



# リーダーシップの在り方やモチベーションの高め方など 組織の中の人間行動を研究する



## 25 組織行動論への誘い

神戸大学 大学院経営学研究科

高橋 潔 教授

このコーナーでは、私たちの社会や生活に身近な研究テーマをわかりやすく紹介する。第一線で活躍されている研究者の研究内容を中心に、学問の仕組みや今後の可能性などについて、インタビューする。

人は会社や部署、学校やクラスなどさまざまな組織に属しています。多くの物事は、一人ひとりで行うより、組織やチームで行うことによって、より高い成果を得られます。組織の成果を大きく左右する人々の行動を研究するのが組織行動論です。経営学の一分野ですが、心理学と密接に結びついており、統率力ややる気など、社会生活のあらゆる組織的な活動の中で直面する身近なテーマと深く関わっています。

### 「組織立つ」ことの影響力が認識され 組織内の人間行動に関心が集まる

組織行動論 (Organizational Behavior) は、組織の中の人間の行動を研究する学問です。組織行動というと、組織全体の活動を研究するようなイメージがありますが、行動するのは人間です。つまり、組織における一人ひとりの人間の行動を明らかにする学問なのです。

一口に組織といっても、家族や親族などの血縁から、行政などの公的な組織、病院、学校、軍隊、営利企業など多岐にわたっています。ところが、血縁を除けば、これらの組織の多くは、20世紀以降に急速に発展してきました。例えば、ものの生産活動は、従来は職人あるいは職人集団が、個人ができる範囲内で少量生産していました。しかし、ベルトコンベアと流れ作業を取り入れた工場を造り、人々を組織化し、作業を細分化し、効率化することにより、「大量生産」が可能になりました。マクドナルドを見てもわかるように、現在では、この生産シス

テムはあらゆる産業分野に行き渡っています。

一方、卓越した侍の武力に負うことが大きかった戦も、陸軍や海軍が組織化されることにより「大量破壊」へと突き進んでいきました。

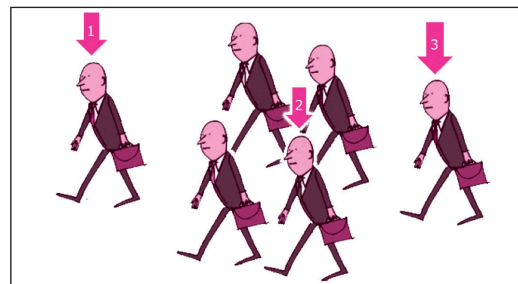
こうして、20世紀以降の社会では、「組織立つ」ことの影響力の大きさが認識され、その重要性がますます高まってきたのです。すると、組織の活動を高めるためには、その組織の中核を担う人間がどんな行動をとればいかに関心が集まってきます。組織行動論は、まさにそうした要請に応えるために生まれた学問領域なのです。

### リーダーシップは文化に依存する

組織行動論の研究対象である組織における人間の行動にはさまざまなものがありますが、代表的な研究テーマは、「リーダーシップ論」「モチベーション論」「キャリア形成」などです。企業経営に必要なものばかりですが、リーダーシップとモチベーションは、企業に限らず、部活動やサークルなど、人が集まって活動する局面では重要です。ここではこの2つの研究動向を紹介します。

まず「リーダーシップ論」です。リーダーシップを論じる以上は、リーダーシップとは何かを明らかにする必要がありますが、簡単ではありません。例えば、**<図1>**

<図1> Who's the Leader?



(提供：高橋教授)



を見せて、「誰がリーダーだと思うか」を聞いた調査では、調べた国々で意見が分かれました。先頭を指した人はリーダーは「みんなを引っ張る人」であり、このスタイルがリーダーと認識されがちです。一方、最後を指した人は「みんなを支える人」、真ん中を指した人は「みんなと一緒にいる人」をリーダーと考えており、文化的な背景により大きく異なるのです。

アメリカでは、現代のリーダーシップは「ビジョン」という言葉に集約されます。すなわち、リーダーとは、将来めざすべき方向（ビジョン）を指し示し、それを実現させる力を持っている人のことを指します。アップル社を創設したスティーブ・ジョブズ氏が典型です。組織の行く末を具体的な言葉で語り、わかりやすいプレゼンテーションを通して的確に伝える能力を持つ人がリーダーというわけです。ですから、アメリカでは言葉を使って自分の意見を伝えるディスカッションやディベートの能力が重視されているのです。

一方、中国のリーダーシップでは、「グアンシー」と呼ばれる人との関係性が重要視されています。いわゆる親分・子分の関係や、一緒に食事ができる関係など、重要人物と関係を持っている、あるいはそれを構築できる能力を持つ人に、リーダーシップがあると考えられているのです。

日本の場合、欧米に見えにくいリーダーシップとして、私は「ナイスパーソン（いい人）理論」とか「沖田艦長モデル」を提唱しています。「ナイスパーソン（いい人）理論」とは、上に立つ人は優れた能力をいかんなく発揮する人物というよりは、その能力を隠して周りから意見を言い出しやすくするような、いい人であればいいというものです。日本人は、一般に優れた人<sup>もと</sup>の下ではなく、いい人の下で力を発揮できるのではないかという仮説です。宇宙戦艦ヤマトの「沖田艦長」は何も語らず座っているだけです。そうすると、周りの人が、自分で判断して率先して動くというチームの自発性が生まれてきます。いずれも十分に検証したわけではありませんが、そんなモデルを考えることにより、日本のリーダーシップの在り方を考えるヒントになるのではないのでしょうか。

## 正しいことを行うのがリーダー 物事を正しく行うのがマネージャー

リーダーシップ論では、リーダーとマネージャーの違

いについても盛んに研究されています。かつて、マネージャーは上に立つ人とされていたため、リーダーと区別されていませんでした。しかし、1980年代頃から欧米を中心に、リーダーとマネージャーには異なる能力が必要ではないかという議論が高まってきました。リーダーシップ論を考える際は、その違いを突き詰める必要が出てきたのです。

その1つの帰結が、『もしドラ』でも有名になったピーター・ドラッカーの次の言葉に集約されています。すなわち「Management is doing things right. Leadership is doing the right thing.」です。マネージャーは、やらなければならないことを「正しく」行う人であり、リーダーは「正しいこと」とは何かを考え、それを決定し、行う人だというわけです。例えば、『もしドラ』の主人公川島みなみは、マネージャーとリーダーのどっちのタイプなのか考えてみると面白いかもしれません。

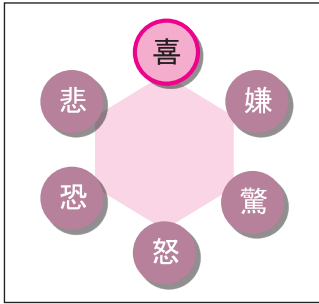
私は、本来の意味でのリーダーシップは、残念ながらこれまでの日本には存在しなかったと考えています。太平洋戦争に突入したのも、強力なリーダーシップの下に突き進んだというより、近衛文磨と東条英機の両首相が、内政的なバランス調整に終始した結果、時間切れでズルズルと戦争に引き込まれていったという状況が見えています。未だにリーダーシップが不在であることが、凶らずも2011年3月の東日本大震災で露呈してしまいました。

## モチベーションのポイントは強度ではなく持続性

次は「モチベーション論」です。モチベーションは、組織に所属する人間の能力を最大限に発揮させる上で、とても重要な要因です。動機付けと訳されますが、「人がある行動をとる源となる内なる力」と考えていいでしょう。基本になるのは、「よし、やるぞ!」といった内からわき上がってくるポジティブな情動です。「勉強の意欲がわかない」とか、「仕事に行きたくない」とか、多くの人が、自分のモチベーションが低いことに悩んでいます。それは、モチベーションがずっと高いままでいることが望ましいと考えているからです。

ところが、人間の基本的な情動は、文化に関わりなく6種類であることがわかっています<図2>。このうちポジティブな情動はわずか1つで、残りはネガティブな情動です。つまり、普通に生活していれば人間はネガティブにならざるを得ず、気持ちがダウンしていくものなの

＜図2＞基本的感情の6要素



(出典：金井壽宏・高橋潔 2008年、  
『組織科学』第41号第4巻)

です。反対に言えば、ポジティブな情動に支えられたモチベーションを、常に高く保ち続けることは不可能なのです。

そう考えれば、大切なのはモチベーションを高くすることではなく、小さなモチベーションであっても持続させること

だとわかります。「継続は力なり」の言葉で知られるように、1つのことをずっと継続してやり続けることは、人生の成功における大きな決定要因なのです。もちろんモチベーションは目に見えませんが、人の行動で「持続性」を評価していくことになります。

モチベーションを持続させる上で重要なのは、報酬です。報酬には、達成感や充実感などの内的なもの、金銭や称賛などの外的なものがありますが、豊かになった現在では、好奇心や達成感に裏づけられた内的もののほうが、より大切だと考えられています。いずれにせよ、頑張ったことに対する自分への報酬が、モチベーションを持続させることにつながっています。

モチベーションには、持続性のほかに、「強度」と「方向性」の要素を加味する必要があります。それらの関係を、船の比喩で説明しましょう。

強度は、船のエンジン出力であり、出力を上げれば速度は増します。ただし、モチベーションは情動と強く結びついており、情動はネガティブなものが多いため、何もしなければいつも後ろ向きであり、船は後退していきます。だから、気持ちが少しでも前向きであり、船が前進していれば、それがモチベーションのある状態なのだと考えることができます。

方向性については、単なる舵ではありません。船の操舵には舵が必要ですが、どこへ向かうかを決定するには海図も不可欠です。海図は、モチベーション論でいえば認知の機能(頭の働き)に相当します。全体を見渡した上で、自分のやるべきことを考えることになるからです。

持続性はいうまでもなく、エンジンを継続して動かして、長い航海を成し遂げることを表しています。船は食糧、燃料、水などを補給しなければ、航海を続けることはできません。つまり、何らかの喜びを感じる報酬は、

寄港地における食料や燃料の補給のようなものであり、折々に補給を得てはじめて前進を続けることができます。

これらの船の比喩からは、次のことが示唆されます。モチベーションは、自分のやりたいことやめざすべき未来を見定めた上で、自分を喜ばせる機会を数多く作りながら、少しずつでも前に進む行動をとり続けることを意味します。ですから、モチベーションの低いことを気にする必要はなく、低い状態が当然だと考えて、自分のめざす未来に少しでも近づけるように、少しずつ必要な行動を積み重ねていけばいいのです。

### 社会に出れば必ず直面する 身近なテーマを扱うことが魅力

組織行動論は、経営学の領域に分類されていますが、そのベースになっているのは心理学です。心理学には、心の働きや人の行動について研究する基礎心理学と、その成果を利用して人間の諸活動に貢献する応用心理学とに大きく分かれます。応用心理学としては、医療や看護の場面で活用される臨床心理学や、教育に应用される発達心理学にばかり目が行きがちです。

組織行動論がベースとしているのは、応用心理学の1つである産業心理学です。基本的な心理学の教科書ではあまり扱われていませんが、産業心理学は、産業活動に従事する人の心理や行動をテーマとしており、実社会に出ると必ず直面するような身近なテーマを扱っています。

組織行動論は、そうしたテーマを追いながら、組織のパフォーマンスを高めるような行動を探究していきます。人間は何らかの組織に所属しながら生活しているわけですから、心理学に興味があり、学んだことを人生のいろんな場面で生かしたいと考えているのであれば、組織行動論はかなり魅力的な学問分野になるでしょう。

### PROFILE



高橋 潔  
(たかはし・きよし)  
神戸大学大学院  
経営学研究科教授

1984年慶應義塾大学文学部卒業、1995年慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程単位取得退学。1996年ミネソタ大学経営大学院博士課程修了。南山大学経営学部、同大学総合政策学部助教授などを経て、2004年神戸大学大学院経営学研究科助教授に就任。2006年より現職。経営と人事管理に関連した事象を心理学的なアプローチから研究。就職面接や人事評価など、どうすれば人を評価する方法が誤りなく、フェアに実施されるかに関心。最近では人材の創造性の測定法と育成研修について研究開発を行っている。「経験と対話による人材育成」『(先取り志向)の組織心理学—プロアクティブ行動と組織』(2012年、有斐閣)、『Jリーグの行動科学—リーダーシップとキャリアのための教訓』(2010年、白桃書房)など著書多数。