

# リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望

小 野 善 生

## イントロダクション

リーダーシップ研究は、多岐にわたるアプローチから展開されてきた。それらのアプローチの中でも、近年注目されているのがフォロワーの視点を考慮したアプローチである。このフォロワーの視点を重視したアプローチの嚆矢として発展し、リーダーシップはもちろんのことフォロワーシップの議論へも影響を及ぼしているのが、Meindlら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) である。リーダーシップの幻想の特徴は、リーダーシップをフォロワーによって社会的に構成されたものであると考える点にある。フォロワーによって社会的に構成されるリーダーシップとは、リーダーシップをリーダーの行動や資質に求めるのではなく、特定のリーダーの行為に対してフォロワーの間で認知が共有されることによって創りあげられた現象として認識するということである。ここでは、リーダーシップの幻想にまつわるこれまでの研究の発展を渉猟し、これからの展望について考察する。

## I リーダーシップの幻想とは何か

Meindl, Ehrlich and Dukerich (1985) によると、リーダーシップの幻想とは、組織成員が重要であるが因果関係の不明確な組織内の出来事や発生したことに関してリーダーシップの観点から理解するという先入観によって認知する現象であるとされる。Meindl, Ehrlich and Dukerichは、組織の業績水準が極端に振れたときにリーダーシップの幻想は顕著に表れるという仮説に基づいて、リーダーシップの幻想と組織の成果との関連性をアーカイバル・データの分析と実験による実証研究を行った。

アーカイバル・データによる第1の調査は、1972年から1982年にかけてウォールストリートジャーナル紙においてフォーチュン誌が発表した優良企業500社より選択した34社の企業でリーダーシップに関する記事の割合と各社の業績との関連について調べたものである。第1の調査結果から分かったことは、対象企業全体で見た場合、リーダーシップに関する記事の年間の掲載割合と対象企業の年間の売上高の伸びが相関していることが明らかになった。次に、企業

の業種別で見た場合、最も高い業績を上げている業種は、最も業績を上げていない業種に比べてリーダーシップに関する記事の掲載割合が高かった。そして、個別の企業のリーダーシップに関する記事の掲載割合とその企業の11年間にわたる業績の推移との関係を見ると、好業績時と低業績時において両者の関係性が指摘された。同様の結論は、対象企業全体で、11年間の業績の推移との関係を見た場合においても見受けられた。したがって、第1の調査においては、この研究の仮説が実証された。

第2の調査は、1929年から1983年にかけてアメリカおよびカナダの大学院で受理された博士論文のテーマのうちリーダーシップを選択した論文数の割合とGNPとの関係について調べたものである。この調査結果からは、経済状態が好調時と不調時にリーダーシップに関連する論文数の割合が一定のタイム・ラグを考慮すると高まっているという結果が得られた。

第3の調査は、1958年から1983年にかけて一般ビジネス誌（一部ビジネスに関する学術誌）においてリーダーシップが取り上げられた記事の掲載割合および論文の掲載割合とGNPの関係について調べたものである。この調査結果においても、掲載割合と経済状態との間に第2の調査よりも直接的な関係性が導き出された。アーカイバル・データのいずれの分析においても、組織の業績水準が極端に振れたときにリーダーシップの幻想は顕著に表れるという当初の仮説が実証されるという結果になった。

アーカイバル・データ分析の結果を受けて、これらの結果をより精査するために実験に基づく実証研究がなされた。第1の実験は、2年程度の社会人経験のある59人の大学生を対象に架空のビジネス・リーダーにまつわるショート・ストーリーを読んでリーダーがどの程度業績に貢献したのかを判定してもらうというものである。また、リーダーの貢献以外にも、他の人物による貢献、環境的要因およびその他の原因の可能性を問う質問も用意されていた。ちなみに、ショート・ストーリーに関しては、組織の成果（低い・中程度・高い）という点だけに操作を加えた3つのバージョンが用意された。このようなショート・ストーリーにおける成果の原因の帰属先について、評価者に判定してもらうという形式で実施された。調査の結果、組織の成果が高い場合に、その原因を最も顕著にリーダーに帰属させることが明らかになった。この関係は、低業績や中程度の業績の時は見受けられなかった。

第2の実験では、2年程度の仕事経験のある116人の大学生を対象に先の実験で使用したショート・ストーリーをまず組織の成果をプラスからマイナスに至る3段階から6段階の成果からなるバージョンに細分化されものを用いて、第1の実験と同様の形式で実施された。調査の結果、組織の成果が最も高い場合と最も低い場合にその原因をリーダーに帰属させていることが明らかになり、成果が中程度になるにつれて原因帰属の程度も低減することが分かった。なお、このリーダーに対する原因帰属と成果との関係は、線形で表すことができず、むしろU字型の二次関数の形態をとることも指摘されている。

第3の実験では、5年程度の社会人経験のある大学生を対象に、第2の実験で使用したショ

ート・ストーリーの内容からリーダーに関する記述を削除して、容易にリーダーに原因帰属させない中立的な内容に再構成したものを読んで質問に回答するという形式で実施された。質問内容については、ショート・ストーリーを読む前に持っていた業績のイメージと実際の内容とのギャップに対する認識およびその原因帰属先についての見解というもので、原因帰属、期待、認識された業績という3つの観点に基づいている。分析の結果、期待と認識された業績との関係については、第2の実験と同様にU字型の二次関数の形態をとることが分かった。また、リーダーへの原因帰属と認識された業績の関係についても同様の結果を得ることができた。また、業績が極端に振れた場合のリーダーへの原因帰属の相関が最も強くなるというこれまでの調査および実験と同様の結果が得られた。

一連の調査の結果、人々は、組織の業績が極めてよいときと悪いときに、その原因をリーダーの存在に帰属させることによって状況を解釈するということが明らかになった。その背景にあるのは、人間の情報処理能力に限界があり、情報量が多い場合には状況を正確に処理するというよりもその状況にふさわしいと思われる要因に原因帰属させるという認知的な要因が存在しているということである。さらに、これに関連して、よきにつけ悪しきにつけ組織に大きなインパクトをもたらすのはリーダーであるというある種のリーダーを英雄視する思考上の特性が影響するものと考えられる。

## II リーダーシップの幻想に関する研究の展開

Bligh, Kohles and Pillai (2011) では、Meindl, Ehrlich and Dukerich (1985) を嚆矢として25年にわたるリーダーシップの幻想にまつわる諸研究を渉猟し、リーダーシップの幻想が3つのタイプの研究に発展してきたとしている。具体的には、リーダーシップの原因帰属における先入観に関する研究、フォロワー主体のアプローチ、リーダーシップの社会的構成という3つの研究アプローチである。ここでは、Bligh, Kohles and Pillaiのフレームワークに基づくリーダーシップの幻想にまつわる研究の発展について検討し、その貢献と課題について考察する。

### 1 リーダーシップの原因帰属におけるフォロワーの先入観

フォロワーがリーダーシップを原因帰属するにあたり、リーダーの行動を観察して、その直接的体験から得た情報に基づいて判断するというのが行動アプローチをはじめとするリーダーシップの主要研究で仮定されていた。ところが、フォロワーがリーダーシップ原因帰属するにあたっては、直接的体験に加えて、個人的に有するリーダーシップにまつわる仮説による影響を受ける見解が現れた (Calder, 1977)。直接的体験に加えて大きく影響する要因の存在をより発展的に論じたのが、フォロワーの暗黙のリーダーシップ論である。暗黙のリーダーシップ論の端緒となった研究であるEden and Leviatan (1975) では、フォロワーがリーダーシップの

測定尺度に基づいてリーダーシップを判定するとき、リーダーの行動を観察した経験から直接的に評価するのではなく、自らが有している暗黙のリーダーシップ論に照らし合して評定しているということが実証された<sup>1)</sup>。

このようにリーダーシップをフォロワーが評定するにあたっては、フォロワーが有する暗黙のリーダーシップ論が先入観として影響を与えていることが指摘されてきたわけであるが、人は組織の成果に対してそれが両極端に振れた時にリーダーシップに原因帰属を求める傾向があるというより一般的な傾向を論じたのがMeindl, Ehrlich and Dukerich (1985) のリーダーシップの幻想である。つまり、リーダーシップの幻想の最初の発見事実は、リーダーシップの原因帰属に関する先入観を指摘したことにあると言える。

Meindl and Ehrlich (1987) では、リーダーシップと組織の成果との関係性について調査した結果、組織の成果についてその原因帰属先をトップ・マネジメントのリーダーシップにあるという情報もたらされると他の要因よりもより好意的に評価するということが分かった。また、リーダーシップを原因帰属する一般的な傾向を規定する要因については、説得力 (potency)、信頼性 (reliability)、確実性 (certainty)、判断力 (evaluation) という4つの因子が指摘された。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。フォロワー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だけでなく、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せず、きっかけとなる出来事との因果的な連鎖で生成されることが明らかにされた。

この研究からは、組織の成果に関してリーダーシップに原因帰属する傾向が確認された。とりわけ、フォロワーとの間に信頼関係が築いているリーダーの場合は、たとえ望ましくない成果がでて、その原因を帰属されない傾向にあることが指摘された。また、フォロワーがリーダーシップを認知する特性については、組織現象のコンテキストとの関連で認知されるということが指摘されている。これが意味することは、フォロワーのリーダーシップにまつわるプロトタイプおよびそれに関連するコンテキストによって、リーダーシップの原因帰属は相当影響受けるということである。それに、リーダーシップの幻想で指摘された成果に対するリーダーシップへの原因帰属の傾向が加わると、リーダーシップに関して客観的に判断するのではなく、社会的に共有された通念と個人的理由が相まった先入観に影響された判断を下すことになる。

## 2 リーダーシップにおけるフォロワー主体アプローチ

### 2-1 リーダーシップの幻想尺度

フォロワーがリーダーシップを原因帰属する場合に、リーダーの行動を観察した結果が直接反映されるのではなく、組織現象を原因帰属するにあたってリーダーシップをその主たる要因

---

1) 暗黙のリーダーシップ論に関する研究の展開については、小野 (2012) で詳細に議論されている。

とする傾向があることを指摘したのがリーダーシップの幻想である。つまり、リーダーシップの幻想という概念によって、リーダーシップの発揮についてリーダーの資質や行動に求めるリーダー主体アプローチではなく、その成否をフォロワーのリーダーシップ原因帰属ないし認知に求めるフォロワー主体アプローチの存在が指摘されたのである。

このリーダーシップの幻想が個人間でどの程度差異があって、その傾向とリーダーシップ行動との間にどのような関係があるのかという新たな問題意識が生まれる。そのために開発された尺度がリーダーシップの幻想尺度（RLS, romance of leadership scale）である。

リーダーシップの幻想尺度は、Meindl and Ehrlich（1988）によって開発された尺度であり、幻想化傾向を直接判定するのではなく、フォロワーをはじめとするリーダーシップの評定者が組織に対して暗黙に抱くリーダーシップの重要度の程度を測定するものである（Meindl, 1990）。ちなみに、リーダーシップの幻想尺度は、RLS-A（32項目）、RLS-B（21項目）、RLS-C（11項目）という3つの様式がある。具体的な尺度の内容（RLS-A）に関しては、以下のとおり。

表1 リーダーシップの幻想尺度（RLS-A）

1	率直に言って、リーダーシップの質は組織が機能する上で唯一最大の影響要因である。
2	経営上の失敗や組織の業績不振の大多数は、優秀なリーダーのコントロールを超えた要因によるものである（R）。
3	組織におけるほとんどの事柄は、リーダーの意思決定や行為とほとんど関係しない（R）。
4	組織においてトップの立場でリーダーシップを発揮するあらゆる人々は、組織を創造したり破壊したりするパワーを有している。
5	リーダーを選ぶのに多くの時間と労力を費やすことは正しい、なぜなら重要な影響力を有する人物がいるからだ。
6	遅かれ早かれ、トップのまずいリーダーシップによって組織の成果の減退が露呈することになるだろう。
7	ビジネスのリーダーが、自身が経営する企業の業績を首尾よく向上させるあるいはさせない、いずれの場合においても運は大きく関係する（R）。
8	リーダーシップの質の善し悪しは、ビジネスを取り巻く環境の有利不利よりも企業により大きなインパクトを与える。
9	トップのリーダーによる質の高いリーダーシップがなければ、その組織が上手くやっていくことは不可能だ。
10	同じ状況に直面したとき、トップのリーダーたちは、違いがあっても結局は同じ意思決定をする（R）。
11	トップに立つ人間が誰かということは、さほど重要なことではないことは何度も有るがゆえに、組織の命運はリーダーの手中にはない（R）。
12	企業は、リーダーの善し悪しで決まる。
13	リーダーを選ぼうとするときは、コイン投げで決めるような運任せだ（R）。
14	本当に素晴らしいリーダーによって導かれなければ、組織は何も達成することができない。
15	業績が芳しくない企業でも、善きリーダーならば衰退を食い止めることができる。
16	トップレベルのリーダーならば、組織の生死を分けるような重要な決断ができる。
17	リーダーシップと企業の全般的な業績との関係性は、しばしば弱いものだ（R）。
18	組織のリーダーが英国の国王や女王のような単なる象徴にすぎないことは、よく見受けられることだ（R）。
19	会社のことを調べる前に、その会社のトップの資質について何か見つけようとするのは、いいアイデアだろう。
20	会社の業績が芳しくないとき、最初に注目すべき存在はリーダーである（R）。
21	リーダーが選ばれるプロセスは、きわめて重要である。
22	組織がうまくいっているからといって、トップでリーダーシップを発揮する立場にある人々が多額の報酬を得ることは、めったに値しない（R）。
23	経済状態や政府の規制など外部要因と比較して、企業のリーダーは業績にほんのわずかなインパクトしかもたらさない（R）。

24	トップのリーダーたちが優秀なときは、組織の業績も上々である。一方、トップのリーダーたちが不甲斐ないときは、組織の成果は芳しくない。
25	組織の最終的な成果にとって、トップのリーダーたちの資質ほど決定的なものは存在しない。
26	多くのケースにおいて、所与のリーダーのポジションの候補は、他のメンバーとほぼ交代可能である (R)。
27	米国大統領が、米国の方向性を形成することはほとんどできない (R)。
28	リーダーシップの資質は、私が考える限り最も重要な個人的資質である。
29	リーダーは、企業の成果に関係することに対して全面的な責任を負うべきではない (R)。
30	最も優れたリーダーたちによってさえも単純にコントロールできない組織の成果に影響を及ぼす要因は数多く存在する (R)。
31	1人のリーダーの存在によって、次の世代の善し悪しが決まる。
32	リーダーを探索して選抜するとき、費用は出し惜しみすべきではない。

出典: Dansereau, F., and Yammarino, F. J. (1998). *Leadership: The multiple-level approach: Contemporary and alternative* (Monographs in organizational behavior and industrial relations). Emerald group publishing. 300-301 (一部著者改訂)。(R)は逆転項目。

## 2-2 リーダーシップの幻想尺度とカリスマ・変革型リーダーシップの関係

Meindl (1990) では、リーダーシップの幻想尺度から導かれるフォロワーの個人的属性が、カリスマあるいは変革型リーダーシップの認知と関係すると指摘している。とりわけ、カリスマ現象についてMeindlは、過剰に幻想化した気分 (hyper-romanticism) であると考え。つまり、フォロワーが組織現象の原因帰属先をリーダーに求める傾向が強ければ強いほど、そのフォロワーはリーダーをカリスマと見なす傾向を持つということである。この仮説に関しては、変革型リーダーシップの代表的尺度であるMLQ (multifactor leadership questionnaire) とRLSとの関係性について調査した結果、両者の尺度に関係性が見られ、とりわけ、MLQの構成要素であるカリスマとは最も強く相関していると指摘されている<sup>2)</sup>。

2) MLQ (multifactor leadership questionnaire) とは、リーダーシップをリーダーとフォロワーとの社会的交換の関係から捉える交換型リーダーシップ (transactional leadership) と組織変革を主導する変革型リーダーシップ (transformational leadership) という構成要素から測定する尺度である。MLQは、Bass (1985) によって開発され、その後、Bass and Avolio (1994) によって全ての領域を包括しているということを意味するフルレンジ・リーダーシップ (full range leadership) として精緻化された。具体的な構成要素としては、変革型リーダーシップについては、カリスマ (Idealized influence attributed) : フォロワーに自らが所属する集団に対してプライドを持つように、そして、リーダーに対して尊敬の念を持つように促して、リーダーへの同一化を働きかけること。理想化された影響 (Idealized influence behavior) : リーダーが、信頼できて精神的なロールモデルとなる人物であるとフォロワーに表明すること。鼓舞する動機付け (Inspirational motivation) : ビジョンを構築して表明することで、リーダーが集団の将来的発展に対する自信と熱意を示す。知的な刺激 (Intellectual stimulation) : リーダーがフォロワーに対して、確立された問題解決の手法に疑問を持たせるようにして、気づきを促すこと。個別적인配慮 (Individualized consideration) : 個々のフォロワーのニーズを理解して、能力を認め、各々のフォロワーに権限移譲すること。一方、交換型リーダーシップとしては、業績主義の報酬 (Contingent reward) : リーダーがフォロワーに期待することと、その見返りにフォロワーが受け取るものからなる社会的交換関係を定義すること。例外による管理 (積極的) (Active management-by-exception) : 現状の業績水準を維持するために間違いや問題または不平不満がないか注意すること。例外による管理 (消極的) (Management-by-exception passive) : 問題が深刻になった後に問題に介入すること。それに加えて、非リーダーシップ (Nonleadership) として、放任主義的リーダーシップ (Laissez-faire) : リーダーシップ行動が欠如した状態から成る。

しかしながら、リーダーシップの幻想尺度とカリスマおよび変革型リーダーシップとの関係性については、調査によって結論が異なるという状況にある。Ehrlich, Meidl and Viellieu (1988) の企業再生を成し遂げた企業の社員を対象とした調査では、リーダーシップの幻想とカリスマの認知に関して直接的な関連性はわずかながら認められた。ただし、リーダーシップの幻想の度合いは、コンフリクトの調整、不確実性に耐える、見通しを示す、一体感の醸成といった行動と相関し、これらの行動がカリスマ性の認知と相関するという図式が導き出された。すなわち、特定のリーダー行動を媒介にして、リーダーシップの幻想とカリスマ性の認知が間接的に関係するということが指摘されたのである。

一方、Awamleh and Gardner (1999) では、フォロワーがリーダーシップを知覚する視点からリーダーのカリスマ性および有効性の関係性について304名の大学生を対象に調査した。具体的には、大学生を対象に8つのグループに分けて役者が演じる架空のリーダーの8つのパターンからなるスピーチ映像をそれぞれ視聴し、そのリーダーのリーダーシップについて判定するという形式で実施された。具体的なリーダーの映像のパターンは、発言内容がビジョンを包含しているか否か、メッセージの伝達が視聴者に強く訴えるものか否か、そして、架空のリーダーが経営する会社の業績が良好か否かという8つのパターンに操作化されている。これら操作化されたパターンに加えて、フォロワーのリーダーシップに対する信念の強さという観点からリーダーシップの幻想尺度が用いられた。リーダーシップの認知については、MLQ尺度の変革型リーダーシップの部分を用いて調査された。調査の結果、スピーチの内容、伝達方法、業績とカリスマ性およびリーダーの有効性との関係が指摘された。とりわけ、伝達方法はカリスマ性とリーダーの有効性と強く関係した。しかしながら、リーダーシップの幻想とカリスマ性およびリーダーの有効性との関係は認められなかった。

このようにフォロワーが抱くリーダーシップの幻想とカリスマおよび変革型リーダーシップの認知については、その他の研究においても見解が相違している。そのような中で、Schyns, Felfe, and Blank (2007) ではこれまでの関連する諸研究の結果に関してメタ分析を行った。メタ分析の結果、フォロワーのリーダーシップの幻想傾向と変革型リーダーシップの認知が相関することが導き出された。

### 2-3 暗黙のフォロワーシップ論

暗黙のフォロワーシップ論は現段階で研究の途に就いたばかりであるが、フォロワー自身が抱く暗黙のフォロワーシップ理論に関する研究としてCarsten, Uhl-Bien, West, Patera and McGregor (2010) がある。一方、リーダーがフォロワーに対して抱く暗黙のフォロワーシップに関する研究としてはSy (2010) がある。

Carsten et alは、31名のアメリカとカナダで働くビジネス・パーソン（複数の業種、異なる組織階層に属する）へのインタビュー調査による質的分析によってフォロワーシップの捉え方

には、組織の秩序を重視する受動的 (passive) フォロワーシップ、機会があれば表明すべき意見を持っているが基本的に秩序を重視する積極的 (active) フォロワーシップ、秩序に従うというよりもリーダーとはパートナーの関係とみなして率先して参加していく能動的 (proactive) フォロワーシップという3つのタイプがあることを明らかにした。

また、それらのカテゴリーを構成するフォロワーシップの特性として、チーム・プレーヤー (team player)、肯定的態度 (positive attitude)、主体的・能動的行動 (initiative/proactive behavior)、意見の表明 (expressing opinions)、柔軟性・寛大さ (flexibility/openness)、服従・従順さ (obedience/deference)、コミュニケーションスキル (communication skills)、忠誠・支持 (loyalty/support)、責任感のある・信頼できる (responsible/dependable)、当事者意識 (taking ownership)、指名の自覚 (mission conscience)、誠実 (integrity) さという12項目の要素が導き出された。

表2 フォロワーシップの構成要素

フォロワーシップ特性	特性の定義
チーム・プレーヤー	他者と積極的に協力して働こうとする意欲。力を合わせて努力することや協働することを重視する。
肯定的態度	他者を尊重し、援助し、支援しようとする気持ち。賞賛されること、希望のあること、善きことを重視する。
主導的・能動的行動	問題や案件を進んで捉えにいき、立ち向かい、解決していこうとする意欲。リーダーに構わず主導権をとって問題を認識し、取り組んでいく。
意見の表明	個人 (フォロワー) が、リーダーや集団に対して自身の考えや思いを表明すること。リーダーのアイデアや意思決定や方針などに対して建設的に意見すること。
柔軟性・寛大さ	適応しようとする意欲があり、融通が利く。新たなアイデアや経験に対してオープンに受け入れようとする。
服従・従順さ	迅速にまたは積極的に参加することはしない。目につく反応や自発的な参加も含まれない。抵抗することなく従い、他者とうまくやっていく。
コミュニケーションスキル	アイデアや意見の交換ができる。周りの人の意見に理解を示し、うまく話を取りまとめる。
忠誠・支持	忠実にリーダーを支持し、リーダーのアイデアを支援する。
責任感のある・信頼性できる	頼りがいがある。信頼するに足る。あてになる。
当事者意識	担当するいかなる仕事でも、責任を全うし、権限や影響力をふるうことを重視する。
使命の自覚	最も重要な企業の目標や方針を絶えず心に留め置いている。担当する仕事に対してマクロな視点そして全社的な目的の観点から取り組む。
誠実さ	道徳的、倫理的原則を順守する。道義心に満ちている。正直である。

出典：Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., and McGregor, R. (2010), "Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study," *The Leadership Quarterly* 21, 549 (一部著者改訂)。

暗黙のフォロワーシップ論に関する発見事実を整理すると、フォロワーシップのタイプには受動的なものから能動的なものがあり、何をもってフォロワーシップの発揮をみるか統一された見解はないということ (Uhl-Bien and Pillai, 2007; Carsten et al, 2010)。リーダーに対して臆することなく、積極的に発言したり関与したりする行動をフォロワーシップの発揮とみる見解が中心であったが (Kelley, 1992; Chaleff, 1995)、より受動的なフォロワーシップ像も存在するという。なお、Carsten et alによると、フォロワーシップのタイプに関しては、所



属する組織の風土であるとか環境等の影響があると指摘されている。一方、暗黙のフォロワーシップに関する12の構成要素が導き出されたが、各構成要素とフォロワーシップのタイプおよび各要素間の関係については、今後の課題となっている。

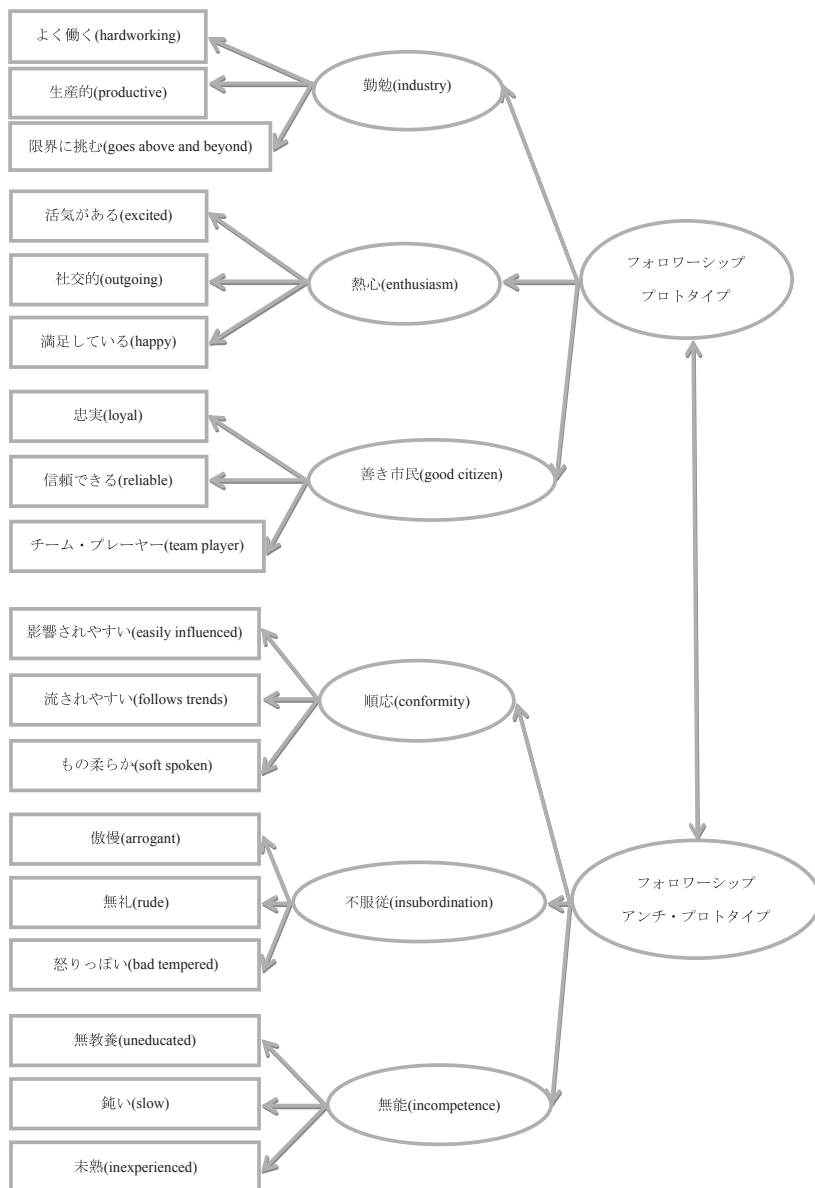
Sy (2010) は、リーダーがフォロワーに対してどのような暗黙のフォロワーシップ理論を有しているのかについて、その因子構造のモデル化を試みた。また、導き出されたプロトタイプに対してその結果の一貫性を測定し、好意（フォロワーがリーダーに対する、そして、リーダーがフォロワーに対する）、リーダーとフォロワーの関係の質、信頼、職務満足との関係性について検証している。

暗黙のフォロワーシップのプロトタイプを探求するにあたってSyは、第1の調査として、149名の複数の業界にわたる管理者を対象にリーダーが考える暗黙のフォロワーシップのプロトタイプを各自20リストアップするように求め、そこから得られたデータを3名のリーダーシップ研究者が精査して最終的に161項目の特性が導き出された。

第2の調査では、428人の多様な業界に属する管理者を対象に、161項目からなる暗黙のフォロワーシップの特性について探索的因子分析を実施し、勤勉 (industry)、熱心 (enthusiasm)、善き市民 (good citizen)、順応 (conformity)、不服従 (insubordination)、無能 (incompetence) という6つの因子が抽出された。

第3の調査では、第2の調査と同様に393名の管理者を対象に確証的因子分析の手法を用いて、抽出された因子間の関係を検証した。確証的因子分析によって得られたモデルは以下のとおりである。

図1 暗黙のフォロワーシップ論の構成要素



出典：Sy, T. (2010), "What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113,78 (著者一部改訂)

このモデルによると、暗黙のフォロワーシップ論を構成する要素は、肯定的な要素からなるフォロワーシップ・プロトタイプと否定的な要素からなるフォロワーシップ・アンチ・プロトタイプに類型化できる。フォロワーシップ・プロトタイプには、先の探索的因子分析より抽出された、勤勉、熱心、善き市民という3つの特性によって構成される。一方、フォロワーシッ

プ・アンチ・プロトタイプには、同様に、順応、不服従、無能の3つの特性によって構成されている。

Syは、確証的因子分析によって導かれたこのモデルの一貫性を検証するために第4の調査として、228人の大学生を対象にフォロワーシップのプロトタイプおよびアンチ・プロトタイプに関する確証的因子分析を4週間の間隔を置いて同様の調査を実施したところ、モデルの一貫性が実証された。

第5の調査の目的は、第1に確証的因子分析によって導かれた暗黙のフォロワーシップ論のモデルに対して、リーダーとフォロワーの関係から派生する概念との関連性を検証することで暗黙のフォロワーシップ論にまつわる予備的な法則定立のネットワーク（nomological network）を確立すること。第2に暗黙のフォロワーシップ論のモデルに対する基準関連妥当性（criterion validity）および暗黙のリーダーシップ論（ILT）と増分妥当性（incremental validity）を検証することにある。具体的には、好意（フォロワーがリーダーに対する、そして、リーダーがフォロワーに対するいずれも）、リーダーとフォロワーの関係性の質（LMX）、信頼、職務満足とどういった関係にあるのかを明らかにしたものである。調査対象としては、1つのサンプルとして80組の上司と部下の組み合わせによるビジネス・パーソン、もう1つのサンプルは第3の調査の協力者のうちの309名の管理者からなる<sup>3)</sup>。

第1の目的に関しては、リーダーによる暗黙のフォロワーシップ論を構成するプロトタイプは、フォロワー側から派生するリーダーとフォロワーの関係から生じる結果、すなわち、リーダーに対する好意、リーダーとの関係性、リーダーへの信頼、職務満足、いずれの項目とも正の相関が得られた。一方、リーダーによる暗黙のフォロワーシップ論を構成するアンチ・プロトタイプは、フォロワーから派生する成果に関して逆に負の相関を示した。また、リーダーによる暗黙のフォロワーシップ論を構成するプロトタイプおよびアンチ・プロトタイプは、リーダー側から派生するリーダーとフォロワーの関係の結果、すなわち、フォロワーに対する好意、フォロワーとの関係性に関して、いずれの項目とも正の相関が得られた。アンチ・プロトタイプとの関係で言えば、フォロワーとの関係性については負の相関であったが、フォロワーに対する好意に関してその関係性は認められなかった。結果としては、リーダーのフォロワーに対する好意を除く、その他の概念については一定の関係性が指摘され、一定の法則定立のネットワークが確認される形となった。

次に、基準関連妥当性および増分妥当性に関しては、暗黙のフォロワーシップ論の隣接する概念である暗黙のリーダーシップ論（ILT; implicit leadership theory）および暗黙の成果に関する理論（IPT; implicit performance theory）との関係性によって検証されて、フォロワー側のリーダーに対する信頼との関連性を除いたそれ以外の項目で妥当性が示された。

---

3) LMXの定義および研究の発展については、小野（2011）が詳しい。

この研究から言えることは、リーダーがフォロワーに対してプロトタイプからなる暗黙のフォロワーシップ論を有している場合は、フォロワーとの良好な関係が築かれ、職務満足という成果に結びつく。逆に、アンチ・プロトタイプからなる暗黙のフォロワーシップ論を有している場合は、フォロワーとは必ずしも良好な関係は築かれず、職務満足にも負の影響が出るということが明らかになった。

このように暗黙のフォロワーシップ論に関しては、フォロワー間同志で共有されるもの、そして、リーダーがフォロワーに対して抱くものというようにリーダーとフォロワーの両側面からの研究が遂に就いたという現状である。この背景には、リーダーシップの幻想に関する研究の展開が少なからず影響を与えているのである。

### 3 リーダーシップの社会的構成

#### 3-1 フォロワーによって社会的に構成されるリーダーシップ

Bligh, Kohles and Pillai (2011) が示したリーダーシップの幻想に関する研究の第3のカテゴリーが、リーダーシップの社会的構成とよばれるアプローチである。Meindl (1995) によると、リーダーシップの幻想の概念が提起される以前のリーダーシップ研究においては、リーダーシップはリーダーの資質や行動特性によって決定づけられるリーダー中心のアプローチ (leader-centric perspective) であった。リーダー中心のアプローチでは、リーダーがある一定の特性を満たす、とりわけ、行動特性を満たす行為によって、リーダーシップが発揮されるという前提に立つ。ところが、Meindl, Ehrlich and Dukerich (1985) の調査結果で、リーダーシップはフォロワーがリーダーの行動を観察することによってのみで成立するのではなく、それ以外の間接的な情報、すなわち、リーダーが率いる組織の業績によって影響されることが指摘された。さらには、組織の業績に関連する情報だけではなく、フォロワーが個人的に有している暗黙のリーダーシップ論がリーダーシップの認知に影響を及ぼしていることが明らかになった (Eden and Leviatan, 1975)。

これら一連の調査結果から、リーダーシップは必ずしもリーダーの存在のみに注目するだけでは十分ではないということが指摘された。むしろ、フォロワーによってリーダーシップというある種の現象が構築されているという観点が導き出されるのである。Meindl (1995) では、フォロワーの個人レベルで構成されるリーダーシップはやがてフォロワー間の相互作用を通じてフォロワー間で構成されている現象であると指摘している。すなわち、リーダーシップとは、フォロワーの間で社会的に構成されるという社会的現象としてのリーダーシップの捉え方が指摘されたのである。

この社会的構成という観点からリーダーシップを捉えようとするアプローチに大きく影響を及ぼしているのが、カリスマ・リーダーシップが機能するプロセスに注目した一連の研究である。

### 3-2 社会的伝染プロセスとしてのカリスマ・リーダーシップ

そもそもカリスマとは、Weber (1921) によれば、特定の人物に付与される非日常的な資質とされる。このようなカリスマ性を有する人物が発揮するリーダーシップがカリスマ・リーダーシップであり、その行動特性に関して議論が展開されてきた (House, 1977; Conger and Kanungo, 1987)。

従来のカリスマ・リーダーシップにまつわる研究では、リーダーとフォロワーの相互作用を通じて、フォロワーがリーダーのカリスマ・リーダーシップを原因帰属するという考え方であった。それに対して、Meindl (1990, 1993) では、カリスマ・リーダーシップの浸透を社会的伝染プロセス (social contagion process) として捉えている。カリスマ・リーダーシップの社会的伝染プロセスとは、特定の組織に所属しているメンバー間で、自発的にリーダーのカリスマ性およびカリスマ・リーダーシップの認知および行動上の反応が共有され拡散していく過程である。

すでに述べたようにフォロワーによるカリスマ・リーダーシップの認知については、個人のリーダーシップの幻想の度合いや組織が直面している状況さらには暗黙のリーダーシップ論が影響していることが指摘されている。しかしながら、社会的伝染プロセスという観点から考えると、カリスマ・リーダーシップの認知に関してフォロワー間ではどのような相互作用がなされているのかという問題が導き出されるのである。言い換えると、カリスマ・リーダーシップが、どのように社会的に構成されるのかという問いが提起されるのである。このようなフォロワー間において、どのようにリーダーシップの認知が共有されているのかという論点は、リーダーシップの幻想という捉え方でないとなかなか導き出せない論点である。

この点に関して、Pastor, Meindl and Mayo (2002) では、いかなる要因がカリスマ・リーダーシップの認知がフォロワー間で共有されるのかを社会的ネットワークの観点から明らかにしている。具体的には、警察官および大学生を対象とした2つの調査からフォロワー間において友人としてのネットワークが確立している場合において、カリスマ・リーダーシップの認知が強く共有されていることが明らかになった。つまり、フォロワー間の親密さの強さが、社会的伝染プロセスに影響しているということである。

フォロワー間におけるカリスマ・リーダーシップの認知に関して、組織が直面している危機感に注目するアプローチがある。これらのアプローチとしては、具体的な事例に基づいて分析がなされている。具体的には、米国大統領選挙 (Pillai and Williams, 1998; Pillai, Williams, Lowe and Jung, 2003), 2001年9月11日の米国同時多発テロ (Bligh, Kohles and Meindl, 2004a,b), カリフォルニア州知事選挙 (Bligh, Kohles and Pillai, 2005) を対象にしたもので、フォロワーは恐怖や不安から守ってもらうためにカリスマ・リーダーを求めるという結論を導き出している。

ただし、危機感という状況要因だけでは、必ずしもフォロワー間においてカリスマ・リーダ

ーシップが共有されるわけではない。たとえば, Pastor, Mayo, and Shamir (2007) では, フォロワーの感情的な高揚 (arousal) がカリスマ・リーダーシップの認知に影響を及ぼしているという調査結果が示されている。つまり, フォロワー間でカリスマ・リーダーシップが認知されるには, 状況的要因やフォロワーの心理的な要因, 複合的な要因が影響を与えるということが言える (Pillai and Meindl, 1998)。

このように考えると, 社会的伝染プロセスからカリスマ・リーダーシップを捉えた場合, 主たる影響を与える要因としては, フォロワー間の親密なネットワーク, 危機や恐怖あるいは感情といった心理的な状況, リーダーの行動そしてフォロワーの暗黙のリーダーシップ論およびリーダーシップ幻想の度合いといった複合的な要因が相互作用することによって形成されるのである。

### 3-3 リーダーシップの社会的構成とメディアの関係

Chen and Meindl (1991) は, 経営難から再建するも最終的に吸収合併された航空会社の事例において新聞およびビジネス誌が用いた再建請負人のリーダーとしてのメタファーを分析している。具体的には, 対象事例の航空会社が直面した再建, 成長, 業績悪化からの吸収合併という3つのフェーズで再建請負人のリーダーとしてのメタファーがどのように変化し, それが読者にどのように伝わっているのかを調査したものである。この事例研究から明らかになったことは, メディアはリーダーに対して様々なメタファーが用いてきた。しかしながら, その中でも対象企業が直面したフェーズに関係なく一貫して用いられたメタファーが存在し, そのメタファーが読者に最も影響を与え, 当該リーダーに対する主たるイメージとして形成されていたことが明らかになった。この結果から言えることは, リーダーシップの社会的構成に対してメディアが発信する情報が影響を及ぼしているということである。

Bligh and Meindl (2004) は, 一般の読者から支持を得ているリーダーシップに関連する257冊の図書を対象に内容分析を行った。その結果, リーダーシップとして扱っているテーマとしては, 変革, 専門家ないしリーダーシップの権威による主張, 自己実現, 実践方法というカテゴリーに類型化される。内容は複数のカテゴリーに分類されるが, そこで共通するリーダー像としては, 変革に影響を及ぼし, 豊富な経験と知識を有し, フォロワーの潜在能力を開花させる機会を提供する人物であるとされる。このような理想的なリーダー像に関しては, 文化的な要因によるところが大きいとされている。すなわち, この調査の結果からも, リーダーシップに関しては, 社会的に共有された認識が存在していることが明らかになった。

これら一連のリーダーシップの社会的構成とメディアに関する議論の他にも, Jackson and Guthey (2007) においては, 従来議論されてきた文字情報による情報提供に加え, 視覚情報をもつ可能性について探求している。

このようにリーダーシップと社会的構成の関係において, メディアの存在が影響を及ぼして

いることが一連の研究で明らかにされている。しかしながら、リーダーシップの社会的構成とメディアの関係について考察するにあたっては、そのメディアが存在する国や地域の文化的要因が影響を及ぼしており、その点を踏まえてより詳細かつ広範な調査が求められる。

### Ⅲ リーダーシップの幻想が果たした役割と今後の展望

Meindlが中心となって提唱したリーダーシップの幻想に関する議論は、発表された当初より前衛的なリーダーシップ研究として位置づけられ、賛否両論を巻き込んで発展してきた。リーダーシップの幻想は、従来のリーダー中心のものの見方から、フォロワーの視点を本格的に重視した転機となる議論と言えるであろう。

リーダーシップの幻想がリーダーシップ研究の舞台に登場した1980年代半ば以降、リーダーシップ研究におけるフォロワーの存在は、主流のアプローチである変革型リーダーシップやカリスマ・リーダーシップあるいはリーダーとフォロワーの社会的交換に注目するLMXのアプローチにおいてもその重要性は増している。

このように考えると、リーダーシップにおけるフォロワー主体のアプローチの展開の嚆矢となったリーダーシップの幻想の研究の意義は大きい。さらに、フォロワー主体のアプローチの発展は、本稿で指摘しているようにフォロワーシップ研究との懸け橋となっている。フォロワーシップ研究とリーダーシップ研究は、非常に近い関係にありながらも、その関係性について本格的に議論されるようになった歴史は浅い。むしろ、端緒についたと言っても過言ではないであろう。現在、フォロワーシップ研究は、本稿で検討したとおり、定性的にも定量的にも本格的に研究の途に就いたばかりであるが、その背景にリーダーシップの幻想に関する研究蓄積が貢献している。フォロワーシップに関連して付け加えると、リーダーシップの幻想においては、リーダーとフォロワーという枠組みから、フォロワー間の相互作用という視点をもたらしたことも影響している。

リーダーシップの幻想の今後の展開を考察するならば、リーダーシップとフォロワーシップの議論を統合し、より有効かつ生産的なリーダーとフォロワーの相互作用を実現する研究アプローチに貢献するものと思われる。

ただ、リーダーシップに関して、異なる視点を提供できる可能性は指摘できるが、具体的などのような研究の方向性を打ち出せるかについては、今後の課題となるであろうし、研究の展開を注視する必要がある。

#### 参考文献

- Avolio, B.J., Walumbwa, F. O., and Weber, T. J. (2009) . "Leadership: Current theories, research, and future directions." *The Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.

- Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development: Second edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Awamleh, J., and Gardner, W. L. (1999). "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance." *The Leadership Quarterly*, 10: 345-373.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership: a response to critiques." In M. Chemers and R. Ayman eds., *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, San Diego: Academic Press, pp.49-80.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Berger, P. L., and Luckmann, T. (1967). *The social of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor Books. (山口節郎 訳『現実の社会的構成-知識社会学論考-』新曜社, 2003年)。
- Bligh, M. C., Kohles, J.C., and Meindl, J. R. (2004a). "Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11<sup>th</sup> terrorist attacks." *The Leadership Quarterly*, 15: 211-239.
- Bligh, M. C., Kohles, J.C., and Meindl, J. R. (2004b). "Charting the language of leadership: A methodological investigation of President Bush and the crisis of 9 /11." *Journal of Applied Psychology*, 89: 562-574.
- Bligh, M. C., Kohles, J.C., and Pillai, R. (2011). "Romancing leadership: Past, present, and future." *The Leadership Quarterly*, 22: 1058-1077.
- Bligh, M. C., and Meindl, J. R. (2004). "The cultural ecology of leadership: An analysis of popular leadership books." In D. M. Messik and R. M. Kramer eds., *The psychology of leadership: New perspectives and research*. LEA Press pp.11-52.
- Bligh, M. C., and Schyns, B. (2007) . "The romance lives on: Contemporary issues surrounding the romance of leadership." *Leadership*, 3:343-360.
- Calder, B. J. (1977). "An attribution theory of leadership." In B. M. Staw., and G. R. Salancik eds., *New directions in organization behavior*. Chicago: St. Clair Press pp.179 - 204.
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., and McGregor, R. (2010). "Exploring social constructions of followership: A qualitative study." *The Leadership Quarterly*, 21: 543-562.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous Follower: Standing up to and for Our Leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (野中香方子 訳『ザ・フォロワーシップ-上司を動かす賢い部下の教科書』ダイヤモンド社, 2009年)。
- Chen, C. C., and Meindl, J. R. (1991). "The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express." *Administrative Science Quarterly*, 36:521-551.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings." *Academy of Management Review*, 12:637 - 647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. (片柳佐智子・山村宣子・松本博子・鈴木恭子訳『カリスマ的リーダーシップ-ベンチャーを志す人の必読書-』流通科学大学出版, 1999年)。
- Dansereau, F., and Yammarino, F. J. (1998). *Leadership: The multiple-level approach: Contemporary and alternative* (Monographs in organizational behavior and industrial relations) . Emerald group publishing.
- Eden, D., and Leviatan, U. (1975). "Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales." *Journal of Applied Psychology*, 60:736-741.
- Ehrlich, S. B., and Meindl, J. R., and Viellieu, B. (1990). "The charismatic appeal of a transformational leader: An empirical case study of a small, high-technology contractor." *The Leadership Quarterly*, 1 : 229-248.
- 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。
- Gardner, W. L. (2003). "Perceptions of leader charisma, effectiveness, and integrity." *Management*



- Communication Quarterly*, 16: 502-528.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. Sage Publications. (東村知子 訳『あなたの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004年)。
- House, R. J. (1977). "A 1976 theory charismatic leadership." In J. G. Hunt and L. L. Larson eds., *Leadership: The Cutting Edge*. Southern Illinois University Press, pp.189-207.
- Jackson, B., and Guthey, E. (2007). Putting the visual into the social construction of leadership. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, and M. Uhl-Bien, eds., *Follower-centered perspectives on leadership: A Tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing pp.167-186.
- Kelley, R. (1992). *The power of followership*. New York: Consultants to Executives and Organizations, Ltd. (牧野 昇 監訳『指導力革命－リーダーシップからフォロワーシップへ』, プレジデント社, 1993年)。
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., and Dukerich, J. M. (1985). "The romance of leadership." *Academy of Management Review*, 30: 78-102.
- Meindl, J. R., and Ehrlich, S. B. (1987). "The romance of leadership and the evaluation of organizational performance." *Academy of Management Journal*, 30: 91-109.
- 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.
- Meindl, J. R. (1993). "Reinventing leadership: A radical, social psychological approach." In J. K. Murnighan eds., *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp.89-117.
- Meindl, J. R. (1995). "The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach." *The Leadership Quarterly*, 6:329-341.
- 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』第56巻第3号 41-53頁。
- 小野善生 (2012). 「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」『関西大学 商学論集』第57巻第1号 1-19頁。
- Pastor, J. C., Mayo, M., and Shamir, B. (2007). "Adding fuel to fire: The impact of followers' arousal on ratings of charisma." *Journal of Applied Psychology*, 92: 1584-1596.
- Pastor, J. C., Meindl, J. R. and Mayo, M.C. (2002). "A network effects model of charisma attributions." *Academy of Management Journal*, 45:410-420.
- Pillai, R., and Meindl, J. R. (1998). "Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership." *Journal of Management*, 24:643-664.
- Pillai, R., and Williams, E. A. (1998). "Does leadership matter in the political arena? Voter perceptions of candidates' transformational and charismatic leadership and the 1996 U.S. presidential vote." *The Leadership Quarterly*, 9:397-416.
- Pillai, R., Williams, E. A., Lowe, K. B., and Jung, D.I. (2003). "Personality, transformational leadership, trust, and the 2000 U.S. presidential vote." *The Leadership Quarterly*, 14: 161-192.
- 坂田桐子・淵上克義 (2008). 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ I』 ナカニシヤ出版。
- Salancik, G. R., and Meindl, J. R. (1984). "Corporate attributions as strategic illusions of management control." *Administrative Science Quarterly*, 29: 238-254.
- Schyns, B., Felfe, J., and Blank, H. (2007). "Is charisma hyper-romanticism? Empirical evidence from new data and a meta-analysis." *Applied Psychology*, 56: 505-527.
- Schyns, B., and Meindl, J. R. (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.

- Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C., and Uhl-Bien, M. (2007). *Follower-centered perspectives on leadership: A Tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sy, T. (2010). "What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113:73-84.
- Uhl-Bien, M., and Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh, and M. Uhl-Bien, eds., *Follower-centered perspectives on leadership: A Tribute to the memory of James R. Meindl*. : Greenwich, CT: Information Age Publishing pp.187-209.
- Weber, M. (1921), *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tuebingen: Mohr. (濱嶋 朗 訳『権力と支配』講談社学術文庫, 2012年)。