

# 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－

Leadership Focused on Follower Satisfaction and Motivation  
-Formulating Models for Organizational Hierarchy -

2020年10月

愛知淑徳大学大学院 ビジネス研究科

16001VBD 浅井怜衣

## 内容

第1章	序論	1
1.1	研究の背景と目的	1
1.2	先行研究	7
1.2.1	リーダーとリーダーシップの定義	7
1.2.2	リーダーシップ研究の変遷	10
1.2.3	リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけ	25
1.2.4	パス・ゴール理論	31
1.2.5	PM理論	37
1.2.6	組織におけるシステム温と体温	39
1.2.7	日本版フォロワーシップの構成要素	41
1.2.8	期待理論	42
1.2.9	ワーク・モチベーションの測定方法	44
1.2.10	図書館における二段階の管理-支援モデル	49
1.3	本論文の特徴と位置付け	53
1.3.1	本論文の理論面の特徴（基盤となる理論の選択基準）	53
1.3.2	本論文の分析手法の特徴（基盤となる手法の選択基準）	57
1.3.3	本論文が提案するモデルの特徴	58
1.3.4	先行研究と関連付けた本論文の特徴と位置づけ	59
1.4	本論文の前提条件と限界	64
1.4.1	リーダーとリーダーシップの定義	64
1.4.2	メンバーとフォロワーの相違	64
1.4.3	基盤となる理論	65
1.4.4	研究対象(モデル1は学生を対象としモデル2以降は社会人を対象とした理由)	65
1.5	本論文の構成	66
第2章	「組織メンバーの満足度フレームワーク」とモデル1	69
2.1	本章の目的と特徴	69
2.2	「組織メンバーの満足度フレームワーク」の提示	70
2.3	モデル1の構築	72
2.4	適用例を用いた実証分析	73
2.4.1	データの収集	73
2.4.2	分析の手順	73
2.5	分析結果	75

2.6	結果の考察.....	77
2.7	第2章のまとめ.....	78
第3章	「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」とモデル2.....	79
3.1	本章の目的と特徴.....	79
3.2	「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.....	79
3.3	モデル2の構築.....	81
3.4	適用例を用いた実証分析.....	82
3.4.1	データの収集.....	82
3.4.2	分析の手順.....	82
3.5	分析結果.....	84
3.6	結果の考察.....	86
3.7	第3章のまとめ.....	88
第4章	「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」とモデル3.....	90
4.1	本章の目的と特徴.....	90
4.2	「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」の提示.....	91
4.3	モデル3の構築.....	92
4.4	適用例を用いた実証分析.....	94
4.4.1	データの収集.....	94
4.4.2	分析の手順.....	94
4.5	分析結果.....	96
4.6	結果の考察.....	98
4.7	第4章のまとめ.....	101
第5章	「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」とモデル4.....	102
5.1	本章の目的と特徴.....	102
5.2	「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」の提示.....	103
5.3	モデル4の構築.....	105
5.4	適用例を用いた実証分析.....	107
5.4.1	データの収集.....	107
5.4.2	分析の手順.....	107
5.5	分析結果.....	109

5.6	結果の考察.....	111
5.7	第5章のまとめ.....	113
第6章	単一段階エッセンスモデルのフレームワークとモデル5.....	115
6.1	本章の目的と特徴.....	115
6.2	単一段階エッセンスモデルのフレームワークの提示.....	116
6.3	モデル5の構築.....	118
6.4	適用例を用いた実証分析.....	120
6.4.1	データの収集.....	120
6.4.2	分析の手順.....	120
6.5	分析結果.....	122
6.6	結果の考察.....	124
6.7	第6章のまとめ.....	125
第7章	「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワークとモデル6.....	126
7.1	本章の目的と特徴.....	126
7.2	「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワークの提示.....	126
7.3	モデル6の構築.....	129
7.4	適用例を用いた実証分析.....	131
7.4.1	データの収集.....	131
7.4.2	分析の手順.....	131
7.5	分析結果.....	133
7.6	結果の考察とまとめ.....	135
7.7	第7章のまとめ.....	138
第8章	結論.....	139
8.1	研究成果のまとめ.....	139
8.2	今後の課題.....	146
参考文献	.....	148
研究業績	.....	154
資料	.....	156

## 図目次

図 1-1 リーダーシップのコンティンジェンシー理論（サーベイの枠組み）（金井, 1986, p. 129 の図1） .....	16
図 1-2 パス・ゴール理論の概念図（House & Mitchell（1974）の p. 89 Figure2 に基づき、著者が作成したもの） .....	34
図 1-3 パス・ゴール理論の概念図（簡潔版）House & Mitchell（1974）の p. 89 Figure2 に基づき、著者が作成したもの .....	35
図 1-4 三隅のPM式リーダーシップ類型（三隅, 1966, p. 128） .....	38
図 1-5 高橋の湯かげん図（高橋, 1993, p. 29） .....	40
図 1-6 図書館における二段階の管理－支援モデル（山下, 2001, p. 63） .....	49
図 1-7 本論文の構成 .....	68
図 2-1 組織メンバーの満足度フレームワーク .....	71
図 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 .....	80
図 4-1 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 .....	91
図 5-1 高橋の湯かげん図（高橋, 1998, p. 29）一部著者が加筆 .....	103
図 5-2 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 .....	104
図 6-1 単一段階エッセンスモデルのフレームワーク .....	117
図 7-1 「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワーク .....	128
図 8-1 モデル1から5を適用できる階層が単一段階の組織のイメージ図 .....	144
図 8-2 モデル6を適用できる階層が二段階の組織のイメージ図 .....	144
図 8-3 本論文の提案モデルをコッター（2015）の「ディアル・システム」に対応させるイメージ図 .....	145

## 表目次

表 1-1 本論文の特徴と位置付け .....	62
表 2-1 <b>モデル1</b> の係数パラメータの推定結果 .....	75
表 2-2 <b>モデル1</b> ：使用変数の平均、標準偏差、VIFの値および相関行列 .....	76
表 3-1 <b>モデル2</b> の係数パラメータの推定結果 .....	84
表 3-2 <b>モデル2</b> ：使用変数の平均、標準偏差、VIFの値および相関行列 .....	85
表 4-1 <b>モデル3</b> の係数パラメータの推定結果（ <b>モデル2</b> との比較） .....	96
表 4-2 <b>モデル3</b> ：使用変数の平均、標準偏差、VIFの値および相関行列 .....	97
表 5-1 <b>モデル4</b> の係数パラメータの推定結果 .....	109

表 5-2 モデル4 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列 .....	110
表 6-1 モデル5 の係数パラメータの推定結果.....	122
表 6-2 モデル5 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列 .....	123
表 7-1 モデル6 の係数パラメータの推定結果.....	133
表 7-2 モデル6 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列 .....	134

## 第1章 序論

### 1.1 研究の背景と目的

近年、多くの企業や事業体において、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チャリングが行われており、組織が急激に変化している状況にある。そして、その変化の中で、リーダーは組織の運営に努力している。白樫（2001）が、「指導者はいずれも卓越した能力、政治力により強力なリーダーシップを発揮して人々を指導し、新しい時代をつくった。」（白樫,2001,p.7）と述べているように、時代の変化に対応するために、リーダーシップが重要な役割を担ってきたものと考えられる。

ベック（1998）は、「近代が発展するにつれ富の社会的生産と並行して危険が社会的に生産されるようになる」（ベック,1998, p.23）と述べており、近代化が進むにつれて、人類は富の生産と同時に危険（リスク）も生産していると主張している。近代化と共に、今まで経験したことがない、まったく新しい危険を生み出しているという指摘である。さらに、近年では数百年に一度の地震や津波、観測史上経験したことがない台風や豪雨などの自然災害や、新型の感染症のパンデミック、情報ネットワーク上の情報漏えい・情報窃取などのさまざまなリスクや状況の変化が生じている。グローバル化や情報化が急速に進展している現在の世界情勢のなかで、企業のみならずあらゆる組織は、未知のリスクや急速に変化する状況に対応する必要がある。したがって、組織のリーダーはこれらの未知のリスクやさまざまな状況に対して、機敏かつ迅速に、そして、ときには柔軟に対応し、組織全体を適切な方向に導く必要があり、リーダーシップの重要性が増している。

一方、リーダーシップが発揮されることによって、企業や組織が適切な方向に導かれることによって生じる成果は何であろうか。求められる成果は、長期的・永続的な繁栄であろうが、近年では、金銭的・経済的な側面だけではなく、ESG（Environment 環境, Social 社会, Governance 統治）や、SDGs（Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標）の観点に配慮し、組織と地球全体のサステナビリティを考慮して組織をマネジメントすることが、経営者・リーダーに求められている。そして、ESG への対応の中では、「S(社会)」の従業員（組織のメンバー）のモチベーション向上が注目されている。また、SDGs では「働きがいも経済成長も」と謳われており組織の構成メンバーの働きがいに注目が注がれている。従業員や組織の構成メンバーの期待を的確に捉えて、それに応えているか否かが、その企業や組織の実力・成果として考えられている。すなわち、企業や組織の内部で、それらを支える従業員や組織の構成メンバーの期待に応えることができるか否かが問われているのである。

三隅（1978）は、「リーダーシップ現象は、人間の集合が存在するところに存在する」（三隅,1978,p.4）と述べ、「社会体制、組織、集団に関する基礎理論を追求する社会学や社会心理学ないし集団力学において、リーダーシップ研究が重要な研究分野の一つである」（三隅,1978,p.4）とリーダーシップ研究の重要性を指摘している。このように、

リーダーシップ研究の重要性が注目されてきたことに伴い、その研究が始められ、現在に至っており、その数も種類も多岐にわたっている（リーダーシップ研究の歴史の変遷については、1.2.2 節で述べることにする）。

リーダーシップ研究のこれまでの蓄積を利用して、現在の組織が直面しているさまざまな状況変化に、迅速かつ柔軟に対応することができれば、意義深いものとする。現代の組織を取り巻く不確実性が増加し、多様化しているこのような状況のもとで、リーダーがタイムリーに対応するために、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の向上に繋がる関係性を把握し、この関係性を記述するモデルを構築することは重要であり、意義があるものとする。さらに、そのモデルを利用し、組織の背後にある組織的なメカニズムを解明し、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れば、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であろう。

そこで本論文では、上記のように、不確実性が高く多様な状況の変化に晒されている現代の組織において、リーダーがどのように行動すればフォロワーの満足度やモチベーションが向上するのかという問題を明らかにすることを試みたい。すなわち、不確実性が高く多様な状況変化のもとにおけるリーダーシップとフォロワーの満足度・モチベーションの関係性を記述するモデルを構築し、リーダーの行動とフォロワーの特性や環境要因などの条件適合要因・状況要因の現状を把握し、改善策や新たな方向性を示すためのモデルを作成したい。もちろん、社会現象や組織は複雑であり、特に、リーダーシップ研究の中ではリーダーの行動だけではフォロワーの満足度やモチベーションなどのリーダーシップの成果との関係性を表す説明力は高くはないとも考えられている。しかし複雑な現象を簡潔かつシンプルなモデルとして表現して、分かり易く解明することは、複雑問題を解明する一つの道筋を示すことに繋がるものとする。

そのために、本論文においては、組織論、人的資源管理論、経営工学との文理融合のアプローチに基づいて、さまざまな状況に晒されている現代組織における、リーダーの行動と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記述する簡潔なモデルを構築する。

そこで、まず、数あるリーダーシップ理論の中でも、以下の理由から、コンティンジェンシー理論に注目することとする（詳細については、1.3.1 節で述べる）。

- 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したリーダーシップ論（コンティンジェンシー理論）を再考察することは重要であると考えられること。
- ② フォロワーを理論的枠組みに取り入れた最初の理論であること。
- ③ リーダーの行動とリーダーシップの成果ないし有効性との関係性を研究している理論であること。

さらに、コンティンジェンシー理論の中でも、House(1971, 1996)のパス・ゴール理論に注目する。その理由は、以下のとおりである（詳細については、1.3.1 節で述べることとする）。

- ① フォロワーに焦点を当て、フォロワーの側から見たリーダーシップ理論であること。
- ② リーダーの行動の次元を基本の二軸（「構造づくり」と、「配慮」）で捉えていること。
- ③ 概念的な基盤に、期待理論を基盤としたモチベーションを用いていること。
- ④ リーダーの行動とコンティンジェンシー（条件適応）要因が、リーダーシップの成果や有効性（フォロワーの満足度やモチベーション）に繋がるという関係性を記述したプロセス・モデルであること。

多くの研究者のリーダーシップ理論を紹介し、評価を行っているロビンス(2005)<sup>1</sup>は、コンティンジェンシー理論のなかで、フィードラー理論、LMX（リーダー・メンバー交換理論）、パス・ゴール理論、リーダー参加型理論の4つの理論が注目されていると指摘している。そして、それぞれの理論について以下のような評価を行っている。まず、フィードラー理論は、条件適合変数は実務家が評価するには難しすぎるという理論の実用性に解決すべき問題点があると指摘している。つぎに、リーダー参加型理論は複雑すぎて普通の組織には対応できかねると指摘している。したがって、どちらの理論も定量的に記述する、シンプルかつ分かりやすいモデルを構築するという本論文の目的には合致していない。また、LMXの尺度（リーダーとフォロワーの間の社会的交換関係の質）は部下が上司との関係を測定している。したがって、リーダーがフォロワーを差別化した場合、こうした差別化による格差は、内集団<sup>2</sup>に属しているフォロワーの業績評価を高くし、上司に対する満足度が高く、外集団のメンバーに比べ、総体的な満足度も高く測定される欠点があると指摘している。一方、パス・ゴール理論は、リーダーのとりうる行動、環境条件、部下の個人的特性の3つを踏まえたうえで、フォロワーの満足度・モチベーションに結びつけた理論であり、現在最も尊重されているリーダーシップ理論であると評価している（ロビンス,2005）。

そこで本論文では、上述の理由から、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、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・モデルとして評価の高い代表的な理論である House（1971,1996）のパス・ゴール理論に注目

<sup>1</sup> Robbins.S.P. (2005) ,*Essentials of Organizational Behavior*,8th Edition を高木 (2009) が邦訳したものであるため、ロビンス (2005) をカタカナで記載する。（以後、引用名をカタカナで記載するものは、邦訳とする。）

<sup>2</sup> リーダーは、自分と似た考え方を持った部下や、外集団のメンバーよりも能力の高い部下を内集団に選ぶ。

して研究を行うこととする。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（ロビンス,2005）。またパス・ゴール理論は、リーダーの行動とその成果・結果との関係性を結び付ける二種類の条件適合要因（部下の個人的特性、及び、環境要因）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。

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（reformulate）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ある。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。

また、パス・ゴール理論では、「リーダーの行動」が「環境要因」と「部下の個人的特性」と相まって、「部下の態度や行動」に影響を与えるというフレームワークであり、House 自身や多くの研究者が、さまざまな分析によってこれらの関係性をテスト（検証）している。そのため、これら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た。本論文では、「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。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。そのうえで、そのモデルを基盤として、どのようなリーダーの行動や状況要因が、フォロワーの仕事に対する満足度やモチベーションに繋がるのかという関係性を定量的に明らかにすることを第一の目的とする。

さらに、これらの関係を記述するだけでなく、現象の背後に存在する組織的メカニズムをモデル化し、その変数(要因)に対する係数パラメータを推定することによって、具体的にどの変数(要因)を重視し、改善していけばフォロワーの満足度・モチベーションがアップするのかを示唆に繋げることを第二の目的とする。

これらを行うことによって、それぞれの組織におけるリーダーシップの現状を把握し、改善させていくことに活用できるモデルの構築と係数パラメータの推定することが可能となるものとする。

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、House のパス・ゴール理論をベースとし、以下のステップによって、三隅の PM 理論、高橋の体感温度などの理論に基づいて改良・改善を行っていく。

まず、パス・ゴール理論の 1996 年モデルへの再定式化を要因(変数)に反映させた**モデル 1**を構築する。その際、Work Unit 単位での測定を反映するために、パス・ゴール理論の「リーダーの行動」について、集団主義的性格を持つ三隅(1978)の PM 理論で捉え、「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、Work Unit におけるメンバーの特性を捉えることとする。第 2 章で詳細を述べるが、**モデル 1**は、「リーダーの PM 得点」、「組織におけるメンバーの体感温度絶対値」、「課題(タスク)の構造化(定型的か・非定型的か)」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モデルである。また、ここで被説明変数に「仕事に対する満足度」を用いている理由は、House(1971,1996)や、パス・ゴール理論を検証している多くの研究がフォロワーの態度と行動に対して「満足度」を用いているからである。また、本来、パス・ゴール理論は、概念的な基盤をヴルーム(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である。

したがって、下記の**モデル 3**以降、ヴルーム(1964)の期待理論に基づくモチベーションを被説明変数として捉えたモデルの構築を行う。

**モデル 1**の構築後、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を想定した**モデル 2**の構築を行う。

そして、パス・ゴール理論は概念的な基盤をヴルーム(1964)の期待理論に置いていることから、ヴルーム(1964)の期待理論に基づくモチベーションを被説明変数として、**モデル 3**を構築する。

また、本論文では、パス・ゴール理論におけるフォロワーの個人的特性を表す指標として、高橋(1993)のシステム温と体温の差である「体感温度」を用いている。**モデル 1**から**モデル 3**は、高橋(1993)の「体感温度」において、「適温」からの乖離度を知らるために、「体感温度絶対値」を用い、システム温と体温が共に高い「適温」と、シ

システム温と体温が共に低い「適温」を同じ「適温」として捉えている。一方、**モデル4**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」を考慮に入れることにする。

上記に述べた、**モデル1**から**モデル4**の構築後、実社会の組織階層が多段階であることに鑑み、組織階層を二段階（トッパーミドルーボトム）<sup>3</sup>として捉えたモデルである二段階の組織に適応したモデルの構築を試みる。そのために、組織階層を単一段階としていた**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簡潔で分かりやすいモデルを構築し、その上で、そのエッセンスモデルを二段階の組織階層に対応できるように拡張する。したがって、**モデル1**から**モデル4**の構造のエッセンスを維持しつつ、なるべくシンプルな単一段階エッセンスモデルを**モデル5**として構築する。

最後に、その単一段階エッセンスモデルを二段階の組織階層に対応できるように発展させ、現実社会の多段階の階層構造に適応できる**モデル6**の構築を試みる。

<sup>3</sup> 組織階層の二段階とは、トッパーミドル、ミドルーボトムのことである。

## 1.2 先行研究

### 1.2.1 リーダーとリーダーシップの定義

金井（2005）は、リーダーシップを研究することの重要性について、以下のように述べている。

経営管理論や組織行動論のなかの数あるトピックのなかで、リーダーシップ（指導力）は、ワーク・モチベーション（仕事意欲、もしくは仕事への動機づけ）、キャリア（長い目で見た仕事生活）、ネットワーク（ひととひととのつながり）と並んで、生涯にわたって関心をもちつづけたいと思う重要なテーマだ。（中略）この四つの中で、最も能動的で、最も統合的なテーマが、リーダーシップだ。だから、ほかのどのテーマに深く沈潜しても原点回帰（ゲット・バック）という叫びとともに戻ってくるところはいつも、リーダーシップという世界だ。」（金井,2005,p.17）

それでは、リーダーとはなにか、リーダーシップとはどのような概念なのであろうか。松原（1995）によれば、リーダーシップという言葉は、約 250 年前に使われ始めたとしており、リーダーシップの定義はリーダーシップの研究者の数ほどあり、その概念について完全なコンセンサスがあるように思われないと指摘している。ここでは、先行研究におけるリーダーとリーダーシップの定義を幾つか挙げてみる。なお、本論文が取り扱うリーダー、リーダーシップの定義は、これらの先行研究に基づき、1.4 節で改めて明らかにする。

1. Yukl（2013）は、過去 50 年間に行われた 8 つの定義を挙げ、それらに共通する点をまとめたうえで、以下のように定義している。「リーダーシップとは、意図に基づく影響力が、ある人によって、他の人々に対して行使され、集団ないし組織の活動や関係を導き、構造化し、促進しようとするプロセスである」（Yukl,2013,p.23）。
2. 三隅（1978）は、リーダーを「集団の活動に影響を及ぼす集団の成員である」（三隅,1978,p.43）と定義している。そして、「リーダーシップとは、特定の集団成員が集団の問題解決ないし目標達成機能と、集団過程維持機能に関して、他の集団成員達よりも、これらの集団機能により著しい何らかの継続的な、かつ、積極的影響を与えるその集団成員の役割行動である」（三隅,1978,p.44）と定義している。
3. 松原（1995）は、上記の Yukl に近い立場をとりながら、以下のように定義している。「リーダーシップとは集団の目標達成、および集団の維持強化のためにリーダ

一のとり影響力行使の試みである。そして影響力の行使はコミュニケーションのプロセスを通してなされる」（松原,1995,p.4）。

4. 日野（2010）は、リーダーシップを組織におけるプロセス、関係と捉える立場に立ち、まず、リーダーを「関係において組織の共通な利害と存続に関わる意図をもって働きかける主体」（日野,2010,p.8）と定義したうえで、リーダーシップを「受容されて成立することを念頭において、リーダーがフォロワーに対して組織的な意図をもって働きかけるようなプロセス、およびこのプロセスが成立するような関係として扱う。」（日野,2010,p.8）と定義している。なお、ここで、フォロワーについては、関係において組織の共通な利害と存続に関わる「意図を持たずしてプロセスや関係に加わるのがフォロワーである。」（日野,2010,p.8）としている。
5. 小野（2016）は、Yukl（2013）のリーダーシップの定義を参考に、リーダーシップに関して、「特定の目的を達成するためのリーダーとフォロワーとの相互作用の中で展開される社会的影響力」（小野,2016,p.20）と考えた上で、リーダーシップを以下のように定義している。

リーダーシップとは、共有された目的を達成するためにフォロワーが積極的に目的に関与するようにリーダーが働きかけ、それに対してフォロワーが目的の達成のために自発的に意識を変えて行動するという、相互プロセスである。（小野,2016, p.35）。

6. 白樫（2001）は、リーダーシップを「特定の個人（すなわちリーダー）と集団成員との影響過程にかかわり、しかも集団の目標達成、あるいはその効果、さらにはそれをもたらす権限・役割に関連する現象」（白樫,2001,p.13）と定義している。
7. 金井（2005）は、リーダーとリーダーシップについて、以下のように述べている。

リーダーとは、そのように実際に存在する（した）人物を示す言葉だ。それに対して、リーダーシップという社会現象は、人々の相互作用のなかに生まれ、潜在的にリーダーを発揮しそうな（あるいはしている）人物に対して、フォロワーたちがどのように感じるかというところから発生する。だから、リーダーシップは、リーダーそのひとの中に存在するというよりは、リーダーとフォロワーの間に漂うなものかなのだ。（金井,2005,p.62）。

そのうえで、『絵を描いて目指す方向を示し、その方向の潜在的なフォロワーが

喜んでついてきて絵を実現し始める』ときには、そこにリーダーシップという社会現象が生まれつつある」(金井,2005,p.22)と指摘している。

8. フィードラー (1967) は、リーダーとは次のような個人であると定義している。「集団の中で、課業に関連する集団活動を指令し、調整する仕事を与えられている個人。もしくは、正規のリーダーが欠けている場合、集団の中でこれらの機能を果たすことに第一次的な責任を負う個人であると」(フィードラー,1967,p.11)。そして、フィードラー (1967) は、次に掲げる基準の一つに該当するものをリーダーと目することになると述べている。

その基準とは、(一) 当該集団が、その一部分に組み込まれている、より大きな組織の代表者によって、リーダー、監督者、議長などに任命されていること、(二) 当該集団によって選挙されていること、または (三) 選挙されたリーダーも任命されたリーダーも存在しないか、もしくは、そのようなリーダーが明らかに形式的な首長にすぎない場合は、ソシオメトリーの選好質問紙における課業関連場面の質問群によって、最も影響力ありと認めうる個人であること、である。(フィードラー,1967,pp.11-12)

そして、リーダーシップを、「権力や影響力の不均等配分の結果、ある人物が、他の者たちに対して、他の者たちが彼に対するよりは広い範囲にわたって、その行為や行動を指示し統制することができる場所の、ある対人関係である。」(フィードラー,1967,p.16)と定義している。

9. ハイフェッツ (1994) は、リーダーシップについて、「『コミュニティがリーダーのビジョンに従うように影響力を及ぼすこと』と『コミュニティが自分たちの問題に取り組むよう影響力を及ぼすこと』という二つの考え方の違い」があると指摘している(ハイフェッツ,1994,p.20)。そして、前者では、影響力がリーダーシップの物差しとなり、後者では、問題をめぐる進展がリーダーシップの物差しとなると指摘したうえで、後者のリーダーシップのイメージである「人々を動かして、難しい問題に取り組ませる」(ハイフェッツ,1994,p.20)ことを強調している。

以上により、本節では先行研究におけるリーダーとリーダーシップの定義を幾つか検討を行った。

## 1.2.2 リーダーシップ研究の変遷

つぎに、リーダーシップ研究の歴史的変遷について述べる。

松原（1995）は、「リーダーシップは、社会心理学及び産業・組織心理学の中では最も古いテーマの一つで 20 世紀の初頭より研究がなされ現在に至っている。その間に研究のテーマも随分変化してきている。」（松原,1995,p.9）と述べている。このように、時代の変化と共にリーダーシップ研究も変化してきている。また、ロビンス（2005）は、リーダーシップ研究に関して、「リーダーシップに関する文献は数多くあるが、その大半は複雑で矛盾している。」（ロビンス,2005,p.256）と述べている。

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とモチベーションを大切に、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「簡潔かつシンプルであること」、「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。

以上の3点が考えられる。

ここでは、松原（1995）、ロビンス（2005）、フィードラー（1967）、金井（2005）、小野（2016）、松山（2018）の整理を参考にしながら、主要なリーダーシップ研究の変遷を述べるだけでなく、本論文の目的を満たすために、どのような理論に基づく必要があるかも考慮することとする。

### 1.2.2.1 特性研究

松原（1995）は、リーダーの特性の研究は、以下の二つに分類できると指摘している。

その1つはリーダーの出現ないしは、リーダーの発生に焦点をあてどのような人がリーダーになるかという問題である。日常生活場面、あるいは実験的に設定したリーダー討議集団などが研究場面である。ここでは、リーダーとして選出ないしは承認される人のパーソナリティ特性、行動特性がリーダーになれなかった人との対比の中から明らかにされる。

他の1つは、どのようなリーダーがリーダーとして成功するかが問題になる。ここではリーダーのパーソナリティ特性と集団業績などのリーダーシップ効

果との関係が問題になる。(松原,1995,p.11)

しかし、松原(1995)は、「リーダーの発生過程を特性論の視点より明らかにしようとする研究は、1960年代を境に急速に減少した。」(松原,1995,p.11)と指摘している。

また、ロビンズ(2005)によれば、「早い時期(一九四〇年代以前)にリーダーシップの研究を行った心理学者たちは、リーダーを非リーダーと区別する特徴探しに夢中だった。」(ロビンズ,2005,p.256)と指摘している。そして、一般的にリーダーと認められていたマザー・テレサ、マーチン・ルサー・キング・ジュニア、ジョン・F・ケネディなどに共通する特性の存在に関して研究されていたと述べている(ロビンズ,2005)。しかし、ロビンズ(2005)は、いずれの研究も行き詰まり、その結果をもとに言えることは、リーダーと非リーダーとの異なる特性には、以下の7つが挙げられる点であろうと指摘している。その7つの特徴とは、「向上心と実行力、他者を導こうとする欲求、正直さと誠実さ、自信、知性、自己監視性の高さ、職務に関連した知識」(ロビンズ,2005,p.257)である。しかし、ロビンズ(2005)は、こうした特性だけではリーダーシップを十分に説明することができないと述べている。

ロビンズ(2005)は、その後、特性研究にある種の突破口が開かれたのは、研究者がパーソナリティの五要素「ビッグ・ファイブ<sup>4</sup>」に基づいて体系化するようになってからであると述べている。

そして、ロビンズ(2005)は、特性理論において以下の二つの結論を導くことができると指摘している。

第一に、特性はリーダーシップの判断材料となりうる。二〇年前には全く逆の結果が示されていたが、おそらく当時は、特性を分類したり体系化したりするための有効なモデルがなかったためだろう。パーソナリティの五要素モデルにより、その点が是正されたと考えられる。第二に、特性は、実際に有能なリーダーとそうでないリーダーを区別するためというよりは、むしろリーダーシップの出現や存在を予測する上での判断材料となる。だが、ある人がリーダー特性を示し、他の人がその人をリーダーであるとみなしたところで、必ずしもその人がリーダーとして集団を目標達成に導くことができるとは限らない。(ロビンズ,2005,p.258)

以上により、特性研究では、優れたリーダーにはどのような特性があるのかと

<sup>4</sup> ビッグ・ファイブとは、ゴールドバーグ,L.R.が提唱したパーソナリティの特性論である。Goldberg, L.R., (1990), An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure, *J. of personality and social psychology*, 59,1216-1229.

いう研究を行っている。そして、これらの研究ではフォロワーは研究の対象として考えられていないので、リーダーにその特性があるからといって、フォロワーにとって優れたリーダーであるかどうかは、議論されていない。したがって、本論文の目的を満たすには対応していないと考えられる。

### 1.2.2.2 行動研究

松山（2018）によれば、第二次世界大戦が終わることになると、優秀なリーダーのみに備わっている特性を特定化できなかったことから、リーダーシップの研究の関心はリーダーの行動へとむけられたと指摘している。

そして、ロビンズ（2005）も、当初の特性理論に基づく研究がうまくいかなかったことにより、1940年代後半から60年代にかけて研究者は方向転換を試みたと指摘し、特定のリーダーが示す行動に目を向け始めたと述べている。さらに、「こうしたリーダーシップの行動理論は、有能なリーダーの行動の仕方に見られる独自性を特定しようとするものであった。たとえば、有能なリーダーは独裁者というよりも民主主義的な傾向が強いのだろうか、といった点である。」（ロビンズ,2005,p.258）と述べている。そのうえで、もし行動研究によってリーダーシップ行動上の重要な決定要因が得られれば、人々をリーダーに養成できると考えられたのであると述べている。すなわち、特性理論と行動理論の違いは、リーダーは生まれながらにしてリーダーであるのか、それとも、リーダーは教えて養成することが可能であるのかという点であるとし、この行動理論の研究が成功すれば、有能なリーダーを増やすことが可能だと思われていたと述べている。そして、行動理論の中で、最も包括的で、かつ最も追試の行われた研究は、1940年代後半にオハイオ州立大学で開始された研究であると指摘している。

そのオハイオ州立大学の研究では、リーダーの100以上の側面から始められ、最終的にそれを、部下が描写するリーダーシップ行動の大部分を実質体に説明する、以下の「構造づくり」と「配慮」の2つに絞り込んだ。

**構造づくり**とは、リーダーが目標達成を目指す中で、自分と部下の役割を定義し構築することをいう。一例として挙げられるのは、業務、業務関係、目標を組織的にまとめようとする行動である。（中略）

**配慮**とは、ある人物が相互信頼、部下のアイデアの尊重、部下の感情への気配りを特徴とするような職務上の関係を持つ程度をいう。（ロビンズ,2005,p.259）

金井（2005）が、配慮（consideration）という名称が簡単につけられたのに対して、構造づくり（initiating structure）は、命名に苦勞したとようであると述べている点が興味深い。金井（2005）は、「複数の人間が課題に向かって集団で仕事をする場面では、

一方で、集団のメンバーへの配慮がいるが、他方で、集団のなかに、なんらかの枠組み（構造）が創出されないといけない。後者の側面から、第二の因子は苦肉の策で、initiation of structure と名付けられ、後に、initiating structure（構造創始、構造づくり）と呼ばれるようになった。」（金井,2005, pp244-245）と述べている。

また、金井（2005）や松原（1995）によれば、「配慮」と「構造づくり」は、三隅のPM理論の「集団維持」と「課題達成」の各次元に対応していると指摘している。

金井（2005）はリーダーシップ理論の「配慮」と「構造づくり」の基本の二軸について、「すべての研究が基本の二軸を明示的に論じているわけでもないが、必ずどこか深いレベルでこの二側面を基盤にもっていることがわかる。」（金井,2005,p.260）と述べている。つまり、多くの研究者によってリーダーシップ理論は研究されているが、その根本には「配慮」と「構造づくり」の二軸が基盤としてあると考えられる。

そして、ロビンズ（2005）は、「これらの定義に基づく詳細な研究の結果、構造づくりと配慮のいずれも高い程度を示すリーダー（「高一高」）の下では、これらのいずれか、あるいは両方において低い程度を示したリーダーの下で働くよりも、部下の業績と満足度が高まる可能性があることが分かった。」（ロビンズ,2005,p.260）と述べている。しかし、「オハイオ州立大学の研究からは、「高一高」の行動スタイルは一般的に好結果を生むものの、例外も多く、状況要因をこの理論に組み込む必要があることが分かった。」（ロビンズ,2005,p.260）と述べており、状況要因を考慮した研究への展開を示唆している。

一方、オハイオ州立大学の研究と同時期に行われた、ミシガン大学のリーダーシップ研究も、その研究目的はオハイオ州立大学と同様であった。ロビンズ（2005）によれば、ミシガン大学の研究目的は、業績効果の測定値に関係があるとみられているリーダーの行動的特徴を見出すことであったと述べている。そして、ミシガン大学の研究もまたリーダーシップ行動の二つの側面にたどりつき、これらを「従業員志向型」と「生産性志向型」と名づけた。ロビンズ（2005）は以下のように述べている。

従業員志向型のリーダーは人間関係を重視するというふうに描写された。彼らは部下のニーズに個人的関心をよせ、メンバー間の個性の違いを受け入れた。一方、生産指向型のリーダーは、仕事の技術あるいはタスク上の側面を重視する傾向にあった。主な関心事はグループとしてのタスクを達成することであり、グループメンバーはその目的のための手段であった。（ロビンズ,2005,p.260）

すなわち、従業員指向型リーダーは、グループ生産性や仕事への満足度の上昇と関連づけられ、生産性志向型リーダーは、生産性や労働者の満足度の低さと関連づけられる

傾向があったとロビンス（2005）は述べている。

さらにハイフェッツ（1994）も、「1950年代になると、理論家たちは（驚くに当たらないが）特性論のアプローチに状況論の見方を組み込み始めた。いくつかの実証研究によって、特定の特性の組み合わせだけがリーダーシップと結びつくわけではないということが示され始めていた。」（ハイフェッツ,1994,p.24）と述べている。

以上のような先行研究からも分かるように、いくらリーダーシップ行動を分類しても、有効なリーダーシップを見いだせず、その結果、状況要因を踏まえることが必要だということが明らかになった。

このように、行動研究では、以後の研究でも重要となってくるリーダーシップの基本の二軸である「配慮」と「構造づくり」が見出された。実際の組織では、仕事内容などの状況要因が影響してくるため、これらを踏まえた研究の必要性に繋がっていったというものの、「配慮」と「構造づくり」という基本の二軸が、今後のリーダーシップ研究においても引き継がれていくこととなる。

### 1.2.2.3 コンティンジェンシー（条件適合）理論

フィードラー（1967）は、以下のように述べており、リーダーシップにおける行動とスタイルを明確に区別して研究を行う必要性を述べている。

すなわち、「これまでに明らかにされたリーダーシップに関する各種の理論においては、ほとんどの場合、少なくともリーダーの役割という観点から見るかぎり、すべて集団というものは同じものであるというふうに考えられてきた。」（フィードラー,1967,p.21）と指摘したうえで、「仕事の内容とか、集団が置かれている状況のいろいろな側面とかいったものは、一定の状態に固定され、もっぱらリーダーの属人的な特徴と、課業の達成度との関係だけが探求された」（フィードラー,1967,p.21）と述べている。さらに、「ある集団とか、ある状況のもとで成果をあげたリーダーでも、他の集団とか、課業とか、状況とかのもとでは、必ずしもじゅうぶんな成果をあげるとはかぎらない」（フィードラー,1967,pp.21-22）と指摘している。そのうえで、リーダーシップにおける行動とスタイルを以下のように明確に区分する必要がある、「集団がどの程度の業績をあげることができるかということは、リーダーがメンバーと相互に作用し合う場合、リーダーがどのようなスタイルをとるかということ、ならびに、リーダーと、彼の集団が置かれているグループ全体の状況がどのようなものであるかということによって決まってくる。」（フィードラー,1967,p.51）と指摘している。

リーダーシップにおける行動という場合には、だいたいにおいてリーダーが、彼の集団のメンバーの課業を指示したり、調整したりする際にとる特定の行動のことを指している。

課業間の関係を明らかにしたり、メンバーをほめたり、批判したり、メンバーの福利厚生に気を配ったり、精神的な安定を図ったりするといった行動がこれにあたる。これに対し、リーダーシップにおけるスタイルという場合には、さまざまなリーダーシップ状況下において、リーダーに特定の行動をとらせるところの、リーダー各人の心の底に秘んでいる要求構造を指す。したがって、リーダーシップ・スタイルという場合、これはさまざまな異なる状況下においても、終始一貫変わらない目標とか、欲求とかいったものと深い関係にあるものだということができる。(フィードラー,1967,pp.51-52)

ロビンス (2005) も、リーダーシップの研究者たちは、リーダーシップは単にリーダーの特性や行動を特定するより、もっと複雑なものであることが分かってきたため、「新たに状況的影響に主眼が置かれることになった。」(ロビンス,2005,p.263) と指摘している。それが、コンティンジェンシー理論である。

フィードラー (1967) は、「リーダーシップの状況が異なれば、リーダーシップ・スタイルも異なるものが求められる」(フィードラー,1967,p.18) と述べ、しかし、「さまざまなリーダーシップ・スタイルについて、それぞれが最も適合する状況を解明した実証的研究は、全体として、ほとんど見あたらないのである」(フィードラー,1967,p.18) という指摘に至り、フィードラー (1967) 自身が、状況を考慮した研究を始めたのである。

松原 (1995) は、「Fiedler を初めとしてすべてのコンティンジェンシー理論の基本は『ある特定のリーダーシップ・スタイルの効果は、集団の状況によって変化する』という点にある。」(松原,1995,p.74) と指摘している。

さらに、金井 (1986) は、「コンティンジェンシー理論と呼ばれる研究蓄積は、図 1 に示すように 2 種のタイプに分けることができる」(金井,1986,pp.129-130) と指摘し、以下のように図を用いて分かりやすく説明している。

ひとつは、リーダー行動に影響を与える諸要因の研究であり、もうひとつは、リーダー行動が基準変数（リーダーシップの成果ないし有効性をあらわす変数、主として部下の満足・業績）に対して及ぼす効果を条件づけるコンティンジェンシー要因の研究である。状況要因とリーダー行動との適合が高成果をもたらすというコンティンジェンシー理論の基本仮説は、後者の研究（図 1 の(a)）において明示的にとりあげられている。前者の研究（図 1 の(b)）についても、リーダーの行動は、状況要因によって制約されており、これと適合した行動をとる傾向があることを解明しているという意味において、広義のコンティンジェンシー理論に含まれる。(金井,1986,p.130)

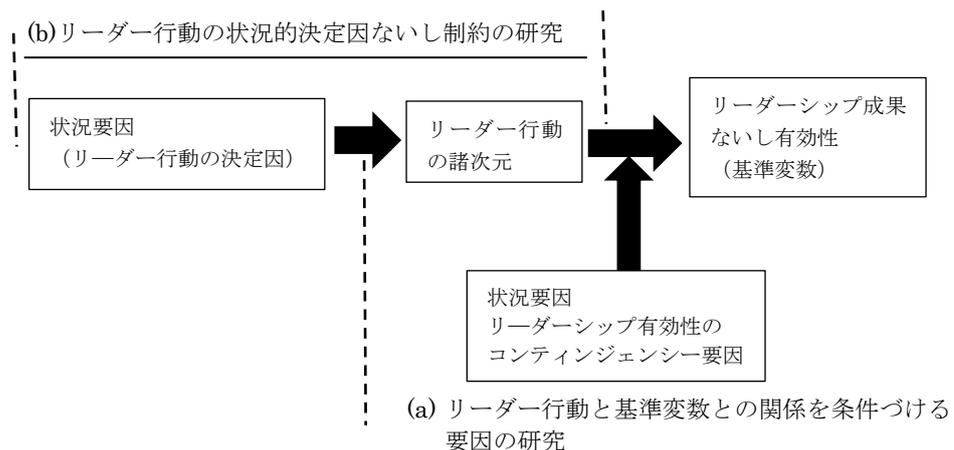


図 1-1 リーダーシップのコンティンジェンシー理論 (サーベイの枠組み) (金井, 1986, p. 129 の図 1)

代表的な、条件適合 (コンティンジェンシー) 理論には、フィードラー理論、リーダー・メンバー交換理論 (LMX)、パス・ゴール理論、PM 理論などがある。本論文では、パス・ゴール理論と PM 理論が中核的な位置づけにあるため、両理論については、それぞれ 1.2.4 節と 1.2.5 節で詳しく説明することとし、以下では、フィードラー理論、LMX に関して概説する。

### (1) フィードラー理論

ロビンス (2005) は、「リーダーシップの包括的な条件適合モデルを始めて開発した学者は、フレッド・フィードラーだった。フィードラー理論では、効果的な集団業績はリーダーが部下と接する際のスタイルと、リーダーがその状況下で与えられる支配力および影響力の大きさが適合しているかどうかにかかっていることを示している。」(ロビンス, 2005, p. 263) と述べている。そして、彼が個人の基本的なリーダーシップ・スタイルがリーダーシップの成功のカギとなる要因であると確信していたため、「まず、この基本的スタイルは何かを見出そう」(ロビンス, 2005, p. 264)、とし「『最も好ましくない仕事仲間 (LPC: least - preferred co - worker) に関する質問用紙』を作成した」(ロビンス, 2005, p. 264) と述べている。フィードラーは、まず、LPC によって基本的なリーダーシップ・スタイルを評価し、つぎに、リーダーを以下のような三つの状況要因すなわち条件適合の三側面によって分類し、「個人の LPC および三つの条件適合変数の評価に関する知識を用いて、最大のリーダーシップ効果を達成するこれらの組み合わせを提案」(ロビンス, 2005, p. 265) している。フィードラーが示した三つの条件適合要因すなわち条件適合の三側面は以下のとおりである。

1. リーダーとメンバーの関係：部下がリーダーに対して抱く信用、信頼、尊

敬の度合い

2.タスク・ストラクチャー（タスク構造）：部下の職務範囲が明確に定義されている度合い

3.職位パワー：雇用、解雇、懲戒、昇進、昇給といったパワー変数に対してリーダーが持つ影響力の度合い

（ロビンス,2005,pp.264-265）

金井（2005）は、フィードラー理論の評価について、以下のように述べている。

フィードラーの研究に対しては、いくつかの批判がある。たとえば、LPC 尺度がなにを測っているのかの理解が困難で、妥当性の低い尺度であること。また、状況に働きかけて状況好意性を改善できるのがほかならぬリーダーであるのに、状況の特徴を所与であるとみている。実際には、人間軸の行動、たとえば部下への配慮がリーダーとメンバーの人間関係を好転させたり、課題軸の行動、たとえば構造づくりによって、課題の構造化の度合いが向上していったりするはずだ。そこを考慮にいていない。さらに、成果指標として業績しかみていないが、メンバーの職務満足などもみると、パターンが変わってくるはずだ。（金井,2005,pp.292-294）

金井（2005）は、これらの批判があるにもかかわらず、このフィードラーの研究が古典としてずっと残っているのは、有効なリーダーシップの型が状況に依存していることを初めて解明したからであると述べている。

実際、フィードラー（1967）は、「性格面での衝突や、不運や、好ましくない環境といった諸事象は、多かれ少なかれ集団の産出に影響する」（フィードラー,1967,p.12）と述べており、さらには「成員たちの能力や意欲（motivation）や組織の支持も同様に作用する」（フィードラー,1967,p.12）、「ある一人の人間にとって重要なリーダーシップ行動は何か、ということは状況によって異なってくる。」（フィードラー,1967,p.52）と述べ、リーダーシップの有効性にはリーダーの能力だけでなく、周りの状況も影響してくることを指摘している。

一方、フィードラー理論とパス・ゴール理論との比較に関して、金井（1986）は、「状況要因の効果が生じる動機的メカニズムが不明である点、部下への効果が扱われていない点、LPC 尺度の解釈が困難であるという点から、フィードラーの理論には限界があり、経路－目標理論の方が説得力に優れている」（金井,1986,p.15）と指摘している。

以上を踏まえると、フィードラー理論は、

①コンティンジェンシー理論であるため、今の時代に条件適合である。

②フォロワーに注目した理論である。

③実践的に用いることができるモデルにするための操作性としては、本論文の目的を満たすには不十分であると考えられる。

したがって、リーダーシップ行動とその成果を明確に表現するモデルを構築する際には、フィードラー理論よりもパス・ゴール理論の方が適しているものと考えられる。

## (2)リーダー・メンバー交換 (LMX) 理論

松山 (2018) は、リーダーとフォロワーの関係に着目した研究が 1970 年代になって登場してきたと述べている。そして、当初は垂直的二者間 (Vertical Dyad Linkage: VDL) 理論とよばれていたが、後に、リーダーとメンバーの交換 (Leader - Member Exchange : LMX) 理論に統合されたとしている。松山 (2018) は、LMX 理論では、リーダーとフォロワーは交換関係にあると考え、それがフォロワーの役割形成に大きな影響をもたらすと指摘している。さらに、リーダーはフォロワーと接触する初期の段階から、フォロワーを内集団と外集団の二つのカテゴリーに分類しているのであると述べている。そのうえで、「内集団のフォロワーとの間には、リーダーは社会的交換関係を構築する。そこでは、フォロワーからの献身とリーダーからの信頼が交換される。一方、外集団のフォロワーとの間には、経済的交換関係が構築される。そこでは、フォロワーによる指示通りの業務遂行とリーダーによるそれに見合った報酬が交換される。このように、LMX 理論では、フォロワーがリーダーと交換関係を結ぶ主体として扱われているのである。」(松山,2018,p.64) と述べている。

また、ロビンズ (2005) は、LMX 理論について、以下のように述べている。

リーダー・メンバー交換 (LMX) 理論では、リーダーは自分の部下の一部の小集団と特別な関係を築くとされる。こうした小集団はリーダーの内集団として、メンバーはリーダーの信頼を受け、リーダーと過ごす時間が圧倒的に多く、特権を与えられる可能性が高い。その他の部下は外集団に属する。こうした小集団のメンバーは、リーダーと過ごす時間が短く、リーダーから部下に与えられる報酬を優先的に受けることはまれで、リーダーとの関係は公式の権限に基づくやり取りのみである。(ロビンズ,2005,p.267)

このように、ロビンズ (2005) は、リーダーがフォロワーを差別化していることは、LMX 理論の研究結果により実証されていると述べており、「内集団に属したフォロワーは業績評価が高く、離職の意識は低い。また、上司に対する満足度が高く、外集団のメンバーに比べ総体的な満足度も高い。」(ロビンズ,2005,pp.267-68) と述べている。

さらに、小野 (2016) は、LMX 理論について、以下のような評価を下している。

リーダーとフォロワーの相互作用にリーダーシップを求めることは理解できるとして、では実際にフォロワーはどのようなリーダーの行為をリーダーシップとして認知しているのか。そして、そこにはどのような心的プロセスが働いているのかということは、さらなる課題として指摘される。(中略)

リーダーシップは必ずしもリーダーとフォロワーの直接的な相互作用だけによって発揮されるわけではない。小規模の組織であれば、リーダーがすべてのフォロワーと相互作用することによってリーダーシップを発揮することは可能であるが、組織が大規模化するにつれ、リーダーは必ずしもすべてのフォロワーと直接的な相互作用ができるわけではなくなっていく。そのように考えると間接的な相互作用によるリーダーシップについてのさらなる考察が必要となってくるのである。(小野,2016,p.90)

小野(2016)が指摘しているように、LMXはリーダーとフォロワーの間の社会的交換関係の質を測定するため、規模の大きい組織になるほど発揮することが困難なリーダーシップが生じてくる。

以上を踏まえると LMX は、

- ①状況が限定されてしまう。
- ②フォロワーに注目した理論である。
- ③実践的に用いることができるモデルにするための操作性としては、本論文の目的を満たすには不十分であると考えられる。

したがって、多様な組織に対応可能なモデルを構築するには対応していないと考えられる。

#### 1.2.2.4 変革的ないしカリスマ的リーダーシップ

松原(1995)は、「コンティンジェンシー・モデルの研究も下火になり、1980年代はリーダーシップ研究に新しい動きがみられるようになった」(松原,1995,p.43)と述べている。そして、「こうした中で新しい脚光を浴びるようになったのが変革的ないしはカリスマ的リーダーシップの研究である。」(松原,1995,p.43)とし、この種のアプローチが注目されてきた理由について、大きく分けて以下の二つの理由が考えられると指摘している。

第一は、コンティンジェンシー・モデルが当初期待されたほどには理論的な説明力がないことがあげられる。例えば Fiedler の理論(中略)はリーダーシップ理論の中でも包括的なものの一つであるが、LPC 尺度など問題が多く指摘されている(中略) その他のいわゆるミニ理論も実証的な妥当性が乏し

いのが現状である。現在、この領域で最も評価の高いのはパス・ゴール理論（中略）であると思われる。

第二の理由としてはアメリカが抱える経済的な要因があげられる。第二次大戦以後続いていたアメリカの経済的な繁栄も 1970 年代に至って陰りがみられるようになった。（中略）こうした危機の打開のために有能な経営者の出現が待望され、カリスマ的リーダーシップの研究を促進することになる（松原,1995,p.43）

松原（1995）は、カリスマという概念を最初に一般化させたのはウェーバーであると指摘している。ウェーバー（1956）は、「カリスマ的支配は、支配者の人と、この人のもつ天与の資質（カリスマ）、とりわけ呪術的能力・啓示や英雄性・精神や弁舌の力、とに対する情緒的帰依によって成立する。永遠に新たなるもの・非日常的なるもの・未曾有なるものと、これらのものによって情緒的に魅了されることが、この場合、個人的帰依の源泉なのである。最も純粋な型は、預言者・軍事的英雄・偉大なデマゴークの支配である。」（ウェーバー,1956,p.47）と述べている。しかし、「これらの資質が彼に帰されている間だけ、すなわち、彼のカリスマが証しによって実証される間だけ、服従が捧げられるのである。」（ウェーバー,1956,p.47）とも述べており、もしその証しが立てられなかったらそのリーダーはカリスマ性を失い、自分の帰依者から見捨てられることにもなるとして、その存立基盤の弱さも指摘している。

さらに、ロビンス（2005）は、カリスマ的リーダーシップの是非について、以下のように述べている。

プラスの面としては、カリスマ的リーダーシップが業績やフォロワーの満足度を劇的に高めることを示した研究結果がますます増えている。カリスマ的リーダーの下で働く部下は、人一倍努力をする動機づけがなされ、リーダーを好意的に感じ尊敬していることから、大きな満足感を示すのだ。

しかし、一方では、カリスマ性は一般化できない可能性を示す研究結果も増えている。つまり、カリスマ的リーダーシップの有効性は状況によるものであるという。さらに最近では、カリスマ的リーダーが率いる多くの企業のつまづきにより、カリスマ性が組織を弱体化させる可能性があるというマイナスの面が指摘されている。（ロビンス,2005,p.274）

また、日野（2010）は、「フォロワーの動機づけ構造を変えるリーダー行動を議論の対象とするカリスマリーダーシップ論（中略）は、経路－目標理論の影響を大きく受けている。」（日野,2010,p.68）と指摘している。このように、パス・ゴール理論は、コンティンジェンシー理論でありながら、カリスマ的リーダーシップにも影響していると考

えられる。

変革型リーダーシップ論について Uhl-Bien *et al.* (2014) は、” Transformational leadership is the most popular leadership theory” (Uhl-Bien *et al.*, 2014, p.86) であると述べている。そして、松山 (2018) は、「変革型リーダーは、フォロワーの意識や欲求レベルを高めるとされる。また、フォロワーの潜在的な動機を見出し、その能力を限りなく引き出すことができるともいわれる。」(松山, 2018, p.64) と指摘している。

そのうえで、松山 (2018) は、変革型リーダーシップ論の是非について、以下のよう

に述べている。

変革型リーダーシップ論は、フォロワーの主体性を認めるだけでなく、フォロワーの主体性を高め、高度な欲求を追及するように仕向ける。ただし、その方向性が正しいという保証はない。フォロワーの潜在的動機を導き出すと言いながら、押し付けになる可能性も否めない。もしそうだとすれば、フォロワーの主体性は全く認められないことになる。変革型リーダーシップは諸刃の剣といえるのかもしれない。(松山, 2018, p.65)

また、小野 (2016) は、変革型リーダーシップについて、以下のよう

に述べている。

フォロワーが、自己概念をより積極的に変容させ、モチベーションを高めて、集団あるいは組織と積極的にかかわり合うようになると、パフォーマンスにもつながっていくことは、実証された。ただ、一方で、必ずしもすべてのフォロワーがこのパターンに収まるわけではないことも、指摘されている。これはすなわち、フォロワーの元来有するパーソナリティによって、自己概念の変容スタイルが異なってくるということである。積極的な変容もあれば、リーダーに服従あるいは依存する消極的な側面も存在するのである。(小野, 2016, p.75)

このように、変革型リーダーシップにおいては、フォロワーのフォロワーシップも、リーダーシップに影響してくるといえる。

一方、変革型リーダーシップ論について日野 (2010) は、「フォロワーの態度・行動の変容をもたらすリーダーの資質や行動に、関心の中心が置かれてきた。」(日野, 2010, p.80) ため、「リーダーシップの影響を受けて、なぜフォロワーが態度や行動を変えるのかについてはあいまいである。」(日野, 2010, p.81) と、リーダーの資質や行動とフォロワーの態度や行動との因果関係が明らかでないということに対する問題点を提起している。

以上の先行研究の指摘を総合的に勘案すると、変革ないしカリスマ的リーダーシップ研究で言えることは、以下のとおりである。

まず、カリスマ的リーダーシップについては、

- ①カリスマ的リーダーシップがすべての状況において最適であると考えられない
- ②フォロワーに注目した理論ではない。
- ③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実践的に用いることができるモデルにするための操作性としては、本論文の目的を満たすには不十分であると考えられる。

つぎに、変革型リーダーシップについては、

- ①状況が限定される。
- ②フォロワーに注目した理論である。
- ③リーダーシップとフォロワーの業績や満足との間の因果関係に関する理論的な考察が欠落している。

したがって、変革ないしカリスマ的リーダーシップ研究は、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本論文の目的を満たすには不十分であると考えられる。

#### 1.2.2.5 サーバント・リーダーシップ

サーバント・リーダーシップは、グリーンリーフ（1977）によって提唱された。サーバント・リーダーは、そもそもサーバントであり、サーバントとしての資質を明確にもっていることがリーダーの条件で、「根拠となるのは奉仕と導きの能力を持った個人―卓越した主導者―の漸進的な推進力」（グリーンリーフ,1977,p.41）であるとし、リーダーが自分たちに奉仕してくれ、導きの能力をもっているときに、フォロワーはついて来てくれるというものである。

松山（2018）によれば、サーバント・リーダーシップ論におけるリーダーは、「フォロワーへの興味や愛情を純粹にもち、フォロワーの立場で考え、いつでもフォロワーに共感し、フォロワーを受け入れることが不可欠であると考える。リーダーとフォロワーの関係性に注目している点から、LMX理論や変革型リーダーシップ論との類似性を指摘する研究もある」（松山,2018,p.65）と述べている。また、松山（2018）は、「サーバント・リーダーシップがいかにも、フォロワーを尊重しているかがよく理解できる。（中略）フォロワーはリーダーと対等なパートナーとして位置づけられ得る存在として扱われている」（松山,2018,p.66）と指摘している。

しかし、関・松原（2018）は、サーバント・リーダーシップについて因果関係モデルやリーダーシップ尺度の開発を行っているが、その的確性は今後の課題としている。

サーバント・リーダーシップは、フォロワー主体の考え方である。そのため、リーダーとフォロワーの意見が異なる場合は、リーダーがフォロワーを目標に導くのに時間がかかると考えられる。したがって、現代のように、変化が激しい時代において、俊敏かつ創造的に行動して機会をつかむための組織をつくるには不向きであると思われる。

サーバント・リーダーシップについては、

- ①俊敏かつ創造的に行動して機会をつかむための組織をつくるには不向きである。
- ②フォロワー主体の考え方である。
- ③リーダーとフォロワーの関係性が定量的に明らかにするための尺度開発が行われているが、的確性は今後の課題とされている。

したがって、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本論文の目的には対応していないと考えられる。

#### 1.2.2.6 オーセンティック・リーダーシップ

オーセンティックとは、『『本物の』『真正の』『確実な』』という意味であり、その語源はギリシャ語の『根源となる』だ。(ハーバード・ビジネス・レビュー編集部,2019,p.7)。ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2019)によれば、「自分自身の中にある根源的な自分らしさ。それを、自覚し、首尾一貫して発揮していくことが、オーセンティック・リーダーシップだ。」(ハーバード・ビジネス・レビュー編集部,2019,p.8)としている。

また、ハーバード・ビジネス・レビュー編集部(2019)は、『『オーセンティック』、すなわち『自分らしさ』を貫くリーダーは、自らの目標に情熱的に取り組み、自らの価値観をぶれることなく実践し、知識だけでなく感情の面から人々を引っ張っていく』(ハーバード・ビジネス・レビュー編集部,2019,p.17) のであると指摘している。

オーセンティック・リーダーシップは、フォロワーの一人ひとりの個性を尊重するという点では良いかもしれないが、実際の組織でそのようなリーダーがフォロワーを的確に導くことができるのかという点については疑問であると考えられる。

#### 1.2.2.7 暗黙のリーダーシップ理論

小野(2012)は、「フォロワーによるリーダーシップ認知の研究で注目すべき点として、フォロワーが抱く暗黙のリーダーシップ理論(implicit theory of leadership)がある。」(小野,2012,p.1)と述べている。そして、松山(2018)は、「1970年代も後半になると、リーダーシップ研究が認知心理学の影響を受けるようになり、フォロワーの属性やパーソナリティの違いによって、リーダーに対する評価の異なることが明らかになってきた。」(松山,2018,p.66)と述べており、個々のフォロワーは暗黙のリーダー像を有しており、それと現実のリーダーを比較してリーダーを評価していると指摘している。

また、小野（2012）は、フォロワーはリーダーの言動を観察してリーダーシップを認知するが、その際の重要な判断基準として暗黙のリーダーシップ理論があるとして、以下のように述べている。

フォロワーはリーダーシップを認知するにあたり、リーダーの行動の観察から直接的に認知するのではなく、自分の抱く暗黙のリーダーシップ理論から影響を受けて認知するというわけである。つまり、どのような暗黙のリーダーシップ理論を持つかによって、同じリーダーの行動でもリーダーシップとして認知される場合とされない場合もありうるということである。（小野,2012,p.1）

上記のように、リーダーシップ研究の歴史的変遷をたどると、リーダーシップ研究は、次第にフォロワーの存在を重視する傾向が高まってきていることがわかる。そして近年になると、サーバント・リーダーシップ研究のように、フォロワーを第一義的に捉え、リーダーと対等なパートナーとして位置づけられるようになった。さらに、暗黙のリーダーシップ研究では、フォロワーの認知によってリーダーシップの評価が決まるということになる。このように、リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけは、高まってきていることが分かり、この傾向が、フォロワーシップ論を生む経緯に繋がっているものと考えられる。

本論文は、フォロワーに注目しているものの、あくまでも、リーダーの行動や状況要因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に焦点を当てている。フォロワーがリーダーや組織に作用するプロセスを捉えているフォロワーシップ論とは、一線を画して、本論文を展開していく。

### 1.2.3 リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけ

前頁でも述べたとおり、本論文は、リーダーの行動と状況要因がフォロワーの満足度やモチベーションに繋がるというリーダーシップ・プロセスを研究の基盤と位置付けている。したがって、これまでのリーダーシップ研究において、フォロワーがどのように位置づけられてきたのかを整理しておく必要がある。金井（2005）が、「リーダーシップを論じることは、フォロワーに注目せずには不可能かつ無意味である」（金井,2005,p.262）と述べているように、リーダーシップ研究にはフォロワーに注目する視点が重要であると考えられる。しかし、リーダーシップ研究におけるフォロワーの存在は、初期のリーダーシップ研究から注目されていたわけではない。

ここでは、1.2.2 節で示したリーダーシップの変遷に従い、それぞれのリーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけについて、小野（2016）、松山（2018）、金井（2005）、Uhl-Bien *et al.*（2014）、浜田・庄司（2015）の整理を参考にしながら以下のとおりまとめる。

1. まず、リーダーの特性を研究していた段階において、小野（2016）は、「リーダーシップという概念の捉え方は、あくまでリーダーの存在にのみ帰結しており、フォロワーという存在はリーダーシップ論の表舞台には登場していない。」（小野,2016,p.23）と述べており、リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけは存在しないとしている。また、小野（2016）は、あえてフォロワーの存在を見出すとすれば、「リーダーが特定の資質を身につけていればフォロワーは自ずとついてくるという暗黙の仮説が存在していた」（小野,2016,p.23）と指摘している。

また、Uhl-Bien *et al.*（2014）は、”much less attention has been paid to empirical investigation of the traits of follower or to the interaction of leader and follower trait.”（Uhl-Bien *et al.*,2014, p.84）と述べており、フォロワーの特性やリーダーとフォロワーの特性の相互作用にはあまり注意が払われていなかったと指摘している。

さらに、松山（2018）も、「視点はリーダー個人に向けられていた。優れたリーダー個人にのみ関心があったのである。ここで、リーダーを支えるフォロワーは、研究の対象として全く考えられていない」（松山,2018,p.61）と述べている。

このように、特性研究においては、フォロワーの存在はほぼ無視されていたと考えられる。

2. つぎに、リーダーの行動研究におけるフォロワーの位置づけについて、小野（2016）は、フォロワーは、リーダーシップという影響力を受け入れる受動的な存在として位置づけられていると指摘し、「あくまでリーダーの存在が主体であり、どのようなリーダーの行為によってフォロワーの意識の変化が促されたのか、あるいは意識の

変化がもたらされたプロセスはいかなるものかといった、フォロワーの視点に関しては、理論的な課題を残していた。」(小野,2016,p.26)と指摘している。

そして、Uhl-Bien *et al.* (2014) も、“Post World War II, studies of leadership focused on the behaviors of leaders in moving followers toward goals.” (Uhl-Bien *et al.*, 2014, p.84) と述べている一方で、“At this point, leaders were still viewed by leadership scholars as the lever that causes followers to act.” (Uhl-Bien *et al.*, 2014, p.86) と述べている。すなわち、第二次世界大戦後、リーダーシップの研究は、目標に向かってフォロワーを動かすリーダーの行動に焦点が当てられたが、この時点では、依然としてリーダーシップは、フォロワーを行動させるための梃子だと見なされていたと指摘している。

また、松山 (2018) は、「行動研究においても、リーダー個人に焦点が置かれ、その行動が緻密に分析される。しかし、特性研究と異なるのは、リーダー行動が対人的視点、すなわちフォロワーへの働きかけという視点を含んでいる点である。特に配慮行動は、リーダーとの関係においてフォロワーが重視されていることを表している。」(松山,2018,p.62)と述べている。しかし、「フォロワーの主体性までは踏み込んでいない。フォロワーはあくまでもリーダーから配慮される受動的な存在でしかない。」(松山,2018,p.62)と指摘している。

このように、行動研究においては、フォロワーへの配慮行動が勘案されたものの、フォロワーはあくまでも配慮される受動的な存在として捉えられていた。

3. コンティンジェンシー理論におけるフォロワーの位置づけについて、小野 (2016) は、フォロワーは「リーダーシップという影響力を受け入れる存在」(小野,2016,p.27)であると指摘しており、さらに、「リーダーとフォロワーとの間の人間関係の良し悪しが、リーダーシップ・スタイルに影響を及ぼす」(小野,2016,p.27)と述べている。このように、小野 (2016) は、フォロワーは、フォロワーという存在だけではなく、フォロワーとリーダーの関係性によってリーダーシップに影響を与える存在であることが注目され始めたと述べている。また、日野 (2010) は、コンティンジェンシー理論の特徴として、「かならずフォロワーを変数として扱っている」(日野,2010,p.839)と述べている。

一方で、松山 (2018) は、「コンティンジェンシー・アプローチでは、フォロワーはリーダーシップ・スタイルを左右する存在として扱われてはいたものの、その影響力は間接的なものに過ぎなかった」(松山,2018,p.67)と指摘している。

このように、フォロワーの存在は間接的で弱かったかもしれないが、コンティンジェンシー理論において、初めてリーダーシップに影響を与える存在として注目され、変数として扱われるようになった。

4. つぎに LMX 研究においては、松山（2018）は、「フォロワーがリーダーと交換関係を結ぶ主体として位置づけられている。リーダーに対して、交換可能な何かを提供する主体として扱われているのである。」（松山,2018,p.64）と述べている。そのうえで、「しかし、構築される関係の内容は主にリーダーによって決定されることから、フォロワーの影響力は依然として弱い」（松山,2018,p.64）と指摘している。このように、LMX 研究において、フォロワーはリーダーとの間に交換関係を結ぶことのできる主体として扱われていたが、交換関係の内容を決定するのは、リーダーであったため、依然としてフォロワーの影響力は弱かったと思われる。
5. カリスマ的リーダーシップ研究において、小野（2016）は以下のように述べており、初期のカリスマ的リーダーシップ研究においては、フォロワーはカリスマ的リーダーに従う受動的な存在であり、フォロワーの姿勢は特に問われていなかったと指摘している。

初期のカリスマ的リーダーシップの議論で想定されていたのは、カリスマ的リーダーに従順についていくという受け身のフォロワー像であった。こうしたフォロワーの姿勢は、想定されていたというよりも、むしろ、とくに問われていなかったというほうが妥当である。この議論の背景には、カリスマ的リーダーを英雄視する暗黙の前提があり、それゆえにフォロワーは、英雄を絶対視して自己犠牲を厭わず無条件についていく存在として捉えられていたのである。（小野,2016,p.74）

6. 変革型リーダーシップ研究においては、小野（2016）は、「フォロワーを、利己的な欲求レベルから、特定の目的のために集団・組織あるいはより公共的なレベルに意識を高めて交換を促す」（小野,2016,p.74）と述べ、フォロワーを目的に積極的に関与させるだけでなく、フォロワーの能力開発をサポートして育成していくという側面が伺えると述べている。そのうえで、以下のように自己概念を変化させていくことの重要性を指摘している。

フォロワーが、自己概念をより変容させ、モチベーションを高めて、集団あるいは組織と積極的にかかわり合うようになると、パフォーマンスにもつながっていくことは、実証された。ただ、一方で、必ずしもすべてのフォロワーがこのパターンに収まるわけではないことも、指摘されている。これはすなわち、フォロワーの元来有するパーソナリティによって、自己概念の変容のスタイルが異なってくるということである。積極的な変容があれば、リーダーに服従あるいは依存する消極的な側面も存在するのである。（小

野,2016,p.75)

また、浜田・庄司（2015）は、変革型リーダーシップは、「組織全体を視野に入れ、明確なビジョンを示し、変化の必要性を示しながら、フォロワーを動機づけするものである。（中略）フォロワーの主体的な意識の変化を促すものである。」（浜田・庄司,2015,p.85）と指摘している。

そして、松山（2018）は、「フォロワーの主体性を認めるだけでなく、フォロワーの主体性を高め、高度な欲求を追求するように仕向ける。ただし、その方向性が正しいという保証はない。」（松山,2018,p.65）と指摘している。変革型リーダーシップ論において、フォロワーは高度な欲求を有した主体として尊重され、フォロワーの地位はかなりの程度向上したようにみえたが、しかし、松山（2018）は、「リーダー次第で反作用の生じる懸念があった。」（松山,2018,p.67）と述べている。

Uhl-Bien *et al.*（2014）は、“There is a focus on improving the quality of the leader-follower relationship, but it is still leader-centric in that it falls short of viewing followers in a broader manner.”（Uhl-Bien *et al.*, 2014, p.86）と述べており、リーダー中心で、フォロワーをより広く見るには及んでいないと指摘している。

7. サーバント・リーダーシップ研究においては、松山（2018）は、「何よりもフォロワーを第一に考え、成長させ、自立できるようにしなければならないとする。そしてそのためには、フォロワーへの興味や愛情を純粹にもち、フォロワーの立場で考え、いつでもフォロワーに共感し、フォロワーを受け入れることが不可欠である」（松山,2018,p.65）と指摘している。このように、サーバント・リーダーシップにおいては、フォロワーは、リーダーと対等なパートナーシップを形成し得るとまで考えられるようになった。

また、浜田・庄司（2015）は、サーバント・リーダーシップは、「リーダーの特徴や行動がフォロワーの能動的な行動を喚起することであり、その要素として個々のフォロワーに配慮する点が含まれる。」（浜田・庄司,2015,p.86）と指摘している。

8. 暗黙のリーダーシップ研究においては、フォロワーの抱く暗黙のリーダーシップ理論からリーダーシップを認知するという考えであるため、暗黙のリーダーシップ論はフォロワーのリーダーシップ認知に決定的に重要な役割を果たしているとしており、小野（2016）は、以下のように指摘している。

リーダーとの相互作用のなかでリーダーシップを原因帰属する際、フォロワーは、リーダーの言動の観察から直接的にそれを認知するのではなく、自身

の抱く暗黙のリーダーシップ論に影響を受けて認知するというわけである。したがって、フォロワーがどのような暗黙のリーダーシップ論を持つかによって、同じリーダーの行動でもリーダーシップとして認知される場合とされない場合がある。(小野,2016,p.95)

また、松山(2018)は、暗黙のリーダーシップ研究において、「リーダーの有効性はフォロワーの認知に依存することになる」(松山,2018,p.66)と述べている。さらに、「フォロワーは単にリーダーによって導かれる受動的な存在ではなく、リーダーの役割にある人物を評価し、リーダーシップを成立させる重要な存在として考えられている。」(松山,2018,p.66)と指摘している。しかし、「フォロワーによる評価の適正さは補償されていない」(松山,2018,p.66)とも述べている。

リーダーシップ研究において、リーダーが存在するならフォロワーがおり、フォロワーの存在が前提となって議論されてきたことは明らかではあるが、以上で見て来たとおり、長い間フォロワーの存在は軽視されてきたといえる。

しかし、金井(2005)が、『絵を描いて目指す方向を示し、その方向の潜在的なフォロワーが喜んでついてきて絵を実現し始める』ときには、そこにリーダーシップという社会現象が生まれつつある」(金井,2005,p.22)と指摘しているとおり、リーダーシップにおいてフォロワーの重要性は明らかである。

したがって、上記のとおり、近年のフォロワーを重視した研究に至っている。松山(2018)は、「このように、リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけは、確実に高まってきていることが分かる。この傾向が、フォロワーシップ論を生む契機となったのは間違いない」(松山,2018,p.67)と指摘しており、このようにしてフォロワーを中心として研究する「フォロワーシップ論」が新たに誕生してきたことが分かる。

上記の先行研究を見るとおり、近年、フォロワーシップ論の研究が盛んになってきたが、ここで、改めて最近のフォロワーとフォロワーシップの定義を紹介しておきたい。

日野(2010)は、1.2.1節で述べたとおり、リーダーシップの定義におけるリーダーとの関係の中で、その関係において組織の共通な利害と存続に関わる「意図を持たずしてプロセスや関係に係るのがフォロワー」(日野,2010,p.8)であるとしている。

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」(西之坊・古田,2013,p.67)と定義している。

松山 (2018) は、フォロワーを、「様々な組織要素によってその行動が規定される主体ではあるものの、主に上司やリーダーによって役割が形成され、その示す方向性や枠組みを前提として組織に貢献しようとする成員」(松山,2018,p.68) と定義している。そのうえで、松山 (2018) は、フォロワーシップ研究が今後も深化していくことを踏まえて、フォロワーシップの定義も暫定的な定義であるとして、以下のように定義している。

組織成員がフォロワーであることに意味を理解し、それを自ら選択したうえで、組織のエージェントである上司やリーダーの意を体し、指示命令に効果的に従い、時には上司やリーダーが前提とする枠組みを超えた行動によって組織に貢献しようとするプロセス (松山,2018,p.71)

以上により、リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけと、フォロワーとフォロワーシップの定義について述べた。前節でも述べたが、本論文は、フォロワーに注目しているものの、あくまでも、リーダーの行動や状況要因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に焦点を当てている。したがって、フォロワーがリーダーや組織に作用するプロセスを捉えているフォロワーシップ論とは、一線を画して、本論文を展開していく。

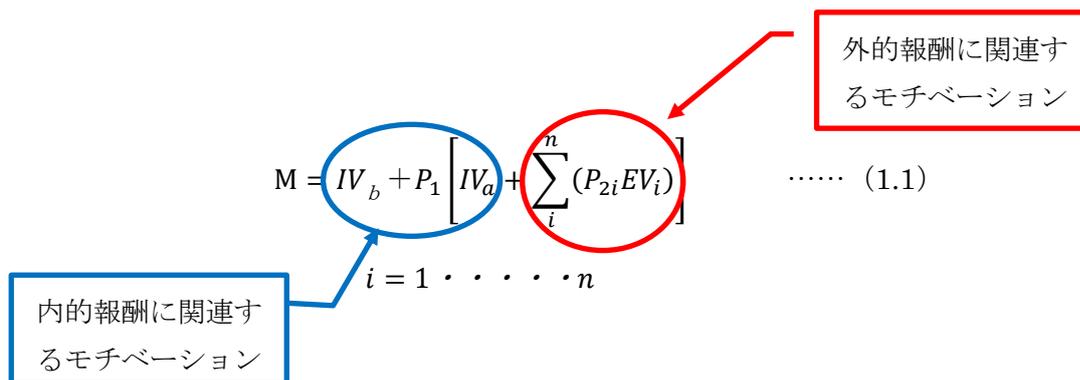
#### 1.2.4 パス・ゴール理論

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。

本論文の基盤となるパス・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（ロビンス,2005）。本論文では、House (1971,1996)、House & Mitchel (1974)、にしたがって、パス・ゴール理論について概観していくこととする。

House (1971,1996) のパス・ゴール理論は、ヴルーム (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) 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）。

House (1971) の 1971 年モデルを提示した論文には、パス・ゴール理論の理論的背景として、ヴルーム (1964) の期待理論に基づいている点を述べている。ヴルーム (1964) は、期待動機づけ理論のひとつの視点を数学的に形式化している（ヴルーム (1964) の期待理論の定式化は 1.2.8 節の (1.5) 式で詳しく述べる）。そして、House (1971) は、ヴルーム (1964) の定式化を参考とし、モチベーションを次のように定式化した。個人は行動とその結果を結びつける二つのリンクポイントに関して確率推定を行い、主観的に値を配置する。これらの確率推定値の大きさは、作業目標の達成と誘意性 (valence) に対する行動の経路手段の程度を示す。House (1971) は、この考え方を、次の(1.1)式で表している (House, 1971, pp.322-323)。



M = 仕事へのモチベーション (motivation to work)

$IV_b$  = 目標指向的行動に関する内発的誘意性 (intrinsic valence associated with goal-directed behavior)

$IV_a$  = 仕事目標の達成に関連する内発的誘意性 (intrinsic valence associated with work-goal accomplishment)

$EV_i$  = 仕事目標の達成に関連する第*i*番目の外発的報酬の誘意性 (extrinsic valences associated with work-goal accomplishment)

$P_1$  = 行動 (経路) が仕事目標の達成をもたらす経路用具性 (path instrumentality of behavior for work-goal attainment : 金井 (1986) によれば (E→P) : 一定の努力レベル (E) で業績 (P) を達成し得る期待 (主観的確率) に対応する

$P_{2i}$  = 仕事目標の達成が第*i*番目の外発的報酬をもたらす経路用具性 (path instrumentalities of work goal for extrinsic valences : 金井 (1986) によれば (P→O) : 業績の達成が諸結果 (O) ないし報酬をもたらす期待に対応する

仕事の状況では、個人は、いくつかの仕事の目標を達成するための自分の行動の経路用具性 (主観的確率)  $P_1$  を推定する。ここでは、彼が適切かつ効果的な方法で行動する能力、環境における仕事目標の達成への障壁、および仕事目標を達成するために他者から受けるサポートなどの要因を考慮する。

さらに、彼は、彼にとって価値のある個人的な結果を達成するための仕事目標の経路用具性 (主観的確率)  $P_2$  を推定する。たとえば、彼は、彼の上司が彼の目標達成を認識し、それに応じて報酬を受け取る確率を推定する。

彼はまた、目標指向的行動に関連する内発的誘意性  $IV_b$ 、仕事の目標の達成に関する内発的誘意性  $IV_a$ 、および仕事目標の達成結果として彼が獲得する個人的な (第*i*番目の) 結果に関する外発的報酬の誘意性  $EV_i$  を考慮する。

これを分かりやすく説明すると以下のようなになる。

すなわち、内的報酬に関連するモチベーションは、

フォロワーが行動する段階で得られる内発的誘意性（例：仕事の楽しさ） $IV_b$ と、行動によって組織目標が達成される段階で得られる内発的誘意性（例：達成感） $IV_a$ からなる。それぞれの誘意性が大きいほどモチベーションが高まるが、後者の内発的誘意性 $IV_a$ は行動が組織目標を達成する期待（主観的確率） $P_1$ によって加重化される。すなわち、下記の(1.2)式で表すことができる。

$$\text{内的報酬に関連するモチベーション} = IV_b + P_1 IV_a \quad \dots\dots (1.2)$$

つぎに、外的報酬に関連するモチベーションは、

組織目標の達成によってもらうことができる賞与のようなもので、その誘意性は $EV_i$ で表される。 $i$ で合計されているということは、色々な $n$ 個 ( $i = 1, 2, \dots, n$ ) の作業・行動によって、誘意性 $EV_i$ と、その業績達成が報酬につながる期待 ( $P \rightarrow O$ ) (すなわち $P_{2i}$ ) との積和に、行動・努力によって業績の目標達成した期待 ( $E \rightarrow P$ ) ((すなわち $P_1$ )を掛けた期待値で表すことができ、(1.3)式で表現できる。

$$\text{外的報酬に関連するモチベーション} = P_1 \left[ \sum_i^n (P_{2i} EV_i) \right] \quad \dots\dots (1.3)$$

(1.1) 式のモチベーションは、この内的報酬に関連するモチベーション (1.2) 式 ((1.1) 式の右辺第 1 項) と外的報酬に関連するモチベーション (1.3) 式を ((1.1) 式の右辺第 2 項) の和で形成されるというものである。

リーダーの行動は、この定式化のすべての変数に明らかに関連している。

- (1) まず、リーダーは、少なくとも部分的に、作業目標の達成 $EV_i$ に関連付けられるべき外的報酬を決定する。たとえば、リーダーは、作業目標の達成が貢献度（給料の増加、より良い作業状況の提供）として認識される範囲と、それが貢献するかどうかに影響をあたえる。
- (2) 第 2 に、リーダーは、部下（フォロワー）とのやり取りを通じて、仕事目標の達成が外発的報酬をもたらす経路用具性（主観的確率） $P_2$ を増やすことができる。すなわち、リーダーが一貫して成果に報いる行動をとる場合、これはおそらく、価値のある個人的な結果のために、部下（フォロワー）の経路用具性 $P_2$ を増やすことになる。
- (3) 第 3 に、リーダーは自分の行動を通じて部下（フォロワー）の努力をサポートし、それによってこの努力が仕事の目標を達成する確率、つまり $P_1$ に影響を与えることができる。

- (4) 第4に、リーダーは、部下（フォロワー）にタスクを委任して割り当てる方法によって、仕事目標の達成に関連する内発的誘意性 $IV_a$ に影響を与える。
- (5) 最後に、リーダーは、部下（フォロワー）をサポートし、部下（フォロワー）のニーズを配慮することにより、目標指向的行動に関する内発的誘意性 $IV_b$ を増やすことができる。

このように、パス・ゴール理論では、モチベーション理論の期待理論を用いることによって、リーダーシップの有効性（フォロワーのモチベーション）について、(1.1)式の右辺の変数に対するリーダーの行動の影響を観察することによって把握できる。

さらに、パス・ゴール理論は、リーダーの行動とその結果との関係性を結び付ける二種類の contingency factors（条件適合要因ないしは状況要因）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の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、部下の個人的特性（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（House & Mitchell,1974）。

以上のように、パス・ゴール理論は、部下の個人的特性と環境要因に関する変数が、contingency factors（条件適合要因ないしは状況要因）としてモデル化されている。具体的には、部下（フォロワー）の態度や行動という成果をリーダーの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性と環境要因が相まって機能を果たすというプロセス・モデルである。

上記の関係性について、House & Mitchell（1974）に基づいて著者が作成したパス・ゴール理論の概念図を図 1-2 に示す。

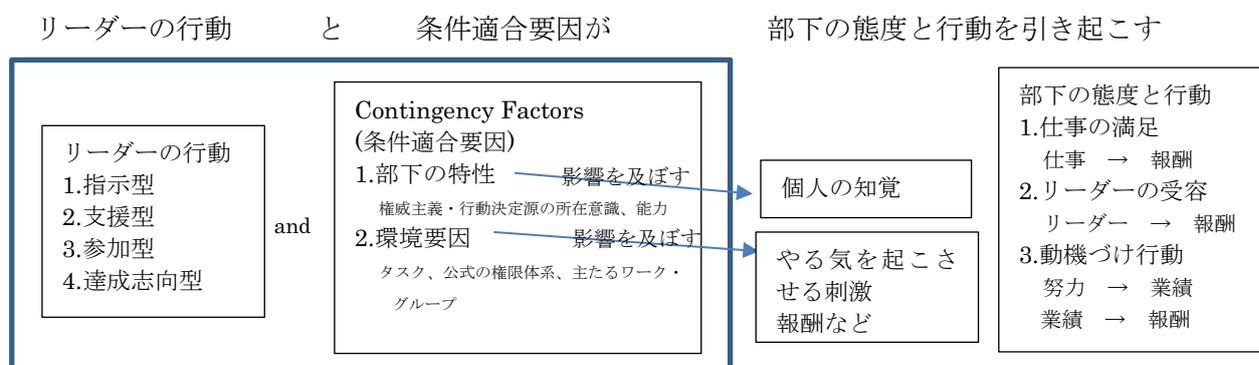


図 1-2 パス・ゴール理論の概念図（House & Mitchell（1974）の p. 89 Figure2 に基づき、著者が作成したもの）

図 1-2 を、より簡潔に表現すると、以下のような図 1-3 になる。

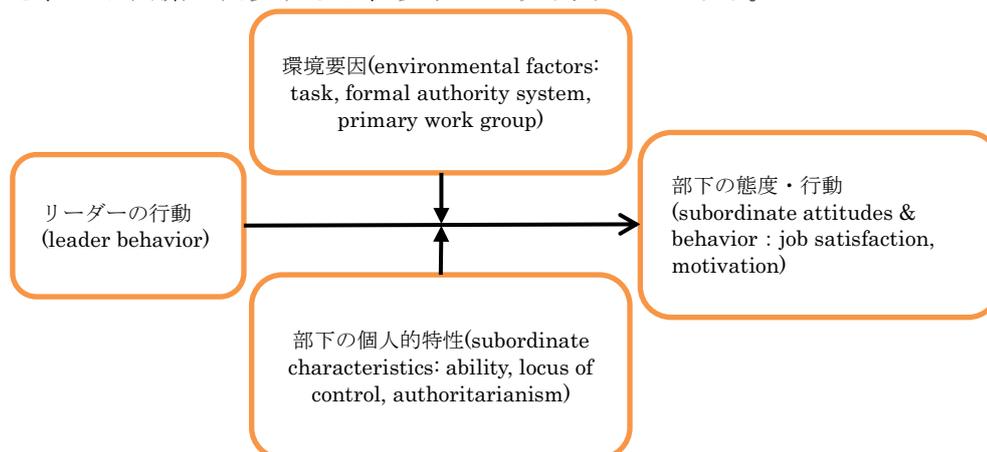


図 1-3 パス・ゴール理論の概念図(簡潔版) House & Mitchell (1974) の p. 89 Figure2 に基づき、著者が作成したもの

House & Mitchell (1974) 以降では、リーダーの行動を以下の 4 つのタイプに分類している。すなわち、①経路 (path) - 目標 (goal) 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アプローチでは、リーダーシップを、リーダーの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感とより高い正の相関を示すという仮説を提示している。

House (1971) は、リーダーの「構造づくり」は、あいまいに定義された複雑な仕事 (非定型) の場合、(1.1) 式で説明したフォロワーの (E→P)、(P→O) という「努力が目標達成に繋がり、目標達成が業績達成や報酬に繋がる」ことに対する主観的確率の推定値を高めると指摘している。したがって、複雑な仕事 (非定型) に対して、リーダーの「構造づくり」の行動は、フォロワーのモチベーションアップにつながるようになる。逆に、低レベルの仕事 (定型的) の場合、「構造づくり」は、パス・ゴール (経路-目的) の関係を明確にすることはほとんどなく、フォロワーに強制として捉えられてしまい、不満の原因になると指摘している。金井 (1986) も、「House (1971) は、リーダーの構造づくりを、不確実性ないし曖昧性の低減をもたらす経路明確化 (path

clarification) の行動として捉えることによって、リーダーシップ論とモチベーションの期待理論と結合している」(金井,1986,p.137) と述べている。

そして、House (1971) は、リーダーの「配慮」行動は、低レベルの仕事(定型的)の場合、フォロワーにとって支援の源として機能するため、リーダーの「配慮」的行動によって、不満足な影響を緩和することができる」と指摘している。また、リーダーによる「配慮」は、部下の目標指向的行動そのものに伴う誘意性を増大させる程度に応じてモチベーションの効果を持つと指摘している。

また、パス・ゴール理論は、1971年の論文(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年の論文(House,1996)ではリーダーに対して複数のフォロワーを想定した Work Unit 単位のリーダーシップに変更し、再定式化を行っている。しかし、House (1971,1996)自身は、こ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を行っていない。

したがって、リーダーの行動を、個人ではなく複数のフォロワーを想定した Work Unit 単位で測定し、リーダーの行動と状況要因がフォロワーの満足度とモチベーションに繋がるプロセス・モデルの構築へと改良する必要がある。

### 1.2.5 PM理論

上記 1.2.4 節で述べたとおり、パス・ゴール理論の 1971 モデルから 1996 年モデルへの再定式化に関して、具体的には要因（変数）とその変数の測定尺度を反映させたモデルを記述することの必要性に伴い、Work Unit 単位のリーダーシップを捉える必要がある。また、本論文はフォロワーに注目しているため、リーダー自身の認知やリーダーの直属の上司の評価ではなく、フォロワーの認知によってリーダーシップ行動の測定を行う必要もある。

このため、本論文では、三隅（1978）の PM 理論に注目する。

三隅（1978）の PM 理論の特徴として、個々のフォロワーが認知したリーダーの評価を指標とせず、ある特定のリーダーのもとで働くフォロワー全員の評価を集計し平均を求め、Work Unit 単位でのリーダーの行動を計測している点にある。また、松原（1995）は、PM 理論の課題達成機能（P 機能）と集団維持機能（M 機能）の 2 つの機能は、House の「構造づくり」と「配慮」にほぼ対応していると指摘している。

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性を促進し、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。すなわち、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。

また、PM 理論の特徴の一つとして、部下の認知によってリーダーシップ行動の測定を行っている点があるが、三隅（1978）は、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、より正確であると指摘している。さらに、三隅（1966）は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としている。具体的に三隅（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。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。

また、三隅（1966）は、「実際の集団行動や組織体の行動は、つねに全一的なもので、P と M の要素をともに含んでいる」（三隅,1966,p.128）と指摘し、PM 理論のリーダーシップ行動について、以下のように述べている。

P がきわめて強い鬼のごとき監督者であっても、彼は鬼ではあるまい。M がきわめて強い仏様のごとく慈悲深い監督者であっても、彼は仏様ではあるまい。したがって、P がいかに強くとも、若干の M が監督行動に含まれているし、M がいかに強くとも、若干の P が含まれているだろう。また P と M が両方強い場合もあろう。また P と M 両方とも弱い場合もあろう。（三隅,1966,p.128）

このように、PM 理論のリーダーシップ行動は、P と M が同時に含まれている。そして、三隅（1966）によれば、PM 理論によるリーダーシップ行動は P 行動と M 行動の強弱により、以下の図 1-4 のように、PM 型、Pm 型、pM 型、pm 型の 4 種類に分類できるとしている。

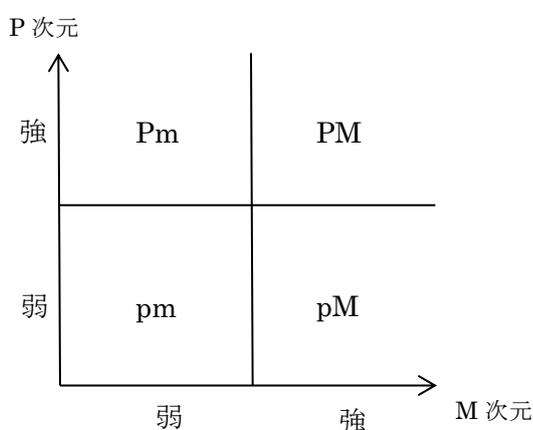


図 1-4 三隅の PM 式リーダーシップ類型（三隅, 1966, p. 128）

図 1-4 の説明は、以下のとおりである。

P 次元と M 次元を直交させる。P と M の両次元の交差点から遠ざかるほど、P または M 次元の強度が大となるのである。そして、いまかりに、P と M 次元の midpoint をとり、P と M 次元に対して平行線をひけば、図のごとく、PM Pm pM pm の四つの区画が見いだされる。P または M 次元が、midpoint より強い場合を大文字の P または M で表現し、midpoint より弱い場合を小文字の p または m で表現したのである。（三隅,1966,pp.128-129）

そして、三隅（1978）は、PM型のリーダーシップが、他の3類型すなわち Pm型、pM型、pm型と比較して、明らかに最も優れた望ましいリーダーシップ行動類型であることを実証した。

## 1.2.6 組織におけるシステム温と体温

リーダーシップ・プロセスの状況要因のうち、部下の個人的特性を Work unit 単位で捉えるためには、組織の中における部下の個人的特性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性を認識したうえでリーダーシップと成果（フォロワーの満足度・モチベーション）の関係を明らかにする必要がある。

そのために、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整理しておく。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（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」を捉えるものである。

すなわち、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、(1.4)式として表している。そのうえで、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。

$$\text{体感温度} = \text{システム温} - \text{体温} \quad \dots\dots\dots(1.4)$$

体感温度が高い（正）：熱湯

体感温度が0に近い：適温

体感温度が低い（負）：ぬるま湯

上記のように、高橋（1993）によれば、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、それぞれ感じるとしている。一方で、システム温と体温の近い2つの状態、すなわちシステム温も体温も高い状態と、システム温も体温も低い状態を、それぞれ「適温」と「水風呂」として位置づけている。

こうしたシステム温と体温を、それぞれ横軸と縦軸に設定し、高橋（1993）は、これらの関係を、図1-5のような「湯かげん図」（高橋,1993,p.29）として示している。

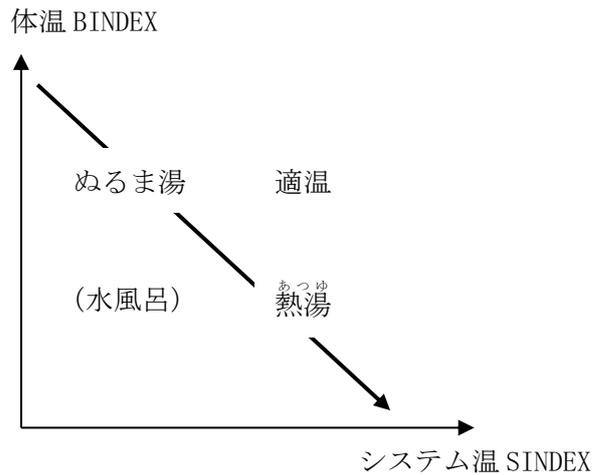


図 1-5 高橋の湯かげん図 (高橋, 1993, p. 29)

高橋 (1993) に従えば、上記の (1.4) 式による体感温度の点数の最大値と最小値は 10 点の差がある。この差の中で、ぬるま湯、熱湯、適温、水風呂の 4 つのランクに分類した場合、同じランク内において、フォロワーの体感温度の差は最大で 4 点の差が生じる。

一方、高橋 (1993) の体感温度に関して、権 (2011) の「店舗における顧客の熱湯感」の研究では、高橋のいう「適温」のみならず、「水風呂」も、メンバーにとっての心理状態を考慮すると「適温」として位置づけなおし、システム温と体温が共に高い適温 (高橋のいう「適温」) を「高温度適温」、システム温と体温が共に低い適温 (高橋のいう「水風呂」) を「低温度適温」と位置づけた。すなわち、権 (2011) は、店舗と顧客の関係に高橋のシステム温と体温の関係を当てはめると、体温の高い顧客にとっては、積極的にアプローチする店舗の状態 (システム温の高い状態) が適温 (高温度適温) であるのに対し、体温の低い顧客にとっては、顧客に積極的にアプローチしない店舗の状態 (システム温の低い状態) が適温 (低温度適温) になると指摘している。

### 1.2.7 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」（西之坊・古田,2013,p.67）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。この研究は、元々Kelley（1992）によって開発されたものである。しかし、西之坊・古田（2013）が、日本の組織に属する従業員のフォロワーシップの構成要素を明らかにするために、日本版に改良したものが日本版フォロワーシップの構成要素である。

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」と命名している。

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」と命名している。

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」と命名している。

### 1.2.8 期待理論

パス・ゴール理論は、概念的な基盤をヴルーム（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であるが、House（1971,1996）自身がパス・ゴール理論においてヴルーム（1964）の期待理論に基づいたモチベーションを用いていない。したがって、本論文では、期待理論に基づいたフォロワーのモチベーションを測定することとするが、ここでは、まずヴルーム（1964）の期待理論について説明し、さらに、House(1971)がヴルーム（1964）の期待理論に基づいて、パス・ゴール理論で用いたモチベーションについて説明する。

ヴルーム（1964）は、ある結果に作用する力（Force）は、期待（Expectancy）と誘意性（Valence）の積の代数和の単調増加関数であるとして、下記の（1.5）式で表わしている。

$$F_i = f_i \left[ \sum_{j=1}^n (E_{ij}V_j) \right] \quad (i = n + 1 \dots m) \quad \dots\dots (1.5)$$

$$f_i' > 0; i \cap j = \emptyset, \emptyset \text{は空集合。}$$

ここで、 $F_i$ ; 行為  $i$  を遂行するよう作用する力

$E_{ij}$ ; 行為  $i$  が結果  $j$  をもたらす期待の強度

$V_j$ ; 結果  $j$  の誘意性

(ヴルーム,1964,p.20)

そして、House（1971）は、このヴルーム（1964）の期待理論に基づいて、モチベーションを 1.2.4 節で示したとおり、以下の（1.1）式（再掲載）で定式化した。

$$M = IV_b + P_1 \left[ IV_a + \sum_i^n (P_{2i}EV_i) \right] \quad \dots\dots (1.1) \text{ (再掲載)}$$

$$i = 1 \cdot \cdot \cdot \cdot n$$

$M$  = 仕事へのモチベーション (motivation to work)

$IV_b$  = 目標指向的行動に関する内発的誘意性 (intrinsic valence associated with goal-directed behavior)

$IV_a$  = 仕事目標の達成に関連する内発的誘意性 (intrinsic valence associated with work-goal accomplishment)

$EV_i$  = 仕事目標の達成に関連する第  $i$  番目の外発的報酬の誘意性 (extrinsic valences associated with work-goal accomplishment)

$P_1$  = 行動（経路）が仕事目標の達成をもたらす経路用具性 (path instrumentality of

behavior for work-goal attainment : 金井 (1986) によれば (E→P) : 一定の努力レベル (E) で業績 (P) を達成し得る期待 (主観的確率) に対応する

$P_{2i}$  = 仕事目標の達成が第  $i$  番目の外発的報酬をもたらす経路用具性 (path instrumentalities of work goal for extrinsic valences : 金井 (1986) によれば (P→O) : 業績の達成が諸結果 (O) ないし報酬をもたらす期待に対応する

## 1.2.9 ワーク・モチベーションの測定方法

本論文では、ヴルーム（1964）の期待理論に基づいたワーク・モチベーションの測定方法を検討するに際して、ヴルーム（1964）の期待理論に基づく村杉のモチベーションの測定方法を用いることとする。村杉（1987）は、ペルツ・アンドリュース（1971）の差異理論から **Desire・Provision** 方式（以下、PD 方式）のモラル・サーベイを開発した。以下に、まず、村杉（1987）の DP 方式の基礎となるペルツ・アンドリュース（1971）の差異理論について、村杉（村杉,1987,pp.105-106）を参考にして解説する。

ペルツ・アンドリュース（1971）は、これまでのモラル・サーベイでは満足を調査していたと指摘し、新しいモラル・サーベイの方法を提案した。つまり、満足と生産性の相関を研究したとき、そのほとんどが相関を見出せなかったと指摘したうえで、これは満足がモチベーションと同等でなく、事実、満足はモチベーションが高まると低下するものであり、モラルは、基本的にはモチベーションの問題であり満足によって生み出されるものではないと指摘している。ペルツ・アンドリュース（1971）は、このような主旨から、満足を以下のように 2 つの構成要素に分けて満足度指標とした。

満足は二つの構成要素に分けられることが明らかとなった。一方では、ある要素への願望の力がある。（中略）他方、その要素が現実実現している程度がある。二つの一致または不一致は、満足、あるいは成功、失敗の感情を生み出している。（中略）仕事のさまざまな要素への願望の力と、これが実現をみた程度がそれである。二つの回答の差異から満足度指数を得た。（ペルツ・アンドリュース,1971,p.143）

そして、村杉（1987）は、満足を上記の差異を利用して、以下の（1.6）式として定式化している。

$$S=D-P \dots \dots (1.6)$$

ここで、**S** : Satisfaction（満足）

**D** : Desire（欲望、重要度、関心度）

**P** : Provision（現に与えられているものの認識、実現度）

（1.6）式で表現された満足は、欲望と実現の差である。それゆえ、前述のペルツ・アンドリュース（1971）が指摘しているように、モチベーションが高まると満足が低下するということは、うまく説明できる。実現度がそのまま、意欲が上がれば、その差は低下するのである。すなわち、実現度が同じであっても、欲望・意欲が高ければ、なかなか満足には至らず、逆に不満足に至るかもしれず、一方、欲望・意欲が低ければ、容易に満足に至るということは極めて納得的である。

以上のように、モラールやモチベーションにおいて、満足を2つの要因、すなわち、「欲求水準・重要度・関心度」と「達成水準・実現度・実態」との差異で表すことを、Locke (1969) は a value-percept discrepancy model として提示している。村杉(1987)は、これを差異理論(Discrepancy Theory)として紹介している(村杉,1987,p.106)。

House (1971,1996) のパス・ゴール理論を、House 自身や他の多くの研究者が検証しているが、理論がうまく検証できないケースがあると指摘されている。パス・ゴール理論を検証する際の、リーダーシップの成果としてフォロワーの満足度が用いられていることが多い。仕事そのものに対する満足度」「昇進に対する満足度」「仕事の自律性に対する満足度」「給与に対する満足度」などの満足度カテゴリーに対して、7段階の尺度で評価している。(1.6)式を見れば、フォロワーの Desire (欲望、重要度、関心度) は人それぞれであろうから、同じ Provision (実現度) であつたとしても、満足度は異なってくるものと考えられる。このことから、House のパス・ゴール理論の検証が一定で安定した結果を導きだせなかつたことは首肯できる。したがって、本論文が、リーダーシップ・プロセスをモデル化する際に、被説明変数を、フォロワーの「満足度」から「モチベーション」へと改良する理由が、ここに有る。

さらに、村杉(1987)は、この差異理論から DP 方式のモラール・サーベイを開発した。村杉の DP 方式(村杉, 1987, pp.107-111,pp.149-159)を以下に解説する。

村杉(1986,1987)の DP 方式は、巻末の「資料2」の質問7、8のような質問の方法を用い、(E→O) 努力報酬期待、D: Desire (重要度) と P: Provision (実現度) を調査し、モチベーションを測定する方法である。

また、村杉(1987)は、DP方式の開発の際に、ハーズバーグの動機づけ衛生理論から、動機づけ要因因子は D×P で、衛生要因因子は D-P で求めることが妥当であることを示した。

村杉(1987)は、Lawler&Porter (1967) の期待理論を拡張して DP 方式を開発した。Lawler(1971)は、下記の(1.7)式によって、モチベーション(M<sub>1</sub>)を求めている。

$$M_1 = \sum (E \rightarrow P) \left[ \sum \{(P \rightarrow O) \times V\} \right] \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot (1.7)$$

ただし、(E→P) : 努力業績確率、(P→O) 業績報酬確率、V: 価値

Lawler&Porter (1967) は、「期待」を (E→P) と (P→O) に分割しているが、村杉(1987)の研究では期待は分割せず、努力 E→業績 P→報酬 O を一気に期待する (E→O) 努力報酬期待を採用した。「期待」を (E→P) と (P→O) に分割するよりも、(E→O) 努力報酬期待を用いる方が、簡潔であると考えられる。

そのうえで、村杉(1987)は、ヴルーム(1964)並びに Lawler&Porter (1967) の期待理論に、ハーズバーグ(1966)の動機づけ衛生理論を導入し、モチベーションが

内的報酬に関連するモチベーションと外的報酬に基づくモチベーションの二つのモチベーションから構成されると捉えたモチベーション ( $M_2$ ) を、(1.8) 式のとおり定式化した。

$$M_2 = \sum_m \{(E \rightarrow O)(D \times P)\} + \sum_h \{(E \rightarrow O)(D - P)\} \quad \dots \dots \dots (1.8)$$

$D$  : 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

上記の (1.8) 式の右辺第一項が内的報酬に関連するモチベーションに相当し、右辺第二項が外的報酬に関連するモチベーションに相当する。第一項の誘意性は  $D \times P$  で求められている。ハーズバーグの  $M$  因子が満足次元を構成し内的報酬に関連するモチベーションに繋がる。 $D \times P$  は、重要  $\times$  実現度によって評価するものであり、高い関心を示し、しかも実現していることが最良であるという考え方から、両者を乗じた加重満足度を示しており、満足次元を評価することに適していると考えられたためである。一方、第二項の誘意性は  $D - P$  で求められている。ハーズバーグの  $H$  因子は不満足次元を構成し外的報酬に関連するモチベーションに繋がる。 $D - P$  は、重要度  $-$  実現度によって評価するものであり、両者の差を求めるものである。この値が高いということは、(1.6) 式で分かるとおりに不満であるということになるため、不満足次元を評価することに適していると考えられたためである。このように、村杉 (1987) は、内的報酬に関連するモチベーションと外的報酬に関連するモチベーションの和を求めている (1.8) 式でモチベーションを定式化している。

なお、(1.8) 式の  $m$  と  $h$  について、以下のとおり説明する。

ハーズバーグ (1966) は、人間の労働への動機づけについて、Motivators : 動機づけ因子、以下  $M$  因子という) と Hygienic factors : 衛生因子、以下  $H$  因子という) の相異なる 2 つの要因があるという、動機づけ衛生理論 (Motivation - Hygiene Theory) を展開した (ハーズバーグ, 1966)。 $M$  因子のみが、名称どおり直接的に人間を労働に動機づける役割を果たし、 $H$  因子は予防的な役割を持つが、労働への動機づけにとって積極的な効果はないとしている (村杉, 1987)。ハーズバーグ (1966) は  $M$  因子を、自己の成長ないし自己実現に対する欲求、すなわち、個人的成長に関する欲求と捉えている。 $M$  因子は「達成」「承認」「仕事自体」「責任」「成長」などの職務内容の要因であり、内的報酬ともいわれる。一方、 $H$  因子については、不快さを回避する欲求、すなわち、不快さの回避に関する欲求体系と捉えている。 $H$  因子は「経営と管理」「監督技術」「給与」「対人関係」「作業条件」などであり、すべて職務環境の要因であり、外的報酬ともいわれる。そして、科学的管理アプローチのような外的報酬 ( $H$  因子) による動機づけを外発的モチベーションといい、これに対して、ハーズバーグ (1966) は内的報酬 ( $M$  因子) によって動機づける内発的モチベーションを主張している (村杉,

1987)。

また、村杉は一連のハーズバーグ (1966) の研究から、満足や不満に価値観が関係することを提示している (村杉, 1987, p.135)。すなわち、

- ①M 因子追求者は、仕事そのものに関心が強く、仕事の中に自由裁量や責任を望む傾向がある。
- ②H 因子追求者は、賃金など仕事以外に関心があり、仕事は他の価値のための手段となり、できる限り単純な仕事を望む傾向がある。

以上のことから、本論文で、フォロワーのモチベーションを計測する尺度として、(1.8) 式を用いることとする。その理由をまとめると、以下のとおりである。

- ①本論文の理論的基盤としている House(1971,1996)のパス・ゴール理論のモチベーションも、(1.1) 式で示したとおり、内的報酬に関連するモチベーションと外的報酬に関連するモチベーションで構成されていること。
- ②内的報酬に関連するモチベーションと外的報酬に関連するモチベーションを把握する際に、House(1971,1996)の提示している (1.1) 式や、ローラー・ポーター (1967) の (1.7) 式で計測されるモチベーションと比較すると、ハーズバーグの動機づけ衛生理論を用いて、M 因子に関連するモチベーションと H 因子に関連するモチベーションと捉えることは、理論的な背景がしっかりしており、理解しやすいこと。また、村杉(1987)自身が述べているとおり、期待を ( $E \rightarrow P$ ) と ( $P \rightarrow O$ ) に分割するよりも、( $E \rightarrow O$ ) 努力報酬期待を用いる方が、簡潔で分かりやすいこと。

(1.8) 式によってモチベーション得点を求めるために、村杉 (1986,1987) の「努力報酬期待の主観的確率 ( $E \rightarrow O$ )」と、P (Provision 実現度) 得点と D (Desire 重要度) 得点を求める必要がある。( $E \rightarrow O$ ) については、村杉 (1987,p.152) の「質問 8」(10 項目) を用いる。巻末の「資料 2」のアンケートの質問 7 がその内容である。そして、その 10 項目に対応する P 得点と D 得点は、村杉 (1986,p.18) の質問 4 を用いる。巻末の「資料 2」のアンケートの質問 8 がその内容である。1 から 10 の項目の A に対する回答が実現度の P 得点となり、B に対する回答が重要度の D 得点となる。

(1.8) 式によって求めるモチベーション得点の算出手順は以下のとおりである。

- ①質問 8 の 10 項目の P 得点と D 得点を用い、( $D \times P$ ) 得点と ( $D - P$ ) 得点を求める。
  - (ア) ( $D \times P$ ) 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 점에換算する。
  - (イ) 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 점에換算する。
- ②質問 7 によって ( $E \rightarrow O$ ) 確率を求める。
  - 5 段階の回答にそれぞれ、0.2、0.4、0.6、0.8、1.0 を与える。

③質問7と質問8の項目①②⑥⑧⑨はハーズバーグ理論のM因子、残りの項目がH因子に該当する。

(1.8) 式の右辺第一項をM因子(項目①②⑥⑧⑨)、右辺第二項をH因子(項目③④⑤⑦⑩)で和を取る。

④総合計は100点が最大値となる。

### 1.2.10 図書館における二段階の管理－支援モデル

本論文では、パス・ゴール理論の再定式化に対応した改良を行うモデルを構築することを試みるが、まず、組織におけるリーダーとフォロワーの階層が最もシンプルな一段階の階層構造における単一段階モデルを構築することとする。そのうえで、実社会の組織階層が多段階であることに鑑み、組織階層を二段階（トッパーミドルーボトム）として捉え、二段階の組織に適応したモデルに拡張したモデルの構築を試みる。

そこで、単一段階モデルを二段階の組織に適応したモデルに拡張する際に、支援基礎論研究会（2000）の「支援学」に基づく、組織における管理と支援の対象を図書館の利用者へと拡張した「図書館における二段階の管理－支援モデル」（山下,2001）を適用する。

山下（2001）は、「支援学」の研究に基づき「組織において定型的業務の効率化には「管理」が適しているが、非定型的業務を中心とした創造的活動には「支援」が適している」（山下,2001,p.62）と指摘し、組織における管理と支援の範囲を図書館の利用者へと拡張して、「図書館における二段階の管理－支援モデル」（図 1-6）を提案している。ここで、山下（2001）は、図書館の利用者は、図書館という空間を組織内部者（図書館の職員）と共有している点に注目し、図書館の利用者を「潜在的組織参加者」として位置づけることで、「二段階の管理－支援モデル」を提案している。

このモデルは、図書館において管理者（支援者）（本論文ではトップとする）が実務担当者（本論文ではミドルとする）を管理、支援し、その実務担当者が利用者（本論文ではフォロワーとする）を管理、支援するという二段階の管理と支援を表現している。

そして、山下（2001）は、二段階の支援が図書館の活性化をもたらす要因になることを指摘している。

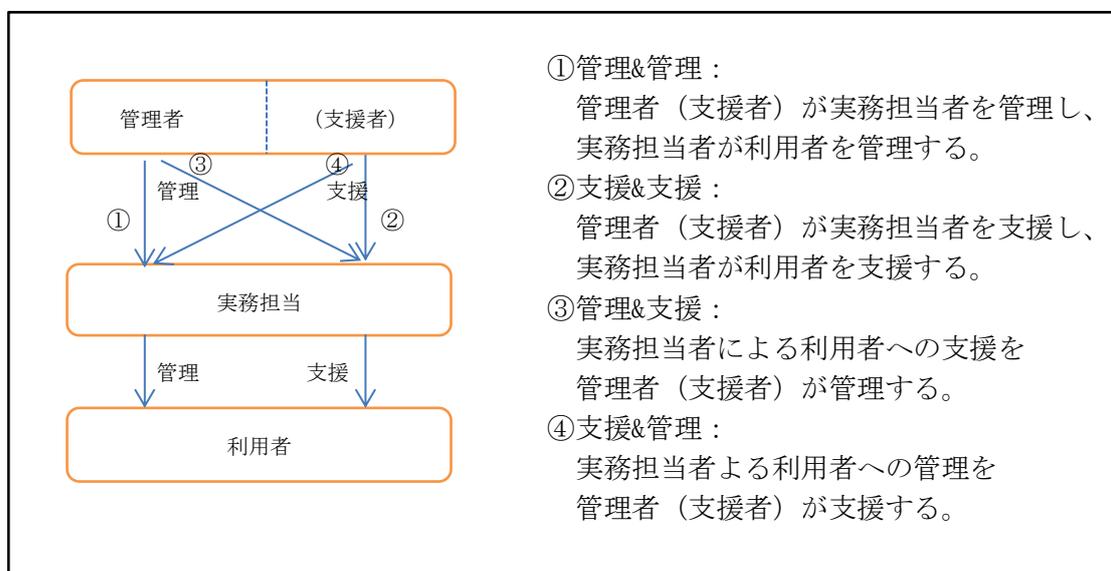


図 1-6 図書館における二段階の管理－支援モデル（山下, 2001, p. 63）

以上により、本節では本論文に関連する先行研究を述べてきた。

まず、リーダーシップ研究をするにあたり、本論文におけるリーダーとリーダーシップの定義を考える必要があるため、1.2.1 節では、リーダーとリーダーシップの定義を幾つか列挙した。

1.2.2 節では、松原 (1995)、ロビンス (2005)、フィードラー (1967)、金井 (2005)、小野 (2016)、松山 (2018) の整理を参考にしながら、主要なリーダーシップ研究の変遷についてまとめた。

1940 年代以前は、優れたリーダーにはどのような特性があるのかというリーダー特性研究、1940 年代後半～1960 年代後半は、リーダーの行動に目を向けた行動研究へと移っていった。この頃から、オハイオ州立大学で研究された「構造づくり」と「配慮」のような、二次元の普遍的なリーダーシップ・スタイルの研究がされるようになった。代表的な理論に三隅 (1978) の PM 理論があるが、この二次元の普遍的なリーダーシップ・スタイル (業務や課題を達成することを重視するリーダーか、人間関係などを重視するリーダーか) は、その後のリーダーシップ研究においても重要な項目となる。(PM 理論について 1.2.5 節で詳しく説明した)。しかし、リーダーの行動に注目した研究では、いくらリーダーシップ行動を分類しても、有効なリーダーシップを見いだせず、その結果、状況要因を踏まえることが必要だということが明らかになった。そして、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コンティンジェンシー理論が注目されるようになった。代表的な、コンティンジェンシー理論には、フィードラー理論、リーダー・メンバー交換理論 (LMX)、パス・ゴール理論などがある。本論文では、パス・ゴール理論については、1.2.4 節で詳しく説明し、ここでは、フィードラー理論、LMX に関して概説した。

1980 年代前半からは、リーダーシップ研究に新しい動きがみられるようになり、変革的ないしカリスマ的リーダーシップが取り上げられるようになった。

さらに、サーバント・リーダーシップやオーセンティック・リーダーシップ、暗黙のリーダーシップ理論などについて概説した。

1.2.3 節では、小野 (2016)、松山 (2018)、金井 (2005)、Uhl-Bien *et al.* (2014)、浜田・庄司 (2015) の整理を参考にしながらリーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけについてまとめた。

まず、初期のリーダーの特性を研究していた頃は、フォロワーの存在はほぼ無視されていた。つぎに行動研究においては、フォロワーへの配慮行動が勘案されたものの、フォロワーはあくまでも配慮される受動的な存在として捉えられていた。コンティンジェンシー理論より、フォロワーは、フォロワーという存在だけではなく、リーダーシップに影響を与える存在であることが注目され始めた。LMX 研究においては、フォロワーはリーダーとの間に交換関係を結ぶことのできる主体として扱われていたが、交換関係の内容を決定するのは、リーダーであったため、依然としてフォロワーの影

響力は弱かったと思われる。カリスマ的リーダーシップ研究においては、フォロワーはカリスマ的リーダーに従う受動的な存在であり、フォロワーの姿勢は特に問われていなかった。変革型リーダーシップ研究においては、フォロワーは高度な欲求を有した主体として尊重され、フォロワーの地位はかなりの程度向上したようにみえたが、定かではない。サーバント・リーダーシップ研究においては、フォロワーは、リーダーと対等なパートナーシップを形成し得るとまで考えられるようになった。暗黙のリーダーシップ研究においては、フォロワーはリーダーシップを成立させる重要な存在として考えられている

このように、リーダーシップ研究におけるフォロワーの位置づけは、時代の変換と共に徐々に注目されるようになってきた。

1.2.4 節では、本論文における研究の基盤となる House (1971,1996) のパス・ゴール理論について概説した。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。またパス・ゴール理論は、リーダーの行動とその結果との関係性を結び付ける二種類の条件適合要因（部下の個人的特性、及び、環境要因）を提示している。パス・ゴール理論は、1971年の論文 (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年の論文 (House,1996) ではリーダーに対して複数のフォロワーを想定した Work Unit 単位のリーダーシップを想定し、再定式化を行っている。しかし、House (1971,1996) 自身は、この再定式化に関して、具体的な要因（変数）やその変数の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、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 単位で測定したプロセス・モデルを構築し直す必要が生じる。そのため、1.2.5 節と 1.2.6 節では、パス・ゴール理論をリーダーに対して複数のフォロワーを想定した Work Unit 単位の再定式化に対応し、改良するために用いる先行研究について概説した。

1.2.5 節の三隅 (1978) の PM 理論は、個々のフォロワーが認知したリーダーの評価を指標とせず、ある特定のリーダーのもとで働くフォロワー全員の評価を集計し平均を求め、Work Unit 単位でのリーダーシップを計測している点にある。そのため、パス・ゴール理論の「リーダーの行動」を、PM 理論で捉えることとする。

つぎに、パス・ゴール理論の「部下の個人的特性」を Work unit 単位で捉えるために、組織の中における部下の個人的特性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性を認識したうえでリーダーシップと成果の関係を明らかにする必要がある。したがって、1.2.6 節では、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」（組織のメンバーが感じる温度）を捉えている高橋 (1993) の研究について概説した。また、第5章では、高橋 (1993) 「体感温度」において、システ

ム温と体温が共に高い「適温」（高温度適温）と、システム温と体温が共に低い「適温」（低温度適温）を分けたモデルを構築する。このモデルを構築することにより、「適温」からの乖離度が同じでも、「高温度適温」と「低温度適温」とでは、フォロワーのモチベーションに及ぼす影響が異なるということを表現できる。1.2.6 節では、「高温度適温」と「低温度適温」の概念について述べている権（2011）の「店舗における顧客の熱湯感」の研究も、先行研究として概説している。

1.2.7 節以降の先行研究は、パス・ゴール理論の 1996 年モデルへの再定式化に対応し、改良するうえで、当該理論のフレームワークとモデルを発展させるにあたり必要な先行研究である。

1.2.7 節の日本版フォロワーシップの構成要素は、第 2 章以降でリーダーのタイプとフォロワーシップの組み合わせを考慮するために用いる。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。この 3 つのフォロワーシップの構成要素と三隅（1978）の PM 理論によるリーダーシップ行動（PM 型、Pm 型、pM 型、pm 型の 4 種類）を組み合わせ、議論を展開していく。

1.2.8 節と 1.2.9 節の期待理論とワーク・モチベーションの測定方法は、パス・ゴール理論の概念的な基盤であるヴルム（1964）の期待理論で捉えるために用いる先行研究である。

1.2.10 節の図書館における二段階の管理—支援モデルは、実社会の組織階層が多段階であることに鑑み、組織階層を二段階として捉えたモデルを構築するために必要な先行研究である。そのために、第 5 章において、モデル 1 からモデル 4 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多様な組織に対応可能なモデルを構築する。その上で、第 6 章にてそのエッセンスモデルを二段階に拡張する。

### 1.3 本論文の特徴と位置付け

#### 1.3.1 本論文の理論面の特徴（基盤となる理論の選択基準）

序論でも述べたとおり、本論文では、近年の組織が直面しているさまざまな状況変化に対して、組織のリーダーが、迅速かつ柔軟に対応することができるリーダーシップのプロセス・モデルを構築することを試みる。すなわち、さまざまな状況変化の下におけるリーダーの行動とフォロワーの満足度・モチベーションの関係性を記述するモデルを構築し、リーダーの行動とフォロワーの特性や環境要因などの条件適合要因の現状を把握し、改善策や新たな方向性を示すためのモデルを作成することによって、さまざまな状況変化に対応できる組織に対応した、リーダーシップ研究における新たな視座を開拓し、提案したい。

そこで、数あるリーダーシップ理論の中でも、以下の3つの理由から、コンティンジェンシー理論に注目することとする。

- (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したリーダーシップ論（コンティンジェンシー理論）を再考することは重要であると考えられること。

コンティンジェンシー理論は、古典的な理論であるかもしれない。しかし、現代社会においては、組織を取り巻く内外環境の変化のスピードが、情報化、グローバル化の進展に伴い、加速している。そのような状況の中で、「条件適応」するために、組織を成功へ導くリーダーシップ理論を考えるためには、今こそコンティンジェンシー理論を見直し、再考察する必要があると考える。

Yukl(2013)も、「ますます激しく不確かな今日のような世界では、コンティンジェンシー理論が最初に提案された数十年前よりもさらに重要であるように思われる。」

(Yukl, 2013,p.187)と述べており、現代の方が、コンティンジェンシー理論が提案されて当初よりも、その重要性が増してきていることを指摘している。

- (2)フォロワーを理論的枠組みに取り入れた最初の理論であること。

金井(2005)は、「フォロワーの語りを伴うことなく、リーダーシップというダイナミックなプロセスを「純正で」捉えることはできないのだ。」(金井,2005, p.262)と述べており、「リーダーシップを論じることはフォロワーに注目せずには不可能かつ無意味である」(金井,2005, p.262)と指摘している。

そして、日野(2006)は、「フォロワーを理論的枠組みに取り入れることの端緒をコンティンジェンシー理論に見ることができる。」(日野,2006, p.40)と述べている。

このように、リーダーシップ研究の歴史の変遷を見ると、コンティンジェンシー理論以前は、リーダーの側から見たリーダーシップを研究していたが、コンティンジェンシー理論以降は、フォロワーに注目し、フォロワーの側からみたリーダーシップ

論が研究され始めた。

企業は、マネジメントやリーダーシップを通じて、従業員（フォロワー）の意欲や能力を高めようと努力する。従業員の意欲や能力を高めることによって、競争力の確保や目的達成につなげることができるからであろう。

企業のみならずあらゆる組織は、は ESG（環境、社会、ガバナンス）への対応も求められている。その中の「S(社会)」に対する取り組みで、注目されるのは従業員（フォロワー）のモチベーション向上である。従業員（フォロワー）の期待を的確に捉えることができるか否かに、その企業の実力が現れる。価値観の多様化が進む中で、従業員（フォロワー）の期待を把握することは相当難しくなっている。ESG 経営を目指す企業の内側で、それを支える従業員の期待に応えることができるかが鍵となる。投資家も、企業の従業員（フォロワー）への取り組み姿勢に注目して企業を評価するはずである。

しかし、従業員（フォロワー）の働きがいの価値観（誘意性）は時代とともに変化する。仕事そのものか、時間・余暇か、ワークライフバランスかは、どれを重視するかは人によって異なるし、時代とともに変化している。企業（組織）の競争環境や組織的な価値の創造プロセスが年々変わってきており、企業（組織）自体も、従業員（フォロワー）に期待する貢献も変化している。従業員（フォロワー）の年齢・世代が異なれば、組織が期待する貢献も、従業員（フォロワー）が提供する貢献も多様化する可能性がある。組織は、急激に変化している内部環境・外部環境に、タイムリーかつ柔軟に適応していく必要がある。状況変化に対応する柔軟性が必要になる。

したがって、フォロワーに注目し、フォロワー側から見たリーダーシップ理論の端緒である、コンティンジェンシー理論に注目する意義はあるものと考えられる。

- (3) リーダーの行動とリーダーシップの成果ないし有効性との関係を研究している理論であること。

金井（1986）は、コンティンジェンシー理論について、「リーダー行動が基準変数（リーダーシップの成果ないし有効性をあらわす変数、主として部下の満足・業績）に対して及ぼす効果を条件づけるコンティンジェンシー要因の研究である。」（金井,1986,p.130）と述べている。

コンティンジェンシー理論は、変化する状況（多数特性、組織特性、部下特性などの状況要因）に、リーダーの行動を適応させ、リーダーシップの成果ないし有効性に繋げるための条件形成を明らかにする研究である。リーダーシップ行動と、成果ないし有効性の関係を明らかにすることによって、組織のリーダーシップの状況を把握することが可能になり、直面する可能性のあるあらゆる状況や課題に関連するさまざまな対応を認識することによって柔軟なリーダーシップの対応が可能になる。

そして、状況を継続的に把握し、リーダーの行動をそれにどのように適応させるかを決定することができる。さまざまな状況でのさまざまなパターンのリーダーの行動を探ることが可能となると考えること。

さらに、本論文では、コンティンジェンシー理論のなかでも、House (1971,1996) のパス・ゴール理論に注目する。その理由は以下のとおりである。

(1) フォロワーに焦点を当て、フォロワーの側から見たリーダーシップ理論であること。

上述の、52-3 頁で述べたコンティンジェンシー理論に注目した理由の、(2)と同様の理由である。

(2) リーダーの行動の次元を基本の二軸（「構造づくり」と「配慮」）で捉えていること。

金井(2005)は、「この古典的で基本の二軸はもう古いと言わんばかりのひとがいる。いまは、ちがうんだという。しかし、最新の変革型リーダーシップの理論においてさえ、その基盤に見え隠れするのはこの二次元だ」(金井,2005, p.220)と述べている。さらに金井(2005)は、「いろんな学術雑誌やあるいは学会でのテーマで、二十一世紀の組織論の新たな展開について議論されるときに、必ずといっていいほど、リーダーシップ論の新動向が取り上げられる。多様なリーダーシップ理論があるのに、どうしてこの不動の基本的二軸にこだわるのか。それは、一見、目のつけどころが違う諸理論の基盤にもこの二軸が底流で関連を持つか、あるいは、この二軸から最新理論でもその意味合いを捉え直すことができるからだ。」(金井,2005, p.255)と述べており、現代のリーダーシップ理論に至るまで、理論の奥底には基本の二軸が存在しており、この二軸でリーダーシップ理論を捉え直すことができると指摘している。

このように、リーダーシップ研究から浮上した二つの重要なリーダーの行動的側面は、「構造づくり」などの課題関連軸と「配慮」などの人間関連軸と考えられる。

House (1971) は、パス・ゴール理論における、リーダーの行動について、以下のように「構造づくり」と「配慮」の基本の二軸で捉えている。

リーダーの「構造づくり」は、リーダーが特定のタスクを割り当て、従うべき手段、部下（フォロワー）への期待の明確化、実行する作業のスケジュールなどを行うことによって、部下（フォロワー）の心理的構造の度合いを説明するために使用される。（中略）計画、組織、指揮、および制御を行うリーダーを表す。リーダーの「配慮」は、リーダーが心理的サポート、温かさ、親しみやすさ、グループの個人的な福祉の見極め、小さなことなどの支配的な環境を作り出す度合いを表すために使用される。

(House,1971, p.321)

(3)概念的な基盤に、ヴルーム（1964）の期待理論を用いていること。

House & Michel（1974）は、パス・ゴール理論について、パス・ゴール理論は、期待理論と呼ばれる動機づけ理論にそのルーツがあり、リーダーシップは、部下がリーダーの行動に動機づけられ、その行動が期待値、例えば目標の経路と誘因・誘意性（valence）、目標の魅力に影響を与えるということであると述べている。そして、日野（2006）も、以下のように House のパス・ゴール理論の特徴を述べている。

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している点である。つまり、目標の価値をはっきり示し、そこへの到達手段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主張している。」（日野,2006,p.22）

また、上田（2003）も、「期待理論（expectancy theory）のフレームワークに基づき、リーダーがフォロワーの組織目標の達成に関するモチベーションをいかに高めるかという点に焦点を当てたリーダーシップ論である」（上田,2003,p.239）と述べている。

そして、House（1971,1996）のパス・ゴール理論では、ヴルーム（1964）の期待理論を定式化することによって、リーダーの行動は、この定式化で用いられた変数に関連させて、分かりやすく記述されている。この定式を利用することによって、本論文が目指す、リーダーの行動と環境要因、部下の個人的特性などの条件適合要因が、どのように部下（フォロワー）のモチベーションに影響するかという関係性を解明することが可能となる。

(4)リーダーの行動とコンティンジェンシー（条件適合）要因が、リーダーシップの成果や有効性（フォロワーの満足度やモチベーション）に繋がるという関係性を記述したプロセス・モデルであること。

本論文の目的は、どのようなリーダーの行動や条件適合要因がフォロワーの満足度やモチベーションに繋がるのかという関係性を定量的に明らかにすること、ならびに、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によってどの変数（要因）を重視し改善していけばフォロワーの満足度・モチベーションをアップすることができるのかを示唆することである。

松原（1995）は、パス・ゴール理論の特徴のひとつとして、リーダーシップ行動とその成果を明確に表すプロセス・モデルであることを指摘している。1.2 節で述べた、多くの先行研究において、リーダーシップがプロセスであることがわかる。

Vroom & Jago(2007)も、リーダーシップの定義を「人々が協力して素晴らしいことを成し遂げるよう動機づけるプロセスである」(Vroom & Jago,2007, p.18)と述べており、リーダーシップはプロセスであることを指摘している。

House のパス・ゴール理論は、このリーダーシップの「プロセス」をモデル化しているところに特徴がある。

### 1.3.2 本論文の分析手法の特徴（基盤となる手法の選択基準）

序論でも述べたとおり、パス・ゴール理論では、「リーダーの行動」が「環境要因」と「部下の個人的特性」と相まって、「部下の態度や行動」に影響を与えるというプロセス・モデルを提示している。パス・ゴール理論に関しては、House 自身や多くの研究者が、さまざまな分析によってモデルをテスト（検証）している。数多くの研究者がさまざまな要因や測定尺度を用い、さまざまなテストを行っているため、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。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ものである。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。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る。

そして、本論文の二つ目の目的は、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案することである。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する必要がある。

本論文の係数パラメータの推定方法は、最小二乗法を採用する。その理由は以下のとおりである。モデルの変数の係数パラメータの推定方法としては、「最尤法」や「最小二乗法」が考えられる。しかし、「最尤法」は取り扱う観測値の背後に、何らかの確率分布を想定する必要がある。一方、「最小二乗法」は観測値に確率分布を想定する必要がない。

本論文で取り扱うデータでは、カテゴリカル・データを用いる。カテゴリカル・データは、その背後にある有意な確率分布を想定することが困難であるため、「観測に何らの確率分布を想定する必要のない最小二乗基準が便利である」(高根,1976,p.10)ことから、本論文での係数パラメータ推定方法として、最小二乗法を用いることとする。

そして、モデルのストレスについては被説明変数の残差二乗和で測ることにし、提案

モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとする。

本論文で用いているデータは、上述のとおり、カテゴリカル・データを用いているが、カテゴリカル・データの場合、実測値と推定値の差（残差）は正規分布になる可能性が極めて低いと考えられる。

統計的検定の有意性を扱う前提として、「残差が正規分布であること」という条件がある。本論文で取り扱うカテゴリカル・データの残差は正規分布を想定することは不可能であるにもかかわらず、無理に統計的検定を行うことは、現実から乖離した結果となる危険性をはらんでいると考える。この根拠として、下記の Cohen *et al.* (2009) とグリーン (2000) の指摘が挙げられる。

Cohen *et al.* (2009) によれば、Non-Constant Variance の統計的検定について、「大きなサンプルサイズを必要とし、統計的検出力が比較的低い場合は、誤解を招く結果をもたらす可能性がある」（Cohen *et al.*, 2009, p.133）ことを指摘している。

さらに、グリーン (2000) は、一般に、Non-Constant Variance を用いた重回帰分析における「偏回帰係数」の検定は、「標本の大きさが増すにつれて（残差）の特性が改善される近似（残差が正規分布に近似する）であると見做される」（大標本理論）と指摘しており、残差が正規分布に近似することができるのは、「大標本のときしか当てはまらない」（グリーン,2000,p.356）と述べている。

したがって、本論文におけるモデルのストレスについては、被説明変数の残差二乗和で測ることにし、最小二乗法により提案モデルの係数パラメータを推定する。そこで、提案モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとするが、カテゴリカル・データを扱う際の上記の注意点を理解したうえで、統計的検定を行うことはまったく無意味というわけではない。したがって、本論文の係数パラメータ推定において、統計的検定が現実から乖離した結果となる危険性をはらんでいるという可能性を理解したうえで、参考のために検定結果を記載しておくこととする。

### 1.3.3 本論文が提案するモデルの特徴

本論文で提案するモデルはすべて（モデル 1 からモデル 6）、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点が特徴である。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

示すことに資する有用な資料となり得る。

本論文の各モデルにおける、係数パラメータは具体的には、以下のとおり推定されることになる。

**モデル1**： $a_2$ が三隅（1978）のPとM別に、 $a_3$ がフォロワーのタスク（課題）の構造（タスクの複雑性）別に推定できる。

**モデル2とモデル3**： $a_2$ がPM理論のリーダーの4つのタイプ別（pm、pM、Pm、PM別）、かつ、フォロワーシップの構成要素別（積極的、批判的、配慮的の別）で推定できる。さらに、 $a_3$ がフォロワーのタスク（課題）の構造（タスクの複雑性）別に推定できる。

**モデル4**： $a_1$ がメンバーの体感温度のランク別（低温度適温、ぬるま湯、熱湯、高温度適温別）に、 $a_2$ がフォロワーシップの構成要素別（積極的、批判的、配慮的の別）に、 $a_3$ がフォロワーのタスク（課題）の構造（タスクの複雑性）別に、そして、 $a_4$ が三隅（1978）のPとM別に推定できる。

**モデル5**： $a_2$ が三隅（1978）のPとM別に、 $a_3$ がフォロワーのタスク（課題）の構造（タスクの複雑性）別に推定できる。

**モデル6**： $a_1$ が、トップ→ミドル→フォロワーの管理と支援の組合せ別に、 $a_2$ が三隅（1978）のPとM別に、そして、 $a_3$ がフォロワーのタスク（課題）の構造（タスクの複雑性）別に推定できる。

#### 1.3.4 先行研究と関連付けた本論文の特徴と位置づけ

本論文の特徴と位置付けを先行研究と関連付けて示したものを表1-1に示す。

House（1971,1996）のパス・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、**モデル1**では、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」の概念を導入する。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、**Work Unit** 内部において、組織とメンバーの変化性向（現状を打破して変化しようとする傾向）に差が発生する。このような状況下では、組織メンバーは、組織とメンバーの変化性向のギャップ（差）を感じる事が多く、それがメンバーのモチベーションに影響をもたらすと推定される。

**モデル2**では、リーダーとフォロワーは相互依存の関係にあると考え、西之坊・古田（2013）の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を考慮する。さらに、三隅（1978）によるPM理論は、4つのリーダータイプPM、Pm、pM、pm

に分類されるため、リーダーの P 機能と M 機能を 4 つのリーダーシップタイプに分類する。

House 自身がパス・ゴール理論において、フォロワーの成果や業績に関する概念的な基盤を期待理論に置いているものの、モデルには反映させていないため、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も用いる必要がある。そこで、**モデル 3**では、被説明変数を村杉（1987）の期待理論に基づくモチベーション( $M_2$ )で捉える。

**モデル 1**から**モデル 3**までは、高橋（1993）の「体感温度」において、「適温」からの乖離度を知るために、「体感温度絶対値」を用い、システム温と体温が共に高い「適温」と、システム温と体温が共に低い「適温」を同じ「適温」として捉えている。一方、1.2.6 節で述べた権（2011）の先行研究が指摘している「店舗における顧客の熱湯感」における「高温度適温」と「低温度適温」を考慮に入れる必要性が有るとも考えた。したがって、権（2011）の店舗の状態を組織のシステム温、顧客の体温を従業員の体温と捉え直し、**モデル 4**では、システム温と体温が共に高い「高温度適温」、システム温と体温が共に低い「低温度適温」として考慮に入れ、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入する。

さらに、組織階層を二段階（トッパーミドルボトム）として考えたリーダーシップモデルを構築する前に、単一段階のモデルを整理し、そのエッセンスを集約したモデルを構築する必要がある。多様な組織に対応できるモデルを構築するためには、組織に依存することのない、幅広い組織に適合可能なモデルである必要がある。したがって、一連のモデル（**モデル 1**から**モデル 4**）の構造のエッセンスを維持しつつ、なるべくシンプルなモデル（単一段階エッセンスモデル）として**モデル 5**を構築する。三隅（1966）による PM 得点は、個々の部下一人一人がそれぞれの上司を評価しており、フォロワー（部下）の個々の特性とフォロワーのリーダーへの評価を総合的に勘案した総合評価である。したがって、**モデル 5**では、なるべくシンプルなモデル化をめざすため、説明変数を PM 得点に戻して捉えることとする。さらに、**モデル 4**で組織におけるメンバーの体感温度を「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の 4 つのランクに分類したが、高橋（1993）に従えば、体感温度の最大値と最小値は 10 点の差がある。この差の中で、4 つのランクに分類した場合、同じランク内において、フォロワーの体感温度の差は最大で 4 点の差が生じることとなり、この差を峻別することができない。しかし、体感温度絶対値を説明変数とすれば、フォロワーの適温からの乖離度を距離（絶対値）として捉えることが可能となり、差を距離という数値として表現できる。したがって、**モデル 5**は、なるべくシンプルなモデル化をめざすため、メンバーの体感温度を**モデル 1**、**2**、**3**と同様に絶対値（体感温度絶対値）で捉えることとする。

最後に、単一段階エッセンスモデルを二段階の組織に適応したモデルに拡張し、二段階の管理－支援モデル（**モデル 6**）を構築する。二段階の多様な組織に対応できるモデルを構築することで、現代社会におけるさまざまな組織におけるリーダーの行動とその

成果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を模写することが可能となる。その際に、支援基礎論研究会（2000）の「支援学」に基づく、組織における管理と支援の対象を図書館の利用者へと拡張した「図書館における二段階の管理－支援モデル」（山下,2001）を適用する。

表 1-1 本論文の特徴と位置付け

	先行研究	本論文の特徴と位置づけ
モデル 1	House (1971,1996) パス・ゴール理論：リーダーに対して一人のフォロワーが想定されている 1971 年モデルから 1996 年モデルの Work Unit のリーダーシップに再定式化された。	パス・ゴール理論の 1971 年モデルから 1996 年モデルへの再定式化に対応した改良を行うための「組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示し、このフレームワークを定量的に記述する <b>モデル 1</b> を構築する。
	三隅 (1978) PM 理論：リーダーシップ機能は、「課題達成機能 (P)」と、「集団維持機能 (M)」によって構成される。	1996 年モデルの Work Unit 単位に対応させるため、パス・ゴール理論のリーダーシップ行動に、集団主義的性格を持つ三隅 (1978) の PM 理論を用いる。
	高橋 (1993) 「システム温 (組織) と「体温 (メンバー) の温度差を「体感温度」と位置づけている。	1996 年モデルの Work Unit 単位に対応させるため、パス・ゴール理論の部下の個人的特性に高橋 (1993) の「体感温度」の概念を導入する。
モデル 2	西之坊・古田 (2013) フォロワーシップの構成要素を「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」の 3 つに分類している。	西之坊・古田 (2013) によると、リーダーとフォロワーは相互依存の関係にある。 <b>モデル 2</b> では、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を考慮し、さらに、三隅(1978)に基づき、リーダーの P 機能と M 機能を 4 つのリーダーシップタイプに分類する。
	三隅 (1978) PM 理論は本来 4 つのリーダータイプ PM, Pm, pM, pm に分類される。	
モデル 3	House (1971,1996) パス・ゴール理論は、概念的な基盤をヴルーム (1964) の期待理論に置いている。	House 自身がパス・ゴール理論において、フォロワーの成果や業績に関する概念的な基盤を期待理論に置いているものの、モデルには反映させていないため、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。 <b>モデル 3</b> では、被説明変数を村杉 (1987) の期待理論に基づくモチベーション( $M_2$ ) (1.8) 式で捉える。
	村杉 (1987) 村杉は、ヴルーム (1964) 並びにローラー・ポーター (1967) の期待理論から、モチベーション( $M_2$ ) を求めている。	
モデル 4	高橋 (1993) 高橋は、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」、システム温が低く体温が高い場合は「ぬるま湯感」、システム温が高く体温が低い場合は「熱湯 (あつゆ) 感」としている。	<b>モデル 1</b> から <b>モデル 3</b> までは、高橋 (1993) の「適温」と「水風呂」を共に「適温」として捉えていたが、 <b>モデル 4</b> では、システム温と体温が高い状態を「高温度適温」、システム温と体温が低い状態を「低温度適温」とし、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入する。
	権 (2011) 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。	



単一段階エッセンスモデル	<p>三隅（1966） 三隅（1966）は、PM 得点は、部下の評価によって、その直属上司のリーダーシップを測定するように工夫されていると述べている。このように、PM 得点は、個々の部下一人一人がそれぞれの上司を評価しており、フォロワー（部下）の個々の特性とフォロワーのリーダーへの評価を総合的に勘案した総合評価である。</p>	<p>単一段階エッセンスモデル（モデル 5）では、なるべくシンプルなモデル化をめざすため、説明変数を PM 得点に戻して捉えることとする。さらに、モデル 4 で組織におけるメンバーの体感温度を「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の 4 つのランクに分類したが、メンバーの体感温度をモデル 1、2、3 と同様に絶対値（体感温度絶対値）で捉えることとする。</p>
	<p>高橋（1993） 高橋（1993）に従えば、体感温度の最大値と最小値は 10 点の差がある。この差の中で、4 つのランクに分類した場合、同じランク内において、フォロワーの体感温度の差は最大で 4 点の差が生じることとなり、この差を峻別することができない。</p>	



二段階の管理—支援モデル	<p>山下（2001） 組織における管理と支援の範囲を図書館の利用者に拡張して、「図書館における二段階の管理—支援モデル」を提案している。</p>	<p>単一段階エッセンスモデル（モデル 5）を、二段階の組織に適応したモデル（モデル 6）に拡張する。二段階の多様な組織に対応できるモデルを構築することで、現代社会における複数の階層構造を持つ組織におけるリーダーシップとその成果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を模写することが可能となる。</p>
--------------	---	---

## 1.4 本論文の前提条件と限界

### 1.4.1 リーダーとリーダーシップの定義

本論文は、フォロワーに注目したリーダーシップ研究対象としている（しかし、フォロワーに注目しているとはいうものの、フォロワーシップ論を対象とはしていない）。したがって、リーダーシップをフォロワー・アプローチの問題意識で探求している日野（2010）の研究に着目し、リーダーとリーダーシップの定義も日野（2010）の定義を用いることとする。

すなわち、「リーダー」とは、「関係において組織の共通な利害と存続に関わる意図を持って働きかける主体」であり、「リーダーシップ」とは、「リーダーがフォロワーに対して組織的な意図をもって働きかけるようなプロセス、およびこのプロセスが成立するような関係」と定義する。

### 1.4.2 メンバーとフォロワーの相違

本論文では、「メンバー」と「フォロワー」という言葉を区別して用いているため、2つの言葉の相違を明らかにしておく必要がある。

日野（2010）は、多くのリーダーシップ研究において、しばしばフォロワー（follower）でなくメンバー（成員 member）、部下（subordinate）という表現が長く使われてきたように思われると述べている。また、日野（2010）は、リーダーではなく、上司（supervisor）という表現も散見されるとも述べており、上司と部下は、公式組織における階層を前提として用いられる用語であるとしている。なお、「公式組織」と「非公式組織」について、バーナード（1968）は、「公式組織の定義は、二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の一体系ということである。」（バーナード,1938,p.84）とし、また、「非公式組織とは、個人的な接触や相互作用の総合、およびすぐ前に述べたような人々の集団の連結を意味する」（バーナード,1968,p.120）と定義している。そして、日野（2010）は上司と部下という言葉について、「公式の地位を前提としないリーダーシップについて探求する場合には、適切な用語とは思われない」（日野,2010,p.8）と指摘している。

さらに、日野（2010）によると、「メンバー（成員）」は公式組織内部の行為主体を意味して用いられると述べている。そして、日野（2010）は、「フォロワー」は公式、非公式を問わず協働関係こそが組織であるというバーナード（1968）の組織観に立てば、参加者という言葉こそふさわしいという指摘は成り立つことを認めたいうえで、対外、上方への働きかけを含むと述べている（日野,2010）。

本論文は、日野（2010）が述べているように、（公式）組織内部の行為主体として述べる場合は「メンバー（成員）」という言葉を用い、公式、非公式を問わずリーダーとの関係性を述べる場合は「フォロワー」という言葉を用いることとする。

また、本論文は高橋（1993）のシステム温と体温の概念を用いるが、高橋（1993）は、この「体温」の定義を、組織のメンバーの組織人としての変化性向と示している。

したがって、本論文は、高橋（1993）による文献に関するものは、「フォロワー」ではなく高橋（1993）に従った「メンバー」という言葉をそのまま用いることとする。

### 1.4.3 基盤となる理論

1.1 節で述べたとおり、リーダーシップ研究には多くの理論が存在する。

本論文は、従来のリーダーの行動に注目した視点はもちろん、フォロワーを取り巻く近年の環境変化にも考慮した上でフォロワーの満足度やモチベーションを明らかにする必要がある。そのため、近年の目まぐるしい状況変化に対応するためには、状況に応じて効果的なリーダーシップが異なるというコンティンジェンシー理論が適しているものと考えた。さらに、どのようなリーダーの行動や要因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やモチベーションに繋がるのかという関係性を定量的に明らかにするためのプロセス・モデルである必要がある。したがって本論文では、1.3.1 節で詳しく述べた通り、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、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・モデルとして評価の高い代表的な理論である House（1971,1996）のパス・ゴール理論に注目して研究を行うこととする。

### 1.4.4 研究対象(モデル1は学生を対象としモデル2以降は社会人を対象とした理由)

本論文の**モデル1**では、研究対象を学生とし、**モデル2**以降は社会人を対象とする。**モデル1**は、パス・ゴール理論の1996年モデルへの再定式化に対応した改良を行うモデルであるが、パイロットケースとして、身近な将来の社会人予備軍である学生を対象とする。

また、**モデル2**では、**モデル1**でリーダーの行動を「リーダーのPM得点」で捉えていたものを、「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）の関係性を加味する。そこで、学生の組織では、この複雑な分類を区別することが難しいと考え、研究対象を社会人とした。

一方、パス・ゴール理論は、概念的な基盤をヴルーム（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、期待理論に基づくモチベーションを用いるべきである。したがって、被説明変数をモチベーションで捉えるモチベーションモデル以降（第4章の**モデル3**以降）のモデルでは、**モデル2**に引き続き、研究の対象は社会人とする。このモチベーションに関する質問項目は、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 $M_2$ （村杉,1986）を用いるため、努力して得られる報酬などの誘意性が関係してくる。

したがって、本論文の**モデル1**では、研究対象を学生とし、**モデル2**以降は社会人を対象とする。

## 1.5 本論文の構成

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、述べる。

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1971年から1996年への再定式化に対応する改良を行うための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するモデルを**モデル1**として構築する。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」と位置づける。

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**として構築する。

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**として構築する。**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」と位置づける。

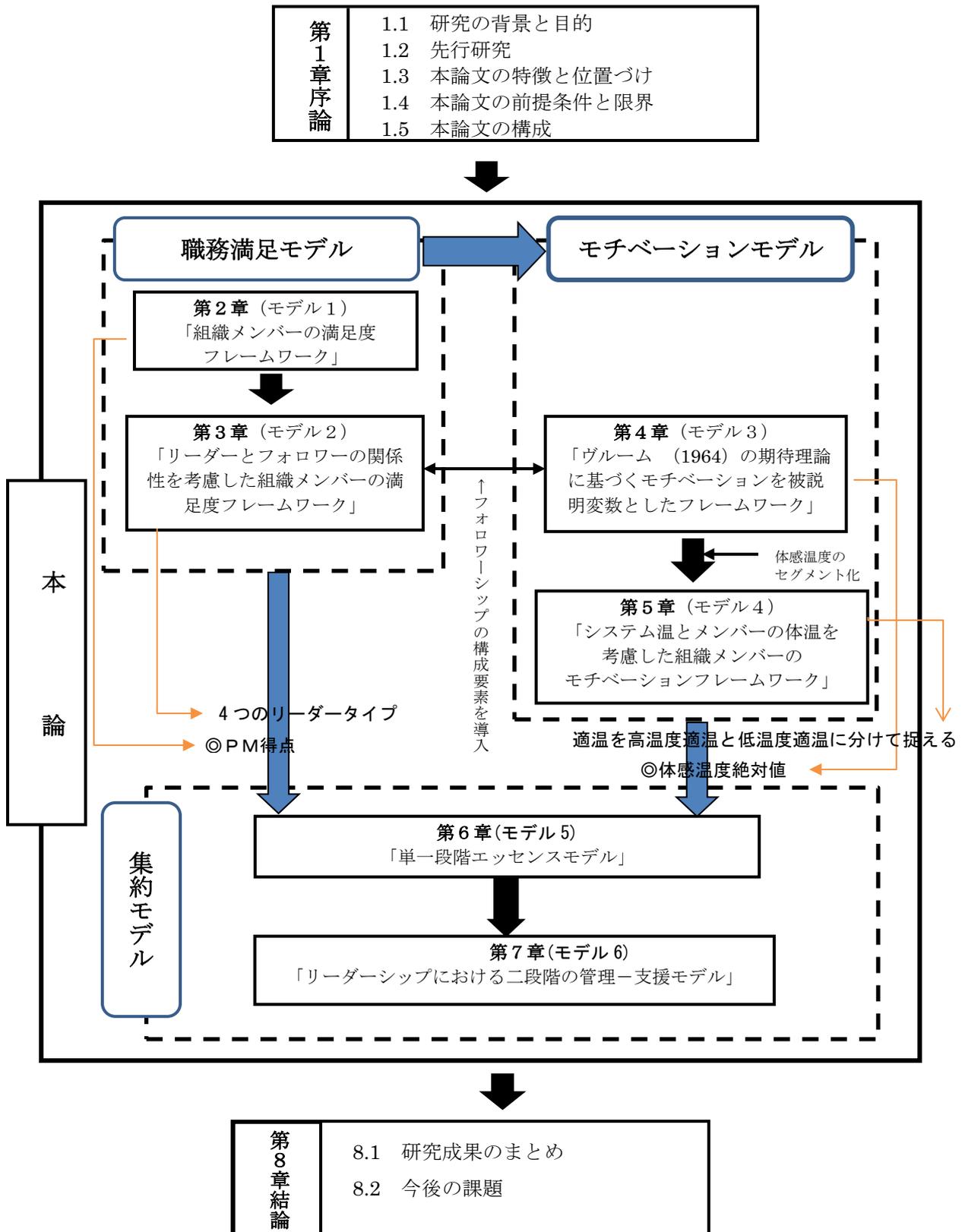
第2章から第5章では、組織階層を、単純な一階層を想定し、単一段階のモデルを構築した。第6章では、これらのモデルを整理し、そのエッセンスを集約した**モデル5**を構築する。現実の組織は、多段階の階層であることが多いため、多段階の組織階層を想定したモデルを構築する必要がある。そのために、第2章から第5章までで構築した単一段階のモデル（**モデル1**から**モデル4**）を整理し、そのエッセンスを集約したモデルを構築する。

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（トッパーミドルボトム）で捉えた**モデル6**を構築する。**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する。

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。

本論文の構成を図にまとめると、以下（**図 1-7**）のようになる。



<b>第8章 結論</b>	8.1 研究成果のまとめ
	8.2 今後の課題

図 1-7 本論文の構成

## 第2章 「組織メンバーの満足度フレームワーク」とモデル1

### 2.1 本章の目的と特徴

House (1971,1996) のパス・ゴール理論において、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、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 単位のリーダーシップに変更した 1996 年モデルへ再定式化されたことを考慮し、フォロワーの立場から見たリーダーの行動の測定を、個人単位ではなく Work Unit 単位で測定する必要がある。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）や変数の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、本論文では、パス・ゴール理論の再定式化に対応した改良を行い、リーダーに対して複数のフォロワーを想定した Work Unit 単位でリーダーとフォロワーを捉えたモデルを構築する。そして、そのモデルを基盤として、どのようなリーダーの行動や状況要因が、フォロワーの仕事に対する満足度やモチベーションに繋がるのかという関係性を定量的に明らかにする。このモデルの構築により、House (1971,1996) のパス・ゴール理論の 1971 年から 1996 年モデルへの再定式化に対応した改良を行うことができ、そのうえで、どのようなリーダーの行動や状況要因がフォロワーの満足度に影響を及ぼすのかというモデルを構築することが、本論文の独創性である。

したがって、本章ではパス・ゴール理論の 1971 年から 1996 年への再定式化を反映させたフレームワークの提示と、そのフレームワークを定量的に記述するモデルの構築を目的とする。なお、本章では、被説明変数を House (1971,1996) 自身や、パス・ゴール理論の検証を行っている多くの研究者と同様に、フォロワーの満足度、その中でも、仕事に対する満足度で捉えることにする。

そのうえで、「組織メンバーの満足度フレームワーク」というフレームワークを提示するが、そのために、先行研究で述べた、三隅 (1978) の PM 理論と高橋 (1993) の「体感温度」を用いることとする。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**）について述べる。

## 2.2 「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、上述のとおり、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 単位のリーダーシップを想定している 1996 年モデルに再定式化されていることを勘案し、以下の 2 点を導入する点に特徴がある。

- ①1971 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定式化されている。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定式化に対応させるための、リーダーの行動の評価方法として適している。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 理論はこれに適していると考えられる。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感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、リーダーの行動を三隅 (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」にほぼ対応していると指摘している。さらに、松原 (1995) は、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り、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と指摘している (松原、1995)。本論文においても、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る。
- ②Work 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性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 つの状況変数の内の部下の個人的特性について、高橋 (1993) の「体感温度」によって、Work Unit におけるフォロワーの特徴を捉えることとする。すなわち、リーダーの行動により、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メンバーの「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 におけるフォロワーの個人的特性を捉えるものである。(詳細は 1.2.6 節を参照)

なお、本論文では、第 3 章から第 7 章をとおして、House のパス・ゴール理論の 2 つの状況要因の内のもう一つの要因である環境要因 (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、House (1971,1995) や、パス・ゴール理論の検証を行っている多くの研究者が、上述のとおり課題の構造化とリーダーの行動の「構造づくり」と「配慮」との関係性を指摘していることから、課題 (task) の構造化 (課題・タスクが定型化しているか非定型か) で捉えることとする。

以上により、パス・ゴール理論 (1971 年モデル) とその後の同理論 (1996 年モデル) の再定式化に基づき、「リーダーの PM 得点」、「組織におけるメンバーの体感温度絶対値」、「課題 (タスク) の構造化」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 2-1 の「組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示する。

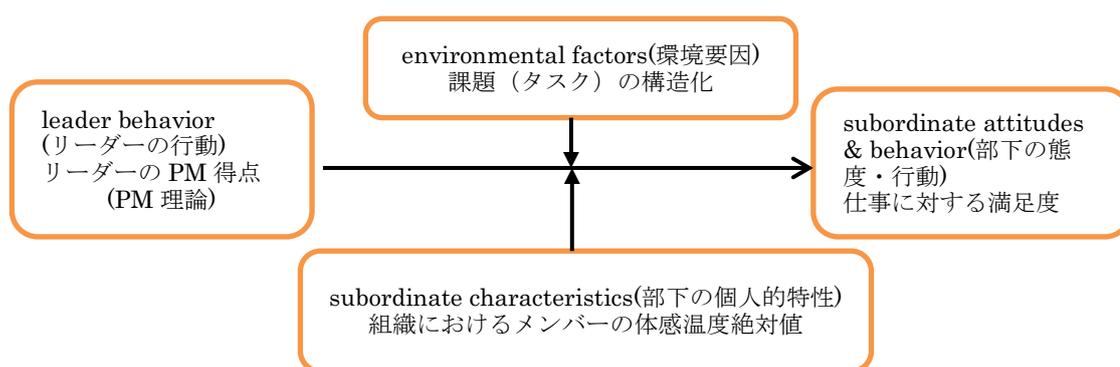


図 2-1 組織メンバーの満足度フレームワーク  
(House & Mitchell (1974) に基づき、著者が作成したもの)

すなわち、leader behavior (リーダーの行動) をリーダーの PM 得点、environmental factors (環境要因) を課題 (タスク) の構造化、subordinate characteristics (部下の個人的特性) を組織におけるメンバーの体感温度絶対値として捉え、これらが、subordinate attitudes & behavior (部下の態度・行動) である仕事に対する満足度に繋がるというフレームワークである。

## 2.3 モデル1の構築

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（2.1）式として構築する。

このモデルは、1.3.3節で述べたとおり、右辺の第2項が*j*別（三隅(1978)のPとMの区別）に、第3項が*k*別（フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別）に係数パラメータを推定できるところに特徴がある。

$$y_i = a_1 x_{1i} + \sum_j a_{2j} x_{2ij} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} \quad \dots (2.1)$$

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（フォロワー）

$j$  : 三隅(1978)のPとMの区別 ( $j=1$  : P(performance),  $j=2$  : M(maintenance))

$k$  : フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別

$x_{1i}$  : メンバーの体感温度絶対値

$x_{2ij}$  : フォロワーのリーダーへの評価 ( $j=1$  : P 得点,  $j=2$  : M 得点)

$x_{3ik}$  : フォロワーの課題（タスク）の構造化（タスクの区分）、0 または 1 のダミー変数

$a_1$  : メンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ

$a_{2j}$  : フォロワーのリーダーへの評価に対する係数パラメータ

$a_{3k}$  : フォロワーの課題（タスク）の構造化（タスクの区分）に対する係数パラメータ

とする。

すなわち、 $j$ が1のときは三隅(1978)のP(performance)、 $j$ が2のときは三隅(1978)のM(maintenance)となる。そして、 $k$ のフォロワーの課題（タスク）の構造化の区別は、本章で用いたデータの場合、企業を対象とした活動、学生を対象とした活動、企業と学生を対象としたの3つの課題（タスク）の構造化があり、それぞれの区分に0または1のダミー変数を与えた。すなわち、 $k$ が1のときは対企業、 $k$ が2のときは対学生、 $k$ が3のときは対企業と学生となる。

したがって、 $x_{1i}$ はメンバーの体感温度絶対値、 $x_{2ij}$ はフォロワーのリーダーへの評価（ $j$ が1のときP得点、 $j$ が2のときM得点）、 $x_{3ik}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは対企業、 $k$ が2のときは対学生、 $k$ が3のときは対企業と学生）を表している。そして、 $a_1$ はメンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ、 $a_{2j}$ はフォロワーのリーダーへの評価に対する係数パラメータ、 $a_{3k}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは対企業、 $k$ が2のときは対学生、 $k$ が3のときは対企業

と学生) に対する係数パラメータとなり、最小二乗法によってそれぞれの係数パラメータが推定される。

## 2.4 適用例を用いた実証分析

### 2.4.1 データの収集

- (1) 調査時期：2014年5月
- (2) 調査対象：愛知県内大学の文系学部のゼミ活動での調査（大学2・3・4年生）
- (3) サンプル数：回収データ 37名  
有効使用データ 29名（男 16名、女 13名）
- (4) 課題（タスク）の構造化：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

### 2.4.2 分析の手順

#### ①「体感温度絶対値」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、学生の活動に対応して一部加筆修正し、5つずつ作成した。Yesならば1点、Noならば0点としてそれぞれの質問の合計点数を算出する。質問内容は、資料1のアンケート用紙の質問4と質問5に記載されているが、一部の質問内容（例）を以下に記載する。

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（質問4）

- 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（質問5）

- 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）
- 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。

- (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

バーの高橋（1993）の「体感温度」を算出する。ここで、本章では高橋（1993）の「体感温度」と区別するために、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り、「体感温度絶対値」とする。

②三隅の P、M 得点を求める手順

各グループのフォロワーにそれぞれのリーダーの PM 得点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学生の活動に対応して一部加筆修正し、「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、それぞれの合計得点を算出する資料 1 の質問 6 の(1)から(10)の合計が P 得点となり、(11)から(20)の合計が M 得点となる。ここで、それぞれの合計点は 50 点満点となり、他の説明変数に比べて大きい数字となるため、標準化した数値を用いることにする。そのうえで、同じリーダーを評価した回答者における P 得点と M 得点の平均を、そのリーダーの P 得点と M 得点とする。

③フォロワーの課題（タスク）の構造化は、企業を対象、学生を対象、企業と学生を対象の 3 つの課題（タスク）の構造化とし、0 または 1 のダミー変数を与えた。（ここで、 $k=1$ ：対企業、 $k=2$ ：対学生、 $k=3$ ：対企業と学生とする。）

④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。アンケートでは、「仕事に対する満足度」「所属したグループの満足度」「所属したグループのメンバーとの人間関係の満足度」「所属したグループの（リーダーを含む）人間関係の満足度」を質問したが、本章では、「仕事に対する満足度」のみを被説明変数として用いる。

⑤メンバーの体感温度絶対値、リーダーの PM 得点、課題（タスク）の構造化（0 または 1 のダミー変数）を説明変数として用いて、(2.1) 式のモデルから、最小二乗法により係数パラメータを推定する。

## 2.5 分析結果

最小二乗法を用いて提案モデルの係数パラメータを推定した。提案モデルの評価基準である自由度調整済決定係数は0.967であった。それぞれの係数パラメータの推定値を、表2-1に示す。また、使用変数の平均、標準偏差および相関行列とVIFの値は表2-2に示す。

表 2-1 モデル1の係数パラメータの推定結果

係数パラメータ		係数パラメータの推定値
$a_1$	$a_1$ (体感温度絶対値)	0.014
$a_{2j}$	$a_{21}$ (P 得点)	0.054
	$a_{22}$ (M 得点)	0.426**
$a_{3k}$	$a_{31}$ (対企業)	3.520**
	$a_{32}$ (対学生)	3.165**
	$a_{33}$ (対企業と学生)	4.181**
自由度調整済決定係数		0.967

\*\* $p < .01$

表 2-2 モデル1：使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列

	平均	標準偏差	VIF	相関行列						
				体感温度絶対値	P 得点	M得点	対企業	対学生	対企業&学生	満足度
体感温度絶対値	1.345	1.370	2.725	1.000						
P 得点	0.000	1.000	1.434	0.301	1.000					
M得点	0.000	1.000	1.457	0.042	0.325	1.000				
対企業	0.448	0.506	1.251	-0.334	0.080	-0.324	1.000			
対学生	0.414	0.501	2.046	0.253	-0.028	0.125	-0.757	1.000		
対企業&学生	0.138	0.351	1.583	0.120	-0.076	0.289	-0.361	-0.336	1.000	
満足度	3.483	0.829	—	0.037	0.202	0.583	-0.109	-0.240	0.500	1.000

## 2.6 結果の考察

- ①本論文では、1.3.2 節で述べたとおり一貫して、モデルのストレスについては被説明変数の残差二乗和で測ることにし、最小二乗法により提案モデルの係数パラメータを推定した。そして、提案モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとした。カテゴリカル・データの残差が正規分布であるという前提を満たさないと考えられることから、検定結果は参考のために記載した。この適用例を用いた場合の、自由度調整済決定係数は 0.967 と精度の高い結果になっている。
- ②この適用例では、 $x_{1i}$ の係数 ( $a_1$ ) が 0.014 となっており、メンバーの「体感温度絶対値」がわずかながら仕事に対する満足度に影響を与えるということが表れている。つまり、メンバーの体感とシステム温に差がある場合に、仕事に対する満足度が上がるということである。この組織では、適温であるよりも、何らかの形でシステム温と体温が乖離している場合に、フォロワーの仕事に対する満足度が、若干ではあるが上がるということを示している。このように、このモデルによって推定した係数 ( $a_1$ ) によって、Work Unit 中でのフォロワーの特性とフォロワーの満足度との関係性を記述することができている。
- ③つぎに、この適用例では、 $a_{21}$ と $a_{22}$ は 0.054 と 0.426 と推定されており、リーダーの M 得点が P 得点に比べて、仕事に対する満足度に与える影響が大きくなっている。よって、この組織においては、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に影響を及ぼしていることが表現できている。
- ④課題(タスク)の構造化に関わる係数パラメータについては、 $a_{31}$ (対企業)と $a_{32}$ (対学生)を比較すると 3.520 と 3.165 となっており、課題(タスク)の構造化が低い(非定型・複雑)と思われる対企業の活動の方が対学生の活動よりも、フォロワーの仕事に対する満足度に若干高い影響を及ぼしていることが読み取れる。さらに、課題(タスク)の構造化が一番低いと思われる $a_{33}$ (対企業&学生)の係数パラメータの推定値が最も高いことから、企業と学生の両方である複雑な課題(タスク)の場合が最も満足度に高い影響を与えることが表現できている。パス・ゴール理論に基づくと、構造化の低い課題(非定型的・複雑な仕事)は高い満足感を与えると考えられている。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課題(タスク)の構造化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。したがって、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・ゴール理論の指摘と同様に、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ている。

## 2.7 第2章のまとめ

第2章では、House (1971,1996) のパス・ゴール理論において、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 単位のリーダーシップを想定した1996年モデルへ再定式化されたことに伴い、この再定式化を反映させたフレームワークの提示と、そのフレームワークを定量的に記述するモデルの構築を試みた。すなわち、「リーダーのPM得点」、「組織におけるメンバーの体感温度絶対値」、「課題(タスク)の構造化」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、「組織メンバーの満足度フレームワーク」を新たに提示することができた。

さらに、このフレームワークを定量的に記述する**モデル1**を構築し、適用例による実証分析により、提案フレームワークと**モデル1**との対応関係を確認することができた。このモデルは、右辺の第2項が*j*別(三隅(1978)のPとMの区別)に、第3項が*k*別(フォロワーの課題(タスク)の構造化の区別)に係数パラメータを推定できるところに特徴があり、*j*別、*k*別の係数パラメータがフォロワーの仕事に対する満足度( $y_i$ )に与える影響を明らかにすることができるモデルとなっている。すなわち、leader behavior (リーダーの行動)であるリーダーのPM得点と、environmental factors (環境要因)である課題(タスク)の構造化と、subordinate characteristics (部下の個人的特性)である組織におけるメンバーの体感温度絶対値という要因が、subordinate attitudes & behavior (部下の態度・行動)である仕事に対する満足度にどのように繋がるのかという定量的な関係性を確認することができた。

以上により、第2章では、House (1971,1996) 自身も行っていなかったパス・ゴール理論の1971年から1996年モデルへの再定式化に対応した改良を行うことができ、そのうえで、どのようなリーダーの行動や状況要因がフォロワーの仕事に対する満足度に影響を及ぼすのかというモデルを構築し、本論文の独創性を示すことができた。

次章では、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考慮し、議論を展開していく。

## 第3章 「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」とモデル2

### 3.1 本章の目的と特徴

西之坊・古田（2013）は、「フォロワーシップとは、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れる影響力」（西之坊・古田,2013,p.67）と定義している。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。さらに、ハイフェッツ（1994）は、「リーダーは従者に影響を及ぼすだけでなく、従者から同じように影響を受ける」（ハイフェッツ,1994,p.24）と述べ、リーダーとフォロワーの相互作用もリーダーシップに影響してくることを指摘している。

また、小野（2016）は、『リーダーシップは、リーダーの行動で決まる』という命題ではなく、『リーダーシップは、フォロワーの自発的な意識の変化によって決まる』というフォロワーの視点に基づいて、「リーダーシップを研究」（小野,2016,p.3）している。このように、フォロワーの意識の在り方も、リーダーシップに影響を及ぼすと考えられる。

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。

本章では、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、西之坊・古田（2013）の「日本版フォロワーシップの構成要素（「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動）」との関係性を加味する。これによって、リーダーのタイプ（PM、Pm、pM、pm）とフォロワーシップの構成要素（「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動）」の組み合わせを勘案した両者の関係性を加味し、新たに「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」を提示する。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）について述べる。

### 3.2 「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得点」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とおりである。

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、リーダーの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）。そして、1.2.5節でも述べたとおり、Houseの「構造づくり」と「配慮」は、それぞれ三隅のP機能とM機能にほぼ対応していると指摘されている。また、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、リーダーの行動について、本論文では、三隅によるPM式リーダーシップを用いることとした。三隅（1978）が提示しているPM理論では、リーダーの行動をPM、Pm、pM、pmの4つのタイプに分類している。第2章ではP得点とM得点を用いたが、本章では、リーダーの行動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が、フォロワーの仕事に対する満足度にどのように関係するかを明らかにするため、この4つのタイプ（PM、Pm、pM、m）の分類を用いることとする。

以上により、リーダーのPM、Pm、pM、pmの4つのタイプと西之坊・古田（2013）の日本版フォロワーシップの構成要素とを組み合わせ、リーダーのタイプとフォロワーのタイプを組み合わせ、リーダーのタイプ別フォロワーの構成要素得点として捉え、新たに図3-1の「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」を提示する。

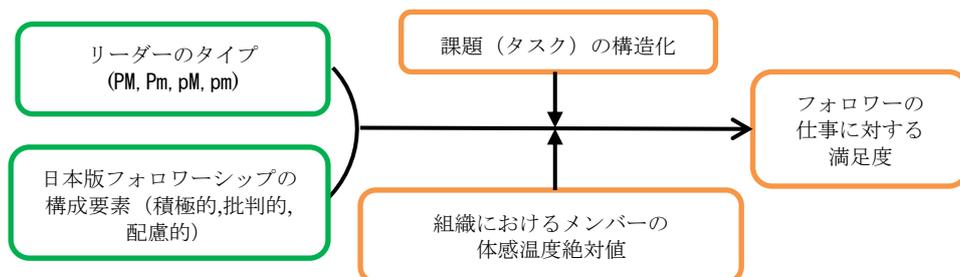


図 3-1 リーダーとフォロワーの関係性を考慮した組織メンバーの満足度フレームワーク

すなわち、リーダーのタイプ（PM、Pm、pM、pm）と日本版フォロワーシップの構成要素との組み合わせを勘案したリーダーの行動と、課題（タスク）の構造化、組織におけるメンバーの体感温度絶対値という状況要因が、仕事に対する満足度にどのように繋がるのかというフレームワークである。

### 3.3 モデル2の構築

上記で提示した「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」を定量的に記述するモデル（モデル2）を（3.1）式として構築する。

このモデルは、1.3.3節で述べたとおり、右辺の第2項が $p$ （フォロワーの考えるリーダーのタイプの区別）と $l$ （フォロワーシップの構成要素の区別）の組み合わせ別に、第3項が $k$ 別（フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別）に係数パラメータを推定できるところに特徴がある。

$$y_i = a_1 x_{1i} + \sum_p \sum_l a_{2pl} x_{2ipl} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} \quad \dots (3.1)$$

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（フォロワー）

$p$  : フォロワーの考えるリーダーのタイプの区別（ $p=1$  : pm 型,  $p=2$  : pM 型,  $p=3$  : Pm 型,  $p=4$  : PM 型）

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

$k$  : フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別（ $k=1$  : 定型,  $k=2$  : 非定型）

$x_{1i}$  : メンバーの体感温度絶対値

$x_{2ipl}$  :  $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点

$x_{3ik}$  : フォロワーの課題（タスク）の構造化（タスクの区分）、0または1のダミー変数

$a_1$  : メンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ

$a_{2pl}$  :  $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点に対する係数パラメータ

$a_{3k}$  : フォロワーの課題（タスク）の構造化（タスクの区分）に対する係数パラメータ

とする。

すなわち、 $p$ のフォロワーの考えるリーダーのタイプの区別において、 $p$ が1のときは三隅（1978）のpm型、 $p$ が2のときは三隅（1978）のpM型、 $p$ が3のときは三隅（1978）のPm型、 $p$ が4のときは三隅（1978）のPM型となる。 $l$ のフォロワーシップの構成要素の区別において、 $l$ が1のときはフォロワーの積極的行動、 $l$ が2のときはフォロワーの批判的行動、 $l$ が3のときはフォロワーの配慮的行動となる。そして、上記のフォロワーの考えるリーダーのタイプとフォロワーシップの構成要素の組み合わせを考慮するために、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 $x_{2ipl}$ とする。 $k$ のフォロワーの課題（タスク）の構造化（仕事）の区別は、

本章で用いたデータの場合、定型的な仕事を行ったグループと、非定型的な仕事を行ったグループの2つのタスクの構造化があり、0または1のダミー変数を与えた。すなわち、 $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業となる。

また、 $y_i$ は、フォロワーの仕事に対する満足度、 $x_{1i}$ はメンバーの体感温度絶対値、 $x_{2ipl}$ は $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点、 $x_{3ik}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業）を表している。そして、 $a_1$ はメンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ、 $a_{2pl}$ は $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点に対する係数パラメータ、 $a_{3k}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業）に対する係数パラメータとなり、最小二乗法によってそれぞれの係数パラメータを推定する。

### 3.4 適用例を用いた実証分析

#### 3.4.1 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IT関連企業A社（従業員数約100名）、本社勤務者54名全員を調査対象とした
- (3) サンプル数：回収データ54名  
有効使用データ38名（男35名女3名）
- (4) 仕事内容：定型作業5グループ、非定型作業4グループ

#### 3.4.2 分析の手順

##### ①「体感温度絶対値」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）に基づき、「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質問の合計点数を算出する。質問の内容は、資料2のアンケート用紙の質問4と質問5に記載されている。本章では、調査対象を社会人としているため、高橋（1993）の質問をそのまま用いた。
- (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高橋（1993）の「体感温度」を算出する。ここで、本論文では高橋（1993）の「体感温度」と区別するために、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り、「体感温度絶対値」とする。

##### ②三隅のP、M得点を求める手順

各グループのフォロワーに、それぞれのリーダーのPM得点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した。そのうえで、調査対象企業A社の実情と意見をヒアリングし、それを反映し一部加筆修正してアンケートを作成した（資料2の質問1を参照）。「課

題達成機能 (P)」に関する質問 (資料 2 の質問 1 の 1 から 10 まで) と、「集団維持機能 (M)」に関する質問 (資料 2 の質問 1 の 11 から 20 まで) をそれぞれ 10 ずつ聞き、それぞれの合計得点を算出する。そのうえで、同じリーダーを評価した回答者における P 得点と M 得点の平均を、そのリーダーの P 得点と M 得点とする。

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、各グループのフォロワーに「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」に関する質問について、西之坊・古田 (2013) の質問項目を参考にした。そのうえで、調査対象企業 A 社の実情と意見をヒアリングしたうえで、それを反映し、一部加筆修正してアンケートを作成した (資料 2 の質問 2 を参照)。各質問は 1 から 5 の 5 段階で回答してもらった。「積極的行動」は質問 2 の 1 から 19、「配慮的行動」は質問 2 の 20 から 30、「批判的行動」は質問 2 の 31 から 37 の質問を用いて、それぞれの合計得点を算出する。各合計得点は、それぞれ、95 点満点、55 点満点、35 点満点となるので、比較可能とするために標準化した数値を用いることとする。

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) に分類する。そのうえで、各メンバーの、リーダータイプ別の「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」の標準化した得点を、リーダーシップ別フォロワーの構成要素得点とする。

⑤フォロワーの課題 (タスク) の構造化は、定型的な仕事と非定型的な仕事の 2 つに分類し (今回アンケート調査を行った企業 A 社にヒアリングを行い、定型的な仕事と非定型的な仕事の 2 つに分類してもらった。)、それぞれに対し 0 または 1 のダミー変数を与えた。(ここで、 $k=1$ : 定型,  $k=2$ : 非定型とする。)

⑥仕事に対する満足度に関する質問 (資料 2 の質問 6) (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。

今回も前章と同様、アンケートでは、「仕事に対する満足度」「所属している部署への満足度」「所属している部署の仲間との人間関係の満足度」「所属している部署の上役を含む人間関係の満足度」を質問したが、本章でも、「仕事に対する満足度」のみを被説明変数として用いる。

⑦メンバーの体感温度絶対値、リーダーシップ別フォロワーの構成要素得点、課題 (タスク) の構造化 (0 または 1 のダミー変数) を説明変数として用いて、(3.1) 式のモデルについて、最小二乗法により係数パラメータを推定する。

### 3.5 分析結果

最小二乗法を用いて提案モデルの係数パラメータを推定した。提案モデルの評価基準である自由度調整済決定係数は0.964であった。モデル2の係数パラメータ推定において一部の説明変数にVIFが高いものがあるが、モデル2は、PMタイプ別に係数パラメータを推定している点の特徴であり、係数パラメータの符号(+-)に矛盾が見られなかったこともあり、本論文ではモデルの特徴を優先し研究を進めることとした。

それぞれの係数パラメータの推定値を、表3-1に示す。また、使用変数の平均、標準偏差および相関行列とVIFの値は表3-2に示す。

表 3-1 モデル2の係数パラメータの推定結果

係数パラメータ		係数パラメータの推定値
$a_1$	$a_1$ (体感温度絶対値)	-0.095
$a_{2pl}$	$a_{211}$ (pm 積極)	-1.132
	$a_{212}$ (pm 批判)	0.139
	$a_{213}$ (pm 配慮)	1.413*
	$a_{221}$ (pM 積極)	-0.534
	$a_{222}$ (pM 批判)	-1.757
	$a_{223}$ (pM 配慮)	3.018
	$a_{231}$ (Pm 積極)	4.800**
	$a_{232}$ (Pm 批判)	-4.359*
	$a_{233}$ (Pm 配慮)	-0.332
	$a_{241}$ (PM 積極)	0.721
	$a_{242}$ (PM 批判)	-0.110
	$a_{243}$ (PM 配慮)	0.165
$a_{3k}$	$a_{31}$ (定型)	1.832*
	$a_{32}$ (非定型)	1.527
自由度調整済決定係数		0.964

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

表 3-2 モデル 2 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列

	平均	標準偏差	VIF	相関行列															
				定型	非定型	pM 積極	pM 批判	pM 配慮	pM 積極	pM 批判	pM 配慮	Pm 積極	Pm 批判	Pm 配慮	PM 積極	PM 批判	PM 配慮	体感温度 絶対値	満足度
定型	0.632	0.489	42.558	1.000															
非定型	0.368	0.489	24.698	-1.000	1.000														
pM 積極	0.856	1.225	131.262	0.310	-0.310	1.000													
pM 批判	0.787	1.137	70.146	0.328	-0.328	0.989	1.000												
pM 配慮	0.763	1.113	46.084	0.297	-0.297	0.984	0.974	1.000											
pM 積極	0.428	1.118	107.285	-0.006	0.006	-0.275	-0.272	-0.270	1.000										
pM 批判	0.416	1.112	149.240	-0.054	0.054	-0.269	-0.266	-0.264	0.958	1.000									
pM 配慮	0.387	1.015	426.862	-0.016	0.016	-0.274	-0.271	-0.269	0.986	0.990	1.000								
Pm 積極	0.284	0.861	211.299	0.029	-0.029	-0.237	-0.234	-0.232	-0.130	-0.127	-0.129	1.000							
Pm 批判	0.258	0.772	208.543	0.044	-0.044	-0.240	-0.238	-0.236	-0.131	-0.129	-0.131	0.996	1.000						
Pm 配慮	0.278	0.849	176.039	0.012	-0.012	-0.235	-0.233	-0.231	-0.129	-0.126	-0.128	0.996	0.994	1.000					
PM 積極	1.425	1.716	89.863	-0.327	0.327	-0.596	-0.590	-0.585	-0.326	-0.319	-0.325	-0.281	-0.285	-0.280	1.000				
PM 批判	1.234	1.512	74.075	-0.325	0.325	-0.586	-0.580	-0.575	-0.321	-0.314	-0.320	-0.277	-0.281	-0.275	0.983	1.000			
PM 配慮	1.214	1.495	62.675	-0.285	0.285	-0.583	-0.577	-0.572	-0.319	-0.312	-0.318	-0.275	-0.279	-0.273	0.978	0.982	1.000		
体感温度 絶対値	1.000	0.771	3.445	0.072	-0.072	0.029	0.039	0.023	0.099	0.080	0.084	0.066	0.045	0.071	-0.057	-0.067	-0.094	1.000	
満足度	3.289	1.137	—	-0.143	0.143	-0.595	-0.584	-0.540	-0.025	-0.059	-0.033	-0.015	-0.046	-0.026	0.689	0.677	0.687	0.000	1.000

### 3.6 結果の考察

- ①本章でも、1.3.2 節で述べたとおり、モデルのストレスについては被説明変数の残差二乗和で測ることにし、最小二乗法により提案モデルの係数パラメータを推定した。そして、提案モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとした。カテゴリカル・データの残差が正規分布であるという前提を満たさないと考えられることから、検定結果は参考のために記載した。この適用例を用いた場合の、自由度調整済決定係数は 0.964 と精度の高い結果になっている。
- ②この適用例では、 $x_{1i}$  の係数 ( $a_1$ ) が、 $-0.095$  と極めて小さい負の数字と推定された。このモデル (モデル 2) では、メンバーの体感温度の絶対値は、他の変数に比べて、仕事に対する満足度にあまり影響を及ぼさないということが表現されている。
- ③モデル 2 の特徴は、リーダーの 4 つのタイプ (PM、Pm、pM、pm) とフォロワーシップの 3 つの構成要素 (「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」) の組合せによるリーダーシップに注目した点である。すなわち、リーダーのタイプとフォロワーの構成要素の組み合わせがどのようにフォロワーの仕事に対する満足度に影響するのかという点を把握することが可能であり、いわば LMX 理論のある部分を表現しすることができるモデルとも考えられる。提案モデルを用いた適用例の組織における特徴は、以下のとおりである。
- (ア) まず、P 行動と M 行動が共に低いリーダー (pm) に対しては、 $a_{211}$  と  $a_{212}$  と  $a_{213}$  に注目すると、pm タイプのリーダーとそれぞれのフォロワーの組み合わせの違いによる、フォロワーの仕事に対する満足度との関係性を比較することができる。pm タイプのリーダーには、積極的に行動するフォロワーは物足りずに、仕事に対する満足度はマイナスの影響が出ており ( $a_{211} = -1.132$ )、一方、自分の信じることをストレートに表現する批判的な行動をとるフォロワーと、リーダーに対して配慮する行動をとるフォロワーにとっては、仕事に対する満足度はプラスに影響する ( $a_{212} = 0.139, a_{213} = 1.413$ ) ことが示されている。
- (イ) 一方、P 行動と M 行動が共に高いリーダー (PM) に対しては、 $a_{241}$  と  $a_{242}$  と  $a_{243}$  に注目すると、積極的な行動と、配慮的な行動をとるフォロワーは仕事に対する満足度にプラスの影響が出ており ( $a_{241} = 0.721, a_{243} = 0.165$ )、一方、批判的行動をとるフォロワーは自分の信じる方向と PM タイプのリーダーとはそりが合わないことが生じるためか、仕事に対する満足度にマイナスの影響がでている ( $a_{242} = -0.110$ )。
- (ウ) つぎに、積極的な行動をとるフォロワーに注目してみる。 $a_{211}$  と  $a_{221}$  は両者とも p のリーダーとの組み合わせであり、 $a_{231}$  と  $a_{241}$  は両者とも P のリーダーとの組み合わせである。前者の組み合わせでは、積極的行動を行うフォロワーは、「課題達成機能」「構造づくり」が低いリーダーが物足りないと感じるためか、仕事に対する満足度にマイナスの影響が出ている ( $a_{211} = -1.132, a_{221} = -0.534$ )。一方、後者

の組み合わせは、積極的行動を行うフォロワーは、「課題達成機能」「構造づくり」が高いリーダーに対しては仕事がしやすくなり、仕事に対する満足度はプラスに影響 ( $a_{231} = 4.800, a_{241} = 0.721$ ) していることが分かる。

- (x) そして、配慮的な行動をとるフォロワーに注目すると、 $p$  のリーダーとの組み合わせでは、「課題達成機能」「構造づくり」が低いリーダーには、配慮してフォローすることにより仕事に対する満足度にプラスの影響が出ている ( $a_{213} = 1.413, a_{223} = 3.018$ )。
- ④ $a_{31}$  (定型作業) と  $a_{32}$  (非定型作業) は、それぞれ 1.832 と 1.527 になっており、単純な作業である定型作業の方が相対的に仕事に対する満足度に影響を与えることになる。パス・ゴール理論に基づくと、構造化の低い課題 (非定型的・複雑な仕事) は高い満足感を与えると指摘されている。しかし、適用例の企業ではその逆の傾向が出たことになり、パス・ゴール理論が指摘している、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にはなっていない。このことは、House (1971,1996) 自身がパス・ゴール理論の概念的な基盤を期待理論に基づくモチベーションに置いているにもかかわらず、「仕事に対する満足度」として取り扱っていた矛盾によって生じたのかもしれない。すなわち、単なる「仕事に対する満足度」に対しては、定型的な作業のほうが相対的に高い影響が生じたのかもしれない。このことにより、リーダーシップの成果ないし有効性である被説明変数について、House (1971,1996) が本来パス・ゴール理論の概念的な基盤に置いているフォロワーのモチベーションで捉えることが適しているのではないかという問題が示唆されたものとする。

### 3.7 第3章のまとめ

第3章では、フォロワーの構成要素とリーダーのタイプとの組み合わせが、フォロワーの仕事に対する満足度に影響を与えると考えた、新たなフレームワークの提示とモデルの構築を試みた。そのために、第2章で提示したリーダーのP機能とM機能を、第3章では「PM、Pm、pM、pm」の4つのタイプとして捉え、この4つの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」を新たに提示した。

さらに、このフレームワークを定量的に記述する**モデル2**を構築し、適用例による実証分析により、提案フレームワークと**モデル2**との対応関係を確認することができた。このモデルは、右辺の第2項が $p$ （フォロワーの考えるリーダーのタイプの区別）と $l$ （フォロワーシップの構成要素の区別）の組み合わせ別に、第3項が $k$ 別（フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別）に係数パラメータを推定できるところに特徴があり、それぞれの係数パラメータがフォロワーの仕事に対する満足度（ $y_i$ ）に与える影響を明らかにすることができるモデルとなっている。すなわち、リーダーのタイプ（PM、Pm、pM、pm）とフォロワーシップの構成要素との組み合わせと、課題（タスク）の構造化、組織におけるメンバーの体感温度絶対値という状況要因が、仕事に対する満足度にどのように繋がるのかという関係性について、1本のモデルで定量的に記述することができた。このモデルを用いて推定される係数パラメータは、それぞれ比較が可能となるが、適用例による実証分析によって、実際の組織のリーダーシップの特徴を把握することができた。具体的には、**モデル2**の特徴である、リーダーのタイプ（PM、Pm、pM、pm）とフォロワーシップの構成要素との組み合わせが、フォロワーの仕事に対する満足度にどのように影響するかということ把握することができた。

以上により、第3章では、第2章で構築した**モデル1**を拡張させ、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考慮して新たなモデルを構築し提案することができた。このことによって、リーダーシップ研究を開拓し、リーダーシップ研究の可能性を広げることができた。

さらに、本章の「3.6 考察」の④では、リーダーシップの成果ないしは有効性を「仕事に対する満足度」で捉えることに対する新たな疑問点を提起することもできた。1.2.9節では、House（1971,1996）のパス・ゴール理論における被説明変数の設定について以下のような問題点の存在を指摘した。すなわち、多くの研究者がパス・ゴール理論を検証する際に、一定かつ安定した検証ができていないことが指摘されているが、この理由として、リーダーシップの成果ないしは有効性を測定する指標としてフォロワーの満足度（「仕事そのものに対する満足度」「昇進に対する満足度」「仕事の自律性に対する満足度」「給与に対する満足度」などの満足度カテゴリーに対して、7段階の尺度で評価）が用いられていることが多い点が問題となっている可能性があるというものである。

1.2.9 節で述べた、満足を構成する (1.6) 式を用いて考えれば、**Desire** (欲望、重要度、関心度) は人それぞれであろうから、同じ **Provision** (実現度) であったとしても、満足度は異なってくると考えられるのである。

このことから、**House** のパス・ゴール理論の検証において、「満足度」を被説明変数としていたため、検証結果が一定で安定した結果を導きだせなかった、ひとつの理由であろうと考えられる。したがって、本論文が、リーダーシップ・プロセスをモデル化する際に、フォロワーのモチベーションを被説明変数として改良することを試みる。

次章以降では、上記の点を踏まえ、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、議論を展開していく。

## 第4章 「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」とモデル3

### 4.1 本章の目的と特徴

第2章と第3章で構築したモデル（**モデル1**と**モデル2**）（以下では、この2つのモデルは仕事に対する満足度を被説明変数としたモデルであるため、「職務満足モデル」と呼ぶこととする）では、パス・ゴール理論（House,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）モデルへの再定式化に対応することを目的とした。そして、組織メンバーの仕事に対する満足度の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記述するモデルを構築した。しかし、パス・ゴール理論は、概念的な基盤をヴルーム（1964）の期待理論に置いているため、本来的には、フォロワーの態度と行動を、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, 1996）自身や、その後の研究者がパス・ゴール理論を検証する際に、ヴルーム（1964）の期待理論のモチベーションを計測した変数を用いていない。そのため、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フレームワークの提示と、そのフレームワークを定量的に記述したモデルを構築する必要がある。

したがって、本章において、フォロワーのモチベーションを計測し、被説明変数とするモデル（モチベーションモデルと呼ぶことにする）の構築を目的とする。そして、リーダーシップの成果ないしは有効性を、「仕事に対する満足度」で捉えた場合と、「モチベーション」で捉えた場合を、同じ組織で比較し、両者のモデルにおいて、前者と後者のフォロワーの捉え方の相違に基づくリーダーシップ・プロセスを検証する必要がある。この相違を分析することによって、本章で提示するパス・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で捉えたモデル（以下、**モデル3**）を構築した意義を示すことができるものとする。

以下に、本章で提示するフレームワークとそのフレームワークを定量的に記述したモデル（**モデル3**）について述べる。そして、結果の考察では、**モデル2**（被説明変数がフォロワーの仕事に対する満足度）と**モデル3**（被説明変数がフォロワーのモチベーション）の比較を行う。

#### 4.2 「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」の提示

第3章で提示したフレームワークの被説明変数をパス・ゴール理論の本来の概念的な基盤であるヴルーム（1964）の期待理論とした、「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、以下のように提示する（図4-1）。

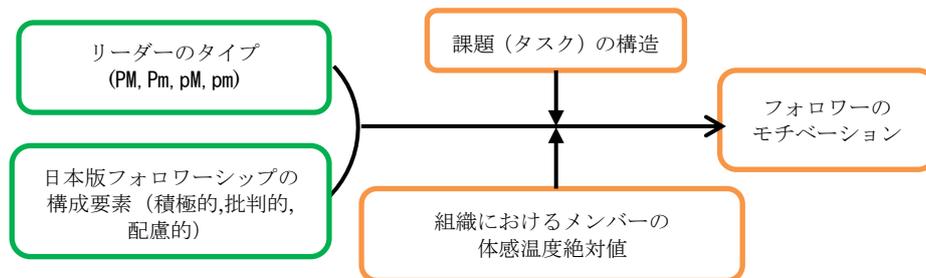


図 4-1 ヴルーム（1964）の期待理論に基づくモチベーションで捉えたフレームワーク

すなわち、リーダーのタイプ（PM、Pm、pM、pm）とフォロワーシップの構成要素との組み合わせ、課題（タスク）の構造化、組織におけるメンバーの体感温度絶対値という要因が、フォロワーのモチベーションにどのように繋がるのかというフレームワークである。第3章の3.2節で提示した「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」（図3-1）と比較すると、図の一番右のリーダーシップの成果ないしは有効性を、仕事に対する「モチベーション」として捉えている点に変更されている。

### 4.3 モデル3の構築

上記で提示した「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」を定量的に記述するモデル（モデル3）を（4.1）式として構築する。なお、ヴルーム（1964）の期待理論に基づくモチベーションは、1.2.9 節で述べた、村杉（1987）の計測方法である（1.8）式のモチベーションを用いることとする。

また、このモデルにおいても、1.3.3 節で述べたとおり、モデル2と同様に、1本のモデル式で記述できており、推定された係数パラメータが、それぞれの説明変数の場合分け別に推定でき、相互に比較可能である点に特徴がある。すなわち、右辺の第2項の $a_{2pl}$ がPM理論のリーダーの4つのタイプ $p$ 別（ $pm$ 、 $pM$ 、 $Pm$ 、 $PM$ 別）、かつ、フォロワーシップの構成要素 $l$ 別（積極的、批判的、配慮的の別）の組み合わせ別で推定できる。さらに、第3項の $a_{3k}$ がフォロワーのタスク（課題）の構造（タスクの複雑性） $k$ 別に推定できる。

$$y_{2i} = a_1 x_{1i} + \sum_p \sum_l a_{2pl} x_{2ipl} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} \quad \dots (4.1)$$

ただし、

$y_{2i}$  : (1.8)式で求めた  $M_2$  (モチベーション)

$i$  : サンプル (フォロワー)

$p$  : フォロワーの考えるリーダーのタイプの区別 ( $p=1$  :  $pm$  型,  $p=2$  :  $pM$  型,  $p=3$  :  $Pm$  型,  $p=4$  :  $PM$  型)

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

$k$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化の区別 ( $k=1$  : 定型,  $k=2$  : 非定型)

$x_{1i}$  : メンバーの体感温度絶対値

$x_{2ipl}$  :  $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点

$x_{3ik}$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化 (タスクの区分), 0 または 1 のダミー変数

$a_1$  : メンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ

$a_{2pl}$  :  $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点に対する係数パラメータ

$a_{3k}$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化 (タスクの区分) に対する係数パラメータ

とする。

上記の記号を説明すると、以下のとおりであるが、 $y_{2i}$ 以外は、第3章で提示したモデル2と同様である。

すなわち、 $p$ のフォロワーの考えるリーダーのタイプの区別において、 $p$ が1のとき

は三隅（1978）の pm 型、 $p$ が 2 のときは三隅（1978）の pM 型、 $p$ が 3 のときは三隅（1978）の Pm 型、 $p$ が 4 のときは三隅（1978）の PM 型となる。 $l$ のフォロワーシップの構成要素の区別において、 $l$ が 1 のときはフォロワーの積極的行動、 $l$ が 2 のときはフォロワーの批判的行動、 $l$ が 3 のときはフォロワーの配慮的行動となる。そして、上記のフォロワーの考えるリーダーのタイプとフォロワーシップの構成要素の組み合わせを考慮するために、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 $x_{2ipl}$ とする。 $k$ のフォロワーの課題（タスク）の構造化の区別は、本章で用いたデータの場合、定型的な仕事を行ったグループと、非定型的な仕事を行ったグループの 2 つのタスクの構造化があり、0 または 1 のダミー変数を与えた。すなわち、 $k$ が 1 のときは定型作業、 $k$ が 2 のときは非定型作業となる。

また、 $x_{1i}$ はメンバーの体感温度絶対値、 $x_{2ipl}$ は $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点、 $x_{3ik}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が 1 のときは定型作業、 $k$ が 2 のときは非定型作業）を表している。ただし、モデル 2 と異なりモデル 3 では、被説明変数 $y_{2i}$ は、フォロワーのモチベーションとする。

そして、 $a_1$ はメンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ、 $a_{2pl}$ は $p$ 別のフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点に対する係数パラメータ、 $a_{3k}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が 1 のときは定型作業、 $k$ が 2 のときは非定型作業）に対する係数パラメータとなり、最小二乗法によってそれぞれの係数パラメータが推定される。

なお、モデル 3 の被説明変数 $y_{2i}$ （フォロワーのモチベーション）は、本章以降、本論文全体を通して、1.2.9 節の(1.8)式で求めた  $M_2$ を用いる。その理由は、1.2.9 節の最後にも述べた通り、以下のとおりである。

- ①本論文の理論的基盤としている House(1971,1996)のパス・ゴール理論のモチベーションも、(1.1) 式で示したとおり、内的報酬に関連するモチベーションと外的報酬に関連するモチベーションで構成されていること。
- ②内的報酬に関連するモチベーションと外的報酬に関連するモチベーションを把握する際に、House (1971,1996) の提示している (1.1) 式や、ローラー・ポーター (1967) の (1.7) 式で計測されるモチベーションと比較すると、ハーズバーグの動機づけ衛生理論を用いて、M 因子に関連するモチベーションと H 因子に関連するモチベーションと捉えることは、理論的な背景がしっかりしており、理解しやすいこと。また、村杉 (1987) 自身が述べているとおり、期待を ( $E \rightarrow P$ ) と ( $P \rightarrow O$ ) に分割するよりも、( $E \rightarrow O$ ) 努力報酬期待を用いる方が、簡潔で分かりやすいこと。

## 4.4 適用例を用いた実証分析

### 4.4.1 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IT関連企業A社（従業員数約100名）、本社勤務者54名全員を調査対象とした
- (3) サンプル数：回収データ54名  
有効使用データ38名（男35名女3名）
- (4) 仕事内容：定型作業5グループ、非定型作業4グループ

### 4.4.2 分析の手順

①から⑤までは、第3章の**モデル2**と同様の手順である。

#### ①「体感温度絶対値」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、に高橋（1993）に基づき、「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。質問の内容は、資料2のアンケート用紙の質問4と質問5に記載されている。本章では、調査対象を社会人としているため、高橋（1993）の質問をそのまま用いた。

(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高橋（1993）の「体感温度」を算出する。ここで、本論文では高橋（1993）の「体感温度」と区別するために、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り、「体感温度絶対値」とする。

#### ②三隅のP、M得点を求める手順

各グループのフォロワーに、それぞれのリーダーのPM得点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した。そのうえで、調査対象企業A社の実情と意見をヒアリングし、それを反映し一部加筆修正してアンケートを作成した（資料2の質問1を参照）。

「課題達成機能（P）」に関する質問（資料2の質問1の1から10まで）と、「集団維持機能（M）」に関する質問（資料2の質問1の11から20まで）をそれぞれ10つずつ聞き、それぞれの合計得点を算出する。そのうえで、同じリーダーを評価した回答者におけるP得点とM得点の平均を、そのリーダーのP得点とM得点とする。

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、各グループのフォロワーに「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」に関する質問について、西之坊・古田（2013）の質問項目を参考にした。そのうえで、調査対象企業A社の実情と意見をヒアリングしたうえで、それを反映し、一部加筆修正してアンケートを作成した（資料2の質問2を参照）。各質問は1から5の5段階で回答してもらった。「積極的行動」は質問2の1から19、「配慮的行動」は質問2の20から30、

「批判的行動」は質問 2 の 31 から 37 の質問を用いて、それぞれの合計得点を算出する。各合計得点は、それぞれ、95 点満点、55 点満点、35 点満点となるので、比較可能とするために標準化した数値を用いることとする。

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) に分類する。そのうえで、各メンバーの、リーダータイプ別の「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」の標準化した得点を、リーダーシップ別フォロワーの構成要素得点とする。

⑤フォロワーの課題 (タスク) の構造化は、定型的な仕事と非定型的な仕事の 2 つに分類し (今回アンケート調査を行った企業 A 社にヒアリングを行い、定型的な仕事と非定型的な仕事の 2 つに分類してもらった。)、それぞれに対し 0 または 1 のダミー変数を与えた。(ここで、 $k=1$ : 定型,  $k=2$ : 非定型とする。)

⑥モチベーション得点を求める手順は、上述のとおり 1.2.9 節で示した村杉 (1987) のモチベーション得点の算出式 (1.8) 式に従う。具体的な算出方法は、1.2.9 節でも述べたが、以下のとおりである。巻末の資料 2 の質問 7 が「努力報酬期待の主観的確率 ( $E \rightarrow O$ )」を求める質問であり、質問 8 の A が P (Provision 実現度) 得点、B が D (Desire 重要度) 得点を求める質問である。

(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、 $(D \times P)$  得点と  $(D - P)$  得点を求める。 $(D \times P)$  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、0.2 の確率値を与える。これを ( $E \rightarrow O$ ) 期待確率とする。

(c) (1.8) 式の右辺第一項について  $(D \times P)$  得点と ( $E \rightarrow O$ ) 期待確率の積をハーズバーグ理論の M 因子に該当する項目 (項目①②⑥⑧⑨) で和を取り、右辺第二項について  $(D - P)$  得点と ( $E \rightarrow O$ ) 期待確率の積を H 因子に該当する項目 (項目③④⑤⑦⑩) で和を取る。これによって総合計は最大 100 点となる。

(d) 第 3 章のモデル 2 の被説明変数の「仕事に対する満足度」の得点の水準と合わせるために、本章では (c) で算出された合計得点を 20 で割ることとする。

⑦メンバーの体感温度絶対値、リーダーシップ別フォロワーの構成要素得点、課題 (タスク) の構造化 (0 または 1 のダミー変数) を用いて、(4.1) 式のモデルについて、最小二乗法により係数パラメータを推定する。

#### 4.5 分析結果

最小二乗法を用いて提案モデルの係数パラメータを推定した。モデルの評価基準である自由度調整済決定係数は**モデル3**においては**0.928**であった。**モデル3**の係数パラメータ推定において一部の説明変数にVIFが高いものがあるが、**モデル3**は、PMタイプ別に係数パラメータを推定している点が特徴であり、係数パラメータの符号（＋－）に矛盾が見られなかったこともあり、本論文ではモデルの特徴を優先し研究を進めることとした。

それぞれの係数パラメータの推定値を、第3章の**モデル2**で推定した係数パラメータ推定値と比較して、**表4-1**に示す。また、**モデル3**の使用変数の平均、標準偏差および相関行列とVIFの値は**表4-2**に示す。

表 4-1 モデル3の係数パラメータの推定結果（モデル2との比較）

係数パラメータ		モデル2 被説明変数が満足度の 係数パラメータの推定値	本章モデル3 被説明変数がモチベーションの 係数パラメータの推定値
$a_1$	$a_1$ （メンバーの体感温度絶対値）	-0.095	-0.095
$a_{2pl}$	$a_{211}$ （pm 積極）	-1.132	-0.312
	$a_{212}$ （pm 批判）	0.139	0.506
	$a_{213}$ （pm 配慮）	1.413*	0.255
	$a_{221}$ （pM 積極）	-0.534	-2.246*
	$a_{222}$ （pM 批判）	-1.757	-1.621
	$a_{223}$ （pM 配慮）	3.018	4.488*
	$a_{231}$ （Pm 積極）	4.800**	-0.604
	$a_{232}$ （Pm 批判）	-4.359*	2.455
	$a_{233}$ （Pm 配慮）	-0.332	-1.664
	$a_{241}$ （PM 積極）	0.721	0.356
	$a_{242}$ （PM 批判）	-0.110	-0.283
	$a_{243}$ （PM 配慮）	0.165	0.085
	$a_{3k}$	$a_{31}$ （定型）	1.832*
$a_{32}$ （非定型）		1.527	1.976*
自由度調整済決定係数		0.964	0.928

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

表 4-2 モデル 3 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列

	平均	標準偏差	VIF	相関行列															
				定型	非定型	p <sub>m</sub> 積極	p <sub>m</sub> 批判	p <sub>m</sub> 配慮	p <sub>M</sub> 積極	p <sub>M</sub> 批判	p <sub>M</sub> 配慮	P <sub>m</sub> 積極	P <sub>m</sub> 批判	P <sub>m</sub> 配慮	PM 積極	PM 批判	PM 配慮	体感温度絶対値	モチベーション
定型	0.632	0.489	42.558	1.000															
非定型	0.368	0.489	24.698	-1.000	1.000														
p <sub>m</sub> 積極	0.856	1.225	131.262	0.310	-0.310	1.000													
p <sub>m</sub> 批判	0.787	1.137	70.146	0.328	-0.328	0.989	1.000												
p <sub>m</sub> 配慮	0.763	1.113	46.084	0.297	-0.297	0.984	0.974	1.000											
p <sub>M</sub> 積極	0.428	1.118	107.285	-0.006	0.006	-0.275	-0.272	-0.270	1.000										
p <sub>M</sub> 批判	0.416	1.112	149.240	-0.054	0.054	-0.269	-0.266	-0.264	0.958	1.000									
p <sub>M</sub> 配慮	0.387	1.015	426.862	-0.016	0.016	-0.274	-0.271	-0.269	0.986	0.990	1.000								
P <sub>m</sub> 積極	0.284	0.861	211.299	0.029	-0.029	-0.237	-0.234	-0.232	-0.130	-0.127	-0.129	1.000							
P <sub>m</sub> 批判	0.258	0.772	208.543	0.044	-0.044	-0.240	-0.238	-0.236	-0.131	-0.129	-0.131	0.996	1.000						
P <sub>m</sub> 配慮	0.278	0.849	176.039	0.012	-0.012	-0.235	-0.233	-0.231	-0.129	-0.126	-0.128	0.996	0.994	1.000					
PM 積極	1.425	1.716	89.863	-0.327	0.327	-0.596	-0.590	-0.585	-0.326	-0.319	-0.325	-0.281	-0.285	-0.280	1.000				
PM 批判	1.234	1.512	74.075	-0.325	0.325	-0.586	-0.580	-0.575	-0.321	-0.314	-0.320	-0.277	-0.281	-0.275	0.983	1.000			
PM 配慮	1.214	1.495	62.675	-0.285	0.285	-0.583	-0.577	-0.572	-0.319	-0.312	-0.318	-0.275	-0.279	-0.273	0.978	0.982	1.000		
体感温度絶対値	1.000	0.771	3.445	0.072	-0.072	0.029	0.039	0.023	0.099	0.080	0.084	0.066	0.045	0.071	-0.057	-0.067	-0.094	1.000	
モチベーション	2.372	0.711	—	-0.014	0.014	0.222	0.231	0.235	0.021	0.105	0.085	-0.397	-0.384	-0.401	0.006	-0.009	-0.003	-0.203	1.000

## 4.6 結果の考察

4.1 節の「本章の目的と特徴」でも述べたとおり、本章において、フォロワーのモチベーションを計測し、被説明変数とする**モデル3**の構築を目的し、リーダーシップの成果ないしは有効性を、「仕事に対する満足度」で捉えた場合（**モデル2**）と、同じ組織で比較し、両者のモデルにおいて、フォロワーの捉え方の相違に基づくリーダーシップ・プロセスを検証する必要があることを述べた。

以下に、**表4-1**で示した係数パラメータの推定値を用いて、**モデル2**（被説明変数を仕事に対する満足度で捉えた(3.1)式）と、**モデル3**（被説明変数をモチベーションで捉えた(4.1)式）において、大きく相違のある、特徴的な部分を比較して考察する。

なお、本章でも、1.3.2 節で述べたとおり、モデルのストレスについては被説明変数の残差二乗和で測ることにし、最小二乗法により提案モデルの係数パラメータを推定した。そして、提案モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとした。カテゴリカル・データの残差が正規分布であるという前提を満たさないと考えられることから、検定結果は参考のために記載した。**モデル3**において、この適用例を用いた場合の、自由度調整済決定係数は0.928と精度の高い結果になっている。

①まず、リーダーのタイプが **Pm**（課題達成機能が高く（**P**）、集団維持機能が低い（**m**）リーダー）でフォロワーが積極的行動を取る組み合わせ（係数パラメータ  $a_{231}$ ）に注目する。

**モデル2**では4.800と仕事に対する満足度に大きくプラスに影響しているが、**モデル3**では-0.604とモチベーションにマイナスに影響しており、逆の影響となっている。

「**P**」のタイプのリーダーは、**PM**理論では「課題達成機能」の高いリーダーであり、**パス・ゴール**理論では「構造づくり」の高いリーダーということになる。そして、「**m**」タイプのリーダーは「集団維持機能が低い」リーダーであり、**パス・ゴール**理論では「配慮」が低いリーダーということになる。

モチベーションは、1.2.4 節の(1.1)式や、1.2.9 節の(1.8)式に示されたとおり、**ハーズバーグ**の動機づけ衛生理論に基づけば、「給与」、「作業条件」、経営と管理」「監督技術」などの衛生要因（**H**因子）で構成される外的報酬と、「達成」「承認」「仕事自体」「責任」「成長」などの動機づけ要因（**M**因子）で構成される内的報酬の和で表される。したがって、課題達成機能（構造づくり）が高く、集団維持機能（配慮）が低い **Pm** リーダーに対して、積極的行動をとるフォロワーは、仕事に対する満足度（主に、内的報酬）は高まると考えられる。したがって、適用例で用いた組織においても、**モデル2**で推定された係数パラメータ  $a_{231}$  が4.800と大きな正の数字となったものと考えられる。一方、モチベーションは外的報酬と内的報酬の和で表されるため、衛生要因（例えば、作業条件、給与など）に関わる外的報酬も勘案する必

要がある。適用例で用いた**モデル 3**で推定された係数パラメータ $a_{231}$ が $-0.604$ とマイナスとなった。このことは、この組織においては、仕事には満足であるが、作業条件や給与や監督技術（「P」が少し厳しいと感じた可能性もある）の面で不満足につながってしまったことが考えられ、不満足につながる衛生要因で構成される外的報酬に関わるモチベーションにマイナスに影響したことが考えられる。また、House（1971）によれば、パス・ゴール理論では配慮的行動が高いと不満足な影響を緩和することを指摘している。したがって、配慮的行動が低い「m」タイプのリーダーは、不満足な影響を緩和することができず、衛生要因で構成される外的報酬に関わるモチベーションにマイナスに影響した可能性がある。

すなわち、

- ②つぎに、リーダーのタイプが Pm（課題達成機能が高く（P）、集団維持機能が低い（m）リーダー）でフォロワーが批判的行動を取る組み合わせ（係数パラメータ $a_{232}$ ）に注目する。

**モデル 2**では $-4.359$ と仕事に対する満足度に大きくマイナスに影響しているが、**モデル 3**では $2.455$ とモチベーションにプラスに影響しており、ここでも逆の影響となっている。

批判的なフォロワーは、課題達成機能（構造づくり）が高く、集団維持機能（配慮）が低いリーダー（「Pm」）とは、仕事の満足度については、業績重視（しかし配慮行動は低い）Pmリーダーに対して、率直に自らの信じることを貫き、批判をすることによって衝突する可能性があるため、仕事に対する満足度に大きくマイナスに影響してしまうことが考えられる。一方、衛生要因（H 因子）は不満足次元を構成し外的報酬に関連するモチベーションに繋がるが、フォロワーが批判的行動を行うことによって、不満足要因を解消することができ、全体的な（内的報酬と外的報酬の両方の）モチベーションを維持することにつながり、モチベーションにプラスに影響しているものと考えられる。

- ③さらに、定型作業と非定型作業に関わる係数パラメータに注目する。

$a_{31}$ （定型作業）と $a_{32}$ （非定型作業）は、**モデル 2**では $1.832$ と $1.527$ になっており、単純な作業である定型作業の方が相対的に仕事に対する満足度に影響を与えており、第3章の3.6節の④の考察で述べた通り、パス・ゴール理論の指摘と矛盾していた。この矛盾は、House（1971,1996）自身がパス・ゴール理論の概念的な基盤を期待理論に基づくモチベーションに置いているにもかかわらず、リーダーシップの成果ないし有効性である被説明変数を「仕事に対する満足度」として取り扱っていることによって生じた可能性を示唆した。そして、被説明変数に関しては、House（1971,1996）が本来パス・ゴール理論の概念的基盤に置いているフォロワーのモチベーションで捉えることが適しているのではないかという問題点を指摘した。そこで、**モデル 3**では被説明変数をモチベーションに変更した。

その結果、**モデル 3** の $a_{31}$ （定型作業）と $a_{32}$ （非定型作業）の推定値は、1.664 と 1.976 となり、構造化の低い課題（非定型的・複雑な仕事）が定型的・単純な仕事よりモチベーションに高い影響を与えるという、パス・ゴール理論の指摘どおりの傾向が示された。このことから、**モデル 3** の被説明変数を本来のパス・ゴール理論の概念的基盤である期待理論に基づくモチベーションとしたことの意義が確認されたものとする。

上記のように、被説明変数に関して仕事に対する満足度とした**モデル 2** と、モチベーションに変更した**モデル 3** から推定された係数パラメータの相違を分析することによって、本章で提示するパス・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で捉えたモデル（**モデル 3**）を構築したことによる意義を示すことができるものとする。

#### 4.7 第4章のまとめ

パス・ゴール理論は、概念的な基盤をヴルーム（1964）の期待理論に置いているため、リーダーシップの成果ないし有効性である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（1971,1996）自身やパス・ゴール理論を検証した多くの研究者は、期待理論に基づくモチベーションで捉えていなかった。そのため、第4章では、まず、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」を提示した。そのうえで、そのフレームワークを定量的に記述した**モデル3**を構築し、適用例による実証分析により、提案フレームワークと**モデル3**との対応関係を確認することができた。

このモデルも**モデル2**と同様に、右辺の第2項が $p$ （フォロワーの考えるリーダーのタイプの区別）と $l$ （フォロワーシップの構成要素の区別）の組み合わせ別に、第3項が $k$ 別（フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別）に係数パラメータを推定できるところに特徴があり、それぞれの係数パラメータがフォロワーのモチベーション（ $y_{2i}$ ）に与える影響を明らかにすることができるモデルとなっている。すなわち、リーダーのタイプ（PM、Pm、pM、pm）とフォロワーシップの構成要素との組み合わせと、課題（タスク）の構造化、組織におけるメンバーの体感温度絶対値という状況要因が、フォロワーのモチベーションにどのように繋がるのかという関係性について、1本のモデルで定量的に記述することができた。そして、適用例による実証分析によって、実際の組織のリーダーシップの特徴を把握することができた。

さらに、**モデル2**と**モデル3**から推定された係数パラメータを比較・分析し、考察することによって、被説明変数を「仕事に対する満足度」とする場合と、「モチベーション」にする場合によって、フォロワーの捉え方の相違に基づくリーダーシップ・プロセスに相違が生じることを検証することができた。

そして、これによって、被説明変数を、パス・ゴール理論の概念的基盤である期待理論に基づくモチベーションとして捉えた**モデル3**を構築した意義・成果を確認することができた。このことは、新たなパス・ゴール理論の研究を開拓し、リーダーシップ理論の可能性を広げる道筋にも繋げることができた。

次章では、これまでのモデルで用いてきた高橋（1993）のシステム温と体温の差である「体感温度」において、システム温と体温が共に高い「適温」（高橋のいう「適温」）と、システム温と体温が共に低い「適温」（高橋のいう「水風呂」）を分けてモデルを構築する。すなわち、「適温」からの乖離度が同じでも、「高温度適温」と「低温度適温」とでは、フォロワーのモチベーションに及ぼす影響が異なるのではないかという、新たな視点から議論を展開していく。

## 第5章 「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」とモデル4

### 5.1 本章の目的と特徴

第2章、第3章、第4章では、パス・ゴール理論 (House,1971,1996) に基づき、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満足度やモチベーションとの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記述する分析モデルの構築を行った。その際、パス・ゴール理論における Work Unit 単位のフォロワーの個人的特性を表す指標として、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性を認識したうえでリーダーシップとその成果(フォロワーの仕事に対する満足度・モチベーション) の関係性を明らかにする必要があるため、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。

前章までのモデル1からモデル3は、高橋 (1993) の「体感温度」において、「適温」からの乖離度を測定するために、「体感温度絶対値」を用い、システム温と体温が共に高い「適温」と、システム温と体温が共に低い「水風呂」を同じ「適温」として捉えていた。

しかしながら、1.2.6 節で述べたとおり、高橋 (1993) の体感温度に関して、権 (2011) の「店舗における顧客の熱湯感」の研究では、高橋のいう「適温」のみならず、「水風呂」も、メンバーにとっての心理状態を考慮すると「適温」として位置づけなおし、システム温と体温が共に高い適温 (高橋のいう「適温」) を「高温度適温」、システム温と体温が共に低い適温 (高橋のいう「水風呂」) を「低温度適温」と位置づけた。すなわち、権 (2011) は、店舗と顧客の関係に高橋のシステム温と体温の関係を当てはめると、体温の高い顧客にとっては、積極的にアプローチする店舗の状態 (システム温の高い状態) が適温 (高温度適温) であるのに対し、体温の低い顧客にとっては、顧客に積極的にアプローチしない店舗の状態 (システム温の低い状態) も適温 (低温度適温) になると指摘した。したがって、本章では、このシステム温と体温が共に高い「適温」(高橋のいう「適温」) の「高温度適温」と、システム温と体温が共に低い「適温」(高橋のいう「水風呂」) の「低温度適温」とを分けたモデルを構築することにより、「適温」からの乖離度が同じでも、「高温度適温」と「低温度適温」とでは、フォロワーのモチベーションに及ぼす影響が異なるということを表現することを試みる。このモデルにより新たなアプローチの視点を提案することができる考える。

したがって、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」の提示と、そのフレームワークを定量的に記述したモデルを構築する。

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4) について述べる。

## 5.2 「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」の提示

先行研究の1.2.6節で述べたとおり、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、(1.4)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。

$$\text{体感温度} = \text{システム温} - \text{体温} \quad \dots\dots\dots(1.4) \quad (\text{再掲載})$$

一方、高橋（1993）の体感温度に関して、権（2011）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」として位置づけた（図5-1）。

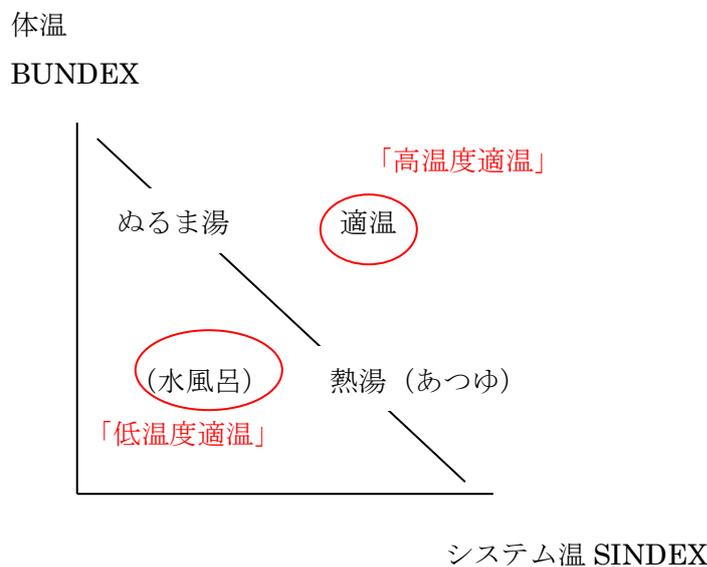


図 5-1 高橋の湯かげん図（高橋, 1998, p. 29）一部著者が加筆

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、それぞれ感じると指摘している。

したがって、本章では、高橋（1993）の体感温度に関して、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、「組織におけるメンバーの体感温度ランク」として、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入し、「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、以下のように提示する（図 5-2）。

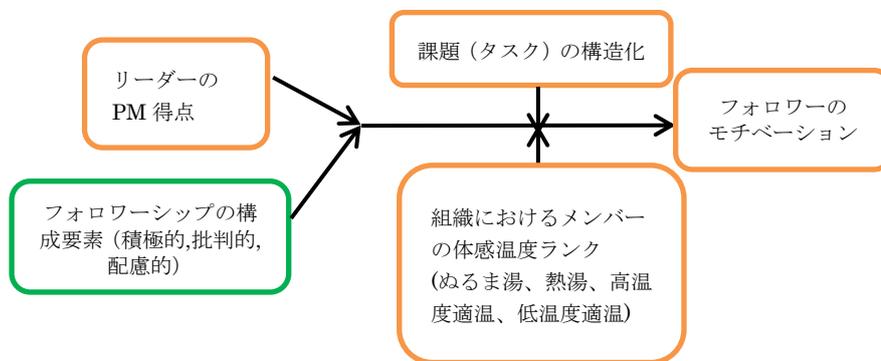


図 5-2 システム温とメンバーの体温を考慮した組織メンバーのモチベーションフレームワーク

すなわち、メンバーの体感温度ランク、フォロワーシップの構成要素、課題（タスク）の構造化、リーダーの PM 得点という要因が、フォロワーのモチベーションにどのように繋がるのかというフレームワークである。

### 5.3 モデル4の構築

上記で提示した「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」を定量的に記述するモデル（モデル4）を（5.1）式として構築する。

このモデルにおいても、1.3.3節で述べたとおり、1本のモデル式で記述できており、推定された係数パラメータが、それぞれの説明変数の場合分け別に推定でき、相互に比較可能である点に特徴がある。すなわち、右辺の第1項の $a_1$ がメンバーの体感温度のランク  $m$  別（低温度適温、ぬるま湯、熱湯、高温度適温別）に、第2項の $a_2$ がフォロワーシップの構成要素  $l$  別（積極的、批判的、配慮的の別）に、第3項の $a_3$ がフォロワーのタスク（課題）の構造  $k$  別（タスクの複雑性）に、そして、第4項の $a_4$ が三隅（1978）の P と M の区分  $j$  別に推定できる。

$$y_{2i} = \sum_m a_{1m} x_{1im} + \sum_l a_{2l} x_{2il} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} + \sum_j a_{4j} x_{4ij} \cdots (5.1)$$

ただし、

$y_{2i}$  : (1.8) 式で求めた  $M_2$  (モチベーション)

$i$  : サンプル (フォロワー)

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

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

$k$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化の区別 ( $k=1$  : 定型,  $k=2$  : 非定型)

$j$  : 三隅(1978)の P と M の区別 ( $j=1$  : P(performance),  $j=2$  : M(maintenance))

$x_{1im}$  : メンバーの体感温度ランク, 0 または 1 のダミー変数 ( $m=1$  : 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 ( $l=1$  : 積極的,  $l=2$  : 批判的,  $l=3$  : 配慮的)

$x_{3ik}$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化 (タスクの区分), 0 または 1 のダミー変数

$x_{4ij}$  : フォロワーのリーダーへの評価 ( $j=1$  : P 得点,  $j=2$  : M 得点)

$a_{1m}$  : メンバーの体感温度ランクに対する係数パラメータ

$a_{2l}$  : フォロワーシップの構成要素  $l$  別の得点に対する係数パラメータ

$a_{3k}$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化 (タスクの区分) に対する係数パラメータ

$a_{4j}$  : フォロワーのリーダーへの評価に対する係数パラメータ

とする。

すなわち、 $m$ のメンバーの体感温度ランクの区別において、 $m$ が1のときは低温度適温、 $m$ が2のときはぬるま湯、 $m$ が3のときは熱湯、 $m$ が4のときは高温度適温のランクとなる。 $l$ のフォロワーシップの構成要素の区別において、 $l$ が1のときはフォロワーの積極的行動、 $l$ が2のときはフォロワーの批判的行動、 $l$ が3のときはフォロワーの配慮的行動となる。 $k$ のフォロワーの課題（タスク）の構造化の区別は、本章で用いたデータの場合、定型的な仕事を行ったグループと、非定型的な仕事を行ったグループの2つのタスクの構造化があり、0または1のダミー変数を与えた。すなわち、 $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業となる。そして、 $j$ が1のときは三隅(1978)のP(performance)、 $j$ が2のときは三隅(1978)のM(maintenance)となる。

また、 $y_{2i}$ は、フォロワーのモチベーション（本章でも、1.2.9節の(1.8)式で求めた $M_2$ を用いる）、 $x_{1im}$ はメンバーの体感温度ランク（ $m$ が1のときは低温度適温、 $m$ が2のときはぬるま湯、 $m$ が3のときは熱湯、 $m$ が4のときは高温度適温のランク）、 $x_{2il}$ はフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点（ $l$ が1のときはフォロワーの積極的行動、 $l$ が2のときはフォロワーの批判的行動、 $l$ が3のときはフォロワーの配慮的行動）、 $x_{3ik}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業）、 $x_{4ij}$ はフォロワーのリーダーへの評価（ $j$ が1のときP得点、 $j$ が2のときM得点）を表している。そして、 $a_{1m}$ はメンバーの体感温度ランクに対する係数パラメータ（ $m$ が1のときは低温度適温、 $m$ が2のときはぬるま湯、 $m$ が3のときは熱湯、 $m$ が4のときは高温度適温のランク）、 $a_{2l}$ はフォロワーシップの構成要素 $l$ 別の得点に対する係数パラメータ、 $a_{3k}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業）に対する係数パラメータ、 $a_{4j}$ はフォロワーのリーダーへの評価に対する係数パラメータとなり、最小二乗法によってそれぞれの係数パラメータが推定される。

## 5.4 適用例を用いた実証分析

### 5.4.1 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IT関連企業A社（従業員数約100名）、本社勤務者54名全員を調査対象とした
- (3) サンプル数：回収データ54名  
有効使用データ38名（男35名女3名）
- (4) 仕事内容：定型作業5グループ、非定型作業4グループ

### 5.4.2 分析の手順

#### ①メンバーの体感温度ランクを求める手順

- (a) 各グループに所属するメンバー一人ひとりに、高橋（1993）に基づき、「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。質問の内容は、資料2のアンケート用紙の質問4と質問5に記載されている。本章では、調査対象を社会人としているため、高橋（1993）の質問をそのまま用いた。
- (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。
- (c) (b)で求めた体感温度によって、システム温と体温の点数から、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の4つのランクに分類をする。

#### 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、各グループのフォロワーに「積極的行動」、「配慮的行動」、「批判的行動」に関する質問について、西之坊・古田（2013）の質問項目を参考にした。そのうえで、調査対象企業A社の実情と意見をヒアリングしたうえで、それを反映し、一部加筆修正してアンケートを作成した（資料2の質問2を参照）。各質問は1から5の5段階で回答してもらった。「積極的行動」は質問2の1から19、「配慮的行動」は質問2の20から30、「批判的行動」は質問2の31から37の質問を用いて、それぞれの合計得点を算出する。各合計得点は、それぞれ、95点満点、55点満点、35点満点となるので、比較可能とするために標準化した数値を用いることとする。

#### ③三隅のP、M得点を求める手順

各グループのフォロワーに、それぞれのリーダーのPM得点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（1984）のPM指導行動測定尺度を参考にした。そのうえで、調査対象企業A社の実情と意見をヒアリングし、それを反映し一部加筆修正してアンケートを作成した（資料2の質問1を参照）。「課題達成機能（P）」に関する質問（資料2の質問1の1から10まで）と、「集団維持機能（M）」に関する質問（資料2の質問1の11から20まで）をそれぞれ10ずつ

聞き、それぞれの合計得点を算出する。ここで、それぞれの合計点は最大 50 点となるため、他の説明変数に比べて大きい数字となるため、標準化した数値を用いることとする。そのうえで、同じリーダーを評価した回答者における P 得点と M 得点の平均を、そのリーダーの P 得点と M 得点とする。

- ④フォロワーの課題（タスク）の構造化は、定型的な仕事と非定型的な仕事の 2 つに分類し（今回アンケート調査を行った企業によって、定型的な仕事と非定型的な仕事の 2 つに分類してもらった。）、それぞれに対し 0 または 1 のダミー変数を与えた。（ここで、 $k=1$ ：定型、 $k=2$ ：非定型とする。）
- ⑤モチベーション得点を求める手順は、以下のとおり 1.2.9 節で示した村杉（1987）のモチベーション得点の算出式（1.8）式に従う。具体的な算出方法は、1.2.9 節でも述べたが、以下のとおりである。巻末の資料 2 の質問 7 が「努力報酬期待の主観的確率（ $E \rightarrow O$ ）を求める質問であり、質問 8 の A が P（Provision 実現度）得点、B が D（Desire 重要度）得点を求める質問である。
- (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 ( $D \times P$ ) 得点と ( $D - P$ ) 得点を求める。 $(D \times P)$  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、0.2 の確率値を与える。これを( $E \rightarrow O$ )期待確率とする。
- (c) (1.8) 式の右辺第一項について( $D \times P$ )得点と( $E \rightarrow O$ )期待確率の積をハーズバーグ理論の M 因子に該当する項目（項目①②⑥⑧⑨）で和を取り、(1.8) 式の右辺第二項について( $D - P$ )得点と( $E \rightarrow O$ )期待確率の積を H 因子に該当する項目（項目③④⑤⑦⑩）で和を取る。これによって総合計は最大 100 点となる。
- (d) 第 4 章で提示した、モデル 3 では、第 3 章のモデル 2 の被説明変数である「仕事に対する満足度」の得点水準（最大 5 点）に合わせるために、上記の合計得点（最大 100 点）を 20 で割った。本章で提示するモデル 4 においても水準を合わせるために、上記(c)で算出された合計得点を 20 で割ることとする。
- ⑥メンバーの体感温度のランク、フォロワーの構成要素得点、リーダーの PM 得点、課題（タスク）の構造化（0 または 1 のダミー変数）を用いて、(5.1) 式のモデルから、最小二乗法により係数パラメータを推定する。

## 5.5 分析結果

最小二乗法を用いて提案モデルの係数パラメータを推定した。提案モデルの評価基準である自由度調整済決定係数は0.946であった。それぞれの係数パラメータの推定値を、表5-1に示す。また、使用変数の平均、標準偏差および相関行列とVIFの値は表5-2に示す。

表 5-1 モデル4の係数パラメータの推定結果

係数パラメータ		係数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

\*\*p<.01

表 5-2 モデル 4 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列

	平均	標準偏差	VIF	相関行列											
				低温度	ぬるま湯	熱湯	高温度	定型	積極	批判	配慮	P 得点	M 得点	モチベーション	
低温度	0.583	0.504	4.467	1.000											
ぬるま湯	0.042	0.204	1.093	-0.247	1.000										
熱湯	0.167	0.381	1.888	-0.529	-0.093	1.000									
高温度	0.208	0.415	2.305	-0.607	-0.107	-0.229	1.000								
定型	0.667	0.482	4.655	0.478	-0.295	-0.158	-0.290	1.000							
積極	0.000	1.000	6.459	-0.720	0.136	0.334	0.501	-0.383	1.000						
批判	0.000	1.000	3.078	-0.204	0.009	0.088	0.163	-0.273	0.558	1.000					
配慮	0.000	1.000	3.714	-0.439	0.010	0.186	0.357	-0.347	0.695	0.771	1.000				
P 得点	0.000	1.000	1.830	-0.537	-0.031	0.252	0.435	-0.294	0.413	-0.038	0.130	1.000			
M 得点	0.000	1.000	3.205	-0.409	0.026	0.145	0.350	-0.141	0.761	0.404	0.568	0.399	1.000		
モチベーション	2.521	0.737	—	-0.087	-0.544	0.128	0.256	-0.230	0.158	0.345	0.329	-0.043	0.125	1.000	

## 5.6 結果の考察

本章でも、フォロワーのモチベーションを被説明変数としたモデルを構築した。したがって、それぞれの説明変数が、House (1971,1996) のパス・ゴール理論の概念的基盤である期待理論に基づくフォロワーのモチベーションにどのように影響しているかという観念で考察する。

なお、本章でも、1.3.2 節で述べたとおり、モデルのストレスについては被説明変数の残差二乗和で測ることにし、最小二乗法により提案モデルの係数パラメータを推定した。そして、提案モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとした。カテゴリカル・データの残差が正規分布であるという前提を満たさないと考えられることから、検定結果は参考のために記載した。モデル4において、この適用例を用いた場合の、自由度調整済決定係数は0.946と精度の高い結果になっている。

- ① モデル4では、Work Unitにおけるフォロワーの個人的特性を、メンバーの体感温度ランクで捉えた。この適用例の組織では、「高温度適温」「熱湯」「低温度適温」「ぬるま湯」の順に、フォロワーの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2とモデル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、モデル4において、 $a_{14}$ （高温度適温）と $a_{11}$ （低温度適温）を比較すると、「低温度適温」より「高温度適温」の方が、フォロワーの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。すなわち、高いシステム温（組織が活性化している状態）と高い体温（メンバーが活性化している状態）の相乗効果の状態（高温度適温）がフォロワーのモチベーションに一番大きく影響を及ぼすことが表現できている。これは、組織の活性化とメンバーの活性化の両方が揃っている状態であり、極めて納得的である。リーダーの行動が、組織の活性化とメンバーの活性化に影響を及ぼし、これが、フォロワーのモチベーションにプラスに影響していると考えられる。
- ② つぎに、 $a_{31}$ を見ると、推定値が $-0.597$ であり、この組織では、定型的で単純な仕事がフォロワーのモチベーションにマイナスに影響していることが表れている。これは、パス・ゴール理論が指摘しているとおおり、タスクの構造化が高い（定型的・単純な仕事）場合は、フォロワーのモチベーションにマイナスの影響を与えるという命題に合致している。モチベーションを計測する(1.8)式に基づいて考察すると、{重要度 (Desire) × 実現度 (Provision)} も、{重要度 (Desire) - (Provision)} も、構造化が高い（定型的で単純な）タスクでは多くはないであろうし、努力報酬期待 (E→O) の確率も高くは期待できないと考えられる。このように、本来のパス・ゴール理論の指摘どおりに表現できている。パス・ゴール理論の立場と一致している。
- ③ モデル4においても、モデル3と同様に、フォロワーのリーダーへの評価 (PM 得

点) と、フォロワーシップの構成要素に注目する必要があると考える。すなわち、 $a_{2l}$ と $a_{4j}$ に関して考察する。

- (ア) この適用例の組織では、リーダーのP得点とM得点に関わる係数パラメータ $a_{41}$ と $a_{42}$ を比較すると、 $a_{42}$ が0.140となっており、Mタイプの(M得点の高い)リーダーが、フォロワーのモチベーションにプラスに影響している。House(1971)によれば、パス・ゴール理論ではリーダーの配慮的行動が高い場合(ここではM得点が高い場合)、不満足な影響を緩和できると指摘している。したがって、この組織では、M得点が高いリーダーがフォロワーのモチベーションアップに影響していることが表現できているものと考ええる。一方、Pタイプ(P得点の高い)リーダーは、フォロワーのモチベーションにマイナスに影響している( $a_{41} = -0.220$ )。P機能(課題達成機能)が高いリーダーの下では、「達成」「承認」「仕事自体」「責任」「成長」などに関わる内的報酬に基づくモチベーションは高まるかもしれないが、それに対して、不満足要因に繋がる「作業条件」「給与」「経営と管理」「監督技術」などの外的報酬に関わるモチベーションにマイナスに影響し、後者により影響したのではないかと考えられる。
- (イ) そして、フォロワーの構成要素に関わる係数パラメータ $a_{2l}$ では、自分の意見を貫く傾向のある批判的行動のフォロワーが、フォロワーのモチベーションにプラスの影響を及ぼしている( $a_{22} = 0.188$ )。第4章の考察(4.6節)の②でも述べたが、フォロワーが批判的行動を行うことによって不満足要因を解消することができ、外的報酬の維持に繋がり、内的報酬と外的報酬の両方で構成されるモチベーション全体が維持されプラスに影響しているものと考ええる。

## 5.7 第5章のまとめ

第2章から第4章までのモデル（モデル1からモデル3）では、パス・ゴール理論におけるフォロワーの個人的特性を表す指標として、高橋（1993）のシステム温と体温の差である「体感温度」を導入したが、これらのモデルでは、高橋（1993）の「体感温度」において、「適温」からの乖離度を知るために、「体感温度絶対値」を用い、システム温と体温が共に高い「適温」と、システム温と体温が共に低い「適温」を同じ「適温」として捉えていた。

本章では、このシステム温と体温が共に高い「適温」と、システム温と体温が共に低い「適温」を分けたモデルを構築することにより、「適温」からの乖離度が同じでも、「高温度適温」と「低温度適温」とでは、フォロワーのモチベーションに及ぼす影響が異なるということを表現する新たな視点を提案した。

そして、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」を提示した。さらに、そのフレームワークを定量的に記述した**モデル4**を構築し、適用例による実証分析を行った。これにより、フォロワーのモチベーションに対して、同じ適温でも「高温度適温」と「低温度適温」では与える影響が異なるということが表現でき、「高温度適温」と「低温度適温」を分けて捉えるという本章の試みによって、フォロワーのモチベーションに関わる本章の提案フレームワークと、**モデル4**との対応関係を確認することができ、一定の成果が得られたものと考えている。

また、本章で構築した**モデル4**も、これまで提示してきたモデル（**モデル1・2・3**）と同様、1本のモデル式で記述できている。すなわち、右辺の第1項が  $m$  別（メンバーの体感温度ランクの区別）に、第2項が  $l$  別（フォロワーシップの構成要素の区別）に、第3項が  $k$  別（フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別）に、第4項が  $j$  別（三隅(1978)の P と M の区別）に係数パラメータを推定できるところに特徴がある。そして、それぞれの説明変数の場合分け別に係数パラメータを推定することができ、相互に比較可能である。このモデル式によって、メンバーの体感温度ランク、フォロワーシップの構成要素、課題（タスク）の構造化、リーダーの PM 得点という要因が、フォロワーのモチベーションにどのように繋がるのかという関係性を定量的に記述することができた。

以上により、本章では、高橋（1993）のシステム温と体温の差である「体感温度」において、システム温と体温が共に高い「適温」と、システム温と体温が共に低い「適温」を分けてモデルを構築することにより、「適温」からの乖離度が同じでも、「高温度適温」と「低温度適温」とでは、フォロワーのモチベーションに及ぼす影響が異なることを表現できた。

第2章から第5章で構築してきた**モデル1**から**モデル4**は、組織の階層をリーダーとフォロワーの単一段階を想定してモデルを構築してきたが、今後はさらに、現実社会に近い階層構造である複数の階層構造を持つ組織に適応できるフレームワークと、そのフレームワークを記述するモデルを構築する必要がある。そこで、組織階層を二段階（トップーミドルーボトム）として考えた、リーダーシップ・プロセスモデルを構築したい。しかし、多様な組織に対応できるモデルを構築するためには、幅広い組織に適応可能なモデルを構築する必要がある。そのため、組織階層を二段階に拡張する前に、単一段階のモデルを整理し、そのエッセンスを集約したモデルを構築し、その上で、そのエッセンスモデルを二段階に拡張していくこととしたい。

したがって、次章では、単一段階の組織階層における、本論文の一連のモデル（**モデル1**から**モデル4**）の構造のエッセンスを維持しつつ、多様な組織に対応できるように、可能な限りシンプルなモデル（「単一段階エッセンスモデル」と呼ぶ）を構築することを目的とし、議論を展開していく。

## 第6章 単一段階エッセンスモデルのフレームワークとモデル5

### 6.1 本章の目的と特徴

第2章から第5章までは、House (1971,1996) が提示したパス・ゴール理論において、House が用いている変数を維持したうえで、1971 モデルから 1996 年モデルへの再定式化における House の真意を反映した要因(変数)に改良を行ってきた。そして、**モデル1**から**モデル4**の4種類のモデルを構築した。それぞれのモデルは、どれが最適かということではなく、それぞれのモデルにおいて第2章から第5章で述べた特徴があり、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解明する際に、それぞれのモデルの特徴を活かして用いることができるものとする。

**モデル1**から**モデル4**は、組織の階層をリーダーとフォロワーの単一段階を想定してモデルを構築してきたが、現実社会の組織は複数の階層構造を持つケースが多いと考える。したがって、現実社会の組織構造に近い複数の階層構造の組織に対応できるフレームワークとそのフレームワークを記述するモデルを構築する必要がある。そこで、組織階層が二段階(トップ・ミドル・ボトム)と考えた、リーダーシップのプロセス・モデルを構築したい。二段階の組織階層に対応できるモデルを構築することで、現代社会における複数階層の組織における、リーダーシップとその成果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を模写することを目指したい。しかしその前に、二段階の階層構造の組織に対応できるモデルを構築するためには、幅広い組織に適応可能なモデルを構築する必要がある。すなわち、組織階層を二段階に拡張する前に、単一段階のモデルを整理し、そのエッセンスを集約したモデルを構築し、その上で、そのエッセンスモデルを二段階に拡張していくこととしたい。

したがって、本章では、単一段階の組織階層における、本論文の一連のモデル(**モデル1**から**モデル4**)の構造のエッセンスを維持しつつ、集約化することによって、可能な限りシンプルなモデル(「単一段階エッセンスモデル」と呼ぶ)を構築することを目的とする。

## 6.2 単一段階エッセンスモデルのフレームワークの提示

本章が提示する単一段階エッセンスモデルは、第2章と第3章で構築した「職務満足モデル」(モデル1とモデル2)と第4章と第5章で構築した「モチベーションモデル」(モデル3とモデル4)の構造のエッセンスを維持しつつ、なるべくシンプルな(PM得点と体感温度絶対値を説明変数とする)モデルに集約したものである。

モデル2とモデル3では「リーダーの行動」を三隅(1978)のリーダーシップの4つのタイプ(PM、Pm、pM、pm)に注目し、リーダーシップタイプとフォロワーの構成要素との組み合わせで捉え、説明変数とした。しかし、単一段階エッセンスモデルでは、説明変数としてPM得点で捉えることとする。さらに、モデル4で組織におけるメンバーの体感温度を「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の4つのランクに分類したが、単一段階エッセンスモデルでは、メンバーの体感温度をモデル1、2、3と同様に絶対値(体感温度絶対値)で捉えることとする。その理由は以下のとおりである。

### ① PM得点を説明変数とした理由

モデル2とモデル3では、PM理論の4つのリーダータイプ(PM、Pm、pM、pm)を用い、この4つの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を加味した新たなフレームワークの提示とモデルの構築を行った。

しかし、PM理論の4つのリーダータイプ(PM、Pm、pM、pm)に分類すると、組織規模が小さい場合、4つのリーダータイプの分布に偏りが出る可能性がある。例えば、小さな組織において、その組織内にPMとpmが同時に存在する可能性が低いと考えられる。論理的にはリーダーシップの4つのタイプ(PM、Pm、pM、pm)は存在するとは考えるが、小さな組織の場合、該当しないリーダーシップタイプが生じるなど、リーダーシップタイプの分布に偏りが生じ、様々な組織に対応するモデルを構築するためには適切ではないと考える。

一方、三隅(1966)によるPM得点は、部下の評価によって、その直属上司のリーダーシップを測定するように工夫されている。このように、PM得点は、部下一人ひとりがそれぞれの上司を評価しており、フォロワー(部下)の個々の特性とフォロワーのリーダーへの評価を総合的に勘案した総合評価である。したがって、P得点とM得点を、それぞれリーダーのP機能(課題達成機能:パス・ゴール理論では「構造づくり」に対応)、M機能(集団維持機能:パス・ゴール理論では「配慮」に対応)の総合評価としての得点としてモデルに組み込むことの合理性がある。

以上のことから、単一段階エッセンスモデルでは、なるべくシンプルなモデル化を目指すため、リーダーの行動を捉える説明変数として、リーダーのP機能とM機能の総合評価としてのP得点とM得点を用いることとする。

## ②体感温度絶対値を説明変数とした理由

モデル 4 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、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入したモデルを構築した。

高橋 (1993) に従えば、体感温度の最大値と最小値は 10 点の差がある。この差の中で、4 つのランクに分類した場合、同じランク内において、フォロワーの体感温度の差は最大で 4 点の差が生じることとなり、この差を峻別することができない。しかし、体感温度絶対値を説明変数とすれば、フォロワーの適温からの乖離度を距離 (絶対値) として捉えることが可能となり、差を距離という数値として計測できる。

また、上記の①に述べた同様の理由から、組織規模が大きい場合は各部署の個性や雰囲気などがシステム温と体温に影響し、4 つの体感温度ランクが均等に分布する可能性があるが、組織規模が小さい場合には分布に偏りが出る可能性がある。このように、体感温度ランクに偏りが生じる可能性があることから、様々な組織に対応するモデルを構築するためには適当でないと考える。

以上の理由から、単一段階エッセンスモデルでは、本論文の一連の研究で提示してきたモデルのエッセンスを維持しつつ、かつ、簡潔かつシンプルな形に集約したモデルを構築することを目的としているため、Work Unit 単位の部下の個人的特性を捉える説明変数として、組織におけるメンバーの体感温度絶対値を用いることとする。

以上を踏まえ、単一段階エッセンスモデルのフレームワークを、以下のように提示する (図 6-1)。

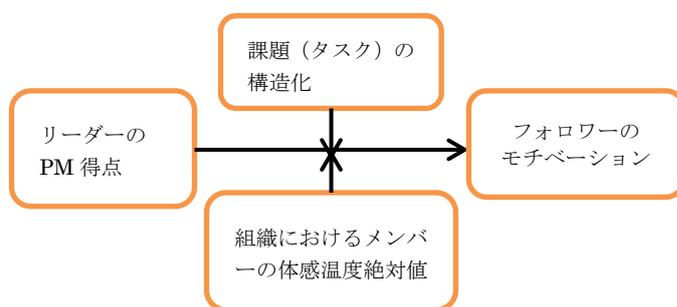


図 6-1 単一段階エッセンスモデルのフレームワーク

すなわち、リーダーの PM 得点、課題 (タスク) の構造化、組織におけるメンバーの体感温度絶対値という要因が、フォロワーのモチベーションに繋がるというフレームワークである。

### 6.3 モデル5の構築

上記で提示した「単一段階エッセンスモデルのフレームワーク」を、定量的に記述するモデルを（モデル5）(6.1)式として構築する。

このモデルも、1.3.3節で述べたとおり、1本のモデル式で記述できており、推定された係数パラメータが、それぞれの説明変数の場合分け別に推定でき、相互に比較可能である点に特徴がある。すなわち、右辺の第2項の $a_2$ が三隅(1978)のPとMの区分 $j$ 別に、第3項の $a_3$ がフォロワーのタスク(課題)の構造 $k$ 別(タスクの複雑性)に推定できる。

$$y_{2i} = a_1x_{1i} + \sum_j a_{2j}x_{2ji} + \sum_k a_{3k}x_{3ik} \dots (6.1)$$

ただし、

$y_{2i}$  : (1.8)式で求めた  $M_2$  (モチベーション)

$i$  : サンプル (メンバー)

$j$  : 三隅(1978)のPとMの区別 ( $j=1$  : P(performance),  $j=2$  : M(maintenance))

$k$  : フォロワーの課題(タスク)の構造化の区別 ( $k=1$  : 定型,  $k=2$  : 非定型)

$x_{1i}$  : メンバーの体感温度絶対値

$x_{2ij}$  : フォロワーのリーダーへの評価 ( $j=1$  のときはP得点,  $j=2$  のときはM得点)

$x_{3ik}$  : フォロワーの課題(タスク)の構造化(タスクの区分), 0または1のダミー変数

$a_1$  : メンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ

$a_{2j}$  : フォロワーのリーダーへの評価に対する係数パラメータ

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

$a_{3k}$  : フォロワーの課題(タスク)の構造化(タスクの区分)に対する係数パラメータとする。

すなわち、 $j$ が1のときは三隅(1978)の課題達成機能P(performance)、 $j$ が2のときは三隅(1978)の集団維持機能M(maintenance)となる。 $k$ のフォロワーの課題(タスク)の構造化の区別は、本章で用いたデータの場合、定型的な仕事を行ったグループと、非定型的な仕事を行ったグループの2つのタスクの構造化があり、0または1のダミー変数を与えた。すなわち、 $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業となる。

また、 $y_{2i}$ は、フォロワーのモチベーション(本章でも、1.2.9節の(1.8)式で求めた $M_2$ を用いる)、 $x_{1i}$ はメンバーの体感温度絶対値、 $x_{2ij}$ はフォロワーのリーダーへの評価( $j$ が1のときは三隅(1978)のP(performance)、 $j$ が2のときは三隅(1978)のM(maintenance))、 $x_{3ik}$ はフォロワーの課題(タスク)の構造化( $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業)を表している。

そして、 $a_1$ はメンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ、 $a_{2j}$ はフォロワーのリーダーへの評価に対する係数パラメータ ( $j$ が1のときP得点、 $j$ が2のときM得点)、 $a_{3k}$ はフォロワーの課題(タスク)の構造化 ( $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業) に対する係数パラメータとなり、最小二乗法によってそれぞれの係数パラメータが推定される。

## 6.4 適用例を用いた実証分析

### 6.4.1 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IT関連企業A社（従業員数約100名）、本社勤務者54名全員を調査対象とした
- (3) サンプル数：回収データ54名  
有効使用データ38名（男35名女3名）
- (4) 仕事内容：定型作業5グループ、非定型作業4グループ

### 6.4.2 分析の手順

#### ①「体感温度絶対値」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。質問の内容は、資料2のアンケート用紙の質問4と質問5に記載されている。本章では、調査対象を社会人としているため、高橋（1993）の質問をそのまま用いた。

(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測定するために算出された「体感温度」の点数の絶対値をとった。ここで、本章でも、高橋（1993）の「体感温度」と区別するために、「体感温度絶対値」とする。

#### ②三隅のP、M得点を求める手順

各グループのフォロワーに、それぞれのリーダーのPM得点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した。そのうえで、調査対象企業A社の実情と意見をヒアリングし、それを反映し一部加筆修正してアンケートを作成した（資料2の質問1を参照）。「課題達成機能（P）」に関する質問（資料2の質問1の1から10まで）と、「集団維持機能（M）」に関する質問（資料2の質問1の11から20まで）をそれぞれ10ずつ聞き、それぞれの合計得点を算出する。ここで、それぞれの合計点は最大50点となるため、他の説明変数に比べて大きい数字となるため、標準化した数値を用いることとする。そのうえで、同じリーダーを評価した回答者におけるP得点とM得点の平均を、そのリーダーのP得点とM得点とする。

③フォロワーの課題（タスク）の構造化は、定型的な仕事と非定型的な仕事の2つに分類し（今回アンケート調査を行った企業によって、定型的な仕事と非定型的な仕事の2つに分類してもらった。）、それぞれに対し0または1のダミー変数を与えた。（ここで、 $k=1$ ：定型、 $k=2$ ：非定型とする。）

④モチベーション得点を求める手順は、以下のとおり1.2.9節で示した村杉（1987）

のモチベーション得点の算出式 (1.8) 式に従う。具体的な算出方法は、1.2.9 節でも述べたが、以下のとおりである。巻末の資料 2 の質問 7 が「努力報酬期待の主観的確率 ( $E \rightarrow O$ ) を求める質問であり、質問 8 の A が P (Provision 実現度) 得点、B が D (Desire 重要度) 得点を求める質問である。

- (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 ( $D \times P$ ) 得点と ( $D - P$ ) 得点を求める。 $(D \times P)$  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、0.2 の確率値を与える。これを ( $E \rightarrow O$ ) 期待確率とする。
- (c) (1.8) 式の右辺第一項について ( $D \times P$ ) 得点と ( $E \rightarrow O$ ) 期待確率の積をハーズバーグ理論の M 因子に該当する項目 (項目①②⑥⑧⑨) で和を取り、右辺第二項について ( $D - P$ ) 得点と ( $E \rightarrow O$ ) 期待確率の積を H 因子に該当する項目 (項目③④⑤⑦⑩) で和を取る。これによって総合計は最大 100 点となる。
- (d) 第 4 章と第 5 章で提示した、モデル 3 とモデル 4 では、第 3 章のモデル 2 の被説明変数である「仕事に対する満足度」の得点水準 (最大 5 点) に合わせるために、上記の合計得点 (最大 100 点) を 20 で割った。本章で提示するモデル 5 においても水準を合わせるために、上記(c)で算出された合計得点を 20 で割ることとする。
- ⑤メンバーの体感温度絶対値、リーダーの PM 得点、課題 (タスク) の構造化 (0 または 1 のダミー変数) を用いて、(6.1) 式のモデルから、最小二乗法により係数パラメータを推定する。

## 6.5 分析結果

最小二乗法を用いて提案モデルの係数パラメータを推定した。提案モデルの評価基準である自由度調整済決定係数は 0.945 であった。それぞれの係数パラメータの推定値を、表 6-1 に示す。また、使用変数の平均、標準偏差および相関行列と VIF の値は表 6-2 に示す。

表 6-1 モデル 5 の係数パラメータの推定結果

係数パラメータ		係数パラメータの推定値
$a_1$	$a_1$ (体感温度絶対値)	0.121
$a_{2j}$	$a_{21}$ (P 得点)	0.189
	$a_{22}$ (M 得点)	0.254*
$a_{3k}$	$a_{31}$ (定型)	2.135**
	$a_{32}$ (非定型)	2.452**
自由度調整済決定係数		0.945

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

表 6-2 モデル 5 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列

	平均	標準偏差	VIF	相関行列					
				P 得点	M 得点	体感温度絶対値	定型	非定型	モチベーション
P 得点	0.000	1.000	1.440	1					
M 得点	0.000	1.000	1.369	0.496	1				
対体感温度絶対値	1.000	0.771	2.918	-0.091	0.098	1			
定型	0.632	0.489	1.957	-0.215	-0.074	-0.143	1		
非定型	0.368	0.489	1.975	0.215	0.0744	0.143	-1.000	1	
モチベーション	2.372	0.711	—	0.479	0.519	0.173	-0.321	0.321	1

## 6.6 結果の考察

本章でも、1.3.2 節で述べたとおり、モデルのストレスについては被説明変数の残差二乗和で測ることにし、最小二乗法により提案モデルの係数パラメータを推定した。そして、提案モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとした。カテゴリカル・データの残差が正規分布であるという前提を満たさないと考えられることから、検定結果は参考のために記載した。モデル5において、この適用例を用いた場合の、自由度調整済決定係数は0.945と精度の高い結果になっている。

- ① この適用例の組織においては、メンバーの体感温度絶対値に対する係数パラメータ  $a_1$  の係数がプラスになっており、体感温度が適温から離れるとフォロワーのモチベーションが上がるのが分かる。この組織では、システム温が高く体温が低い熱湯の人と、体温が高くシステム温が低いぬるま湯の人の人数を比較すると、熱湯の人数の方が多かった。よって、組織のシステム温の高さ（組織が活性化している状態）が、フォロワーのモチベーションに対してプラスに影響を及ぼしたものと考えられる。また、この組織はトップの社長が創業者であることから、強烈的なトップマネジメントを発揮している会社であり、それが表現できているものと考えられる。
- ② リーダーのPM得点に関わる係数パラメータの  $a_{21}$  と  $a_{22}$  を見ると、フォロワーのモチベーションに与える影響は、M得点が0.254であり、P得点の0.189より大きくなっていることが読み取れる。この組織においては、リーダーのM機能（集団維持機能：パス・ゴール理論の「配慮」に相当）の方がP機能（課題達成機能：パス・ゴール理論の「構造づくり」に相当）よりフォロワーのモチベーションに影響を及ぼしている。House (1971) は、リーダーの「配慮」行動は、不満足な影響を緩和することでき、かつ、部下の目標指向的行動そのものに伴う誘意性を増大させる程度に応じてモチベーションの効果を持つと指摘している。この組織では、このようなリーダーの「配慮」行動が、フォロワーのモチベーションにプラスに影響を及ぼすということが表現できている。
- ③ フォロワーの課題（タスク）の構造化に関わる係数パラメータの  $a_{31}$  と  $a_{32}$  を見ると、非定型のタスクが2.452、定型的なタスクが2.135となっている。定型的な単純なタスクよりも非定型的な複雑なタスクの方が、フォロワーのモチベーションに影響を及ぼすことが表現できている。前章の考察（5.6 節）の②と同様に、モチベーションを計測する（1.8）式に基づいて考察すると、{重要度（Desire）×実現度（Provision）} も、{重要度（Desire）－（Provision）} も、構造化が低い（複雑な）タスクでは多くなるであろうし、努力報酬期待（E→O）の確率も高く期待できると考えられる。この理由から、構造化が低く（非定型的・複雑な仕事）なるほど、フォロワーのモチベーションに繋がるということとなり、パス・ゴール理論の立場と一致している。

## 6.7 第6章のまとめ

本章では、単一段階の組織階層における、本論文の一連のモデル（モデル1からモデル4）の構造のエッセンスを維持しつつ集約することによって、可能な限り簡潔かつシンプルなモデル5（単一段階エッセンスモデル）の構築を行った。そして、実証分析により、提案フレームワークとモデルとの対応関係を確認することができ、幅広い組織に適用可能なモデルが提案できたものとする。

このモデルも、これまで提示してきたモデル（モデル1からモデル4）と同様に、1本のモデル式で記述できている。すなわち、右辺の第2項が $j$ 別（三隅(1978)のPとMの区別）に、第3項が $k$ 別（フォロワーの課題（タスク）の構造化の区別）に係数パラメータを推定できるところに特徴がある。そして、それぞれの説明変数の場合分け別に係数パラメータを推定することができ、相互に比較可能である。このモデル式によって、リーダーのPM得点、課題（タスク）の構造化、組織におけるメンバーの体感温度絶対値という要因が、フォロワーのモチベーション（ $y_{2i}$ ）にどのように繋がるのかという関係性を定量的に記述することができた。

本論文の1.3.2節で述べた通り、House（1971,1996）のパス・ゴール理論に関しては、House自身や多くの研究者が、さまざまな分析によってモデルをテスト（検証）しているものの、モデルを計量化するための計測尺度が定まっておらず、また、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・集約化されていないため、モデル構築の簡潔性に大きな課題が残っていた。本論文では、パス・ゴールモデルが提示している、「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」（フォロワーのモチベーション）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、その実現を特徴とした。そして、本章では、本論文の一連のモデル（モデル1からモデル4）の構造のエッセンスを維持しつつ集約し、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）に改良したモデル（モデル5）の構築を行うことができたものとする。このモデルは簡潔かつエッセンスを集約したモデルであることから、幅広い組織に適用可能なモデルである。この点が、本章で構築したフレームワーク並びにそのフレームワークを定量的に記述したモデル5の独創性ある特徴である。

次章では、本章で提示した単一段階エッセンスモデルのモデル5を、階層構造が二段階の組織に対応できるように拡張することとする。

## 第7章 「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワークとモデル6

### 7.1 本章の目的と特徴

第6章では、単一段階の組織階層における、本論文の一連のモデル（モデル1からモデル4）の構造のエッセンスを維持しつつ、なるべく簡潔かつシンプルで幅広い組織に適合可能なモデル（モデル5）を構築することができた。このモデルにより、リーダーシップとその成果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を、簡潔かつシンプルに把握することが可能となった。

本章では、実社会の組織階層が多段階であることに鑑み、第6章で構築したフレームワークとモデル（モデル5）を、二段階（トッパーミドル－ボトム）の組織階層に対応できるフレームワークとそのフレームワークを記述するモデルに拡張することを目的とする。

その際に、支援基礎論研究会（2000）の「支援学」に基づく組織における管理と支援の対象を、図書館の利用者へと拡張した「図書館における二段階の管理－支援モデル」（山下,2001）を適用し、組織における二段階の支援と管理を考慮した「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」という新たな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する分析モデルを構築する。

### 7.2 「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワークの提示

本章では、組織階層を二段階（トッパーミドル－ボトム）とする際に、山下（2001）の「図書館における二段階の管理－支援モデル」を適用し、さらに山下（2001）の「管理」と「支援」の分析視座を、三隅（1978）のPM理論のP機能とM機能によって捉える。その理由は以下のとおりである。

#### ①山下（2001）の「図書館における二段階の管理－支援モデル」を適用した理由

山下（2001）は「支援学」（支援基礎論研究会,2000）に基づき、組織における管理と支援の範囲を図書館の利用者に拡張することによって、「図書館における二段階の管理－支援モデル」（山下,2001）を提示している。すなわち、山下（2001）は、図書館の利用者は、図書館という空間を組織内部者（図書館の職員）と共有している点に注目し、図書館の利用者を「潜在的組織参加者」として位置づけることで、「二段階の管理－支援モデル」を提案している。本論文におけるフォロワーは基本的に組織内部者であるため、山下（2001）の「二段階の管理－支援モデル」の考え方に合致していると考えた。本章では、このモデルの対象とする領域を、再度、組織に戻して捉え直し、リーダーとフォロワーの関係性に適用させることを試みる。

#### ②山下（2001）の「管理」と「支援」を三隅（1978）P機能とM機能で捉えた理由

支援基礎論研究会（2000）は、「管理」の理論・手法は科学的管理法から始まったと指摘しており、科学的管理法について「無駄の排除、工程や生産方法の改良によって生産性を向上させ、主観的・恣意的判断を排除し、科学的な管理のもとづいた経営管理である」（支援基礎論研究会,2000,p.102）と述べている。また、支援基礎論研究会（2000）によると、科学的管理法は、典型的に人間の機械モデルにたった管理論であるといえ、人間の作業の能率を向上することを意図したものであることを指摘している。

したがって、「管理」は生産性・能率を向上させ、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ため、本論文では「管理」を三隅（1978）のPM理論における、組織の目標達成、仕事の業績を上げることを中心としたリーダーの課題達成機能（P機能）に対応づけて捉えることとする。

一方、科学的管理法が人間の作業の能率を向上することを意図しているのに対して、人間関係論においては、生産性を決定づける決定的な要因は従業員のモラルという心理的要因に注目している。そして、支援基礎論研究会（2000）は、「支援」が動機づけやモラルの向上を促進させる役割を果たすことを指摘している。すなわち、業績が落ち込んでいる部下を上司がノミニケーションをおこなって励ます行為や、仕事の遅れている部下の仕事を手伝う行為などは、動機づけの支援の例である（支援基礎論研究会,2000）。

したがって、「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワークでは、「支援」を三隅（1978）のPM理論における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の集団維持機能（M機能）に対応づけて捉えることとする。

以上を踏まえ、「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワークを以下のように提示する（図7-1）。

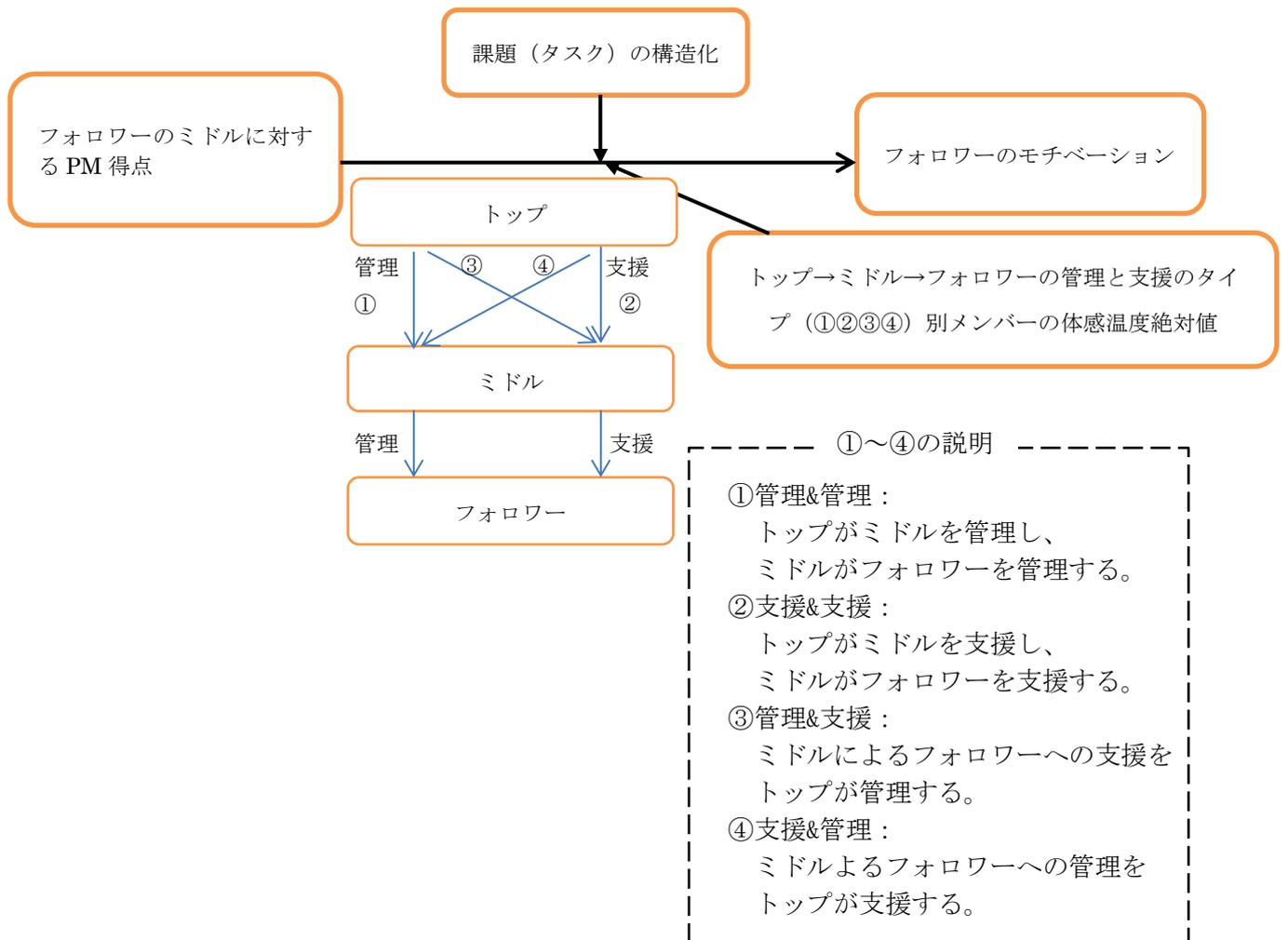


図 7-1 「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワーク

このフレームワークの「トップ→ミドル→フォロワーの管理と支援のタイプ (①②③④)」は、山下 (2001) の「図書館における二段階の管理－支援モデル」に従い、①管理&管理はトップがミドルを管理し、ミドルがフォロワーを管理する、②支援&支援はトップがミドルを支援し、ミドルがフォロワーを支援する、③管理&支援はミドルによるフォロワーへの支援をトップが管理する、④支援&管理はミドルによるフォロワーへの管理をトップが支援する、となる。そして、この4つのタイプ別の体感温度絶対値によって Work Unit におけるフォロワーの個人的特性としてを捉えている。すなわち、このフレームワークは、フォロワーのミドルに対する PM 得点、課題 (タスク) の構造化、トップ→ミドル→フォロワーの管理と支援のタイプ (①②③④) 別の体感温度絶対値という要因が、フォロワーのモチベーションに繋がることを表したフレームワークである。

### 7.3 モデル6の構築

上記で提示した「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」フレームワークを、定量的に記述するモデルを (7.1) 式として構築する。

このモデルにおいても、1.3.3 節で述べたとおり、1 本のモデル式で記述できており、推定された係数パラメータが、それぞれの説明変数の場合分け別に推定でき、相互に比較可能である点に特徴がある。すなわち、**モデル5** の (6.1) 式と同様に、右辺第 2 項の  $a_{2j}$  が三隅 (1978) の P と M の区分  $j$  別に、そして、第 3 項の  $a_{3k}$  がフォロワーのタスク (課題) の構造 (タスクの複雑性)  $k$  別に推定できる。さらに加えて、(7.1) 式では、第 1 項の  $a_{1t}$  が、トップ→ミドル→フォロワーの管理と支援の組合せのタイプ  $t$  別に、係数パラメータを推定できるところに、特に、特徴がある。

$$y_{2i} = \sum_t a_{1t} x_{1it} + \sum_j a_{2j} x_{2ij} + \sum_k a_{3k} x_{3ik} \quad \dots (7.1)$$

ただし、

$y_{2i}$  : (1.8) 式で求めた  $M_2$  (モチベーション)

$i$  : サンプル (フォロワー)

$t$  : トップ→ミドル→フォロワーのタイプの区別 ( $t=1$  : ①管理&管理  $t=2$  : ②支援&支援  $t=3$  : ③管理&支援  $t=4$  : ④支援&管理)

$j$  : フォロワーのミドルに対する三隅(1978)の P と M の区別 ( $j=1$  : P(performance),  $j=2$  : M(maintenance))

$k$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化の区別 ( $k=1$  : 定型,  $k=2$  : 非定型)

$x_{1it}$  : トップ→ミドル→フォロワーのタイプ別メンバー (フォロワー) の体感温度絶対値

$x_{2ij}$  : フォロワーのミドルに対するリーダーシップ評価 ( $j=1$  : P 得点,  $j=2$  : M 得点)

$x_{3ik}$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化, 0 または 1 のダミー変数

$a_{1t}$  : トップ→ミドル→フォロワーのタイプ別メンバー (フォロワー) の体感温度絶対値に関わる係数パラメータ

$a_{2j}$  : フォロワーのミドルに対するリーダーシップ評価に関わる係数パラメータ

$a_{3k}$  : フォロワーの課題 (タスク) の構造化に関わる係数パラメータ

とする。

すなわち、 $t$  が 1 のときは①管理&管理、 $t$  が 2 のときは②支援&支援、 $t$  が 3 のときは③管理&支援、 $t$  が 4 のときは④支援&管理となる。 $j$  が 1 のときは三隅 (1978) の P(performance)、 $j$  が 2 のときは三隅 (1978) の M(maintenance)となる。 $k$  のフォロワーの活動 (仕事) 内容の区別は、本章で用いたデータの場合、定型的な仕事を行った

グループと、非定型的な仕事を行ったグループの2つのタスクの構造化があり、0または1のダミー変数を与えた。すなわち、 $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業となる。

また、 $y_{2i}$ はフォロワーのモチベーション（本章でも、1.2.9節の(1.8)式で求めた $M_2$ を用いる）、 $x_{1it}$ はトップ→ミドル→フォロワーのタイプ別メンバー（フォロワー）の体感温度絶対値、 $x_{2ij}$ はフォロワーのリーダーへの評価（ $j$ が1のときは三隅（1978）の課題達成機能 P(performance)、 $j$ が2のときは三隅（1978）の集団維持機能 M(maintenance)）、 $x_{3ik}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業）を表している。

そして、 $a_1$ はトップ→ミドル→フォロワーのタイプ別メンバー（フォロワー）の体感温度絶対値に関わる係数パラメータ、 $a_{2j}$ はフォロワーのリーダーへの評価に対する係数パラメータ（ $j$ が1のとき P 得点、 $j$ が2のとき M 得点）、 $a_{3k}$ はフォロワーの課題（タスク）の構造化（ $k$ が1のときは定型作業、 $k$ が2のときは非定型作業）に対する係数パラメータとなり、最小二乗法によってそれぞれの係数パラメータが推定される。

## 7.4 適用例を用いた実証分析

### 7.4.1 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IT関連企業A社（従業員数約100名）、本社勤務者54名全員を調査対象とした
- (3) サンプル数：回収データ54名  
有効使用データ38名（男35名女3名）
- (4) 仕事内容：定型作業5グループ、非定型作業4グループ

### 7.4.2 分析の手順

#### ①三隅のP,M得点を求める手順

上記の9グループのフォロワーに、それぞれのリーダーのPM得点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（1984）のPM指導行動測定尺度を参考にした。そのうえで、調査対象企業A社の実情と意見をヒアリングし、それを反映し一部加筆修正してアンケートを作成した（資料2の質問1を参照）。「課題達成機能（P）」に関する質問（資料2の質問1の1から10まで）と、「集団維持機能（M）」に関する質問（資料2の質問1の11から20まで）をそれぞれ10ずつ聞き、それぞれの合計得点を算出する。そのうえで、同じリーダーを評価した回答者におけるP得点とM得点の平均を、そのリーダーのP得点とM得点とする。

②上記の9グループそれぞれのフォロワーからミドルに対するPM得点、ミドルからトップに対するPM得点を、比較可能とするため標準化する。そして、フォロワーからミドルに対する標準化したPM得点、ミドルからトップに対する標準化したPM得点のそれぞれについて、P得点の数値の方が高かった場合に、山下（2001）の「管理」、M得点の数値の方が高かった場合に、山下（2001）の「支援」として捉える。そして、トップ→ミドル→フォロワーのタイプの組合せを、①管理&管理、②支援&支援、③管理&支援、④支援&管理の4タイプに分類する。

#### ③「体感温度絶対値」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。質問の内容は、資料2のアンケート用紙の質問4と質問5に記載されている。本章では、調査対象を社会人としているため、高橋（1993）の質問をそのまま用いた。
- (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測定するために算出された「体感温度」の点数の絶対値をとった。ここで、本章でも高橋（1993）

の「体感温度」と区別するために、「体感温度絶対値」とする。

- ④②で求めたトップ→ミドル→フォロワーの関係の4つのタイプ別に分けて、③のメンバー（フォロワー）の体感温度絶対値を捉える。
- ⑤フォロワーの課題（タスク）の構造化は、定型的な仕事と非定型的な仕事の2つに分類し（今回アンケート調査を行った企業によって、定型的な仕事と非定型的な仕事の2つに分類してもらった。）、それぞれに対し0または1のダミー変数を与えた。（ここで、 $k=1$ ：定型， $k=2$ ：非定型とする。）
- ⑥モチベーション得点を求める手順は、以下のとおり1.2.9節で示した村杉（1987）のモチベーション得点の算出式（1.8）式に従う。具体的な算出方法は、1.2.9節でも述べたが、以下のとおりである。巻末の資料2の質問7が「努力報酬期待の主観的確率（ $E \rightarrow O$ ）を求める質問であり、質問8のAがP（Provision 実現度）得点、BがD（Desire 重要度）得点を求める質問である。
- (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)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、0.2の確率値を与える。これを(E→O)期待確率とする。
- (c) (1.8)式の右辺第一項について(D×P)得点と(E→O)期待確率の積をハーズバーグ理論のM因子に該当する項目（項目①②⑥⑧⑨）で和を取り、右辺第二項について(D−P)得点と(E→O)期待確率の積をH因子に該当する項目（項目③④⑤⑦⑩）で和を取る。これによって総合計は最大100点となる。
- (d) 第4・5・6章で提示した、モデル3・4・5では、第3章のモデル2の被説明変数である「仕事に対する満足度」の得点水準（最大5点）に合わせるために、上記の合計得点（最大100点）を20で割った。本章で提示するモデル6においても水準を合わせるために、上記(c)で算出された合計得点を20で割ることとする。
- ⑦ トップ→ミドル→フォロワーのタイプ（①管理&管理 ②支援&支援 ③管理&支援 ④支援&管理）別メンバー（フォロワー）の体感温度絶対値、フォロワーの考えるミドルのPM得点、課題（タスク）の構造化（0または1のダミー変数）を用いて、(7.1)式のモデルから、最小二乗法により係数パラメータを推定する。

## 7.5 分析結果

最小二乗法を用いて提案モデルの係数パラメータを推定した。提案モデルの評価基準である自由度調整済決定係数は 0.948 であった。それぞれの係数パラメータの推定値を表 7-1 に示す。また、使用変数の平均、標準偏差および相関行列と VIF の値は表 7-2 に示す。

表 7-1 モデル 6 の係数パラメータの推定結果

係数パラメータ		係数パラメータの推定値
$a_{1t}$	$a_{11}$ (管理&管理)	0.297
	$a_{12}$ (支援&支援)	-0.063
	$a_{13}$ (管理&支援)	-0.421
	$a_{14}$ (支援&管理)	0.095
$a_{2j}$	$a_{21}$ (P 得点)	0.152
	$a_{22}$ (M 得点)	0.317**
$a_{3k}$	$a_{31}$ (定型)	2.165**
	$a_{32}$ (非定型)	2.576**
自由度調整済決定係数		0.948

\*\*p<.01

表 7-2 モデル 6 : 使用変数の平均、標準偏差、VIF の値および相関行列

	平均	標準偏差	VIF	相関行列									
				①管理管理	③管理支援	④支援管理	②支援支援	P 得点	M 得点	定型	非定型	モチベーション	
①管理管理	0.316	0.739	1.795	1.000									
③管理支援	0.132	0.529	1.702	0.513	1.000								
④支援管理	0.395	0.679	1.506	-0.255	-0.149	1.000							
②支援支援	0.316	0.574	1.899	-0.241	-0.141	0.018	1.000						
P 得点	0.000	1.000	1.883	0.261	0.275	-0.270	-0.274	1.000					
M 得点	0.000	1.000	1.558	-0.017	0.141	0.018	0.119	0.496	1.000				
定型	0.632	0.489	2.212	-0.043	-0.017	0.450	-0.152	-0.215	-0.074	1.000			
非定型	0.368	0.489	1.515	0.043	0.017	-0.450	0.152	0.215	0.074	-1.000	1.000		
モチベーション	2.372	0.711	—	0.197	-0.035	-0.119	-0.042	0.479	0.519	-0.321	0.321		1.000

## 7.6 結果の考察とまとめ

本章でも、1.3.2 節で述べたとおり、モデルのストレスについては被説明変数の残差二乗和で測ることにし、最小二乗法により提案モデルの係数パラメータを推定した。そして、提案モデルの評価基準としては、自由度調整済決定係数を用いることとした。カテゴリカル・データの残差が正規分布であるという前提を満たさないと考えられることから、検定結果は参考のために記載した。**モデル 6**において、この適用例を用いた場合の、自由度調整済決定係数は 0.948 と精度の高い結果になっている。

①まず、トップ→ミドル→フォロワーのタイプ別メンバー（フォロワー）の体感温度絶対値に関わる係数パラメータ $a_{1t}$ について考察する。

(ア) この適用例の組織では、ミドルがフォロワーに対して管理を行っているケースのメンバー（フォロワー）の体感温度絶対値に関わる係数がプラスとなっている。具体的には、 $a_{11}$ （管理&管理：トップがミドルを管理し、ミドルがフォロワーを管理している場合の体感温度絶対値に関わる係数）が 0.297 であり、 $a_{14}$ （支援&管理：ミドルによるフォロワーへの管理をトップが支援している場合の体感温度絶対値に関わる係数）が 0.095 となっている。このことは、直属の上司が管理タイプ、すなわち課題達成機能（P 機能）・構造づくりのリーダーの下でのフォロワーの体感温度絶対値がフォロワーのモチベーションにプラスの影響を及ぼすということが表現されている。これを、パス・ゴール理論の概念的基盤である期待理論に基づくモチベーションで考えると、以下のとおりとなる。

- (a) まず、House (1971) によれば、1.2.4 節でも述べた通り、リーダーの「構造づくり」は、不確実性ないしは曖昧性の低減をもたらし、フォロワーの経路を明確にする。すなわち、努力→業績→報酬に至る主観的確率（(1.8) 式の努力報酬期待である（E→O）に該当する）を高めることになる。
- (b) そして、このリーダーの下におけるフォロワーの体感温度絶対値が高い場合（システム温が体温より高いか、その逆のケース：前者は組織が活性化している状態で、後者はメンバー（フォロワー）が活性化している状態）に、フォロワーのモチベーションが高くなるということを表している。
- (c) 組織またはフォロワーが活性化している状態では、ミドルが経路明確化の行動をフォロワーに示すことによって、フォロワーは期待が明確化し、モチベーションが上がるものと考えられる。
- (d) 特に、トップも管理タイプの場合（管理&管理のケース）は、トップも不確実性ないし曖昧性を低減する経路明確化行動を行っている場合において、フォロワーの体感温度が高い場合（ $a_{11}$ のケース）が、最も高くフォロワーのモチベーションに影響することが表現されている。

(イ) 一方、ミドルがフォロワーに対して支援を行っているケースのメンバー（フォロワー）の体感温度絶対値に関わる係数はマイナスとなっている。具体的には、 $a_{12}$ （支援&支援：トップがミドルを支援し、ミドルがフォロワーを支援している場合の体感温度絶対値に関わる係数）が $-0.063$ であり、 $a_{13}$ （管理&支援：ミドルによるフォロワーへの支援をトップが管理している場合の体感温度絶対値に関わる係数）が $-0.421$ となっている。このことは、直属の上司が支援タイプ、すなわち集団維持機能（M 機能）・配慮のリーダーの下でのフォロワーの体感温度絶対値がフォロワーのモチベーションにマイナスの影響を及ぼすということが表現されている。これを、パス・ゴール理論の概念的基盤である期待理論に基づくモチベーションで考えると、以下のとおりとなる。

- (a) House (1971) によれば、1.2.4 節でも述べた通り、リーダーによる「配慮」はフォロワーにとって支援の源として機能するため、不満足な影響を緩和する。
- (b) そして、このリーダーの下におけるフォロワーの体感温度絶対値が高い場合（システム温が体温より高いか、その逆のケース：前者は組織が活性化している状態で、後者はメンバー（フォロワー）が活性化している状態）に、フォロワーのモチベーションがマイナスに影響するということを表している。
- (c) 組織またはフォロワーが活性化している状態では、フォロワーにとってはなすべきことは明確であるため、ミドルが配慮行動をフォロワーに示すことに対して、フォロワーは不必要ないし余計な行動となり、モチベーションが下がるものと考えられる。
- (d) この組織においては、直属の上司が経路明確化行動を行っている場合、フォロワーのモチベーションに高く影響を及ぼすと考えられる。しかし、トップが支援タイプの場合（支援&支援のケース）と管理タイプの場合（管理&支援）を比較すると、推定値が $-0.063$ と $-0.421$ となっており、その傾向が表れなかった。

②つぎに、フォロワーのミドルに対するリーダーシップ評価（PM 得点）に関わる係数パラメータ $a_{2j}$ についての考察を行う。

この組織においては、 $a_{21}$ （フォロワーのミドルに対する P 得点に関わる係数パラメータ）と $a_{22}$ （フォロワーのミドルに対する M 得点に関わる係数パラメータ）を比較すると、 $a_{22} = 0.317$ 、 $a_{21} = 0.152$ と推定され、前者（M 得点）の方がフォロワーのモチベーションに与える影響が大きいことが表現されている。上記①の考察を矛盾するように見えるかもしれないが、①は、トップ→ミドル→ボトム（フォロワー）の組み合わせに基づくフォロワーの体感温度絶対値に対する係数パラメータであり、②はフォロワーのミドルに対するリーダーシップ評価であることが異なっている。この組織においては、ミドルの M 行動（集団維持機能）・配慮が、上記でも述べた通り、フォロワーにとっての支援の源となり、不満足を緩和してくれることが、P 行動（課題達

成機能)・構造づくりと比較して、相対的に高くモチベーションに影響しているということが表れているものとする。

③最後に、フォロワーの課題(タスク)の構造化に関わる係数パラメータ $a_{3k}$ について考察する。

フォロワーの課題(タスク)の構造化が定型である場合の係数パラメータ $a_{31}$ と、被定型である場合の係数パラメータ $a_{32}$ を比較すると、 $a_{31} = 2.165$ 、 $a_{32} = 2.576$ となっている。定型的な単純なタスクよりも非定型的な複雑なタスクの方が、フォロワーのモチベーションに影響を及ぼすことが表現できている。このことは、第5章と第6章と同様の結果となっている。

すなわち、モチベーションを計測する(1.8)式に基づいて考察すると、{重要度(Desire)×実現度(Provision)}も、{重要度(Desire)－実現度(Provision)}も、構造化が低い(複雑な)タスクでは多くなるであろうし、努力報酬期待(E→O)の確率も高く期待できると考えられる。この理由から、構造化が低く(非定型的・複雑な仕事)なるほど、フォロワーのモチベーションに繋がるということとなり、パス・ゴール理論の立場と一致している。

## 7.7 第7章のまとめ

本章では、第6章で構築した**モデル5**に基づき、さらに現実社会に近い階層構造である組織階層を二段階（トップ→ミドル→ボトム）として考えたリーダーシップモデルを構築することを目的とした。その際に、支援基礎論研究会（2000）の「支援学」に基づく組織における管理と支援の対象を、図書館の利用者へと拡張した「図書館における二段階の管理－支援モデル」（山下,2001）を適用し、組織における二段階の支援と管理を考慮した「リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデル」というフレームワークを提示した。さらに、そのフレームワークを定量的に記述する**モデル6**を構築し、適用例による実証分析により、提案フレームワークと**モデル6**との対応関係を確認することができた。

**モデル6**によって、組織構造が二段階の場合、すなわち、トップ→ミドルとミドル→ボトム（フォロワー）のリーダーの行動の「管理（課題達成機能：P機能、構造づくりに対応）」と「支援（集団維持機能：M機能、配慮に対応）」の組み合わせによる、フォロワーの個人的特性（体感温度絶対値）が、フォロワーのモチベーションにどのように影響を及ぼすかということを知ることができた。

さらに、他の説明変数においても、単一段階エッセンスモデル（**モデル5**）に基づいてモデルを拡張したため、体感温度絶対値、PM得点、フォロワーの課題（タスク）の構造化というシンプルな説明変数によって、**モデル6**を簡潔に記述したモデルとして構築することができた。

また、**モデル6**も、これまで提示してきたモデル（**モデル1**から**モデル5**）と同様、1本のモデル式で記述できているところに特徴がある。すなわち、**モデル5**の(6.1)式と同様に、右辺の第2項の $a_{2j}$ がj別（三隅（1978）のPとM別）に、そして、第3項の $a_{3k}$ がk別（フォロワーのタスク（課題）の構造（タスクの複雑性）別）に推定できる。さらに加えて、(7.1)式では、本章の目的である、二段階の組織に対応させた、第1項の $a_{1t}$ が、t別（トップ→ミドル→フォロワーの管理と支援の組合せ別）に、係数パラメータを推定できるところに、最大の特徴がある。

以上により、本章では、単一段階エッセンスモデルである**モデル5**の構造を維持しつつ、House（1971,1996）が提示したパス・ゴール理論が用いている変数の考え方を維持したうえで、Houseの真意を反映した要因（変数）に改良しつつ、組織階層を二段階に対応できるモデルを構築できたものとする。このモデルは、簡潔な形のモデルであるため、二段階組織に幅広く適応可能であるとする。また、このモデルをさらに多段階の組織に対応できるように改良することは可能であり、提案フレームワークと提案モデルは、現代社会におけるさまざまな組織におけるリーダーの行動とその成果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を模写することへのさらなる拡張が期待できる。

## 第8章 結論

### 8.1 研究成果のまとめ

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した。そのために、以下の点を研究目的とした。

- (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。

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、House (1971,1996) のパス・ゴール理論をベースとして、これに、三隅 (1966) の PM 理論、高橋 (1993) の体感温度などの理論に基づいて改良・改善を行った。

そして、最初の目的を果たすために、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旨とした。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、「最尤法」や「最小二乗法」が考えられる。「最尤法」は取り扱う観測値の背後に、何らかの確率分布を想定する必要があるが、本論文で取り扱うデータでは、カテゴリカル・データを用いる。カテゴリカル・データは、その背後にある有意な確率分布を想定することが困難であるため、「最尤法」を採用することはできない。一方、「最小二乗法」は観測値に確率分布を想定する必要がない。したがって、本論文の係数パラメータの推定方法は、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、リーダーシップのプロセス・モデルの構築において、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新たな研究領域を開拓し、その成果として各種のモデルを提案したことにある。以上に述べたような、本論文から得られた研究成果について以下のとおり整理した。

序論でも述べたとおり、パス・ゴール理論では、「リーダーの行動」が「環境要因」と「部下の個人的特性」と相まって、「部下の態度や行動」に影響を与えるというプロセス・モデルを提示している。しかし、パス・ゴール理論に関しては、House自身や多くの研究者が、さまざまな分析によってモデルをテスト（検証）しているものの、一定した、また、安定した検証結果が得られないという指摘があった。この理由の一つとして、数多くの研究者がさまざまな要因や測定尺度を用い、さまざまなテストを行っていたことが考えられる。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た。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。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。

まず、第2章において、House (1971,1996) のパス・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、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。この二つを勘案して、「組織メンバーの満足度フレームワーク」を提示し、このフレームワークを定量的に記述するモデル (モデル1) を構築した。そして、適用例による実証分析を行い、提案フレームワークとモデル1との対応関係を確認することができた。

つぎに、第3章では、リーダーとフォロワーは相互依存の関係にあると考え、第2章で提示したフレームワークに、以下の二点の拡張を行い、「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」提示した。

①西之坊・古田 (2013) の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を考慮した。

②リーダーのタイプを、三隅 (1978) の PM 理論の4つのリーダータイプ PM、Pm、pM、pm に分類した。

そのうえで、このフレームワークを定量的に記述するモデル (モデル2) を構築した。そして、適用例による実証分析を行い、提案フレームワークとモデル2との対応関係を確認することができた。

第4章では、House 自身がパス・ゴール理論において、フォロワーの成果や業績に関する概念的な基盤を期待理論に置いているものの、モデルには反映させていないため、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も用いる必要があった。そこで、第4章では、リーダーの行動によるフォロワーの成果や業績を、ヴルーム (1964) の期待理論に基づくフォロワーのモチベーションで捉えた、「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」を提示した。そのうえで、このフレームワークを定量的に記述するためのモデルとして、被説明変数を村杉 (1987) の期待理論に基づくモチベーション ( $M_2$ ) で捉えたモデル3を構築した。そのうえで、適用例による実証分析により、提案フレームワークとモデル3との対応関係を確認することができた。さらに、モデル2とモデル3から推定された係数パラメータを比較・分析し、考察することによって、被説明変数を「仕事に対する満足度」とする場合と、「モチベーション」にする場合によって、フォロワーの捉え方の相違に基づくリーダーシップ・プロセスに相違が生じることを検証することができた。そして、これによって、被説明変数を、パス・ゴール理論の概念的基盤である期待理論に基づくモチベーションと

して捉えた**モデル3**を構築した意義・成果を確認することができた。すなわち、**モデル1**と**モデル2**は、職務満足モデルとして、**モデル3**はモチベーションモデルとして位置づけることができ、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解明する際に、それぞれのモデルの特徴を活かして用いることができる。このことは、新たなパス・ゴール理論の研究を開拓し、リーダーシップ理論の可能性を広げる道筋にも繋げることができたものと考ええる。

第2章から第4章までは、高橋（1993）の「体感温度」において、「適温」からの乖離度を知るために、「体感温度絶対値」を用い、システム温と体温が共に高い「適温」と、システム温と体温が共に低い「適温」を同じ「適温」として捉えていた。しかし、1.2.6節で述べた権（2011）の先行研究が指摘しているように「適温」を、「高温度適温」と「低温度適温」を考慮に入れる必要性が有るとも考え、システム温と体温が共に高い「高温度適温」、システム温と体温が共に低い「低温度適温」として考慮に入れ、「高温度適温」「低温度適温」「ぬるま湯」「熱湯」の概念を導入することとした。そして、「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を定量的に記述したモデル（**モデル4**）を構築し、適用例による実証分析を行った。これにより、フォロワーのモチベーションに対して、同じ適温でも「高温度適温」と「低温度適温」では与える影響が異なるということが表現でき、「高温度適温」と「低温度適温」を分けて捉えるという本章の試みによって、フォロワーのモチベーションに関わる提案フレームワークと、**モデル4**との対応関係を確認することができ、一定の成果が得られたものと考ええる。

以上のように、第2章から第5章では、House（1971,1996）が提示したパス・ゴール理論において、House が用いている変数を維持したうえで、1971モデルから1996年モデルへの再定式化における House の真意を反映した要因（変数）に改良を行い、**モデル1**から**モデル4**の4種類のモデルを構築した。それぞれのモデルは、どれが最適かということではなく、それぞれのモデルにおいて第2章から第5章で述べた特徴があり、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解明する際に、それぞれのモデルの特徴を活かして用いることができるものと考ええる。

第2章から第5章（**モデル1**から**モデル4**）では、組織の階層をリーダーとフォロワーの単一段階を想定してモデルを構築してきた。第6章では、単一段階の組織階層における、本論文の一連のモデル（**モデル1**から**モデル4**）の構造のエッセンスを維持しつつ集約することによって、可能な限りなるべく簡潔かつシンプルなモデル（単一段階エッセンスモデル）の構築を目指した。そして、「単一段階エッセンスモデルのフレームワーク」を提示し、このフレームワークを定量的に記述したモデル（**モデル5**）を構築した。そして、実証分析により、提案フレームワークとモデルとの対応関係を確認することができ、幅広い組織に適応適合可能なモデルが提案できたものと考ええる。

そして、第7章では、第6章で構築した**モデル5**に基づき、さらに現実社会に近い階

層構造である組織階層を二段階（トッパーミドル→ボトム）として考えたリーダーシップモデルを構築することを目指した。その際に、山下（2001）の先行研究を適用し、組織における二段階の支援と管理を考慮した「リーダーシップにおける二段階の管理—支援モデル」というフレームワークを提示した。さらに、そのフレームワークを定量的に記述した**モデル 6**を構築した。これによって、適用例による実証分析により、提案フレームワークと**モデル 6**との対応関係を確認することができた。本章の研究によって、組織構造が二段階の場合、すなわち、トップ→ミドルとミドル→ボトム（フォロワー）のリーダーの行動の「管理（課題達成機能：P 機能、構造づくりに対応）」と「支援（集団維持機能：M 機能、配慮に対応）」の組み合わせによる、フォロワーの個人的特性（体感温度絶対値）が、フォロワーのモチベーションにどのように影響を及ぼすかということ把握することができた。さらに、第6章で提示した**モデル 6**は、簡潔な形のモデルであるため、二段階組織に幅広く適応可能であると考えられる。また、このモデルをさらに多段階の組織に対応できるように改良することは可能であり、提案フレームワークと提案モデルは、現代社会におけるさまざまな組織におけるリーダーの行動とその成果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を模写することへのさらなる拡張が期待できる。

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。単一段階のモデルは下記の図 8-1 左側に示すようなトップとボトムで構成さ

れる階層構造の組織で活用できるが、同時に、図 8-1 の右側に示すようなトップとボトムが網の目のようにつながっているネットワーク型組織にも適対応できるものと考ええる。

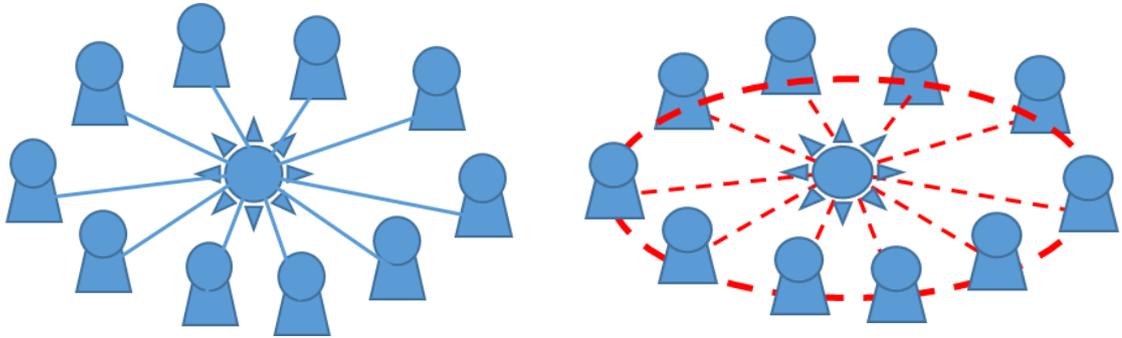


図 8-1 モデル 1 から 5 を適用できる階層が単一段階の組織のイメージ図

さらに、組織階層を二段階として捉えたモデル（モデル 6）により、現代社会におけるさまざまな組織におけるリーダーシップとその成果であるフォロワーのモチベーションとの関係性を模写することが可能となった。二段階の組織階層のイメージ図を図 8-2 に示す。

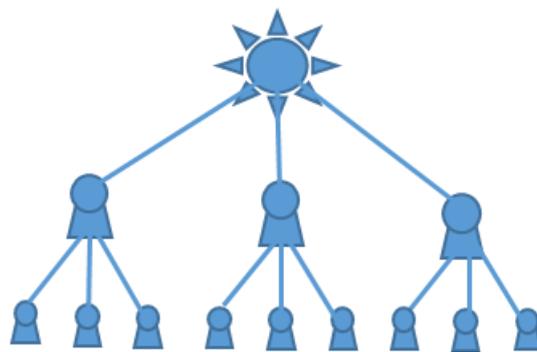


図 8-2 モデル 6 を適用できる階層が二段階の組織のイメージ図

コッター（2015）は、現代社会のように変化のスピードが速く不確実性の高まる事業環境においては、従来型の階層構造型組織では、俊敏に対応できず、競争戦略に後れを取ると指摘し、起業当時に慣れ親しんだネットワーク型の組織を、有機的に取り込んだ「ディアル・システム」の組織の導入の必要性を提示している。コッター（2014）は、「ディアル・システムは、起業当時に慣れ親しんでいたはずのシステムを有機的に

再導入する試みである。この第二のシステムが加わることによって、組織は俊敏性とスピードを実現できるようになる。しかも、第一のシステムは引き続き機能するので、信頼性と効率性は維持される。」(コッター,2015,p.2)と指摘している。ここで、第一のシステムとは、従来型の階層型組織を示し、第二のシステムとは、ネットワーク型組織のことである。本論文の提案した**モデル1**から**モデル5**を第二のネットワーク型組織に適用し、同時に、**モデル6**を第一の階層型組織に適用することによって、ネットワーク型組織と階層構造型組織とがシームレスかつ有機的に繋がった状態での、フォロワーのモチベーションを向上させるための変数の係数パラメータ推定が可能となり、リーダーシップの現状の把握と改善に資することとなる。本論文で対応可能なネットワーク型組織と階層構造型組織をシームレスかつ有機的に繋げ、コッター (2015) の「ディアル・システム」に対応したイメージ図を**図8-3**に示す。

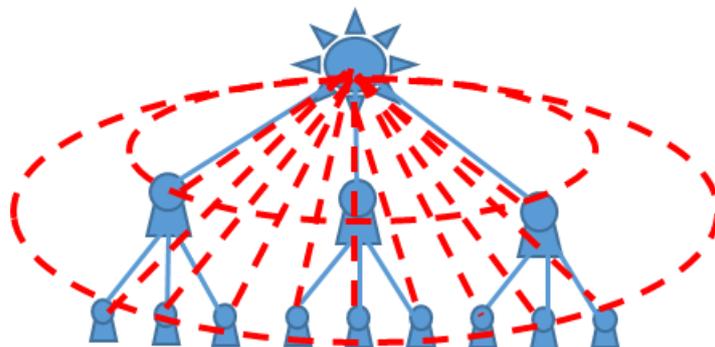


図 8-3 本論文の提案モデルをコッター (2015) の「ディアル・システム」に対応させるイメージ図

以上のように、本論文で提示するモデルの、**モデル1**と**モデル2**を利用すれば、フォロワーの仕事に対する満足度を向上させるため、そして、**モデル3**から**モデル6**を利用すれば、フォロワーのモチベーションを向上させるためのツールとして有用であると考えられる。

しかし、提案したフレームワークやモデルは、いくつかの前提条件のもとでのみ成立するものであり、また、簡潔かつエッセンスを集約したモデルの構築を目指したこともあり、複雑な現実の組織すべてに対応できるとは限らない。以下では、本論文の最後あたり、この領域における研究のさらなる発展をめざして、今後の課題を述べることにする。

## 8.2 今後の課題

本論文の今後の課題として、まず第1に、対象としたリーダーの行動に関して、集団育成ないしチーム・ビルディングという長期の観点から一貫してとるリーダーの行動プロセスには対応していない。迅速で有効な意思決定を行うという観点からの、短期の視点からのフレームワークであり、モデルを提案した。もちろん、提案フレームワークと提案モデルを組織に導入した後に、チェックを行い、改善したうえで、再度実施し、その後、改善効果をチェックするという管理サイクルを継続的に繰り返していけば良い。しかし、本論文の提案フレームワークと提案モデルを、長期的な観点からのリーダーシップ・スタイルを勘案したものに拡張していくことが、今後の課題と考える。

第2に、本論文で提案したモデルの構築において、適用例を用いた実証分析を行っているものの、さらに調査対象を増やす必要がある。これによって、提案モデルがより一般化され、モデルの頑健性が増すことが期待される。

第3に、提案モデルはシンプルであることを目的としたが、シンプルであるがゆえに、取り扱っていない状況要因も存在する。本論文では、一貫して、House (1971,1996) のパス・ゴール理論が提示している枠組みを用い、House の真意を反映した要因（変数）に改良を加えたものである。したがって、時代に即した状況要因をタイムリーに見直し、現代の組織に機敏に対応できるモデルに適宜修正していく必要があるものと考えられる。その意味でも、上述のとおり、モデルを導入して組織の状況を把握し、改善を加えたうえで、再度実施するという、管理サイクルを継続的に繰り返すことが重要であると考えられる。この点は、本論文の提案モデルが短期のモデルであるというメリットかもしれない。

リーダーシップ研究には、さまざまな視点からの考察が必要である。今後は、本論文の成果をもとに、上記のような今後の課題に挑戦し、克服することによって、社会学と自然科学にまたがる新たな学際的領域を開拓し、体系化していきたい。

## 【謝辞】

本論文は、著者が愛知淑徳大学大学院ビジネス研究科ビジネス専攻後期博士課程在学中に、同ビジネス研究科上原衛教授の指導のもとに行ったものである。先生には、研究の遂行にあたり御指導・後助言を賜り、本論文の完成度が高まりましたこと、厚くお礼を申し上げます。

また、以下、各章の研究を進めるにあたり、研究に同意し、多忙な中にアンケート調査の協力を頂いた皆様方に厚く感謝を申し上げます。

第2章： 愛知県内大学の文系学部のゼミの学生の皆様

第3章から第7章： 愛知県内 IT 関連企業 A 社の皆様

最後に、本論文作成にあたり、終始ご指導、御助言を賜りましたビジネス研究科ビジネス専攻の先生方にこの場を借りて厚く感謝を申し上げます。

## 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 (2016 a) 「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誌』 33 (2) :145-152
- 浅井怜衣, 上原衛, 山下洋史 (2016 b) 「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 (2016 c) 「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』: 280-281
- 浅井怜衣 (2017 a) 「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-ビジネス学部・ビジネス研究科篇』 13 : 1-19
- 浅井怜衣, 上原衛, 山下洋史 (2017 b) 「リーダーシップにおける二段階の管理-支援モデルの提示とその定量的分析モデル」『日本経営システム学会誌』 35 (1) : 35-41
- 浅井怜衣 (2018 a) 「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」『愛知淑徳大学論集-ビジネス学部・ビジネス研究科篇』 14 : 51-66
- 浅井怜衣 (2018 b) 「リーダーシップにおける組織メンバーのモチベーション単一段階エッセンスモデル」『愛知淑徳大学アクティブラーニング』 11 : 87-99
- Barnard.C.I (C.I.バーナード.) (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次朗ほか訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社,1968)
- Cohen J., Cohen p., West S.G., Aiken L.S. ,(2009) *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral*, London: Routledge

- Fiedler, F.E. (フィードラー) (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill (山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率大学出版部, 1970)
- Green W.H. (斯波恒正, 中妻照雄訳)(2000), グリーン計量経済分析 1, エコノミスト社
- ロバート・K・グリーンリーフ (2008) 『サーバントリーダーシップ』英治出版 (金井真弓訳, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, New York: Paulist Press, Inc. 1977)
- ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2019) 「オーセンティック・リーダーシップ」
- 浜田陽子・庄司正実 (2015) 「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究動向」目白大学心理学研究 11 : 83-98
- Herzberg, F. (ハーズバーグ) (1966) *Work and the Nature of Man*, World Publishing, (北野利信訳『仕事と人間性－衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968)
- Heifetz, R.A. (ハイフェッツ) (1994). *Leadership without Easy Answer*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (幸田チャーミン訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部, 1996年)
- House, R. J. (1971) . A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16 : 321-338.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974) . Path- Goal Theory of Leadership, *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- House, R.J. (1977) . A 1976 Theory Charismatic Leadership, in J.G. Hunt & L.L. Larson eds., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press : 189-207.
- House, R.J. (1996) . Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, 7, 3 : 323-352.
- 堀洋道 (吉田富二雄監修) (2001) 『心理測定尺度集Ⅱ』サイエンス社

- 日野健太 (2010) 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』 文眞堂
- 日野健太 (2006) 「リーダーシップのコンティンジェンシー理論におけるフォロワーの再考—状況から認識主体へ—」 駒大経営研究 38(1・2) : 19-60
- 金井壽宏 (1986) 「組織におけるリーダーシップとコンティンジェンシー理論」 『神戸大学経営学部紀要』 32 : 129-16
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップの心理学』 日経文庫
- Kelley, R. E. (1992) *The power Of followership*, New York : Doubleday. (牧野昇監訳 『指導力革命』 プレジデント社, 1993)
- 小久保みどり (2002 a) 「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
- 小久保みどり (2002 b) 「2つの主要なリーダーシップ理論の現代の企業への適用可能性」 『立命館経営学』 41 (4) : 55-71
- 小久保みどり (2007) 「リーダーシップ研究の最新動向」 『立命館経営学』 45 (5) : 23-34
- Kotter, J.P. (コッター) (1999) .John P. Jotter on What Leaders Really Do, Boston: Harvard Business School Press. (DIAMOND ハーバードビジネス・レビュー編集部ほか訳『リーダーシップ論-人と組織を動かす能力 第2版』ダイヤモンド社,2012)
- Kotter, J.P. (コッター) (2015) 『実行する組織』 ダイヤモンド社
- 権善喜 (2011) 「高システム温の店舗と低システム温の店舗における顧客好感度のカタストロフィー・モデル」 明治大学 『商学研究論集』 35:181-200
- Lawler, E.E.III & Porter, L.W(ローラー・ポーター) (1967) The Effect of Performance on job Satisfaction, *Industrial Relations ,a Journal of Economy and Society* ,7(1): 20-28.
- Lawler,E.E.III(1971)*Pay and organization effectiveness A psychological view*,New York; MacGrae-Hill

- Lawler,E.E.(1996) *Motivation in Work Organization*, New York, Jossey-Bass Inc.
- Locke,E.A., (1969) “What is Job Satisfaction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336
- 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
- 松山一紀 (2018) 『次世代型組織へのフォロワーシップ論—リーダーシップ主義からの脱却—』 ミネルバ書房
- 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
- 三隅二不二 (1966) 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学』 ダイヤモンド社
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣
- 村杉健(1986) 「ランダーのモチベーション 2」 『労務研究』 39(2) : 13-19
- 村杉健 (1987) 『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
- 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」 『経営教育研究』 16 (2) : 65-75, 日本マネジメント学会
- 小野善生 (2012) 「暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響」 『關西大學商學論集』 57,1,1-19
- 小野善生 (2016) 『フォロワーが語るリーダーシップ』 有斐閣
- Pelz, D.C & Andrews, F.M (ペルツ・アンドリュース) (1966) . *Scientists in Organizations* (兼子宙監訳『創造の行動科学』ダイヤモンド社,1971)
- Robbins, S.P. (スティーブ P. ロビンス) (2005) ,*Essentials of Organizational Behavior*,8th Edition (高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社,2009)

関千里, 松原敏浩 (2018) 「サーバント・リーダーシップ理論の展望—メタ・アナリシスによる分析—」『経営学研究』 27 (2) : 47-77

白樫三四郎 (2001) 『リーダーシップの心理学』 有斐閣選書

支援基礎論研究会 (2000) 『支援学』 東方出版

高橋伸夫 (1993) 『ぬるま湯的経営の研究』 東洋経済新報社

高根芳雄(1976) 「心理学における非計量データの解析：交互最小二乗法の適用とその成果」『東京大学博士論文』 4087:10

Uhl-Bien *et al.* (2014) Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83-104.

ウルリヒ・ベック (1998) 『危険社会—新しい近代への道』 法政大学出版局

Waber, M (ウェーバー, M.) (1956) . *Wirtschaft und Gesellschaft*, Grundriss Der verstehenden Soziologie, vierte, neu heraus-gegebene Auflage, besorgt von Johannes Winckelmann, Kapitel IX. Soziologie der Herrschaft: 541-632 (世良晃志郎訳, 『支配の社会学 1』 創文社, 1960)

上田泰 (2003) 『組織行動研究の展開』 白桃書房

上原衛, 福田紗也, 浅井怜衣 (2015.3) 「正規従業員と非正規従業員の職務満足に関する研究」『愛知淑徳大学論集-ビジネス学部・ビジネス研究科篇』 11 : 31-45

Vroom, V.H. (ヴルーム) (1964) *Work and motivation.*, John Wiley & Sons, Inc. (坂下昭宣ほか訳 『仕事とモチベーション』 千倉書房, 1982)

Vroom, V.H. & Jago, A.G. (2007) The Role of the Situation in Leadership”, *American psychologist*, 17-24

山下洋史(2001)「図書館における人的資源の管理と支援」『明治大学図書館紀要』5:46-70

Yukl,G.A (2013) .*Leadership in organizations*,8th ed. Global Edition: Person  
Education.

## 研究業績

種類別	題目，発表・発行掲載誌名，発表・発行年月日，連名者
副論文	論文（査読あり）
○	[1] 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誌 Vol.33,No2,pp.145-152, 2016 年 11 月 <u>浅井怜衣</u> ・上原衛・山下洋史
○	[2] リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデルの提示とその定量的分析モデル 日本経営システム学会誌 Vol.35,No1,pp.35-41, 2018 年 7 月 <u>浅井怜衣</u> ・上原衛・山下洋史

種類別	題目，発表・発行掲載誌名，発表・発行年月日，連名者
副論文	論文（査読なし）
○	[1] 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 愛知淑徳大学論集・ビジネス学部・ビジネス研究科篇・第 14 号, pp.51-66, 2018 年 3 月 <u>浅井怜衣</u>
○	[2] リーダーシップにおける組織メンバーのモチベーション単一段階エッセンスモデル 愛知淑徳大学アクティブラーニング 第 11 号,pp.87-99, 2018 年 7 月 <u>浅井怜衣</u>

種類別	題目，発表・発行掲載誌名，発表・発行年月日，連名者
発表	学会発表
	[1] リーダーシップに注目した組織メンバーの満足度に関する研究 第53回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集， pp.284-285，2014年10月 <u>浅井怜衣</u> ・上原衛
	[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モチベーション 第56回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集，pp. 226-227，2016年6月 <u>浅井怜衣</u> ・上原衛・山下洋史
	[3] 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回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集，pp. 280-281，2016年10月 <u>浅井怜衣</u> ・上原衛・山下洋史
	[4] リーダーシップにおける二段階の管理－支援モデルを考慮した組織メンバーのモチベーション分析モデル 第58回日本経営システム学会全国研究発表大会講演論文集， pp.100-101，2017年5月 <u>浅井怜衣</u> ・上原衛・山下洋史

種類別	題目，発表・発行掲載誌名，発表・発行年月日，連名者
発表	研究部会発表
	[1]組織メンバーの満足度の要因に関する研究 -組織のシステムとメンバーの体温との関係を中心に- 日本経営システム学会 経営品質科学研究部会 2014年8月，愛知淑徳大学・星ヶ丘キャンパス開催 <u>浅井怜衣</u> ・上原衛

## 資料

### 資料1：第2章で用いたアンケート

#### 受け手の体温の違いによるコーチング効果測定のためのアンケート

この調査で回答を頂いた内容はすべて統計的に処理され、個人の回答が問題になる事はありません。また、大学の研究以外で結果を使用する事ありません。

どうぞ、素直にお答えください。ご協力をお願いいたします。

愛知淑徳大学 大学院 ビジネス研究科  
浅井怜衣

はじめに、以下の内容についてお答えください。

性別 男 ・ 女  
学年 ( ) 年  
学部名 ( ) 学部  
ゼミ名 ( ) ゼミ

質問1 今回の「学生主催の企業との交流会」への参加状況は以下の4つのうちどれですか。  
該当するものに○印を付けてください。

サブゼミの準備のみ ・ 当日のみ ・ 両方 ・ 全く参加していない

※上記の質問で「全く参加していない」と答えた方は以上です。ご協力ありがとうございました。

それ以外の方は以下の質問にお答えください。

質問2 所属グループの役割は何でしたか。該当するものに○印を付けてください。

業界説明・ 個別業界説明	企業のOB・OG との交流	学生の企業研究 発表	学生のプレゼ ン・自己P	学生と企業の模 擬面接
-----------------	------------------	---------------	-----------------	----------------

質問3 所属グループのリーダーは誰でしたか ( ) さん

質問4 自分の所属していたグループの雰囲気について、以下の質問に「Y e s」か「N o」のどちらか該当する方に○印をつけてください。

(1) 仕事上の前向きな失敗は問わないという雰囲気があった。

Y e s            ·            N o

(2) グループのリーダーは、その上の上司を動かす力があつたと思う。

Y e s            ·            N o

(3) 新しい仕事にチャレンジしていこうという雰囲気があつた。

Y e s            ·            N o

(4) 個性を発揮するよりも、グループに染まることが求められた。

Y e s            ·            N o

(5) 目標達成に向けた競争的雰囲気があつた。

Y e s            ·            N o

質問5 自分自身の行動について、以下の質問に「Y e s」か「N o」のどちらか該当する方に○印をつけてください。

(1) 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、改善するように心がけた。

Y e s            ·            N o

(2) 新しい仕事をどんどん見つけやった。

Y e s            ·            N o

(3) 必要な仕事は所属グループにとらわれず、積極的に行つた。

Y e s            ·            N o

(4) 自分の実力は他のグループでも十分通用すると思つた。

Y e s            ·            N o

(5) リーダーの意見に対して、反対意見があつても素直に従つた。

Y e s            ·            N o

質問6 以下の質問について、該当する評価の番号(1~5)を一つ選び、○印をつけてください。

(1) から (20) の全項目について回答してください。

1、あなたのリーダーは、仕事の進み具合について報告を求めましたか。

5.いつも求めた	4.相当求めた	3.時々求めた	2.あまり求めなかった	1.ほとんど求めなかった
----------	---------	---------	-------------	--------------

2、あなたのリーダーは、あなたが従うことを厳しく求めましたか。

5.大変厳しく求めた	4.厳しく求めた	3.どちらともいえない	2.あまり求めなかった	1.ほとんど求めなかった
------------	----------	-------------	-------------	--------------

3、あなたのリーダーは、あなたの能力を最大限に活かすようにしましたか。

5.いつもそうであった	4.相当そうであった	3.時々あった	2.あまりそうではなかった	1.ほとんどそうではなかった
-------------	------------	---------	---------------	----------------

4、あなたのリーダーは、仕事の量や質のことを厳しくいいましたか。

5.大変厳しくいった	4.相当厳しくいった	3.どちらともいえない	2.あまり厳しくいかなかった	1.ほとんど厳しくいかなかった
------------	------------	-------------	----------------	-----------------

5、あなたのリーダーは、グループの仕事を素早く行いましたか。

5.いつもすばやく行った	4.どちらかといえば、すばやく行った	3.どちらともいえない	2.どちらかといえば、遅い	1.遅い
--------------	--------------------	-------------	---------------	------

6、あなたのリーダーは、仕事について、いつも問題点を検討していましたか。

5.いつも検討した	4.相当検討していた	3.どちらともいえない	2.あまり検討していなかった	1.ほとんど検討していなかった
-----------	------------	-------------	----------------	-----------------

7、あなたのリーダーは、グループの役割にふさわしい知識をどの程度持っていましたか。

5.すぐれた知識を持っていた	4.ある程度の知識を持っていた	3.どちらともいえない	2.あまり持っていない	1.ほとんど持っていなかった
----------------	-----------------	-------------	-------------	----------------

8、あなたのリーダーは、問題が起こった時、臨機応変の処置をとりましたか。

5.いつもとった	4.相当とった	3.ときにはとった	2.あまりとらなかった	1.ほとんどとらなかった
----------	---------	-----------	-------------	--------------

9、あなたのリーダーは、緊急問題が発生した時に率先して指揮にあたりましたか。

5.常にそうした	4.相当そうした	3. どちらともいえない	2.あまりそうしなかった	1.まったくそうしなかった
----------	----------	--------------	--------------	---------------

10、あなたのリーダーは、仕事に対して明確な方針を持っていましたか

5.常に明確な方針を持っていた	4.相当明確な方針を持っていた	3. どちらともいえない	2.あまり持っていなかった	1.ほとんど持っていなかった
-----------------	-----------------	--------------	---------------	----------------

11、あなたのリーダーは、グループに気まずい雰囲気があったとき、それをときほぐすようなことができましたか。

5.いつもあった	4.相当あった	3.時々あった	2.あまりなかった	1.ほとんどなかった
----------	---------	---------	-----------	------------

12、あなたのリーダーは、あなたの立場を理解してくれましたか。

5.十分理解しようとしてくれた	4.相当理解しようとしてくれた	3. どちらともいえない	2.あまり理解しようとしなかった	1.ほとんど理解しようとしなかった
-----------------	-----------------	--------------	------------------	-------------------

13、あなたのグループで問題が起こったとき、あなたのリーダーはあなたの意見を求めましたか。

5.いつも求めた	4.相当求めた	3.時々求めた	2.あまり求めなかった	1.ほとんど求めなかった
----------	---------	---------	-------------	--------------

14、あなたはグループで、リーダーと気軽に話し合う事ができましたか。

5.気軽に話し合えた	4.比較的気軽に話し合えた	3. どちらともいえない	2.あまり気軽にというわけにはいかなかった	1.かなり難しかった
------------	---------------	--------------	-----------------------	------------

15、あなたのリーダーは、あなたを公平にとりあつかってくれましたか。

5.非常に公平	4.かなり公平	3. どちらともいえない	2.あまり公平でない	1.公平でない
---------	---------	--------------	------------	---------

16、あなたのリーダーは、個人的な問題について気を配ってくれましたか。

5.よく気を配ってくれた	4.まあ気を配ってくれた	3. どちらともいえない	2.あまり気を配ってくれなかった	1.ほとんど気を配ってくれなかった
--------------	--------------	--------------	------------------	-------------------

17、あなたのリーダーは、あなたを信頼してくれていましたか。

5.非常に信頼してくれていたと思う	4.相当信頼してくれていたと思う	3. どちらともいえない	2.あまり信頼していなかったと思う	1.ほとんど信頼していなかったと思う
-------------------	------------------	--------------	-------------------	--------------------

18、あなたのリーダーは、当日のあなたの役割について気を配ってくれましたか。

5.よく気を配ってくれた	4.まあ気を配ってくれた	3. どちらともいえない	2.あまり気を配ってくれなかった	1.ほとんど気を配ってくれなかった
--------------	--------------	--------------	------------------	-------------------

19、あなたのリーダーは、あなたが率先した仕事をしたときに、それを認めてくれましたか。

5.十分認めてくれた	4.相当認めてくれた	3. どちらともいえない	2.あまり認めてくれなかった	1.ほとんど認めてくれなかった
------------	------------	--------------	----------------	-----------------

20、全体的にみてあなたのリーダーはあなたを支持してくれましたか。

5.いつも支持してくれた	4.相当支持してくれた	3.時々支持してくれた	2.あまり支持してられなかった	1.ほとんど支持してられなかった
--------------	-------------	-------------	-----------------	------------------

質問7 あなたの、今回の活動での「満足感」に関して、該当する評価の番号（1~5）を一つ選び、○印をつけてください。

①から④の全項目について回答してください。

		大変感じた	かなり感じた	少し感じた	あまり感じなかった	全く感じなかった
①	自分が所属したグループでの仕事に満足を感じたか	5	4	3	2	1
②	自分が所属したグループそれ自体に満足を感じたか	5	4	3	2	1
③	自分が所属したグループのメンバーとの人間関係に満足を感じたか	5	4	3	2	1
④	自分が所属したグループ（リーダーを含む）の人間関係に満足を感じたか	5	4	3	2	1

質問 8

あなたの、今回の活動に関して、該当する評価の番号（1~5）を一つ選び、○印をつけてください。

①から④の全項目について回答してください。

		大変感じ た	かなり感 じた	少し感じ た	あまり感 じなかつ た	全く感じ なかった
①	「学生主催の企業との交流会」を終えて、達成感を感じたか	5	4	3	2	1
②	こうした交流会を継続させていきたいか	5	4	3	2	1
③	今回の経験は、将来に役立つと思うか	5	4	3	2	1
④	企業に対する理解は深まったか	5	4	3	2	1

アンケートは以上です。記入漏れがないか、再度の確認をして下さい。  
ご協力ありがとうございました。

資料2：第3, 4, 5, 6, 7章で用いたアンケート

## リーダーとフォロワーの関係と モチベーションに関するアンケート

このアンケートは、「リーダーとフォロワーの関係とモチベーション」に係る研究のための資料集めを目的としたものです。

この調査で回答を頂いた内容はすべて統計的に処理され、個人の回答が問題になる事はありません。また、研究以外で結果を使用する事ありません。

どうぞ、素直にお答えください。ご協力をお願いいたします。

愛知淑徳大学大学院 ビジネス研究科 浅井怜衣

性別 ( 男 ・ 女 )

勤続年数 ( ) 年

部署 ( )

役職 ( ①部課長 ②社員 )

役職は、①か②のどちらかに○印を付けてください。

**質問 1.** 以下の質問について、上役（直属の上司）について該当する評価の番号（1~5）を一つ選び、○印をつけてください。1 から 20 の全項目について回答してください。

		いつも	よく	時々	ほとんど	全く
1	あなたの上役は、仕事の進み具合について報告を求めますか。	5	4	3	2	1
2	あなたの上役は、規則に決められた事柄にあなたが従うことをきびしくいいますか。	5	4	3	2	1
3	あなたの上役は、あなた方を能力一杯働かせようとすることがありますか。	5	4	3	2	1
4	あなたの上役は、仕事の量や質のことをきびしくいいますか。	5	4	3	2	1
5	あなたの上役は、業務上の意思決定をすばやく行ないますか。	5	4	3	2	1
6	あなたの上役は、仕事についていつも問題点を検討していますか。	5	4	3	2	1
7	あなたの上役は、その地位にふさわしい専門的、技術的知識をどの程度持っていると思いますか。	5 (よく持っている)	4 (持っている)	3 (普通)	2 (あまり持っていない)	1 (全く持っていない)
8	あなたの上役は、問題が起こった時、臨機応変の処置をとりますか。	5	4	3	2	1
9	あなたの上役は、緊急問題が発生した時に率先して指揮にあたりますか。	5	4	3	2	1
10	あなたの上役は、仕事に対して明確な方針を持っていますか。	5 (よく持っている)	4 (持っている)	3 (普通)	2 (あまり持っていない)	1 (全く持っていない)
11	あなたの上役は、職場に気まずい雰囲気があるとき、それをときほぐすようなことがありますか。	5	4	3	2	1
12	あなたの上役は、あなたの立場を理解しようとしていますか。	5	4	3	2	1
13	あなたの職場で問題が起こったとき、あなたの上役はあなたの意見を求めますか。	5	4	3	2	1
14	あなたは仕事のことで、あなたの上役と気軽に話し合う事ができますか。	5	4	3	2	1
15	あなたの上役は、あなたを公平にとりあつかってくれますか。	5	4	3	2	1
16	あなたの上役は、個人的な問題について気を配ってくれますか。	5	4	3	2	1
17	あなたの上役は、あなたを信頼してくれていると思いますか。	5 (大変思う)	4 (そう思う)	3 (普通)	2 (あまり思わない)	1 (全く思わない)
18	あなたの上役は、昇進や昇給など、あなたの将来について気を配ってくれますか。	5	4	3	2	1
19	あなたの上役は、あなたがすぐれた仕事をしたときには、それを認めてくれますか。	5	4	3	2	1
20	全体的にみてあなたの上役はあなたを支持してくれますか。	5	4	3	2	1

**質問 2.** 以下の質問について、ご自身について該当する評価の番号（1~5）を一つ選び、○印をつけてください。1 から 37 の全項目について回答してください。尚、以下の質問の「上役」はあなたの直属の上司と考えて回答してください。

		いつも	よく	時々	ほとんど	全く
1	あなたは上役の出す要求、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。	5	4	3	2	1
2	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。	5	4	3	2	1
3	あなたは上役の仕事積極的にサポートしますか。	5	4	3	2	1
4	あなたはグループやプロジェクトの上役でないとしても、貢献するため進んで分担以上のことをしていますか。	5	4	3	2	1
5	あなたは自分がまったく認められなくても、周囲の手助けをしていますか。	5	4	3	2	1
6	あなたは上役や組織のため、自分自身の能力を積極的に発揮していますか。	5	4	3	2	1
7	あなたは上役が重要視する新しい仕事や課題にいち早く取り組んで成果を出していますか。	5	4	3	2	1
8	あなたは自分の役割範囲外の仕事に対しても貪欲で、首尾よく成功させるために自主的に取り組んでいますか。	5	4	3	2	1
9	あなたの上役はほとんど一任する形であなたに難しい仕事を割り当てていますか。	5	4	3	2	1
10	あなたは自分の評価の長所も短所も積極的かつ正直に認めていますか。	5	4	3	2	1
11	あなたは上役の時間を無駄にしないように、持ちかける相談事項を判断していますか。	5	4	3	2	1
12	あなたは仕事を円滑に進めるため根回しをしますか	5	4	3	2	1
13	あなたは仕事を円滑に進めるため、人間関係を重視した行動をとっていますか。	5	4	3	2	1
14	あなたは情熱的に働き、他の社員を元気づけていますか。	5	4	3	2	1
15	あなたは上役と同じ問題意識をもって行動していますか。	5	4	3	2	1
16	あなたは新しいアイデアを自主的に考え、積極的に打ち出していますか。	5	4	3	2	1
17	あなたはリスクを未然に防ぐため、どんな些細なことでも上役に相談していますか。	5	4	3	2	1
18	あなたは自分の提案を通すため、メリット・デメリットを上役に説明して判断してもらいますか。	5	4	3	2	1
19	あなたは上役を動かすために他の人々を活用しますか。	5	4	3	2	1
20	あなたは職場環境を改善するためなら上役の行為を批判しますか。	5	4	3	2	1
21	あなたは上役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。	5	4	3	2	1

		いつも	よく	時々	ほとんど	全く
22	あなたは自分の評価が下がることになっても、正しいと判断した自分の意見を主張していますか。	5	4	3	2	1
23	あなたは上役の反対をものともせず、自分の提案を通そうとしますか。	5	4	3	2	1
24	あなたは同僚や部下・後輩が上役に言えない意見を拾って上役にぶつけますか。	5	4	3	2	1
25	あなたはタブーな問題にも果敢に立ち向かいますか。	5	4	3	2	1
26	あなたは上役や組織の基準ではなく、自分の論理基準で行動しますか。	5	4	3	2	1
27	あなたは組織の現状に満足せずチャレンジしていますか。	5	4	3	2	1
28	あなたは自分だけではなく上役にも責任ある行動を求めていますか。	5	4	3	2	1
29	あなたは提案内容の有効性を上役に納得してもらうため説得しますか。	5	4	3	2	1
30	あなたは上役アイデアやプランのメリットとリスクの両面から批判的に指摘しますか。	5	4	3	2	1
31	あなたは上役と本音で理解し合うため飲みや食事などに行きますか。	5	4	3	2	1
32	あなたは上役に声をかけて早く帰ってもらいますか。	5	4	3	2	1
33	あなたは顧客に会うとき、相手の役職に応じた上役を同席させますか。	5	4	3	2	1
34	あなたは同僚に上役のサポートをするよう働きかけていますか。	5	4	3	2	1
35	あなたは上役顔を立てるための配慮を行っていますか。	5	4	3	2	1
36	あなたは上役を説得するため関係者（同じ部署の同僚など）に相談しますか。	5	4	3	2	1
37	あなたは上役の見解を補充していますか。	5	4	3	2	1

**質問 3.** あなたの直属の上役は、「課題達成（集団における目標達成ないしは問題解決を目指す）」か「集団維持（組織の人間関係を円滑に保つ）」のどちらを意識してあなたたち部下に対応していますか。該当するどちらか一方に○印を付けてください。

課題達成

・

集団維持

**質問 4.** あなたの所属している部署（セクション）の雰囲気について、以下の質問に「Y e s」か「N o」のどちらか該当する方に○印をつけてください。

1	仕事上の個人の業績、貢献の高い人は、昇進、昇格あるいは昇給などを確実に果たしている。	Y e s	N o
2	失敗をしながらでも業績を挙げていくよりは、失敗をしないで過ごした方が評価されると思う。	Y e s	N o
3	新しい仕事にチャレンジしていこうという雰囲気がある。	Y e s	N o
4	個性を発揮するよりも、組織風土に染まることを求められる。	Y e s	N o
5	目標達成に向けて競争的雰囲気がある。	Y e s	N o

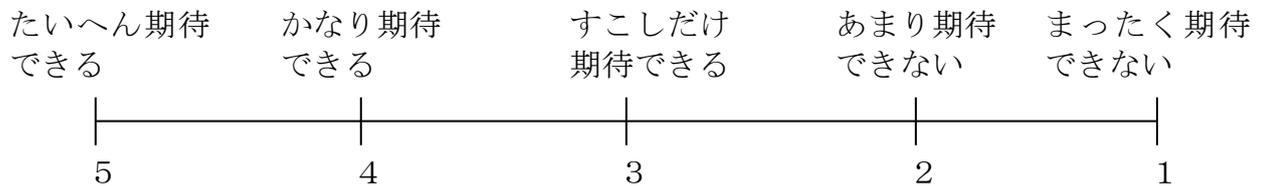
**質問 5.** 自分自身の行動について、以下の質問に「Y e s」か「N o」のどちらか該当する方に○印をつけてください。

1	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、改善するように心がけている。	Y e s	N o
2	従来のやり方・先例にこだわらずに仕事をしている。	Y e s	N o
3	必要な仕事はセクションにとらわれずに積極的に行っている。	Y e s	N o
4	自分の実力は他の会社でも十分通用すると思う。	Y e s	N o
5	上役がこうだと言え、自分に反対意見があっても素直に上役に従う。	Y e s	N o

**質問 6.** あなたの所属している部署（セクション）での「満足感」に関して、該当する評価の番号（1~5）を一つ選び、○印をつけてください。

		大変感じている	かなり感じている	少し感じている	あまり感じていない	全く感じていない
1	自分が所属している部署での仕事に満足を感じているか。	5	4	3	2	1
2	自分が所属している部署それ事態に満足を感じているか。	5	4	3	2	1
3	自分が所属している部署の仲間との人間関係に満足を感じているか。	5	4	3	2	1
4	自分が所属している部署の上役を含む人間関係に満足を感じているか。	5	4	3	2	1

**質問 7.** 現在の仕事において、あなたが努力した結果、次の項目をどの程度実現することができると思いますか。該当する回答番号に○印をつけてください。全項目について回答してください。なお、回答番号はつぎのような意味を持つものとしてお選びください。



	回 答 番 号				
① 現在の仕事の興味の増大	5	4	3	2	1
② 責任や権限の増大	5	4	3	2	1
③ 会社の発展	5	4	3	2	1
④ 設備環境の改善	5	4	3	2	1
⑤ 給料やボーナスのアップ	5	4	3	2	1
⑥ 仕事や地位の安定	5	4	3	2	1
⑦ 上役、同僚から認められる	5	4	3	2	1
⑧ 仕事の達成感	5	4	3	2	1
⑨ 仕事上での有能感（腕をふるうことができる）	5	4	3	2	1
⑩ 同僚との良好な人間関係	5	4	3	2	1

**質問 8.** つぎの(1)から(11)のすべての質問について、それぞれ A と B にお答えください。A については①から③に該当するものを一つ、B については①から④に該当するものを一つ、それぞれ選択して○印をつけてください。

(1)あなたは現在の仕事に興味を持っていますか。

A：①興味を持っていない ②少し興味を持っている ③たいへん興味を持っている

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(2)あなたは現在の仕事を責任の重い仕事だと思っていますか。

A：①思っていない ②少し思っている ③思っている

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(3)あなたは経営のやり方に問題があると思っていますか。

A：①思っている ②少し思っている ③思っていない

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(4)職場設備が良くないために自分の仕事が十分にできないということはありますか。

A：①たいへんある ②少しある ③ない

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(5)給与はよその会社より安いと思いますか。

A：①安いと思う ②少し思う ③思わない

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(6)会社にはあなたが昇進できる地位がありますか。

A：①あまりない ②少しある ③たくさんある

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(7)あなたは皆に認められていると思いますか。

A：①思っていない ②少し思っている ③思っている

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(8)あなたは仕事で、我ながら良くやったと思うことが多くありますか。

A：①あまりない ②少しある ③たくさんある

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(9)あなたは今に自分の腕がふるえる時がくるとしていますか。

A：①思っていない ②少し思っている ③思っている

B：この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

(10)同僚の間ではみんな気持ちがしっくりいっていますか。

A:①しっくりしていない ②まあまあしっくりしている ③大変しっくりしている

B: この質問はあなたにとって、①全く重要でない ②あまり重要でない ③かなり重要である ④非常に重要である

アンケートは以上です。記入漏れがないか、再度の確認をして下さい。

ご協力ありがとうございました。