



## リーダーシップの本質

高橋, 潔

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 205(6):51-66

**(Issue Date)**

2012-06

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/81008411>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81008411>



# リーダーシップの本質

高 橋 潔

国民経済雑誌 第205巻 第6号 抜刷

平成24年6月

# リーダーシップの本質

高 橋 潔

リーダーシップ研究には、これまで5つの学説パラダイム——特性理論、行動理論、条件適合（コンティンジェンシー）理論、リーダー・メンバー交換関係（LMX）理論、変革的（カリスマ的）リーダーシップ理論——が出されてきた。本稿では、最近のメタ分析結果を展望しながら、この5つのリーダーシップ・パラダイムについて、その特徴をまとめる。また、学説をレビューするだけでなく、独自の視点からリーダーシップを整理し直していくために、業務志向—対人志向、現在志向—未来志向の軸を組み合わせ、『業務遂行型リーダーシップ』『チームワーク型リーダーシップ』『ビジョン型リーダーシップ』『育成型リーダーシップ』の4タイプから、包括的にリーダーシップを論じていく。

キーワード リーダーシップ、業務遂行、チームワーク、ビジョン、育成

Management is doing things right. Leadership is doing the right things. —Peter F. Drucker

リーダーとマネジャーはなにが違うのか？ 読者と雑務係のことか？ どちらもカタカナ書きしているわが国では、そもそも、こういう問いを発することはあまり意味がないかもしれない。とはいえ、最近のビジネス界では、名刺にもリーダーやマネジャーという肩書が印刷されるようになってきた。そこでは、ちょっとイメージに反するが、リーダーよりマネジャーのほうが、立場が上のことが多い。震災後のわが国で明らかになったのは、リーダーの不在である。緊急時だからこそ、それがはっきりした。2011年の今年の漢字に、「帥」ではなく、「絆」が選ばれたのもその証しだ。いま、リーダーシップの地位が落ちている。

リーダーとマネジャーの違いはなにか？ どちらも管理職の役割を示しているようでもあるし、人とかかわりを通じて影響力を発揮し、組織目標の完遂に向けて働きかける点では同じように見える。2つをはっきりと区別しないで、互換的に使うこともある。だが、リーダーシップの先進国アメリカでは、Kotter (1990), Northouse (2007), Rost (1991), Zalesnik (1977) など、リーダーシップ研究の大家が、リーダーとマネジャーの違いについて多くを語っている。その違いを一言で述べるのは簡単なことではないが、Bennis & Nanus (1985) は「マネジャーはものごとを正しく行い、リーダーは正しいことをする」と述べている。

表1 リーダーシップ・ビッグファイブ・セオリーのメタ分析結果

メタ分析研究	発見事実
<b>特性理論</b>	
Lord, De Vader, & Alliger (1986)	リーダーシップとの相関：知能 ( $\rho = .503, n = 2,239$ ); 男性性 ( $\rho = .338, n = 293$ ); 適応性 ( $\rho = .238, n = 1,085$ ); 支配性 ( $\rho = .133, n = 1,660$ ); 外向性 ( $\rho = .261, n = 1,701$ ); 保守性 ( $\rho = .223, n = 125$ )
Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt (2002)	リーダーシップとの相関：神経症傾向 ( $\rho = -.24, n = 8,024$ ); 外向性 ( $\rho = .31, n = 11,705$ ); 開放性 ( $\rho = .24, n = 7,221$ ); 協調性 ( $\rho = .08, n = 9,801$ ); 誠実性 ( $\rho = .28, n = 7,510$ )
<b>行動理論</b>	
Judge, Piccolo, & Ilies (2004)	課題行動×効果変数 (構造設定: $\rho = .29, n = 20,431$ ); 対人関係行動×効果変数 (配慮: $\rho = .48, n = 20,963$ )
<b>条件適合理論</b>	
Strube & Garcia (1981)	オクタント II を除いて、8 状況中の 7 状況で理論を支持
Peters, Hartke, & Pohlmann (1985)	Fiedler の研究データと実験研究では、理論を完全に支持。フィールド検証研究では支持されにくい
Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996)	リーダー行動と比べて、リーダーシップの代替要因 (部下・仕事・組織特性) のほうが、従業員の成果に影響する
<b>リーダー・メンバー交換関係理論</b>	
Gerstner & Day (1997)	リーダー評定 LMX×人事評価 ( $\rho = .55, n = 1,909$ ); メンバー評定 LMX×人事評価 ( $\rho = .30, n = 4,218$ ); LMX×全体的職務満足 ( $\rho = .50, n = 6,887$ ); LMX×組織コミットメント ( $\rho = .42, n = 3,006$ )
<b>変革的リーダーシップ理論</b>	
Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996)	カリスマ×効果変数 ( $\rho = .713, n = 6,485$ ); 知的刺激×効果変数 ( $\rho = .602, n = 6,360$ ); 個人的配慮×効果変数 ( $\rho = .615, n = 6,232$ )
DeGroot, Kiker, & Cross (2000)	カリスマ×部下努力 ( $\rho = .73, n = 3,807$ ); カリスマ×職務満足 ( $\rho = .77, n = 3,832$ ); カリスマ×コミットメント ( $\rho = .43, n = 2,040$ )
Judge & Piccolo (2004)	変革的リーダーシップ×効果変数 ( $\rho = .44, n = 17,105$ )
Wang, Oh, Courtright, & Colbert (2011)	変革的リーダーシップ×個人業績 ( $\rho = .25, n = 16,809$ )

TV や雑誌を見れば、経営人材についてもっとも声の大きいのがエコノミストだが、リーダーシップは経済学が扱うことのないテーマである。ことリーダーシップについては、経済学の盲点に入っている。リーダーシップは資産として算定できないから、経済学の理論にはなじまないという理由もあるだろう。また、現在価値という形で、将来をすべて現在に置き換えて考えようとするエコノミストにとっては、お金では測れない未来の姿や、次世代の社会を形作るためには欠かせないリーダーシップについて論じるのは、二重の意味で雲をつかむような気持ちになってしまう。

これに対して、経営学と応用心理学では、リーダーシップは、モチベーションと並んでもっとも多く検討がなされてきたテーマの 1 つである (金井・高橋, 2004)。実務でも研究活動においても、これまで多くの注目を呼んできた。Stogdill (1974) や Bass (1990) のハンドブックを見れば、レビューされた先行研究が 7,000 に上ることに愕然とさせられる。それだけ重要で、かつ多くの関心を引いてきたテーマなのである。

まずはじめに覚えておいていただきたい。リーダーシップ研究には、これまで5つのパラダイムがある (House & Aditya, 1997; Takahashi, Ishikawa, & Kanai, in press)。①特性理論、②行動理論、③条件適合 (コンティンジェンシー) 理論、④リーダー・メンバー交換関係 (LMX) 理論、⑤変革的 (カリスマ的) リーダーシップ理論がその5つであり、リーダーシップのビッグファイブ・セオリーと呼ぶのにふさわしい (表1参照)。

アメリカンなフレーバーがぶんぷんとするかもしれないが、学問としてのリーダーシップがそれほど盛んでないわが国では、一般書で広く紹介されているわけでもない。だから、リーダーシップの本質を理解するためにも、一応の学説をおさえておくのがよい。

### 1 リーダーシップの特性理論

効果的なリーダーシップのあり方を理解するもっともシンプルな試みは、優れたリーダーが備えている個人的資質や特性に光をあてることである。リーダーシップを理解しようとするれば、優れた人物の言動に注意がいきがちだ。

今は伝記というのは流行らないが、それでも堺屋太一氏が論じた『日本を創った12人』(2006)を読み、聖徳太子や源頼朝、織田信長、徳川家康、渋沢栄一、大久保利通、池田勇人など、偉人の足跡から学ぶことができる。また、ビジネスの世界であれば、松下幸之助、本田宗一郎、安藤百福、小倉昌男などの名経営者からリーダーシップを学ぼうとする。歴史は偉人によって作られる。歴史から学ぶことは多い。

リーダーシップ研究の初期段階でも、歴史上の英雄・偉人の評伝や科学的研究などを並べてみて、リーダーとみなされる人物が普通の人々と違ってしている特性を明らかにしようとした。身長・容姿・教育水準・社会的地位・経済的背景などの属人的な要素だけでなく、知性・主体性・雄弁さ・権力欲・権威意識などの心理面・行動面の特性にも違いを求めようとした (Gibb, 1947; Jenkins, 1947)。しかし予想に反して、普通の人々と比べて、つねにリーダーを際立たせるような特性は見出されなかった (Mann, 1959; Stogdill, 1948)。英雄や偉人から引き出された特性は、リーダーシップを構成する強力な要素とはならなかったのである。

リーダーの優れた特徴からなんらかのヒントを得ようとする試みは、ひとまず捨て去られた。その後、リーダーシップの発揮度を直接に評価できるようになると、リーダーの個人特性とリーダーシップとの関係性を、統計的に分析できるようになった。また、Hunter & Schmidt (1990) によって、先行研究の結果を2次的に解析するメタ分析の方法が確立されるようになると、統計データとして先行研究をレビューする方法が一般的になった。発見事実を文章でまとめるのは、筆者の解釈や判断が影響するので妥当とは考えられず、主観の入らない統計データのメタ分析を必須とする時代となった。リーダーシップの特性理論も、このメタ分析の登場によって再考されはじめたのである。

表1を見ていただきたい。たとえば、Lord, De Vader, & Alliger (1986) のメタ分析では、知能 ( $\rho=.503$ ,  $n=2,239$ ), 男性性 ( $\rho=.338$ ,  $n=293$ ), 適応性 ( $\rho=.238$ ,  $n=1,085$ ), 支配性 ( $\rho=.133$ ,  $n=1,660$ ), 外向性 ( $\rho=.261$ ,  $n=1,701$ ), 保守性 ( $\rho=.223$ ,  $n=125$ ) などのパーソナリティ特性が、リーダーシップと相関していることが報告されている。また、Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt (2002) は、ビッグファイブ性格因子に着眼してメタ分析を実施し、神経症傾向 ( $\rho=-.24$ ,  $n=8,024$ ), 外向性 ( $\rho=.31$ ,  $n=11,705$ ), 開放性 ( $\rho=.24$ ,  $n=7,221$ ), 協調性 ( $\rho=.08$ ,  $n=9,801$ ), 誠実性 ( $\rho=.28$ ,  $n=7,510$ ) が、リーダーシップと相関していることを示した。

パーソナリティ変数が取り上げられているので、特性といっても、少しわかりにくいものばかりが羅列されている印象はぬぐえないが、このメタ分析の結果を見る限りでは、リーダーの特性はリーダーシップの効果性と関連しているといえるだろう。

## 2 リーダーシップの行動理論

次に、リーダーシップの視点は、リーダーが生まれもった特性というものから離れて、リーダーの役割を果たさなければならなくなった普通の人々が、その時々でどのような行動をとればよいかという、行動面に着眼点が移されるようになった。任せられてリーダーとなった人が、メンバーに対してどのような行動をとるかが、リーダーシップの有効性を決定するカギを握ると考えたのである。偉人や傑出した人材から学ぶことは少なくないが、いかんせん、傑出した人材の言動を自分の身の丈に合わせて考え直すというのは、けっして易しい作業ではない。

リーダーシップの行動理論としてひとくくりにされる一連の研究は、どれも共通して2つの行動次元を見出している。それは、業務にかかわる行動と対人関係にかかわる行動だ。ミシガン大学の研究 (たとえば Likert, 1961) では、仕事の技術面を強調し、業務達成のために部下にルールや手順を守らせる「仕事中心型」の監督方法と、部下を尊重し人間関係に配慮する「従業員中心型」の監督方法のどちらをとるリーダーなのか、そのタイプが分けられる。オハイオ州立大学の研究 (たとえば Fleishman & Harris, 1962) では、ある1人のリーダーが、目標達成を重視し、そのために必要な計画や仕事の割当などを取り仕切る「構造設定」行動と、部下の気持ちや個人的問題に関心を示し、上下間の相互信頼と意思疎通を重んじる「配慮」行動を、それぞれどのくらい発揮しているのかが問われる。

わが国でも同様に、PM 理論 (三隅, 1966; 1978) によって、集団の目標達成を促進する「P 機能」(performance) と、集団が崩壊しないよう維持・強化する「M 機能」(maintenance) の存在が確認されている。また、ハーバード大学 (Bales, 1954) では、議長や書記といった役割をあらかじめ決めずにグループ討議を行ったときに、課題に集中し、問題解

決に向けてグループを動かしていく「課題リーダー」と、グループ内の緊張や葛藤を解決し、まとまりをもたせようと働きかける「社会情緒的リーダー」という2人の特徴的リーダーが、自然発生することを示した。

リーダーの行動を測定する尺度は、軍隊、企業、学校、スポーツチームなどのさまざまなグループから得られたデータを、因子分析することによって生み出されたものが多い。そして、課題行動と対人関係行動の両方が、部下の成果、組織の成果、離転職、職務満足、組織コミットメント、仕事外の貢献などの、さまざまな効果変数と正の関連をもっていることがわかっている (House & Aditya, 1997)。

たとえば、Judge, Piccolo, & Ilies (2004) は、4つのリーダー行動測定尺度 (LBDQ [Halpin, 1957]; LBDQ-XII [Stogdill, 1963]; SBDQ [Fleishman, 1989a]; and LOQ [Fleishman, 1989b]) で2つの行動次元を測定した結果をメタ分析し、課題行動 ( $\rho=.29$ ,  $n=20,431$ ) と対人関係行動 ( $\rho=.48$ ,  $n=20,963$ ) のどちらもが、職務満足やモチベーションや部下の業績などを含む効果変数に対して、影響を及ぼしていることを示している。

業務と対人関係という2つの行動次元はきわめて常識的であり、わかりやすい。この2つの行動次元は、リーダーシップを構成する不動の2軸ともとらえられている (金井・高橋, 2004)。だから、リーダーの行動に依拠すれば、管理職のリーダーシップを評価するのに、業績面と対人関係面の2つだけを見ていけばよいことになる。

### 3 リーダーシップの条件適合 (コンティンジェンシー) 理論

効果的なリーダーシップは状況に依存する。ある状況でうまくリーダーシップを発揮しているリーダーも、別の状況では有効でなくなってしまうことがある。条件適合 (コンティンジェンシー) 理論では、リーダーの行動とリーダーを取り巻く状況との相互作用を考察することによって、リーダーシップの状況依存性を明らかにしようとした。たとえば、職務の特性、権限の大きさ、グループ内の対人関係、部下の能力などが、そこで考慮された状況要因である。

もっとも有名なコンティンジェンシー理論は、Fiedler (1967; 1971) によって提唱された。この理論では、リーダーとメンバーの関係が良好であること、仕事の手順が定型的であること、リーダーに多くの権限が与えられていることの3要素を、状況要因として考えている。そして、リーダーにとって状況要因が好ましい場合と、逆に都合がよくない場合では、部下を無理やり引っ張っていくような課題志向のリーダーが効果的だが、状況がリーダーにとって好ましいとも好ましくないとはいえないどっちつかずのケースでは、部下に配慮を示す対人関係志向のリーダーが効果的であることを発見した。これが条件適合理論の嚆矢となったのである。

Strube & Garcia (1981) は、Fiedler のコンティンジェンシー理論の実証研究をメタ分析し、仮定された 8 状況のうちの 7 つで理論を支持する結果を報告している。また、Peters, Hartke, & Pohlmann (1985) のメタ分析でも、Fiedler の研究データと実験研究では、理論を完全に支持する結果を見出している。フィールドで行った検証研究では支持されにくかったものの、関係性の符号は理論どおりだった。コンティンジェンシー理論は、リーダー行動と状況要因との間に、複雑な相互依存関係を仮定しているわりに、経験データとの相性がよく、メタ分析の結果から見れば、グループの生産性を説明するための頑強な理論枠組みだといえるだろう。

その他に、状況の効果をより重視し、リーダーシップ不要論と呼べるようなものを展開しているのが、代替理論 (Kerr & Jermier, 1978) である。代替理論は、リーダーシップの効果を麻痺させる中和要因と、リーダーシップの機能に取って代わる代替要因という 2 種類の状況要因を考えているが、代替要因のほうがその効果は鮮烈だ。たとえば、部下の能力がきわめて高く、指示されなくても自律的に仕事をこなせる場合には、部下の能力はリーダーシップの代替要因であり、リーダーシップがそもそも不要となる。

リーダーシップの代替可能性に関して先行研究をメタ分析しているのは、Podsakoff, MacKenzie, & Bommer (1996) である。役割の明確化、仕事の割当て、部下への配慮、報酬と罰の操作といったリーダー行動と比べて、部下や仕事や組織の特性 (たとえば部下の能力、部下の専門性、挑戦的な仕事、同僚からのサポート、グループの凝集性など) が、従業員の成果 (職務満足、組織コミットメント、業績、利他的行動など) により強く結びついていることを示している。その結果では、代替要因はメンバーの職務満足の 40%、組織コミットメントの 50%、利他的行動の 13% を説明することができ、リーダー行動による説明力 (職務満足の 17% : 組織コミットメントの 2% : 利他的行動の 6%) をはるかに上回っている。つまり、従業員の仕事に関しては、リーダーよりも他からの影響のほうが大きいのだ。その一方で、従業員の業績に対する効果には、あまり差がなかった (代替要因 3% : リーダー行動 7%) ので、悲観しすぎるべきではないのかもしれない。

リーダーシップの効果は限られているというのが、条件適合理論の導き出した結論である。状況要因を考慮に入れるということは、つきつめると、リーダーの影響力を状況要因が凌駕することにつながる。すなわち、職場で従業員の行動をコントロールするためには、リーダーによるマネジメント施策よりも、状況の影響のほうが大きいことを意味しているのだ。それは、メタ分析によってデータでも裏づけられているから、リーダーシップの効果性を考える上で、なんとも頭が痛い。

#### 4 リーダー・メンバー交換関係 (LMX) 理論

リーダーの人となりや言動にもっぱらの注意が集まるのが、それまでのリーダーシップ理論だった。リーダーだけに目を向けた1人モデルといってもよい。だが、リーダーとフォロワーの間柄を考慮する新たなパラダイムが登場した。リーダー・メンバー交換関係 (LMX) 理論 (Grean & Cashman, 1975; Dansereau, Grean, & Haga, 1975; Grean, 1976; Grean & Uhl-Bien, 1995) である。上司と部下という2人モデルを考えることで、リーダーシップは大きな転換点を迎えたのである。

リーダーは部下1人ひとりと、それぞれ質の異なった関係を取り結ぶ。よそよそしい部下もいるし、取り立てて言うほどもない普通の部下との間には、仕事でも深い間柄には至らないだろう。反対に、信頼関係に裏打ちされた密な連携をもつ部下もいる。LMX理論では、気心の知れた部下との間には、仕事以外でも質の高い関係性を保ち、その関係が部下の高い生産性、職務満足、組織コミットメント、仕事外の貢献などにつながることを示した。

LMX理論の研究成果をメタ分析した Gerstner & Day (1997) は、リーダーとメンバーとの間の質の高い関係は、高い効果をもつことを示している。たとえば、従業員の成績を評価する人事評価との関係を見れば、リーダーが評定した LMX ( $\rho = .55, n = 1,909$ ) とメンバーが評定した LMX ( $\rho = .30, n = 4,218$ ) は、ともに高い相関を示している。つまり、上下関係について上司が評定しようと、部下が評定しようと、その質が高ければ、人事評価での高い成績に結びついているのである。また、LMXは部下の全体的職務満足 ( $\rho = .50, n = 6,887$ ) や、組織コミットメント ( $\rho = .42, n = 3,006$ ) とも高い関連を示している。

リーダーとメンバーの関係性というのは、上司の対人影響力が発揮されやすい状態を代理的に表しているといえるかもしれない。LMXが成果と密接に関連しているこのメタ分析の結果は、関係性の中にこそ、リーダーの影響発揮が見て取れるという考えを示唆している。

ただし、留意すべきポイントがある。LMXはそもそも2者関係をとらえるものなのだが、技術的には、リーダーの側かメンバーの側か、いずれか片側しか測定しないケースが多い。LMXの主唱者である Grean & Cashman (1975) は、リーダーが評定した LMX とメンバーが評定した LMX が高相関であることを示して ( $r = .50$ )、この問題を乗り切ろうとしている。しかし、Gerstner & Day (1997) のメタ分析では、上司 LMX と部下 LMX の相関は .37 ( $n = 3,460$ ) に過ぎず、評定者がリーダーかメンバーかによって、関係性の質にけっこうな認識の食い違いが見られている。せっかく概念上は2者関係を指向していながら、技術的には1人モデルに留まっているのだ。この測定論上の問題は、LMXの価値自体を低めてしまうことになりかねない。

## 5 変革的リーダーシップ理論

経営管理においては、部下を統率し業務を遂行するためのリーダーの役割が強調されてきた。しかし、時代が進むにつれて、リーダーシップよりも、部下との間柄や状況の作用が重視されるようになった。また、リーダーの役割はすべて、状況や部下の働きに取って代わられるので、リーダーシップは重要ではないという極端な考え方も出されてきた。

その後、リーダーシップの優越性を再認識する揺り戻しがあった。リーダーシップの本質とは「変革」を推進することであり、そのために既存の価値観、思考様式、部下の態度などを変えることを強調する変革的リーダーシップ理論 (Burns, 1978; Bass, 1985) であったり、部下からの精神的帰依を引き出す行動特性に着目するカリスマ的リーダーシップ理論 (House, 1977; Conger & Kanungo, 1987) や、ビジョンや将来像を語り、その実現に向けて部下をコミットさせるビジョナリー・リーダーシップ理論 (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Sashkin, 1988) などの理論が次々と登場することによって、リーダーシップ理論は新しい地平を迎えたのである。

この3つの理論——変革的リーダーシップ、カリスマ的リーダーシップ、ビジョナリー・リーダーシップ——は基本的には同じものである (House & Shamir, 1993)。いくつかの共通点をもっている。つまり、きわめて高いレベルの目標達成や変革を指向すること、シンボリックでスピリチュアルな訴求を多用すること、フォロワーに恐ろしく高いモチベーションとコミットメントを求めることなどが、共通の特徴として挙げられるのだ (Bryman, 1993)。だから、変革的リーダーシップ理論をその代表としよう。

変革的リーダーシップ理論は、部下から必死の努力を引き出すリーダーの情動面を大切にしているものの、その測定にはリーダーの行動面に帰着している。もっとも頻繁に用いられる尺度は、多因子リーダーシップ質問紙 (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; Bass & Avolio, 1995) と呼ばれるものであり、変革型リーダーシップの要素として4つの行動——カリスマ、鼓舞、知的刺激、個人的配慮——を測定する。

過去30年間に、変革的リーダーシップについては多くの研究が実施されており、すでに5つのメタ分析が行われている (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996; DeGroot, Kiker, & Cross, 2000; Dumdum, Low, & Avolio, 2002; Judge & Piccolo, 2004)。

たとえば、Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996) のメタ分析では、変革的リーダーシップの3要素がさまざまな効果変数——部下の努力、満足度、人事評価、部門業績、財務業績など——と、総じて高い関連を示していることを報告している (カリスマ  $\rho = .713$ ,  $n = 6,485$ ; 知的刺激  $\rho = .602$ ,  $n = 6,360$ ; 個人的配慮  $\rho = .615$ ,  $n = 6,232$ )。その効果性は、変革的

リーダーシップとよく対比される取引的リーダーシップの主要な構成要素である成果主義的報酬 ( $\rho=.408, n=7,163$ ) を凌駕している。一方, Judge & Piccolo (2004) のメタ分析では, 変革的リーダーシップをその下次元に分けてはいないが, 効果変数との間に見出された相関はずいぶん低い ( $\rho=.44, n=17,105$ )。取引的リーダーシップの効果 (成果主義的報酬  $\rho=.39, n=9,688$ ) と比べても, さほど大きくはないので, 変革的リーダーシップの効果には, いかほどの疑問が投げかけられている。

同様に, DeGroot, Kiker, & Cross (2000) は, カリスマ的リーダーシップについてメタ分析を行い, カリスマ的リーダーシップが部下の努力 ( $\rho=.73, n=3,807$ ), 職務満足 ( $\rho=.77, n=3,832$ ), 組織コミットメント ( $\rho=.43, n=2,040$ ) に対して, きわめて高い相関をもっていることを示した。

総じていえば, 変革型リーダーシップは部下やグループや組織のパフォーマンスを向上させ, 部下の行動や態度を好転させるためには, もっとも効果的なスタイルである。Wang, Oh, Courtright, & Colbert (2011) は, 5つのメタ分析をレビューした結論として, 変革的リーダーシップはさまざまな部下の効果変数——課題パフォーマンス, 文脈パフォーマンス,モチベーション, 組織コミットメント, 職務満足——に対して, 一貫して正の関連をもっていること ( $\rho=.25, n=16,809$ ) を見出している。

## 6 業務志向と対人志向の切り口

ここまで, リーダーシップ理論を展望してきた。学説を見れば, リーダーシップという概念が, どのような時代的変遷を遂げてきたかがわかる。しかし, 理論をレビューしてみた気づくことは, さまざまな考え方が出ているにもかかわらず, その方向性が見えてこないことだ。視点や着眼点が違いすぎて, 実際に職場で効果的なリーダーシップを発揮したいと考えても, なにを信じてよいのかわからなくなる。この迷いを解くためにも, あらためて, 独自の視点から, リーダーシップを整理し直してみる必要がある。

リーダーシップについて行動面からアプローチする一連の研究では, もっぱら部下にあたる人々から, リーダーの行動や資質についての意見調査を行い, 大きく2つの行動次元を共通して見出している。それは, 「業務」にかかわる側面と「対人」にかかわる側面だ。だから, この2つに対応する形で, 『業務遂行型リーダーシップ』(Executing Leadership) と, 『チームワーク型リーダーシップ』(Teamwork Leadership) という2つのタイプを取り上げるのには, 異論はないだろう。先にも述べたように, 現時点での上司のリーダーシップを評価・判断するのに, 「職場の人々の業務を管理するのに, 自分の上司がどれほど長けているか」という面と, 「職場の人間関係の軌轢に, 上司がどれほどうまく対応できているか」という2つを見ていくのは都合がよい。リーダーシップを考えると, 「仕事か, 対人か」

という分け方は普遍的だ。

「仕事か、対人か」というこの2つの次元は、リーダーシップに留まらず、アセスメントの評価次元やキャリアプランの考え方、職務満足の次元、ソーシャルサポートの中身など、ありとあらゆる場面で登場してくる。われわれが職場のことを考えるときに、つねに念頭に浮かんでくるのは「仕事か、対人か」という切り口であり、あたりまえの認識枠組みだといえる。それはなぜか？

こと仕事については、もっぱら理性と論理が支配しているので、それは左脳が活躍する領域だ。一方、職場の人間関係は、ロジックで割り切れるものでなく、感情や感性や感覚の働きが作用している。そうすると、右脳の働きに頼らなければならないことが多い。つまり、業務と対人の2次元が、職場を見るときに認識枠組みとしてポピュラーだとすれば、そこにはわれわれの脳の構造——左脳と右脳の機能の違い——が作用しているのかもしれないのである。

## 7 現在志向と未来志向の切り口

これまでの経営管理の考え方では、部下を統率して業務を遂行するためのリーダーの役割と、部下の気持ちや人間関係に配慮して、チームワークを醸成していくためのリーダーの役割が強調されてきた。この2つのリーダー行動は、日々のマネジメントを実践していくためには、欠くことができないものだろう。ところが、時代が進むにつれて、日々のマネジメントに直結するリーダーシップより、未来を志向したリーダーシップが重視されるようになってきた。だからここで、現在志向に対する未来志向という切り口を考える必要がある。

業務の進め方について現状をよしとするのでなければ、未来に向けて求められるのは、業務改善や組織改革といった変革である。そして、その変革をもたらすのが、リーダーが示すビジョンや先見性だ。変革的リーダーシップとビジョナリー・リーダーシップはほぼ同じことを意味しているわけだから、変革とビジョンは相性がよい。だから、未来志向のリーダーに求められる1つの方向性が、現状を打破し変革するための先見性を、ビジョンとして語る『ビジョン型リーダーシップ』(Visionary Leadership)なのである。

一方、対人面での将来を考えていくとすれば、それはいうまでもなく、次の世代や将来を担う人材を育成することだ。とくにわが国の職場では、部下育成の責務がリーダーシップの重要な役割に考えられている。だから、リーダーシップの要素として、『育成型リーダーシップ』(Development Leadership)を、その1つに位置づけるのは不適切ではない。

「業務志向」と「対人志向」という枠組みは、現在の職場だけでなく、未来の職場を考えるときにも役にたつ。たとえば、将来の業務を見通し、滞りなく遂行していくためには、現状の問題点を発見して、大きな改革や不断の改善を行っていくことが必要だ。だから、現状

に甘んじることなく、組織変革や業務改善を進めていくためのビジョンを示す役割が、リーダーには求められる。同時に、将来を担う高い資質をもった人材を確保するためには、育成がカギを握っている。リーダーシップ行動から引き出された「仕事か、対人か」の切り口は、リーダーシップの現状を切り取るだけでなく、未来を志向したリーダーシップにもかかわっているのだ。

## 8 リーダーシップと脳の関係

現在志向と未来志向という分け方は、エコノミストでなくても、陳腐に思うかもしれない。しかし、未来について考えることができるのは人間だけである。人間という動物だけが未来を考えることができる (Gilbert, 2006)。それは、人間がおよそ300万年前に、前頭葉と呼ばれる脳の部位を劇的に発達させたことと関連している。前頭葉という新しい脳を発達させたために、人間は未来と不安を手に入れたのだ。

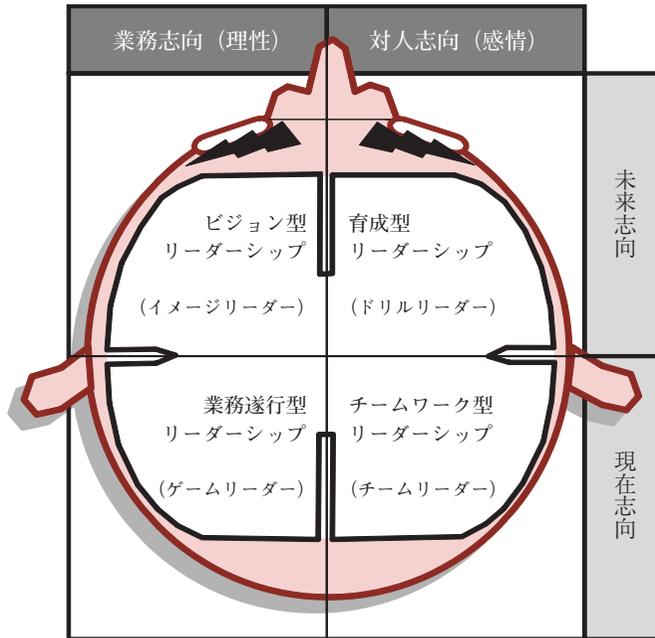
過酷な自然環境や外敵に備えるためには、未来を予見するのが効果的だ。そのために、劇的に発達した人間の脳は、「先読みする装置」と言い表すことができる。だが悲しいかな、未来を先読みすることは、不安という感情を喚起し、同時に、適応のための計画を行うことになる。不安と計画が同根であることは、前頭葉の働きに依っているからだ。それは、不幸にも鉄道事故によって前頭葉を損傷しながら、植物状態にはならず、ほぼ正常に生き続けたフィニアス・ケイジの症例からもわかる。前頭葉を失ったケイジが失ったのは、不安という感情とともに、未来を想像する力だった。

このように考えていくと、リーダーシップも、脳の働きという身体性を根拠としているという推論ができる。「業務志向 (理性)」と「対人志向 (感情)」という軸は、左脳と右脳の働きの特徴に対応しているだろう。また、「現在志向」と「未来志向」という軸は、大脳皮質下にある古い脳の働きにより、生物に共通した現時点に固着しようとする特徴 (現在志向) と、前頭葉という新しい脳の発達により、人間だけが未来を想像することができるという特徴 (未来志向) に、関係があるかもしれない。

それを示したのが図1である。「業務志向—対人志向」と「現在志向—未来志向」という類型のための2軸を組み合わせれば、4つのセルができる。そこに、『業務遂行型』『チームワーク型』『ビジョン型』『育成型』の4つのリーダーシップ・スタイルを、うまく分類することができる。それを高橋 (2009) は、「リーダーシップ脳」(Leadership Brain) の4次元と呼んでいる。

元ラグビー日本代表監督の平尾誠二氏は、チームには3種類のリーダーがあると述べている (平尾・金井, 2010)。1つは、ゲームをうまく運び、試合の流れを呼び込み、チームに勝利を呼び込む、チームのエースに期待されるようなゲームリーダーの役割だ。もう1つは、

図1 リーダーシップ脳の4次元



メンバーの心をつかみ、チームを1つにまとめ上げる、キャプテンが担うべきチームリーダーの役割である。とはいえ、ここまでは常識的である。平尾氏は、さらに第3のリーダーに着目する。それは、チームの状態やゲームの展開がはかばかしくないときに、面白いことを言ったり、画期的な考えを出したりするイメージリーダーというものだ。

チームに3人のリーダーが必要なこと、さらに、イメージリーダーという新たな役割を見出したことは、まさに平尾氏の慧眼だ。だが、その平尾氏も見落としていたリーダーがいる。それは、チームメンバーや後輩を育成するドリルリーダーの働きである。監督やコーチが担うことも多い役柄だから、スポーツチームのリーダーシップとしては、見落してしまうこともあるだろう。だが、経営組織では、人材育成はなくてはならないリーダーシップのあり方でもある。

ゲームリーダー・チームリーダー・イメージリーダー・ドリルリーダー。この4つのリーダーシップは、われわれの脳の働きから発するものの見方なのかもしれない。そう考えれば、リーダーシップのとらえ方にも幅が広がるし、面白みもわく。スポーツチームのアナロジーも利く。そして、この4つのリーダーシップの程度を測るクイズ形式の尺度も開発されている(高橋, 2010; 高橋・小野・服部, 2011)。

## 9 おわりに

「日本企業は現場とミドルでもつ」という通説がある（三品・日野，2011）。日本企業では、定期異動と遅い昇進を人事制度に組み入れることによって、技能形成を促してきた（小池，1991）。だから、マネジャーになるとしても、リーダーとしても、技能の形成に高いプライオリティが置かれてきた。しかし、組織のなかで形成されてきた技能は、未来を予見し、ビジョンを語るにはけっして適しているとはいえない。

また、「船頭多くして舟山に上る」ということわざがある。多くのリーダーがいることは、組織に統一を欠くことになり、よいことではないと思われる。大多数のフォロワーに担がれた少数のリーダーこそが、よい組織の姿と思われる。だから、若い時にはリーダーシップは無用の長物であり、リーダーシップを積極的に身につけていこうとするインセンティブがない。また、組織のなかに、若い時からリーダーを積極的に育成していく風土もない。

グローバル化した現代、のどから手が出るほどリーダーシップが求められていながら、わが国では、リーダーシップを身につけていくことが不利な状況にある。そもそも、リーダーシップを正しく伝える和語がないのも災いしている。しいて訳出すれば「統率力」だろう。だが、そのニュアンスは、アメリカで発展してきた理論と比べて、意味する範囲がどうも狭いようだ。その一方で、経済発展の著しい中国でも、最近ではリーダーシップが流行っている。中国語でいう<sup>リンダオリー</sup>領導力と日本語の統率力。アジアのリーダーシップを握るのは、どちらの言葉だろうか。

## 引用文献

- Bales, R. F. (1954). "In conference." *Harvard Business Review*, 32, 44-50.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. (伊東奈美子訳『本物のリーダーとは何か』海と月社，2011)
- Bryman, A. (1993). "Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues." *Leadership Quarterly*, 4, 289-304.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings." *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Dansereau, F., Grean, G., & Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within

- formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). “A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership.” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371.
- Dumdum, U. R., Low, K. B., & Avolio, B. J. (2002). “A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension.” In B. J. Avolio & F. Yammarino (eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2 of Monographs in Leadership and Management; pp. 35-66). St. Louis, MO: Elsevier.
- Fiedler, E. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. (山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部, 1970)
- Fiedler, E. E. (1971). “Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings.” *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- Fleishman, E. A. (1989a). *Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) examiner’s manual*. Park Ridge, IL: Science Research Associates.
- Fleishman, E. A. (1989b). *Leadership Opinion Questionnaire (LOQ) examiner’s manual*. Park Ridge, IL: Science Research Associates.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). “Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover.” *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). “A quantitative review of research on charismatic leadership.” *Psychological Reports*, 78, 271-287.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues.” *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gibb, C. A. (1947). “The principles and traits of leadership.” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267-284.
- Gilbert, D. (2006). *Stumbling on happiness*. New York: Knopf. (熊谷淳子訳『幸せはいつもちょっと先にある——期待と妄想の心理学』早川書房, 2007)
- Grean, G. B. (1976). “Role-making processes within complex organizations.” In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Grean, G. B., & Cashman, J. (1975). “A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach.” In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University.
- Grean, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.” *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- House, R. J. (1977). “A 1976 theory of charismatic leadership.” In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). “The social scientific study of leadership: Quo vadis?” *Journal of*

- Management*, 23, 409-473.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). "Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories." In M. M. Chemers & R. Ayman (eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jenkins, W. O. (1947). "A review of leadership studies with particular reference to military problems." *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review." *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity." *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). "The forgotten ones?: A re-examination of consideration, initiating structure, and leadership effectiveness." *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement." *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press. (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)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. (伊東奈美子訳『リーダーシップ・チャレンジ』海と月社, 2010)
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures." *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature." *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Mann, R. D. (1959). "A review of the relationships between personality and performance in small groups." *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). "Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter." *Psychological Bulletin*, 97, 274-285.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). "Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee attitudes, role perceptions, and performance." *Journal of Applied Psychology*, 81, 380-399.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the 21st century*. New York: Greenwood.
- Sashkin, M. (1988). "The visionary leader." In J. A. Conger & R. N. Kanungo (eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.

- Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature." *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strube, M., & Garcia, J. (1981). "A meta-analysis investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness." *Psychological Bulletin*, 90, 307-321.
- Takahashi, K., Ishikawa, J., & Kanai, T. (in press). "Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews." *Journal of World Business*.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research." *Group & Organization Management*, 36, 223-270.
- Zaleznik, A. (1977). "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, 1997 (May-June), 67-78.
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』東洋経済新報社
- 小池和男 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 堺屋太一 (2006) 『日本を創った12人』PHP 新書
- 高橋潔 (2009) 「リーダーシップと脳」, 『産政研フォーラム』 82, 47-51.
- 高橋潔 (2010) 「クイズでリーダーシップを測る」, 『凌霜』 387 (2010年11月号), 23-25.
- 高橋潔・小野善生・服部泰宏 (2011) 『クイズでリーダーシップを測る』経営行動科学学会第14回  
年次大会発表論文
- 平尾誠二・金井壽宏 (2010) 『型破りのコーチング』PHP 新書
- 三品和広・日野恵美子 (2011) 「日本企業の経営者——神話と実像」, 『日本労働研究雑誌』 606, 6-19.
- 三隅二不二 (1966) 『新しいリーダーシップ——集団指導の行動科学』ダイヤモンド社
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣