

研究ノート

変革型リーダーシップ論再考

小澤伸光

はじめに

小稿の目的は、変革型リーダーシップ（transformational leadership, 以下 TFL と略記する）の歴史的展開を検討し、それが現代において重要視される背景を確認し、さらに、コッターの TFL 実践論を批判的に吟味することを通して、TFL の導入・定着の要件を確認することにある。

その際、90 年代以降の研究におけるリーダー・フォロワー間の相互影響過程に配視しながら、リーダーシップ研究における連続性と変化を指摘し、そして、リーダーシップのモチベーション効果について、いくつかの課題とそれが生起する原因とを明らかにすることとしたい。

なお、本研究ノートは文献研究を主とするが、筆者が 10 年を超えて携わってきた経営者への聞き取り調査からえた知見が、先行研究レビューの基盤の一部となっている。

I 変革型リーダーシップの意義

リーダーシップ研究で TFL が大きな流れとなったのは、1980 年代半ば以降であった。その一例が、Bass (1985) である。Bass (1990) が冒頭で指摘した、部下を目覚めさせ、活力を与え、知的刺激を与える変革型リーダーを、訓練によって生み出せる、そして、そのような訓練の基本がビジョンの共有を学ぶことである点が、TFL の意義を示す意味で重要である。ビジョンの創出・共有と人材育成とを特徴とするからである。TFL と対比される交換型リーダーシップ（transactional leadership, 以下 TSL と略記する）は、報酬と行動（行動結果）の交換取引によってフォロワーへの影響を意図するのであるが、そのよう

なリーダーシップでは対応できない状況を TFL の研究者が認識したからに他ならない。TSL が前提とする状況とは異なる枠組みを TFL は想定するのである。

1. リーダーシップ論の歴史と変革型リーダーシップ

リーダーシップ論の歴史的展開は、淵上 (2009), Northouse (2015), 入山 (2016a), 坂田 (2017) などを確認することができる。また, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 誌掲載リーダーシップ関連論文のレビューとして, Lord et al (2016) がある¹⁾。「資質理論」, 「行動理論」, 「条件適合理論」, 「リーダー・メンバー交換理論」そして「TFL 理論」へと時系列的に展開してきたことの詳細説明は上記に譲る。

なお, 上記の展開過程でリーダーシップの定義が統一されていないことにも注目すべきであろう。リーダーシップ研究の範囲の拡大がそれらをもたらしたからである。リーダーシップ論の教科書である Northouse (2015) でそれを確認することができる。

TFL 理論は, 政治学領域で Burns (1978) がリーダーシップを TSL と TFL とに区分したことに始まる。その後, TSL と TFL との相違と関係を中心に理論を精緻化させてきた Bass (1985, 1990) の研究の流れと, 実践的な応用可能性に焦点をあて, 具体的な行動を提案する Tichy & Devanna (1988) の流れとに分けることができる²⁾。小稿後半で検討する Kotter の一連の文献は後者の流れに位置づけることができる。

1980 年代に入って TFL 研究が盛んとなったのは故無きことではない。当時のアメリカ企業は, 端的には日本を代表とする外国電気・電子製品メーカー, 自動車メーカーの攻勢に対処するのみでなく, 社会的・政治的価値観の多様性を受け入れ, さらに経済の成熟化に伴う消費者行動の変化という, 環境要因の大幅な変貌への適応を求められていたからである。現場リーダーとフォロワーとの対面的関係を扱う 2次元論 (リーダー行動論) では, トップ・マネジメント, ミドル・マネジメントの戦略的行動への示唆に乏しく, さらには, 新技術・新製品開発管理に有用な指針を提供しえなかったからである。

オペラティブ・ルーティンの効率的遂行ではなく, 変化する市場環境への適応こそが重点課題となったのである。それはまた, 外的報酬を中心とした動機づけでは, 技術革新や市場開発に有為な人材育成が叶わないことの認識も背後

にあると言えるであろう。オペラティブ・ルーティンの変更を含めた、仕事方法、仕事観の変革が不可避であり、それには、TSL では困難だからでもある。

2. 変革型リーダーシップの内実と評価

Bass (1985) 以降に展開されてきた TFL 研究を振り返るには、2000 年頃までについては、Avolio & Yammarino (2002), 金井 (1989), 淵上 (2002, 2009), 東 (2005), 入山 (2016a) を利用することができる。

ここでは、東 (2005) に従い、Bass を中心に要点を略述する。

Bass は「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) 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。」³⁾

バスの主張の特質は、TSL と TFL とを一次元上に配置し、レッセフェールは、リーダーシップではないと評したことである。

入山 (2016a) は、TFL が重視するのは、「ビジョンと啓蒙」であり、TFL の 3 「資質」を次のように解釈する。

カリスマ：企業・組織のビジョン・ミッションを明確に掲げ、それが「いかに魅力的で」「部下のビジョンにかなっているか」を部下に伝え、部下にその組織で働くプライド、忠誠心、敬意を植え付ける。

知的刺激：部下が物事を新しい視点で考えることを奨励し、部下にその意味や問題解決策を深く考えさせてから行動させることで、部下の知的な好奇心を刺激する。

個人重視：部下に対してコーチングや教育を行い、部下一人ひとりと個別に向き合い、学習による成長を重視する⁴⁾。

Bass による MLQ の開発は、多くの実証研究を生み出していった。共通の質問票の利用を可能とすることで、対象とする領域が拡大したのである。

しかし、1990年代の研究をまとめた淵上(2002)は、90年代までの研究の特質として、次の点を示している。

- 1) リーダーシップの時系列的研究成果への注目
- 2) これまで以上にフォロワーの視点を含めたリーダーシップ研究の台頭
- 3) 複数のアプローチの組み合わせによるリーダーとフォロワーの相互作用の解明
- 4) よりマクロな視点から、フォロワーや集団全体をその気にさせるリーダー行動への取り組み

とりわけ、カリスマ型リーダーや変革型リーダーに関する研究では、集団の潜在能力や創造性を高めることに焦点が当て始められている⁵⁾。

上記の確認の上で、淵上(2002)が示す、今後明らかにすべき研究課題は次の通りであった。

- 1) 相互作用を高めるためのリーダーシップのあり方
 - ①リーダー側からの視点：効力感、エンパワーメント、フォロワーの役割や期待以上の力を引き出す、リーダーシップ・スキルに関する開発研究、多様な媒体を通じたリーダー行動の特徴
 - ②フォロワー側からの視点：フォロワーのコミュニケーション・スキル、集団効力感、集団知識、協働化、リーダーシップの分有、
- 2) リーダーのアセスメント能力の開発に関する研究
- 3) リーダー・プロトタイプ of 修正・発達・変化：リーダー・プロトタイプ像の動的ダイナミズム、リーダー・プロトタイプ像の再構成⁶⁾

淵上(2002)の提言に沿った展開については、坂田(2017)で確認できる。「勢力と地位」、「情動」、「個人特性」、「交換関係」に加え、「共有されるリーダーシップ(Shared Leadership, 以下ではSLと略記する)」、「ダイバーシティ」など、幾つかの研究の深化を確かめることができよう。

また、近年におけるリーダーシップ研究の多様性については、Nohria & Khurana(2010)でも見ることができる。

それでもなお、リーダー＝フォロワー関係の相互作用を確認するには、双方に対する質問票の開発が必須であるし、また、当該関係自体が時系列的に変化

することを考えると、質問票調査の限界を認識することとなる。

このことは、リーダー行動の2次元論、経路・目標理論、条件適合理論の展開過程で頻用された、質問票調査の内在的限界にきづかせることになるのである。また、如上の3理論は、リーダー行動のモチベーション効果に焦点を当てることで、リーダーシップ理論とモチベーション理論との統合的枠組みを提供したメリットがある一方で、プロセスとしてのリーダーシップを検討する範囲を狭めているのである⁷⁾。

このような課題を解決するアプローチとして TFL が受容されることになる。Northouse (2015) は、TFL の6つの強みを指摘するがその中には、リーダー=フォロワー関係をプロセスとして扱うこと、広範な視点を提供すること、そして効果的なフォームである根拠が豊富であることなどを示している。

他方で、TFL 批判を6点示している。概念的明確さの欠如、測定、そして変革型リーダーが個人と組織とをどのように変えたのかが不分明などである。さらに、TFL が悪用されるリスクを最後に指摘している⁸⁾。

確かに、TFL はリーダーシップ研究の対象範囲の拡大に大きく貢献した。しかし、逆に言えば、それまでのリーダーシップ研究の対象とする範囲が限られ、実践的な含意が、特に、具体的状況下での示唆が限定的であることを物語っている。

トップ・マネジメントやミドルマネジメント・レベルでのリーダー行動プロセスとそれに関連するトピックスを略記すると下記ようになる。

- 1) リーダー自身：使命、状況認識（市場・組織・部門・個人）、役割・機能、利害関係
- 2) リーダー行動：リーダーシップスタイル
- 3) フォロワー：リーダー行動の認知・解釈、価値観・仕事観、状況認識（市場・企業・部門）、自己認識（役割・能力・自己効力感・欲求）
- 4) フォロワーの行動：自律・他律、単独行動・集団行動
- 5) フォロワーの行動の結果：個人業績、達成感、能力向上、部門業績
- 6) リーダーの目標達成

以上の過程は、順序だっただけループする場合もあれば、部分的にループすることもある。オペラティブ・ルーティンとして何らの修正もなしにループすることもあるれば、また、過程の途中で評価・修正行動を伴うことになる極めて重層

的な行動連鎖として発現することもある。

Bass らの TFL 第1類型では、リーダーシップと上記項目の幾つかとの相関を見いだすことを主眼とし、リーダーシップ過程全般への配視は方法論的に困難となるのである。

これに対し、マネジャーの日常行動の実態把握から出発した、Mintzberg, Kotter, Kanter らの管理者行動論が見いだしたことは、管理者の断片的な行動の中に見られる、目的達成に関連するパターン・役割行動であった。コッターやティシーらの TFL の第2類型には、このような知見を基盤にした、極めて実践志向の強い主張・提言があるのである。また、その背景には、経営学領域における組織変革に関する最近10年間の関心の高さを示すことがある⁹⁾。

II 変革型リーダーシップの実践的含意

管理者行動論の端緒を開いた Mintzberg (1973) が明らかにしたのは、マネジャーの行動は断片的でその大部分が儀式等のオペラティブ・ルーティンであり、それら断片的な行動を通して、多様な役割を遂行していることであった。

Mintzberg と同様な方法でトップ・マネジメントを探索した Kotter (1982) は、有能なゼネラル・マネジャーの行動の共通点として、「継続的かつインフォーマルでより微妙な方法を用いて、大規模で複雑な職務要求に対処していたのである。この取り組み方が生み出す最も重要な成果は、アジェンダとネットワークであり、公式の計画や組織図ではなかった。」¹⁰⁾

これらアジェンダは、長期的、戦略的であり、人に関する問題を含んでいた。ネットワークは社内外のインフォーマルな対人関係、特に、社内ではアジェンダに協力的な人的ネットワークであった。

Kotter は、管理者行動研究の成果を企業変革に活用する方向で多くの著作を公刊してきた。Kotter の関心は、変革を実現するためのリーダー行動の詳細を明示し、実現可能な方策の提案にシフトしてきたのである。

アジェンダ構築とネットワークの形成が有能な経営幹部の特徴であるとすれば、それら両者を備えた経営幹部を育成すること、また、それら経営幹部による組織変革を容易にするための具体的方策の提言、さらに、それら提言が有効となる方法の探求に重点を置いたのは、リーダーシップの過程が極めて包括的な性格を持っているからに他ならない。リーダーとマネジャーとは異なること

を意識し、変革を企図するリーダーシップ過程を有効とならしめる具体策を示し続けることになる。

1. コッターの主張とその背景

Kotter の発達の基盤には、リーダーシップとマネジメントのとの相違の認識があった。

リーダーシップは、方向性の設定、人心の統合、動機づけという役割がある一方、マネジメントは計画と予算の策定、組織編成と人員配置、統制と問題解決という役割を持つのである（コッター2012）。

Kotter（1996）では、大規模な組織変革を推進するための8段階のプロセスを次のように示している。

- 1) 危機意識を高める
- 2) 変革推進のための連帯チームを築く
- 3) ビジョンと戦略を生み出す
- 4) 変革のためのビジョンを周知徹底する
- 5) 従業員の自発を促す
- 6) 短期的成果を実現する
- 7) 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- 8) 新しい方法を企業文化に定着させる¹⁾

上記プロセスの前提条件を検討してみよう。組織変革には、それを受け入れるフォロワーの危機意識の認識のあること、そして、それら危機の原因を分析し、解決可能性のあるビジョンをリーダーが提示し、全社に周知徹底し、その上で変革のプログラムを実行することになる。当該プログラム実施過程では、フォロワーの自己効力感の形成がオペラティブ・レベルでの遂行を容易にするに必須である。それには、短期的な成功が不可欠であり、それによって、リーダーへの信頼とともに、フォロワーの自己効力感を構築できるのである。

最終的には、従来の企業文化の変貌をもたらすことになる。いわば、解凍⇒活動⇒再凍結、の過程としても理解することができよう。

当然のことながら、企業変革は成功するとは限らない。

Kotter（2012）は、次のように企業変革推進の上記8ステップに対する落とし穴指摘する。

- 1) 「変革が緊急課題である」ことが全社に徹底されない

- 2) 変革推進チームのリーダーシップが不十分である
- 3) ビジョンが見えない
- 4) 社内コミュニケーションが絶対的に不足している
- 5) ビジョンの障害を放置してしまう
- 6) 計画的な短期的成果の欠如
- 7) 早すぎる勝利宣言
- 8) 変革推進チームのリーダーシップが不十分である¹²⁾

このような落とし穴には、変革への抵抗が通底している。Kotter (2012) は、抵抗へ対処する方法として、教育とコミュニケーション、参画と巻き込み、援助と促進、交渉と合意、操作と取り込み、直接的強制と間接的強制を提言する。

しかし、これらの方策を実施するには、戦略を決める4つの状況要因が重要とするのである。①予想される抵抗の度合いと性格、②変革の主導者と抵抗者の力関係、③変革の計画・実行に必要な情報と情熱を持つ人がどこにいるか、④変革の成否にかかっているもの¹³⁾、である。

ここで、わが国総合百貨店 A 社の再建に成功した B 氏の行動を想起してみよう。業界経験の豊富な B 氏は、A 社社員の仕事観・仕事に取り組む姿勢の大幅な変革に取り組んだ。社員全員に危機感を醸成すると共に、従来の企業文化を否定し、幹部、従業員対象の研修会をことある毎に実施し、ビジョンの共有と従来の仕事観・仕事方法の是正を徹底したのである。

さらに、旗艦店を中心にして新規改装投資を逐次行い、売り上げ増加という成功体験を積み重ねることで、従業員の自己効力感の醸成、企業文化の変革を成し遂げたのである。

Kotter (2014) では、変革のスピードに焦点をあて、それには階層組織ではなく「デュアルシステム」の導入を提言する。すなわち、当該システムは、階層組織とネットワーク組織の二重構造となっており、「階層部分は、イノベーションや困難な改革や大規模な戦略イニシアチブの実行など、従来はタスクフォースや戦略部門でしのできた仕事の大半を、ネットワーク組織に移管する」¹⁴⁾のである。

Kotter の一連の業績を吟味すると、TFL の行動過程のなかで、近年のリーダーシップ論、モチベーション論に親和的な部分を見いだすことができる。

すなわち、リーダーシップの SL 理論とモチベーションの prosocial 理論である。

2. 変革型リーダーシップのモチベーション効果

TFL は、垂直的な関係で、一方向的にフォロワーの服従を強いることはない。むしろ、積極的なコミュニケーションと現場情報の収集によって、リーダーの変革行動への支持を獲得するのである。

その際、リーダーは、腹心ともなるべきチームを構成することが多い。前述の A 社では、週 2 回社長が主催する会議があるが、参加者の 3 分の 2 はトップを良く知るかつての部下が役員、店長として出席しているのである。また、日産のゴーン COO が結成した「クロスファンクショナル・チーム」を想起しても良い。

上記におけるリーダー行動の中には、トップの TFL とともに、共有されるリーダーシップ (SL) を見いだすことができよう¹⁵⁾。自由闊達な意見交換と専門的知識の提供、現場情報の解釈と提供は、トップの判断に大きく影響し、その後のリーダー行動の修正・変更につながるからである。

さてそこで、そのような SL の成立する条件は何だろうか。

SL では、他者への関心とともに、他者の主張を評価し受け入れる姿勢そして、それらを通して他者へ貢献することに意欲的な者が不可欠である。

言い換えれば、他者への関心と貢献とにモチベーションの源泉を持つ者の参加が、SL を有効とするのである。Grant 他 (2008) の主張する、プロソーシャル・モチベーション (prosocial motivation, PSM) の有無が鍵となるのである。

PSM はまた、意味形成によるリーダーシップを提唱する¹⁶⁾。これもまた、ビジョンの形成、伝達、共有というリーダー過程と関連する。

PSM は比較的若い理論である¹⁷⁾。しかし、入山 (2016b) の指摘するように、PSM は TFL と極めて親和的、言い換えれば TFL を「補完する効果」を PSM が持つのである。

入山 (2016b) は、Grant の主張をベースに次のように述べている。

「PSM と内発的動機づけが同時に高い人は、『他者に貢献することを、自らの楽しみとして感じる』からだ。・・・内発的動機は外発的動機よりも個人のコミットメントを強め、持続性も高い。結果として PSM も持続するので高いパフォーマンスに結びつく」¹⁸⁾ のである。

TFL が有効となる条件 (contingencies) を、Bass & Riggio (2005) は環境、組織状況に従って検討しているが、PSM に関する記述は明確ではない。けれ

ども、自己効力感等、TFL が有効となる条件の検討結果の蓄積がかなり進んでいることを踏まえれば、今後の研究の方向性として有望となることは期待できる。

そして、それら contingencies を発見するヒントが、Tichy & Devanna, Kotter らの実践的提案の含意から見いだせるのである。

一例として、Tichy & Bennis (2007) をあげておこう。リーダー行動が生起する前の段階から始まる個々の状況におけるリーダーの判断について、フレームワークを提供しているからである。

要約と結語

小稿では、TFL の焦点を当て、理論的な展開過程に関わる主要文献、レビュー文献の簡易な検討を行ってきた。TFL は研究対象を拡大する等多くの利点があるとともに、他方で、概念的な明晰さを欠くなどいくつかの課題の存することを確認した。

TFL には、Bass を初めとする理論の実証を中心とする第一類型のアプローチがあり、これらの研究の過程でモチベーションの PSM 理論と親和性の高いことが示唆された。経路・目標理論と同じく、リーダーシップとモチベーションとの関係について新たなフレームワークを提供する可能性を示すものであった。

他方、Tichy & Devanna, Kotter らの実践的な有用性を前面に打ち出す第二類型のアプローチでは、組織変革に挑むリーダーに与える具体的な指針、フレームワークを、リーダーシップ過程全体を包含するところに特徴を見出すことができた。また、このアプローチの展開のなかで、リーダーシップ過程におけるリーダーの判断の重要性が改めて喚起された。TFL の有効性にかかる contingencies を見出すヒントを提供するきっかけとなるのである。

今後は、これら contingencies を含んだ TFL のリーダーシップ過程全体への検討が課題であり、筆者としての研究の方向を示すものとして、小稿の擱筆としたい。

注

¹⁾ 坂田 (2017) 序章では、*Leadership Quarterly* (2014, Vol.25) 所収の、2000

年から2012年まで英文トップジャーナル10誌掲載論文のテーマを中心とするレビュー論文が簡潔に紹介されている。当該領域のテーマの多様性を確認することができる。

- 2) 東 (2005) p.126
- 3) 東 (2005) pp.6-7
- 4) 入山 (2016a) pp.130-131
- 5) 淵上 (2002) pp.218-219
- 6) 淵上 (2002) pp.219-223
- 7) House (1971) のリーダーシップのモチベーション効果を中心に、1970年代までのリーダーシップ理論とモチベーション理論との関係を簡潔に説明したものとして、小澤(1983)がある。
- 8) Northouse (2015) pp.176-179, なお、悪用については、Tourish (2013) が参考になる。
- 9) Hughes (2015) p.28
- 10) Kotter (1982) 邦訳 pp.185-186
- 11) Kotter (2012) 邦訳 p.45
- 12) コッター (2012) 邦訳 pp.77-102
- 13) コッター (2012) 邦訳 pp.105-135
- 14) コッター (2014) 邦訳 pp.33
- 15) SLについては、Pearce & Sims Jr. (2002), Pearce (2004) 参照
- 16) Grant (2012)
- 17) Kanfer & Chen (2016)
- 18) 入山 (2016b) p.136

参考文献

Avolio, B., and F. Yammarino (eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead: 10th Anniversary Edition*, Emerald Group Pub Ltd., 2013.

東俊之「変革型リーダーシップ論の問題点」『京都マネジメント・レビュー』第8号2005, pp.126-144

Bass, B., *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, 1985.

- Bass, B., “From Transactional to Transformational Leadership” *Organizational dynamics*, Volume 18, Issue 3, 1990, pp.19-31
- Bass, B., and R. Riggio, *Transformational Leadership (2nd ed.)*, Psychology Press, 2005.
- Burns, J., *Leadership*, HarperCollins, 1978.
- Grant. A., J. Dutton and B. Rosso, “Giving Commitment” *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 5, 2008, pp.898-918
- Grant. A., “Leading with Meaning” *Academy of Management Journal* Vol. 55, No. 2, 2012, pp.458-476
- 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.
- 淵上克義「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』第43巻第2号, 2009, pp.4-15
- Hughes, M. *The Leadership of Organizational Change*, Routledge, 2015.
- 入山章栄「世界標準の経営理論 第20回リーダーシップの理論」『Diamond ハーバードビジネスレビュー』第41巻第5号,2016a,pp.124-135
- 入山章栄「世界標準の経営理論第21回モチベーションの理論」『Diamond ハーバードビジネスレビュー』第41巻第6号,2016b,pp.126-137
- 金井壽宏「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報』第35号 1989, pp.143-276
- Kanfer, R., G. Chen, “Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No.136, 2016, pp.6-19
- Kotter, J., *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World* Harvard Business School Pr. 2014.村井 章子 (訳)『実行する組織』ダイヤモンド社,2014,
- コッター. J., DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部他訳『リーダーシップ論 (第2版)』ダイヤモンド社,2012,
- Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Pr. 2012 (新版),梅津 祐良 (訳),『企業変革力』日経 BP 社,2007,
- Kotter, J., *General Managers*, Free Press, 1982,金井他(訳),『ザ・ゼネラル・マネジャー』ダイヤモンド社,1984,

- Lindblom, C., “The Science of Muddling Through” *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2 1959, pp. 79-88
- Lord, R., P. Gatti and S. Chui, “Social-cognitive, relational, and identity-based approaches to leadership” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No.136, 2016, pp.119-134
- Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harpercollins College Div. 1973, 奥村哲史(訳), 『マネジャーの仕事』 白桃書房, 1993.
- Northouse, P., *Leadership (7th ed.)*, SAGE, 2015.
- Pearce, C. and H. Sims Jr. “Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams” *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 6, No. 2, 2002, pp.172-197
- Pearce, C., “The future of leadership” *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1 2004 , pp.47-57
- 坂田桐子 (編著) 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブⅡ』 ナカニシヤ出版 2017,
- Tichy, N. and M. Devanna, *The Transformational Leader (2nd ed.)*, Wiley, 1997. 小林薫訳 『現状変革型リーダー』 ダイヤモンド社, 1988.
- Tourish, D., *The Dark Side of Transformational Leadership*, Routledge, 2013.