

## 21世紀という困難な時代に求められる経営者の資質

### The Competencies Required for Employer in The Difficult Era of The 21th century

松原敏浩

Toshihiro MATSUBARA

#### 和文要旨

本研究は21世紀に求められる経営者像ということで、経営者に求められる役割、経営者の能力・資質、経営者のリーダーシップ・スタイル、経営者の育成などについて検討した。現在の経営環境の厳しいのは、言うまでもないことであるが、それにめげず、将来を見据えて、たくましく、情熱的、しかも倫理的な価値観を持ち続ける必要性を強調した。また、リーダーシップは自分に合ったスタイルで経営管理をしていくのが、望ましいが、従業員との信頼関係、モチベーションの高揚の必要性が強調された。

#### 英文要旨

This study is to investigate the ideal image of employer required in the 21th century

The author especially investigates as follows

1. The management policy of employer
2. The roles of employer
3. The trait and skill required for employer
4. Leadership style required for employer
5. The ideal images of leaders in the 21th century
6. Training and development of leaders
7. Summary and conclusion

As we know, the management environment is very strict. But employers should not give up their work because of it. They must solve many difficult problems and they must have a long term perspective for future. We discuss the competencies required for employers and managers in this difficult era.

**和文キーワード：**リーダーシップ, リーダーシップ・スタイル, リーダーシップ訓練, 倫理, リーダー特性

**英文キーワード：**Leadership, Leadership style, Leadership training, Ethics, Leader trait

#### 目次

- I. 組織の経営者・管理者に求められる役割
- II. 経営者・管理者に求められる資質・能力
- III. リーダーシップ・スタイル
- IV. 経営者・管理者類型論
  - (1) 経営者・管理者像の3次元モデル
  - (2) 経営者・管理者類型論
- V. 経営者の育成
- VI. まとめ

## I. 組織の経営者・管理者に求められる役割

### 1. 経営者に求められる基本的経営理念

21世紀に入ってまもなく10年が経過しようとしている。グローバル化の時代に突入して以来、常に新たな経営課題が我が国の企業をおそってきている。それは、かつてはバブル崩壊に伴う不良債権の発生・金融不安であったり、急激な原油高であったり、アメリカのサブプライム・ローン問題であったり、ブリックスといわれる新興国の出現であったりである。しかしなんといても昨年9月のリーマン・ショック<sup>(注1)</sup>に端を発した金融危機は、100年に一度の経済危機といわれ、それに対する各国の経済対策が注目されてきた。それから一年になるが、金融機関の吸収合併、世界最大の自動車メーカーGMの倒産など、深刻な影響が報道され、国内でも自動車関連産業の停滞が景気の足を引っ張っている。しかし100年に一度といわれながら、アジア、とりわけ中国、インドの復興はめざましく、本家本元のアメリカにおいても1年後の現在(2009年9月)、景気は底を打ったとも報道され<sup>(注2)</sup>、その回復は不透明ながら、泥沼化するような現象はみられてはいない。こうした経営環境の激変に対して日本企業はそれなりに耐え、特に円高(1ドル90円)などの課題を克服してきている。しかしながらその国際競争力は少しずつ回復しているものの十分とはいえない<sup>(注3)</sup>。

こうした中で、企業が持続的競争力を保ち、生き残るために経営者に求められる基本的な経営理念は何か。それにはいろいろな立場はあるだろうが、われわれは「効率と人間尊重の統合」を中核的経営理念と考えたい。効率とは、生産性であったり、販売量であったり、時には企業業績と読み替えることが可能であろう。一方、人間尊重は「従業員満足度」、「顧客満足」、あるいは「環境保護」、「企業倫理」などとも言い換えることが可能であろう。これらの二つの概念はともすれば対立する概念である。すなわち、効率を重視すれば人間尊重が犠牲になり、人間尊重を重視すれば、効率すなわち生産の低下、企業業績の低下を引き起こしかねない。しかしながら、これらの両概念は相互に矛盾するものではなく、そこには両者の統合という道が隠され

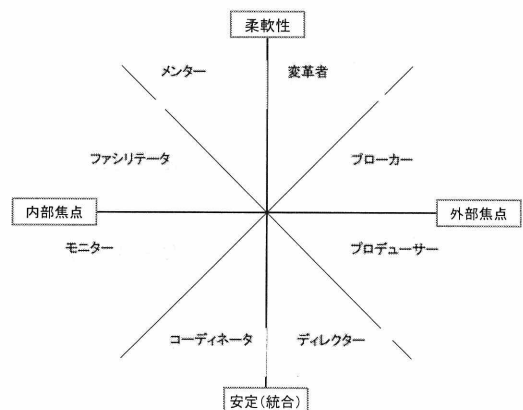
ている。かつて、テイラーの科学的管理法は、ベルトコンベヤー・システムを通して生産性の向上に寄与した。しかしながら、同時にそれは労働の単純化から「労働疎外」なしは「人間疎外」をもたらした。そうした中であって生産システムの改善は、少なくとも電機業界においては「セル方式」という新しいシステムを産み出し、仕事の中に生き甲斐を見いだすシステム作りに成功した。こうした事例は「効率と人間尊重の統合」の一事例と考えることができよう。

### 2. 経営者・管理者の役割

現在に激変する経営環境の中で企業の経営者・管理者は、どのような視点で自ら置かれた状況を見つめ、自らの課題・役割を設定し、遂行していけばよいのであろうか。かつてミンツバーク(Mintzberg, 1973)はマネジャー(管理者)の役割として対人的役割、情報的役割、意思決定の役割の3つを区別した。クインら(Quinet al. 1996)は従来の経営管理の歴史をもとに図-1に示すような考え方を提案している。それによれば、管理者の役割は横軸に「内部焦点-外部焦点」を、縦軸に「柔軟性-統制(安定)」を配した8つの機能に分類することができるとしている。

この中には「変革者」、「育成者(メンター)」、「ファシリテータ(チーム育成者)」、「モニター」、「コーディネータ(調整者)」、「ディレクター(監督者)」、「プロデューサー(作業管理者)」、「ブローカー(外部交渉者)」の8つの役割が含まれている。これらの役割のうち、それぞれ対局にあるものは、時には対立する役割であり、それらを効果的に遂行するためには行動の複雑性が

図1 マネジャーの役割



求められるとしている。

アディゼス (Adizes, I., 1983) は経営者・管理者の役割として「アントレプレナー」, 「プロデューサー」, 「インテグレータ (統合者)」, 「アドミストラータ (管理者)」の4つを強調している。彼はこれらの役割をすべて一人の経営者に等しく望むのは難しく, その補完をサブリーダーに求めている。これは後述する「NO.2ないし相棒」の重要性の指摘でもある。アディゼスは, また企業の発展段階, そのおかれた経営環境によってこれらの役割のもつ重要性が異なるとも指摘している。しかしながらいづれにしろ経営者はこうした広い視点で組織のマネジメントを考えるのが重要である。

## II. 経営者・管理者に求められる資質・能力

それでは21世紀に「求められる経営者・管理者の資質・特性」とは何であろうか。それは大きく分けて能力的側面, 性格的側面, 経営哲学的ないしは倫理的側面ということになる。

### 1. リーダーの特性研究

リーダーの特性研究は, 古くて新しい研究テーマである。特性はその個人の行動を特徴づける安定した傾向をいうわけであるが, リーダーの特性に対する関心は古く, 偉人説, 特性理論として知られている。ストックディル (1948) は, 従来のリーダー特性研究の文献を整理して, その有効性が予想されたほどのものではない事を指摘している。しかしながら, 集団および組織

の業績を考慮した場合, その貢献度が最も高いのはリーダーであることは, 周知の事実であることから, また人間には個人差のあることからリーダーに求められる特性ないしは資質の研究は, その重要性を失うことは決してないと考えられる。例えば表-1は松原 (1987) が従来の研究を集約したものである。これによっても特性の有効性は高いとはいえないまでも, 適度の関連性を示していると言えよう。

ストックディル以降の特性研究は, 彼の文献研究を踏まえて主として三つの側面から発展していったと思われる。それは, ①新しい概念の創造, ②測定方法の改善, ③新モデルの提案である。以下, 順を追って説明したい。

#### (1) 能力概念の発展

リーダーの特性を考えた場合, 最も代表的な特性は前述したように適性としての知能であるが, ストックディルの研究以降, 知能も含めて特性概念の発展が幾つかの点においてなされた。

**知能の社会的側面:** 組織におけるリーダー行動, ないしはリーダーシップ行動が, 対人関係におけるメンバー, 同僚, および上司に与える影響力であるという点を考慮すると, 知能の中でも対人関係に焦点を当てた, いわゆる知能の社会的側面が重要な特性として考えられる。かつてソーンダイクらは70年も前に (Thorndike, 1937, Klein (2006) による)「社会的知能」の存在を主張していた。

ガードナーは近年, 多重知能理論を提案している。彼の提案する知能は, 言語的知能・論理数学的知能・空間的知能・音楽的知能・運動的知能・社会的知能・実存的知能の7種類である。

表-1 リーダー特性の有効性についての文献展望 (メタ・アナリシス) 松原 (1987)

リーダー特性	相関 (r) の平均	修正された相関 (r) の平均
知能	0.25	0.39
管理能力	0.38	0.58
機械的適性	0.22	0.34
コミュニケーション・スキル	0.28	0.33
達成的欲求	0.13	0.15
安全欲求	-0.3	-0.46
自己実現欲求	0.21	0.33
協調性	0.16	0.24
支配性	0.1	0.15
年齢	-0.17	-0.26

前3者以外は、従前は能力であっても知能ではないと考えられたり、知能が具体的に適用された状態のことと考えられたりしたものである。この中の社会的知能が本研究と関連するものである。また、スタンバーグは、知能を分析的知能、実践的知能、創造的知能に分析している。分析的知能は、前述した知能に近く、実践的知能がリーダーシップなど社会的知能と関連することになる。社会的知能とは「対人関係において使用される能力で、他者の動機・振舞い方・協調の仕方の理解・自己理解・自己伝達などに関わるもので、心の理論とともに発達の関心が向けられているもの」という事ができよう。

**リーダーシップ・スキル**：ストグディル以降停滞していた特性研究に新しい考えを提案したのはKatz(1955)である。彼は、リーダーの能力を適性といった潜在的な特性ではなく、より行動面からとらえようとして「リーダーシップ・スキル」という概念を提案している。Katzによればリーダーシップ・スキルとは、「リーダーシップ行動を円滑に推進するための個人の行動レベルの能力」であり、それはさらに「概念的スキル」、「対人的スキル」、「技術的スキル」に3分割されるという。このうち、「概念的スキル」は、情報の分析能力や戦略プランを作成するなど知能に最も近いものであり、「対人的スキル」は「社会的知能」に近く、また「技術的スキル」は仕事に関連する知識・技能である。Katzはまた、これらのスキルの必要度は管理者の階層水準によっても異なるとした。すなわち、下級管理者では、技術的スキルがより必要であるのに対して、上級管理者には概念的スキルがより強く求められるというのである。それに対して対人的スキルの重要度は階層水準には関係がないとしている。

**EQ**：ソーンダイクの社会的知能の考え方によく似た能力概念にEQ (Emotional intelligence quotient) という考え方がある。EQはGoleman(1995)によって提案された概念である。EQには4つの次元があるという。

- ①自分の感情を認識する。
- ②自分の感情をコントロールする。
- ③他人の気持ちを認識する。
- ④人間関係を適切に管理する。

これらの能力には個人差があるわけであるが、EQの高い個人には、自分の目的達成のために

自分の欲望をコントロールしてエネルギーを集中する側面と、対人関係を円滑に進めるために自己を管理する事が可能になるという側面の2本柱があると言われている。

Golemanら(Goleman et al., 2002)はEQの考え方をリーダーシップの分野に応用した**primal leadership**という著書を出版している。その中でかれらは前述したEQの4側面をさらにself-controlなど18の下位項目に分け、リーダーシップ・コンピテンシーとしている。この著書は、アメリカにおいてリーダーシップ実践部門におおきなインパクトを与えている。

**コンピテンシー**：スキルとよく似た概念であるが、コンピテンシーという概念もマックレランド(McClelland, 1973)によって提案されている。スペンサー(Spencerら, 1993)はコンピテンシーを「平均的な業績を上げる人材と並はずれて優れた業績を上げる人材を有意に識別する事ができ、測定または数値で表すことのできる個人差」としている。この考え方は、20世紀後半から特に人的資源管理の領域で盛んになった考え方である。

周知のようにコンピテンシーを用いた人的資源管理については、欧米のコンサルタント会社を中心とした多くの技法や実践例が報告されている(例えばアンダーセン, 2002)。本邦でも古川らのJMAMコンピテンシー研究会(古川, 2002)が独自のコンピテンシー・モデルの構築を行っている。

このようにコンピテンシーは社会的知能、リーダー・スキル、EQを包括する概念として人的資源管理の中に活用されていると考えてよからう。

**ビッグファイブ理論**：能力の知的側面というよりは、性格という面で性格のビッグファイブ理論(Costo & McCae, 1992)が提案されている。性格は一般には性格特性と性格類型に分けられるが、これは性格特性理論で、人間の性格特性が5つの基本次元に分類可能という考え方である。しかしながら、これら5つの名称については若干の見解の相違があるようである。代表的な名称として「外向性」、「神経質」、「調和性」、「誠実」、「開放性」があげられている。

## (2) 測定方法の発展

測定法の発展は幾つかの点でなされている。その一つは、管理者能力検査の開発とその妥当



性の検討である。本邦に於いてもリクルートのNMAT (New Management Ability Test) をはじめとして各種の能力検査が開発されている。これは特定の管理者に合わせた検査である。

一方、ストグディル以降の能力測定法としては、アセスメント・センターと360度評価が特筆されよう。

**アセスメント・センター**：アセスメント・センターは第2次世界大戦中にアメリカがスパイの選抜および養成に用いたのが始まりといわれ、その後1956年にAT & Tが能力評価の技法として導入したところから民間企業などでも活用されるようになった。その基本的な考え方は、ペーパーテストのような机上の能力検査だけではなく、その管理者が実際の場面で求められる能力を測定するにふさわしい能力測定場面を設定して能力開発を行おうとするものである。具体的には①インバスケケットゲーム、②集団討論(リーダーズ討論)、③面接、④心理テストなどがある。検査は専門的な訓練を受けた評価者が、多面的・組織的に観察、評価、予測をするものである。アセスメント・センターは時間、コストなどがかかるなど、実施上の問題を抱えている。

**360度評価**：360度評価は、人事評価の革新といわれるように今までとは全く異なった評価のシステムである。この評価システムは、従来のように上司または、部下からの評定だけではなく、同僚から、さらには顧客からどのように見られているかを見るもので、上下左右のまさに360度からの評定である。これによって従来から指摘されてきた評価する立場(地位)による「ゆがみ」を是正しようとするものである。特に従来は、とかく上司だけからの評価が多かった人事システムに対して、部下からの評価を追加したことは大きな前進である。しかしながらこれらの評価システムは、時間などのコストのかかる点、被評価者の納得が得られにくい点などの課題もあり、人事考課というよりも能力開発の事前評価に用いられることが多い。

**面接法の改善**：最近の課題の一つは、面接法についての科学的視点からの見直しである。周知のように、面接は選抜試験には必須の手法である。しかしながら、面接に関しては、従来研究者と実践家とでは、その評価が大きく異なっていた。実践家は面接の重要性、信頼性、妥当

性を自らの体験に基づいて高く評価するのに対して、研究者はその科学的妥当性に疑問を投げかけていた。しかしながら、面接の妥当性研究についてメタ・アナリシス等の統計的手法が適用されるようになって、以前指摘されていたよりも高い妥当性が報告されるようになった。例えばWiesner & Cronshaw(1988)によれば妥当性係数は.47(補正值)に達するという。最近の研究は、面接の方法を構造化(構造的面接法)することによってより高い妥当性を目指す研究も報告されている(今城志保, 2005)。構造的面接というのは、「面接で評価する内容を明文化し、面接で問う質問をある程度標準化し、応募者の応答を評価するために評定尺度や規準を準備した上で面接を実施する方法である(今城志保, 2005)。今後面接に関する研究がさらに進むことによってより高い妥当性をもった面接の技法が開発され事が期待される。

**性格検査測定技術の発展(ビッグファイブ性格検査)**：性格検査の分野でもビッグファイブの理論(Costo, & McCae, 1992)に基づいて、性格検査が作成されている。ビッグファイブは、性格特性は基本的には主要5因子に分類されるというものである。5因子とは、「外向性」、「神経質傾向(情緒安定性)」、「調和性」、「誠実性」、「開放性」からなる。この5因子の理論に基づいて作成された性格検査がNEO-FFIである(下仲ら, 1999)。後述するようにこの検査のうちの低位尺度である「外向性」とか「調和性」はリーダーシップと関係があることが、指摘されている。

### (3) 新しい能力モデルの提案

概念の提案および測定法の改善にくわえてリーダーシップの能力モデルの提案がある。ここでは、マックレランドとフィードラーの考え方を紹介したい<sup>(注4)</sup>。

#### 1) マックレランドの理論

マックレランドら(McClelland & Boyatzis, 1982)は効果的なリーダーシップ特性として欲求のパターンを推奨している。彼が考える欲求のパターンは①権力欲求、②達成欲求、③親和欲求の三種類である。そして組織おける効果的なリーダーのパターンとして権力欲求が一つの大きな分かれ目になっている。マックレランドは権力欲求の持ち主には二種類のタイプがあるとする。すなわち Socialized

power orientation (高い情緒的成熟度、ないしは社会性を兼ね備えた高い権力志向の持ち主、以下 SPO とする) と Personalized power orientation (利己的ないしは自分本位の権力志向の持ち主、以下 PPO とする) である。そしてマックレランドは効果的な欲求パターンとして、「SPO、達成欲求は中程度、親和欲求は低」のリーダーシップ特性パターンが最も望ましいとしている。「達成欲求中程度」が良い理由としては、達成欲求があまり高いとリーダーは業績に目が向きすぎて部下に仕事を任せたり、能力開発をする事をしなくなるという。成功的なチーム作りに向かうことが必要なのである。また、親和的欲求が高いと人間関係のしがらみから抜けだせなくて、適切な意思決定ができないというものである。

一方、PPO の持ち主は権力への欲求をむき出しにする。そしてそれは次のような特徴を示すようになる。①個人的な勢力拡大や他者の支配に興味を示す、②人を操作したり、ライバルを蹴落とすなど課題の目標達成や対人関係を危惧することをしやすい、③成功を独り占め、失敗を隠したり、スケープゴートを探す。従って、組織のリーダーとしての資質に欠けることになる。

マックレランドとボヤティス (McClelland & Boyatzis, 1982) は実証的な研究によって自らの考え方の一部を支持する結果を得ている。

マックレランドらの研究は管理者候補者に入社時に TAT 性格検査を実施して8年後、16年後の昇進レベルを検討したものであるが、候補者の欲求のパターンが「このような長期間、安定しているか」という若干の疑念は拭えない。特に経験によって PPO から SPO への能力開発の可能性はないのかという問題も検討する余地があるように思われる。しかしながらマックレランドの考え方は、その後のカリスマ的リーダーシップ (例えば Howell) などの発展に与えた影響は見逃すことのできないものである。

## 2) フィードラーの認知資源説

フィードラーは認知資源説を提案したが、リーダーシップ理論の立場からすればリーダーシップ特性論と状況理論を組み合わせた彼特有のコンティンジェント理論である。Fiedler ら (Fiedler & Garcia, 1987) は、彼らの認知資源理論の構成として①特性概念として、「知能」、「専門的能力」、「リーダーとしての経験」をあげる。

彼はリーダーの基本的資質として「知能」を最も高く評価している。

次に状況要因として「ストレス」、「課題の特性」、「集団の支援」をあげている。このうち、ストレスが最も重要な要因であるが、ストレスをさらに (a) 対人的ストレスと (b) ワーク・ストレスに分けているが、とりわけ「上司から感ずる対人的ストレス」の重要性を強調している。「課題の特性」というのはリーダーの課題が知的能力を要求する程度である。

そして以下のような仮説が導かれる。

**仮説1:** リーダーの知的能力は、そのリーダーがストレスの状況下でないときのみ集団業績と相関する。

**仮説2:** 低いストレス条件下では、指示的リーダーの知的能力は、非指示的リーダーのそれよりも集団業績と相関する。

**仮説3:** 指示的リーダーの知的能力と集団業績との相関は、その集団がリーダーを支持しない場合よりも支持する場合の方が高い

**仮説4:** もしリーダーが非指示的で集団が支持的であるならば、集団メンバーの知的能力が、集団業績と相関する。

**仮説5:** リーダーの知的能力は、その課題がこれら知的能力を要求している程度に集団業績に貢献する。

**仮説6:** 高いストレス条件下では、リーダーの経験が、知的能力よりもむしろ集団業績と相関する。

これらの仮説のうち、研究者に最も大きな刺激を与え、最も大きな影響力を持っているのは、仮説1と仮説6である (図-2を参照)。特に、Fiedler らによれば、経験豊富なリーダーはストレスの高い状況においては自らの経験に頼ろうとする。そしてこれらの経験はかつてリーダーが類似したストレス状況下に於いて実行されたものであり、次善ではあるが望ましい行動であるとしている。また、低ストレス状況下でも経験豊富なリーダーは自分の過去の経験に頼ろうとする傾向があるが、それは、最善でかつ創造的な解決方法を妨害するというものである。

フィードラーらの研究は、まだ十分に実証されていない点もあるが、人事配置等の指導理論としては有力な理論として評価されている。

2. 経営者・管理者能力・資質の最近の展開

(1) カリスマ的リーダーと変革的リーダー

それでは、経営者・管理者の能力・資質に限定して最近の発展を見てみたい。まずカリスマ的リーダーシップのもとになるカリスマ的リーダーである。リーダーとリーダーシップは相互互換的使われる事も多いが、リーダーシップはメンバーへの影響過程であり、そこではリーダーだけでなく、フォロワーおよび状況も検討の対象になるが、リーダーという場合はリーダーシップと共通点は多いものの、リーダー自身に焦点を当てた場合をいう。

カリスマとは「神から与えられた賜物」(広辞苑)という意味で、それは「非日常的ないしは超人間的なものと見なされるある人物の資質」である。従ってそれは、本来ある特定の人にしか持ち合わせていないものである。一方、変革的リーダー (Transformational leader) とは変

革的リーダーシップを主導するリーダーのことをいう。カリスマ的リーダーも変革的リーダーも最初は心理学以外の領域で提案されたものである。カリスマは周知のように政治学者・社会学者のマックス・ウェーバーであり、変革的リーダーシップは社会学者バーンズ (Burns, 1978) である。それらの概念が心理学の世界に持ちこまれた。カリスマは House (1977) により、変革的リーダーシップは Bass (1985) によっている。ただし、心理学の世界に持ち込まれることによってこれらの概念は、新たな発展を見ることになる。

カリスマ的リーダーシップと変革的リーダーシップはどのような点が共通で、またどのような点で異なるのか。これは研究者によって若干異なろうが、Curphy (2006) によれば、変革的リーダーシップはすべてカリスマ的リーダーシップの特徴を備えている。しかしながらカリスマ的リーダーシップは、すべて変革的リーダーシップとはいえない。それは、変革的リーダーシップは、その目的が集団・組織の成長・発展ないしは生き残りであり、その目的がメンバーのための行動であるのに対して、一部のカリスマ的リーダーシップは、「リーダー個人の利益を目的にしている」としている。これは Howell の「利己的カリスマ」、「社会的カリスマ」という分類に従えば、変革的リーダーは「社会的カリスマ」をいうことになる (表-2を参照)。また、Curphy らの考え方は、変革的リーダーシップを提案した Burns の変革的リーダーシップの

図2 新しい知能モデルの提案 (フィードラーの認知資源説)

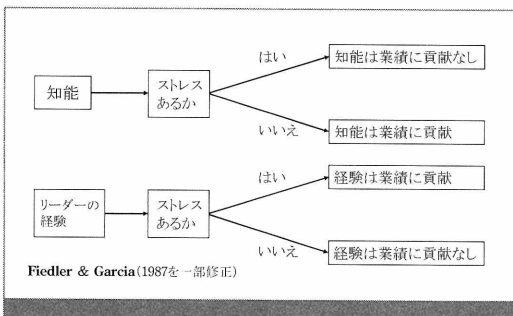


表-2 社会的カリスマと利己的カリスマ

	利己的カリスマ	社会的カリスマ
先行条件 権力欲求	利己的権力欲求	社会的権力欲求
プロセス 社会的影響過程  リーダー行動	同一化  ・目標の巧みな説明 (但し、リーダーの利己的欲求に基づく) ・部下の欲求の認識 (リーダー目標達成に役立つ)	内在化  ・目標の巧みな説明 (但し、部下の欲求に基づく) ・部下の欲求の認識 (但し、部下自信のため、部下の発達のため)
結果 部下への効果  使命の永続性	・リーダーに進んで従う ・リーダーへの恭順 ・習慣ついたフォロワーシップ ・リーダーに依存 ・不安定	・部下が勇気づけられる  ・自律的なフォロワーシップ ・リーダーとは独立 ・安定

(出所: Howell (1987) より)

条件とする「倫理感」を兼ね備えたものということにもなる。一方 Bass は当初 (Bass, 1985) カリスマは変革的リーダーシップの一部であるとしてカリスマを彼が作成した変革的リーダーシップの下位尺度の一つに入れている。しかしながら、最近では変革的リーダーシップの中に真の「変革的リーダーシップ」と「偽の変革的リーダーシップ」を区別し、Burns らの道徳的、倫理的側面の重要性を認めている。

それでは、カリスマ的リーダーはどのような特性を持つのか。Conger & Kanungo(1988) はカリスマ的リーダーは基本的にはリーダー自身の中にあるのではなく、メンバーの心の中に出て上がったもの、帰属されたものとしているが、House らの考え方も含めて考えると、それは通常、次のようなものになる。

- ①ビジョンをもつ
- ②優れたコミュニケーション能力を持つ
- ③強い権力欲求を持つ
- ④自分に対する強い自信を持つ
- ⑤自分の信念や理想への強い確信をもつ

そして、表-2で指摘したように変革的リーダーシップと一部のカリスマ的リーダーシップの違いは、権力欲求がマックレランドいうように利己的か社会的かによっていると言えよう。ここでいうコミュニケーション能力というのは、「部下のニーズの認識」という側面と「コミュニケーション・スキル (オーラル・コミュニケーション・スキル、記述的コミュニケーション・スキル、ノンバーバルコミュニケーション・ス

キルを含む)」の側面がある。これらが「雄弁力」、「自己の好ましい印象形成」、「説得力」になって現れる。

一方、変革的リーダーはどのような性格特性を持つのであろうか。とりわけ最近注目されている性格のビッグファイブ理論との関係が興味のあるところである。Curphy (2006) は、その最も典型的な例として Nielsen (1995) の研究を挙げている。Nielsen は、125 の CEO の変革的リーダー次元とビッグファイブの下位次元との関連性を検討した。それは表-3に示したようなものである。それによれば、変革的リーダーの『ビジョン的思考』は、ビッグファイブの「知性 (intellectance) または開放性」に、以下『権限委譲』は「調整性 (agreeableness)」、『信頼鼓舞』も「調整性」、『高いインパクト』は「外向性 (extroversion) または野心家 Surgency」とそれぞれ関係のあることを指摘している。

しかしながらカリスマ的リーダーないしは変革的リーダーが発生するためには、①組織が直面している状況 (situational variable)、②部下の心理的条件 (Follower variable) が必要になろう。特に①部下が現状に対して不満を持っていること、②組織が危機に直面している事などが、重要な条件として指摘されている。

### 3. 経営者・管理者に求められる倫理的資質とポジティブな思考

経営者・管理者がその本来の影響力を持ち、企業を長年にわたって発展させるためには能力

表-3 変革的リーダーと性格ビッグファイブとの関係

ビッグファイブ次元	変革的リーダーの特徴			
	ビジョン思考	エンパワーメント	信頼性鼓舞	高いインパクト力
Surgency (外向性)	0.32	0.33	0.16	0.47
Dependability (誠実性)	-0.08	-0.01	0.06	-0.04
Agreeableness (調和性)	0.02	0.52	0.48	0.35
Adustment (情緒安定性)	-0.03	0.29	0.38	0.22
Intellectance (開放性)	0.47	0.3	0.14	0.4

(出所: Hugheu, et al. 2006 を一部修正)

注 日本版 NEO-FFI では5次元は、外向性、誠実性、調和性、神経症傾向、開放性となっている

だけではなく、人格のないしは倫理的にも優れている必要がある。

**倫理的・道徳的資質：**倫理的問題のある経営者は、人望を失い、内部告発などで破綻する危険性がきわめて高い。それではリーダーはどのような経営哲学を持つことが求められるか。それは文化、経済、社会によって規定される側面もあるために一概にはいえないが、基本的な倫理的資質としては「従業員に対するもの」、「自己に対するもの」、「お客様・社会・地球全体に関するもの」に分けられると思われる。従業員についてはマグレガーのX理論、Y理論が有名であるが、ここでは「自己(自分自身)に対するもの」としてノブレス・オブリージェの考え方を紹介したい。

一般に我々は自分よりも高い地位のものに対しては能力だけではなく、人格においても優れていることを意識的、無意識的に期待する。それは大企業のオーナー経営者など偉大で遠い存在のリーダーだけでなく、自分たちの身近な上司に対しても同様である。従って企業の経営者・管理者の地位にあるものは部下以上に自分に対して厳しさが必要である。これを「ノブレス・オブリージェ (Noblesse oblige) という。すなわち「地位の高い人、高貴な人に求められる道徳的な厳しさ」をいう。欧米先進国や日本のように企業倫理が強く求められる社会においてはノブレス・オブリージェは特に必要であろう。そこには「公私混同をさけ」、「部下および取引先から贈り物(金銭)を期待しない、受け取らない」といった自分に対する厳しい態度が経営者・管理者に求められている。これらの本質的特徴は、「リーダー・メンバー関係」において部下に信頼・忠誠心を引き出し、組織コミットメントを高めることが期待される。

**ポジティブな思考：**経営者およびリーダー一般に求められる資質としてポジティブな思考が求められる。特に現在のような厳しい時代にあっては、自信を失い、将来を悲観的見る傾向が多くなる。Luthans, F. (2002) は心理学の領域の一つであるポジティブ心理学の考え方を企業行動の中に取り入れようとしている。具体的には、自己効力感、希望、楽観的な思考法である。我々は現実を直視するのは、もちろん重要ではあるが、暗い側面にばかりとらわれるのではなく、

未来のもつ明るい側面、建設的で問題解決的発想法を経営者をもつべきである。よく言われるように日本の自殺者は3万人を超えているが、一つのパーソナリティ資質としてのポジティブ思考をぜひ持ってほしいものである。

### Ⅲ. リーダーシップ・スタイル

リーダーシップ行動は、複雑で多様性に富んでいるが、そこに安定した行動パターンが見られる。これをリーダーシップ・スタイルという。リーダーシップ研究は、このリーダーシップ・スタイル研究とともに発展してきたと言っても過言ではない。リーダーシップ・スタイルには幾多のミニ・セオリーと言われる理論があるが、ここではその代表的なものについて説明したい。

#### 1. 参加的スタイルと指示的スタイル

リーダーが集団・組織を運営していく場合、とりわけ集団意思決定の場合に部下の意見をどの程度採り入れるかによって、リーダーシップ・スタイルを類型化したものである。この二つのスタイルは当初は民主的スタイル・専制的スタイルと呼ばれ、リーダーシップ・スタイル研究でもっとも長い伝統を持っている類型化であり、もっともよく利用されているものの一つである。

#### 2. 機能的スタイル

このタイプは、リーダーが現実的に日常活動において果たす役割という点から類型化したものである。代表的なものにPM理論や変革的リーダーシップ理論がある。

**PM式リーダーシップ・スタイル理論 (PM理論)** は三隅二不二 (1984) によって提案されたもので、リーダーの役割を「課題達成機能 (P機能)」と「集団維持機能 (M機能)」という二つの側面から考えたスタイルである。これら二つの機能はもちろん相互に矛盾するものではなく、これら二つの機能をともに十分果たすことがリーダー (PM型) には求められる。そしてこれらの機能が共に果たせられたとき、集団の業績、従業員の満足度が共にもっとも高いというものである。

**変革的リーダーシップ・スタイル理論 (変革的スタイル)** はリーダーの役割を「組織の変革」

という点に目を向けた考え方といえる。バス (Bass, 1985) は変革的リーダーシップ・スタイルに対応するものとして「交流的リーダーシップ・スタイル (交流的スタイル)」を位置づけている。交流的リーダーシップはメンバーの個人的な欲求の充足が基本となっている。すなわち、リーダーはメンバーの行動が組織の目標達成とどのように結びつき、そしてそれが個人の欲求の満足とどのように結びつくかを明らかにする。それに対して変革的スタイルにおいては、リーダーは組織の使命感を訴え、メンバーの使命達成のためには個人の欲求を乗り越えていくことを求める。一般に変革的スタイルのもとでは交流スタイルに比較してメンバーの職務満足感、企業の業績とも高いという結果が得られている。

### 3. 倫理的リーダーシップ・スタイル

倫理的リーダーシップについての研究興味は、大変新しい。むしろ明確な方法論が確立されていない未発達の領域といえよう。そこでまずここでは倫理的リーダーシップの基本的関心を「リーダーの倫理的行動が集団のメンバー行動、具体的には集団の意識、および集団の業績にどのように影響をもたらすかを明らかにすること」と考えよう。倫理的リーダーシップはこのように経営者・管理者のとりリーダーシップ現象の一部と見え、その意味で企業倫理とは区別される。

サーバント・リーダーシップ：グリーンリーフ (Greenleaf, 1977) はサーバント・リーダーシップという考え方を提案している。それをあえて邦訳すれば「奉仕的リーダーシップ」ということになろう。彼の提案は古いが、その考え方はむしろ最近注目されている。グリーンリーフによれば、リーダーは「メンバーのニーズを感知して、メンバーの幸福をもたらすように部下に奉仕することである」としている。グリーンリーフはリーダーのタイプの典型として「リーダー・ファースト」と「サーバント・ファースト」とをあげている。前者、すなわち「リーダー・ファースト」は、リーダー自身の「勢力欲求」ないしは「物理的資源獲得欲求」を満足させるのがリーダーになる動機である。それに対して「サーバント・ファースト」は「人に奉仕する」、あるいは「社会に奉仕する」というのが、その動機である。

メンバーはサーバント・リーダーシップのもとでは「健康になり」、「良識を持ち」、「自由で自律的になり」、そしてメンバー自身が「サーバント (奉仕者)」になるという。

前述の変革的リーダーシップの主張者であるバーンズやバスも「真の変革的リーダーシップであるためには、リーダーシップは道德の基盤に立たなくてはならない」としている。このように最近のリーダーシップ論は倫理的リーダーシップの必要性を強調する (梅津 2003)。

## IV. 経営者・管理者像の理解

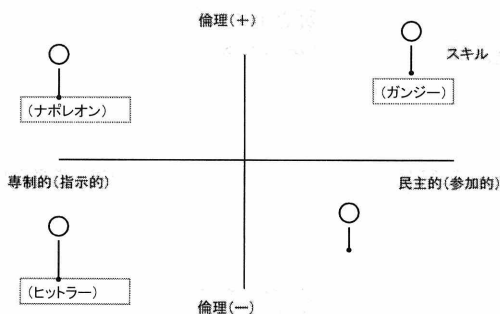
### 1. 経営者・管理者像の3次元モデル

それでは経営者・管理者をどのように理解したらよいのであろうか。そしてまた経営者・管理者はどのようにあるべきか。ここでは経営者・管理者像の3次元モデル (松原, 2005) を提案したい。

3次元モデルは、第一次元 (横軸) がリーダーシップ・スタイルで「参加的-指示的」次元よりなる。そして第二次元 (縦軸) が経営者・管理者の「倫理的」次元でこれはプラス (+) の極とマイナス (-) の極になる。そして第三次元が二つの次元によって区切られた4つの象限に立つ「針の長さ」で、リーダーシップ・スキルよりなる。スキルのレベルは針の長さによって示される。これらは、図-3のように表現される。

図-3の第一象限は「参加的スタイル・倫理的プラス・スキル高」で表現され、ここでは政治家の典型例として「ガンジー」を配した。第二象限は「指示的スタイル・倫理的プラス・スキル高」で同様な例としてナポレオンを配した。第三象限は「指示的スタイル・倫理的マイナス・スキル高」で、ヒットラーを配した。第四象限

図3 リーダー像の3次元モデル





は「参加的スタイル・倫理的マイナス・スキル高」であるが、政治的には適当な人を見あたらない。このような視点から、経営者・管理者像を理解する事が可能であろう。

3次元モデルでは、第一象限で高いリーダーシップ・スキルを持つ経営者・管理者をもっとも理想とするが、状況によっては第二象限で高いリーダーシップ・スキルをもつ経営者も優れた経営者として分類できよう。

## 2. 経営者類型論

リーダーシップの研究の中で、リーダーの特性論は100年以上の長い歴史を持つ。しかしながらリーダーの類型論は大変珍しい。アメリカの組織行動論が、リーダーのパーソナリティという人間の内的側面よりもリーダー行動という外に現れた行動に着目しているためと推測される。そうした中であってリーダーの類型説は経営者・管理者の全体像を理解する上では、有効な方法と考えられる。前述した3次元モデルとの関係も考慮しながら考えて見よう。ここでは代表的なものとして①カリスマ的リーダー、②ナルシスティック・リーダー、③オーセンティック・リーダーがあるが、カリスマ的リーダーはすでに述べているが、ナルシスティック・リーダーとオーセンティック・リーダーについてふれたい。

ナルシスティック・リーダー：ナルシスティック・リーダーは邦訳すると「自己愛的リーダー」ということになる。このタイプのリーダーは最近注目されてきた考え方でマッコビー (Maccoby, M., 2004) やローゼンタール (Rosenthal, S.A., 2005) の研究によっている。ナルシスティックという言葉の語源はナルシシズム、ナルシサスからきている。精神分析学者フロイトはナルシスティック・パーソナリティの存在を最初に示唆した。その中では「力強さ」、「自信」、「傲慢さ」などが指摘されている。その後の研究は①権威主義、②自己顕示、③優越心、④虚栄心、⑤搾取、⑥権利意識、⑦うぬぼれなどの特性が指摘されている。

それではナルシスティック・リーダーはどのような特徴を示すのであろうか。その特徴は、そのパーソナリティ特性を基本としている。「権力と名声に強い欲求」、「自己顕示」、「共感性の

欠如」、「自信過剰」などがあげられる。また、一方では「ユーモア感覚」、「創造性」、「野心家」というようなポジティブな側面も含んでいると指摘するものもいる。マッコビーらによれば、ナルシスティック・リーダーは「非建設型」と「建設型」にわかれ、建設型にはジャック・ウェルチやジョージ・ソロ (ユダヤ人、投機家、慈善家、哲学者) など含まれるという。

いずれにしても、ナルシスティック・リーダーの多くは、権力の座を勝ち取る上では成功する可能性が高い。また、変革の精神と優れたビジョンの提示は、当初は成功する可能性を持つにも関わらず、「部下の搾取・操作」といったために、良好で信頼できる「リーダー・メンバー関係」の構築ができず、早晚失敗の憂き目にあう可能性が高いことが指摘されている。

しかしながら、ナルシスティック・リーダーが常に失敗をするわけではない。その成功の条件は、次のような前提条件がある。

そのまず第一は、ナルシスティック・リーダーの類型化である。彼らの中には、ナルシシズム傾向の高い、いわゆる病的なナルシシズムとそれほどでもない健康的なナルシシズムがあるという。そしてMaccoby (2004)などは、前者がリーダーになった場合をReactive Leaderといい、後者がリーダーになった場合はConstructive Leaderという。ここで対象とするのはCnostructive Leaderである。

いま一つの条件はリーダーの活躍する場の条件である。一般にナルシスティック・リーダーは、中間管理層には存在しない。また、安定した企業の状況下では存在しにくい。還元すれば、起業家のような新しい会社を作り上げる場合、組織が変化を求めている場合の経営トップということになる。そのときにこそ、彼らの優れた創造性、ビジョンがその有効性を発揮する。彼らの優れたアイデアと弁舌は、不可能を可能にさせるような感覚を部下に与えるといわれる。

リーダーの活躍する場のもう一つの重要な条件は、信頼できるNO.2、すなわち「良き相棒を見つける事である」という (Masum & Matubara, 2009)。特に「良き相棒」に恵まれたケースとしてアップル・コンピュータやピクサー・スタジオで有名なSteb Jobsをあげる研究が多い (例えばWikström, P. 2006)。日本



の有名な経営者、本田宗一郎や松下幸之助は、ナルシスティック・リーダーという分類には、異論がでるかもしれないが、これら起業家として成功した背景には、本田宗一郎には藤澤武志、松下幸之助には高橋荒太郎という良き「相棒」がいたことは、夙に指摘される所である。ナルシスティック・リーダーは、良き相棒の存在によって、変革的リーダーシップを振るうことが可能である。Steb, Jobs はナルシスティック・リーダーでありながら、Transformational Leadership (変革的リーダーシップ) を振るったといわれている。

ナルシスティック・リーダーにおいても「失敗から学習ぶ」ということも可能であろうが、一般にこの種の学習は、ナルシスティック・リーダーは苦手のようなのである。

**オーセンティック・リーダー**：最近注目されているリーダーシップにオーセンティック・リーダーシップというのがある。「オーセンティック」というのは「本物の」とか「真正の」という意味である。オーセンティック・リーダーは一般に「自分の仕事をしている状況を深く、広く認識しており、自信があり、希望を持ち、楽観的で、強靱性があり、高い道徳的特性をもつリーダー」とされている。このタイプのリーダーの特性は、「高い道徳的特性」を持つという点にある。ビル・ジョージは長年にわたる経営者としての経験を通して、オーセンティック・リーダーを次の5つの特性を持ったものとしている。

- ①自らの目的をしっかりと理解している。
- ②しっかりとした価値観に基づいて行動している。
- ③真心を込めてリードする。
- ④しっかりとした人間関係を築く
- ⑤しっかりと自己を律する。

ここには、能力、対人関係、自己統制という三つの主要な人間の側面をみることが出来る。このようにカリスマ的リーダーとオーセンティック・リーダーのもっとも大きな違い、それは自己統制と倫理観にある。

それではリーダー・メンバー関係はどうか。具体的には次のようなリーダー行動が指摘されている。すなわち、①部下の中に自信あるいは自己効力感を植え付ける、②部下に希望を創造する、③部下に楽観主義を植え付ける、④部下の強靱性を強化する、などである。こう

した側面はカリスマ的リーダーときわめて類似した側面を持つが、それ以上に部下にポジティブな行動を引き出すといえよう。

## V. 経営者・管理者の育成

リーダーの育成は、様々な方法が指摘されているが、それらはOJTによる方法、OFF・JTによる方法に分類できよう。OJTは職場内訓練のことで仕事を通して上司が部下の育成をおこなうもの、OFF-JTは職場外訓練で仕事を離れて集団で能力開発を行う手法である。以下その代表的な方法について述べたい。

### 1. OJTの一つとしてのスーパー・リーダーシップ

経営者・管理者の望ましい姿として若林(1995)は創造的組織人という考え方を提案している。

創造的組織人とは、「組織の目標を深く理解し、慣習や規定の方向にとらわれず、独自の問題設定とアイデアで組織目標の達成に向け人々をリードしていく組織人である。それは、自らが創造的問題解決の実践者であると同時に集団や組織の創造的エネルギーを結集し、組織全体に関わる挑戦的課題解決に向け人々をリードする、クリエイティブ・リーダーシップを意味している。前述したガンジー型のリーダーはまさにこのタイプのリーダーを意味している。それでは、このような自律的で、創造的なリーダーをOJTの中でどのように育成していったらよいのか。

マンツ(Manz, 1986)は自律的なリーダーを育てる方法をスーパー・リーダーシップと称し、リーダー自身が模範を示すこと、自己目標の設定や生産的な思考パターンを育成することとしている。もちろんリーダーが挑戦的な課題を提供し、その達成を通して自信や自己効力感を育成することは重要であるが、メンバー自身が自己目標を設定し、仕事の中に創造的課題を見つけ出し、外発的な動機づけと同時に内発的動機づけも満足するような姿勢を持つことも重要である。そうした中で創造的問題解決能力と上司および同僚の信頼関係も生まれてこよう。ここに若林らの言う「創造的組織人」の育成が可能になる。

将来の経営者をきたされている2世、3世の若手リーダーに対して帝王学という言葉がよく聞かれる。若手リーダーの家庭が中小企業の場合には、自分の企業を離れて「外の飯を食う」というのが、よくとられる方法である。しかしながら、大企業の場合には、最初の数年は他の会社に勤めることはあっても、その後は自分の企業で、例えば海外の経験を積ませるとか、新しい分野の担当をさせるなどして、挑戦的な職務をこなすことにより、経営者感覚をつけていくことも可能である(水島, 2009)。

## 2. OFF-JTによる方法

リーダーはOFF-JTによって育成されるか。この問いに「イエス」というほど明確な実証的なデータはない。しかしながら多くのニーズの有ることは直接的、間接的にこの方法の有効性を証明しているように思われる。

OFF-JTによるリーダー育成法はさまざまなものがある。もし組織人として組織の階層をのぼりつめていく場合には各種リーダーシップ訓練法を体験することであろう。また、アメリカ式のエグゼクティブなビジネスコーチングも提供されている。この場合はOJTとの区別が明確でなくなる。また、中国、韓国などで盛んな経営者、及び管理者を対象としたMBA等も有力なOFF-JTである。日本では現在のところ大学院MBAは社会人のニーズを十分に満たしているとはいえない。OFF-JTの一つとして、ここではその一つのアクション・ラーニングについて述べたい。

**アクション・ラーニング:** アクション・ラーニングは、特定の課題を遂行する中で問題解決能力、チームワーク、リーダーシップ能力などを育成しようとするものである。その中には会社とは全く関係のない冒険的な課題に取り組み、今までの習慣的な方法ではなく、柔軟で創造的な問題解決能力を育成させる方法がある。また、その職場で遭遇する問題を解決する中で、リーダーシップ能力、問題解決能力を育成しようとするものもある。後者の例としては会社の当面する問題について①問題点の把握、②市場調査、③トップマネジメントへの提案という一連のスケジュールを行う。そしてその中で、グループ討議、データ分析などの経験をして、チームワー

ク、問題発見・解決能力などを身につけて行くのである。

## VI. まとめ

21世紀に求められるリーダーの条件。それは、激変する環境下にあっても、それをプラス志向としてとらえ、力強く生き抜くリーダーである。リーダーはさまざまな課題を解決していかねばならず、それらの問題に取り組むためには、幅広い視野と将来を見据えたビジョンづくり、そしてそれを実現するためには一緒に仕事ができる信頼できる人間関係が必要である。

そして経営者を目指すものは、それが既成の組織の経営者なのか、起業家のようなリスクを求めるものかによって、その能力、リーダーシップ・スタイルは、異なってくる。シャイン(Schein, 1978)のキャリアアンカーの大企業管理者型、起業家型である。自分の適性、自分のおかれた環境などを考慮したキャリア・デザインがぜひ必要になってくる。また、リーダーシップ・スタイルなども自分に合ったスタイルが重要になる。大企業管理者型は、人間関係スキルが必要になってくるのに対して、起業家はビジョン、創造的問題解決能力、説得力が必要になってこよう。

そしてこれらの経営者に求められるもの、それはアクション・ラーニングで求められる貴重な体験と、そこで培われる人間の信頼関係「相棒の存在」である。こうした経験が金井(2002)の言うような「一皮むけた人間」を作り出すことになろう。経営環境が激変しても、たくましく力強い産業人を期待したいものである。

### 脚注

注1: リーマン・ショック: リーマン・ショックとは、2008年9月15日にアメリカ大手証券会社リーマン・ブラザーズが経営破綻し、世界経済に与えた衝撃のこと。

注2: FRB(米連邦準備制度理事会)は2009年9月23日「経済活動は上向いてきた」として、米国の景気が底打ちしたという認識を示した。(中日新聞2009年9月24日夕刊)

注3: 日本の国際競争力(世界経済フォーラムによ

る)は2009年第8位である。昨年の第9位から、若干上昇している。一方アメリカは、第2位に後退した。日本は巨額の財政赤字でマクロの安定性は低かったが、ビジネスの成熟度やイノベーション(技術革新)の分野で高い競争力を示した(読売新聞より)

注4:日本でも経営者に求められる資質として大沢ら(1989)の研究があるが、それは特にユニークなものというよりも従来の特性論に立ったものである。

#### 引用文献・参考文献

- Adizes, I. (1983) How to solve the mismanagement crisis: Diagnosis and Treatment of management problem. Santa Monica, CA: Adizes Institute. (風間治雄訳 1985) アディゼスマネジメント 東洋経済新報社
- アンダーセン (2002) コンピテンシーマネジメント 東洋経済新報社
- Bass, B.M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1998) Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Costo, P. T. Jr, & McCae, R. R. (1992) Revised NEO personality inventory and NEO Five-Factor inventory: Professional manual. Odessa, Fla.: Psychological Assessment Resources.
- Fiedler, F.E., & Garcia, J. E. (1987) New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York: John Wiley
- 古川久敬 (2002) コンピテンシーラーニング 日本能率協会マネジメントセンター
- George, B (2003) Authentic leadership John Wiley & Sons (梅津祐良 (訳) (2004) ミッション・リーダーシップ 生産性出版)
- Goleman, D. (1995) Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A (2002) Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence. Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R.K. (1977) Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Poulit Press.
- 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.
- Howell, J.M. (1987) Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J.A. Conger & Kanungo (EDS.) Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J. (2006) Leadership. McGraw-Hill
- 今城志保 (2005) 採用面接評価の実証的研究: 応募者, 面接者, 組織が面接評価に及ぼす影響についての多水準分析. 産業・組織心理学研究, 第19巻, p. 3~16
- 金井壽宏 (2002) 仕事で一度むける - 関経連「一度むけた経験に学ぶ」光文社
- Katz, R.L. (1955) Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33~42.
- Klein, C. et al. (2006) Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. International Review of Industrial and Organizational Psychology, vol. 21, p 79~126.
- Luthans, F. (2002) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strength. Academy of Management Executive, vol. 16 p 57~72.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. Harvard Business Review, 82(11), pp. 92~101.
- Manz, C.C. (1986) Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influenced processes in organizations. Academy of Management Review,

- 11, 585~600.
- 松原敏浩 (1987) リーダーシップの文献展望 (4) - 特性理論について - 大同工業大学紀要, 第 23 巻, p5~14.
- 松原敏浩・下 喜光・高 浩仁・鄧 兆武 (2005) 経営者像の 3 次元モデルの実証的研究 愛知学院大学経営管理研究所紀要, 第 11 号, p29~46.
- 松原敏浩・下 喜光・高 浩仁・鄧 兆武 (2006) 倫理的リーダーシップ 愛知学院大学論叢「経営学研究」, 第 14 巻, p37~49
- McClelland, D. C., (1973) Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28.
- McClelland, D. C. & Boyatzis (1982) Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737~743.
- Mintzberg, H. (1973) The nature of managerial work. New York: Harper Collins. (奥村哲史 訳 1993 管理者の仕事 白桃書房)
- 三隅二不二 (1984) リーダーシップの行動科学 金子書房
- 水島愛一郎 (2009) 豊田章男 豊田再生! 日本実業出版社
- 大沢武志 (1989) 現代経営者の課題 - 経営者に求められる能力・資質を中心に - 産業・組織心理学研究, 9, 529~555.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. R. (1996) *Becoming a master manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Rosenthal, S.A. (2005). The fine line between confidence And arrogance: investigating the relationship of self-esteem to narcissism. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Schein, E.H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Adison-Wesley. (二村敏子・三好勝代訳 1991 キャリアダイナミックス-キャリア 白桃書房)
- 下仲順子・中里克治・権藤恭之・高山 緑 (1999) 日本版 NEO-PI-R, NEO-FFI 使用マニュアル 東京心理
- Spencer, L.M., Jr. & Spencer, S.M. (1993) *Competence at work*, John Wiley & Sons.
- Stogdill (1948) Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35~71.
- 梅津光弘 (2003) 経営倫理学の歴史的背景と課題, 日本倫理学会 (監修) 経営倫理 同文出版
- 若林 満 監修 (2008) 経営組織心理学, ナカニシヤ出版
- 若林 満 (1995) 創造的組織人 ストアーズ者
- Wikström, P. (2006) Transformational leadership in practice? - The case of Steve Jobs and Pixar animation Studios. JIBS Research Report Series No. 2006-1

