

## 研究ノート

## 従業員の組織内階層による直属上司のリーダーシップ効果の違い

小久保 みどり

## 目 次

## Abstract

## I. 問題

1. 2 種類のリーダーシップ理論
2. 組織内の階層とリーダーシップ

## II. 方法

1. 調査対象者
2. 変数および尺度

## III. 結果

1. 各変数の記述統計量と各変数間の相関係数
2. 一般群が部下の場合の分析結果
3. 下位リーダー群が部下の場合の分析結果
4. 中位リーダー群が部下の場合の分析結果
5. M 行動と P 行動の相乗作用

## IV. 考察

## 引用文献

## Abstract

The objective of this study is to investigate whether leadership effectiveness to increase subordinates' work motivation is influenced by hierarchy in a company and perceived task uncertainty using five hypotheses.

3,767 employees of a Japanese communication-related company responded to a questionnaire. The targeted sample consisted of non-managerial employees, first-line managers and middle managers. The questionnaire focused on asking about the leadership behavior of their immediate leaders.

Mostly the results supported hypotheses. Therefore, this research shows that PM-type leadership is useful to increase non-managerial employees' work motivation under conditions of high task uncertainty and first-line managers' motivation under conditions of low task uncertainty. However, it is not useful to increase middle managers' motivation regardless of task uncertainty. This research concludes that PM-type leadership effectiveness is affected by hierarchy in a company and perceived task uncertainty.

**Keywords:** leadership, motivation, hierarchy, task uncertainty, PM theory, path-goal theory

## I. 問 題

現代の企業組織において、リーダーシップはますます重要になってきている。トップのリーダーシップが重要であるだけではない。発展している企業では、あらゆる階層の従業員がリーダーシップを発揮している、と Tichy & Cohen (1997) は実例を挙げて指摘する。それでは組織内の階層が異なると、部下のモチベーションを上げるのに必要なリーダーシップ行動は違ってくるのであろうか。本研究では、課題の不確実性を取り入れてこの点を検証する。

なお、ここでの階層とは、企業内の職位の階層である。たとえば、トップ・マネジメント、中間管理職、第一線のマネジャー、そして役職のない従業員といった、指揮、統制の垂直の関係を伴う階層のことである (cf. Daft, 2003, p13)。

### 1. 2 種類のリーダーシップ理論

まず本研究で使用するリーダーシップ理論について概観したい。

リーダーシップの理論には、どのような場合でも効果的である普遍的なリーダーシップが存在するという立場に立つ理論と、状況によって効果的なリーダーシップは違ってくるとするコンティンジェンシー理論がある (cf. 松原, 1995 など)。本研究では前者から PM 理論 (三隅, 1984)、後者からパス・ゴール理論を取り上げた (House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974 など)。なお、後者には Fiedler (1967, 1978) のコンティンジェンシー・モデルもあるが、これはリーダーの行動ではなくリーダーの特性と状況の適合性をみたものである。本研究は、リーダーの行動に着目しているので、リーダー行動と状況の関係をみているパス・ゴール理論を取り上げた。

ちなみに、これ以外の詳細な分類の仕方もある。たとえば、Stentz, Clark & Martin (2012) は、リーダーシップ研究に関するある研究方法のレビューを行っているが、彼らはこれまでのリーダーシップ研究のアプローチを、リーダーシップのテキストとして有名な Northhouse (2013) に準拠して 15 個あげている。参考までにそれらをあげると、特性アプローチ、スキル・アプローチ、スタイル・アプローチ、状況アプローチ、コンティンジェンシー理論、パス・ゴール理論、リーダー・メンバー交換理論、変革型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ、チーム・リーダーシップ、サイコダイナミック・アプローチ、女性とリーダーシップ、文化とリーダーシップ、リーダーシップ倫理である。PM 理論は、その中のスタイル・アプローチに属していると言えるであろう。それはリーダーの行動に着目したアプローチである。

#### 1.1 PM 理論

前項の 2 種類の理論の前者、すなわちどのような場合でも効果的である、普遍的に有効なリーダーシップが存在するという立場をとる理論の中に、PM 理論 (三隅, 1984) がある。この理

論は、集団の目標達成や課題解決に関するリーダーの行動を P 行動とよび、集団の維持を目的とするリーダーの行動を M 行動とよぶ。そしてこの 2 つの行動の大小の組み合わせによって 4 つのリーダーシップ・タイプを分類している。すなわち、P 行動も M 行動もどちらも多く行う PM 型リーダーシップ、P 行動のみ多く行う P 型リーダーシップ、M 行動のみ多く行う M 型リーダーシップ、どちらの行動もあまり行わない pm 型リーダーシップにタイプ分けしている。PM 理論ではほぼどのような場合でも PM 型リーダーシップが集団の生産性の面からも部下の職務満足感の面からも有効であるとされ、多くの研究がそのことを実証している。

## 1.2 パス・ゴール理論

状況によって有効なリーダーシップ行動は変わるという立場をとるコンティンジェンシー理論の代表的なものに、パス・ゴール理論がある (House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974 など)。これは、状況要因の違いにより効果的なリーダーの行動は違ってくるということを述べている。状況要因とは①部下の特性、及び②目標達成と部下自身の欲求を満足させるために部下が取り扱わなければならない環境からの圧力と要求、である (House & Dessler, 1974)。そして、目標達成に至る道筋を明らかにするのがリーダーシップの役割であるとする。

House (1971) は、状況要因として課題 (task) のあいまいさ、すなわち課題の不確実性を取り上げている。課題があいまいになるほど、リーダーの構造づくりと部下の満足感、パフォーマンスとの関係はよりプラスになる。構造づくりは役割あいまい性を減らし、あいまいな課題に対する目標達成に至る経路を明確にするのに役立つが、あいまいでない課題に関しては不必要であると部下にみなされる。

また、House & Dessler (1974) は、状況要因として課題の構造化の程度を取り上げて、次の 2 つの仮説をたてている。一つは、課題の構造化の程度は、リーダーの道具的行動と呼ばれる仕事志向の行動と部下の内発的及び外発的満足感などの従属変数との関係に対して負の仲介効果を持つであろう、というものである。すなわち、課題の構造化の程度が低くなればなるほどリーダーの道具的行動と部下の満足感などの従属変数との間の正の相関は大きくなるであろう、という仮説である。二つめは、課題の構造化の程度はリーダーの支持的行動と呼ばれる、部下を支持したり、信頼したりする行動と従属変数との関係に対して正の仲介効果を持つであろうというものである。すなわち、課題の構造化が高くなるほど、支持的行動と従属変数との正の相関関係は大きくなるであろうという仮説である。彼らは従属変数のいくつかを除き、これらの仮説をほぼ支持する結果をだした。課題の構造化とは、目標が明確なのか、目標に至る道筋が複数あるのか、決定の善し悪しを証明できるのか、解決法を特定できるのかの程度のことである (House & Dessler, 1974)。なぜこのような仮説が導かれるのかということ、次のように説明されている。まず、これらの仮説の前提には、構造化の低い課題は高い満足感を与えると

いう考えがある (たとえば House & Dessler, 1974)。課題の構造化の程度が低い場合、どのように職務をこなしたらよいか不明確になるため、リーダーの適切な仕事の指示、すなわち仕事志向的行動 (構造づくり, 指示的行動, PM 理論の P 行動) が必要とされ、それは部下のモチベーションを高める。また、このような場合、先のわからないおもしろさのような仕事それ自体の満足は高いので、リーダーが人間関係志向的行動 (配慮, 支持的行動, PM 理論の M 行動) をする必要はない。反対に、課題の構造化の程度が高い場合、部下はどのように仕事を進めるかわかっており、その上にさらにリーダーが仕事の指示を与えることはよけいなものであると部下に受け取られる。そのため、リーダーの仕事志向的行動と部下の職務満足感との正の相関は小さくなるであろうと考えられるのである。仕事の仕方がわかっているのに、先のわからないおもしろさというものはない。すなわち課題内満足は低いので、もの足りなさを感じるかもしれないが、その物足りなさをリーダーの人間関係志向的行動が補うので、リーダーの人間関係志向的行動と部下の職務満足感の正の相関関係が強まるのである。課題の不確実性を仲介変数とした場合は、先に述べたように次のような仮説が導かれる。すなわち、課題の不確実性が大きいほど、どのように仕事をしたらよいか不明確なので、リーダーの適切な仕事の指示、すなわち仕事志向的行動は部下のモチベーションを高める。そのような仕事は仕事自体が満足を与えるので、リーダーの人間関係志向的行動は必要ない。課題の不確実性が小さい仕事は、どのように仕事をしたらよいかは明確なので、そのうえリーダーが仕事志向的行動をすることはよけいなものと受け取られる。この場合、仕事自体のおもしろさは少ないので、それを補うためにリーダーの人間関係志向的行動が必要とされるのである。

## 2. 組織内の階層とリーダーシップ

従業員の組織内階層と直属上司のリーダーシップに関しては、小久保 (2002) が一番下の階層の従業員と中間管理職に当たる従業員の二つの階層の従業員のモチベーションを上げるその上司のリーダーシップ行動を、前述した PM 理論とパス・ゴール理論から比較した。役職のない一番下位のレベルの部下に関しては、課題の不確実性が大きい場合に、PM 型の第一線リーダーの部下のモチベーションが、他のリーダーシップ・タイプの部下のモチベーションより大きかったが、課長職レベルの従業員が部下の場合には、課題の不確実性の大小に関わらず上司のリーダーシップ・タイプによるそのような差は見られなかった。一方金井 (1991) は、PM 理論やオハイオ研究 (たとえば, Schriesheim & Bird, 1979) のように仕事志向的行動と人間関係志向的行動をどちらも多くとるリーダーが普遍的に最も有効であるという、いわゆる「Hi-Hi パラダイム」が有効なのは課題の不確実性が小さく、能率志向的な活性化を目指す場合であり、課題の不確実性が大きい場合にはこの 2 種類以外の行動が必要であることを示唆しているが、小久保 (2002) の前に述べた結果とは異なっている。小久保では、対象としたリーダーが第一線のリーダーと中間管理職よりもさらに上のリーダーの二種類であったが、金井の対象とした

リーダーはこの二種類のリーダーの間の中間管理職に当たるリーダーであった。このように対象とした階層が異なるため、その違いが出てきたのではないかと、ということが一つの可能性として考えられる。第一線のリーダーが、その部下である役職のない従業員のモチベーションを高めるためには、課題の不確実性が大きい場合にPM型リーダーが有効であり、それより少し上の中間管理職と呼ばれるリーダーが部下である第一線リーダーのモチベーションを高めるためには、逆に課題の不確実性が小さい場合にPM型リーダーが有効であり、さらにその上のリーダーになると課題の不確実性の大小に関わらず、部下のモチベーションを高めるのにPM型リーダーは有効でなくなってくるという、部下の職位にともなう変化があるのではないだろうか。つまり部下の職位に伴って、そのモチベーションをあげるのに有効なリーダー行動が変わるのではないかとということが考えられる。本研究ではこの点を明らかにする。

職位の階層とリーダーシップに関しては、林・松原（1998）が、組織の階層水準を考慮に入れてHersey & Blanchard（1969, 1977, 1993）のSL理論（Situational Leadership Theory）を検討し、リーダーシップ効果を検討する際に階層水準を考慮することの重要性を示唆している。最初に述べたように、あらゆる階層でリーダーシップが必要とされている今、階層ごとに効果のあるリーダーシップ行動を探ることは意味のあることだと思う。

## 2.1 一番下の階層の従業員に対するリーダーシップ行動

さて、一番下の階層の従業員のモチベーションをあげるリーダーについてまず考えてみる。パス・ゴール理論（House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974 など）からは、課題の不確実性が大きい場合、一番下の階層の職位にいる従業員にとって仕事を行ううえでのリーダーの的確な指示が必要であると予測できる。そして、課題の不確実性が大きいということは、仕事それ自体が満足を与えるので、リーダーの支持的行動は必要ないという予測になるのではあるが、一番下の階層の従業員にとっては、不確実性が大きいと知覚している仕事に関してどうしたらよいかわからない不安を和らげてくれるリーダーの支持的行動はむしろ必要ではないかと考えられる。すなわち、課題の不確実性が大きい場合、大きな企業の一番下の階層にいる従業員に対しては、P行動とM行動という2次元のリーダー行動でモチベーションをあげることができるのではないだろうか。

一番下の役職のない階層の従業員で、課題の不確実性が低い場合はどうだろうか。そのような状況はきわめて定型的な職務など、仕事の仕方が分かりきっているような場合が考えられ、P行動は仕事をこなすということに関してはそれほど必要とされないのではないだろうか。むしろこのような時は、パス・ゴール理論が考えるように、単純な仕事からは得られない満足を与えてくれるM行動が従業員のモチベーションをあげるのに必要とされるかもしれない。従ってM行動を含むPM型とM型リーダーのもとにいる部下のモチベーションは、P型リーダーの部下とpm型リーダーの部下のモチベーションよりは高いであろう。よって、役職のない一

番下位の階層にいる従業員のモチベーションをあげるその上司、すなわち下位のリーダーのリーダーシップ行動に関して、次のような仮説を導いた。

**仮説 1** 課題の不確実性が大きく、役職のない一番下位の階層にいる従業員が部下の場合、PM 型の下位のリーダーの部下のモチベーションは、P 型、M 型、pm 型の下位のリーダーの部下のモチベーションよりも大きいであろう。

**仮説 2** 課題の不確実性が小さく、役職のない一番下の階層にいる従業員が部下の場合、PM 型、M 型の下位のリーダーの部下のモチベーションは、P 型リーダーの部下と pm 型の下位のリーダーの部下のモチベーションよりも大きいであろう。

## 2.2 下位のリーダーに対するその直属上司のリーダーシップ行動

次に下位のリーダーが部下の場合、彼らのモチベーションを増す、その上の、階層中位のリーダーのリーダーシップ行動を考えてみよう。一般的にピラミッド型の組織では、職位がある程度まで上になるにつれて職務経験や職務にまつわる各種の知識が増してくる。そして、職務がより複雑になってくるであろうし、自分自身がリーダーとなり、部下を管理したり、育成する仕事が出てきたり、より広い視野で仕事をとらえることが必要になってくる。つまり、職務、課題の質が役職のない従業員のものと変わってくる。階層が上がると、求められる職務や課題の質が違ってきて、そのような部下のモチベーションを増すのに効果的なリーダーシップスタイルも変わってくることを Brousseau, Driver, Hourihan, & Larsson (2006) も示唆している。従って下位のリーダーの課題の不確実性が大きいということも、部下である一番下の職位の従業員の課題の不確実性が大きいということとは質が異なってくるであろう。下位のリーダーのモチベーションをあげるためには、彼らのリーダー、すなわち中位のリーダーの行動に P 行動や M 行動以外の要素が必要となってくるか、あるいは上司のリーダー行動以外の影響を受けるようになってくるだろうと考えられる。たとえば、部下との関係や自分の部署の外部との関係などが、下位リーダーのモチベーションに影響を与えるようになってくるであろう。一方、pm 型のリーダーよりはまだ PM 型のほうが効果はあるかもしれないが、この点に関しては特に仮説をたてず、結果を検討したい。

一方、課題の不確実性が小さい場合、小さいといっても役職なし従業員の課題の不確実性が小さいというのとは違い、要求される課題はより高度になってくるであろうから、下位のリーダーのモチベーションをあげるのにも上司である中位リーダーの P 行動（仕事志向的行動）と M 行動（人間関係志向行動）の 2 次元が必要なのではないだろうか。金井（1991）で取り扱っていた、課題の不確実性が小さい場合に、Hi-HI パラダイムが有効であると言われたのが、まさにこの中位リーダーのリーダーシップ行動であると考えられる。よって次のような仮説を導いた。

**仮説 3** 課題の不確実性が大きく、下位のリーダーが部下である場合、PM 型の中位リーダー

の部下のモチベーションは、P型、M型の中位リーダーの部下のモチベーションと差がないであろう。

**仮説4** 課題の不確実性が小さく、下位のリーダーが部下である場合、PM型の中位リーダーの部下のモチベーションは、P型、M型、pm型の中位リーダーの部下のモチベーションよりも大きいであろう。

### 2.3 中位のリーダーに対するその直属上司のリーダーシップ行動

さらに上の階層の従業員（中位のリーダー）が部下である場合、彼らのモチベーションはもはや課題の不確実性の大小に関わらず、その上司のP行動やM行動以外のものがより影響を与え、PM理論あるいはパス・ゴール理論の適用範囲を超えるのではないかと予測できる。なぜなら、大きなサイズの企業では階層が上になるほど定型的な仕事ではなくなるし、また組織内のパワーも大きくなり、経営に参画して戦略的な仕事も出てくるであろう。Katz（1974）は、第一線リーダーより上になるにつれて概念的スキルと人間的スキルが多くなり技術的スキルが小さくなる、としている。また、Mintzberg（1973）はマネジャーの10の役割を提示したが、それについて、Kraut, Pedigo, Mckenna & Dunnette（1989）は、トップに行くほどリエゾンの役割が重要になり、リーダーとしての役割は階層が下のマネジャーになるほど重要になる、ということを示した。リエゾンの役割とは、自分の属する組織内部と外部を結びつける役割であり、リーダーの役割とは、部下に指示し、動機づける役割である。このように上の階層の従業員は組織外との交渉などの仕事が増えてくると考えられる。よってリーダーシップの単純な2次元は、上の階層の従業員になるほどモチベーションをあげるのに関係がなくなってくるのではないだろうか。階層についてはないが、関連する研究として、Hersey & Blanchard（1969, 1977, 1993）のSL理論でも部下の成熟度が十分大きくなると、部下のモチベーションをあげるのに、もはや指示的行動（仕事志向的行動）も協働的行動（人間関係志向的行動）もいらなくなるとしている。また、Manz & Sims（1987）も、部下自身の自己リーダーシップが顕在化するほどリーダー行動はフォロワーの行動や業績にほとんど影響を持たなくなると述べている。

以上のことから次のような仮説を導いた。

**仮説5** 中位のリーダーを部下に持つ場合、課題の不確実性の大小に関わらず、PM型の上位リーダーの部下のモチベーションは、P型、M型、PM型、pm型の上位リーダーの部下のモチベーションと差がないであろう。

### 2.4 M行動と圧力P行動の相乗作用の階層による差異

さて、PM理論やオハイオ研究のような前述した「Hi-Hiパラダイム」は、階層が上になるほどあてはまらなくなるのではないかということを見る参考までに、圧力P行動とM行動の相乗作用がそれぞれの階層のグループで見られるのかも検証する。

PM理論では、なぜPM型のリーダーシップが有効であるのかについて、PとMの相乗作

用を使って次のように説明している。P 行動には計画 P 行動と圧力 P 行動がある。計画 P 行動は職務を遂行するために部下を指導したり、自分の仕事上の有能さを示したりするリーダーの行動で、圧力 P 行動は、職務を遂行するように部下に圧力をかけるリーダーの行動である。仕事に対してあまりやる気のない部下に単調で退屈な仕事をさせるときなどには、短期的には圧力 P 行動が有効であると解釈されている (三隅, 1986)。P 行動, 特に圧力 P 行動は部下に心的抵抗, 緊張, 葛藤を与え, 部下の動機づけを減少させる。しかし M 行動によってそれらが緩和されたり解消されたりするので, 部下の動機づけの減少はなくなり, 場合によっては動機づけが高まることもある。また, M 行動が中位水準以下の場合に圧力 P 行動が増大すると, それは外部からの圧力と受け取られるが, M 行動が中位水準以上における圧力 P 行動の増大は内部からの圧力, すなわち自分が自分自身に対して緊張を与えるという方向への圧力へと質的に転換するという仮説も三隅は提出している。本研究では三つの階層それぞれに関して, この相乗作用が見られるのかも検討するが, これまでの推論から, 階層が上になるほど M 行動と圧力 P 行動との相乗作用が見られなくなるのではないかと考えられる。

## II. 方 法

### 1. 調査対象者

社団法人国際経済労働研究所が, 通信関連の A 社の社長を除くすべての正社員 3763 人に対して行った質問紙調査のデータを使用した。このうち何の役職にも就いていない者 1926 人 (男性 1193 人, 女性 732 人, 性別不明 1 人) とその上の階層の者から課長職のすぐ下の階層の者 1381 人 (男性 1210 人, 女性 169 人, 性別不明 2 人), 課長職についている者 371 人 (男性 361 人, 女性 10 人) の計 3678 人を抜き出して分析した。

何の役職にもついていない階層が一番下の従業員者のグループを, これ以降「一般群」と呼ぶ。一般群は全従業員の 51.18% を占め, 平均年齢は 37.69 歳, 標準偏差 8.27 である。そのすぐ上から課長職のすぐ下のグループをここでは「下位リーダー群」と呼ぶ。全従業員の 36.71% で, 平均年齢は 44.32 歳, 標準偏差 5.47 である。課長職についている者は全従業員の 9.86% で, 平均年齢は 48.67 歳, 標準偏差 4.80 であった。これ以降「中位リーダー群」と呼ぶ。

現在の職場で働いている年数は, 一般群の平均 10.03 年, 標準偏差 9.66, 下位リーダー群の平均 9.74, 標準偏差 11.75, 中位リーダー群の平均 7.46 年, 標準偏差 12.33 であった。また全データ 3763 人の職位はほぼ 8 段階に分けることができ, 一般群が一番下の 8 番目, 下位リーダー群は上から 5 番目から 7 番目で, 係長, 主任などが含まれる。中位リーダー群は上から 4 番目に当たる。中位リーダー群より上の階層にいる者は全データの中で 85 人で, 全従業員の 2.26% である。



## 2. 変数及び尺度

使用した尺度はすべて国際経済労働研究所が大企業に勤める従業員を対象にした全国規模の調査で継続して使用しているものである。

### 2.1 リーダーシップ行動

直属の上司について、以下のリーダーシップ行動についての評価を求めた。全て、1（そう思わない）から5（そう思う）までの5段階のリカート法である。各変数の項目の平均を得点とした。点が大きいほど直属の上司が該当するリーダーシップ行動を多く行っていることを示す。

#### (1) P 行動（仕事志向的行動，指示的行動）

リーダーの P 行動（仕事志向的行動，指示的行動）を以下の項目で測定した。

- ①部下の仕事の能力や技術の向上のため面倒をよくみる。
  - ②仕事のやり方やコツなどを上手に部下に教える。
  - ③仕事の内容や計画を部下が十分理解できるように教える。
  - ④私の上司は率先して課題の解決に取り組んでいる。
  - ⑤服装や動作などをきちんと整えるようにやかましく注意する。
  - ⑥部下が規則で決められたとおり仕事をするようにやかましく注意する。
  - ⑦部下がまずい仕事の仕方をするときびしくしかる。
- ①～④は計画 P 行動，⑤～⑦は圧力 P 行動である。

#### (2) M 行動（人間関係志向的行動，支持的行動）

リーダーの M 行動（人間関係志向的行動，支持的行動）を以下の項目で測定した。

- ①部下への思いやりが深く，部下の立場を常に考えている。
- ②部下の間にうちとけた雰囲気ができるように努力する。
- ③昇進や昇給などの部下の将来のことについて気をつかってくれる。
- ④部下が個人的なことで困っていると，親身になって世話を焼いてくれる。

### 2.2 ワーク・モチベーション

以下の項目で測定した。なお、これらの項目については、山下（1998）が詳しく説明している。全て、1（そう思わない）から5（そう思う）までの5段階のリカート法である。6項目の平均を得点とした。点が大きいほどワーク・モチベーションが大きいことを示す。

- ①今の仕事楽しい。
- ②今の仕事は本来自分がやりたかったことである。
- ③今の仕事を続けたい。
- ④今の仕事にとっても生きがいを感じる。
- ⑤仕事を選び直せるとしても今と同じ内容の仕事を選ぶ。
- ⑥仕事をするのは仕事がおもしろいからである。

### 2.3 課題の不確実性

課題の客観的な不確実性ではなく、働いている人が自分の職務について感じている不確実性を測定した。以下の項目で測定した。全て、1 (そう思わない) から 5 (そう思う) までの 5 段階のリカート法である。4 項目の平均を得点とした。点が大きいほど知覚された課題の不確実性が大きいことを示す。

- ①自分がやらなければならない仕事の範囲ははっきりしている。(逆転項目)
- ②自分の仕事のでき具合はすぐにはわかるものではない。
- ③自分がやらなければならない仕事の量ははっきりしている。(逆転項目)
- ④自分の仕事の成果は一目で明らかである。(逆転項目)

## III. 結 果

### 1. 各変数の記述統計量と各変数間の相関係数

各変数の平均、標準偏差、 $\alpha$  係数及び相関係数を Table 1. から Table 4. に示す。なお、リーダーシップ行動に関しては直属の上司のリーダーシップ行動を測定しているため、一般群のリーダーシップ行動の数値は、下位リーダー群のリーダーシップ行動を評価した値であり、下位リーダー群のそれは、中位リーダー群のリーダーシップ行動を表し、中位リーダー群の数値は、その上の上位リーダー群のリーダーシップ行動を評価した値である。

Table 1. 各変数の平均、標準偏差、 $\alpha$  係数及び変数間の相関係数 (3 群全体)

	Mean	SD	$\alpha$	2	3	4	5	6
1. 上司の計画 P 行動	2.92	.93	.88	.188***	.866***	.851***	.301***	-.184***
2. 上司の圧力 P 行動	2.96	.82	.68		.654***	.102***	.061***	-.039*
3. 上司の P 行動	2.94	.69	.76			.707***	.262***	-.161***
4. 上司の M 行動	2.91	.96	.89				.287***	-.146***
5. モチベーション	3.03	.83	.82					-.232***
6. 課題の不確実性	2.88	.82	.64					

\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$   $N = 3622 \sim 3659$

Table 2. 各変数の平均、標準偏差、 $\alpha$  係数及び変数間の相関係数 (一般群)

	Mean	SD	$\alpha$	2	3	4	5	6
1. 上司の計画 P 行動	2.80	.94	.88	.113***	.850***	.849***	.289***	-.206***
2. 上司の圧力 P 行動	2.89	.84	.69		.619***	.020	.041 <sup>†</sup>	-.017
3. 上司の P 行動	2.84	.68	.74			.681***	.250***	-.171***
4. 上司の M 行動	2.78	.97	.89				.264***	-.158***
5. モチベーション	2.98	.83	.81					-.210***
6. 課題の不確実性	2.91	.83	.64					

<sup>†</sup> $p < .1$ , \*\*\* $p < .001$   $N = 1898 \sim 1915$

Table 3. 各変数の平均, 標準偏差,  $\alpha$  係数及び変数間の相関係数 (下位リーダー群)

	Mean	SD	$\alpha$	2	3	4	5	6
1. 上司の計画 P 行動	2.97	.93	.87	.257***	.878***	.847***	.294***	-.133***
2. 上司の圧力 P 行動	2.98	.81	.68		.688***	.166***	.086**	-.051 <sup>†</sup>
3. 上司の P 行動	2.97	.71	.78			.719***	.263***	-.125***
4. 上司の M 行動	2.98	.93	.89				.286***	-.099***
5. モチベーション	3.03	.83	.83					-.276***
6. 課題の不確実性	2.86	.81	.66					

<sup>†</sup> $p < .1$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$   $N = 1355 \sim 1375$

Table 4. 各変数の平均, 標準偏差,  $\alpha$  係数及び変数間の相関係数 (中位リーダー群)

	Mean	SD	$\alpha$	2	3	4	5	6
1. 上司の計画 P 行動	3.33	.82	.85	.173***	.858***	.832***	.292***	-.212***
2. 上司の圧力 P 行動	3.22	.74	.57		.654***	.129*	-.037	-.074
3. 上司の P 行動	3.28	.61	.72			.706***	.205***	-.201***
4. 上司の M 行動	3.34	.85	.85				.319***	-.204***
5. モチベーション	3.23	.81	.83					-.150**
6. 課題の不確実性	2.81	.76	.63					

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$   $N = 369 \sim 371$

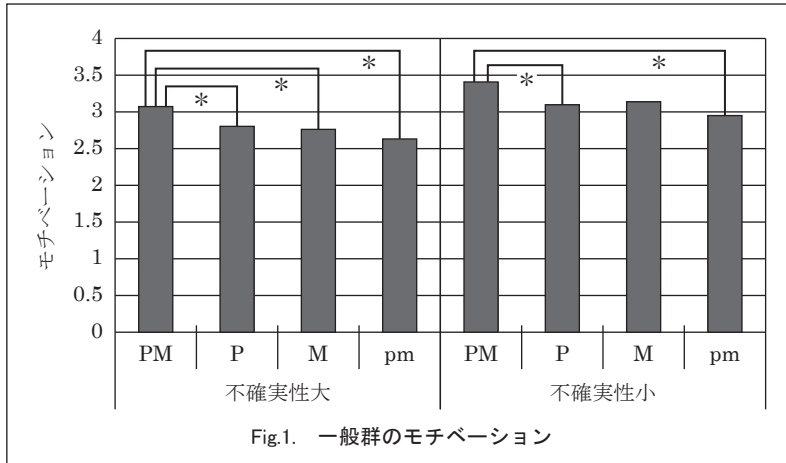
## 2. 一般群が部下の場合の分析結果

仮説 1, 仮説 2 を検証するため, 一般群に関して, 課題の不確実性のメディアン (= 3) を基準にして, 課題の不確実性大群と小群の 2 グループに分割した。さらにそれぞれのグループにおいて直属上司の P 行動, M 行動のメディアン (不確実性大群の P 行動 2.86, M 行動 2.75, 不確実性小群では P 行動も M 行動も 3) を基準にして, P 行動が大きくかつ M 行動も大きい PM 型, P 行動は大きい M 行動は小さい P 型, P 行動は小さい M 行動は大きい M 型, P 行動も M 行動も小さい pm 型の 4 つのリーダーシップのタイプに分けた。これにより一般群の課題の不確実性大群と小群のそれぞれ中に 4 つのリーダーシップ・タイプのグループができた。まず不確実性大群で, リーダーシップ・タイプを独立変数, モチベーションを従属変数にして, 一元配置の分散分析を行った。その結果は, リーダーシップ・タイプの主効果が有意であった ( $df = 3, F = 21.12, p < .001, N = 1013$ )。多重比較を行った結果, PM 型リーダーの部下のモチベーションは P 型, M 型, pm 型リーダーの部下のモチベーションよりも有意に高かった。よって, 仮説 1 は支持された。

次に, 一般群の不確実性小群で同様の分散分析を行った。その結果, リーダーシップ・タイプの主効果が有意 ( $df = 3, F = 16.94, P < .001, N = 893$ ) で, 多重比較の結果, PM 型リーダーの部下のモチベーションは P 型リーダーの部下のモチベーションと pm 型リーダーの部下のモチベーションよりも有意に高かった。しかし, M 型リーダーの部下のモチベーションは, P 型リーダーの部下及び pm 型リーダーの部下のモチベーションと有意な差はなかった。よって

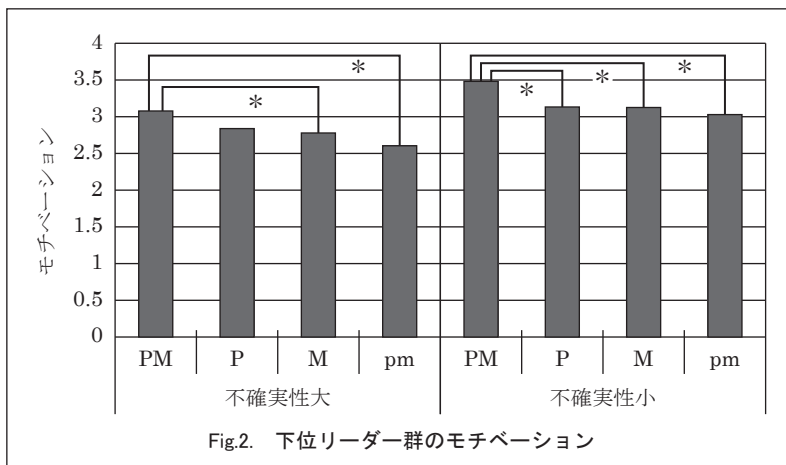
仮説 2 は PM 型リーダーについてのみ支持された。

Fig.1. に一般群のモチベーションを図示した。\* のついている群間に 5% 水準で有意差がある。



### 3. 下位リーダー群が部下の場合の分析結果

仮説 3, 仮説 4 を検証するために, 下位リーダー群を一般群と同様のグループに分けた (分けるのに使ったメジアンは, 不確実性 2.75, 不確実大群では P 行動も M 行動も 3, 不確実性小群では P 行動 3.14, M 行動 3)。下位リーダー・不確実性大群で, リーダーシップ・タイプを独立変数, モチベーションを従属変数にして, 一元配置の分散分析を行った。その結果, リーダーシップ・タイプの主効果が有意であった ( $df = 3, F = 15.53, p < .001, N = 670$ )。多重比較を行った結果, PM 型リーダーの部下のモチベーションが M 型, pm 型リーダーの部下のそれよりも有意に高かった。仮説 3 は一部支持された。



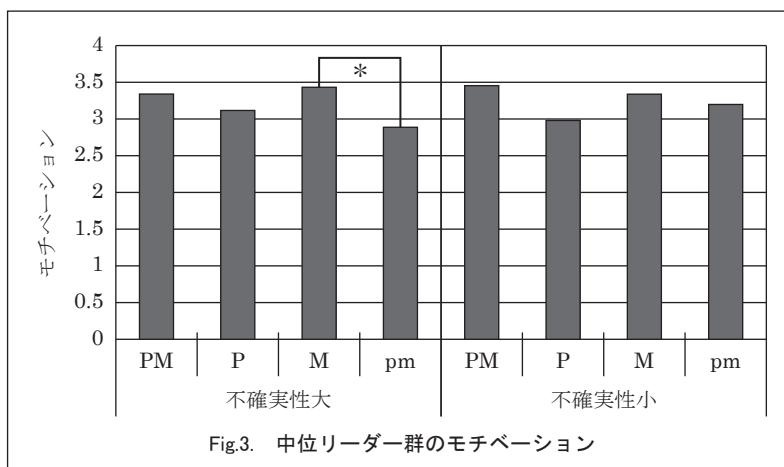
同様の分散分析を下位リーダー・不確実性小群で行った。結果はリーダーシップ・タイプの主効果が有意であった ( $df = 3, F = 16.29, p < .001, N = 695$ )。多重比較の結果, PM 型中位リーダーの部下のモチベーションは, 他の三つの型のリーダーの部下のそれよりも有意に高かった。仮説 4 は支持された。

下位リーダー群のモチベーションを Fig. 2. に図示した。\*のついている群間に 5% 水準で有意差がある。

#### 4. 中位リーダー群が部下の場合の分析結果

中位リーダー群においても同様のグループ分けを行った (分割に使用したメジアンは, 不確実性 2.75, 不確実大群 P 行動 3.29, M 行動 3.25, 不確実小群 P 行動 3.29, M 行動 3.5)。仮説 5 を検証するために, 中位リーダー・不確実性大群, 小群で, これまでと同様にワーク・モチベーションを従属変数, リーダーシップ・タイプを独立変数とする分散分析を行った。不確実性大群においては, リーダーシップ・タイプの主効果が有意であり ( $df = 3, F = 3.71, p < .05, N = 157$ ), M 型と pm 型のリーダーの部下のモチベーションに有意差があった。不確実性小群では, リーダーシップ・タイプの主効果がある傾向がみられただけで ( $df = 3, F = 2.63, p < .1, N = 213$ ), 多重比較の結果では 4 つのグループ間のモチベーションに差はなかった。よって仮説 5 はおおむね支持された。

中位リーダー群のモチベーションを Fig. 3. に図示した。\*のついている群間に 5% 水準で有意差がある。



#### 5. M 行動と P 行動の相乗作用

次に, 一般群, 下位リーダー群, 中位リーダー群それぞれにおいて上司の M 行動と圧力 P 行動の相乗作用が見られるのかを検証した。従属変数をモチベーション, 独立変数を計画 P 行動, 圧力 P 行動, M 行動, 圧力 P 行動と M 行動の交互作用の組み合わせにした場合と, 計

画 P 行動, 圧力 P 行動, M 行動, 計画 P 行動と M 行動の交互作用の組み合わせにした場合で, 重回帰分析を行った。その結果を Table 5. に示す。

Table 5. 上司の P 行動と M 行動の相乗作用をみるための重回帰分析

	一般群 (n = 1896)			下位リーダー群 (n = 1354)			中位リーダー群 (n = 369)		
	$\beta^*$	t	R <sup>2</sup>	$\beta^*$	t	R <sup>2</sup>	$\beta^*$	t	R <sup>2</sup>
計画 P	.226	5.36***		.155	3.48***		.106	1.18	
圧力 P	.022	.96		.031	.45		-.086	-1.71†	
M	.072	1.71†		.132	1.61		.242	2.71**	
圧力 P*M	.039	2.20*		-.004	-.20		.001	.01	
			.087***			.091***			.111***
計画 P	.228	5.39***		-.034	-.46		.107	1.18	
圧力 P	.014	.64		.015	.54		-.087	-1.73†	
M	.072	1.71†		-.062	-.89		.244	2.71**	
計画 P*M	.008	.44		.064	3.27**		.005	.13	
			.085***			.098***			.111***

† $p < .1$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$   $\beta^*$ は標準偏回帰係数

一般群ではどちらのモデルにおいても計画 P 行動の有意な正の主効果があり, M 行動の正の主効果がある傾向がみられたが, 交互作用が有意であったのは圧力 P 行動と M 行動の組み合わせのモデルだけであった。すなわち, 一般群では M 行動と圧力 P 行動の相乗作用が見られた。

下位リーダー群では上司の計画 P 行動と M 行動の相乗作用があった。中位リーダー群ではどちらのモデルも圧力 P 行動の負の主効果の傾向, M 行動の正の有意な主効果があったが, 計画 P 行動の主効果とどちらの交互作用効果も有意ではなかった。

このように, 一般群が部下である場合でのみ, 前述した三隅 (1986) の圧力 P 行動と M 行動の相乗作用が見られ, 下位リーダー群が部下である場合では計画 P 行動と M 行動の相乗作用へと代わり, 中位リーダー群が部下の場合は相乗作用は見られないというように, この点においても PM 理論は階層が上になると当てはまらなくなっていくということが示された。また, 一般群でのみ, 二つの重回帰分析ともに, 計画 P 行動と M 行動の標準偏回帰係数が有意か, 有意な傾向があり, この点でもより下位の階層でより PM 理論があてあまるということを示唆するものではないかと考えられる。

中位リーダー群では, 二つの重回帰分析で各数値がほとんど同じであり, 上司の M 行動がモチベーションに正の効果を持ち, 圧力 P 行動が負の効果を持つという結果であった。

#### IV. 考 察

本研究では, 組織内の階層が異なると部下のモチベーションを上げるのに必要なリーダーの行動は違ってくるのかどうかを, 課題の不確実性を取り入れて検討した。3 種類の階層の従業員

員のモチベーションをあげるリーダーシップ行動に関する5つの仮説は、おおむね支持された。総合的に見てみると、役職のない一番下の階層の従業員に対しては、課題の不確実性が大きい場合にPM型リーダーシップが部下のモチベーションを上げるのに有効であり、そのすぐ上の階層の部下（下位リーダー）に対しては、逆に課題の不確実性が小さい場合にPM型リーダーシップが有効であり、さらにその上の階層の従業員（中位リーダー）が部下の場合は課題の不確実性の大小に関わらず、リーダーシップ・タイプによる差がなくなるという、大まかな流れがあることが確認できた。これにより、前に述べた小久保（2002）と金井（1991）の違いも説明できた。小久保では一番下位の従業員と中位リーダーが部下の場合のその上司のリーダーシップを取り扱い、金井はその中間、中位リーダーのリーダーシップを取り扱ったため、結果に違いが出たということになる。

圧力P行動とM行動の相乗作用は一番下のレベルの部下には見られるが、さらに上になってくると計画P行動とM行動の相乗作用があり、さらに上になるともはやP行動とM行動の相乗作用は見られなくなってくるのも、部下の地位が上になるとPM理論などの「Hi-Hiパラダイム」が当てはまらなくなってくるという一つの現れであろう。ただし、この重回帰分析の結果や相関係数をみると、中位リーダーが部下である場合でも上司のM行動は効果を発揮しているようである。仕事は任せ、信頼、支持、バックアップするという上司の行動は、階層が上になってもモチベーションをあげるのではないかと考えられる。

本研究では、古典といってもよいリーダーの二つの行動、すなわち仕事志向的行動と人間関係志向的行動を取り扱ったが、異なる階層でも同じ尺度を使用した。たとえばPM理論では、第一線リーダー用、中間管理職用、それより上の階層のリーダー用と尺度が開発されているが、本研究では同じ尺度を使用した。この尺度では中位リーダー以上の行動を適切に測ることができなかつたかもしれないので、今後、階層をとりいれた研究を進める場合には、工夫していきたい。また、課題の不確実性を測る尺度も改善の余地があると思われる。

本研究で扱った組織は4000人規模のピラミッド型であったが、現在では階層がフラット化していたり、ネットワーク型になっている企業も多いであろう。大きな企業でもフラット化が進んで、部長レベルの人でもマネジメントと第一線の仕事が半々であるようなことも多いとの報告がある（片桐，2003）。そのような場合におけるリーダーシップでも従来の理論は使えるのか、また、バーチャルな集団ではどうか、職種によってもどのように違うのか、ということも検討していくのが今後の課題である。

また、階層が上になるにつれ、必要とされるリーダーシップの質が変わるということは色々な研究でいわれている。本研究では2次元のリーダー行動のみ取り上げたが、今後は他の次元を取り入れた立体的なリーダーシップを検討していきたい。

## 引用文献

- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Hourihan, G., & Larsson, R. (2006) The seasoned executive's decision-making style. *Harvard Business Review*, **84**, **2**, 110-121. (松本直子 [訳] 2006 リーダーシップの進化プロセス *Diamond Harvard Business Review*, **31**, **9**, 124-133.)
- Daft, R. L. (2003) *Management, 6th ed.* Ohio: South-Western.
- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978) The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, **11**, New York: Academic Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969) *Management of organizational behavior.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (山本成二・水野基成・成田 攻 [訳] 1976 行動科学の展開 日本生産性本部)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources, 6th ed.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 林 文俊・松原敏浩 (1998) リーダーシップ効果に及ぼす部下のレディネスの影響について —組織の階層水準を考慮した Situational Leadership 理論の検討— 経営行動科学, **12**, 103-112.
- House, R. J. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 321-338.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974) The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approach to leadership.* Carbondale: Southern Illinois University Press. pp.29-62.
- House, R. J., & Mitchell T. R. (1974) Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, **3**, 81-97.
- 金井壽宏 (1991) 変革型ミドルの探求 白桃書房
- 片桐圭子 (2003) 部長新時代 日本経済の浮沈を握る, プレイングマネジャー AERA 8月11日号 Retrieved June 10, 2007 from <http://database.asahi.com/library/simple/s-detail.php>
- Katz, R. L. (1974) Skills of an effective administrator [Electronic version]. *Harvard Business Review*, **52**, September-October, 90-102.
- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989) The role of the manager: what's really important in different management jobs. *Academy of Management Executive*, **3**, 286-293.
- 小久保みどり (2002) 二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.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987) Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed working teams. *Administrative Science Quarterly*, **32**, 106-128.
- 松原敏浩 (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
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work.* New York: Harper Collins Publishers Inc. (奥村哲史・須見 栄 [訳] 1993 マネジャーの仕事 白桃書房)
- 三隅二不二 (1984) リーダーシップ行動の科学 改訂版 有斐閣
- 三隅二不二 (1986) リーダーシップの科学 —指導力の科学的診断法— 講談社
- Northouse, P. G. (2013) *Leadership practice and theory, 6th, ed.* Thousand Oak, CA: Sage Publications, Inc.
- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979) Contribution of Ohio State Studies to the field of leadership. *Journal of Management*, **5**, 126-135.



- Stentz, J. E., Clark, V. L. P., & Martin, G. S. (2012) Applying mixed method to leadership research: a review of current practices. *The Leadership Quarterly*, **23**, 1173-1183.
- Tichy N. M., & Cohen, E. (1997) *The leadership engine: how winning companies build leader at every level*. New York: Harper Collins Publishers Inc. (一條和生 [訳] 1999 リーダーシップ・エンジン 東洋経済新報社)
- 山下京 (1998) 「仕事の楽しさ」に及ぼす内発的報酬と外発的報酬の効果 — 郵政職員と民間企業従業員との比較 — 産業・組織心理学研究, **11**, **2**, 147-157.

