



インダイレクトリーダーシップ研究の現状と課題
—インダイレクトリーダーシップに関する先行研究レビューを通じて—

氏名 南 常之

KONAN BI Monograph Series No.2023-001

October 2023

* 本論文は BI 研究所運営委員会の審議を経て、公開・公刊論文の扱いと認めるものである。
なお、本論文に関する全ての責任は執筆者にあり、本研究所は責任を負うものではない。

インダイレクトリーダーシップ研究の現状と課題

ーインダイレクトリーダーシップに関する先行研究レビューを通じてー

1. 本稿の目的

本論文はインダイレクトリーダーシップに関する先行研究をレビューし、企業組織におけるインダイレクトリーダーシップ研究の方向性を明らかにすることを目的としている。

リーダーシップ研究は日本、世界問わず数多くされているが、その多くがレポートライン直属のフォロワーに働きかけるダイレクトリーダーシップを前提としている。ダイレクトリーダーシップとは、直属のフォロワーに働きかけるリーダーシップであり、実務上でも直属のフォロワーにリーダーシップを発揮する場面は多く見られる。つまりダイレクトリーダーシップは、実務上一般的な手法かつ伝統的な考え方であり、また理論上も、その研究蓄積の多さから見ても、重要な位置付けにあると言える。

他方で、インダイレクトリーダーシップも実務上は多用されている。インダイレクトリーダーシップとは、ダイレクトリーダーシップのように直属のフォロワーだけにリーダーシップを発揮するのではなく、ミドルを介したフォロワーなど直接レポートラインにいない間接的なフォロワーに対して発揮するリーダーシップである。ではどのような状況で、インダイレクトリーダーシップは活用されているだろうか。たとえば全社方針発表会では、経営トップをはじめ、トップマネジメントメンバーが全社員に向けて、今後のビジョンや方針を伝える。また特命プロジェクトのような部門を横断したプロジェクトでは直属の上長よりも職位の高いリーダーがプロジェクトの責任者を務めることは少なくない。更には直属の上長もその上長から影響を受けており、間接的に上長よりも高い職位の上長の影響をそのフォロワーは受けている。このように企業組織では様々な形でインダイレクトリーダーシップが行われているにも拘らず、インダイレクトリーダーシップに関する研究はダイレクトリーダーシップに比べて非常に少ない。特に、日本におけるインダイレクトリーダーシップ研究は、管見の限り皆無である。

本論文では、数少ないインダイレクトリーダーシップに関する先行研究レビューを行い、企業組織におけるインダイレクトリーダーシップ研究の可能性ならびに方向性について検討する。

2 ダイレクトリーダーシップに関する先行研究

2.1. ダイレクトリーダーシップ研究の概観

本論文の目的はインダイレクトリーダーシップに関する先行研究レビューであるが、インダイレクトリーダーシップとの違いを明らかにするため、まずはダイレクトリーダーシップ研究に関して簡単に概観する。

リーダーシップ研究の歴史は長く、古くは哲学者のプラトンやアリストテレスが、リーダーやリーダーシップの在り方を研究していた。リーダーシップとは何か、リーダーシップは先天的なものか、或いは後天的なものなのか、様々な疑問点に関して思考が繰り返された。

19世紀に入ると、それまで軍隊で活用されていたリーダーシップの在り方が企業組織に注目されだした。その中でも、ナポレオンとクラウゼヴィッツのリーダーシップが、特に企業経営者から注目された(Bjorkman & Lundqvist,1981; Sjoberg,2012 より引用)。

リーダーシップの定義は多くの研究者によってされているが(例えば, Stogdill,1974;Bass & Bass,2008), Northouse(2004)は、リーダーシップは、ある個人が特定のゴールを達成させるために集団に影響を与えるプロセスだと定義づけた。金井(1991)は、表マネジメントと裏マネジメント¹を通じてフォロワーに影響を与え、ことを成し遂げることがリーダーシップだと主張した。(小野, 2018)。これらの研究を踏まえ、本稿ではリーダーシップを、組織の目標達成のために他のメンバーに与える影響のプロセスと定義する。

20世紀初頭からリーダーシップの研究が活発化してきた(Sjoberg,2012)。初期の代表的研究の一つである Lewin & Lippitt(1938)は、リーダーは3つのタイプに分かれるという理論を提唱した。一つ目のタイプは独裁的なリーダーである。独裁的なリーダーは最善が何かを知っており、誰かに頼ることなく意思決定し、厳しい管理で導く存在である。このタイプのリーダーシップを受けたフォロワーは思考を止めてしまう可能性がある。2つ目は民主的なリーダーである。独裁的なリーダーの真逆であり、業務においてフォロワーを関与させようと努力する。フォロワーは選択権が与えられ、集団で意思決定する。このタイプのリーダーシップはフォロワーの意見も反映されるため良いリーダーシップと称賛される反面、自ら意思決定しないのはリーダーシップと言えるのかという批判もある。フォロワーは個人としても集団としても成熟した行動を取るように導かれる。3つ目のタイプは放任タイプで何の責任も負わない。もはやリーダーとは言えないが、リーダー自身が導きたくないと考えた場合に起きる。

リーダーシップ研究で個々人が持つ特性に注目した研究も蓄積されている(Pervin & John,1997; Yukl 2006; Barenbaum & Winter,2008 など)。例えば Yukl(2006)は、高いエネルギー量とストレス耐性、自信、コントロール適応の内部位置、感情の安定と成熟、誠実さ、社交的なモチベーション、高い達成志向などの特性が効果的なリーダーシップを生み出すと主張した。

リーダーシップの行動に注目した研究も蓄積されている。Fleishman & Harris(1962)は、配慮と構造創始の2つのリーダーシップ行動を明らかにした。配慮とは相互信頼や気配り

¹ 金井(1991)によると表マネジメントの定義は「人びとを通じてことを成し遂げる」ことであり、自分は動かず他者にやってもらう。それに対して裏マネジメントは「一緒になんとかする」ことであり他者だけではなく自分も含めてみんなでことを成し遂げることである。

にかかわるもので、構造創始はゴール達成に向けた計画や組織化にかかわるものである。

1980年代から再び個人特性やカリスマに注目が集まり、変革型リーダーシップという概念が大きな潮流となった。Burns(1978)は変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの2つの概念を提唱した。後述するが、本研究はインダイレクトリーダーシップにおける変革型リーダーシップに関心を持っている。そのため、ここでは少し詳細に変革型リーダーシップについて検討することにしたい。

取引型リーダーシップは飴と鞭を用いたリーダーシップで、偶発的報酬、例外による積極的なマネジメント、例外による消極的なマネジメントの3つから成り立つ。例外による積極的なマネジメントも例外による消極的なマネジメントも偶発的報酬よりも効果は低いとされている。

変革型リーダーシップは取引型リーダーシップとは違い、「あなたのために出来ること」(Bass,1999)を強調する。Bass(1998)によると変革型リーダーシップは4つの要素から成る。

まず理想化による影響である。カリスマ性を持ったリーダーが、ビジョンや使命の意を示すことによって、フォロワーがそのビジョンに向かうよう影響を与える。次にモチベーションの鼓舞である。リーダーがビジョンを示し、楽観的、熱狂的に勇気づけることによってモチベーションを高める。またやるべきことにおいて意味ある説明を提供する。そして知的な刺激である。フォロワーの問題認識力、問題解決力、思考力や想像力を喚起させ、新たな価値観や考え方をインストールさせる。ミスしても批判しないので、新たな方法にチャレンジできる。最後に個別配慮である。個々人の違いに配慮し、成長段階や発達段階に応じて個別対応する。リーダーは傾聴し、新たな視座が開けるアドバイスをを行う。

これら4つの要素に加えてBass(1998)は、変革型リーダーを象る特性についても言及している。この特性は、適切な自身、意思決定、内部対立からフォロワーの要望をくみ取るインサイトである。

変革型リーダーシップはリーダーシップの主流となっており、変革型リーダーシップの派生形も生まれてきている(Larsson et al.,2003)。日本においては金井(1991)がミドルマネジメント層に着目した²変革型リーダーシップの在り方について模索した。

2.2 小括

本節では、ダイレクトリーダーシップに関する先行研究レビューを実施した。リーダーシップに関する研究は古代ギリシア時代から行われており、19世紀に入ると企業組織のリー

² 本稿では変革型リーダーシップについてダイレクトリーダーシップ先行研究レビューで触れたが、変革型リーダーシップは後述するインダイレクトリーダーシップにおいても重要な概念となる。重複するためインダイレクトリーダーシップ先行研究レビューでは変革型リーダーシップについての説明は省くが、変革型リーダーシップは、ダイレクトリーダーシップ、並びにインダイレクトリーダーシップにおいて重要な概念である。

ダーシップに注目が集まった。

時代の変遷とともに、リーダーシップ研究の主な焦点は、リーダーの特性から行動へと変化していった。近年では変革型リーダーシップに注目が集まり、そこから派生したリーダーシップの在り方も議論されている(Larsson et al.,2003)。

しかし、前述のように、これら伝統的研究の多くが、直属のフォロワーに影響を与えるダイレクトリーダーシップを前提としている。このようなリーダーシップに対する考え方は、大規模な複合型組織を考えた場合、そこにおけるリーダーシップを説明するうえで限界がある。組織階層が増え、部門が増加するにつれ、ダイレクトリーダーシップだけではなく、間接的なリーダーシップが必要となるであろう。また、トップが末端に与えるリーダーシップも、規模が大きくなるにつれて重要になると考えられる。伝統的なリーダーシップ論は、このような問題に対して直接答えを提供するものではない。たとえば、他部門のフォロワーや直属ではないフォロワーに対してどのようにリーダーシップを発揮するかについては、ダイレクトリーダーシップ研究からは示唆を見出すことは難しい。このように、組織全体に影響を与えるリーダーシップの在り方を考えた時、ダイレクトリーダーシップだけでは不十分だといえよう。

3. インダイレクトリーダーシップのモデル

3.1. Yammarino(1994)のインダイレクトリーダーシップ・モデル

本節以降では、インダイレクトリーダーシップに関する先行研究について議論する。まずインダイレクトリーダーシップに関するモデル体系化を行った Yammarino(1994)の先行研究について検討する。

組織において、インダイレクトリーダーシップは、リーダーが2つ以上階層の離れたフォロワーに影響を与えることであり、リーダーが直属のフォロワーに影響を与えるダイレクトリーダーシップと共に重要であるにも拘らず、ダイレクトリーダーシップと比べて、あまり関心が集められていない(Larsson et al.,2007)。そのような状況下で、Yammarino(1994)はインダイレクトリーダーシップのモデル化を行った。Larsson et al.(2007)によれば、インダイレクトリーダーシップについて体系的なモデル化を行った最初の研究がYammarino(1994)であるという。よって本稿では、インダイレクトリーダーシップ研究の出発点として、このYammarino(1994)について検討する。

Yammarino(1994)は、インダイレクトリーダーシップの在り方の一つとして変革型リーダーシップに注目した。変革型リーダーシップは、成果に応じた報酬を与えることでフォロワーの要望を満たそうとする取引型リーダーと違い、集団や組織における高められた気づきや興味を覚醒させ、自信を付けさせ、フォロワーたちを存在への懸念から達成や成長の関心へと徐々に移動させる。一言でいうと、変革型リーダーは、フォロワーたちのリーダーシップを発揮させ、目標達成できる地点まで導くのである。

変革型リーダーは、個人、集団、組織を導くために4つのIを実践する(Bass,1985)。

4つのIは、直接的なフォロワーだけではなく離れたフォロワーたちにも効果がある。4つのIとは、理想化による影響(Individualized influence),モチベーションの鼓舞(Inspirational motivation), 知的な刺激(Intellectual stimulation), 個別配慮(Individual consideration)である。

そこでYammarino(1994)は、変革型リーダーシップ研究の多くが直接的なフォロワーへの影響プロセスであるダイレクトリーダーシップであることを問題視した。インダイレクト変革型リーダーシップはマーティン・ルーサー・キングなどの有名人か大企業のCEOに限定され、一般的なリーダーに焦点を当てた研究は少ない(Yammarino,1994)。

Yammarino(1994)によると、ダイレクトリーダーシップとインダイレクトリーダーシップは以下の特徴がある。ダイレクトリーダーシップでは、リーダーが直属フォロワーにダイレクトに影響力を与えることが前提である。

ダイレクトリーダーシップの特徴は、表1の通りとなる。基本一対一のやり取りなのでお互いを知っていることが前提となる。通常対面で行うので必然的に関われるフォロワーの数は限定される。関わりの頻度が多く直接働きかけるため、個別対応が可能でフォロワーの能力や経験を加味しながらリーダーシップを発揮できるため、フォロワーは自発的に行動出来るようになる。

表1 ダイレクトリーダーシップの特徴

1	リーダーとフォロワーが個人的にお互い知りあいであることが、特定でユニークな関係の一貫性ある関わりのために必要である。
2	コミュニケーションは通常対面で行う。
3	リーダー一人あたりのフォロワーの数は限定されている。
4	リーダーシップは効率的に業務を行わせることによって、意欲や能力を強化するためにフォロワーたちに直接働きかける。
5	関わりの頻度が多いため、フォロワーたちは自発的、反動的、適応的である。長い期間のコミットメントは必ずしも必要ない。
6	リーダーに対する印象は対面の評価に依存する。

出典：Yammarino(1994, p.29)から筆者作成。

他方、リーダーシップはミドルを通じてインダイレクトに行なわれる場合がある。たとえば部長が課長に影響を与えることによって、その他の部下に間接的に働きかける。これをカスケードモデルと呼ぶ。ミドルの数は多階層組織になればなるほど増えていく。

ミドルを通じたインダイレクトリーダーシップの特徴は表2のとおりである。一対一のコミュニケーションを前提としていないので、リーダーからフォロワーへの一方的なコミュニケーションが多くなる。リーダーは多くのフォロワーにリーダーシップを発揮するため、フォロワーのことをあまり知らない。お互いを知らないため自発的な相互作用は起こり

にくくなってしまふ。インダイレクトリーダーシップを発揮するリーダーは、ダイレクトリーダーシップに比べて、自分が直接働きかけるのではないため、自分のコントロールを超えた多くの要因に考慮する必要がある。例えば、リーダーとフォロワーの間に入るミドルの動きは完璧にコントロール出来ず、また完璧に把握も困難である。直接的なコミュニケーションを取らないため、言動や服装、身動きなどで印象操作マネジメントを行うことがある。

表2 インダイレクトリーダーシップの特徴

1	対面でのコミュニケーションは困難で、一方的なコミュニケーションが一般的となる
2	リーダーとフォロワーはお互い個人的なことはあまり知らない
3	リーダー一人当たりのフォロワー人数は拡大される。それによってミドルも増える
4	自発的な相互作用は少なくなる
5	一時的な問題は含まれなくなる
6	自発的な行動や反応は困難になるか、不可能になる
7	リーダーは、自分のコントロールを超えた多数の要因を考慮しなければならない
8	ミドルの動きは完璧には把握できない。
9	印象操作マネジメントを駆使し、フォロワーの意識変革を誘発させ効果を成す

出典：Yammarino(1994, p.29-30)から筆者作成。

表1と表2を比較して分かるように、ダイレクトリーダーシップは個別対応が可能なたためフォロワーに対して影響を与えるのが容易である。それに対してインダイレクトリーダーシップはダイレクトリーダーシップに比較してリーダーシップを発揮する難易度が高いと言える。これはリーダーが持つリーダーシップの在り方が問われるところであるし、インダイレクトリーダーシップはダイレクトリーダーシップと比較してより多くのフォロワーに影響を与えることが可能となる。

インダイレクトリーダーシップとは、直属にいないフォロワーに対し、間接的な影響を与えるリーダーシップの在り方である。後述するようにインダイレクトリーダーシップはトップからフォロワーへの影響だけではなく、ボトムからトップに影響を与えることや、水平展開で他部署に間接的な影響を与えることもある。

Yammarino(1994)によると、トップからフォロワーへのインダイレクトリーダーシップには、カスケードモデルとバイパスモデルの2つが存在する。それぞれのモデルを下図に記す。

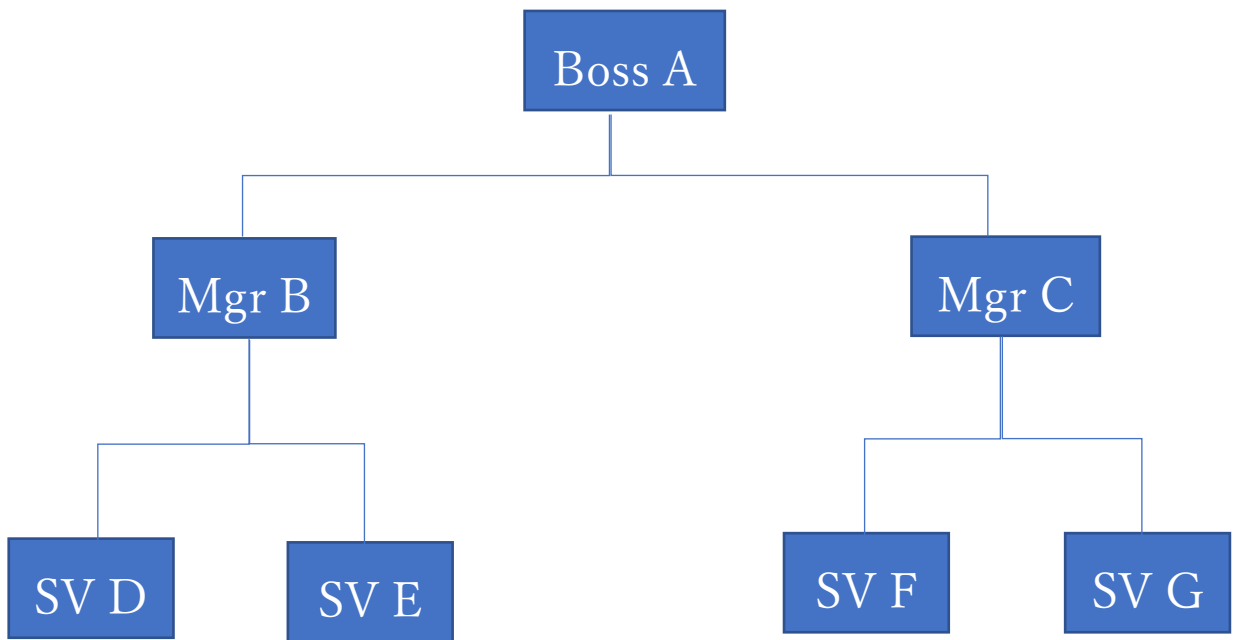


図1 インダイレクトリーダーシップのカスケードモデル

出典：Yammarino(1994, p.36)より筆者作成。

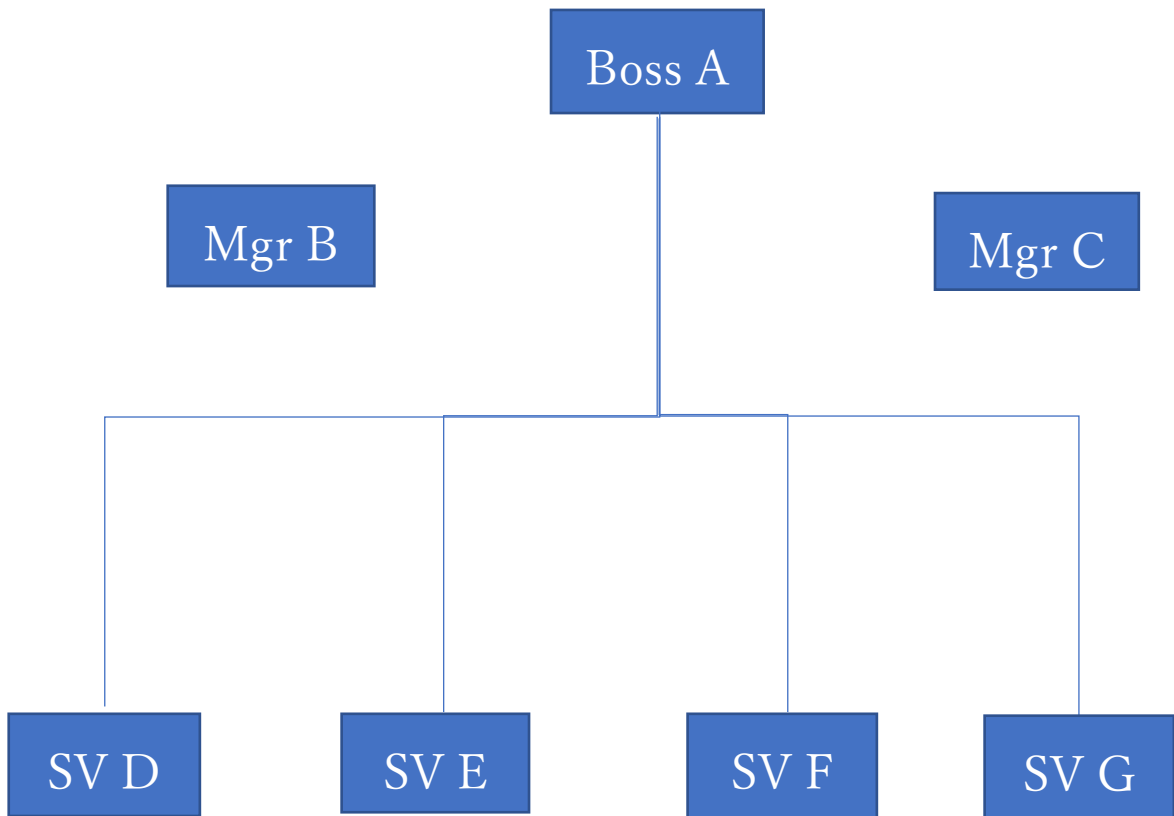


図2 インダイレクトリーダーシップのバイパスモデル

出典：Yammarino(1994, p.36)より筆者作成。

注：Boss はある組織におけるトップマネジメント，Mgr はマネージャーの略称でミドルマネジメント，SV はスーパーバイザーの略称でミドルマネジメントのフォロワーを表している。図の中の役職は便宜的な呼び名である。本稿ではリーダーシップを取る者をリーダー，リーダーシップを受ける者をフォロワー，インダイレクトリーダーシップを発揮するにおいてリーダーとフォロワーの間に入る者をミドルと呼ぶため，本文中はこのように変更する。

カスケードモデルは，直接的にリーダーはフォロワー達にリーダーシップを行使しないが，リーダーからミドルへのリーダーシップを通じて間接的にフォロワーへの影響力を発揮しているモデルである。このモデルでは，組織の上の階層からすぐ下の階層に，順にリーダーシップの影響が流れている。

バイパスモデルは，リーダーが直接フォロワーにリーダーシップを発揮するモデルである。リーダーはミドルを介さず直接フォロワーに影響を与える。フォロワーの成熟度によってリーダーは関わり方を変えることもある。例えば，品質管理や製造など他部署との連携が必須な部署に関しては，当該部署のミドルマネジメントが状況を知らなければ業務を円滑に進めることが困難であるため不向きなモデルである。しかし，R&Dのように単独の部署で業務が完結する場合は有効なモデルであると考えられる。

カスケードモデルとバイパスモデルはリーダーからフォロワーに影響を与えるモデルだけでなく，フォロワーからリーダーに影響を与えるモデルも存在する。それらがリバースカスケードモデルとリバースバイパスモデルである。通常のカスケードモデルとバイパスモデルは，リーダーからフォロワーに影響を与えるモデルであるのに対し，リバースカスケードモデルとリバースバイパスモデルはフォロワーからリーダーに影響を与えるモデルである。リバースモデルは基本的にフォロワーからリーダーに影響を与えるモデルで，フォロワーの期待を伝え，そしてリーダーの反応がフォロワーたちのポテンシャルを抑制したり強化したりする³。

Yammarino(1994)によれば，リバースカスケードモデルやリバースバイパスモデルのミドルやリーダーへの影響は確かにあるという。リバースカスケードモデルでは，フォロワーが新たな情報やイノベーションを発見すれば，その影響はミドルにも伝わるし，間接的にリーダーにも及ぶ。リバースバイパスモデルでは，フォロワーの発見は直接リーダーに影響を与える。どちらの場合もリーダーが聞く耳を持ち，なお且つフォロワーがアイデアを提案したい場合に機能する。どちらのモデルも，キーポイントはフォロワーが組織の成

³ この点について，Kipnis et. al.(1980)は，フォロワーの直属上司への影響を与える戦術（例えば，便益の交換，高い権威へのアピール，連携の形成，友好関係の活用，ご機嫌取りやお世辞を言う，理由付け，交渉を含む）について調査した。彼(女)らによれば，フォロワーたちの戦術は，リーダーの態度やパフォーマンス，組織の成功に影響を与えていた。

長に影響を与えうるということである。それ故、リーダーシップはボトムアップとトップダウン、ダイレクトとインダイレクトのいずれも存在する。

Yammarino(1994)が示す、インダイレクトリーダーシップにおける最後の拡張モデルは水平的な影響である。水平的モデルには、リーダーとフォロワーだけでなく、組織内の同僚やスタッフ、他ユニットなどあらゆるラインが含まれる。水平的な影響も、やはりダイレクトの場合とインダイレクトの場合の両方が存在する。

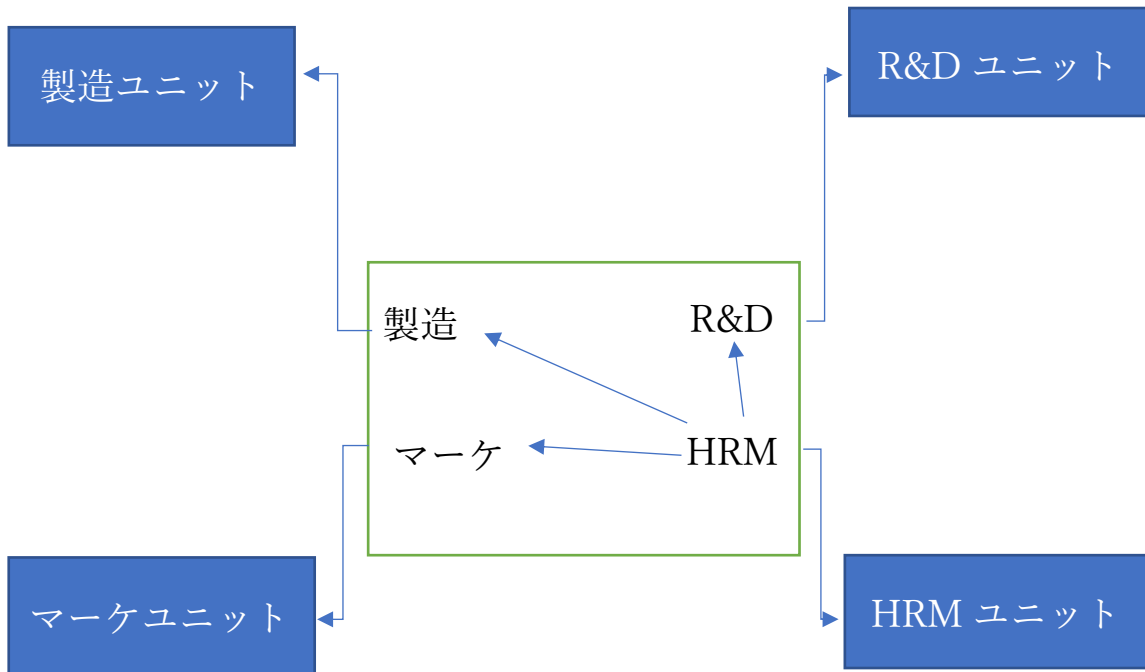


図3 水平的カスケードモデル

出典：Yammarino(1994, p.43)より筆者作成。

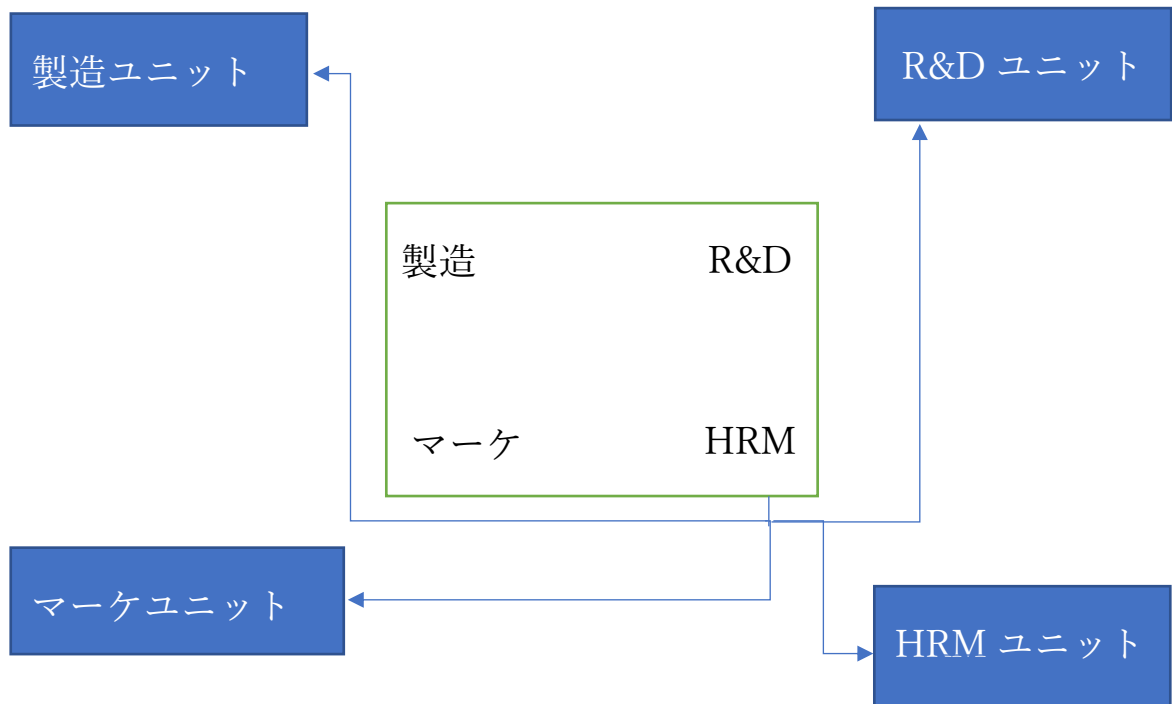


図4 水平的バイパスモデル

出典：Yammarino(1994, p.43)より筆者作成。

水平的インダイレクトリーダーシップも、カスケードモデルとバイパスモデルがある(図3, 図4)。水平的カスケードモデルとは、ある部署のリーダーが他部署のリーダーに影響を与え、他部署のリーダーを通じてそれぞれの部署のフォロワーに影響を与えるモデルである。たとえば、HRMが他の部署にシェアするリーダーシップ開発プログラムを作ったとする。他部署のメンバーは自分の直属上司からその情報を得るような場合である。それに対して水平的バイパスモデルは、ある部署のリーダーの影響力が、他部署のリーダーを介さず、直接他部署のフォロワーに影響を与えるモデルである。たとえば、HRMからリーダーシップ開発プログラムが必要な人に直接情報が伝えられるような場合である。どちらの場合でも重要なのは、個人あるいはユニットが距離のある他者や他ユニットに様々な方法で影響を与え、そしてそれらの影響が組織の成長に繋がる可能性があるということである。それ故、リーダーシップは一般的にいわれるトップダウンだけではなく、水平的に影響を与えるリーダーシップやダイレクト、或いはインダイレクトに影響を与えるリーダーシップもありうる。

Yammarino(1994)によると、インダイレクトリーダーシップを効果的に実践するには3つの要素があるという。その3つの要素とは、カルチャー、コミュニケーション、エンパワメントである。

まず1つ目のカルチャーは、組織文化、もっと言えばその文化を守るものと与えるもの

として変革型リーダーの役割もそうであると言える。組織が持つストーリー、儀式、シンボル、スローガンなどの文化的な要素の活用を通じて、リーダーは組織ビジョンを、距離のあるメンバーに提供する⁴。文化を守るものと与えるものとして、リーダーは組織のために品格、雰囲気や哲学を整える(Yammarino,1994)。

それ故、理想化による影響、モチベーションの鼓舞、知的な刺激、個別配慮の4つのIが、組織やユニットの文化を距離のあるメンバーに届けるために使われる。つまり当該リーダーはこの目的を達成するために上位のポジションにいる必要はない。例えば、部署の長の視座や行動がさらに上位ポジションの人たちに刺激を与えることもある。

2つ目のコミュニケーションは、組織的なコミュニケーション、更にはビジョンのコミュニケーション、そしてビジョンを他者とシェアする人としての変革型リーダーとしての役割である。リーダーによる言語の使用とシンボル、スローガンなどを通じた意味の管理は、このコミュニケーションプロセスにおいて重要である。情緒的なアピールは有効であるけれども、ビジョンを持ったリーダーが近くを通ったり、握手したり、名前を読んだりするシンプルな行動も有効である。そのような態度は、血の通ったリーダーとしての評判をもたらす(Yammarino,1994)。

Yammarino(1994)によれば、これらの行動は、特に高いレベルのリーダーにとって重要であるという。なぜなら、距離のあるメンバーは、自分たちの行動に対してリーダーからサポートを受けていると知覚するからである。しかし、上司に向けた影響や水平的な影響の場合、あるいはリーダーが階級やポジションに付与された便益を持たない場合、コミュニケーションの有効的な活用は、同様に重要である。すなわち、ポジションやパワーに関わらず、理想化による影響、モチベーションの鼓舞、知的な刺激、個別配慮の4つのIは、距離のあるメンバーとコミュニケーションを取るのに有効である。

3つ目は組織的なエンパワーメント、すなわち権限委譲を通じてパワーを共有し、供給することである。本質的に、変革型リーダーの課題は、フォロワーたちの信念を変えることによって力づけることである。これは、ストレスや不安を抱えている時に、ポジティブで情緒的なサポートを提供したり、勇気づける言葉、ポジティブな説得、有効な態度を示す、成功しやすいタスクの機会を提供したりすることによって距離のあるフォロワーたちの信念を変え、力づけることができる。

このような行動を通じて、他者を育成し、彼(女)らに仕事を任せ、仕事に対するオーナーシップと責任を持たせ、そしてフォロワーたちに選択、機会、フィードバックを与えるリーダーになる。実際、他者を育成しないことや、最大限のポテンシャルを開発しないことは、ヒューマンタレントの膨大な浪費になるので反道徳的だと言われ兼ねない。コンスタントに勇気づけ、称賛する環境づくりや距離のあるフォロワーたちの学習や成長の機会

⁴ 距離のあるメンバーとは、階層の離れた上司やフォロワー、あるいは他部門のメンバーを指している。

の提供は、全ての階層のリーダーによって行なわれるべきである。

エンパワーメントは、トップダウンあるいは直接的な効果に限られるわけではない。たとえば、フォロワーたちに職務記述書を自ら書かせる、チームを自主運営させる、意思決定に参画させる、権限委譲することは距離が近いメンバーだけでなく、遠くにいるメンバーを育成するための良い方法である。Yammarino(1994)によれば、究極的には、最も成功している変革型リーダーは組織レベルにかかわらず、またどれだけ距離がはなれているかも関係なくフォロワー、同僚、そして上司さえも育成すると述べる。即ち、4つのIを使うことによってリーダーは距離のあるメンバーを力づけ、ビジョンを達成させる新しいリーダーを生み出せるのである。

3.2. 小括

本節では、Yammarino(1994)によるインダイレクトリーダーシップ理論を概観した。要約すると以下の通りである。

インダイレクトリーダーシップはカスケードモデルとバイパスモデルがあり、それぞれ組織構造上距離の離れたフォロワーに影響を与えるプロセスを示している。カスケードモデル、バイパスモデル共にリーダーがフォロワーに影響を与えるモデルだけではなく、フォロワーがリーダーに影響を与えるリバースモデルがある。また、他部署に影響を与える水平的モデルも存在する。

インダイレクトリーダーシップを効果的に実践するためには、カルチャー、コミュニケーション、エンパワーメントの3つがキーとなる。これらの3つの要素は、間接的な変革型リーダーシップを有効にするために用いられる。

Yammarino(1994)は、インダイレクトリーダーシップの重要性が叫ばれているにもかかわらず、理論化が進められていなかった現状に風穴をあけた。これ以降、Yammarino(1994)の理論をベースに実証研究が少しずつ進められていることから、インダイレクトリーダーシップ研究における彼の功績は大きいと考える。

しかしながら Yammarino(1994)が提唱したバイパスモデルは、特命プロジェクトなど特殊なケースにおいてのみ有効であり、バイパスモデルが日常的に繰り広げられているとミドルマネジメントが機能せず組織は早晚崩壊するだろう。なぜなら、日常業務をマネジメントしているのは、ミドルであるので彼(女)らがリーダーからフォロワーに、どのような指示が出ているのかわからない状況で、フォロワーをコントロールするのは困難だからである。バイパスモデルが上手く機能しない場合にどのような補完策があるのか明示していない。

またバイパスモデルのように、ミドルを介さず階層の離れたフォロワーに直接コンタクトを取らなくても影響を与える方法があるにも拘らず、それについて十分言及出来ていない。Yammarino(1994)が挙げたコミュニケーションの例以外にも、リーダー自身が介在しない間接的なリーダーシップを発揮する手段はある。例えば、リーダーとしての在り方を示したり、方針や戦略、または制度などを通じて、階層の離れたフォロワーに影響を与えたりす

る方法もインダイレクトリーダーシップである。

したがって Yammarino(1994)が指摘出来てない第3のインダイレクトリーダーシップモデルが存在していると考察する。

これらの他にダイレクトリーダーシップよりもインダイレクトリーダーシップの方が、より有効になる条件はどのような時であるかが明らかにされていない。またダイレクトリーダーシップとインダイレクトリーダーシップをどのように組み合わせると有効なのか、この点についても不明確なままである。

4. インダイレクトリーダーシップに関する実証研究レビュー

4.1 実証研究の検討

本節ではインダイレクトリーダーシップに関する実証研究をレビューする。インダイレクトリーダーシップに関する研究蓄積を概観し、次章の企業組織におけるインダイレクトリーダーシップの方向性を示すことに繋げる。

まずは、フォロワー開発の視点で変革型リーダーシップのインパクトを検証した概念的なフレームワークがないという問題意識を持った Dvir et al.(2002)をレビューする。Dvir et al.(2002)は、ダイレクトリーダーシップは多く研究されているが、インダイレクトリーダーシップはあまり研究されておらず、変革型リーダーシップはダイレクトだけではなく、インダイレクトにも影響を与えられると考えた。ただし、直属のフォロワーと階層が遠いフォロワーはアプローチが違うはずなので(Shamir,1995)、変革型リーダーシップにおける効果的なインダイレクトリーダーシップの影響の与え方を模索した。Dvir et al.(2002)は、変革型リーダーシップが、フォロワーの能力を開発し成果を生み出すのかについて、定量分析を行った。調査対象はイスラエルの軍隊で54人のリーダー、90名の直属フォロワー、724名のインダイレクトなフォロワーであった。

Dvir et al.(2002)は、モチベーション、モラル、エンパワーメントの3つの視点で変革型リーダーシップの影響をダイレクト、インダイレクト双方について調査した。その結果、変革型リーダーシップは、コントロール型⁵リーダーシップと比べてダイレクト、インダイレクト共に、フォロワーに対して良い影響を与え、成果に違い⁶をもたらしていることが明らかとなった。しかし Dvir et al.(2002)では、インダイレクトリーダーシップをコミュニケーションとエンパワーメントの視点で調査をしたが、カルチャーの視点は言及していない。

Dvir et al.(2002)同様に軍隊を対象にしながら、定量分析ではなく定性的グラウンデッドセオリーを活用した研究をおこなったのが Larsson et al.(2005)である。Larsson et al.(2005)は22人のスウェーデンのコマンダーとそのコマンダーの末端にいる6名の軍人

⁵ コントロール型リーダーシップとは取引型リーダーシップと近しくタスクコントロールによってフォロワーをコントロールするリーダーシップである。

⁶ 武器に関する筆記テストと障害コース実技訓練において有意差が出た。

にインタビューを行い、理論モデル化した。

本モデルには2つのルートがある。一つは、アクション・オリエンテッドと呼ばれる、行動にフォーカスした Link と呼ばれる繋ぎ役を通じた影響ルートである。アクション・オリエンテッドは、カスケードモデル(Yammarino,1994)と同じく、ミドルのリーダーシップを通じてフォロワーに伝わっていく。ミドルのリーダーシップがフォロワーの信頼を得られるのであれば、フォロワーはコミットメントを持つ。しかし信頼を失うリーダーシップとなってしまうと、フォロワーは消極的な行動しかしない。

2つ目は、イメージ・オリエンテッドで role model と呼ばれる経営層自らのお手本を通じた影響ルートである。イメージ・オリエンテッドは、経営層が role model を通じて好ましいイメージを繋ぎ役とフォロワー双方に与えようとする。しかし、結果的にフォロワー等にとって好ましくないイメージを伝えてしまうこともある。好ましい場合、フォロワーは繋ぎ役と経営層を信じる。この状態が、フォロワーのコミットメントと積極的な参加を促す。好ましくない場合は、フォロワーからの信頼が欠如する。この場合は、お手本が伝えるメッセージの再定義が必要である。

またこのモデルでは組織の安全文化が強いか弱いかによって、アクション・オリエンテッドもイメージ・オリエンテッドも与える影響が変わるとしている。安全文化に影響を与える要素として安全思考、ミス、ルール違反の3つがある。安全思考とは何か起きないよう予防することである。ミスは誰でも起こし、ミスから学ぶこともあるが何度も同じミスを繰り返さないマインドを組織成員が持っているかどうかで安全文化が変わる。ルール違反は、若い軍人に起きやすいが経験値の高い軍人にも起きうる。崇高な規範を持つことで、ルール違反をしなくなる。安全思考、ミス、ルール違反の3つの要素が安全文化を象る。安全文化は空軍が強く、他の軍隊はそこまで強くない。安全文化がレンズのような働きをしてアクション・オリエンテッドにもイメージ・オリエンテッドにも影響を与える(図5)。

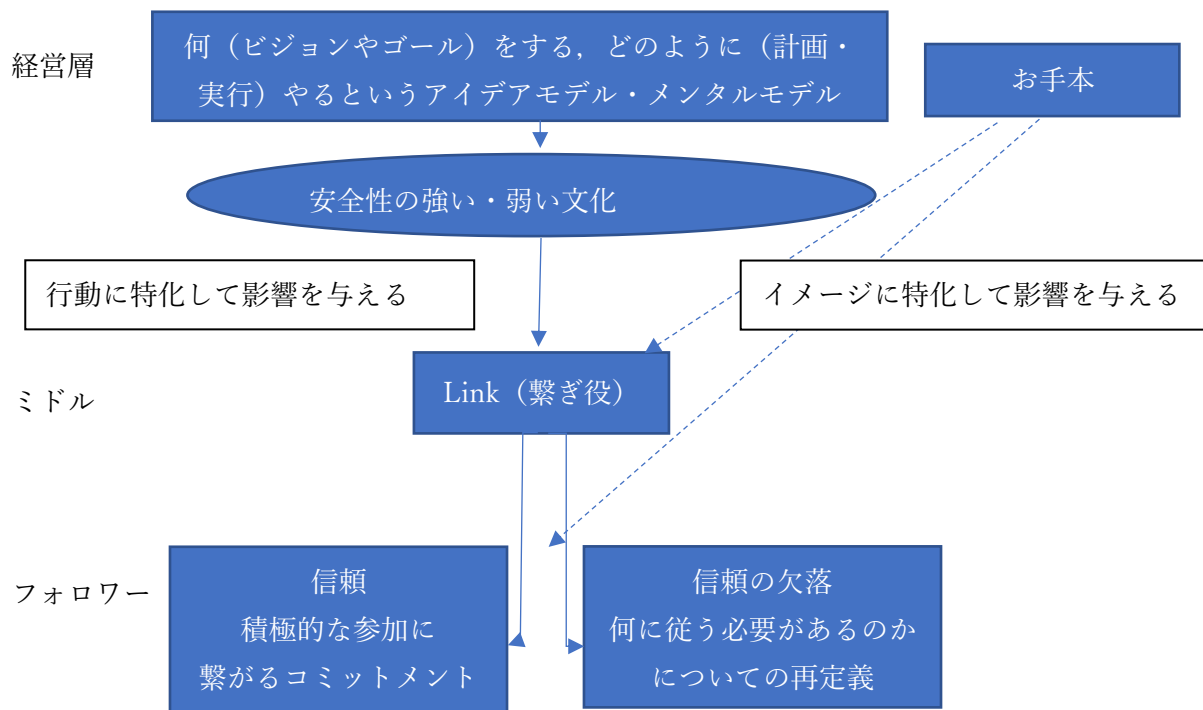


図5 軍隊におけるインダイレクトリーダーシップモデル

出典：Larsson et al.(2005,p.219)より筆者作成。

Larsson et al.(2007)は Larsson et al.(2005)の理論モデルおよびデータを用いて定量実証研究を行った。Larsson et al.(2007)は、まずインダイレクトリーダーシップの潮流は2つあることを明らかにした。一つ目は、計画、組織化、問題解決、通達、権限委譲、ビジョンを持つことなどリーダーシップの機能にフォーカスしたもの。もう一つは、オーセンティックであること、レジリエンスがあること、エネルギーがあること、概念化のスキルを持っていることなど、リーダーの望ましい心理的な特徴にフォーカスしたものである。

分析対象はノルウェーとスウェーデンの軍隊で、6つの陸軍と8つの空軍を対象にした。その結果、直属上司のインスピレーションとトップマネジメントのコミュニケーションが貢献意欲等の成果変数に対して有意に影響を与えていることが明らかになった。また安全文化は貢献意欲等の成果変数に明らかな影響を与えていたが、理論モデルで重視していた信頼に関しては統計的有意ではなかった。

ノルウェーとスウェーデンそれぞれの国の違いで言えば、ノルウェーの軍隊の方が、スウェーデンの軍隊よりもトレーニングスコアが高かった。その要因の一つとして、ノルウェーの方がチームのサイズが小さいことが挙げられる。チームサイズが一定のサイズを超えてしまうと良くない結果が出るかも知れない。

インダイレクトリーダーシップの3つの影響因の一つであるエンパワーメントに注目したのが Avolio et al.(2004)である。Avolio et al.(2004)はシンガポールの病院に勤務する

520名の看護師のサンプルを使って心理的エンパワーメントが変革型リーダーシップと組織コミットメントを媒介するかどうか調査した。また、組織上の構造的な距離がどのような影響を与えるのかについても調査した。つまり直属の上司が直接リーダーシップを発揮する場合と、直属の上司でない距離の離れたリーダーから間接的にリーダーシップを発揮する場合にどのような違いが生じるのかを検証した。

Avolio et. al.(2004)はエンパワーメントを操作化するにあたって、Spreitzer(1995)の定義を用いている。Spreitzer(1995)はエンパワーメントを、内在化されたモチベーションを彼(女)らの役割につながる個人の方向性に反映する、能力、影響、意味づけ、自己決定の4つの認知によって顕在化させることだと定義付けた。能力はセルフエフィカシー、影響はある目的を達成させることにおいて個人業務が与える影響、意味づけは個人が持つ価値に基づく仕事、自己決定は仕事に関する自律性である。

変革型リーダーシップ理論は、組織目標へのコミットメントを醸成する中心的なメカニズムとしてエンパワーメントの役割を強調する(Avolio,1999;Bass,1999;Yulk,2006)。変革型リーダーは、フォロワーの潜在能力を引き上げることができる願望、自我、必要性、好みや価値を変革させる。変革型リーダーのフォロワーは、心理的エンパワーメントの強化を通じて、組織にインパクトを与えることができ素晴らしい感情を持つことが期待される。エンパワーメント、すなわち意思決定の範囲、挑戦、責任と共に自己決定権という機会をフォロワーに与えることは、フォロワーが持つ組織へのコミットメントを高めると期待される。

エンパワーされたフォロワーは自分自身をもっと能力があると考え、自分の仕事や組織にもっと意味のある方法で影響を与えるようになる。それ故、彼(女)らは役割外の努力をし、独立的に動き、組織に高いコミットメントを持つようになる(Spreitzer,1995)。このようにして、エンパワーメントは組織コミットメントを増大させる(Kraimer, et al,1999)。以上のことから、仮説1を設定した。

仮説1 心理的エンパワーメントは変革型リーダーシップと組織コミットメントの関係を媒介する。

結果としては、心理的エンパワーメントはダイレクトリーダーシップ、インダイレクトリーダーシップいずれの場合にも、組織コミットメントと明らかな関係があることが分かったが、組織コミットメントと変革型リーダーシップの関係は、インダイレクトリーダーシップ時のみ媒介することが明らかになり、ダイレクトリーダーシップでは媒介が認められなかった。

次にダイレクトリーダーシップとインダイレクトリーダーシップそれぞれにおける影響を検証した。

構造的な距離は組織（リーダーとフォロワーとの間の物質的な距離）、組織的構造（階層レベル、経営管理方法や経営の集権化）、監督構造（リーダーとフォロワーの関わりの頻繁さ）における物質的な構造だと定義付けられる。

ダイレクトリーダーシップは良く研究されているが、フォロワーのモチベーションやパフォーマンスにおけるインダイレクトリーダーシップの役割はあまり研究されていない(Avolio et al.,2004)。また、リーダーシップが直属のフォロワーと組織上距離の離れたフォロワーに与える影響の違いについても、研究は少ない。しかし、リーダーとフォロワーとの物理的な距離の近さはリーダーとフォロワーとのコミュニケーションの質を促進するが、物理的な距離の遠さは、直接的な影響、効果などを下げるかもしれないということが、少数の研究の中で指摘されている(Chen & Bliese,2002, Liden, Sparrowe, & Wayne,1997)。

さらに、Shamir(1995)は、カリスマ的、変革型リーダーシップの効果は物理的、構造的に離れているフォロワーにも観察されるが、フォロワーと近い距離にいるリーダーはフォロワーの個人的な懸念、細やかな要求や従業員育成のサポートなどに対して、より良い機会を持つと主張した。Howell and Hall-Merenda(1999)はフォロワーと近いリーダーとの信頼は、信頼関係を構築しやすいので、フォロワーと距離の離れているリーダーのそれよりも大きいと主張した。また変革型リーダーシップは、距離があるフォロワーよりも近いフォロワーのパフォーマンスに影響した。このように、これまでの研究は物理的な距離にフォーカスをしているが、物理的な距離と組織構造上の距離は高度に相関しているので、組織構造上の距離にも先行研究の知見が適用できるかもしれない。それ故、Avolio et. al.(2004)は、次の仮説を検証している。

仮説2 構造的な距離は、変革型リーダーシップと組織コミットメントとの関係を弱める。

以下が仮説モデルとなる。

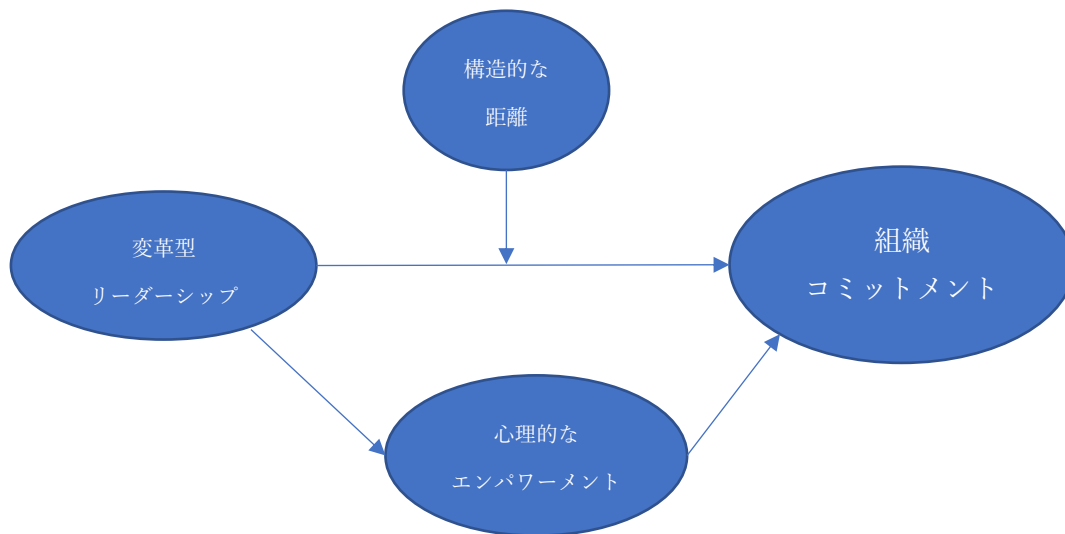


図6 変革型リーダーシップと組織コミットメントの関係についての仮説モデル
心理的エンパワーメントの媒介効果と構造的な距離の調整効果

出典：Avolio et. al.(2004,p.952)より筆者作成。

結果としては、変革型リーダーシップと組織コミットメントとの関係は距離が遠い看護師の方が、距離の近い看護師よりも少ない関係だと考えていたが結果は逆だった。つまり先行研究とは逆の結果が出たということになる。この結果に関しては、低いレベルのリーダーはやる事が定型化していてリーダーシップを発揮する機会が少ないのに対し、高い階層のリーダーは不確実性が高い事象を取り扱うためリーダーシップを発揮する機会が多いからかも知れない。もしそうであれば、インダイレクトリーダーシップの方が直属上司のリーダーシップよりも組織コミットメントへの影響が大きいのが説明できる。

インダイレクトリーダーシップの有効性を実証した Avolio et al.(2004)の研究は意義深い。階層の離れたトップマネジメント層がビジョンの発信と共に個人が責任を持って仕事を完遂できる体制を構築すれば大きな成果に繋がるだろう。

しかしながら本研究はシンガポールの病院における調査であるので、一般的な企業で行うとどのような結果になるか調べる必要がある。また構造的な距離について言及していたが、直属上司とナースオフィサーの2階層の上司のみでの調査であり、構造的な距離に対する影響は限定的に明らかになったに過ぎない。

4.2. 小括

本節ではインダイレクトリーダーシップに関する実証研究をレビューした。インダイレクトリーダーシップに関する実証研究の数は決して多くはないが、軍隊を対象とした研究は比較的多く行われている(Dvir et al.,2002;Larsson et al.,2007)。Dvir et al.(2002)は定量分

析でモチベーション、モラル、エンパワーメントの3つの視点で変革型リーダーシップの影響をダイレクト、インダイレクトにわけて比較調査した。Larsson et al.(2007)はYammarino(1994)のカスケードモデルとイメージ特化したロールモデルに関してグラウンデッドセオリーを使った調査を行った。また組織のサイズが大きくなりすぎるとリーダーシップの影響が小さくなることも明らかにした。

Avolio et al.(2004)は、シンガポールに勤務する看護師を対象に定量調査を行い、心理的エンパワーメントが変革型リーダーシップの効果と組織コミットメントを仲介するかどうか調査した。また、組織上の構造的な距離がどのような影響を与えるのかについても調査した。その結果、ダイレクトリーダーシップよりもインダイレクトリーダーシップの方がフォロワーに影響を与えていることが明らかになった。階層の離れた経営トップがビジョン発信と共に個人が責任を持って仕事を完遂できる体制を構築すれば大きな成果に繋がるだろう。

インダイレクトリーダーシップは組織に対して何らかの影響を与えることが少しずつ明らかになっている。しかしながらダイレクトリーダーシップと比較してまだまだ研究蓄積が少なくインダイレクトリーダーシップの体系化や効果の測定方法など研究蓄積が待たれる部分が多い。

5. 企業組織におけるインダイレクトリーダーシップの方向性

本節では、インダイレクトリーダーシップの先行研究を概観した結果見えてきた、企業組織におけるインダイレクトリーダーシップ研究の方向性を提示する。

先行研究では、ダイレクトリーダーシップと共に組織にとってインダイレクトリーダーシップは重要であるにも拘らず研究上あまり注目されていないと指摘されてきた(Yammarino,1994;Larsson et al.,2007)。インダイレクトリーダーシップの有効性を実証した研究も近年発表されている(Eden,2002; Avolio et al.,2004)が、その数は少ない。

トップマネジメントなど階層の離れたリーダーが一般メンバー層に影響を与えるインダイレクトリーダーシップは、あらゆる企業組織において重要な論点である。なぜなら、企業組織が大きくなるにつけてミドル層の数も増えていき、リーダーシップにばらつきが生じてくる。企業の方向性やビジョンの落とし込みでミドル層にばらつきがあることで、職場ごとでモチベーションや貢献意欲が異なってしまうかもしれない。経営トップ、或いはトップ層からのインダイレクトリーダーシップを発揮することによりこの問題を解決できる可能性がある。

これはダイレクトリーダーシップとインダイレクトリーダーシップが、相互補完する関係にあると言えよう。つまり、個々のダイレクトリーダーシップのばらつきを例えば、全社方針発表時などによるインダイレクトリーダーシップによってそのばらつきを補正したり、抽象度が高く、時に曖昧な表現になりがちなインダイレクトリーダーシップの落とし込みを、ダイレクトリーダーシップで行ったりすることで相互補完するのである。このようにイ

インダイレクトリーダーシップとダイレクトリーダーシップが相互補完することによって、組織成員は組織が掲げるビジョン達成により確信を得られる。そこから、この組織なら掲げるビジョンを達成できるというコレクティブエフィカシーが生まれる。組織成員がコレクティブエフィカシーを持つことは組織により良い影響を与えるため(南, 2023), 多くの研究蓄積があるダイレクトリーダーシップに加えて、インダイレクトリーダーシップの研究蓄積が進めば組織行動研究並びに組織管理者にとって一つの価値をもたらすと考える。

特に、企業組織においてインダイレクトリーダーシップ研究蓄積が非常に少なく、日本の企業組織を対象にしたインダイレクトリーダーシップ研究は管見の限り存在しない。それ故、インダイレクトリーダーシップ研究を日本の企業組織で行う貴重な第一歩を踏み出すチャンスと言えよう。

では、企業組織においてインダイレクトリーダーシップのどこに注目すれば良いのだろうか。筆者は、Yammarino(1994)が提唱したインダイレクトリーダーシップを効果的に実践する3つの要素であるカルチャー、コミュニケーション、エンパワーメントを変革型リーダーシップの4つのI(理想化による影響、モチベーションの鼓舞、知的な刺激、個別配慮)で実践することにあるのではないかと考える。なぜなら、変革型リーダーシップは直接的(ダイレクト)に影響を及ぼすだけではなく、間接的(インダイレクト)にも影響を及ぼすと考えられるからである(Dvir et al., 2002)。Yammarino(1994)が提唱したインダイレクトリーダーシップモデルは、まだまだ実証研究が少なく、多くの実証研究が積み重ねられている変革型リーダーシップモデルとYammarino(1994)のモデルを組み合わせることでより強固な理論となる可能性があると考えたためである。

まずカルチャーすなわち組織文化について述べる。組織文化を創造する人と維持する人としての変革型リーダーは、インダイレクトリーダーシップを発揮する必要があると思われる。組織文化の創造・維持における理想化による影響の役割は、たとえば組織が持つストーリーからビジョンの意味などを伝えることでフォロワーに影響を与えることが出来るという点にある。モチベーションの鼓舞は、たとえば組織が持つ使命を認知させることによってフォロワーの感情を喚起させることが出来る。知的な刺激は、たとえば組織ビジョンの解像度を高めることによってフォロワーの創造性を喚起することが出来る。個別配慮は組織が持つ価値観と個々人がそれぞれ持つ価値観とが一致している部分を示すことが出来る。

このような変革型リーダーシップの影響は、もちろんダイレクトにフォロワーに及ぼすことも可能だが、インダイレクトな影響を与えることも可能であろう。たとえば、組織が持つストーリー、儀式、シンボル、スローガン、他の文化的な要素などの活用を通じて、リーダーは組織ビジョンを距離のある他者に提供する。文化を守るものと与えるものとして、リーダーは組織のためのトーン、雰囲気や哲学を整える(Yammarino, 1994)。すなわち、変革型リーダーシップの影響が、ダイレクトとインダイレクト両方で発揮されることにより、組織の全体的な文化の創造と維持が効果的に行われると考えられる。

2つ目は組織的なコミュニケーション、もっと言えば、ビジョンのコミュニケーター、そしてビジョンを他者にシェアする人としての変革型リーダーとしての役割である。明らかに言語の使用とシンボル、スローガンのようなものを通じてマネジメントを意味付けし、距離の離れたフォロワーのモチベーションを鼓舞することはこのプロセスにおいて重大である。情緒的なアピールも有効であり、頻繁には行えないが、ビジョンを持ったリーダーが近くを通ったり、握手したり、名前を読んだりする個別配慮行動も有効である。そのような態度は血の通ったリーダーとしての評判を与える(Yammarino,1994)。

最後は組織的なエンパワーメントである。もっと言えば、権限委譲を通じてモチベーションを鼓舞し、パワーを共有、供給することである。本質的に、変革型リーダーのための挑戦はフォロワーたちの信念を変えることによってパワーの感覚を植え付けていく。これは、ストレスや心配な時間の中にポジティブで情緒的なサポート、勇気づける言葉、ポジティブな説得、効果的な態度の観察できる態度や成功するタスク機会を提供することによって距離のあるフォロワーたちを鼓舞することができる(Yammarino,1994)。またより大きなチャレンジを促すために新たな考え方や発想をインストールさせ、ダイレクトにもインダイレクトにも知的な刺激を与えることも重要である。

このようにカルチャー、コミュニケーション、エンパワーメントを変革型リーダーシップの視点で実行することでインダイレクトリーダーシップの影響を与えていくことが出来るかどうかを企業組織において検証することは非常に有意義であると考えられる。

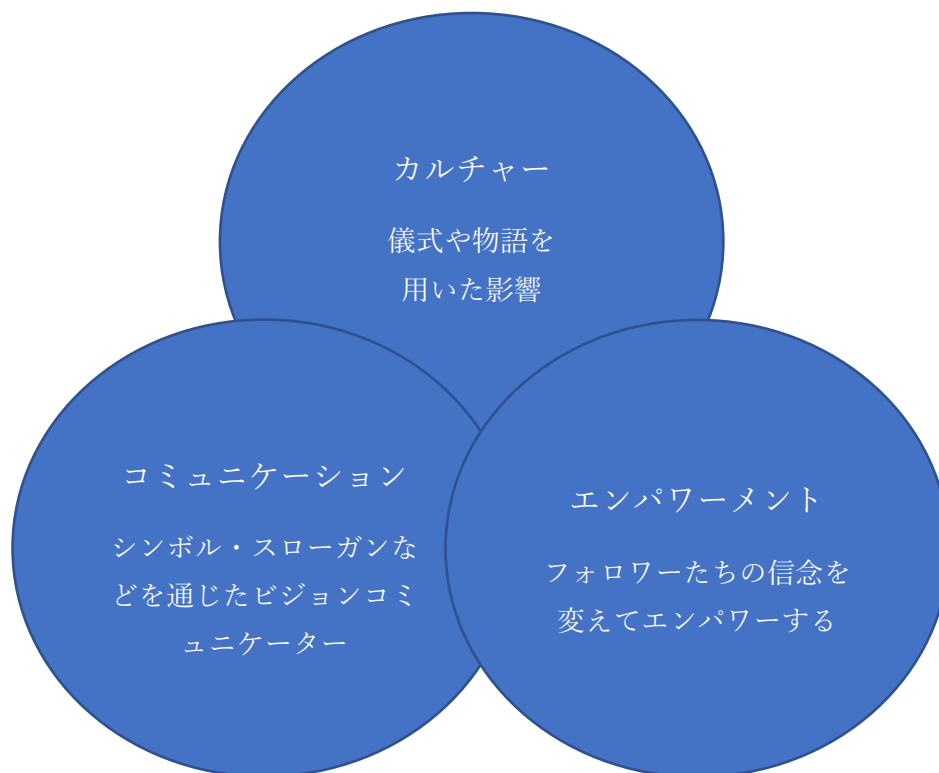


図7 インダイレクトリーダーシップによる影響の与え方

6. 結びに代えて

本論文では、インダイレクトリーダーシップに関する先行研究をレビューし、企業組織においてのインダイレクトリーダーシップの現状と課題を明らかにすることを目的としている。

インダイレクトリーダーシップはその重要性が古くから認知されているにも拘らず (Mintzberg,1973), ダイレクトリーダーシップ研究に比べてその研究含蓄は著しく少ない (Dvir et al,2002; Larsson et al.,2007 など)。

諸外国におけるインダイレクトリーダーシップの有効性は少しずつ明らかになっているが (Avolio et al.,2004;Sjoberg,2012 など), 企業組織を対象にした研究は皆無と言え, 日本企業組織を対象にしたインダイレクトリーダーシップ研究は筆者の知る限り存在しない。

Yammarino(1994)が示したカルチャー, コミュニケーション, エンパワーメントの3つ視点を企業組織で変革型リーダーシップを発揮するとどのような影響が起きるのか。実践的なフレームワークで研究されることが望まれる。

参考文献

- Avolio, B. J., 1999 Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. &Bhatia P., 2004 "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance", *Journal of Organizational Behavior*,Vol. 25:pp.951-968.
- Barenbaum, N.B., & Winter, D.G.,2008 "History of Modern Personality Theory and Research. In O.P. John, R.W.Robins, & L.A. Pervin(Eds.)",*Handbook of personality: Theory and research(3rd ed.)*.New York, NY: Guilford Press.pp.3-26.
- Bass, B.M., 1985 Leadership and Performance beyond Expectations, New York: The Free Press.
- Bass, B.M., 1990 Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications, Third Edition. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., 1998 Transformational leadership: Industrial, Military and Educational Impact, London: Lawrence Erlbaum Associated, Publisher.
- Bass, B.M., 1999 "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*,Vol.8:pp.9-32.
- Bass, B.M., & Bass,R., 2008 The Bass handbook of leadership:Theory, Research, & Managerial Applications, Fourth edition. New York:The Free Press, New York, NY.
- Bjorkman, T., Lundqvist,K., 1981 From MAX to PIA: Reform Strategies in Occupational Health, Lund: Arkivforlag, avhandlingsserie. 12.

- Burns, J.M., 1978 *Leadership*, New York: Harper and Row, Publishers, Inc.
- Chan, A., Hannah, S.T. and Gardner, W.L., 2005 "Veritable Authentic Leadership: Emergence, Functioning, and Impact", in Gardner, W.L., Avolio, B.J. and Walumbwa, F.O. (Eds)", *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, Elsevier, Oxford, pp. 3-41.
- Chen, G., & Bliese, P. D., 2002 "The Role of Different Levels of Leadership in Predicting Self and Collective Efficacy: Evidence for Discontinuity", *Journal of Applied Psychology*, Vol.87:pp. 549-556.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B., 2002 "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *The Academy of Management Journal*, Vol.45:pp.735-744.
- Fleishman, E.A., & Harris, E.F., 1962 "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", *Personnel Psychology*, Vol.15:pp.43-56.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E., 1999 "The Ties that Bind: the Impact of Leader-Member Exchange, Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.84:pp.680-694.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M., & Wilkinson, I., 1980 "Intraorganizational Influence Tactics: Explanations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, vol.65:pp.440-452.
- Kirkpatrick, S.A, & Locke, E.A., 1996 "Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol.81 No.1:pp.36-51.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C., 1999 "Psychological Empowerment as a Multi-Dimensional Construct: a Construct Validity Test", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.59:pp.127-142.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Robertson, I. & Michel, P-O., 2003 "A Comprehensive System for Leader Evaluation and Development", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.24:pp.16-25.
- Larsson, G., Sjoberg, M., Vrbanjac, A. and Bjorkman, T., 2005 "Indirect Leadership in a Military Context: a Qualitative Study on How to Do It", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 3:pp. 215-27.
- Larsson, G., Haerem, T., Sjoberg, M., Alvinus, A., & Bakken, B., 2007 "Indirect Leadership under Severe Stress: a Qualitative Inquiry into the 2004 Kosovo Riots", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.15:pp.23-34.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J., 1997 "Leader-member Exchange Theory: the Past and Potential for the Future", *Research in Personnel and Human Resource Management*,

Vol.15:pp.47-119.

Luthans, F., 2005 Organization Behavior, 10th ed., McGraw-Hill, Singapore.

Lewin, K., & Lippitt, R., 1938 "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A preliminary note", *Sociometry*, Vol.1:pp.292-300.

Northouse 2004 Leadership Theory and Practice. Sage Publishing Inc., Thousand Oaks.

Pervin, L.A., & John, O.P., 1997 Personality: Theory and Research (7th ed.), New York: Wiley.

Shamir, B., 1995 "Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, Vol.6:pp.19-47.

Sjoberg, Misa., 2012 "Leadership and Stress-Indirect Military Leadership and Leadership during Complex Rescue Operations", Orebro University.

Spreitzer, G. M., 1995 "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.38:pp.1442-1465.

Stogdill, R.M., 1974 Handbook of Leadership: a Survey of Theory and Research, New York: Free Press.

Yammarino, F.J., 1994 Indirect Leadership-Transformational Leadership at a Distance", Improving Organizational Effectiveness, Sage Publications.

Yukl, G., 2006 Leadership in Organizations, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zaccaro, S. J., 1996 "Models and Theories of Executive Leadership: A Conceptual/Empirical Review and Integration, U.S. Army Research Institute of the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA.

アルバート・バンデューラ 1997 『激動社会の中の自己効力』金子書房。

小野善生 2018 『リーダーシップ徹底講座ーすぐれた管理者を目指す人のために』中央経済社。

金井壽宏 1991 『変革型ミドルの探求ー戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。

南常之 2023 『企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題ーコレクティブエフィカシーに関する先行研究レビューー』「甲南経営研究」第3・4号:215-245頁。