

[特別論文]

組織行動と有機的に連動したリーダーシップ特性

—提案型動的モデルの提示—

海老澤 栄 一

はじめに

高度成長の時代は自然、ヒト、生活、文化、社会などは、多くが企業利益に貢献する形でその存在意義が語られてきた。しかし今や、いかなる国のいかなる企業のいかなる職業であろうとも、社会から離反した形での、つまり社会性を軽視ないし無視した“利己的な”存在は好ましくないと思われるような雰囲気がある (Garten)。

Garten, J. E. *The Future of Leadership*, in 日経情報ストラテジー監修『リーダーシップ革命:人と組織を変える24の鉄則』日経BP社、2003年、14-17ページ)。

社会性は企業のトップや管理者だけではなく、彼らを含む社会の構成員すべてに等しく必要であるといえよう。リーダーやリーダーシップにかんする従来型議論は、どちらかという、特定企業や特定組織体に限定された枠のなかで展開されることが多かったようである。チームやグループ、地域などをみてもやはり枠を限定した範囲内でリーダー特性を語ることに違和感をそれほどもたなかったのではないだろうか。リーダーシップと企業業績、組織文化とリーダーシップ、組織文化と企業業績のような先行研究では、3つのキーワードつまりリーダーシップ、組織文化、企業業績の因果関係が分析、評価されてきて、それなりの研究成果があがっている (Lickert; Kotter & Heskett; Schein; Collins & Porras)。

Lickert, R. *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961. (リッカート、R.、三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社、1964年。) //Kotter, J. P. & Heskett, J. L. *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992. (コッター、J.P.、ヘスケット、J. L.『企業文化が高業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社、1994年。) //Schein, E.

H. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1992. (シャイン、E. H.、清水紀彦、浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社、1989年。) // Collins, J. C. & Porras, J. I. *Built to Last*, Harper Business, 1994. (コリンズ、J. C.、ポラス、J. I.、山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の法則』日経BP出版センター、1995年。)

しかし枠内の社会性は限定された範囲内を前提にしているので、社会性を語ったとしても閉じたしかも部分的な世界を対象とすることになる。そこでは“内弁慶”タイプの断片的リーダー分析に特化されてしまう危険性がある。真の社会性は多様、複雑で異質性に富んだ人間関係から導き出されるはずである。従前の研究では、ソーシャルリーダー分析が不十分であるという指摘から逃れることはできないのではないだろうか。

リーダーにかんしてもう1つ指摘しておきたい。それはリードする行為がリードする主体側に限られており、リードされる側が不十分にしか分析されていないかあるいは分析の対象にすらなっていないことが一般的に見受けられる、ということである。この一方向のリードは往々にしてリーダー特性の理想化を生み出し、非現実的な理念モデルができあがってしまう結果になる。

以上の2つの問題点に加えてもう1つ深刻な問題がある。それは、何をどのようにリードしていくかは、関係主体者間で大きく異なってくるはずであるにもかかわらず、その関係者間分析が十分になされていないという点である。いわば静態的な分析、設計に終始していることになる。事後対応を前提とした“プロセス”をリードすることが従前のリーダーシップ分析に欠けている、という指摘である。

リーダーシップをめぐるこれら3つの問題点は、動態的な組織行動にとって致命的ともいえる固有の問題を露呈する。本稿では、これらを意識しながら、組織行動に積極的かつ有機的に貢献するリーダーシップのあり方を考究してみたい。その結果、関係者それぞれが組織行動に主体的に参画することによって、何らかの固有の貢献ができる身近なモデル提示がされる。

現実からみたリーダーシップ特性と問題

多様なリーダーシップ属性

百人にリーダーシップを語らせたら、百様のリーダーシップ像ができあがるであろう。特に経験や実体験からくるリーダーシップ像は、多種多様であることがこれ

から概観するデータによっても裏づけられる。経営者、企業、研究者、専門家の4種に分類した上で、その多様振りを表1でみておこう。

表1 多様なリーダーおよびリーダーシップのイメージ

[経営者] (所属は出版された時点、肩書きはすべて除いた)

- ・ 予見力、構想力、実行力 (シャープ、町田) (PRESIDENT, 2004.3.29)
- ・ すべての能力が優れている総合力があり変化対応力がある。(NEC、西垣 ; PRESIDENT, 2004.3.29)
- ・ 外に向かう情熱があり、未来に向かう夢があり、地図のない道を自分で切り開いて進む覚悟があり、一緒にチームを組む仲間を信ずることができる包容力なり人間観がある。これを基本条件とし、その上に統率力や企画力、調整力などの個々の要素がプラスされ、リーダーの全体像が形作られる。(JR東海、葛西敬之 ; PRESIDENT, 2004.9.13)
- ・ 複眼の視点をもつ。ここでいう複眼の視点とは古典、哲学、宗教、文学、歴史などの眼をもつことをいう。(富士ゼロックス、小林陽太郎 ; WEDGE, 2004.5)
- ・ 私利私欲を捨て、己を無にし、正道を踏み、天道を進む。私心を混ぜれば組織は腐る。(京セラ、稲盛和夫 ; 日経ビジネス、2005.10.10)
- ・ 論理性、説得性 (ヤマト福祉財団、小倉昌男 ; 日経ビジネス、2003.1.6)
- ・ インテリジェンスがありかつ智恵を出し合う。(オリックス、宮内義彦 ; PRESIDENT, 1997.7)
- ・ 深く沈潜、厚みがある。深沈、重厚、公平無視。器量。頭が良くて才があり、弁がたつ。(武蔵、皆木和義 ; 日経ビジネス、2003.6.30)

[企業]

- ・ 明確なビジョンをもつ、情熱をもち結果を出す、部下をリーダーとして育成する、常に変革する、スピードをもって仕事に取り組む、チームワークを大事にする、企業倫理を順守する、高い品質を追求する (GE, 日経ビジネス、2000.1.17)
 - ・ 迅速で機敏であること、開かれていること、誠実であること、協調的であること、謙虚であること、自ら責任をとれること、権限を与えること、曖昧さを認めること (ノキア ; JMA マネジメントレビュー、2001.1)
 - ・ 他の人を巻き込む力。集団をまとめていく眼に見えない力とオーラー。必ずしも前に出て行く必要はない。変化対応力をいかに備えるか、が課題。(住友電気工業、川上哲郎 ; JMA マネジメントレビュー、2006.11)
-

[研究者]

- ・ KITA (Kick In The pAnts) : “尻を蹴飛ばす”ことによって仕事をリードする。大きく分けて3つの方法がある。① 消極的、肉体的KITA ; 周囲に分からないように尻を蹴飛ばす、② 消極的、心理的KITA ; 精神的な弱点を次から次へと探り当て、陰湿ないじめを繰り返す、尻を蹴飛ばす動作をしながら実際には“心を蹴飛ばす”の意に近い、③積極的KITA ; 相手が動くようにきめの細かな細工をする。あやしい誘惑が取り巻く。結果として、自分の尻を自分が蹴飛ばすことになる。かなり高度な仕掛けが組み込まれる。(ハーズバーグ、「モチベーションとは何か」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部『動機づける力』ダイヤモンド社、2005,1-35ページ)。

[専門家]

- ・ 最先端のものを身につける、個人の強い意欲、意思がある、より上位のスキルを目指す、努力を怠らず社外からも評価される。(マクスウェル、J. 『あなたがリーダーに生まれ変わるとき』ダイヤモンド社、2007)

いずれも“なるほど”“ごもつとも”な、リーダーあるいはリーダーシップに必要な資質リストである。しかし現実にはこのリストからわれわれが学ぼうとするとき、以下に指摘するような問題点を抱えていることも、同時に指摘しておかなければならない。

- ・ このリストはたまたま入手した資料からのリストであって、大事な要素すべてが含まれているという保証はない。採択基準を探すとすれば、成功した経営者あるいは高業績企業からのメッセージということになる。
- ・ リーダーとメンバーとの関係が上司と部下との関係にすりかわっているメッセージがあり、論理的な整理ができていないところが散見される。
- ・ リーダーに必要な資質がかなりの数に達している。少なく見積もっても、数十項目列挙できる。しかもそれぞれの資質はかなり高度な資質であり、一般人が教育や学習活動を経て容易に身につくような内容ではない。これらがすべて一人の人間に要求されるリーダー資質ではないとしても、どのような基準で資質を選定すればよいのであろうか。
- ・ リスト化されているリーダー特性が部分的、断片的、経験的内容を含むとすれば、リードしている問題・情報・技術対象や相手との関係性、有機的連結性などへの考慮が欠落しているといえよう。帰納法中心であり、しかも静止画像の投影に終

始しているという批判がある。

- ・ヒトに備わっているべき理想的なリーダー特性分析を中心課題にすると、“誰が”という属人特性分析が主たる分析対象になる。その結果平凡な一般人は、リーダーとは無縁の世界に住むことになり、次第に乖離してしまう。逆にリーダーには一種のカリスマ性が期待されるようになる。

リーダーとリーダーシップ

現実のリーダー：リーダーにもしカリスマ性やスーパー性が期待されるとすれば、そのスーパーリーダーにわれわれは“全体”を透視してもらい“最適”解の提示を依頼することが可能である。果たしてそのような神に近いスーパーリーダーを、われわれの周囲に容易に見出すことができるだろうか。ちなみにカリスマ（charisma）には、神からの宣託を受けた超人間的資質や非日常的資質が備わっていることが前提となる。

歴史上の人物を偶像化しカリスマ化することは、誰にでもできる。しかし現実世界で、ある特定の経営者や政治家を偶像化したとしても、周囲にいる人間たちが自分たちの生活努力や創意工夫を横におき、その偶像化した人物に自己都合で身体ごと預けてしまっているにしか過ぎないのではないだろうか。しかも人間であることを忘れ、神に代わって特定の人物に超人間性や非日常性を人間が宣託することは、許されているのであろうか。M. ウェーバーが名づけたカリスマ的支配は、あくまでも理想の世界の話である。

人間の認知力や透視力、説得力などに限界があるとすれば、“全体”だと思っていたのが“部分”であり、“最適”だと思っていたのが“満足”である、という誤解が生じていることを指摘しておかなければならない。その上でリーダーの現実的な対応可能性を探ってみると、表2 のようになる。

表2 対象問題範囲と解との関係からみたリーダーの型

範囲	解	
	最適	満足
全体	夢想型	現実型
部分	技能型	逃避型

4つあるリーダー型のうち、全体最適の夢想型および部分満足の逃避型は、モデルとして存在はしていても、この後の議論展開からみて能力について過度の過大評価と過小評価をしているので、分析対象から外すこととしよう。

全体満足の現実型には、“ほどほど”観があり現実対応可能な範囲の提示がされている。そして部分最適の技能型は一見すると“なるほど”観があり、関係者間の満足度も高く、瞬間的な充実が味わえる。しかしこの両者であっても、静止していたのでは次の展開が開かれてこない。

技能型は小宇宙で満足してしまい、新しい技能習得や新規性に富んだ情報収集から次第に遠ざかる危険性がある。“ヒット商品”に安住している企業をイメージすれば、理解できよう。部分から全体へまた最適から満足へとベクトルの方向をシフトする試みが要求されてこよう。一方現実型では関係者間の相互支援が功を奏し、満足を“そこそこ”実現しているため、ゆで蛙状態にある。誰も責任をとらず、様子見状態が続く。新しい全体を築くために新奇性のある部分に挑戦し、最適な解を模索するベクトル転換が要求される。

リーダーシップ概観：指導する人にかかわる表現がリーダー（leader）であり、リーダーは必ずしも管理者やマネジャである必要はない。指導する内容が歌唱指導や技術指導、躰指導、料理指導などの特定専門領域に限られる場合、指導者は管理者でないことがよくある。極端な場合、赤ちゃんの笑顔が大人の疲れをとってあげることがある。その大人に対して赤ちゃんが本人の意図があるかどうかとは関係なく、心のやすらぎを指導していることになる。同列に扱うことが良いかどうかは別にして、ペットもその部類に属する。

教授が学生に、上司が部下に、両親が子供にリードされることがある。また議論が行き詰まったときに、そのテーマとは直接関係のない、思いもよらない話題が提供されて緊張感が解きほぐされ、全員がホットすることがある。これもある種、場や雰囲気を読み替えていると考えられる。

このようにリードには、人の心にある一定の方向に導く働きや作用がある、と考えてはどうであろうか。指導する、導く、進む方向を示す、指揮をする、その気にさせる、仕向ける、などの表現が適切であるように思う。このような動作をする人をリーダー（leader）という。本稿の主題の1つであるリーダーシップ（leadership）との関係は、どのように理解すればよいのであろうか。

-ship には、性質や技能、状態、態度などの属性一般を表す名詞を作る働きがある。leaderが人に属するいわゆる属人表現であるのに対して、leadershipには特定の

人を離れてリードする対象そのものの性質を表現する、いわゆる属性表現が話題となる。citizenship, followership, friendship, membership, partnership, sportsmanship, stewardship, statesmanshipなどが、-shipにかかわる用語として用いられている。

リーダーシップの機能をまったくもたないリーダーは存在しないという命題をたてれば、両者をそれほど厳密に使い分けることそれ自体、あまり意味がないであろう。本稿では非常に近い仲間という程度の理解をしておきたい。

組織行動とリーダーシップ行動との関係

リーダーシップが果たす組織行動との“よい”関係概観

組織を構成する個人はリーダーシップやメンバーシップに限らず組織に対してそれぞれが何らかの貢献をし、組織の側からはその貢献に見合う誘引*を提示する、いわゆる個人と組織との動的均衡の維持が、両者の有機的関係を保つ前提となる(Barnard)。一方が他方の犠牲になるようなあるいは一方が他方を犠牲にするような関係は、自分のために相手を“食いもの”にする行為であり、短絡的行為である。少なくともお互いに相手を必要とする相互依存関係ではない。

*ゆういん (inducement) には、一般に誘因の漢字が使われている。しかしこの語には、“原因—結果”のように因果関係が明確であるような現象を表現するときに使われることが多いようである。induceには、誘う、説く、導き出す、のようなどちらかという、その気にさせる行為のことを指すときに使われるようである。相手の心の動きを押し量りながら、勧める、誘うという意味のときには、誘因ではなく誘引が使われるようである。ここでは個人の意思や考えなどを尊重するという意味からも、柔らかな表現の誘引を使うことにした。ちなみにinductionは帰納法という意味になる。

Barnard, C. I. *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

(バーナード, C. I., 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年。)

本稿でいう有機的関係とは、ある全体を構成する複数の部分が相互に緊密な関係を維持しながら全体を構成する必然的な関係のことを意味する。デュルケムは人間社会で起こっている現象に、異質性を排除した未分化な共同体での同質的で機械的な連帯があり、そこからは自由な個人は生まれてこない、という。その一方で近代産業社会では分化が進み、個人の職能の専門化や個性化が相互依存関係を生み出すという。いわば分業にもとづく相互依存であり、異質性にもとづく連帯である。こ

れを有機的連帯とよんだ。

デュルケム、E.、井伊玄太郎訳『社会分業論 下』講談社、1989年、197, 213, 234, 245, 261ページ。

自然相手のシステムや人間相手のシステムに共通しているのは、個人の存在は自然や社会を含む他者に依存している、ということである。デュルケムの分業は、自由な個人が多様で異質な仕組みを形成し、固有の活動領域を形成することによって初めて成り立つ。言い換えれば、異質化した、多様で個性的な分業は、機械的で同質化、単純化した分業とは異なり、相互依存や有機的システムという全体と対等の関係にある部分として機能することになる。一方が他方の犠牲になることはなく、あくまでも対等の立場に立つ。その意味では有機体の生存や存続に対して、それぞれが何らかの貢献をする。

有機体の生存を助長するように作用する組織のことをアシュビィは“よい”組織とよんだ。本稿との関連でいえば、“よい”組織を形成、維持、発展させるのは、個性的で固有の役割をもつリーダーシップの主体性や自主性である、ともいえる。しかもここでのリーダーシップは特定化、限定化されたのではなく、不特定で無限定的な、ある意味では多数の参画者（Seifter & Economy）あるいは参加者全員がかかわる草の根的な特性をもつ（吉村；平尾）。そこではだれでもがリーダーシップの一翼を担うことができ、一種の協業文化が形成されているといえる（日経産業、05.8.11）。

アシュビィ、W. R.、山田坂仁、他訳『頭脳への設計』宇野書店、1967年、357ページ。

Seifter, H. & Economy, P. *Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management from the World's Only Conductorless Orchestra*, TIMES BOOKS, 2001. （セイフター、

H.、エコノミー、P.、鈴木主税訳『オルフェウス プロセス』角川書店、2002年。）

吉村久夫『進化する日本的経営—全員リーダーの時代へ』日経BP出版センター、2005年。

平尾誠二『人は誰でもがリーダーである』PHP新書、2007年。

リーダーシップの二重人格性

リーダーシップを得意技および能動という2つの視点から検討してみる。しかもそれぞれの人格には内部的に矛盾する要素が潜んでいることを指摘する。そしてその矛盾は排除するのではなくむしろ積極的に取り込むことによって、組織行動との有機的連動性が語られる。

得意技の二重性：行動主体であるリーダーはリーダーシップを発揮するとき、自

分の得意技を基盤にした行動前提にもとづけることが一般的である。その得意技が変わらないとすれば、相手との関係も臨機応変な対応ではなく、硬直的で物語が既知であるような、静態論的展開に終始してしまう。属“性”ではなく、属“人”つまり所与の生来的な特徴を表看板にし意思決定や行動を展開するため、複雑対応力はあまり感じられない。

その得意技に、多少でも社会性あるいは広域性、あいまい性のようなある意味では全体性を意識した新しい思考が加わると、説得性が生まれてくる。すでに検討したように部分最適ではなく全体満足の枠で議論できるようになる。議論の対象である土俵そのものを見直し、新しい枠や方法論にもとづきもう1つの得意技を意識した土俵の再設計が可能となる。

そしてこの2つの異なった得意技つまり、いずれかに深化、特化したマイクロ技およびより上位の広域や時代の流れあるいは組織のもつ文化特性などを意識したマクロ技は、いずれか1つということにはならない。両者が共に必要なのである。暗闇では足元を照らす懐中電灯と方向を見定めるサーチライトの両方が必要なのと同じである。いわばマイクロ・マクロ・リンクの連続体での検討が現実的には、組織行動とリーダーシップとの関係を分析するときの有意な方法になりうる (Alexander, et al.; Bakken & Hernes)。

Alexander, J. C. et al. (eds.) *The Micro-Macro Link*, Univ. of California Press, 1987.

(アレグザンダー、J. C.、他編、石井幸夫、他訳『マイクロ・マクロ・リンクの社会学理論』神泉社、1998年。)

Bakken, T. & Hernes, T. “The Macro-Micro Problem in Organization Theory : Luhmann’s Autopoiesis as a Way of Handling Recursivity,” in T. Bakken & T. Hernes, (eds.) *Autopoietic Organization Theory: Drawing on Niklas Luhmann’s Social Systems Perspective*, Copenhagen Business School Press, 2003, pp.53-74.

オルフェウスアンサンブルでは、指揮者のいない演奏をしかも一流の演奏をする。その最大の秘訣は、個々の演奏家のすさまじいほどの練習量とリハーサル時の白熱の議論によって支えられている。演奏家のプライドは、自分のパートを暗譜するだけでなく、楽譜全体にまで精通することによって全体のなかでの自分の位置が分かることである。一連の誠意ある作業によって説得力のある発言が初めて可能となる (Seifter & Economy)。ここでは個と全体の同時実現、つまりマイクロ・マクロ・リンクの実践を垣間見ることができる。

Seifter, H. & Economy, P., op. cit.

能動の二重性：もう1つは能動の二重性である。典型的なリーダーとメンバーとの関係は、上司と部下との間にみられる。上司は命令や指示を部下に与える。つまりリーダーの能動型が主軸になり、メンバーの部下は命令や指示内容を恒常的に受け入れる受動型に終始する。部下が指示待ち人間であることが上司との関係を穏やかに維持する条件になる。

しかしリーダーの上司化およびメンバーの部下化が硬直化、恒常化すると、組織が本来もつべき有機体特性が希薄になり、環境対応力を損なった静態的、機械的特性が蔓延し組織衰退かあるいは消滅の危機を迎える。この状況を回避するためには、自分自らが自分の方向を探し可能性のあるところから社会性をもった組織行動に何らかの貢献をすることが肝要となる。ある意味では増分型や創発型を意識したマルチリーダーの創出を目指す。

能動の二重性では提案をする側とその提案を受ける側の両者が存在する。ただしその関係は単純な二元論的能動→受動ではない。メンバーが能動的に受け容れるような仕掛けを作ったり、働きかけをしたり、自分自らが自分を指導するような雰囲気を作ったりすることによって、メンバーシップの中にリーダーシップの要素が芽生えてくる関係でもある。言い換えれば、リードするようにリードすると共に、リードされるようにリードすることによって、能動の二重性が実現する。

提案型を意識したリーダーシップは“尻を叩いたり”恫喝したり、権威主義的、威圧的な行動をとることはない。あくまでもメンバーの有機的、組織的行動を自ら引き出すような雰囲気づくりが主たる任務になる(Badaracco)。このことを敷衍していくと、自分で自分を組織化したり、準拠基準を自分で作ったり、自分自らが変革推進者になったりと、いわゆる自己制御や自己管理ができるようになる(Espejo, et al.; Macdonald, et al.)。リーダーとメンバーとの関係も、リーダーがメンバーになりメンバーがリーダーになるダイナミックな展開を想定することができ、リーダーがリーダーを開発し展開することをも可能にする (Tichy)。

Badaracco, J. L. Jr. *Leading quietly: An Unauthodox Guide to Doing the Right Thing*, Harvard Business School, 2002. (バダラッコ、J. L.、高木晴夫監修『静かなリーダーシップ』翔泳社、2002年。)

Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M. & Billelò, U. *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*, John Wiley & Sons, 1996, pp. 69, 97, 108, 198.

Macdonald, I., Burke, C. & Stewart, K. *Systems Leadership: Creating Positive*

Organisations, Gower, 2006, pp.126-128.

Tichy, N. M. *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, Harper Business, 1997, pp.191-192.

リーダーシップ特性からみた組織動態化および 時空“関”関係超越の必要性

時空“関”関係の動態化

ここでいう時空“関”は時空“間”ではなく、時空関である。組織行動と有機的に結合するリーダーシップを分析し考察するためには、時間の流れ、空間の広がり、そして両者の関係を議題にする必要がある。

時間：第一の時間では、あたかも止まっているような印象のある時間、連続して流れている時間、さらにある時点から飛躍して非連続的につながっている時間の3つが考えられる。ここでは最も難易度の高い3つめの非連続の連続について考えてみよう。時間がある意味では切れているので、将来を予測したり事前に推移したりすることはあまり有意ではない。現代社会は、地球的規模で自分や自社、自国にとって、政治・経済・経営・軍事・文化・情報・芸術・技術・伝染病・疫病・生命維持に必要な諸資源などのさまざまな影響が相互に良くも悪くも一挙に及ぶ時代になっている。まさしくボーダーレスの時代を迎えている。

地球村 (global village) 時代では、倫理的、道徳的に許されるはずのない意図的、恣意的悪事が通信や輸送技術の革新的発展の流れに伴って、地球を一挙に駆け巡る。ささいな悪事でも、地域限定ではなく広域無限定に伝播する。悪事の発生源とは本来なら無関係に存在しているはずの利害無関係者が、直接の有害被害関係者として登場する。しかもこの一方的に悪影響を受ける対象が人間だけではなく、地球上に棲息する生き物すべてにまで拡大している、という現実がある。

このようなカオスあるいは渾沌の時代におけるリーダーシップについて、カリスマ性をもった特定のリーダーに委ねてよいのだろうか。すでに本稿では、神から宣託されたカリスマリーダーは非現実的であるという立場をとっているのので、われわれでできることから始めてみよう。つまり関係者すべてが参加する全員参加型、ボトムアップ型、多中心型、草の根型のリーダーシップによって、改善可能なところから増分的にまたは創発的に相互に発信し受信することを試みてはどうであろうか。まさに渾沌状態から新しい次の時代の秩序が生まれてくることが期待されており、

期待することができる。

日常業務と離れた時間のなかで、社会的な特別使命をもった“智力”の生成とその応用を発案し共鳴し、共振し、連動するスタイルは、現実の時間から遠ければ遠いほど、新しい自分探しや新奇な観察力がつくかもしれない。連結機能をもったリーダーシップと名づけておこう。このリーダーシップの特徴は、発想の根底が時間の連続帯の延長線上に存在しているのではなく、過去や現在、未来のいずれにも飛び火しながら存在していることである。無関係の関係者との関係づけを意識しながら、命題をたて、仮説をたて相互につなげることが連結機能をもつリーダーシップ特性であるといえよう。

空間：第二の空間では、同質空間と異質空間の質の問題と同質空間を拡大していったときの量の問題の2つがある。量と質とを連動させて質量の関係でみると、狭一同、狭一異、広一同、広一異という4つの分類が可能である。

組織行動の原点は、市場や社会、環境との共同あるいは共生、協調であって支配一服従や勝ち一負け勝負ではないはずである。市場支配を前提にした組織行動は、市場全体を自社の製品や商品で覆い尽くす、いわば同質化を前提としたローラー作戦が中心になる。その結果は幸福と不幸とがゼロサムの関係になり、勝ちが幸福、負けが不幸という図式になる。組織行動と連動するリーダーシップが、もしゼロサムゲームに貢献するリーダーシップ機能だとすれば、社会性をまったく考慮していないリーダーシップだということになる。

相互補完や相互作用を前提にした組織行動では、資源の囲い込み (enclose) ではなく、資源の相互利用を意図とした開放 (disclose) を主たる関心事にする。その意味で空間の最終ゴールは、同一広ではなく広一異の方向を目指すべきであろう。その空間領域での組織の動きは、異一狭一同一広一異で一巡する。特に“異”空間では組織の相互浸透が自己と他者との間で展開される。

この空間と組織との関係は、環境と組織との関係でもある。組織が初めて直面する“異”空間は慣れるのに伴い次第に“同”空間化するなわち同質環境化する。同様に組織が初めて直面した“広”空間も慣れるのに伴い、経験や信頼が蓄積され次第に管理可能な“狭”空間化へと変質する。すなわち狭環境化が進む。環境の側が変化してなくても組織行動の側に学習効果が現われ、識別不可能であった環境変数の一部が識別可能になる。かくして組織力が向上することによって社会の複雑性はそれ自体が変わらなくても相対的に小さくなる。つまり複雑性の縮減化が実現する (ルーマン[a])。

ルーマン、N. [a]、大庭健、正村俊之訳『信頼－社会的な複雑性の縮減メカニズム』
勁草書房、1990年。

組織は規模の大小を問わず、異と同、狭と広を経験し、そのつど複雑性に直面する。その複雑性は、やがて自分内部で湧き出てくるような要素つまり自分で自分を観察しどの程度の複雑対応力があるかどうかを判断する力、いわば、自己準拠のもつ力で創発的に秩序化されていく（ルーマン[b]）。環境多様性は組織のもつ多様性の範囲内でのみ吸収されるというAshbyの必要多様性の法則（law of requisite variety）とも同様の論理展開が可能である。

以上の考察で明らかなように、空間で求められるリーダーシップ機能は、複雑性吸収機能であるといえよう。

ルーマン[b]、N.、佐藤勉監訳『社会システム理論（上）』恒星社厚生閣、1993年、164-176ページ。

Ashby, W.R. *A Introduction to Cybernetics*, John Wiley & Sons, 1963, pp.202-207.

（アシュビー、W. R.、篠崎武、他訳『サイバネティクス入門』宇野書店、1967年、251-270ページ。）

関係：時間と空間とを統合し時空間とすれば、組織行動にとってどのような意味が生まれるのであろうか。両者の関係をここでは、時間と空間との関係という視点から時空“関”関係ととらえ、さらに深い考察を試みよう。組織あるいはその組織運営に携わる役割を担うリーダーシップは、組織の維持、発展、さらには長期存続のために、事前にあるべき姿を前提とした組織の設計をするのではなく、自組織の自己組織化と自らが取り組む必要がある。その結果不足機能については、異なった役割を担う他組織と何らかの形で連帯する。そしてこの連帯が複雑性を吸収する。

連帯（solidarity）は自由のない強結合ではなく、自由を保持した弱結合によって、必要に応じていつでもどこでも結びつくことを可能とする。いつでも着脱可能な状態をつくることによって選択肢が増幅し、環境多様性への対処能力が高まってくる。組織間の相互作用や相互影響、相互支援などは、事後の発見機会を創出する。ゆるやかなネットワーク構造は個別の役割そのものが明確に定められていないので、必要に応じてその都度、連結することになる。中央からの指令やコントロールをもたない“連帯型”は、時間と空間の制約から解放され、しかも社会的弾力性を備えた組織行動モデルの1つになる可能性を秘めている（Hechter ; Rorty）。

Hechter, M., *Principles of Group Solidarity*, University of California Press,

1987, pp. 168-187. （ヘクター、M.、小林淳一、他訳『連帯の条件－合理的選択理論

によるアプローチ』ミネルヴァ書房、2003年、222-249ページ。)

Rorty, R. "Science as Solidarity" in Nelson, J. et al. (eds.) *Rhetoric of the Human Sciences*, University of Wisconsin, 1987. (ローティ、R.、富田恭彦訳『連帯と自由の哲学—二元論の幻想を超えて』岩波書店1999年。)

連帯は環境との間で事後の組織対応を可能にする。ある意味では試行錯誤を通常行動に組み入れ、たとえ発見した部分的事実が異常値であっても無視しない。むしろ分析、考察、評価の対象とすることによって、多様な連帯活動が可能になる。

関係にかんするリーダーシップの機能は、これまでの議論で明らかになったように、連帯とすることが許されるであろう。時間と空間は両者のダイナミックな連帯行動によって初めて、それぞれの領域を超越することができる。種々の異なったリーダーシップ特性も、自主性と社会性、そしてそれらの相互関係性を意識した相互連帯によって、健全な組織行動に向けた有機的な関係を保持する。

組織とリーダーシップとの間で"よい"関係を保つための要件

組織インフラ系整備：組織インフラはあくまでも、そこに存在している、あるいはそこに“ある (be)”のであって、あっても組織行動にとってよい方向に向かう保証はない。後述するリーダーシップ系をあくまでも支援し促進する系として組織インフラが用意される。要件をあげると、表3のようになろう。

表3 組織インフラ系の要件

-
- ・電子ネットワーク：時空間を超えたコミュニケーションや情報処理ができる電子ネットワークが準備されている。
 - ・問題単位での組織化：なすべき仕事や解決すべき問題単位で組織化を展開する。
 - ・社会的組織間連結：複数のチームを擁する大きな仕事は、チーム間、組織間で遂行する。社会的な広がりをもった、いわゆる社会ネットワーク構想も組織設計の対象となる。
 - ・ネットワーク構造の基礎：ネットワークでは、つながりの元となる結び目のノードが核 (core) となり、その核からそれぞれ複数の触手が伸びる。通常弓型をしており、円弧 (arc) という。社会的な広がり意識したネットワークでは、コアとアークの誕生と消滅とが自由自在に展開される。
 - ・組織の暫定性：組織はチームベースあるいはグループベースに構築されるので、暫定的存在になる。
 - ・リーダーシップ特性を備えた上司の存在：固定的な上司は存在しない。存在しているのは

あくまでも適切なリーダーシップ機能を備えた流動的上司である。

- ・契約制社員：契約制の社員が主流を占め、特定企業への拘束性は希薄である。

リーダーシップ系整備：上記のような組織インフラ系が準備されていて、リーダーシップに表4で示すような機能が発揮されると、組織行動とリーダーシップとの間に“よりよい”関係が実現する。組織インフラ系が“ある (be)”であったのに対して、リーダーシップ系は“する (do)”が中心課題になる。

表4 リーダーシップ系の要件

-
- ・情報の受発信：電子ネットワーク社会では、個人がそれぞれ有意な情報を発信し、周囲に受信してもらうことが職務遂行の前提となる。自分が周囲に影響を与えリードしていくことが要求される。
 - ・離散集合：リーダーはあくまでも形態や技を異にしたアトムの働きをし、多様性を発揮しながら集合離散を繰り返す。
 - ・フリーランサー：一定期間雇用されるために必要となる槍 (lance) を選び、日頃から手入れをし磨きをかける。組織とはゆるやかな結合関係を結ぶことになるので、フリーランサー (free lancer) とよばれる。
 - ・ミクローマクロの共時性：自分のためであると同時に社会や所属組織—たとえそれが一時的であったとしても—のためになるような思考をめぐらす。
 - ・セルフリーディング：自分で自分をリードすること (self-leading) が自己創造や自己生成、自己創出を生み出すもとになる。
-

社会性を意識したリーダーシップ：リーダーシップはリーダーにとって必要な基本要件であり、その基本要件は個人が所属する複数の組織すべてにかかわってくる。企業組織特有の専売特許ではない。企業組織に帰属するリーダーは、企業だけのものではないし、企業だけのものにしてはいけない。なぜならば企業それ自体社会性を有しており、構成員もみずから社会性を意識する必要があるからである（平田育夫、日本経済新聞、2007.5.13）。

以下ではリーダーシップに新しい息吹を吹き込んだネオリーダーシップともいえる幾つかの視点を表5にまとめてみた。社会性を明示的、暗示的に表現したリーダーシップが今、いかに重視され理論化されつつあるかが分かる。

表5 社会性をもった多様なネオリーダーシップ*

-
- ・ 民主的リーダーシップ(Malone ; イトヨーカ堂いわき市、日経ビジネス、03.9.29)
 - ・ システムリーダーシップ (Dekkers) ・ ネットワークリーダーシップ(Garud, et al.)
 - ・ eプロセスリーダーシップ (Keen=McDonald) ・ 各自が司令塔、意思をもった歯車 (ジーコ、
Wedge, 05.02)
 - ・ 自律分散型リーダーシップ (サントリーラグビークラブ、PRESIDENT, 03.10.13)
 - ・ 社会ネットワークリーダーシップ (Kilduff, Tsai) ・ 非公式ネットワークリーダーシップ
(Ehin)
 - ・ 間主観性をもったリーダーシップ (Crossley) ・ 多様性探索化リーダーシップ(Patching)
 - ・ もう一人の自分から自分をとらえるリーダーシップ (鈴木敏文、PRESIDENT, 03.12.1)
 - ・ 草の根リーダーシップ (Selznick ; Mintzberg) ・ 制度化されたリーダーシップ (セルズニック;
Nadler, et al.)
 - ・ セレンディップ、周辺参加リーダーシップ (Kilduff, Tsai; Roberts; Lave,Wenger)
 - ・ すべての階層にあるエンジンとしてのリーダーシップ (Tichy)
 - ・ 社会学習とその認識を基盤にしたリーダーシップ (Sims, Lorenzi)
-

* 個別の主張では、すべてがリーダーシップと明示的に連動させているわけではない。一部はマネジメントや社員と、一部は組織構成員に必要なスキルとして提案されているものである。文脈から判断し、ネオリーダーシップの議論に必要だと思われるので筆者の責任で、リーダーシップの用語を使用することにした。

Malone, T. W. *The Future of Work-How the New Order of Business will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, Harvard Business School Press, 2004. (マローン、T.W.、高橋則明訳『フューチャー・オブ・ワーク』ランダムハウス講談社、2004年。)

Dekkers, R. G [R]evolution: *Organizations and the Dynamics of the Environment*, 2005, Springer Science+Business Media, 2005.

Garud, R., et al. "Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations," in Garud, R., Kumaraswamy, A., & Langlois, R. N.(eds.) *Managing in the Modular Age*, Blackwell Publishing, 2003, pp.1-11.

Keen, P., & McDonald, M. *The eProcess Edge: Creating Customer Value and Business Wealth in the Internet Era*, Mc. Graw-Hill, 2000.

Kilduff, M., & Tsai, W. *Social Networks and Organizations*, SAGE publications, 2003.

- Ehin, C. *Hidden Assets: Harnessing the Power of Informal Networks*, Springer Science +Business Media, 2005.
- Crossley, N. *Intersubjectivity: The Fabric of Social Becoming*, SAGE Publications, 1996.
(クロスリー、N.、西原和久訳『間主観性と公共性：社会生成の現場』神泉社、2003年。)
- Patching, K. *Leadership, Character and Strategy: Exploring Diversity*, Palgrave Macmillan, 2007.
- Selznick, P. *TVA and the Grass Roots*, University of California, 1949.
- Mintzberg, H., "The Adhocracy" in Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (eds.) *The Strategy Process*, Prentice-Hall, 1988, pp. 607-627.
- セルズニック、P.、北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1963年。
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E. & Associates *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass Publishers, 1995. (ナドラー、D. A.、ショー、R. B.、ウォルトン、A. E.、平野和子訳『不連続の組織改革：ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社、1997年。)
- Kilduff, M., & Tsai, W., *op. cit.*, pp. 87-110.
- Roberts, R. M. *Serendipity: Accidental Discoveries in Science*, John Wiley & Sons, 1989. (ロバーツ、R. M.、安藤喬志訳『セレンディピティー思いがけない発見・発明のドラマ』化学同人、1998年。)
- Lave, J., & Wenger, E. *Situational Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, 1991. (レイヴ、J.、ウェンガー、E.、佐伯ゆたか訳『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書、2001年。)
- Tichy, N. M. *op. cit.*
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*, SAGE Publications, 1992.

これらの様々なリーダーシップ特性を概観すると、1つの方向性が見えてくる。それは、多様性である。多様性は社会性を説明するときの不透明性や曖昧性と共に欠かすことのできない説明変数の1つである。企業内の特定化されたリーダーシップ機能を分析してきた人間にとっては、きわめて取り組みにくい現象である。しかし回避したり逃避したりすることは、われわれの意図するところではない。環境多様性を吸収するには組織のもつ多様性処理能力を高めることがきわめて有力な方法である。そして組織の縮減行動をいかに展開するかが検討課題であることも次第に

明らかになってきた。

多様性を吸収するという組織の一般行動に時間概念を取り入れ、過去→現在→未来と流れていくときに、それぞれ反対の動作を吸収していく、という一連の流れを追いかけてみよう。

守→攻→守、静→動→静、主→副→主、革新→増分→革新、中央→周辺→中央、探検→開発→探検、上下→左右→上下、などの流れが一部重なり合いながら、最初とは異なった時点で内容、質共に変化を遂げる。そして次のステージに入っていくことになる。

組織行動提案型動的モデル試論

2つの動的モデル概観

リーダーシップ特性の単なる列挙は、われわれが最終的に意図するところではない。組織行動にリーダーシップを連動させ、社会性をより高い水準で維持し、発展させるためには組織の“動き”を分析し、その動きにリーダーシップを連動させることが重要課題となる。2つの先行研究を概観した上で、われわれの組織行動提案型動的モデルを提示してみたい。

活気のある、機敏なリーダーシップ (leadership agility) : 組織変革に着手し推進するためのレベルとして、①専門家(expert)レベル : 重要問題の解決、②達成者(achiever)レベル : 要求水準の達成目標、③触媒者(catalyst)レベル : 突発努力の導引、④共同創造者(co-creator)レベル : 共有目的の実現、⑤ 付加価値創生者(synergist)レベル : 予期せぬ成果の喚起、の5レベルが提示される(Joiner & Josephs)。問題の認識、目標設定、その実現のための協働作戦、目的の共有化、意外性のある成果、と論理的でしかも説得性のある分かりやすい5つのレベルで、組織変革のプロセスが語られている点は評価できる。

Joiner, B., & Josephs, S. *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, Jossey-Bass, 2007.

リーダーシップ・スペクトラム (leadership spectrum) : ビジネスのライフサイクルに対応するリーダーシップとして、創案者(inventor)、触媒者(catalyst)、開発者(developer)、遂行者(performer)、保護者(protector)、挑戦者(challenger)という6つのプライオリティを提唱している。それぞれのリーダーシップはビジネスのライフサイクルに呼応する形で相互に連結しながら車輪のように循環する。

リーダーシップの個別活動範囲や領域はライフサイクルの局面と連動している。すなわち、①創業期あるいは再誕生期は創案者、②成長期は触媒者、③発達期は開発者、④最盛期は遂行者、⑤成熟期は保護者、⑥復興期は挑戦者、というスペクトラムでデザインされている (Lippitt)。

Lippitt, M.B. *The Leadership Spectrum*, Davis-Black, 2002. (リビット、M. B.、池田 絵実、他訳『リーダーシップ・スペクトラム―事業のライフサイクルに対応するリーダーシップ』春秋社、2006年。

変革の組織行動を支えるリーダーシップ機能はもれなく含まれており、われわれの提案型動的モデル設計に一計を投じてくれている。

提案型動的モデル

2つの先行研究から動的モデルのヒントを得たうえで、われわれの提唱するモデルを図1のように提示する。問題を提起する段階から始まるモデル1 (図上ではモ1と表記) および他から提示された問題に参画する段階から始まるモデル2 (図上ではモ2と表記) がある。大よその概観図は以下のようなものである。

図1 動的組織行動とリーダーシップとの有機的連動関係

行動	会話	参画者スタイル	内容	ステージ	モ1	モ2
誘導	どうだろう、こんなの？	リーダーA (リーダーX)	提起	1	*	
振動	うん?! いいかも! 面白いねえ!! (こうすれば、もっと良くなるかも……)	メンバーn*	反応	2	*	*
賛同	やってみよう (リーダー+メンバー)	A+n	共鳴	3	*	*
協働	具体的な内容検討に入ろう (リーダー×メンバー=パートナー)	A×n	協業	4	*	*

*リーダーに対してはメンバー、つまり構成員の立場にある。しかしこのメンバーは主体的、自主的、能動的に、自分の意思で参画しているメンバーである。ある意味ではリーダーシップ機能をもったメンバー、つまりパートナーである。

以下では、モデル1を中心にモデル2についても言及することによって、提案型動的モデルの基本特性を明らかにしておこう。

ステージ1（誘導）：問題の投げかけには、現在抱えている問題の部分的改善、解決から始まり、全体の改革、新奇問題の提案や発見、創造までさまざまな種類がある。組織体それぞれの立場や問題の所在が異なるという前提をおけば、それぞれの得意技があるので、どれが良くてどれが悪いということはない。緊急度と重要度との組み合わせによって、実行の優先度が決まる。

実際には、問題改善・解決行動と問題発見・創造行動とが組織体のなかで混在していてしかも均衡していることが長期存続を前提とした組織行動にとっては望ましい。いずれかに過度に片寄った行動が顕著になるまえに、動的均衡をとるための方策をたてることが望まれよう。ソニーの元社長出井伸之の著書のなかで、ファウンダー経営者の一人である大賀さんとの議論がなまなましく紹介されている。やりとりは、大賀「生意気なことをいうな。おれはCDというフォーマットを作ったんだ。きみはいったい、これまでにどんな商品を作ったというんだ!」。出井「私がやろうとしているのは、個別のプロダクトの企画ではなく、ソニーそのものを変えることなのです。……私はソニーという会社そのものを成長させることが一番大切な仕事だと思っています。」という内容であった。

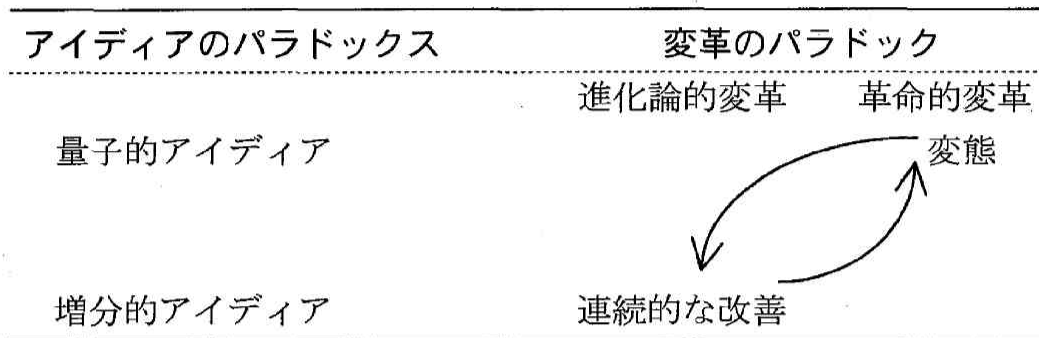
出井伸之『迷いと決断ーソニーと格闘した10年の記録』新潮社、2007年、77-78ページ。

われわれが二人の議論から学べることは、安定的拡大発展を遂げるための方法論でボタンの掛け違いがあったのではないか、という点である。新製品創出、会社そのものの改革とともに企業にとって重要課題であることについて、異論はない。問題はこの後に続くステージに提案内容をうまく連動させることができるかどうかなのである。

ステージ1に参画するリーダーが特定少数のAである必要はない。参画者一人ひとりにとってどのような貢献ができるかを考え、発信し、次のステージへつなげていくことが肝要なのである。その意味で、リーダーは不特定多数のxであることが望ましい。命令や指示ではなくまさしく道案内であり、誘導なのである。5年、10年先の道案内も必要であれば、明日の道案内も同時に必要なのである。図2では縦軸にアイディアのパラドックスをとり、横軸に変革のパラドックスをとる。縦軸のパラドックスでは、増分 (incremental) と量子 (quantum) が、また横軸のパラドックスでは進化 (evolutionary) と変革 (revolutionary) が用意される。組織の変態 (transformation) は左下の連続的な改善 (continuous improvement) から右上の変態 (transformation) と

の間で行動循環を展開する (Tichy ; Tichy、Devanna)。対称的な事象間で組織行動の動きがダイナミックに描かれている。

図2 アイディアと変革のパラドックス



N. M. Tichy op. cit., p. 220.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. *The Transformational Leader-The Key to Global Competitiveness*, John Wiley & Sons, 1990.

それぞれが自分の得意技に磨きをかけ、ステージ1の舞台に立つこと、そのことに意味がある。カリスマ性の高いスーパーリーダーの下で指示された仕事をそつなくこなすような受動的メンバーは、ここでの提案型動的モデルの対象ではない。

ステージ2（振動）：メンバーに知らされる提案内容は、オープンな仕組みのなかでは、関係者すべてに伝播されることが組織行動の前提となる。送り手は恣意的に受け手を選んではいけない。なぜならば、異常な“素直ではない”情報が入ってこなくなるからである。

一方、受け手はたとえそれがゴミ情報であろうと、大きな耳と目、肌、鼻、舌の五感を使って、自己の内部に取り込む。もう一人の自分づくりに、これまでとは異なった世界の異なった情報が大きな刺激を与えることになる。

状況の鋭い観察は、現状に警鐘を鳴らすことになることが多い。特に異常値については、たとえその存在が無視できるほどの些細なことがらであっても、無視せずにその存在の意味を考え、発信することが重要である。

中央にいればもう一人の自分はヘリに、ヘリにいればもう一人の自分を中央に、合理的仕組みのなかにいればもう一人の自分を非合理的なある意味ではすでに述べたセレンディップな世界においてみる。そしてその逆もまた真である。鋭い観察力は、自己と共に他者をもその対象とすることによって初めて身につくことが知られ

ている（クニール、ナセヒ）。敏感に反応し、周囲に振動音を出すことが肝要である。単純から複雑へ、一様から多様へ、同質から異質への途は、環境との間の縮減行動を一層高めることに貢献する。

クニール、G. ナセヒ、A.、館野受男、池田貞夫、野崎和義訳『ルーマン 社会システム論』新泉社、1006.

少数派と多数派という比較では、爆笑問題のマネジャでタイタン社社長の太田光代が多数派を支配する少数派という論理を使い次のようなことを語っている。「すなわち少数派は人間の数が少ないので一人のヒトが人の何倍も働かざるをえない、自分の意見を認めてもらうために説得材料を余計に多く集めなければならない、周囲にあまり人がいないので、（コミュニケーションや根回しをとる必要がそれほどなく、）自分の芸に集中できる。」（Associe,2007.6.5）砂利のなかの宝石は、まさしく少数派である。すでに本稿でふれたセレンディピティも異常値という意味で、少数派の論理の延長線上にある。

ステージ2の振動行動では、無批判に提案内容を受け容れるのではなく、できれば自分の色や匂いを発揮することによって、わずかでも逆提案をしてみることである。時に不協和音を出すことになるかも知れない。しかしその不協和音が周囲に“なぜ？”という疑問を提示し、さらなる深い議論の場を提供する。すでに本稿でふれたオルフェウスアンサンブルでも、これと同じような議論のプロセスをとっている。

逆提案つまり“相乗り”はそれなりに重要な組織行動の1つになる。しかし、いずれの場合もまず誰かが提案したあるいは提示した問題に対して、事後に自分の考えを述べて“いいところ取り”をする印象が一部に残る。毎回二番手以降の発言を繰り返していると、“相乗り”ではなく“ただ乗り”に近い習性が身についてしまうので注意を要する。この後のステージ3に進むためにも反応や相乗りを前提とした振動行動は、それなりに重要ではある。忘れてならないことは、相乗りを自分の専科としないことである。それは相乗りが恒常化するとただ乗りが日常化してくる危険性があるからである。

ステージ3（賛同）：この第3ステージは提案者であるリーダーとその提案内容に反応したメンバーとが一堂に会し、意思を確認し、どのような形での共同作品が可能かを話し合う場面である。通常のオーケストラであれば固定化されている第一バイオリンの音合わせにそれぞれのメンバーが持ち寄った楽器の音を共鳴させる。だれでもが発信者になりうるわれわれのモデルでは、第一発信者が実質的なリーダーになるのでその楽器で音合わせを行う。先に述べたオルフェウスアンサンブルでは

固定的な第一奏者がいないのでこの形をとっているといえよう。

企業組織でいえば、テーマが決まったとしても、いつまでにどのような資源を使い、何を作品として仕上げるかが議論の対象となる。利用可能な経営資源は、自組織内で十分に間に合うのか、間に合わなければ提携してまでやり通すのか、成果として何を期待するのか、期限はいつまでを想定するのか、環境動向はわれわれの作品を受け容れる状況下にあるのか、などを個別に議論していく。ときにはメンバーの離散再集合を伴う。

共鳴行動では、時に私や個を抑え全体目標や全体行動を優先させる必要がある(Boyatzis, McKee)。いわば部分最適を脇におき全体満足を前面に出すような組織行動が望まれる。社会性をもったリーダーシップは、まさしくこのような場面で効果を発揮する。

Boyatzis, R. & McKee, *A Resonant Leadership*, Harvard Business School Press, 2005.

優れたプレーや演奏に対しておこるスタンディングオベーションは、まさしく敬意を払う姿が、立って拍手をする形で表現される。そのときのリーダーは固定化されているのであろうか。心の中で感情が昂ぶり立ちあがって拍手するという相手を敬う仕草がほとんど同時的に、共時的に起こっているのではないだろうか。ここでリーダーとメンバーとの一体化が起こる。

ステージ4(協働)：提案型動的モデルの最終ステージは、協働である。組織に参画しているメンバーはリーダーと一体化し、リーダーもメンバーと一体化する。それぞれが有機的に機能しあい、1つの全体を形成する。ここで相互の相乗効果が生まれパートナーとして再生される。

パートナーでは命令-服従や指示-受諾の能動-受動の二分法はなく、それぞれが自分に命令し自分で職務を遂行する能力をもつ。それぞれがやじり(lance)をもち、状況に合わせて自分が中心になる。いわゆる多中心であり、トンボや蝶にみられる複眼的観察力が求められる。コミュニケーションは上下だけではなく左右も含め、縦横無尽に展開される。そしてこの多中心ネットワークを支えるのが、社会的に組織間をつなげた電子媒介のeネットワークなのである。

既出したMalone(マローン)の*The Future of Work*『フューチャ・オブ・ワーク』では、まさしく自己責任を伴う自由選択を基盤とした組織行動が展開されている。堀場製作所の堀場雅夫は、現在を複雑系の時代と名づけていて、原因結果の関係がよくわからない時代だとしている(日経ビジネス、2001.4.9)。このような時代では、自分のスタイルを確立した一人ひとりの創意工夫がおのずから問われることに

なる。

モデル1とモデル2との比較

ステージ1から4まですべて含んだのをモデル1とすれば、ステージ1を除いた2から4までの3つのステージを含んだのをモデル2とすることができる。ここで両者の違いを明らかにしておこう。モデル1に固有の部分はステージ1を含んでいることである。ステージ1はリーダーに固有の誘導行動であり、行動の出発点として問題提起を主たる役割とする。

指示を出すのが得意なリーダーの下で支持を待つのが得意とするいわゆる指示待ちメンバーが数多くいる組織体では、凸（とつ）凹（おう）の役割が明確に分かれており、一見幸せな関係が確立しているように思える。しかしリーダーとメンバーの固定化は、時間の経過が両者を上司一部下の固定化へと導いていくことになる。すでに「提案型動的モデル」中のステージ1（誘導）で述べたように少なくともダイナミズムを備えた組織行動としては、不適切かつ不的確な関係であると、言わざるをえない。

以上の考察からステージ1を欠いたモデル2は、これまでのわが国企業のみならず、地域行政、大学を含んだ学校教育、家庭など、深く浸透しているようにも思える。ステージ1が必ずどこからかやってくるという保証があるかぎり、モデル2でもよいかもしれない。しかしその保証はない。

そればかりではなく、自分自らを律し、社会との接点で生ずるさまざまな問題を自分の問題として冷静にとらえる意識を欠落した状態の人間は、もはや社会性を失った、刺激を与えれば反応するだけの機械化された人間でしかないといえよう。ステージ1のもつ役割の重さを改めて認識し、自分の裁量で誰でもが参画するモデル1の実現に向かって行動を起こすことが緊急かつ重要な課題であろう。

ステージ1に参画するリーダーを特定少数から不特定多数に変質させるヒントが幾つかある。第一は自らが発信することによって結果として周囲が注目し動機づけられるような雰囲気をつくること、第二は自分が変わることによって周囲を変えていくことが可能だと思われる心や精神のテコを用意し、それらを送発信する共通の場を作り提供すること（星野佳路；日経情報ストラテジィ、2006.6）、第三は一人ひとりが問題の改善、解決、改革ならびに問題の提起、発見、創造を提案することによって周囲が動機づけられ、元気づけられ、勇気づけられることを実証し、一種の自己管理を徹底すること（日経ビジネス、2005.4.4）、第四は質量ともに欠乏して

いる資源の組み合わせや集中、追加に創意工夫をすることによって、新しい仕組みを考えること（堀場製作所；日経ビジネス、2006.12.25, 2007.1.1.）、第五はリーダーシップ、メンバーシップを超えたパートナーシップを企業文化の根底としてもち、公平感、達成感、連帯感をとおして動機づけを高めること（Sirota, et al.）、などである。

Sirota, D., Mischkind, L. A. & Meltzer, M. I. *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Pearson Education, 2005. (シロタ D.、他、スカイライト コンサルティング訳『熱狂する社員－企業競争力を決定するモチベーションの3要素』英治出版、2006年。)

以上の5つのヒントはいずれもステージ1固有の周囲への誘導行動であり、問題提起でありフェロモンを出す動作である。われわれがここで提唱した提案型動的モデルは誘導、振動、賛同、協働という4つの“どう”を行動特性として共通でもっている。このことから4どう（しどう）、つまり指導（lead）可能なモデルとして位置づけることが可能である。

おわりに

本稿では動的組織行動とリーダーシップとの有機的連動関係を明らかにするために、提案型動的モデルを提示した。その背景には、従前の研究がどちらかといえば、組織行動論とリーダーシップ論との間に壁があり、両者のコミュニケーションがやや取れていなかったのではないかという反省があった。

両者を有機的に結合する連結子として社会性を用意した。これによって、組織行動に曖昧性、広域性、多様性、異質性、複雑性などが属性として組み込まれ、より現実的な様相を呈するようになった。一方リーダーシップにも社会性を加えることによって、個別企業組織にのみ貢献するリーダーシップの枠を超えることが可能となった。

リーダーシップ特性を備えたリーダーにわれわれが抱いてきた、従来ありがちであったイメージは、スーパーリーダーでありカリスマリーダー待望論であった。なぜならば、そのようなリーダーを擁することによって、周囲にいるメンバーは追従行動が主となり、苦勞しなくて済むからである。ちょうどそれは蒸気機関車と客車との関係に近い。客はビールを飲みながら車窓を眺めていれば良いのである。合理的目的行動は期待できるかも知れない。しかし社会性はどうであろうか、長期存続

はどうであろうか、自分みずからを律する意思決定や行動はどうであろうか。

このような問題から脱皮するために、リーダーシップ―メンバーシップ関係を超えた双方向のパートナーシップを動的組織行動主体として据えた。これによって、属人的なスターは舞台から消え、属性的で日替わり可能なリーダー機能をもつ個性豊かなパートナーが環境に対して開かれている舞台に登場することを可能にした。

われわれが動的組織行動を支えるリーダーシップとして期待するのは、触媒リーダーシップであり、オープンネットワーキングリーダーシップであり、プロセッシングリーダーシップであり、学習するリーダーシップであり、そして社会性をもったダイナミックなリーダーシップなのである。このようなネオリーダーとでもいえる、斬新なリーダーシップ機能は、今現在、陥りがちな閉鎖型、私利追求型、一方向型のリーダーシップが抱える諸問題を、相乗的に解消するきっかけになることが、期待されている。

謝辞

本原稿のアイディアの原点は、平塚で月に1回開いている、企業人、社会人、学部学生、大学院生との“ごた混ぜ”研究会にある。全員リーダー、静かなリーダー、提案型リーダー、動機づけ・づけられるリーダーのような、新鮮なリーダーシップ像は、その勉強会で得た情報や議論の成果がベースになっている。記して謝意を表したい。

またWINE研究会という名称をもつ同研究サークルでは、ここ数年社会に開かれた研究会であることを知ってもらうために、毎年秋にシンポジウムやフォーラムを開催し情報を発信している。最初は手弁当のロコミで始まった文献解題中心の勉強会であった。それが次第に周囲に認知され始め、現在では平塚市役所、平塚商工会議所、神奈川大学国際経営研究所からも支援や共催をいただくまでになっている。まさしく本稿でとりあげたような社会性を意識したリーダーシップのあり方が企画、予算、集客、運営などに反映しているともいえる。

地域発情報発信基地の役割を担うようになってきているのかもしれませんが。この場をお借りして広報させていただきました。ありがとうございました。