

## リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開

その他のタイトル	The Development of Leader-Follower Interaction Approach of Leadership
著者	小野 善生
雑誌名	関西大学商学論集
巻	56
号	3
ページ	41-53
発行年	2011-12-25
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10112/6030">http://hdl.handle.net/10112/6030</a>

# リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開

小野善生

## I リーダーシップ論における相互作用アプローチの意義

社会的現象としてのリーダーシップをどのように特定するののかについては、リーダーシップ論のこれまでの展開の中で様々な観点から論じられてきた。初期の研究ではリーダーの資質に注目されたものの、決定的な資質を特定するには至らなかった。その後、リーダーの行動にリーダーシップを求める考え方が主流となった。この行動アプローチはリーダーシップ研究に多大なる影響を及ぼしたが、リーダーシップを受け入れるフォロワーの存在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った<sup>1)</sup>。

その課題に対する1つのアプローチとして、リーダーとフォロワーとの相互作用に注目するものがある。すなわちリーダーシップにおいて、リーダーがフォロワーに及ぼす影響力に注目するのと同様に、フォロワーによるリーダーシップ受容も重んじる相互作用アプローチである。このようなリーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用として捉えるアプローチの研究の多くが依拠するのが、社会的交換理論 (social exchange theory) である。

本論文では、社会的交換理論に依拠した主要なリーダーシップ研究を渉猟して、その発展の経緯を考察する。そして、一連の考察から得た知見をもとに、リーダーシップ研究における相互作用アプローチの意義そして実践的含意を議論する。

## II 社会的交換とリーダーシップ

### 1 社会的交換とは

社会的交換とは、二者間で特定の利益を獲得するために互いの資源をやりとりし合うことである。ここでは、公平に交換が行われること、そして、行為に対する確実な返報性が重んじら

---

1) 行動アプローチの代表的研究としては、オハイオ州立研究、そして、日本初のリーダーシップ論であるPM理論がある。いずれの研究においても指摘されているリーダーシップ行動特性は、課題遂行に関するものと人間関係維持に関するものである。また、フォロワーの観点からは、リーダーシップの成否は、フォロワーのモチベーションが向上したかどうかによる。

れる。このような社会的交換理論の観点からリーダーシップを論じた研究として、Homans (1974) がある。

Homansは、リーダーシップをリーダーがフォロワーに下す指揮 (command) と捉える。そのような関係の中で、どのようなリーダーシップにまつわる社会的交換がなされるのかというと、リーダーが繰り返して命令 (order) や提案 (suggestion) を行い、それに対してフォロワーが繰り返して服従するというものである。このような交換が成り立つ背景には、その過程においてリーダーはフォロワーから服従を得るために報酬を与え、フォロワーはリーダーから報酬を得る代わりにリーダーの命令や提案に服従するという取引が成立しているのである。

橋本 (2005) によると、この関係が持続されるには、「命令や提案の性質」、「命令や提案を下すリーダー」、「フォロワー間の関係」という3つの要因が影響すると指摘している。「命令や提案の性質」とは、Homans (1950) が指摘する「ある人の行為が報酬を受けることが多ければ多いほど、それだけその人はその行為を行うことが多くなるだろう」という成功命題と「行為結果が価値あればあるほど、人はその行為を行うことが多くなる」という価値命題に基づくものである<sup>2)</sup>。これらの命題から導かれることは、報酬が得られる可能性が高く、得られた報酬がフォロワーにとって価値あるものであると認識されるような命令や提案であれば、フォロワーからこの交換関係を維持しようとするということである。

「命令や提案を下すリーダー」は、フォロワーのリーダーに対する信頼に関係する。つまり、過去に報酬をもたらした実績のあるリーダーであれば、同様の報酬が得られる可能性が高いとフォロワーは考える。その反対に、実績のないリーダーに対してはさしたる期待は持たない。このようにフォロワーがリーダーに対して期待を抱くことによる信頼関係が構築できれば交換関係は持続されるであろうし、信頼関係がなければその関係の持続は難しいということになる。

「フォロワー間の関係」というのは、本来ならば受け入れたくないリーダーの命令や提案であったとしても、自らが反対することによって組織や集団に迷惑をかけてしまうので従うという規範的影響によって交換関係が持続されることを指す。組織や集団において規範的影響が強くなるのは、組織や集団の一体感が強い、すなわち、凝集性が高い場合が挙げられる。

これら3つの要因に加えて、リーダーがフォロワーに与える報酬の公正さが重要な要因とさ

2) Homans (1974) の提示した一般命題は、以下のとおりである。成功命題 (success proposition) : 「ある人の行為が報酬を受けることが多ければ多いほど、それだけその人はその行為を行うことが多くなるであろう」。刺激命題 (stimulus proposition) : 「ある行為が報酬をうけたときの環境状況と現在の環境状況が似ているとき、行為者はその行為を、あるいは、それと類似した行為を行うであろう」。価値命題 (value proposition) : 「行為結果が価値あればあるほど、人はその行為を行うことが多くなる」。剝奪飽和命題 (deprivation-satiation proposition) : 「このところ集中してある特定の報酬を受けることが多ければ多いほど、その後続の単位報酬は彼にとって次第に価値がなくなってくる」。攻撃是認命題 (aggression-approval proposition) : 「ある人の行為が期待した報酬を受けなかったり、予期せぬ罰を受けたりするとき、その人は怒りを感じ、攻撃的な行動をすることが多くなるだろう。そして、その人はそのような攻撃的な行動の結果を価値あると思うようになる」。

れている。この場合の公正さとは、フォロワー間のコンフリクトの公正な解決、フォロワーへの公正な仕事の割り振り、そして、フォロワーへの公正な報酬の提供である。これらの公正さが担保されなければ、フォロワー間で不満が生じ、モチベーションが減退し、凝集性が低下する結果となる。

Homansの社会的交換に基づくリーダーシップのフレーム・ワークの課題としては、フォロワーの服従によってリーダーシップが成り立つと考えることから、リーダーシップを他の社会的影響力と区別することは難しいということである。フォロワーからの服従を引き出すということでは、パワーの行使でも可能であり、リーダーシップを単にフォロワーからの服従という観点でリーダーシップを議論するのは限界がある。

## 2 特異性-信頼理論

Hollander (1974, 1978) は、Homansの社会的交換理論を発展させた特異性-信頼 (idiosyncrasy-credit) 理論によってリーダーシップを説明している<sup>3)</sup>。特異性-信頼理論では、リーダーがいかにしてフォロワーから信頼 (credit) を獲得していくかという過程にリーダーシップの発揮を求める。

特異性-信頼理論に基づく交流型リーダーシップを発揮するための最初の段階として、リーダーはフォロワーに同調性 (conformity) を示さなければならない。同調性とは、リーダーがフォロワーから認められるために集団の規範を守ることを意味する。リーダーはフォロワーとの初期的な接触において、明確なものであれ、暗黙なものであれ、集団の規範に対して忠実であることをフォロワーに示すことで信頼を獲得できるのである。次の段階で、リーダーは有能性 (competence) を示さなければならない。つまり、リーダーは、集団に課題達成できるような能力を示すのである。具体的には、リーダーは集団が優先する課業の達成に積極的に貢献することで、さらなる信頼を蓄積していくことができるのである。

フォロワーから同調性と有能性を認められて信頼を獲得したリーダーは、リーダーシップを発揮できる人物であるとフォロワーに認められる。このように信頼を勝ち得たリーダーは、変革行動することをフォロワーから求められる。この段階に至って初めてリーダーは、自らの意思を組織に反映させることができるのである。ただし、そのような行動が失敗する時、蓄積された信頼も失われてしまう。

特異性-信頼理論は、リーダーがフォロワーからの信頼を蓄積することによってリーダーシ

---

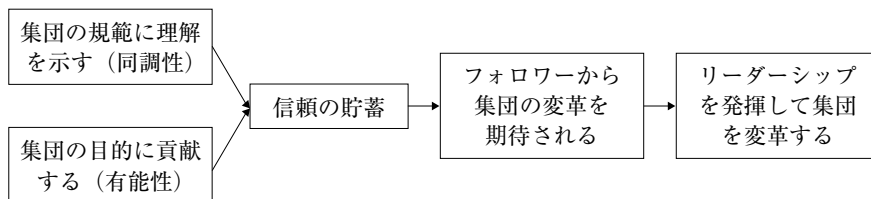
3) Hollanderのアプローチは、一般にtransactional leadership呼ばれている。なお、transactional leadershipは、通常、交換型リーダーシップと訳される。しかし、Burns (1978) においても変革型リーダーシップの対概念として交換型リーダーシップの表現を用いられている。Hollanderアプローチは、Burnsの用いる交換型リーダーシップの概念とは異なる。よって、ここでは混同を避けるためにChemers (1997) の邦訳書である白樫三四郎訳編『リーダーシップの統合理論』北大路書房、1998による邦訳に従って、transactional leadershipを交流型リーダーシップと表現する。

ップを発揮する基盤を築き、最終的にリーダーが組織の変革行動をとることでリーダーシップを発揮するという動的な側面でリーダーシップを捉えた研究である。

相互作用の過程に注目すると、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リーダーシップを捉えようとしているところが特徴的である。リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用として捉えるという発想は交換理論に依拠したものであるが、既存の交換理論に基づくリーダーシップの議論と異なるのは、フォロワーがリーダーに対して服従するのではなく、フォロワーがリーダーを信頼するという観点で、より積極的な側面が強調され、服従という潜在的にコンフリクトを含む他の社会的影響力とは異なる<sup>4)</sup>。

さらに注目する点としては、リーダーシップの発揮を最終的にリーダーの変革行動に求めていることである。フォロワーからの信頼を十分に蓄積したリーダーは、フォロワーから変革行動を期待されるのである。フォロワーが変革行動を期待し、リーダーの変革行動に対して意識変革するという点は、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いっても過言ではない。

図1 特異性-信頼理論



### Ⅲ リーダーシップの交換モデルにおけるフォロワー

#### 1 LMXとは

リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用に見出す研究で最も研究蓄積があるのが、リーダーシップの交換モデル (LMX; Leader Member Exchange) と呼ばれるアプローチである。この分野の研究を体系的に渉猟したSchriesheim, Castro and Cogliser (1999) によると、LMXの端緒となった研究は、VDL (Vertical Dyad Linkage; 垂直的二者連鎖) モデル (Dansereau, Grean and Haga, 1975; Grean and Cashman, 1975) である。その後、この研究の流れは、リーダーシップ形成 (Leadership Making) モデル (Grean, Novak and

4) Pfeffer (1977) によると、Hollanderのアプローチは他の影響力の概念と明確に区別することはできないと指摘している。また、Pfefferはリーダーシップをフォロワーがリーダーの行為をリーダーシップとして原因帰属することに求めている。

Sommerkamp, 1982) と個別リーダーシップ (Individualized Leadership) (Dansereau, 1995) に枝分かれして発展していく。

LMXの定義に関しては統一的な見解がとれていないが、多くの研究で共通する見解として、リーダーとフォロワーとの間の社会的交換の質を意味するとされる。また、具体的にどのようなものから構成されるのかということ、相互的支持、信頼、連帯感、裁量範囲、注意、忠誠という6つの要因が多くの研究で共通して指摘されている。なお、定義に関しては、LMXの諸研究を渉猟したScandura, Graen and Novak (1986) の定義が最も明確かつ詳細にLMXを定義している。

LMXとは、(a) 構成要素とそれらの関係からなるシステムであり (b) メンバー間の二者関係を包含する (c) 行動における相互依存のパターンを包含する (d) 互いの成果への手段を共有する (e) 組織を取り巻く環境、因果マップや価値観に関する概念を作り出すことである。

Scandura, Graen and Novakによると、(a) の構成要素と関係からなるシステムとは、個人または集団間の単なる知覚ではなく、むしろ二者間に結びつけられた相互に関係する一連の出来事である。(b) の二者間関係については、このシステムに包含され、各々のメンバーの行動によって影響を受けうるものであるとされる。仮に、二者間のメンバーが変わったとき、そのLMXは解消され、新たな交換関係がもたらされる。(c) の行動における相互依存のパターンとは、課業の遂行に関して相互に依存することを表す。(d) の互いの成果への手段を共有することに関しては、互いのグループで生み出される価値が相互依存的なもので、生成と喪失の認識が共有されていることを意味する。(e) の組織を取り巻く環境や因果マップおよび価値観に関する概念を作り出すことについては、交換関係の成果として、様々な状況(環境の概念)を理解する方法、様々なパズル(因果マップ)の解決法、価値づけられた財・サービスを開発することを意味する。

## 2 LMXおよびリーダーシップ形成 (Leadership Making) モデルの展開

Graen and Uhl-Bien (1995) は、リーダーシップ形成 (Leadership Making) モデルの発展を以下の図にある4つの段階から説明している。

第1の段階は、リーダーとフォロワーの二者間関係は多様化していることを発見したというものである。初期のLMXを代表する研究であるDansereau, Graen, and Haga (1975) によるVDLモデルでは、リーダーシップはリーダーがフォロワー全体に対して均等に影響力を及ぼすALS (average leadership style) という前提ではなく、リーダーとフォロワーの二者間の関係によって異なるという前提を実証したのである。そこでは、in-groupと呼ばれるリーダー

表1 LMX理論の発展段階

出典 (Graen, G. B., and M. Uhl-Bien 1995, 226ページより作成, 一部著者改訂)

<p>第1段階 VDL</p> <p>職場集団におけるリーダーのフォロワーに対する関係を差別化することの妥当性確認 (分析のレベル: 職場集団内の二者間関係)</p>
<p>第2段階 LMX</p> <p>組織的成果に対してリーダーとフォロワーに対する関係を差別化することの妥当性を確認 (分析のレベル: 二者間関係)</p>
<p>第3段階 リーダーシップ形成 (Leadership-Making)</p> <p>リーダーとフォロワーの二者間関係が発展すること まつわる理論および解説 (分析のレベル: 二者間関係)</p>
<p>第4段階 チーム構築 (Team-Making) 能力ネットワーク より大きな集合体へ個別のリーダーとフォロワーによる 二者間関係を結合することを調査 (分析のレベル: 二者間関係による結合としての集合体)</p>

とフォロワーが信頼、尊敬、相互依存で結ばれた成熟した二者間関係とout-groupと呼ばれる真逆の二者間関係の存在が指摘されたのである。

第2の段階は、LMXの特徴を評価する研究と組織的変数との関係を分析する研究である。この段階では、様々な観点による研究が蓄積されたが、それらを総合すると(1) LMXの関係は、リーダーとフォロワーの行動特性によって影響を受け、そこでの役割形成過程を通じて発生する。(2) 成熟したLMXの関係は、一般に、リーダー、フォロワー、職場集団、組織全体に大変好影響を及ぼすことが示されたのである。つまり、効果的なリーダーシップは、リーダーとフォロワーが成熟した社会的交換関係を維持することによって生成するということが明らかになったのである。

第3の段階は、どのような過程で成熟したLMXの関係、言い換えると、リーダーとフォロワーのパートナーシップが構築されるのかという観点に立つリーダーシップ形成 (Leadership Making) モデルの研究である (Graen and Uhl-Bien, 1991; Uhl-Bien and Graen, 1993)。このモデルが想定するリーダーとフォロワーの交換関係は、他人 (stranger)、知人 (acquaintance)、成熟したパートナーシップ (mature partnership) という3つの段階から構成される。他人の段階では、リーダーとフォロワーは組織での役割に基づきギブ・アンド・テイクによる関係を構築する。この段階でのフォロワーは、リーダーによる何らかの報酬を期待してリーダーの要求に従うという関係である。知人の段階は、交換関係の頻度が増した状態であり、公私にわた

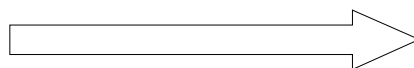
って情報や資源を交換するようになる。しかし、そこでの交換は相変わらずギブ・アンド・テイクの関係に基づいている。成熟したパートナーシップの段階では、長期にわたる交換の結果、行動面だけでなく相互に尊敬し、信頼し、フォロワーは積極的にリーダーの言うことを聞くという状況にまで至る。この成熟したパートナーシップが確立されることによって、相互的互惠関係が促進される。具体的には、相互信頼、尊重、共通目的への責任意識および内面化という効果が得られる。また、フォロワーの立場からは、組織市民行動が喚起されるということが明らかにされている。

第4の段階は、組織内に存在する様々な二者間関係を統合するというものである。そもそもLMXは個別の二者間関係によるものであるが、組織レベルで考える場合は、個別の事象を何らかの形で結びつける観点が必要である。すなわち、LMXを組織レベルで捉えて、リーダーとフォロワーの交換関係のネットワークの蓄積として考えるのである。Graen and Uhl-Bienによると、ネットワークの蓄積によってリーダーシップの構造が創り出されるとされる。ここでいうところのリーダーシップの構造とは、組織内における個人間のリーダーシップ関係のパターンであり、公式的にデザインされたものではなく組織成員が役割を相互依存的に遂行することによって創発されてくるものである。唯一絶対の構造が存在するのではなく、タスクの構造や個人の特性によって異なるというのが特徴である。このように第4段階は、組織内タスク構造にリーダーシップ構造を位置づけることを意味する。すなわち、タスクを遂行した成果に関係する決定的な関係要因および二者間そして組織全体の多様化した効果を考慮しつつ、リーダーシップ構造における関係の質のパターンを考察するということである。

リーダーシップ形成 (Leadership Making) モデルに関してGraen and Uhl-Bien (1992) では、

表2 リーダーシップ形成 (Leadership Making) のライフサイクル

出典：(Graen, G. B., and M. Uhl-Bien 1995, 231ページより作成, 一部著者改訂)



特徴	他人 (stranger)	知人 (acquaintance)	成熟したパートナーシップ (mature partnership)
関係構築の局面	役割発見	役割形成	役割実行
相互関係のタイプ	金銭的關係	混合的關係	人間的關係
相互関係の時間的間隔	即時的	若干の遅れ	無期限
リーダーとフォロワーの 社会的交換	低い	中程度	高い
漸進的な影響力	なし	限定的	ほとんど無制限
リーダーシップのタイプ	行動的管理	→	相互支持
交換型リーダーシップ	(Bass, 1985)		(Burns, 1978)
変革型リーダーシップ	自己利益	→	チームの利益



公的部門の専門職チームを対象に、プロジェクト・チームのリーダーとメンバーそしてメンバー間の交換関係の成熟化とチーム業績（成果・チームワーク・協働の程度）およびメンバーのプロジェクト・チームへの内面化（責任感，モラル，献身度，目標への関与）の関係性について調査を行った。

プロジェクト・リーダーとメンバーの交換関係の調査では、評定者としてプロジェクト・リーダー，メンバー，そして組織内の第三者によって評価された。そこでの結論としては、プロジェクト・リーダーとメンバーの交換関係の成熟化とチーム内での協働の程度は相関した。また、プロジェクト・リーダーとメンバーの交換関係の成熟化についてプロジェクト・リーダーとメンバーからの回答では、成果と協働の程度で相関した。ちなみに、メンバー間の交換関係の成熟化とチーム業績の関係は、チーム・メンバーの回答のみで業績に関するすべての観点で相関した。ここから言えることとして、チーム・リーダーとメンバーによる交換関係の成熟化は、チームの業績と一定の相関が得られるということである。つまり、リーダーとフォロワー、そしてフォロワー間の交換関係が成熟化すると、チームに生産性の向上がもたらされるということである。

一方、チーム・リーダーとメンバーによる交換関係の成熟化およびメンバー間の交換関係の成熟化とメンバーの内面化との関係は、いずれの項目においても相関した。つまり、リーダーとフォロワー、そしてフォロワー間の交換関係が成熟化すると、フォロワーの積極的な意識の変化がもたらされるということである。なお、この調査では専門職からなるチームへの調査であり、今後さらなる調査研究が必要とされる。

### 3 個別リーダーシップ (Individualized Leadership) モデルの展開

リーダーシップの交換モデルに関するもう1つのアプローチとして発展してきたのが個別リーダーシップ (Individualized Leadership) アプローチである。このモデルを提唱する Dansereau (1995) によると、リーダーシップはリーダーと個々のフォロワーの間に生じるものである。そこで生成するリーダーシップは、個々の交換関係によって異なる。このアプローチの特徴は、リーダーとフォロワーの交換関係をリーダーとフォロワーの完全な一対一の関係に求めるということに加えて、従来のリーダーシップ論が対象としてきたリーダーがフォロワー全体に対して均等に影響力を及ぼすALSの存在も認めるところにある。ALSの存在を許容したうえで、それに付加する見解としてリーダーとフォロワーの一対一の交換関係も存在し、ここでは個々のフォロワーによって異なるということが特徴である。それに対して、リーダーシップ形成 (Leadership Making) モデルはリーダーとフォロワーの完全に個別な交換関係およびALSの存在を想定していない点で、両者のアプローチは相違する。

個別リーダーシップ (Individualized Leadership) アプローチの発展について、Dansereau は以下のような見解を示している。

表3 個別リーダーシップ（Individualized Leadership）アプローチの発展段階

出典：(Dansereau, F. 1995, 482ページより作成, 一部著者改訂)

<p><b>第1段階</b> リーダーとフォロワーの関係にまつわる古典的見解（ALS）以外の関係を認める（1972-1977）</p> <p>個人はある程度の個人的なスタイルや個性によってリーダーになりうるが、これが唯一のリーダーシップの構成要素である。この古典的な個人的相違に基づく見解は、しばしば平均的リーダーシップスタイル（ALS）のアプローチとして言及される。</p>
<p><b>第2段階</b> VDL（Vertical Dyad Linkag；垂直的二者連鎖）アプローチの発展（1978-1983）</p> <p>個人は、ある人たち（ingroup members）に対してリーダーであり、それ以外の人たち（outgroup members）に対してはリーダーではない。リーダーは、公式的に配属された部下の背景に反して個人間を差別化する。</p>
<p><b>第3段階</b> 個別リーダーシップ（Individualized Leadership）の発展（1984-1989）</p> <p>個人は、他者と一対一の独立した二者間を基礎とする関係を結ぶ。リーダーは、数人の個人とその他の人たちというように多くの個人と結びつく。そこでは、2つのタイプの個人、すなわち、リーダーとその他の人たちという関係に基づくのであって、公式に集団に配属された部下とスタイルや個性によって特異なリーダーとの関係によるものではない。</p>
<p><b>第4段階</b> 個別リーダーシップ（Individualized Leadership）の連結源の探索（1990-1995）</p> <p>人々が中心となる個人に対して、価値ある人物として支持する意思を与えることによって、その個人はリーダーとなる。人々はリーダーからもたらされる価値観を受け入れることでフォロワーになり、リーダーおよび自分たち自身が満足する方法で振る舞う。その過程では、自分たちが有している価値観を正当化する。公式的な管理組織単位において、フォロワーが存在するまたは存在しないこともありうる（すなわち、ingroupとoutgroupがそれぞれの公式的組織において必要とされない）。</p>

Dansereauが指摘する第1段階とは、リーダーシップは特定の能力を身につけたリーダーによって、自らが率いる組織のすべてのフォロワーに対して一律にリーダーシップが行使されるALS（average leadership style）とよばれる古典的見解とは異なる見解が指摘された段階である。具体的には、同一の上司に対して部下の間でその関係に差異がみられるとの調査結果が明らかになったということである（Graen, Dansereau and Minami, 1972; Dansereau, Graen and Cashman, 1973）。同様の見解は、Graen and Uhl-Bien（1995）が指摘するLMXおよびリーダーシップ形成（Leadership Making）モデルにおける発展の第1段階と対応する。なお、出発点において個別リーダーシップ（Individualized Leadership）アプローチとリーダーシップ形成（Leadership Making）モデルは同じラインに立っているが、すでに指摘したように、ALSに基づく古典的アプローチの位置づけで前者は古典的アプローチに付加するという見解に、一方、後者は古典的アプローチにとって代わるという見解に立っている。

第2段階は、Graen and Uhl-Bienの発展モデルの同じ第1段階に含まれているVDLアプローチである。すでに説明したことであるが、VDLアプローチでは、リーダーシップの関係が成り立つingroupと呼ばれる集団とリーダーシップの関係が成り立たないoutgroupと呼ばれる集団にフォロワーは二分されるというのが基本的主張である。ここでは、リーダーとフォロワーの交換関係が想定されているが、リーダーとフォロワーの一対一の交換関係ではなく、リ

リーダーと複数のフォロワーからなる交換関係が想定されている。Dansereauによると、集団の中には、リーダーにすべてのフォロワーがingroupとoutgroupのような明確な関係になるとは限らず、ingroupとoutgroupとの観点からの議論に限界があるとしている。また、分析のレベルについても、組織階層上のどのレベルに適応するのかが不明確であると指摘する。それゆえに、分析のレベルをリーダーとフォロワーの一対一の交換関係に求めるアプローチの必要性を指摘している。

第3段階は、個別リーダーシップ(Individualized Leadership)アプローチの発展を意味する。このアプローチは、すでに述べたように、リーダーとフォロワーの一対一の交換関係が前提となっている。ここでは、フォロワーは独立した個人であり、ユニークな存在として認識される。同じく、すでに指摘されていることであるが、これは従来の古典的アプローチやVDLにとって代わるものではなく、あくまで付加的なものだという位置づけである。

第4段階は、個別リーダーシップ(Individualized Leadership)アプローチが具体的に展開していく段階である。リーダーとフォロワーの一対一の交換関係において、どのような交換がなされているのかについてDansereauは、リーダーはフォロワーに自己価値の感覚を与えるように振る舞い、それに対してフォロワーはリーダーへの満足感を示し、具体的な貢献につながるという論理を提示している。リーダーがフォロワーの自己価値を高める行動についてDansereau, Alutto and Yammarino (1984)での調査の結果、以下の3点が導かれた。

- ・リーダーが、フォロワーに対して誠実で、有能で、モチベーションが高いと自負していると確信できるようにする
- ・リーダーが、フォロワーの感情や要望に気を配っている
- ・リーダーが、フォロワーの個人的行動やアイデアをサポートしようとしている

リーダーがフォロワーの自己価値を促進することについては、必ずしもリーダーとフォロワーの一対一の関係のみに拘ることはないのであるが、分析の単位としてフォロワーの個人レベルの相違に注目することは重要であると指摘されている。

個別リーダーシップ(Individualized Leadership)の実証については、Dansereau, Yammarino and Markham, et. al. (1995)において実施されている。具体的には、リーダーがフォロワーを独立した個人としてみなすこと。フォロワーが、リーダーに支援されていると認識している度合いに応じて満足する業績をあげていること。リーダーがフォロワーの自己価値を支援してフォロワーが成果を上げる交換関係は、リーダーと個々のフォロワーの関係によって影響を受ける。リーダーとフォロワーの関係が余り確立できていない場合において、リーダーからの自己価値の支援とそれに対するフォロワーの成果は、リーダーと個々のフォロワーの関係によって影響を受ける。以上の4点の仮説について、複数の事例研究、実験室実験、質問

票調査といった複合的な調査手法によって実証されている。ただし、個別リーダーシップ (Individualized Leadership) についても、理論的課題を残しており、今後の調査研究が必要とされている (Mumford, Dansereau and Yammarino, 2000)。

#### IV リーダーシップ論における相互作用アプローチからの知見

リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用に求めるアプローチは、これまでの初期リーダーシップ研究におけるリーダーシップの捉え方と見解を異にするものである。つまり、リーダーシップをリーダーからフォロワーへの一方向の影響力の行使であるという観点から、リーダーシップの生成はリーダーによる影響力の行使とそれを受け入れるフォロワーとの相互作用によって生じる事象と捉える変化をもたらした。ただし、ミシガン研究および制度的リーダーシップにおいて主張されているような組織と個人の統合を促すアプローチに関しては、フォロワーのリーダーシップ受容の要素を包含しているという点で一脈通じるところがある。

たしかに、リーダーとフォロワーの相互作用に注目したアプローチにおいても、Homansのアプローチのように報酬の提供と影響力の受容という初期のリーダーシップ研究において暗に仮定されていたものを踏襲するような側面を有する。だが、Hollanderの交流型リーダーシップでは、リーダーとフォロワーの交換関係に注目しても、フォロワーからの信頼蓄積という観点から議論されており、リーダーシップを発揮する基礎に信頼関係の構築が不可欠であるということを指摘した。これは、リーダーシップの発揮はリーダーからの一方的な影響力の行使では成り立たず、フォロワーの相互作用の中に成り立つというフォロワーの重要性を強調した理論である。

交換関係におけるフォロワーの存在の重要性に関しては、VDLを端緒として発展したLMXそしてリーダーシップ形成 (Leadership Making) モデルと個別リーダーシップ (Individualized Leadership) のアプローチについても同様のことが言える。

LMXにまつわる諸研究においては、リーダーとフォロワーの交換関係の質的側面が動的に捉えられている。たとえば、リーダーシップ形成 (Leadership Making) モデルでは、リーダーの影響力を等しく受容する存在から交換の対象そして成熟したパートナーというように、ただリーダーに影響される存在ではなく、リーダーと対等の立場にたつて積極的に組織の活動に関与する能動的なフォロワー像が想定されていることが特徴的である。また、個別リーダーシップ (Individualized Leadership) アプローチにおいては、リーダーが個別のフォロワーとの相互作用によって自己価値の感覚を持つように促す支援的な行為が指摘されている点で、フォロワーの心的変化にリーダーシップの発揮の主眼が置かれていることが特徴的である。

このように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したという点において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ているといえる。

しかし、理論的な課題が無いわけではない。まず、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ことは理解できるが、では実際にフォロワーがどのようなリーダーの行為をリーダーシップと認知しているのか。そして、そこではどのような心的プロセスが働いているのかという更なる課題が指摘される。

また、リーダーとフォロワーの交換関係の捉え方についても探究する余地がある。ならなら、リーダーとフォロワーの交換関係の議論において主に想定されているのは、リーダーとフォロワーの直接的な相互作用が前提となっている。ところが、リーダーシップは必ずしもリーダーとフォロワーによる直接的な相互作用だけによってなされるわけではない。小規模の組織であれば、リーダーがすべてのフォロワーと相互作用することによってリーダーシップを発揮することは可能であるが、大規模化するにつれてリーダーは必ずしもすべてのフォロワーに直接的に相互作用できるわけではない。そのように考えると、間接的な相互作用によるリーダーシップについての更なる考察が必要となってくるのである。

#### 参考文献

- 新 睦人・大村英明・宝月 誠・中野正大・中野秀一郎 (1979), 『社会学のあゆみ』有斐閣。
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Chemers, M.M. (1997), *An Integrate Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. (白樫三四郎 訳編『リーダーシップの統合理論』北大路書房, 1999年)。
- Dansereau, F., G.B.Graen and W. Haga (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13:46-78.
- Dansereau, F. (1995), "A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurtueing This Approach Under Fire," *Leadership Quarterly*, 6 :479-490.
- Dansereau, F., F.J.Yammarino., S.E.Markham., J.A.Alutto., J.Newman., M.Dumas., S.A.Nachman., T.J.Naughton., K.Kim., S.A.Al-Kelabi., S.Lee., and T.Keller (1995), "Individualized Leadership: A New Multiple-Level Approach," *Leadership Quarterly*, 6 :413-450.
- 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。
- 古川久敬 (1988), 『組織デザイン論—社会心理学的アプローチ』誠信書房。
- Graen, G. B., and J.Cashman (1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach," In Hunt, J.G., and L.L.Larson eds., *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press, pp143-166.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien (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," *Leadership Quarterly*, 6:219-247.
- Green, S. G., and T. R. Mitchell (1979), "Attributional Processes of Leaders in Leader - Member Interactions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23:429-458.
- 橋本 茂 (2005), 『交換の社会学—G・C・ホーマンズの社会行動論—』世界思想社。
- Hollander, E.P. (1974), "Process of Leadership Emergence," *Journal of Contemporary Business* 3:19-33.
- Hollander, E. P. (1976), *Principles of Methods of Social Psychology*, 3<sup>rd</sup> ed., New York: Oxford University

Press.

Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*, New York: Free Press.

Hollander, E.P. (1992), "Leadership, Followership, Self, and Others," *Leadership Quarterly*, 3:43-54.

Homans, G.C. (1950), *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and World. (馬場明男・早川浩一訳『ヒューマン・グループ』, 誠信書房, 1959年)。

Homans, G. C. (1974), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich. (橋本茂訳『社会行動—その基本形態』 誠信書房, 1978年)。

池田謙一・唐沢 穰・工藤恵理子・村本由紀子 (2010), 『社会心理学』 有斐閣。

金井壽宏 (1991), 『変革型ミドルの探求』 白桃書房。

久慈利武 (1988), 『現代の交換理論』 新泉社。

三隅二不二 (1978), 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣。

Munford, M.D., F.Dansereau, and F.J.Yammarino (2000), "Followers, Motivations, and Levels of Analysis: The Case of Individualized Leadership," *Leadership Quarterly*, 11:313-340.

Pfeffer, J (1977), "The Ambiguity of Leadership", *Academy of Management Review* 2:104-112.

Scandura, T.A., G.B.Graen, and M.A.Novak (1986), "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence," *Journal of Applied Psychology* 71 (No.4):579-584.

Schriesheim, C.A., S.T.Castro, and C.C.Cogliser (1999), "Leader-Member Exchange (LMX) Research: A comprehensive Review of Theory, Measurement and Data-Analytic Practices," *Leadership Quarterly* 10 (1):63-113.

Uhl-Bien, M., and G.B.Graen (1993), "Leadership-making in Self-managing Professional Work Teams: An Empirical Investigation," In Clark, K.E., M.B.Clark, and D.P.Campbell eds., *The Impact of Leadership*, West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp379-387.