

<b>Title</b>	インテグラル・リーダーシップ
<b>Author</b>	狩俣, 正雄
<b>Citation</b>	経営研究. 66(4); 107-134
<b>Issue Date</b>	2016-02
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

# インテグラル・リーダーシップ

狩 俣 正 雄

- 1 はじめに
- 2 リーダーシップ論の展開
- 3 統合アプローチ
- 4 インテグラル・リーダーシップ
- 5 結び

## 1 はじめに

リーダーシップの研究は、リーダーシップの有効性を解明しようとして行われ、多種多様な理論やモデルが表されている。しかし数多くの研究が行われているにもかかわらず、リーダーシップとは何か、それはどのように捉えられるか、ということに関して統一的な見解は現れていない。これは、リーダーシップが多面的複合的動態的事象であり、また、それを分析する研究方法が多様であり、方法論に問題があるからである。リーダーシップの研究方法は、個々の研究者のリーダーシップに対する観点の相違を表し、そのことが研究対象や領域の相違となり、ひいてはリーダーシップ現象あるいはリーダーシップの定義の捉え方の相違となっているのである<sup>1)</sup>。

このような多様なリーダーシップ研究の状況下で、リーダーシップ論を統合しようとするアプローチが現れてきている。この統合アプローチは、後述するように K. ヴィルバー (Wilber) の提唱する AQAL モデルに基づいて、宗教・哲学・現代科学・発達心理学、および他の多数の研究領域の真実を整合性のある全体の中に統合するものである。彼は、従来の学問分野の問題を検討し、様々な学問領域を統合的に捉えるアプローチを提示している<sup>2)</sup>。そしてこの統合アプローチに基づいて、リーダーシップのインテグラル・モデルもいくつか現れてきている<sup>3)</sup>。しかし、これらのモデルは、AQAL モデルでの各象限、レベル、ライン等とリーダーシップとの関係を分析していても、意識の発達の最高レベルでのリーダーシップがどのようなものかについては十分に解明していないのである。

そこで、本稿は、先ず、従来の代表的なリーダーシップ論の特徴と、AQAL モデルの特徴を明らかにする。そして従来のリーダーシップ理論が統合アプローチの観点からどのような問

題があるか、また AQAL モデルの重要な要素である意識の発達レベルにどのようなレベルがあるかを検討し、意識の発達レベルとリーダーシップの関係、特に、自組織中心的レベルとスピリチュアルレベルにおける経営のタイプや状態を検討することで、インテグラル・リーダーシップ (integral leadership) の特徴を明らかにすることになっている。

## 2 リーダーシップ論の展開

リーダーシップの研究は社会科学の分野で広範囲に行われ、多様な理論やモデルが表されている<sup>4)</sup>。以下では代表的なリーダーシップ理論の特徴について検討しよう。

### 2.1 特性理論

リーダーシップの研究における最初の理論は特性理論 (traits theory) といわれるものである。これは、リーダーのパーソナリティ特性がリーダーシップの有効性を規定するという考え方で、リーダーのいかなる特性が有効かを分析し、成功したリーダーに共通する特性を発見しようとする。この理論の基本には、有効なリーダーは一般の人々や部下とは異なる優れた資質、あるいは独自の特徴を持っている、という考え方がある。そこで、この理論はこれらの特徴を明らかにすることによって、リーダーの選抜に役立てようとする。有効なリーダーに共通する特性を持っている人をリーダーにすることによって効果的なリーダーシップが発揮され、その結果、そのリーダーの率いる組織は成功すると考えるのである。

このようなリーダーの特性として、C. A. ギブ (Gibb) は、(1) 精力的、(2) 満々たる自信、(3) 知性的、(4) 雄弁、(5) 首尾一貫した態度、(6) 人間性についての洞察力の所有、を挙げている<sup>5)</sup>。また、R. M. ストグディル (Stogdill) は、リーダーシップと高い相関関係にある特性として、(1) 創造力、(2) 人気、(3) 社交性、(4) 判断力、(5) 積極性、(6) 優越欲、(7) ユーモア、(8) 協調性、(9) 活発性、(10) 運動能力、を挙げている<sup>6)</sup>。

このように特性理論は、リーダーとしての資質や能力とは何かを明らかにして、誰をリーダーにするかを選抜するのに妥当性を持っているように考えられている。しかし、この理論はリーダーが部下に働きかける影響過程と特性の関係を解明していないのである。

### 2.2 行動理論

行動理論 (behavioral theory) は、リーダーの行動パターンとその有効性を関係づけ、最も効果的な行動パターンを明らかにしている。この理論は、R. ホワイト (White) と R. リピット (Lippitt) たちが実施した実験によって起きている<sup>7)</sup>。この実験は、10歳の子供たち5人の集団を対象として、三つのリーダー行動の型と集団成員の行動との関係を調査した。リーダーの行動の型は、(1) 専制的、(2) 民主的、(3) 放任的、の三つである。この実験結果を要約すると次の通りである。(1) 民主型が仕事への動機づけや創造性の点で優れ、また集団の団

結度と友好の雰囲気が生じた。(2) 専制型では、成員の間に敵意と攻撃性が高まり、身代わり犠牲を出すことが多く、しかも潜在的不満が生じ、リーダーへの依存度が強くなる傾向にあった。(3) 放任型では仕事の量も質も最も劣っていた。この実験の結果では民主的リーダーが有効であった。

R. リカート (Likert) は、作業遂行での監督の行動を、(1) 仕事中心的、(2) 従業員中心的の二つの行動に分け、それと集団の生産性との関係を研究した<sup>8)</sup>。その結果、民主的ないし参加的リーダーシップである従業員中心型が仕事中心型よりも生産性は高かった。

P. R. ブレーク (Blake) と J. S. ムートン (Mouton) は、マネジャリアル・グリッド (managerial grid) を表し、リーダーシップの理想型を示している<sup>9)</sup>。彼らは、リーダーの行動を(1) 業績に対する関心、(2) 人間に対する関心、の二つの次元に分け、これを横軸と縦軸の座標軸で表し、これによって業績や人間への関心度を最低の1から最高の9まで示した。こうしてできた座標の中に、典型的な五つのリーダーシップ・スタイルがある。業績と人間の両方に対する関心が最低のタイプ (1・1型)、業績への関心が最低で人間への関心が最高のタイプ (1・9型)、業績への関心と人間への関心が中程度のタイプ (5・5型)、業績への関心が最高で人間への関心が最低のタイプ (9・1型)、業績への関心と人間への関心がともに最高のタイプ (9・9型)、の五つである。このうち9・9型が理想的なリーダーシップである。

以上のように、行動理論はリーダーの行動パターンと集団業績や部下の満足のような結果変数を比較し、民主的参加的リーダーが高業績であることを明らかにして、望ましい理想的なリーダー行動のパターンを示している。しかし、組織ないし集団の業績はリーダーの行動スタイルによってのみ規定されるものではなく、組織成員の能力、組織構造、その他の文化的要因などによっても規定される。したがって、この理論ではリーダー以外の影響要因が解明されないものである。

### 2.3 状況理論

状況理論 (situational theory) は、リーダーシップの有効性はリーダーを取り巻く状況要因によって規定されるとして、リーダーと状況要因との関係を分析している。この理論は、リーダーは部下を含めて状況要因を正しく判断して、それに適合する行動をとるべきである、ということ仮定している。そこで、この理論ではリーダーシップの有効性を規定する状況要因とは何かということが問題となる。それが、一般に、(1) 組織目的、(2) 組織構造、(3) テクノロジー、(4) 部下の特性、(5) 社会的、経済的、政治的、文化的環境、などである<sup>10)</sup>。リーダーは、これらの状況を正しく診断して、状況要因に合致するリーダーシップ・スタイルを選択すべきということになる。

例えば、W. J. レディン (Reddin) は、いわゆる理想的なリーダーの行動スタイルはなく、それが状況に適合すれば有効となり、適さなければ非有効になるという三次元有効性モデルを

提示している<sup>11)</sup>。レディンは、リーダーは状況を診断するために状況についての感受性を高めること、自己の行動スタイルを状況に対応させるようにそのスタイルの柔軟性の範囲を広げること、また柔軟性に限界がある場合、状況要因を変えるような管理技術を習得すること、を主張している。このことから状況理論は、リーダーが状況を正しく診断する訓練ないしリーダーシップの感受性訓練へと帰着するのである。

しかし、状況理論は、どのようなリーダーのスタイルがどのような状況に適合するか、すなわち、リーダーと状況の適合関係までは明らかにしていないのである。

## 2.4 コンティンジェンシー理論

状況理論の問題点を克服するものとして「すべての状況に適応できる唯一最善のリーダーシップ・スタイルは存在しない」という考え方に基づいて、リーダーの特性や行動と状況との適合関係を明らかにするコンティンジェンシー理論 (contingency theory) が現れてきた。

この理論の代表者は F. E. フィードラー (Fiedler) である<sup>12)</sup>。フィードラーのコンティンジェンシー・モデルは、リーダーシップの有効性は状況の有利性に依存して決まる、というものである。組織の有効性は、(1) リーダーの動機づけシステムと (2) 状況の有利性、を条件 (contingent upon) とする。そこでフィードラーは、どのようなリーダーシップ・スタイルがどのような状況の場合に適合するかを明らかにする。

フィードラーによると、リーダーシップ・スタイルは最も好ましくない協働者 (Least Preferred Coworker=LPC) 尺度によって求められる。LPC 得点の高いリーダーは、協働者として最も好ましくないと思う人物を比較的好意的に見る人であり、関係志向型のリーダーである。LPC 得点の低いリーダーは、協働者として最も好ましくないと思う人物をきわめて非好意的に見る人であり、課業志向型のリーダーである。

リーダーシップ状況は、(1) リーダーとメンバーの関係、(2) 課業構造、(3) リーダーの地位の権限、の三つの次元から捉えられる。この三つの次元をそれぞれ二分して組み合わせると八つの状況に分類される。リーダーとメンバーの関係が大変良好で、課業構造も定型化され、リーダーの権限も強ければ、リーダーにとって仕事がしやすく、状況は大変有利である。逆に、リーダーとメンバーとの関係が悪く、構造化の度合いも低く、地位の権限も弱いと、リーダーにとっては最も不利な状況である。

実証研究の結果、課業志向のリーダーは、有利な状況と不利な状況で有効であった。人間関係志向のリーダーは、状況がやや有利な場合に有効であった。フィードラーは、この結果からリーダーのパーソナリティは安定的で永続的であるので、リーダーシップの有効性を高めるためには、組織をリーダーのパーソナリティに適合させるように設計すべきであると結論づけている。

しかし、このモデルについては、多くの支持的な研究結果も示されるが、他方で批判的な研

究も行われ、多くの問題点も指摘されている<sup>13)</sup>。特に、リーダーのパーソナリティとLPC得点の関係についての解釈上の問題である。しかし、それ以上に、このモデルはリーダーの主體的な影響過程を分析していないという問題がある。それは、環境の変化に対応して組織自体を変革するリーダーシップの影響過程を分析していないのである。

## 2.5 変革的リーダーシップ

組織が環境の中で活動しているならば、組織が存続発展するためには、環境の変化に対応して組織を変革する必要がある。そこで、組織が従来の価値を変革し、新たな活動領域を作り出す変革のリーダーシップが求められてきた。

B. M. バス (Bass) は、現在の組織秩序を変革し、部下の要求や価値の変化を引き起こすリーダーシップを変革的 (transformational) リーダーシップとして捉え、その特徴を明らかにしている<sup>14)</sup>。彼によると、変革的リーダーは当初の期待以上に努力するように部下を動機づける人である。そのリーダーは、次の三つの相互関連する方法のいずれか一つで部下を変革する。(1) 指定された結果の重要性や価値、およびそれらを達成する方法についての部下の認識水準や意識水準を高める。(2) チーム、組織、あるいは国家の利益のためにということで部下に彼らの利己心を超越させる。(3) 部下の欲求水準を変えたり (例えば、Maslow の安全の欲求から承認の欲求水準へ引き上げる)、あるいは部下の欲求や要求のポートフォリオを拡大する (例えば、承認の欲求に自己実現の欲求を加える)。バスによると、変革的リーダーシップ過程は、個別的配慮、知的刺激、カリスマ的リーダーシップとインスピレーション・リーダーシップから成っている。

このように変革的リーダーシップは、部下の価値や組織を変革し、期待以上に特別の業績を達成するリーダーシップである。それは、組織目標に対する部下の認識水準や意識水準を変えたり、組織のために部下の利益を超越させたり、部下の欲求を変えたりすることによって、部下の価値や組織の価値を変革し、期待以上の特別の業績を達成するのである。

このように組織を変革するためには、リーダーは次のような役割を果たす必要がある<sup>15)</sup>。(1) 環境の変化や危機的状況を発見し、それらを利用して変革のきっかけを作り出す。(2) 環境の変化ないしゆらぎと組織コンテキストの変革を結びつける。(3) 組織変革のビジョンを提示し、それを達成しようとする強い意志を持つ。(4) 変革に対する組織成員の抵抗を解消する。(5) 変革によって得られる利益を組織成員に保証する。リーダーはこれらの役割を果たすことで組織を変革できる。すなわち、変革的リーダーシップは、環境の変化に対応して従業員意識を変え、行動を変え、組織文化や組織構造を変えることで、組織の有効性を達成するということなのである。しかし、このモデルは、変革過程を明らかにしても、新たな価値や意味の創造過程までは説明していないのである。

## 2.6 サーバント・リーダーシップ

サーバント・リーダーシップは、R. K. グリーンリーフ (Greenleaf) の考えから出ている<sup>16)</sup>。サーバント・リーダーシップは、基本的には、部下に奉仕し、部下のニーズや目標の達成を助け支えることで組織目的を達成する過程である。グリーンリーフによると、リーダーシップは、本来サーバント (servant) であった人に与えられたものである。サーバント・リーダーは第一に奉仕者である。それは人が奉仕したい、最初に奉仕したいという自然な感情から始まる。その後で意識的に選択して導きたい (lead) と熱望するようになる。サーバント・リーダーは他者の最も重要度の高い欲求を満たすことに配慮するのである。

L. C. スピアーズ (Spears) は、サーバント・リーダーの開発にとって中心となる特徴を示している<sup>17)</sup>。(1) 傾聴 (Listening)、(2) 共感 (Empathy)、(3) 癒し (Healing)、(4) 気づき (Awareness)、(5) 説得 (Persuasion)、(6) 概念化 (Conceptualization)、(7) 先見 (Foresight)、(8) スチュワードシップ (Stewardship)、(9) 人々の成長へのコミットメント (Commitment to the Growth of People)、(10) コミュニティづくり (Building Community)、がそれぞれである。リーダーは、これらを行うことでサーバント・リーダーになれるのである。

J. C. ハンター (Hunter) は、リーダーの役割は奉仕することであるとして、サーバント・リーダーの特徴を示している<sup>18)</sup>。彼によると、有効なリーダーシップは、影響力と権威の上に作られる。そして権威は、奉仕と犠牲の上に作られ、奉仕と犠牲は、愛の上に作られ、愛は意志の上に作られる。リーダーの役割は奉仕することで、部下の正当なニーズを見極めてそれに応えることである。奉仕者は部下の欲求ではなく、ニーズに応える人である。ニーズは、人間としてよい状態になるために、心身が正当に求めるものであり、欲求は、心身への影響を考えない願いや希望である。すなわち、リーダーは部下の欲求を満たすことではなく、人間的成長につながるニーズに応える人である。そこで、意図に沿って行動し、正しい意志で愛を選び、正当なニーズを見極めて奉仕し、権威を得ることで、真のリーダーになる。彼は、人間としての真の目的は、心理的、スピリチュアルな成熟に向かって成長することであり、愛し、奉仕し、他者のために努力する中で、私たちは、自己中心的な考え方を捨て去ることができる、としている。

以上で明らかのように、サーバント・リーダーは、部下に奉仕し、部下が働きやすい職場を作って、彼らや彼女らのニーズや目標達成を助け支える支援者なのである。

## 2.7 オーセンティック・リーダーシップ

B. ジョージ (George) は、現在の様々な問題を解決するためには強力で持続的な組織を構築することに専念する高度の誠実性を持ったオーセンティック・リーダー (authentic Leader) が必要であるとしている<sup>19)</sup>。オーセンティック・リーダーは自己のリーダーシップを通して他者に奉仕することを真に希望している。オーセンティック・リーダーは目的、意味、および価値でもって導く。また自分自身を発達させることに精力をささげる。

彼は、オーセンティック・リーダーシップの次元として次の五つを挙げている<sup>20)</sup>。(1) 目的、(2) 価値、(3) 関係性、(4) 自己鍛錬、(5) 心である。(1) は自己の目的を理解することである。真の目的感がなければリーダーは自己のエゴのなすままになり、自己中心的で衝動的になるからである。(2) は、確固たる価値を実践することである。オーセンティック・リーダーに必要な価値の一つは誠実性である。(3) は親密で継続的な関係を発展させる能力がリーダーの一つの特徴であるということである。オーセンティック・リーダーは公私にわたって人々と信頼関係を確立する。(4) はオーセンティック・リーダーの本質である。それなしには部下の尊敬を得ることはできない。(5) については、過去数十年にわたって、ビジネスは従業員の心を引き付けるよりも物的な生産高を極大化することから発展してきた。しかしオーセンティック・リーダーは心で導くのである。

B. J. アヴォリオ (Avolio) 達によると、オーセンティック・リーダーは、多様な視点を奨励し、部下と協力関係のネットワークを構築することによって、部下の信頼と尊敬を得て、そして信頼性を築くために深い個人的価値と信念に従って行動する。オーセンティック・リーダーシップは、部下による個人の一体化と社会的一体化によって、希望と信頼と積極的な感情を媒介し、部下の仕事への態度や行動に影響を与える<sup>21)</sup>。

G. ユークル (Yukl) は、オーセンティック・リーダーシップの定義は、研究者ごとにいろいろ異なっているが、それらはすべて言葉や行動および価値の一貫性の重要性を強調しているとしている。そして、オーセンティック・リーダーシップは、積極的なリーダーの価値、リーダーの自己認識、および部下との信頼関係を追加しているとし、それは主に組織の理想的なリーダーを記述する規範理論であるとしている<sup>22)</sup>。

## 2.8 意味形成のリーダーシップ

W. H. ドラス (Drath) は、リーダーシップを共有された意味形成過程として捉えている<sup>23)</sup>。ドラスによると、人々が共に働くうえで理解しなければならない文化やものの見方が多様化するにつれて、単一の画一的なものの方から共通の目標を作り出すことは困難になってきている。そこで、ドラスは、将来、リーダーシップの概念は、相互の行動の中に現れるかもしれないとし、リーダーシップは共有された意味形成過程 (shared meaning making) として捉えられる、としている。

D. アンコナ (Ancona) によると、意味形成とは、われわれが進行する世界の複雑性を言葉で明白に理解できる状況に変えることができる活動、および活動への踏み台として役立つ活動である。それゆえ、意味形成は未知のものを明示することに関係し、われわれが世界を理解することが難しいとき最も必要である。アンコナは、意味形成はリーダーが自分の環境で何が進行しているかをより良く把握できるようにし、それゆえ将来を展望し、信頼関係を築き、ビジョン達成に必要な組織を創造するようなリーダーシップ活動を促進するものである、としてい

る<sup>24)</sup>。

また、W. H. ドラス (Drath) と C. J. パラス (Palus) は、意味形成は、われわれが何が起こってきたか、何が起きているか、を知ることができるように、また将来何が起こるかを知ることができるように、われわれの経験についての理解を整える過程であり、それは現実に何が起きているかを発見する過程である、としている<sup>25)</sup>。

この考え方は、リーダーシップがもはやリーダー単独の行動で生起するのではなく、協働する人々の互恵的な結びつき、互恵的相互作用から始まるということの意味している。それはまた、人々の間で進行していること、共に仕事をするときの相互的な意味形成 (約束や契約、解釈、合意など) の中から出てくるのであり、リーダーシップを共有された意味形成過程として捉えることである。

それぞれ個人ごとに異なる多様な目標や欲求、思考や感情、意味や価値などを持っている人々がコミュニケーションを行うことで彼らや彼女らの間に共通の意味が形成される組織の意味形成過程、すなわち共有された意味形成過程がリーダーシップの本質ということなのである。

## 2.9 スピリチュアル・リーダーシップ

スピリチュアル・リーダーシップに関する研究も、最近盛んに行われてきており、それに関するモデルも数多く表されている<sup>26)</sup>。このリーダーシップの特徴についてはすでに論述したので、要約して示そう<sup>26)</sup>。スピリチュアリティ (spirituality) とは、自己と自己を超越した外部の崇高なものなどとの一体化や融合化、あるいは自己利益と他者利益の統合化であり、自己 (利益) に執着せず、自己と他者の区別がなくなり、自己即他者あるいは個即全体の意識の状態である。そして、スピリチュアル・リーダーシップとは、リーダーのスピリチュアリティによって組織成員に天職感や使命感を与え、成員の意味実現 (福利) を支援して組織の有効性を達成する過程である。それは、職場におけるスピリチュアルな欲求や価値の重要性を認識し、人々 (従業員) を単に物質的、肉体的、心理的存在としてのみ捉えるのではなく、スピリチュアリティの存在として捉え、組織の使命やそのスピリチュアルな価値を成員と共有し、彼 (女) らの意味発見を支援し、自己超越的に行動するように働きかける過程である。スピリチュアル・リーダーは自己の経済的利益よりも社会全体あるいは地球全体の利益を求めるものであり、スピリチュアリティに基づいて組織の有効性を達成するのである。

スピリチュアル・リーダー行動の次元は、(1) スピリチュアルな価値や使命の提示、(2) 天職感の喚起、(3) 憐情的行動である。(1) は自己超越的利益や目標であり、組織が追求する理想や価値、あるいは使命である。これは自己利益を越えた他者利益や社会全体の利益を求めるものである。(2) は組織成員の仕事は他者への貢献ないし社会への貢献のために存在し、その仕事に意味や価値があることを示し、仕事に働きがいや生きがいを与えることである。(3) の憐情 (compassion) は、他者を深く配慮し思いやることである。それは他者の存在に関心を

払い、他者の問題や悩みと一体化し、それらの問題を一緒に考え、解決することを目指すことである。これは利他的愛の行為あるいは自己超越行為として発現するものであり、スピリチュアリティの基本的行為である。

組織成員や部下については、(4) 自己超越的行為ないし利他的行為と (5) 献身が、組織の有効性にとって重要な要因である。(4) は天職意識に基づいて利他的に行動することである。(5) は他者や組織に自己を捧げることであり、仕事や組織に自己のエネルギーを捧げ、組織目的達成に専念し、努力することである。

リーダーと部下の関係は (6) 相互信頼である。彼(女)らの間に信頼関係がなければ、スピリチュアルな職場や組織文化は形成されないし、天職感や献身、憐情の行為も行われぬ。信頼はすべての組織活動や社会活動の前提であり、スピリチュアル経営やスピリチュアル・リーダーシップの必要不可欠の条件である。

このようなスピリチュアル・リーダーシップの基本的な考え方は、働く人々の意味の問題の重視であり、意味充足ないし意味実現に関係していることである。近年、頻発している不祥事や過労死など企業を取り巻く厳しい社会的状況の中で、社会から真に信頼され、従業員が働きがいや生きがいを持てる職場を構築するために必要なリーダーシップを解明しているのである。

以上、代表的なリーダーシップの理論やモデルについて検討してきたが、これらのリーダーシップ理論の中でサーバント・リーダーシップ以降の理論と、それ以前の理論とは根本的に異なっている。サーバント以前の理論は、リーダーがその特性、能力、地位、権力によって部下を支配したり指揮したりするのがリーダーであると考えているのに対して、サーバント以降の理論は、リーダーは部下ないし成員に奉仕し支える(サーバント理論)、あるいは部下と対等に対話し、相互に信頼し合い(オーセンティック理論)、その相互作用過程から新しい意味を形成する(意味形成理論)、さらには成員の意味充足や意味実現を支援する(スピリチュアル理論)としてリーダーを捉え、リーダー中心から部下や組織成員の関係は対等・平等、あるいは組織成員中心へと視点の転換が行われているからである。

しかし、これらの理論やモデルのほとんどは、後述するように、リーダーシップ事象の一側面を強調しており、全体的に捉えていない。そして何よりもリーダーの意識ないし組織成員の意識の発達レベルがリーダーシップのあり方にどのように関係するかを明らかにしていないのである。リーダーシップ事象の全象限、レベル、ラインなどを考慮し、リーダーシップを統合するモデルがインテグラル・モデルである。それではインテグラル・モデルとは何であろうか。このモデルの特徴を明らかにする前に、統合アプローチについて検討しよう。

### 3 統合アプローチ

#### 3.1 多様な研究方法

リーダーシップの研究ではリーダーシップをどのように定義するか、あるいはリーダーシッ

ブ事象をどのように捉えるか、それのどの側面を重視するかによって、前述のように多様な理論やモデルが表されている。それは、基本的には研究者の視点や研究方法が異なるからである。

人々が世界やその現実をどのように捉えるか、あるいは人間をどのように捉えるかということが多くの科学の論争となってきた。G. バーレル (Burrell) と G. モーガン (Morgan) によると、存在論、認識論、人間性、方法論の四つの仮説についての論争が行われている<sup>27)</sup>。G. モーガン (Morgan) と L. スミルキッチ (Smircich) は、このような存在論、認識論、人間性、方法論の間関係を検討し、それを表1のように示している<sup>28)</sup>。

バーレルとモーガンは、このような論争から、社会科学では、機能主義、解釈主義、急進的人間主義、急進的構造主義の四つのパラダイムがあり、それらの相違は、社会的現実と社会的秩序をどのように捉えるかということから生じているとしている<sup>29)</sup>。

機能主義のパラダイムは、対象となる物事に対して客観主義の観点からアプローチする。これは、社会的世界は具体的かつ経験的な人工的所産から構成されていると捉える立場である。解釈主義のパラダイムは、社会的世界を主観的レベルで理解しようとする。これは、社会的世界を関係する諸個人によって創りあげられる創発的社会過程として捉える。急進的人間主義の基本的な考え方は、人間の意識はイデオロギー的な上部構造によって支配され、それによって自分自身と自分の真の意識との間に認知的なくさびが打ち込まれている、ということである。急進的構造主義は、現代社会の特徴は根本的にコンフリクトであり、これが政治的あるいは経済的危機を通じてラディカル・チェンジを発生させているという見方である。

これらのパラダイムの中で社会科学では客観主義と主観主義の論争が中心的に行われてきた。そして、客観的アプローチが社会科学の中でも主要な地位を占めてきた。これは、自然科学的研究方法によって社会的事象も分析しようとする立場であり、社会的現象も自然現象と同様に

表1 存在論と人間性についての仮説

	← 主観的アプローチ			客観的アプローチ →		
存在論の仮説の核	人間想像の投影としての現実	社会的構成としての現実	シンボリック会話としての現実	情報コンテキストの場としての現実	具体的過程としての現実	具体的構造としての現実
人間性についての仮説	超越的存在としての人間	現実を創造する人間	社会的行為者としての人間	情報処理者としての人間	適応的代理人としての人間	機械としての人間
研究例	現象学	エスノメソドロジー	社会的行為論	サイバネティックス	オープン・システム論	行動主義、社会学習論

出所) Morgan, G. and L. Smircich (1980) "The Case for Qualitative Research," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 494-495. (概念の説明は省略)

客観的に実在すると考え、社会的事象の規則性や因果性を探究することによって社会的世界に生起する事柄を説明し予測しようとするのである。

このように社会的事象をどのように捉えるかによって研究方法論上の論争があるが、これを統合的に捉えようとする考え方が現れてきている。ヴィルバーの統合アプローチがそれである。次に、これについて検討しよう。

### 3.2 AQAL モデル

ヴィルバーは、従来の学問分野の問題を検討し、様々な学問領域を統合的に捉える考え方を表している<sup>30)</sup>。人間は世界で起こっている事象や現象を見たり捉えるとき、それぞれの価値観や世界観あるいは人生観に基づいて見たり捉える。すなわち、各人の意識のフレームワークを通して見る。そのため同一の事象や現象を見ても人々は異なって見たり捉えたりする。前述したように従来の学問分野は事象を外面から（客観的に）分析するか、あるいは内面から（主観的に）分析するかで論争が行われてきた。一方は、客観的で、経験的で、数量的に観察可能なアプローチである。他方は、内面的、内観的、解釈的で、主観的なアプローチである<sup>31)</sup>。

しかし、ヴィルバーは、この客観的と主観的の二つのアプローチを、さらに二つの領域、すなわち個人と集団という二つに分類する。彼は、いかなる現象も内面的（主観的）な方法と外面的（客観的）な方法と同時に、個人としてか、または集団のメンバーとしてか、というアプローチに分けられるとする。すなわち、個人の内面と外面、集団の内面と外面の四つの象限である。これは、人間は、主観的側面（個人の内面）、客観的側面（個人の外面）、間主観的側面（集団の内面）、間客観的側面（集団の外面）を持っているということである<sup>32)</sup>。

統合アプローチは、その四つを包括しようとするものである。従来の科学的論争が個人や集団を明確に区別せず、専ら、主観主義か、客観主義かで対立してきたことを、統合するものである。ヴィルバーによると、統合アプローチは、われわれを取り巻く世界をより包括的に、より効果的に見ていこうとするものであり、世界を包括的に理解する統合地図がある。それは、どのような状況にあってもより多くの成果をもたらすべく、すべての知恵の資源を使えるようにする。その結果、自分自身の成長を加速させ、より高い、より広い、より深い存在の仕方へと成長していくことができる、としている<sup>33)</sup>。

そこで、ヴィルバーは世界を包括的に捉えるために AQAL モデルを提唱する。これは、宗教・哲学・現代科学・発達心理学、および他の多数の研究領域の真実を整合性のある全体の中に統合するものである。AQAL は、全象限・全レベル・全ライン・全状態・全タイプ (all quadrants, all levels, all lines, all states, all types) の略である。AQAL についてはすでに論述したので要約して述べよう<sup>34)</sup>。

象限 (quadrants) は、内面と外面、個人と集団の二つのカテゴリーを組み合わせで四象限で表される。すなわち、四象限は個人と集団の内面と外面を示すものである。これを組み合わせ

図1 ヴィルバーの四象限モデル

<b>内面</b> 個人的  現象学  構造主義 <b>“I” 空間 (主観的)</b> <b>I</b>	<b>外面</b> 行動的  オートポイエーシス (認知科学など) <b>個人</b> 経験論 (神経生理学など) <b>“It” 空間 (客観的)</b> <b>It</b>
<b>We</b> <b>“We” 空間 (間 - 主観的)</b>  解釈学  <b>集団</b> エスノメソドロジー  文化的 <b>内面</b>	<b>Its</b> <b>“Its” 空間 (間 - 客観的)</b>  社会的オートポイエーシス  <b>集団</b> システム理論  社会的 <b>外面</b>

出所) Wilber, K. (2006) *Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*, Integral Books, p. 37 (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社、59頁)を参考に筆者作成。

せると図1のように四象限に分類される。

左上象限は、個人の内面で、「私」空間で、感情、思考、瞑想状態などを示す。左下象限は、集団の内面、「私たち」空間で、共有された意味、関係、相互理解などを表す。右上象限は、個人の外面、「それ」空間で、歩行や挨拶などの行動、脳波の活動、身体・エネルギーなどを表す。右下象限は、集団の外面、「それら」空間で、環境、テクノロジー、社会の制度や仕組みなどを表す。この象限により科学の見方や視点の違いを統合的に捉えることが可能になる。すなわち、外面の右象限の客観的アプローチ、内面の左象限の主観的アプローチ、さらにそれを個人と集団に分けて四象限に分けることで、従来、学問的に論争のあった行動主義（右上象限）、システム論（右下象限）、現象学（左上象限）、解釈学（左下象限）を統合的に捉えることができるのである<sup>35)</sup>。

レベル (levels) は、進化の過程が新しい次元に拡大していくときに創設する高次の秩序構造である。これは意識の高さを反映し、成長の段階を表す。この意識の発達段階ないしレベル (levels) に関して、ヴィルバーは、次のような段階を示している。彼は、意識の段階にラベ

ルや名称をつけることは誤解を生むとし、それを虹色のように色で示している。(1) インフラレッド (infrared) は、原始的世界観で、そこでは生存こそがこの世界観を衝き動かす使命であり目的である。(2) マジェンタ (magenta) は、呪術的世界観で、神秘的な力を信奉する世界観である。(3) レッド (red) は、力の世界観で、この段階の人は自己中心的で、自らの欲求と欲望を表現し充たそうとする。(4) アンバー (amber) は、神話的世界観で、神の支配は人間の営みに直接関与する力として経験される。(5) オレンジ (orange) は、合理的な世界観で、特定の集団に対する帰属を超越して、普遍的なシステムと法則 (平等、自由、正義などの理念) をすべての人類に適用する世界観である。(6) グリーン (green) は、相対主義的な世界観で、あらゆるものが包括的な生命の網を構築する等しく重要な存在とみなされる。(7) ティール (teal) は、統合的システムの世界観である。(8) ターコイズ (turquoise) は、統合的・全体論的な世界観である。この段階では個人としての私を超越し包含する体系そのものと自己を一致させようとする。(9) インディゴ (indigo)、およびそれ以上の段階 (violet、ultraviolet、clear light) は、超統合的な世界観で、真の意味での個を超えた (transpersonal) 世界観である。この段階では主体と客体の分離を超越し、「個」であることに対する執着を放棄し、その「個」が内包する緊張とストレスを開放することになる。

ライン (lines) は、成長と発達が発生することになる具体的な領域のことである。このラインには、例えば、認知、人間関係、倫理、感情などがある。このラインはそれぞれ他とは相対的に独立した発達ラインである。そして、このラインには、それぞれ発達段階ないしレベルがある。そこで、ある人は知的レベルでは非常に高いが、感情や倫理のレベルでは低いということもある。これは、リーダーシップでは構想力、人間関係能力、動機づけ力、コミュニケーション力などとして表されるものである。

状態 (states) は、一時的な意識の状態のことで、例えば、覚醒状態、夢見状態、熟睡状態、瞑想状態、非二元状態がある。これは、リーダーシップでは、部下の業績の状態、組織の業績の状態などである。

タイプ (types) はあらゆる発達段階に存在する水平的な差異のことで、例えば、男性性、女性性、文化的差異などであり、リーダーのタイプやスタイル、すなわち民主的、参加的、専制的スタイルないしタイプである。

### 3.2 四象限モデルに基づくリーダーシップ理論の分類

以上、ヴィルバーの AQAL モデルを説明してきたが、この AQAL モデルの観点からすると、前述のリーダーシップ理論やモデルはどのように捉えられ、どの象限に位置づけられるのであろうか。前述のリーダーシップ理論では、全象限・全段階・全ライン・全状態・全タイプのすべてを包括したものはない。スピリチュアル・リーダーシップが全象限に関わり統合理論の方向にあるが、AQAL のすべてを分析していない。それでは前述のリーダーシップ理論は

全象限のどの領域に分類され、あるいはレベル、ライン、状態、タイプのどれを強調し、どれに焦点をあてているのであろうか。

特性理論は、パーソナリティタイプを分析し、AQALのタイプ、ラインの一部分を示しており、それらは左上象限に位置づけられる。例えば、知性的、雄弁、創造力、判断力などのリーダーの特性は、全ラインの一部のラインを表している。また社交性、積極性、協調性、活発性といった特性はリーダーのタイプを示している。そして、それらの特性がその人の潜在的なものであるならば、それは個人の内面の領域ということになり、左上象限の領域に入る。その意味で、この理論は左上以外の象限の問題を分析していない。リーダーが組織成員との関係で表すパーソナリティ特性は、他の象限と無関係にリーダー独自の個性として現れるものではない。それは部下との相互作用の結果として、あるいは組織のシステムやその置かれている状況によって規定されるものである。したがって、この理論はリーダーシップ事象を全体的に捉えていないのである。

行動理論は、専制的、民主的、参加的スタイルのようにリーダーの行動そのものの有効性を明らかにしているので、右上象限に位置づけられる。また行動のスタイルやパターンを分析しているので、全タイプの一部を示している。しかし、この理論も右上象限以外の領域を考慮していない。行動は人の意識のフレームワークに規定されるものであり、また組織文化や報酬体系などによっても影響されるので、右上象限以外の領域を考慮しないことはリーダーシップ研究では問題である。

状況理論は、リーダーと状況要因との関係を分析しており、状況要因として、組織構造やテクノロジー、環境要因等を考慮しているので、右下象限に位置づけられる。また状況要因として組織文化や組織風土も含むならば左下象限にも位置づけられる。コンティンジェンシー理論も、同様にリーダーのタイプと状況要因の適合関係を論じているので、右下象限を分析しているといえる。しかし、フィードラーのLPC尺度は、関係志向型と課業志向型というリーダーの特性を明らかにしているので、特性理論と同様に左上象限にも位置づけられる。しかし、状況理論もコンティンジェンシー理論もそれ以外の象限を分析していないという点で問題である。

変革的リーダーシップ理論については、バスのモデルが主にリーダーと部下との二者関係での部下の変革行為を中心に行っている点で、左下象限を中心に論じているといえる。しかし、変革理論は環境の変化に対応して組織構造や組織文化の変革を目指しており、また最終的には意識の変化、および行動に変化を起し、組織業績を高めることにあるので、全象限に関連している。しかし、この理論は意識のレベル、ライン、タイプなどの問題を分析していないのである。

サーバント・リーダーシップ理論は、リーダーの意識を根本的に変えるものであり、左上象限に位置づけられる。そしてサーバント・リーダーの特徴である傾聴、共感、癒し、気づき、

スチュワードシップなどは部下との関係で現れるので、左下象限と右上象限に関わっている。そして、それらは、説得、概念化、先見などのラインを示している。しかし、この理論も右下象限については分析していないのである。

オーセンティック・リーダーは、他者に奉仕することを真に希望し、目的、意味、および価値でもって部下を導くものであり、特に、それは、リーダーの誠実性のような特性を重要視しており、また人間関係における信頼の重要性を示しているので、左上象限と左下象限の問題を扱っているといえる。しかし、この理論は右上象限と右下象限については分析していないのである。

意味形成のリーダーシップは、組織成員の相互作用による意味形成過程を分析にしているので、左下象限に位置づけられる。しかし、これは人々の相互作用過程の中から意味がどのように形成されるかを明らかにしても、人々の意識や価値観の問題、それが人々の行動に及ぼす影響の問題、さらに組織システムが意味の形成にどのように影響するかの問題、すなわち左下象限以外の領域を考慮していないのである。

スピリチュアル・リーダーシップは、人をスピリチュアルな存在として認め、スピリチュアリティの価値を实践して組織の有効性を達成する過程であるので、全象限に関連している。そ

図2 リーダーシップ理論の分類

<p><b>内面</b></p> <p>特性理論、コンティンジェンシー理論のLPC</p> <p><b>個</b> 変革理論</p> <p>サーバント理論</p> <p>オーセンティック理論</p> <p>スピリチュアル理論</p> <p><b>I</b></p>	<p><b>外面</b></p> <p>行動理論</p> <p><b>個</b></p> <p>変革理論</p> <p>サーバント理論</p> <p>スピリチュアル理論</p> <p><b>It</b></p>
<p><b>We</b></p> <p>状況理論</p> <p>変革理論</p> <p>サーバント理論</p> <p><b>集合</b> オーセンティック理論</p> <p>意味形成理論</p> <p>スピリチュアル理論</p> <p><b>内面</b></p>	<p><b>Its</b></p> <p>状況理論</p> <p>コンティンジェンシー理論</p> <p>変革理論</p> <p><b>集合</b></p> <p>スピリチュアル理論</p> <p><b>外面</b></p>

出所) Wilber の四象限モデルに基づいて筆者作成。

れは、リーダーが自己超越的意識を有することであるので、左上象限に関わり、またリーダーと部下の相互信頼性の重要性を指摘しているので、左下象限に関わっている。さらに、組織成員が天職感を持てる仕事を重要視しているので右下象限を扱っている。そして自己超越的行為、利他主義的行為、組織目的へのコミットメントなど実践は、右上象限の問題である。しかし、このモデルは意識レベルの最高段階の問題は示していても、タイプや状態の問題までは分析していないのである。

以上、リーダーシップ理論やモデルを AQAL モデルとの関係で検討してきたが、各理論やモデルを四象限に分類したのが図2である。以上のようにリーダーシップ理論やモデルは、スピリチュアル・リーダーシップを除いて意識の問題、すなわち意識レベルをほとんど考慮していない。しかしながら、人がどのように行動するかは意識のレベルによって規定され、その人の世界観や人生観によって決まるものである。この意識レベルを取り入れたリーダーシップの問題を分析することがリーダーシップ研究では重要である。それでは全象限、全レベル、あるいは全ラインを統合するモデルはどのようなものであろうか。あるいはインテグラル・リーダーシップはどのような特徴を持っているのであろうか。次に、これについて検討しよう。

#### 4 インテグラル・リーダーシップ

リーダーシップ現象を統合的に捉えるインテグラル・リーダーシップは、AQAL モデルに基づいており、全象限、全レベル、全ライン、全状態、全タイプを考慮に入れてリーダーシップを有効にする過程である。このリーダーシップでは、特に、リーダーや組織成員の意識の発達レベルが重要である。リーダーの意識レベルがどの段階にあるかによってリーダーシップのとり方が異なるからである。専制的リーダーシップを行使するか、参加的、民主的リーダーシップを行使するか、あるいはサーバント・リーダーシップ、さらにはスピリチュアル・リーダーシップをとるかは、人の意識の発達レベル、特にリーダーの意識レベルに依存しているのである。

それではリーダーや組織成員の意識の発達の段階にはどのようなものがあるのであろうか。人の意識の発達にヴィルバーの言うようなレベルがあるとすると、それに対応するリーダーの意識の発達は、(1) 自己中心的、(2) 自組織中心的、(3) 社会中心的、(4) 世界中心的、(5) 地球中心的、(6) 宇宙中心的、レベルとして捉えられる。これは、基本的にはヴィルバーの発達モデルに基づいているが、インフレッド、マジェンタ、レッドを一つのレベルとして捉えている。それは人がリーダーシップを発揮するためには、ある程度人間的発達がなければできないからである。またヴィルバーは自集団中心レベルに国家も含めているが、リーダーにとっては、組織がそれを取り巻く社会の中で活動する以上、社会の視点は自集団の視点とは区別する必要があるので、社会中心的レベルも考慮している。これらの発達レベルについてはすでに論述したので<sup>36)</sup>、要約して述べよう。

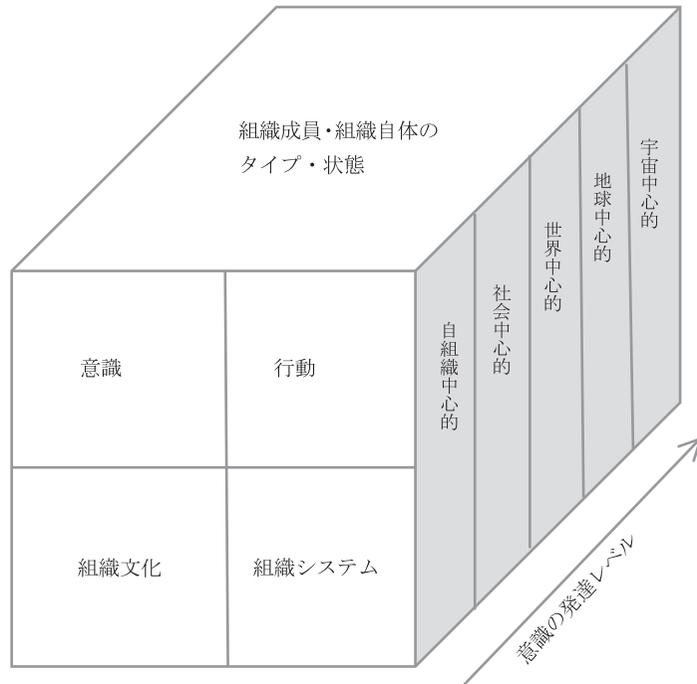
(1) の自己中心的レベルないし段階は、何よりも自己の利益を最大化することを目的に行動することである。この段階はヴィルバーのいう力の世界観であり、自らの欲求や欲望を満たすことを求めるレベルである。(2) の自組織中心的段階は、自己の利益の追求よりも、自己の所属する組織全体の利益の最大化を求め、自組織の利益やその発展を中心に行動する段階である。この段階のリーダーは自己の利益より組織の利益を重要視し、組織の成長発展を中心に行動する。(3) の社会中心的段階は、自己の所属する組織は社会を構成する一部であると考え、組織を超越して、社会全体の利益や繁栄を求めて行動する。この段階のリーダーは、一般には自組織を超えて業界団体や国家レベルでの役割を考え、自組織よりも業界全体あるいは社会全体の利益を考慮することになる。(4) の世界中心的段階は、自分のいる社会を超越して、世界全体の視点から自己の存在を捉え、世界そのものの繁栄と平和を求め、すべての人々の福利を中心に考え行動する段階である。この段階ではすべての国の人々が満足する解決策を求め、またすべての人々の人権に配慮し、世界の繁栄を求めて思考し行動する。(5) の地球中心の段階は、個を超える意識の段階で、人類全体の持続的発展、地球環境の保全を考慮し、地球を大切に行動する。この段階は、自己における心と身体を統合する意識であり、個を超える意識が始まり、スピリットを意識し始める段階である。(6) の宇宙中心的段階は、超時空間的段階あるいは非二元の段階であり、スピリチュアリティの段階である。

以上のようにリーダーに意識の発達レベルないし段階があるとすると、リーダーシップは発達レベルによってどのように異なるのであろうか。インテグラル・リーダーシップは、基本的にはリーダーがすべての象限、レベル、ライン、状態、タイプを考慮して組織の有効性を達成する過程である。これらを考慮する統合的リーダーシップ研究も行われてきている。例えば、J. P. フォーマン (Forman) と L. A. ロス (Ross) は、四象限を考慮し、意識の発達レベルと関係づけて、意味形成の問題を分析している<sup>37)</sup>。また J. リームス (Reams) は、四象限を考慮し、発達レベルごとのリーダーシップの長点と弱点を分析している<sup>38)</sup>。さらに S. ライト (Wright) も四象限を考慮に入れ、各ラインと発達レベルの問題を分析している<sup>39)</sup>。しかし、それらのモデルは、スピリチュアルレベルでのそれぞれの象限のタイプや状態がどのようなものかについては分析していないのである。それでは、それらはどのようなのであろうか。以下で、この点について検討しよう。

#### 4.1 自組織中心的レベルの特徴

インテグラル・リーダーシップは、リーダーがすべての象限、レベル、ライン、状態、タイプを考慮して組織の有効性を達成する過程である。しかし、インテグラル・モデルはそれらをすべて考慮したからといって、理想タイプを示しているとは限らない。それは、図3で示されるように、基本的には、それぞれの発達レベルによってタイプや状態が異なるからである。ここでは紙幅の制約上、自組織中心的レベルの特徴と最高の発達段階である宇宙中心的、すなわ

図3 インテグラル・リーダーシップ・モデル



出所) 筆者作成。

ちスピリチュアルレベルの特徴について検討しよう。

人の発達については、自己中心的レベルもあるが、このレベルの人がリーダーになると、組織を有効に運営する可能性はほとんどないので、自組織中心的レベルの特徴から検討しよう。自組織中心的レベルは、自集団、自民族、自宗教の利益を中心に考えて行動する段階である。これを企業組織に適用すると、リーダーが自己の所属する企業ないし企業全体の利益の最大化を求め、自企業の利益やその発展を中心に行動する段階である。自己を尊重し、自己利益を重視する自己中心的段階から、自己を超えて自組織に対する愛情と関心を確立し、自組織の利益を重視する段階である。この段階では、リーダーは自己の利益より組織の利益を重要視し、組織の成長発展を中心に行動する。これはリーダーが組織と一体化し、さらに組織のトップとしてのリーダーの地位と一体化することで自己の利益が組織の利益と一体化するからである。この段階では、リーダーは自組織にとって有利か不利か、あるいは自組織の利益になるかどうかを判断基準にする。したがって、この段階のリーダーは、組織にとって良いことは自己にとっても良く、組織の利益は自己の利益でもありと考え、社会の規範や規則も組織に利益があれば従うが、利益がなければそれに反してでも自組織の利益極大化を求めることになる。

このような考え方に立つリーダーはどのように行動するのであろうか。あるいはそのレベル

の組織はどのような組織文化や倫理規範を有し、どのような規則体系や組織構造を有し、またどのように活動するのであろうか。この段階のリーダーは、働く従業員を私利私欲追求の手段と考え、利益中心に行動させることになる。左下象限は組織成員の平均的な価値観や行動規範を表し、成員間に共有された価値あるいは倫理観を表す。それが組織文化であり、組織倫理、組織における人間関係として表される。そこで、この段階の企業は利益極大化の組織文化、利益第一主義の価値や倫理規範を有することになる。

また右下象限は、成果主義に基づく報酬体系や規則体系であり、業績評価体系、罰則規定、組織構造等の具体的な組織システムであり、物理的環境である。このレベルの組織では物理的環境も利益追求に役立つ限りで整備され、組織成員にとって快適かどうかというよりも利益極大化に役立つかが重要になる。利益に貢献しない職場環境はコストと見なされるので、働く人々にとっては最低限の状態となる。

右上象限は、個々人の行動を表すが、このレベルでは、組織成員は利益極大化行動を強制されることになる。組織利益中心あるいは利益極大化が個々の成員の行動基準であり、成員は利潤追求のために働かされ、その利潤達成の手段ないし歯車として仕事をさせられる。

したがって、このレベルの企業は、利益極大化志向企業として表され、企業として利益追求行動に専念する。そこでは、組織成員に対する人権への配慮や人間の尊厳の尊重の考え方はなく、社会問題や環境問題も企業の利益に役立つ限り考慮することはない。このレベルの企業では、結果として長時間労働、過労死、過度のストレス、鬱などの問題が生じ、働く人々の労働意欲の低下、組織への忠誠心やコミットメントの低下、離職者の増大の問題を引き起こすのである。

このような自組織中心的レベルの経営モデルやスタイルとしては、D. マクレガー (McGregor) の X 理論に基づく権限行使による命令、統制の原則による管理方式であり<sup>40)</sup>、またリカートの独善的・専制的管理システムである<sup>41)</sup>。後者はシステム 1 型と呼ばれ、参加型のシステム 4 型とは逆の管理方法である。そこでは、リーダーは部下を全く信頼せず、部下は自由を感じず、恐怖、脅迫、懲罰による動機づけで、リーダーと部下の間でコミュニケーションは全くない管理方式である。

さらに自組織中心的レベルの経営モデルは、S. R. コヴィー (Covey) の「第 8 の習慣」とは逆の「凡庸さ」で慢性的な組織問題を抱える管理システムである<sup>42)</sup>。コヴィーによると、人間は全人格 (肉体、知性、情緒、精神) として生きている。それは、人間が (1) PQ (Physical Intelligence Quotient = 肉体的インテリジェンス)、(2) IQ (Intelligence Quotient = 知的インテリジェンス)、(3) EQ (Emotional Intelligence Quotient = 情緒的インテリジェンス)、(4) SQ (Spiritual Intelligence Quotient = スピリチュアル・インテリジェンス) を有しているからである<sup>43)</sup>。

しかし、コヴィーによると、今日の組織が直面する慢性的問題は、スピリチュアリティ (精

神)が軽んじられ、その結果、低い信頼となり、内輪もめ、中傷、保身、情報の独占が起こり、知性(ビジョン)がおろそかにされ、ビジョンも価値観も共有されず、肉体(組織構造、システム)で規律が軽視され、情緒面がおろそかにされていることである。その結果、陰口、内輪もめ、中傷、政治ゲーム、偽善、部門間競争、依存体質、社員の無力化、無関心、倦怠、逃避、怒り、不安などが起こっている<sup>44)</sup>。これらの問題は、人々の意識のレベルが低い自己中心的レベル、あるいは経営者が自組織中心的レベルにあることで起こっているといえる。コヴィーは、これらの問題を解決するために人間の内面の真の声を発見する第8の習慣を提唱している。「第8の習慣」とは、自分のボイス(内面の声)を自らが発見し、それぞれが自分のボイスを発見するよう人を奮起させることである。ボイスを発見して生きることは、全人格、すなわち肉体、知性、情緒、精神として生きることである。それは、模範を示すことで信頼を築き、自分のボイス(内面の声)を発見する。方向性を示して、共通のビジョン、価値観、戦略を確立する。組織を整え、またエンパワーメントを進めることで達成できる。それは、意識のレベルを高めることで実現できるのである<sup>45)</sup>。それでは、意識レベルの高いリーダーシップとは何であろうか。以下では、スピリチュアルレベルのリーダーシップについて検討しよう。

#### 4.2 スピリチュアルレベルの特徴

宇宙中心的レベルはスピリチュアルレベルである。このレベルは個を超える意識の段階で、人類全体の持続的発展、地球環境の保全を考慮し、地球や宇宙を大切に行動する段階である。この段階は、自己における心と身体を統合する意識であり、個を超える意識が始まり、スピリットを意識し始める段階である。したがって、左上象限は意識の最高段階であるスピリチュアルレベルとなる。そこで、このレベルの組織成員は自己超越的に行動し、利他主義的愛に基づき、経済的利益よりも他者や社会全体の利益を求めて行動するようになる。

このレベルでの左下象限は、利他主義的組織文化、高い価値規範、高い経営倫理を有し、良好な人間関係、高い信頼関係、相互支援関係を示す。そこでは自己超越的なコミュニケーションを行う関係が形成される。自己超越的コミュニケーションは、利他性、尊敬、傾聴、一体化を行うことで可能となる<sup>46)</sup>。

利他性は、自己の利益を越えて他者の利益を考慮し、他者に捧げることである。尊敬は、すべての人間は尊厳において違いはないということであり、人間に才能や能力、地位、権力、出自、性別の違いがあっても、人間として尊重することである。傾聴は、真のコミュニケーションが成立するための基本である。他者と良好なコミュニケーションを行うためには、他者の考えや意図を注意深く正確に聴くことが重要である。聴くことは、われわれが言葉を聞くだけではなく、会得し、受容し、そしてわれわれの内部の不満を次第になくすことである。一体化は、相手の内部状態に自己を投影し、相手の抱える問題を自己の問題とし、共にそれを解決しようとすることであり、相手と感情移入して共苦共感することである。

リーダーと従業員が自己超越的に他者に接し、他者を尊重し、他者の真の声を聴き、他者の問題と一体化することで自己超越的なコミュニケーションはできるということである。

右下象限は、快適な物的作業環境や仕事に見合う十分な報酬体系、規則体系、逆ピラミット型の組織構造などを示す。快適な物的作業環境は、バリアフリーで快適な物理的職場空間だけでなく、安全、衛生、設備、工具といった作業条件、さらに労働時間、休日日数などワーク・ライフ・バランスを含む職場環境のことである。それは長時間労働や過重労働がなく、適正な労働時間が図られ、ワーク・ライフ・バランスがとれる職場である<sup>47)</sup>。

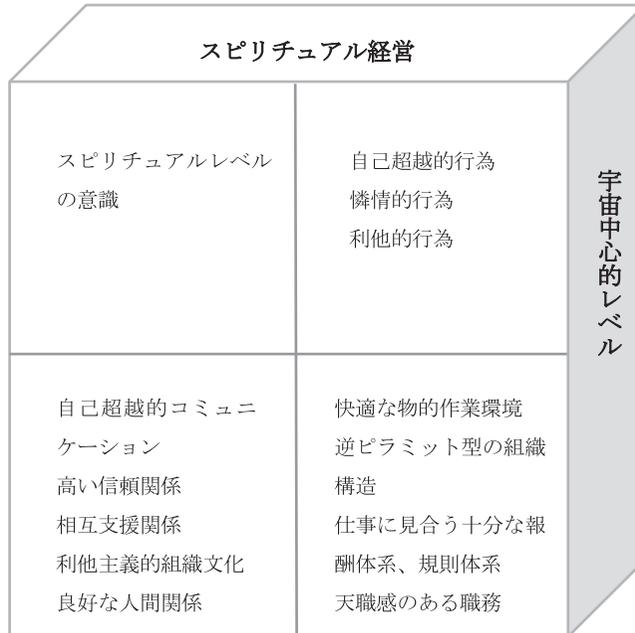
仕事が少なくとも生活の手段として行われるならば、その仕事に見合う、そして生活をして行く上で十分な報酬が必要になる。働く人々にとって十分な報酬体系かどうかは大きな関心事である。報酬体系は人々のモチベーションを規定するからである。さらに、従業員が天職感を得られるように仕事を編成することも重要である。自分の仕事に天職感を持てるかどうかは、仕事に働きがいや生きがいを見つけ、充実感を得られるかどうかにある。それは、仕事そのものが社会に役立ち、自己の成長に寄与しているという思いから生じるものであり、そのことが精神的欲求を満足させるのである。

スピリチュアルレベルのリーダーは、快適な物的作業環境、仕事に見合う十分な報酬、組織構造などを整備して、天職感をもたらすように仕事を編成して働く人々の満足を高め、意味を充足させる役割を果たすのである。

右上象限は、自己超越的行動、憐情的行動、利他的行動を示す。自己超越性は、自我や自己利益を越えて他者や社会あるいは地球全体の利益を考慮することである。スピリチュアリティが自己中心から組織中心、社会中心、地球中心、そして宇宙中心への意識の発達であるならば、自己超越性がスピリチュアリティの基本的特質である。それは、一般には利他的愛に基づき他者や社会の利益を求めることである。憐情的行動は利他的愛の行為として現れるものであり、スピリチュアル行為である。図4は、以上のようなスピリチュアルレベルの各象限の特徴を示している。

このレベルは、スピリチュアル経営を実践する企業であり、スピリチュアル企業として表される。スピリチュアル経営は、リーダーが職場におけるスピリチュアルな欲求や価値の重要性を認識し、人々（従業員）を単に物質的、肉体的、心理的存在としてのみ捉えるのではなく、スピリチュアルな存在として捉え、組織の使命やそのスピリチュアルな価値を成員と共有し、彼（女）らの意味実現を支援し、自己超越的に行動するように運営することである。スピリチュアル経営のリーダーは、自己の経済的利益よりも社会全体あるいは地球全体の利益を求めるものであり、スピリチュアリティに基づいて組織の有効性を達成するのである。それはリーダーの意識が最高段階に達成することで可能である。しかし、いくらリーダーが高いレベルにあっても、多くの組織成員の意識が高いレベルまで発達しない限り、スピリチュアル経営を実践することは困難である。この意味で、組織成員の意識をいかに高めるかが、インテグラル・リー

図4 スピリチュアルレベルのリーダーシップ



出所) 筆者作成。

ダーシップの課題である。

以上、インテグラル・リーダーシップ・モデルを示してきたが、インテグラルということとは、全象限、全レベル、全ライン、全状態、全タイプを考慮に入れるということであり、このことが必ずしも望ましいリーダーシップを示すとは限らない。これは、リーダーや組織成員の発達レベルの程度によってリーダーシップの仕方が異なるからである。望ましい理想的なリーダーシップが発揮されるためには、何よりもより高い発達レベル、究極的にはスピリチュアルレベルでなければならない。しかし、スピリチュアルレベルへの発達が極めて少数の人しか達成できないとすると、リーダーは地球中心レベル以上を求めて絶えず自己研鑽することが重要である。

インテグラル・リーダーシップが、全象限、全レベル、全ライン、全状態、全タイプを考慮してリーダーシップを行うことであるならば、リーダーは、先ず、各象限がどのような状態か、それぞれのラインはどのようなレベルか、どのような状態か、どのようなタイプかを把握することである。そして、それらに問題があるならば、目標とするそれぞれのレベル、状態、タイプに向けてリーダーシップを行使することである。すなわち、組織成員がそれぞれの目標ないし理想レベルへ向けて行動するように意識を発達させることが必要なのである。そのためにはリーダーは、意識レベルを高めるリーダーシップスキルを開発することが重要である<sup>48)</sup>。イン

テグラル・リーダーシップの本質は、より高い意識の発達がより良いリーダーシップの条件であり、組織の有効性を達成するためには、何よりもリーダー自身を含めて組織成員がより高い意識レベルで行動することにある。それは意識のレベルがすべての象限の状態やタイプを規定するからである。リーダーが、単に、全象限、全レベル、全ライン、全状態、全タイプを考慮するだけでは、望ましい組織の有効性は達成できないのである。インテグラル・モデルは、ヴィルバーが言うように、各人が自己の意識レベルを知ること、自身の成長を加速させ、より高い、より広い、より深い存在の仕方へと成長させる手法なのである。

## 5 結び

以上、インテグラル・リーダーシップの特徴について検討してきた。従来のリーダーシップ理論やモデルは、統合アプローチの観点からすると、リーダーシップ事象の全体（全象限の領域）を分析せず、全象限の一部のみを分析している。そして、何よりも重要な意識の発達レベルの問題をほとんど考慮していない。そこで、本稿は、リーダーの意識の発達レベルを明らかにし、それがどのように人々の行動やリーダーシップのあり方に関わるかを明らかにしてきた。

インテグラル・リーダーシップ・モデルは、リーダーシップ事象を全体（全象限）から捉え、さらに全象限と意識の発達レベルとを関係づけ、そのレベルによってリーダーシップのあり方が異なることを示している。すなわち、それは、意識の発達レベルによって各象限のタイプや状態が異なるということである。そこで、本稿は、意識の発達レベルにおける自組織中心的レベルとスピリチュアルレベルの経営のタイプや状態を示し、後者のレベルのリーダーシップが理想的なタイプないし状態であることを明らかにしてきた。それは、スピリチュアルレベルのリーダーは、組織成員が自己超越的、憐情的、利他的に行動し、自己超越的コミュニケーションを行い、快適な職場環境で天職感をもって仕事をするように働きかけるからである。

しかし、人間の発達レベルからすると、スピリチュアルレベルは極めて少数の人しか達成できないならば、一般のリーダーがこのレベルのリーダーシップを行うことは困難である。しかし、困難であるとしても、リーダーはできるだけ高いレベル（少なくとも世界中心から地球中心レベル）を目指して自己研鑽する必要がある。インテグラル・モデルは、リーダーや組織成員が、どのライン（特に意識）がどの程度のレベルにあるか、どのようなタイプや状態にあるかを明らかにするものであり、そのラインのレベル、タイプ、状態を知り、自己の目標とするレベル、タイプ、状態に向けて成長・発達する方法を示しているのである。

しかし、本稿は、リーダーの意識のレベルや他のライン（リーダーシップスキルないし能力）をどのように高めるかという問題については検討できなかったので、この点については今後の課題としたい。

## 注

- 1) この点については、狩俣 (1989)、1-17 頁を参照。
- 2) Wilber (1995), (2000), (2006), Wilber, et.al. (2008), 邦訳を参照。
- 3) インテグラル・リーダーシップについては、Forman and Ross (2013), Reams (2005), pp. 118-132, Wright (2008), pp. 1-13 を参照。もちろんリーダーシップの研究で統合的な考え方がないわけではない。例えば、G. A. ユークル (Yukl, 2010) は、リーダーシップ研究を包括的に検討して、統合的枠組みを構築しようとする多元的連結モデルを提示している。また、狩俣 (1989) は、リーダーシップをコミュニケーションの観点から分析することで多様なアプローチを統合的に捉えることができるとしている。
- 4) 狩俣 (1989) は、1980 年代までの代表的なリーダーシップ理論やモデルの特徴を示している。
- 5) Gibb (1954), 邦訳、95 頁。
- 6) Stogdill (1948), p. 68.
- 7) White and Lippitt (1968), 邦訳、629-661 頁を参照。
- 8) Likert (1961), 邦訳を参照。
- 9) Blake and Mouton (1964), 邦訳を参照。
- 10) Cartwright and Zander (1968), pp. 301-317, 邦訳、581-608 頁、McGregor (1960), 邦訳、49 頁を参照。
- 11) Reddin (1970) を参照。
- 12) Fiedler (1964), 邦訳を参照。
- 13) 白樫 (1985)、164-167 頁を参照。
- 14) Bass (1985) を参照。
- 15) 狩俣 (1996)、134-146 頁を参照。
- 16) Greenleaf (1977), 邦訳を参照。
- 17) Spears (1998), pp. 1-12 を参照。
- 18) Hunter (1998), 邦訳を参照。
- 19) George (2003) を参照。
- 20) George (2003), pp. 18-25 を参照。
- 21) Avolio (2004), pp. 801-823 を参照。
- 22) Yukl (2010), pp. 344-347 を参照。
- 23) Drath (1998), pp. 403-432, 邦訳、370-400 頁を参照。なお意味形成のリーダーシップについては狩俣・李 (2014) を参照。
- 24) Ancona (2012), pp. 3-19.
- 25) Drath and Palus (1994), p. 2.
- 26) 例えば、Fry (2003), (2005), (2008) を参照。
- 26) 狩俣 (2009) 第 8 章を参照。
- 27) Burrell and Morgan (1979), 邦訳、3-13 頁。
- 28) Morgan and Smircich (1980), pp. 494-495.
- 29) Burrell and Morgan (1979), 邦訳、8-20 頁。なお機能主義アプローチは、事象に対する客観性、安定性、因果性、決定論、単一性を強調する立場であり、解釈主義アプローチは、主観性、動態性、相対性、主意主義、多元性を強調する立場である。狩俣 (1992) を参照。
- 30) Wilber (1995), (1997), (2000), (2006), Wilber, et.al. (2008), 邦訳を参照。
- 31) Wilber (1997), 邦訳、9-14 頁。

- 32) Wilber (1997), 邦訳、15-19 頁。
- 33) Wilber (2006), p. 2, 邦訳 p. 5.頁。
- 34) この点については、狩俣 (2013)、1-26 頁、狩俣・王 (2015)、1-29 頁を参照。
- 35) Wilber (1997), 邦訳、9-44 頁。
- 36) この点については、狩俣 (2013)、1-26 頁、狩俣・王 (2015)、1-29 頁を参照。
- 37) Forman and Ross (2013) を参照。
- 38) Reams (2005), pp. 118-132 を参照。
- 39) Wright (2008), pp. 1-13 を参照。
- 40) McGregor (1960), 邦訳を参照。
- 41) Likert (1961), (1967), 邦訳を参照。
- 42) Covey (2004), 邦訳を参照。
- 43) Covey (2004), 邦訳、89-105 頁を参照。なおこれらの四つのインテリジェンスについては、C. ウィグレスワース (Wigglesworth, 2012) も人の知能を同じように四つに分類している。この四つの説明については、狩俣 (2013)、1-26 頁、狩俣・王 (2015)、1-29 頁を参照。
- 44) Covey (2004), 邦訳、161-167 頁を参照。
- 45) Covey (2004), 邦訳、171-387 頁を参照。
- 46) 自己超越的コミュニケーションについては、狩俣・李 (2014)、1-26 頁を参照。
- 47) この点については、狩俣・李 (2014)、1-26 頁を参照。
- 48) 狩俣 (2015) は、AQUAL モデルに基づいて、リーダーシップスキルを開発することの必要性を示している。

#### 参考文献

- 狩俣正雄 (1989) 『組織のリーダーシップ』中央経済社。
- (1992) 『組織のコミュニケーション論』中央経済社。
- (1996) 『変革期のリーダーシップ—組織の意味創造—』中央経済社。
- (2009) 『信賴の経営—スピリチュアル経営の構築に向けて—』中央経済社。
- (2013) 「経営者の意識の発達とスピリチュアリティ」『経営研究』第 64 巻、第 2 号、1-26 頁。
- (2015) 「リーダーシップスキルとリーダーシップ開発」『経営研究』第 66 巻、第 2 号、21-49 頁。
- 狩俣正雄・李超 (2014) 「意味実現のリーダーシップ」『経営研究』第 65 巻、第 3 号、1-26 頁。
- 狩俣正雄・王艶梅 (2015) 「経営倫理の発達とスピリチュアリティ」『経営研究』第 66 巻、第 3 号、1-29 頁。
- 白樫三四郎 (1985) 『リーダーシップの心理学』有斐閣。
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and D. R. May (2004) “Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behavior,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 801-823.
- Ancona, D. (2012) “Sensemaking: Framing and Acting in the Unknown,” in Snook, S., Nohria, N., and R. Khurana, eds. *The Handbook for Teaching Leadership*, SAGE Publications, Inc., pp. 3-19.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectation*, The Free Press, A Division of Macmillan Inc.
- Blake, P. R. and J. S. Mouton (1964) *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company

- (上野一郎監訳『期待される管理者像』産業能率短期大学出版部、1965年)。
- Burrell, G. and G. Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『バーレル／モーガン 組織論のパラダイム—機能主義の分析枠組み』千倉書房)。
- Cartright D. and A. Zander (1968) *Group Dynamics: Research and Theory*, 3<sup>rd</sup> ed., Harper and Row, Publishers (三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミクスII』誠心書房、1970年)。
- Covey, S. H. (2004) *The 8<sup>th</sup> Habit: From Effectiveness to Greatness*, Franklin Covey Co. (フランクリン・コヴィー・ジャパン訳『第8の習慣 —「効果」から「偉大」へ—』キングベアー出版、2005年)。
- Drath, W. H. (1998) “Approaching the Leadership Development” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass Inc., Publishers, pp. 403-432, (金井壽宏監訳・嶋村伸明訳『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房、2011年)、370-400頁。
- Drath, W. H. and C. J. Palus (1994) *Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice*, Center for Creative Leadership.
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill Book Company (山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部、1970年)。
- Forman, J. P. and L. A. Ross (2013) *Integral Leadership: The Next Half-Step*, State University of New York Press.
- Fry, L. W. (2003) “Toward a Theory of Spiritual Leadership,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 693-727.
- (2005) “Toward a Theory of Ethical and Spiritual Well-Being, and Corporate Social Responsibility through Spiritual Leadership,” in Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L., and C. Dunn eds., *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, Information Age Publishing, pp. 47-83.
- (2008) “Spiritual Leadership: State-of-Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice,” in Biberman, J. and J. Tischer, eds., *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions*, Palgrave Macmillan, pp. 106-124.
- George, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass.
- Gibb, C. A. (1954) “Leadership,” in G. Lindzey (ed.), *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, Mass.: Addison Wesley (大橋幸訳「リーダーシップ」清水・日高・池内・高橋監訳『社会心理学講座〔第5巻〕』みすず書房、1958年)。
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press (金井壽宏監訳・金井真弓訳『サーバント・リーダーシップ』英治出版、2008年)。
- Hunter, J. G. (1998) *The Servant*, The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc. (高山祥子訳『サーバント・リーダー』海と月社、2012年)。
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company (三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社、1964年)。
- (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill Book Company, Inc. (三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社、1968年)。

- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc. (高橋達男訳『新版 企業の人間の側面』産業能率短期大学出版部、1966年).
- Morgan, G. and L. Smircich (1980) “The Case for Qualitative Research,” *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 494–495.
- Reddin, W. J. (1970) *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill Book Company.
- Reams, J. (2005) “What’s Integral about Leadership?: A Reflection on Leadership and Integral Theory,” *Integral Review*, 1, pp. 118–132.
- Spears, L. C. (1998) “Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership,” in Spears, L. C. ed. *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*, John Wiley & Sons, Inc. pp. 1–12.
- Stogdill, R. M. (1948) “Personal Factor Associated with Leadership: a Survey of the Literature,” *The Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 31–71.
- White, R. and R. Lippitt (1968) “Leader Behavior and Member Reaction in Social Climate,” in Cartright D. and A. Zander eds. *Group Dynamics: Research and Theory*, 3<sup>rd</sup> ed., Harper and Row, Publishers, pp. 318–335, (三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックスII』誠心書房、1970年、629–661頁).
- Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『進化の構造1・2』春秋社、1998年).
- (1997) *The Eye of Spirit: An integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『統合心理学への道 —「知」の眼から「観想」の眼へ—』春秋社、2004年).
- (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (岡野守也訳『万物の理論 —ビジネス・政治・科学からスピリチュアリティまで—』トランスビュー、2002年).
- (2006) *Integral Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社、2008年).
- Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., and M. Morelli (2008) *Integral Life Practice*, Shambhala Publications, Inc. (鈴木規夫訳『実践 インテグラル・ライフ —自己成長の設計図—』春秋社、2010年).
- Wigglesworth, C. (2012) *SQ 21: The Twenty-one of Spiritual Intelligence*, SelectBooks, Inc.
- Wright, S. (2008) “An exploration of Integral Leadership,” *Integral Leadership*, pp. 1–13.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, Seven Edition, Pearson Education, Inc.

# The Integral Leadership

Masao Karimata

## Summary

Studies on leadership have mostly been conducted as attempts to elucidate the effectiveness of leadership. So far, these studies have presented numerous and diverse theories and models. However, no integrated theory and model on leadership has surfaced.

From the perspective of the integrated approach put forward by K. Wilber, analyses of the leadership phenomenon carried out in the theories and models on leadership until now have not targeted all quadrant regions, instead focusing on only certain portions of the quadrants. In other words, these studies have not quite considered the important issues concerning the development of consciousness, which tends to determine how leadership is shaped.

This paper aims to describe the levels of development of leaders' consciousness and clarify how these relate to the behavior of individuals and their applications of leadership. Moreover, this paper elaborates on the types and states of the organization-centric and spiritual levels of leadership with regard to the development level of consciousness; clarifies how spiritual-level leadership is the ideal type and state; and reveals the characteristics of the integral leadership model.