

**リーダーシップに対する関係性ベースのアプローチ:
25年にわたるリーダーシップのリーダー・メンバー交換(LMX)理論の開発:
マルチレベル・マルチドメインの視点の適用**

ジョージ・グラーエン、メアリー・ウール・ビアン

近年、リーダー・メンバー交換(LMX)理論の研究が勢いを増しており、組織における LMX の多くの側面を探究する調査が数多く行われている。この領域の理論開発も多くの改良が行われており、現在の理論は初期の垂直的二者連鎖(VDL)の研究とは大きく異なる。本論文では、レベルの視点を使って、理論化と探求の4つの進化ステージを経て現在に至る LMX の発展を追跡する。また、本論文では、ドメインの視点を使って、リーダーシップへのアプローチの新しい分類法を開発し、リーダーシップに対する関係性ベースのアプローチとして LMX をこの分類法の範囲の中で説明する。LMX に関する一般的な疑問や問題を取り上げ、今後の研究の方向性を示す。

導入

25年以上前に始まって以来、リーダー・メンバー交換(LMX)理論(ダンセロー、グラーエン、ハガ、1975年、グラーエン、キャッシュマン、1975年、グラーエン、1976年、グラーエン、ノヴァク、ゾンマーカンプ、1982年、グラーエン、スカンドゥラ、1987年、グラーエン、ウール・ビアン、1991年、グラーエン、若林 1994年)の概念化は、多くの改良が行われてきた。平均的なリーダーシップ・スタイル(垂直的二者連鎖)の代替として始まったもの(ダンセロー、グラーエン、ハガ、1975年)は、成熟したリーダーシップの関係性の発展と維持を通じて、より効果的なリーダーシップを生み出すための処方箋へと進化した(グラーエン、ウール・ビアン、1991年)。その過程で、本論文で詳しく説明されるように、この理論はいくつかの分析レベル——グループ内の差異にフォーカスすること(グループ・レベルの効果)から、グループに依存しない二者にフォーカスすること(二者レベルの効果)まで、そして最近ではグループおよびネットワークに二者を組み合わせるフォーカスすること(グループ内の二者の効果)まで——から検討されてきた。これらの各レベルから理論を検討すると、多くのユニークで重要な問題や疑問が浮かび上がり、その答えがリーダーシップについての私たちの思考を前進させる可能性がある。従って、本論文ではレベルの視点を採用し、LMX の進化を追跡するとともに、LMX の理論と研究における最新の発展の概要を読者に提供する。

これを行うために、まず私たちは、リーダーシップへのアプローチに関する全体的な分類法の観点から LMX を記述することにより、LMX がリーダーシップ理論のどこに適合するかを説明するつもりである。この分類法は、レベルの問題を考慮して作成され、リーダーシップの3つの側面(例えば、リーダー、部下、関係性)によって対処されるドメインに従って、

リーダーシップ理論を分類する。分類法と、LMX がそのどこに適合するかの説明に続いて、LMX の進化の 4 つのステージ(および、それぞれの分析レベル)を簡単にレビューし、このモデルに対する現在の理論化と実証的支持を要約する。この議論に基づいて、研究と実践のための提案が提示される。

リーダーシップ理論の分類

ダンセローと共同研究者ら(クライン、ダンセロー、ホール、1994 年、ダンセロー、アルツト、ヤマリノ、1984 年)およびルソー(1985 年)は、理論開発における分析レベルを考慮することの重要性について説得力のある議論をした。特に、クラインら(1994 年)は、「レベルの問題へのより大きな注意が、組織理論の明確性、検証可能性、包括性、創造性を増大させるだろう」と主張する(p.224)。リーダーシップの領域ほど、これが当てはまる場所はないかもしれない。長年にわたるリーダーシップ研究と何 1,000 もの調査にも拘わらず、リーダーシップとは何か、それをどのように達成できるのかについて、私たちはまだ明確に理解していない。特に、リーダーシップの異なる側面を扱った理論はたくさんあるが、それらすべてがどのように結び付いているかを理解するのに役立つ理論どうしのまとまりは殆どないように思える。

リーダーシップの領域の曖昧さの一部は、リーダーシップ調査へのアプローチの分類法が、レベルの観点から十分に検討されていないという事実によるものかもしれない。このような視点を用いた分類法の開発は、現在のリーダーシップ研究に欠けている明確性とまとまりを提供するかもしれない。

例えば、新しいリーダーシップ理論が出現するにつれて、それらをアプローチの一般的なカテゴリーに分類する試みは難しくなっている。伝統的に、これらの分類(例えば、特性アプローチ、行動アプローチ、偶発性/状況的アプローチ、ユークル、1989 年を参照)は、主に上司の特徴(例えば、特性、行動、スタイルなど)と、これらの特徴が彼/彼女を異なる状況でどのように効果的または非効果的にするかに焦点を当ててきた。この類型論は、リーダーシップが動作する他のレベル(部下やリーダーシップの関係性などといった)を具体的に認識していないため、これらのレベルに対処するアプローチがリーダーシップに関する全体的な考え方のどこに適合するかを判断することは困難である。これがもたらす結果の一つは、リーダーシップについて私たちは何を知っているか、また、この類型論に上手く適合しないモデル(リーダー・メンバー交換モデルやエンパワーメント・モデルといった)をどのように分類すべきかについて、学者の間で混乱や意見の相違が生じる可能性である。これはまた、無数のリーダーシップ理論の有意義な分類を学生に提示しようとする教科書の著者や教師にとって困難を生み出すかもしれない。更に、この類型論は、他のドメイン(例えば、部下や二者の関係性)に等しく同時に重点を置くことなく、1 つのドメイン、すなわちリーダーに重点を置くため、不完全な研究デザインに繋がるかもしれない。従って、リーダーシップ・プロセスをよりバランスよく理解するためには、リーダーシップの状況の多面的

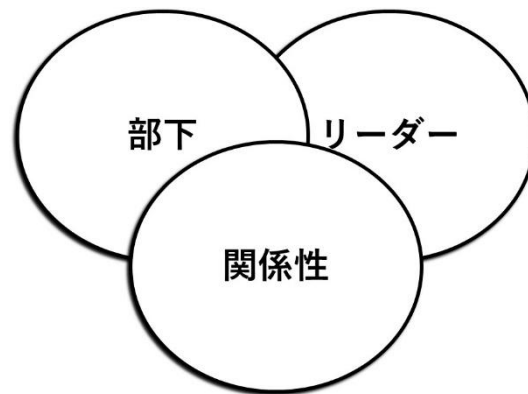


図 1. リーダーシップ・ドメイン

な性質をより明確に反映する分類法を開発する必要がある。

これを行う 1 つの方法は、私たちの分類システムを、リーダーを超えて、リーダーシップに
関与する他のレベルにまで拡大することである(図 1 を参照)。このようなレベルは部下で
あり(メインドル、エーリッヒ、デュークリッヒ、1985 年、ケリー、1988 年、ホルンダー、
1978 年)、リーダーと部下の二者の関係性(ホルンダー、1978 年、グラウエン、ウール・ビ
アン、1991 年)である。リーダーシップにはこれら 3 つのドメインすべてが関与しているた
め、リーダーシップ調査は、各ドメインを単独で扱うことも(例えば、特性アプローチや行
動アプローチといったリーダーに焦点を当てたモデル、エンパワメント・アプローチとい
った部下に焦点を当てたモデル、LMX といった関係性に焦点を当てたモデル)、或いは複数
のドメインを組み合わせることもできる(例えば、リーダー、部下、2 つを組み合わせ
た関係性に対処する状況的アプローチ)。しかし、リーダーシップ・プロセスの最も包括的
な表現を得るにあたって、この分類法は、より多くの調査が複数のドメインの視点を採用す
ることを示唆する(ルソー[1985 年]やクラインら[1994 年]が提案しているように)。これは、
1 つのドメインを使用すると、そのドメインに関する具体的で価値のある情報が生成される
かもしれないにも拘わらず、他のドメインの関連する重要な側面が見落とされ、情報の予測
力と一般化可能性が低下するかもしれないためである。従って、同じ探求の中にある複数の
ドメインから慎重にサンプリングすることが、潜在的なリーダーシップの貢献の多くに繋
がるはずだし、その結果、私たちの調査の予測的妥当性と実践的有用性を高めるはずである。
この主張に対する支持は、組織内のリーダーシップの最近の 3 つの調査(バス、1991 年、テ
ィアニー、1992 年、スコット、1993 年)によって提供される。これらの調査で、リーダー
シップが複数のドメイン — リーダー(カリスマ性)、部下(部下の革新的な役割への期待、
イノベーションに向かう部下の態度)、二者のリーダーシップの関係性(LMX) — の観点で
評価された。結果は、これら 3 つの変数を組み合わせると、単独に取り上げた 3 つの変数
のいずれよりも、革新的な行動(リーダーシップの成果)に有意で予測可能な変化が生み出さ
れることを示した(表 1 を参照)。特に、3 つの別々の調査で、カリスマ性が LMX と革新的
な行動との関係性に抑制効果を示した(カリスマ性がこの分析に入力されて、LMX とイノ

表 1

リーダーシップと革新的行動への 3 つのドメイン・アプローチを用いた調査

	バス(1991 年) 印刷オペレーター (N=181)	ティアニー(1992 年) 化学研究者 (N=145)	スコット(1993 年) 鋼鉄研究者 (N=189)
相関:			
カリスマ性	0.03	0.05	0.03
LMX	0.22**	0.29**	0.19**
部下	0.25**	0.37**	0.35***
重回帰ベータ:			
カリスマ性(C)	-0.35**	-0.18*	-0.29**
LMX(L)	0.37**	0.36***	0.36***
部下(F)	0.19**	0.32***	0.30***
R ² (C+L+F)	21%	21%	26%

注 従属変数は革新的行動の尺度で同じである。単純相関、重回帰ベータ、重決定係数が示されている。

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

*** $p \leq 0.001$

ベーションとの関係性ははるかに強くなった)。従って、複数のドメインが考慮されていなかったら、潜在的なリーダーシップの貢献は過小評価されていたことだろう。

これまでのリーダーシップ研究で、リーダーに関する調査は数多く行われてきたが、それに比べて他の 2 つの領域での調査が不足している。明らかに、部下、およびリーダーシップの関係性について、より多くの研究が必要である。リーダーシップ・プロセスにおけるこれらの他の要素の重要性を明確に認識することで、私たちは、リーダーシップの 3 つのドメインすべてと、それらがどのように連携するかについて、できるだけ多くのことを学ぶことにもっと注意を向けることを奨励したいと考えている。

この時点で、分類法の背後にある洞察がレベルの視点によって生み出されたが、分類法は実際にはリーダーシップの構成概念にある 3 つのドメインを参照している点に注意すべきである。LMX に関して後述するように、各ドメイン(リーダー、部下、関係性)内で研究者らは異なるレベルの分析を採用できるため、これは重要な区別である。例えば、関係性ドメインでは、グループ、二者、二者内の個人、更に大きな集合体、のレベルから関係性を調べることができる。その違いは、探求の焦点は関係性にあるものの、その関係性が分析されるレベルは異なっているかもしれない、という点である。

更に、私たちは、この分類法がすべて包括的である、と主張しているわけではない。リーダーシップの構成概念の他のドメイン(グループ、チーム、組織などといった)は、簡単のために含まれているわけではない。この分類法は、リーダーシップ調査へのより包括的なアプローチを生成するための出発点として意図されている。私たちの分類法でドメインを適用す

ると探求の性質がどのように変化するかをより明確に理解するために、次に私たちは、3要素モデルのドメインと、各視点の採用が生成データの種類にどのように影響するかについて簡単に説明する。

リーダーシップ・ドメイン

表2に示すように、リーダーシップ・ドメインには、リーダー、部下、関係性が含まれる。リーダー・ベースのドメインでは、主な焦点はリーダーにある。関心のある重要な問題は、「望ましい成果を促進するために、個人の特徴とリーダーの行動を適切に混合したものは何か?」という問題に関係する。この視点に基づいて、調査には、リーダーの特性、リーダーの行動、性格変数、リーダーの態度、リーダーの認識、リーダーの力と影響力などといった、リーダーの行動と特徴に焦点を当てた尺度が含まれる。偶発性のデザインを適用すると、分析では、リーダーに焦点を当てた変数が状況因子とどのように相互作用して成果に影響を与えるかを調べることができるだろう。

表2
リーダーシップへの3つのドメイン・アプローチ

	リーダー・ベース	関係性ベース	部下ベース
リーダーシップとは何か?	リーダーの役割にある人の適切な行動	当事者の間に影響力を生み出す信頼、尊敬、相補的義務	自身のパフォーマンスを管理する能力と動機づけ
どんな行動がリーダーシップを構成するか?	ビジョンを確立し、伝えること; プライドを刺激すること、え付けること	部下と強い関係性を構築すること; 相補的学習と順応	自信を持たせること、コーチング、円滑に進めること、支配を放棄すること
利点	組織の結集点としてのリーダー; 使命と価値観の共通理解; 大規模な変更を開始できる	部下の異なるニーズを提供する; 異なるタイプの人から上位の仕事を引き出せる	部下の能力を最大限に活かす; 別の責任のためにリーダーを解放する
欠点	リーダーへの過度な依存; リーダーが変わったり、不適切なビジョンを追及したりすると問題になる	時間の浪費; 特定のリーダーとメンバーの長期的な関係性に依存	部下の取り組みと能力への過度な依存
適切なのはいつか?	基本的な変化; 適所にいるカリスマ型リーダー; 部下の間の限定的な多様性	継続的に向上するチームワーク; 部下の間の十分な多様性と安定性; ネットワーク構築	高い能力を持ち、タスクにコミットした部下
最も効果的なのはどこか?	構造化されたタスク; リーダーの地位的権力; リーダーに対するメンバーの受容	両極端の間にあるリーダーに対する状況的好ましさ	構造化されてないタスク; 弱い位置的権力; リーダーに対するメンバーの拒否

一方、部下ベースの視点を採用すると、主に部下の問題に焦点を当てた仮説と分析が生み出されるだろう。この場合、関心のある重要な問題は、「望ましい成果を促進するために、部下の特徴と部下の行動を適切に混合したものは何か?」になるだろう。リーダー・ベースのドメインのように、このアプローチによって提起される問題は、特性、行動、態度、認識、期待などが特定のリーダーシップ・スタイルとテクニックの種類と有効性にどのように影響するかに焦点を当てるが、今回は部下に関するものである。従って、これらの探求は、部下およびリーダーシップの成果と部下との関係性に関する知見を生み出すだろう。

最後に、関係性ベースのアプローチは、リーダーと部下との二者の関係性に焦点を当てる。この場合に関心を持つ重要な問題は、「望ましい成果を促進するために、関係性の特徴を適切に混合したものは何か?」になるだろう。このドメイン内の探求は、二者の関係性の特徴(例えば、信頼、尊敬、相補的義務)を特定すること、リーダーと部下の間の相互の影響力を評価すること、二者の関係性が関心のある成果変数とどのように相関しているかを調査すること、効果的なリーダーシップの関係性がどのように構築され、維持され、リーダーシップ構造の集合体に結合されるかを研究すること、に焦点を当てることができるだろう。

リーダーシップの分類法で記述されているように、これらの各ドメインは、他のドメインと組み合わせて検討すべきである。これにより、リーダー、部下、関係性の特徴が互いにどのように相互作用してリーダーシップの成果に影響を与えるかという問題を取り巻くまったく新しい一連の疑問が生まれる。このレベルでの分析では、リーダーシップ・プロセスのより完全な全体像を得るために、各ドメインによって生み出された変数の複合効果と相互作用効果を調べなければならないだろう。

更に一步進んで、組み合わせて検討されたこれらの各ドメインに対して適切に混合したものが特定されると、その後の疑問は、これらのドメインがどのように影響を受けて、所与の状況下におけるリーダーシップの有効性を高めるのか(例えば、リーダーシップの関係性をどのように改善できるか)という問題に対処できるだろう。特に、リーダー(リーダー・ベース)、部下(部下ベース)、関係性(関係性ベース)の問題が明らかになるにつれて、調査は、望ましい成果を促進するために、割り出された特徴をどのように開発するか、に焦点を当てることができるだろう。上でリスト化されたサンプルとは対照的に、この場合、因果関係の方向は逆になり、リーダーシップが従属変数になるだろう。探求は、実験計画と縦断的アプローチを使用した調査により、規範的な性質を帯びるだろう。この情報に基づいて、すべてのドメイン内で、リーダーシップの能力開発に焦点を当てた研修プログラムが結果として生じる可能性があるだろう。

従って、リーダーシップの分類法の3つの要素からなるドメインは、「非伝統的」な理論と実証的アプローチのための場所を提供することにより、また、よりマルチレベルおよびマルチドメインの探索を奨励することにより、リーダーシップ研究に関する現在の考え方を再構築する。この分類法の意図は、アプローチの価値を評価したり、理論家らの間に更なる分割を促進したりすることではなく、リーダーシップ研究の中に新しい概念化と実証的アプ

ローチを刺激することである。このモデルで示されているように、リーダーシップは、リーダー、部下、両者の二者の関係性の側面を含む多面的な構成概念である。従って、リーダーシップの探索は、これらすべての側面に焦点を当てるべきである。私たちは、この分類法を用いることで、理論どうしのよりよい統合化や、リーダーシップのより広い視野が生まれることを望む。

上で説明したように、この分類法は、リーダー・メンバー交換といった非伝統的なアプローチ理論を使って、リーダーシップ理論に適合するよりよいモデルを提供するためにも開発された。従って、次に私たちは、LMX がリーダーシップの分類法のドメインにどのように適合するかについて議論する。

リーダーシップに対する関係性ベースのアプローチとしての LMX

上記のリーダーシップ・ドメインを考慮すると、LMX は明らかに、リーダーシップに対する関係性ベースのアプローチの運用化を組み込んでいる。この理論の重心となる概念は、リーダーと部下が成熟したリーダーシップの関係性(パートナーシップ)を築き、これらの関係性がもたらす多くの利益にアクセスできるようになったときに、効果的なリーダーシップ・プロセスが起こる、というものである(グラウエン、ウール・ビアン、1991 年)。現状のモデルは、組織内の、そして組織間の二者の「パートナー」(例えば、リーダーと部下、チーム・メンバーとチームメイト、従業員と彼らの能力ネットワーク、合併事業パートナー、サプライヤー・ネットワークなど)の間で効果的なリーダーシップの関係性がどのように発展するかを記述している。これは、この関係性が効果的なリーダーシップに必要なとなる漸進的な影響力の基盤を生成するときに発生する(カッツ、カーン、1978 年)。

LMX は、「内集団」と「外集団」に関する初期の二分法の考え方を超えて進歩してきたが、その理論に関する執筆の多くは、いまだにこのレベルで行われている。LMX に関する現在の考え方の最新の情報を読者に提供するために、リーダーシップに対する社会的交換アプローチとしての LMX の発展について以下に記述する。

VDL からリーダーシップ形成に至る LMX の進化

LMX 理論の発展は、4 つのステージの観点から考えられるかもしれない(図 2 を参照)。第 1 ステージは、分化した二者の発見である。第 2 ステージは、LMX の関係性と、その関係性の組織への関わり合いの特性(例えば、LMX の成果)の探求である。第 3 ステージは、二者のパートナーシップの構築の記述である。第 4 ステージは、分化した二者の関係性をグループ・レベルとネットワーク・レベルへ集約したことである。この進歩には、調査される分析レベルの変化だけでなく、LMX がリーダーシップ・モデルとして何を提供すべきなのかに関する考え方の進化が含まれる。第一に、垂直的二者連携(VDL)の研究(ダンセローら、1975 年)は、リーダーは、平均的なリーダーシップ・スタイルを使うのではなく、寧ろ直属の部下と分化した関係性(ユニット内の二者)を築くことを立証した。関係性の妥当性が立証

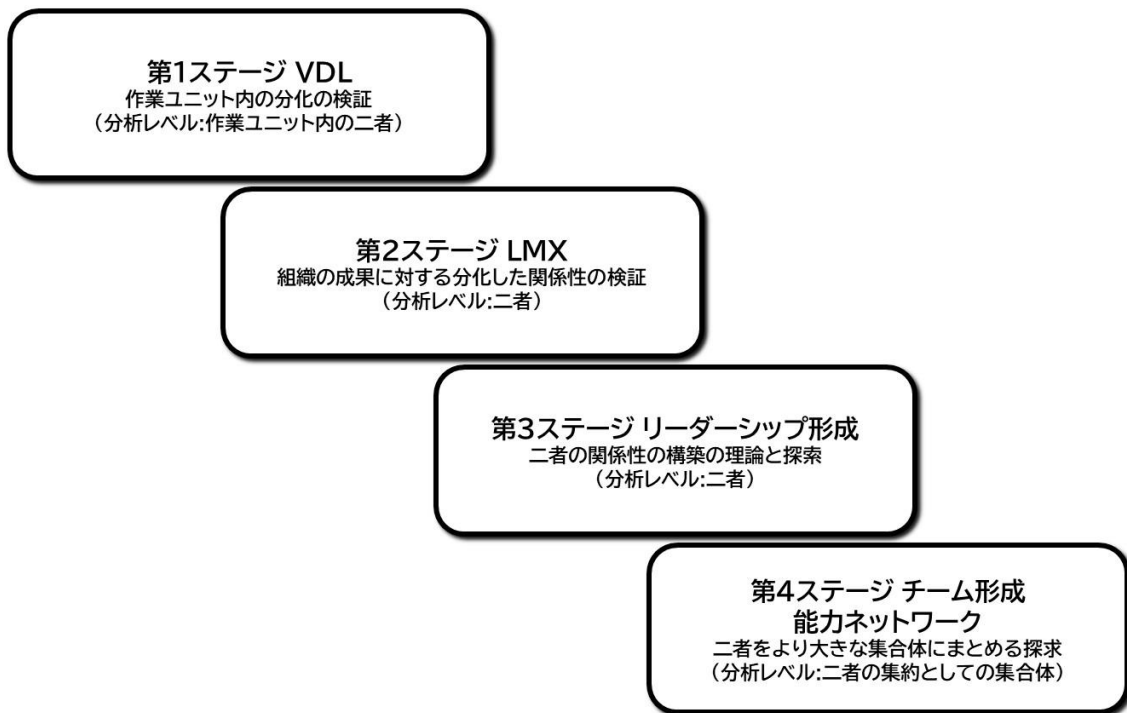


図2. LMX 理論の発展ステージ

されると、その後、リーダー・メンバー交換(LMX)の研究では、これらの分化した関係性の性質と、その関係性の組織への関わり合い(二者レベルの効果)を探求した。次に、リーダーシップ形成モデル(グラエエン、ウール・ビアン、1991 年、ウール・ビアン、グラエエン、1992 年、ウール・ビアン、グラエエン、1993 年 a)は、組織における質の高い関係性の割合を増やすことの有用性を認識し、二者のパートナーシップの構築(二者レベルの効果)を通じてこれを達成するプロセスを記述した。最後に、現在の研究は、どうすればこれらの分化した二者をより大きな集合体(二者を集約したものとしての集合体)へと効果的にまとめることができるかに焦点を当てている。この進化は、初期の VDL の調査以降に起こった研究からの学びのプロセスを表している。各ステージで、研究の焦点と重心の概念はわずかに変化した。この進歩がどのように進化したかを説明するために、各ステージを以下に説明する。

第1ステージ:分化した二者の発見

リーダー・メンバー交換の問題に対する最初の探求は、仕事の社会化(グラエエン、オリス、ジョンソン、1973 年、ジョンソン、グラエエン、1973 年)と垂直的二者連携(ダンセローら、1975 年、グラエエン、キャシュマン、1975 年、キャシュマン、ダンセロー、グラエエン、ハガ、1975 年、グラエエン、キャシュマン、ギンズバーク、スキーマン、1977 年、ヴェッキオ、1982 年、ロッセ、クラウト、1983 年)に関する調査から始まった。この研究で明らかになったのは、効果的な上司(平均的なリーダーシップ・スタイル)に関するオハイオ州立大学とミシガン大学の調査の一般的な前提に反して、組織内の多くの管理プロセスは二者

ベースで発生し、マネジャーは専門的な直属の部下と分化した関係性を築いていることが分かった、ということである。VDL 研究における分化した関係性の立証は、マネジャーとその直属の部下に、インプット、プロセス、成果の観点から彼らの仕事と仕事上の関係性を記述するように求めた、経営陣の縦断的調査で得られた。探求は、リーダーとメンバーの関係性の経時的な発展を追跡し、調査はいくつかの異なるフィールド環境で行われた(グラエー、若林、1994 年)。

これらの初期の調査では、第 1 階層の上司に関するオハイオ州立大学とミシガン大学の調査で前提とされた平均的なリーダーシップ・スタイルに対する支持は見つからなかった(グラエー、1976 年、グラエーら、1976 年、グラエー、スキーマン、1987 年、グラエー、ライデン、フル、1982 年、グラエー、ノヴァク、ゾンマーカンプ、1982 年)。寧ろ、この調査結果は、マネジャーの行動を記述するように求められたとき、異なる専門家らが同じ人物について非常に異なる記述を行ったことを意味する。ある極端な例では、専門家らは、高度で相補的な信頼、尊敬、義務を特徴とする「質の高い交換」(当時は「内集団」と呼ばれていた)を報告した。別の極端な例では、専門家らは、低い信頼、尊敬、義務を特徴とする「質の低い交換」(当時は「外集団」と呼ばれていた)を報告した。質の高い交換の関係性では、部下は「信頼できるアシスタント」としてマネジャーに振る舞い、ジョブ・ディスクリプションを超えて成長した。逆に、「質の低い交換」の関係性では、部下は本質的に、ジョブ・ディスクリプションで要求されたことだけを行う「雇われた手」として振舞った(ザレスニー、グラエー、1987 年)。

この初期の VDL 研究の中心的な概念は、これらの分化した関係性は、作業ユニットの機能を支援する信頼できるアシスタントの幹部を育成することをマネジャーに要求するという、マネジャーに課せられたリソース制約から生じる、というものである。これらの関係性には、リーダーのすでに制限された時間と社会的リソースの追加投資が必要だったため、この時点では、どれくらいの質の高い交換をリーダーが利益が出るように構築し、維持できるかは疑問だった。従って、管理ユニットには、質の高い交換の関係性はわずかしき含まれておらず、残りの関係性は、フォーマルな役割要件に付随するメンバーの義務的な遵守のみを伴う質の低い交換であろう、と予測された。従って、このステージでは、最初、リーダーと部下(リーダー・ドメイン)によって記述されたリーダーの行動に焦点が当てられた。しかし、リーダーに関する質問への部下の回答に大きなばらつきがあることが発見され、リーダーとメンバーの二者が分析のユニット(ユニット内の二者)となり、この理論は関係性ドメイン内で発展し始めた。

ステージ 2: 関係性とその成果に焦点を当てる

VDL の研究に続いて、同じユニット内でこれらの明確に異なる関係性が存在することを更に検証し、その関係性の組織への関わり合いを評価する一連の調査が行われた。命名は、垂直的二者連携からリーダー・メンバー交換に変更された(グラエー、ノヴァク、ゾンマー

カンブ、1982 年)。主な目的は、第 1 ステージで発見された二者の関係性の更なる探求と、検証だった。この膨大な研究の理解を助けるために、このステージで行われた研究を、(1)LMX の関係性の特徴を評価する研究、(2)LMX と組織変数との関係性を分析する研究、の 2 つの探求期間の観点から分類する。

第 1 カテゴリーには、関係性そのものを掘り下げる一連の概念的および実証的な要素がある。これには、**二者の役割形成プロセス**に関する研究(グラーエン、オリス、ジョンソン、1973 年、グラーエン、1976 年、ハガ、1976 年、グラーエン、ノヴァク、ゾンマーカンブ、1982 年、シアーズ、グラーエン、1984 年、スナイダー、ブラニング、1985 年、ザレスニー、グラーエン、1987 年、グラーエン、スカンドゥラ、1987 年、グラーエン、1989 年、マクレーン、1991 年 b)、**コミュニケーション頻度**の探求(スキーマン、グラーエン、1984 年、ベーカー、ガンスター、1985 年、ボルクグレヴィンク、ドナヒュー、1991 年)、LMX に関連した**双方向コミュニケーションのパターン**の探求(フェアハースト、チャンドラー、1989 年、フェアハースト、1993 年)、**リーダーとメンバーの価値の合意**(グラーエン、スキーマン、1978 年、コズロウスキー、ドハティ、1989 年、アシュケナジー、オコナー、1994 年)、が含まれる。更に、このカテゴリーには、LMX の**先例**の研究、および/または、**決定因子**の研究(グラーエン、1976 年、ラウド、ブラックモア、1978 年、キム、オーガン、1982 年、ドゥチョン、グリーン、テイバー、1986 年、シュタイナー、1988 年、ヘネマン、グリーンバーガー、アノニョ、1989 年、ライデン、ウェイン、スティルウェル、1993 年、ヴァスデヴァン、1993 年)、高い LMX の関係性の中で部下が使う**上向きの維持戦術と相互作用パターン**(ウォルドロン、1991 年)、**部下のロイヤリティ**(スカンドゥラ、グラーエン、1984 年)、**意思決定の影響**(スカンドゥラ、グラーエン、1986 年)、**影響力戦術**(ウェイン、フェリス、1990 年、ドッカー、シュタイナー、1990 年、デルーガ、ペリー、1991 年)、関係性についての**メンバーの影響**(ライデン、1985 年、マクレーン、1991 年 a、デイ、クレイン、1992 年)、が含まれる。更に、高い LMX の関係性における**部下の特徴**を探求した研究では、その特徴を、高い成長ニーズ強度(グラーエンら、1982 年、スカンドゥラ、グラーエン、1984 年、グラーエン、スカンドゥラ、グラーエン、1986 年)、信頼できること、そしてリーダーと互換性のある認知的意思決定スタイルを持っていること(グラーエン、1989 年)、楽観的であること、そしてチーム・スキル、社内の統制の所在、高い自己効力感、長期的な立案者、強いキャリア志向を高く評価していること(ヴァスデヴァン、1993 年)、LMX の関係性の構築にかなりの努力を払っているという認識を持っていること(ライデン、ミッチェル、1989 年)、として特定した。最後に、探求では、リーダーと部下との**分化した関係性の特徴**(相補的な信頼、尊敬、義務)も確認され、更に記述され(ライデン、グラーエン、1980 年、ケイターバーグ、ホーン、1981 年、スナイダー、ウィリアムズ、キャッシュマン、1984 年、ディーネシュ、ライデン、1986 年、クラウチ、イエットン、1988 年、グラーエン、1989 年、フェアハースト、1993 年)、これらの調査結果を**異文化の活動領域**に一般化した(若林、南、橋本、佐野、グラーエン、ノヴァク、1980 年、若林、グラーエン、1984 年、若林、グラーエ

ン、1988 年、ウール・ビアン、ティアニー、グラーエン、若林、1990 年、若林、グラーエン、ウール・ビアン、1990 年、エデン、1993 年)。

このステージでの探求の第 2 カテゴリーでは、これらの分化した LMX の関係性が組織変数にどのように関連しているかという問題に対処した。このカテゴリーの調査では、LMX と **パフォーマンス**(グラーエンら、1982 年、スカンドウラ、グラーエン、1984 年、ヴェッキオ、ゴブデル、1984 年、キャッスルベリー、タナー、1986 年、グラーエン、スカンドウラ、グラーエン、1986 年、ヴェッキオ、1987 年、ヴァイツェル、グラーエン、1989 年、ラグレース、1990 年、バトラー、リース、1991 年、ダネガン、ドゥチョン、ウール・ビアン、1993 年)、**離職**(グラーエン、ギンズバーグ 1977 年、グラーエン、ライデン、フル、1982 年、ヴェッキオ、ゴブデル、1984 年、フェリス、1985 年、ヴェッキオ、グリフェス、ホーン、1986 年)、**職務満足度**(グラーエンら、1982 年、ターバン、ジョーンズ、ロゼル、1990 年、ステピナ、ペレヴェ、ハッセル、1991 年)、**組織のコミットメント**(ニュストレム、1990 年、シアーズ、グラーエン、1984 年)、**パフォーマンス評価**(ジャッジ、フェリス、1993 年、ミッチェル、1983 年、ドゥランテ、グッドソン、クリヒ、1994 年)、**雇用状況**(コズロウスキー、ドハティ、1989 年、ダネガン、ウール・ビアン、ドゥチョン、1992 年)、**イノベーション**(バス、1991 年、ティアニー、1992 年、スコット、1993 年)、**組織のシチズンシップ行動**(スカンドウラ、グラーエン、ノヴァク、1986 年、マノグラン、コンロン、1993 年、ポドサコフ、マッケンジー、フウイ、1993 年、ヤマリノ、ドゥビンスキー、1992 年)、**エンパワーマメント**(ウール・ビアン、グラーエン、1993 年 b、ケラー、ダンセロー、1995 年、ライデン、ウェイン、ブラッドウェイ、マーフィー、1994 年)、**手続的正義および分配的正義**(ベル、1994 年、マノグラン、ストーファー、コンロン、1994 年、マンスール・コール、1994 年、スカンドウラ、1994 年)、を探索した。更に、縦断的探索では LMX と **昇進**との関係性を立証し(若林、グラーエン、1984 年、若林、グラーエン、グラーエン、グラーエン、1988 年、グラーエン、1989 年、グラーエン、若林、グラーエン、グラーエン、1990 年、グラーエン、若林、1993 年、ベル、1994 年)、研究では、LMX を緩和因子として(ダネガン、ウール・ビアン、ドゥチョン、1992 年、コズロウスキー、ドハティ、1989 年、キム、クライン、1994 年)、状況的枠組みの中で(ダネガン、ドゥチョン、ウール・ビアン、1993 年)、また、**関係性の人口統計学**の観点から(ツイ、イーガン、1994 年、ツイ、シン、イーガン、1994 年)、検証が始まっている。

このステージの主要な調査結果は、分化した関係性の存在と、その関係性そのものの記述と、その関係性がどのように発展するか説明に対して、更なる検証を提供した。また、調査結果は、交換(LMX)の質と、関心のある多くの成果変数との間に有意で正の関係性があることを立証した。

探索のこのステージにおける調査結果に基づいて、LMX 研究の重心となる概念は、(1)LMX の関係性の構築は、リーダーとメンバーの特徴と行動に影響され、役割形成プロセスを通じて発生する、(2)より質の高い LMX の関係性は、一般に、リーダー、部下、作業ユニット、

組織にとって非常に肯定的な成果をもたらす、と記述されるかもしれない。これは、作業ユニット内の分化した関係性の記述を超えて、これらの関係性がどのように発展し、その関係性が組織の機能(関係性ドメイン、二者レベル)にどのような結果をもたらすかの説明に移行するという点で、VDLのアプローチとは異なる。従って、このステージの調査結果に基づくと、リーダーと部下が質の高い社会的交換の関係性を築き、維持するときに、効果的なリーダーシップ・プロセスが発生するように思える。

第3ステージ:二者のパートナーシップ構築の記述

研究の第2ステージ(LMX)の関わり合いに基づいて、この領域での最近の研究には、「内集団」と「外集団」を超えて、効果的なリーダーシップの関係性の発展を通じて、より効果的なリーダーシップ・プロセスの生成に焦点を移行することが含まれる(リーダーシップ形成)。このアプローチを使って、マネジャーが部下をどのように**識別する**かではなく、それぞれの部下とパートナーシップを築くために、マネジャーはそれぞれの部下と1対1ベースでどのように**協力する**かに重点が置かれる。

焦点のシフトは、この理論を「上司」と「部下」についての従来の考え方を超えて、二者のメンバー間の**パートナーシップ**としてリーダーシップを検証することに移行する。探求のこのステージにおける主な違いは、マネジャーが一部の従業員を他の従業員よりも好意的に扱うのではなく(VDLの「差別化」アプローチが示唆するように)、このステージでは、マネジャーはそれぞれの部下に LMX のパートナーシップを築くための最初の提案を行うことにより、**すべての**従業員に LMX プロセスへのアクセスを提供すべきである、と述べている点にある。(1) LMX プロセスは、より公平なもの(不公平な問題に不快感を抱いているかもしれない実務家らや学生らにより受け入れられやすいモデル)として認識されるかもしれない(スカンドゥラ、1995年)、(2)より質の高い関係性の構築(パートナーシップ)の可能性は、より効果的なリーダーシップと組織能力の拡大の可能性を高めるだろう。従って、この第3ステージ(リーダーシップ形成)は、発展の第2ステージを構成する記述的アプローチではなく、規範的で、願わくばより実用的に役立つリーダーシップ開発のモデルを提供する。これらの問題を明らかにするために、リーダーシップ形成モデルについて以下で詳しく説明する。

リーダーシップ形成モデル

リーダーシップ形成の概念は、リーダーと部下との関係性の構築を探求した2つの縦断的なフィールド実験に端を発する(グラウエンら、1982年、スカンドゥラ、グラウエン、1984年、グラウエンら、1986年、グラウエンら、1989年)。リーダーは選ばれた少数の部下と質の高い関係性を築く、というVDLの前提とは対照的に、これらの調査(グラウエンら、1982年、スカンドゥラ、グラウエン、1984年、グラウエンら、1986年)は、**全員の**部下に質の高い関係性を築く機会を提供するようにリーダーを訓練したら何が起るかを分析し

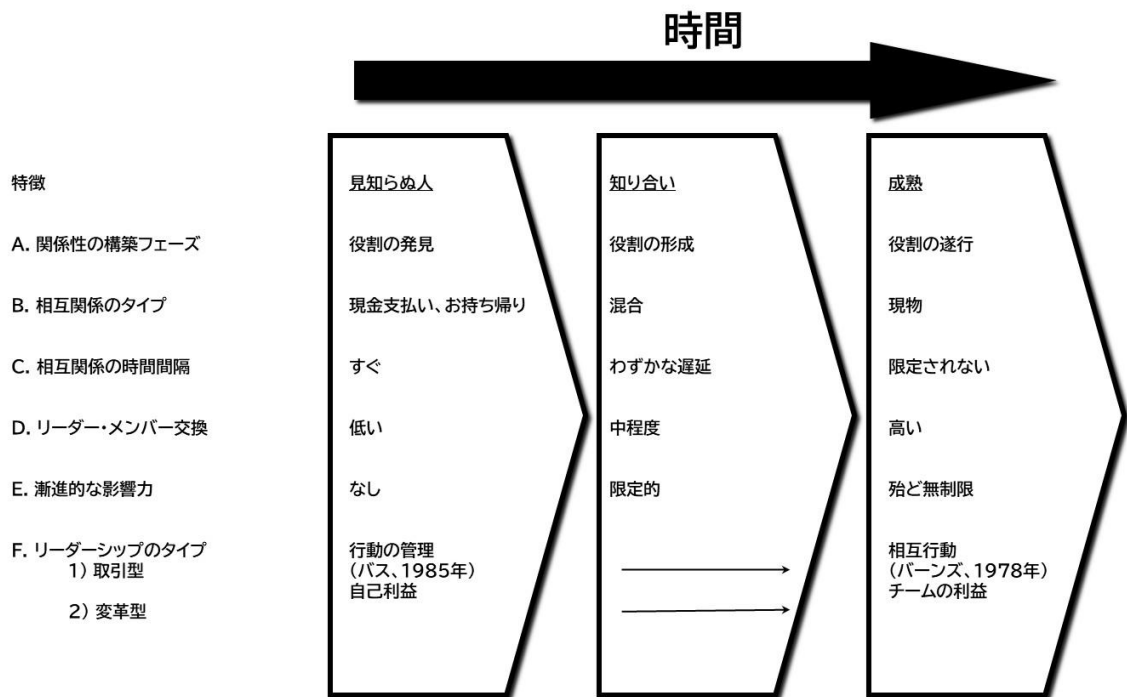


図 3. リーダーシップ形成のライフ・サイクル

た。その結果、質の高い LMX を築くというリーダーの申し入れを受け入れた部下は、パフォーマンスが飛躍的に向上したことが分かった。更に、この結果は、初期の実験群と初期の対照群の両方で一貫していた(初期の対照群は、最初の実験が完了した後に繰り返された実験デザインでその待遇を受け入れた)。これらの調査結果の意味は、質の高い LMX の関係性の数を増やすことで、全体的なユニットのパフォーマンスが向上する(生産性の大幅な向上)、というものだった。

これらの研究では、ハード面およびソフト面の**成果**の両方をモニタリングすることに加えて、1 年間の調査期間中に二者のメンバーにインタビューすることで、関係性の構築**プロセス**も調べた(2 者のメンバーは各実験的処置の前後で別々にインタビューされた)。リーダーとメンバーとの関係性がどのように展開したか(申し入れが結果として質の高い関係性を首尾よくもたらしたのはどこか、もたらさなかったのはどこか)を分析することで、二者のパートナーシップの構築プロセスへの洞察が提供された。こうして、これらの調査に基づいて、リーダーシップ形成モデル(グラーエン、ウール・ビアン、1991 年、ウール・ビアン、グラーエン、1993 年 a)は、組織内でより質の高い関係性を生み出すことの重要性を特定し、これらを実際にどのように実現するかのプロセスを記述するために開発された。

このモデルでは、リーダーシップ形成のプロセスは、リーダーシップの関係性が成熟に至るライフ・サイクルの観点から記述される(図 3)。このプロセスは、個人がまず、相互依存する組織的な役割を果たす見知らぬ人として集まる「見知らぬ人」フェーズから始まる。このフェーズでは、メンバー間の相互作用はよりフォーマルな理由 一本質的には、「現金支払

い、お持ち帰り」の経済交換として特徴づけることができる— で発生する(図 3 の特徴 B と C を参照)。この関係性の中では、交換は純粋に契約上のものである。リーダーは部下に、遂行する必要があるものしか提供しないし、部下は要求されたことしか行動しないし、決められた職務だけしか行わない。

このフェーズから、キャリア志向の社会的交換を通じて、改善された仕事上の関係性に向けた「申し入れ」が行われ、受け入れられなければならない(この申し入れはどちらの当事者も行うことができる)。これが起こると、二者は関係性の構築の第 2 ステージである「知り合い」ステージに進むことができる。このステージでは、メンバー間で社会的交換が増加するし、すべての交換が契約上のものであるとは限らなくなる。二者は、個人レベルと仕事レベルの両方で、より多くの情報とリソースを共有し始める。しかし、これらの交換はまだ限定的であり、お試しステージの一部である。好意に対する公平なリターンはまだ存在するし、これらの交換は限られた期間内に行われる。

これらの関係性が次のレベルに成長すると、「成熟したパートナーシップ」の交換として分類される。この時点で、メンバー間の交換は高度に発達する。それは「現物」交換であり、往復の期間は長いかもしれない(図 3 の特徴 B と C)。個人は、ロイヤリティと支援のためにお互いを頼りにすることができる。更に、この交換は行動的であるだけでなく感情的である—このプロセス全体にわたる相補的な尊重、信頼、義務が成長する。このステージともなると、メンバー間の漸進的な影響力、ひいてはリーダーシップの程度が非常に高い。

二者のそれぞれが、これらのステージを通じてどのように進んで行くかは、リアル・タイムで様々である。いくつかの二者では、この関係性は見知らぬ人ステージを超えてあまり進まないかもしれない—リーダーとメンバーの相互作用は限られており、発生する事項は厳密に契約上のものである。このタイプの二者は、リーダー・メンバー交換の研究(グラーエン、1969 年、グラーエン、オリス、ジョンソン、1973 年、グラーエン、キャッシュマン、1975 年、ライデン、グラーエン、1980 年、グラーエン、ノヴァク、ゾンマーカンプ、1982 年、グラーエン、スカンドゥラ、グラーエン、1986 年、グラーエン、スカンドゥラ、1987 年、グラーエン、若林、グラーエン、グラーエン、1990 年)において、質の低い LMX の関係性—一方通行の下向きの影響力、経済行動の交換、フォーマルな役割定義の関係性、結束の弱い目標、を特徴とする関係性(ダンセロー、グラーエン、ハガ、1975 年、グラーエン、1976 年、グラーエン、スキーマン、1978 年、ヴェッキオ、1982 年)—として分類される。このような状況では、漸進的な影響力が達成されず、社会的交換が些細なため、リーダーシップ・プロセスは本質的に存在しない。

これは、バス(1985 年)によって定義された取引型リーダーシップ・モデル(図 3 の F(1)を参照)と類似しており、交換はリーダーへの従属に基づく。この場合、リーダーは組織内の階層的な地位に基づいて要求し、部下は、リーダーに対するフォーマルな義務とリーダーが管理する経済的報酬のために従う。同様に、部下のやる気は、グループの利益を考慮せずに、自身の自己利益の満足度に基づく(図 3 の特徴 F(2))。この取引型リーダーシップの概念は、

好意の社会的交換ではなく、マネジャースhipと行動変容の基本的な考え方に基づく(スキナー、1953 年)。

別の二者では、リーダーと部下は「見知らぬ人」ステージを超えて「知り合い」ステージに進むかもしれない。このケース(中程度の質の LMX の二者)では、リーダーとメンバーはやや込み入った関係性を築くかもしれないが、漸進的な影響力(図 3 の特徴 E)はまだ限定的である。この二者のリーダーシップ・プロセスは、見知らぬ人ステージよりも効果的だが、真に効果的なリーダーシップに必要な高度な相補的な尊重、信頼、義務はまだ十分に構築されていない。この知り合いステージは、成熟ステージに発展しなかった二者が最終的に第 1 ステージに戻ることになるため、リーダーシップの発展プロセスの重要なステージである。

成熟した「パートナーシップ」ステージにたどり着いた二者のメンバーにとって、その見返りは計り知れない可能性がある。パートナーシップの関係性では、可能性のある仕事関連の社会貢献の交換の幅と深さが非常に広いため、漸進的な影響力のポテンシャルはほぼ無限である(バーンズ、1978 年)。このステージでは、交換の歴史全体にわたって築かれた二者のメンバーの成熟した関係性は、結果として、その関係性の中の相補的な信頼、尊敬、義務の程度を徐々に高めることになり(図 3 の特徴 F(1))、部下を説得して、他のステージよりも責任ある活動に従事させる。リーダーは、必要に応じてパートナーシップの援助を提供してもらうにあたって部下を頼ることができる。例えば、リーダーは、無給で追加のポジション業務を引き受けてくれるよう、および/または、他の人なら怖気づくかもしれない正直で建設的な批判をするよう、部下に頼るかもしれない。同様に、部下は、必要な支援、励まし、キャリア投資のためにリーダーを頼るかもしれない。お互いに対するこの相補的な信頼、尊重、義務こそ、フォーマルな労働契約とフォーマルな仕事の役割を超えて拡大する一決められた職務から成長し、相補的な相互の影響力に基づくパートナーシップを構築する一力でもあり、動機づけでもある(図 3 の特徴 F(2))。

この「パートナーシップ」への「転換」(バーンズ、1978 年)は、自身の自己利益を超えて、より大きな相補的利益に焦点を当てる、メンバー間のムーブメントを伴う。二者のメンバーは、「パートナーシップ」の利益を満たすことで、自身の利益なども満たすことができることに気が付く。これが発生すると、フォーマルな階層的关系性はパートナーによってもはや強調されなくなり、その関係性は、上司と部下というよりも仲間ようになる。更に、二者の特別な関係性のために、パートナーは、組織内で追加の責任を引き受けることを可能にするリソースと支援を有する。

従って、効果的なリーダーシップ形成 — 成熟したリーダーシップの関係性を生み出す — は、より効果的なリーダーシップの成果をもたらす(ウール・ビアン、グラウエン、1993 年 a)。二者のパートナーは、お互いに注目に値する漸進的な影響力を発揮することができ、各メンバーは、そうでなかった場合よりも、他のメンバーからのリソースと支援へのアクセスを増やす。これらの関係性にあるパートナーは、相互の影響力(リーダーシップの役割はパートナー間で交代できる)、相補的な信頼、尊敬、義務、および共通の目標の内面化を経験

する(ドゥチョン、グリーン、テイバー、1986 年、フェアハースト、ロジャース、サール、1987 年、クラウチ、イエットン、1987 年、フェアハースト、チャンドラー、1989 年、フェアハースト、1993 年)。更に、部下は、個人的な主導権を取る、作業ユニットをより効果的にするために個人的なリーダーシップを発揮する、業務を達成するためにキャリア・リスクを取る、よい組織市民になる、などといった、組織によって特に規定されていない活動に従事することによる、特別な努力を払うことを厭わない(グラーエン、1989 年)。

従って、第 3 ステージは、特定の組織ユニット(関係性ドメイン、二者レベル)と無関係に質の高い関係性がどのように発展するかという問題に対処することにより、二者にかなり集中する。このステージでは、第 1 ステージの「内集団/外集団」の考え方から、組織全体にわたってリーダーシップを構築するためのより実践的で、より公平なモデルに移行する。このステージの主眼は、これらの関係性が二者のメンバーと組織にとって有益であるため、マネジャーは、**全員の**部下に質の高い関係性(パートナーシップ)の構築を提供するように奨励(および訓練)すべきである、という点にある。この申し入れのすべてが質の高い関係性の構築に繋がるかどうかは問題(可能性は低い)だが、申し入れが行われる限り、LMX プロセスはより公平であると認識されるかもしれないし、より質の高い関係性(従って、より効果的なリーダーシップ)の可能性が高まるだろう。明らかに、これらの問題の多くは更なる検証が必要だが、このステージでは、組織におけるより効果的なリーダーシップに繋がると思われる疑問が提起され始める。

第 4 ステージ:二者のパートナーシップをグループ・レベルおよびネットワーク・レベルへ拡大する

この時点まで、LMX に関する殆どの研究は、作業グループ内の二者および独立した二者として、LMX の関係性に焦点を当ててきた。しかし、複雑な組織内では、これは、リーダーと複数のメンバーが一種の相互作用する集合体の中で協力することをしばしば特徴とするリーダーシップの状況の性質を代表するものではない。この認識から、グラーエンとスカンドゥラ(1987 年)は、LMX は独立した二者ではなく、**相互依存的な**二者の関係性のシステム、または**ネットワーク集合**と見なすべきである、と提案した(スカンドゥラ、1995 年)。この問題に対処するために、第 4 ステージではシステム・レベルの視点を採用し、分化した二者の関係性がどのように組み合わさって、より大きなネットワーク集合システムを形成するかという問題を追求する(ウール・ビアン、グラーエン、1992 年、1993 年 a、1993 年 b)。これらのネットワーク集合は、組織内のリーダーシップ構造を構成する。カッツとカーン(1978 年)の役割セットの概念化と互換性を持つように、私たちは、リーダーシップ構造を、組織全体にわたる個人どうしのリーダーシップの関係性のパターンとして定義する。この構造には作業ユニットが含まれるが、これに限定されない。寧ろ、リーダーシップ構造を構成する関係性は、作業ユニット、機能、部門、組織の境界すら越える。更に、これらの関係性は、上司と部下のフォーマルな関係性に限定されず、同僚やチームメイト間の、また、組

織レベルや組織を超えたリーダーシップの関係性も含む。

リーダーシップ構造はフォーマルには設計されない。それは、組織のメンバーによってフォーマルに定義された役割の**実演**から生まれる。これらの役割を遂行し、タスクを完了するために、組織のメンバーは相補的依存に基づく関係性のネットワークを構築する。これらの関係性がどのように発展するかは、組織内および組織間で異なり、タスク構造と組織のメンバーの個人の特徴に依存する。同じフォーマルな役割は、組織内の異なる個人、および/または、個人の組み合わせによって非常に異なって演じられるかもしれない(ワイク、1969 年、ハックマン、1986 年)。しかし、この**実演**は、組織内で実際に仕事がどのように完了するかを最も正確に反映するものである。従って、組織とリーダーシップの有効性を理解するためには、このリーダーシップ構造について理解を深めなければならない。

第4ステージは、組織のタスク構造にリーダーシップ構造を「マッピングする」ことによってこれを試みる。このレベルにおける探求では、タスクの相互依存性と、これらの相互依存性の結果として、組織の参加者どうしで構築される関係性の質を見ていく。組織の参加者どうしのより効果的なリーダーシップの関係性は、明らかにタスク要件の完了を容易にするだろう。しかし、他の関係性よりも仕事の活動の成功/失敗に影響を与えるうえで、より重要になりそうな関係性がある。更に、リーダーシップ構造の一部に見られる関係性の質は、その構造の他の部分に見られる関係性の発展と関係性の有効性に影響を与えそうである。従って、第4ステージは、タスク・パフォーマンスに対する関係性の重要性や、分化した関係性がお互いに、そして構造全体に及ぼす効果を考慮して、リーダーシップ構造の中にある関係性の質のパターンの探求を含む。

このステージでの研究は、いくつかのレベルで問題に対処する。作業グループ・レベルでは、主要な問題には、質の高い交換と質の低い交換が単一の作業ユニット内でどのように集約されるか、また、それらの組み合わせた効果がグループ・レベルの作業プロセスと成果に何をもたらすか、という問題が含まれる。より具体的な問題は以下のとおりである。同じ作業グループ内で、質の高い交換と質の低い交換のメンバーはどのようにして巧くやっているのか?同じ作業グループ内の分化した交換は、タスク・パフォーマンスにどう影響するか?それは作業グループのメンバーの態度にどう影響するか(フォレット、ターバン、1994 年)?単一の作業グループ内で支援できる質の高い関係性はいくつあるか?作業グループ内の LMX の「最適な」組み合わせ/比率は存在するか(例えば、高い LMX と低い LMX の組み合わせ、すべて高い LMX など)?これは、タスクの役割や要件によって異なるか?なぜそのような分化が起こるのか — マネジャーがすべての部下に申し入れをしないからなのか、それとも申し入れを拒否する部下がいるからなのか?上司と部下との間に生じる関係性は、他の部下と形成された関係性とは独立していると(私たちが信じているように)信じることは妥当なのだろうか(ケリー、ダンセロー、1995 年によって見出されたように)?公平性の問題は、作業ユニットのメンバーどうしの関係性の認識にどう影響するか(スカンドゥラ、1995 年)?グループのメンバーシップの変更は、作業グループ内の LMX のバランスにどう影響する

か?仲間の影響力は、作業グループのメンバーがリーダーと関係性を構築するにあたって、どう作用するか?分化した交換にあるメンバーは、実際にどのように一致協力しているのか(例えば、どのような役割を果たしているのか)?

直接的な作業グループを超えて拡張すると、作業グループ間および組織全体にわたる関係性の構築について同様の疑問が浮かび上がる。個人がフォーマルなリーダーやすぐ傍にいる同僚と築く関係性の質は、組織の他の部分で築く関係性の種類に影響を与えるか?この関係性の質は、自分の作業ユニットを超えて広がる活動(例えば、部門横断的な作業チーム)における個人のパフォーマンスに影響を及ぼすか、また、どのように(例えば、リソースへのアクセス、内部情報など)影響を及ぼすか?重要なタスク・ネットワークとはどのようなものか、また、このネットワークの効果的な実演にはどのような関係性が必要か?ネットワーク内のメンバーシップに変更が発生すると何が起こるか?タスクの完了に向けてリーダーシップ構造をより効果的にするためには、何ができるか?

最後に、組織の境界を超えると、次の疑問が浮かび上がる。関係性のパターンは、顧客、サプライヤー、その他の組織のステークホルダーと、従業員との相互作用にどう影響するか?組織構造内で効果的に位置づけられている(例えば、重要な他者と質の高い関係性を築いている)個人は、外部との関係性においてより効果的か、どのように効果的か、また、これは組織パフォーマンスにどう影響するか?最後に、組織間の相互作用にとって最もポジティブな、または最も有害な関係性の組み合わせとは何か?

明らかに、これらは考えられ得る疑問のほんの一部であり、他の重要な疑問が見落とされているかもしれない。しかし、この議論は、従来のリーダーシップの概念化を再考し、LMXをその狭いフォーカスから、より広範なマルチレベル、マルチドメインの枠組みに拡大することにより、組織の機能に関する貴重な洞察を生み出すための大きな可能性と豊富な機会を見せ始めている。

今日まで、私たちは、このレベルでのリーダーシップに関する実証的探求を知らない。というのも、初期のステージとは対照的に、第4ステージは始まったばかりだからである。このレベルでの実証的探求は殆ど行われておらず、疑問は山積している。しかし、実務家らと研究者らの両方にとって、このステージで特定されたプロセスを理解することの重要性を考えると、このステージでの更なる探求と理論化はより積極的に追求されるべきである。

従って、この議論の冒頭で述べたように、私たちは、LMXの理論化と研究が進化を遂げたことをはっきりと見ることができる。各ステージは、組織内のLMXプロセスに関する考え方のフォーカスの変化と進歩を表している。しかし、私たちはLMXに対する考え方を明確にしようと試みてきたものの、LMXについて、この分野の別のところから提起された疑問は依然として残っている。従って、次に私たちは、LMXの構成概念の測定と次元の問題、また、LMXが取引型アプローチおよび変革型アプローチとどのように比較されるか、に関する質問や懸念への回答について議論する。

表 3
LMX の推奨尺度(LMX7)

1. あなたは、自分がリーダーに対してどのような立ち位置にいるのか知っていますか…あなたは普段、自分のしていることにリーダーがどの程度満足しているのか知っていますか?(あなたのメンバーは普段、知っていますか)	殆ど知らない	たまに知っている	ときどき知っている	かなり頻繁に知っている	非常に頻繁に知っている
2. あなたのリーダーは、あなたの職務上の問題やニーズをどの程度理解していますか?(あなたは、どの程度理解していますか)	まったく理解してない	少し理解している	かなり理解している	相当理解している	大変よく理解している
3. あなたのリーダーは、あなたの潜在能力をどの程度認識していますか?(あなたは、どの程度認識していますか)	まったく認識していない	少し認識している	やや認識している	殆ど認識している	十分に認識している
4. あなたのリーダーが自分の地位にどれだけのフォーマルな権限を組み込んでいるかに拘わらず、そのリーダーがその権力を行使して、あなたの仕事上の問題を解決する手助けをしてくれる可能性はどのくらいありますか?(あなたがそうする可能性はどのくらいありますか)	まったくない	少しある	ややある	高い	非常に高い
5. 繰り返しになりますが、あなたのリーダーがどれだけのフォーマルな権限を持っているかに拘わらず、そのリーダーが自分を犠牲にしても「あなたを救済」する可能性はどのくらいありますか?(あなたがそうする可能性はどのくらいありますか)	まったくない	少しある	ややある	高い	非常に高い
6. 私は自分のリーダーに十分な信頼を寄せており、もしリーダーがその場にいなかったとしても、そのリーダーの決定を擁護し、正当化しますか?(あなたのメンバーなら、どうですか)	強く同意しない	同意しない	どちらでもない	同意する	強く同意する
7. あなたのリーダーとの仕事上の関係性はどのようなものですか?(あなたのメンバーはどうですか)	極めて悪い	平均より悪い	平均	平均よりよい	極めて良好

注 5 ポイント項目(左を 1、右を 5 とする)を合計する連続スケール。リーダーのフォームは、メンバー(カッコ内はリーダー)について質問されたのと同じ 7 項目で構成されている。リーダーとメンバーの報告の予測された一致度はプラスで強く、データの質の指標として使用される。

LMX の構成概念の測定と次元

現在、LMX の構成概念の測定と次元の問題をめぐって健全な論争が巻き起こっている。この論争は、2 つの主要な情報源から生じている。(1)オリジナルの定式化された尺度とはまったく異なる尺度を用いることはもちろん、長年にわたる調査における LMX スケールの継続的な再定義(キム、オーガン、1982 年、ロッセ、クラウト、1983 年、ヘネマン、グリーンバーガー、アノニョ、1990 年、ケラー、ダンセロー、1995 年で述べたように)、(2)LMX は一次元か多次元か、また、これが測定にどのような意味を持つか、についての疑問。

最初の疑問に対して、私たちは、LMX の尺度が長年にわたって変化してきたことを認める。探求では、2 項目(ダンセローら、1975 年)、4 項目(グラエエン、スキーマン、1978 年、ライデン、グラエエン、1980 年)、5 項目(グラエエン、ライデン、フル、1982 年)、7 項目(グラエエン、ノヴァク、ゾンマーカンプ、1982 年、シアーズ、グラエエン、1984 年)、10 項目(リドルフ、シアーズ、1984 年)、12 項目(若林、グラエエン、1984 年)、16 項目(若林、グラエエン、ウール・ビアン、1990 年、ウール・ビアンら、1990 年)の LMX スケールを使ってきた。尺度のこのような改良は、LMX に関する研究と理論化を通じて私たちが学んだことから生じた。異なる尺度は、LMX の次元性を活用し、検証するために追加された実験項目の利用を伴ってきた。この検証の結論は、可能な複数の次元を活用するために項目が追加されたにも拘わらず、拡張された尺度はより簡潔な 7 項目の LMX と高い相関があり、同じ効果を生み出したことを私たちに示している。更に、より多くの尺度に対して複数の因子が生成されたが、単一尺度のクロンバック・アルファは一貫して 80%~90%の範囲にあり、因子スケール間の相関が高いため、これらの因子を複数の尺度として考慮することは不適切だった(キャッシュマン、1975 年、スキーマン、1977 年、シアーズ、1981 年、シュリースハイム、ガードナー、1992 年、スコット、1993 年、ベル、1994 年)。従って、私たちは、「リーダーとの仕事上の関係性はどのくらい効果的か?」という重心となる項目とともに 7 項目の LMX が、LMX の最も適切で推奨される尺度である、と結論づける。もちろん、私たちは、心理測定学的に新しく改良された LMX の開発も続けつもりである。

LMX の代替尺度の使用に関して、私たちは、これは LMX の尺度の利用可能性の欠如によるものである、ということを前提とすることしかできない。この可能性を軽減するために、私たちは、表 3 の LMX-7 の推奨尺度を提供する。

論争の 2 番目の領域は、LMX の次元に関する。ディーネシュとライデン(1986 年、p.624)は、LMX は一次元か多次元か、という疑問を附してこの問題を提起した最初の人物である。この疑問に対して、ディーネシュとライデンは、LMX は多次元であるという立場を取り、その次元を、認識された貢献、ロイヤリティ、影響力、として特定した。彼らの口火に続いて、LMX の次元に関する独自の検証を行い、他の LMX の尺度を開発し始める人もいた(ディーネシュ、1985 年、シュリースハイム、ニーダー、テッパ、1992 年、フィリップス、デュラン、ハウエル、1993 年、ライデン、1993 年、ライデン、マスリン、1994 年)。しかし、これらの調査にわたる検証で最も一貫した調査結果は、単一次元の均質性(単一尺度のクロンバック・アルファは 80%~90%の範囲)と、多次元に対する矛盾した調査結果(殆どの

調査で、探索的因子分析では複数の因子は見つからなかったが、確認的因子分析で因子を強制すると、複数の次元が見つかった)である(ヨレシヨグ、ソルボム、1989 年)。これらの調査結果と、LMX の構成概念の次元に関する私たち自身の検証(上記で説明)とを考慮して、私たちは、LMX の構成概念には複数の次元があるが、これらの次元は非常に高い相関にあるため、LMX の単一尺度と併せて活用できる、と結論する。私たちは、この時点で LMX の複数の尺度を使用することによって生じる大規模な冗長性により、独自の情報は殆ど追加できない、と示唆する。

次元に関する私たちの立場の観点から、私たちは、LMX には 3 つの次元 ―尊敬、信頼、義務― が含まれる、と理論化する。更に、パートナーシップの LMX を構築するよう他者へ申し入れる場合、これら 3 つの要素がベースになる、と仮定する。(1)相手の能力に対する相補的な尊重、(2)相手と相互の信頼を深めることへの期待、(3)キャリア志向の社会的交換が発展してパートナーシップになるにつれて、相互作用する義務が時間とともに成長する予測、がなければ、申し入れは行われまいだろうし、受け入れられないだろう。LMX の発展は、個人的な関係性または友人の関係性とは対照的に、**仕事上の関係性**の特徴に基づいており、この信頼、尊敬、相補的な義務は、特に、専門的な能力と行動の観点から個人どうしが評価し合うことを指す。これは、他者が示唆する対人関係の魅力や絆といった、嗜好に基づく次元とは異なる(例えば、ライデン、マスリン、1994 年)。更に、これらの次元は、LMX の先例とは異なるし(LMX の迅速性スケールの中で開発されたような、ヴァスデヴァン、1993 年)、初期の相互作用から成熟した関係性に至る関係性の発展の段階を記述する(初期ステージには尊敬、次に信頼が含まれ、相補的な義務へと続く)。(先例は、義務を受け入れる個人の迅速性、他者への信頼、パートナーシップの価値に対する個人の評価などといった特性的因子に対処している点で異なることに注意)。

LMX は変革型か、取引型か？

バス(1990 年)による取引型/変革型リーダーシップ・モデルの開発(バーンズ、1978 年に基づく)は、これらのアプローチの観点からリーダー・メンバー交換理論をどのように分類すべきかについて、いくつかの曖昧さをもたらした。この論争から浮かび上がった最大の問題は、LMX を取引型リーダーシップとして分類することである。リーダーシップに対する交換ベースのアプローチとして位置づけられていることから、LMX に取引型の側面がある点は私たちも同意するが、LMX が取引型リーダーシップに限定されないことは明らかである。寧ろ、LMX は**取引型であると同時に変革型であり**、取引型の社会的交換として始まり、変革型の社会的交換へと進化する。

曖昧さの多くは、取引や交換が何を意味するのかについての混乱にありそうである。バス(1990 年)が記述した取引型リーダーシップは、主に**物質的交換** ―例えば、雇用契約の履行と交換される物質的な報酬― を指す。しかし、交換は**物質的取引**に限定されない。**社会的交換**や、心理的な利益もしくは好意の交換(例えば、承認、信頼、尊重、支援、考慮)も含まれるかもしれない。この社会的交換は、リーダー・メンバー交換プロセスを構成するもの

である(社会的交換を物質的な交換に含まれるものとする人もいるが[例えば、ユークル、1989 年、p.27]、私たちはそれを交換の心理的または社会的側面と記述する)。

物質的交換と社会的交換の区別を取引型アプローチと変革型アプローチの観点から考慮すると、LMX がどのようにしてこれらのプロセスのどちらでもあり得るのかをより明確に理解できる。リーダーシップ形成モデルで議論したように、LMX の関係性の構築は、見知らぬ人である個人、また、最初のお試し行動(制限された社会的交換)に従事する個人、から始まる。この「社会的取引」を通じた「お試しプロセス」は、より大量の社会的交換を伴って、知り合いステージに進むいくつかの関係性をもたらす。そういった二者の中には、更に「パートナーシップ」に進める二者もいる。このモデルによれば、こういったパートナーシップの関係性は、自己利益からより大きな利益への「変革」を経験する。従って、見知らぬ人と知り合いの二者(低い LMX から中程度の LMX)で発生するリーダーシップのタイプは、取引型リーダーシップの記述とより密接に一致し、パートナーシップの二者に「変革」できる二者(高い LMX)は、変革型リーダーシップとより密接に一致する。

物質的交換がこの関係性の基盤である場合、そのプロセスは実際にはリーダーシップではないという点で、物質的交換は社会的交換(および LMX)とは異なる。それは、「マネジャースhip」や「上司」に近い。このような状況では、雇用契約がリーダーと部下の両者の行動の基盤となる。契約は、最も基本的なレベル(取引型リーダーシップ)で、行動と相互報酬の様々な偶発性を試すことにより満たされる。これにはリーダーシップはまったく含まれず、最小限のマネジャースhipしか含まれない。もっと進んだ二者(変革型リーダーシップ)は、フォーマルな役割の観点からマネジャーが非常に効果的に振る舞う二者である。このような状況では、マネジャーはシステム内のすべての偶発性を部下と最も効果的に利用し、それによって部下から組織への長期的なコミットメントを生み出す。

従って、LMX は取引型、変革型の**両方**である。これは、より限定的な社会的「取引」(例えば、取引型リーダーシップ)から始まる二者の社会的交換プロセスだが、最も効果的な LMX の関係性を生み出すことができる人たちの場合、その結果であるリーダーシップのタイプは変革型である。

今後の研究への提言

本論文全体にわたって、今後の研究への多くのアイデアが浮かび上がっているが、全般的にリーダーシップ研究の方向性、特にリーダー・メンバー交換の方向性について、私たちの考えをまとめておく。全般的なリーダーシップ研究の観点から、リーダーシップへのアプローチの 3 つのドメイン分類法は、リーダーシップについてより多くのマルチドメイン調査を実施する必要があることを明確に示している。これらの調査では、部下と関係性のドメインが従来のリーダー・ベースのアプローチとどのように相互作用して、リーダーシップの成果に影響を与えるかを調べるだけでなく、フォロワーシップとリーダーシップの関係性において軽視されている領域をより詳しく見ていく必要がある。この領域での研究は、記述的であると同時に規範的であるべきである(より詳細な議論については、「リーダーシップ・ドメ

イン」の章を参照)。更に、調査では、各ドメイン内で異なるレベルの分析を採用すべきである。

リーダー・メンバー交換という観点から、第3ステージと第4ステージで今後、最も多くの研究への注目が必要となる。リーダーシップ形成モデル(第3ステージで提示)は、リーダーシップの関係性がどのようなやり方で築かれるかを実証的に立証することを通じて、更に検証する必要がある。ライデンと共同研究者ら(ライデン、ウェイン、スティルウェル、1993年)、バウアーとグリーン(1994年)、ウール・ビアンとグラエーン(1993年b)は、この領域でいくつかの検証を実施したが、関係性の構築プロセスを探索する機会はたくさんある。例えば、ある研究では「ライフ・サイクル」アプローチを取って、関係性の発展をステージ(例えば、初期の交換、早期発展、成熟、衰退)に分けることができるだろう。別の探求では、関係性の構築プロセスにおいて各メンバーが果たす役割を追求することができるだろう。更に、二者のメンバー間でより効果的な関係性の構築を確保するために何が可能かを探求することもできるだろう。

同様に、第4ステージは、探求と理論的発展のための無限の機会を提供する。このステージは、リーダーシップ構造の認識と、それが組織内でどのように機能するかを理解することの重要性と、を伴うリーダーシップ研究への広大な新しいドメインを開放する。より具体的には、第4ステージで提示された、グループとネットワークの分析への二者アプローチ(例えば、二者の組み合わせとしてのグループとネットワーク)は、調査において、組織全体にわたるリーダーシップ構造の二者組成を考慮することを推奨する。これが意味するのは、グループとネットワークが二者の要素の合計にすぎない、という主張ではなく(私たちは相乗効果もあると考えている)、これらのより大きな集合体の構成要素として二者の関係性を考慮することが、これらの集合体の内部でのリーダーシップ・プロセスを理解し、強化するより大きな機会を提供する、という主張である。従って、関係性のパターンがリーダーシップと組織の成果にどう影響するか、はもちろん、自身の二者の関係性と、他者の二者の関係性との間に成立する関係性に対するメンバーの認識を評価するための探求が必要である(このステージに関する具体的な研究の多くの疑問は、第4ステージの最初の章でも取り上げた)。最後に、第2ステージでは大量の調査が実施されているが、LMXと関心のある組織の成果変数との関係性を継続的に検証することはもちろん、分化したLMXの関係性の特徴を更に特定することは価値がある。このステージで考慮すべき追加の問題は、LMXの状況的側面と(例えば、ダネガン、ドゥチョン、ウール・ビアン、1992年、ダネガン、ウール・ビアン、ドゥチョン、1992年)、緩和因子変数としてのLMXであり、調査は異なるレベルの分析(例えば、リーダーの視点、メンバーの視点、などからの尺度)で実施すべきである。

結論

本論文は、リーダー・メンバー交換についての考え方を明確にし、その理論がどこに向かっているのかについて、新たな思考を刺激することを試みた。また、リーダーシップに関する従来の概念化の問題点を特定し、より広範な枠組みの中でリーダーシップを考慮すること

を促進しようと試みた。私たちは、本論文は現在の文献にいくつかの重要な貢献を提供している、と考える。具体的には、本論文は、(1)マルチレベル・マルチドメインの視点に基づくリーダーシップへのアプローチの分類法を提示することにより、リーダーシップ調査へのより包括的なアプローチを促進し、「非伝統的」なリーダーシップ理論に対応する新しい分類システムを提供する、(2)リーダー・メンバー交換理論の発展ステージを特定するためにレベルの視点を採用し、これらのステージにおける LMX の文献を要約する、(3)「内集団/外集団」モデルから、より規範的で実用上有用なモデルに至る、LMX の発展について記述する、(4)LMX が取引型リーダーシップ・アプローチと変革型リーダーシップ・アプローチのどこに適合するか、はもちろん、LMX の測定と次元の問題を明確にする、(5)LMX とリーダーシップの将来の研究の方向性を提供する。

多くの人が、組織研究におけるマルチレベルの問題についてもっと考慮することを主張しており、本論文はそのような考察の産物である。LMX の理論化と研究は、長年にわたって複数のレベルで行われてきた。しかし、これまで、この視点から LMX の理論と研究を考察した論文はない。この視点を採用することで、私たちは、リーダーシップと LMX についてより明確に理解するようになったし、「少なくとも私たちのケースにおいて、レベル問題により大きな注意を払うことで、私たちの組織理論の明確さ、検証可能性、包括性、創造性が高まってきた」というクラインら(1994 年)およびダンセローら(1984 年)の主張に同意する。私たちの「レベル」を行使した結果が、リーダーシップと LMX へのより包括的な探求を促進するであろうこと、そして、本論文で提供された提案に従うことで、リーダーシップがミクロとマクロの組織行動を統合する概念になれること、を私たちは望んでいる。