

# 管理とリーダーシップの一考察

平 池 久 義

## 目 次

はじめに

第一節 諸理論における管理とリーダーシップ

第二節 管理とリーダーシップの整理

第三節 管理・リーダーシップ・革新

おわりに

## はじめに

管理とは何か、リーダーシップとは何か、その両者の関係は何か。経営学の歴史において自明のようでありながら、必ずしもそうではない概念であるように思われる。管理とリーダーシップはそれぞれ別個に議論され、またある場合には両者の関係が論じられてきた。土方氏は管理活動とリーダーシップに関して、「この議論に関連して、引き出される最大の理論的論争点は、“経営・管理活動”と“リーダーシップ”という2つの概念の差異、関連に関するものであろう<sup>1)</sup>」と指摘しておられる。本稿はいくつかの理論を見、それらを整理し、次には管理・リーダーシップ・革新の関係で若干の考察をしようとするものである。尚、紹介する理論は主に経営管理論の分野に限っていることをお断りしておきたい。なぜなら、リーダーシップについては社会心理学等の多くの文献で扱われて来ているから

である。

(注)

- 1) 土方文一郎, 「リーダーシップ・組織・管理活動 (2)」, 組織科学, Vol. 4 No. 2, 1970年, 79頁。

## 第一節 諸理論における管理とリーダーシップ

### 1. 伝統的管理論における管理とリーダーシップ

#### 1) フェイヨール<sup>1)</sup>

フェイヨールは企業活動を技術的活動, 商業的活動, 財務的活動, 保全的活動, 会計的活動, 管理的活動の6つに分ける。

これらの中で, 管理は中心的活動とされる。「私は次のような定義を採用する。『管理すること』, それは予測し, 組織し, 命令し, 調整し, 統制することである<sup>2)</sup>。『このように理解されると, 管理は企業の責任者あるいは指導者の独占的特権でもなければ個人的な責務でもない。それはその他の本質的な職能と同じように, 社会体の指導者とその構成員との間で分担される一職能である。管理的職能はその他の5つの本質的な職能とはっきり区別される<sup>3)</sup>』。次に, リーダーシップについてはどうか。それは管理の要素の中の命令に相当するものと思われる。命令の役目を負う責任者は次のことを必要とするとして8つあげるが, その中でこのように指摘している。「従業員の間活動性・創意・献身をみなぎらせるように注意すること<sup>4)</sup>」と。これこそがリーダーシップの中身なのである。

#### 2) ブレック<sup>5)</sup>

ブレックは管理を次のように定義する。「企業の運営を効果的に企画し, 規制する責任を伴う社会的過程であって, このような責任は (a) 計画に忠実であらしめるための適切な手続きの設置と維持, (b) 企業を構成し, その運営をなす成員の指導, 統合, 監督を含んでいる<sup>6)</sup>』。そして, このような管理過程は4つの要素に分類される。

- ①企画：作業が監督される広範な方向を決定し、作業がそれによって遂行される基盤や方法を準備すること。
- ②調整：各成員にうまく課業を賦課することによって、チームを均衡させ、集団として維持すること。
- ③昂揚またはモラルを維持すること：チームのメンバーをして、彼らの力をうまく発揮させ、グループに対して誠実ならしめ、彼らが担当している職務を適切に達成し、グループが引き受けた作業において全般的に効果的な役割を演じさせること。
- ④統制：作業の十分なる進行と満足すべき成果を確保せんとの意図をもって、同意された標準ないし計画と対照して、現実の遂行を査照する過程であり、また将来の必要に対して有益であるように、これらの経験を記録する過程である。

そして、彼はこれらの中の昂揚をリーダーシップと呼ぶ。

### 3) アレン<sup>7)</sup>

アレンはフェイヨルの概念には2つの修正すべき点があると言う<sup>8)</sup>。

- ①フェイヨルは管理を企業の6つの基本的活動の一つとしたが、しかし、現代の管理の概念は管理とは技術、財務、保全、会計の諸活動の計画、組織、命令、調整、統制であると修正すべきである。
- ②フェイヨルの命令は動機づけに置き換えるべきである。

そして、管理について次のように言う。「われわれの目的からすれば、企業の実際面において実証しうる一般的な原理に基礎をおいた体系的な知識の集まりとして、管理ということをとらえる必要がある。われわれは、管理が他の行為と区別されたある種の行為であることを示すことができなければならない<sup>9)</sup>」。このような管理の要素の中で、動機づけがリーダーシップと呼ばれる。「個々の管理者は、そのリーダーシップを通じて、動機づけを助成発展させることができる。リーダーシップのもっとも効果のある活動は、一つは方針決定の過程に参加させることであり、もう一つは効果的なコミュニケーションの方法を発達させることである<sup>10)</sup>」。

以上、3人の論者を見たのであるが、多くの伝統的管理論ではリーダーシップは動機づけ（モチベーション）の側面に限定されて論じられ、それは管理の要素の一つとされている。また、そこでは究極目的は所与のものとされている。

## 2. バーナード<sup>11)</sup>の管理とリーダーシップ

この点については、主著の16章以前と17章、そして論文集に分けて見ることとしたい。

### (1) 16章以前の管理とリーダーシップ

ここでは「存在理由すなわち究極目的が与えられていると仮定する<sup>12)</sup>」とされている。つまり、組織にとっての究極目的や経営理念は所与とされる。かくして、有効性についても「有効性は、最終目的を達成するために全体状況のもとで選択された手段が適切であるかどうかということだけに関係がある<sup>13)</sup>」と述べられることとなる。

そして、管理機能は次のように分類される<sup>14)</sup>。

- a. 目的と目標の定式化
- b. 組織伝達の維持
- c. 必要な活動の確保

この16章まではリーダーシップについては殆ど言及されていないが、そのことについてバーナードは次のように言う。「これはリーダーシップの技術的な側面である。これは非常に重要ではあるが、いままでの諸章ではことさら表面に出さずに述べてきた<sup>15)</sup>」。この技術的リーダーシップとはこのようなものである。「一つの局部的、個人的、特殊的、一時的である体力、技能、知覚、知識、記憶、想像力における個人的優越性の側面である。これは直接的な側面で時と所のいかんによって非常に変動し、条件づけ、訓練、教育によって特に育成され、特殊な事情のもとにおいて特に意味があり、相対的で、かなり容易に決定しうるものであって、比較的

客観的に積極的な行為に必要であり、人から尊敬もされ、対抗もされうるのである<sup>16)</sup>。このような技術的リーダーシップについて述べられた例の一つはリーダーシップの権威についてのものである。これはその人の知識と理解力が尊敬をかちえて、人はそのような人々の言葉に権威を認める場合である。職位の高さとこれが組み合わせられると、無関心圏外の命令でも受け入れる。このようなリーダーシップは伝統的管理論のリーダーシップにかなり近くなる。そこであえて表面に出さずに述べて来たと思われる。このようなリーダーシップは先程述べた管理職能の中の組織伝達の維持や活動の確保にかかわるのであり、かくして管理＞リーダーシップである。

(2) 論文集<sup>17)</sup>での管理とリーダーシップ

ここではリーダーシップ行動の四局面として次のように述べられる<sup>18)</sup>。

①目標の決定

②手段の操作

③行為の道具性——これは人々の行為を調整し、組織を維持することである。

④整合された行為の鼓舞——これは人々を組織に引きつけ、仕事をするように仕向けることである。

このようなリーダーシップは主著の管理職能とほぼ一致するよう思われる。つまり、リーダーシップ≒管理なのであり<sup>19)</sup>、調整が重視される。

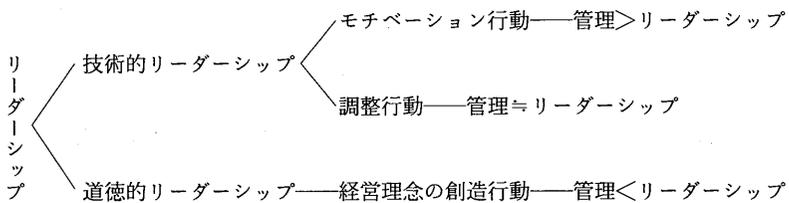
(3) 17章における管理とリーダーシップ

ここでは究極目的や経営理念は所与ではなく、それ自身の変更・創造が問題とされる。これは信念を作り出すことによって協働的な個人的意思決定を鼓舞する力である。その信念とは、共通理解の信念、成功するだろうという信念、個人的動機が結局満たされるという信念、客観的権威が確立しているという信念、組織に参加する個人の目的よりも共通目的の方が優先するという信念である。このようなリーダーシップは協働諸力に不可欠な起爆剤である。これがリーダーシップの第二の側面なのである。「われ

われが普通に「責任」という言葉に含めるリーダーシップの側面であり、人の行動に信頼性と決断力を与え、目的に先見性と理想性を与える性質である<sup>20)</sup>。これは道徳的リーダーシップとも呼ばれる。「組織道徳の創造こそ、個人的な関心あるいは動機のもつ離反力を克服する精神である。この最高の意味でのリーダーシップがなければ、組織に内在する諸困難はしばらくといえども克服できない<sup>21)</sup>」。これはまた「経営理念の創造」とも言うべきものである。これこそ管理責任の最高のテストなのである。ここでは管理<リーダーシップとなる。

かくして、バーナードの管理とリーダーシップの関係は1表のようになる<sup>22)</sup>。

1表 バーナードの管理とリーダーシップ



### 3. セルズニック<sup>23)</sup>における管理とリーダーシップ

彼は組織とは設定された目標に対する手段として考案された技術的機械であり、それは工学的基準によって評価され、このような組織は使い捨て可能と言う。そして、管理とは政策実施に関する技術的執行的諸機能を指すとする。このような組織や管理にとって重要なのは能率の論理である。このように手段を既知の目的と結合させる意志決定は常軌的決定と呼ばれる。このような常軌的決定においては、「リーダーシップはしばしばなくてもすむ<sup>24)</sup>」と言う。

ところが、このような組織は単なる道具ではなくなり、それ自体価値を持つようになる。それは直接的な個人的欲求充足の源泉となり、内外の価値を体現するようになる。これが生じるのは臨界的決定においてであ

る。このような場合、組織の諸利害関係者集団は組織とのかかわり合いの過程で、その集団が望む価値が組織に圧力をかける。このようにして集団の価値形成がなされ、価値が注入され、そこにおいては組織は制度になる。こうして、ある価値を体現した制度としての組織は、技術的観点からの改造を受けつけないくなり、その結果として、組織に全体としてユニークな風土が定着し、ここに組織性格が生まれることになる。このような決定はリーダーシップの政治家的手腕（ステイツマンシップ）によって可能になる。これがリーダーシップと呼ばれる。従って、リーダーシップを必要とする事態が起こると、そこで問題になるのは枢要な価値の選択と、それらを体現する社会構造の創造である。このようなリーダーシップは創造的リーダーシップと呼ばれる。「創造的指導者に要求される手腕とは、制度づくりの手腕にはかならない<sup>25)</sup>」。「このようにして最高経営者が管理を扱う経営から制度を扱うリーダーシップへと移行する時、彼らは政治家になるのである<sup>26)</sup>」。このようなリーダーシップは能率を越え、また組織を越えている。

以上のようにセルズニックは常軌的決定と臨界的決定に分け、後者の場合にリーダーシップが問題になると言う。彼のリーダーシップ論はバーナードの道徳的リーダーシップ論の展開であり、それは創造的リーダーシップと呼ばれる。それはトップ経営者の政治家的リーダーシップである。これこそが組織に目的を与え、新たな社会構造を形成するのである。かくして、彼においては管理<リーダーシップである。つまり、リーダーシップは管理を越える領域なのである。

#### 4. 変革管理論者における管理とリーダーシップ

変革管理は環境の激動化、不確実性の高まりとかかわる。このような場合にリーダーシップが要求され、変革型リーダーが必要とされる。変革型リーダーは環境変化に適応する組織変革の管理に責任を持つリーダーのことである。ティシー＝ウルリッヒ<sup>27)</sup>らは組織の使命、構造、人間資源管理

の微調整をなすリーダーを業務管理者とし、他方、これらの領域で大きな変革をなすリーダーを変革（transformational）リーダーと言う。このようなリーダーは古いものから新しいものを創造することが要求される。その活動は次のものである。

- ① ビジョンの創造——これは組織に望ましい未来のビジョンを与えることである。
- ② やる気の総動員——これは新しいビジョンと使命の実現である。
- ③ 変革の制度化——新しい行為や実践を組織全体に共有させることであり、伝達が必要になる。新文化の形成も大切である。選択、評価、報酬はてこになる。

ところで、ナドラー＝タッシュマン<sup>28)</sup>らは方向転換をなすようなリーダーをカリスマリーダーと言う。これが激動的環境でエグゼクティブリーダーに要求されるのである。ビジョンを与えること、エネルギーを生むこと、可能にすることが求められる。しかし、カリスマリーダーのみでは限界があり、方向転換のためには器具的（instrumental）リーダーシップも必要である。これは報酬や罰の管理、チームや構造、管理プロセスの管理にかかわる。この基礎はモチベーションの期待理論である。この器具的リーダーシップの3要素は構造化、統制、報酬である。

以上見たように、変革管理においては環境激化における組織変革の管理が扱われる。変革リーダーとかカリスマリーダーとか呼ばれる。ここではビジョンの創造、やる気の総動員、変革の制度化が強調される。何よりビジョンの創造こそ重要なのである。ここにおいては変革リーダーシップは管理を越えたものとして理解されているように思われる。つまりは、管理<リーダーシップである。しかし、器具的リーダーシップについて考えると、その定義は構造、統制、報酬であった。これは正に伝統的管理における管理の内容そのものである。つまり、ここでは管理＝リーダーシップになる。かくして、変革管理論においては、管理＝リーダーシップ（器具的リーダーシップ）と管理<リーダーシップ（変革リーダーシップ、カリスマ

マリーダーシップ) が扱われている。

#### 5. コッター<sup>29)</sup>における管理とリーダーシップ

彼においては管理の中核プロセスは次のものとされる。

- a. 計画化と予算化
- b. 組織化と人員配置
- c. コントロールと問題解決

これらのプロセスを通じて、一貫性と秩序が生まれる。効率が追求される。

次に、リーダーシップは次のプロセスを有しているとされる。

- a. 方向を定める：将来に向けてのビジョンを打ち立て、戦略を設定する。
- b. 人材を目標に向けて整列させる。
- c. モチベーションと意欲昂揚

そして、次のように言う。「マネジメントはリーダーシップの遂行段階のみを担うものと考えている人たちがいるとすると、この人たちはリーダーシップにもそれ独自の遂行段階が伴っている事実を見過ごしていることになる。すなわち、新しい目標に向けて人材を整列させ、その達成のために彼らを鼓舞していく側面である。また、リーダーシップは単にマネジメントの遂行過程（モチベーション機能）の一部を担っているにすぎないと考えている人たちは、リーダーシップに含まれる方向づけの機能を見過ごしている<sup>30)</sup>」。かくして、リーダーシップは有益な変革を生み出すことができ、マネジメントの方は組織内効率的に機能することを助ける統制のとれた成果をあげることが出来る。リーダーシップは長期的視点、環境変化の激しい変革で必要とされ、マネジメントは短期的視点、環境の安定している時に必要とされる。リーダーシップが弱いと官僚的で硬直的組織になり、逆にマネジメントが弱いと救世主的で神がかり的になり、変革のための変革を進めてしまう。

以上コッターについて見たのであるが、彼においては管理は秩序・一貫性に、リーダーシップは変革とかかわるとされる。管理は安定・短期的視点に、リーダーシップは危機・長期的視点にかかわる。組織存続のためにはこれらの両者が必要であり、お互いに補完関係にある。コッターのリーダーシップはセルズニックのそれに近いのであり、かくして彼においては管理<リーダーシップである。

(注)

- 1) H. Fayol, Administration Industrielle et Générale-Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle, Bulletin de la Société de Industrie Minérale, 1916, 佐々木坦男訳, 産業並びに一般の管理, 未来社, 1981年。
- 2) ibid. 訳, 21頁, 傍点原文。
- 3) ibid. 訳, 21-22頁, 傍点原文。
- 4) ibid. 訳, 167頁。
- 5) E. F. L. Breck, Management-Its Nature and Significance, 1953.
- 6) ibid. p. 30.
- 7) L. A. Allen, Management & Organization, 1958, 高宮晋監訳, 管理と組織, ダイヤモンド社, 昭和45年。
- 8) ibid. 訳, 22頁。
- 9) ibid. 6頁。
- 10) ibid. 218頁。
- 11) C. I. Barnard, The Functions of the Executive, Harvard University Press, 1938, p. 216, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 新経営者の役割, ダイヤモンド社, 昭和44年, 226-227頁。
- 12) ibid., p. 236, 訳, 246頁。
- 13) ibid., p. 236, 訳, 246頁。
- 14) ibid., pp. 217-234, 訳, 227-244頁。
- 15) ibid., p. 260, 訳, 271頁。
- 16) ibid., p. 260, 訳, 271頁, 傍点原文。
- 17) C. I. Barnard, Organization and Management, Harvard University Press, 1948, 飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳, 組織と管理, 文眞堂, 1990年。

- 18) *ibid.*, 訳, 84-90 頁。
- 19) デイビスも管理活動とはリーダーシップ機能そのものとする (R. C. Davis, *The Fundamentals of Top Management*, 1951, 土方, 前掲稿, 80 頁)。
- 20) Barnard, *The Functions of the Executive*, *op. cit.*, p. 260, 訳, 271 頁, 傍点原文。
- 21) *ibid.*, p. 283, 訳, 295 頁。
- 22) この点については細川進, 「組織人格の形成・統合・維持——バーナードのリーダーシップ論の一考察」, 森本三男・河野重栄編, *経営管理の基本問題*, 同友館, 昭和 60 年, 101 頁も参照。
- 23) P. Selznick, *Leadership In Administration*, Harper and Row Publishers Inc. New York, 1957, 北野利信訳, 新訳 *組織とリーダーシップ*, 昭和 45 年。
- 24) *ibid.*, 訳, 81 頁。
- 25) *ibid.*, 訳, 212 頁。
- 26) *ibid.*, 訳, 214 頁。
- 27) 例えば, N. M. Tichy and D. Ulrich, “SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call for the Transformational Leader”, *Sloan Management Review*, Fall 1984, pp. 59-84 他参照。
- 28) D. A. Nadler & M. L. Tushman, “Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change,” *California Management Review*, Winter 1990 年, Vol. 32 No. 2, pp. 77-97。
- 29) J.P. Kotter, *A Force for Change*, The Free Press, 1990, 梅津祐良訳, *変革するリーダーシップ*, ダイヤモンド社。
- 30) *ibid.*, 訳, 7 頁。

## 第二節 管理とリーダーシップの整理

第一節で述べたところから, 管理とリーダーシップについて若干の整理をしたい。

- ①管理とリーダーシップの関係については管理>リーダーシップから管理⇌リーダーシップへ, そして管理<リーダーシップへと変化していることである。つまり, リーダーシップがモチベーションの側面に重点が

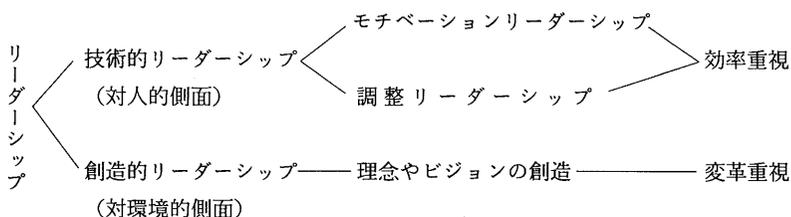
あったものが、次第に調整的側面に、そしてビジョン設定のような創造的リーダーシップへと変化していることである。それにつれて、管理概念も環境適応を含めるように変化していく。「変革管理」という言葉自体にそのことがうかがえる。とにかく、一例を示すとクーンツ＝オドネルらである。かつて彼らは管理を「他人を通じて仕事をさせる職能である<sup>1)</sup>」と定義したが、その後この定義を修正して、「集団の中で協働する人々があらかじめ選定された任務や目標を達成できるように、環境を設計し、維持することである<sup>2)</sup>」としている。後の定義では、明らかに管理の環境適応の側面が重視されている。又、野中氏の定義は次のようである。「組織の有している能力（資源）を、状況のニーズに適応させながら、組織目的を達成していく過程（活動）<sup>3)</sup>」としている。管理＞リーダーシップは伝統的管理論で、管理＝リーダーシップはバーナードで、管理＞リーダーシップはバーナードやセルズニック、変革管理論者、コッターらで扱われている。

- ②対人的側面に重点があったリーダーシップが、つまり、動機づけの面が強調されていたリーダーシップが、次第に対環境的側面が重視されて来ている。これは環境不確実性の高まりへの注目ともかかわるように思われる。
- ③管理者・経営者などのレベルで考えると、次第にトップレベルのリーダーシップが注目されて来ているということである。これとの関連では、常軌的決定から臨界的決定へと重点が変化している。
- ④短期的と長期的との関連では、短期的に必要なリーダーシップから、長期的に必要なリーダーシップへと重点が変化している。環境適応は長期的側面なのである。
- ⑤効率に重点があったリーダーシップが、次第にそれを越えた領域に、つまり変革の側面に重点が移って来ている。ここでは、価値的側面が重視されることになる。これは最近の組織文化論ともかかわる。このようなきっかけはバーナードの組織道徳論であると思われる。

⑥名称の点では、技術的リーダーシップ、管理的リーダーシップ、業務リーダーシップから、次第に道徳的リーダーシップ、創造的リーダーシップ、変革リーダーシップ、カリスマリーダーシップなどと呼ばれるようになって来ている。

以上から管理とリーダーシップの関係を整理すると2表のようになる。

2表 リーダーシップの分類



つまり、効率か変革かでとらえると、どちらを重視するかによってリーダーシップのあり方も異なることになる。このいずれかではなく、両者のリーダーシップが必要なのである。ただ、その時々状況によって必要なリーダーシップは異なる。イノベーションが強調される今日<sup>4)</sup>、当然のことながら創造的リーダーシップが注目されているのである。

(注)

- 1) Koontz H. & ÓDonell C., Principles of Management: An Analysis of Management Functions, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1955, p. 10。
- 2) Koontz H. & ÓDonell C., Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions, 6th ed., McGraw-Hill Book Company, Inc., 1976, p.1, 高宮晋監修, 大坪檀訳, 経営管理の基礎, マグロウヒル好学社, 昭和54年, 2頁。
- 3) 野中郁次郎, 経営管理, 日本経済新聞社, 昭和55年, 13-14頁。
- 4) 一橋大学イノベーション研究センター編集, BUSINESS REVIEW VOL. 45 No. 1 JUN. 1997「イノベーション研究宣言」, 千倉書房発行, 1997年。

### 第三節 管理・リーダーシップ・革新

ここではこの三者の関係で考えてみたい。

#### 1. 三つのリーダーシップ

##### a. モチベーションリーダーシップ

これは動機づけのリーダーシップであり、最も古くから知られていたものである。よく言われる次の三つの類型はこの中での分類であると言える。

専制型は権限や決定権を自己の手元に集中させておいて、従業員はそこで決定したことを実行するだけである。

民主型ないし参画型は一方的に上で決定するのではなく、従業員との協議や彼らを参加させて行うものである。

自由放任型は上司は干渉しないで、決定を従業員に任せるのである。

このようなモチベーションリーダーシップはトップ、ミドル、ローアの全ての管理者に必要なものである。このモチベーションリーダーシップにおいては主に効率が重視されることになり、管理>リーダーシップになる。

##### b. 調整リーダーシップ

これは各部門やメンバー間の調整を行うリーダーシップであるが、この場合、横の調整と共に上下関係の調整も入ることになる。これは主にミドル以上の管理者にとって必要なものである。この場合、管理とリーダーシップはほぼ等しくなる。ここにおいても効率が重視され、管理=リーダーシップになる。

##### c. 創造的リーダーシップ

これは新しいビジョンや理念を創造するものであり、現状を変革するものである。これは主にトップの管理者にとって必要なものである。し

かし、次第にミドルにおいてもこのようなリーダーシップが求められて来ている。この場合、管理<リーダーシップとなり、効率よりむしろ変革が重視されることになる。

## 2. 各レベルとリーダーシップ

それぞれのレベルとの関係で見ると次のようになる。

### a. ローレベル

このレベルの管理者の場合、中心はモチベーションリーダーシップである。いかにして人を働くように動機づけるかである。ただ、調整リーダーシップが求められることもある。

### b. ミドルレベル

このレベルの場合、中心は調整リーダーシップにある。横の調整と上下間の調整である。つまりはコンフリクト解決者としてのミドルである。従業員間の調整をしたり、また上下間の調整をしたりするのである。下から上がってきたアイデアや要求をトップにうまく伝達して戦略に組み込んだり、上からの情報を下にうまく伝達したりするのである(仲介活動)。いわば情報の結節点の働きをする。ところで、調整という場合、環境との調整が次第に重視されるようになって来ており、この場合変革リーダーシップの側面がかなり入ることになる。たとえば、フロイド=ワールドリッジらはミドルの戦略的活動として3表をあげている<sup>1)</sup>。

3表 ミドルの戦略的活動の形態

上方への活動

情報の総合:

- 新プログラムの実行可能性についての情報を集める
- 競争者、供給者等の活動を伝達する
- 外的環境の変化を見積もる

チャンピオン活動:

- 新プログラムを定義し、弁護する

新提案のメリットを評価する

新しい機会の探求

より高いレベルの管理者にプログラムやプロジェクトを提案する

下方への活動

適合性を促すこと：

新プロジェクトを立ち上げさせるように規制をゆるめる

実験プログラムのための時間を確保する

試行プロジェクトのために資源を探して提供する

実験プログラムに対して安全な避難所を与える

非公式な議論や情報共有を促す

戦略の実施：

トップマネジメントの目的を支えるように活動を監視する

目標を行為プランに変える

目標を個人の目的に変える

トップマネジメントの発案を部下に売り込む

この中のチャンピオン活動は調整リーダーシップを越えたものであり、  
変革リーダーシップの側面でもある。

勿論、ミドルにおけるモチベーションリーダーシップの働きも大きい。  
しかし、それ以上に調整リーダーシップは大きな比重を占めている。

### c. トップレベル

このレベルで重要なのは創造的リーダーシップである。これこそトップの試金石になるものである。次には調整リーダーシップも重要である。その次がモチベーションリーダーシップである。

このように各レベルで必要なリーダーシップは違うのである。つまり、各レベル毎に最も重要なリーダーシップのみをあげると次のようになる。

ローレベル：モチベーションリーダーシップ

ミドルレベル：調整リーダーシップ

トップレベル：創造的リーダーシップ

### 3. 革新とリーダーシップ

革新を次のように分ける<sup>2)</sup>。

#### a. 大きな革新の場合

例えば、企業全体にかかわるリエンジニアリングをしたり、CIに取り組んだり、また大胆な多角化を試みたりする場合である。

この場合には現状を変革することがとても重要になるのであり、トップの経営者の働きは大きい。ビジョンや理念を打ち出すことが何より必要になる。ここで創造的リーダーシップが求められることになる。これは管理を越えた領域になり、効率よりもむしろ変革が重視されるのである。

#### b. 中程度の革新の場合

例えば、新製品開発をする場合である。この場合には、ミドルの働きは大きい。ミドルのチャンピオン活動が目されることになる。これは社内ベンチャー的方向でもあり、社内企業家の活用である。また、ミドルには上下の調整リーダーシップが求められ、これは新製品開発に大きく影響することになる。ミドルに新製品開発の意欲がなければ、そのような芽が摘み取られることになる。

#### c. 小さな革新の場合

例えば、製品改良や工程の改善などの場合である。この場合、現場の従業員の創意を引き出し、それを生かすリーダーシップが求められることになる。ローレベルでなされるのである。ここではモチベーションリーダーシップが求められることになる。

(注)

1) S. W. Floyd and B. Wooldridge, "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, 34-3, May 1997, p, 467.

2) 例えば、吉原英樹、戦略的企業革新、東洋経済新報社、昭和61年。

## おわりに

管理とリーダーシップについて、先ず第一節において諸理論における主張を紹介した。伝統的管理論者、バーナード、セルズニック、変革管理論者、コッターらについてである。大まかには管理>リーダーシップから管理 $\rightleftharpoons$ リーダーシップへ、そして管理<リーダーシップへと変化していることを見た。そして、第二節では管理とリーダーシップについて若干の整理を試みた。次に、第三節では管理、リーダーシップ、そして革新の関係で整理してみた。ここではモチベーションリーダーシップ、調整リーダーシップ、創造的リーダーシップに分け、各レベルとの関係についても見た。最近注目されるのはミドルのリーダーシップである。その理由は創造的リーダーシップがミドルにも要求されていることにあると思われる。そして、革新との関係について、最後に整理してみたのである。

今後の課題としては、まずより広い範囲のリーダーシップ研究のサーベイが必要であることと、ここで紹介した創造的リーダーシップについてのより深い研究が必要とされる。これらはいずれも今後の課題として残される。