



## 吉田 道雄 ■影響力の源

熊本大学  
シニア教授

# リーダーの影響力の源

一般的に部下たちは上役の言うことを聞くなど、その影響力を受け入れる。それはどうしてだろうか。換言すれば、「影響力の源」

は何かということである。これについては、フレンチとレイブンの提唱したものがある。彼らによると、まずは「強制力」と「報酬力」があげられる。とにかくリーダーの言うことを聞かないと罰される。その代わりうまくやればいいこともある。もちろん「罰」と言ってもさまざまである。直接的に鉄拳制裁を加えるのも含まれるが、それは体罰そのものである。特定の個人だけに重い仕事を集中させて、結果として辞めざるを得ないようにする。こうなると、職場におけるいじめである。もちろん、「強制力」のすべてが否定されるわけではない。リーダーにとって、「叱るべきときはきちんと叱る」ことも重要な役割である。その際、「規則」等を根拠にペナルティを与えるのは当然のことである。「報酬力」も、「昇進をちらつかせる」といった低レベルのものだけではない。また「経済的利益」に繋がるものだけでもない。いい仕事をしたとき、上司として評価するのは心理的な報酬である。人間はほめられると嬉しいが、とりわけ上司からのそれは仕事の意欲をさらに高める。ただ、それを単なる「道具」として使うようではスマートとはいえない。

フレンチとレイブンは、「強制力」「報酬力」に加えて、「正当力」をあげている。上司が部下たちに指示や命令を出すのは、「そのように決まっている当然のこと」だからである。こうした「権限」をもって管理者は部下たちを動かし、組織の目標を達成しようとする。

さらに「専門力」と「憧憬力」も「影響力の源」とされている。前者は、管理者が専門的な知識と技量を持っているから、部下がその指示や命令にしたがうというわけだ。後者の「憧憬力」は、「準拠勢力」と訳されている。「準拠」とは、それを自分の考え方や行動の基準にするといった意味である。私はその内容から「憧憬力」と呼ぶことにしている。つまりは「あんな人になり

たいなあ」という気持ちである。ものごとを判断したり行動したりするとき、自分の基準として、いつも模範にする。そんな人が持っている「力」である。

さて、これでリーダーが部下に影響を与える根源になる5つの「力」がそろったことになる。このすべてにおいて管理者が部下たちよりも優れていれば、大きな影響を与えることができるはずである。

ところで、この5つの力は、その性質から大きく2つに分けることができる。「強制力」「報酬力」「正当力」と、その後の「専門力」「憧憬力」の間には違いがあるのだ。はじめの3つは、多かれ少なかれ、地位に備わっている。それが「権限」として明記されているかどうかは別にして、管理者がその力を行使することは当然とされている。もちろん、それを使う状況や強度に個人差はある。しかし、この3つの「力」は最初から地位に付随しているのだから、その立場に就いたときに自動的に与えられているのである。管理者はそれらを適切に(?)使いながらリーダーシップを発揮していくことになる。

## ■専門力のポイント

しかし、それだけで部下たちは喜んでついてくるだろうか。真の影響力を発揮するには、「与えられた力」だけで満足しているわけにはいかないはずだ。そこで登場するのが「専門力」であり、「憧憬力」なのである。「専門力」が高ければそれを部下たちが尊敬するから、「憧憬力」も高まるという一面がある。ともあれ、こうした「力」は地位に就いたからといって自動的に与えられるものではない。もちろん、一定の「専門力」を持っていることが証明されたから、管理職になったのではあるが。しかし、そこで「専門力」を磨くことをやめれば、「憧憬力」など期待すべくもない。「あの人は、今の地位に就くまではがんばっていたが、その後は力を抜いた」。そんな評価を受けるような管理者を部下たちは尊敬しないし、むしろ距離を置きはじめるに違いない。

ところで、「専門力」は、すべての面で部下たちを上回っている必要はない。それは部下たちが「期待している専門力」なのである。校長が若い教師よりもPCを使いこなす専門力に優れていなくても問題は起きない。校長に求められる専門力とは、「うちの学校ではPC活用ですごい教師がいる。その力を出させるには、すぐにでも新しいPCを購入する予算を何とかしてほしい…。」こうした働きかけを教育委員会などと交渉する。それこそが校長の「情報教育」に期待される「専門力」なのである。