

学位記番号

※ 第 52 号

主 論 文 の 要 旨

論文題目 フォロワーの満足度・モチベーションに注目
したリーダーシップ—組織階層に対応したモデルの構築—

氏 名 浅井 怜衣

論 文 内 容 の 要 旨

本論文は、組織を取り巻く不確実性が増加し、多様化している状況のもとで、リーダーが組織運営に際して発揮するリーダーシップの重要性に鑑み、リーダーの行動がフォロワーの満足度やモチベーションに繋がるプロセスを定量的にすることを旨とする。以下の点が本論文の研究目的である。

- (1) -a リーダーの行動や条件適合要因が、フォロワーの満足度に繋がるという関係性を定量的に明らかにすること。
- (1) -b リーダーの行動や条件適合要因が、フォロワーのモチベーションに繋がるという関係性を定量的に明らかにすること。
- (2) それらの関係性を記述するにとどまらず、現象の背後に存在する組織的メカニズムをモデル化し、係数パラメータを推定すること。

上記の点の目的を達成すれば、各組織において、組織の背後にある組織的なメカニズムを解明することが可能となり、ひいては組織の改善策や新たな方向性を示すことができ、さらに、状況変化に迅速かつ柔軟に組織の方向性を検討することに役立つものと考え、研究を進めた。

また、本論文は、不確実性が高く多様な状況の変化に晒されている現代に適用できるリーダーシップのプロセス・モデルを開発するという目的があるため、その目的をよりよく満たすためのベースの理論としては、

- ①さまざまな状況変化に対応する柔軟性が必要になっており、今の時代に条件適合できるモデルが求められる。
- ②不確実性が高く多様な状況の変化に晒されている現代では、従業員ひとりひとりの働きがいや現場の判断がスムーズに行われる状況が求められることが多くなる。そのため、フォロワーに注目した理論であることが求められる。

③ 実践的に用いることができるモデルにするためには操作性が求められる。ここでの操作性とは「簡潔かつシンプルあること」、「リーダーとフォロワーの関係性が定量的に明らかにできること」である。

この目的を達成するために、本論文は、組織論、人的資源管理論と経営工学との文理融合のアプローチ・学際的アプローチに基づいて、コンティンジェンシー理論かつ、リーダーシップのプロセス・モデルである House (1971,1996) のパス・ゴール理論をベースとした。House (1971,1996) のパス・ゴール理論は 1971 年のリーダーに対して一人のフォロワーを想定しているモデルから、1996 年のリーダーに対して複数のフォロワーを想定している Work Unit のモデルに再定式化されている（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）。そのため、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。しかし、House (1971,1996) 自身は、この 1971 年モデルから 1996 年モデルへの再定式化に関して、具体的な要因（変数）や測定尺度を反映させたモデルの記述は行っていない。

したがって、パス・ゴール理論の 1996 年モデルへの再定式化を反映させ、リーダーに対して複数のフォロワーを想定した Work Unit 単位でリーダーの行動とリーダーシップの成果と有効性（部下の満足度・モチベーション）の関係性を記述するモデルを構築する必要がある。また、1971 年モデルも 1996 年モデルも、ヴルーム（1964）の期待理論に基づくモチベーションを理論的な基盤に置いていながら、モデルの被説明変数にはそれが反映されておらず「満足度」で捉えている。

以上のことから、本論文では上記の二つの点を改善したモデルの構築を試みる。したがって、理論の枠組みは House(1971,1996)の提示したパス・ゴール理論を維持したうえで、House の真意を反映した要因（変数）に改良することとする。

そして、最初の目的（1）を果たすために、以下のように研究を進めた。House (1971,1996) のパス・ゴール理論は、リーダーシップのプロセスの関係性が一つのモデルに定式化・集約化されておらず、モデル構築の簡潔性に大きな課題が残っている。したがって、本論文では、パス・ゴール理論が提示している、「リーダーの行動」、「環境要因」、「部下の個人的特性」が、「部下の態度や行動」（具体的には仕事に対する満足度・モチベーション）に影響を及ぼす関係性を、ひとつのモデルとして記述しこれらの関係性をより簡素化したモデルへと集約することを目指した。すなわち、「リーダーの行動」と「環境要因」「部下の個人的特性」を内包した形で説明変数を設定し、被説明変数である「部下の態度や行動（具体的には仕事に対する満足度・モチベーション）」との関係性を記述するモデルを構築することを試みた。したがって、理論の枠組みは、House (1971,1996) が提示したパス・ゴール理論が用いている変数を維持したうえで、House の真意を反映した要因（変数）に改良することを試みた。

そして、二つ目の目的（2）に対しては、以下のように、研究を進めた。まず、組織の背後に存在するメカニズムをモデル化し記述するだけでなく、その組織の実際のリーダーシップの現状を把握し、改善し方向づけるために、モデルの構築と係数パラメータの推定方法を提示する必要があると考えた。このために、構築したモデルの係数パラメータ方法

を検討した。モデルの変数の係数パラメータの推定方法としては、最小二乗法を用いることとした。そのうえで、以下の特徴を有する、記述モデルの構築を目指した。すなわち、本論文で提案するモデルはすべて、説明変数の中で場合分けがなされていたとしても、モデルの中にその場合分けが内包されて記述されている。そして、係数パラメータの推定も、説明変数の場合分けごとに推定することができる。通常であれば、説明変数の場合分けごとに複数のモデルが構築され、係数パラメータを推定することとなるが、本論文で提案するモデルは、1本の記述式でモデルを構築している点が大きな特徴である。そして、1本のモデルから推定される係数パラメータは、それぞれの説明変数の場合分け別に推定できるため、係数パラメータが相互に比較可能となる。このことによって、組織のリーダーの行動と状況変数がどのようにフォロワーの満足度・モチベーションに関係しているかというプロセスが、説明変数の場合分け別に比較できるため、組織の特徴が把握しやすく、改善と新たな方向性を示すことに資することとなり、このことによって、二つ目の研究目的を果たすことができたものとする。

本論文は、序論（第1章）と本論（第2章から第7章）、結論（第8章）で構成されている。本論文の序論から結論までの流れは、以下のとおりである。本論文の「序論」では、論理展開をするに当たり、その背景と目的、ならびに先行研究を整理し、述べた。

本論文で構築するモデルは、職務満足モデル（第2章と第3章）と、モチベーションモデル（第4章と第5章）、そして集約モデル（第6章と第7章）に分類される。

第2章では、パス・ゴール理論の再定式化に対応して、改良を行うため、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ある。そこで、パス・ゴール理論のリーダーの行動を、集団主義的性格を持つ三隅（1978）の PM 理論で捉えた。また、パス・ゴール理論の部下の個人的特性には「システム温」（組織）と「体温」（メンバー）の温度差を表現している高橋（1993）の「体感温度」の概念を導入した。そして、「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定量的に記述するモデルを**モデル1**として構築した。

第3章では、第2章で提示した「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 得点」を「リーダーの PM、Pm、pM、pm」の4つのタイプ（三隅,1978）に分類し、さらに、「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、そのフレームワーク定量的に記述するモデルを**モデル2**として構築する。**モデル1**と**モデル2**は、被説明変数を仕事に対する満足度としているため、「職務満足モデル」と位置づけた。

つぎに、第4章では、パス・ゴール理論の本来の概念的な基盤である、ヴルーム（1964）の期待理論に基づくモチベーションを用いた「ヴルーム（1964）の期待理論に基づくモチベーションで捉えたフレームワーク」を提示し、そのフレームワーク定量的に記述するモデルを**モデル3**として構築した。

第5章では、体感温度に関して権（2011）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」を考慮に入れた「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」を提示し、そのフレームワーク定量的に記述するモデルを**モデル 4**として構築した。**モデル 3**と**モデル 4**は、被説明変数をヴルーム（1964）の期待理論に基づくモチベーションとしているため、「モチベーションモデル」と位置づけた。

第2章から第5章では、組織階層を、単純な一階層を想定し、単一段階のモデルを構築したが、第6章では、これらのモデルを整理し、そのエッセンスを集約した**モデル 5**を構築した。現実の組織は、多段階の階層であることが多いため、多段階の組織階層を想定したモデルを構築する必要がある。そのために、第2章から第5章までで構築した単一段階のモデル（**モデル 1**から**モデル 4**）を整理し、そのエッセンスを集約したモデルを構築した。

そして、第7章ではそのエッセンスモデルの組織階層を二段階（トッパーミドルーボトム）で捉えた**モデル 6**を構築した。**モデル 5**と**モデル 6**は、第2章から第5章までの単一段階のモデルを整理し、そのエッセンスを集約した考えに基づくため、「集約モデル」と位置づける。

さらに、上記で構築した**モデル 1**から**モデル 6**を用いて、適用例による実証分析を行う。これにより、提案フレームワークとモデルの関係性を確認した。

最後に、第8章の「結論」では、本論文の一連の成果を纏め、今後の課題を提示している。

本論文における理論的含意は、組織のリーダーの行動とフォロワーの満足度ないしはモチベーションとの関係性を明らかにするための、職務満足モデルとモチベーションモデルの両方を構築することができたことである。

そして、House（1971,1996）自身も行っていなかった、1971年モデル（リーダーに対して一人のフォロワーを想定）から1996年モデル（リーダーに対して複数のフォロワーを想定）への再定式化に関して、パス・ゴール理論が用いている変数を維持したうえで、Houseの真意を反映した要因（変数）に改良することができた点である。また、被説明変数をパス・ゴール理論の概念的な基盤であるヴルーム（1964）の期待理論に基づくモチベーションで捉えたことも、本論文の独創的な理論的含意であると考えられる。

さらに、提案モデルは、説明変数と被説明変数との関係をひとつのモデルとして記述し、これらの関係性を簡素化したモデルへと集約することができたことも理論的含意である。

本論文における実践的含意は、組織がリーダーとフォロワーで構成される階層構造に対応したモデル（**モデル 1**から**モデル 5**）に加え、組織の階層を二段階として捉えたモデル（**モデル 6**）を構築したことにある。単一段階として捉えたモデル（**モデル 1**から**モデル 5**）は、特に、単一段階エッセンスモデルの**モデル 5**は、シンプルかつエッセンスを集約したモデルであるため、さまざまな組織に対応することが可能であり、組織の特性を考慮した上でどのモデルが当てはまるかを選択することもできるという有用性がある。

以上により、本論文は、不確実性が高く多様な状況の変化に晒されている現代に適用できるリーダーシップのプロセス・モデルを開発し、新たなリーダーシップ研究の道筋を示すことができたのである。