

PMリーダーシップ論への精神分析的視座

Un Regard Psychanalytique sur la Théorie de Leadership de PM

Mohamed HAFSI

奈良大学社会学部

“*Qui bene amat bene castigat*”

科学として、精神分析はその対象あるいは分野よりも、用いる方法によって特徴づけられているので、すべての社会現象に適用される研究方法であろう (Freud, 1974)。その目的は、あらゆる個人、集団の行動や考えの無意識的な根源を明らかにし、研究者を無意識という迷路において指導することである。

本稿において、精神分析の方法で武装して、PM論におけるリーダーシップにアプローチを試みようと思う。しかし、この問題の中心に入る前に、リーダーに関する精神分析 (特にフロイト) の一般的な考えを述べてみよう。

精神分析論におけるリーダーの概念

権威あるいはリーダーシップという現象は、精神分析にとって、理論においても治療においても基本的な課題である。すなわち、「神経症の中核」であるエディプス・コンプレックスも明かなリーダーシップの一例である。この心的な発達段階において、子供は、自分のリビドーの欲望に反対する父親 (またはその代理) の権威あるいはリーダーシップと戦っているところである。さらに、精神分析治療における精神分析家とその患者との関係も一つのリーダーシップ状況の例である。なぜならば、この場合においては、精神分析家はリーダーの役割を満たしながら、影響を及ぼしたり、抑圧された幼児期の体験や出来事を自覚する過程で患者を指導するからである。このように、直接的でなくても、リーダーシップ現象は、精神分析論において重要な位置を占めるといえよう。従って、Hill (1984) も述べている通り、他人に影響を及ぼす方法としてのフロイトの精神分析という概念は、リーダーシップを変貌させる手段と名付けてもよいであろう。

リーダーに関するフロイトの直接的な観点は、特に *Totem and Taboo and Moses and Monotheism* (1955) という本の中に述べられている。フロイトによれば、原始時代において人間は群衆 (原始的群衆) として、強く暴力的な嫉妬深い父親・リーダーによって支配されていた。この「原始的父親」は息子達に性的禁欲を押し付けていたために、ある日、息子達は協力してその父親を殺し、「魔法的」に彼の力を体内化するために、一緒にその父親を食ったということである。従って、息子達に恐れられ、嫌われ、そして同時に敬愛され、憧れられていたこの「原始的父親」は、トーテムの動物、神、父親、リーダーのプロトタイプで、集団の自我理想であるとフロイトは述べてきた。

* 社会学研究室 (昭和63年9月30日受理)

リーダーは、認められるために、リビドーの自由と力によって集団に自分を押し付けなければならない (Freud, 1927) 。すなわち、リーダーは強い存在でなければならない。なぜなら集団は、まだ「無制限な力で支配されることを欲している……きわめてつよく権威を憧れており、……圧服への渴望をもっている」¹⁾ からである。さらに、リーダーは部下のリビドーの要求を満足させなければならないということも同様に重要である。つまり、全てのメンバーは、リーダーによって平等に愛されていると感じなければならない。例えば、フロイトが述べたように、第一次世界大戦の間にドイツ軍を崩壊に導いた戦争ノイローゼの最初の原因は、部下達に対するリーダー達の残酷、非人間的な指導の取り方にあった。これについて、「集団心理と自我の分析」に以下の通り論じられている。

もし軍師達の「……リビドー要求がもっと考慮されていたならば、……優秀な兵器（人力）がドイツの戦術家たちの手中にあるままで破壊されるようなことは、なかったであろう。」(同上, p.215)

リーダーに関するフロイド派的考えは、次のように要約することができよう。

- ① 集団のメンバーは一方でリーダーに、他方で他のメンバー達にリビドー的に結びつけられている。さらに、集団におけるリビドーの関係は本質的に「同一化」と「取り込み」と言うメカニズムに由来する。
- ② 集団のメンバーはお互いに同一化すると同時に、リーダーとも同一化している。このような過程を通して、リーダーは、自我に取り込まれ、各メンバーおよび集団全体の自我理想になる。
- ③ 集団のリーダーのプロトタイプは「原始的父親」である。
- ④ リーダーの効果性は、全ての部下達、あるいは集団のメンバーを支配することと同時に彼らを平等に愛することという二つの基本的な機能を行行使することに存するのである。

PMリーダーシップ理論の序説

M 次元	PM	PM
	pm	pm
	P 次元	

図1. リーダーシップPM4類型 (三隅, 1985 参照)

PM論は、三隅らによる数十年にわたる学際的研究（実験的研究及び現場研究）を通して、リーダーシップ研究者に広く知られるようになった。この理論は、あらゆる社会的条件においてリーダーシップが果たすパフォーマンス (P) とメンテナンス (M) (Cartwright & Zander, 1968) という2つの集団機能に基づいている。パフォーマンス機能 (P) とは、課題の解決や集団の目標達成を促進するもの

であり、メンテナンス機能 (M) とは、集団の自己保存、つまり、物理的、社会的安全性の維持、集団の団結を促進するものである (三隅, 1985) 。

三隅らは、これら2つの機能をリーダーシップの測定のための主な次元として用い、これらを組み合わせることによってP型、M型、PM型、pm型という4類型の分類を得た。

すなわち、P型はP得点が平均値より高く、M得点が平均値より低いリーダーシップである。M型は、M得点が平均値より高く、P得点が平均値より低いリーダーシップである。これら2つの次元に関する得点が共に平均より高いリーダーは、PM型リーダーシップとされるのである。このPM型リーダーシップは、P得点、M得点が共に平均値より低い pm型と正反対である。

表1. リーダーシップPM4類型の効果順位表

		リーダーシップ類型			
		PM	M	P	pm
客観的 基準変数	業績	1	2	3	4
	事故	1	3	2	4
	退職	1	2	3	4
		1	3	2	4
認知的 基準変数	仕事に対する意欲	1	2	3	4
	給与に対する満足感	1	2	3	4
	会社に対する満足感	1	2	3	4
	チーム・ワーク	1	2	3	4
	集団会合	1	2	3	4
	コミュニケーション	1	2	3	4
	精神衛生	1	2	3	4
業績規範	1	3	2	4	

注*状況に対する動機づけが低い被験者の場合は、(1)P型、(2)PM型、(3)pm型、(4)M型の順位である。

三隅(1985)が示しているように、リーダーシップの効果は、客観的基準変数と認知的基準変数の両者において見出されている。すなわち、表1に示されているように、PM4類型の有効性の順位は、一つの例を除けば、PM型が一位であり、短期的にはP型が、長期的にはM型がこれに続き、pm型は一貫してその順位が最も低い。この有効性の順位は、PMリーダーシップ論に基づいたさまざまな学際的研究(実験的研究及び現場研究)において一貫していることが確認されている(Misumi & Peterson, 1987)。

三隅(1985)によれば、「PMリーダーシップ行動力学」から引き出される結論は、PM型の優れた有効性は、P行動とM行動の相互作用によるということである。この相互作用に関しては多数の研究によって明らかにされてきた(例えば、山田, 1986)。三隅によれば、集団が高度に活動するためには、リーダーシップのP機能は不可欠であるが、実際にP機能が有効になるためにはM機能が必要である。なぜならば、M行動の水準が下げれば、P行動は部下によって圧力の源として感じられ、その結果、心理的抵抗や不安を引き起こすからである。この不安や抵抗が持続している場合には、その集団の動機づけ、業績、および満足度が減少することになる。このような不安や抵抗を低減させ、そして結果として集団を効果的に運営させるためには、M行動を伴ったP行動が必要である。なぜならば、P行動にとってM行動は「触媒」効果をもつからである。

しかしながら、この解釈は、PMリーダーシップ類型を特徴づけている機能と、行動的メカニズムの意識的な側面のみ問題にしているもので、これらのメカニズムと過程をより理

解するには、精神分析的、つまり、メタ心理学的なアプローチも必要であろう。

PM四類型への精神分析的アプローチ

さてここで、PMリーダーシップ理論が提案しているそれぞれ四つの類型を記述し、それぞれのリーダーシップ型におけるリーダーと部下の関係において活用されている心理的メカニズムについて論じてみよう。

1. 「原始的父親」としてのP型リーダーシップ

P型リーダーシップは、Pという頭文字によって示されている通り、基本的に集団のパフォーマンスあるいは生産に関するものとして定義されるものである。実際に、このようなリーダーシップによって特徴づけられるリーダーは、自分の与えた命令の通り部下が活動することを望むもので、職場における自分の「世の中に対する見方」、自分のやり方、計画、目標を集団に課しながら最大の効率を引き出そうとするものである。従って、このようなリーダーは、集団のメンバーの気持ちや意見などを重視しないばかりか軽んじたりもするので、部下にとって近づきにくく、話しかけにくいリーダーである。そのために、リーダーと集団のメンバーの間に溝が広がり、集団におけるコミュニケーションの質・量が相対的に減少する。すなわち、リーダーと集団の関係は、集団の活動に関する命令や指示に限られ、仕事の範囲を越えないのが一般的である。

このように、P型リーダーは、主に集団の物理的活動にこだわるので、「原始的父親」と同様、集団に「快感原則」の代わりに「現実原則」を強制し、集団のリビドー欲動を拒否することになる。従って、リーダーによって満たされなかった集団のリビドー的エネルギーは、仕事、あるいは、集団のあらゆる活動に「昇華」される。この「昇華」メカニズムによって、なぜP型リーダーシップが（特にモチベーションが低い集団の場合）短期に一番高い効率（表1参照）をもたらすのかということを説明できるだろう。しかしながら、このリーダーシップが有効であるためには、リーダーによって強いられたいリビドーのフラストレーションに集団が耐えたり、開放されたいリビドー性のエネルギーのためにはけ口を（昇華メカニズムによって）見つけたりすることが必要である。従って、集団のフラストレーションがある程度以上になり、そして昇華メカニズムが機能的でなくなると、P型リーダーシップは、実験的に証明されたように、集団（部下）によって高度の圧力の源として体験されるのである（三隅，1984）。その結果、集団はこのような圧力に対する反応として、心理的抵抗を示すようになる。

さらに、この抵抗は、リーダーに対する無意識的、あるいは、意識的な攻撃性として現れるのである。意識的な攻撃性は、サボタージュとか、デモとか、リーダーを首にするというような集団の直接的な行為に含まれるが、無意識的な攻撃性が、特に深刻な結果（例えば厳格な罰）をもたらす可能性がある時（軍隊、学校などのような相対的に厳格な規範・規律を有する組織の場合）、巧みにカモフラージュされるので、一見したところでは非常に解りにくい。長時間において生じる集団のパフォーマンスの減少（同上）は、このようなリーダーに対する無意識的な攻撃性の代表的な例である。すなわち、集団は、リーダーにとってパフォーマンスの低下がどういう意味をもっているのか、あるいは、どういう深刻な結果をもたらすのかということを知っているので、リーダーの注目を引くために、無意識的にパフォーマンスを減少（抑制）させるようにやりくりすると考えられるのである。別言すれば、集団はまるでリーダーを脅迫しようとするかのように振舞う。この「策略」

は小児的であることにちがいない。子供に関わったことがある人は、子供が大人（教師や親など）を困らせることによって注目を引こうとして、病気になろうとしたり、あるいは、単に病気のふりをしたりするという経験をすることがあるにちがいない。

このように、集団はリーダーに対して、「原始的群集」の兄弟のように振舞う。すなわち、父親によって引き起こされた性的な不満を我慢できなくなったときの原始的兄弟のように、集団も自分のパフォーマンスを減少することによって、リーダーを攻撃する。ただし、「原始的群集」と違って、集団が、「肉体的」ではなく「社会的」にリーダーを殺すといえる。すなわち、このような集団の行動は、しばしばリーダーの辞職や解雇、つまりリーダーの「社会的」死に導くことになる。多数の言語において、強制的辞職が、死として考えられるということを考慮すれば、このような「原始的父」の「肉体的」死とリーダーの「社会的」死との類似性はより理解されるだろう。例えば、日本語では、仕事を辞めさせられることを「首になる」、つまり、「首を切られた」という。最悪の場合には、このような「社会的」、象徴的な死は、自殺による「肉体的」死に導くことも珍しくない。

なお、P型リーダーによって管理されている集団は、リビドーの不満を感じたり、自分が見捨てられていると感じたりするだけでなく、リーダーに迫害されているとも感じる。従って、集団は高度の不安を体験することになる。Klein (1959a)によれば、この不安のプロトタイプは、「妄想性態勢」²⁾(paranoid position)における乳児の心的生活を特徴づける「迫害性不安」である。すなわち、集団は、迫害性不安に直面している乳児と同様、「妄想性態勢」に退行（集合的退行）すると共に、「分割」、「投射」、「取り込み」という3つの防衛メカニズムに頼るようになる。集団は、自分の自我と取り込まれている対象（リーダー）を同時にそれぞれ「良い」自我と「悪い」自我、そして「良い」対象と「悪い」対象に分割する。次に、集団は、自分の「良い」自我を「良い」リーダーに投射し、集団の「悪い」自我（攻撃性）を「悪い」リーダーに投射する。このように、「分割」に由来する「良い」リーダーと「悪い」リーダーは、相対的に独立性を得た対象として扱われ、どちらも「取り込み」と「投射」メカニズムに従うのである。つまり、乳児によって「理想化」され、取り込まれる「良い」母親と同様に、「良い」リーダーは集団によって「理想化」され、取り込まれるのである。リーダーを取り込むことによって、集団は「迫害性不安」から自分を守ることができるのである。「悪い」リーダーは恐れるべき存在であり、それを外部に投射することによって集団は自分の不安の源をよりよくコントロールすることができるようになる。なぜならば、「体内化」されている不安の源より「体外化」されている不安の源の方が、集団にとってよりコントロールし易いからである。さらに、集団は「悪い」リーダーを外部に投射することによって自分の不安とリーダーに関する攻撃を、次の方程式で合理化することができる。「リーダーが我々を攻撃し迫害している。だから我々は、彼に対して攻撃を示すのは当然だ」ということである。

このように、P型リーダーが果たす主な機能は、（「投射」の防衛メカニズムによって）集団の攻撃を受けることによって、その攻撃性のためのはけ口になる。さらに、この攻撃性が存在するからこそ、リーダーが消滅した時には、集団の内部において罪責感が生じるのである。現代史におけるこの罪責感を示す例は多いが、中でも最も有名なものは、スターリン（宗的なP型）が死んだ時の例である。G. Mendel (1972)によると、スターリンの死は、当時のロシア国民によって（集合的無意識において）、自分達の攻撃的欲動の結果として受け入れられたということである。言うまでもなく、これは単なる仮説であるので、これを確証するには、集団におけるリーダーの消滅の影響を研究する必要がある。

2. M型リーダーシップあるいは「欲求不満を引き起こす保護者の母」

前述したように、M型リーダーシップが果たす主要な機能は、あらゆる集団や組織の安定性と、構成の補強とを保持することである(Misumi, 1985)。換言すれば、このようなリーダーシップは、メンバーの社会的・感情的つながりを補強しながら、集団の瓦解を防ぐものである。行動のレベルにおいて、集団のパフォーマンスを中心とするP型リーダーと正反対に、M型リーダーは、集団を中心に考えるものである。さらに、このリーダーは集団のメンバー達を平等に扱うだけでなく、彼らの意見、提案、集団に関わるあらゆる問題に関する彼らの気持ちを考慮にいれながら、集団の存在を拡大するといえる。従って、集団のメンバーは気軽にリーダーに近づくことができる。仕事の状況において、M型リーダーは、「リラックスしてください」、「気軽にやって下さい」などの言葉を通じて、表現される(Misumi & Peterson, 1987)。この行動によって、M型リーダーは過保護である母に近づいてくる。すなわち、M型リーダーは、Anna Freud (1952)の言う、欲求不満を喚起する過保護(frustrating protector)の母親のように、集団を「抱き」、あらゆる現実との関係(不満を生みそうな関係)を避けさせるのである³⁾。

言うまでもなく、このようなリーダーの下で機能している集団は、「快感原則」によって動かされているが、理想的に見えても、このリーダーは、集団の良い働きと有効性に不利な影響を与えないともいえない。すなわち、このリーダーの場合、集団は「依託的關係」⁴⁾(relation anaclitique)に退行することになるので、自我がまだ未発達である乳児のように、リーダーに完全に依存する。そうすることによって、集団は、未成熟および無器用で、リーダーの助けなしでは自分で何もできないかのように行動する。従って、集団は、Wilfred Bion (1968)の集団理論における「基本的仮定の依存性」(Basic Assumption Dependency)に基づく集団と同様に行動し、リーダーがあたかも全知全能であるかのように振舞う。すなわち、集団にとって、リーダーはその気になればいかなる状況にあってもあらゆる困難を解決し、集団のあらゆる欲求を満たしうる(良い)存在であるかのように認知されるので、集団は、リーダーから絶え間なく愛情や注目を要求する。しかしながら、リーダーは集団の要求に応えれば、応えるほど、集団が、土居健郎(1971)が言うように、甘えて、より気難しく、よりきびしく要求するようになる。仕事の状況において、この集団の限らない愛と安心感への要求、あるいは、Germaine Guex (1950)の言う感情的「貧食性」(“gloutonnerie” affective)は、絶え間ない労働者の労働条件の改善の要求に現れる。このような集団の行動は、リーダーを全能的に統制し、「空」にしたいという無意識的な欲望を隠蔽していると考えられるのである。

しかしながら、リーダーは常に集団の期待やリビドーの欲求を満たすことができないので、集団の失望や敵意を喚起し、結果的に「悪い」リーダーとして認識され、リーダーが(集団の)欲求や期待を満たすことを拒否するのは、「愛」の欠如の証拠として集団によって解釈されるのである。前述したように、集団とリーダーは「依託的」関係によって結ばれているので、集団は、遺棄されるのではないかと不安を感じる。従って、Guex (同上)による不安、攻撃性、安全への要求、無価値感などの遺棄神経病(névrose d'abandon)の症状が集団内に現れると考えられる。

このように、P型リーダーの場合と同様に、M型リーダーの場合にもリーダーに対する集団の態度は、アンヴィバレンスによって特徴づけられる。すなわち、M型リーダーの場合にも集団は、リーダーに対して、「良い」と「悪い」という正反対のイメージを抱くと

いうことである⁵⁾。前述したように、このリーダーに対するアンヴィバレンスは、集団がクライン派の「分割」、「投射」、「取り込み」という過程に頼ることに起因するのである。すなわち、集団は、遺棄不安を耐える、あるいは、コントロールするために、自我とリーダー（対象）を分割し、「良い」自我と「悪い」自我、それぞれをリーダーに投射する。その結果、「良い」リーダーは「理想化」され、「悪い」リーダーは恐ろしい、迫害的、また、欲求不満を喚起する存在として認知されるようになる。ここで、注目すべきものは、「分割」に由来する「良い」リーダーと「悪い」リーダーは、集団の無意識において、お互いに相対的自律性を得たものとして取扱われるということである。

このように、今までM型リーダーが集団に及ぼす影響についてのみ述べてきたが、次に、そのフィードバック、つまり、集団がM型リーダーに及ぼす影響も考慮に入れてみよう。ここで、前述の集団の感情的「貧食性」はこのリーダーによって自己愛的外傷（*blessure narcissique*）として受けられるということが仮説として考えられる。その原因は、リーダーが集団から愛情と安全への要求が繰り返し生じてくるのを、自分の指導力の欠如、あるいは、集団を満足させる能力の欠如の証拠として解釈することにある。さらに、集団の限らない要求は、この自己愛的外傷を活性化するので、リーダーによって、攻撃や迫害として体験されることになる。従って、リーダーが「迫害的」不安を感じ、集団に対して敵意を抱くようになるが、この敵意は、集団の意識的な期待やM型リーダーの「保護者の」母という地位にそぐわないので、「抑圧」され、その代わりに大仰な心配りが示される。すなわち、この心配り、心配りは本物ではなく、リーダーへの集団の依存性をより促進させ、集団を統制・支配したいというリーダーの無意識的な欲望を隠蔽しているのである。

このように、M型リーダーと集団の関係は、感情的な悪循環によって特徴づけられている。すなわち、リーダーが集団に対して心配りや気配りを示せば示すほど、集団は愛情をより多く要求し、また、集団が愛情を強く求めれば求めるほど、リーダーは攻撃性や迫害を感じ、「抑圧」された敵意を隠蔽している大仰な配慮⁶⁾を集団に対して示すようになる。

結論として、集団を中心とみなしたり、大仰に保護したりすることによってM型リーダーは、集団の現実との発展的な関係を達成するための能力を（「妄想性態勢」において「分割」と「取り込み」メカニズムに頼る時の乳児のように）弱めるといえる。

さて次に、PM型リーダーシップの特徴は何であろうか、リーダーと集団との関係においてどのような心理的メカニズムが活用されているのか、なぜPM型リーダーシップは客観的においても認知的基準変数においても一番効果的であるのか、というような疑問に答えてみよう。

3. PM型リーダーシップあるいは欲動の均衡

三隅（1985）によれば、PM型リーダーシップは、P型とM型の単なる加算効果を指すのではなく、むしろそれは、これらの二つのリーダーシップの相乗効果を指すのである。PM型の優れた有効性は、このP型とM型の相乗効果にある。従って、三隅が述べてきたように、P行動は、集団を有効に機能させるために必要であるにもかかわらず、M行動を伴わない場合には、圧力の源として部下達によって認識されるのである。この圧力とその結果である心理的抵抗を減少させるためには、リーダーはM行動を発揮する必要がある。なぜならば、M行動はP行動にとって「触媒効果」をもっているからである。要するに、実証的にも確認されてきた（Misumi, 1985）ように、リーダーシップが有効になるためには、パフォーマンスとメンテナンス行動を同時に重視しなければならないのである。

精神分析論の観点から見れば、PM型の有効性の問題に関して、P型とM型リーダーシップの下で機能している集団は、前述したように、「妄想性態勢」に「退行」し、そして、これら二つのリーダーシップスタイルを特徴づける「迫害性不安」を乗り越えるために、「分割」、「投射」、「取り込み」というメカニズムに頼るようになる。そうすることによって、集団はエネルギーの大部分を失い、効果的に機能することができなくなる。すなわち、P型とM型の場合には、集団は「悪い」リーダーと「良い」リーダーというリーダーの二つのイメージを分断することにエネルギーを備給しなければならない。さもなければ、集団は、敵が集団外に（「悪い」リーダー内に）あるというよりも、集団メンバーの一人一人の内部にあるという恐ろしい現実と直面しなければならない。

このように、集団が発展し、強力なものとなり、効果的に機能することができるようになるためには、ちょうど乳児が「抑鬱性態勢」⁷⁾(depressive position)においてリビドー的对象(母親)を全体として知覚すると同様、「良い」リーダーも「悪い」リーダーも同一人物(全体対象)であることを認知しなければならない。すなわち、リーダーの良性と悪性が、集団自体の自我の「分割」と「分割」された自我(の部分)の「投射」の結果に過ぎないということを認知しなければならない。さもなければ、上に述べたように、集団は、不安に対応するために、エネルギーを「分割」などの躁性の防衛に浪費してしまうことになるのである。

リーダーをこのように認知することは、集団がPM型リーダーシップの下で機能している時のみ可能である。なぜならば、PM型リーダーシップは、パフォーマンス機能とメンテナンス機能を同時に強調することによって、集団をこの事実(リーダーの二つの側面)の認識へと向かわせるからである。従って、PM型リーダーシップの場合には(P型リーダーシップとM型リーダーシップの場合と違って)、集団は、「抑鬱性態勢」において対象(母親)を認知する乳児と同様に、リーダーを「全体対象」として認知ようになる。すなわち、集団は良性と悪性を「分割」せず、同一のリーダーの二つの補足的特性としてそれらを認知するのである。同時に、集団の幼想対象(内部)としてのリーダーと実際(外部)のリーダーの距たりが、他のリーダーシップの場合よりも縮まってくる。さらに、PM型リーダーは「全体対象」として知覚され、また集団の攻撃性とリドビエ的欲動は同一のリーダーを目指して合一するので、集団の(リーダーに対する)態度は、感情的「両価性」(愛と憎しみ)によって特徴づけられる。これは、PM型リーダーが、作業を行なうように指示することによって、集団に「現実原則」を強いる(P機能)ため、集団から嫌われ、「悪い」対象として認知され、また同時に、PM型リーダーは「快感原則」にも動かされ、集団を「愛」する(M機能)ため、「良い」対象としても知覚されるからである。このように、PM型リーダーシップは、集団の攻撃性とリドビエ的欲動を同時に満足させるので、比喩的に言えば、集団にとって、PM型リーダーは、「エロス」と「タナトス」によって支配されている王国のようなものであろう。

なお、あらゆるリーダーシップは、多かれ少なかれフラストレーションとその結果としての攻撃を引き起こすが、PM型リーダーシップもその例外ではない。しかしながら、PM型リーダーの下で集団によって体験される不安は、(P型リーダーとM型リーダーの場合と違って)迫害的なものではなく、抑鬱性をもったものである。すなわち、「抑鬱性態勢」にある乳児の心的生活を特徴づける不安と同様に、ここでの集団の不安は、内部のあるいは外部の「全体対象」としてのリーダーの喪失と関わり、その動因は集団の攻撃欲動(サディズム)にある。これらの集団の攻撃欲動は、P型あるいはM型リーダーシップの

場合ほど強くないとしても、リビドー的欲動と共存し、同一のリーダーを目指して合一している。集団の「幼想世界」においては、この攻撃欲動が存在するからこそ、リーダーを破壊し、これを失いはすまいかという不安が生まれるのである。このような不安を有効的に克服するために、集団は、「抑鬱性態勢」にある乳児のように、「攻撃性の制止」や「修復作用」という肯定的な防衛メカニズムに頼る。リーダーに対する集団の攻撃的欲動は、「目標の制止」(J. Laplanche et J. B. Pontalis, 1977 参照)が生じることによって、集団の活動(例えば、仕事)に昇華されることになる。このような観点から見れば、PM型リーダーシップにおける高度のパフォーマンスは、この「修復作用」メカニズムの結果として解釈される。すなわち、前述した「抑鬱性態勢」にある乳児のように、集団は、高度に生産することによって、自分の攻撃的幼想性がリーダーに否定的影響を及ぼしたのではないかと考え、それを「修復」あるいは「補償」しようとするかのように振舞うのである。

さらに、PM型リーダーは、前述したように、作業を進めるために集団を現実に対決させ(P行動)、それに「現実原則」を強制し、集団を守り(M行動)、そのリビドー的欲求を満足させ、「快感原則」を促進することによって、集団にとって欲動の「均衡」もたらずのものであろう。PM型リーダーシップの優れた有効性(表1参照)は、この欲動の「均衡」の結果と考えられるだろう。

このように、フロイトや三隅の研究の結果によって示唆されるように、有効なリーダーになるためにリーダーは、部下を支配する(P行動)だけでなく、彼らを「愛」したり、守ったりする(M行動)こともしなければならない。次に考察するのは、リーダーが、これらの二つのリーダーシップ機能を量的・質的に果たすことができない時に、集団にどういふ影響を及ぼすのかという問題である。

4. pm型リーダーシップあるいは集団のリビドー的構成の崩壊

PM論において、このようなリーダーを代表しているのはpm型リーダーである。すなわち、pm型として分類されるリーダーは、パフォーマンスもメンテナンスも比較的重視しないリーダーである。さらに、有効性に関しては、このリーダーシップは、表1に示されている通り、一番低いタイプである。しかし、なぜpm型リーダーシップの効果性はこのように低いのであろうか。

あらゆるリーダーは前述した二つの基本的な機能に基づいて定義されるので、pm型リーダーは、集団によって心理的に「不在」として認識されると考えられる。このリーダーの「不在性」は、集団のリビドー的構成の弛緩と崩壊へと、また集団のメンバー間及び集団とリーダー間のリビドー的結合の消失へと導き、その結果、集合的パニックが生じるのである。リーダーの消失の影響に関して、Freud(1927)は「集団心理学と自我の分析」の中で次のように述べている。

「なんらかの意味で指導者を失うことや、指導者に疑惑を抱くことは……恐慌を爆発させるのだ。指導者との結合がなくなると、(普通は)集団の個人同士の結合もまた失われる。集団はちょうどボロニヤの小壘のように、先が失われると砕けてしまうのである。」⁸⁾

この集合的パニックは、現実的な危険と必ずしも関係はないので、「神経症的不安」に類似し、リビドー的な結合の崩壊の結果なのである。さらに、不安やパニックに直面して

いる集団は、リーダーに見捨てられ、危険の前に晒されているように感じるので、危険を誇張する傾向がある。従って、普通にリーダーに備給されているはずのリビドーと攻撃性が、集団自身に再備給されることになる。この場合、リーダーは、集団に無視され、そして「だれもが他人のことをかまわずに自分のことだけを心配する」（同上）。その結果、集団は敵対する小集団あるいは分派に分裂したり、崩壊したりすることになる⁹⁾。例えば、日本の元総理大臣田中角栄の党派の崩壊とその結果としての竹下登の「創政会」の創設や党派間の争いは、リーダーが心理的不在として体験されるとき的好例である。

なお、pm 型リーダーの場合に、PM型あるいはP型リーダーシップ条件において「目標の制止」が行われ、「昇華」されるはずである集団の攻撃的欲動は、集団の内部にあり、内面から集団を脅かしている。この攻撃的欲動の存在から生じるパニックや不安を処理するために、集団は、ここでもクラインの「分割」や「投射」や「取り込み」という心理的過程に頼り、「良い」集団と「悪い」集団とに分割されることになる。「良い」集団は、際限のない直接的な満足を与えられる者として知覚されるので、「理想化」され、取り込まれる。なぜならば、それを取り込むことによって、成員は不安から守られる（安心保障）からである。「悪い」集団は、恐れるべき迫害者として認識され、それを取り込むことは集団が内部的な破壊の危険を冒すことになるので、外部へ「投射」されることになる。このように、pm 型リーダーの下で機能する集団は、この「迫害性」を持った不安との戦いにおいて自分のエネルギーを備給してしまうので、発展したり、協同的に活動したりすることが相対的にできなくなる。実験室における pm 型リーダーシップの高度の効果性（Misumi, 1985）は、例外に過ぎないと言えよう。すなわち、実験室において、被験者は、比較的に不明確な作業に直面し、一人でいかなるリーダーの助けもなく、それを行うように指示されるので、被験者はこの「非指示性」の状況に対する不満や作業を遂行するための「沈黙の威圧」（三隅, 1984）を感じるのであろう。三隅によれば、この威圧は、短期的にP型リーダーシップを効果的にする「P圧力」と類似している。従って、実験室における pm 型リーダーシップの有効性は、pm 型リーダーシップそのものによるというよりも、pm 型の実験状況がP型リーダーシップの「代理」（substitute）（Kerr & Jermier, 1978）として知覚されることによるものであろう。ただし、このような解釈は仮説に過ぎず、今後、それをさらに吟味する必要がある。

結 論

本稿では、乳児の初期の心生活を特徴づけるフロイト・クライン派の「分割」、「投射」と「取り込み」という心的な過程を応用しながら、PM論のそれぞれのリーダーシップ類型における集団とリーダーの関係の精神分析的なアプローチを試みた。Klein (1959b)によれば、不安に直面する時（例えば、リーダーシップ状況の場合）、「普通」の大人も、不安に対する防衛として初期の行動パターンに退行し、これらの過程に頼るようになる。さらに、Bion (1968)も、集団の内部における主な感情的な動因はこれらの過程を通じて生じるので、これらの心的過程を考慮に入れずに、集団現象の研究が発達するのは難しいというだけでなく、不可能に近いと述べている。

本稿の主な結論は以下の通りである。

1) P型あるいはM型リーダーシップの下で機能する集団は、「妄想性態勢」にいる時の乳児のように振舞う。すなわち、これらの二つのリーダーシップ類型を連想する「迫害性」不安を乗り越えるために、集団は、乳児の初期の心的な防衛過程に頼るのである。そ

の結果、集団は、自我と対象（リーダー）を「分割」し、「良い」リーダーの「取り込み」と「理想化」をすると同時に、「投射」メカニズムによって、迫害的な対象として知覚される「悪い」リーダーを外部に投射することになる。このように、P型またはM型リーダーシップの場合、集団はリーダーを、「全体対象」（良いと悪い）よりも、「部分対象」（良いあるいは悪い）として知覚するのである。従って、「妄想性態勢」にいる乳児のように、集団は、これらの心的防衛過程に頼るようになればなる程、現実との発達の関係を達成することができなくなる。すなわち、集団は自分のエネルギーの大部分をこれらの過程に備給してしまうので、相対的に、発達し、また協同的に機能することができなくなるということである。

2) PM型リーダーは、M機能とP機能を強調するので、同時に「良い」リーダーと「悪い」リーダーになれる「全体的対象」として集団に認知される。すなわち、一方で、集団に作業を強い、その作業にエネルギーの大部分を「昇華」することを強要するため、つまり、「現実原則」を強いる（P機能）ために、PM型リーダーは「悪い」リーダーとして認識される。他方、PM型リーダーは、肯定的に集団のリビドーの要求に応じることによって、引き起こした不満を補うために「快感原則」も集団の内部に許す（M機能）。従って、「良い」リーダーとしても知覚されるのである。このようなリーダーに対する「両価性」は、集団のリビドー的欲動と攻撃的欲動が共存し、同一のリーダーに備給されているということと説明できよう。さらに、このようなリーダーに対する集団の態度は、「抑鬱性態勢」における乳児の対象（母親）に対するものと類似するので、この心的発達の段階における乳児のように、集団も「抑鬱性不安」を体験するのである。この不安の原因は、集団の（リビドー的欲動と共存している）攻撃的欲動のため、リーダーを破壊しこれを失いはすまいかという集団の幼想的危険にあると考えられる。その結果、集団は、乳児のように、「攻撃の制止」、「修復作用」という建設的な防衛メカニズムに頼り、自分の破壊の幼想がリーダーに及ぼした影響を「補う」、あるいは、「直そう」とするように振舞うと考えられる。PM型リーダーの下で働いている集団の高度のパフォーマンス（表1参照）は、これらの二つのメカニズムの働きの結果として解釈できよう。

3) pm型リーダーシップを発揮するリーダーは、相対的にパフォーマンスもメンテナンスも重視しないために、集団（部下）によって心理的に「不在」として認識されるのである。従って、このようなリーダーの認識は、集団のリビドー的構成の崩壊、集団とリーダー間のリビドー的な結合、および、集合的パニックに導くことになる。その結果、集団は「分割」などの躁性の防衛に頼り、幻想性にエネルギーが奪われてしまうのである。

結論として、PM型リーダーシップは一番効果的で、pm型は一番効果的でないという結果（三隅、1972、1978、1985、1986）を考慮に入れれば、有効であるためには、あらゆるリーダーはメンテナンス（M）とパフォーマンス（P）を同時に重視しなければならない。つまり、Freud（1927）が論じたように、リーダーはより大きな力とリビドーの自由を示さなければならない。あるいは、「qui bene amat bene castigat」（よく愛する者は、よく罰する）という中世のラテン語の諺が示唆するように、リーダーは部下にとって、同時に「愛」したり、「叱」ったりする者でなければならないということである。

本稿においては、主にPMリーダーシップのそれぞれの類型が及ぼす影響について論じてきたが、逆に集団がリーダーに及ぼす影響も考察する必要がある。言うまでもなく、このような方向に向かって、いくらかの試みが行われて来たが、まだ萌芽的な段階に留まっているといえよう。

註

- 1) 小此木啓吾訳 S・フロイト「フロイト著作集 6」, 人文書院, 1969, p.240.
- 2) 妄想性態勢 (paranoid position) はメラニークラインによって用いられた概念であり, 乳児の初期の生後四ヶ月間の対象との関係の様式に相応するが, 大人も (特に妄想状態と分割病状態の場合) これらを体験することがある。妄想性態勢の特徴としては, 攻撃欲動は, リビドー的欲動と併存し, とりわけ強力である。対象は (主に母親の乳房) 部分対象として扱われ, 「良い」対象と「悪い」対象という二つに「分割」されている。妄想性態勢において利用される防衛メカニズムは, 「取り込み」と「投射」である。この時に直面される不安は, 迫害性を持っている。その原因は, 「悪い」対象に破壊されると言う幻想的恐れにある (Laplanche et Pontalis, 1971 参照)。
- 3) このような母親の行動が母子関係において及ぼす影響は, Spitz (1957) によって記述されている。
- 4) フロイトによれば, この「依託的關係」は乳児と母親 (あるいは母親の代理) との完全な依存状態を示すものである。
- 5) このようなリーダーの分割によって, 実験室で見出されたM型リーダーシップの相異なる二つの行動 (現状保守M, 期待支持M, 小野寺・三隅, 1986) を説明することができよう。
- 6) このような過度の世話や愛情と攻撃性に関しては, Spitz (1974) が食糞の子供とその母の関係において記述している。
- 7) ミラニークラインによれば, 「抑鬱性態勢」 (depressive position) は, 妄想性態勢に続く対象との関係の様式に相応するものである。このような態勢は生まれてから四ヶ月目から現れ, 第一年目までだんだん克服されて行くが, なお大人もこのような対象との関係の様式に退行することがある。これの特徴としては, 乳児は初めて対象 (母親) を全体対象として知覚することができるようになる。さらに, 対象の分割が和らげられ, リビドー的欲動と攻撃的欲動とが同一の対象に向かうようになる。この心的な発達段階において乳児が直面する不安は抑鬱性を持っている。その原因は, 主体のサディズムによって, 対象を破壊し, これを失いはすまいかと言う幻想的な恐れにある。この不安と戦うために, 様々な防衛の様式 (例えば, 「修復作用」や「攻撃の制止」) が利用されるのである (Laplanche et Pontalis, 1971 参照)。
- 8) 小此木啓吾訳 S・フロイト「フロイト著作集 6」, 人文書院, 1969, p.217.
- 9) このような集団の崩壊は米谷ら (1988) のPMリーダーシップ妥当性に関する比較的・実証的研究によって確証された。

引用文献

- Bion, W. R. (1968) *Experiences in groups*. London : Tavistock Publications.
- Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.) (1968) *Group dynamics—research and theory* (3d Ed.) New York : Harper and Row.
- De Board, R. (1978) *The psychoanalysis of organizations*. Tavistock Publications.
- 土居健郎 (1971) 甘えの構造. 弘文堂.
- Freud, A. (1952) *The role of bodily illness in Mental Life of Children*. The Psychoanalytic Study of the Child, VIII. New York : International University Press.
- Freud, S. (1927) *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. International Psychoanalytic Press.

- Freud, S. (1974) *Introductory lectures on psychoanalysis*. Harmondsworth : Penguin Books.
- Freud, S. (1955) *Totem and Taboo and Moses and Monotheism*. New York : Random.
- Guex, G. (1950) *La névrose d'abandon*. Paris : P. U. F.
- Hafsi, M. (1988) A psychoanalytic Approach to Performance-Maintenance (PM) Leadership Theory. *Psychologia*, 31, 72-83.
- Hill, M. A. (1984) *The Law of the Father : Leadership and Symbolic Authority in Psychoanalysis*. In *Leadership : Multidisciplinary Perspectives*, B. Kellerman (Ed.), Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978) Substitutes for leadership : Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Klein, M. (1959a) *La psychanalyse des enfants*. P. U. F.
- Klein, M. (1959b) *Our Adult World and its Roots in Infancy*. In *Envy and Gratitude (and other works 1946-1963)*. Published by VIRAGO PRESS Ltd, London 1988.
- Klein, M. (1946) Notes on Some Schizoid Mechanisms. *International Journal, of Psychoanalysis*, 27, 99-110.
- Laplanche, J. & Pontalis, J.B. (1971) *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris : P. U. F.
- 米谷 淳・Peterson, M. F.・三隅二不二 (1988) 2つの米国組織体におけるリーダーシップ PM行動とその妥当性に関する実証的研究, 福岡教育大学, 日本グループ・ダイナミックス学会第36回大会発表論文集, 41-42.
- Mendel, G. (1972) *La révolte contre le père*. Paris : Payot.
- 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学, 有斐閣.
- 三隅二不二 (1985) リーダーシップの科学 - 指導力の科学的診断法 - 講講社.
- Misumi, J. (1985) *The Behavioral Science of Leadership : An Interdisciplinary Japanese Research Program*. M. F. Peterson, ed. Ann Arbor, The University of Michigan Press.
- Misumi, J. & Peterson, M. F. (1987) Developing a Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership. *Bulletin of the Faculty of Human Sciences, Osaka University*, Vol. 13, 135-170.
- 小野寺孝義・三隅二不二 (1986) リーダーシップPM論におけるM2因子仮説に関する実験的研究, 実験社会心理学研究, 26, 1, 77-87.
- Spitz, R.A. (1974) *De la naissance à la parole : La première année de la vie*. Paris : P. U. F.
- Spitz, R.A. (1957) *Le non et le oui : La genèse de la communication humaine*. Paris : P. U. F.
- 山田淑子 (1986) リーダーシップにおけるP型行動とM型行動との交互効果に関する研究-打叩回数と標的検出率を中心として-, 心理学研究, 57, 4, 193-199.

付 記

1. 本稿の作成にあたり, 様々な形でご協力下さった奈良大学三隅二不二教授, 田中良講師, 甲南女子大学坂井由花氏に深く感謝致します。

2. 本稿は, *psychologia* (Vol. 31, No. 2, 1988, 72-83) に掲載されたものを再検討し, 発展させたものである。

Résumé

Un Regard Psychanalytique sur la Théorie de Leadership de PM

Basée sur deux fonctions de base du groupe (Maintenance, Performance), la Théorie de Leadership de PM propose une quadritypologie du leadership : le type-P, le type-M, le type-PM et le type-pm. Nous avons tenté dans cet article d'examiner la relation du groupe au leader dans le cas de chacun de ces types de leadership, faisant référence aux processus Freudo-kleinien de "clivage", "introjection" et "projection". Nous avons essayé de 1) décrire comment le groupe fonctionnant sous un leadership de type-P et type-M a recours, comme un enfant à la "position paranoïde", à ces mécanismes pour surmonter l'angoisse persécutive associée à ces deux types de leadership et conséquemment perd une grande partie de son énergie ; 2) expliquer comment dans le cas du leadership de type-PM le groupe (comme un enfant à la "position dépressive") est le plus effectif lorsqu'il fait recours à des mécanismes plus constructifs de "réparation" et d'"inhibition de l'agressivité" et surmonte ainsi l'angoisse dépressive ; 3) décrire les effets négatifs qu'à le leadership de type-pm sur la structure libidinale et, par conséquent, sur la performance du groupe, basés sur les résultats des recherches sur le terrain faites par Misumi et ses collègues.