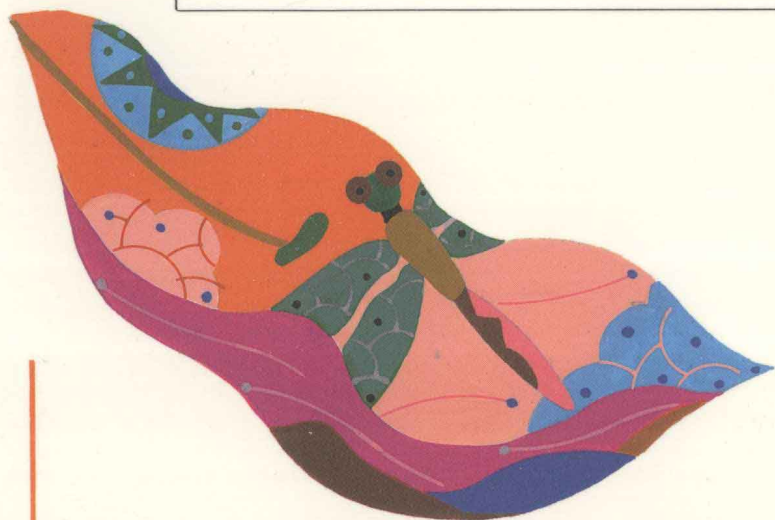


リーダー シップ

The Art of Leadership

O・ティード
土田 哲〔訳〕



創元社

新版 リーダーシップ

一九八七年九月十日第一版第一刷発行
一九九一年十二月二十日第一版第九刷発行

訳者 土田 哲

発行者 矢部 文治

印刷所 寿印刷株式会社

〒530 大阪市北区西天満一丁目四―二

発行所 創元社

振替 大阪 五―五七〇九九番

電話06 (三六三) 二五三二(代)

東京支店 東京都新宿区山吹町334―11

電話03 (三二六九) 一〇五一(代)

落丁・乱丁等の場合はおとりかえいたします。(検印省略)

©1987 Printed in Japan ISBN4-422-10007-6

本書の全部または一部を無断で複写・複製することを禁じます。

まえがき

本書は、リーダーシップの意味とあり方を述べ、従来行なわれてきた命令との相違を対比させようとするものである。

現在、管理職にある人々また、将来管理職につこうとする人々が本書を読まれて、「ボス」より「リーダー」のすぐれている理由と、「リーダー」となる方法を理解いただければ幸いである。さらに、すぐれたリーダーの重要性を認識している多くの組織・集団に、本書が役立てば、著者の努力も報われることになる。

すでに、民間会社、慈善団体、教会、教育機関などにおいて、リーダーの訓練が行なわれ、幸い成功をおさめている。このことが、本研究の解明に大きな手がかりを与えてくれる。また、「リーダーシップ」は生まれつきの素質であつて、作られるものではない」という、古くからの観念は、事実無根のものであることも明らかにしている。無論、「生まれつきのリーダー」は確かにいる。しかし、大多数の人びとの場合は、リーダーとなり得る素質を内に持っているにすぎないから、それを引き出すための訓練と努力を積み重ねる必要がある。

リーダーシップの技術は、本来、多様であり、場合にに応じて独自の方法が発揮されねばならな

い。一冊の本に、あらゆる場合と方法を論じることが不可能である。しかし、ここに述べられている原理とその応用を読むことによつて、明敏な読者は自分の場合に適応させ得る方法を会得されることと信じる。

私はこの本を書齋にひきこもつて書いたのではなく、たえず実地に行なわれていることを参考にした。したがつて、本書の内容は、民間会社、研究・教育機関、役所、慈善・社会团体、宗教機関、人間養成機関、その他の諸団体での調査経験にもとづいている。このような組織内の人間関係においては、心理学的な諸事実が決定的に作用すると私は確信する。

リーダーシップのような、さまざまな様相をもつ主題について論ずる場合は、その多面性をよく考えておかねばならない。ある事実を公式化することは避けねばならない。全体を総合的にとらえることが何よりも重要である。時として、私はリーダーの存在を忘れて、リードされる側ばかりについて述べているように見える場合があるかもしれない。また、時としては、リードされる者の思惑にかまわず、リーダーは目的に向かつて直進すべきだと述べているように思われる場合があるかもしれない。そうならば、どうか最後まで読んで、全体として見たリーダーシップがどのようなものを考察いただくことをお願いする。

この研究が、科学的実験の裏付けなしに提供されていることに、不審をいだかれる方もあるかもしれないが、それに対しては、参考にするに足る実験が、現在までの所ほとんどないということだけを記しておく。しかし、本書は、机上の空論を並べたのでは断じてない。リーダーシップ

というこの大変人間的な行為を、十分に観察して、必要なデータは集められている。

リーダーシップの実践という問題にあたつては、将来の結果をまつり方法のない不可知な要素が含まれている。この心理的要素とでもいうべき、つかみ所のないものは、私の研究が進むにつれて、ますます大きく感じられる。「方法(how)」を述べるつもりで書き出した本書だが、書き進むにつれて、「なぜ(why)」の占める割合が大きくなったようである。

人間の相互関係を重視せねばならない研究では、実際、哲学的な素地が絶対的に必要である。そして、リーダーシップの術を獲得することにおいても、このことはあてはまると、私は確言する。

最後に専門的な助力をいただいた方々や、本書の下書きを読んで適切な助言をいただいた数多くの友人に、この場を借りて深く感謝の意を表する。さらに、H・C・メトカーフ博士編“Business Leadership”(一九三〇年)、D・R・クレイグ、W・W・チャータース共著“Personal Leadership in Industry”(一九二五年)の両書から、測り知れない刺激と示唆を受けたことを、感謝の念をもつて申し添えておく。

ニューヨークにて

オードウェイ・ティード

1 リーダーよ、いด้วย

3

なぜリーダーが必要か 7 リードと命令 11 管理職とリーダー
15 リーダーシップ発揮のチャンス 17

2 リーダーとは何か

21

3 リーダーになる方法

24

自力でなつたタイプのリーダー 27 グループ選出によるリーダー
30 上層部の指名によるリーダー 32

4 リーダーの影響力

34

象徴としてのリーダー 44

5 リーダーの目標

49

目標の定義 50 魅力ある目標とは 52 行動に移された目標 57
目標の決定と解釈 60 目標が支持を得るには 64 目標を成功さ
せるには 66

6 リーダーに必要な素質

肉体的、精神的エネルギー 68 目標とその方向を知る感覚 77
熱意 81 愛情と思いやり 83 公正 91

7 管理職者としてのリーダー

技術的熟練 96 決断 100 知性 107

8 教師としてのリーダー

9 リーダーの手段と態度

命令 129 しかる 137 ほめる 144 正しい態度の保持 146 提案
を受け入れる 150 グループ一体感の強化 152 新人導入の際の配
慮 153 グループ戒律の設定 154 うわさをしずめる 155 結論 157

128

117

96

67

10

議長としてのリーダー

会議の種類

161

リーダーの準備

163

会議のリード

166

159

11

アシスタント・リーダー

リーダーの見たアシスタント
何が望まれるか

176

アシスタントの見たリーダー

174

12

リーダーシップの障害

権力欲
当化

192

情緒不安定
性的不満と不調整

196

強迫観念
加虐的傾向

197

劣等感

200

自己正

188

13

女性リーダーの問題

女性リーダーへの同性の意見
うすればいいのか

211

男性リーダーとの相違

213

ど

210

14

リーダーの内なる力

225

15

民主主義社会におけるリーダー

233

16

リーダーの養成

237

- 養成機関の組織化 238
- 人間心理を知る訓練 240
- おのれを知る訓練 240
- 態度、物腰の訓練 246
- グループ目標を魅力あらしめる訓練 248
- 養成の方法 250
- 指導下のリーダーシップ 252
- リーダー候補の実習制 254
- 養成者による個人的な指導 255
- 養成の成果を評価する 256
- 結び 258

リーダーシップ

1 リーダーよ、いひよ

今日いたる所で、すぐれたリーダーを一人でも多く望む声が聞かれる。

しかし、なぜ必要かということについては、余り注意が払われていない。また同様に、リーダーに何を期待するかも、はっきりしていない。ただぼんやりと、しかし絶対的に、必要を感じているのである。なぜ、リーダーを切望する声が急増したのか、また、リーダーシップの真の意味とは何か。

もしも、リーダーとしての能力が開発され得るものならば、この問題にまず答えねばならない。リーダーを望むさまざまな実例にもとづいて、問題の性質を探ってみよう。そうすれば、組織、企業の主脳部の考え方や行動の推移がわかり、さらには、興味深い人間のドラマを展開することにもなる。実際、それは、二つの相対立する思想——人間性にあふれたリーダーシップの思想と、組織内の人間関係は権威の行使と命令によって処理するのが効果的だとする思想——の闘争のドラマなのだから。

まず、この日増しに強くなる必要性が、各方面に、どのように感じられているか。

先ごろ、ある大企業の社長が、会社の十の製造部門の長を、ニューヨークの事務所に集めて、次のように述べた。

「諸君わが社の労使関係は、一貫したリベラルな人事対策の上に立つ確固としたものである。わが社の賃金は業界平均を上回っている。病気、死亡、老齢などに対する厚生対策も十分に整っている。持家制度により、社員の住宅を持っている率も非常に高い。わが社の労働者代表制度は、歴史も古く、全従業員の希望を、率直かつ真剣に検討することにより、相互の信頼は深まっていると信ずる。労組との関係も円滑だ。すべては申し分なく順調に運んできた。

しかし、私には、従業員が、完全な信頼と協力を寄せてくれているとは、まだ思えない。わが社が繁栄を続けてゆくためには、全社員を一丸とする激しいファイトと、全員の深い協調がなくてはならない。それによつてのみ、会社の利益と人材の養成が可能なのである。

現在まで、わが社においては、しばしば管理養成活動を行なってきた。しかし、今ほどこの重要さが痛感される時はない。われわれは、単に管理職を養成するのではなく、真に人のリーダーとなる人材を育てなければならなくなっている。

わが社の生産対策は順調に運んでいると、私は信じている。しかし、完全な協力を従業員から得るための、仲立ちとなるべき人材に欠けているように思われる。真にリーダーである管理

職者こそ、この役目を立派に果たし、縦、横の人間関係をスムーズなものにしてトップから末端まで、全社員の志気を高揚させ得ると信ずる。それには、良きリーダーであることが必要である。ボスではだめだ。

われわれが真にリーダーとなれば、従業員は、いかなる場合にも、われわれに信頼と協力を惜しむようなことはしないであろう。真のリーダーシップは、労使の別なく全員に一体感を抱かせて、何事が起ころうと動揺しない堅固な企業を、築き上げるのに貢献するはずである。」

また西部のある州で、新しく任命された州刑務所の長官が会議を開いた。彼は召集した刑務所長たちに向かって次のように述べた。

「皆さんにおいてを願ったのは、私を任命した州の主脳者たちが、刑務所対策に根本的な変革が必要だと感じているからである。

ご承知のように、本州における刑務所対策は、主として脱獄を阻止することに力が注がれてきた。囚人を服役期間中無事収容しておけば、われわれの任務は果たせたことになっていた。服役中と出獄後、囚人が人間として、どのように扱われるかは、ほとんど問題でなかった。

しかし時代は変わった。刑務所は、懲罰の場ではなく、囚人の矯正、教育の場として、正しい生活に立ち戻れるように導くべきだとの要請が強くなってきた。

この要請に添うためには、多くの変革がなされねばならないが、最も大切なことは、刑務所の役人の、受刑者に接する心構えである。従来、刑務所員は、意地悪く残酷な獄卒として、受刑者の恐れと憎しみの対象であった。しかし今日では病める心への教育者、リーダーとして、また社会復帰を助ける建設的な支えとして、受刑者に対処しなければならぬ。

もちろん、こうした改変は、短時日ではなし得ない。われわれ関係者は、刑務所長から看守に至るまで、まずリーダーであろうと心がけねばならない。この心構えによつてのみ刑務所の空気を和らげ、受刑者を善導することが可能になるのである。……」

さらに、東部の大都市の看護婦長会会長は、最近、私の所に来てつぎのように語った。

「私どもの会も最近、さまざまな難題が表面化して来て、途方にくれています。看護婦の昇進は遅く、仕事はきつい、疲労は蓄積される一方なのに収入はかえって低くなっているのです。こうした問題は、対症療法的な方法では、解決出来ないということはわかっています。私たちが私たちの指揮下にある看護婦たちにとって、よきリーダーであるためには、どうすればよいかを、もつと真剣に討議しなければなりません。その方策さえわかれば、事態は改善されると信じるのですが、それについてのお力添えをお願いしたいのです。……」

このような実例は、数えればキリがない。人が、人を指揮して任務を果たすとき、また、個人の影響力によって人格向上を試みるとき(学校、教会、人間養成機関などで)この問題はかならず表面化する。管理職にある者は、命令し支配することが大事なのではないことを、教育者や宗教家、政治家は、訓戒や巧みな操縦法だけに頼っていてはだめなことを、銘記せねばならない。

なぜリーダーが必要か

現代社会においては、グループで行動する場合が非常に多くなっている。成人は一般に、目ざめている時間の少なくとも四分の三は、グループごとの行動に身をおいている。働く場としてのグループ(会社、研究所、官庁などの局、部、課など)はもとより、娯楽の場としてのグループ(ゴルフクラブ、その他各種のレジャーの集まり)、市民運動のグループ(政党、奉仕のクラブ)、教育の場としてのグループ、宗教グループ、社交グループなど、実にさまざまなグループがある。

この事実、今日の組織の数とスケールが大きくなるにつれて、ますます顕著になってくる。そして「グループ活動を人々にとって満足すべきものにするには、いかにすべきか」という根本的な問題がクローズアップされる。この問題の解決のカギ、それは、グループ活動において発揮されるリーダーシップの質にかかっているのである。

組織は、大きくなるにつれて、細胞分裂のように細分化してゆき、組織の仕事内容や目的につ