

リーダーとフォロワーの関係性ならびに 組織におけるメンバーの体感温度を考慮した 組織メンバーのモチベーション

浅井 怜衣

1 はじめに

著者はこれまでの先行研究（2015, 2016a, 2016b）において、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研究を行ってきた。

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、著者ら（浅井・上原・山下, 2016a）は

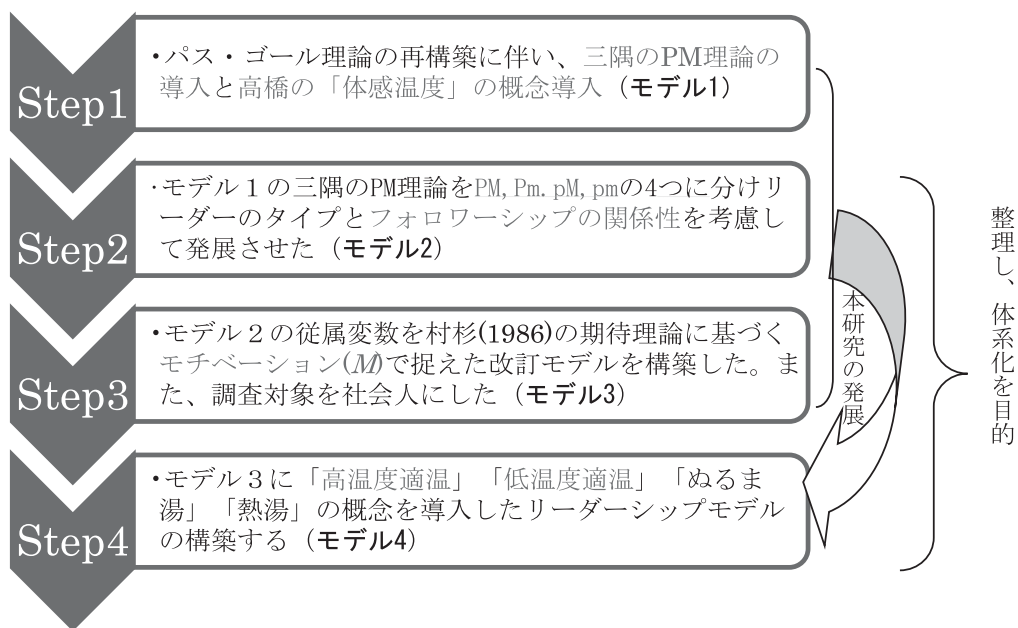


図1 モデル1からモデル4までの全体像

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Step1の研究で構築した。これに続き、以下に述べる著者の研究Step1からStep3までの研究を整理し、体系化した（浅井，2017）。

Step1からStep3までの研究では、高橋（1993）の体感温度に関して、システム温と体温が共に高い状態もシステム温と体温が共に低い状態も同じ「適温」として捉えていた。しかし、村山ら（2013）はシステム温と体温が共に高い「高温度適温」と、システム温と体温が共に低い「低温度適温」があるとしている。

したがって、Step4では、体感温度に関して村山ら（2013）が指摘しているシステム温と体温が共に高い「高温度適温」と、システム温と体温が共に低い「低温度適温」を考慮に入れ、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入した新たなリーダーシップモデルの構築を試み、その実証分析により提案モデルの妥当性を確認した。そこで、本研究では、Step2からStep4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。

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）。

またパス・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。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2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

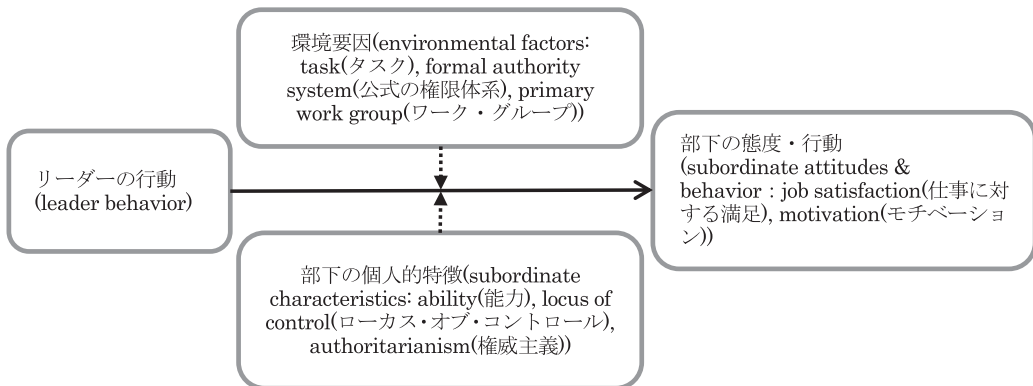


図2 パス・ゴール理論の概念図 (House & Mitchell (1975) に基づき、著者ら (2016a) が作成したもの)

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。

さらに、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

三隅(1978)は、リーダーシップの役割や機能は「課題達成機能(P: Performance function)」と、「集団維持機能(M: Maintenance function)」によって構成されることを提示している。ここで、「課題達成機能」とは、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いる。また、「集団維持機能」とは、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機能を指している。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

高橋（1993）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」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、高橋（1993）は、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」と呼んでいる。また、高橋（1993）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)式のように表している。高橋（1993）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

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」に分類している。

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。

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

D : Desire (重要度), P : Provision (実現度), $(E \rightarrow O)$: 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

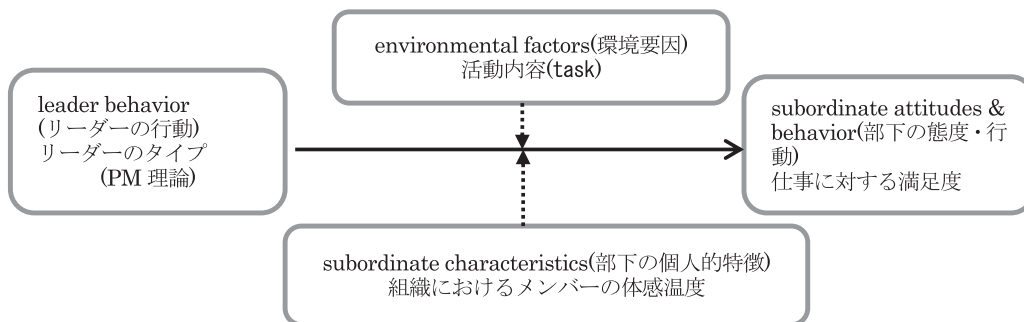


図3 「組織メンバーの満足度フレームワーク」の概念図(浅井ら, 2016a)

2.6 「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)

Houseのパス・ゴール理論(1971, 1996)が再構築されたことを考慮し、「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3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)。

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。

$$y_i = a_1 x_{1i} + \sum_j a_{2j} x_{2ij} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} \cdots (3)$$

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。

2.7 著者の一連の提案フレームワークの流れ

著者の一連の提案フレームワークの流れは以下通りである。(図4)

Step 1 のモデル1では、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、「組織メンバーの満足度フレームワーク」(浅井ら, 2016a)と因果関係モデルの構築を行った。

Step 2 のモデル2では「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」(浅井ら, 2015)を提示した。

Step 3 のモデル3では、パス・ゴール理論の本来の概念的な基盤である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の構築を行った(浅井ら, 2016b)。

Step 4では、体感温度に関して村山ら(2013)が指摘しているシステム温と体温が共に高い「高温度適温」と、システム温と体温が共に低い「低温度適温」を考慮に入れ、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入した新たな提案フレームワークとモデル4の構築を試みた。

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」と定量的記述モデル(モデル2)

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。

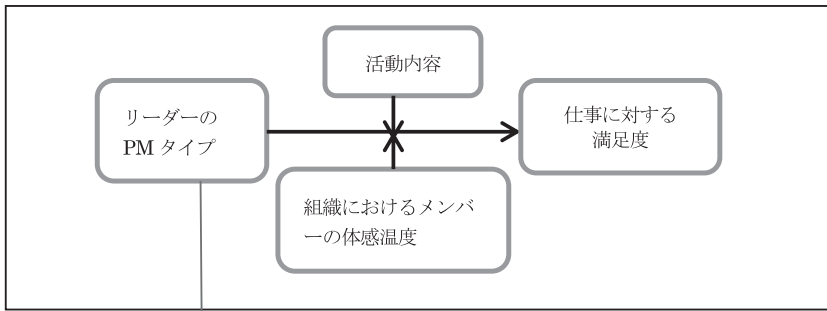
そこで、著者ら(2015)はリーダーシップとフォロワーシップの構成要素の関係性も考慮し、2.6で提示した「組織メンバーの満足度フレームワーク」における「リーダーのPMタイプ」を「リーダーのPM, Pm, pM, pm」の4つのタイプ(三隅, 1978)と「フォロワーシップの構成要素」(西之坊・古田, 2013)の関係性を加味した「リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示した。以下に、このフレームワークとフレームワークを定量的に記述したモデル2について解説する。

3.1 「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

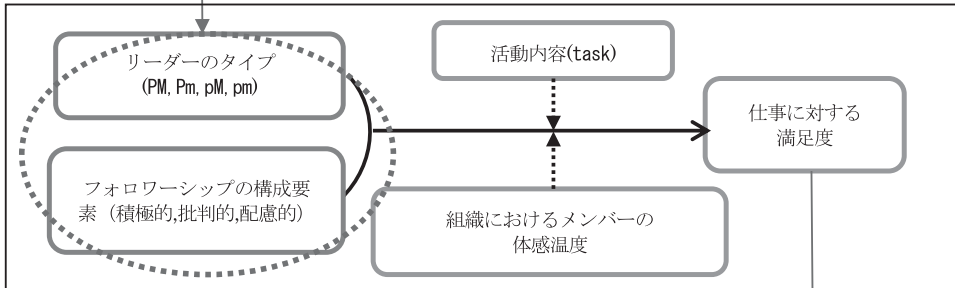
「リーダーのPMタイプ」を「リーダーのPM, Pm, pM, pm」の4つのタイプに分けた理由は以下の通りである。

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

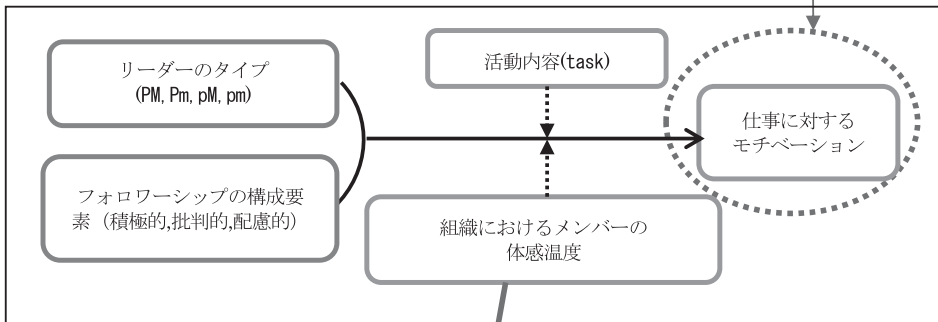
Step 1 (モデル1)



Step 2 (モデル2)



Step 3 (モデル3)



Step 4 (モデル4)

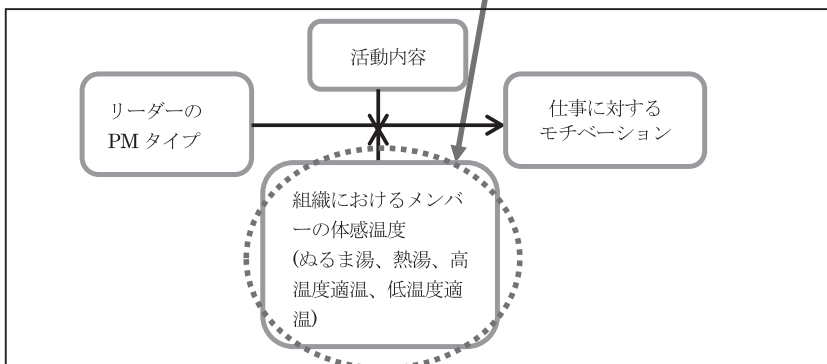


図4 著者の一連の提案フレームワーク全体像

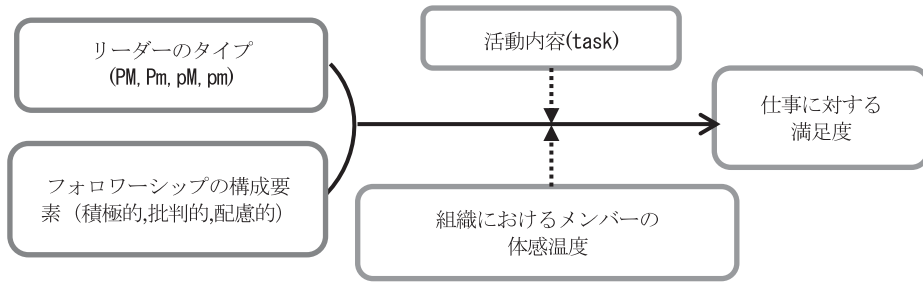


図5 リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク (浅井ら, 2015)

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の組み合わせを、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た。以上により、「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」(図5)を提示した(浅井ら, 2015)。

3.2 モデル2の構築

著者ら(2015)は、3.1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。

$$y_i = a_1 x_{1i} + \sum_j \sum_l a_{2jl} x_{2ijl} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} \quad \dots (4)$$

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_{2ijl} : 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

とする。

このモデルによって、以下の点を表現することができた。

- ①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た。
- ②P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た。
- ③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 Vroomの期待理論の導入(モデル3)

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。

ここでは、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(浅井ら, 2016b)について解説する。

3.1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(浅井ら, 2016b)。

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

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 「システム温とメンバーの体温を考慮した組織メンバーのモチベーションフレームワーク」と定量的記述モデル（モデル4）

5.1 本節の目的

著者らは、これまでの研究において、パス・ゴール理論（1971, 1975, 1996）に注目し、リーダーとフォロワーの関係性と組織メンバーの仕事に対するモチベーションと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分析モデルの構築を行ってきた。その際、パス・ゴール理論におけるフォロワーの個人的特徴を表す指標として、高橋（1993）のシステム温と体温の差である「体感温度」を導入した。

高橋（1993）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）と位置づけ、(1)式として表しており、システム温と体温が高い状態を「適温」、システム温と体温が低い状態を「水風呂」として位置づけている。しかし、モデル1, 2, 3では適温からの乖離度を知るために、「適温」と「水風呂」を同じ適温として測定していた。

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

また高橋（1993）は、メンバーは、組織の温度（システム温）が相対的に低くメンバーの温度（体温）が高い場合（ぬるま湯の状態）には「ぬるま湯感」を、またシステム温が高く体温が低い場合（熱湯の状態）には「熱湯（あつゆ）感」を、それぞれ感じるとされる。

一方、高橋（1993）の体感温度に関して、村山ら（2013）は「適温」と「水風呂」は、メンバーにとっての心理状態を考慮すると両者とも「適温」であると考え、システム温と体温が共に高い適温を「高温度適温」、システム温と体温が共に低い適温を「低温度適温」としている。

（図6）

したがって、ここでは、体感温度に関して村山ら（2013）が指摘しているシステム温と体温が共に高い「高温度適温」と、システム温と体温が共に低い「低温度適温」を考慮に入れ、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入したリーダーシップモデル（モデル4）の構築と実証分析（浅井ら, 2016c）について解説する。

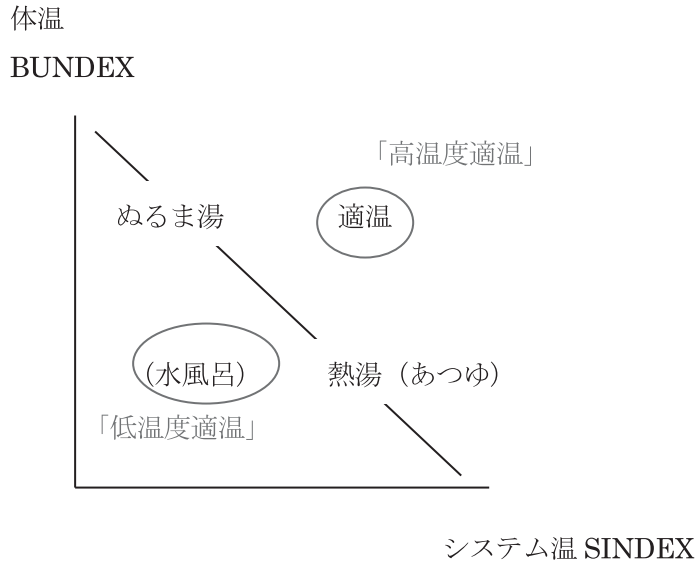


図6 高橋の湯かげん図 (高橋, 1998, p. 29) 一部著者が加筆

5.2 モデル4の構築

4節で提示したモデル3を拡張し、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入したリーダーシップモデル (モデル4) を (6) 式として構築した。

$$y_{3i} = \sum_m a_{1m} x_{1im} + \sum_l a_{2l} x_{2il} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} + \sum_j a_{4j} x_{4ij} \cdots (6)$$

y_{3i} : (2) 式で求めた M (モチベーション) i : サンプル

j : メンバーの考えるリーダーの PM 得点 ($j=1$: P 得点, $j=2$: M 得点)

k : メンバーの活動内容 ($k=1$: 定型, $k=2$: 非定型)

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)

m : メンバーの体感温度ランク ($m=1$: 低温度適温, $m=2$: ぬるま湯, $m=3$: 熱湯, $m=4$: 高温度適温)

x_{1im} : メンバーの体感温度ランク ($m=1$: 低温度適温, $m=2$: ぬるま湯, $m=3$: 熱湯, $m=4$: 高温度適温)

x_{2il} : フォロワーシップの構成要素 l 別の得点 (基準化)

($l=1$: 積極的, $l=2$: 批判的, $l=3$: 配慮的)

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

x_{4ij} : メンバーの考えるリーダーの PM 得点 (基準化)

($j=1$: P 得点, $j=2$: M 得点)

a_{1m} : メンバーの体感温度に対するパラメータ

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

a_{4j} : メンバーの考えるリーダーの PM 得点 ($j=1$: P 得点, $j=2$: M 得点,) に対するパラメータ

5.3 適用例を用いたモデル 4 の実証分析

5.3.1 モデル 4 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 4 の分析手順

①三隅の 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) にある三隅 (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 ずつ聞き、得点を算出する。

②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 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。

③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。

④③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モチベーション得点を求める手順 (村杉, 1986) :

(a) 実現度に関する質問 (P 得点) と重要度に関する質問 (D 得点) の 10 項目を用い (D×P)

表 1 パラメータの推定結果

| パラメータ | | パラメータ の推定値 |
|------------|-----------------|---------------|
| a_{1m} | a_{11} (低温度) | 2.832 |
| | a_{12} (ぬるま湯) | 0.714 |
| | a_{13} (熱湯) | 3.226 |
| | a_{14} (高温度) | 3.359 |
| a_{2l} | a_{21} (積極) | -0.203 |
| | a_{22} (批判) | 0.188 |
| | a_{23} (配慮) | -0.015 |
| a_{3k} | a_{31} (定型) | -0.597 |
| a_{4j} | a_{41} (P 得点) | -0.220 |
| | a_{42} (M 得点) | 0.140 |
| 自由度調整済決定係数 | | 0.946 |

得点と (D-P) 得点を求める。

(D×P) 得点は、12, 9, 8, 6, 4, 3, 2, 1点をそれぞれ、10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3点に換算する。また、(D-P) 得点は、-2, -1, 0, 1, 2, 3点をそれぞれ10, 9, 8, 7, 6, 5点に換算する。

(b) 努力報酬期待に関する質問を10項目聞き、5, 4, 3, 2, 1点の5段階の回答にそれぞれ1.0, 0.8, 0.6, 0.4, 0.の確率値を与える。これを (E→O) 期待得点とする。

⑦メンバーの考えるリーダーのPM得点、フォロワーの構成要素得点、体感温度のランク、仕事内容 (0または1のダミー変数) を用いて、(6) 式のモデルから、重回帰分析によりパラメータを推定する。

5.4 モデル4の分析結果

モデル4のパラメータの推定値を表1に示す。

① a_{1m} を見ると、「高温度適温」「熱湯」「低温度適温」「ぬるま湯」の順にモチベーションに影響を及ぼしていることが表現できている。モデル1, 2, 3では、「高温度適温」と「低温度適温」も同じ「適温」として捉えていたが、 a_{14} (高温度適温) と a_{11} (低温度適温) を比較すると、モデル4では、「低温度適温」より「高温度適温」の方がモチベーションに高い影響を及ぼすことが表現できている。

② a_{2l} を見ると、 a_{21} (積極的フォロワー) が負の値であることから、このフォロワーは積極的

に行動しすぎて、モチベーションに低い影響を及ぼしたと考えられる。 a_{22} (批判的フォロワー)は素直な意見を言い、批判することによってモチベーションに高い影響を及ぼしたと考えられる。また、 a_{23} (配慮的フォロワー)は、周りに気を使うことによって疲れてモチベーションに低い影響を及ぼしたと考えられる。

- ③ a_{31} を見ると、推定値がマイナスであることから、パス・ゴール理論が指摘している通り、構造化が低くなる(非定型的・複雑な仕事)ほど、フォロワーの仕事に対するモチベーションに繋がることを表現することができている。
- ④ a_{4j} を見ると、M得点がP得点に比べるとモチベーション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(集団維持機能)の方がP行動(課題達成機能)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を確認することができる。

6 おわりに

著者は、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、先行研究の Step1 では三隅(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、Step2 では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、Step3のモデル3では、パス・ゴール理論の本来の概念的な基盤である 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の構築も行った。

さらに、モデル1からモデル3までの研究で、システム温と体温が共に高い状態もシステム温と体温が共に低い状態も同じ「適温」として捉えていた高橋(1993)の体感温度に関して、Step4のモデル4では村山ら(2013)が指摘している「高温度適温」と、「低温度適温」を考慮にいった。そして、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入した新たなリーダーシップモデルの構築を試み、その実証分析により提案モデルの妥当性を確認することができた。

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

リーダーとフォロワーの関係性ならびに組織におけるメンバーの体感温度を考慮した組織メンバーのモチベーション(浅井怜衣)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モデルの構築—”, 日本経営システム学会会誌 33 (2) (2016年11月号).
- 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.
- 浅井怜衣, 上原衛, 山下洋史 (2016c) : “リーダーとフォロワーの関係性ならびに組織のシステム温とメンバーの体温を考慮した組織メンバーのモチベーション”, 第57回 JAMS 全国大会論文集, pp. 280-281.
- 浅井怜衣 (2017) “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” 愛知淑徳大学論集第13号, pp. 1-19
- 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.
- 村山誠, 権善喜, 山下洋史, 村山賢哉 (2013) “ソフトウェア開発組織におけるシステム温とメンバーの体温”, 第50回 JAMS 全国大会論文集, pp. 210-211.
- 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.
- 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.

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 Wiley, (坂下昭宣ほか訳 『仕事とモチベーション』 千倉書房, 1982)