

自然界におけるリーダーとリーダーシップ

自然界においてヒトのリーダーシップはどのような同質性と特異性があるのだろうか。動物の社会行動を専門に研究されている長谷川寿一先生に伺った。

長谷川寿一 氏

東京大学大学院総合文化研究科

広域科学専攻 生命環境科学系 認知行動科学大講座 教授

ヒトのリーダーの大事な役割は、メンバーがどのような役割に長けているかを見抜くことです。

自然界で観察されるふたつのタイプ

—— 自然界におけるリーダーシップはどのような現象であり、リーダーとはどのような存在でしょうか。

長谷川 リーダーシップは、集団の中で個体間の相互作用があることが前提になります。自然界にはふたつあって、ひとつは完全に遺伝ベースで運営されているような社会、社会性昆虫の社会です。女王がフェロモンを出して、他の個体をコントロールする。だが、これは人間的な意味でのリーダーシップとは違います。もうひとつは遺伝ベースではない相互作用が観察される社会です。リーダー的なものが存在するのは哺乳類ですが、なかでも霊長類は集団を作り、群れの中に順位性があり、複雑な相互作用があり、集団全体の意思決定に非常に強い影響力を及ぼす個体が存在します。たとえばゴリラにはシルバーバックという強いオスがいて、よそ者がくると威嚇するなど、非常に明確な形で集団の責任者であることが見て取れます。

サルもまた政治をする

長谷川 生物界でヒトにいちばん近い動物は

チンパンジーです。霊長類のヒトとチンパンジーだけが、オス同士で派閥というか集団を作り、その集団を守るということをします。集団が敵対し、殺しあうところまで似ていて、チンパンジーの同種の殺し合いの頻度は、人間の狩猟採集時代の違う集団同士の戦争の頻度とそう変わりがないと言われています。仲間うちで結束し、毛繕いしたり、食べものを分け合うなど強い絆で結ばれているのですが、人間社会の原形がそこにあって、仲間内でオス同士、駆け引きや足の引っ張りあい、ライバルの蹴落としまでしている。そう、きわめて政治的、サルも政治をするのです。人類社会の歴史でみると政治をするのはたいていオス、男性でした。近代になって女性が政治に参加するようになりますが、オスが政治をするルーツはチンパンジーとの共通先祖の社会まで遡るわけで、根深いものがあります。

ヒトにあってサルにないもの

—— チンパンジーのリーダーとヒトのリーダーの違いはどこにありますか。

長谷川 ヒトにあってチンパンジーのリーダー（「 α オス」と言う）にないもののひとつが教育、理念をもって影響力を及ぼそうとする

行為です。積極的に影響を与えようとしても、相手が何を考えているかわからないと介入できないわけで、そこがチンパンジーは非常に苦手。αオスのすることを下の世代が見て、それを身につけるといことはある。ただこれは、いわゆる「親の背中を見て子は育つ」というもので、積極的に働きかけて学習を促すというものではありません。

—— たしかに私たちは会社の理念を伝えたり、経営戦略を語ったりしますが、必ずしも成功しているとは言えません。

長谷川 なるほど(笑)。時にはチンパンジーのように、年長者の背中を見ながら覚えていくほうがベターかもしれないわけですね。

—— 近代になって女性が社会に進出し、管理職にも就くようになりましたが、なかなか数が増えないのはなぜでしょう。

長谷川 食べものである果実が森の中にあり、個人主義的に行動するチンパンジーのメスと比べて、狩猟採集生活で生活をともにするヒトの女性は互いに助け合い、支えあいます。誰かがたくさん木の実を採集してきたら、分け合うのが基本ですし、子育ても皆で協力しあう。ただ、長い間、等しくつましい生活だったので、女性は自分だけ突出して支配する素地というか、進化的基盤がありません。それに比べて男性は集団の中に階層社会を作り、自己主張したり、ひけらかしあったりしてきた。集団間でもよく争う。進化的基盤だけが理由ではないと思いますが、目立ちたがることにかけては、男性のほうが、年季が入っているのです。

ヒトにとって心地よい組織とは

—— 今の会社組織はピラミッドが基本ですが、本来、ヒトにとって心地よい組織とはどのような組織でしょうか。



はせがわ・としかず氏プロフィール

1976年東京大学文学部心理学専修課程卒業。78年同大学大学院人文科学研究科心理学専攻修士課程修了。国際協力事業団派遣専門家、タンザニア連合共和国天然資源省野生動物調査官、東京大学教養学部助教等を経て、現職。文学博士。[役職]21世紀COEプログラム「心とことば—進化認知科学的展開」拠点リーダー、日本学術会議会員、東京大学出版会理事長ほか。

長谷川 お互いにやっていることを尊重しあい、なおかつ補いあいながら生きていける組織、誰が何をやっているのかよくわかっている、コミュニティライクな組織です。我々は何十万年もの間、狩猟採集生活をしてきました。その社会はピラミッド型ではなかった。ピラミッド型は農耕と牧畜が始まってからのことであり、ここ1万年のことです。組織のサイズも大事です。イギリスの進化人類学者、ロビン・ダンバーは、人間にとって自然な社会は150人ぐらいの規模の社会だと言っています。その規模なら、誰が何をやっているのかわかる。人間には得意不得意があります。ヒトのリーダーの大事な役割は、メンバーがどのような役割に長けているかを見抜くことです。見抜いて互いに補い合う、それを許容しながら、多様性を生かして共同体的な社会を作っていく。それが動物界全体を見渡したときの人間社会の特質であり、良さではないでしょうか。

—— ありがとうございます。

聞き手/入江崇介(組織行動研究所主任研究員)