

実践型リーダーシップの統合モデルについて

奥 田 順 一

は じ め に

わが国でもアメリカでもリーダーシップに関する論説は毎年数限りなく語られている。しかし、ドラッカー（Peter F. Drucker）によると、効果的リーダーシップというのはリーダーの資質とかには関係なく、ましてやリーダーのカリスマ性とは何の関係もないと云い、第一に、それは仕事だということであり、その基礎は組織の使命を考え抜き、それを明確かつ目に見える形で実践し確立することであるとする。リーダーは目標を決め、基準を定め、それを維持するものである。第2に、リーダーシップとは地位や特権ではなく、責任とみることである。効果的なリーダーは他の誰でもなく自分が最終的に責任を負うべきことを知っている。彼は部下の力を恐れたりはしない。強力な部下を求めるのである。第3の要件は、リーダーは信頼を得られるということである。リーダーの行動とリーダーの公言する信念とは一致していなければならない。少なくとも矛盾してはならないとする。

ドラッカーの云うリーダーは、かつての偉人論にあるイメージを排除するとともに、他方で真の組織目的に貢献しない悪しき独裁者をも排

撃する。その意味で大変に現代的なリーダーシップ像であり、むしろ組織の上に立って組織を動かす人、組織人としてのリーダーを前提にしているようである。

したがって、リーダーシップの仕事とは人の云うほど華々しいものではなく、地味で退屈でさえあるとしている。重要なことは、リーダーの仕事は何よりも組織の使命、目標を確立し、実現することにあるのであって、それに到る妥協があっても、組織の目標に沿っているか否かによって判断すべきで、カリスマとか権力とかに惑わされてはならないと説くのである。われわれはリーダーシップという名の下に余りにも多くのことが語られているために、時には迷路に踏み込む感がしないでもないが、ドラッカーのきわめて常識的で率直なこのリーダーシップ像は、本稿で展開する実践型リーダーシップの統合モデルとも幾つかの点で一致するのである。われわれの見るところ、この一致は実践的な問題への接近による結果の一致と見做すことができる。

第二次大戦後、アメリカでは社会心理学者によるリーダーシップの統計的解析アプローチが継続して行なわれ、その成果は精緻な監督者リーダーシップ・スタイル理論を生み出した。わが国でも、リーダーシップといえば、この監督者スタイル論を指すものと考えられ、ひろく紹介されてきた。しかし、この心理学的統計解析はまだ未だ未完成であるとともに、実践家にとってもその単純な帰結のゆえに余り評価されていないようである。この解析方法とは別に、経営者、管理者に対する面接、質問総ケースス

1) Peter F. Drucker; Managing for Future, ch. 15 1992 Truman Tolley Books 邦訳: 上田, 佐々木, 田代訳「未来企業」ダイヤモンド社 1992 ドラッカーの云う効果的なリーダーの例はトルーマンやアイゼンハワーであることも興味深い。

タディといった方法を用いてのリーダーシップに関する研究もまた数多い。この方法は、いわゆる経営学者のみでなく社会心理学者もまた参加して行なわれている。その典型的なものはハーバード大学のコッター (John P. Kotter) である。ドラッカーはかつて「管理の実践」の中で、人間関係アプローチは仕事に焦点を合わせていず、むづかる子供にシロップを与える対処療法に終止しているとして、人間関係論のような心理学的接近の意義を余り認めていないことでもよく知られている。それは、経営に対する社会心理学的研究の必要性を認めないというのではなくて、企業経営の仕事や成果に対する関係が大変に稀薄であることを批判しているものと解せられる。

ロック (Edwin A. Locke) によると、コッターをはじめとするケーススタディ型のリーダーシップ論は、特に過去十年ないし精々二十年の間に公刊された書物で判断すると、ほとんど一つに収斂していると云う。これを実践型リーダーシップ論と名付けるとすると、ロックの云う実践型リーダーシップの収斂した統合理論の内容および特質を検討するのが本稿の課題である。われわれは、この統合モデルは理論としてはまだ完全ではないが、これまでの心理学的研究をも十分にとり入れ、その心理学的研究成果の位置づけにおいて優れており、経験的実務家の議論とも合致していると考ええる。

1. 資質論および統計的解析の問題点

今世紀初頭においては、リーダーシップ論の原型とでも云うべき偉人論 (great man theory) が大変ポピュラーであったと云われている。この偉人論では、リーダーはリーダーでない人々

よりも非凡な性質をもっており、その性質は成得的かまたは遺伝的なものと考える傾向があったと指摘されている。リーダーに個有の優秀な性質という考え方は、容易にいわゆるリーダー資質論 (Trait theory) へと姿を変えた。この資質論は、リーダーの資質・性質が遺伝的であるとか後天的であるかを問題とせず、もっぱら非リーダーとは異なる幾つかの優れた性質を多くの観察から抽出した。ストックデールの研究などがそれである。しかし、フルマー (Robert M. Fulmer) によると、この資質論は、第一に、唯一の資質でなくて数多くの資質を挙げるが、リーダーにおいては非リーダーよりも幾分多く持たれているという程度の議論であり、第二に、このような資質がどのような状況の下で結合して有効に作用するのかという環境やフォロワーおよび生産性との関係を明らかに出来なかったという2点で、成果をもたらす有効なリーダーシップとの関係が不明確であったために、余り顧みられないようになったと説明している。

今日、過去の資質論に対する見方は一般に否定的であるが、心理学者ユークル (Gary Yukl) によると、それは余りにも過剰な反応であり、状況にもよるけれども、その人の資質や動機がリーダーの実績有効性に影響するというのは明らかであると思われると述べており、実践型リーダーシップ論では、後述のように、人の資質・動機を有効な実績を示すのに必要なものとしている。ただ、その資質・動機のみがリーダーの成功を導くものではなくて、他の要因例えば、管理者の知識、能力、ビジョン等も合わせて考えるべきであるという見解に立っていることに注意しなければならない。

ともあれ、リーダー資質論が衰退した後に現われたのが、生産性との関係で独立して有効なリーダーの行動特性を見出そうとする社会心理学の統計解析による、いわゆる監督者タイプの研究である。ミシガン大学のリッカート

2) Peter F. Dimecher; Practice of Management Part 2. ch.3, 1954 邦訳; 現代経営研究会訳「現代の経営」1962 自由国民社

3) Edwin A. Locke; The Essence of Leadership, 1991 Lexington Books

4) Robert M. Fulmer; The New Management, 4th ed, 1988 ch. 14.

(Rensis Likert) が先鞭をつけたこの研究は以後 30 年以上を経過しても今日でもなお継続して多くの成果を挙げてき、今日では、リーダーシップ論というのは、この監督者タイプ論として一般には認められている。この監督者タイプ論によると、リーダーシップの有効性はリーダーの行動特性、フォロワー、その状況という 3 変数の相互的作用による、すなわち $L=f(l, f \text{ and } s)$ によって公式化されている。

しかし、われわれがみるところ、第一に、生産性の指標がフォロワーの欠勤率とか満足度とかいうものに置き換えられているため、必ずしも組織の経営実績との相関が明確でないこと、第二に、いずれの監督者タイプ論でも、リーダーの行動特性は、その名称は何であれ、フォロワーへの人的配慮かおよび仕事への指示的課業行動といった 2 個の特性に帰着し、二次元という単純な図式であり、余りに単純で実践的利用に耐えるものとは考えられないこと、第 3 にフィドラー (F. E. Fiedler) が管理者の権限の強弱とか、ハーシー・ブランチャードは部下成員の職務への成熟度とかの状況変数を導入しているけれども、どちらかといえば、その状況変数はリーダーあるいはフォロワーの一方に片寄っていて、他の状況変数が何故に考慮されていないかが不明である。したがって、経営者の置かれた様々の実践課題を十分にとり入れたものということとはできない。

われわれは、本稿の最初にドラッカーの記述を引用して、リーダーシップというのは管理者の仕事そのものであるとした。組織心理学の大家シェイン (Edgar H. Schein) も、リーダーシップに関する様々な解析を検討して後、これらの二次元のリーダーシップ行動特性が課業ないし意思決定のタイプに即応するものとすれば、意思決定のタイプを分類する基準が必要であるとして、例えば (1) 情報を誰がもっているのか、(2) 決定実施の重要性、(3) 決定事項の実施に部下がどの程度動機づけられているのか、といった動機または仕事との関連性の度合によって補足

されねばならないと云っている⁵⁾。またこのように意思決定という仕事の新しい次元を考えるべきであるとしても、シェインはその次元の決定的なものを明らかに示してはいないのみでなく、組織の政策とともに仕事そのものという中には、生産目標、求められる品質、仕事の仕方としてのタイミングや速度など多くの考えられる次元を列挙しているにすぎない。

管理者の仕事は、何よりも当該組織の使命、目標、ビジョンを決定することにあるとすれば、例えば、具体的な市場構造に関する不確実な情報に基づけて決定をしなければならない。また技術的に専門的な質の高い決定であれば、結局、その情報を入手し、判断する管理者の決定によらねばならない。まして、リーダーシップの成否は、最終的にはその経営実績を高める決定の実効性にあるものとすれば、決定の現実的有効性はかかって管理者の責務にならざるをえない。このような重要性の高い、あるいは革新性の強い、あるいは緊急度の高い決定は、部下の理解・協力をとりつける問題以上に決定の組織をめぐる外部諸条件によって左右されることが多くなる。シェインが仕事そのものの次元によって、リーダーシップ論が補足されねばならないと云うが、仕事そのものが階層的にも種類のにも千差万別であることを考えれば、リーダーシップの有効性を仕事そのものの簡単な次元の追加によって明らかにされるとは考えられない。新製品の開発、営業ルートの再構築などで仕事の種類を考慮すれば、また組織のおかれた状況、従来の政策の歴史、組織の権威的構造など、仕事そのものでなくとも、仕事をとりまく状況は多様で幾つかの次元という簡単な尺度で測られるとは考えられない。シェインがリーダーシップが結局は「部分的には一種の文化現象であり、所与の文化的、政治的、社会経済的文脈の中で分析されねばならぬ」というように大変複雑

5) Edgar H. Schein ; Organizational Psychology 3rd ed. 1980 ch. 7 邦訳: 松井訳「シェイン組織心理学 1982 岩波書店

な決定プロセスをとまなうことに注意を促している。したがってリーダーシップを単にリーダーとフォロワーの相互作用とする理解をもってしては、仕事そのものとしての有効なリーダーシップを把握できないと考えざるを得ない。

以上のように、リーダーのパーソナリティないし特性を幾つか摘出し、その特性が他の人々特に部下の行動に影響するとしても、有効なという基準に照らしてみると、特性論は実績との関係性を明らかにするには到らなかった。他方、有効性との関係を明らかにするため、リーダーの二次元の行動特性のほか、状況変数を導入しようとする統計的解析では、管理者の仕事ならびに仕事をめぐる組織環境を幾つかの次元として導入するには、意思決定という仕事の態様、組織の政策・歴史など非常に多種類のものがあり、有効な次元として状況変数を整理することができていない。これらの2点から、有効なリーダーシップという目的には、資質論もリーダー行動特性論も不完全であると云わねばならない。

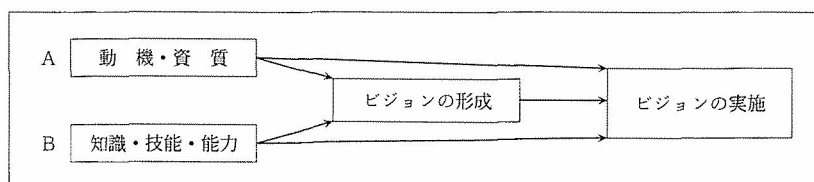
2. 実践型リーダーシップの概念

実践型リーダーシップでは、既に述べたように、管理者に対する面接、行動観察という研究方法を用いるが、最初に、優れた経営実績をあげた管理者がどのような情報収集によって、どのようなビジョンを樹立して、さらには、どのようなモチベーション方法を用いてビジョンの実現に到り、経営成果を高めたかをケース・スタディとして調査するという方法をとっている。この研究では、調査するのは、当該経営実践の具体的方法・プロセスを明らかにし、

それとともに、これを実現した管理者のパーソナリティ・資質をも合わせて調査する。したがって、前節で述べたように、監督者の行動特性や資質が経営成果とどのように関連しているか、その量的相関は、ほとんど問題にされないということになる。換言すれば、ケース・スタディでは、最初に管理者の経営成果ありき、ということである。

もとより、ケース・スタディでは、管理者の経営実践そのものを追跡するのであるから、量的解析ではない。したがって、管理者の資質についても、人々が評価する管理者の資質が認められるにしても、それは経営成果に影響するものとしても、ケースごとに最初に比較されるということはない。多くのケースについて、共通して認められるのはどのような資質であったかという定性的な結論にならざるをえない。また、常識的に判断しても、経営実績を高めたものは、ユニークな政策・戦略にあるのであって、そのユニークな変革の方向づけなり実現にいたる経営方法が最大の貢献者なのである。ひとり、経営者の資質のみが経営成果に貢献したのでないことも明らかであろう。したがって、ケース・スタディは経営実践の記録、記述そのものが中心となるのである。

上記のような方法論に立つ実践型リーダーシップの統合モデルの骨格は、第1図のようである。ロックによれば、この種の実践型リーダーシップに関する過去10年内外の著作は、ほとんど第1図のような統合モデルに収斂すると云う。彼の云う著作の主要なもので、本稿で直接引用しなかった文献は末尾に参考資料として掲げる。これらの文献が比較的新しいということも興味を引く問題であるけれども、われわ



第1図 統合モデルの骨格

れは、ロックのモデルがリーダーシップに関する諸研究を一つの統合モデルに集約しているその各論の位置づけが貴重であると考えとともに、他方で、ケース・スタディに基づくことから来る実践的価値が大変大きいことに注目したいのである。

本稿では、この統合モデルの内容を順次検討するが、その内容に立ち入るに先立って、このモデルにみられるリーダーシップの概念をめぐってその特質を以下に明らかにしよう。

1) プロセスとしてのリーダーシップ

ロックはリーダーシップを定義して、「共通の目標に向って人々を活動させるよう誘導するプロセス (the process of inducing others to take action toward a common goal) である」とする。この定義は、一般のリーダーシップの定義とはほぼ同一のものであるが、プロセスとして把握するところに特質がある。われわれは、プロセスという表現から管理職能のプロセスすなわち計画—組織化—統制というマネジメント・サイクルを想起する。この管理職能は職能の分類であるとともに、論理的にも計画から出発して統制に終るので、通常、管理の過程的職能と呼ばれている。これに対し、図にも明らかなように、統合モデルでは、ビジョンの樹立—ネットワーク組織—欲求充足—ビジョンの実施という時間的・論理的过程が対応する。前者をコントロールに主眼を置くマネジメントとし、後者をリーダーシップとして対置して、その両者の相違を明らかにしようとしたのがコッターである⁶⁾。

しかし、マネジメントと云いリーダーシップといっても、いずれも同じ管理者の仕事であるから、われわれはコッターの対置は、新しいリーダーシップの性格を強調するための議論と解し、それよりも新しい実践型リーダーシップがビジョンの樹立に初まりその実現にいたるプ

ロセスとする定義に賛同する。したがって実践型リーダーシップでいうリーダーシップは、管理者の仕事そのもの、仕事のプロセスとして理解する。

2) 中級、上級管理者のリーダーシップ

ケース・スタディにみられる事例では、企業のほかに病院、公共機関、出版社などその組織は様々であるが、そこでの管理者は社長、事業部長、営業部長、出版部長、プロダクト・マネージャー、などのように、中・上級の管理者であることが多い。ひとつには、実践型リーダーシップでは、事業の成果を前提としているので、成果を把握できるのは一定のまとまりのある事業の単位であるからであろうが、他方では、ビジョンなりという目標の問題は、上級管理に近い階層で初めて重要な意味をもつものだからであろう。

実践型リーダーシップでは、管理者の属する組織階層について特に言及されていないが、われわれは、そのケースから、実践型リーダーシップの論義は、中級以上の管理職によく妥当するものと解する。しかし、ここで注意すべきことは、時には専門職、あるいはスタッフ職という管理者がこれに含まれることもあるので、管理階層を限定してのみリーダーシップを論ずるのは、特に実践型リーダーシップでは不適切であるかも知れない。

3) ネットワーク型管理者のリーダーシップ

実践型リーダーシップは、人々に影響を与えるという点でリーダーシップと称せられているが、組織、とりわけ大規模組織ではライン、スタッフとも複合した相互依存の組織であるから、管理者は、上下の序列のみでなく、スタッフ職とも組織の外部とも関係する、いわゆるネットワーク型管理者が当然のこととして前提とされている。したがって、定義にある「他の人々」という範囲は部下に限定されるものではない。接触し、影響し合う存在としての人々は、上下、斜めといった多方向の影響が想定されていると

6) Kotter J.P.; A Force for Change ch.1, Free Press 1990 邦訳 梅津訳「変革するリーダーシップ」ダイヤモンド 1991

考えるべきである。

ビジョンの樹立に必要な情報の入手先はもとより、ビジョンの実施において、当該管理者の上下の組織成員以外の成員にも理解と協力を得るには、文字どおり、リーダーシップは「他の人々」であって部下のみではないのである。

4) 変革のリーダーシップ

第1図の骨格にも明かなように、ビジョンの樹立に初ってその実現に終るというプロセスから当然想定されるように、実践型リーダーシップはこれまでのマネジメントよりも変革のビジョンに力点を置く。最近、アメリカのリーダーシップ論でしばしば変換型(The transformational leadership)と呼ばれるものは、われわれが実践型リーダーシップと呼ぶものとほぼ同じ内容をもっている。この変換型という名称はバス(Bernard M. Bass)やティシー・ディバナ(Noel M. Tichy & M. A. Devanna)が1985年前後の著作によって使用したことによって有名になったようで、両人のいずれも、新しいビジョンの創造と変革の制度化を提唱して名付けたもののようで、実践型というより変革型リーダーシップと称することが適切かもしれない。

5) 動機づけのリーダーシップ

リーダーシップは、本来、人々を共通の目標に向って動機づけ、誘導することであるから、いまさら動機づけのリーダーシップを説明するまでもないことである。しかし、ビジョンなり変革を主題とする実践型リーダーシップは、経常的なコントロールと異なって、新しい方向に人々の努力を結集することから、また挑戦的な目標を設定することから、その変革に向って人々の理解・協働を欠くことができない。

このことは、リーダーたる管理者が第2図のAにみるように高い動機をもつことを、また変革についての自信をもつことを強調することにも現れている。したがって、ここで動機づけというのは、ひとり部下に限られることなく、リーダーにも強い要請がなされている議論とし

て、官僚制の諸障害を克服しようとする意図を有している。

3. 動機・資質および知識・能力の位置づけ

前節の第1図に示されているように、ロックの統合モデルでは、A(動機・資質)およびB(知識・技能・能力)が管理者のリーダーシップという実践になんらかの影響をもつものであった。しかし、リーダーシップをビジョンの樹立から実施へというプロセスと定義するとき、このプロセスにAおよびBがどのように関係するのであろうか。少なくとも、管理者の資質は行動そのものあるいは活動のプロセスではない。したがって、第1図のAおよびBは、リーダーシップという仕事を行なう管理者に予め備わっていなければならぬもの、リーダーシップという活動の前提として考えられていることと解さなければならない。

また、リーダーシップの良否は何によって判断すべきかを問えば、経営実践では、長期・短期といった効果のみえる経過的時間を別にすれば、それは経営成果の実現によって測られるものがあるから、樹立と様々の組織環境という制約条件の下で、意思決定されたビジョンが成果と対応し、対比されるべきものである。ビジョンの内容が有効なものであって、初めてその経営成果が発揮されたと考えねばならない。このように考えると、管理者の意思決定に及ぼす様々の環境要因には実に多くのものがあるが、管理者のパーソナリティや能力もその一つの要因にすぎず、管理者の資質をビジョンを媒介することなく直接、経営成果に結びつけることは余りにも短絡的な接近ということになる。この点で、AおよびBはリーダーシップの成果に直接影響するのではなくて、また、その間接的影響を測定するという接近を断念すれば、それはリーダーシップに必要なものという観点でしか存在しえないことになる。

AおよびBを、リーダーシップに必要なも

- | |
|--|
| <p>I 動機 (motives)</p> <p>(1) 達成, 願望, 活力, 持久力, 率先力という行動欲求 (drive)</p> <p>(2) 指導動機 (leadership motivation)</p> <p>II 資質 (traits)</p> <p>(1) 正直・誠実, 情緒的安定性を含む自信…強い証拠性</p> <p>(2) 独創・創造性, 柔軟・適応性, カリスマ…弱い証拠性</p> |
|--|

第2図 動機および資質 (A)

の, 前提として定性的に把握するとして, 統合モデルに示される A の内容は第2図のとおりである。

動機や欲求については, マズローの欲求階層説が有名であるが, その研究が第3の心理学とも称せられているように, 欲求の種類, 階層についてはいまだ心理学上も定説であるという段階に達していないように思われる。マコビー (Michael Maccoby) は動機を次の8箇にわけ, それらの動機の組み合わせ, 強弱によって5箇の人々の行動特性, パーソナリティが観察されるという⁷⁾。

- a) 生存
- b) 関係性 (愛着, 社交)
- c) 快感
- d) 情報 (刺激, 知識)
- e) 熟練 (所有, 達成, 権力)
- f) 遊び (探究, 冒険, 創造)
- g) 尊厳 (誠実, 自尊心, 栄光)
- h) 意味 (普遍的, 文化的, 個人的)

マコビーのような方法では, 上記の括弧内のものを入れると, 動機, 欲求は非常に多く, また人々は大なり小なり, それらの動機を保有していることになる。したがって, 第2図の動機(1)は管理者の行動を前提にして, 行動との関連性でのみ列挙されているように思われる。活力などは, 当然に管理者の業務に必要なものとして, 誰でも挙げるものであるが, 活力, 持久力,

率先力などは, 動機というよりも, 管理者の行動より観察される資質と考えた方が説明としても適切ではないかと思われる。マコビーは, 人々の資質, 行動パターンとして「イノベーターが新しい組織の形をつくり, セルフディベロッパーがそれを動かす」という説明で, 一種の監督者パターン論に似た方法を用いて経営の実践活動を説明している。

動機は, 通常, その人が社会生活の中から形成され, 自覚されるようになると云われるが, 少なくともこれを外部の者が観察し評価することが困難なものである。したがって, リーダーシップに必要な資質, 行動特性として多くの方で観察されているものを列挙することの方が理解が容易である。このようなわたくしの解釈が許されるものとする, 第2図の資質には, 誠実, 自信のほか, 活力, 持久力, 率先力といった資質が追加され, 組み替えられるので, 動機(1)には, 達成, 願望の動機のみが残されることになる。いうまでもなく, この達成動機は心理学者マクリーランド (D. C. McClelland) より大きい影響力をもつ動機づけ要因として指摘されたものである。

このような組み替えによってみると, 統合モデルの動機(1)および資質(1)の項目は, すべて常識的なものであり, 特に説明を必要しないであろう。しかし, 動機(2)および資質(2)については若干の検討が必要である。

指導動機あるいはリーダーシップの動機とは何であろうか。ロックの説明によるも, 指導動機とは他人に影響を及ぼす欲求を意味し, しばしばパワーに対する欲求とも等しいものと考えられている。高い指導動機をもつ人は, 他の人々に影響することについて多くを考え, 討議に打ちかち, より大きい権限の職位に達するとする。経営の通説によると, 管理者は組織上一定の権限をもって, 部下に指示, 命令を与える。管理者が自ら活動するのではなくてリーダーとして, 人々を指導して仕事を行なわせる人であるから, そこには指導の権限, パワーが附与されており, その仕事を有効に遂行するには, 当

7) Michael Maccoby ; Why work, 1988
Simon & Schuster ch.1 6, 邦訳: 川勝久
「Why work」ダイヤモンド社 1989

然、パワーに対する動機を想定しなければならぬという論理になる。

複合した大規模組織においては、管理者は複雑な意思決定の公式、非公式の組織実態を知らねばならず、現実にはどのような組織や人に決定のパワーが存在するかについて無智であってはならず、自らの権限・パワーの影響する力について盲目であってはならないと説いたのは、コッターの「パワー・ギャップ論」であった。ロックはそのような管理者権限としてのパワーを行使する人々がその行使の動因として、パワー動機をもっていることが有効なリーダーシップに欠くことができないという説明を、心理学者のマクリーランドやユークル (G. A. Yukl) の研究に根拠を置いている。前述のマコビーなども熟練という動機の中に達成とともに権力という動機を含めている。

もっとも、ロックのパワー動機は、2種の異なる源泉をもっており、人々の自分に対する服従あるいは権力のための権力というリーダーの私的源泉と組織の望ましい目標を達成するための手段としての権力という源泉との二種を区別すべきであり、この後者を社会化されたパワー動機と称している。いうまでもなく、有効な管理者の動機として採用されるのはこの社会化された動機である。したがってこの社会的パワーは組織全体の利益のために行使されるのであって、専門家の助言をすすんで採用し、自己保身を避ける目的をもっていなければならないと説き、いわゆる独裁型の悪しき私的パワー追求者のそれと混同されてはならないと説明されている。フェッファ (J. Pfeffer) は管理者のパワーが目的のみでなく方法⁸⁾においても問題にすべきであると主張している。

管理者という限定されたリーダーを対象するのでなく、ひろく政治や経済の領域でも権力の問題は多く論じられてきた。本稿では、それら

パワーの内容について立ち入った議論をする余裕はないので、他日の機会を待ちたいと思うが、これまで、行動科学者の多くがリーダーシップについて、人々に対する配慮を強調し、あるいは管理者の仕事というのは部下の活動のための環境を整えることにあつたとする考え、また権限下位説にみられる権限の源泉をめぐる議論などにおいては、比較的に管理者権限をパワーとすることに消極的であつたのに対し、変革型・実践型リーダーシップ論では、管理者のパワー動機を強調することを指摘しておく。この事は、また資質について、リーダーの言行一致を強調し、リーダーがそのビジョン形成について、自信を持つことの重要性を説くところにも表われている。

次の問題は、第2図の(2)に示された資質である。結論から云えば、創造性、適応性、カリスマの資質は有効なリーダーシップに必要なとする証拠に乏しいという問題である。創造性という概念には機智に富むとか工夫する資質という意味まで含めて拡大すると、新しいビジョンの方向性を定めるといった変革型リーダーシップには、一見すると欠くべからざる資質と思われるが、具体的ケースとして、例えばIBMのトム・ワトソン (Tom Watson) などの例を挙げて説明する。ワトソンはIBMを優れた販売組織たらしめた功績を有しているが、それは大部分National Cash Registerで学んだ販売戦略を用いたものであり、本田宗一郎も内燃機器の発明をしたというよりも人々の内燃機器改良に関するアイデアを受入れ、導入するのに多大の援助をした人と評価する。

したがって、独創性 (originality) とか想像力 (imagination) といった資質はビジョン形成に重要ではあるけれども、組織の有効なビジョンを開発するために必要であるか否かは必ずしも明らかではなく、多くの管理者は他の人々の創造的アイデアを援助し、誘発せしめ、その実現性を組織の諸条件の中から取り入れることによって、組織の創造的ビジョンを形成することが多々見られるのである。

8) Pfeffer, J.; Understanding Power in Organization California Management Review Vol. 34, No. 2, 1992

創造性と並んで議論を呼ぶものにカリスマ (Charisma) がある。カリスマは人々により表明し易い情動を呼び起こす力であると考えられているが、リーダーの中にカリスマが存在すれば、部下の動機づけ、態度、自尊心に積極的な効果をもち、たとえ逆境の場合であってもフォロワーの強い支持と高い実績をあげる事例は、多数の研究者によってとりあげられている。しかし、主としてカリスマに依存しているリーダーのビジョンは、第一に、リーダーと部下とのコミュニケーションについての役割立つとはあっても、組織として制度化することは大変困難であり、第二にそれに追随することを拒否する人々にとっては、カリスマはかえって逆の効果をもつことがあり、カリスマの個人的好悪感、評価の相違が指摘されている。要するに、カリスマは、事業の成功の結果としてそのフォロワーによってしばしば認められ一定の優れた効果をもつが、その私的な性格から事前の有効なビジョンの形成、実施にとって本質的なもの、必要欠くべからざる資質と論ずることはできないという結論になる。以上、われわれは、リーダーの資質として、創造性、カリスマの二点について検討してきたが、リーダーの資質論を通じて論ぜられる共通の観点は、組織人としてのリーダーという観点である。ビジョンを形成し、意思決定するのは管理者であって、発明家や科学者でもなく、また偉人でもないのである。管理者は正しく組織人であり、リーダーシップの動機・資質もこの組織人の立場を離れては論ぜられないのである。

第三の問題はリーダーシップに必要な管理者の知識、技能、能力の問題であり、統合モデルにおけるその内容は第3図のとおりである。

管理者の表面に現れた行動の型を資質と呼ぶならば、その資質にあって人を動かしている動因が動機である。この両者は観察の可能性によって区別することはできるが、いずれも人間に共通して存在するものであるから、そのいずれを有効な管理者のそれと把握するかはかなり難かしい心理学上の問題であった。それは、広

I 知識 (knowledge)

- (1) 技術的専門性
- (2) 経験を通じて獲得された組織・産業の知識

II 技能 (skills)

- (1) 人的技能 (傾聴、口頭伝達、ネットワーク形成、コンフリクト管理、評価)
- (2) 管理技能 (問題解決、意思決定、目標設定、計画)

III 能力 (ability)

- (1) 認知・智的能力

第3図 管理者の知識、能力 (B)

く人のパーソナリティの問題といえることができる。それに対し、知識、能力というのは、知識一般、能力一般ではなく、具体的な業務遂行上に必要なものとして列挙できる。それが第3図の知識、能力の内容である。

コッターのゼネラル・マネージャーの調査によると、マネージャーは広汎な知識、情報をもっていなければならないが、成功したマネージャーの経歴を調べると、現在の会社でそのキャリアの81%を費やしており、91%のマネージャーは、広義では現在の産業と同一の業務のキャリアをもっていると分析している。管理者はどの業種、どの業務でも直ちに同等の能力を発揮できるという通念は、現実には必ずしも妥当でないといっても良いであろう。このように考える背景には、専門的、技術的知識が必要であり、またその知識が科学者や研究者のような鋭角的な専門知識とは異なる、経験的なものが多く含まれることに起因する。

ここでⅢの認知・智的能力は高い分析能力を意味しているが、経営意思決定の多次元な要因、不確実な情報という制限された諸条件の下での分析は、多次元に考える能力、戦略的に考える能力、各々の次元・前提についての優れた総合的判断を必要とすることからみて、単純な分析

9) Kotter J. P.; The General Manager Free Press 1982 邦訳 金井・加護野・谷光・宇田川訳「ザ・ゼネラル・マネージャー」ダイヤモンド 1984

的能力でないことは自明のことである。

管理者の業務遂行に必要な実践的、分析的知識のみでなく、これに人を動かし、誘導して行なわせる人的技能が加わると、それは経験を通じて、あるいは経験の学習的反省を通じてのみ体得されるものであることは、ここで強調する必要もないほどである。

リーダーシップといえば、監督者パターン論であるということは余りにも単純な論議であり、ここに示された管理者の経験的な、広汎な、多次元の知識、判断が必要不可欠であることはいまさら云うまでもないであろう。すでに、幾度か指摘したように、そのような知識、能力の問題を看過して論じてきたことに、いわゆる、心理学的リーダーシップ論が不毛である根本の原因が存するのである。このような具体的技能・知識の適用については次の実践の場所で適宜とりあげたいので、ここでは、各個の技能、知識の各内容は省略する。

4. ビジョンの意義

前節までに明らかにしたように、実践型・変革型リーダーシップというのはビジョンの形成に初まりビジョンの実現に到るプロセスであった。したがって、従来のリーダーシップ論がともすればリーダーの資質やパーソナリティに偏ったものであったのに対し、変革のリーダーシップは、組織の将来の方向を、変革の方向を定めることに重点をおき、そこに経営成果の比躍的進展を探ろうとする現代の経営の基本的役割を荷うとして、管理者のリーダーシップを強化するものである。この変革型リーダーシップを生み出す環境の要因として多くの論者によって次の三つが指摘されている。

- 1) 市場競争の多様化と激化
- 2) 技術革新の進展
- 3) 経営の国際化

われわれは、近年のアメリカの経営文献において、陰に陽に日本経営が与えた衝激を読みとることができるが、日本経営を儀式、様式、価

値観の統一といった幾分神がかり的な視角からみた理解と、自己の反省から、国際的市場競争という広い視野の中であらためて、経営の革新にとってビジョン形成の重要性に多くの論者が着目したのではないかと思われる。そこで、最初にビジョンについての定義なり意味を検討してみよう。

ベニス・ナース (W.G. Bennis & B. Nanus) によると、「方向を選択するためには、リーダーは最初に組織の可能にして望ましい将来の状態についての心的イメージを開発しなければならない。われわれがビジョンと呼ぶこのイメージは、夢といった漠然としたものとあれば目標や使命の書かれた文書のように正確な場合もある。重要なことは、組織にとって現実的で信頼できる魅力的将来像を作り、従来よりも重要な改善の条件を見出すことにある」と定義する。

5 年計画の販売額といった長期経営目標と比較すれば、このビジョンの定義は、大変に曖昧であるが、ビジョンが形成される道程とみれば、文通どおり着想 (idea) という漠然たるものからビジョンの文書へと形づくられるその過程を包含したものと見ることができる。一言で云えば、ビジョンとは「組織の将来への方向づけ」であるから、変革の意義が、それに必要な戦略とともに確立されねばならない。

そこで、ビジョン文書は、一般に、次のような特質をもたねばならないとされる。

- (1) 簡潔性 (brevity)
- (2) 明瞭性 (clarity)
- (3) 抽象性 (abstractness)
- (4) 挑戦性 (challenge)
- (5) 方向づけ (future-orientation)
- (6) 安定性 (stability)
- (7) 望ましさ (desirability)

しばしば議論になるのはビジョンの安定性である。経営組織のトップ階層でのビジョンは影響する範囲も広く、またそのビジョン実現の効果を確認するのに長い期間が必要であるが、部門管理の段階では、その安定的期間も短いもの

と考えられる。永遠のビジョンは、企業・経営の激しい環境変化の下ではありえないし、成功して来たが故にしばしば経営は成功せるビジョンに固執する¹⁰⁾という官僚的惰性を生み出したと云われる。

安定性と並んで、ビジョンの望ましさは、特に、対社会的影響に関連して論ぜられる。ここで、望ましいというのは、現実の企業経営の利害関係者、消費者、従業員、株主にとって、バランスのとれた経営の方向を示すものとして採りあげられる。実践的なビジョンの方向として、この3者に言及される以上、特に複雑な問題を示すのではなく、この望ましさもまた大変常識的で実践的内容であることを特色とする。

上記のビジョン文書を概括的にみると、それは経営の将来の努力目標というものとは性格を異にすることが明らかであるが、ビジョンに主眼がおかれるリーダーシップというのは、この文言の問題に尽きるものではなく、第一に、これを樹立するためにも、また実施するためにも、関係する人々の賛同 (commitment) を必要とすることである。これは賛同というより熱意ある協働と云い直した方がよいかも知れない。組織のビジョンがいかなるものか、人々の理解を得るのみでなく、それは人々の将来の仕事の変革をとまなうものであるから、人々をもまき込むものとして、自分の仕事の変革をとまなうものとして積極的な個々人の協働・役割が求められるのである。

第二に、ビジョンは目標数値といった具体性を必ずしも持っていないのは、それが従来の業務の延長をもって測られないことに起因している。将来の方向づけは変革の上に成り立っているため、予測は非常に困難である。しかし、だからといってビジョンは漠然としたアイディアと同じではない。しばしば、戦略ビジョンと云われるように、これを実現する具体的方策が戦

略としてともなっているのである。

以上のように、ビジョンは、当該組織の全体のビジョンであるが、個々の構成員の業務の変革を含むものとして個々人の献身が求められ、その実現への具体的戦略によって実現への様々の方法が含まれるビジョンであるから、人々に働きかけ影響する力が大きくなければならない。この人々に影響する側面に注目するならば、それが変革をとまなう内容であるために単なる、経営計画ではなくてビジョンであり、リーダーシップであると称せざるを得ないのである。ビジョン形成がまた価値の共有 (shared value) と称せられるのも、変革のビジョンを各人がもつことなのである。

5. ビジョンの実施

実践型リーダーシップのプロセスの最後は、ビジョンの実施である。統合モデルで示される実施の方策は第4図のとおりである。図に示された実施の方策を概観しても、計画とコントロールを中心にした従来の管理と特に異なった方策があるわけではない。しかし、前節にも述べたように、実践型リーダーシップ論では、これら諸方策は、変革のビジョンに対する人々の熱意ある貢献を喚起し、協力を得ることなしには、ビジョンの形成も実施も不可能であるという観点が基底をなしているため、以下、第4図の中から5問題をとりあげ、検討する。

- | |
|---------------------------------------|
| (1) 管理票の開発 |
| (2) 構造改革 |
| (3) 従業員の選択、文化変様、訓練 |
| (4) 動機づけ (権限、役割形成、自信の確立、権限委譲、目標設定、賞罰) |
| (5) 情報の管理 (情報の収集、普及) |
| (6) チームの形成 |
| (7) 変化、革新の促進と危険負担 |

第4図 ビジョン実施の方策

10) J. P. Kotter & James L. Heskett; Corporate Culture and Performance 1992 The Free Press

a) 管理票について

最初に、管理票 (agenda) についてみよう。これは管理者の予定表であり計画表であって、

原語のままアジェンダと呼ばれることもある。管理者行動を追跡したコッターの報告によれば、この管理票は、財務、業務、組織の3分野から成り、その各分野について、長・中・短期の計画が記録されているという¹¹⁾。

通常、ライン業務の管理者は1カ月、4半期、1年の財務予算を有し、財務、業務にわたっての業務成績をチェックしているが、一年以上の中、長期にわたることはほとんど無い。このような従来業務の管理に比較すると、変革型の管理票は長期の案を含むことになるが、それは予定数値というより、精々大雑把な予測数値のデーターであったり、またアイディアの漠然としたメモであることも考えられ、フォームも一定していないと考えられる。しかし、管理者は長期にわたる変革の予測なりデーターを管理票に整理しているということが重要である。

この管理票との関連で、当該組織の従業員に関してその異動、編成替えが考えられていると云われる。(3)の従業員の選択においては、単に一定の職位につく人を採用するというのではなく、組織文化 (organizational culture) に適合した人を選択するということが重視される。そのためには、管理者は組織の戦略的方向や文化的価値を含む理解し易い哲学 (an easy to grasp philosophy) を作り出す必要があるとともに、関係する人々が、その個人的関心なり欲求がこの組織文化とできるだけ同じ方向の組織価値をもつという文化変様 (acculturating) の重要さがここで強調される。組織文化との合致は個人が組織に採用され、異動するに当たって求められるのみでなく、日常の変革の哲学の普及、訓練によって一層促進されることは云うまでもない。管理票にはそのような従業員の異動を含む方策が組み込まれている。それは、変革の実施が長期の準備を経てはじめて実現するものだからであり、多数の人々のビジョンに対するコミットメントが必要だからである。

b) 構造改革について

現在の管理者をネットワーク型管理者として把握することは既に述べたとおりである。従来のように、縦の関係のみでなく多方向に活動せしめるためには、組織内のコミュニケーションの効率化が求められる。このための構造改革として挙げられるのは、

(1) 組織階層の減小であり、管理者の統制範囲の拡大、

(2) 本社スタッフを少なくして、現業に近くスタッフを配置・援助せしめること

である。この改革は、これまでも組織の簡素化、効率化として、多くの組織研究者によって提起された問題である。

しかし、構造変革のもう一つの目的は過度に複雑な縦割り組織の形式化にともなう官僚化を防止することにある。過度に複雑な組織は、組織内の情報の流れを悪化させるばかりでなく、各組織単位の自律性、責任感を失なわせ、事なかれ主義、セクショナリズムを生み出す。変革のビジョンの実施にもっとも障害と対立を生み出すのは、組織の官僚化に起因するところが多い。構造改革というのは、この官僚化の弊害を除去し、変革組織の問題点が多くの人によって語られ、変革が容易に進行するようことがむしろ主たる目的なのである。

c) 情報の集収について

既に資質論で明らかにしたように、変革のリーダーシップにおいては、管理者は必ずしも独創性、想像力といった資質を必要としない。彼は組織する人として変革のアイディアなり情報がその手に届くような様々の工夫をしなければならない。それは、朝食会、提案箱、職場の徘徊であれ、あるいは委員会、その他、非公式の会合という組織上の方法であれ、変革の情報を集収する努力が管理者に要請されるのである。「企業家精神」に関して、ドラッカーは、この精神は自然発生的のものでもなければ、創造的でもない。イノベーションに対する努力である。製品、工程、技術、市場、販売網、スタッフ業

11) J.P. Kotter; The General Manager 1982, Ch. 4

務について、今後続けるべきか否かを徹底的に検討すること、革新の努力と体系的な廃棄が必要であると説き、何よりも管理者の努力、検討、工夫の具体的方法が必要であると云う。¹²⁾

第3節の管理者の資質の中で、対人的技能として傾聴という項目があった。管理者に実務的に傾聴の10則として、アデルのものを次に掲げる。¹³⁾

- (1) 関心の分野を見出そうとすること
- (2) 話し方でなくて、話の内容を判断すること
- (3) 事実をはっきりさせることよりも、アイデアに注意を払うこと
- (4) 表面的な事柄や幾つかの事実にとらわれず、アイデアを聞くようにすること
- (5) 記録の一つの方法にとらわれてはいけない。状況に応じて弾力的に幾つかの方法を用いること
- (6) 温かく積極的に感情を伝えることによって、聞くことに専念すること
- (7) 散漫にならぬように注意すること
- (8) 難しい強引な発言に対しては、自らの心に対する挑戦として余裕をもつこと
- (9) 仮定をおかず心を開くことにすること
- (10) 発言の速度よりも早く考えを始めるようにすること

いうまでもなく、情報は収集されるのみであってはならず、情報の前提の吟味、実現性、効果性、問題解決の方向を判断するのは、まさしく管理者の管理技能であり、知的能力によるものである。

d) 役割形成について

周知のように、企業が経済的、統制的、社会

的制度であるとすれば、その企業の機能の一端を荷っている管理者もまた企業という組織体機能にともなう力・権限を有していることになる。その管理者権限は組織目的に由来するのであって、私的な支配・独裁欲にもとづくパワーと区別しなければならないことは、既に管理者の動機に関して検討したところである。

しかし、このような管理者権限の公式的側面のみでは人々への動機づけには有効ではない。人々から信頼と支持をとりつけるには、管理者の日常の役割遂行の行動が併行して考察されなければならない。例えば、Citycorpでは、顧客サービスの改善を組織の最重点課題として、多くの会社を研究した結果、経営幹部が顧客サービス機能に個人的にも深く関係していることを見出した。ここでは、経営幹部は顧客から寄せられる苦情の記録簿や手紙に個人的にも目を通し、電話をするなどして、サービス改善に対する幹部の関心と意欲を行動で示しているという。

組織のもつビジョンや価値を口頭で云うことはできるが、人々は管理者の口頭による表明が実際の行動と一致しているか否かについて、注意深く観察しているといわれる。リーダーはその執務時間をどのように費しているか、部下に何を期待しているか、重要な事件についてどのような対処をしているか、どのような方法で部下に報いようとしているか等の行動を観察することによって、リーダーや組織が現在もっている重要な課題を知るのである。管理者の責務、価値の実体はおのずとその行動にあらわれる。いわば、管理者の日常の行動は組織の使命、文化のシンボルとして働く。

管理者がその組織の長として一定の権限を有し、部下は管理者が要請することを果さねばならないと個人的には考えているとしても、管理者がその権限ある職位に適わしい責任、組織課題、ビジョンを現実遂行していると目に見える形で知ること、換言すれば、管理者がその職位の役割にかなった行動を示していること、これが部下の動機づけを左右するのである。

12) Peter F. Druaker; Innovation and Entrepreneurship 1985 Harper & Row ch.13, 邦訳 小林宏治「イノベーションと企業家精神」ダイヤモンド社 1985

13) John Adair; The Skills of Leadership 1984 Gower Pub. Co. ch.12

変革のビジョンが将来についての不確実な予測も基づいていることは避けられない問題であるが、管理者がそのビジョンの樹立に向けて示したこれまでの行動と結果としての自信は、部下のコミットメントを獲得する最良の方法である。これが管理者の役割形成の意義であり、管理者権限を実質的に支える力である。

e) 目標設定について

第4図の統合モデル項目の中で、部下の仕事そのものといえば、それは目標設定の問題であろう。部下の自発的目標は、何にもまさる動機づけの管理であることについてはいまさらに説明の必要もないであろう。目標設定は部下個人の自律的課題であるから、部下にとっては能力向上のステップであり、また改革の願望であるということができるが、組織として変革ビジョンに取り組む場合、部下個々人と組織との目標の適合を図るには管理者の熟達した指導が待たれることと考えられる。ロックは目標設定について著作を刊行しているが、ここでは統合モデルについての説明を以下に箇条書きにして示すにとどめる。

- (1) 目標は達成困難であってはならないが、挑戦的であること
- (2) 部下の各人にとって目標は明確で具体的であること
- (3) 目標の達成度についてその情報がフィードバックされること
- (4) 目標は組織のビジョンに合致していること
- (5) 部下の仕事への成熟度に応じて目標設定は
 - a. 目標割当て
 - b. 共同目標の設定に参加する
 - c. 部下個人の目標設定へ権限委譲をなすという段階が生ずる。

6. 結 び

ロック (Edwin A. Locke) によると、近年の

リーダーシップ実践論は、主として、ケース・スタディという定性的研究に基礎を置いているが、一つのモデルとして統合的に提示することができると云う。この統合モデルでは、従来行なわれて来たリーダー資質は取捨選択のうえ、必要なものはとり入れるが、監督者パターン論のような統計解析的方法は実践上から余り評価できないとして、次のように結論づける。本稿はこのロックのモデルを主題として、この内容を検討したものである。

1. 管理者の独創性やカリスマは有効なリーダーシップに必ずしも必要ではない。
2. リーダー（中・上級管理者）の動機、資質といった主としてリーダーのパーソナリティに関係するもの(A) および管理者の知識、技能、能力(B)は管理者のリーダーシップの前提として必要である。
3. A の中で達成・願望の欲求とともに指導の動機が注目される。この指導動機はパワー動機とも同義であり、管理者権限および役割形成という動機づけ (role motivation) を重視することによってビジョンの実施における動機づけ方法と対応するのである。
4. B のように経験的に獲得された管理者の人的指導の技能や問題解決などの管理技能が管理者リーダーシップに必要欠くべからざるものとして、これまでの社会心理学や経営学の実践的研究成果がここに十分に取りこめられている。有効なリーダーシップは管理者の専門的知識、人的指導および経営の管理技法の経験なしに考えられないとする実践的な B の位置づけに注目しなければならない。
5. リーダーシップというのは、ビジョンの形成に始まり、ビジョンの実施に終るという変革の仕事のプロセスであり、管理者の仕事そのものである。
6. ビジョンの形成および実施にともなう問題点は次のようである。

- (a) ビジョンの形成

ビジョンの表現, 形成, 協力の促進, 戦略
ビジョンの開発

(b) ビジョンの実施

- (1) 管理票の開発
- (2) 構造改革
- (3) 従業員の選択, 文化変様, 訓練
- (4) 動機づけ (管理者権限, 役割形成, 自信
の確立, 権限委譲, 目標設定, 賞罰)
- (5) 情報管理 (情報の集収と普及)
- (6) チーム形成の促進・リスクの負担
- (7) 変革, 革新

関 連 文 献

- Bass, B. M. ; Leadership and Performance beyond Expectation, 1985 Free Prers
- Bennis, W. G. and B. Nanus ; Leaders, Harper & Row 1985
- Gabarro, J. J. ; The Dynamics of Taking Charge, Havard Busiuss School Press 1987
- Gardner, J. W. ; On Leadership, The Free Press, 1990
- Hickman, H. C. & M. A. Silvia ; Creating Excellence, New American Library 1984
- Kouzes, J. M. & B. Z. Posner ; The Leadership Challenge, Jossey Bass 1987
- Locke, E. A. and G. P. Latham ; A Theory of Gool Setting and Task Performance, Prentice Hall 1990
- Peters, T. ; "Doubting Thomas", Inc. 1989
- Sohriesheim, C. A., J. M. Tolliner & O. C. Behing ; Leadeaship Theory 1983
- Tichy, N. M. & M. A. Devanna ; The Transformational Leader, Wiley 1986 邦訳 小林 訳「現状変革型リーダー」ダイヤモンド 1988
- Yukl, G. A. ; Leadership in Organizations, 2nd ed. Prentice Hall 1989

(平成5年11月30日受理)