

リーダーシップについて

— 小集団理論論考 I —

青柳 靖夫

実験心理学的観点に立って、リーダー及びリーダーシップの研究が進められたのは、グループ・ダイナミックスの古典的研究とみられる Lewin, K, Lippitt, R らの一連の実験からである。これらの実験的研究は1939年に始められているわけであるから、現在まで35年余りを経過している。その後、リーダー及びリーダーシップの実験的または調査的研究は、より実証的に具体的事実をつみ重ねつゝ、集団または社会との密接な関連を示めしつゝある。しかし、これらの研究方向は、一方において余りに細断され、他方においては余りに包括的になりすぎるきらいもある。こゝでは Lewin, K 以来の研究方向を跡づけ、今後のリーダーの研究を展望していきたい。

1. リーダーとリーダーシップ

リーダーに関する研究が始められてから、リーダーの特性に関する事柄と、リーダーの演ずる役割については余り明確に規定されていなかった。しかし、現在においては、次のような一応の概念規定にしたがっている。すなわち、集団目標の達成のため、その方向に向っての集団活動に影響を及ぼす過程において、それを促進するような役割をリーダーシップ (Leadership), その役割を実際に演ずる人をリーダー (Leader) と考える (Stogdill, 1950)。この考え方は、リーダーの概念もリーダーシップの概念も一義的でない捉え方をされる性質があるため、現在の研究方向での大筋の一致点である。何故、多義的に捉えられてしまうのかについては、リーダーの概念、またリーダーシップの概念に関しての各研究動向によってやゝ趣を異にしてしまう傾向もあるからである。

リーダーの概念について幾つかの定義を上げると、

- i) 集団の中の特定の地位、位置、ポストを占める人 (一般的見解, 古畑, 1971)
- ii) 集団成員の行動の中心となる人 (Redl, 1942,)
- iii) sociometric status で高い選択を得た人 (Jennigs 1958)
- iv) 他の成員により多くの影響を及ぼす人 (Gibb, 1950)
- v) 集団の全体としての遂行、業績に及ぼす影響の程度の大きい人 (Cattell, 1951)

いま、代表的な5つの例を上げたが、これらを見て、考えられることは、研究する対象集団が、公式的集団 (たとえば会社、官庁など)、非公式的集団 (友人とか P. T. A とか) また実験的に設定された集団等により、少しづつ規定がことなってしまうということであろう。また、リーダーという特性を行動と人そのものゝ特質と混同してしまうきらいもなきとしない。そして、リーダーをフォロアーとの対立として捉える傾向もないことはない。リーダーはフォロアーの上に立つ人なのだという考え方に落ち入りやすい。したがって、「リーダーシップの行為に従事する人」(Hemphill, 1950) というような規定からすれば、その人の演ずる役割を十分に規定して考えなければならなくなる。

リーダーシップの概念は、先述したように、集団目標達成の方向に向っての集団活動に影響を及ぼす過程である、とする考え方で一致している。このことをより明確化すると、リーダーシップ

は、目標設定、目標への移動、成員間の相互作用の質の改善、凝集性の高揚、集団資源の活用などを援助すべくメンバーたちによってなされる行為である (Cartwright, 1968), といえる。この規定にしたがうならば、リーダーシップは必然的に集団の諸機能と密切不離な関係にあり、したがって、リーダーシップ自体の機能とは何かを考えなければなる。この機能は大別すれば、集団目標への遂行機能 (Performance function) と集団の維持機能 (Maintenance function) であるが、これについては後述する。

この規定にしたがっているのが現状であるが、この定義を、集団の諸機能 (たとえば凝集性、集団の士気 (morale)、生産性など) との関連によって、どれを主とし従と考えるかによって多義性を含む危険性がひそんでいる。しかし、これらを含めて全体を捉える方向が、一義的な解釈となり得よう。極めて抱括的かつ大きな概念として把握せざるを得ないであろう。

2. リーダーの特性とリーダーシップの機能

前述した観点に立つならば、リーダーの特性は、リーダーシップの機能との関連で考えるのが妥当である。また、このことは、集団自体のもつ特性との関連にもよるであろう。

リーダーシップの機能については、種々の研究がなされているが、その中では Hemphill (1950) らの Chicago 大学での研究が一つの考え方を提示している。彼らは、リーダーシップを、個人が集団の共有的目標の方向に活動を指向する個人行動として仮定した。その結果として、次の9次元をアプリアリに設定している。

- (1) 創始性 (Initiation)
- (2) 成員性 (Membership)
- (3) 代表性 (Representation)
- (4) 統合性 (Integration)
- (5) 組織性 (Organization)
- (6) 支配性 (Domination)
- (7) 意志疎通性 (Communication)
- (8) 承認性 (Recognition)
- (9) 生産性 (Production)

このアプリアリに決められた次元を中心として調査した結果、リーダーシップの機能として経験的に知られている4因子に集約されてくる。すな

わち Halpin (1954) の報告によれば、これらは、

(1) 配慮 (consideration) リーダーの成員に対する態度、人間関係への配慮、メンバー意思決定への参画への考慮など

(2) 体制指導 (initiating structure) リーダーと一般成員との組織、一定遂行基準の維持、リーダーの態度の明確化、特定課題の成員への割当など

(3) 生産性への強調 (Production emphasis) 達成水準の設定、努力への刺激、集団凝集力の維持など

(4) <社会的>感受性 (Sensitivity) 集団内成長への思いやり、集団内雰囲気感受性の方向など

これらは、現在時点でのリーダーシップの方向を明確にしている。この観点に立って、リーダーの特性を考えることが望ましいと思われる。グループ・ダイナミックスの観点に立つならば、リーダーになれる人、なれない人という区別はなく、リーダーの役割を十分に熟知し、それを行行使し得る能力があるならば、集団内成員は誰でもリーダーとなり得る、と考えられている。しかし、リーダーシップを行行使し、その役割を十分にとり得る人ということになれば、当然、考慮しなければならぬ特質が上げられてくる。

Stogdill (1948) は、これまでの研究と自己の研究の結果から、リーダーとして一般的に優れていなければならない特性として、a 知能 b 学力 c 責任遂行の信頼性 d 活動と社会参加 e 社会、経済的地位などを上げている。これらの特性は、必然的に、パーソナリティの要因と集団遂行の要因が当然考えられるわけで、したがって Mann (1959) が、a 知能 b 適応性 c 向性 d 優越性 e 性 f 対人的感受性などを上げているのは、その要因を重視したからであろう。

パーソナリティの要因をより強調する諸研究もあるが、(例えば Cattell など)、要は、先に上げたリーダーシップの各次元をより発揮し得るかどうかにかかっているといえよう。この観点は、集団目標、集団の構造、そして集団成員などと密切な関連があるということであって、パーソナリティの要因として、リーダーの特性を十分にそなえているからといって、どんな集団でもリーダーと

してつとまるか、どうか、という問題が提起されてくる。

リーダーシップの次元との関係から、リーダーのとるべき役割の可能性と、成員のもつリーダーへの役割期待 (role expectancy) は、次のようなものであると Krech (1964) らは指適している。

1. 執行者 (executive) 2. 政策者 (policy maker) 3. 計画者 (planner) 4. 専門家 (expert) 5. 対外的代表者 (external group representative) 6. 内部調整者 (controller of internal relation) 7. 賞罰の執行者 (purveyor of rewards and punishments) 8. 仲裁者 (arbitrator and mediator) 9. 例示者 (exemplar) 10. 象徴 (symbol) 11. 身がわり (substitute for individual responsibility) 12. 規範者 (ideologist) 13. 理想像 (father figure) 14. 犠牲者 (scapegoat)

リーダーのとるべき役割と成員のいづく役割期待の一致、不一致の問題は、リーダーシップを考えるに当って重要な問題であるが、この問題は別に触れるとして、こゝでは Krech らの考えがある程度妥当なものであることを指適しておきたい。

3. 目標遂行機能と維持機能

集団の関連の中でリーダーシップを捉えることは、結局、集団目標の遂行機能 (Performance function) と集団維持機能 (Maintenance function) の2機能に集約される。この2機能に対して、促進したり援助したりするのがリーダーの役割ということにもなる。

Hemphill の指適したそれぞれのリーダーシップの次元も、この2機能に集約され得よう。例えば、創始性、組織性、支配性、生産性などは集団目標遂行機能ということができ、成員性、意志疎通性、承認性などは維持機能ということができよう。

集団が目標活動をもって集団の形成がなされると、それは、目標を達成するための方向と、集団を集団として維持させる方向の二つが圧力として働く。すなわち、集団のもつ独自の機能は、集団目標の遂行と集団成員の維持の両者の働きをもつ。これを促進することがリーダーの役割といえるのである。ところで、この2つの機能は、相互に関連しながら、かつ、相対立する側面をもっている。

集団が目標を遂行するためには、どのような集団であっても、成員はそれぞれの集団目標にあった役割をもつ。いわば役割の分化が生ずる。このような役割分化は、各成員がそれぞれの役割を十分に果してこそ目標の達成につながるものである。したがって、各成員の役割を果せる方向と相互の意思疎通性は当然必要なことである。このことから推して、目標遂行にとって必要なことは、各成員の連絡路であろう。しかし、他方、このような各成員の緊密な相互関連性は、集団内部に生ずる、集団規範 (Group Norm) による圧力への同調が必要となってくる。集団規範への同調行動 (behavior of conformity) は、集団が分化し、斉一化する方向が強まれば強まる程、その圧力が加わるであろう (Festinger, 1956 青柳, 1960)。したがって、集団目標への遂行過程は、集団内成員にとって、相互が同一方向に向わしめる或る種の強制ないし服従があり得る。当然、これは、非同調または反撥、または反抗する成員が生ずる可能性もある。

集団は、目標遂行のためには一定の集団成員を維持しまたは、より一層の進展をはかるためには、新成員を加入させる方向をとらなければならないであろう。また、それぞれ独自の集団には、それぞれ異なった目標をもつはずであるから、所属成員に明確な目標を知らせると同時に成員各自の目的意識を明確化する必要がある。この側面がなければ、個人の集団への士気は生じない。

いま述べた、集団規範への同調と集団目標の明確化については、特に成員行動を制約する方向が明らかであろう。しかし、他面で、集団として行動をとる場合、そのための集団雰囲気は、集団成員が或る種の自由な居心地の良さを要求されてくる。多くの制限は、この雰囲気をなくし、集団からの離脱が生じる。この離脱または逸脱成員が多ければ、集団の凝集力は弱まると考えられる。

こゝで述べた、相反する方向を、目標遂行と集団維持の機能は持っている。この調整は、明確にリーダーの役割であると考えられよう。すなわち、リーダーは、一見矛盾にとむ機能の推進をはからなければならない。したがって、この調整のために、組織集団においては、より効果の上るリーダーシップの要因が考究されてくるのである。

4. リーダーシップの効果性

リーダーシップの効果性に関しては、Lewin, K の指導下に Lippitt, & White (1943, 1958) White & Lippitt (1960, 1968) の一連の研究は余りにも有名である。この古典的な実験研究は、リーダーシップの研究を飛躍せしめた、といっても過言ではない。代表的実験例としては、児童(10才児)の5名からなる均質の集団に、成人のリーダー(大学院学生)がつき、それぞれ、民主的

(democratic) 専制的 (authoritarian) の 2 型のリーダーシップを演じ、それぞれの集団果を比較したものがある(放任型を加えたり、また、与える課題(石こう細工でお面づくりなど)の相違、集団構成の差異などあるが、この一連の実験はほぼこれに準じている)。これらの実験は、九州大学などでも追実験がおこなわれている(三隅, 1960)。こゝでの実験結果及びその吟味は、大略次のような方向にある。

集団内成員行動の特徴

| 民主的リーダー | 専制的リーダー |
|--------------------|-------------------|
| 1 友好的で自信のある行為 | 1 批判的不満 |
| 2 「集団のためを考えた示唆」 | 2 自分に注目を集めようとする |
| 3 リーダーの有無にかゝらず集団活動 | 3 リーダーのいるときのみ集団活動 |
| 4 「ばか騒ぎ」が比較的少ない | 4 「ばか騒ぎが多い」 |
| 5 「迫害的行為」がみられない | 5 「迫害的行為」が多い |
| 6 We-feeling | 6 I-feeling |

これらの結果は、民主型では、専制型に比して、集団凝集性は強く、士気も高い、という結論であり、また、集団の生産性からみると、与えられる課題(集団目標)、遂行時間等によって、一義的結果は生じていない。ある課題(単純で且つ単時間でおこなうような)であると、専制型の方が良いという結果も得られている。

ところで、この実験的研究は、その後、種々の追実験や研究結果の吟味によって、様々な批判が加えられてくる。特に、民主型、専制型というリーダーの型が明確に一義的な定義がなし得ないという問題である。たとえば、リーダーの成員への接触において、手続等においては民主型でも、実際には命令調(専制型)になるということもあり得るし、また、自由度の多さということで民主型が放任型に近くなってしまう、という操作の問題である。この批判は、組織的な集団での調査においても適合し、また、専制型とか民主型とかの型は特にパーソナリティの要因(専制権威主義的人格)との関連を問題とした考えも生じてきた。

したがって、この研究の吟味の方向が、集団内成員の凝集性及び士気という観点から、集団維持の機能、生産性及び士気という側面から、集団目標遂行の機能という方向に向っていったわけであ

る。何故ならば、種々の検討の結果、たとえば、集団の各成員の圧力が多くかけなければならないときには専制的リーダーを好む傾向(Hemphill 1950)や課題の差異によって集団状況が異なってくる(Carter 1950)などから、民主型が専制型を優先するということが一概にいえなからである。

このような研究方向は、集団目標達成機能(P機能)集団維持機能(M機能)の両面からLewinら一連の研究を見なおす実験的研究を生じてくる(三隅, 1967)。三隅らは、リーダーの演ずる役割としてP型M型を操作的に規定し、(主として、リーダーの態度、コミュニケーション、成員への指示など、リーダーの演ずべき型)、この両者の組合せとして、PM, Pm, Mp, pm の4型を考案した(P, M はともにその効果が高いとされるもの、P, m はともに低いとされるもの)。この両者は、いずれにしても、集団活動に欠くことのできぬものとの考えにもとづく。この類型で一連の実験では、PM型のリーダーを演ずるものが、生産性及び士気に好ましい結果を得たとされている。三隅らはこの結果からPとMの機能の相乗作用を強調しており、P機能、M機能のいずれが欠けるか、または弱わまるときに、集団活動を

円滑にすゝめることは有り得ないのではないか、との見解をとっている。

この見解は、リーダーシップを、目標遂行及び集団維持の両機能に求めたことと一致するわけである。そして、この両者の強弱が集団成員の行動によって生ずる雰囲気の規定するとの示唆が得られる。

さて、このような見解を一步進めなければならぬ問題が提起されている。それは、集団のもつ課題（集団目標、成員の目的、集団目標と成員の課題＜目的＞の関連性など）によって、集団の活動もリーダーの活動も異なるとの Carter (1950) らの研究である。この方向は、課題の質及び量の相違によって、リーダーのとるべき役割も異なるとの見解をとる。この見解は、たとえば、リーダーなしの集団を設定し、それぞれ異なる課題を与えた場合に、それぞれの課題に応じて異なったリーダーが出現するという実験結果からも、支持される（青柳1958）。これは、集団自体のもつ機能と、その機能を効果をもって遂行せしめようとして働く方向であろう。

この観点にしたがえば、課題の質の問題を十分に考慮しなければならない。そこで、リーダーシップのモデルとしての Fiedler (1967) の提案がなされてくる。彼の提起した方向は、三次元の構造を考えている。(1)リーダーと成員の個人的感情関係、(2)リーダーとして付与されている勢力（または権限）(3)課題の構造、である。こゝではリーダーシップを、集団とは密切不離な関係をもつものとして捉え、成員、権限、そして課題（集団目標）の3点を考える。これらは、それぞれ相互に関連をもつものとしており、彼自身は、この三次元を量的に測定するために、(1)集団雰囲気に関するリーダーの評定、(2)地位による勢力の測定、(3)目標への明確さと意図の明確度の3次元を構造的に捉えようとする。つまり、リーダーの集団内での各成員との関連を、良、不良、リーダーの地位の勢力を、強、弱、そして課題の構造を、構造的、非構造的、として捉える（勿論、連続体としてある）。

このモデルについての実証は、現在、種々の方向から実証されつゝあるが、3次元の関係にやゝあいまいさを残している。しかし、集団を効果

的に運営するための成員へのリーダーの心理的接近の重要さ、課題の構造によりリーダーシップのあり方などを示唆しており、リーダーシップの効果性を考える有効なモデルといえよう。

5. 勢力 (Power) の関係

集団の構造を考える場合に、各成員の占める地位やその果たす役割についての分化を先ずとり上げるが、その中での人間関係の中で、リーダーとのかゝわり合いとしても重要なものは、勢力関係 (Power relation) であろう。この考えは、Cartwright (1965) ら、グループ・ダイナミックスの研究者によって提起され、Power は、勢力、または権力といった意味として解釈されている。その意味からいえば、やゝ多義的に見られる用語である。勢力とは Cartwright によれば、O と P との二人関係において、“O が P になんらかの変化を生じさせるような行為を行ったとき、O は P に影響を及ぼしたといい、もし O が P に影響を及ぼすことのできるような可能性をもてば、O は P に対しても勢力をもつ”と定義している。この場合、顕在的に実際に表れた勢力を従来は考えていたが、彼は、この“勢力”に潜在的なものをも含めて考えている点に注目される。つまり、“影響を及ぼすような可能性 (Capability)”を、O と P との相互関係の中に捉えているのである。

O と P という相互関係は、基本的に認知的関係において成立するものであるが、これは、O の認知によって生ずる関係と P の認知によって生起するものゝ両面がある (French, 1959)。この認知的側面から見ると、勢力の基盤となるものは、次のようなものである。

- (1) 賞勢力 (reward Power) O は自己に対し与えられるべき賞を左右する力をもつ、という P の認知によって成立する。
- (2) 強制勢力 (coercive Power) O からの働きかけに、自分が従わないとすると、O によって罰せられるだろう、という P の予期によって成立する。
- (3) 正当勢力 (legitimate Power) O は自分に対して影響を及ぼすべき正当な権利をもち、自分はこの影響を受けいれるべき義務を負う、という P の価値観の内在化に基く。
- (4) 関係勢力 (referent Power) O と自分と一

体である、とするPの認知、つまりPのOへの同一視による。

- (5) 専門勢力 (expert Power) Oは特定の知識、技術などについて専門家であり、その点では自分よりもすぐれている、とPが認知して成立。

これらに付加するに、情報勢力 (information Power) を特に考えようとする考えもある。これは、Oの属性とは別にPがOの持つ情報、コミュニケーションによって影響される可能性をもつ場合である。

この勢力関係は、人のもつ権限、富、信望、技術、知力、体力、などの勢力の資源 (resources of power) によって、相互関係が成立したときに、成立する可能性をもっている。そして、実際において、これは、OまたはPの願望や期待などの認知によって成立する。この成立は、自己の資源の活用ということと、他のそれへの認知ということである。

さて、ここで論じられた勢力関係は、主として集団内構造の基本概念として考えられるものであるが、集団内での重要なものがリーダーであることは当然である。したがって、基本的な対人関係は、集団の構造化につながる。集団の構造化は、集団内成員の地位の分化、地位間の構造化である。一般的な意味では、社長—部長—課長—課員というたての関係、それぞれの部課の人員配置という形となるであろうし、非公式的集団での各役割の分化と構造化ということである。

このような観点に立つならば、集団での各成員は、各役割をもつこととなる。この各自もつ役割は、集団の目標と課題の遂行、及び、集団維持の両面をもつ。このような集団の中で、最も重要な役割をもつものは、リーダーであり、つまりリーダーシップである。このリーダーは、集団内においては、一般的にいて、最も大きな権力、すなわち、勢力をもつ、と解される。この観点は、先述した5勢力関係と集団内において密切に関連をもってくる。先に、リーダーシップの機能について述べたが、そこに上げられた、リーダーとしてとらなければならない役割は、この勢力関係でのOとPとの認知関係と強く結びつくものである。したがって、集団でのリーダーは、その役割と機

能を、果すためには、集団内の地位としてこの権限として、適切な勢力 (または権力) をもつことが望ましく、また当然のこととなる。

こゝでは、現在のリーダー及びリーダーシップについて、問題点を5つに絞り、論述した。しかし、論述をつくしたわけではない。いくつかの問題は残された。例えばリーダーの役割分化の問題や、集団構造での役割の問題、そして、集団規範との関連である。しかし、これらの問題については、またの機会に述べたい。

参 考 文 献

- 1 青柳靖夫 (1958) 小集団での課題解決 (第2報告) —課題差による成員行動の変容— 日本心理学会第22大会論文集
- 2 青柳靖夫 (1960) 集団内成員の意見判断の同調化傾向に関する実験的研究 教社心研1
- 3 Cartwright, D (1965) Influence, leadership, and control, in March, J. G (ed) : *Handbook of Organization* Chicago, Rand McNacy.
- 4 Cartwright, D. & A. Zander. (1968) *Group Dynamics* (3rd). N. Y. Row Peterson
- 5 Cattell, R. B. (1951) New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. *Hum. Relat.* 4.
- 6 Festinger L. (1953) An analysis of Compliant behavior, In. Sherif, M. et al, (Eds) *Group relations at the crossroads*, Harper.
- 7 Fiedler, F. E. (1964) A contingency model of leadership effectiveness, in Berkowitz, L. (ed) *Advance in experimental Social Psychology* Vol 1. N. Y. Academic Press.
- 8 French, J. R. P. Jr. (1959) The bases of social power. in cartwright, D. (ed) *Studies in Social Power* Ann Arber : Univ. of Michigan Press.
- 9 古畑和孝(1971)リーダーシップ 八木晃・水原泰介編 講座心理学 13, 社会心理学 東大出版会。
- 10 Gibb, G. A. (1950) The sociometry of leadership in temporary groups. *sociometry* 13.
- 11 Halpin, A. W. (1954) The leadership behavior and combat performance of airplane commander, *J. abnorm, Soc, Psychol*, 49.
- 12 Hemphill (1950) *Leader behavior discription*, Columbus : Ohio State Univ, Personnel Research

- Board.
- 13 Jennigs, H. (1958) *Leadership and Isolation* (2nd ed) N. Y. Longmans.
 - 14 Krech, D, &, Crutchfield. (1962) *Individual in Society*. N. Y. McGraw-Hill.
 - 15 Lewin, K, Lippitt, R. &. White, R. K (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social climate", *J. Soc, Psychol.* 1939, 10.
 - 16 Lippitt,R, &. White, R. K. (1943) The 'Social climate' of children's groups, Barker, M, et al. (Eds) *Child behavior and development*. N. Y. McGraw-Hill
 - 17 Mann, R. D. (1959) A review of the relationships between personality and performance in small groups, *Psychol Bull.* 56.
 - 18 三隅二不二・中野繁喜 (1960) 学級雰囲気に関するグループダイナミックスの研究 (Ⅲ) 教社心研 1
 - 19 三隅二不二他. (1967) 組織体のPM 式管理監督行動類型が生産性とモラルにおよぼす効果に関する実験的研究, 教社心研 6
 - 20 Stogdill, R, M. (1950) *Leadership, Membership and organization*, *Psychol. Bull.* 47.
 - 21 Stogdill R, M (1948) Personal factor associated with leadership, *J. Psychol.* 25.
 - 22 Redl, F. (1942) Group emotion and leadership. *Psychiatry* 5.

(1976. 10. 1.)