

カリスマ的リーダーシップについて

A Study on Charismatic Leadership

中 村 修

カリスマ的リーダーシップについて

A Study on Charismatic Leadership

中 村 修

はじめに

70年代の終わり以来、カリスマに情緒的に方向づけられたマネジメント理論が体系的に成長している。この発展は増大する環境の動態性と複雑性によって生じさせられた。これは合理的な期待理論に基づくマネジメント理論の原則を疑わせることになった。環境の計画可能性と給付／統制尺度および報酬支払は減少しつつある。変化と不確実性の程度は常に増大する。それと結びついて、マネジャーの方法—目標記述の能力は低下する、そして、

フォロワーの、有意義な期待形成の可能性も低下する。外在的な動機づけの意味を減少させる流れのなかで、従業員の自己動機づけと活発化が前に出て来る。このことはカリスマ的マネジメント理論によって明らかになる。カリスマ的もしくはトランスフォーメーション・マネジメントは、他のマネジメント形式よりも、大きな、組織の給付能力への影響を持つことが示される。

カリスマ的リーダーシップの概観

カリスマ的リーダーシップの大部分の理論はヴェーバー (M. Weber) の基本的な思考にさかのぼる。ヴェーバーのカリスマは次のごとく定義される:「非日常的なものとみなされた(元来は、予言者にあっても、医師にあっても、法の賢者にあっても、狩猟の指導者にあっても、軍事英雄にあっても、呪術的条件

にもとづくものとみなされた)・ある人物の資質をいう。この資質のゆえに、彼は、超自然的または超人間的または少なくとも特殊非日常的な・誰でもがもちうるとはいえないような力や性質を恵まれていると評価され、あるいは神から遣わされたものとして、あるいは模範的として、またそれ故に「指導者」とし

て評価されることになる（M. Weber著、世良晃志郎訳、『支配の諸類型』創文社、昭和60年、70頁）。」ヴェーバーは、この定義で、一般的な理論として述べているだけである。

カリスマ的リーダーシップとは、フォロワーが指導者の一定の人格性向と行動様式および情況的条件に基づいて、感情的にマネジャーに結びつき、マネジャーを彼のビジョンおよび集団と同一化し、マネジャーのビジョンを内在化し、そして期待できる程度以上にこのビジョンの達成のためにつくす現象と理解される。カリスマ的リーダーシップには、次のような9つの重要なモデルが存在する。

バーロー（D. E. Berlew）は組織においてカリスマという現象を扱った最初の学者である。彼はフォロワーの成熟度への依存のなかに最適なリーダーシップ行為をみるモデルを提供する。

カッツとカーン（D. Katz/R. L. Kahn）は、大きな社会距離にもとづいた場合、カリスマ的リーダーの評価をしている。

ハウス（R. J. House）のモデルは、種々な社会心理的理論をもとにして、カリスマ的リーダーシップの理論を把握し、測定できるように試みる。

バース（B. M. Bass）は政治学者バーンズ（J. M. Burns）の理論に基づいてトランスフォーメーション・リーダーシップとトランザクショナル・リーダーシップの間の区別をする。彼はこれをトランスフォーメーション（カリスマ、知的刺激および個人的考慮）リーダーシップとして、また、トランザクショナル（コンティンジェントな報酬支払、および例外によるマネジメント）リーダーシップ

として表示する。このモデルは経験的に最も幅広い支持がある。

サシュキン（M. Sashkin）は「ビジョナリー・リーダーシップ」という表示で自己の考えを示す。

ケッツ・デ・フリエス（Ketz de Vries）の方法は精神分析的理論をもとにする。これは経験的には、非常に証明されるのは難しい。この方法は演繹的に引き出され、思弁的性質を持つ。

コンガー（J. A. Conger）の研究は、カリスマ的および非カリスマ的リーダーの研究に基づいて、カリスマのアトリビューション理論の基礎づけを認識する。

ハウスとシャミール（B. Shamir）はカリスマ的リーダーシップの理論の構想的統一化を試みる。

シュテイラー（J. Steyrer）は、カリスマ的リーダーシップの情報処理方法および精神動態学的方法を公式化する。

1. 一般的リーダーシップモデルとカリスマ的リーダーシップ理論についての概観

実際のリーダーシップ理論はリーダーのパーソナリティ性向から出発し、リーダーシップの媒介的情況変数を經由して、リーダーの行為様式と結びつける。リーダーの行為は、フォロワーの特性（パーソナリティ、認知など）によって影響されるのだが—一定の個人内的、情緒的、および認知的過程へと導く。この過程は再び、そこから生じるフォロワーの行為並びに状況を經由して、個人的、集団および組織的レベルへの影響を規定する。観察可能な効果はリーダーおよびフォロ

ワーの行為へのフィードバックを生み出す。長期的には、学習過程を経由して、パーソナリティ性向もまた変化されうる。

カリスマ、リーダーのパーソナリティ標識、リーダーの行為様式、カリスマの形成に当たって進行する過程、およびフォロワーと組織にたいするそれらの影響に対する異なる情况的前提が、9つの学問方法に従って配列され、まとめられる。

2. 情況変数

環境におけるいつもと違う機会の存在は、カリスマ的リーダーシップのための原動力として、理論における情況変数としてほとんど考慮されない。シュテイラーが名付ける情況変数は、組織のいかなる生活サイクル次元において、いかなる組織構造において、いかなるヒエラルヒー的レベルにおいて、あるいはいかなる機能領域において、カリスマの高い出現確立について考慮されるかということを示すのではなく、いかなる種類のカリスマが表れるかということを示す。すなわち、情況の考慮は低く、また、不統一の変数があげられる。

3. カリスマ的リーダーのパーソナリティ性向

様々な研究者の考えから、カリスマ的リーダーのパーソナリティ性向は、強い自意識と高い権力への動機が影響過程の前提とされる。

リーダーの強い説得力と価値観は、信頼に価値をあたえる。魅力的ビジョンの形成のために、多くの学者はリーダーの高い想像力を前提とする。リーダーは、また、ある一定程

度の経験、能力、および情報処理能力に依存する。カリスマ的リーダーのパーソナリティは、さらに、変化する傾向がある。

4. カリスマ的リーダーの行動様式

組織心理学の構想は行為に関して、多くの変数を取り上げる。ビジョンのある、意味を与える、そして楽観主義的コミュニケーション内容の伝達は、ほとんどの研究方法に共通している。フォロワーに効果的な魅力を与えるためには、リーダーは振る舞いとレトリックの能力を駆使し、ビジョンをもって、意識的にフォロワーの価値観と動機に語りかけねばならない。協力者をより高い業績へと鼓舞するために、カリスマ的リーダーは協働者のなかに高い期待を設定し、同時に、フォロワーの能力への信頼を明示し、自分自身でもビジョンの達成のために、献身的になり、そして成果体験を創り出す。とくに、必ずしも個々の行動様式がカリスマを生み出すのではなく、行動情勢、つまり、行動様式の束が、カリスマに結びつく。

5. カリスマ的リーダーシップにおける過程

カリスマの成立のための原因は、リーダーシップ行動とそれから生じる結果にカリスマを起因させることである。シュテイラーは新しい方法でリーダーの原型的並びに期待された行動からの限られたずれによりカリスマの帰属性質を説明する。

いわゆるインプレッション・マネジメント理論は、リーダーの行動の動機づけの原理を説明するために、とくに考慮される。

精神分析学派の視点から、カリスマの効果

の成立のための基礎として投射および退行の傾向が指摘される。フォロワーは自己の理想我をリーダーに投射し、それ故にリーダーを非日常的なものとしてとらえる。もう一つの説明としては、フォロワーは危機情況をもとにして、昔の発展段階へと逆戻りする(退行)、そしてフォロワーはリーダーに従属し、リーダーがフォロワーを救い出すことを期待する。新しい精神分析的理論はカリスマをナルシズムに基づいて説明することを試みる。

大抵のカリスマ的リーダーシップ理論は同一性過程において、カリスマ的効果の原理を観察する。その際、フォロワーはリーダーの人物、彼のビジョンおよび集団と同一化する。

6. カリスマ的リーダーシップの効果

情況、リーダーおよびフォロワーの特色、

リーダーの行動様式および経過的過程の共同作用の結果としてフォロワーと組織のための一定の効果が生じる。リーダーという人物への強い信頼、リーダーとの強い同一化、リーダーの目標、リーダーの価値観および集団との同一化が見られる。強い感情的結びつき、そしてリーダーによって示されたフォロワーに対する信頼と同時に、フォロワーの強い自己意識とより大きな自信が出現する。それを超えて、エンパワーメント、リーダーに対する高い忠誠心、強い動機づけとそれと結合して高い業績、楽観主義、知的刺激、インスピレーション、仕事における意味の体験、カリスマ的リーダーの協力者の間における価値観の一致の増大にもとづく高い集団凝集性、集団内および個人のコンフリクトのなくなる効果が認められる。

カリスマ的リーダーシップに対する批判

1. ハンフト (A. Hanft) の批判

ハンフトは、カリスマ的リーダーが人々をリーダーへと結びつけるように動かすことができるという基本的前提を否認する。すなわち、そのことが一定の社会的価値体系と規範体系が十分に満たされない状態が前提とされるというのである。それに対して、一連の経験的研究結果は、カリスマが日常においても出現すると確証する。しかし、人が価値前提をカリスマに対する前提とみなすときでさえも、必ずしも絶対に社会的レベルでの価値崩壊が必要ではない。むしろ企業文化についての問題が、カリスマ的行動様式が協力者に対する相応する作用をすることに導くかもしれ

ない。さらに、伝統的な制度と価値が崩壊し、個人は意味を創り出すことのできる新しい制度と人物を求めることが認識できる。

ハンフトは、さらにカリスマ的人物は同一性対象として必ずしもすべての協働者には役立たないと指摘して、カリスマ的リーダーシップの理論を拒絶する。しかし、すべての協働者はリーダーの影響のもとにあるというこの批判は正当ではない。なぜなら、カリスマ的リーダーはカリスマ的リーダーによって提示された方向を理解しない人物の強い反対と憎しみを生み出すかもしれないからである。

ハンフトは、さらにカリスマ的リーダー

シップが業績増加を生み出すことができることを疑問視する。この批判は、強い業績成果が明示される経験的研究成果に基づいて、はっきりと否定される。

2. ヴァイブラー (j. Weibler) の批判

ヴァイブラーは同じように批判的かつ否定的に意見を述べている。カリスマの人的形態は依存的で、従順な、そして無批判的なフォロワーを生み出すというものである。カリスマの社会的形態は従業員を助けて、より多くの独立性をつくり出し、全く反対のものを引き起こす。

また、ヴァイブラーはカリスマは基本的には組織となじまないと主張する。彼の見解によると、組織は個人と関りなく機能し、継続的に秩序を与えるように創られることになる。組織のこのような機能に対立して、彼はカリスマの支配形態を継続的でないものとする。しかし、カリスマ的リーダーシップは持続的に必要とされるのではなくて、組織的变化

のときに必要とされるのである。

ヴァイブラーは、カリスマは創られないし、計画されえない、ほんのわずかの人間のみに対して責任が与えられ、そしてそれゆえに組織をカリスマ的リーダーにまかせるべきではないとする。ヴァイブラーが捉えたカリスマの性質は間違いではない。しかし、まさに危機において、カリスマ的リーダーの必要性が最大であり、さらに危機的情況においてさえも、ほんのわずかな人物に対してのみカリスマが加えられるという事実は理論の非難にはならないし、実践のための理論の意味を狭めることもない。つまり、マネジャーは、ほとんどカリスマ的リーダーシップ行動の訓練をされていない。そしてそれゆえに、リーダーのカリスマ的行動様式がなければ、組織におけるカリスマの出現の可能性はほとんどない。その現象のわずかしかな知識とマネジャーの訓練不足は、カリスマ的リーダーの潜在力を狭め、そして組織にそれがしばしば現れることを妨げる。

カリスマ的リーダーシップ理論の構想

カリスマ的リーダーシップ理論はとくに情況の定義に際してなお、全く不十分である。取り上げられたリーダーの様々なパーソナリティ性向はフォロワーと同じく矛盾している。たとえば、シュテイラーはカリスマ的リーダーは一般的にナルシスト的パーソナリティを所有する過程から出発する。ハウスとハウエルはこれに対して、個人的な、だが社会的ではないカリスマ的人物のみがナルシスト的パーソナリティをもつとする。同じように、

精神分析的理論が暗示するように、フォロワーは独立心のない、不確実で、依存的人物でなくてはならないかということについては不明瞭性である。さらに、なおこれらのパーソナリティ性向のどれがカリスマ的リーダーシップの解明にとって本当に必要なのかということが解明されねばならない。そこで、カリスマ的リーダーは実際にすぐれた情報処理能力をもつべきかどうか、あるいはフォロワーに対して社会的距離を保つべきかどうか

は議論の余地がある。

カリスマ的として認知されるためにリーダーはいかなる行動様式を示すべきかということについてもまた不明確である。ハウスとシャミールは、カリスマ的リーダーシップの中心がビジョナリー的行動、「イメージ形成」、エンパワーメント、危険の引き受け、自己犠牲、知的提案、および支持的ならびに適応的行動がであることから出発する。これに対してシュテイラーは必要な行動様式を本質的には伝統にとらわれない行動とする。いかなる行動様式が実際にカリスマ的作用の達成に必要かという問題は依然として未解決である。

それにもかかわらず、カリスマ的現象のもとで経過するプロセスがより詳しく分析されねばならない。一連のプロセスが論じられているが、プロセスのどれが現実にカリスマ的リーダーシップに貢献するかということにつ

いて、統一の見解はない。個々の中心のプロセスはカリスマの解明のために分離されうるのか、その過程は時間に依存しているのかまたは状況に依存しているのか、一緒に置かれることができるのか、特徴づけるプロセスは発見されうるのか、内在化、統合化といった一定のプロセスは、権力動機、権威、ナルシズムといった一定のパーソナリティ標識に依存しているかという問題がある。この種の質問はいまだ未解決であり、また新しい構想と調査によって解明されねばならない。

さらに、カリスマ的リーダーシップ理論は不十分にではあるが、とくに経営経済の問題に入り込む。たとえば、カリスマ的リーダーシップは企業のミクロ政策に、そして組織の統合と分化に対してどのように作用するかという問題である。このことに関して、より明快なより新しい理論が期待される。

ま と め

カリスマ的リーダーシップについてのたいの経験的研究は、アンケートに基づいて実施される数量的研究である。その際に、測定用具の幅広い基礎の適用は、単一方法のバイアスの回避のために望ましいように思われる。

カリスマ研究における多くの理論的矛盾と不明確性の点から、数量的研究の前に質的研究を行うことは、現象のよりよき理解のために必要である。上述された不明確な時間依存性と妥当性は質的研究によってより明らかになる。

さらに、将来の研究に際して、これまでお

ろそかにされていたリーダーとフォロワーの相互依存性がより詳しく観察されるべきである。フォロワーの行動と特性が最終的には、リーダーの反応を決定する、そしてリーダーの可能性はカリスマとして認識されることを決める。この変数の複雑な協力を把握するために、シュミレーションが有効であるかもしれない。

アヴォリオとヤンマリノ (B. J. Avolio / F. J. Yammarino) は、様々なヒエラルヒー的レベルと文化が研究のなかに組み入れられるべきであると指摘する。そうすると、上で考えられた変数関連が普遍的に様々な文化に

とって妥当するか疑わしくなる。リーダーの一定の機能、たとえば、ビジョンの伝達は文化的差異に関らず、カリスマにとって中心的意味をもつことが仮定されるべきである。しかし、同時に、このビジョンはいかにして成

果を上げるように伝達されるか、そしてそのビジョンはいかなる価値を訴えるのかということというような方法において、文化的相違が存在することは十分ありえると思われる。

参 考 文 献

- Bass, B. M. Avolio, B. J., "Transformational Leadership: A Response to Critiques." *Journal of Management*, 1993.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., "Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." *Academy of Management Review*, 12, 1987.
- Hauser, M., "Theorien charismatischer Führung: kritischer Literaturüberblick und forschungsanregungen." *ZeitSchrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 69, H. 9, 1999.
- Katz, D., Kahn R. L., "The Social Psychology of Organizations." New York 1978.