

荒廃する管理社会と新しいリーダーシップ

三 隅 二 不 二

現代の管理社会は揺らいでいます。今でこそ学園の中は静かになってまいりましたが、昭和四十三年四十四年の学園紛争、全国と言っても過言ではない多くの諸大学で若者達が現代の管理社会、大学の管理体制に反逆いたしました。それと前後しまして、地方自治体（市役所あるいは県庁）を巡る地域住民との紛争対立は凄まじいものがありました。例えば成田空港の事件は一事例であります。様々な対立葛藤紛争がありました。またそれと相前後しまして被差別の問題が先鋭化してまいりました。その他、最近の中学校や高等学校に於ける暴力教室とまで言われる学校教育の荒廃。こういった現象が因って来たる原因といえますのは様々なようでありますし、一見無関係に起っているようでもあります。私は昭和四十五年の九州大学の学園紛争の最中、大学の中で寝泊りしております時に次のような一つの社会仮説を持つようになりました。それはどういう仮説であるかと申しますと、この管理社会に対する様々な対立・葛藤・紛争というものが澎湃として日本の国の様々な所に一度に生じて来た。これには何か共通の原因があるに違いないと考えたわけです。ここで私がどのように考えて来たかを述べまして、皆様方からいろんな批判、ご意見を受け賜りたいと思います。

その当時は、いろんな事が言われました。価値の多様化、世代のギャップが原因だとも言われました。しかし私は価値の多様化、世代のギャップというものの考え方をしたのでは管理社会の荒廃がなぜ生じて来たかということを説明する原理には到底なり得ないと考えたのであります。そこで一つ例を引いてみますと、りんごが木になっている。りんごが木から落ちる。これを科学者が眺めておりまして引力の法則を発見したと教わったわけですが、どうも引力の法則が非常に素晴らしい

というのはそれだけの説明では足りないのではないかと思うわけです。最近の秋晴れの夜の十五夜のお月さん。りんごは木から落ちるが、何故りんごの上に見えるお月さんは落ちて来ないのか。そんなことはあたりまえで、どうしてそういうことが問題になるのかと皆さん思われるでしょう。りんごは木から落ちるという現象。そしてお月さんは地上に落ちて来ないというもう一つの現象。この雲泥の差のある二つの現象が実は同じものであると述べたのが引力の法則です。科学というのはこういうふう現象をより簡単な原則で説明しようとしているわけですが、そこでこういう現象を生物学の言葉ですけれども、りんごと月を現象型（phenotype）と名づけ、引力の法則を原型（genotype）と名づけることができるのではないかと思うのです。原型とは元来、生物学で用いるものですが、これを社会現象を解説する時に使ってみたいと思います。このようなニュートンの法則にあやかるわけではありませんが、私が先ほど言いました皆さんの先輩達の大学における体制反逆、地方自治体、成田空港での諸問題、あるいは被差別の問題、その他学校（中学校・高等学校）に於ける暴力。現象型としては雲泥の差があるけれども、その発生機序は同じであると仮定してみたのです。これは特殊ではなくてかなり普遍的であると考えたのです。というのは関学でも起こった。関大でも起こった。阪大でも起こった。京大でも起こった。何も関学特有の問題で学生が騒いだのではない。いかにも特有の問題のようであるけれども、今迄じっと我慢してきたことが我慢出来なくなってきたという意味で、非常によく似ているわけです。そういう意味で原因は普遍的である。どういう普遍性があるかということは、直観的に頭の中で考える以外にないです。どう考えたかと言いますと、今や大衆の欲求体系に中心転

換が生じていると考えたのです。そこで大衆の欲求体系をどのように概念化するかということ私の貧しい頭のコンピューターを回してみたのですが、あまり良い答が返って来ない。考えてみると心理学といいますのはネズミの欲求というものはよく研究しております。ネズミを飢餓状態にしておきまして、ドライブをかけるという実験があります。ネズミにドライブをかけるといいますのは十二時間、二十四時間、食事を与えないで飢餓状態をつくりまして、反対側にエサを置き、途中で電極がありましてネズミが通るとビリビリと衝撃を受ける。

どのくらいの衝撃までネズミは乗り越えてむこうへ行くかということをもーターで計ることが出来る。そういうようにしてエサを置いた場合とメスを置いた場合とではどちらが度合いが強いかということはきちんとした数学的な方程式で記述されるのです。

ところが肝心の人間のドライブとなりますとほとんどみるべきものがないんです。そこで私は仕方なく、或る精神科医ですがマズローという人が、長い精神医学的な体験（臨床体験）から一つの仮説を出しているのに注目しました。それは「欲求の階層説」というもので私はそれを部分的に借用することを決めたわけです。マズローは人間の欲望は階層をなしていると述べています。どういふうに階層をなしているかと言いますと、一番下に生理的階層（生理的な欲求）、例えば飢餓状態の時にはその他の欲求を人間が持っていても飢餓を満たすことに人間の全生活行動が支配される。ところがある程度満たされると、その欲求は後退してその次の安定を求める欲求に生活行動が支配される。さらに社会的欲求、これは友を求めたり、恋人を求めるという人間関係、あるいは愛情を求める欲求になる。その上は自尊欲求（これは esteem needs の訳語です）。自尊欲求には二つの側面があります。その一つは物事を自主的・自発的に行う、独立と自由を求める欲求。もう一つの側面は社会的に認められたいという欲求。（社会的承認を求める欲求。）そして一番上に自己実現の欲求。まずは一番上の自己実現。自分のやりたいことをやっていくというのが今日、多くの人々に現われているとジャーナリズムなどで言いま

すが、マズローの説によりますとまだまだの段階だと言われています。松下幸之介やアインシュタインなどのレベルの人達はこのレベルが自分の中心的欲求段階に來ていると言えるかもしれないが、我々一般大衆の場合はまだである。

さて、もう一つの考え方として佐々木薫先生が講議をされているグループ・ダイナミクスを生み出したレヴィンという人が使いました概念を借用しました。そして、マズローの欲求階層を図1のように位置づけました。

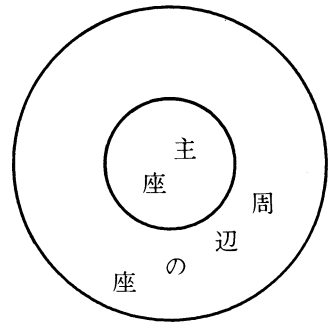


図1

欲求体系は主座と周辺の座で構成されていると考えたのです。そして主座欲求が支配的なもので周辺の座の欲求は制御できるという考え方です。明治百年という言葉がありますが、明治百年のこの日本の近代化を支えて来た、あるいは近代化の中で浸透して来た管理体制というものは近代官僚制です。この近代官僚制についてはすでに皆さん講義で色々聴かれたと思います。ごく簡単に申しますと、この近代官僚制にはまず「仕事の分業化、専門分化」。大きな仕事をするためには各々仕事を分業化してやらなければならない。分業化にするためにはそこに「地位のハイアラキ」というものが必要である。また地位の「権限の明文化」がきちんとされていて、「規則第一主義」でルールに拠って仕事を進めていく。そして第五の条件として、非常に大事な条件なんです、マックスウェバーが述べました「没人格性（インパーソナル）」である。近代官僚制の中で行われる仕事には没人格性という特徴がある。例えば皆さんが市役所で印鑑証明をもらう時にルールに従って行動すれば、昨日異動した市役所の係長と個人的な関係が全く無くとも、十数分以内に間違いなく印

鑑証明をもらうことが出来る。勿論、百円ほど払わなくてはなりませんが、市役所の人と人間関係を結ぶということは全く不要であります。ルールに従って行動すれば、丁度百円コインを自動販売機に入れると間違いなくチョコレートやタバコを手に入れることが出来るように、正にそのようにマックスウェーバーが言うております「社会的機械」の如く正確に予測性高く期待するものが得られる。それを可能ならしめているものは没人格性です。卑近な例ですが、会社などで講習会を開きますと没人格性のために、代理の課長さんや係長さんがよく来られるんです。これは全然意味が無いですね。学習をする時に代理が来るなんて。しかし代理でも会社がうまくいくというのはインパーソナルな特質があるからです。さて、更に訓練された「官僚」がおりまして、「年金とか報酬制度・人事制度・就業規則」というものが準備されている。

以上のような諸条件を備えたものが近代官僚制です。

ここで「荒廃する管理社会」といいますのは明治百年を支えてきた管理体制が荒廃してきたということです。勿論、近代官僚制以前の伝統的な日本的な組織というものもインプットに働いているという意見もあります。そういうものも当然含めていいわけです。大づかみに言えば私が今日、荒廃する管理社会と言います場合はこういう近代官僚制が少なくとも部分的に荒廃している、言い方を換えますと部分的に現実不適合になって来つつある、こういう問題の提起に係わるわけです。ご承知のように近代官僚制というのは資本主義社会のみならず社会主義社会でも、管理組織といえますとこういう組織です。その現実適合性は大衆の欲求体系との関連でそうやって来ているというのが私の仮説なんです。さていかなる管理組織もインセンティブ・システムというものが考えられます。インセンティブ・システムといえますのは制裁と報酬のシステムでありまして、例えば親子関係というシステムですと褒め方、叱り方がインセンティブ・システムです。近代官僚制ではちゃんとしたインセンティブ・システムがございます。報酬としては見事に出来上った給与体系、賃金制度。制裁としてはちゃんとした規則。ルールに従

って或る仕事をやっていけば一定の給料がきちんと与えられる。そのようなインセンティブ・システムで明治百年、人間は何となく働いて来たり、しめしがついてきた。否、何となくどころか、我国では世界史上類例のない高度成長というものを遂げて来たわけです。このシステムが今や現実不適合になっているということは、私の説は、この今迄の近代官僚制が持ってきたインセンティブ・システム、これのみでは人間が次第に動かなくなって来た。これでは、仕事をするという方向へ人間を動機づけ、あるいは一つの集団としての秩序を保つということが難しくなって来た。こういうことを意味するのではないか。それは何故、どういうメカニズムでそうやって来たのか。それは大衆の欲求体系に少なくとも部分的な中心転換というものが生じて来たのではないかというわけです。それでは従来はどのような欲求体系であったかと言いますと、私の仮説によれば、前述した主座を占めたものが、生理的ないし安定欲求ではなかったか。「働かざれば食うべからず」という言葉があります。皆さん方はピンと来ないでしょうが、私のような大正末期に生まれた者は今でも仕事クビになるといいますと家族が路頭に迷うのではないかという飢餓感が襲って来ます。皆さんはそういうことはないでしょうが、我々は襲って来る。ということはやはり安定ないし生理的欲求というもので支配され、今だにこういうものの痕跡が忘れられないということを意味していると思われる。こういう状態の時は社会的欲求ないし自尊的欲求は周辺に位置するということになるわけです。この中心と周辺の関係ですけれども、一度中心の座にこの欲望が現れますと、マズローの説に従えばこれが充足されないとそれを求めてやまない、どうにも止まらない、そういう人間になってしまう。しかしながらこの欲望が周辺にありますと、これが満たされなくても我慢できる人間、まあ今で言えば「おしん、みたいな人ですね。ちょっと過去のことになりますが、私は侍のテレビが好きで、侍が追われ追われて、乳母車の中に一人の男の子がいる（笑）、あの大五郎少年。大五郎少年かおしんみたいな人がここに（周辺の座）位置する。ところがこの真中に欲望が入って来ますと、歌の文句ではないが「どうにも止まらない」

ことになる。つまりこのような状態が明治百年いやずっとその前から続いて来た。こういう人間の欲求体系にもとずいて実は、管理システムというものが支えられて来た。その管理システムというのはマックスウェーバー、その他の社会学者が「この近代官僚制システムというのは非常に合理的、合法的なシステムだけれども、その組織のなかの人間は『モダン・タイムズ』のチャップリンに象徴されるように機械に動かされ、その人間の自主性を奪ってしまう。しかもその組織というのは一度社会に実現すると打ち壊し難く、なかなか壊れない。そういうものである。」と運命的な暗いペシミスティックな予言をした。それ程人間の自主性、自発性、人間性というものが失われると言った近代官僚制でありまして、それなりの社会的適合性を保持して来た。食える、食えないという状態に較べれば、それなりの我慢が出来た。あの堪え難い「おしん」のような生活でもそれなりの生活をやって来た。ですから社会システムと社会学者は言いますが、大衆の欲求体系との関連で相対的なものであるということはマックスウェーバーもはっきりと述べていないのじゃないかと思うのですが、今日はそういうことを考えざるをえなくなって来た。それは何故かと言いますと、私の仮説ではあの高度成長が生理的欲求・安定欲求に或る程度の満足感を与えてしまったからです。皆さんはもう知らないけれども、私どもが小さい頃は、当時私は九州にいましたが、愛宕山、東中州という盛場に行きますと乞食の群れがたくさんいたのです。それがあっという間に姿を消し、今や六ヵ月位、皆さん自身が大学をロックアウトしてそのなかにたてこもっても誰も飢えの不安を抱かないわけです。二百円位あれば一日の飢えを凌ぐようなカロリーの高いパンが自動販売機からすぐ出てくる時代であります。そうしますと状況が変わってくる。つまり安定欲求、生理的欲求に或る程度の充足感を与えられたことになる。そうしますと中心の座が空洞化して来ます。そうなりますと、今迄生理的欲求や安定欲求で押さえつけられていました「おしん」や大五郎のような欲求が空洞化の中に現われて来た。自尊的欲求や社会的欲求がこの中に現われて来たとみる。一度現われて来ますとそれが満たされないと、ど

うにもならない、そういう人間になってしまう。例えば自尊的欲求、社会的承認の欲求が主座に出現すれば今迄我慢できた煙・音・臭いが我慢できなくなる。私の家は名島という所にあります。名島の下には歴史に名高い多々良川というのがあります。その袂に魚粉で肥料をこしらえる小さな工場がございました。ところが生産工程の中でアンモニアができるわけです。そのアンモニアの臭いが風向きによりまして私どもの住宅街に漂ってまいります。それはほんのちょっとした臭いでありまして、私のようにかねて自己管理のまずい人間はこれは我身の臭いではと自己反省するぐらいのかすかな臭いが月に一、二回漂ってくる。ところが私が住んでおりました所の奥さん達はどうにも我慢できないと言って、店頭その工場を何処かへ移した。私はそれを良いとか悪いとか言っているのではないんです。どうしてあの程度の臭いを我慢できなくなったのか。

私が二十才を過ぎた頃、八幡製鉄のPR映画に「七色の煙」というのがあったのですが今一色でも煙を出しますと、市民を馬鹿にしていると怒り出します。社会的承認の欲求が逆に出ますと市民を馬鹿にしているということになる。ピアノの音がしては私を馬鹿にしていると隣りの子をいじめる奥さんが出て来たり、クラクションの音で相手を短刀で突き殺すとか、ちょっと考え難いことが起こって来ている。「おしん」がいたら嘆き悲しむであろうというような現象が出てまいります。つまりそれ程、もし社会的承認・自尊的欲求が主座の中に出てまいりますと、人間が変わってくるわけです。違った人間、ある意味では新しい人間、私はマイナスだけを言おうとしているわけではございません。この違った欲求体系を持った人間が出てまいりますと、どういうことが起こるかと言いますと、明治百年の社会組織、管理組織というものは、こういう人間ではない人間に適合してきたシステムではなかっただろうか、このように違った人間に対しましては少なくとも部分的に違ったインセンティブ・システムを準備すべきではないかというのが私の仮説から由来する結果であります。ここで申し上げたいのは、大衆の欲求体系というものが今迄、主座にありましたものが高度成長において部分的にだが充足されたために、従

ってマズローの説によれば、これが空洞化してまいります。そして今迄周辺にありました欲求がこの中心に入って来る。つまり今迄中心にありましたものが周辺に移り、今迄周辺にありましたものが中心に入る。つまり中心転換。これがゲノタイプです。あの引力の法則のようにゲノタイプであって、フェノタイプ（現象型）では一見無関係であるように見えるけれども、中学・高校に於ける暴力教室もあの被差別の問題もかつての大学の反逆現象も、あるいは地方自治体を巡る様々な葛藤・対立も、あるいは皆さん方の周辺に起こっている人間関係の今迄とは違った葛藤・対立、そういう様々な問題も一般的にはこのゲノタイプに由来するのではないかというのが私の仮説です。もし、この仮説が或る程度妥当性があるならば、これは非常に重大なことになります。何となれば、明治百年の間はこういう人間を対象にした準備がなされていなかったからです。様々の所で、これに対して新しいいろんな整備をする必要がある。法律・制度あるいは教育のカリキュラムを変えるなど全般的な問題が係わってまいります。それでは具体的にどうするかということになりますが、もしそこに原因があると考えますならば自ずから解決方法というのは示唆されてまいります。まづ今迄のインセンティブ・システムがいらなくなるのではなくて、必要であるし、これは今迄以上に強化していく必要がある。しかしそれプラス新しいインセンティブ・システムが必要になるであろう。それはどういうシステムであるかと言いますと、自尊的欲求や社会的欲求に側した報酬の体系であり、制裁の体系であります。報酬だけではないのです。必ず制裁というものがが必要です。報酬と制裁の体系、これはどういうものであるかと言いますと、従来のお金と権力を背景とした法規、処罰をするための合法的な暴力、これだけではだめで、新しいインセンティブ・システムはもっとソフトな対人関係に関わるシステムで、皆さん方が正に勉強しているような人間関係を含めた社会的関係です。そう言う「何だそんなことは分かりきっている。今は人間尊重の時代である」と皆さんおっしゃると思いますけれども、私はそうじゃない、今迄のような常識と教養をもとにした人間尊重論とか人間関係論とか、そういうものでは足りない

ということが分かってきたんだと申し上げたい。つまりそういう側面についてもっと広い意味でのプロフェッショナルなアプローチが今や社会のいろんな所で必要になって来ている。例えて言えば、医者が患者を治す場合に、医者は医学の知識だけではもう不十分である。医学の知識だけでなく、医者と患者の人間関係についてのプロである必要がある。またエンジニアがある所へプラント・プロジェクトで出かけるならば、エンジニアは機械屋や工学者であるだけではだめである。常識と教養で人間を引っばっていくという時代は去った。部下を引きずってある目標を達成するためには、常識と教養だけではない、もっとそれを越えたより正確な、よりプロフェッショナルな人間関係についてのセンシティブィティないしソーシャル・スキルというものを持っていなければエンジニアとして失格である。また法学者は法学部で法律を学んだだけでは不十分である。法律に違反しないと言って飛行場を造っても、あれ程長い間かかって国民の税金をどれだけ費やしたか分からないような成田闘争を起こしたじゃないですか。日本の官僚は世界でも優れていると言われます。その官僚が法規に違反した過った決定をするはずは無いんです。しかしかに法規に合った決定をしましてもそれは一つの合理性であって全てに受け入れられるとは限らないわけです。そこに組織に於ける広い意味の人間関係が^{こんち}今日非常に重要になって来た。それは総論的に重要であるというのではなくて、具体的な状況でプロフェッショナルなアプローチが必要なのです。あるいはプロフェッショナルなセンシティブィティをもっておくことがこれからの指導者に共通に要求されることになります。しかも、こういう側面についての訓練は今日の高等教育のカリキュラムでは殆んどゼロであります。何処にも無いのです。ほとんどゼロに等しい。僅かにクラブ活動などで無計画的に偶然に訓練されている場合があるにすぎない。あるいはY・M・C・Aの活動などでは伝統的にそういう訓練が行なわれておりましたけれど、ほんの僅かなものにすぎない。

そこでその一つの例として、私は組織に於けるリーダーシップということについてお話をしてみたいと思うのです。このリーダーシップが何故、

重要であるかということが何処から出て来たかと言いますと、組織の中で人間がやる気を起こす条件とは一体何か、この研究が第二次大戦後、非常にたくさん行なわれて来た。さて、多くの研究は常識から出発すると言われています。常識で申しますと、人間は満足したときにやる気を出すだろうと考えられます。

そこで、満足度調査というかたちで「やる気の調査（モラル・サーベイ）」というものを、（モラルという意味は別にありますけれども操作的には満足度調査というかたちで）行なってきました。

つまり人間が職場で意欲的に働く場合は、職場の重要な側面に満足した時であろうという仮説で調査が行なわれてまいりました。まずは自分がやっている仕事に満足した時であろう。それから給料、昇進に満足した時であろう。あるいは自分が属している会社に対する使命・帰属意識が強い時、それから自分がやっている作業小集団がプライドをもってはり切っている状態等々について、たくさんの質問項目をこしらえまして、そして業績との相関分析をやったわけです。その結果、予想したような関係はないということがはっきりしてまいりました。それは一九六〇年前後であります。つい最近であります。つまり我々が職場で意欲になるのは、やっている仕事がおもしろくて満足していることとは無関係である。給料に満足しているかどうかとも関係がない。それから昇進に満足しているかどうかとも関係がない。あるいは会社に好意的であるかどうかとも関係がない。こういうことが相次いで出てまいりました。この結果はそれ以前の戦闘意欲の調査という場合でも同じように出ているのです。そこでこの結果を見出しましたロバート・カーン、彼は最近大阪まで来ましたが、この人が一九六〇年に『人事心理』という専門雑誌に「モラルとプロダクティビティ」という論文を出しました。そのなかで、彼は「アメリカの経営者、監督者、管理者達は、仕事についての満足感、給料・昇進についての満足感、そして愛社心、これだけ確立していれば会社はもう安泰であるという確信を抱いて来た。我々はそれを社会科学的に実証すべく、十数年の時間をかけ、ミシガン大学の研究所でモラルとプロダクティ

ビティの関係について研究を続けて来た。その結論がこういうものの間には、はっきりした相関関係は無いという皮肉な結果を得た。偶像是落ちた。」と気負った論文を書いております。

そこで何故そうなったかということで、議論が学会で非常に沸騰してまいりました。その中の一つに、ハーツバーグという人が、我々がモラルつまり職務満足を考える時に実は一つの要因で考えて来た。常識的にはそう考えたが、どうもそうではない。二つの要因がありそうだ。その一つをハイジーン要因と名づけ、もう一つをモティベーター要因と名づけた。ハイジーンというのは欠乏すれば意欲を阻害する。ビタミンC・D・Eは欠乏すれば体に悪いけれども或る程度あれば、それ以上あっても別にどうということはない、それと同じように欠乏すれば意欲を阻害するもの、それがハイジーン要因であります。もう一つのモティベーター要因はそれがあればもっと意欲になるもの。ハイジーン要因の代表的なものは何かと言いますと、給料である。給料が少ないと意欲を著しく阻害する。他の人に較べて給料が低いと意欲を阻害する。あるいは給料が高いと諸君達のように優秀な者を会社に採用できる。しかしながら給料そのものは人間を仕事にモティベートする直接的要因ではない。それから設備環境から来る満足度、その他制度的なものに対して不満ではないという程度の満足度もハイジーン要因である。例えばこの部屋は大変立派だけれどもこれを更に満足度を高めても皆さんの学習意欲が上昇するでしょうか。そんなことは信じられないでしょう(笑)。

しかし外部から騒音が聞こえてきたり、マイクの調子が悪いとなると、皆さん方の意欲を阻害しますね。この環境に対する満足度はハイジーン要因です。これはある程度以上どんなに満足してもそれだけで人間を意欲的にするというものではないわけです。ところが第二の要因はそれがあれば人間を意欲的にする。それは比較的小さい集団が集団としてプライドを持っているかどうかということが、人間を奮い立たせるかあるいはスボイルして意欲を無くしてしまうかという非常に重要な要因をなすということが見出されて来たのであります。そこで人間が組織体でやる気を起こす条件というものを大阪城で例えてみますと、天守閣を守

るために外濠と内濠があります。やはり外濠も必要でしょう。外濠的なモラル、それはハイジーン要因である。ですから給料も高い、いろんな福利施設もよい、環境状況もよい、これは大事です。しかしそれはあくまで外濠的なものであって、やはり内濠の役割をするものは、人間の小集団の雰異気であり、それは非物質的な非経済的な要因であり、それこそが人間を本当に奮い立たせるかスポイルするかの決め手であるということが発見された。日本ではこういうことは長い伝統の中で或る意味で当り前のことですが、業績と報酬というものを一対一として考える西洋社会、特にアメリカの社会の中で発見されて来たということは大変おもしろいと思うのです。

そうしますと、人間を本当に意欲的にするというものは、人間関係的なものの中にあるわけです。特に先ほど言いましたように大衆の欲求体系に中心転換が起こり、自尊欲求や社会的欲求が我々の主座の中に現われて来れば来るほど、こういう非物質的、非経済的要因である人間関係の在り方というものが非常に重要になってまいります。組織の中でこの人間関係の在り方に重要な影響を与えるのは何かと言いますと、それはリーダーです。学校で言えば教師。職場で言えば上司。そこで上司のリーダーシップが重要であるということがクローズアップして来ます。このリーダーシップをどのように考えるか。これにも色々と常識論、教養論がございます。「経営の神様」と言われる松下幸之助さんの非常に立派なおもしろい「指導者の条件」、京都大学の会田雄次先生のおもしろいリーダーシップ論などがございます。しかし、我々がリーダーシップの研究をやりました結果、こういう教養書をいかに何冊読んでも、皆さん方のリーダーシップはあまり向上しないのではないかということが分かって来た。

日常的な場に於てリーダーシップを如何に客観的に測定するかについて何も書かれていないからです。つまりリーダーシップというのはバラの花を描くようにじっと見詰めればそこに形態があるというように明確なものではない。非常に捉え難いわけです。リーダーシップを研究したストグディルという人は、リーダーシップとは何かについて、「リーダーシップの定義はリーダーシップを

研究している研究者の数ほどある」と言っております。それ程研究者によって、リーダーシップの定義が少しずつ異っている。きちんと、リーダーシップとはこれだと言えないわけです。

私どもがリーダーシップの研究を始めて二十数年になりますが、最初はやはり常識から始めました。リーダーシップというのはリーダーの行動である。或いはリーダーの資質・能力・性格そういうものによってリーダーシップは決定されるであろうということいろいろと過去の研究をしらべて見ました。夥しい研究がございます。それは何千を数えるほどです。第一次世界大戦から第二次世界大戦の間に於けるリーダーシップの研究という殆どがパーソナリティ研究と言われるぐらい、こういう研究に集中している。それによって何が出て来たか。何にも出て来なかった。たしかに或る研究によると、リーダーとノン・リーダーを分けると、リーダーにはあるがノン・リーダーには無い。そういうパーソナリティ、特性が検出された。ところが他の研究ではまた違ったものが検出されて、この共通なものといえますと、僅か五～六%。今日巷ではまだこういうリーダーシップ論が流行っておりますが、科学研究では殆ど廃れております。まだ少しはやっている人もおりますが。それでどうなったかと申しますと、リーダーシップは行動であるというように、リーダーシップ行動の研究動向が変ってまいりました。行動のスタイル、これが今日のリーダーシップ研究の主流をなしていると言っても過言ではないと思います。私どもも当然この研究に集中したわけでございます。この場合もまず常識から出発する。例えば民主的―専制的、ハト派―タカ派、自由主義―権威主義、保守的―進歩的・革新的、というように行動のスタイルについていろいろ調査してみたのです。ここにいらっしゃる佐々木教授もその時の共同研究者であります。いろいろやってみたわけですが、行き詰ってしまった。と言いますのは、或る時は民主的がよいけれども、或る時は専制的がよいというバラバラの結果になりました。どうしても一貫性（コンシステンシー）というものを研究者は求めるものでありまして、そこで今迄の長い間使ってきた社会科学的発想、それ自体に問題があるのではないかと大学

紛争直前でしたが、学生諸君と原点に返って討論したわけです。討論の結果、今迄の社会科学は日常的発想に汚染されている。二分法と言ってもいい。例えば善か悪か。白か黒か。両極に分けて考える方式です。自然科学はもう少し自由に多次的に発想するのにどうして社会科学は多次的な発想が出来ないか。言葉は非常に多義的ですね。「民主的」といっても人民の支配、自由、責任、人間の尊厳性といういくつかの条件を満たさないと民主的という定義は出来ない。それほど多義的であります。

科学概念はもっと一義的なもので操作的定義が出来るのがのぞましい。それから従来の概念には社会的な望ましき。「民主的」と言う場合、初めから言葉の中に価値が入っているのです。これは困るわけです。もっとニュートラルなものである必要がある。それから従来の社会科学の概念は歴史概念と機能概念がはっきりと分かれてない場合がある。例えば「封建性」という概念は元来、歴史概念ですね。つまり封建的な領主が家来に土地を分かち与えるという歴史的条件を踏まえたなかに於ける人間関係、主従関係です。例えば「あの社長は封建的だ」と言う場合、厳密に言えば間違っているわけです。社長から給料を貰っているのであって、土地を貰っているわけじゃないですから。そういう意味で、はっきりしない。機能概念としてはっきりさせる必要がある。長い間使い慣れた常識概念を使って、リーダーシップの科学的研究をやりましても、明石の海岸で砂山を築くようなものであります。砂山というのは或る程度高くなるけれども、それ以上いくら努力しても、またザラザラと崩れていく。どんなに民主的原则が大事であると言っても、民主的方法の科学というのは今日の人工衛星をとばす自然科学に較べて、何と幼稚なことであろう。これは皆さんも同意されると思います。そういうことにならざるをえない。そこで長い間使い慣れてきた社会科学の用語ではあるが、以上のべた限界があるのでこれらを一括棚上げにして、もっと多次的に、もっと一義的、操作的に、もっとニュートラルであるリーダーシップの概念を選択して、そしてそれを用いながら、今迄のものと対応させ、関係づけていく、そういうことをやろうと思立ったのです。

そこで先づリーダーシップというものを考えてみますとそれは一人では出来ない。子供がいないと母親にはなれないと同じように。リーダーシップの現象というのは全て集団概念であります。集団の働き、つまり集団のファンクションからリーダーシップの概念を編み出そうと致しました。集団の働き（ファンクション）について、二十世紀になっているんな研究があります。それを総合的にみました時に、少なくとも二つのファンショナル・ディメンジョンが区別される。即ちその第一は集団が何らかの目標達成ないし課題解決を志向する次元である。これをパフォーマンスの頭文字をとってP機能と言います。さて、私の講演をきいている人のなかに「もうそろそろやめないかな。もうそろそろ時間じゃないかな」と思ってる人がありますが、それは大事なことで、集団のプロセス・メインテナンスが今や危機に瀕しつつある（笑）。これはP機能に対して、プロセス・メインテナンスのメインテナンスの頭文字をとってM機能と言います。そうしますと、加何なる集団にもPの機能次元とMの機能次元が区別されます。Pというのは仕事達成・目標達成・課題解決に向っている集団の働き。例えば、皆さん方が「ここで勉強しよう」と、「必ずしも単位にはならないが勉強しよう」と、これは課題解決志向ですよ。学習ですから、Pです。しかし「話が面白くない。そろそろ帰ろうか。」ということではPはあるけれども、Mがこの集団には足りない。またこの部屋が非常に寒いということになりますと、Mの方が全然無いということが考えられます。これは集団の場合ですが、或る人がPはパパに、Mはママに相当するのではないかと断言しています（笑）。

これは、まあ当然でも遠からずですね。

さてリーダーシップを考えますとき、リーダーシップの行動がPに関わる場合はPのリーダーシップ、Mに関わる場合はMのリーダーシップ、とこういうふうに定義いたします。そして如何なるリーダーシップにもPとMがあると考えます。

P次元の軸とM次元の軸の中間に線を引きまして、Pが大きい場合、小さい場合。小さい場合はスモールPを書きます。大きい場合はラージPを書きます。Mが小さい場合はP。Pが小さい場合

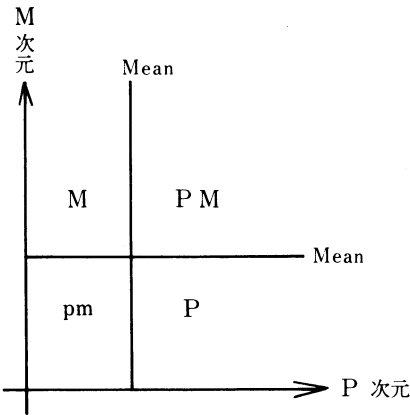


図2 リーダーシップPM類型

敵意の多いのがP mであり、Mが3位、Pが2位です。

	業 績	事 故	モラール	コミュニ ケーション	帰属 意識	精神 衛生	敵意
PM	1	1	1	1	1	1.5	1
P	(長) 3 (短) 2	(長) 3 (短) 2	(長) 3 (短) 2	3	3	3.5	2
M	(長) 2 (短) 3	(長) 2 (短) 3	(長) 2 (短) 3	2	2	1.5	3
P m	4	4	4	4	4	3.5	4

こういう結果になりました。これでみますと、PもMも強いリーダーは業績も一番良い。事故も最低。モラールも良い。コミュニケーションも良い。帰属意識も強い。精神衛生状態も良い。部下の敵意は一番少ない。そしてPもMも弱いリーダーは優柔不断で、サラリーマン的な学校の先生みたいなものだと思うんですが、業績は上がらない。事故は最大です。Mというのは「やさしい」なのでしょうが、やさしいばかりでもみんな満足しないんです。この調査は全て直接の部下評価です。例えば私のリーダーシップは私が教えている直接の学生が評価する、その時に初めて私のPMが分かる。自己評価しますと、みんなPMなんです。だから自己評価というものは当てにならない。そういうことが分かってきた。上役による評価も当てにはならない。これも部下評価ほどの妥当性がないということが分かってきた。更に同僚評価もあり当てにはならない。結局、部下評価が今のところ一番当てになるということが分かってきた。ただどういうタイプが良いかということを調べてもだめなんです。自分がどういうリーダーシップであるかということは一定の科学的方式を通じて、丁度レントゲン写真で自分のリーダーシップを見るように、一定の客観的な手続きを通じて測定されたものを見ないと、自分の本当のリーダーシップの姿というものは分からない。常識でもわからない。自己評価でも分からない。しかもリーダーシップが人を意欲的にするか、スポイルするかに関っているわけです。そういう非常に大事なもののなんですね。リーダーシップというのは総論

註) リーダーシップ四類型は、論理的にはPM, P M, P m, P mとすべきであるが、読者が混乱することをさけるため、本稿ではPM, M, P, P m四類型と称している。

はあるし、たくさん本が書かれているけれども、リーダーシップの科学というのが殆ど適用されてはいない。しかも適用されないと具体的なリーダーシップは分からないということが、こういった研究で漸く分かってきた。私がプロフェッショナルと言いますのは、そういう意味であります。これから先、皆さん方が社会生活をしていく上でリーダーシップが大事になって来る。母親でも、自分が子供にどういう影響を与えているかが必ずしも母親に分からないのです。小学五、六年生の子

供を教えている小学校の先生でも自己評価では自分のリーダーシップについて分かりにくい。しかしやがて；こういう面について、丁度医学が我々の健康の管理をしているように、リーダーシップの科学の概念と方法が現実に応用されてくる時代が来るであろうと思います。

[本稿は、昭和58年11月25日、2号教室で行われた社会学部秋季学術講演会の講演内容を文章化したものです]