

変革型リーダーシップ論の問題点 —新たな組織変革行動論へ向けて—

東 俊 之

目 次

はじめに

I. リーダーシップ論の系譜

II. 変革型リーダーシップ論の展開

III. 組織変革論と変革型リーダーシップ

IV. 変革型リーダーシップ論の新展開と今後の課題

おわりに

は じ め に

不確実性の高い環境で、企業組織が永続して発展するためには、包括的、抜本的、意識的変革といえる非連続的組織変革が必要であるという認識が一般に広まってきている。そして変革を成功させるためには、リーダーシップが必要不可欠であると一般に考えられている。例えば、日産自動車の変革が「(カルロス・) ゴーン革命」¹⁾、松下電器産業の変革が「中村(邦夫)改革」²⁾と個人名をつけて呼ばれる状況は、リーダーシップが重要視されていることを物語っているのではないだろうか。では具体的にリーダーにどのような役割が求められており、また何をなすべきであると考えられているのであろうか。

この問題を考えるとき、特に1980年代に多く議論がなされ、また今日でも注目されている変革型リーダーシップ論を再検討することが有用であると考え、変革型リーダーシップ論の特徴の一つが、集団レベルでいかに優れた成果を残すのかというマイクロ組織論的視点から、複雑な大規模組織をいかにリードするのかというマクロ組織論的視点への移行である。こうした視点は、大規模複雑組織を取り巻く環境を不確実で頻繁に変化するものとして捉えており、こうした環境の荒海の中でいかに組織を導いていくか、ということがリーダーシップの本質であると指摘されている。

本稿では、変革型リーダーシップに関する研究は大きく2つに分けられると考える。まず第一は、これまでのリーダーシップ論の精緻化を目指した研究である。その研究は、政治史の研究者である

1) 例えば、『週刊東洋経済』2003年7月26日号において「日産自動車『復活』では終わらない ゴーン革命再び!」という特集が組まれている。

2) 例えば、日経産業新聞編『松下の中村改革』日本経済新聞社、2004年。

J. M. Burns (1978) による「交換型リーダーシップ (transactional leadership)」と「変革型リーダーシップ (transforming leadership)」との区分から始まる。交換型リーダーシップは、これまでのリーダーシップ研究の枠組みであり、リーダーはフォロワーに何らかの報酬を与えることと交換に、フォロワーに影響力を及ぼす。一方、変革型リーダーシップは、不確実な環境の中で組織をいかに導いていくかに注目し、フォロワーの価値観や態度を変化させる。こうした交換型リーダーシップとの対比を中心とする変革型リーダーシップ論がある (Bass, 1985, 1999)。これらの研究では、特に環境不確実性に対処するために変革型リーダーシップが重要であると指摘されている。

もう一方の変革型リーダーシップ論は、組織を変革することに注目し、組織を変革するためにリーダーはどういった行動をとるべきなのかを議論の中心に据えている (Tichy & Devanna, 1985; Bennis & Nanus, 1984)。この変革型リーダーシップ論では、環境不確実性に対応した組織変革を成功へと導くためのリーダーの行動に焦点が当てられている。その結果、変革型リーダーのなすべき行動がプロセスとして提示され、なかでもビジョン提示行動をリーダーシップの中心行動であると指摘している研究が多く存在する。

変革型リーダーシップ論では、組織変革をあたかもリーダー個人の能力に依存するように取り扱われている議論が多く存在する。その結果、環境変化に直面した組織では優れたリーダーが必要であると考えようになり、リーダーの登場を待望するようになってしまっているのではないだろうか。すなわち組織変革におけるリーダーへの過度の期待がもたれている。

こうした問題意識に基づき本稿では、変革型リーダーシップ論の展開をレビューし、特に組織変革論との関連を中心に検討する。そのなかで、これまでの変革型リーダーシップ論の問題点を指摘し、今後研究すべきポイントについて考察を加えたい。特に、「リーダー待望論」になりつつある今日の組織変革論に警鐘を鳴らしたいと考えている。

I. リーダーシップ論の系譜

変革型リーダーシップ論が議論される以前のリーダーシップ研究として、一般に3つの流れが指摘されている (松原, 1994; 金井・高橋, 2002)。すなわち、

- ① 資質理論 (1900 ~ 1940 年代)
- ② 行動理論 (1950 ~ 1960 年代)
- ③ コンティンジェンシー理論 (1960 ~ 1970 年代)

である。はじめにこれらリーダーシップ論の系譜について若干触れておくことにする。

1. 資質理論

はじめにリーダーシップに関心を示した研究は、リーダー個人の資質や特徴に焦点を当てた資質理論であった。こうしたリーダーシップの科学的研究が始まったきっかけとして、20世紀初頭に

知能テストが開発され、個人の能力差を測定する試みが成功したことがあげられる。しかし以前から哲学者や歴史家がリーダーの資質に関する研究を行ってきた。特に歴史家であり評論家でもあったトーマス・カーライルが19世紀に発表した「リーダーシップ偉人説」は、リーダーシップ論の主流となり、様々な研究家によって長く研究されるようになった。

リーダーとなりリーダーシップをうまく発揮できる人とそうでない人との差を、身長、体重、性格、IQ、などの個人的資質を分析しようとするアプローチは、調査が精微になるほど資質による差を具体的にあらわすことが難しくなっていった。また、外見以外の資質（例えば、性格）はフォロワーの目に見えるものではなく、実際に認識しているのは具体的な行動であると考えられるようになった。そして1940年代後半からリーダーシップの研究は、リーダーが示す行動に注目するアプローチへと転換していった。

2. 行動理論

資質理論であまり成果をあげることができなかった研究者の関心は、リーダーの行動スタイルに移った。この研究アプローチで先駆的業績を上げたのが、1940年代後半にオハイオ州立大学で開始された研究である。リーダー行動を細かく記述する質問表を使って調査を行い、「構造作り (initiating structure)」と「配慮 (consideration)」という2つのカテゴリーにリーダーシップ行動が分類できることを明らかにした。「構造作り」とはリーダーが目標達成を目指すなかで、自分と部下の役割を定義し構築することをいう。「配慮」とは、部下と相互に信頼しあい、よりよい人間関係を維持しようという行動である。このように、仕事や課題に直結した行動と、人間として部下の感情面にきちんと目配りする行動の2つの側面からリーダーシップ・スタイルを描く2次元モデルの考え方は、その他様々な研究者により考え出された。

オハイオ州立大学の研究とほぼ同時期にミシガン大学の調査センターで行われたリーダーシップ研究も「生産志向 (production oriented) 型」と「従業員志向 (employee oriented) 型」との2次元にたどり着き、また日本の三隅 (1978) によるPM理論も、P = 「業績 (performance)」, M = 「維持 (maintenance)」という2つの次元によるリーダーシップの解明を目指した。

また、Blake & Mouton (1978) によって図式化されたリーダーシップ・スタイルを2つの側面から描く考え方が、マネジリアル・グリッド (managerial grid) である。彼らは「人への配慮」と「生産への配慮」という2次元を提案したが、これもまた、仕事や課題に直面した行動と人間としてフォロワーの感情面にきちんと目配りする行動の二つの側面を表している。

グリッドには、縦軸と横軸それぞれに9個のマスがあり、リーダーシップ・スタイルはこの合計81コマのいずれかに当てはまることになる。Blake & Moutonの調査によれば、マネジャーが有効な機能を果たす場合は、9-1 (タスク志向型) や1-9 (社交クラブ型) よりむしろ9-9型であると結論付けた。しかしながら、9-9型がどんな状況下においても最良のリーダーシップ・スタイルであるという実質的な証拠はほとんど見出せなかった。

このグリッドは実証結果を示すものではなく、むしろ成果を出そうとするリーダーの発想を支配する要因を示すものであり、実際にこのマネジリアル・グリッドを使って会社内でセミナーが一般的に行われ、9-9型リーダーの育成がなされていた。しかし、教育プログラムが考えられたとしても、なぜ9-9型が常に理想のリーダーシップ・スタイルなのかという問に対する答えが出ていない限り、「砂上の楼閣」といわざるを得ない。

3. コンティンジェンシー理論

つぎに唯一最善のリーダーシップ・スタイルを提示するよりも、どのようなリーダーシップ行動が有効かはリーダーの置かれた状況によって異なるというリーダーシップのコンティンジェンシー理論 (contingency approach of leadership) が1960年代後半より台頭してきた。

この理論をはじめに提唱したのが、Fiedler (1967) である。彼は、リーダーシップの理想型が存在するのではなく、適切な状況に置かれた場合にリーダーシップを発揮できるとしている。さらに彼は、リーダーシップが発揮される個々の状況は、①リーダーが組織の他のメンバーに受け入れられる度合い (LPC=Least Preferred Coworker であらわされる)、②課題の明確さ、③リーダーがアメとムチを通じて部下をコントロールする権限の強さ、の3つの変数で決まると定義した。これらの3つの変数が高い状況にある場合は、リーダーにとって有利な状況であり、逆にすべて低い状況になればリーダーシップを発揮することが困難な状況と結論付けた。

Fiedler の考えをさらに深め、リーダーシップの具体的なあり方まで言及したのが、House (1971) の「パス-ゴール理論」である。この理論によると、リーダーの行動が部下に受け入れられるのは、即時的あるいは将来的満足をもたらす場合である。リーダーの行動が動機付けとなるのは、それが部下に効果的な職務遂行による満足を求めさせる場合と、効果的な職務遂行に必要なコーチング、指導、支援、および報酬を提供する場合の2つである。この説を証明するために House は、支持的リーダー、支援型リーダー、参加型リーダー、達成志向型リーダー、という4つのリーダーシップ行動を規定した。このパス-ゴール理論では、同じリーダーであっても状況に応じて、前述の行動をいずれもとる可能性があり、また前記すべてに当てはまる可能性があるとしている。

そしてもうひとつの学説が Hersey & Blanchard (1977) 「状況的リーダーシップ論 (situational leadership=SL 理論)」である。リーダーと部下の関係は時間とともに変化するから、その変化にリーダーシップ・スタイルを合わせることを求めている。つまり構成員の成熟度に応じてリーダーシップ・スタイルを使い分けることによって、業績に対する有効性を生むとしている。またこの理論では、リーダーシップ・スタイルを指示的行動と協働的行動の二次元によって四つに分類し、それらフォロワーの成熟度により業績に対する有効性が異なるとしている。

II. 変革型リーダーシップ論の展開

前述のリーダーシップ論の系譜からも明らかなように、これまでリーダーシップ研究は集団を対象にし、いかに成果をあげるかに焦点が当たっていた。一方で、1980年代から登場する変革型リーダーシップ論は、一部の研究³⁾を除いて企業組織の大規模な変革を対象としており、トップマネジメント・リーダーシップに焦点を当てている。変革型リーダーシップ論は、それまでのリーダーシップ論とは異質な存在である。

変革型リーダーシップ論が登場する背景として金井（1999）は、①特定の臨床的ケーススタディに基づくトップ・リーダーシップ論や組織の大転換期に活躍した経営者の自叙伝が注目されたこと、②チェンジ・マネジメントが組織開発の分野で注目されるようになり、変革の役割がリーダーシップのなかでも重要視されるようになったこと、③不確実な環境下でのリーダーシップ論の蓄積が十分になされていないこと、④政治史の研究者である Burns（1978）による交換型リーダーシップと変革型リーダーシップを区分する研究に経営学者が刺激を受けたこと、をあげている。また松原（1994）も同様に、①コンティンジェンシー理論が当初期待されたほどに理論的な説明力がないこと、②1980年代の日本やドイツの躍進に直面したアメリカで、危機を打破するような有能な経営者が求められるようになったこと、をその理由としてあげている。

彼らの意見を総合すると、次の二点の変革型リーダーシップ論の登場に大きく関わっていることがわかる。第一に、これまでのリーダーシップ論で明らかにできなかった問題点を補うために変革型リーダーシップ論が登場したことである。すなわち、大規模な環境変化に対して組織全体としてどのように対処するべきかが求められるようになってきたことから、これまで小集団単位中心であったリーダーシップ研究の限界が見えてきたと考えられる。また第二に、組織が成長を続けるための非連続的組織変革の必要性が広く認識されるようになったことがあげられる。そのため、組織をいかに変革させるかという議論に注目が集まり、その結果変革に導くリーダーの役割が強く求められるようになったのではないだろうか。つまり、前者は「リーダーシップの精緻化論」であり、後者は「組織変革のためのリーダー行動論」である。

そこで本稿では、こうした違いをもとにリーダーシップ論を二つに区分して検討する。

1. リーダーシップの精緻化論

これまでのリーダーシップ論を精緻化するために、リーダーシップの内容により「交換型リーダーシップ」と「変革型リーダーシップ」に大別する研究がなされている。こうした研究の代表として Burns（1978）と Bass（1985, 1990）を検討する。また、Bass によって提示された変革型リーダーシップの重要な要因であるカリスマに特に注目した研究として Conger & Kanungo（1988）を取り上げる。

3) 金井（1991）は、ミドルマネジメントの変革型リーダーシップ論を取り上げている。

(1) Burns の研究

変革型リーダーシップ研究の先鞭をつけたのは、政治学者である Burns (1978) の研究である。彼は、ガンジーやジョン・F・ケネディといった政治リーダーの行動を研究するなかで、これまで社会心理学を中心に実験的研究から導き出されたリーダーシップとは異なる議論を行っている。すなわち、リーダーシップを「交換型リーダーシップ (transactional leadership)」と「変革型リーダーシップ (transforming leadership)」とに区別する。

交換型リーダーシップは、これまでのリーダーシップ論の枠組みとほぼ同様であり、Burns の研究する政治リーダーでは、投票や選挙運動への協力の対価として、何らかの報酬を与えることによって影響力を行使することをいう。すなわちリーダーとフォロワーの関係は明確であり、リーダーは影響力行使のためにフォロワーが何を望んでいて、そしてフォロワーが提供するサービスに対して果たすべき役割を明確にする必要がある。

一方、変革型リーダーシップはフォロワーに対し、影響力だけでなく高いモラル性を持って、フォロワーの価値観や態度を無条件に変化させることである。すなわち変革型リーダーは、フォロワーの潜在的な要求を発見し、より高度な欲求を満足させるため、フォロワーの全人格と関わりをもつ。そしてこの変革型リーダーシップが組織に好ましい結果をもたらす優れたリーダーシップであるとしている。

こうした研究により、これまでのリーダーシップ論ではあまり対象とされてこなかった大規模組織のリーダーシップが注目されるようになった。特にリーダーがフォロワーの価値観や態度を変化させるリーダーシップ・スタイルに注目されるようになってきた。

(2) Bass の研究

Burns (1978) の研究を、さらに発展させたのは Bass (1985, 1990, 1998) である。彼は、Burns の交換型リーダーシップ (transactional leadership) と変革型リーダーシップ (transformational leadership) の区分に沿って両者を検討している。そして、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップは相対立するものではなく、フォロワーの努力を引き出すために並存しているとしている。

さらに彼は、変革型リーダーシップと交換型リーダーシップの相対的な差異を検討するため、多因子リーダーシップ質問表 (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire) を作成し、因子分析の結果、変革型リーダーシップに対応する 3 因子と交換型リーダーシップに対応する 2 因子に分類した。変革型リーダーシップの 3 因子は、カリスマ (charisma)、個別的な配慮 (individualized consideration)、知的な刺激 (intellectual stimulation) をあげている。また交換型リーダーシップの要因として、随伴的報酬 (contingent reward)、例外による管理 (management by exception) をあげている。そして後の研究 (Bass, 1990) では、これら要因に加え、変革型リーダーシップには鼓舞 (inspiration)、交換型リーダーシップにはレッセフェール (laissez-faire) が加わっている⁴⁾。(表 1)

4) レッセフェールは、さらに後の研究 (Bass & Avolio, 1993) では「リーダーシップでない要因」とされている。

表 1 変革型リーダー要因および交換型リーダー要因の特徴

変革型リーダー (transformational leader)
カリスマ (Charisma) : ビジョンおよび使命の意味を提供する, 誇りを注入する, 敬意や信念を増加させる.
鼓舞 (Inspiration) : 高い期待をコミュニケーションし, 努力を集中させるシンボルを使用し, 単純な方法の重要な目的を提示する.
知的な刺激 (Intellectual Stimulation) : 知識, 合理性, 丁寧な問題解決を促進する.
個別的な配慮 (Individualized Consideration) : 個人的な注意を提供し, 従業員を個々に扱い, コーチし, アドバイスする.
交換型リーダー (transactional leader)
随伴的報酬 (Contingent Reward) : 努力に対する報酬の契約を交換し, より良いパフォーマンスに対する報酬を約束し, 業績を評価する.
例外による管理 (能動的) (Management by Exception [active]) : ルールや基準からの逸脱の監視や探索し, 修正な行動を実行する.
例外による管理 (受動的) (Management by Exception [passive]) : 基準が満たされない場合のみ介入する.
レッセフェール (Laissez-Faire) : 責任を退く, 決定することを回避する.

出所: Bass, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, No. 18, 1990, p. 22. より一部修正.

その後, Bass とその同僚たちは, 多因子リーダーシップ質問表を用い理論の精緻化を行っている⁵⁾. 彼らの研究は理論と測定法が一体となっており, 実証データによる裏づけがなされていることから, 多くの研究者にインパクトを与えている (松原, 1994).

(3) Conger & Kanungo の研究

Bass らの一連の研究から明らかであるように, 変革型リーダーシップにはカリスマ性が必要であると考えられている. こうした研究を受け, Conger & Kanungo (1988) は, カリスマ性の源泉としての行動に注目する. すなわち, リーダーの行動によりフォロワーがそのリーダーにカリスマ性を認知した段階で, リーダーはカリスマ的な資質を得るとしている.

そして彼らは, メンバーにカリスマ性を認知させるプロセスとしてのリーダーシップを以下のような段階に規定している. 第1段階は, 「現状を評価する段階」である. この段階で変革に対しどのような資源が必要となるか, またフォロワーの欲求と満足度の評価が求められる. 第2段階は, 「目標を形成する段階」であり, ビジョンを提示することによってフォロワーを目標達成に巻き込む必要がある. そして最後の段階は, こうしたビジョンを達成する強い態度を示すことである. こ

5) 例えば Seltzer & Bass (1990), Bass & Avolio (1993), Yammarino & Bass (1993) がある.

の段階でリーダーは個人的なリスクやコストの負担を厭わない姿勢を示すことが重要であるとしている。

Conger & Kanungo が提示しているカリスマ型リーダーシップ論は、リーダーシップ論を精緻化するための研究が示していた「カリスマ性」をより進めた研究である。そして、リーダーシップをプロセスとして示すことは、後述する組織変革の精緻化をめざしたリーダー行動研究からの影響を強くうけている。

2. 変革のためのリーダー行動論

既存リーダーシップの精緻化を目指し、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの相違を探る研究がある一方で、組織変革を進めるためにリーダーがどのような役割を果たすべきか、という問題に焦点を当てている研究がある。こうした研究の多くが経営学者やコンサルタントから提唱されており、リーダーの役割が変革を進めるために必要不可欠であると指摘している。そして前述したリーダーシップの精緻化を目指した研究を応用しながら、変革期に必要なリーダーの役割を検討している。ここでは Tichy & Devanna (1986)、Bennis & Nanus (1985)、Kotter (1990) を主に取り上げ検討を行う⁶⁾。

(1) Tichy & Devanna の研究

Tichy & Devanna (1986) は、抜本変革の必要性の増加により変革型リーダー (transformational leader) が必要になってきていると指摘している。変革型リーダーが果たすべき役割は「変革が必要なことをはっきりと述べ、新しいビジョンを創出し、こういったビジョンの遂行に必要なやる気を引き出し、そして最後には組織を変革させる」(Tichy & Devanna, 1986, p. 4, 訳書, p. 6) ことであり、組織変革の責任を一手に担うことであると指摘している。そして彼らは、10社12名の経営者に関する調査研究から、変革型リーダーシップを3つの段階からなるプロセス・モデルとして捉えている(図1参照)。

初めの段階は、「正気回復の必要性を認識すること」であり、リーダーには変革へのトリガーとなる環境からの圧力を認識し、改革に対する抵抗、特に感情面の調整を行うことが求められている。次の段階は「新しいビジョンの創設」であるとし、ビジョンを構築するための状況を診断し、フォロワーを動機づけるビジョンを創造し、そしてビジョンへのコミットメントを引き出すことをリーダー役割としている。そして第三の段階は「変化を制度化する」ことであり、これまでの社会的ネットワークを再構成し、変革を進めるために官僚的組織のもつ硬直性に対峙し、そして新たな人的資源管理システムの構築により変革を確固たるものとするのである。

彼らの変革型リーダーシップ論の根底には、Tichy (1983) で示した TPC (Technical-Political-Cultural) フレームワークがある。これは、全社的組織のパラダイムである「戦略的ロープ」が「技術的

6) 他に Kanter (1983)、Hickman & Silva (1984)、Kouzes & Posner (1987) などがある。

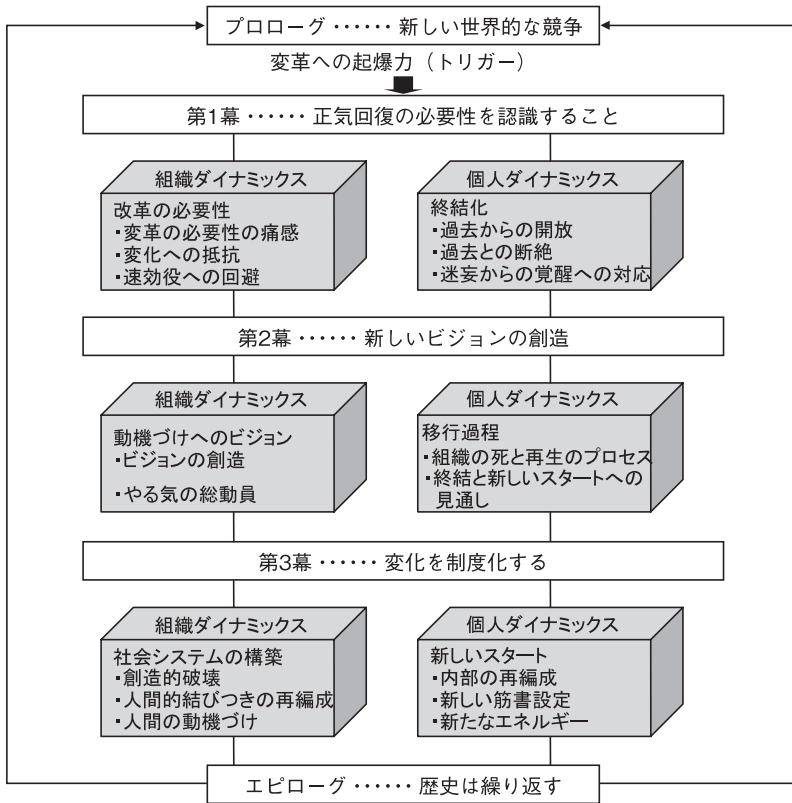


図1 Tichy & Devanna による変革リーダーの行動プロセス

出所：Tichy, N. M. and Devanna, M. A., *The Transformational Leader*, Jhon Wiley & Sons, 1986, p. 29. (小林薫訳『現状変革型リーダー変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1988年, 40ページ)。

より糸 (technical strand)」、政治的より糸 (political strand)」、文化的より糸 (cultural strand)」の3つのメタファーからなるとしている。そして変革のスタート時期に組織の目的やミッションを再定義する際には、これら3つのより糸を変化させることから始まり、最終的にはこの3つのより糸を組みなおすことによって変革が終了するとしている (Tichy, 1983)。そしてこうした視点にくわえて Burns (1978) の指摘する変革型リーダーシップの概念を援用し、変革期におけるリーダーの役割を分析している。

(2) Bennis & Nanus の研究

Bennis & Nanus (1985) は、はじめに従業員の参加意欲の低下、複雑化する環境、信頼を得ることの必要性の増加から現代がパラダイム転換期にあるという。こうした時代を生き抜くためにはリーダーシップが組織成長の中心的要因であると指摘している。そこで、変革に成功した経営者60人と社会セクターの卓越したリーダー30人の計90人に対しインタビューを行っている。

彼らはインタビューから、成功したリーダーの共通項として「ビジョン志向的」であることを指

摘している。そして彼らは優れたビジョンを中心として4つの戦略を導き出している。第一に、ビジョンによる結束である。リーダーの役割として、未来像をビジョンに纏め上げ、それをフォロワーに周知徹底させることが必要である。そして第二に、コミュニケーションによる説得をあげている。彼らはビジョンを伝達するために、組織風土を変化させることを重視している。そのためにコミュニケーションによる説得が必要であると指摘している。

変革型リーダーの第三の戦略は、方向づけによる信頼獲得である。組織の外部環境、内部環境を明確に認識し、ビジョンを具体化する組織のポジションニングを示すことが求められている。こうして方向づけを行うことにより、組織は一体となって変革へ進む。最後に、リーダー自身の学習意欲をあげている。90人のリーダーに対するインタビューから、彼らはカリスマ性や功名心という要因よりも、学習意欲が変革型リーダーに共通する個人的特性であるという。

Bennis & Nanusは、変革型リーダーシップの中心がビジョンであると指摘している。そしてビジョンを伝達するための説得による組織風土の変革、ビジョンを具体化するための方向づけを重視している。そしてこうした行動を可能にするリーダー特性として学習意欲を提示している。

(3) Kotter の研究

Kotter (1990) は、まずリーダーシップとマネジメントを明確に区分する(表2)。彼は、リーダーシップの特徴は、①方向を定めること、②人材を目標に向けて整列させること、③モチベーションと意欲昂揚すること、を可能にすることであると指摘している。すなわち、変革を推進するためにリーダーシップは不可欠であるとしている。

そして、リーダーシップの特徴をプロセスとして捉えている。まず初めにビジョンの提示によって将来の方向を定めることが必要であるという。そしてビジョンを達成するために戦略を作り出すことが求められている。

次に、こうしたビジョンや戦略をフォロワーにコミュニケーションすることにより、人々を整列させることが出来るとしている。ビジョンをコミュニケーションするために、リーダーは単純なイメージやシンボルを活用することによって伝えることが重要である。こうした行動を進めやすくするために、ネットワークの構築が重要であると指摘している。そしてビジョンが共有化され人材が整列することにより、下位レベルの従業員は自発的に行動でき、またリーダーは抵抗を少なく抑えることが可

表2 Kotter によるマネジメントとリーダーシップの対比

	マネジメント	リーダーシップ
アジェンダを創造する	計画立案と予算設定	方向性を設定する
アジェンダを達成するための人的ネットワーク構築	組織化と人員配置	心の統合
計画達成の手法	コントロールと問題解決	動機づけと啓発

出所：Kotter, J. P., *A Force for Change*, Free Press, 1990, chap. 1.

(梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社、1991年、第1章より作成)

能となるので統率しやすくなるとしている。

そして最後に、ビジョン達成のために人々にエネルギーを与え、変革を推し進めていくことが必要であるという。リーダーは人材をモチベートするためには、①ビジョンを繰り返し伝える、②ビジョン達成のための決定に人々を参画させる、③努力に対する適切な支援（コーチングやフィードバックなど）を与える、④成功に対して評価し、褒賞を与える、ことが必要であるとしている。こうしたことによりビジョンに向けて整列し、高度にモチベートされているグループは、変革に立ちはだかる障害を乗り越えることができると指摘している。

また彼は、リーダーシップが必ずしも一人のリーダーによってなされるものではなく、グループから生まれてくることもあるという。こうした議論は、後述するチームとしてのリーダーシップに関連しているように思われる。しかし、最も重要視していたビジョンに関して、複数人によるリーダーシップとどのように関連しているか不明である。むしろビジョンに関するケースとして、アメリカン・エクスプレスのルー・ガスナーやスカンジナビア・エアライン・システムのヤン・カールソンがあげられているように、個人の能力として捉えられているように考えられる。

上記3つの研究の共通点の第一として、「ビジョン」を重要視していることがあげられる。その後、こうした側面を強調し、ビジョナリー・リーダーシップ (Nanus, 1992) が検討されている。また、共通点の第二として、リーダーシップとマネジメントを明確に区分していることである。これらの研究では、リーダーシップの精緻化論で述べられた変革型リーダーシップを「リーダーシップ」と捉え、交換型リーダーシップを「マネジメント」として捉えている。しかし、交換型リーダーシップを軽視している面がある。Bass が指摘したようにフォロワーとの相互作用を検討するためには、交換型リーダーシップも重要であると考えられる。変革型リーダーシップが強調されているために、リーダーの役割を過度に期待しているように思われる。

3. 変革型リーダーシップ論の特徴

以上、大まかではあるが、1980年代を中心とする変革型リーダーシップ論の展開を検討してきた。これまでの変革型リーダーシップ論の先行研究を、①リーダーシップの精緻化論、②組織変革のためのリーダー行動論、に区分して検討した。まず前者はリーダーシップを交換型リーダーシップと変革型リーダーシップに区分し、特に変革型リーダーシップのなかでカリスマ性に着目するようになった。一方後者の研究では、組織変革を精緻化するために、リーダーシップとマネジメントを区分している。ここでいうリーダーシップとは、リーダーシップの精緻化論でいう変革型リーダーシップと同様の内容を示している。そして変革型リーダーの提示するビジョンの必要性を強調するようになっている。こうした研究を統合し、金井 (1989) は、変革型リーダーシップ論の特徴として、①変革を惹き起こすためのビジョン形成、②ビジョンをうまく練り上げる環境探査や環境変化に対する意味づけ、③ビジョンを実現するための「実験」ないし革新的試行行動、④変革をやり通す持続性や執拗さ、⑤変革を成し遂げるネットワークの形成、をあげている。

その後変革型リーダーシップ研究は、組織変革を精緻化するための研究が中心となって展開している。つまり、環境不確実性の認識とそれに伴う大規模で非連続的な組織変革の必要性が検討されるようになり、組織変革を成功へと導くリーダーの役割が強調されるようになったからである。組織変革の文脈のなかで変革型リーダーシップの内容、発展を検討するためには、組織変革論の展開と関連させて検討することが必要となってくるであろう。そこで次章では、組織変革論と変革型リーダーシップ論との関連性を検討してみたい。

Ⅲ. 組織変革論と変革型リーダーシップ論

組織変革論の展開と変革型リーダーシップ論の展開は、当り前のことであるが切っても切れない関係になっている。前述のように、変革型リーダーシップの登場要因として、環境の不確実性が増加するなかで組織が環境変化に対応し、組織全体を変革することの必要性が認識されたことがあげられる。

ここでは、変革型リーダーシップ論の特徴を、その理論の誕生背景となった組織変革論との関連から検討するとともに、そこから導き出される問題点を考察していきたい。

1. 組織文化への着目

変革型リーダーシップが議論されるようになった1980年代のアメリカでは、日本企業の成長が脅威として感じられるようになってきた。そして日本企業の特徴的要因として「強い文化」が注目され、様々な研究がなされるようになった⁷⁾ (Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982)。こうした研究は、全社的な組織文化を持つことが好業績につながると主張している。つまり組織の文化的側面に対する変革アプローチが重視されるようになっていた。

この「強い文化」論が変革型リーダーシップ論に与えた影響も大きいと考えられる。すなわち、文化的繋がりやの強さを生み出すことがリーダーの役割として重要視されるようになったと考えられる⁸⁾。その結果、共有価値を生み出すようなビジョンが重要視されるようになったのでないだろうか。

しかし、「強い文化」論において、なぜ文化や価値観の共有が好業績につながるのかが明確にされなかったように、ビジョンの共有もまた変革の成功につながるのか、はっきりと示されていない。例えばKotter (1996) は、ビジョンの果たす役割として、①変革の方向性を示す指針となり意思決定を容易にする役割、②人々が正しい方向を目指して行動することを促す役割、③迅速かつ効果的

7) こうした研究は以下の文献に詳しい。北居明「80年代における『強い文化』論をめぐる諸議論について」『大阪府立大学経済研究』第50巻第1号、2004年。

8) Bennis & Nanus (1985) は、組織文化の変革の重要性を指摘し、そのためにビジョンを提示し共有することの果たす役割が大きいことを示唆している。

に人々を整列させる役割，を指摘しているが，どのようなビジョンをいかに構築するかまでは議論していない。また吉村（1999）によれば，リーダーによるビジョン提示方法のあり方について，相対立する主張がなされている。例えば，Stacey（1995）はビジョンの弊害について，マネジャーにとっては会社の将来像を描くことによって行動を阻害し，モチベーションを低下させ，さらには非現実的な重荷を背負わせることになる」と指摘している。そのため，明確かつ明示的ビジョンが必要であると主張している。しかし，Nonaka & Takeuchi（1995）は，曖昧なビジョン（戦略的多義性）を用いることにより，組織内に「創造的カオス」を生み出すことができ，組織の活性化につながると指摘している。

こうしたビジョンの異なる命題は，組織が置かれている環境の違いによって現れるのではないだろうか。東（2004）は，変革ビジョンの内容が組織ライフサイクル環境によって異なることを検討している。変革型リーダーシップ論を精緻化するためにビジョンと環境の関連性を検討することが必要となると考える。

2. 非連続的組織変革への着目

変革型リーダーシップ論と組織変革論の関係を検討するにあたり，もう一つ重要な概念として非連続的組織変革（discontinuous organization change）があげられる。

非連続的組織変革が注目されるきっかけとなる研究が1980年代半ばになされている。例えばTushman & Romanelli（1985）は，生物進化論において環境の変化に対し停滞期と急進期の進化が存在するという断続均衡モデル（punctuated equilibrium model）をベースに，組織成長には漸進的成長段階と非連続的変革段階が存在する指摘した。またLevy & Merry（1986）は，企業が継続的に成長していくために経験する2種類の変革（漸進的な「第1次変化（first order change）」と革新的な「第2次変化（second order change）」）が存在することを明らかにした。

こうした漸進的成長段階と非連続的変革段階の両者が存在するとする研究から，特に包括的，抜本的，意識的変革である非連続的組織変革に注目が集まるようになる。非連続的変革の特徴である包括的（企業組織でいうならば全社的）な変革を実行するためには，どうしてもトップマネジメントがリードすることが必要であると認識されるようになった。すなわち変革を成功へと導くリーダーシップが重要視されるようになったのである。その結果，ますます変革型リーダーシップに対する研究が進むようになったと考えられる。

一方組織変革論では，いかに非連続的組織変革を成功するかという実践性が求められるようになった。そこでどうしても外せない要因は，やはりトップマネジメントのリーダーシップであった。すなわち変革型リーダーシップが注目されたのである。そして変革型リーダーシップ論で提示されていたプロセス・モデルを援用し，非連続的組織変革のモデルが考えられたのではないだろうか。つまり非連続的組織変革への着目は，組織変革論と変革型リーダーシップ論の境界を曖昧なものとした。そして，組織変革を成功へと導くリーダーの役割が過度に重要視される結果となったと考え

られる。

以上のように、組織変革論と変革型リーダーシップ論は密接に関連しながら展開してきたと考えられる。まず、組織文化の側面から共有価値を生み出すビジョンが重要視されるようになった。そして非連続的組織変革の重要性が指摘されたことから、変革リーダーの役割が強く意識されるようになった。特に包括的で抜本的な非連続的変革へ導くためには、優れたリーダーによるビジョンの提示による意識的な働きかけが必要不可欠であると認識されている。

そのため、今日なされている組織変革論の多くがリーダーの役割、特にビジョン提示行動を重視している。これにより変革型リーダーシップ論と組織変革論の境界線がはっきりしなくなっているように考えられる。さらに、組織変革そのものが「リーダーありき」の議論になっている。すなわち組織変革の成功はリーダー個人の能力に依存するかのようである。この点は組織変革論の最大の問題点であろう。

IV. 変革型リーダーシップ論の新展開と今後の課題

前述した問題点を精緻化するために、今日では組織変革期におけるリーダーシップが新たな枠組みで検討されている。変革型リーダーシップ論は、主として1980年代から1990年代前半ごろまで盛んに議論された。そして今日では広く一般に認知される概念となっている⁹⁾。1990年代後半以降、変革型リーダーシップ論も他の組織理論と同様に、様々な概念を包含し、また実証的な研究を蓄積しながら精緻化が進められている。ここでは1990年代後半以降に展開された組織の変革に関わるリーダーシップを検討する。またその問題点を解決するために、組織変革論と変革型リーダーシップ論がどのような展開をするべきか仮説提示的に検討していきたい。

1. 組織変革とリーダーシップに関する新たな展開

(1) 交流型リーダーシップの重要性

古川(2003)は、主に部門組織の管理者を対象に、前述したBurnsやBassらの研究と同様にリーダーシップを二つに区分している。すなわち、「安定実現をめざす経営課題」を実現するためのリーダーシップを交流型リーダーシップ¹⁰⁾、「成長をめざす経営課題」を実現するためにリーダーシップを変革型リーダーシップという区分である。

交流型リーダーは「現在抱えている仕事を、部下やメンバー、同僚、そして上司も含めた周りの人との《交流》や《かかわり》の中で、きちっとやりとげる管理者」(古川, 2003, p. 33) のことで

9) 斎藤(1997)によると、英語圏におけるスタンダードな組織論のテキストでは、ほとんどのテキストで見られるようになっているという(斎藤, 1997, p. 53)。

10) 古川(2003)は「交流型リーダーシップ」という用語を用いているため、本稿でもそれに従う。ただし交換型リーダーシップ(transactional leadership)と内容は同じであると考えている。

あり、①経営意志の正確な把握と伝達、②自部署の目標設定と実行、③活動についての振り返り、総括、報告、が交流型リーダーシップの内容であると指摘している。

また、変革型リーダーとは「成長を追及し、必要とされる変革をめざし、やりとげる管理者」（古川, 2003, p. 33）のことである。その上で変革型リーダーシップの実践に欠かせない内容として、空間的な視野の広さと時間的な視野の広さを提示している。そして変革型リーダーシップを進めるためには、交流型リーダーシップが日頃から発揮されることが下支えになっていることを実証的に指摘している。

そして彼の議論は、変革を進める以前の段階、すなわち「位置確認」を重視する。そして確認を行うリーダー自身の「基軸」を整理し、その基軸をベースとしてアセスメント能力を身につけ、そしてグループ内での個の連携と相互協力の促進が必要であるとしている。

このように、交流型リーダーシップの役割を変革以前の段階で重要視している。こうした議論は、変革型リーダーシップが変革期におけるリーダーシップのみに着目しているという問題点を精緻化できるひとつの視点となる。

(2) 複雑適応系リーダーシップ論

河合（1999）は、これまでの変革型リーダーシップ論やネットワーク・リーダーシップ論の不十分さを指摘し、複雑系アプローチを応用した「複雑適応系リーダーシップ」の重要性を指摘している。彼はまず、業界構造の変化（技術革新や規制緩和、グローバルゼーションによる）と消費者ニーズの変化（多様化と浮動化による）という2つの環境不確実性の増大を指摘している。こうした環境に適応することは、トップやミドルのいずれか一方のみのリーダーシップでは不可能であり、トップとミドルによる連携が必要であるとしている。

しかし、これまでの伝統的なパラダイムの中ではこうした議論を展開することが難しいため、複雑系アプローチを応用し論を展開している。すなわち、「拡張された自己組織化サブパラダイム」に由来する“創発性”と、“カオスゆらぎ”に由来する“ゆらぎ”（河合, 1999, p. 79）という概念を用いて「“創発的でゆらぎのあるリーダーシップ”」（同上）、つまり複雑適応系リーダーシップが重要であると指摘している。

複雑適応系リーダーシップは、これまで組織変革という動的な組織現象のために直線的なプロセス・モデルの提示に終始しがちであった変革型リーダーシップ論に新たな視点を加えているといえる。

(3) チームとしてのトップマネジメントへの着目

初期の変革型リーダーシップ研究では、組織変革を成功へと導く個人の能力や特質が検討されてきた。しかし組織変革を進めるトップマネジメント・チームへ着目する研究がなされている。

例えば Elenkov, Judge & Wright（2005）は、トップマネジメント・チーム（top management team: TMT）の期間の多様性（tenure heterogeneity）と経営イノベーション（executive innovation）における戦略リーダーシップとの関係と社会文化の相違から研究している。また網倉・岡田・内田（2005）

は日本企業におけるトップマネジメント・チームを構造要因とプロセス要因から検討し、これら要因が意思決定にどのような影響を与えるかを研究している。

これまでの組織変革論でも、変革チームをつくることを重要視していたが¹¹⁾、あくまで変革リーダーをサポートする上でのチーム化であった。今後は組織変革においてチームとしてどのような役割を果たすべきか考えるべきであろう。

1980年代半ばから1990年代前半にかけて、積極的に議論された変革型リーダーシップ論の問題点を精緻化すべく現在なされている議論では、組織変革をリーダー個人の能力として捉えるよりもむしろチーム(あるいは組織全体)として変革を進めていくことを前提としている。そのなかでリーダーが何をなすべきかという議論が展開されている。また同様に、変革期以前の段階におけるリーダーシップに着目している。

こうした展開を受け、筆者はさらに踏み込んだ視点で組織変革と変革型リーダーシップとの関連を捉えてみたい。

2. 変革型リーダーシップ論の呪縛を超えて

変革型リーダーシップ論には多くの問題点が含まれている。例えば、変革型リーダーシップ論ならびに組織変革論では、変革期における変革リーダーの役割を過度に重要視し、そしてリーダーシップが発揮されることを期待していることが最大の問題点である、と本稿では指摘した。したがってリーダーシップにどこまでの役割を求めるべきか検討することが必要である。結論を先取りして述べるならば、筆者は変革期におけるリーダーシップを重視し過ぎることに懐疑的である。つまり、組織変革を優秀なリーダーが存在したから成功したというのではあまり建設的ではないと考えている。これまでの変革型リーダーシップ論のかかえる問題点を指摘しながら、上記の考えの理由を指摘していきたい。

まず、変革型リーダーシップの最大の特徴としてあげられている優れたビジョンの提示行動にも矛盾した命題が存在することを指摘した。そしてビジョンに対する曖昧性と具体性の相違は組織が置かれている環境によって異なるのではないかと示唆した。そこで筆者は優れたビジョンを提示するためには、いかに組織の置かれている環境を認知するかがビジョンを提示することよりも重要なのではないかと考える。つまり変革以前の段階(断続均衡モデルという漸進的成長段階)において変革への準備をいかに構築するかが重要であると考えている。優れたビジョンを作り出すために、漸進的段階において組織の内外を観察し、そして新たな環境をいかに創造できるかということが重要なのではないだろうか。

次に、成功事例をもとにリーダーシップの特徴を導き出していることも問題である。これまでの変革型リーダーシップ研究の多くが、成功企業組織に対するアンケートやケース分析、また参与観

11) 例えば、Kotter (1996)。

察が主であり、しかも主たる対象は個人である。その結果、変革の成功要因のすべてがリーダーでありリーダーシップであるという結果になってしまっている。また、変革リーダー個人の資質であるように捉えられがちである。その理由の一つとして、優れたビジョンの策定・提示の方法論に関する研究があまり進んでいないことがあげられる。むしろ変革期において組織全体としてリーダーをどのように受け入れたか、また組織として変革を成功に導く能力を有していたのか、ということにより注目すべきであろう。

最後に、変革型リーダーシップ論は最初に変革ありきである。その結果、リーダーシップの本質は変革することであるという結論に至っている。そしてリーダーシップとマネジメントを明確に区分し、リーダーシップの側面ばかりを強調する。では、いつ、どのようなタイミングで変革行動を開始すべきなのだろうか。この点に関して、変革型リーダーシップの議論では明確になっているとは言いがたい。組織変革論では、一般に組織変革におけるスラック資源の必要性が指摘されている(桑田・田尾, 1998; 大月, 1999)。そのために組織は、組織ライフサイクル (organizational life cycle)¹²⁾ という成熟段階での素早い変革が必要となってくるであろう。そこで再び環境状況をいかに認識するかが問われることとなる。この場合、組織ライフサイクルという組織の内部環境をいかに認知するかが問題となる。

以上変革型リーダーシップの問題点を精緻化するためには、下記の二点が重要であると指摘できる。まず第一に、リーダーシップという個人的資質の側面よりも、リーダーとフォロワーとの相互関係や組織全体としての能力から組織変革へアプローチすることが重要である。そして第二に、内部環境や外部環境の変化をいち早く、しかも的確に捉えることが必要であり、どのように認識するか、または環境を創造するかという視点から組織変革を捉えることが必要である。こうした視点で組織変革を検討することによって、「リーダー待望論」となりがちな変革型リーダーシップ論の限界を克服できるのではないかと考える。

その一つの試論として、ビジョン提示行動と組織能力との関係性を検討することを考えている。すなわち、非連続的組織変革段階以前の漸進的成長段階において、組織として環境変化を認識する能力を構築することが出来れば、組織は変革に対していち早く対応できる。こうした組織能力の構築こそがリーダーに求められるようになるのではないだろうか。個人よりも組織全体として環境変化を認識し、それに基づく方向づけが何より重要となるであろう。そして変革期におけるリーダーの役割は、組織能力によって導き出されたビジョンを具現化し、フォロワーに浸透させることになるのではないだろうか。

12) 組織ライフサイクルに関する研究は以下の文献を参考のこと。Quinn, R. E. and Cameron, K., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol. 29, No. 1, 1983.; Miller, D. and Friesen, P. H., "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle", *Organizational Studies*, Vol. 4, No. 4, 1983.; 佐々木利廣「組織ライフ・サイクルと転換経営」『経済経営論叢』(京都産業大学経済経営学会) 第20巻2-3合併号, 1985年。

本稿では、新たな視点を提供することにとどめ、別稿にて詳しく検討する。

お わ り に

変革型リーダーシップ論は、1980年代前半から90年代初めにかけて盛んに議論されてきた。初期の変革型リーダーシップ論では、これまでのリーダーシップ論の限界を克服するべく交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの対比から進められた。そして環境の不確実性の増大に伴って広く抜本的な組織変革の必要性が認識されるようになると、変革の実践が迫り変革型リーダーシップ論がさらに脚光を浴びることになった。こうした研究ではリーダーのビジョン提示行動が最重要視され、さらに発展させた研究としてビジョナリー・リーダーシップが新たに提唱された。そして変革型リーダーシップ論の問題点を精緻化すべく、それぞれの視点を基づいて変革期におけるリーダーシップの有様について様々な研究が行われるようになってきている。

しかし、組織変革論においては依然として変革型リーダーシップ論の枠組みが重要視されている。こうした研究の多くが、変革型リーダーシップ論さらにはビジョナリー・リーダーシップ論で重要視されたビジョンの役割が必要不可欠であると指摘している。だが、組織変革期にビジョンをどのように構築するかを明確化するに至っていない。またビジョンの内容に関して相矛盾する命題が提示されており、まだまだ精緻化する必要がある。そしてこれらの研究では、何より変革期におけるリーダーの役割を過度に期待していると考えられる。

本稿では、これまでの変革型リーダーシップ論を批判的にレビューし、新しい枠組みの提示を試みた。すなわち、変革期以前の漸進的成長段階における組織能力の構築が非連続的組織変革を成功へと導くという試論である。リーダーシップというブラックボックスに成功要因を求め、結果として「リーダー待望論」に傾斜していく風潮に対してこうした視点は一石を投じることができると考えている¹³⁾。

本稿では問題の提起に留まったが、今後こうした視点で研究を進めていくつもりである。

参 考 文 献

- 東 俊之「非連続的組織変革と組織ライフサイクルに関する一考察」京都産業大学大学院マネジメント研究科修士論文、2004年。
網倉久永・岡田正大・内田恭彦「日本企業のトップマネジメント・チームデモグラフィ・コミュニケーション・意思決定」『2005年度組織学会研究発表大会報告要旨集』、2005年。
大月博司『組織変革とパラドックス』同文館、1999年。
金井壽宏「変革型リーダーシップ論の展望」『経営学・会計学・商学研究年報』（神戸大学経営学部）、第35号、1989年。

13) しかし、変革期においてリーダーシップが必要でないとは考えていない。ただしこれまでのリーダーシップ論で述べられていたものよりも、さらに限定的であると考えている。しかし、具体的にどういった内容であるか、本稿でそこまでの指摘は出来ない。

- 金井壽宏『変革型ミドルの探求』白桃書房, 1991年.
- 金井壽宏「変革型リーダーシップ」神戸大学大学院経営学研究室編『経営学大辞典(第2版)』中央経済社, 1999年.
- 金井壽宏・高橋 潔「元気の出る経営行動科学(4) 変革の時代におけるリーダーシップの求心力」『一橋ビジネスレビュー』2002年秋号, 2002年.
- 狩俣正雄「変革型リーダーシップ」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第21巻第2号, 1995年.
- 北野利信「リーダーシップという名の暗箱」『組織科学』第21巻第3号, 1987年.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣アルマ, 1998年.
- 斎藤弘行「トランスフォーメーション型リーダーシップの意義」『経営論集』(東洋大学)第44号, 1997年.
- 淵上克義『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版, 2002年.
- 古川久敬『基軸づくり(新版)』日本能率協会マネジメントセンター, 2003年.
- 松原敏浩「リーダーシップの文献展望Ⅴ-変革的ないしカリスマ的リーダーシップ」『愛知学院大学論叢・経営学研究』第3巻第4号, 1994年.
- 吉村泰志「経営者のビジョン提示行動と環境不確実性に関する内容分析的研究」『千里山商学』(関西大学大学院)第49号, 1999年.
- Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond expectation*, Free Press, 1985.
- Bass, B. M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, No. 18, 1990.
- Bass, B. M., *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., "Transformational Leadership: A Response to Critiques," in Chemers, M. M., & Ayman, R. (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, 1993.
- Bennis, W., & Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Change*, Harper & Row, 1985. (小島直記訳『リーダーシップの王道』新潮社, 1987年.)
- Burns, J. M., *Leadership*, Harper & Row, 1978.
- Chemers, M. M., *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, 1997. (白樫三四郎訳編『リーダーシップの統合理論』北大路書房, 1999年.)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "Behavioral dimensions of charismatic leadership," in Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, 1988.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年.)
- Eisenback, R., Watson, K., & Pillai, R., "Transformational Leadership in the Context of Organizational change," *Journal of Organizational Change*, Vol. 12 No. 2, 1999.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P., "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: an International Multi-Cluster Comparative Study," *Strategic Management Journal*, Vol. 26, 2005.
- Fiedler, F. F., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1977.
- Hickman, C. R., & Silva, M. A., *Creative Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*, The New American Library, 1984. (上野明監修『エクセレント・カンパニーを創る』講談社, 1985年.)
- House, R. J., "A Path-Goal Theories of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971.
- Kanter, R. M., *The Change Masters: Innovation and Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, 1983. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジマスターズ』二見書房, 1984年.)
- Kotter, J. P., *A Force for Change*, Free Press, 1990. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991年.)
- Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社, 2002年.)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z., *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass, 1987.

- Levy, A., & Merry, U., *Organizational Transformation*, Praeger, 1986.
- Nanus, B., *Visionary Leadership*, Jossey-Bass, 1992. (産能大学ビジョン研究会編『ビジョン・リーダー—魅力ある未来像の創造と実現に向かって—』産能大学出版部, 1994年.)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford Press, 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年.)
- Ouchi, W. G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981. (徳山二郎監訳『セオリーZ 日本に学び, 日本を越える』CBS ソニー出版, 1981年.)
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年.)
- Seltzer, J., & Bass, B. M., "Transformational Leadership: Beyond initiation and Consideration," *Journal of Management*, No. 16, 1990.
- Stacey, R., *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, Kogan Page Limited, 1992. (石川昭監訳『カオスのマネジメント』NTT出版, 1995年.)
- Tichy, N. M., *Managing Strategic Change*, Jhon Wiley & Sons, 1983.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A., *The Transformational Leader*, Jhon Wiley & Sons, 1986. (小林薫訳『現状変革型リーダー—変化・イノベーション・企業家精神への挑戦—』ダイヤモンド社, 1988年.)
- Tourish, D., & Pinnington, A., Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace?" *Human Relations*, Vol. 55 No. 2, 2002.
- Tushman, M. L., and Romanelli, E., "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 1985.

The Problem of Transformational Leadership Theory: Toward New Organizational Change Behaviors

Toshiyuki AZUMA

ABSTRACT

The purpose of this paper is reexamining a transformational leadership theory. Today, in the organizational change, it is widely recognized as a leader's role being required. So, Author thinks it useful to re-observe the transformational leadership theory which attracted attention from the 1980s to the beginning of the 1990s. Then, transformational leadership theory is reviewed. However, transformational leadership theory is a problem to ask too much leader for the role.

In this research, author thinks that it is a problem to expect a leader's role too much. Then, the new viewpoint over an organizational change is suggested.