

〈研究ノート〉

リーダーシップ理論の発展と福祉職場への活用（その1）

和 泉 光 保

The Development of the Leadership Theories and Their Practical Application to the Welfare's Working Place (Part 1)

Mitsuyasu IZUMI

Most of the leadership theories have attempted to adapt to the big organization such as the military organization, the public officers system, and the large company.

The many of graduates of our school got jobs with institutions of which the number of working people is small. After getting a job, they are often promoted to the small group team leader during two years or three years.

The purpose of this study is to examine how the leadership theories apply to the small group team leader.

In order to get a useful idea, I studied the developments and changes of leadership theories. After that, I make a tentative proposal to apply the leadership technique to the small group team leader.

Key words : Leadership, Leadership Theories, Small group Leader,

リーダーシップ、リーダーシップ理論、少数グループのリーダー

はじめに

リーダーシップの重要性は、小学校の班長レベルから国家指導者のレベルまであらゆるレベルの集団において、しばしばその重要性を指摘される場所である。その中でも、目標達成を目指して、日々職務を遂行していく職場集団においては、効果的なリーダーシップの必要性はとりわけ身近に必要なものとして論議されている。

M. M. チェマーズ¹⁾ はリーダーシップに関する科学的研究の始まりは20世紀始めであるとしている。当時心理学者たちは個体差測定尺度の開発を進めていた。たとえば、ビネと

シモンは1905年、最初の知能テストの開発に関わる独創的研究を行った（Binet & Simon, 1908）²⁾。初期の知能測定尺度が成果を挙げたため、心理学者たちは個人の他の側面を測定することになった。それは行動や業績を確実に予測する特性要因であった。

1900年代の初めから第2次世界大戦にかけて、特性の研究はリーダーシップ研究の支配的な戦略であった。ストグディルは古典的リーダーシップ理論の展望の中で、特性アプローチを支持する実証的根拠を分析している（Stogdill, 1948）³⁾。ストグディルの概観によると、研究のほとんどは、さまざまな組織場面におけるリーダーとフォロワーの個人

特性の違いを調べることに焦点をおいているとしている。

その後、この特性論の問題点を改善したり、補足する理論が続出している。これについては本論文において、リーダーシップ理論の発展として記述するが、いずれにしてもこれらの多くは、大組織、たとえば、軍隊、公務員、大会社等を対象として研究されている。

近畿医療福祉大学のような福祉系の卒業生が多く就職するであろう特別養護施設、知的障害施設、身体障害者養護施設等の一部を除いてその職員数は少ない。このため、大学卒業者は就職後1～2年経過すると何名かの職員を指揮・管理するチーム・リーダーとなる可能性は高い。その場合、これまでのリーダーシップ理論の知見を活用しうる点は多くあると考えるが、このような、少人数を指揮・管理する場合、大組織とは違った知識・観点が必要と思われる。

そこで、本論文においては、前半でリーダーシップ理論の発展と変遷について記述し、後半において、小チーム・リーダーにおけるリーダーシップのあり方について試案を記述する。

第1部 リーダーシップ理論の発展と変遷

第1節 リーダーシップに関する最近の考え方の概要

リーダーシップの研究の歴史を概観すると、その理論的概念の焦点を色々に変えている。初期のリーダーシップの研究は他の変数を考慮することなく、リーダーそのものに焦点を当てていた。即ち、リーダーシップの効果は自分の部下或いはメンバーを考慮することなく、その人の持つ心理的、身体的特徴又は特性 (traits) により説明できるものと考えられていた。

しかし、その後リーダーシップというもの

は、ただ一人の人物による産物ではないという考え方や研究が多く出てきた。

この特性論 (Trait Approach) に対する批判から研究の重点はリーダーのみを対象とするのではなくリーダーを取り巻く状況をも考慮する考え方が台頭してきた。これらは状況論的アプローチ (Situational Approach) と呼ばれるが、それは優秀なリーダーの特性はどのようなものであるかという研究を必ずしも放棄したのではなくリーダーを取り巻く状況をも考慮しようとしたものである。⁴⁾

更に最近ではフォロワー (部下又は組織員) がリーダーシップ研究の主要な変数として研究されている。これらの研究は効果的なリーダーはフォロワーの欲求を最大に満足するものであると仮説を立て、個人の欲求に焦点を当てている。

このように、リーダーシップは社会的状況とリーダーの性格 (Personality) との相互作用と考えられてきた。⁵⁾

前述したように、ストグディルは膨大な数にのぼるリーダーシップ研究を丹念にレビューした上で、リーダーシップとは「集団目標の達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与える過程である」⁶⁾ と包括的に定義している。この定義は、多様な状況におけるリーダーシップに共通に見られる要素を示した本質的なものといえる。また、彼は理想的なリーダーシップの概念が時間、文化と共に変化していることを示摘している。このことは注目すべき論点であると考ええる。

以下の節において代表的な理論について概観する。

第2節 リーダーシップ理論の変遷

I 特性論 (Trait Approach)

前述したように、リーダーシップ研究の初期においては、「優れたリーダーは、ど

のような特性を備えているか」を明らかにしようとするアプローチが主流を占めていた。この研究アプローチは、優秀なリーダーになる人は、一般のメンバーとは異なる優れた資質を持っているはずであるという前提にたったものである。

多くの研究者が取り上げている特性の一部を列挙すると、次のようなものがある。

- ① 背の高さ (Height) : 通常リーダーシップと正の相関があると言われている。
- ② エネルギー・体力 : 多くの研究がリーダーはエネルギー・体力的に優れている (High rate of Energy) であると言われている。
- ③ 雄弁 : リーダーは一般的に雄弁 (Fluency of Speech) であると言われている。
- ④ 的確な判断力 : 知的能力のひとつと言えるが、優れたリーダーは的確な判断力 (Soundness and Finality of Judgment) と決断の早さ (Speed of Decision) があると言われている。
- ⑤ 自信と自尊 : 多くの研究がリーダーは部下 (Followers) よりも自信 (Self Confidence) と自尊 (Self Esteem) を強く持っているとしている。
- ⑥ 活発性 : リーダーは引込み思案より積極的 (Excitation over Inhibition) であり、また活動的であると言われている。
- ⑦ 社交性 : 社交性、ユーモア等の社会参加型であると言われている。
- ⑧ 協調性 : 協調精神 (Cooperate Spirit) が高いと言われている。

ストグディル³⁾はこのような研究から、次のような結論を得ている「リーダーに求められる特性や性格及び技能は、そのリーダーが率いる集団の状況や事態の特徴に

よって決まる」と述べている。

軍隊の指揮官、オーケストラの指揮者、研究所における管理者では、同じリーダーでも求められる特性にはかなりの違いがある。

特性論的アプローチは、リーダーシップの研究の発展を支えてきたが、上述したような限界を抱えており、まとまりのある知見をもたらすには至っていない。

II タイプ別アプローチ (Typological Approach)

行動研究の初期段階で行われた類型論的研究がリーダーシップ研究にも大きな影響を与えている。Fisher⁷⁾によって列挙されたリーダーシップタイプのリストはリーダーシップがいろいろな意味を持つことを示している。例えば、Conway⁸⁾はリーダーを強制者 (Compeller) 対 説明者 (Exponent) 対 代表者 (Representative) として列挙している。Bogardus⁹⁾は① 指示的 (Direct) 対 非指示的 (Indirect) ② 社会的 (Social) 対 精神的 (Mental) ③ 独裁的 (Autocratic) 対 温情主義的 (Paternalistic) 対 民主的 (Democrat) に分類している。

リーダーシップ・スタイル (タイプ) に関する初期の研究としてよく知られているのは、レヴィンら¹⁰⁾による3つのリーダーシップ・スタイルが集団に与える影響を検討した研究である。この研究を受けて、ホワイトとリビット¹¹⁾は3種の社会風土におけるリーダー行動とメンバーの反応について検討した。

この研究の目的は、リーダーの行動スタイルの違いが、集団の生産性とメンバーの行動や態度に与える影響を明らかにすることにあった。

彼らは、大学生がリーダーとなって、お面作りの活動を行なう小学生の集団を対象

に、大学生のとりリーダーシップ・スタイルを「民主型」、「専制型」、「放任型」の3種類に設定し、その影響を検討した。その結果は次のように要約できる。

- ① 民主的リーダーのもとでは、集団の雰囲気は友好的で、メンバーの仕事への動機づけが高く、仕事の能率も良かった。
- ② 専制的リーダーのもとでは、雰囲気は攻撃的でとげとげしく、メンバーはリーダーがいるときは真面目に仕事に取り組むが、リーダー不在の状況では怠惰になることがわかった。
- ③ 放任型リーダーのもとでは、集団の雰囲気は緊張感に欠け、メンバーの仕事への動機づけは低く、仕事の能率が最も低いことが分かった。

この研究は、リーダーシップ・スタイルが集団に与える影響の大きさを明示し、リーダーシップ研究に大きなインパクトを与えたが、その後の研究結果は、必ずしも一貫しておらず、明瞭な知見を導くに至らなかった。その後研究の関心は、リーダーの取る行動が、どのようなリーダーシップ機能を果たしているかを明らかにしようとする方向に移っていった。

Ⅲ 機能的アプローチ (Functional Approach)

機能主義者達はリーダーシップの効果とはリーダーに対して、その組織が要求する機能であるとしている。Tannenbaum¹²⁾ は、ある大企業が管理者(リーダー)に対して次の6つの役割(機能)を要求していることを例示している。

- ① 計画(Planning)：部下の作業について弾力性のある計画を作成する事。その際、自己発展と部下の成長を促すような計画を作成する。
- ② 組織化(Organization)：割り当てられ

た時間を有効に活用する事。その際、部下が実施する仕事の範囲と責任が明確に理解できるように作業を組織化する。

- ③ 管理(Controlling)：自分が計画し組織化した意図通りに、部下が仕事を実施しているかどうか、効果的なフォローアップ体制を通じて管理すること。
- ④ コミュニケーション(Communication)：書類または言葉により自分の意思を明確かつ簡潔に表現する事。この際、常にコミュニケーションの場を設けておくことが重要である。
- ⑤ 委譲(Delegation)：自分に委譲された責任は快く引き受け、部下に委譲した任務が確実に遂行されているか確認する事。委譲においては的確な判断力を必要とする。また仕事の責任のすべてを委譲してはならない。
- ⑥ 責任の受容(Acceptance of Responsibility)：自分の行なった職務及び部下の報告については責任を取る事。責任の範囲が明確に決められていない場合には的確な判断力を用い、その分野での意思決定について責任を持つ。

Brown¹³⁾ はリーダーの機能は変化する状況に応じて雰囲気を一定に保つこと及び、上司が要求すると思われる状況を保持することであると言っている。又良いリーダーというものとは与えられた状況において最も適切な指揮を取る人であるともいっている。

1) リーダー行動の2機能説

リーダー行動の機能に注目した研究は数多く報告されている。それらに共通するのは、表現は異なっているが、リーダーの行動には2つの種類があると言う結論を導いている。2機能説をとる代表的な

研究グループについてまとめたものを一表にしたものが「表-1」である。これらはいずれも、課題指向の側面と人間関係指向の側面の2側面をとりあげている。

表-1 リーダシップの2つの次元

研究グループ	課題指向	人間指向
ミシガン大(リックカート)	仕事中心指向	従業員中心指向
オハイオ州立大	構造づくり	配慮
ブレイクとムートン	業績に関する関心	人間に関する関心
三隅二不二ら	P（課題達成）機能	M（集団維持）機能
フィードラー	低LPC（課題指向）	高LPC（関係指向）
ハーシーとブランチャード	課題指向	協労指向

ここで問題は、集団業績に重要な影響をもたらすのは、どちらの機能なのかである。この点について、ストグダイル（1974）はそれまでの研究結果を集計、整理して分析している。それによると、課題指向のリーダーも人間関係指向も、集団業績との明確な関連性は見出されていない。つまり、どちらか単一の側面のリーダー行動だけでは、有効なリーダー行動とは言い切れないのである。このことから、二つのうちのどちらかではなく、両方の側面を兼備することが必要であると言う観点に立った研究が生まれた。その代表的な研究を以下に紹介する。

(1) 三隅二不二¹⁴⁾のPM理論

三隅は、課題志向の側面を課題達成(Performance)機能(P機能)、人間関係指向の側面を集団維持(Maintenance)機能(M機能)と名づけた。そして、リーダーは両方の機能を同時に果たすことが期待されていると指摘した上で、それぞれの機能について高低2水準があると考え、リーダーの行動スタイルを、図-1に示すような4領域に類型化した。

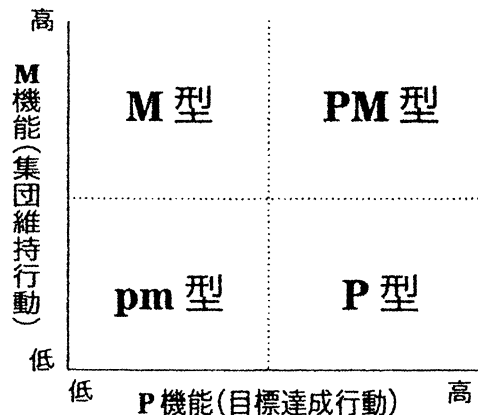


図-1. PM理論におけるリーダーシップスタイル

図1において大文字Pは目標達成機能が高水準にあることを示し、小文字pはその機能が低水準にあることを示している。同様に、大文字Mは集団維持機能が高水準にあり、小文字mはその機能が低水準にあることを示している。

この理論の特徴は、一見対立するような印象を与えるP機能とM機能が両立し、そのいずれも高水準で達成するPM型のリーダーシップ・スタイルが存在することを示したことにある。PM理論に基づく研究は膨大な数にのぼる。

それらの諸研究をとおして、管理者のリーダーシップ・スタイルがどの類型に当てはまるかを測定する尺度が検討・開発され、多様な組織現場を対象にして、4つのリーダーシップ・スタイルと集団の生産性及びメンバーの満足感等の変数との関連性を検証している。その結果を整理すると①集団生産性との関係を見ると、PM型が際立って最も効果的であり、短期的には次にP型、M型、pm型の順に、長期的にはM型、P型、pm型の順に効果的であることが明らかにされた。②メンバーの意欲・満足度との関係についてはやは

り PM 型が極めて効果的であるが、その次は M 型で、その後に P 型、pm 型の順となることが示されている。三隅 (1978) は、PM 型がとりわけ優れているのは、P 機能と M 機能がお互いに補完し、強化し合って、相乗効果を生む結果であると説明している。

PM 理論に関する研究は、理論の精緻化と共に、管理者が PM 型のリーダー行動をとるためのトレーニング・プログラムの開発も進んでいて、産業界や自衛隊においても研究が行なわれている。例えば、和泉¹⁵⁾は航空自衛隊のリーダーサイトにおいて小隊長の取るリーダーシップ・パターンと服務規律違反等を含む事故率との関係について PM 理論を適用して明らかにしている。

(2) マネジリアル・グリッド理論

ブレイクとムートン¹⁶⁾は管理者の行動スタイルを「人間に対する関心」と「業績に対する関心」の2次元でとらえようとした。そして、図-2に示すようなマトリクスでリーダー行動を5つの類型に分類した。

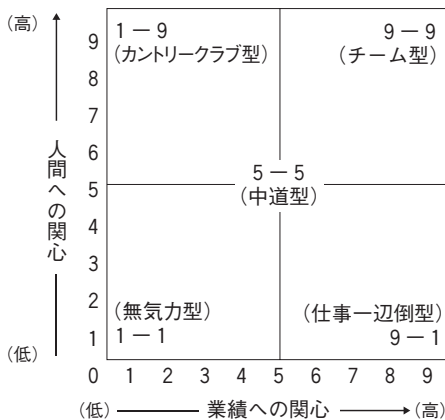


図-2. P マネジリアル・グリッドによるリーダーシップスタイル

図に示すように「9-1」型は(仕事一辺倒型)で業績を重視し、人間関

係についてはほとんど配慮しないリーダーのタイプである。逆に、「1-9」型は(カントリークラブ型)で課題遂行よりも友好的な人間関係を優先するタイプである。「1-1」型は(無気力型)で業績についても人間関係についても無関心で、「5-5」型は(中道型)で仕事にも人間関係にもほどほどに関心を示すものの、やや中途半端で妥協的なタイプである。そして「9-9」型は(チーム型)で業績と人間関係の両方共に最大限に調和させることに関心を持つタイプであり、理想的リーダーと言える。

ブレイクたちは、管理者たちに、質問項目への回答を求めるかたちで、自己診断させ、図-2のマトリクスにおけるその時点の自分の位置が何型であるか認識させると同時に、理想的な位置「9-9」型に移行していこうとする意欲を高める為の管理者教育を目的とする取り組みを行っている。

2) リーダー行動の3機能説

前項で説明したようにリーダーシップ論が二次元で展開されてきたが、これらの研究に物足りなさを感じ、「第3の次元」があるのではないかと言う疑問から取り組んだ研究がある。その一つが昭和57年度経営アカデミー人事労務コースグループ研究〔C〕である。¹⁷⁾

(1) 求められるリーダーの変化

彼等は企業環境の急速な変化とそれに伴う社員の意識変化により求められるリーダーも変化してきていると考えている。

① 企業環境の変化—わが国は、戦後驚異的な速度で成長を続け、経済規模のみならず技術レベルでも欧米先

進国の水準に達する高度成長を成し遂げたてきた。ところが、昭和48年の第1次オイルショックを契機に経済は高度成長から低成長へと大きく変化した。この経済的变化は企業にも影響を及ぼしている。すなわち、企業経営のマネジメントの仕事は、今までは「大過なく」こなせたことで通用したかも知れないが、熾烈な企業間競争時代に直面していることを考えるならば、マネジメントにも勝負の世界に生きるプロと同じ厳しさが要求される時代となった。一方、わが国の国民生活意識は、高度成長がもたらした「豊かさ」を受け継ぎ、低成長とはいえ「中流意識」が大勢を占め、欲求対象も物質的なものから精神的なものへと移行してきている。このいわゆる成熟した社会の多様化する欲求をどのように受け止め、どのように対応するかは、社会的に大きな課題であり、また同時に企業経営にも多くの問題を提起することとなった。

- ② 社員の意識変化—戦後の日本経済の発展に大きく貢献したのは企業であるが、とりわけ企業の推進力となったのは当時の中堅社員以下の活力溢れるエネルギーであった。そして、彼らの動機づけとなったのが出世志向、昇任志向の実現であった。ところが、前述の経済的・社会的変化に高学歴化・高年齢化などの企業内部の条件変化が加わった。そして、高度成長時代のつけである「まあまあ」程度の課長の過剰生産、次長、部付の出現による課長の自主性の減退、更には、課制の廃止という最近の傾向の中で、かつての「大課長」

のイメージは崩れてしまっている。このような状況は最近の若者・中堅社員の意識に影響を与えないはずがない。最近の多くの意識調査に見られるように、新入社員の意識は「出世するより、楽しく仕事をし、生活をエンジョイする」ことを望み、「仕事を達成したときより、仕事が面白い時に生きがいを感じる」という傾向に変化してきているのである。それゆえ、ますます要求される人的資源の活性化を図るには、そのマネジメントをいかにすべきかが、経営にとって重要な問題となっている。

彼らは、上述のような問題意識を持ち、自らの社会生活における経験の中から色々な場面を想定して、いわゆる優秀といわれる課長とは、新しい側面を考慮した行動をどのように取るかについてブレインストーミングを行なっている。その結果それらの行動は、いずれも従来のリーダーシップ論ではあまり取り上げられなかったものであり、その中にはどうやら「面白さ」といった要因が内在していることに注目している。つまり従来のリーダーシップ論で言う「業績達成」や「集団維持」では説明できない「面白さを職場に醸し出す」行動があることに着目している。

(2) リーダーシップの新次元

① 新次元としての「面白さ」

オランダの文明学者ホイジンガはその著書「遊びの社会学」の中で、「人生を楽しむことと位置づけ、仕事も遊びも同じである」と考える人間に「ホモ・ルーデンス（遊戯人間）」という名を与えた。一般に社会の蓄

積が豊になり、文化や芸術の大衆化が進めば進むほど、ホモ・ルーデンスは増加するといわれているが、今の様相はまさにその様相を呈していると彼らは考えている。

そして「欠乏があらゆる行動の動機となっていた」世代から「豊富さがすべての動機となっている飢餓体験を持たない」世代へと日本の中心世代は移りつつあるが、後者がわが国で初めてのホモ・ルーデンスであるとして、この世代のサラリーマン人口はあと数年のうちにサラリーマン全人口の半分以上を占めてしまうといわれている。したがってこうしたホモ・ルーデンスの欲求を満たす為にも、「面白さを職場に醸し出す」ことの必要性は今後益々問われるものと彼等は考えている。

従来のサラリーマン社会においては、仕事の場は神聖・不可侵なる場であって、「面白さ」を求めるといったことは、どちらかといえば不謹慎であるとされてきた。ところがいまやサラリーマンの多く（ホモ・ルーデンス）は、「待ちに待った封切映画」や「スポーツのビッグゲーム」を見に行くときの言いようもない「いそいそとした気分」や「うきうきとした気分」を、仕事の場にも求めており、そこで得られる軽い(時には激しい)興奮を交えた「面白さ」を期待している。

② 面白さの構成要素

前述のことを踏まえて彼等は「職場での面白さ」について、単なる娯楽的な要素（Amusement）ではなく、知的興奮を身体に感じ没頭して物事に当たっている状態（Excitement）

に焦点を絞り、構成する要素を次の5つにまとめて定義付けている。

a) フレアー（Flare:めらめらと燃え上がる状態）

フローな状態とは職場生活に意味づけと、楽しさを与える強い没入経験を表現する概念であり、行為と意識が融合された状態である。ここでいうフレアーとは、このフローな状態に近い概念で「のっている状態」や「のめりこんでいる状態」とも言える。職場がこのような状態にあるとき、そのメンバーは燃えている。

b) 脱日常性

兵々凡々たる日々の流れのままに身を委ねていては、職場に面白さを求めるべくもない。異なった角度の切り口が常に職場にのぞいていなければならない。例えば従来の職場が「音量」と「音程」で律せられているとするならば、それに加えるべきものは「場に合ったリズム」である。そこには意外性に富む職場の可能性と発展性がある。

c) 創造・挑戦

多少の危険性を伴うものであっても、敢えて挑戦し新しいものを創りあげていくことである。

d) 連帯感

一人で仕事をしているのではなく、仲間と共にいるという意識概念である。

e) 水平・平等関係

ムチを振り振り叱咤激励するリーダーがまとめている「すずめの学校」的な集団ではなく、誰がリーダーかメンバーであるかは判然としないが、流れの中で秩序を保っている「めだかの学校」的な集団を創りだすのが、水平・平等関係である。

以上の5つの要素を満たしている職場が「面白さ」を感じさせる職場であるとし、彼らはこの「面白さ」を「E」と名付け、5つの要素を「E要素」とよぶことにしている。「面白さ」のイメージが、Excitement, Enjoyment, Entertainment, Energy など、「E」を連想させたためとしている。

(3) 「E」型リーダーシップの実証分析

① 課長のリーダーシップ調査

前述した新しいリーダーシップ仮説を現実場面で検証するため、製造業43社、非製造業40社の本社にある事務系スタッフ部門（総務・人事・企画調査・営業管理）で優秀な課長（調査企画の人事部門が判断し、優秀と思われる課長）のもとに、所属する者を対象として800人にアンケートを実施している。アンケートは先行研究を参考として、当研究グループ員のプレーストーミングにより抽出された項目の中から、更に検討を加え、33項目を作成している。

回答は558名（回収率69.8%）でうち有効回答数は530名であった。

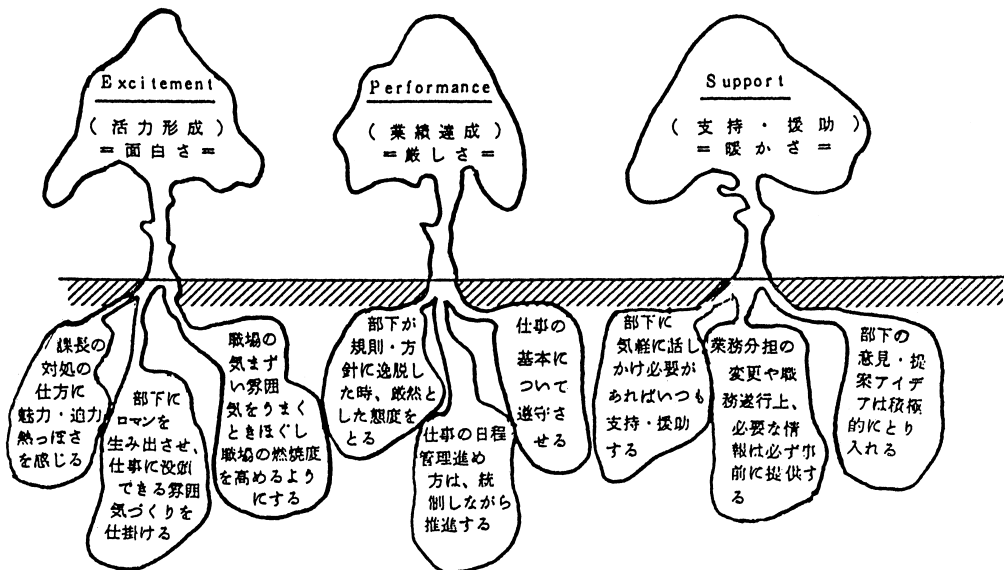
② アンケート調査の因子分析

課長のリーダーシップに関する33項目の因子分析をおこなっている。

これらの分析にあたって、530名の回答を使用し、各変量間の相関係数を求め、相関行列から共通性の推定値—各行毎の相関係数の最大値—を求め、それを相関係数の対角成分に入れ、そして、主因子法によって因子を抽出した後、カイザーのパリマックス法によって、因子軸の回転をおこなっている。

その結果、調査した各企業のスタッフ部門で優秀な課長のリーダーシップ行動は①活力形成因子—面白さ（Excitement）②業績達成因子—厳しさ（Performance）③支持・援助因子—暖かさ（Support）の3因子に裏打ちされている。なかでも、「活力形成因子—面白さ」は、他の因子より高い因子負荷量を示しており、彼らのリーダーシップ仮説が証明されたとしている。

これを部下の立場で図式化すると図—3のようになる。



図—3. 部下の立場でみたリーダーシップ因子の説明変数

(4) 触媒型リーダーシップの提唱

従来のリーダーシップ論においては、リーダーシップの基礎概念としての「業績達成機能」「支持・援助機能」について種々論じられてきているが、彼等はこれらの実証を踏まえた上で、これら機能に加えて新しい機能である「活力形成機能」を併せ持ったリーダーシップを提唱している。これを「触媒型リーダーシップ」と名付けている。"触媒"とは化学工業の分野で使われるもので、『もともと化学反応を起こす素質のある物質の間の

化学反応を促進する』物質のことで、いわば反応物質間の仲人のようなものである。彼等は、この触媒の持つイメージを借りて、新しいタイプのリーダーシップを「触媒型リーダーシップ」と名付けている。

このイメージに基づいて触媒型リーダーシップと従来のリーダーシップの関係を図示すると図-4のようになる。

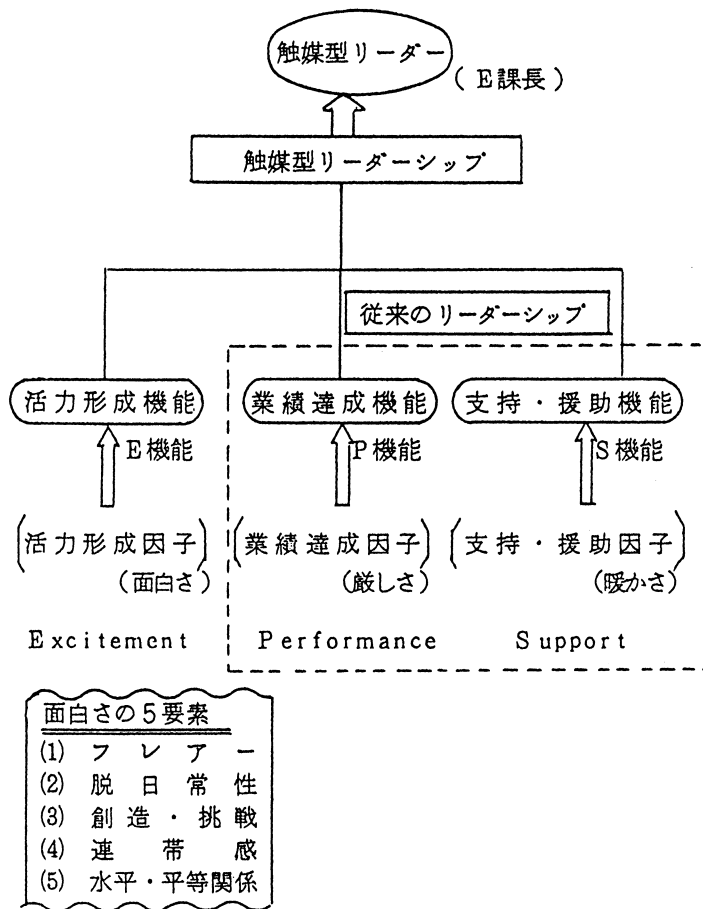


図-4. 触媒型リーダーシップと従来のリーダーシップ

このように新しいタイプのリーダーシップは、業績達成、支持・援助の各機能の必要性・重要性を認めると共に、更に加えて活力形成機能を兼ね備えたものである。この3機能の発揮度合いによって、課長のとるリーダーシップスタイルは変わってくると想像されるが、部下や職場の置かれている状況に応じ各機能の使い分けが必要であるとしている。

注：次号において、引き続き最新のリーダーシップ理論を検討すると共に、福祉職場に於けるリーダーシップのあり方についての試案を述べる。

- 1) Chemers, M. M. An Integrative Theory of Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1997. (白樫三四郎訳編 リーダーシップの統合理論 北大路書房 1999)
- 2) Binet, A & Simon, T. Le developement de l'intelligence chez les infants. Année Psychologique, 1908.
- 3) Stogdill, R, M. Personal factor associated with leadership : A survey of the literature. Journal of Psychology. 1948.
- 4) Brown, J, . A. C. The Social Psychology of Industry. Pelican Books. 1954.
- 5) Mitsuyasu Izumi. Leadership and Personality 近畿福祉大学紀要 第4巻 第1号. 2003
- 6) Stogdill, R. M. The handbook of Leadership:A survey of theory and research. New York : Free Press. 1974
- 7) Fisher, L. F. Philosophy of social leadership according to Thomistic principles. Washington:Catholic Univer. Press. 1948.
- 8) Conway, W. M. The crowd in peace or War. New York:Longmans, Green, 1915.
- 9) Bogardas, E. S. Leaders and leadership New York : Appleton - Century. 1934
- 10) Lewin, K., Lippitt, R, . and White, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created climates Journal of Social Psychology. 1939
- 11) White, N. M, , and Lippitt, R. Autocracy and democracy An experimental inquiry. New York : Harper & Row. 1960
- 12) Tannenbaum, A. S. Social psychology of the work organization. Wadsworth Publishing Company, Inc. 1967
- 13) Brown, J, . A. C. The Social Psychology of Industry. Pelican Books 1954.
- 14) 三隅二不二. リーダーシップ行動の科学 (改訂版) 有斐閣. 1984
- 15) 和泉光保. レーダーサイトに於けるリーダーシップパターンについて. 岡山心理学会第29回大会発表論文集. 1982
- 16) Blake, R. R., and Mouton, J. S. The managerial grid. Houston : Gulf. 1964 (上野一郎訳 期待される管理者像 産業能率短期大学出版部 1964)
- 17) 昭和57年度経営アカデミー人事労務コースグループ研究「C」. "E" 課長を求めて一触媒型リーダーシップのすすめー (財)日本生産性本部. 1983