

リーダーシップのカリスマ性

斎 藤 弘 行

はじめに

リーダーシップの個人的性質

リーダーシップの種類

リーダーシップのカリスマ性

終りに

はじめに

経営組織論においてもリーダーシップのカリスマ性質について、かなりの数の文献および研究成果を見るようになったが、まだ主役としてのテーマになつていない。他方においてこうしたテーマは科学的には扱えないものとして一蹴されている。こういう事情のなかでカリスマ性質を今日の科学的(?)経営学のなかで採りあげることは危険である。そのなかで敢えてカリスマ性について語るのはどういうわけであろうか。それは、経営学や経営組織論の純粋性への傾向に逆らうことに本心がある。それと同時に、リーダーシップといったテーマは欧米には無限にあり、もう語りつくされたものと思われるところがあるが、カリスマ性質を考えると、まだいくらかでも何かが発見できそうだという期待もある。

我々はリーダーシップにおけるカリスマ性質への接近は上記のような考えによると、カリスマ性質そのものを再度ないしは再再度追究するというよりも、カリスマ性質の追求方法のあるものを紹介・引用しようとするものである。どのような接近方法をとると、この問題を扱うことができるか改めて調べてみるのが目的である。その際に、M. ハウザーの論文における、カリスマ性質への接近を多く利用することになる。もちろんそのほかに若干の資料を使用するが、彼の整理方式はカリスマ性質を知るために大いに有効である。とくに、1974から1995年にかけての文献から9人の研究成果をきれいに整理してみせてくれる。それによってどんなところに注目すればよいかを一目で知ることができる。

以下において、我々は、カリスマ性質への接近への道筋を若干加えることから出発し、カリスマ性質の特性をいくらかでも把握しようと試みる。

リーダーシップの個人的性質

マネジメント及び組織についての記述に当って、リーダーシップは一般には個人との関係において（という誤解を生じるので）、もしくは個人を主題としてとりあげられることが当然である。もちろん集团的リーダーシップということも考えられないこともないし、また、現実組織における活動は集団指導がなされるのを我々は体験する。このことは、リーダーはひとりがよいか、複数がよいかとする問題に発展する可能性をもつ。

しかしここではリーダーのモデルは先ず個人の存在をもとにして、個人がリーダーシップを行使（？）するかどうかを前提にしておく。その次にこの個人が集合としてどのようなリーダーシップ行動をとるかといった事柄に移るけれども（例えば集団的意思決定、複数指導制度など）、ここで扱われる課題としない。というのはカリスマ性（まだそれに触れていないが）が多数の人間に備わっている状況を想定しないからである。

組織論において個人も集団も、さらには組織それ自体も対象となっているけれど、リーダーシップに関して言えば個人の性質を知ることから出発するのは一般的である（ということは大抵の経営組織のテキストもこの順序に従うことになっている）。それはリーダーとしての行動は（またその反対としてのフォロワーとしての行動）個人の特色を把握することによりはっきりしてくるからである。そのことは最終的には個人とは何か、人間とは何かという極めて哲学的討議に迷いこませるが、そこまでは行かない。要するに個人の相違をはっきりするためにはどういう点に着目すればよいかを考察することが、スタンダードのテキストの基本形である¹⁾。

もうひとつの個人の取扱いを出発点とする理由は個人の性質と自己責任性を維持しつつも、協力と同調をつくり出すといった組織生活の矛盾のなかにある。少なくとも一方で個性（または個性）を大切にすることにしているが他方で組織への一致が期待されるといった事実は繰返し語られてきたし、またそういう均衡が現実にはないことは誰もが知っている。この際にも個人を知ることが大きな手がかりとなり、他方で組織を知ること、とくに組織の構造よりも組織の文化を知ることが解決へとできる限り接近することだというのが近頃の組織論の考え方の一端を伺わせる。これと共に組織が急速な変化にさらされる事情も、個人の慎重な扱いを必要とせざるをえなくしているという指摘もなされる（例えば合併に当っての人材の配置など）²⁾。

これらの説明はとくにリーダーシップとの関係のなかで言及されることもないが、個人への注目点としてあらゆるところで常識的に引用されている。しかし我々が個人に焦点を当てること、個人から出発することは、個人を理解する方法を正しいかどうかを別にして手に入れていることを意味する。経営組織論においてはパーソナリティを語ることである。それは一般に英語圏のオーガニゼーション論の行っている常套手段とも言える。

もちろんあらゆる、それらの組織論がパーソナリティを扱うというわけではない。例えば動機づけ、価値、知覚といった言語表現をする。しかし問題の本質はどうしてもパーソナリティを巡る事柄が多くなるのは否定できない。それは「大抵の人が、行動を決めるのは何かを考えると、真先に心に浮かぶことがパーソナリティである」という表現のなかに見られる。またこれに続き「パーソナリティは個人の性格並びに明白な特性のことであり、その特性が相互作用をして、人が他の人および状況に適応するのを助けたり妨げたりする方法のことである」と語られる³⁾。

このような説明様式は各種の組織論テキストに見られるのであり、そのひとつを見本としてあげたに過ぎない。こうした手順を踏む理由はリーダーシップが、かなりの程度パーソナリティとの関連が述べられねばならないことを我々は予見していることになる。そのとき我々は是非ともパーソナリティを中心に語られるべきだと主張しない。パーソナリティの存在の証明が確立していないことに不安をもつからである。それでもパーソナリティ概念を設定しておくことは明かにリーダーシップの解明には役立つ（ことについては次第に、以下の陳述が示すことである）。

パーソナリティの本格的説明は心理学の領域にあることは承知している。我々はその概念の重要性と必要性をあげるにとどまる。そのことを表現する文章を次のように引用する。「ある経営者はパーソナリティは本当にリーダーシップにとって重要であるのかそうではないのか当然不思議に思う。しかし、マネジャーの存在が優勢になり、権威主義的に傾いてくることを明瞭に理解していた。何故そうなのか。それは生まれつきのリーダーシップ性格なのかそれとも必要な性格なのか。現実にはどのようなリーダー・パーソナリティが理想的であり、どのような性格の組合せが理想的なのか…」と⁴⁾。

こうした表現のなかにマネジャーとか管理者、もしくは経営者といった、いわゆるリーダー（およびリーダー的）存在の必要性とそれが、リーダーの特性と関連づけられることを、実際の経験として獲得し、かつリーダーシップの行使に当たってのパーソナリティの存在を受入れたり、疑問視したりする姿がわかってくる。それはリーダーたるものは、パーソナリティの存在の確認の有無は別にして、それについての知識を持つこと、また持つように教育されるべきことを知らせている。しかしながら、他人のパーソナリティについてある種の判断を下すということは「神のように振舞う」ことだと考えるものもあると指摘されている。判断してしまっても良いこととそうでないこともあるのも経験的にはわかっているかもしれない。どのように見ようとも、判断の失敗は罪なのである。人はそうした失敗を犯してもパーソナリティの理解、さらにはリーダーシップの解明を試みるのはどうしてかは、はっきりしない。

我々はここでパーソナリティ理解をやってはいけないし、危険だというつもりはない。そうではなくてパーソナリティをモデルとして認識することである。それは確かに感覚的には捉えることが

できないが、モデルならよいだろうということであり、モデルに適合しないものはいけないということもないであろう。そこで最後に「パーソナリティは個人の内部における心理学的システムの動態的組立であり、個人が自己の環境との独特の調整を決める仕組のことである」と加える⁵⁾。そういう考えをしないとリーダーシップが理解できないと我々は判断する。

リーダーシップの種類

我々の陳述はリーダーシップの性質のなかでカリスマ性の存在を認めることであるが、そこまではなおいくらかの道程を径なければならぬ。そのためのひとつの方法として、ダフトに依拠してどのような種類のリーダーシップがあるかを列挙する⁶⁾。

(1) トランザクショナル・リーダーシップ

これは、従来からの組織論の中で示されたタイプのリーダーシップである。組織の官僚主義的構造のなかでの合法的権限に基づいたリーダーシップと言うことができる。この場合の官僚制は悪い意味にとられない。その本質は目標、仕事と成果、組織の賞罰の明確化にある。これはフォロワーの利己心に訴えるようになっていて、相互的依存性と交換過程の関係を土台にするといわれる⁷⁾。このタイプのリーダーはフォロワーの満足を生み出す能力があって生産性を高めることができる。マネジメント機能を果たす能力に勝れているからである。組織へのコミットメントの気持と、組織の価値を大切にする傾向にある。

(2) カリスマ的リーダー (シップ)

これについては別に触れるとして、このタイプは通常期待されているものよりも多くのことを為すように人を動機づける能力を持つとされる。それは未来にたいする想像力があって、それについて高度なビジョンを持つ。フォロワーもそれと同一化する。組織の価値体系を形成する。フォロワーを信頼し、その反対にフォロワーからの全幅の信頼を得る。このリーダーシップはアトリビューション理論を拡大したものとするものもある⁸⁾。

(3) トランスフォーメーション・リーダーシップ

このスタイルは期待されたもの以上の業績を出すよう刺激しかつ獲得するようにする。そのためにはビジョンの形成と、それを追求するようフォロワーの気持を呼び起す。さらにフォロワーの欲求を高めて、個人を含めての集団並びに組織の劇的変化を促進する。この際にビジョンが共有されるのだということを明快に語りかけなければならないし、そのためにはフォロワーを知的に刺激するように慎重に行動する⁹⁾。どのように見ようとも、トランスフォーメーション・リーダーシップの特色は革新と変化とするように思われる¹⁰⁾。

(4) ビジョナリ・リーダーシップ

これについてはダフトの説明には入っていない¹¹⁾。これはカリスマを超えるリーダーシップとされる。これは組織（もしくは組織の部門）のための、未来についての実行可能で、信頼のある、人を引き付けるビジョンを創り出す能力である。そしてこのビジョンは（過去からではなく）現在から成長するのであり、現在を改良するようになっている。これはいわば未来の再構築をするのと同じであり、それに必要な技能や才能、その他の能力を生み出すように促すものである。

(5) 相互作用的リーダーシップ

これは1種のコンセンサスの形成に関連すると考えられる¹²⁾。コンセンサスはオープンになることを意味する。従って差別的でないことになる。さらにそれは参加を促すとみなされる。こうして組織目標達成への努力が、従業員自身の個人目標への到達を促すことになる。これはエンパワメントとも関係する考えをつくり出すこともわかる。つまり上位者がパワーと情報を共有することに積極的になっていることが土台である。こうした考えは特に女性のマネジャーが上位の位置につくにつれて、インターアクティブになるとする経験から知られている。男性的で、攻撃的マネジメントに対立するリーダーシップであろう¹³⁾。

(6) サーバント・リーダーシップ

リーダーシップをレストランやクラブの給仕長もしくは資産家の財産や家事を取りしきる、いわゆる執事の仕事として捉えることもある。ここでは先ずフォロワーの欲求を把握しておいてからでないとリーダーシップはとれないとする考えが支配する。従業員は仕事をするためにあるというのは通常の思考様式であるが、これと共に仕事は従業員の成長のためにもあるとする考えを合わせもつときに、サーバント・リーダーシップの意味が出てくる。組織のより大きな目標の実現と、フォロワーの欲求および目標も共に実現させることを狙う。さらにこのリーダーシップのタイプは、学習する組織にとっても有効どころか、サーバント・リーダーがこの種の組織を創り出すという指摘も我々に組織のリーダーシップを考えるためのヒントを与える¹⁴⁾。

上記のようなリーダーシップ・タイプの区分は、ある種の基準によるように見える。それは伝統型のリーダーシップから、それから抜け出たタイプのリーダーシップへの変化を示している（途中にビジョナリ・リーダーシップをはさんだことは別にして）。しかしこうした思考展開は別の考えによると、必ずしも整合性があるといえない。そのうち大きな特色はカリスマ的リーダーシップと、トランスフォーメショナル・リーダーシップの区分がはっきりしないということである。

ダフトはこの区分について、この2つのタイプは類似するが、トランスフォーメショナルリーダーシップは革新と変化をもたらす点で、カリスマ的リーダーシップと異なるという（これについ

ては触れた)。これだけでは明らかに区別しているとは言えない。さらに、いずれの説明も同じだが、それぞれの特色をあげるだけでは、それぞれのタイプの関連性がよくわからない。ということは我々は余りに区分の基準に拘っているのかもしれない。

またタイプの移り変りは、時代の変化の流れを反映しているのであろうか。リーダーとフォロワーの意識の変化に応じる移行なのであろうか。カリスマ的リーダーシップはもう不必要なのであろうか。こういう点についても我々はさらに検討しなければならない。

トランザクショナル・リーダーシップはトランスフォーメーション・リーダーシップとの対比のなかで説明されることが多いのも、今日の経営組織のテキストの特色と言えるかもしれない。その場合には前者から後者への変化は、伝統的スタイルから、より今日のスタイルへと説明手順をはっきりさせている。もちろん、この際にも物事すべて、トランスフォーメーション・リーダーシップによって解決されると言っているのではない。組織運営の原則としてトランザクショナルなものはきちんと残しておく。

もうひとつはトランスフォーメーション・リーダーシップの特色づけのなかにカリスマ性を含めてしまう説明様式がある。そうすると、リーダーシップの上記の変化プロセスの説明は崩れる。別の見方をすれば、これまで無視されてきたカリスマ性を復活させているとすることもできるであろう。

リーダーシップのカリスマ性

これまでの説明の筋道に沿ってリーダーシップにはどうやらカリスマ性が含まれることを感知し始める。カリスマ性を含めたリーダーシップの説明方式が示されることから出発するのが筋であるが（これについては別の機会に行うとして）、ここでは、直接的に、カリスマ性を考えるための一種の変数を列挙する。これについて我々はハウザーの研究から引用する¹⁵⁾。

(1) 状況変数

- a. 危機感、精神的ストレス
- b. 外界における見通しの開けていること
- c. ビジョンを伝達する可能性
- d. 職務のイデオロギー化の可能性
- e. 生活サイクルの段階
- f. 組織構造
- g. リーダーのヒエラルヒーの位置
- h. 機能領域

a についての指示が多いのが特色である。これは明らかに、リーダーは危機的事態のなかでその力量を発揮できることが前提となっていることを知らせる。平時のリーダーはリーダーらしくないのかもしれない。こういうときにはカリスマ性が著しく頼りになるし、また明白に出現の確認がなされる。

b についてカリスマ性が、自分を囲む環境のなかにある展開の機会が予見されるときに出現するかもしれない。これは危機感と合わせるとよくわかる。カリスマ性はその場における即時的な言語も有効であるかもしれないが、リーダーが例えばどのような未来における機会を持つかを含むものと推測される。

c については、余り考えられていないのが、表より読み取れる。しかし、今日のリーダーシップ論を見ると、トランスフォーメーション・リーダーシップの言葉が示すように、英語圏の文献では、この項目に触れないものはない¹⁶⁾。

d について、イデオロギーのとりかたにもあるが、ある特定の集団もしくは階層の人たちの抱く考えとすれば¹⁷⁾、企業における職務を通常の仕事として普遍的に見ないで、競争に駆り立てて人間を疲労させるもの、企業に隷属させる悪しき源泉といった種類の判断を形成するものである。こういうときにはカリスマ的リーダーの絶好な登場の場を与えることになるであろう。

e, f, g, h については通常の組織論的理解によると、カリスマ性をもつリーダーの出現の場所としてみるのもよいが、それぞれの項目のなかでどのような種類のリーダーが出現するかという点に注目するのも関心をもつことができる（そしてハウザーの引用する論者は後者のことを示すという）。例えば、組織の生活サイクルで、組織の創設時におけるカリスマ的リーダーが、どのような経過をとるかを追体験するのは興味がある。リーダーのカリスマ性の持続性を見ることがこの中に入る。カリスマ性が減少するうちに、別のリーダーのカリスマ性が出現するのか、カリスマ性のないリーダーのマネジメントがなされるのかといったことをあげることができる。

上記のようなコメントとは別のこととして、ハウザーは、状況（変数）の考慮はカリスマ性を考慮するには余り役割を果たしていないという。さらに彼のとりあげた学者は経済組織、つまり、企業における状況決定要素を重視していないようだという。時間もしくは空間的配慮もなされていないという。そこで、状況変数をより多く我々がとり入れるには、以上のような点をきちんと考えるべきことが要請されることになる。確かに、いつ、どこで、カリスマ的リーダーシップが発生するのか、または行使されるのかは知りたいことのひとつである。

(2) リーダーのパーソナリティ標識¹⁸⁾

ハウザーはこれについて12項目の標識をあげる。これについて列挙する。

a 高い自意識

- b 強力な説得力と価値観
- c 高い想像力
- d 多くの経験と多くの能力
- e 強い権力動機
- f 情報処理の達人
- g 変化指向的
- h 外界の変化した情勢にたいする強い敏感性
- i 内心的コンフリクトのほとんどないこと
- j フォロワーに対す社会的距離の大きさ
- k フォロワー標識と価値観に一致すること
- l ナルシズム

このような特性のリストは際限なくあげられる。それをどのような項目にまとめるかはそれぞれの研究者の能力いかに係わる。また資料の読み方にもよることもあるであろう。またこの項目を心理的なものとみなしてしまってもよいのかも我々にとってはっきりしない¹⁹⁾。

ただハウザーのあげる9人の研究者のうち最も多くの人があげているのは、(a)の項目と、(b)の項目である。ここでも我々は強力な説得力と価値観が心理学的なものなのかどうか理解できない。次に(c)の項目と(e)の項目をあげる人が多い。ここで意外なことに、(e)、つまり強い権力動機を必ずしも多くの人があげていないことである。この動機は高い自意識に由来するののかもわからない。この局面も追究すべき興味ある問題であろう。

一般にカリスマ性を指向するリーダーは一般的表現による、思い悩むことはないと推量していたが、9人の研究者のうち3人しか、(i)項目、つまり内心的コンフリクトなしを示している。これによると反対に、リーダーはコンフリクトを内臓するものとみることができる。リーダーは権力行使に当り、コンフリクトを背負いつつ、行動している姿が想像される。

フォロワー標識と価値観に一致する(k)のようなリーダーと、フォロワーに対する社会的距離の大きさ(j)の項目は相反する。カリスマ性の発現はどちらがよいかは不明であると判断してもよいであろう。ただし、この相反する項目を1人の研究者が矛盾とせずを示しているが、その理由についてはわからない。この点が明確になると、リーダーシップ論もより充実するに違いない。

ナルシズム(l)²⁰⁾の項目は、カリスマ性の人物には当然あるものとされているが、これをあげるのは1人しかいない。ナルシズムは古昔の偉大な(良い意味でも、悪い意味でも)リーダーの大きな特性と考えられるけれども、ほとんど無視されている理由もわからない。ナルシズムがあるからこそ、その人物の魅力が高まるといった現象がよく見られる。余りにものごとを冷い立場で、客

観的に見つめるものも大きな人物のなかにあるが、その裏側のエネルギー源としてのナルシズムが想定される。これについてフロイトの自我リビドーの知識を持たねばならないが、我々にはそこまでは語るほどの知識はない。

これまでのリーダー・パーソナリティの標識はいわば各項目を横断的に眺めたのだが、これを縦断的に眺めると別の表現が可能である。つまり1人の研究者が12の項目のうち、いくつを含めるかという見方である。すると、ある研究者は(a)～(i)までの項目をあげる。これが最も多い。次の多いのは6項目を示したのが3人である。

我々はカリスマ性を知るには、研究者によりかなり項目をランダムにとりあげていることを通して、何らかの基準が必要かもしれない。しかしそれを発見するのは難しい。

(3) カリスマ的リーダーの行為様式²¹⁾

ハウザーは9人の研究者のなかから、19項目の行動様式を抽出する。これについて以下列挙する。

- (a) ビジョンの伝達、楽観性をともなうコミュニケーション、意味を加味してくれるコミュニケーション
- (b) 信奉者にたいする信頼性の表示
- (c) 意識的にビジョンをもってフォロワーの価値を語りかける
- (d) フォロワーに高い価値を置く
- (e) 自己犠牲的行動、模範となる行為の表示、役割モデルとなること
- (f) フォロワーにたいしてビジョンと約束を守ることをはっきりさせる
- (g) あらゆる階層における言葉での適応能力を明らかにする
- (h) 危険をおかす
- (i) 機会と問題を発見する
- (j) 個人的にコミュニケーションする
- (k) 個別的な報酬支払を行う
- (l) 協力者にコーチをする
- (m) 劇的で、従来にないような出演行為をとる
- (n) 協力への動機づけをする
- (o) 成果体験を意識的につくり出す
- (p) 目標の明確化をはかる
- (q) 意識的に危機を喚起する
- (r) 受入不能の現状を明確にする
- (s) 過去を参照する

上記に示したカリスマ性を示す行動様式について、とくに最初にあげた、ビジョンを伝え、樂觀性を与え、かつ意味内容を加えてわかりやすくしたコミュニケーション (a) が8人の研究者に見られる。この特色をさらに若干敷衍してみるとどうなるか。ビジョンを伝達することは常識的にわかる。しかしビジョンの語はかなり日常語的に使われていて本当の言語使用はわかっていない。例えば、「ビジョンは歴史と未来を、ひとつのエンティティとして同時的に理解することであり、それは目標と、情熱のエネルギー化とを結びつけるものだ」という表現に見られる。これは明らかに実用性のない表現である (といっても我々はそのことを求めているのではないが)。²²⁾ そうした種類の用語 (およびその内容) のやり取りがビジョン・コミュニケーションなのである。従って効果は後のことであり、予知できない。よい効果があったとき、それはリーダーの立場からなのだが、ビジョンがうまく伝わったというに過ぎない²³⁾。

さらに樂觀的伝達について、詳しいことはわからないが、例えば暗い未来や来るべき恐怖を煽るようなコミュニケーションばかりをしていたのでは、カリスマ性が失なわれるということである。ある事象、それは困難の解決にせよ、華々しい成功にせよ、が容易に、あたかも近いうちに実現することが叫ばれてはじめてカリスマ性が得られるということである²⁴⁾。

伝達における意味づけが必要なのはいうまでもない。単なるスローガンの放出だけでは人は何もわからない。つまりコミュニケーションの内容がわかり易くなっていることが必要である。その際に、ハウザーの言うように「従来にはない演出とレトリックの能力を自由に駆使する」ことができてはならない。意味づけにおける意味はしかし、統一的な理解もなされていないことを知るべきであろう。従って上記のようにただ易くさえすれば意味づけにならない²⁵⁾。

フォロワーもしくは信奉者にたいして信頼を置くことについても多くの研究者に共通に見られる特色づけである。古くからカリスマ性に対してフォロワーではなく信奉者の語が使われているのを我々は知っている。それは単なるフォロワーではないのだが、今日どういうわけかフォロワーを使うことが多い。また信頼を置くといってもどういうことか、どうすればそうなるかを示さないのが、その種の命題である。このような表現方法は結局、他にあげた、特色づけと合わせて考えるべきことと思われる²⁶⁾。

それはフォロワーへの高い期待を置くということ (が多くの共通点であるとして) と合わせて、さらに、意識的にビジョンをもってフォロワーの価値観を呼び出し、それに影響を与えるようにするといった項目 (c と d) をも含めて考えるべきことである。すなわち、フォロワーへの期待が大きいのはそれだけ信頼しているのであり、そのことはフォロワーの価値観に呼びかけをし、それを揺り起しているのにほかならない。人は期待に従って行動するのはそれだけ組織にコミットメントしている印である。フォロワーの価値観はそのとき、どのように独自で、自発的なものであろうと

も、リーダーからの意識的ビジョンの伝達をもって、ある方向づけ、すなわち、価値観方向の変化をしてしまうのである。こうした事情における経過をより分析的に思考すれば、明快な説明が得られるかもしれないが、難しい。我々はただ、カリスマ的行動様式がリーダーの立場からすると、信頼、期待、価値観喚起の3つの標語によって特色づけられることを知るだけであり、事実そう考えるものが多いのである。

前に示したが、劇的でこれまでにないリーダーの出現および登場もカリスマ性の表現としては文字通り劇的である(m)。カリスマ性が日常的に、いたるところに、ありふれて存在するときには、カリスマとは言えない。カリスマ性がそう言えるのはある場面における急転回をもたらすからであり、その登場が余りに唐突だからである。そうしたリーダーが予見されていて、当然の筋書によるのならば人々の価値観に作用することもない。カリスマ的リーダーは多分、自己の登場を十分な配慮の上設定するのでなく、ある機会に突然現われるのであろう。その演出もかなり矛盾するかもしれないが、そのことがかえってフォロワーに強く作用するのである。ここまで話が進行すれば、当然、演劇論の基礎的知識が必要になるであろう。正にカリスマ的リーダーは劇場的場所でないとは出現しないのであり、また機能(行動?)しないのである。社会においてもこうした局面に触れている²⁷⁾。

カリスマ的行動特性を縦の関係、つまり個人別に見ると、一人が16項目もあげている。そのほかは10～8項目を示すのがほとんどである。このことにより我々は普遍化するつもりはないが、カリスマ性を示す行動の標識はそのくらいでよいと知ることができる。また、(e)から(s)に至る項目は、(m)項目を除いてとくにカリスマ的リーダーでなくても、リーダー行動の特色づけとしてもあげられる。それ故に我々は、カリスマ性は、示された19の項目の組合わせがどのようにあるかにより現われることを、より系統的に考えるべきである。カリスマ性は項目数を増加させることによりはっきりするのではなく、その時代に応じた組合わせがあるのかもしれない。そのことは、またフォロワーの側での認識レベルもあるのかもしれない。こういうことがわかって初めて、正しいというよりも、その事情に適したカリスマ性が捉えられるのではなかろうか。

終りに

我々のカリスマ性への追究はまだその出発点に立つにすぎない。カリスマ性は程度の違いを考えると、どこにもある。しかし我々のカリスマ性の理解は、容易には見出されない、滅多に出現しないリーダーとしての認識である。今日英語圏の文献において、とくに経営組織論やマネジメント論において、カリスマもしくはトランスフォーメーションの用語がしばしば使用される。そうした事情のもとにカリスマ性について考えたのがこの小稿である。とくに後半は、ハウザーによるドイ

ツ語圏の研究および整理を多く引用した。これはしかしその一部分に過ぎないが、カリスマ性を思考するための手引を与えてくれるものと思われる。これに続いて、カリスマ性にたいする賛成・反対の意見と、そのコメントがあるが別の機会に語るつもりである。

英語圏の研究において、カリスマ性よりもむしろ、トランスフォーメーションナルという用語を用いる。ここでも、カリスマ（性）との区別は不明確である。なかにはカリスマはトランスフォーメーションナル・リーダーの構成部分としてもあげられているものもある。このような事情の混乱性はいかえって我々の関心をひきつける。それは、カリスマ性が悪い意味ではなく（といっても別段良い意味ではないが）マネジメントおよび組織論においても再登場しているのだと我々に知らせているのにはかならない。

リーダーシップをより科学的に接近する余り、カリスマ性を無視して来たというのは言い過ぎであろうか。我々はこうしたテーマを再びとりあげようとするのだが、そのことはかなりの程度、文化、および文化性を考慮に入れることもあるのだと早々と気づいている。

注

- 1) 例えば、Robbins, S.P., *Organizational Behavior, International Edition*, Prentice-Hall, 1998, pp.40-237において長々と個人を扱うべき項目を扱っている。それは、価値、態度、職務満足、動機づけ、知覚と個人の意思決定、パーソナリティなどを含む。
- 2) Mullins, L.J., *Management and Organizational Behavior*, London, Pitman, 1999, pp.300-301
- 3) Dessler, G., *Managing Organizations*, Fort Worth, et al., The Dryden Press, 1995, p.416.
- 4) Brion, J.M., *Leadership of Organizations: The Executive's Complete Handbook, Part I, The Social*, London, JAI Press, 1996, p.37. 「パーソナリティのなかに埋めこまれているのは、人が責任をもって働く願望および衝動をその人に与えるものは何かについての手掛りである、また、パーソナリティと組織との間のミスマッチがその願望と衝動の喪失をひき起すであろう」と。
- 5) Brion, op. cit., p.38. この定義は、Gordon Allport (1937)によるといわれる。
- 6) Daft, R. L., *Management*, Fort Worth, The Dryden Press, 1997, pp.514-517.
- 7) Mullins, op. cit., pp. 280-281.
- 8) Robbins, op. cit., pp.370-372. アトリビュション理論は、人が次のことを試みるのはどのようにするかということに焦点を当てる。(1)ある事象の原理を理解すること、(2)その事象の結果にたいする責任を判定すること、(3)その事象に加わる人間の個人的特質を評価すること。この理論を適用するに当たり、ある人の行動が内的にひき起されたのか外的にひき起されたのかについて特に関心がある外的原因は当該の人の個人的制御のきかないものであり、内的原因は個人の制御できるものと考えられる。これについて、Schermmerhorn, J. R. Jr./Hunt, J. G./Osborn, R. N., *Basic Organizational Behavior*, New York, Wiley & Sons, 1998, pp.59-60. このもとをなすのは Kelly (1972) の論文にあるとされる。
- 9) Dessler, op. cit., p.378
- 10) Daft, op. cit., p.516によると、Tichy, N. M./Ulrich, D. O., *The Leadership Challenge - A Call For the*

Transformational Leader, Sloan Management Review, fall 1984, 59-68.

- 11) これについて、Robbins, op, cit., pp.375-377. 例えば、Sashkin, M., The Visionary Leader, in: Conger, J, A./ Kanungo, R, N. (eds.), Charismatic Leadership, San Francisco, Jossey-Bass, 1988, pp. 124-25があげられている。
- 12) Robbins, op, cit., p. 95において、コンセンサスは、アトリビューション理論のなかでも扱われている。「もしも同じような状況に直面するあらゆる人が、同じやり方で反応するならば、その行動はコンセンサスを示すと言うことができる。……アトリビューションの視点からすると、もしもコンセンサスが高いならば、従業員が時間に遅れる（として）ことに外的アトリビューションを与えるように思われる、しかるにもしも他の従業員が同じルートをとって時間に遅れないとすれば、原因についての結論は内的アトリビューションになるであろう」と。
- 13) Daft によると、Rosner, J., Ways Women Lead, HBR.(Nov.-Dec.) 1990, 119-125の指示がある。
- 14) Daft, R, L., Organization Theory and Design, Cincinnati, South-Western College Publishing, 1998, p.565. これについて、Senge, P, M., The Leader's New Work: Building Learning Organizations, in: Sloan Management Review, Fall 1990, 7-23もあげられている。「学習する組織は自分自身を組織に捧げるリーダーを必要とする。」
- 15) Hauser, M., Theorien Charismatischer Führung: Kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen, ZfB. 69Jg., Heft 9., S, 1003-1023.この研究においては、イギリスとドイツの組織心理学の文献における9つのモデルを分析し、そこにおけるリーダーシップのなかで、リーダーとフォロワー間の関係を調べる。
- 16) 例えば、Dessler, op, cit., p.379.
- 17) Mautner, T. (ed.), A Dictionary of Philosophy, Oxford/Cambridge (Mass.), Blackwell, 1996, pp.201-202.
- 18) Hauser, a, a, O., S.1008の図表にもとづく。
- 19) パーソナリティについてはとかく心理学的文献によらなくても知ることができる。ある人の他人にたいする認識にあたって目立った、顕著な特性、つまり個性のことである。ある人物が示す、よく現われてくる個本のかつ一般的な行動パターン、ある人間に帰属する精神的並びに行動的作用の合計。これについて、Angeles, P, A., The Harper Collins Dictionary of Philosophy, New York, Harper Collins, 1992, p.225.
- 20) ナルシズムは、「今日、一般的には精神分析的意味で理解される。これは自我に貯えられた一種のエネルギーとしてみなされる。リビドーの一種である。これについて、Precht, P./Burkard, F.-P., (Hg.), Metzler Philosophie Lexikon, Stuttgart/Weimar, Verlag J. B. Metzler, 1999, S, 388.
- 21) Hauser, a, a, O., S, 1009の図より引用する。
- 22) Fairholm, G, W., Leadership and The Culture of Trust, Westport, Praeger, 1994, pp. 171-177. 例えば (p.172), 「リーダーが創り出すビジョンは組織における他のあらゆる相互作用の基礎となる。そのようなビジョンは価値の収納庫、未来の期待、暫時的活動の尺度である。それは相互作用的信頼のための基礎であり、また文化の基盤でもある」と。
- 23) 例えば、Pettinger, R., Introduction to Organizational Behavior, Basingstroke/London, MACMILLAN, 1996, pp.265-266. 「ビジョンと方向づけは組織目的の明確さのなかに移し換えるべきである、そこからさらに効果的かつ利益のあがる活動へと変換することのできる何かへと移し換えられるべきである。そうしたビジョンと方向づけは一定の環境のセットにおいて成功し、利益のあがるものにたいして生命を与えるものとみなされることになる」と。
- 24) The Harper Collins Dictionary of Philosophy, op, cit., p.215において、楽観主義の興味ある説明が見られる。最も有望で希望のある視点からものごとを見る性向、例えばあらゆる雲は銀の裏張をしている、2. あらゆ

ることは最もよいことのために配列されている、3. いまの世界は最上可能な世界ではない、しかしそれはもっとよいものを持っているから、未来はもっとよいものを持つであろう、4. 現在の世界は良い、それで未来はもっと良いものになるであろう、5. 人間は自己における、また社会における悪を防ぐことができる。

- 25) Fuchs-Heinritz, W., et al., (Hgs.), Lexikon zur Soziologie, Opladen, Westdeutscher Verlag, 1994, S. 603. 意味 ここでは Sinn は種々な理解がなされている。例えば Sinn と Bedeutung の区別はあまりない。英語の meaning はこの両方を含む。それは例えば論理的定義に従うか、ポピュラー実践主義に従うかなどによって使用方法が異なる。本文において我々はかなり通俗的に使用していることを痛感する。
- 26) Daft, Organization Theory, op. cit., p.57. エクセレントカンパニーは従業員のエネルギーと熱意を利用するようにマネジメントをする。そうするのは信頼の風土を創り出すこと、人間を通しての生産性を促進すること、長期的視点をとることである」と、これに続いて「従業員が率直かつ正直に相互に接するには信頼の風土が必要である」と。
- 27) 例えば、Popenoe, D., Sociology, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1986, pp.103-106. 社会的相互作用の解明に当って、演出法的アプローチとエスノメソドロロジーがあることが示される。前者について例えば、Goffman が、人がインプレッションを創り出し、相手が自分のインプレッションをもってそれに答え過程を想定し、それが劇場における役者と観客の関係のようだとする。人は社会のスクリプトが要請する役割を演じていて、観客がその演技を判断し、演者の特性をあばき立てるのである。これについて、今日インプレッション・マネジメントの語も使われるが、同様な内容を含んでいる。

(2002年1月7日受理)