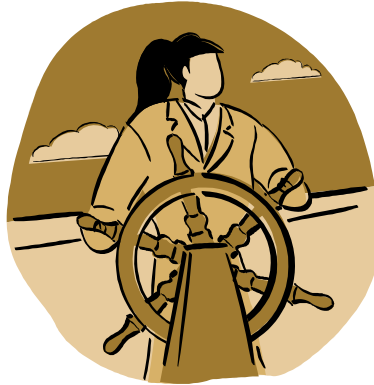


効果的リーダーシップ・スタイルの探求史



日本マネジメント総合研究所 LLC 理事長
戸村 智慧

序 文

アリストテレスは、「人間は天性、社会的動物である」と述べたとされる(『金言・名句ハンドブック』1993年 池田書店)ように、人は社会において、日々営みを続けている。

岩下[1985]によれば、社会(society)は、何らかの意図に基づき形成された“集団(group)”と、偶然的な集まりである“集合(aggregate)”とに分けられ、さらに集団は、好意が契機となって自然に形成される‘友好先行集団(affinity preceeding group)’と、或る行動目的を達成するうえで人々が集まった方がうまくいくと

考えて意図的に形成される‘目的先行集団(purpose preceeding group)’とに分けられる(図1)、ということ述べている。

この内、集団について、狩野[1985]は、一般に集団は、それがどのような集団であっても何らかの目標をもち、メンバーたちはその目標を達成するために行動している、と述べている。

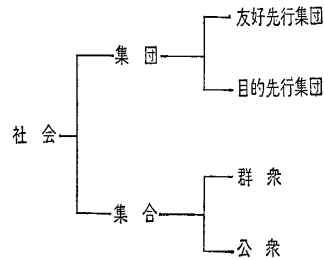


図1 “人の集まり”に関する形態的分類

そこで、ある目標に向かい集団を導く調整役として、リーダーが必要とされてくるのである。

Gardner[1990]によれば、リーダーは、さまざまな方法で目標設定機能を果たす、と述べており、Newcomb[1950]によれば、リーダーは、集団のおきてに従って行動し、他人もそういう行動をとるように注意するところの人である、と述べている。

又、集団内でリーダーが必要とされ、現れてくるわけだが、その発生の仕方には、Carter *et al.*[1953]の小集団における研究にみられるように、指名事態と、偶然事態との2通りあると考えられる。

この研究において、彼らは、偶然事態において自然に発生したリーダーは他の課題でもある程度まで指名されたリーダーよりも「権威的」であるが、すべての事態と課題を通じて、リーダー特有の行動は、(a)その事態を分析すること、(b)必要とされる行為を始めること、に関係あるものであった、という報告をしている。

しかし、誰が、どのようにして、リーダーになろうとも、

表1 社会的パワーおよびそれと関連する概念の分類

影響過程の 受け手	影響過程の送り手	
	個人	集団
個人	社会的パワー	社会的影響
集団	リーダーシップ	集団間交渉

リーダーは、集団に対して何らかの影響を及ぼすことになるに違いない。ここに、表1にみられるようにリー

ダーと集団の間において、リーダーシップが生じてくるのである。

ここで、ひとくちにリーダーシップといっても、その効果性やスタイル等は様々である。その中で、西岡・西側[1976]が述べるように、複雑な関係をもった、さまざまな個人が集まっている会社のような組織は、どうしても効果的なリーダーシップが必要となる、ということになる。

例えば、Hamblin[1960]は、すべての集団は、危機(すべての集団成員が共通の脅威に直面するような緊急の事態)を経験する可能性を持っている、といい、危機とリーダーシップについての研究を行っている。彼によれば、リーダーは、危機において、そうでない時よりもより多くの影響力を持つが、古いリーダーが危機的問題に対する解決策を持たない場合、集団によって、そのリーダーは新しいリーダー

	交替したリーダー の数	交替しないリーダー の数
危機集団	9	3
統制群	3	9

(注) 連続のため修正されたカイ自乗値による片側検定では危険率は5%以下である。

表2 危機集団と統制群におけるリーダーの交替

と取り替えられる傾向がある、という報告をしている(表2)。即ち、一旦はリーダーになっても、課題の解決や達成において集団に貢献できなくなれば、次第に集団内の地位が低下し、リーダーの座を譲らざるを得なくなるおそれがあるのである。

このような研究をとってみても、集団や組織にとって、効

果的なリーダーシップが必要とされていることがわかる。

では、一体、どのようなリーダーシップ・スタイルが効果性をもつのだろうか。又、そもそも、あらゆる状況において効果的な、唯一万能のリーダーシップ・スタイルはあるのだろうか。

このような疑問を解明するべく、多くの研究者によって、効果的リーダーシップ・スタイルの探求が行われてきたのである。

これまで、リーダーはどうあるべきかということや、リーダーが集団に対してどのようにして働きかけるべきか、などということについて論じられたものは多くある。

しかし、本研究においては、主として、社会心理学における科学的な研究とその知見を基に、効果的リーダーシップ・スタイルの探求を行うこととする。

リーダーシップの定義

まず、本研究をすすめるにあたり、リーダーシップとは何か、ということ定義しなければならない。

Cattell[1953]は、集団の統合力 (group syntality)に顕著な影響・変化をもたらす活動を、すべてリーダーシップである、と定義している。彼によれば、リーダーシップは、集団全員に分有されている、と考えることができる。

しかし、宮本[1981]は、上記のような定義では、病気で寝ている子供は、家庭という集団に大きな影響を及ぼしてい

るが、この子供の影響をリーダーシップと呼ぶのは不合理であり、集団に好ましくない影響をもリーダーシップに含めてしまう、という例をあげ、Cattell[1953]のリーダーシップの定義に疑問を投げかけている。

この他にも、様々なリーダーシップの定義がある。そもそも、リーダー及びリーダーシップに関する満足のいく定義をすることは困難[Cartwright & Zander 1960b; 中村 1964]であると言われるように、リーダーシップとは何か、ということ定義するのは容易ではない。

しかし、宮本[1981]によれば、中でも一般的に受け入れられているのは、Stogdill[1950]の定義である、ということを示している。そこで、Stogdill[1950]の定義を取り上げてみよう。

彼はリーダーシップの存在を可能にする最小限の社会的条件として、

- ① 集団(2人、あるいはそれ以上の人からなる)
- ② 共通の仕事(あるいは目標に指向された活動)
- ③ 責任の分化(成員の一部が相異なる義務を負っている)

という3点をあげて、リーダーシップとは、目標を設定し、その目標に達成しようと努力する、組織された集団活動に影響を及ぼす過程(行為)である、と定義している。

同様に、古畑[1971]によれば、少なくとも、リーダーシップとは、集団目標達成の方向に向かっただけの集団活動に影響を及ぼす過程である、との観点は基本的に受け入れられて

いる、ということ述べている。

又、リーダーシップとは集団機能の一つであり、それは広い意味で複数の個人を一定の目標達成に一致して貢献せしめる作用を指す[大橋 1962]、という定義もある。

以上のような定義、知見を考慮に入れながら、本研究では、リーダーシップとは、特定の集団成員が集団の課題解決ないし集団目標達成機能と、集団過程維持機能に関して、他の集団成員達よりも、これらの集団機能により著しい何らかの継続的な、かつ積極的影響を与えるその集団成員の役割行動である[三隅 1978]、という定義を用いることとする。この定義においては、①原理的には集団の成員のすべてがリーダーシップを発揮する機会を持っている、とする考え方、②特定個人(例えば主将)のみせる行動をもってリーダーシップを捉えるという考え方、という 2 つのリーダーシップに対する考え方の内、本研究では、後者(②)の考え方を採用していくことになる。

又、リーダーシップの効果性については、リーダーがいかに関与したいと願っても、その働きかけの正当性を成員が認め、受け入れないことには、リーダーシップが発揮されたとはいえない[古川 1997]、ということはもちろんである。

本研究においては、こういったことをふまえ、大橋[1962]が述べるように、生産性(課題解決、モラル等)と凝集性(トラブルの発生頻度、帰属意識等)の二つの側面において、そのいずれにどの程度効果をもたらしたか、あるいは現在もたらしているかにおいて評価されるものとする。

尚、リーダーシップに関する研究報告の数はきわめて多く、そのすべてを網羅することはできない[白樫三四郎1979]、ということをつまみ、以下、本研究をすすめるにあたり、ここでは、従来の研究の方向性を示唆するために必要と思われるものを主に取り上げることとする。

特性論研究

リーダーシップの研究を始めるにあたり、川邊[1965]の述べるように、人間は偉大な知能・技能・人格の所有者に対しては、自然にそれを敬慕する性情をもち、したがって偉人の活動は、意識的または無意識的に服従され模倣され、そして彼れらは何らかの関係において、指導者として仰がれるようになる、ということの思い付くのは自然なことと言えよう。

そこで、リーダーシップに関する研究では、大坊[1995]によれば、どのような個人的特性がリーダーシップ能力と関連するかを解明することに力点が置かれた、というのである。

これは、有能なリーダーはどういった特性を持っているか、ということをつまみにしようとした、特性論(偉人説)による研究である。又、これは、リーダーシップ研究の初期の関心[吉山1995]であると言われる。

例えば、Teard[1935]は、優れたリーダーに必要な素質として、以下にあるように、10項目をあげている。

① 肉体的・精神的エネルギー ②目標とその方向を知る
 感覚 ③熱意 ④愛情と思いやり ⑤公正 ⑥技術的熟
 練 ⑦決断 ⑧知性 ⑨指導的技術 ⑩信念

又、国分[1984]は、優秀なリーダーに必要な条件として、
 以下の10項目をあげている。

① 容姿 ②人情味 ③寛容の精神 ④自己主張性
 ⑤ 叱るよりもほめる傾向 ⑥責任性 ⑦情緒の安定性
 ⑧視野の広さ ⑨リーダーとしてのアイデンティティ
 ⑩権力

その他にもきわめて多くの特性に関する研究があり[吉田
 1975]、ここではひとつひとつ述べていくことはできないの
 で、特性論についての概括的な研究を基に、ここでの特性論
 における結論を導いていくことにする。

Bass [1981]による、Stogdill のリーダーシップと関連性
 をもつ特性についての記述では、124 にもおよぶ文献を整
 理した結果、以下のような報告をしている。

10 以上の研究において肯定的な証明・論証のある、リー
 ダーシップをとる立場にいる平均的な人がフォロワーより
 も優れているとみなされる点

① 社交性 ②主導性 ③粘り強さ ④課題解決方法を知
 っていること ⑤自信 ⑥状況の洞察・注視 ⑦協調性
 ⑧人気 ⑨順応性 ⑩優れた言語能力

かなり否定的な論証があるにもかかわらず、個々の研究
 における結論の一般的傾向として見出される、リーダーシ
 ュップと低い関連性があるもの

- ① 年齢の序列 ②身長 ③体重 ④体格 ⑤活力
 ⑥外見・容姿 ⑦支配性 ⑧雰囲気の統制

更に、彼は、これらを含めた最終的なまとめとして、特性論における有力な資質・能力を以下の5点に集約している。

- ① 能力 ②業績 ③責任性 ④参加性(活動、社交性、協調、適応力、ユーモア) ⑤社会・経済的地位

以上のような5点において、リーダーがフォロワーよりも優れているという共通点を導き出しているのである。しかし、同時に、彼は、リーダーは単にある種の特性を組み合わせることで持つことによって規定されるのではなく、フォロワーの特徴、活動の種類、集団の目標やおかれた事態の特徴、フォロワーからの要請などと密接な関連を持つものである、ということを描いている。このことからすると、リーダーの特性だけを取り扱っているだけでは、あらゆる状況において唯一効果的なリーダーシップ・スタイルを見出すことはできない、と考えられる。

又、Gibb [1947]は、効果的リーダーシップ・スタイルは特性ではなく、特性と社会的状況との相互作用で決まると述べている。

Newcomb *et al.* [1965]は、諸研究で挙げられているリーダーの様々な特性は、相互に一致するものが少ないだけでなく、実際にはかなりの矛盾がみられた、と指摘している。

又、田中[1970]の言うように、特性論が一貫性を欠く、という指摘がある。これについては、以下にその理由を4つ示すことにする[Gibb 1969; McGrath & Altman 1966]。

- ① ひとくちに集団といっても、その性質・内容が多岐にわたること。
- ② 人格特性の記述・測定それ自体が、完全な測度・指標になっていないこと。
- ③ リーダーシップの定義・概念・測度なども複雑であり、論者によって一定していないこと。
- ④ 事態・状況の要因のほうが、個人的要因にまさって、リーダーシップのより大きな規定因であることがしばしばあること。

更に、狩俣[1989]は、特性論の問題について、①肝心のリーダー特性を評価する測定尺度に問題がある、②各特性がなぜリーダーシップの有効性に結びつくのか明確な理由がない、という指摘をしている。

よって、以上のようなことから考えると、ここではひとまず、特性論から効果的リーダーシップ・スタイルを導き出すことはできないものとするのが妥当である。

慣用類型による研究(三隅[1978]に基づく分類)

それでは、効果的リーダーシップ・スタイルを求めるには、どのような研究が行われてきたのであろうか。

Show[1976]によれば、個人の特性は、おそらく行動傾向性を反映するものであるから、研究は行動を直接取り扱うべきだと多くの研究者は考えてきた、という。

そこでリーダーシップのタイプの違いによって、集団過

程におよぼす影響の効果はどのようなものであるかについて

表3 三種の指導方法の説明

専制的指導	民主的指導	自由放任的指導
1. 方針のいっさいは指導者が決定した。	1. あらゆる方針は集団によって討議され決定された。指導者はこれに激励と援助を与えた。	1. 集団としての決定も個人的決定も全く放任されて成員まかせであり、指導者は最少限にしか参加しなかった。
2. 作業の要領と作業の手順は、そのつどひとつずつ権威的に命令する。そのため、それから先の作業の見通しの多くはいつも不明瞭であった。	2. 作業の見通しは討議の間に得られた。集団の目標に達するための全般的な手順の予定が立てられた。技術上の助言が必要な時には、指導は二つ以上の方法を提示して、その中から選択させるようにした。	2. いろいろな材料は指導者が提供した。また、求められれば情報を与えることを言明しておいた。仕事上の討議においてもこれ以外の役割はしなかった。
3. 指導者は通常個々の作業課題を指令し、各成員の作業の相手方も指導者が決めた。	3. 成員は仕事の相手として誰を選んでも自由であり、仕事の分担は集団にまかされた。	3. 作業には、指導者は全く参加しなかった。
4. 指導者は、各成員の仕事を賞讃したり批判する際に、「個人的主観的」にする傾向があった。実演してみせる場合以外は、集団の仕事に実際に参加することはなかった。	4. 指導者は、賞讃や批判をするにあたって、「客観的」で、「即事的」であった。指導者は気持のうえでは正規の集団成員の立場にあるようにとめたが、差出がましくならぬように気をつけた。	4. 質問されないうざり、指導者は、成員の作業上のことについて自発的に意見を述べることは稀であった。そして、作業のやり方を評価したり調整したりすることは全くしなかった。

て行われた研究をみてみることにする。尚、三隅[1978]の分類により、民主的-専制的、参加的-ワンマン的などの指導類型をここでは慣用類型と呼んでいる。

初期のグループ・ダイナミクス研究の中で特に影響力の大きかった[Cartwright & Zander 1960a]といわれる、White & Lippitt[1960]の研究を代表例として取り上げることしよう。

図2 三種のリーダー行動の比較(平均の百分率)

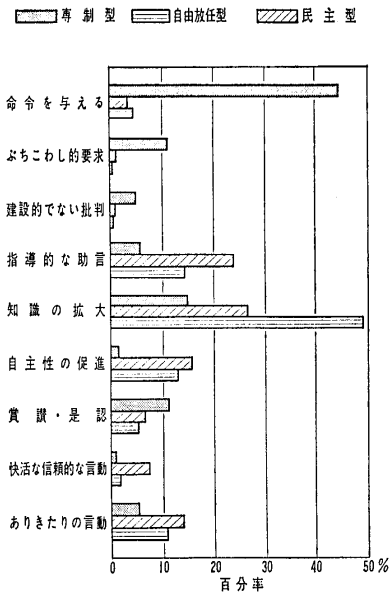
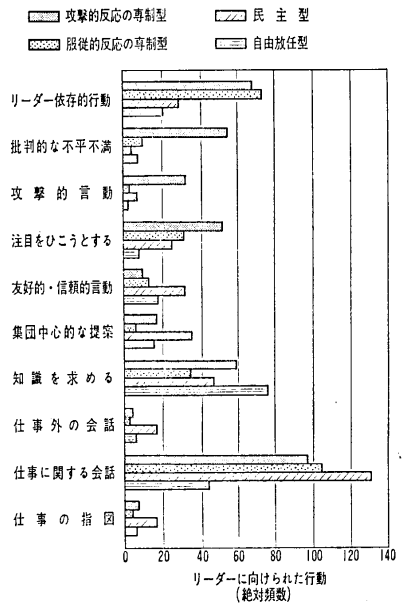


図3 四種の類型における子供-リーダー関係



White & Lippitt は、代表的な三種の指導タイプの研究により、専制的指導、民主的指導、自由放任的指導のそれぞれにみられる集団の効果の違いを見出している。三種の指導が、どのように行われたかについては、表3のように記されている。又、それぞれのタイプに属するリーダーの行動の

比較は、図2のとおりである。

リーダーと成員の行動は、観察者によって記録され、その結果は、成員対リーダー、成員同士について、各々図3、図4のようになっている。尚、成員にみられたリーダーに対する反応により、専制型指導を受けた集団では、攻撃的反応および服従的反応をそれぞれ攻撃的反応の専制型、服従的反応の専制型、として分けている。

この研究のまとめとして、以下のような概括的結論が支持された、と述べられている。

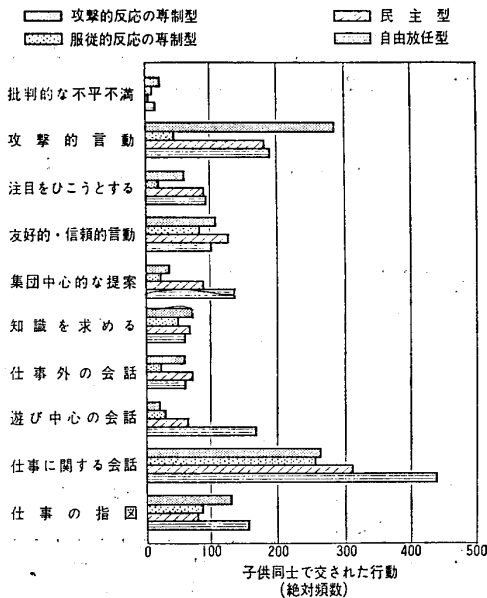


図4 四種の類型における子供同士の関係

- ① 自由放任型は民主型と同じではなかった。
- (a) 自由放任型では、みなされた仕事も少なく、仕事のできばえもまずかった。
 - (b) 遊びが多いという特徴が大であった。
 - (c) 面接で、少年たちは民主的なリーダーのほうが好きだと答えた。
- ② 民主型は能率的でありうる。
- (a) 専制型のほうがなされた作業の量は幾分大であった。
 - (b) 作業への動機づけは、民主型のほうが強かった。
 - (c) 独創性は民主型のほうが大であった。
- ③ 専制型は、敵対ならびに攻撃行動(犠牲者を作って攻撃する行動—scapegote behavior—を含む)を多く作り出すことがあり得る。
- ④ 専制型は表面にあらわれない不平不満を作り出すことがあり得る。
- (a) 20人中19人が民主的リーダーのほうを好んだ。
 - (b) 民主型よりも専制型のほうで(全般的反応が服従的なものであった時でさえ)不平不満の表現がされることが多かった。
- ⑤ 専制型では依存性が大で、個性の発現が少なかった。
- (a) 「服従的な」あるいは「依存的な」行動が多かった。

(b)会話は、変化に乏しかった。即ち、目前の作業現場に限定される度合いが大であった。

(d) 観察者の印象によれば、専制型では個性的なものが幾分減じたということである。

⑥ 民主型では他と比べて集団意識性の度合いが大で、又、友好性の度合いも大であった。

このようにしてみられる、三種の異なった指導タイプの中で、民主的指導タイプが有効である[狩俣 1989]と考えられている。

又、名取[1959]によれば、多くのデータをしらべてみても、高度の生産をあげている会社のボス達は皆民主的な指導方式を採用していたことを示している、と述べている。

こうして、民主型が最も効果的なリーダーシップ・スタイルである、ということが見出されてきたのである。

しかし、こういったことをもって、あらゆる状況において唯一効果的なリーダーシップ・スタイルは、ここでいう民主的指導タイプである、と言い切れるのであろうか。もう少し、他の研究をみてみよう。

永田[1979]によれば、民主的な指導方式が必ずしも良好なパフォーマンスをもたらすとは言えない事実は見出されている、というのである。

更に、三隅・岡村[1961]は、課題状況に着目した研究により、各集団における指導タイプの違いは、課題状況との関連において明らかに異なった影響を及ぼす、という報告をし

ている。

図5 各集団における容易な課題の制作品に対する第三者の評価

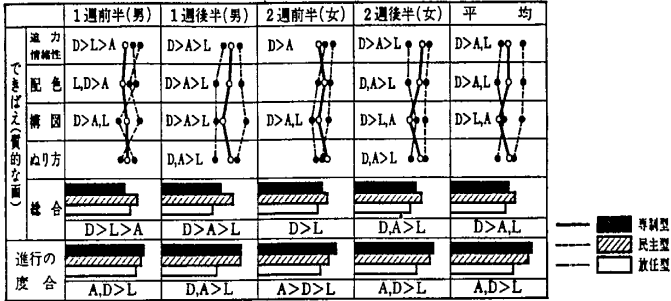
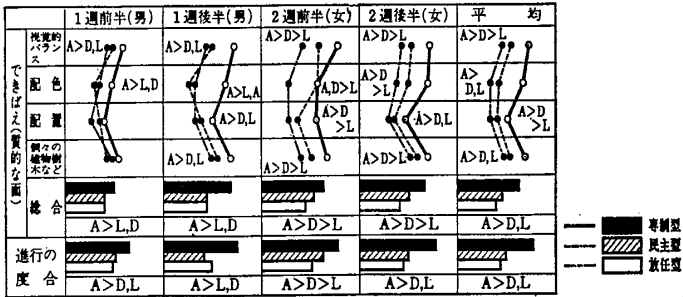


図6 各集団における困難な課題の制作品に対する第三者の評価



日本における White & Lippit[1960]と類似した研究における三隅[1978]の報告によれば、課題の難易によっては効果に差が生じ、困難な課題では専制型が、容易な課題では民主型がもっとも優れていた(図5、図6)という結果が出ており、民主型がオールマイティではなく、リーダーシップの効果は、もっと課題状況のもつ構造一機能条件と相対的に

吟味すべきであろう、ということを主張している。

このようにして、一旦は民主的指導タイプが最も効果的と思われたが、ここにきて、あらゆる状況においてこのスタイルが最良である、とは断言できなくなったのである。

尚、岡本[1994]によれば、このことをもって、White & Lippitte[1960]の研究が全く無益であったと言うのではなく、むしろ、リーダーシップが人格に宿るものではなく、演じることができるものであるということを示し、後の研究に影響を与えた点で評価できる、ということを述べている。

民主・専制・自由放任の各スタイルを取り上げたもの他にも、慣用類型として分類される多くの研究があり、それぞれの研究において、どのスタイルが効果的かということが見出されている。

ひとつ例をあげるならば、参加的リーダーシップと監督的リーダーシップが集団の判断におよぼす効果を調べた4、5名の討議集団における研究[Preston & Heintz 1949]では、参加的リーダーによる集団は支配的な監督的リーダーの集団よりも容易に集団の意見を変えることができたし、協議の結果にも満足を示したと報告している。

しかし、この研究についても、どちらのリーダーシップ・スタイルが最適か、ということは決められないのである。慣用類型による研究のまとめとして、全般的に、この類型による研究に関して指摘されていることを以下にあげておく。

大橋[1962]は、慣用類型に関して以下の点を指摘している。

- ① リーダーシップ研究の出発点として意味を持つ。
- ② 指導者のみに偏った形での類型化ではなく、被指導者のパーソナリティ構造との関連において類型化されるとき、はじめて現実的な意味を持つ。
- ③ あるリーダーシップ現象を特徴づける心理的・社会的ファクターの機能的連関を総合的に表現するものとして類型化されることが期待される。

又、Stogdill[1974a]は、諸研究をまとめて以下のような結論を出している。

民主的リーダーシップと専制的リーダーシップについて

- ① 民主型、専制型の双方とも、生産性を上げる方式としてはみなされ得ないが、成員の満足感は民主的監督スタイルに結びつけられること
- ② いくつかの研究が示す事には、監督に対する満足度は集団の構図とその大きさによって異なっており、
 - (a) 民主的リーダーシップに対する満足度は、小規模で相互関係志向の集団において高くなる傾向があること
 - (b) 専制的リーダーシップに対するよりよい満足感が得られるのは、規模が大きく、課題志向の集団においてであること。

自由放任的リーダーシップについて

- ① 集団の生産性と凝集性とは、より制約的な行動よりも、自由放任的な行動のほうがより高いという仮説は支持されないこと
- ② フォロワーの満足度は自由放任型リーダーシップと一貫して関連性があるわけではないこと。

参加的リーダーシップと監督的リーダーシップにつ

いて

- ① 集団生産性は、参加的リーダーシップ・スタイルと監督的リーダーシップ・スタイルのどちらが効果的かは一貫していないこと
- ② わずかながら、満足度は参加的リーダーシップ・スタイルと関連する傾向がみられること
- ③ 集団凝集性は、明確に参加的リーダーシップ・スタイルと関連すること
- ④ 成員を含め、積極的な参加的リーダーシップ・スタイルは、意見の変容において監督的リーダーシップ・スタイルよりも効果的であること
- ⑤ いくつかの研究が示す事には、監督者と課題特性とが互いに影響しあつて、成員の満足度と集団生産性とは影響を及ぼすこと。

Stogdill[1974a]では、およそ、以上のようなことが結論づ

けられているのである。

更に、三隅[1978]が指摘するように、このような行動による類型を用いて実証的研究や実験室的研究を行うには以下のような限界点があるという。

- ① 従来の指導類型概念は多義的である。
- ② 従来の指導類型概念は、二分法式の分類発想を基本とするため、単一次元を超えた多次元性に基づく分類概念ではない。
- ③ 従来の指導類型概念には、先験的に社会的価値付けが内在されている。
- ④ 従来の指導類型概念には、歴史概念と機能概念とが混合している。

このようにみても、慣用類型においては、どれがあらゆる状況において唯一効果的なオールマイティのリーダーシップ・スタイルか、ということを見出せないということになるのである。

状況論研究

では、一体、次なる研究の展開はどのようなのであろうか。ここでは、リーダーシップ研究の進展において、又、慣用類型における問題点の克服という点においても、集団機能に関して行われてきた一連の研究が重要であると思われる。

その中で、三隅[1978]は、リーダーシップ研究に大きな貢献をした、慣用類型とは異なる、集団機能概念を用いた PM

理論を提唱することになるが、それに先立ち、この理論に不可欠な集団機能に関する研究が行われてきた。その大まかな研究の展開を追うこととする。

2 つの機能への集約

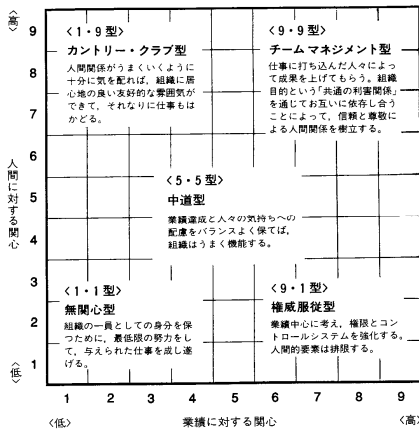
集団機能に関する一連の研究として、Halpin[1954]は、先験的に求められた 9 つの次元を測定し、そこから得られた反応を因子分析した結果得られた、主要な 2 因子(配慮性、唱導性)と、残りの 2 因子(生産性、社会的感受性)を抽出した。因子分析的研究について田中[1965]は、リーダーシップの因子分析的研究は具体的にリーダー行動の内容を抽出していて有効である、とみている。

又、Bales[1958]の研究の中で、課題解決への示唆を与えたり討議の進行について指導性を発揮したりする「課題領域の専門家(task specialist)」と、成員間の緊張解消に努めたり連帯性を高める役割を果たしたりする「社会的・情緒的領域の専門家(social-emotional specialist)」との、2 種のリーダーシップの区別がみられたとの報告をしている。

さらに、Cartwright & Zander [1960b]は、これら 2 種の機能を目指達成機能と集団維持機能と呼んだ。正田[1987]によれば、それぞれの研究者が、3 つないし 4 つの機能概念をあげているが、基本的には、Cartwright & Zander [1960b]の言う集団維持機能と目標達成機能に集約されるとみてよいであろう、ということである。

マネジリアル・グリッド論

Blake & Mouton[1964]は、こうして得られたふたつの機能、即ち、目標達成機能、集団維持機能に対応させて、業績に関する関心と、人間に関する関心とによるふたつの次元からなるマネジリアル・グリッドと呼ばれるものを提唱した。その後、基本的には変わらないが、このモデルに若干手が加えられた研究[Blake & McCauley 1991]と併せておおよそまとめ直せば、以下のようなになる(図7~9)。



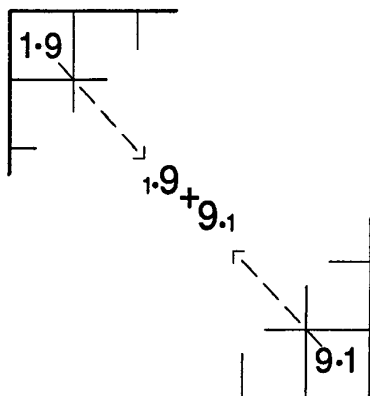
9・9型 業績と人間関係の両者に関心を抱く理想的なスタイル。

9・1型 業績中心で人間のことをほとんど考えないスタイル。

図7 マネジリアル・グリッド

- 1・9型 仕事よりも人間関係に重点を置くスタイル。
- 5・5型 仕事については一通りの指導はするが、無事を願って厳しくしないマアママ主義のスタイル。
- 1・1型 業績に対しても人間に対しても無関心なスタイル。

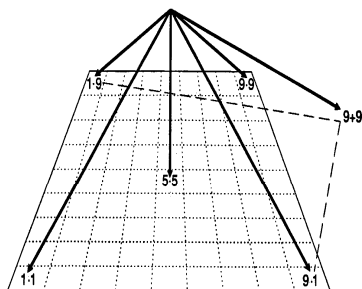
図8 温情主義型マネジメント



注 9 + 9型マネジメントでは、忠誠と服従の代償として厚遇が与えられる。従わない者は罰せられる。

温情主義型

9・1型の強引さと1・9型の優しさのふたつの「飴と鞭」を使い分ける9+9のスタイル。



注 このマネジメント・スタイルのもとでは、自分にとってそれなりの見返りが期待できる場合にのみ、人々は相応の努力をする。利己的な利益のために、カメレオンのように順応する。

図9 日和見主義型マネジメント

図7~9については、

Blake, R.R. & McCaense, A.A. [1991]による。

以上のように、それぞれ区分している。これらのスタイル

の内、9・9型が最も理想的であり、効果的であると主張している。

しかし、このモデルについて、Schein[1980]は、生産中心であると同時に人間中心であることが理想だとしているが、そのことが心理学的に可能であるか否かについては明確な証明がなされていない、ということ指摘している。

又、三隅[1966 ; 1986]は、①マネジリアル・グリッド論は企業における管理者教育・訓練に応用されたが、グリッド論それ自体に関する体系的な分析的研究はほとんど行われておらず、直接的な実証的研究に乏しい点、②この理論ではリーダーシップ類型が、評定尺度の妥当性と信頼性が吟味された上で一定の評定尺度で得られるものではない点、③評定尺度が作成されたとしても、これらのタイプがいわば極限型であるため、評定結果から9・9型、1・1型、9・1型、1・9型を見出すことは極めて困難である点、などについて指摘している。

これらの指摘は、依然としてマネジリアル・グリッド論にあてはまるものと考えられる。

PM 理論

さて、上記においてマネジリアル・グリッド論を批判している三隅[1978]は、彼の過去の研究をまとめて、目標達成機能と集団維持機能とをそれぞれP(performance)機能およびM(maintenance)機能と略称し、P、Mの両機能を独立次

元とみため、それによってリーダーシップの類型をフォロワーの評定により把握するという PM 理論を提唱しているのである。

又、三隅[1986]による P と M の両機能についての記述を、以下にまとめてみていく。

P 機能は、会議などで議題について話し合いをすすめる、問題を討議する過程、又、民間企業で生産目標をめざして作業者が仕事をすすめる過程などで、集団の目標達成や課題解決に関する機能であり、この P 行動は、リーダーの指示・命令などの言動に含まれ、フォロワーに何らかの内的な心理的抵抗を引き起こす「圧力因子」と、フォロワーに対して目標達成への企画を示し、手続きや段取りを示したり、フォロワーが直面する問題解決への方法を示唆したりして、集団の目標達成への計画指導をすすめる、問題解決への方法を示す「計画因子」とによって構成される。

もう一方の M 機能は、Maintenance という文字どおり、ひとたび形成された集団を維持しようとする自己保存的な働きである。

集団は人間の集まりであるので、人間関係に異常な緊張が生じたり、お互いに敵意が生まれて、集団が崩壊の危機をはらむような時、緊張や敵意を解消したり、人間関係の回復を図ったりする機能である。それほど危機的状況ではなくても、気詰まりな雰囲気や、ユーモアなどで解きほぐして和やかにするようなことも、この M 行動のひとつと考えられる。又、集団の雰囲気は、集団の維持を大きく左右するとも

述べられている。

以上のように、P と M の両機能についての彼の記述がまとめられる。

又、PM 評定尺度については、三隅・関・篠原[1969]によって吟味され、P と M の機能を明確に測定できるものとされている。

実際に用いられた、P、M 各々10項目からなる評定項目を、以下に例としてあげておく[三隅 *et al.* 1970]。

P 項目

- ①あなたの工長は(被調査に応じて作業長、係長あるいは課長という語が与えられる)、規則にきめられた事柄にあなたが従うことをやかましくいいますか。
- ②あなたの工長は仕事量のことをやかましくいいますか。
- ③あなたの工長はあなたのグループの能力があがることを重くみていますか。
- ④あなたの工長は業務上の問題について新しい解決の仕方を示しますか。
- ⑤あなたの工長は所定の時間までに仕事を完了するように要求しますか。

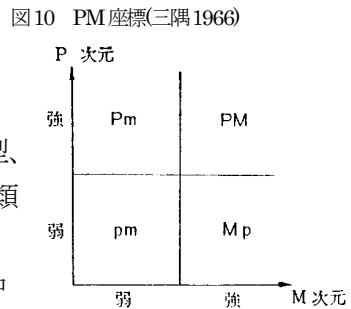
以下⑩まで続く(ここでは以下を割愛する)。

M項目

- ①あなたの工長はあなた方の意見を聞こうとしますか。

- ②あなたの工長の意見とあなた方の意見がくいちがうとき、工長は自分の意見をおし通そうとしますか。
- ③あなたの工長はあなた方に相談することなく勝手に仕事の順序の変更を指示することがありますか。
- ④あなたは仕事のことであなたの工長と気軽に話し合うことができますか。
- ⑤あなたの工長はあなたの気持ちを考えずに仕事をさせることがありますか。
- 以下⑩まで続く(ここでは以下を割愛する)。

このような評定による結果から、PもMも大であるPM型、Pは大であるがMが小のPm(略してP)型、Mは大であるがPが小のpM(略してM)型、PもMも小であるpm型の4つに分類される(図10)。



このように分類される4つの型の中で、一般的にはPM型が最も効果的である[三隅1978,1986; 三隅・武田・関1967; 佐藤1968]という(図11,12)。このことはKhan & Katz[1953]によって行われた研究とも一致する。

更に災害時の緊急事態における避難誘導とリーダーシップにおいても、PM型リーダーシップが最も効果的である

[佐藤 1988]と述べている。

ここで、なぜ PM 型がもっとも効果的になるかという疑問がわいてくる。

PM 型の効果性に関する三隅[1986]の記述をまとめると、以下のようなになる。

P 行動が単独の時でもなく、M 行動が単独の時でもなく、P 行動と M 行動が相乗作用した時が最も効果的である。

P 行動は、元来、生産中心的なリーダーシップの働きであり、P のみでは、生産性向上に向けての外部からの強制的な圧力により、フォロワーの心の内部的抵抗が生じやすく、あまりに生産中心的な監督を強化されると、生産意欲が中途にして阻害される為、生産向上性には限界が生じる。

単独の M 型行動においては、M 行動が課題遂行への方向性を与えたり、そのために圧力を加えたりするものではなく、むしろ、そのような方向性がすでに存在している状況において、部下の気持ちはその方向に向くのを円滑にしたり、その方向への移行速度

図 11 監督類型とモラール
(三隅・武田・関 1967)

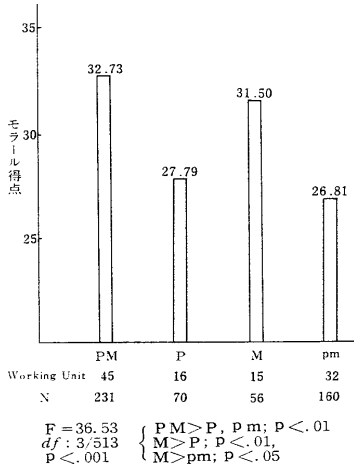
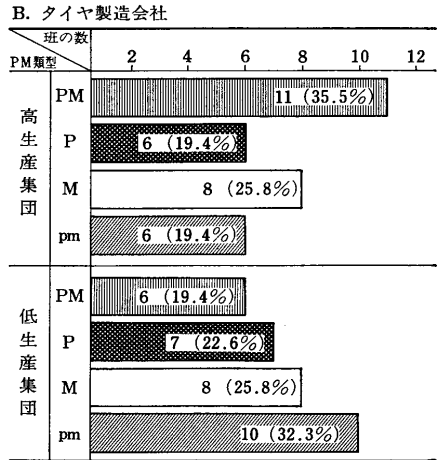


図 12 PM 類型と生産性
(三隅 1986)



を早める作用をするものであり、やる気のあるフォロワーに対しては効果的であり得るが、やる気のないフォロワーに対しては pm 型よりも低い、最低の効果しかあげられないという報告もあり、これにも限界がある。

pm 型のリーダーシップは、フォロワーに対して何の指示も与えず、何の配慮も示さないため、フォロワーは欲求不満となり、業績もあがらず、事故は生じやすくなり、高度の達成動機に関しては、それが阻止される為に、リーダーに対する敵意すら感じるようになり得るので、効果があがらない。

ところが、この P 要素に対して、M要素が適時に、かつ適度に相乗すれば、フォロワーの心的抵抗力が M の働きよ

って大きく減殺される為、相対的にみて、Pの働きに基づいた生産への意欲が増大する結果になり、PM型が最も効果的なスタイルになる。

したがって、P的行動やM的行動を偏って発揮しても、思ったほど効果的ではないのに対して、P的行動とM的行動とをバランスよく発揮すると、それほどたくさんの行動や指示をしなくても、十分に効果性をあげることは可能である。

以上のように、PM型の効果性に関する三隅の記述まとめられる。

又、彼は、このようなPM型では、PがP型のPより小さく、MがM型のMより小さくても、PとMとの相乗効果によって、PM型のP効果が大きくなることが実証されており、先述のマネジリアル・グリッド論では論議されていない点である、として、マネジリアル・グリッド論との相違点としても指摘している。

以上のような考察を裏付ける研究として、PとMの相乗効果を確認した河津[1967]は、M機能の触媒効果により、P機能の効率は高められているという報告をしている。

PM理論に関して金城[1997]は、リーダーシップの効果性に関する理論化、モデル化の試みは多数存在するが、理論と実証的研究の両面が充実しており、インフォーマルな小集団を含む様々な集団場面においても妥当するという点で実用性が高いと思われる、と述べている。

又、彼によれば、PM理論を実践的側面からとらえた場

合、

- ① PM 理論では、リーダーの個人的特徴や経験よりも、具体的な行動を重視する。したがって、リーダーシップを日常的・具体的な行動レベルで測定・評価する
- ② その際、リーダーシップ評価は、当該リーダーの影響下にある複数フォロワーの客観的評価を基準とする
- ③ リーダーの行動いかんによってリーダーシップの評価と効果性は変化すると考える

というようなこの理論の特徴をあげている。但し、②のリーダーシップ評定について、古川[1988a]によれば、部下によるリーダーシップ評定は、リーダーの客観的な行動を必ずしも反映していない可能性が高い、という。又、松原[1984]、我妻[1987]によれば、部下によるリーダーシップ評定は、リーダー自身による自己評定よりも妥当性が高いものの、リーダーの上司による評定など、他の情報資源によって補う必要がある、という。これらの指摘は留意すべきである。

更に、吉田[1997]は、PM 理論が主に①集団メンバーに対する調査結果を因子分析して、組織体の監査行動における P 機能と M 機能の確認と有効性の検証、②実験や調査を通して、部下に対する配慮と課題遂行性に対する強い志向性の両方をあわせもった PM 型リーダーシップの卓越性を実

証することに成功してきたといえる、と述べている。

PM 型の効果性への懷疑

こうしてみると、本研究における結論として、あらゆる状況において、唯一効果的なリーダーシップ・スタイルは存在し、それが PM 理論における PM 型である、ということが言えそうである。

しかし、全く何の議論の余地もない程に、十分に妥当性があると言ってよいのだろうか。そう言うには、何か見落とししていることがあるのではないだろうか。

そこで、これまでに取り上げたもの以外に、PM 理論に関する他の研究を基に検討してみると、PM 型が最良のスタイルである、とは必ずしも言い切れなくなることに気付かされるのである。

例えば、釘原[1995]によれば、迷路内のフォロワーを出口に誘導する際のリーダーシップに関する研究において、初めは PM 型が有効であっても、試行回数が増えてフォロワーの学習を経ると、リーダーシップ条件に差がなくなる、と述べて、必ずしも PM 型があらゆる状況下において最も効果的であるとは言えない、ということを示唆している。

更に、一般的には、PM 型がもっとも効果的であると思われるのだが、狩野[1970]によれば、コミュニケーション構造における wheel 型と com-con 型とを用いた研究において、課題解決時間におよぼすリーダーシップ要因と構造要因と

の交互作用がみとめられ、com-con 構造では課題解決の早

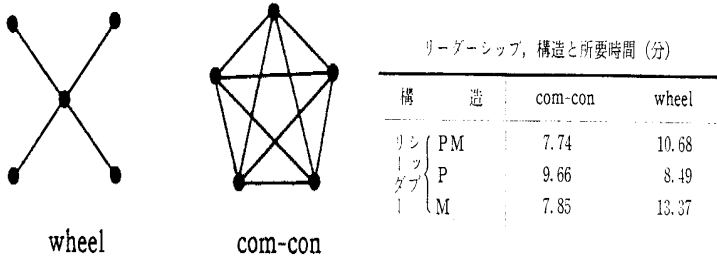


図 13 構造図

表 4

い順に PM 型、M 型、P 型であるが、wheel 構造では P 型、PM 型、M 型の順となることが報告されている(図 13、表 4)。尚、ここでは同時に、集団構造が wheel 型という条件のもとにおいては、低い作業満足度が低い集団効率をともなっていない、ということもあわせて報告されており、リーダーシップの効果を総合的に考えた場合でも、少なくとも、PM 型が最も効果的であるといえるだけの積極的な根拠は見出されていない、ということになるのである。

又、三隅[1978]におけるフォロワーの達成動機の高低によって効果的なリーダーシップ・スタイルが異なるという報告に関して白樫[1984]は、リーダーシップ PM パターンの効果を追求するに際し、成員のパーソナリティ要因を含めた条件変数を考慮する必要性を示唆している、と述べている。

このようにみても、一般的には、PM 型が最も効果的なリーダーシップ・スタイルとして集約されるように考え

られたのであるが、あらゆる状況において効果的な唯一最良のリーダーシップ・スタイルは、PM型であるとは言いきれないことになる。

コンティンジェンシーモデル(contingency model)

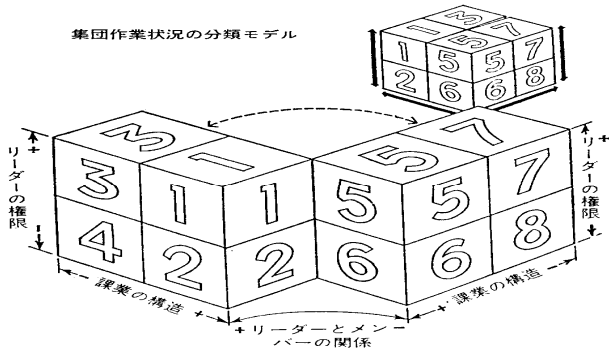
では、あらゆる状況において唯一万能な効果的リーダーシップ・スタイルはないのであろうか。狩俣[1989]は、すべての状況に適用できる唯一最善のリーダーシップ・スタイルは存在しない、という考え方に基づいて、リーダー特性や行動と状況との適合関係を明らかにしようとするコンティンジェンシー理論(contingency theory)が現れてきている、と述べている。

Fiedler の研究

唯一最善のリーダーシップ・スタイルが存在するというもののみかたに変更をせまる最初の研究だった[金井 1991]、といわれる、

Fiedler[1964;1967]の研究では、以下の3次元によって、どのような集団状況において、いかなる特性を持ったリーダーが効果的であるか、という交互作用を明らかにする試みを行っている。

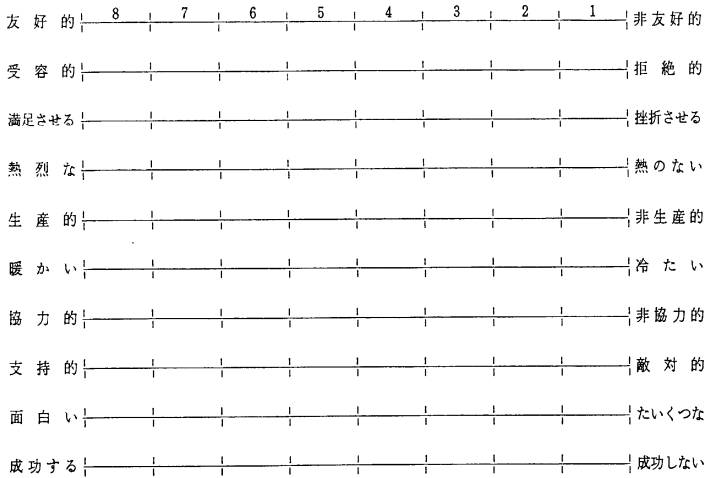
図 14 集団状況分類モデル



- ① リーダーと成員のソシオメトリックな関係集団成員がリーダーをどの程度支持しているか。これは表 5 の測定尺度を用いて測定される集団雰囲気得点による。
- ② 課題の構造化課題、あるいは目標、手続きなどがどの程度明確で、規格化されているか
- ③ リーダーシップの地位勢力そのポジションに本来備わっている権限がどの程度であるか。これは表 6 のチェックリストによって測定される。

この 3 次元により、オクタント(octant: 八分儀)モデルを、図 14 のように作成している。

表5 集団雰囲気得点尺度(Fiedler 1967)



ここで、更に、彼の研究について以下に簡単にみてみよう。

まず、リーダーが人間関係を重視する関係動機型か、仕事を重視する課題動機型かのいずれであるかを見分ける為に、これまで一緒に仕事をしてきた人々の中から、仕事を一緒にする上で最もやりにくかった相手を頭に思い浮かばせて、この人物に対する印象を、表7のようなLPC測定尺度を用いて評定させる。この評定の結果、相対的に高いスコア(高LPC)をおさめた人は、最も苦手な仕事仲間を肯定的、好意的に受け止め、まず人間関係をよくすることが大切であるとする関係動機型であり、又、相対的に低いスコア(低LPC)をおさめた人は、最も苦手な仕事仲間を否定的、非好意的に受け止め、まず仕事上の成果をあげる事が大切で

あると考える課題動機型である、と分類される。

表6 権限の尺度 (Fiedler 1967)

-
1. リーダの与えるほめことばのほうが他の成員の与えることばよりもありがたく受け取られる
 2. リーダーの賞賛には高い価値があり、その叱責は破滅的なものと受け取られている
 3. リーダーは賞罰を申請できる
 4. リーダーは彼の裁量において成員を賞罰できる
 5. リーダーは昇進、降格を発令(推薦)することができる
 6. リーダーは集団の活動を司会し、あるいは調整することができるが、その他の事項においてはその都度司会者あるいはリーダーとしての指令ないし承認をえなければならない
 7. リーダーの意見に対しては、相当の敬意と注目が払われる
 8. リーダーが特別の知識ないし情報をもっている(成員はそれを知らない)ために、彼が仕事のしかたや集団としての業務の進め方を決定することが容認されている
 9. リーダーは成員に対し、そのなすべきことについて、手がかりを与えたり、教示したりする
 10. リーダーは成員に対して、なすべきこと、言うべきことを言い聞かせたり言いつけたりする
 11. リーダーには、グループを動機づけることが期待されている
 12. リーダーには、成員たちの仕事を示唆したり評価したりすることが期待されている
 13. リーダーは、仕事について、すぐれたあるいは特別の知識をもっており、もしくは特別の指導をする立場にあり、仕事の実行は成員に課されている
 14. リーダーは成員各人の職場遂行を監督し、評価し、あるいはやり直しを命ずることができる
 15. リーダーは、自分自身の職務と同時に成員の職務も知っており、必要に応じて自ら手を下して仕事を完成することができる(たとえば、所要の情報をすべて使って自らレポートを書くといったことである)
 16. リーダーは、実際の職場生活において、特別のあるいは公式の資格と地位をもっており、たとえば会社や組織の中で特別の階級なり特別の事務所といったものによって、一般の成員より一段と高い立場に立っている(+5点)
 17. リーダーは、たとえば「君は将軍だ」とか「マネジャーだ」と指名されて、実験者から模擬的に特別のあるいは公式の資格が与えられている。この模擬的な資格は他の成員の資格より明らかに優越したものでなければならず、実験期間を通じて、単なる議長やグループ・リーダーの地位とは違ったものでなければならない(+3点)
 18. リーダーの地位は成員の意向ひとつにかかっている。すなわち、成員はリーダーを交替させたり罷免したりすることができる(-5点)
-

* リーダーに与えられている権限の強さは、上述のチェックリストの各項につき「該当する」なら1点(ただし、16項は5点17項は3点、18項は-5点)を与えて加算した値で表わされる

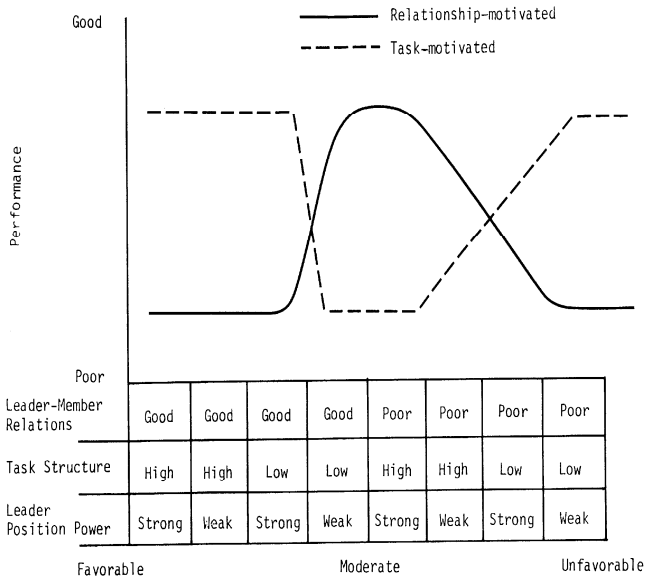
次に、高LPCのリーダーと、低LPCのリーダーとは、高いリーダーシップ効果性をあげうる状況がそれぞれ異なるという、図14における8個の集団状況の区分との対応をみている。それらをまとめると、図15のようになる(この図では実線 Relationship-motivated : 関係動機型である高LPC、破線 Task-motivated : 課題動機型である低LPCを意味する。又、リーダーにとって統制しやすさに関して、図の左から、状況統制力が高い“Favorable”はリーダー

表7 LPC 尺度 (Fiedler 1967)

次は、最もいっしょに働きにくい人を考えてみよう。現在、いっしょに働いている人でもよいし、過去において知った人であってもよい。
その人は、最もきらいな人というわけではありません。最もいっしょに働きにくい人のことです。あなたが感じたとおりのことを、そのまま記入してください。

愉快な	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	不愉快な
友好的な	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	非友好的な
拒絶的	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	受容的
支援的	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	阻害的
熱烈な	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	熱がない
緊張した	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	リラックスした
隔たりがある	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	密接な
冷たい	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	暖かい
協力的	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	非協力的
支持的	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	敵対的
たいくつな	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	面白い
けんか好きな	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	仲のよい
自信のある	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	おどおどした
有能な	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	無能な
暗い	: 1 2 3 4	: 5 6 7 8	陽気な
開放的	: 8 7 6 5	: 4 3 2 1	閉鎖的

図15 集団状況とリーダーシップ効果 (Fiedler 1974)



にとって有利な状況、中ぐらいの“Moderate”はリーダーにとって中程度に有利な状況、低い“Unfavorable”はリーダーにとって不利な状況、というように分けられている。尚、オクタントでいえば、各々、高統制：Ⅰ・Ⅱ・Ⅲ、中統制：Ⅳ・Ⅴ、低統制：Ⅶ・Ⅷ、というように分けられる。)

ここから導き出されるのは、高LPCリーダーは、状況統制力が中程度のときに、最も効果的なリーダーシップを発揮し、低LPCリーダーは、状況統制力が高いもしくは低いときに、最も効果的なリーダーシップを発揮するということになる。

以上が、フィードラーの提唱したコンティンジェンシー

モデルの概要である。

このような条件即応モデルの主要な意義について、以下のような指摘がある。Show & Costanzo[1982]によれば、これまでの理論的分析によれば、リーダーシップは、個人的属性や情況的要因などのような変数によって影響を受ける複雑な現象であるということが示唆されていながらも、変数間の関係について明確に示されてはいなかったが、条件即応理論において、これらの要因が、リーダーシップの効果性に影響を与えるうえで、どのように相互に関係するかを詳述する初めとなった点で意義があり、又、検証可能な仮説を生じさせていることにも意義がある、というように述べられている。

又、田尾[1991]によれば、このモデルは、後の状況適合モデルに大きな影響を及ぼすことになったが、理論の枠組みやモデルそのものの中味については不十分な点が残されている、と指摘している。

更に、中村[1972]は、ここであげられた以外の要因をどのように配慮していくか、ということの問題点として指摘している。

尚、白樫[1966 ; 1968 ; 1969 ; 1976]の研究によりこのモデルの妥当性に関する研究が行われている。それらの研究をからすると、このモデルの妥当性が認められたとする研究はあるものの、研究が積み重ねられるにつれて、全体的に見れば、このモデルの妥当性が全面的に支持されたとは言えず、Fiedler が集団状況の把握に用いた次元と測定方法、

リーダー特性把握指標は、かなり議論の余地が残されている、ということがわかってきたのである。

このモデルについて、決して十分な妥当性があるとは言えないという点は留意すべきである。しかし、少なくとも、あらゆる状況において効果的な、唯一万能のリーダーシップ・スタイルは、このモデルにおいて見出されるものではない、ということがはっきりしているのである。

Stogdill[1974b]は、あらゆる集団状況において等しく効果的なリーダーの行動パターンはなく、集団効果性に寄与する効果的なリーダーの行動パターンは、集団状況によって決まる、というようにまとめている。

Gibb [1969]も、集団が置かれている状況によって、効果的なリーダーシップ・タイプは異なってくる旨述べている。又、白樫[1969]は、集団がおかれている状況によって、集団効果性を高めるリーダーシップ・タイプは異なるため、最近の研究は、次第に集団状況の差異を取り扱うようになってきている。しかし、現実の集団状況は様々な要因によって規定されていると考えられるから、

集団効果性の予測因子としてのリーダーシップ・パターンのウエイトを高めるためには、少なくとも数個の主要な要因を取り扱うことが必要となってくるであろう、と述べている。

上記の Stogdill、Gibb、白樫、らの報告に従えば、あらゆる状況において効果的な、唯一万能の効果的なリーダーシップ・スタイルが、包括的モデルにおいて見出されていないこ

と併せて考えると、ここではひとまず、集団の置かれた状況によってリーダーシップの効果が異なる、という考え方を受け入れなければならないと思われる。

その他の諸研究

Fiedler の他にも、コンティンジェンシー理論による、重要な研究が行われている。ここでは、その中から、主要な3つの研究を取り上げていくこととする。

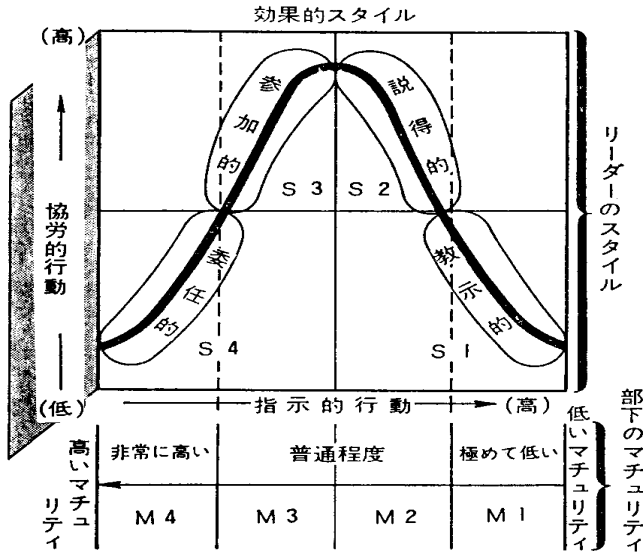
① SL(Situational Leadership)理論

Hersey & Blanchard[1977]は、構造づくりと配慮のふたつの機能に相当する、指示的行動と協力的行動(援助的行動)からなるモデルに、フォロワーの成熟度を加えたSL(シチュエーションアルリーダーシップ)理論を提唱し(図16)、その研究の中で、いかなる状況にも効果のある唯一万能のリーダー行動、スタイルなどというものはないことがはっきりしている、と主張している。

彼らの理論に従えば、フォロワーの課題関連マチュリティ(成熟度)——①課題を遂行する能力および技術的知識②個人としての自信と自尊心——が高められるにつれて、「業務遂行カーブ[Blanchard et al. 1985]」と呼ばれる図の中央を走る曲線に沿って移動することで、状況ごとに適切なリーダーシップ・スタイルが求められる、ということを主張

している。

図16 SLモデル



この理論[Hersey & Blanchard 1977]においては、リーダーシップ・スタイルとして、以下の4つのスタイルをあげている。

- ① 教示的リーダーシップ・スタイル(S1) 指示的行動が多く、協勞的行動が少ない。部下の役割を明確にし、何をどのように、いつ、どこでなど、いろいろと作業の仕方を一方的に教えるという特徴を持つ。
- ② 説得的リーダーシップ・スタイル(S2)

指示的行動も、協労的行動も多い。情報交換及び社会連帯的支援を通して、部下がリーダーの指示を心理的抵抗なしに受け入れるよう努力が払われる。

③参加的リーダーシップ・スタイル(S3)協労的行動が多く、指示的行動は少ない。対象となる部下の側に、仕事の遂行に必要な知識と技能が備わっているため、相互の情報交換及びリーダーの促進奨励的行動を通じた、双方の意思決定への参画がみられる。

④委任的リーダーシップ・スタイル(S4)協労的行動も、指示的行動も少ない。部下が課題関連マチュリティにおいても心理的マチュリティにおいても高いので、責任権限を委譲し、監督のあり方も大まかなものとなり、部下に「思い通りやらせる」ことになる。

しかし、Schein[1980]はこのS L理論について以下のような指摘をしている。

- ① この理論の長所は実証性よりもむしろ考え方にある
- ② この理論には他の理論に欠けていた力動的発達の側面が含まれている。
- ③ リーダーの4つのスタイル——教示的、説得的、参加的、委譲的——はやや単純化されすぎており、また行動の柔軟性の問題に

余り注意が払われていない。

- ④ この理論の決定的弱点は、《実際》の部下の「成熟度」を測定するための体系的な測定度ないし診断的道具がまだないことである

このモデルを取り扱う上では、③、④には留意が必要である。

② Path-Goal 理論

House & Mitchell[1974]は、path-goal 理論を提唱し、リーダーがどのようにフォロワーを動機づけ、満足させているかに主要な関心を向けた。

彼らによれば、フォロワーを動機づけ、満足させるためには、リーダーはフォロワーに対して目標の達成に至る道筋を明確にしなければならず、と述べている。以下に彼らのモデルの概要をみていくこととする。

このパス・ゴール理論において重要なのは、リーダーシップがフォロワーに受け入れられなければ用をなさないということである。フォロワーが望んでいるものを提供して、彼らを満足させなければならない。又、フォロワーのニーズに合致するような、もしくは、不足を補うようなリーダー行動は、フォロワーを動機づける。合致しない、あるいは、余分な行動は、フォロワーを動機づけないだけでなく、リーダーの立場をフォロワーが受け入れなくすることになる。

リーダーシップの有効性は、努力すれば業績が達成され、業績の達成が報酬をもたらすというフォロワーの期待や報酬の量についてのフォロワーの認知に、リーダー行動を通じて、働きかけることによって実現するというのが、この理論の基本的アイデアである。課題不明確性の高い場合、即ち、どのような経路をたどれば職務上の目標の効率的達成につながるのかフォロワーにはよくわからないような場合や、更には、どのような目標を目指しているのかさえ必ずしも明確ではないような場合においては、フォロワーが経路明確化を望ましいと感じる程度が高く、構造づくりは、納得ゆく正当なリーダー行動として受容されやすい。

一方、構造不確実性の低い日常業務では、課題遂行の手順や方法が明確に構造化されており、フォロワーにとってなすべきことが明白な場合には、すでに経路・目標知覚は高まっているため、構造づくりは余計な外的コントロールの押し付けないし不当な圧力と知覚されやすい。その為、構造づくりというリーダー行動は、フォロワーに受容されるのが困難になる。その反面、配慮のほうは、課題の手順が日常化しているせいで職務遂行プロセス(経路)自体の魅力が乏しい場合においては、重要性を増すことになる。

おおよそ以上に述べたように、このモデルについてまとめられる。ここで、このモデルについて述べられたものを以下に示す。

パス・ゴール仮説について、田尾[1991]は、まだ検討すべきところはあるが、このモデルの枠組みは支持されており、

フィードラーの提唱したコンティジェンシーモデルに比べても、どのスタイルがどのような要因のなかで、なぜ適合的であるのかをより適切に説明している、ということを指摘している。

又、金井[1991]は、経路・目標理論には、リーダーのほうが目標の達成に導く経路について、フォロワーよりも正確で豊富な知識を持っているという仮定があるが、環境が不確実で変化に富み流動的な状況で、リーダーよりもフォロワーのほうに直接に環境に接する頻度が高くフレッシュな現場情報を保有している場合には、フォロワーのほうに効率的経路をよく知っている可能性がある、という指摘をしている。更に、彼は、French & Raven[1960]の社会的勢力に関して、リーダーのフォロワーに対する影響力の基盤は、報酬性勢力によってばかりではなく、フォロワーのリーダーに対する同一化メカニズムによって生じる準拠性勢力によっても生じ、報酬への期待に重点を置くことは、期待理論の特徴であると同時に、同一化メカニズムを軽視するという限界をもたらす、ということも指摘している。

尚、リーダーシップと社会的勢力について斎藤[1987]は、リーダーシップは、社会的勢力とは独立に研究されてきたが、リーダーシップが社会的影響力を必要とする以上、そこには社会的勢力の所有と、その使用が前提になる、ということ述べて両者の関連性を示している。

古川[1979 ; 1982]は、path-goal 理論について、この理論は、従来の配慮、構造作りの 2 要因理論の延長線上にあり

ながらも、従属変数に及ぼす監督者のリーダーシップ行動の影響過程を明確に説明しており、従来のリーダーシップの有効性を論じた研究には認められなかった長所をもつが、全面的に妥当性が支持されたとはいえず、議論の余地がある、ということを指摘している。

③ リーダーシップ代替論(Substitutes for Leadership)

リーダーシップ代替論[Kerr & Jermier 1978]は、金井[1991]によれば、パス・ゴール理論から派生して出てきたとされる研究であり、広範囲にわたる状況要因がリーダー行動の効果を左右するメカニズムを、「代替」をいう観点から統合的にとらえようとする試みである、という理論である。金井[1991]は、リーダーシップ有効性を左右する状況要因を明らかにすることは、リーダー行動の機能を代替する要因や阻害する要因を探求することにほかならない、と述べている。

リーダーシップ代替論[Kerr & Jermier 1978]によれば、部下特性、タスク特性や組織特性がリーダーシップを代行することがあるという。例えば機械のペースによって進められる作業や、高度に標準化された仕事の方法等が、リーダーシップの機能を代替するし、専門職的指向性をもつ部下には、指導・ガイダンスといった構造づくりの機能のある程度まで代替するのである。

この理論について、House & Baetz[1979]は、いかんにして

環境要因がリーダーシップの代替物又は効力を失わせるものとして作用するかについてのより深い理解が必要とされる、と指摘している。

リーダーシップの代替物

代替物の次元		構造づくり	配 慮
部下特性	能力・経験・訓練・知識	X	
	専門職的指向性	X	X
	独立への欲求	X	X
	達成動機*	X	
	組織忠誠心*	X	
タスク特性	組織的報酬への無関心†	X	X
	タスク確実性・ルーチン性	X	
	タスク内在満足		X
組織特性	タスク・フィードバック	X	
	公式化	X	
	硬直性・非柔軟性	X	
	報酬システム	X	X
	業績評価システム	X	
	スタッフ部門の充実	X	
	集団凝集性	X	X
リーダーと部下との空間的距離†	X	X	

Kerr (1977) p. 139, Kerr & Jermier (1978) p. 378 より、一部修正・追加。

〔注〕(1) Xは代替物の各次元が構造づくり・配慮の機能を代替したり無機能化したりすることを示す。

(2) * の次元は尺度が開発されていない。

(3) † は広義の代替物ではあるが、明らかにリーダーシップの障害物として作用する次元である。

表8 リーダーシップの代替物リスト (金井 1991)

又、金井[1991]によれば、状況要因の探求は、代替物リスト(表8)で行き着くところまでいったとってよからう、と述べている。

小 括

ここで取り上げてきたモデルは、いずれも状況論による研究である。あらゆる状況において効果のある、唯一万能のリーダーシップ・スタイルが存在する、ということは見出されておらず、逆に、そのようなリーダーシップ・スタイルは存在しない、という考え方による研究が展開されてきた。しかし、このような展開に従えば、リーダーシップ代替論に至り、状況論による研究は、行き詰まりを呈している、とみることができる。

新・特性論研究

これまでに、状況論における代表的な研究を取り上げてみた。

リーダーシップ代替論に至り、行き詰まりを呈した状況論研究は、いつれの理論にも議論の余地があり、ここで、効果的リーダーシップ・スタイルは集団状況によって異なる、と結論づけてしまっただけでは、少し無理があるのではないだろうか。

そうすると、これより先、リーダーシップ研究の展開はどうなるのだろうか。

M 機能に関する諸研究から特性論への回帰

津田[1995]は、リーダーの最終の要件がやはり誠実な人格にあるとするのは、もはや時代遅れの認識なのであろうか、と疑問を投げかけ、又、彼は、リーダーには共通の要件があるのではないかと述べ、ここで再び特性論への道を示唆している。

又、岩下[1985]によれば、状況説に基づくさまざまな研究を経、結局、M 機能との関連で、リーダーの特性の問題が、再びクローズアップされている、と見做し得よう、と述べている。

配慮の機能である M 機能の研究については、先に PM 理論に触れた際に、河津[1967]の研究を取り上げた。その研究の他にも、多くの M 機能に関する研究が行われている。例えば、小野寺・三隅[1986]によれば、M 機能には、実は、「楽な気持ちで」「あまり疲れすぎないように」「大変でしょう、おつかれさん」などと言い、部下の現状を肯定し、満足していることを示す、これまでの実験室的研究で使用してきたとされる現状保守 M と、激励・支持し、部下の自主性を尊重し、期待していることを積極的に示すという期待支持 M の 2 因子があり、期待支持 M 行動は部下の P 認知を強め、モラルをも高めさせる、という研究がある。又、黒川[1975]によれば、P 機能は PM 座標の領域によってはモラルに対して、ネガティブな効果を及ぼすことが見出され、P 機能がポジティブに機能するためには、M 機能が必

要条件であることが示された、という研究もある。更に、三隅[1994]によると、M 機能が大きいときは、モラルが圧力 P 因子により単調増加する傾向があるのに対し、M が小的时候は、モラルが圧力 P 因子により単調減少する傾向がある、という。

これらの M 機能に関する研究の中で、再度、特性論への展開を示唆する糸口と考えられる、松原・林[1985]の研究では、リーダーシップ行動と認知されたリーダーのパーソナリティ(性格特性:「人のよさ」,「親近性」等・リーダー資質:「自己中心志向」,「対人中心志向」等)との関連性をみた研究において、リーダーM 行動と認知されたリーダーのパーソナリティとの間に、比較的強い関連性を見出しているのである。

ここで、Zimbardo[1980]によると、「寛大さ」「友好的であること」等の人格面について、様々な議論はあるが、異なった状況における個人の行動の中に、パーソナリティ特性に帰することができる一貫性が存在していると考えられることができる、ということを示唆しており、又、高橋[1995]は、各個人には、持続的に特有な行動の一貫した様式があり、この行動様式のあり方を規定するのがパーソナリティである、と述べている。

こうしてみると、効果的リーダーシップの発揮に不可欠な M 機能が、変えることが困難であると考えられる、リーダーの人柄と強く結びつけられている、とするならば、ここから特性論への道が示されると言えよう。

尚、三隅[1984]によれば、Pのリーダーシップは業務そのものにかかわるものであり、業務上の専門知識・技術の習得と、その実践化の方策を身につければ、時間は多少かかっても強化可能である、ということを示唆している。同時に、彼は、Mについて、リーダーシップ・トレーニングによって強化可能である、ということを示唆している。しかし、リーダーシップ・トレーニングの効果については、宮本[1981]によると、訓練の効果を全く認めなかった研究も報告されており、リーダーシップ・トレーニングに対する評価は定まっていない、ということを示唆しているし、古畑[1971]は、リーダーシップの訓練の効果は一般に必ずしも大きくないようである、と述べている。こういったことからすると、三隅[1984]の言うような、リーダーシップ・トレーニングによるM強化の可能性には、疑問が残るのである。

このようにみえてくると、やはり、M機能の研究から特性論が再注目されるようになってきている、とみることができよう。特性論への再注目という展開は、田尾[1991]、桑田・田尾[1998]においても、特性論は、リーダーのある特性は有能なリーダーに一貫してみられるとは必ずしもいえず、また、リーダーがある特性を備えていれば、組織の成果が好ましい方向に向かうともいえないことが示され、理論としては否定されたが、近年、新・特性論として再度リーダーの特性に注目されている、ということが述べられている。

又、Mahoney *et al.*[1960] ; Nash[1966]は有能なマネジャーの予測に関する研究を行う中で、再度、個人特性を評価

し重視すべきであるということを示唆し、Load *et al.*[1986]は、パーソナリティとリーダーシップとの間には、従来考えられてきたよりも、より一貫した、より強い関係があることを見出している。

更に、田尾[1991]は、リーダーとフォロワーの関係は、単なる状況要因によって決められる以上に、個人的な属性が大きく働くこともあるのは経験的事実として否定しがたいものがある、ということも述べている。

このように、特性論に始まったリーダーシップ研究は、状況論に移り、ここで再び、特性論が注目されるのである。即ち、あらゆる状況において効果的な唯一万能のリーダーシップ・スタイルを特性論に求めてきたが、状況論の立場から、このようなリーダーシップ・スタイルはない、と一旦は否定された。しかし、ここにきて特性論の再評価により、再び、そのようなリーダーシップ・スタイルは存在する、という考えに従って、研究が進められるようになってきたのである。

(a) カリスマ的リーダーシップ研究

では、いったいどのような研究が、特性論の再評価の観点から行われているのだろうか。田尾[1991]によれば、リーダーの個人的な特性に注目した試みとして、近年議論されつつあるのはカリスマ的リーダーシップである、という。

カリスマに関する研究について、松原[1995]は、カリスマ

の研究は社会学、政治学の分野で先行しているが、心理学の分野ではカリスマをリーダーシップ行動、広い意味では組織行動の1つとして捉え、それらの行動と生産性およびモラルとの関係を検討するという行動科学的アプローチをとっているといえよう、と述べている。

House & Baetz[1979]によれば、カリスマ的リーダーとは、フォロワーに対して深く並外れた効果を及ぼすことができる個人的な資質をもったリーダーである、ということである。又、彼らは、カリスマ的リーダーは、高い自信、他者への影響力を行使しようとする要求、自分の信念が道徳的に公正で正しいという強い確信をもち、イデオロギー的目標のはっきりとした形成、有能であり成功的であるという印象の形成、使命の遂行に関連する動機の喚起などの行動をとるし、リーダーの目標を受け入れ、自らがその目標を達成できると信じ、はっきりした挑戦的な能力水準に見合うように努力するフォロワーをもつ、とも述べている。

又、House & Shamir [1993]は、図17のようなモデルを提示し、更に、以下の5つの行動を、カリスマ的リーダーシップを特徴づける行動としてあげている。

① 予言者的リーダー行動

部下に対して、「将来はよくなる」というビジョンをいろいろな価値を持った用語を用いて観念的な目標によって語ると、部下のもつ価値と一致した場合、部下の自己概念を強く引きつけ、部下の内発的

動機が喚起されるのである。更に、リーダーがそうしたビジョンを道徳的にも正しいと認めさせるので、ビジョンが語られると、部下は自分が価値あることをしているという自己価値の意識を高められるのである。

② 部下に対する、自らの有能さと信頼性のイメージづくり行動

部下の目にリーダーがポジティブに映るように、また、リーダーのライフスタイルが価値あるビジョンと一致したイメージを持てるように、リーダー自身が意図的に振る舞う。リーダーのイメージ作りは、部下にリーダーを有能で、信用でき、慈愛深く、信頼しがいいのある人として認知させたり、所属グループやその使命に対して正しい道徳的目的のために奉仕することを動機づけさせるのに役立つのである。

③ 部下の有能さと自信を鼓舞する権威付け行動(empowering)

部下に対する信頼をリーダーが語ることにより、部下自身の効力感と自己価値を高めることになり、部下をリーダーに引きつけるのである。

④ リスク・テイキングと自己犠牲行動

カリスマ的リーダーは、リスク・テイキングによって、使命を果たすに際して勇氣と信念を具体的に証明する。その結果、そのビジョンと使命を価値づける役割モデルとして、多くの信用と受容の双方において名声を得るのである。

⑤ 知的刺激行動

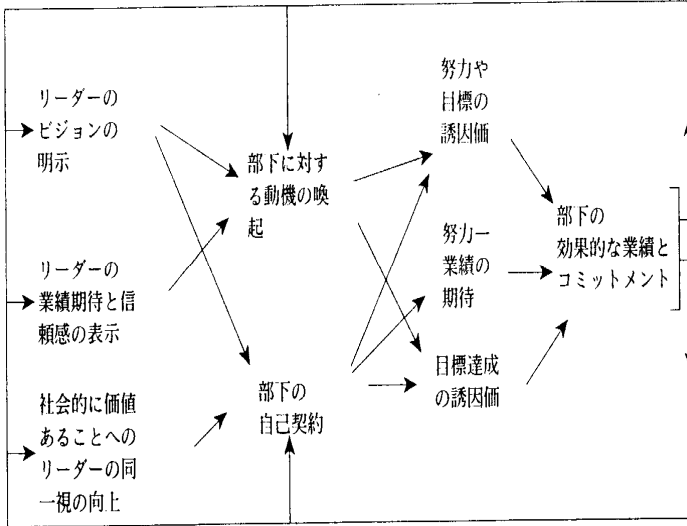
単なる言葉以上に部下の知的能力や経験を利用することを勇氣づけるものを含んでいる。部下がこれまで前提とされていたことに挑戦し、違った展望から世の中を見ることを求め、過去には受け入れられていた一般説やステレオタイプにとらわれないように奨励し、さらには、リーダーとは独立して考えられるようにということさえ奨励するのである。

彼らは、これらの行動をもって、カリスマ的リーダーシップと非カリスマ的リーダーとを区別している。

又、彼らは、実証的証拠として多様な研究に基づき、カリスマ的リーダーシップの理論の妥当性に対して支持を示している。更に、彼らは、カリスマ的リーダーシップに対する懐疑論を否定し、さまざまなカリスマ理論を支える証拠は、追放するにはあまりにも強すぎるものがある、と述べている。

その一方で、彼らによれば、カリスマ的リーダーは他のリ

図 17 カリスマ的リーダーシップ過程のモデル (House & Shamir 1993)



リーダーと同様に、適応性には限界があり、ある状況下でカリスマ的である個人は、本質的に同じイデオロギー的な土台をもつ状況や、同じ価値体系をもった部下からなる状況という意味でその状況と類似した状況下において、類似しない他の状況下においてよりもカリスマ的であるであろう、と述べている。

松原[1995]は、カリスマ的リーダーは組織を越えて常にカリスマ的であり続けるか、ということについて、カリスマ的リーダーの発生とその転移についての研究は、まだ手がつけはじめられた段階にあるので、今後の研究に委ねられ

ている、ということを述べている。このような点には留意が必要であろう。

(b) 変革型リーダーシップ

このようなカリスマ的リーダーシップに近似する、特性論の立場からの、変革型(transformational)リーダーシップについての研究も報告されている。

桑田・田尾[1998]によれば、変革的リーダーシップは、フォロワーの応諾を得、彼らを多く動員することよりも、フォロワーと相互依存的な関係を重視することで、むしろ、積極的にフォロワーの信念やニーズ、価値をリーダーが望む方向に入れ替えようとするのが特徴的である、という。又、田尾[1991]によれば、変革的リーダーシップとは、学習や訓練によって修得できるのではなく、それをしたいと欲求し、また、できるような個人的な資質によるところが大きい、と述べており、三木[1998]においては、変化を創造するリーダーには、既存の方法を良く知っていることや、模倣がうまいということよりも、独創力・個性がことのほか重要になってくる、ということが述べられている。

更に、益井[1996]は、変革型リーダーシップ理論は、ある行動がある業績を生むと期待し、かつその業績は自分にとって報酬的であると考えるとき、人はその行動に対して強く動機づけられるという、モチベーションの期待理論に基づいており、変革的リーダーがフォロワーの期待と結果

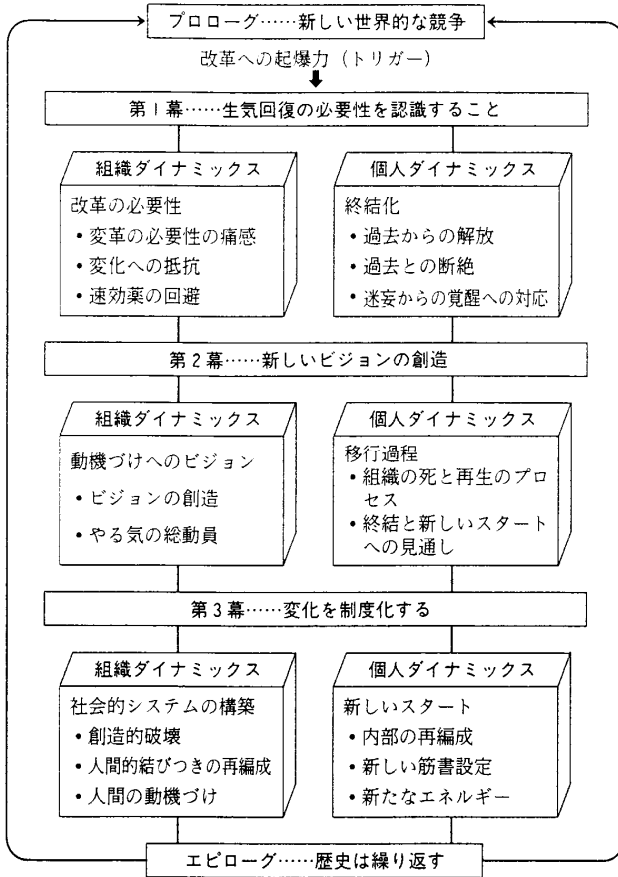
の誘意性を高めることによって、彼らからより多くの努力を引き出すのである、と述べている。

このことについて、Kotter[1996]も同様のことを指摘し、フォロワーは、例え現状に満足していない場合でも、変革の後に得られる利益が魅力的で、かつ、そのトランスフォーメーションが実現可能だと確信できない限り、自己犠牲を払うことはあり得ない、ということを述べている。

このような変革型リーダーシップのモデルについて、以下に取り上げていくこととする。

Tichy & Devanna [1986]は、変革型リーダーシップの特徴を三段階から捉えたモデルを示している(図 18)。このモデルによれば、まず第一に、変革や改革への引き金(トリガー・イベント)となる環境の変化や危機的状況がある。そしてリーダーはそれを知覚し、組織の再活性化の必要性を認識しなければならない。第二に、リーダーは新しいビジョンを創造することが必要である。第三に、リーダーは変化を制度化しなければならない。

図18 変革型リーダーシップ…その3幕ドラマ



これらのことについて、このモデルは、個人と組織の両方のレベルから説明している。

又、狩俣[1996]は、上記のような変革型リーダーが組織を変革するために果たすべき役割を 5 つあげ、以下のようにまとめている。

- ① 環境の変化や危機的状況を避けるよりもそれを利用して変革のきっかけを作り出す。
- ② ゆらぎと組織コンテキストをリンクする。
- ③ 組織変革のビジョンを提示する。
- ④ 変革に対する組織成員の抵抗を解消する。
- ⑤ 変革によって得られる利益を成員に保証する。

彼によればリーダーはこのような役割を果たすことで組織を変革することができるが、その際重要なのは、リーダーが従来の組織コンテキストに取って代わって、組織活動に関わる意味ないし価値を形成し、それを成員に共有させ、組織としての秩序を維持することが必要であるとして、図 19 のような、組織コンテキスト変革のリーダーシップのモデルを提示している。

ここで、このモデルによれば、個人レベルと組織レベルの変容がなければならない、という。組織成員の変容過程は三段階あり、まず、外部から情報が入り、それが知識を増加させ、新たに知識を創造することで「知識の変化」が occu r、次いでこのような情報の受容や知識の獲得によって「態度の変化」が occu r、そういった知識や態度の変化の複合的結合による結果として、実際に現れる外顕的行動の変化である「行動の変化」が occu r、という。

もう一方の組織の変革過程は、現在の機構を解消するという「解凍」と、従来の組織コンテキストを変えて新たなコ

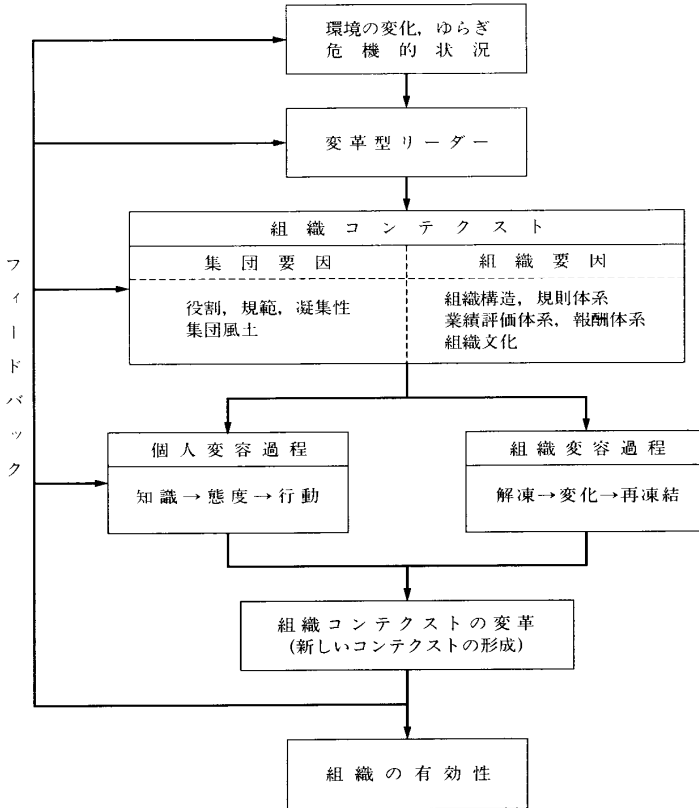


図19 組織コンテキスト変革のリーダーシップ

ンテキストを形成し、新たな機構に移行し変わる「変化」と、

新しく形成化されたコンテキストを規則化し、安定化し、制度化する「再凍結」との三段階によって構成される、という。更に、彼は、カリスマ的リーダーがその特異の資質によって組織を劇的に変革したとしても、それを制度化することができなければ、その変革や改革は短期的、一時的なものとなり、その組織そのものは存続し発展できなくなる、と指摘し、組織の最終的な変革実現には、ここでいう「再凍結」の重要性を示している。

尚、彼はこの個人変容過程と組織変革過程とはパラレルに進行するものと思われる、と述べている。

狩俣のモデルは、およそ、以上のようにまとめられる。

このモデルでは、リーダーシップと組織コンテキスト・組織文化についての関連がみられる。

ここで、組織文化について、Shein[1985]によれば、ある組織の文化を定義づけることは容易でない、ということであるが、狩俣[1996]によれば、組織文化とは組織成員間に共有された意味や価値システムのことである、と定義づけている。又、田尾[1991]によれば、文化が成り立つためには、メンバー相互に合意、あるいは価値や信念の共有が不可欠である、と述べている。

又、組織コンテキストの生成について、狩俣[1992]の記述をまとめると、基本的に主観的意味を持つ人々はコミュニケーションを通じて、組織の共通の意味を形成し、それが成員間に共有された意味体系としての組織文化として表され、組織事象をどのように意味づけるか、あるいはどのように

解釈するかを規定するコンテキストとなり、それが組織成員の行動を規定するようになる、というのである。

更に、Shein[1985]によれば、グループの生成と文化の形成は、同じコインの表裏とみなすことができ、双方とも、リーダーシップ活動の結果である、といい、更に、文化はリーダーによって創造され、又、それはリーダーによって植えつけられる、ということ述べた上で、以下の指摘をしている。

文化が機能障害に陥った場合、リーダーシップとしては、集団がその文化的仮定の一部を捨て、新たな仮定を学習するのを助ける必要がある。こうした変容には、諸々の文化要素の意図的、意識的な破壊に類することが必要とされるし、リーダーシップを重要なもの、定義しにくいものとしているのは正に文化力学のこの側面なのである。

尚、彼によれば、文化がどう機能するかについてのわれわれの基本的知識はいまなおきわめて断片的である、といい、リーダーシップと組織文化との関係性については、今後の研究が待たれるところである。

少数派による変革達成の可能性

ところで、こういった変革型のリーダーシップをとることで、そのリーダーは、当初、組織の中では異邦人のような存在となり、孤立することを覚悟しなければならない[山口1994]、という指摘がある。この場合、そのリーダーは所属

集団において少数派となるわけである。そうすると、果たして少数派が多数派の態度を変え、少数派であるリーダーの望む変革へと導いていけるのか、という疑問が生じてくる。これについてはまず、逸脱の観点からの研究報告がある。リーダーは、よりグループのノルマや規範に従うといわれながらも、変革を遂行するに際しては最も影響力を有するという明らかな逆説に端を発する[Hollander 1974]という、Hollander[1958]の研究では、リーダーには特異性信用状(idiosyncrasy credit)がフォロワーによって与えられており、リーダーの特異な行動に対しては、より大きな自由度をフォロワーから認められている、と報告している。

このことに加えて、Mann[1969]は、リーダーはまず集団の規範に従うことによって集団成員の信用を獲得し、そのリーダーシップへの信任が確立されると、リーダーは集団生活を続けながら規範から逸脱したり、規範そのものを変えてしまうことができるようになる、という旨述べている。

又、古川[1996]は、リーダーは、「集団内部の諸問題に焦点を絞り、フォロワーとの親密な相互交流を通じて、既定の目標や課題を、既定の役割分担、手順によって手堅く安定的に遂行し処理していく」という交流型(transactional)行動を通じて、課題を十分に達成し成果を上げることで成員からのクレジット(信望や信頼)を生み、この信望の蓄積があつてはじめて、リーダー自身の変革型行動(変革導入の働きかけ)が成員に理解され、受け入れられ、そして効果をあげるという連鎖がみられる、という旨を述べている。

更に、少数者による社会的影響を直接取り上げた *Moscovici et al.* [1969]の知覚判断を用いた研究では、一貫性をもった少数者の意見によって、多数者の判断や行動に変化をもたらすことができる、という報告をしている。又、少数派の単なる反応の反復としての一貫性から、一歩ふみこんだ研究として、*Nemeth et al.*[1974]は、少数派であっても、多数派と協調可能なことに関しては積極的に協調しつつも、自らの主張については一貫して維持し続けることで、多数派の態度を変え得る、という報告をしている。

このような報告に加え、多数派からの脱党者を受け入れた少数派のほうが、そうしなかった少数派よりもより強い影響力を持つ[*Clark 1998*]、という報告もある。

尚、池田[1998]は、多数派の一致した意見によって支えられていた社会的現実が、少数派の一貫した反対のせいで不確実になることによって崩され、以前に確実だったことがらを考え直さざるを得ない状況になると、少数派の一貫した意見が発言権を有するようになる、と述べている。

以上のような研究報告に従えば、少数派であっても、多数派の意見を変え、変革を達成する可能性は十分にある、と考えられる。

小 括

カリスマ的リーダーシップ、及び、変革型リーダーシップにみられるような新・特性論のリーダーシップ研究への貢

献について、松原[1995]は、リーダーシップ現象に変革的あるいはカリスマ的リーダーシップという新しい概念を導入し、リーダーシップ理論を考え直す新しい視点を提供した、として評価している。

しかし、問題もある。カリスマ的リーダーシップと変革型リーダーシップとの区別における問題について、House & Shamir [1993]は、変革的リーダーシップはカリスマ的リーダーシップの範疇に含まれ得る、という考え方を示している。しかし、松原[1995]によれば、この問題に関しては、研究者間にコンセンサスが得られていないのが実状であり、今後のこの分野の研究によって、この問題は明確になると思われるが、現状においては、概念規定がルーズであっても、止むを得ないのではないか、ということ述べている。

又、相川[1997]によると、変革的リーダーシップに関する研究は新しく、まだまだ議論の余地がある、と述べており、カリスマ的リーダーシップとともに、新・特性論については、更に研究を重ねられなければはっきりしない問題もある。

そこで、この分野の研究に対する評価は、松原[1995]の指摘するように、今後の実証的研究に委ねられる、ということになる。

状況論への道

さて、以上の研究にみられるような特性論が、果たして本

研究の主題である、効果的リーダーシップ・スタイルの探求における結論となり得るのであろうか。すなわち、これらの特性論の立場から、あらゆる状況において、効果的な唯一万能のリーダーシップ・スタイルがある、と断言できるのだろうか。

岩下[1985]は、偉人説は再び状況説への道を示唆するはずである、と述べている。既に、特性論的アプローチには限界が示されており、いわゆる新・特性論においても、特性論的アプローチに立脚する限り、必然的に行き詰まりを呈し、リーダーシップ研究の進路が状況論に求められるようになる、ということは、十分に考えられることである。

そうであるならば、ここで、カリスマ的リーダーシップや変革的リーダーシップのような、効果的なリーダーシップ・スタイルを個人の特性や資質に求めるという特性論が、本研究での結論とはなり得ない。

それでは、リーダーシップ研究は、ここで再び、状況論へと戻るのだろうか。もしそうだとすれば、どのような研究・知見をもってそう言えるのであろうか。

集団年齢とリーダーシップ

そこで、状況論への道を示す研究として、古川[1988a]の提唱する、集団年齢の観点をもって考えてみることにする。彼によれば、集団年齢について、①その集団が形成されてからの経過期間、あるいは②各成員がその集団に所属してい

る期間の平均値、などを指標として表すことが可能である、と述べている。又、古川[1990]は、集団の場合、どういう集団も、硬直していく宿命を内在させていると考えるべきであるが、人間と異なり、加齢とともに硬直の症状を呈しはじめるものの、集団内外から、意図的に的確かつ周到な働きかけをすることによって、硬直化を阻止できるだけでなく、むしろ一段と若々しい段階へと立ち戻すことも可能である、と述べている。更に、これに加えて、集団に硬直をもたらす原因として、以下の5点をあげている。

- ① 役割と行動の固定と固着
- ② 思考様式や行動様式のワンパターン化
- ③ コミュニケーション・ルートの固定化と慣行化
- ④ 外部情報との疎遠や隔絶
- ⑤ リーダーによる自己呪縛

又、集団年齢を人間になぞらえて、三段階で「青年」「中年」「老年」として表している。古川[1988a]は、この集団年齢をリーダーシップとあわせて考え、各集団年齢において、求められるリーダー行動は異なり、これまでのリーダーシップ研究における流れの中で登場してきたいくつかの主要なリーダーシップ理論が、それぞれ相異なる年齢の集団を主には取り扱っていたと解釈できる、と述べている。そして、古川[1988b]は、集団年齢を用いて、各年齢期ごとに効果をもつ主要なリーダーシップ理論を表9のように分類している。

ここで、古川[1997]によれば、リーダーによる働きかけ

が効果的であるか否かは、集団年齢を考慮することによって、よりの確に議論できる、といい、以下のように各年齢期における集団について論じている。

① 青年期集団

形成間もない青年期集団では、成員は自分のアイデンティティを確立し、他の成員との良好な対人関係を作ること求めている。又、成員が目標を理解し、その達成を目指す成員の意欲水準も高い。

表9 集団の年齢と集団過程の特徴、それに対応するリーダーシップ理論

集団の年齢	青年	中年	老年
集団過程の特徴	状況規範の解読と樹立 役割期待の探索	状況規範の安定化 役割期待の明瞭化	社会的環境の固定化 手続きの慣行化
個人欲求の特徴	アイデンティティの確立 対人関係の形成	能力発揮 自己顕示	自己防御 変化忌避, 安定指向
主要なリーダーシップ理論	構造づくり, 配慮などの機能論	Path-Goal理論 (1971) などのコンティンゼンシ ー・アプローチ	Substitutes for Leadership理論 (1978) Transformational Leadership理論 (1985)

しかし、集団内の標準化(互いの意見の調整)はいまだ進まず、又、各成員が担う役割も未確定で、安定していない。

従って、青年期集団を率いるリーダーに求められることは、(a) 成員間の相互交流を促進する機会をできるだけ多く設けて成員相互の心理的緊張緩和に努めること、(b) 向かうべき目標や課題を集団全体および各成員に対して示し、更に、(c) 役割分担を明確にし、手順や段取りを具体的に整えるなどの構造化を図ることである。これにより、成員の満足感を高め、同時に集団の業績を向上させる効果が得られる。

② 中年期集団

形成後しばらくたった中年期集団では、成員は相互作用の結果として自分のアイデンティティを一定程度獲得している。そうになると次は自分の個性を主張し、能力発揮ややりがいを求めるようになる。従って、リーダーには、成員それぞれに能力発揮の機会を提供すること、即ち成員の自律性や主体性を尊重する参加型の意思決定を採用するなどの働きかけが求められる。

もちろん、この段階の集団にあっては、標準化や構造化の進捗度合いにかなり差異が生じている。リーダーの「構造づくり」行動を必要とするような未発達状態の集団もあるかもしれない。しかし、その一方で、成員が成すべきことをよく理解し、活動のルーティンも定着している集団、あるいは自分達で種々のアイデアを絞って自律的に仕事をしたいと願っている集団もありえる。

このような集団では「構造づくり」行動は、その必

要性が低いどころか、むしろ余分なおせっかいとして受け取られ、成員の満足感や意欲をそいでしまう。

③ 老年期集団

老年期集団では、集団内の標準化と構造化の度合いは高度に達している。そして発想や行動のルーティン化や固定化も進んでいる。これらの進捗は、集団の外的環境が変動しないときであれば、コストが最小限で済むという理由で効率的であり、最大限に歓迎すべきことである。しかし、先例や慣行重視が極まると、新しいアイデアの採用、異質性の許容、あるいは新規の企画や施策の推進などは抑制されてしまう。

このように、集団において促進的にも抑制的にも働き得る、習慣的ルーティン[古川 1996]のもつパラドキシカルな作用が顕著に現れてくる老年期集団のリーダーがなすべき行動は、(a)確実に課題を遂行する一方で、(b)既存の構造、前例や慣行などの妥当性をチェックし、(c)必要であれば、それらを見直し、作り替えることを内容とする、いわば「構造こわし」行動である。これは、青年期集団において最も必要とされた、「構造づくり」とは反対方向の働きかけであり、変革に指向した行動である[古川 1990]。

更に、松原[1995]によれば、この集団年齢のモデルは新し

く組織現場での実証的研究が不十分であり、また、集団年齢という考え方も3つの集団分類基準など検討されなければならない課題もある、という。しかし、同時に彼は、非常に大胆に集団研究(リーダーシップ研究)に新しい概念を持ち込んだ姿勢は注目されるし、リーダーシップ現象を考える上で1つの判断材料を提供したものと思われる、と述べてこのモデルを評価している。

このように、この集団年齢モデルの妥当性については、まだまだ議論の余地があり、このモデルを用いるにあたっては留意が必要である。しかしながら、このモデルはリーダーシップ研究において、今後の研究で取り上げられるに値する意義を持っているのである。

ここに至り、もし集団年齢の考え方が受け入れられるものであるとするならば、特性論は再び状況論への道を示している、と考えられる。

又、特性論から状況論への道を示すものは、集団年齢のモデル以外にもある。カリスマ的リーダーシップについて、三隅[1978]は、カリスマ性が成立する条件として重要なのは、その性質が客観的に正当であるかどうかよりも、そのようなものとして被指導者が認知し、とくに情緒的に帰依することによってなりたつという点である、と述べており、三隅・林[1971]においては、従来のPM理論を発展させ、カリスマ的リーダーシップを、スーパーP型又はスーパーM型としてPM理論で処理できるものとし、カリスマ的リーダーシップに対して、状況論からのアプローチを試みてい

るのである(図 20)。

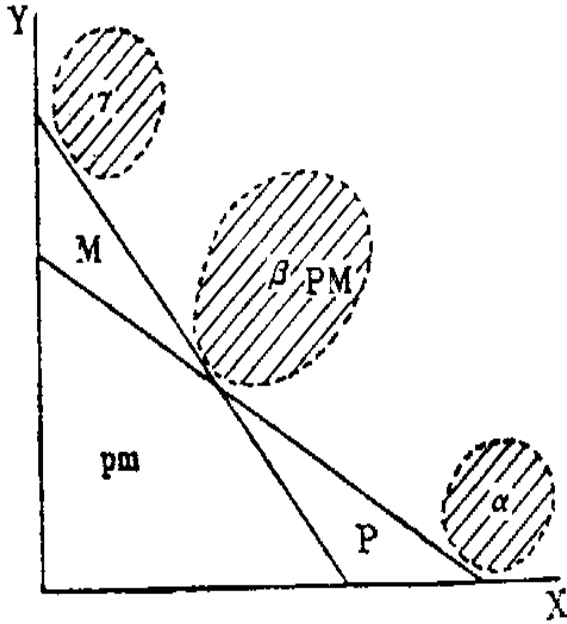


図 20 PM 領域における超 Pm 型と超 Mp 型の位置づけ

ちなみに、図 20 における、 α 、 γ はそれぞれ超 Pm 型、超 Mp 型を指す。又、 β PM は通常の PM 型を指すという。

このような研究においても、特性論は再び状況論への道を示す、と考えられよう。

結 論

このようにしてみると、効果的リーダーシップ・スタイルの探求は、特性論から状況論へ、また、状況論から特性論へというように、堂々巡りの回廊に入り込んでいるように思われる。リーダーシップ研究は、今後、ここから脱する必要があると思われる。

又、リーダーシップ研究の展開をまとめている狩俣[1989]は、これまでの研究の大部分は、リーダーシップ現象を一面的に捉えたものであり、リーダーシップという多面的動態的事象を、全体的視野のもとに把握し説明する点において、なお不十分なのである、ということを指摘している。

これまでに、数多くのリーダーシップ研究が行われてきているが、まだまだ問題が山積しているのである。例えば、坂田[1997]は、最近の世界的な男女平等施策の推進等を受けて、性差とリーダーシップについて、より一層の注目が必要である、ということを示唆している。そして、先にも触れた文化について、国際比較が求められているのである。Sprott[1963]は、どんな心理学的実験結果を一般化するにあたって、その被験者の文化的背景に注意すべきである、ということを指摘しているし、日置[1998]においても、リーダーシップ研究において国際比較が必要である、と指摘している。又、丹野[1994]によれば、効果的リーダーシップ・スタイルは文化によって異なる、ということを示唆し、国際比

較の必要性を訴えている。更に、Adler[1991]は、ほとんど
の組織行動理論はアメリカにおいてアメリカ人によって開
発され、多くの理論モデルは世界的規模で適応できるもの
ではなく、むしろ、アメリカまたは北アメリカの状況内で効
果的であるにすぎない、とさえ言い切っている。果たして、
ここまで断言してしまってよいかというと、やや疑問が残
るのであるが、いずれにせよ、国際的観点から、効果的リー
ダーシップ・スタイルに関する研究は、より一層、統合的に
研究されるべきであるといえよう。尚、彼は、これまでの理
論モデルは無益であるというのではなく、それは当該の特
定の文化と状況を観察し、分析してはじめて、この問題に一
定の方向性を与えてくれる、ということ述べているので
ある。

以上のような事をはじめ、他にも多くの課題が残されて
おり、リーダーシップに関する問題の全容解明には、まだま
だ長い道のりが残されているように思われる。

ここに至り、本研究の結論を導き出すならば、あらゆる状
況において効果的な、唯一万能のリーダーシップ・スタイル
があるか否かという問題は、様々な研究や知見によっても
決定的な解答が得られておらず、依然として未解決である、
と言わざるを得ないのである。

このようなリーダーシップ研究の経緯における結論を導
き出し、新たな研究の行方を考えめぐねて、ふと目を落した
先には、次のような一節があった。

“Leadership, where else can we go?”

これは McCall & Lombardo [1978]の編じたリーディングスの一節である。問題解決への光明を求めて進むリーダーシップ研究者の影の如く、解明の光に近づいたと思われる度に、大きな問いとなって現れてくるこのフレーズが、念頭より消えない。

引用文献

- Adler, N. J. 1991 *International Dimensions of Organizational Behavior*. (2nd ed.) PWS-KENT 江夏健一・桑名義晴 (監訳) 1992 異文化組織のマネジメント マクグロウヒル出版
- 相川 充 1997 人を引きつけるリーダーの心理法則 人間関係の技法 42 大和出版
- Bales, R.F. 1958 Task roles and social roles in problem solving groups. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.) *Current studies in social psychology*. Holt, Rinehart & Winston.
- Bass, B.M. 1981 *Stogdill's handbook of leadership*. (Rev. ed.) Free Press.
- Blake, R.R., & McCauley, C. 1991 *Leadership dilemmas : Grid Solutions*. Gulf Publishing Company. 1992 田中敏夫・小見山澄子 (訳) 全改訂 期待される管理者像 産能大学出版部
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. 1964 *The managerial grid*. Gulf Publishing. 上野一郎 (監訳) 1965 期待される管理者像 産業能率短大出版部
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. 1985 *Leadership and the one minute manager*. William Morrow and Company, Inc. 小林 薫 (訳) 1985 1 分間リーダーシップ

ップ ダイアモンド社

- Carter, L., Haythorn, W., Shriver, B., & Lanzetta, J. 1953 The Behavior of Leaders and Other Group Members. In D. Cartwright, & A. Zander (Eds.) 1953 *Group dynamics*. Row, Peterson & Co. 三隅二不二 (訳編) 1959 グループダイナミックス 誠信書房
- Cartwright, D., & Zander, A. (Eds.) 1960a *Group dynamics — research and theory*. (2nd ed.). Tavistock Publications. 三隅二不二・佐々木 薫 (訳編) 1969 グループ・ダイナミックス I (第2版) 誠信書房
- Cartwright, D., & Zander, A. (Eds.) 1960b *Group dynamics — research and theory*. (2nd ed.). Tavistock Publications. 三隅二不二・佐々木 薫 (訳編) 1970 グループ・ダイナミックス II (第2版) 誠信書房
- Cattell, R.B. 1953 New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.) 1953 *Group dynamics*. Row, Peterson & Co. 三隅二不二 (訳編) 1959 グループダイナミックス 誠信書房
- Clark, R.D. 1998 Minority influence: the role of the rate of majority defection and persuasive arguments. *European Journal of Social Psychology*, 28, 787-796.
- 大坊郁夫 1995 集団と個人 安藤清志・大坊郁夫・池田謙一 (著) 社会心理学 現代心理学入門 4 岩波書店
- Fiedler, F.E. 1964 A contingency model of leadership

- effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, Vol. 1 Academic Press.
- Fiedler, F.E. 1967 *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill. 山田雄一 (訳) 1970 新しい管理者像の探求産業能率短期大学出版部
- Fiedler, F.E. 1974 The Contingency Model—New Directions for Leadership Utilization. *Journal of Contemporary Business*, 3, 65-79.
- French, Jr. J.R.P., & Raven, B. 1960 “The Bases of Social Power.” In D. Cartwright & A. Zander (Eds.) *Group dynamics —research and theory*, Tavistock Publications.
- 三隅二不二・佐々木 薫 (訳編) 1970 グループ・ダイナミックスII 誠信書房
- 古川久敬 1979 リーダーシップの有効性に関する Path-Goal 理論の文献展望 鉄道労働科学、No.33、151-163.
- 古川久敬 1982 管理者の報酬 ——懲罰行動およびその効果：探求的研究 鉄道労働科学 No.36 39-45.
- 古川久敬 1984 組織行動に関する基礎研究 (4) ——集団・組織におけるパワー 鉄道労働研究 No.38 99-103.
- 古川久敬 1988a 組織デザイン論——社会心理学的アプローチ 誠信書房
- 古川久敬 1988b 集団とリーダーシップ 大日本図書
- 古川久敬 1990 構造こわし——組織変革の心理学 誠信

書房

古川久敬 1996 組織イノベーション——習慣的ルーティンとその変革 宮本 昇 (編) 人と組織のイノベーション 同友館

古川久敬 1997 集団過程 白樫三四郎 (編) 社会心理学への招待 ミネルヴァ書房

古畑和孝 1971 リーダーシップ 水原泰介 (編) 講座心理学 13 社会心理学 東京大学出版会

Gardner, J.W. 1990 *On Leadership*. Free Press.
加藤幹雄 (訳) 1993 リーダーシップの本質 —— ガードナーのリーダーの条件 ダイヤモンド社

Gibb, C.A. 1947 The principles and traits of Leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267-284.

Gibb, C.A. 1969 Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.) *The handbook of social psychology*. Vol. 4 (2nd ed.). Addison-Wesley.

Halpin, A.W. 1954 The leadership behavior and combat performance of airplane commanders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 19-22.

Hamblin, R. L. 1960 Leadership and Crisis. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.) 1960 *Group dynamics — research and theory*. (2nd ed.). Tavistock Publications. 三隅二不二・佐々木 薫 (訳編)

- 1970 グループ・ダイナミックス II (第2版) 誠信書房
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1977 Management of organizational behavior. (3rd ed.) Prentice-Hall, Inc. 山本成二・水野 基・成田 攻 (訳) 1978 行動科学の展開 —— 人的資源の活用 —— 日本生産性本部
- 日置弘一郎 1998 なぜ副がいるのか 日置弘一郎・森雄繁・高尾義明・太 源有 (著) 日本企業の「副」の研究——補佐・代行・支援—— 白桃書房
- Hollander, E.P. 1958 Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit. *Psychological Review*, 65, No.2.
- Hollander, E.P. 1974 Processes of Leadership Emergence. *Journal of Contemporary Business*, 3, 19-33.
- House, R.J., & Baetz, M.L. 1979 Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 341-423. JAI Press.
- House, R.J., & Michell, T.R. 1974 Path — goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, Vol.3 81-97.
- House, R.J., & Shamir, B. 1993 Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman

- (Eds.) 1993 *Leadership Theory and Research: perspective and directions*. Academic Press. 白樫三四郎 (訳編) 1995 リーダーシップ理論と研究 黎明出版
- 池田謙一 1998 同調と逸脱 末永俊郎・安藤清志 (編) 現代社会心理学 東京大学出版会
- 岩下豊彦 1985 社会心理学 川島書店
- Kahn, R.L., & Katz, D. 1953 Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.) 1960 *Group dynamics—research and theory*. (2nd ed.) Tavistock Publications. 三隅二不二・佐々木 薫 (訳編) 1970 グループ・ダイナミックスII (第2版) 誠信書房
- 金井寿宏 1991 変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動 白桃書房
- 狩野素朗 1970 集団効率と成員満足度に及ぼす構造特性とリーダーシップ特性との交互作用 教育・社会心理学研究 第9巻 第2号 127-144.
- 狩野素朗 1985 個と集団の社会心理学 ナカニシヤ出版
- 狩俣正雄 1989 組織のリーダーシップ 中央経済社
- 狩俣正雄 1992 組織のコミュニケーション論 中央経済社
- 狩俣正雄 1996 変革期のリーダーシップ——組織の意味創造 中央経済社

- 川邊喜三郎 1965 社会心理学 河出書房
- 河津雄介 1967 いわゆるPM式リーダーシップ論におけるM機能の触媒効果に関する感情論的分析——快・不快の次元よりみたリーダーシップの感情値測定—— 教育・社会心理学研究 第6巻 第2号
- Kerr, S., & Jermier, J.M. 1978 Substitute for leadership : Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- 金城 亮 1997 小集団行動 棚原健次・中村 完・國吉和子 (編著) 社会心理学入門 福村出版
- 国分康孝 1984 リーダーシップの心理学 講談社
- Kotter, J.P. 1996 *Leading Change*. Harvard Business School Press. 梅津祐良 (訳) 1997 21世紀の経営リーダーシップ 日経BP社
- 釘原直樹 1995 パニック実験 ——危機事態の社会心理学 ナカニシヤ出版
- 黒川正流 1975 PM式リーダーシップ調査に関する条件分析的研究 実験社会心理学研究 第15巻 第2号 142-161.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 1998 組織論 有斐閣
- Load, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. 1986 A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.

- Journal of Applied Psychology*, 71, No.3, 402-410.
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H., & Nash, A.N. 1960 Predicting Managerial Effectiveness. *Personnel Psychology*, 13, 147-163.
- Mann, L. 1969 *Social Psychology*. John Wiley & Sons Australasia Pty Ltd. 立花義遼 (訳) 1974 基礎心理学 第5巻 社会心理学 誠信書房
- 正田 亘 1987 教師のリーダーシップ(A) 三隅二不二 (監修) 現代社会心理学 有斐閣
- 益井常明 1996 リーダーシップ理論 工藤秀幸・小林末男・島田達巳・根本 孝 (編著) 現代の経営管理 創成社
- 松原敏浩 1984 リーダー行動と部下のモラルとの関係に及ぼす部下のパーソナリティ、部下の職務特性の影響について 実験社会心理学研究 第24巻 第1号 55-65.
- 松原敏浩 1995 リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について ——フォロワーの職場状況認知を中心に—— 風間書房
- 松原敏浩・林 文俊 1985 部下によって認知された上司のパーソナリティとリーダーシップ行動の関連性について (1) 実験社会心理学研究 第25巻 第1号 7-16.
- McCall, Jr., M.W., & Lombardo, M.M. (Eds.) 1978 *Leadership: Where else can we go?* Duke University Press.

McGrath, J.E., & Altman, I. 1966 *Small group research: A synthesis and critique of the field.* Holt, Rinehart & Winston.

三木桂光 1998 変革型リーダーのパラダイム あしざき書房

三隅二不二 1966 新しいリーダーシップ——集団指導の行動科学 ダイアモンド社

三隅二不二 1978 リーダーシップ行動の科学 有斐閣

三隅二不二 1986 リーダーシップの科学——指導力の科学的診断法 講談社

三隅二不二 1994 リーダーシップの行動科学——「働く日本人」の変貌—— 朝倉書店

三隅二不二・林 重政 1971 指導者の行動類型に関する概念模型の提示 教育・社会心理学研究 第10巻 第2号

三隅二不二・岡村二郎 1961 学級雰囲気に関するグループ・ダイナミックスの研究（第IV報告）教育・社会心理学研究 第2巻 第1号.

三隅二不二・関 文恭・篠原弘章 1969 討議集団におけるPM機能評定尺度作成の試み 教育・社会心理学研究 第8巻 第2号

三隅二不二・白樫三四郎・武田忠輔・篠原弘章・関 文恭 1970 組織におけるリーダーシップの研究 日本社会心理学会（編）リーダーシップ——集団過程の社会心理学年報社会心理学 11 勁草書房

三隅二不二・武田忠輔・関 文恭 1967 組織体のPM式

リーダーシップ条件が、生産性とモラル とくに達成動機
におよぼす効果に関する実証的研究 教育・社会心理学研
究 第7巻 第1号

宮本正一 1981 集団のダイナミックス 大橋正夫・長田
雅喜 (編) シリーズ現代心理学 第6巻 社会心理学
福村出版

Moscovici, S., Lage, E., & Naffrechoux, M. 1969
Influence of consistent minority on the
responses of a majority in a color perception
task. *Sociometry*, 32, No.4.

中村陽吉 1964 集団の心理 グループ・ダイナミックス
入門 大日本図書

中村陽吉 1972 心理学的社会心理学 光生館

永田良昭 1979 リーダーとリーダーシップ 原岡一馬
(編) 人間探求と社会心理学 3 人間と集団 朝倉書店

Nash, A.N. 1966 Development of an SVIB key
for selecting managers. *Journal of Applied
Psychology*, 50, No.3, 250-254.

名取順一 1959 現代生産性技術講座 リーダーシップと
生産性 槇書店

Nemeth, C., Swedlund, M., & Kanki, B. 1974
Patterning of the minority's responses and
their influence on the majority. *European
Journal of Social Psychology*, 4, No.1.

Newcomb, T.M. 1950 *Social Psychology*. The

- Dryden Press, Inc. 森 東吾・萬成 博 (訳) 1956
社会心理学 培風館
- Newcomb, T.M., Turner, R.H., & Converse, P.E.
1965 *Social Psychology: The study of human
interaction*. Holt, Rinehart & Winston. 古畑和孝
(訳) 1973 社会心理学——人間の相互作用の研究 岩波
書店
- 平・白樫三四郎 (編) 現代社会心理学——個人と集団・社
会 朝倉書店
- 西岡忠義・西側明和 1976 リーダーシップの心理 大日
本図書
- 大橋 幸 1962 リーダーシップ 青井和夫・綿貫譲治・
大橋 幸 (編) 集団・組織・リーダーシップ —今日の社
会心理学— 培風館
- 小野寺孝義・三隅二不二 1986 リーダーシップPM論に
おける M2 因子仮説に関する実験的研究 実験社会心理学
研究 第26巻 第1号 77-88.
- 岡本浩一 1994 リーダーシップ 明田芳久・岡本浩一・
奥田秀宇・外山みどり・山口 勸 (著) ベーシック現代心
理学 7 社会心理学 有斐閣
- Preston, M.G., & Heintz, R.K. 1949 Effects of
Participatory vs. Supervisory Leadership on
Group Judgment. *Journal of Abnormal and
Social Psychology*, 44, 345-
355. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.) 1953

- Group dynamics.* Row, Peterson & Co.
三隅二不二 (訳編) 1959 グループダイナミックス 誠信書房
- 斉藤 勇 1987 対人社会心理学重要研究集 1 ——社会的勢力と集団組織の心理 誠信書房
- 坂田桐子 1997 リーダーシップ過程における性差発現機序に関する研究 北大路書房
- 佐藤静一 1968 課題遂行とレミニッセンスにおけるモチベーションの効果 ——PM 式監督行動類型を媒介としたモチベーションの効果—— 教育・社会心理学研究 第7巻 第2号
- 佐藤静一 1988 避難誘導とリーダーシップ 安倍北夫・三隅二不二・岡部慶三 (編) 自然災害の行動科学 応用心理学講座3 福村出版
- Shein, E. H. 1980 *Organizational Psychology*. (3rd ed.) Prentice-Hall, Inc. 松井賚夫 (訳) 1981 組織心理学(原書第3版) 新訂現代心理学入門 岩波書房
- Shein, E. H. 1985 *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc., Publishers. 清水紀彦・浜田幸雄 (訳)
- 1989 組織文化とリーダーシップ——リーダーは文化をどう変革するか—— ダイヤモンド社
- Show, M. E. 1976 *Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior*. McGraw-Hill Book Company. 原岡一馬 (訳) 1981 小集団

行動の心理 誠信書房

Show, M. E., & Costanzo, P. R. 1982 *Theories of Social Psychology*. (2nd ed.) McGraw-Hill, Inc. 古

畑和孝 (監訳) 1984 社会心理学の理論II サイエンス社

白樫三四郎 1966 リーダーの対人認知と集団成員からみたリーダー行動との関係 教育・社会心理学研究 第6巻 第1号 49-58.

白樫三四郎 1968 小集団のリーダーシップ効果性に関する実験的研究 ——contingency model の検討—— 教育・社会心理学研究 第8巻 第1号

白樫三四郎 1969 小集団のリーダーシップ効果性に関する実験的研究 (2) ——coacting group における contingency model の検討—— 教育・社会心理学研究 第8巻 第2号

白樫三四郎 1976 フィードラーのリーダーシップ効果性に関する条件即応モデル：批判と評価 心理学評論 Vol. 19 No. 3 172-189.

白樫三四郎 1979 日本のグループ・ダイナミクス研究の系譜と課題 横田澄司 (編) 人間探求の社会心理学 5 日本の社会心理学 朝倉書店

白樫三四郎 1984 リーダーシップ 大橋正夫・古畑和孝・鈴木康平・白樫三四郎 (編) 現代社会心理学 一個人と集団・社会一 朝倉書店

Sprott, W.J.H. 1963 *Social Psychology*. (4th ed.) Methuen & Co. Ltd. 横飛信昭・小口信吉 (訳)

1966 社会心理学 理想社

Stogdill, R.M. 1950 Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47, No. 1, 1-14. In D. Cartright & A. Zander (Eds.) 1953 *Group dynamics*. Row, Peterson & Co. 三隅二不二 (訳編) 1959 グループダイナミックス 誠信書房

Stogdill, R.M. 1974a Handbook of leadership ; a survey of theory and research. Free Press.

Stogdill, R.M. 1974b Historical trend in leadership theory and research. *Journal of Contemporary Business*, 3, Autumn, 1-17.

高橋正臣 1995 健康なパーソナリティ 高橋正臣 (監修) 秋山俊夫・鶴 元春・上野徳美 (編) 人間関係の心理と臨床 北大路書房

田中國夫 1965 現代社会心理学 誠信書房

田中祐次 1970 学校教育におけるリーダーシップの研究

——我が国における研究の状況 日本社会心理学会 (編) リーダーシップ ——集団過程の社会心理学 年報社会心理学 11 勁草書房

丹野 勲 1994 国際比較経営論 ——アジア太平洋地域の経営風 土と環境—— 同文館

田尾雅夫 1991 組織の心理学 有斐閣ブックス

Tead, O. 1935 *The art of leadership*. McGraw-Hill Book Company, Inc. 土田 哲 (訳) 1987 リーダーシップ 創元社

- Tichy, N., & Devanna, M.A. 1986 *The Transformational Leader*. Wiley. 小林 薫 (訳)
 1988 現状変革型リーダー ダイヤモンド社
- 津田達男 1995 創造管理者 ダイヤモンド社
- 我妻 洋 1987 社会心理学入門 講談社
- White, R.K., & Lippitt, R. 1960 Leader behavior and member reaction in three “social climates.” In D. Cartwright, & A. Zander (Eds.) *Group dynamics — research and theory*. (2nd ed.) Tavistock Publications. 三隅二不二・佐々木 薫 (訳編) 1970 グループ・ダイナミックスII 第2版 誠信書房
- 山口裕幸 1994 企業組織の活性化過程 斉藤 勇・藤森立男 (編) 経営産業心理学パースペクティブ 誠信書房
- 吉田富二雄 1997 集団と個人 堀 洋道・山本真理子・吉田富二雄 (編著) 新編 社会心理学 福村出版
- 吉田正昭 (編) 1975 社会心理学——Guidebooks to Psychology 大日本図書
- 吉山尚裕 1995 職場の人間関係 高橋正臣 (監修) 秋山俊夫・鶴 元春・上野徳美 (編) 人間関係の心理と臨床 北大路書房
- Zimbardo, P.G. 1980 *Essentials of Psychology and Life*. (10th ed.) Scott, Foresman and Company. 古畑和孝・平井 久 (監訳) 1983 現代心理学 II サイエンス社

筆者略歴

戸村智憲(とむらともりのり)

日本マネジメント総合研究所合同会社(JMRI, LLC.) 理事長

大阪府立天王寺高等学校卒業。早稲田大学卒業。米国 MBA 修了。全米トップ 0.5%のみに授与される全米優秀大学院生受賞。米国博士後期課程(Ph.D)中退。

国連勤務にて、国連内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連主導の世界的 CSR 運動「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」広報・誘致業務などを担当。

民間企業役員として、監査統括、人事総務統括や、IT 企業(株)アシスト顧問(代表:ビル・トッテン)、上場IT企業のJFEシステムズ株式会社アドバイザー、岡山大学大学院非常勤講師、JA 長野中央会顧問、経営行動科学学会理事・兼・東日本研究部会長などを歴任。

日本監査役協会の全国大会(全体会)パネリスト登壇とその後の同協会による不適切対応の是正措置対応や、青山学院「会計サミット」などでのパネリストとしての登壇なども担当した。

現在、日本マネジメント総合研究所合同会社理事長を務める傍ら、日本ERM 経営協会会長、日本クラウドユーザー協会会長なども務めている。

ICGN(International Corporate Governance Network)会員、(社)日本取締役協会 会員、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 会員、米国内部監査協会 NY 支部会員、日本内部統制研究学会正会員、組織学会正会員、産業・組織心理学会会員、経営行動科学学会会員、米国心臓学会認定 救命救急資格者(AHABLSHCP)、上級救命技能認定(消防庁)、米国連邦航空局自家用飛行機パイロット、第一級小型船舶操縦士、第三種放

射線取扱主任者(国家資格)、防災士、海上/陸上/航空特殊無線技士、公認不正検査士(CFE)、経営管理学修士号(MBA)、ベルギー・ルクセンブルク商工会議所プロフェッショナル会員などとしても、産学ともに活動中。

代表的な著書に『企業統治の退廃と甦生』(中央経済社)、『監査心理学“感じる監査”』(税務経理協会)など 23 冊を超える。

- ・日本の人気講師ランキング 3 位(日経産業新聞しらべ)
- ・NHK「クローズアップ現代」TV 出演・番組監修担当
- ・テレビ朝日「そうだったのか! 池上彰の学べるニュース」番組監修
- ・NHK(Eテレ)「めざせ! 会社の星」専門家 TV 出演・番組制作協力
- ・Tokyo FM「クロノス」震災復興応援コメント出演
- ・Tokyo MX テレビ「ゴールデンアワー」コメント出演

その他、TV・ラジオ各局・雑誌連載・寄稿などでの出演も多数。
経営指導・講演/研修・執筆活動の 3 領域で精力的に活動中。

各種お問合せ・ご質問・ご依頼などは下記までご連絡下さい。

107-0062 東京都港区南青山 2-2-8 DFビル 5 階

日本マネジメント総合研究所合同会社

理事長 戸村 智憲 宛

電話: 03-6894-7674 FAX: 03-6800-3090

メール: info@jmri.co.jp HP: <http://www.jmri.co.jp/>

(2014 年 2 月 1 日より、旧本社の東京都新宿区西新宿 6-10-1 日土地西新宿ビル 8 階より拠点を上記連絡先に移転致しました。)

効果的リーダーシップ・スタイルの探求史

2014年8月20日 初版発行

著者: 戸村 智憲

発行人: 戸村 智憲

発行所: 日本マネジメント総合研究所 LLC

107-0062 東京都港区南青山 2-2-8 DFビル 5階

電話: 03-6894-7674 FAX: 03-6800-3090

E-mail: info@jmri.co.jp

ISBN: 978-4-9907295-5-4