

# 経営者リーダーシップ論(序説)

— O. Tead の所論を中心として —

伊藤 森右衛門

- (1) 開題 — 経営者リーダーシップへのアプローチ —
- (2) O. ティードのリーダーシップ本質論
- (3) O. ティードのリーダーシップ資性論(以下次号)
- (4) O. ティードのリーダーシップ技術論
- (5) リーダーシップと人間関係研究(集団状況論)

## (1) 開題—経営者リーダーシップへのアプローチ

いわゆる「リーダーシップ」(Leadership)へのアプローチは、実に多岐多様にわたっている。何故ならば、ひとつは、リーダーシップという概念ほど多義に用いられるものがないからである。

V. J. ベニツ (Bentz) はリーダーシップに関する1949年以前の諸文献から、130 に及ぶ定義を挙げうるとしているほどである。<sup>(1)</sup> もうひとつは、リーダーシップそのものが種々な要因や状況の複雑な交錯のうちに形成され且つ変転きわまりない様相を示すからである。L. F. フィシャー (Fisher) は、種々な論者によって指摘されているリーダーシップの「型」を41も羅列しているのである。<sup>(2)</sup> したがって、異なる概念にはそのアプローチがあり、また複雑な且つ変転する現象には、いろいろな側面からのアプローチが成り立つのも当然であろう。

リーダーシップの概念が多岐多様であるということと、それが複雑な且つ変転する現象であることとは結びついているといわなければならない。したがっ

---

(1) Bernard M. Bass: Leadership and psychology, and organizational behavior, 1960. p.87.

(2) B. M. Bass, *ibid*, p.86.

て、リーダーシップへのアプローチは、一義的な概念を求めてひとつのアプローチを探ることではなくして、いわゆる「合成推理」(Synthetic deduction)によらねばならないであろう。

小論においては、「リーダーシップ」一般をとり上げるのではなくて、「経営者リーダーシップ」を考察しようとするのであるけれども、これに対する経営学的に固有のアプローチがあるわけではない。経営者をめぐる特殊な状況や条件を念頭に置きながら、種々なアプローチの適用を試みて、有効なるリーダーシップの発揮に必要な諸々の前提や条件を導き出すことにある。O. ティード (Tead) の著書が示しているように、文字通り「リーダーシップの技術」<sup>(1)</sup> (“The Art of Leadership”) を探求するのであって、リーダーシップ一般の総合的応用の分野といてよい。

さて、経営活動が多数の人々による協働として営まれているのであるから、経営者リーダーシップの拡がりは、正に経営活動の全面を覆っているものである。言いかえれば、経営理念、経営者機能、および経営組織と全く表裏をなすものであって、これらがリーダーシップの面を無視しては論ずることはできないと同様に、経営者リーダーシップを中心とする観点からの経営活動の全面的な把握、したがって、経営者リーダーシップ論としての体系をもちうるというてよい。しかるに、従来の経営者リーダーシップ論は、余りにも限られた局面のみとりあげている憾みがある。小論は経営者リーダーシップの体系的なとりあげ方について、ティードの所論を中心にして展開しようとして試みたのである。

B. M. バス (Bass) は、リーダーシップに関する諸定義を次の如く整理している。<sup>(2)</sup>

#### a. 地位とリーダーシップ (Status versus leadership)

諸定義のうちの一群は、リーダーシップを地位の重要性と同義の如く理解している。集団の中で上部の地位を占めるものは、より有力な且つ広汎なリーダーシップをもっと考えられている。しかし、地位と、その地位を占める人材、とが区別されるように、ひとつの地位が何人かによって占められ特定の状況の

(1) O. Tead. The Art of Leadership 1935.

(2) B. M. Bass, *ibid.* p.p. 87—89.

もとで発揮されるリーダーシップとは自ら異なるのである。<sup>(1)</sup>

しかし、経営者リーダーシップを考える場合、経営者は何らかの地位を占める存在を考えねばならないから、地位を無視することは出来ない。トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントおよびロア・マネジメントについて、それぞれリーダーシップの在り方を問題に出来る。ビジネス、リーダーシップ (Business leadership) に関する諸文献が、トップマネジメントという地位乃至職能に関連せしめられているように、経営者リーダーシップにとっては、地位はひとつの前提である。言いかえると、リーダーシップを経営者的観点からアプローチするかぎり、経営者という限定詞を地位にかかわらしめて具体的に展開しなければならないのである。

#### b. 尊敬とリーダーシップ (Esteem versus leadership)

リーダーシップに関する諸定義のうちのもうひとつの一群は、集団の中での地位の如何にかかわらず、指導者或は代表者として集団の成員から尊敬の念を得ることをリーダーシップとしている。リーダーシップを「統率すること」

(to lead) という意味に考えるとすれば、そのことが部下からの尊敬乃至信頼をもって受容されている場合と、しからざる場合とがあろう。前者のリーダーシップが「本来のリーダーシップ」(real leadership) であって、これとは区別される強圧的なリーダーシップ (coercive leadership) は通常「ヘッドシップ」(headship) 又は「ボスシップ」(bossship) と呼称している。このように、上長と部下との相互関係の在り方によってリーダーシップを種々な「型」に分類しうるし、その有効性に差異が生じてくることはいうまでもない。

しかし、リーダーシップでの「型」や有効性は、既に出来上っている「様相」についての分類であって、種々な「型」を生ぜしめる根拠に遡るならば、上長のもつ資性 (traits)、態度、地位、経歴、或は「技法」などと部下という集団の人間的情況との複合といえよう。ここで種々な要因や情況の複合としてのリーダーシップは詳しく後述するとして、人間相互の関係の在り方を上長のもつ資性に遡って考えようとする立場がある。リーダーシップに関する資性論的考察 (the traits theory of leadership) がそれである。経営者として持つべ

(1) B. M. Bass, *ibid.* p.269.

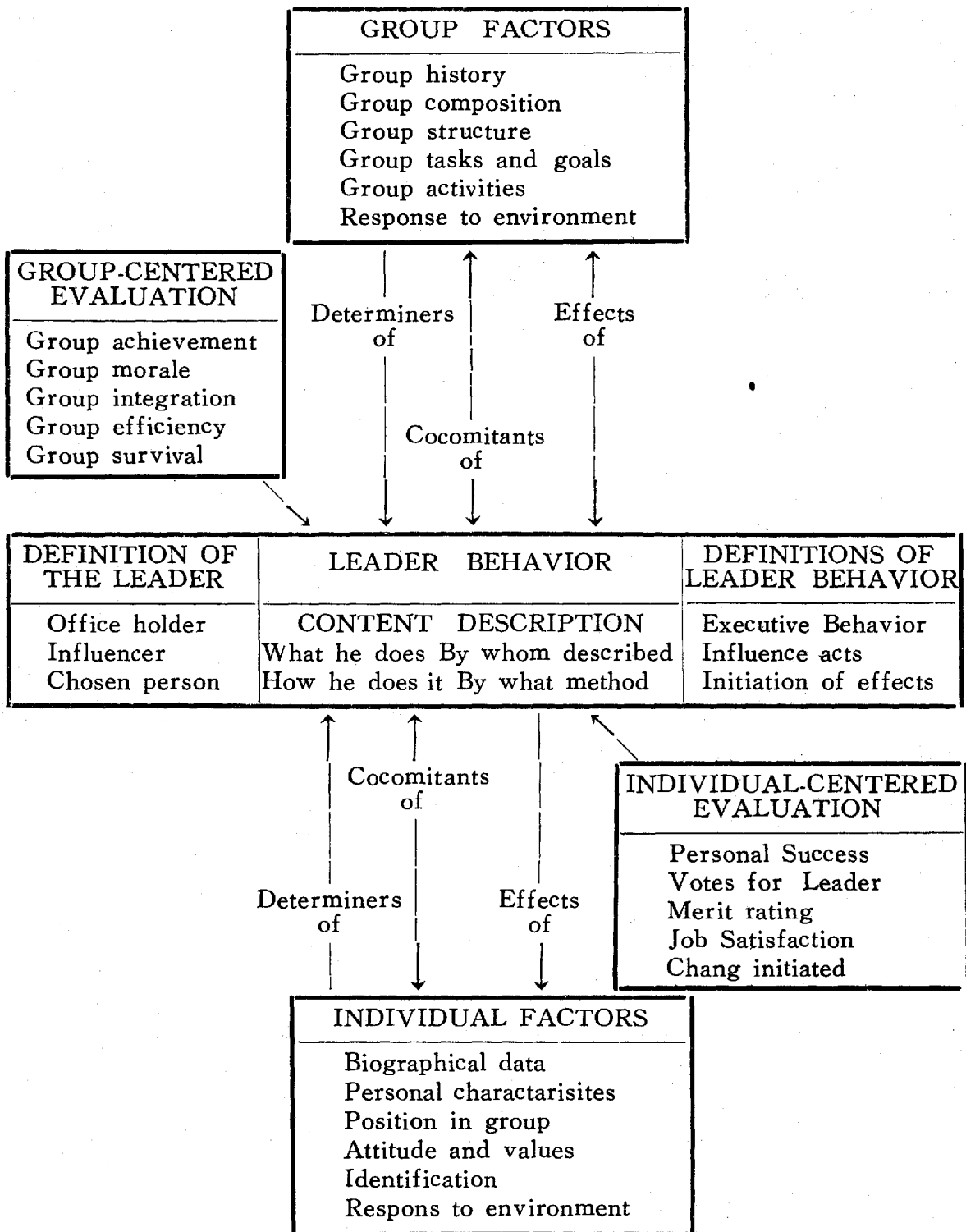
き資性或は資格 (traits or qualifications) が、必ずといってよいほどとり上げられる。何故ならばリーダーシップがリーダーの資性又は資格に左右されているということと、同時に、人材養成論としての意義が認められるからである。

c. リーダーとリーダーの機能 (“a leader is a leader”)

リーダーは統率する任務をもつ地位にある人物をいうのであるが、統率することは、その地位が如何なる機能 (又は仕事) の遂行を主とするかによって異ってくるとする。ストグディル (Stogdill) によれば、46の海軍内の組織についてみると、すべての将校は「統合する」(co-ordinating) という任務をもっているけれども、地区軍医将校にとっては「統制」ということが主であり、電気主任将校にとっては「技術的監督」が主であり、法務将校は「相談」が主であるように、リーダーシップを諸々の機能を遂行する具体的な内容として、或は典型的な在り方を示す概念に用いられる。広義に「統率する」ということを考えれば、集団のもつ共通目的を実現するために必要な諸々の機能を含むものと解される。すなわち、計画すること、統制すること、調整すること、指揮、命令すること、業績を評価することなどの種々な行為であって、それらの機能が何であるかを impersonal に問題とするのではなくて、それらの機能の有効なる遂行としての “personal performance” (O. ティード) とみるのである。経営管理論の多くは、経営活動を管理機能および組織の側面について把握し、それぞれの機能の有効な遂行について論ずるが、それらは多かれ少なかれリーダーシップに触れている。したがって逆に諸機能を前提としてリーダーシップの発揮を直接にとり上げることもできるといってよい。

d. 響影力としてのリーダーシップ (Influence and leadership)

リーダーシップはこれまで響影力として理解されてきている。集団を指揮し或は集団の特性を作るところの積極的な響影力のある行為と考えられる。バスは響影力としてのリーダーシップは彼の採ろうとする定義に一番近いものとしている。この定義に従えば、リーダーとは響影力をもつ人物 (influencer) と考えるのである。集団の一員である A の目標が他のメンバー B の目標をかえることによってか、B の行動上の変化を惹き起こし A の行動を強化することによって集団の目的を達成しようとする (A の) 努力がリーダーシップであるとする



ストグデルおよびコーンズによるリーダーシップ研究の範例 (Paradigm for the Study of Leadership, by R. Stogdill and A. E. Coons) B. M. バス：前掲書 p.88. 所載

のである。言いかえれば、集団の成員間の相互作用 (An interaction between members of a group) である。しかしそれは、単に A からのみの作用であるよりも、寧ろ A と B の相互作用である<sup>(1)</sup>。

要するに、バスの定義は、リーダーシップを種々の要因や情況の複合せるものとして理解し、集団の成員間の相互作用は、集団的要因 (group factor) 統率者行動 (leader behavior) および個人的要因 (individual factor) の三者が別図のような作用乃至関係というのである<sup>(2)</sup>。経営者リーダーシップ論は、これらの三つの要因を、経営体という「場」における特殊性を考慮すると同時に、リーダーシップの経営者の観点は、上長が如何にリーダーシップを有効に発揮できるかを問題にするのであるから、統率者の行動を中心として、彼自らの個人的要因に対するアプローチと、集団的要因を適確に把握する方法へのアプローチと集団を統率するための「技法」に対するアプローチに分れる。すなわち経営者リーダーシップ論は、統率者の個人的要因へのアプローチとしての資性論的考察、集団的要因を把握するアプローチとしての人間関係研究の如きであり、そして、以上二つの考察を前提として、経営理念、経営者機能、および経営組織との関連においてより具体的にリーダーシップの有効なる発揮を考察していくことに他ならない。

## (2) O. ティードのリーダーシップの本質論

O. ティードの「リーダーシップ論」は1935年に刊行されているが、別著の二冊 (“The Art of Administration 1951, および Administration : Its purpose and performance 1959) の中に「リーダーシップ論」の位置づけも行なわれているので、一応経営者リーダーシップについてどのようなアプローチすべきかを知ることができるとともに、従来からの「経営者リーダーシップ論」の典型とってよいのである。

勿論、ティードの「リーダーシップ論」が完全な体系をもつものとはいえない。本稿では彼の所論を紹介しながら「リーダーシップ論」の完全な体系的リ

---

(1) B. M. Bass, *ibid.* p.90.

(2) B. M. Bass, *ibid.* p.89.

ストを示すことによって、彼において何が欠けているかについても明らかにしたいのである。

ティードの「リーダーシップ論」の内容を示せば、次の如くである。

- Chapter I The Demand for Leader.
- II What is Leadership?
- III How do people become leaders?
- IV How do leaders influence others?
- V The leader's objectives.
- VI The qualities necessary in leaders.
- VII The leaders as Executive.
- VIII The leader as Teacher.
- IX Method and manners of leading.
- X The leader as Conference Chairman.
- XI Problems of the assistant leader.
- XII The Hazards of leadership
- XIII Problems of women leaders.
- XIV The leader's deeper resources.
- XV The leader in a democracy.
- XVI How to train leaders.

第1章 (リーダーへの要請) と第2章 (リーダーシップの意義) とは、リーダーシップの本質論である。そして、リーダーシップと経営理念、経営機能、および経営組織との関連についての見解が把握されている。

まず第一章に於いて、彼は経営組織とリーダーシップの関係についてとり上げている。すなわち経営組織が拡大するとともに、職能化乃至細分化が行われて、集団の成員は全体との結びつきに於いて大なる「距離と拡がり」の為に生氣ある人間的な繋りを失う。このような非人格的、冷厳なそして非刺激的 (impersonal, cold and uninspiring) な結びつきに「血の通った流れ」 (the blood stream)<sup>(1)</sup> にすることがリーダーの任務であるというのである。

(1) O. Tead : ibid, p.7.

経営組織はそれ自身編成上の諸原則をもっている。組織の一員は諸原則によって組立られた中で、職務が与えられ、その遂行の責任を課せられている。しかし、彼が「働く意欲」をもり上げる何ものも組織の中で感じないに違いない。集団（会社）の一員であるという (in and of the company) 情感を作り上げるのが本来のリーダーシップ (real leadership) に他ならないという。<sup>(1)</sup>

そこでティードは、「指揮すること」(Command) と、リーダーシップとの区別に触れ、「指揮官」(Commanders) は組織を指図することによって成員を目的に結びつけようとするのであるが、リーダーは成員が集団の目的を理解し、その実現の為に参与しているという意識のもとに、より自発的に組織の中の役割を果していくように指導し且つ啓発していく。つまり、経営組織が部分としての成員の単なる合計以上のものであるのはリーダーシップの有効なる発揮にもとづいている。しかし、組織とリーダーシップとの関係は、後者の立場からすれば、組織はリーダーシップの前提となっているのであり、したがって両者の相互関係は経営者リーダーシップ論の一領域をなすといつてよい。

彼が次にとりあげる問題は、経営者の機能 (Executive functions) とリーダーシップとの関係である。経営者の機能として挙げられるものは、(1) 計画を樹立し、そして方針と手続きを明示し、(2) 部下の活動を組織化し、(3) 権限と責任を委譲し、(4) 初期の結果を実現するように統制すること(5) 実施の一般的な進行を統制し、(6) 命令又は指示を与え、(7) 方針を説明、伝達し、(8) 経営者の責務を実行するために部下を教育し、(9) 多様な努力や要因の全般的な調整をすることであるが、これに最後の機能として集団の全成員を鼓吹し、「生気づける」ことがつけ加えられねばならないとしている。<sup>(2)</sup>しかし、この最後の機能が果して他の機能と共に併列されるべきであるかどうかは問題である。

E. F. L. ブレック (Brech) は、管理の要素として計画、統制、調整および「動機づけ」(planning control coordination and motivation) の四つとし、「動機づけ」をリーダーシップとしているのである。<sup>(3)</sup>

(1) O. Tead : *ibid*, p.11.

(2) O. Tead : *ibid*, p.p. 14—15.

(3) E. F. L. Brech : *Management, its Nature and Significance*, 1948. p.37.



彼（ブレック）は前2者を「管理機構」（the scheme of management）とし、後2者を「管理の作用」（the effective working of management）とし、後者の作用を重視しているのであるから、相即的に「機構」と「作用」を考えていると理解してよいのである。ティードにあっては、経営者の機能を合計10個の項目と関連するようには示されていない。しかし、個々の経営者の機能を有効ならしめる「技術」（第11章）には、必ずリーダーシップの発揮を伴っている。したがってリーダーシップを中心する観点からすれば、それ自身の有効な発揮の「技術」は、個々の機能を前提としてとり上げられねばならないのであるから、したがって、このような考察も「経営者リーダーシップ論」の一領域をなすものである。

第三番目に彼は「経営者の地位はすなわちリーダーシップの機会を持つことである」ということについて述べる。<sup>(1)</sup>すなわち、ここに於ける経営者の地位とは、前述の status とは異なり、第3章（如何にして人々はリーダーになるか？）に関連して述べているものと考えられる。すなわち経営者は、A Leader（偉大なる指導者）ではなくて、彼自身以外の状況が彼をしてリーダーならしめるのであるから、リーダーシップの発揮は、その状況と無関係ではあり得ない。彼は如何にしてリーダーになったかということが、リーダーシップの「型」乃至性格を決定するというのである。彼は、経営者の地位を得るにいたる事情によって、自己推進型リーダー（The self-constituted leader）、集団選択型リーダー（The group-selected leader）および上位者任命リーダー（The leader appointed from above）の3つとしている。

第1の型は通常「生れつきのリーダー」（the born leader）と考えられるタイプであり、強烈なパーソナリティと激しい自我と、そして確固とした決断力の持主であるからこそ、自分を押し上げてきているのである。このような人物のリーダーシップは、一時は部下の行動を統一し、志気を昂揚しうるであろうが、しかし、それは永続的な支持をうるに十分ではあり得ない。第2の型の人物は、リーダーと部下との間に協力する精神的基盤が存在しているのであるから、彼は集団の目的に部下を如何に結びつけるかが問題となるのではなくて、

---

(1) O. Tead, *ibid*, p.16.

その目的の実現する手法や手段に専念すれば足りる。だが、事業体の如きにあつては、リーダーは経営責任をもっているのであるから、部下に信頼されることだけが唯一の資格となり得ないのである。第3の型の人物は、通常事業体で見られるように上位者から任命されてリーダーの地位に就く。この場合彼の部下は賃銀労働者として働いており、集団（会社）の目的と直結しているものではない。したがって、この場合リーダーは集団と成員との結びつきを確固のものとするために種々な困難に当面するであろう。経営者リーダーシップはこの型に属するものが圧倒的に多いのであり、また彼の著書における課題はこの型を取り扱うのである。

以上の如き経営者の地位とリーダーシップの関係は、第5章（リーダーの諸目標）に於いて詳しく吟味されるのであるが、一言にしていえば、経営理念或は方針に関連することである。経営者は集団の諸目標を成員に示すスポークスマンである場合もあるが、他方、彼が部下の利益や関心に結びつく点を自らの創意と機才で方法や手段で明確にすることが必要となる。このような彼自らの創意や機才こそ優れたリーダーシップであろうし、また、部下の利益や関心を洞察し諸目標の決定に参加してこれに織込むリーダーの努力も部下の受容性を強めることになる。さらに、部下を諸目標の決定に協議的に参加せしめることも有効なリーダーシップでのひとつの技法といえよう。以上のようなことは、リーダーシップの「技術的」な面にのみこだわりすぎている論述と考えられるのであるが、リーダーシップの本質が「催眠術でなく甘言を弄うすることではなく、また、セールスマンシップを発揮することではなく」部下が生活し意欲し且つ努力する「力」を彼らの中から引き出すことで（to lead out from）あると述べている。したがって部下が個々人として、また集団の一員として自己啓発しうるような経営理念乃至方針の展開がリーダーシップの有効性を支えていることを明らかにしている。

経営理念乃至方針の具体的内容は、経営者にとってはリーダーシップの前提となる。したがって、経営者が如何にこれを部下に侵透せしめるか、或は部下の欲求や願望を洞察していくかという「技術」的な問題のまえに、経営理念乃至方針が経営者リーダーシップの有効性とどのような結びつきをもつかについ

での考察が必要となる。これも経営者リーダーシップ論の一領域である。

要するに、第1章、第2章、第3章および第5章は、リーダーシップの本質を明らかにする基本的な考察であって、経営組織、経営者機能および経営理念乃至方針とリーダーシップとの関係が主なる内容になっている。言いかえれば経営者リーダーシップの本質論であり、リーダーシップの発現する「場」乃至状況の説明となっているのであって、第4章以下（第5章）においてリーダーシップの資性論および技術論が展開されているのである。

（未 完）