

グローバルリーダーシップの基本的条件 —— Leader-Member Exchange (LMX) の役割に関する1研究¹⁾ ——

佐久間 賢

LMX の概念とその問題点を概観したあと、それが媒介変数 (mediator) として作用する点に注目し、LMX によって経営成果が決められる関係を研究する。そして、LMX (説明変数) の内容が経営成果 (目的変数) に影響をあたえる関係を具体的に検証するために、日本企業とグローバル企業の従業員に対するアンケート調査を実施した結果、両者ともに、リーダーが①メンバーに分かりやすく説明し、困っているときには援助するなど
の支援機能、②メンバーが満足できるように仕事を解決し運営する問題解決機能、そして③メンバーを信頼して仕事を付託することによる人材育成機能の3点が LMX によるグローバルリーダーシップの基本的な条件として指摘される。

はじめに

グローバルリーダーシップは、その定義も確立しないまま、海外展開の事実のみが先行している (Green et al., 2003)。また、日本の伝統ある企業でも、外国人に経営を委ねる事例も増え²⁾、内外でグローバル化が進展するいまこそ、多様な文化や宗教の側面 (multi-dimensions) に的確に対応し、価値観の異なる人たちを運営するリーダーシップの真価が問われている。

本論文では、その基本的な条件として、世界の各地域市場の個々の相違点を問題にするよりも、むしろ、各市場に共通するリーダー行動に着目する。そして、最近のリーダーシップ研究で注目されているリーダーとメンバー間の交換関係 (Leader-Member Exchange, 以下 LMX とする) を中心にして、グローバルリーダーシップの問題点について研究する。

1. LMX とは——世界の各地域に共通する新しいリーダー行動

一般にリーダーシップは2つの側面をもつ。1つは、リーダーがメンバー全体に働きかけ

1) 本論文は、廣瀬正典氏 (元新キャタピラ三菱社長) との共同研究の一部を基にしている。

2) 2014年、フランス人の K. ウエパー氏が武田薬品工業社長に就任した例もその1例である。

て統括する側面（リーダーと組織全体とのマクロ関係）と、2つは、リーダーと個々のメンバーが相互に作用し合う側面（リーダーと個々のメンバーとのマイクロ関係）である。

最近の25年間の研究（1985年-2006年）によれば、米国を中心にした約1200本の研究論文を分析した結果、前者の戦略論やカリスマ性を中心にした観念的な論点から、むしろ、後者の視点、とくに、リーダーとメンバーの交換関係を研究する論点へ移行している傾向がみられる（Hilter et al., 2011）。LMXはその新しい研究成果の1つである。

LMXはリーダーとメンバー間の継続した「交換関係（exchange）」を意味し、1970年代に米国で生まれ、90年代に新しいリーダーシップ論として発展した。当時は、ビジネスをグローバルに展開するさいに、将来を託する人材を的確に選別して育成することが難しくなり、それが経営の1つの隘路（bottle-neck）になっていた。

LMXは、その解決策の1つとして発達してきた理論である（Graen, et al., 1995）。具体的には、グローバルな競争力を強化するためには、全員を対象にする人材育成よりも、むしろ、人材をIn-GroupとOut-Groupに峻別し、そのIn-Groupに対して経営資源を集中して投入し、必要な人材を短期的に育成するという考え方である（Graen, et al., 1995）。

LMXは、各地域の職場の運営に共通して必要とされるリーダー行動である。例えば、その1つの例を以下の「ユニクロ事例」にみることができる。

1-1 LMXの例——「ユニクロのLMX事例」³⁾

2014年10月、ファーストリテイリング（Fast Retailing, 以下ユニクロ）は同年8月期の売上1.38兆円（前期比21%増）の決算を発表した。同社の会長兼社長の柳井正氏は、記者会見の席上で「組織が大企業病に陥ることが怖い」として、新しい発想がでない硬直した店舗運営に陥った例を説明した。例えば、問題が起きたとき、「自分には関係ない」と考える社員が増えた事実が指摘された。

1984年同社の1号店が広島市内に開店してから、売上高1兆円までに30年が経過している。いま、柳井氏は「店長たちの考え方がわからなくなった」と危機感をもつ。その対策として柳井氏は毎月数回、東京本部で開かれる国内店長との「対話」（exchange ideas and opinions）を実施する。

その約2時間かけた対話は店長たちの本音を聞く機会である。「悩んでいる店長の話の聞けば、ほとんどの問題が解決できる内容だ。それを解決し支援してあげたい」と同氏は力説する。

今後同社は国内店舗数の拡大よりも、800店を超える国内各店舗の能力を高める施策が必

3) 毎日新聞 2014年10月6日号の記事を基に作成。

要であるとする。そして、これまでの店長を主役とする経営から、販売員を中心とする仕組みに変える新しい組織改革が実施された。すなわち、地域正社員が主体となり地域密着型の運営ができるようにした。例えば、彼らが中心となり「地域の特性に合う商品や接客方法」を導入できるように変革された。

また、グローバル経営の方針が公表され、世界の各地域から4千人余の店長を本社（東京）に集めて、日本（1億人）向けの商売から世界（80億人）を相手にするビジネスへ戦略転換する。

その第一歩として、最近4人の外国人を執行役員として登用した。例えば、米ナイキの広告で実績をもつジョン・C. ジェイ氏は商品や店舗デザインや販売などを世界的に展開する⁴⁾。

以上の「ユニクロ事例」で、柳井氏が進めている店長との対話がLMXの1つの具体例である。同氏がその対話（LMX）にこだわる理由は何か。それは、「いまなぜLMXが必要なのか」というLMXの役割問題に帰着する。

つぎに、ユニクロの事例を基にして、LMXの役割について考える。

1-2 LMXの役割——その中心となる3つのリーダー行動

いま、LMXが必要とされる理由は、LMXにより、①職場に信頼関係を確立すること、②職場を変革すること、そして、③長期的に人材育成を行う、という3つのリーダー行動に要約される。

***第1に、LMXは各地域の職場で信頼関係を確立するリーダー行動である。**

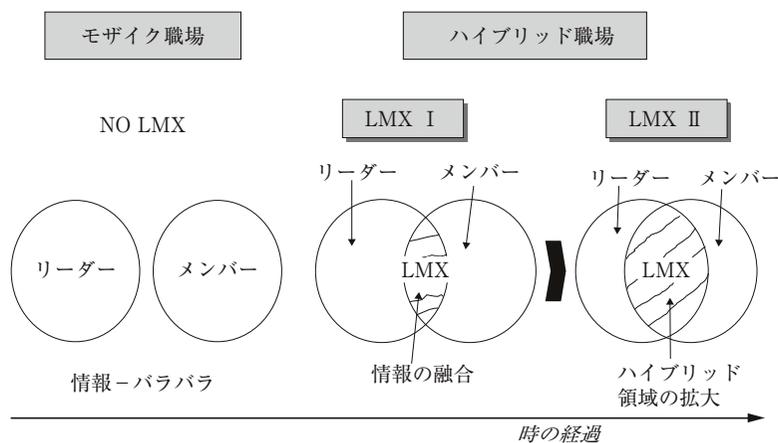
一般に各地域の職場は多様な文化や宗教、また、価値観の異なる人たちがバラバラに錯綜するため、その職場ではビジネスを的確に進めることは難しい（以下、それを「モザイク職場」とする）。LMXは、その職場のメンバー間に相互の信頼関係を確立する1つのリーダー行動である。

その「モザイク職場」の例を「ユニクロ事例」で見ると、職場のメンバー間で信頼関係がうすくなり、組織が硬直化して「仕事（問題解決）が的確に進まない」の職場である。

その信頼関係を回復するために、同社の柳井氏は、まず、①店長との対話（LMX）を進めて、②職場でLMXが活発に行われるように組織を変革した。例えば、地域正社員を導入して、地域に密着したビジネスを可能にした。すなわち、LMX（対話）によって、各地域の問題解決に必要な情報（「知」）が創出される職場に変革した。そのようにLMXを軸に

4) 日本経済新聞 2014年10月8日号。

図 1-1 LMX の基本 モザイク職場をハイブリッド職場へ変革



(出所) Graen, et al. (1955), p.221を参考に行っている。

「知」を創出して的確に問題解決が行われる職場を、以下「ハイブリッド」職場 (creative work-place) とする。

その LMX により、職場が変革されるプロセスのイメージ図が図 1-1 に示される。

図 1-1 では、まず、バラバラなモザイク職場に LMX が作用する。そして時間と共に、LMX の領域が I から II へと拡大し、リーダーとメンバー間の信頼関係が深まる。その結果、職場で情報の高度化が進み、「ハイブリッド」職場へと変革される。

その職場ではメンバー間の信頼関係が鍵となり、それが失われたときには容易に崩壊して、再びバラバラな職場 (モザイク職場) に陥りやすい点が注目される。

* LMX が必要とされる第 2 の理由は、その LMX を軸にして職場が的確に運営され、そして、「ハイブリッド」職場の維持と発展を確保するためである。

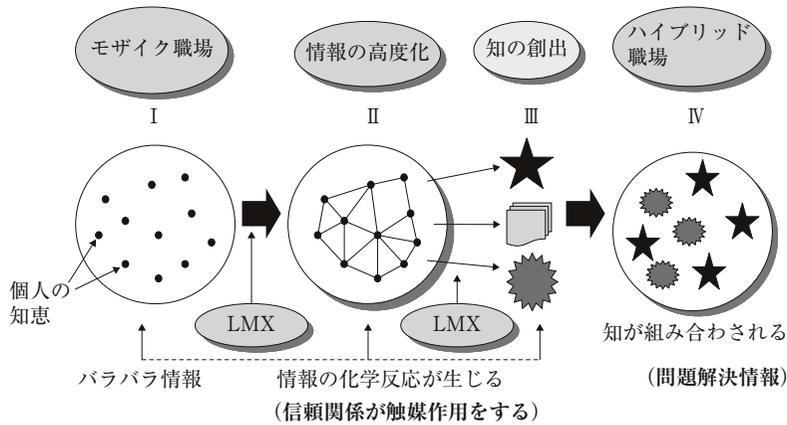
つまり、的確な LMX を中心にして情報の高度化が進められて、LMX のプロセスが発展する。その LMX プロセス 4 段階のイメージ図が図 1-2 に示される。

図 1-2 は、バラバラ情報 (モザイク職場) が変化するプロセスを 4 段階で示している。

まず、I 「モザイク」職場は、働く人たちの情報や知恵がバラバラに存在する (単なる information や idea)。しかし、その職場に LMX が作用すると、II バラバラ情報が共有化・融合化されて高度化が進む。そして、信頼関係が触媒として働き、情報の化学反応 (佐々木 2011) が起こる。つぎに、III 「知 (intelligence)」が創出され、活用されて問題解決が行われる。その結果、IV 「ハイブリッド」職場がつくられる。

その変化を「ユニクロ事例」でみると、「問題が起きたとき〈自分には関係ない〉と考える社員が増えた」例が I の「モザイク」職場であり、柳井氏が「店長との〈対話〉により、

図 1-2 LMX プロセス 4 段階：知の創出



(出所) 佐久間賢 (1996) 235ページを参考にしている。

悩んでいる問題解決を支援」するのがⅡからⅢのプロセスである。そして、「地域社員が主体となり、地域の特性に合う商品や接客方法を導入」する段階がⅣの「ハイブリッド」職場である。そこで創られる「知」により、例えば、地域特有の利害の調整（問題解決）が行われる。

そこでは信頼関係が鍵であり、柳井氏は LMX（対話）によって各店長の悩みを解決する。そして、LMX を軸にして職場が運営されるよう努力が続けられている。

LMX が必要とされる第 3 の理由は、将来を託すことができる人材を LMX によって長期的に開発し育成する目的のためである。

その例を「ユニクロ事例」でみると、「世界の各地域から 4 千人以上の店長を東京に集めて教育し」、LMX により各地域の経営を負託できる人材を開発し育成している。

つまり、限られた経営資源を活用して一部の「エリート人材」を選択する従来の視点から（例：成果主義）、むしろ、LMX を軸にしてリーダーとメンバー間の職場の交換関係を重視する。例えば、まず、① 職場に信頼関係を築き、それを基にして、② 職場の「知」を活用できる人材を長期的に選別するという視点へ移行する。つまり、成果主義では見落としがちなリーダーの人間側面を重視する方法が導入されている点が注目される。

その視点は、日本企業の伝統的な人材育成の考え方に近い内容である。例えば、一部の日本企業でも、特定の役職者が幹部人材として育成されている（坂根正弘 2012）。

1-3 LMX の効果——利害の対立関係の解決と「ウイン・ウイン型」職場

各地域の職場では、仕事の利害が交錯して対立関係が容易に起こる。その対立関係が LMX を軸にして、関係者が満足する型に解決されると、それは「仕事のできる職場」とし

て、メンバーは有形 (tangible) 無形 (intangible) の利得 (advantage) を受ける。例えば、前者は昇格、後者は高度の仕事の機会やキャリアアップの機会などがある。一方、リーダーも職場の運営実績がプラスに評価されて、同様に有形無形の利益を得ることができる。

すなわち、LMX を軸にして「利害の対立関係」が円満に解決されると、リーダーとメンバーは共に利益を享受する「ウイン・ウイン」型の職場関係になる。つまり、LMX は職場の現状を変革 (transformation) する新しいリーダーシップ論として位置づけられる (e. g., Bass, 1985, Graen, et al., 1995, 佐久間賢 2003, Hilter, et al., 2011)。

LMX 理論で注目されるのは、それが伝統的なリーダーシップ論に対して強い疑問を提起している点である。例えば、その問題点として、i) これまでのリーダーシップ論には整合性のある合理的な理論が存在しないこと、さらに、ii) それを実現する具体的な方法論がいまだに解明されていない点が指摘されている (Graen, et al., 1995)。

しかし、そのような LMX の考え方には、同時に問題点も含まれる。

1-4 LMX に内在する問題点

前述した In-Group では、LMX が職務満足度やコミットメントなどで高い成果を期待できることが、数多く証明されている (例: Martin, T., et al., 2005)。しかし、その反面では、Out-Group に峻別された人たちからの反発 (negative reactions) も予測される。例えば、職務満足度やコミットメントなどが低く、しかも、差別感覚などの負の部分も指摘されている (Hooper, et al., 2008)。すなわち、職場で協働して仕事を進める視点からすると、それを阻害するマイナスの側面が指摘され、現在それを改善する研究が進められている段階である (Hooper, et al., 2008)。

そのような LMX に内在する負の側面を補完する考え方として、本論文では、リーダーの人間的な側面を重視し、長期的な視点から人材を育成する LMX モデル (研究仮説) について研究する。

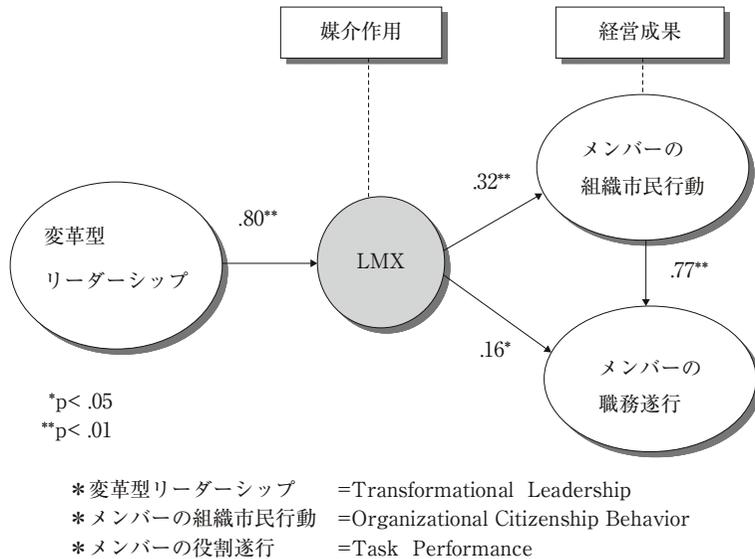
2. グローバルリーダーシップ

最初に、先行研究を基にして、LMX が果たす媒介作用について考察する。

2-1 LMX を軸にするリーダーシップ—— LMX の媒介作用 (mediator)

グローバルリーダーシップは、価値観や利害関係の交錯する人たちに働きかけて、彼らの情報や知恵を統括し活用して、所期の目的を遂行する行為とする。言い換えると、①各地域の職場で多様な人たちの利害を調整 (問題解決) して、②その地域特有の人材 (知恵) を活用し、③地域の発展に貢献するリーダー行動である。それは、現状を変革して、新し

図 2-1 LMX の媒介作用



(出所) Wang, et al. (2005) p.429.

い環境を創りだす変革型リーダーシップ (transformational leadership) の内容と基本的に一致する。

その変革型リーダーシップでは LMX が媒介作用 (mediator) として働くことにより、その目的が的確に遂行される (Wang, et al., 2005)。その内容は図 2-1 に示される。

図 2-1 は、先行研究 (Wang, et al., 2005) を引用し、変革型リーダーシップ (Transformational Leadership) が LMX を媒介にして、メンバーの組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior) とメンバーの職務遂行 (Task Performance) に作用する関係を表している。

すなわち、Wang らの研究では、変革型リーダーシップと LMX との関連は $\beta = .80$ ($p < .01$)、そして、LMX と①メンバーの組織市民行動との関連は $\beta = .32$ ($p < .01$)、また、②メンバーの職務遂行との関連は $\beta = .16$ ($p < .05$) である。さらに、メンバーの組織市民行動とメンバーの職務遂行との関連は $\beta = .77$ ($p < .01$) である (Wang, et al., 2005, p. 429)。

図 2-1 で、メンバーの組織市民行動とは、組織を円滑に機能させるために、職務の役割範囲を超えてメンバーが自発的に行う行為を意味する (例: 助け合いなど)。そして、メンバーの職務遂行とは、メンバーが組織目的を達成するために決められた職務 (仕事) を遂行する行為を意味する。

それを要約すると、変革型リーダーシップは LMX と強い相関関係にあり (.80)、同時に、LMX は、メンバーの組織市民行動およびメンバーの職務遂行と共に相関関係がみられる (各々 .32, .16)。しかも、その2つの成果のあいだには強い相関関係がみられる (.77)。つまり、LMX を媒介にしてメンバーの組織市民行動によって、彼らの職務はより効率的に遂行される。

例えば、職務外の仕事でもメンバーが相互の助け合いにより解決して、職場全体の仕事はより円滑に完遂される (例：納期を守る)。すなわち、変革型リーダーシップは、① LMX の媒介作用 (mediator) と共に、② 組織市民行動によって、よりの確に遂行される関係が注目される。

2-2 グローバルリーダーシップと LMX の媒介作用

図 2-1 に示される、① LMX の媒介作用と、② メンバーの組織市民行動、および、③ メンバーの職務遂行に係わる因果関係は、グローバルリーダーシップにも全面的に適応され、それはグローバル組織を動かす基本的な関係を意味する。すなわち、前述したように、① LMX 自体に「現状を変える」意味が含まれるため (1-2 参照)、② 地域の多様な人たちの知恵を統括して活用するためには、メンバーに対し職場の現状を「変革」する行為を促すためのリーダー行動が必要になる。

グローバルリーダーシップは、「ユニクロ事例」が示すように、LMX を中心にした「生身の人間」の触れ合いを軸にして、信頼関係を発展させて多様な職場を変革する。反対に、例えば、LMX が機能しない職場では、リーダーが指示 (命令) をしても、職場は的確に動かない場合もみられる。

すなわち、前述したように、LMX を媒介にした、① メンバーの組織市民行動が作動しないため (例：助け合い)、職務が的確に実行されず、その結果、② その職場ではリーダーが多様なメンバーを統括して仕事を完遂することが難しくなる。言い換えれば、LMX の媒介作用が機能しないかぎり、各地域のバラバラな人たちを活用し、統括して仕事を完遂させることは困難となる。

つぎに、LMX が、職場のメンバーに影響する関係について、具体的に考察する。

2-3 LMX の影響度モデル

LMX は、媒介作用により職場に対して影響をあたえる (図 2-1)。その結果、職場は円滑に運営される (Howell, et al., 1999)。その関係は図 2-2 の「LMX の影響度モデル」に示される。

本研究では、まず、① LMX の説明変数を 6 項目と目的変数 8 項目を用意し、つぎに、②

図 2-2 LMX の影響度モデル



LMX が職場のメンバーにあたえる影響について、アンケート調査により具体的に解明する。

(1) アンケート調査の方法

日本企業のアンケート調査では、日本の製造業を中心にした東証一部上場企業 5 社を調査の対象として、リーダーは男子134人、30歳後半 - 40歳前半。メンバーは男子134人、20歳後半 - 30歳前半。その134人はリーダーとメンバー共に正社員。回収率82%、有効率91%。2011年1月-2月間実施。以下、両者の関係を「J型」とする。

一方、グローバル企業のアンケート調査では、ロンドン大学政治経済大学院 (LSE⁵⁾) の卒業生事務所の協力を得て、同大学院の卒業生にアンケート票 (英文) を配布し回収した。

内訳は、① グローバル企業のリーダー (LSE 大学院卒男女72人、30歳代 - 40歳代、男87%、女13%)、② グローバル企業のメンバー (LSE 学部卒男女20歳代、72人、20代、男63%、女37%)。2012年6月-11月間実施。

国籍は、欧米系51%、中南米系12%、アジア系25%、その他12%。職業は金融業43%、サービス業26%、公務員7%、研究職9%、その他15%。日系企業の組織関係者は除外。回収率31%、有効率42%。以下、両者の関係を「G型」とする。

(2) アンケート調査の仮説 (特徴)

その1 日本企業 (J型) の特徴

まず、日本企業の特徴として、日本の大企業 (今回の調査対象企業も含まれる) では、① 基本は伝統的な職能制度であり、賃金制度も「年功制度」を前提にした内容が色濃く残され、成果主義は部分的に導入されている。② 人材は新卒者を採用して社内で長期的に育成される。③ 意思決定は、主に「ボトムアップ」で行われる。④ 経営はグローバル化が進展し、多様な「モザイク」職場や人材を運営する諸制度が変革される過渡期にある (例: 多国籍人の採用と登用)。

その2 欧米グローバル企業 (G型) の特徴

つぎに、欧米グローバル企業の特徴としては、① ある職務 (job 仕事) が必要なとき、その「責任者」(リーダー) によって、随時に必要な人材が雇用契約により採用される。仕事の内容は職務記述書 (job description) に明示される。② その職務の終了と共に、雇用契

5) LSE — London School of Economics and Political Science.

約も終了する。③ 賃金は成果主義制度により支払われる。その職務に対応する賃金は、ほぼ全国统一されている。同一職務・同一賃金が基本でより高い賃金を得るためには、職務を変える必要があり転職する。④ 人事評価は複数の評価者によって公正と公平性が保たれる。職務の指示や評価はリーダー（採用者）がメンバー（被採用者）に対して行うため、前者の後者への影響力は大きい。「トップダウン」の意思決定のもとで、メンバーはリーダーの指示により行動する。

(3) アンケート質問票⁶⁾

アンケートの質問票は先行研究に基づいて作成され、職場のリーダーとメンバーに関する質問が以下のとおり14問用意された (Graen, et al., 1995, Liden, et al., 1998, Wang, et al., 2005, 佐久間 2005)。

LMXの「リーダー」に関する質問……………6問(説明変数)

- ①リーダーは理解しやすい説明をする。
- ②リーダーはメンバーが困っているとき、手助けをしてくれる。
- ③リーダーはメンバーと相談の上で行動する。
- ④リーダーはメンバーの満足できるような問題解決をはかる。
- ⑤リーダーはメンバーに仕事を任せる
- ⑥リーダーは新しい手法で問題解決をはかる。

LMXの「メンバー」に関する質問……………8問(目的変数)

- ①メンバーは仕事で困っていたらみんなで助け合う
- ②メンバーは情報を共有している。
- ③メンバーはみんなでまとまっている。
- ④メンバーは協力して成果をあげることに喜びを感じる。
- ⑤現在の仕事で知識や技術が習得できる。
- ⑥現在の仕事で能力が発揮できる。
- ⑦業績について公正に人事評価されている。
- ⑧昇格や昇進は公平に行われている。

各質問に対する回答は、以下の5段階評価(リカートスケール)によって行う。

- (i) そう思う……………5点, (ii) どちらかという、そう思う……………4点
 (iii) なんとも言えない……………3点 (iv) どちらかという、そう思わない……………2点
 (v) そう思わない……………1点

アンケート票は日本語版と英語版が用意された⁷⁾。

6) 関連する50問の質問の中から相関が認められる16問が選ばれた。

3. アンケート調査結果

本調査の分析は、LMX（説明変数）6項目が職場のメンバー（目的変数）8項目にあたる影響について統計解析（重回帰分析）によって行われた。

3-1 日本企業（J型）の分析結果

日本企業では、説明変数の6項目のうち、有意な関連が得られたのはつぎの3項目である。

〈その1〉「メンバーは仕事上困っていたらお互いに助け合う」を目的変数とする重回帰分析の結果、 $R^2 = .26$ と有意（ $F(16, 132) = 2.96, p < .001$, 補正 $R^2 = .18$ ）。これに対してLMXの6つの説明変数のうち有意な関連を示したのは、「リーダーがメンバーと相談の上で行動する」である（係数2.89, $p < .01$ ）。つまり、職場において、リーダーがメンバーと相談して行動するほど、メンバーが相互に助け合う関係にあることが理解される。

〈その2〉「メンバーは協力して成果をあげることに喜びを感じる」を目的変数とする重回帰分析の結果、 $R^2 = .23$ と有意（ $F(16, 132) = 2.49, p < .001$, 補正 $R^2 = .14$ ）。これに対してLMXの6つの説明変数のうち有意な関連を示したのは、「リーダーはメンバーが満足できるような問題解決をする」である（係数1.89, $p < .05$ ）。つまり、職場において、リーダーがメンバーの満足するような問題解決をはかるほど、メンバーは協力して成果をあげることに喜びを感じる関係にあることがわかる。

〈その3〉「いまの仕事で知識や技術が習得できる」を目的変数とする重回帰分析の結果、 $R^2 = .27$ と有意（ $F(16, 133) = 2.47, p < .001$, 補正 $R^2 = .13$ ）。これに対してLMXの6つの説明変数のうち有意な関連を示したのは、「リーダーはメンバーに仕事を任せる」である（係数1.51, $p < .05$ ）。つまり、リーダーがメンバーに仕事を任せるほど、メンバーは仕事で知識や技術を習得できる関係にあることがわかる。

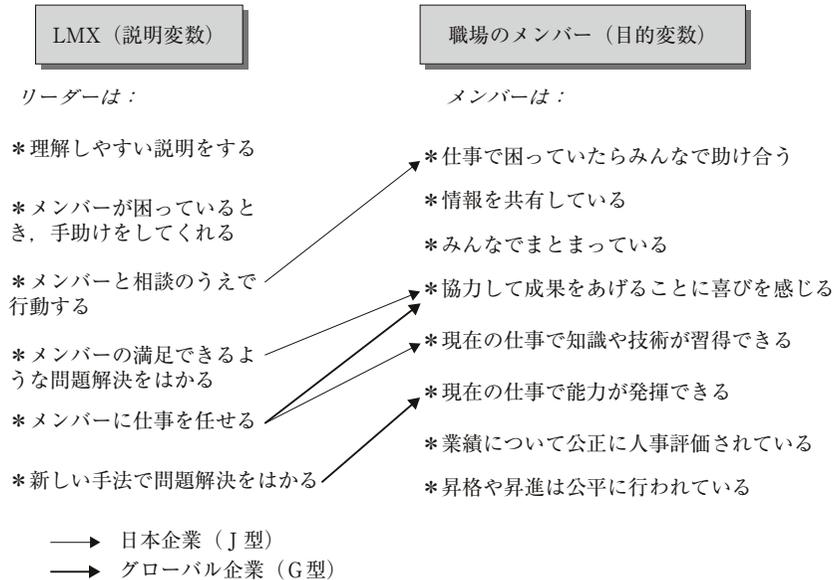
3-2 欧米グローバル企業（G型）の分析結果

欧米のグローバル企業の説明変数6項目のうち、有意な結果が得られたのはつぎの2項目。

〈その1〉「メンバーは協力して成果をあげることに喜びを感じる」を目的変数とする重回帰分析の結果、 $R^2 = .23$ と有意（ $F(16, 132) = 2.48, p < .001$, 補正 $R^2 = .13$ ）。これに対

7) 英語版は、日本語版をネイティブ人によって英語訳され、さらにそれを日本語にもどし、内容の正確度をチェックした上でつくられた。

図 3-1 職場のメンバーに影響をあたえる LMX の内容



して LMX の 6 つの説明変数のうち有意な関連を示したのは、「リーダーはメンバーに仕事を任せる」である (係数 2.81, $p < .05$) であった。つまり、リーダーがメンバーに仕事を任せるほど、メンバーは協力して成果をあげることに喜びを感じる関係にあることがわかる。

〈その 2〉「メンバーは現在の仕事で能力が発揮できる」を目的変数とする重回帰分析の結果、 $R^2 = .22$ と有意 ($F(16, 132) = 2.49, p < .001$, 補正 $R^2 = .18$)。これに対して LMX の 6 つの説明変数のうち有意な関連を示したのは、「リーダーは新しい手法で問題解決をはかる」である (係数 1.24, $p < .05$)。つまり、リーダーが新しい手法で問題解決をはかるほど、メンバーは現在の仕事で能力が発揮できる関係にあることがわかる。以上の説明はつぎの図 3-1 に要約される。

図 3-1 に示されるように、リーダー行動 (説明変数) が職場のメンバー (目的変数) に影響をあたえる有意な LMX は、日本企業では 3 項目が、また、グローバル企業では 2 項目が関係している。とくに注目されるのは、両者に、①「共通する LMX」があり、しかも、② その同じ LMX が職場のメンバーに対して各々異なる影響をあたえている点である。

つぎに、その背景と因果関係について考察する。

4. 調査結果の考察

アンケート調査の結果、LMXはグローバルリーダーシップの媒介作用を果たす関係にあり(図2-1)、LMXの優劣によりグローバルリーダーシップの成果が決まることが判明した。

そのLMXの基本的な機能を基にして、日本企業(J型)とグローバル企業(G型)の各々の特徴を踏まえた上で、LMXが各々の職場に与える影響の因果関係について考察する。

LMXの6項目のうち、前述のようにJ型の3つの項目とG型の2つの項目がメンバーに有意な関連を示している(図3-1)。その具体的な内容はつぎのように要約される。

4-1 LMXによる人材開発と育成——J型・G型に共通する有意なLMXとは

J型・G型に共通する有意なLMXは「リーダーはメンバーに仕事を任せる」リーダー行動である。しかも、それは、メンバーに対して各々異なる影響をあたえている点が注目される。すなわち、J型では「メンバーは仕事で知識や技術が習得できる」項目と、G型では「メンバーが協力して成果をあげることに喜びを感じる」項目に各々関連している(図3-1)。

その事実は、グローバルリーダーシップに必要とされるLMXの基本的な条件となる。すなわち、多様な価値観が交錯する職場で、彼らの情報や知恵を統括して活用するためには、基本的に「メンバーに仕事を任せる」というリーダー行動(LMX)が必要とされる。

それには、とうぜん、前提とする条件が伴う。すなわち、①職場には信頼関係が存在することと、さらに、②各メンバーが仕事を遂行する能力を備えているという2つの条件である。つまり、まず、信頼関係のある職場を築き、そこで仕事を負託できる人材を育成することが優先される。

それを担当者とするれば、例えば、リーダーは、メンバー全員に対して「担当者になる努力」を促し、必要な知識や技術を習得できるよう支援する。そのためにLMXを活発にして、メンバーが、自己の能力を高める努力や職場の仲間と協力して仕事をする機会をあたえる(丹羽宇一郎 2005)。

つまり、J型・G型に共通する条件として、①信頼できる仲間と共に、②自己の能力を高める機会のある職場が必要である。例えば、J型の特徴(長期雇用)のもとでは、新卒者は努力すれば担当者に登用される機会と職場の仲間から必要な支援が受けられる。とくに、それは、ものづくりの価値基準を現場におく「現場主義」と重なる(木股昌俊 2015)。

一方、G型の特徴(雇用契約によるキャリア重視)では、個々のメンバーは雇用契約のも

とでキャリアを実現する。しかし、彼らは、そのワクを超えても同じ職場の仲間と仕事を完成させる喜びを共有したい気持ちをもつ。つまり、J型・G型共に、LMXを軸にして仕事を負託することは、リーダーが「信頼できる有能な人材」を育成する1つの方法である。

それは、メンバーからすると、仕事を任せられることは、①自己の能力が認められることと共に、②高度な仕事へ挑戦できるキャリアアップの機会が増えることを意味する。さらに、自己の能力が正当に評価される職場ではリーダーへの信頼度が深まる。そして、G型（成果主義）のもとでも、将来を託すことのできる人材、すなわち、仕事の能力と人間性の双方を兼ね備えたリーダーをLMXにより長期的な視点から育成できることを示唆している。

4-2 職場の利害対立の解決（LMXによる問題解決）

つぎに、仕事とは、「日常の問題解決である」という観点からすると、J型の「リーダーはメンバーが満足できるような問題解決をはかる」と、G型の「リーダーは新しい手法で問題解決をはかる」とは、各々LMXの側面は異なっても、LMXを軸にして問題解決（利害の調整）をはかるという観点から、両者に共通する視点であることがわかる。すなわち、それにより、前者は、「メンバーは協力して成果をあげることに喜びを感じる」に、また、後者では、「メンバーは現在の仕事で能力が発揮できる」と各々有意な関連をもっている（図3-1）。

J型では、メンバーが日常の仕事を進める上で、彼らが納得（満足）できるような仕事の運営（利害の調整）が必要とされる（もし、メンバーが満足できない場合には職場は混乱する）。例えば、J型の担当者は、当初立案した計画がリーダーにより容認される職場では満足し、つぎの仕事で、さらに高度な計画に挑戦する努力を重ねる。それにより情報の高度化が進む。

それをユニクロ事例でみると、「店長が悩んでいる問題は、柳井会長との対話（LMX）によって解決できる問題」となり、各店長はそのLMXを通じて新しい解決策を習得できる。

一方、G型では、「リーダーが従来とは異なる新しい手法」で仕事（問題解決）を進めることにより、メンバーは新しい能力を習得し、自己のキャリアアップができる。つまり、J型・G型共に、LMXを軸にして利害の対立関係が解決されることは、信頼関係を「触媒」にして、①職場で情報の高度化が進み、②情報の「化学反応」により「知」が創出される（図1-2）。

LMXを軸にする職場運営では、例えば、ある問題が起きた場合、その「犯人探し」よりも、むしろ、「前向きに解決する方法」を重視する。また、「能力があるが信頼がない人」の場合には、彼の仕事の進め方を職場の仲間が「かならずしも納得できない」ため、彼との信

頼関係も深まらない。

各地域の職場では、生身の人間の利害関係が錯綜し感情のもつれも加わり、職場は紛糾する。しかし、それを解決する王道はない。あくまでも LMX を軸にして職場の相互理解と信頼関係を深め、そして、メンバーが満足する「ウイン・ウイン」型の職場を運営し解決することが基本とされる。

4-3 LMX による情報の高度化——「モザイク」職場から「ハイブリッド」職場へ

J 型の LMX（リーダーはメンバーと相談のうえで行動する）は仕事で困っていたらみんなまで助け合う」と有意に関連する（図 3-1）。それは、リーダーがメンバーの意見をよく聴くことにより、両者のコミュニケーションがより活発に進み職場の信頼関係が発展する。すなわち、①バラバラな「モザイク」職場から、メンバーが互いに協力する「ハイブリッド」職場へ変わり、②情報の高度化が進み、知恵が活用される職場となる。その結果、メンバー同士が協力して、「困っている人」を皆で助け合い、チームワークによって仕事が進められる職場（creative workplace）が生まれる。

その例を、例えば、「ニコロ事例」でみると、柳井会長は、①毎月数回国内店長との「対話」（LMX）を継続して、②彼らが苦悩している問題解決を支援し、③「硬直した店舗の運営」（「モザイク」職場）を変革して、販売員を軸にした地域密着型の職場運営（「ハイブリッド」職場）ができるようにしている。また、これから同社は国内店舗数の拡大よりも、むしろ、LMX（対話）により、国内店舗（800店余）の能力改革を目的とする政策が注目される。

4-4 LMX の本質——「組織市民行動」が職場の価値基準となる

これまで考察した LMX は、日本の伝統的な職場運営と一部で重なる（例：前述の「現場主義」や「気配り」など）。例えば、日本の創業100年以上の企業の歴史をみると、多くの存亡の危機に直面したとき、日常「信頼関係のある職場」を軸に優れたリーダーが職場の知恵を活用して、「直面する難問」を解決して、危機を克服した事実がみられる（龍谷大学叢書 2014）。

そのような伝統をもつ日本企業は、LMX により、グローバルリーダーシップをよりの確に展開する可能性を秘めている（図 3-1）。しかし、それが現在の LMX と本質的に異なるのは、その職場の運営自体に新しい要素が含まれている点である。とくに、価値観の交錯する多様な地域職場では、LMX により組織市民行動が働き、問題解決（利害調整）が行われることが基本的な条件とされる。例えば、職場の非生産的な行動などは、それによりの確に是正される可能性を備えている。

最後に、「ユニクロ事例」で理解されるように、LMXを媒介とするグローバルリーダーシップは、①各地域職場で利害が錯綜する関係を解決する実践的な手段であること。そして②各地域の知を創出する「ハイブリッド職場」を運営する政策であると共に、さらに③将来を負託できる人材（例：組織市民行動が推進できる能力）を長期的な視点から開発し育成するという目的を含んでいる。

結論——グローバルリーダーシップ：3つのLMX

本研究調査ではグローバルリーダーシップの条件について、LMX理論を基礎にして分析し、日本市場とグローバル市場に共通するリーダー行動（LMX）に注目した。そして、世界の各地域の職場に共通するLMXの役割として、つぎの3点が解明された。

1つは、職場の対話を軸にしたコミュニケーションにより、職場の相互理解を深めて信頼関係を確立すること、2つは、職場の利害対立の解決、つまり、「ウイン・ウイン型」の職場の運営を進めること、そして、3つは、メンバーを信頼して仕事を負託し、その仕事を通じて能力を開発する長期的な人材育成策を推進すること、に要約される。

もとよりLMXは「万能」ではない。しかし、LMXを軸にして職場の知恵（人材）を活用して地域特有の問題（利害の対立）を解決することは、グローバルな職場に共通するリーダー行動である。

それを要約すれば、グローバルリーダーシップとは、LMXを軸にしてビジネスを進めるリーダー行動である。例えば、前述のように、i)世界の各地域の職場で、リーダーとメンバー間で情報の共有化・高度化が進められ、そして、ii)地域の知恵が活用されて、その地域特有の問題を解決する「知」(intelligence)が創られる（現場主義）。すなわち、iii)各地域の職場で信頼関係を基にした各グループ(intelligent units)により仕事(問題の解決)が進められ、その集合体としての職場(creative work-place)を発展させるリーダー行動といえることができる。

おわりに

いま「グローバル人材」を育成する問題が議論されている⁸⁾。グローバル人材という言葉は実際には日本だけのものであり、日本以外では、新興国でも使われない点が注目される。つまり、グローバルビジネスはごく普通の仕事の1つとして、個人が自由に選択する問題である。言い換えると、その言葉があること自体に、これまで日本企業の人材育成が国内向けに偏っていた証となる。

8) 「グローバル人材育成」文科省教育制度改革, 毎日新聞 2014年10月17日。

その「グローバル人材」の問題は、本論文のグローバルリーダーシップの基本条件と重なるところが多く、これからの研究が期待される分野である。

付記 本論文のアンケート調査に協力していただいた企業には、名前を公表できないのでこの場で感謝の意を表したい。また、統計分析の指導やコメントをいただいた愛知学院大学の高木浩人教授、そして、廣瀬正典氏、島崎昇氏に感謝したい。また、文献調査に多大な協力を願った中央大学ビジネススクール図書室司書の鈴木聖恵さんにも感謝の意を表明したい。

参考文献

- 木股昌俊 (2015) 「現場主義の経営」リベラルタイム 2月号。
- 坂根正弘 (2012) 「言葉が人を動かす」東洋経済新報社。
- 佐久間賢 (1996) 「現地経営の変革」日本経済新聞社。
- 佐久間賢 (2003) 「問題解決型リーダーシップ」講談社現代新書。
- 佐久間賢 (2005) 「モザイク模様」職場の条件：問題解決型リーダーシップ」(中央大学政策文化総合研究所 第8号)。
- 佐々木紀彦 (2011) 「米国製のエリートは本当にすごいのか」東洋経済新報社。
- 丹羽宇一郎 (2005) 「人は仕事で磨かれる」文藝春秋社。
- 龍谷大学叢書 (2014) 「老舗企業にみる100年の知恵」龍谷大学社会科学研究所叢書。
- Bass, B. M. (1960), "Leadership and performance beyond expectation, New York: Free Press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective" *The Leadership Quarterly*, 6, pp. 219-247.
- Green S. (2003), "In search of global leaders" *Havard Business Review* 81, pp. 38-45.
- Hiller, N. J. L., A. DeChurch, A. (2011), "Searching for Outcomes of Leadership: A 25-year Review" *Journal of Management* Vol. 37 No. 4 July 2011, pp. 1137-1177.
- Hooper, D. T., Martin, R. (2008), "Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effect of perceived LMX variability on employee reactions" *The Leadership Quarterly* 19, pp. 20-30.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999), "The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership and distance on predicting follower performance" *Journal of Applied Psychology*, pp. 680-694.
- Liden, R. C. and Maslyn, J.M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development" *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 44-72.
- Martin, R., Thomas, G., et al. (2005), "The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions." *Journal of Occupational Psychology*, 78, pp. 141-147.
- Wang, H., Law, K. S., Hacıett, R. D. et al. (2005), "Leader-Member Exchange as mediator of the relationship between transformational leadership ad followers' performance and organizational citizenship behavior" *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 3, pp. 420-432.