



経営における創造性と態度について : D. Kaltz  
の態度の機能理論を中心に

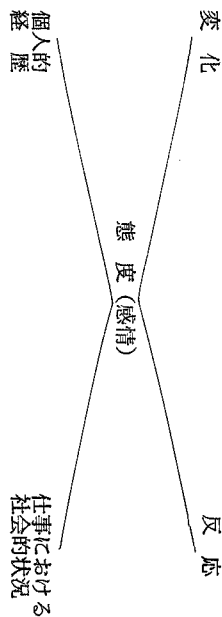
メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-12-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大橋, 岩雄 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00006623">https://doi.org/10.24729/00006623</a>

# 経営における創造性と態度について

— D. Katz の態度の機能理論を中心に —

大 橋 岩 雄

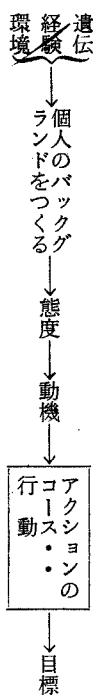
態度という概念はホーソン研究の一つの礎石である。即ち、従業員  
の行動は、動物の行動のように、単純な刺激——反応にもとづくもの  
でなく、この両者の間に媒介として作用しているに違いない純粹に人  
間的な因子が仮定されたわけであるが、この因子が態度(または感情)  
と呼ばれたのである。F. J. Roethlisberger は、*Management and  
Morale* の中で、態度と行動の関係を次のように図示している。



態度は、このように顕在的な反応(行動)に先行する精神状態(準備状態)であり、情動的、認知的、行動的要素をもっているといえよう。また同一刺激に対する反応の多様性、換言すれば、個人差は態度の中に結晶化されているのであり、かかる意味においても態度は、それ

経営における創造性と態度について

自体個人の経歴及び準拠集団を含めて仕事における社会的環境の産物であるということが出来る。そして態度は動機と密接に結びついたものであり、その動機は結局、目標へ向けられた顕在的な形での行動として示されるのであって、W. G. Scott はこの関係を次のように表示している。

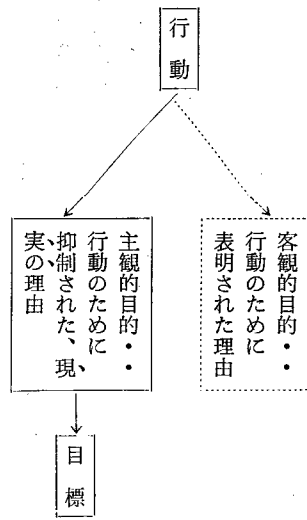


ところで、このような目標追求において、行動またはそれに先行する態度が二つの型、(1) 論理的なものと、(2) 非論理的なものと、に分類しようとする見解が、ホーソン研究に関係した E. Mayo とその同僚によってとられているが、その各々を簡単に要約すると次のようになろう。

(1) 論理的行動は論理的態度によっておこされるものであり、ある目標の究極的追求において、手段が目的と直接結びついているような行動である。即ち、人が論理的に行動している場合、手段と副次的目的は、ある目標に達しようとする客観的目的と主観的目的の両者に対して、相互につきまぎ合わされているのである。図示すれば、



(2) 非論理的態度に基づく非論理的行動は、その行動の主観的目的とは異った客観的目的を表現するものである。即ち、人間はしばしば自己の行動に対して、全く論理的な言葉で理由を述べるものであるが、一方現実には、それは異った理由で現になしているような行動をしているのである。つまり、図示すると、



さて、このような態度の分類は、実は、ホーソン研究の以前において、V.Pareto<sup>(4)</sup>が暗示したことであり、また人間関係の立場に立つ人々がその影響を受けていることは否定できない。たとえば、Paretoの残基 (Residues) は感情 (Sentiments) と同じ意味であるし、又派生体 (Derivations) に対する Pareto の概念についても、Roethlisberger は「人間の心の最も時間を食う気ばらしの一つは、感情を合理化し、感情を論理として偽装させることである。」と述べている。そしてなからなく、この Pareto の非論理的行動や残基 (感情) の概念は、人間関係分析の基本的な面とすることができよう。従って、上述のような態度についての見解がマネジメントに与える含みは、主として非論理的態度に関して展開されるものであるともいえるわけで、たとえば、Scott<sup>(6)</sup> はそのような見地から次の三つをあげている。

(1) 論理的であるような人間行動はほとんどない、ということである。Pareto が述べているように、大抵の人間行動は非論理的なものであり、心的状態、傾性、先入性、潜在意識的感情の中に発するものである。だからして、経営者は、人間がある目標の追求において、手段と目的を合理的に結合する論理的な機械でないということを確認しなければならない。

(2) 行動の最も普通の型は、上述のように、感情や偏見に基づく非論理的なものであり、その基礎となる態度は、長い間に樹立され、従業員によって会社にもたらされるものであるが、それに加えて雇用後にも、他の種々の非論理的態度が作業環境において社会的につくり出される。そして、これらの態度は微妙で、多様であるが、論理的態度に劣らず、現実的なものである。それらの性質を知ることが経営者にとって必要であり、またそれによって、たとえそれらを寛容しえないにしても、会社目標の達成に資する道を開かねばならない。

(3) 態度が論理的であるか、非論理的であるかは、しばしば、全く相対的な問題であり、経営者も従業員も各自が一方的に自己の態度を論理的、相手の態度を非論理的とする偏向に落ちることなく、各自の動機を深く洞察することが必要である。

さて、このような観点からの態度の管理が、経済人的人間観のように、従業員の労働における金銭的誘因の機能のみを重視したものでなく、人間行動の複雑性や非論理性そのものの中に、多種多様の誘因を認めていることはたしかであろう。けれども、このようなアプローチはまた誘因のかかる多様性を認めつつも、その重点は主として態度の非論理的な局面にあり、後述するような自我防衛及び適応的機能を果す態度に向けられていることは否定しえないように思われる。ところで、一方、創造性の問題は、多くの非論理的態度がどちらかというと、

自己の眞の性質を自己及び他人に明らかにすることをさける機能をもっているのに対して、全く対象的に、自己の中心的価値や自己概念を積極的に表現しようとする態度に係係しているといえよう。(D. Katz は態度のこのような機能を価値表現的機能と呼んでいる)。しかも潜在的な創造性を他の何ものよりも疎害してきた一つの因子は、同調の態度を容認することであり、集団の斉一性への圧力が個人に強いる依存や同調性こそ創造性に対する最大の障害であるとする説は、E. Fromm, W. H. Whyte, C. Argyris をはじめとして最近ますます増大している。もとより、経営においては、組織への適応性や相互依存性は必然的なものであるばかりか、それ自体健全なものであり、良き人間関係による態度の管理が基本的なものであることはいうまでもない。けれども、このようなアプローチのみをまっぴら強調することは、特に創造性開発という観点からみれば、若干問題を残しているように思われる。たとえば、産業における研究活動の全領域に過度にチームワークや協同作業を強調することは一種の集団精神の幻想であり、むしろ集団思考と単独思考の統合ということが今日では積極的に取り上げられなければならない段階であるといえよう。従って、態度の管理においても、健全な同調的態度に加えて、建設的また創造的非同調的態度を育成することは技術革新下の産業において、まさに今日の急務であるといわねばならない。

さて、態度の形成や変容とともに、それらが充す欲求という観点で理解されねばならない。何故なら、これらの動機づけの過程が異なると同じように、態度の形成、惹起、変容の条件や技術も異ってくるのであって、単純に態度を論理的なものと非論理的なものに分け、特に後者を中心に人間行動を理解するという行き方でなく、あくまで上述の態度がパーソナリティに果す諸機能を基盤として、考察する必要があるように思われる。そこで、以下、Katz の態度の機能理論を中心

経営における創造性と態度について

に、態度と創造性の問題を考察しよう。

- (1) W. G. Scott : *Human Relations in Management—A Behavioral Science Approach*, 1962, p. 77.
- (2) Scott : *ibid.*, p. 78.
- (3) Scott : *ibid.*, p. 79.
- (4) V. Pareto : *The Mind and Society*, (trans.) 1935.
- (5) F. J. Roethlisberger : *Management and Morale*, 1941, p. 91.
- (6) Scott : *ibid.*, p. 79.
- (7) D. Katz : "The Functional Approach to the Study of Attitudes," 1960, (T. W. Costello & S. S. Zalkind : *Psychology in Administration*, 1963, pp. 250-274) に於ての論文。
- (8) Katz : *ibid.*
- (9) E. Raudsepp : *Managing Creative Scientists and Engineers* 1963, p. 75.
- (10) Katz : *ibid.*

II

態度研究への初期のアプローチにおいては、態度の決定要因に関して、二つの主流的な見解——人間の合理的モデルと非合理的モデルの想定——があったと Katz は述べている<sup>(1)</sup>。前者は、人間が非常に限られた理性や識別力、また原始的な自己洞察しかもっていないものである。従って態度変容にさいしても、たとえば、威光暗示等が強調されている。また後者は、これとは反対に、人間が明確な識別力や自己洞察をもち、理解や自己の周囲の世界の意義を一貫して求めるものであると想定する考え方であり、態度変容にさいしては、適切な情報を与えることや、アイデアの交換等の人間の知能や理解力にもつぱら重点がおかれている。

ところで、これら矛盾するアプローチに対する主なる障害は、各々の理論が予測する通りには、人間が行動する状況が明白に示されないということである。即ち、第一に、各々の説はそれ自体何れも一理あるけれども、人間はその何れか一方に偏するものでなく、時として前者のように、又時として後者のように行動するものである。第二に、合理性—非合理性の次元は明確に定義しえないものであって、両極端を示すことは容易であっても、たとえば、合理化と理性を区別しようとするような尺度の中間のケースにおいては適切でないということであろう。

これに対して、機能的アプローチは次のような利点をもっている。即ち、(1) 態度変容について、過去の多くの研究が取り扱わなかった真の心理的変数を処理しようとするものである。(2) 態度が果しうる種々の機能に関心をもちことよって、ある型の態度を単一原因に帰する単純化の誤をさけることができる。(3) 行動の複雑な動機づけを認めることは、態度変容条件の明細を欠く従来の理論の欠点を是正するものである。だからして、Katzは以下のようにいっている。

「機能的アプローチは、人間が現にとっている態度を何故とっているかという理由を理解しようとする企てである。しかしながら、その理由は心理的な動機づけのレベルにおけるものであって、外的な出来事や環境という偶然的レベルにおけるものではない。ある態度をとることよって充たされる心理的欲求を知らないならば、いつまたいかにして、その態度が変容するか予測しがたいであろう」。

さて、Katzは態度がパーソナリティに果す主要な機能を、動機づけの基準で、以下の四つに分類している。

- (1) 道具的、適応的、又は功利主義的機能 (*The instrumental, adaptive, or utilitarian function*)
- (2) 自我防衛的機能 (*The ego-defensive function*)

(3) 価値表現的機能 (*The value-expressive function*)  
 (4) 知識機能 (*The knowledge function*)  
 そこで、以下、これら四つの機能(態度)各々の特徴を要約しつつ、創造性に関係ある態度の形成や変容等の考察をすすめる。

1 適応的態度

J. Bertham と功利主義者が人間についてそのモデルをつくった機能であり、このアプローチの近代的表現は行動主義学習理論の中に見出される。

またこの機能は、個人が外的環境における賞を最大にし、罰を最少にしようと努めることを意味しており、従って、個人は自己の欲求満足に結びついた賞を生ずるような対象に対して、好意的態度を、逆に自己をさまたげ罰に導くような対象に対して非好意的態度を発展させるということである。そこで、一般的にいえば、適応的機能に関する態度形成のダイナミックスは、その個人にとっての態度対象の効果についての現在又は過去の認識に依っている。そしてまた、これらは、M. Haire が「効果の法則」と呼んだところの動機づけに関する賞罰のメカニズムともいえよう。従って、この種の態度に関して問題とされるものは、賞罰の一貫性、明確性、変化及び欲求満足との親近性等であり、とりわけ罰の与える恐れや不安に関連した態度変容の効果等である。

しかも従業員の動機づけの改善に対する従来の方策の大部分は、上述のようなメカニズムを利用した態度変容によるものといってもよくこの変容条件は普通、次の二つであると考えられている。即ち、(1) 態度及びそれに結びついた活動が、かつて与えたような満足をもはや与えないことか、又は、(2) その個人の要求水準が引上げられたかの何れかであって、たとえば、管理者は、部下をして自己の現在の態度に対して不満であるように導かねばならないといえよう。(尤も管理者

がその個人の態度に不満であるということは、その個人が変容を欲しているという理由にならないのであって、あくまで、その個人自身が自己の態度に不満であるように導かねばならない。

即ち、Haine<sup>(6)</sup>の言をかりれば、特定の行動がその人の欲求満足の可能性を増大することを分らせるか、またはその行動を示さないことが、その人の欲求充足の可能性を減少させることを分らせるかの何れかであるともいえよう。そして、特に後者のメカニズムを用いること、即ち、威嚇や罰は、かえって、その人にその状況をさげさせ、また変容しないという結果を生ぜしめる傾向があるが、このような見解はアメリカにおいて従来大いに支持されてきたものである。もとより、これらの見解は、一つには、専制的リーダーシップが惹起する高度の不安や恐れは態度変容にはかえって有害であり、民主的リーダーシップを通じての集団参加や集団決定による「変化に対する抵抗の克服」の効果性を支持する説にたらなるものであって、ここにも、集団効果の優位性を認める考え方があらわれているといえよう。もとより、かかる民主的リーダーシップによる集団的アプローチは、後述するように、創造性開発の基本的な前提条件として欠くべからざるものといえようが、管理者たるものは、これをもって終ることなく、創造性開発の積極策としての建設的な非同調的態度の育成といった態度の管理もあわせ考慮しなければならぬ。

さて、適応的態度は、次における自我防衛的態度が人間の内部から発するものであって、それが結びつけられている対象や状況はたんにその態度の表現の便宜的なはけ口にすぎないのに対して、あくまでその対象物の性質との特定の関係をもって形成されるものである。この点においては、適応的態度は明確な具体的対象をもってゐるわけであるが、その欲求の面より考えれば、それらは主として、生理的、安全、帰属、ステータスといった面に関係があるのであって、手段では

経営における創造性と態度について

なくて、真に目的としての内在的な仕事の欲求（即ち、自己表現や創造性の欲求）とはほとんど関係をもっていないように思われる。（前述したように Katz がこの適応的態度を、道具的態度又は功利主義的態度とも名づけているのは、一面この点を暗示したものともしえよう。）たしかに、かかる面での態度変容は、たくみに人間の心理的メカニズムを利用することによって、動機づけの改善をなしうるわけであるが、もしそれによって与えられる安定や適応が組織への無条件的同調によるものであり、その典型として、Whyte のいわゆる「組織人」(“Organization Man”<sup>(8)</sup>) をつくり出しているとしたら、この安定や適応は表面的な非建設的なものにすぎず、人間の最も高次の欲求たる創造性の面で問題を残すこと大といわねばならない。尤も、このように述べたからといって、上述のアプローチが全面的に否定されるのではなく、これが経営における動機づけの改善に果す役割は充分認識されるべきことはいうまでもないことであり、また扱われる人間や状況によつては、この方が効果的でありうることは充分考えられることである。従つて唯ここで問題とすべきことは、繰返していうが、それに加うるに、創造性という重大な面に結びついた態度の管理を看過してはならないということである。

## 2 自我防衛的態度

自己についての不快な事実または自己の外的環境における苛酷な現実の承認から自己を守る機能を果しており、たとえば、自己自身の価値についてかなりの不安をもっている人は、自己を優者と見なしうるように、少数者集団に対して強い偏見を發展させるものである。そしてフロイド派及び新フロイド派はこの型の動機づけ及びその結果に主な関心をもってきたといえよう。

即ち、人間は、先に述べた適応的態度のように、自己の外的世界及びそれが与えるものを最もよく利用しようとするばかりでなく、また

自己との生活にそのエネルギーの多くを使うものであって、自分自身の受け入れることのできない衝動や、外部からの威嚇的な力を知ることから自己を守る機制や、またそのような問題によってつくり出される不安を減少する方法は「自我防衛機制」として知られている。従って自我防衛的態度は自己のセルフ・イメージを守る機能をもっているともいえるわけであって、このことにはある意味において、個人を完全な不幸から守り、一時的に葛藤の鋭い刃を除去することにおいて適応的なものといえよう。(なお防衛機制は、適応的性質の程度といった観点で、D. R. Miller & G. E. Swanson が指てきたように、(1) 拒否と完全な回避から成る、より原始的な性質をもった全く社会的に障害となるものと、(2) 合理化、投射、転移を含むそれ程障害とならないむしろ普通のものに分類されるべきであろう。)けれども、またある意味において、防衛機制は、(1)の場合は勿論、(2)の場合といえども、社会的適応において、また個人が住んでいる世界から引出しうる満足の最大限の獲得において、個人に障害を与えるが故に真に適応的なものとはいえないのである。また創造性に関して考えれば、自己の内的な現実への直面をさけることは、自己洞察とは全く反対の機制であり、外的現実との直面をさけることは、問題や状況の核心をさけることであり、創造的なチャンジの態度とは全く逆のものといわねばならないであろう。

従って、創造的な態度を育成してゆくためには、先づこのような自我防衛的態度をできるだけ変容させることが必要である。というのは、このことは創造性開発の充分条件ではないけれども、前述したように、少くともその前提となる必要条件と考えられるからである。しかも、この種の態度の変容は、他のカテゴリーの態度のそれに比べて、前述の非論理的態度の代表的なものでまた最も複雑な性質のものともいえるだけ、最も処理にくいものといえるかもしれないのである。

。即ち、インフォメーションの流れを増したり、賞を約束し授けること及び罰に訴えるといった態度変容の普通の手法は、自我防衛的態度にはほとんど効果をもたないし、かえって、その人が感情的に保持している信念を一そう固く固執せしめるといった「やぶへび」効果をもつかもしれない。特に罰は自我防衛的な人間には威嚇を与えるものであり、また威嚇を増大することは自我防衛的態度や行動を育成するまさにその条件の一つであるといえよう。従って、その変容条件は、(1) 威嚇の除去(許容的及び支持的雰囲気の確立、ユーモア等)(2) カタルシス(感情の浄化、発散)(3) 自己洞察力の発展、の三つが上げられる<sup>(10)</sup>。そして、このことはまさに、従業員の創造性開発に先立って、かれらの不安を処理し、その組織への健全なる適応を可能ならしめる態度を發展せしめるといった問題であり、産業カウンセリングにおいて最も重要な要素たる許容的雰囲気(民主的リーダーシップ)によって樹立されることこそ何よりも必要であり、かかる人間関係管理の基盤の上にこそ、創造的態度育成へのアプローチがはじめて可能であるともいえよう。

### 3 価値表現的態度

自己の個人的価値や自己概念に適した態度を表現することから満足を引出す機能であり、この機能は自己表現、自己發展及び自己実現の重要性を強調する自我心理学の中心である。

多くの態度は、既に述べたように、自己及び他人に自己の眞の性質を明らかにさせないようにする機能をもっているが、一方価値表現的態度は、自己の中心的価値及び自己概念に積極的表現を与えようとする機能をもっている。換言すれば、我々のすべての行動は、生物的動因または内的緊張を減少するという消極的な機能を必ずしももっていないのであり、満足は自己のはぐくんできた信念やセルフ・イメージを反映する態度の表現からも得られるものであるということを考慮する

必要があろう。だからして、この場合、その個人にとって、報賞は金銭的報酬でもなければ、また社会的認容を受けることでさえないのであって、むしろ自己の実体を確立し、自己概念を確認することなのである。従って、このような態度の機能を十分に認識することは、特に研究活動に従事する創造的な研究者の動機づけを考える場合、重要な因子であることを忘れてはならない。Katz<sup>(17)</sup>は、キャンディと鞭が訓練において、子供自身の性格についての子供の概念に訴えること程、明確に効果あるものではないとして、自己概念の重要性や、またそれに結びついた属性の表現（才能や能力の行使）の意義を主張しているが、このことは何も子供にかぎったことではないのであって、経営においても、この種の態度を積極的に惹起せしめることは、創造性の観点から特に重要である。（なお、自己概念と行動とのかかる関係の重要性を指てきしているのは、Katzの機能説のみではないのであって、たとえば、P. F. Secord & C. W. Backman<sup>(18)</sup>は「価値表現的機能と知識機能<sup>(19)</sup>は、L. Festingerの認知的『ディソナンス』(“Dissonance”)理論<sup>(20)</sup>及び他の一貫性理論と密接に結びついており、価値表現的機能は価値（認知的要素の一形態）と行動を表す認知的要素間の一貫性に関連がある」と述べている。）

ところで、価値表現的態度と創造性の関係について考察すれば、先づ次のような問題が提起されよう。即ち、この態度はそのまま、創造性につらなるかどうかという問題（以下述べる(1)及び(2)と、これに関連して、価値表現的態度と集団との関係(3)が考えられよう。今少し詳しく述べれば、(1)は表現される価値の内容そのものの問題であり、(2)はこの態度のもつ非同調性がそのまま創造性に必要ないわゆる「建設的非同調性」になりうるかという問題であり、(3)は創造性の観点から見たこの種態度の内面化過程又は社会化過程と集団との関係とということになろう。そこで、以下、順次考察すると、

#### 経営における創造性と態度について

(1) 表現される価値自体が、①「その個人のもつ真の個人的資質（才能、品行、魅力等）」及び、②「その個人本来の仕事」とあまり関係のないようなことがおこりうる可能性が極めて大きいということである。即ち、W. Mills<sup>(21)</sup>が述べているように、①は威光追求の心理であり、②は余暇の倫理と考えてもよいものであって、この現象はホワイト・カラーと呼ばれる新中間階級において特に顕著なものである。

さて、①に関していえば、この威光追求の心理はまさにホワイト・カラーの心理として理解されており、またこれは経済的要因によってのみ社会的成層を解釈しようとする傾向に反対するものとして、Mills<sup>(22)</sup>もこの考えを受け入れているのである。即ち、この心理は、自己の属性のうちから、威光の根拠となるものなら何でも、学歴、業務の内容、昇進の見込み、教養等はもとより、特にホワイト・カラーの名称が象徴するように、外見的スタイルたる服装においても威光を主張し活用しようとするのである。またそれのみか、自己の属性以外のどんなものから、また誰からでも、要するに、より高い要素（たとえば、会社の名前、大きさ、所在地、上役、高名な友人等）から威光を借用しようとするのである。しかも、会社との一体感をもつにしても、たとえば、若い経営者なら自己の経歴全体を会社と結びつけ、自己の将来を会社とのそれと一体のものと考えることもありうるわけであるが、階層の低い一般社員の場合、同じく一体感といっても、成功の期待よりもむしろ生活の保証や威光をうることに関係しているのである。従って、価値表現的態度が、その個人の真の資質以外のものに、さらに借りものの威光の上にあらわされることになり、自己本来の才能の積極的な行使や表現は減少し、また意識的にさけられる傾向さえでてくるように思われるのであって、このような態度は決して創造的なものとはいえないのである。

②に関して述べれば、これは労働と余暇の完全な分離という現象で



あり、生産の面でなく、消費の面で威光の原景を見出し、たとえば消費生活における英雄があこがれの的となり、そこに真の生活を建設せんとして自己の価値がもたらされる面に表現されるような傾向をいつている。そして、労働はたんにそのような生活のための手段にすぎなくなるから、仕事自体の欲求、即ち、創造的な自己表現の欲求に對する動機づけは、ほとんどその存在理由をもたなくならざるをえないのである。従つて、近代労働における疎外現象に外ならないこの①と②の問題を克服することなしには、真の創造性の開発は不可能であるといえよう。(なお、この種の問題に関しては、既に別の拙稿<sup>(20)</sup>において取り上げ、若干考察を加えているので、本稿では省略する。)

(2) 価値表現的態度は、自己の中心的価値の積極的表現を含んでいるから、どうしても非同調的にならざるをえない面がある。そしてこのような非同調性は依存や従属とはその本質上全く反対の性質のものであるから、創造性と重要な関係をもっているということができよう。たとえば、E. Raudepp<sup>(21)</sup>は研究開発を論じて、一貫して非同調性が創造活動に欠くべからざるものであると強調しているし、又「W. Blood<sup>(22)</sup>は、非同調性を創造的パーソナリティの重要な特徴であると指てきしている。けれども、この非同調性は、前者にあつては「建設的又は創造的」な意味でのそれであるし、後者においても「知的」なそれが強調されているのである。換言すれば、創造性に不可欠な要素としての非同調性は、あくまで思考面でのそれを意味しているのである、他人のアイディアに安易に依存し、また従属することなく、自身自身の目標を設定し、自己の方法でそれらを追求める自由を重んじ、また積極的の間違ひをおそれることなく、自己の独自性をアイディアの上に表現してゆくところにあるのであつて、社会的な非同調性を意味しているのではない。従つて、人間関係に悪影響をおよぼすような過度の非同調性は、また創造性の開発にとつても有害である。特に研究開

発の趨勢が偶発的なものから計画的なものへと進むにつれて、チーム・アプローチの重要性が増大している今日、健全な意味のチームワークは、刺激の増大や帰属感の点からのみならず、客観的評価やコントロールの可能性という観点からも、建設的・非同調性に劣らず欠くべからざるものといえよう。(なお、創造活動に関し、集団思考万能ないし優位説は、主としてそれが個人の建設的・非同調性を排除するという理由で、今日アメリカにおいて反省期に入っているが、もとよりその全面的な否定を意味しているのではなくて、むしろ上述の研究開発の趨勢の故に、チーム・アプローチの利点を充分保持、強化しつつ、単独思考との統合が考えられているといつてよからう。)

ところで、Katz<sup>(23)</sup>は価値表現的態度の一例として、衣服や言語によつて、自分自身の仲間集団(Peer Group)と類似した自己の実体を確立する十代の若者をあげている。かれらは、局外者にとっては、弱い臆病な同調者に見えるかもしれないけれども、自分自身にとっては、これまで子供じみた追従と同調をなしてきた大人の世界からの独立を主張しているのである。従つて、このような態度は、ただそれだけならば、(1)でふれたように、内容的にも創造性の本質とは異質のものであるし、またこの非同調性は反対のための反対にすぎない社会的非同調性であり、うらを返せば、その仲間集団への絶対的な非同調性を示すものと受けとることができよう。なお、このような準拠集団に対する無批判な同調性は、(1)の場合の表現される価値自体が創造性に無関係な態度にもあらわれるものであり、かかる意味においても、真に建設的な非同調性は社会的なそれではなくてその人本来の仕事における創造的活動に樹立されるものといえよう。そして過度の非同調性もまた、過度の同調性に劣らず、創造性の開発にとつて重大な障害であることはいふまでもないことである。

(3) Katz<sup>(24)</sup>は、集団との関係において、価値表現態度の内面化に必

要な条件を、以下四つあげているが、これを要約しよう。

a 新しい集団の価値は、そのパーソナリにとって中心的な現在の価値と高度に一貫している。

b 新しい集団は、よい集団成員とはいかなるものかについての明確なモデルを、そのイデオロギーにおいてもっており、一貫して成員をこれらの概念で教えこむことができる。

c 集団目標への移行における集団活動が個人に、参加の真の機会を許す。

d 個人は、自分自身の努力を含む集団活動において、報賞を分かちもちうる場合、自己を集団成員と見なしうるようになる。

ここにあげられている態度の内面化の条件は必ずしも、真の創造的態度にのみ適用されるのではなくて、むしろどのような価値表現的態度にもいえることであるかもしれない。従って、まず、創造活動の本質に結びついた建設的な非同調的態度を育成するとともに、それをさらに内面化し、強化し、補足して行く上で、このようなグループ・アプローチが創造性開発に有効性を増大しうるであろう。換言すれば、このような集団による価値表現的態度の内面化は、あくまで仕事を中心としたチームによっておこなわれるべきであり、研究チームにおいては特に不可欠のものといえるのである。

#### 4 知識機能的態度

自己のユニヴァースに適切な構造を与えようとする個人の欲求に基づく機能であり、意義の追求、理解しようとする欲求、自己に対して明確性と一貫性を与えるために知覚及び信念のより良い体系へ向う傾向もこの機能である。また自己の知っていること、最初は一貫していない経験の諸要素が一貫性に達しうるように再調整されたり、修正されたりすることもこの中に入る。このような知覚及び認知構造についての原理の発展は、Gestalt 心理学の貢献であった。

経営における創造性と態度について

換言すれば、個人は種々の特定の欲求を満足させんがために信念を獲得するのみならず、それがなければ体系のない混とんたる宇宙であるようなものに意義を与えんがために、知識を求めるのであり、また自己の世界を理解せんがために標準や準拠枠を必要とし、態度はそのような標準を与えるのを助けるのである。<sup>(25)</sup> W. Lippmann は、既に一九二二年、「ステロタイプ」(“Stereotype”)と云う用語を提唱しているが、その意味は、われわれが充分の知識をもっていない事件を解釈するに当って、われわれに既存の準拠枠を与える「われわれの頭の中の像」のことであった。<sup>(27)</sup> Lippmann 自身の言葉を借りれば、われわれの既にもっているステロタイプとは、「われわれの習慣、趣味、能力、快楽及び希望が順応しているところの、秩序ある、また多かれ少かれ、一貫した世界の像である。そしてそれらは世界の完全な像ではないかもしれないけれども、われわれが順応している可能の世界の像なのである。」<sup>(28)</sup> だからして、Katz が暗示しているように、新しいインフォメーションが新しい状況の認識に関係している場合、既存の態度構造に何かある不適切性、不完全性、非一貫性がなければ、新しい知識は古い態度を修正しないものであるということが当然おこってくるのである。<sup>(29)</sup>

さて、この種の態度変容(特に創造性との関連において)については、今少し、このステロタイプを考察する必要がある。Lippmann の指てきしているように、ステロタイプは必ずしも悪いものではない。それは便宜で時間の節約になるばかりでなく、それがなければ、新しい状況を、われわれが前にその種の事件に遭遇したことがなかったかのように、その都度解釈することが必要となるのであって、各人はこのような点で非常に有用な個人のステロタイプをもっている。<sup>(30)</sup> (T. M. Newcomb) は私的なステロタイプの外に、集団共有的なステ

ロタイプをあげ、その成員に対して最大限の能率と最少限の誤解をもって、お互の意思の疎通を可能にさせるものであるとしているが、ここではそれについての特別な考察は省略する。ところで、ステロタイプはこのように能率の点ではすぐれているが、正確さの点ではそうであるとはいえないということは注目する必要がある。いわば、ステロタイプによる認知構造における一貫性や安定性は、あくまでその個人の世界の理解についての「レディ・メード」(「ready-made」)な態度を与えるものであって、知識そのものに対する渴望にかり立てられることを意味しているのではない。このことは、新しい知識や情報を受け入れて、古い態度を変容させることが、上述の一貫性を崩壊させないかぎり、非常に困難なことに相まって、創造性開発の大きい障害となりうるものである。なぜなら、認知構造における非一貫性や非安定をあくまでさけることによって、便利な「レディ・メード」的な態度の上に安住しようとすることは、新しい変化や経験また知識への独創的な経路を自らふさぐことに外ならないからである。だからして、このような態度の変容を生ずる因子は、新しいまた変化する状況を処理するのに、既存の態度が不適切であるということであり、その条件としては、状況それ自体の変化と、問題についての新しいまた有意義な情報の二つが考えられよう。けれども、かかる条件下でも必ずしも態度変容が可能であるとはかぎらない。そこでこの問題に関しては、前に引用した Festinger の理論を参照しつつ、若干考察しよう。

Katz のいう知識機能は、個人がディソナンス(不協和)を減少し、コンソナンス(協和)に達成しようと動機づけられるものであるという Festinger の命題に類似している。<sup>(31)</sup> ところで、Festinger の理論は、(1) 不協和の存在は、心理的に不快であるので、その個人をして不協和を減少し、協和に達しようと動機づけるものであること、及び(2) 不協和が存在する時、それを減少せんとするに加えて、不協和を

増大する傾向のある状況及びインフォメーションを積極的にさけるものであるという想定に立っている。<sup>(32)</sup> 従って、態度変容に関しても、次の二通りの反応が考えられよう。Festinger は、煙草が健康にとって有害であるという知識を得た喫煙者の態度の変容を例にとって説明している。<sup>(33)</sup> 即ち、(1) 人間は自己の行動を変える(禁煙すること)ことによって、自己の行動についての認知を全く変容させる。換言すれば、その人がもはや喫煙しないならば、自己の行動についての認知は煙草は有害であるという知識と協和しているのである。(2) 喫煙の影響についての自己の「知識」を変容させる。即ち、喫煙はなんら有害な影響をもっていないと信じこむにいたるか、または、その有害な面が無視される程、喫煙がもつ良い影響を指てきするような「知識」を得るかである。そしてもし、何れかの方法で、自己の知識をどうにか変容せしめうるならば、行動と知識との間の不協和を減少し、または除去したことになる。

さて、この問題を経営において考えれば、新しい有意義な知識や情報が、従業員の信念に結びついた古い態度や行動を変容させることができるか、それとも、それらの知識や情報自体が従業員によって、採用されずに自己の都合のよいように修正されたり、さらに他のむしろ反対のものを採用せしめるにいたるかどうかということは非常に重大であるといえよう。たしかに、インフォメーションを与えることが価値のあるのはこの種の態度に対してであり、もし管理者が、もっとインフォメーションを得たいという欲求を惹起せしめることができるならば、態度は変容されるのである。<sup>(34)</sup> まして、経営における創造性開発の問題はいたる分野に存在するのであるから、従業員が「ステロタイプ」をもっていった問題に、積極的に新しいまた違った観点からの知識や情報を与え、上述のような欲求をおこさせることは必要である。けれども、これにさいしては、この新しいインフォメーションが、その

個人の行動に対して不協和であるならば、かえって、その情報は修正され、その人の行動は以前のままに安定してしまう傾向があるから、あくまでその個人の行動と一貫性をもち、協和の関係を保ちようようにしなければならぬ。そして、このためにも、専制的なまた一方的な情報の伝達は避けられるべきであり、もしそのインフォメーションが正しく有意義であり、また従業員側の受入れ態勢が整っているならば、たとえば民主的な参加といった形での自発性が情報伝達の場に導入されねばならないであろう。なぜなら、新しい知識への自発性はまた不協和を除去しうる一つの有力な因子であり、その時はじめて、知識は行動に結びつくことができるからである。

× × ×

同調性は創造性を疎害する最大の因子の一つであるという見解は、従来の適応を主とした態度の管理に若干問題を提起するものである。そこでこのような問題にふれるために、以上、主として経営における創造性と態度の問題を、態度一般または非論理的態度を中心とするアプローチをさけて、四つの機能各々に分けて考察したものである。なおこのようなアプローチにおいても、建設的非同調性のみを強調したものでなく、あくまで健全な同調性ないし適応性との統合を、創造性開発にとって欠くべからざるものとして、志向したことを附言しておく。

- (1) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, p. 250.)
- (2) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, pp. 252-253.)
- (3) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, p. 255.)
- (4) Katz の機能 (function) という用語をこなつては Costello & Zalkind は「適応的態度」(Adjustive Attitudes) というが、また同じ意味に用いられているので、以下、四つの機能は何れも、態度という用語を使うことにする。ただ「知識機能」は「知識機能的態度」

経営における創造性と態度について

(Knowledge Serving Attitudes) というので日本語でもこれに準拠する。

- (5) M. Haire : *Psychology in Management*, 1956.
- (6) Haire : *ibid.*
- (7) L. Coch & J. R. P. French : "Overcoming Resistance to Change", 1948.
- (8) W. H. Whyte, Jr. : *The Organization Man*, 1956.
- (9) D. R. Miller & G. E. Swanson : *Inner Conflict and Defense*, 1960 pp. 194-288.
- (10) Katz : "Determinants of Attitude Arousal and Attitude Change", 1960, (Costello & Zalkind : *ibid.*, pp. 270-271.)
- (11) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, p. 258.)
- (12) P. F. Secord & C. W. Backman : *Social Psychology*, 1964, p. 120.
- (13) この機能については次項で考察
- (14) L. Festinger : *A Theory of Cognitive Dissonance*, 1957.  
この「ディズナインス」(「Dissonance」)という言葉は、かたよれば、通常使われるのは音調との関連であり、音調間の関係が一つになつて不快にひびくような時、即ち、不協和音のことであるが、ここでは、「ディズナインス」とは、「非一貫的な」「矛盾した」「不調和な」等々の意味であり、以後「不協和」と訳し、また、「コンソナンス」(「Consonance」)は反対に「協和」と訳す。
- (15) Secord & Backman の及び F. Heider (1946, 1958), 及びその説を発展させた M. J. Rosenberg & R. P. Abelson (1960) の説
- (16) C. W. Mills : *White Collar*, 1951.
- (17) Mills : *ibid.*, p. 241.
- (18) Mills : *ibid.*, p. 244.
- (19) Mills : *ibid.*

(20) 大阪府立大学紀要(人文社会科学)第十一卷(一九六三)中の拙稿「研究開発部門の技術者をめぐる若干の社会心理学的問題について」

参照

- (21) Raudsepp : *ibid.*
- (22) J. W. Blood : *The Management of Scientific Talent*, 1963, p. 168.
- (23) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, p. 257.)
- (24) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, pp. 258-259.)
- (25) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, p. 259.)
- (26) W. Lippmann : *Public Opinion*, 1922.
- (27) T. M. Newcomb : *Social Psychology*, 1950, p. 213.
- (28) Lippmann : *ibid.*, p. 95.
- (29) Katz : *ibid.*, (Costello & Zalkind : *ibid.*, p. 259.)
- (30) Newcomb : *ibid.*, p. 214.
- (31) Secord & Backman : *ibid.*, p. 120.
- (32) Festinger : *ibid.*, (E. P. Hollander & R. G. Hunt : *Current Perspectives in Social Psychology*, 1963, p. 352.)
- (33) Festinger : *ibid.*, (Hollander & Hunt : *ibid.*, p. 353)
- (34) Costello & Zalkind : *ibid.*, p. 276.