

# 影響カーリーダーシップの基礎

黒川 正流

## 人に影響を与える

私たちの日常生活は、他者と相互に影響を及ぼしあっていることで満ちています。寝坊助を布団から追い出す、追い出される、から始まって、職場や学校でのさまざまな他者とのやりとり、買い物場面での交渉、などなど、自分の考えや願望を相手に受け入れてもらえるように働きかけています。人に対する働きかけの種類は、たとえば今井の分類によると、図1のように20種類にも及びます(文献1)。このうち、影響の与え手が意図的であつ明示的に働きかける場合は、図の右上の、依頼、指示、命令、説得の四種類です。これらはリーダーシップの領域と考えます。



図1. 人に対する働きかけの種類

## リーダーシップとは何か

リーダーシップの定義は、人によって様々で、厳密な意味では統一された定義はありません。ここでは、集団の中で、あるメンバーが他のメンバーたち(相手は一人でも、集団全体でもよい)になにかの変化を起こさせる目的で行う、積極的な働きかけ、と定義しておきます。すなわち、リーダーシップとは、他者に対する(意図的な)影響行使過程なのです。たとえば、集団目標を明確にするために提案する、地位の高い人が地位の低い人に命令や指示を与える、意見の違う人を自分と同意見にさせようと働きかける、集団の中に許容的な雰囲気をつくらうとする、などはもちろん

ん、家族内で幼稚園児が「今度の連休に遊園地に連れてって」と親に要求することも、リーダーシップに含まれることになります。こうして、集団内での地位や立場を問わず、その気になれば誰でもリーダーシップを試みることが出来るわけです。



TSS 文化大学で講演する筆者

## リーダーシップの段階

中村は、リーダーシップを三つのステップに分けることを提唱しています (文献2)。第一段階は「試みられた段階」です。～しなさい！ 私の意見に賛成しろ！ といった段階であります。ところが、試みたリーダーシップはほとんどうまくいく、つまり試みた通りに相手を変化させる人もいれば、影響を試みても試みても、拒否されたり、無視されたり、反発されたりする人も集団の中には居るものです。前者は成功したリーダーシップであり、後者は失敗したリーダーシップでありませぬ。リーダーシップが失敗ばかりするメンバーは、まもなく影響を試みなくなったりするでしょう。

第二段階は「成功」か「失敗」かの段階です。リーダーシップの成功率を左右する要因です。リーダーシップを試みるのはどんなメンバーか、試みられる相手にとって望ましい何かを持っているか、腕力が強いのか、試みることがその人の役割なのか、当該の問題に詳しいか、尊敬する人なのか、などなど。集団内で地位が分化していれば、地位の高い人がリーダーになりやすいでしょう。そこで、一連の集団生活の中で、他のメンバーたちよりも成功したリーダーシップの割合が多い人を、ひとまずその集団のリーダーとしておきましょう。この考え方は、手段を問わずリーダーシップを成功させている人をリーダーと認めるわけですから、部下たちのことを斟酌しないワンマン型の暴君や独裁君主もリーダーであるし、民主型の許容的な上司もリーダーということになります。

第三段階はリーダーシップの「効果性」の段階です。母親が小学生の息子に「早く宿題しなさい」と言ってリーダーシップを試みたとしみましょう。息子はそれを聞いて遊ぶのをやめ、机に向かったならば、母親のリーダーシップはひとまず成功したわけです。しかし、宿題なんかより今は友達との付き合いが大切だと、母親を無視してゲームに熱中し、母親のリーダーシップが失敗することもあります。たとえ机に向かったとしても、ゲームの続きを想像して頭が一杯であったり、母親への不満が増大するかもしれません。一方、忘れていた宿題を済ませたことによって先生から褒められたり、見直されたりすると思えば、息子が満足を得たとすれば、母親は効果的リーダーシップを果たしたことになります。では、人はなぜ他人の働きかけに応じるのでしょうか。

## 社会的勢力の分類

ある人は、O が P に及ぼし得る社会的勢力を五つに分類しています (文献3)。

### ① 報酬性勢力 (reward power)

「漢字の書き取りを 30 分やったらおやつをあげる」、「もっと働け (ば、ボーナスを出すよ)」、「この候補者に投票してね! (税金を減らすから)」。O は自分 (P) に与えられるべき報酬 (P にとって賞となる事象) の有無や程度を左右する能力を持っている」という P の認知に基づいて成立する勢力です。言ってみれば「餌をちらつかせて」(あるいは餌を期待させて) リーダーシップを成功させるわけです。勢力の強さは、「O が P に仲介し得ると P が認知する報酬の大きさ」とともに増大します。P の行動は、「P が同調することで O から報酬を受け取る {P の} 主観的確率」と、「元の水準に戻った場合に O から報酬を受ける主観的確率」の差になります。この勢力は、つぎの強制性勢力とともに、P の行動に対する O の観察可能性が関与しています。すなわち、P が O の意図どおりに行動しているかどうかを O が監視できる程度にかかっています。

### ② 強制性勢力 (coercive power)

「O からの影響の試みに、自分 (P) が従わなければ、O によって罰せられるだろう」という P の予期に基づいて成立します。勢力の強さは「脅威と感ずる罰の持つ負の誘意価の量」×「同調によって罰を避けられると P が認知する確率」であり、それは「非同調によって罰を受ける確率」マイナス「同調してもなお罰を受ける確率」であります。強制性勢力を行使するには、常に P の行動を O が監視する必要があります。

### ③ 正当性勢力 (legitimate power)

「O は自分 (P) に対して影響を及ぼすべき正当な権利を持ち、自分はこの影響を受け入れる義務を負う」という価値観が P の中に内在化したことから発するもの。「年長者は敬われるべき権利を有し、若年者は年長者に従う義務がある」、「警察官は交通の取締りを行う権利を持ち、市民はそれに従う義務がある」、「先輩は後輩に影響を及ぼす権利があり、後輩は無理してでもそれを受け入れる義務がある」など。O が P の行動を規制する権利を文化によって与えられていることが多々あります。P が正当と認めている行為体によって、正当な勢力が O に付与される場合もあります。

### ④ 準拠性勢力 (referent power)

「O は自分 (P) と一体である」という P の認知によって、換言すれば、P の O への同一視によって成立します。P にとって O は、あこがれ、目標像、好き、熱狂、ファン、可愛さ、崇拜、の対象です。カープ・ファンの小学生が、「毎日バットの素振りを 50 回繰り返せ」と言うカープ

有名選手のテレビ発言を忠実に守るのは、カーブへの同一視のなせるところでしょう。心酔する人物への忠誠、幼児が大人にわがままを通す、魅力的な美人が屈強な年長男性を意のままに従わせる、などは準拠性勢力が効いていると思われます。準拠性勢力は O による監視を全く必要としません。

#### ⑤ 専門性勢力 (expert power)

「O は特定の知識や技術などについての専門家であり、それらの点で自分 (P) より優れている」と P が認知することで成り立つ勢力関係。有名料理店の料理長が新人に「ダシの取り方」を助言した場合、その新人が「うちの料理長は味の評判も良いし経験も豊富だ」と言う認知に基づいて料理長の助言を受け入れれば、専門性勢力が基本となって料理長のリーダーシップを成功させたこととなります。

### さまざまな社会的勢力の範囲と相互関係

社会的勢力にはそれぞれ範囲があります。たとえば、報酬性勢力は P の同調に対して O が報酬を与え得る領域に限定されます。「今度のテストの成績が 90 点以上だったら、パソコンを買ってあげるからしっかり勉強しなさい」と父親が息子に言ったとしても、「オヤジにはパソコンを買う財力なんてないくせに」と息子が思えば、父親の働きかけは無意味です。落語の名人が国会議員選挙で当選するのは専門性勢力の範囲外でしょう。正当性勢力は他の種類の勢力の使用に付加的な効果を及ぼします。正当でない強制性勢力の使用は抵抗を強めるでしょう。たとえば暴力団に強要される場合。正当でない報酬性勢力の使用は、賄賂や袖の下といったイメージを伴います。

フレンチとレイブンは、社会的勢力を区分することで、次のような仮説を立てています (文献 3)。

1. 五種の勢力すべてについて言えることは、勢力の基礎が強いほど、その勢力は大きい。
2. どの種の勢力も、その範囲の大きさは様々であるが、一般的に見て準拠性勢力が最も広い範囲を持つであろう。
3. 勢力の範囲外で勢力を行使しようとする試みは、その勢力を減少させる傾向がある。
4. 報酬性勢力や強制性勢力が生み出す系の新しい状態は、O に高度に依存するだろう。P の同調に対する観察可能性が大きいほど、この新しい状態はより依存的になる。他の三種の勢力の場合も、新しい状態は少なくとも初めのうちは一般に依存度が高い。しかしいずれの場合にも、観察可能度は依存度に影響しない。
5. 強制性勢力は、P が O に対して感じる魅力を減じ、P に強い抵抗を生じさせる。報酬性勢力は、この魅力を増大させ、抵抗を小さいものにする。
6. 強制の正当性が大きければ、その強制が抵抗を生じさせることは少なく、魅力を減少させることも少ないであろう。

### 応諾する際に受け手が考慮する要因

与え手から何らかの影響を受けた時、受け手はどのような情報に基づいて自分が応諾すべきか否かを判断するのでしょうか。今井は 5 項目にまとめています (文献 1)。

- (1) 与え手が自分に対してもっている社会的勢力。(今までの与え手との人間関係から、与え手

は自分に対してどのような影響力をもっているか)

- (2) 今回の働きかけで与え手が使った影響手段 (今回の働きかけ方に不快感を覚えなかったか。その働きかけに応じようという気にさせられたか)
- (3) 与え手からの影響に応じることによって得られる利潤と、応じないことによって得られる利潤を勘案すること (応じることが自分にとって得なことかどうか。自分の価値観や信条に照らして応じることがふさわしいかどうか)
- (4) 与え手の人数 (働きかけに抵抗できないほど与え手の人数は多いか)
- (5) 与え手が働きかけてきた回数 (受け手が断っても何回も働きかけているか)

受け手はこれらの条件を一つ一つ吟味して応諾の是非を決定すると思われませんが、実はそんな面倒はせず、ヒューリスティックスと呼ばれる直感的判断法を用いて判断する、という研究もあります。

働きかけが成功しても、どの社会的勢力とどの社会的勢力の組み合わせ程度によって、受け手の効果性が決まるのは先述の通りです。リーダーシップが単に「成功的」段階に留まるだけじゃなく、「効果的」段階で発揮されるには、なお相当の考察が必要だと思われます。

ここで、今日広く用いられているリーダーシップ理論の一つとして、PM 理論の方法論を紹介しておきましょう。

## リーダーシップ PM 理論

わが国で開発されたリーダーシップ理論に、PM 理論があります (文献4)。P は performance の、M は maintenance の頭文字です。どちらも集団の基本機能で、Performance function とは集団目標達成機能を、Maintenance function とは集団維持機能を指します。目標達成機能とは、集団の目標達成の働きを促進し強化するリーダーシップ行動のことを言い、集団維持機能とは、集団がひとたび形成されると、それ自体を維持していこうとする自己保存の傾向が生じるので、このような傾向を促進し強化するリーダーシップ行動のことを言います。集団によって達成すべき目標は異なりますから、例えば、工場においては生産性の向上、スポーツ・チームにおいては対外試合での勝利、学校においては実力テスト得点の向上、などがあげられます。同様に集団維持機能についても、職場では部下の将来に気を配る、幼稚園では子どもと仲良く遊ぶ、学校では信頼できる担任、のようにさまざまです。

## PM 理論によるリーダーシップの測定

PM 理論では、P 行動と M 行動という二つの軸を組み合わせ、リーダーの行動を把握しようとしています。

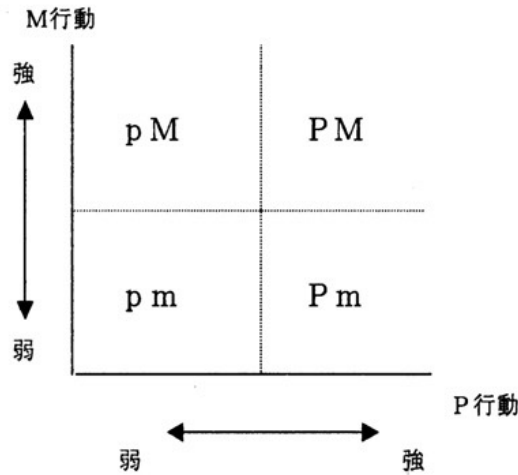


図 2. リーダーシップPM論の基本類型

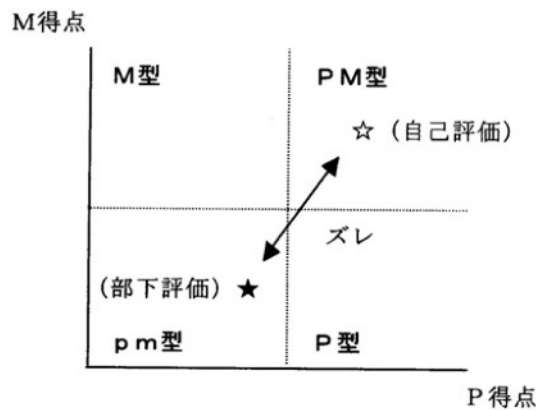


図 3. 自己評価と他者評価

図2 のように、リーダーが発揮している P 行動と M 行動がともに強ければ PM 型、P 行動は強いが M 行動は弱いと P 型、逆に M 行動は強いが P 行動が弱いと M 型、P 行動と M 行動がともに弱ければ pm型に分類されます。PM 理論の特徴の一つは、リーダーの行動をフォロワーが評定することです。リーダーによる自己評価では、図3 に示すような認知のズレが生じやすいのです。集団の実情に適した具体的なリーダー行動を、フォロワーは例えば次のような項目を用いて評定します。評定は各項目 5 段階評定で 1点から 5点までに評定されます。○印の項目は P 項目、※印の項目は M 項目で、夫々10 項目程度で尺度を構成します。

- 上役は仕事の進み具合について報告を求めますか。
- 上役は仕事を与えるとき、仕上げるべき期限を明確に示しますか。
- 上役の計画や手順がまずくて作業時間が無駄になることがありますか。(逆転項目)
- 上役はあなた方を最大限に働かせようとしていますか。
- .....
- .....
- ※職場に気まずい雰囲気があるとき、上役はそれを解きほぐしますか。
- ※上役はあなた方を公平に取り扱ってくれますか。

※上役は個人的な問題にも気を配ってくれますか。

※上役はあなたを信頼していると思いますか。

※ . . . . .

※ . . . . .

ある組織の、8人の部下をもつ X という課長を想像してみましょう。部下の評定結果は表 1 のようでした。そこで X 課全体の平均値を算出します。X 課長のリーダーシップ得点は P が 34.3 点、M が 37.8 点と言うところです。それぞれ部下からの評定を受けた組織全体の全課長の平均点が、P と p、M と m をわける基準点になります。この場合、X 課長のリーダーシップ得点を図 4 にプロットすると、X 課長のタイプは PM 型ということになります。すべての課長さんは、この組織内で PM4 類型のいずれかに分類されるわけです。

表 1. P 行動と M 行動の測定 (部下集団の P 得点と M 得点の平均計算)

X課長のリーダーシップ得点の計算例 (部下が8人の場合)

部 下	P 得点	M 得点
A さん	3 0	3 8
B さん	3 4	4 0
C さん	4 0	4 2
D さん	3 5	3 8
E さん	3 6	3 4
F さん	2 9	3 3
G さん	3 5	3 8
H さん	3 5	3 9
平 均	3 4 . 3	3 7 . 8 ←最終的な得点

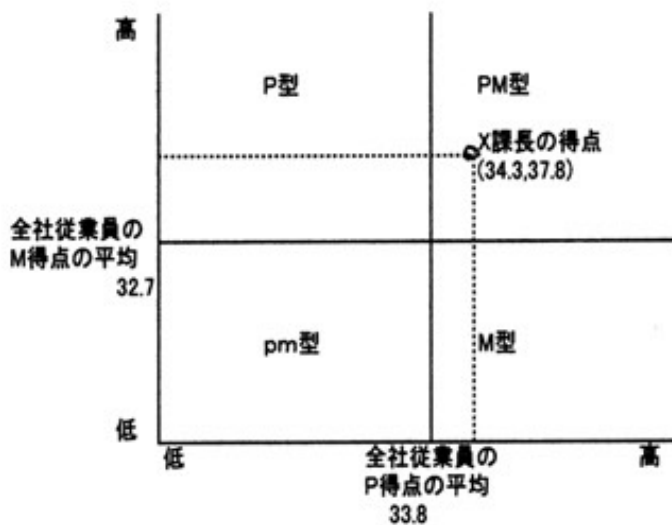


図4. X課長のリーダーシップ・スタイルの判定

表 2. リーダーシップ4類型の成績順位

上役の リーダーシップ		リーダーシップ・スタイル			
		PM型	M型	P型	pm型
職 場 モ ラ ー ル	仕事意欲	1	2	3	4
	給与満足	1	2	3	4
	会社満足	1	2	3	4
	精神衛生	1	2	3	4
	チームワーク	1	2	3	4
	ミーティング	1	2	3	4
	コミュニケーション	1	2	3	4
	業績規範	1	3	2	4
業績	長期	1	2	3	4
	短期	1	3	2	4
事故件数 (少ない順)	長期	1	2	3	4
	短期	1	3	2	4
定着率		1	2	3	4

これまで、企業や官公庁、病院などで数多くの大規模な調査が行われ、「リーダーシップ PM4 類型」と「集団業績や部下のモラル」などとの関係が調べられてきました。その結果、リーダーシップ PM4 類型の成績順位が明らかにされています (表 2)。この表から、PM 型リーダーが最も望ましい結果を示し、pm 型が最も望ましくない結果になることがわかります。

(この辺りで講演時間が終わりになっていました。申し訳ありません。)

## 参考文献

- (1) 今井芳昭 (1996) 影響力を解剖する、福村出版.
- (2) 中村陽吉 (1964) 集団の心理—グループ・ダイナミクス入門:大日本図書.
- (3) French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. (1959) : Studies in social power: in D. Cartwright (Ed.) studies in social power, Ann Arbor, Mich. : 佐藤静一 (訳) (1934) 第 32 章 社会的勢力の基礎 三隅二不二 (監訳) グループ・ダイナミクス II、誠信書房.
- (4) 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学 : 有斐閣.

(本稿は、2013年10月15日に行われた TSS 文化大学における講演の概要です。)