

SL モデルの現代的考察

An Assessment and Diagnosis of Problems: SL Model

亀倉正彦

近年、グローバル化が進むとともに、情報技術（IT）化が深まるなど、環境変化のスピードはよりいっそう速まっている。リーダーシップの分野において、この動向は、一方で企業経営の舵取りや方向付けの複雑さ、困難さを導いているが、他方では、企業経営者が導く方向性が仮に正しかったとしても、それに向かって組織成員（メンバー）を統率していき、結果を出すというリーダーシップの責務の重要性をよりいっそう高めている。

激変する環境の下では、リーダーシップのあり方が有効に機能するような唯一最善の方法（One Best Way）というより、置かれた状況（situation）にいかに対応するかを考える状況適応リーダーシップの方がより適切な分析枠組みでありうるとの前提に立って、企業経営を進めていくことも必要であろう。

近年の労働事情をみれば、厚生労働白書にも指摘されているように、社会保障制度の変容に伴う高齢者雇用や働きがいの問題とともに、フリーターやニートなどの若年労働の問題も大きくクローズアップされてきている。若者の労働問題が変化していく中で、彼らを雇用し、労働者として育成・訓練していく企業経営の立場からすれば、そのような彼らをいかにして扱ったらよいか、ということは近年においてさらにクローズアップされつつある。それとともに、有能なリーダーが、企業経営のみならず、社会のあらゆる場面で切実に求められている。

本論文の狙いは、状況適応リーダーシップの中でも組織成員の仕事・意欲の成熟度とリーダーシップ・スタイルのあり方を考える上で、代表的な SL モデルを簡単に紹介しつつ、その役割と意義、そして限界を現代的視点から考察することにある。

1. リーダーシップとは

多くの理論家や研究者に広く受け入れられているリーダーシップの定義は、チェマーズ（Chemers 1998）も指摘するとおり、「ある共通の課題の達成に関してある人が他者の援助と支持を得ることを可能にする社会的影響過程」¹ というものであろう。この定義の主要なポイントは、彼によれば、リーダーシップが集団過程にあり、社会的影響に基づき、共通の課題を解決することにあるという。彼は、現実のリーダーシップ過程が極めて複雑であることをいみじくも指摘しており、その複雑さを処理可能なものとし、効果的なリーダーシップに関する理解を深める研究を進めている。

また、ナハヴァンディ（Nahavandi 2003）は、「リードする（lead）」ことの基本に立ち返りつつ、リーダーシップの共通点を次の3点に整理している²。第一に、リーダーシップは集団過程であり、部下がいなければリーダーは存在せず、リーダーシップは常に個人の間での影響や説

¹ Chemers (1998), 翻訳書 p.1

² Nahavandi (2003), 翻訳書 pp.11-12 を参照

得を伴うこと。第二に、目標志向性であり、リーダーはその影響力を駆使し、ある行動の過程を通じ、またある目標の達成を目指し、他人を指導すること。第三に、序列の想定であり、時には明確に規定され頂点にリーダーが存在する正式なものであり、また時には柔軟性が存在することもあること、の3点である。彼は、この3要素を組み合わせ、リーダーを「組織内の個人やグループに影響力を持ち、目標設定を支援したり、目標達成を目指して指揮を執ったりして、みんなが成果を収めることができるようにする人物」と定義した。ナハヴァンディは、集団過程と社会的影響、そして目標志向性を受け入れている点でチェマーズと共通しているが、上下関係に硬軟両様の序列を見出している点で特徴的である。

さらに、ハーシー＝ブランチャード (Harsey & Blanchard 1996) は、リーダーとフォロワーの状況要因の機能としてリーダーシップを捉えた³。彼は、この定義が特定の組織にも限定されず、特定の階層関係だけに限定されるものではないことを主張した。

このようにリーダーシップの定義の特徴は、集団過程、影響力、そして目標志向性の3点にあるが、今回の研究に当たっては、リーダーとフォロワーの上下関係とそれらの状況要因に焦点を当ててリーダーシップを捉えている。

2. SOAR モデルと VTR モデル

リーダーシップに対する状況適応アプローチを検討するにあたり、組織のリーダーシップを対極的観点から位置づける代表的な2つのモデルをまず紹介する。それは、SOAR モデル (SOAR Peak Performance Model) と VTR モデル (Vision to Result [VTR] Model) である。

2-1. SOARモデル

これは、成果を左右する要因を因果関係で示したモデルである。「S」は状況 (Situation)、「O」は組織 (Organization)、「A」は行動/活動 (Activities)、そして「R」は結果 (Results) である。状況 (Situation) と組織 (Organization) の関係は、結果 (Results) を生む活動 (Activities) に結びつくというモデルである⁴。

このモデルを提唱したハーシー＝ブランチャードによれば、リーダーシップは数ある状況要因の一つであり、組織は間接的に政治的、経済的、社会的、技術的、そして環境などの外部の諸力にも影響を受けている。さらに組織それ自体の中にも、組織文化の助けや妨害など、相克する力が存在する。それを受けて、彼らはリーダーの「磁力ある」人格だけでは、組織に影響を及ぼして結果を上げるには十分ではないと主張する。そこで、組織を成果へ向けて引っ張るには、プラスアルファとして「ビジョン (Vision)」がドライバーとして必要になると展開する。

2-2. VTRモデル

ハーシー＝ブランチャードは、戦略的観点から、結果のあげ方を検討することが重要であるとも述べている。「V (Vision: ビジョン)」から「R (Results: 結果)」までを一連の流れとして捉えた⁵。その流れとは、ビジョンから順に、ビジネス・アイデア、ストラテジー (戦略)、目

³ Harsey, Blanchard, and Johnson (1996), 翻訳書 p.88 を参照

⁴ Harsey, Blanchard, and Johnson (1996), 翻訳書 pp.90-92 に詳しい

⁵ Harsey, Blanchard, and Johnson (1996), 翻訳書 pp.92-94 に詳しい

的・目標、課題（課業）、そして結果となるものである。

この方向に進むにつれ、4つのレベルを通してビジョンから結果へ進む。レベル1では、事の成否を決める支援、ないし妨害する利害関係者、主要関係者、などの影響にさらされた内外の環境の中で、ビジネス・アイデアを実施しなければならない。レベル2では、どこでも行われるように組織文化の中で、戦略的指導が行われる。レベル3では、目標がチームによって達成されていることをうかがわせる。そしてレベル4では、仕事（課題）が、人々（従業員）によって果たされる。これらが「何を」「いかに」「なぜ」を示している。

2-3. 両モデルの検討：ビジョンや戦略的思考の取り込み

SOARモデルは、状況要因から出発してビジョンの必要性に至る流れになっており、他方、VTRモデルは、ビジョンから出発して状況要因と結果が導かれる流れになっている。いずれにしても、リーダーシップ研究が一般に陥りがちな、リーダーシップの要因が結果に至る主要因であるとする論理の困難に気づいており、企業戦略やビジョンのあり方と方向性の検討がリーダーシップを考える上で欠かせないことを示している。

経営学説の研究が示している通り、状況適応理論(Contingency Theory)の問題点は状況要因と結果の個別対応を扱っている点である。この理論の受動的な側面が批判され、やがて経営戦略論や組織文化論へ受け継がれていくことになった。

ハーシイ＝ブランチャードは、この状況適合理論を前提にしつつ、その中にビジョンや組織文化、そして経営戦略論の要因を取り込み、個別対応でなく、より一般化したモデルの構築を企図している点で非常に興味深い。

3. リーダーシップの状況適合理論

リーダーシップを見る視点には、代表的なもので3種類ある。第一は、資質論あるいは特性論であり、これはリーダーに備わる生得的特性や習得された能力、またはポテンシャルに置かれている⁶。第二は、行動理論であり、リーダー育成の必要から生まれたものであるが、客観的に観察可能であり、厳密かつ正確に評価できる⁷。

第三は、リーダーシップの状況適合理論である。これは、種々の状況で観察されるリーダーとそのグループのメンバー（フォロワー）の行動を強調することで、変化する状況に対するリーダー行動の適応を学べる可能性を論じている。また、これによりいろいろな状況において特定のリーダー行動が取られる頻度の観察を基にモデルを作って、それを手がかりに当面の状況で適切なリーダー行動を予測できるようにすることも可能である。

リーダーシップ研究の大家であるブルームは、「どのような形のリーダーシップも、すべての

⁶その現代的な研究として、ビッグ・ファイブの研究が有名である。これは、リーダーの性格要因として、①まじめさ、②外向性と内向性、③経験に対する積極性、④情緒の安定性、⑤好感度の5つを挙げる。リーダーの性格と個性を考える上で欠かせない視点であり、バスのリーダー6個性分析とともに、別の機会に改めて研究するつもりである。

⁷二大リーダーシップ行動が代表的である。オハイオ州立大学でのリーダーシップ研究では、職務関連行動と人間関係関連行動を二大リーダーシップ行動とした。この研究を元にして、リーダー行動内容質問表(LBDQ)が開発され、今日でも引き続き使用されている。

状況に最適というわけにはいかない。リーダー行動の組織の効果性への貢献度は、その行動が
取られている状況を考えずに、定めることはできない⁸と述べている。このように、リーダー
シップ研究において状況適合的なアプローチは主要な流れになりつつある。

3-1. リーダーシップの状況適合に関する主要理論

状況適合モデルとして、リーダーシップ研究で広く注目されている6つを簡単に整理する。
このうち、6番目のハーシー＝ブランチャードのSLモデルについては、後節で取り扱うことに
する。

①タンネンバウム＝シュミットのリーダー行動の連続線

1957年に発表された、最初の状況適合アプローチである。このモデルでは、リーダー、フォ
ロワー、状況の力関係に基づいて、7種のリーダー行動のうちの1つをリーダーが選択すること
になっている。その選択の幅は、民主的＝関係志向的行動から、権威的＝課題志向的行動にわ
たっている。これらはミシガン大学やオハイオ州立大学の研究次元に相当している。

②フィードラーの状況適応モデル

所与の状況がリーダーにとって有利・不利を決定する要因として、(a)率いるグループのメン
バーとの対人関係（リーダー・メンバー関係）、(b)グループに課せられた仕事の構造度（課題
構造）、(c)リーダーの職位に付せられたパワー（ポジション・パワー）の3つの主要状況変数
があると提唱した。

このモデルでは、これら3種類の組み合わせは8通りになる。リーダーシップ状況は、リー
ダー・メンバー関係は良から不良まで、課題構造は高から低まで、そしてポジション・パワー
は強から弱まで考えられる。最も有利な状況は、メンバーに好かれ（良好なリーダー・メンバ
ー関係）、パワフルな地位を占める（強力な立場）、そして仕事を明確に定義して、仕事について
指示する（高課題構造）ことである。

③ハウス＝ミッチェルの目標経路理論

目標経路理論（The Path-Goal Theory）は、オハイオ州立大学のリーダーシップ研究と、動機
付け期待モデルに基づいて構築されている。ハウスとミッチェルは次のように述べている。

「この理論によれば、リーダーは、（フォロワーの）意欲、職務遂行能力、満足感に影響を及ぼ
すことによって効果的に機能できる。この理論の主たる狙いが（フォロワーの）職務目標、個
人目標、目標達成までの経路に影響することがあるので、目標経路理論と呼ばれるのである。
この理論では、リーダー行動とは、動機付けであり、欲求充足であって、その効果は（フォロ
ワーの）目標達成度向上と目標への“経路の明確化”で決められる。⁹」。

例えば、あいまいな仕事を与えられ、期待される成果を挙げていなければ、誰が、何を、い
つ、そして、いかになどを指示する教示的なリーダーシップを使って、仕事の進め方、手続き、
そして目標を明確化することになるだろう。目標経路理論は、リーダーシップ介入を行う前の、

⁸ Vroom (1976) を参照のこと。

⁹ House and Mitchell (1974), p.81

状況診断の必要性を示している。

④ステインソン＝ジョンソン・モデル

ステインソン (J. E. Stinson) とジョンソン (T. W. Johnson) は、リーダー行動と課題の構造は、ハウスよりも複雑であり、フォロワーが高度に構造化された仕事をしているときには、リーダーの関係志向的行動は重要である一方、使うべき課題指向的行動の量は、フォロワーの性質とそのフォロワーがやっている仕事のタイプによることを指摘した¹⁰。

彼らは、リーダーの高度の課題志向的行動が、次のようなときには、特に効果的であると主張した。

(1)フォロワーの仕事が極度に構造化されていて、フォロワーが物事の達成と自立を強く求め、かつ高いレベルの教育、または経験（すなわち、フォロワーが、その仕事に十分以上の力）をもっている場合

(2)仕事と構造化度、フォロワーの達成意欲と自律度、そして課題関連教育、ないし経験のレベルが低い場合（つまり、フォロワーに仕事の能力が備わっていない場合）

彼らのモデルは、課題構造とフォロワーの能力の組み合わせを志向するものであるが、フォロワーの特徴、とりわけ彼らの達成意欲と自律意欲、関連教育、および経験が、最も適切なリーダーシップ・スタイルを決定していることを示している。

⑤ブルーム＝イエットンの状況適合モデル

ブルームとイエットンによって開発されたこのモデルは、リーダーの個人的特性や性質に干渉する状況要素が、組織の効果性に影響するリーダー行動として現れるという前提に基づいている¹¹。状況要因は、(a)フォロワー、時間、そして仕事の必要、人間的特性の相互の影響など、(b)リーダーの経験や意思疎通スキル、リーダー行動が引き起こす結果、(c)リーダーのスタイルとして、その組織の効果性に対する影響、(d)世界経済の状況や競合会社の動向、政府の法制など、リーダーがコントロールできない外的要因などである。

このモデルでは、7つのルールに基づいた意思決定のデシジョン・ツリーが提案されており、マネジャーが置かれた状況に最適な意思決定手法を特定できるようになっている。イエスカノーで答える質問に答えながらツリーを進んでいくうちに、最終的には問題が14タイプのうちのどれかに分類される仕組みになっている。

このアプローチの重要性は、リーダーたちには状況に対応してスタイルを変える能力が備わっていることを示している点である。あるリーダーの発揮するリーダーシップ・スタイルは、必ずしもその個人に特有のものであり、あるスタイルを発揮する個人は別のスタイルを発揮しない、あるいはすべきでないことを必ずしも意味しない。

3-2. ハーシ＝ブランチャードのSLモデル ～リーダー行動の分類整理～

このリーダーシップ・モデルでは、「指示的行動 (task behavior)」と「協働的行動 (relationship behavior)」という2つの軸に従って構成される4つの象限で表される。ここでいう指示的行動

¹⁰ Stinson and Johnson (1975) を参照

¹¹ Vroom and Yetton (1973) を参照

とは、リーダーが、率いる集団のメンバー（フォロワー）の役割を組織・規定し、そして各人がどのような活動を果たすべきか、いつ、どこで、いかに課題を達成すべきかを説明することの程度によって規定される。なお、その活動は、組織パターンの明確化、意思疎通経路と職務遂行のあり方の確立、に努めることで特徴付けられる。また、協労の行動とは、リーダーが、自分と率いる集団のメンバー（フォロワー）との間にコミュニケーション経路を開き、連帯的支援、積極的傾聴、「心理的ストローク」、そして促進的行動を与えることの程度によって規定される。

これらのスタイルがどのような場合に効果的で、どのような場合に非効果的かについて、彼らは次のように述べている¹²。

①高指示－低協労

効果的：目標達成の方法を明確に熟知していると受け取られ、頼りがいがあると思われる
非効果的：他人に一方的にやり方を押し付け、時に不愉快と思われ、短期的な成果にしか関心を持っていないように見られる。

②高指示－高協労

効果的：目標の設定、仕事の組織化というグループのニーズを満たすとともに、高度な社会的連帯的指示をも与えてくれているように見られる。
非効果的：必要以上に仕事の指図に熱心で、時に対人関係が誠意のないうわべだけのものと見られる。

③高協労－低指示

効果的：部下に暗黙の信頼を寄せ、彼らの目標達成を促進することに意を用いていると見られる。
非効果的：基本的に和を重んじ、人間関係を損ねたり、「いい人だ」という自分のイメージを傷つける恐れのあるときには仕事を犠牲にすると見られる。

④低協労－低指示

効果的：仕事の進め方については、部下の決定に正しく任せ、社会的連体的な面でもほとんど不必要な干渉はしないと見られる。
非効果的：求められているのに、必要な仕事の組織化や社会的連帯的支持の提供を怠けると見られる。

3－3. レディネス概念

SL モデルは、メンバー（フォロワー）の仕事能力や意欲の状態を状況変数と置き、上述のリーダーシップ・スタイルと適合させるところにその特徴がある。そこで重要な役割を果たしているのが、レディネス（readiness）という概念である。これは、「特定課題の達成に対するフォロワーの能力と意欲の程度」と定義される¹³。ここで能力（Ability）とは、特定課題（作業、活動、課業）の遂行に関して、その課題の遂行者が持つ知識、経験、そしてスキル（技能）のことである。また、意欲（Willingness）とは、特定課題（作業、活動、課業）の遂行に関して、

¹² Harsey, Blanchard, and Johnson (1996), 翻訳書 p.134 を参照

¹³ Harsey, Blanchard, and Johnson (1996),

その課題の遂行者が持つ自信、打ち込み度（熱意）、動機の強さのことである。

能力と意欲は、互いに異なった概念を示すが、この2つは、ハーシー＝ブランチャードらがいみじくも述べている通り、「相互影響システム」を形成している。すなわち、一方における変化が全体に影響を及ぼすのである。フォロワーが特定状況で示す意欲は、その状況で本人が発揮する能力のあり方にも影響する。同様に、特定課題に対して本人が持つ知識、経験、スキルの量も、本人の自信、打ち込み度、動機強度などにも影響する。すなわち、レディネス・レベルとは、課題ごとに示される能力と意欲の組み合わせである。

彼らは、このレディネス・レベルについて、連続線で示している¹⁴。

- レベル1 (R1) 能力低く、意欲も低い。すなわち、能力は低く、打ち込みも、動機も弱い。または、能力低く、不安を示している。または、能力は低く、確信にも欠けている。
- レベル2 (R2) 能力は低い、意欲が高い。すなわち、能力は欠けるが、動機付けられ、努力しようとしている。または、能力は低い、確信を持っている。すなわち、能力には欠けるが、リーダーのガイダンスがある限りやれると思っている。
- レベル3 (R3) 能力は高い、意欲は低い。すなわち、能力は高い、その能力を使おうとしない。または、能力は高い、不安を示す。すなわち、能力は持つが、単独作業に不安を感じ、神経質になる。
- レベル4 (R4) 能力・意欲がともに高い。すなわち、能力が高く、仕事に打ち込んでいる。または、能力高く、確信がある。

3-4. レディネスの移行とSLモデル

ハーシー＝ブランチャードらは、R1 から、R2、そして R3 へとフォロワーが成長すると主張する¹⁵。不安な状態から、確信のある状態へ移行し、なぜ不安な状態に逆戻りするのかが疑問点である。この疑問に彼らは答えている。レディネスが低い状態では、リーダーが、何を、いつ、どこで、いかに、などお膳立てし、指図している状態になっている。すなわち、リーダーが作業の進め方を決めている（Leader-directed= リーダー主導）のである。

次に、R1 から R2 へ移行していく。すなわち、フォロワーのレディネス・レベルが高くなると、フォロワーは自ら作業遂行に責任を取って、作業の進め方を自分で決定する (Self-directed= 本人主導) ようになる。このリーダー主導状態から本人主導的な自律の状態への移行が、過度の気遣いや不安に結びつくのである。そこで、R3 のレベルに至る。

フォロワーが、低いレディネス・レベルから高いレベルへ移行すると、その状況の変化につれて、必要な指示的行動（課題行動）と協力的行動（人間関係行動）の組み合わせも変わり始める。その結果、最初は、高指示－低協力の教示的リーダーシップ・スタイルが適切となり、具体的に支持し、事細かに監督する。第2段階では、高指示－高協力の説得的リーダーシップ・スタイルが適切になり、こちらの考えを説明し、疑問に答える。次に、高協力－低指示の参加的リーダーシップが適切になり、考えを合わせて決められるよう仕向ける。最後に、低協力－低指示の委任的リーダーシップ・スタイルが適切となり、仕事遂行の責任をゆだねる最終段階に到達する。

¹⁴ Harsey, Blanchard, and Johnson (1996), 翻訳書 p.192

¹⁵ Harsey, Blanchard, and Johnson (1996), 翻訳書 pp.196-198

以上が、SL モデルの基本形である。最適な組み合わせから遠ざかれば遠ざかるほど、初めは少しずつ、後になればなるほど急速に有効性が下がっていく。

4. SL モデルの検討

以上、まとめてきた SL のモデリングは、とくに日本の労働実態に照らし合わせてみたとき、やや合わない部分があるように見受けられる。この点を本節で確認していく。

4-1. レディネス移行の問題

R1 から R4 のレディネス分類の枠組みそのものは、意欲と能力という視点から分類されている。このレディネスが低いレベルから高いレベルへ発展していくというのが、労働者の成長モデルに重ね合わせられている。その途中で、レディネスの移行にややズレが生じているようである。

労働者の成長モデルには、さまざまなものがあり、これ1つだけですべての労働者の成長を説明できるモデルは存在しない。それでも一般的に見られる傾向について検討すべく、要点を整理していく。

4-2. 当初は意欲が高い場合も多い

新卒採用が常態化している現在の日本では、労働者が入社する段階では、求職活動を通じて、企業との接点が多くなり、また入社前で仕事の現実の厳しさを知らないままに、時として夢を描いていることがある。そうした労働者にとっては、入社時点から意欲が非常に高まっていることが考えられる。また、そもそも賃金や給料との引き換えに一定以上の努力を提供する意志 (Willingness) くらいは前提条件としてフォロワーたる労働者には備わっていると見ても不自然はない。

仕事をしていくうちに、現実の厳しさを知り、意欲を喪失する人もいるくらいである。これが若年者の早期退職やニート、フリーターの存在につながっている。そのことを考慮したとき、R1 からスタートするというのも出るより、R2 からスタートすると考えた方が自然なこともあろう。スタート時点から、意欲レベルを落とさないように配慮することがリーダーの役割にもなる。

また、R2 で意欲が高いからこそ、厳しい教示的リーダーシップがフォロワーに受け入れられるともいえる。もし R1 状態にレディネス水準があったとしたら、まず勤労意欲を高めるところからリーダーの仕事がスタートしなければならなくなる。

それをふまれば、R1 状態のフォロワーを以下に指導すべきかが見えてくる。雇用契約の対価である賃金や給料との引き換えに、一定水準以上の努力を強制する形で指導をスタートすればよいのである。最初は嫌々ながら (すなわち意欲が低い) スタートした仕事も、仕事を覚え始めると、徐々に慣れも手伝ってフォロワーになじみ始める。やがて、R2 レベルに到達する。

R1 は理論として体系化する際、その労働者の存在を前提にして展開する SL モデルにはやや難があることが分かる。むしろ、R2 の労働者を想定してモデル化しながら、その特別な場合の 1 つの状況として R1 を想定すればよいと思われる。

4-3. 働きざかりの中堅労働者と後進指導

仕事を始めたころの特定課題は、中堅労働者として活躍する年代にほぼ一通りの仕事を覚えきる。それと同時に、意欲という面でも高まりを見せ、この時期に文字通りレディネス・レベルの非常に高い状態（R4）が到来する。このような点について、SLモデルでは扱っていない。年功序列が浸透している日本においてであってすら、会社内の前線で活躍する主体の主たる年代は中堅層である。

人間は働きざかりのある時期を越えると、先が見えてくる。また、後輩を指導・育成するようになっていく。すると、それまでの仕事に対する意欲が徐々に薄れ始める。また、それは後進指導という新たな特定課題への意欲の高まりでもある。すると、R4の状態から、そのフォロワーしだいでは、R3の状態に下がることも考えられる。相変わらず能力は高いが、引退が近づいてきて、意欲が下がる状態のことである。

4-4. SLモデルの意義

上述のような問題があってもなお、このSLモデルの有用性は下がらないだろう。一般論、あるいは理念形としてのR1、R2、R3、R4への移行モデルは十分に考えられる。ただ、理論としての理念形ではなく、現実の問題に適用とした場合、実態に合わせた形でこのモデルを応用する必要がある。

5. 結論と今後の展望

ハーシー＝ブランチャードのSLモデルは、さまざまなリーダーシップの状況適合理論の中でも異彩を放っている。それは、リーダーシップの本質であるフォロワーへの影響力、目標志向性を見据えている点である。ヒューマン・リソースの効果的活用が課題になっている現代において、いっそうこのモデルの重要性は高まると思われる。

しかしながら、このSLモデルを現実に適用する場合には、理念形としてのSLモデルを、その研究目的に合わせて応用する必要があることも分かった。日本での労働実態に合わせたとき、新卒採用や年功序列の問題とも絡めて、日本的なモデルを構築することも重要であろう。

参考文献

- Chemers, M. M. (1997), *An Integrate Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, 邦訳、白樫三四郎訳編(1999)『リーダーシップの統合理論』北大路書房
- Hersey, P., H. Blanchard, and D.E. Johnson (1996), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, 邦訳 山本成二・山本あづさ訳(2000)『入門から応用へ 行動科学の展開 [新版] ~人的資源の活用』生産性出版
- House, R. J. and T. R. Mitchell (1974), "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Autumn
- Nahavandi, A. (2003), *Ard and Science of Leadership*, 3rd ed., Pearson Education, 邦訳、藤原直哉監訳(2004)『実践リーダーシップ学~世界が求めるビジネスリーダーとは~』万来舎
- Stinson J. E. and T. W. Johnson (1975), "The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement," *Academy of Management Journal*, 18, No.2 (June 1975), pp.242-252
- Vroom, V. (1976), "Can Leaders Learn to Lead?" *Organizational Dynamics*, 4, Winter
- Vroom, V. and P. W. Yetton (1973), *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press