

リーダーシップ論研究の 集大成と分類基準

伊藤森右衛門

(1) 開題 —— 管理学におけるリーダーシップ 論の地位 ——

いわゆるリーダーシップ (leadership) に関する調査研究は、心理学、社会学、人類学、政治学、経済学、法学、歴史学、そして経営学など、いろいろな学問領域において取り上げられてきているし、これまでの調査研究の業績は老大な数に上るとともに、内容的にいうときわめて多彩・多様といつてよい。

リーダーシップに関する調査研究が数多くの学問領域に跨っており、その業績は一大集積をみている点では他に類例がないのである。筆者が敢えて老大かつ多彩・多様な研究調査の集積といったのは、いわば Harold Koontz 教授が、Management Theory Jungle といった状態以上であるからである。⁽¹⁾ 管理学というひとつの学問領域におけるジャングル状態なのでなく、いろいろな学問領域に跨っている状態であつて、一層複雑かつ困難性をもつジャングル状態である。

しかし、リーダーシップについての研究調査が老大な数に上り、いろいろな学問領域から多様なアプローチがなされているにも拘らず、集大成あるいは体系化の動きがみられないのかという疑念が生ずることも至極当然のことといわなければならない。Koontz 教授は、経営管理学におけるジャングル

(1) Koontz, H.: Making Sense of Management Theory, in "Toward a unified theory of management," ed. by Harold Koontz 1964. 「経営の統一理論」 鈴木英寿訳, ハロールドクーンツ編, ダイヤモンド社, 所収.

状態の原因として、①意味論上の混乱、②マネジメントについての見解の相違、③先験的仮定、④原則への誤解、そして⑤学派相互交流の欠如の5点を指摘している。果してこれらの原因が、リーダーシップ論研究にも当てはめることが出来るであろうか。⁽²⁾

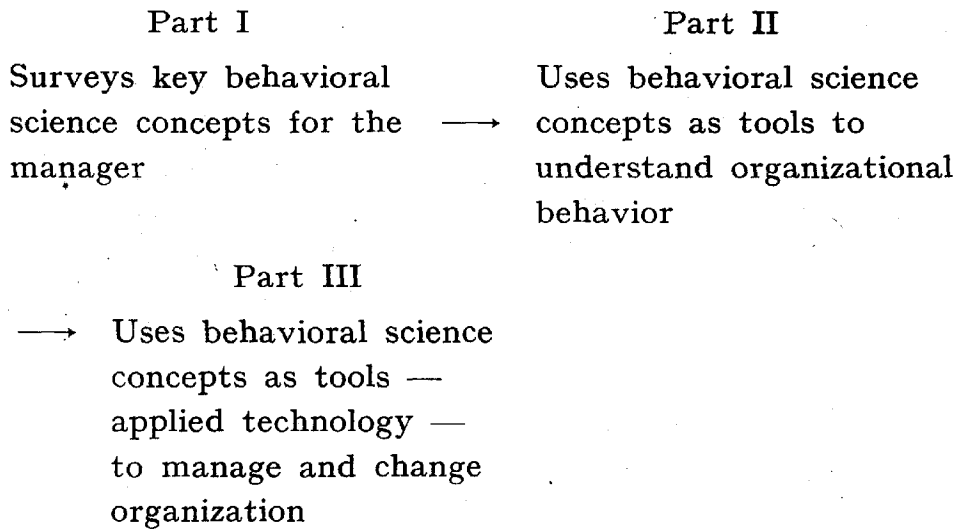
リーダーシップ論研究におけるジャングル状態は、確かにクーンツ教授が指摘する5つの点を当てはめることは出来るのであるが、いろいろな学問領域に跨っているのであるから、学問の方法論的な相違にも遡って議論しなければならないことになる。いまいろいろな学問の方法論上の問題は別としても、それぞれの学問領域のなかでリーダーシップ論研究がどのような地位を占めているであろうか。ひとつの学問領域のなかでリーダーシップ論研究を位置づけようとするとき、他の学問領域におけるジャングル状態が大きく影響を受けることも否定出来ない。

筆者は既に『経営者リーダーシップ論』において、J. R. P. フレンチおよび R. シナイダー (Shneider) 論述に触れて、リーダーシップの概念が多種多様であるが、「これが有用な科学的概念になるためには、より狭義に規定されることが必要で」あるし、同時に、リーダーシップ研究を体系的に整序するには、「『リーダーシップが何であるか』を明らかにすることではなく、『何のために』研究するかを前提にした概念の規定でなければならない。」としているのである。⁽³⁾ 行動科学的組織論 (Organizational behavior) では、次のような3つの段階的な展開としての構成が示されている。⁽⁴⁾ すなわち、行動科学的接近の第一段階は、conceptual foundations であって、「個人的動機づけ理論」(A theory of individual motivation), 「機能的分析」(Functional analysis), 「社会的取引論」(Social exchange), 「相互作用論」(Interaction theory), そして「政治学的諸概念」(Political concepts) であり、

(2) H. Koontz: Ibid. 訳書 13頁～21頁, 拙著: 「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」補章参照.

(3) 拙著「経営者リーダーシップ論」24頁.

(4) Hampton, D.R. et al. (ed.): Organizational Behavior and the Practice of Management, 1968. p. 9. & p. 13.



第二段階は「組織的行動の理解」であって、「個人的行動」(Individual behavior)、「公式組織の諸影響」(The impact of formal organization)、「非公式組織の諸影響」(The impact of informal organization)、「組織内の諸葛藤」(Organizational conflict)、「政治的行動」(Political behavior)であり、そして第三段階は、「管理の実践又は技法への応用」であり、「個人行動への影響力の行使」(Influencing individual behavior)、「政治的行為」(Political action)、「構造の修正」(Modifying structure)などを含むものとなっている。

このような段階的な展開のなかで、リーダーシップは第三の段階に位置づけられ、リーダーシップは「部下との直接的な諸関係における経営者行動の総計である。」としているのである。行動科学的組織論の第三段階は、いわゆる実践論としての段階である。リーダーシップが多種多様に規定されるのであるが、「有効な研究」のためには、狭義な規定がなされなければならないこと、そして「リーダーシップが何のであるか」ではなくて「何のために研究するのか」を前提とする規定が必要だという所以もここで説明されているといえる。

前述のように、リーダーシップに関する調査研究は、老犬かつ多彩な集積をもっている。この老犬かつ多彩な集積は、何れは誰かによって整理され、あるいは再整理されて、ひとつの集大成ないし体系化が試みられることにな

る。いうまでもなく集大成ないし体系化は、リーダーシップの概念、そしてアプローチによってなされるのであって、ひとつの領域としての姿を整えることに他ならない。言いかえれば、リーダーシップ論研究の体系化の試みなのである。

ラルフ・M・ストグディル (Ralph M. Stogdill) 教授は、このたび「リーダーシップ事典」(Handbook of Leadership—A Survey of Theory and Research, 1974) を刊行したのであるが、序文にも述べられているように「事典」をまとめるまで凡そ28年間を要している⁽⁵⁾。同教授によれば、リーダーシップ論研究に直接関連のある著書および論文を約5千件以上を蒐め、これについて(1)著書および論文の包括的な要約を作成し、(2)関連するカテゴリー別の分類を行い、そしてさらに再分類し、(3)同じ問題を扱う調査については結果を一表にまとめ、そして(4)諸成果について分析、要約、かつ説明をつけ加えているのである⁽⁶⁾。この結果、約5千件の文献からこの著書に収録したものは3,114件に上るのである。

同教授の集大成は、老大な文献の蒐集と整理にはじまるのであるが、ここで問題になるのは、カテゴリー別の分類と再分類という過程である。カテゴリー別というけれども、どのようなカテゴリーによって分類するかは、概念規定やアプローチの何れをとるかによるからである。しかし、同教授は、リーダーシップ研究の業績についての「概観」的なまとめを行ったと述べ、ことさら体系化への試みであるとは言っていない。しかし、老大かつ多彩な集積をひとつの整序を行おうとした試みであり、リーダーシップ論研究の現段階を知るうえでの重要であるばかりでなく、体系化への多くの示唆を与えるものであるとあってよい。

(5) Stogdill, M.: Handbook of Leadership—A Survey of Theory and Research, 1974 p. vii.

(6) Stogdill, M.: Ibid., p. viii.

(2) リーダーシップの概念と諸理論の分類

最初に同教授がリーダーシップの諸概念をどのように分類しているかを示しておこう。すなわち、次の10の概念に区分される⁽⁷⁾。

1. Leadership as a focus of group process
2. Leadership as personality and its effects
3. Leadership as the art of inducing compliance
4. Leadership as the exercise of influence
5. Leadership as act or behavior
6. Leadership as a form of persuasion
7. Leadership as an instrument of goal achievement
8. Leadership as an effect of interaction
9. Leadership as a differentiated role
10. Leadership as the initiation of structure

同教授は、章末にある discussion の項で、以上の10の概念は2ないし3つのカテゴリーに分類出来たにちがいないと述べながらも、概念については全然共通性に欠けており、統合する方法が見当たらないほどであるからと説明している。同教授が2ないし3つのカテゴリーに分類できるといっているが、果してどのようなカテゴリーを考えているのか詳かでない。リーダーシップは確かにこれらの概念を包括するものであるとしても、これらがリーダーシップの理論を展開するにあたって均しく役立つものかどうか疑問であると述べている。

さらに同教授は、リーダーシップの概念がリーダーなる人物やその地位につく過程を解明することや集団の目標達成や問題解決ということに焦点を合わせたとしても、リーダーシップの発揮およびその維持について十分な説明を与えるものではない。したがって、role, position, reinforcement of behavior および structuring expectation などの諸概念こそリーダーシップの

(7) Stogdill, M.: *Ibdi*, pp. 7~16.

持続を説明するのに役立つとしているのである。リーダーシップ論研究の発展のためには、集団の役割の区分および維持を説明できる諸変動にもとづいて定義することが適切であろうとしている。以上のようなリーダーシップの諸概念の吟味は、リーダーシップに関する諸理論にも同様のことが論ぜられているのである。

ストグディル教授は、リーダーシップに関する諸理論を次の如くに分類している。⁽⁸⁾

- (1) Great Man Theories
- (2) Environmental Theories
- (3) Personal-Situation Theories
- (4) Interaction-Expectation Theories
- (5) Humanistic Theories
- (6) Exchange Theories

(1)の理論は、いわゆる「英雄論」又は「資性論的アプローチである。ここで列挙されている論者を年代順で見ると、一番古いものとしてトマス・カーライル (Thomas Carlyle) の「英雄および英雄崇拜論」(“Heroes and Hero Worship”) で1841年である。次いで、F. ガルトン (Galton) の「天性論」(Hereditary Genius, 1870—筆者註、本文には1879とあるが、Bibliographyには1870となっている。) F. A. ウッズ (Woods) の「君主論」(“The Influence of Monarchs,” 1913), A. E. ウィッガム (Wiggam) の「リーダーシップの生物学」(“The Biology of Leadership,” 1931) J. ダウド (Dowd) の「人間社会における支配力」(“Control in Human Societies,” 1936), そして包括的な研究業績として E. E. ジェニングス (Jennings) の「リーダーシップの解剖学」(“An Anatomy of Leadership: Princes, heroes and Superman,” 1960) を挙げている。このほか、資性論的な立場をとるものとして、C. I. バーナード (Banard), W. V. ビングハム (Bingham), O.

(8) Stogdill M.: Ibid. pp. 17~23.

ティード (Tead) および C. E. キルボーン (Kilbourne) などとしている。

リーダーシップの資性論的アプローチの研究業績については、ストグテイル教授の有名な論文、“Personal Factors associated with leadership: A survey of the literature” (1948) がそのまま第2部第5章に再録されている。このアプローチの研究業績だけで124件が列举されており、研究方法および要因別について同種の研究業績をグループ別に整理している。要因別では、年代、身長、体重、肉体、精力および健康、風菜、話し方、智性、学力、知識、判断力および決断力、洞察力、創意性、適応性、内省的および外向的な性向、優越感、主導力、持続力および野心、責任感、清廉および信念、自信、気分安定および楽観的な気分、情緒の安定性、社会的経済的地位、社会活動および移動性、生物学的社会的行動力、社会的技能、人気および威風、そして協同性について各種の文献を分類している。

同教授は「要約」において、15以上の研究業績が同じように肯定的であるものとして次の如く纏めている。すなわち、(1) 智性、(2) 学力、(3) 職務上の信頼感、(4) 活動力および社会的参加への意欲、そして(5) 社会的経済的地位としているが、これらの諸資性はリーダーが活動している状況の諸要求によって左右されるとする。10以上の研究業績のなかで支持されているものとして、(1) 社交性、(2) 主導力、(3) 持続力、(4) 部下に仕事をさせるノウ・ハウ、(5) 自信、(6) 状況に対する鋭敏さおよび洞察力、(7) 協同性、(8) 人気、(9) 適応性、および(10) 雄弁の程度などである。このほかリーダーシップと相関度の低いものとして、年代、身長、体重、体力、精力、風菜、支配力、気分の安定性などであり、肯定および否定の分かれるものとしては、内省的、外向的な性向、自立心および情緒の安定性などであるとしている。

さらに同教授は、前記論文以後の展開として、第2部第6章 Leadership Trait 1948-1970 として追加し、文献を163件を章末に収録している。このなかで C. バード (Bird) の「社会心理学」(Social Psychology, 1940)、W. O. ジェキンス (Jenkins) の「軍隊における特別研究としてのリーダーシップ論研究」(A Review of leadership studies with particular reference

to Military problems, 1947) およびストグディル教授の前記論文(第2部第5章)を挙げている。バードは79の資性をとり上げた20の研究調査を分析したが、ひとつの研究で諸資性の65パーセントが指摘されていたといい、チェキンスは、74の軍隊における諸研究を通じて、リーダーとなるべき諸資性や能力について共通点を求めがたいとし、特殊な状況における特殊な資性といわざるを得ないとしているし、ストグディルは、124の諸資性について分析したが、能力、達成意欲、責任感、参加意欲、および地位の数群に分類できるとする。しかし、これら3人の業績を通じていえることは、同教授の言葉をそのまま引用して表現すると“leadership is entirely situational in origin”ということである。同時に、(1)部下とリーダー、(2)効果的なリーダーと非効果的リーダー、および(3)高い地位のリーダーと低い地位のリーダーとによって違いのあることが指摘しているのである。因みに、第5章(Leadership traits 1904~1947)に挙げられている文献124件を年代別に分けてみると、10年代およびそれ以前6件、20年代30件、30年代55件、そして40年代33件となっており、さらに第6章(Leadership traits: 1948~1970)の文献163件は、40年代18件、50年代54件、60年代90件、70年代2件、不詳1件となっている。

筆者はすでに『経営者リーダーシップ論』(1962年)において、リーダーシップに関する資性論的アプローチについて論述しているのであるが、このアプローチには多くの制約ないし限界があるといわなければならないし、偉人、英雄、あるいは成功者には特殊な状況や職務という特殊性がつきまとうのであって、一般化の困難性がある。しかし、ストグディル教授のいうように、リーダーシップの理解にとって一応有用な意義をもっているといつてよいかも知れない。しかも、前述のように、各年代にわたって相当数にのぼる研究業績がみられるということは、リーダーシップ論研究にとって“魅力”のあるテーマであることは否定出来ない。筆者は、リーダーシップの資性論的アプローチは、人材養成ないし自己啓発という教育論的な意義があるとしているのである。リーダーシップの発現は何んといつても人間および人間相

互の諸関係のなかに見出されるのであるから、リーダーという人間に接近して、他の諸要因へのアプローチへの“手がかり”を得るともいえるのである。

(2)の理論は、環境要因論であって“偉大なリーダーの出現は、時、場所、および情況の所産である。”とする見方である。E. マムフォード (Mumford) の「リーダーシップの根因」(The Origin of Leadership, 1909), E. S. ボガードス (Bogardus) の「社会心理学」(Essentials of Social Psychology, 1918), W. E. ホッキング (Hocking) 「上長と部下」(“Leader and led”, 1924), H. S. パーソン (Person) の「環境に対する反応としてのリーダーシップ」(Leadership as a response to environment, 1928), J. シナイダー (Schneider) の「名声を得る条件としての文化的情況」(The cultural situation as a condition for the achievement of fame, 1937), A. J. A. マーフィ (Murphy) の「リーダーシップ過程に関する一考察」(“A study of the leadership process, 1941)などを挙げて説明している。

マムフォードは、リーダーが本来もっている能力や技能が、ストレス、変化、および適応の時に問題解決に役立つという故をもって偉大なリーダーとなるとしている。ボガードスは、リーダーシップのスタイルが集団の性質と解決すべき問題の内容に決められるとする。パーソンは、リーダーのもっている諸資性と情況とに関係するとし、シュナイダーは、イギリスの偉大な指揮官の数は、国家が直面した危機的な状況の数に比例するといいい、さらにマーフィは、リーダーシップは、個人に根ざすものでなく、“機会の函数”であるとしている。情況がある種の行動を必要とし、リーダーシップを発揮するのでなく、問題解決の必要のために“必要とせられる”要具的存在であるということになる。しかし、ストッグディル教授が指摘するように、同じ危機的状況に同じ人物が出現するであろうかと反問するのである。

この環境要因論については、その仮設の組み立て方がシュナイダーのいうように、リーダーと情況という2つであるとしても、われわれは情況を一定にするとリーダーの側面が問題になるし、情況によってリーダーが生まれる

といってもストグティル教授の反問が出されるのは当然であろう。企業ないしマネジメントという状況はある程度同じであるとすればこの理論はリーダーの側面の説明に限られることになるであろう。確かに英雄とか偉人とかは、彼らが出現してくれる歴史的状況があって、これと切り離して説明できないとしても、それぞれの歴史的状況でどのようなリーダーシップを発揮するかは別問題であり、効果的であるリーダーシップの場合もあろうし、そうでないこともある。効果を別にしてもリーダーシップ論研究の課題とするわけにはいかない。

(3)の理論は、「個人・状況相互関係論」というべきものであるが、(1)と(2)の諸理論がリーダーシップは諸要因の組み合わせのひとつの結果とするのに対して、個人と状況の相互関係を取り上げるものである。E. M. ウェストバーグ (Westburgh) の「リーダーシップ研究の一視点」(“A point of view: studies in leadership,” 1931), C. M. ケース (Case) の「リーダーシップと危機的状況」(“Leadership and conjuncture, 1933), J. F. ブラウン (Brown) の「心理学と社会秩序」(Psychology and the social order, 1936), H. ガース (Gerth) および C. W. ミルズ (Mills) の「リーダーシップに関する社会学的覚書」(A Sociological note on leadership, 1952), C. A. ギッブ (Gibb) の「リーダーシップ」(Leadership, 1954), R. M. ストグティル (Stogdill) および C. L. シャートル (Shartle) の「経営リーダーシップ研究の諸方法」(Methods in the study of administrative leadership, 1955), W. G. ベンニス (Bennis) の「リーダーシップに関する修正論派の理論」(Revisionist theory of leadership, 1961), R. B. カッテッル (Cattell) の「集団シンタリティにおけるリーダーシップ側定についての新しい諸概念」(New Concepts for measuring leadership in terms of group syntality, 1951), そして E. P. のホランダー (Hollander) の「順応性, 地位, および特異性」(Conformity, status and idiosyncrasy, 1958) および「リーダー, 集団, および影響力」(Leader, Groups and Influence, 1964) などが代表的な著書および論文として挙げられている。

ウェストバーグは、(1)個人の情感的、知的、行動上の諸資性と(2)個人が活動する特定の状況がリーダーシップの研究に含まれるとし、ケースは、リーダーシップは(1)個人のパーソナリティとしての諸資性、(2)集団の性質と構成メンバー、そして(3)集団の当面たる出来事(変化又は問題)の3つの結合であるといい、ブラウンは、(1)集団メンバーの特性、(2)社会的な「場」における顕著な潜勢力の大きさ、(3)彼自身の現在の「場」に対する適応性、(4)「場」の構造における長期的傾向に対する認識、そして(5)リーダーシップの自由を犠牲にしてリーダーシップ力を高める可能性への理解にもとづくとして「リーダーシップに関する『場』」の5大法則を展開している。戦後の展開としての諸理論のうち、ガースおよびミルズは、リーダーシップの理解には、(1)人物の諸資性や諸動機、(2)リーダーに従う部下のもつイメージと諸動機、(3)リーダーとしてもつ役割、および(4)自分および部下の制度的な基盤をとり上げている。またギップは集団形成に随伴する相互作用、すなわちリーダーと集団メンバーとの関係とし、ストグティルおよびシャートルは、地位、相互関係、相互の認識および相互に関係をもつ人々の行動であるとする。ベンニスは、(1)非人格的な官僚制および諸尺度の合理性、(2)非公式組織と対人関係、(3)温情的な専制主義の程度、(4)職務範囲の拡大および従業員中心の監督の仕方、そして(5)参加的マネジメントと合議制などの程度ややり方であるとする。カッテッルは、リーダーシップは(1)合意した目標を達成するための方法を見つけること、および(2)目標を決定すること、この2つの基本的な活動に手をかすことであるとし、リーダーの目標と、部下の目標と欲求との動的な相互関係としている。さらにまたホランダーは、最初に部下の行動規準と期待に適合し、特異な信頼性をうることであり、そのことから部下の地位を損うことなく、彼らの行動規準から次第に離れつつ革新を生むようにすることとしている。

この理論は、いくつかの諸変動の関係あるいは組み合わせであるとしていて、(1)と(2)の理論にいくつかの諸変動をつけ加えているものである。しかし、ここにおける諸関係は、大別すればリーダーと部下との関係と、もうひ

とつは両者を含む『場』ないし環境を加えたひとつの総合化する諸関係ということができる。リーダーシップをいくつかの変動の相互作用の結果とみる点において、リーダーシップについて複合的なアプローチを必要とすることになるが、『場』の理論の如くその相互作用を客観的に認識することに止まるか、さらにそのことを通じてのリーダーとしての行動ややり方に還元し、実践的な結論を導き出すのが、リーダーシップの概念規定にも関連してくる。リーダーシップなる概念は、個々の行為や諸変動個々の関係ではないのであるから、すぐれて実践上の意味内容をもつ概念であるといつてよいのである。したがって、リーダーという立場のための実践的な指針へと導くことになるプラグマティックな展開をするのである。ベンニスが述べているような諸要因は、現実的な接近をしているから、マネジメントの『場』を設定しているのであり、そこにおけるリーダーシップの具体的展開をみているといつてよい。言いかえれば、リーダーシップは実践の『場』での概念を組み立てねばならない。

(4)の理論は、相互作用、期待に関する理論であつて、複数の諸要因が相互に関係し合ういわゆる関係論的理解であつて、(3)の理論と軌を一にしている。この理論としてはまず G.C. ホーマンズ (Homans) の「人間集団論」(The Human Group, 1950), J. K. ヘンプヒル (Hemphill) の「小集団におけるリーダーシップ試論」(A proposed theory of leadership in small groups, 1954), R. M. ストグティル (Stogdill) の「個人行動と集団活動」(Individual Behavior and Group Achievement, 1959), B. M. バス (Bass) の「リーダーシップ、心理学および組織行動」(Leadership, Psychology and Organizational Behavior, 1960), M. G. エバンス (Evans) の「パス=ゴール関係における監督者行動の諸結果」(The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, 1970), R. J. ハウス (House) の「リーダーの効果性に関するパス・ゴール理論」(A path goal theory of leader effectiveness, 1971), そして F. E. フィドラー (Fiedler) の「リーダーシップ効果に関する理論」(A Theory of Leadership Effectiveness, 1967)

などが挙げられている。

ホーマンズは、リーダーシップの役割を説明する3つの変数として、行為、相互作用、および情感とし、相互作用と参加が多ければ多いほど連帯感や目標理解の度合が高まると推論する。ヘンプヒルは、リーダーシップは集団メンバーにおける相互作用の構造づけをすることであって、その成否は部下がその構造づけを受け入れるかどうかにある。ストックティルは、集団メンバーの協力するときに、各人が役割の遂行と相互作用について期待感を強めるかぎり活動し、相互作用し合うので、リーダーシップは、ヘンプヒルのいう相互作用の構造づけを果すものであるとする。また、バスの理論は、リーダーシップを、1人のメンバーが他のメンバーの動機づけや行動を変える努力であるとし、リーダーの役割は賞罰を与えたり、しななかったりして集団の行動を強化することであって、期待する報賞をメンバーに与えることが出来るかどうかで評価されるとする。同じようにエバンスも、リーダーシップは部下が期待する報賞が得られるような道程を明らかにすることであるとする動機づけ理論を展開する。さらにハウスは、目標達成に心要な部下の努力や行動を引き出すためには仕事と目標達成ばかりでなく目標達成への道程についての“原子価”(Valences)を増大することにあるとし、またフィードラーは仕事中心のリーダーシップは単調なあるいは非常困難な情況に有効であり、相互作用中心のリーダーシップは中庸なリーダーシップを心要とする情況が効果的であるとし、リーダーシップの有効性は、リーダーの態度と集団生産性との相関関係は情況によって左右されるという Contingency Model である。

以上の諸理論を通じてみると、ひとつはリーダーの側というよりは部下 (the les) に焦点が置かれていること、そしてただ単に情況ということだけでなく情況がより具体的に説明されているという特徴があるといつてよい。言いかえれば、リーダーと部下という両極においた Continuum でいうならば、部下の側に座標があるといつてもよいし、さらに部下の側から形成される情況であるといえるのである。フィデラーのいう The socially distant leader

と highly sociable leader というように、リーダーがより sociable という意味は、部下の側に力点が置かれているとあってよい。リーダーシップ論研究が状況論的な把握にもとづく展開をみせ、したがって、まず部下のもつ諸欲求や動機についてアプローチして、そのうえでの相互作用や状況を明らかにしようとするのである。前にも述べたように、leadership effectiveness という実践的な観点が強くなればなるほど、数箇の変数の相互関係というだけでは不十分ということになるのである。

(5)の理論は、文字通り人間中心の理論構成するものであって、個人の諸欲求を認識をし、これらの充足をはかりながら同時に目標達成にも寄与する努力を引き出すリーダーシップである。この理論に属するものとしては、まず D. マクレガー (McGregor) の「企業の人間的側面」(The Human Side of Enterprise, 1960) と「リーダーシップ」—訳書名— (Leadership and Motivation, 1966) が挙げられ、次いで C. アージリス (Argyris) の「組織とパーソナリティ」—訳書名— (Personality and Organization, 1957), 「適切な対人間関係と組織の有効性」(Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, 1962), および「新しい管理社会の探求」—訳書名— (Integrating the Individual and the Organization, 1963), R. リッカート (Likert) の「経営の行動科学—新しいマネジメントの探求—」—訳書名— (New Patterns of Management, 1961) および「人間組織」(The Human Organization, 1967), R. R. ブレイク (Blake) および J. S. モートン (Mouton) の「期待される管理者像」—訳書名— (The Managerial Grid, 1964), 「組織生産性向上のための 9.9. (理想型リーダーシップ—筆者註—) アプローチ」(A 9.9. approach for increasing organizational productivity, 1965) などで説明されている。

マクレガーの所論は、すでに知られている有名な X 理論と Y 理論であって、X理論は人間は受動的であって、命令統制されなければ働かないという仮説であり、Y理論は、人間はそれぞれ動機をもち、積極的に仕事をしようとし、そして個人の目標と組織の目標を統合しようとするという仮説に

もとづいている。伝統的管理法に対してY理論による目標管理、自己評定、あるいは参加などを提唱する。リーダーシップについては、「(1)リーダーの特性、(2)追随者の態度、欲求、その他個人的特性、(3)組織の目標、構造および果すべき職務の性質などの特性、(4)社会的、経済的および政治的環境」の4つが大きい変動要素としている。アジリースは、著書の題名の示す通り「個人と組織の統合」に焦点を置くものであり、根本的に両者の間に葛藤があり、組織のメンバーは組織からいくつかの衝撃をうけているから、リーダーシップは各人に自己成長と自己表現の機会を与えることによって積極的かつ創造的な活動をするとしている。「公式組織と健全な個人との不一致の度合を減少させるためには」、職務範囲の拡大、参加的リーダーシップ、そして従業員中心のリーダーシップによるとするが、参加的および従業員リーダーシップに限界があれば「現実的リーダーシップ」に拠るべきであるとする。リーダーシップが効果的であるかどうかは、「多くの条件次第で」あり、「実際の状況の正しい診断にもとづかねばならない。」⁽⁹⁾としている。またリッカートは、リーダーシップはリーダーが部下の期待、価値観、対人的技能をどれだけ考慮に入れる相対的な関係によるものとしている。リーダーシップは、部下の努力と人間的な価値に対して支持的な理解をもち、部下の責任のある意思決定ができ、創意を発揮できるように自由裁量の範囲を拡大することによって集団の凝集性と生産性向上への動機づけをすることとしている。そしてブレイク・モートン・モデルというのは、「人間に対する関心度」(縦軸)と「仕事に対する関心度」(横軸)として、リーダーシップのスタイルを、1.1.型(放任型)、1.9.型(応援団長型)、9.1.型(仕事一点張り型)、5.5.型(調和妥協型)および9.9.型(理想型)に分けて説明するものである。「行動科学の実験に対する評価が高まり、知識がましてきているので、9.9.型への移行が促進されている。」とし、産業教育や組織改善を通じ個人の独創性あるいは仕事への意欲増進に導くことができるとしている。

(9) 拙著：「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」第7章。

この理論の多くは、リーダーシップの効果性という実践的帰結を目ざしてどのようなリーダーシップ技法によってそれを向上、増進できるかを示そうとするものである。この理論の組み立てかたは、マクレガーやアジリースにみられるように人間観から出発して、個人の成長や自由への顧慮から部下の自発的協力を導き出す方法に及ぼうとするものであって、筆者は人材開発モデルと称して他と区別されるものである。しかし、人材を開発することのイニシアチブがリーダーの役割に含まれるとしても、部下という人間および集団が“成熟”していることが前提とされているのであり、そのための成長や自由への顧慮なのであるから、部下中心へのウェイトが大きいといつてよい。X理論にはX的人間、Y理論にはY的人間が前提とされているのであるから、X的人間からY的人間への移行というのではなく、人間本来Y的人間としてのリーダーシップなのである。理論の出発点が人間であるから、リーダーシップは人間的な状況に対応するという実践的観点が強調されて、結局マクレガーのいう「4大変動要素」の関係からなる概念とされていて、(3)および(4)と同じアプローチとみてよいのである。

(6)の理論は、社会的相互作用は集団メンバーが集団に対して貢献すると同時にそれから報酬を得るといふ交換ないし取引の形態といつてよいから、集団メンバーが社会的取引がつねに報われることを期待するかぎり活動するというのである。この理論には、まず G. C. ホーマンズ (Homans) の「交換としての社会行動」(Social Behavior as Exchange, 1958), J. G. マーチ (March) および H. A. サイモン (Simon) の「組織論」(Organization, 1958), J. W. チバー (Thibaut) および H. H. ケリー (Kelly) の「集団の社会心理学」(The Social Psychology of Groups, 1959), K. J. ケリー (Kelly) の「行動的交換の心理学」(The Psychology of Behavior Exchange, 1969), P. M. ブラウ (Blau) の「社会生活における交換と権力」(Exchange and Power in Social Life 1964), そして、T. O. ヤコブ (Jacob) の「公式組織におけるリーダーシップと交換」(Leadership and Exchange in Formal Organization, 1971) などが挙げられている。

ホーマンズは、「人間の相互関係は、物財と貨幣の交換と同様に行動と情感の交換とみることができるとする。⁽¹⁰⁾」リーダーは、「自分の部下から自分にとって価値ある行動を引き出すか、あるいは自分にとっての価値ある以上に部下に与えるかのいずれかになる。多様な価値観をもっている人々の集団であるから、このような取引は複雑である。したがって、管理者は自分の取引パターンがもたらす結果を分析することによって自らの組織からのチャレンジを知りうる。」としている。マーチおよびサイモン・モデルは、組織のメンバーが協働の意欲と自発性をもって組織活動に参加するには、「誘因と貢献」の関係のなかで説明できるとしている。しかし、このような理論はすでにバーナードの「経営者の役割」(The Functions of the Executive, 1938)においてみられるところであり、またサイモンの「経営行動」(Administrative Behavior, 1945)に展開されている。ストグディル教授が「交換の理論」のグループにバーナードを指摘していないし、さらにサイモンの「経営行動」が文献のなかにも収録されていないのは奇異の感を抱くものである。それはとも角として、マーチ・サイモン・モデルでは、誘因の効用、貢献の効用、そして誘因と貢献の均衡という新しい概念を展開しており、バーナード・サイモン・モデルの一層精錬化したものである。ブラウもヤコブも、公式組織は集団のメンバーに権力を用いることなしに仕事の遂行を可能とする役割への期待を明確にするから、リーダーシップは上長と部長との間では同等の交換関係が成り立つとしているのである。(筆者註、チバーおよびケリーとチャーゲンについての文献にあたることができなないので省略している。)誘因と貢献のシェーマが展開されているだけで、実践上のリーダーシップにどのような帰結をもたらすか問題といえよう。

前に述べたように、リーダーが組織からのチャレンジを知ることによって、リーダーシップのあり方をいかに改善するのが本来の問題といわねばならない。「交換又は取引の関係」そのものが明確な枠組として提示されてい

(10) 拙稿：「経営とリーダーシップ」「リーダーシップ」三隅二不二編、所収、第7章、46頁～47頁。

るのであるけれども、(2)、(3)、(4)および(5)の理論から導き出される実践への手がかりは、組織とリーダーに委ねられてしまっていて、記述的な分析に止まっているものといってよく、その意味ではこのような記述的分析が他の理論の展開には役立つとしても、この理論によってリーダーシップの実践に対する具体的な指針を導き出すことはできない。繰り返していうように、リーダーシップなる概念は、すぐれて実践的なのであるから、理論の構成がいま述べたような記述的分析に止まるものであるとすれば、リーダーシップ論研究に他の理論と肩を並べる地位が与えられるか疑問である。

(3) 結び —— ストグティルの分類基準に対する 若干の批判 ——

ストグティルの「リーダーシップ事典」はリーダーシップに関する著書・論文を網羅して、集大成を試みたことは高く評価してよいのであるが、リーダーシップの概念や理論の分類についてはいくつかの疑問や問題点が残されているといわざるを得ない。

まずリーダーシップの概念についてであるが、いま筆者の分類シエマを示し、これによって再分類を試みてみたい。筆者の第1のシエマは、リーダーとフロアーとを両極におく Continuum を考えると次の如くなる。

① 「リーダー」に接近する諸概念

概念(2)のパーソナリティは、メンバーのパーソナリティにアプローチしないかぎり、リーダーに焦点をおくとしてよい。概念(4)の影響力の行使は、相互作用とみないかぎりリーダーの側である。概念(5)は、リーダーの行為又は行動であれば同様である。概念(6)の説得の形態もそうである。そして概念(10)は、構造の創出がリーダーの役割とすれば、このカテゴリーに入るとよい。

② 「フロアー」に接近する諸概念

概念(2)の集団過程は言うまでもなく「フロアー」に近い。概念(3)はフォロワーの順応性を求めるものであるし、概念(5)はフォロワーに限って考察する

ものであれば、このカテゴリーに入れてよい。概念(7)の集団の目標達成の手段は、リーダーそのものとする見解でなければ、このカテゴリーに入るし、相互作用の結果とする概念(8)も、さらに相異なる役割とする概念(9)も、フロアーに重点が置かれている限りこのなかに含めてよい。

同じシェーマで諸理論の分類をすると、次の如くいえよう。

① 「リーダー」に接近する諸理論

理論(1)は当然リーダーそのものに接近するものといえよう。概念(2)も環境によってリーダーが生まれるのとするのであるから、リーダー中心でないが、リーダーの出現を説明しているともいえる。

② 「フロアー」に接近する諸理論

このカテゴリーに理論(3)、(4)、(5)、および(6)を入れてもよいのであるが、リーダーとフロアーとの関係以外に状況とか組織とかという「リーダー」と「フォロー」以外の第3のカテゴリーを必要とするようでもあるが、リーダーが他の諸変数とともにそのなかのひとつとしている点でこのカテゴリーとしたのである。例えば、理論(3)の個人と状況の関係や理論(4)の相互作用と期待においても、(3)の個人はリーダーだけでないし、(4)の期待は集団のメンバーについてである。理論(5)はリーダーというよりも集団メンバーを人間一般として論じているし、このことは理論(6)についても同様のことがいえる。

このようにみてくると、この第1のシェーマでは、多くはフォローに接近する諸概念および諸理論に含まれる。このことは繰り返して述べているように、リーダーシップの実践的な概念であるという意味が次第に明らかにされてくるといえるのである。筆者の第2のシェーマは、このことを説明することになる。すなわち、第2のシェーマは、リーダ、フォロア、組織や仕事という環境あるいは状況とのいくつかの変数要素があるし、それによってリーダーシップ・パターンができるとしても、そのようなパターンの認識はリーダーシップの効果性という観点、言い換えれば、集団の目標を担っているリーダーの立場ということであり、リーダー自身を含むリーダーシップ・パ

ターンを、もう一度リーダーとしての立場から把握してリーダーシップの改善に導くことであり、さらに効果性と結びつけていくのである。

リーダーシップの概念や理論を再整理するために次のいくつかの言葉について吟味することによって明らかにできるのではないか。

① リーダーシップ・スタイル (Leadership pattern)

独裁的、民主的、あるいは放任的と区別されるリーダーシップ・スタイルは、リーダーの働きかけの区別である。しかし、そのようなリーダーシップに対するフォロワーの反応が必ずとり上げられる。これはスタイルのことではなくて、それぞれのスタイルにできる集団の状況である。

② リーダーシップ・クライメイト又はパターン

(Leadership Climate or pattern)

集団の状況は、リーダーシップ・クライメイトといった方がよい。リーダーはこの状況を把握することが必須となるのであるが、自分自身のクライメイトを形成する一要素であることはいうまでもない。

③ リーダーシップ・エフェクティブネス (Leadership effectiveness)

しかし、リーダーは、自分の人気とか威風とかだけで満足するものではない。目標達成のためのものであれば、リーダーも、フォロワーも、どのように貢献し、またそれと同時に満足するかが問題なのである。したがって、リーダーのリーダーシップの改善は、効果性に志向しているのであって、ただ単に容観的にクライメイトや状況の把握に止まるものではない。

以上のような筆者の第2のスキーマで明らかのように、スタイルと効果性、そしてクライメイトと効果性ということであって、これの2組の関係をフィード・バックすることがリーダーシップの改善であって、このような実践的な意味からの概念がいくつか規定されてくるのである。筆者の2つのスキーマをさらに展開していくと、ストグデイルの諸概念や諸理論の再々整理にひとつの基準を与えることとなろう。以上のことは、「開題」で述べた行動科学のプラグマティックな3つの段階に対応する整理の基準として、(1)各学問領域での諸概念を整理し、(2)その枠組をツールとしリーダーシップ

理解に用い、さらに(3)応用する技法—リーダーシップの発揮に諸概念を用いる。しかし、行動科学でいう3つのプラグマティックな展開も(1) for manager, (2) as tools to understand organizational behavior, そして、(3) as tools—applied technology to manage and change organization とあるのを、manager を leader に、organizational behavior を leadership pattern, そして(3)の to manage を to exercise leadership と読みかえてみると一層理解できよう。