



変革型リーダーシップ論の展望

金井, 壽宏

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 35:143-276

(Issue Date)

1989

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004154>



変革型リーダーシップ論の展望*

金 井 壽 宏

企業者の創業者は、何も無いところからロープ〔技術面、社内ポリティクス面、社風の3側面から成るロープ〕を編むが、変革型リーダーは古いロープをほどいてまた編み直さなければならない。While the entrepreneurial founder of an organization weaves the rope from scratch, the transformational leader must unravel the old rope and reweave it (ティシー&ディバナ, 1986, p.50; 訳67頁)。

I. 序——安定と変化

II. 新たなリーダーシップ像

II. 1. 新旧リーダーシップ像

II. 2. DG社のトム・ウェストのケース

II. 3. その他の若干のケース

II. 3. (1) 実験プロジェクトのリーダーシップ

II. 3. (2) 異質発想のリーダーシップ

III. リーダーシップ論の流れにおける位置づけ

III. 1. ポスト・コンティンジェンシー期におけるリーダーシップ論の3つの流れ

III. 2. 交換型リーダーシップと変革型リーダーシップ

IV. カリスマ・リーダーシップ論——交換型リーダーシップ論と変革型リーダーシップ論の期待理論的統合

IV. 1. ハウスの経路—目標理論における交換型リーダーシップ

IV. 2. ハウスのカリスマ・リーダーシップ論の諸変数

IV. 2. (2) カリスマ・リーダーシップ資質

IV. 2. (3) カリスマ・リーダー行動

(1)役割モデリング／(2)イメージ形成／(3)目標の明確化／(4)(5)高い期待の
提示と確信のほどの表明／(6)動機喚起／(7)フォロワーに対する発展的態度

IV. 2. (4) カリスマ・リーダーシップの状況要因

IV. 3. カリスマ・リーダーシップ論によるブレイクスルー

IV. 4. パーソナリティ形成の段階説と変革型リーダーシップ

V. 変革型リーダーシップ論の次元構成

V. 1. 依存性対処型の戦略・革新指向のミドル・マネジャー（金井, 1984b）

V. 2. 交換型ならびに変革型リーダーシップの体系的かつ統合的尺度の形成（バス,
1985）

V. 3. 最高経営責任者（CEO）の臨床的事例研究（レビンソン&ローゼンサル, 1984）

V. 4. 組織開発（OD）の実践家が捉える新たなリーダーシップ像（ヒックマン&シ
ルバ, 1984；ベニス&ナナス, 1985）

V. 4. (1) エクセレンスを生み出すリーダーシップ

V. 4. (2) ODからみた変革型リーダーシップ

V. 5. ゆでガエル現象と変革型リーダーシップが織りなすドラマ（ティシー&ディバ
ナ, 1986）

VI. 結びと展望

参考文献

附録1 J.F.ケネディの就任演説（1961年1月20日, ワシントンD.C.）

附録2 リンカーン・メモリアルでのキング牧師の演説（1963年8月28日, ワシントン
D.C.）

附録3a 変革的リーダーシップと人的資源管理の課題（N.M.ティシー, 金井訳）

附録3b（3aのオリジナル・トランスクリプション）

附録4a 変革型リーダーシップに関する大学院レベルでの授業計画案（シラバス）の実例

附録4b 4a受講者によって作成されたケース・スタディのリスト

附録5 図表リスト

I. 序 — 安定と変化

人びとは変化を求める。古典的なD.O.ヘップの感覚遮断実験が示す通り、外界からの刺激を最低限に抑えた安定しきった環境、つまり環境に変化の乏し

* 本稿は、昭和63年度文部省科学研究費補助金（課題番号63730050「変革促進型の経営リーダーシップの理論的・実証的研究」）のサポートを得た研究の一環をなしている。記して研究のサポートに謝意を記したい。MIT留学中に、著者にとっての最初の論文以来、経路目標理論の他にもカリスマ・リーダーシップ論を考えさせてくれる刺激源であったロバート・ハウス教授（当時MITの客員教授；現ペンシルバニア大学教授）の研究仲間として半年近く日々接することができた。ボブの茶目っ気と同時にとてつもなく強力な理論指向に大きく触発された。また、本稿に着手する前にノエル・ティシー教授（ミシガン大学）と直接に接する機会があったのも幸いであった。さらに、1982年から83年にかけて変革型リーダーシップに近いところを狙っていた調査プロジェクトに参加できた。その際に、野中郁次郎教授（一橋大学）、加護野忠男教授（神戸大学）との議論から、研究のかなり早い時期より、決められたことを決められた通りきちんとこなせるリーダーシップの時代は終わりつつあることを、思い知らされたことも有難い経験であった。また、エド・シャイン教授、ジョン・バン・マーネン教授（MIT）は、サーベイ法以外の組織論研究方法があることに常に注意を促してくれた。また、数多くの機会に、リーダーシップにかかわるケースを著者とともに議論していただいた実務界の管理者の方々にも多にに啓発された。これらの人びとの支援がなければ、本稿は、このタイミングで書くことにはならなかった。記して謝意を示したい。しかし、他の誰にもまして、本稿に書いてあるような内容を話したかった、今は亡き畏友に拙稿を届けたい。結論部分を執筆中に、中学・高校・大学を通じ最も敬愛する友人を失った。学界向けのペーパーではあるが、エンジンの研究開発に従事してきたわが友、由比宏明に拙稿を捧げたい。

い状況に長時間いつづけることに人は耐えられない。人びとは環境に刺激や変化を一面では期待している。

他面で、人びとは変化に抵抗する。慣れ切ったパターンから訣別するには、ときに多大な労力を要する。変化への抵抗は情緒的でもあり、また、認知的でもある。たとえば、自らの声が反映されることなく（つまり参加の余地のないまま）組織の中に変化が導入されると、人びとは反抗する（コック&フレンチ, 1948）。そもそも過去との訣別じたいが情緒的に^{トローマチック}つらいものなのかもしれない。また、他方、認知心理学者がこれまで明らかにしてきた通り、ひとたびできあがったもののみかたを変えるのは、—— 特に、それがスキーマやスクリプトに結晶しているときには—— なかなか容易ではない（たとえば、ナイサー, 1976; アンダーソン, 1980）。組織レベルでのパラダイムの転換はいっそう複雑かつ困難である（加護野, 1988a, 1988b）。しかし、他面で組織の狙いを示すコンセプトづくりは、不断の変化を伴うプロセスとも捉えられる（野中, 1988b）。

人間の想像力に関する思索において、ガストン・バシュラールは、「大地における休息と夢想」（1948）も、また「不安定な空（空気の中）を翔ぶ運動力への夢」（1943）も、人間には備わっていると主張する。人びとは変化を望み、そして変化を恐れる。人びとは、また安定を望み、そして安定に^う倦む。ティシー&ディバナ（1986）は、このような矛盾する指向の同居を「詩人が賞賛する不変性（constancy）に対する人間の^{デザイア}渴望と、哲学者が賞賛する新しい経験の間の昔ながらのコンフリクト」（p. 74; 訳99頁）と呼ぶ。

このことは、経営者のリーダーシップに対して、ひとつの挑戦課題を提供する。産業レベル、企業レベル（さらには個人のスキルというレベル）においてリストラ（構造変革）が叫ばれる今日、この課題は以前にもましていっそう重要なものになりつつある。多くの人びとに引用されるNECの小林宏治会長のことは、「安定は不安定であり、不安定は安定である」という言明は、変革を

惹き起こし継続させてきた経営者ならではの慧眼ともいえよう。

AT&T社における組織の大変革（トランスフォーメーション）をつぶさに観察してきたW. タンストールは、やや自嘲的にグルーチョ・マルクス（1930年代の喜劇俳優）の言葉を引用して、変革期の組織にいる人びとに提示する——「たいへんなのは、しんどい時代がくるからではないのだ。らくちんだった時代がなくなっちゃったからだ」（タンストール, 1985 ; p. 98, 訳158頁）。振り返れば、かつてA. グラハム・ベル自身、「あるドアが閉じると、別のドアが開く。だが、われわれは、しばしばうらめしげに閉じたドアばかり見つめ続けているので、ずっと開いているドアを見過してしまうのだ」（上掲書, p. 128, 訳205頁）と警告している。

環境（競合関係、顧客の嗜好、技術、政府規制等々）の変化は例外ではなくなりつつある。それに応じて組織に要請される変革（トランスフォーメーション）も例外というよりは常態となりつつある。人びとがいかに安定さを求めようとも、「らくちんだった時代」は終わったのである。さいわい、人びとには変化を求める性向もある。

変革型リーダーシップ（transformational leadership）¹の課題は、一方で、変化への「自然な」抵抗をうまく克服しながら、他方で、変化していく方向に夢・ビジョンを与え、人びとを変化の波に乗せることである。

本稿での目的は、このような観点から蓄積されつつある最近のリーダーシップ論を、「変革の管理」（チェインジ・マネジメント）という立場からレビューして、その動向を探ることにある。自己革新中のある大企業で、従来のその企業の発想とは異なる発想で、社内を徐々にゆさぶってきたある事業部長は、変革主体としての自らの部門の役割を、「先兵から主役へ」という言葉に凝縮し

1) 論者によって transforming leadership (J.M. バーンズ, 1978), や transformative leadership (ベニス&ナナス, 1985, p.17) など微妙に異なる用語が使われているが、基本的には同種のリーダーシップ像を照射している。

て述べられた。この研究領域への著者の関心を常に刺激して下さったわが国の社内企業者に、先兵から主役になりつつある新事業担当マネジャーに、そして、とりわけ自らそういう道を歩みつつあった1人のわが友に本稿を捧げたい。

II. 新たなリーダーシップ像

II. 1. 新旧リーダーシップ像

ながらく停滞してきたリーダーシップ論が、ようやく変化しつつある。今日は、新旧のリーダーシップ論が同居しあった状況下にある。

最も単純化した言い方をするならば、従来のリーダーシップ論は、「(上から)決められたことを決められた通りきちんとやってもらう」リーダーシップのイメージに基づいていた。その大半は、多かれ少なかれ、従来の研究の範例となってきたミシガン研究やオハイオ州立大学研究、もしくは(実務面では)マネジリアル・グリッド(ブレイク&ムートン, 1964)の流れを汲むものである。

これに対して、新たに台頭しつつあるリーダーシップ論は、「何が起こるか分からない不透明な状況下で人びとを引っばっていける」リーダーシップのイメージを念頭においている。その現実像は、従来のリーダーシップ論ほど、行儀のいいものではない。社内企業者(ピンチョット, 1985)や変革の演出者もしくはチェインジ・マスター(カンター, 1983)として描かれたその現実像は、けっこう粗っぽく、一見でたらめですらある。

たとえば、カンターの記述する変革型の管理者の行動パターンは次のような特徴をもっている²⁾。(1)めざす企画のリスクが大きいため、自分の部門外の利害関係者から抵抗や反対を受けやすい。(2)それだけに、部下との関係ばかりでなく対外的な働きかけがより強く要請される。(3)典型的には、予算の枠内に

2) Kanter (1983) pp. 214-215, p. 238, p. 408, および金井 (1984b), 93-96頁参照。

収まりきらない追加的資源を捻出しなければならない。(4)そのため、公式の予算入手経路以外のところにも資源を求める。(5)このような行動を可能にするために、経営トップの支持やスポンサーシップを得ている。(6)また、他部門の同僚からも支持や理解をうまくとりつけている。(7)より多くの情報源を保持している。(8)自部門の内外からの専門技術的支援を得ている。内部に専門能力が備わっていないときには外部リソースをうまく生かしている。(9)めざす企画を実現する上で依拠するキー・パースンの所在が広範である。同時に変革型の管理者自身の活動範囲もより広範である。(10)目標は、職務の一部として上から与えられるのではなく、自律的に編み出されている。

このような新たなリーダーシップ像は、「決められたことを決められた通りきちんとやってもらう」というタイプのリーダーシップ像と比べると、一見すると組織の秩序を乱しているようである。さらには、ポリティカルにも映る。カンターは、6社208名の管理者の調査ならびに少数のより詳細なケース・スタディから、社内政治力に頼るような一見ダーティなイメージとは逆に、変革型の管理者こそ、広く社内を動き回ることによって、かえって全社レベルに協力の輪を広げるより協働的 (collaborative) な管理スタイルをもっている、と結論づけている。部門レベルの変革がやがて全社的変革を生むこのプロセスは、「ミクロ変化→マクロ変化」モデルと呼ばれている³。また、特に日本企業を念頭においた研究においても、一見混乱とも思える「カオスによって代替案の幅 (スペクトラム) が広がり、組織体が新たな観点をもたざるをえなくなる」(ノナカ, 1988a, p. 59) と主張されている。

II. 2. DG社のトム・ウェストのケース⁴

3) ミドル・マネジメントから生じる革新への過剰期待に対する批判としては、吉原 (1987) を参照。

4) ビュリツァー賞受賞作キダー (1981) に、ドキュメンタリーとして詳述されている。

トム・ウェストは、DG（データゼネラル）社の32ビット・スーパー・ミニコン「エクリプスMV/8000」の準「闇プロジェクト」のリーダーである。DG社は、デジタル・イクウィPMENT社（DEC）からスピン・オフしてできた企業者精神のある会社である。準「闇プロジェクト」と呼んだ理由は、ひとつには、トム・ウェストが率いる開発グループとは別の「本隊」（ノース・カロライナの研究チーム）がDG社内にあったからであり、もうひとつは、「目立たないようにやる」というのがウェストのモットーだったからである。にもかかわらず技術担当の経営トップや最高経営責任者のエドソン・デ・カストロは、インフォーマルにウェストの別動部隊をより積極的に指示していたようでもある。

トム・ウェストのリーダーシップ行動のポイントをいくつか検討してみることにしたい。

(1)見えざるプロジェクトに、「元気の出る」名前をつけること。ウェストは、できるかどうかわからぬ段階から、そのマシーンに、「イーグル」という開発コード名をつけた。イーグル（eagle）は、「翔く」力であり、また、その発音は「イーゴ（ego）」（「オレたちのもの」という自尊心）につながり、メンバーを動機づけるのに役立つばかりでなく、新たにメンバーを招き入れる説得にも役立った。うたい文句は、「自分たちの名前のついたマシーン」を市場に送り出すことであった（残念ながら市場には「イーグル」という名では出なかったが）。

(2)協力者のネットワークを自前でつくること。与えられた「できあいのチーム」として発足するのではなく、イーグルという課題に燃える人びとに、強力な心理的契約（サイン・アップ）をして入ってもらう。表向きは（少なくとも対外的には）、本命の方のプロジェクトをたてているので、できるだけ目立たない形で、社内の協力者をつのっていた⁵。

5) カンター（1983）におけるDECの記述（チプロ社という仮名）でも、DG社と同種のプロセスが、「バイ・イントゥ」（心理的契約）、「ティン・カップリング」（協力のとりつけ）という言葉で表現されている。

(3)対内的プロモーション（動機づけ）と対外的プロモーション（説得）をはっきり区別すること。対内的には、あくまでも、絶対にできるんだ、イーグルの方がノース・カロライナのチームに勝つのだということを、信念をもって語り繰り返し動機づけなければならない。その際特にウェストが留意したことは、「上司も自分たちの企画に実はのっている（サイン・アップしている）」ということメンバーに知らせることである。たとえ、副社長たちの反応が、「まあいいよ」ぐらいであっても、メンバーには、「確約（サイン・アップ）した」と伝えている。他面で、対外的な売り込みにおいては、あくまでも内輪のプロジェクトで、大したものではないと述べ、ノース・カロライナと競合するという印象を回避した。

(4)「セクシーな」仕事を創出すること。ウェストのグループは、決まり切ったことをやるのではない。未知への挑戦を「イーグル」ないし「イーゴ」という名でやっている。だからこそ、サイン・アップという^{イニシエーション}加入儀礼まで生まれた。イーグルに加入するには、プロジェクトを他の何よりも（ときには家庭や趣味よりも）優先することを誓ってもらうのである。なぜそのようなことができるのか。それはウェストが発案して「取って来た」仕事が「セクシー」だからである。DG社の本社の所在地マサチューセッツ州ウェストボローでは、反覆的かつルーチンな仕事（たとえば参考書やマニュアルをみて変圧器を設計すること）に対比して、新しいマシン（コンピュータ）をつくることは、「セクシーな」仕事と呼ばれていた。ウェストは、ライバルのDEC社に負けない32ビット・マシンをつくる、という目標の下に、優秀な人から成るチームをつくることができた。先に述べたように、「自前の」チームである。

(5)ノイズ（雑音）をプロジェクトに流し込まないためには、社内政治もいとわれないこと。ウェストの直近たちが述べるウェスト評は、「彼は防御壁であり楯であった」とか「ウェストは技術の天才ではない〔が〕、……恐れを知らないしたいへんな政治家だ」とか、「くだらんことや政治は下の方に回さないと

いう暗黙の了解〔がある〕』というような特徴がある。準「闇プロジェクト」を完遂するためには、このような防波堤としてのリーダー機能（金井，1985）が重要で、それがなければ、プロジェクトそのものがおしつぶされてしまう。

(6)スタートした以上、破竹の勢いでスピードを重視し、無理を承知のスケジュールで押し通すこと。資源や情報は、協力ネットワーク内に自力で強引に求めない限り、ノース・カロライナの本命プロジェクトの方に流れる。また、DG社は社風として、「自分で取らない限り資源はない」という雰囲気の家社なので、社内での資源獲得競争は必然である。裏プロジェクトでありながら、絶えず必要な資源を得るには、実績しかない。資源獲得のために張り合うというのが、第1のルールなら、競合チームとの納期競争に勝つという「確約」（サイン・アップ）が第2のルールで、そのためには、不可能に近いようなスケジュールで達成するような極限状態を避けることはできない。メンバーにサイン・アップの加入儀礼を課す（第3のルール）のもそのためといってよい⁶。

(7)大組織の官僚制と戦うこと。ウェストは一方で、政治力を発揮しながら、他方でDG社全体のもつ管理システムをバイパスしたり、それと戦ったりしなければならなかった。技術者にとっては、管理の仕組みは「吐き気をもよおす」ようなものかもしれない。ウェストの熱意により、イーグル・プロジェクトの主任秘書は、このプロジェクトで使命を帯びた技術者が官僚主義的なあらゆるやっかいごとや雑事からフリーであるように心を配った。

(8)チーム内に信頼感を醸成し、困窮時にも勢いを持続させること。技術者には、ある壁がなかなか超えられないという期間と、それに続く「黄金の瞬間」があるという。DG社にとっては未踏の技術領域に足を踏み入れているのである。しかも、準「闇プロジェクト」として。光があたらない分だけ、メンバー

6) 成功のあかつきには、サイン・アップした者には報酬が付与されるというのが、第4のルールだが、マシンそのものの完成による達成感を除くと、外的報酬（昇給や昇進）は必ずしも十分ではなかった。

間に相互信頼をつくり出し、それをチームの絆とし、互いに支え合うことが必要だとウェストは考えた。自らけって技術的にさほど傑出しているわけではないウェストは、一方でメンバーに「サイン・アップ」の儀式を通じてお互いにけってあきらめないことを誓い合い、他方で、自ら持味の「逆境」への強さを生かして、相互信頼感の中心となった。ウェストの日常会話は、簡潔で力強かったという。

この開発プロジェクトの初期に、DG社の社長が、2～3の質問をするだけで別に特に言いたいことがあるわけでもないのに、毎夕ラボに現われたということも、記しておきたい。このプロジェクトの成功要因について、キダーは次のように言う。

やや距離をおいて経営者の視点からは、イーグル・プロジェクトは、マネジメントの局所（ローカル・システム）がうまく作用したケースだったと言えよう。資源獲得競争が、社内の1チームに企業者精神を生み出し、この企業者精神が、トップから示された正しい方向に向けられたケースと言えよう。しかし、もっと正確に言うなら、エンジニアの一团がコンピュータづくりに熱中したということのようである⁷⁾。

II. 3. その他の若干のケース

多様な機会に、異なる業種の管理者の人びとと、いくつかのケースにもとづいてリーダーシップについて議論することがある。トム・ウェストのような、ある意味では「行儀の悪い」リーダーシップは、アメリカの、しかもハイテク企業の十八番^{おはこ}と思われるのだが、わが国の企業においても、一見異端とも思われるような変革型リーダーシップの実績を残した人びとがいる。そして、議論がより熱中するのは、このようなケースである。

7) キダー (1981), p.272, 訳360頁〔訳文は一部変更した〕。

ここでは筆者がよく用いる二つのケースについてごく手短かに述べたい⁸。ひとつは、ダイエーの実験店舗の店長のケースで、もうひとつはヨード卵の開発担当者のケースである。

II. 3. (1) 実験プロジェクトのリーダーシップ⁹

ダイエーの碑文谷店は、戦略的に重要な一歩となった実験店舗として、1975年に121号店としてオープンした。全社の戦略としては、地域的には「関西から関東へ」という東上作戦（レインボー作戦）が始まり、また、商品構成に関しては「いい商品をどんどん安く」という考えから「われわれ自身が情報産業化」という考えへ移行すること、つまり生活情報提案型企業として新業態の開発をめざし始めた時期であった。

店舗レベルでの変化は、売場構成の変化に具体化された。「売る方の都合」から「買う側のニーズ」へあわせるべくライフ・スタイル別売場を模索中であった。高所得層の住民をかかえた碑文谷店が、その実験店舗として選ばれた。

初代の店長と2代目の店長のアクションが記録されているが、ここでは、より変革型リーダーシップに近いと思われる2代目店長の行動スタイルをみることにする。

(1)本部が全知全能であるかのごとき幻想を払拭すること。もしも、碑文谷店が、真に「実験」であるならば、それは、どうなすべきかを探るために試しているのである。本部が何もかもお見通しならば、新店舗はもはや実験ではない。当時ダイエーは、CBS（本部集中仕入制）セントラル・バイイング・システムで知られるように、本部の力が強い組織体制であった。碑文谷店オープンの前年（1974年）に、ブーズ、アレン&ハミルトンにコンサルティングを依頼し、機構改革をおこない、ライン、スタッ

8) ダイエーのケースに関しては、加護野忠男教授（神戸大学）のティーチング・ノートから多くの示唆を得た。記して謝意を示したい。

9) 「ダイエー碑文谷店の苦闘」野村證券研修部ケース。

フ関係を本部レベルで明瞭にした。当時の組織図によれば、店舗運営本部と商品本部はラインとしての権限をもっている。

それでも、2代目店長は、本部に「与えられた」通りに店舗運営をせず、むしろ実験なのだから、ということで店長権限で、本部案にはないことを次々と実施に移した。

(2)店舗レベルでの独自の戦略をうち出すこと。本部もわかっていないのだから、自ら実験して試行するしかない。たとえば、住民の所得レベル（他のダイエーの平均的店舗の場合より高い）を考え、CBSの定番に入っていない商品を仕入れたり、LA（ライフ・アドバイザー）制度という名のもとに、顧客の声に直接耳を傾ける仕組みを創出していった。また、ジュニア・デパートないしミニ・デパートという独自のコンセプトで碑文谷店のドメインをより広く捉え直し、競合関係を再検討した。

(3)必要とあれば他部門や本部とも対決すること。定番外の商品を入れるためには、本部のバイヤーと本気で対決しなければならない。しかし、より顧客に近いのは店長であり、しかもこの店舗が「実験」である限り、新しいことを試す必要がある。またその試行結果が良ければ全社的に広める必要もある。たとえば、店長自らが陣頭指揮で直接顧客に接するという碑文谷での試行は、「オレンジ・エスコート作戦」という名で全社的に波及することになった。また、本部とやりあうことは、一見「無秩序」なようだが、これ以後のダイエーは、CBS最優先から店長権限の拡大という新たな「秩序」を、これらの諸実験（ときにカオスのようにも見える）を経て学習していく。

(4)事業の基本にたちかえること。本部に対する姿勢を明らかにするためには、なんらかの基本がなければむづかしい。2代目店長にとっての基本の基本は、「商売人の原点」に立つことである。開店当初の問題は、品揃えが不適切かつ不十分で、売場構成が顧客の混乱を招いたことである。自分で仕入れた品物を、顧客が望むように並べ直すというのは、一見本部に対抗しているようでも、こ

の事業の基本に忠実である。ある意味では、本部に、本部と顧客との距離・懸隔を教えたともいえよう。

(5)店長権限を実績から生み出していくこと。権限は、本部より与えられていると思いがちだが、権限は自ら行使することにより、その実績に応じて重みがつくものである。本部の鳴り物入りのプロジェクトだから、本部が準備したまま、ただ決められたことを忠実に実行するのが肝要とも思われる。しかし、他面で、本部もよくわからない実験だからこそ、試行とその結果を通じてむしろ本部の気づいていなかった点を逆に知らせ、店長権限で、その解決をはかっていったのである。

この2代目店長は、ダイエー内でも「異端児」を自認している。しかし、トム・ウェストのような一見行儀の悪いリーダーシップやカンターのいわゆる「ミクロの変化→マクロ変化」モデルが、米国のハイテク企業ばかりでなく、わが国のサービス業にもみられることを示している。

II. 3. (2) 異質発想のリーダーシップ¹⁰⁾

従来の常識では、卵は所詮卵にすぎず、どう考えても最寄品（コモディティ・グッズ）である。卵をブランド品にするという考えは、突飛もない発想であった。ヨード卵をブランド化した日本農産工業㈱の神前博部長は、ここで考えるような変革型リーダーシップのもうひとつのケースとしてふさわしい。

日本農産工業は、配合飼料業界の最古参で名門である。それだけに、どうしても保守的になりがちで、簡単に新規事業を起こせる組織環境とは言い難い。このケースを実務界の人びとと議論していると実に様々な要因が浮かび上がってくるが、ここでは最低限の事実背景と、変革型リーダーシップという観点からのヨード卵部長の行動にのみ焦点ををぼることにしたい。

10) 「ヨード卵の開発販売」関西生産性本部ケース。

コモディティである卵をヨード卵「光」というブランドとして差別化しえたのには、いくつかの工夫がある。(1)相場価格ではなく固定価値で売る。同時に大手スーパーに対しても指示価格で取引をする。(2)ロットを通常の10コパックから6コで1パック(300円)とする。(3)流通に際しては、スーパー主導からメーカー主導に転換を図るとともに、ライバルはあくまでもライバルという固定観念を捨て、売るためにはライバルの全農にも卸す。(4)このような無理を最初から大手スーパーに対してはできないので、市場への糸口は、零細な小売商・スーパーを中心におこなう。(5)その際、そもそもこの卵を買ってくれる消費者が誰かわからないので、外部の市場調査に頼るより、自分の足でしつこく零細な小売商・スーパーを訪ねる。(6)信頼性に関しては、通常は内部テストの繰り返しをおこなうが、むしろ外部ブレイン(東北大学)に依頼したり、ヨード卵にまつわる論文(学会発表)を広告に用いたり、消費者センターや国民生活センターを活用する。(7)広告は、巨額で単発イベントをねらうよりも、上記の論文や両センターの報告をマスコミに書いてもらうという形のパブリシティ戦略をとった。

結果的に、この新事業は育つが社内的には大きな反対があった。その反対の渦のなかでとられたどのようなリーダー行動に注目すべきであろうか。

(1)一部の経営トップからインフォーマルな支持があると思い込むこと。反対意見が大きかったのは、とりもなおさず、ヨード卵部長の案が真に「新規」であったからにはほかならない。それ以外には、やや保守的な社風、また営業部門と研究部門との対立といったいきさつもある。ある時点で営業担当の専務に「やってもいいけど、俺は知らんよ」と言われる。これを、「やってもいいのだ」と解釈して、部下2人のうち1人とこの事業を始めた。上司が「まあいいよ」と言えば、部下に「お墨付きだからね」と言ったトム・ウェストと似た状況にあるが、それ以上に、自分に言いきかせているととれる。

(2)開き直りと情熱を絶妙にバランスさせること。ダメでももともとという開

き直りの気持ちがなければ、リスクーな新事業に乗り出せない¹¹⁾。その反面、そう開き直っても本気でダメだと思ったら情熱は出てこない。開き直りによる危険負担性向と、情熱による執拗な試行への意欲とをうまくバランスさせなければならない。トム・ウェストの場合、準「闇プロジェクト」として、外には目立たなくやり、対内的には「オレたちのマシン」として動機づけた状況下と似てはいるが、人数はずっと少ない。

(3)ひとたび自分なりの戦略を立てた後は安易に妥協しないこと。先に7点に要約したヨード卵の販売戦略は、最初からあったのではなく、試行錯誤を通じて生まれたものではある。しかし、ある基本戦略に忠実でなければ、それらは首尾一貫しないつぎはぎのような中途半端な戦略になるであろう。ヨード卵という商品さえまちがいなければ（この点は外部ブレーンのデータに頼っている）必ず突破口があるという信念があったからこそ、ひとつには、上述のように開き直りの中にも情熱や持続性が生まれたのであり、いまひとつには、簡単には反対する相手に折れない、特に事業の根幹に近いところではけっして妥協しないという姿勢が貫ききれたのであろう。もちろん運の要素——つまり、学術研究の継続的蓄積、特許が取ってあったこと、生産体制があったこと——も無視できないが、肝心なところで、はっきりとノーと言うべきところに対してノーと言うことも、ヨード卵部長のリーダーシップ行動を際立たせている。それが最も強烈に現われるのは、イメージ定着・値崩れ防止のため、大口顧客となりうるダイエーに対しても、値を下げて売るなら断わると、はっきり言ったことである。そのダイエーが、今では、イトーヨーカ堂とともに、最も忠実に値を守ってくれているという。

DG社のトム・ウェスト、ダイエー碑文谷店長、日本農産工業のヨード卵部

11) リスクのある意思決定において利得間からの選択よりも、損失間の選択として決定問題がフレーミングされた方が、よりリスクー・シフトが生じる（カーネマン&トウバースキー、1973：1979）。

長をみる限り、どうも「決められたことを決められた通りにこなす」リーダーシップとは異なる新たなリーダーシップ像を解明する理論体系や諸概念が求められているといえよう。

Ⅲ. リーダーシップ論の流れにおける位置づけ

Ⅲ. 1. ポスト・コンティンジェンシー期におけるリーダーシップ論の3つの流れ

周知の通り¹²、リーダーシップ論は、1940年代までの資質アプローチ (traits approach) に始まり、行動アプローチ (behavioral approach) を経て、1970年代からの条件適合アプローチ (contingency approach) ないし状況アプローチ (situational approach) へと進展した。ここまでの研究の流れは比較的明確であり研究者の間にもコンセンサスがあるが、これ以後となると見方が分かれる。著者自身は、今後の動向として次の3領域を展望している。

(1)変革型リーダーシップ論

(2)経営者・管理者の日常行動論

(3)リーダーシップの帰属理論

(1)第1は、いうまでもなく本稿でレビューしようとしている研究動向にはかならない。

第Ⅱ節のケースの提示するリーダーシップ像に迫る試みである。

リーダーシップ有効性の状況アプローチは、いくつかの方向に開花したが、その共通項は、安定したルーチンな環境と変化する不確実な環境とでは、有効なリーダーシップ・スタイルは異なるという点にある。代表的な研究をとりあげると、フィードラー (1967) は、状況好意性——つまりリーダーとして指

12) 最も包括的なレビューとしてはストックギル (1974), およびその改訂版パス (1981) を参照。

揮をとりやすい状況か否か——によって、ハウス（1971）は、タスク不確実性の程度に応じて、ブルーム&イエットン（1973）は、意思決定の質・決定の受容のいかんによって（とりわけ部下とリーダーの間の知識格差によって）、有効なリーダーシップ行動が異なることを、明らかにした。

冒頭にも述べたように、産業界でリストラが叫ばれ変化への適応が迫られている今日、より重点的に研究すべきは、安定型リーダーシップ（リーダーシップがとりやすい状況で、不確実性の低いタスクを、部下よりも情報面で優位に立って指揮をとる方法）よりも、変革型リーダーシップ（リーダーシップがとりにくい状況で、不確実性の高いタスクを、必ずしも部下より手持ちの情報が多しとは限らない状況で指揮をとる方法）にある。

換言すれば、そのように認識され始めたからこそ、決められたことを決められた通りにこなすリーダーシップよりも、変革を生み出し変革につきものの難題を乗り切るリーダーシップの方が、変革型リーダーシップ論の名の下に、多くの研究者によって調査され始めたのである。

(2)次に、簡単に管理者行動論とも呼ばれる、経営者や管理者の日常行動に関する研究を概観しよう。その起源はけっこう古い。カールソン（1951）にまで遡る¹³。既存のリーダーシップ論の枠組にとらわれず新たな突破口を目ざすためには、マネジャーの日常行動をもう一度虚心胆懷にじっくり見直そうという動きが出ている。ミンツバーグ（1973）、コッター（1982）以後、このような地味なアプローチ（cf., 金井, 1989）が再度浮上してきている。日常行動を詳細に記述する参加観察法、ダイアリー法や現代組織に対する人類学的アプローチや臨床的アプローチ（cf., 金井, 1989）がこの立場に属する。質問票調査では捉えられなかった管理者行動の現実像が、この第2のアプローチにより明らかにされつつある。

13) 詳細なレビューは金井（1983）参照。

(3)リーダーシップの帰属理論は、リーダーシップ過程の本質を、フォロワーの側の認知プロセスに求める¹⁴。この理論によれば、特定の個人のきわだった資質やその証しである行為を通じて（つまりその人の存在によってはじめて）目的がうまく達成されているのだと、集団、組織ないし社会の人びとが、集合的に認知するとき、リーダーシップはその人物に「帰属」されるのである。リーダーシップの帰属理論では、リーダーの客観的な行動や、その行動と成果の客観的な結びつきよりも、その社会ユニット内の人びとがそれをどのように思っているのかという意味づけのプロセスの方がより重要だと考えられている。

この第2、第3の流れも、なんらかの形で変革型リーダーシップの研究に合流しつつある。少なくともその支流は第1の流れと通ずるところがあるといえるであろう。

たとえば、バーゲルマン（&セイルズ，1986）は、社内企業者の現実像にアプローチするに際して、エリオット・チャップル、レナード・セイルズ以来の人類学的アプローチを修正的に応用した。骨の折れる定性的アプローチでわざわざその日常行動を探るなら、ルーチン業務のリーダーよりも、新規事業や研究開発のようなノン・ルーチン業務のリーダーを克明に描写する方が、洞察が多いと思われる。研究開発マネジャーとその部下の抱くコズモロジーを定性的に描き出そうとした金井（1985）もこのような試みのひとつをなしている。第2の流れの実証の積み重ねの一部は、このように変革型リーダーシップにかかわる領域でなされつつある。

第3の流れ、つまり帰属理論は、カリスマ・リーダーシップの研究との理論的関連性が強い。後述するように、カリスマ・リーダーシップ論は、変革型リーダーシップ論の主要な一角をなしている。フォロワーがある特定の人物にリーダーシップを帰属するというプロセスは、マックス・ウェーバー以来の支配社

14) たとえば、コールダー(1977)を参照。また金井(1984a)の224-230頁も参照のこと。

会学におけるカリスマ支配の生成過程と密接である。神の恩寵たる比類なき行為を「証し」として、潜在的カリスマに、カリスマ・リーダーシップが帰属されるプロセスは、集会的な帰属プロセスの一種である。カリスマがなんらかの組織のない社会的危機状況において生じやすいことを考えれば、この第3の流れもどこかで変革型リーダーシップ論に合流するであろうことは想像に難くない。

Ⅲ. 2. 交換型リーダーシップと変革型リーダーシップ

交換型リーダーシップ (transactional leadership) と変革型リーダーシップ (transformational leadership) とを対比することは、新たなリーダーシップ論の流れを、従来の流れから理論的に対比するのに有効なひとつの視角である。

このような対比を初めて提示し、後の変革型リーダーシップ論に決定的な影響を与えたのは、政治史の立場から時代や世界を揺がすワールド・クラス・リーダーを研究してきたジェームズ・マクレガー・バーンス (1978) である。

小集団を中心にサーベイをおこなったり、現場実験、現場準実験や実験室実験を実施したりするだけではなかなかみえてこないスケールで、リーダーシップ現象を捉えようとした。このような企てが可能となったのは、ほかでもなく彼が政治学者であり、それゆえ通常の行動科学的な（主として社会心理学にベースをおく）リーダーシップ研究が見逃しがちな大きな時代設定の中に歴史に名を残す世界的な変革の担い手を描こうとしたからであろう。その主著に登場するのは、ときに宗教改革のルターであり、フランス革命期のディドロやダランベールであり、現代から例をとれば、公民権運動のキング牧師であり、合衆国大統領ジョン・F・ケネディであったりする。

交換型リーダーシップと変革型リーダーシップをまずバーンス自身の対象である政治の場面を例に最も単純化して対比してみよう。ある政治リーダーが、票集めと交換に協力者にある種の外的報酬を約束することによって影響力をふ

るうなら、それは交換型リーダーである。投票と交換に（政治的に任命される）職位を与える猟官制度はその最たる例示である。そこでは、フォロワーの側に、何が期待され何をなすべきなのかがあらかじめ決められていて、それを決められた通りきちんと達成することが報酬の条件となっており、そのために、またそのためにのみ、人びとはリーダーについていくのである。

これに対して、変革期に登場したリーダーには、このような用具的交換を超える、より無条件的な（ネガティブに働くときはより盲目的な）至上価値への貢献が基軸にある。たとえば、ジョン・F・ケネディの有名な就任演説の一説は、“Ask not what your country can do for you, but ask what you can do for your country（この国があなた方に何をしてあげられるかを問うより、この国のためにあなた方に何ができるかを問うてほしい）”という言明である（附録1参照）。ここでの影響力の源泉は、あるものと、別の何かとの交換というような手段的かつ打算的な関係ではない。変革期に追求すべき何かが——たとえそれが綱領であれビジョンであれ——人びとを動かしているのである。

変革型リーダーは、潜在的なフォロワーが現に持っている欲求や要請を見出しそれに働きかける。しかし、そのような働きかけを超えて、変革型リーダーは、フォロワーの潜在的な動機を見つけ出し、より高度な欲求を満足させようとし、フォロワーの全人格にかかわりあう。変革型リーダーシップの結果もたらされるのは、相互に刺激し合い、相互に高め合う関係なのである。このような関係によって、フォロワーはリーダーに転化し、リーダーは道徳的〔価値やビジョンの〕代理人（エージェント）に転化する（バーンズ、1978、p. 4）。

交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの間の関係の捉え方は論者によって異なるが大きく2つの考え方が後の研究にあらわれている。

ハウス（n. d. (c)）の理論的論文やティシー&ディバナ（1986）の定性的研究では、両者のリーダーシップは理論的に相互に排反しあうカテゴリーと考えられているのに対し、バス（1985）や金井（1984b）の定量的研究では、両者は経験的に同一リーダー内に程度のちがいこそあれ、ともに並列的に観察されると前提した実証研究がおこなわれている。

様々な論者のうち、先に述べた状況的リーダーシップ論ないしリーダーシップ有効性の条件適合アプローチから変革型リーダーシップへの架橋をなしたのは、ハウスである。そこで次節ではまず、ハウスのカリスマ・リーダーシップ論の有する意義を、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの対比という観点から再検討することにしよう。

IV. カリスマ・リーダーシップ論——交換型リーダーシップ論と 変革型リーダーシップ論の期待理論的統合

IV. 1. ハウスの経路—目標理論における交換型リーダーシップ

ハウス (1971), ハウス&ミッチェル (1974) 以来のリーダーシップの経路—^{パス}目標理論は、あまりによく知られているので、ここでは要点を除いて繰り返し述べることはしない¹⁵⁾。

タスクが不確実な状況では、リーダーは部下に対して目標にいたる経路を明確化する必要はあるが、タスクにチャレンジの要素がありその経路じたいがけっこう楽しいので経路をあえて円滑にする必要はない。つまり、タスク不確実性が高い状況では、経路明確化という課題遂行中心のリーダー行動が有効である。

これに対して、タスクが確実でそれだけルーチン化の進んでいる状況では、ルーチンな、おきまりの手続きの中でたどるべき経路はすでによく目に見えているので、あえて目標にいたる手順を明確化する必要はない。しかし、そのルーチンな経路を歩んでいくのは退屈でストレスのたまるプロセスなので、この経路を通りやすいように円滑にしておく必要がある。つまり、タスク不確実性が低い状況では、目標や経路を明確化するという課題中心の行動よりも、経路を

15) 詳細なレビューについては、金井 (1981a, b) 参照。

より楽しくたどるための人間関係中心のリーダー行動がより有効になる。配慮は経路円滑化に寄与するのである。

さて、ハウスがリーダーシップの経路-目標理論の構築に際して依拠した期待理論は、そもそも高度に打算的で計算高い人間モデルにもとづいている¹⁶。その人間モデルは、交換型リーダーシップ論にもよく合致している。この理論に登場するリーダーと部下の間で交換されるのは、リーダーからのある種の広義の報酬と部下の努力である。高い不確実性の状況では、部下は努力を注ぐべき道（経路）がみあたらないので、リーダーがその経路を明確化する。低い不確実性の状況では、道はわかっている。リーダーが道（経路）を通りやすくするので部下はそこをより快適に歩むのである。

経路をうまくたどり目標に達すればそれじたいに、満足感（達成感などの内発的報酬）がある。また、通常、たいていの組織体は、目標の達成度に応じて給与、ボーナス、昇進、昇給などの外的報酬を付与している。ここに、リーダーがコントロールする報酬と、部下がコントロールする努力水準の間に交換関係が成立するのである。これは、バーンズ（1978）のいう、政治的任命による官職（報酬）と票集め（努力）の交換に依拠する交換的リーダーシップにみられる関係と機能的に同一の関係である。

IV. 2. ハウスのカリスマ・リーダーシップ論の諸変数

期待理論の最も単純な定式化は、モチベーション（方向づけられた努力水準）＝〔（努力→報酬）期待〕×〔報酬の価値〕である。経路-目標理論が主として、期待の側に焦点を合わせたのに対して、ハウスのカリスマ・リーダーシップ論は、特定の動機の喚起（motive arousal）を通じて、期待よりもむしろ価値の方に影響を与えることに注目する点に特徴がある。ハウス（1977）

16) 期待理論の最も包括的な理論的・実証的研究としては坂下（1985）を参照。

のカリスマ・リーダーシップ論のみを単独にとりあげてレビューする人には、なかなかそのようにみえてこないであろうが、ハウス自身の意図は、その後の未公開ペーパーのいくつか（ハウス, n. d. (b), (c)）がより明瞭に提示するように、期待理論における価値ないし誘意性への影響力をカリスマ・リーダーシップ論で補強的に説明することにより、交換型リーダーシップ論と変革型リーダーシップ論の期待理論的統合を試論することにあつたのである。

傑出した行為やその結果が、リーダーの資質やリーダーの抱く使命観のおかげであるとフォロワーに認知されることにより、カリスマ・リーダーシップはその人に「帰属」される。このプロセスに影響を与える要因にはどのようなものが含まれているであろうか。

IV. 2. (1) 結果変数

このカリスマ性の集合的「帰属」ないし社会的認知 (cf., フィスケ&テイラー) がカリスマ・リーダーシップ・プロセスの結果変数（従属変数）である。それは、よりきめ細かく「カリスマ効果」とも呼ばれる結果変数として整理されている¹⁷⁾。(1)リーダーの信念の正しさに対するフォロワーの信頼感, (2)リーダーの信念とフォロワーの信念の類似性, (3)リーダーを無条件に受容すること, (4)リーダーへの親愛の情, (5)喜んでリーダーに服従すること, (6)リーダーと同一視するとともにリーダーを乗り越えようとする, (7)使命に対するフォロワーの情緒的没入, (8)フォロワーの目標の高揚, および(9)使命を達成する, もしくは使命の達成に貢献しようという部下の側の感情（気持ち）が、カリスマ効果の内容をなしている。

先にも示唆したように、カリスマ効果は、基本的には、内発的・外的報酬へ

17) ハウス (1977), p. 191. およびハウスによるOHPスライド原稿 *Charismatic Leadership*, pp. 37, 以下ハウス (n. d. (OHP)) にもとづく。

の期待に対する影響というよりは、価値、目標、ないしは成果（諸結果）の誘意性に対する効果であることに、注意を促したい。その他、目標のチャレンジ性や意義の向上、フォロワーの仕事（課題）への自信の高揚、フォロワーの自尊心の増大、既存の秩序からのラディカルな変化、などもカリスマ効果の内容と考えられている（ハウス、n. d. (OHP), p. 6）。

IV. 2. (2) カリスマ・リーダーシップ資質

行動アプローチが支配的になって以後、資質アプローチがあまりにも軽視されていることに、ハウスは批判的である¹⁸。個人に対してカリスマ資質を「帰属」するのがフォロワーであるとしても、カリスマ性が帰属されやすい特定の個人的資質があると考えの方が自然である。極度に高度の自信（セルフ・コンフィデンス）、支配性（ドミナンス；他の人びとに影響力をふるいたいと思う欲求）、ならびに自己の信念や理想の正しさに対する強い確信がそのような資質としてあげられる¹⁹。信すべき信念、理想、あるいはビジョンを思索し構想し、それを人びとに伝えるためには、他の資質として、それなりの知能、説得力（social assertiveness）、社会的技能、ならびに課題遂行の能力やエネルギーも必要となるであろう（ハウス、n. d. (OHP) p. 7）。

IV. 2. (3) カリスマ・リーダー行動

カリスマが帰属されるリーダーに顕著にみられる行動には次のようなものが

18) ハウスとのパーソナル・コミュニケーション、及び次のペーパーによる。House, R. J. (n.d. (b)), *Power and Personality in Complex Organizations*, Faculty of Management Studies, University of Toronto.

19) リーダーのなかには、実際にはカリスマ的資質をもってはいないのに、あたかもそれをもっていかのごとく行動する人びともいる、という仮説もありうることを（エド・ロックのコメントに対する回答として、ハウス自身卒直に認めている（ハウス、1977, p.193n）。

ある²⁰。

- (1)役割モデリング (role modeling)
- (2)イメージ形成 (image building)
- (3)目標の明確化 (goal articulation)
- (4)高い業績期待の提示
- (5)その達成への確信表明
- (6)動機喚起 (motive arousal)
- (7)フォロワーに対する育成的態度 (developmental attitudes)

これらのリーダー行動の次元は、それぞれに理論的基盤をもっている。

(1)役割モデリング カリスマ・リーダーは、フォロワーがとるべき行動やその行動基盤となる原理・原則や価値観を体現した手本となる。モデリングは単なる模倣と異なる(バンデューラ, 1977)²¹。英国の統治下でガンジーがみせた行動は、ただ単に行動そのものを模倣対象として作用するだけでなく、自己犠牲、友愛、非暴力的抵抗という行動のルールを示す。これを社会的学習理論ではルール学習という。ルール学習が生み出すのは、モデルとなる人物の行動のコピーではなく、モデル人物の行動原則の応用である。模倣とは異なり、特定のルール内での革新的行動を許容する余地をもっている。

フォロワーにとってモデリングの対象(客体)となるものは、まず第1に、リーダーの抱く価値観(期待理論の用語法では、これが様々な諸結果に対する主観的価値ないし誘意性に影響する)である。しかし、それ以外にも、リーダーが抱く(努力→諸結果)期待((E→O)期待)、置かれた状況への情緒的な反応のしかた(「これはすごいチャンスだ」「これは大変だ」というような構え)、

20) ハウス(1977) pp. 194-200。ハウス(n. d. (OHP)), p. 17。ハウス(1977)では、(4), (5)あわせて1つの次元、(7)はハウス(n. d. (OHP))にのみあげられている。

21) 理念の浸透と心理学的モデリングとの関係については、金井(1986b)を参照。

および作業や組織（場合によっては社会全体）に対するリーダーの態度や考え方もまた、モデリングの対象となる。

(2)イメージ形成　カリスマ・リーダーは、結果としてたまたま価値観や信念のモデル（手本）となるばかりでなく、フォロワーにそう思われやすくするため通常なんらかの印象操作ないしイメージ形成をする。理論的にはヴェーバーの支配社会学における、カリスマによる尋常ならざる力の「証し」をすることが、ここである神の恩寵としてのイメージの形成にかかわっている。また、危機や変革期においてこそカリスマが現われやすいといわれるのも、まさにそのときにこそ奇跡的行為への期待が高いからである。逆に、安定期にはこのようなイメージ形成のための力の「証し」を目立たせるのはより困難である。カリスマ・リーダーシップにとって、カリスマの日常化こそ、その最大のアポリアであると推察される所以である²²。

(3)目標の明確化　米国のビジネス・スクールにおいて、カリスマ・リーダーシップ論のAV教材として、ジョン・F・ケネディの就任演説と並んでもっともよく使用されるものに、公民権運動のさなかにおけるマーチン・ルサー・キング牧師の演説があげられる（附録1，2参照）。周知の“I have a dream.”で山場をむかえるあまりにも有名な演説である。

ハウス（1971）やハウス&ミッチェル（1974）の経路一目標理論を念頭に、目標の明確化という概念を想定すると、ともすれば「1カ月内に在庫をある特定の水準まで下げる」といったたぐいの具体的かつオペレーショナルな目標を思い浮かべそうである。しかし、注意しなければならないのは、ハウス（1977）のカリスマ・リーダーシップ論における目標とは、“I have a dream.”という

22) ハウスのカリスマ・リーダーシップ論は、「カリスマの日常化」という問題を正面から捉えていない点に問題がある。この点については、ロバート・トーマス（MIT）とのパーソナル・コミュニケーションにもとづく。なお、ハウス自身この限界を認識しているが、1977年の論文では研究の射程を社会心理学的な変数の枠内に限定していることに、再度注意を促したい。

ような高次のレベルでの至上目標である。この意味ではむしろ、「目標の明確化」というよりも、後述する最近の変革型リーダーシップ論の多くの論者が使う用語法にならって、「ビジョンの提示」と言った方がかえって誤解が少ないようにも思われる。また、“I have a dream.” というレベルでの、オペレーショナリティの必ずしも高くない（それだけにやや曖昧で多義的な）目標がもつ動機的效果は、期待理論の枠内で捉えても、目標の明確化を通じての（E→P）期待への影響よりも、むしろ至上目標（ビジョン）の崇高さを示威することを通じての達成感（内的報酬）の誘意性（IV, intrinsic valence）への影響の方が大きいであろう。キング牧師の“I have a dream.” やガンジーの「英国統治から独立の友愛」といった目標は、報酬への期待よりは使命感に訴えているのである²³。

（4）、（5）高い期待の提示と確信のほどの表明　この次元のカリスマ・リーダー行動は、簡単に言えば、一方で「あなたがたにはできるのだ」と繰り返し励ましながら、他方でめざすべき達成水準そのものは、相当高いところにおくという行動である。この（4）、（5）の2つの行動は、「リーダーの確信と高度の期待——高度の期待のみでなく——の結合こそがここで強調されなければならない」とハウス（1977, p. 200）自身が述べる通り、相互に不可分の行動次元である。キング牧師の“We shall overcome.” という単純だが力強い言葉の繰り返しは、この点を考える適切な例である。望みは高いが「必ずできる」と納得できなければ、それは空しい望みにとどまる。

このことは、理論的には、先に述べた社会的学習理論（モデリング）の他、不確実性化の社会的比較過程論、およびピグマリオン効果に関連している。

23) ハウス（1977）は、目標明確化が期待と誘意性のいずれに対してより重要な効果をもつかについては必ずしも明瞭には述べてはいない。しかし、ここでいう目標に、ときに“ideological”という形容詞がつけられることから、オペレーショナリティの低い至上目標を念頭においていることはかなり明白である。

まず、モデリングという点では、リーダー自身が「できる」と確信しているから、その確信したいが伝染していく。もし、リーダーが「ダメだ」と言えば、逆にそのマイナス・イメージがモデリングされてしまうであろう（cf., バンデューラ, 1977）。

第2に、人びとは、何をなすべきか不確実な状況におかれると、他の人びとがどのように行動しているか、という他者との社会的比較のきっかけとなる刺激に敏感になる。カリスマ・リーダーの出現する危機や変革の時期は、いったい何をすればよいのか、わけのわからない状況でもある。それだけに、他者のなかでも高遠な目標や業績への期待を示し、それができるのだと確信している個人は目立つ。逆にいうと社会的比較プロセスで、その揺ぎない確信が際立って目立つからこそ、その人にカリスマ・リーダーシップが帰属されやすいのである。

第3は、社会心理学における古典的現象であるピグマリオン効果（ローゼンサル&ジェイコブソン, 1968）にかかわっている。学級という場面で、先生が特定の生徒に「あなたはできる」と期待していると、本当にできるようになるというのがオリジナルのピグマリオン効果である。経営組織体という文脈でも管理者に対するピグマリオン効果が存在する（cf., バーリユー&ホール, 1966; リヴィングストン, 1969）。全体社会という場面では、実験は困難であるが、カリスマ・リーダーシップにまつわるいくつかの歴史的事実は、天下国家レベルでもピグマリオン効果がありうることを、（少なくとも）示唆している。

(6)動機喚起 クラスで学生に対してあるいは研修の場で管理者の人びとがTAT（主題統覚法）によって、達成動機、親和動機、^{パワー}権力動機を測定する状況を想起しよう。達成動機にまつわる映像（たとえば『トップ・ガン』のようなフィルム）を見て、営業トップの実績の人の話を聞き、しかもクラスや研修の場に、ここは「必死でがんばる場」という集団風土が醸成された後に、TATを実施すれば、これらの外的刺激の影響を受けて、デイビッド・マクレランド（1961）の3動機のうち特に達成動機がより強く喚起されるはずであ

る²⁴。

カリスマ・リーダー行動は、このような動機喚起にまつわる行動を含む。ただし、喚起される動機は、達成動機ばかりとは限らない。団結が必要なときには親和動機が、社会や組織内の隅々にまで影響力を広げるためには権力動機が、喚起されるべきときもあるだろう。ハウスが挙げている例とは異なるが、顧客サービス、個人の尊厳と並んで「エクサレンス（卓越性）」を組織の基軸価値とし、個人的成果の高い人びとからなる社内クラブをつくったりすることによって、IBMのトーマス・ワトソンは、達成動機を喚起する状況を創り出したといえよう（ワトソン、1963）。

(7) フォロワーに対する育成的態度²⁵ フォロワーの能力、意欲、意志は静態的なものではなく、カリスマ・リーダーによる他の行動、特に、モデリング、確信の表明、および動機喚起を通じて発展していくものである。フォロワーに対して発展的ないし育成的態度をとることも、カリスマ・リーダー行動の次元をなしている。ただし、それは、平穏に人を育てるというよりも、極限状況に追いつめて人は伸びていくという考え方にもとづく行動である。

IV. 2. (4) カリスマ・リーダーシップの状況要因

以上の議論から明らかなようにカリスマ・リーダーシップに適合する状況、あるいはそもそもカリスマ・リーダーシップが出現しやすい状況というのは、危機、緊急時、変革期などストレスフルな状況である。そのような状況下でこそ新たなアイデアを試したり実験したりすることが要請されやすいからである（マルラー&ステマーディング、1963；マルラー他、1970）。ただし、後述す

24) リットウィン&ストリンガー（1968）の組織風土論は、動機喚起のパターンがリーダーシップによって異なることを実証している。

25) このリーダー行動の次元は、ハウス（1977）には含まれていないし、特にどの点が他のリーダー行動と異なる際立ったカリスマ・リーダー行動であるのか、その弁別妥当性がさほど明らかでない次元である。

るように、環境が徐々にしか変化していないときにおいて、他の人びとが見逃しがちな変化の動向をいち早く読みとるのも、今後のリーダーシップに期待される重要な役割のひとつである。

IV. 3. カリスマ・リーダーシップ論によるブレークスルー

ジェームズ・マクレガー・バーンズ (1978) によって対比された交換型リーダーシップと変革型リーダーシップは、ハウスにとっては、それぞれ（動機の喚起や誘意性そのものへの働きかけ以上に期待への影響力をより重視する）経路—目標理論（ハウス, 1971）と（価値や誘意性そのものへの働きかけを照射する）カリスマ・リーダーシップ論（ハウス, 1977）に対応する²⁶。

以上のレビューをふまえてあらためて、従来の交換型リーダーシップの限界を、その暗黙の仮定という形で指摘しておこう（ハウス, n.d., (c), p. 3, p. 29）。

第1の仮定は、リーダーならば部下が何を望んでいるかを知っており、彼らの欲求との関連でおかれた状況を診断しうる、という前提条件である。第2に、リーダーは効果的に事を成し遂げ業績をあげるために部下が従事すべきことが何であるかを正確にわかっている、という仮定である²⁷。第3には、高い業績をあげた部下に与えるための報酬がリーダーの手元に十分あって、リーダーならその配分に十分な影響力があるはずだ、と暗に仮定されている。また、交換型リーダーシップ論では、部下の側の目的、価値観、動機は所与で不変であると、しばしば仮定されがちである。

26) 後述するように、他の論者、たとえばバス (1985) にとっては、カリスマ性というのは、より広義の変革型リーダーシップの下位次元をなしている。

27) 先に述べた通り、経路—目標理論、その他の交換理論にもとづくリーダーシップ論に顕著なこの第2の仮定を排除した点にブルーム&イェットン (1973) の大きな貢献のひとつがある。

ハウスのカリスマ・リーダーシップ論のブレークスルーは、交換型リーダーシップの有力な提唱者であったハウス（1971）自身が、（一定の枠内ではとはいえ）その限界を克服しようとした点に求められる。ハウス（1977）モデルの全体像は図1に示す通りである。

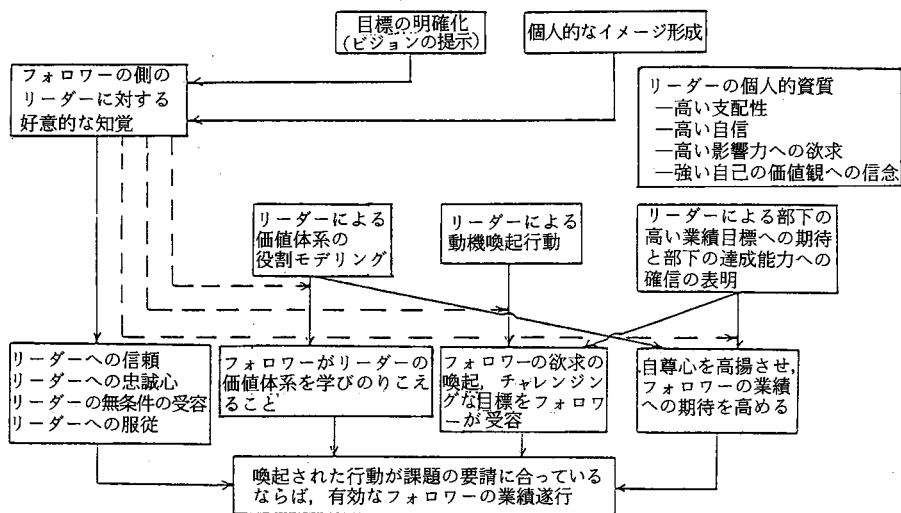


図1 カリスマ・リーダーシップ論のモデル

注 点線はモデレート効果

出所 ハウス（1977），p. 206

IV. 4. パーソナリティ形成の段階説と変革型リーダーシップ

上述の通りカリスマ・リーダーシップ論の特徴の一側面は、モデリングによる普遍的な価値観の相互浸透である。

交換や互惠性という打算よりも、価値観の共有によるリーダーシップの対比を、パーソナリティ理論における段階説から捉えるアプローチがある（クナーとルイス，1987）。このアプローチによれば、パーソナリティ形成の3段階、つまり命令的段階、対人関係の段階、および制度的段階が、それぞれ低次の交

換型リーダーシップ, 高次の交換型リーダーシップ, および変革型リーダーシップに対応づけられている。その対応関係は, 表1に示す通りである。

表1 パーソナリティの形成段階とリーダーシップ

パーソナリティ の形成段階 (リーダーシップのタイプ)	主 体 (組織化するプロセス)	客 体 (経験の内容)
命令的段階 (低次の交換型 リーダーシップ)	個人の目標と もくろみ (アジェンダ)	知覚, 即座の欲求と 感情
対人関係の段階 (高次の交換型 リーダーシップ)	対人関係の接触, 相互義務	個人の目標と もくろみ
制度的段階 (変革型リーダーシップ)	自分なりの標準と価値体系	対人関係の接触, 相互義務

出所 クーナート&ルイス (1987), p. 652

表1を一目見れば分かる通り, 個人がある段階からその次の段階に上昇する度に, 前段階での主体が, 次の段階では客体に転じる。ここに, 主体とは, その段階にいる人びとにとっては, ほとんど意識されないほど人間としての営みで中心的な基盤をなすものである。主体は, 今経験していることを構成ないし組織化するプロセスをその内にもなっている。これに対して客体は, 意識にのぼる(気にかかる)働きかけの対象であり, 即自的な経験そのものといってよい。

その場その場の欲求と感情に左右され, 自分の個人的目標を主たる行動基盤としているため, 命令的段階では, 往々にして, 他の人びとも自分と類似の動機で動いていると想定しがちで, 差異を認める余裕がない。次の対人関係の段階では, 個人的目標が客体となる分だけ, 内省が生じ, 無意識に自己の利害は他の人びととのつながりのなかにあると思うようになる。いずれの段階も, 交換型リーダーシップに符合するが, 後者では相互援助や相互期待が生じ始める。

そのため「絶えずフォロワーの業績をモニターし報酬を支えるという圧力が緩和され、より高次の交換型リーダーシップが可能となる」(クーナート&ルイス, 1987, p.652) のである。さらに一歩進んだ制度的段階では、相互接触そのものが客体となり、その基盤に確固たる普遍的価値観が生じ共有され始める。この段階は、変革型リーダーシップに対応している。誠に不思議なことにクーナート&ルイス(1987)は、このような段階説の基本文献ともいべきコールバーグ(1980)に一切ふれていないが、表2に示す道德価値判断の形成の3水準(6段階)は、彼らの3段階とよく符合している。なお、コールバーグは自説の6段階を表3のような形でジャン・ピアジェ、エーリッヒ・フロムやデビッド・リースマンの諸説と対応させている。

このような発達段階説は、変革型リーダーシップのように新規な領域で基本理論が欠如している現状では、また別個の切り口を提供する点で無視しえないが、いくつかの大きな疑問が残る。

第1に、成熟した大人であっても、なんらかの交換関係によって影響を受ける方がむしろ常態であり(ブラウ, 1964), それを段階説に固有のフレイバーでもって、あたかもより未熟な性向であるかのごとく扱うのには問題がある。バス(1985)のような考え方では、現実の管理者には、(理念型とは異なり)交換型リーダーシップの側面と変革型リーダーシップの側面が同居しているのである。

第2に、クーナート&ルイス(1987)のいう制度的段階(=変革型リーダーシップに対応する段階)にあるひとは、確固たる「個人」(これ以上分けえないという意味での in-dividual) としての自分なりの価値観だけにもとづいて行動することはない。制度的段階に成熟するやいなや、対人接触と相互義務の中から唯一絶対の普遍的価値観があまりに強固に、一組織体に、あるいは一社会に蔓延するとすれば、それは、危険でもある。多くの成熟した一流企業で「金太郎飴」^{ケーキ・カッター}的体質の改善が叫ばれているのは、この点を正しく直観したもの

表2 コールバーグによる道徳判断の、発達水準と発達段階への分類

水準	道徳判断の基礎	発 達 段 階
1	道徳的価値は人や規範にあるのではなく、外的、準物理的な出来事や悪い行為、準物理的な欲求にある。	段階 1 ＜服従と罰への志向＞(obedience and punishment orientation) 優越した権力や威信への自己中心的な服従、または面倒なことをさける傾向。客観的責任。 段階 2 ＜素朴な自己中心的志向＞ (naively egoistic orientation) 自分の欲求、時には他者の欲求を道具的に満たすことが正しい行為である。行為者の欲求や視点によって価値は相対的であることに気づいている。素朴な人類平等主義 (naive egalitarianism) および交換と互恵性への志向 (orientation to exchange and reciprocity)。
2	道徳的価値はよいあるいは正しい役割を遂行すること、慣習的 (conventional) な秩序や他者からの期待を維持することにある。	段階 3 ＜よい子志向＞(good-boy orientation) 他者から是認されることや、他者を喜ばせたり助けることへの志向、大多数がもつステレオタイプのイメージあるいは当然な (natural) 役割行動への同調。意図による判断。 段階 4 ＜権威と社会秩序の維持への志向＞ (authority and social order maintaining orientation) 「義務を果たし」、権威への尊敬を示し、既存の社会秩序をそのものために維持することへの志向、当然な報酬としてもたれる他者の期待の尊重。
3	道徳的価値は、共有された (shared) あるいは共有されうる (shareable) 規範、権利、義務に自己が従うこと (conformity) にある。	段階 5 ＜契約的遵法的志向＞(contractual legalistic orientation) 一致のために作られた規則や期待がもつ恣意的要素やその出発点を認識している。義務は契約、あるいは他者の意志や権利の冒瀆を全般的に避ける事、大多数の意志と幸福に関して定義される。 段階 6 ＜良心または原理への志向＞ (conscience or principle orientation) 現実的に定められた社会的な規則だけでなく、論理的な普遍性 (logical universality) と一貫性に訴える選択の原理に志向する。方向づけをなすものとしての良心、および相互的な尊敬と信頼への志向。

出所 コールバーグ (1980), 44頁。

注 訳語を一部変更した。

表3 コールバーグの段階説と他の説との比較

著 者	無 道 徳	1.恐怖に基づく	2.日 和 見 的	3.他者への同調	4.規則への同調	5, 6. 原理的- 自律的
道 徳 性 の 段 階						
マクドゥーガル(1908)	1.本 能 的		2.報 酬 と 罰	3.賞賛と非難の 予期		4.内的理想による 調整
J. M. ボールドウィン (1906)		1.二 元 的	2. 知 的		3.理 想 的	
L. ホプハウス (1906)	1.本 能 的	2.魔術的タブーと しての義務		3.個人的な徳の理想 としての義務	4.社会の規則とし ての義務	5.理性的,倫理的 原則
ピアジェ (1948)	1.前 道 徳 的	2.大人の権威への 他律的な服従	3.自律的な相互性 と平等への志向			4.自律的,理想的 な相互性と平等
ベックとハヴィガースト (1960)	1.無 道 徳 的		2.便 宜 的	3.同 調 的	4.非 理 性 的- 良 心 的	5.理 性 的- 愛 他 的
コールバーグ (1958)		1.服従と罰への 志向	2.道具的な利己主 義と交換	3.よい子, 是認への 志向	4.権威, 規則, 社 会秩序への志向	5.社会契約的, 道徳的志向 6.道徳的原理への 志向
自我または性格のタイプ						
フロム (1955)		1.受 容 的 伝 統 指 向	2.搾 取 的 ア ノ ミ ー	3.市 場 的 他 人 指 向	4.貯 蔵 的 内 部 指 向	5.生 産 的 自 律 的
C. サリヴァン, グラ ント, グラント(1957)		1.受 動 的 要 求 的	1.同 調 的 (搾 取 的)	1.同 調 的 (協 力 的)	1.権 威 主 義 的 罪 的 意 識 的	1.自 己 一 貫 的 1.統 合 的
ハーヴェイ, ハント, シュレダー (1961)		1.絶 対 的 評 価 的	2.自己分化的	3.共 感 的		4.統合的-自立
レヴィンジャー(1966)	1.前 社 会 的	2.衝 動 的 恐怖に基づく	3.便 宜 的	4.同 調 的	5.良 心 的	6.自 律 的 7.統 合 的

出所 コールバーグ (1980), 45頁

である。また、ハウス (1977) のカリスマ・リーダーシップ論で、キング牧師やガンディーと並んでヒットラーもしばしば例示として出されていることを付言しておこう。真に成熟した個人ならばともかく、一般の人びとに対して、強力なカリスマ・リーダーシップは、(ビジョンの正しさは実験的プロジェクトが終わるまで未知である限り) 両刃の剣である。

なお、この段階説の予測するより高次の段階では、「制度」がカリスマの日常化のアポリアを解決しえたとすれば、もはや強力なカリスマよりも、「ここにリーダーがいるとは察知できないような」(空気のような) リーダーシップが生じるであろう。これは、マンツ (1983 ; 1986) の一連の研究が示唆する「セルフ・リーダーシップ」の世界にほかならない²⁸⁾。

28) セルフ・リーダーシップ論そのものの検討は、本稿の射程を超えるので、ここではおこなわないが、自己組織化とマンツのセルフ・リーダーシップ論の関連を別稿で論じる予定である。

V. 変革型リーダーシップ論の次元構成

今日のリーダーシップ論の進展になによりも必要なのは、より綿密な基準変数妥当性の確認や、矛盾する諸結果をときほぐすより複雑なモデレート変数の検出ではなくて、リーダーシップ行動を記述する次元構成そのものの見直しである。前節で詳しくみてきた通り、ハウス自身は、ハウス（1971）ではオハイオ州立大学の伝統内で2次元のリーダー行動のみを扱い、ハウス&ミッチェル（1974）でそれを4次元に拡張し、ついに、ハウス（1977）に至って、表4に改めて要約するように、これまでのオハイオ州立大学の枠を超える次元構成を提示した（ただし、本格的な尺度は、バス（1985）まで待つことになる）。

この第V節では、著者自身の以前の実証研究も含め、いくつかの代表的な研究における変革型リーダーシップ行動のなかみを、探っていくことにしたい。

表4 カリスマ・リーダー行動の次元

- | | | |
|---|---|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> ・役割モデリング ・イメージ形成 ・目標の明確化（ビジョンの提示） ・高い業績期待の提示 ・その達成への確信の表明 | } | ピグマリオン効果 |
| <ul style="list-style-type: none"> ・動機喚起 ・発展的（育成的）態度 | | |

出所 ハウス（1977），pp. 194-200の記述，および
ハウス（n. d. (OHP)），p. 17より。

V. 1. 依存性対処型の戦略・革新指向のミドル・マネジャー（金井，1984b）

この調査は日本企業47社1,231課のミドル・マネジャーのサーベイ調査であり、原票は10,576票の規模で、それを課ごとに集計して分析したものである。基本的な研究動機は、今後重要となる新たなリーダーシップ像を把握する尺度

をつくりあげ、その信頼性を確認することにあつた。当時は、未だ経営学界で、J. M. バーンズのトランスフォーメーション・リーダーなる概念を論ずる者はほとんどいなかったし、わたしたちの研究グループも特にバーンズの諸著作を意識した覚えはない²⁹。しかし、「決められたことを決められた通り部下にさせる」リーダーシップとは異なるリーダーシップが必要とされつつある、という強い感触を得ていた³⁰。この視角が、質問項目のワーディングやア・プリオリ次元の想定に大きな影響を与えた。

この研究から生まれた管理者行動サーベイにおける次元構成、信頼性係数、質問項目の概要は、表5に示す通りである。ここで改めて注意を促したいのは、一見似通った行動にも、交換型に近い側面と変革型に近い側面とであたかも対をなすかのごとく、因子分析において別個の次元としてあらわれてきたことである。最も典型的な例は、単なる方針伝達と戦略的課題の提示の対比、および単なる達成圧力と緊張醸成との対比にある。方針の伝達や課題遂行のための圧力は、決められた通りにきちんと部下に動いてもらうためのリーダー行動である。それに対して戦略的課題の提示は、変化を見越した上でのビジョンの提示であり、また緊張醸成はルーチンな仕事への圧力を超えた未知の状況に極限状況で立ち向かうような部下の自律性を前提にした圧力である。

モデリング促進の次元は、ハウスのカリスマ・リーダーシップ論における役割モデリングに対応している。先に述べた戦略的課題の提示はハウス（1977）では（ビジョンとしての）目標の提示に、緊張醸成は高い業績期待の提示に、対応している。

相対的により強く変革型の要請されそうなR&D部門と比較的安定的な環境

29) 調査プロジェクトは株式会社リクルートの組織活性化研究所を拠点とするプロジェクトとして、野中郁次郎教授（一橋大学）、加護野忠男教授（神戸大学）、大滝精一助教授（東北大学）、および同研究所のスタッフとの共同作業として実施された。

30) 主として野中教授、加護野教授から提示された大きな研究の方向づけであった。

である製造部門とを比較すると、戦略的課題の提示やモデリング促進をはじめとして概して変革型リーダーシップにかかわりの深い次元は前者の環境において業績より高い相関を示すことが判明した³¹。

なお、このサーベイには、管理者によるネットワークづくり（コッター、1982）や連合体形成（カンター、1982）の概念の重要性を確認するかのごとく、他部門や社外との連動性の創出・活用、およびネットワークを通じての革新的試行といった次元も見出された。これらのリーダー行動も不確実性の高いタスク環境でより有効であることが判明した。変革型リーダーシップには、ネットワーク構築能力がより強く要求されるようである。³²

V. 2. 交換型ならびに変革型リーダーシップの体系的かつ統合的尺度の形成 （バス、1985）

先にも述べたように、バーナード・M・バスの研究では、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップとは（他の論者と同様に対照的に論じられてはいるが）個々のリーダーのなかに、程度（めりはり）の差こそあれ併存していると考えられている。

この研究の大きな貢献はふたつある。ひとつは、J. M. パーンズの政治史的研究に啓発されながらも——バス（1985）はパーンズに捧げられている——パーンズ（1978）の記述のなかでは必ずしも定かでない諸変数を明示的に整理し直していることである。しかも、バスは中核となる変数ごとに概念的なモデルを図2（交換型リーダーシップ）、図3（変革型リーダーシップ）にみるように、ボックス・ダイアグラムにまとめあげている。この概念化のプロセスにおける

31) 緊張醸成の次元を例外として、信頼蓄積、育成、戦略的課題の提示、連動性創出、連動性活用、革新的試行といった次元で、期待通りの関係がみられた（金井、1984b, p. 110の表4参照）。

32) この点は、変革型リーダーシップに必要な企業者的能力や行動とかかわっている（cf., 金井、1988）。

表5 金井(1984b)における

管理者行動の次元(クロンバックの α 係数)	行 動 の 内 容	本稿での分析についての含意
配 慮 (.948)	人間としての部下の考え方・気持を理解し尊重し、人間関係を保つ	対内的に部下を動機づける基本的行動
信 頼 蓄 積 (.906)	言動の一貫性、成功・失敗の因果帰属の機微、現場重視の姿勢によってリーダーとしての信頼性を日頃より蓄積する	管理者からの革新的提案が新たな規範として部下に受容されるための触媒としての機能
育 成 (.908)	部下のスキル・知識の長短を人材ポートフォリオとして描き、仕事の委任のしかたによって、各人の経験の幅を広げさせ、人的資源として部下を育成・学習促進する	「モデリング促進」の次元とともに「教育者としてのリーダー」の側面を照射。革新的行動を担えるだけの部下の側の自律性に関連
達成圧力 (.911)	決められた目標を期限通りに最後まで能率よく達成するように要求する	社内的に部下を動機づける基本的行動
緊張醸成 (.893)	自己超越的な極限追求、社内外からの競争、現状に対する危機意識から目標それじたいを高めながら、積極的に挑戦する緊張感を醸成する	基本的行動をなす「達成圧力」と対をなす次元
戦略的課題の提示 (.932)	会社の戦略と結びつけながら、長期ビジョンや少数の重点的課題を打ち出し、漸進的に部門レベルの戦略を練り上げ提示する	戦略指向の管理者行動についての中心的次元
モデリング促進 (.887)	自らの経験やノウハウ、部門内外での成功例をモデル(示範事例)として部下に伝え、めざすべき行動や行動のルールを学習させる	微妙で間接的な影響力行使、「育成」の次元とともに「教育者としてのリーダー」を照射

管理者行動サーベイ11次元の概要

先行研究での認識のされ方	採用された質問項目 (バリマックス回転後の因子負荷量)
リーダーシップ論における人間指向のリーダー行動の代表的次元として広く取り上げられてきた	部下の気持や立場を大切にしている (.819) / 部下の意見をかたよりなく聴いている (.708) / 部下の考え方や人柄を理解している (.705) / 部下の悩みや不満を理解している (.676) / 重要事項をすすめる前に部下の同意を得ている (.620)
ホランダの信頼蓄積理論やピーターズの最近の研究以外では、ほとんど完全に無視されてきた ⁽¹⁾	(リーダーが) 自分自身に対して厳しい (.638) / 日頃自分が (部下に) 言っている通り行動している (.632) / 現場で起きていることを自分で確かめている (.615) / ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしている (.550) / 部下の業績を自分のものにすることはしない (.425)
メイアーの集団問題解決の研究やヘラー、ブルーム=イエットンの人的資源モデルで注目されたが、管理者行動の次元としては、明示的に扱われなかった ⁽²⁾	部下を成長させるために種々の体験をさせている (.755) / 仕事を通じて部下の育成に努めている (.613) / 大きな仕事でも思い切って部下に任せている (.608) / 部下の強み・弱みを把握している (.580) / 部下が必要な情報を手に入れる手助けをしている (.541)
リーダーシップ論におけるタスク指向の行動の代表的次元として広く取り上げられてきた	部下に仕事の期限を守るように求めている (.663) / 部下にいったん決定したことは必ず実行するように求めている (.633) / 部下の仕事の質を厳しくチェックしている (.612) / 部下に仕事の進み具合について報告を求めている (.582) / 部下に目標の達成を最後まであきらめないように求めている (.581)
組織文化・企業風土の次元として扱われてきただけである ⁽³⁾	部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させている (.667) / 部下の力からみてぎりぎりいっぱいの仕事を要求している (.612) / 職場の目標を常に高めに掲げている (.599) / 部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めている (.560) / 職場に危機意識や緊張感を持続させている (.504)
事業部長レベルのゼネラル・マネジャー (コッター)、社内企業者としてのミドル・マネジャー (カンター) の研究でのみ指摘された	仕事の計画を短期・長期にわけてたてていく (.641) / 職場の役割を会社全体の方針や戦略と結びつけて練り直している (.586) / 職場の課題を少数の重点項目に絞りこんでいる (.564) / 状況の変化に応じて目標や方針を変えている (.559) / 課のビジョンについて機会をとらえては語っている (.508)
社会的学習理論にリーダーシップ論の基礎理論を求めようとすごく一部の研究者 (ルーサンス) を除けば、ほとんど完全に無視されてきた ⁽⁴⁾	部下に仕事の上での成功談・失敗談を語っている (.696) / 自分のノウハウを自ら部下に示している (.556) / 他の部署の成功例をモデル・手本として部下に知らせている (.549) / 職場の発展のシナリオ (筋書き) を部下に示している (.487) / 高い成果をあげた人をスターにしている (.463)

表5 金井 (1984b) における

管理者行動の次元 (クロンバックの α 係数)	行 動 の 内 容	本稿での分析についての含意
方針伝達 (.912)	会社で公式に決められた経営方針, 仕事の方針や会社の動向をきちんと伝える	「戦略的課題の提示」と対をなす基本的行動
連動性創出 (.893)	上司, 経営トップ, 他部門, 社外の人びととの協力的関係を創り出す	「戦略的課題」の形成に必要な情報の収集, 「革新的試行」に必要な資源・支持の獲得に関連
連動性活用 (.923)	社内外に創出した協力的対人関係を戦略的課題の実施・革新的試行の実現のために活用する	「戦略的課題」, 「革新的試行」の実行段階ないし作動 (動員) 段階に関連
革新的試行 (.934)	新たなアイデアや提案を実験ないし試行 (トライアル) として積極的に実施に移していく	革新指向の管理者行動にとっての中心的次元

注(1) E.P. Hollander (1978), *Leadership Dynamics*, New York: Free Press; T. J. Peters (1978), "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done," *Organizational Dynamics*, (Autumn) : 3-23.

(2) N. R. F. Maire (1965), "Supervisory and Executive Behavior," in *Psychology in Industry*, 3rd ed., Boston: Houghton, Mifflin, pp.153-206; F. A. Heller, (1971), *Managerial Decision-Making: A Study of Leadership Style and Power-Sharing Among Senior Managers*, London: Tavistock.

(3) 野中郁次郎 (1983), 「進化論的戦略の構想」『ビジネス・レビュー』Vol. 31, No.

管理者行動サーベイ11次元の概要 (つづき)

先行研究での認識のされ方	採用された質問項目 (バリマックス回転後の因子負荷量)
リーダーシップ論におけるタスク指向のリーダー行動の代表的次元(構造づくり)の一部として広く用いられてきた 一般的には、両次元とも管理者行動論全般を通じて対外的活動として認識されてきたが、リーダーシップ論では無視されてきた。連動性の創出と活用との区別は、ネットワーク形成とアジェンダ実行(コッター)、連合体形成と動員(カンター)に、対応する行動をなしている 実行重視、実験主義の組織文化、企業風土の要素としては認識されてきたが、管理者行動の次元として扱われることはほとんどなかった⁽⁵⁾	部下に会社の経営方針を知らせている(.751)／部下に会社全体の動きについて知らせている(.671)／部下に仕事の方針を知らせている(.491) 社内外に情報ネットワークをつくり出している(.742)／経営トップ層との意思疎通をはかっている(.646)／社外の人間関係を広げようとしている(.646)／他部門の管理者とのつながりを大切にしている(.598)／さらに上の上司に対し、言いたいことは何でも言っている(.515) 各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっている(.670)／取引先など社外の関係者から信頼されている(.646)／さらに上の上司の決裁を手際よくとっている(.590)／仕事を進める上で、関連部署の支援・理解を得ている(.581)／さらに上の上司や他部署に対して部下の立場を踏まえた主張をしている(.555) 新たなアイデアを積極的に試している(.805)／従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している(.731)／自分自身のアイデアを積極的に実行に移している(.726)／問題解決に際し自ら新しい提案をしている(.651)／新しい考えや提案を批判する前に試してみようとしている(.570)

1 : 33-49頁。

- (4) F. Luthans (1979), "Leadership: A Proposal for a Social Learning Theory Base and Observational and Functional Analysis Technique to Measure Leadership Behavior" in J. G. Hunt and L. L. Larson eds., *Crosscurrents in Leadership*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp.201-208.
- (5) T. J. Peters (1980), "Putting Excellence into Management," *Business Week*, (July 21), pp.196-205.

「出所 金井(1984b), pp.102-103より。」

関連文献（主として社会心理学の枠内のものが多いが）のレビューはきわめて的確である。ここにあげた2つのダイアグラムは、バスの用意した数多くのダイアグラムのうちの一部にすぎない。バスは、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップ双方の中核的なリーダー行動の次元、および環境特性についての下位モデルを構築しており、図2、図3はそれらのごく大まかな概要を示す上位モデルにすぎない。ただし、両方の型のリーダーシップが併存しているという立場は、図3に明瞭にあらわれている。

第1の貢献がこのような概念モデルにあるとするならば、第2の貢献は、実証的な面にある。このモデルに依拠するリーダー行動の主要な次元の操作化であり、新たなリーダーシップ尺度が構成され、その基準変数妥当性が確認され、モデルの一部が検証されている。

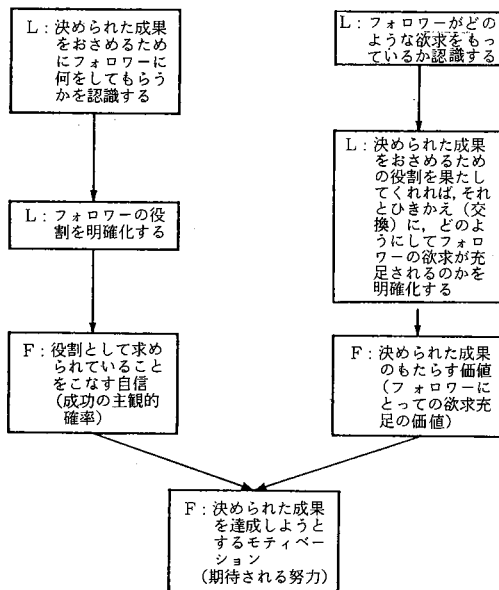


図2 交換型リーダーシップとフォロワーの努力

注 L=リーダー, F=フォロワー

出所 バス (1985) p. 12

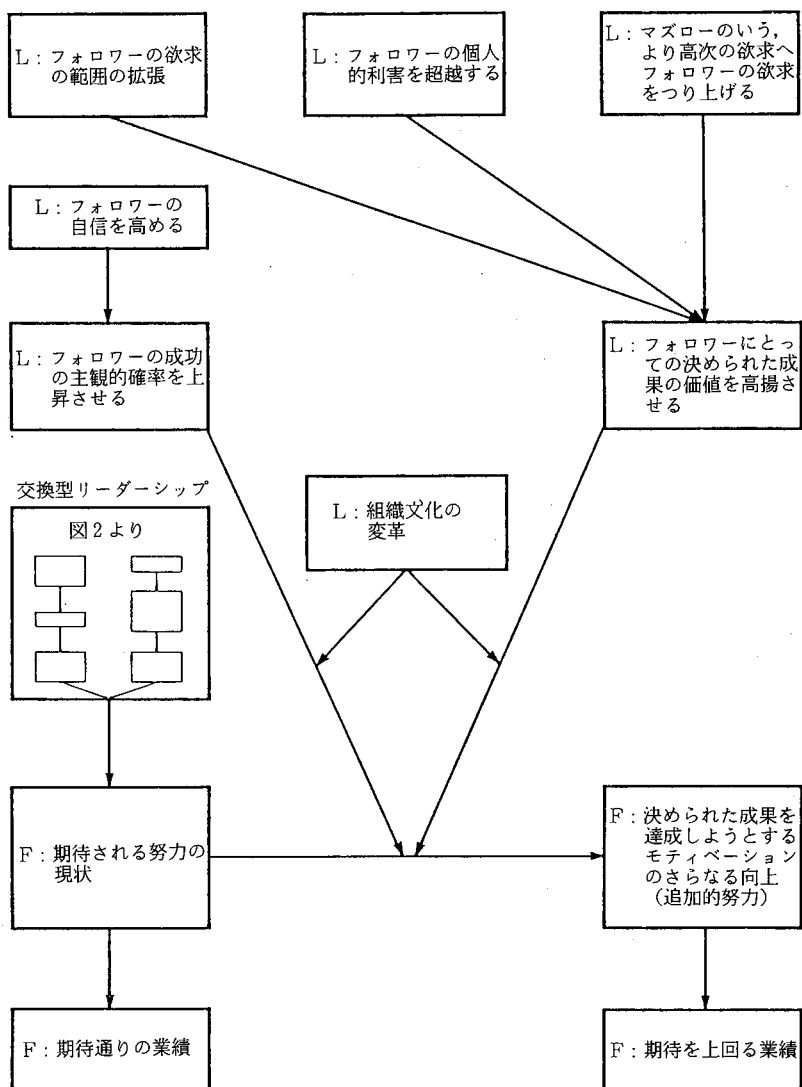


図3 変革型リーダーシップとフォロワーの追加的（エクストラ）努力

注 L=リーダー、F=フォロワー

出所 バス（1985）、p. 23

73項目（第1版の場合）の質問票が作成され、因子分析の結果、5つの次元が抽出された。そのうちの3次元は概念モデルにおける変革型リーダーシップに、残りの2次元は交換型リーダーシップに対応している。この5次元は、表6に要約する通りである。

まず変革型リーダーシップの第1の次元は、カリスマ・リーダーシップである。この次元のサンプル項目は、「完全に信じ切れる」、「従うべきモデル（手本）である」、「われわれにとってインスピレーションである」、「どのような障害でも乗り越える能力があると信じられる」などであり、全般的に、ハウスのカリスマ・リーダーシップ論に対応する項目構成になっている。先にもふれたようにハウス（1977）ではカリスマ・リーダーシップ論即変革型リーダーシップ論であったが、ここでは、前者は後者の下位次元のひとつをなしている。

表6 バス（1985）におけるリーダー行動の次元

変革型リーダーシップ

- ・カリスマ・リーダーシップ（第1因子）
- ・個別的配慮（第3因子）
- ・知的刺激（第5因子）

交換型リーダーシップ

- ・業績主義の報酬（第2因子）
- ・例外による管理（第4因子）

出所 バス（1985）、第12章。

第2の次元は、従来のオハイオ州立大学研究の単なる配慮とは異なり、あえて（きめ細かな）個別的配慮（individualized consideration）とわざわざ別の名が付けられている。サンプル項目には、「無視されていそうに思えるメンバーに個人的に注目してあげる」、「仕事がうまくいくと信頼を得られる」、「部下のひとりひとりを個別に扱ってくれる」などが含まれる。部下がそれぞれに持味があること、つまり個人個人の異質性や自律性を認めるリーダー行動であ

る。その点が、^{ひとからげ}十把一絡の配慮と異なる点である。危急時にこそ、個々人を知っていなければならない。たとえば、戦場をかけめぐる小隊（プラトゥーン）の長は、着任するやいなやまずこのような個別的配慮の重要性を知る必要があるという。このような個別管理のマイナス面はある種のエリート主義を生み出す可能性にある——あるいは少なくとも精鋭とその他の人を分化させる（cf. グレーン（1976）やグレーン&キャッシュマン（1975）の役割生成モデルにおける cadre と hired hands の分化）可能性は避けがたい。しかし、平常時のルーチン業務における一律管理にはない個別的配慮が、変革型リーダーシップの一側面をなす、とバスは考えているようである。

第3の次元は、知的刺激（intellectual stimulation）である。この次元の項目としては、「リーダーのアイデアは、これまでけっして疑うことのなかった私自身のアイデアのいくつかを考え直すきっかけとなる」、「古い問題を新たな方法で考えてみることを可能にしてくれる」、「ずっと不思議だと思っていたことを見る新たな見方をさずけてくれる」があげられる。変革型リーダーシップは理論家・思索家でもある。そのアイデアは、ひとを開眼させたり、ひとに健全な疑問を抱かせるものである。J.M. バーンズ（1978）のあげる歴史的な事例としては、たとえばフランス革命は、ディドロやダランベールなどの百科全書派による知的啓蒙をまず必要としたのである。また、大半の革命家は同時に理論家でもある。経営の場面でも、変革を担った人びとは、たいていなんらかの新たなコンセプトや当初はあまりわけのわからない理屈を出して、社内の人びとを知的に刺激している（野中，1988b）。バス（1985）は、この点について、変革型リーダーは教師であるともいう（cf., 野中，1981）。交換型リーダーのなかにも散見される教師的要素とそれが異なる点として、「変革型リーダーは、その思考が受身というよりは能動的で、そのアイデアにおいてより創造的で新奇で革新的であり、そのイデオロギーにおいて改革的ないし保守的というよりはラディカルかそうでなければ反動的であり、また観念的な解の探索

にも寛容である」(p.105)と鋭く指摘されている。

以上の次元から成る変革型リーダーシップに対して、交換型リーダーシップの第1の次元は、業績主義の報酬である。業績をあげればその分報酬をはずむというのが交換関係の基盤だからである。第2の次元は、例外による管理である。決められたことが決められた通りきちんと進行している限り口は出さない。例外が生じた時にのみ介入するという考えにもとづいた行動である。このような行動は、そもそも例外頻度がきわめて高いと意味をなさなくなるが、安定したルーチンな環境では能率的なやり方である。

変革型リーダーシップと交換型リーダーシップの2つの尺度(折半法によるそれぞれの信頼性係数は.80, .86)がここから生まれた。それぞれの尺度間の相関は、高度に高く($r=.72$)、互いに独立ではないことが判明している。このことは、同一のリーダーが両側面のリーダー行動を取りうるのであって、両者は互いに相容れないものではないという、バスの理論的立場を実証的に支持している。

基準変数妥当性に関しては、フォロワーの満足、リーダーとしての有効性(の知覚)のいずれを基準変数とした場合においても、変革型の3次元の方が交換型の2次元よりも基準変数との相関がより高かった。

決められたこと以上のことをフォロワーに実現してもらうのが、バスの概念化する変革型リーダーシップの効果であり、図3のモデルでも「期待を上回る業績水準」や「追加的努力」は図2にはない結果変数である。ちなみに、バス(1985)の書名は『リーダーシップと、期待を上回る業績』である。

この点から興味深いモデルの部分的検証は、リーダー行動5次元と「(期待を上回る)追加的努力」との相関である。変革型の3次元ではすべて相関がきわめて高い(.79から.88の範囲)。それに対して、交換型の2次元では、業績主義の報酬との相関は同じくらい高い(.76)けれども、例外による管理は、むしろ負の相関(-.24)を示している。業績主義も追加的努力の喚起に貢献するという点を除けば、モデルの想定する相関パターンであり、その妥当性を

支持している。

V. 3. 最高経営責任者（CEO）の臨床的事例研究（レビンソン&ローゼンサル, 1984）

金井（1984b）やバス（1985）がミドル・マネジャーの大量サンプルのサーベイ法にもとづくのに対して、レビンソン&ローゼンサル（1984）は少数の厳選されたトップ・マネジャーの臨床的事例研究である。2人の著者は、組織やリーダーシップの問題に取り組む臨床心理学者と精神科医である。

既存研究に対する彼らの不満は、(1)ビジネス界のリーダーの行動特性に対する綿密な記述が乏しいこと、(2)これまでのリーダーシップ研究では、「ある集団のある大まかな一断片」としての平均像しか示されてこなかったことである。これに対して、彼らは、ビジネス界のトップに立つような「企業者は彼ら自身の独自の心理学（「日常の理論」の一種；cf., 加護野, 1988b）をもっている」^{ユニーク}ので、実際の事業でリーダーシップを担っている人びとに興味をもつ」（p. 4）ようになった。彼らの調査対象は、表7に示す6名の大企業の最高経営責任者（CEO）である。研究の結果の主たる部分は、この5名の臨床的事例の記述そのものである。変革型リーダーシップの解明を直接的にめざした研究ではないが、序章から彼らがバーンズ（1978）以降の変革型リーダーシップ論の流れを意識していることが読みとれる。また、各CEOの記述に内包される十分に長い時間幅、そこに描かれる組織の歴史や個人史には、変革の要素が読みとれるし、さらに、最高経営責任者という仕事の性質上、事業環境の変化や後継者選定といった変革期にかかわる問題に自ずと言及されている。

臨床的アプローチにふさわしく彼らの用いた方法は、観察法と面接法である³³。

33) 同じく観察法や面接法を用いたとしても、その目的や解釈・利用の方法は、臨床的アプローチと民俗誌（エスノグラフィック）アプローチとでずいぶんと異なる（cf. シャイン, 1987；バン・マーネン, 1988）。この両者の方法論的対比については別稿を準備中である（金井, 1989a）。

表7 レビンソン&ローゼンサル (1984) によるCEO調査のサンプル

- ・GEのレジナルド・ジョーンズ
- ・シティ・コープのウォルター・リストン
- ・IBMのトーマス・ワトソンⅡ世
- ・アマックスのイアン・マクレガー
- ・モンサントのジョン・ハンリー
- ・ニューヨーク・タイムズのアーサー O. サルツバーガー

詳細な記述そのものに語らせるのが彼らの目的であるので、この研究から一般的なリーダー行動の次元を抽出して要約するのは必ずしも賢明ではないのかもしれない。著者たちも、いたずらに平均像や特定のスタイルに一般化するアプローチに否定的であるのだからなおさらである。

その意味でやや無理を承知で、レビンソン&ローゼンサル (1984) の示唆する新たなリーダーシップ像をあえて提示することにしたい。それは、表8のように要約されるであろう。

著者たちは、一方で自信と行動力にあふれるCEOが表明する自己猜疑心(self-doubt)の度合やあまり予想しなかったほどの謙虚さに驚いたと言う。CEOは、自分のやっていること、自分の組織のやっていることがはたして、それでいいのかどうかについてけっこう猜疑的である。「これでいいのだろうか」と問い内省しているわけである。この点から、CEOの第1の行動特性は、一見派手な実行力の支えとして、厳しい内省や徹底的な思考をおこなっているとのことである。彼らは実行の人 (doers) であるばかりでなく考える人 (thinkers) でもある。

表8 最高経営責任者 (CEO) のリーダーシップ

- 6名のCEOの詳細なケース・スタディによれば、
- ・リーダーシップの発揮は果斷な実行力ばかりでなく、実行に前後する徹底的な思考に裏づけられている。
 - ・とくに、一見複雑な問題の核心を考えに考えた末に簡単に理解可能な言葉におきかえている。
 - ・その過程で実に多くの人びと (組織外の人びとを含む) に広く接している。
- リーダーは、実践家であるとともに思索家でもあることによって、混沌からでも意味を見出す。それを簡潔で印象深い言葉にする。

出所 レビンソン&ローゼンサル (1984) の特に第1章、第8章の記述より。

第2に、リーダーは、とりまく現実の複雑性を複雑なまま放置することなく、個人的戦略、青写真、目標にもとづいて、一見複雑な現実像を「簡単に理解可能な言葉」におきかえている。CEOたちは、大きな計画も小さく始まることを知っている。だから、一方で大きな絵（しばしば曖昧な個人的戦略）を描きながら、他方で自らのキャリアを牽引するような詳細な青写真を描いている。ひとたび目標が生まれると、ほとんど強迫症的に目標にとりつかれている。その目標は個人的生活面と組織的業績の両面にまたがっている。またこのようなビジョンや目標の明確化が可能になるのは、CEO自身が強烈な自己イメージやめざすべき理想をもっているからにはかならない。とはいえ、調査したCEOのうち、当初からビジョンをもってその職に就いた人はいない。自分のまわりの問題をよく見定め、それらを解くための方法を探しているなかから、それは生まれてくるのである。

第3に必要な行動要件は、多数の人びとと相互接触し合うことである。顧客、従業員のみならず他にも多様な利害関係者がいる。いくら簡潔な言葉に結晶した個人的戦略を練り上げたとしても、それを支持してくれる人びとがいなければそれを実現できないことを、CEOはよく知っている。自らの理想を実現するパワーを生み出すには、上、下、さらによりかけ離れた周辺部にまで広がる人的接触から生まれる支持や支援が不可欠である。

また、(ハウス (1977) のモデルの1次元であった「役割モデリング」と同様) このように広範な人びとから支持されているので、自らが部下に対するモデル(行動の手本・見本)となれる。モデルとはいってもただ模倣されるべきモデルというよりは、願わくば他の人びとに「我を凌駕せよ、のりこえよ」という含みを秘めたモデルであることが望ましい。レビンソンは前著(1981)で既に「教師としてのリーダー」という側面の重要性に気づいてはいた³⁴が、

34)「教師としてのリーダー」という側面は、わが国でもずいぶん早くより野中(たとえば1981)により主張されてきた。

「このレベル〔CEOのレベル〕のリーダーが他の人びとを育成し、後継者をうまく確保するのに費やしている膨大な時間の量」(レビンソン&ローゼンサル, 1984, p. 15) は予想以上であったという。

他にも、思い切って引き受ける (taking a charge) とか危険負担の奨励というような次元も調査結果から示唆されているが、研究全体を総括するキーワードは「意味の意味」(the meaning of meaning) である。ヘラー&ティル (1982) は、「意味」を司る人としてリーダーシップを捉えているし、リーダーは、「自分の組織に意味を付与する」人であるという組織論研究者やリーダーシップ研究者はかなりいる (cf., バーナード, 1938 ; セルズニック, 1957)。むしろ、意味がどのようにして生まれてくるのか、リードする者とリードされる者の双方にとって意味はどのような目的を果たすのかを、より深く掘り下げて理解する必要がある」(p. 284) とレビンソン&ローゼンサルはいう。「意味の意味」を考え直す必要があるというのは、臨床的アプローチならではのより深いレベルでの知的作業を展望している (cf., フランクル, 1984)。

V. 4. 組織開発 (OD) の実践家が捉える新たなリーダーシップ像 (ヒックマン&シルバ, 1984 ; ベニス&ナナス, 1985)

サーベイ法、臨床的アプローチに続いて、より実践的指向の強い論者による研究にも言及しておきたい。ひとつは、『エクサレント・カンパニー』(ピーターズ&ウォータマン, 1982) の流れの延長上に位置する研究で、卓越した企業を創り出すリーダーシップに焦点をあわせたもの (ヒックマン&シルバ, 1984) である。結論はそれなりに明快であるが、調査方法ならびにその結論にいたる帰納のプロセスはやや不明瞭で、データや事例の使い方も多分に逸話的である。

もうひとつここでとりあげる研究は、組織開発 (OD) の大御所ウォレン・ベニス (&ナナス, 1985) によるもので、90名のリーダーに対する非構造化オープン・エンドの面接にもとづいている。調査対象90名のうち60名は産業界、残

りの30名は公的セクターから選ばれた。産業界の60名のうち30名は『フォーチュン』上位20社の大企業に、残りの30名は中小・中堅の企業に属する。サンプルには、マクドナルドのレイ・クロックが含まれているかと思うと、非産業界からはオーケストラの指揮者、動物園長、大学総長なども含まれている（ただし、3カテゴリーに属することを除けば、「成功した」リーダーの選択基準は必ずしも明確ではない）³⁵。また非構造化面接に最低限の骨組を与える基本的質問は、「あなたの強みと弱みは何ですか」、「生涯において、あなたの経営哲学や経営スタイルに影響を及ぼした特定の経験や事件は何ですか」、および「キャリア上の正念場はどのようなときでしたか、またそのときの選択をふりかえって今どう思いますか」（p. 24）の3つだけである。フラナーガン型の臨界事象法に近い面接法といえよう。ベニス&ナナスの研究の基本的立場は、サレズニツク（1977）と同様、リーダーと単なる管理者とはちがうのだという点にある（この点をうまく記した『ウォール・ストリート・ジャーナル』誌の警句——ベニス&ナナス自身も引用している——を参照のこと；本稿のp.222）。

V. 4. (1) エクセレンスを生み出すリーダーシップ

社風、戦略、変革を生み出す方法のコンサルティング（ヒックマン&シルバの場合）も、また、より大きくは「計画的変革」（planned change）の理論（あるいは理論といえないまでも、少なくとも相互に関連しあった諸概念の集合）・技法の一翼を担う組織開発から生まれたリーダーシップ論（ベニス&ナナスの場合）も、変革型リーダーシップ論に依拠し、あるいは逆にそれをさらに発展させるものである³⁶。

35) 大企業サンプルの年齢の中位数は56才、（役得を除く）平均年収は40万ドル、会社への勤務年数は22.5年、CEOとしての在職期間は8.5年である。

36) J. M. バーンズ（1978）の変革型リーダーシップの直接的な影響はベニス&ナナス（1985）の方により顕著である。

彼らの提示するリーダー行動の次元構成をみていくことにしよう。表9は、ヒックマン&シルバ(1984)における、経営の卓越性(エクセレンス)を導くリーダー行動の次元を要約したものである。各次元にかかわるリーダー行動を「自己診断」するための尺度が開発されているが、研究の成果の一部として、この尺度にもとづくデータが存在するわけではない。したがってデータから次元が抽出され、その妥当性や信頼性が提示されているというわけではない。しかし、自己診断項目は、今後の研究に対して各次元の操作化のヒントを与えてくれる³⁷。

まず表9における第1の次元は、創造的洞察力(creative insight)である。創造的洞察にたどりつくためには、的を得た問を発すること(asking the right questions)が必要である。卓越性をめざすリーダーは常に現在のやり方に疑問を提示する。ルーチンに疑問を提示することが変革型のリーダーの行動にみられる唯一のルーチンといってもよい(cf., ピーターズ, 1978)。この次元に関する自己診断項目は、「思考を要する複雑な問題や状況に刺激される」、「部下の間のオープンな議論や意見の衝突を奨励する」、「無知がばれるとかを一切

表9 卓越性(エクセレンス)をめざすリーダーシップ(その1)

- (1) 的を得た問いかけをして問題の核心にせまる創造的洞察力
(Creative Insight: Asking the Right Questions)
- (2) ヒトこそが組織体の最も重要な資源であるという信念にもとづいた、対人接触の機微や感受性
(Sensitivity: Doing unto Others)
- (3) 事実、数字、希望、夢、危険と機会を絶妙に混ぜ合わせた将来への明瞭なビジョン
(Vision: Creating the Future)
- (4) 当面の問題、自分が得意な領域外にも関心をもち変化適応力を保つ多芸性
(Versatility: Anticipating Change)
- (5) 持続的な変化を実施するための、活動や資源投入の焦点の明確化
(Focus: Implementing Change)
- (6) 長い眼でものを見る辛抱強さ、ないし忍耐力
(Patience: Living in the Long Term)

出所 ヒックマン&シルバ(1984)より。

37) このような自己診断の面のみに焦点をあわせた別売のより実践的な手引書がヒックマン&シルバ自身によって編まれている。

気にせず多数の質問をする」などである。創造的洞察の障害物は、変化への抵抗や変化の回避、規則への依存、恐怖心と自己猜疑³⁸、論理・正確性への過度の依存、白黒の決着を迫る思考、および実用性と能率へのとらわれである。

第2の次元は感受性である。これは、自分がしてもらいたいことを他の人びとにしてあげるような感受性のことを指している。このような感受性を実現させるには、まず何よりも、組織体のなかにある様々な資源のうちで、ヒトこそが最も重要な資源であるという信念をもたなければならない。また、そのような信念にもとづいてこそ対人関係やコミュニケーションさらには人材育成における機微や感受性が生まれてくる。非感受性の自己診断項目（あるいは感受性の度合の逆転尺度）には、「より深く長期的な欲求（キャリアの進展、給与などを超えた満足）よりも特定の即座の欲求（もっと座り心地のよい椅子、少しばかりの昇給）でのみ人びとを扱っている」、「自分にとってどうなのかということばかり考えて、自分中心に他の人びとと接している」、「自分が部下に仕えてその欲求に報いるというよりも部下が自分に仕えて自分の欲求に報いると考えている」、「別に議論などしなくても人びとの期待、欲求や欲望はわかると前提している」などが含まれる。

感受性への障害となる発想は次の5点である（ヒックマン&シルバ, 1984, p. 138）。

- ・他の人びとの期待や欲求は、議論などせずにわかっているという前提
- ・相違点があるのに、あらゆる従業員を同じように扱うこと
- ・従業員を道具ないし生産の単位とみなすこと
- ・かつてはこうだったという観点から従業員をみて変化や改善を認識しないこと
- ・自分なら同じ状況でこう対応すると思う通りに従業員は対応すべきだと信じること

38) 自己猜疑は、レビンソン&ローゼンサル(1984)のような記述的研究では、CEOに意外に多くみられる特性と記述されたが、ヒックマン&シルバ(1984)のような規範的研究ではマイナス面として捉えられている。内省や自己猜疑がどのような条件でポジティブに働き(たとえば創造的破壊)、またどのような条件ではネガティブに働く(ただの破壊的破壊)のかは、今後探求に値する研究課題である。

附録3のノエル・ティシーの主張にもある通り、変革型リーダーシップを語ることは、ヒトの問題、特に人的資源管理をいかに構築すべきかという問題と密接にかかわっている。

第3の次元は、将来を創出するビジョンである。ただ単に夢にふけるのちがって、次に述べる次元（執拗性）とならんで、ビジョンづくりは、統合をもたらす行動次元である。それは、将来の機会を創出したり、あるいは機会を見出すために必要である。ファンタジー（幻想）と異なり、うまく描かれたビジョンは、夢や志を事実や数字と混ぜあわせ、記号もしくは簡潔な言葉に凝縮させたものである。それは不確実な将来に向けて、危険と機会が紙一重で向き合っていることを明瞭にする³⁹。ビジョンのあるリーダーとビジョンのないリーダーは、表10のように対比される。なおビジョンの創出は、よりオペレーショナルなシナリオの構築に結びつかなければならない。

ビジョン形成力にかかわる自己診断項目は、「ビジョンがはっきりしてくるまで新たなアイデアや視角を考える」、「ビジョンができたなら従業員にすぐに把握されるような単純な哲学に焼き直す」、「従業員にもビジョンを抱くように動機づける」などである。

表10 ビジョンの有無とリーダー行動

ビジョンに欠けるリーダー	ビジョンのあるリーダー
・日常的問題を解き意思決定する ・直属の部下とフォーマルに会う ・高踏的、合理的、批判的で「コールド」 ・弱点の方に目を向ける ・現状の事業活動について語る	・哲学をはっきりさせる ・あらゆる階層の従業員と接する ・受容的、表出的、支持的で「ホット」 ・長所に目を向ける ・将来の目標について語る

出所 ヒックマン&シルバ (1984, pp. 158-159) より。

39) ヒックマン&シルバ (1984, p. 151) は、ビジョンを「現時点の事実、希望、夢、危険と機会の混合物から未来を創出しながら既知から未知へ至るメンタルな旅路」と定義している。

第4の次元は、変革を先取りした多芸性 (versatility) である。現在できることや今の時点で得意なことばかりにとらわれると適応力を弱める (cf., ワイク, 1969)。様々なことに手を出せるだけの多芸性を磨いておかないと、変化への対応は後手後手に回り、手遅れになる。金井 (1984b) のサーベイにおける革新的試行の次元がこれに近い。それは環境の変化を先取りするシグナルに気をつけ、絶えず新たなアイデアや仕事のしかたを実験して、速やかに動くせをつけておくリーダー行動である。

この次元の自己診断項目には、「他の人びとの行為にただ反応するだけでなく自ら新たな展開をはかっている」、「新たな製品、アプローチ、アイデアを自分で始めて、試してみる」、「部下がうまく調整をとりながら新たな計画に速やかに乗っていける癖をつけさせる」などが挙げられている。

第5の次元は、変革を実施するに際しての焦点のしぼりこみである。多芸性と焦点とのバランスは微妙である⁴⁰。多芸でないと変化に気づかないし変化に積極的に対応できないが、他方で焦点が定まっていないと外界の変化に応じた組織の変革にはずみや持続性が生まれない。また、競争上の優位性や独自能力もどこかに焦点を定めないと蓄積されない。焦点の定まったリーダー行動には3つの属性がある。(1)生活の全側面の活動に十分な注意を払う。(2)そのなかで卓越性を達成できるような領域に活動を限定する。(3)必要となればある活動から別の活動へすっきり移行する。この3属性のうち、特に(2)は、多芸性との緊張が明らかである。

しかし、科学者、医者や研究者を考えれば、彼ら自身は説明できなくとも、多芸性と焦点が同居しうることが見てとれる。たとえば、すぐれた科学者は、一方で (今は着手していない) 研究動向、隣接分領、さらに異分野の研究領域

40) もとの研究 (ヒックマン&シルバ, 1984) においては両者の緊張関係は、さほど正面切って論じられていない。

にも広く目をみはりながら、他方で関心のある研究領域に焦点をしかと定めてコミットしている。「なにかに真に興味を抱くと自動的にある一定程度の焦点ができていく」(p. 207) とヒックマン&シルバがいうように、関心や興味(「やりたいことをとことんやってみる」)という言葉が、焦点の次元を考えるキーワードのようである。

この次元の自己診断項目に含まれるのは、「十全で途切れない注意を払って活動にのぞんでいる」、「誰にも負けないという活動に焦点をしばっている」、「焦点をある活動から別の活動に敏速かつ完全に移行している」、「あなた自身の(あなたの部下の)興味を重要性の順に並べあげられる」などである。

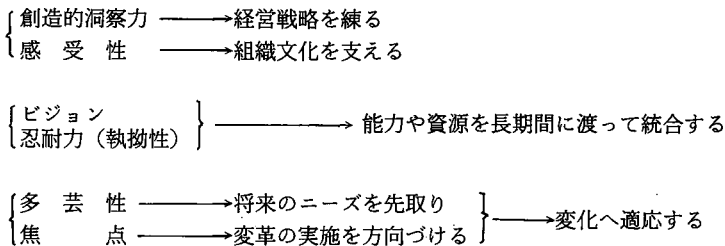
最後の次元は、一見何の変哲もない次元だが持続性ということである。長い眼でもものを見る辛抱強さ、忍耐力、しつこさがこれである。先に述べた多芸性と焦点との緊張関係が、関心や興味を軸に両立するとしよう。それでも、器用な多芸性と焦点の移行とが指向する実験主義的なアプローチと、着手した以上とことんやりぬくという持続的で執拗なアプローチの間には、それ以上に大きな緊張関係が(しかもより微妙な形で)横たわっている。この点については、かつて「実験主義組織におけるコミットメント」の問題として詳論したことがある(金井, 1984a) ので繰り返さないが、ヒックマン&シルバはこの緊張関係をあまり慎重に扱っていない。しかし、次にみるような自己診断項目じたいに、この種の緊張や矛盾がみてとれる。たとえば「変革期にしんぼう強く持続する」、「変革の最中に自分自身と自分のビジョンを再検討できる」、「早まった決定を避ける」、「うまくいきそうなことしか決定しない」というような項目に注意を促したい。

以上述べてきた6次元のリーダー行動の効果を要約したのが、表11である。

V. 4. (2) ODからみた変革型リーダーシップ

先にも述べた通り、ベニス&ナナス(1985)は、OD(組織開発)の流れの

表11 卓越性のリーダーシップ（その2）



出所 ヒックマン&シルバ（1984）の記述より。

ひとつの支流として生まれた変革型リーダーシップ論である。

OD専門家は、そもそも組織体に対する外部からのゆさぶりの専門家（インターベンションист）であり、自らが外部からの変革のいわば請負人（チェンジ・エージェント）として行動するなかから組織内に変化をひきおこす役割を担っている。その意味ではODの中心人物であるベニスから変革型リーダーシップ論が生まれてもなんら不思議ではない⁴¹。

ベニス&ナナスは、90名のリーダーから帰納的に引き出した4戦略として、リーダー行動の次元を示唆している。その概略は、表12に示す通りである。い

表12 リーダーのとる4戦略

- 戦略Ⅰ：ビジョンを通じての注意づけ
- 戦略Ⅱ：コミュニケーションを通じての意味把握（組織の建築家）
- 戦略Ⅲ：位置づけを通じての信頼づくり（わが社の位置を知る地図）
- 戦略Ⅳ：自己開発（たえず自己革新する個人と組織）

出所 ベニス&ナナス（1985）より。

41) 同じくNTL開設以来のODの中心人物であったシャイン（1985）も、組織文化とのからみで着手した仕事を、結局最終的なまとめの段階でリーダーシップに結びつけるにいたった。「組織文化の問題を考えれば考えるほど、それがリーダーシップの問題と不可分であると気づくようになった」と強調している（シャインとのパーソナル・コミュニケーションによる）。

くつかの次元は、これまでに検討してきた論者とかなり重複するので（また特定の尺度が各次元に対して作成されているわけではないので）、ここでは最低限のコメントを付するにとどめたい。

第1の次元（戦略Ⅰ）は、ビジョンを通じての注意づけ（attention through vision）である。ここで強調されていることのいくつかにふれておこう。第1に、ビジョンの曖昧性と明白性はそれぞれに効果がある（前者は夢をもたせ、後者——たとえば「1970年までに月に人を送る」というような具体的な目標——は使命観をはっきりさせる）。第2に、ビジョンがリーダー自身の独創で創り上げられることは稀である。それは、組織内外の多種多様な人びとの接触——そこで「質問上手（great askers）」（p. 96；訳99頁）であることを生かすこと——から生じる。あるいは過去の歴史や書物から多くの洞察を得られる。J.F. ケネディは、歴史書を読みあさり、偉大な思想家のアイデアを学んだし、キング牧師は、自らのあるいは他の人びとの宗教的・倫理的イデオロギーのなかに自分のアイデアの多くを発見した。第3に、ビジョンづくりのためにより重要なのは、単なる情報処理ではなく、情報の解釈や意味の創出である。第4に、ビジョンの絶えざる更新のためには、先見力（foresight）だけでなく、後見力（hindsight）、世界観、遠近知覚、周辺視野へのビジョン、改訂ないし再ビジョン化（revision）が必要である。伝統や組織文化との関係をみるには「後見力」、しかるべき詳しさと視角でものをみるためには「遠近知覚」、競争者や他の利害関係者の動きを見逃さないためには「周辺視野へのビジョン」、既に統合されたビジョンが環境の変化に応じてたえず見直されるためには「再ビジョン化」が、必要なのである。第4に、リーダーはビジョンを伝えるためのメタファーやモデルをうまく言葉に言い表わし、それを繰り返し伝えなければならない。

第2の次元（戦略Ⅱ）は、コミュニケーションを通じての意味把握（meaning through communication）である。この次元でベニス&ナナスが取り上げ

ているのは、社風（ないし組織文化）の問題にはかならない。組織文化を構築するリーダー行動をさして、組織の建築家ないし社会的建築家 (social architect) と呼ぶ。彼らの考えによれば、

われわれ人間は、われわれが紡ぎ出した意義 (significance) の網目の中にかかっている。われわれの考えでは社会的建築物 [= 社風] とはこのような意味 (meaning) の網目である。換言すれば社会的建築物は、その中で成員と他の利害関係者にコンテキスト（ないしは意味）とコミットメントを供給するような構築物である (p. 112 ; 訳113頁)⁴²。

第3の次元（戦略Ⅲ）は、位置づけを通じての信頼づくり (trust through positioning) である。この次元は、第1の次元におけるビジョンに方向づけを与えるもので、ビジョンに適合したシナリオづくりといってよい。マーケティング担当者が各製品のポジショニングをおこなうのと同じように、組織のリーダーは、環境の中における組織体のポジショニングをおこない、成員の進むべき方向を示し、その方向に進んでいけばビジョンの実現に近づいていることを実感させようとする。周知のNECにおけるC&Cというドメイン定義とそれをより詳細に示す技術マトリクスを例にとると、C&Cがビジョンであり、マトリクスに描かれた矢印のひとつひとつが連動し共鳴しあうシナリオである。

なお、持続性や執拗性の重要さは、この戦略Ⅲのところでふれられている。実際にビジョンを実現するプロセスで信頼を創出しそれを管理するには忍耐がいることが強調されている。

最後の次元（戦略Ⅳ）は、自己開発 (development of self) と名づけられている。ここでのキーワードは、「学習」である。変化する環境で生存するには、組織も個人も学習しつづけなければならない。ベニスらにとってAT&Tは、格好の事例を提供している。組織体がリストラを迫られるときには、個人の技能や資格にもリストラが迫られる。たとえば、証券業界の会社ならば、総合金

42) 訳語を一部変更した。

融サービスをめざすため、組織全体の自己革新が必要とされると同時に、成員ひとりひとりにもなんらかの自己革新や再学習が要請されている。ベニス&ナナスが言うには、

われわれの90人のリーダーのほとんどが自分たちの学習能力や学習の必要性によく気づいている。彼らは新たな経験にオープンで、新たな挑戦を求め、失敗を自己向上の機会として扱うような熱心な学習者である (pp. 203-204; 訳191頁)。

この次元は、ヒックマン&シルバの多芸性、金井 (1984b) の革新的試行の次元にもかかわっている。様々な実験をし、スキルのポートフォリオを、組織レベルでも個人レベルでも広げておこうという次元である。

V. 5. ゆでガエル現象と変革型リーダーシップが織りなすドラマ (ティシー&ディバナ, 1986)

ティシー&ディバナ (1986) は、10社の12名の最高経営責任者 (CEO) もしくはそれに準ずる経営トップに関する調査研究である。10社には、GM, GE, クライスラー, チバガイギーなど、なんらかの意味での変化に直面している企業が含まれている。調査対象者が12名なのは、GMのみ3名のトップが調査されたからである。

調査方法は、クライスラーのアイアコーカを例外として (彼のみ二次データおよび彼を知る人との間接的インタビューに依拠した), 著者たちが変革型リーダーと考える11名の人びととの直接的接触に依拠している。書名『トランスフォーメーション・リーダー』が示す通り、また直接的な引用から見る通り、この研究は、方法論には異なる立場をとるがバス (1985) と同様、バーンズ (1978) の変革型リーダーの研究の影響を受けており、その経営学バージョンである。

サーベイを作成して大量データを得てその因子分析からリーダー行動の次元を提示したバス (1985) と異なり、定性的研究ならではの記述的な詳細が、数

多くの面接調査からの生の声とともに記されている。行動の次元を確認するというよりは、次元を示唆するような変革の「ドラマ」を描くことが、ティシー&ディバナの意図である。調査結果から帰納された変革型リーダーシップ過程は、文字通り「ドラマ」の構成で提示されている。つまり、表13に示すように、彼らの著書は、変革型リーダーシップの過程があたかも実際にドラマ（演劇）であるかのごとく構成されている。このように結果を構成した理由、その背景についてティシーは次のように語る。

表13 変革型リーダーシップ発揮のプロセス（ドラマ）の筋書き

- プロローグ 新たなグローバルな競争舞台で「ゆでガエル」にならない
- 第1幕 再活性化（リバイタリゼーション）の必要性の認識
- 第1場 （徐々に）迫りくる嵐の認知
- 第2場 変化への抵抗を克服
- 第2幕 新たなビジョンの創造
- 第1場 問題の診断（技術／政治／社風；プランフル・オポチュニズム（計画的機会主義）→ 一時しのぎを避ける）
- 第2場 人を燃やす（動機づける）ビジョンの創造
（右脳ビジョンと左脳「青写真」）
- 第3場 コミットメントの動員：使命を達成すべく約束してもらう。
- 第3幕 変革を制度化する
- 第1場 創造的破壊：組織のあみの目を縫い直す
（技術／政治／社風ネットワークの管理）
- 第2場 組織の建築家としてのリーダーⅠ：官僚制をなんとかする
（技術／政治／社風の不確実性を下げる）
- 第3場 組織の建築家としてのリーダーⅡ：人びとを燃やす（動機づける）人的資源管理のシステム化
- エピローグ すぐにまた第1幕が始まる：自己革新するリーダー

出所 ティシー&ディバナ（1986）の目次に一部補足説明。

私はトランスフォーメーションを「ドラマ」のように第1幕第1場というような構成で説明しています。ドラマという隠喩を用いたのは、ドラマはどのような社会でも非常にパワフルにその一部を照射しているからです。ギリシア悲劇でも、日本の伝統芸能でも、シェイクスピアの劇でも全てに共通して、ドラマには人間独特のジレンマ——愛着だとか、憎悪とか、嫉妬だとか——があり、そのジレンマは完全には解消しきれないんだけど、そのことをきちんと理解しながら人びとは見ています。そういう意味で私はドラマという隠喩を使っているのです⁴³。

ドラマを記述する際に、補完的に2つの切り口が用いられている。ひとつは、TPC (Technical-Political-Cultural) 分析と呼ばれる視角で、ティシーの原著(1983)において既に提唱されていたもののみかたである。この視角によれば、組織現象は、技術的な糸の束 (T)、社内政治にかかわる糸の束 (P)、および文化ないし社風から成る糸の束 (C) が不可分に織りなす「戦略的ロープ」である。TPC分析は、組織の静態の分析よりも、組織が戦略やイノベーションを起こす動態の分析においてより重要である。「変革型」リーダーシップの記述に再度TPC分析を採用する所以である。

もうひとつの視角は、先に引用したティシーの言葉が示すように、組織の変革ドラマで見逃してはならないのは人間ドラマである。ティシー&ディバナは、図4に示す通り、組織全体の動きばかりでなく、個人の側に生じる動きにも着目して、両方のプロセスを同等に重視している。

ドラマの推移過程がそのままリーダー行動の次元をなしているわけではないが、幕のレベルは上位次元、場のレベルはその幕(上位次元)内の下位次元の行動を示唆している。それを順次概観しておくことにしよう。

(1)第1幕第1場 (徐々に) 迫りくる嵐

第1幕は、そもそも組織を再活性化(リバイタライズ)する必要性があるこ

43) 株式会社リクルートの組織活性化研究所(1988年6月30日)の内部研究会での議論にもとづく。そこでの発表はのちに『Cruit』の1988年8月号9月号、第21巻第8号第9号に掲載されたが、本稿に附録3a, bとして再録している。

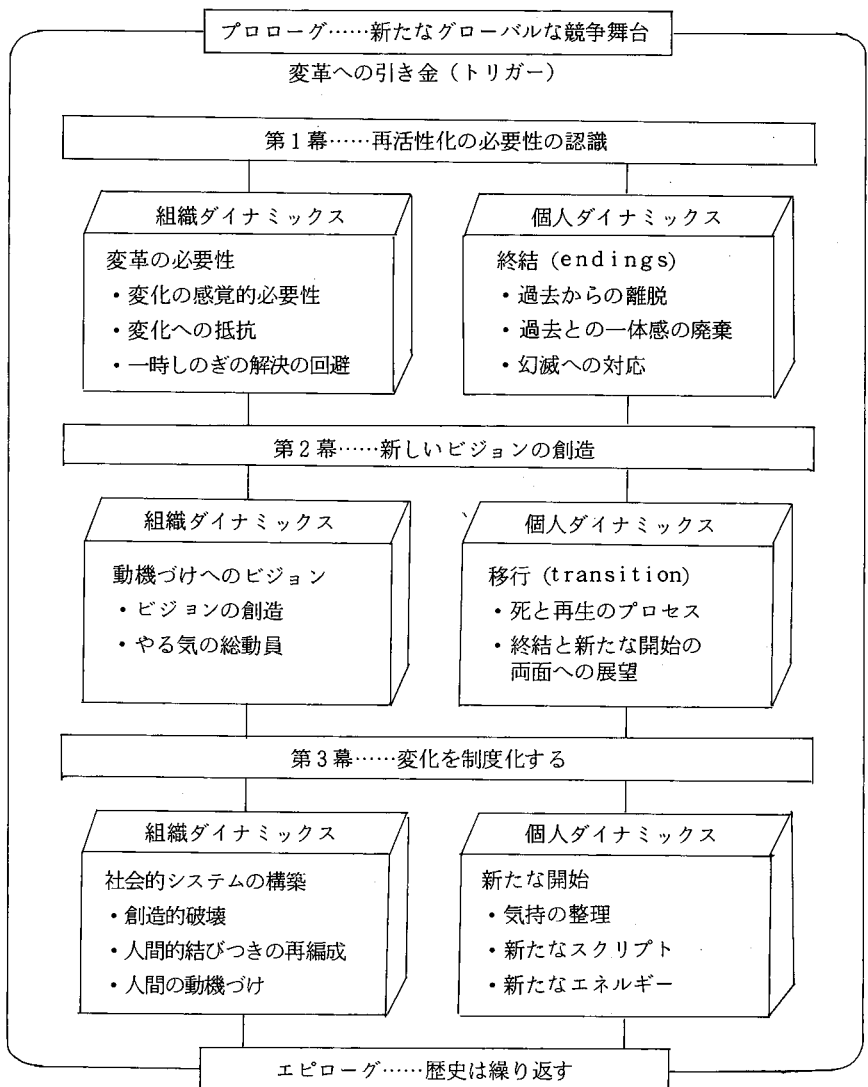


図4 変革型リーダーシップ……その3幕ドラマ

出所 ティシー&ディバナ (1986), p. 29 ; 40頁。

訳語を一部変更した。

とを、組織成員にわかってもらう苦労を描いている。

先に、ハウス（1977）の検討において、危機のときにカリスマ・リーダーシップが出現しやすいことを述べた。それでは、危機は、誰がどのように気づくのか。それをどのように伝えるのか。危機は、明らかに一目で危機という形で来るとは限らない。変革への引き金としては、いっきに強まる嵐の方がむしろ有難い。ゆるやかで徐々に迫る嵐の方が困りものである。ティシー&ディバナは、それを、「ゆでガエル現象」（boiled frog phenomenon）という。カエルを鍋の冷水の中に入れて、とろ火でゆっくり熱すると、カエルはゆであがって死ぬ。外界の変化（温度）がゆっくりなので、反応を引き起こす引き金にならないからである。これに対して、あらかじめ沸騰している湯にカエルをほうりこむと、変化の大きさゆえカエルは即座に跳躍して鍋から出て生き延びる⁴⁴。

徐々に迫りくる嵐を認知すること、換言すると、「わが組織はだいじょうぶだ」と思い込まず、絶えざる自己革新のきっかけに敏感になることが、変革型リーダーシップへの第1要件である。そのためには、(1)リーダーである自分の考え・仮定に挑戦する部下のいうことにも耳を傾けること、(2)社外に広がる人的ネットワークをつくること、(3)他の国の同業他社を訪ねるなど他組織と接すること、および(4)変化を探索する管理プロセスや業績評価システムをつくること、が必要になる。

組織の中の個人は、過去のままのやり方では通じなくなりつつあるという現実を直視し始めなければならない。

44) 企業組織にとっての環境の動きはリニアではないので、さらにスピード以外の要因によっても攪乱される。環境がじりじり悪化したかと思うとまた一時的に好転するというような環境のいたずらがそれである。フォルクス・ワーゲンのゴルフ（米国でのラビット）の旧モデル（いわゆるビートル）の歴史がそうであったし、ベスレヘム・スチールの崩壊プロセス（たとえば、ピューリッツアー賞受賞のストロマイヤー；1986参照）にもそのようなパターンがみられた。この点をご教示くださったのは加護野忠男教授（神戸大学）である。

(2)第1幕第2場 変化への抵抗を克服

ティシー&ディバナはTPC分析にもとづいて、変化への抵抗が生じる技術的理由、政治的理由、組織文化（社風）的理由について詳論しているがここでは、もとより慣れ親しんだやり方と訣別することにとまなう個人の心理的な抵抗の大きさと、この段階で変革型リーダーの側で安易な解決（ほんとうの解決にはならない）を避けることの重要性だけを指摘するにとどめたい。安易な解決に陥らないためには、(1)アジェンダをもつこと⁴⁵、(2)万能薬はない、したがって安易な解決などないという規範（a no easy answer norm）を浸透させておくこと、(3)説得過剰（overadvocacy）という陥穽を避けること、に留意しなければならない（p. 85；112－113頁）。社内説得にエネルギーを使いすぎてはいけない理由は、それが過剰期待を生み出す恐れもあり、また「説得のための説得」としてのコミットメントが「政治化」しすぎる可能性⁴⁶、があるためである。

(3)第2幕第1場 問題の診断

第2幕は3場から成るが、全体としては、ヒックマン&シルバ（1984）やベニス&ナナス（1985）でも強調されていたように、認知的（環境を「読む」ため）にも、また動機的（人びとを「燃やす」ため）にも、ビジョンがいかに重要であるかを説いている。

ビジョンを生み出すには、まず置かれた状況下の問題を診断する必要があるが、その目的にもTPC分析はかなっている。ここでもTPC分析の細部に立ち入るよりも、プランフル・オポテュニズムという独自の概念（pp. 94f；訳122－

45) アジェンダ構築をネットワーク形成とともに重要な管理者行動の本質ととらえる先行研究としては、コッター（1982）、金井（1983）参照。

46) 社内での地位が弱い人ほど、自ら起案した実験プロジェクトが失敗し始めても、それにさらにコミットしていく傾向がある（フォックス&ストー、1979；金井、1984a）参照。

124頁)についてふれておきたい。オポチュニズムはその場ごとの機会主義(ネガティブには日和見主義)だが、ビジョンができあがる前ですら「機会の窓口」(windows of opportunity)を活用すれば状況の変化にうまく便乗していきける。それをプランフル・オポチュニズム(計画的機会主義)という。これを促進する4条件として、(1)リーダー自らの個人的内省(personal introspection), (2) 経営トップの^{クリティカル・マス}臨界的多数の間にも分析と内省を促すこと, (3) 組織の各部署の「健康」度を相対的にみるデータを生み出す工夫のあるコントロール・システム, および(4) 注意深い^{スキャン}環境探査があげられている(p.94; 訳122-123頁)。

第1幕第2場で、安易な解決(easy solution)を回避すべきであるのと同様、第2幕第1場では、「一分間のその場しのぎ」(one-minute quick fix)への誘惑を断ち切ることが肝要である。

(4)第2幕第2場 動機づけるビジョンの創造

ハウス(1977)における目標の明確化(ビジョンの提示)と同様、ここでも典型的な例をなすのは、キング牧師の“I have a dream.”の演説である(附録2参照)。企業における変革型リーダーにも同様のビジョンが必要である。たとえば、GEのジャック・ウェルチ会長は、繰り返しそのビジョンを述べてきた。その成否は未だ疑問ではあるが。

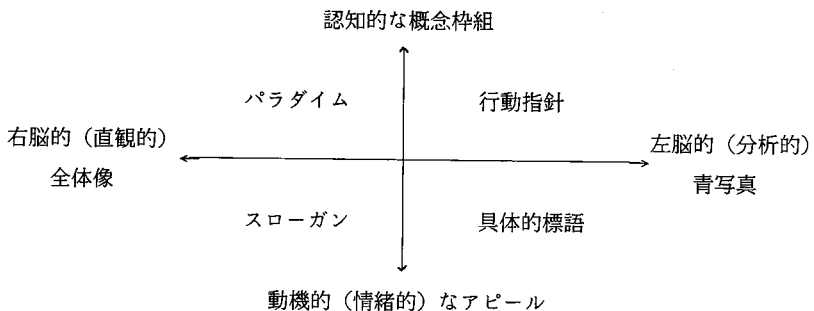
ナンバー・ワンかナンバー・ツーでありたい、そして絶えず競争が激化する世界でもっと競争力をつけたいという意欲は、たえず最前面に出ていなければならない。…われわれは、ここに集まる一人一人に会議が始まったら最初の15分は必ず競争力に関するテーマを扱うように頼んだ。……「わたしはGEにいるから安全だ」(“I am at GE and therefore I am safe”)などと思うことはできない。GEは安全ではないし、競争力のある自分自身の事業こそが安全にさせるものであって、市場で勝つことが安全なのだ(ティシー&ディバナ, 1986, p. 125; 訳156-158頁)⁴⁷。

47) GEの研修所長も動めたことがあるためか、ティシーのウェルチ評価は、きわめて好意的である。しかし、RCAの買収をはじめとするGEによる会社売買、また潤沢な資源に比して基盤技術の欠如から、変革型リーダーシップとしてウェルチが必ずしも成功しつつあるのかどうかはやや疑わしくもある。この点につき、『ビジネス・ウィーク』誌(1987年12月14日)のウェルチ特集、またハーバード・ビジネス・スクールのケース「ゼネラル・エレクトリック:1984」(野村マネジメントスクール訳 9-385-315)を参照。GEへの疑問を最初にご教示下さったのは、伊丹敬之教授(一橋大学)である。

ビジョンに関して、もうひとつコメントしておくべきことがある。全体を直観的に描く「右脳のビジョン」は、部分を要素的に結びつける「左脳の青写真」と結びつかなければならないことである。同じ点についてコッター(1982)は、管理者の抱くアジェンダは、一方で公式の計画書より大きな全体像をもち、他方で日々の行動指針となる細部項目まで含むという。

先に述べたビジョンの認知的・動機的側面という軸と重ねあわせると、おおまかにビジョンといわれている一語に、少なくとも4領域があることがわかる。ティシー&ディバナはこの点、あまり明確に論じているわけではないが、表14のように4領域を図示できる。

表14 ビジョンの4領域



注 さらにもう一次元、動態的 (プロセス) vs 静態的 (内容) という次元を各4セルについて区別されたい。

(5)第2幕第3場 コミットメントの動員

ひとたびひとを動機づけるビジョンができあがると、次に組織成員がそのビジョンに乗るようにコミットメントを引き出さなければならない。計画づくりへの参加, チーム編成の工夫, 管理方式, ならびに教育・研修がそれに役立つ。

なかでもティシーは、変革の必要性を認識させ、移行（transition）の過程を管理するツールとしての教育・研修の重要性が十分認識されていないことを警告する。研修はただ単に知識を授ける場でなく、変革へのビジョンへのコミットメントを引き出す場として活用しうるのである⁴⁸。

(6)第3幕第1場 社会的ネットワークの創造的破壊

ひとたび変化が生じ始めると、それに徐々にハドメをかけ制度化していかなければならない。制度化は、建築プロセスであるが、まずその場にある古い建物を除去しておかなければならない。逆に、制度化が完全にシステムにまで高められると、またリバイタリゼーション（第1幕）が必要となる。第3幕は、このような変革の制度化プロセスにかかわっている。

TPC分析は、ネットワークの分析の道具でもあるし、ティシー自身、社会的ネットワークの組織理論への応用をめざす経営学者の1人である（たとえば、ティシー、1981参照）。創造されたビジョンによって企業が変化し始めると、それにまつわる社会的ネットワークも、創造的に破壊され再構築されなければならない。技術（T）、社内の勢力図（P）、組織文化（C）の移行は、誰が誰とどのような情報を交換するか、また誰がどのような案件について誰に影響力をふるうかに、つまり社会的ネットワークのあり方になんらかの変更をせまることになる。

(7)第3幕第2場 官僚制を防ぐような新組織の建築

変革型リーダーは、TPC（技術－社内かけひき－社風）の束からなる戦略的ロープを、体系的に操縦しなければならない。変革を促進するためには、官僚制組織のめんどろさをバイパスしなければならない。変革型リーダーは、そのための方法を工夫しているはずである。

48) この点、旧ハネウェル・インフォメーション・システムズでの例については、ティシー&ディバナ（1986, pp.173-178；訳217-222頁）、GEの例については、『ビジネス・ウィーク』誌（1987年12月14日号）、および本稿の附録3参照のこと。

詳しいケースがある⁴⁹ので、ここで再度論じることはしないが、IBM社におけるIBU（独立事業単位）というのは、そのような仕組みの好例である。故ドン・エストリッジは、IBMの本体のもつメインフレームの技術発想（T）、社内政治（P）、本体の挑戦的であるとともに手堅い本体の社風（C）から隔離されたIBUとして、IBMのパソコン市場への参入を指揮した。

この第3幕第2場における変革型リーダーシップの挑戦課題は、「ダイナミック・ジグソーパズル」である。変革型リーダーにとっての組織づくりは、静態的なジグソーパズルとは異なる。彼らには、「まずどのピースに注意を払うことが必要か決め、次に各ピースを取り上げて固定観念に捕われずに、あれこれ動かしてはめ合わせなければならない」（ティシー&ディバナ、1986、p.226；訳289頁）のである。

変革型リーダーシップを実現するためには、技術的・政治的・文化的（TPC）不確実性ゆえに、官僚制組織の硬直性に対処しなければならないのである。

(8)第3幕第3場 人的資源管理（HRM, Human Resource Management） システムの建築

ティシーは、変革型リーダーシップの課題は、つまるところ人的資源管理の将来への課題を提示すると考えている（附録3参照）。

変革のドラマは、最初から終わりまでまさに、ヒト（人的資源）のドラマである。HRMの基礎として、ティシー&ディバナは、(1)HRMシステムの内的一貫性（システム内構成要素の整合的關係）、(2)職務の（「現在の」でなく）将来の要請を念頭においた選抜、(3)適切にヒトに報いる評価システムの設計、(4)他の資産と同じく人的資源にも必要なメンテナンス、(5)直面する多様な問題に見合うだけの多様な解決法、を挙げている。

49) この点に関しては、次のケースに詳しい。「アイ・ビー・エム——パーソナル・コンピュータの事業化」（n.d.）。「アイ・ビー・エム<IBM>」（沼上幹作成ケース）。

変革を語るドラマの結びが、結局ヒトの問題であるというのは興味深い。教育・研修そのものが変革へのコミットメントの動員に役立つことは先に述べた。管理者養成・能力開発という観点からも、HRM（人的資源管理）は、移行プロセスの牽引力、統合力として重要である（cf., 金井, 1987）。

このドラマにおける最も重要なポイントは、絶えず変化する環境下では、第3幕第3場が終わり幕が下りたかと思うと、また第1幕が始まることである。

VI. 結びと展望

新たなリーダーシップ像をめぐる研究動向を、変革型リーダーシップという観点からレビューしてきた。概ね「変革型」を意識したリーダーシップ研究は、バーンズ（1978）の影響を受けている。バーンズがこの研究領域のトランスフォーメーションに及ぼした最大の貢献は、サーベイ法が中心でともすれば小集団の中でのリーダーを念頭に（意識的にせよ無意識的にせよ）なされてきたグループ・ダイナミクス中心のリーダーシップ研究に対して「疑問を提示」したことである。世界をゆるがす変革を指揮した人びとのリーダーシップは、大量サンプルによるサーベイ像からの平均像としては捉えられないし、また小集団の班長のような役割とはほど遠いのである。

幸いなことに、既存の経営組織論の枠組への疑問を共有する多くの研究者たちが政治史家バーンズに触発され、政治の場面ばかりでなく、経営の場面における「変革型リーダーシップ」に注目するにいたった。本稿はそれらの研究のレビュー論文であると同時に、私自身のこれまでのリーダーシップ研究を再度位置づける試みでもあった。

金井（1984b）は、バーンズの研究業績を意識することなく実施されたものであった。回顧的には、そこに見出されたリーダー行動の次元のペアのいくつかは、バーンズのいう交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの対比に

対応している。たとえば、既決のことをきっちり知らせるという「方針提示」と、ムリを承知で夢を追求する「戦略的課題の提示」との対比や、ただ部下にやるべきこと（とわかっていること）をやらせる「課題圧力」と、何かよくわからないが実験している限りとことん試してもらいたいがゆえに極限追求を強いる「緊張醸成」との対比は、その典型例である（表5参照）。決められたことを決められた通り行儀よくきちんと部下にやってもらうパターンとは異なるリーダー行動がより重要になりつつある、という認識が金井（1984b）の母体となった研究プロジェクトの基本前提をなしていた⁵⁰。ただし、バス（1985）における交換型リーダーシップと変革型リーダーシップとの高い相関（.72）にみるように両次元は独立ではない。また、この点につき、ティシー&ディバナ（1986）は、「変化への抵抗は、すべての変化（change）には交換（exchange）が伴うという認識から生じる」（p. 74；訳49頁）と指摘して、変革型リーダーとして交換的関係を活用する必要があることを示唆している。

さて、金井（1984b）も含めながら、本稿でレビューしたいいくつかの代表的研究に共通してみられる、変革型リーダーシップの行動次元を整理したのが、表15である。各研究のねらいとするところは必ずしも同じではないし、研究方法も多様であるが、いくつかの共通の次元がみられる。ハウス（1977）は、理論研究であり、金井（1984b）、バス（1985）は、大量サンプルのサーベイ（質問票調査）法であり、他の調査研究は定性的研究である。定性的研究といっても方法はただひとつではなく、レビンソン&ローゼンサル（1984）は少数の事例を詳細に追求する「臨床的」であり、ベニス&ナナス（1985）は、ベニスのOD的バックグラウンドを生かしながらも90名に及ぶ人びととの面接にもと

50) この前提を、最初にビジョンとして示し、既存研究に疑問を示し、他方で新たな方向を探る必要性を認識する役割、つまり、変革型リーダーシップ研究における研究面での変革型リーダーシップの役割を担ったのは、先の注でもふれた通り野中郁次郎教授（一橋大学）、加護野忠男教授（神戸大学）であった。

表15 変革型リーダーシップの諸研究を通じての共通の次元

共通の次元 研究者	戦略的ビジョン の浸透	環境探査・ 理由づけ	実験的試行 の促進	実施時の極限 追求・持続	フォロワーの 成長・育成	コミュニケーション ネットワークづくり
ハウス (1977)	目標の明確化 役割モデリング	(イメージ形成)	動機(特に達成 動機)の喚起	高い業績期待 成功への革新 (両者を通じてのど グマリオン効果)	育成的態度	—
バス (1985)		知的刺激	カリス・マ リーダーシップ の次元の一部	業績主義の報酬 (交換型の側面)	個別的配慮	—
レビンソン& ローザンサル(1984)	洞察力/言葉	(実行力アップラ 思索)	自己責任で 危険負担	[執拗さ]	後継者の探索 育成	多数の人びと の接触
ヒックマン&シルバ (1984)	ビジョン 焦点の明確化	創造的洞察力	多 芸 性	忍 耐 力	感 受 性	—
ベニス&ナナス (1985)	ビジョンを通じ ての注意づけ	位置づけを通じ ての信頼づくり	—	—	自 己 開 発	コミュニケーシ ョンを通じての 意味把握
ティンシー& ディバナ (1986)	ビジョンの創造 と左脳書き真	変化の認知 問題の診断	変化への抵抗 を克服	コミットメント の動員	HRM (人的資 源管理) のシス テム化	社会的ネットワ ークの創造的破 壊
金井 (1984b)	戦略的課題の提示 モデリング促進	連動性 (ネット ワーク) 活用 (信頼蓄積)	革 新 的 試 行	緊 張 醸 成	育 成	連動性創出

注 () は明示的な次元ではない
() は間接的に関連

づく。ティシー&ディバナ（1986）のデータは、90名と比べると少なく12名の経営トップであるが、定性的データの再構成のしかた（ドラマというメタファー）に特徴がある。ヒックマン&シルバ（1984）は、方法論的には最も不透明ではあるが、コンサルタントならではの定性的洞察に満ちているし、彼らの提示する次元はさほどの^まど^とのはずれではない（ただし、理論的枠組に欠ける）。残念ながら、彼らの自己診断用尺度には、金井（1984b）やバス（1985）のように信頼性や基準度数妥当性は提示されていない。それでも今後の定量的研究への橋渡しとなる示唆を含んでいる。

このような方法論的多様性を前提とするならば、表15で共通にみられる、いくつかの新たなリーダーシップ像の軸は、方法横断的妥当性をもっているといってもよからう。いくつかの軸は明らかに共通である。まず第1に、変革を惹き起こすには、ビジョンの形成が不可欠であり、第2に、ビジョンをうまく練り上げるためには環境探査ないし環境の変化に対する意味づけが必要である。第3に、変化する未知の環境でビジョンを実現するには、ある程度の危険を承知で、変化への抵抗を抑えながら「実験」ないし革新的試行をおこなうことが要請される。このことは、既に得意なこと以上のこと、つまり不得意な（しかし得意なこととどこか関係のある）ことをこなす多芸性を磨くことでもある。第4に、ひとたび変革に乗り出すと、それはルーチン業務ではないので、ムリを承知の上での極限追求も必要なら、乗り出した限りそれをなんとかやり通す持続性や執拗さも必要である。ただし、既述の通り、このような持続性と試行の幅（多芸性）との微妙な関係を看過して、この両面を推進することはできない。第5に、リーダーにとってフォロワーの育成は、ある意味では変革型リーダーシップならずとも自明の責務と思われようが、安定期ではなく変革期には、ひとりひとりの部下への個別的配慮、今よりも皆が伸びるという育成・育成的態度、変化の最中ならではの個人的問題への感受性や、自己開発の奨励が必要である。最後に、以上のことを成し遂げるためには、部下のみならずより

広範かつ多数の人びととのネットワークづくりが必要である。

さて、これらの共通の次元すべてを貫く、変革型リーダーシップの本質はどこにあるのであろうか。かつて著者は、それを、次の2点で捉えたことがある(金井, 1986b)。ひとつは、組織の他の成員が当然視する仮定を疑うことであり、もうひとつは、組織の他の成員が気づかない(あるいは暗黙には感知している)意味の創出である。

ここでは、なによりも前者の疑問提示に、変革型リーダーシップの本質(少なくとも他の何にもまして要請されるコア)を捉えたい。たえず「どうして」、「なぜ」と問うこと、それを根本・本質に遡って考えること、さらにそのために必要な問いかけ、つまり「疑問」を「無茶な疑問」⁵¹としてではなく「筋の通った疑問(reasonable doubt)」⁵²として提示しうることが、変革型リーダーシップには不可欠である。

他の組織成員や、さらには組織外部の利害関係者が当然視している既存の意味や前提(仮定)を疑う点に変革型リーダーシップの第1歩がある(図4参照)。ただし、ただ疑う、破壊するだけでなく、なによりもそれは新たなビジョンを生み出すための一里塚でなければならない。この一里塚を超えた後は、表15のいくつかの研究が示すようなしつこさや持続性が必要である。やがて環境は変化するので、しつこく追求してきた新たな方法・方向もいつかは古くなる。そのためには、環境の変化のスピード(遅さ)やパターン(ダメになりかけても短期的にもち直す)のいたずらに翻弄されてはならない。変化こそ常態である

51) ティシー(1983)のTPC分析を用いるなら、ここでいう無茶な疑問とは、自社の技術(T)を省りみず、社内の影響力関係(P)に無頓着で、社風(C)を踏みにじるような「ぶしつけな」疑問である。TPCの3要因からなる戦略的ロープをたぐり直すには、このような無茶な疑問は適切ではない。

52) ヘンリー・フォンダ主演の『12人の怒れる男たち』の映画のなかで、フォンダが繰り返す疑問提示を何度も検討すれば、ただ単に法律用語としてではなく、創発的リーダーシップが発するべき問に不可欠な性質としての「筋の通った疑問」が集団過程にもたらす効果がよく読みとれるであろう。

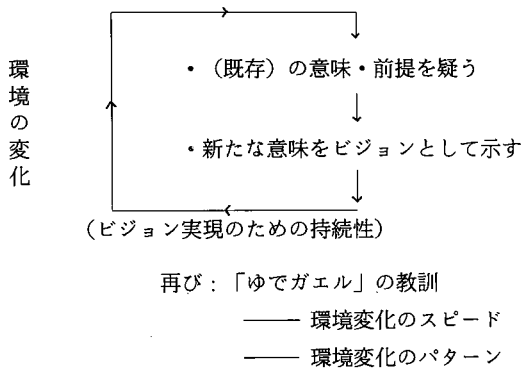
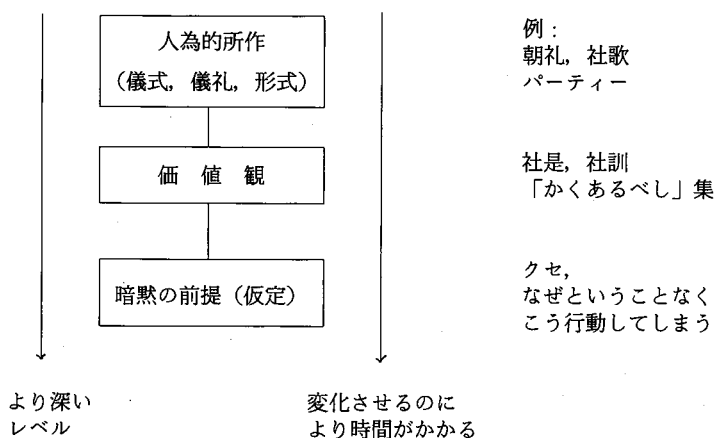


図5 新たなリーダーシップ像の共通点 (エッセンス)

と気づいて、「筋の通った疑問」を社内にも社外にも素直に問えるリーダーは、変革型リーダーシップをとるためのチケットを既に手にしているのではなからうか。

暗黙視された前提(仮定)を疑う点に、組織文化づくりのリーダーシップの本質をみたのは、シャイン(1985)である。図5に示すように、これまでのコーポレート・カルチャー関連の文献(たとえば、ピーターズ&ウォーターマン, 1982; ディール&ケネディ, 1982)は、ハイテク企業のビール・パーティや、サービス業での営業売上コンテスト、日本企業の社歌唱和といった人為的所作のレベルにこだわりすぎていた。これで、組織が変わるのなら、変革型リーダーシップは、異文化の国においてすら困難ではない。また、オーウチ(1981)が注目するような、たとえばヒューレット・パッカード社におけるいわゆるコーポレート・クリードの明文化、あるいはわが国企業の社是・社訓の変更によって、組織が変わるとしても、やはり変革型リーダーシップは、そのあるべき深みに達していない。われわれは、しばしば、「XX社の人ならきっとこうする」とか「YY社の人ならこういうことはしない」ということをよく言う。このような言明に奥深く潜む、当該組織内では共有された暗黙の前提に働きかけるこ



- ・「企業戦略は一晚で書き直すことができて、コーポレート・カルチャー（社風）はもはや流行遅れとなった古いスーツのように捨て去ることはできない。」
(チャールズ・L. ブラウン AT&T会長, 1982年9月)

図6 コーポレート・カルチャー（社風）解読の3レベル

出所 シャイン (1985) より。

とこそ、リーダーシップの本質であるとシャインは考えている。変革型リーダーシップにとって、この点はより困難である。なぜなら、ある新たな暗黙の前提を一歩ずつ広めていくのもその役割ならば、ひとたび共有された暗黙の前提に「否」というのも自分であるからである。この点、変革期にしばしばリーダーが交替するのも無理からぬことである。ティシー&ディバナ (1986) が述べるように、「おそらく変化に対する最も重大な抵抗は、変革をもたらすためには、リーダー自身が過去におこなった決定や行動を自己告発しなければならないという事実から生じるものであろう」(p.77; 訳104頁)。

リーダーの交替 (cf., グラスキー, 1960; 1963) なく、これを能くなしうるには、リーダー自身にある種の内省能力が必要である。レビンソン&ローゼンサル (1984) が強調する通り、最高経営責任者 (CEO) たるものは、行動力

ばかりでなく、このような内省を（前向きに）できる思索家でなければならないし、変革をめざすミドル・マネジャーもまた、「筋のある疑問」を示せる思索家でなければならない。

なお、将来の研究方法のひとつとして——少なくともわが国で十分に省りみられていない方法のひとつとして——、社長の就任時における社内向け、および社外への就任メッセージの体系的な内容分析があげられる。ロバート・ハウスは、経営の場面ではないが、まず米国の歴代大統領の就任演説に対して、このような内容分析をこころみている（ハウス, n. d. (a), (OHP)）。このようなアプローチは、この新たな研究分野での方法論的多様性を壊すばかりでなく、新たなリーダー行動の次元を探るのにも役立つであろう（金井, 1989a）。

変革型リーダーシップを探ることは、ある意味では、単なる「管理者」ではない「リーダー」とは何か（cf., ザレズニック, 1977）を考えることでもある。この世の中に、「管理」がなくても「リーダーシップ」は残るという人びとがいる。結びにかかげるユナイテッド・テクノロジー社が『ウォール・ストリート・ジャーナル』誌に載せた「脱管理のすすめ」はこの点を、うまく照射している。確かに、世界の「管理者」とはいわないが、世界の「リーダー」とは言うのである。

To Hiroaki Yui this paper belongs.

（1988. 10. 2. 脱稿）
（1988. 11. 3. 改訂）

Let's Get
Rid of
Management

People
don't want
to be
managed.
They want
to be led.
Whoever heard
of a world
manager?
World leader,
yes.
Educational leader.
Political leader.
Religious leader.
Scout leader.
Community leader.
Labor leader.
Business leader.
They lead.
They don't manage.
The carrot
always wins
over the stick.
Ask your horse.
You can *lead* your
horse to water,
but you can't
manage him
to drink.
If you want to
manage somebody,
manage yourself.
Do that well
and you'll
be ready to
stop tanaing.
And start
leading.

脱
管理の
すすめ

人は
マネージ
されることを
望まない。
リード
されたいのだ。
世界のマネージャー
なんて
聞いたことがあるか？
世界のリーダー、
それはある。
教育界のリーダー。
政界のリーダー。
宗教界のリーダー。
少年団のリーダー。
町内のリーダー。
労働者のリーダー。
ビジネスのリーダー。
みんなリードする。
マネージなどしない。
人参は
いつも
ムチに勝る。
君の馬に聞いてごらん。
馬を水飲み場まで
リードできても、
馬に水を飲ませようと
マネージすることは
できない。
もし君が誰かを
マネージしたいのなら、
まず自分をマネージすることだ。
それに上達すれば
君ははじめて
マネージを
卒業する。
そしてリードし
はじめるのだ。

このメッセージには、13,031通の手紙が寄せられ、39,144枚のリプリントが發送されました。
自分の上司にこのメッセージのリプリントを送りたいという会社員からの手紙をたくさん受けとりま
した。

出所 『ウォール・ストリート・ジャーナル』紙1984年4月掲載（岡田芳郎・楓セビル・田中洋訳
『アメリカの心 全米を動かしした75のメッセージ』学生社、1988、pp. 136-137に再録）。

参 考 文 献

- Allaire, Yvan and Mihaela Firsirotu
1985 "How to implement radical strategies in large organizations." *Sloan Management Review*, 26 (No.3) : 19-34.
- Anderson, John R.
1980 *Cognitive Psychology and Its Implications*, 2nd ed., New York: Freeman.
- バシュラール, ガストン
1967 (原著 1943) 『空と夢 — 運動の想像力にかんする試論』(宇佐見英治訳) 法政大学出版局。
- バシュラール, ガストン
1970 (原著 1948) 『大地と休息の夢想』(饗庭孝男訳) 思潮社。
- Bandura, Albert
1977 *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 ed.
1971 *Psychology of Modeling: Conflicting Theories*. Chicago: Aldine-Atherton (原野広太郎・福島脩美訳『モデリングの心理学 観察学習の理論と方法』金子書房, 1975).
- Barnard, Chester I.
1938 *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA.: Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968).
- Bass, Bernard M.
1960 *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper.
- Bass, Bernard M.
1981 *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, revised and expanded edition. New York: Free Press.
- Bass, Bernard M.
1985 *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, Warren
1979 "Toward better interpersonal relationships." In W. Bennis et al. (eds.), *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, Ill.: Dorsey, pp. 182-205.
- Bennis, Warren and Burt Nanus
1985 *Leaders: The Strategies For Taking Charges The Four Keys of Effective Leadership*. New York: Harper & Row (小島直記訳『リーダーシップの王道』新潮社, 1987).
- Berlew, David E.
1979 "Leadership and organizational excitement." In David A. Kolb et

- al., eds., *Organizational Psychology: A Book of Readings*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, pp. 343-356.
- Berlew, David E., and Douglas T. Hall
1966 "The socialization of managers: Effects of Expectations on Performance." *Administrative Science Quarterly*, 11 : 207-223.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton
1964 *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Blau, Peter M.
1964 *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley (間場寿・居安正・塩原勉訳『交換と権力』新曜社, 1974).
- Burgelman, Robert A., and Leonard R. Sayles
1986 *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills*. New York: Free Press (小林肇監訳 海老沢栄一・小山和伸訳『企業内イノベーション——社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社, 1987).
- Burns, James MacGregor
1978 *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calder, Bobby J.
1977 "An Attribution theory of leadership." In B. M. Staw and G. R. Salancik, eds., *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: Clair Press, pp. 179-204.
- Carlson, S.
1951 *Executive Behavior: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strömberg.
- Coch, L., and J. R. P. French, Jr.
1948 "Overcoming resistance to change." *Human Relations*, 1 : 512-533.
- Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanugo
1987 "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings." *Academy of Management Review*, 12 (No. 4) : 637-647.
- Deal, Terrence E., and Allen A. Kennedy
1982 *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA.: Addison-Wesley (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983).
- Fiedler, Fred E.
1967 *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, Fred E., and Martin M. Chemers
1974 *Leadership and Effective Management*. Glenview, Ill.: Scott, Foreman and Company.
- Fiske, Susan T., and Shelley E. Taylor
1984 *Social Cognition*. New York: Random House.
- Fombrun, Charles, Noel M. Tichy, and Mary A. Devanna

- 1984 *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Fox, F., and Barry M. Staw
1979 "The trapped administrator: Effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action." *Administrative Science Quarterly*, **24** : 449-471.
- Frankl, Viktor E.
1984 *Man's Search For Meaning: An Introduction to Logotherapy*, 3rd ed. New York: Simon & Schuster.
- Graen, George
1976 "Role-making process within complex organizations." In M. D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1201-1245.
- Graen, G., and J. F. Cashman
1975 "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach." In J. G. Hunt and L. L. Larson eds., *Leadership Frontiers*. Kent, OH.: Kent State University Press, pp. 143-165.
- Grusky, O.
1960 "Administrative succession in formal organizations." *Social Forces*, **39** : 105-115.
- Grusky, O.
1963 "Managerial succession and organizational effectiveness." *American Journal of Sociology*, **69** : 21-31.
- Heller, T., and J. V. Til
1982 "Leadership: The management of meaning." *Journal of Applied Behavioral Science*, **18** : 257-73.
- Hickman, Craig R., and Michael A. Silva
1984 *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*. New York: NAL Books (上里明監修『エクセレント・カンパニーを創る』講談社, 1985).
- House, Robert J.
1971 "A path-goal theory of leader effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, **16** : 321-338.
- House, Robert J.
1977 "A 1976 theory of charismatic leadership." In J. G. Hunt and L. L. Larson eds., *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, pp. 189-207.
- House, Robert J.
1985a *Leadership Research: Some Forgotten, Ignored or Overlooked Findings*. Paper presented at the Biennial Leadership Symposium at Texas Tech University, July 1985.
- House, Robert J.
1985 *Research Contrasting the Behavior and Effect of Reputed Charismatic versus Reputed Non-charismatic*. Paper presented at Annual Meeting of Administrative Science Association of Canada, Montreal,

Canada.

House, Robert J.

n. d. (a) *A Comparative Study of Charismatic and Non Charismatic Leaders of Third World Nations*. Mimeo.

House, Robert J.

n. d. (b) *Power and Personality in Complex Organizations*. Faculty of Management studies, University of Toronto.

House, Robert J.

n. d. (c) *Exchange and Charismatic Theories of Leadership*. Paper to appear in Handwörterbuch der Führung (Encyclopedia of Leadership).

House, Robert J.

n. d. (d) *Some Contributions of Organizational Behavior to Strategic Management*. Paper presented at the Strategy Seminar at Sloan School of Management, M.I.T.

House, Robert J.

n. d. (OHP) *Charismatic Leadership*. Presentational materials prepared for OHP.

House, Robert J., and Terence R. Mitchell

1974 "Path-goal theory of leadership." *Journal of Contemporary Business*, 3 (No. 4) : 81-97.

House, Robert J., and M. L. Baetz

1979 "Leadership: Some empirical generalizations and new research directions." In B. M. Staw ed., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, Greenwich, CN.: JAI Press, pp. 341-423.

House, Robert J., and Gary Dessler

1974 "Path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests." In J.G. Hunt ed., *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, pp. 29-59.

House, Robert J., and Jitendra V. Singh

1987 "Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology." *Annual Review of Psychology*.

加護野忠男

1988a『企業のパラダイム変革』講談社。

加護野忠男

1988b『組織認識論 企業における創造と革新の研究』千倉書房。

Kahneman, D., and A. Tversky

1973 "On the psychology of prediction." *Psychological Review*, 80 : 237-251.

Kahneman, D., and A. Tversky

1979 "A Prospect theory: An analysis of decisions under risk." *Econometrica*, 47 : 263-291.

金井壽宏

1981a「組織におけるリーダーシップと期待理論」『国民経済雑誌』第143巻第6号,

pp. 66-93。

金井壽宏

1981b「リーダーシップの代替物アプローチ」『組織科学』第15巻3号, pp. 44-55。

金井壽宏

1983「管理者行動論の展開 リーダーシップ論の新次元」『国民経済雑誌』第147巻第1号, pp. 56-102。

金井壽宏

1984a「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, pp. 171-306。

金井壽宏

1984b「依存性対処の管理者行動 戦略・革新指向のミドル・マネジャーの課題」『国民経済雑誌』第150巻第6号, pp. 90-119。

金井壽宏

1985「研究開発マネジャーの発想と行動 研究開発部門の組織的特徴との関連における調査結果」『神戸大学経営学部研究年報』第31巻, pp. 147-185。

金井壽宏

1986a「組織におけるリーダーシップとコンティンジェンシー理論」『神戸大学経営学部研究年報』第32巻, pp. 129-169。

金井壽宏

1986b「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規成他編『現代経営事典』日本経済新聞社, pp. 171-177。

金井壽宏

1987「コーポレート・アメリカはHRM 人事管理から人的資源管理へ(1), (2)」『CRUIT (旧月刊リクルート)』1987年2月号, 3月号, pp. 9-13; pp. 8-13。

金井壽宏

1988「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, pp. 26-38。

金井壽宏

1989a「経営組織論における臨床的アプローチと民俗誌的アプローチ 定性的研究方法論の基礎と多様性を探る」『国民経済雑誌』第159巻第1号, pp. 55-87。

金井壽宏

1989b「書評 Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, *The Transformational Leader*. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*」『国民経済雑誌』第159巻第2号, pp. 77-84。

Kanter, Rosabeth M.

1982 "The middle managers as innovator." *Harvard Business Review*, 60 (No. 4): pp. 95-105。

Kanter, Rosabeth M.

1983 *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Kidder, Tracy

1981 *The Soul of A New Machine*. Boston: Little, Brown and Company

(風間禎三郎訳『超マシン誕生——コンピュータ野郎たちの540日』ダイヤモンド社, 1982).

Kohlberg, Lawrence

1980 *Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization*. In D. A. Goslin ed., *Handbook of Socialization Theory and Research*.: Houghton Mifflin (originally published in 1969 through Rand McNally). (永野重史監訳『道徳性の形成——認知発達のアプローチ』新曜社, 1987).

Kotter, John P.

1982 *The General Managers*. New York: Free Press (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー』ダイヤモンド社, 1984).

Kuhnert, Karl W., and Philip Lewis

1987 "Transactional and transformational leadership: A constructive / developmental analysis." *Academy of Management Review*, 12 (No. 4): pp. 648-657.

Levinson, Harry (with Cynthia Lang)

1981 *Executive: The Guide to Responsive Management*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Levinson, Harry and Stuart Rosenthal

1984 *CEO: Corporate Leadership in Action*. New York: Basic Books (千尾将訳『最高経営責任者〔シーエーオー〕——会社の命運をにぎる男たち』TBSブリタニカ, 1986).

Litwin, George H., and Robert A. Stringer, Jr.

1968 *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (占部都美監訳, 井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房, 1974).

MacMillan, Ian C.

1987 "New business development: A challenge for transformational leadership." *Human Resource Management*, 26 (No. 4): 439-454.

McClelland, David C.

1961 *The Achieving Society*. NJ.: Van Nostrand.

Manz, Charles C.

1983 "Improving performance through self-leadership." *National Productivity Review*, Summer: 288-297.

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., 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.

Mintzberg, Henry

1973 *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, Henry

1975 "The manager's job: Folklore and fact." *Harvard Business Review*, 53 (No. 4): 49-61.

三隅二不二

1978『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。

Mulder, M., J. R. Ritsema van Eck, and R. D. de Jong

1970 "An Organization in crisis and noncrisis situations." *Human Relations*, **24** : 19-51.

Mulder, M., and A. Stemerding

1963 "Threat, attraction to group, and need for strong leadership." *Human Relations*, **16** : 317-334.

Mulder, M., and H. Wilke

1970 "Participation and power equalization." *Organizational Behavior and Human Performance*, **5** : 430-438.

Neisser, U.

1976 *Cognitions and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*. San Francisco: Freeman (古崎敬・村瀬旻訳『認知の構図—人間は現実をどのようにとらえるか』サイエンス社, 1987).

野中郁次郎

1981「組織学習を意識した人事・教育政策」『月刊リクルート』6月号, pp. 30-37.

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巻第4号, pp. 79-90.

Nonaka, Ikujiro

1988a "Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms." *Californian Management Review*, **30** (No. 3) : 57-73.

野中郁次郎

1988b「情報と知識創造の組織論——イノベーションの組織化過程」組織学会年次大会(1988)発表バックグラウンド・ペーパー。

Nonaka, Ikujiro

1988c "Toward middle-up-down management: Accelerating Information creation." *Sloan Management Review*, **29** (No. 3) : 9-18.

Ouchi, William G.

1981 *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Reading, MA.: Addison-Wesley (徳山二郎監訳『セオリーZ——日本に学び日本を超える』CBSソニー出版, 1981).

Peters, Thomas J.

1978 "Symiols, Patterns, and Settings: An Optimistic Cases for Getting Things Done." *Organizational Dynamics*, Winter.

Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr.

1982 *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row (大前研一訳『エクセレント・カンパニー——優良企業の条件』講談社, 1983).

Pinchot, Gifford, III.

1985 *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row (清水紀彦訳『社内企業家』講談社, 1985).

Rosenthal, R. A., and L. Jacobson

1968 *Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectation and Pupil Intellectual Development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

坂下昭宣

1985『組織行動研究』白桃書房。

Schein, Edger H.

1978 *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA.: Addison-Wesley.

Schein, Edger H.

1985 *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, Edger H.

1987 *The Clinical Perspective in Fieldwork*. Newbury Park, CA.: Sage Publications.

Schön, Donald A.

1983 *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Selznick, Philip

1957 *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley, CA.: University of California Press.

Stogdill, Ralph M.

1974 *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Strohmeyer, John

1986 *Crisis in Bethlehem: Big Steel's Struggle to Survive* (鈴木健次訳『鉄鋼産業の崩壊 — ベスレヘム・スチールの教訓』サイマル出版会, 1988).

Tichy, Noel M.

1974 "Agents of planned social change: Congruence of values, cognitions, and actions." *Administrative Science Quarterly*, 19: 163-182.

Tichy, Noel M.

1975 "How different types of change agents diagnose organizations." *Human Relations*, 28: 771-799.

Tichy, Noel M.

1976 "When does work restructuring work? — Organizational innovation at Volvo and GM." *Organizational Dynamics*, 5 (No 1)

Tichy, Noel M.

1981 "Networks in organizations." In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck eds., *Handbook of Organizational Design*, Vol.2. New York: Oxford University Press, pp. 225-249.

Tichy, Noel M.

1983 *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley.

Tichy, Noel M.

1988a "Setting the global human resource management agenda for the 1990s." *Human Resource Management*, 27 (No 1): 1-18.

Tichy, Noel M.

1988b *Transformational Leadership and Its Human Resource Management Implications*. Presented at Recruit Co. on June 30, 1988 (「変革的リーダーシップと人的資源管理の課題(1), (2)」『Cruit』第21巻第8号, 第9号, pp. 11-16; pp. 11-16; 本稿附録3aに再録).

- Tichy, Noel M., Charles J. Fombrun, and Mary A. Devanna
1982 "Strategic human resource management." *Sloan Management Review*, 23 (No. 2): 47-61.
- Tichy, Noel M., and Mary A. Devanna
1986 *The Transformational Leader*. New York: Wiley.
- Tunstall, W. Brooke
1985 *Disconnecting Parties — Making the Bell System Break-up: An Inside View*. New York: McGraw-Hill (野中郁次郎監修『経営ドキュメント — ATT分割 — 企業変革の教訓』プレジデント社, 1986).
- Van Maanen, John
1979 "The self, the situation, and the roles of interpersonal relations." In Warren Bennis et al, eds., *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, Ill.: Dorsey, pp. 43-101.
- Van Maanen, John, ed.
1983 *Qualitative Methods*. Beverly Hills, CA.: Sage.
- Van Maanen, John
1988 *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. University of Chicago Press.
- Vroom, Victor H., and Philip W. Yetton
1973 *Leadership and Decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Watson, James D.
1968 *The Double Helix*. New York: Atheneum.
- Watson, Thomaz J., Jr.
1963 *A Business and Its Beliefs*. New York: McGraw-Hill (土居武夫訳『企業よ信念をもて — IBM発展の鍵』竹内書店新社, 1982).
- Weick, Karl E.
1969 *Social Psychology of Organizing* (2nd ed., 1979). Reading, MA.: Addison-Wesley.
- 吉原英樹
・1987「企業革新におけるトップとミドル」『ビジネス・レビュー』第35巻第2号, pp. 59-69.
- Zaleznik, Abraham
1965 "The dynamics of subordinancy." *Harvard Business Review*, 43 (No. 6): 119-131.
- Zaleznik, Abraham
1967 "Management of disappointment." *Harvard Business Review*, 45 (No. 6): 59-70.
- Zaleznik, Abraham
1977 "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, 55 (No. 5): 67-80.
- Zaleznik, Abraham and Manfred F. R. Kets de Vries
1985 *Power and the Corporate Mind: How to Use Rather Than Misuse Leadership*. Chicago: Bonus Books.

附録1 J.F.ケネディの就任演説
(1961年1月20日,ワシントンD.C.)

MR. CHIEF JUSTICE, PRESIDENT EISENHOWER, VICE PRESIDENT NIXON, PRESIDENT TRUMAN, REVEREND CLERGY, FELLOW CITIZENS, we observe today not a victory of party, but a celebration of freedom—symbolizing an end as well as a beginning—signifying renewal, as well as change. For I have sworn before you and Almighty God the same solemn oath our forebears prescribed nearly a century and three quarters ago. The world is very different now. For man holds in his mortal hands the power to abolish all forms of human poverty and all forms of human life. And yet the same revolutionary beliefs for which our forebears fought are still at issue around the globe—the belief that the rights of man come not from the generosity of the state, but from the hand of God.

We dare not forget today that we are the heirs of that first revolution. Let the word go forth from this time and place, to friend and foe alike, that the torch has been passed to a new generation of Americans—born in this century, tempered by war, disciplined by a hard and bitter peace, proud of our ancient heritage—and unwilling to witness or permit the slow undoing of those human rights to which this Nation has always been committed, and to which we are committed today at home and around the world.

Let every nation know, whether it wishes us well or ill, that we shall pay any price, bear any burden, meet any hardship, support any friend, oppose any foe, in order to assure the survival and the success of liberty. This much we pledge—and more.

To those old allies whose cultural and spiritual origins we share, we pledge the loyalty of faithful friends. United, there is little we cannot do in a host of cooperative ventures. Divided, there is little we can do—for we dare not meet a powerful challenge at odds and split asunder.

To those new States whom we welcome to the ranks of the free, we pledge our words that one form of colonial control shall not have passed away merely to be replaced by a far greater iron tyranny. We shall not always expect to find them supporting our view. But we shall always hope to find them strongly supporting their own freedom—and to remember

that, in the past, those who foolishly sought power by riding the back of the tiger ended up inside.

To those peoples in the huts and villages across the globe struggling to break the bonds of mass misery, we pledge our best efforts to help them help themselves, for whatever period is required—not because the Communists may be doing it, not because we seek their votes, but because it is right. If a free society cannot help the many who are poor, it cannot save the few who are rich.

To our sister republics south of our border, we offer a special pledge—to convert our good words into good deeds, in a new alliance for progress, to assist free men and free governments in casting off the chains of poverty. But this peaceful revolution of hope cannot become the prey of hostile powers. Let all our neighbors know that we shall join with them to oppose aggression or subversion anywhere in the Americas. And let every other power know that this hemisphere intends to remain the master of its own house.

To that world assembly of sovereign states, the United Nations, our last best hope in an age where the instruments of war have far outpaced the instruments of peace, we renew our pledge of support—to prevent it from becoming merely a forum for invective—to strengthen its shield of the new and the weak—and to enlarge the area in which its writ may run.

Finally, to those nations who would make themselves our adversary, we offer not a pledge but a request: that both sides begin anew the quest for peace, before the dark powers of destruction unleashed by science engulf all humanity in planned or accidental self-destruction.

We dare not tempt them with weakness. For only when our arms are sufficient beyond doubt can we be certain beyond doubt that they will never be employed.

But neither can two great and powerful groups of nations take comfort from our present course—both sides overburdened by the cost of modern weapons, both rightly alarmed by the steady spread of the deadly atom, yet both racing to alter that uncertain balance of terror that stays the hand of mankind's final war.

So let us begin anew—remembering on both sides that civility is not a sign of weakness, and sincerity is always subject to proof. Let us never

negotiate out of fear. But let us never fear to negotiate.

Let both sides explore what problems unite us instead of laboring those problems which divide us.

Let both sides, for the first time, formulate serious and precise proposals for the inspection and control of arms—and bring the absolute power to destroy other nations under the absolute control of all nations.

Let both sides seek to invoke the wonders of science instead of its terrors. Together let us explore the stars, conquer the deserts, eradicate disease, tap the ocean depths, and encourage the arts and commerce.

Let both sides unite to heed in all corners of the earth the command of Isaiah—to “undo the heavy burdens and to let the oppressed go free.”

And if a beachhead of cooperation may push back the jungle of suspicion, let both sides join in creating a new endeavor, not a new balance of power, but a new world of law, where the strong are just and the weak secure and the peace preserved.

All this will not be finished in the first 100 days. Nor will it be finished in the first 1,000 days, nor in the life of this administration, nor even perhaps in our lifetime on this planet. But let us begin.

In your hands, my fellow citizens, more than in mine, will rest the final success or failure of our course. Since this country was founded, each generation of Americans has been summoned to give testimony to its national loyalty. The graves of young Americans who answered the call to service are found around the globe.

Now the trumpet summons us again—not as a call to bear arms, though arms we need; not as a call to battle, though embattled we are; but a call to bear the burden of a long twilight struggle, year in, and year out, “rejoicing in hope, patient in tribulation”—a struggle against the common enemies of man: tyranny, poverty, disease, and war itself.

Can we forge against these enemies a grand and global alliance, North and South, East and West, that can assure a more fruitful life for all mankind? Will you join in that historic effort?

In the long history of the world, only a few generations have been granted the role of defending freedom in its hour of maximum danger. I do not shrink from this responsibility—I welcome it. I do not believe that any of us would exchange places with any other people or any other

generation. The energy, the faith, the devotion which we bring to this endeavor will light our country and all who serve it—and the glow from that fire can truly light the world.

And so, my fellow Americans, ask not what your country can do for you: Ask what you can do for your country.

My fellow citizens of the world: Ask not what America will do for you, but what together we can do for the freedom of man.

Finally, whether you are citizens of America or citizens of the world, ask of us the same high standards of strength and sacrifice which we ask of you. With a good conscience our only sure reward, with history the final judge of our deeds, let us go forth to lead the land we love, asking His blessing and His help, but knowing that here on earth God's work must truly be our own.

出所 JFK博物館（マサチューセッツ州ボストン郊外）の資料より。

附録2 リンカーン・メモリアルでのキング牧師の演説
(1963年8月28日, ワシントンD.C.)

I'm happy to join with you today in what will go down in history as the greatest demonstration for freedom in the history of our nation.

Fivescore years ago, a great American, in whose symbolic shadow we stand today, signed the Emancipation Proclamation. This momentous decree came as a great beacon light of hope to millions of Negro slaves who had been seared in the flames of withering injustice. It came as a joyous daybreak to end the long night of their captivity.

But one hundred years later, the Negro still is not free; one hundred years later, the life of the Negro is still sadly crippled by the manacles of segregation and the chains of discrimination; one hundred years later, the Negro lives on a lonely island of poverty in the midst of a vast ocean of material prosperity; one hundred years later, the Negro is still languished in the corners of American society and finds himself in exile in his own hand...

Nineteen sixty-three is not an end, but a beginning. And those who hope that the Negro needed to blow off steam and will now be content, will have a rude awakening if the nation returns to business as usual. There will be neither rest nor tranquility in America until the Negro is granted his citizenship rights. The whirlwinds of the revolt will continue to shake the foundations of our nation until the bright day of justice emerges...

There are those who are asking the devotees of Civil Rights, "When will you be satisfied?" We can never be satisfied as long as the Negro is the victim of the unspeakable horrors of police brutality; we can never be satisfied as long as our bodies, heavy with the fatigue of travel, cannot gain lodging in the motels of the highways and the hotels of the cities; we cannot be satisfied as long as the Negro's basic mobility is from a smaller ghetto to a larger one; we can never be satisfied as long as our children are stripped of their selfhood and robbed of their dignity by signs stating "For Whites Only"; we cannot be satisfied as long as the Negro in Mississippi cannot vote and a Negro in New York believes he has nothing for which to vote. No! No, we are not satisfied, and we will not be satisfied until "justice rolls down like waters and righteousness like a

mighty stream."

I am not unmindful that some of you have come here out of great trials and tribulations. Some of you have come fresh from narrow jail cells. Some of you have come from areas where your quest for freedom left you battered by the storms of persecution and staggered by the winds of police brutality. You have been the veterans of creative suffering. Continue to work with the faith that unearned suffering is redemptive. Go back to Mississippi. Go back to Alabama. Go back to South Carolina. Go back to Georgia. Go back to Louisiana. Go back to the slums and ghettos of our northern cities, knowing that somehow the situation can and will be changed. Let us not wallow in the valley of despair.

I say to you today, my friends, so even though we face the difficulties of today and tomorrow, I still have a dream. It is a dream deeply rooted in the American meaning of its creed, "We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal." I have a dream that one day on the red hills of Georgia, sons of former slaves and the sons of former slave owners will be able to sit down together at the table of brotherhood. I have a dream that one day even the state of Mississippi, a state sweltering with the heat of injustice, sweltering with the heat of oppression, will be transformed into an oasis of freedom and justice. I have a dream that my four little children will one day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin, but the content of their character.

I have a dream today!

I have a dream that one day down in Alabama—with its vicious racists, with its governor having his lips dripping with the words of interposition and nullification—one day right there in Alabama, little black boys and black girls will be able to join hands with little white boys and white girls as sisters and brothers.

I have a dream today!

I have a dream that one day "every valley shall be exalted and every hill and mountain shall be made low. The rough places will be made plain and the crooked places will be made straight, and the glory of the Lord shall be revealed, and all flesh shall see it together."

This is our hope. This is the faith that I go back to the South with. With this faith we shall be able to transform the jangling discords of

our nation into a beautiful symphony of brotherhood. With this faith we will be able to work together, to pray together, to struggle together, to go to jail together, to stand up for freedom together, knowing that we will be free one day. And this will be the day. This will be the day when all of God's children will be able to sing with new meaning, "My country 'tis of thee, sweet land of liberty, of thee I sing. Land where my fathers died, land of the pilgrim's pride, from every mountainside, let freedom ring." And if America is to be a great nation, this must become true...

So let freedom ring from the prodigious hilltops of New Hampshire, let freedom ring from the mighty mountains of New York, let freedom ring from the heightening Alleghenies of Pennsylvania; let freedom ring from the snow-capped Rockies of Colorado; let freedom ring from the curvaceous slopes of California. But not only that. Let freedom ring from Stone Mountain of Georgia; let freedom ring from Lookout Mountain of Tennessee; let freedom ring from every hill and molehill of Mississippi. From every mountainside, let freedom ring.

And when this happens and when we allow freedom to ring, when we let it ring from every village and every hamlet, from every state and every city, we will be able to speed up that day when all God's children, black men and white men, Jews and gentiles, Protestants and Catholics, will be able to join hands and sing in the words of the old Negro spiritual: "Free at last. Free at last. Thank God Almighty, we are free at last."

出所 Juan Williams, 1987. *Eyes on The Prize: America's Civil Rights Years 1954-1965*. New York: Penguin, pp. 203-205.

附録3a 変革的リーダーシップと人的資源管理の課題*

N.M. ティシー (金井壽宏訳)

今回、私は3つのポイントについて、話をしたいと思います。

第1は現状変革的リーダー (トランスフォーメーション・リーダー) に関して、私の著書¹を既にお読みの方もいらっしゃると思いますので、特に強調したい点をお話します。第2に、現状変革的リーダーとの関連でゼネラル・エレクトリック社 (GE) に話を移します。私は会長のジャック・ウェルチ氏に頼まれて、過去2年間GEの研修所長をしていました。ジャック・ウェルチ氏の希望は、そのカリキュラムを変更してもっとリーダーシップだとか、変革ということを導入して欲しいということでしたので、そこでの実践の内容をお話します。第3に、「人的資源管理」に今一体何が起きているのかということをもとめたいと思います。

◆私自身のトランスフォーメーション (組織の大変革・転換) の経験

最初に、こういう機会ですので私自身がどのようにしてトランスフォーメーション・リーダーの研究をするようになったのかお話ししたいと思います。

私が専門家として企業に関わった最初の経験は、1967年にバンカーズ・トラスト社の組織開発です。当時はブレイク&ムートンのマネジリアル・グリッド²の全盛期で、この手法でやりましたが、当時米国ではやっていたブランド・チェンジ (計画的に組織を変化させる方法) はほとんど失敗しました。バンカーズ・トラスト社でマネジリアル・グリッド訓練の第1段階を700名の幹部に対して修了させてから、私は退社してコロンビア大学で博士号をとる決心をしました。私がやめてから6カ月後に、この会社は組織開発担当者を全員解雇して、参画型管理をやめてしまいました。このとき感じたのは、結局人びとはX理論の管理者にすぐもどってしまうこと、それでも会社はうまくいくものだという事です。

第2の契機は、1972年にコロンビア大学の教官になったときに、ミシガン大学社会調査研究所のリッカートを通じて、ゼネラル・モーターズ社 (GM) の労働の人間化ない

* 株式会社リクルートの組織活性化研究所における内部研究会 (1988年6月30日) にもとづく。さらに改訂されたバージョンは、『CRUIT (旧月刊リクルート)』に2回に分けて掲載された (第21巻第8号, 第9号, 1988)。附録3は、同研究所の好意により『CRUIT』よりここに再録したものである。このような機会を「突如」下さった同研究所と、その「突如」を共有して下さったティシー教授に謝意を記しておきたい。

1) N.M. Tichy and M.A. Devanna, *The Transformational Leader*, New York: Wiley, 1986 (小林薫訳『現状変革型リーダー——変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1988年)。

2) R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Texas: Gulf Publishing Co., 1964 (上野一郎監訳『期待される管理者像——マネジリアル・グリッド』産業能率短期大学出版部, 1965年)。

し労働生活の質 (QWL ; Quality of Work Life) という形態の参画的管理の実施に携わらないかという誘いをうけたことです。全米の各工場に1人ずつ、全部で144名の組織開発の社内スタッフを、講師の1人として養成しました。結局、バンカーズ・トラスト社の場合と同じように、QWLを始めたにもかかわらず、その6カ月後には組織開発の専門家が去ると、GMの管理者も元のX理論の管理者に戻ってしまいました。そのあとGMがどうなったかは、周知の通りです。

1977年にコロンビア大学を1年間休職し、アパラチア山脈にある病院から、そのままだとダメになりそうなので何とかしてくれと頼まれてそこへ行きました。1週間後、病院は破産しましたが、医療システムが存続するように、1年間ここを助けました。このことも、私が組織を変革するとか、組織開発をするという経験の原点になっています。

1978年にコロンビア大学に戻り、そこでエクソンの仕事にかかわりました。病院はあまりに政治的でもうこりごりでした。破産の心配のない、うまくいっている会社を扱ってみたかったのです。1970年代後半のエクソンは、思いがけなく60億ドルもの利益があり大変に儲けた年で、21世紀にはOA機器も扱う会社でありたいと思い、ワープロなどのいろいろな企業者の会社を買収していましたが、それらの会社はその後ほとんどダメになりました。各社それぞれは非常に企業者精神にあふれていたのにそれをダメにしていたのです。20億ドルの損をして、結局OA機器をめざす戦略はあきらめました。

その後1981年にコロンビア大学を去り、現在いるミシガン大学に行きましたが、今思えばタイミングが非常に良かった。というのは、デトロイトは自動車産業の街ですが、これまでにない最悪の不況で自動車産業は非常に苦しんでいたからです。そういう時にミシガン大学に移り、その状況を眼の当りに見られたのは非常に貴重な経験でした。私はこの種の苦痛や苦しみを平静に肌で感じました。

私の経験ばかりお話ししていて、やや退屈かもしれませんが、これらのことが今からお話する「変革の管理」という私のトピックの背景になっていますので、その意味でお聞き下さい。

このような経験を通じてのハイライトのひとつは失敗の重要性です。私はトランスフォーメーションのことや、あるいは組織変革について一般に話をするときに、大半はうまくいかないんだということを、前提にしています。つまり、自分自身が関わってきて失敗したことから多くを学んできているというわけです。

日本での経験でいえば、私は昨年日本に合計3カ月半滞在し、日本の代表的な企業、日立製作所の三田社長、キャノンの賀来社長 (当時)、日本電気の関本社長、野村證券の田淵社長、ホンダの久米社長、そのほか日産自動車、トヨタ自動車等の人々にお目にかかり、面接調査を始める機会を得ました。私のキャリアとしてラッキーだったのは、その時、各社各様に、変化に苦しんでいた時だったということです。例えば、キャノンの賀来社長は当時円＝ドル為替レートが150円になったために大変苦しんでいましたし、

日立の三田社長は主力事業分野での韓国製品との競争を苦慮して、低価格帯の事業からの撤収を考慮していました。変化に苦しみ、それゆえにトランスフォーメーションを必要としていた時に話を聞けたという意味で、私にとっては非常に幸運でした。

また、私自身がいろいろな変革に携わってきた経験からすれば、GEのジャック・ウェルチ会長がそれまで純粋培養で外部者を招いたことのない彼らの研修センターに私を招いた意味が大変よくわかります。外部の人は全く招かずに自分たちだけで自信をもってやっていた「神聖なる」彼らの研修所で、私が外部の人間として招かれた最初の所長だったのです。

◆アメリカにおけるまずい傾向

変革期のリーダーシップの話に入る前に、私自身の経験にもとづいて、私がいだくようになったもののみかたを整理しておきたいと思います。それは、アメリカで起きているまずい傾向についての私なりのややかたよったみかたかもしれませんが、重要と思われるいくつかの傾向を指摘しておきましょう。

第1は、CEO（会社の最高経営責任者のこと、会長あるいは社長）に社風を変えろというような話をする、ほとんどの人は口先だけのリップサービスとしてそれはいいことです、彼らはそれをよく理解してはいません。きわめて皮相な理解にとどまっているのです。

第2は、米国では会社のCEOとしての在職期間が必ずしも長くないということです。在職期間が短いということは重要な問題です。大きな変革をなしとげようと思えば短期間ではできません。最低でも10年ぐらひは必要です。しかし現実はいかに、AT&Tのように大変革を被ることになった会社でも、オルソン前会長の任期は3年しかなく、しかも残念なことに2カ月まえに亡くなりました。この例のように、会長・社長としての在職期間が短いことが多いので、トランスフォーメーションを始動させるのは難しい状況にあります。

3番目は前の話とも関係しますが、変革にはどれだけの時間がかかるかという時間的認識です。それをいつも甘く見積もってしまう傾向があります。GEは幸いにも、現会長のジャック・ウェルチが45才で会長になり、今52才ですから、7年になります。そういう状況でなら10～15年の変革は可能ですが、ほとんどの米国の会社ではそんなことはできません。

第4は、「変化」ということがどれほど大変かを、過小評価しがちであるということです。変化は思っているよりも、絶えず10倍更に10倍というように難しくなっていると思っていた方がいいのに、実態はそれを過小評価しがちなのです。

第5に、この世界における何人たりとも安全ではありません。絶対安全な会社はないということです。シティ・バンクとか、IBMとか、間違いないと思われているような会

社ですら、絶対安全だとは必ずしも言えないのです。U.S. スチール社がとうとうだめになるまで25年要しましたし、世界1のGM社の企業評価額がGEの半分になるまでに10年かかりました。IBMはこの3年の間に、500億ドルの売上に対し67億ドルの純益をあげていたのが、売上は横バイで、20億ドルも利益は減ってしまいました。私の意見では、何人たりとも安全でありえないのです。

これらの点、つまりトランスフォーメーションに伴う前提としての基本的ダイナミックスというのは、国や文化が違ってても多分同じです。このことは、私の日本での経験や、アメリカでの経験から感じたことです。ひょっとしたらこれは私の個人的意見かもしれませんが、文化を問わずこういうことは共通ではないかと思っています。ここ1年半の日米での経験、竹内弘高教授（一橋大学）との共同作業を通じて、その感を深めています。

◆『トランスフォーメーション・リーダー（現状変革的リーダー）』

私はトランスフォーメーション・リーダーを「演劇」のように、第1幕・第1場というような構成で説明しています（図表①）。演劇という隠喩を用いたのは、それがど

のような社会でも非常にパワフルに実像を照射しているからです。ギリシア悲劇でも、歌舞伎や能といった日本の伝統芸能でも、シェイクスピアの劇でも、ブロードウェイのミュージカルでも、全てに共通して、演劇の中には人間独特のジレンマ——愛着だとか、憎悪だとか、嫉妬だとか——があり、そのジレンマを完全には解消しきれないんだけれども、そのことをきちんと理解しながら人々は見ています。そういう意味で私は演劇という隠喩を使っているのです。日立であれ、 كانون であれ、GEであれ、AT&Tであれ、組織のトランスフォーメーションは、

図表1 現状変革的リーダーシップ発揮のプロセス（演劇）

プロローグ 「ゆてがえる」にならない

第1幕 再活性化（リバイタリゼーション）の必要性の認識

第1場 迫りくる嵐（徐々に）

第2場 変革への抵抗を克服

第2幕 新たなビジョンの創造

第1場 問題の診断（技術/政治/社風；プランフル・オポチュニズム一時しのぎを避ける）

第2場 人を燃やす（動機づける）ビジョンの創造
（右脳ビジョンと左脳「青写真」）

第3場 コミットメントの動員；使命を達成すべく約束してもらう

第3幕 変革を制度化する

第1場 創造的破壊：組織のあみの目を縫い直す
（技術/政治/社風ネットワークの管理）

第2場 組織の建築家としてのリーダーⅠ：官僚制をなんとかする
（技術/政治/社風の不確実性を下げる）

第3場 組織の建築家としてのリーダーⅡ：人びとを燃やす（動機づける）
人的資源管理のシステム化

エピローグ すぐにまた第1幕が始まる：自己革新するリーダー

出所 Tichy & Devanna (1986) のもくじより

基本的な人間的ジレンマのいくつかを明らかにしていきます。

それらのことに関して本には詳しく書いてありますので、今回はいくつかのかんどころをお話します。

まずお話ししたいのは、リーダーシップにとって最も難しい課題となる点は、第1幕のポイントのひとつをなす恐怖感と希望のバランス、つまり大変なことが起こっているなという怖さや変わることにへの抵抗、それを希望に変えていくという、両者のいわくいがたい関係をどのようにしていくかです。例えば、IBMのジョン・エイカー会長でも実際に20億ドルも減益すればやっぱりこれは大変なことになった、怖いと思うでしょう。この間DEC（デジタル・イクウィップメント社）に市場占有率を蚕食されてきたのです。そういう時には大変なことが起こっているなということで何らかの恐怖感をもつわけです。恐怖感というようなものは、変化を気づかせるという意味ではたまにはいいのですが、恐怖感だけでは人々を動機づけることはできません。つまり、この恐怖感を何らかの明日への希望につなげることはリーダーシップの難しい課題です。

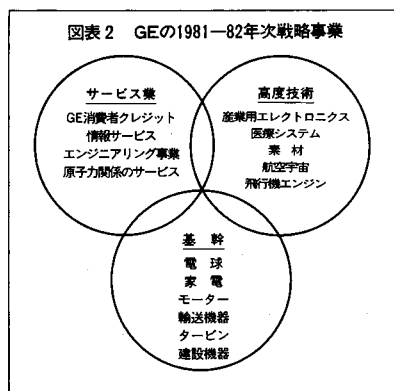
ちなみにGEでは、プロフェッショナルと呼ばれる従業員は全員、現状変革的リーダーだとみなされています。キャリアの浅い段階からそう教えられます。あなたは、これからの生涯はトランスフォーメーション・リーダーにならなければダメなんだ、とずいぶん早い段階に教えているのです。

もうひとつ演劇の隠喩ということで申し上げたいのは、第一幕、第二幕、第三幕というそれぞれの局面の中で、今どこを演じているかの予測が可能だということです。例えばソ連のゴルバチョフ氏を例にとれば、まだ第一幕にいるというのは明らかで、彼は状況が大変だとは気づいているけれども、明瞭なビジョンはまだ描けていません。また、ここで私が強調したいことは、第三幕が終った時点ですぐ第一幕を再び始めなければいけないということです。演劇は何度もくり返し上演され、しかも今後は1990年代を考えれば、第三幕を終ればまた第一幕が始まるというペースがどんどん速くなっていくでしょう。進化的ペースから革命的ペースに、サイクル速度が変わっていきます。

最後にここでもうひとつ注意を喚起しておきたいことは、変革の全体のフレームワークを考えると、組織に一体なにが起こってくるのかということ、個人に何が起こってくるのかということの両側面を入れて見ていかねばならないということです。ある意味では感情的な死とか、過去は去ってやらなければダメなんだという側面が必ずあります。例えば、IBMの場合ですといくつかは大型コンピュータの時代ではなくなるということを感じて苦労していますし、AT&Tの場合には規制下の環境でただ単に独占的に電話事業をやっていたところから、そうではなくて競争の激しいテレコミュニケーションという新たな産業に行くんだ、今までなれ親しんできた過去が去ってしまうんだという非常に情緒的な面もあるということです。ですから、組織的な問題があるばかりでなく、個人的な情緒的にみえるような諸問題に関してもできるかぎり援助する。そこに何らかの配慮をしていくというプロセスが必要です。

◆GEで何が起こったのか

ここで話をGEの例に移しましょう。図表②にGEの事業分野を3つの円で示しています。「基幹」分野は、基をたどればトーマス・エジソンが電球を作ってから始まりの部分となります。電球から始まってタービンの重電が「基幹」にあって、そこから「高度技術」分野に出ていった。唐突に出ていったのではなく、重電の部分にタービンがあったから、そのおかげで新しい飛行機用エンジンが作れたり、X線があったので医療システムに出たりしたのです。1933年の不況時に、人々が冷蔵庫を買うための資金を貸したことがきっかけで、消費者ローンのような「サービス業」の分野にも進出しました。1981年にジャック・ウェルチが会長に就任したとき、従業員数は40万人で図表②のような事業構成でした。



1981年の着任時に、ジャック・ウェルチは、「私たちはこれからやる事業領域が、その業界でNo.1とかNo.2になれなければその事業は売却するか、やめてしまうんだ」と、宣言しました。こういうことを実行する人ですから、そのプロセスで、大変な苦痛に満ちた部分もあり、この間13万人という大量のレイオフ（一時帰休）をして、40万人の従業員規模を27万人まで「減量」しました。このようなレイオフをやったり、工場設備への投資額を倍増したりして、利潤は上がっていきました。80億ドル相当の事業から撤収し、新たに140億ドルの諸事業を買収したりということをジャック・ウェルチは精力的に実行してきたのです。

ウェルチがレイオフをする前は、GEはIBMと非常に似ており、いったん入社すれば解雇されることのない会社でした。ところが、ウェルチになってからそこが変わりました。

私がよくお話する「ゆでガエル」の例（図表③）は、カエルを突然熱湯に入れると変化が大きいのでカエルは飛び出しますが、水からゆっくり「とろ火」で温めていくといつの間にか熱湯になっていることに気付かずカエルはそこから飛び出すことなくゆであがって、やがて死んでしまうということです。この例のように、売上や純益が低迷し始める前に大変革（トランスフォーメーション）にのり出したという点ではジャック・ウェルチは非常に例外的な人でした。他の人たち、例えばIBMのジョン・エイカー会長も、減益を経験するまでは大変革にのり出さなかったのです。アメリカの自動車産業やシティ・バンクもそうでした。私の本でふれているICI社にしても同類ですし、キャノンの賀来社長もそうです。ゆでガエル現象を避けるのは非常に稀なことです。ジャック・ウェ

ルチは実際に純利益が下がりだす前にトランスフォーメーションにのり出しました。ジャック・ウェルチは「ゆでガエル問題」を回避することのできた、めずらしいリーダーの例ではないでしょうか。ほんとうに大変なことになってしまう前に変化をおこななければならないことを彼は知っていたのだと、私は思います。

◆クロートンビル（GEの研修センター）を変革の起爆剤に

ジャック・ウェルチ会長はトランスフォーメーション・リーダーについての私の研究に啓発されて、私をクロートンビルにあるGEの研修センターそのものをトランスフォーム（大改造）するために招きました。そのときの変革の話を進めましょう。

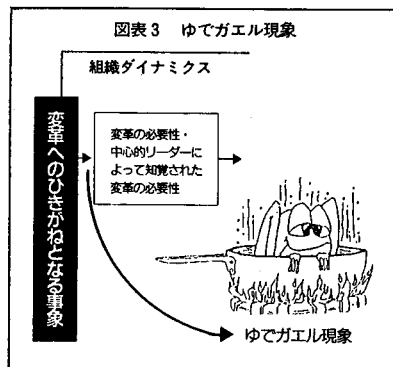
ウェルチは「組織的問題には、ハードの問題とソフトの問題の2種がある」と言いました。ハードの問題とは、製造、エンジニアリング、その他ビジネス・スクールで教えているようなことです。ソフトの問題とは、人々はどうとか、価値観がどうかという、われわれが扱っているような問題です。

ウェルチの見解では、第2次世界大戦から1970年ころまで、アメリカの経営者は、ハードとソフトの両面で弱いリーダーシップで何とかなっていました。ひとつの例をあげると電球の市場占有率は70%あり、極論すれば、ロッキングチェアで座っていてもどんどん売れていったという時代でした。米国の自動車産業は3社の寡占体勢で市場を牛耳っていました。この時期のアメリカ企業は快調でした。

つぎに1981年というのは先ほどからお話していますように、ジャック・ウェルチに会長が替わったときで、その後1985年まではGEがハードの面で非常に強力なリーダーシップをとれた時代でした。いっしょうけんめいがんばって、敏速に動き、他社を駆逐しました。その結果、この期間は、収益はあがりましたが、売上げそのものは横バイのままでした。

85年から90年に関しては、収益性を悪化させることなく売上げそのものをもっと元氣よく向上させたい、これが課題になっているわけです。新製品を出し、新市場を開拓し、売上を伸ばし、諸事業に活を入れる、とウェルチは言いました。やり方は誰にもわかりません。しかし、研修センターは使いようによってはその助けとなります。

こういうGE全体の大きな動きに沿って、かつてのクロートンビルの研修センターがGEの社内研修所でありながらあたかもGE内のビジネス・スクールみたいなものだった



のを、これからはイノベーションや、新製品・新市場の活性化のカギとなるソフトの問題も扱えるように改革したいということで私はそこにのりこみました。それが課題でした。

誕生時点のクロートンビル・センターは、非常に大きな使命をもっていました。分権化を図ろうとしたGEは、そのための事業部長を作る必要を感じ、クロートンビルの研修センターを、そういうゼネラル・マネジャー（事業部長レベルの全般管理者）育成のセンターという位置付けで、1956年に設立したのです。ピーター・ドラッカーをはじめ世界的な講師陣の助けを借りて、13週間のカリキュラムをつくったのが、その始まりです。その意味でいうと、クロートンビル・センターは設立時点では、変化を起こす直接的な引き金として期待されていたのです。

そこでは年に1万人の人が研修を受けていますが、1960年代から70年と進むにつれて、当初の設立の趣旨、変化を起こすための直接的引き金だという側面がどんどん薄れていきました。ただ単に、とにかくトレーニングをやっているというたぐいのものになり下がり、トップ・リーダーも必ずしもここに注意をはらわなくなってしまっていました。

しかし、ウェルチ会長は就任時に、毛沢東やカストロのような革命家がそう感じたように、変革を担うリーダーは3つのものを押えなければいけないということを直感しました。1つは警察であり、もうひとつはメディア（伝達手段）であり、3番目は教育制度です。中でも教育の重要性を強調しました。変革を起こしたい時にいちいち指揮・命令系統をたどるのは大変です。ときには誰かをバイパスしながら伝えるというようなことができる雰囲気をつくるためにも、この3つを掌握する必要があることを感じとっていました。毛沢東やカストロのような革命家もまた、指揮・命令系統をたどると変革への抵抗があるので、革命時には、そういうものをバイパスしました。現状変革的リーダーには二つの要素があります。そういう人は革命家にも似ていますし、企業者のベンチャー企業の創業者にも似ています。成功するトランスフォーメーション・リーダーは、この両面のブレンドなのです。

◆クロートンビルの使命——革命家を創る

1986年～90年にかけてのクロートンビルの新たな使命はつぎの3点にあります。

第1の大きなポイントは、クロートンビルは「マネジャー」を創るのではなく、「リーダー」を創るということです。管理者養成からリーダーシップ育成へという変化です。ハーバード・ビジネス・スクールで教えているようなマネジメントではなくて、ソフトなものとしてのリーダーシップを教えたい。その目的は、変革のためのリーダーシップということにあるのですから、いうなれば「1万人の革命家」を創ることなのです。

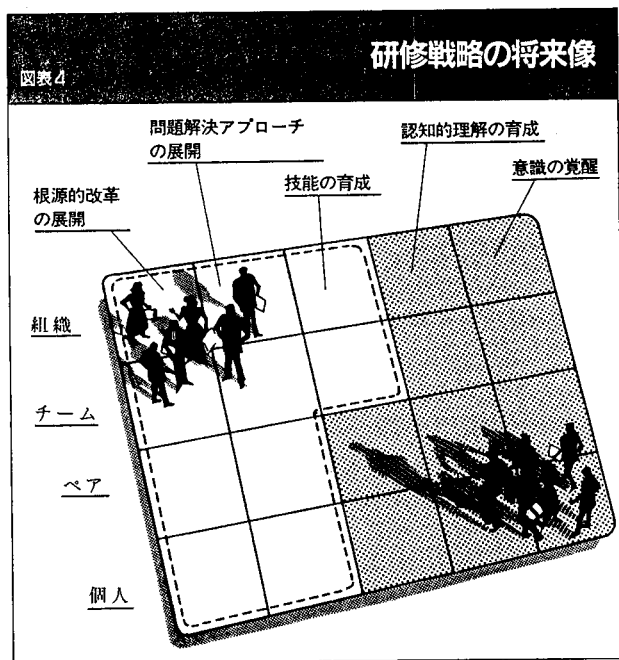
第2は、文化大革命を起こすことです。その背景のひとつには、RCAを買収して10万人の新しい従業員が入ってきたという事情があります。彼らの気持ちの統合を含めて社風の変革を起こしたい。GEの新たな価値観を、研修センターで練り直し、そこから

広めていくのです。

第3番目には、共有された価値観をこれで創り出すのですが、ただ単にその機会として研修センターを使うのではなく、会長であるジャック・ウェルチ自身がクロートンビルを活用して人々に語りかけ、議論を起こし、実践するというような場にするということです。

この3点を押えながら、クロートンビル・センターを今後どういう方向にもっていきたいかということを図表④のマトリックスを使ってお話しします。

まず横軸について、音楽の教育を例に説明します。右上の「意識の覚醒」にあたる面は、ただ単に音楽を鑑賞するコースであり、次の「認知的理解」は譜面の読み方を教えるコースです。「技能の育成」はピアノの前に座って実際に弾いてみるということです。そのつぎの段階つまり「問題解決アプローチの展開」は、譜面を自分なりに変えて変奏曲をかなでることであり、そして最終的には、スコア・譜面を書ける、すなわち作曲家になるという「根源的変革の展開」の段階です。つまり、ただ単に聞き手であるところから自ら作曲するところに至る、より難しく、より深く、自ら行動を起こすというような方向に近づかせたいというのがこの軸に沿ったねらいです。



つぎに縦軸は、個人でやる→人とペアでやる→チームでやる→組織全体でやるという、方向を示しています。

以前のクロートンビル、それからハーバード・ビジネス・スクールをはじめとするアメリカのビジネス・スクールは、ただ音楽を個人で鑑賞するというのに近い教育しかやっていません。そうではなく、自ら作曲もして、しかもそれを組織、チーム・レベルでやるというような研修に変えていきたい。以前は、世界的に有名な講師の元へ社内から30人くらいの人が毎回集まってケースを読んで、ケースで議論するという手法でしたが、それでは個人でケースを鑑賞しているようなものです。私は、「そういうのはやめてしまおう。もうこれっきりだ」と言ってのけました。以後、研修方法は、たとえば冷蔵庫のデザインをしているとか、新しいプラスチックの素材を開発しているとか、いろいろなチームの人が5～6グループずつ来て、実際にチームとして現実の問題となっている何かをやっていくという方法に変わりました。

◆研修の実際

ハードな面とソフトな面をブレンドしながら教育するというのは非常に難しい課題ですが、それに関してGEでシニア・エグゼクティブ（重役）を対象とした、4週間の研修を例に挙げましょう。従来は、ハーバードやMITあるいは日立の研修所でやっているように経営財務をやり、マーケティングをやり、リーダーシップもやりと、一個一個をバラバラのモジュールのようにやってすませていたわけですが、現実にはリーダーはそれらを同時にやる必要があるのです。複数の職能分野にまたがっていることを、水平的に同時にやるわけですから、そのためにどういう工夫をしているかということをお話したいと思います（図表④）。

この4週間の重役研修の全体の流れの中には、つぎの3つの切口を入れています。まず1つは、全世界レベルでの競争をリードするというのとは一体どういうことなのかということを、戦略とか財務とかマーケティングという観点から考えるということです。2つめは、チーム作りがどういうことなのかということを理解すること。3つめには、リーダーシップを築き上げるということです。リーダーシップという点では、研修前にサーベイ（質問票調査）を実施しています。そのサーベイは、私自身も関与して作りましたが、変革とはどういうことなのかということを注入する役割と、さらに職場でどのように行動しているかが分るものになっています。同僚からも上司からもデータをとって、研修でフィードバックするのです。なお、サーベイは、フォーラム社やハーブリッジ・ハウス社のような（この分野のコンサルティング会社の）できあいのものでなく、ウェルチ会長の音頭のもと、GE向けに特別あつらえたものを使います。

実際のプログラムは、最初にプレワーク（事前準備）ということで、合宿研修に入る前にそこで行うことについての資料が提供されます。合宿研修の最初の2週間は、GE

が現実に直面している戦略的課題に取り組むように研修はデザインされています。飛行機用エンジン事業をどうするのか、家電製品に関してまだ解決をみていない問題をどうするかなどの現実の課題をもってきます。そのために本社のマーケティングや財務担当者が事前に、業界の分析をしておいて、実際のデータを用意しておきます。通常は3つぐらいの現実のプロジェクトがあり、受講者は6つのチームに分かれて、同じプロジェクトに対して2チームずつが競いながら行われていきます。

また、その2週間の中に、あるビジネス誌でも紹介されていますように³、アウトワード・バウンド活動（野外探検）というのを折り込んでいます。それは、わが社の将来はという現実の問題やファイナンスがどうの市場がどうのという問題をずっと考え、頭がふわぁーとしてきたころ、アウトワード・バウンド活動という名の下に、チームを作って屋外で体を動かすというプログラムも盛り込んでいるのです。その中心となるものは、彼らが自らイカダを組んで陸軍士官学校があるウェストポイントの地で、競争しながらそのイカダでハドソン川を横切ることです。これは、チャレンジングだし、実際に危険なことなのですが、チームワーク作りに関しては、非常にすばらしい方法であると思います。

それから、いよいよ現場の担当者相手にコンサルティングです。つぎの1週間では、実際にフィールドで社内コンサルティングのようなことを行いますが、それも現実に起きている問題で行っています。例えばRCAの子会社のテレビ局であるNBCがRCAを買収することによってGEのものになったのですが、この放送局のグローバル化のために何をすべきかとか、あるいはGE消費者クレジット事業の財務上の課題としてヨーロッパで彼らが始めたLBO（リバレッジド・バイアウト；買収される会社の資産や収益力を担保に借入金によってその会社を買収して、そこからの収益で借入金を返していくという形式の企業買収）をどうするか、などの現実の問題に関して実際にコンサルティングをやってみるのです。実際に外向いて、インタビューすべき人にインタビューし、研修の最後の週に、チームは、当該事業分野のトップとGEのCEOを前にプレゼンテーションを行うのです。

これらの活動の評価基準は、2つあります。今あげたような、NBCのグローバル化とかクレジット事業のヨーロッパでのLBOというような現実問題に関して、どのような問題解決の方法を提案したかということがひとつです。また、この問題解決はただ一人でするではありませんから、そのプロセスで人間の問題をどうしたか、とか異なる事業分野にいる人々との間でどのようなことができたか、という人間面も評価していくのです。最初に申し上げた、ハード面とソフト面をうまく合わせた効果を挙げることは、こ

3) *Business Week*, December 14, 1987, "GE's Training Camp: An 'Outward Bound' For Managers," p.43.

のように現実の問題を扱う研修プログラムを組んでいくことによって、可能となるのです。

そして、最後は実際のアクション・プラン（実行計画書）を書いてもらい、6カ月後にもう一度それがどうなったかをみるために、また研修所に呼び戻されます。

◆変革のツール、インフラとしての研修所

ここで私自身の経験から、人的資源管理全般に関して、いくつかの考えを申し上げます。

IBMはアメリカ中で、あるいは世界中で最大の研修施設をもっていますが、これが変革の火つけ役となるインフラ（基盤）だということにまだエイカー会長自身は気づいていません。そういう意味ではまだ、図表④のマトリックスの右下のままとどまっているわけです。それに対して、エクソンではそこからもう少し左上にあがらなければいけないということに気がつき始めていますし、ハネウェルもこの方向に進みつつあるわけです。ここで皆様がたに申し上げたいことは、実際に経営トップが大変革を起こそうとするときに使える道具箱の中にあるツールというのは、そんなに多数はないということです。数少ないツールの中で、例えば、毛沢東が文化革命をやった時と同じように頭の中の発想を変えるには、教育研修施設の重要性を考え直さなければなりません。

◆HRM（人的資源管理）の4課題

最後に今後の課題として、私が人的資源管理について感じている4つの問題を指摘しておきます。それは多分日本でもあてはまると思います。ある国に特定なものではなくて一般的な問題であり、結局は全てグローバル化に関連しているのです。

ひとつは、製品設計をやるときに世界中で通用するような設計に焦点を合わせることができるかという点です。例えば、車のデザインは今ホンダが世界をリードしていると言われていますが、あるチームが作成したデザインのサイクル・タイム、どれくらいの時間幅でデザインが回転しているかということも考えながら、標準的な製品設計を世界的なレベルに合わせることができるかということです。

2番目の課題は、全世界レベルで、調整をとったり、統合をとったりするようなメカニズムができるかどうかということです。そういう意味で言えば、IBMでさえも必ずしもグローバルではありません。IBMというのはマルチ・ドメスティックで多国籍企業ではあるけれども、いろいろな国で各国ごとには国内的にやっているだけで、グローバルな組織とはいえないのです。私たちが本当にグローバルに調整を行おうとしたときに、人的資源管理として何をすればいいのかというのが第2の課題です。

それから第3の課題は、よく最近では戦略提携とかジョイント・ベンチャーということを言いますが、例えば日本の会社がアメリカの会社と戦略提携する場合に、人間にから

む課題が実際には最も大変です。思ったように速く戦略提携が進まないというようなときには、必ず人的資源に関する問題があります。ここにも人的資源管理の課題のひとつがあります。私自身GEとファナック、GEと横河メディカル・システムとかの実例例をみてきました。

4番目は、グローバルな人材の開発ということです。とりわけグローバルに通用するリーダーを育てるための方法をみつけだすこと、そういう人のキャリア・パス（職務のローテーションや昇進の経路）をどうするかということ、これも重要な課題です。

以上、人的資源管理の今後について4つの大きな課題をあげましたが、これらの課題を解決した人はまだいません。それで課題というぐあいに申し上げているのですが、人的資源管理担当の重役の方の考えは今急速にこういう方向に向かいつつありますし、同時に会社のトップの人たちが人的資源管理に占める役割がより重要になってきています。そのときに、グローバル化というのは重要なキーポイントになっており、会社の栄枯盛衰というのは、かつてこの分野の専門誌『ヒューマン・リソース・マネジメント』誌の序文に書きましたように⁴、この4つの問いにどう対処するかに関わっているのではないのでしょうか。

4) N.M. Tichy, "Setting the Global Human Resource Management Agenda for the 1990's," (the foreword to the special edition on "Human Resource Management in the Multinational Corporation," *Human Resource Management*, Vol. 27, No 1, 1988, pp. 19-43.

附録3b (3aのオリジナル・トランスクリプション)

Transformational Leadership and its Human
Resource Management Implication*

N. M. Tichy

First of all, I'm delighted to have this opportunity. Stop me if I'm going too fast or if you like some more help on translating. My plan is to, first, just do some highlights on the transformational leaders, then go from the transformational leader material to General Electric where I spent the last two years as director of Crotonville Management Development Center. As an outgrowth of the transformational leader book, I got to know Jack Welch, the chairman, and he asked me to come and change the curriculum of Crotonville to deal with leadership and change. Thirdly, I will share with you my thoughts about what's happening in the human resource management in the United States and some comparative thoughts with Japan and Europe.

I have honored to hear that many of you have read some of the transformational leader material, so I will just highlight some of the transformational leader framework and what I think we've learned about transformational leadership. As I go along if you have questions, ask them, but I will kind of quickly go through that. And then we will focus on GE. Let me start with how I got into doing work on transformational leaders. I started my professional career in organization development at Bankers Trust Company in 1967, doing Blake and Mouton's Managerial Grid if you are familiar with the Managerial Grid, that is something that people are familiar with, an instrument for organization development activity, participative management 9.9 management (I think they are familiar with this. I will explain them later.) I want to highlight some of my experiences with planned organizational change in the United States but most of them are not successful. After running 700 officers from Bankers Trust Company, through the first phase of the Managerial Grid, I decided to go and get my

* Special thanks to Professor Tichy for his open-mindedness in that he allows a noncommercial publication of what he presented at the research staff meeting at the Recruit. This is its transcription. T.Kanai should be responsible for any kind of errors in the process of transcription.

Ph.D. at Columbia University. Six months after I left Bankers Trust Company, they fired all of the organization development staffs and stop being participative and went back to Theory X managers and have gone on to be a very successful bank. That was my first organizational change.

In 1972, I joined the graduate school of business at Columbia University and shortly after joining the faculty at Columbia, General Motors, through a relationship with Rensis Likert from the Institute of Social Research in Michigan, decided to get into the quality of work life and participative management. They trained 144 internal organization development people, one for every plant in the United States, and I was a part of the faculties that trained it.

General Motors then went on to behave very much like Bankers Trust Company, Six months after starting the program they got rid of most of the organization development people, went back to Theory X management, and we all know what happened to General Motors.

In 1977, I left Columbia University for one year to go to the mountains of Appalachian, Hazart Kentucky, to help set up a health system and after arriving there, one week later the hospital system went bankrupt, and I spent a year trying to help that system survive. That was another important organizational change experience for me. (Could you give me the name of the organization again?) Hazart Kentucky where I moved to work with the Appalachian regional hospital.

When I returned to Columbia in 1978, I decided to get out of health care because this was too political, and I wanted to work for a rich, successful corporation that didn't go bankrupt. So I worked with Exxon which in the late 1970's had about six billion dollars in excess cash from the windfall profits, and they were getting the 21st century by getting into automated office equipment at aquiring entrepreneurial companies in world processing and so forth. And I worked with them for several years as they systematically destroyed every entrepreneurial company they bought, lost two billion dollars and ultimately gave up on that strategy. So that was another important organizational change experience for me.

I'm not going to bore you with my all of experiences, for a couple of others that are very important to what I'm saying. In 1981, I left Columbia University for the University of Michigan, and my timing was

perfect because I arrived in Michigan to be there as the auto industry went into the deepest recession in history. I felt very comfortable with that kind of pain and suffering.

There are many more experiences that I had and I'll share two others. But I want to highlight the importance of failure. Most organizational changes are not successful, most transformations are not successful. And if I look at where I learned, I've learned through failures that I've been associated with, studying other failures. I have some strong biases that come out of my experiences, as you do from your own experiences.

I'm sure with the track record that I just shared. You must wonder why Jack Welch invited me to direct his sacred school in General Electric to train people in an organizational change and leadership.

(The reason why you called that "sacred" is before then they didn't invite outsiders to the training center.)

They never do.

(I see. Yours was the very exceptional case.)

Yes, I'm the first outsider that they ever directed that.

One other thing I'd like to share with you is that last year I spent about three and half months in Japan, six weeks in February and March, two weeks in June, another seven weeks in December and January. I had the opportunity last February and March to start interviewing Japanese heads of businesses; Mita in Hitachi, Kaku in Cannon, Sekimoto at NEC, Tabuchi at Nomura Securities, Kume at Honda, and people at Toyota, Nissan. And again I was lucky, because the Yen was then 150, Kaku was in a lot of pain to do lose in the first quarter, Mita was struggling with the core businesses that Koreans were beating, and struggling with issues of changing portfolio or getting out of low-end businesses. And I felt very comfortable. I understood the language, the emotion, the trauma and so I think I was lucky to get involved equally in Japan at a moment where they were started, what I think will be a period of major transformation.

I have some biases that are important to share with you, based on my experiences. One, and this is in the United States, chief executive officer, leaders of most U. S. companies still, do not understand and are giving what are called "lip service" to cultural change. They don't understand

it, they're superficial. That's my first bias.

Second, in the United States I have a serious problem with chief executive officers, top leaders. They were only going to be in a leader positions for three to five years. I do not believe you can transform the organizations, size of General Motors, to Westing House, General Electric, or IBM or AT&T in a short time period. We are talking about ten years at minimum. When you put a chairman in it, as they did it in AT&T. The guy named Olson was a three-year man, three year retirement horizon, and unfortunately he died two months ago. There's no way you can mobilize the transformation. That's the problem of the United States.

Three other things I'll just quickly highlight. The time horizon in general is unrealistic. Jack Welch, at GE, was CEO at 45 years old, he's 52 right now, he's seven years in the position to attend the fifteen year transformation, and that's probably what it will take. Most companies don't have that time. I also believe it's tougher in any transformation I've been involved in, anywhere in the world, it's tougher by a factor of ten, what we expect at the beginning. It's always a lot harder and more painful as they are pointing IBM right now. And finally, third or final bias is that no one in the world is safe. It took twenty five years for U.S. Steel to come apart, it took ten years from General Motors to go from No. 1 in the world, absolute invest balance sheet to half the market value of GE right now, it took City Bank five years to go from No. 1 to No. 10, it took IBM three years to go from 6.7 billion dollars has come off the profits and they were stuck. No one, in my opinion, is safe.

Let me just highlight some issues of transformational leaders. I also had another bias which if we have some time, I'd like to have your reaction. I believe that the fundamental dynamics of transformations are the same in Japan, Brazil, China, U.S. I think there are some fundamentals that are the same. I think there are cultural overlays that change some of the behaviors and have to be dealt with. But a bias I have and I have been working the last year and a half with Hiro Takeuchi together with Yokogawa Medical Systems and EPO plastics group at GE and working with these concepts, and I think I'm a little bit convinced now than a year ago, that many of the dynamics are the same.

Highlight few things on the transformational leader and then talk

about applicational achievement. But basic metaphor that we chose to use was drama, and the reason we selected drama as a way to understand transformations was that drama is a powerful part of any society whether Greek tragedy, Kabuki Theater, Noh Theater, Shakespearean Theater, Broadway, etc. Drama is the fundamental portrayal or portrayal fundamental human dilemmas. There's no originality. But in Kabuki, and tragedy Shakespearean, love, hate, jealousy, these are human dramas, that never get resolved and they're dramatic, and we know they never get to resolved. Transformations, whether be Hitachi, Cannon, General Electric, AT&T, have some fundamental human dilemmas. And, these are the ones that we kind of focused on transformational leaders.

I'm just going to highlight because you can read this material; highlight things that are I think particularly for me, relevant to be pointed out. I think that the struggle between fear and hope is the most difficult leadership challenge, because I cannot find the transformation in the world where fear isn't a part of what has to happen. John Akers, the chairman of IBM, is afraid. He lost two billion in net income. There is a great deal of turmoil. Digital Equipment is stealing market share in the middle, and there is a fear that's necessary, but the problem with fear as a motivation in a long run is that you cannot motivate your organization on fear. You've got to go from fear to hope. And that is a very difficult leadership challenge to get people from the fear to the hope side.

By the way, every professional employee at General Electric is viewed as a transformational leader. They're exposed to this framework the minute they enter the company. They come to Crotonville and I tell them "The rest of your life you'll be a revolutionary. You'll be a transformational leader and your job is to continue to be so". It is very important to help people understand the nature transformations broadly in their careers. It may not be fun.

I think you all can read this in the book you may have, so only thing I'd like to point out is the other thing about drama that enables you to kind of look at phases and this is act 1, act 2, act 3. And there is fair amount of predictability that Gorbachev in Russia right now is in act 1, struggling with trying to get a new vision for Russia but it isn't clear

yet. He is really in here. A lot of resistance happening while the same forces that happen in an organization. The one thing I want to point out about the three-act drama is that I think it is new in the world of the 1990's. When you finish act 3, you'll have to start act 1 again and cycles are going to get picked up faster and faster, so we're going to go from evolutionary to revolutionary. People will have to go through multiple interactions of this transformation. Therefore, the companies that will win in a global plane field will be ones in my views where the work force is prepared to go through multiple interaction.

The total framework has two sets of activities. They are very important. One, what happens in the organizations. But the other, which is as important, if not more important, is helping human beings go through what's almost an emotional death and dying process. Let him go with a past. Emotionally, it would be very interesting in IBM that as they shift from a main frame large computer cultures, whatever the new vision is, they have to be articulate it. There will be an emotional trauma for people who grew up their career with one culture. And if you don't, AT&T is going to come regulatory telephone monopoly to competitive tele-communication company. If you don't help people grew there then you'll never revitalize you organizations. So the leadership challenge is both of organizational and helping, motivating, supporting, facilitating individuals in that very painful process.

Just a little bit on General Electric. And then I will relate transformational leadership to General Electric. The start of General Electric was the outgrowth of Thomas Edison, the light bulb electrifying the world. These were the core businesses. High technology was organically grown from that. Aircraft engines, because you had turbin technology, medical systems, because you made X-ray bulbs. Services, financial services because during the depression of 1933 you rent money to people to buy a refrigerators. That's portfolio businesses. About four hundred thousand employees in 1981, these businesses, Jack Welch became chairman.

Welch in 1981 noted, "We are going to be No. 1 and No. 2 in every single business globally or we are going to be either fix it, make it No. 1 or No. 2, close it or sell it. Concentrate the resources more toward high-tech service, and while that's done, outperform everybody eles in America." Couple

of things that happened, one hundred and thirty thousand people were removed from the work force, not something that happens in Japan. Four hundred thousand down to two hundred and seventy thousand. Squeezing, downsizing, as it is called in the United States. While that happened, investments in plant equipment being doubled, profits went up. Eight billion dollars of businesses to be acquired, fourteen billion dollars of businesses. It was the largest transformation probably in the world, and certainly in the United States, while the company was successful.

There is obviously no lifetime employment at General Electric. Historically, before Jack Welch General Electric in practice, it was very similar to IBM. It was safe, very secure, you had a job for a lifetime. That was changed under Welch's leadership.

Most of you are familiar with the Boiled Frog Phenomena. Jack Welch is one of the few business leaders in the world that watches a transformation before sales or net income went down. John Aakers didn't do it in IBM, the automobile industry didn't do it, City Bank didn't do it, ICI which I talked about in transformational leader book didn't do it. Very unusual, Kaku didn't do it in Cannon. It is unusual to avoid Boiled Frog Phenomena. For I have figured out why Welch did that but somehow we understand that he had to change before things got troubled.

Based on a transformational leader work, Jack Welch invited me to come and help transform Crotonville. And here is the logic, the rationale that he gave me. He said, "Look. There are two kinds of organizational issues. Hard issues, soft issues." Hard issues are manufacturing, engineering, all the good business school course. Soft issues are people values we work. Leadership, there is weak leadership and strong leadership. His view, from W.W.II, until about 1970, U.S. managers were weak at both the hard and the soft. You had your own marketplace, he said you could run, GE was no exception, you can run lighting which makes light bulbs 70% U.S. market share. Welch said that you can run that, sitting in a rocking chair. If you can run U.S. auto industry with an oligopolistic three companies controlling the marketplace. During this period of time U.S. coasted very comfortably.

Welch argued that (GE between 1981 and 1985) was very strong before most U.S. companies on hard issues. With honesty, compassion but will-

ingness to move very quickly, the fat other organizations got out of businesses they couldn't win, and as a result, the bottom line, net income went up. However, top line, total sales stayed flat. OK, that's what happened in that period of time.

He said the challenge between 1985 and 1990's is to figure out top line. New products, new markets, grow the total sales, revitalize businesses, he said we didn't know how to do that, no one really knows how to do. He said Crotonville historically has been a business school inside GE. Crotonville now needs to deal with soft issues because that's where you get innovation, that's where you get the revitalization of new markets, new products, and so forth, and that was the challenge.

Crotonville is an institution inside GE, and trains about 10 thousand people a year and I want to go through the strategy. Let me just give you a history. It was born in 1956 when GE tried to decentralize itself. It discovered that it didn't have any general managers to decentralize, so it put together a 13-week curriculum with a help of people like Peter Drucker, and faculty around the world. That's how it was born. It was born as a direct lever for change. It wasn't a training center on the side. This is how we're going to transform GE. That was the birth of Crotonville. Keep that in mind historically.

From about 1960 to 1980, it was not a lever for change, it was a training institute that leadership didn't pay a lot of attention to it. Just nice to have, people went to, but it was not used as a lever for changing in any of them.

Welch intuitively understood that, as a revolutionary as Mao Tse-Tung or Castro or any revolutionary in history, there are three things you grab a hold of: a police, a media and an education system. And you do that because you need a way of avoiding the chain of commands. Any revolution in history you'll find that revolutionary leaders have ways of bypassing their lieutenant, because much of the resistances is in the chain of commands. I believe Welch intuitively understood that.

Transformational leaders, I find, have elements of two types of leader. They're similar to revolutionaries in some way, they are also similar to entrepreneurial founding fathers, and they are blend of both, but if you look at their behaviors, the successful ones, I think they have elements of

both of them.

We created a new mission for Crotonville. The move from management development institute to a leadership development institute. The leadership being soft stuff. This is management. This is Harvard Business School. This is creating ten thousand revolutionaries here. Play a broader role in the cultural transformation of GE including the integration of RCA. One hundred thousand RCA employees joined GE after the acquisitions. It has been a catalyst in revising the disseminating and articulating a new set of GE values. Very different missions than historical Crotonville missions. Very different than the Hitachi Management Institute, by the way, which is much closer to the old Crotonville. The third one is to take the shared values that Welch has worked on, and using Crotonville as a place to communicate, dialogue, to argue, and to practice.

There is a couple of copies of Crotonville strategy in that little brochure, but I want to explain the strategic framework we used for rethinking the strategy of Crotonville. And I will quickly describe it, and then talk about some of the changes in the design of the curriculum. Going across the top, if I were teaching you music, Developing awareness of music appreciation course. Cognitive understanding would be reading music. Skill development: you sit down at the piano; and begin to use the cognitive knowledge and the appreciation. New problem solving approaches: you change the score; and play with the music. Fundamental changes make you a composer. So the scale goes from superficial to much deeper, much longer, much more difficult. The other dimension is focused on you as individuals, you and your boss or colleague as the team or the organization.

The shift is occurring. This [right-low cell] is the Harvard Business School, even at Crotonville, mostly individuals go to class. This becomes a giant workshop, where real problems, real issues, everyone comes with problems, they go home with solutions. Teams are brought in. For example, we had a two-week product development course, traditionally 30 people from around GE would come to the course, talk to the world class faculty, read cases. I said, "Forget it. No longer." Only teams could come. So now a team from medical systems work on a new CAT scanner. The team from major appliances is working on a new re-

frigerator designs, the team's working on a new plastic designs. Five or six teams will come for two weeks. They will hear some of the same faculty, but then they will spent half of their time in the team applying the knowledge, so when they go back, they make some change at it. Very simple change, but it shifts from here (right-low cell) up to here (left-up cell), and you'll begin to directly impact changes in organization. That's one illustration.

The challenge is the blend of hard and soft. I will give you one example probably the most exciting example. It was the senior four-week executive program that traditionally look like the four-week program at Harvard or M.I.T. or in Hitachi Management Institute. If you look at the curriculum, they all look the same. A module on finance, a module on marketing, a module on leadership, a module on organization design or, you know, and we designed what I would call horizontally (on the figure), put been module in. But adults learn, this way. It rarely puts vertically. Adults learn horizontally. Things happen multi-functional problems. Hard and soft at the same time. And I'll tell you in a minute how we desined that program, because I think it's the beginning of a new way of doing executive education for Crotonville.

The four-week program has 3 major themes. Global business, competitive global business with all the elements strategy, finance, marketing. Team work, much for effective teamwork. And leadership. The Prework of the program includes the survey that was developed with Jack Welch on a leadership characteristics for GE leaders. We developed their own internal survey that links to the new shared values. Each individual fills that survey out as to eight of the person's subordinates peers, boss, the feedback. Everybody who comes to Crotonville gets feedback everytime they come. And it's GE items, not Forum, not Harbridge House, not some off the shelf, but it was tailored and developed by the chairman.

The four-week' program is designed around strategic problems, and everybody becomes a member of a team. About six teams of six people. The projects are selected inside GE, the head of a business, aircraft engines, major appliances, has a unresolved strategic problem that they would like consulting help. Prior to, when the people come, corporate marketing, corporate finances would go out and do the industrial analysis, pull

together much of the data, so the teams will be assigned when they come to 1 or for about 3, it turns out each time we have 3 projects, would be ended up with having a red team and a blue team competing on the same project. But there are a lot of prework done on analyzing that problem so that they don't start without adequate backgrounds.

I'm sending around couples of copies of Business Weeks' articles that have some people who are going to raft. And, now, for outward bound activities. First two weeks, everyone comes to Crotonville. We get them into some finance, some marketing, but we also build the team. One of the activities for the team is some outbound activity including building a raft and going across the Hudson River at West Point, where they have to build the raft, design it, build it, and race across the Hudson River which turns out to be very challenging, very risky, but it's a wonderful way to build the team, then they are asked to consult.

The teams then go out for a week to consult it to the businesses. They have to go out and solve whatever they have to solve with regard to that problem, interview customers, there are groups worked on the internationalization, globalization of NBC, the TV network, there is a team in Europe next week working on a leveraged buyout in Europe for GE Financial Services and they'll go and they'll interview whoever they have to interview so that the final week of the program, the teams pull together at presentation to the head of business, and to the member of the officer, the chief executive officer of GE, they make their presentations. They get evaluated on two separate criteria. One is how well did they deal with the business problem. How helpful. Secondly, how they deal on the human part of being able to go into someone else's business and provide help in a way that was actually helpful. Because one of the things you want to teach them is ability to work across businesses in GE and build teamworks. So you work both the hard and the soft issues, a real issue, and then they plan an action plan. When they go back, also bring them back six months later, for review purposes.

Let me make some concluding observations about this and about human resources in general. I think they are very well related. The shift, first of all, this is different. IBM does not operate this way. IBM has the largest training infrastructure of any company in the United States in

the world. It still operates here (right-low cell) if it enforces the old culture. John Aaker doesn't yet understand the power of the infrastructure that he has. We were starting at Exxon now. It is beginning to move up here (to right-up cell). We're working with Exxon. Honeywell is beginning to think about moving the development activity. This becomes a leadership tool for transforming the organization as Mao Tse Tung had cultural revolution and rule of red book and so forth. But that's a different mind-set for many of you. I think the challenge is that if you're going through a transformation you have very few tools. They're powerful enough to make it happen. Development is one that has not, from my own experiences, fully exploited by anyone. This is just a start.

I see four major human resource challenges in Japan, the U.S., and Europe. And we held a conference last year at Pegasus House and so far they haven't been proven these are generic: the globalization issues. The first one is being able to focus the organization on one standard in terms of product design, quality, world-wide, world-class standard for product designs. And in product market and service, that means new design teams, the fastest auto company in the world in terms of cycle time is Honda. They're the one to beat Mercedes Benz that watches Honda. And that has an implications for Toyota, Nissan in terms of how they handle their cycle time. So one issue for me in a challenge is world-class product designs, cycle time, services, and so forth. And there's a human resource implications there. Second issue, world-wide coordination and integration mechanism. Organization designs, there are not very many global organizations. IBM is not global, it's multi-domestic. Hitachi is not global. Honda is more global than any other Japanese auto companies, and they are struggling with the next form that they are going to have to develop. OK, so there is a whole issue of how you're going to coordinate globally. It's a second challenge as I see. Third challenge is strategic alliances. Third challenge, as I see it, is strategic alliances and joint ventures. I've been deeply involved with Fanuc and GE, EPO and GE, Yokogawa Medical Systems and GE, they're very difficult, almost impossible to make it work, but necessary, and the human challenges are incredibly immense. But they are necessary because you can't move fast enough and build businesses organically you're going to see more

and more strategic alliances as a way to getting market access, technology direct investment to other economy. The fourth issue is global development: how you are going to develop global leaders and that's going to change how we recruit people. We develop from their career path where the necessary experiences for them. I don't think anyone in the world has resolved those four issues. Among human resource executives in the United States moving very rapidly there are very few who are working those issues with the top of the organization. And that has transformed some human resource failures in the United States. It could be very central to the success or failure of the firm. Most of them are not there. Most of them are still doing personnel. But the life and death in the organization are, in my opinion, they will be around those four issues. The Human Resource Management had those four issues laid out and articulated.

I have a consulting firm that does many of the things you do. If I work in Japan, I've just met someone from McKinsey. They are moving into implementing strategy as a behavioral side of strategy. There are two directions that a firm like yours can do, I think: high volume business in milking where the cash cows and you may want it to continue; but they are also providing some strategic leverages that senior management has tried to transform globally. There is going to be an opportunity to people in your business to play a role of helping strategically leverage this transformation process. And I think you have an exciting time and opportunity, I thank you for inviting me to share some thoughts with you.

附録4a 変革型リーダーシップに関する大学院レベルでの
授業計画案（シラバス）の実例*

概要 組織論における特定の研究領域に焦点をあてて、異なる多様な研究方法がその領域にいかん適用可能であるのか、それぞれの方法にどのような強み・弱みがあるのかを、具体的な調査研究にもとづいて検討する。とりあげた研究領域に関する理論そのものだけでなく、それがどのように生み出されているかという方法にも、注意を払うことにする。

対象となる研究領域 形成的（transformational）リーダーシップおよびカリスマ・リーダーシップというリーダーシップ論における新動向をフォローする。多様なアプローチがみられると同時に、従来の研究パラダイムから離陸しようとする動きが顕著であるのでこの領域をとりあげる。

比較する研究方法 サーベイ法、歴史的アプローチ、面接調査法、内容分析、プロセス・コンサルティングなどを、それぞれの方法を形成的リーダーシップに適用した諸研究で比較する。個々の研究方法に対して、1) 調査結果がどの程度信頼できるか、2) 調査結果がどの程度一般化可能であるのか、3) どの程度新奇な貢献をしているか、4) 他のどのような領域に適用可能であるのかを検討しながら、異なる方法の長短を議論する。

その他の目的 行動科学の基礎概念の学習と利用可能な研究方法にふれることが主たる目的であるが、その他の副次的目的は、講義要項pp.57～58に示す通りである。

リーダーシップ論の新潮流である変化促進（形成的）リーダーシップ（transformational leadership）論ないしカリスマ・リーダーシップ論を、経営戦略の生成・組織文化の形成という観点から取り上げ、従来のモチベーション論中心の交換依存リーダーシップ（transactional leadership）論との比較検討をおこなう。この分野の嚆矢となったロバート・ハウス（R. House）の公刊・未公刊論文をベースに、次の文献の中核となる諸章を講読、それぞれの理論的・方法論的背景を講義する。

- ・J.M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, 1978.
- ・H. Levinson and S. Rosenthal, *CEO: Corporate Leadership in Action*, Basic Books, 1984.
- ・B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, 1985.
- ・W. Bennis and B. Nanus, *Leaders: The Strategy for Taking Charge*, Harper & Row, 1985.
- ・E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, 1985.

* このシラバスは、神戸大学大学院経営学研究科外国文献研究（1987年度後期、金井担当）によって実施されたものである。シラバス作成時に、「形成的」と訳しているのは、本稿における「変革的」ないし「変革型の」に対応する。

・N.M. Tichy and M.A. Devanna, *The Transformational Leader*, Wiley, 1986.

リーダーシップ論の最先端トピックを取り上げることによって、ある研究領域のライフ・サイクル、パラダイム・シフト期における若い研究者の役割、米国の組織論研究者間の社会的ネットワーク、実証的に検証可能な研究課題の設定法、異なる研究方法——ハウスの内容分析、ベニスやティシーのケース・スタディ（種々の面接調査法、臨界事象法、エスノグラフィー）、シャインの臨床的方法（プロセス・コンサルテーション）、パスのサーベイ法——の長短、社会学・社会心理学の基本的概念の経営管理論への応用のあり方々々、われわれが実証研究者として常に判断を迫られる課題に焦点を合わせる。

毎回、討論のポイントをあらかじめ設定して、講義、担当者の発表、グループ・ディスカッション、および小規模で実施可能な限りにおいて特定の方法論についての実地演習を併用する。受講予定者には、より詳細の講義・討議日程表を事前に配布する。

評価 評価は、(1)クラス・ディスカッションへの積極的参加 (20)、(2)発表担当時のレジュメとプレゼンテーション(30)、(3)および期末のレポート(50)のウェイトでおこなう。(1)のために、日程表で事前に述べる設問への自分なりの考えをまとめて短かくメモしておくこと。レポートの締切日は、相談の上決定する。なお、発表担当者が新たな設問を追加するのは自由。

レポート課題 (1)どのような書物、論文、資料でもいいからある特定のリーダーに関する資料を収集して、本講を通じて学習するいずれかの方法で事例（ケース）を記述し、それに対して、同じく本講で議論していく概念を用いて分析する。

or (2)形成的リーダーシップの研究に欠けている変数を追加して新たな理論枠組や仮説を構築する。

授業日程

10月22日 [1] イントロダクション

コースの概要、運営方法を説明し、各セッションの担当者を決定する。残りの時間を利用して、既存の伝統的なリーダーシップ研究について講義する。

設問1. なぜこんなにもおもしろい領域をおもしろくないように研究してきたのか。

2. リーダーシップは、ミクロ組織理論で、最も研究されながら何もわかっていない領域だといわれている。なぜそうなったのだろうか。

3. リーダーシップ論は一方で単純すぎる（たとえばオハイオ州立研究）といわれ、他方で複雑すぎる（たとえばブルーム＝イエットン・モデル）ともいわれる。どちらの議論がもっともらしいか、どちらも正しいか、どちらも誤っているか。

4. 蓄積型研究領域でメタ分析はどのような役割を果たしているのか。

担当者：特になし。

10月29日〔2〕経路－目標理論からカリスマ・リーダーシップ論へ

- Reading 1: House, R.J. (1971), "A path-goal theory of leadership effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-338.
- Reading 2: House, R.J. (1977), "A 1976 theory of charismatic leadership." In J.G. Hunt and L.L. Larson eds., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp.189-207.

主流ないし伝統的アプローチ（オハイオ州立研究）の範囲内から生まれた新理論（当時）とその枠内を超えようとする試みを同じ研究者による論文に探る。

- 設問1. カリスマ・リーダーシップと期待理論（および経路－目標理論）とは両立可能か。前者を後者によって説明できるか。説明しきれない部分があるとするならば、それは何か。
2. カリスマ・リーダーシップ論は、どのようにすれば経験的に検証可能であると思うか。
3. ボブ・ハウスは、旧パラダイム内で思考しているのか、それとも新パラダイムにふみこんでいるのか。

担当者：

11月5日〔3〕「エクセレンス・ブーム」に乗った新たなリーダーシップ像

- Reading 3: Hickman, C.R., and M.A. Silva (1984), Ch.1 from *Creating Excellence: Toward A New Age Renaissance*, New York: NAL Books, pp.21-39.
- Reading 4: Bennis, W., and B. Nanus (1985), Contents and Ch.1 and a part of Ch.2 from *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, pp.vii~viii, pp.1~18, pp.19~27.

コンサルタントやOD（組織開発）の専門家の手になる実践的手引書に提唱されている新たなリーダーシップ像をながめてみる。どのような内容のリーダーシップ像がどのような次元構成で提唱されているか、を2つの研究(?)に探る。

- 設問1. この2つの例にみるような新たなリーダーシップ像の探究に対する経営の現実・実践からの要請は何か。
2. ベニス&ナナスの目次から逆に、彼らの提唱するリーダーシップの4次元の内容をどのように推論できるか。彼らのいう4次元のリーダーシップ戦略とヒックマンらの6次元とはどのように比較されうるか。
3. これらの次元はどのようにして「発見」されたのだろうか。その方法は

信頼できるか。実務家、コンサルタント、社会学者(!?)の間で理論化の方向、方法、現実センスはどのように異なるか。

担当者：

11月12日 [4] 形成的リーダーシップの次元構成、スケール、および測定

- Reading 5: Bass, B.M. (1985), Ch.11 and Ch.12 from *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press, pp.193-230.

ある構成概念 (construct) を測定するためのスケール (尺度) を創り上げるという作業がいかなるものであるのかを、オハイオ州立研究グループの仲間であるバーナード・バスの研究に探る。LBDQXIIやSBDQというような非常にてがたい (が新味のない) スケールがのさばっているなかで新たな項目づくりをするという作業の可能性や奥行きを問う。

設問1. 「もし測定することができなければ何のことを語っているのかわからない」という考え (p.193) をどう思うか。定義・測定におけるオペレーションリズム (操作主義) の長短を、バスの研究に即して考えてみよ。

2. 開発されたスケールの項目はどのように作成されたと思うか。因子の命名は適切で目的にかなっているか。
3. バスのアプローチをヒックマンやベニスのアプローチと比べて、定量的研究と定性的研究の関係を考え直してみよ。

担当者：

11月19日 [5] 交換的リーダーシップと形成的リーダーシップの理論的対比 (その1)

- Reading 6: Burns, J.M. (1978), Ch.16 from *Leadership*, New York Harper, pp.422-443.
- Reading 7: Ch.1 and Ch.2 from Bass (1985), *op. cit.*, pp.3-32.

(場合によっては、ボブ・ハウスのワーキング・ペーパーのひとつをここで読む)

ジェームズ・マクレガー・バーンズは、比較的狭い枠内で繰り返されてきた社会心理学的なリーダーシップ研究に多大なインパクトを与えた政治学者であり、上記の著作はピューリッシャー賞受賞作である。他方で、バスの著書は、J.M.バーンズにささげられている。この両者を通じて交換的リーダーシップと形成的リーダーシップの対概念を学ぶ。

設問1. 調査対象は、ある概念の理論化にどのような影響を与えるだろうか。たとえば、製造作業現場の班長を対象とする研究と世界の変革期を担う歴

史的人物や世界レベルの指導者（ルター、ガンディー、ケネディなど）を対象とする研究とでは、リーダーシップの概念化が異なるとして当然と思うか、それとも両者を貫く *genotypes* があると思うか。

2. 形成的リーダーシップが注目されるようになったきっかけとして何が最も重要だと考えられるか。
3. バーンズにみるような歴史的事例を通じての理論化を、どのように評価するか。「歴史」から「理論」が生まれうるか。

担当者：

- 11月26日〔6〕CEOの臨床心理学的研究（その1）——GEのレグ・ジョーンズの事例
 ・Reading 8: Levinson, H., and S. Rosenthal (1984), Ch.2 (Reginald H. Jones/General Electric Company) from *CEO: Corporate Leadership in Action*, New York: Basic Books, pp. 16–55.

本書は、臨床心理学者と精神医学者の手になる6人のCEO（最高経営責任者）の事例研究である。ここでは、GEの元会長レジナルド・ジョーンズの事例の章を読み、事例から効果的なリーダーシップの次元を帰納する。

- 設問1. ジョーンズのリーダーシップ・スタイルを簡潔に記述するとどのようなか。リーダーシップの次元を探るつもりで記述してみることに。
2. エスノグラファーがめざすような「純粋な記述」は可能か。レビンソンらのアプローチはいかなる意味で「臨床的」といえるか。この章の事例をドキュメントとしてみると、著者の声はどのように混入しているか、具体的にページを指定して考えよ。

担当者：

- 12月3日〔7〕CEOの臨床心理学的研究（その2）——事例からの一般化
 ・Reading 9: Ch.1, Ch.8, and Appendix from Levinson and Rosenthal (1984), *ibid.*, pp. 3–15, pp. 257–294.

前回の研究における調査方法と事例からの一般化のされ方を検討する。観察と面接が併用されており、Appendixに使用された質問調査票が所収されている。

- 設問1. 第8章での一般化は、6つの事例全体を通じてのものではあるが、そこで述べられていることと、わたしたち自身がジョーンズの事例を通じて前回おこなった帰納の結果とどのように異なるか、どこが一致しているか、確かめよ。
2. レビンソンらの5次元は、形成的リーダーシップとどのようにかわっ

ているだろうか。

3. 5次元の構成は、新奇か。その次元構成は、調査の結果としてどの程度信頼できるか。

担当者：

12月10日〔8〕世界的リーダーの政治史的研究

- Reading 10: Ch.6 and Ch.9 from Burns (1978), *op. cit.*, pp.141-168, pp.241-254.

セッション〔5〕において、先にバーンズの理論的貢献を確認したが、ここではバーンズの「記述のしかた」を、第6章（知的リーダーシップ 道徳的パワーとしての理念）、第9章（英雄とイデオロギー）の2章から読みとる。

設問1. 政治の場面における知的リーダーシップとイデオロギー的リーダーシップの対応物が経営の場面にみられるか。日本の経営トップのどのような人びとがそれに対応するか。

2. バーンズの第6章の記述から、あらためてバスの作成したスケールにおける「知的刺激」のリーダー行動次元の各項目（cf., Reading 5）に検討を加えよ。
3. なぜ政治史的研究が、経営学領域のリーダーシップ論の蘇生にかくも強いインパクトを与えたのか再検討せよ。

担当者：

12月17日〔9〕組織文化と形成的リーダーシップ

- Reading 11: Schein, E.H. (1984), "Coming to a new awareness of organizational culture" *Sloan Management Review*, 25: 3-16.
- Reading 12: Schein, E.H. (1985), Ch.9, Ch.10, and Ch.14 from *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, C.A.: Jossey Bass, pp.209-243, pp.311-327.
- Reading 13: 金井壽宏 (1986), 「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・宮川公男・岡本康雄編『現代経営辞典』日本経済新聞社, pp.171-177.
- Reading 14: 金井壽宏 (1987), 「コーポレート・アメリカはHRM」『Cruit (旧月刊リクルート)』2月号, pp.9-13, 3月号, pp.8-13.

セッション〔3〕で取りあげた研究、あるいは一般的にピーターズ&ウォーターマン (1982) 以来のいわゆる「エクセレンス」ブームの研究は、組織文化やコーポレー

ト・カルチャーを抜きには語れない。また、このトピックは、起業家や経営トップの形成的リーダーシップとかかわっている。この点をエド・シャインの研究を中心に概観する。なおシャインはレビンソンらとはまた異なる意味での臨床的アプローチの提唱者である（シャインのクリニカル・アプローチについての適切な文献がみつければ追加する）。

- 設問1. シャインは（形成的）リーダーシップのエッセンスをどこに見出しているのだろうか。それは彼の組織文化の定義とどのように関連しているのか。
2. Reading 14の3月号のp.9に、デジタル・イクイブメント社（DEC）の組織文化の図がある。Reading 12の第9章、第10章において偽名で登場するある会社はDECである。それはどの会社だと思われるか。なぜか。
3. シャインの臨床的アプローチとレビンソンらのそれ（セッション6）とを比較せよ。

担当者：

12月24日 [10] 古典（ヴェーバー）や基礎理論（認知心理学における帰属理論）の形成的リーダーシップへの応用

- Reading 15：マックス・ヴェーバーの支配の社会学から「正当的支配の3つの純粋型」（世良晃志郎訳）、『世界の大思想23』（河出書房）、pp. 239-252。
- Reading 16：Calder, B.J., (1977), "An attribution theory of leadership." In B.M. Staw and G.R. Salancik, *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, Ill : St. Clair Press, pp.179-204.
- Reading 17：K.G. シューバー『帰属理論入門』（誠信書房、1975）より第1章〜第3章、pp. 1-52。

経営学や組織理論のような応用領域に対して、社会学や心理学の基礎理論からどのような洞察を引き出すことができるか、ヴェーバーの支配社会学や認知心理学における帰属理論の適用を例にとって、考察してみる。

- 設問1. カリスマの日常化の形成的リーダーにどのような挑戦課題を課すであろうか。
2. カリスマ・リーダーシップ（ヴェーバーおよびハウス、Reading 2）は、帰属理論とどのように関連づけられるであろうか。

担当者：

12月25日（金）より1月7日（木）まで冬期休業

1988年1月以降の予定

1月14日〔11〕 形成的リーダーのケース・スタディとドラマトゥルギー

- Reading 18: Tichy, N.M., and M.A. Devanna, Ch.1 from *The Transformational Leader*, New York: Wiley, pp.vii ~xvi, pp. 3-33.

1月21日〔12〕 ハーバード・ビジネス・スクールのケースを読む——コーニング・グラス社電子部品事業部

- Reading 19: Corning Glass Works (A): The Electronic Products Division.

設問1. 部門間コンフリクトはなぜ悪化していったのか。

2. ドン・ロージャズのリーダーシップをどうとらえるか。もしもあなたがコーニングの最高経営責任者の立場にいたら、この転換期にジョー・ベネットの死後、ロージャズを起用しただろうか。

1月28日〔13〕 交換的リーダーシップと形成的リーダーシップの理論的対比（その2）
——カリスマ・リーダーシップのその後：ボブ・ハウスは今どこに？

- Reading 20: ボブ・ハウスの最近の未公開論文やスライドの原稿を使用する。
内容分析のあり方について議論する。

2月4日〔14〕 総括と各参加者のケース発表

2月10日 後期授業終了

2月×日 レポート締め切り（レポートの題目、内容は附録4bを参照）

附録 4b 4a受講者によって作成されたケース・スタディのリスト*

・『季秉喆^{イ・ビョンチョック}のリーダーシップ研究』(鄭 洪根^{チョン ホンガン}著)

ー 序

1. 韓国近代の経済的状況
2. 韓国における人間関係
3. 韓国最大の財閥「三星」
4. 季秉喆のリーダーシップ
 - A. 季秉喆の事業観
 - B. 季秉喆の組織づくり
 - C. 季秉喆の人事管理

ー 結び

〔韓国の経済環境や文化的文脈に注意を払いながら、「三星」財閥の創業期のリーダーを記述、分析している〕

・『神戸大学体育会バレーボール部におけるリーダー行動について』(森田雅也著)

I. 序

- II. 調査の方法
- III. 部のプロフィール
- IV. 主将の分析
- V. 結

〔著者自身の(かつての)メンバーとしての参加観察経験(回顧的データ)、練習日誌(アーカイバル・データ)、現役部員の行動観察や彼らとの面接による定性的洞察を、アンケートからのデータで補足し、異なる年度の2人の主将を比較分析している〕

・『九重勝昭の事例』(Voraluck Thammanichanon 著)

- I. 交換依存的リーダーと形成的リーダーの定義
- II. 交換依存的と形成的リーダーシップの要素
- III. 複雑な組織における形成的リーダー

〔九重親方の自著の内容分析をもとに、バス(1985)のリーダー行動の次元の構成概念妥当性を確認している〕

* メンバーの多様性(専門分野、国籍・文化)ならびに取り上げた対象・アプローチ法の多様性ゆえに、受講生から刺激あふれる議論や発表をいただいた。記して謝意を表したい。

注1. < >内のタイトルは、金井が仮称として付したものである。

2. 順はレポート題目のアイウエオ順に配列。

・＜『鄭^{チョン} 周永^{ジュヨン}の経営スタイル・リーダーシップについての考察』＞（姜^{カン} 兌欣^{チフン}著）

- I. 始めに
- II. 周永と現代のあゆみ
- III. 多角化とリーダー判断
 1. 造船業への多角化した時のケース
 2. 現代自動車と鄭周永の戦略
- IV. 終わりに

〔韓国の「現代」財閥の創業者の決定スタイルや考え方を、生い立ちならびに2つの具体的な決定に即して分析している〕

・堤 清二の形成的リーダーシップ（小川 進著）

- I. はじめに
- II. 堤清二の生い立ちとその行動
- III. 形成的リーダーシップの次元と堤清二
- IV. まとめ

〔セゾン・グループの創設・形成者の生い立ち、父との関係、ならびに業界に対する考え方を、彼自身の著書に探り、「自己否定」をキーワードにしながら、ヒックマン&シルバ（1984）の6次元の妥当性を金井（1986b）との関連で分析している〕

・松下電器のリーダーシップについて（周 良宜著）

- I. 始めに——リーダー、企業、環境
- II. 松下電器と松下幸之助
 - （一）松下の経営戦略
 1. 製品／市場戦略／2. 事業戦略／3. 職能別戦略
 - （二）松下の組織構造
 - （三）経営管理システム
 1. 計画システム／2. 経営理念・方針（組織カルチャー）
- III. リーダーシップの変革
- IV. 結論

〔松下電器のこれまでの戦略、組織、管理体制、社風をふまえ、前社長時のACTION61運動を中心に、創業者、前社長、現社長へのリーダーシップ展開を検討している〕

・盛田昭夫氏（現ソニー会長）のリーダーシップ（福田淳児著）

- はじめに
- 第1章 ソニーの概要

第2章 盛田氏のリーダーシップ——その虚像——

第3章 盛田氏のリーダーシップ——その実像——

おわりに

付録 リーダーシップに関する質問票

[まず社史を概括したのち、現会長の自著にみるリーダーシップの自己イメージを内容分析し、それを、パス（1985）のトランスフォーメーション・リーダーシップ測定尺度（MLQ）から得られた社員の目からみたリーダーシップ像とを比較分析している]

附録5 図表リスト

- 図1 カリスマ・リーダーシップ論のモデル
- 図2 交換型リーダーシップとフォロワーの努力
- 図3 変革型リーダーシップとフォロワーの追加的（エクストラ）努力
- 図4 変革型リーダーシップ……その3幕ドラマ
- 図5 新たなリーダーシップ像の共通点（エッセンス）
- 図6 コーポレート・カルチャー（社風）解読の3レベル
- 表1 パーソナリティの形成段階とリーダーシップ
- 表2 コールバーグによる道徳判断の、発達水準と発達段階への分類
- 表3 コールバーグの段階説と他の説との比較
- 表4 カリスマ・リーダー行動の次元
- 表5 金井（1984b）における管理者行動サーベイ11次元の概要
- 表6 バス（1985）におけるリーダー行動の次元
- 表7 レビンソン&ローゼンサル（1984）によるCEO調査のサンプル
- 表8 最高経営責任者（CEO）のリーダーシップ
- 表9 卓越性（エクセレンス）をめざすリーダーシップ（その1）
- 表10 ビジョンの有無とリーダー行動
- 表11 卓越性のリーダーシップ（その2）
- 表12 リーダーのとる4戦略
- 表13 変革型リーダーシップ発揮のプロセス（ドラマ）の筋書き
- 表14 ビジョンの4領域
- 表15 変革型リーダーシップの諸研究を通じての共通の次元