

[資 料]

リーダーシップの両価性と新しいリーダーシップ研究

本多ハワード素子

Ambivalent Leadership and New Leadership Research

Motoko HONDA-HOWARD

This article reviews existing research into approaches to leadership and introduces new pieces of empirical research into leadership. The critical review of leadership research reveals that social psychologists focused too much on the negative side of leadership based on “negative psychology” (Wang & Thompson, 2006). However, leadership is a process of social influence which includes both positive and negative sides, and in this sense, leadership is an ambivalent social process. Leadership can also be discussed as the social representation of people from a particular social group in a particular social history. Recent new research into positive leadership is introduced, and, at the same time, negative and destructive leadership is also examined. Going back to the basic characteristics of leadership, research based on Social Identity Theory is applied to intra-group phenomena.

Key words: leadership (リーダーシップ), ambivalence (両価性), abusive supervision (侮辱的管理), social identity theory (社会的アイデンティティ理論)

1. リーダーシップの定義と研究アプローチの変遷

リーダーシップとは、ある共通の課題の達成に関して、ある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響過程とされる (Chemers, 1997)。研究者の視点と研究アプローチの多様性から、リーダーシップの定義も多様だが、共通するのは、「集合的課題の達成を促すことを目的とする」「社会的影響過程であること」である (Yukl, 2013)。

Northouse (2012) は、研究のアプローチを時代的変遷に沿ってわかりやすく分類している。リーダーシップの研究は、1900年代にリーダーの特性論の検討からはじまり、40年代までの特性論は、「偉大なリーダーの理論」が主流であった。その後、70年代には、新たに、ヴィジョナリー・リーダーシップ (visionary leadership) や、カリスマ的リーダー

シップ (charismatic leadership) が注目された。80年代にはいると、リーダーシップと Big Five との関連性が、90年代には情動知能との関連性が検討され、特性論の時代による変化がわかる。特性論の次に出てきたのは、リーダーシップの行動論である。30年代のオハイオ大学研究、40年代と50年代のミシガン大学研究においてリーダーの行動的側面の効果が実証的かつ体系的に検討され、60年代には、課題志向行動と人間関係志向行動の2次元の行動に収束している。60年代にはいると、行動論に対する批判から、リーダーの課題志向・関係維持志向的行動の必要性が状況により異なることが指摘された。リーダーの行動や、リーダーシップに影響を及ぼす状況や変動要因を重視する状況アプローチが主流となった。状況アプローチは、70年代から90年代が最盛期で、パスゴール理論 (path-goal theory) や

コンティンジェンシー理論 (contingency theory) が代表的である。続く 90 年代から現在に続くアプローチは、関係性アプローチである。その代表は、リーダーとメンバーの相互の交換関係を扱う LMX (leader-member exchange) 理論である。また、硬直化していく組織や個人を変化させていくための変革型リーダーシップ (transformational leadership) が“新しい”リーダーシップのアプローチとして注目されるようになった。その後、2000 年代にはいり、新たにいくつものリーダーシップが登場した。たとえば、サーバント・リーダーシップ (servant leadership)、スピリチュアル・リーダーシップ (spiritual leadership)、オーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership)、エシカル・リーダーシップ (ethical leadership) などである (Northouse, 2012)。組織的違反や不祥事が多発したことも影響して、新たに提示されたリーダーシップで特に注目されるのは、リーダーシップにおける倫理的側面であろう。

2. 新しいリーダーシップ研究

リーダーシップ研究は、膨大な蓄積がある一方で、リーダーシップに関して、何らかの決定的で、明確な、共通した見解が提示されたわけではない。たとえば、特性論では、Big Five のうち、外向性の効果が指摘されているが、外向性が常に効果的かという、そうともいえないのである。

Grant らは、リーダーの特性論から発展して、リーダーとメンバーの特性の組み合わせに注目したフィールド研究を行った (Grant, Gino, & Hofmann, 2011)。これは、ピザチェーンの 57 店舗のマネジャーと、374 名の従業員のパーソナリティ特性の組み合わせ、そして、ピザ店舗の 7 週間にわたる利益との関連性を検討したものであった。高い利益を上げている店舗のリーダーと従業員の特性の組み合わせは、リーダーが外交的で従業員が受身な場合と、リーダーが内向的で従業員が積極的な場合であった。それに比べて、リーダーと従業員がともに外交的・積極的な場合と、リーダーも従業員も内向的で受身な場合は利益が上がらないという結果であった。

最近では、特性よりもさらに基本的な、感情についても検討されている。リーダーは、感情表明しやすい立場にあり、フォロワーはリーダーの感情に注目し敏感であることから、リーダーの感情がフォロワーに感染するという、感情の感染である。Sy らの研究では、リーダーの感情をポジティブ、ネガティブ、ニュートラルに操作した結果、リーダーの感情の違いにより、メンバーの感情状態の変化も異なることが検証されている。すなわち、リーダーの感情は、メンバーの感情を通して、集団課題に取り組む集団全体のプロセスに変化をもたらし、集団内の協力や、集団課題のために必要な努力の度合いも変化した (Sy, Cote, & Saavedra, 2005)。その後の研究では、肯定的感情と否定的感情の伝達段階を検討し、感情の相違によって、感染度合や感情への感受性、その結果としてのリーダーに対する魅力度や、メンバー同士の魅力度、感情の原因を何に帰属させるかも異なることが示されている (Sy & Choi, 2013)。

このように、近年では、従来のような特性、行動、状況という個別のリーダーシップを確かめるだけではなく、現実のフィールドや、リーダーとフォロワーの相互作用におけるリーダーシップについて検討した興味深い実証研究も現れている。

3. リーダーシップの否定的側面と肯定的側面

これまでのリーダーシップ研究が、特に社会心理学において、リーダーシップの否定的側面に偏って注目してきたという批判もある (Wang & Thompson, 2006)。リーダーシップの否定的側面とは、すなわち、①リーダーがその地位に就くことで生じる結果、②リーダーの権威の下にいる成員が受ける影響、③リーダーシップにおけるバイアス、の 3 つに分類されるという。①は、スタンフォード監獄実験 (Zimbardo, 1972) に代表される権力の腐敗やリーダーの自己利益追求に関する研究である。②は、侮辱的リーダーシップ (abusive leadership) の下に部下が受ける被害 (Tepper, 2000) や服従実験 (Milgram, 1963) が代表的である。権威のあるリーダーとメンバーの否定的な相互影響プロセスとは、自己利益を満喫する高地位者と、それを受け入れてしまう低地

位の成員により、高地位者と低地位者のシステムが正当化されて安定的に維持されていくことである。③は、リーダーへのステレオタイプや期待が生み出す認知的歪みの問題である。たとえば女性リーダーなど、プロトタイプに合わないリーダーや、外集団のリーダーへの偏見の問題などが含まれる。同時にWangら（2006）は、近年、注目度の増すポジティブ心理学（Seligman & Csikszentmihalyi, 2000）においても、肯定的なリーダーシップに関する検討が不足していることを指摘している。肯定的なリーダーシップとして検討されているのは、ネオ・カリスマ的リーダーシップの理論である。すなわち、リーダーのカリスマ性や、変革型のリーダーシップ、ヴィジョンナリー・リーダーが、フォロワーの動機づけや称賛と信頼、献身と忠誠心を引きだすリーダーシップ（House & Shamir, 1993）として挙げられている。

リーダーシップ研究の肯定的側面と否定的側面に加えて、Wangら（2006）は、集団やチームに関する心理学にも、否定的側面と肯定的側面の研究があるという。集団の否定的な心理学として挙げられるのは、傍観者効果、同調、社会的手抜き、グループ・シンク（groupthink）である。また、TverskyとKahneman（1974）による不確実性の下での判断と、それから発展した認知的バイアスに関する研究、集団の過信、集団討議における共通情報効果やプロセス・ロス、集団極性化、コミットメントのエスカレーション、偏見とステレオタイプなども該当する。一方、肯定的な心理学的アプローチは、社会的促進や、ブレイン・ストーミングに代表されるグループ・シナジー（group synergy）、トランザクティブ・メモリー（transactive memory）、感情の伝染、社会的交換の情動理論（社会的交換に情動が付随し関係性の生成に至る過程を説明する理論、Lawler, 2001）、心理的フローや相互作用的儀式（interaction rituals）であるという。

4. リーダーシップの両価性

一方で、リーダーシップや集団の現象を、肯定的か否定的かという単純な分類で評価することに、どれだけの意味があるかは疑問が残るところである。

たとえば、カリスマ的リーダーシップを例に考えてみる。カリスマ的リーダーとは、①明確なビジョンをもち、②ビジョンを実現するために個人的リスクを顧みず、③環境的制約に配慮して、現実的に評価する能力をもち、④フォロワーの要求にも配慮を怠らず、⑤並外れた行動をとる、という、いわば多くの肯定的な特徴をもつリーダーシップである（Robbins, 2005）。カリスマ的リーダーのもつビジョンが、組織の現在と未来の継続性をフォロワーに感じさせるために、フォロワーは影響を受ける。リーダーはフォロワーに高い目標を示しつつ、フォロワーに自信を感じさせるため、フォロワーの自信と自尊心が高まる。リーダーは、言葉と行動でフォロワーの見本となり、勇気やビジョンへの確信を示し、自己犠牲と並外れた行動をとる。その姿に、フォロワーは傾倒していくのである（Robbins, 2005）。

しかし現実では、たとえカリスマ的リーダーシップがあっても、多くの企業が失敗し、つまづいている。カリスマ性が組織の弱体化を生み出す可能性にもなる。カリスマ的なリーダーは、創業まもない時期や、存続の危機に直面している場合に登場して活躍するが、それが不要な状況も多い。リーダーのカリスマ性が後継者育成を阻害する原因にもなる。万が一、カリスマ的なリーダーが、個人の利益と組織の利益の境界線を理解できない状況に陥ったとき、自己利益に沿った集団として組織環境を容易に変えることも可能になる。肯定的側面が注目されるカリスマ的リーダーシップであっても、カリスマ的リーダーの並外れた意思決定や行動や、状況に限定した有効性が、リスク要因にもなりうるという両価性を持っている（Robbins, 2005; Yukl, 2013）。

5. 侮辱的管理にみるリーダーシップ研究

近年、否定的なリーダーシップとして、破壊的リーダーシップ（destructive leadership）が注目されている。破壊的リーダーシップとして、侮辱的管理（abusive supervision）とよばれるリーダーシップがある。これは、「部下により知覚される、上司の持続的な（職場における）敵意のある言語的、非言語的行動（身体的接触は除く）の程度」である（Tepper,

2000; 田中, 2008)。侮辱的管理のリーダーシップをとる上司は、部下を過小評価し、自ら感情的に爆発して相手を傷つける。侮辱的管理状況を測るための具体的な尺度項目には、(私の上司は)「(部下を)馬鹿にする」「部下の考えに対して『くだらない』と言う」「無視する」「人前で部下をやりこめる」「部下のプライバシーを侵害する」「部下の過去の失敗を蒸し返す」「部下との約束を破る」「八つ当たりをする」「第三者に部下の悪口を言う」「失礼なことを言う」「ウソをつく」「『おまえは無能だ』と言う」「情報を与えない」などの行動が含まれている。部下は、これらの上司の行動を、どの程度の頻度で生じているのか、5段階で評定する(田中, 2008)。

上司の侮辱的管理が部下に及ぼす影響としては、職務満足度・組織へのコミットメントやパフォーマンスの低下、自己効力感の低下、情動的疲弊や心理的ストレスの増加、ワーク・ファミリー・コンフリクトや組織内の逸脱行動・上司に対する逸脱行動、転職意思の増加などがある(Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007)。部下の転職意思が高い場合には、特に、上司に対する逸脱行動が促されるという結果もある(Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua, 2009)。

上司はなぜこのような侮辱的管理行動をとるのだろうか。上司、すなわち、リーダーの個人特性に注目すれば、元よりその人物がサディスティックで極端に権威主義的であるからという推測や、そこまでいかなくとも、情緒的な未成熟さや不安定さ、コントロールスキルの欠如などからも検討ができるだろう。リーダーの認知的側面に注目すれば、自信の低さと、地位の高さからくる自らの影響力への期待の高さがアンバランスであるために、コントロールが難しい部下が出現すると、それを脅威として敏感に反応する(Fast & Chen, 2009)という検討も可能である。

一方、侮辱的管理を個人内の問題ではなく、集団との相互作用から検討する研究もある。Aryee らは、上司と部下の多層データから、侮辱的管理は、個人特性(権威主義的リーダーシップ傾向)と、その上司自身が置かれた組織的な状況(対人的公正性)

との相互作用であることを検証している(Aryee, Chen, Sun, & Debrah, 2007)。対人的公正とは、相手に丁寧に尊厳をもって接することから生じる公正性である。Aryee らの研究では、侮辱的管理をとる上司その人が、自分の直接の上司から丁寧に、尊厳をもって公正に扱われているという認識が対人的公正性の重要な鍵である。部下にとって、直接の上司の行動や態度は、組織を代表する存在として認識されるために特に重要である。個人特性としての権威主義的なリーダーシップ傾向の高いリーダーが、このような対人的公正性の低い組織環境におかれると、自らが侮辱的管理に陥ってしまう可能性が高くなるという研究もある(Tepper, et al., 2009)。

一方で、侮辱的管理に専心する上司のもとにいる部下は、これにどのように対処すればよいのだろうか。仕事上の緊張状態や感情的な疲弊の増加、高まる転職意思に対する対処策として、肯定的情動性(人間関係や達成課題に関して、肯定的な感情をもって臨める、ウェルビーイングの感覚をもっていること)の高さと、上司に対する“機嫌とり”の行動の有効性を示す実証研究がある(Harvey, et al., 2007)。機嫌とりとは、個人的な関心を促すための政治的な戦略で、お世辞や同調、他者に好意をみせるといった行動である。成功時には集団の一致団結やチームワーク、リーダーとメンバーの高品質な交換関係、高い顧客満足度など、組織にとって有益な多くの成果につながることもある。ストレスレベルの低下、好ましい社会的相互作用環境を促し、相手との関係においても、コントロール感が高まる(Harvey, et al., 2007)。Harvey らは、週 35 時間以上勤務している 150 名のビジネススクールの学生に、クラス・クレジットと引き換えに、回答とデータ収集の協力を依頼し、計 750 名分のデータを分析した。その結果、高い肯定的情動性をもつ人が機嫌とり行動を多く利用すると、緊張、感情的疲弊、転職意思を抑制できるという効果がみられた。肯定的情動性が低い場合にも、機嫌とり行動は、仕事上の緊張や、転職意思に対して効果的であった。しかし、肯定的情動性が低い場合、機嫌とり行動をとらないと、緊張や転職意思が高まること、また、機嫌とり行動をとっても、とら

なくても、感情的疲弊が高いことも示された。このような機嫌とり行動は、周囲からの評価に関わるため、リスクも伴う。肯定的情動性という印象管理戦略があることで、機嫌とり行動の効果が上がるとHarveyらは予測している(Harvey, et al., 2007)。

このように侮辱的管理の現実と、それに対する対策提案型の重要な研究もみられる。一方で、その対策は個人あるいは上司と部下の相互作用レベルにとどまり、集団・組織全体の時系列的变化への検討はいまだ不足しているといえるだろう。たとえば、侮辱的管理への集団・組織的対策としては、対人的公正性を重視する規範やルール、制度の存在が有効であると考えられる。

実際のケースには、次のような例もある。ある民間企業で、常に誰かひとりの部下をブラック・シープとして、言語的に攻撃する侮辱的管理を行う上司がいた。一方、この企業では、部下から上司に対する評価システムがあったため、この上司への評価値が極端に低いことが明確になった。そこから人事部がヒアリングを実施し、侮辱的管理の現状が明るみに出て、その対策として上司に辞職勧告をしたというケースである。このような場合、対人的公正性を重視するという組織内の集団規範が明確であり、その規範に基づいて、第三者的立場として人事部が行動を起こすための権限が、組織的システムとして存在し、また、機能しているために、対応することができたと考えられる。

このような集団的規範やシステムは、個人の行動と結び付けて考える必要もあるだろう。たとえば、個人が機嫌とり行動をとって対処し、それが効果的であったとしても、多数派がその戦略をとり、侮辱的管理を上手にやり過ごす個人レベルのスキルが重要だという集団規範が生成されたらどうであろうか。顕在化された規範が、組織風土として定着するリスクもある。こうした組織風土が個人の行動を支え、循環して強化されていくこともあるだろう。このように、個人や相互作用を超えて、集団・組織の過程を検討する実証的研究も重要である。

6. これからのリーダーシップ研究

近年になって、倫理的側面に注目した新たなリーダーシップが提案されるようになった。たとえば、自らに気づき、経験を統合させ、他者との信頼関係を構築する、すぐれた倫理観をもつというオーセンティック・リーダーシップや、倫理的リーダーシップなど、いわば、肯定的な側面が強調されるようなリーダーシップも多く提示されている。その一方で、リーダーシップの否定的側面について、破壊的リーダーシップ(destructive leadership)の研究も行われている。侮辱的管理もそのひとつであるが、それ以外にも、狭量な暴政(petty tyranny: 気まぐれと自己拡張、部下を見くびること、他者への配慮の欠如、葛藤解決における強制的なスタイル、自発性の阻害、偶発的とはいえない処罰の使用に特徴づけられるリーダーシップ, Ashforth, 1994)、社会的浸食(social undermining: 上司や同僚が、侮辱する、足を引っ張る、悪い噂話を流すなどの行動によって社会的に貶めようとすることで、肯定的社会的関係の維持、仕事上の成功や、肯定的評判を作ることに對する妨害行動を意味する, Duffy, Ganster, & Pagon, 2002)、職場のいじめもリーダーシップと関わっている。これらのリーダーシップの特徴、原因や結果、関連要因を個別に検討することもできるが、むしろ、現代の社会に特徴的なリーダーシップとして、リーダーシップの社会的表象(Moscovici, 1981)を捉えていくこともできるだろう。

リーダーシップとは、集団的課題に向かう社会的影響過程と定義され、そのプロセスの多くは、集団におけるプロセスである。最近のリーダーシップ研究においては、社会的アイデンティティ理論のアプローチからも多くの研究が行われている。社会的アイデンティティ理論では、リーダーシップは集団過程であり、それは、社会的アイデンティティに伴う、社会的カテゴリーとプロトタイプを基にする脱個人化の過程から生じる(Hogg, 2001)。たとえば、状況の不確実性とリーダーのプロトタイプに関する理論および実証研究がある。通常は、集団メンバーと類似し、集団に典型的なプロトタイプに合ったリーダーが好まれて支持される。しかし、状況の不確実

性が高まると、リーダーには、不安低減と問題解決が期待されるために、これまでのやり方とは異なるプロトタイプから逸脱したリーダーへの支持が高まる。プロトタイプから逸脱したリーダーに対する期待と不確実性のアイデンティティ理論である (Rast III, Gaffney, Hogg, & Crisp, 2012)。社会的アイデンティティ理論におけるリーダーシップは、リーダー個人の存在や、フォロワーとの社会的影響プロセスにとどまらず、社会的アイデンティティを管理するプロセスであり、集团的・認知的過程としてのリーダーシップである。これまでのリーダーシップ研究に集団間の文脈を取り入れた、新たなアプローチであるともいえると考えられる。

このように、現実場面において本来は時系列的で集団性に基づくリーダーシップに関して、リーダーシップに含まれる複数の視点 (リーダー、フォロワー、外集団や第三者など) から捉えていく新しいリーダーシップ研究が数多く生まれている。今後も注目していきたい。

引用文献

- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, **92**, 191-201.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, **47**, 755-778.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates. 白樫三四郎訳編 (1999) リーダーシップの統合理論. 京都: 北大路書房.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, **45**, 331-351.
- Fast, N. J. & Chen, S. (2009). When the boss feels inadequate: Power, incompetence, and aggression. *Psychological Science*, **20**, 1406-1413.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, **54**, 528-550.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, **18**, 264-280.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, **5**, 184-200.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). Towards 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, CA: Academic Press.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology*, **107**, 321-352.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **67**, 371-378.
- Moscovici, S. (1981). On social representations. In J. P. Forgas (Ed.) *Social cognition: Perspectives on everyday understanding*. (pp. 181 - 209) London: Academic Press.
- Northouse, P. G. (2012). *Introduction to leadership: Concepts and practice 2nd ed.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rast III, D. E., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., & Crisp, R. J. (2012). Leadership under uncertainty: When leaders who are non-prototypical group members can gain support. *Journal of Experimental Social Psychology*, **48**, 646-653.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior 8th ed.* Upper Saddle River, N. J.: Pearson Education, Inc. 高木晴夫訳 (2009) 新版 組織行動のマネジメント —入門から実践へ—. 東京: ダイアモンド社.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, **55**, 5-14.
- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 295-305.
- Sy, T. & Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and

- followers: Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **122**, 127-140.
- 田中堅一郎 (2008). 荒廃する職場／反逆する従業員: 職場における従業員の反社会的行動についての心理学的研究. 京都: ナカニシヤ出版.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, **43**, 178-190.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **109**, 156-167.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, **185**, 1124-1131.
- Wang, C. S. & Thompson, L. L. (2006). The negative and positive psychology of leadership and group research. In S. R. Thye & E. J. Lawler (Eds.) *Social psychology of the workplace*. (Advances in Group Processes, Volume 23, pp.31 - 61) Amsterdam, Netherland: Emerald Group Publishing Limited.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations 8th ed. Global Edition*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Zimbardo, P. G. (1972). Pathology of imprisonment. *Society*, **9**, 4-8.

(ほんだハワード もとこ 心理学科)