

管理者（マネジャー）とリーダー

小野 善生
(滋賀大学准教授)

管理者（マネジャー）とリーダーの違いが指摘されるようになったのは、1970年代の後半に遡る。その背景にあるのが、カリスマ的・変革型リーダーシップ論がリーダーシップ研究において登場したことにある。ちょうどこの時期あたりから、とりわけ米国の企業経営が過渡期をむかえ、生産性や効率性を重視するマネジメントだけではなく、事業環境の変化を見極めて組織を柔軟に環境適応できるような組織変革を導くリーダーシップが求められてきたのである。

管理者（マネジャー）とリーダーの違いという議論を最初に展開したのが、Zaleznik (1977) である。Zaleznik は、精神分析的観点から、組織に変化をもたらすリーダーと組織を維持発展させるマネジャーとは、異なった種類の人間であると主張し、リーダーとマネジャーを区別して育成する必要があることを説いた。このリーダーとマネジャーの相違点は、以下のよう整理できる（表1）。

Zaleznik によれば、管理者（マネジャー）とリーダー

は、別の種類の人間のタイプであるとしていることから、管理者（マネジャー）タイプの人間はリーダーになれずリーダータイプの人間は、管理者（マネジャー）タイプの人間にはなれないと結論づけられているのである。それに対して、Kotter (1990) では、マネジメントとリーダーシップは身につけることができる能力として捉えている。つまり、管理者（マネジャー）とリーダーを両立することができるかとされているのである。Kotter によると、マネジメントとリーダーシップの決定的な違いは、果たすべき目的が異なる。具体的には、マネジメントは環境の複雑さに対処して既存のシステムを動かすことにあり、リーダーシップは環境の変化に対処して組織に変革をもたらすものである（表2）。

Zaleznik は、マネジャー（管理者）とリーダーは異なる特性を有しているので同一人物が兼ね備えることが不可能であるという見解に対し、Kotter はマネジメントとリーダーシップを役割として捉えていて、同

表1 Zaleznik によるリーダーとマネジャーの対比

リーダー		マネジャー
<ul style="list-style-type: none"> 目標に対して能動的な態度を取る。 目標達成のためのアイデアを創出し、フォロワーの考え方を変える。 	目標に対する態度	<ul style="list-style-type: none"> 目標に対して消極的な態度を取る。 管理上の目標は、仕事の必要性から生じる。
<ul style="list-style-type: none"> 懸案の課題に新しい方法論を導入して、新しい選択を模索する。 高度のリスクを伴う立場で行動し、特に機会や報酬が高度な場合、危険や冒険に身をさらす。 	仕事に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> 戦略を立て決定を下すため、関係者のアイデアを結び付け、問題解決を進める。 利害調整、損失の算定、コンフリクトの調整、緊張緩和に関するスキルを活用する。
<ul style="list-style-type: none"> 自らのアイデアを実現するために、直観的で感情移入的な方法で人間関係を築く。 ものごとや決定がフォロワーにとって「何を」意味するかに関心を示す。 集団に対する自己の一体感と孤独感、あるいは感情と憎悪というような強烈な感情にひかれる。 	フォロワーとの関係	<ul style="list-style-type: none"> 役割の範囲でフォロワーと関わり、低レベルでの感情移入しかもたない。 ものごとをフォロワーが「どのように」進めるかに関心を示す。 組織の調和と権力のバランスを維持するために、ウィン-ウィンの関係を維持する。 人間関係から生じる不安、懸念、恐怖のたぐいの潜在的な無秩序状態に直面しており、そのために秩序を求める。
<ul style="list-style-type: none"> 自分を取り巻く環境から分離独立していると考える。 組織との関わり合いの中で自己を決めることはしない。 	自己の持つ意味	<ul style="list-style-type: none"> 自分を取り巻く環境に従属している。 現体制を維持させて、強化させることで自己価値の評価を高めると考える。

表2 Kotterによるリーダーシップとマネジメントの対比

リーダーシップ		マネジメント
<p>方向性の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 様々なデータを収集して、パターンはもとより、関係性や関連性などを見出し、物事を説明する。 ・ ビジョンと戦略を生み出す。(ビジョンと戦略とは、事業や技術、企業文化について、長期的にどうあるべきかを描き出すと同時に、この目標の達成に向けた現実的な道筋を明示するもの) 	<p>第一の課題</p>	<p>計画と予算の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 何らかの結果を秩序だって生み出すように設計される。 ・ 方向性の設定の補完手段として、方向性が現実在即して設定されているかを検証するのに役立つ。
<p>人心の統合</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 利害関係者（部下、上司、同僚、他部門のスタッフ、関係業者、政府当局、顧客）とのコミュニケーション ・ 信頼関係の構築 ・ フォロワーへのエンパワーメント 	<p>人の動かし方</p>	<p>組織編成と人員配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職務体系や指揮命令系統の決定 ・ 適材適所の人員配置 ・ 必要に応じた研修の実施 ・ 社員への計画の説明 ・ 権限委譲の程度の判断 ・ 報奨制度の用意 ・ 実現状況を把握する仕組みづくり
<p>動機づけ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 達成感や帰属感、承認欲求、自尊心、自分の人生を自分で切り開いているという実感、理想に従って生きているという思いを満足させる。 ・ 組織を動かしているという実感を与える。 ・ ビジョンを実現するための取り組みをサポートする。 	<p>フォロワーへの働きかけ</p>	<p>コントロールと問題解決</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標と現状のかい離がないかどうかチェックし、かい離があれば必要な行動を取る。 ・ システムと構造を構築して、毎日の平凡な仕事をうまくこなせるようにする。

一人物でも可能という異なる見解を示している。

このようにマネジャー（管理者）とリーダーについては、人間のタイプとして見る見方と特定の能力を身につけた人物として捉える見方が存在するのである。いずれが正しいという絶対的な見方は存在しないが、リーダーシップ論の全般的な傾向から判断すると身につけることができる能力として捉える見方の方がやや支配的だと言える。

参考文献

小野善生 (2014) 「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」『関西大学 商学論集』第 58 巻 第 4 号 53-87 頁。

金井壽宏 (1998) 「リーダーとマネジャー：リーダーシップの持論（素朴理論）と規範の探求」『国民経済雑誌』第 177 巻 第 4 号 65-78 頁。

Harvard Business Review [編] (2002) 『リーダーシップ』ダイヤモンド社。

Kotter, J. P. (1999) "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.

Zaleznik, A. (1977) "Managers and Leaders: Are they different?," *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.

おの・よしお 滋賀大学経済学部准教授。最近の主な著作に「最強のリーダーシップ論集中講義」（日本実業出版社、2013年）。リーダーシップ論・組織行動論専攻。