

暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーの リーダーシップ認知に及ぼす影響

小 野 善 生

I 暗黙のリーダーシップ理論とは

フォロワーによるリーダーシップ認知の研究で注目すべき点として、フォロワーが抱く暗黙のリーダーシップ理論 (implicit theory of leadership) がある。フォロワーはリーダーの言動を観察してリーダーシップを認知するが、その際の重要な判断基準として暗黙のリーダーシップ理論がある。フォロワーはリーダーシップを認知するにあたり、リーダーの行動の観察から直接的に認知するのではなく、自身の抱く暗黙のリーダーシップ理論から影響を受けて認知するというわけである。つまり、どのような暗黙のリーダーシップ理論を持つかによって、同じリーダーの行動でもリーダーシップとして認知される場合とされない場合もありうるということである。

このように暗黙のリーダーシップ理論はフォロワーのリーダーシップ認知に決定的に重要な役割を果たしているとされるが、その定義についてEden and Leviatan (1975) によるとリーダーシップの評定者が、評価する状況で持ち込む概念上の要素とされている。また、Kenney, Schwartz-Kenney and Blascovich (1996) は、フォロワーおよびリーダーシップのアンケート回答者が有するリーダーの資質や行動を評価するにあたっての認知的構造と定義している。同様に、リーダーシップの評定者が有する認知的構造を暗黙のリーダーシップ理論とする研究は複数存在する (Lord et al., 1984 ; Offermann et al., 1994; Engle and Lord, 1997; Epitropaki and Martin, 2004)。これら一連の研究から暗黙のリーダーシップ理論とは、リーダーシップを認知する主にフォロワーを中心とする評定者の認知的構造と捉えることができる。

本研究においては、暗黙のリーダーシップ理論の諸研究を渉猟し、その生成と発展のプロセスをフォロワーのリーダーシップ認知の観点から検討し、現段階における理論的課題および今後の可能性について論じる。

II 暗黙のリーダーシップ理論の展開

暗黙のリーダーシップ理論の研究はEden and Leviatan (1975) に端を発し、これまで様々なアプローチに基づいて研究されてきた。Schyns and Meindl (2005) は、暗黙のリーダーシップ理論にまつわる諸研究を因子分析法 (factoranalytic research)、情報処理 (information processing)、理論の内容 (contents)、一般化 (generalizability)、予測可能性 (prediction) という6つの研究アプローチに分類している。

表1：暗黙のリーダーシップ理論に関する研究アプローチ
(Schyns and Meindl, 2005, 18ページより作成, 一部著者改訂)

研究の アプローチ	研究課題	代表的研究
因子分析法	実際にリーダーの行動を観察することが無い場合に、フォロワーがリーダーシップの質問票に対してどのような回答傾向を示すのか。	Eden & Leviatan (1975)
情報処理	a) フォロワーがリーダーシップを認知するにあたってどのような情報が提供されるのか。	Lord (1985) Meindl & Ehrlich (1987)
	b) リーダーシップの認知を通じてフォロワーの暗黙のリーダーシップ理論がいかに形成されるのか。	Shamir (1992)
	c) 組織において暗黙のリーダーシップ理論を有することの効果とは何か。	Nye & Forsyth (1991)
理論の内容	リーダーの特徴として、フォロワーに記憶されるものは何か。	Offermann et al. (1994)
一般化	異なるタイプのリーダーに対して、暗黙のリーダーシップ理論にいかなる相違点が存在するのか。	Den Hartog et al. (1999)
予測可能性	暗黙のリーダーシップ理論をどのように説明するのか。	Keller (1999)

本研究では、Schyns and Meindl の分類に基づき、代表的研究に加えて関連する諸研究も踏まえて暗黙のリーダーシップ理論についてフォロワーによるリーダーシップ認知の関連から検討する。

1 因子分析法に注目したアプローチ

Eden and Leviatan (1975) の研究

因子分析法に注目したアプローチは、萌芽期における研究に集中している。リーダーシップ研究において暗黙のリーダーシップ理論の存在を最初に指摘した Eden and Leviatan (1975) は、大学生を対象にリーダーシップに関するサーベイ調査を行い、そこで得られた回答を因子分

析した結果、仕事経験のある大学生と仕事経験のない大学生とで得られた分析結果が同じ傾向を示していることが明らかになった。

この結果から言えることは、リーダーシップ質問票に回答するにあたって、実際のリーダーの行動の観察経験から回答するのではなく、そこには暗黙のリーダーシップ理論に基づいて回答していると結論づけたのである。

Rush, Thomas and Lord (1977) の研究

Rush, Thomas and Lord (1977) は、オハイオ州立大学の研究チームが開発したリーダーシップ測定尺度 Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ, Form XII) を用いて暗黙のリーダーシップ理論に関する調査を実施した。そこでは、大学生を調査対象として、架空の職場にまつわる短いストーリー（なお、ストーリーには、仕事の業績、管理者の性別、管理者の個人的功績によって複数のパターンが用意されている）を読んで質問票に回答する形式が取られた。調査結果としては、Eden and Leviatan (1975) の研究と同様に因子分析の結果、同じ測定尺度を用いて異なる調査対象で実施された他の諸研究と同じ因子構造が得られた。

それに加えて、この研究による独自の発見事実としては、質問票に回答する以前の架空のストーリーを読み込むときに好業績をあげているストーリーを読んだ回答者の方がより高くリーダーシップを評価していることである。ここから言えることは、成果を上げる管理者はリーダーシップを発揮しているという暗黙のリーダーシップ理論が回答に影響を与えていると考えられる。また、Rush, Thomas and Lord は、リーダーシップの質問票に回答するにあたって、なぜこのような傾向が発生するのかについて、回答者が情報処理の負荷を軽減するためにステレオタイプや暗黙のリーダーシップ理論を必要とする見解を示している。

このように、初期の因子分析法に基づく研究では、リーダーシップのサーベイ調査から得られる結論というのは、実際のリーダー行動の観察から反映されたものではなく、回答者が個人的に有する暗黙のリーダーシップ理論の影響が大きいということを指摘したのである。

2 情報処理に基づくアプローチ

Lord (1985) の研究

Lord (1985) およびこの研究を発展させた Lord and Maher (1990, 1991) では、暗黙のリーダーシップ理論をフォロワーのリーダーシップ認知における情報処理の側面から論じられている。具体的にフォロワーがリーダーシップを認知するにあたってどのような情報処理がなされているのかというと、まず、フォロワーのリーダーシップの認知では再認過程 (recognition-based process) と推論過程 (inferential processes) との2種類の認知過程があるとされている。再認過程においては、リーダーによる何らかの働きかけがリーダーシップを認知するためのきっかけとなる。そのリーダーの行為に対してフォロワーは、リーダーシップを発揮しているか

どうかを判断する。その際にフォロワーは、自らが有する暗黙のリーダーシップ理論に照らし合わせる。結果として、フォロワーはリーダーの行為に対して自身の暗黙リーダーシップ理論に適合する場合にリーダーシップを認知する。

それに対して推論過程とは、フォロワーはリーダーにまつわる出来事を何らかの媒体を通じて知ることによってリーダーシップを認知する。リーダーにまつわる主な出来事としては、組織的な成功や成果が得られたもので、いわゆる組織内の神話、伝説または武勇伝として語られる物語のようなものを指す。この過程においても、フォロワーの暗黙のリーダーシップ理論が介在する。この場合の暗黙のリーダーシップ理論とは、組織的な成功や成果をもたらしたリーダーは、リーダーシップを発揮しているというものである。つまり、フォロワーはリーダーの業績情報に基づいてリーダーシップを原因帰属しているということである (Phillips and Lord, 1981)。

それぞれの認知タイプにおいては、自動処理過程 (automatic processes) と統制過程 (controlled processes) という2つのタイプの情報処理過程が存在する。これらの情報処理過程は、認知心理学でいうところの二過程理論と呼ばれるものである。二過程理論とは、人間の情報処理過程において情報処理を無意識的に行う自動的処理と意識的に行う統制的処理とを区分して捉える議論である。自動処理過程によるフォロワーのリーダーシップ認知とは、フォロワーがリーダーシップを認知しようとリーダーの何らかの行為に対して意図的に努力をすることなくリーダーシップが認知される場合である。統制過程によるフォロワーのリーダーシップ認知は、フォロワーがリーダーの何らかの行為に対してリーダーシップを認知しようとする意思がある場合のことを指す。

なお、Lord and Maher (1990, 1991) では、再認過程—自動的処理過程の組み合わせによるリーダーシップ認知と推論過程—統制過程の組み合わせによるリーダーシップ認知のパターンが組織において見受けられるとしている。再認過程—自動的処理過程のパターンは、リーダーの何らかの行為に対してフォロワーが無意識にリーダーシップを認知するということであり、たとえば、リーダーとフォロワーが顔を合わせることが多い現場で見受けられるとされる。その理由は、リーダーとフォロワーの相互作用の中から得られるのが再認過程の特徴であり、日常の相互作用の中ではリーダーシップを意識しようとフォロワーは行動しているわけではないからである。このような理由から、リーダーとフォロワーの直接的な相互作用が多いロワーやミドルのマネジャーのフォロワーにおいてよく見受けられるリーダーシップ認知のパターンだということである。

一方、推論過程—統制過程のパターンは、特定の出来事を通してフォロワーが意図的にリーダーシップを認知する。具体的には、リーダーとフォロワーの対面の機会が少ないトップと一般社員とのやり取りで見受けられる。推論過程では、一般社員であるフォロワーはトップの逸話や成功物語によってリーダーシップを認知する。そこには、リーダーとフォロワーの直接的

な相互作用はない。フォロワーが組織の逸話の中からリーダーシップを推論することは、リーダーシップを認知しようとする意識があることを意味する。このような理由から、トップ・マネジメントに対する一般社員のフォロワーによるリーダーシップ認知においては、推論過程—統制処理のパターンがよく見受けられるとされるのである。

このように Lord および Lord and Maher によるフォロワーのリーダーシップ認知過程における情報処理の議論では、認知心理学における情報処理理論をフォロワーのリーダーシップ認知プロセスに応用し、フォロワーのリーダーシップ認知のタイプとして再認過程と推論過程、情報処理過程として自動的処理過程と統制過程という両二元軸に基づいてフォロワーのリーダーシップ認知過程を明らかにしている。

Meindl and Ehrlich (1987) の研究

Meindl and Ehrlich (1987) は、リーダーシップの原因帰属と組織のパフォーマンスの関係性について調査を行っている。この研究と暗黙のリーダーシップ理論にいかなる関係があるかという点、「業績をあげている企業の経営者はリーダーシップを発揮している」というフォロワーまたは第三者は暗黙的に考えているとの仮説に基づいているということにある。業績をリーダーシップの認知の情報源とするという考え方は、Lord および Lord and Maher の観点と共通している。

第1の調査では、MBAの受講生を対象に特定の優良企業にまつわる資料による情報に対してどのような評定を下すのかという問題意識のもと、トップ・マネジメントの役割を成功要因とする説明が業績の評価と関係するという仮説で進められた。具体的な手法としては、資料の基本情報部分は共通しているが、一部内容が操作された複数のバージョンの資料をもとに実施されている。操作化された内容については、企業の成功要因として、トップ・マネジメントのリーダーシップを指摘したもの、社員の有能性を述べたもの、市場環境の変化によるもの、政府の制度変更によるものという4つのバージョンである。調査協力者は4つのグループに分けられて、それぞれのバージョンに基づいて収益性と将来的リスクの観点から評価を行った。その結果として明らかになったことは、リーダーシップのバージョンに割り当てられた評価者は他のバージョンの評価者に比べて、対象企業の収益性について最も高く評価し、リスクに対して最も低く評価した。つまり、業績を評価するにあたってリーダーシップの要因を強調されると、より好意的に評価するということが分かったのである。

第2の調査は、第1の調査結果を受けて、3つの目的に基づいて実施された。最初の目的は、操作化された説明要因とりわけトップのリーダーシップにまつわる説明要因がいかなるプロセスで業績の評価に影響を与えるのかということである。2つ目の目的は、様々な因果関係の説明が調査協力者の原因帰属に与える効果および有効性を明らかにすること。そして、3つ目の目的は、人々がリーダーシップを推論する一般的な傾向を規定する要因を明らかにすることである。基本的な調査対象および方法は第1の調査と同様であるが、1つ目の目的については、

Weiner (1979) の帰属理論における原因の三次元を様々な説明要因によって示された因果関係に対する従属変数として測定することで明らかにしようとしている。2つ目の目的については、調査協力者が企業の成果に関する原因帰属先として幸運 (Chance/Luck)、経営陣の資質 (Qualities of top management)、他の企業にまつわる要因 (Other characteristics of firm)、企業の外部環境 (Firm's environment) のいずれかの要因による評価を通じて明らかにしようとしている。3つ目の目的については、調査協力者に意味の異なる評価軸に基づいて、様々な説明要因、とりわけ、トップのリーダーシップに対して意味上の評価の差異を測定することで明らかにしようとしている。

各説明要因と三次元の原因帰属の関係についての測定結果は、トップ・マネジメントのリーダーシップおよび社員の有能性を説明要因としたものが、市場や政府を説明要因としたものよりも、原因帰属にまつわるいずれの次元においても高い数値を示した。つまり、経営陣のリーダーシップや社員の能力とした組織内における要因の方が他の要因に比べて高い数値を示したことは、リーダーの内面的要因に起因し、自らの努力によって成し遂げたものであり、時間的に安定したものであるゆえに好業績をあげたという認知的プロセスが働いたものであると言える。

原因帰属先にまつわる調査結果については、経営陣の資質を原因帰属とする評価の割合が最も高かったのは、操作化された説明要因がリーダーシップの場合であった。他の企業にまつわる要因に原因帰属する評価の割合が最も高かったのは、操作化された説明要因が社員の有能性を指摘する場合であった。また企業の外部環境および幸運を原因帰属する評価の割合が最も高かったのは、市場環境の変化および政府の制度変更を説明要因とする場合であった。この結果から言えることは、第1の調査の説明要因の操作化が有効であった、すなわち、調査協力者の原因帰属に与える効果および有効性が明らかになったということである。

リーダーシップを推論する一般的な傾向を規定する要因については、因子分析の結果、説得力 (potency)、信頼性 (reliability)、確実性 (certainty)、判断力 (evaluation) という4つの因子が抽出された。これらの4つの因子は、リーダーシップの原因帰属の強さと相関しており、とりわけ、信頼性が最も明確に関係していた。この結果から導かれる解釈として、人々にとってこれらの要因はリーダーシップに固有の特性であると認識されているということ。そして、これらの要因はそれ自体でリーダーシップの特性として存在するのではなく、きっかけとなる出来事との因果的な連鎖で生成され、リーダーシップの原因帰属へと至るというものである。

このように Meindl and Ehrlich の研究では、リーダーシップを説明要因とした場合に、業績は高く評価される傾向にあるという「好業績をあげられる人物はリーダーシップを発揮している」との暗黙のリーダーシップ理論の存在を裏付ける結果を導き出した。リーダーシップの認知においては、帰属理論で指摘されていた内面性、統制可能性、安定性の各要因を満たすプロセスの存在が指摘された。また、リーダーシップの推論を促進する規定要因としてリーダーの説得力、信頼性、確実性、判断力という要因が導き出され、とりわけ、信頼性は強く関係しているということを明らかになった。

Shamir（1992）の研究

Shamir は、組織の成果、リーダーのタイプ、リーダーの行動、観察者によるリーダーの影響力およびカリスマ性の原因帰属、そして観察者のリーダーシップを重要視する信念（belief）との関係について調査した。具体的には、大学生539人を対象として組織の状況を記述した24通りのショート・ストーリーを無作為に割り当てて、回答してもらうというものである。24通りの内訳は、リーダーのタイプとして営業部門の管理者とバスケットボール・チームの監督からなる。組織の成果としては、緩やかに改善と大いに改善というパターンである。そして、リーダーの行動特性として、Conger and Kanungo（1987）によるカリスマリーダーシップの行動特性の6項目より「ビジョンの表明（vision）」、「前例にとらわれない行動（unconventional behavior）」、「リスクの意識（personal risk）」、「環境への配慮（environmental sensitivity）」という4つの項目と「高いレベルの活力（energy）および自己信頼（self-confidence）」という1項目、そして、リーダーの行動には関係のないダミーの1項目を加えた6種類の項目に基づいている。

24通りの各ショート・ストーリーに割り当てられた調査協力者の学生は、ショート・ストーリーをよんで、以下の質問項目に7点尺度で答えるように設定された。

- ・組織の成果にリーダーがどの程度の重要度があるか。
- ・それ以外の要因がどの程度重要であったか。
- ・当該リーダーは、カリスマ性があったかどうか。

また、リーダーの役割として営業部門の管理者とバスケットボール・チームのコーチのいずれがより典型的なものか、すなわち、プロトタイプ性が高いかを検証するために調査対象の中で同じコースに所属する学生67名を対象に回答を求めた結果、バスケットボール・チームのコーチの方にプロトタイプ性が高いと分かった。つまり、観察者は、バスケットボール・チームのコーチの方がリーダーシップを発揮しているとみなしているということである。同様に、リーダーのカリスマ性の行動特性の代表性についても検証され、それぞれのリーダーのタイプでカリスマ性の行動特性について有意差が得られた。これは、文化的に同じ人々の間では、リーダーに対して共通したイメージを持っているということが指摘できる。

リーダーシップの重要性に関する一般的な信念については、Meindl が中心となって提唱しているリーダーシップの幻想（romance of leadership）尺度¹⁾の一部を活用し、組織現象においてリーダーシップがしめる影響度の強さについてどの程度の信念を有しているのかを同じく

1) リーダーシップの幻想とは、Meindl（1990）によって提唱された組織の成果をリーダーに過剰に原因帰属する傾向の現象のことである（淵上，2002）。そして、このリーダーシップの幻想傾向を測定する18項目からなる尺度が開発された。Shamir（1992）の研究では、この尺度が用いられている。

7点尺度で調査協力者に評定するように設定された。

調査の結果で明らかになったことは、第1にフォロワーは集団の業績が低い時よりも高い時の方が、リーダーの影響を受け入れる原因帰属をする。第2に、フォロワーは集団の業績が低い時よりも高い時の方が、リーダーのカリスマ性を原因帰属する。第3に、リーダーの影響力を原因帰属するにあたり、リーダーのプロトタイプ性に依存する。第4に、フォロワーのリーダーの重要性に関する信念は、リーダーの影響力およびカリスマ性の原因帰属と相関する。

これらの結果から言えることは、組織の業績に関するフォロワーの認識とリーダーの重要性に関するフォロワーの信念の強さがリーダーシップの原因帰属に深く関連するということである。フォロワーの業績とリーダーシップの原因帰属の関係は、上述したこれまでの既存研究の見解と一致する。すなわち、「成果をあげるリーダーは、リーダーシップを発揮するものである」という暗黙のリーダーシップ理論の存在が指摘されている。これに加えて、この研究で注目すべき点は、「リーダーシップは重要である」との信念がリーダーシップの原因帰属に影響しているという点を指摘したことにある。なお、リーダーシップにまつわる信念は、リーダーによる影響力を原因帰属する場合、集団の業績がよくなるにしたがって強まる。一方、カリスマ性に関しては、集団の業績が悪化するにつれて強化されるという結果となっている。前者の指摘は、集団の業績とリーダーシップの原因帰属と補完する関係である。後者の指摘は、「集団が苦境に追い言った場合、事態を打開するカリスマ性を有したリーダーの登場を待望する」という暗黙のリーダーシップ理論が影響を及ぼしていると言える。

リーダーシップの認知を通じて観察者の暗黙のリーダーシップ理論がいかに形成されるのかについてこれら一連の調査結果から導かれることは、第1に暗黙のリーダーシップ理論の形成において、リーダーシップの重要性およびカリスマにまつわるフォロワーの個人的信念が、暗黙のリーダーシップ理論の根本を形成するということ。第2にフォロワーのリーダーシップにまつわる個人的信念は、組織の業績如何によって強化されるということ。第3に、フォロワーのリーダーシップにまつわる個人的信念の強化については、リーダーの一般的な影響力とカリスマとでは強化される状況が異なるということである。

Nye and Forsyth (1991) の研究

Nye and Forsyth (1991) は、暗黙のリーダーシップ理論を「リーダーシップの発揮に必要なリーダーの性格や能力にまつわる個人的な仮説」とであると定義したうえで、実際のリーダー行動に対するフォロワーの暗黙のリーダーシップ理論に基づく認知的相違をカテゴリー化の観点から調査した。ここで言うところのカテゴリー化とは、認知的な情報処理を効率的に行うために、身の回りの複雑な環境を理解可能なカテゴリー（類型）に分類することである。カテゴリーは、それぞれプロトタイプによって分別される。この場合におけるプロトタイプ（原型）とは、特定のカテゴリーに分類された要素の間で最も共通する特性に関する認知上の要約であ

る。すなわち、Nye and Forsythは、暗黙のリーダーシップ理論とは、個人が有するリーダーシップに関する複数のプロトタイプによって構成されたカテゴリーと考えたのである。

なお、この研究におけるリーダーシップのプロトタイプについては、Bales, Cohen and Williamson (1979) のフレームワークに依拠している。そのフレームワークの構成としては、支配 (dominance)/服従 (submission)、友好的 (friendly)/非友好的 (unfriendly)、手段的に統制された (instrumentally controlled)/感情的に表現ゆたか (emotionally expressive) という3つの側面から成る。

具体的な調査方法としては、まず調査協力者の大学生176人に対して各学生が有するリーダーシップのプロトタイプのタイプ分けを行っている。プロトタイプの判別に関しては、Bales, Cohen and Williamsonが開発したSYMLOG (Systematic Multiple Level Observation of Groups) と呼ばれる上述した3組のプロトタイプ特性に分類するチェックリストをリーダーシップのプロトタイプ向けに改良したものを使用している。各調査協力者のリーダーシップのプロトタイプについては、導かれた一般的傾向である支配、友好的、手段的統制という3つの側面を基準として表記されている。次の段階は、調査協力者の大学生にリーダーシップに関する対象としてのある熟練した衛生管理者にまつわる報告書とその上司による評価書を読んで質問票に答えるというものである。この対象となるリーダーについては、性別およびリーダーシップ・スタイル、具体的には課題指向 (task-oriented) か社会情緒指向 (socioemotional-oriented) かの操作化がなされており、異なるバージョンの報告書および評価書が用意されている。また、質問票については、リーダーシップの認知と評価の測定するものであり、リーダーの有効性 (effectiveness) と同僚性 (collegiality) から成る。このようにNye and Forsythの調査は、回答者のリーダーシップのプロトタイプおよび性別、リーダーシップを判定する題材の登場人物の性別およびリーダーシップ・スタイル、そして、それに対する回答者のリーダーシップに対する認知と評価 (有効性と同僚性) との関係を明らかにするというものである。

調査の結果として明らかになったことは、調査協力者が有するプロトタイプ特性とリーダーの態度や行動との間における適合度が高ければ高いほど、リーダーへの評価、すなわち、リーダーシップの有効性とリーダーに対する同僚性が高く評価されるということである。たとえば、支配的、統制的なプロトタイプを有するフォロワーは、課題指向的リーダーシップを取るリーダーに対して、その有効性を認めた。また、友好的なプロトタイプを有するフォロワーは、社会情緒指向的リーダーシップを取るリーダーに対して、その同僚性を認めた。このように暗黙のリーダーシップ理論は、実際のリーダーの言動に対してリーダーシップを評価する基準となるということである。つまり、暗黙のリーダーシップ理論を持つことによって、リーダーシップの善し悪しが判定される機能を有するというものである。

ただし、この研究では一部の例外が認められた。女性の調査協力者で、非支配的あるいは非統制的なプロトタイプを有していても、社会情緒的リーダーシップ・スタイルの有効性に肯定

的な評価を下さなかった。また、同僚性に関しても、高支配的、高友好的プロトタイプを有する調査協力者は、女性のリーダーを男性のリーダーよりも低い評価を下した。同様に、高支配的、高統制的なプロトタイプを有する調査協力者においても、同様の傾向が示された。これらの原因については、明確な根拠に基づく説明がなされていないが、暗黙のリーダーシップ理論とリーダーシップの認知に関して、調査協力者の性別および対象となったリーダーの性別が影響を及ぼしている可能性を指摘している。

3 理論の内容に関するアプローチ

Offermann, Kennedy, and Wirtz (1994) の研究

認知的な情報処理のアプローチに基づくアプローチでは、組織の業績とリーダーシップ認知の関係を明らかにすることによって「組織を好業績に導く人物はリーダーシップを発揮している」との暗黙のリーダーシップの存在を指摘することから始まった。そこから、リーダーシップを発揮するとフォロワーに情報処理される人物像の特定およびリーダーシップ・スタイルとの関係性の探求といったように、多岐にわたり暗黙のリーダーシップ理論の理論的發展に寄与してきた。

このような発展において暗黙のリーダーシップ理論を構成するリーダーのプロトタイプについてもNye and Forsythのような研究が蓄積されてきたが、より包括的に暗黙のリーダーシップ理論の内容面を明らかにしようとするアプローチが存在する。このアプローチの代表するのが Offermann, Kennedy, and Wirtz (1994) の研究である。

そもそも暗黙のリーダーシップ理論の内容面に着目したのは、Lord, Foti, and Philips(1982) および Lord, Foti and DeVader (1984) によるカテゴリー化理論をフォロワーのリーダーシップ認知へ応用した研究に遡る。これらの研究によって、フォロワーが有するリーダーシップのプロトタイプ特性とリーダーシップの認知、リーダーへの行動期待、成果へのリーダーシップ原因帰属との関係性が明らかになった。このように様々な知見が得られたわけであるが、Offermann, Kennedy, and Wirtzは、リーダーシップのプロトタイプ性、言い換えると、暗黙のリーダーシップ理論の構成要素を特定するべくより詳細な調査を行った。

Offermann, Kennedy, and Wirtz は、調査の第1段階として暗黙のリーダーシップ理論の構成要素を探索するために192人の大学生を対象に調査を行った。115名の大学生に対しては、リーダーとして連想できる25の資質および特性をリストアップしてもらい、77名の大学生に対しては管理者 (supervisor) として連想できる25の資質および特性をリストアップしてもらうというものである。調査の結果、160項目がリストアップされた。

第2段階の調査として、リストアップされた160項目の暗黙のリーダーシップの構成要素は、リーダー、効果的なリーダー (effective leader)、管理者と対象者を分けて、それぞれの項目を686人の調査協力者の大学生を対象に各項目の評価およびその結果からの因子分析が実施された。調査の結果、57項目からなる感受性 (sensitivity)、献身 (dedication)、圧制 (tyranny)、

カリスマ（charisma）、魅力（attractiveness）、男性性（masculinity）、知性（intelligence）、強み（strength）という 8 因子が、調査協力者の性別および評価の対象に関係なく導き出された。

表 2：リーダーシップの構成要素における因子名、項目サンプル、信頼性
(Offermann, Kennedy, and Wirtz 1994, 49ページより引用)

因子名/項目数	項目のサンプル	信頼性
感受性 (10)	思いやりのある, よく気がつく, 情け深い, ものわかりがよい	.94
献身 (10)	献身的, 鍛錬されている, 心構えができている, 勤勉	.90
圧制 (10)	傲慢, 権力欲が強い, 押しが強い, 人を操る	.90
カリスマ (10)	カリスマ的, 人を鼓舞させる, 人を巻き込む, 活動的	.86
魅力 (5)	魅力的, 上品な, 身なりが良い, 背が高い	.78
男性性 (2)	男らしい, 勇ましい	.88
知性 (6)	知的, 聡明な, ものしり, 賢い	.85
強み (4)	強い, 説得力がある, 果敢な, 勢力的な	.74

第 3 段階の調査は、44名の大学生を対象に先の調査で導出された57項目を 8 つの因子に分類してもらうという調査である。70%以上の割合で各因子に分類された項目のみを残した結果41

表 3：暗黙のリーダーシップ理論における因子構造
(Offermann, Kennedy, and Wirtz 1994, 51ページより引用, 著者一部改訂)

感受性	思いやりのある よく気がつく 情け深い ものわかりがよい 親切 温かい 寛容 助けになる	魅力	きちんとしている 魅力的 身なりがよい 上品な
献身	献身的 動機づける 一所懸命 目的志向	男性的	男らしい 勇ましい
圧制	傲慢 押しが強い 支配的 人を操る 権力欲が強い 思い上がった うるさい 自己中心的 気に障る 過酷な	知的	理知的 教養がある 知的な 思慮深い ものしり 賢い
カリスマ	活発な カリスマ的な 人を鼓舞する 熱心である 活動的	強み	強い 勇敢な

項目が残った。この結果に関して、先の調査と同様に686人の大学生を対象とした対象者と性別で回答傾向の有意差を測定したが、有意差は見受けられなかった。すなわち、先の調査結果と同様、8因子41項目が性別や対象者に関係なく成り立つことが明らかとなった。

第4段階の調査は、これまでの調査対象であった学生から、実際に経営の現場で働く260人のビジネスパーソンを調査対象にして8因子41項目からなる暗黙のリーダーシップ理論の構成要素について確証的因子分析を実施した結果、大学生を対象としたものと同様の結果が導き出された。

このように Offermann, Kennedy, and Wirtz の調査では、暗黙のリーダーシップ理論の構成要素として感受性、献身、圧制、カリスマ、魅力、男性性、知性、強みという8つ因子を導き出した。また、これらの因子は、調査協力者の所属先や性別に関係なく共通するということが指摘されたのである。

Epitropaki and Martin (2004) の研究

Epitropaki and Martin (2004) では、先に検討した Offermann, Kennedy, and Wirtz (1994) によって導出された8因子41項目の暗黙のリーダーシップ理論の精緻化を行った。第1の調査では、英国のビジネスパーソン500人を対象に Offermann, Kennedy, and Wirtz の8因子41項目の暗黙のリーダーシップ理論の尺度について判定してもらうというものである。分析の結果、感受性、献身、圧制、カリスマ、魅力、男性性、知性、強みという8つ因子41項目から感受性、知性、献身、活力 (dynamism)、圧制、男性性という6因子21項目に集約された。また、これらの因子については、感受性、知性、献身、活力の4因子がリーダーシップのプロトタイプを表し、圧制、男性性の2因子が非リーダーシップ・プロトタイプを表していること導出された。

第2の調査では、第1の調査で導かれた6因子21項目からなる暗黙のリーダーシップを別の調査対象で実施した。具体的には、性別、職種、職位、就業期間の異なる439名のビジネスパーソン（サービス業1社、製造業6社）を対象に実施した。また、この調査では、439人の調査協力者のうち271名に対して1年後に同様の調査を実施した。調査の結果、異なる調査対象であっても、第1の調査と同様の6因子21項目の暗黙のリーダーシップ理論が実証された。また、1年経過した後に実施された調査においても同様の結果が得られた。1年間の時間的間隔の中では、担当する上司の変更があった場合でもそうでない場合でも同じ因子構造の暗黙のリーダーシップ理論が実証された。

これら一連の結果から言えることは、フォロワーが有する暗黙のリーダーシップ理論を構成するプロトタイプは、性別や職務、職位そして周囲の状況にもかかわらず、変化しない普遍性の高いものであるということが、この調査で明らかにされている。

表 4：暗黙のリーダーシップ理論における因子構造
(Epitropaki and Martin 2004, 303ページより引用，著者一部改訂)

リーダーのプロトタイプ	感受性	よく気がつく ものわかりがよい 親切
	知 性	理知的 教養がある 賢い ものしり
	献 身	献身的 動機づける 一所懸命 目的志向
	活 力	活発な 強い 活動的
非リーダーのプロトタイプ	圧 制	傲慢 押しが強い 人を操る うるさい 思い上がった 自己中心的
	男性性	男らしい 勇ましい

4 暗黙のリーダーシップ理論の一般化

Den Hartog et al. (1999) の研究

Den Hartogらは、リーダーシップの国際比較の観点からフォロワーの暗黙のリーダーシップ理論について調査を行っている。カリスマ・変革型リーダーシップを構成する属性は、優れたリーダーシップの発揮に貢献する要素として国際的に共通して認知されるであろうという基本仮説に基づき、リーダーシップの国際比較研究プロジェクトであるGLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)²⁾のデータを用いて、カリスマ・変革型リーダーシップにまつわるフォロワーの暗黙のリーダーシップ理論に関する国際間比較を行っている。

第1の調査は、60の異なる文化圏に属する金融、食品、通信産業に属する企業のみドルマネジャー15,022人を対象に実施された。まず、カリスマ・変革型リーダーシップに関する暗黙のリーダーシップ理論の構成要素を探索することから実施され、カリスマ的 (charismatic)/価値観に基づく (value based)、自己防衛的 (self-protective)、人間的 (humane)、チーム志向 (team oriented)、参加的 (participative)、自律的 (autonomous) という6つの構成要素が導

2) GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) は、Robert Houseを発起人として160名の研究者が62の文化圏を対象に1994年から実施されたリーダーシップの国際比較研究である。

かれた。

これらの構成要素に基づいたカリスマ・変革型リーダーシップにまつわるフォロワーの暗黙のリーダーシップ理論の国際比較分析の結果、リーダーシップの発揮に貢献する要素として「カリスマ的/価値観に基づく」を構成する属性がリーダーシップの発揮に貢献すると共通して認知された。とりわけ、モチベーションを喚起する (motive arouser)、先見性のある (foresight)、激励する (encouraging)、コミュニケーションがよくとれる (communicative)、信頼できる (trustworthy)、活動的 (dynamic)、ポジティブ思考 (positive)、自信を植え付ける (confidence builder)、やる気を起こさせる (motivational) というものに共通性が見られた。一方、「カリスマ的/価値観に基づく」を構成する属性のうち、熱心な (enthusiastic)、リスクをとる (risk taking)、野心がある (ambitious)、控えめな (self-effacing)、ユニークな (unique)、自己犠牲的な (self-sacrificial)、真摯な (sincere)、よく気がつく (sensitive)、情け深い (compassionate)、強情な (willful) に関しては文化差が認められた。ちなみに、いずれの項目もリーダーシップの発揮を妨げる要因として認知されることはなかった。

第2の調査は、第1の調査の追調査として2,161人のビジネスパーソンの協力で実施された。具体的には、22項目のリーダーシップの構成要素を提示して、トップマネジャーに必要なものを評価してもらい、次いで、現場レベルのマネジャーに必要なものを評価してもらうという方法で実施された。創造的 (innovative)、将来展望ができる (visionary)、説得的 (persuasive)、長期的志向 (long-term oriented)、外交的 (diplomatic)、勇敢な (courageous) という要素は、トップマネジャーの方が現場のマネジャーよりも高かった。一方、部下への気配り (attention for subordinates)、チームビルディング (team building)、参加的 (participative) という要素は、現場レベルのマネジャーの方が高かった。ただし、信頼できる (trustworthy)、コミュニケーションがよくとれる (communicative)、冷静な (calm) については、マネジャーの階層間に有意差はなかった。また、規律正しい (namely formal)、直観的 (inspirational)、合理的 (rational)、自信を植え付ける (confidence builder) に関しては、差はあったがわずかであった。

第1の調査と第2の調査結果から言えることは、「カリスマ的/価値観に基づく」を構成する属性のうち信頼やコミュニケーションさらにはフォロワーへの配慮を意味する属性に関して、国際間および組織階層間に共通していることが明らかになった。

この研究では、カリスマ・変革型リーダーシップに求められる暗黙のリーダーシップの構成要素に関して、「カリスマ的/価値観に基づく」要素において国際的にも組織階層的にも共通要素がしてされた反面、文化的要素、組織階層上の要素によって差が生じるということも同時に明らかとなった。

5 暗黙のリーダーシップ理論の予測可能性

Keller (1999) の研究

Keller (1999) では、個人が抱く暗黙のリーダーシップ理論の源泉を自らが理想とする人間像、さらには親の教育による家庭環境が影響を及ぼしていると仮説を立てた。その仮説を実証するために、暗黙のリーダーシップ理論の構成要素とパーソナリティの構成要素の関係を調査した。

暗黙のリーダーシップ理論の構成要素については、Offermann, Kennedy, and Wirtz (1994) によって指摘された感受性、献身、圧制、カリスマ、魅力、男性性、知性、強みという8つの因子を使用している。また、個人の人格に関しては、人間のパーソナリティを同意性 (agreeableness)、誠実性 (conscientiousness)、外向性 (extroversion)、開放性 (openness)、神経症的傾向 (neuroticism) という5つの因子から特定するビックファイブ (Big five) 理論³⁾を用いて関係性を調査している。

調査対象に関しては、一般の大学生78と卒業予定の大学生160人に対するアンケート調査を実施した。上述のようにアンケートの質問項目については、暗黙のリーダーシップ理論の構成要素については、Offermann, Kennedy, and Wirtzの8因子41項目の尺度を用いている。次に、ビックファイブ理論に関しては、新ビックファイブ尺度 (NEO five factor inventory, NEO-FFI; Costa and McCrae, 1989) を用いている。それに加えて、この調査では、自尊心と自己観察 (self-monitoring) も測定している。調査の実施方法としては、暗黙のリーダーシップ理論の構成要素以外は調査協力者自身について回答してもらうことになっているが、暗黙のリーダーシップ理論の構成要素に関しては、第1段階として回答者の両親を想定して各質問項目に回答してもらうという方式で実施されている。第2段階として、回答者が思う理想のリーダーを想定して回答してもらうという方式を取っている。

分析の結果として明らかになったことは、以下のとおりである。

- ・ビックファイブの同意性と暗黙のリーダーシップ理論の感受性との間に正の関係性がある
- ・ビックファイブの誠実性と暗黙のリーダーシップ理論の献身との間に正の関係性がある
- ・ビックファイブの外向性と暗黙のリーダーシップ理論のカリスマとの間に正の関係性がある
- ・両親（父親のみ）に対する暗黙のリーダーシップ理論の献身と理想のリーダーに対する暗黙のリーダーシップ理論の献身との間に正の関係性がある
- ・両親に対する暗黙のリーダーシップ理論の圧制と理想のリーダーに対する暗黙のリーダーシップ理論の圧制との間に正の関係性がある

3) ビックファイブ理論は、個人のパーソナリティの特性を捉える観点から蓄積されてきた諸研究を Goldberg (1981) が統合し確立した性格特性論である。

これらの結果から言えることは、暗黙のリーダーシップ理論は、個人のパーソナリティを部分的に反映させたものであると言える。そして、個人のパーソナリティだけではなく、両親から受けた教育経験が暗黙のリーダーシップ理論の形成に影響を及ぼしていることも明らかになった。

暗黙のリーダーシップ理論と個人のパーソナリティとの関連では、とりわけ、他者に好影響を及ぼすまたは良好な人間関係を構築できるような要素と関係が深いことが指摘される。言い換えると、人から良く思われたいという意図が反映されている。また、暗黙のリーダーシップ理論と両親からの教育体験との関連では、秩序を形成する要素との関係が深いことが指摘できる。言い換えると、強引に物事を進めるという意図が反映されている。

Ⅲ 暗黙のリーダーシップ理論の今後

Schyns and Meindl (2005) による類型によって暗黙のリーダーシップ理論についてみてきたわけであるが、その後の研究動向について Shondrick and Lord (2010) によると、研究の大きな流れとして暗黙のリーダーシップ理論に加えて、暗黙のフォロワーシップ理論 (implicit followership theories) を研究する動きが指摘されている。

暗黙のリーダーシップ理論では、フォロワーないしはリーダーの行動を評価する第三者が抱く認知的な枠組みであったが、暗黙のフォロワーシップ理論の場合は、リーダーまたは潜在的なリーダーが自ら率いる組織を構成するメンバーに対して抱く場合とフォロワー自身が抱く場合が存在する。

Shondrick and Lord は、これまでの暗黙のリーダーシップ理論の議論では、認知者が観察した行動を暗黙のリーダーシップ理論といったような一般化された意味をもつ抽象的でシンボリックな表現に翻訳すると考えられてきたと指摘している。さらには、このプロセスを用いて認知者は、リーダーシップの理解を強化するために、エピソード記憶から意味論的記憶による表現に変換するであろうと主張する。なお、このシンボリックな表現は、相対的に安定しているリーダーシップのプロトタイプ、すなわち、暗黙のリーダーシップの構成要素によって導かれたのだとされている。

しかしながら、リーダーシップのプロトタイプに関して、Lord, Brown, Harvey and Hall (2001) では、プロトタイプを長期的記憶に基づくシンボリックで静的なものと捉えずに、神経系のネットワークのように捉えることでより動的な存在であると主張している。つまり、暗黙のリーダーシップ理論を確立したものとして静態的に扱うだけでなく、既存の安定した構造も維持しつつ、新たな要素を加えることで適応を図っていくという動態的な存在として暗黙のリーダーシップ理論およびフォロワーシップ理論をとらえる可能性が指摘されているのである。

この点に関して、Shondrick and Lordは、適応共鳴理論（ART: adaptive resonance theory）を用いて研究の展望を論じている。そもそも適応共鳴理論とはBeale and Jackson（1990）によると、Grossbergによって提唱された生物学的、行動科学的データに基づいて安定性（これまでの学習にもとづいて固定された分類を行う状態）と可塑性（ネットワークの内部のパラメータが変更可能な学習の状態）のジレンマを解決することができる自己組織的なネットワークのモデルで主にニューラルコンピューティングの分野で発展してきたものである。適応共鳴理論の優れているところは安定性と可塑性を両立させることにあるが、具体的には、「記憶の容量が許す限り新しい入力があればそれを蓄積し、新しい情報によって継続的に蓄えられた知識を更新していく」というものである。

Shondrick and Lordは、安定性と可塑性を両立させるという適応共鳴理論の特徴を暗黙のリーダーシップ理論およびフォロワーシップ理論に適用しようとしている。つまり、暗黙のリーダーシップ理論およびフォロワーシップ理論は、すでに確立された枠組みも存在するが、その枠組みが外的な変化によって既存の枠組みが損なわれることなく、更新されていくという仮説を適応共鳴理論の観点から構築しようとしているのである。しなしながら、適応共鳴理論の暗黙のリーダーシップ理論およびフォロワーシップ理論への適用は仮説段階にとどまっており、本格的な調査には至っていない。

ただし、この発想は今後の暗黙のリーダーシップ理論およびフォロワーシップ理論を研究するにあたって、重要な論点を提供している。たとえば、可塑性に至るほどの外的なインパクトが、どのタイミングでどのように既存の暗黙のリーダーシップ理論およびフォロワーシップ理論に対して変化をもたらすのかといったことが挙げられる。このように考えると、暗黙のリーダーシップ理論および暗黙のフォロワーシップ理論は、更なる研究課題があり、今後の研究発展が望まれる分野である。

参考文献

- Beale, R., and T. Jackson (1990), *Neural Computing: An Introduction*, IOP Publishing. (八名和夫監訳『ニューラルコンピューティング入門』海文堂, 1993)。
- Bales, R.F., S.P. Cohen and S.A. Williamson (1979), *SYMLOG: A System for the Multiple Level Observation Groups*, New York: Free Press.
- Conger, J.A., and R.N. Kanungo (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings," *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Den hartog, D.N., R.G. House., P.J. Hanges., S.A. Ruiz-Quintanilla, and P.W. Dorfman (1999), "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are the attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?" *Leadership Quarterly*, 10: 219-258.
- Eden, D., and U. Leviatan (1975), "Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.6: 736-741.
- Engle, E.M., and R.G. Lord (1997), "Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange," *Academy of Management Journal* Vol.40, No.4: 988-1010.

- Epitropaki, O., and R. Martin (2004), "Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time," *Journal of Applied Psychology* Vol.89, No.2: 293-310.
- 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。
- House, R.J., P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, and V. Gupta (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications.
- 加藤雅人・雲梯振多郎・金沢 優 (2009), 「意味論的カテゴリーのプロトタイプ構造と家族的類似性」『関西大学総合情報学部紀要「情報研究」』 第31号1-37頁。
- 唐沢 穰・池上知子・唐沢かおり・大平英樹 (2001), 『社会的認知の心理学—社会を描く心の働き—』 ナカニシヤ出版。
- Keller, T. (1999), "Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories," *Leadership Quarterly*, 10: 589-607.
- Kenney, R.A., B.M. Schwartz-Kenney, and J. Blascovich (1996), "Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22: 1128-1143.
- Lord, R.G. (1985), "An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations," In B.M. Staw and L.L. Cummings eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, Greenwich, CT: JAI Press, pp.87-128.
- Lord, R.G., D.J. Brown, J.L. Harvey, and R.J. Hall (2001), "Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perception," *Leadership Quarterly*, 12: 311-338.
- Lord, R.G., R.J. Foti, and C.L. DeVader (1984), "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions," *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 343-378.
- Lord, R.G., R.J. Foti, and J.S. Phillips (1982), "A theory of leadership categorization," In J.G. Hunt, U. Sekaran, and C. Schriesheim eds., *Leadership: Beyond Establishment Views*, Carbondale: Southern Illinois University Press, pp.104-121.
- Lord, R.G., and K.J. Maher (1990), "Perceptions of leadership and their implications in organizations," In J.S. Carroll eds., *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp.129-154.
- Lord, R. G., and K. J. Maher (1991), *Leadership and Information Processing*, Unwin Hyman Inc.
- Meindl, J.R. (1990), "On Leadership: An alternative to the conventional wisdom," in B.M. Staw and L.L. Cummings eds., *Research in Organizational Behavior* Vol.12, Greenwich, CT: JAI Press, pp.159-203.
- 奈須正裕 (1988), 「Weinerの達成動機づけに関する帰属理論についての研究」『教育心理学研究』 37: 84-95頁。
- 奈須正裕 (1994), 「Weinerの達成関連感情に関する帰属理論の背景と展開」『国際経営論集』 7: 67-99頁。
- Nye, J.L., and D.R. Forsyth (1991), "The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory," *Small Group Research*, 22: 360-375.
- Offermann, L.R., J.K. Kennedy, Jr., and P.W. Wirtz (1994), "Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability," *Leadership Quarterly*, 5:43-58.
- Phillips, J.S., and R.G. Lord (1981), "Causal attributions and perceptions of leadership," *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(2):143-163.
- Rosch, E.(1978), "Principles of categorization", In E. Rosch and B. B. Lloyed eds., *Cognition and Categorization*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp.27-48.
- Rush, M.C., J.C. Thomas and R.G. Lord (1977), "Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 20: 93-110.
- Schyns, B., and J.R. Meindl (2005), *Implicit Leadership Theories: Essays and Explorations*, Information Age Publishing Inc.

- Shamir, B. (1992), "Attribution of influence and charisma to the leader: The romance of leadership revisited," *Journal of Applied Social Psychology* 22: 386-407.
- Shondrick, S.J., and R.G. Lord (2010), "Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader-follower processes," In G.P. Hodgkinson and J.K. Ford eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2010 Vol. 25, Wiley-Blackwell, pp.1-33.
- 丹野義彦 (2003), 『性格の心理—ビッグファイブと臨床からみたパーソナリティー』サイエンス社。
- Weiner, B. (1979), "A theory of motivation for some classroom experiences," *Journal of Educational Psychology* 71: 3-25.
- Weiner, B. (1980), *Human Motivation*, Sage Publications. (林 保・宮本美沙予 監訳『ヒューマンモチベーション 動機づけの心理学』金子書房, 1989)。