

リーダーシップ研究の再検討：理論的潮流と変革型リーダーシップの多面性  
(リーダーシップ開発関連の研究シリーズ第8号)

共立女子大学ビジネス学部 荒井弘毅

共立女子大学ビジネス学部は、変化する今日の経済社会において「共立リーダーシップ」を学生たちが身に付けることに力を入れている。知・徳・技の精神を基盤としつつ、グローバル化が進展し、変動性・不確実性・複雑性・曖昧性の時代と呼ばれる現代社会において、内外の先進的知見を積極的に取り入れている。令和の時代における少子高齢化や産業構造の転換、新型コロナウイルス後の社会変革や地政学的緊張の高まりという世界情勢の中で、単なる知識教授にとどまらず、最新の研究成果を収集・分析・発信することを通じて「共立リーダーシップ」を体現する人材を育成し、日本社会全体の持続的発展に寄与するものである。

こうした背景の下、リーダーシップ開発関連の研究シリーズとして論文の簡潔な紹介を企画した。このシリーズへの寄稿をお考えの方は、荒井弘毅 ([koarai@kyoritsu-wu.ac.jp](mailto:koarai@kyoritsu-wu.ac.jp)) まで御連絡いただければ幸いである。

#### 論文1

石川淳(2009)「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」組織科学 Vol.43, No. 2, 97-112. doi.org/10.11207/soshikikagaku.20220820-41.

1. 本研究は、変革型リーダーシップ (Transformational Leadership) が研究開発 (R&D) チームの業績にどのような影響を与えるかを、正の側面と負の側面を同時に検証することを目的とする。先行研究は、主に米国企業を対象に正の効果 (創造性向上・コミットメント向上) を強調してきたが、日本企業の文脈では、強いコンセンサス文化が負の影響を増幅させる可能性が指摘される。本研究は、R&D 部門という創造性・不確実性の高い領域におけるリーダーシップ効果を、日本独自の文化的環境を考慮して再評価する。

2. 変革型リーダーシップは、Bass (1985) による「理想化された影響」「鼓舞的動機づけ」「知的刺激」「個別的配慮」の4次元から成る。研究開発業務は不確実性が高く、創造性・挑戦・学習が不可欠であるため、変革型リーダーがチームのビジョンを提示し、心理的安全性や挑戦意欲を高めることで、パフォーマンス向上が期待される。先行研究 (Keller 1992,

2006; Shin & Zhou 2003) でも、創造性や技術レベルへの正の影響が確認されている。しかし、文化的コンテクストによっては、同一の作用が異なる結果を生む可能性がある点が問題意識として提示される。

3. 変革型リーダーシップは、チーム効力感 (collective efficacy) を高めることで業績に正の影響を与える。高い効力感を持つチームは、柔軟な思考、多様なスキルの習得、曖昧な状況への耐性が強く、R&D に必要な創造的成果を生む。実証分析では、変革型リーダーシップはチーム効力感に有意な正の効果を持ち、チーム効力感は業績に強い正の影響を与えることが確認された (表 2, 表 3)。この媒介関係は、変革型リーダーシップの主要な成功メカニズムを示す。

4. 一方で、本研究が独自に強調するのは、変革型リーダーシップがチームの「コンセンサス維持規範」を強め、業績に負の影響を与える可能性である。日本企業はもともと高コンテクスト文化であり、同調圧力や内集団規範が強い。変革型リーダーは「団結」や「一体化」を強調するため、異論や反対意見が出にくくなり、意思決定の質や情報多様性が失われる。実証分析では、変革型リーダーシップはコンセンサス維持規範を有意に強化し、同規範は業績に有意な負の効果を与えていた。

5. 重回帰およびパス解析の結果、変革型リーダーシップは、チーム効力感を通じた「正の間接効果」とコンセンサス維持規範を通じた「負の間接効果」を同時に持つことが確認された (図 1)。また、両媒介変数で説明できない小さな正の直接効果も残されており、効果構造は多面的である。これは、変革型リーダーシップが本質的に「二面性」を持つことを示す重要な発見である。

6. 本研究は、変革型リーダーシップの効果が、日本企業特有の文化的要因 (高コンテクスト文化・内部労働市場) によって大きく変化しうることを示した。また、個人の自己効力感やフォロワー特性がリーダーシップ受容をモデレートする可能性も議論され、今後の理論展開では、個人レベルとチームレベルを統合したマルチレベル分析が不可欠であるとされる。この点は、国際研究が見落としがちな文化差を埋める重要な貢献である。

7. 結論として、変革型リーダーシップは強力なリーダーシップスタイルであるが、日本企業では副作用 (コンセンサス過剰・グループシンク) への注意が不可欠である。対策として、GK (ゲートキーパー) 型リーダーシップの併用 (外部情報交流の促進)、規範の過度な強化

を避けるマネジメント、異論・対立を歓迎するチーム文化の設計が推奨される。本研究は、変革型リーダーシップ教育が日本企業にそのまま輸入されることへの警鐘を鳴らし、状況依存的な適用の必要性を強調している。

#### References:

Bass,B.M.(1985)Leadership and Performance beyond Expectations, New York, NY:Free Press

Keller, R. T. (1992) “Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups,”Journal of Management, Vol. 18, pp. 489-501.

Shin, S. J. and J.Zhou (2003)“Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea,” Academy of Management Journal, Vol. 46, pp. 703-714.

#### 論文 2

鈴木竜太・吉崎雅彦・久保雄一郎（2023）「リーダーシップ論の回顧と展望」国民経済雑誌 227(4), 45-67. doi.org/10.24546/0100482440.

1. 本研究は、リーダーシップ研究の歴史的展開と近年の理論的潮流を総括し、多様化し細分化が進む現代の研究状況を体系的に整理することを目的とする。リーダーシップは経営学における中心的テーマである一方、理論の氾濫と概念的混乱が進み、統一的枠組みの構築が困難になっている。本研究は、特性論から行動論、状況論・コンティンジェンシー理論を経て、現代の文脈依存型アプローチに至るまでの歴史を踏まえ、研究の収斂性と今後の方向性を探るものである。

2. リーダーシップ研究は、優れたリーダーの資質を特定しようとした「特性論」から出発したが、特性の一貫性が示されず限界に直面した。続く「行動論」は、PM 理論など行動パターンの体系化を進めたが、状況により行動の有効性が変化するため普遍的モデルの構築に失敗した。この反省から「状況論」「コンティンジェンシー理論」が登場し、リーダー行動と文脈の適合性が研究の中心的テーマとなった。しかし、文脈依存性が高まることで、単一理論への統合はますます困難となった。

3. 1970 年代以降、リーダーシップの効果が文脈（Context）に強く依存することが実証され、文化的背景、組織階層、産業特性、フォロワーとの相互作用が重要視されるようになった。特に LMX（Leader-Member Exchange）など関係性モデルは、リーダーとフォロワーの相互作用に焦点を当て、リーダーシップを社会的・関係的プロセスと捉える転換点となった。一方で、文脈の細分化は理論統合を一層難しくし、研究の断片化が進んだ点が課題とし

て指摘される。

4. 本研究は Web of Science を用いた計量分析により、2000 年以降リーダーシップ研究が急増していることを示す（図表 1）。特に、“LMX”“transformational leadership”“servant leadership”などが頻繁に登場し、新概念が指数関数的に増加している。主要キーワードの時系列的推移が示され、概念の氾濫が研究の累積性を阻害している状況が可視化される。Antonakis & Day（2018）が指摘するように、理論の多様化は発展と同時に混乱をもたらしており、研究者は分類・整理の必要性に迫られている。

5. 本研究は近年注目される新潮流を整理している。

戦略的リーダーシップ（Strategic Leadership）：CEO の意思決定が組織成果や変革に与える影響を分析。TMT・取締役会との関係性や心理的特性の役割も重視。

時間的リーダーシップ（Temporal Leadership）：時間資源の管理（締切の明確化、進捗モニタリング）が、チームの認知的負荷や創造性に影響する点を指摘。

感情的リーダーシップ（Emotional/Abusive Leadership）：侮蔑的・不公正なリーダー行動がフォロワーの心理的安全性・離職意向に与える負の影響を分析。

これらの潮流は、従来の静的なリーダー像では捉えきれないリーダー行動の多層性を浮き彫りにする。

6. インプリシット・リーダーシップ理論（ILT）は、フォロワーが持つ「理想のリーダー像」がリーダーの評価に影響するという認知的メカニズムに焦点を当てる。文化的要因、ジェンダー、世代、社会規範が ILTs 形成に強く作用し、評価バイアスを生み出す点が確認されている。特にアジア圏では権威性が重視されやすく、異文化間でのリーダー評価の移転可能性に課題を残す。本理論は、フォロワー中心のリーダーシップ研究へのシフトを象徴しており、近年のリーダーシップ理解に不可欠な視座を提供している。

7. 本研究は、リーダーシップ研究が多様化と分断化の危機に直面していることを強調し、今後は次のテーマが重要になると結論付ける。

- （1）理論統合に向けた共通メカニズムの抽出（認知・感情・制度・文脈）。
- （2）個人・チーム・組織を結ぶマルチレベル分析。
- （3）AI・リモートワーク・データサイエンスとの接続。
- （4）実務との協働によるエビデンスベースのリーダーシップ研究。

本研究は、リーダーシップ研究の「現在地」を包括的に示すとともに、今後の理論的・実証的再構築への知的アジェンダを提示するレビュー論文として位置付けられる。

Reference:

Antonakis, J., & Day, D. V. (2018) "Leadership: Past, present, and future." In J. Antonakis & D. V. Day (Ed.), *The nature of Leadership* (3-26). Sage Publications, Inc.

(2025 年 12 月 23 日)