

Full Range Leadership Theory に基づく 実証研究の批判的考察

——日本における理論の受容とその研究実績を中心に——

長谷川 直 樹

人文・社会科学研究 東京国際大学大学院 第2号 抜刷
2017年（平成29年）9月20日

Full Range Leadership Theory に基づく 実証研究の批判的考察

—日本における理論の受容とその研究実績を中心に—

長谷川 直 樹

Full Range Leadership Theory —Empirical Studies performed in Japan—

Naoki Hasegawa

Abstract

This paper is firstly to review the Full Range Leadership Theory (FRLT) developed by Bass and Avolio (1994), secondly reviews the empirical studies based on the FRLT that are used either wholly or partially in Japan, and thirdly concludes the meaningful classification derived from those studies that various Japanese researchers performed in Japan.

キーワード：Full Range Leadership Theory, FRLT, リーダーシップ, 変革型リーダーシップ, 取引型リーダーシップ

Keywords: Full Range Leadership Theory, FRLT, Leadership, Transformational Leadership, Transaction Leadership

目 次

第 I 章 問題と目的

第 II 章 「変革型リーダーシップ」理論

第 III 章 日本における「FRLT」を用いた実証研究

第 1 節 「FRLT」に含まれるすべての下位理論を用いた実証研究群

第 2 節 「FRLT」に含まれる変革型・取引型リーダーシップだけの下位理論を用いた実証

研究群

第 3 節 「FRLT」に含まれる「変革型リーダーシップ」だけの下位理論を用いた実証研究群

第 i 項 石川他による体系的研究

第 ii 項 高石他による体系的研究

第 iii 項 非体系的研究

第 IV 章 結論

第 1 節 日本における「FRLT」を用いた実証研究の動向

第 2 節 日本において「変革型リーダーシップ」

を發揮する際の注意点

第3節 「FRLT」を用いた将来の研究課題

第I章 問題と目的

問題

日本経済は「失われた20年」と表現されるような、長期の低迷に見舞われた。このような状況を打開するために求められるのが変革である。アメリカのリーダーシップ理論において「変革型リーダーシップ」が認識され始めたのは、1970年代～1980年代頃にあたるが、当時アメリカでは日本を含む海外企業の進出により競争が激化し、アメリカ企業の相対的地位が低くなった状況の下であった（宇藤2000，小野2014）。

アメリカで「変革型リーダーシップ」理論が登場した頃と現在の日本は重なる点がある。フォー・ドラゴンと中国を中心とするアジア諸国やBRICsなどの急成長により、日本経済の相対的地位は低くなりつつある。たとえば、液晶テレビで一時代を築いたシャープは、鴻海精密工業に買収された。一方、不正会計に端を発して上場廃止が懸念されている東芝のみならず、三菱自動車の燃費不正、東洋ゴムによるデータ偽装の不正問題など企業倫理に関わる不正が複数回繰り返されている。経済的な低迷と戦略や企業倫理においてリーダーシップの欠如が同時に生じているといえよう。

競争環境の変化と複雑さが増している状況において変革を達成できない企業は、事業撤退、事業売却、または不正に手を染めることを余儀なくされよう。外国企業の追い上げと国内市場への浸透を契機に誕生した、新しいリーダーシップ理論である「変革型リーダーシップ」を再検討することは有意義であると考えられる。

ただ、この理論は日本において研究者の中にも広範囲に知られているとはいいがたい。「変革型リーダーシップ」についての概説がある一般的な経営学のテキストも現状において見当たらない。アメリカの競争能力の低迷期に生まれ、

その後、研究が積み重ねられてきたリーダーシップ理論について、具体的な再検討を行いたいと考える。それは、日本におけるリーダーシップ分野の実証研究を進展させるうえでも必要なことである。

研究目的

アメリカの経営学におけるリーダーシップ研究は、純粋に学術的な理論と研修訓練の場で利用されている理論とが存在する。その中で、学術的理論として最も注目されているのが「変革型リーダーシップ」である（石川2007a，石川2008，野中他2009）。

この「変革型リーダーシップ」は、上述したように1980年代以降引き続き欧米を中心に研究が行われ日本にも紹介されているが、同理論に基づく実証研究について日本ではアメリカと比較してその試みは多いとはいえない（石川2009，神谷2011）。

本論文は、この「変革型リーダーシップ理論」の中で理論として高い評価が与えられ、さらに多くの実証研究がみられる「Full Range Leadership Theory（以後FRLT）」を主に取り上げ、その実証研究の方法や成果について批判的に検討したい。ちなみに、高石（2006）は、「フルレンジ・リーダーシップ・モデルの我が国での検証は十分に行われていないが、身近なリーダーを思い起こした場合には、このモデルの明快さは高く評価できる。」¹という評価を述べている。

そこで、本論文は、まず日本において、現在までに行われたFRLT研究を批判的に検討し、研究の動向を探る。さらに企業において、「変革型リーダーシップ」が行使される際に生じる問題点を明らかにする。そして最後に、「変革型リーダーシップ」研究を発展させるために、残されている研究課題を明らかにする。

第II章 「変革型リーダーシップ」理論

「変革型リーダーシップ」が主張される以前、

リーダーシップ研究のアプローチは、特性理論、行動理論、条件適合理論の3つのアプローチが存在した。特性理論は、リーダーになる人物の特性を対象とするもので、優れたリーダーは、何かしらの特徴を持っていることを前提としている。これを明らかにすれば、リーダー選抜の際に非常に便利となる。特性理論の場合、その特性はリーダーとなる人物を生まれながらの才能を想定しているのが一般的である。

このような特性理論の後に出現したのが、行動理論である。行動理論は、効果的なリーダーシップ・スタイルがあり、そのスタイルを実践すれば誰でもリーダーシップを発揮できることを前提とした理論である。リーダーシップ研究の行動理論分野には日本独自の研究業績があり、三隅（1984）のPM理論が存在する。三隅（1984）は、P（performance）とM（Maintenance）の二つの次元を設けた。三隅（1984）は、PとMの両方が高い状態にあるリーダーシップ・スタイルが一番良いリーダーシップ・スタイルであるとした。

行動理論の後に出現したのが、条件適合理論である。条件適合理論は、行動理論のように効果的なリーダーシップ・スタイルがどのような条件でも有効とは限らないことを主張している点で行動理論に修正を加えている。たとえば、条件適合理論の代表的な理論家であるフィードラー（1970）は、リーダーシップを発揮する際の条件を、(1) リーダーとメンバーの人間関係 (2) 課題の構造 (3) リーダーの権限の3つに分類した。これら3つの条件次第で、有効なリーダーシップ・スタイルが変わる。

特性理論、行動理論、条件適合理論においては、組織の目的・目標を既定のものとし、その中で、効果的なリーダーシップを実現するにはどのようなアプローチが適切かという理論構築がなされていた。しかし、1980年代頃アメリカが周辺諸国の台頭により競争力が低下した状況で始まった「変革型リーダーシップ」は、目的・目標を積極的に変更し、組織全体の変革に貢献するリーダーシップを実現することを根底

的な問題意識として持っていた。変革型リーダーシップのアプローチは、条件適合理論以前のアプローチからフォロワーのリーダーに対する圧倒的かつ感情的な影響を説明する点を前進させた（Antonakis & House 2013）。

「変革型リーダーシップ」として総称されているリーダーシップのタイプは、変革型、カリスマ型、あるいはビジョン型として研究者に表現されているが、名称が異なっても問題意識は同様である（House & Shamir 1993）。また、組織変革やビジョンの揭示によるメンバーの動機付け効果を高く評価している点も共通している（Bass 2008, Day 2014, Rumsey 2013, DuBrin 2016, Yukl 2006, Avolio & Yammarino 2013）。「変革型リーダーシップ」の分野において最も理論研究が進み、実証研究が多い理論が、Bass & Avolioによって開発されたFRLTである（須貝 2008, Northouse 2001, Yukl 2006）。

Bass（1985）は、Burns（1978）の「変革型」と「取引型」というリーダーシップの概念を中心に置き、House（1977）のカリスマ型リーダーシップ理論を取り込み、自らのリーダーシップ・モデルを発表した（Bass 1985）。このモデルに基づき、Bass（1985）は、Multifactor Leadership Questionnaire（以後MLQ）という質問紙を開発し、軍人を対象とした調査を行った。

Bass（1985）は、このデータを分析した結果、リーダーシップ・モデルが6因子構造を持つと確認した。これがBass（1985）単独による初期のリーダーシップ研究の成果であり、変革型・取引型リーダーシップ・モデルとして世に知られることとなった。ちなみに、これらの6因子は、カリスマ型リーダーシップ、個別的配慮、知的な刺激、条件付き報酬、例外による管理、自由放任主義である。最初の3つであるカリスマ型リーダーシップ、個別的配慮、知的な刺激は、「変革型リーダーシップ」の構成因子であり、次の2つである条件付き報酬、例外による管理は、取引型リーダーシップの構成因子である。関係をまとめれば次表1になる。

Bass（1985）は、この時点で自身の研究につ

いてサンプルが少ないこと、異なる方法による検証が必要としていることを自覚していた。Bass (1985) の理論は、後に共同研究者を得て発展を遂げ、Bass & Avolio (2004) の共同研究によりリーダーシップの構成因子が改訂され最終的にFRLTとして発表された。

Bass & Avolio (2004) は、共同研究の結果として、リーダーシップの因子構造が9因子であることを明らかにした。この9因子は、理想化された影響（属性・行動）、インスピレーショナル・モチベーション、知的な刺激、個別的配慮、条件付き報酬、例外による管理（能動的）、例外による管理（受動的）、自由放任主義である。この理想化された影響（属性・行動）、イ

ンスピレーショナル・モチベーション、知的な刺激、個別的配慮は、変革型リーダーシップの構成因子であり、条件付き報酬、例外による管理（能動的）は、取引型リーダーシップの構成因子であり、例外による管理（受動的）、自由放任主義は、受動的・回避行動の構成因子であると分類した。

このように、FRLTは、この3つの下位理論と9の構成因子からなるリーダーシップ理論である。これらを測定するMLQは、改訂を重ねMLQ-5Xとなっている。これを表にすると、表2のようになる。

表1 Bass (1985) の変革型・取引型リーダーシップ理論

Bass(1985) の 変革型・取引型リーダーシップ理論の下位理論	変革型リーダーシップ	取引型リーダーシップ	
構成因子	カリスマ型リーダーシップ	条件付き報酬	自由放任主義
	個別的配慮		
	知的な刺激	例外による管理	

出典：Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985.

表2 Bass & Avolio (2004) の Full Range Leadership Theory

Bass & Avolio による FRLT の下位理論	変革型リーダーシップ	取引型リーダーシップ	受動的・回避行動
構成因子	理想化された影響（属性・行動）	条件付き報酬	例外による管理（受動的）
	インスピレーショナル・モチベーション		
	知的な刺激	例外による管理（能動的）	自由放任主義
	個別的配慮		

出典：Avolio, B.J. & Bass, B.M., *Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition*, Mind Garden, 2004.

第三章 日本における「FRLT」を用いた実証研究

本章は、日本における「変革型リーダーシップ」に関する実証研究の系譜を検討する。最初に、Bass & Avolioの「FRLT」を忠実に追従的に調査した実証研究群である（第1節）。具体的に、この研究群は、質問紙MLQに含まれる3つのリーダーシップ・スタイルである「変革型リーダーシップ」、取引型リーダーシップ、受動的・回避行動のすべてを調査したものである（第1節）。次に、「FRLT」の一部を対象として追従的に調査した実証研究群である（第2節）。具体的に、この研究群は、質問紙MLQに含まれる3つのリーダーシップ・スタイルの「変革型リーダーシップ」と取引型リーダーシップを対象として調査したものである（第2節）。最後に、「FRLT」の一部を対象として追従的に調査した実証研究群である（第3節）。具体的に、この研究群は、質問紙MLQに含まれる3つのリーダーシップ・スタイルの「変革型リーダーシップ」を対象として調査したものである（第3節）。

Bass & Avolio (2004) のリーダーシップ理論が広範な注目を集めたことが事実であっても、社会科学者や実務家は、以下の3点の疑問に対する回答を得なければならなかったとアントニキス&ハウスは指摘している (Antonakis & House 2013)。

- (1) FRLTは、リーダーシップ研究分野を最前線まで推し進めたのかといえるのか。
- (2) 将来の研究と訓練にFRLTを使用するは、当然のことなのか。
- (3) リーダーシップの他の理論を統合する基盤としてFRLTは使えるのか。

そのうえで彼らは、Bass (1985) の理論は、Bass & Avolioの先駆的理論であり、今後の研究調査を開始する確固たる基盤となっているだけでなく、FRLTが以下の理由から従来の方法よりも成功すると評価している (Antonakis &

House 2013)。その論拠を、(1) FRLTは、マネジメントやリーダーシップの文献で過去にない賛同を得ていること (2) 多くの実証的知見がFRLTを支持していること (3) さまざまなリーダーシップ理論と統合するようにFRLTが発展してきたことであると述べている。

本論文は、Bass & AvolioによるFRLPを用いた実証研究を主な対象としてレビューを行うが、日本においてもFRLTとなる以前のBass (1985) の理論を用いて行われた実証研究がいくつか存在したので、先だって簡単に紹介しておきたい。

井田は、Bass (1985) の理論を用いた論文を日本発表しており、どちらも約1000人のサンプルを用いて分析している (井田1995, 井田1997)。井田は、Bass (1985) のMLQ73項目のうち日本に風土に合わない3項目を除き、因子分析とパス解析を用いてモラルとの関係を検討している (井田1995, 井田1997)。池田他 (2003) は、Bass & AvolioによるMLQについて、「今回、わが国で初めてこの尺度を取り上げたが、尺度の信頼性および妥当性の点から、若干の課題が残る結果となった。」と述べているが、改訂される前のBass (1985) のリーダーシップ理論の含めるのであれば、井田 (1995) の研究がMLQの尺度を用いた日本における最初の研究である。

また、今井 (2014) は、MLQ73項目のうち「変革型リーダーシップ」の28項目を用いて衣料品メーカーを対象として実証研究を行っている。宇藤 (2000) は、婦長のリーダーシップと患者の満足度の関係を検討し、Bass (1985) の質問紙73項目を用いている。ただし、分析は、「変革型リーダーシップ」の3因子 (カリスマ型リーダーシップ、知的な刺激、個別的配慮)で行っている。以上が、日本におけるBass (1985) 理論とMLQを用いた実証研究である。

次節より、日本における「FRLT」を用いた実証研究の批判的検討を行う。図1は、日本における「FRLT」を用いた先行研究の概観図である。

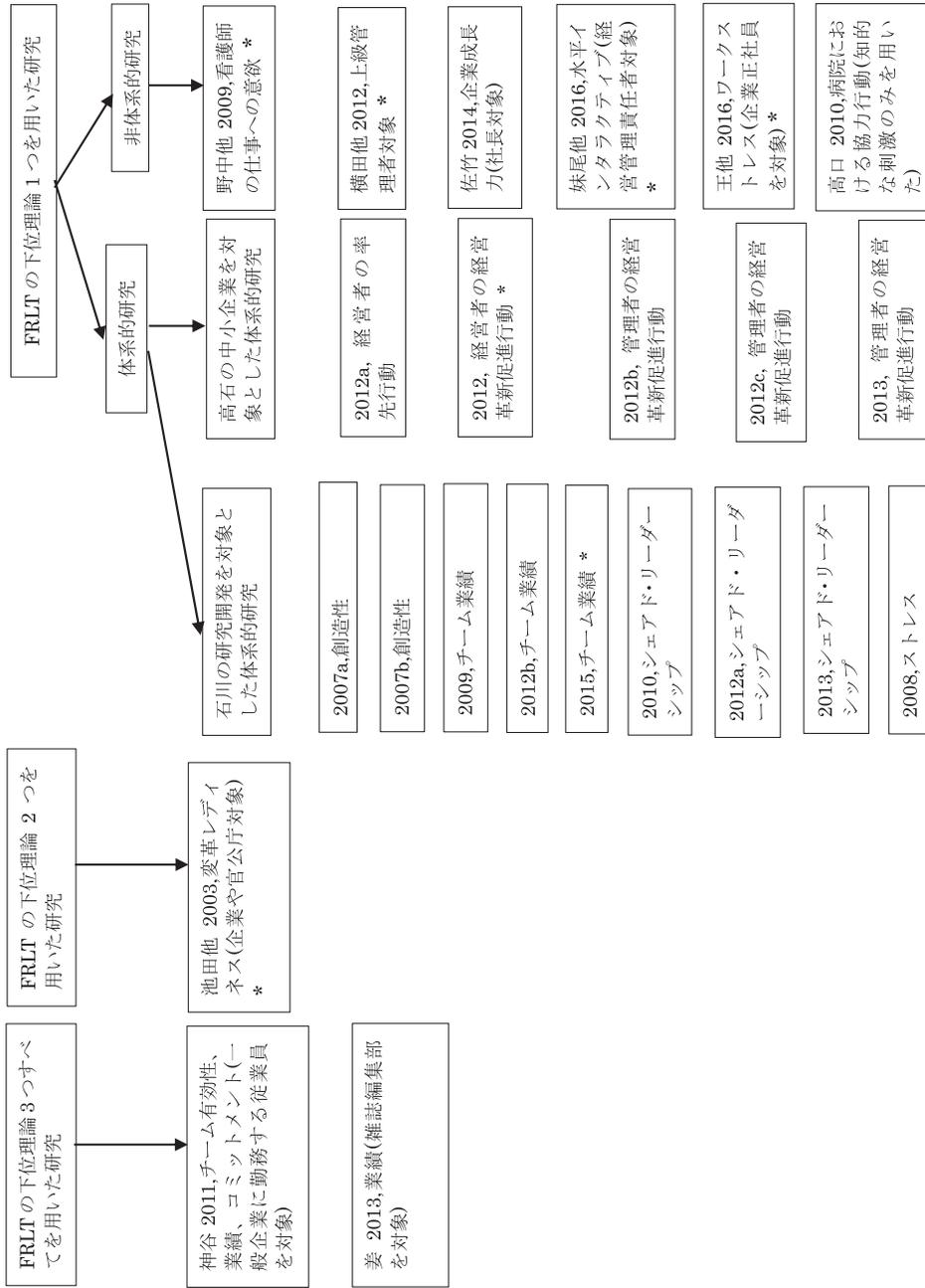


図1 日本における「FRLT」を用いた先行研究の概観図

出典：筆者作成。
* 共著論文

第一節 「FRLT」に含まれるすべての下位理論を用いた実証研究群

この節は、日本における「FRLT」に含まれるすべての下位理論を検討した神谷（2011）と姜（2013）の研究について検討する。

まず、神谷（2011）による、「チームの業績および組織コミットメントに影響を及ぼす変革型および交流型リーダーシップの有効性の検討」の研究を検討する。神谷（2011）は、①日本独自の理論と言われるPM理論の研究と比較するとMLQを用いた研究が少ない、②MLQを用いた研究は安定した結果が得られていないと論じている。このような問題意識からMLQを用いた研究を行っている。神谷（2011）は、①日本企業の管理職のリーダーシップ行動の構造を明らかにすること、②リーダー行動がリーダーの有効性（リーダーの効果、リーダーへの満足、超過の努力）、チームの業績、組織コミットメントに及ぼす影響を検討する目的で、一般企業に勤務する従業員を対象に質問紙調査を行い、従業員243人（有効回収率52.2%）から回答を得た。調査参加者の属性は、男性196人、女性47人であり、年齢は21歳から53歳に分布しており、その平均値は38.0歳であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」であり、確認的因子分析と重回帰分析によりデータ分析が行われた。相関分析の結果、変革型・取引型リーダーシップはリーダーの有効性、組織コミットメント、チーム業績との間で有意な正の相関を示した。受動的・回避行動は、リーダーの有効性、組織コミットメント、チーム業績と有意な強い負の相関を示した。

重回帰分析の結果、「変革型リーダーシップ」は、①リーダーシップの効果、②超過の努力、③組織コミットメント、④チーム業績、以上4つとの間で有意な正の値を示した。取引型リーダーシップは、リーダーシップの効果と有意な正の値を示したが、超過の努力、組織コミットメント、チーム業績との間で有意でなかった。受動的・回避行動は、リーダーシップの効果と有

意な負の値を示したが、超過の努力、組織コミットメント、チーム業績との間で有意でなかった。

神谷（2011）の分析結果において、因子分析は予期したよりも悪い結果であったが、相関分析は「FRLT」が想定している通りの結果であった。相関分析の結果だけに依拠すれば、欧米の理論である「FRLT」が日本においても妥当であることを示唆している。

次に、姜（2013）による、「マネージャーの変革型リーダーシップと労働者の創造性——創造産業の経営学的特徴という観点から——」の研究を検討する。姜（2013）によれば、創造性をコアコンピタンス（競争力の源泉）とする創造産業は、他産業と異なるマネジメント上の特徴があるのではないかという問題意識がある。姜（2013）は、リーダーシップが業績と労働者の創造性に対して、どのような影響を及ぼすかを検討する目的で、ある雑誌編集部を研究対象として実証調査（インタビュー調査と質問紙調査）を行った。姜（2013）のリーダーシップは、「FRLT」を指している。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」である。以下の2つの仮説が検討された。

- (1) 編集長のリーダーシップが優れている編集部は、業績がよい。
- (2) 編集部のビジネススキームが確立されている編集部は、業績がよい。

半構造化インタビューと相関分析が分析に用いられ、分析結果は仮説1および2を支持した。

第2節 「FRLT」に含まれる変革型・取引型リーダーシップだけの下位理論を用いた実証研究群

この節は、日本における「FRLT」に含まれる変革型・取引型リーダーシップだけの下位理論を用いた池田他（2003）による「組織成員の変革へのレディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性」の研究を検討する。

池田他(2003)は、組織成員の変革へのレディネス(心の準備)と管理者の「変革型リーダーシップ」との関係性を検討する目的で、企業や官公庁の非管理職者を対象としてMLQの変革型・取引型リーダーシップの質問項目を用いて質問紙調査を行い、国内の企業や官公庁に勤務する非管理監督者131人(有効回答率43.7%)から回答を得た。調査参加者の属性は、男性58人(40.5%)、女性73人(59.5%)。平均年齢は28.24歳、平均勤続年数は、5.7年である。調査時期は、2001年11月と2002年3月の2回であった。

用いられた分析枠組みは、独立変数としてBass & Avolioによる「FRLT」の変革型・取引型リーダーシップ、従属変数として池田他(2003)が考案した「職務への積極性」、そしてこの間を媒介する変数群として「職場集団の革新指向性、成員個人の革新指向性、現状組織に対する危機感」から成る変革へのレディネスという影響過程モデルであった。

分析手法は、相関分析とパス解析であった。分析結果として、「変革型リーダーシップ」は、職場集団レベルの革新指向性と有意な関係を示し、職場集団レベルの革新指向性は、成員個人レベルの革新指向性と有意な相関を示した。これは、「変革型リーダーシップ」が間接的に成員個人レベルの革新指向性に影響する可能性を示唆している。変革型・取引型リーダーシップは、成員の現状組織に対する危機感と全く関係性を示さなかった。そして、変革型・取引型リーダーシップは、成員の職務への積極性と直接的に関係を示した。

池田他(2003)は、「変革型リーダーシップ」と取引型リーダーシップの相互の相関を確認し、2つのリーダーシップが互いに関連しあっていると論じている。池田他(2003)は、受動的・回避行動を検討していないが、変革型・取引型リーダーシップの関連を日本の文脈において明らかにしている。これらのリーダーシップが相互関係性を持っているという日本で知見された実証結果は、Antonakis & House (2013)

が「FRLT」を統合的に開発されたアプローチとして評価していることの証明の一部であり、大きな貢献である。

第3節 「FRLT」に含まれる「変革型リーダーシップ」だけの下位理論を用いた実証研究群

この節は、「FRLT」に含まれる下位理論の「変革型リーダーシップ」だけの下位理論を用いた石川(2007a)、石川(2007b)、石川(2008)、石川(2009)、Ishikawa(2010)、Ishikawa(2012a)、Ishikawa(2012b)、石川(2013)、石川(2013)、Ishikawa & Yijing(2015)らの体系的研究(第i項)、高石(2012a)、高石(2012b)、高石(2012c)、高石他(2012)、高石(2013)らの体系的研究(第ii項)、野中他(2009)、高口(2010)、横田他(2012)、佐竹(2014)、妹尾・横田(2016)、王他(2016)らの非体系的研究(第iii項)を検討する。

第i項 石川他による体系的研究

石川他は、研究開発者を対象として、変革型リーダーシップが及ぼす影響について体系的に研究を行っている。

石川(2007a)による、「企業内研究者の創造性を促進するリーダーシップ」の研究を検討する。石川(2007a)は、ブレイクスルー的なイノベーションを起こすために、従業員1人1人が創造性を発揮する必要がある、その実現に「変革型リーダーシップ」が求められるという風潮に対して、アメリカにおいて有効性が確認されている「変革型リーダーシップ」が、日本でも有効であるとは限らないと論じている。ただし、石川(2007a)は、日本企業におけるリーダーシップを検討する場合、人間関係に言及する必要があると論じて、職場における人間関係を探求するために、リーダーとフォロワーの交換関係に着目した理論であるLMX(Leader-Member Exchange)をモデレータとして研究枠組みに加えている。

石川(2007a)は、チームの成果を高めるリー

ダーシップとチームの創造性を高めるリーダーシップは異なるものであり、日本の研究開発者の創造性を高めるために、どのようなリーダーシップが必要であるかを研究する目的で、質問紙調査を行った。

この研究は、日本の産業部品メーカー7社に所属する135の研究開発プロジェクトを対象に、プロジェクト・リーダー、各プロジェクトに所属する研究開発者および、各プロジェクトの成果を評価する立場にある管理職に対して質問紙調査を行ったものである。回収できたのは、116プロジェクト研究者631名である。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」に含まれる「変革型リーダーシップ」だけである。石川(2007a)は、同理論に含まれるもう一つの下位理論である取引型リーダーシップを用いないで、LMXによって代替している。以下の2つの仮説が検討された。

(1)「変革型リーダーシップ」は、研究者の創造性にプラスの影響を及ぼす。

(2) LMXは、「変革型リーダーシップ」と研究者の創造性の関係をモデレートする。具体的に、LMXが良好な場合は、そうでない場合と比べて、「変革型リーダーシップ」がフォロワーの創造性に及ぼすプラスの影響が高まる。

分析手法は、相関分析と重回帰分析であった。分析結果は、すべての仮説を支持した。石川(2007a)によれば、「変革型リーダーシップ」の有効性は、確かなものである。しかし、日本企業の研究者を対象にした場合、LMXが良好でない場合は、逆効果となることも指摘している。石川(2007a)は、日本企業の研究者の創造性に「変革型リーダーシップ」が有効であることを明らかにした。

次に、石川(2007b)による、「企業内研究者の創造的成果を促進するリーダーシップの探求」の研究を検討する。石川(2007b)は、リーダーシップが創造的成果に及ぼす影響についてどのようなメカニズムでフォロワーに影響を及ぼすのかが明らかにされていないと論じて、リーダーシップが内発的モチベーションやコ

ミュニケーションを媒介して創造的成果に及ぼす影響を検討する目的で、産業用部品メーカーを対象に質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は、112の開発研究プロジェクトのプロジェクト・リーダー112人、各プロジェクトに所属する研究者645人(有効回収率89.0%)および、各プロジェクトの成果を評価する立場にある管理職22人であった。プロジェクト・リーダーの平均年齢は、35.9歳で、うち2人(1.8%)が女性である。18人(16.1%)が博士号を保有しており、担当しているプロジェクトの平均人数は5.3人である。研究者の平均年齢は29.4歳で、うち48人(7.4%)が女性であり、平均在籍期間は、1.8年であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の6つ仮説が検討された。ちなみに、GK型リーダーシップは、Gate Keeperが行使するリーダーシップのことであり、「組織外・組織内・プロジェクト内コミュニケーションのいずれも頻繁に行うコミュニケーション・スター」の役割を担うリーダーシップである。ⁱⁱ

(1)「変革型リーダーシップ」は、研究者の内発的モチベーションを通じて、彼らの創造的成果にプラスの影響を及ぼす。

(2) 非指示型リーダーシップは、研究者の内発的モチベーションを通じて、彼らの創造的成果にプラスの影響を及ぼす。

(3)「変革型リーダーシップ」と非指示型リーダーシップの交互作用効果が、研究者の内発的モチベーションを通じて、彼らの創造的研究成果にプラスの影響を及ぼす。

(4a) GK型リーダーシップは、研究者のプロジェクト内コミュニケーションを通じて、彼らの創造的成果にプラスの影響を及ぼす。

(4b) GK型リーダーシップは、研究者の組織内コミュニケーションを通じて、彼らの創造的成果にプラスの影響を及ぼす。

(4c) GK型リーダーシップは、研究者の組織外コミュニケーションを通じて、彼らの創造的成果にプラスの影響を及ぼす。

分析手法は、相関分析、重回帰分析、および階層的重回帰分析である。分析結果は、仮説1, 3, 4a, 4bを支持し、仮説2, 4cを支持しない結果となった。石川(2007b)は、日本の文脈においても「変革型リーダーシップ」が研究者の内発的モチベーションを通じて、創造的成果に正の影響を及ぼすことを確認した。

次に、石川(2008)による、「変革型リーダーシップ」と開発研究者のストレス——「変革型リーダーシップ」がチャレンジ・ストレスとヒンドランス・ストレスに及ぼす影響——の研究を検討する。石川(2008)は、リーダーシップが開発研究者の職務態度や業績に影響を及ぼすことが明らかにされていると指摘している。しかし、「変革型リーダーシップ」を焦点とした実証研究が非常に少ないので、「変革型リーダーシップ」と開発研究者が持つストレスの関係を検討する目的で日本国内の産業用部品メーカー3社に勤務する開発研究者に対する質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は、合計245人(有効回収率87.5%)であり、男性(91.43%)、平均年齢は28.76歳、そして全員が大卒以上の学歴を持っていた。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。石川(2008)は、同理論のもう一つの取引型リーダーシップを用いず、LMXによって代替している。その理論的根拠は、モデレータ要因としてLMXは、「変革型リーダーシップ」とストレスの間を仲介していると想定されたからである(石川2008, p. 54.)。以下の3つ仮説が検討された。

(1)「変革型リーダーシップ」は、開発研究者のチャレンジ・ストレスにプラスの影響を及ぼす。

(2)「変革型リーダーシップ」は、開発研究者のヒンドランス・ストレスにマイナスの影響を及ぼす。

(3a)「変革型リーダーシップ」の、開発研究者のチャレンジ・ストレスに対する影響力

は、LMXにモデレートされる。LMXが良好な場合は、「変革型リーダーシップ」の影響力は強まるが、LMXが良好でない場合、その影響力は弱まる。

(3b)「変革型リーダーシップ」の、開発研究者のヒンドランス・ストレスに対する影響力は、LMXにモデレートされる。LMXが良好な場合は、「変革型リーダーシップ」の影響力は強まるが、LMXが良好でない場合、その影響力が弱まる。

分析手法は、相関分析と階層的重回帰分析であった。分析結果は、すべての仮説を支持した。

次に、石川(2009)による、「変革型リーダーシップ」が研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」の研究を検討する。石川(2009)は、①アメリカの理論である「変革型リーダーシップ」が、文化的コンテキストが違う日本企業においても、同じように当てはまらない可能性がある。②アメリカ企業と違って日本企業において、「変革型リーダーシップ」が負の影響を及ぼす可能性がある。しかし、③日本企業を対象とした実証研究は、驚くほど少ないと論じている(石川2009, p. 98.)。そこで、石川(2009)は、「変革型リーダーシップ」が研究開発チームの業績に及ぼす影響(正の影響と負の影響)を検討する目的で、日本国内の産業部品メーカー7社に勤務する開発研究者を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は、研究開発チーム118のチーム・リーダー118人(有効回収率100.0%)、チーム・メンバー659人(有効回収率82.4%)、各チーム業績を評価する立場にある管理職25人(有効回収率100.0%)であった。チーム・リーダーの平均年齢は、36.0歳で、94.1%が男性である。また、12.7%が博士学位を保有している。担当チームの平均人数は、5.6人である。チーム・メンバーの平均年齢は、29.7歳で、89.1%が男性である。チームの平均所属機関は、2.0年である。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示

した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の2つ仮説が検討された。

(1)「変革型リーダーシップ」は、チーム効力感に対する正の影響を通じて、研究開発チーム業績に正の影響を及ぼす。

(2)「変革型リーダーシップ」は、コンセンサス維持規範に対する正の影響を通じて、研究開発チーム業績に負の影響を及ぼす。

分析手法は、相関分析、重回帰分析、階層的重回帰分析、パス解析であった。分析結果は、すべての仮説を部分的に支持した。部分的に支持された理由は、チーム効力感とコンセンサス維持規範以外の別の要因を通じてチーム業績に影響が及ぼされていることが示唆された。石川(2009)の研究は、「変革型リーダーシップ」を一次元で捉え、構成因子を想定せず研究を行った。これは、石川論文内にも書かれていることであるが、パスも一次元で捉えるメリットを認めている(石川2009)。しかし、構成因子を分析することによって、「変革型リーダーシップ」の各因子がもたらす影響についても検討できたはずである。特に、石川(2009)の研究は、「変革型リーダーシップ」に負の影響があることを実証しているため、負の影響は、「変革型リーダーシップ」のどの因子に存在したのかを検討する必要がある。

次に、Ishikawa(2010)による、「Shared Leadership in R&D Teams: Leaders as Antecedent and Team Performance as Consequence」の研究を検討する。リーダーシップ研究のほとんどは、チーム・リーダー個人に焦点を当てている(Kozlowski and Bell 2003, Stewart and Manz 1995, cited in Ishikawa 2010, p. 79.)。しかし、チーム・メンバーがリーダーシップを発揮する場合も存在する。チーム・リーダー以外のチーム・メンバーも相互に影響与えることが多いので、リーダーシップを行使していると考えられるからである。このようなリーダーシップはシェアド・リーダーシップと呼ばれている(Ishikawa 2010)。

Ishikawa(2010)によれば、研究開発活動に

おいて、チーム・メンバーは研究開発者であり、専門家である。彼らは、研究開発チームにおいて個々にリーダーシップを発揮する必要がある。しかし、研究開発チームを対象としたシェアド・リーダーシップとチームパフォーマンスの関係を検証した研究はこれまでに存在していない。Ishikawa(2010)は、シェアド・リーダーシップの研究開発チームの業績に対する影響と「変革型リーダーシップ」およびGKリーダーシップがシェアド・リーダーシップに及ぼす影響を検討する目的で日本国内の産業用部品メーカー7社を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は、124チームのチーム・リーダー124人(有効回収率100%)、研究者692人(有効回収率84.4%)、管理職29人(有効回収率100%)であった。チーム・リーダーは、91.9%が男性で、8.9%が博士学位を保有している。チーム・メンバーの平均年齢は、29.7歳平均在職期間は、1.9年であった。チーム平均サイズは、5.6人でした。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の3つ仮説が検討された。

(1)公式リーダーの「変革型リーダーシップ」は、シェアド・リーダーシップと負の相関がある。

(2)公式リーダーのGKリーダーシップは、シェアド・リーダーシップと正の相関がある。

(3)シェアド・リーダーシップは、研究開発チームの業績と正の相関がある。

分析手法は、相関分析、重回帰分析、階層的重回帰分析であった。分析結果は、すべての仮説を支持した。Ishikawa(2010)によれば、「変革型リーダーシップ」は、影響力が強すぎるため、チーム・メンバーのリーダーシップ効果を妨げるので、シェアド・リーダーシップに対して負の相関が確認された。これは、「変革型リーダーシップ」の負の側面を明らかにしており、この結論を補完するために、Ishikawa(2010)は、「変革型リーダーシップ」の一次元である理想的な影響が不満と批判を抑制し

ている研究群を示している (Hogan, Raskin and Fazzini 1990, O' Connor, Mumford, Clifton, Gessner and Connolly 1995, Sandowsky 1995)。しかし, Ishikawa (2010) の研究は, 「変革型リーダーシップ」の他の構成因子を考慮しないで研究結果を発表しているため, 「変革型リーダーシップ」のどの因子がシェアド・リーダーシップに負の影響を及ぼしたのが不明である。

次に, Ishikawa (2012a) による, 「Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance」の研究を検討する。日本は, 集団主義的社会であり, 高コンテクスト文化と言われている (Ishikawa 2012a)。このような文化的背景において, コンセンサス維持規範は, 集団主義から強く影響を受ける。Ishikawa (2012a) によれば, 「変革型リーダーシップ」は, コンセンサス維持規範に対して効果的である。しかし, コンセンサス維持規範は, チームにおける革新的アイデアや行動にあまり効果的ではない。GKリーダーシップは個人主義的なので, 日本の文化的背景においてコンセンサス維持規範を減らす影響を及ぼすかもしれない。Ishikawa (2012a) は, 上記のような日本特有の問題を上げ, 「変革型リーダーシップ」とGKリーダーシップがコンセンサス維持規範を通じてシェアド・リーダーシップに及ぼす影響とシェアド・リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響を検討する目的で, 日本国内の産業部品メーカー6社を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は, 119のチームのチーム・リーダー119人 (有効回収率100%), チーム・メンバー654人 (有効回収率85.5%), 管理者26人 (有効回収率100%) であった。チーム・リーダーは, 91.6%が男性で, 10.1%が博士学位を保有している。平均年齢は, 35.9歳である。チーム・メンバーは, 84.9%が男性で, 平均年齢は, 29.7歳であり, 平均在籍期間は, 1.9年であった。チームの平均サイズは, 5.5人であった。

用いた分析枠組みは, Bass & Avolioが提示

した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の3つ仮説が検討された。

(1) コンセンサス維持規範は, 正式リーダーの「変革型リーダーシップ」とシェアド・リーダーシップの間の関係を媒介する。「変革型リーダーシップ」は, コンセンサス維持規範と正の関係があり, コンセンサス維持規範は, シェアド・リーダーシップに負の影響を及ぼす。

(2) コンセンサス維持規範は, 正式リーダーのGKリーダーシップとシェアド・リーダーシップとの関係を部分的に仲介しており, GKリーダーシップは, コンセンサス維持規範に否定的に関係し, コンセンサス維持規範は, シェアド・リーダーシップと負の関係にある。

(3) シェアド・リーダーシップは, R&Dチームの業績に正の影響を与えます。

分析手法は, 確認的因子分析, 相関分析, 重回帰分析, 階層的重回帰分析, 階層の線形モデルであった。分析結果は, すべての仮説を支持した。Ishikawa (2012a) は, 「変革型リーダーシップ」がコンセンサス維持規範を通じて, シェアド・リーダーシップに負の影響を及ぼすことを明らかにした。上述の石川 (2009) の研究と同様に, 「変革型リーダーシップ」がコンセンサス維持規範を強める負の側面を明らかにしている。Ishikawa (2012a) は, この結果をコンセンサス維持規範が過度に強化されたためだと説明している。

次に, Ishikawa (2012b) による, 「Leadership and performance in Japanese R & D teams」の研究を検討する。Ishikawa (2012b) は, 先行研究を要約して, ①東アジアにおける「変革型リーダーシップ」の研究がほとんど存在していない, ②西洋のリーダーシップの有効性が限定される一つの環境として日本が示されていることを示した。これらを問題定義として, Ishikawa (2012b) は, 「変革型リーダーシップ」がコンセンサス維持規範を媒介して, 日本の研究開発チームの業績に及ぼす影響を検討する目

的で、産業用部品製造会社7社を対象に質問紙調査を行った。

調査期間は、2007年10月から2008年3月である。調査参加者の属性は、122のチーム・リーダー122人（有効回収率100%）、チーム・メンバー683人（有効回収率82.4%）、管理者25人（有効回収率100%）であった。チーム・リーダーは、94.1%が男性で、9.3%が博士学位を保有している。平均年齢は、36歳であった。チーム・メンバーは、89.1%が男性で、平均年齢は30歳であり、平均在籍期間は2年であった。チームの平均サイズは、6人であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の4つ仮説が検討された。

(1) コンセンサス維持規範は、「変革型リーダーシップ」とチーム業績の関係を仲介します。「変革型リーダーシップ」は、コンセンサス維持規範と正の相関があり、コンセンサス維持規範は、チーム業績に負の影響があります。

(2a) 内部コミュニケーションは、「変革型リーダーシップ」と業績との関係を仲介します。「変革型リーダーシップ」は、内部コミュニケーションに正の相関があり、内部コミュニケーションは、チーム業績に正の影響があります。

(2b) 外部コミュニケーションは、「変革型リーダーシップ」とチームパフォーマンスとの関係を仲介し、「変革型リーダーシップ」が外部コミュニケーションと正の相関があり、外部コミュニケーションは、チーム業績に正の影響があります。

(3a) 内部コミュニケーションは、GKリーダーシップとチーム業績との関係を仲介し、GKリーダーシップが内部コミュニケーションと正の相関があり、内部コミュニケーションは、チーム業績に正の影響を及ぼす。

(3b) 外部コミュニケーションは、GKリーダーシップとチーム業績との関係を仲介し、GKリーダーシップは、外部コミュニケーション

と正の相関があり、外部コミュニケーションは、チーム業績に正の影響があります。

(4) 集団的コンセンサス維持規範は、GKリーダーシップとチーム業績との関係を媒介しており、GKリーダーシップがコンセンサス維持規範と負の関係にあり、またコンセンサス維持規範がチーム業績とも負の関係にある。

分析手法は、確認的因子分析、相関分析、分散構造分析であった。分析結果は、仮説1, 2a, 3a, 4を支持し、仮説2b, 3bを支持しない結果となった。「変革型リーダーシップ」は、コンセンサス維持規範を強め、チーム業績に負の影響を及ぼした。強いコンセンサス維持規範は、チーム・メンバーの批判を抑制し、チームとしての意思決定の全体的な質を低下させたからである。Ishikawa (2012b) は、「変革型リーダーシップ」がさまざまな文化で同等に機能するか否かの調査を怠っていたと指摘した。日本を対象とした場合は、「変革型リーダーシップ」の負の影響があること（仮説1が支持された分析結果）を明らかにしている。そして、日本のR&Dチームに関して、GKリーダーシップは、直接的にチーム業績に関係していたが、「変革型リーダーシップ」と直接的な関係は存在しなかった。

次に、石川 (2013) による、「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、チーム業績の関係」の研究を検討する。石川 (2013) によれば、リーダー以外のメンバーもリーダーシップを発揮することがあり、特に研究開発チームにおいては、メンバーもそれぞれリーダーシップを発揮する状況、すなわちシェアド・リーダーシップが必要であると論じている。そこで、石川 (2013) は、シェアド・リーダーシップに焦点を当て、①公式リーダーのリーダーシップが、シェアド・リーダーシップに及ぼす影響と②研究開発チームのシェアド・リーダーシップがチーム業績に及ぼす影響を検討する目的で、産業部品メーカー8社を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は、チーム・リーダー 126人（有効回収率84.0%）、チーム・メンバー 696人（有効回収率83.7%）、管理者29人（有効回収率93.5%）であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の4つ仮説が検討された。

(1a) チーム・リーダーの「変革型リーダーシップ」は、シェアド・リーダーシップと正の相関関係がある。

(1b) チーム・リーダーの「変革型リーダーシップ」は、シェアド・リーダーシップと負の相関関係がある。

(2) チーム・リーダーのGK型リーダーシップは、シェアド・リーダーシップと正の相関関係がある。

(3) シェアド・リーダーシップは、研究開発チームの業績と正の相関関係がある。

(4) シェアド・リーダーシップと研究開発チームの業績の相関関係は、タスク不確実性にモデレートされる。具体的には、タスク不確実性が高い場合、両者の関係は強まるが、不確実性が低い場合、両者の関係は弱まる。

分析手法は、相関分析、重回帰分析、階層的線形モデリングであった。分析結果は、仮説1a, 2, 3, 4を支持し、1bを支持しない結果となった。石川（2013）は、「変革型リーダーシップ」がシェアド・リーダーシップに正の影響を及ぼすことを明らかにした。しかし、GK型リーダーシップと比べ正の影響が弱かったことから、負の影響も及ぼしている可能性を指摘している。石川（2013）は、正の影響を及ぼした理由の一つに調査対象が研究開発チームであったことを挙げている。

次に、Ishikawa & Yijing（2015）による、「Transformational Leadership in Japanese R&D Teams: Team Efficacy, Norm for Maintaining a Consensus, Communication, and Team Performance」の研究を検討する。Ishikawa & Yijing（2015）は、集団主義文化におけるグループ価値と認知的枠組みは、個人主義文化と異なるため、集団主義文化

において、リーダーシップのスタイルが個人主義文化とは異なる可能性を指摘した。Ishikawa & Yijing（2015）は、House, *et al.*（2004）を引用して、日本は西欧のリーダーシップ理論の効果が限定されている国であると述べている。Ishikawa & Yijing（2015）は、このような問題定義から「変革型リーダーシップ」がチームの業績に及ぼす影響を検討する目的で、日本の産業部品メーカー8社を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は、131のチーム・リーダー131人（有効回収率100.0%）、チーム・メンバー636人（有効回収率86.6%）、管理者32人（有効回収率100.0%）であった。チーム・リーダーは、93.9%が男性で、9.2%が博士学位を保有している。平均年齢は、36.7歳であった。チーム・メンバーは、89.0%が男性で、平均年齢は、30.1歳であり、平均在籍期間は2.0年であった。チームの平均サイズは5.6人であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の3つ仮説が検討された。

(1) チームの有効性は、「変革型リーダーシップ」と研究開発チームの業績の関係を媒介し、「変革型リーダーシップ」がチームの有効性に正の影響を及ぼし、チームの有効性は、チームの業績に正の影響を及ぼす。

(2) コンセンサス維持規範は、「変革型リーダーシップ」と研究開発チームの業績との関係を媒介する。「変革型リーダーシップ」は、コンセンサス維持規範に正の相関があり、コンセンサス維持規範は、チーム業績に負の相関がある。

(3a) 内部コミュニケーションは、「変革型リーダーシップ」と研究開発チームのパフォーマンスの関係を媒介し、「変革型リーダーシップ」は、内部コミュニケーションに正の影響を及ぼし、内部コミュニケーションはチーム業績に正の影響を及ぼす。

(3b) 外部コミュニケーションは、「変革型リーダーシップ」と研究開発チームのパフォーマンスの関係を媒介し、「変革型リー

ダーシップ」は、外部コミュニケーションに正の影響を及ぼし、外部コミュニケーションはチーム業績に正の影響を及ぼす。

(3c) チーム内コミュニケーションが媒介しているのは、「変革型リーダーシップ」と研究開発チームの業績との関係である。「変革型リーダーシップ」は、外部とのコミュニケーションと正の関係にある。また、外部とのコミュニケーションは、研究開発チームの業績と正の関係にある。

分析手法は、確認的因子分析、相関分析、階層的線形モデル、構造方程式モデリングであった。分析結果は、仮説1, 2, 3a, 3bを支持し、3cを支持しない結果となった。

第ii項 高石他による体系的研究

高石他は、中小企業を対象として、変革型リーダーシップが従業員の率先行動に及ぼす影響について体系的に検討している。また、高石は、経営者と管理者の変革型リーダーシップを分析している。そのため経営者レベルと管理者レベルの変革型リーダーシップについての検討を可能にしている。

まず、高石(2012a)による、「中小企業における経営者の変革型リーダーシップと企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」の研究を検討する。高石(2012a)によれば、激動する経済、社会の中で中小企業の経営革新の鍵は、経営トップの発想のみではなく従業員の知恵と行動力も重要であると論じている。高石(2012a)は、中小企業における経営革新の源泉として、従業員の行動を検討すると共に、この行動におよぼす組織風土としての経営革新支援と管理者の「変革型リーダーシップ」の影響過程を検討する目的で、中小企業に働く管理・監督者を対象に質問紙調査を行った。

サンプリングは、都内マーケティング・リサーチ会社が保有するモニター会員1万人から中小企業法の定義に該当する中小企業の管理者・監督者を対象にして無作為調査を3回行い、

最終サンプルは179名となり、これらを分析対象者とした。調査参加者の属性は、全員が男性であり、平均年齢は47.3歳であった。役職レベルは、役員11.2%、部長22.3%、課長・次長38.0%、係長・主任クラス28.5%であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の2つ仮説が検討された。

(1) 中小企業では、経営者の「変革型リーダーシップ」は従業員の率先行動に影響するであろう。

(2) 企業の戦略的柔軟性は、経営者の「変革型リーダーシップ」と従業員の率先行動との関係を媒介するであろう。

分析手法は、相関分析、階層的重回帰分析、媒介効果分析であった。分析結果は、仮説2を支持し、仮説1を支持しない結果となった。高石(2012a)は、従業員の大小にかかわらず上記の結果が得られるかを検討するため、理論的根拠はないが、50人がほぼ中央値であることから50人を境界としてサンプルを2分した。従業員50人未満の企業は、仮説1を支持し、仮説2を支持しない結果となり、従業員50人以上の企業は、仮説1, 2を支持しない結果となった。高石(2012a)は、このような結論から、企業規模が大きくなるほど、「変革型リーダーシップ」の直接的影響が薄れると論じている。高石(2012a)は、従業員規模が小さくなるにつれて、直接的影響力が強まる可能性を指摘した。上記の議論から中間管理者が「変革型リーダーシップ」を発揮するとフォロワー(部下)に対して直接的な影響力を及ぼすと考えられたので、「変革型リーダーシップ」と従業員の率先行動を検討する中間管理者を対象とした研究も必要であると考えられる。

次に、高石(2012b)による、「経営革新を促進する従業員行動に関する研究——組織の経営革新支援、管理者の変革型リーダーシップ、個人のプロアクティブ・パーソナリティの影響について——」の研究を検討する。高石(2012b)は、上司の「変革型リーダーシッ

プ」が従業員の行動に影響を与える可能性があるとして、「変革型リーダーシップ」が従業員の経営革新促進行動に及ぼす影響を検討する目的で、KIMURAグループを対象に質問紙調査を行った。

調査参加者の属性は、KIMURAグループ全体に働く役員、管理職、一般社員、パート、嘱託・準嘱託社員である。評価者としての管理・監督者91人（有効回収率91%）、評価対象者としての管理・監督者および一般社員等559人（有効回収率89%）であった。評価対象者の性別属性は、男性84.1%と女性15.9%であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。高石（2012b）が用いた分析枠組みは、組織の経営革新支援、「変革型リーダーシップ」、プロアクティブ・パーソナリティが経営革新促進行動に及ぼす影響のダイナミズムを検討する概念モデルであった。

分析手法は、相関分析、階層的重回帰分析である。分析結果は、「変革型リーダーシップ」が、組織の経営革新支援との交互作用により、経営革新促進行動に影響を及ぼすことが明らかになった。

次に、高石（2012c）による、「中小企業における経営革新と従業員行動——経営革新促進行動とその規定因としての組織の経営革新支援と変革型リーダーシップ」の研究を検討する。高石（2012c）は、変革に向けた問題の核心が企業文化や制度ではなく、人々の行動を変えることにあると論じている。このような問題意識から経営革新支援や「変革型リーダーシップ」が経営革新促進行動に及ぼす影響を検討する目的で、住宅関連の製造、販売等を行うグループ企業5社を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者は、従業員規模12人～203人の複数企業の353人（有効回収率82.1%）である。高石（2012c）は、一般従業員による管理者のリーダーシップを研究対象にしたため、管理者29人を除外し324人を最終サンプルにした。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示

した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の4つ仮説が検討された。

(1) 経営革新促進行動は、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動から構成されるであろう。

(2) 経営革新支援は、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動と直接的に関係するであろう。

(3) 「変革型リーダーシップ」は、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動と直接的に関係するであろう。

(4) 経営革新支援は、管理者の「変革型リーダーシップ」を高めることにより間接的に、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動に影響するであろう。

分析手法は、相関分析、共分散構造分析、パス解析であった。分析結果は、すべての仮説を支持した。高石（2012a）の研究において、①従業員50人以上の中小企業において、経営者の「変革型リーダーシップ」は従業員の率先行動に影響を与えない、②企業の戦略的柔軟性は、経営者の「変革型リーダーシップ」と従業員の率先行動との関係を媒介しない、ということが明らかになった。高石（2012c）の研究は、経営者ではなく管理職のリーダーシップを対象としているが、すべての仮説を支持する結果となった。また、高石（2012a）は、50人以下の中小企業を研究対象にした場合、経営者の「変革型リーダーシップ」は従業員の率先行動に影響することも明らかにしている。これらの結果から、日本における「変革型リーダーシップ」は、部下の人数が少ない場合、部下に影響を及ぼすと考えられる。

次に、高石・青山・太田・岡村（2012）による、「中小企業経営者の変革型リーダーシップと管理職との関係性が従業員の経営革新行動に及ぼす影響について」の研究を検討する。高石他（2012）によれば、①中小企業のほとんどの経営者は、オーナー経営者であり、影響力が

強く、経営者の経営革新に向けた影響力は強い。そして、②経営者と管理職の人間関係の良し悪しは、組織の活動に大きな影響を及ぼすと論じている。高石他（2012）は、このような理論背景から、経営者の「変革型リーダーシップ」と共に、経営者と管理者間の関係（TMX: Top Manager eXchange）が従業員の経営革新促進行動に及ぼす影響を検討する目的で、中小企業に働く管理・監督者を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者は、都内マーケティング・リサーチ会社が保有するモニター会員1万人から中小企業法の定義に基づく中小企業の管理・監督者に対して無作為調査を3回行った結果、最終サンプルとして、179名のデータを得た。全員が男性であり、平均年齢は47.3歳であった。役職レベルは、役員11.2%、部長22.3%、課長・次長38.0%、係長・主任クラス28.5%であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の3つ仮説が検討された。

- (1) 経営者の「変革型リーダーシップ」は従業員の問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動と直接的に関係するであろう。
- (2) 経営者と管理者間の関係性（TMX）は、経営者の「変革型リーダーシップ」と問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動と直接的に関係するであろう。
- (3) 経営者と管理者間の関係性（TMX）は、経営者の「変革型リーダーシップ」と問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動との関係を媒介するであろう。

分析手法は、相関分析と階層的重回帰分析であった。分析結果は、仮説1を支持した。仮説2について、TMXと問題発見と解決行動との関係のみが支持された。仮説3について、問題発見と解決行動、発案と提案行動との関係のみが支持された。

次に、高石（2013）による、「経営革新促進行動に対する経営革新支援、変革型リーダーシップ、プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研究」の研究を検討する。高石（2013）は、企業の長期的発展に向けた経営革新の重要性を強調して、経営革新を促進するための従業員の行動についての理解が十分でないことを研究問題とした。高石（2013）は、経営革新促進行動の4つの次元が、組織の経営革新支援、管理者の「変革型リーダーシップ」、個人のプロアクティブ・パーソナリティによって受ける影響過程を検討する目的で、KIMURAグループを対象に質問紙調査を行った。

調査参加者は、KIMURAグループ全体に働く役員、管理職、一般社員である。管理・監督者85人（有効回収率85%）、被評価者である管理・監督者および一般社員534人（有効回収率85%）であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の6つ仮説が検討された。

- (1) 組織の経営革新支援は、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動に影響するであろう。
- (2) 管理者の「変革型リーダーシップ」は、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動に影響するであろう。
- (3) 個人のプロアクティブ・パーソナリティは、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動に影響するであろう。
- (4) 個人のプロアクティブ・パーソナリティは、組織の経営革新支援との交互作用により、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動に影響するであろう。
- (5) 個人のプロアクティブ・パーソナリティは、管理者の「変革型リーダーシップ」との交互作用により、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行

動に影響するであろう。

(6) 組織の経営革新支援と管理者の「変革型リーダーシップ」は、交互作用により、問題発見と解決行動、重要情報収集行動、顧客優先行動、発案と提案行動に影響するであろう。

分析手法は、相関分析と階層的重回帰分析であった。分析結果は、仮説3, 6は支持され、仮説2, 4, 5は支持されなかった。仮説1は、重要情報収集行動のみが支持された。高石(2013)は、経営革新を促進する従業員行動に関する研究——組織の経営革新支援、管理者の「変革型リーダーシップ」、個人のプロアクティブ・パーソナリティの影響についての研究を進展させた。高石(2013)は、「変革型リーダーシップ」が経営革新促進行動に対して直接的に影響を及ぼさず、組織の経営革新支援と交互作用により影響を及ぼすことを明らかにした。

第Ⅲ項 非体系的研究

この項は、日本を対象として行われた変革型リーダーシップの非体系的研究について検討する。

野中他(2009)による、「看護師長のリーダーシップに対するスタッフナースのとらえ方と仕事への意欲の関連——変革型リーダーシップに注目して——」の研究を検討する。野中他(2009)は、アメリカでは看護の領域でも「変革型リーダーシップ」の有効性が議論されていると論じている。野中他(2009)は、「変革型リーダーシップ」とスタッフナースの仕事への意欲との関連を検討する目的で、一般病院を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者は、一般病院の全病棟・外来・手術室に勤務するスタッフナース250人(回収率91.6%)であり、このうち、3分の2以上回答しているものを有効回答とし、244人を分析対象とした。回答者属性の平均年齢は35.5歳であり、平均勤続年数は、4.5年であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。さらに、同理論の構成因子別の分析を

している。

分析手法は、相関分析であった。分析結果は、日本においても、看護師長の「変革型リーダーシップ」が有効であることを示唆した。「変革型リーダーシップ」の構成因子5つは、病棟への帰属意識と高い相関を示した。特に個別的配慮は、「仕事への意欲」という野中他が開発した構成概念全般と高い相関が見られた。野中他(2009)は、「変革型リーダーシップ」の構成因子別に検討を行っている。これにより、個別的配慮の因子が病棟への帰属意識と特に高い相関を示したことを明らかにした。

次に、高口(2010)による、「変革的リーダーシップと共有的発揮形態の効果」の研究を検討する。高口(2010)は、社会心理学や組織心理学などの領域で注目されている「変革型リーダーシップ」研究が有益な示唆を提供しているが、未だ発展の余地の残っている研究分野であると論じている。高口(2010)は、「変革型リーダーシップ」が協力行動やシェアド・リーダーシップとどのような関係にあるかを検討する目的で、総合病院を対象に質問紙調査を行った。

調査参加者は、総合病院に勤務する看護師および准看護師168名を第一次研究対象として、その中で役職のない一般看護師125人を最終研究対象とした。これらの調査参加者は、看護師経験について、平均8.5年であり、平均勤続年数4.8年であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の下位理論である「変革型リーダーシップ」に含まれる知的な刺激である。高口(2010)は、「本来であれば、全ての因子項目に回答を求めるべきであるが、項目の増加は回答者の負担となる。このため、今回は、「変革型リーダーシップ」の知的刺激因子のみを使用した。」³⁾と明言している。そこで、以下の5つ仮説が検討された。

- (1) 尊重が協力行動と正の相関を示す。
- (2) 「変革型リーダーシップ」が、協力行動と正の関連を示す。
- (3) シェアド・リーダーシップが、協力行動

と正の関連を示す。

(4)「変革型リーダーシップ」が、シェアド・リーダーシップをポジティブに規定する。

(5)「変革型リーダーシップ」の協力行動への効果は、シェアド・リーダーシップに仲介される。

分析手法は、相関分析、共分散構造方式によるパス解析であり、分析結果は、仮説1, 3, 4, 5を支持し、仮説2は、弱い正の相関であったので、一部支持する結果となった。高口(2010)は、「変革型リーダーシップ」の構成因子である知的な刺激のみを用いて検討を行ったことについて、他の側面も検討を行う必要があることを指摘している。筆者は、高口(2010)の研究が、「変革型リーダーシップ」の研究ではなく、その構成因子の一つである知的な刺激の研究であると分類するものである。高口(2010)の研究は、石川によるシェアド・リーダーシップの研究(Ishikawa 2010, Ishikawa 2012, 石川 2013)と同様に「変革型リーダーシップ」とシェアド・リーダーシップの関係を検討したものであったが、知的刺激の項目のみを検討したために同類の研究との比較検討ができないという欠点を持っている。しかし、この研究結果は、知的な刺激がシェアド・リーダーシップと関係があることを明らかにした研究だと評価する。

次に、横田他(2012)による、「日本企業におけるリーダーシップ・スタイルに関する実態調査」の研究を検討する。横田他(2012)は、「家父長型リーダーシップに関するグローバル調査プロジェクト」の一環として、日本企業における家父長型リーダーシップを質問紙調査法により実証研究した。その目的は、日本の家父長型リーダーシップや「変革型リーダーシップ」等のリーダーシップ・スタイルに影響を与える要因と成果および業績評価スタイルの実態を明らかにすることであった。質問紙調査は、東証一部上場企業10社の上級管理職を対象として実施された。回収された質問紙は、東証一部上場企業9社の上級管理職とその部下3名の合計4名から返送された183セット(有効回収率

18.3%)であった。

この実証研究は、22領域にわたり、自己アイデンティティに始まり、「変革型リーダーシップ」を含み、家父長型リーダーシップに特化して、業績評価スタイルに終わるという包括的なリーダーシップ研究である。「変革型リーダーシップ」は、構成因子5つすべてを含んで研究されているが、分析結果は標準的な記述統計量しか発表されておらず、さらに結果の考察が与えられていないので、詳細な検討が不可能となっているのが残念である。

次に、佐竹(2014)による、「中小企業における新事業展開と社長のリーダーシップ——東証マザーズ上場企業の成長力と社長のリーダーシップ研究を参考に——」の研究^{iv}を検討する。佐竹(2014)は、中小企業の社長のリーダーシップのあり方に関する議論が十分でないことを研究問題とした。佐竹(2014)は、社長の「変革型リーダーシップ」が企業成長力に及ぼす影響を検討する目的で、東証マザーズ市場に上場している中小企業の社長を調査対象として質問紙調査を行った。

調査参加者は、2004年12月以前に上場し2006年8月時点においても上場を維持している企業であり、在任期間が2年以上の現役社長がいる90社である。有効回答数は、35社(39.3%)であった。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。佐竹(2014)は、「変革型リーダーシップ」としての分析と5つの構成因子を想定した分析を行っている。以下の7つ仮説が検討された。

(1) 社長の「変革型リーダーシップ」のレベルは、企業成長力に影響する。

(2) 社長の「変革型リーダーシップ」の下位尺度である五つの各構成因子のレベルは、企業の成長力に影響する。

(2a) 社長のカリスマ因子のレベルは、企業成長力に影響する。

(2b) 社長の理想的影響行動因子のレベルは、

企業成長力に影響する。

(2c) 社長の鼓舞する動機付け因子のレベルは、企業の成長力に影響する。

(2d) 社長の知的刺激因子のレベルは、企業成長力に影響する。

(2e) 社長の個別的配慮因子のレベルは、企業成長力に影響する。

分析手法は、社長たちに対するインタビューと行動観察、そして有価証券報告書の分析であった。分析は、相関分析、重回帰分析、 χ^2 検定、分散分析、t検定等で行われた。

分析の結果、仮説1, 2a, 2d, 2eは支持されなかった。仮説2は、一部の因子が有意に影響を及ぼしていることが明らかになった。仮説2bは支持された。仮説2cは、支持されなかったが、有意に相関を示したため何らかの関係性が存在すると解釈された。佐竹(2014)は、構成因子別に分析することにより、構成因子別の検討を可能にした。社長の「変革型リーダーシップ」が企業成長力に影響を及ぼさないという常識に反する結果が明らかになった一方で、「変革型リーダーシップ」の構成因子である理想的影響行動は、企業成長力に影響することを明らかにした。

次に、妹尾・横田(2016)による、「変革型リーダーシップが水平的インタラクティブ・ネットワークに与える影響についての予備的研究」の研究を検討する。妹尾・横田(2016)は、水平的インタラクティブ・ネットワークという概念を構築し、環境の不確実性が高い時に、効果的で組織の創造性と組織コミットメントを高める「変革型リーダーシップ」が戦略的不確実性に対応し、組織の創造性を高めるためのレバーである水平的インタラクティブ・ネットワークに影響を及ぼすと想定した。妹尾・横田(2016)は、「変革型リーダーシップ」が水平的インタラクティブ・ネットワークに与える影響を検討する目的で、東証一部上場企業を対象とした質問紙調査を行い、データ分析を行った。

調査参加者は、東証一部上場企業263社(有効回収率15.7%)であった。質問項目に対する

回答の欠損などにより、分析対象としたのは、235社である。

用いた分析組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。分析のフレームワークは、第一に、「変革型リーダーシップ」と予算の活用の特徴が水平的インタラクティブ・ネットワークに対する直接的な影響の検討である。第二に、予算の活用の特徴と水平的インタラクティブ・ネットワークの関係への「変革型リーダーシップ」のモデレート効果の検討である。

分析手法は、相関分析と階層的重回帰分析であった。分析の結果、第1に「変革型リーダーシップ」は、水平的インタラクティブ・ネットワークの構築に強い直接的な正の影響を及ぼす。第2に予算の活用の特徴のうち、報酬とのリンクと経営陣の関心度の高さは、水平的インタラクティブ・ネットワークの構築に直接的な正の影響を及ぼす。第3に「変革型リーダーシップ」は、予算の活用の特徴が水平的インタラクティブ・ネットワークの構築に与える影響力を弱める、などが明らかになった。

この研究は、「変革型リーダーシップ」が水平的インタラクティブ・ネットワークの構築に強い直接的な正の影響を及ぼすことを明らかにした。また、「変革型リーダーシップ」は、予算の活用の特徴が水平的インタラクティブ・ネットワークの構築に与える影響力を弱めることも確認された。予算の活用の特徴についての質問項目は、取引型リーダーシップに似た質問項目が存在する。すなわち、実績が予算目標を上回れば、マネジャーや従業員の金銭的報酬および昇進・昇格の可能性は大きく増加するという項目である。この点を考えると「FRLT」で検討した場合、水平的インタラクティブ・ネットワークに正の影響を及ぼさない可能性がある。

次に、王・坂田・清水(2016)による、「変革型リーダーシップがワークストレスに及ぼす影響に関する検討」の研究を検討する。王他(2016)は、ワークストレスが社会問題になっ

ており、日本において、60%以上の労働者がストレスを感じていると論じている。王他(2016)は、「変革型リーダーシップ」研究の大半がウェルビーイングやバーンアウトとの関連を検討したものであるにも関わらず、身体反応を含めたストレス反応そのものを参考に測定した研究が少ないと批判している。このような問題定義から、「変革型リーダーシップ」およびチャレンジ・ストレッサとヒンドランス・ストレッサの関連を検討する目的で、企業に勤務している正社員400名を対象としてウェブ調査を行った。

調査参加者は、企業に勤務している正社員318人（有効回収率79.5%、男性152人、女性166人）である。年齢は21～67歳である。職位は、一般職201人、主任係長以上117人である。

用いた分析枠組みは、Bass & Avolioが提示した「FRLT」の中の「変革型リーダーシップ」である。以下の3つ仮説が検討された。

- (1)「変革型リーダーシップ」は、チャレンジ・ストレッサを媒介して、組織コミットメント、仕事満足度、およびやりがいなどのポジティブな成果変数に正の影響を及ぼす。
- (2)「変革型リーダーシップ」は、ストレス反応に直接負の影響を及ぼす。
- (3)「変革型リーダーシップ」は、チャレンジ・ストレッサを媒介してストレス反応に正の影響を及ぼす。

分析手法は、相関分析、共分散構造分析である。分析結果は、仮説1を部分的に支持し、仮説2,3を支持した。仮説1は、やりがいに対してのみチャレンジ・ストレッサが関連していた。王・坂田・清水(2016)は、「変革型リーダーシップ」のストレスに対する両面性を指摘している。「変革型リーダーシップ」は、直接ストレス反応を軽減させるが、チャレンジ・ストレッサを通じてストレス反応を増大させる。この両面の効果は、直接ストレス反応を軽減させるほうが相対的に大きい。王他(2016)は、短期的な「変革型リーダーシップ」の正の成果だけでなく、長期的な「変革型リーダーシップ」の負の側面も議論している。王他

(2016)は、「変革型リーダーシップ」による従業員の仕事への没頭は、過度な労働をもたらし、健康を損なう可能性を指摘している。

第IV章 結論

第1節 日本における「FRLT」を用いた実証研究の動向

これまでにレビューした先行研究は、日本において行われた「FRLT」関連の実証研究が23例存在したことを明らかにした。^v「FRLT」の下位理論3つすべてを用いて検討された実証研究は、2例であった。「FRLT」の下位理論2つ（変革型・取引型リーダーシップ）を用いて検討された実証研究は、1例であった。「FRLT」下位理論1つ（変革型リーダーシップ）を用いて検討された実証研究は、20例であった。

「FRLT」の下位理論3つすべてを用いた実証研究は、一般企業を対象にチーム業績や組織コミットメントに及ぼす影響の検討を行ったものと（神谷2011）、雑誌編集者を対象にリーダーシップが創造性に及ぼす影響の検討を行ったものである（姜2013）。神谷（2011）の研究は、確認的因子分析を行い、9の因子構造（変革型5、取引型2、受動的・回避行動2）を確認している。^{vi}「FRLT」は、アメリカ発の理論であるため、日本において因子構造を確認したことは、意義がある。また、いくつかの質問項目で、数値が低かったものがあつた。これらは、日本の組織特有のものと考えられる（神谷2011）。

「FRLT」の下位理論2つ（変革型・取引型リーダーシップ）のみを用いた実証研究は、池田他(2003)による企業や官公庁を対象として、変革型・取引型リーダーシップと変革へのレジリエンスを検討したものである。

「FRLT」の下位理論1つ（変革型リーダーシップ）のみを用いた実証研究は、石川と高石による体系的研究所その他の研究者による非体系的研究に分類される。

石川の体系的研究は、研究開発を対象として行われている。石川は、「変革型リーダーシッ

プ」が、創造性(石川2007a, 石川2007b), チーム業績(石川2009, Ishikawa 2012b, Ishikawa 2015), シェアド・リーダーシップ(Ishikawa 2010, Ishikawa 2012a, Ishikawa 2013), ストレス(石川2008)に及ぼす影響を検討したものである。ストレスは、王他も同様の研究を行っている。石川(2008)と王他(2016)は、ストレスをチャレンジ・ストレッサとヒンドランス・ストレッサに分類して検討している。対象は、研究開発者(石川2008)と企業の正社員(王他2016)で違うが、同様の結果が得られている。

石川の体系的研究は、「変革型リーダーシップ」の負の側面も明らかにしている。石川は、「変革型リーダーシップ」がコンセンサス維持規範に正の影響を通じて、チーム業績やシェアド・リーダーシップに負の影響を及ぼすことを明らかにしている(石川2009, Ishikawa 2010, Ishikawa 2012a, Ishikawa 2012b, Ishikawa, Yujing 2015)。石川(2009)は、日本のようなコンセンサス維持規範がもともと強い文脈において、「変革型リーダーシップ」がコンセンサス維持規範を強めすぎるデメリットを指摘した。石川は、日本の文脈において、負の影響がある「変革型リーダーシップ」を発揮する際に注意が必要であることが示唆した。

石川は、「変革型リーダーシップ」とシェアド・リーダーシップの関係を検討した論文を3本発表しているが(Ishikawa 2010, Ishikawa 2012a, 石川2013), Ishikawa(2010)と石川(2013)の論文で違う結果が得られている。Ishikawa(2010)の研究は、「変革型リーダーシップ」とシェアド・リーダーシップの間に負の相関を確認している。石川(2013)は、「変革型リーダーシップ」とシェアド・リーダーシップの間に正の相関を確認している。これは、「変革型リーダーシップ」とシェアド・リーダーシップの間の研究を再度行う必要性を示している。

高石の体系的研究は、中小企業を対象として、「変革型リーダーシップ」と経営革新促進行動(1例のみ率先行動)の関係を検討するものであった。高石の体系的研究は、経営者と管

理者の「変革型リーダーシップ」が、経営革新促進行動に及ぼす影響を検討したものであり、経営者と管理者ともに、「変革型リーダーシップ」が、経営革新促進行動に影響を及ぼすことを明らかにした。また、高石(2012a)は、従業員規模により「変革型リーダーシップ」が従業員の率先行動に影響に違いがあることを明らかにした。具体的には、従業員50人以上の企業は、「変革型リーダーシップ」が従業員の率先行動に影響を及ぼさない。しかし、従業員50人未満の企業は、「変革型リーダーシップ」が従業員の率先行動に影響を及ぼす。

日本における「FRLT」を実証研究は、「FRLT」の下位理論の1つである「変革型リーダーシップ」を用いて検討されたものが多く存在した。特に、研究開発チームにおける「変革型リーダーシップ」を検討した石川他による研究と経営者と管理者の「変革型リーダーシップ」が経営革新促進行動に及ぼす影響を検討した高石他による研究が多く存在した。

第2節 日本において「変革型リーダーシップ」を発揮する際の注意点

石川は、「変革型リーダーシップ」がコンセンサス維持規範を高めることによる負の側面をいくつか確認した(石川2009, Ishikawa 2012a, Ishikawa 2012b, Ishikawa & Yijing 2015)。これは、注意すべき点の一つである。日本は、もともとコンセンサス維持規範が強く、「変革型リーダーシップ」によりさらに高めてしまい、シェアド・リーダーシップやチーム業績に負の影響を及ぼすとしている(石川2009)。日本のマネジャーは、「変革型リーダーシップ」を発揮する際に、従業員の批判的アイデア等を抑制することがないように注意する必要がある。

高石(2012a)は、従業員50人未満の企業において、「変革型リーダーシップ」が率先行動に影響を及ぼし、50人以上の企業は、影響を及ぼさないことを明らかにしている。この研究結果から考えられるのは、「変革型リーダーシップ」が多くの人間に対し影響を及ぼしづら

いことである。つまり大企業においては、経営者が部長クラスに対して、部長クラスが課長クラスに対して、それぞれ「変革型リーダーシップ」をエンパワーメントする必要性が考えられる。それぞれの役職が「変革型リーダーシップ」を発揮することにより、「変革型リーダーシップ」の範囲を50人以下にすることにより、「変革型リーダーシップ」の影響が及ぶようにする必要がある。

第3節 「FRLT」を用いた将来の研究課題

日本における「FRLT」を用いた実証研究の将来の課題は、第1に、「FRLT」の下位理論3つすべてを用いた実証研究の少なさにある。「FRLT」の下位理論3つすべてを用いた実証研究は2例しか存在せず、大きな研究空白が存在する。

高口（2010）は、「全ての因子項目に回答を求めべきであるが、項目の増加は回答者の負担となる。」^{vi}と述べている。MLQは45項目から成り、その内の9項目は、リーダーシップの成果項目である。「FRLT」を測定する項目は、36項目から成り、その内の20項目が、「変革型リーダーシップ」を測定するものである。質問項目数の多さという理由から、「FRLT」の下位理論3つを用いた実証研究が少なかったと考えられる。しかし、Bass & Avolio（2004）は、取引型リーダーシップがある程度存在し、「変革型リーダーシップ」が多く存在する状態が良いリーダーシップ・スタイルであり、そして受動的・回避行動は、できる限り少ないほうが良いと主張している。このような理論構造を持っているので、「FRLT」の下位概念3つすべてを用いた実証研究が理想的である。石川は、「変革型リーダーシップ」がコンセンサス維持規範を強化し過ぎると負の影響を持つことがあると指摘したが、取引型リーダーシップと受動的・回避行動についての言及はなく、これらを含めてリーダーシップを検討する必要がある。

取引型リーダーシップは、英語でTransactional Leadershipである。邦訳として、取引

型リーダーシップ、交流型リーダーシップ、交換型リーダーシップなどがある。取引型リーダーシップは、フォロワー達と取引または、交換を行うことによって交流を持つ。このようなリーダーシップが発揮されている状態であれば、「変革型リーダーシップ」によりコンセンサス維持規範が強化されたとしても、フォロワーから批判的意見が出にくくなるという状態にならないと考えられる。石川は、取引型リーダーシップ理論と類似するLMX理論が、「変革型リーダーシップ」と研究開発者の創造性（石川2007a）およびストレス（石川2008）の間を媒介することを明らかにしている。このように取引型リーダーシップは、「変革型リーダーシップ」と切っても切れない関係にあるので、取引型リーダーシップ理論も含めて検討する必要があると考える。

石川の体系的な研究において、専門性の高い企業の研究開発者が研究対象であったこと、そしてマネジャーが専門性の高い研究開発者に対して開発を任せきりにした状態であったこと、すなわち受動的・回避行動が高い状態にあった可能性もうかがえる。このような理由から、「FRLT」の下位概念3つすべてを用いた実証研究が必要である。

第2に、研究開発部門以外を対象とした実証研究の必要性である。研究開発を対象とした研究は、石川により体系的に研究されている。そこで、これ以外を対象とした体系的な研究が必要である。病院を対象とした実証研究は、2例存在する。しかし、高口（2010）の研究は、知的な刺激のみを用いた研究であるため、不十分である。実質的に野中他（2009）の研究しか存在しないため、今後病院を対象とした研究やその他の業種を対象とした研究が必要である。

第3に、ストレスと関係する研究の深化である。ストレスと関係する研究は、石川（2008）と王他（2016）の2例が存在した。この2つの研究から「変革型リーダーシップ」のストレスに対する影響は、業種間に差がないと考えられる。しかし、石川（2008）は、研究開発者のチャ

レンジ・ストレッサが強すぎると業績にマイナスの影響を及ぼす可能性を指摘しており、業績まで含めた研究の必要性を指摘している。王他(2016)は、企業の正社員のチャレンジ・ストレッサがやりがいのみに関連があることを明らかにした。しかし、「変革型リーダーシップ」は組織コミットメントや仕事満足度と関連が低かった。この王他(2016)の研究結果から考えれば、研究開発従事者を対象として、業績またはポジティブ変数を含めた研究がさらに必要である。

第4に、「変革型リーダーシップ」を実証的に研究する場合、「変革型リーダーシップ」の構成因子別に検討する必要がある。例えば、高石(2012a)は、従業員50人を分岐点として、「変革型リーダーシップ」による従業員の率先行動への影響力の有(50人未満)無(50人以上)を明らかにした。これに対して、佐竹(2014)

は、社長の「変革型リーダーシップ」が企業成長力に及ぼす影響を検討して、「変革型リーダーシップ」を構成する5つの因子の中で理想的行動だけが企業成長力に影響を及ぼすと明らかにした。このように、高石(2012a)の研究は、佐竹(2014)のように「変革型リーダーシップ」構成因子ごとに関係性を詳細に分析していない。それゆえに、高石(2012a)の研究結果である従業員規模による「変革型リーダーシップ」による従業員の率先行動への影響力の有(50人未満)無(50人以上)という結果は、「変革型リーダーシップ」の因子別で詳細に検討が行われていたならば、異なった研究結果になっていた可能性がある。したがって、将来の研究方向として、「変革型リーダーシップ」に含まれる5つの因子ごとに関係性を分析する必要がある。

注

- i 高石(2006)「リーダーシップと経営革新行動——フルレンジ・リーダーシップへのフォーカス——」p. 8.
- ii 石川(2007b)「企業内研究者の創造的成果を促進するリーダーシップの探求」pp. 25-26.
- iii 高口(2010)「変革的リーダーシップと共有的発揮形態の効果」p. 134.
- iv 佐竹は、「変革型リーダーシップ」について二本の論文が存在する。経営行動科学大会第12回大会発表論文集に所収された、「社長のリーダーシップスタイルと企業成長力の研究——「変革型リーダーシップ」からの考察——」がある。この論文に修正加執したのが、

「中小企業における新事業展開と社長のリーダーシップ」である。これは、p. 44.の注に記載されている。本論文は、後者の論文だけを対象とする。

- v Bass(1985)の理論に基づいた研究は、初期の研究であり、まだ未完成の状態だったため、これらを除いた数である。
- vi 神谷(2011)は、確認的因子分析の結果、当てはまりが良いといわれる値ではなかった。しかし、当てはまりが悪いと判断される水準を超えていないため、9因子モデルを採用した。
- vii 高口(2010)「変革的リーダーシップと共有的発揮形態の効果」p. 134.

参考文献

- Antonakis, J. & House, R. J., (2013) "The full-range leadership theory: The way forward", In B. J. Avolio & F. J. Yammarino, (Eds.). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, (2nd Ed.)*, (pp. 3-33.), Bingley, UK: Emerald.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M., (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition*, Mind Garden.

- & Yammarino, F. J., (2013) *TRANSFORMATIONAL AND CHARISMATIC LEADERSHIP: THE ROAD AHEAD, Second Edition*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Bass, B. M., (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- & Avolio, B. J., (1994) *Improving organizational effectiveness through transforma-*

- tional leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- & Bass, R., (2008) *The Bass Handbook of Leadership THEORY, RESEARCH, AND MANAGERIAL APPLICATIONS, Forth Edition*, Free Press, New York.
- Burns, J. M., (1978) *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Day, D. V., (2014) *The Oxford Handbook of LEADERSHIP and ORGANIZATIONS*, Oxford University Press, New York.
- DuBrin, A.J., (2016) *LEADERSHIP: Research Findings, Practice, and Skills, Eighth Edition*, Cengage Learning, Boston.
- Hogan, R. J., R. Raskin and D. Fazzini (1990), “The Dark Side of Charisma”, in K. E. Clark and M. B. Clark, eds., *Measures of Leadership*, 343-354, West Orange: Leadership Library of America.
- House, R. J. & Shamir, B., (1993) “Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories,” in Martin M. Chemers & Roy A. Ayman eds., *Leadership Theory and Research; Perspectives and Directions*, Academic Press, pp. 81-107.
- Ishikawa, J., (2010) “Shared Leadership in R&D Teams: Leaders as Antecedent and Team Performance as Consequence”, *Rikkyo Business Review*, Vol. 3, pp. 79-88.
- (2012a) “Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintain consensus and shared leadership in team performance”, *Asia Pacific Journal of Management*, Volume 29, Issue 2, pp. 265-283.
- (2012b) “Leadership and performance in Japanese R&D teams”, *Asia Pacific Business Review*, Volume 18, No. 2, pp. 241-258.
- & Yijing, X., (2015) “Transformational Leadership in Japanese R&D Teams: Team Efficacy, Norm for Maintaining a Consensus, Communication, and Team Performance”, *Rikkyo Business Review*, Vol. 8, pp. 61-73.
- Kozlowski, S. W. J. and B. S. Bell., (2003) “Work Groups and Teams in Organizations,” in W. C. Borman and D. R. Ilgen, eds., *Comprehensive Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, No. 12, pp. 333-375. New York: Wiley.
- Northouse, P. G., (2001) *Leadership Theory and Practice, Second Edition*, Sage, Thousand Okas, CA, 2001.
- O'Connor, J., M. D. Mumford, T. C. Clifton, T. L. Gessner and M. S. Connelly., (1995) “Charismatic Leaders and Destructiveness: A Historiometric Study”, *Leadership Quarterly*, No. 6, pp. 529-555.
- Rumsey, M. G., (2013) *The Oxford Handbook of LEADERSHIP*, Oxford University Press, New York.
- Sandowsky, D., (1995) “The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power,” *Organizational Dynamics*, No. 24, pp. 57-71.
- Stewart, G. L. and C. C. Manz., (1995), “Leadership for Self managing Work Teams: A Typology and Integrative Model”, *Human Relations*, No. 48, pp. 747-770.
- Yukl, G., (2006) *LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS, SIXTH EDITION*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 池田・山口・古川 (2003) 「組織成員の変革へのレディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性」『産業・組織心理学研究』第17巻, 第1号, pp. 15-23.
- 石川 (2007a) 「企業内研究者の創造性を促進するリーダーシップ」日向野・アラン・立教大学リーダーシップ研究所編『入門ビジネス・リーダーシップ』所収, 日本評論社.
- (2007b) 「企業内研究者の創造的成果を促進するリーダーシップの探求」『日本労務学会誌』Vol. 9, No. 2, pp. 21-35.
- (2008) 「「変革型リーダーシップ」と開発研究者のストレス: 「変革型リーダーシップ」がチャレンジ・ストレッサとヒンドランス・ストレッサに及ぼす影響」『立教ビジネスレビュー』第1号, pp. 48-61.
- (2009) 「「変革型リーダーシップ」が研究開発チームの業績に及ぼす影響: 「変革型リーダーシップ」の正の側面と負の側面」『組織科学』Vol. 43, No. 2, pp. 97-112.
- (2013) 「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ, シェアド・リーダーシップ, チーム業績の関係」『組織科学』Vol. 46, No.4, pp. 67-82.
- 今井 (2014) 「「変革型リーダーシップ」行動がチームの活性度, コミットメントに及ぼす影響——研究開発部門における実証的研究——」

- 『立正大学心理学研究年報』第5号, pp. 79-88.
- 宇藤 (2000) 「婦長の「変革型リーダーシップ」と患者満足度との関連」『日本看護学会論文集』第31巻, pp. 114-116.
- 王・坂田・清水 (2016) 「「変革型リーダーシップ」がワークストレスに及ぼす影響に関する検討」『産業・組織心理学研究』第29巻, 第2号, pp. 103-112.
- 小野 (2014) 「フォロワーの視点から見たカリスマ的・「変革型リーダーシップ」」『関西大学商学論集』第58巻, 第4号, pp. 53-87.
- 神谷恵利子 (2011) 「チームの業績および組織コミットメントに影響を及ぼす変革型および交流型リーダーシップの有効性の検討」『産業・組織心理学研究』第25巻, 第1号, pp. 81-89.
- 姜 理恵 (2013) 「マネージャーの「変革型リーダーシップ」と労働者の創造性: 創造産業の経営学的特徴という観点から」『日本創造学会論文誌』vol. 17, pp. 112-130.
- 佐竹恒彦 (2009) 「社長のリーダーシップスタイルと企業成長力の研究: 「変革型リーダーシップ」からの考察」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』第12巻, pp. 158-161.
- (2014) 「中小企業における新事業展開と社長のリーダーシップ——東証マザーズ上場企業の成長力と社長のリーダーシップ研究を参考に——」『中小企業支援研究』第1巻, pp. 44-51.
- 須貝 栄 (2008) 「在英日系企業における日本人駐在員・英国人現地雇用従業員を対象とした相互接触型異文化リーダーシップの比較研究」『国際ビジネス研究会報』第13号, pp. 213-228.
- 妹尾・横田 (2016) 「「変革型リーダーシップ」が水平的インタラクティブ・ネットワークに与える影響についての予備的研究」『メルコ管理会計研究』第8号, pp. 3-16.
- 高石 (2006) 「リーダーシップと経営革新行動——フルレンジ・リーダーシップへのフォーカス」『Fuji business review』Vol. 16, No. 3, pp. 3-9.
- (2012a) 「中小企業における経営者の「変革型リーダーシップ」と企業の戦略的柔軟性が社員の率先行動に及ぼす影響に係る実証研究」『中小企業季報』No. 1, pp. 1-12.
- (2012b) 「経営革新を促進する従業員行動に関する研究」『組織学会大会論文集』Vol. 1, No. 2, pp. 115-121.
- (2012c) 「中小企業における経営革新と従業員行動——経営革新促進行動とその規定因としての組織の経営革新支援と「変革型リーダーシップ」」『日本中小企業学会論集』No. 31, pp. 105-118.
- (2013) 「経営革新促進行動に対する経営革新支援, 「変革型リーダーシップ」, プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研究」『赤門マネジメント・レビュー』No. 3, pp. 197-218.
- ・青山・太田・岡村 (2012) 「中小企業経営者の「変革型リーダーシップ」と管理職との関係性が従業員の経営革新行動に及ぼす影響について」『富士論叢』第57巻, 1号, pp. 1-13.
- 高口 央 (2010) 「変革的リーダーシップと共有的発揮形態の効果」『流通経済大学社会学部論叢』第20巻, 第2号, pp. 129-141.
- 野中・武村・佐々木・菅田 (2009) 「看護師長のリーダーシップに対するスタッフナースのとらえ方と仕事への意欲の関連——「変革型リーダーシップ」に注目して——」『日本看護管理学会誌』第13巻, 第2号, pp. 66-72.
- 横田・佐藤・米山・妹尾 (2012) 「日本企業におけるリーダーシップ・スタイルに関する実態調査」『三田商学研究』第54巻, 第6号, pp. 115-136.