

リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの仕事に対する満足度とモチベーション

浅井 怜衣

1 はじめに

組織メンバーの仕事に対する満足度を上げる要因は、給料や職場環境、人間関係など様々なものがあると考えられる。その中で、著者はリーダーシップに注目し、研究を行っている。リーダーシップ研究は、権限受容説のようにリーダーに注目し、リーダーの態度や行動を研究する視点と、リーダーシップがなぜ成果を生むのかを明らかにするためにはフォロワーに注目する必要があるというフォロワー・アプローチがある（日野，2010）。

リーダーシップはフォロワーの意欲や仕事に対する満足度を引き出し、組織や集団の成果や業績を伸ばす役割を果たす。したがって、リーダーシップがなぜ成果や業績に繋がるのかを明らかにするためには、リーダーシップの受容者であり成果や業績を生み出す主体者であるフォロワーに注目する必要がある。しかし、近年、多くの企業や団体において、目まぐるしい環境変化に対応した組織改革や事業のリストラクチャリングが行われており、リーダーとフォロワーが属している組織や集団自体が変化している状況にある。組織や集団の状況の違いが、リーダーとフォロワーの関係性に影響を与え、結果的にフォロワーの仕事に対する満足度に影響を及ぼすことも考えられる。そのため、組織や集団をシステムとして捉え、様々なシステムの状況（例えば、新しい仕事にチャレンジしている組織なのか、それとも、硬直化した後ろ向きの組織なのか）を考案し、それらのシステムの中で、どのようなリーダーの行動がフォロワーの活力や意欲を引き出し、仕事に対する満足度に繋がるのかという関係性を定量的に明らかにする必要がある。

そこで、著者はリーダーシップ研究におけるフォロワー・アプローチであり、かつリーダーシップの因果関係モデルの代表的な理論である House（1971, 1996）のパス・ゴール理論に注目した。House（1971, 1996）は20数年間に亘りパス・ゴール理論を研究し続けた過程で、当初1971年に提示したパス・ゴール理論ではリーダーに対して一人のフォロワーを想定したが、1996年には Work Unit（リーダーに対して複数のフォロワー）のリーダーシップに再構築している。これに伴って、フォロワーの立場からのリーダーシップの測定を、個人ではなく Work Unit 単位で測定する必要が生じる。そのため、パス・ゴール理論の1971年から1996年への再構築を反映させた、フレームワークと因果関係モデルを構築する必要がある。さらに、パス・ゴール理論の本来の理論的基盤においてフォロワーのモチベーションが用いられているにも関わらず、満足度が用いられているため、パス・ゴール理論の本来の概念的な基礎である、

Vroom (1964) の期待理論に基づくモチベーションを用いたモデルを構築する必要がある。著者はこれらの新たなフレームワークの提示と、それらのフレームワークを表現する定量モデルの構築を行ってきた。そこで、本研究では著者のこれまでの一連の研究を整理し、体系化することを目的とする。

2 先行研究

2.1 パス・ゴール理論

リーダーシップ研究は、権限受容説のようにリーダーに注目し、リーダーの態度や行動を研究する視点と、リーダーシップがなぜ成果を生むのかを明らかにするためには、フォロワーに注目する必要があるというフォロワー・アプローチがある（日野, 2010）。また、リーダーシップ理論には、どのような場合でも効果的である普遍的なリーダーシップが存在するという立場と、状況によって効果的なリーダーシップは異なってくるとする立場（コンティンジェンシー理論）がある（小久保, 2002）（松原, 1995）。

リーダーシップ研究において、フォロワー・アプローチであり、かつ、コンティンジェンシー理論の代表的な理論として House (1971, 1996) のパス・ゴール理論がある。パス・ゴール理論は House (1971) によって提示され、その後、さらに研究が積み重ねられた。この理論の本質は、フォロワーの目的達成を助けることはリーダーの職務であり、目標達成に必要な方向性や支援を与えることは集団や組織の全体的な目標にかなう、というものである。パス・ゴールという用語は、有能なリーダーは道筋（パス）を明確に示して従業員の業務目標（ゴール）達成を助け、障害物や落とし穴を少なくすることによりその道筋を歩きやすくする、という確信に由来する（スティーブン, 2009）。ここでは、House (1971, 1996), House & Mitchel (1975)、に従って、パス・ゴール理論について概説する。

House (1971, 1996) のパス・ゴール理論は、Vroom (1964) によるモチベーションの期待理論の誘意性と期待にそって理論構築されている。つまり、目標の価値をはっきり示し、そこへの到達手順を明らかにするような状況を作り出すリーダーシップが有効であるというものである（日野, 2010）。日野 (2010) によれば、「期待理論はモチベーションのプロセスに注目し、ひとのモチベーションの強さを、結果の主観的な望ましさ（誘意性）とその結果への到達しやすさの主観的な評価（期待）の積で説明する。期待理論から示唆される優れたリーダーシップとは、フォロワーにとって魅力ある報酬、つまり誘意性を準備し（目標）、それが手に入るのであろうという期待（経路）を高めるようなリーダーシップということになる」（日野, 2010, pp. 62-63）。

パス・ゴール理論は、リーダー行動とその結果との関係性を結び付ける二種類の contingency factors（状況要因）を提示している。このことは、パス・ゴール理論がコンティンジェンシー理論であることを示している。そして、この contingency factors の違いにより

効果的なリーダー行動は異なってくるということを指摘している。contingency factors とは、部下の個人的特徴（subordinate characteristics: ability, locus of control, authoritarianism）及び、環境要因（environmental factors: task, formal authority system, primary work group）である（小久保, 2002）。

以上のように、パス・ゴール理論は、部下の個人的特徴と環境要因に関する変数が、contingency factors（状況要因）としてモデル化される（日野, 2010）。具体的には、部下の態度や行動という成果をリーダー行動によって説明する場合、この両者の関係性の間に、フォロワーの個人的特徴と環境要因がモデレータ（調整変数）として機能を果たす（日野, 2010）。

上記の関係性について、House & Mitchell（1975）に基づいて著者ら（2016a）が作成したパス・ゴール理論の概念図を図1に示す。

House & Mitchel（1975）以降では、リーダー行動を以下の4つのタイプに分類している。すなわち、①経路-目標を明確に示す指示的（経路-目標明確化）行動、②友好的な態度で接し、部下の幸福を考える支持的行動、③重要な意思決定への関与を求める参加的行動、④高い業績水準を求める達成指向行動の4タイプである。第二次世界大戦後にリーダーシップ研究の科学的探究として実を結び始めた行動科学アプローチでは、リーダーシップを、リーダー行動を操作化し集団の課題や目的の達成に関わるような行動（「構造づくり」「課業指向」「業績達成」に相当）と、情緒や感情に配慮し人間関係を維持するような行動（「配慮」「関係指向」「集団維持」に相当）の2次元に集約している（日野, 2010）。House（1971）は、課題の構造化の低い職務（著者の一連の研究では、非定型型業務と捉える）では、新たに構造を作り上げる必要があるため、構造づくり（initiating structure）が、また、課題の構造化の高い職務（著者の一連の研究では、定型型業務と捉える）では、すでに構造化されているため職務遂行上の配慮（consideration）が、それぞれ部下の満足とより高い正の相関を示すという仮説を提示している。

またパス・ゴール理論は、1971年のHouse（1971）では、リーダーに対して一人のフォロワーを想定しており、1996年のHouse（1996）ではWork Unitのリーダーシップを想定し、再構

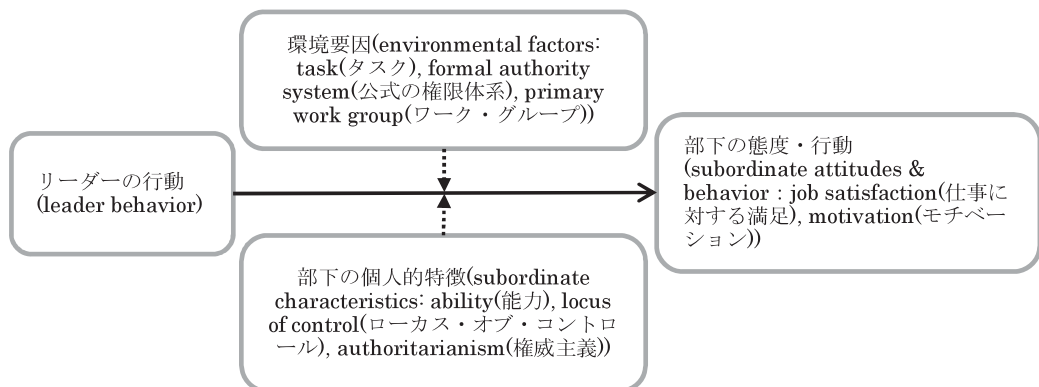


図1 パス・ゴール理論の概念図 (House&Mitchell(1975)に基づき、著者ら(2016a)が作成したもの)

築を行っている（以下、前者を「1971年モデル」、後者を「1996年モデル」と呼ぶこととする）。

2.2 PM理論

どのような場合でも効果的である普遍的なリーダーシップが存在するという立場に立つ理論としては、三隅のPM理論がある。三隅（1978）は、リーダーシップは、単なる個人の行動ではなく、他者、または、他者群（組織された他者）への影響過程を含むことから、集団機能概念であると捉えている。そのうえで、集団機能は「課題達成機能（P；Performance function）」と、「集団維持機能（M；Maintenance function）」によって大別されることを提示している。ここで、「課題達成機能」とは、集団における目標達成ないし問題解決へ志向した機能である。また、「集団維持機能」とは、集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化しようとする機能である（三隅, 1978）。そのうえで、集団の目標達成の働きを促進し、強化するリーダーシップ行動をリーダーシップP行動（以下P行動）と称し、集団の自己保存の傾向を促進し、強化する行動をリーダーシップM行動（以下M行動）として提示した。P行動は組織のリーダーが組織の目標達成、仕事の業績を上げることを中心とした側面を含んでおり、M行動は組織のリーダーがメンバーの要求・悩みなどの相談に乗り、組織の人間関係を円滑に保つことを中心としたリーダーシップ行動を指している（堀, 2001）。そして、三隅は、さまざまな集団において、高業績達成行動と高集団維持行動を両立させることができる「PM型リーダー」がモラル、規律遵守、チームワークといった成果変数の値が高いことを明らかにし、一貫してPM型リーダーが卓越していることを指摘している（日野, 2010）。

PM理論の特徴の一つとして、リーダーシップ行動の測定を部下の認知によるという点が指摘されている（松原, 1995）。すなわち、部下の目を通して見たリーダーの行動が、リーダー自身の認知やリーダーの直属の上司の評価に比べて、より正確であるという指摘である。さらに、リーダーの行動について、個々の部下が認知した得点を指標とせず、ある特定のリーダーのもとで働く部下全員の得点を集計して平均を求め、その平均得点を当該リーダーのリーダーシップ指標としている点もPM理論の特徴の一つである（松原, 1995）。具体的には、三隅（1978）は、P行動測定項目、M行動測定項目ごとに、各項目の得点を単純加算し、同じリーダーを評定した回答者におけるP得点とM得点の平均値を、そのリーダーのP得点、M得点としている（堀, 2001）。すなわち、三隅のPM理論の分析の単位は、リーダーのもとでの部下の集団である（松原, 1995）。

2.3 組織におけるシステム温と体温

House（1996）の1996年モデルにおけるWork Unitのリーダーシップを捉えるために、組織というシステムにおける部下自身の心理的位置づけを把握する必要がある。すなわち、組織をシステムとして捉え、そのシステムの中における部下の個人的特徴を、業績や行動に繋が

る、現状を打破して変化をもたらそうとする意欲という心理的側面で捉えることによって、Work Unit 単位のリーダーシップと成果の関係を明らかにしていく必要がある。

そこで、まず議論の基盤となる高橋（1993）のシステム温と体温の概念について、以下に整理する。高橋は、現状に甘んじることなく変化を求める傾向、現状を打破して変化しようとする傾向を「変化性向（propensity to change）」とよび、変化性向が大きければ「温度」が高く、逆に、変化性向が小さければ、「温度」が低いと考えた。そして、組織のシステムとしての変化性向を「システム温」、組織のメンバーの組織人としての変化性向を「体温」として定義し、組織の温度である「システム温」とメンバーの温度である「体温」との差によって、メンバーが感じる「体感温度」を捉えた。すなわち、高橋は「システム温」と「体温」の温度差を「体感温度」（組織のメンバーが感じる温度）として位置づけ、(1) 式として表している。そのうえで、高橋は、体温とシステム温にギャップのある状態は不安定な状態であるため、メンバーが安定した状態へシフトしようとすることを指摘している。そして、この状態、すなわち「体感温度」が0に近い状態を「適温」として提示している。

$$\text{体感温度} = \text{システム温} - \text{体温} \quad \dots (1)$$

2.4 日本版フォロワーシップの構成要素

フォロワーに注目したリーダーシップを検討するためには、フォロワーとリーダーの相互依存の関係性を考慮する必要がある。そこで、西之坊・古田（2013）の日本版フォロワーシップの構成要素を用いて、フォロワーシップを考慮に入れたリーダーシップとフォロワーの仕事に対する満足度との関係性を明らかにする必要がある。以下に、西之坊・古田（2013）の日本版フォロワーシップの構成要素について概説する。

西之坊・古田（2013）は、フォロワーシップを「組織のゴールをリーダーと共有し、フォロワーがそのゴールに向かって行動することで直接的または間接的にリーダーや組織に対して発揮させる影響力」と定義している。

そのうえで、西之坊・古田（2013）はフォロワーシップを構成する質問項目を用い因子分析を行い、日本版フォロワーシップの構成要素として「積極的行動」、「批判的行動」、「配慮的行動」の3つの因子を抽出している。

第1因子は、「あなたは上司の出す要求、目的を理解し、それに見合うように一生懸命働いていますか」や「あなたは最高のアイデアや成果をもたらすため精力的に働いていますか」など、上司を動かすために積極的に行動することに関わる諸項目が高い負荷量を示していた。したがって、「積極的行動」と命名された。つぎに、第2因子は、「あなたは職場環境を改善するためなら上司の行為を批判しますか」や「あなたは上司にあなたの考え方と正反対のことを頼まれたら『いいえ』と答えますか」など、上司に対する批判的な行動をとることに関わる行動が高い負荷量を示していたため「批判的行動」と命名された。そして、第3因子は、「あなたは上司と本音で理解し合うため飲みや食事などに行きますか」や「あなたは上司に声をかけて

早く帰ってもらっていますか」など、上司に対して配慮する行動が高い負荷量を示していたため「配慮的行動」と命名された。

2.5 期待理論

村杉（1986）は、Vroom（1964）並びにローラー・ポーター（1965）の期待理論から、(2)式によって、モチベーション（M）を求めている。著者の一連の研究では、(2)式によってモチベーションを捉えることとする。

$$M = \sum_m \{(E \rightarrow O)(D \times P)\} + \sum_h \{(E \rightarrow O)(D - P)\} \dots (2)$$

D：Desire（重要度），P：Provision（実現度），（E→O）：努力報酬期待

m：ハーズバーグの動機づけ要因，h：ハーズバーグの衛生要因

3 「組織メンバーの満足度フレームワーク」と定量的記述モデル（モデル1）

3.1 本章の目的

Houseのパス・ゴール理論（1971, 1996）において、リーダーに対して一人のフォロワーを想定している1971年モデルから、Work Unitのリーダーシップを想定した1996年モデルへ再構築されたことを考慮し、著者ら（2016a）はフォロワーの立場からのリーダーシップの測定を、個人単位ではなくWork Unit単位で測定したフレームワークへの再構築を試みた。この再構築に際して、三隅（1978）のPM理論と高橋（1993）の「体感温度」を用いて、新たに「組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示した（浅井ら, 2016a）。以下に、このフレームワークとフレームワークを定量的に記述したモデル（以下、モデル1）について概説する。

3.2 「組織メンバーの満足度フレームワーク」の提示

このフレームワークでは、上述の通り、パス・ゴール理論がリーダーに対して一人のフォロワーを想定している1971年モデルから、Work Unitのリーダーシップを想定している1996年モデルに再構築されていることを勘案し、以下の2点の再構築を行うものである。

- ① 1971年モデルはリーダーと一人のフォロワーが想定されている個人主義的性格を持つリーダーシップモデルであり、1996年モデルは複数のフォロワーを想定した集団主義的性格を持つリーダーシップモデルに再構築されている。三隅のPM理論は、リーダーシップは個人の行動でなく、他者、または、他者群（組織された他者）への影響過程を含むと考え、集団機能概念と捉えているため、パス・ゴール理論の1996年モデルにおけるWork Unit単位のリーダーシップへの再構築に対応させるためのリーダーシップ論として適している。また、

モデル構築上、簡潔な枠組みでリーダーシップを捉える必要があるため三隅のPM理論を適用することとする。さらに、House（1971）は、課題の構造化の低い職務においては構造づくり（initiating structure）が、また、課題の構造化の高い職務においては配慮（consideration）が、それぞれ部下の満足度とより高い正の相関を示すという仮説を提示した。松原（1995）は、リーダーシップ行動を三隅（1978）のP行動とM行動で捉え、この2つの行動は、Houseの「構造づくり」と「配慮」にはほぼ対応していると指摘している。松原（1995）によれば、構造づくりとは、リーダー自身の役割やメンバーが集団の公式目的を達成するために果たすべき役割を明確にするような、課業指向の行動である。配慮とは、友好的・支持的に行動し、部下の欲求や感情に関心を払うような人間関係指向の行動である（松原、1995）。著者ら（2016a）においても、パス・ゴール理論のリーダーシップ行動の「構造づくり」と「配慮」が、それぞれPM理論のP行動とM行動に対応するとして捉えた。

- ② Work Unitのリーダーシップを捉えるためには、組織の中におけるフォロワーの個人的特徴を把握する必要がある。このために、Houseのパス・ゴール理論の2つのcontingency factorsの内の部下の個人的特徴について、高橋（1993）の「体感温度」によって、Work Unitにおけるメンバーの特徴を捉えることとする。すなわち、リーダーシップが発揮されることにより、組織メンバーが現状を打破して変化をもたらそうとする意欲を表す「体温」と、組織のシステムがメンバーの意欲を受け止め、あるいは促す仕組みや制度にどの程度なっているかを表す「システム温」との温度差である「体感温度」によってWork Unitにおけるメンバーの個人的特徴を捉えるものである。

なお、ここではHouseのパス・ゴール理論の2つのcontingency factorsの内のもう一つのfactorである環境要因（environmental factors: task（タスク）、formal authority system（公式の権限体系）、primary work group（ワーク・グループ））について、その項目の一つである「task」を「活動内容」として捉えた。

以上により、パス・ゴール理論とその後の同理論の再構築に基づき、「リーダーのPMタイプ」、「組織におけるメンバーの体感温度」、「活動内容」がフォロワーの「仕事に対する満足度」に影響を及ぼすという、図2の「組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示した（浅井ら、2016a）。

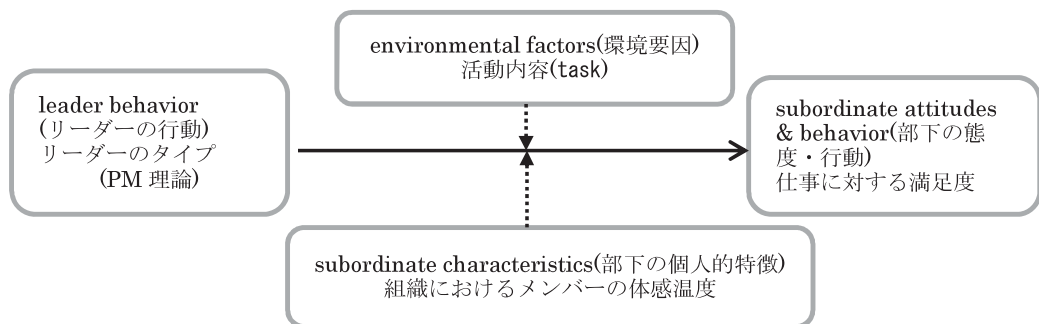


図2 「組織メンバーの満足度フレームワーク」の概念図（浅井ら、2016a）

3.3 モデル1の構築

著者ら(2016a)は、上記で提示した「組織メンバーの満足度フレームワーク」を定量的に記述するモデル(モデル1)を(3)式として構築した。

このモデルは、右辺の2項目が*j*別に、3項目が*k*別にパラメータが推定できるところに特徴がある。

$$y_i = a_1x_{1i} + \sum_j a_{2j}x_{2ij} + \sum_k a_{3k}x_{3ik} \cdots (3)$$

ただし、

y_i : フォロワーの仕事に対する満足度

i : サンプル

j : リーダーシップ評価 ($j = 1$: P 得点, $j = 2$: M 得点)

x_{1i} : メンバーの体感温度

x_{2ij} : メンバーのリーダーへの評価 ($j = 1$: P 得点, $j = 2$: M 得点)

k : メンバーの活動内容

x_{3ik} : メンバーの活動内容(対象), 0 または 1 のダミー変数

a_1 : メンバーの体感温度に対するパラメータ

a_{2j} : メンバーのリーダーへの評価に対するパラメータ

($j = 1$: P 得点に対するパラメータ, $j = 2$: M 得点に対するパラメータ)

a_{3k} : メンバーの活動内容に対するパラメータ

とする。

3.4 適用例を用いたモデル1の実証分析

3.4.1 モデル1のデータの収集

- (1) 調査時期: 2014年5月
- (2) 調査対象: 愛知県内の大学2・3・4年生

ここでは、組織や集団をシステムとして学生の組織のリーダーシップ行動とフォロワーの仕事に対する満足度との関係性を明らかにするために、調査対象を学生の組織とした。

- (3) サンプル数: 29名
- (4) 活動内容: 学生は以下の5種類の活動を行っている。

- | | | |
|--------------------|----|---------------|
| ① 業界説明・個別業界説明 | 6名 | 企業を対象とした活動 |
| ② 企業のOB・OGとの交流 | 7名 | 企業を対象とした活動 |
| ③ 学生の企業研究発表 | 6名 | 学生を対象とした活動 |
| ④ 学生のプレゼンテーション自己PR | 6名 | 学生を対象とした活動 |
| ⑤ 学生と企業の模擬面接 | 4名 | 企業と学生を対象とした活動 |

3.4.2 モデル1の分析手順

- ①各グループに所属するメンバー一人ひとりに、高橋（1993）の「システム温」と「体温」に関する質問を5つずつ聞き、Yesならば1点、Noならば0点として、この5つの質問について点数を合計する。高橋の「システム温」と「体温」に関する質問の例は、巻末の付録に記載する。なお、高橋の質問の一部を学生用に修正したため、付録にその旨を記載した。
- ②算出された「システム温」の点数から「体温」の点数を引き、各グループのメンバーの「体感温度」を算出する。また、ここでは適温からの乖離度を知るために算出された「体感温度」の点数の絶対値を用いた。
- ③各グループのメンバーにそれぞれのリーダーのPMタイプを測定してもらうため、『心理測定尺度集Ⅱ』（堀, 2001）に掲載されていた三隅（1978）のPM指導行動測定尺度を参考に「課題達成機能（P）」に関する質問と「集団維持機能（M）」に関する質問をそれぞれ10つずつ聞き、得点を算出する。
- ④メンバーの活動内容は、企業を対象、学生を対象、企業と学生を対象の3つの活動内容とし、0または1のダミー変数を与えた。
- ⑤仕事に対する満足度に関する質問（自分が所属するグループでの仕事に満足感を感じたか）について、5：大変感じた、4：かなり感じた、3：少し感じた、2：あまり感じなかった、1：全く感じなかったという5件法で回答を求め、これを得点とした。
- ⑥それぞれ（リーダーのPM得点、体感温度、活動内容）の点数に注目し、「リーダーのPMタイプ」と「メンバーの体感温度」と「活動内容」が満足度に繋がるという（3）式のモデルを、重回帰分析を用いてパラメータを推定する。

3.5 モデル1の分析結果

モデル1のパラメータの推定値を表1に示す。

- ① x_{1i} の係数 (a_1) の 0.016 はメンバーの体感温度が満足度に与える影響を表している。つまり、システム温と体温の差である体感温度と仕事に対する満足度との関係性が偏回帰係数で表現

表1 モデル1のパラメータの推定結果

	パラメータの推定値
a_1 （メンバーの体感温度に対するパラメータ）	0.016
a_{21} （リーダーに対するP得点に対するパラメータ）	0.007
a_{22} （リーダーに対するM得点に対するパラメータ）	0.061
a_{31} （メンバーの活動内容（対企業）に対するパラメータ）	1.027
a_{32} （メンバーの活動内容（対学生）に対するパラメータ）	0.672
a_{33} （メンバーの活動内容（対企業と学生）に対するパラメータ）	1.687

重相関係数 0.708**（**1%有意）

- でき、Work Unit におけるリーダーシップとフォロワーの満足度との関係性を記述できた。
- ②次に、 a_{21} と a_{22} は 0.007 と 0.061 となっており、リーダーに対する M 得点が P 得点に比べると満足度に与える影響が大きいことが読み取れる。よって、この集団においては、M 行動の方が P 行動よりフォロワーの仕事に対する満足度を高めていることが表現できている。
- ③ a_{31} (対企業) と a_{32} (対学生) を比較すると 1.027 と 0.672 となっており、活動内容が対企業の方が対学生よりも、フォロワーの仕事に対する満足度が高くなることが読み取れる。さらに、 a_{33} (対企業&学生) の係数が最も高いことから、活動内容が企業と学生の両方である複雑な場合が最も高い満足度を与えることになる。パス・ゴール理論に基づく、構造化の低い課題(非定型的・複雑な仕事)は高い満足度を与えることが指摘されている(小久保, 2002)。そのため、学生と企業の両方を対象とする非定型的で複雑な活動内容がフォロワーの仕事に対する満足度に繋がったと考えられる。従って、構造化が高い仕事(定型的・単純な仕事、ここでは対学生)と構造化が中程度の仕事(ここでは対企業)と構造化が低い仕事(非定型的・複雑な仕事、ここでは対企業&学生)を比較すると、パス・ゴール理論が指摘している通り、構造化が低く(非定型的・複雑な仕事)なるほど、フォロワーの仕事に対する満足度に繋がることを表現することができた。

4 「リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク」と定量的記述モデル(モデル2)

4.1 本章の目的

西之坊・古田(2013)のフォロワーシップの定義にしたがえば、リーダーとフォロワーは相互依存の関係にあると考えられる。したがって、リーダーのタイプとフォロワーシップの関係性、すなわち、リーダーのタイプとフォロワーシップの構成要素との組み合わせも、フォロワーの仕事に対する満足度に影響することが想定される。

そこで、著者ら(2015)はリーダーシップとフォロワーシップの構成要素の関係性も考慮し、3.2で提示した「組織メンバーの満足度フレームワーク」における「リーダーのPMタイプ」を「リーダーのPM, Pm, pM, pm」の4つのタイプ(三隅, 1978)と「フォロワーシップの構成要素」(西之坊・古田, 2013)の関係性を加味した「リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示した。以下に、このフレームワークとフレームワークを定量的に記述したモデル(以下、モデル2)について解説する。

4.2 「リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク」の提示

「リーダーのPMタイプ」を「リーダーのPM, Pm, pM, pm」の4つのタイプに分けた理

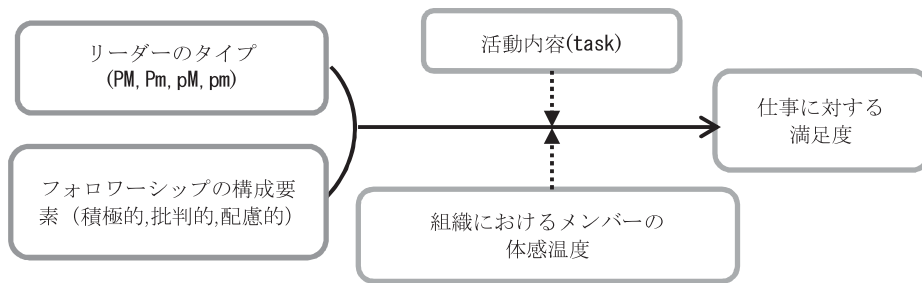


図3 リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク(浅井ら, 2015)

由は以下の通りである。

第二次世界大戦後にリーダーシップ研究の科学的探究として実を結び始めた行動アプローチは、リーダーシップ行動を操作化し集団の課題や目的の達成に関わるような行動(「構造づくり」「課業指向」「業績達成」に相当)と、情緒や感情に配慮し人間関係を維持するような行動(「配慮」「関係指向」「集団維持」に相当)の2次元に集約している(日野, 2010)。しかし、松原(1995)は、三隅によるPM式リーダーシップが、我が国で最も組織的に研究されたリーダーシップ理論であり、測定尺度の信頼性や妥当性が高いと指摘している。したがって、三隅によるPM式リーダーシップを用いることとするが、PM理論は本来リーダーシップをPM, Pm, pM, pmの4つのタイプに分類しているため、この分類を用いることとする。

また、フォロワーシップの構成要素を考慮する理由は以下の通りである。

フォロワーに注目したリーダーシップを検討するためには、フォロワーとリーダーの相互依存の関係性を考慮する必要がある。したがって、フォロワーシップを考慮に入れたリーダーシップとフォロワーの仕事に対する満足度との関係性を明らかにする必要がある。そこで、日本版フォロワーシップの構成要素とリーダーシップを組み合わせを、リーダーシップのタイプ別フォロワーの構成要素得点として捉え、この得点とフォロワーの仕事に対する満足度を説明するフレームワーク(図3)を提示した(浅井ら, 2015)。

4.3 モデル2の構築

著者ら(2015)は、前節で提示したフレームワークを定量的に記述する(4)式のモデル(モデル2)を構築した。

$$y_i = a_1x_{1i} + \sum_j \sum_l a_{2jl}x_{2ijl} + \sum_k a_{3k}x_{3ik} \cdots (4)$$

ただし、

y_i : フォロワーの仕事に対する満足度, i : サンプル

j : メンバーの考えるリーダーのタイプ ($j = 1$: pm型, $j = 2$: pM型, $j = 3$: Pm型, $j = 4$: PM型)

k : メンバーの活動内容

l : フォロワーシップの構成要素 ($l = 1$: 積極的, $l = 2$: 批判的, $l = 3$: 配慮的)

x_{1i} : メンバーの体感温度

x_{2jl} : j 別のフォロワーシップの構成要素 l 別の得点

x_{3ik} : メンバーの活動内容 (対象), 0 または 1 のダミー変数

a_1 : メンバーの体感温度に対するパラメータ

a_{2jl} : j 別のフォロワーシップの構成要素 l 別の得点に対するパラメータ

a_{3k} : メンバーの活動内容 (対象) に対するパラメータ

4.4 適用例を用いたモデル2の実証分析

4.4.1 モデル2のデータの収集

- (1) 調査時期：調査時期：2014年10月～11月
- (2) 調査対象：愛知県内の大学1・2・3・4年生
- (3) サンプル数：128名
- (4) 活動内容：学生は以下の4種類の活動を行っている。

①イベント	42名	学生と企業を対象とした活動
②国際協力	49名	企業を対象とした活動
③交流	14名	学生を対象とした活動
④情報	21名	学生と企業を対象とした活動

4.4.2 モデル2の分析手順

①高橋の「体感温度」を求める手順

- (a) 各グループに所属するメンバー一人ひとりに、高橋(1993)の「システム温」と「体温」に関する質問を5つずつ聞き、Yesならば1点、Noならば0点としてそれぞれの点数を算出する。
- (b) 算出された「システム温」の点数から「体温」の点数を引き、各グループのメンバーの「体感温度」を算出する。また、ここでは適温からの乖離度を知るために算出された「体感温度」の点数の絶対値を取った。

②三隅のP、M得点を求める手順

各グループのメンバーに、それぞれのリーダーのPMタイプを測定してもらうため、『心理測定尺度集Ⅱ』(堀, 2001)に掲載されていた三隅(1978)のPM指導行動測定尺度を参考に「課題達成機能(P)」に関する質問と「集団維持機能(M)」に関する質問をそれぞれ10つずつ聞き、得点を算出する。

③日本版フォロワーシップの構成要素(西之坊・古田, 2013)を計測するため、各グループのメンバーに「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」に関する質問を行う。各質問は1

リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの仕事に対する満足度とモチベーション（浅井怜衣）

から5の5段階で回答してもらい、それぞれの構成要素の合計得点を求める。

- ④②で求めたP、M得点を用いて、リーダーを4つのタイプ（PM, Pm, pM, pm）に分類し、リーダータイプ別の「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」の得点を求め、リーダーシップ別フォロワーの構成要素得点とする。
- ⑤メンバーの活動内容は、企業を対象、学生を対象、企業と学生を対象の3つの活動内容とし、0または1のダミー変数を与えた。
- ⑥仕事に対する満足度に関する質問（自分が所属するグループでの仕事に満足感を感じたか）について、5：大変感じた、4：かなり感じた、3：少し感じた、2：あまり感じなかった、1：全く感じなかったという5件法で回答を求め、これを得点とした。
- ⑦リーダーシップ別フォロワーの構成要素得点、体感温度の点数、活動内容（0または1のダミー変数）を用いて、(4)式のモデルについて、重回帰分析によりパラメータを推定する。

4.5 モデル2の分析結果

モデル2のパラメータの推定値を表2に示す。

- ① x_{1i} の係数 (a_1) の-0.099は負の値であるため、メンバーの体感温度が適温から離れると職務満足にマイナスの影響が生じることが表現できている。
- ② a_{232} と a_{242} が-0.079と-0.006という負の値であることから、P行動が高いリーダー（P）と、批判的なフォロワーの組み合わせでは、フォロワーの職務満足に対してマイナスの影響が生じることが表現できている。
- ③ a_{211} と a_{221} が-0.030と-0.007という負の値であることから、P行動が低いリーダー（p）

表2 モデル2のパラメータの推定結果

パラメータ	パラメータの推定値	パラメータ	パラメータの推定値
a_1 (メンバーの体感温度)	-0.099	—	—
a_{211} (pm 積極)	-0.030	a_{231} (Pm 積極)	0.034
a_{212} (pm 批判)	0.247	a_{232} (Pm 批判)	-0.079
a_{213} (pm 配慮)	-0.163	a_{233} (Pm 配慮)	0.125
a_{221} (pM 積極)	-0.007	a_{241} (PM 積極)	0.033
a_{222} (pM 批判)	0.028	a_{242} (PM 批判)	-0.006
a_{223} (pM 配慮)	0.077	a_{243} (PM 配慮)	0.020
a_{31} (対企業)	2.122		
a_{32} (对学生)	1.836		
a_{33} (対企業と学生)	2.162		
相関係数	0.616		

と、積極的なフォロワーの組み合わせでは、フォロワーの職務満足に対してマイナスの影響が生じることが表現できている。

- ④ さらに、 a_{213} を見ると、 -0.163 となっており、P行動とM行動が共に低いリーダー（pm）と配慮的なフォロワーの組み合わせにおいても、仕事に対する満足がマイナスになることが表現されている。
- ⑤ a_{212} は 0.247 であり、P行動とM行動が共に低いリーダー（pm）と批判的なフォロワーの組み合わせは、満足に繋がるということが表現できている。pmリーダーの行動に対して批判することによってフォロワーの仕事に対する満足度が高まったと考えられる。
- ⑥ a_{233} は -0.125 であり、P行動が高くM行動が低いリーダー（Pm）と配慮的なフォロワーの組み合わせは満足に繋がるということが表現できている。Pmリーダーは、目標達成・仕事の業績を重視し、組織の人間関係を円滑に保つことが苦手である。したがって、Pmリーダーに対して配慮的（食事や飲みにつきあう）なフォロワーは、人間関係の苦手なリーダーをサポートすることができるため、仕事に対する満足度が高まったと考えられる。
- ⑦ a_{31} から a_{33} では、 a_{33} （対企業&学生）が 2.162 と最も高い数値となっていることから、活動内容が企業と学生の両方である複雑な場合が最も高い満足度を与えることになる。パス・ゴール理論に基づく、構造化の低い課題（非定型的・複雑な仕事）は高い満足度を与えることが指摘されている（小久保，2002）。そのため、学生と企業の両方を対象とする非定型的で複雑な活動内容がフォロワーの仕事に対する満足度に繋がったと考えられる。従って、構造化が高い仕事（定型的・単純な仕事、ここでは対学生）と構造化が中程度の仕事（ここでは対企業）と構造化が低い仕事（非定型的・複雑な仕事、ここでは対企業&学生）を比較すると、パス・ゴール理論が指摘している通り、構造化が低く（非定型的・複雑な仕事）なるほど、フォロワーの仕事に対する満足度に繋がることを表現することができた。

5 モデル1、モデル2の企業への適用とVroomの期待理論の導入

5.1 本章の目的

4章では、パス・ゴール理論（1971, 1996）の1971年モデル（リーダーに対して一人のフォロワーの想定）から1996年（Work Unit単位のリーダーシップ）モデルへの再構築を反映させ、組織メンバーの仕事に対する満足度の因果関係を明らかにするフレームワークとそのフレームワークを定量的に表現するモデルを構築した。その際、適用例を用いた実証分析の調査対象は学生の組織であった。また、パス・ゴール理論は、概念的な基盤をVroom（1964）の期待理論に置いているため、フォロワーの態度と行動に対して、期待理論に基づく期待と誘意性の積で捉えたモチベーションを用いるべきだが、House（1971, 1975, 1996）自身がパス・ゴール理論においてVroom（1964）の期待理論のモチベーションを用いていない。

以下では、適用例の分析対象を社会人とし、さらに、パス・ゴール理論の本来の概念的な基

リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの仕事に対する満足度とモチベーション（浅井怜衣）

盤である Vroom (1964) の期待理論に基づくモチベーションを従属変数としたモデル（以下、モデル 3）の構築と実証分析（浅井ら, 2016b）について解説する。

5.2 モデル 3 の構築

4 章で提示した「リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク」の従属変数を村杉 (1986) の期待理論に基づくモチベーション (M) で捉えたモデル (モデル 3) を (5) 式として構築した。

$$y_{2i} = a_1 x_{1i} + \sum_j \sum_l a_{2jl} x_{2ijl} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} \quad \dots (5)$$

ただし、

y_{2i} : (2) 式で求めた M (モチベーション)

$i, j, k, l, x_{1i}, x_{2ijl}, x_{3ik}, a_1, a_{2jl}, a_{3k}$: (4) 式と同じ。

5.3 適用例を用いたモデル 3 の実証分析

5.3.1 モデル 3 のデータの収集

- (1) 調査時期: 2016 年 2 月～3 月
- (2) 調査対象: 愛知県の某 IT 関連企業
- (3) サンプル数: 47 名
- (4) 仕事内容: 定型型作業 5 グループ, 非定型型作業 4 グループ

5.3.2 モデル 3 の分析結果

モデル 3 のパラメータの推定値を表 3 に示す。

① 調査対象が学生の場合と社会人の場合の比較

調査対象を社会人とし、4 章で提示したモデル 2 ((4) 式) を用い、調査対象が学生であった場合との比較を行う。

- (a) a_{213} (pm 配慮) を見ると、同じ配慮的なフォロワーでも、学生と社会人では仕事に対する満足度の影響が異なる。社会人は学生と比べて上下関係がしっかりしているため、リーダーが pm リーダー (しっかりしていない) であると配慮しやすくそのことによって仕事に対する満足に繋がったと考えられる。
- (b) a_{222} (pM 批判) を見ると、pM リーダーに対して批判的なフォロワーの学生の組み合わせは仕事に対する満足に繋がり、社会人は不満足に繋がる。社会人は仕事重視であるため、集団維持機能のリーダーと批判的なフォロワーの社会人はお互いストレートに意見を言うため、対立が起こり不満足に繋がったと考えられる。
- (c) a_{231} (Pm 積極) と a_{232} (Pm 批判) を見ると、学生と社会人共に、課題達成機能のリーダー

表3 モデル3のパラメータの推定結果

パラメータ	対象が学生 満足度パラメータの 推定値	対象が社会人 満足度パラメータの 推定値	対象が社会人 モチベーションパラ メータの推定値
a_1 (メンバーの体感温度)	-0.099	-0.095	-0.095
a_{211} (pm 積極)	-0.575	-1.132	-0.312
a_{212} (pm 批判)	2.715	0.139	0.506
a_{213} (pm 配慮)	-1.143	1.413	0.255
a_{221} (pM 積極)	-0.126	-0.534	-2.246
a_{222} (pM 批判)	0.310	-1.757	-1.621
a_{223} (pM 配慮)	0.539	3.019	4.488
a_{231} (Pm 積極)	0.648	4.800	-0.604
a_{232} (Pm 批判)	-0.864	-4.359	2.455
a_{233} (Pm 配慮)	0.878	-0.332	-1.664
a_{241} (PM 積極)	0.630	0.721	0.356
a_{242} (PM 批判)	-0.062	-0.110	-0.283
a_{243} (PM 配慮)	0.143	0.165	0.085
a_{31} (対企業) 非定型	2.122	1.527	1.976
a_{32} (对学生) 定型	1.836	1.832	1.664
a_{33} (対企業と学生)	2.162		
相関係数	0.616	0.896	0.678

に対して積極的なフォロワーは満足、批判的なフォロワーは不満足に影響を与えている。しかし、社会人の方がその影響が大きく出ている。これは、社会人の方が学生よりも仕事を重視していることを示唆している。

②満足度をモチベーションにした場合の比較

本章で提示したモデル3 ((5) 式) を用い、上記①の結果と比較を行う。

- (a) a_{231} (Pm 積極)を見ると、Pmリーダーに対して積極的なフォロワーの社会人は仕事に対する満足度に高い影響が出ているが、モチベーションについてはマイナスの影響が出ている。モチベーションは仕事以外の給与、作業条件、人間関係などの環境衛生要因が含まれている。したがって、課題達成機能のリーダーに対して積極的なフォロワーは、この環境衛生要因の不満を解消できず、モチベーションのマイナスに繋がったものと考えられる。
- (b) a_{232} (Pm 批判)を見ると、Pmリーダーに対して批判的なフォロワーの社会人は仕事に対する満足度にマイナスの影響が出ているが、モチベーションはプラスの影響が出ている。批判的なフォロワーの社会人は課題達成機能のリーダー（「P」）と衝突するが、批判をすることによって、仕事以外の環境衛生要因による不満の解消を行うため、全体的なモチベーションを維持することにつながっているものと考えられる。

6 おわりに

著者は、リーダーシップがフォロワーの意欲や仕事に対する満足を引き出し、組織や集団の成果や業績を伸ばす役割を果たすという立場に着目し、フォロワーに注目したリーダーシップ研究を行ってきた。さらに、普遍的なリーダーシップが存在する立場ではなく、状況によって効果的なリーダーシップは異なってくるというコンティンジェンシー理論に基づく研究に注目してきた。したがって、フォロワー・アプローチであり、かつ、リーダーシップとその結果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を contingency factors（状況要因）で結び付けている因果関係モデルの代表的な理論である House（1971, 1996）のパス・ゴール理論を研究対象としてきた。その研究過程において、著者は、パス・ゴール理論が1971年モデルではリーダーに対して一人のフォロワーを想定しており、その後の1996年モデルでは Work Unit のリーダーシップを想定し再構築されているが、Work Unit のリーダーシップに対応したフレームワークとそのフレームワークを表現する定量的な因果関係モデルの構築の必要性を見出した。そして、その Work Unit を想定したパス・ゴール理論の再構築（1996年モデル）に対応させるために、三隅（1978）の PM 理論と高橋（1993）の「体感温度」を用いて、組織メンバーの仕事に対する満足度との関係性を表現する「組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示し、そのフレームワークを定量的に記述したモデル1を構築した。そして、リーダーとフォロワーの相互依存関係を考慮し、モデル1を拡張したモデル2を提示することができた。

また、パス・ゴール理論は本来の理論的基盤においてフォロワーのモチベーションが用いられているにも関わらず、House（1971, 1996）自身がフォロワーの満足度を用いており、論理的な整合性がかけていると考えた。したがって、著者はパス・ゴール理論の本来の概念的な基礎である、Vroom（1964）の期待理論に基づくモチベーションを用いた新たなモデル（モデル3）の構築を行った。そして、同時に、モデル1とモデル2の適用例を用いた実証分析では調査対象を、将来の組織や集団のリーダーとなりうる学生の組織を調査対象としていたが、企業を調査対象とすることによって、調査対象が学生であった場合との比較を行った。これにより、著者の一連の提案フレームワークとモデルが企業におけるリーダーとフォロワーの関係性にも適用できることを明らかにすることができた。

著者のこれまでの研究では、リーダーとフォロワーの関係性を簡潔なモデルとして表現することを第一の目的としてきたため、リーダーとフォロワーの組織階層に関して一段階を想定してきた。しかし、今後は組織階層を二段階に拡張した新たなフレームワークと因果関係モデルの構築を今後の課題とし、研究を行っていきたい。

参考文献

浅井怜衣, 上原衛, 山下洋史（2015）“リーダーのタイプとフォロワーシップの構成要素に注目した組織メンバーの満足度”, 第55回 JAMS 全国大会論文集, 112-113.

浅井怜衣, 上原衛, 山下洋史（2016a）“リーダーシップと組織メンバーの体感温度に注目したフォロ

- ワーの満足度—House のパス・ゴール理論の再構築に対応したフレームワークの提示とその因果関係も出るの構築—”, 日本経営システム学会学会誌 33 (2) (2016年11月号) 掲載予定.
- 浅井怜衣, 上原衛, 山下洋史 (2016b) “リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーのモチベーション”, 第56回 JAMS 全国大会論文集, 226-227.
- 堀 洋道, 監修 吉田富二雄 (2001) 『心理測定尺度集Ⅱ』サイエンス社.
- House, Robert J. (1971) “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, 321-38.
- House, Robert J. (1996) “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory,” *Leadership Quarterly*, 323-52.
- House, Robert J. and Mitchell, Terence R. (1975) “Path- Goal Theory of Leadership”, *Organizational Research* 75-67, Univ. of Washington, 1-18.
- 日野健太 (2010) 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』文真堂.
- 小久保みどり (2002) “環境不確実性が大きい状況におけるリーダーシップ”, *経営行動科学* 16 (2), 105-115.
- Lawler, E. E. III & Porter, L. W (1965) “The Effect of Performance on job Satisfaction,” *Industrial Relations, a Journal of Economy and Society* 7 (1). 20-28.
- 松原梅浩 (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.
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』, 有斐閣.
- 西之坊穂, 古田克利 (2013) “日本版フォロワーシップの構成要素の探索的研究と個人特性間の差の検討”, 日本マネジメント学会『経営教育研究』16 (2) 65-75.
- 村杉健 (1986) 『作業組織の行動科学—モラル・モチベーション研究—』税務経理協会.
- スティーブン P. ロビンス (高木晴夫 訳) (2009) 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社.
- 高橋伸夫 (1993) 『ぬるま湯的経営の研究』, 東洋経済新報社.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and motivation*. NY: John Widly, (坂下昭宣ほか訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982)

付録 高橋の「システム温」と「体温」に関する質問内容 (例)

システム温の質問例

- 新しい仕事にチャレンジしていこうという雰囲気があった。(高橋の質問をそのまま用いた)
- 個性を発揮するよりも、組織風土 (学生用の質問は「組織風土」を「グループ」に修正した) に染まることが求められた。

体温の質問例

- 自分の仕事については、人並みの仕事のやり方では満足せずに、つねに問題意識をもって取り組み、改善するよう心がけた。(高橋の質問をそのまま用いた)

リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの仕事に対する満足度とモチベーション（浅井怜衣）

- 必要な仕事はセクション（学生用の質問は「セクション」を「所属グループ」に修正した）にとらわれず、積極的に行った。