

研究ノート「リーダーシップ」について

坂 本 光 男

リーダーシップは、現代社会のいたるところで要求されている。でもリーダーシップは何かという問題は十分に解決されたとは言えない。企業においてもリーダーシップが要求されているのであるが、この問題の解決策は単に「すぐれたリーダーの出現」に求められているのみである。これでは全く受身の解決法である。現実には「すぐれたリーダー」が出現しなければ問題は解決されない。

中国の故事に、うさぎが木の株に躓いたのを捕えた農夫が、それに味をしめて木の株の横で待伏したという話がある。この話のように、偶然が必然化することはない。リーダーシップにしても同じことである。

ところで、リーダーシップに関する論議は1930年代前後から盛んになった。

その時代の歴史的背景は、1929年の大恐慌とその後の少数企業への資本集中とそれによる大企業の出現、そして専門経営者の出現ということになる。それまで企業の所有者でもあり経営者でもあった企業家は、もはや大規模化し、複雑化した企業を経営する能力に不足をきたし、経営を専門経営者にまかせてしまうのである。これが「所有と経営の分離」といわれるところのものである。

こうした専門経営者の出現とともに、リーダーシップ論議が華かになった。特にジョーンズ『産業リーダーシップと執行責任者の能力』(E. Jones, Industrial Leadership and Executive Ability, 1920)、メトカーフ編『産業のリーダーシップ』(H. Metcalf(ed), Business Leadership, 1930)、バーナム『経営者革命』(J. Burnahm, Managerial Revolution, 1931)等の書物が登場した。

一方、心理学の領域においてもリーダーシップの研究は行なわれていた。ここでは2つの流れがあった。第1は児童心理学から生じたもので、ここでは児

童集団の研究の中で、児童におけるリーダーシップの発展が研究されていた。ここにおいて、リーダーシップは「社会的参与の強度差」という定義で把握されたにすぎなかった。

第2の流れは産業心理学であり、これによると、リーダーシップは、リーダーの持っている性格や能力であるということであった。

この後、人間関係論が盛んになってきた。この人間関係論は、言うまでもなくレスリスバーガー (F.J. Roethlisberger) によって代表される¹⁾。ところが彼はリーダーシップの問題を単に監督の「人扱い」の次元でのみ扱うだけであり、我々の考えるような経営的リーダーシップ、すなわち経営者に関するリーダーシップ研究を行なったのではなかった。レスリスバーガーの講演集『経営と勤労意欲』(Management and Morale) における「協働とリーダーシップの新しい観念」では次のように書かれている。「監督者の役割の1つは、従業員の感情の声に耳を澄ませることであり、さらには会社と呼ばれている社会的構造(感情の体系)と性質をはっきり認識すること」。つまり、彼は、人間のインフォーマルな側面を重視した監督の仕方について触れるだけであった。

ところで、このような人間関係論に追隨していった学者たちは、さまざまな企業において観察を行ない、臨床的なリーダーシップの研究を行なっていった。

しかし、このような方法では、観察した企業におけるリーダーシップについては研究されることになるが、それをリーダーシップの一般理論とすることはできない。

ここにおいて、社会心理学派が登場してくるのである。

まず、クルト・レヴィン (K. Lewin)、リピット (R. Lippitt)、ホワイト (R. K. White) らによる実験の結果、民主的リーダーシップが最も好ましいことが証明された²⁾。

この実験は、社会的雰囲気を実験的に作り出すことによって、その下における成員の行動様式を観察測定しようとする研究であった。集団生活が続けられると、その集団の全般にわたって一定の気分が形成される。そうした気分ないし雰囲気には、たとえば、個人主義的、全体中心的、競争的、協働的、対立的、

権威的、放任的、民主的、目標達成的、欲求充足的等々と分離ができ、その複雑な組合せが現実の集団場面を形作っていると考えられる。

こうした集団の雰囲気を生み出す大きな原因として、リーダーの役割と行動様式が考えられるので、このリーダーが集団活動の決定の仕方、仕事の配分、仕事の見通し、成員の仕事に対する批判といった諸側面で、わざとある役割を演技することによって集団の雰囲気を作ることを試みた。

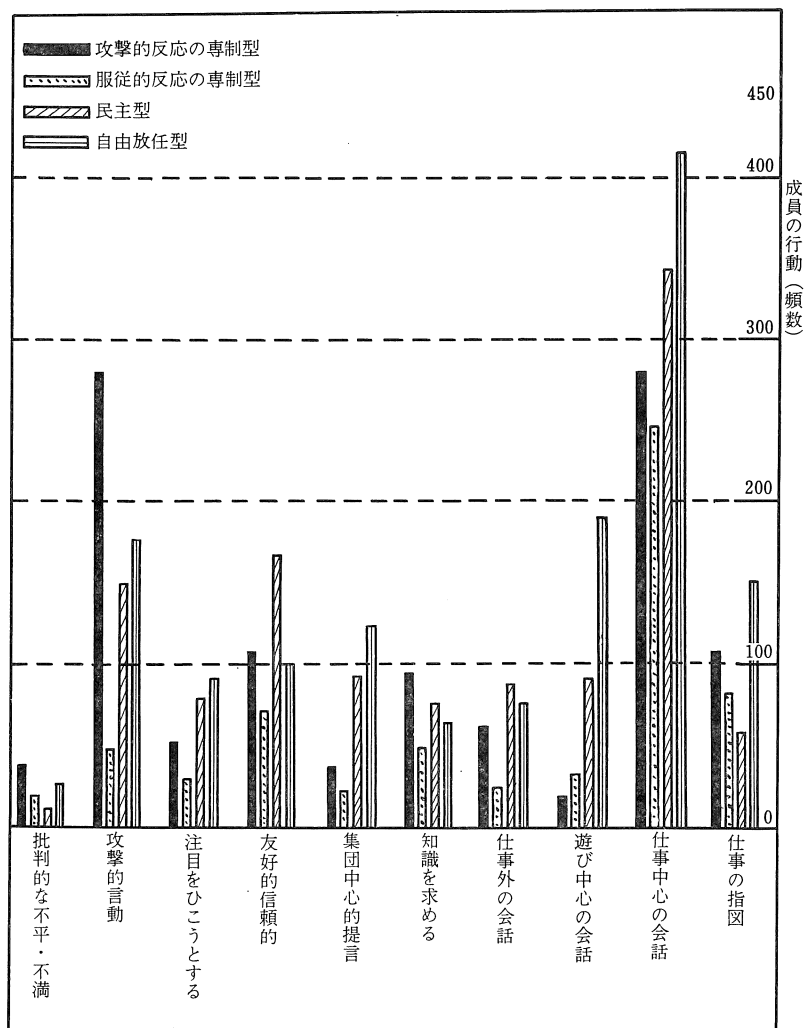
その結果、集団の生産性、集団の雰囲気、リーダーとフォロアーの関係、フォロアー同士の関係等あらゆる面で、民主的リーダーシップの優位性が立証された。

集団生活体制の比較 (R. Lippitt の分類による)

	専 制 型	民 主 型	放 任 型
集団活動方針の決定。	指導者がすべてのことを決定する。	集団の決議によって決定する。指導者はそれを補佐する。	指導者は関与せずメンバーたちに自由に任せる。
仕 事 の 分 担	どの仕事を誰がやるか、誰と誰がいっしょにやるかを指導者が決定し、メンバーに指示する。	メンバー間の合議によって決める。	指導者はいっさい関与しない。
仕事の見通し	指導者から仕事の段落ごとに次の段落に必要なことを知らされ、メンバーたちは、全般的な見通しを持たない。	初めに討議によって仕事の計画を立て、全員が仕事の見通し、予備知識を充分に持つ。	仕事の見通し、予備知識は、メンバーが指導者に尋ねた場合にだけ与えられる。
メンバーの仕事に対する指導者の批評。	メンバーの仕事に対する賞讃や批評は個人的色彩が強い。	客観的に事実即して、賞讃や批評がなされる。	指導者は、メンバーから求められない限りメンバーの仕事に口出ししない。

このレヴィン、リピット、ホワイトらの実験が及ぼした影響で注目されるのは、リーダーシップが集団的活動に及ぼす効果について実験的にパターンを構成したことであり、それぞれのパターンの効果の数量的測定を行なったことであった。

この後、さまざまの型で類型論が登場した。たとえばネルソン (C. W.



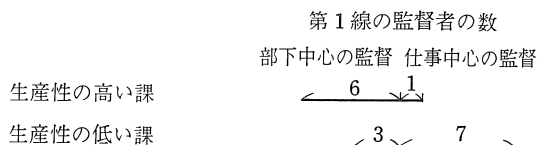
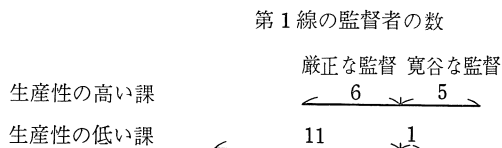
各種の集団生活体制における成員の行動

Nelson) は、上に述べた実験における、専門型、民主型、放任型という3つのリーダーシップの代わりに官僚制型、独裁制型、個人制型、民主制型という4つの型を設定した³⁾。

上に述べたレヴィン、リピット、ホワイトそれにネルソン等にすこし遅れてリカート (R. Likert) が登場する⁴⁾。そして、リカートを中心とするミシガングループは勤労意欲の社会心理的測定を主題とした。

彼等は、アメリカのプルデンシャル保険会社のモラール調査から、モラールの高い部門と低い部門との差異を生ぜしめる要因としてさまざまなものを考慮したが、結局、有意義な要因として、監督の仕方を指摘した。

それに加えて、監督者の持つ遂行目標のあり方が、職場の生産性に大きく影響することも明らかになった。



この表からもわかるように、良好な生産性をあげている職場の監督者は彼の部下が当面している問題の人間的側面に彼の第1の関心を寄せていることが指摘された。

同様に、厳格な監督方式の下におかれた職場では生産性が低く、寛大な監督方式の下におかれた職場では生産性が高いということもわかった。

このリカートを中心とするミシガン大学グループの研究は、その後継者によってますます発展させられるわけである。ところで、リカートは上に述べたように民主的リーダーシップが最も有効であると言ったわけである。しかし、このことはその後の研究によって修正されることとなった。

第1に「過ぎたるは及ばざるが如し」のたとえのとおり、従業員中心的な監

督行動があまり極端に走ると逆に生産性が低くなることが知られる。すなわち、従業員中心的な監督の仕方というものは、ある限界の内部において有効なのであって、重要なのは従業員中心的リーダーシップと仕事中心的リーダーシップとの組み合わせ方であるということになる。

第2に、それぞれの組織には独特の雰囲気、価値観、文化の影響などがある。だからたとえば従属的で受動的に権威を受け入れようとする慣習を持った従業員の場合には、むしろ上司が専断的な指示を下してくれることを望んでおり、自分を依存的にさせてくれない上司を薄弱だとか無能だとか呼びがちである。だから、組織の根底にある雰囲気、価値観、および文化の影響なども考える必要がある。

第3に、平常においては民主的リーダーシップが有効であるとしても、緊急時にはむしろ強権的、専制的リーダーシップが有効であることが示された。しかし、長期的な視野からみたら、やはり民主的リーダーシップが有効であった。

以上のリカートを中心とするミシガン大学グループの研究を要約すれば次のようになる。

つまり、従業員中心のかつ寛容性を持った監督方法、すなわち民主的なリーダーシップが、仕事中心のかつ厳正な監督方法、すなわち専制的なリーダーシップよりも有効であること。しかし、専制的なリーダーシップは全く無効であるというのではなく、従属のかつ受動的な雰囲気を持った組織の場合や状況が緊迫しているような場合には民主的なリーダーシップよりもむしろ有効であるとも言える。

すなわち、監督者は単に民主的なリーダーシップをふるうだけではだめであり、組織の雰囲気や状況に合わせて専制的なリーダーシップをふるうことが必要となるのである。

ところで、専制型や民主型などの監督体制は単に1監督者の監督方法の差異に基づくものではなく、監督者のさらに上位の管理者の監督者に対する管理のパターンにも依存する。だから、監督者のリーダーシップのパターンは、単に

監督者個人の監督方法に依存するのではなく、組織全体にわたる相互作用のパターンに依存する。

さて、リーダーシップ論の発展史上においてリカートを中心としたミシガン大学グループの貢献は大きいが、そのグループにマイヤー（N. R. F. Maier）という人がいた。⁵⁾

彼は、企業の監督者訓練に関与しながら、人間関係に関しての監督者訓練が決してまれでなく、しかもそれらが結局のところ監督者の態度や行動の永続的な変容を生み出しえないのはなぜであろうか、という疑問を持った。そして彼は、この問題について3つの理由を指摘した。

(1) 第1に、監督者の、人間関係的な監督を求めながら、その上位者がそれとは裏腹の管理の仕方をしていることが多い。このような状況では監督者が人間関係的な監督を行なおうとしても無理である。

(2) さらにせっかく訓練を受けても、彼等が戻った職場の雰囲気、ただちには新しい監督方法を受け入れられないようなものが多いということがあげられる。「現実の場面は訓練の間に学び取ったルールからすれば例外であるような場合がほとんどである。」原則として「こうすべきだ」と分っていても、つい旧来の慣行的なやり方に身を委ねてしまう。

(3) 従来の訓練が主として知的なものであり「行動によってつかみ取らせる」といった種類のものではなかった。このような方法では「こうすれば良い」ということは抽象的には理解していても、現場での実践に際しては、なかなかその通りには行ないにくい。特に監督活動というような問題については理解しているだけでは意味を持たない。

このような反省からマイヤーが展開したのは人間関係及びリーダーシップに関する「理論」ではなくて、「訓練技法」であった。

彼は「集団討議」という方法を用い監督方法について企業の構成員全員を討議させることによって新しい監督方法を開発するのみならず、それを企業の実践に有効に取り入れようと試みたのである。

つまり、彼が行なったのは「集団討議」という訓練技法の開発であったが、

その訓練技法は間接的にリーダーシップの研究と結びついていた。

ところで現代におけるリーダーシップ論の一応の到達点と目されるタンネンバウム (R. Tannenbaum) のリーダーシップ論をみてみよう⁶⁾。彼のリーダーシップ論で強調される点は4つある。

(1) リーダーシップを集団内あるいは対人関係の相互作用としてとらえる。つまり、リーダーが一方通行的にフォロアーに自発的な能動的な協働の動機を持たしめない時、もはや支配である。

(2) リーダーとフォロアーの目標は必ずしも同じではない。このように異なった目標達成の努力を1つの方向にまとめあげていくところにリーダーシップが発揮される。

(3) リーダーシップは集団内の特定の人によって果たされる役割ではない。それはすべての成員がその「状況に適合して」行使する「影響の過程」である。

(4) したがってリーダーシップを効果的にするための能力は、組織内の状況を鋭敏に読み取り、全成員の要求なり、目標なり、できる限り一致をもたらすような活動を適切な影響の過程を通して行使できるかどうかにある。こうした能力は訓練することが可能である。

タンネンバウムのリーダーシップ論はこの4点からみて、正に、民主的なリーダーシップの強調であることがわかる。確かにリーダーとフォロアーの目標は異なっており、これらの異なった目標を1つの方向にまとめ上げるところにリーダーシップが発揮される。よってリーダーシップとは組織内の状況を鋭敏に読み取り、全成員の目標をできる限り一致させるような活動を行なうことである。

しかし、このようなリーダーシップをふるうリーダーは、組織においてリーダーたるにふさわしいと目される特定の個人であるのが現実である。

ところが、タンネンバウムは、リーダーシップを集団内のすべての成員が行使するものとする。そして彼は、リーダーが一方通行的にフォロアーに影響を及ぼす場合、これら支配と呼んでいる。

彼はまた、リーダーが一方通行的に組織メンバーに影響を及ぼすのは支配で

あるという意味のことを言っているが、これも非現実的である。

特定のリーダーが存在するのであるから、リーダーとフォロアーという型で組織内は機能分化されている。そして長期間にわたってこの機能分化は固定化するのである。このような状況においてフォロアーは分化された1機能を果たす存在にすぎなくなる。従ってフォロアーは、この特定の機能においてのみ自己の目標なり動機なりを達成できるのである。そして、この機能に関わりのない彼の目標なり動機は抑圧されることとなるのである。

だから、この特定機能に関してフォロアーは自発的な能動的な協働の動機を持つのである。この機能に関してフォロアーとリーダーの関係は一方通行ではなく相互作用としてとらえられる。

また、この機能に関してはリーダーシップをすべての成員がその状況に適合して行使する影響の過程であると言える。

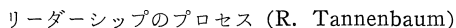
しかし、フォロアーは特定機能に関しない目標、動機を抑圧されているのである。この点についてはフォロアーは自発的な能動的な動機を持たない。だから、フォロアーはリーダーによって支配されていることになる。このように考えてくると、リーダーとフォロアーの関係つまりリーダーシップは2つの側面を持っていることになる。

1つの側面においては、リーダーシップはリーダーとフォロアーの自発的な能動的な相互作用としてとらえられる。

しかし、他の側面においてはそれはリーダーがフォロアーを支配することととらえられる。

タンネンバウムはこの2側面のうち前者だけをリーダーシップとして認めている。しかし現実の組織において特定のリーダーが存在している。そしてフォロアーは、リーダーから組織の分化された1機能を与えられているのである。そしてこの関係は長期間固定的である。このような現実において、彼のいうリーダーシップは当然、支配というリーダーとフォロアーの関係と結びつくことなしに組織において存在することは不可能である。

だから、現実にはリーダーシップは2つの側面を持っている。リーダーはフ



フォアローの多数の目的のうち、リーダーの目標と矛盾しないものだけを選び出し、それを組織の分化された特定の機能に結びつける。だから、選択された目

標に関しては、タンネンバウムのいうリーダーシップが発揮され、フォロアーの努力が搾出されることになる。

しかし一方、リーダーは彼の目標と矛盾するフォロアーの目標を切り捨てる。このことにより、リーダーとフォロアーの目標を1つにまとめあげていく。ここに支配抑圧というリーダーシップが発揮されることとなる。

ところで、タンネンバウムは前掲した如きリーダーシッププロセスを考えていた。このプロセスについて考えられることは、リーダーシッププロセスは管理過程とほぼ同じ、いや全く同じではないかということである。

確かにタンネンバウムは、前記したリーダーシップの4つの強調点において、リーダーシップは支配ではなく、フォロアーの自発的協力を導くものであり、リーダーとフォロアーの目標を調和し、すべての成員によって行なわれるものであり、リーダーはすべての成員の目的を調和しなくてはならないと述べている。

さらにタンネンバウムのリーダーシップの概念は極めて民主的なものであった。

しかし、リーダーシップには民主的リーダーシップの外に専制的リーダーシップがあった。レヴィンの専制的リーダーシップの内容を再びみると、集団活動方針の決定はすべてリーダーが行ない、仕事の分担も指導者が決定しメンバーに指示し、仕事の見通しも指導者のみが知っているというのである。

ここで我々は、専制的リーダーシップは管理のことではないかと思うのである。

そこで次に我々は管理とリーダーシップとの関係を考えるためにバーナードを参考にしたいと思う。

管 理 職 能

A. 目的の定式化

1. 協働を基礎として役立つ客観的目的を定式化する
2. 目的の具体化 (= 分割と再定式化)

リーダーシップ

I. 目的の設定

一般的目標に関連して、何を、何時、何処で行なうべきかを知らず述べる。

※フォロアーから得られる情報を適切に受容して、有効な伝達経路となること。

① 目的と環境とを対峙させ戦略的要因を見出す。

② それは同時に専門化の過程である。

イ.空間的 ロ.時間的 ハ.社会結合 ニ.作業目的 ホ.方法,

3. 責任の割当, 客観的オーソリテイの委譲

① 潜在的側面…職務明細, 職位構造の創出

② 顕在的側面…現実の意志決定と行為

B. 組織伝達の維持

1. 伝達体系 (=組織構造, オーソリテライン)を創出する。

2. 伝達体系へ適格な職員を配置する。

① 人々の中の調和的状态を維持

② 公式伝達の節約, 効力拡大, 歪曲除去

C. 必要な活動の確保

1. 協働関係への誘引

① 一定の範囲内に人々をひきつける。

② 人々が近づいてきたとき実際に誘引する

2. 活動の抽出

① モラルの維持

② 誘因体系の維持

③ 抑制体系の維持

④ 監督, 統制

⑤ 検査

⑥ 教育, 訓練

※具体的な状況において, 全体的, 相互関連的な状況認識を行なうこと。

II. 手段の操作

目的達成のための補助手段としての技術的な方法手続の設定と実施を細部にわたって指揮するスペシャリストとしての活動。

※この領域の活動の重要性は過大評価されている。

※スペシャリストとなるための訓練はリーダーとしての能力開発や人材の流動性を阻害する。

III. 行為の用具を統制すること

人々の行為を調整し, 組織を維持する。

※リーダーからみれば, 組織は行為の道具だ。

※リーダーの主要努力は, 諸活動の全体系としての組織の維持と方向づけに向けられるべきだ。

IV. 調整された行為を刺激すること

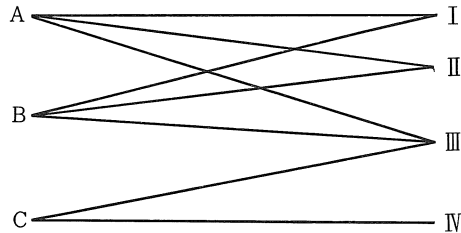
1. 組織外にある人々の人格, 能力を組織へひき入れる。

2. 個人を誘引して, その能力を協働努力へ変換する

※これは, 広義における説得活動であり, その形態は多種多様である。

(率先垂範, 落ちついた態度, 緊張した瞬間に下す静かな命令, 熱弁, へつらい, 物質的誘因の提供, 脅迫, 強制, etc.)

バーナードは管理とリーダーシップについて上記の如く理解している⁷⁾。上記の左欄と右欄の関係は次のようになる⁸⁾。



したがって管理＝リーダーシップということになるのである。我々としてもこの理解が妥当であると思われる。

さらにバーナードの論述を見てゆくことにしよう。

「リーダーシップには2つの側面がある。1つは局部的、個人的、特殊的、一時的である。体力、技術、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。……リーダーシップの第2の側面……それはより一般的で、より不変的であり、特定の育成することがむずかしくより絶対的で、主観的であり、社会の態度と理想およびその一般的諸制度を反映するものである。決断力、不屈の精神、耐久力、および勇気における個人的優越性の側面である。……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る⁹⁾。」

このように、バーナードは、リーダーシップについては技術的側面と道徳的側面を述べる。

ところでバーナードは「経営者の役割」第17章「管理責任の性質」においては、リーダーシップの道徳的側面を強調する。

「創造という機能自体がリーダーシップのエッセンスである。それは管理責任の最高の性格である¹⁰⁾。」「組織の存続はリーダーシップの質に依存し、それはその基礎にある道徳性の広さに依存する¹¹⁾。」

この第17章において、リーダーシップの道徳的側面が強調された結果、管理＞リーダーシップという錯覚が現われてくるわけである。

ところが、バーナードのもう一方の著書「組織と経営」に収められている「リーダーシップの本性」においては、リーダーシップの両側面がとらえられ、ここでは管理＝リーダーシップと理解できる。「(リーダーシップは)人々を、あるいは組織的努力における人々の活動を導くところの諸個人の行動の質である。これがその本来性の属性である。しかし、組織努力は資産や設備を具えた協働体系でなされることが多い。この場合、その調整された活動は資産や設備と関連ないし結合しており、両者は不可分である。従って従業員の指揮、監督と違った意味でのこれら資産の管理ないし運営もリーダーシップの第2の側面として含まれることになる¹²⁾。」

ところが、「経営者の役割」第15章「管理職能」においては、管理職能が組織に貢献する人々の組織化されていない活動や諸力の領域、個人人格の領域に及ばないということが述べられている¹³⁾。これは組織＝公式組織が「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」「努力や影響力の非人格的な体系」¹⁴⁾と定義されているのに対応した管理職能の定義である。

管理職能をこのようなものとしてとらえれば、管理＝リーダーシップどころか、管理<リーダーシップになる。

ここで今までの管理とリーダーシップとの関係をまとめると、管理<リーダーシップ、管理＝リーダーシップ、管理>リーダーシップということで、結局、管理＝リーダーシップとなるのである。

注

- 1) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, 'Management and the Worker', 1939.
- 2) Ralph White and Ronald Lippitt, 'Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates" in Group Dynamics'.
- 3) C. W. Nelson, "A New Approach to Leadership: Its Rationale Data, Reliability, Validity, and Application", Int. Harvester Res. Project, University of Chicago, 1950.
- 4) Rensis Likert, "New Patterns of Management", 1961.
三隅二不二訳「経営の行動科学」ダイヤモンド社, 1964.
- 5) N. R. F. Maier, "Improving Supervision Through Training in Psychology of Labor Management Relations (ed. by Arther Kornhauser), 1949.
N. R. F. Maier, "The Appraisal Interview", 1958 (瀬谷信之訳, 「面接による社

員教育の実際」, 1961.)

N.R.F. Maier and J.J. Hayes, "Creative Management", 1962.

- 6) R. Tannenbaum, I.R. Weshler and F. Massarik, "Leadership and Organization", 1961. (産業能率短大訳「組織とリーダーシップ」池田書店, 1965).
- 7) 川端久夫「バーナードにおける管理とリーダーシップ」組織科学第7巻1号, p.17.
- 8) 同上, p.15.
- 9) C.I. Barnard, "The Functions of the Executive" 1938, p.260.
山本, 田杉, 飯野訳「新訳・経営者の役割」ダイヤモンド社, p.271.
- 10) *ibid.*, p.281.
翻訳, p.294.
- 11) *ibid.*, pp.282-3.
翻訳, p.295.
- 12) C.I. Barnard "Organization and Management", pp.83-4, 1948.
- 13) C.I. Barnard, "The Funetions of the Executine", pp.216-7.
山本, 田杉, 飯野訳「新訳・経営者の役割」, p.227.
- 14) *ibid.*, p.73.
翻訳, p.76.
ibid., pp.94-5.
翻訳, pp.98-9.