

# リーダーシップ研究の発展と課題

竹 林 浩 志

## 1. はじめに

組織離れ・個人化が喧伝されて久しい。欧米ではこれを「組織揺らぎの資本主義」(disorganized capitalism)と呼ぶ人もいるが、20世紀に特徴的であった組織性(組織された資本主義)は力を失い、組織化・組織的力を抛り所としてきた経済運営の仕方は修正を余儀なくされている<sup>1)</sup>。これらの傾向には組織におけるフリーライダーの蔓延が有力な原因となっている。フリーライダーは組織の強化とともにおきるもので、今日の組織社会化における矛盾の発現形態である。しかし、今日のような高度な分業社会では人間の生活・生存には集団的協働が不可欠であり、現段階においてはフリーライダーを阻止し、協働意欲の向上を図るためには、チーム制作業組織が有効な手段であると考えられており、なかでも個人の自主性・自発性を引き出す影響力であるリーダーシップが重要な位置を占めると考えられる。

集団的作業の問題は、根源的には、組織や集団には個々の構成員の意欲などでは説明できない集団的な心理や意欲があると考えられるか、もしくは逆にそのような個人の意欲をこえるような集団的・組織的なものはないと考えるかの対立の問題である。ここではこのような集団的なもの、すなわち集団におけるシナジー効果はあるものと考えているが、今日の問題はいうまでもなく、組織離れ・個人化傾向の状況のもとでこのような集団的なもの

を喚起して実のあるものとし、シナジー効果を確保するかということにあり、その過程において重要な役割を果たすリーダーシップについての理論的根拠に裏づけされた実践的方策が必要とされる。

## 2. リーダーシップ研究の展開

リーダーシップそのものの問題は新しいものではない。古くはマキアベリの『君主論』などにはじまり、理論的研究としてのリッカート(Likert, R.)のミシガン研究やオハイオ研究、コンティンジェンシー理論などはいうに及ばず、近年の企業におけるリーダー研修(リーダーシップ教育)の推進などはよく知られている。

リーダーシップとは、一般的に、複数人による協働がなされる際のプロセスにおいて発揮されるものであると考えられている。複数人の協働は、何をなすべきかの決定・確定、作業全体のリーダーもしくは管理責任者の決定、メンバーへの作業の割り当て、作業進行における方法ないし手順の決定、作業の実施、作業が計画どおりに進行しているかどうかのチェックという順で行われるのであるが、リーダーシップは、その中の作業の実施の段階において特に発揮されるものと考えられる。

しかし、リーダーシップとは何であるか、またそれはどのように捉えられるかというリーダーシップの定義に関しては、リーダーシップの概念を大局的に捉えるために、これを、組織的目標(organizational objective)に向

1) 組織離れ・個人化の議論に関しては、大橋昭一氏の以下の諸論考が詳しい。  
大橋昭一「現代社会における組織の力―再帰的近代化の経営学への一階梯―」『関西大学商学論集』第44巻第3号、1999年8月、1-22ページ。  
大橋昭一「組織された資本主義から組織揺らぎの資本主義へ―再帰的近代化の経営学への一過程―」(1)、(2)、『関西大学商学論集』第44巻第5号、1999年12月、51-69ページ、同第5号、2000年、1-20ページ。  
大橋昭一「サービス活動としての管理活動―再帰的近代化の経営学への一視点―」『関西大学商学論集』第45巻第4号、2000年10月、11-35ページ。  
大橋昭一／藤本くみ子「現在における自律的作業チームの意義と発展動向―再帰的近代化の経営学への一齣―」『関西大学商学論集』第45巻第5号、2000年12月、1-28ページ。

かって、人的資源 (human resource) を導くすべての関連のある機能であると規定することは可能であるのだが、リーダーシップの研究者の間の完全に一致した見解を導き出すことは難しい。また、現在においても、そのような研究者の間の完全に一致した見解が存在するようには思われない。例えば、リーダーシップに関する文献を 3,000 以上も検討したストグディル (Stogdill, R. M.) は「リーダーシップの概念を決定しようとした人と同じぐらい多くの異なったリーダーシップの定義が存在する」<sup>2)</sup>としている。

このような状況は、多様なリーダーシップの研究方法が存在し、その方法論において問題が存在していたことによると考えられる。すなわち、リーダーシップの研究方法的相違は、研究者のリーダーシップ研究に対する観念の相違からくるものであり、その研究者のリーダーシップ研究に対する観念の相違は、研究の対象や領域の相違につながる。それがリーダーシップの定義の捉え方の相違につながってくるものと考えられる。

以下では、これまでのリーダーシップ研究の発展動向を概観することにする。

## 1) 特性アプローチ

リーダーシップ研究における最初のアプローチは、特性アプローチ (traits approach) といわれるものである。これは、リーダーシップの有効性はリーダーの持つ特性によるという考えのもので、偉大なリーダーは、かれらが偉大なリーダーとなるべき特性を持ちえているという考え方である。

特性研究において、研究者たちは、偉大なリーダーであったナポレオン (Napoleon, B.) やリンカーン (Lincoln, A.) などの偉人・英雄といわれるような人のパーソナリティ (personality) や知性 (intelligence) や態度 (attitude) を研究すれば、これらの人々を偉大なリーダーにした特性を発見することができると考え、有効なリーダーを特徴づける特性を確認する試みを行った。この研究の根底には、有効なリーダーには、一般の人々とは異なる資質や独自の特徴が存在するという考え方があり、それゆえ、この研究においては、これらのリーダーの特性を明らかにすることによって、リーダーの選考を容易

にしようとする試みがなされた<sup>3)</sup>。

しかし、この特性に志向したアプローチには多くの問題点が存在している。例えば、パーソナリティの概念の明確化がなされていないために、人々の特性の測定・評価が不十分であったことがあげられる。それゆえに、有効なリーダーを特徴づける特性を発見することが困難であった。たとえ、もし仮に正確なパーソナリティ特性の評価を可能ならしめる尺度が開発されたとしても、なぜこれらの特性がリーダーシップの有効性に結びつくのかの理由が明らかにされていない。

特性アプローチが有効なリーダーを特徴づける共通の特性を発見することに焦点が合わされていたために、リーダーがどのように組織を有効にするかということに関して結論を出せなかったということである。すなわち、過去に成功を収めたリーダーに共通する特性を発見し、それを組織が成功したことの原因と見なすことには、限界があるのである。

## 2) 行動アプローチ

行動アプローチは、有効なリーダーとそうでないリーダーを区別する行動を発見することで、どのような行動が有効なリーダーを作り上げるのかを発見しようとしたものである。このアプローチは、第二次世界大戦の最中およびその直後に軍隊および産業において潜在的 (potential) なリーダーを確認もしくは訓練する必要性が認識されたために行われた。この必要性は、特性アプローチにおける欠点と繋ぎ合わされて、研究者たちをリーダーの行動やスタイルに焦点を合わせるように導いたのである。多くの研究では、リーダーの行動は職務志向型と人間関係志向型に大別されている

この行動アプローチの代表的なものとしては、オハイオ研究、ミシガン研究、ブレイク/ムートン (Blake, R. R./Mouton, J. S.) のマネジリアルグリッド (managerial grid)、三隅二不二によるリーダーシップ PM 論などがあげられる。

この行動アプローチにおいてもいくつかの問題点が指摘されている。例えば、これらのアプローチがリーダーの行動とフォロワーの行動を分離して記述しているために、リーダーシップがリーダーとフォロワーの間の相互

2) Bass, B. M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications* (third edition), Free Press, 1990, p. 7.

3) 例えば、ストグディルは独創力 (originality)、人望 (popularity)、社交性 (sociability)、判断力 (judgment)、積極性 (aggressiveness)、優越性 (desire to excel)、ユーモア (humor)、活発さ (liveliness)、協調性 (cooperativeness)、運動能力 (athletic ability) などを有効なリーダーに特徴的な特性としている。

関係を含むとするならば、あまり意味のないものになってしまう。すなわち、リーダーの行動は、フォロワーの行動の結果もしくはフォロワーの行動の条件として存在する可能性があるということである。

また、これらのアプローチは、リーダーの行動とリーダーシップの有効性を関係づけて、リーダーの行動そのものが組織業績などの有効性を決定すると考えているのであるが、過去の業績の点から有効性を考えることは、それがたんに過去の一時点の評価に過ぎず、時間の経過にともなう条件の変化を考慮にいれていないのでは、という問題も指摘されている<sup>4)</sup>。

### 3) コンティンジェンシー・アプローチ

コンティンジェンシー・アプローチは、特性アプローチや行動アプローチのように、ただたんに2・3の特性や、望ましい行動を分離するというようなものではなく、すべての状況に適応されうる唯一最善の普遍的なリーダーシップ・スタイルは存在しないという考えに基づいて、リーダーの特性や行動と状況の関係を明らかにしようとしたものである。例えば、ある状況のもとでは、あるリーダーシップ・スタイルが適切であるのだけれども、他の状況においては、より適切な異なったリーダーシップ・スタイルが存在するという考えである。すなわち、リーダーシップの有効性は状況によるものであり、状況が異なれば有効なリーダーシップも異なるという考え方である。このコンティンジェンシー・アプローチの代表的なものとしては、フィードラー (Fiedler, F. E.) のリーダーシップ・コンティンジェンシー理論やハウス (House, R. J.) の経路-目標理論などがあげられる。

結論として、例えばフィードラーのコンティンジェンシー理論では、比較的安定的な状況においては関係志向的なリーダーシップ・スタイルがよしとされ、そうでない状況においてはタスク志向的なリーダーシップ・スタイルがよしとされた。しかし、このアプローチの問題点はこの点にある。すなわち、なぜある特定のリーダーシップ・スタイルがフォロワーをより効果的にするのか、ということが十分に説明されていない。このことは、リーダーとフォロワーの相互作用の過程を分析していないことが原因と考えられる。すなわち、リーダーとフォロ

ワーの関係に作用する組織変数を解明することなしに、ただたんにリーダーの特性もしくは行動と組織変数を関連させて、有効なリーダーシップの機能する状況や条件を解明しているにすぎないのである<sup>5)</sup>。

### 4) 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップは、フォロワーに強い情動を起こさせることによって、フォロワーに「リーダーと同一である」という感情を起こさせるもので、指揮をするというよりは教えることによってフォロワー個人の意識を変化させる。そうすることによって組織全体をよみがえらせ、変革することを目論むものである。そのため、リーダーの役割としては、①組織に強固なビジョンとミッションを提供する、②フォロワーが十分に行動しうよう個別の配慮を行う、③フォロワー自身が自分で問題を認識し、その問題の解決方法を自分で認識するのをサポートする、④スローガンなどのフォロワーの努力を集めやすいようなシンボルを構築する、などがあげられている。すなわち、フォロワーに「自分自身で行っているのだ」という気持ちを起こさせることによって、フォロワーに内在する潜在的な能力を含めたより高いパフォーマンスを引き出そうとするものである<sup>6)</sup>。

しかしこのアプローチにおいても問題点が存在する。この変革型リーダーシップの概念が、ビジョン構築、動機づけ、信頼の構築などをはじめとする幅広い分野に関して言及されているため、これらのアイテム相互がどのように関連しているのか、またどのように区別されるのかといったことが十分に説明されていない。この問題は、現実社会における実践の際に決定的な問題となる。すなわち、概念が明確でないために、実際に測定することが困難となる。また、このアプローチがリーダーシップをある部分リーダーの個人的特性として取り扱っていることも問題であろう。リーダーシップが幾分かであれ個人的特性に依存するとするならば、効果的なリーダーであるためには個人的特性を変化させる必要性が出てくる。個人的特性の変化およびそのための訓練方法の構築は困難であろう。

4) 狩俣正雄『組織のリーダーシップ』中央経済社、1989年、24-25ページ。

5) Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967. Bass, B. M., *op. cit.*, p.46-47, p. 893.

6) Bass, B. M., *Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

### 3. チーム制作業組織におけるリーダーシップ

近年、チーム制作業組織におけるリーダーシップが注目を集めており、リーダーシップ理論やリーダーシップ研究の中心的分野として発展してきている。チームとはチームを構成するメンバー個々が共通の目的を共有し、これらの目的を達成するための活動を相互依存的に調整する必要のあるものと考えられている。例えば、プロジェクト・チーム (Project Team) やタスク・フォース (Task Force)、ワーク・ユニット (Work Unit) などがこれに当てはまる。

今日、組織は新しい技術の開発、新しい構造の構築、グローバルな競争経済、多様性の増加などの急速に変化する状況に直面している。チームという作業組織の構造は、作業場におけるこのように絶え間なく続く急速な変化に素早く反応し、適応するための一つの手段と考えられている。ゆえに、近年の研究においては、このような「チーム」を成功に導く要因を決定する試みがなされ、最近ではチーム制作業組織の実際的な問題やどのようにしてチームを効果的にするのか、などに焦点が置かれている。チーム制作業組織の有効性に関する研究は、組織においてチーム制作業組織を使用することによって、さらなる生産性の増加、資源の有効活用、よりよい意思決定と問題解決、製品やサービスの質の向上、革新、創造性などの結果を生み出すと指摘している<sup>7)</sup>。

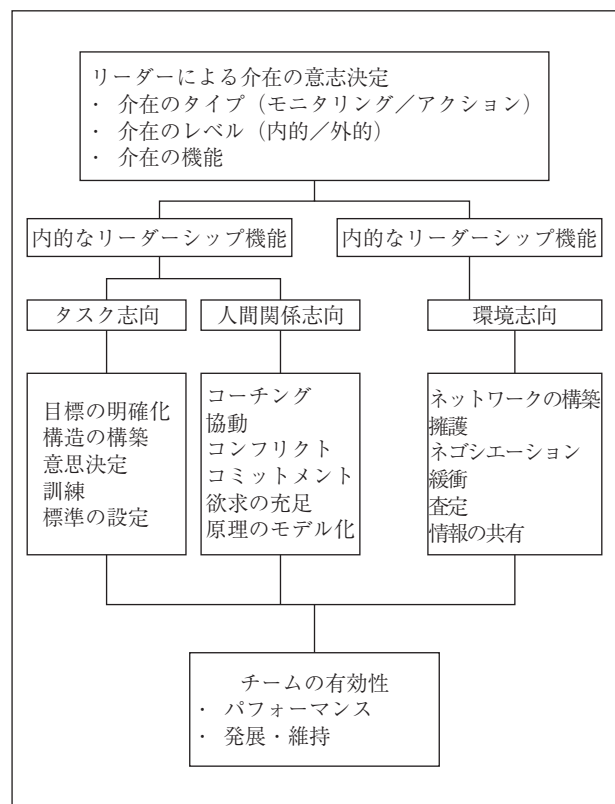
このようなチーム制作業組織をベースとした組織構造の研究は、例えば、自主管理型チーム (self-managing team) のメンバーによって導かれるべきか、あるいは公式的なチームリーダーによって導かれるべきか、といったチーム・リーダーシップの方向へその焦点を移していく。効果的なチーム・リーダーシップがチームの成功の第一の構成要素であると考えられ、効果的でないリーダーシップはしばしばチームの有効性の邪魔をする主要な要因と考えられる。すなわち、このようなチーム制作業組織におけるリーダーシップの役割を理解することはチームそれ自体が成功することを確固たるものとし、失敗に終わることをさけることの本質と考えられるからである。チームの本質あるいはチーム内のリーダーシップを理解することの実際的な必要性が理論や研究をチーム・リーダーシップを理解するという新しい方向へ導いてきたのである。リーダーが実行すべき機能を理解するだけ

でなく、その機能を実行することの複雑さも理解せねばならない。もちろんそれだけではなくこのような複雑な機能を実行することがどのように現実社会のチーム制作業組織のパフォーマンスに関係するのかということも知る必要がある。

このような意識に基づいて、チーム制作業組織におけるリーダーシップの複雑な本質を理解するために、チーム、リーダーシップ、チームの有効性などの要素を統合した数多くのモデルが提示されている。これらのモデルは、当然ながら、リーダーシップがチームの有効性を左右する重要な要因と考え、リーダーにとって組織における問題を診断し、それらの問題に対処する際の助力となる。例えば、次のようなモデルが提示されている(表)。このモデルはリーダーがどのように組織的活動に干渉していくかということがチームの有効性につながる、ということを示している。

まず第一に、リーダーはチームの機能を改善するためにリーダー自身がそこに介入する必要があるかどうかを

(表) チーム・リーダーシップモデル



(出所) Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publication, 2003, p. 217

7) Northouse, P. G., *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publication, 2003, p. 204.

見極める必要がある。すなわち、モニタリング (monitoring) を続けるべきか、何らかのアクションをとるべきかの選択である。その際には、①パフォーマンスの状況 (目標、構造、資源など)、②パフォーマンス・プロセス (知識、戦略など)、③アウトカムの状態 (満足、パフォーマンスなど) に注意を払う必要がある。これらの情報をもとに、リーダーはモニタリングを続けるべきか、あるいは何らかのアクションをとるべきかの意志決定を行うのである。

次に、リーダーが何らかのアクションをとることによって介入する必要があると認識した場合、どのレベルのリーダーシップ・プロセスが必要とされているのかを吟味する。すなわち、それが組織にとって内的なタスク志向に向けられるべきか、人間関係志向に向けられるべきか、あるいは組織にとって外的な環境要因に向けられるべきかの診断・決定である。例えば、チーム・メンバー間にコンフリクトがある場合は内的な人間関係に向けられるべきであろうし、チームの目標が不明確な場合にはタスクに志向した目標の明確化に向けられるべきであろう。

そして最後に、介入するのにもっとも適切な機能・スキルを決定する。より効果的なリーダーであるためには、状況に応じて必要とされる活動を変化させる必要がある。それゆえ、リーダーにとっては、チームにとってもっとも良いベストな意思決定を選択できるかどうかが決定的となる<sup>8)</sup>。

#### 4. 小 括

このようにリーダーシップ研究は伝統的な組織形態、および組織における人間観を前提にするものから、現代に至っては新たな組織形態および新たな人間観を前

提としたものへと進展してきた。こういった研究の変遷は、リーダーシップ行動やそれに基づく組織的機能を分析し理解する際には、ある部分公式的な組織図の知識よりも、組織構成員による構造やリーダーの認識の方が重要と考えられたことによるところが大であろう。例えば、あるリーダーが公式的に割り当てられたフォロワーによってリーダーであると認識されていないような場合、目標達成の際に発揮されるべきリーダーの「パワー」、すなわちリーダーシップは意味のないものになってしまうかもしれない。同様に、チーム・ワークが成功・失敗の決定的な要素であるような場合、グループ間関係の相互の認識がなければ、そのチーム・ワークは限定的なものになってしまうかもしれない。すなわち、公式的な組織図がこのような社会関係全てを指摘しているわけではないのである。このような20世紀にみられる組織的力を拠り所としてきた組織運営と組織構成員の意識における矛盾の発現形態が、近年の新しいチーム制作業組織におけるリーダーシップをトピックに押し上げたのである。

しかし、ここで述べたこれまでのチーム制作業組織を前提としたリーダーシップでさえ、人間の組織志向を暗黙の、かつ当然の前提とし、例えばフリーライダーの発生や存在を十分に考慮したものではない。それはせいぜい自主管理型チームを前提としたものにすぎない。これに対して今日求められているものは組織離れ・個人化に対応する、高度な理念と形に基づいた新しいリーダーシップであろう。近年、米英で自主率先的チーム (self-leading team) と呼ばれる、旧来からの自主管理型チームをこえた新しいチーム作業組織が提唱されているが、これがさしあたり前提とされるべきものと考えられる。これに関しては稿を改めて論じたい。

8) *ibid.*, p. 215-217.