

シュンペーターにみるリーダーシップ論

菖 蒲 誠

目次

はじめに

第1章 リーダーシップ論に関する先行研究

第1節 リーダーシップの定義

第2節 時代区分から見たリーダーシップ論

第3節 カリスマ型と変革型

第2章 マネジメントとリーダーシップ

第1節 マネジメントとは何か

第2節 マネジメントとリーダーシップの違い

第3章 シュンペーターの指導者概念

第1節 人間タイプから見た「Entrepreneur」

第2節 「Entrepreneur」の役割

第3節 新結合 (new combination)

まとめ

はじめに

様々な危機が頻繁に訪れ、政治的にも社会的にも不安定な状況と変化が予想されるこれからの数十年は、企業や社会において時代の動きに対応出来るリーダーが非常に重要な意味を持つと思われる。このような時代に求められるリーダーシップとは何かについて興味を持ったのがこの論文執筆のきっかけである。

本研究の基本概念であるリーダーシップについては従来から研究者により様々な定義が試みられてきた。例えば、ニューヨーク州立大学教授でマネジメントとリーダーシップを専門とする Gary Yukl (2002) は「リーダーシップとは、集団ないし組織の活動を促進する為にフォロワー

に対して影響力を行使するプロセスである¹⁾」と述べ、またハーバード大学ケネディスクール教授で「ソフト・パワー」を提唱したジョセフ・S. ナイは「リーダーシップとは、フォロワーに方向を示し動員する関係を意味する」ことだと言う²⁾。両者ともリーダーシップとはリーダー、フォロワー、そして環境という三つの構成要素の相互関係に基づき発揮される、改革へのプロセスであると定義している。

リーダーシップ論に関しては行動理論、コンティンジェンシー理論、カリスマリーダーシップ理論、変革型リーダーシップ理論等、また日本においては九州大学の三隅二不二教授によるPM研究³⁾など、これまで多くの研究がなされている。そして、多くの研究が組織の構築と目標達成に影響力を及ぼすプロセスであるという前提に立って、リーダーが備えるべき不可欠な特性を探すことに論点が置かれている。すなわち、リーダーの特性に関する様々な項目を収集し、どのようなリーダーの特性が組織を成功に導くのかを明らかにするという問題意識であり、リーダーを取り巻く環境やリーダーの資質といった構成要素を分析・分解して、リーダーとなるための要素を積み上げていけば、結果的にリーダーシップが発揮できるのではないかという主旨である⁴⁾。しかし、いずれのアプローチからもリーダー特性と、その特性に基づくリーダー行動と結果との関係は明らかではなく、また、そこで考察されたリーダーシップ・スタイルが現実的に有効であるとも言い難い。つまり、リーダーとなるためのプログラムの教育を受けた結果、リーダーシップが発揮出来るようになったという根拠を証明することは難しいと言えるのではないだろうか。

本論では、資本主義発展の原点は創造的發展であり、その契機となる役割を果たすことがリーダーシップであるという視点からシュンペーターのリーダーシップ論を取り上げる⁵⁾。Schumpeter (2011) は将来の価値を決定する最も典型的な「行動」は新しい企業を起こすことであり、リーダーシップとは起業により将来の価値を創設することだと主張した。資本主義発展の原点は創造性であり、創造的發展の契機となる役割を果たすことがリーダーシップなのである。すなわち、リーダーとは生産のあらゆる要素を結合して企業創設、あるいは企業創設に相当するような革新的な事業を新結合 (new combination) という概念を通して推進する起業家であり、そのような人物 (Entrepreneur) がリーダーの本質であると主張した⁶⁾。本来リーダーシップは形がないものであって、リーダーとなるための要素を積み上げた結果として到達するようなピラミッドではない。「社会を変革する」というビジョンと創造力、そしてそれらを実践する行動力のある人間だけがリーダーと呼ばれるに相応しいのであり、組織管理と高い業績を上げることを目的とするマネジメントとは区別されなければならない。従って、「マネジメント」と対比することで「リーダーシップをプログラムの教育的に教育することができる」というのは幻想であるという前提に立って、シュンペーターの「Entrepreneur」概念を軸に、リーダーシップの本質について考察する。なお、一般の企業家と区別する為に、本稿ではシュンペー

ターの「Entrepreneur」を「起業家」と訳する。

第1章 リーダーシップ論に関する先行研究

第1節 リーダーシップの定義

リーダーシップに関するシュンペーターの概念と先行研究が取り上げている概念との違いを示すために、岡山大学教育学部で教育心理学を専門とする淵上克義（2002）の概念的分類を参照してみる。淵上はリーダーシップ研究を把握する視点を以下のように分類し先行研究を整理している。1) リーダーシップという現象をどのように把握しているか、2) 現象を把握した上で、リーダーシップを発揮するために重要な要因は何か、3) 実際にリーダーシップ研究の分析対象をどこに求めているか、という点である⁷⁾。第一の視点であるリーダーシップ現象の把握については大きく3つに分類している。第一は、リーダーシップはリーダーが働きかけるという行動であり、一定の普遍性を持つと捉えるという立場である。リーダー特性と様々なリーダー行動との関係を検討することによって、効果的なリーダー行動を特定化しようとする立場である。第二は、リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用によって生じると考え、相互作用的なアプローチを重視する立場である。そして第三は、リーダーシップはフォロワーを 수용することで初めて成立するというフォロワーを中心としたアプローチである。

次に、第二の視点であるリーダーシップを効果的に発揮するために必要な要因についても3つの視点に分類している⁸⁾。第一は、リーダーシップが有効であるか否かを決定するものは、あくまでも人間（リーダーないしはフォロワー）という立場である。この立場は、さらにリーダーのみに決定因があると捉えるリーダー主体のアプローチ（リーダー行動論、変革型リーダーシップ論等）、フォロワーにも決定因があると捉える相互作用的アプローチ、およびフォロワーに重きを置いたフォロワー主体のアプローチに分かれる。第二はリーダー行動の有効性を決定するのはリーダーやフォロワーなどの人間ではなく、むしろ両者を取り巻く環境（人口増減、資本増減、技術の進歩、経済組織の変化など）であると捉える立場である。そして第三はリーダー行動の決定要因を、人ないしは環境のいずれか一方に重きを置くのではなく、あらゆる要因がリーダー行動を決定するという統合的な立場である。以下に紹介するコンティンジェンシー理論はこの範疇に該当する。

リーダーシップ研究を分類する第三の視点は、実際の研究分析の対象をどこに求めるかという点である。すなわち、1) あくまでリーダーの行動や認知を分析対象とする立場、2) フォロワーの認知や行動を検討する立場、3) どちらかに偏ることなく、両者の相互作用を分析する立場の3つに分類している。これまでの国内外の研究者によるリーダーシップ論は淵上が整理している範疇に含まれると思われる。

第2節 時代区分から見たリーダーシップ論

リーダーシップを発揮する上で重要な要因を探る視点から、リーダーシップ研究の特徴を歴史的に整理すると大きく分けて以下の6つの時期に分けることができる。1950年代は戦後の急速な経済発展を主導した有能なリーダーの特徴を明らかにすることに研究の対象が置かれた。リーダー特性論的なアプローチが主流で、あくまでリーダーの行動や認知を分析の対象とする立場である。1970年代までのさまざまなアプローチの大部分はこのタイプであり、近年の変革型リーダーシップなどもこの立場に近いと言われている。

1950年代のリーダー特性に焦点を当てた研究から発展して、1960年代には具体的なリーダー行動の分析を対象とするリーダー行動論的なアプローチが中心になった。この時期はリーダー個人の態度や行動を詳細に検討するなどリーダーシップの研究対象はリーダー本人であり、フォロワーの態度や行動はリーダーの影響力や有効性を表す指標でしかなかった。第二次大戦後の復興に向けて当初から高い業績を上げたリーダーの行動面の特徴を明らかにするために、リーダーに対する個別アンケートを行い、それを集計して分析したのがミシガン州立大学、オハイオ州立大学による「ミシガン理論」、「オハイオ州立研究」である。また、日本でもほぼ同時期に九州大学で三隅二不二らによって、リーダーに対するアンケートを用いた「リーダーシップのPM研究」が行われた。これは学校教育における効果的なリーダーシップ研究から始まり炭鉱、製鉄、造船、交通機関など戦後の復興を担う企業のリーダー行動面の特徴を明らかにすることを目的として研究されたものであり、いずれもリーダーシップを対人行動として把握する「行動理論」として取り上げられている⁹⁾。

1970年代に入るとリーダーとフォロワーを取り巻く環境が主たる研究対象となり、リーダー状況論的なアプローチが展開されるようになった。代表的な理論として、「コンティンジェンシー理論」がある。優秀なリーダーは常に状況を読み、変化する状況に適切に対応するという理論であり、状況の中で必ずフォロワーを大きな要素として取り扱っている。代表的な理論の一つである「状況対応リーダーシップ」では、職務に関する知識や能力の高低、モチベーションや自信、意欲の高低などフォロワーの成熟度に応じたリーダーシップスタイルが取られるべきだと主張されている。前出の Yukl (2005) は状況対応型リーダーについて「能力のあるリーダーは、常に取り巻く状況に目を凝らし、どのように課題に適応 (adapt) すべきかを考えている。彼らは柔軟に、そして革新的に変化する課題に適応するように取り組む。そして最適な対応策を決定するに際して、課題が要求しているもの、状況が抱える問題点、そして関係する人間関係を円滑に進めるように努力する」¹⁰⁾ と述べている。

1980年代には組織の変革を視野に入れたアプローチとリーダーとフォロワーの主体的な相互関係を重視したアプローチが中心となり、リーダーシップ研究の対象をリーダーのみに限定せず、フォロワーの主体的な行動をも視野に入れたリーダーシップ現象に着目した研究が行われ

始めた時期である¹¹⁾。また、この時期の研究動向のもう一つの特徴は、変革型リーダー行動、カリスマ的リーダー行動など変革（改革）に関わるリーダー行動が検討されるようになった点である。

1990年代になると、リーダーシップをリーダーとフォロワーの双方向からの相互作用として捉える立場が主流を占めるようになり、研究のグローバル化が進む中で国際比較研究も多く現れるようになってきた。Bass（1990）は、リーダーシップ研究の成果をとらえるため二つの視点を指摘した。一つは、リーダー行動や認知は、特定の文化に固有のものであるという文化特殊性の領域、そして、もう一つはリーダー行動や認知は、普遍的であり文化間で比較可能であるという文化普遍性の領域である¹²⁾。各国の文化・慣習を一つの変化要因として捉え、比較文化的にリーダーやフォロワーの行動・認知の構造を明らかにするという点ではリーダーシップの国際比較研究もこの範疇に含まれると考えても良いだろう。そして、1990年代以降の研究ではフォロワーのリーダー認知、すなわちフォロワーがリーダーの影響を受け入れることでリーダーシップは成立するという点を前提にした研究が重要な位置を占めるようになった。変革型リーダーシップ研究やカリスマ的リーダーシップ研究においても、リーダーの行動だけでなく、フォロワーによる認知が重要視され始め、相互影響関係の視点は、もはやリーダーシップ研究に欠くべからざるものになったと言える。

第3節 カリスマ型と変革型

シュンペーターは代表作『経済発展の理論』の初版（1912）で、発展現象の担い手となるのは精力的活動と非合理的動機によって特徴づけられる、動態的人間（Dynamic & Energetic）であると述べている。その意味では、変革型とカリスマ型の二つのリーダーシップ理論は上記した先行研究のなかでは、比較的シュンペーターの概念に近いと思われるので、以下、シュンペーターの議論に入る前に両理論を簡単に紹介しておくことにしたい。

カリスマ型理論、変革型理論研究（Charismatic/transformational leadership）は前述の如く、共通する問題意識を持っている。日野（2010）によれば、共通する問題意識とは、情緒を含めたフォロワーの全人格に働きかけ、その動機づけ構造や価値観を変革することによって成果を上げさせることを可能にし、組織をはじめとする社会システムを根底から変革するようなリーダーシップだということである¹³⁾。Yukl（2002）はカリスマ概念について次のように述べている。「カリスマ的リーダーはフォロワーの熱意とコミットメント（責任）を刺激し、強制的に目標（未来図）に向かわせることでフォロワーの自信を促す。例えば、自信、確信、平静さ、説得能力、直観力といった要素が、カリスマ的リーダーの特徴である。そして最も重要な特徴は、フォロワーに対してリーダー自身のビジョンをはっきりと示すという点である」¹⁴⁾。また、田尾（2012）はカリスマ性について「一般的なスタイルとしては自己犠牲を厭わず、リスクを

率先して負い、新たなビジョンを説得的に打ち立てることが出来る、特異ともいべき人達である。カリスマ的な要素を備えた場合、新しい言葉やアイデアを創造し、将来的なリスクを賭けた行動さえ見通して実行することもある。その意欲や根気、スキルなどは組織の成り立ちのエッセンスである」¹⁵⁾と述べている。いずれもシュンペーターの「与件を変革しようとする革新行動」の担い手が動態的人間である、という主張と重なる部分が多いと思われる。しかし、個人として強い個性を持ったカリスマ的リーダーは組織に対しかなりの影響を及ぼすことができる故に、往々にして独断的で、横柄で、衝動的である。こうしたカリスマ性は創業時や非常時には効用を発揮するが、平常時ではむしろ障害となる恐れもある。ベンチャー企業として注目を浴び急成長した企業では、企業組織が整備されるに従いこうしたカリスマ的リーダーが更なる成長への障害となるケースが日常的に見られる。

一方、変革型はフォロワーに対して仕事の価値の重要性を認識させ、組織の成長の為にフォロワーの自己革新を促すというようにフォロワーの意識変革に関わるリーダーシップスタイルである。その意味では、支配欲求と自分の価値観への確信が強いカリスマ型リーダーとは異なる。Burns (1978) は、変革型リーダーシップ研究に変革型 (transformational) と交換型 (または取引型) (transactional) という二つのリーダーシップ概念を導入した。前者は組織全体を視野に入れ、フォロワーの熱意や価値感 (enthusiasm and value) に訴えることで潜在的な能力を限りなく引き出すことを目的としたリーダー行動であり、後者はほとんどのリーダーとフォロワーの関係に見られるような、報酬や罰 (contingent reward and management by exception) と引き換えにフォロワーの協力を獲得するというリーダーシップである。また、Bass & Avolio (1991) は、変革型リーダーの行動を 4I's として以下の4点に集約している¹⁶⁾。① Idealized influence (理想化された影響力ないしカリスマ)。② Inspirational motivation (インスピレーションの活性化)。③ Intellectual stimulation (知的刺激)。④ Individualized consideration (個別の配慮)。変革型リーダーシップは、フォロワー個人や手段全体を「いかにしてその気にさせるか」に焦点を当てたリーダーシップスタイルであり、以下に述べる組織のマネジメントにも適用できる概念だと言える。

第2章 マネジメントとリーダーシップ

書店の棚を飾っている「リーダーシップ関連本」の多くはむしろ「管理者養成」という意味での「マネジメント」論であり、シュンペーターの主張する「起業家」をリーダーシップ概念として捉えようと試みる筆者の主張とは必ずしも一致しない。確かに、マネジメントもリーダーシップもどちらも判断力と円滑な人間関係を必要とするが、創造的な新結合の実践にリーダーシップの本質を求めるシュンペーターの言う「リーダー」と、組織の円滑な運営に主眼を置く

マネジメント論が想定する「マネジメント」の間には、理論的にも、また実証的にも根本的な相違がある。実際、マイクロソフトのビル・ゲイツ（Bill Gates, ハーバード大学中退）、アップルのスティーブ・ジョブズ（Steve Jobs, オレゴン州リード大学中退）、グーグルのラリー・ページ（Laurence Edward Larry Page, スタンフォード大学修士号）、フェイス・ブックのマーク・ザッカーバーグ（Mark Zuckerberg, ハーバード大学中退）等の起業者はマネジメント教育の専門コースである MBA 出身ではない。なぜアメリカの MBA プログラムでシュンペーター論が正規の科目としてほとんど教えられてこなかったのか。それは MBA プログラムではマネジメントビジネスを学ぶのが目的であり、シュンペーターのアントレプレナー論とは相容れないからではないだろうか。

第1節 マネジメントとは何か

組織化された現代の社会では人々は組織を通じて働き、組織に自己実現の機会を求める。そして、こうした組織の運営がマネジメントである。ドラッカーによれば、マネジメントとは知識と責任をよりどころにした専門的な組織運営のことであるとして次のように定義している¹⁷⁾。①組織の具体的な目的と使命を果たす。これはあらゆる組織に当てはまる。②業務の生産性を上げ、働き手に達成感を得させる。③社会への影響に対処し、社会的責任を果たす¹⁸⁾。また、組織の運営を担うという視点からみると、それぞれの社会における価値観、伝統、習慣などに左右されることでもある。コントロールが多岐にわたるのもマネジメントの困難さの一面であり、このような要請に応えるのがマネジャーである。マネジメントとは問題解決の為に課題・目標に向かって計画を立て、組織を活性化するなど、問題解決を通して既存のシステムの運営を続けることであり、マネジャーは組織の最終成果に直接の責任を持つ責任感が必要とされる。マネジメントは、知識と責任の両方をよりどころにして遂行されるのであり、重要なのは知識ではなく成果であるとドラッカーは述べている¹⁹⁾。

第2節 マネジメントとリーダーシップの違い

前述の如く、創造的構築を本質とするリーダーシップと組織の円滑な運営を目的とするマネジメントはどちらも独自の役割と特徴を持ち、お互いをサポートする関係にある。シュンペーターが「経済発展の理論」初版（1912）で主張するように、起業者は本来動態的人間（行動の人）であり、MBAのようにあらかじめプログラム化された教育を施すこと自体が不可能だとすれば、教育さえ受ければ誰でもリーダーになれるというのは幻想である。従って、経済の発展にとってはリーダーシップの能力を持つ人材を探し、諸々の経験を通じて定石のない実践的なプログラム中心的に育てる事のほうが重要なのである。一方、組織運営のノウハウを教育することは可能であり、マネジャーとして優れた人材を探し出し教育することがマネジメントの基

本的課題になる。

リーダーにより創造された変革を、実践を通して成功に導く原動力はむしろマネジメントにある。組織運営に際して計画と予算を策定し、職務遂行に必要な人材を獲得することもマネジメントの重要な仕事の一つである。そして困難な課題に対処することにより組織の発展に寄与することであり、マネジメントの根本はコントロールと問題解決であると言えるのではないだろうか。一方、リーダーとしての仕事は、組織の中での具体的な仕事そのものではなく、起業に際して、或いは瀕死の状態にある企業の再興に際して、新たな視点からビジョンと戦略を作り上げることであり、リーダーがビジョンを達成するための手段はフォロワーに対する動機づけと啓発である。シュンペーターはリーダーの特徴的能力について「事物を見る特殊な才能であり、確固たる事物をつかみ、その真相を見る意志と力である。また、ひとりで衆に先んじて進み、不確定なことや抵抗のあることを反対理由と感ぜない能力を持つ人物がリーダーなのである²⁰⁾」と述べている。

これらのことから、リーダーシップの本質は事業の起業時、或いは企業にとって存亡にかかわる緊急時に現れるものであるという見方が出来る。勿論リーダーシップとマネジメントの役割は現実的には相互に重なっている部分が多いが、ある程度リーダーシップとマネジメントの区別が明確にされていないと、組織運営においてもマネジャーがリーダーシップの役割を任せられることになったり、リーダーシップを取ることが出来る人にチャンスが与えられなかったりするなど、組織の衰退を招くような混乱が生じる恐れがある。文章で比較すると冗長になり論文としてまとまり難いので、二つの役割を表にまとめてみた。その結果二つの役割が対立する構図になっているが、本来二つの役割は相当部分において重なり合っていると理解してよい。以下は Zeleznik (ハーバード・ビジネススクール教授) によるリーダーとマネジャーの比較を筆者なりに表の形で整理したものである²¹⁾。

	Managers	Leaders
目的・ゴール	受動的で非個人的。 強い願望ではなく、必要性の追求。	積極的インフォーマルな人間関係。 他人の発想には従わない。創造する喜び。 他人の発想と熱意、可能性を交流させる。 企業の方向性を定める。
発想力	交渉力が必要。反対意見との調整。 妥協を探る。選択の幅が狭い。 危険を避ける。	課題に対する新鮮な発想と解決策。 選択肢を多く持つ。 刺激的な発想を求める。 好機と判断すると危険を顧みない。
周囲との関係	周囲との協調を求めるが、情緒的な関係は避ける。共感性に乏しい。 プロセス重視（何を決定するかではなく、どのように決定されるか）。 コミュニケーションの重要性。	発想・アイデア重視、周囲への直接的な働きかけ。直観を重視、共感性がある。 対象の本質、意味性にこだわり、結論を求める。 周囲との関係性は激しく、熱心で、組織的ではない。しかし、動機・発想は強く予想を超えた好結果に結びつく可能性がある。
自己概念	現存する慣行、制度を強化、永続させることに注力する。 組織の一員としての自覚。	人間的、経済的関係性を変更・改良しようと奮闘する。 出来上がっていない組織の中では、組織の一員としての自覚はなく、あくまでも創造者である。

Zaleznik A (1992) より抜粋、翻訳のうえ筆者が再構成した。

第3章 シュンペーターの指導者概念

シュンペーターは「経済発展理論」初版（1912）の中で、動態経済は与件を変革しようとする「革新行動」によって生み出されると主張し、発展現象の担い手は動態的人間であるという人間類型論を展開した。シュンペーターによれば動態的人間とは、与えられたものをそのまま受容するのではなく、それらを変えたいと考え実行する人間であり、リーダーシップをめぐる先行研究事例の中では、既述したように「カリスマ型リーダーシップ論」或いは「変革型リーダーシップ論」に近い。シュンペーターは、リーダーシップとマネジメントとは本来異なるのであり、新結合（new combination）を実践できる人間、すなわちアントレプレナー（entrepreneur）こそがリーダーであると論じている。

ところが、シュンペーターの著作の中でも『経済発展理論』の初版と第二版（1926）では起業家の資質をめぐって大きな違いが見られる。初版では快樂主義とロマン主義、或いは合理主義と非合理主義の対立をテーマとする方法であった。初版の総括として「国民経済の全体像」を論じたが、その中で「合理主義」と「非合理主義」、或いは「快樂的」と「精力的」という構図は政治・芸術・科学・社会関係などの他の社会領域にも適用できると主張していた。精力的人間は社会的に変化を起こす起爆剤としても重要だというのである。しかし、第二版では、このような心理学的特徴や行動様式を持った、生きている生身の人間に焦点を当てた社会学的な考察部分を削除し、機能に焦点を当てた経済学的な考察に置き換えようと試みた。その為に動的（精力的）タイプ、静的（快樂的）タイプといった人間類型は姿を消し、経済発展の担い手としての起業家像へと書き換えられている。「新結合」という概念自体に変更はないものの、「経済発展の根本現象」における発展の担い手としてのアントレプレナー像は本来生きている人間が中心であったのだが、第二版では社会科学の分野における合理的な主体としての人間に焦点を当てることに置き換えられた。すなわち、「人間主体」が「企業主体」という表現に置き換えられ、経済的革新を可能にする手段としての「銀行信用」に基づくイノベーションという事象が全面に出てきている。そして、更に新たに発展現象としての革新の種類を①新しい商品の創出、②新しい生産方式・技術等の開発、③新しい市場の開拓、④原材料の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、という5つに分類している。このように第二版では人間的要素を省いたが故に、起業家の人間的資質を問うリーダーシップと経済的発展の為の機能を担うマネジメントとの境界があいまいになってしまったのではないだろうか。その結果、アメリカでは経営者養成とリーダーシップ養成が混同されるようになり、シュンペーターが意図していたリーダーとは異なったリーダー教育プログラムによる、いわゆるマネジメント養成が行われ、リーダーとは経営者像（CEO）であるというイメージになったと思われる。革新的経済発展は「新結合」を実践する指導者によって可能になるという見方に変更はないものの、第二版では、発展現象の根本現象としての精力的活動と非合理的動機に代わり、経済発展の根本的現象に「銀行信用」を入れたことで起業者の客観的機能が全面に出るように変化している点に、初版と第二版の根本的な違いがみられる。尚、本稿では、リーダーシップを生きている生身の人間的側面から捉えることが目的であるため、初版の人間類型論を中心に論を進める。

第1節 人間タイプから見た「Entrepreneur」

シュンペーターは『経済発展理論』の初版（1912）において、人間のタイプを二種類に分類した。すなわち、「静態と動態（static & dynamic）」、「適応と革新」あるいは「快樂的人間（hedonic type）と精力的人間（energetic type）」という2分類である²²⁾。そして動的と精力的とを同義と断った上で、動的人間＝行動の人（the man of action）こそが発展現象の担い手であり、

それは精力的活動と非合理的動機によって特徴づけられるとしている。新結合を実践するために新しいものを取り入れようとすると、それらは全く一般の視点からは異なるものであり、当初はなかなか理解され得ないようなものが多く、一般大衆の間になかなか浸透していかない。新しい発想が成功するのは非常にまれであり、そのためにこの類型の人間は不確実性と周囲の抵抗に直面するが、革新を実行するに際して直面する困難を克服するのに十分な精力と強い意思と創造力を持っている。「精力的人間」は慣行の問題点や困難に立ち向かい現状と異なる結果を引き出そうとする。このような人たちは自分の周囲を異なる価値観で捉え、他の人々の事物を異なる視点で考えるのである。まるで偉大な芸術家が伝統の上に新しいものを創り出すように、精力的人間は新しいコンセプトで新しい形を創造しようとする。その意味で、「精力的人間」を「行動の人」と称し、これらの人物が経済秩序の創造的破壊を担う。このように革新を実行し、新しい経済秩序を確立する指導者をシュンペーターは「起業者（entrepreneur）」と称している²³⁾。アントレプレナーは異なる視点からコツコツとした努力を積み重ねて現れてくるのであり、このようなリーダーのみが重要な案件に対応することが出来る。一方、快楽的人間は困難に取り組むことを避けようとし、そのような人たちはリーダーシップを取ることは望まずに現状維持を務めようとする。このような静態的人間＝快楽的人間は経済秩序の担い手として大勢に順応（adapt）し、経済秩序の再建と維持を行う立場であり、フォロワーに相当する。しかし、動態的人間がさらに大きなプランに向かって企業を発展させるには、周囲の静態的・快楽的人間の協力が不可欠であり、これらの人々のサポートを求めなくてはならない。創造的構築（creative construction）という概念は、快楽的動機ならびに精力的な動機という両面から成り立っているのであり、経済の発展はこの二つの立場によって可能になる。

第2節 「Entrepreneur」の役割

ここで「Entrepreneur」の役割とは何かを考察してみる。シュンペーターによれば、アントレプレナーには活動内容により「創業者」や「技術的な先覚者」、或いは存亡の危機に瀕している企業の「改革者」等いくつかのタイプがあり、企業発展は彼等の活動を通じたそのエネルギー、快楽的でない姿勢に依拠する。そして彼等の仕事はそのエネルギーと強烈な個性を通じて周囲に刺激を与え前に進めることであり、必ずしも新しいアイデアを創造することではない²⁴⁾。アイデアやプランはいつでもどこにでも潜在的に多数存在しているものであり、アントレプレナーはこれらのアイデアを発掘して推進する役割を負う。そして、それらの中からどの対象を選ぶかによって彼のアントレプレナーとしての能力が問われるのである²⁵⁾。シュンペーターの主張ではその一点が特に重要なのだが、それが実現できる可能性は非常に低いという現実がある。このように起業者自身の役割は異なる機能を新しく組み合わせることにあり、原則的には全くのゼロから新しいものを創造するという役割を果たす創業者ではない。その意

味では二次的な役割を、つまり多くの異なる機能の組み合わせにより可能性を増やすという役割を果たしていることになる²⁶⁾。そうすると、リーダーとしてのアントレプレナーの非常に重要な役割は二つである。一つは正しい判断、しっかりと評価されていないものを含めたおびただしい数の異なる要素の中から新たな創造につながる一つの要素を拾い上げることであり、二つ目は拾い上げた要素を起業に結びつける実行力である²⁷⁾。これらが「動的なタイプ」の人間の特徴であり役割であり、これらの特徴と役割は経済的発展と再生には不可欠な要素である。シュンペーターの指導者概念では「正しい選択 (right choice)」が出来る人物がリーダーであり、組織化を促し、企業としての影響関係を持続的に固定する為には初期の段階において特異なリーダーが存在しなければならない。それがアントレプレナー (entrepreneurs) であり、組織を構築する初期の段階で中心的な役割を担う人達である。

第3節 新結合 (new combination)

シュンペーターは代表作「経済発展の理論」の初版 (1912) を大規模に改定し、第二版 (1926) を出版したが、初版における第2章で、「動態経済の発展」は与件を変革しようとする「革新行動」によって生み出されると主張した。人間を「快樂の人間と精力的人間」に類型化し、精力的人間こそが「革新行動を行う」と位置づけ、経済学の中心に合理主義と非合理主義の対立項を導入したのである。当時、経済学者の間では、動態現象は人口の増加、資本の増加、技術の進歩、経済組織の変化、欲望の変化などによって引き起こされると考えられていたが、シュンペーターはこれを批判し、これらは与件の変化に過ぎず経済はこれらに対して単に適應するに過ぎない環境の一部だと論じた。すなわち、創造的構築 (creative construction) の種は日常的に限りなく存在する事象の中で発見できるのであり、自分の周囲にあるデータや状況に何かを付け加えることで新結合を実践していくのであるから、環境に左右されることではないという主張である。従って、勿論リーダーとフォロワーの協力関係が重要であることは前提だが、リーダー行動の有効性を決定するのはフォロワーの能力やモチベーションであり、リーダーとフォロワーの両者を取り巻く状況 (環境) であるとするコンティンジェンシー理論などとは全く異なる視点である。国際化が進む中でリーダーシップ行動や属性は特定の文化に固有であるという文化特殊性や文化普遍性等の議論が活発になっているが、環境は変化する与件の一つに過ぎないというシュンペーターの主張の前ではその有効性が疑われる。

静態的な経済状況を脱する唯一の方法は新結合 (new combination) を実践することであるというのがシュンペーターの中心的な主張である。新結合は発展の為の本質的な概念であり、日常的に限りなく存在する事象の中から新しい事柄を見出し、これまでに知られていないものを創り出すことである。新結合という概念をシュンペーターは「創造的構築 (creative construction)」と表現しているが²⁸⁾、現代風に翻訳するとイノベーションに相当するであろう。

新結合を実践する為には常にどんな場面でも「非快樂的行動」、すなわち困難に立ち向かう行動が必要とされる。自分の周囲にあるデータ、状況に何かを付け加え、新しい価値を創造して具体的な形で新結合を実践していく人物こそがシュンペーターの主張するリーダー（シュンペーターの言葉ではアントレプレナー）である。このように、例えばマイクロソフトのビル・ゲイツ、アップルのスティーブ・ジョブズ、グーグルのラリー・ページのような創業者、或いは日産のカルロス・ゴーンのように必ずしも企業の所有者ではなくても²⁹⁾、新結合の実践により生産の要素を構築或いは再構築するアントレプレナーこそが真のリーダーである³⁰⁾。シュンペーターの指導者概念がこれまでの先行研究と異なる点は、リーダーの構成要素を「新結合」という概念で構築し、新結合が実践できる動態的人間をアントレプレナーと呼んだことである。極めて多様な組み合わせの中から、最も優れて発展性のある組み合わせを短時間で、直観的に探し出し、新しい価値観を構築し、社会に変化を促すのがシュンペーターの主張するリーダーというイメージである。それに対して、一般的なリーダーシップ論は、すでに構築された組織をどのように効率的に機能させるかという方法論、すなわち本稿で筆者が主張しているマネジャーの役割を議論していると思われる。

まとめ

本論文においては筆者が取り上げるリーダーとは起業家或いは、あくまでも組織が必要とする変革を実践できる人材であり、リーダーは単に組織の上位に位置し組織をコントロールする立場の人物ではない。リーダーシップとは、対象となる人、製品、技術、組織、環境等のあらゆる生産手段に働きかけ、それぞれの生産手段から発展の契機となる要因を探し出し、それぞれの要因に化学反応を促し、そして自らは化学反応を促進する触媒としての役割を担うことである。例えば自身は変化しないが対象に働きかけ変化を促すことで新たな物質が生まれる、酒を醸造する際の「麴（こうじ）」のような存在である。そのプロセスがまさしくシュンペーターの主張する「新結合」概念であり、新結合のプロセスで不可欠な役割を果たすのがリーダーシップであると筆者は理解する。ここで重要なのはリーダーシップとは物理的に必要な要素を結びつける接着剤ではない。要素間の化学反応を促進する触媒である。リーダーが触媒としてフォロワーに働きかけることで生まれるモノがシュンペーターの定義する新結合の産物（product of new-combination）である。そして、自分の周囲にあるデータ、状況に働きかけ、新結合を実践していく人物がリーダー（アントレプレナー）である。本来のリーダーシップは、要素を積み上げた結果到達するピラミッドの頂上に位置するのではない。いつの時代でも発想の種そのものは実際に運用されるずっと以前、そして活動的タイプの人間が自分の起業の種として選ぶ前から存在し、一般に認識されているのである。しかし、当初は起業家のみならず、誰にとつ

でもそれらが選ぶに値する価値を持っているかはわからない。そのような状況でも実行に移した結果起業家自身の、所属する組織の、そして国の発展、成功に繋がるのである。その意味では、結果が良かったから、成功したからリーダーシップがあったという理解のほうが正しいのではないだろうか。そのような見方に基づくと、リーダーシップの最も典型的な具現化はシュンペーターが主張する新結合（イノベーション）である。

シュンペーターが強調するのは、リーダーは、新しいものを創造する際にも無から有を生むのではなく、いわゆる暗黙知に相当する自分の周囲に現存するデータ、資料をより巧みに利用しながら組み合わせるということである。まったくゼロの状態から発展するものはない。従って、リーダーには自分を取り巻く環境から現状とは異なる結果をより多く引き出す能力が必要である。リーダーはアイデアやプランを発掘し、推進する役割を担うのだが、それらの中からどの対象を選ぶかによってリーダーたる能力が問われるのである。こうしてリーダーは過去から将来に至るプロセスを構築していく。真のリーダーは環境から引き出された結果や要素を単に束ねる（接着剤で貼り付ける）ことが仕事ではない。触媒として機能し、各要素間に化学反応を促し、リーダーを含めて新たな世界を構築する。リーダーシップが発揮された結果、化学反応によって構築された世界というのは外から見た者の目にはビッグバンが生じたように映るのではないだろうか。マネジャーとしての能力をどれほど極めてもリーダーにはなれない。どのような場面でも正面から問題に向き合い、自分の周囲に存在する「暗黙知」を嗅ぎ分ける「覚悟と知恵」を持ち、新たな価値の創造のために「土俵（環境）を変える」勇気を持つこと、そして変革を導く情熱を持ち、フォロワーとの共感力を持っていること、これがとりもなおさず、本稿で筆者が明らかにしようと試みたリーダーシップの本質である。

注

- 1) Leadership has been defined in many different ways, but most definitions share the assumption that it involves an influence process concerned with facilitating the performance of a collective task. (Yukl, p.1)
- 2) ジョセフ・S. ナイ (2008), p.37。
- 3) 集団において必要な機能はP機能（performance: 業績達成）とM機能（Maintenance: 集団維持）の両者である。前者は集団における目標達成ないし課題解決を志向した機能であり、後者は集団の自己保存の機能であり、P行動とM行動の相乗効果に注目している（日野健太, 2010), p.21。
- 4) 例えば野田智義はリーダーの資質を「構想力」「実現力」「意志力」「基軸力」であると述べている（野田智義, 金井壽宏, 2007), p.182。
- 5) 『経済発展の理論（初版）』におけるシュンペーターの企業者論は、独立したものではなくより大きな理論体系の一部であり、著者が注目したのはその一部の企業者論である。本稿ではシュンペーター経済学理論体系全体から切り離して、リーダーシップ論という本稿の主旨に沿うシュンペーターの起業家理論部分を応用した。

- 6) The most typical embodiment of future values is the new enterprise. Sometimes it does nothing but substantiate a profit opportunity – and we can express all future values in this manner. The future values are the correlate of the new combinations; they are new combinations translated into a language of value. They are the shadow of future events, the harbinger of the immediate economic future. In this markets, this phenomenon is well-known in practice. And that phenomenon, too, leads us back to the activity of the leader personality. (Schumpeter 2011, p.128)
- 7) 淵上克義 (2002). pp.12-13。
- 8) 同上, pp.13-14。
- 9) 日野健太 (2010). p.21。
- 10) Effective leaders are continuously reading the situation and evaluating how to adapt their behavior to it. They are flexible and innovative in adapting to fluid situations and rapidly changing events. They seek to understand the task requirements, situational constraints, and interpersonal processes that determine which course of action is most likely to be successful. (Yukl, p.9)
- 11) 同上, p.39。
- 12) 淵上克義 (2002). p.10。
- 13) 日野健太 (2010). p.75。
- 14) Attributions of charisma are the result of an interactive process between leader, followers, and the situation. Charismatic leaders arouse enthusiasm and commitment in followers by articulating a compelling vision and increasing follower confidence about achieving it. Some leader traits and skills such as self-confidence, strong convictions, poise, speaking ability, and a dramatic flair increase the likelihood of attributed charisma, but more important is a context that makes the leader's vision especially relevant to follower needs. (Yukl, p.11)
- 15) 田尾雅夫 (2012). p.65。
- 16) Avolio, Bruce J. David A. Waldman, and Francis J. Yammarino (1991), 15 (4), pp.9-16.
- 17) ピーター・ドラッカー (有賀裕子訳) 2008, pp.67-72。
- 18) 同上, p.120。
- 19) 同上, p.68。
- 20) シュンペーター (1977) (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳), p.230。
- 21) Harvard Business Review, March-April, 1992.
- 22) As we need to choose labels, however, let us just make a decision: one type shall be called 'static' and the other 'dynamic'. For us, these terms are to be equivalent to another set of terms, i.e., 'hedonic' and 'energetic'. (Schumpeter 2011, p.97)
- 23) 同上, p.131。
- 24) Let us now define the role of the entrepreneur. His activity has many facets. A particular type is the "founder", another one the technical creator, and so on. All development happens only through him, only through his energy, his non-hedonic behavior. We don't have to add anything more to that. His principal task is to push them through with his energy and the weight of his personality, but not really, or only in second place, to conceive or create the idea. (同上, pp.132-133)
- 25) It is possible and perhaps the rule that the idea is given to him from outside. Ideas and plans are

- always and everywhere in abundance, even without him. And still, he has a very important function to fulfill with regard to those ideas and plans. It is to choose amongst all the possible, existing ones. To make the right choice constitutes an essential criterion for his capabilities. His talent lies in that only one or very few possibilities offer themselves to him, and that he does not at all think of others. (同上, p.133)
- 26) The function of pushing through new combinations and of enlarging our knowledge, the function of the entrepreneur and the function of the inventor are completely different things. The entrepreneur himself is not an inventor in principle – where he is an inventor, it is because of a random paring of different functions. Inventions play merely a secondary role – they only increase the number of possibilities, which is already infinite. (同上, p.134)
- 27) Thus, he does two things in pushing through new combinations – a process that we want to call “economic enterprise” in the real sense of the world. First, he takes the right decision. He takes the decision, which depends on an innumerable amount of different elements, some of which cannot be precisely assessed at all, without exhaustively investigating those elements. Second, he pushes through the decision. (同上, p.133)
- 28) The notion of “creative construction” comprises both hedonic and energetic motives. (同上, p.117)
- 29) カルロス・ゴーンは日産自動車再生に当たり、「日産という企業のカルチャーを損なうことなく、ビジネス（事業）を発展させる（Saving the business without losing the company）という理念で取組んだ。ゴーンは日産という企業の創業者ではないが、企業再生に当たり、Cross Functional Team という彼が編み出した方法で、日産という企業がそれまでに培ってきた技術、生産方式等、日産の企業文化、（筆者はこれを日産の「暗黙知」と表現する）を社員に自覚させ、再生に結びつけた。日産の持つ現場力という暗黙知を新たな視点で「新結合」させたことがゴーンのリーダーとしての能力である。（拙著（2012）、「ゴーンが発揮したリーダーシップ—CFTによる暗黙知の活用—」、『立命館国際研究』25-2）。
- 30) Our assertion is that an entrepreneur is who pushes through new combinations. As we have seen, in order to do so non-hedonic behavior is almost always required. The entrepreneur is our man of action in the field of the economy. He is the economic leader, a real, not just an apparent leader such as the static owner of the firm. (Schumpeter 2011, p.129)

参考文献

- Avolio, Bruce J. David A. Waldman, and Francis J. Yammarino (1991). "The Four I's of Transformational Leadership." *JOURNAL OF EUROPEAN INDUSTRIAL TRAINING* 15 (4) :pp.9-16
- Bass, B.M, Avolio, A.J., & Binghamton, S. (1993). Transformational leadership and organizational culture, *Journal of European industrial trading* 15 (4) :9-16
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*, New York, NY: HarperCollins.
- Kotter, J.P (2001). What Leaders Really Do, Harvard Business Review, May-June 1990
- Masood, S.A, Dani, S.S, Burns,N.D., & Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective, Loughborough University, Loughborough, UK

- Schumpeter, J.A (2011). *The entrepreneur*, edited by Becker, M.C, Knudsen,T, & Swedberg,R. Stanford Business Books, Stanford, CA
- Yukl, G (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*. 10 (2). 285-305
- Yukl, G (2001). Dynamic role-making theories and followership. Leader-member exchange theory. *Leadership Quarterly*.
- Yukl, G. (2002). Leadership in organization, 5th Edition. *National College for School Leadership*.
- Zaleznik A. (1992). Managers and Leaders, Are they different? *Harvard Business Review/ March-April*.
- シュンペーター (1977) 『経済発展の理論, 第二版 (上)』, (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳), 岩波書店
- ジョセフ・S・ナイ (2008) 『リーダー・パワー』, (北沢格訳), 日本経済新聞出版社
- 田尾雅夫 (2012) 『現代組織論』, 勁草書房
- 野田智義, 金井壽宏 (2007) 『リーダーシップの旅<見えないものを見る』, 光文社新書
- 日野健太 (2010) 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』, 文眞堂
- ピーター・ドラッカー (2008), 『マネジメント I』, (有賀裕子訳) 日経 BP 社
- 淵上克義 (2002) 『リーダーシップの社会心理学』, ナカニシヤ出版

(菖蒲 誠, 立命館大学大学院国際関係研究科博士課程後期課程)

Leadership theory from the viewpoint of Schumpeter

Times are changing more rapidly than we ever previously imagined. When we talk of business leadership today, it is not what it used to be. With changes like these comes the need for a more realistic understanding of the nature of leadership, and accordingly, strategic forms of leadership. Many researchers have tried to find effective leadership styles, mostly by focusing on essential factors that leaders should possess, such as particular traits, behavior, power and influence, and situational approaches. They assumed that leadership could be exercised by learning necessary factors to become a leader.

On the other hand, Schumpeter (2011) asserts that the most typical embodiment of future values is the new enterprise, and the future values are the correlation of new combinations. Those who can realize such new combinations are entrepreneurs and real leaders. In order to realize new combinations, leaders do not control and maintain the system of the organization, but take into account existing data and put them in new forms, in the way that a creative artist employs the traditional elements of his art. A creative artist draws different consequences from the conditions of the world around him. The same could be applied to a leader. Creative construction is a definitive principle for leaders. Only those who develop new combinations can be recognized as a leader such as Bill Gates of Microsoft, Steve Jobs of Apple, and Larry Page of Google.

(SHOBU, Makoto, Doctoral Program in International Relations,
Graduate School of International Relations, Ritsumeikan University)