

変革型・取引型リーダーシップ

——バス・アボリオの所論を中心にして——

長谷川 直 樹

はじめに

研究背景

現在の日本は、中国や韓国の台頭とグローバル化の波に押されている。このような状況は、1980年代のアメリカと同じである。アメリカでは、1980年代から変革型リーダーシップ論の議論が盛んになったが、日本であまり議論されていない。そこで、変革型リーダーシップを検討することはこれからの日本にとって重要である。

研究目的

変革型・取引型リーダーシップ理論 (Transformational Leadership and Transactional Leadership) を研究対象として、(1) リーダーシップ研究の系譜の中で位置づけること。(2) 同理論と類似の理論の比較検討をすること。(3) 日本で見過ごされてきた同理論の理論内容を明らかにすること。(4) 同理論の日本における数少ない実証的適用を検討すること。以上の4点である。

研究方法

先行研究を批判的に分類して、比較検討することによる理論研究方法を用いる。

第I章 リーダーシップ研究の批判的検討

第1節 リーダーシップ研究概観

グリント (2010) は、リーダーシップ研究を古典的、ルネサンス的、現代的と3分類している。

古典的リーダーシップ研究は、孫子の兵法やプラトンやアリストテレスに代表される。ルネサンス的リーダーシップ研究は、マキアベリの君主論に代表される。現代的リーダーシップ研究は、カーライルが、歴史的な「偉人」を取り上げてヒロイズムを人格化した個人のモデルとして提示した。この偉人モデルは、男性的、英雄的、個人主義的そして志向性においても性格においても規範的であった。そして、テイラーの科学的管理法において、リーダーシップは、知識のリーダーシップとして設計され、合理的システムを作り上げた。その後、大恐慌の発生により合理性は、主役の座を追われホーソン研究により規範的な役割へと移行した。グリント (2010) は、このような流れを景気循環と政治モデル (時代精神) の2要因によるものであると論じている。グリント (2010) によれば、最近のテロリズム、地球温暖化、金融信用危機、そして政治的・宗教的原理主義の台頭により浮かび上がってきた変革型やインスピレーション型リーダーシップ理論の発展などがその例である。¹⁾

第2節 リーダーシップ特性理論

金井・高橋(2004)によれば、ストグディル(Ralph Melvin Stogdill)は、歴史上の英雄・偉人を含め、リーダーと思われる人物の備えている特性について研究を行った。その結果リーダーと思われる人物は、知性、教育、責任感、積極性、社会的地位などさまざまな点で優れた特性を持っている事が確認された。

三隅(1984)は、プラトンの「国家篇」マキャベリの「君主論」ウェーバー(Karl Emil Maximilian Weber)の権威的支配の3類型などを指導者論と呼び、カーライル、エマーソン、ニーチェらの「哲学的偉人論」「天才論」やゴルトンの「発生的天才論」などをエリート論と呼びまたリーダーシップ論だと述べている。

ケラーマン(Barbara Kellerman)(2013)は、政治学の観点から特性理論に注目が集まっていた頃をリーダーの力、権力が大きかったためと述べている。雇用者は、非雇用者より絶大に力を持っているので、リーダーシップの特性論者達は雇用者側の特徴を研究したと述べている。

第3節 リーダーシップ行動理論

金井・高橋(2004)によればリーダーシップの行動理論は、自分なりのリーダーシップを発揮したいと思う「普通の人々」の行動に注目した。

リーダーシップ行動理論は、実証的研究をベースにリーダーが取るべき有効な行動を示した研究である。

第A項 レヴィン(Kurt Zadek Lewin)の研究

レヴィン(1954)によれば、集団の教師が教室で成功を取める程度は技能(skill)によるところがあり、さらに雰囲気(atmosphere)によるところも大きい。

レヴィン(1954)は、集団の場の理論を研究し専制的リーダー、民主的リーダー、放任的リーダーを示した。専制的リーダーの集団には二つのタイプがみられ、一方は攻撃性、もう一

方が冷淡さによって特徴づけられた。民主的な集団は、長期的に良い結果をもたらす、放任的リーダーや専制的リーダーよりも良いリーダーであり、民主的な雰囲気を作り出すリーダーシップ・スタイルが最もよい行動であると結論づけた。

第B項 ベイルズ(Robert Freed Bales)の研究

金井・高橋(2004)および金井(2005)によれば、ハーバード大学のベイルズは、LLDGの研究で自然に発生するリーダー(emergent leader)について研究した。見知らぬ人達の集団に課題を与えると、集団を和やかにして居心地をよくする人(社会情緒的リーダー)と課題の達成に向けて貢献する人(課題リーダー)が出てくる。この研究の結果、課題リーダーと社会情緒リーダーの二種類のリーダーがいる事を発見した。

第C項 リッカート(Rensis Likert)の研究

リッカート(1964;1968)は、組織の生産性に関してリーダーの監督方法を大きく分けて二つに分類した研究を行った。人間中心の監督方法か課業達成中心の監督方法の二分類を用いて、組織の生産性との関係の研究を行った。リーダーシップ行動をシステム1からシステム4の4種類の経営管理システムに分類した。システム1は、独善的専制型。システム2は、温情的専制型。システム3は、相談型。システム4は、集団参画型である。リッカートは、これらの中で、システム1が最も生産性が低く、システム4が最も生産性が高いと明らかにした。

第D項 オハイオ州立大学の研究

金井・高橋(2004)によれば、オハイオ州立大学の研究は、課題と対人関係の行動が、二つの次元で存在することが確認された。この二つの次元をオハイオ州立大学の研究は、構造づくり(課題面)と配慮(人間関係面)と呼んだ。オハイオ州立大学の研究は、「任命されたリー

ダー (appointed leader)」を対象として研究を行い、別の人間が課題面と人間関係面を担うのではなく、管理者が二つの軸である構造づくりと配慮をそれぞれに最高にするとリーダーが最も効果を上げることを示した。

第E項 三隅の研究

三隅(1984)は、リーダーシップの行動をP(パフォーマンス)とM(メンテナンス)に類型した。集団の機能的な分類として、目標達成機能(P)と集団維持機能(M)という二機能をリーダーシップという点からとらえて、PM理論を提案した。リーダーはP機能だけでもM機能だけでなく、両方を持ち合わせていると前提的に仮定したうえで、集団の生産性を従属変数とした場合、PM型が一番高く、次にPm型、pM型、pm型となる。そして部下のモラルを従属変数にした場合、PM型が一番高く、次にpM型、Pm型、pm型となると明らかにした

第F項 ブレーク (Robert R Blake)・ムートン (Jane Srygley Mouton) の研究

ブレーク・ムートン(1979)は、業績に関する関心と人間に対する関心の二つの関心を組み合わせによって、グリッド座標を使って図表化し管理者の行動を示した。二つの関心は、基本的考え方の特徴と強度を意味する。業績に関する関心と人間に関する関心、これら二つの関心の組み合わせを9点尺度で表す。1が最低で5が中間、9は最高の関心を意味する。これがマネジリアル・グリッド (The Managerial Grid) である。

第4節 リーダーシップ状況適合理論

唯一最善のリーダーシップ・スタイルが存在するのだろうか？ 部下の状態やリーダーシップを行使する状況を考慮すべきではないのか？ リーダーシップのような複雑な問題をたったの2軸で表すことができるのか？ などの疑問から状況に焦点を当てた研究が行われるようになった。

第A項 リーダーシップのコンティンジェンシー理論

フィードラー (Fred E Fiedler) (1970) は、LPC (the Least Preferred Coworker Scores) 「最も好ましくない協働者指標」を用いてリーダーシップ・スタイルを評価した。

フィードラー(1970)は、高いLPC得点の回答者を「関係指向的」リーダーシップ・スタイル、低いLPC得点の回答者を「課題指向的」リーダーシップ・スタイルとした。そして集団内の状況を(1)リーダーとメンバーの人間関係、(2)課題の構造、(3)リーダーの権限などの要因を示した。これらの状況がリーダーにとって有利または不利な場合には低LPC得点の回答者の課題指向的スタイルが有効であり、中程度に有利な状況の場合は関係指向的スタイルが有効であるとした。

第B項 経路一目標理論

ハウス (Robert J House) (1971) は、条件適合理論の一つとして経路一目標理論を展開した。ハウスは、リーダーシップが職務満足感、業績の向上など、何かを生み出す期待をもたらした場合に効果があるとしている。リーダーは、有意義な目標づくりと目標への経路を拡大することによって従業員を動機付ける。この経路を作ることにより従業員を案内することができる。ハウス(1971)は、オハイオ研究の「構造づくり」と「配慮」のリーダーシップ行動を基礎に状況要因を加えた。状況要因としては、部下特性と職場要因がある。この状況要因にリーダーシップをどのように適合させるかを検討したものである。

第C項 SL (シチュエーション・リーダーシップ) 理論

ハーシー (Paul Hersey)・ブランチャード (Kenneth H Blanchard) (1978) は、部下の成熟度によって有効なリーダーシップ・スタイルが異なると考える。成熟度とは部下の達成意欲、責任負担の意思と能力ならびに教育・経験

の程度を総合したものである。このSL理論は、成熟度を4分類した。リーダーにその診断能力があることが大切であると主張し、部下の成熟度に応じてリーダーシップ・スタイルを変えるのが良いと主張する。

第5節 リーダー・マネジャー・フォロワーの研究

この節は、リーダー（リーダーシップ）に疑問を示した研究について検討する。

第A項 マネジャーとリーダーの類型

ザレズニック (Abraham Zaleznik) (1977) は、リーダーとマネジャーは異なる人種であるにもかかわらず、ほとんどの人たちが同一視している事に対して警告を鳴らした。マネジャーは、問題解決者であり、リーダーは問題創出者であるとして、リーダーとマネジャーの違いを目標の違い、仕事観の違い、人とのつき合い方が違い (コミュニケーション)、人格特性の違い、これら4つの視点から論じた。

ザレズニック (1977) の研究は、行動理論、状況適合理論から1980年代以降の変革型リーダーシップ研究への橋渡しの役目を果たしている。

第B項 フォロワーシップ

ケラーマン (2013) は、リーダーシップ研究がリーダーに焦点を当てて数多くの議論がされてきたことを指摘し、フォロワーにも注目をすべきだとして、フォロワーシップの考えを示した。

ケラーマン (2013) は、決してリーダーシップを軽視しているわけではない。リーダーもフォロワーもそして状況も含めて重要視している。「リーダー」「フォロワー」「状況」の三角形モデルを基本とし三者に同じ重要性を主張している。

第6節 第II章のまとめ

本章は、リーダーシップの先行研究につい

て検討してきた。リーダーシップの特性理論は、リーダーになるものの特性を示した。特性を明らかにすることにより、リーダーの選抜を容易にした。リーダーシップの行動理論は、どのようなリーダー行動をすれば、すばらしいリーダーシップが発揮できるかに対する研究を行い、リーダーシップの行動を明らかにした。リーダーシップの条件適合理論は、リーダーシップ行動に部下や環境などの状況要員を加えた理論になっている。

第II章 変革型・取引型・カリスマ型 リーダーシップ研究の批判的検討

本章は、変革型・取引型リーダーシップの起源、変革型リーダーシップ研究、カリスマ型リーダーシップ研究を批判的に検討する。変革型リーダーシップは、多くの研究が行われ、1980年代に端を発して以来、現在に至るまでリーダーシップ研究の中心的議題である。²⁾

金井 (1989) は、状況適合理論以降の研究動向を以下のように示している。

- (1) 変革型リーダーシップ論
- (2) 経営者・管理者の日常行動論
- (3) リーダーシップの帰属理論

第1節 変革型・取引型リーダーシップの起源

バーンズ (James MacGregor Burns) (1978) は、政治学の観点から歴史に名を残す世界的なリーダー達のリーダーシップを研究した。バーンズ (1978) は、リーダーシップの起源を欲求やモチベーションなどの心理学的要素に求めて、リーダーシップ・スタイルを変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの2類型に分類して対比した。

バーンズ (1978) は、たとえば、マズローの欲求階層理論が暗黙に理論前提としている「一方向性 (欲求は低次から高次へと一方向で上位の欲求を段階的に満足するという理論前提)」および「不可逆性 (欲求は高次から低次へと下位に出現することも満足することも無いという

理論前提)」を批判して修正を行っている。一方方向性について「人は（欲求階層段階を）後退することがある。また、後退できることを誰もが知っている。」³⁾ という批判を投げかけている。また、不可逆性についても、「人は直面している環境が非好意的になれば、欲求階層段階の『下方』に向かうように影響されるというのが、リーダーシップが持つもっとも重要な側面の一つである。」と批判している。⁴⁾

バーンズ（1978）は、潜在的なリーダーの自己実現の最も顕著な特徴は、マズローの自己実現を超えることを示している。それは、他の人から教えられる能力と環境から学ぶ能力である。

第2節 変革型リーダーシップ研究

変革型リーダーシップ研究は、ザレズニックが提唱した、リーダーとマネジャーの比較検討を取り込み、これを基礎に議論が進められている。

第A項 ベニス・ナナスのリーダーシップ理論

ベニス（Warren Gamaliel Bennis）・ナナス（Burt Nanus）（1987）は、「リーダーシップは社会科学の中で一番研究されているが、最も解明されていない分野である。」⁵⁾ と指摘している。続けて、研究者は、最も解明されていないリーダーシップ研究を明確に分かりやすくするため、組織の問題に着目し、管理が過剰になっている組織は、リーダーシップが欠如していることを指摘した上で、リーダーとマネジャーは異なるもので、リーダーは組織の基本的な目標と方向に関心を持った「ビジョン志向」であり、決して「ハウツー」に時間を浪費しないと述べている。

ベニス・ナナス（1987）は、成功した企業経営者60人、社会的セクターの卓越したリーダー30人の合計90人にインタビュー調査を行い、成功している90人のリーダー全員が体現する4つの能力を示した。

(1) ビジョンによる結束

(2) コミュニケーションによる説得

(3) 方向づけによる信頼獲得

(4) 自己開発（積極的自尊心とワレнда要因）

組織は共通の社会的責任感の中で自らを最大限に表現した存在であり、このことがビジョンを生きた現実へと変えていく。これこそが「変革的リーダーシップ」⁶⁾ であると述べている。

第B項 コッターのリーダーシップ理論

コッター（John P. Kotter）（2012）は、自分が行った調査の結果、「組織の大半には、あるべきリーダーシップが欠けている」⁷⁾ と述べ、このリーダーシップの必要性は年々高まっており、リーダーシップが欠如すると組織は停滞し、方向性を見失うことになると主張している。

コッター（2012）によれば、リーダーシップは、方向性の設定、人心の統合、動機づけであり、マネジメントは、計画と予算の策定、組織編成と人員配置、統制と問題解決である。

コッター（2012）は、「変革の最大の原動力はリーダーシップであり、マネジメントではない。」⁸⁾ と述べリーダーシップの必要性を主張し、百を超える変革事例から組織変革を成功させるための八段階のプロセスを示している。

(1) 緊急改題であるという認識の徹底

(2) 強力な推進チームの結成

(3) ビジョンの策定

(4) ビジョンの伝達

(5) 社員のビジョン実現へのサポート

(6) 短期的成果を上げるための計画策定・実行

(7) 改善成果の定着とさらなる変革の実現

(8) 新しいアプローチを根づかせる

コッターの企業変革の八段階は、言葉通り組織変革理論である。

第C項 ティシー・ディバナのリーダーシップ理論

ティシー（Noel Tichy）・ディバナ（Mary Anne Devanna）（1988）は、リーダーを変革の担い手としている。組織のリーダーたちが起こ

してきた変革を分析し、「ドラマ」として体系的に記述している。ティシー・ディバナは、変革型リーダーシップのドラマをもとにリーダーシップ理論を展開している。

ティシー・ディバナ（1988）は、変革型リーダーの特徴を7つ示し、日常業務処理型マネージャーとは別のものとした。

- (1) 変革への推進者として自ら任じている。
- (2) 勇気のある人たちである。
- (3) 人を信じる。
- (4) 価値によって動く。
- (5) 生涯にわたって学び続ける人である。
- (6) 複雑さ、あいまいさ、そして不確実性に対処する能力がある。
- (7) ビジョンを追う人間である。

第D項 カンターのザ・チェンジ・マスターズ

カンター（Rosabeth Moss Kanter）（1984）は、（マクロ変化である）技術革新（イノベーション）を促進する際に重要な役割を果たすが、組織の中の個人（ミクロ変化）であるから、組織のミドルマネージャー（中間管理職）が変革をマスターすることにより企業は繁栄すると主張して、このようなマネージャーをチェンジ・マスターズと呼んでいる。これがカンターのミクロ変化—マクロ変化モデルである。

技術革新（イノベーション）のイメージは、新製品などの発明品である。しかし、カンターは、組織イノベーションの必要性を説明している。経営環境の変化が激しくなっていくにつれて組織イノベーションの必要性は増大する。そして、企業家精神にあふれた人達とその組織は研究開発への投資を回りビジョンを作る。これに対して、セクト主義的が支配する企業は、変化を一つの部門に閉じ込めてしまうため、対応するのが困難となる。このセクショナリズムが組織イノベーションの妨げとなる。カンターの研究によれば技術革新を生み出す企業はセクショナリズムが非常に少なく平等主義、能力主義である。

カンター（1984）は、企業内企業家たちが効

果的に管理するために、三つの能力が必要であると述べている。

- (1) 権限の能力で、企業家精神に駆り立てられた新しいイニシアチブに他の人たちの情報や支持、資源などを説得して投入させる能力。
- (2) チームと従業員参加を実現するのに関連して出てくる問題を処理する能力。
- (3) 組織の中で変化がいかんして始まり、どう構築されていくか—個々の創意工夫に富んだ人たちが導入したミクロ変化が、どのようにしてマクロの変化または戦略的方向転換につながっていくかを処理する能力。

カンター（1984）は、情報、資源、支持、これら3つの権力要素を示した。変革を行う前にまず権限を与える必要がある。技術革新度の高い企業は、これら3つの権力入手が促進されている。そしてネットワークを形成し、連合体を結成する必要性を示している。技術革新を達成するために他部門とのコミュニケーションが不可欠である。⁹⁾

カンター（1984）は、建設的な変革を行うには5つの主要なフォースがあるとしてそれを示した。

- (1) 伝統との袂別
- (2) 危機または外部からの刺激
- (3) 戦略的決定
- (4) 変革の“主役”
- (5) 行動の媒体

第3節 カリスマ型リーダーシップ研究

カリスマ型リーダーシップ研究は、変革型リーダーシップと非常に近い議論がなされている。日野（2004）によれば、変革型リーダーシップとカリスマ型リーダーシップは、変革するためのリーダーシップとして理論構築されていると述べている。また、ハウス（Robert J House）・シャミラー（Boas Shamir）（1993）によれば変革型リーダーシップとカリスマ型リーダーシップは、動機づけの意味で補完的である。

ハウス (1977) は、特性、行動、条件、この3つを統合しカリスマ型リーダーシップモデルを作り上げた。ハウスのカリスマ型リーダーシップ理論は、バス (1985a) が批判している通りに、実証研究がなされておらず経営実践の役に立たない。しかし、ハウス (1977) は、モデルの内容を仮定として説明して後の研究への指標を示している。ハウス (1977) のカリスマ型リーダーシップ研究は、理論研究である。この理論研究から導き出された7つの命題とモデル(図)の構築こそハウスのリーダーシップ研究における貢献の1つである。

第4節 第II章のまとめ

第II章は、主に変革型リーダーシップに焦点を当てた研究について検討してきた。バーンズは、政治学の観点からリーダーとフォロワーの取引関係やリーダーによるフォロワーの変革に焦点を当てたリーダーシップを研究した。変革型リーダーシップ研究は、ザレズニックによるリーダーとマネジャーの対比を基本として、議論が行われている。変革型リーダーシップ研究を検討すると、経営学を中心として議論されていることが確認できる。ザレズニックの比較検討を皮切りとして、バーンズの変革型リーダーシップに刺激され経営学において変革型リーダーシップ理論が議論されている。本章で検討したその他のリーダーシップ研究も、比較検討を基本としたものである。ベニス・ナナス、コッター、ティシー・デイバナは、変革型リーダーシップをマネジャー (マネジメント) とは違うものであるととらえてリーダーシップ理論を展開している。

第三章 変革型・取引型リーダーシップ理論の発展段階

変革型・取引型リーダーシップ理論は、その発展段階が二つあり、前期と後期に分類できる。前期は、バス (Bernard M Bass) 単独による研究である。後期は、バス・アポリオ (Bruce

J Avolio) の連名による共同研究の成果である。

バス (1985a) は、バーンズ (1978) が示した変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの理論整備をリーダーシップの質問紙を作成し変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの因子を示すことによって行った。

須貝 (2007) は、1980年代半ば以降に出版されたアメリカを中心とするリーダーシップ研究の先行研究を検討した結果を4分類して示している。

- (1) 変革型・取引型リーダーシップ国際比較研究
- (2) GLOBE 異文化リーダーシップ調査プログラム
- (3) シムログ (SYMLOG) 社会的相互接触理論
- (4) 相互接触型異文化リーダーシップ研究

須貝 (2007) によればアメリカにおいて、変革型リーダーシップ研究広く行われ、さらに国際比較研究が行われるほど盛んに研究が行われている。須貝 (2007) によれば、特に変革型・取引型リーダーシップ理論の中で定評がある研究は、B.M.バス・B.J.アポリオによるFRLT (Full Range Leadership Theory) である。

しかし日本では、変革型・取引型リーダーシップの研究が非常に少ないのが現状である。これを考慮してバス、バス・アポリオの研究を中心に本論文で検討する。

第1節 バスの取引型リーダーシップ理論

バス (1985a) によれば、取引型リーダーシップはフォロワーとリーダーの取引関係を意味し、個々人の成功や失敗に対して、報酬や懲罰を与える取引を行うリーダーシップである。取引型リーダーシップは、望ましい結果に到達する部下の役割や課題を明確化して、これらによって必要な努力を部下に誘発させる。部下は、リーダーが決めた望ましい結果を達成するための役割を行い、決められた役割を達成すれば、報酬などがリーダーから部下に与えられる。取引型リーダーシップにおいて、リーダーが決めた役割について部下が成果を達成するというリーダーの期待範囲内の成果達成という特

徴がある。¹⁰⁾

第2節 バスの変革型リーダーシップ理論

バーンズ (1978) は、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップを対比して示した。しかし、バス (1985a) は、個人の中に変革型リーダーシップと取引型リーダーシップが異なる比率で内在すると指摘している。部下はリーダーに対して信頼や尊敬を持つ。その関係が取引型リーダーシップで利用され、リーダーに対する信頼や尊敬などが確立された状態で、リーダーの期待以上に、組織の目標達成へ部下が動機づけられる事が変革型リーダーシップだとしている。期待以上という期待範囲は、取引型リーダーシップと大きく異なる点である。

バス (1985a) によれば、変革型リーダーシップにより部下を動機づける方法は3つあるとして示している。これら三つは相互に関連し、この三つの方法のうちのどれかで変革を達成することができるとした。

- (1) 部下の意識レベルを上げることで、成果の重要性と価値について意識させ、これらに到達する方法を示す。
 - (2) 部下自身の自己利益追求ではなく、組織あるいは社会のためへと意識の方向を変化させる。
 - (3) マズローまたは、アルダーファーの欲求階層理論に沿って部下が持つ欲求レベルをサポートフォリオを上方向に変更・拡大する。
- 変革型リーダーシップは、これらの動機づけの方法により、組織の現在の状況や価値の在り方、組織の文化等を変革する事ができる。¹¹⁾

第3節 バスの変革型・取引型リーダーシップの5つの因子

バス (1985a) は、リーダーシップに関する質問紙調査を行い、定量的に分析を行った。変革型リーダーシップの因子は、3つあるが、それらは集団に対する影響力と個別的な影響力の二種類に分類することができる。カリスマ型リーダーシップは、集団に対する影響力を持つ

因子として分類される。カリスマ型リーダーシップの中の要素としてインスピレーション・リーダーシップも含まれる。個別的配慮は、個人に対する影響力に分類される。知的な刺激は集団に対する影響力と個人に対する影響力の双方を持ち合わせている。

取引型リーダーシップの因子は2つあり、条件付き報酬は、正のフィードバックを基本としている。この因子は、良い成果をもたらした際に与えられる賞与や褒賞である。例外による管理(条件付き嫌悪強化)は、負のフィードバックを基本としている。この因子は、良い成果を上げられない場合に、減給することなどを警告し明確に示す。

変革型・取引型リーダーシップ理論の5つの因子は、能動的なものと受動的なものに分類されている。能動的な因子は、カリスマ、条件付き報酬、個別的配慮、知的な刺激である。受動的な因子は、例外による管理である。

第A項 カリスマ型リーダーシップ

バス (1985b) によれば、カリスマ型リーダーシップは、最も重要な成分である。カリスマ型リーダーシップは、フォロワーを熱心にさせ、組織に対する忠誠心を持たせるように鼓舞するものである。¹²⁾

バス (1985a) は、ハウス (1977) が示した7つの命題に対し追加の命題を7つ提案しモデルを拡張した。カリスマ型リーダーは、個性と知性を必要とし、目標の透明度と価値を高めイデオロギーを明確に表現する。リーダーは、印象を重要視し、直接的またはマスコミュニケーションを使って畏敬の念を集める。カリスマ型リーダーには強力なイデオロギーと知性が多く確認されるが、フォロワーを鼓舞する能力を理解するには、他の視点も必要である。¹³⁾

変革型リーダーシップの中のカリスマ型リーダーシップとインスピレーション・リーダーシップは、感情的因子であり、この二つの因子は、集団に対して影響を与える。カリスマやインスピレーションは、不特定多数への影響を

もたらすものとして分類される。

バス(1985a)によれば、カリスマ型リーダーシップの下位因子は、インスピレーション・リーダーシップであり、カリスマ型リーダーは、チームの利益のためにフォロワーを鼓舞し感情的に訴える。しかし鼓舞する事は、カリスマ型リーダーでない場合もある。同僚や仲間の市民集団の態度に触発される場合もあり、アメリカ憲法や聖書によって触発されることもあるとしている。鼓舞の影響を感情的としている。産業組織においては、人間関係論で発見された士気(モラル)である。人間関係論は、人に見られている事や、実験に選ばれた優越感などにより士気(モラル)が発生した。これにより生産性の向上につながったとしている。¹⁴⁾インスピレーション・リーダーシップは、シンボルや図を用いる事で、顕著性、透明性と理解を高める。

第B項 個別的配慮

バス(1985a)は、個別的配慮の要素をいくつか挙げています。仕事に対する感謝の表現や部下に対して弱点を指摘する事や、部下に学習機会を提供するために、特別にプロジェクトを割り当てるなど部下に自信を持たせる。

バス(1985a)によれば個別的配慮の要素は、メンターとしての役割がある。メンターは、組織の若い部下を経験豊富なメンバーに導く役割を果たすカウンセラー役である。メンタリングは、部下の自信を増加させる。上記のように、主に1:1の接触が個別的配慮の基礎的考えであり、カリスマ型リーダーシップやインスピレーション・リーダーシップなどであげられた多数の相手への影響力ではなく、部下との双方向のコミュニケーションや個人のニーズに注目するなど影響力であり、関わり合いが主な行動である。このような行動を通じて部下の特別な才能を活用したり自信を促進する。公式な経営情報やシステムよりも非公式な接触や議論からアイデアが生まれたり、意思決定の材料となる事が多い。変革型リーダーの個別的配慮の役

割は、部下の能力差やニーズに応じて個別の注意を払い大きなグループ内と外部集団の区切りを払う役割をする必要がある。¹⁵⁾

第C項 知的な刺激

バス(1985a)によれば、カリスマと個別的配慮を通して変革型リーダーは、フォロワーに一層の努力を刺激する。そして知的な刺激によって高めの努力を呼び起こすものである。変革型リーダーは、知的な刺激によってフォロワーの思考と想像力を刺激し、問題意識と問題解決などのアクションを覚醒させる。組織が構造上の問題に直面したときに知的な貢献が必要となる。¹⁶⁾

知的な刺激は、視覚化、概念化を基礎としわかりやすく理解させ注目を獲得する。広告は、絵やキャラクターを用いて宣伝を行うが、これはフォロワーにわかりやすく理解させる事を主としている。知的な刺激は、カリスマ型リーダーシップや個別的配慮に関係する場合がある。また、知的な刺激は、集団に対する影響力と個人に対する影響力の双方を持ち合わせている。

第D項 条件付き報酬

バス(1985a)によれば、条件付き報酬は、正のフィードバックを部下に与える因子として例外による管理と区別される。条件付き報酬は、2つの形式をとる。1つ目が昇給やボーナスであり、物質的なものである。2つ目が賞賛や認識などの非物質的なものである。リーダーと部下は、指定された目標を達成するために相互に接続された役割と責任を受ける。条件付き報酬の正のフィードバックは、リーダーと部下の間で合意された役割を達成した場合に報酬を与え、パフォーマンスの速度や精度を維持させる行動である。

第E項 例外による管理

バス(1985a)によれば、例外による管理(負のフィードバック、偶発嫌悪補強)は、何かう

まくいかない場合にリーダーが介入し状況を改善させる是正的なものである。この因子は、部下がパフォーマンスを低下させている際に、リーダーが介入し負のフィードバックを与える。部下は、負のフィードバックを受けることで状況(情報)の明確化や励ましや危機感を受け取る。それによりやるべきことが明らかになり、是正的行動を起こす。例外による管理は条件付き報酬よりも効果的である場合が多い。また、対人関係の悪化を回避するために負のフィードバックを与えない場合もある。¹⁷⁾

第4節 バスのリーダーシップ研究のまとめ

バス(1985a)は、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの構造化を行い、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの行動を測定する器具であるMLQを開発した。

バス(1985a)によれば、ザレズニック(1977)が示したマネジャーは、取引型リーダーシップであり、リーダーは、変革型リーダーシップである。取引型指向のマネジャーは、変革型リーダーと異なり実質的なアイデアよりも効率的なプロセスを重視するために条件付き報酬や例外による管理を用いる。これはザレズニック(1977)の研究のマネジャーにあたる。変革型リーダーは、感情的であり、目的を明確にし、1対1の関係を確立する。これはザレズニック(1977)のリーダーにあたる。

バス(1985a)によれば、変革型および取引型リーダーシップの基本的構造について熟考に欠ける危険を冒すのだけれども、私たちが行った定量的分析とザレズニックの臨床的証拠は、リーダーシップの5つの因子の妥当性について自信を与えるものである。¹⁸⁾

第5節 バス・アボリオのFull Range Leadership

第5節は、バス(1985a)のリーダーシップから改良された、バス・アボリオのFull Range Leadershipについて検討する。バス(1985a)のリーダーシップ研究で作られたMLQは、批

判に応じて改良を進めてきた。そして新たなリーダーシップ理論としてFRLTを示した。

第A項 Full Range Leadership Theory

Full Range Leadership Theory (FRLT)は、変革型リーダーシップや取引型リーダーシップの得点が高いほど効果的なリーダーシップであり、自由放任主義や受動的・例外による管理などの得点が高いリーダーシップは効果がない。

(a) 変革型リーダーシップ (5I's)

変革型リーダーシップは、1から始まる5つの因子からなる。そのため5I'sと表記される。変革型リーダーシップは、フォロワーの意識を変更し影響を与えるプロセスである。変革型リーダーは積極的に個人やグループおよび組織を開発し、ポテンシャルを高めるだけでなく、道徳的、倫理的な価値観のレベルも高める。¹⁹⁾理想化された影響

(1) 理想化された属性 (IA)

(2) 理想化された行動 (IB)

この類型において、リーダーは、賞賛、尊敬され信頼されている。そのためフォロワーは、リーダーと同一化したり真似をしたがる。リーダーがフォロワーから信用を得ることは、取り分け、自分自身のニーズよりもフォロワーのニーズを考慮することである。リーダーは、フォロワーとリスクを共有するので、倫理、原則、価値観を基盤にした行為において一貫している。²⁰⁾

(3) インスピレーション・モチベーション (IM)

この種類のリーダーは、フォロワーの仕事に意味と課題を提供することで、周囲の人に動機を与えるように行動する。個人とチーム精神が呼び起こさせる。この種類のリーダーは、フォロワーが魅力的な将来の状態を想像する心に抱くように奨励する。そうすればフォロワーは、最終的に自分自身についても想像するようになる。²¹⁾

(4) 知的な刺激 (IS)

この種類のリーダーが仮定を質問したり、問

題を再確認したり、古い状況に新しい方法でアプローチしたりして、刺激を与えるのは、フォロワーに革新的で創造的になるような努力である。個々のメンバーの過ちについてからかったり公の場で批判することはまったくない。新しいアイデアや創造的な問題解決は、フォロワーから募集される。フォロワーは問題を指摘して、解決案を見つけるプロセスに含まれる。²²⁾

(5) 個別的配慮 (IC)

この種類のリーダーは、コーチまたはメンターとして働きかけることによって各個人の達成や成長の欲求に注目する。このようにしてフォロワーは、連続的に自分の潜在力をより高いレベルへと開発される。成長を促進する支持的な雰囲気によって新しい学習の機会が創造される。願望や欲求を元にした個人差も認めてもらえる。²³⁾

(b) 取引型リーダーシップ

取引型リーダーシップは、2つの因子がある。取引型リーダーが示す行動は、建設的及び是正的な取引と結びついている。建設的なスタイルは条件付き報酬と呼ばれ、是正的なスタイルは例外による管理と呼ばれる。取引型リーダーシップはこれらのレベルを達成するために期待を定義し成果を促進する。条件付き報酬と例外による管理は、組織の「マネジメント」職能に結びついて2つの中核的行動とされる。²⁴⁾

(6) 条件付き報酬 (CR)

取引型リーダーシップの条件付き報酬は、期待を明確にし、目標が達成されたときに承認を提供する。目標・目的の明確化と目標が達成されたときに与えられる承認は、成果の期待水準を達成した個人と集団に与えられる。²⁵⁾

(7) 例外による管理：能動的 (MBEA)

取引型リーダーシップの例外による管理は、追従の基準と共に、成果が出なかった理由を特定化し、基準に従わなかったフォロワーを処罰する。このスタイルのリーダーシップは、逸脱行為、誤り、エラーを緊密に監視し、これらが発生した場合、できる限り早く是正措置を取るという意味である。²⁶⁾

(c) 受動的・回避的行動

(8) 例外による管理：受動的 (MBEP)

(9) 自由放任主義 (LF)

受動的・回避的行動は、2つの因子がある。リーダーシップの例外による管理の別の形態は、受動的および「反動的」なものである。この形態は、状況や問題に体系的に対応していない。受動的リーダーは、合意を特定化すること、期待を明確化すること、フォロワーが達成すべき目標や基準を与えることを回避する。このスタイルは、リーダー・マネジャーが意図していることとは正反対の望んでいる成果にネガティブな結果をもたらす。この点では、受動的リーダーシップは、自由放任主義スタイル、「無リーダーシップ」と類似している。この2つのタイプは、フォロワーと同僚にネガティブな影響をもたらす。²⁷⁾

上記の9つがFull Range Leadership Theoryの因子である。9つの因子は、MLQによって測定される。9つの因子以外にリーダーシップの成果を測定する項目が存在する。リーダーシップの成果は、3つの因子が存在する。

リーダーシップの成果

変革型リーダーシップと取引型リーダーシップは、両方とも集団の成功に関係している。成功はMLQによって測定され、自分のリーダーはどれぐらい動機づけされているかと評定者が思っている頻度、自分のリーダーは組織のさまざまなレベルでの相互作用でどれぐらい有能であるかと評定者が思っている度合い、自分のリーダーは他者と働く方法で評定者がどれぐらい満足しているかという度合いなどが成功の測定である。

(1) 追加の努力

(2) 有能性

(3) リーダーシップの満足度²⁸⁾

Full Range Leadership Theoryの因子は、上記の通りである。これらをMLQで測定しFull Range Leadership Modelに得点を当てはめると個人のリーダーシップを明確に示すことができる。

第B項 Multifactor Leadership Questionnaire

MLQは、バス(1985a)の73項目で作られた質問紙である。バス・アボリオ(2004a)は、MLQに改良を重ねた。MLQを用いた研究は、ユクル(Gary A. Yukl)(2006)、ノースハウス(Peter G. Northouse)(2001)によって変革型リーダーシップの研究の中で最も研究されていることが指摘されている。²⁹⁾

バス・アボリオ(2004a)によるMLQは、多数の言語で翻訳されている。しかしMLQスケールおよびレポートの日本語による商業的な翻訳は存在しない。MLQのさまざまなバージョンは、アメリカ以外の組織でも広く使われている。

バス・アボリオ(2004a)は、その他のMLQとして、MLQ for Team (MLQT) や Organizational Development Questionnaire (ODQ) など示している。MLQは、個々の行動に焦点を当てている。MLQTは、グループとして同じタイプの行動を示す方法を評定するものである。ODQは、組織文化の認識を評価するものである。³⁰⁾

バス・アボリオ(2004a)によれば、MLQでのリーダーシップ行動の効果的なものと無効なもの範囲は、他のリーダーシップの調査よりも広く、組織すべてのレベルで、生産、サービス、軍事組織の異なるタイプ間の使用に適している。MLQは、組織の調査研究の目的のためのショートフォームとトレーニング、開発、およびフィードバックの目的のためのロングフォームがある。ショートフォームは45項目の検証形式であり、ロングフォームは63項目の検証形式である。³¹⁾

バス・アボリオ(2004a)によればMLQは、チームや組織のリーダーたちが持っている様々な種類の影響を検討することが出来る。それはビジネス、産業経営者、軍人、校長、宗教、政府の管理者、スポーツチームのコーチなどさまざまな業界の個人のリーダーシップ・スタイルを導きだし、仲間の満足度やチームに対する有効性の影響度および組織の成功に関するものを定量化することができる。³²⁾

バス・アボリオ(2004a)によれば、MLQは、リーダーシップの広範囲の妥当性を検討することである。それに加えて、Full Range Leadershipのモデルの構造的妥当性を検討することであると述べている。³³⁾

第6節 第三章のまとめ

本章は、バス(1985a)とバス・アボリオ(2004a)の変革型・取引型リーダーシップ理論について検討した。バス(1985a)は、バーンズ(1978)の変革型・取引型リーダーシップ理論を定量的分析を行い体系的に変革型・取引型リーダーシップ理論を示した。そして質問紙のMLQを作成し実証研究の測定器具を開発した。

バス・アボリオ(2004a)は、数多く集められた実証研究から変革型・取引型リーダーシップのモデルを改訂した。9つの因子からなるリーダーシップをバス・アボリオ(2004a)は、Full Range Leadership Theoryとして示した。改訂MLQにより測定されたリーダーシップから作られるモデルをFull Range Leadership Modelとしてバス・アボリオ(2004a)は、FRLMを創り出した。

第四章 MLQを用いた日本の実証研究

本章は、バス、バス・アボリオの変革型・取引型リーダーシップ理論とMLQを用いた日本における実証研究を検討する。

第1節 井田の研究

井田(1995)(1997)は、バス(1985a)の73項目からなる質問紙(MLQ)の内3項目を日本の風土に合わないとして削除し調査を行った。

第A項 リーダーシップとモラルの研究

井田(1995)は、建材メーカー・車販売会社・レコード取次会社の課長クラス134名の直属の部下1108名にMLQとモラルに関する質問紙を配り調査を行った。有効回答者数は、1033名であった。

研究目的は、バスのMLQを用いた因子の抽出と抽出された因子でモデルを構築し、フォロワーのモラルに及ぼす影響を明らかにすることである。モラルについては、高モラルとストレス・モラルの2つに分類されている。

井田（1995）によれば、高モラルに影響を及ぼす因子は、第1因子のカリスマ型リーダーシップ、第3因子の知的喚起・目標設定、第5因子の部下の自己犠牲的実力発揮行動、第4因子の保守的管理である。第1因子のカリスマ型リーダーシップは、直接的に影響を及ぼさず、他の因子を通じて影響を及ぼす。第2因子の部下の評価は、高モラルに対して影響を及ぼさない。ストレス・モラルに対しては、第1因子のカリスマ型リーダーシップと第4因子の保守的管理が直接的影響を及ぼす。

第B項 リーダーシップとモラルと業種別比較の研究

井田（1997）は、調査対象者を製造企業で建材メーカーの課長クラス61名の直属部下342名と販売業で車販売企業の営業所長50名の直属部下734名に対してMLQとモラルに関する質問紙を配り調査を行った。有効回答者数は、993名であった。

研究目的は、バスのMLQを用いた因子の抽出と抽出された因子でモデルを構築し、フォロワーのモラルに及ぼす影響を明らかにすることである。モラルについては、高モラルとストレス・モラルの2つに分類されている。

井田（1997）によれば、高モラルは、第1因子のカリスマ性、第2因子のポジティブ評価、第3因子の革新的思考喚起・目標設定、第4因子の部下の自己犠牲的実力発揮行動において高い正の相関がみられた。ストレス・モラルは、第1因子のカリスマ性、第2因子のポジティブ評価、第3因子の革新的思考喚起・目標設定、第4因子の部下の自己犠牲的実力発揮行動において弱い負の相関がみられた。業種の異なる企業では、変革型・取引型リーダーシップが部下のモラルに及ぼす影響に一致点と相違

点があることを明らかにしている。

一致点

(1) 井田（1995）によるものと同じで、カリスマ性は、直接影響しないが他の因子を經由して間接的に影響をもたらす。

和らげる。この効果は、販売企業において、効果が著しい。

(3) 自己閉鎖的・保守的管理行動は、部下のストレス・モラルを高める。

相違点

(1) 製造企業において保守的管理行動は、部下たちは自分を犠牲にしても実力を発揮する行動を示す。また、部下のモラルを高める。販売企業において自己閉鎖的な保守的管理行動は、部下に対して革新的思考喚起行動や目標設定行動をとらない。また、自己閉鎖的な保守的管理行動は、他の因子や高モラルに対してマイナスの効果を持っている。

(2) 製造業において、革新的思考喚起や目標設定行動は、部下のストレス・モラルをかなり軽減する。販売企業では、見られない。

第2節 池田・山口・古川の研究

池田・山口・古川（2003）は、組織成員の変革へのレディネス・職務への積極性と変革型・取引型リーダーシップの関係について研究を行った。変革へのレディネスに関しては、成員個人と職場集団の2つのレベルの革新指向性と現状組織に対する危機感について調査を行った。

池田・山口・古川（2003）は、調査対象を企業や官公庁に勤務する131名を対象としてバス・アポリオのMLQを用いて質問紙を構成し、変革型リーダーシップの5つの因子と取引型リーダーシップの積極的取引因子の計6因子と変革へのレディネスと職務への積極性に関して質問紙調査を行った。有効回収率は、43.7%であった。変革型リーダーシップは、下位因子を想定せず実証を行っている。

調査結果によれば、変革型および取引型リーダーシップは、成員個人レベルと職場集団レベルの革新指向性と有意な相関を示している。そ

して職場集団レベルの革新指向性のほうが強く関係をしている。しかし、現状組織に対する危機感に関しては、負の相関が示された。変革型と取引型リーダーシップは、成員の職務への積極性と同程度の相関係数が示された。

第3節 石川の研究

第A項 リーダーシップとLMXとストレスの研究

石川(2008)は、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、そしてLMXとの関係について研究を行った。石川(2008)によれば、LMXが良好な場合変革型リーダーシップの影響力が強まり、LMXが良好でない場合は、影響力が弱まる。

石川(2008)は、変革型リーダーシップの下位因子を想定せず実証を行っている。

調査対象者は、産業用部品メーカー3社の開発研究員を対象にバス・アポリオのMLQのうちの変革型リーダーシップ項目、LMX、チャレンジ・ストレッサ、ヒンドランス・ストレッサに関して質問紙調査を行った。有効回答数は、245となった。(有効回収率は、87.5%)

石川(2008)によれば、変革型リーダーシップは、チャレンジ・ストレッサに対しては、プラスの影響を及ぼし、ヒンドランス・ストレッサに対しては、マイナスの影響を及ぼした。この影響力は、LMXにモデレートされていた。LMXが良好な場合に変革型リーダーシップのチャレンジ・ストレッサとヒンドランス・ストレッサに対する影響力が強まる。LMXが良好でない場合は、変革型リーダーシップの影響力が弱まる。変革型リーダーシップは、開発研究者のストレスのマネジメントにも効果的であることを証明した。石川(2008)によれば、チャレンジ・ストレッサは、業績にプラスの影響を及ぼす。ヒンドランス・ストレッサは、業績にマイナスの影響を及ぼす。このため変革型リーダーシップによって開発研究者のストレスを最適な状態に保つことは、業績向上にプラスの影

響を及ぼす可能性があることを示唆している。

第B項 リーダーシップとチーム業績の研究

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とチーム効力感、コンセンサス維持規範に対する影響について研究を行った。

測定尺度は、バス・アポリオのMLQのうち、変革型リーダーシップの12項目とチーム効力感の5項目に修正を加えたものとコンセンサス維持規範の3項目を用いられた。

石川(2009)は、変革型リーダーシップの下位因子を想定せず実証を行っている。

調査対象者は、産業用部品メーカー7社の研究開発チーム118を対象にリーダー118名(有効回収率100%)、メンバー659名(有効回収率82.4%)、チーム業績を評価する立場にある管理職25名(有効回収率100%)を対象に、バス・アポリオのMLQのうちの変革型リーダーシップ項目、チーム効力感、コンセンサス維持規範に関して質問紙調査を行った。

石川(2009)によれば、変革型リーダーシップは、チーム効力感とコンセンサス維持規範とチーム業績に正の関係がある。しかし、チーム業績に関してはその関係が強いとはいえない。チーム効力感とチームの業績は正の相関があるが、コンセンサス維持規範とチーム業績は、負の関係がある。変革型リーダーシップは、チーム効力感とコンセンサス維持規範を媒介してチーム業績に影響を及ぼす。つまり変革型リーダーシップがチーム効力感を媒介した場合チーム業績に正の影響を及ぼし、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た場合チーム業績に負の影響を及ぼす。

第4節 佐竹の研究

佐竹(2009)は、社長の変革型リーダーシップと企業成長力について研究を行った。

測定尺度は、バス・アポリオのMLQの変革型リーダーシップを用いて行われた。企業成長力は、売上成長率、営業利益成長率、経常利益

から算出される。

調査対象は、上場企業の社長であり89社に質問紙送り37社に回答を得た。そして有効回答数は、35社（有効回答率39.3%）であった。

佐竹（2009）によれば、変革型リーダーシップ因子である理想化された行動を高めることが社長のリーダーシップには必要である。また、インスピレーション・モチベーションを高めることも有効である。このインスピレーション・モチベーションは、理想化された行動を高めたうえでこのインスピレーション・モチベーションを高めることが有効である。

第5節 神谷＝今井の研究³⁴⁾

第A項 リーダーシップとチーム業績とコミットメントの研究

神谷（2011）は、バス・アポリオのリーダーシップモデルの因子分析と変革型・取引型リーダーシップがチームの業績および組織コミットメントに対しての影響、そしてリーダーシップの有効性（リーダーの効果、リーダーへの満足、超過の努力）について研究を行った。

神谷（2011）は、変革型リーダーシップの因子5つの合計値の平均値を変革型リーダーシップ、取引型リーダーシップの因子2つの合計値の平均値を取引型リーダーシップ、受動的・回避的行動の因子2つの合計値の平均を受動的・回避的行動とした。バス・アポリオのリーダーシップモデルに対して、因子分析を行った結果このモデルを採用する結果となった。

調査対象者は、一般企業に勤務する243名を対象にバス・アポリオのMLQ、組織コミットメント、チームの業績に関して質問紙調査を行った。（有効回収率52.2%）職位は、一般社員135名、係長・主任相当88名、課長相当18名である。

神谷（2011）によれば、変革型リーダーシップは、リーダーシップの有効性と組織コミットメント、チームの業績に対して強い正の影響がある。取引型リーダーシップは、リーダーシップの効果には、影響を与えているがリー

ダーへの満足、組織コミットメント、チームの業績に対して、有意な影響力を有していない。受動的・回避的行動は、リーダーシップの効果、リーダーへの満足、チームの業績に負の影響がある。

第B項 リーダーシップとチーム活性度とコミットメントの研究

今井（2014）は、変革型リーダーシップ行動がチームの活性度と職務コミットメント・組織コミットメントに及ぼす影響と上級管理者のリーダーシップ行動について研究を行った。

調査対象者は、医薬品メーカーの研究所に勤務する上級管理者11名の部下である中間管理職102名を対象にバスのMLQの変革型リーダーシップ項目、MLQの中の研究開発部門に関係する項目、コミットメント、チームの活性度に関して質問紙調査を行った。職位は、室長および部長29名、課長8名、主席研究員・主幹研究員・主任研究員相当65名である。

リーダーシップの測定尺度について因子分析をした結果、バス（1985a）のカリスマ型リーダーシップにあたる第1因子カリスマ的リーダーシップ、第2因子は、激励的リーダーシップ、第3因子は、バス（1985a）の個別的配慮にあたる配慮的リーダーシップとした。今井（2014）の因子分析結果では、知的な刺激が激励的リーダーシップとして抽出された。

今井（2014）によれば、変革型リーダーシップは、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度に影響を及ぼすことが確認された。また、変革型リーダーシップは、職務コミットメントを通じてチームの活性度に影響を及ぼす。配慮的リーダーシップは、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度に直接影響を及ぼす。

第6節 第IV章のまとめ

第IV章は、バス、バス・アポリオのMLQを用いた日本における先行研究を検討した。まずMLQを用いた実証研究は、非常に少ない事が

確認できた。特にMLQをフルに使わず一部のみを使用した研究が多かった。MLQをフルに使った研究は、バス(1985a)によるMLQを使った研究が2例存在し、どちらも井田によって研究が行われている。そしてバス・アポリオによるMLQをフルに用いた研究は、神谷(2011)による研究のみしか存在しない。この研究以外、MLQの一部を使用した研究であった。特にMLQの中の変革型リーダーシップを中心として用いられた研究は、石川(2008)(2009)、佐竹(2009)、今井(2014)による研究が存在し、特に多いことが確認できた。

第V章 結 論

この章は、本論文の検討により得られた結論、理論的意義、経営実践への含意、および残された研究課題について記述する。

第1節 本論文で得られた4つの結論

この節は、日本で普及しなかったが、現在ほど必要とされる「変革型・取引型リーダーシップ」に関する結論4つを論じる。

第A項 リーダーシップ研究系譜における位置づけ

リーダーシップ研究の系譜について、特性理論、行動理論、状況適合理論と理論の出現経過に沿って分類され定説になっていることは、多くの研究者によって確認されている。35本論文は、この流れに沿ってこれらの研究も検討した。そして条件適合理論の後に出現した研究として、変革型リーダーシップ研究に触れている文献は多いものの、その理論内容、特徴、適用例などを論じている文献は、ほとんどない。

変革型・取引型リーダーシップ研究は、バス(1985a)が精緻化したものであるが、その理論的起源は、バーンズとザレズニックの先行研究に依存したものである。特に、ザレズニックの貢献は、日本において見過ごされている。

バーンズ(1978)は、政治リーダーシップを

研究対象として、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップが、歴代のアメリカ大統領のリーダーシップ・スタイルによく見られると類型化した。これが第一の起源である。

ザレズニック(1977)は、リーダーとマネジャーの比較検討を行い、マネジャーの多くが、リーダーとマネジャーを混同していると指摘した。ザレズニックのリーダーは変革型リーダーに該当し、マネジャーは取引型リーダーに該当する。

このザレズニックの論文は、バス(1985a)の研究に大きな影響を与え、バスの変革型・取引型リーダーシップの理論的根拠となったぐらいである。これが第二の起源である。このようにザレズニックの研究は、経営学者による変革型リーダーシップ研究に対する大きな貢献である。本論文で検討した変革型リーダーシップ研究は、ベニス・ナナス(1987)、コッター(2012)、ティシー・ディバナ(1988)のように、ビジネススクールで教える研究者たちによって行われた経営学の研究である。

ベニス・ナナス(1987)、コッター(2012)、ティシー・ディバナ(1988)は、リーダーとマネジャー(リーダーシップとマネジメント)の比較検討を含んだ研究になっていることから、ザレズニック(1977)のリーダーとマネジャーの対比が、変革型リーダーシップ論者たちに影響を与えたことは間違いない。

この変革型リーダーシップ論は、特性理論、行動理論、状況適合理論のどの分野にも分類できない独自の分野である。以上が本論文の第一の結論である。

第B項 変革型リーダーシップ理論と類似する理論についての比較

本論文で検討した変革型リーダーシップ論のベニス・ナナス、コッター、ティシー・ディバナなどの研究は、リーダーとマネジャー(リーダーシップとマネジメント)を比較検討している。彼らは、変革型リーダーシップこそがリーダーシップであり、マネジャー(マネジメント)

とは違うものであると主張している。

これらの変革型リーダーシップ論者たちと異論を唱えているのがバス、バス・アボリオである。バス（1985a）によれば、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップは、個人の中に内在するものだからである。バス・アボリオ（2004a）は、自分と他者による実証研究の蓄積に基づいて、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップが個人の中に内在することを繰り返し再確認している。

バス（1985a）は、バーンズの変革型・取引型リーダーシップ研究に影響を受け、理論的精緻化を行った。そして、ハウスのカリスマ型リーダーシップを取り込み、バス自身のリーダーシップ理論を構築した。バス（1985a）は、上記のようにザレズニックのリーダーは変革型リーダーシップに適合し、マネジャーは取引型リーダーシップに適合するとしている。このように変革型リーダーシップ研究を検討し、類似の理論も比較検討したことが、本論文の第二の結論である。

第C項 変革型リーダーシップの理論内容 (発展段階・理論構造・測定器具)

バス（1985a）は、バーンズとザレズニックの先行研究に基づいて、変革型・取引型リーダーシップ理論を精緻化した。バス（1985a）は、バーンズ（1978）の概念研究であった変革型・取引型リーダーシップを定量的に測定するための調査質問紙を開発することにより体系化した。バス（1985a）の変革型・取引型リーダーシップは、5つの因子を持つ。これがバス（1985a）の理論構造である。

この理論構造は、具体的に73項目から成る質問紙MLQによって表現されている。以上は、バスによる変革型・取引型リーダーシップ研究前期の成果である。

このバス（1985a）の研究は、後に多くの追従的実証研究がなされ、多くの批判を受けた。そして、バス・アボリオの共同研究によりMLQの改訂や数多くの実証的研究データに

基づき、リーダーシップ構造の変更が行われた。バス・アボリオ（2004a）は、MLQを何度も改訂すると共に、チームを測定するMLQ for Teamや組織文化を測定するODQなども開発した。これらに基づき、リーダーシップ理論構造を改訂したのが、リーダーシップのFull Range Leadership Theoryである。

FRLTは、9つの因子からなるリーダーシップである。バス・アボリオ（2004a）は、上記の理論構造に基づいたFull Range Leadership Modelを構築して、改訂MLQにより測定することで、FRLTの9因子を再確認した。

特筆すべきことは、改訂MLQがリーダーシップの成果を測定する項目も含んでいることである。これがバス・アボリオの共同研究による変革型・取引型リーダーシップ（Full Range Leadership）であり、バスによる変革型・取引型リーダーシップ研究後期の成果である。

バス・アボリオ（2004a）による研究は、世界的に研究されており国際比較も行われている。しかし、日本における実証研究は、非常に少ないため、本論文はバス（1985a）とバス・アボリオ（2004a）による研究を総合的に検討することを研究目的の一つにした。彼らの変革型・取引型リーダーシップ理論内容（発展段階・理論構造・測定器具）などを明らかにしたことが、本論文の第三の結論である。

第D項 変革型リーダーシップ理論の日本 における実証適用例

上記のバス、バス・アボリオによるリーダーシップ研究を用いて日本において実証的に研究した例は、数少ないが、それらを検討した。本論文は、先行研究として8つの実証研究を確認した。その内訳は、バス・アボリオのMLQをフルに用いた研究が1例、バスのMLQをフルに用いた研究が2例存在した。これらのMLQを完全に用いた研究例のほか、一部を使用した研究例も存在する。そのような研究は、特に変革型リーダーシップ項目のみを使用した研究であり、これらが残った研究例5つのほとんど

であった。

バス、バス・アボリオによる日本における8つの実証研究は、2008年以降に行われた研究例が5つ存在していた。そのうちの4つの研究例は、変革型リーダーシップ項目中心の研究であった。研究例が存在したことは、日本においても変革型リーダーシップ研究の必要性が高まっていることを意味すると思う。しかし、研究蓄積は非常に少なく、バス・アボリオによるMLQをフルに使用した研究例が1つしかなかったのは、問題であると思う。日本における数少ない同理論の実証研究例を検討したことが本論文の第四の結論である。

第2節 本論文の持つ理論的意義

本論文が持つ理論的意義は二つあり、その第一の理論的意義は、教科書等において、条件適合理論以降のリーダーシップ理論として変革型リーダーシップ理論について触れているものの、その内容を検討しているものはほとんどない。また、本論文において検討したバスの変革型・取引型リーダーシップ論（理論発展前期）とバス・アボリオの変革型リーダーシップ論（Full Range Leadership Theory）（理論発展後期）の違いについて触れている教科書は、まったくない。本論文は、理論発展の前・後期を含めて、バス、バス・アボリオのリーダーシップ論を包括的に検討した。日本で見過ごされてきたが、国際的に重要な変革型リーダーシップ研究をこのように包括的に検討したのは、本論文だけであり、研究空白を埋める試みであることから、リーダーシップ理論研究に貢献する意義のあるものと考ええる。

第二の理論的意義は、ザレズニック論文の中核であるリーダーとマネジャーの比較対象を採用して、リーダーシップが変革型リーダーシップと同一であるという概念区別を行ったことである。変革型リーダーシップこそがリーダーシップであり、マネジャー（マネジメント）と異なるものである。それにもかかわらず、変革型（リーダー）と取引型（マネジャー）は、個

人の中に内在するものである。このように変革型リーダーシップ理論にリーダー・マネジャーの比較対象を導入して、概念類型化の検討を行った論文は、本論文だけであり、リーダーシップ研究に新しい概念区別を導入したことから、リーダーシップ理論研究に貢献する意義のあるものと考ええる。

第3節 本論文の持つ経営実践への含意

本論文が持つ経営実践への第一の含意は、現在の日本は、社会・経済的に変革型リーダーシップの必要性・重要性が高まっていた1980年代のアメリカの状況と似ている点である。アメリカ企業は、日本の台頭によって1980年代に苦しめられ、変革型リーダーの必要性が高まった。現在の日本は、お家芸であった家電製品を代表とするものづくりの長所が弱まり、中国や韓国などアジア諸国の台頭に苦しめられているので、日本企業・社会は、強力なリーダーを望んでいる。このような日本の社会状況においても経営実践においても、変革型リーダーシップが役に立つと思えるからである。

経営実践への第二の含意は、バス・アボリオのリーダーシップ理論が単に学問研究だけでなく、社会応用も目指すものであり、企業に適用できることである。バス・アボリオのMLQは、トレーニング、開発、フィードバックを目的としたロングフォームが存在する。これを用いて企業内で研修を行うことが可能である。MLQの項目については、著作権の問題を考慮して本論文には掲載しなかったが、大枠を示したため、企業がMLQの著作権料を支払えば、即時に企業内で研修を行うことができる。これが本論文の持つ経営実践への第二の含意である。

第4節 残された研究課題

本論文の中で検討した日本における実証研究例から見出した問題点3つが本研究の課題である。

(1) バス・アボリオのMLQをフルに用いた実証研究は1つ存在するだけであり、下位因

子別に検討した研究は存在しない。

- (2) 研究開発者を対象とした変革型リーダーシップの実証研究は、3つ存在したが、その他の産業・職種を調査した研究蓄積が少ない。
- (3) アメリカと日本の文化差を検討した研究が少ない。

これらの問題点は、本論文の第IV章で検討した実証研究の批判的検討から明らかになった問題である。このような問題があるために、バス・アボリオのMLQを用いた実証研究は、今後、数多く行われる必要がある。そのために、筆者は博士後期課程に進学して、上記の問題点を解決するための実証研究を行う所存である。

注

- 1) Grint, K., *Leadership: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, New York, 2010, pp. 33-49
- 2) 石川 (2008) によれば、最近のリーダーシップ研究の中で、もっとも注目されているのが変革型リーダーシップである。
- 3) Burns, J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978, p. 44
- 4) *Ibid.*, p. 44
- 5) ベニス, W・ナナス, B小島直記訳『リーダーシップの王道』新潮社 (1987), p. 34
- 6) 上掲書 p. 204
- 7) コッター, J.P., 黒田由貴子・有賀裕子・岩崎卓也・小暮晶子訳『第2版 リーダーシップ論——人と組織を動かす能力』ダイヤモンド社 (2012), p. 5
- 8) 上掲書 p. 18
- 9) コッター (1991) も同様にネットワークの必要性を指摘している。コッター, J.P., 梅津祐良訳『変革するリーダーシップ——競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社 (1991), pp. 141-161
- 10) Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985a, pp. 11-13
- 11) *Ibid.*, pp. 14-32
- 12) Bass, B.M., "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, Vol. 13 (3), 1985b, p. 34
- 13) *Ibid.*, pp. 35-61
- 14) *Ibid.*, pp. 62-77
- 15) *Ibid.*, pp. 81-97
- 16) *Ibid.*, pp. 98-118
- 17) *Ibid.*, pp. 135-149
- 18) *Ibid.*, pp. 229-230
- 19) Avolio, B.J. & Bass, B.M., *Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition*, Mind Garden, 2004a, p. 103
- 20) *Ibid.*, p. 103
- 21) *Ibid.*, p. 103
- 22) *Ibid.*, p. 104
- 23) *Ibid.*, p. 104
- 24) *Ibid.*, p. 104
- 25) *Ibid.*, p. 104
- 26) *Ibid.*, pp. 104-105
- 27) *Ibid.*, p. 105
- 28) *Ibid.*, pp. 105-106
- 29) Northouse, P.G., *Leadership Theory and Practice*, Second Edition, Sage, Thousand Okas, CA, 2001, pp. 154-155, Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006, p. 267
- 30) *Ibid.*, p. 4
- 31) *Ibid.*, pp. 4-6
- 32) *Ibid.*, p. 17
- 33) *Ibid.*, p. 2
- 34) 神谷 (2011) = 今井 (2014) は、名前が同じであり、論文の謝辞で立正大学の井田教授に師事を受けていることが確認できる。同一人物として考え、第5節でまとめて検討する。
- 35) 岩出 博『増補版 LECTURE 人事労務管理』泉文堂 (2013) : 金井壽宏, 「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, 1989, pp. 143-276; 金井壽宏・高橋 潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社 (2004) : 田尾雅夫『組織の心理学』有斐閣 (1991) : ロビンス, S.P., 高木晴夫訳『新版組織行動のマネジメント——入門から実践へ』ダイヤモンド社 (2009)

参考文献

1. Avolio.B.J., "Full Leadership Development: Building the Vital Force in Organizations," *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, Issue 1, 1991, pp. 99-102.
2. Avolio.B.J. & Bass.B.M., *Multifactor Leadership Questionnaire, Third Edition*, Mind Garden, 2004a.
3. Avolio.B.J. & Bass.B.M., *Multifactor Leadership Questionnaire, Self-Evaluation*, Mind Garden, 2004b.
4. Bass.B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York, 1985a.
5. Bass.B.M., "Leadership: Good, Better, Best," *Organizational Dynamics*, Vol. 13 (3), 1985b, pp. 26-40.
6. Bass.B.M. & Avolio.B.J., *Improving Organizational Effectiveness; Through Transformational Leadership*, Sage, London, 1994.
7. ベニス, W.・ナナス, B., 小島直記訳『リーダーシップの王道』新潮社, 昭和62年(1987)
8. ブレーク, R.R.・ムートン, J.S., 田中敏夫・小宮山澄子訳『真・期待される管理者像』産能大学出版部刊, 昭和54年(1979)
9. Burns.J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
10. Grint,K., *Leadership: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, New York, 2010.
11. フィードラー, F.E., 山田雄一訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部, 昭和45年(1970)
12. ハーシー, P.・ブランチャード, K.H., 山本成二・水野 基・成田 攻訳『行動科学の展開——人的資源の活用——』日本生産性本部, 昭和53年(1978)
13. 日野健太「変革型リーダーシップ論と企業倫理」『駒澤大学経営学部研究紀要』第33, 平成16年(2004), pp. 1-21.
14. House, R.J., "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, 1971, pp. 321-339.
15. House, R. J., *A 1976 Theory of Charismatic Leadership; Working Paper Series 76-06*, University of Toronto, 1977.
16. Robert J. House and Boas Shamir, "Toward the Integration of Transformational Charismatic and Visionary Theories," in Martin M. Chemers & Roya Ayman eds., *Leadership Theory and Research; Perspectives and Directions*, Academic Press, 1993, pp. 81-107.
17. 井田政則「ハイブリッド＝リーダーシップ測定尺度の構成とハイブリッド＝リーダーシップが部下のモラルに及ぼす影響」『立正大学文学部論叢』102号, 平成7年(1995), pp. 49-82.
18. 井田政則「中間管理者の変革的リーダーシップ・交換的リーダーシップが部下のモラルに及ぼす効果：因果関係モデルを用いた企業間の差異について」『立正大学文学部論叢』105号, 平成9年(1997), pp. 3-20.
19. 池田 浩・山口裕幸・古川久敬「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, 平成15年(2003), pp. 15-23.
20. 今井恵利子「変革型リーダーシップ行動がチームの活性化, 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』5号, 平成26年(2014), pp. 79-88.
21. 石川 淳「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ス・ストレスに及ぼす影響」『立教ビジネスレビュー』1号, 平成20年(2008), pp. 49-61.
22. 石川 淳「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」『組織化学』43巻, 2号, 平成21年(2009), pp. 97-112.
23. 岩出 博『増補版 LECTURE 人事労務管理』泉文堂, 平成25年(2013)
24. 神谷恵利子「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, 平成23年(2011), pp. 81-89.
25. 金井壽宏「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, 平成元年(1989), pp. 143-276.
26. 金井壽宏『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房, 平成3年(1991)

27. 金井壽宏『組織変革のビジョン』光文社, 平成16年(2004)
28. 金井壽宏・高橋 潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社平成16年(2004)
29. 金井壽宏『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社, 平成17年(2005)
30. カンター, R.M., 長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ——21世紀への企業変革者たち』二見書房, 平成59年(1984)
31. ケラーマン, B., 板谷いさ子訳『ハーバード大学特別講義 リーダーシップが減ぶ時代』ソフトバンク クリエイティブ, 平成25年(2013)
32. Kotler, P., *Marketing Management; analysis planning and control*, Fifth Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.
33. コッター, J.P., 梅津祐良訳『変革するリーダーシップ——競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社, 平成3年(1991)
34. コッター, J.P., 黒田由貴子・有賀裕子・岩崎卓也・小暮晶子訳『第2版 リーダーシップ論——人と組織を動かす能力』ダイヤモンド社, 平成24年(2012)
35. 三隅二不二『リーダーシップの行動科学〔改訂版〕』有斐閣, 平成59年(1984)
36. レヴィン, K.Z., 末永俊郎訳『社会的葛藤の解決: グループ・ダイナミックス論文集』創元社, 昭和29年(1954)
37. リッカート, R., 三隅二不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 昭和39年(1964)
38. リッカート, R., 三隅二不二訳『組織の行動科学——ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社, 昭和43年(1968)
39. マグレガー, D., 高橋達男訳『新版リーダーシップ』産業能率大学出版部, 昭和49年(1974)
40. Northouse, P.G., *Leadership Theory and Practice*, Second Edition, Sage, Thousand Okas, CA, 2001.
41. ロビンス, S.P., 高木晴夫訳『新版組織行動のマネジメント——入門から実践へ』ダイヤモンド社, 平成21年(2009)
42. 佐竹恒彦「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スタイルからの考察」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』, 12巻, 平成21年(2009), pp. 158-161.
43. 須貝 栄「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」『国際ビジネス研究学会報』第13号, 平成20年(2008), pp. 213-228.
44. 田尾雅夫『組織の心理学』有斐閣, 平成3年(1991)
45. Thomas.G., *How To Do Your Research Project*, Ltd; Second, Sage, London, 2013.
46. ティシー, N.M.・ディバナ, D.A., 小林 薫『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, 昭和63年(1988)
47. Weber, M.E.K., *The theory of social and economic organization*, Free Press, New York, 1947.
48. Yukl.G., *Leadership in Organizations*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2006.
49. Zaleznik, A., "Managers and leaders: Are they different?," *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, 1977, pp. 67-80.