

【研究ノート】

管理職の異動に伴うリーダーシップ継承： 自治体組織における実証研究

山田 健太、高尾 義明*

Abstract

This study investigates mediating factors between old and new managers' leader-member exchange (LMX) qualities in replacement of managers. Drawing on past studies on leadership succession, affective reaction to prior leader's departure is posited as a mediating factor. Furthermore, an expectation on interactional justice due to prior leaders' treatment for followers is hypothesized as another mediating factor with old and new leaders' LMX qualities. These hypotheses are tested with data obtained from a municipal organization (N=203). Results shows that although affective reaction to prior leaders' departure has not affected to LMX qualities with new leaders, an expectation on interactional justice is significantly related to LMX qualities. Finally, theoretical and practical implications are discussed.

1. はじめに一問題の所在

経営環境がいつそう急激に変化するようになったことを承けて、管理者が速やかにリーダーシップを発揮することへの期待が高まっている。管理者がリーダーシップを発揮するにはフォロワーとの関係構築が重要となるが、そうしたリーダーとフォロワーの関係を焦点を当てた理論の一つが、LMX理論 (leader-member exchange theory) である。リーダーと個々のフォロワー間の関係性の変化を捉える枠組みを示すことによって、LMX理論はリーダーシップ研究に大きな貢献を果たしてきたが (小野, 2011)、そこで捉えられていたのは、リーダーとフォロワー、いかえれば上司-部下という関係性が成立している期間における変化であった。

だが、リーダーシップを早期に発揮しようとするれば、十分に時間をかけて個々のフォロワーと良好な関係を築いていく余裕がなくなることになる。そこで、LMX理論が対象と

* 山田 健太：東京都庁 (首都大学東京 大学院社会科学研究所 経営学専攻 修士課程修了)
高尾 義明：首都大学東京 大学院社会科学研究所 経営学専攻

してきた期間よりも考慮に入れるタイムスパンを拡げ、リーダー—フォロワーという関係の成立前も視野に入れて、リーダーシップへの影響要因を検討する必要があるように思われる。

このようなリーダー着任前の状況に注目していたのが、リーダーシップ継承研究である。具体的には、新しいリーダーが着任する前にその地位を占めていた旧リーダーがフォロワーとの間で構築した関係性が、新しいリーダーとフォロワーとの関係性に影響を与えることをリーダーシップ継承研究は想定している。だが、このような問題意識に立ったリーダーシップ継承研究は、膨大なリーダーシップ研究が存在する中でごくわずかなものであった。

リーダーの交代は、組織が長く継続していれば必ず生じることである。さらに、早期にリーダーシップを確立することへの期待の高まりを踏まえると、リーダーシップ継承研究の展開を図ることは、理論的かつ実践的意義を持ちうると考えられる。また、リーダーシップの交代が生じることは、国や文化を問わないものの、とりわけ日本の企業組織や行政組織において重要な課題といえる、なぜならば、日本の企業組織や行政組織では定期的な人事異動があり、とりわけ管理者は短いスパンで異動することが少なくないためである。

そこで本稿では、管理職が異動後にフォロワーとの関係を構築することに対して、以前の管理職とフォロワーとの関係がどのように影響を与えるか検討すべく、リーダーシップ継承研究を概観した上で、行政組織を対象とした質問紙調査の分析を行う。

2. 先行研究と仮説

(1) リーダーシップ継承の先行研究

リーダーシップ研究という文脈において、実質的に初めてリーダーシップ継承に注目したのが Gordon and Rosen (1981) である。Gordon and Rosen (1981) は、多くのリーダーシップ研究はリーダーシップを無時間的な性質をもつものとして取り扱っていると批判し、継承プロセス全体のダイナミクスを対象とした先行研究がないことを指摘している。

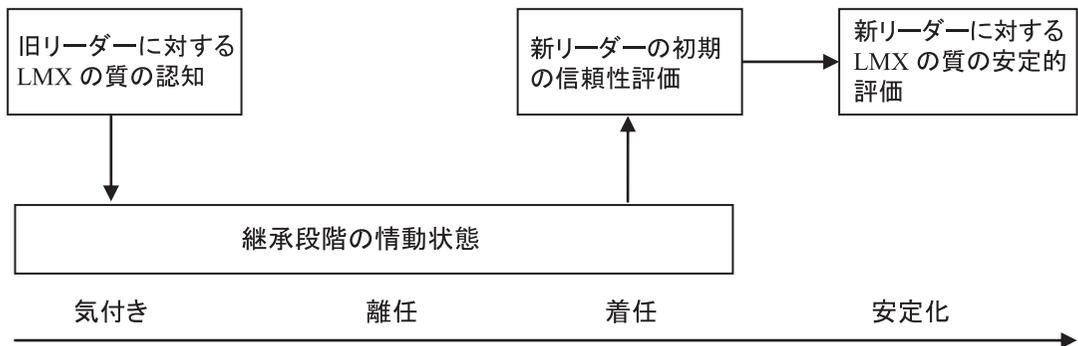
Gordon and Rosen (1981) は、リーダーシップ継承との関連性を見出しうる先行研究 (e.g. Gouldner, 1954) を渉猟した上で、後継者が着任する前つまり交代が認知された時から、実際に後継者が着任するまでを継承と捉え、後継者着任前と着任後の二段階から構成されるプロセスモデルを提示した。この「着任前／着任後」モデルでは、後継者着任前の出来事群と、後継者着任後の出来事群に分けることで、リーダー交代過程に作用する数多くの出来事や現象を概念化して分析することができると述べ、今後の研究課題を列挙している。

Gordon and Rosen (1981) のリーダーの交代をプロセスで捉えるという考え方を発展

させたのは Ballinger らである。Ballinger and Schoorman (2007) がリーダーシップ継承モデルを提唱し、Ballinger, Schoorman and Lehman (2009) がモデルの一部について実証を試みている。

Ballinger and Schoorman (2007) は、継承時の出来事を、フォロワーが旧リーダーの交代に気づいてから、実際に交代するまでの一連の出来事であると定義し、そうした出来事を経て業務上の役割分担が安定するまで続くとした(図1)。最初の段階は、旧リーダーのチーム離任がフォロワーに知られるときである(気づき, Discovery)。次の段階は、旧リーダーが実際に組織を離れた時である(離任, Exit)。3番目の段階は、別の個人が組織の正式なリーダーに任命された時である(着任, Entry)。4番目の段階は、組織の役割分担や関係が安定する時である(安定化, Stabilization)。

図1 リーダーシップ継承時のイベントに対する情動的反応と結果の関係性



出所：Ballinger & Schoorman, (2007) をもとに筆者作成

継承プロセスは、フォロワーがリーダーの離任に気付いたときに始まる。“気づき”の段階で着目したのは、旧リーダーとの LMX の質と、リーダーが去ることに気付いたときの情動的反応との関係である。ここでいう情動的反応とは、「リーダーの離任により生じた個人の感情状態の方向（肯定的、否定的）および強さ」（Ballinger et al., 2009）である。そうした情動的反応に、旧リーダーとの LMX の質が影響を与えることを仮定している。具体的には、旧リーダーとの LMX の質が高い場合には、否定的な情動的反応の増加をもたらす。質の高い LMX を有していたフォロワーは、リーダーをメンターや信頼できる友人としてみなしており、そのリーダーを失って不確実性に直面するので、否定的な情動的反応をもたらされると予想されるからである。

次に、フォロワーがリーダーの交代に気づいた後、リーダーが実際に組織を去るまでの間が“離任”の段階である。この間に、旧リーダーとの LMX の質と情動的反応の関係を調整する要因があるとした。その後、新リーダーが組織の長に就いたときが、“着任”の段階である。着任時には、旧リーダーの離任にかかる情動的反応が、フォロワーの新リーダーに対する最初の信頼感の評価に影響し、旧リーダーの離任に肯定的に反応した場合は正の影響を与え、否定的に反応した場合は負の影響を与えるとした。リーダー継承の最後の段階は、“役割安定化”である。このプロセスで、リーダーとフォロワーは新たな二者間関係を構築する。役割安定化段階において、新リーダーとの初期の信頼感 LMX 関係の質の形成に影響するとした。

Ballinger et al. (2009) は、Ballinger and Schoorman (2007) のモデルの一部について質問紙調査に基づく実証研究を行い、以下の 2 つの結論を導いている。第 1 に、気づきの段階では、組織の旧リーダーとの LMX が、旧リーダーの離任への情動的反応に影響を与える。すなわち、旧リーダーとの質の高い LMX 関係を有する個人は否定的な情動的反応を経験し、質の低い LMX 関係を有する個人は肯定的な情動的反応を経験する。第 2 に、旧リーダーの離任により生じた情動的反応は、新リーダーの信頼性に関連し、肯定的な情動的反応が強い場合は信頼性も高くなり、否定的な情動的反応が強い場合は信頼性が低くなる。このように、Ballinger and Schoorman (2007) において特に注目していた情動的反応の媒介効果が確認されている。

Ballinger らの研究は、旧リーダーのリーダーシップが、新リーダーのリーダーシップにどのような影響を与えるかについてのモデルを提示しただけではなく、旧リーダー離任への情動的反応という具体的な媒介変数の効果を検討しており、リーダーシップ継承研究において大きな意義をもつ。しかし、LMX に影響する媒介変数として実証されているのが継承に関わる情動的反応のみであり、新リーダーのリーダーシップに対して旧リーダーのリーダーシップが与える影響を十分に描き出すためには、他の媒介要因を検討する必要があると考えられる。

(2) 新たな媒介要因の検討

Ballinger らのモデルの拡張を図るべく新たな媒介変数を検討するにあたり、フォロワーによるリーダーに対する認知に注目する。フォロワーによるリーダーへの評価が、フォロワーが抱くリーダーのプロトタイプに影響を受けていることが指摘された (Lord & Maher, 1991) ことなどにきっかけに、近年のリーダーシップ研究においてフォロワーによるリーダーへの評価が重要視されるようになってきている (淵上, 2002)。ここでは、そうした研究潮流の一つである、「重要な他者」からの転移に関する研究 (e.g. Berk and Andersen, 2000) をリーダーシップに適用した Ritter and Lord (2007) を参照する。

Ritter and Lord (2007) は、新しいリーダーの特性や特徴についての知覚が、以前のリーダーについての心的表象に影響される可能性を示している。ここでいう以前のリーダーとは、リーダーシップ継承で問題となる直近の旧リーダーと同じではないが、そうした直近の旧リーダーも含みうる。また、個々の職場というコンテキストではリーダーとしての上司が「重要な他者」となりうることを踏まえれば、Ritter and Lord (2007) の提示された枠組みをリーダーシップ継承研究に導入することが可能であると考えられる。

Ritter and Lord (2007) は、リーダーに対する情動のみならず行動期待についても転移が生じうるとして、以前のリーダーから新しいリーダーへ公正／不公正さに関わる期待が転移されうることを実験によって示している。そこで、Ritter and Lord (2007) の議論をリーダーシップ継承に適用し、フォロワーは、旧リーダーに対する公正さ・不公正さに対する期待を、新リーダーにも当てはめると考えることができる。すなわち、旧リーダーに対する公正性への期待を、リーダー継承における新たな媒介要因の一つと仮定する。

(3) 仮説

以上の検討を踏まえて、本研究では Ballinger and Schoorman (2007) のモデルが日本の企業・団体における人事慣行下においても適用できるかを確認するとともに、新リーダーとの LMX の質に影響を与える新たな媒介要因としての公正性への期待の効果を検証する。

まず、Ballinger and Schoorman (2007) のモデルの中核である LMX と情動的反応の関係については、旧リーダーとフォロワーの LMX の質と旧リーダー離任を認知した時の情動的反応の関係性、旧リーダー離任を認知した時の情動的反応と新リーダーとフォロワーの LMX の質の関係性に分けて検討する必要がある。前者については、人事異動が定期的に実施されるかどうかに関わらず、Ballinger らが想定した関係性が成り立つと考えられる。後者の情動的反応と新リーダーとの LMX の質についても、Ballinger and Schoorman (2007) が、情動的反応が新リーダーの初期の信頼性を介して、信頼性が新リーダーとの LMX の質に影響するとしていることを踏まえると、こちらも同様に日本の企業・団体に適用しうると思われる。

以上の2つの関係性は、以下のような仮説として表すことができる。

仮説 1 旧リーダー離任を認知した時のフォロワーの情動的反応は、旧リーダーとの LMX の質と関連している。旧リーダーと高い質の LMX 関係を有する個人は否定的な情動的反応を、低い質の関係を有する個人は積極的な情動的反応を経験する傾向にある。

仮説 2 新リーダーとフォロワーの LMX の質は、旧リーダー離任を認知した時の情動的反応と有意に関連している。積極的な情動的反応は新リーダーとの高い質の LMX に、否定的な情動的反応は低い質の LMX につながる傾向にある。

次に、前項で検討した公正性への期待についての仮説を提示する。公正性と LMX の関係に関して、手続き的公正の社会的次元としての相互作用的正義が LMX に関わっていることが Masterson, Lewis, Goldman and Taylo (2000) や Tekleab, Takeuchi, and Taylor (2005) によって示されている。すなわち、相互作用的正義によって、管理者から公正に扱われていると感じる従業員ほど、管理者との LMX の質が高まる傾向がある。先に言及したように、旧リーダーに対する公正さへの期待が新リーダーに転移されるとすれば、旧リーダーに対する公正さへの期待が一種の参照点になり、旧リーダーと新リーダーと相互作用的正義の差が LMX に影響すると考えられる。

仮説 3 新リーダーとフォロワーの LMX の質は、旧リーダーと新リーダーの相互作用的正義の差と有意な正の関係にある。

以下では、人事異動が定期的に行われる傾向が顕著な地方自治体組織の職員を対象として、以上の 3 つの仮説の検証を試みる。

3. 方法

(1) 調査対象と手続き

A 自治体に勤務する職員を調査対象とし、インターネット上の Web サイトを利用した質問票調査を 2012 年 9 月に実施した。A 自治体職員に対して、特定のプロフィールに偏らないように配慮しつつ、質問紙調査への協力の依頼のメールを無作為に送信した。回答期間は電子メールを送信してから 10 日間とし、203 件の回答を得た。

特定の選択肢を連続的に選択するなどの信頼性に欠ける回答はないことから、すべてを有効回答数として分析対象とした。有効回答の性別は男性 150 名 (73.9%)、女性 53 名 (26.1%)、職種は事務系 182 名 (89.7%)、一般技術系 18 名 (8.9%)、その他 3 名 (1.5%) である。年齢構成および職位は、表 1 及び表 2 のとおりである。

表 1 回答者の年齢構成の分布

| 年齢 | 20歳未満 | 20-24歳 | 25-29歳 | 30-34歳 | 35-39歳 | 40-44歳 | 45-49歳 | 50-54歳 | 55歳以上 |
|----|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 人数 | 0 | 3 | 39 | 41 | 60 | 39 | 10 | 5 | 6 |

表 2 回答者の職位の分布

| 職位 | 主事 | 主任 | 係長級 | 課長補佐級 | 管理職 |
|----|----|----|-----|-------|-----|
| 人数 | 45 | 56 | 72 | 15 | 15 |

(2) 尺度

質問票に含まれた調査項目は、回答者の属性、リーダー交代への情動的反応、旧／新リーダーとの LMX の質、相互作用的公正の差などからなる。

情動的反応を測定する質問項目は、Ballinger et al. (2009) で用いられた項目を採用した。測定方法は、感情をポジティブ感情とネガティブ感情に二分して測定するもので、Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) と呼ばれている (Watson and Tellegen, 1985; Watson, Clark and Tellegen, 1988)。PANAS が作成されて以来、多くの研究において、PANAS によってポジティブ感情とネガティブ感情が測定されている (川人・大塚・甲斐田・中田, 2011)。質問は 3 項目からなり、リーダーの交代を認知した時の情動を測定した。測定する感情は、「喜んだ／落胆した」「穏やかな／緊張した」「うれしい／悲しい」の 3 項目で、いずれの項目も、ポジティブな感情から「とても (5 点)」「やや (4 点)」「どちらともいえない (3 点)」「やや (2 点)」「とても (1 点)」の 5 段階で評定された。

LMX の質を測定する質問項目は、Ballinger et al. (2009) で使用した Graen and Uhl-Bien (1995) の日本語訳である松原 (1998) の 7 項目を修正して用いた。項目例は、「リーダーはあなたの潜在的可能性をよく理解している」である。いずれの項目も、「はい (5 点)」から「いいえ (1 点)」までの 5 件法である。

相互作用的公正を測定する質問項目は、Moorman (1991) から 4 項目を抜粋し、旧リーダーと新リーダーの差を測定する項目に修正したものを用いた。項目例は、「新リーダーは旧リーダーよりも、あなたの視点を考慮してくれる」である。いずれの項目も、「はい (5 点)」から「いいえ (1 点)」までの 5 件法である。

4. 結果と考察

(1) 結果

各変数の平均値、標準偏差、 α および変数間の相関行列は表3のとおりである。なお、相関が非常に高い「新リーダーのLMX」と「相互作用公正の差」の弁別性については、確認的因子分析によって一因子モデルよりも二因子（斜交）モデルの方が適合度が有意に高いことを確認した。

表3のように、旧リーダーとのLMXの質と交代への情動的反応は有意な負の相関を示しており ($r = -.451, p < .001$)、仮説1は支持されたといえる。

表3 変数の概要と相関行列

| 変数 | M | S.D. | α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------|------|------|----------|--------|--------|--------|------|---------|---------|-------|---|
| 1 性別(ダミー) | 0.26 | 0.44 | — | — | | | | | | | |
| 2 年齢 | 4.85 | 1.48 | — | -.093 | — | | | | | | |
| 3 勤続年数 | 2.63 | 1.64 | — | .031 | .743** | — | | | | | |
| 4 役職(ダミー) | 0.07 | 0.26 | — | .046 | .374** | .397** | — | | | | |
| 5 交代への情動的反応 | 2.82 | 0.73 | .80 | .078 | -.014 | .033 | .077 | — | | | |
| 6 相互作用的正 | 3.05 | 0.74 | .86 | .105 | .061 | .039 | .102 | .361** | — | | |
| 7 旧リーダーLMX | 3.15 | 0.83 | .87 | -.158* | .082 | .044 | .006 | -.451** | -.259** | — | |
| 8 新リーダーLMX | 3.01 | 0.82 | .90 | .012 | .101 | .063 | .083 | .023 | .619** | .177* | — |

** $p < .01$, * $p < .05$

注：性別（男性 = 0, 女性 = 1）；年齢（20歳未満 = 1, 20-24歳 = 2, 25-29歳 = 3, 30-34歳 = 4, 35-39歳 = 5, 40-44歳 = 6, 45-49歳 = 7, 50-54歳 = 7, 55歳以上 = 8）；勤続年数（5年未満 = 1, 5-9年 = 2, 10-14年 = 3, 15-19年 = 4, 20-24年 = 5, 25-29年 = 6, 30年以上 = 7）；役職（管理職以外 = 0, 管理職 = 1）、

次に、新リーダーとのLMXの質を従属変数とした階層的重回帰分析を行った。表4のように、旧リーダーと新リーダーの相互作用公正の差は、新リーダーとのLMXの質と有意な正の関係にあることが示されており、仮説3は支持されたといえる。一方、旧リーダーの離任についての情緒的反応と新リーダーとのLXMの質についての仮説2は支持されなかった。

表 4 階層的重回帰分析の結果

| | モデル1 | モデル2 | モデル3 | モデル4 |
|---------------------|-------|-------|--------|---------|
| 性別 | .022 | .021 | .049 | -.005 |
| 年齢 | .116 | .117 | .108 | .022 |
| 勤務年数 | -.045 | -.047 | -.053 | .007 |
| 役職 | .056 | .055 | .050 | .002 |
| 情動的反応 | | .021 | .125 | -.097 |
| 旧リーダーとのLMX | | | .234 * | .321 ** |
| 相互作用公正の差 | | | | .736 ** |
| R ² | .014 | .014 | .057 | .513 |
| Adj. R ² | -.006 | -.011 | .028 | .496 |

** p < .01, * p < .05

(2) 考察

本調査の分析結果では、リーダー交代時において、旧リーダーとの LMX の質が離任についての情動的反応に影響を及ぼすものの、そうした情動的反応が新リーダーとの LMX の質に影響を及ぼさないことが示された。旧リーダーとの LMX の質が、情動的反応に影響を及ぼす点に限定すれば Ballinger et al. (2009) の結果と同様であるものの、離任の際の情動的反応をリーダーシップ継承の重要な媒介要因と捉えるという Ballinger and Schoorman (2007) のモデルは支持されなかったといえる。

このように先行研究と異なる結果が見られたことには、異動をはじめとした人事慣行が、Ballinger et al. (2009) が調査した米国の組織と日本の組織で異なっていることが関わっていると考えられる。日本の多くの組織で行われているような定期的な人事異動は、米国では行われていないことが一般的である。また、管理職が、雇用や解雇を含む部下の直接的な人事権をどの程度有しているかについても日米では大きな違いがあり、それも交代に対する情緒的な反応やそのインパクトに影響を与えていると思われる。

一方、今回新たに上げた旧リーダーと新リーダーの相互作用の公正の差については、新リーダーとの LMX の質に影響を及ぼすという結果が見られた。すなわち、旧リーダーと比べて、職員に対して公平に接していると感じさせるリーダーのほうが、より高いパートナーシップを築くことができるということである。この結果は、先行研究で指摘されていた、LMX における相互作用の公正の重要性を確認しただけではなく、旧リーダーがフォロワーに対して取ってきた行動をもとに、新しいリーダーへの行動期待が形成されることを含意している。こうした含意から、前任管理者の行動が後任管理者への行動期待によって媒介され、新任管理者のリーダーシップに影響を与えるという新たな継承モデルの枠組

みの成立が示唆される。

仮説の検証プロセスにおいて、旧リーダーとの LMX の質と新リーダーとの LMX の質との間に正の関係が見られた。そうした関係は、旧リーダーとうまく関係を構築できていたフォロワーは、新しいリーダーとの間でも、ある程度高い質の LMX を築いていることを意味している。その背景として、フォロワー側のリーダーとの関係構築能力を仮定することができるだろう。すなわち、管理職の異動が頻繁に生じる組織では、フォロワーもそうした管理職の異動に適応していると考えられる。

リーダーである管理職は、定期異動によって培われたフォロワーの関係構築能力を頼りにできる。だが、管理者に対していっそう高水準のリーダーシップ発揮が求められるようになっていくことを踏まえれば、先に述べたように、フォロワーへの相互作用的公正に気を配り、すべてのフォロワーに公平にパートナーシップを築く機会を提供すること (Graen and Uhl-Bien, 1995) が、改めて管理者に求められるといえるだろう。

リーダーシップ継承研究が希少な中で、日本の行政組織を調査対象としてリーダー交代への情動的反応の影響を検証するとともに、公正さへの期待が新旧のリーダーシップを媒介する可能性を示したことによって、本研究はリーダーシップ研究に新たな知見を加えたと考えられる。もっとも、本研究には解決を図るべき限界が含まれていることから、今後の研究につながるような形で本研究の限界について最後に言及しておくことにしたい。

第一の限界は、本研究の調査で得られたデータが横断的な (cross-sectional) ものであることである。本研究の調査では、フォロワーに、旧リーダーとの LMX の質およびリーダー交代時の情動的反応を振り返って回答することを求めている。そのため、記憶や思い出す過程でバイアスが影響を与えている可能性を排除することができない。今後の研究においては、異動時に近い時点及び異動後ある程度の時間が経過した時点で調査を行うといった、時系列的な調査によって本研究で得られた知見を確認することが必要である。

第二の限界は、調査対象と関係している。本論文の調査対象である A 自治体は、全職位で定期的な異動が継続して行われており、異動が生じることを前提として業務プロセスが組まれているほどである。多くの地方自治体は A 自治体と大きく変わらないと推測される (cf. 新井・澤村, 2008; 前浦, 2004)。しかし、民間企業の事例では定期的異動は行われるものの、その範囲や規模などが異なる可能性がある。たとえば、辻 (2008) が取り上げたトヨタの事例では、係長級以下の職位の異動は少なく、課長級も同分野内の異動がほとんどとされている。そうした異動のパターン、さらには頻度などを踏まえつつ、民間企業などにおけるリーダーシップ継承の実証研究が行われることが期待される。

参考文献

- 新井一郎, 澤村明 (2008) 「地方公務員の人事異動と昇進構造の分析」『新潟大学経済論集』85, 149-177.
- Ballinger, G. A., & Schoorman, F. D. (2007). Individual reactions to leadership succession in workgroups. *Academy of Management Review*, 32(1), 118-136.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., & Lehman, D. W. (2009) Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20, 219-232.
- Berk, M. S., & Andersen, S. M. (2000). The impact of past relationships on interpersonal behavior: Behavioral confirmation in the social-cognitive process of transference. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 546-562.
- 淵上克義 (2002) 『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版.
- Gordon, G. E., & Rosen, N. (1981). Critical factors in leadership succession. *Organizational Behavior and Performance*, 27, 227-254.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: The Free Press. 邦訳, A. W. ゴールドナー (1963) 『産業における官僚制』岡本秀昭, 塩原勉 訳. ダイアモンド社.
- 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, 219-247.
- 川人潤子, 大塚泰正, 甲斐田幸佐, 中田光紀 (2011) 「日本語版 The Positive and Negative Affect Schedule (PANAS) 20 項目の信頼性と妥当性の検討」『広島大学心理学研究』11, 225-240.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- 前浦穂高 (2004) 「地方公務員の人事異動—A 県の事例を中心に」『日本労働研究雑誌』524, 72-83.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- 松原敏浩 (1998) 「リーダーシップの文献展望VII: Graen のリーダー・メンバー交換 (LMX) モデル」『愛知学院大学 経営管理研究所紀要』5, 113-137.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 845-855.
- 小野善生 (2011) 「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』56(3), 41-53.
- Ritter, B. A., & Lord, R. G. (2007). The Impact of previous leaders on the evaluation of new leaders: An alternative to prototype matching, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1683-1695.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-157.
- 辻勝次 (2008) 「トヨタ事務・技術系社員の部署異動とキャリア形成—キャリアの幅と深さを中心に (1960 ~ 2000 年)」『立命館産業社会論集』44(1), 3-25.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward the structure of affect. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.