



リーダーシップ論の回顧と展望

鈴木, 竜太
吉崎, 雅浩
久保, 雄一郎

(Citation)

国民経済雑誌, 227(4):45-67

(Issue Date)

2023-06-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100482440>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100482440>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

リーダーシップ論の回顧と展望

鈴木 竜太
吉崎 雅浩
久保 雄一郎

国民経済雑誌 第227巻 第4号 抜刷

2023年6月

神戸大学経済経営学会

リーダーシップ論の回顧と展望

鈴木 竜 太^a
吉 崎 雅 浩^b
久 保 雄 一 郎^c

本論文では、リーダーシップ論の近年の研究をレビューし、その現在の動向を検討する。具体的には、リーダーシップ論のおよそ過去10年を振り返り、どのような研究がなされてきたのかについてデータやレビュー論文から整理したうえで、リーダーシップ論の最前線として、いくつかのテーマを選択的に取り上げる。ここで取り上げるのは、CEOのリーダーシップに着目した戦略的リーダーシップ論、行動論の中でも新しい行動としての時間的リーダーシップと虐待的上司、そして認知に着目した暗黙のリーダーシップ論である。日本におけるリーダーシップ論の現状を省みると、個別にはいくつか研究されているものの、リーダーシップ論の理解という点では停滞している。本論文のまとめとして今後の日本におけるリーダーシップ研究の展望を示すことで、研究の進展を促す。

キーワード リーダーシップ、戦略的リーダーシップ、時間的リーダーシップ、虐待的上司、暗黙のリーダーシップ

1 はじめに

本論文は、リーダーシップ論の近年の研究をレビューし、その現在の動向を検討することを目的としている。リーダーシップ論は組織行動論のみならず、経営学や広く社会において注目される研究領域の1つである。また研究そのものへの注目だけでなく、ビジネス書など社会一般からも注目される分野である。しかしながら、日本におけるリーダーシップ論の現状を省みると、個別の研究はいくつか研究されているものの、リーダーシップ論の理解という点では停滞しているというのが現状である。具体的には、3つの点で見ることができる。1つは、経営学の学術誌におけるリーダーシップに関わる論文の少なさ、もう1つは博士論文のテーマとしての少なさである。2000年以降、リーダーシップがタイトルとして示された

a 神戸大学大学院経営学研究科, suzukir@kobe-u.ac.jp

b 神戸大学大学院経営学研究科, 193b408b@stu.kobe-u.ac.jp

c 神戸大学大学院経営学研究科, y-kubo@people.kobe-u.ac.jp

ものは、経営学の学術誌においては21件、博士論文で34件にすぎない¹⁾。そしてもう1つの点は、いわゆる経営学の教科書におけるリーダーシップ論の扱いである。経営学あるいは経営組織論、組織行動論などリーダーシップ論を含むテキストも多く販売されているが、そこでリーダーシップ論の取り扱いは、変革型リーダーシップ論（あるいはカリスマ型リーダーシップ論）の紹介まででおおよそ20年前で止まっている²⁾。一方で、書籍においてリーダーシップが書名に冠せられた書籍あるいは商業誌の特集は数多くある。その中には欧米の一線の研究者が自身の研究を紹介する翻訳書も多く含まれている。

これらのことは、個別のリーダーシップ論は紹介されているが、それらは研究者を経由するものではなく、直接的にビジネスパーソンを指南するものとして紹介されているということになる。そのこと自体には問題はないが、このような状況がもたらす問題としては、新しいリーダーシップ論については個別にいくつか耳にすることはあっても、それらを全体像としてつかむことが難しくなっていくということである。言い換えればリーダーシップ論を俯瞰して見るのが難しいということである。このことは、リーダーシップ論に関するビジネスパーソンの誤解を生むだけでなく、新しいリーダーシップ論のアイデアを生みにくくすることにもつながりかねない。

本論文では、これらの問題意識を踏まえ、リーダーシップ論のおよそ過去10年を振り返り、どのような研究がなされてきたのかについてデータやレビュー論文から整理したのち、いくつかの新しいリーダーシップ論の研究を選択的に紹介する。

2 数字からみる過去10年のリーダーシップ論のストリーム

2.1 リーダーシップ論の研究の焦点

リーダーシップ論は、主として良きリーダーシップとは何かを探る研究として進展してきた。つまり、リーダーシップとその成果あるいはそれにつながるフォロワーの態度や行動との関係を研究の焦点としてきた。それゆえ、研究の進展においてリーダーシップの所在がどこにあるのかという点については、それぞれの研究者がそれぞれに探求・概念化してきている。このリーダーシップの所在の観点から、リーダーシップ論は主に4つに分けることができる³⁾。

1つはリーダーそのものにあるという視点である。古典的には、リーダーシップの特性理論がこの典型である。またリーダーシップの行動論も、リーダーの行動によってフォロワーの業績達成への行動が生まれると考える点で、リーダーそのものに焦点が当たっている。近年では、遺伝子など生物学的な側面に焦点を当てた研究も見られる（Li et al., 2015）。変革型リーダーシップやカリスマ型リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップのように新しいスタイルとして、価値観を含んだリーダーシップもここに含まれる。

2つ目はコンテキスト（状況）である。状況に着目した研究の1つは古典的な条件適合理論があげられる。ここではリーダー行動と状況が合致した時にリーダーシップが発揮されると考えられている。また、文化による効果的なリーダーシップの違いを研究した研究（House et al., 2013）やパターンリスティックのように特定の文化や制度下で起こるリーダーシップも状況に焦点を当てた研究と言える。

3つ目がフォロワーに着目した研究である。条件適合理論のうち、パス＝ゴール理論は、リーダーとコンテキストの間にある研究であるとも言えるが、モチベーションの期待理論をもとに、フォロワーが動機付けられるプロセスを理解し、それに応じたリーダーシップを振るうことが求められている。この点では、リーダーがただ必要な行動をすれば良いという訳ではなく、フォロワーがそのリーダーシップを自覚することが重要になるという点で、パス＝ゴール理論はフォロワーに焦点が当たった研究であるといえよう。また、フォロワーに着目した研究の典型的なものとしては、フォロワーのリーダーシップ認知に着目した暗黙のリーダーシップ理論やリーダーシップ論に懐疑的でもある我々自身がリーダーシップに過剰な期待を持つといったリーダーシップ幻想（Bligh et al., 2011; Meindl, Ehrlich & Dulerich, 1985）の研究群がある。

4つ目は、リーダーとフォロワーの関係性に焦点を当てた研究である。変革型リーダーシップやカリスマ型リーダーシップ、あるいは近年注目を浴びているオーセンティック・リーダーシップなどもこの両者の関係に焦点を当てたリーダーシップ論であると言える。なぜなら、いずれのリーダーシップもリーダーのタイプに焦点を当てつつも、そのリーダーの

表1 リーダーシップ論の研究群

リーダーシップの所在	リーダーシップの研究群	代表的な理論・研究
リーダー本人	特性理論	リーダーシップの特性論
	行動論	オハイオ州立大研究 ミシガン大学研究
	リーダーシップ・スタイル論	変革型リーダーシップ カリスマ型リーダーシップ サーバント・リーダーシップ エシカル・リーダーシップ オーセンティック・リーダーシップ
	生物学的・進化的リーダーシップ	
状況	状況的リーダーシップ	
	コンティンジェンシー理論	SL理論 パス＝ゴール理論
フォロワー	コンティンジェンシー理論	パス＝ゴール理論
	リーダーシップの認知	暗黙のリーダーシップ論
	リーダーシップ懐疑学派	リーダーシップ幻想
リーダーとフォロワーの間	関係的リーダーシップ	LMX（Leader Member eXchange）理論

特徴的な振る舞いをフォロワーが受け取ること（たとえば、リーダーのカリスマ性を認識すること）で、リーダーシップが作用するからである。

Antonakis and Day (2018) は、リーダーシップの研究群を9つに分けているが、改めてリーダーシップ論の研究群をまとめてみると表1のようになるであろう。

2.2 リーダーシップ論の盛衰

2.2.1 研究群ごとのリーダーシップ論の盛衰

ここでは、近年のリーダーシップ論の盛衰についてデータを元に述べていく。その前に、リーダーシップ論そのものがこれまでどのように変遷してきたのかについて述べていくことにしよう。これまでリーダーシップ論には大きく3つの波（研究としての盛り上がり）があったとしている（Lord et al., 2017）。その1つ目の波は、1940年代後半から1960年代にかけてである。この時期では、それまで優れたリーダー固有（あるいは共通）の特性を明らかにしようとしてきたリーダーシップの特性論から、優れたリーダーの振る舞いに注目したリーダーシップの行動論の研究が隆盛になった。2つ目の波は、1960年代末期から1980年代にかけてであり、この時期には状況に応じて適切なリーダーシップが異なると考えたリーダーシップの状況適合理論、そしてその後変革型リーダーシップ研究が勃興した時期である。そして3つ目の波は1999年から2007年にかけてであり、この時期においては、リーダーとフォロワーの関係性に着目した LMX（Leader-Member eXchange 研究）や変革型リーダーシップ研究とともにカリスマ型リーダーシップ研究が盛んに行われてきた。

では具体的にどのような研究群が多く研究されてきたのであろうか。表2は、Antonakis and Day (2018) に基づき、各研究群がどの時期に多く研究がなされてきたのかを示したものである。濃い部分は多く研究がされてきた時期であり、より濃いほどより多くの研究がな

表2 リーダーシップ論の盛衰

リーダーシップ論の隆盛					第1の波			第2の波		第3の波			
	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020
特性理論													
行動論													
リーダーシップ・スタイル論													
生物学的・進化的リーダーシップ													
状況的リーダーシップ													
コンティンジェンシー理論													
リーダーシップの認知													
リーダーシップ懐疑学派													
関係的リーダーシップ													

Antonakis & Day (2018) を参考に著者作成

されてきていることを示している。表2からわかるように、1960年代まではリーダーシップ論では、リーダーそのものに焦点が当たっており、そこではリーダーの特性や行動によってリーダーシップの良し悪しが決まることを前提に研究がされてきた。その中で、第2の波においてリーダーシップ論は「リーダーシップ論のカンブリア爆発」とも言えるような多様なリーダーシップ論が開花することになる。そこではリーダーだけではなく、リーダーがリーダーシップをふるう状況、フォロワーなどにもリーダーシップの焦点が向かうことになる。本論文では、現在につながる第3の波と呼ばれる2000年代の初頭からのリーダーシップ論の研究の状況をより詳細に見ていくことになるが、この時期の特徴としては、〇〇リーダーシップと呼ばれるようなニューリーダーシップ論の系譜に連なる研究に多く焦点が集まってきた。以下でも特定のリーダーシップ・タイプを元に分析を行うが、この背景には、リーダーシップによって引き起こされる行動が多様になっていることが挙げられよう。たとえば、変革型リーダーシップは、ビジョンをもとにした組織の変革を促すようなリーダーシップであり、エシカル・リーダーシップは（現在ではその汎用性は広く研究されているが）フォロワーがエシカルに行動することを促すリーダーシップであった。また、この流れは第2の波の後半から続くものであると考えられるが、リーダーシップ論全体として、リーダーの思い通りにフォロワーを動かすようなリーダーシップから、フォロワーの自律的な行動を促すリーダーシップ、すなわちフォロワー主体のリーダーシップに考え方がシフトしてきていることも大きなリーダーシップ論の変遷とみることができるであろう。

2.2.2 データからみるこの20年のリーダーシップ論の変遷

Web of Science を用いてトピックに“leadership”を含むものについて、以下の雑誌（Journal of Applied Psychology, Academy of Management, Leadership Quarterly, Journal of Organizational Behavior, Administrative Science Quarterly）から期間は2000年1月1日から2022年12月31日までの期間で抽出した。その結果、2162本の論文が該当した。これら抽出された論文を対象に、リーダーシップ研究のテーマ（e.g., リーダーシップ・スタイルなど）についてコーディングを行った。その結果、論文2162本中、979件が抽出された。分析結果をもとに、論文の発行年とリーダーシップ研究のテーマについて整理した表を作成した。表3は、年数とタイプをクロス集計した表を作成し、表は色が濃いほど論文数が多いことを表す。

2000年から2022年までの期間を確認すると変革型リーダーシップとLMX、カリスマ型リーダーシップが多く割合を占めている。研究テーマとしては、リーダーシップ開発（Leadership development）やリーダーシップ発生（Leadership emergence）も数が多い。本研究の主な対象となる2011年以降に着目すると、依然として変革型リーダーシップとLMXについては、多くの割合を占めるものの、全体の論文数に対する割合は減少傾向にあること

がわかる。一方でカリスマ型リーダーシップも数としては多いもののその割合は大きく減少傾向に転じている。カリスマ型リーダーシップと同様に研究数が大きく減少したものとしては、“autocratic leadership”, “charismatic leadership”, “passive leadership”, “spiritual leadership”, “relational leadership”, “organizational leadership”, “supportive leadership”, “distributed leadership”であった。一般的なリーダーとメンバーの関係やリーダーの特性を冠としたリーダーシップスタイルは減少傾向にあることがデータより明らかである。一方で、2011年以降に増加したものとしては“empowering leadership”, “servant leadership”, “ethical leadership”, “authoritarian leadership”, “political leadership”, “formal/informal leadership”, “shared leadership”, “destructive leadership”, “abusive supervision”であった。また、2011年以降に新たに出現したリーダーシップスタイルとしては、“responsible leadership”, “identity leadership”, “moral leadership”, “temporal leadership”, “circadian leadership”, “crisis leadership”, “humble leadership”, “full-range leadership”であった。

2011年以降の特徴として、一つ目に、“responsible leadership”, “identity leadership”, “moral leadership”, “ethical leadership”などリーダーの価値観が反映されたリーダーシップスタイルの数が増加していることがわかる。二つ目に、“empowering leadership”, “servant leadership”, “shared leadership”などフォロワーを中心としたリーダーシップスタイルも増加傾向にあることがわかる。三つ目に、“temporal leadership”, “circadian leadership”, “crisis leadership”など時間や特定の期間に焦点を当てたリーダーシップスタイルについても増加傾向にあることがわかる。しかしながら、これらの日本におけるリーダーシップ研究の蓄積は非常に限られているのが現状である。

3 リーダーシップ論の最前線

この節では、リーダーシップ論の最前線として、いくつかのテーマを選択的に取り上げ、それらの研究が現在地としてどのような研究に至っているかについて記述していく。ここで取り上げるリーダーシップ論の分野としては、CEOのリーダーシップに着目した戦略的リーダーシップ論、行動論の中でも新しい行動としての時間的リーダーシップと虐待的上司、そして認知に着目した暗黙のリーダーシップ論について述べていく。いずれも、ビジネス書などでよく取り上げられるリーダーシップの新しいタイプを示すような研究ではない点に共通点がある。

3.1 戦略的リーダーシップ (Strategic Leadership)

Samimi et al. (2022) では、戦略的リーダーシップについてレビューを行い、戦略的リーダーシップを「組織のトップレベルの個人 (CEO, TMT メンバー, 取締役, ゼネラルマネ

ジャー）が行う企業にとって戦略的な結果をもたらすことを意図した機能（Samimi et al., 2022）」と定義している。戦略的リーダーシップの機能として、戦略的意思決定、外部ステークホルダーとの関係構築、人的資源管理、情報管理、業務・管理監督、社会・倫理問題管理、相反する要求への対処、そして動機づけと影響力の8つを明らかにした。経営層を対象にした研究であり、特定のリーダーシップの概念を指す概念ではないため、画一化された定義があるわけではなく、戦略的リーダーシップは、多岐にわたる研究テーマであるため、論者によってとり上げる現象が大きく異なっている。⁴⁾戦略的リーダーシップは、経営層を対象にした研究であり、その多くはCEOを中心とした議論である。通常は、組織における目標の実現に向けてリーダーシップを発揮し、実現するプロセスがリーダーシップ論の中心となるが、戦略的リーダーシップについては、戦略策定など組織の方向づけや組織の外部との関わりについても議論に含まれている。リーダーシップ論は、組織におけるリーダーシップの発揮であるが、戦略的リーダーシップについては組織のリーダーシップを議論している（Hunt, 1991）。つまり、戦略的リーダーシップの対象となる現象は経営層を中心に、組織のミクロレベルの議論から組織のマクロレベルの議論へと拡張した議論になる。

戦略的リーダーシップは、アッパーエシュロン理論（Hambrick & Mason, 1984）をベースに議論がされてきた。この理論は、戦略的リーダーシップ研究の中核となる理論である（Finkelstein et al., 2009）。経営層の特性や価値観などが、経営層の認知や情報処理に反映され、戦略選択の意思決定、そして企業の成果にも影響を与える（Hambrick, 2007）。つまり、経営層の特性によって、戦略的意思決定が異なり、企業に与える影響も異なることが検証されてきた。当初は、CEOを中心に議論されてきたわけではなく、経営層という集団をベースとした議論が展開されてきたが、現在は、経営層の集団として捉えることに加えて、経営層においても影響力のあるCEOの特性についての議論と、CEOを含めたTMTの特徴や関係性についての議論が行われている（Vera et al., 2022; Samimi et al., 2022）。

CEOの特性について、最近の研究では、CEOの出自（社内/社外）と社会的パフォーマンスの関連性（Chiu & Walls, 2019）やCEOの性格特性とイノベーションとの関連（Kiss et al., 2022）などが研究されている。Holmes et al. (2021)では、戦略的リーダーシップを含め複数のリーダーシップの性格特性を比較し、身体的特徴や声質などCEOの特徴をレビューしている。近年では、特にCEOの心理的側面に着目した研究が増えつつある。たとえば、Chiu et al. (2022)では、CEOの現状維持へのコミットメント（CSQ: Commitment to the Status Quo）は組織変革を阻害する心理的な要素であるが、CEOのCSQと企業分割との関係を調整する要因について検証を行なっている。その結果、資源依存理論をもとにCEOの権力（二重支配と所有権）が、CSQと企業分割活動への影響を調整することが明らかになった。その他に、心理学の規制理論を用いた研究も行われている。規制理論では、痛みを

避ける予防志向と喜びを求める促進志向がある。この規制理論の視点から、CEO が新しい機会を発見し、創造し、実験する知の探索活動と、知の深化活動では既存の知識を活用し、改善し、改良する知の深化活動を実行する要因について検討されてきた (Tuncdogan et al., 2015; Kammerlander et al., 2015; Kiss et al., 2022)。Kiss et al. (2022) では、中小企業の経営者を対象にし、CEO の積極性と両利きの経営について実証研究が行われている。また、規制理論の議論として、経営者に特有の引退についても理論的検討が行われている (Bilgili et al., 2020)。CEO の退出の 3 つの段階 (分離, 移行, 再組織化) において規制理論から理論的に検討され、昇進志向と予防志向の 2 軸から CEO の退出を 4 つの理念型に類型化している。つまり、CEO の心理的特性によって CEO の行動や戦略が異なり、企業業績に影響を及ぼすといえる。

もう一つが、CEO を含む上層部集団の關係に着目した研究である。従来の議論では、上層部集団として捉えてきたが、CEO を含む TMT 内の相互作用について着目した研究が増えつつある。戦略的リーダーシップでは、Samimi et al. (2022) の定義からも、CEO、TMT、そして BOD (Board of Directors) の戦略に関わる 3 つのポジションが対象とされている。CEO を含む TMT に関連する研究では、Georgakakis et al. (2017) が CEO と TMT の關係について、CEO と TMT メンバーの間の知識ベースの断絶が企業業績に負の影響を与えることを明らかにしている。この負の影響を改善するものとして、CEO の個人属性が TMT メンバーと類似していること、多様なキャリア経験を積んでいること、TMT メンバーとの在任期間の重複があることが明らかになった。また、Ormiston et al. (2022) は、TMT がポジティブなトーン (一貫して長く続く気分の状態) の時に、TMT の学歴や在職期間などに多様性がある場合に業績に正の影響を及ぼす。一方で CEO がネガティブなトーンの時、TMT の同質性が高い場合に、業績に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。また、BOD との關係性に着目した研究もある。従来、TMT と BOD の議論においては、エージェンシー理論をベースとした議論が行われてきた。Luciano et al. (2020) では、TMT と BOD の關係性についてエージェンシー理論という単純な独立的な關係だけでなく、相互依存性の強弱と独立性の強弱とでそれぞれの關係について多様性を指摘している。これまでアップーエシュロン理論では経営層として着目されてきた集団をより詳細に検討しているといえる。

今後の戦略的リーダーシップとしては、リーダーとフォロワーの相互作用についての研究が求められる。たとえば、リーダーとフォロワーの關係性については、CEO が TMT 内で発揮するリーダーシップ・スタイルについて着目し、取締役会の機能やプロセスに与える影響について明らかにすることも重要である (Vera et al., 2022)。また、CEO や TMT など戦略的リーダーが策定した戦略を実行に移し、組織全体を動かすために、部長や課長など中間管理職に対するリーダーシップについて検討されることが求められる。なぜなら、戦略的

リーダーは一般的なリーダーシップとは異なり、フォロワーとの直接的な接触が少ないため、ミドルマネジャー等のフォロワーへの影響が異なると考えられる。たとえば、CEOの交代と戦略への影響や業績への影響について、多くの研究蓄積(e.g., Hutzschenreuter et al., 2012; Schepker et al., 2017)があるものの、ミクロレベルにおいてフォロワーに与える影響については明らかにされていない。最後に、CEOの役職であっても、権力によって異なることが想定されるため、CEO特有の権力についても考慮することも必要である(Bilgili et al., 2020)。

3.2 時間的リーダーシップ (Temporal Leadership) と虐待的上司 (Abusive Supervisor)

この節では、リーダー行動に着目した2つの研究を紹介する。しかしながら、1つはリーダーシップ研究ではない。1つはリーダーの時間管理に関わる行動に着目した(チーム)時間的リーダーシップ(temporal leadership)、もう1つは管理者による(暴力を含まない)ハラスメントにつながる行動を取り上げた虐待的上司(abusive supervisor)研究である。

締切時間の厳守やそれを踏まえた進捗の確認など、時間に関わる管理者の行動は日常的に行われている。また、フォロワーに時間を意識させ、期限内に仕事を終わらせたり、プロジェクトにおいて一人だけ遅れてしまい全体の成果に影響がないように目を配り、進捗管理することはリーダーとして基本的な行動であると経験的に言える。このようなマネジャーが、フォロワーが職務を遂行しながら時間を効果的に使用できるように支援することを目的とした、特定の時間管理行動を時間的リーダーシップと呼んでいる(Mohammed & Alipour 2014; Zhang et al., 2022)。具体的には、チームリーダーが期限を決め、チームメンバーの行動を同期させ、時間的資源を配分する程度を表すリーダーシップを指す(Mohammed & Nadkarni, 2011)。ただし、時間的リーダーシップの研究の焦点は個々のフォロワーへの影響に当てているものの、その性質からチーム単位での成果を促進することに主眼が置かれている。それゆえ、研究ではTeam temporal leadershipとされることも少なくない。このような時間的リーダーシップ行動は、いわゆる古典的なリーダーシップの行動論におけるタスク志向行動に近いと考えることができるが、Mohammed and Nadkarni (2011)では、むしろ人間関係志向行動に近いと述べている。その理由としては、時間的リーダーシップは、全体に対して等しくリーダーシップを振るうという考えというよりは、一人一人の違いを尊重し、それを整えていくようなリーダーシップであるという点を挙げている。タスク志向行動は、仕事内容を明確にし、計画を立て、進捗の管理などを通じてそれを実行させるタスクに働きかけることで成果を大きくしようとするリーダーシップ行動である。Initiating Structure(構造化)と呼ばれるように、タスクの構造を明確に設計することでフォロワーの行動をコントロールする。一方で、時間的リーダーシップは、「タスク指向のリーダーシップ行動では規

定されない時間的リソースのスケジュール，同期，配分を通じて，チーム活動の明確な時間構造をチームリーダーがどのように促進するかを明示的に扱うものである（Mohammed & Nadkarni, 2011, p. 492）」。これを踏まえれば，強い時間的リーダーシップは，むしろこの時間的な違いを有効に活用することで成果をあげることにつなげるが，弱い時間的リーダーシップの元では，一律的に構造を作る結果，特定の仕事が極端に遅れてしまうなどのボトルネックが発生することを通じて，チームの成果を低下させてしまうことになる。

このような時間的リーダーシップの測定については，多くは Mohammed and Nadkarni (2011) に依拠しているものが多いことから，ここでは彼らの尺度を紹介することにしたい。彼らは7つの項目からなる下記のような時間的リーダーシップの尺度を作成した。

1. あなたのプロジェクトリーダーは，重要な期限をメンバーにどの程度思い出させていますか？
2. あなたのプロジェクトリーダーは，どの程度，タスクに優先順位をつけ，それぞれのタスクに時間を割り当てていますか？
3. あなたのプロジェクトリーダーは，不測の事態や問題，新たな課題に対して，どの程度，準備と時間配分を行なっていますか？
4. あなたのプロジェクトリーダーは，仕事を時間通りに終わらせるために，どの程度チームのペースをつかんでいますか？
5. あなたのプロジェクトリーダーは，サブタスクを時間内に終わらせるよう，メンバーにどの程度働きかけていますか？
6. あなたのプロジェクトリーダーは，プロジェクトの進捗を測るために，どの程度のマイルストーンを設定していますか？
7. あなたのプロジェクトリーダーは，クライアントの納期に間に合うようにチームを調整するのに，どの程度効果的ですか？

Mohammed & Nadkani (2011) より著者翻訳

この項目からもわかるように，時間的リーダーシップにおいては，定義にあるように仕事の時間に関わる3つの点を含んでいる（Mohammed & Nadkarni, 2011）。1つは，効果的な時間配分を促す行動，2つ目はプロジェクトや仕事の期限の厳守を促すような計画に関わる行動，3つ目はお互いの進捗を同調させる行動である。ただし，研究の中ではこれら3つの目的をもった行動は次元として区別されることはなく，基本的には7つの項目を1次元の時間的リーダーシップの尺度として分析に使用している。

では少ないながらも具体的な研究成果を見ていながら，時間的リーダーシップ研究の現

在地を理解することにしよう。仕事を進めるペースは個々人で異なり、それらの多様性があることがチームの柔軟性をもたらしことが示されているが、TIP 理論 (Time, interaction, and performance theory) によれば、チームの中でそれらがチームメンバー内の仕事のスケジュールやペースの曖昧性やコンフリクトを生み、チーム全体のアウトプットの質を下げることも示唆されている (McGrath, 1991)。これまでの研究を概観すると、リーダーが期限を決め、メンバーの行動や進捗を同期させるような時間的リーダーシップは、チームにとってポジティブな結果を示すことが示されている (Santos et al., 2016)。

たとえば、Zhang et al. (2021) では、TTL が、効率的に進めるために、同僚を助けたり、わからないことを教えたりするような向社会的行動 (prosocial behavior) をとることや活力を高めることから、創造的な成果につながることを示している。また、Yuan and Lo (2018) では、能力とフォロワーシップの向上を通じて、成果につながることを示されている。時間的リーダーシップの初期の研究においては、このような様々な成果との関係性についての研究がなされてきた。日本においては相互依存的に一緒に職場で働くことで、これらの時間的なマネジメントが必然的になされてきた。しかしながら、近年の個別の目標管理やリモートワーク下では、職場が同じであるからといってこれらの時間的なマネジメントがなされるわけではなくなる。その点では時間的リーダーシップは今後成果に関わる重要なリーダーシップ行動の 1 つになると考えられよう。

また、時間的リーダーシップ研究では、どのレベルのリーダーの行動であるかという点について研究によって違いがある。時間的リーダーシップ研究においては、トップマネジメントの時間的リーダーシップに焦点を当てる研究 (e.g., Chen & Nadkarni 2017; Chen & Liu, 2020) とチームやプロジェクトなどの比較的低レベルのマネジャーを念頭とした時間的リーダーシップに焦点を当てている研究 (e.g., Yuan & Lo 2018; Siddiquei et al., 2022; Zhang et al., 2022) がある。この 2 つのレベルについて、近年の研究 (Zhang et al., 2022) では、トップマネジメントの時間的リーダーシップが、ミドルマネジャーの時間的リーダーシップに影響を与えることが明らかになっている。

次に取り上げるリーダー行動に関わる研究は虐待的上司行動である。虐待的上司行動は、「上司が身体的接触を除き、敵対的な言語的・非言語的行動を持続的にやっている程度について、被監督者が認識していること (Tepper, 2000, p. 178)」と定義される。多くのハラスメントと同様に、虐待的な上司行動も、具体的な行動によって判断されるのではなく、監督される側 (リーダーシップであればフォロワー) がそのように認識する行動ということになる。また、「上司行動」とあるように、この概念はリーダーシップ行動ではない。これはリーダーシップの定義を踏まえれば当然のことである。また、定義にも含まれているように、身体的接触を除く行動をさす。つまり、暴力による虐待は虐待的上司行動には含まれず、あく

まで言語や態度といった行動をとらえる概念である。

虐待的上司行動は、先に紹介した時間的リーダーシップに比べて多くの研究蓄積がある。たとえば、Tepper et al. (2017) によれば、Tepper 自身が最初に虐待的上司行動の概念を提示した2000年以来、2001年から2005年までに14本の論文、2006年から2010年までに62本の論文、そして2011年から2015年までには152本の論文が公開されている。本論文では、全ての虐待的上司行動に関する研究を紹介することは本論文の目的と整合的ではなく、紙幅も十分にないことから、虐待的上司行動の特徴的な研究として3つの点に注目して虐待的上司行動の現在地について理解することにする。

まず1つ目は虐待的上司行動が何をもたらすのかという点である。リーダーシップ研究においては、そのリーダーシップがもたらす行動や成果に着目されることは自然であるが、ほとんどのリーダーシップ行動においてそれがもたらす影響や成果はポジティブなものである。一方で、虐待的上司行動は、容易に想像がつくことであるが、ネガティブな影響や成果をフォロワーや集団に与えることが示されている (Mackey et al., 2017)。成果やフォロワーの組織コミットメント、OCB、職務満足など、組織行動論で取り上げられる成果変数の多くにネガティブな影響を示している。それらのうち、虐待的上司行動において特徴的な成果変数として、職務逸脱行動 (workplace deviance) がある。職務逸脱行動は、職場における、自発的に、組織の規範を破り、組織あるいはメンバーのウェルビーイングを脅かす行動をさす (Bennett & Robinson, 2000)。虐待的上司行動の研究では、この職務逸脱行動への影響があることが多く示されている (Martinko et al., 2013)。

次に、興味深い焦点として、虐待的上司行動の先行変数がある。特定の変数の先行変数の探索は、組織行動論では自然な研究の方向であるが、虐待的上司行動の場合には、どのような要素が虐待的上司行動につながってしまうのかという視点とともにその背後に「なぜ特定のリーダーが虐待的な行動をフォロワーに対して行ってしまうのか」という視点がある。たとえば、近年の研究として、睡眠の質が虐待的上司行動に与える影響を明らかにした研究がある (Barnes et al., 2015)。そこでは、睡眠の質が悪いことが、上司の自我を枯渇させ、フォロワーに対する配慮を失わせ、結果的に虐待的上司行動を取るようになることが示されている。つまりは、睡眠の質が悪いとイライラし、余裕をもってフォロワーに接することができなくなることから虐待的な行動をとりがちになるということである。虐待的上司行動の先行変数としては、パーソナリティなどの虐待的行動をとりがちなマネジャーの性向を示すものもあるが、このように普段は普通の上司がある時虐待的な行動を取ってしまう理由を明らかにするような変数も取り上げられている。その点についてさらに述べれば、虐待的な上司行動の測定については、単にフォロワーにその認識を尋ねる (一般的な) 測定方法が多く取られているが、いくつかの研究では日々の行動について継続的に調査を行い、常に虐待的な上

司行動を行うマネジャーの行動とある状況において虐待的な行動を示す上司を区別するような研究もなされている。

最後に（虐待的だと）認知される行動に焦点が当てられていることより、虐待的上司行動研究の特徴的な焦点は、文化や国によって異なるのか、という点を明らかにしようとしている点である。たとえば、Mackey et al. (2017) では、国によって虐待的上司行動の受け止め方、つまりその反応はどのように異なるのかについて横断的な研究がされている。それによると、アメリカは他の国と比べて、虐待的上司行動の値が低い傾向にあり、中国をはじめとするアジアの国⁵⁾は比較的高い傾向にあることが示されている。このことは2つの意味を含んでいる。1つは、アジアでは比較的虐待的リーダーシップを取る上司が多く、欧米やアメリカではそのような上司が少ないという理解である。一概には言えないが、封建的な文化が残るアジアの国では部下に対して虐待的な言動を行う上司が依然として多いということは理解できなくはない。もう1つは反対に虐待的上司行動の感度がアメリカでは低く、同じような上司行動でもアメリカではそれを虐待的とは感じないのに対し、アジアでは虐待的であると感じてしまうことがあるという理解である。パワー関係の差が大きい状況では、虐待的上司行動に対してフォロワーが寛容になることが示唆されており (Tepper, 2007), これを踏まえると、アメリカでは上司と部下のパワー関係が強く、その結果虐待的な上司行動について寛容になっていることが考えうる。日本においては、欧米よりも封建的な文化があるものの、組織内では欧米ほど上司のパワーは大きくない。それが他の国に比較して虐待的上司行動の程度になるのか、今後の研究が待たれる。

ハラスメントやウェルビーイングへの関心が社会的にも高まることに比例して、虐待的上司行動は日本においても重要なキー概念になることが予想されよう。ただし、虐待的上司行動はネガティブな上司行動であるが故に、調査が難しいことが予測される。この点をいかに克服して調査をしていくかも虐待的上司行動の研究の課題といえよう。

3.3 暗黙のリーダーシップ (Implicit Leadership)

この節では、フォロワーの認知に焦点を当ててリーダーシップを議論する、暗黙のリーダーシップ理論 (Implicit Leadership Theory, 以下 ILT という) に関する研究を紹介する。

Eden and Leviatan (1975) によって提示された ILT は、フォロワーの暗黙の知識構造がリーダーシップ行動の評価に及ぼす影響を説明するために、リーダーシップの議論に持ち込まれたものである (Lord et al., 2017)。ILT が示しているのは、フォロワーは「プロトタイプとしてのリーダー」についての先入観、つまり暗黙の理論を持っており、そのプロトタイプに当てはまるような人物をリーダーであると考ええるということである (Hernandez et al., 2011)。すなわち、フォロワーは、観察された行動を評価しているのではなく、リーダーや

リーダーシップに関して持っている印象をもとに、当該人物がリーダーであるかどうかを判断しているのである（Junker & Van Dick, 2014）。ILT は、リーダーシップの所在をフォロワーに、またリーダーシップのメカニズムを認知に置いている理論として考えることができるだろう（Hernandez et al., 2011）。

ILT 研究の変遷について、Epitropaki et al. (2013) によると、初期の研究は、リーダーシップ測定におけるバイアスの潜在的な原因として ILT を捉えており、リーダーシップを理解するための説明枠組みとして認識していなかった。その後 ILT の有用性が認められたものの、1990年代初頭までの多くの研究は学部生をサンプルとした実験室実験が中心であり、組織的な文脈は脇に置かれていた。1990年代後半から2000年代になるとようやく、実際のマネジャーとメンバーの二者関係において ILT の影響が議論されるようになったのである。

現在、ILT に関する研究の多くは、このマネジャーとメンバー、あるいはリーダーとフォロワーとの二者関係に着目して、リーダーに対するフォロワーの態度と反応に、ILT がどのように影響しているのかを議論している（Riggs & Porter, 2017）。その一方で、組織のパフォーマンスや離職率といった客観的な尺度を用いた実証研究は行われていないため、実際のリーダーのパフォーマンスを予測するにあたって、ILT がどの程度影響しているのかは明らかになってはいない（Junker & Van Dick, 2014）。

それでは、この10年間で、具体的にどのような研究が行われてきたのかを見ていきたい。一つは、リーダーをリーダーたらしめる要因が何であるのか、さらにそうした要因に何が影響を与えているのかを探るために、リーダーの様々な側面に注目している研究群である。

まず、リーダーの感情や表情に注目した研究である。具体的には、思いやりと軽蔑という相反する感情が、それぞれリーダーシップを知覚させる先行要因になることを明らかにした研究がある（Melwani et al., 2012）。そこでは、思いやりと軽蔑はどちらも表現者の相対的な優位性を暗示する感情であり、それらが表現者の知性を被表現者に知覚させることで、リーダーシップの知覚につながったことが指摘されている。また、幸せそうな表情のリーダーと悲しそうな表情のリーダーを比較したとき、幸せそうな表情のリーダーの方が、フォロワーの主観としてはよりリーダーシップの有効性が高いと認識されることを示した研究もある（Visser et al., 2013）。タスクの種類によっては悲しそうな表情のリーダーの方がフォロワーのパフォーマンスにつながる場合があるにもかかわらず、そうした客観的な尺度とは別に、フォロワーは主観的な判断によってリーダーを評価しているのである。これと同様の結果は別の研究においても示されており、ILT には、リーダーの行動だけではなく、プロトタイプとしてのリーダーの持つ感情や感情表現が含まれている可能性が示唆されている（Trichas et al., 2017）。たとえば、採用や選挙といった候補者選出の場面を想定して行われた実験において、自信過剰な候補者はリーダーシップが高いと評価されることが明らかにさ

れており (Ronay et al., 2019), このような自信も, プロトタイプのリーダーの持つ感情 (感情表現) の一つであると考えられるだろう。

次に, ネットワークに注目した研究である。「部下からリーダーとして認められるマネジャーとそうでないマネジャー」との違いを, 非公式な社会的ネットワークにおけるマネジャーの位置から検討したのが, Chiu et al. (2017) である。結果を簡単に述べると, 非公式な社会的ネットワーク上でフォロワーに頼られ, フォロワーから避けられていないマネジャーほど, リーダーシップがあると評価されていることが示されている。「フォロワーがマネジャーにリーダーシップを見出すプロセスは, 公式の組織メカニズムだけでなく, マネジャーを取り巻く非公式なネットワークを通じても発生する」(Chiu et al., 2017, p. 346) というのが, この研究の結論である。

これらに加えて, フォロワーはリーダーのプロトタイプに時間的特性を含めていることが指摘されている。Alipour et al. (2017) によれば, 時間的特性とは, 仕事上の締切を守ることとどれだけ関心があるか, 締切を守るための努力をいつ行うかに関するもので, こうした点についてフォロワーは理想的なリーダーのプロトタイプを持っている。そのため, 実際のリーダーの行動がフォロワーのプロトタイプと異なる場合には, フォロワーはリーダーシップを認めないと考えられる。こうした議論は先に紹介した時間的リーダーシップとも関連するものであり, リーダーとフォロワーの間の相違による悪影響について, 時間的リーダーシップによって緩和されることが示唆されている (Alipour et al., 2017)。

なお, 暗黙の理論がどのように形成されるのかという点について, 明確に答えている研究はほとんどない (Epitropaki et al., 2013) ものの, 幼少期の家庭での経験も含めて, 様々な人生経験の中で形成されるものであると考えられる (Breevaart et al., 2022)。たとえば, Dietl et al. (2018) は, よりリーダーらしい顔つきをしていると判断された男性がより高い職業的地位とリーダー的役割を持っていることを明らかにしているが, この結果は, 大人と子どもとで一致している。このことは, 幼少期から暗黙の理論の形成が行われていることを示唆するものである。

ILT は, これまで述べてきたようなリーダーの様々な側面に注目した研究とは別の視点からも議論されている。それは ILT の実践的な意義に注目したものであり, リーダーの育成やリーダーシップ開発といった教育の場において, いかに ILT を活用するかという議論である (Epitropaki et al., 2013)。

Schyns et al. (2011) によれば, 社会的な文脈を踏まえたリーダーシップ開発が求められている中であって, リーダーシップが生じる社会的文脈に焦点を当てている ILT は有益であるとされる。学生に ILT を教えることによって, 社会的文脈と自身の ILT との整合性について内省を促し, リーダーとしての成長およびリーダーシップの開発につなげることがで

きと考えられている。つまり、ILTは他者をリーダーとして判断するためだけではなく、自らを評価するためにも利用できるのである（Guillén et al., 2015）。また、リーダーシップの効果は、リーダーの特性や行動というよりも、個人的、社会的および文化的構造に依存するということを理解することも、ILTを教えることの成果であると指摘されている（Schyns et al., 2011）。「リーダーシップは学ぶことも、伸ばすこともできる」と考えている学生は、現在のところはリーダーでなくとも、将来的にはリーダーになる可能性があると考えている（Zaar et al., 2020）。ILTを学ぶことによってリーダーやリーダーシップについての理解を広げた結果、「リーダーシップは学ぶことも、伸ばすこともできる」と考えられるようになることは、実務上有益であると考えられる。

今後のILT研究については、リーダーシップのプロトタイプの変化に注目することが重要であるとする。その一つは、経時的な変化である。リーダーの行動には、短期的には理想的であるとされているが長期的には望ましくないものがあり、その反対もある（Junker & Van Dick, 2014）。また、リーダーを評価する基準も時間の経過によって変化しうる。たとえば、「グループの中で誰をリーダーとして見ているか」という点について、当初は、性別や顔の魅力といった身体的特性や外向性といった基準を用いていたものの、時間が経ち、メンバー同士のコミュニケーションの機会が増えるにつれて、その基準が誠実性といった心理特性に拠ることを明らかにした研究がある（Kalish & Luria, 2021）。ILTも不変でないことを踏まえるのであれば、経時的な変化がどのように生じるのかについて議論することは必要であろう。

また、社会的な変化による影響にも注目したい。テレワークやフリーランスといった新しい働き方は、従来期待されてきたリーダーやリーダーシップのあり方を変えうるものであるものの、ILT研究ではほとんど考慮されていない（Junker & Van Dick, 2014）。こうした関心に基づいた研究として Offermann and Coats (2018) は、ILTの因子として新たに「創造性（Creativity）」を見出し、リーダーシップの役割としてイノベーションの重要性が高まっていることが反映されている可能性を指摘している。こうした点を考えると、2020年代において、リーダーおよびリーダーシップというものをどのように捉えているのかという点について、改めて議論する価値があると考えられる。

4 お わ り に

本論を締めくくるにあたり、今後の日本におけるリーダーシップ研究の展望について述べることにしよう。すでに述べてきているように、日本のリーダーシップ研究の近年の蓄積は欧米のリーダーシップ研究の蓄積に比べて、極めて小さい。それゆえ、日本のリーダーシップ研究は、欧米で注目されるいくつかの具体的なリーダーシップ論を個別に紹介あるいはそ

れを用いた散発的な研究に留まっているのが現状である。その点では、まずはリーダーシップ論の研究蓄積を広く進めていくのが重要であると考ええる。その中で改めて日本企業における特有のリーダーシップを探究することがリーダーシップ論への1つの貢献になりうると思われる。たとえば、暗黙的リーダーシップ研究においては、フォロワーがリーダーシップを認知する様々な点について研究がされているが、どのようなリーダーの姿や表情、プロトタイプを持っているかという点についての研究は、日本特有の要素が見つかる可能性がある。また残念ながら、世界的なトップリーダーのILTの調査研究であるGLOBEのフェーズ3プロジェクト(House et al., 2013)に日本は含まれていなかった。遅ればせながらこれらの国際的調査との比較を通じて、日本的なトップリーダーに関する特徴を理解することは、改めて日本的経営を理解することにもつながると考えられ、広く日本の経営にとっても有意義な研究となると考えられる。

もう1つは、日本において特徴的な側面への注目である。たとえば時間的な側面や封建的な上司部下関係などがあげられる。時間的側面において言えば、日本は鉄道などの運行からもわかるように、時間に対する意識が強い。マネジメントにおいても締切の厳守や進捗の報告など、時間の同期を図るマネジメントが強いと考えられる。リーダーやマネジャーのどのような行動がこれらの時間的な意識を高めることになるのか、あるいは異文化や海外でのマネジメントにおいて、どのように日本のリーダーがこれら時間的な行動を促していくのか、これらを研究することによって、フォロワーの時間的な行動をもたらしリーダーシップが明らかになる可能性がある。また(変わりつつあるが)、家父長的な特徴が強い日本においては、上司の命令への従属の意識が強い。その結果、虐待的な上司行動が黙認あるいは忍従されてしまう可能性も強い。このような文化における虐待的な上司行動の研究は、リーダーシップ論への貢献のみならず社会的にも意義を持つ研究となりうる。また、昨今は責任のある管理職になることを好まない傾向も若い仕事人には多くなっている。その背景にあるのは、「なっても良いことはない」といった管理職の忙しさや疲労への恐れであり、管理職になることへの期待感の無さである。このようなリーダーやマネジャーの疲労やストレスの研究はまだ少ないが今後日本社会をはじめ重要なイシューとなると考えられる。

いずれにせよ、リーダーシップへの関心が強い社会であるにも関わらず、リーダーシップ研究が極めて少ない現状はやや憂うべき状況であると言える。欧米の研究を日本に持ってくるだけでなく、日本のデータを用いた日本のリーダーシップ研究が今後多く蓄積される必要がある。

注

- 1) 学術誌におけるリーダーシップ論の数については、J-STAGEを利用し、経済学・経営学のカ

テゴリに含まれる学術雑誌の件数である。具体的には、発表論文集を除くと、「組織科学」と「経営行動科学」の2誌に掲載されたものである。博士論文についてはCiNiiを利用し、そのうち特定の分野（看護やスポーツ、政治）の論文を除き、経営に関わる論文あるいは理論研究の件数である。

- 2) もちろん例外もある。小野（2013）ではサーバント・リーダーシップ論が紹介されているし、石川（2022）は、サーバント・リーダーシップ論やシェアド・リーダーシップ論など近年注目されているリーダーシップ論について触れている。
- 3) Hernandez et al. (2011) は、これに加え、集合（collectives）という焦点も含めた5つの分類をしている。これに含まれるリーダーシップ論はそれほど多くないことから、今回の分類では外している。
- 4) 戦略的リーダーのスタイルについては、創造的リーダーシップと業務的リーダーシップの二つの側面とイノベーションとの関連性（Makri & Scandura, 2010）、変革型リーダーと交換型リーダー（Vera & Crossan, 2004）、戦略的リーダーシップ、ビジョナリーリーダーシップ、経営的リーダーシップ（Rowe, 2001）など一部議論があるものの、企業業績への影響が検証されている。
- 5) 日本ではまだ研究がされていない。

参 考 文 献

- Alipour, K. K., Mohammed, S., & Martinez, P. N. (2017). "Incorporating temporality into implicit leadership and followership theories: Exploring inconsistencies between time-based expectations and actual behaviors." *The Leadership Quarterly*, 28(2), 300-316.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). "Leadership: Past, present, and future." In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-26). Sage Publications, Inc.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhawe, D. P., & Christian, M. S. (2015). "'You wouldn't like me when I'm sleepy': Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement." *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419-1437.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). "Development of a measure of workplace deviance." *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bilgili, H., Campbell, J. T., O'Leary-Kelly, A., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (2020). "The final countdown: Regulatory focus and the phases of CEO retirement." *Academy of Management Review*, 45(1), 58-84.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2011). "Romancing leadership: Past, present, and future." *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1058-1077.
- Breevaart, K., Wisse, B. M., & Schyns, B. (2022). "Trapped at work: The barriers model of abusive supervision." *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 936-954.
- Chen, J., & Liu, L. (2020). "Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: the role of TMT temporal leadership." *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1899-1920.
- Chen, J., & Nadkarni, S. (2017). "It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship." *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 31-66.
- Chiu, C. Y. C., Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017). "When managers become leaders: The role of

- manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership." *The Leadership Quarterly*, 28(2), 334-348.
- Chiu, S. C. S., Pathak, S., Hoskisson, R. E., & Johnson, R. A. (2022). "Managerial commitment to the status quo and corporate divestiture: can power motivate openness to change?." *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101459.
- Chiu, S. C. S., & Walls, J. L. (2019). Leadership change and corporate social performance: The context of financial distress makes all the difference. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101307.
- Dietl, E., Rule, N., & Blickle, G. (2018). "Core self-evaluations mediate the association between leaders' facial appearance and their professional success: Adults' and children's perceptions." *The Leadership Quarterly*, 29(4), 476-488.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). "Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales." *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736-741.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). "Implicit leadership and followership theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings." *The Leadership Quarterly*, 24(6), 858-881.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. and Cannella, A.A. (2009) *Strategic Leadership; Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards*. Oxford University Press, Oxford, 1-451.
- Georgakakis, D., Greve, P., & Ruigrok, W. (2017). "Top management team faultlines and firm performance- Examining the CEO-TMT interface." *The Leadership Quarterly*, 28(6), 741-758.
- Guillén, L., Mayo, M., & Korotov, K. (2015). "Is leadership a part of me? A leader identity approach to understanding the motivation to lead." *The Leadership Quarterly*, 26(5), 802-820.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers." *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). "The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory." *The leadership quarterly*, 22(6), 1165-1185.
- Holmes Jr, R. M., Hitt, M. A., Perrewe, P. L., Palmer, J. C., & Molina-Sieiro, G. (2021). "Building cross-disciplinary bridges in leadership: Integrating top executive personality and leadership theory and research." *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101490.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & De Luque, M. F. S. (2013). *Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Sage Publications. (太田正孝監訳・渡部典子訳, 『文化を超えるグローバルリーダーシップ: 優れたCEO と劣ったCEO の行動スタイル』, 中央経済社, 2016年.)
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage Publications, Inc
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Greger, C. (2012). "How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature." *The Leadership Quarterly*, 23(5), 729-755.

- Junker, N. M., & Van Dick, R. (2014). "Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories." *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154-1173.
- Kalish, Y., & Luria, G. (2021). "Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study." *The Leadership Quarterly*, 32(2), 101443.
- Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An attention - based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361-383.
- Kiss, A. N., Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2022). "CEO proactiveness, innovation, and firm performance." *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101545.
- Li, W. D., Wang, N., Arvey, R. D., Soong, R., Saw, S. M., & Song, Z. (2015). "A mixed blessing? Dual mediating mechanisms in the relationship between dopamine transporter gene DAT1 and leadership role occupancy." *The Leadership Quarterly*, 26(5), 671-686.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). "Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research." *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451.
- Luciano, M. M., Nahrgang, J. D., & Shropshire, C. (2020). "Strategic leadership systems: Viewing top management teams and boards of directors from a multiteam systems perspective." *Academy of Management Review*, 45(3), 675-701.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). "Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review." *Journal of management*, 43(6), 1940-1965.
- Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). "Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms." *The leadership quarterly*, 21(1), 75-88.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). "A review of abusive supervision research." *Journal of organizational behavior*, 34(S1), S120-S137.
- McGrath, J. E. (1991). "Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups." *Small group research*, 22(2), 147-174.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). "The romance of leadership." *Administrative science quarterly*, 78-102.
- Melwani, S., Mueller, J. S., & Overbeck, J. R. (2012). "Looking down: The influence of contempt and compassion on emergent leadership categorizations." *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1171-1185.
- Mohammed, S., & Alipour, K. K. (2014). "It's time for temporal leadership: individual, dyadic, team, and organizational effects." *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 178-182.
- Mohammed, S., & Nadkarni, S. (2011). "Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership." *Academy of Management Journal*, 54(3), 489-508.
- Offermann, L. R., & Coats, M. R. (2018). "Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades." *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522.
- Ormiston, M. E., Wong, E. M., & Ha, J. (2022). "The role of CEO emotional stability and team heterogeneity in shaping the top management team affective tone and firm performance relationship." *The*

- Leadership Quarterly*, 33(3), 101543.
- Riggs, B. S., & Porter, C. O. (2017). "Are there advantages to seeing leadership the same? A test of the mediating effects of LMX on the relationship between ILT congruence and employees' development." *The Leadership Quarterly*, 28(2), 285-299.
- Ronay, R., Oostrom, J. K., Lehmann-Willenbrock, N., Mayoral, S., & Rusch, H. (2019). "Playing the trump card: Why we select overconfident leaders and why it matters." *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101316.
- Rowe, W. G. (2001). "Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership." *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). "What is strategic leadership? Developing a framework for future research." *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353.
- Santos, C. M., Passos, A. M., Uitdewilligen, S., & Nübold, A. (2016). "Shared temporal cognitions as substitute for temporal leadership: An analysis of their effects on temporal conflict and team performance." *The Leadership Quarterly*, 27(4), 574-587.
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M., & Campion, M. C. (2017). "CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis." *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R., & Tymon, A. (2011). "Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference." *Academy of management learning & education*, 10(3), 397-408.
- Siddiquei, A. N., Fisher, C. D., & Hrivnak, G. A. (2022). "Temporal leadership, team processes, and project team task performance." *International Journal of Project Management*, 40(7), 715-724.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of abusive supervision." *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda." *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). "Abusive supervision." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Trichas, S., Schyns, B., Lord, R., & Hall, R. (2017). "'Facing' leaders: Facial expression and leadership perception." *The Leadership Quarterly*, 28(2), 317-333.
- Tuncdogan, A., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2015). "Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities." *The Leadership Quarterly*, 26(5), 838-850.
- Vera, D., Bonardi, J. P., Hitt, M. A., & Withers, M. C. (2022). "Extending the boundaries of strategic leadership research." *The Leadership Quarterly*, 101617.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Visser, V. A., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & Wisse, B. (2013). "How leader displays of happiness and sadness influence follower performance: Emotional contagion and creative versus ana-

- lytical performance.” *The Leadership Quarterly*, 24(1), 172-188.
- Yuan, C. C., & Lo, S. H. (2018). “Relationship among team temporal leadership, competency, followership, and performance in Taiwanese pharmaceutical industry leaders and employees.” *Journal of Career Development*, 45(3), 227-238.
- Zaar, S., Van den Bossche, P., & Gijssels, W. (2020). “How business students think about leadership: a qualitative study on leader identity and meaning-making.” *Academy of management learning & education*, 19(2), 168-191.
- Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J. M., & Zhu, W. (2021). “How temporal leadership boosts employee innovative job performance.” *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 23-42.
- Zhang, Y., Hu, Z., Tian, S., Zhou, C., & Ding, Y. (2022). “Trickle-down effects of temporal leadership: The roles of leadership perspective and identification with leader.” *Frontiers in Psychology*, 13, 1013416.
- 石川淳 (2022) 『リーダーシップの理論 経験と勘を活かす武器を身につける』中央経済社.
- 小野善生 (2013) 『最強の「リーダーシップ理論」集中講義』日本実業出版社.