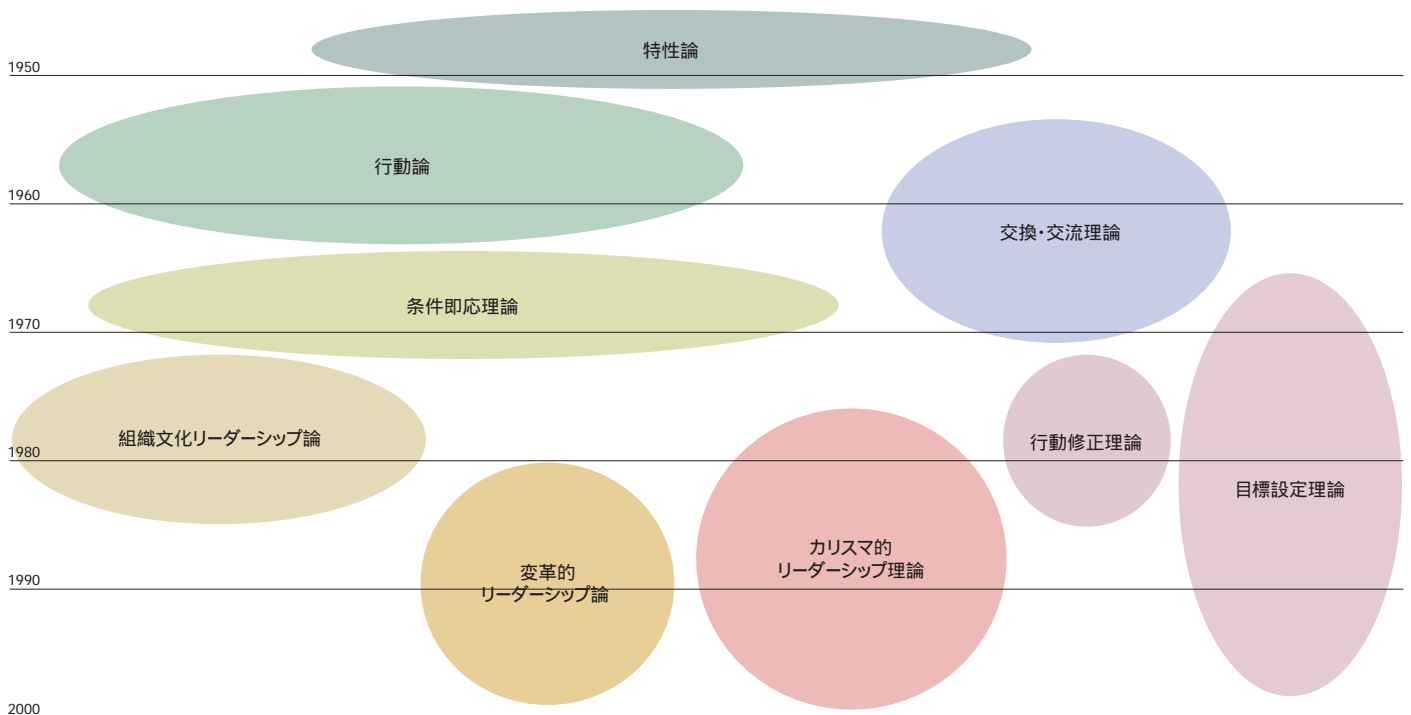


解明から開発へ

リーダーシップ 研究の変遷

古来から、リーダーに関する研究は枚挙にいとまがない。
国家論、修身論、君主論などの哲学・思想の域から始まり、
目に見え実感できる指標で人物をとらえる特性論、
リーダー特有の振るまいを探る行動論、
置かれた条件や部下との関係を重視する状況論、
さらには、提示するビジョンと変革力を重視する最新の理論へと、
その研究は複雑さを増し、発展してきた。
ここでは、リーダーシップ研究の大まかな流れを見てみよう。

ワークス研究所 主幹研究員 古野庸一 構成・文 萩野進介(本誌)



1

リーダーを育てる。
リーダーシップ研究の変遷

図表1 主なリーダーシップ理論

流れ	理論	提唱者及著作	内容	発表年
文学、哲学、政治学などの分野から、あるべきリーダー像を探る特性論	哲人リーダー論	プラトン『国家論』	英知をもったリーダーが国を治めよ	BC375
	人徳リーダー論	孔子『論語』	リーダーは人徳者たれ	BC2C
	権謀術数リーダー論	マキャベリ『君主論』	リーダーには権謀術数が必要	1513
	リーダーシップ偉人説	カーライル『偉人英雄の精神』	優れた資質をもつ偉人がリーダーになる	1841
反・特性論として、リーダーの行動に着目	オハイオ研究	シャートル “Studies of Leadership Styles”	リーダーの行動は、「配慮」と「構造作り」に大別できる	1950
	リーダーシップ3原則論	リッカート “New Patterns of Management”	リーダーは、組織への配慮と、高い業績目標、部下への影響力が重要	1961
リーダーが取るべき行動は、状況に応じて異なるとする条件即応理論と、その発展論	条件即応理論	フィードラー 『新しい管理者像の探求』	リーダーシップは、組織の受け入れ度、課題の明確さ、権限の強さで決まる	1964
	通路 目標理論	ハウス “A Path-goal Theory of Leadership”	リーダーの意志決定の手法が大切	1971
	規範的決定理論	ブルーム&ヤートン “Leadership and Decisionmaking”	リーダーの役割として、部下への目標提示と、部下の動機付けが重要	1971
	状況的リーダーシップ論	ハーセイ&ブランチャード “Management of Organizational Behavior”	変化する部下との関係にリーダーシップのスタイルを合わせよ	1977
リーダーと部下との関係を重視する交換・交流理論	相互依存論	ティボー&ケリー “The social psychology of groups”	リーダーと部下との交換状況によってリーダーシップの効果が決まる	1959
マックス・ウェーバーを祖とし、リーダーのカリスマ性に注目する	カリスマ的リーダーシップ論	ハウス “A 1976 theory of charismatic leadership”	高い水準の自己信頼と部下からの信頼がリーダーには必要	1976
		コンガー&カヌンゴ “Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”	リーダーは、ビジョンを提示し、リスクを取り、現状を正しく評価せよ	1987
リーダーのビジョン提示力と実行力を重視	変革的リーダーシップ理論	ベニス&ナヌス 『リーダーシップの王道』	リーダーは、ビジョンを形成、維持、達成せよ	1985
		コッター 『ザ・ゼネラルマネジャー』	リーダーは、外向的で、エネルギーあふれる	1988
		ティシー 『現状変革型リーダー』	リーダーは、変革への推進者を自認せよ	1986
大切なのはビジョンでも性質でもなく成果である	成果主義的リーダーシップ論	ウルリッチ “Results Based Leadership”	リーダーは、従業員、組織、顧客、投資家、それぞれの成果を重視せよ	1992
リーダーシップの解明から開発へ	リーダーシップ開発論	マッコール “The Lessons of Experience”	リーダーシップは仕事経験から培われる	1988

人間社会あるところに、必ずリーダー研究が存在する

「リーダーはどんな資質を備えるべきか」という問題は、洋の東西を問わず、古くからさまざまな論じられてきたテーマである。古代ギリシャの哲学者プラトンは、『国家論』で、英知をもったリーダーが国を治めよ」という哲人政治を唱え、東洋では、孔子が『論語』で、人を導くリーダーの資質として、「徳」の重要性を論じた。中世になると、孔子の人徳主義とは対照的に、権謀術数に長けたリーダー像を描いたマキャベリの『君主論』が世に出た。ちなみに、英語の「リーダー」は13世紀、「リーダーシップ」は19世紀になって出てきた言葉である。

このように、20世紀以前は、リーダーの資質やリーダーシップに関する研究は、哲学者や思想家が独自の見解を述べたものばかりだったが、なかでも、最も有名なものが、トーマス・カーライルが19世紀に発表した『リーダーシップ偉人説』である。「他より優れた何らかの資質をもち合わせた偉人だけがリーダーと成り得る」という考えで、長くリーダーシップ論の主流となった。

特性論から行動論へ

リーダーシップの科学的研究が始まった

のは20世紀初頭で、1905年、心理学者のジネとシモンが知能テストの開発に携わり、個人の能力差を測定する試みが成功したことがきっかけとなった。以後、主流となった考えは、身長、体重、体格、知能、雄弁さ、外向性といった、偉大なリーダーに共通する「特性」を模索する「特性論」である。これはさきほどのカライルの偉人説を汲んだ流れでもある。しかし、特性論における調査が精緻になればなるほど、その結果は特性論を裏切るものになっていった。

「特性だけではある人物がリーダーたり得る理由が説明できない」として、1948年、特性論の限界を宣言したのがストッポルで、彼はこう述べている。「人がリーダーになるのはいくつかの特性をもっているからではない。リーダーの個人特性は、部下の特性、活動性、目的と何らかの関係をもたなければならぬ。よって、リーダーシップは、絶え間なく変化する諸変数の交互作用という点からとらえられなければならない」

特性からリーダーシップをとらえる試みに限界が見えたので、研究者の関心はリーダーの行動スタイルに移った。この分野で、先駆的業績を上げたのが、1945年から、キヤロル・シャートルが行った、いわゆるオハイオ研究で、リーダーの行動を細かに記述する質問票を使った調査の結果、リーダーが取る行動は、「配慮」と「構造作り」という2種類に分けられることを明らかにした。

「配慮」行動とは、部下と相互に信頼し合い、よりよい人間関係を維持しようという行動である。「構造作り」行動とは、組織が確実な成果を上げられるよう、インフラを整えたり、部下の課題管理を徹底するといった行動を指す。

以後、これら2種の行動のうち、組織の成果達成のためには、どちらがより重要かという議論が展開された。例えば、1961年、リッカーは、良好な人間関係を築こうとする「配慮」行動の徹底が組織の好業績につながるとし、その上でさらに、高い業績目標の設定と、部下への影響力を維持することがリーダーには重要、と述べている。

リーダーシップが発揮される「条件」に焦点をあてる
「コンティンジェンシーモデル」

しかし、一方で「こうした行動スタイルからリーダーの条件を探る研究もまた壁に突き当たることになった。わかりやすいとしたうえで、例えば、幕末期に、坂本龍馬という人間が八面六臂の活躍ができたのも、彼の個人的特性や行動だけではなく、時代状況抜きでは語れない。特性や行動は大切だが、それが十分に発揮されるには、しかるべき状況が必要という意味である。そこで、普遍的かつ絶対的なリーダーシップのスタイルなど存在しない置かれ

ている状況が異なれば、求められるスタイルも変わってくるはずだ」と、1964年に「条件即応理論」コンティンジェンシーモデル」を提唱したのがフレッド・フィードラーだ。彼は、リーダーシップが発揮される個々の状況は、リーダーが組織の他のメンバーに受け入れられる度合い、課題の明確さ、リーダーが父とムチを通じて部下をコントロールする権限の強さ、の3つの変数で決まると定義した。これらの変数が高い状況こそ、リーダーにとって有利な状況であり、逆に、3つがすべて低い状況はリーダーにとって不利な状況である。この議論で行けば、リーダーシップの定型は存在せず、どんな人でも、適切な状況に置かれたなら、リーダーシップを発揮できることになる。

フィードラーの考えは、リーダーシップ研究に画期的な成果をもたらしたが、リーダーが取るべき具体的な行動を示唆するものではなかった。そこで、彼の考えをふまえて、リーダーシップの具体的あり方まで言及したのがロバート・ハッスの通路目標理論。リーダーは、部下に目標を提示し、その達成に向かって動機付けをせよ、1971年、ブルム&ヤートンの規範的決定理論へ意思決定の手法を重視し、状況によってその手法を変えよ、1971年、ハッセイ&フランチャードの、状況的リーダーシップ論。リーダーと部下の関係は時間とともに変化するため、その変化にリーダーシップのスタイルを合わせよ、1977年、の3つの学説であった。

リーダーと部下の関係を重視する「交換・交流理論」

さて、「特性重視」から「行動重視」、さらに「状況重視」条件即応理論へと、リーダーシップ理論の移り変わりをみてきたが、「状況重視」のもつひとつの理論として「交換・交流理論」があげられる。これは、先に紹介したキヤロル・シャートルの「配慮」の考えを発展させ、リーダーと部下の関係に、リーダーシップの本質的源泉を見ようとする理論だ。ある人物がリーダーたり得る第1条件は、彼に付き従おうとする部下がいることだから、両者の関係を重視するのは当然なことでも、1959年、ジョン・マボ―とハロルド・ケリーが唱えた「相互依存論」が有名である。

彼らによれば、リーダーと部下の間では、大きく次の3つの交換がなされるといふ。第1に、リーダーの管理能力や課題解決力と、部下の忠誠や努力で、第2に、部下の個人目標と、集団としての目標である。第3は、リーダーが、部下の報酬額を下げたり、罰を与えたりすることで、彼を管理しようとする時に行われる。「負の交換」ともいわれるべきもので、この交換が行われると、部下は集団目標の達成に意欲をなくし、リーダーを困らせる行動に出ることがある。これら3つの交換がどのように行われるかによって、リーダーシップの効果が決定するといふ考え

である。こうした交換・交流理論においては、すべて「公平な交換」が大前提で、リーダーは、部下に与えられるメリットの分だけ、有効なリーダーシップを発揮できるといっわけだ。

変革の時代はカリスマを要求する

1980年代、リーダーシップ研究の本場であるアメリカの経済は、非常に困難な時代に突入した。自動車、鉄鋼といったそれまでの基幹産業が厳しい国際競争にさらされ、特に日本企業の大攻勢を受けた。時のレーガン政権は、競争力強化のために、金融や通信などあらゆる分野で規制緩和を推し進めた。

こうした大変な時代にあつては、リーダーシップのあり方もまた変わらざるを得ない。

既成のルールのもとで、部下の動機付けと彼らの尻たたきさえすればよかつた時代から、日々激変する環境で、組織の進むべき方向を指し示したり、将来のビジョンを描く資質がリーダーに求められる時代となつて出てきたのが、「カリスマ的リーダーシップ理論」である。

この理論の先駆けは、1924年にカリスマ的リーダーシップを定義付けた社会学者マックス・ウェーバーである。彼によれば、あたかも神から授かつたような超

人的才能を保持する人間こそがカリスマ型リーダーであり、その才能を保持することで、リーダーは部下から大きな服従心を得る。長らく忘れられていたこの論に、改めて光をあてたのがロバート・ハフスだ。彼は、1976年、こうした先天的特性ではなく、「部下にカリスマと認知されることで初めてリーダーはカリスマ足り得、しかも、きわめて高水準の自己信頼と部下からの信頼の双方があるからこそ、リーダーは部下を目標に導くことが可能である」と述べている。

さらに、シエイ・コンガーとランドラ・カヌンゴは、1987年、「部下からの認知」という視点から、この理論をさらに発展させ、具体的に、どんな行動を取れば、リーダーはカリスマと認知されるのかを研究した。

その行動要素とは、戦略的ビジョンの提示、リーダー自らリスタを取り、部下の規範となる行動を取ることで、現状の正しい評価、の3要素であつた。

ビジョンの提示と実行を

リーダーシップの要素とする「変革的リーダーシップ理論」

これらカリスマ的リーダーシップ理論については以後、カリスマ性の中身が議論の的となり、いまだに論争が続いている。

そうした中、リーダーにおける最も重要な要素はリーダーのカリスマ性ではなく、彼の掲げるビジョンであるという。変革的リーダーシップ理論を唱えたのがウォレン・ベンス&バート・ナヌス(1985年)「ビジョン・リーダー」(1988年)という著者だ。ビジョンを形成、維持、達成するリーダーの役割を重視する理論でよいビジョンとは、現状より望ましい状況を指している。取るべき方法を明確に指示している、わかりやすいの3つの条件を備えていることであると、両者は一致しているが、リーダーの理論はさらにリーダーの特性やスキルに焦点を当てている。

彼は、リーダーに必須の能力として「対人態度」と「高いエネルギーレベル」をあげる。変革を起すためには、組織の内外の多くの人間としかるべき関係を維持しなければならず、その意味では、内向的な人はリーダーになれない。それに、変革を起すという強烈なエネルギーがないと組織を率いてビジョンを達成することはできないというわけだ。また、リーダーとしての能力は、子ども時代、仕事の経験、身を置いた組織の文化などに大きく影響されるといふ。一方のベンス&ナヌスは、リーダーの生まれつきの性質にも、キャリアから得た経験にも言及していないので、リーダーの能力をどう発展させていくのが、説得力に乏しいという批判を受けている。

変革的リーダーシップ論者でもつひと

り重要な人物が、「現状変革型リーダー論」のノエル・テシーだ(1986年)。彼は、日常の反復業務やルール通りの管理に長けたマネジャーではなく、企業組織の大きな変革を遂行する真の意味でのリーダーの条件として、変革への推進者を自ら任じている、勇気がある、人を信じる、価値によって動く、学び続ける能力がある、複雑さや曖昧さに対処できる、ビジョンを追いかけるの7つの特徴をあげている。

もうひとつのリーダーシップ学説として、デヴィッド・ワルリッチの理論をあげておきたい。彼は、1992年、「大切なのはビジョンでも資質でもなく、成果である」として、従業員、組織、顧客、投資家にとっての合計4つの成果からリーダーシップを定義する、成果主義的リーダーシップ論を発表している。

演繹法から帰納法へ リーダーシップ研究の 「レベル」ニクスの転回

今回、特集の核として取り上げたマコルのリーダー開発論(1988年)は、リーダーとしての特性や行動を明らかにしていく演繹思考ではなく、リーダーシップは地位ではなくプロセスであるという考えのもとで、実際のリーダーはどんな経験を積んだからリーダーになったの

かを探る帰納思考で貫かれている。仕事を通じたリーダー育成が可能であること、を唱え、成功しているリーダーに必要なものは、「チャレンジングな仕事に携わること」「きわめてよい、あるいは悪い上司が模範となること」「困難を乗り越えること」の3つの体験であることを明らかにした。

「特性重視」から「行動重視」、さらに「状況重視」、そして「成果重視」「経験重視」と、非常に大まかな形でリーダーシップ学説の移り変わりを見てきたわけだが、一言でリーダーシップといっても、非常に多面的であることがわかりただけだ。どうするか。リーダーには、問題の設定や解決、部下の評価や鼓舞、組織の活性化など、さまざまな役割が要求される。こつした状況で、リーダーシップをひとつの視点から分析するなるといふことはとても不可能なのだ。

しかし、どんな経験がリーダーを育てるのかを実証的に明らかにし、同じ経験を意識的に積ませることで、次世代リーダーを確実に育て上げる「マコルの理論」には納得できる点が多いのではないだろうか。リーダーシップの解明から開発へ……。リーダーシップ研究もようやくここまで来たという感がある。