

現代経営学全集 7 リーダーシップ——二隅三不編著

ダイヤモンド社

現代経営学全集 第7巻

リーダーシップ

昭和47年9月14日 初版発行

昭和52年6月20日 3版発行

編著者 三隅 不二

© 1972 J. Misumi & Others

発行所 ダイヤモンド社

郵便番号 100
東京都千代田区霞が関 1-4-2
編集 電話 東京 (504)6403
販売 電話 東京 (504)6517
振替 口座 東京 9-25976

装丁 杉浦康平

編集担当 吉田俊一
落丁・乱丁本はお取替えいたします

松濤印刷・高陽堂製本
3334-061700-4405

序 文

地球をゆさぶる社会変動の中で、リーダーシップとは何かというところが、あらためて問いただされてきた。人間の自由と平等をとなえる大衆社会の「民主化」の理念は、意思決定への直接参画、全員参画を主唱し、権力の平等化を強調している。リーダーシップということが、権力の行使とみなされるとき、民主化とは、リーダーシップそのものの否定を意味するという意見もとび出してくる。

しかし、現実には、民主社会で個としての人間の存在を尊重すればするほど、リーダーシップの完全否定へいきつくのではなく、リーダーシップのあり方が問題となってくることはあまりにも明らかである。

現代の高度に複合した社会において、いかに個として自由であり、平等であろうとも、人間は、現実的に、集団や組織体の成員であり、なんらかの組織された行動に参加することから逃がれることはできない。しかし、既成の管理社会が大きくゆさぶられていることは事実である。大学における若者たちの反逆だけでなく、既存体制からの若者の離脱現象も相ついで生じている。経済的貧困ゆえの青少年の非行化という定説は通用しなくなった現代社会である。法規や規則の強制と、それにともなう経済的報酬という手段のみで、「豊かな社会」に成長してきた人間を労働にかりたてることがしだいに困難になってきた。

協同的な活動、組織行動の中で、若者たちが、ほんとうに生きがいを感じて行動するようにするにはどうしたらよ

いであらうか。

権力に裏づけされた合法的支配の体制が、少なくとも現在の組織社会の主座から凋落しはじめている。合法的支配の権力体制が不必要になったというのではない、権限とか、権力を中心にしなければ維持できない組織は、会社でいえば、まさに危ない会社である。

権限によって部下を動かし、経済的報酬によって人間を働かせることが困難になってくればくるほど、組織社会における人間と人間との関係をいかに組織づけるかということが重大化してくることは明らかであろう。

かくて、人間が、他の人間に影響を与える過程、すなわち、リーダーシップのあり方が問題となってくるであろう。しかし、問題がいかに重大なものであらうとも、それを解決する科学的概念と方法が平行して発展していなければ問題を解決することはできない。

思うに、リーダーシップという問題は、いわば、人類の思想史とともに古い問題でもある。多くの賢人、聖者たちがリーダーシップについて語りついできた。成功した経営者たちの言行録は体験的リーダーシップでないものはない。しかし、本書で展開しようとしたものは、そのような体験論でもなければ、哲学的、理念的論説でもなく、あくまで科学的アプローチの視座であり、その実証である。科学的アプローチは、それが科学としての成長時期が若いときほど退屈で、幼稚にすらみえる。しかし、それをあなどってはならない。いかに荘大な建築も砂上の楼閣では、一朝にして消えるのである。

リーダーシップの科学は、いまだ常識の段階をあまりでていない。しかし、現代の情報化社会の中では、一度、科学概念と方法がきまれば、急速にその科学が成長する時代である。

本書は元来、リーダーシップ行動の科学の体系化を意図してかかれたものの一部である。少なくとも三隅が執筆した部分は、全体として未完のものである。近々に、その体系化の軸を明示して新しくまとめるつもりでいる。

本書では引用文献が明らかにされていないことをおことわりしておきたい。

さて、最初、田杉競先生との共編というたてまえで、編集方針がたてられたが、途中で田杉先生のご都合がつかなくなり、途方にくれたのであるが、幸いにも、先輩同僚諸兄の暖かいご協力を得てここに出版できることになったことはまことに幸運であった。

とくに伊藤森右衛門先生は、はるかなる斯界の先輩である。万成博兄とは長い学友であるだけに、彼のいつも変わらない友情にはただ感謝のほかはない。白樫三四郎氏は、最近リーダーシップ論で学位をとられた新進気鋭の学徒である。リーダーシップ思想史は、おそらく、本書のユニークな部分の一つだと自負しているが、畏友森田良紀君によって書かれたものである。

リーダーシップの訓練とその評価については、城戸崎雅崇兄や葛野友一兄、草場敏幸兄、高禎助諸兄から貴重な原稿をいただくことができたことは、本書のユニークなもう一つの部分だと思う。これらの方々は、企業体の現場で実践してこられた実践家であり、トレーナーである。

リーダーシップ論PMの展開については、九州大学教育学部の集団力学に在籍した若い研究者たちとの協同研究である。とくに篠原弘章、関文恭両兄から協力をえた。

また、本書の成立について、最も心を痛めて心配してくれた吉田俊一氏、また編集部長として最もすばらしいリーダーシップを発揮された地主浩侍さんに心からお礼を述べたい。また、本書の全体の編集を担当されて高宮晋先生の

いつも変わらぬご寛容なかつ心にしみるご配慮がなければ、本書は、いまだに激動している学園紛争の中ででき上がることはなかったはずである。

昭和四十七年六月

集団力学研究所

三 隅 二 不 二

目次

序文

第一章	リーダーシップの行動科学	三隅二不二	三
-----	--------------	-------	---

第二章	リーダーシップの定義	三隅二不二	八
-----	------------	-------	---

第三章	思想史におけるリーダーシップ論	三隅二不二	一七
-----	-----------------	-------	----

第四章	経営とリーダーシップ	伊藤森右衛門	三八
-----	------------	--------	----

第一節	組織行動とリーダーシップ		三八
-----	--------------	--	----

第二節	マネジメントの階層とリーダーシップの機能		五〇
-----	----------------------	--	----

第五章	産業指導者論	万成博	七
-----	--------	-----	---

第一節	産業化とリーダーシップ集団の選抜	七
第二節	産業指導者の出身階級と社会移動	八三
第三節	産業指導者の教育歴	九一
第四節	これからの指導者の補充	九七
第六章	経営・管理者行動の実証的研究	一〇〇
第一節	トップ・マネジメントの行動	一〇一
第二節	経営者の心理	一〇五
第三節	ミドル・マネジメントの行動	一〇七
第四節	現場管理者層の行動	一一一
第五節	考察	一二三
第七章	リーダーシップ行動の客観的研究	一二五
第一節	リーダーシップの実験	一二五
第二節	組織とリーダーシップ	一四二
第三節	フィードラーのLPCの研究	一五七

第八章	リーダーシップPM論	三隅不二	一六八
第一節	伝統型リーダーシップ形態の限界		一六八
第二節	PM式リーダーシップ論		一七四
第三節	リーダーシップPM行動の測定		一八〇
第四節	PM尺度の妥当性		一九二
第五節	社会的勢力とリーダーシップ		一九九
第六節	PM論の動機論的基礎		二〇〇
第九章	リーダーシップの訓練と評価	三隅不二 葛野友一 高城戸崎雅崇 禎助 草場敏幸	二九
第一節	PM式リーダーシップ訓練と評価		二九
第二節	マネジリアル・グッド方式によるリーダーシップ訓練		二三三
第三節	QCサークル運動の評価		二四九
第四節	ZD運動の評価		二六七
第五節	参画方式による安全運動の実践と評価		二八二
索引			三〇八

リーダーシップ

第一章 リーダーシップの行動科学

リーダーシップの研究といえば、つい最近まで、指導者の個人的特性の研究が多かった。リーダーシップに関する科学的知識の体系化のためには、リーダーシップの担い手たる個人の個体的条件を組織的に系統づける条件組織学は不可欠の部門である。しかし、条件組織学としては、リーダーの個体的条件のみならず、リーダーシップ状況を構成するその他の諸条件、すなわち部下や集団・組織体の構造を構成する諸条件をも組織的に系統づけることが必要である。

D・マクレンガー(D. McGregor)は、リーダーシップに含まれる要因として、少なくとも四つの要因群が区別されると述べている。その(1)は指導者の特性であり、その(2)は、被指導者の態度、要求やその他の被指導者の個人的特性、その(3)は、組織体の特性、すなわち、組織体の目的、構造、遂行される仕事の性質等、その(4)は、社会的・経済的・政治的環境である。マクレンガーはさらに、リーダーシップは個人の属性ではなく、以上に述べたような諸要因群間の複合した関係性であると述べている。そして、指導者が歴史をつくるか、歴史が指導者をつくるかという古くからの論議はこの考え方で解決されると述べている。

リーダーシップをこのように、状況の関数として記述する方式は、一般の心理学的方法論と同じであるが、リーダーシップ研究をこのように状況の関数として記述する方法論的立場を状況的アプローチ(situational approach)と称

したり、機能的アプローチ (functional approach) と呼ぶことができよう。これに対比して、従来の指導者の研究は指導者の特性分析 (traits approach) に焦点が集中していたと思われる。C・A・ギップ (C.A.Gibb) も指摘しているように、二つの世界大戦の中間時代、すなわち、約四分の一世紀においては、多くの心理学者は、パーソナリティの問題やパーソナリティの測定に関心を示してきた。指導者の研究がこの心理学の潮流の中で、促進されたことはうなずかれる。

しかし、リーダーシップの研究が、かかる指導者のパーソナリティ特性の研究として行なわれてきたことには、いま一つ、リーダーシップに関する伝統的な考え方が関連していたように思われる。それは、リーダーシップを特定の個人の固有の能力としてみる観点である。リーダーシップに限らず、一般に、人間の精神現象を、人間がもっている固有の能力の現われであると考察した心理学の潮流があった。その当時の心理学では、われわれが喜ぶのは精神という実体が喜ぶ能力を有するからだと考えたのである。人間が算術ができるのは、算術をする計算能力があるからであり、蜘蛛が巣をつくるのは、造巣本能 (固有の能力) を有するからだと説明されたのである。

デカルトにおいては、意識は心それ自身ではなく、その本質的属性であり、ライブニッツの流れをくむヴォルフの心理学も、ヒュームに反対したリードの心理学も、ともに行為者の能力としての心の働きを研究するものであったから、心理学史ではこれを能力心理学 (Faculty Psychology) と名づけている。この考え方は、またアリストテレスや中世心理学の考え方であったから、広義にはこれを含めて能力心理学ということもある。

一九世紀後半に至るかかる能力心理学は、結局、諸種の能力を有する人間固有の精神という実体を考えねばならないという点で、非科学的であると批判された。

リーダーシップの研究史においても、リーダーシップは個人の特性であって、指導者は、リーダーとしての天与の資質と能力の持主であるゆえにリーダーシップを発揮できるという考え方がつい最近までつづいてきたのである。かかる考え方は、能力心理学的発想に類似しているといえよう。もちろん指導者の特性研究 (traits approach) のすべてが、かかる心理学史上、中世紀か近世紀に存在した能力心理学的視点において行なわれたというのではないが、特性研究を推進したアプローチの中に、こうした伝統的な考え方と類似したものが伏在していたことを否定することもできないであろう。

ここで指摘しておきたいことは、特性研究から、状況的アプローチないし機能的アプローチへの転換には、そこに研究方法論上の観点の転換が平行していたという点である。かかる転換をもたらした主動因には、特性研究そのものの行詰りがあった。リーダーシップの特性研究に関する多くの文献展望を行なった R・M・ストグデル (R.M. Stogdill) は、文献展望の要約のところできつぎのように述べている。すなわち、一つの状況で指導者であるものが、他の状況でも指導者たりうるとは必ずしもいえない。リーダーシップとは一定の社会的状況における人間相互間に存在する一つの関係 (relation) であると考えざるをえないと述べている。また、一五以上の研究結果を総括してストグデルはリーダーと非リーダーを区別する個人的特性としてきつぎの諸点をあげている。すなわち、(1) 知能 (intelligence)、(2) 学業 (scholarship)、(3) 責任感、(4) 活動性と社交性、(5) 社会—経済的地位の諸点であるが、彼はさらににつづけて、これらのリーダーに要請される資質、性格特性は、そのリーダーがリーダーシップを遂行する状況の要請によって大いに左右されると述べているのである。このようにリーダーシップが状況によって変化するものならば、リーダーシップというものはいかにもまったく偶然的であり、予測できない現象のように思われる。状況は、時間と空間の変化とと

もに千差万別に変化するからである。ある状況で成功したリーダーシップは、他の状況で成功するかどうか不可知であるということになるだろう。しかし、こうした状況的アプローチの考え方には、方法的観点としての状況的アプローチと、具体的なリーダーシップ理論としての状況的アプローチとが混合されているように思われる。

方法論というものは、具体的な研究を進めるに際して、その研究という「建物」が建てやすいような概念的道具を用意したり、建物が建てやすいように「地ならし」をする役目をもっている。いうまでもなく地ならし作業は、建築の一部と見なすこともできようが、ともかく、地ならし作業で建築が完了したわけではないのである。地ならしすら困難な場合は、地ならしできたことで、家まで建ててしまったような錯覚に陥ることが社会科学の分野では起こりかねないのである。比喻は、しばしば危険をとまなうのでこの程度でやめるが、前述したマグレガーのリーダーシップの記述も典型的な方法的観点を述べたものであるが、彼自身、この方法をあまりにも日常的具体的な実際問題に適用しようとつとめすぎている。これなどは、もはや方法論上の領域を超えたものというべきであり、その領域を踏み越えた状況論は、やがて不可知論の淵に流れつくようである。たとえば、マグレガーは「企業における人間の側面」の中でつぎのように述べている。「リーダーシップの分野における社会科学の研究成果は、いったい、経営管理者にとってどのような実践的意味があるのだろうか。まず第一に、リーダーシップとは、リーダー、部下、組織体、そして社会的環境の相互関連現象であるというわれわれの観点を受け入れるならば、そしてまた、このような状況的要因は時間とともに明らかに変化することを認識するならば、われわれは今後一〇年ないし二〇年後の組織体に必要な経営管理者の個人的特性を予測するのは不可能であることを認めざるをえないのである。たとえば、必要な職位を予測しえたにしても、その時点で当該ポストを占める人の具備すべき基本的特性をきわめて適切に規定すること

などできるものではない。したがって、経営管理者の主要な仕事の一つはさまざまな異質の人材の供給源をつくり、そこから特定の、かつ予見できない多様な要求を満たす人材を選択できるようにすることである。“一言で要約すれば、”将来はわからない“ということである。

かかる不可知論としてのリーダーシップ状況論を、もっと予測可能な実践的理論として洗練するためには、かかる状況的アプローチを方法論とした、リーダーシップの具体的な研究をスタートすることである。