

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

小野 善生

イントロダクション

リーダーシップの本質は、リーダーがフォロワーに積極的な意識の変化を促す行為であるとされる (Heifetz, 1994)。そこから言えることは、リーダーシップと変化という関係は切っても切れない関係だということである。

フォロワーの意識が変化することとしてリーダーシップを捉えると、初期のリーダーシップ研究においては、あたりまえのことをきちんとこなすための能力をフォロワーが身につけるために、あるいは、低下したフォロワーのモチベーションを今一度奮い立たせるために、個人レベルでフォロワーの意識に影響を与えてきたものとして位置づけられるだろう。そこには、組織レベルでの抜本的な価値観の変化を促すような行為は想定されていなかった。すなわち、初期のリーダーシップ研究の主たる関心事は、定型的業務における生産性や能率の向上をフォロワーに促すものとされていて、非定型的業務の典型である組織変革に伴う価値観の変化を促すものではなかった。

ところが、時がたつにつれ、経済や社会の変化のスピードが増し、そこから派生して企業をはじめとする組織の経営活動も、環境の変化に対する柔軟な対応が求められるようになってきた。また、環境の変化に対応できず、苦境に陥った組織をいかに再生するのかということについても関心が集まるようになってきた。こういった背景から、従来のような定型的業務におけるリーダーシップから、非定型的業務におけるリーダーシップへ研究の焦点がシフトしてきた。

このような非定型的業務におけるリーダーシップの代表的なアプローチが、カリスマ的リーダーシップと変革型リーダーシップである。両アプローチは、概念上類似するところが多いが、統一された理論としては存在しない。本研究においては、カリスマ的リーダーシップと変革型リーダーシップの理論的な発展を核となる存在であるフォロワーの視点から両アプローチを捉え、理論的展望および実践面への応用について考察する。

I カリスマとは何か

カリスマという概念を社会科学の分野に本格的にもたらしたWeber (1921)によると、カリスマとは、非日常的なものとみなされた特定の人物が有する資質と定義される。カリスマという資質を身につけているがゆえに、特殊な力を発揮するとみなされて、リーダーとして評価されるのである。

この定義で注目すべきことは、カリスマの資質に関して客観的な基準や評価は存在しないということである。むしろ、その成立条件は、カリスマ性を有した特定の人物に従う被支配者、すなわち、フォロワーがその人物に対してカリスマ性があると原因帰属することにある。元来、カリスマとして承認される決定的な条件は、カリスマである証、すなわち、奇跡を起こす人物であると認知されることにあった。しかしながら、この証が長期にわたって現れない、あるいは、組織や集団に対して幸福をもたらさないとフォロワーが原因帰属すれば、カリスマは消滅することになると考えられてきた。

Weberは、カリスマの概念を、社会を支配する一つの形態として捉えた。Weberによると、社会を支配する正当性は、合法的、伝統的、カリスマ的という3つに類型化される。合法的支配とは、形式的に正しい手続きによって定められた規則に基づいて選ばれたリーダーには正当性が伴うという考えからなる。伝統的支配とは、昔から存在している秩序と神聖性に基づいた結果としてリーダーに伴う正当性に基づく支配である。そして、カリスマ的支配は、スター性や高貴さといったカリスマ（ギリシア語で「才能」）と呼ばれる特別な才能を有していると周囲の人間が承認することによって得られる正当性によって成り立つ支配である。

カリスマ的支配のもう1つの特徴は、カリスマ的支配は非日常的な状況において生成するというものである。既存の状態に変化が起こる、あるいは、見直さざるを得ない状況下においてカリスマ的支配は成り立つとされる。すなわち、合法的あるいは伝統的支配が成り立つのが日常的な状況であり、そのような状況から変化しなければならぬときに有効であるのがカリスマ的支配ということである。

既存の状況を打破するにはカリスマ的支配が有効であるが、一度変化が成し遂げられれば、新たな体制の下で再び日常化が始まる。非日常的な状況で機能したカリスマ支配は、やがて状況が安定するとその効力が減退する。このことをWeberは、カリスマの日常化と呼んだ。カリスマの日常化からいえることは、カリスマ性を有する人物が独裁的に振る舞えるのはあくまで非日常的状態のときのみであり、状況が安定するにもなるとその支配の形式を合法的あるいは伝統的な形にシフトしないと長期的な組織の存続はあり得ないということである。

Weberによって提唱されたカリスマ的支配の概念は、カリスマ的および変革型リーダーシップの核となるコンセプトとして発展していく。ただし、Weberが提唱した段階においては、カ

リスマは資質としてのみ捉えられてきた。

Ⅱ 萌芽期のカリスマ的・変革型リーダーシップ研究

1 カリスマ的・変革型リーダーシップの登場

カリスマ的・変革型リーダーシップが本格的に研究として取り上げられたのは、1970年代に遡る。ちょうどこの時期あたりから、とりわけ米国の企業経営が過渡期をむかえ、生産性や効率性を重視するマネジメントだけではなく、事業環境の変化を見極めて組織を柔軟に環境適応できるような組織変革を導くリーダーシップが求められてきた。

Downton (1973) は、政治的な反逆のリーダーシップ (rebel leadership) という観点から、Weberのカリスマの概念を発展させて交換型 (transactional)、カリスマ型 (charismatic)、鼓舞型 (inspirational) という3つのタイプにリーダーシップを類型化している。交換型とは、リーダーとフォロワーの経済的交換プロセスであり、そこには信頼による双方のコミットメントに基づくリーダーシップである。カリスマ型とは、フォロワーの一体化と信頼を引き出す並外れた理想と権威に基づくリーダーシップである。この傾向をさらに推し進めたのが鼓舞型で、フォロワーに理想の実現へ自己犠牲を強いるようにし、目的意識を植え付け、カリスマ型とは異なる行動の意味づけを行うリーダーシップである。

Burns (1978) は、歴史学の視点からリーダーシップの特性を分析した結果、リーダーシップには、フォロワーとの社会的交換を維持することで組織活動を持続させる交換型リーダーシップ (transactional leadership) と組織に大きな変化をもたらす変革型リーダーシップ (transforming leadership) という2つのタイプのリーダーシップが存在するという結論を導いた。

また、Zaleznik (1977) は、精神分析的観点から、組織に変化をもたらすリーダーと組織を維持発展させるマネジャーとは、異なった種類の人間であると主張し、リーダーとマネジャーを区別して育成する必要があることを説いた。このリーダーとマネジャーの相違点は、表1のように整理できる。

このリーダーとマネジャーの対比という観点については、時代は後になるが、Kotter (1990) においてもリーダーシップとマネジメントの違いが論じられている。Kotterによると、リーダーシップとマネジメントは別の概念であると主張する。両概念の決定的な違いは、果たすべき目的が異なる。具体的には、リーダーシップは、環境の変化に対処して、組織に変革をもたらすものである。それに対してマネジメントは、環境の複雑さに対処して、既存のシステムを動かすことにある。より詳細は、相違点は表2のように整理される。

人物像に重きを置くZaleznikと役割として求められるものに重きを置くKotterの議論では相違があるが、現状に変化をもたらす行為をリーダーシップとみなし、それを実践する人物をリ

表1 Zaleznikによるリーダーとマネジャーの対比

リーダー		マネジャー
<ul style="list-style-type: none"> ・目標に対して能動的な態度を取る。 ・目標達成のためのアイデアを創出し、フォロワーの考え方を変える。 	目標に対する態度	<ul style="list-style-type: none"> ・目標に対して消極的な態度を取る。 ・管理上の目標は、仕事の必要性から生じる。
<ul style="list-style-type: none"> ・懸案の課題に新しい方法論を導入して、新しい選択を模索する。 ・高度のリスクを伴う立場で行動し、特に機会や報酬が高度な場合、危険や冒険に身をさらす。 	仕事に対する考え方	<ul style="list-style-type: none"> ・戦略を立て決定を下すため、関係者のアイデアを結び付け、問題解決を進める。 ・利害調整、損失の算定、コンフリクトの調整、緊張緩和に関するスキルを活用する。
<ul style="list-style-type: none"> ・自らのアイデアを実現するために、直観的で感情移入的な方法で人間関係を築く。 ・ものごとや決定がフォロワーにとって「何を」意味するかに関心を示す。 ・集団に対する自己の一体感と孤独感、あるいは感情と憎悪というような強烈な感情でひきつける。 	フォロワーとの関係	<ul style="list-style-type: none"> ・役割の範囲でフォロワーと関わり、低レベルでの感情移入しかもたない。 ・ものごとをフォロワーが「どのように」進めるかに関心を示す。 ・組織の調和と権力のバランスを維持するために、ウィン-ウィンの関係を維持する。 ・人間関係から生じる不安、懸念、恐怖のたぐいの潜在的な無秩序状態に直面しており、そのために秩序を求める。
<ul style="list-style-type: none"> ・自分を取り巻く環境から分離独立していると考ええる。 ・組織との関わり合いの中で自己を決めることはしない。 	自己の持つ意味	<ul style="list-style-type: none"> ・自分を取り巻く環境に従属している。 ・現体制を維持させて、強化させることで自己価値の評価を高めると考える。

リーダーと考えるという点では、Downtonが主張するカリスマ型および鼓舞型、そして、Burnsが主張する変革型リーダーシップに共通するものがある。

Antonakis & House (2002) は、このような組織変革を導くリーダーシップと組織の維持発展に努めるリーダーシップを類型化するカリスマ的・変革型リーダーシップの萌芽期におけるアプローチをリーダーとフォロワーの相互作用の観点から以下のように総括している。

- ・ 変革型リーダーシップ：リーダーとフォロワーの相互作用で生成されるもので、フォロワーのモチベーション、道徳観、倫理観を喚起させるもの。
- ・ 交換型リーダーシップ：政治的、経済的、感情的、その他の価値づけられた要因の交換に基づいた関係に必然的に伴うもの。

これらの議論においては、各リーダーシップの類型の特徴を指摘するという点に留まっており。しかしながら、社会的現象として変革型リーダーシップを捉えたときに、リーダーとフォロワーとの間でどのような相互作用が展開されるのか、あるいは、フォロワーにどのような変化がもたらされるのかといった点で議論の余地が残っている。

表2 Kotterによるリーダーシップとマネジメントの対比

リーダーシップ		マネジャー
方向性の設定 ・様々なデータを収集して、パターンはもとより、関係性や関連性などを見出し、物事を説明する。 ・ビジョンと戦略を生み出す。(ビジョンと戦略とは、事業や技術、企業文化について、長期的にどうあるべきかを描き出すと同時に、この目標の達成に向けた現実的な道筋を明示するもの)	第一の課題	計画と予算の策定 ・何らかの結果を秩序だって生み出すように設計される。 ・方向性の設定の補完手段として、方向性が現実在即して設定されているかを検証するのに役立つ。
人心の統合 ・利害関係者(部下、上司、同僚、他部門のスタッフ、関係業者、政府当局、顧客)とのコミュニケーション ・信頼関係の構築 ・フォロワーへのエンパワーメント	人の動かし方	組織編成と人員配置 ・職務体系や指揮命令系統の決定 ・適材適所の人員配置 ・必要に応じた研修の実施 ・社員への計画の説明 ・権限委譲の程度の判断 ・報奨制度の用意 ・実現状況を把握する仕組みづくり
動機づけ ・達成感や帰属感、承認欲求、自尊心、自分の人生を自分で切り開いているという実感、理想に従って生きているという思いを満足させる。 ・組織を動かしているという実感を与える。 ・ビジョンを実現するための取り組みをサポートする。	フォロワーへの働きかけ	コントロールと問題解決 ・目標と現状の乖離がないかどうかチェックし、乖離があれば必要な行動を取る。 ・システムと構造を構築して、毎日の平凡な仕事をうまくこなせるようにする。

2 Houseのカリスマ的リーダーシップ

新たな方向性を打ち出して現状に変化をもたらすリーダーシップが1970年代から議論されてきたが、そもそも状況に変化をもたらすという概念はWeberのカリスマの議論に遡り、Downtonがカリスマとリーダーシップを結びつける端緒となったということは既に指摘した。このカリスマとリーダーシップをさらに発展させて、カリスマ的リーダーシップを体系的に論じたのがHouse (1977) の研究である。

Houseは、それまでのカリスマに関する諸研究を渉猟したうえで、個人の資質として捉えられてきたカリスマの概念をリーダーがフォロワーに変化をもたらす効果 (effect) に求めた。すなわち、カリスマ的リーダーシップとは、フォロワーがリーダーに対して並外れた献身を示し、同一化していこうと原因帰属するように意識の変化をもたらす効果を及ぼす影響力と考えられる。カリスマ的リーダーシップに関してHouseは、その構成要素についてリーダーの個人的特性、行動、状況的決定要因の観点から論じている。

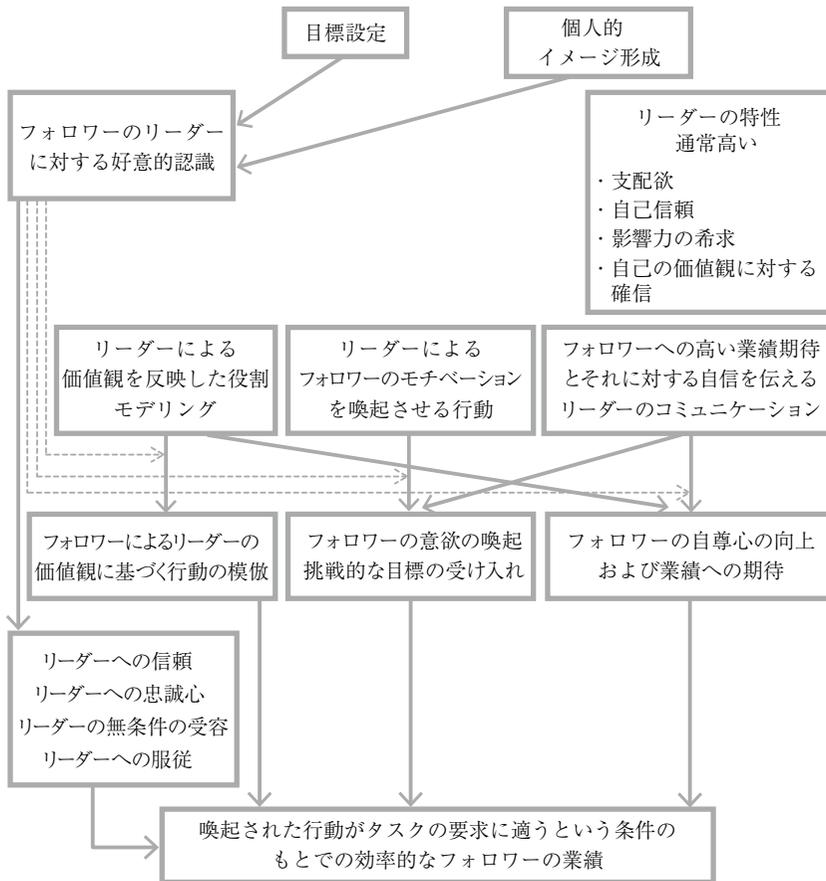
リーダーの個人的特性としては、高い水準の自己信頼、他者からの優位性を感じている、自らの信念の道徳的正義についての確信を持っている、他者へ強い影響力を発揮したいという欲

求によって構成される。

行動としては、役割モデリングと呼ばれるフォロワーに対して模範を示す行動、カリスマ性を有する特別な人物であるとフォロワーに思わせるイメージ形成行動、ミッションやビジョンを示すことで目標の結合を図ってフォロワーの義務感を喚起する行動、フォロワーに高い期待を示す、フォロワーの能力を信頼する、フォロワーが目標を受け入れやすい態度を促すためにモチベーションを喚起させるという6つの行動によって構成される。

カリスマ的リーダーシップが求められる状況としては、Weberが指摘したように、組織が危機的な状況に陥ったときが多い。危機的な状況でカリスマ的リーダーシップが求められるというのは、フォロワーが組織を取り巻く状況をコントロールできなくなり、障害や脅威が生じて将来に対して不安を感じるようになるので、カリスマ性を持った人物に状況を打破してもらいたいと願うようになるからである。

図1 Houseのカリスマ的リーダーシップのモデル



出典：House, R. J. (1977) "A 1976 Theory Charismatic Leadership," in J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.) *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, p.206. (一部著者改訂)

これらの構成要素に加えて、カリスマ的リーダーシップが成り立つために必要な条件として、フォロワーの役割が理想的な言葉で定義されることにあるとされる。このような特性を有するカリスマ的リーダーシップについて、Houseは図1のような統合的なモデルを提唱している。

Houseのモデルは、あくまで提唱までの段階であるが、その後のカリスマ的・変革型リーダーシップ論において重視される知見を包含している。具体的には、カリスマ的リーダーシップによってもたらされるフォロワーの変化について、思考的側面、行動的側面、認知的側面から論じていることである。思考的側面においては、カリスマ・リーダーによって提示された新たな価値観を受け入れることによって、フォロワー自身のこれまでの思考に変化がもたらされる。行動的側面においては、価値観に裏付けられた挑戦的な目標にむけて行動のレベルが高まる。そして、認知的側面においては、フォロワー自身の自尊心が向上し、未来に積極的な態度を持つようになるということである。さらには、その結果として、フォロワーの業績が向上し、そこから組織全体のパフォーマンスが改善されるということになる。

初期のカリスマの議論が、カリスマ的リーダー自身の資質という観点が重視されていたのに対して、Houseのカリスマ的リーダーシップでは、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の行動という枠組みを提示されている点で、議論の進展が認められる。

ところが、Houseのモデルではフォロワーの存在に焦点をあてているのであるが、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関して課題を残しているのも事実である。なぜなら、フォロワーの意識の変化に関して、カリスマ的リーダーについていくという積極的な変化も指摘しているが、服従であるとか無条件の受け入れであるとか、カリスマ的リーダーを盲信するフォロワーと見て取れる部分があるからである。

Ⅲ 発展期のカリスマ的・変革型リーダーシップ研究

1 Conger & Kanungoのカリスマ的リーダーシップ研究

1-1 カリスマ的リーダーの行動特性

カリスマ的リーダーシップをフォロワーの原因帰属にもとめたHouse (1977) のアプローチは、Conger & Kanungo (1987, 1988) によってさらに発展する。Conger & Kanungoは、実際にフォロワーがカリスマ的リーダーシップを発揮していると原因帰属するようなカリスマ的リーダーの行動特性について、表3のように体系化した。

カリスマ的リーダーにまつわる諸特性からは、カリスマ的リーダーとは、環境の変化を読み取り、現状を否定して新たな目標を提示し、それを実現するためにフォロワーの意識に強く訴えることができる行動特性を有する人物像がうかがえる。

また、Conger & Kanungo (1988, 1998) においては、カリスマ的リーダーシップがいかなるプロセスで発揮されるかについて、図2のようなカリスマ的リーダーシップのステージ・モ

表3 カリスマ的リーダーの行動特性

	非カリスマ的リーダー	カリスマ的リーダー
現状との関係	基本的に現状肯定。維持につとめる	基本的に現状否定。変革につとめる
将来の目標	現状とはあまり矛盾しない目標	現状とはかけはなれた理想化された目標
人に好かれるかどうか	共有する将来の見通しのために好かれる	共有する将来の見通しと理想化されたビジョンのために好かれ、同一視と模倣に値する尊敬すべき英雄となる
信頼性	公平無私な説得	多大な個人的リスクやコストをも省みない情動的唱導
専門性	現存する秩序内で、利用できる手段を使って目標を達成する専門家	現存する秩序を変革するために因襲にとらわれない手段を使う専門家
行動	伝統的で、現存する規範にしたがう	伝統にしたがわない、反規範的
環境への感度	現状維持には環境への感度は低くてもいい	現状を変革するために環境への感度は高い必要がある
言明	目標や目標へ向かう動機をはっきり伝えない	将来のビジョンとそこへ部下を先導する動機を強くインスピレーションにうったえるように言明する
力の基盤	地位による力と個人の力（報酬と専門性力に基づく：同じような人間を友人にしたがる）	個人のちから（専門力、ユニークな英雄への尊敬と称賛）
リーダー-フォロワーの関係	平等主義、同意探究的、指示的：部下にも自分の見解を共有するように促したり、命じたりする	エリート主義、企業家的、模範的：自分がとなえる急進的変化を共有するように部下を変革する

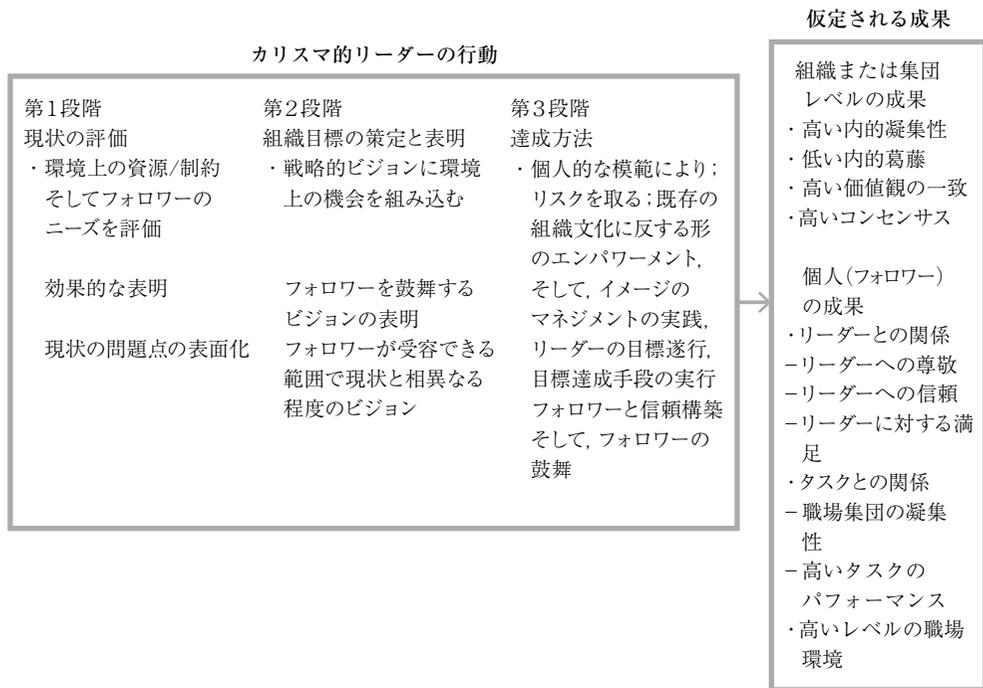
出典：Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Associates (1988), *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (片柳佐智子・山村宣子・松本博子・鈴木恭子訳『カリスマ的リーダーシップ—ベンチャーを志す人の必読書—』流通科学大学出版, 1999年119頁)。

デルが提唱されている。

カリスマ的リーダーシップのステージ・モデルは、カリスマ的リーダーの行動特性のモデルを時系列的に整理したものだといえる。外部環境の評価に始まり、そこから得られた課題に対して有効なビジョンを打ち出し、ビジョンの実現に向けてフォロワーの意識を変えるための行動を取るという一連の流れが想定されている。ちなみにビジョンとは、将来、組織として達成することをリーダーが望んでいる理想のゴールとされる¹⁾。また、カリスマ的リーダーシップが発揮の成果としては、組織のレベルでは高度な一体感をもたらされ、個人レベルにおいては、リーダーとの強固な結びつきと高いレベルでのタスク遂行が可能となるということが主張されている。

1) Bennis & Nanus (1985) によるとビジョンの特徴として、①組織の実現可能な望ましい未来像である、②組織の具体的な、納得できる魅力的な未来の姿を明確に描いている、③いくつかの重要な点で現状よりすぐれているという条件を満たしている、④未来の状態、現に存在せず、過去にもなかったような状況を語るもの、以上の4つを指摘している。

図2 カリスマ的リーダーシップのステージ・モデル



出典：Conger, A. J. & R. N. Kanungo (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications, p.50. (一部著者改訂)

1-2 カリスマ的リーダーシップ行動測定尺度の開発

カリスマ的リーダーの行動特性およびプロセスの体系化がされた後、Conger & Kanungo (1994, 1998) においてカリスマ的リーダーシップ行動測定尺度であるコンガー＝カヌンゴのカリスマ的リーダーシップ測定尺度 (The Conger and Kanungo Charismatic Leadership Questionnaire) が開発されて実証段階へと進展していくことになる。

Conger & Kanungo (1994) では、尺度の開発にあたり、米国とカナダの750名の管理職を対象にカリスマ的リーダーシップ行動に関する調査を実施した。因子分析の結果、カリスマ的リーダーシップ行動特性として以下の6つの因子が導き出された。

- ・ ビジョンの表明 (vision and articulation)
- ・ 環境への感受性 (environmental sensitivity)
- ・ 型にとらわれない行動 (unconventional behavior)
- ・ リスクを厭わない (personal risk)
- ・ メンバーのニーズに対する感受性 (sensitivity to member needs)
- ・ 現状の否定 (does not maintain status quo)

この結果は、Conger, Kanungo, Menon & Mathur (1997), Conger & Kanungo (1998) においてさらに精緻化され、最終的に以下のような5因子20項目からなるコンガー=カヌゴのカリスマ的リーダーシップ測定尺度として開発された。

表4 コンガー=カヌゴのカリスマ的リーダーシップ測定尺度

ビジョンの表明	<ol style="list-style-type: none"> 1. フォロワーを鼓舞する戦略的、組織的目標を示す 2. フォロワーの意識を高める言動；組織のメンバーとして活動することの重要性を効果的に表明してフォロワーを動機づける 3. 組織の将来にむけて新たなアイデアを継続的に生み出す 4. 人を熱狂させる語り手である 5. ビジョンを有する；将来の可能性についてのアイデアをしばしば打ち出す 6. 企業家的；目標を達成するために新たな機会を捉える 7. 組織目的の達成を促進しうる新たな環境上の機会（物質的そして社会的にも望ましい状況）をたやすく認識する
環境への感受性	<ol style="list-style-type: none"> 8. 組織目的を達成する中で存在し得る物質的な環境（技術的限界、資源の枯渇など）による制約条件をたやすく認識する 9. 組織目的を達成するなかで存在し得る組織の社会的あるいは文化的環境（文化的規範、草の根レベルの支援体制の欠如など）による制約条件をたやすく認識する 10. 組織のメンバーの能力やスキルを認識している 11. 組織のメンバーの限界について認識している
メンバーのニーズに対する感受性	<ol style="list-style-type: none"> 12. 相互に好意を持って尊敬しあえる関係づくり出すことでフォロワーに影響する 13. フォロワーのニーズや感情に敏感であることを示す 14. フォロワーのニーズや感情に個人的に関心を有していることをしばしば示す
リスクを厭わない	<ol style="list-style-type: none"> 15. 組織目的のために個人的にリスクを取る 16. 組織のためにしばしば高い個人的負担を背負う 17. 組織目的を達成するために、相当な個人的なリスクを有する活動に従事する
型にとらわれない行動	<ol style="list-style-type: none"> 18. 組織の目標を達成するために型にとらわれない行動に従事する 19. 組織の目標を達視するために伝統によらない手段を用いる 20. フォロワーを驚かせるような大変ユニークな行動をしばしばとる

出典：Conger, A. J. & R. N. Kanungo (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications. p.94. (一部著者改訂)

1-3 カリスマ的リーダーシップとフォロワーのパフォーマンスとの関係

カリスマ的リーダーシップがフォロワーにもたらす効果に関する実証研究であるConger & Kanungo (1998) およびConger, Kanungo & Menon (2000) では、米国の製造業のコングロマリットの研修に参加していた252人の管理職を対象に上司のカリスマ的リーダーシップと上司に対する尊敬 (reverence), 信頼 (trust), 上司への満足 (satisfaction) といったリーダーに焦点をあてた関係性と凝集性 (cohesion), タスクの効力感 (task efficacy), 心的充実 (empowerment) というフォロワーに焦点をあてた関係性を調査した。

調査の結果、リーダーに焦点をあてた関係性では、カリスマ的リーダーシップは、フォロワ

ーがリーダーに抱く尊敬に関係し、その尊敬の念が媒介して信頼と上司への満足につながるということが明らかになった。一方、フォロワーに焦点をあてた関連性においては、カリスマ的リーダーシップは、凝集性とタスクの効力感に影響し、これらの要因が媒介となって心的充実につながるという関係性が導き出された。

また、カリスマ的リーダーシップの構成要素のレベルでみると、リーダーへの尊敬に関しては、環境への感受性が最も強く関係し、それ以外ではビジョンの表明、メンバーのニーズに対する感受性、リスクを厭わないという3つの要素との関係が確認できた。凝集性に関してはビジョンの表明とメンバーのニーズに対する感受性が影響した。それに対して、タスクの効力感に関しては、ビジョンの表明も影響したが、それ以上にメンバーに対する感受性がより強く影響していた。また、カリスマ的リーダーシップとの直接の関係が指摘された上記のいずれの変数も、型にとらわれない行動との関係性は指摘されなかった。

2 カリスマ的リーダーシップとフォロワーのモチベーション

2-1 カリスマ的リーダーシップとフォロワーの自己概念

Shamir, House & Arthur (1993) では、カリスマ的リーダーシップがフォロワーのモチベーションにもたらす効果に関して、自己概念(self-concept)の観点から理論化を試みている²⁾。Shamir, House & Arthurは、フォロワーの自己概念の変容に基づくカリスマ的リーダーシップのモデルを、a) リーダーの行動、b) フォロワーの自己概念への効果、c) フォロワーへのさらなる効果、d) フォロワーのモチベーションが喚起されるメカニズムという4つの構成要素から説明している。すなわち、カリスマ的リーダーシップ行動が、フォロワーの自己概念の変容を促してモチベーションを喚起させて、行動の変化をもたらすというものである。

カリスマ的リーダーがフォロワーのモチベーションにいかなる効果をもたらすのかについて、a) 努力することに対して内発的な誘意性を高める、b) 努力・達成の期待を高める、c) 目標達成に対する内発的な誘意性を高める、d) よりよき将来を信じさせる、e) 個人的なコミットメントの創出という以上の5つの効果を指摘している。

Shamir, House & Arthurによると、これらの効果はカリスマ的リーダーがフォロワーの自己概念における価値的な側面に結びつけることによってもたらされるとしている。具体的な自己概念における価値的な側面とは、努力や目標の内的価値を対外的に表明する自己表現(self-expression)、自己概念が継続性を持っており自己概念と行動が一致していることを意味する自己一貫性(self-consistency)、環境に対して対処できる能力や意識の感覚を意味する自尊心(self-esteem)あるいは自己価値(self-worth)というものからなる。これらの要因が満

2) 自己概念とは、Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell (1987) によると、個人にとって利用可能な自己についての認知的表象(cognitive representations)と定義される。つまり、自己とは認知構造であり、情報処理システムにおける認知的要素と解される。

たされることで、フォロワーのモチベーションにつながる5つの効果にプラスの影響がもたらされるといえることである。

また、カリスマ的リーダーは、フォロワーの自己概念における価値観やアイデンティティの顕現性に影響を与えて、それらの価値観やアイデンティティが行動に反映される可能性を高めることができるとされている。とりわけ、それらの価値観やアイデンティティが社会的なものであるならば、個人的な関心に基づく手段の行動から集団への貢献の関心に基づく道徳的なものにシフトして、個人レベルから集団レベルへのパフォーマンスの向上が見込まれる。

カリスマ的リーダーシップにおけるこれら一連の関連性について、以下のような古典的なリーダーシップとの比較がなされている。

表5 古典的・カリスマ的リーダーシップによるフォロワーのモチベーションへの効果

フォロワーのモチベーションに影響を与える要素	古典的リーダーシップ	カリスマ的リーダーシップ
行動の内面的価値	職務充実を通じて、タスクをより面白く、変化に富み、楽しく、挑戦しがいのあるものにする。	価値を内面化し、アイデンティティを堅持したフォロワーの自己概念に行動を結びつける。
行動-達成への期待	コーチング、トレーニング、素材と手段と感情的な支援を提供する、目標を明確化する。	一般的な自己効力感（自己価値を増大させ、信頼と高い期待を伝えることを通じての）を高める。集合的効力感を強調する。
目標達成の内面的価値	タスクへのアイデンティティを高め、フィードバックを与えながら目標を設定する。	過去と現在という時間的要素、そして、アイデンティティの基本となるミッションの枠組みにおける価値観に対して目標を結びつける。
達成-報酬への期待	明確な成果の評価を確立して成果を報酬に結びつける。	行動や目的をよき未来のための夢や理想的ビジョンに結びつけて信頼を生み出す。
外発的報酬の誘意性	報われるべき成果に対して配慮する。	(取り上げられない。)

出典：Shamir, B., R. J. House, & M. B. Arthur (1993) "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, 4, p.585. (一部著者改訂)

これらの効果をもたらすカリスマ的リーダーの行動としては、カリスマ的リーダー自ら率先垂範してフォロワーに模範的行動を示す役割モデリング (role modeling) とフォロワーにカリスマ的リーダーの価値観や信念を共有するように促すフレーム調整 (frame alignment) という行動特性からなる。役割モデリングそしてフレーム調整を通じてカリスマ的リーダーは、理想的なビジョンを示し、ビジョンの価値観を共有した多くのフォロワーを巻き込むことで、フォロワーには集合性の感覚および集合性の中から派生するメンバーシップの結果として生じる効力感をもたらされる。また、カリスマ的リーダーがフォロワーに信頼を示して高い期待をかけることによって、フォロワーの自尊心や自己価値が高められる結果となる。さらに、ビジョンを顕著な歴史的出来事に関係づけて将来を投影することによって、フォロワーに一貫性の感覚をもたらす。具体的なカリスマ的リーダーシップの行動原則として、カリスマ的リーダー

は以下のような項目に言及する。

- 組織の価値観および道徳の正当性
- 集合性および集合的アイデンティティ
- 組織の歴史
- 個人としてのそして集団の一員としてのフォロワーの価値化や効力感の積極的評価
- フォロワーに対する高い期待
- 近視眼的な目標ではなく将来を見据えた目標

カリスマ的リーダーが上記のような行動をとることによって、フォロワーの自己概念にもたらされる具体的な変化として以下のようなものを持つとされる。

- 自己概念の中の高い集合的アイデンティティ
- リーダーと組織のために自己概念と行動との間の一貫性の感覚
- 高いレベルの自尊心および自己価値
- 自己概念とリーダーに対する認識との間の類似性
- 高いレベルの集合的アイデンティティ

フォロワーに上記のような自己概念の変化がもたらされることによって生じる具体的な行動面の変化として、以下のような行動を取るとされる。

- リーダーおよび組織のミッションに対する個人的なコミットメント
- 組織のミッションへの積極的な自己犠牲
- 組織市民行動（役割外の自発的な行動）
- 仕事や生活における大きな意義

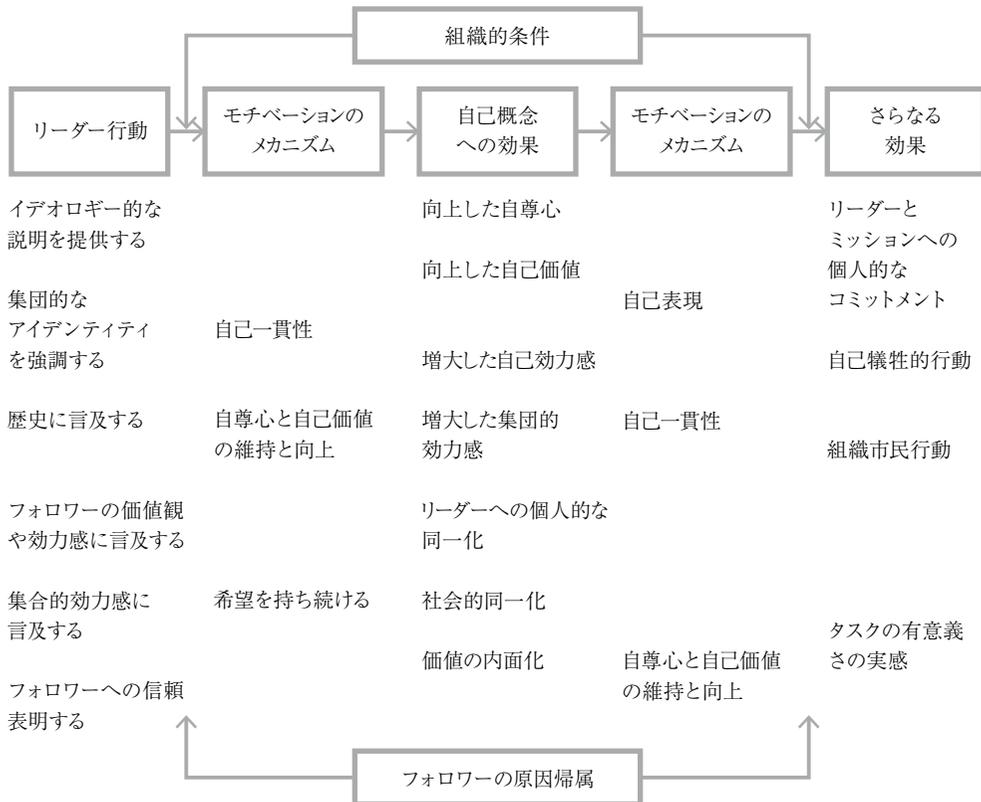
しかしながら、カリスマ的リーダーシップにまつわる行動特性を身につければ、フォロワーにここで指摘されたようなことが常にもたらされるわけではない。Shamir, House & Arthur は、カリスマ的リーダーシップがフォロワーに効果をもたらす条件として、カリスマ的リーダーから発信されるメッセージが、フォロワーがすでに有する価値観あるいは潜在的に有しているアイデンティティと調和するものでなければならないとしている。つまり、フォロワーに対して一から価値観やアイデンティティをもたらすことはできず、フォロワーの中にすでにある、あるいは、現段階で意識していないが潜在的に有しているアイデンティティに訴えるものでないといけないというわけである。

一方、フォロワーの側でも、カリスマ的リーダーシップを受け入れる属性があるとされている。具体的には、フォロワーが仕事や生活に対して外向的である、そして、社会的な関係を重んじる傾向があると、カリスマ的リーダーの影響に敏感であるとされる。また、カリスマ的リーダーシップが成立する組織的な状況としては、以下のような条件があるとされている。

- リーダーとフォロワーの間で相当程度の道徳的な関わりの機会がある。
- 成果上の目標が容易に特定できず、測定できない。
- 外発的報酬が、個人的なパフォーマンスに対して明確に条件適応的でない。
- 特定のパフォーマンスを誘導する行動そしてインセンティブに対する制約条件や強化要因に対する状況上の手がかりがほとんどない。
- 並外れた努力、行動、犠牲が、リーダーとフォロワーの双方に求められる。

以上のようなフォロワーの自己概念に関するモデルは、以下のように体系化される。

図3 フォロワーの自己概念に関するモデル



出典：Shamir, B., R. J. House, & M. B. Arthur (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, 4, p.581. (一部著者改訂)

2-2 カリスマ的リーダーシップとフォロワーの自己概念の実証研究

Shamir, Zakay, Breinin & Popper (1998) は、カリスマ的リーダーシップとフォロワーの自己概念に関連する実証研究を、イスラエル国防軍の中隊を対象に実施している。具体的には、イスラエル国防軍の歩兵中隊 (24中隊)、戦車中隊 (21中隊)、工兵中隊 (5中隊) で、それぞれ9つの旅団および24の異なる大隊に属している1,642名の兵士である (50名の中隊長、42名の大隊長および副官、353名のスタッフ、1,197名の一般兵士) である。

調査の内容に関しては、第1に中隊長のカリスマ的リーダーシップ行動がもたらす個々の兵士の中隊長およびタスク遂行に関わる意識への効果。第2に、中隊長のカリスマ的リーダーシップ行動がもたらす個々の兵士の中隊に対する意識への効果。第3に、中隊長のカリスマ的リーダーシップ行動がもたらす中隊の集団レベルにおける兵士の意識の向上に対する効果。第4に中隊長のカリスマ的リーダーシップ行動が中隊の特徴を媒介とする大隊長および副官の評価に基づく成果との関係性。以上の4つの観点に基づいて調査を実施した。

カリスマ的リーダーシップ行動については、中隊長によるイデオロギーの強調 (国家のイデオロギーの共有を促す行動)、集合的アイデンティティの強調 (自分たちの部隊に一体感を得るように促す行動)、模範的行動の実践 (中隊長が率先垂範する行動) という3つの要素からなる。フォロワーである兵士の中隊長およびタスク遂行に関わる意識としては、中隊長への同一化、自己効力感、積極的な自己犠牲からなる。個々の兵士の中隊に対する意識としては、中隊への一体化および愛着からなる。中隊全体のレベルにおける兵士の意識の向上については、各中隊の凝集性および規律、文化、潜在力という点に基づく。また、中隊の特徴についても、これら同様の観点からなる。最後に、成果については、部隊を統括する大隊長および副官による評価である。

分析の結果、まず中隊長のカリスマ的リーダーシップとフォロワーの兵士の個人レベルにおける意識の変化については、集合的アイデンティティの強調のみが、兵士のリーダーへの同一化、積極的な自己犠牲、そして、集団への一体化および愛着に影響することが明らかになった。次に、中隊単位の集団レベルでの意識の変化については、個人レベルと同様に集合的アイデンティティを強調する行動のみが、集団の文化および潜在性を除く凝集性、規律、文化に影響を及ぼすことが確認された。また、イデオロギーの強調は、集団の凝集性や規律、潜在性、とりわけ、文化に対して強く負の影響をもたらしていた。文化に対しては、模範的行動の実践においても、強い負の関係が指摘された。成果との関係では、カリスマ的リーダーシップ行動を中隊長が実践すると、集合的アイデンティティを強調する行動と評価との関係性は確認できなかったが、イデオロギーの強調と模範的行動の実践は強く積極的に評価されることが分かった。すなわち、兵士の評価と上官の評価は、逆転するという結果になった。

分析結果からは、カリスマ的リーダーシップ行動とフォロワーの自己概念および成果との関係は、部分的にしか実証されなかった。このような結果に対して Shamir, Zakay, Breinin &

Popperは、イデオロギーの強調と模範的行動の実践はタスク指向の行動であり、常日頃から高度なタスク遂行を要求されている兵士には、カリスマ的リーダーシップ行動として認知されず、逆に、集団の結束を促す集合的アイデンティティはカリスマ的リーダーシップ行動を認知したのではないか。あるいは、前者の行動は、軍全体のシステムに焦点があり、後者は直属の集団に焦点があると考えられるとの見解を示している。ここから導き出されることとして、組織においては複合的に集合的アイデンティティが存在する。そして、組織階層によってカリスマ的リーダーシップを認知するポイントが異なることから、多層的なフレームワークに基づいてカリスマ的リーダーシップを捉えることが必要であると指摘されている。

カリスマ的リーダーシップとフォロワーの自己概念の研究の方向性についてHowell & Shamir (2005) は、カリスマ的リーダーシップのプロセスにおけるフォロワーの役割に注目して提言している。Howell & Shamirは、カリスマ的リーダーシップをリーダーの視点あるいはフォロワーの視点のみに注目するのではなく、リーダーとフォロワーの関係性に注目すべきであるとしている³⁾。カリスマ的リーダーとフォロワーの関係性については、フォロワーの自己概念のレベルにまつわる諸研究 (Brewer & Gardner, 1996; Lord, Brown & Freiberg, 1999; Kark & Shamir, 2002) から導かれた、関係性レベルと集合的レベルの自己概念に基づいてカリスマ的リーダーシップとフォロワーの関係について考察している。関係性レベルの自己概念からはカリスマ的リーダーに対する個人的な関係が構築され、集合的レベルの自己概念からはカリスマ的リーダー個人ではなく集団あるいは組織に対する社会的なアイデンティティに基づく関係が構築される。

Howell & Shamirによると、前者の関係は自己概念が低いレベルにあるフォロワーにみられ、後者の関係は自己概念が明確になっているフォロワーに見られるとしている。自己概念のレベルが低くカリスマ的リーダーと関係性レベルの自己概念の関係にあるフォロワーは、カリスマ的リーダーと依存的な関係となり、やがてカリスマ的リーダーの暴走を許しかねない状況になる。一方、自己概念が確立され集合的なレベルでリーダーとの関係が築けるフォロワーは、カリスマ的リーダーと建設的な相互作用ができ、それに対してカリスマ的リーダーよりも心的充実がもたらされ集団あるいは組織が活性化されるとしている。

このようなフォロワーの自己概念とリーダーの関係性に注目してリーダーとフォロワーの相互作用に注目するというアプローチは、Howell & Shamirにおいては提言段階であったが、後述する変革型リーダーシップと組織のパフォーマンスに関連する一連の研究で実証研究が展開されている。

3) フォロワーの視点にもとづくカリスマ的リーダーシップの代表的研究は、Meindlを中心とするリーダーシップの幻想 (romance of leadership) の議論である。なお、リーダーシップの幻想に関する研究に関しては、小野 (2012b) が詳しい。

3 フルレンジ・リーダーシップ

3-1 フルレンジ・リーダーシップとは

Bass (1985) では、Burns (1978) の主張した変革型リーダーシップと交換型リーダーシップからなるアプローチをフルレンジ・リーダーシップ (fullrange leadership) として体系化した。Bassによるフルレンジ・リーダーシップを構成する変革型リーダーシップそして交換型リーダーシップのそれぞれの特性は、以下の表のように整理できる。また、Burnsが変革型リーダーシップと交換型リーダーシップは、いずれかの特性が高まれば、いずれかの特性が低くなるという連続した関係を想定しているのに対して、Bassは各々の特性は独立の関係であり、変革型リーダーシップと交換型リーダーシップの両特性を満たすことができるとした。さらにBassによると、変革型リーダーシップが成り立つためには、交換型リーダーシップが満たされていること指摘している。

表6 変革型リーダーシップと交換型リーダーシップの特性

変革型リーダーシップ	交換型リーダーシップ
目指すべき成果の重要性や価値そして到達する方法について、フォロワーの気づきや意識のレベルを高める。	フォロワーが仕事から得たいと思えることを認識させ、成果が保証された場合に欲しいものを得られるように理解を促す。
チームや組織あるいはより大きくは国家のためにフォロワー自身の個人的利害を超越するように促す。	フォロワーの貢献に対する報酬と報酬の確約の社会的交換を行う。
マズローの欲求階層理論 (またはアルダファーの欲求理論) におけるフォロワーの欲求のレベルの変更を促す。あるいは、欲求のポートフォリオの拡張を促す。	フォロワーが仕事を完遂した場合に、目前の自己利益を満たすようにする。

3-2 フルレンジ・リーダーシップの構成要素

Bass (1985) では、このような変革型リーダーシップおよび交換型リーダーシップに関する基本的概念に基づいてビジネス・リーダー70名に対して探索的視点で聞き取り調査を行った。聞き取り調査から得られた発見事実および既存研究から導き出された知見をもとにリーダーシップの質問票を作成し、176名の将校、士官クラスのアメリカ軍の隊員を対象に調査を実施した。因子分析の結果、変革型リーダーシップに関しては、カリスマ的リーダーシップ (charismatic leadership)、個別配慮 (individualized consideration)、知的刺激 (intellectual stimulation) の3因子、交換型リーダーシップに関しては、業績主義の報酬 (contingent reward)、例外による管理 (management-by-exception) の2因子が、それぞれ導き出された。Bassはこれらの特性に加えて、フォロワーに対して一切介入しない自由放任型 (laissez-faire) のリーダーシップという6つの要素からなるモデル (six-factor model) を提唱した。

カリスマ的リーダーシップとは、リーダーがフォロワーから信頼と尊敬を得るための行為で、フォロワーがリーダーによって鼓舞され、励まされることである。個別配慮とは、個々のフォ

ロワ-の特性に応じて、リーダーが気遣い、支援する行動である。知的刺激とは、フォロワ-の問題意識や問題解決力、思考法や想像力、そして、信念や価値観に対して気づきと変化を促す行為である。業績主義の報酬とは、仕事の遂行に対する報酬の提供、あるいは、不十分な仕事の遂行に対するペナルティといったリーダーとフォロワ-との間での社会的交換を意味する。例外による管理とは、必要な場合に応じてリーダーがフォロワ-の行動に介入することである。ちなみに変革型および交換型リーダーシップの各因子とフォロワ-の満足(satisfaction)および有効性(effectiveness)との相関については、カリスマ的リーダーシップと個別配慮においては高い相関、知的刺激および業績主義の報酬においては中程度の相関、例外による管理では低いレベルでそれぞれ相関性が認められた。

この調査以外のビジネスパーソンや学生を対象とした調査においても、5つの因子の妥当性が確認された。さらには、変革型リーダーシップがフォロワ-の満足、有効性、さらには追加の貢献において交換型リーダーシップよりもより多くの成果をもたらすとされた。

このような6つの因子からなるフルレンジ・リーダーシップを測定する指標として開発された測定指標がMLQ (multi factor leadership questionnaire) である。これら6つの因子からなるフルレンジ・リーダーシップは、その後発展して、変革型リーダーシップは、Four I'sと呼ばれる以下の4つの構成要素からなるとされた (Bass & Avolio, 1990; Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1993; Bass & Avolio, 1994)。

- 理想化された影響 (idealized influence)
- 鼓舞する動機づけ (inspirational motivation)
- 知的刺激 (intellectual stimulation)
- 個別配慮 (individualized consideration)

理想化された影響とは、Bassが導き出したカリスマ的リーダーシップに対応する概念である。そこにおいてリーダーは、フォロワ-が一体感を抱き、熱心に見習おうとするロールモデルとなるような存在となるように振る舞う。具体的には、首尾一貫した言動で信頼を獲得し、フォロワ-とリスクを共有し、高いレベルでの倫理的で道徳的な価値を示すということが挙げられる。

鼓舞する動機づけとは、リーダー自らが示すビジョンや目標に対してフォロワ-が積極的にコミットするように促す行為である。そこでは、リーダーが魅力的な将来像を打ち出し、それを実現することの意義およびそのための行動の意味づけを行い、フォロワ-の内発的なモチベーションを喚起させる。

知的刺激と個別配慮は、すでにBassによって示されたものである。知的刺激は、フォロワ-の創造性を促すリーダーの行為で、リーダーがフォロワ-の気づきを促したり、フォロワ-

の新たな取り組みを奨励したりすることである。個別配慮とは、フォロワーの多様性をリーダーが認め、それに応じてフォロワーの成長を促すようにコーチングやサポートを実践することである。

表7 変革型リーダーシップ (Four I's) の行動特性

理想化された影響	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のミッションとフォロワーの当事者意識の感覚を結びつけるように促す ・フォロワーに対して献身的に振る舞うことを表明する ・フォロワーが有する希望や願望にアピールする ・危機に対して真っ向から立ち向かう ・危機的な状況においてフォロワー緊張を緩和する ・組織やフォロワーのために自己犠牲的に振る舞う
鼓舞する動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーに自分たちが出来ると思っている以上の業績を達成できる力があると思わせる ・フォロワーが努力するように模範を示す ・将来に対する楽観的で達成可能な見通しを示す ・挑戦課題を明確化することで期待感を高める ・思いがけない機会を利用して先のことを考える ・行動の意味を伝える
知的刺激	<ul style="list-style-type: none"> ・フォロワーに自らが前提としている考え方の再考を促す ・現状の課題に対して過去の事例や取り組みを当てはめる ・フォロワーに課題の再検討を促す ・変化に対応する思考法を創造する ・課題に対する違う視点を包含した全体像を創造する ・はかげたアイデアに対しても熱心に耳を傾ける
個別配慮	<ul style="list-style-type: none"> ・個々のフォロワーの強みと弱みを把握する ・フォロワーの幸福に関心を示す ・フォロワーの能力や希望に応じて仕事を割り当てる ・フォロワーの能力や必要性に応じて個々の思慮分別を伸ばす ・フォロワーとの二者間の意見交換を促進する ・フォロワー自身による自己開発を奨励する

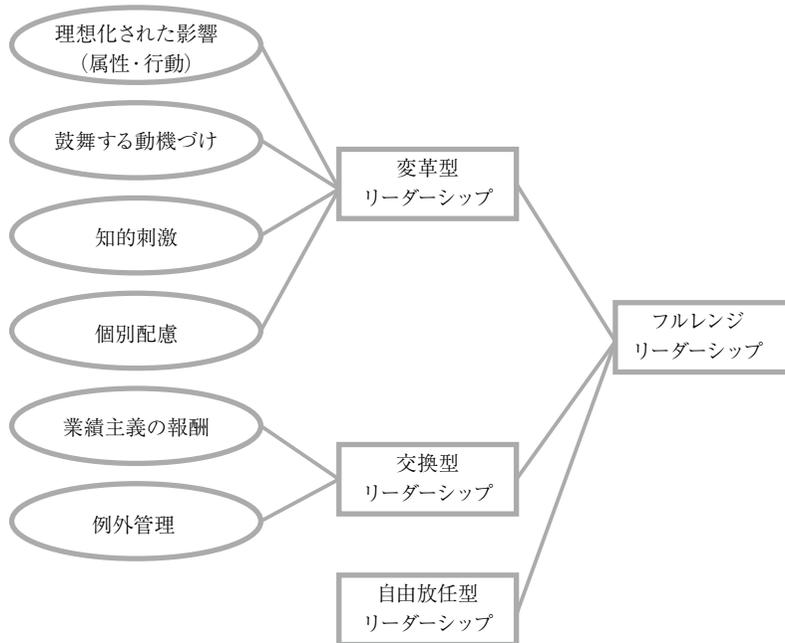
出典：Bass, B. M. & B. J. Avolio (1993). "Transformational leadership: A Response to Critiques." in M. Chemers & R. Ayman ed., *Leadership Theory & Research: Perspectives & Directions*, Sandiego: Academic Press, p.56 (一部著者改訂).

一方、交換型リーダーシップに関しては、Bassが示した業績主義の報酬と例外による管理からなる。しかし、例外による管理については、Hater & Bass (1988) の指摘を受けて、例外的な状況に対してリーダーが積極的に関与する例外による管理（積極的）と同様の状況に対してリーダーが消極的にしか関与しない例外による管理（消極的）に類型化された。

その後、Four I'sに基づいた変革型リーダーシップは、理想化された影響に関して、理想化された影響（帰属された）(idealized influence (attributed)) と理想化された影響（行動）(idealized influence (behavior)) に詳細に分類された (Bass, 1998; Antonakis & House, 2002; Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Avolio, 2011)。前者は、フォロワーがリーダーをロールモデルとして認知するように影響を及ぼすことであり、後者はリーダーの価値や信念を反映した行動を実践することを意味する。

変革型リーダーシップ5因子、交換型リーダーシップ3因子、そして自由放任型リーダーシ

図4 フルレンジ・リーダーシップ



ップ1因子からなるフルレンジ・リーダーシップは、9因子モデル (nine factor model) と呼ばれ、それらを測定する指標はMLQ (Form5X) としてバージョンアップされた。この9因子モデルに関してAntonakis, Avolio & Sivasubramaniamでは、確証的因子分析の手法を用いてその妥当性を実証している。

3-3 フルレンジ・リーダーシップのメタ分析

フルレンジ・リーダーシップにまつわる研究は、これまで数多くなされてきた。それらの研究成果に関して、メタ分析の手法を用いて研究成果の諸関係を明らかにしてきた研究が存在する (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Judge, Piccolo, 2004)。Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) によると、変革型リーダーシップ (カリスマ的リーダーシップ, 個別配慮, 知的刺激) の方が、交換型リーダーシップ (業績主義の報酬, 例外による管理) よりも高い有効性を示していたことが明らかになった。また、調整変数として、有効性の評価 (部下評価か客観的指標か), 組織の形態 (公的組織か私的組織か) の存在が確認された。ちなみに有効性の評価に関しては部下評価が変革型リーダーシップにより大きな影響を及ぼしており、組織の形態においては公的組織の方がより変革型リーダーシップの傾向が顕著であった。

Dumdum, Lowe & Avolio (2002) では、Lowe, Kroeck & Sivasubramaniamによるメタ分

析の以降のMLQを用いた諸研究のメタ分析を実施した。基本的には、Lowe, Kroeck & Sivasubramaniamのメタ分析の追試という形で実施されているが、その間にMLQのバージョンがForm5Xになったので、構成する因子および質問項目に変化がある。変更点があるにも関わらず、メタ分析の結果は、Lowe, Kroeck & Sivasubramaniamによる分析結果を支持するものとなった。また、新たな結果としては、例外による管理が積極的なものと消極的なものに分類されたことによって、消極的な例外による管理は、有効性と本調査から加わった職務満足の結果変数と負の相関をする結果となった。なお、職務満足との関係で言えば、変革型リーダーシップの各項目および交換型リーダーシップの業績主義の報酬において有効性よりも高い正の相関を得られることが明らかになった。この結果から言えることは、主に変革型リーダーシップがうまく機能した場合は、組織に対する意識の変化よりもリーダーに対する意識の変化がより強くプラスに影響されるということを表している。

Judge & Piccolo (2004) によるメタ分析においては、基本的にはこれまでのメタ分析の結論と同様に、MLQの妥当性が確認され、パフォーマンスとの関係性が指摘された。具体的には、変革型リーダーシップでは、フォロワーの職務満足、フォロワーのリーダーに対する満足、フォロワーのモチベーション、集団ないしは組織のパフォーマンス、リーダーの有効性に関して正の相関があることが分かった。また、交換型リーダーシップの業績主義の報酬に関しても、フォロワーの職務満足、フォロワーのリーダーに対する満足、フォロワーのモチベーション、リーダーのパフォーマンス、リーダーの有効性と正の相関があることが分かった。とりわけ、変革型リーダーシップと一連の成果変数の関係で注目すべき点として、変革型リーダーシップは、フォロワーの心理的な要素、すなわち、フォロワーの職務満足あるいはリーダーに対する満足やフォロワー自身のモチベーションに関して強く影響していることが明らかになった。一方、自由放任型リーダーシップは、フォロワーの職務満足、リーダーに対する満足、リーダーの有効性と負の相関が明らかになった。例外による管理（消極的）は、フォロワーのモチベーション、集団ないし組織のパフォーマンス、リーダーの有効性とゆるやかであるが負の相関を示した。

また、各々リーダーシップとパフォーマンスの関係についての回帰分析の結果においても、変革型リーダーシップとフォロワーのリーダーに対する満足、フォロワーのモチベーション、リーダーの有効性との間に関係性が指摘された。業績主義の報酬および例外による管理（積極的）においては、フォロワーのリーダーに対する満足、フォロワーのモチベーション、リーダーの仕事に対するパフォーマンス、リーダーの有効性と部分的に緩やかなものも含むが一定の関係性が指摘された。例外による管理（消極的）においては、フォロワーのモチベーション、リーダーの有効性と負の関係性が指摘された。また、自由放任型リーダーシップでは、フォロワーのリーダーに対する満足、リーダーの仕事に対するパフォーマンス、リーダーの有効性と負の関係性が指摘された。

ここでの分析結果は、これまでのメタ分析で導き出された結論とは、大きな相違はない。いずれの結果からも、変革型リーダーシップとパフォーマンスの正の関係性、とりわけ、フォロワーの意識にプラスの影響をもたらすこと、そして、自由放任型リーダーシップあるいは例外による管理（消極的）はパフォーマンス全般と負の関係にあるということが明らかになった。

4 フルレンジ・リーダーシップに関する諸研究の検討

MLQを用いたフルレンジ・リーダーシップとフォロワーの満足度や有効性といったパフォーマンスとの関連性は、メタ分析の結果からも明らかになっている。しかしながら、フルレンジ・リーダーシップ、とりわけ、変革型リーダーシップがパフォーマンスに影響を及ぼすプロセスあるいはメカニズムに関しては、ブラックボックスのままである。この疑問は何も変革型リーダーシップだけに限ったことではない。すでにカリスマ的リーダーシップ研究においては、Shamir, House & Arther (1993) がフォロワーの自己概念 (self-concept) に着目することを主張し、その後、フォロワーの自己概念に注目した研究アプローチが進展している。

4-1 変革型リーダーシップがもたらすフォロワー二重レベルの効果 (dual-level effect)

Kark & Shamir (2002) は、フォロワーの自己概念の変容の観点から変革型リーダーシップがフォロワーのパフォーマンスに及ぼす影響のプロセスならびにメカニズムに関する提言を行っている。

リーダーシップにおけるフォロワーの自己概念に関してLord, Brown & Friberg (1999) によると、リーダーシップにおけるフォロワーの自己概念を3つのレベルから捉えられる。具体的には、第1に、フォロワーが自分自身をどのように捉えているのかという個人的レベル。第2にリーダーとの関係においてフォロワーとしての役割を担うことをいかに捉えているのかという関係レベル。第3に、集団のメンバーの一員として自らをいかに捉えるのかという集団レベルという3つのレベルに類型化される。

Kark & Shamirによると、変革型リーダーシップでは、これら3つのレベルのフォロワーの自己概念のうち、関係レベルと集団レベルにおいて影響を与えることができるとしている。関係レベルの自己概念に変化が生じたフォロワーは、リーダーに対する個人的なアイデンティティが促進される。一方、集団レベルに変化が生じたフォロワーは、集団に対する社会的アイデンティティが促進される。仮にリーダーが、関係レベルの自己概念の変化を促し、リーダーへの個人的アイデンティティを喚起すると、その結果として、フォロワーの自己効力感 (self-efficacy), 自尊心 (self-esteem), 活力 (energy), 有意味感 (sense of meaning fullness) が促進される。また、リーダーと協調しようとする意欲が生まれ、忠誠心を持って、コミットしようとする。あるいは、リーダーへの依存が高まるとされる。それに対して、リーダーが集団レベルの自己概念の変化を促し、集団への社会的アイデンティティを喚起すると、その結果と

して、フォロワーは集団としての効力感や潜在性を認識し、凝集性が高まる。また集団に貢献し、協調的行動を取り、組織市民行動にも従事しようとするモチベーションが高まるとされる。このようにKark & Shamirは、変革型リーダーシップはフォロワーに対してリーダーに対する個人的アイデンティティを喚起する場合と集団に対して社会的アイデンティティを喚起するという二重レベルの効果を有すると主張するのである。

Kark, Shamir & Chen (2003) では、Kark & Shamir提言をイスラエルの銀行員を調査対象として実証研究を行った。その結果、変革型リーダーシップは、提言通りフォロワーのリーダーに対するアイデンティティならびに集団に対するアイデンティティの双方に影響を及ぼすことが明らかになった。さらには、リーダーに対するアイデンティティは、変革型リーダーシップとリーダーに対する依存心 (dependence) を媒介する関係が指摘された。そして、集団に対するアイデンティティは、変革型リーダーシップとフォロワーの自己効力感、組織内自尊感情 (organization-based self-esteem)、集団効力感 (collective efficacy) を媒介する関係が指摘された。

Kark, Shamir & Chenは、変革型リーダーシップの構成要素を一元的に捉えて議論されてきたが、Wu, Tsui & Kinicki (2010) では変革型リーダーシップの構成要素を集団に焦点を当てた (group-focused) 変革型リーダーシップ (理想化された影響 (属性)・理想化された影響 (行動)・鼓舞する動機づけ) と多様化された個人に焦点を当てた (individual-focused) 変革型リーダーシップ (個別配慮・知的刺激) に分けて、集団の効果 (group effectiveness) との関係について複数の企業からなる米国のビジネスパーソンを対象に調査した。その結果、集団に焦点を当てた変革型リーダーシップは、フォロワーの集団へのアイデンティティに影響を及ぼし、それが集団効力感に影響して、最終的に集団の効果に正の影響を及ぼすことが明らかになった。その一方で、多様化された個人に焦点を当てた変革型リーダーシップは、個々のフォロワーがリーダーに対して多様なアイデンティティを持つようになり、それが多様な自己効力感につながる。その結果として、集団の効果へは負の影響を及ぼすという結果が導き出された。

Wang & Howell (2010) では、MLQにおいては対個人と対集団の変革型リーダーシップの区別が曖昧であると指摘し、既存の変革型リーダーシップおよびカリスマ的リーダーシップの尺度を参考に、集団に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動 (group-focused TFL behavior) と個人に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動 (individual-focused TFL behavior) それぞれの尺度を開発した。集団に焦点を当てた変革型リーダーシップの構成要素としては、集団のアイデンティティを強調する、集団のビジョンについて情報伝達する、チーム・ビルディングの3つの要素からなる。一方、個人に焦点を当てた変革型リーダーシップの構成用としては、高い期待感を示す、フォロワーの育成、知的刺激、個人的承認の4つの要素からなる。Wang & Howellは、集団に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動と集団のパフォーマンスならびにフォロワーの援助行動の関係、そして、個人に焦点を当てたリーダーシッ

プ行動とフォロワーの個人的なタスクのパフォーマンスならびにフォロワーの自発性との関係をカナダのビジネスパーソンを対象に調査した。その結果として、集団に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動と集団のパフォーマンスならびにフォロワーの援助行動の関係が認められ、個人に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動と個人的なタスクのパフォーマンスならびに自発的行動の関係性が認められた。

さらに、Wang & Howell (2012) では、Wang & Howell (2010) の尺度を用いて、カナダのビジネスパーソンを対象にした調査をしたところ同様の二重レベルの効果が確認されたことに加えて、集団に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動もリーダーに対するアイデンティティを喚起することが分かった。また、集団へのアイデンティティが喚起されることは、個人的なパフォーマンスや心的充実に影響することも指摘された。その一方で、集団に対してアイデンティティを持つことは、集団に焦点を当てた変革型リーダーシップ行動と集団のパフォーマンスを媒介しないことが指摘された。この結果からは、集団へのアイデンティティを持ったとしても、それが必ずしも集団のパフォーマンスの向上を保証しないことを意味する。その背景としてチーム活動に影響を及ぼす要因が、多様であり、集団に対するアイデンティティのみでは必ずしも説明しきれないと解することができる。

4-2 変革型リーダーシップのプロセスを探求する諸研究の検討

Devir, Eden, Avolio & Shamir (2002) は、イスラエル軍の歩兵部隊の将校および直属の武官（直接的に影響が及ぶフォロワー）と部隊を構成する新兵（間接的にしか影響が及ばないフォロワー）を対象に、変革型リーダーシップのトレーニングを受けた将校と一般のリーダーシップトレーニングしか受けなかった将校との間で、フォロワーである武官と新兵の能力開発およびパフォーマンスに差がでるかどうかを調査した。その結果、変革型リーダーシップのトレーニングを受けた将校のもとで活動した武官は、自己効力感、集団志向 (collectivistic orientation)、独自の批判的思考 (critical-independent approach)、人一倍の努力 (extra effort) というフォロワーの能力開発面で通常のトレーニングを受けた将校のもとで活動した武官よりも優位に自己評価していた⁴⁾。それに対して、間接的な影響しか受けない新兵の場合は、変革型リーダーシップとの関係性は確認できなかった。一方、部隊全体のパフォーマンスに対しては、変革型リーダーシップのトレーニングを受けた将校の部隊の方が、通常のトレーニングを受けた将校の部隊よりも6か月後に高いパフォーマンスを示していた。この結果から、変革型リーダーシップとパフォーマンスの間には、フォロワーの意識の変化とそれに基づく行動の変化が重要な役割を果たしていることが指摘された。また、リーダーとフォロワーの距離、

4) Devir, Eden, Avolio, & Shamir (2002)によると、フォロワーの能力開発面の特性に関しては、Kelley (1988, 1992) で指摘されているフォロワーシップの要素が反映されている。なお、フォロワーシップ論の展開に関しては、小野 (2013) を参照。

リーダーから直接接するフォロワーと間接的にしか接しないフォロワーでは変革型リーダーシップの受容が異なり、直接接するフォロワーが影響されることが明らかになった。ちなみに同じ調査プロジェクトによるDvir & Shamir (2003) は、フォロワーの変革型リーダーシップを受容する前段階における人材開発の程度、具体的には、自己実現欲求、組織的価値の内在化、集団主義指向、フォロワーシップ(独自の批判的思考と積極的関与)、自己効力感が変革型リーダーシップの受容にいかんに影響を及ぼすのかという問題意識のもと調査を実施した。その結果、開発の度合いが高いフォロワーは、直属の武官の場合、変革型リーダーとの相互作用の時間が増すにつれて、変革型リーダーシップの受容度が低減することが明らかになった。また、間接的な影響しか受けない新兵の場合は、逆に人材開発が進んでいて、部隊の所属機関が長くなっても将校の変革型リーダーシップに対する受容度は増していくという結果が得られた。Dvir & Shamir は、変革型リーダーシップは、リーダーとフォロワーの相互作用の重要性とフォロワーの属性を考慮する必要性があることを指摘している。

Jung & Sosik (2002) は、変革型リーダーシップがフォロワーの心的充実、凝集性を喚起する。また、心的充実と凝集性は集団効力感と関係して職場の有効性に影響をもたらすという仮説のもとに、複数の韓国企業のビジネスパーソンを対象に調査を実施した。分析の結果、変革型リーダーシップは、フォロワーの心的充実と凝集性に影響を与えることが分かった。しかし、心的充実と凝集性は関係したが、凝集性と集団効力感との関係性は確認できなかった。また、集団効力感、職場の有効性に影響を及ぼすことが分かった。凝集性と集団効力感との関係性が確認できなかったことに対してJung & Sosikは、集団の凝集性が高くなるだけでは集団の効力感をもたらすには不十分であるという見解を示している。この研究における心的充実の概念は、Devir, Eden, Avolio & Shamirが用いたフォロワーの能力開発の程度とつながる部分が多く、集団効力感についてはKark, Shamir & Chen (2003) によるフォロワーの集団的なアイデンティティを喚起することによってもたらされることも確認されていることから、関連する諸研究の結論と共通する部分が多い。

Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) は、米国陸軍の軽歩兵部隊の部隊長ならびに軍曹の変革型リーダーシップ、交換型リーダーシップ(業績主義の報酬、例外による管理)が、パフォーマンスに対していかなる影響を及ぼしているのか、部隊の潜在的能力と結束力を媒介変数として関係性を調査した。その結果、部隊長と軍曹いずれの変革型リーダーシップと交換型リーダーシップ(業績主義の報酬)も、隊員の部隊に対する潜在能力の意識そして結束力を高めてパフォーマンスにつながる事が明らかになった。逆に、消極的なリーダーシップである交換型リーダーシップ(例外による管理)は、潜在能力、結束力ともども負の影響を及ぼし、パフォーマンスの低下につながる事が明らかになった。

Bono & Judge (2003) は、フォロワーの自己概念によるアプローチを発展させてフォロワーの自己調和(self-concordance)を媒介変数として変革型リーダーシップとパフォーマンス

との関係について論じている。自己調和とは、Sheldon & Elliot (1999) によると仕事にまつわるタスクや目標のような活動が、個人が本当に抱えている興味や価値を表している度合のことを意味する。この特徴としては、目標指向的 (goal-oriented) で意志的 (conative) な概念であり、個人の能動的 (proactive) で自発的な (self-generated) 考えに焦点を当てるものである。第1の調査では、自己調和を媒介変数として変革型リーダーシップとパフォーマンス(リーダーへの満足、職務満足、コミットメント、職務のパフォーマンス) の関係を複数組織(ビジネスパーソン、公務員、非営利組織関係者)の管理者(リーダー)およびその部下(フォロワー)を対象に調査を実施した。なお、自己調和に関しては、回答者のフォロワーに6つの仕事に関連する目標を提示し、各々目標を達成したい理由を外的な要因によって統制されたものか自らの意思による自発的なものかについての回答の一貫性を問うという形で進められた。調査の結果としては、自発的なモチベーションによる自己調和は、変革型リーダーシップと職務満足、組織コミットメントといった職務態度を部分的に媒介することが明らかになった。しかしながら、リーダーへの満足、職務のパフォーマンスに関しては効果を確認することはできなかった。ちなみに、統制的なモチベーションによる自己調和は、変革型リーダーシップと相関することはなかった。この結果を踏まえて、第2の調査として追加の単位を取得できるという条件で参加した大学生を対象に実験を実施した。実験の内容としては、架空のレストランのオーナーが変革型リーダーシップを発揮している言動とそうでない映像を見比べて、3つのタスクを遂行し、その後、任意の形で与えられる追加のタスクを遂行するという形で行われた。タスクの具体的な内容は、新店舗の名前の考案 (task1)、メニューの校正 (task2)、スローガンのリスト作成 (task3)、顧客の大学生にどのように奉仕するのか考える (task4) というものである。それぞれのタスクとパフォーマンスとの関係については、task1とtask3が創造性、task2が正確性、task4が役割外行動を表す。分析の結果、自己調和は、変革型リーダーシップと創造性、役割外行動という職務に基づくパフォーマンスを部分的に媒介することが明らかになった。第1の調査と第2の調査において自己調和と職務のパフォーマンスとの媒介効果が相違するという課題が残った。この一連の調査では、変革型リーダーシップがフォロワーの自己調和、すなわち、フォロワーが主体的に組織の目的と個人の目的を調和させることによって生成されるモチベーションを喚起させることで肯定的な職務態度あるいはパフォーマンスに一定の影響を及ぼすことを指摘したといえる。

変革型リーダーシップと組織コミットメントの関係とリーダーとフォロワーが接する距離感の問題に関しては、Avolio, Zhu, Koh & Bhatia (2004) によるシンガポールの病院における看護師を対象とした調査においても論じられている。対象は、看護師、上級看護師、看護師長である。看護師と日常的な相互作用があり直接的な影響力を持つリーダーが上級看護師であり、日常的な相互作用がなく間接的な影響力を持つのが看護師長である。このような組織階層上の距離が異なる2つのタイプの変革型リーダーのもとで、心的充実を媒介要因としてフォロワーの

組織コミットメントにいかなる関係をもたらすのかを明らかにするというのがこの研究の目的である。調査の結果明らかになったことは、心的充実が変革型リーダーシップと組織コミットメントを媒介することが挙げられる。変革型リーダーシップがフォロワーの意識をより積極的に向けさせる要因が介在するという点では、これまでの研究結果と共通するものがある。また、リーダーとフォロワーの組織階層上の距離に関しては、変革型リーダーシップが心的充実を媒介し組織コミットメントへとつながるプロセスにおいて、調整変数として影響を及ぼすことが明らかになった。リーダーとフォロワーの距離に関しては、すでにDevir, Eden, Avolio & Shamirの研究においても明らかになっているが、ここでは直接的に影響をもたらす上級看護師よりも間接的に影響を及ぼす看護師長の変革型リーダーシップが心的充実を媒介して組織コミットメントに影響しているという逆の結果になったということが注目される。相反する結果に対してAvolio, Zhu, Koh & Bhatiaは、軍隊と看護師という職務特性上の違いがあり上級看護師と看護師の関係の場合は定常的業務がほとんどであり、変革型リーダーシップがもたらすインパクトが弱いという見解と東洋の文化的要因が影響を及ぼしているという見解を示している。この相違点については、さらなる研究の進展が望まれるが、リーダーとフォロワーの距離というものが変革型リーダーシップの態度や職務へのパフォーマンスに影響をもたらすということが確認された。

Piccolo & Colquitt (2006) は、変革型リーダーシップとパフォーマンスの関係について、変革型リーダーシップがフォロワーの職務に対する見方(コアとなる職務特性)に変化をもたらし、そこから内発的モチベーションと目標へのコミットメントが喚起され、タスクのパフォーマンスおよび組織市民行動に影響を及ぼすと仮定した。調査に関しては、WEBによる一般社会人の管理職および管理職の補佐を調査対象に実施された。結果としては、仮説のうち目標へのコミットメントは、職務へのパフォーマンスのみ関係し、組織市民行動との関係性が実証できなかったことを除いて実証された。また、リーダーとフォロワーの交換関係の質を示すLMX (leader member exchange) が高い場合は、変革型リーダーシップと関連する要因はいずれも高く関係することも明らかになった⁵⁾。これまでの研究においては、フォロワー自身の内面的な要因ではなく、フォロワーの職務に対する認識に注目するという点で異なる。職務に対する認識に変化をもたらし、そこから個人的な内面的な要因が影響を受けるという関係が指摘されたのである。また、LMXが調整変数として変革型リーダーシップとパフォーマンスのプロセスに介在することも明らかになった。

変革型リーダーシップがフォロワーの内面的な要因に加えて、職務に対する認識にも影響を及ぼすという指摘に関しては、Walumbwa, Avolio, Zhu (2008) における研究においても興味深い指摘がなされている。Walumbwa, Avolio, Zhuは、変革型リーダーシップとフォロワーの

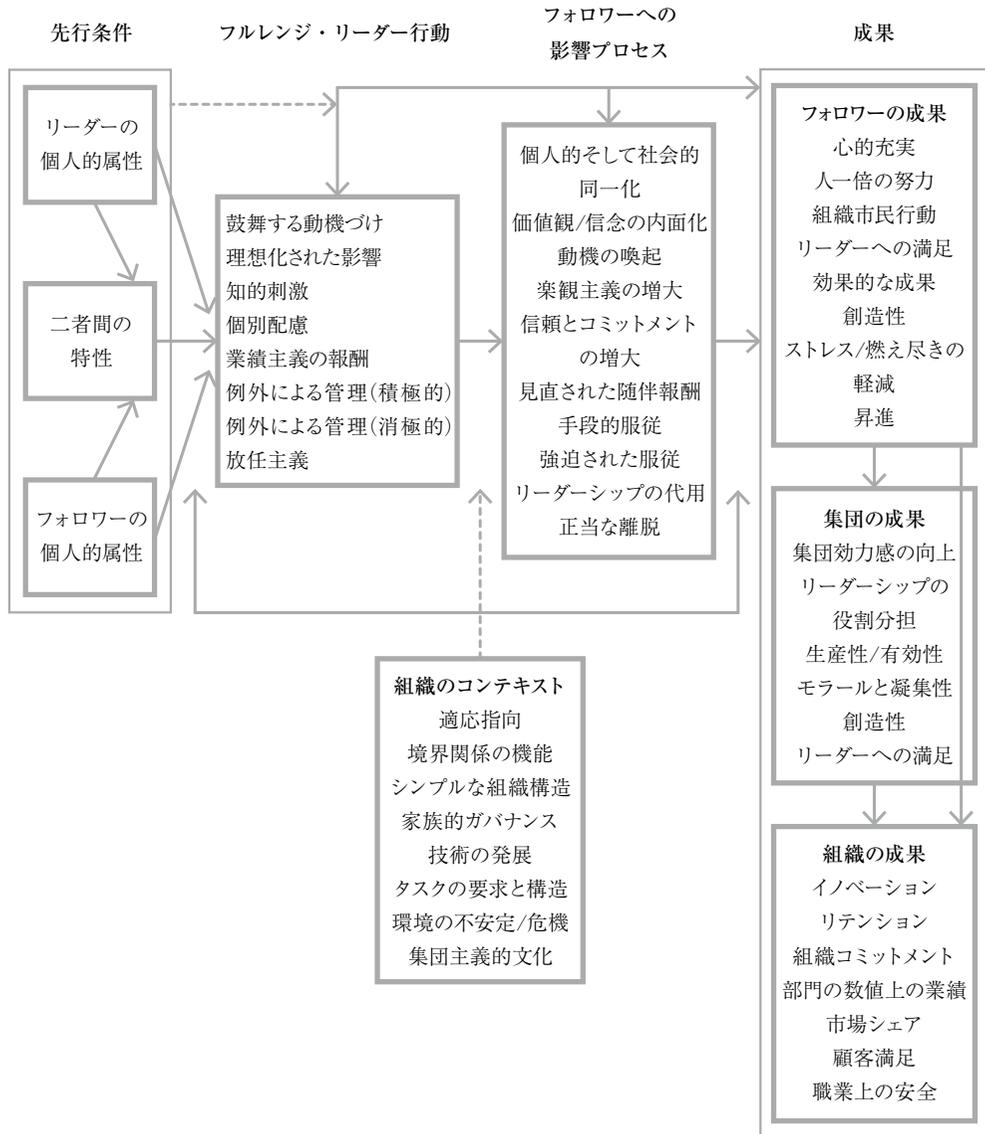
5) LMXの理論展開に関しては、小野(2011)を参照。

パフォーマンスの関係に関して、フォロワーの職場に対するアイデンティティと自己効力感を媒介変数として捉え、さらに手段的効力感 (means efficacy) が調整変数として作用するという仮説をもとに米国の複数の金融機関の管理職と一般社員を対象に調査を実施した。ちなみに、ここで用いられている手段的効力感とは、Eden & Sulimani (2002) によるとフォロワーが職務を遂行するにあたり、そこからもたらされる手段や方法あるいは手続きの有効性に対して主観的に抱く認識のことを意味する。この調査の結果として明らかになったことは、リーダーが変革型リーダーシップ行動を発揮することによってフォロワーの職場に対するアイデンティティが高まり、フォロワーが自らの能力があると思い (自己効力感が高まる)、仕事を遂行するにあたって十分な資源が提供されていると認識する (手段的効力感が高いと認識する) とき、職務のパフォーマンスが向上するという点である。この研究では、フォロワーが職場環境をどのように認識するのかが、従来の変革型リーダーシップの研究において指摘されていたアイデンティティや自己効力感がパフォーマンスに媒介する関係に影響を及ぼすことを指摘したことにある。このようなフォロワーの外部環境に対する認識が変革型リーダーシップとパフォーマンスの関係に影響を及ぼすという点は、Piccolo & Colquittの結論と通じる点がある。

このように変革型リーダーシップとフォロワーのパフォーマンスとの関係を媒介する要因の特定とそのプロセスおよび調整変数の特定に関して、様々な調査対象とともに実施されてきた。Sosik (2006) では、変革型リーダーシップとフォロワーのパフォーマンスに関連する諸研究の特性を先行条件 (antecedents) →フルレンジ・リーダーシップ行動→フォロワーへの影響プロセス→成果という展開で、図5のような概念化プロセスのモデルとして体系化している。

Sosikによる体系化以降のフルレンジ・リーダーシップにまつわる研究で、フォロワーの観点から注目すべき研究がZhu, Avolio & Walumbwa (2009) によるものである。Zhu, Avolio & Walumbwaによると、これまでの研究においては変革型リーダーシップとパフォーマンスの関係についてアイデンティティや自己効力感に代表されるようなフォロワーの内面的な心的変化が媒介するという点を明らかにしてきた。それに対してこの研究では、フォロワーの性格が変革型リーダーシップとフォロワーの認識する仕事の熱心さあるいは充実した状態を意味するワークエンゲイジメント (work engagement) との関係を調査している。その結果として、フォロワーがポジティブな性格であれば変革型リーダーシップはフォロワーのワークエンゲイジメントを高めることが明らかになった。すなわち、フォロワーの性格は、変革型リーダーシップとフォロワーのワークエンゲイジメントを媒介するという点である。さらには、リーダーがフォロワーの性格をフォロワー自身の評価よりも消極的に認識した場合、ワークエンゲイジメントは低下することも指摘された。Zhu, Avolio & Walumbwaは、フォロワーが自らをどのように理解しているのか、そして、リーダーがフォロワーの特性をいかに理解しているかという点は、フォロワーの仕事に関連する態度に影響を与えるので、リーダーシップにおいてフォロワーの役割知覚や特性またはフォロワーシップの要因を考慮する必要性があるとしている。

図5 Sosikのフルレンジ・リーダーシップのプロセスモデル



出典：Sosik, J. J. (2006). "Full range leadership: Model, research, extensions, & training." In Burke, R. J. & C. L. Cooper ed., *Inspiring leaders*, Routledge, p.52 (一部著者改訂)

IV カリスマ・変革型リーダーシップにおけるフォロワーの存在

カリスマ的・変革型リーダーシップの研究の展開を検討してきたわけであるが、そこでのフォロワーの存在は、その端緒となったWeberのカリスマ的支配からカリスマを決定づける重要

な役割を果たしてきた。カリスマ的支配はその後にカリスマ的リーダーシップとして発展していくが、フォロワーの原因帰属を重視する点は変わりなかった。

初期のカリスマ的リーダーシップの議論におけるフォロワーの存在は、カリスマ的リーダーに従順についていくという受け身のフォロワー像が少なからず想定されていた。むしろ、リーダーについていくというフォロワーの姿勢は、特に問われていないと見た方が妥当かもしれない。この背景にあるのは、カリスマ的リーダーを英雄視するという暗黙の前提が存在している。それゆえに、フォロワーが英雄を絶対視して自己犠牲を厭わず無条件についていく存在として捉えられていたのである。

カリスマ的リーダーシップにおけるフォロワーの存在について、従来の受動的な存在ではなく、より能動的な存在として捉えたのがフォロワーの自己概念に注目するアプローチである。ここでは、カリスマ的リーダーシップの効果に関して、フォロワーの自己概念の変容に注目したアプローチである。自己概念の変容については、従来主張されていたカリスマ的リーダーに依存する変容もあるが、集団あるいは組織に対して社会的アイデンティティを有するようになってより積極的に関わっていかうとする能動的な変容も包含される。また、このような能動的な自己概念の変容が、カリスマ的リーダーにも好影響をもたらし、集団あるいは組織のパフォーマンスにも効果をもたらすという可能性が指摘されるようになった。この進展は、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。

変革型リーダーシップにおいても、その端緒となるBurnsの研究において、変革型リーダーシップはフォロワーを利己的な欲求のレベルから、特定の目的のために集団あるいは組織レベルあるいはより公共的なレベルの意識に高めることが主張されていることから同様のことが言える。変革型リーダーシップにおいては、代表的測定指標であるMLQにおいてカリスマ的要素である理想化された影響に加えて、鼓舞する動機づけ、知的刺激、個別配慮という要素からなり、これらの諸特徴からはフォロワーを目的に積極的に関与させるだけでなく、フォロワーの能力開発をサポートし育成していくという側面もうかがえるのである。その結果として、フォロワーの自己概念がより積極的に変容し、モチベーションが高まり、集団あるいは組織に積極的に関わりあい、パフォーマンスにつながる実証されている。その一方で、必ずしもすべてのフォロワーがこのパターンにおさまるわけではないということも指摘されている。すなわち、フォロワーの元来有するパーソナリティによって、自己概念の変容のスタイルも異なるということである。つまり、積極的な変容もあれば、リーダーに服従するあるいは依存する消極的な側面も存在するのである⁶⁾。

このようにカリスマ的・変革型リーダーシップにおけるフォロワーの存在を考察すると、研

6) リーダーシップの本質から言えば、このような消極的なフォロワーを粘り強く説得し、積極的に適応する意識を高めるといふ不断の努力がリーダーには求められる (Heifetz, 1994; Heifetz & Laurie, 1997; Heifetz & Linsky, 2002)。

究が蓄積されるにつれてフォロワーの存在、とりわけ、フォロワーが自己概念をいかに変化させるのかという点が核心的に重要だと解することができる。また、これにまつわる一連のプロセスも明らかになった。

一見すると、カリスマ的・変革型リーダーシップは議論しつくされたようにも感じる。しかしながら、ここ一連のカリスマ的・変革型リーダーシップ研究は、定量的調査が中心である。定量的調査で確認できる要素によって相当に明らかになってきたと思われるが、定量的調査において十分に明らかにすることができない要素が存在することも事実である。具体的には、リーダーとフォロワーが相互作用する以前の段階で、リーダーがいかなる経験を積み、いかなる信念あるいは行動指針をもっているのか。同様に、フォロワーもリーダーと相互作用に至る前の段階ではいかなる存在であったのかという行為者の背景に関する考察が求められるであろう。さらに、リーダーシップという相互作用のプロセスにおける時間的要素をより深く考察することも必要である。1回の相互作用でリーダーシップを認識することもあり得るが、複数回の相互作用を通じて、フォロワー自身のリーダーシップに対する認識のレベルも深化していく可能性もある。

このようなリーダーシップにまつわる行為者の背景あるいは継続した相互作用そしてフォロワーのリーダーシップに対する認識の深化という側面に関して定量的調査では限界があり、むしろ、フィールドワークによる質的調査が果たす役割が大きい。リーダーシップに関する質的調査は、一定の研究蓄積はあるものの発展の余地は大いに残っている。今後は、方法論にも多様性を持たして、質的アプローチを重視した研究が求められる⁷⁾。

参考文献

- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003) "Context & Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire," *The Leadership Quarterly*, 14: 261-295.
- Antonakis, J. & House, R. J. (2002) "An Analysis of the Full-range Leadership Theory: The Way Forward," in B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, pp.3-34, Amsterdam: JAI.
- 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。
- Avolio, B. J. (2011) *Full Range Leadership Development*, 2nd ed., Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999) "Re-examining the Components of Transformational & Transactional Leadership Using the MLQ," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (2013) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2nd ed., Emerald.

7) リーダーシップの質的研究の検討に関しては、Bryman (2004) において検討されている。また、変革型リーダーシップの代表的な質的研究としては、Tichy & Devanna (1984) があり、状況の認識、ビジョンの創造、変革の制度化という変革型リーダーシップのプロセスが導出されている。なお、変革型リーダーシップの質的アプローチに関しては、今後より詳細な検討および研究蓄積が望まれる。

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004) "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998) *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2008) *The Bass Handbook of Leadership: Theory and Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990) "The Implications of Transformational Leadership for Individual, Team, & Organizational Development," in W. A. Pasmore & R. W. Woodman (eds.) *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp.231-272, Emerald.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993) "Transformational Leadership: A Response to Critiques," in M. Chemers & R. Ayman (eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction*, pp.49-80. San Diego: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003) "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 88: 207-218.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Change*, New York: Harper and Row. (小島直記訳『リーダーシップの王道』新潮社, 1987年)。
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003) "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal*, 46: 554-571.
- Brewer, M. B. & Gardner, W. L. (1996) "Who is This "We"? Levels of Collective Identity and Self-Representations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 543-549.
- Bryman, A. (2004) "Qualitative Research of Leadership: A Critical but Appreciative Review," *The Leadership Quarterly*, 15: 729-769.
- 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『リーダーシップの統合理論』北大路書房, 1999年)。
- Conger, J. A. & 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)。
- Conger, A. J. & Kanungo, R. N. (1994) "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement," *Journal of Organizational Behavior*, 15: 439-452.
- Conger, A. J. & Kanungo, R. N. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications.
- Conger, A. J., Kanungo, R. N., Menon, S. T. & Mathur, P. (1997) "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership," *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14: 290-302.
- Conger, A. J., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000) "Charismatic Leadership and follower effects," *Journal of Organizational Behavior*, 21: 747-767.
- Day, D. V. & Antonakis, J. (2012) *The Nature of Leadership*, 2nd ed., Sage publications.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.

- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. & Avolio, B. J. (2002) "A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension," in B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, pp.35-66, Amsterdam: JAI.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002) "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 45: 735-744.
- Dvir, T. & Shamir, B. (2003) "Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study," *The Leadership Quarterly*, 14: 327-344.
- Eden, D. & Sulimani, R. (2002) "Pygmalion Training Made Effective: Greater Mastery Through Augmentation of Self-Efficacy and Means Efficacy," in B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, pp.287-308, Amsterdam: JAI.
- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press. (綿貫譲治監訳『組織の社会学的分析』培風館, 1966年)。
- 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。
- 船津衛・安藤清志 [編] (2002). 『自我・自己の社会心理学』北樹出版。
- 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。
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988) "Superiors' Evaluations & Subordinates' Perceptions of Transformational & Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73: 695-702.
- Heifetz, R. A. (1994) *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press. (幸田シャーマン訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部, 1996年)。
- Heifetz, R. A. & Laurie, D. L. (1997) "The Work of Leadership," *Harvard Business Review*, Dec Vol. 79, 131-141.
- Heifetz, R. A. & Linsky, M. (2002) *Leadership on the Line*, Harvard University Press. (竹中平蔵監訳 ハーバード・MIT卒業生翻訳チーム訳『最前線のリーダーシップ—危機を乗り越える技術—』ファーストプレス, 2007年)。
- 日野健太 (2010) 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』文真堂。
- Hogg, M. A. (1992) *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. London: Harvester Wheatsheaf. (廣田君美・藤沢等監訳『集団凝集性の社会倫理学—魅力から社会的アイデンティティへ—』北大路書房, 1994年)。
- Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988) *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Routledge. (吉森護・野村泰代訳『社会的アイデンティティ理論—新しい社会心理学体系化のための一般理論—』北大路書房, 1995年)。
- House, R. J. (1977) "A 1976 Theory Charismatic Leadership," in J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.) *Leadership: The Cutting Edge*, pp.189-207, Southern Illinois University Press. .
- House, R. J. & Shamir, B. (1993) "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories," in M. Chemers & R. Ayman (eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and direction*, pp.81-107. San Diego: Academic Press.
- Howell, J. M. & Shamir, B. (2005) "The Role of Followers in the Charismatic Process: Relationships and Their Consequences," *Academy of Management Review*, 30: 96-112.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004) "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology*, 89: 755-768.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002) "Transformational Leadership in Work Groups The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance," *Small Group Research*, 33: 313-336.
- 梶田淑一 [編] (1994) 『自己意識心理学への招待—一人とその理論—』有斐閣。

- 金井壽宏 (1989) 「変革型リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報』第35巻, 143-276頁。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- 金井壽宏 (1998) 「リーダーとマネジャー: リーダーシップの持論 (素朴理論) と規範の探求」『国民経済雑誌』第177巻第4号65-78頁。
- Kark, R. & Shamir, B. (2002) "The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers," in B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, pp.67-91, Amsterdam: JAI.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003) "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, 88: 246-255.
- Kelley, R. (1988) "In Praise of Followers," *Harvard Business Review* November-December: 142-148.
- 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)。
- Kotter, J. P. (1999) *On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. (黒田由紀子訳『リーダーシップ論—いま何をすべきか』ダイヤモンド社, 1999年)。
- Lord, R. G., Brown, D. J. & Freiberg, S. J. (1999) "Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-concepts in the Leader/Follower Relationship," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78: 167-203.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996) "Effectiveness Correlates of Transformational & Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature," *The Leadership Quarterly*, 7: 385-425.
- Meindl, J. R. (1990) "On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom," in B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior* Vol. 12, pp.159-203, Greenwich, CT: JAI Press.,
- 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*, pp.89-117, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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 (2012a) 「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。
- 小野善生 (2012b) 「リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望」『関西大学商学論集』第57巻第3号 49-66頁。
- 小野善生 (2013) 「フォロワーシップ論の展開」『関西大学商学論集』第58巻第1号73-91頁。
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior*, Sage Publications. (上田泰訳『組織市民行動』白桃書房, 2007年)。
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006) "Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics," *Academy of Management Journal*, 49: 327-340.
- 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。
- Shamir, B. (1991) "Meaning, Self and Motivation in Organizations," *Organization Studies*, 12: 405-424.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993) "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory," *Organization Science*, 4: 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. & Popper, M. (1998) "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, & Superiors' Appraisals of Leader Performance." *Academy of Management Journal*, 41: 387-409.

- Sheldon, K. M. & Elliott, A. J. (1999) "Goal Striving Need Satisfaction and Longitudinal Well-Being: The Self-Concordance Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 482-497.
- Sosik, J. J. (2006) "Full range leadership: Model, research, extensions, & training," in R. J. Burke & C. L. Cooper (eds.) *Inspiring Leaders*, pp.33-66, Routledge.
- Strauss, A. L. (1959) *Mirrors and Masks*, New York: Free Press. (片桐雅隆監訳『鏡と仮面—アイデンティティの社会心理学—』世界思想社, 2001年)。
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986) *The Transformational Leader*, New York: John Wiley and Sons Inc. (小林薫訳『現状変革型リーダー：変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1988年)。
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. & Wetherell, M. (1987) *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford & New York: Blackwell. (蘭千壽・磯崎三喜年・内藤哲雄・遠藤由美訳『社会集団の再発見—自己カテゴリー化理論—』誠信書房, 1995年)。
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008) "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs," *Personnel Psychology*, 61: 793-825.
- Wang, X.-H. & Howell, J. M. (2010) "Exploring the Dual-level Effects of Charismatic Leadership on Followers," *Journal of Applied Psychology*, 95: 1134-1144.
- Wang, X.-H. & Howell, J. M. (2012) "A multilevel Study of Transformational Leadership, Identification, and Follower Outcomes," *The Leadership Quarterly*, 23: 729-790.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, vierte, neuherausgegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann. (世良晃志郎訳『支配の諸類型』創文社, 1970年)。
- 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)。
- Wu, J. B., Tsui, A. S. & Kinicki, A. J. (2010) "Consequences of Differentiated Leadership in Groups," *Academy of Management Journal*, 53: 90-106.
- Yukl, G. (1998) *Leadership in Organizations*, 4thed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1977) "Managers and Leaders: Are they different?," *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.
- Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2009) "Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement," *Group & Organization Management*, 34: 590-619.