



〈学界展望〉セルフ・リーダーシップ論の展望 : その理論的基礎と実験的課題

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 160(6):85-113

(Issue Date)

1989-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00173928>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00173928>



セルフ・リーダーシップ論の展望*

——その理論的基礎と実践的課題——

金 井 壽 宏

What is truly self-controlled behavior? (Manz, 1986)

Leading workers to lead themselves; Leading the self-led (Manz & Sims. 1987)

[G]roup-based self-management has the potential for undermining individual discretion, autonomy, and initiative (Manz & Angle, 1987)

為無為，則無不治——無為を為せば則ち治まらざる
こと無し（老子，n. d.）

I 序

人は自由や自律性を望む。その強度に多少の個人差はあっても。他方で、人は、かりに「管理される」ことはいやでも「リードされる」ことなら望んで受け容れるかもしれない。¹適切なリーダーシップのもとでは、特に。

組織で革新的なプロジェクトを「任された」人びとから頻繁に耳にする不満は、「任せて自由にやらせてくれるといったのに・・・」という類いの声である。企業者精神に富み、創造性や自律性を望む程度が高い人びとほどこの種の不満を感じやすいようである。かといって誰もが大組織をとびだして、ベンチャー

* この領域への関心を喚起してくれたボブ・ハウス（ペンシルバニア大学）、および、セルフ・リーダーシップにかかわる諸論文を、日本では容易に入手できないものを含めお送りいただいたチャック・マンツ（ミネソタ大学）に、ここに両教授の名を記して、その知的刺激とサポートに謝意を記したい。

1 cf. ウォール・ストリート紙（1984年4月）に掲載されたユナイテッド・テクノロジー社のメッセージを参照（金井，1989，p. 222 に引用している）。

経営者や芸術家のように、他の人びととゆるやかにできる限り対等に結びつきながら自由に自分の世界を築きあげられるとは限らない (cf., 金井, 1988a)。

一方では組織がそもそもなんらかの階層性のみならず、外的コントロールを含意している (タンネンバウム, 1962) と主張され、他方で管理者の抱く (日常の) 「理論」 (cf., 加護野, 1988) しないで、組織内でも従業員による自己統制 (self control) ないし自主管理は可能だ (マクレガー (1960) の Y 理論) と提言されてきた。

社会-技術システム論における「自律的作業集団」(実務的により頻繁に使われる用語としては「集団自主管理」(cf., 占部, 1970)) におけるリーダーはこの点、微妙な立場におかれる。本稿でのレビューの対象となるチャールズ C. マンツの一連の研究は、この微妙な研究課題を追求し、セルフ・リーダーシップ (さらにはアン・リーダーシップ, スーパー・リーダーシップ) なる概念を生み出した。以前に予告した通り (金井, 1989), リーダーシップ論の今後の動向を学界展望すると、セルフ・リーダーシップ論は、変革型リーダーシップ論とともに無視しえない領域になっていくであろう。

本稿の目的はその諸研究を、理論的ならびに実践的含意に留意しながら、検討することにある。第Ⅱ節では、研究の契機となった基本パラドクスにふれる。第Ⅲ節では、基礎理論の所在を探る。同時に研究方法、測定尺度についてもコメントする。第Ⅳ節では、今後のさらなる理論展開として、セルフ・リーダーシップ論への認知科学の適用可能性を展望する。第Ⅴ節では、実践的含意のひとつとして、人材育成に対して、マンツの諸研究がどのような示唆をもっているかにふれる。

Ⅱ 基本パラドクスと研究テーマの意義

Ⅱ.1. 基本パラドクス

エピグラムにかかげたように、そもそも、「真に自己統制された」自由な行動とは何かという問じたい難問である。この種の問は、古くはプラトンからジ

ンメルに到るまで、国家と個人、社会と個人の問題として哲学者、社会学者を十分に悩ませてきた難問である。それは、組織理論という一応用領域を超えた奥行きをもつ問といえよう。組織理論の古典においても、組織目的と個人目的との関連は、メイヨーやレスリスバーガー、バーナードやサイモン、さらにマクレガーや初期のアージリスに深いレベルの思索を課した問であった。

本稿は、この大きな問をリーダーシップ論という研究領域で深堀りすることをめざしている。エピグラムの第2に掲げた通り、「他の人を自らが自らをリードしていくようにリードしていく」という難題が、自律的作業集団ないし集団自主管理の状況下でリーダーシップをとる者の挑戦課題である。リードしすぎていけないしリーダーシップを一切破棄してしまってもいけない。

マンツによるセルフ・リーダーシップというアイデアは、「あらゆる指導者のなかで最善な人は、導かれる人びとが最終的には指導者を必要としなくなるように人びとを導くことである」という老荘思想にも影響されている²。この点に関して、エピグラムの第4に、「行動のない活動（無為）を通して、すべてのことがうまく規制される」という意の老子のこゝろばを挙げた。「無為」とは、自然かつ積極的でありうるが、それを能くなしうるのは、凡人にはけっこう難しい。マンツが任せた人を微妙にリードするリーダーを「スーパー・リーダー」とも呼ぶ所以である。それは、「他の人びとが自らリードするのをリードする人」（マンツ&シムズ、1986、p.141）と定義されている³。役割や機能という面からは、「自己管理しやすい積極的な環境を創り出す」（p. 152）のがセルフ・

2 集団自主管理におけるリーダーシップというのは、マンツの Ph. D. 論文（1981）以来の一貫した研究テーマである。また、東洋思想の影響については、マンツ自身、「それはかなり強い」と認める（1986年シカゴでのアメリカ経営学会でのマンツとのパーソナル・コミュニケーション）。なお、老子の引用典拠（原文）は執筆時点までに見出せなかったが、M・マコービー（『ゲームズマン』や『リーダー』の著者）の引用をマンツは参考に行っている。なお、後述するように、マンツの諸研究では「ナチュラル」という語がキーワードであることが多く、自然な報酬、自然と自ら決める目標、といった用語がよく見受けられる。

3 「リードするのをリードする」という意ではメタ・リーダーとも呼べる。なお、マンツ&シムズで近刊の予定の著書も『スーパー・リーダーシップ』と題されると聞いている。後注参照。

リーダーシップである。セルフ・リーダーシップをより具体的にイメージするのに有効な類似の概念ないし実務用語は、プロセス・コンサルタントやファシリテータ (cf., シャイン, 1978), あるいは伝達役や調整者などである。さらに極端な言い方をすると「アン・リーダー (unleader——従来のリーダー像からはリーダーらしからぬリーダー)」(cf., マンツ&シムズ, 1984)とも表現しうる。「無為」は、けっしてはでな陣頭指揮ではありえないが、何もしないことではない、変に介入しないことを心がけた活動なのである。

II. 2. 研究テーマの意義

なぜ自律的作業集団をリードすることが基本パラドクスをなすかの本質的理由は、自己統制 (マクレガー, 1960; より最近の理論展開としては、ミルズ, 1983; ミルズ&ポスナー, 1982) と外的統制 (タンネンバウム, 1962; ローラー&ロード, 1976) との緊張関係に存する⁴。そしてリーダーシップは外的統制 (影響力の一形態) である。集団成員の自主性を損なうことなく、いかに自主管理集団を管理する (外的統制を加える) か、というパラドクスである。このような集団では、個人個人の水平的職務拡大 (たとえば、より多くの技能を要する職務にする) がなされているばかりでなく、いわゆる垂直的職務拡充 (計画や統制も集団に「任す」) が導入されている (cf., 占部, 1970)。それは、ある意味では、職長や棒心などの第一線監督者の機能を集団が代替することを示唆している。社会-技術システム論的には、(準)自律的作業集団は、技術システムと社会システムの両面の相互作用に配慮しながら両者を同時最適化しうる集団である。このような集団にふさわしい大きな課題を与え、集団の自律性に「任す」⁵ 労が、個人でタスク環境の変動に対処するより有効であると仮定されている。

このような集団を導入すると第一線監督者に、役割の混乱やとまどいが生じ

4 ただし、両者は一面で緊張しあいながらも、他面で補完的である。

5 集団自主管理論では、動機づけの側面のみが前面に出るのに対し、社会-技術システム論の自律的作業集団の概念では、社会的側面と技術的側面がともに考慮されている (cf., トリスト他, 1977)。

ることが、報告されてはいる（ウォルトン&シュレジンガー，1979）。しかし、GF（ゼネラル・フーズ）のトペカ工場（ドッグフーズ工場）を舞台とした有名な実験を6年に及ぶ期間に渡って回顧した論文（ウォルトン，1977）のなかに、自律的作業集団にふさわしい独自のリーダーシップの記述はみられない。

また、トリスト他（1977）は、あるアメリカの炭坑における自律的作業集団の導入実験をきわめて詳細に、フェーズ別に記述しているが、職長の役割の変化にはわずか一段落（p. 212）しかふれていない。しかも、その内容たるや、職長は直接に労働に携わらないので、それだけ長期に考え計画するようになった、と指摘するにとどまっている。これでは従来のリーダー像とかわらない。ただ用語の上で、職長は自律的作業集団の「リソース」パースンだと主張されているにすぎない。しかし、そこでも「リソース」の内容は定かではない。

これまで不透明であったこの分野にメスを入れ、新たな概念を生み出し、その測定尺度を作成し、またその概念や尺度をいくつかの基礎理論に連結させた点にマンツの一連の研究の意義がある。

II.3. 基本パラドクスに付随するパラドクス

マンツの主たる調査対象に選ばれたのは、自動車用バッテリー組立工場である（マンツ，1981；マンツ&シムズ，1984⁶）。

組立ラインの職務では、自分の仕事が他の人びと（たとえば前工程の人びと）に依存する程度が高く、個人の裁量が少ない。個人レベルの自己統制の余地のあまりないところに、集団自主管理が導入されたので、集団レベルでの自律性が高まったことが、自主管理する集団を「管理・リードする」というパラドクスの前提⁷をなしている。

より複雑なパラドクスは、保険代理店を対象とした最近の調査（マンツ&アングル，1987）から得られた。そこでの職務は組立ラインの場合と逆に個人レ

6 バッテリーとは言及されずただ部品製造業としか表示されていないが、シムズ&マンツ（1982）やマンツ&シムズ（1987）も、同じ工場を調査対象にしていると思われる。

7 ここでは、あまり問題にしないが、「管理する」と「リードする」とでは異なることに、再度、注意を促したい。

ベルでの自由や自律性が高い。そのような個人個人を束ねてチーム制（集団自主管理）を導入すると、自己統制の意識がかえって低下してしまった。自由にひとりひとりが工夫するのに慣れ親しんだ人たちを、「工夫を強要する」自律的作業集団に強制的に入れるのは考えものである。チームが自律的にうまく活用されるようにつくられたマニュアルが個人の自由を抑制するという意図せざる結果におわった。⁸さらに、個人の裁量に任せきっていたときにはより強力であった顧客への同一化が、集団自主管理の導入後、チームへの同一化に変じた。その結果、保険代理店全体へのアイデンティティがそこなわれ、顧客指向を失うのみならず、組織の全体像を見失なうというマイナス効果が観察された。こういう状況下でのセルフ・リーダーシップは、ルーチン職務での集団自主管理の場合以上に、より複雑かつ微妙である。

このことの含意は、自主管理の各チームが孤立した「島」のようになり、（そのうえ「島」の独立性は高まっても「島の住人」の自己統制が低くなるので）パワフルな「総合力」を発揮しにくくなるというジレンマを招来しうる、という点にある。それだけに、自主管理集団のリーダーは、自集団とかかわる他部門や本部といった外部ユニットへの積極的働きかけ（「境界行動」）に気を配らなければならない（cf., マンツ&シムズ, 1986）。

さらに、なお都合の悪いことに、通常の作業集団に比べ自律的作業集団の方が、一枚岩的で硬直的な^{グループシンク}集団思考（ジャニス, 1972）に陥りやすいのである（マンツ&シムズ, 1982）。

マニュアルを整備した上でチームにいわゆる自主（責任）経営を謳うことは、マンツ&アングルの保険代理店に限らず、支店営業のあるサービス産業および（メーカーを含め）事業部制組織一般に成り立ちうることに注意を喚起しておきたい。自主経営は、長たる人の企業者精神を喚起するものでなければならな

8 ここでのマニュアルは、調査者には、うすいパンフレットぐらいにしか思えないものであったと報告されているが、内部者の理解からは、リーダーシップの代替物（この場合は障害物）であったと解釈できる（カー, 1977；カー&ジャーミア, 1978）。

い。後述する自己統制（調整）理論のメカニズムは、企業者活動にふさわしい（スナイダー、マンツ&ラフォージ、1983）。モデル（見本）を通じての観察学習で、企業者活動がさりげなくチーム内に広がるとそこには活気がみられるであろう。次節で述べるように、セルフ・リーダーシップの基礎理論のひとつは、このモデリングないし社会的学習理論である。

III 基礎理論と研究方法・測定

ここではセルフ・リーダーシップ論の礎石となった2つの基礎理論ならびにその他の関連理論にふれる。次に、マンツの研究方法与 SMLQ という測定尺度についてコメントする。最後に、その他の関連理論にも言及する。

III.1. 基礎理論

(1) 社会的学習理論 セルフ・リーダーシップ論に基礎理論を提供しているのは、社会的学習理論と社会-技術システム論である。両者について本稿の目的とのかかわりにおいてのみ簡単に素描することにする。

学習には、(1)新しい行動（およびその背後にある原則や価値観）を習得すること、(2)禁止事項を知ること、(3)（既に）できることをもっと伸ばすこと、の3つがある。社会的学習理論の中心をなす代理学習（観察学習）ないしモデリング（バンデューラ、1977a）は、この3側面のいずれに対しても有効である。

ある社会や組織において、ひとは必ずしも自らある行動を実際にとってみてその結果どのような賞罰を得るか自ら経験しなくとも、他の人びとの観察を通じて「代理」経験から学習できる。注目すべき他の人びと（モデル人物）がどのようにふるまえばどのように処遇されているかをじっくり観察することによって、その社会や組織において望ましい（あるいは望ましくない）行動、およびその行動を導く原理・原則を学習できる（cf., ハウス、1977；金井、1989、特に、pp. 164-178）。

自律的作業集団のリーダーは、モデル人物として、集団成員の二通りの期待に影響を与える（マンツ&シムズ、1981）。ひとつは、「あなたならできる」

「あなたにかけろ」という可能性への期待である。このような期待は、バンデューラ (1977b) のいわゆる「自己効力感」⁹ を高める。もうひとつは、「うまくいく (うまくいかない) とこんないい (わるい) 結果になる」という報酬への期待である。

後に SMLQ 尺度の因子分析に即してより詳しく述べるが、セルフ・リーダーシップの具体的な行動の内容は、社会的学習過程の各ステップ、すなわち自己観察、自己目標設定、自己報酬 (罰)、行動リハーサル、自己期待を、成員に奨励することである。たとえば自己へ期待を高めるために (業績圧力 [cf. オハイオ州研究の SBDQ 尺度] のように「高圧的につめる」のではなく)、「できそうかね」(Do you think you can do it?) とさりげなく成員に聞いてみる、というような奨励・促進行動がひとつの例として挙げられる。

最後に、ひとこと注意しておきたいことは、自己統制と外的統制との関係である。先に、両者の緊張関係に言及したが、ここでは図 1 に示す通り、敢えて両者の補完関係にも注意を促したい (マンツ, 1986)。リーダーシップ以外の他の外的統制の源泉も、また内的統制の源泉 (部下のやる気・成熟度・自己規律) も、ともにリーダーシップの代替物 (カー, 1977) をなしている (cf., マンツ&シムズ, 1980)。

(2) 社会-技術システム論

社会的学習理論の厳密さ・体系性や理

論的完結性に比べて、社会-技術システム論は、より広範なアイデアを包摂し、一個の理論というよりは、組織や集団の設計にかかわるアプローチないし、もののみかたである。その全貌を概観するのは本稿の目的を超えるので、ここではセルフ・リーダーシップ論とかかわる「境界役割」(boundary role) に議論を限定する。

マンツ&シムズ (1986) の理解によれば (やや強引な解釈ではあるが)、「社会一技術システム論の基本的命題は、集団がリーダーの役割をとりこむ——その

9 この第 1 のタイプの期待は、最近あらためて経営学でも注目されているビッグマリオン効果 (ローゼンサル&ジェイコブソン, 1968) にかかわっている。

組織的統制システム

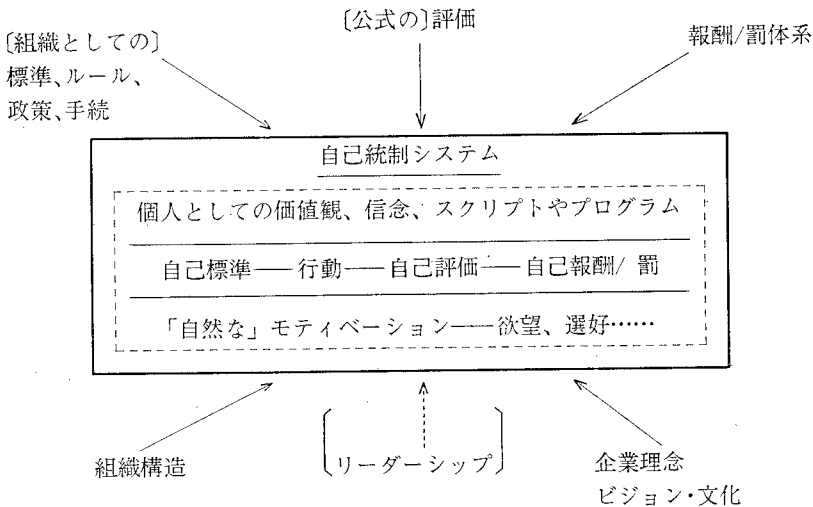


図1 自己統制と外的統制との関係

出所：マンツ(1986), p.587 より。

注1. リーダーシップは著者による追加。

2. スクリプトについては、第IV節参照。

結果、集団成員が『自らをリードするもの』となる」(p. 146) という点にある。カミングス(1978)は、タビストック研究所のアーメダバド実験以来の社-技術システム論の主要概念である「境界維持」に注目し、自律的作業集団のリーダー役割を、「グループ内行動」と「グループ間およびグループ-環境間の(境界をまたぐ)行動」に二分する。後者は、境界役割とも略称される。既述の保険代理店での集団自主管理の問題点(マンツ&アングル, 1987)でも示唆された通り、企業者的な自主経営(スナイダー, マンツ&ラフォージ, 1983)をそれじたいで自己完結的になりがちな自律的作業集団に任せて推進するには、境界役割が重要である。それは、外部から必要な資源や支持を獲得したり、本部や他部門と調整したり、また外部からの阻害要因・妨害に対して(グループ内を守る)防波堤となる役割である(cf., 金井, 1985)。

自律的作業集団のリーダーは、上に立つひとというより同輩の第一人者であ

り、その集団は、理想的には（階層でなく）フラットで対等な同輩集団である。境界役割は、このような集団内外をうまくつなげるネットワークINGの役割でもある。¹⁰ ウォルトン&シュレジンガー（1979）の調査での自律的作業集団のリーダーの混惑は、リーダーが相談役的な「監督」、つまり監督らしからぬ監督の必要性・その機能に気づかなかったせいである。しかし、それにもまして、内外に広く根をはる境界役割ないしネットワークINGの役割の不可欠さに対する洞察が欠けていたためではなからうか。

表1 社会—技術システム論と社会的学習理論の補完性

	社会—技術システム論	社会的学習理論
①リーダー行動の焦点	集団間（境界）行動	集団内行動
②オペラント要因の焦点	先行条件（刺激）	先行条件と結果（内的／外的報酬）の双方
③リーダー行動のねらい	自主管理集団の作業環境づくり	自主管理集団の成員の動機づけ

注 マンツ&サスマン（1986），pp. 156-157 より作成。

以上の2つの基礎理論は、表1に要約するような形でセルフ・リーダーシップ論と関連している。

III. 2. 研究方法と測定

マンツの諸研究で、定性的データがしばしば鍵を握っている。定性的データと定量的データをうまく結びつけること（methodological triangulation）へのマンツの関心（cf., ジック，1979；バン・マーネン，1979）はかなり強い。¹¹

とはいうものの、定性的データにばかりのめりこんで尺度開発を忘れているわけではない。SMLQ（Self-Management Leadership Questionnaire）なる測定用具が、セルフ・リーダーシップ論（とりわけその社会的学習理論にみあう

10 cf., ピア・ディスカッションにおけるプロセス・ファシリテータの役割についての議論（金井，1990）を参照されたい。

11 たとえば、マンツ&シムズ（1984；1987），マンツ&アングル（1987），マンツ，アトシット他（1988）参照。定性的方法としては、観察，臨界事象法，グループ面接など多様な方法が用いられている。

表2 社会的学習理論の諸要素と SMLQ 尺度の因子

因子名 〔項目数〕 (クロンバックの α 係数)	サンプル項目
第1因子 リハーサルの奨励〔4項目〕 ($\alpha=.85$)	「彼／彼女は〔リーダー〕は、われわれが仕事に着手する前に、どんなふうにその仕事をこなすのか考えるように促す」
第2因子 自主目標設定の奨励〔4項目〕 ($\alpha=.85$)	「彼／彼女は、われわれに集団としての業績目標を設定するように促す」
第3因子 自己批判の奨励〔4項目〕 ($\alpha=.80$)	「彼／彼女は、われわれがとちったときに、自己批判するように促す」
第4因子 自己強化の奨励〔4項目〕 ($\alpha=.89$)	「彼／彼女は、仕事がうまくいったら、われわれがお互いにほめあうように促す」
第5因子 自己期待の奨励〔3項目〕 ($\alpha=.83$)	「彼／彼女は、われわれに自らが自分たちに多くを期待するように促す」
第6因子 自己観察・評価〔3項目〕 の奨励 ($\alpha=.81$)	「彼／彼女は、われわれが自分たちの達成している業績水準を自覚するように促す」
第7因子 解釈不能	

出所 マンツ&シムズ(1987), p.127 より作成。

注1. 固有値1上は第3因子までであった。

2. 第6因子までの説明力は、71.8%であった。

3. SMLQの項目の着想は、概念的には、すでにマンツ&シムズ(1980, p.365)にみられる。

次元に即して)の尺度として開発されており、その信頼性もけっこう高い(マンツ&シムズ, 1987)¹²。

SMLQの主要6因子の内容は、表2に示されている。各因子のネーミングは、既述の社会的学習過程の諸要素に対応している。それぞれの因子は、セルフ・リーダーシップの行動次元に対応している。表2には、各次元の α 係数とサンプル項目も参考のため表示した。なお各因子の解釈、説明に際し、定性データがよく生かされていることを付言しておきたい。

III.3. その他の関連理論

(1)目標設定理論 表2の第2因子が示すように、自律的な目標設定は、セルフ・リーダーシップ論の重要な一側面である。

目標設定そのものを組織行動論(OB)の基礎理論とする学派もある(ラサム

12 各因子についてのクロンバックの α 係数は、.80から.89の範囲であった(表2参照)。

&ユクル, 1975; ラサム&サアリ, 1979)。自己統制との関連で興味深い仮説は、高達成動機が喚起されている状況では、リーダーや業績評価システムが外的に付与する目標水準よりも、成員が自発的に設定する目標水準の方がともすれば高くなるという仮説である。¹³つまり、任されるとひとは上から課されるより高い目標を自己に課する。特に、高達成動機の人びとの場合にその傾向がみられる。

(2)内発的動機づけ理論 内発的動機づけ (intrinsic motivation) の理論 (包括的レビューとしては、デシ, 1975) や、ロッター以来の伝統をもつ因果の内的・外的帰属傾向に注目する認知科学的パーソナリティ論も、マンツの展開するセルフ・リーダークシップ論にかなり深く関連している。

内発的動機づけは外的な報酬 (給与, 昇進, 仲間からの認知) や罰による動機づけの対語である。仕事を遂行することじたいの楽しさや遂行できたときの達成感が内発的動機づけの主たる促進要因である。外的報酬・罰による動機づけに比べて、内発的動機づけの場合、自ら仕事を楽しめる程度 (cf., 職務特性モデル, ハックマン&オルダム, 1975; 金井, 1982) や自ら仕事に努力を投入する程度がより直接的にモチベーションの強度と連動している。自律的作業集団におけるセルフ・リーダークシップと内発的動機づけの関連について、マンツ (1986) は「自己統制」に加えて、「有能感」(feeling of competence) や「使命感」(feeling of purpose)¹⁵にも注目している。

デシ (1975) の一連の研究のなかで最もパラドキシカルな発見事実として次のことはよく知られている。内発的動機づけにもとづいて「内部帰属」(自分

13 応用領域の Ph. D. プログラムのあり方についての、エド・シャイン教授、ロッテ・ベイリン教授 (MIT) との何度かのパーソナル・コミュニケーションにもとづく。

14 locus of control と呼ばれるロッター尺度で測定される。自分の世界・人生は自分の努力・能力に大きく依存すると考えるのが内部帰属者で、それは自分の力ではどうにもならず運や課題といった環境要因に強く支配されると考えるのが外部帰属者である。自分の努力では世の中どうにもならないという諦念を照射するセリグマンの learned helplessness の概念も、帰属理論にかかわっている。

15 マッキンゼー社の 7 S モデルの至上目標や職務特性モデルのタスク重要性 (task significance) の次元を意識してこの用語を使っているの、ただ「目的感」と訳さず「使命感」とした。

の努力しだいで世界は変わると考えている)の信念にもとづいて仕事にいそしんでいるひとに、外的報酬を不用意に与えてしまうと、その人は自分の内側から仕事に燃えているという自己認識を改め、他人・外部のためにやっているにすぎないと認識し直す傾向がある。このパラドクスは、セルフ・リーダーシップの報酬配分行動の微妙さを如実に物語っている。ファシリテータとして自主管理集団の成員を励ましたり、彼らの「リソース」になってあげることは重要だが、セルフ・リーダーシップ行動がなんらかの外的報酬をとまなう場合、その行動の効果はきわめて微妙である。少なくとも安易に給与、昇進・昇給等の外的コントロール・システムの助けに依存しすぎないのが肝要かとも思われる。

(3) リーダーシップ代替物論 既にふれた通り、リーダーシップの代替物アプローチ(カー, 1976; カー&ジャーミア, 1978; cf., 金井, 1981)は、セルフ・リーダーシップという概念の構築に寄与している(マンツ&シムズ, 1980)。

リーダーが不在でも集団がうまく活動できるようにリーダーシップの機能を代替する要因は、組織の側(たとえば、コントロール・システムや社風)にも個人の側(たとえば、成熟度や専門性¹⁶)にも存在している。

集団自主管理の状況下にふさわしいリーダーは、外的統制の圧力を感じさせない、つまり先の老子の引用にみる「存在感のあまりしない」リーダーでなくてはならない。そのためには、自主管理の各集団のリーダーは、自分がいなくても集団がうまく自律的に動く仕組みづくり、集団の雰囲気づくり、チーム内での分業、人選や集団の課題と個人の特性に応じた育成に留意して、リーダーシップの代替物を日々築きあげておくようにしなければならない。

(4) O. B. Mod (organizational behavior modification; 組織行動変容論)

スキナーのオペラント条件づけ理論を OB に適用した O. B. Mod 学派(e.g., ルーサンス&デイビス, 1979; ルーサンス&クライトナー, 1979)へ

16 専門職としての職業規範は、リーダーシップの代替物となることもあれば、障害物となることもある。

の批判やその批判への反批判が、セルフ・リーダーシップ論の一原点をなす。

O. B. Mod への俗流の批判は、それが外的統制中心でやや人間操作的にすぎると断定し、個人の内的自己統制力を軽視している点を攻撃の的としている。

この批判に対するマンツ&シムズ(1981)の反批判は、従来の批判の大半が、暗黙のうちに、O. B. Mod と聞くやいなや、閉鎖的(秘密主義)で、かつ賞よりは罰に重きを置いた「強化」の手法を想定してしまう狭い視野にとらわれていることを問題にする。行動変容の具体的方法・手法の多様性が、無視されている点に、この種の批判のもろさがある。セルフ・リーダーシップ論にみるように、オープンで積極的な強化もありうる。さらに、より認知的要素を強調し(cf., 社会的学習理論)、行動を変えるより、意識や原理・原則を皆で相互学習して共存することもできる点を、O. B. Mod の批判者は見逃しがちであった。

IV セルフ・リーダーシップ論の認知論的展開

セルフ・リーダーシップ論を支える2つの基礎理論のひとつをなす社会的学習理論ではモデリングに伴う認知過程のウェイトが高い。組織理論の最近の成果に、スクリプトやスキーマなどの認知心理学の概念の応用があげられる(マーティン, 1982; マーティン他, 1983; ジオイア&プール, 1984; 組織認識論全般については、加護野, 1988参照)。スクリプトがスキーマやフレームなどの類似の諸概念とどのように異なるのか、ここではたちいった議論はしない。スクリプト形成とセルフ・リーダーシップとの関連を展望するのが、この節の課題である。

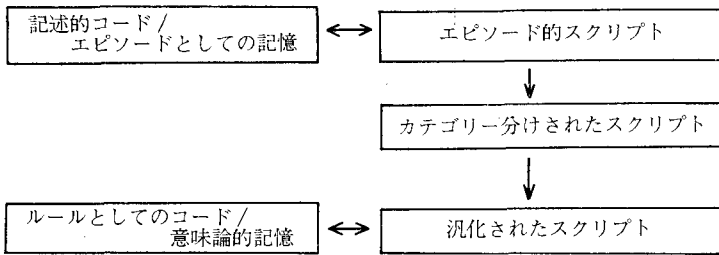
モデリングないし代理学習の基礎は、ジオイア&マンツ(1985)によれば、「手本となる行動を観察者の側が、その行動に対する認知的に構築されたスクリプトを獲得し発展させ変化させていく過程」(p. 528)である。この側面に注目すれば、セルフ・リーダーシップの機能のひとつは、自主管理集団の成員がスクリプトを自主的に形成しそれを必要なときに自然に思い出すのを促進する

ことにある。スクリプトは、「ある特定の脈絡に対して適切な事象や行動（あるいは、事象や行動の連続のしかた）を記述する、ある種のスキーマで記憶の中に保持されるもの」（ジョイア&プール、1984、p. 450）である。多様なスクリプトが組織内で蓄積され共有されている（マーティン他という「組織ストーリー」が数多く蓄積される）と、行動のレパトリーの幅が広がり、行動の指針となる「地図」の大きさや精度も高まる。

スクリプトには、(1)状況の理解を助ける、(2)その状況にふさわしい行動を選ぶ指針を提供する、という2つの効果がある。第2の効果にみる通り、セルフ・リーダーシップを通じての代理学習やモデリングがスクリプト形成に役立っている程度に応じて、成員は、原理・原則を学んでいる（次に述べるルール学習をしている）はずである。なお、スクリプトは、社会的学習の認知過程の各段階のうち「メンタル・リハーサル」の過程や「保持」過程に密接にかかわっている。

ある事象や行動の観察が単なるその場限りのエピソードでなく、より一般的な行動指針として記憶されるためにはルール学習（パンデューラ、1977a）が必要である。モデリングにおいて、他の人びとの行動を模倣するばかりでなく、その背景・基盤にある見えない原理・原則や価値観を学んでいるとき、それをルール学習という。さらに、観察学習の対象となるひと（モデル人物）が、ルールやコツを示す言葉やヒントを行動の見本とともに明示的に表明するとき、それを準拠モデリングということがある。たとえば、リーダーが顧客指向の行動をとるだけでなく、顧客指向のエッセンスを示す簡潔なモットーも活用している場合が準拠モデリングの典型的なケースとして挙げられる。

ルール学習とスクリプトとの関係は、図2に示す通りである。このプロセスは、社会的相互接触を通じての意味形成ないし意味探索のプロセスといってもよい。エピソードが汎化（一般化）されるには、なによりもまず、個別のエピソードに終わりがちのスクリプトがいくつかのカテゴリーに分類される必要がある。カテゴリー化することは、意味を探る第1歩である。



出所：ジョイア&マンツ [1985], p. 531 より。

図 2 スクリプトとルール学習

セルフ・リーダーシップをとるひとは、一方で自らモデルとなることによってルールを行動による見本とさりげない簡潔な言葉で示す。さらに、リーダーである自分にもよくわからない新奇の現象に直面した際、自律的作業集団の成員といっしょになって意味を探し出すプロセスの促進者でなければならない。

V 人材育成との関連

自主管理集団のセルフ・リーダーシップ論は、「任す」ことを通じての人材育成についていくつかの含意をもっている。

まず第1に、「任した限り」励ましながらも適度に不安げに見守るリーダー像は自然であり、なんら否定されるべきではないことに注意を促したい。任すことはそもそも気味悪いことなのである。この点について、「困難な課題に直面したとき、不安だし困難だという気持ちを露呈しながらも課題を完遂するモデル人物の方が、まったく不安も困難も示さないモデル人物よりも影響力がより大きい」(マンツ&シムズ, 1981a, p. 107) ことが、社会的学習理論にもとづく諸研究からわかっている。

つまり、「オレについてこい」タイプでもなく、「オマエたちならできる」とつき放すタイプでもなく、ほどほどに不安げに「道を皆といっしょに探る、そしてそのプロセスを見守る」リーダーがファシリテータによりふさわしい。「任したぞ」と言うだけの放任では、ひとは育たない。¹⁷

17 真に任された自由と、「ほったらかし」(自由放任)という自由とでは、紙一重ながら大きくノ

とはいえ、第2に、セルフ・リーダーシップは、けっして「甘い」人材育成法でもなければ、無為無策とも異なる。積極的に「無為を為す」(老子)のである。端的に言って、「任す」ことはときに、ひとを極限状態に追いやる。先にも述べた通り、達成動機の高い人びとは、指示されるより任された方がより高い業績標準を自らに課する傾向がある。ある日本企業の人事担当取締役が、「後ろ姿を見て人は育つ」と言われたが¹⁸、これはずいぶん厳しいことを要求しているともいえる。マンツ(1986)は、「セルフ・リーダーシップとは、……内発的動機づけの役割をもっと十分に理解してもらうように、より高度な統制の標準を各自に自ら調節してもらうとはっきり明示する過程と解することもできる」(p. 595)という興味深い主張をしている。

自己統制は外的統制に依存する以上に厳しい姿勢を要する。セルフ・リーダーシップもゆるいようで厳しい。ミルズ(1983)は、自主管理を任された従業員は、ゆるいコントロールしか受けていない、という認識こそ概念的に誤まった解釈だと主張する。また、実証的にもミルズ&ポスナー(1982)によれば、一見予想に反するようだが、自己統制の度合いと構造(ここでは意思決定の集権化)とは、強い正の相関($r=.492, p<.001$)があることが判明している。このことは次に示す問題ともかかわっている。

第3に、「任す」ためにまず第1に優先されるのは経営理念やビジョンの明確化である。そうであれば、理念にもとづいたマニュアルは、「任す」ためにつくられるはずである(金井, 1988c)。しかし、サービス産業での集団自主管理の調査(マンツ&アングル, 1987)が明らかにしたように、ともすれば、「任しきれない」からマニュアルを課するという経営上層の姿勢が図3のような悪循環を生み出しがちである。

この問題と関連するが、第4に、育成のためには、顧客との直接的接点まで、自主管理の各集団の境界を広げる(clientele participation)ことに留意する必要

異なる(マンツ, 1983; 金井, 1985)。

18 パーソナル・コミュニケーション(1989年9月6日)。

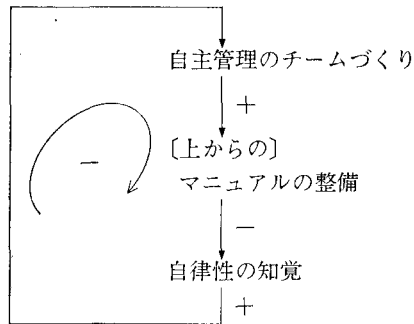
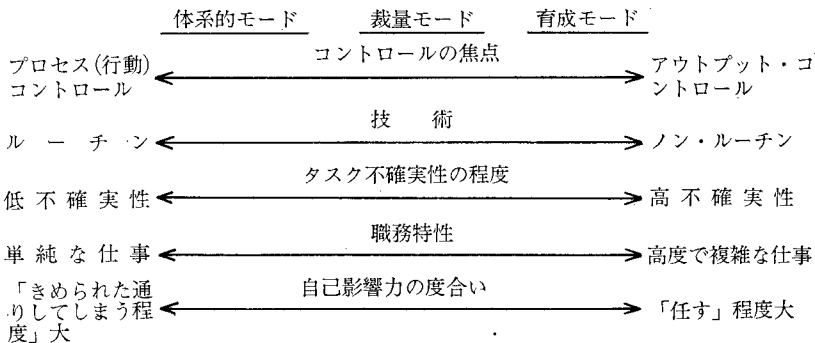


図3 集団自主管理と「上からの」マニュアル（ネガティブ・ループ）

がある。リーダーから学ぶこともあるが、顧客、ユーザー、依頼人から学ぶことの方がもっと多いかもしれない。

この点を2つの基礎理論にもとづいて整理することにしよう。もともと個人の側に裁量・工夫の余地のある仕事に、集団自主管理を導入すると問題が生じることについては既にふれた（マンツ&アングル，1987）。ひとつは、社会的学習理論との関連で、直接上に立つひと以外に他部門で活躍しているリーダーをモデル（手本）にしにくくなってしまうことである。もうひとつは、社会-技術システム論との関連で自部門へのアイデンティティばかりを高めてしまい、グループ間の協力や会社全体のアイデンティティや総合力を生かす境界管理能力（ネットワーキング能力と言い換えてもよい；cf., 金井, 1988a）を見失ってしまうことである。もっとも、集団を「自立」させることが、自立した個人を集団に「取り込む」というディレンマを照射している。異質の人と接する機会の低下という意味では、これは問題である。クリエイティブな異質発想・マルチチャネルの個々の人材の育成にとって、集団自主管理は、セルフ・リーダシップの如何によっては、阻害要因となりうる。

第5に、組織階層の相違に応じて、自主管理集団のリーダー（マンツの調査対象となった自動車用バッテリー工場では「コーディネータ」）の役割の認識に微妙なずれがあることを指摘しておきたい（マンツ&シムズ，1984）。要するに、上と下と本人とでは、もののみかたが違うのである。



注 スロッカム&シムズ (1980) の記述をもとに他の関連研究 (たとえば、オーウチ, 1975: ハックマン&オルダム, 1975) なども参考に作成。

図4 コントロールの3モード

経営上層は、コーディネータに、自己統制、コミュニケーション、およびファシリテータの役割を期待している。これに対し、コーディネータ自身は、ともすれば会社の方針・手続を徹底させたり、安全その他のことでチームとともに働くようなタスク中心のリーダー行動を重視している。さらに、チームのメンバーの側は、一方で「役に立つ人」(a resource) としてコーディネータのファシリテータとしての側面を歓迎してはいるが、外部からの指示に依存しすぎるのを警戒している。「この工場を観察すれば、過大な指示と過少な指示の間で、コーディネータにとって微妙な一線があることがわかる」(マンツ&シムズ, 1984, p. 420) といわれる所以である。先の第3点のマニュアルの問題ともかわるが、指示が多すぎても(外部からの干渉と思われる)、指示が少なすぎても(「ほったらかし」とと思われる)、集団自主管理下の育成にはマイナス効果をもたらす可能性が高い。¹⁹

第6に、「任して」育成することに適したコントロール法、技術、タスクや職務特性がある。スロッカム&シムズ (1980) は、バン・デ・ベン他 (1976) の研究にもとづいて、コントロールの3モードを図4のように整理している。体²⁰

19 マンツ (1983) は、伝統的工場と集団自主管理の工場とを比べて、両者をプッシュ・アプローチ対プル・アプローチとして対比している。前者では、出来高を壁にはるという類いの目印の明示 (cueing) が強調され、後者では、さりげない「自然な」(natural) 報酬が主導力を握っている。

系的モードは、何をなすべきかどのようになすべきか、よく見えている世界である。このモードは結果だけをみて「任せる」より、行動のあり方(プロセス)そのものをコントロールできる状況でいっそう有効である。これに対し、育成モードは、未知の世界のまっただなかで、プロセス管理はどうしても困難で、結果はきちんとみるが結果にいたるプロセスは「任す」しかない状況に適合している。裁量モードは、この両極の中間カテゴリーである。

図4は、育成モードをとろうと思っても、それをとりやすい状況とそうでない状況があることを物語っている。ここで特に注意すべきは、わが国の企業のQCサークルなどにみるように、ともすれば、「任す」ことによる育成になじみにくい体系的モードのまま、「上からの」マニュアルを伴った集団自主管理にともすれば陥りがちであるということである。マンツの研究における自動車用バッテリー組立工場とサービス産業の保険代理店のような比較研究は、今後ますます重要であらう。²¹比較研究はつねにフロンティア・トピックを推進する。

VI 結 び

集団自主管理を外から管理するというパラドクスが、セルフ・リーダーシップ論の機微を特徴づけている。さして指示というほどの方向づけもないのに、自律的にやらせてもらう厳しさは、実務界の人ならば新規事業のたちあげのときに、学界人ならば大学院のときのテーマ選びと最初の論文にとりかかるときに、感じる類いのものであろう。

老荘思想のような東洋的思想との関連、ネットワークングにふさわしいリーダーシップの探求、およびセルフ・リーダーシップ論の今後の動向についてふれておきたい。

老子・莊子は宇宙・世界の根源を虚無・混沌と考え、無為・自然の道を重視

20 ここでは評論しないが、コントロールや技術のタイプから、スロッカム&シムズは8つのケースを考え、育成モードに適合した3ケースの条件を明示している。

21 マンツの調査対象企業の選択は、理論的対比にもとづくサンプリングとは思えないし、二者の比較は体系的というにはほど遠い。近著の『スーパー・リーダーシップ』に期待したい。後注参照。

した。老子は、無為を為すというパラドクスを示し、莊子は、この世に最も微小なるもののダイナミックな動きを混沌の比喻に用いた。とりわけ、老子は、聖人（政治的リーダー）の徳が高いと、フォロワー（人民）は、無為・自然に影響・感化を受け無理なくレベル・アップすると論じた。「皆で互いに助け合う」(people helping people) というのが、マンツ (1983a) の調査対象工場のモットーであった。マンツ (1986) は、広く東洋思想というより日本を意識して「日本の組織を調査すると、これに類した（愛他的な）意識的なとりくみが見られるかもしれない」(p. 593) と推測している。また、「アン・リーダー」という用語も、欧米の MBA 型の（たとえば典型的には、シティ・コープのジョン・リードのように）「オレが動かしている」というストロング・リーダーシップへのアンチ・テーゼであり、「皆が主人公」という意識（次に述べるネットワークに通じる）は、東洋的なようにわれわれの心に響くし、日本的でもある。マンツ (1983) は、「アン・リーダーシップが究極的に意味するのは、他の人びとが彼ら自身に最もふさわしいあり方で、自らが目的、報酬、仕事の喜び、その他の源泉になることである」(p. 296) という。

しかし、東洋的セルフ・リーダーシップという点については2つの注意が必要である。第1に、それは無為そのものではなく、「無為を為す」というチャレンジであることに、再度注意を促したい。セルフ・リーダーシップのアイデアを2年前に、組織論の専門家でもある経営者に説明し議論したところ、「この考えは、日本の企業には危ない考えだ²²」とさとされた。この警告は慧眼である。セルフ・リーダーシップ論を誤解する人たちが、自らは何もせず部下に仕事をただ「任した」といっている（無為でなく無能な）管理者に朗報となってしまう可能性があるからである。ただし、本稿でも繰り返し述べたように、真のセルフ・リーダーシップをとれるのは、「ダメ課（部）長」ではなく、「スーパー・リーダー」である²³。

22 パーソナル・コミュニケーション (1987年11月)。

23 節約の原則、構成概念の明確化、および各概念の識別妥当性という点からは、セルフ・リーダー

第2の注意は、最も単純化していうならば、いくら東洋的にみえても、セルフ・リーダーシップは、無言で「後ろ姿が語る」のに頼るのでなく、口に出して対等にメンバーと議論することを要する (cf., 金井 [1989, 近刊] における「ピア・ディスカッション」)。上司なのに部下と同じ土俵に立つのは、日本的ではあっても東洋的ではない。いずれにせよ、一部の例外的企業を除き口に出して書生っぽく激論するのは、日本企業の社員の得意とするところではない。シムズ&マンツ (1982) によれば、情報共有と動機づけの両面において、「言葉にしてみる行動こそ、この〔調査対象〕工場における態度と行動のありようを如実に示している」(p. 268) のであった。

次に、ネットワークングを促進するリーダーシップとの関連で付言しておきたい。リーダーシップにも企業者ネットワークにも強い関心をもつ研究者として、私は、しばしば「対等者のゆるやかなつながりであるネットワークにふさわしいリーダーシップは何か」とよく問われた。いまだ鮮明な回答にはほど遠いが、セルフ・リーダーシップは、この間に接近する糸口を提供しているように思える。日本を代表する企業者ネットワークであった横ベン (YVBC) のリーダーは、対等の交流でのリーダーシップは目立ちすぎても引っ込みすぎてもいけない、という²⁴。また、スナイダー、マンツ&ラフォージ (1983) が、企業者にこそセルフ・リーダーシップが不可欠だと主張しているのは、より深い意味がありそうである。少なくともセルフ・リーダーシップ論が、ネットワークを動かすリーダーシップにかかわっているとはいえそうである。またさらに、自己組織化するシステム (cf., 今田, 1986, 1987; その意味世界については、野中, 1987) における「ゆらぎ」の中でのリーダーシップ像の追求にも、セルフ・リーダーシップ論は、なんらかの示唆を与えるであろう。

最後に、セルフ・リーダーシップ論の今後の2つの展開方法を展望しておこ

／シップ、アン・リーダーシップ、およびスーパー・リーダーシップの3概念の併用は、アカデミックスには大いに問題とすべきであるが、実務上の課題を考える上では表現としての的を得ている。

24 柳田一千一氏とのパーソナル・コミュニケーション (1989年9月22日)。

う。今後の課題のひとつとして、セルフ・リーダーシップの有効性を左右するコンティンジェンシー要因の実証研究が挙げられる。SMLQ という尺度もできているので、概念的な思索（マンツ&シムズ, 1986; マンツ, モスホルダー&ルーサンス, 1987）を糸口に、本格的な実証研究のさらなる蓄積を期待したい。グループの成熟度, 成員の曖昧さへの耐性や, 技術, 職務設計およびコントロール・システムのあり方 (cf., スロツカム&シムズ, 1980) などは無視しえない要因である。また, SMLQ 尺度の日本版が開発され, その信頼性・妥当性がチェックされると, 日米の文化のちがいのひとつのコンティンジェンシー要因として浮かび上がってくるかもしれない。マンツ&アングル (1987) やミルズ&ポスナー (1982) が示唆するように, 製造業とサービス業の違いも, セルフ・リーダーシップの有効性を左右するひとつのコンティンジェンシー要因となっているようである。

最後に, マンツ自身の最近の研究課題は, 仕事の障害要因の知覚についての実証研究 (マンツ, アドシット他, 1988) に向かっていることを付言しておこう。この研究の調査結果によれば, 帰属理論の基本命題に反し, 低業績集団は自分たちの技能・能力・コミュニケーションなどの内部要因を, 逆に高業績集団に経営上層の無理解, 会社の風土などの外的要因を, 仕事の障害として重視する傾向があった。今後のセルフ・リーダーシップ論は, コーディネーターないしファシリテーターが, 内的・外的障害にどのように対処すればよいのかという間に答えていかなければならない。また, 人材育成とのからみでは, 助けがある方がひとは育つのか, それとも古くから言われるように「艱難なんじを玉にす」ということなのか (cf., マークス, 1982), 両者のバランスを探求する必要がある。

胡蝶の夢ではないが, 軽やかに翔ぶ・羽ばたくには, 夢を現実^にひきよせ, 現実^を夢^に高めるような自然なる無為^が, 積極的に為^{され}ることが要請される。「管理」という言葉へのネガティブなイメージを実務家からも学生からも何度も確認した。セルフ・リーダーシップという一見すると夢のように思えるもの

を、日本企業の現実に即して、リーダーシップ論のドメインを広めその一角を深掘りするのには、本稿が自らの実証研究の報告ではなく退屈なレビュー論文であるにもかかわらず、なんらかの研究・アイデアを内包していたら幸いである。

参 考 文 献

- Argyris, Chris (1982). "The executive mind and double-loop learning." *Organizational Dynamics*, 11: 5-22.
- Bandura, Albert (1977a). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall. (原野広太郎監訳『社会的学習理論』, 金子書房, 1979)
- Bandura, Albert (1977b). "Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, 84: 191-215.
- Bandura, Albert (1978). "Productivity gains from a pat on the back." *Business Week*, January 23: 56-62.
- Bezerman, Max H. (1982). "Impact of personal control on performance: Is added control always beneficial?" *Journal of Applied Psychology*, 67: 472-479.
- Berlew, David E. (1979). "Leadership and organizational excitement." In D. A. Kolb, I. M. Rubin and J. M. McIntyre (eds.) *Organizational Psychology: A Book of Readings*. Englewood Cliffs, NJ., pp. 343-356.
- Campbell, J.P., Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler, III., and Karl E. Weick (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cummings, T. (1978). "Self-regulating work group: A sociotechnical syntheses." *Academy of Management Review*, 3: 625-634.
- Deci, Edward L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ——実験社会心理学的アプローチ』誠信書房, 1980)
- Geertz, Clifford (1983). *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*. New York: Basic Books.
- Gioia, Dennis A., and Charles C. Manz (1985). "Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning." *Academy of Management Review*, 10: 527-539.
- Gioia, Dennis A., and Peter P. Poole (1984). "Scripts in organizational behavior." *Academy of Management Review*, 9: 449-459.
- Graen, George (1976). "Role-making processes within complex organizations. In M. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1201-1245.

- Greenberger, D. B., and S. Strasser (1986). "Development and application of a model of personal control in organizations." *Academy of Management Review*, 11: 164-177.
- Hackman, J. Richard (1977). "Work design." In J. R. Hackman and J. Suttle (eds.), *Improving Work Life*. Santa Monica, CA.: Goodyear Publishing, pp. 96-162.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham (1975). "Development of job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- House, Robert J. (1977). "A 1976 theory of charismatic leadership." In J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.) *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL.: Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- 今田高俊 (1986) 『自己組織性——社会理論の復活』 創文社。
- 今田高俊 (1987) 『モダンの脱構築——産業社会のゆくえ』 中央公論社。
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascoes*. Boston, MA.: Houghton Mifflin.
- Jick, T. D. (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action." *Administrative Science Quarterly*, 24: 602-611.
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論——企業における創造と革新の研究』 千倉書房。
- 金井壽宏 (1981) 「リーダーシップの代替物アプローチ」 『組織科学』 第15巻第3号, 44-55頁。
- 金井壽宏 (1982) 「職務再設計の動機効果についての組織論的考察」 『神戸大学経営学部研究年報』 第28巻, 103-244頁。
- 金井壽宏 (1984) 「実験主義組織におけるコミットメント」 『神戸大学経営学部研究年報』 第30巻, 171-306頁。
- 金井壽宏 (1985) 「研究開発マネジャーの発想と行動」 『神戸大学経営学部研究年報』 第31巻, 147-185頁。
- 金井壽宏 (1986) 「経営理念の浸透とリーダーシップ」 小林規威他編『現代経営事典』 日本経済新聞社, 171-177頁。
- 金井壽宏 (1988a) 「創造性を喚起する企業者ネットワーク活動」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 June-July 号, 26-38頁。
- 金井壽宏 (1988b) 「ニュービジネスを生む緊張と自由のマネジメント」 『Bay Area Forum (大阪ベイエリア活性化懇談会報) Vol. 2, 6-11頁。
- 金井壽宏 (1988c) 「マクドナルド経営におけるフード事業の組織化」 大谷毅・嶋口充輝編『モードとフードの組織——個性の演出と流行の戦略 (日本の組織, 第7巻)』 第一法規, 322-333頁。
- 金井壽宏 (1989) 「変革型リーダーシップの展望」 『神戸大学経営学部研究年報』 第35巻, 143-276頁。
- 金井壽宏 (1989近刊) 「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」 『組織

科学』第23卷第2号, 80-90頁。

- Kerr, S. (1977). "Substitutes for leadership: Some implications for organizational design." *Organization and Administrative Science*, 8: 135-146.
- Kerr, S., and J. Jermier (1978). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement." *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 375-403.
- Lao Tsu (『老子』小川環樹訳注, 1973) 中央公論社。
- Latham, G. P., and L. M. Saari (1979). "Application of social-learning theory to training supervisors through behavioral modeling." *Journal of Applied Psychology*, 64: 239-246.
- Latham, G., and G. Yukl (1975). "A review of research on the application of goal setting in organizations." *Academy of Management Journal*, 18: 824-845.
- Lawler, E. E., III., and J. G. Rhode (1976). *Information and Control in Organizations*. Pacific Palisades, CA.: Goodyear.
- Luthans, Fred and T. Davis (1979). "Behavioral self-management (BSM): The missing link in managerial effectiveness." *Organizational Dynamics*, 8: 42-60.
- Luthans, Fred, and Robert Kreitner (1979). *Organizational Behavior Modification*. Glenview, IL.: Scott, Foreman.
- Louis, M. R. (1980). "Surprise and sense-making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings." *Administrative Science Quarterly*, 25: 226-251.
- Maccoby, Michael (1978). *The Gamesman: Winning and Losing the Career Game*. New York: Bantam Book (first published by Simon & Schuster in 1976; 広瀬英彦訳『ゲームズマン——新しいビジネス・エリート』ダイヤモンド社, 1978)。
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill (高橋達男訳『企業の人間の側面——統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部, 1977新訳)。
- Mahoney, M. J. (1974) *Cognitive and Behavior Modification*. Cambridge, MA.: Ballinger Publishing.
- Manz, Charles C. (1981). *An Exploration of the Leadership of Self-managed Work Groups*. Unpublished Ph. D. dissertation. The Pennsylvania State University.
- Manz, Charles C. (1983 a). "Improving performance through self-leadership." *National Productivity Review*, Summer: 288-297.
- Manz, Charles C. (1983 b). *The Art of Self-Leadership*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Manz, Charles C. (1986). "Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations." *Academy of Management Review*,

11: 585-600.

Manz, Charles C., Dennis Adsit, Sam Campbell, and Margie Mathison-Hance (1988). "Managerial thought patterns and performance: A study of perceptual patterns of performance hindrances for higher and lower performing managers." *Human Relations*, 41: 447-465.

Manz, Charles, C., and Harold Angle (1987). "Can group self-management mean a loss of personal control: Triangulating a paradox." *Group & Organization Studies*, 11: (No. 4): 309-334.

Manz, Charles C., W. Mossholder and Fred Luthans (1987). "An integrated perspective of self-control in organizations." *Administration & Society*, 19: (No. 1): 3-24.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims, Jr. (1980). "Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective." *Academy of Management Review*, 5: 361-367.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims, Jr. (1981 a). "Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior." *Academy of Management Review*, 6: (No. 1): 105-113.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims, Jr. (1981 b). "The ethics of behavioral management." *Leadership & Organizational Development Journal*, 2 (No. 4): 2-8.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims, Jr. (1982). "The potential for groupthink in autonomous work groups." *Human Relations*, 35: 773-784.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims, Jr. (1984). "Searching for the unleader: Organizational member views on leading self-managed groups." *Human Relations*, 37: 409-424.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims, Jr. (1986). "Leading self-managed groups: A conceptual analysis of paradox." *Economic and Industrial Democracy* 7: (Sage, London) 141-165.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims, Jr. (1987). "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams." *Administrative Science Quarterly*, 32: 106-128.

Martin, J. (1982). "Stories and scripts in organizational settings." In A. Hastorf and A. Isen (eds.), *Cognitive Social Psychology*. New York: Elsevier North Holland, pp. 255-305.

Martin J., M.S. Feldman, M.J. Hatch and S. B. Sitkins (1983). "The uniqueness paradox in organizational stories." *Administrative Science Quarterly*, 28: 438-453.

Marx, Robert. D. (1982). "Relapse prevention for managerial change: A model

- for maintenance of behavior changes." *Academy of Management Review*, 7: 433-441.
- Mills, Peter, K. (1983). Self-management: Its control and relationship to other organizational properties." *Academy of Management Review*, 8: 445-453.
- Mills, Peter, K., and Posner, Barry Z. (1982). The relationship among self-supervision, structure and technology in professional service organization." *Academy of Management Journal*, 25: 437-443.
- Nisbett, Richard and Lee Ross (1980). *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 野中郁次郎 (1987) 「経営戦略の本質——情報創造の方法論の組織化」『組織科学』第 20 卷第 4 号, 79—90 頁。
- Rosenthal, R. A., and L. Jacobson (1968). *Pigmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupil Intellectual Development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 奥林康司 (1981) 『労働の人間化: その世界的傾向』有斐閣。
- Ouchi, William G. (1975). "Organizational control: Two functions." *Administrative Science Quarterly*, 20: 559-569.
- Schein, Edgar H. (1978). "The role of the consultant: Content expert or process facilitator?" *Personnel and Guidance Journal*, February: 339-343.
- Sims, Henry P., Jr., and Charles C. Manz (1982). "Conversations within self-managed work groups." *National Productivity Review*, Summer: 261-269.
- Sims, Henry P., Jr., Andrew D. Szilagyi, and Robert Keller (1976). "The measurement of job characteristics." *Academy of Management Journal*, 19: 195-212.
- Slocum, John. W., and Henry. P. Sims, Jr. (1980). "A typology for integrating technology, organization and job redesign." *Human Relations*, 33: 193-212.
- Snyder, Charles A., Charles C. Manz, and Raymond W. Laforge (1983). "Self-management: A key to entrepreneurial survival?" *American Journal of Small Business*, 3 (No. 1): 20-26.
- Tannebaum, Arnold (1962). "Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance." *Administrative Science Quarterly*, 1: 236-257.
- Trist, Eric L., and Gerald. I. Susman, and Grant R. Brown (1977). "An experiment in autonomous working in an American underground coal mine." *Human Relations*, 30: 201-236.
- 占部郁美 (1970) 『リーダーシップと行動科学』白桃書房。
- Van de Ven, A., A. Delbecq, and R. Koenig (1976). "Determinants of coordination modes within organizations." *American Sociological Review*, 41: 322-338.

- Van Maanen, John (1979). "Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface." *Administrative Science Quarterly*, 24: 520-526.
- Walton, Richard E. (1977). "Work innovation at Topeka: After six years." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13: 422-433.
- Walton, Richard E., and L. S. Schlesinger (1979). "Do supervisors thrive in participative work systems." *Organizational Dynamics*, 9 (Winter): 25-38.

後注

本稿脱校後に、マンツ&シムズの両者による新著を入手した。本文では、レビューの対象となっていないが、文献のリファレンスとして追加しておく。

Manz, Charles C., and Henry P. Sims (1989). *Superleadership: Leading Others to Leadthemselves*, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

