

リーダーシップとは

我々が組織人である以上、任務遂行上の「リーダーシップ」について様々な教示があるが、どちらかといえば、階級社会の特質、機関、組織上の特質から「指揮・統率力」「管理・運営力」などのイメージが強い。そこで、心理学的に「リーダーシップ」を捉えて、実体上の作用から分析したものを紹介してみたい。というのも案外多くの人が知らず知らずのうちに「真のリーダーシップ」を発揮して物事が進んでいるということに気付いていないのではないだろうか、一般的に言う「上司、部下」の関係にのみ、その意義を認めているだけではないかと危惧するからである。

【定義】

集団が活動するとき、集団目的の達成のために他のメンバーに対して指示をしたり、提案をしたり、元気づけたりして影響を与える働きかけを「リーダーシップ」という。

このリーダーシップ行動は、集団の全てのメンバーが多少なりとも互いに行っている行動だが、その中でも特に影響力のある人がいる。この人を「リーダー」と呼ぶ。

リーダーは一つの集団に一人とは限らない。例えばプロ野球のチームでは、試合でのリーダーは監督だが、球団経営のリーダーは球団社長である。選手をまとめているリーダーはチームのキャプテンだ。このように、活動に応じて集団には複数のリーダーがいることが普通である。

【リーダーの分類】

リーダーは集団目的達成をすすめるためにリーダーシップ行動をとるが、これはその機能によって大きく二つに分けられる。

第一は、集団の課題達成のためにメンバーに仕事の仕方を指示したり、組織を整備したり、計画を立てたりするリーダーシップ行動である。この種のリーダーシップ行動をする人を「課題リーダー」といい、有能で知識の豊富なことが要求される。

第二は、集団内の人間関係を良い状態に保ち、集団を一つにまとめていくためにメンバーの気持ちに配慮したり、集団内に互いの信頼関係を作ったり、冗談を言って雰囲気明るくしたりするリーダーシップ行動である。この種のリーダーシップ行動をする人を「社会的リーダー」といい、親しみやすく配慮のあることが要求される。

集団の目的を達成するためには、この両方のリーダーシップ行動が必要だが、先にあげたように一人の人が両方のリーダーを兼ねることもあるし、別々の人がそれぞれのリーダーとなる場合もある。

【使い分け】

集団の課題達成という点からみると、集団の置かれた状況によっては、二つのリーダーシップ行動のうちどちらかに重点を置いた方が、より効率の良い課題達成が可能となる場合が多い。

ある心理学者が、どのような状況でどのようなリーダーシップ行動が課題達成に効率的かについてモデルによって説明したものがある。その学者もリーダーというものを、課題達成は二の次でメンバーが仲良くすることに配慮する対人関係重視のリーダーシップ行動を採るタイプと、課題達成中心でメンバーの気持ちへの配慮の少ない課題志向のリーダーシップ行動を採るタイプの二種類に分けている。

また状況について、リーダーが状況をコントロールできる程度によって分けている。すなわち、コントロールの高い状況とは、リーダーの権限が強く、メンバーのリーダーへの支持も高く、各メンバーがどのように行動すれば課題を達成できるかがはっきりしている状況をいう。そしてコントロールの低い状況とは、リーダーの権限が弱く、メンバーからの支持もなく、課題が困難でメンバーがいろいろと知恵や力を合わせる必要のある状況をいう。

このモデルによれば、メンバーから支持を受けているが、課題が非常に困難で、いろいろとメンバーの知恵や力を合わせる必要のある状況や、メンバーからまだあまり支持を受けていないが、メンバー自身が課題達成のために何をなすべきか分かっている状況など、コントロールが中くらいの状況では、対人関係重視リーダーは課題志向リーダーよりも効率的な課題達成ができるとしている。

また、ボーイスカウトのリーダーのようにメンバーからの高い支持と強い権限が与えられている状況、つまりコントロールの高い状況と、荒れている学校に赴任してきた新任の教諭のように、メンバーからの支持もなく課題も非常に困難な状況、つまりコントロールの低い状況、という両極端の状況において、課題志向のリーダーは対人関係重視のリーダーよりも効率的に課題達成ができるとしている。

このようにこのモデルは、それぞれのリーダーシップ行動の課題達成に対する効果は、集団の状況によって異なってくることを示している。

このことから、職場でも仕事中と宴会とでは影響力のある人が異なるように、リーダーとして望ましい資質や行動は、集団の状況で必要とされる資質や行動を備えた人がリーダーになり得るし、ならなければならないのである。

これを集団とリーダーの関係から見ると、優秀なリーダーが集団を引っ張っているように見えて、実は集団がその時に必要なリーダーをメンバーから選んで利用しているに過ぎないのである。

したがって、すべからく事に当たっては、その状況が必要とする資質や能力を有する人のリーダーシップ行動を有効に最大限活用し得る判断を下し、実行させる人こそ真のリーダーであり、局面で活躍する人も真のリーダーの仲間といえるのではなかろうか。

個々の人が、状況をよく見据えて、その状況に合ったリーダーシップ行動を採ることを大いに期待したい。

以上