OUKA
The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	質問紙法による日本の産業場面における状況対応的リーダーシップモデルの研究
Author(s)	高原, 龍二; 山下, 京
Citation	対人社会心理学研究. 2004, 4, p. 41-49
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/9329
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

質問紙法による日本の産業場面における状況対応的リーダーシップモデルの研究

高原龍二(社団法人国際経済労働研究所)
山下京(大阪大学大学院人間科学研究科)

従来のリーダーシップ研究においては、リーダーの課題行動、関係行動は、両者が共に高い場合、すなわち量が多いほどフォロワーにとって効果的であるという結果が数多く示されており、Situational Leadership Theory のような状況やフォロワーの能力によって効果的なリーダー行動が異なるという状況対応的なモデルの有効性は産業場面において十分に検討されていない。本研究では、状況対応的なリーダーシップモデルを検証するために、質問紙上での測定方法を検討し、リーダー行動の量とその最適性の関連、また、フォロワーのレディネスとの関係を分析した。研究 1 では従来のリーダーシップ尺度では行動が多すぎる場合に適切な測定ができない可能性が示され、研究 2 ではリーダーの課題行動の量が多くなることで、それを多すぎて妨げになると感じるフォロワーが増えることが示された。フォロワーのレディネスとの関連からは一部状況対応的なモデルを支持する結果が示された。

キーワード:リーダーシップ、PM 理論、SL 理論

問題

どのようなリーダーの行動や態度がフォロワーにとって最適であるのかについての研究は、ある特定のスタイルのリーダーシップが常に有効であるとする固定的なものと、状況に応じて有効なリーダーシップが異なるとする状況対応的なモデルに大別することができる。PM 理論(三隅・白樫・武田・篠原・関, 1970; 三隅・関・篠原, 1974 など)に代表されるような前者のモデルは、伝統的に行われてきたリーダーシップの行動・態度アプローチの系譜上に位置するものであり、Situational Leadership Theory(Hersey & Blanchard, 1969; 1996)のような後者のモデルは、リーダーシップの定義や枠組みはほぼ同一であるが、状況要因の影響が加えられたものと位置付けることができる。

従来のリーダーシップ研究からは、リーダーの行動や態度には、課題や業績に対する指向性と、人間関係や集団維持の指向性の 2 指向が存在するということが示されている。Bales & Slater(1955)の課題(task)と社会ー情緒的(social-emotional)問題を解決する行動、Halpin & Winer(1957)の構造主導行動(Initiating structure)と配慮行動(Consideration)、Cartwright & Zander(1960)による、グループ目標の達成と、グループ自体の調整や強化というグループの機能タイプの分類、Likert(1961)の仕事中心的行動と従業員中心的行動、Blake & Mouton(1964)の業績に対する関心と人間に対する関心の 2 軸からなるマネジリアル・グリッド(後に Blake & McCanse(1991)によってリーダーシップ・グリッドとして修正されている)、また、日本においては、三隅らの PM 理論(三隅ら, 1970; 三隅ら, 1974 など)において目標達成(Performance)と集団維持(Maintenance)の 2 因子が挙げられているなど、この 2 側面の存在については、理論面、データによる検証の面からも十分に検討されているといえる。

上記の行動・態度アプローチ研究のほとんどは、双方の指向性の高いリーダーであるほど、フォロワーの業績や満足感、モチベーションが向上すると仮定している。Stogdill(1974)は、構造主導行動と配慮行動の尺度を用いた研究を概観し、双方の値がより高いリーダーが効果的なリーダーであると結論付けている。三隅の PM 理論では、P 機能と M 機能をの組み合わせにより 4 タイプのリーダーシップ・スタイルが分類されており(三隅, 1970)、フォロワーの意欲・満足度は PM 型>M 型>P 型>pm 型の順で低くなり、生産性は、短期的には PM 型>P 型>M 型>pm 型、長期的には PM 型>M 型>P 型>pm 型の順になることが多くの実証的研究により検証されている(三隅, 1984)。

一方、フォロワーに最適なリーダーシップ・スタイルはフォロワーの特性や状況によって異なっているというリーダーシップモデルの研究も数多く発表されている。後にこれらのモデルの総称となった Fiedler(1967)の条件即応モデル(Contingency model)では、リーダーの行動の有効性を決定する状況要因として、率いるグループのメンバーとの対人関係、グループに課せられた課題の構造化の程度、リーダーの地位が持つ勢力の 3 つを挙げられている。Fiedler のモデルではリーダーの特性は LPC 得点(Least Preferred Co-worker)によって測定され、集団状況がリーダーにとって有利な場合と不利な場合には低 LPC のリーダーが、中程度に有利な場合には高 LPC のリーダーが有効であるとされている。

Vroom & Yetten(1973)は、課題の性質やフォロワーの状況などの A から G までの質問に順番に答えることで意思決定が選択されるようなフローチャートを基本としたリーダーシップ理論を展開している。これにより、リーダーは自分で問題を解決したり、フォロワーに問題を説明

するなどの、状況に応じた適切な意思決定を行うことができるとされる。

House のパス・ゴール理論は、リーダーがフォロワーの目標を達成するまでの経路を明確化し、目標達成の報酬を与えることで、フォロワーの意欲や遂行能力、満足感を高めることができ、状況において欠けているものを補給するのがリーダーの役割であるとしている。即ち、明確化が不足していれば行動主導構造を与え、内面的、または物質的報酬が欠けている場合には配慮や報酬を与える必要があるということになる(House, 1971; House & Mitchell, 1974)。Stinson & Johnson(1975)は、モデルをさらに発展させ、課題構造とフォロワーの能力の組み合わせによって、効果的なリーダーシップが異なると主張している。

また、Reddin(1967)は、課題への関心と関係の関心の次元に効果性の次元を加えた3次元モデルを提唱している。3次元モデルでは、どのようなリーダー行動のスタイルも、状況に応じて効果的である場合と非効果的である場合があるとされている。このReddinのモデルに基づいて作られたのが、Hersey & Blanchard(1969)、Hersey, Blanchard & Johnson(1996) の SLT (Situational Leadership Theory)である。

SLT は、1つのリーダーシップ行動がいかなる場合においても最適であるという仮定を否定し、状況に応じて最適なリーダーシップが異なるという状況対応的なリーダーシップモデルに含まれる理論の一つである。SLT において、その状況変数はフォロワーの能力や意欲である。過去の SLT に関する研究では、この要因はフォロワーの成熟性(Maturity)と称されていいたが、現在はレディネス(Readiness)と変更されている(Hersey et al., 1996; Silverthorne & Wang, 2001)。

リーダーシップ行動とレディネスの関係は、Figure 1 のようになっている 1)。レディネスが低い低能力、低意欲のフォロワーに対しては、高課題、低関係の教示的(Telling)リーダーシップが有効であり、低能力だが高意欲のフォロワーに対しては、高課題、高関係の説得的(Selling)リーダーシップが最適の結果を生むとされる。また、フォロワーの能力が向上し自律的に仕事ができるようになれば指示や教示は不要となり、高能力、低意欲のフォロワーには、低課題、高関係の参加的(Participating)リーダーシップが、高能力、高意欲ならば低課題、低関係の委任的(Delegating) リーダーシップが最適とされる。

SLT はリーダーシップに関連する領域で少なからず言及され、様々な形で産業場面に適用されているが、そのモデルを実証的に検討した研究は多くない。Vecchio(1987)は高等学校の校長と教師を対象に SLT

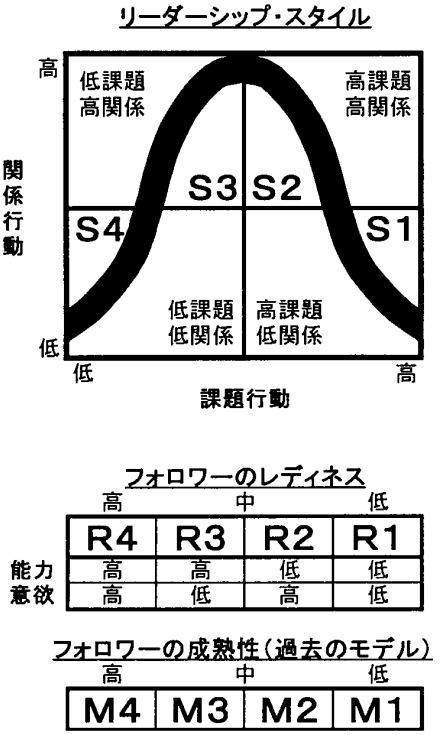

Figure 1 SLT のモデル

を検証し、成熟性の低い教師のグループにおいては、SLT が支持されるが、成熟性の高いグループにおいては支持されないことを示した。Blank らは大学の寮の責任者と居住者の相談役を対象に SLT の検証を行ったが、結果は SLT を支持するものではなかった(Blank, Weitzel & Green, 1990)。産業場面においては Silverthorne & Wang (2001)は台湾のハイテク企業の従業員を対象に調査を行い、SLT が支持されることを明らかにしている。高原(2004)は、日本の大手製造業 2 社の労働組合員を対象に SLT の基本モデルの検証を行ったが、結果はほぼ PM 理論を支持する結果となり、上司への満足に対しては課題行動、関係行動の主効果が、仕事の楽しさに対しては関係行動の主効果が強く見られることが示された。

これらの SLT の検証結果が一貫していないことには、いくつかの理由が考えられる。まず、第 1 に尺度自体の問題が指摘できる。SLT においては、課題行動、関係行動共にフォロワーの成熟性に応じた最適な水準が存在し、リーダーの行動がそれより多すぎても少なすぎてもフォロワーの満足度や生産性を低下させるという基本的な仮説が前提となっている。つまり、リーダーの不適な課題行動や関係行動が多い場合には、リーダーシップ・スタイルは尺度上では高課題、高関係と評定される必要があることになる。しかし、リーダーシップ尺度における課題行動、関係行動の文言は、その多くが本来肯定的な意味を含意しており、その程度が高ければ高いほど

肯定的に評価される可能性が高い。それ故、単純に測定した場合は、PM型の両方の側面が高いリーダーが有効であるという結果が導かれることになる。

そして、第二に研究において収集されたサンプル集団のレディネスあるいは成熟性の程度がある一定の範囲に集中している可能性が考えられる。サンプルとなりうる集団のフォロワーの成熟性やレディネスは大抵の場合、非常に未成熟あるいは高度に成熟したレベルにあることは少なく、中間くらいである可能性が高い。例えば、R2あるいは M2 の段階に位置するフォロワーが大勢を占める集団においては、課題行動、関係行動の主効果が強くなり、結果的に PM 理論を支持する結果が示されるということが考えられる。

本研究では、日本の産業場面において SLT のような状況対応的なリーダーシップモデルを検証するための方法を発展させることを目的として、前者の尺度の問題に焦点をあてた。まず研究1においてリーダーシップの課題行動、関係行動尺度、フォロワーのレディネスあるいは成熟性の指標や最適性の評価などを検討し、その上で研究2では尺度の修正を加えたデータを用いて改めて状況対応的なモデルの検証を行った。

研究 1

リーダーシップの課題行動、関係行動尺度についてフォロワーにとっての最適な水準が存在するかどうかを検証し、状況要因を含めたフォロワーのレディネスとの関連を検討する。

方法

調査対象者 大手製造業 A 社の労働組合員 16678 名(男性 79.3%, 女性 20.7%)。平均年齢 35.6 歳(*SD*7.5)。

調査時期 2002 年 7 月に実施。労働組合の担当者を通して調査票が配布、回収された。

尺度 リーダーの課題行動、関係行動は PM 尺度(三隅 他, 1970)、LBDQ-XII(Stogdill, 1963)などに基づいて高原(2004)で用いたものに理論的な検討を加え、項目を取捨選択した各 4 項目を用いた。また、上司の課題行動や関係行動の最適性を測定するために、「非常に少なすぎる」から「適切である」を経て「非常に多すぎる」までの7件法で構成された 2 項目を用いた。

仕事満足と上司満足を含めたフォロワーのレディネスについては山下(1996)の仕事満足や有能感、自律感などに、職場ストレス反応尺度(島津・布施・種市・大橋・小杉, 1997)から一部を抜粋したもの、また、Wegner(1987)に基づいて職場内での知識や情報の相互交流の指標として「ほとんどいない(0～1 割)」から「半分くらいいる(4～6 割)」を経て「ほとんど全員(9～10 割)」までの 5 件法で構成された 8 項目を加えた 51 項目を使用した。

結果

リーダー行動因子分析 リーダー行動については、共分散構造分析による直交 2 因子の検証的因子分析を行ったところ、適合度がかなり低くなったため、2 因子間に若干の相関(0.3)を導入したモデルを検証した(Table 1, GFI = 093, $AGFI$ = 0.87, χ^2 (df) = 6048.95(20), p <.001, $RMSEA$ = 0.14)。課題行動と関係行動が斜交するという考え方は、産業場面の実態を考えれば妥当なことであり、各因子の信頼性は高いことから、このモデルを採用することにした。

フォロワーレディネス因子分析 フォロワーのレディネスについては、探索的因子分析の結果を参考に項目の選択を行い、共分散構造分析によって因子を検証した(Table 2, Table 3: GFI = 091, $AGFI$ = 0.89, χ^2 (df) = 22164.01(459), p <.001, $RMSEA$ = 0.05)。一部、信頼性の低い因子もあったが、結果指標として用いる仕事満足、上司満足は高い信頼性が得られたので、このモデルを採用した。

リーダーシップの最適性 フォロワーによるリーダーの課題行動、関係行動最適性の評定のうち、その分布から「非常に多すぎる」から「やや多い」までをまとめて「多い」、「やや少ない」から「非常に少なすぎる」までをまとめて「少ない」とし、「適切である」を 1 群として、3 群に分割した。そのうえで課題行動及び関係行動(合計得点を標準化し、-1, 1 で 3 群に分割)とのクロス集計を行った(課題行動 Figure 2: χ^2 (df) = 2410.75(4), p < .001, 関係行動 Figure 3: χ^2 (df) = 2085.42(4), p < .001)。課題行動、関係行動共に、リーダー行動が高く評定されるほど「適切である」とされる割合が高くなっていた。その一方で、「多すぎる」の割合は課題行動ではほとんど変化がなく、関係行動では逆に低下する結果となった。

次に、課題行動、関係行動とその最適性の仕事満足及び上司満足への影響を分散分析により検討した(仕事満足－課題行動: F(8, 16444) = 260.54, p < .001, 仕事満足－関係行動: F(8, 16409) = 314.38, p < .001, 上司満足－課題行動: F(8, 16442) = 1178.11, p < .001, 上司満足－関係行動: F(8, 16407) = 1571.60, p < .001)。

仕事満足に対しては課題行動、関係行動の両方において、リーダーの行動の主効果(p < .001)、最適性の主効果(共に p < .001)が見られた(Table 4)。交互作用効果は課題行動において見られた(p < .01)。上司満足においても、リーダー行動の主効果(共に p < .001)、最適性の主効果(共に p < .001)が見られた(Table 5)。交互作用効果は課題行動において見られた(p < .01)。

リーダーの行動を適切であるとフォロワーが感じている場合に仕事満足、上司満足が高いことが示された一方で、適切と感じているフォロワーの中でもリーダー行動

Table 1 リーダー行動因子分析

因子	項目	パス係数	平均値	標準偏差	α係数
課題行動	しなくてはならないことは何か、どのようにするかを決定する	0.81	3.14	1.07	0.86
	目標達成の計画を綿密に立てている	0.76	2.95	1.07	
	仕事内容を具体的に指示する	0.78	3.06	1.11	
	達成すべき目標を部下にはっきり示す	0.72	3.40	1.11	
関係行動	部下を励ます	0.83	3.04	1.13	0.85
	部下の意見や関心に耳を傾ける	0.83	3.32	1.11	
	部下の個人的な問題に気を配る	0.70	3.04	1.13	
	部下を公平に扱う	0.66	3.27	1.13	

Table 2 フォロワーレディネス因子分析

因子	項目	パス係数	平均値	標準偏差	α係数
仕事満足	今の仕事が楽しい	0.86	2.91	1.13	0.83
	今の仕事にとても生きがいを感じる	0.82	2.63	1.09	
	今の仕事を続けたい	0.82	3.04	1.19	
	全般的に今の仕事に満足している	0.88	2.95	1.12	
	職務内容	0.77	2.95	0.98	
上司満足	上司の指導力	0.82	2.98	1.17	0.92
	上司との関係	0.90	3.26	1.08	
	上司からの評価	0.65	3.03	0.95	
人間関係満足	職場の人間関係	0.84	3.41	0.98	0.81
	同僚・部下との関係	0.69	3.50	0.90	
	職場の雰囲気	0.79	3.27	1.02	
有能・自律感	仕事上の問題はたいてい解決できる	0.53	3.45	0.97	0.85
	自分の能力を十分に活かしている	0.80	3.05	0.94	
	仕事に自分の創意工夫が十分活かされている	0.75	3.12	0.92	
	自分で見通しを立てながら仕事をしている	0.58	3.52	0.92	
	自分の仕事の目標は常に達成している	0.54	3.11	0.91	
	仕事はよくできるほうだ	0.54	3.15	0.85	
	自分の能力が十分に発揮できている	0.81	2.92	0.88	
目標設定	仕事のゴールがはっきりとしない(逆転)	0.80	3.17	1.09	0.59
	本部が掲げる目標は現実味に欠ける(逆転)	0.52	3.14	0.95	
疲労	疲れてぐったりすることがよくある	0.91	3.30	1.15	0.87
	仕事を終えたとき疲れきっている	0.83	3.29	1.13	
	朝、起きたときから疲れきっている	0.77	3.00	1.16	
怒り	ちょっとしたことで腹を立てる	0.92	2.51	1.07	0.90
	思い通りにならないとすぐカアッとなる	0.89	2.58	1.13	
過敏	神経質なほうである	0.54	3.13	1.14	0.66
	批判されると非常に気になる	0.59	3.53	1.05	
	会議などで質問されると取り乱す	0.59	2.43	1.02	
	なかなか決心がつかない	0.59	2.74	1.10	
知識・情報の相互交流	職場でその人がどのような仕事をしているか、あなたが把握できている人の割合	0.69	3.34	1.09	0.76
	あなたがどのような仕事をしているか、あなたの職場で把握できている人の割合	0.72	3.19	1.06	
	あなたが仕事に役に立つ情報を手に入れたら、それを直接伝える人の割合	0.66	2.75	1.06	
	その人の詳しい仕事について、あなたに直接教えてくれる人の割合	0.60	2.43	1.01	

Table 3 フォロワーレディネス因子間相関

	仕事満足	上司満足	人間関係満足	有能・自律感	目標設定	疲労	怒り	過敏
上司満足	0.54							
人間関係満足	0.58	0.65						
有能・自律感	0.62	0.34	0.40					
目標設定	−0.38	−0.29	−0.28	−0.29				
疲労	−0.24	−0.17	−0.23	−0.19	0.18			
怒り	−0.12	−0.08	−0.16	−0.09	0.10	0.24		
過敏	−0.14	−0.06	−0.19	−0.32	0.10	0.47	0.49	
知識・情報の相互交流	0.29	0.29	0.40	0.37	−0.19	−0.14	−0.09	−0.20

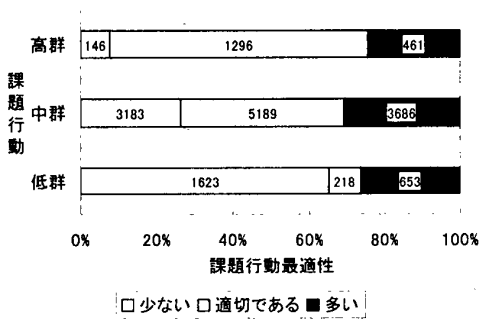

Figure 2 課題行動と課題行動最適性 ($p < .001$)

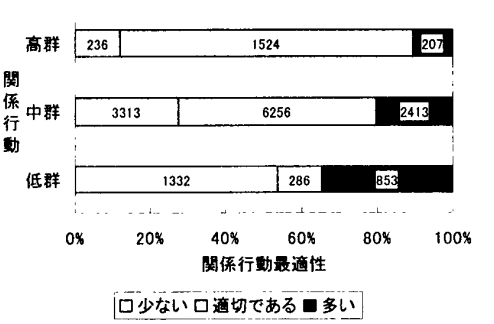

Figure 3 関係行動と関係行動最適性 ($p < .001$)

Table 4 リーダー行動とその最適性による仕事満足の平均値(*SD*)

	課題行動			関係行動		
	少ない	適切である	多い	少ない	適切である	多い
高群	0.33 (1.04)	0.65 (0.99)	0.07 (1.08)	0.19 (1.13)	0.62 (1.00)	0.20 (1.14)
中群	−0.09 (0.94)	0.27 (0.85)	−0.16 (0.94)	−0.13 (0.93)	0.24 (0.87)	−0.16 (0.92)
低群	−0.52 (1.05)	−0.25 (1.04)	−0.71 (1.08)	−0.69 (1.01)	−0.23 (0.99)	−0.73 (1.00)

Table 5 リーダー行動とその最適性による上司満足の平均値(*SD*)

	課題行動			関係行動		
	少ない	適切である	多い	少ない	適切である	多い
高群	0.53 (1.00)	1.14 (0.73)	0.55 (1.00)	0.37 (0.94)	1.17 (0.72)	0.65 (0.96)
中群	−0.21 (0.80)	0.41 (0.73)	−0.13 (0.85)	−0.30 (0.77)	0.37 (0.71)	−0.12 (0.78)
低群	−1.12 (0.80)	−0.55 (0.96)	−1.22 (0.87)	−1.33 (0.77)	−0.66 (0.93)	−1.21 (0.81)

が高く評定されている場合の方が仕事満足、上司満足が高いことが示された。これは分布と併せて考えるならば、リーダーに対する好意や、設問に対する全般的なポジティヴな回答傾向とネガティヴな回答傾向の一貫性による共変動から生じているものと考えられ、純粋なリーダーシップの効果を測定する場合には統制されるべきものであると考えられる。

状況対応的リーダーシップモデルの検証 SLT のような状況対応的なリーダーシップモデルが成立すると仮定するならば、フォロワーの成熟性あるいはレディネスといわれる能力やその職務の性質によって、課題行動や関係行動の受けとめ方が異なっているものと考えられる。SLT においては課題行動と関係行動を組み合わせたリーダーシップ・スタイルと、能力と意欲を組み合わせたレディネスとの対応によって状況対応性を説明するが、SLT が成立するためには、各リーダー行動と各レディネスの関係が前提として成立している必要がある(Blank et al., 1990)。そこで、松原(1984; 1988)、水野・松原(1991)の用いた手法を参考に状況対応性の基本的構造を検証するために、課題行動、関係行動の程度別に行動の最適性とレディネスの相関を求めた(Table 6, Table 7)。ただし、先に述べたリーダーへの好意や回答傾向の一貫性による共変動の効果を除くために、課題行動、関係行動を 3 分類したそれぞれの群の内部においてはリーダー行動の影響を除外して、レディネスと最適性の偏相関を求めた。この際、7 件法である最適性の数値から 4 を減じた上で絶対値を算出し、それに負の値を乗じた単純増加の最適性を使用した。

全般的にレディネスがポジティヴであるほど最適性も高まるという結果となり、状況対応的なモデルは支持されなかった。リーダー行動の群間で相関係数の差を検定したところ、各行動が多い群において、フォロワーのポジティヴなレディネスが最適性とより強い相関を示し、ネガティヴなレディネスがより強い負の相関を示すという結果が示された。

考察

リーダー行動尺度において、課題行動、関係行動の程度が高まるほど、それを適切だと評価するフォロワーが増加するということ、そして関係行動においては行動を多すぎると受けとめるフォロワーが大幅に減少するという結果からは、従来のリーダーシップ尺度においては、それぞれの行動のポジティヴな側面だけが評定されている可能性が高いことが示唆される。それ故、これらの指標が仕事満足や上司満足と強い正の相関を持つことは当然の結果であるとも考えられる。

Table 6 課題行動最適性とレディネスの偏相関

	課題行動			相関有意差
	低群	中群	高群	(5%水準)
N	2471	11949	1889	
人間関係満足	0.13 ***	0.18 ***	0.25 ***	低<中<高
有能・自律感	0.09 ***	0.13 ***	0.15 ***	低<高
目標設定	0.10 ***	0.13 ***	0.20 ***	低, 中<高
疲労	−0.06 **	−0.17 ***	−0.20 ***	低>中, 高
怒り	−0.03	−0.04 ***	−0.10 ***	低, 中>高
過敏	−0.02	−0.06 ***	−0.06 **	
知識・情報の相互交流	0.05 *	0.07 ***	0.09 ***	

***: $p < .001$, **: $p < .01$, *: $p < .05$

Table 7 関係行動最適性とレディネスの偏相関

	関係行動			相関有意差
	低群	中群	高群	(5%水準)
N	2441	11879	1953	
人間関係満足	0.11 ***	0.15 ***	0.22 ***	低, 中<高
有能・自律感	0.06 **	0.07 ***	0.13 ***	低, 中<高
目標設定	0.10 ***	0.15 ***	0.18 ***	低<中, 高
疲労	−0.06 **	−0.11 ***	−0.12 ***	低>中, 高
怒り	0.01	−0.04 ***	−0.09 ***	低>中>高
過敏	0.05 **	−0.02 *	−0.05 *	低>中, 高
知識・情報の相互交流	0.03	0.06 ***	0.15 ***	低, 中<高

***: $p < .001$, **: $p < .01$, *: $p < .05$

その一方で、最適性による統制を加えても各行動の主効果が強いということは、リーダー行動の評定と結果指標の両方に影響を与える共通要因が存在する可能性も示唆される。こういった要因の影響を避けるためには、尺度自体の意味的なポジティヴ(あるいはネガティヴ)傾向を排除した、純粋な行動測度を導入するなどの客観的な指標が必要となると考えられる。

シチュエーショナルなモデルの検証のためにリーダー行動尺度に含まれる擬似相関の要因を可能な限り除く目的で偏相関を算出したが、特にモデルを支持する結果は得られなかった。群間の相関有意差からは、各行動に含まれる純粋なリーダー行動以外の要因を排除できてはいないものの、リーダー行動が多いと評価されるほどフォロワーの人間関係満足や有能・自律感などの変数と最適性の関連性が高くなることが示され、課題行動、関係行動が多いほど良好なリーダーシップであるという PM 理論の仮説を基本的に支持する結果であった。

研究 2

リーダーシップの課題行動、関係行動尺度に修正を加えて項目の意味を中立化し、より客観的な指標を使用して、改めて状況対応的なモデルの検証を行った。

方法

調査対象者 大手製造業 B 社の労働組合員 2354 名(男性 91.1%, 女性 8.9%)。平均年齢 38.6 歳(*SD* 8.7)。

調査時期 2003 年 10 月に実施。労働組合の担当者を通して調査票が配布、回収された。

尺度 リーダーの課題行動、関係行動の最適性には高原(2004)で用いた項目に再検討を加えた各 4 項目を使用した。各行動について「全く足りない」から「適切である」を経て「非常に多すぎて妨げになる」までの 7 件法で測定した。各行動の程度については、それぞれの 4 項目の後に、「上記のような行動を指示者は週に何回くらいとりますか(最近 1ヶ月の平均でご回答ください)」という 9 選択肢の設問を使用した。この回数の選択肢は労働組合の担当者を通じて実務に携わる労働組合員にヒアリングを行い、十分に妥当性がある設問であることを確認した上で採用した。

仕事満足と上司満足を含めたフォロワーのレディネスについては研究 1 で用いたものを一部改変し、高木(1998)から情緒的コミットメント項目を一部抜粋したものを追加した 59 項目を使用した。

結果

リーダー行動因子分析 リーダー行動の最適性については、分布を確認の上、共分散構造分析による直交 2 因子の検証的因子分析を行った(Table 8: $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.87$, $\chi^2(df) = 755.07(20)$, $p < .001$, $RMSEA = 0.13$)。

フォロワーレディネス因子分析 フォロワーのレディネスについては探索的因子分析の結果を参考に項目の選択を行い、共分散構造分析によって因子を検証した(Table 9, Table 10: $GFI = 0.89$, $AGFI = 0.86$, $\chi^2(df) = 4703.57(560)$, $p < .001$, $RMSEA = 0.06$)。

一部、信頼性の低い因子もあったが、結果指標として用いる仕事満足、上司満足は高い信頼性が得られたので、このモデルを採用した。

リーダーシップの最適性 フォロワーによるリーダーの課題行動、関係行動最適性の評定の項目を、「非常に多すぎる」から「やや多い」までをまとめて「多い」、「やや少ない」から「非常に少なすぎる」までをまとめて「少ない」とし、各行動について全項目が「適切である」場合には「適切群」、「少ない」を 1 項目以上含んでおり「多い」が無い場合を「不足群」、「多い」を 1 項目以上含んでおり「少ない」が無い場合を「過多群」とコーディングし、課題行動及び関係行動の回数(標準化し、-1,1 で 3 群に分割)それぞれとのクロス集計を行った(課題行動 Figure 4: $\chi^2(df) = 80.29(4)$, $p < .001$, 関係行動 Figure 5: $\chi^2(df) = 128.13(4)$, $p < .001$)。

課題行動においては、リーダーの行動が増えるほど、不足群の割合が減っており、適切群の割合が増加する傾向にあるが、過多群も増加している。一方、関係行動においては過多群がほとんど存在せず、単純に行動が多いほど適切群が増加する結果となった。

次に、課題行動、関係行動とその最適性の仕事満足及び上司満足への影響を分散分析により検討した(仕事満足ー課題行動: $F(8, 2102) = 14.87$, $p < .001$, 仕事満足ー関係行動: $F(7, 2230) = 23.74$, $p < .001$, 上司満足ー課題行動: $F(8, 2100) = 51.66$, $p < .001$, 上司満足ー関係行動: $F(7, 2228) = 86.94$, $p < .001$)。

仕事満足に対しては課題行動では最適性のみ主効果($p < .001$)が見られた。関係行動では、リーダーの行動の主効果($p < .001$)、最適性の主効果($p < .001$)、交互作用効果($p < .05$)が見られた(Table 11)。上司満足に対しては課題行動、関係行動共に、リーダーの行動の回数及び最適性の主効果(全て $p < .001$)が見られ、交互作用効果は見られなかった(Table 12)。

仕事満足に対する課題行動については、リーダー行動の主効果が抑制され、仮定通りに最適性の主効果が得られた。リーダーの指示や教示は量が多ければ良いということではなく、その程度がフォロワーにとって最適であると認識されることが必要であるという仮説が一部支持されたことになる。一方、上司満足に対する課題行動、仕事満足と上司満足に対する関係行動ではリーダー行動の量の主効果が支持される結果となり、リーダーに対する好意や、設問に対する全般的な回答傾向の一貫性による共変動が完全には排除できていない可能性が示された。

状況対応的リーダーシップモデルの検証 研究 2 において課題行動尺度についてはある程度行動の量と最適性を分離できたと考えられるため、研究 1 で用いた分析モデルを改良し、フォロワーの各レディネスの群(標準化し、-1,1 で 3 群に分割)ごとに、課題行動、関係行動の量と最適性の相関を求めるという方法で状況対応的なモデルが成立するかどうかを検証した(Table 13, Table 14)。この際、7 件法で測定している最適性の数値から 4 を減じた上で絶対値を算出し、それに負の値を乗じたものを総和した単純増加の最適性を使用した。

全般的に見たところ、有意な相関は全て正の相関となっており、フォロワーのレディネスに関わらず、課題行動、関係行動双方の量が多いほど最適性も高まるという結果が示されたが、フォロワーの協力必要性が高まると、課題行動、関係行動の最適性との相関が低下する点、また、人間関係満足及び知識・情報の相互交流の低群が中群に比較して関係行動の相関が高くなっている点は、状況対応的なモデルを一部支持する結果となった。

考察

研究 1 の結果を踏まえ、より客観的にリーダー行動を測定する方法を検討することで、課題行動においてはリーダーの行動回数が増えるとそれを多すぎると感じるフォロワーも増加することが示された。Stogdill(1974)や三隅(1984)の研究と矛盾するこの結果は、状況に応じて最適とされるリーダーの行動が異なるという状況対応的なリーダーシップモデルの基本仮説を支持する結果といえる。尺度を改

Table 8 リーダー行動因子分析

因子	項目	パス係数	平均値	標準偏差	α係数
課題行動	何をすべきか、どのようにするのかを具体的に決定すること	0.75	3.63	1.01	0.86
	達成すべき目標を部下に示すこと	0.85	3.64	0.98	
	仕事の進み具合について報告を求めること	0.78	3.62	0.94	
	期限までに仕事をするように求めること	0.76	3.82	0.91	
関係行動	部下を励ますこと	0.85	3.23	0.99	0.88
	部下の意見や関心に耳を傾けること	0.83	3.34	0.90	
	仕事ぶりについて評価を伝えること	0.82	3.24	0.94	
	部下どうしに話し合いをさせること	0.71	3.19	0.97	

Table 9 フォロワーレディネス因子分析

因子	項目	パス係数	平均値	標準偏差	α係数
仕事満足	今の仕事が楽しい	0.87	2.58	1.07	0.90
	今の仕事にとても生きがいを感じる	0.82	2.48	1.04	
	全般的に今の仕事に満足している	0.83	2.83	1.05	
	今の仕事を続けたい	0.79	3.00	1.15	
	職務内容	0.66	2.94	0.86	
上司満足	上司との関係	0.89	3.17	1.03	0.84
	上司の指導力	0.84	2.99	1.10	
	上司からの評価	0.68	3.02	1.00	
人間関係満足	職場の人間関係	0.88	3.31	0.97	0.85
	職場の雰囲気	0.84	3.20	1.00	
	同僚・部下との関係	0.73	3.40	0.85	
	同僚・部下の能力	0.55	3.16	0.83	
	同僚・部下からの評価	0.61	3.19	0.69	
有能・自律感	仕事はよくできるほうだ	0.47	3.19	0.86	0.80
	仕事上の問題はたいてい解決できる	0.50	3.19	0.91	
	自分の能力を十分に活かしている	0.88	3.10	0.88	
	自分の能力が十分に発揮できている	0.89	3.06	0.88	
	自分で見通しを立てながら仕事をしている	0.48	3.53	0.92	
会社コミットメント	この会社に忠誠心を抱くことは大切である	0.83	2.90	0.99	0.85
	この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	0.87	2.77	0.93	
	いつもこの会社の人間であることを意識している	0.68	3.26	1.03	
	友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える	0.71	2.67	0.99	
知識・情報の相互交流	私は、その人がどのような仕事をしているかを知っている	0.77	3.11	1.10	0.87
	その人は、私がどのような仕事をしているかを知っている	0.76	3.02	1.13	
	私は、その人にとって役に立つ情報を手に入れたら、それを直接伝えている	0.83	2.72	1.11	
	私は、その人がもっている詳しい情報を、必要に応じて教えてもらっている	0.81	2.73	1.06	
協力必要性	自分の業務では、チームワークを特に重視している	0.84	3.07	1.07	0.63
	あなたの仕事ではチーム単位で1つの仕事に取り組むことが多い	0.55	2.60	1.16	
	私の仕事には、同僚と協力しなければやっていけない面がたくさんある	0.42	3.90	1.05	
マニュアルの有効活用	部門では文書化・マニュアル化されている情報を共有し、有効活用している	0.91	2.68	0.94	0.87
	部門ではみんなに役立ちそうな情報は文書化・マニュアル化している	0.86	2.61	0.95	
ストレス反応	仕事を終えたとき疲れきっている	0.82	3.26	1.10	0.81
	疲れてぐったりすることがよくある	0.83	3.39	1.12	
	朝、起きたときから疲れきっている	0.78	2.99	1.17	
	神経質なほうである	0.48	3.36	1.10	
	ちょっとしたことで腹を立てる	0.47	2.94	1.19	

Table 10 フォロワーレディネス因子間相関

	仕事満足	上司満足	人間関係満足	有能・自律感	会社コミットメント	知識・情報の相互交流	協力必要性	マニュアルの有効活用
上司満足	0.45							
人間関係満足	0.45	0.60						
有能・自律感	0.60	0.30	0.35					
会社コミットメント	0.50	0.29	0.28	0.32				
知識・情報の相互交流	0.12	0.19	0.22	0.21	0.18			
協力必要性	0.31	0.33	0.38	0.28	0.28	0.24		
マニュアルの有効活用	0.24	0.30	0.30	0.20	0.32	0.28	0.22	
ストレス反応	−0.38	−0.18	−0.26	−0.26	−0.20	−	−	−0.14

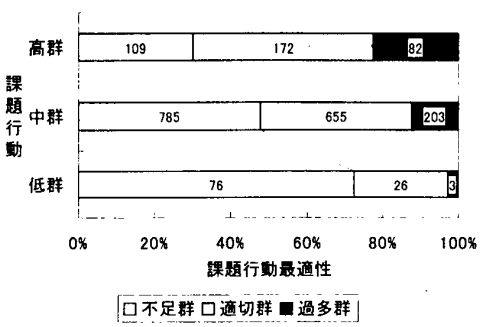

Figure 4 課題行動と課題行動最適性 ($p<.001$)

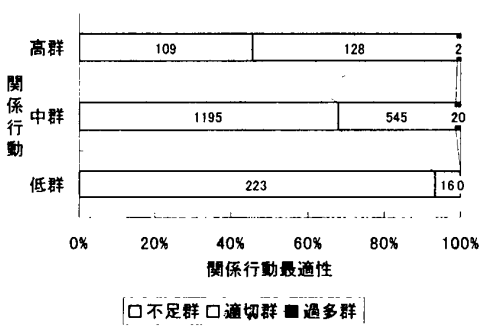

Figure 5 関係行動と関係行動最適性 ($p<.001$)

Table 11 リーダー行動とその最適性による仕事満足の平均値(SD)

	課題行動			関係行動		
	不足群	適切群	過多群	不足群	適切群	過多群
高群	−0.12 (0.96)	0.32 (1.03)	−0.28 (1.09)	−0.13 (0.91)	0.50 (0.98)	−1.66 (0.48)
中群	−0.09 (0.96)	0.29 (0.94)	−0.17 (0.94)	−0.07 (0.95)	0.30 (0.95)	0.15 (1.07)
低群	−0.50 (1.23)	0.33 (0.88)	−0.86 (1.59)	−0.52 (1.07)	−0.01 (1.07)	− −

Table 12 リーダー行動とその最適性による上司満足の平均値(SD)

	課題行動			関係行動		
	不足群	適切群	過多群	不足群	適切群	過多群
高群	−0.02 (0.97)	0.57 (1.03)	−0.04 (0.94)	0.07 (1.03)	0.73 (0.89)	−0.24 (1.28)
中群	−0.30 (0.92)	0.46 (0.85)	0.07 (0.98)	−0.14 (0.89)	0.58 (0.85)	0.28 (1.03)
低群	−1.00 (0.88)	−0.16 (0.75)	−1.51 (0.96)	−0.95 (0.88)	−0.42 (0.79)	− −

Table 13 課題行動と最適性の相関

	低群(N)	中群(N)	高群(N)	相関有意差(5%水準)
人間関係満足	0.07 (283)	0.10 (1640) ***	0.08 (388)	
有能・自律感	0.02 (282)	0.13 (1687) ***	0.10 (336)	
会社へのコミットメント	0.04 (406)	0.13 (1489) ***	0.12 (407) *	
知識・情報の相互交流	0.19 (284) **	0.07 (1597) **	0.06 (376)	
協力必要性	0.14 (468) **	0.10 (1576) ***	−0.04 (267)	低, 中>高
マニュアルの有効活用	0.12 (336) *	0.08 (1679) ***	0.17 (281) **	
ストレス反応	20 (346) ***	0.13 (1661) ***	0.05 (304)	

*** $p < .001$, **: $p < .01$, $p < .05$

Table 14 関係行動と最適性の相関

	低群(N)	中群(N)	高群(N)	相関有意差(5%水準)
人間関係満足	0.42 (284) ***	0.30 (1636) ***	0.32 (389) ***	低>中
有能・自律感	0.32 (282) ***	0.35 (1684) ***	0.39 (337) ***	
会社へのコミットメント	0.30 (406) ***	0.35 (1485) ***	0.34 (409) ***	
知識・情報の相互交流	0.43 (283) ***	0.31 (1595) ***	0.33 (377) ***	低>中
協力必要性	0.41 (470) ***	0.30 (1572) ***	0.37 (267) ***	低>中
マニュアルの有効活用	0.41 (335) ***	0.31 (1676) ***	0.35 (282) ***	
ストレス反応	0.41 (346) ***	0.33 (1658) ***	0.37 (305) ***	

*** $p < .001$, **: $p < .01$, $p < .05$

良することで、日本の産業場面においても状況対応的なリーダーシップモデルが成立する可能性を示唆していると考えられる。

また、フォロワーのレディネスとの関連からは、同僚やチーム単位での協力の必要性が高い仕事をしているフォロワーにおいては課題行動が最適性と関連していないという結果が示された。相関係数の差から推測すると、本研究のサンプルに比較して、より協力必要性の高い職務に従事しているフォロワーにおいては、課題行動の過多は逆効果である可能性が高いと考えられる。

関係行動においては、リーダーの行動を「多すぎる」と判断する回答が極端に少なかったことから、今回用いた項目においても適切な測定ができていない可能性が高い。不適切であると評価されるような関係行動が実際に有り得るのか、あるとすればどのように測定できるのかについては、今後検討を重ねた上でよりデザインを精緻化させた研究が必要になると考えられる。

総合考察

本研究では、従来のリーダー行動測定尺度には肯定的な意味がすでに含まれており、フォロワーにとって最適な水準のリーダー行動を測定する妨げとなっている可能性を指摘し、より客観的にリーダーシップ行動を測定する方法を検討した上で状況対応的なリーダーシップモデルの検証を行った。

研究 1 においては、従来の課題行動、関係行動測定尺度を用いた場合には、単純にその程度が高まるほどフォロワーが適切であると受けとめる割合が高くなることが示された。特に関係行動においては、その行動を多すぎると評価するフォロワーは少なく、従来の尺度においては、リーダーのポジティヴな行動が主に評定されている可能性が高く、その意味で、Stogdill(1974)や三隅(1984)に示される、行動が多いほど上司への満足や業績が高まるという結果は当然の帰結であると考えられる。また、この尺度を用いて状況対応的なモデルを検証した結果、課題行動、関係行動が多いほど良好なリーダーシップであると評定され、PM 理論の仮説を裏付けるものとなった。

研究 2 では、研究 1 の結果を踏まえて、より客観的にリーダーの行動を測定する尺度を考案し検討した結果、課題行動においては、リーダーの行動回数が増えることで、それを多すぎて仕事の妨げと感じるフォロワーが増加するという結果が示された。これは状況対応的なリーダーシップモデルを支持する結果といえる。加えてフォロワーのレディネスとの関連からは、協力の必要性の高い職務に従事しているフォロワーにとっては、リーダーの課題行動の多さは逆効果となる可能性も示唆された。

一方で、関係行動においては、リーダーの行動を多すぎると感じているフォロワーはほとんどなく、状況対応的なモデルを支持する結果は得られなかった。測定手法は異なるが、Blank et al.(1990)や高原(2004)においても、状況対応性を支持する結果は課題行動においてのみ示されており、関係行動では見られていない。この点については、不適切と評価されるような関係行動の定義と、それをどのように測定するのかという測定法をさらに検討する必要があると考えられる。

引用文献

Bales, R. F. & Slater, P. E. 1956 Role Differentiation in Small Decision-Making Groups. In T. Parsons & R. F. Bales (eds.) *Family, Socialization and Interaction Process*. Pp. 259-306. London: Routledge & Kegan Paul.

Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1964 *The Managerial Grid* Houston, Tex.: Gulf Publishing. (上野一郎 監訳 1965 期待される管理者像 産業能率短期大学)

Blake, R. R. & McCanse, A. A. 1991 *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*. Houston: Gulf Publishing Company.

Blank, W., Weitzel, J. R. & Green, S. G. 1990 A Test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology*, 43, 579-597.

Cartwright, D. & Zander, A. (eds.) 1960 *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed. Evanston, Ill.: Row, Peterson.

Fiedler, F. E. 1967 *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hil.

Halpin, A. W. & Winer, B. J. 1957 A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds) 1957 *Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph,*. 88. Pp. 39-51. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
Hersey, P. & Blandchard, K. 1969 Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. E. 1996 *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (山本成二・山本あずさ 訳 2000 行動科学の展開〔新版〕生産性本部)
House, R. J. 1971 A Path Goal Theory of Leader Effetiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
House, R. J. & Mitchell, T. R. 1974 Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3. 4, Autumn, 81-97.
Likert, R. 1961 *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
松原敏浩 1984 リーダー行動と部下のモラールとの関係に及ぼす部下のパーソナリティ, 部下の職務特性の影響について 実験社会心理学研究, 24, 55-65
松原敏浩 1988 参加的リーダーシップと部下のモラールとの関係に及ぼす部下の権威主義的傾向および職務特性の効果 実験社会心理学研究, 28, 11-20
三隅二不二・白樫三四郎・武田忠輔・篠原弘章・関文恭 1970 組織におけるリーダーシップの研究 日本社会心理学会(編) 年報社会心理学, 11, 63-90. 勁草書房
三隅二不二・関文恭・篠原弘章 1974 PM 評定尺度の再分析 実験社会心理学研究, 14, 21-30
三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学(改訂版) 有斐閣
水野智・松原敏浩 1991 リーダーシップ・プロセスにおける感情的反発およびパーソナル・パワーの影響――モデレータ効果, メディエータ効果の検討―― 実験社会心理学研究, 31, 110-120
Reddin, W. J. 1967 The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
Silverthorne, C. & Wang, T. H. 2001 Situational Leadership Style as a Predictor of Success and Productivity Among Taiwanese Business Organizations. *The Journal of Psychology*, 135, 399-412
島津明人・布施美和子・種市康太郎・大橋靖史・小杉正太郎 1997 従業員を対象としたストレス調査票作成の試み:(1)ストレッサー尺度・ストレス反応尺度の作成 産業ストレス研究, 4, 41-52.
Stinson, J. E. & Johnson, T. W. 1975 The Path-Goal Theory of Leadership: A partial test and suggested refinement. *Academy of Management journal*, 18, 242-252.
Stogdill, R. M. 1963 *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire ——Form XII*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University. In J. D. Cook, S. J. Hepworth, T. D. Wall & P. B. Warr 1981 *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*. ACADEMIC PRESS.
Stogdill, R. M. 1974 *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press.
高木浩人 1998 雇用構造の変化と組織コミットメント 日本労働研究雑誌, 455, 2-11
高原龍二 2004 日本の産業場面におけるシチュエーショナルなリーダーシップモデルの有効性の検討 Int'lecowk:国際経済労働研究, 59, 13-19.
Vecchio, R. P. 1987 Situational leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451
Vroom, V. H. & Yetten, P. W. 1973 *Leadership and Decision Making*: Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
Wegner, D. M. 1987 Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (eds.) 1976 *Theories of Group Behavior*. Pp. 185-208. NY: Springer-Verlag.
山下京 1996 働きがいの構造 社団法人 国際経済労働研究所 (編) ONION2:参加関与型組織としての労働組合の再生ー社会心理学からの提言ー Pp. 213-271. 社団法人 国際経済労働研究所

註

1)Hersey & Blanchard(1969)における"task behavior"と"relationship behavior"は、訳書である山本・山本(2000)では「指示的行動」と「協労的行動」と訳されているが、本稿では訳の正確性を重視して「課題行動」と「関係行動」と訳した。

Examination of situational leadership model in Japanese industrial organization using questionnaire

Ryuji TAKAHARA (*International Economy and Work Research Inst.*)
Miyako YAMASHITA (*Graduate School of Human Sciences, Osaka University*)

Many previous leadership studies have shown that effective or desirable leadership style is characterized by high ratings on both task and relationship behaviors, and the most of situational models, suggesting that leader effectiveness results from appropriate amounts of leader task and relationship behaviors at the situation or the ability of followers, are not verifiable in an industrial situation. This study used a questionnaire to analyze the relationship among the amounts of leadership behavior, readiness of follower and appropriateness of leadership style to verify the situational leadership model. The first study showed that the traditional method cannot measure task behavior adequately when too much of this becomes obvious. The second study showed that the more task behavior a leader gives, the more the followers felt that it became a hindrance. It also showed a little support for the situational leadership model.

Keywords: leadership, PM theory, Situational Leadership Theory, SLT