

リーダーシップ研究の展望

遠藤 惣一

リーダーシップという問題の現代的意義は今更ここに云々するまでもないが、皮相な見方をすれば、社会学をはじめ、その連関科学である社会心理学、経営学、政治学等の文献の中にこの領域の研究が日毎にといつてよい程加えられて行く豊富さに学問的意義の一端をうかがうことが出来よう。そしてまた組織管理の有効な手法として、特に資本主義体制下の行き詰まった企業組織の合理的管理法の打策として安易な人間関係論が生んだ「特効薬」的存在とされているような技術論的意図や他方「大衆路線」の指導者の理論に見られるようなまったく違った実践的要請の中にもこの問題の複雑多岐な現実との結びつきを見ることが出来る。

このように一方において学問的領域で脚光を浴び、他方において実践的に増々強く求められるリーダーシップは、それだけにその一般的名称のもとに呼ぶには余りにも多義な意味内容を含み、従つてその理論的枠組もこれで十分だといえる統一したものを見い出せないように思える。しかしながらリーダーシップをある特定のすぐれた個人にのみ固有な特性であるとした、所謂大人物論 (great man theory) の域を脱してリーダーシップ現象を多元的に組合わされたいくつかの複雑な因子に規定されると見る科学的立場からリーダーシップの問題が追求され、数多くの貢献がなされて来たことは無視出来ない。そしてその主流をなすものは、どちらかといえば小集団を中心に展開され、系譜的には「場の理論」によって実験集団における人間の相互作用を研究するクルト・レヴィン (Kurt Lewin) 等のグループ・ダイナミックス、誘引、反撥、無視といった人間が相互に

示し合う基本的態度に着目した J. モレノ (J. Moreno) のソシオメトリー、ホーソン実験でインフォーマル・グループを発見したエルトン・メイヨー (Elton Mayo) に始まる人間関係学派等を辿ることが出来よう。しかしその実証研究の多くは比較的孤立した小集団において仮説検証されたという限界をもつことは否めない以上、そのリーダーシップへのアプローチは、たとえその限りにおいて成果をおさめたとしても、階層的構造をもつ組織状況下の組織集団のリーダーシップ現象の分析角度としては不充分であるとするペルツ (Donald C. Pelz) の見解¹⁾が最近カートライト (Dorwin Cartwright) 等のグループ・ダイナミックスの立場の学者達によって支持され、組織集団のリーダーシップは組織的要因を考慮に入れなければ充分でないことをカートライトは説き、特に従来社会心理学において無視されていた、social power という概念の導入による role relations の重要性を強調している²⁾。

一方ロイス・マクドナルド (Lois Macdonald) がいうように「小単位の検証はリーダーシップ研究の僅かな部分にすぎない。現代社会では大単位が経済的、社会的、政治的組織の特徴であり、従つてリーダーシップ研究の最も重要な問題はこうした拡大された構造における^{パワー オートリテイ}権力や権限の行使についてである³⁾」という組織機能化の過程に中心を置き、組織の本質、特に官僚制の性質と基本的に結びつけて大規模フォーマル組織のリーダーシップを取扱う系列がある。この系列に沿う研究として、ゴールドナー (A. W. Gouldner)、セルズニック (P. Selznick)、リップセット (S. W. Lipset)、ミヘルス (R. Michels) 等によるもの

を挙げる事が出来るだろう。

更に管理論的組織論の立場からバーナード (C. I. Barnard) を中心とした「経営者の役割」としてのリーダーシップへの接近の仕方があり、これは全体としての組織の運営及び組織目標達成に対する小単位の機能化を問題とする方向をとるものだといえるだろう。

このようにさまざまに辿りうるリーダーシップ研究の系列は、ある見方をすれば、一方においてミクロな実証の集積の末にペルツ等が到達した方向と他方組織論的立場の視点との接合点を見出す段階に達したのである。勿論個人—集団—組織という組織化のレベルで考えれば、それぞれ重点の置き方は異なるだろうけれども。本稿はミクロな線に沿ったリーダーシップ研究を展望しながらリーダーシップの本質的な問題に触れ、その一般的な理論的枠組の手掛りを得ようとするものである。

1

社会心理学の系列に沿ったリーダーシップ研究の方法論としては特性アプローチ (trait approach) と状況アプローチ (situational approach) に大別出来る。リーダーを性格的な特徴を有する実体と見做し、リーダーに共通なパーソナリティの特性を求めようとする初期のトレイト・アプローチは、生理的身体的要素、知能、自信、社交性、優越性云々といったパーソナリティ・トレイト一覧表に最もよく表現されるものであるが、あらゆる分野におけるリーダーシップ現象を説明しうるような特性の一貫したパターンは得られないのである。リーダーをほとんどすべての社会的状況の中で常に優位な地位を占めるパーソナリティ・タイプと見做すことは、一つの社会的状況ではリーダーである人物が他の状況では必ずしもリーダーでないという事実が示すような方法論上の難点を含む。つまりリーダーシップ現象を単なるパーソナリティの函数としては捉え得ないのである。特性のある種のものかしばしば種々の状況で各種の型のリーダーを特徴づけているように見える場合、人はそのパーソナリティ・トレイトのあ

る特定のタイプをもつが故にリーダーとなるのではなく、リーダーの個人的特性のタイプは現在彼がリーダーとなっている集団の特性、活動目標といったものに関係をもち、その意味でリーダーシップは絶えず変動する変数の相互連関から考察すべきであるという立場が生れる。

状況アプローチではリーダーは文化的、社会的、^{コンテクスト}物的脈絡においてフォロワーと交渉もつものであり、孤立した状況で機能するものではないということに重点をおくのであって、全くリーダーのパーソナリティの側面を無視するわけではない。従ってトレイト・アプローチがリーダーとなるのはどういう人物かという、いわばリーダーの類型論的把握であるといえるに対して、リーダーシップをダイナミックに理解する状況アプローチではリーダーは誰かというリーダーの identification は状況と相対的な問題となり、従ってリーダーのトレイトが問題となるというよりは、どこで(状況)、どのようなことが(リーダーシップ行動)、どのような具合に(リーダーシップ過程)、どのような仕方で(リーダーシップ行動の類型化)といった発想形式をとり、リーダーシップ現象の集団発因子のみならず、リーダーとフォロワーの間の心理的過程の分析や更にリーダーの継承などが問題とされるのである。

しかしこの場合状況と相対的なリーダーを如何にして^{アイデンティファイ}識別するかという問題が生じる。だからこれらの研究は、リーダーを^{クライテリア}識別する規準を定め、リーダーなり、リーダーシップを操作的に定義するわけであるが、普通リーダーを識別する規準として次のような例が挙げられる⁴⁾。

1. 他者に積極的な影響行為 (influence acts) を及ぼす個人
2. 所属集団又は組織の他のどの成員より重要な影響行為を発揮する個人
3. 集団又は組織の目標設定或は目標達成に最も大きな影響を与える個人
4. リーダーとして集団から選ばれた個人
5. 明かに高い影響可能性 (influence potential) ^{オフイス}をもつ所与の職位又は地位にある個人
6. リーダーシップ行動に従事する者としてのリ

ーダー

このような任意の規準に基づく操作的なリーダーの定義の仕方は、K. ジェンダ (K. Janda) が指摘するように⁵⁾ リーダーシップに関する調査結果をカテゴライズするものではなく、むしろリーダーシップという一般的名称のもとに比較出来ない性質の調査結果を比較させる危険がある。明確な規準でリーダーを定義するなら兎に角、ニューカム等のように集団の長 (president) として行動する最も可能性のある個人、他者の意志決定に最も影響を及ぼす個人、会合へ集団代表として出て行くのに最もふさわしい個人、友人として最も好かれる個人、という4つの規準に基づいたソシオメトリックな質問から総合得点を出して全選択のうちの最高得点を得た個人をリーダーと呼ぶようなやり方では全く比較は不可能となる。

リーダーの identification と同様、リーダーシップそのものの概念規定も種々で、「ある個人が他人の思想、感情、行為を方向づけ、導き、影響を与え、コントロールする過程⁶⁾」とか、「ある個人が他人を導き、彼等の諸活動を組織化する個人の行為の特質にかかわるもの⁷⁾」とか、カッテル (R. B. Cattell) のように集団の総体的個性 (syntativity) に及ぼすある集団成員の効果⁸⁾」とか、更にストッジル (R. H. Stogdill) のように「目標設定及び目標達成に向けられた組織集団の活動に影響を及ぼす過程(行為)」⁹⁾ とかのように人によりさまざまであって、ジェンダによると¹⁰⁾ “different things to different people” といったリーダーシップの概念の最小公分母は、(1) 集団現象の何らかのタイプであること、(2) 卓越した個人の活動にかかわるものであり、いうならば集団内の個々の成員に帰すことの出来る卓越性 (saliency) の何らかの形式にかかわるものという以上厳密にいけないかも知れない。そしてジェンダ¹¹⁾ のようにこの集団内のある種の saliency に固執するならば、規準によってはほとんどすべての集団成員は他成員より何らかの点で卓越し得るわけであるから、どの集団成員もリーダーであり得ることになり、特にリーダーシップを集団業績^{パフォーマンス}への貢献度からのみ捉えようとすれば、各成員は

それぞれ何らかの形で集団目標の達成に貢献する程度に応じてリーダーであることになって、そこではリーダーシップの概念はただ「各人がどれだけリーダーとして行為するか」を量的に考察すれば充分であるという論理的帰着に達し、メンバーシップという集団過程を説明する概念はただ各リーダーが所属する特定の集団を区別するにとどまる。

リーダーシップ行為の分析が一般的なリーダーシップの概念化に先立つという考えからリーダーシップをリーダーシップ行為によって定義するやり方がある。ヘンフィル (J. K. Hemphill) は「導くということは、お互いの問題を解決する過程の部分として他人との相互作用における構造を誘発する行為に従うことなのである¹²⁾」と述べている。従ってもろもろのリーダーはそういった行為に従事する相対的頻度によって定められなければならないはずである。リーダーシップを指導行為、もしくは指導機能の遂行における頻度ということで考えるのは、ギブ (Cecil Gibb) もいうように¹³⁾ 特に調査研究する上にとっては一つの重要な利点であると認めねばならない。そしてこの方法が実証研究においてかなり広くとられており、特にオハイオ州立大学の一連のリーダーシップ研究は、恐らくリーダーシップ機能の解明に最もすぐれた貢献をなしている。この一連の研究は主としてフォーマル組織のリーダーシップを問題とし、かりにリーダーシップを「集団がわけもっている目標に向かって活動するのを指揮している個人の行動」と定義づけ、リーダーシップ機能を記述し得ると考えられる9つの行動次元をアプリアリに設定したのは有名である¹⁴⁾。

1. 創始性 (initiation) この次元はリーダーが新しい考えや方策を創始し、促進し、もしくはこれに抵抗する頻度と規定される。
2. 成員性 (membership) この次元はリーダーが集団へ融合し、自己と成員との間のインフォーマルな相互作用に重きを置き、もしくは成員と相互に個人的サービスを交換し合う頻度と規定される。
3. 代表性 (representation) この次元はリーダ

一が攻撃に対して集団を守り、集団の利益を計り、集団のために行為する頻度と規定される。

4. 統合性 (integration) この次元はリーダーが個人的行動を後にさせて快適な集団の雰囲気を作り、成員間の葛藤を解消し、或は集団に対する個人の適応を促進する頻度と規定される。
5. 組織性 (organization) この次元はリーダーが自分自身の仕事や他の成員の仕事を定め、或は構成し、その仕事の遂行上の成員間の関係を定めたり、構成する頻度と規定される。
6. 支配性 (domination) この次元はリーダーが個人の行動又は集団活動、意志決定、意見の発表などにおいて制限を加える頻度と規定される。
7. コミュニケーション (communication) この次元はリーダーが成員に情報を与え、彼等から情報を求め、情報の交換を促進したり、集団にかかわる出来事を知っていることを示す頻度と規定される。
8. 認容性 (recognition) この次元はリーダーが集団成員の行動に対する承認又は不承認を示すような行動をとる頻度と規定される。
9. 生産性 (production) この次元はリーダーが努力もしくは業績達成の水準を定め、成員がより多くの努力を傾け業績達成に邁進するように刺戟する頻度と規定される。

これらの9つの次元について1500の行動要素の実証的データが統計的に処理され、因子分析された結果、リーダーシップの機能は次の3つの因子が基本的なものとなっていることが明かにされた。

1. 成員性要因の維持 (A maintenance of membership factor) これは集団に対するリーダーの受容性を増す行動で、支配性の次元に低くそして成員性の次元に高く負荷している。
2. 目標達成 (Objective attainment) これは生産及び組織性に高く負荷しているような行動である。
3. 集団相互作用の促進 (Group interaction facilitation) これは集団成員の効果的な相互作用の促進を強調する行動で、組織性及びコミュニ

ケーションに高く負荷している。

リーダーシップ行動からリーダーシップ現象解明に接近して行く、このような一連の研究はいくつかのすぐれた調査技法を発展させながら、実証的研究に大きな成果をあげて来たが、その主点は文化的環境、個人間の差、職務間の差、組織間の差という4つの変数においてリーダーシップ行動が分析出来るという仮定のもとに、特にリーダーシップ行動を職務と組織がどのように条件づけるかという程度の分析に置かれたようである。しかしここでもやはり質的考察の欠如は否めないし、行動次元に見られるようになりリーダーシップの機能が個人の機能なのか、集団の機能なのか不明確で、極端ないい方をすれば集団過程を説明すべきいくつかの基本的な概念の中にリーダーシップの概念が消え去ってしまうときえいえるかも知れない。

2

現在の叙述の段階ではリーダーシップとは何であるかは別にしても、トレイト・アプローチと状況アプローチ、それにタンネンバウム (R. Tannenbaum) が指摘するように¹⁵⁾ フォロワーを重要な変数と見る、follower-oriented アプローチを加えて考えれば、少くともリーダーシップとは (1) リーダーとしての個人、(2) フォロワー、(3) リーダーとフォロワーが相互に関係し合っている状況、という3つの複雑な変数と函数関係にあるということが出来る。そしてそこに予想されるリーダーとフォロワーの間の心理的關係はリーダーシップの本質の一面に触れるもので、この線に沿った研究も多くなされている所である。リーダーとフォロワーの關係における心理的ダイナミズムは、両者がともにもっている或る欲求の充足から説明される。ギブは「リーダーシップの満足とはもっぱら優越感と地位についての満足である。もっともあらゆるリーダー行動がこういった源泉に発するものであるという証拠は存在しないが。他方フォロワーは深く根差した依存欲の満足を達成し、問題解決に際しての援助を獲得する¹⁶⁾」と述べているが、リーダーとフォロワーの關係にはリーダーがフォロワーのこうした欲求を充足しなければなら

ぬという機能的なダイナミック・パターンが含まれねばならない。ニカボカー (I. R. Knickerbocker) はこのような機能的関係なしに成立し得るシンボリック・リーダーシップと区別して機能的関係を要件として成立するリーダーシップを“funcional leadership”と呼んでいる¹⁷⁾。彼によると、人生を欲求を満たし、緊張を柔らげ、均衡を保つべき闘争と見る把握の上に立って、人は自己の欲求充足のために種々の手段を用いるが、「我々の文化の中では」ほとんどの欲求は他の個人又は集団を媒介として満たされ、しかもどの個人にとっても自己の欲求の充足のために手段として他人との関係を利用する過程は、受動的過程というよりむしろ能動的なものなのである。つまりリーダーとフォロワーの関係は、欲求充足という点ではある意味では互恵的なものであり、又反面相互規制的なものであり、リーダーシップはそのバランスの上に成立する。だからリーダーシップとはリーダーのフォロワーに対する影響の過程であると同時にフォロワーのリーダーに対する影響の過程であるといわれる所以はここにある。

高田博士は「支配と指導とは極めて近きことがらである。ただ支配にあっては其意志がその人のものであるが故に相手の意志を従わしめる、従わざれば従わしめるだけの強制が用意せられている。これに対し指導にあっては、従わらるにしても、それが人そのものゆえではなく、全く価値の為に行為される。指導者に対する随従は随従するものが指導の内容に価値を認めるがゆえに行われ、而してそれに従わざるが故に強制を加えられるということはない。即ち随従者には他の価値あるものの選択の余地が与えられているわけである。指導はかかる内容のものであるといいながら、自己の意志に従って相手の意志が決定せらるるところに自己感情充足がある、即ちそこに一種の社会的勢力が存立する所以である¹⁸⁾。」と述べている。換言すれば、フォロワーが指導の内容に価値を認めるのは指導によって自己の欲求が充足されると認めるからであるが、これはリーダーの側からすればその指導においてフォロワーの支持を失わないためにはフォロワーの欲求を充足することによ

ってその指導の内容を価値あるものと認めさせなければならぬということである。「指導は従属そのことのゆえに従属の行われる形ではない。全く従属者の求めている価値のゆえに、云わばかかる価値が指導者の指示するところとなっているが故に、従属者も亦之を追求するという形に於て行われる¹⁹⁾」のである。

もしリーダーシップ成立の鍵としてそれを受容するか或は拒否するのはフォロワーの側であるという点に着目し、これをサイコロジカルに追求すれば、そうした選択の能力はフォロワーの持続的なモチベーション、見解、準拠枠 (frames of reference)、態度といったものに規定されると見て、このようなフォロワーの心理的側面に重点を置く研究が成り立つ。これが先述の follower-oriented approach と呼ばれる系列のものである。例えば権威主義的なパーソナリティをもつフォロワーは ^{インフルエンス} 影響力が強く発揮される場合にむしろ満足を感じる傾向があることなどはこの系列の研究で明かにされたものである。

ペルツの研究²⁰⁾もリーダーシップ成立の成否の基本的要件を、リーダーが集団成員の問題を解決し、その目標の達成を助けることが出来るかどうか置き、「リーダーが他の成員の目標達成を助ける度合に応じて、成員の彼に対する受容度 (acceptance) は大になる。(受容度というのは、成員がリーダーの指示と自発的に従い、リーダーのやり方に満足を示すことである。)」という基本的な原理 (postulate) から出発している。ペルツは孤立した集団におけるリーダーシップと階層的組織におけるリーダーシップを同一の理論的枠組で捉えようとする基本的な態度に立って、リーダーシップの理論を構成するためには、「(a) 集団成員はどのような目標に ^{ゴール} 動機づけられているか、(b) リーダーのどのような行為又はどのような特徴がこれらの目標のそれぞれを成員が達成するのを助けるか」という条件を明かにしなければならぬとし、恐らく先述の基本的原理はより単純な集団のリーダーのみならず、階層的組織内のリーダーにも適合するだろうが、条件は組織的 ^{コンテクスト} 脈絡によって非常に影響を受けるだろうという。彼に

よれば例えば(a)の条件に関しては「組織目標」や「集団目標」が個々の成員の目標は副次目標として作用することをもっと重視しなければならないとされ、(b)の条件に関しては組織の脈絡はリーダーの行為が集団成員のその目標達成を促進援助出来るかどうかという点で大に関係するとされる。ペルツは「どのような監督行動が従業員をして監督者を受容せしめるに至るか」という問題を明かにすべく三つの異なった調査を行い、その分析の過程で組織的要因の重要性を見出したのである。第一の分析はリーダーシップ研究でよく行われる方法に従い、40の「満足度の高い」作業集団と30の「満足度の低い」作業集団を選び、それぞれの監督者の行動を50項目にわたって検討した結果、両グループの間に50項目の半数は期待された方向にあったが、有意差（5%の信頼度の水準で）が認められたのは6項目だけであった。この第一の研究は監督者と従業員との相互作用を無視して行われたもので、そこではすべての作業集団において監督行動と従業員の態度の間に一定の普遍的な関係が存在すると仮定されていたが、ある従業員集団における高い満足度は別の高い満足度をもった集団で用いられたものとはまったく異なる監督行動から結果するものであるかも知れない、という状況的要因の考察を欠くものとして第二の分析が行われた。そこでは状況の異なる従業員を取扱い、性、集団の規模、教育程度、ホワイト・カラーかブルー・カラー等の基準で分析された。有意な結果は前の7倍になったが、その中には前の調査結果とは矛盾するものが含まれていた。例えば「労働間に葛藤がある場合従業員の側に立つ」という監督者の態度は、小集団では従業員の満足度を高めるが、ホワイト・カラーの大集団ではむしろ逆の結果を示す。小集団と大集団という状況の差によって同じ監督行動が異なった結果を生む可能性を説明するために第三の分析が試みられた。ここでも基本的原理は「もし監督者の行動が彼の作業集団の成員の目標達成を促進援助すれば、彼は彼の集団に受け入れられるだろう」であるが、この第三の分析でペルツは「勢力」或は「影響力」という新しい概念を導入し、もし監

督者が組織内でかなりの影響力をもっているならば、従業員が彼等の目標を達成するのを促進援助しようとする試みは成功する可能性は大である。二つの次のような予測が立てられる。第一に強い影響力をもつ監督者が目標達成を促進援助するよう行動すればする程、従業員の彼に対する満足度は大となる。つまり監督行動と従業員の態度の間にプラスの相関関係が予想される。第二に影響力のない監督者のもとでは監督者の促進援助行為と従業員の態度の間の相関関係はマイナスになるだろう。こうした予想の下に「従業員の目標達成を援助する」監督行動を測定するために二つのスケールが考えられ、一つは前の調査で用いられた「労使間に葛藤が生じた際従業員の側に立つ」ことを測る尺度で、他は「従業員に対する社会的距離」を測る尺度である。分析結果は大体仮説を検証するに足るものであった。

ペルツが発見したことを要約すれば、影響力の強い監督者が従業員の目標達成を促進援助すれば、その努力は成功をおさめ、従業員の満足度も高まるが、影響力のない監督者が同じことを試みてもその努力は失敗に帰し、従業員の期待は満たされず、満足度は高まらずにむしろ低下することさえ起る、ということになる。彼によればこれは基本的原理——集団成員のリーダーに対する受容度は目標達成の促進援助の度合に依存する——に矛盾するものではなく、この原理は孤立集団にも組織的状况にある集団にも当然あてはまるものであって、ただ目標体系は異なり、大組織内においては集団を援助するリーダーの能力は面接的小集団の外部の諸要因に大いに依存する。ペルツはその要因の重要なものとして“power”という概念を導入し、これが監督者と従業員の態度の間の関係の「条件づけ (conditioner)」として働くと考えた。リッカート (Rensis Likert) はこうしたペルツの発見を次のように解釈している。「監督者が効果的に機能するためには、必要な場合には彼の上位者の決定に影響を与えることが出来るように彼自身の上位者と同等の影響力を十分に持っていないなければならない。下位者は彼等の監督者が仕事についての色々な問題を取扱う際や彼等の福

社に影響する諸問題を処理する際に、上部に向けて影響力を発揮出来ることを期待するものである。……監督者がこれらの問題を建設的に取扱えるように階層の上部に向けて影響力を十分に発揮出来ない時には、監督当及び組織に対して非好意的な反応が起る可能性がある²¹⁾。」

リッカートの解釈でも明かなようにペルツのいう“power”或は“influence”とは多層的な組織の低位集団の監督者が上部に向けて発揮するものとして理解される。つまり従来のリーダーシップ研究が先述のリーダーの identification の規準に用いられた influence という概念に示されるようなリーダーとフォロワーの間の interpersonal な「影響の過程」としてリーダーシップを捉え、したがってその意味での influence は集団内の相互作用の観察によって測られるけれども、組織的脈絡でのリーダーシップの枠組を考えるにはインターパーソナルな influence とは同一の変数でない上部に向けて発揮される influence を考慮に入れなければ十分でないとするペルツの見解は“power”或は“influence”という概念をやや安易に用いるきらいはあるにせよ、彼のいう“power”が組織の役割関係と不可分である点で組織論的な視野でリーダーシップを取扱う手掛りを与えてくれるものであるといえる。

3

しかし勿論リーダーとフォロワーの关系到組織的状况ではペルツのいう“power”²²⁾のような組織的要因が条件づけ変数として作用することを考慮に入れなければならないとしても、両者の間の影響の過程そのものはインターパーソナルなものであることは間違いない。そしてもしリーダーシップを影響の過程として定義するためには、これが自発的に受け入れられたものであるか、方向を共有している場合にのみ適用されるという主張にもとづいて、影響力を限定づける必要があるが、ギブによれば²³⁾集団それ自体の外部に存在する根源によって一人もしくは数人の個人に附与された権力から影響力が出てくる場合、その関係はむしろヘッドシップの関係となり、こういう形で定義

することには困難が含まれるという。彼によるとヘッドシップとは次のようなものである。

- (1) 支配又はヘッドシップは、組織化された体制を通して保たれるものであって、同僚の集団成員の自発的承認によるものではない。
- (2) 集団目標は、首長によって彼の関心によって選ばれ、集団自体によって内部的に決定されるのではない。
- (3) 支配又はヘッドシップには、与えられた目標の追求のために、感情を一にし、行動を結合させることはほとんどない。
- (4) 支配関係には、集団成員と首長の間に広い社会的断層^{ギャップ}があって、首長は集団を強圧する手段として益々この社会的距離を保とうとする。
- (5) 最も根本的には、二つの影響力（即ちリーダーシップとヘッドシップ）の形態は、行使される権威^{オーソリティ}の源泉において異なる。リーダーの権威は、彼のフォロワーによって自発的に彼に与えられるものである。首長の権威は、彼のフォロワーとは呼べない集団成員の上に彼が持っている所の何か集団外の権力から由来する。彼等は従うというよりはむしろ罰を恐れて彼の支配を受けるのである。そして経営者はその好例である。

しかしこのようなリーダーシップ—ヘッドシップ^{ディコトミー}の二分法による oversimplification は、フォーマルな社会構造のリーダーシップ研究をせまくするおそれがある。この二分法の主要な点は影響力の源泉の違いにあるわけであるが、第一その源泉をはっきりと区別することは困難であるし、又たとえ源泉が集団決定の結果として生じたものでないような、いわばフォーマルな地位でもそれを媒介としてリーダーシップが成り立たないと考えるのは妥当でないように思える。むしろヒエラルヒーにおける地位は影響力の重要な一つの要素であり、リーダーシップはそこにおいてある特定の目標を実現するために影響力が発揮される局面と考えれば、フォーマル・ステイタスはリーダーシップの有効な拠点である。つまり区別されなければならないのは、影響力の源泉であるというよりも影響力の作用する過程ではなからうか。ギブの考え方にはリーダーシップは民主的な手続を通してで

なければ成立しないという偏見が含まれるように思える。

タンネンバウムとマサリック (Fred Massarik) に従って²⁴⁾リーダーシップを定義すれば、「リーダーシップとは、一つの明確な目標(或はいくつかの複数の目標)の達成に向って、コミュニケーション過程を通し、状況内で発現され、方向づけられるインターパーソナルな影響」と規定され、「リーダーシップは常にリーダー (influencer) の側での状況内においてフォロワー (influencee) の行動に影響を与える試行を含む。」この定義はフォーマルに任命された職員のみならず、その影響力 (influence potential) が他者の自発的な同意に依存する個人にも適用されうると考えられ、そして influencer と influencee の役割は固定的なものと考えず、ある場合には下位者が上位者に影響を与えることをも考慮に入れられ、概念的には絶えず変動すると見る。

リーダーシップに常に含まれるリーダーの側の影響力の試行 (attempt) とタンネンバウム等が特に断った意図は、影響の努力と効果とを区別するためである。彼等の見解²⁵⁾ではリーダーは外部の源泉 (例えば、フォーマルな権限) によって附与された力のみならず、理解力や柔軟性 (flexibility) のような内的なものに由来する能力を利用して影響力を発揮しようと試みるわけであるが、そのリーダーシップの有効性に対する評価は別の問題と考えるべきであるとされる。それは一つには個人的目標、集団目標或は組織目標によりその評価は異なるであろうから、単に影響試行如何のみによっては定まらないからである。そして彼等が状況の要素として考えているのは²⁶⁾、(1)光、音或は椅子やテーブルの配置などの物理的現象、(2)リーダーとフォロワーがその一部を構成する所の特定集団の成員を含む他の諸個人、(3)組織、(4)社会的規範、ロール・パフォーマンス役割認知といったものを含む広義の文化、(5)個人的目標、集団目標及び組織目標を含む目標である。個人は状況の諸要素を操作することによって他者の行動に影響を与えるのであるが、コミュニケーション過程を通して影響力が発揮されることの中には勿論象徴操作のみが含まれ

るのであって、暴力のような直接的な操作は除外される。タンネンバウムは²⁷⁾、コミュニケーションをリーダーがリーダーとしてそれを通して機能出来る所の単なる過程と見る。従ってコミュニケーションの目的が意味や観念を^{ディストーション}歪曲なく伝える所にあるという意味でのコミュニケーションであって、それによって態度変容を起させることを意味しない点でコミュニケーション過程とリーダーシップ過程そのものが区別される。リーダーシップ過程では、リーダーは態度変容を意図するだけではなく、フォロワーが特定目標に向って進めるようにそれを通してフォロワーの態度に影響を与えようと試みる手段としてコミュニケーションを利用するのである。リーダーシップ・プロセスについてタンネンバウムは²⁸⁾、かなり繁雑な心理学的考察を加えているが、要するに出発点としてリーダーのパーソナリティをフォロワーのパーソナリティ及び状況の特徴に関して考察すべきであるといい、先づリーダーについてはリーダーの欲求と認知力(種々の外部的刺戟に反応する能力)が彼の直面する多くの刺戟に対する反応の仕方に影響を与え、又彼の認知上の柔軟性 (perceptual flexibility) (認知の範囲) を限定し、これが影響試行の基礎を彼に与えるものであり、影響試行に当っては特定の目標達成にとって適当かどうかという認知に基づいてリーダーは行動すると考えられる。リーダーがコミュニケーションを手段としてフォロワーの認知構造に影響を与えようとする場合にも、彼は望ましい態度変容によって望ましい行動変容を起させるようにフォロワーに影響を与えるのに適当だと信じられるようなコミュニケーション行為を選択しようとする。だからリーダーにとって適当だと判断されて選ばれるコミュニケーション行為と不適当だと判断されて拒否されるものがあるが、選ばれた行為が必ずしも特定目標の達成に役立つとは限らないのであって、つまり選択された行為が実際に適当であるかどうかという程度——特定目標達成に向ってフォロワーを動かせる成功度——によってリーダーシップの有効性が測られるのである。リーダーシップ・プロセスにおいては影響試行がある特定目標達成に

向ってフォロワーを動かさうるかどうかという形でリーダーに戻ってくる点で常にフィード・バックの原理が含まれる。リーダーシップ・プロセスの最初の段階が前のフィード・バックの結果として、リーダーが自己の行動に修正を加えながら再び次の新しい過程が展開されると考えるならば、リーダーシップ・プロセスはダイナミックなサイクルをなす。

以上主として社会心理学の線に沿ったリーダーシップ研究を展望して来たが、リーダーシップ・スタル——民主的を専制的かといった類型——などの当然触れなければ展望としての体裁をなさないうものもまだいくつか残されている。又より社会学的な問題として権力や権限などの連関において組織におけるリーダーシップの問題を論じる余裕はなくなったが、これは「組織とリーダーシップ」というような形で別途に取上げたいと思う。

- 註1) D. C. Pelz; Leadership within a hierarchical organization, in A. H. Rubenstein and C. J. Haberstroh (ed); Some theories of organization, 1960.
- 2) D. Cartwright (ed); Studies in social power, 1959, p. 3.
- 3) L. Macdonald; Leadership dynamics and the trade-union leader, 1959, p. 59.
- 4) Kenneth Janda; Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power, in Human Relations, vol. 13, no. 4, 1960, pp. 349-350.
- 5) Ibid., p. 351.
- 6) F. Hayman; Group leadership and democratic action, 1751, p. 4.
- 7) R. F. Tredgold; Human relations in modern industry, 1951.
- 8) R. B. Cattell; New concepts for measuring leadership in terms of group syntality, Hum. Rel., 1951, 4, pp. 161-84.
- カッテルは、リーダーが個々の集団成員におよぼす影響力は集団全体の進行におよぼす影響力に比べれば、二次的なものと考え、リーダーの存在は集団内の関係、つまり構造もしくは一つの集団としてそれがなしとげる全成果の効率、

つまり集団の総体的個性 (syntality) を検討することによって見出すことが出来ると論じる。尚 syntality を統格と訳す人もある。

- 9) R. M. Stogdill; Leadership, membership, and organization, in D. Cartwright & A. Zander, Group dynamics, 1953, pp. 39-51.
- 10) Janda; op. cit., pp. 351-2.
- 11) Janda; ibid., p. 351.
- 12) Cecil A. Gibb; Leadership, in G. Lindzey (ed), Handbook of social psychology, vol. II, 1954, p. 883.
- 13) Gibb; op. cit., pp. 883~4.
- 14) C. L. Shartle; Executive performance and leadership, 1956, pp. 116-8. 最近更に修正されたものが出ている。
- 15) R. Tannenbaum, I. R. Weschler & F. Massarik; Leadership and organization, 1961, p. 23.
- 16) Gibb; op. cit., p. 916.
- 17) I. R. Knickerbocker; Leadership: a conception and some implications, in S. D. Hoslett (ed); Human factors in management, 1952.
- 18) 高田保馬, 「勢力論」, 昭和34年, 30頁。
- 19) 同上, 30頁。
- 20) Pelz; op. cit., pp. 203-9.
- 21) Rensis Likert; Motivational approach to organization, in M. Haire (ed), Modern organization theory, 1959, p. 201.
- 22) ベルツやカートライト等のいう“power”は影響力とほとんど同意義に用いられ、所謂自己の意志を抵抗を排しても貫くよう服従を強制することの可能と見られる如きオーソドックスな権力の概念ではなく、もっと広義に理解すべきもので、J. R. P. French と B. Raven が Studies in social power の中の“The bases of social power”で述べている所に従うと、行動・意見・態度・目標・欲求、その他の心理的領域のあらゆる側面における変化を誘発せしめる社会的影響力として定義されている。又カートライトの定義によると「他人(他の集団)のある側面に影響を与え、或はコントロールすることの出来る、ある人(ある集団)の能力」と見られている。
- 23) Gibb; op. cit., p. 882.
- 24) Tannenbaum; op. cit., p. 24.
- 25) Ibid p. 25.
- 26) Ibid., p. 27.
- 27) Ibid., p. 27.
- 28) Ibid., pp. 31-42.