

リーダーシップ研究の変遷

— シェアド・リーダーシップの視点から —

一 宮 剛
原 口 恭 彦

1. 序論

近年、AIに代表される高度な情報処理技術が進化を続け、組織の設備や機器といったハード面の自動化が進んでいる。また、これまで日本の多くの組織では、職員を一括で採用し、長期雇用していたが、現在は、世界中の様々な人材が日本の組織で働いている。つまり、組織はソフト面では多様化しつつある。さらに、頻発する自然災害、感染症の拡大といった新たな課題にも組織は迅速、的確に対応することが不可欠となっている。このような状況において、これからの日本の組織にはどのようなリーダーシップが求められるのであろうか。

まず、実践的側面からは、平時における新技術の導入や人材の多様化への対応、有事における危機管理対応には、公式に任命されたリーダー（以下、公式リーダーとする）による垂直的なリーダーシップが不可欠であるといえよう。しかしながら、大きな組織になればなるほど、公式リーダーが全ての業務を把握することが困難となるため、一定程度、リーダーの業務を部下であるフォロワーに任せることが考えられる。事実、Arnold, Arad, Rhoades and Drasgow（2000）は、世界的な経済競争激化に対応し、組織の柔軟性や効率性を向上させるため、多くの企業が組織構造をそれまでの階層的な管理（マネジメント）から、半自律または自己管理チームに切り替えていると指摘している。

次に、理論的側面から、これまでのリーダーシップ研究を概観すると、当初はリーダーの資質、その後、リーダーの特徴的な行動スタイルといったリーダー中心の研究が行われた¹⁾。また、状況により有効なリーダーシップは異なるといったコンティンジェンシー理論、リーダーとフォロワーの関係、リーダーがフォロワーに意識変革を促す変革型リーダーシップなど様々な視点から研究が行われてきた。しかしながら、金井（1991）は、リーダーシップは、ミクロ組織論で最も数多くの研究が蓄積されてきた領域の一つであるが、既存の支配的な理論的枠組の中からは新たな進歩がみられなくなった領域でもあると指摘している。さらに、金井（1991）は、他の研究者の間でも既存のリーダーシップ研究への批判はあるが、このような現状批判とともに新たな突破口の探求が始まりつつあると指摘している。

この新たな探求に関連して、Pearce and Conger（2003）は、組織内の機能横断型チーム

には、公式リーダーはいるもののチームメンバーは通常同僚として扱われ、他のメンバーより知識面で劣るリーダーは、チームメンバーの専門知識に深く依存していると指摘している。このようなフォロワーのリーダーシップへの関与について、シェアド・リーダーシップ (Shared leadership) という見方があり、この研究は研究者や実務家の関心を集め、企業経営や教育上のリーダーシップを中心に着実に増加している (Day, Gronn, & Salas, 2004)²⁾。このシェアド・リーダーシップについて、Pearce and Conger (2003) は、「グループまたは組織の目標、あるいはその両方の達成を互いに導くことを目的とするグループ内の個人間の動的で相互作用的影響プロセス (p.1)」と定義している。さらに、Pearce and Conger (2003) は「リーダーシップは、上司の役割を担う単一の個人に集中するのではなく、一連の個人間で広く分散される (p.1)」とも述べている。

本稿においては、これまでのリーダーシップ研究の中で前提とされていた公式リーダーによるリーダーシップとは異なった捉え方をするシェアド・リーダーシップの視点に着目することにより、新たな視座から先行研究を検討する。前述のとおり、シェアド・リーダーシップはリーダーシップ研究の中では新しい概念であるが、その基礎は、それまでの研究の中に存在している (Pearce & Conger, 2003)。そこで、先行研究とシェアド・リーダーシップの共通点を探るとともに、先行研究の理論的な矛盾を指摘することにより、その有効性を検討し、将来の研究課題を提示することを目的とする。

なお、Day and Antonakis (2012) がそれまでの先行研究を時系列および研究の発展という2次元から九つに分類しているため、この分類を参考に、リーダーの資質、リーダーの行動スタイル、コンティンジェンシー理論、リーダーとフォロワーの関係、変革型・カリスマ型リーダーシップの五つの主要研究について検討した³⁾。

2. リーダーシップの主要先行研究の検討

2.1 リーダーの資質

Goffee and Jones (2000) は、人間はプラトンの時代からリーダーシップ⁴⁾ について考え、その後、多くの変遷を経て、1920年代から最初の本格的な研究、すなわちリーダーの資質理論に関する研究が始まったと指摘している。そこで、まず、資質理論について述べ、次に、シェアド・リーダーシップの視点に関連した研究について述べる。

(1) 資質理論

Stogdill (1948) は、リーダーシップを発揮できる人物の資質に着目し、年齢、身長、知性、学位などリーダーの資質に関連する多くの先行研究を調査した結果、リーダーシップと関連する因子は、能力、成果、責任、参加、地位といったカテゴリーのもとに分類されるこ

とを明らかにしている。また、Stogdill (1948) は、人はその資質の組み合わせによりリーダーになるのではなく、リーダーの個人特性パターンが、フォロワーの特性、行動および目標と何らかの関連をもち、リーダーシップは、常に変動する変数（特に状況特性）の相互作用の観点から捉えなければならないことも指摘している。さらに、同様の資質研究の調査を行った Bird (1940)、軍人の資質研究の調査を行った Jenkins (1947)、Stogdill (1948) の結果は、①資質の観点からリーダーを選別する試みは失敗し、②多数の資質がリーダーとフォロワーを区別し、③リーダーに要求される資質は状況により異なり、④資質アプローチは、リーダーとそのグループ（フォロワー）との相互作用を無視していることを示していると Stogdill (1974) は指摘している。

これらの結果から、リーダーシップはリーダーの資質によるものではなく、その状況により異なり、その状況にはフォロワーの要素が含まれることが示された点は重要な発見であると考えられる。

(2) シェアド・リーダーシップの視点

資質理論がリーダーシップを発揮する人物、すなわちリーダーに着目したのに対して、シェアド・リーダーシップはリーダーだけではなく、フォロワーにも着目している。このシェアド・リーダーシップの概念や研究に関連して、Pearce and Sims (2002) は、シェアド・リーダーシップをチーム内で分散した影響と捉え、公式リーダーによる垂直型リーダーシップと比較した調査を自動車工場のチームに対して行っている。その結果、垂直型リーダーシップよりもシェアド・リーダーシップが、チームの効果 (team effectiveness) に対してより説明力が高いことが明らかとなった (Pearce & Sims, 2002)。また、Ensley, Hmieleski, and Pearce (2006) もシェアド・リーダーシップを単独のリーダーではなく、チーム全体でリーダーシップが実行されるチームプロセスと捉え、同様の調査をスタートアップ企業のトップマネジメントチームに対して行っている。その結果、シェアド・リーダーシップはパフォーマンスに正の効果をもたらしたが、垂直型リーダーシップの一部の要素は負の効果をもたらしていた (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006)。さらに、Carson, Tesluk, and Marrone (2007) は、シェアド・リーダーシップを複数のチームメンバーの間でリーダーシップの影響力が分散されている状態と捉え、社会的ネットワーク・アプローチの観点から、MBA の学生チームに対して調査を行っている。その結果、シェアド・リーダーシップは、チームのパフォーマンスに正の効果をもたらしていた (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007)。以上の研究や前述の Pearce and Conger (2003) の主張を考慮すると、シェアド・リーダーシップはリーダーとフォロワーの相互作用に基づき、影響力がリーダーだけではなく、フォロワーに広く分散されていると捉えることができる。また、シェアド・リーダーシップは組織パフォーマンスの向上に貢献する可能性があると考えられる。

Pearce and Conger (2003) は、このシェアド・リーダーシップの要素が、20世紀に入ってから、以下の二つの概念で説明されていることを明らかにしている。第1の概念は、Follett (1924) の状況の法則 (law of the situation) である⁵⁾。Pearce and Conger (2003) は、この状況の法則を「人は、ある状況において、公式の権威を持った人物のリードに単に従うよりも、目の前にある状況において最も知識のある人物のリードに従う (p.6)」と説明している。ただ、Pearce and Conger (2003) は、Follett の多くの主張は、1920年代後半から1940年代の社会経済の現状では当時のビジネスリーダーから無視され、労働者が積極的に思考や管理行動を形成する見解は時代により削除されたとし、結論として(当時のリーダーとフォロワーの)影響力は垂直的であり一方向(下向き)であったと指摘している。第2の概念は、Bowers and Seashore (1966) の相互のリーダーシップ (mutual leadership) である。Bowers and Seashore (1966) は、リーダーシップには監督型 (supervisory) リーダーシップだけではなく、フォロワーが相互に支援するという相互のリーダーシップがあることを明らかにしている。Pearce and Conger (2003) は、相互のリーダーシップは、状況の法則を引用したものではないが、二つの概念はほとんど同じものであることを指摘している。

以上のことから、シェアド・リーダーシップの視点とは、フォロワーがリーダーシップに関与し、主体的に行動することにより、組織パフォーマンスの向上に貢献することと捉えることができる。

(3) 小括

これまでの研究を総括すると、リーダーの資質研究においては、リーダーシップは、リーダーの資質によるものではなく、フォロワーの要素を含む状況要因が関係していることが明らかにされた。しかしながら、フォロワーはリーダーシップにおいてあくまで補助的な存在と認識され、フォロワーのリーダーシップへの関与は見られなかった。したがって、フォロワーのリーダーシップへの関与というシェアド・リーダーシップと共通する視点はリーダーの資質研究には存在しなかったといえる。事実、Pearce and Conger (2003) は、前述した二つの研究以降、1990年代後半に組織におけるシェアド・リーダーシップが検証されるまでは、多くの研究者はリーダーシップがリーダー以外に共有されるとは捉えておらず、1930年代から1960年代にかけて、心理学や組織行動がシェアド・リーダーシップ研究の歴史的ルーツとなると説明している。そこで、次項から、シェアド・リーダーシップの視点を基に、先行研究を検討していくこととする。

2.2 リーダーの行動スタイル

Goffee and Jones (2000) は、1940年代にはリーダーの行動スタイル論が出てきたが、こ

れは主に米国で発展したものであると指摘している。そこで、まず、米国における代表的な三つの研究について述べ、その後、日本の研究について述べる。

(1) アイオワ実験

第 1 に、アイオワ州立大学の Lewin, Lippitt, and White (1939) による子供のグループを対象にした実験研究がある。この実験概要は以下のとおりである。

実験概要

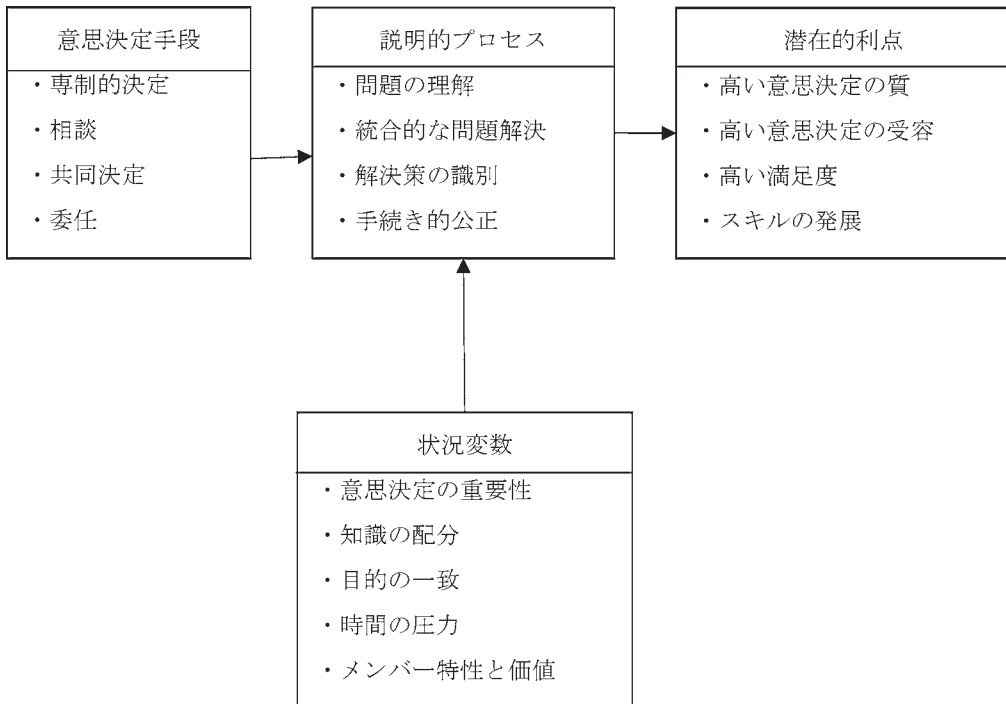
- (a) Lippitt による第 1 実験では、専制的、民主的グループ（10 歳の子供が参加し、それぞれのグループリーダーは同一の大人がリーダーシップ方針を変えて対応）によるマスク作成を行い、それぞれのグループ行動を分析した。
- (b) 第 1 実験を踏まえた White と Lippitt による第 2 実験においては、子供のグループを一定期間毎に専制的、民主的、放任的グループ（10 歳の少年が参加し、専制的、民主的グループのリーダーは別々の大人が務め、放任的グループに大人は不参加）とし、それぞれのグループ行動（マスク作成、模型飛行機の製作など）を分析した。
- (c) 専制的グループのリーダーとはすべての政策を決定する者であり、民主的グループのリーダーとはグループの議論と判断による全ての政策を奨励し支援する者である。放任的グループでは、メンバーは完全に自由でまたはそれぞれ個人による意思決定が行われ、リーダーの参加はないという条件を設定している。

ここで、民主的グループにおけるフォロワー（子供）のリーダーシップへの関与は、それまでのリーダーの資質研究で見られなかった見逃すことができない視点である。

このフォロワーのリーダーシップへの関与に関連する概念として、参加的リーダーシップ (participative leadership) がある。Yukl (2013) は、参加的リーダーシップを重要な意思決定において、フォロワーの協力を求めるためのリーダーの努力と捉えている。また、Yukl (2013) は、この Lewin et al. (1939) の研究を参加的リーダーシップの効果の研究の始まりとし、多くのリーダーシップ研究者が認識する参加的リーダーシップの意思決定手段に関する分類を次のとおり説明している。この意思決定手段は、専制的決定、相談、共同決定、委任の 4 種類に分類でき、専制的決定では、管理者は他者の影響を受けないが、相談、共同決定、委任の順に、他者の影響を大きく受けることとなる (Yukl, 2013)。そして、意思決定手段、説明的プロセス、潜在的利点、状況変数から構成される因果モデル (Figure 1) を提示している (Yukl, 2013)。

さらに、Yukl (2013) は、この参加的リーダーシップの肯定的な効果は、Likert (1967) や Vroom and Yetton (1973) などにより説明されていると指摘している。

Figure 1. 参加的リーダーシップの因果モデル (Yukl, 2013, p. 116 の Figure 5-2 を筆者が和訳)



(2) ミシガン研究

第2に、1947年からミシガン大学の社会科学研究所で始めた研究があり、Likert (1961) は、自動車業、化学工業など諸産業での研究において、高生産と低生産部門のリーダーシップのあり方やそれに関連する諸条件を比較分析している。その代表的な結果は以下のとおりである。

ミシガン研究の代表的結果

- (a) 多くの高生産部門の監督者は従業員中心的であるが、低生産部門の監督者は仕事中心的である。
- (b) 高生産部門では、多くの場合、一般的な監督方式が、低生産部門ではこまかな監督方式がとられている。
- (c) 低生産部門の監督者は、高生産部門の監督者より、部下と過ごす時間が長い傾向にある。
- (d) 部下が仕事で誤りをした場合に、高生産部門の監督者は非処罰的、支援的であるが、低生産部門の監督者は処罰的、批判的な傾向にある。
- (e) 部下の仕事の成功や個人的問題に監督者が関心を持つことが重要である。

また、Likert (1961) は研究結果を総合し、「リーダーシップその他組織における諸過程は、組織内すべての相互作用と相互関係において、各成員が、その背景、価値、期待に則してその経験を支持的であるとみなし、さらにその経験を、個人の価値や重要性に対する各成員の意識を作りあげ、維持するような経験とみなすことを最大限に保つようなものでなければならない (三隅訳, 1964, p.138)」という支持的関係の原則を提示している。その後、Likert (1967) は、Likert (1961) での議論をもとに経営管理システムを提示した。このシステムの概要は以下のとおりである。

経営管理システムの概要

- (a) システムは四つに分かれ、システム1は独善的専制型、システム2は温情的専制型、システム3は相談型、システム4は集団参画型である。
- (b) 調査の結果、システム4が使われている会社や工場は、高い生産性、少ない損失、低原価、好意的態度およびすぐれた労使関係があり、システム1に近い会社や工場は逆の傾向が見られた。
- (c) システム4には、経営管理者が①支持的関係の原則を用い、②集団的意思決定ないし管理における集団的方式を用い、③組織のため高い業績目標を設けるといふ基本概念がある。
- (d) (c) ②の集団的意思決定においては、重複した集団の要となる連結ピンとなる存在がいる。
- (e) 伝統的組織構造 (システム1および2) は集団的組織形態を用いず、マン・ツー・マンの相互作用モデル、すなわち上司対部下型のモデルであるのに対して、システム4は重複した構造をもつ集団形態をとり、各作業集団は、ほかの集団とある特定の人、すなわち連結ピンを通じて連結され、相互作用と意思決定は種々の集団過程によって大きく左右される。
- (f) (c) ②の意思決定と管理における集団的方式が適切に用いられた場合、決定は迅速に行われ、責任は明確にされ、仕事は迅速かつ生産的に行われる。
- (g) システム4の変数間の関係は、(c) の三つの基本概念が原因変数となり、上司に対する好意的態度、高い信用と信頼、高い相互影響、すぐれたコミュニケーション、同僚集団に対する高い帰属意識、各階層における同僚の高い業績目標が媒介変数、低い欠勤および転職、高い生産性や収益などが結果変数となる。

Likert (1961) に代表される初期のミシガン研究は、高生産と低生産部門のリーダーの行動に焦点をあてることにより、有効なリーダーシップ・スタイルを明らかにしている。具体的には、リーダーが従業員中心的で一般的な監督方式をとり、従業員であるフォロワーを支援し、関心を持つことが重要であるとしている。そして、その後のLikert (1967) のシス

テム4の議論において、理想的な経営管理システムが説明されている。

ここで、フォロワーのリーダーシップへの関与の視点から見ると、システム4の議論は重要である。なぜなら、初期の研究では、理想的なリーダー行動のみが提示されていたが、システム4においては、フォロワーが意思決定に参加しており、リーダーシップにおけるフォロワーの影響が高まっているからである。Bowers and Seashore (1966) は、リーダーシップには①個人の価値や重要性を高める行動（支持）、②集団のメンバー間を近づけ、互いの関係を満足させようとする行動（相互作用の促進）、③目標を達成するまたは優れた業績を得るための熱意を刺激する行動（目標強調）、④調整、計画といった行動や道具、知識など資源の提供により目標達成を支援する行動（仕事の促進）の4次元があり、同僚のリーダーシップ（peer leadership）と監督型リーダーシップはともに組織の成果と関連があることを説明している⁶⁾。すなわち、リーダーだけではなく、フォロワーによるリーダーシップも重要であることが示されている。

(3) オハイオ研究

第3に、オハイオ州立大学によるオハイオ研究がある。このオハイオ研究は、1945年から始まり、前述のリーダーの資質研究に成果がみられないことから、リーダー行動に着目し、リーダー行動記述質問票（LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire）が開発された（Shartle, 1957）。その後、Halpin and Winer (1957) は、この質問票を空軍の職員用に改訂の上、調査を行い、主要なリーダーシップ行動として構造づくりと配慮という2因子を導き出した。さらに、このLBDQはLBDQ Form XIIという100項目12次元の質問票に改訂されたが、その中には構造づくりと配慮以外に10次元が存在している（Stogdill, 1963）。具体的には、①代表、②対立的要請の調整、③不確実性への耐性、④説得力、⑤自由の許容、⑥役割の引き受け、⑦業績強調、⑧先見性、⑨統合、⑩上方志向である（Stogdill, 1963）。ここで、⑤自由の許容とは、フォロワーにイニシアチブ、意思決定、行動の範囲を許容することであり（Stogdill, 1963）、フォロワーのリーダーシップへの関与の視点があることがわかる。そして、Stogdill (1974) は、軍事、教育、産業分野における調査の結果から、構造づくりと配慮の両行動特性を満たすリーダーがより効果的であることを指摘している。

このようにオハイオ研究は、構造づくりと配慮という2次元のリーダー行動に集約されている。金井（1991）は、この100項目12次元の質問票がフル・スケールで用いられることは最近ではほとんどなく、構造づくりと配慮の2次元だけの質問票が使用されていると指摘している。さらに、金井（1991）は、この標準化された質問票が広く共有されることは、複数の研究を比較可能にし、研究が蓄積的に行われていくことを促進する利点がある一方で、リーダー行動の新次元に目をふせてしまうという研究上の逆機能を指摘している。この金井の指摘に基づけば、構造づくりと配慮以外のフォロワーのリーダーシップへの関与を示す自

由の許容という次元に着目する意義は大きいと考えられる。

(4) PM 論

次に、日本においては、三隅（1984）がPM論を提唱している。三隅（1984）によれば、このPMは集団機能概念であり、集団における目標達成ないしは課題解決へ志向したP（Performance）機能と集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化しようとするM（Maintenance）機能の二つに大別される。また、リーダーシップの指導類型としてのPM行動は、集団の目標達成の働きを促進し、強化するリーダーシップP行動と集団や組織の中で生じた人間関係の過大な緊張を解消し、対立、抗争を和解に導き、激励と支持を与え、少数者に発言の機会を与え、自主性を刺激し、成員相互依存性を増大してゆくリーダーシップM行動から構成されている（三隅，1984）。そして、三隅（1984）は、この組み合わせから得られたPM型、Pm型、pM型、pm型の4類型を基本類型とし、現場の調査研究や実験的研究から（PとMが共に高い）PM型のリーダーシップが他の3類型と比較して、最も優れたリーダーシップ行動類型であることを実証している。

また、三隅（1984）は、ミシガン研究において、高生産部門では、多くの場合、一般的な監督方式が、低生産部門ではこまかな監督方式がとられているが、日本の炭鉱での調査研究においても同一傾向が見出されたことを指摘している。一方で、オハイオ研究との関連性について、三隅（1984）は、その方法論の違いはありつつも同研究の構造づくりと配慮が、PM論のP行動とM行動に関連することを指摘している。以上のことから、有効なリーダー行動には類似した傾向があると捉えることができる。

(5) 小括

これまでの研究を総括すると、高生産や高業績部門のリーダーの行動スタイルが明らかとなった一方で、フォロワーのリーダーシップへの関与も示されていた。行動スタイル研究に関して、小野（2011）がリーダーシップを受け入れるフォロワーが受動的な存在として捉えられていたことに理論的課題が残ると指摘しているとおり、確かにフォロワーはどの研究においても補助的であり、受動的な存在ではある。

しかしながら、アイオワ実験において、参加的リーダーシップと同義の民主的リーダーシップという行動スタイルが生まれ、ミシガン研究において、フォロワーの意思決定への参加により理想的な経営管理システムが構成されることが提唱され、オハイオ研究においてフォロワーにイニシアチブ、決定、行動の範囲を許容するという自由の許容というリーダー行動の次元が作られたことは、見逃すことのできない視点である。さらに、Bowers and Seashore（1966）においても、フォロワーによるリーダーシップの重要性が指摘されている。

従って、フォロワーのリーダーシップへの関与というシェアド・リーダーシップの視点は、

リーダーシップ研究の変遷

リーダーの行動スタイル研究において、存在はするものの注目されてこなかったと考えられる。

2.3 コンティンジェンシー理論

Goffee and Jones (2000) は、リーダーの行動スタイル論の後、リーダーシップはある特定の状況に依存するというコンティンジェンシー理論が近年のリーダーシップ研究において支配的となったと指摘している。そこで、この理論の三つの代表的な研究および関連するモデルについて以下に述べる。

(1) コンティンジェンシーモデル

まず、Fiedler (1967) は、「グループの成果はリーダーシップの型とリーダーにとってのグループの状況の有利性の度合い、すなわち、リーダーのメンバーに対する影響力が状況によって左右される度合いとの適当な組合せしだいで決まる (山田監訳, 1970, p.209)」というコンティンジェンシーモデルを提示している。このモデルの概要は以下のとおりである。

コンティンジェンシーモデルの概要

- (a) 前提として諸集団を集団のメンバーが共通の課業を完了するために、どの程度相互に作用し合い、調整し合わねばならないかということを基準に、相互依存型集団、独立並行型集団、対立統合型集団の三つに分類している。
- (b) 集団のメンバーが相互に依存し合っている相互依存型集団を①リーダーの権限、②課業の構造、③リーダー・メンバー間の人間的な関係の三つの次元に分類し、それぞれについて、高い方の半分、または低い方の半分のいずれかに帰属させることにより、八つの区分に分けている。
- (c) 八つの区分に順序づけるために、三つの次元の重要度を上から③リーダー・メンバー間の人間的な関係、②課業の構造、①リーダーの権限と仮定している。
- (d) リーダーシップ・スタイルを測定するために、最も好ましくない協働者 (LPC) 得点という指標が使用され、主に相互依存型集団を対象に実証研究が行われている。
- (e) 結果として、集団業績の促進に関して、課業指向のリーダーシップ・スタイルは、リーダーにとってきわめて有利な集団状況か、またはきわめて不利な集団状況においてより効率的であり、関係指向のリーダーシップ・スタイルは中程度に有利な状況においてより効率的であることが明らかとなった⁷⁾。
- (f) 中間の LPC 得点を持つ個人についてはわずかしかわかっておらず、LPC 得点の高さには複数の意味がありうるといった将来の研究課題がある。

このLPC得点の解釈や三次元の重要度の仮定については、他の研究者からの批判がある⁸⁾。しかしながら、Fiedler (1967) は、コンティンジェンシーモデルはリーダーシップの業績を改善するための重要な方法を示唆するとしている。これは、作業環境を変えるほうが、人格や他人と関係するスタイルを変えることよりも、容易であるという考えに基づくものである (Fiedler, 1967)。ここで、リーダーの行動スタイルは唯一のものではなく、行動スタイル研究の限界が指摘されている意義は大きいと考えられる。さらに、フォロワーの視点に着目すれば、リーダーシップにおけるフォロワーが上述の③にあたるリーダー・メンバー間の人間的な関係として重要な次元に組み込まれていることは、それまでのリーダーの資質や行動スタイル研究では見られないものである。

このフォロワーの視点に関連する研究としては、Anderson and Fiedler (1964) が、イリノイ大学の海軍予備役士官訓練隊プログラムに登録された120名の男性を対象に、創造的な仕事について、メンバーの参画を認める参画型リーダーシップとリーダーが監督的な行動をとる監督型リーダーシップの比較をしている。その結果、参画型リーダーシップでは、量的な面でより良い成果があり、監督型リーダーシップでは、質的な面でより良い成果があったが、どちらかが優れているという結果は出なかった (Anderson & Fiedler, 1964)。また、Fiedler (1967) は上述の研究や他の研究結果を踏まえて、リーダーの権限が集団の業績に及ぼす影響は単調なものではなく、リーダー・メンバー間の対人関係に影響を与える可能性を指摘している。

以上のことから、リーダーの行動スタイル研究と比較すると、コンティンジェンシーモデルにおいては、リーダーシップにおけるフォロワーの存在意義が高まったといえる。

(2) 経路—目標理論

次に、House (1971) は、それまでのリーダーシップ研究において、有効なリーダーシップの要素として、リーダーの構造づくりと配慮の2因子があげられている点に関して、先行研究では、必ずしも一致した見解が得られていないことを指摘した。その上で、モチベーションの期待理論 (expectancy theory) に基づき、経路—目標 (path-goal) 理論を提唱している (House, 1971)。この経路—目標理論について、House (1971) は、「リーダーの動機付け機能は、仕事の目標を達成するために部下 (フォロワー) への個人的な報酬を増やすことおよび、経路を明確にし、その経路上の障害や落とし穴を減らし、個人的な満足の機会を増やすことにより、報酬への経路を進みやすくすることから構成される (p. 324)」とし、フォロワーが目標を達成するための経路をリーダーが示すことを指摘している。また、経路—目標理論に関して、House and Mitchell (1974) は、リーダー行動と部下 (フォロワー) の態度や行動の間には、2種類の状況要因、すなわち、部下 (フォロワー) の個人特性や環境要因があり、効果的なリーダー行動はその状況により、指示的 (directive)、支援的 (sup-

portive), 達成志向的 (achievement-oriented), 参加式的 (participative) と異なることを指摘している。

以上のことから、効果的なリーダー行動はフォロワーの個人特性という状況により異なることが明らかとなった。また、リーダー行動の中にフォロワーが意思決定に参加する行動があることは注目すべき視点である。

(3) SL 理論

経路—目標理論と同様に、Hersey and Blanchard (1993) は、フォロワーの成熟度によって有効なリーダーシップのスタイルは異なるという SL 理論 (Situational Leadership Theory) を提唱している。この SL 理論は、リーダーシップ・スタイルを課題達成的行動と人間関係的行動の 2次元の組み合わせによってとらえ、状況変数として部下 (フォロワー) の成熟度を問題としている (林・松原, 1998)。そして、フォロワーの成熟度に適合したリーダーシップ・スタイルを、教示型 (telling), 説得型 (selling), 参加型 (participating), 委任型 (delegating) の四つに分けている (Hersey & Blanchard, 1993)。

以上のことから、フォロワーの成熟度という状況により、リーダーシップ・スタイルは異なることが明らかとなった。また、参加型に加え委任型のリーダーシップ・スタイルがあることは、フォロワーの重要性を示唆したものといえる。

(4) 意思決定モデル

これまで述べた三つの代表的な研究において、参加に関する概念が明らかにされているが、Vroom and Yetton (1973) は、意思決定問題の属性と参加に関するリーダー行動の関係を示す意思決定モデルを提唱している。この意思決定問題の属性は、決定の質の重要性、リーダーの情報量、フォロワーの情報量、問題の構造化の程度、決定に対するフォロワーの受容の重要性、専制的決定に対するフォロワーの受容の可能性、フォロワーと組織の目的の一致の程度、フォロワーの間でのコンフリクトの可能性の 8 個であり、意思決定ツリーの中でこれらの質問に答えることにより、以下の五つのタイプから一つの意思決定方法 (リーダー行動) が決定することになる (Vroom and Yetton, 1973)⁹⁾。

意思決定方法

A I : 自分が入手できる情報を用いて、自分で意思決定を行う。

A II : フォロワーから情報を得て、自分で意思決定を行う。

C I : フォロワーと個別に問題を話し合い、自分で意思決定を行う。

C II : フォロワーと集団で問題を話し合い、意見や提案を得て、自分で意思決定を行う。

G II : フォロワーと集団で問題を話し合い、集団としての合意が図られるようにする。ま

た、自分自身は集団の議長の役割を果たし、集団としての合意を喜んで受け入れ、合意を実行する。

Figure 2. 人的資源モデル (Heller, 1971, p. 36 の Figure 5 を筆者が和訳)

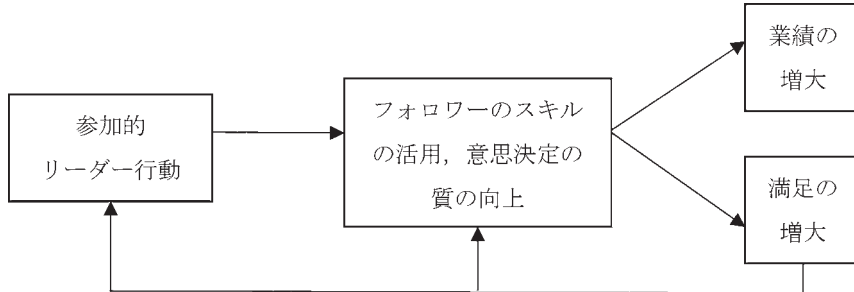
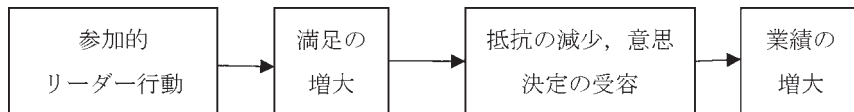


Figure 3. 人間関係モデル (Heller, 1971, p. 36 の Figure 6 を筆者が和訳)



ここで重要となるのは、意思決定の質と受容の2側面であり、この意味の理論的解釈は、Heller (1971) の人的資源モデル (Figure 2) と人間関係モデル (Figure 3) が対応すると金井 (1991) は説明している。

金井 (1991) は、人間関係モデルでは、決定の受容が業績を左右する要因となっているが、人的資源モデルでは、フォロワーはリーダーが下す決定の質を向上させる貴重な資源として捉えられ、モチベーション論の枠内にとらわれないリーダーシップが想定されていると指摘している。また、金井 (1991) は、参加や権限移譲は、人間関係モデルでは、満足度の増大という動機効果や変化への抵抗を軽減するという消極効果で把握されるが、人的資源モデルでは、責任ある参加を通じてさらに部下のスキルを生かし、情報・知識を蓄積させるという育成上の効果や部下自らが変革の主体としての当事者意識を喚起する効果、すなわち積極効果強調されると指摘している。

さらに、Pearce and Conger (2003) は、Vroom and Yetton (1973) の意思決定モデルは、シェアード・リーダーシップが垂直型リーダーシップよりも、効果的になりそうな状況を明らかにするものであると指摘している。

以上のことから、意思決定モデルにおいて、リーダーの意思決定の質とフォロワーの受容が重要な視点であることが明らかとなった。特に、人的資源モデルは、フォロワーの重要性を示唆したものといえる。

(5) 小括

これまでの研究を総括すると、Fiedler (1967) は、状況によりリーダーシップは異なるとし、リーダーの行動スタイル研究の限界を指摘している。House and Mitchell (1974) は、効果的なリーダー行動はフォロワーの個人特性により異なり、リーダー行動の中に参加的な行動があることを指摘している。同様に、Hersey and Blanchard (1993) も、フォロワーの成熟度により有効なリーダーシップのスタイルは異なり、参加型リーダーシップもそのスタイルの一つとしている。さらに、意思決定の質と受容に関して、Heller (1971) の人的資源モデルの中で、フォロワーはリーダーが下す決定の質を向上させる貴重な資源として捉えられた視点は、金井 (1991) が指摘するとおり、それまでのリーダーシップ研究とは異なるものである。そして、Pearce and Conger (2003) が指摘したとおり、シェアド・リーダーシップの視点は、Vroom and Yetton (1973) の意思決定モデルにおいて、明確に示唆されたところである。

以上のことから、コンティンジェンシー理論においては、フォロワーが意思決定に参加するという概念が明確になったことにより、リーダーシップにおけるフォロワーの存在が不可欠となった。

2.4 リーダーとフォロワーの関係

前項までリーダーに焦点を当てたリーダーシップ研究について検討してきたが、この検討結果から、リーダーシップにおけるフォロワーの影響力は無視できないものとなっていることがわかる。そこで、本項においては、リーダー以外の視点、具体的には、リーダーとフォロワーの関係の三つの研究について述べる。

(1) 社会的交換理論

Homans (1974) は、社会行動、言い換えれば、ある人の行動がもう一人の人の行為の刺激であったり、報酬であったりする行動を交換の観点から捉えている¹⁰⁾。また、Homans (1974) は、リーダーシップを指揮と捉え、リーダーは繰り返し提案や命令をメンバーたちに与え、それに繰り返し服従するとしている。さらに、Homans (1974) は、メンバーたちはリーダーが命令を与えた理由と本質的に同じ理由で命令に従い、メンバーたちは、服従が成果をもたらす、その成果が報酬をもたらすことを知るとしている。一方で、Pearce and Conger (2003) は、社会的交換理論の本質は、影響プロセスがほとんどの社会的相互作用に組み込まれ、さらに、影響力は任命されたリーダーに限定されず、他の人々（フォロワー）に広く分散していることを示唆するとし、シェアド・リーダーシップとの関連を指摘している。

以上のことから、社会行動を交換の観点から捉えた社会的交換理論においては、影響力が

リーダーだけではなく、フォロワーにも分散されていることが明らかとなった。

(2) 特異性—信頼理論

Hollander (1974, 1978) は、Homans のいわゆる社会的交換理論をもとに、特異性—信頼理論によりリーダーシップを説明している。Hollander (1978) は、リーダーシップは、リーダーとフォロワーの継続する交換を含む影響プロセスであり、効果的なリーダーシップの鍵は、このリーダーとフォロワーの関係の中にあると指摘している。また、Hollander (1978) は、それまではリーダーに対してほとんどの注意が向けられてきたが、グループの目標を達成するためには、リーダーだけではなく複数の人間にリーダーシップは依存しているとし、フォロワーの重要性を指摘している。さらに、リーダーがフォロワーから信頼を得るには、有能性と同調性を示さなければならないとしている (Hollander, 1978)。この信頼に関して、小野 (2011) は、このようなフォロワーからの信頼を十分に蓄積したリーダーが、フォロワーから変革行動を期待されるという点は、その後の変革型リーダーシップに代表されるアプローチのフォロワーに対する発想の基礎となると指摘している。

以上のことから、特異性—信頼理論においては、リーダーシップにおけるフォロワーの重要性が指摘され、リーダーがフォロワーから信頼を得ることがリーダーシップに不可欠であることが明らかとなった。

(3) Leader-Member Exchange (LMX)

LMX はリーダーとフォロワーの關係に焦点を当てた研究である¹¹⁾。これらの研究を包括的にレビューした Schriesheim, Castro, and Cogliser (1999) によると、最初の研究は、Vertical Dyad Linkage (VDL) モデル (e.g., Dansereau, Graen, & Haga, 1975) であり、その後、LMX モデル (Leader-Member Exchange model)¹²⁾ (e.g., Graen, Novak & Sommerkamp, 1982) と個別リーダーシップモデル (Individualized Leadership model) (Dansereau et al., 1995)¹³⁾ の二つに分かれて研究が発展したとしている。以降の議論は、この二つの研究の流れに沿って説明する。

Schriesheim et al. (1999) は、主要な研究の一致した認識として、LMX の定義はリーダーとフォロワーの交換關係の質と考えられ、その構成要素は、相互支持、信頼、好意 (liking)、裁量範囲、注意、忠誠の六つが支配的であると指摘している。さらに、Schriesheim et al. (1999) は、多くの研究の中で、LMX の明確かつ詳細な定義として、Scandura, Graen, and Novak (1986) が述べた以下の定義をあげている。

LMX とは、(a) 構成要素とそれらの關係からなるシステムであり (b) メンバーの二者間關係を含み (c) 行動の相互依存パターンを含み (d) お互いの成果への

手段を共有し (e) 環境, 因果マップと価値の概念を作ることである (Scandura, Graen, & Novak, 1986, p. 580)。

LMX モデルに関して, Graen and Uhl-Bien (1995) は, LMX の理論的な発展を次の 4 段階で説明している。Graen and Uhl-Bien (1995) は, まず, 第 1 段階として, VDL モデルでは, 前述のオハイオ研究やミシガン研究で前提とされたリーダーがフォロワーに均等に影響を与えるという Average Leadership Style (ALS) ではなく, リーダーシップは, リーダーとフォロワーの二者間関係によって異なることが明らかとなったと指摘している (e.g., Dansereau et al., 1975)。また, 複数の研究において, グループ内の in group と呼ばれるリーダーとフォロワーとの間で強い相互信頼, 尊敬, 義務に基づく質の高い交換が行われる二者間関係と, これとは全く異なる out group と呼ばれる質の低い交換が行われる二者間関係の存在があることが報告された (Graen & Uhl-Bien, 1995)。さらに, この研究の初期における分析は, リーダー行動が中心であったが, リーダーに関する質問に対するフォロワーの回答に大きな差異があるという発見により, リーダーとメンバーの二者間関係が分析ユニットとなり, 研究はリーダーとフォロワーの関係へと発展し始めた (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

第 2 段階は, LMX の関係の特徴を評価する研究と LMX と組織的変数の関係を分析する研究である (Graen & Uhl-Bien, 1995)。前者の研究では, LMX の関係の発展は, リーダーとフォロワーの特性と行動によって影響を受け, 役割形成プロセスを通じて進むことが示された (Graen & Uhl-Bien, 1995)。後者の研究では, 質の高い LMX の関係は, 一般的に, リーダー, フォロワー, 職場ユニット, 組織に好影響を及ぼすことが示され, リーダーとフォロワーが質の高い社会的交換関係を発展, 維持する時に, 効果的なリーダーシップが形成されることが明らかとなった (Graen & Uhl-Bien, 1995)。この中で, 特に後者の研究に関して, リーダーからフォロワーへの交渉の自由度や自己価値の支援というエンパワーメント (empowerment) により, フォロワーはリーダーの好み (supervisory preferences) に応じて行動し, その支援に報いることを Keller and Dansereau (1995) が実証している。ここで, 交渉の自由度は, リーダーからフォロワーに自分達の仕事の遂行における拡大した自由を提供することを意味し, 自己価値の支援は, リーダーからフォロワーに感情的な支援を提供することを意味すると Keller and Dansereau (1995) は述べている。そして, この両者が機能することにより, フォロワーはリーダーからより独立することができると Keller and Dansereau (1995) は説明している。

第 3 段階は, リーダーシップ形成モデル (Leadership-Making Model) (Graen & Uhl-Bien, 1991) に関する研究である (Graen & Uhl-Bien, 1995)。Graen and Uhl-Bien (1991) によるとリーダーシップ形成モデルにおけるリーダーとフォロワーの関係構築プロセスは,

Figure 4. リーダーシップ形成のライフサイクル (Graen & Uhl-Bien, 1991, p. 33 Figure 2 を筆者が和訳)

		時間 →		
段階:		他人	知人	成熟
特性:				
A: 関係構築フェーズ		役割発見	役割形成	役割実行
B: 相互関係のタイプ		金銭的	混合的	本質的
C: 相互関係の時間的間隔		即時	多少の遅れ	無期限
D: リーダーとフォロワーの交換		低	中	高
E: 漸進的な影響力		無	限定的	ほとんど無制限
F: リーダーシップタイプ				
1) 交換型		行動的管理 (Bass, 1985)	→	相互支持 (Burns, 1978)
2) 変革型		自己利益	→	チームの利益

Figure 4 のとおり、他人、知人、成熟の3段階となっている。まず、他人の段階では、両者の関係は即時、金銭的な関係であり、交換関係は最低限であるが、知人の段階では、交換関係が増し、契約的な交換だけではなく、仕事や私的なレベルにおいても情報や資源を共有することとなる (Graen & Uhl-Bien, 1991)。さらに、成熟の段階では、リーダーとフォロワー両者は忠誠と支援のために相互に信頼しあい、行動面だけではなく、感情面の交換も行うようになる (Graen & Uhl-Bien, 1991)。また、リーダーシップ特性のタイプは、他人の段階では、Bass (1985) の交換型リーダーシップにおける行動的管理と類似し、フォロワーのモチベーションは自己利益の満足に基づくものである (Graen & Uhl-Bien, 1991)。これが他人から成熟の段階に移行すると、リーダーシップ特性のタイプは、Burns (1978) の交換型リーダーシップにおける相互支持となり、リーダーはフォロワーに形式化された仕事の契約を超えることを促し、フォロワーはチームの利益のために行動することとなる (Graen & Uhl-Bien, 1991)。

第4段階は、LMXを組織内のリーダーとフォロワーの二者間関係ではなく、二者間関係のネットワークの集合体として考える研究である (Graen & Uhl-Bien, 1995)。この段階においては、組織のタスク構造に、リーダーシップ構造を位置づけようとしているが、まず、グループレベルにおいて①どのようにして質の高い交換と低い交換が一つの職場集団の中で統合されるのか、②グループレベルの仕事のプロセスと成果において、その統合された効果は何かといった検討課題がある (Graen & Uhl-Bien, 1995)。また、グループを超えた組織全体の関係の発展においても同様の検討課題があるだけでなく、組織外との関係において

も、どのような関係の組み合わせが組織をまたがる相互作用に最も有益または有害であるかといった検討課題がある (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

この LMX モデルの 4 段階の発展の中で、フォロワーに着目すると、まず、第 1 段階では、Graen and Uhl-Bien (1995) が指摘したとおり、リーダー行動からリーダーとフォロワーの関係へと分析対象が変化している。このことは、リーダーシップにおけるフォロワーの存在に焦点が当たったと考えられる。第 2 段階においては、Keller and Dansereau (1995) がリーダーからフォロワーへのエンパワメントによる成果を明らかにしており、リーダーシップにおけるフォロワーの影響力の拡大が見られる。そして、第 3 段階では、特に、リーダーシップ形成モデルの成熟の段階において、リーダーとフォロワーは相互支持する状態となり、フォロワーはチームの利益のために行動し、チームへの関与が高まることが見られる。ただ、あくまでリーダーシップ関係が成熟した場合に、フォロワーの自発的な行動が見られるのであり、フォロワーの影響力は限定的であると考えられる。

次に、個別リーダーシップモデルに関して、Dansereau (1995) は、リーダーシップへの二者間アプローチの発展を次の 4 段階で説明している。第 1 段階では、伝統的な ALS を超える見解が明らかとなった (Dansereau, 1995)。具体的には、同一のリーダーに対してフォロワーの間でその関係に違いがあることが示された (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Graen, Dansereau & Minami, 1972)。第 2 段階は、VDL アプローチの発展の段階である (Dansereau, 1995)。フォロワーはリーダーシップ関係を形成する ingroup とその関係を形成しない outgroup という二つのグループのどちらかに分けられるが、リーダーとフォロワーの二者間ではなく、リーダーとフォロワーのグループ関係が想定されている (Dansereau, 1995)。しかしながら、Dansereau (1995) は、すべてのリーダーが ingroup や outgroup を持つ点に関して疑問が生じており、ingroup と outgroup の議論とは異なったリーダーとフォロワーの対一の関係に着目する必要性を指摘している。第 3 段階は、個別リーダーシップアプローチの発展段階である (Dansereau, 1995)。ここでは、リーダーとフォロワーの関係は対一を前提とするという個別リーダーシップという考えが生まれたが、これは VDL や ALS に付加するものであると Dansereau (1995) は指摘している。第 4 段階では、個別リーダーシップアプローチの繋がりの源泉 (source of linkages) に焦点が当たっている (Dansereau, 1995)。具体的には、リーダーはフォロワーに自己価値の感覚を提供し、フォロワーはリーダーを満足させるような方法で振る舞うことによってリーダーに報いるという考えを Dansereau (1995) は述べている。この個別リーダーシップは、複数の手法や異なった環境による調査により実証されている (Dansereau et al., 1995)。

この個別リーダーシップモデルの 4 段階の発展の中で、第 3 段階で指摘されているとおり、リーダーはフォロワーと対一の関係を形成し、さらに、個別リーダーシップは伝統的な ALS を否定するのではなく、別個の考え方であると示した点は、LMX モデルとの大きな違

いであるといえる。また、第 4 段階において、リーダーはフォロワーに自己価値を提供することにより、積極的なフォロワーの行動を促すことが示されている点は、リーダーシップにおけるフォロワーの影響を示すものであると考えられる。しかしながら、第 2 段階において指摘されているとおり、リーダーとの関係を形成しないフォロワーがいることを考慮すると、フォロワーの影響力は限定的であると考えられる。

(4) 小括

これまでの研究を総括すると、まず、社会的交換理論においては、リーダーシップに関するリーダーの命令とフォロワーの服従という行動が交換の観点から説明されている。また、Pearce and Conger (2003) が指摘したとおり、影響力がリーダーに限定されずフォロワーに広く分散していることを示唆した社会的交換理論の視点は、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。

次に、社会的交換理論をもとにした特異性—信頼理論においては、リーダーシップはリーダーとフォロワーの継続する交換を含む影響のプロセスと捉えられ、フォロワーの重要性が指摘されている。さらに、リーダーがフォロワーから信頼を得るには、有能性と同調性を満たさねばならないと指摘されている点は、フォロワーの影響力の大きさを示すものと考えられる。この特異性—信頼理論に関して、小野 (2011) は、リーダーシップをリーダーからの一方的な影響力として捉えるのではなく、フォロワーとの相互作用による双方向の影響力として捉えようとしている点が特徴的であると指摘しており、この理論はそれまでのリーダー中心の研究とは大きく異なることがわかる。

さらに、LMX では、まず、VDL モデルにおいて、オハイオ研究やミシガン研究で前提とされた ALS ではなく、リーダーシップは、リーダーとフォロワーの二者間関係によって異なることが示された。その後、LMX モデルと個別リーダーシップモデルの二つの研究に分化したが、共通してリーダーシップにおけるフォロワーの影響を認め、リーダーは質の高い交換をフォロワーと行うことにより、フォロワーの自発的な行動を促していることが示された。ただ、この質の高い交換関係を形成するフォロワーは、ingroup と outgroup の視点からもわかるとおり、一部であると考えられる。

Pearce and Conger (2003) は、この VDL や LMX という考えに関して、シェアド・リーダーシップとの関連について以下の 2 点を指摘している。①リーダーはそれぞれのフォロワーにより、そのリーダーシップ・スタイルを変更する必要がある。言い換えれば、フォロワーはリーダーの行動に影響を与える。②フォロワーはリーダーシップのプロセスに役割を果たすものの、リーダーシップの源泉はシェアド・リーダーシップの場合と同じようにフォロワーからであるとは言えない。

前述したとおり、LMX が ALS を前提とした行動スタイル研究の限界を指摘した点は、

リーダーシップ研究の変遷

リーダーシップ研究における大きな変化であるといえる。また、小野（2011）は、これらのリーダーとフォロワーの相互作用にリーダーシップを求めるアプローチでは、個人としてのフォロワーの存在意義を指摘したこと、相互作用を通じての関係性の成熟がリーダーシップの効果に影響を与えるという2点により、従来のリーダーシップ研究におけるフォロワーの存在意義の重要性をより強調したと指摘している。ここで、フォロワーの存在に着目すれば、特に、LMX モデルの交渉の自由度という概念は、リーダーがフォロワーに仕事の遂行における自由を与えることにより、フォロワーが主体的に行動できるという点において、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。ただ、小野（2011）が大規模組織においてはこのリーダーとフォロワーの直接的な相互作用に限界があると指摘していることから考えれば、個々のフォロワーや組織の規模により、リーダーとフォロワーの交換関係の質が異なり、リーダーシップにおけるフォロワー全体の影響は限定的となっていると考えられる。

2.5 変革型・カリスマ型リーダーシップ

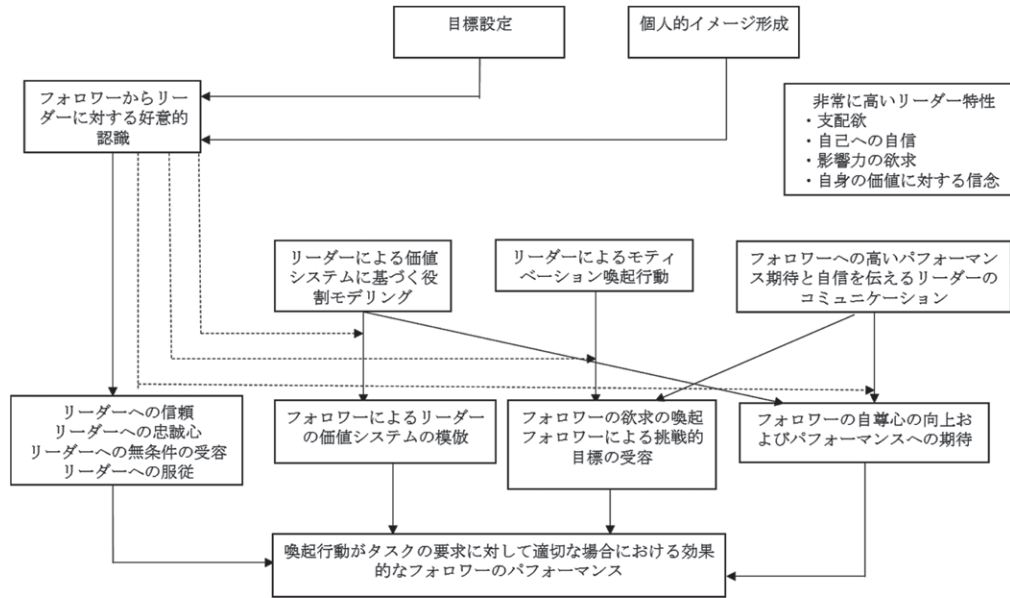
本項においては、変革型・カリスマ型リーダーシップについて述べる。この変革型・カリスマ型リーダーシップは、それぞれの研究初期は別々の研究であったが、研究の発展とともに双方の概念が重複するようになった。そこで、この両者を一体として捉えた変革型・カリスマ型リーダーシップを提唱する Antonakis（2012）の研究を参考に以下に述べる。

(1) 研究初期の歴史

まず、このカリスマという用語を初めて使用したのは Weber（1947）であり、社会変化をもたらすことができる者をカリスマ型リーダーと表現している（Antonakis, 2012）。Weber（1968）は、歴史を振り返ると、精神的、身体的、経済的、倫理的、宗教的、政治的危機におけるリーダーは、超自然的で、誰もが利用できない身体と精神の贈り物を受けた者であるとして、カリスマ型リーダーを表現している。また、Weber（1947）は、正当的支配の三つの型として、伝統的支配、合法的支配、カリスマ的支配があるとし、カリスマ的支配の場合には、カリスマ的な能力を持つリーダー自身の個人的な信頼に対して服従がなされるが、これは、リーダーの啓示、英雄的行為または模範的資質によるものであり、カリスマ信仰の範囲内であるとしている。

この Weber のカリスマ的支配に関して、政治的に反逆的なリーダーシップ（Rebel leadership）に着目した Downton（1973）は、リーダーとフォロワーの相互作用の観点から支配の関係が分析されていないと指摘している。そして、Downton（1973）は、交換型、鼓舞型、カリスマ型の三つのコミットメントおよびそれぞれのコミットメントを構成する各種の信頼の源泉（sources of trust）から個人的支配（personal authority）が構成されるという Weber より広く複合した視点を提案している。

Figure 5. カリスマ型リーダーシップモデル (House, 1977, p.206 の Fig.11 を筆者が和訳修正。なお、点線は、リーダーに対する好意的認識がリーダー行動とフォロワーの反応との関係を調整することを示している。)



その後、House (1977) がカリスマ型リーダーの行動を説明するための統合した理論的フレームワークおよび検証可能な命題を初めて提示したと Antonakis (2012) は指摘している。House (1977) は、カリスマ型リーダーシップをリーダーからフォロワーに対する並み外れたカリスマ的な効果の観点から捉え、カリスマ型リーダーシップモデル (Figure 5) を提示している。なお、このモデルには以下の仮定が存在する。

カリスマ型リーダーシップモデルの仮定

- (a) 他人とは異なるカリスマ的な効果を持つリーダーは四つの特性（支配欲、自己への自信、影響力の欲求、自身の価値に対する信念）を持つ。
- (b) カリスマ型リーダーは、特別な行動（目標設定、役割モデリング、個人的イメージ形成、フォロワーへの自信と高い期待の表明、モチベーション喚起行動）とともに、これらの特性を使用する。
- (c) 目標設定、個人的イメージ形成は、フォロワーからリーダーに対する好意的認識をもたらす。
- (d) リーダーに対する好意的認識は、フォロワーの信頼、忠誠心、リーダーへの服従を高めるとともに、リーダー行動とフォロワーのリーダーへの反応との関係を調整する。
- (e) 喚起行動がタスクの要求に対して適切な場合に、効果的なフォロワーのパフォーマンス

につながる。

この House (1977) のモデルに関して、小野 (2014) は、初期のカリスマの議論がリーダーの資質という観点が重視されていたのに対して、フォロワーのリーダーシップ認知とそれに影響を与えるリーダー行動という枠組みが提示されている点に議論の進展が認められると指摘している。さらに、小野 (2014) は、House (1977) のモデルはフォロワーの存在に焦点をあてているが、フォロワーが服従や無条件の受容といったリーダーを盲信する部分が見られることから、フォロワー自身がどういった態度でリーダーシップを認知するのかという点に課題を残しているとも指摘している¹⁴⁾。

次に、Burns (1978) は、リーダーシップを「リーダーが、リーダーとフォロワー双方の価値とモチベーション（要望とニーズ、願望と期待）を表す明確な目標のために、フォロワーが行動するように仕向けること (p.19)」と定義し、交換型リーダーシップ (Transactional leadership) と変革型リーダーシップ (Transforming leadership) の二つに分類している。両者の具体的な特徴は以下のとおりである。

交換型リーダーシップ

- (a) ほとんどのリーダーとフォロワーの関係は交換的であり、リーダーはフォロワーに対してある物と別の物を交換する（例えば、投票行動に対する仕事、キャンペーンへの貢献に対する助成）ことを考慮して、リーダーはフォロワーに話をもちかける。
- (b) この交換関係は、特にグループや議会、政党の中において、リーダーとフォロワーの関係の大部分を構成するものである。

変革型リーダーシップ

- (a) 複雑ではあるが効果的である。
- (b) 変革型リーダーは、潜在的なフォロワーが持つニーズや要求を認識し、利用する。
- (c) 変革型リーダーは、フォロワーの潜在的な動機を探し、より高い要求を満足させることを求め、フォロワーを完全に引き付ける。
- (d) 変革型リーダーシップは、相互に刺激をもたらすだけではなく、フォロワーをリーダーに変え、リーダーをより道徳的な人物 (moral agents) へと変える可能性がある。

また、Burns (1978) が、リーダーとフォロワーは共通の事業に従事しており、両者はともに依存し、その運勢はともに上下し、計画された変化の結果を共有すると指摘していることから考えれば、両者に強い相互依存関係があることがわかる。

(2) 変革型・交換型リーダーシップモデル

Antonakis (2012) によれば、この Burns (1978) のモデルを基に、Bass (1985) はモデルを構築したことを指摘している。Bass (1985) は、176 名のアメリカ陸軍士官への質問紙調査を行い、その因子分析の結果から、変革型（リーダーシップ）は 3 因子（鼓舞型リーダーシップを含むカリスマ型リーダーシップ、個別配慮、知的刺激）から、交換型（リーダーシップ）は 2 因子（業績主義の報酬、例外による管理）から構成されることを明らかにしている。また、Bass (1985) は、変革型リーダーシップの中のより大きな概念で、最も一般的で重要な構成要素としてカリスマがあり、カリスマ型リーダーは、フォロワーのニーズ、価値、希望に対する洞察力を持つと指摘している¹⁵⁾。さらに、教育管理者、世界的なリーダー、企業や政府や産業界の従業員などへの追加の調査においても、5 因子の存在が明らかとなり、変革型の因子は交換型の因子よりも、フォロワーの満足度において高い相関関係があったことを Bass (1985) は指摘している。

一方で、この 5 因子とは別に、放任型（リーダーシップ）の因子があることも示されている (Bass, 1985)。最後に、Burns (1978) との違いに関して、Burns (1978) が交換型リーダーシップと対局にあるのが変革型リーダーシップであると捉えているのに対して、Bass (1985) は、リーダーは、変革型と交換型リーダーシップの多様なパターンを見せ、ほとんどのリーダーはその両方のリーダーシップをとり、その程度は異なると述べている。

その後、この Bass (1985) のフルレンジ理論は Bass や Avolio らの研究 (e.g., Bass & Avolio, 1993) により発展し、MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) により測定された (Antonakis, 2012)。また、Bass and Avolio (1993) は、変革型リーダーシップは理想化された影響、鼓舞する動機づけ、知的刺激、個別配慮の 4 因子から構成されることを明らかにしている。さらに、Antonakis (2012) によると、その後、変革型リーダーシップは 5 因子（理想化された影響が、属性と行動の 2 因子に分割）、交換型リーダーシップは 3 因子（例外による管理が、リーダーが積極的に関与する場合と消極的にしか関与しない場合の 2 因子に分割）、放任型リーダーシップは 1 因子の計 9 因子となったことを明らかにしている。なお、この 9 因子モデルは Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam (2003) が MLQ (Form 5X) を使用して実証している。

また、Avolio (2011) は、変革型リーダーは、フォロワーに対して指示的なリーダーシップをとるだけでなく、より民主的、集団的事業へとつながるビジョンや考えを構築する際には共有し、その関連する変革プロセスにおいてフォロワーの参加を促すという参加的リーダーシップもとり得ることを指摘している。さらに、Avolio (2011) は、交換型リーダーシップも支持的または参加的リーダーシップにもなり得ると指摘している。

以上のことから、変革型・交換型リーダーシップモデルは、調査の結果、当初の 5 因子から 9 因子へと分割され、リーダーシップの詳細な特性が明らかとなった。

(3) カリスマ属性理論

Conger and Kanungo (1994) は、Bass (1985) のモデルがカリスマ型リーダーの特別な行動次元ではなく、フォロワーの成果の予測に焦点を当てていると指摘している。また、Conger and Kanungo (1994) は、House (1977) の理論の検証は、組織のリーダーではなく、国家の政治的リーダーを対象にして行われたものであり、伝記やスピーチといった二次的な情報源に基づいて描かれていることを指摘している。そのため、Conger and Kanungo (1994) は、今後、①カリスマ型リーダーの行動次元の特定、②妥当で信頼性があり将来的に利用可能なリーダー行動尺度の開発といった二つの研究が必要であるとし、カリスマ型リーダーシップ尺度 (Conger-Kanungo (C-K) scale) の信頼性と妥当性の検証をアメリカとカナダの企業の管理者 750 名を対象に行っている。

さらに、Conger and Kanungo (1998) は、リーダーシップを関係的で属性的な現象であるという前提で捉え、リーダーは、1 人または複数のフォロワーの存在とリーダーとフォロワーの間で発展した力関係に依存していると指摘し、カリスマ型リーダーシップの段階モデルを提示している¹⁶⁾。この第 1 段階は現状評価であり、リーダーは、環境資源、制約、フォロワーのニーズを確認する (Conger & Kanungo, 1998)。第 2 段階は組織目標の策定と表明であり、リーダーは、フォロワーが許容できる範囲において、現状とは異なるインスピレーションのあるビジョンの効果的な言明を行うことが必要である (Conger & Kanungo, 1998)。第 3 段階は達成方法であり、リーダーは個人的な模範となり、リスクを負い、組織分化に反する行動をとり、フォロワーに自信を与え、印象管理を実践することにより、フォロワーに目標を伝え、達成方法を示し、フォロワーの信頼を築き、動機づけを高めることが必要である (Conger & Kanungo, 1998)。さらに、カリスマ型リーダーシップにより仮定される成果として、組織においては内部凝集性が高まり、価値感の一致がなされ、個人においてはリーダーへの信頼や満足、高いレベルのタスクパフォーマンスにつながることを示されている (Conger & Kanungo, 1998)。

それまでのカリスマ型リーダーシップ研究に関して、淵上 (2002) は、従来はカリスマを行動特徴として捉える立場と個人の資質として捉える立場から研究されてきたが、1990 年代からは、単にリーダーの行動に焦点をあてるだけではなく、フォロワーの認知や彼らとの相互作用に、より力点をおいた研究が行われていると指摘している。淵上 (2002) の指摘のとおり、Conger and Kanungo (1998) の段階モデルにおいては、リーダーとフォロワーの相互作用を前提としていることがわかる。

以上のことから、カリスマ属性理論において、リーダーとフォロワーが相互依存していることが明らかにされた。特に、リーダーはフォロワーの信頼を築き、動機づけを高める必要が示された視点は、フォロワーの重要性を示すものといえる。

(4) カリスマと自己概念

Shamir, House, and Arthur (1993) は、それまでのカリスマ型リーダーシップ研究に関して、カリスマ型リーダーシップがもたらす深い効果のプロセスの説明がなく、また、カリスマ型リーダーがフォロワーの価値、目標、ニーズおよび願望をどのように変化させるかについて、モチベーションの観点からの説明がないことを指摘している。そこで、Shamir et al. (1993) は、モチベーションに関連するフォロワーの自己概念 (self-concept) に着目し、①リーダー行動、②フォロワーの自己概念への効果、③フォロワーへのさらなる効果、④リーダー行動がカリスマ効果を生み出すモチベーションプロセスの四つの側面から、リーダー行動がフォロワーの自己概念を変化させ、フォロワーに行動の変化をもたらすプロセスを説明している。この具体的なリーダー行動や自己概念の変化プロセスについては以下のとおりである。

具体的なリーダー行動や自己概念の変化プロセス

- (a) リーダーは、フォロワーのロールモデルとなり、リーダーの行動、目標およびイデオロギーとフォロワーの興味、価値および信条とを一致させ、補完的にするというフレーム調整を行う。
- (b) リーダーの行動原則として、集団や集団的アイデンティティ、歴史、個人および集団としてのフォロワーの価値や効力感への積極的な言及が必要である。
- (c) このようなリーダー行動により、フォロワーは高いレベルの自尊心や自己価値を持ち、自らの自己概念とリーダーの認識との間に類似性が生まれる。
- (d) このフォロワーの自己概念の変化により、フォロワーはリーダーおよびミッションへの個人的コミットメントを持ち、ミッションへの自己犠牲的な行動や組織市民行動をとるようになる。
- (e) カリスマ型リーダーの行動が全てのフォロワーに効果をもたらすわけではないため、リーダーの行動がフォロワーに効果をもたらす条件として、フォロワーが元々持っている価値感やアイデンティティがリーダーのメッセージと一致する必要がある。
- (f) カリスマ型リーダーシップが成り立つ組織的な状況としては、リーダーとフォロワーの間で道徳的な関与の機会があり、双方に格別の努力、行動、犠牲が求められるといった条件がある。

このように Shamir et al. (1993) が、フォロワーの自己概念に着目し、リーダーの行動がフォロワーの行動の変化をもたらすプロセスを説明したことは、リーダーシップ研究における新たな視点であるといえる。

(5) 小括

これまでの研究を総括すると、まず、Weber (1947, 1968) がカリスマをリーダーの資質として捉えていたのに対して、Downton (1973) はリーダーとフォロワーの相互作用に着目し、コミットメントの視点からカリスマを捉えている。その後発展した House (1977) のモデルに関して、フォロワーがリーダーを盲信する部分が見られると小野 (2014) は指摘しているものの、リーダーとフォロワーの相互作用に基づくことが明らかとされている。さらに、Burns (1978) の変革型・交換型リーダーシップ、Bass (1985) のフルレンジ理論、Conger and Kanungo (1998) のカリスマ属性理論においても、一貫してリーダーとフォロワーが相互依存していることが示されている。また、Shamir et al. (1993) がフォロワーの自己概念に着目し、リーダーの行動からフォロワーの行動の変化につながるプロセスを示したことにより、リーダーとフォロワーの相互依存という要素に、新たな視点が加わったと考えることができる。このフォロワーの自己概念の能動的な変化に関して、小野 (2014) はリーダーシップの成否はフォロワーの積極的な意識の変化に大きく左右されるということの意味すると指摘している。

以上のことから、リーダーとフォロワーの相互作用に基づくリーダーシップにとって、フォロワーの存在は不可欠であり、フォロワーの自己概念の変化が重要であることがわかる。また、Avolio (2011) により示された変革型リーダーの変革プロセスにおける参加的リーダーシップという概念は、フォロワーがリーダーシップに関与しているという点において、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。

3. 考察と結論

3.1 考察

本稿においては、リーダーシップ先行研究の中で前提とされていた公式リーダーによるリーダーシップとは異なった捉え方をするシェアド・リーダーシップの視点に着目することにより、新たな視座から先行研究を検討した。特に、先行研究とシェアド・リーダーシップの共通点を探るとともに、先行研究の理論的な矛盾を指摘することにより、その有効性を検討し、将来の研究課題を提示することを目的とした。

ここで、先行研究の検討結果を総括すると、まず、リーダーの行動スタイル研究、コンティンジェンシー理論に関する研究、変革型・カリスマ型リーダーシップ研究で提示されたフォロワーのリーダーシップへの関与という視点は、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。次に、リーダーとフォロワーの関係に関する研究で提示された交渉の自由度という概念は、リーダーがフォロワーに仕事の遂行における自由を与えることにより、フォロワーが主体的に行動できるという点において、シェアド・リーダーシップと共通してい

ると考えられる。さらに、Pearce and Conger (2003) が指摘したとおり、影響力がリーダーだけではなくフォロワーに広く分散していることを示唆した社会的交換理論の視点も、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。

次に、ミシガン研究における理想的な経営管理システムは、フォロワーがリーダーシップに関与し、組織パフォーマンスの向上に貢献するという点において、シェアド・リーダーシップが有効に作用することを示唆していると考えられる。また、意思決定の質と受容の重要性を示した Vroom and Yetton (1973) の意思決定モデルも、Heller (1971) の人的資源モデルから考えれば、フォロワーがリーダーシップに関与し、組織パフォーマンスの向上に貢献するという点において、シェアド・リーダーシップが有効に作用することを示唆していると考えられる。

ここからは、先行研究の検討結果を個別に考察する。リーダーの資質研究では、リーダーシップは、リーダーの資質により説明できるものではなく、フォロワーの要素を含む状況要因が関係していることが明らかにされた。また、フォロワーは補助的な存在と認識され、フォロワーのリーダーシップへの関与というシェアド・リーダーシップと共通する視点はリーダーの資質研究には存在しなかった。

リーダーの行動スタイル研究では、高生産や高業績部門のリーダーの特徴的な行動スタイルが明らかとなった一方で、フォロワーは、補助的かつ受動的な存在と捉えられていた。ただ、アイオワ実験の民主的リーダーシップ、ミシガン研究の理想的な経営管理システム、オハイオ研究の自由の許容というリーダーの行動次元は、いずれもフォロワーのリーダーシップへの関与と捉えることができた。これらのフォロワーのリーダーシップへの関与という視点は、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。また、ミシガン研究の理想的な経営管理システムは、フォロワーがリーダーシップに関与し、組織パフォーマンスの向上に貢献するという点において、シェアド・リーダーシップが有効に作用することを示唆していると考えられる。さらに、Bowers and Seashore (1966) が指摘したフォロワーによるリーダーシップも、フォロワーが組織パフォーマンスの向上に貢献するという点において、シェアド・リーダーシップが有効に作用することを示唆していると考えられる。

コンティンジェンシー理論に関する研究では、Fiedler (1967) がリーダーの行動スタイル研究の限界を指摘している。また、House and Mitchell (1974) は効果的なリーダー行動の一つに参加的リーダー行動があることを明らかにし、Hersey and Blanchard (1993) は参加型リーダーシップを一つのリーダーシップ・スタイルとして位置づけている。さらに、Heller (1971) の人的資源モデルにおいて、フォロワーはリーダーが下す決定の質を向上させる貴重な資源として捉えられた視点は、先行研究とは異なっていた。このフォロワーのリーダーシップへの関与という視点は、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。一方で、Vroom and Yetton (1973) の意思決定モデルは、フォロワーがリーダーシッ

プに関与し、組織パフォーマンスの向上に貢献するという点において、シェアド・リーダーシップが有効に作用することを示唆していると考えられる。

リーダーとフォロワーの関係に関する研究では、影響力がフォロワーに広く分散していることを示唆した社会的交換理論の視点は、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。特異性—信頼理論においては、フォロワーの存在が不可欠であり、その影響力の大きさが示されていた。これらの研究からは、リーダーシップは相互作用に基づくものと捉えられ、それまでのリーダー中心の先行研究とは視点が大きく異なることが明らかとなった。LMXにおいては、ALSを前提としたリーダーの行動スタイル研究の限界が指摘されていた。また、LMXモデルの交渉の自由度という概念は、リーダーがフォロワーに仕事の遂行における自由を与えることにより、フォロワーが主体的に行動できるという点において、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。ただ、個々のフォロワーや組織の規模により、リーダーとフォロワーの交換関係の質が異なることから、リーダーシップにおけるフォロワー全体の影響としては限定的となっている。このため、これらの研究からシェアド・リーダーシップの有効性を示すことには課題があると考えられる。

変革型・カリスマ型リーダーシップ研究では、Downton (1973) がリーダーとフォロワーの相互作用に着目して以降、その後の研究において、一貫してリーダーとフォロワーが相互依存していることが示されていた。また、Shamir et al. (1993) が示したフォロワーの自己概念は、リーダーシップに新たな視点を加えたと考えられる。さらに、Avolio (2011) により示された変革型リーダーによる参加的リーダーシップという概念は、フォロワーがリーダーシップに関与しているという点において、シェアド・リーダーシップと共通していると考えられる。一方で、これらの研究からシェアド・リーダーシップの有効性は示されていないかった。

3.2 結論

前項での検討結果を踏まえると、シェアド・リーダーシップ研究における将来の研究課題を2点提示することができる。第1には組織特性の解明である。ミシガン研究における理想的な経営管理システムやVroom and Yetton (1973) の意思決定モデルの二つの視点はシェアド・リーダーシップが有効に作用することを示唆するものではあったが、組織の規模や構成といった具体的特性については検討が十分ではないと考えられる。この組織特性に関して、Likert (1967) は理想的な経営管理システム4の導入には、各企業における経営管理の形態、伝統、職務、従業員の技術、価値観の差を考慮する必要があると、この条件差に対応した具体的方法を開発する必要があると指摘している。また、前述のとおり、小野 (2011) も大規模組織におけるリーダーとフォロワーの直接的な相互作用の限界を指摘している。以上のことから、組織特性はシェアド・リーダーシップに影響すると考えられるため、この解明が必要

である。

第 2 にはエンパワーメントの対象と程度の解明である。前述したとおり、交渉の自由度という概念はエンパワーメントの一つであった。このエンパワーメントに関しては、マネジメントの研究では力の共有または権限移譲の手段としてのフォロワーによる目標設定などの参加的経営管理技術として捉えているのに対して、心理学の研究ではモチベーション的な概念として捉えていることを Conger and Kanungo (1988b) が指摘している¹⁷⁾。一方、Pearce and Conger (2003) は、伝統的なマネジメントモデルは、組織のトップから生まれる力を重視するのに対して、エンパワーメントの概念は力の分散を重視すると指摘している。さらに、Pearce and Conger (2003) は、日常的に状況を扱うフォロワーがそれらの状況に関する決定を行うのに最も適任であることが、フォロワーに力を与える理論の根拠であると説明している。そこで、エンパワーメントをフォロワーに力を与えることと捉えた場合、フォロワーへのエンパワーメントの対象と程度が問題になると考えられる。なぜなら、個別リーダーシップモデルを提唱した Dansereau (1995) が指摘したとおり、グループにはリーダーとの関係を形成しないフォロワーがいるからである。このようなフォロワーを対象にエンパワーメントを行うことには困難が伴うと考えられる。また、フォロワーが大きな力を持つことを望まない場合やフォロワー個人の能力が不足している場合もある。これらの場合に、リーダーとしての大きな権限をフォロワーに委譲することには問題があるため、フォロワーに与える力の程度が重要となると考えられる。以上のことから、エンパワーメントの対象と程度はシェアド・リーダーシップに影響すると考えられるため、この解明が必要である。

注

- 1) Yukl (2013) は、ほとんどのリーダーシップ理論はフォロワーの特性への関心がなく、リーダーの特性や行動を重視しており、大部分のコンティンジェンシー理論もフォロワーの特性よりリーダーの特性を重視していると指摘している。
- 2) Day, Gronn, and Salas (2004) は、シェアド・リーダーシップを分散型リーダーシップ (Distributed leadership) とも呼んでいる。
- 3) Day and Antonakis (2012) は、リーダーシップ研究を資質、行動的、コンティンジェンシー、文脈的、懐疑的、関係性、新たなリーダーシップ (ネオカリスマ型 / 変革型 / ビジョンナリー)、情報処理、生物学的 / 進化的の九つに分類している。
- 4) The Oxford English Dictionary において、リーダーシップは「特に政党のリーダーの尊厳、要職、地位。率いる能力。与えられた状況の中で、人々を率い、人々に影響を与える集団の中の地位。集団自身。集団での仕事における指示または努力の統合のために必要な行動や影響力 (p.750)。」と定義されている。
- 5) Follett (1924) は、状況の法則に関して、「我々は、特定の状況の中にある状況の法則を探すことを望んでいるが、これは法により導かれ、個人および国家の思いつきや狭い個人的関心により導かれるものではない。すなわち、社会学と法学の問題である。また、今日、我々は私的、

- 国家的、国際的問題において、より大きな自由を求めているが、この自由は法に基づくものであり、この法は特定の状況（客観的状況ではなく、全体の状況）から発達している（p. 152）」と述べている。
- 6) 前項で述べた相互のリーダーシップと同僚のリーダーシップは Bowers and Seashore (1966) において、同義で使用されている。
 - 7) LPC 得点が高いことは関係指向のスタイルを、同得点が低いことは課業指向のスタイルを意味する (Fiedler, 1967)。
 - 8) Fiedler (1967) への批判には、前述した2点以外に、理論的説明の欠如、状況要因の変異性、基準変数の限定性があげられていると金井 (1991) は指摘している。
 - 9) 当初のモデルはその後の調査により改訂され、フォロワーの情報量に関する質問は削除されている (Vroom and Yetton, 1973)。
 - 10) Homans (1974) の主張は、一般に社会的交換理論 (Social Exchange Theory) と呼ばれると同書を訳した橋本 (1978) は述べている。
 - 11) Graen and Uhl-Bien (1995) は、それまでのリーダーシップ研究は三つ (リーダー、リーダーとフォロワーの関係、フォロワー) の領域またはそれぞれが重なる領域に分類できるとし、LMX はリーダーとフォロワーの関係の領域に属することを指摘している。
 - 12) この名称以外に、Leadership-Making Model (Graen & Uhl-Bien, 1991) とも呼ばれる。
 - 13) Schriesheim et al. (1999) は述べていないが、Dansereau (1995) も個別リーダーシップモデルについて説明している。
 - 14) Yukl (2013) は、カリスマ型リーダーシップがフォロワーや組織に肯定的な結果をもたらす一方で、カリスマには全く逆の効果をもたらす場合があるとし、カリスマ型リーダーシップの負の側面 (dark side) を明らかにしている。この具体例として、フォロワーによる崇拜がリーダーの絶対確実性といった思い込みを招く場合、過剰な自信と楽観主義が本当の危険に対するリーダーの判断力を奪う場合があると Yukl (2013) は指摘している。
 - 15) Conger and Kanungo (1988a) は、カリスマ型リーダーシップには、知的刺激や個人的配慮といった資質が含まれているとし、変革型とカリスマ型という分類は混乱を招くことを指摘している。その理由として、カリスマ型リーダーはフォロワーのニーズや要望に大変敏感であり (個人的配慮)、精神的にも情緒的にも刺激するようなビジョンや使命 (知的または感情的刺激) を提供しなければならないことをあげている (Conger & Kanungo, 1988a)。
 - 16) Conger and Kanungo (1998) のカリスマ型リーダーシップの段階モデルは、Conger and Kanungo (1988a) のカリスマ型リーダーシップの影響プロセス (3段階のリーダー行動と仮定される成果との関係を表したもの) が前提となっている。
 - 17) Conger and Kanungo (1988b) は、エンパワメントを単に権限を委譲するというよりはむしろ可能にするという意味、すなわち、モチベーション概念として捉えている。

引用文献

- Anderson, L. R., & Fiedler, F. E. (1964). The effect of participatory and supervisory leadership on group creativity. *Journal of Applied Psychology*, 48 (4), 227-236.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis

- (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed.) (pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, *14*, 261-295.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, *21* (3), 249-269.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bird, C. (1940). *Social Psychology*. New York, NY: D. Appleton-Century.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, *11* (2), 238-263.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, *50* (5), 1217-1234.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988a). Conclusion: Patterns and trends in studying charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 324-336). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988b). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, *13* (3), 471-482.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, *15* (5), 439-452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dansereau, F. (1995). A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire. *The Leadership Quarterly*, *6* (4), 479-490.
- Dansereau, F., Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, *10*, 184-200.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, *13*, 46-78.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman,

- S. A., Naughton, T. J., Kim, K., Al-Kelabi, S. A., Lee, S., & Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly*, 6 (3), 413-450.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed.) (pp.3-25). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Downton, J. V., Jr. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, NY: Free Press.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17, 217-231.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill. (フィードラー, F. E. 山田 雄一 (監訳) (1970). 新しい管理者像の探求 産業能率短期大学出版部)
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. New York, NY: Longmans, Green and Co.
- 淵上 克義 (2002). リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版
- Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? . *Harvard Business Review*, 78 (5), 62-70.
- Graen, G., Dansereau Jr, F., & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational behavior and human performance*, 7, 216-236.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30, 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 25-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons. *Leader behavior: Its description and measurement* (pp.39-51). Columbus, OH: The Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University.
- 林 文俊・松原 敏浩 (1998). リーダーシップ効果に及ぼす部下のレディネスの影響について——組織の階層水準を考慮した Situational Leadership 理論の検討—— 経営行動科学, 12 (2), 103-112.
- Heller, F. A. (1971). *Managerial decision-making: A study of leadership styles and power-sharing among senior managers*. London, UK: Tavistock.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hollander, E. P. (1974). Processes of leadership emergence. *Journal of Contemporary Business*, 3 (4), 19-33.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York, NY: Free Press.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich. (ホームズ, G. C. 橋本 茂 (訳) (1978). 社会行動——その基本形態—— 誠信書房)
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16 (3), 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3 (4), 81-97.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44 (1), 54-79.
- 金井 壽宏 (1991). 変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動—— 白桃書房
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48 (2), 127-146.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY: McGraw-Hill. (リックカート, R. 三隅 二不二 (訳) (1964). 経営の行動科学——新しいマネジメントの探求—— ダイヤモンド社)
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill. (リックカート, R. 三隅 二不二 (訳) (1968). 組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値—— ダイヤモンド社)
- 三隅 二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学 改訂版 有斐閣
- 小野 善生 (2011). リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開 関西大学商学論集, 56 (3), 41-53.
- 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, 58 (4), 53-87.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp.1-18). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2), 172-197.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide auto-

- cratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71 (4), 579-584.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10 (1), 63-113.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4 (4), 577-594.
- Shartle, C. L. (1957). Introduction. In R. M. Stogdill & A. E. Coons. *Leader behavior: Its description and measurement* (pp.1-5). Columbus, OH: The Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, The Ohio State University.
- Simpson, J. A., & Weiner, E. S. C. (Eds.). (1989). *The Oxford English Dictionary* (2nd ed., Vol. 8). Oxford, UK: Clarendon Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *The Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII: An experimental revision*. Columbus, OH: Fisher College of Business, The Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York, NY: Free Press.
- Weber, M. (1968). The Sociology of charismatic authority. In S. N. Eisenstadt (Ed.), *Max Weber on charisma and institution building* (pp.18-27). Chicago, IL: The University of Chicago Press. (Reprinted from *Max Weber: Essays in sociology* by H. H. Gerth & C. W. Mills, Eds., Trans., 1946, Oxford, UK: Oxford University Press)
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations global edition* (8th ed.). Harlow, England: Pearson Education.