The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	淵上克義(著)「リーダーシップの社会心理学」
Author(s)	村山, 綾
Citation	対人社会心理学研究. 2003, 3, p. 110
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/11780
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

書評

淵上克義（著）『リーダーシップの社会心理学』（2002年，ナカニシヤ出版）

本書は「リーダーシップ」と「学校組織」をキーワードに著者が過去20年間にわたって携わってきた研究の集大成である。著者の博士学位論文に加え、本書のために書き下ろされたリーダーシップ理論の現在までの流れをまとめた「理論編」を含む、専門書かつ概論書だといえよう。過去に行われてきたリーダーシップ研究を踏襲しつつ、「リーダーとフォロワーの相互作用からのリーダーシップ」という新たな視点を中心に議論が展開されている。影響力を行使するリーダー、実行力のあるリーダー、組織を変えていこうとするリーダー、カリスマ的リーダー・・・と、ただ単にリーダーといってもその中身は複雑多様である。しかしながら場面に応じたリーダーシップの必要性やその有効性は常に人々の興味・関心を引くトピックであり、実証的研究への期待も大きい。このような背景のもと、本書ではリーダーとフォロワーそれぞれの認知や行動に関して、「相互影響関係」というパラダイムからの説明を試みている。

また、淵上氏はその他の著作、『学校組織の人間関係』（ナカニシヤ出版 1992）、『学校が変わる心理学ー学校改善のためにー』（ナカニシヤ出版 1995）、『教師のパワーー児童・生徒理解の科学ー』（ナカニシヤ出版 2000）からも分かるように、学校組織研究に関して長期にわたって従事してきた社会心理学者である。本書でも校長、教師をリーダー・フォロワーの関係に当てはめ、学校組織・学級集団の構造や特徴、さらにはそれらが抱える様々な問題点について論じている。全4部、12章からなる本書について、以降順を追ってレビューしていく。

第Ⅰ部、「理論編」では社会心理学的側面から捉えたリーダーシップ研究について1950年代までさかのぼり、最新の知見に至るその歴史が詳細にまとめられている。

第1章「新しいリーダーシップ研究の展開」は、リーダーシップ研究に関する概論的な情報がつまっており、特に90年代をリーダーシップ研究の分岐点と位置づけ以降の研究動向に注目している。筆者の関心でもあるリーダー・フォロワー双方向からのやりとりに主眼点を据えた、「時系列を含めた相互影響関係」としてのリーダーシップ研究へと移行していく過程が手に取るように伝わってくる。著者の研究に対する視点や問題意識も盛り込まれており、これから本書を読み進める際に、読者が「道に迷わないよう」配慮されているのもありがたい。

第2章「相互影響関係のプロセスとしてのリーダーシップ」は、リーダーシップの定義づけから始まり、リーダーとフォロワーの相互影響過程に関して主にリーダーの視点から行われた先行研究をレビューしたものとなっている。その中の1つ、「リーダーの認知に関する研究」にて変革型リーダーシップ理論が取り上げられているが、組織を変えていく必要性の高まり、また変えていこうとする姿勢を持つリーダーの存在が緊要である昨今、非常に興味あるトピックであると同時に、リーダー・フォロワーが築き上げる互いへの信頼感の重要性についても本章にて再確認させられる。

第3章「相互影響関係のプロセスのリーダーシップ」では、フォロワーによるリーダープロトタイプ像形成過程やその構造について、先行研究を中心にまとめられている。リーダーに対する行動を「フォロワーの影響戦略」として扱った実証的研究を通して、リーダー・フォロワーの相互作用的コミュニケーションの特徴やその多様性に関する検討も加えられ、そこにはリーダーシップ研究の幅広さ、奥深さがある。その一端として、フォロワーが自主的に目標を設定し、自らに働きかけを行い、課題達成を試みる「自己リーダーシップ」という概念についての記述があり、個人的に非常に興味がわいた。

第Ⅱ部、「実験編」では、著者が過去20年間に行ってきたリーダーシップ研究に関する11の実験についての詳細な結果、そしてそれに対する考察がなされている。実験室状況についても図を用いた説明があり、より直感的に実験場面を想像することが可能だろう。

第4章「リーダーの認知と行動」では、過去に焦点となったリーダーの「懲罰行動」、「報酬行動」に加え、重要なリーダー行動の1つであるにもかかわらず未だ系統的な研究が行われていないと著者が指摘する「専門的指導行動」（リーダーが持つ、より専門的な知識を用いてのフォロワーへの働きかけ）に関して、その効果を3つの実験室実験によって比較・検討している。実験場面がすべて「教授ー学習場面」に設定されたこともあり、結果では特に懲罰的行動と専門的指導行動が顕著に見受けられた。今後は一定の場面に限らない、その他の状況をも考慮したリーダー行動に関するさらなる研究の発展が期待される。

第5章「地位構造の変動がリーダーの認知と行動に及ぼす影響」では、先行研究で取り扱われてこなかったリーダーの地位変動（地位の確定を保証されていない状態）の可能性を、実際に地位構造の不安定性を独立変数として、リーダーの役割を与えられた被験者の行動・認知をさまざまな角度から測定後、比較・検討を行っている。組織変革の際リーダーが入れ替わることは実社会でも散見され、われわれにとっても身近なトピックである。地位変動に関する理論的説明と実証的研究がなされた本章は、実際の組織改革や組織構造構築場面、そして今後地位変動に関する研究を進める上でも非常に参考になるであろう。

第6章「フォロワーの認知と行動」では、前章までで論じられたリーダー行動、とりわけ「懲罰行動」と「専門的指導行動」を受けるフォロワーのリーダーに対する認知、その後の働きかけ、そして時系列を考慮した両者間の相互作用について、3つの実験から説明が試みられている。結果の一部でリーダーの働きかけに応じて影響戦略を変容させるフォロワーという相互作用的図式が成立し、著者が本書で主張している「フォロワーとリーダーの相互影響過程としてのリーダーシップ」の存在がさらに身近に感じられる。

第7章「集団意思決定とリーダー行動」は、リーダー役1名、2名ずつの下位集団に分かれるフォロワー4名の計5名を1グループとし、対面式の討議を行わせた実験の解説である。下位集団がそれぞれ相反する主張をするよう討議前にあらかじめ実験者によって促されることに加え、リーダー役に関してもリーダー行動促進の有無での操作がなされた。こうした状況下で、意思決定に関連する情報の共有や伝達、対リーダー認知等について比較している。

「実験編」では全部で11の実験についての紹介がされているが、「リーダー・フォロワーの相互影響過程」という著

者の視点を振り返ると、今後は実際の対面場面についての相互作用やリーダーシップ研究のさらなる進展を期待したい。本書では対面場面を設定してリーダー・フォロワーの両方をお互いの目に見える形で同時に配置した実験室実験の紹介は第7章の「実験11」のみであった。その他の実験では、リーダー・フォロワーのどちらか一方を操作して、もう一方の行動や認知について考察を行っているが、実験11ではその両方が同時に操作されたことで必ずしも一義的説明に留まらない結果が得られていた。実験の都合上どちらか一方の情報を固定する必要性があり、その部分で集団研究の難しさも実感する。しかし、逆に言えば研究者自身がいかなる視点を持って、どのような側面から実証的研究へと結び付けていくのかを考えていくという面白みも感じられよう。

第III部「調査編」は、先の「理論編」、「実験編」でなされた議論を踏まえて、それらを実際の組織場面へ適用したものである。10回に及ぶ調査のうち1つを除いてはすべて学校組織、学級集団を対象としており、内容も著者が言うように学校組織全般に興味を持つ学校関係者・研究者を意識したものになっている。

第8章「観察者・評価者によるリーダーシップ認知」では、第3者的立場から見たリーダーシップについて、第I部「理論編」でも言及されている①リーダーシップの幻想と、②危機的状況におけるカリスマ的リーダーシップを取り上げて考察している。①に関してはMeindl(1990)の「リーダーシップ幻想尺度」、②については Conger &Kanungo(1994)のカリスマ的リーダー行動項目が、それぞれ日本語に訳されたのち使用され、それらの項目はいずれも本書に記載がある。以降に続く、対象や調査内容がより学校組織に特化した研究に先立って、第3者的立場から見た学校組織についての調査をまず最初に紹介していることも納得できる。

第9章「リーダーとしての教師」は、教師個々人が児童に対して抱いている認知的枠組みについてまず検討し、その後その認知的枠組から派生するであろう、教師の児童に対する影響戦略を児童自身がどれほど認知しているのか、教師・児童を対象として調査を行った結果を解説している。影響戦略の自己評価(教師)と児童の教師評定よりも高いという認知のズレが結果から導かれ、そのズレが大きいほど児童の学級生活満足度が低いことも指摘された。以上の結果から、より相互的なコミュニケーションを図り、認知のズレを小さくしていく必要性を主張している。

第10章「管理職のリーダーシップとその効果」では、校長(リーダー)と教師(フォロワー)双方向からの相互的な影響過程について、教師・校長を被調査者に設定した研究が紹介されている。校長をヒエラルキーのトップに据えて、そこから下方向へ進む一方的な影響過程のみ対象としてきた従来の研究に疑問を投げかけ、教師・校長のそれぞれの視点から校長のリーダーシップを評価させている。著者が言うように、学校組織に従来の組織研究結果をそのまま当てはめることの困難さも確かにある。それを理解した上での学校組織に特化した研究、またはその他の組織研究とも統合させられうる理論やアプローチ発展の今後の動向に注目したい。

第11章「校長と教師の相互作用分析」は、実際に学校組織に問題を抱えていたある学校を被験校とし、3年間かけて行われた事例研究をまとめたものである。問題が改善されることで組織内(この場合は職員会議内)のコミュニケーションが活発になるだけでなく、校長・教師間の相互作用にも変化が見られるであろうという仮説のもと、発言者数やコミュニケーション内容等について改善前、改善後で比較を行っている。具体的な相互作用例も挙げられており、特に学校関係者にとっては自らの経験と照らし合わせることも可能な、より実践的で直接的な内容となっている。

現在の学校組織では、教師それぞれがそれぞれの理念・信念に基づいた教育方法を展開しているというイメージが強い。しかしそれではやはり通常の組織と学校組織を同様の環境として扱うのには無理が生じるだろう。校長というリーダーのもと、自らが学校という組織の一部であることを認識し、その上で協調性と独自性をバランス良く兼ね備えた教師の存在が不可欠である。また、そういった部分での教師の認知的枠組みの柔軟さに関する研究にも注目していきたい。

第IV部「まとめと今後の展望」は、最終章の12章、「今後のリーダーシップ研究に向けて」である。1990年代に行われたリーダーシップ研究を再度振り返りつつ、11章までで論じてきた中で著者が感じた今後の研究課題について、テーマごとに記述がなされている。例としてはリーダーシップのあり方や、プロトタイプ像の再構築、リーダー・フォロワーのコミュニケーションスキル学習等が挙げられている。本書の最終章にふさわしく、読者の求知心や探究心に火をつけるに違いない。

以上、本書の内容について概観してきたが、最後に、各部ごとに変化しうる本書の読者を考慮して各部ごとの特徴とその構成に関して付記しておく。「理論編」は過去のリーダーシップに関する研究のまとめで、概論書として本書を手にする学生にとっても、その内容は非常に充実したものだ。一方、「実験編」、「調査編」に関してはこれに比して、より専門性の高い内容となっている。統計的分析の記述が至る所に存在し、統計になじみのない読者にとっては多少驚きがあるかもしれない。しかしながら考察の部分で簡潔明解な表現がされているため、統計的分析に関する知識がないからといって本書を敬遠する必要はない。「調査編」11章の事例研究などは、特に学校関係者に向けた内容となっている。

20年以上リーダーシップ研究と学校組織研究に関係してきた淵上氏による本書が、これから集団コミュニケーションについて研究を進めていきたい評者自身にとっても貴重な参考となることは言うまでもない。

村山綾 (大阪大学大学院人間科学研究科博士前期課程)