

失意のマネジメント

戸 田 忠 一

A. Zaleznik の表題の論文(注1)を紹介し、それに対する所見を述べることにしたい。Zaleznik は、ハーバード大学経営学大学院教授で、「行動科学」講座担当である。近着の Fortune 誌(1987年9月28日発行号)によると、現在彼は松下幸之助氏の寄付により同大学院に設けられた講座の初代担当教授になっている由である。Zaleznik には数冊の著作と論文があり、我が国での訳書も数冊あるが、彼についての我が国での論文は少ない。彼は行動科学、社会心理学の学者であるが、精神分析学の立場に立つことが、我が国での馴染みの薄い原因であると思われる。しかし、Zaleznik の所説、特に経営者論は示唆に富むところが多いので、あえて取り上げることにした。「失意のマネジメント」と言う表題からは、人生途上において我々が会おう挫折や失意の際に、人はどう対処するか、どう対処すべきかを論じたものと予想するむきもあろう。我が国の出版界では、サラリーマンや事業家に対し、「苦難に立ち向かう法」といった題で、偉人の体験談をつきまぜた人生論的著書が少なくない。ベストセラーだった徳川家康や秋山参謀などの歴史人物伝には、内容的にそういうものが多い。

Zaleznik のこの論文は、こうした人生ハウ・ツーものに似たところもあるが、似ていないところもある。その間の事情は、以下に示す通りであるが、こうした内容の論文が、経営学の専門誌(Harvard Business Review)に掲載されるところに、我が国の経営学の学会誌や論文との風潮の違いが感じられる。以下に、まず Zaleznik の所説を紹介する。

1. Zaleznik の所説

(1) リーダーシップへの個性の反映

政界にしる、企業にしる、リーダーのリーダーシップの取り方には、リーダーの個性が反映する。一方でリーダーは、その任務を果たすについて、個人の好き嫌いを抑えて任務の遂行に務めねばならない。リーダーの任務は客観的情勢によって要求されるもので、リーダーの性格によって変更できるものではない。しかし、リーダーの好みや性向が、リーダーの仕事のやり方に微妙に影響を及ぼすことも事実である。

リーダーの直面する矛盾は、一方で客観的任務を遂行しながら、しかも自己をそこに反映させ

なければならぬことである。なぜなら一方で、自己の意欲を伴わない（コミットできない）任務は、客観的要求であっても十分遂行できないだろうし、他方で、リーダーの意欲は十分でも遂行しようとする任務が、客観的要求や条件を備えていない場合、周囲の協力を得られず、不十分な結果しか得られないであろう。

ここで Zalesnik は、「個人的誤算」として事例2つを掲げている。リーダーの意欲は十分であったが、新任の社長または政府長官として迎えられた有能なリーダーが、会長や大統領から協力を得られず、従って部下からも十分な服従、忠誠が得られず、失敗し退職したという例である。事例にあげられた2人のリーダーは、意欲十分だただけに失意も大きかった。彼等にとって、大きな誤算であった。他方において、リーダーが客観的任務を忠実に遂行しようと努力するが、自己の個人的意向が乗らず、本来の意欲を抑圧した場合は、成果は中途半端に止まり、有能なリーダーにはなれない。

以上のように、リーダーの成功、不成功は、リーダーの心の内面、性格が事業経営にどう反映されるかに依存している。リーダー各自の有する独特の性格、即ち意思決定の仕方やそれを実現する際の任務のリスクのとり方を把握することができれば、組織がどう運営されるかについて、もっと理解しやすくなるであろう。ただ今日のところ、リーダー個人個人のリスクのとり方を把握られないので、表面にあらわれたリーダー各人のリーダーシップのスタイルを検討することにした。リーダーシップのスタイルとは、同じような組織のリーダーであっても、人によって組織運営の仕方が異なる現象をいう。

成功、挫折、失意などに直面した場合の反応の仕方は、個人によって違う。有能なリーダーを研究するとき、成果をあげた事例を取り上げ、そうした成功が、リーダーの経歴にどう影響していったかを調べるのが普通である。しかし、よく調べると、人生途上で成功の事例よりも、失意のほうが大きな意義を有していることがわかる。素質あるリーダーの偉大な強みと弱点は、人生において不可避な失意にどう対処するかに掛かっている。

失意の経験は、人生における成長か退歩の岐路になる。人が失意に会うと、今まで抱き続けてきた情熱をその対象たる人または活動から取下げ、再検討し、その上で新しい対象にそれを向けるようにしなければならない。その時大切なのは、失意にまっすぐ立ち向かうことである。失意と、それに付随する苦痛を否定したり、避けるならば、失意体験による葛藤が解決されないまま残り、動揺し続ける公算が大きい。

（2）リーダーシップのスタイル

同じような組織のトップが、違ったリーダーシップをとる事例として、まず米国大統領の場合があげられる。F. Roosevelt と Eisenhower とでは、権限の行使の仕方が大層違っていた。

Eisenhower の場合は、権限の行使は組織の公式関係に即して行われた。彼は部下の意見に応

じて、権限を分散させていった。調和とコンセンサスを求めた。

これに反し、Roosevelt は上から行動を起こした。彼は新しい政策の開始を決定し、その決定を実現するため、あらゆる権限を利用した。Roosevelt は、部下相互の権限関係をわざと不明瞭のままにし、自己をコミュニケーションの中心的地位に据えるようにした。

この点 Eisenhower は、部下相互に競争をあおったりしなかった。Eisenhower は、部下の間で合意のできることは、できるだけ部下の間で決めさせるようにさせた。

以上と同様に、経済界のトップ・リーダーにも違ったリーダーシップ・スタイルが認められる。General Motors 社の初代社長 Durant と、2代目社長 Sloan のリーダーシップ・スタイルは異なっていた。Durant は企業家であるのに対し、Sloan は組織者であった。H. Ford のスタイルは、Durant や Sloan とも違っていた。

Zaleznik は上げていないが、リーダーシップ・スタイルの違いの好例としては、ソ連の最高指導者ブレジネフとゴルバチョフの比較を指摘できよう。社会主義の祖国ソ連では、リーダーに許容される自由度は低いはずだが、それでも両者のスタイルは、極端なほどの差があるように思われる。

(3) Conflict (心的葛藤) の役割

リーダーシップ・スタイルの基底にあるリーダーの心理(動機)を把握するには、表面に現れた行動の奥にある意味をたずね、また行動を起こさせた原因を見極めねばならない。

元来、人間の行動の意味をたずねると、行動には少なくとも2つの要因が認められる。要因の1つは、リーダーが指導している組織が、その場、その時点で直面する課題であり、他の要因は、リーダー個人の心理内面である。リーダーの行動は、組織の直面する課題の解決処理に関係すると共に、リーダーの内面心理のあり方と関係する。

ところで、要因の1つ「組織」は、歴史的に発展してきたものである関係で、組織の歴史の検討が必要になると同様に、他の要因であるリーダー個人も発達過程にあるものとして、個人の成長状況を把握する必要がある。リーダーシップ・スタイルは、成長過程の結果で上がったものであり、それを定義すると、「個人が、外部世界と内面心理傾向に対応して示す行動パターン」であるといえる。

個人の心的内面は、個人の生長発達過程で経験する Conflict (心的葛藤)(欲求間の対立)にどう対処したか、によって形成される。人は成長にあたって幾つかの成長段階を経過するが、各段階で葛藤を経験し、その際ある欲望満足を放棄し、代わりに別の欲望満足を選ぶというを行う。この葛藤の場面で欲望満足の放棄と獲得に失敗すると、抑圧の問題が生じ、成長が阻害される。葛藤の処理の仕方によっては、情緒能力や理性に欠陥が生じ、その結果柔軟な行動のとれない、硬直的態度を生むことになる。

以上のごとく、個人の成長過程に於ける葛藤処理の重要性を指摘したのは、精神分析学の偉大な貢献の1つである。

(3・1) Forrestal の悲劇

米国国防長官 J. Forrestal の生涯とその悲劇的死は、心的葛藤の結末の事例である。Forrestal は、証券界での成功の後、政府機関に転進し、国防長官にまで昇進した。しかし、国防長官の任期後半頃から妄想を伴う躁鬱病にかかり、辞職後自殺した。

Forrestal の心理的発達過程を振り返ると、幼時における葛藤処理の問題が登場してくる。Forrestal は、厳しすぎる母親に育てられた。幼時から甘えとかやさしい慈愛を経験しないで、大望と達成意欲で突進した。才能に恵まれていたので、事業の成功は得られたが、幼時に親密な愛情関係を欠いたことの失意の経験が大きかった。

成功を重ねた彼が逢着したのは、大統領になれない失意であった。大統領と衝突した彼は、やがて長官を辞任するのを余儀なくされた。活動的、野心的な人間として、エネルギーの捌け口を奪われ、大きい喪失感に襲われた。しかも彼には失意の傷を癒す代替りの方法や人間的交わりがなかったのである。

(3・2) 失意に打ち勝った事例

失意を味わった人が、悲劇に終わるとは限らない。多くの偉人は失意を契機に、さらに力をつけ、上昇コースを歩んだ。英国首相 Churchill は、第1次世界大戦時、失意に見舞われた。ガリポリ作戦での敗北の責任を問われ、海軍相の地位を去った。しかし、彼はこの失意を克服し、第2次大戦の最大の危機に際し、リーダーとなった。彼が立ち直ったのは、失意に際し、一旦退避し、エネルギーと注意を外部世界から自分自身へ移したためである。こうして得られた洞察によって個性の再建が行われ、次いで新しい関心で仕事にエネルギーを注いだのである。

失意に立ち向かう際、これら偉大な人々の内面に生起する自己治癒的過程については、十分解っていない。しかし Churchill は、多面的な才能によって大いに救われたに違いない。その1つは著作の才能であった。つまり彼は、1つの籠に全部の卵を入れておかなかったのである。彼はまた妻との関係からも力を見出した。

同様の失意克服は、F. Roosevelt の成長過程にもみられる。Roosevelt は小児麻痺にかかり、心理的痛手を受け、失意を経験した。しかし、Roosevelt は Forrestal と違い、その有する心理的資源と人間関係を用いて、失意を克服したのである。

(3・3) 失敗に基づかない失意

不成功や失敗だけが失意の原因であるとは限らない。外部から見たかぎり大成功した人が、激しい失意に悩むことがある。こうした例として Zalesnik のあげる例は、幻想(ファンタジー)の失意である。H. Ford はT型自動車の成功と偉業を達成した後、非現実的で硬直的幻想を抱くようになった。全能的なパラノイアの観念を持つに至った。反ユダヤ人キャンペーンや平和船運動

に熱をあげた。

Ford の例に見る如く、偉業達成後、失意に陥る人々がいる。これは精神分析学の創始者 Freud の指摘するところである。こうしたことは、理解しにくい現象であるが、当人が抱いている幻想への執念を考えれば理解できよう。Ford の場合、彼の抱いた夢、大望は、単に自動車を生産したり、会社の社長になることに止どまらなかった。彼の夢は、ある幸福の状態を回復したいことでもあったかもしれない。幻想は、客観的にみて実現不可能な空想の実現を目指すことであったりする。それが過去に味わった失意の経験を、今の時点で変換させようとする望みである場合は、実現不可能であるだけに、重大な結果を招くことがある。

「幻想への失意」について私が連想するのは、わが国の偉人では豊臣秀吉の晩年の行動がそれに当たるように思われる。天下統一後、秀吉のとった行動、すなわち甥の秀次の切腹、朝鮮侵略は、まともなものとは考えられない「幻想への失意」であるように思われる。

(4) 自己への固着

人間は誰でも失意を経験する。偉人も凡人も例外はない。しかし、失意の痛手が及ぼす影響はリーダーと一般人とは同じではない。一般人の場合、失意を経験しても、儀礼活動、対話及び人間関係などの集団活動の中で、その痛手を耐えてしまう。しかし、リーダーや偉大な人の場合は別である。彼等は幼時体験からして一般人と異なる。ギリシャ神話のナルシシスのように、池の水面に映る自分の姿に魅せられ、自分は特別の存在であるとの観念を抱く。幼時の夢は、成人期に大望に変わる。ギリシャ悲劇のエディプス王や旧約聖書のヨゼフのように、偉大なことをやり遂げる使命を持つと考えるようになる。

このような自己への固着、特別の使命ヲ持つ者としての自覚、自惚れは、相応の能力を伴わないならば、大きな挫折、終いには狂気を招くことになる。しかし、リーダーが能力と自己への固着をもって事に当たるとき、独特のリーダーシップ・スタイルが現れる。独裁型とナルシシス型とがそれである。

自己への固着は、財産か、それとも危険物か。

リーダーの有する「自己への固着」観は、組織にとり、またリーダー個人にとり、有益なものか、或いはマイナスのものか、この質問への答えは、肯定でもあり否定でもある。リーダーの能力に見合った「自己固着」観は、適度のものであれば、大いに有効である。そうした自信、自負があつてこそ、リーダーシップの発揮が行え得るのである。

しかし、往々にして、過度の「自己固着」的リーダーが見られる。その1例は、独裁者的リーダーの場合である。全能的意識をもつ独裁リーダーは、部下全員を手足のように扱い、独自の活

動を認めない。彼は今日でも中小企業にしばしば見られる。

独裁的リーダーの問題は、新しいアイデアや情報が受け入れられないことである。彼は自分が聞きたいことだけを聞き、コミュニケーションの道は塞がれる。誤った経営戦略が継続され、企業は危機に陥る。H. Ford の晩年の経営はそれであった。

独裁的リーダーが成功の絶頂で直面する問題は、組織のことの他、個人的事柄についても起きる。家庭で、息子や相続人が自分のように偉大でなく、独自の性格と問題を持っていることを発見して失望するなどである。こうした失意が、幼時の心理的古傷の口を開き、心の傷害を生むことがある。

過度の自己固着型リーダーの、他の例はナルシシス的リーダーである。ナルシシス的リーダーは、独裁者的リーダーと異なり、部下をロボットのように扱わないで、部下とも適度に交渉を持つように見える。しかし、実際は、部下同志は有効な関係を持たず、リーダーとの関係においてのみ機能する状況にある。この場合も早晩、現実の世界と接触して、リーダーの幻想は破れることになる。ナルシシス的リーダーの例としては、シェイクスピア劇の Lear 王があげられている。

独裁的リーダーにしる、ナルシシス的リーダーにしる、過度の自己固着的リーダーは、必ず失意に見舞われることになる。我々は失意にどう対応すればよいのだろうか。

(5) 失意のマネジメント

経営管理者であるリーダーは、人々との協働において仕事をするのであるが、その際自己（の内面心理）を管理することが大切である。Forrestal, Ford 或いは Lear 王のように自己管理に失敗した例が、その重要性を示している。そして、自己管理の重要な部分が、失意の際の自己管理なのである。それでは個人の成長のために、失意にどう対処すればよいのか、若干の手引き、ヒントを提示したい。

(5・1) 予防措置

第1は予防措置として、責任や職務を引き受けるに当たって、失意の機会を引き起こさないよう、個人的目標と照合し、慎重に検討することである。

高貴すぎる理想主義的個人目標を設定し、それを事業化しようとした人がいたが、現実的に成功の可能性が薄かった。これを実施すれば、失意の到来は確実であった。

Zaleznik は、理想的すぎる目標の事例として、D. McGregor のY理論を上げている。有名な「企業の人間の側面」という著書で、McGregor は、X理論に対しY理論を提唱し、経営の民主化、人間尊重の促進を図った。しかし、Y理論が普遍的原理として不十分なことを、McGregor 自身、大学学長の経験を通して体験し、自覚した。McGregor は経営管理の場で理想主義的理論を唱えたが、現実の場で失敗し、失意を味わったのである。

(5・2) 問題を直視する

第2の対策は、失意と真正面から取り組むことである。一般に、人の失意に際しての反応の仕方は、自己省察の苦痛を避けようとするものである。しかし、自己省察を怠ることが度重なる、後程大きな代償を払わされることになる。普通、自己省察の回避は、幼時からの失意に対処した習慣的行動である。これに対し、幼時に失意を直視することを学んだ人は、成人後の失意にも対処する力を持っている。問題を直視することは、失意をもたらした状況を分析し、自己省察するだけではない。慎重な考察のうえで、未練を捨て、厳しい決断（事業の新設・廃止、要職からの辞職、転職など）にまで至るのである。

(5・3) 苦しみの感情を堪える

第3の対策は、職業人生において喪失に伴う感情を堪えて味わう能力である。地位を失った感情に親しく馴染むことである。

Zaleznik はこの事例として、第2次世界大戦中英国情報省次官 H. Nicolson の辞職をあげている。Nicolson は辞職後の幻滅と悲哀をその日記に語っているが、彼の勇氣と率直さは、時間の経過を待つて失意を同化し、より低い地位へ心機一転取り組ませたのである。失意や喪失に伴う感情の上昇・下降を許容し、悲哀と落胆をかみしめ同化していくとき、人は責任ある地位をこなす能力を身につけることになるのである。

2. Zaleznik の所説への評価と批判

以上 Zaleznik の「失意のマネジメント」の内容をかなり詳しく紹介した。紹介の途中で、Zaleznik の所説に関連して連想した私見を一部に述べたが、以下にはこの論文に対する全般的意見を述べる。まず論文の意義、貢献を述べ、次に批判に入ることとする。

(1) 意義

Zaleznik のこの論文は、彼の一連の経営者論の一部である（注2）。それは、経営者或いはリーダーのリーダーシップの問題を扱う中で、「失意にどう対処するか」の問題を論じたものである。そこで指摘されている次の点が重要と思う。

a) 組織における生の個人の重要性

従来からの経営学や組織論では、組織で働く個人は、職位（組織目的を達成するため必要な担当業務の総体）または役割（周囲の人々から、その遂行を期待されている役割の総体）として、組織目的達成のための手段とし、抽象的にしか扱われていなかった。また、いわゆる人間関係論は、働く個人相互間の、職務外での集団（非公式集団）形成を論じており、個人自身の個性が組織に及ぼす影響を扱っていなかった。

経営や組織の場における個人間のいろいろな相互作用（協力と対立、命令と服従、利害の交換

など)を検討することは、もちろん大切ではあるが、その前に個人内部の心理状況が人間協働のあり方とその成果に大きい影響を及ぼすことを知らねばならない。Zaleznikによれば、Interpersonal relationship の検討の前に、或いはそれと平行して Intrapersonal な観点からの検討が必要なのである。すなわち各個人は、自己の心理の中に幼時からの成長過程を通じて独自の性格を形成しており、その精神内部は無意識的な部分(id)、意識的な部分(ego)および超自我(super-ego)の3部分からなり、それらが互いに作用し合う力動的な関係にあるのである。

Zaleznik の依拠する精神分析学は、この個人の心理内部の各部分が、環境との関係において conflict を引き起こし、その解決を図ろうとする状況を重視する。個人がその心理内部の conflict を解決し、バランスのとれた、現実と合致した状態に保つことが大切であるとするのである。

以上のような、人間の協同活動の場面で、個人の心理内部の問題の大切さを提唱した点が重要である。

b) 規範的人間関係論との違い

以上のように、Zaleznik は組織における人間協働の場を検討する際、従来忘れられてきた個人の主体性、個人の性格の側面を引き出し、強調したが、それは規範的人間関係論の立場またはユートピア的見地(注3)と異なっている。ここにも Zaleznik の特長がある。

規範的人間関係論とは、前記論文にもふれられた McGregor のY理論(注4)の如きをいい、また Argyris の官僚制批判、或いは K. Lewin, R. Likert らの集団力学などの理想主義的な理論である。

規範的人間関係論は、Zaleznikによれば、提唱者によって若干の違いがあるが、基本的には組織環境を許容的、参加的、民主的なものに変更することによって、働く個人の motivation(動機づけ)が高まり、組織と個人の両方が同時に発展するとする。その立場の人間観はY理論的である。その理論は、必ずしも実証的テストの裏付け(証明)のないまま、希望的な理論構成を行っているのである。

これに対して、Zaleznik の主張は、規範的人間関係論の説くところと異なり、個人は成長の歴史を背負ったもので、一人一人性格の異なった多様な内面心理を形成してきており、その個人歴史を無視して、多様な個人を here & now に十把一からげに扱い、ST訓練などを実施するのは無謀であり、効果が薄いとす。

c) 病理現象への言及

「自己固着」的リーダーの箇所で見たとように、パラノイア的リーダーやナルシシス的リーダーの危険とその解決に言及しているのも Zaleznik の特長である。こうした絶対君主的リーダーは、Hitler や Stalin 程度でなくとも、程度の差はあれ、政府や企業のリーダーによく見られる現象である。

こうしたリーダーの出現は、権力集中と言う組織機構の問題であると共に、リーダー個人の心

理のアンバランスな誇大妄想などを均衡化する問題である。この問題は、実は組織の存するかぎり出現する厄介な問題であるかもしれない。

(2) 批判

次に Zaleznik の所説に対する批判、疑問点を述べたい。Zaleznik 説の問題は結局、彼の依拠する精神分析学に対する疑問点ということになる。

失意のマネジメント・対策として、Zaleznik は3つの点をあげている。そしてその3つ①予防措置、②問題の直視、③悲痛への耐忍は、良識にも合致する妥当な考えと思うが、反面常職以上に出ていないともいえる。ただ、良識以上に出ていないのは、②問題の直視、のところで、現実認識の重要性を説いているところである。精神分析学では、成人がある問題にぶつかり内的 conflict をもった時、幼時以来の conflict への対応の仕方が再び現れる。成長期に欲求の「抑圧」によって conflict を処理してきた人は、リーダーシップをとる時正当な（客観情勢に合致した）解決がとれないで、「抑圧」といったような主観的、病理的な解決法をとりやすい。この時大切なのは、「自己内面の省察」と「現実の直視」が大切であるというのである。

しかし問題は、この「自己省察」と「現実直視」が、その個人に課せられている点である。果たしてその個人にそれが可能であろうか。他人（精神分析学者）の援助を待って、それが可能になるのか。

精神分析学は、合理主義偏重の現代に、非合理的なもの、無意識的なものの重要性を指摘し、重要な貢献をしたのであるが、人間心理の病的症候に対処するには、現実直視の重要性という形で、結局個人の「理性」の働きに解決の道を求めているのである。それは自己撞着な結末でないのか。

個人の理性の働きだけで、たとえ専門の援助者があったとしても、個人の性格にまで固まった心理内面を、正しい方向に変換させることができるのかどうか、疑問が残るのである。

(注)

1. Zaleznik, A. "Management of Disappointment", Harvard Business Review, 1967 (Oct, Dec)
2. Zaleznik の経営者論に関する著述には、本篇の他、次のものがあげられる。
Hodgson, Levinson and Zaleznik. "The Executive Role Constellation; an Analysis of Personality and Role Relation in Management", Harvard University Press, 1965.
Zaleznik, A. "Human Dilemma of Leadership", Harper and Row, 1966. (北野利信訳「経営の人間問題」評論社, 1967)
Vries and Zaleznik, "Power and the Corporate Mind", Houghton Mifflin, 1975.
Zaleznik, A. "Managers and Leaders; Are they different?", Harvard Business Review. 1977. (May, June)
3. 次を参照
Zaleznik, A. "Interpersonal Relations in Organization", in March J. G. ed. Handbook of Organizations, Rand McNally College Publishing Co. 1965.

Zaleznik, A. "Human Dilemma of Leadership" chapter 2.

4. Y理論とは、McGregor の用語であって、伝統的人間観（X理論）と革新的人間観（Y理論）とが対置されている。

X理論では、人間を受動的・依存的なものとして把らえ、そうした人間を管理するには命令と強制によるのが有効とされる。

これに対し、Y理論では、人間は自立的・能動的存在であり、その管理には統合と自己統制によるのがよいとする。