

# リーダーシップとフォロワー

—バーナード理論の示唆と社会構成主義アプローチの検討—

福原 康 司

## 1. はじめに

経営学とは、アート（art：技術）か、それともサイエンス（science：科学）か。この古くて新しい問い（Simon, 1976；Mintzberg, 1989）を反芻しながら経営学が発展してきたように、その一領域であるリーダーシップ研究もまた、アートとサイエンスの狭間で揺れ動いてきた。優れたリーダーは、先天的な資質に規定されてしまうものなのか、それともちょうどパン生地が器の大きさに比して膨らむように、リーダーも環境をあてがうことで育成できるものなのだろうか。リーダーが、仮に持って生まれた資質だとするならば、その資質を見極める選別方法が探求されるべきであるのに対して、環境がリーダーをリーダーならしめるとするのならば、その環境を構成する要素を究明しなければならない。相対的に、前者はリーダーシップをアートだとする志向性を有し、後者はサイエンスであろうとする営みかもしれない。

リーダーシップに関する研究軌跡は、リーダーに特有の性格や資質を明らかにしようとした資性論（trait theories）、リーダーの行動やリーダーシップ・スタイルを分析した行動論（behavioral theories）、そして部下の成熟度やタスクの不確実性など、リーダーを取り巻く環境とリーダーシップ・スタイルとの因果関係を模索した状況適応論（contingency theories）へと発展してきた（Yukl, 1989；Bass, 1990）。

本研究では、80年代以降のリーダーシップ研究を概観し、リーダーシップ研究のアートの側面に脚光を浴びせ、そうした側面をどうにかサイエンスにしようとする試論として、社会構成主義（social constructionism）というアプローチについて検討する。その準備的考察としてまず、近年のリーダーシップ研究の動向を概観し、研究パースペクティブの類型化を試みる。次に、分類された研究視座のいくつかが Barnard 理論の中に含意されており、しかも社会構成主義の萌芽が既に内在していたことを指摘する。最後に、筆者が行ったインタビュー調査における「語り」を分析し、リーダーシップという現象を紐解こうとする際、社会構成主義のもたらしてくれる新たな研究貢献について考察にする。

## 2. リーダーシップ研究の軌跡とアプローチ（概括）

### 2-1. リーダーシップ研究小史

リーダーシップ（Leadership-Seshemet）、リーダー（Leader-Seshemu）、あるいはフォロワー（Follower-Shemsu）という概念は、約5000年前の古代エジプトで使用されていたヒエログリフに既にその痕跡があるという（Bass, 1990, pp. 3-4）。古より組織を創造し活動を営んできた人間にとって、組織を束ねる主体への関心は必然的なことであろう。したがって、リーダーシップに関する研究は、自ずと無尽蔵に存在することは想像に難くない。リーダーシップ研究について網羅的にレビューし、初学者からリーダーシップ研究者まで幅広い読者層が参照するリーダーシップ・テキストの金字塔に、Bass の“Handbook of Leadership”と Yukl の“Leadership in Organizations”をあげることができよう。両著作ともに1981年初版から版を重ね、前者は2008年に第4版を、後者は2009年に第7版を世に送り出している<sup>1)</sup>。とりわけ、Bass の最新刊（第4版）は1516ページに及び、第3

版の1182ページから300ページを優に超える大著である。巻末の Reference を比較すると、その数は7586から8978へと膨れあがり、18年間のうちに少なくとも1392以上の新たなリーダーシップに関する著作が世に出されたことになる。第3版から今年で20年間経つわけだが、リーダーシップ研究は飽和するどころか、混沌とするほどに多種多様な形で展開されている事実を物語っていると言えよう。

本稿では、これらの膨大なリーダーシップに関する先行研究の全貌をレビューし、体系的に論じるつもりはない。ただし、本稿の目的であるリーダーシップ研究の一視角である社会構成主義の可能性をリーダーシップ研究の中で位置づけるために、雑駁にその軌跡に触れておくことにする。

リーダーシップは、先述したように、資性論から形態論、さらに状況論へと発展していった。そして、80年代頃から、変革型リーダーシップ (transformational leadership) やカリスマ的リーダーシップ (charismatic leadership) など、とりわけ巨大組織においてノンルーティンな活動に取り組むリーダーの性格や行動が注目されるようになっていった (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Conger & Kanungo, 1998)。さらに近年では、真正リーダーシップ (authentic leadership) や自己愛的リーダーシップ (narcissistic leadership) など<sup>2)</sup>、自己の直面している状況にリーダーシップ・スタイルを適応させるというよりはむしろ、ゆるぎない信念や価値に基づいて周囲を自己の向かう方向へ扇動するリーダーの特性に研究関心が向けられている (Kets de Vries & Miller, 1998; Cooper et al., 2005; Paunonen et al., 2006; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Walumbwa et al., 2008)。このようにリーダーシップ研究は、フォロワーに対して直接的に影響を及ぼせる小規模な集団のリーダーの資質から、第三者を介して間接的にしか影響力を発揮できない大規模な組織を牽引するリーダーに固有な資質へと、リーダーシップの影響力の範囲が変わることで、再び資性論的な研究に回帰しているのである。

一方、主にリーダーに焦点を当てるのではなく、当該リーダーのリーダーシップをフォロワーがどのように認知しているかについて、定量的もしくは定性的に分析することを通じて、リーダーシップを違う角度から究明しようとする研究が散見されつつある (Hall & Lord, 1995; Meindl, 1995; Lord et al., 1999; Paul et al., 2001; 淵上, 2002; Lord & Brown, 2004; Coglisier et al., 2009)。

## 2-2. リーダーシップ研究の分水嶺と現在の動向

漠としたリーダーシップ研究の大きな流れと胎動については上述した通りだが、淵上 (2002) によれば、次の2つのエポックメイキングがあったことを理由に、1990年前後がリーダーシップ研究の分水嶺に位置づけられるという (淵上, 2002, 4-5頁)。

第一に、80年代までのリーダーシップ研究における主たる関心事が、リーダーの性格や行動に傾倒していたのに対し、90年代以降はリーダーとフォロワーの相互作用の過程を積極的に探求しようとする研究が急増したことを指摘している。このことは、『EBSCO HOST』の「Business Source Elite」、 「Academic Search Elite」、および「Psychology and Behavioral Sciences Collection」の3種類のデータベース<sup>3)</sup>を基に、ヒット件数を比較しても明らかであった。例えば、1989年以前と1990以降 (2010年まで) の2つの期間で、タイトルに“leader”と“follower”の両キーワードを含む学術雑誌 (査読付) の数を検索すると、前者はわずか9であるのに対して後者はその約10倍の101件もヒットする。同様に、“leadership”と“leader”とでAND検索を行うと、89年以前では3件でしかないヒット数が、90年以降だと43件と飛躍的にその数が増大する。

第二の理由は、Yukl (1989) や Bass (1990) など、80年代までのリーダーシップ研究を総括するような研究成果がまとめられたことに加え、周知の通りリーダーシップ研究を専門に掲載する学術雑誌 “The Leadership

図表1 「The Leadership Quarterly」の特集号の内容

| 年(巻)      | 号   | 特集号の内容   |
|-----------|-----|--|
| 2003 (14) | 4・5 | イノベーションを先導する：マイクロ研究 (leading for innovation : Part 1 : Micro studies)  |
| 2004 (15) | 1   | イノベーションを先導する：マクロ研究 (leading for innovation : Part 2 : Macro studies)   |
|           | 4   | リーダーシップにおける政治的視点 (Political Perspectives in Leadership)  |
| 2005 (16) | 3   | 真正リーダーシップの開発 (Authentic Leadership Development)  |
|           | 4   | リーダーシップ, 自我, アイデンティティ (Leadership, Self, and Identity)   |
|           | 5   | スピリチュアル・リーダーシップのパラダイムにむけて (Toward a Paradigm of Spiritual Leadership)  |
| 2006 (17) | 3   | チーム型組織のリーダーシップ (Leadership in Team-Based Organizations)  |
|           | 5   | 文化横断的なリーダーシップ (Cross-Cultural Leadership)  |
| 2007 (18) | 3   | 破壊的リーダーシップ (Destructive leadership)  |
|           | 4   | リーダーシップと複雑系 (Leadership and Complexity)  |
| 2008 (19) | 2   | リーダーシップの多様なアプローチ (Multi-Level Approaches to Leadership)  |
|           | 4   | 人間性からみたリーダーシップ (Leadership : Views from the Humanities)  |
| 2009 (20) | 1   | リーダーシップと組織学習 (Leadership and Organizational Learning)  |
|           | 4   | リーダーシップのメソモデル化：リーダーシップに関するマイクロ・マクロ・パースペクティブ (Meso-Modeling of Leadership : Integrating Micro-and Macro-Perspectives of Leadership) |

Quarterly”が創刊された事実をあげている。そもそもの学際性ゆえに、社会心理学や社会学あるいは経営学など拠って立つ学問領域ごとに研究蓄積が行われ、ややもすれば部分最適化の罠に陥りがちだったリーダーシップ研究群を、同じフィールドに立たせ、統合的に再構成しようとする気運の高まりが、こうした動向から見て取れるというのである。

“The Leadership Quarterly”に関して言えば、2003年以降は毎年特集号が組まれるようになり、研究関心や研究方法などのすり合わせを明示的に行うことで、よりリーダーシップ研究をいくつかのタイプへと収斂しよう

とする試みが行われている。具体的な特集のトピックスは図表1の通りである。

### 2-3. 近年の研究アプローチの類型

90年代以降、リーダーシップという構成概念を包括的に研究しようとするインフラが整備されたことは、上述した通りであるが、では現在リーダーシップ研究には、どのような研究アプローチが存在するだろうか。淵上(2002)はこの点に関して、Lowe & Gardner (2000)の研究を参照しながら、図表2に示されているように、種々のリーダーシップの先行研究を優れて詳細かつ丁寧に整理・分類している。

図表2 リーダーシップ研究のアプローチの分類

| 研究スタンス<br>アプローチの<br>タイプ |                    | リーダーシップ観      | 有効性の決定要因        | 研究の焦点              |
|-------------------------|--------------------|---------------|-----------------|--------------------|
|                         |                    | 客観 ←-----→ 主観 | 行為主体 ←-----→ 環境 | リーダー ←-----→ フォロワー |
| A                       | リーダー               | ●             | ● ←-----→ ●     | ●                  |
| B                       | リーダー/フォロワー<br>相互作用 | ● ←-----→ ●   | ● ←-----→ ●     | ● ←-----→ ●        |
| C                       | フォロワー              | ● ←-----→ ●   | ● ←-----→ ●     | ●                  |
| D                       | 環境 (状況)            | ●             | ● ←-----→ ●     | ●                  |

出所) 淵上 (2002), 15頁を若干加筆修正。

淵上によれば、これまでのリーダーシップ研究は、①「リーダーシップ観」、②「有効性の決定要因」、および③「研究の焦点」の3つの点において、研究者達がどのようなスタンスに拠って立つかにより、A「リーダー主体」、B「リーダーとフォロワーとの相互作用主体」、C「フォロワー主体」、そしてD「環境(リーダーとフォロワーを取り巻く状況)主体」の4タイプに分類することができるとしている(淵上, 2002, 12-25頁)。

「リーダーシップ観」とは、研究者がリーダーシップを客観的で可視的な現象としてとらえるか、主観的に意味づけられる比較的不可視な存在を仮定とするかを指す。「有効性の決定要因」は、リーダーシップの有効性が影響力を行使する行為主体にあるか、それとも行為主体を取り巻く人間関係や雰囲気、与えられているタスクなどの環境（状況）によって規定されてしまうものかと考えるかなどの研究スタンスの違いである。「研究の焦点」にあっては、研究や分析の対象を主にリーダーの行動や資質に向けるのか、もしくはフォロワーのリーダーに対する認知や影響力に注目するかによって、上記の4つの研究アプローチは分類されている。

アプローチA「リーダー主体」は、さらに特性的アプローチ（先述の資性論）と行動的アプローチ（先述の形態論）とに大別され、前者はカリスマ的リーダーシップ、後者は変革型リーダーシップにそれぞれ精力的な研究蓄積があり再び脚光を浴びているアプローチとなる。アプローチB「リーダー／フォロワー相互作用主体」は、VDL（Vertical Dyad Linkage）理論から名称をLMX（Leader Member Exchange）理論と変えて、リーダーとフォロワーの交換関係を明らかにしようとした一連の研究（Graen et al., 1982; Dienesch & Liden, 1986）や、French & Raven（1959; 1965）のパワー・ベース（bases of social power）を用いて、リーダーとフォロワーの相互影響関係を究明しようとした研究などが該当する。また、リーダーとフォロワーの二者間の相互作用（dyadic interaction）を基としつつ、例えばリーダーによる報酬や懲罰とフォロワーの動機づけや成果（Podsakoff, 2006; Hinkin & Schriesheim, 2008）など、様々なリーダー行動とフォロワーとの関係を究明することで、リーダーシップのパフォーマンスを測定しようとする研究もこのアプローチに包括されている。「フォロワー主体」のアプローチCは、淵上によれば、①情報処理機能を中心としたリーダーに対するフォロワーの認知、②リーダーの発生過程すなわち、集団内でリーダーとおぼしき人物をフォロワーがどのように認知しているか、③フ

フォロワーへの影響力の拡がりに関する研究、および④フォロワーの成熟に伴う自己統制的なフォロワーシップの4種類に分けられている。最後のアプローチD「環境（リーダーとフォロワーを取り巻く状況）主体」は、言うまでもなく Fiedler や Hersey & Blanchard らを代表とする、いわゆるリーダーシップのコンティンジェンシー理論（先述の状況論）であり、同カテゴリーは停滞しているという。この指摘は、仮にリーダーシップ・スタイルと様々な環境変数との因果関係を解明できたとしても、一人のリーダーが柔軟にリーダーシップ・スタイルを使い分けることにそもそも制約がある（福原, 2005）、という実践的な実現可能性に対する限界と符合する。

4つの分類は、リーダーやフォロワー、あるいはメンバーなど、リーダーシップに関する分析や解釈の単位が、最終的には個に還元して理解される研究アプローチが大半である。「リーダー／フォロワー相互作用主体」や「フォロワー主体」の二者間関係を基軸に据えたアプローチはもちろんのこと、「リーダー主体」のアプローチにおいても、変革型リーダーシップやカリスマ的リーダーシップに関する研究が、対人関係を越えた間接的な影響力を解明しようと企図していながら、その主体は個人を想定している。これに対して、もう少しマクロな視点、もしくはマイクロとマクロを橋渡しする視点から、リーダーシップという現象を捉えようとする研究も近年取り組まれるようになってきている。

例えば Avolio らは、組織内の IT インフラの整備によって構築される仮想空間と、その空間におけるリーダーシップとの共進化を説明するフレームワークとして、Giddens (1979) の構造化理論 (structuration theory) を適用したモデルを試論的に提示している (Avolio et al., 2001)。また、Yammarino らは、個人 (リーダー)、二者間 (リーダーとフォロワー)、集団やチーム (共有)、組織 (哲学) など、真正リーダーシップを発揮する多様な行為主体と、主体的組織行動 (positive organizational behavior) をもたらすリーダーやフォロワーあるいはメンバーの人間関係や組織文化など

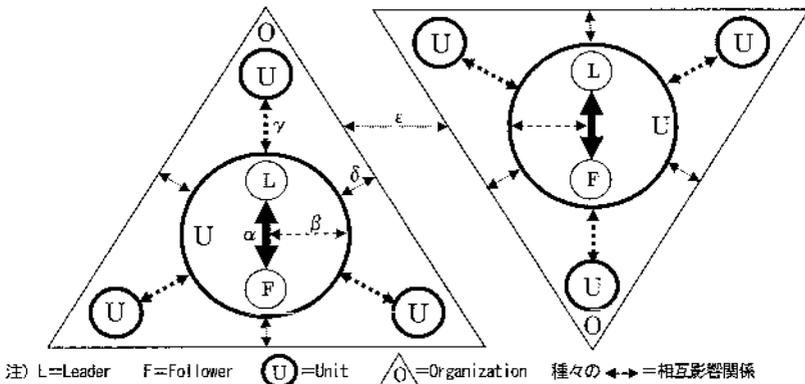
の多層レベルとの関係性が、パフォーマンスにどのような影響をもたらすかを分析するモデルを検討している (Yammarino et al., 2008)。さらに、図表1に示されているように、直近の“The Leadership Quarterly”では、ミクロとマクロの統合的パースペクティブであるメソ・モデルを特集している。特集号の編集者である Gardner と Cogliser によれば、メソ・モデルの概念を先駆的にリーダーシップ研究に持ち込んだ James G. (Jerry) Hunt の研究貢献に触れながら、リーダーシップに関するメソ・モデルとは、組織的文脈 (organizational context) と個々の組織メンバーとの相互作用を探求することに、主たる研究目的があるとしている。すなわち、LMX のようなリーダーシップに関するミクロ研究の理論化に際して、組織の構造や文化などのマクロ現象がいかに介在し、その一方で戦略立案やビジョン提示のような組織全体の設計に関わるリーダーシップのマクロ的側面を理論化する場合、リーダーとメンバーの特性やスキル、その個人や集団に対する認知などのミクロ現象が及ぼす影響を統合的に分析できるフレームワークの構築が、メソ・モデルの狙いなのである (Gardner & Cogliser, 2009, p. 497)。

#### 2-4. 主体間の相互作用を基とした研究パースペクティブの再分類

このようにリーダーシップ研究に関する多種多様なアプローチを概観してきたが、リーダーに軸足を置くかそれともフォロワーに軸足を置くかは、相対的な問題でしかなく、実際にはそれほど厳密に各研究スタンスを分別することは不可能であろう。確かに80年代まではリーダー主体のアプローチが主流であったのに対し、90年代以降はフォロワー主体の研究へとシフトしているが、実際には両者の相互作用の探求を最終目的とする一過性のものであるように思われる。リーダー主体のアプローチである変革型リーダーシップやカリスマ的リーダーシップの研究であっても、近年はそれらのリーダーシップをフォロワーがどのように認知しているかの研究へと発

展しているという事実からも（淵上,2002；淵上・迫田,2008），リーダーシップ研究の趨勢としては，影響を及ぼす主体間の相互作用に研究関心が向けられつつあると言えそうである。それは，マイクロとマクロの統合的視座を提供するメソ・モデルといったリーダーシップ研究の新展開からも明らかではないだろうか。むしろ，リーダーシップという現象において客観的な因果関係を導出しようとするために定量的研究方法を採用するか，もしくは主観的な解釈のレパトリーを増加させようとして定性的研究を中心に行う立場にあるのか（福原,2005），といった法論上のスタンスによる分類の方が，実は大きなインパクトを有していると思われる。この点に関しては，後述するが，本稿ではリーダーシップという現象に影響を及ぼす主体間の相互作用を前提にして，図表3のような分析パースペクティブの分類が存在することを提起したい。

図表3 多主体・多層レベルのリーダーシップ分析パースペクティブ



ユニットは，直接的な影響を及ぼせる集団を意味しており，部や課のような単位でも良いし，トップ・マネジメントやミドル・マネジメントのような管理階層を単位としてもよい。双方向的な矢印は，リーダーシップ現象を分析する際，相互影響関係にある主体間のどこに焦点を当てるかで，

$\alpha$  から  $\varepsilon$  まで分類される。これらの分類が、リーダーシップを究明する際の研究パースペクティブの種類となる。

まず、直接的な対人関係において、リーダーとフォロワーが相互作用する過程を分析するパースペクティブが「 $\alpha$ 」となる。先述のリーダー主体もしくはフォロワー主体のアプローチの中でも、直接的な相互影響関係を分析するアプローチが、このカテゴリー「 $\alpha$ 」に位置づけられる。次に、リーダーとフォロワーとの関係に影響を及ぼすユニット内のメンバーの人間関係や雰囲気、課されている仕事の難易度など、ユニットを構成する変数を加味してリーダーシップ現象を分析しようとするパースペクティブが「 $\beta$ 」に属する。このカテゴリーは、先ほどの状況的（コンティンジェンシー）アプローチが該当する。

これらに対して、直接的な対人関係を越えたリーダーとフォロワーの影響関係を分析するアプローチが、カテゴリー「 $\gamma$ 」になる。図表3ではユニット間の影響関係を示しているように見えるが、ユニットを実際に統率しているのはリーダーであるから、そのリーダーが管理階層というユニットや部・課といったユニットを超えて、他のそれらに間接的に影響を及ぼし、ユニットの境界を越えてフォロワーはリーダーの行動や言動をどのように認知しているかを分析の対象とする。したがって、先述したリーダー主体のアプローチの中でも、変革型やカリスマ的リーダーの研究は、「 $\gamma$ 」に分類される。さらに、リーダーシップ研究のメソ・モデルに代表されるように、組織内の制度や文化、あるいは戦略のようなマクロレベルの変数と、直接的な影響力を行使するユニット内でのミクロレベルの変数とを相即的に把握しようとする分析パースペクティブが、「 $\delta$ 」となる。

最後の「 $\varepsilon$ 」は、組織間関係や組織と社会との相互作用におけるリーダーシップ現象を解明しようとするパースペクティブである。同視座のリーダーシップ研究はまだ少ないが、例えば様々なマスメディアを通じたトップの対外的なパフォーマンスは、他組織や社会から当該組織に向けられる

ブランドイメージやレピュテーションを高め、そのことが有利な提携や投資などにつながる可能性は多いにある。Connelly (2007) は、組織文化や公式・非公式な権限関係に関して、実際には組織間で大きな相違があるにも関わらず、これまでのリーダーシップ研究は組織間の協働関係を促すリーダーシップにほとんど注意を払ってこなかったと訴えている。そして彼は、参画的システム (participative system) に関する先行研究をレビューしながら、共通の文化、ビジョンや戦略、あるいは当事者間の信頼などの要素をとりあげ、組織間リーダーシップを研究する分析フレームワークを展開している。また、福原 (1999; 2000; 2003) は、既にミドル・マネジャーによる組織の境界を越えた協働行為を誘発する過程としてネットワーク・リーダーシップを定義し、その説明変数としてパワーと信頼に着目した考察を行っている。これら一連の研究では、リーダーシップの行為主体に内面化されている個人・役割・組織という3つの属性を加味したパワー・ベースと、個人・第三者 (third party) ・組織という3つのレベルの信頼との関係性を説明するモデルを提示していることから、「ε」というパースペクティブを内包している研究となる。

### 3. バーナード理論再訪 (権威の受容とリーダーシップ)

リーダーシップ研究は、影響力という側面に関して、その範囲は小規模から大規模へ、送り手から受け手へ、単層から多層へと研究視座を変えながら発展してきていることが前章で明らかになった。とりわけ、淵上 (2002) も指摘しているように、リーダーからフォロワーに主たる研究関心が移行していることは、リーダーシップ研究に大きなインパクトを与えたものと言える。リーダーが効果的なリーダーシップを発揮しているか否かは、その受け手たるフォロワーの認知に大きく依存している。このある

種のテーゼについて萌芽的な研究着想を抱いていた経営理論家は、言うまでもなく Barnard (1938) であろう。近代組織論・管理論の創始者として崇められている彼の著作から得られる示唆は、少なくないと思われる。「未だに Barnard, されど Barnard<sup>1)</sup>」である。そこで、前章で考察された近年のリーダーシップ研究の動向とパースペクティブの類型を踏まえながら、バーナード理論が現在のリーダーシップ研究に与えてくれる示唆について言及していくことにしよう。

### 3-1. フォロワーと権威の主観性

言うまでもなく、Barnard がリーダーシップにおけるフォロワー認知の重要性を主張した諸説として、「権威の理論 (theory of authority)」をあげることができる。主著『経営者の役割 (The Functions of The Executive)』第12章に記されているそれは、一般に権威受容説と呼ばれる。

Barnard によれば、権威とは公式組織におけるコミュニケーション (命令: order) の特性 (character) であり、主観的で個人的に受容される側面と、受容される過程でのコミュニケーション自体の性格たる客観的側面とが存在するという (*Ibid.*, p. 163: 邦訳170-171頁)。そして、権威が権威あるもとして受令者に受け入れられるためには、①コミュニケーションを理解することができ、意思決定に際しては、②組織の目的と矛盾がなく、かつ③概して自己の利害と合致すると信じており、加えて④精神的にも肉体的にもそのコミュニケーションにしたがうことができる、という4つ条件を満たさなければならないと彼は述べている (*Ibid.*, p. 165: 邦訳173頁)。

権威の最終的な判定が部下に委ねられていると仮定するのなら、必然的に組織として統率を持たせ、安定的な協働を持続させるメカニズムは、何によって担保されるのであろうか。この問いに対して、Barnard は、個人の意思決定が実は次のような条件下で行われるために可能だと回答する。すなわち、組織を維持するために慎重に発せられる命令は、そもそも上記

の4条件と一致することや、命令が権威の有無に対する疑義を意識することなく受容される「無関心圏 (zone of indifference)」が個々人には必ず存在し、一集団として組織に貢献している人々の利害は、結果としてこの「無関心圏」をある程度まで維持するような個々人の主観ないし態度に影響力を持つので、組織は維持されるというのである (*Ibid.*, p. 167: 邦訳175頁)。

無関心圏とは、上述したように権威の問題に即してその是非を問うことなく、比較的無関心でいられる命令の範囲であり、その範囲は組織に対する個人の誘因の度合い、それに伴う貢献意欲の度合いに規定される。ある個人にとって、組織から得られる誘因が強く、したがって貢献する意欲も高いのなら、無関心圏は広がる。この時、非公式組織が重要な機能を担う。組織内で創発する種々のコミュニティによって形成される共通意識が、個々人の無関心圏を広げ、コミュニケーションないし命令の権威を維持する装置として機能するからだ。こうした意識の埋め込みは、人格的な問題 (personal question) を組織の利益という非人格的な (impersonal) それへとすり替えることを可能にさせている。それゆえに、Barnardは、上位権威 (superior authority) を仮構 (fiction) としているのである。その上で、組織を管理するためには、権限と責任の階層化および組織利益の正当化という2つの理由のために、仮構が必要不可欠であると主張する (*Ibid.*, pp. 168-171: 邦訳177-179頁)。

### 3-2. 権威の客観性とリーダーシップ職能

権威には、前述したようにコミュニケーション (命令) の主観的側面と客観的側面とが存在するが、Barnardによれば、フォロワーから権威の受容を誘発せしめるために、リーダーはとかく権威の客観的側面に拘泥してしまいがちだと警笛を鳴らす。そして、客観的権威は、職位の権威 (authority of position) とリーダーシップの権威 (authority of leadership) とに別

けられている。

職位の権威とは、ある職位から職務遂行上受令者にしかるべき適切な情報もたらされると意識される時、権威あるものとして認知され、個人の能力とは無関係な類のものである。権限と責任の階層化にとって上位権威の仮構が不可欠であると先述したが、その理由に Barnard は、受令者には元来責任回避性向があることを指摘している。職位の権威とは、こうしたフォロワーの都合によっても受容されることになる。

これに対して、リーダーシップの権威は、リーダーの有する知識や専門的技能のような能力によって受容される。さらに Barnard は、上記のようなリーダーは権威というよりも影響力 (influence) を有すると言う方が妥当だと述べ、影響力のあるリーダーは、組織として命令を権威づけるためにも、積極的に相応の職位を受け入れる義務を負っていると主張する。リーダーシップの権威と職位の権威とが同時に発令されると、無関心圏外の命令であろうと、その受容そのものがある種の誘因になるほどに、リーダーはカリスマ性を帯びるためだ (*Ibid.*, pp. 172-175: 邦訳180-183頁)。

ところで、『経営者の役割』第12章の他に、Barnard が主にリーダーシップについて明示的に論じている箇所とえば、第17章「管理責任の性質 (The Nature of Executive Responsibility)」があげられよう。経営者として果たすべき責任の本質を説いた本章では、随所にリーダーシップに関連する言説が鏤められている。代表的な部分のみを選定してみよう。

まず Barnard は、リーダーシップを、体力、技能や知識など、教育・訓練によって育成される比較的客観的に認識可能な技術的側面と、決断力や忍耐力、勇気など行動の質を決定する道徳的側面とに分け、本章は後者を中心に論が展開されている (*Ibid.*, p. 260: 邦訳271頁)。彼はリーダーシップの道徳的側面を論じる際、責任 (responsibility) と準則 (code) という鍵概念を持ち出す。準則とは、人々に内面化されている様々な立場の行動規範で、責任とは行動を規制する私的な準則の拘束力であり、倫理的な

道徳性の有無とは別に、彼らの合目的的行動を貫徹する個人の属性となる (*Ibid.*, pp.263-268: 邦訳274-280頁)。そして、組織としての行動規範を意味する組織準則と、個人としての行動規範を指す個人準則とが存在し、これら両準則を統合する創造的職能 (creative function)こそがリーダーシップの本質だと説くのである。加えて、組織の存続は、道徳性の高低に依存しており、しかるにリーダーの責務は、個人準則を束ねる組織的な道徳を創造することにあるとする。ここで、Barnard は組織メンバーに対して、組織の目的に共通の意味 (common meaning) を付与し、環境変化の中で繰り返される無数の意思決定に首尾一貫性を持たせるリーダーシップの意義を強調している (*Ibid.*, pp. 281-284: 邦訳294-284頁)。

### 3-3. リーダーシップ研究に対するバーナード理論の示唆

さて、守備範囲の広い Barnard 理論の中から極めて局所的ではあるものの、リーダーシップ研究と関連する箇所を概説してきたが、これらの理論体系が現代のリーダーシップ研究にどのような示唆を与えてくれているのだろうか。そこで、第一にリーダーシップ研究の鍵概念の整理という視点から、次いで第2章で考察した多様な研究アプローチとの関わりから、Barnard 理論がわれわれに与えてくれる現代的意義を論究していくことにしよう。

#### 3-3-1. 鍵概念に関する示唆

Barnard の “authority” 概念は、「権威」と訳されるが、日本語では類義語に「権限」や「権力」があることは周知の通りである。原義に立ち返って考えてみよう。広辞苑 (第六版)によれば、権限とは、公法上、国家または公共団体が法令の規定に基づいてその職権を用いる範囲、またその能力とされている。これに対して、権威は、他人を強制し服従させる威力と、その道で第一人者と認められていること、もしくは人とある。権力で

はさらに意味が限定されており、他人を押さえつけ支配する力となっている。必ずしもどの辞書でも同じ意味が記載されているわけではないが、どうも権限には、職業に伴う権利と義務が含意されているのに対して、権威には「心臓外科の権威」という表現があるように、ある分野において専門的に信頼されている能力と、「権威主義」が端的に物語っているように、他者を服従させる権力という両義性があるように思われる。なお、“authority”は、Concise Oxford English Dictionary (10<sup>th</sup> ed)によると、①the power or right to give orders and enforce obedience（命令したり服従を強要する力もしくは権利）、②a person or organization exerting control in a particular political or administrative sphere（ある特定の政治分野や管理分野において統制力を発揮している人もしくは組織）、③the power to influence others based on recognized knowledge or expertise（認知された知識もしくは専門的知識に基づいて他者に影響を及ぼす力）とされており、日本語の権限、権威、および権力に該当する幅広い意味が内包されている。

Barnardの権威理論は、部下の受容説が根底にあることから、彼・彼女らによって主観的かつ積極的に“authority”は受容されなければならない。それゆえに、“authority”がBarnard理論で「権威」と定訳されるのは、上述した権威の専門性という能動的な意味を第一義的に含意する必要があるからである。しかしその一方で、組織を統率するために、仮構としての客観的な権威という概念装置をBarnardは用意する。客観的権威には、職位の権威とリーダーシップの権威とが存在した。

一般に組織における地位や職位には、権限（自由裁量の権利）が付与されているのと同時に、権限に伴う責任（行為結果に付随する制裁ないし報酬を受ける義務）も伴う。French & Raven (1959; 1965) が分類したパワー・ベースで言えば、正当パワー（legitimate power）に該当しよう。そして、おおよそ人は責任を回避したがるため、上司からの命令を部下は本来の意志とは無関係に受容する一方で、上司は共通目的と照らし合わせな

がら、自らの権限に基づいて命令を発動することになる。さらに、共通目的に訴求することで、命令は部下の無関心圏（無関心でいられる値域）へと落ちていくのである。これらの過程は、Barnardの言う職位の権威そのものである。

これに対して、上司の発動した命令が、部下の意向と適合し、それらを積極的に受容する過程も存在する。具体的には、上司の命令が部下にとって、同一視できる内容であったり、専門的な知識に裏づけられていたりする場合である。French & Ravenの提示した準拠パワー（referent power）や専門パワー（expert power）に基づいた命令だ。これらの仮構が、もう一つの客観的権威であるリーダーシップの権威となる。

このように考えてくると、次の2つの対をなす用語の関係が、権限と権威という構成概念を媒介して結びついていることに気づくかもしれない。すなわち、上司（superior/supervisor）—部下（subordinate）という関係は、その前提に階層関係が含まれている。それゆえ、権限によって媒介される二者間関係（dyadic relationship）である。これに対して、リーダー（leader）—フォロワー（follower）は、必ずしも階層関係を前提としない。例えば、職場集団の中で階層関係上、上位と下位に位置づけられる二者間関係において、仮に下位者が上位者よりも業務遂行上の専門的な知識や経験が豊富な時、下位者がその職場集団を牽引（lead）するだろう。このような理由から、リーダーとフォロワーの両者を接合する概念は権威である、と改めて確認することができよう。

Grint (2005a)によれば、古語で“leadership”に該当する語には、“Lidan（独語）”、“Lithan（英語）”や“Leid（ノルド語）”があり、これらの古語は本来「大海原で進むべき方角を見いだす」ことを指す言葉だという。これに対して、“follower”は、同じく古語で「連れ添う（accompany）、助ける（help）、もしくは案内する（lead）」を意味する、“Folgian（英語）”や“Fylgja（ノルド語）”に由来している（Grint, 2005a, p. 30）。語源に遡

っても、リーダーとフォロワーの相互影響過程を示すリーダーシップという概念とは、元来階層性を前提としておらず、影響範囲について指向性のない構成概念なのである。

### 3-3-2. 研究アプローチに関する示唆

次にリーダーシップ研究のアプローチという観点からも、Barnard の理論的貢献を検討してみよう。

繰り返しになるが、Barnard は権威には客観的側面と主観的側面とが存在するとして、前者は主に上位権威という仮構をもって、リーダーがフォロワーに影響力を行使する様を描いている。こうした視座は、図表2にあるリーダー主体のアプローチに該当する。リーダー主体のアプローチは、リーダーシップ観を客観的にとらえ、リーダーからフォロワーに影響を及ぼす過程を研究の対象とする。これに対して、後者の主観的権威の側面は、言うまでもなくフォロワー主体のアプローチである。リーダーから発せられる命令が、権威を持つかどうか、つまりリーダーのリーダーシップの有効性を決定するのは、フォロワーの主観的な解釈に依存することをBarnard は言及していた。

権威を主観と客観の両者から理解しようとしたBarnard 理論の重要な示唆は、図表3のカテゴリー「 $\alpha$ 」を視野に入れたリーダーの職能を唱えている点にある。すなわち、権威がフォロワーに主観的に内面化される過程を考察する一方で、リーダーのフォロワーに対する主体的な働きかけを仮構という概念装置をもって論じていることに、彼のリーダーシップ研究に対する偉大な貢献があると言える。リーダーは、組織を安定的に継続させるため、フォロワー達の個人的な利害を組織利益へと誘うことや、彼・彼女らの無関心圏を拡張することなどが求められる。そして、リーダーは仮構があたかも実質的な権威を持っているかのごとくフォロワーに認知させるため、自己の行動や言動をフォロワーに対してシンボリックに意味づけ

る。Barnard 自身も述べているように、仮構は理論的探求 (theoretical reasoning) や経験的証拠 (empirical evidence) によってその真実が立証されないと認識されるような時でも、根本的な声明 (fundamental statement) は真実だと主張することである (Barnard, 1938, p. 314: 邦訳328頁) として、リーダーの言説はもっともらしさが備わっていないなければならないことを論じている。パワー研究の領域では、リーダーがフォロワーにもたらずであろう制裁や報酬のようなパワー・ベースを、実際に行使する前段階でいかにフォロワーに対して認知させるかが肝要となり、これをパワーのシンボル性と呼ぶ (Hardy et al., 1998)。その意味で、Barnard はリーダーシップの不可欠な要件に、権威のシンボル性をかなり早い段階から認識していたことになる。

田中 (1993) は、先ほど触れた権威に関する 4 つの受容条件において、Barnard が「信じること」という表現を使用することに注目しながら、権威理論における言語やコミュニケーションの重要性を指摘している。田中によれば、Barnard の上記のような表現には、フォロワーが組織と個人の両目的を参照しつつ、リーダーの発する命令そのものではなく、命令の意味に対して主観的に正当だと判断する状況においてのみ、権威の成立が実現されると解釈している。その際、命令の正当性は、組織内のコミュニケーションを通じて行われる言説的な説明や意味づけ、またはその体系としての組織の文脈、つまり組織の物語に大きく依存するとも彼は論じている (田中, 1993, 140頁)。この組織の物語の生成や再生成とは、すなわち組織におけるドミナント・ストーリーの構築や脱構築そのものであり (White & Epston, 1990), Barnard はこれを組織の道德準則の創造と呼んで、究極リーダーシップ職能に位置づけている。

また、組織的な道德準則の創造は、一方でリーダーの組織構成員全体との相互影響過程であるのと同時に、他方でその妥当性は他組織や社会など、様々なステークホルダーとの相互作用によって決定されることも Barnard

は言及している。よって、組織道徳の創造というリーダーシップ職能は、図表3の「 $\gamma$ 」や「 $\delta$ 」さらには「 $\epsilon$ 」のパースペクティブを内包していると言えよう。とりわけ、組織内の諸制度とリーダーシップとの相互作用に焦点を当てるパースペクティブ「 $\delta$ 」は、Barnardの理論から大きな影響を受けたSelznick(1957)が、制度的リーダーシップ(institutional leadership)として継承している事実<sup>5)</sup>からも明らかである。

こうしてBarnardの主張する権威とリーダーシップに関する諸理論を概観してみると、彼の理論が内包しているパースペクティブや彼の研究スタンスが、実はリーダーシップ研究における社会構成主義と解釈できる余地があることに気づく。社会構成主義とは、客観的世界観に対するアンチテーゼとして、人々の相互作用を通じて紡ぎ出される主観的な意味世界に関する分析や解釈の手続きを模索する研究パラダイムであり、世界を構成する人々の「語り(discourse・story・narrative)<sup>6)</sup>」にフォーカスすることに特徴が見いだせる(福原,2005;2010)。

Meindl(1995)は、社会構成主義的なアプローチにおけるリーダーシップ概念では、集団や組織での公式的で階層的な関係が意図的に想定されなくなるとし、むしろメンバーの中でリーダーがどのように立ち現れるか、つまり創発的なリーダーシップ(emergent leadership)について、同アプローチが積極的に考察を深める立場にあると述べている(Meindl,1995, p.332)。先ほどBarnardの権威理論では、リーダーとフォロワーと関係が、階層関係を必ずしも前提としない関係概念であることを改めて想起させてくれると述べたが、Meindlの主張を措定すれば、この点に関しても、Barnard理論の社会構成主義的な観点が見いだせよう。

もちろん、田中(1993)が指摘しているように、上位権威というフィクションをむしろ積極的に創造することで、組織のリアリティを構成する管理職能もしくはリーダーシップ職能の具体論について、Barnardは深く言及していない。つまり、管理の問題として、個人間のコミュニケーション

過程で、言説がリアリティをどのように創造していくかについては詳細に考察されていないのである。

既に Barnard 理論にその痕跡が見られた社会構成主義が、近年のリーダーシップ研究において、どのような理論的貢献を果たしてきたのか、あるいは果たす可能性があるのだろうか。次章で詳細を論じていくことにしよう。

#### 4. リーダーシップ論と社会構成主義

リーダーシップに関する研究は、リーダーシップという現象自体を解明しようとするリーダーシップ論と、リーダーシップという技能や能力の開発方法を究明しようとするリーダーシップ教育とに大別した場合、筆者はこの両研究領域において、社会構成主義の主たる分析対象となる「語り」に着目する意義や可能性を既に論じている（福原, 2005 ; 2010）。さらに、リーダーシップ研究にあって「語り」を分析する際、研究者達は機能的、解釈的、および批判的なアプローチのいずれかに属することも主張している。そして、福原（2005）は、半構造化されたインタビュー調査から得られたトランスクリプト・データに基づき、リーダーシップ論に関するいくつかの一次的構成概念を導出しながら、リーダーシップ論と「語り」の関係に関して、批判的と機能的の両アプローチの視点から論究している。また、福原（2010）では、事例分析を通じて、とりわけ批判的アプローチの観点からリーダーシップ教育における「語り」の有効性を指摘している。そして、本稿で考察の対象となるのは、再びリーダーシップ論に対して社会構成主義が果たす研究貢献についてとなる。そこでまず、リーダーシップ論で社会構成主義の立場にある近年の先行研究を若干レビューし、次に福原（2010）の事例分析の際に得られたリーダーの「語り」を取り上げ、リー

ダーシップ論を取り巻く自己概念や一次的構成概念の産出との関わりからいくつかの研究示唆を導出してみたい。

#### 4-1. 先行研究のレビュー

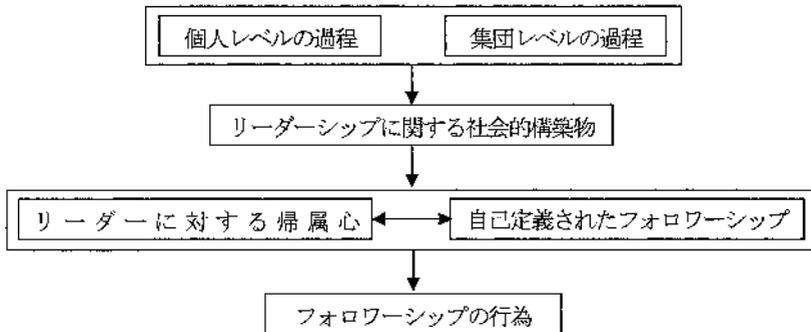
リーダーシップ論を探求する先行研究の多くは、社会心理学をバックグラウンドとした定量的分析が支配的である。その大きな理由は、リーダーシップという現象の法則定立性を担保するためである。しかし、リーダーシップを構成する様々な要素を発見し、それらの因果を命題として導くことが、経営実践家にいかほどの示唆を与えてくれるのであろうか。もちろん、筆者はリーダーシップ論のメインストリームである定量的研究を否定する立場ではない。しかしながら、リーダーやフォロワーの「語り」に着目することで、リーダーシップに対して定量的に導かれた因果関係を補完する意義 (Meindl, 1995; Fairhurst, 2007) や、リーダーシップという構成概念そのものを再考する契機になる可能性 (福原, 2005) があることを主張したいのである。また、少しでも実践的なリーダーシップ論を展開しようと企図するのならば、理論構築のための二次的構成概念ではなく、実践家にとってリアリティを感得させられる一次的構成概念の表出化の方が重要視されるかもしれない (Alvesson, 1996; 金井, 1998; 福原, 2005)。つまり、リーダーの「語り」を丹念に解釈することで、フォロワーを鼓舞する言説内容やその発話方法、あるいは言説の中に埋め込まれているメタファーやレトリックなどを探求する方が、経営実践家にとっては遙かに実践的な貢献を果たす可能性がある。

上記のようにリーダーシップ論では定量的研究に傾倒してきたため、社会構成主義をバックグラウンドとした「語り」に着目する定性的研究は、未だ非常に少ないと言わざるを得ない。少数派の研究動向を概観してみよう。

リーダーシップ研究において、社会構成主義の考えを早期に持ち込んだ研究に、Meindl (1995) をあげることができる。彼は組織や集団の成果

が、例えばメンバーのモチベーションや人間関係、職場の文化や競争相手の失敗など、本来なら様々な環境要因によって規定されているにもかかわらず、リーダーに原因帰属させて考えてしまう傾向にあることを指摘し、これをリーダーシップのロマンス (the romance of leadership) と呼んだ。

図表 4 リーダーシップに関する社会構成モデル



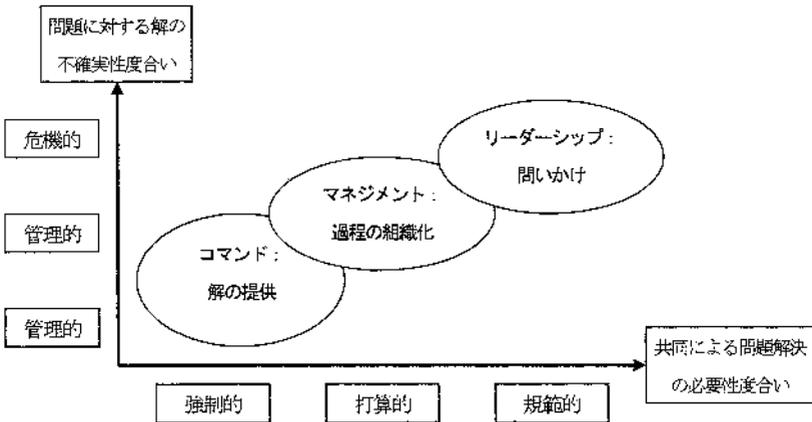
出所) Meindl (1995), p.334

こうした事実が生じてしまう原因として、Meindl はリーダーがカリスマ性を帯びるのは、リーダー自身がフォロワーにいかに関与力を発揮したかよりも、そのリーダーを取り巻く環境をフォロワーがどのように認知しているかに依存するからだと主張する。そして、図表 4 にあるモデルを示しながら、フォロワーが埋め込まれている社会的な文脈 (contexts) もしくは構築物 (constructions) を操作し、印象 (impression) を管理することの方が、リーダーの性格や行動を究明することよりもはるかに実践性があると述べている (Meindl, 1995, p. 333)。ただし、Meindl はこうした野心的かつ魅力的な概念的枠組みを提示するだけにとどまり、残念ながらその後の研究では同枠組みに基づいて彼自身が実際には定性的な研究を行ってはいない<sup>7)</sup>。

Grint (2005a) は、従来のリーダーシップに関する状況依存的な説明

(contingency accounts) が、リーダー自身の意思決定装置 (decision-making apparatus) としては重要な意味をなすかもしれないが、その状況に関与した他のメンバーの決定を説明することができないと訴える。そこで、彼は Rittel & Webber の問題分析と Etzioni の服従に関する分類を援用しながら、図表 5 に示された新たな説明モデルを提案している。

図表 5 問題、パワー、そして権限の類型



出所) Grint (2005a), p.1477

Grint は、リーダーを取り巻く状況とリーダーシップ・スタイルとの適合関係を究明しようとした状況的アプローチが、客観的な状況を前提としていることに批判を向け、図表 5 にあるように、縦軸の各問題状況と、それらに対応する横軸のフォロワーへの説得方法によって、コマンド、マネジメント、リーダーシップを通じた権威 (authority) の正当性が決定されるべきだと述べている。つまり、リーダーの権威がフォロワーにもっともらしく認知されるためには、問題の不確実性の程度とその解決の際の共同の必要性によって、社会的に構築されていくものだと言いたいのである。上図のように 3つのフォロワーへの影響方式がプロットされると、客観的

なりリーダーシップ・スタイルが存在するかのようと思われるが、Grint 自身述べているように、これらのタイポロジーは説明の便宜上設定しているに過ぎない。そして、Brent Spar（北海で起こった海面汚染）事件、キューバミサイル危機、およびイラクでのテロ戦争という3つの対照的な事例分析を通じて、モデルの妥当性に言及している。

上記の2つの研究は、相対的にフォロワー側の認知に立つかりダー側の認知に立つかという着眼的の相違はあるけれども、リーダーシップがリーダーとフォロワー双方の相互作用を通じて、社会的に構築されるものだとするリーダーシップ観は共有されている。さらに近年では、真正リーダーシップと「語り」の関係も研究されつつある(Shamir & Eilam, 2005 ; Sparrowe, 2005)。

Shamir & Eilam (2005) は、真正リーダー (authentic leader) の育成や真正リーダーシップにおいてライフ・ストーリーが果たす役割を論じている。その主な役割とは、自己認識 (self-knowledge) や自己概念 (self-concept) を明確にし、意味づけの過程において自己の啓発や開発など、真正リーダーの育成が第一義的に指摘されている。加えて自己正当化 (self-justification) やフォロワーによるリーダーシップ認証 (authentication) など、真正リーダーシップを発揮する際の有効性についても触れている。このように、彼らは真正リーダーシップとライフ・ストーリーの自己言及性について探求しているのである。また、Sparrowe (2005) は、従来の真正リーダーシップに関する研究の多くが、透明性や一貫性などの真正性 (authenticity) をリーダーが具備してさえいれば、自ずとフォロワーの変容がもたらされる前提があることの問題を取り上げ、実際にはそうした真正性をフォロワーに対して認知させる主体的な過程が考慮されなければならないと主張している。そして、自己のアイデンティティや価値、真実を巧みにフォロワーに浸透させる道具立てとして、Ricoeur の物語自己 (narrative self) の概念枠組みを検討している。

真正リーダーシップ研究が、リーダーによるフォロワーへの主体的な変容過程を考察していないとする Sparrowe (2005) の批判は、近年のリーダーシップとフォロワーの自己概念やアイデンティティの変容との関わりを究明しようとする研究（例えば Lord & Brown, 2004）の延長として理解できる。また真正リーダーシップにおける「語り」の分析は、「語り」をリーダーシップ手段として見るか、リーダーシップの開発方法として取り上げるかの違いがあると言える。福原（2005）は、前者のようなリーダーシップ効果において「語り」が持つ機能性に関心のある研究視座を機能的アプローチ、後者のようにリーダーシップの内省力を促す語りの効果に注目する研究視座を批判的アプローチと呼んでいる。

さて、社会構成主義をバックグラウンドとして「語り」に注目するリーダーシップ研究のいくつかを紹介してきたが、次に筆者自身が行ったインタビュー調査の中の「語り」を取り上げ、そこからいくつかのリーダーシップ論に関する示唆を論じていくことしよう。

#### 4-2. リーダーシップについての自己概念の「語り」

筆者は2007年6月から9月にかけて、Microsoft 株式会社日本法人（以下 MS 社）人事部の依頼を受けて、同社のリーダー育成プログラムで用いるケース・ライティングのプロジェクトに携わった。このプロジェクトでは、現職のシニア・マネジャー10名に自分達の失敗談を語ってもらい、その「語り」をケース・メソッドの題材にして、次世代のリーダー教育研修の場で使用することを企図していた。福原（2010）は、こうしたライブ・ケースの教育効果すなわち、リーダーシップ教育において「語り」が持つ効果を既に論考している。本稿では同プロジェクトに際して、各シニア・マネジャーに1.5時間から2時間かけて行ったインタビュー調査で得られた「語り」の内容について、リーダーシップ論にかかわる言説を取り上げ、いくつかの解釈を加えてみよう。

上記のインタビュー調査の際、筆者はケース・ライティングに必要な質問事項を一通り聞き終えた終盤で、インタビューイであるMS社のシニア・マネジャー達に、自分の研究関心にたぐり寄せた質問のいくつか<sup>8)</sup>を時間の許す限り投げかけていた。その1つが、「優れたリーダーに求められる能力や資質などの要件について、ご自分はどのような考えや印象を持たれていますか？」である。この問いに対する答えは、ある意味で語り手であるシニア・マネジャーのリーダーシップに関する自己概念 (self-concept) やプロトタイプだと解釈できなくもない。Lord & Brown (2004) によれば、自己概念とは自己にかかわる多くの断片的情報を含む広範な知識構造と定義され、状況によって様々な自己概念が個人の中で立ち現れてくるとし、このような状況依存的自己概念のことを作動自己概念 (working self-concept)<sup>10)</sup>と呼んでいる (Lord & Brown, 2004, pp. 12-32)。MS社のシニア・マネジャー達が、自己の失敗談を語る時、それは自己に関わる断片的な出来事を懐古的に再構成することに他ならない。よって、これらの「語り」は自己概念の表出化と位置づけられる。そして彼らは、フォロワーの作動自己概念に働きかけることによって、リーダーシップの有効性が決定されると主張している。MS社においてミドル・マネジメントに位置づけられるシニア・マネジャー<sup>11)</sup>のリーダーシップに関する「語り」を分析することは、したがって、同社のトップ・マネジメントのリーダーシップの機能や効果を将来的に究明する布石にもなるだろう。また、リーダー自身が語るリーダーシップに関する自己概念は、リーダーの持論でもある (金井, 1998)。リーダー自身の「語り」を分析する場合、先述したように機能的パースペクティブの他に、リーダーシップ論の一次的構成概念を探索する解釈的パースペクティブも存在する。その意味で、同時に一次的構成概念の発掘も示唆されよう。

シニア・マネジャー達の理想のリーダー像についての「語り」は、筆者が関与したインタビュー調査で録音していたデータをトランスクリプトし

たものであり、本稿ではその中でも実に興味深い内容を語ってくれた3名の「語り」を考察する。繰り返しになるが、次の3名の「語り」は、筆者が雑談めいて「あなたにとって理想のリーダーとは、どのようなものですか？」という趣旨の問いかけをした後に語られたものである。

#### 4-2-1. サービス部門 M 氏の「語り」\*M=語り手, F=聞き手(筆者)

- 01 M: まあ多分私の経験でいうと尊敬できる上司がいるっていうと、その人がたぶん育つかなって。  
(途中省略)
- 02 そういうのは自分なかでいいリファレンスがあれば、絶対その人はのびると思うんですね。
- 03 その一、いいリファレンスになるために自分がなにができるかっていうと、
- 04 おそらく自分が普段何を考えて、何を信念として実行しているのかとか、本当にその人のことを考えてあげているのかっていうことを感じさせてあげることかなと思いますよね。
- 05 F: その感じさせ方っていうのは、語ってあげるってことですかね？それとも背中をみて育てってことですかね？
- 06 M: 私は背中をみて育てっていうタイプではないので、その基本的には全部言いたいことは壊れた蓄音機のように語るし、
- 07 それからやっぱり間違ってると思ったら、間違ってるって口に出して言ってしまうタイプなので、
- 08 ある意味、なんだろ、つき合い方としてはたぶん僕の周りの人からみると僕はすごくストレートな人間にたぶん見えてる気がしますね。
- 09 僕もそういう風な人間に見られたいと思ってるし。  
(途中省略)

- 10 だから、わかりやすいことと、強い信念があることですかね。
- 11 F： わかりやすいってことって、なんですかね？
- 12 M： だれが見てもこの人こういうこと考えてるねっていうのが理解  
できること。
- 13 それから、今この人は、まーそういうことですね。つまりその  
言動でも態度でもそれこそ、その人が誤解なく理解できるって  
ことが、すごい重要なことだと思いますよ。

#### 4-2-2. セールス部門 T 氏の「語り」 \*T=語り手, F=聞き手(筆者)

- 01 T： やっぱり、ちょっと先を読めることでしょうね。
- 02 あとは予見するためには、よく言う営業の世界で空気を感  
じたりですね。
- 03 この人は商売になるとならないとか、勘を働かせないとダメな  
んですよ。
- 04 ほほ同じビジネスチャンスが全員に流れているもかかわらず、  
結構見逃す人間がたくさんいるんで。
- 05 F： そのビジネスチャンスを察知する能力ってなんですか？
- 06 T： ビジネスチャンスはほとんどのケースでお客様が言ってくれて  
いるんですよ。
- 07 だから、聞く力でしょうね。
- 08 あるいはそこの返し方ですよ。

#### 4-2-3. サービス部門 A 氏の「語り」 \*A=語り手, F=聞き手(筆者)

- 01 A： 本音で僕はしゃべります。良いことも悪いことも。
- 02 あのー、どういえばいいんでしょう。
- 03 会社が決定していない情報をマネジメントの立場で自分が知っ  
ているからと言って、部下に伝えるなっていつも言っているん

ですね、下のマネジャーには。

04 それは決定が覆った時に、もう一回反対の説明をしなければい  
けなくなるので、

05 それを自分の意志を含めて説明してしまうと、あの時あなたが  
言ってたのは何だったんですかって話になりますよね。

06 ただ、決まったことは必ず何でそれがそういうふうが決まった  
のかということを含めて、部下には説明しなきゃいけないと思  
っています。

07 でその時には、それこそ昔話も例え話も本音もなにもかも入れ  
て、それを理解させようというも思っています。

(途中省略)

08 F : わかりやすく伝えるってことは大事なのかもしれないですね。

09 A : やっぱりその連想させるというか、ああそうなんだとか、あ  
あそういうことなのかと、いうことはすごく言いますね。

(途中省略)

10 F : 若いときに誰かに育てられたな、って思う経験はありますか？

11 A : 正直お話して憧れる上の人はいました。この人みたいになりた  
いなって自分で。僕いつもそうするんですけど。

12 F : でもその人から手ほどきを受けたわけではないんですよね？

13 A : わけではないです。まねするんです。

14 この人みたいにこれをやるためには、どうしなきゃいけないと  
か、この人これができるんだったら、僕もそれできなきゃいけ  
ないとか。

15 それが一番やりやすい一つの方法だと思うんですよね。

16 あとは自分が自分の指向性だとか自分の過去の経験値だとかを  
含めて、まねをしていい相手なのかどうかっていうのを、すべ  
き相手なのかっていうことをちゃんと見極められれば、これは

すごく正しい方法だと思っています。

#### 4-3. 「語り」に対する解釈と今後の研究課題

##### 4-3-1. 「語り」の解釈

3人の「語り」は一見すると違う内容であるかのように感じるが、実はリーダーとして振る舞う要件に共通項を見いだせる。例えば、M氏のフォロワーを育てるために、リーダーは周囲の手本にならないと語る部分（L02-03および09の下線部）や、A氏の過去の経験を振り返って模倣行動をとる自己について語る部分（L11および13の下線部）は、リーダーがフォロワーの観察学習を促すロール・モデルを担わなければならないことを示唆している。

また、M氏の語る「壊れた蓄音機（L06）」のメタファーやA氏の「わかりやすく伝えることは大事（L08）」、あるいは両者自身がフォロワーに明確なコミュニケーションをもって接する態度の重要性を語っている部分（M氏L13やA氏L06-07の下線部）からも、リーダーの語るスキルを重要視している様子がうかがえる。ただし、フォロワーに対して一から十まですべてを明瞭に伝えることは取立てせずに、時に多義的情報を投げかけて、彼・彼女らの主体的な意味づけを促す必要性についても、A氏の「連想させる（A氏L11の下線部）」やT氏の「聞く力」や「返し方」という表現（T氏L07-08の下線部）から垣間見られる。このT氏の「語り」部分は、加えてフォロワーや顧客から自分にとって有益な情報を引き出すためには、彼・彼女らに内省を促すような語りかけ方も優れたリーダーの素養としてあげられている。

3人のリーダーシップに関する自己概念の今一つの共通項は、周囲からリーダーとしての信頼を獲得するためには、まずは自己の情報を開示しなければならないという事実であろう。ただし、A氏がL03からL05の部分で語っているように、適切に情報を伝達しないと指揮一元性（unity of direc-

tion) の原則から逸脱し、かえってフォロワーから信頼されないことも含意されている。反対に、これら3人を含めた他の人においても、同じ質問(「優れたリーダーとはなにか?」)であるにもかかわらず、リーダーのプロトタイプを主にフォロワーとの関係性から語る人(ここではM氏やA氏)と、顧客やビジネスとの関わりから語る人(ここではT氏)とに二分されていた事実は非常に興味深い。リーダーシップの行動論で究明された人間関係志向と課題達成志向とが、リーダーシップに関するプロトタイプにも反映されているのかもしれない。

#### 4-3-2. 今後の課題

本稿では、リーダー自身によって語られたリーダー観もしくはリーダーシップ観を解釈することで、彼・彼女らの持つ自己概念もしくは持論(リーダーシップ論の一次的構成概念)とおぼしき「語り」が導かれた。しかしながら、これらは語り手のリーダー、つまりMS社のトップ・マネジメントの行動や言説を、そのフォロワーとなるシニア・マネジャー達が実際にはどのように認知しているかを明らかにすることによってはじめて、リーダーとフォロワーの相互作用についての視座(図表3の $\alpha$ や $\gamma$ のパースペクティブ)を持たせることができる。小野(2002)はこの点について、フォロワーの「語り」の中の各フェーズでフォロワーが上司のリーダーシップをどのように認知しているかについて、先駆的な定性的研究を行っている。福原(2005)もまた、MS社での別の研究プロジェクトで得られたリーダーとフォロワーの「語り」を分析することで、フォロワーがリーダーの明確なビジョン提示行動に訴求する形で、自分達の逸脱行動を事後的に正当化する「語り」を発見している。

田中(1993)はBarnardの権威理論において、共通目的の承認によって、ある種の客観的な意味が成立すること述べているが(田中,1993,142頁)、先述したように権威=主観的に受容された命令であり、かつ組織の客観的

意味体系としての共通目的を具体的に象徴したものがビジョンや戦略だとするならば (Hatch, 1997), リーダーがこれらを提示することは, フォロワーによる主観的な命令の受容過程を客観化することで, 権威として正当ならしめる効果があると言える。この主張を敷衍すると, 逆説的にはフォロワー自らの主観的な行為を客観的に正当化する拠り所として, リーダーのビジョンや戦略が存在することになる。

さらに, これらの議論をもう一步前に押し進めると, 日米のトップのリーダーシップの相違が, ミドルやローワーのようなフォロワーによる創発的行動へ与える影響を, 批判的に分析できる可能性を示唆している。一般に, 米国企業は中央集権的なトップダウンのマネジメント・スタイルであるのに対して, 日本企業は権限を現場に委譲したボトムアップ的なマネジメント・スタイルであることが認識されている (Ouchi, 1981; 加護野他, 1982)。しかしながら, Porter (1996) が揶揄しているように, 明確なビジョンや戦略を示せないトップ・マネジメントの多い日本企業では, リーダーの指示・命令の曖昧性が, フォロワーたちに逸脱行動を正当化する拠り所を失わせ, 周囲の行為に迎合せざるを得ない状況を生み出してしまうことは想像に難くない。Barker (1993) は, 90年以降に積極的に導入されたチーム型組織を批判的に分析している。彼によれば, 組織のフラット化やチーム制が導入されて階層関係がなくなり, 権限と責任が現場に付与されるようになると, ピアプレッシャーが強く働き, 結果として中央集権的な官僚制組織の時代よりもかえってメンバー間のコントロール意識が高まったことを指摘している。こうした統制メカニズムを Barker は, 協奏的統制 (concertive control) と呼ぶが, 集団凝集性の高い日本企業では, とりわけ協奏的統制が強く作用し, 個を過度に抑圧してしまっている可能性がある。結果, フォロワーの逸脱行動が, 実は米国企業よりも日本企業の方が著しく制約されてしまっている, という別の解釈も成り立ち得るのである。

## 5. 結びにかえて

本稿では、リーダーシップ研究の近年の動向を雑駁に把握した後、それらの研究パースペクティブの類型化を試みた。中でも、リーダーとフォロワーの相互作用を究明しようとする研究パースペクティブに注目した場合、Barnard 理論から得られる知見が多くあることを指摘した。とりわけ、リーダーシップの行為主体から得られる「語り」を分析の対象として、リーダーとフォロワーの双方向的な影響過程の様を探求しようとする社会構成主義の萌芽が、Barnard 理論の中に含意されていることを述べた。そして、近年の社会構成主義が Barnard 理論をどのような形で乗り越えようとしているかについて、若干の先行研究をレビューした。最後に、筆者の関与したケース・ライティングでの「語り」をトランスクリプトし、発見事実から得られる研究示唆について考察を行った。本稿冒頭で、社会構成主義がリーダーシップ研究のアートの側面を、サイエンスとして捉え直そうとする可能性を秘めていると述べた。「語り」に関する定性的分析がサイエンスになり得るかの是非は別としても、社会構成主義が少なくともリーダーシップのアートを、なんとか研究の俎上にのせようとする可能性を秘めた研究パラダイムであることを信じたい。

組織現象の中の行為主体の「語り」を研究対象にすると、分析の中身や視座が文脈的 (contextual) ないし相互構築的 (inter-constructive) であるがゆえに、組織の戦略や構造、文化あるいはリーダーシップなど、これまで個別に研究されてきた研究分野を統合的に再構成する研究貢献が推し量れる (House et al., 1995; Fairhurst, 2007; 2009)。これまでのリーダーシップ研究は、リーダーシップを目的変数とし、その説明変数間の因果関係を究明しようとしてきた。しかしながら、上記のように組織の中の「語り」に着目すると、リーダーシップを説明変数の内の 1 つと位置づけ、組織現象

を目的変数に据えた組織研究が展開できるようになるだろう。

リーダーシップ研究にあってメソ・モデルが台頭しつつあることは先述した通りだが、リーダーシップとは、そもそも不確実で曖昧な組織的文脈に意味をあてがう行為であるとするならば (Weick, 1995), 組織的文脈とリーダーシップとの因果関係を複眼的に捉えようとする同モデルは、上記の研究関心からすればとりわけその重要性が帯びてくると言えそうである。

リーダーの優れたリーダーシップは、それをしかるべく認知するフォロワーの側に委ねられている。こうしたリーダーとフォロワーの協働過程にあって、Barnard が述べるように、目に見えるものが、目に見えないもの (the things unseen) によってつき動かされている (Barnard, 1938, p. 284 : 邦訳297頁)。であるからこそ、この当たり前の事実を探求するリーダーシップの解明は、最終的に哲学 (philosophy) の問題になる (*Ibid.*, p. 296 : 邦訳309頁)。ただし、筆者にはまだその領域に飛び込む能力も無ければ、勇気もない。遠い先の研究課題としたい<sup>12)</sup>。

## 注

- 1) 正確には、Stogdill, R.M (1974), *Handbook of Leadership*, New York : Free Press を継承する形で、Bass が第2版として1981年に出版し、その後1990年に第3版、2008年に第4版と版を重ねている。
- 2) “authentic”は「正真の」、 “narcissistic”は「自己陶酔的」など、定訳がない。そのため、あえて「オーセンティック」や「ナルシシスティック」とカタカナ表記される場合もある。なお、“authentic”には、起源を指す“original”から様々な類似物が創発した結果、人々に広く正統だと認知されたものを指す概念である。「信頼できる」も含意されているので、「正統派」と訳語をあてがう方が本来の意味に近づくかもしれない。
- 3) 「Business Source Elite」は、経営学・経済学、また国際ビジネス関連の雑誌論文、文献を多数収録しているデータベース、「Academic Search Elite」は社会科学や人文科学をはじめ幅広い分野を網羅した学際的データベース、「Psychology & Behavioral Sciences Collection」は、感情および行動学的性格、精神医学および心理学、心理作用、人類学、および観察的および実験的方法のトピックに関

する情報を網羅した総合的データベースである。

- 4) この内省的言説は、高澤十四久教授最終講義レジュメ「バーナード理論と経営学史—わたしの研究のあゆみを回顧し、今思うこと—」の中に記載されている。高澤教授はその最終講義で、人間論を基礎理論に据えるバーナード理論は、とりわけ道徳的価値や倫理的価値が問われるようになった現代の経営において、いっそう輝きを増していると主張しておられた。
- 5) Selznick (1957) は、大規模な組織を前提としながら、個人としてのリーダーシップ機能が、組織の様々な諸制度に代替されていく必要性を論じている。それゆえ、制度的リーダー (institutional leader) と対人的リーダー (interpersonal leader) を明確に区別し、前者の制度的リーダーは第一義的に価値の促進や保護の専門家であると主張している (Selznick, 1957, p.27: 邦訳39頁)。そして、Barnardの研究貢献を讃えつつ (p.31: 邦訳45頁)、リーダーシップが日常的業務 (routine practice) というよりもむしろ決定的に重要な意味を持つ経験 (critical experience) と密接に関連することを示唆している彼の主張を引用し、しかしリーダーの人格的要素の過大視に警笛を鳴らすのである (*Ibid.*, pp.36-37: 邦訳51-52頁)。
- 6) story, discourse, あるいは narrative には、「語り」や物語、言説など、様々な訳語が存在し、それぞれに定訳がない。したがって、あえてストーリー、ディスコース、ナラティブと、そのままカタカナ表記をする場合の方が多く思うられる。加えて、これらの用語自体が、研究者コミュニティの間で厳密に使分けられているわけでもない。このような事実から、本稿では福原 (2010) にしたがって、統一的に「語り」と訳すことにする。
- 7) Meindl は Parry との共同研究で、Parry 自身や他の研究 (Irurita) において、Strauss&Glaser らによって開発された質的研究 (Grounded Theory) を用いて導出された3つのリーダーシップ構成要素 (最適化 (optimizing)・不確実性の解決 (resolving uncertainty)・適応力の向上 (enhancing adaptability)) に関する妥当性を、44の尺度からなる探索的および確認的因子分析 (共分散構造分析) によって定量的に分析している (Parry & Meindl, 2002)。また、Bligh や Kohles らとの共同研究では、911テロの危機的状況下での Bush 大統領のリーダーシップについて、彼の使用したレトリックをコンピュータによる内容分析で定量的に行っている (Bligh et al., 2004)。残念ながらこれらの研究はいずれも、Meindl (1995) で提示された分析フレームワークの延長でもなければ、社会構成主義の方法論的支柱である「語り」に着目した定性的研究を行ってはいない。
- 8) この他には、時間的制約があったので回答してもらえた質問項目は必ずしも一様ではなかったが、概ね次の内容をインタビュー終盤に投げかけるようにしていた。すなわち、「ご自分の経験を今回ようにストーリー化する試みについて、ど

のような印象を持ちましたか?」, 「部下を育てるために最も大事だと思うことは、何だと考えていますか?」, 「社内外に人脈をつくる際、配慮していること、もしくは相手を信頼する要因について聞かせて下さい」などである。

- 10) 彼らは作動自己概念を、自己観 (self-view)、可能自己 (possible selves)、そして現在目標 (current goal) の3つから構成され、これらの構成要素の内2つの組み合わせが共に働く時、リーダーのフォロワーコントロールシステムが有効に機能すると主張している。例えば、自己観と現在目標の組み合わせは近接的動機 (proximal motivation) や自己高揚動機 (self-enhancement motivation) を強め、対照的に現在目標と可能自己の組み合わせは自己確認を目立たせる学習志向を高め、自己観と可能自己は内面的にも外面的にも自己を進歩させる自己開発意欲 (self-development) を強めるといふ。
- 11) MS社の職階 (2007年時点) は、大きくわけて上から順に、Japan Senior Leadership Team (執行役員以上)、Group Senior Manager (事業部長レベル)、Senior Manager (部長レベル)、Manager (課長レベル)、Individual Contributor (一般社員) が存在する。本稿で分析の対象となったシニア・マネジャー (Senior Manager) は、上記の通り同社ではミドル・マネジメントに位置づけられるのである。
- 12) 大学院生時代、私の研究に絶えずこの問題を提起されておられたのが、高澤十四久教授である。先生からことあるたびに、「あなたの研究の根拠をなす哲学や思想は何ですか?」と尋ねられると、きまって回答に窮する私がそこにはいた。そんなことを考えずらせずに浮ついた研究ばかり行っている私にとって、この言説は厳しかった。もう1つ高澤教授のシンボリックな言説がある。「あなたの研究を幼い子供でもわかるように説明して下さい」だ。この問いかけも、当時の私をひどく苦しめた。そして、研究報告を行うたびに、視座は提供してくれるが、答えを絶対に教示してくれようとはしない先生の姿勢に、いらだちすら覚えた記憶がある。しかし、自分が研究者の端くれとして、また紛いなりにも教壇に立つようになって、これらの指導の意図や意義に気づくようになった。それこそ痛いほどに。

「哲学を探究せよ」とは、表層的な論理で人の心は動かさないことを、「幼い子供でもわかるように説明せよ」とは、物事の本質はシンプルな部分に宿り、かつ難しいことを難しく説明するのは稚拙であることを、それぞれ少しではあるが感得できるような歳になった。もちろん、感得できるようになったからと言って、それが実践できているかは別問題である。視座は提示するけれども、解を独力で導かせる教育態度は、実はBarnardの次の言説にも現れている。すなわち、「他人と一緒に行動する際、どうすればよいかを論理的な説明で教えようとしても遅々としてはかどらず、せいぜい限られた効果しか上がらないである

う。私の考えるところ、この理由のゆえにこそ、優秀なリーダーはフォロワーに、どのように行動すべきかについての指示をほとんど出さない代わりに、何がなし遂げられなければならないかを指示し、のちほど成し遂げるにあたってのやり方を、しかるべく批判するという事実が広く観察されることになる (Barnard, 1948, pp.97-98: 邦訳97頁)。

高澤十四久教授から受けたこれらの学恩に、拙い本稿をもってどれだけ恩返しができたか、いささか不安は残るが、ひとまず本稿を先生に捧げることにしたい。

そして本稿を、もう一人にも捧げたい。その人とは、私の弟福原成俊である。高澤先生の専修大学での最終講義が執り行われた平成22年1月7日、35歳という若さで弟は人生の物語を書き終え、別の世界へと旅だてって行ってしまった。兄としてリーダーシップを発揮していたかのように見えて、その実、弟成俊がリーダーシップを発揮してくれていたおかげで、私は実家を顧みることなく好き勝手にやらせてもらった。リーダーのリーダーシップがフォロワーの認知に依存しているのと同じように、兄の兄らしさもまた弟の認知に委ねられている。今となっては、その検証ができなくなってしまった。弟から兄として認知されるような振る舞いを何一つしてあげられなかったことが、悔やまれてならない。せめて、本稿を墓標に添えて、いくばくか許してもらうことにしたい。

#### 【参考文献】

- Alvesson, M. (1996), Leadership studies : From procedure and abstraction to reflexivity and situation, *The Leadership Quarterly*, Vol. 7, No. 4, pp.455-485.
- Avolio, B.J., Kahai, Surinder., & Dodge, G.E. (2000), E-leadership : Implications for theory, research, and practice, *The Leadership Quarterly*, Vol.11, No. 4, pp.615-668.
- Barnard, C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956年)。
- Barnard, C.I. (1948), *Organization and Management : selected papers*, Harvard University Press. (飯野春樹監訳『組織と管理』文真堂, 1990年)。
- Barker, J.R. (1993), Tightening the Iron Cage : Concertive Control in Self-Managing Teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, No. 3, pp.408-437.
- 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 3<sup>rd</sup> ed*, New York : Free Press.
- Bass, B.M. (2008), *The Bass Handbook of Leadership : theory, research, and managerial*

- applications 4<sup>th</sup> ed*, New York : Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage Publications.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C., & Meindl, J.R. (2004), Charting the Language of Leadership : A Methodological Investigation of President Bush and the Crisis of 9 /11, *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No. 3, pp.562-574.
- Burns, J.M (1978), *Leadership*, New York : Harper & Row.
- Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A., & Gardner, W.L. (2009), Balance in leader and follower perceptions of leader ? member exchange : Relationships with performance and work attitudes, *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No. 3, pp.452-465.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998), *Charismatic leadership in organizations*, Sage Publications.
- Connelly, D.R. (2007), Leadership in the Collaborative Interorganizational Domain, *International Journal of Public Administration*, Vol.30, No.11, pp.1231-1262.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C. (1986), Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, Vol.11, No. 3, pp.618-634.
- Drory, A. & Romm, T. (1990), The definition of organizational politics, *Human Relations*, Vol.43, No.11, pp.1133-1154.
- Fairhurst, G.T. (2007), *Discursive leadership : in conversation with leadership psychology*, Sage Publications.
- Fairhurst, G.T. (2009), Considering context in discursive leadership research, *Human Relations*, Vol.62, No.11, pp.1607-1633.
- Foldy, E.G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008), Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, No. 5, pp.514-529.
- French, J. R. P., Jr. & Raven, B.H. (1959), The bases of social power, in D.Cartwright ed., *Studies in social power*, Ann Arbor, Michigan : Institute for Social Research, pp. 155-156.
- 福原康司 (1999) 「ネットワーク・リーダーシップ研究—行為主体とパワーの問題を中心に—」『専修社会科学論集』第24号, 55-76頁。
- 福原康司 (2000) 「境界連結者のパワーメカニズムに関する一研究—ミドル・マネジメントによる情報パワーとメディア選択の有効性について—」『専修大学経営研究所報』第138号, 1-17頁。
- 福原康司 (2003) 「組織間関係における信頼とパワーの連動過程—境界連結者の機能

- を中心に」, 福原康司, 『専修大学経営研究所報』第150号, 1-20頁。
- 福原康司 (2005) 「経営学とナラティブ—その研究パースペクティブとリーダーシップ研究への接近—」『専修大学経営学論集』第81号, 53-101頁。
- 福原康司 (2010) 「組織における語りとリーダーシップ教育—キャリア・トランジションにおける内省力の開発—」『(明治大学) 経営論集』第57巻第3号, 197-218頁。
- 淵上克義 (2002) 『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版。
- 淵上克義・迫田裕子 (2008) 「社会構成主義的アプローチに関する研究—カリスマ的リーダーシップ研究を中心に—」坂田桐子・淵上克義編『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ I』ナカニシヤ出版, 79-101頁。
- Gardner, W.L. & Cogliser, C.C. (2009), , Meso-modeling of leadership : Following James G. (Jerry) Hunt's lead in integrating micro-and macro-perspectives of leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No. 4, pp.493-500.
- Gemmill, G. & Oakley, J. (1992), Leadership : An Alienating Social Myth ? , *Human Relations*, Vol.45, No. 2, pp.113-130.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnum, L. (2004), *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*, SAGE Publications.
- Graen, G., Novak, M. & Sommerkamp, P.. (1982), The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction : Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.30, No 1 , pp.109-131.
- Grint, K. (2005a), Problems, problems, problems : The social construction of 'leadership', *Human Relations*, Vol.58, No.11, pp.1467-1494.
- Grint, K. (2005b), *Leadership : limits and possibilities*, Palgrave Macmillan.
- Hall, R.J. & Lord, R.G. (1995), Multi-level information-processing explanations of followers' leadership perceptions, *The Leadership Quarterly*. Vol. 6, No. 3, pp.265-287.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. (1998), "Distinguishing Trust and Power in Inter-organizational Relations : Form and Facades of Trust", in Lane, C. and R.Bachmann, eds, *Trust within and between Organizations*, Oxford University Press, pp.31-63.
- Hatch (1997), *Organization Theory : Modern, Symbolic, And Postmodern Perspectives* , Oxford University Press.
- Hinkin, T.R. & Schriesheim, C.A. (2008), An Examination of "Nonleadership" : From Laissez-Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No. 6, pp.1234-1248.
- House, R., Rousseau, D.M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The meso paradigm : A frame-

- work for the integration of micro and macro organizational behavior, *Research in organizational behavior*, Vol.17, pp.71-114.
- 磯村和人 (2000) 『組織と権威—組織の形成と解体のダイナミズム—』文真堂。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1982) 『企業経営の日米比較：代表的企業の戦略と組織』日本経済研究センター。
- 金井壽宏 (1998) 「リーダーとマネジャー：リーダーシップの持論（素朴理論）と規範の探究」『国民経済雑誌（神戸大学）』第177巻，第4号，65-78頁。
- Kelly, S.(2008), Leadership: A categorical mistake ?, *Human Relations*, Vol.61, No. 6, pp.763-782.
- Kevin, B.L & William, L.G.(2000), “Ten years of The leadership quarterly : Contributions and challenges for the future, *The Leadership Quarterly*, Vo.11, No. 4, pp.459-514.
- Kort, E.D.(2008), What, after all, is leadership ? ‘Leadership’ and plural action, *The Leadership Quarterly*, Vol.19 No. 4, pp.409-425.
- Laine, P.M. & Vaara, E.(2007), Struggling over subjectivity : A discursive analysis of strategic development in an engineering group, *Human Relations*, Vol.60, No 1 , pp. 29-58.
- Ligon,G.S., Hunter, S.T., & Mumford, M.D.(2008), Development of outstanding leadership : A life narrative approach, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, No. 3, pp.312-334.
- Lord, R.O., Brown,D.J., & Freiberg, S.J.(1999), Understanding the Dynamics of Leadership : The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.78, No. 3, pp.167-203.
- Lord, R.G. & Brown, D.J.(2004), *Leadership processes and follower self-identity*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Lowe, K.B. & Gardner,W.L.(2000), Ten Years of the Leadership Quarterly : Contributions and Challenges for the Future, *The Leadership Quarterly*, Vol.11, No. 4, pp. 459-514.
- Meindl, J.R.(1995), The romance of leadership as a follower-centric theory, *The Leadership Quarterly*, Vol 6 , No. 3, pp.329-341.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*, New York : Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社，1991年)。
- 小野善生 (2002) 「現場で語られるリーダーシップ物語の分析」『六甲台論集（経営学編）』第49巻，第1号，1-19頁。
- Ospina, S. & Foldy, E.(2009), A critical review of race and ethnicity in the leadership lit-

- erature : Surfacing context, power and the collective dimensions of leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol.20, No. 6, pp.876-896.
- Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*, Avon Books. (徳山二郎監訳『セオリー Z : 日本に学び, 日本を超える』CBS・ソニー出版, 1981年)。
- Parry, K.W. & Meindl, J.R. (2002), *Models, Methods, and Triangulation (Chap 11)*, *Grounding leadership theory and research : issues, perspectives, and methods*, Information Age Publishing, pp.199-221.
- Paul, J., Costley, D.L., Howell, J.P., Dorfman, P.W., & Trafimow, D. (2001), The Effects of Charismatic Leadership on Followers' Self-Concept Accessibility, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.31. No. 9, pp.1821-1844.
- Paunonen, S.V., Lonnqvist, J., Verkasalo, M., Leikas, S. & Nissinen, V. (2006), Narcissism and emergent leadership in military cadets, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No. 5, pp.475-486.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W..H., Podsakoff, N.P., Mackenzie, S.B. (2006), Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors : A meta-analytic review of existing and new research, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.99, No. 2, pp.113-142.
- Uhl-Bien, M (2006), Relational Leadership Theory : Exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No. 6, pp.654-676.
- Raven, B.H. (1965), Social influence and power, in I.D. Steiner & M. Fishbein eds., *Current studies in social psychology*, New York : Holt, Rinehart, Winston, pp.371-381.
- Samra-Fredericks, D (2003), Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction, *Journal of Management Studies*, Vol.40, No. 1, pp.141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2005), Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of 'Power Effects, *Organization*, Vol.12, No. 6, pp.803-841.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration : a sociological interpretation*, Harper & Row. (北野利信訳『新訳組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1970年)。
- Simon, H.A. (1976), *Administrative Behavior : a study of decision-making processes in administrative organization 3<sup>rd</sup> ed*, New York : Free Press. (松田武彦・二村敏子・高柳暁訳『経営行動 : 経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Sparrowe, R.T. (2005), Authentic leadership and the narrative self, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No. 3, pp.419-439.

- Shamir, B. & Eilam, G. (2005), "What's your story ? " A life-stories approach to authentic leadership development, *The Leadership Quarterly*, Vol.16, No. 3, pp.395-417.
- 高澤十四久 (1979) 「チェスター・バーナード—その基本問題, 研究方法, そして理論体系—」坂井正廣編著『人間・組織・管理』文眞堂, 130-157頁。
- 田中求之 (1993) 「権威とフィクション—バーナードの権威理論におけるフィクションの機能—」『福井県立大学論集』第2号, 135-147頁。
- Walumbwa, F.O, Avolio, B.J., & Zhu, W. (2008), How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance : the Role of Identification and Efficacy Beliefs, *Personnel Psychology*, Vol.61, No. 4, pp.793-825.
- White, M., & Epston, D. (1990), *Narrative Means to Therapeutic Ends*, W.W.Norton. New York. (小森泰永訳『物語としての家族』金剛出版, 1992年)。
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A., & Dansereau, F. (2008), Authentic leadership and positive organizational behavior : A meso, multi-level perspective, *The Leadership Quarterly*, Vol.19, No. 6, pp.693-707.
- Yukl, G.A. (1989), *Leadership in organizations 2<sup>nd</sup> ed*, Prentice Hall.
- Zoller, H.M. & Fairhurst, G.T. (2007), Resistance leadership : The overlooked potential in critical organization and leadership studies, *Human Relations*, Vol.60, No. 9, pp. 1331-1360.