

論 説

リーダーシップ研究の最新動向

小久保 みどり

目 次

1. はじめに
 2. モラルに関わるリーダーシップ
 - 2.1 オーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership)
 - 2.2 スピリチュアル・リーダーシップ (spiritual leadership)
 - 2.3 サーバント・リーダーシップ (servant leadership)
 - 2.4 これまでのリーダーシップ研究におけるこれらモラルに関するリーダーシップ研究の位置づけ
 - 2.5 モラルに関するリーダーシップについてのまとめ
 3. IT の発達とリーダーシップ
 4. 組織のグローバル化とリーダーシップ (global leadership)
 5. おわりに
- 引用文献

1. は じ め に

リーダーシップに関する研究はアメリカ合衆国で昔も今も盛んに研究されており、日本のリーダーシップ研究に大きな影響を与えてきた。従ってアメリカでどのようなリーダーシップ研究がなされているかを知ることは日本でリーダーシップを研究していくうえでも重要である。本論文ではアメリカ合衆国におけるリーダーシップ研究の最新の動向を見ていきたいと思う。

さて、最近のリーダーシップ研究に影響を与えている主な要因は三つある。一つはモラル、二つめは IT の著しい発達、三つめは組織のグローバル化である。まずモラルだが、これはエンロン事件など近年アメリカの企業上層部のモラルの欠如から起こった事件により企業におけるモラルに注目が集まったり、人々の意識の高まりにより企業の社会的責任が言われるようになってきたことを背景に、モラルを取り入れた新しいリーダーシップが提唱されてきている。次に、IT の著しい発達は働き方や働く形態を変え、バーチャルなチームなどを出現させている。これらをどのようにマネジメントするか、ということが大きな課題となっている。また、組織は今グローバル化しているが、異なる文化にいるメンバーに対してマネジャーはいかにリーダーシップを発揮すればよいかという問題が発生している。それらに関する研究も数多くなされている。この三つは相互に関係しているが、特に IT の発達とグローバル化は密接に関係している。それではこれから一つずつ見ていきたいと思う。

2. モラルに関わるリーダーシップ

古くは Barnard (1938) が経営者にモラルが必要であることを論じたが、少し前まではリーダーはモラルをあまり大切にしていない、あるいはその必要がないと考えられていて、モラルにあまり注意が向けられてこなかった。例えば、Mitchell (1993) は「アメリカの価値は短期の個人的利益を最大にし、倫理、環境、下層階級を無視することの長期コストを低く見積もる行動に反映され、これらの価値に同意しているのが我々のリーダーなのだ」と記している。しかし最近のエンロンやワールドコムなどの事件を受けて企業におけるモラルが注目されるようになってきた。それに伴ってアカデミックな分野においても新たなリーダーシップが提唱されてきている。それらはオーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership)、スピリチュアル・リーダーシップ (spiritual leadership) そしてサーバント・リーダーシップ (servant leadership) である。Cooper, Scandura & Schriesheim (2005) は次のように指摘している。「企業のスキャンダルと経営の不法行為の最近の増加はリーダーシップについての新しいパースペクティブが必要であることを示している、とオーセンティック・リーダーシップを研究している学者は信じている。」

“Leadership Quartely” が 2005 年に “toward a paradigm of spiritual leadership” というモラルに関するリーダーシップについての特集号をだしているのも、最近のモラルへの関心の高まりを表しているだろう。

Trevino, Hartman & Brown (2001) はモラル・パーソンとモラル・マネジャーとの違いを述べている。現在一般の社員といえども何らかの不祥事を行うと属する企業のイメージを悪化させるので、企業のすべての従業員にモラル・パーソンとしてモラルが求められている。しかしマネジャーはモラル・パーソンであるだけでは十分ではなく、モラルを企業の隅々まで行き渡らせる努力をするモラル・マネジャーであることが求められている、とマネジャーの役割を彼らは強調している。

さて、企業のリーダーシップとモラルを論じる場合に問題になってくるのは、モラルを重んじていて効率性が落ちないかという点である。モラルに注目が集まってきたのは効率のみを優先したことに対する深い反省があるのだろうが、企業にとって利益を上げて存続していくというのは大事なことである。モラルを重んじて会社の利益をそこなってもいいのか、ということである。この点に関しては多くの研究が、人間としてモラルが必要というだけではなく、モラルがあった方が結局は会社の利益になる (Trevino, Hartman & Brown, 2001) という、モラルと効率性は両立するのだという結果をだしている。

それでは、前に述べたモラルに関した最近の三つのリーダーシップ (オーセンティック・リー

ダーシップ、スピリチュアル・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ)を順に見ていくことにしよう。

2.1 オーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership)

日本語に訳せば「本物のリーダーシップ」であり、様々に定義されている。例えば Avolio, Luthans & Walumbra (2004) は「自分がどのように考え行動するかについて深く気づき、リーダー自身と他の人々の価値観／モラル的視点、知識と強さに気づいていると他の人々によって知覚される人；彼らが処理する状況に気づき、自信があって希望に満ち、楽観的で、快活かつ高いモラルを持つ人々」(p.4, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004 より引用)と定義している。Shamir and Eilam (2005) はそれらすべての定義が恣意的であるとして、彼らは字義通りに本物のリーダーシップと定義する、としている。それではオーセンティック・リーダーシップに関する研究を幾つか見ていくことにしよう。

May, Chan, Hodges & Avolio (2003) は、リーダーの中に持続した本物のモラルある行動を育てる計画を提案することを目的とする研究をしている。リーダーは自分の役割には利害関係者すべてに対する倫理的な責任が含まれていると認識しなければならない、と彼らは主張する。オーセンティック・リーダーは問題を見るユニークな視点を発達させ、それによってモラルジレンマを認識し、オープンな方法でそれらを述べることができるようになる。そしてオーセンティック・リーダーは自分自身と周りの人々の成長へ深いコミットメントを示す。さらにオーセンティック・リーダーがであろうジレンマは熟考され、学習されたレッスンは内面化され、それによって彼らは次の挑戦によりよく備えることができるようになるのである、としている。

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004) は、オーセンティック・リーダーがどのようにフォロワーの態度や行動、パフォーマンスに影響を与えているのかについての初期の基礎研究を行ってモデルをつくった。オーセンティック・リーダーの authenticity (本物、真正さ) というものの重要な点は、自己を知り、受け入れて、自己に対して忠実であること、と記されている。ここで言及されている自己及び人生経験の重要性を指摘する研究は多く存在する。たとえば Shamir & Eilam (2005) は、オーセンティック・リーダーシップは、自分の人生経験に与える自己関連的な意味付けに深く基礎を置く、としている。ライフストーリーの構築はオーセンティック・リーダーが発達する大きな要素であり、それはフォロワーにリーダーの authenticity についての判断の基礎を与える、と彼らは結論づけている。また Michie & Gooty (2005) は、自己超越的な価値と他者へ向けられたポジティブな感情はオーセンティック・リーダーシップの重要な決定因であるとしている。

その他, Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa (2005) はオーセンティック・リーダーとフォロワーの発達のモデルを提示し、フォロワーの持続するパフォーマンスとの関連を検証

した。その結果、リーダーとフォロワーの個人的な歴史とトリガーイベントの影響がオーセンティック・リーダーシップとフォロワーシップの先行因として考察された。そして肯定的なモデリングがオーセンティックなフォロワーを発達させる第 1 の手段であり、オーセンティックなリーダーとフォロワーの関係は、フォロワーのリーダーに対する高いレベルの信頼、約束、職場の繁栄と真の持続するパフォーマンスが結果としてもたらされると仮定している。

さて、オーセンティック・リーダーシップという概念はやや哲学的な様相を呈しているが、本格的に哲学的分析をした研究もある。Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005) はオーセンティック・リーダーシップがリーダーとフォロワーの幸福論的繁栄に及ぼす影響及びそれをもたらすプロセスを検証し、Sparrowe (2005) は解釈哲学から引き出した narrative self のフレームワークを使った分析を行っている。

2.2 スピリチュアル・リーダーシップ (spiritual leadership)

spirituality (スピリチャリティ、精神性) と職場のリーダーシップの関係の研究はまだ始まったばかりで、定義、基本的特徴などによって示されるのみであり、アカデミックなものより、一般向けのものが多い (Dent, Higgins & Wharff, 2005) という状況である。

Fry, Vitucci & Cedillo (2005) によると、スピリチュアル・リーダーシップ理論とは、内発的に動機づけられた学ぶ組織を生み出すためにデザインされた組織変革のための因果リーダーシップ理論である。そして Fry (2003) はスピリチュアル・リーダーシップの特徴として第一にビジョン、第二に利他的愛、第三に希望／誠実をあげている。利他的愛には、寛容、親切さ、高潔、正直、共感・思いやり、忍耐、勇気、信頼・忠誠、謙虚が含まれ、希望・誠実には持久力、忍耐、人生に対する肯定的な見方、目標の拡張、報酬・勝利の期待が含まれるとしている。さらに彼はスピリチュアル・リーダーシップの目的として、ビジョンを生み出すことと、戦略的かつエンパワーされたチームと個人レベルの価値の一致を生み出すこと、より高いレベルの組織コミットメントと生産性を生み出すこと、をあげている。先ほど述べたように生産性をあげることも目的の一つとなっているのである。そしてスピリチュアル・リーダーシップは 戦略的かつエンパワーされたチームを貫く価値の一致を生み出し、個人レベルでは、全体的により高いレベルの組織コミットメントと生産性、従業員の繁栄をはぐくむ、という効果を持つ (Fry, Vitucci & Cedillo, 2005)。

スピリチュアル・リーダーシップに関するその他の研究を見ていくことにしよう。Parameshwar (2005) は、ガンジー、マザーテレサなどの国際的に有名な 10 人の人権リーダーが、チャレンジングな環境との非暴力でスピリチュアルな戦いを通してどのように社会的イノベーションを導いたのかを、彼らの自伝から 504 の出来事を取り出して分析している。Whittington, Pitts, Kageler & Goodwin (2005) は、リーダーシップの聖書に関する視点へ焦

点をあて、それにもとづいてスピリチュアル・リーダーシップの因果モデルを提示した。

2.3 サーバント・リーダーシップ (servant leadership)

サーバント・リーダーシップはオーセンティック・リーダーシップやスピリチュアル・リーダーシップよりもずっと前から提唱されているものである。Spears (1996) によるとサーバント・リーダーシップとは Greenleaf (1970) の評論からでてきたものであり、他者への多大なサービス、仕事への全体論的アプローチ、コミュニティへの感覚の促進、意思決定への力の共有を強調する。その特徴は利害関係者の要求に注意を向け、モラル的な要素を持ち、自己犠牲的である、ということである (Greenleaf, 1977)。また Hunt & Troy (2002) によると Spears と Greenleaf によって定義されたサーバント・リーダーシップの行動とは、耳を傾けること (listening)、共感 (empathy)、癒すこと (healing)、気づいていること (awareness)、説得 (persuasion)、概念化すること (conceptualization)、洞察 (foresight)、奉仕する心 (stewardship)、人々の成長へのコミットメント (commitment to the growth of people)、コミュニティを築くこと (building community) である。そして Russell (2001) は、リーダーの価値感にはサーバント・リーダーを他のすべてのリーダーシップタイプから分離する基礎となっている要因かもしれない、としている。

それではサーバント・リーダーシップに関する最近の研究を紹介する。Hunt (2002) は福音伝道者 Dr. Billy Graham の人生におけるサーバント・リーダーシップ のすでに述べた 10 の行動特徴を質的な手法で検証し、servanthood の生活が効果的なリーダーシップを導くと結論づけた。また Stone, Russell & Patterson (2004) は、変革的リーダーシップとサーバント・リーダーシップの概念の間にどのような類似と差異があるのかを検証し、この二つのリーダーシップでは焦点が違う、と論じた。変革的リーダーシップの焦点は組織である。彼らの行動は組織目標に向けてのフォロワーのコミットメントを築き上げる。一方サーバント・リーダーシップの焦点はフォロワーであり、組織目標の達成は副次的な結果である。リーダーがリーダーシップの第一の焦点を組織からフォロワーへ移動しうる範囲がリーダーを変革的リーダーかサーバント・リーダーか分類する要因である、としている。Smith, Montagno & Kuzmenko (2004) は変革的リーダーシップ理論とサーバント・リーダーシップ理論の概念的類似性を検証した。サーバント・リーダーシップはスピリチュアル発生的文化 (spiritual generative culture) を導き、変革的リーダーシップはエンパワーされたダイナミックな文化を導く。そして高度に変化に富む環境は、変革的リーダーシップのエンパワーされたダイナミックな文化を必要とし、より静かな環境は、サーバント・リーダーシップ文化がより役立つとしている。Joseph & Winston (2005) はサーバント・リーダーシップについての従業員の知覚と、組織に対する信頼及びリーダーに対する信頼との関係を調査した。サーバント・リーダーシップに導かれていると従業員

に知覚されている組織はそうでない組織よりも、より高いリーダーに対する信頼と組織に対する信頼を示した。この結果は、サーバント・リーダーシップはリーダーに対する信頼と組織に対する信頼の先行因であるという Greenleaf の見解を支持するものである、と彼らは結論づけている。

2.4 これまでのリーダーシップ研究におけるこれらモラルに関するリーダーシップ研究の位置づけ

Jaro (1982) 及び松原 (1995) はリーダーシップ研究をリーダーシップの構成概念と理論的アプローチから 4 種類に分類している。構成概念とは研究する上での基本的単位ともいうべきものと説明されていて、リーダーの特性とリーダーの行動に分けられる。理論的アプローチはあらゆる状況に置いて普遍的に当てはまるリーダー特性ないし行動を追求しようとするアプローチ (ユニバーサルと呼ばれている) と、最適なリーダー特性や行動は状況によって変わってくるという状況適合的アプローチ (コンティンジェントと呼ばれる) に分けられる。構成概念二つと理論的アプローチ二つの組み合わせによって 4 種類のタイプに分類される。リーダーシップ研究は先ず構成概念がリーダー特性で理論的アプローチがユニバーサルであるタイプ I と呼ばれるものに分類される特性論から始まった。しかしあまり実り多い研究成果がでず、対象はリーダーの行動へと移った。オハイオ研究、ミシガン研究、PM 理論など、ユニバーサルな立場でリーダー行動を研究するタイプ II と呼ばれるものが 1940 年代から 1960 年代後半に盛んに行われた。これらの研究はリーダーの行動をはかる尺度を開発し、リーダーシップを定量的に測定し、リーダーの行動と部下のモチベーションやパフォーマンスの関係を定量的に明らかにするなど、科学的手法を発達させて実証研究を行い非常に成果を上げた。次にコンティンジェントな立場からリーダー特性(タイプ III)あるいはリーダー行動(タイプ IV)を研究するようになっていった。特にコンティンジェントな立場からリーダーの行動を研究するタイプ IV のパス・ゴール理論は、やはりリーダーシップを定量的に測定して実証研究を行い、現場への適応可能性も高く、大きな成果を上げた。そして、リーダーの特性をユニバーサルな立場で研究するというかつての特性論が分類されたタイプ I に入るカリスマ的リーダーシップ、変革的リーダーシップが、先祖返りするように 1980 年代前半から当時の社会状況とも関連してさかんに行われるようになっていった。オーセンティック・リーダーシップ、スピリチュアル・リーダーシップ、サーバント・リーダーシップもリーダーの特性をユニバーサルな立場で研究するというタイプ I に分類されると思われる。このタイプの研究はともすれば恣意的になってしまうおそれがあるので、リーダーシップの尺度の開発など科学的な方法の確立が今後の課題であろう。

2.5 モラルに関するリーダーシップについてのまとめ

モラルに関するリーダーシップの研究の増加は、最近の企業の不祥事の多発と密接に関わり、モラルある行動を企業に求める社会の流れに呼応している。そしてモラルがあることが結局はパフォーマンスも高めるのだ、という研究が多い。また、リーダーのライフストーリーを重視しているものが多い。

これらのリーダーシップはキリスト教文化と深く関係しているように思われる。スピリチュアリティ (Spirituality)、利他的愛などが企業のリーダーシップに関して言われるのは少し違和感を感じるが、日本においてもリーダーには「徳」が必要、などと言われることと通じるところがあるのかもしれない。しかしこれらが日本でも適用できるのかはさらに詳しい検討が必要である。また、普遍的なモラルとある文化に特徴的なモラルというものがあるのではないかと思われるが、これらのリーダーシップで使われているのはあくまでもアメリカ的なモラルである。

3. IT の発達とリーダーシップ

IT の発達は働く形態や職場を劇的に変えた。その一つにバーチャル・チームやバーチャル・オフィスの出現がある。これらは異なる場所において同僚と顔を合わせることなくインターネットなど IT を使い連絡を取り合って仕事をする形態である。特にバーチャル・チームはチームメンバー同士が顔を合わせることなく一つのチームとして協力しあって仕事をするのである。このようなチームをどのようにマネジメントするのか、ということは重要な問題となっており、バーチャル・チームのリーダーシップに関する研究が近年アメリカで多くなされてきている。

メンバーの所属期間が比較的短く、地理的に分散し、お互いが顔を合わせる相互作用はまれであるという特徴を持つバーチャル・チームでは、同じ場所で対面して仕事をする伝統的なチームと比較してメンバーの満足感と凝集性が小さいということが一貫して見いだされている (Zaccaro, Ardison & Orvis, 2004)。チームの成功を導くためにこれらを解決することがバーチャル・チームのリーダーには求められてくる。そのキーとなるものの一つが信頼である。バーチャル・チームでは一般的に伝統的チームよりメンバー間及びチームに対する信頼が低く (Vogl, Simkin & Nicks, 2005)、それは対面していないことが大きな原因であると思われる。それでもコミュニケーションテクノロジーのさらなる発達は、物理的な距離があっても信頼をつくるのを助けてくれる。そしてリーダーは素早く信頼を育てる必要があり、そのためのコミュニケーション能力が求められる。信頼は、このチームが仕事を達成できるのだという信念である集合的効力感 (Bandura, 1986) をチーム内につくりだし、チームの成功を助けてくれる。このような信頼の役割、信頼をどのように作り出すかなど、バーチャル・チームに関する信頼の研究はたくさんなされている。なお、IT によって仲介されるリーダーシップは e-leadership と呼ばれ、

成功するために e-leader は関係と信頼を築かなくてはならない (Avolio & Kahai, 2003), とも指摘されている。

他方, 重要であると認識されてはいるが, バーチャル・チーム内の感情に関する研究はあまり行われていない (Zaccaro et al., 2004)。仕事上の葛藤はチーム決定の質, 理解, 受容と正の相関があるが, 感情的な葛藤はチームの決定に悪影響を及ぼす (Amason, 1996) などバーチャル・チームにおける感情の問題は重要であり, リーダーがメンバーの感情をどのように取り扱わなくてはならないかなどは今後の研究が待たれる分野である。

また Spreitzer (2003) は, バーチャル・チームにおいてカリスマ的なリーダーシップは伝統的なチームほど重要ではないが, 変革的なリーダーシップ (Bass, 1985) は重要であると指摘する。後者の特徴である, ビジョンを与える, ロールモデルとなる行動をする, などはバーチャル・チームにおいても大事であると思われる。そして彼は Rosen, Frust, Blackburn & Shapiro (2000) の研究を紹介している。それは 500 の会社においてバーチャル・チームの創設あるいは管理に責任を負ったエグゼクティブたちを調べて, 人やチームを結びつけるスキル, 交渉能力, 文化の差に対する敏感さなどに基づいてバーチャルなリーダーは選ばれたのかもしれない, としている。特にバーチャル・チームに限らず IT の研究における文化理解の重要性を指摘する研究もあり (Leider & Kayworth, 2006), 国を越えたバーチャル・チームが多く存在する今日, 文化に関して理解あるリーダーが求められているといえるだろう。このようにバーチャル・チームに関するリーダーシップは今後ますます研究が求められている分野である。

4. 組織のグローバル化とリーダーシップ (global leadership)

組織のグローバル化に伴うリーダーシップに関してもたくさんの研究が行われている。Hartog, House, Hanges, Ruiz-quintailla & Dorfman (1999) は文化的に支持された暗黙のリーダーシップ理論に焦点を当てた。クロスカルチュラルな研究は, 異なる文化集団ではリーダーシップに何が必要とされるのかについての異なる知覚を持ちがちであると強調する。しかしカリスマ的・変革的リーダーシップに関連する属性は, 傑出したリーダーシップに寄与するものとして普遍的に支持されるのか, という点を彼らは 62 の文化の中で検証した。結果は, カリスマ的・変革的リーダーシップの特定の側面は文化を超えて強くかつ普遍的に支持されるというものであった。Kayworth & Leidner (2000) はヨーロッパ, メキシコ, アメリカ合衆国のメンバーからなる 12 の文化的に多様なグローバル・バーチャル・チームの集団が直面する中心的問題と挑戦を評価した。そして, グローバル・バーチャル・チームは, コミュニケーション, 文化, テクノロジー, プロジェクトのマネジメントの 4 つの領域での重大な挑戦に直面する, としている。また, Kayworth & Leidner (2001/2002) はやはり文化的に多様な 12 のグローバル・

チームを調査し、効果的なチームリーダーは **multiple leadership** の役割を果たすことによって矛盾に対処できる能力があることを示す、ということを示した。効果的なチームリーダーはメンタリングを行い、他のメンバーに対して強い共感を表した。また彼らは反感を買うこと無く権威を主張することができるのである。彼らは詳細で迅速なコミュニケーションをすることができ、メンバー間の役割関係（責任）を明確に言うことができる、ということがわかった。**Kets de Vries & Florent-Treacy (2002)** は 500 人以上のシニアエグゼクティブに対するインタビューに基づき、効果的なグローバル・リーダーを特徴づけるたくさんのテーマを調べた。この研究は、成功したグローバル・リーダーが凝集性の強い世界に広がる組織文化を創る方法を発見した。**Manning (2003)** は組織がグローバル化にさらされ、増大する多様性をマネジメントしなくてはならなくなるにつれ、効果的なクロスカルチュラル・リーダー (**cross-cultural leader**) を選び、成長させることが重要になってくる、と指摘する。関係性能力と新しい視点へのオープンさが重要であり、これらは訓練したり、発達させることが難しい。なぜならこれらは、自己と他者に対する比較的持続する考えに基づくアタッチメントスタイルと呼ばれる個人的関係性傾向からでてくるからである。アタッチメントスタイルは仕事での関係性とクロスカルチュラル・リーダーシップ効果性との影響を与え、リーダーシップの選択と発達プログラムにおいてマネジャーと組織によって考慮される必要がある、としている。

組織のグローバル化とリーダーシップのこれらの研究では文化と信頼というものがキーとなっている。文化に関してはこれ以外にも、**Thomas & Ravlin (1995)** の 国際的なビジネス関係の文化的距離に橋渡しをするための戦略が参加者の反応と行動意図にどのように影響を与えるのかを検証する研究がある。参加者は日本の製造業のアメリカ合衆国の子会社の従業員であり、彼らにアメリカ人の部下と相互作用している日本人マネジャーのビデオテープに反応させた。その結果、外国人マネジャーによる文化的適応は、彼らと自分たちが似ているという知覚と管理上の効果性と正の相関があり、マネジャーの行動に対する内的因果帰属と負の相関があった。また **Scandura & Dorfman (2004)** は国際的でクロスカルチュラルな文脈におけるリーダーシップ研究を考察し、ある文化に固有のリーダーシップ文化を超えて普遍的なリーダーシップについて焦点を当てている。

5. お わ り に

アメリカにおけるリーダーシップ研究の最近の動向を見てきたが、リーダーシップに関する実践的なものではエグゼクティブ・コーチング (**executive coaching**) が今アメリカで盛んに行われている。これは企業の上層部に対するコーチングである。これを専門に行う会社が学会の年次大会でエグゼクティブ・コーチングに関するシンポジウムをたくさん開催している。

さて、今回見てきたアメリカで生まれたモラルに関するリーダーシップ理論は日本でも適用できるのだろうか。なによりもここで扱われているモラル的価値感ほどの国でもあてはまるものなのだろうか。これに答えるのは今後の課題であるが、そのためには日本とアメリカのいくつかの違いを検討しなければならないだろう。たとえばインセンティブ・システムの違い、また一般に思われているのとは異なる上司一部下関係の違い（例えば、実際にはアメリカの方が上司に絶対服従するなど）、価値感の違い、労働規範の違い、アメリカでの競争の激しさからくる孤独の深さと日本の状況の違いなどである。

最後に研究方法について一言述べると、現在リーダーシップの研究において定量的研究に加え、定性的な研究も行われている。しかし、特に定量的な方法はあまり進化していない。これまでと違った視点による新しい方法を開発するのもこの分野の今後の大きな課題である。

引用文献

- Amason, A. C. 1996 Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, **39**, 123-128.
- Avolio, B. J., Gardner, W. J., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. 2004 Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, **15**, 801-823.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. 2003 Adding the "e" to leadership: how it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, **31**, 325-338.
- Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. 2004 Authentic leadership: theory-building for veritable sustained performance. *Working paper*. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Bandura, A. 1986 *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- バーナード C. I. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹（訳）1968 新訳 経営者の役割 ダイアモンド社 (Barnard, C. I. 1938 *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University press.)
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectation*. NY: Free Press.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. 2005 Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, **16**, 475-493.
- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. 2005 Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadership Quarterly*, **16**, 625-653.
- Fry, L. W. 2003 Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, **14**, 693-727.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. 2005 Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, **16**, 835-862.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. 2005 "Can you see the real me?" a self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, **16**, 343-372.
- Greenleaf, R. K. 1977 *Servant leadership*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. 1991 *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert Greenleaf center. (originally published in 1970)

- Hartog, D. N. D., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. 1999 Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, **10**, 219-256.
- Hunt, T. S. 2002 Servant leadership: Billy Graham. (University of La Verne, Dissertation) Proquest Dissertations And Theses 2002.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. 2005 Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, **16**, 373-394.
- Jago, A. G. 1982 Leadership: perspective in theory and research. *Management Science*, **28**, 315-336.
- Joseph, E. E., & Winston, B.E. 2005 A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, **26**, 6-23.
- Kayworth, T., & Leidner, D. 2000 The global virtual manager: a prescription for success. *European Management Journal*, **18**, 183-194.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. 2001/2002 Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, **18**, 7-40.
- Ketz de Vries, M. F. R., & Florent-Treacy, E. 2002 Global leadership from A to Z: creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, **30**, 295-309.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. 2006 Review: a review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, **30**, 357-399.
- Manning, T. T. 2003 Leadership across cultures: attachment style influences. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **9**.
- 松原敏浩 1995 リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について —フォロワーの職場状況認知を中心に— 風間書房
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. 2003 Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, **32**, 247-260.
- Michie, S., & Gooty, J. 2005 Values, emotions, and authenticity: will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, **16**, 441-457.
- Mithcell, T. R. 1993 Leadership, values, and accountability. In M. M. Chemers, and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press. Pp. 109-136.
- Parameshwar, S. 2005 Spiritual leadership through ego-transcendence: exceptional responses to challenging circumstances. *Leadership Quarterly*, **16**, 689-722.
- Rosen, B., Frust, S., Blackburn, D., & Shapiro, D. 2000 *Is virtual the same as being there-not really!* Presentation at the 2000 Meeting of the National Academy of Management, Tronto, Canada.
- Russell, R. F. 2001 The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, **22**, 76-84.
- Scandura, T., & Dorfman, P. 2004 Leadership research in a international cross-cultural context. *Leadership Quarterly*, **15**, 277-307.
- Shamir, B., & Eilam, G. 2005 "What's your story?" a life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly* **16**, 395-417.
- Sparrowe, R. T. 2005 Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, **16**, 419-439.
- Spears, L. 1996 Reflections on Robert K. Greenleaf and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, **17**, 7, 33-35.
- Spreitzer, G. M. 2003 Leadership development in the virtual workplace. In S. E. Murphy, & R. E. Riggio (Eds.), *The future of leadership development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Pp. 71-86.

- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. 2004 Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **10**, 80-91.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. 2004 Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, **25**, 349-361.
- Thomas, D. C., & Ravlin, E. 1995 Responses of employees to cultural adaptation by a foreign manager. *Journal of Applied psychology*, **80**, 133-147.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., and Brown, M. 2001 Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. In W. E. Rosenbach, and R. T. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership*. 5th ed. Boulder, CO: Westview Press. Pp. 85-100.
- Vogl, R. J., Simkin, C., & Nicks, S. D. 2005 *The effect of group dynamics on virtual teams: the advantages and disadvantages of virtual teams*. Presentation in the symposium of the use of technologies and their effect on performance at seventy-seventh annual meeting of Midwestern Psychological Association, Chicago, Illinois.
- Whittington, J. L., Pitts, T. M., Kageler, W. V., & Goodwin, V. L. 2005 Legacy leadership: the leadership wisdom of the Apostle Paul. *Leadership Quarterly*, **16**, 749-770.
- Zaccaro, S. J., Ardison, S. D., & Orvis, K. L. 2004 Leadership in virtual teams. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations : growing leaders for tomorrow*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Pp.267-292.