

論 説

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

小 久 保 み ど り

目 次

問 題	
方 法	
結 果	
考 察	
引用文献	
ABSTRACT	

問 題

近年、日本の企業を取り巻く環境は激しく変化し続けている。「失われた 10 年」と言われる 1990 年代には、その変化についていけずに大小さまざまな企業が消えていった。このような時に企業を存続させ、さらに発展させるために、かつてないほどリーダーシップの重要性が叫ばれているが、従来の主要なリーダーシップ理論は果たして現在の企業にも適用できるのであるうか。そこで本研究は、2 種類の主要なリーダーシップ理論を、日本を代表する一つの企業の第一線のリーダーシップと中間管理職より上のリーダーシップに当てはめて、それらの理論の有効性と限界を、部下のモチベーションを高める機能に限定して検討する。

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）。これら代表的な 2 種類の理論は、部下のモチベーションを高めるリーダーシップの機能という点に関して言えば、どれも第一線のリーダーに関しては非常によく当てはまると思われるが、部下の地位があがってくると、当てはまらなくなってくるのではないかと考えられる。例えば、部下が課長などの中間管理職になると、彼らのモチベーションを高めるのはリーダーからの働きかけというよりも、自分の仕事そのものや部下との関わり、他部署、他の会社との関わりなどになることが多くなってくると考えられるからである。本研究ではまず、第一線のリーダーではこれらの理論が当てはまるが、課長レベルの中間管理職を部下とする上位のリーダーではこれらの理論からの予測が当てはまらないと考え、この点を検討していくこととする。

前述した 2 種類の理論のうち、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をとる理論に分類されるPM理論（三隅,1984）は、リーダーの行動を、集団の目標達成や課題解決に関する機能にかかわるP行動と、集団の維持を目的とする機能にかかわるM行動に分ける。そしてこの二つの行動の大小の4つの組み合わせによってリーダーシップのタイプを分けている。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型リーダーシップというように分類している。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。なぜPM型のリーダーシップが有効であるのかについては、PとMの相乗作用を使って次のように説明されている。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(1986)は提出している。

前に述べたようにPM理論は、ほぼどのような状況においてもPM型リーダーシップが有効であるという立場をとっているが、金井(1991)は、このPM理論やオハイオ研究のように、仕事志向の行動と人間関係志向の行動の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」が有効であるのは、課題の不確実性が低く、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種類以外の次元の行動が必要とされることを見いだした。これに従えば、課題の不確実性が大きい場合は、PM型リーダーが他のタイプのリーダーよりも職務満足感やモチベーションを増す効果が大きくなるとは限らなくなるのではないかと考えられる。さらに、地位があがればあがるほど様々な事柄に対処しなければならなくなり、課題の不確実性のみならず、環境不確実性も大きくなると考えられる。環境不確実性とは、組織を取り巻く環境の不確実さのことであり、Lawrence & Lorsch(1967) は(1)環境情報の明確性の欠如、(2)環境の因果関係の一般的な不確実性、(3)成果についてのフィードバック情報が入手されるまでの時間幅の3点から定義し、(1)が欠如しているほど、(2)が高いほど、(3)が長いほど環境不確実性は高い、としている。このように環境不確実性とは、課題の不確実性よりもマクロなレベルの現象である。上位のリーダーになればなる

ほど、部下の行う課題の不確実性も、部下の仕事を取り巻く環境の不確実性も大きくなり、また部下の仕事の自律性が高まり、上司からの働きかけが部下のモチベーションを高める比率がより低くなってきて、Hi-Hi パラダイムは成り立たなくなってくるのではないだろうか。以上の事から本研究ではまず、第一線のリーダーと中間管理職より上のリーダーを比較した場合、第一線のリーダーではPM型が部下の内発的モチベーションを増すのに効果的であるが、中間管理職より上のリーダーではかならずしもPM型が有効であるとは限らなくなるであろうと考える。そして課題の不確実性が大きくなれば、第一線のリーダーでもPM型は少なくともP型、M型より有効であるとはいえなくなるであろうと考え、以下の仮説を導いた。

仮説1 課題の不確実性が小さい場合、役職のない部下を持つ第一線のPM型リーダーの部下のモチベーションは、他の型のリーダーの部下のモチベーションよりも高いであろう。

仮説2 課題の不確実性が大きい場合、役職のない部下を持つ第一線のPM型リーダーの部下のモチベーションは、P型リーダー、M型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3 課題の不確実性の大小に関わらず、課長クラスの部下を持つPM型リーダーの部下のモチベーションは、P型リーダー、M型リーダーの部下のモチベーションと差がないであろう。

次に、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中からパス・ゴール理論 (House,1971; House & Dessler,1974; House & Mitchell,1974 など)を取り上げ、それに基づいてみていくこととする。パス・ゴール理論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 部下の特性、及び 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確にするのがリーダーシップの役割であるとする。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、二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、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従属変数の間の相関関係は大きくなるだろう、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、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)。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 (例えば House & Dessler,1974)。なぜこのような仮説が導かれるかという、次のように説明されている。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わからないため、リーダーの適切な仕事の指示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（配慮あるいは支持的行動）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（構造化あるいは指示的行動）と部下の職務満足感との相関は小さくなるだろう。仕事の仕方がわかっているので、先のわからないおもしろさというものはない、すなわちタスク内満足は低いので、物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い、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関係が強まるのである。またパス・ゴール理論に基づいた研究において、比較的妥当性の高い仲介変数である自律性（松原,1986）及び前述した課題の不確実性では逆の仮説が導かれる。すなわち自律性が高いあるいは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わからないため、リーダーの適切な仕事の指示は部下のモチベーションを高める。自律性の高いあるいは課題の不確実性の大きい仕事というのは、仕事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。自律性が低いあるいは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わからないため、そのうえリーダーが指示的行動をするとよけいなものであると受け取られる。自律性が低いあるいは課題の不確実性が小さい仕事は、仕事自体のおもしろさは小さいのでそれを補うため、リーダーの支持的行動が必要とされるのである。本研究では、パス・ゴール理論のこれらの仮説が、課題の不確実性と自律性を状況要因にした場合に、役職のない部下を持つ第一線のリーダーでは当てはまると考えられるが、課長レベルの部下を持つリーダーでは、リーダーの働きかけ以外の要素が部下のモチベーションを高めるのに大きな役割を果たすようになってくるので、当てはまらなくなるであろうと考え、この点を検証した。小久保（印刷中）では環境不確実性の大きい場合に成長欲求の大きな部下に対しては、指示するよりも仕事を任せて支持する方がモラルが高まるという結果がでているが、課長職レベルの部下に対しても「指示する」よりはむしろ「仕事をまかせて信頼、支持する」ということが必要となるのではないかと考えられる。自分自身が中間管理職である部下には相当な仕事経験と自信があり、そのような部下にあれこれ指示するのは、反発をまねく。任せて信頼したり、支持することが効果的であると言えよう。パス・ゴール理論がそのまま当てはまるのは、やはり第一線のリーダーに関してであると考えられる。以上のことから、次のような仮説を導いた。

仮説4 課題の不確実性が小さい場合、第一線のリーダーの指示的行動と部下の内発的モチベーションの間に有意な相関がないであろう。

課題の不確実性が小さい場合、第一線のリーダーの支持的行動と部下の内発的モチ

ベーションの間に有意な正の相関があるだろう。

課題の不確実性が大きい場合、第一線のリーダーの指示的行動と部下の内発的モチベーションの間に有意な正の相関があるだろう。

課題の不確実性が大きい場合、第一線のリーダーの支持的行動と部下の内発的モチベーションの間に有意な相関がないであろう。

仮説5 自律性が低い場合、第一線のリーダーの指示的行動と部下の内発的モチベーションの間に有意な相関がないであろう。

自律性が低い場合、第一線のリーダーの支持的行動と部下の内発的モチベーションの間に有意な正の相関があるだろう。

自律性が高い場合、第一線のリーダーの指示的行動と部下の内発的モチベーションの間に有意な正の相関があるだろう。

自律性が高い場合、第一線のリーダーの支持的行動と部下の内発的モチベーションの間に有意な相関がないであろう。

仮説6 課題の不確実性の大小あるいは自律性の高低に関わらず、課長レベルの部下を持つリーダーの指示的行動は部下の内発的モチベーションと相関がないであろう。

仮説7 自律性が高い場合、課長レベルの部下を持つリーダーの支持的行動は部下の内発的モチベーションと正の相関があるだろう。

仮説7は、自律性が高い、すなわち仕事を任せられている、という状態であり、課長レベルの部下にとってこのような場合はリーダーの支持的行動が効果的である、ということである。第一線のリーダーに関する仮説4と仮説5はパス・ゴール理論通りの仮説であるが、部下が課長職のリーダーに関する仮説6と仮説7はパス・ゴール理論から導かれる仮説とは異なる。

以上まとめると、まず第一に、PM理論がそのまま当てはまるのは、課題の不確実性が小さい第一線のリーダーであると考えた。すなわち、PM型のリーダーの部下のモチベーションが他の型の部下のそれよりも大きいのは、課題の不確実性が小さい場合の第一線のリーダーについてであり、課題の不確実性が大きい第一線のリーダー及び課題の不確実性の大小に関わらず中間管理職より上のリーダーの部下の間にはそのような差はでないと推測される。この点を検証する。

次に、第一線のリーダーに関してはパス・ゴール理論からの予測どおりに、課題の不確実性及び自律性はリーダーの指示的行動と部下の内発的満足感との関係に正の仲介効果を持ち、支持的行動と内発的モチベーションとの関係には負の仲介効果を持つであろう、ということを検証する。そして、課長職の部下を持つリーダーに関してはパス・ゴール理論の予測とは異なり、課題の不確実性の大小に関わらず、リーダーの指示的行動と内発的満足感の間には有意な相関はなく、自律性が高い場合に支持的行動と内発的満足感の間には有意な正の相関があるだろうということを検証する。

方 法

調査対象者及び手続き

1991 年に（財）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 3767 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ついていない者 1926 人（男性 1193 人、女性 732 人、性別を答えなかった者 1 人）と課長職についている者 371 人（男性 361 人、女性 10 人）の計 2297 人を抜き出して分析した。何の役職にもついていない者のグループを、これ以降「一般群」と呼ぶ。一般群の平均年齢は 37.69 歳、標準偏差、8.27 であり、課長職についている者の平均年齢は 48.67 歳、標準偏差 4.80 であった。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、課長群の平均 7.46 年、標準偏差 12.33 であった。また、全データ 3767 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、課長群は上から 4 番目に当たる。課長群より上の階層にいる者は全データの中で 85 人で、すぐ上の階層にいる者は 36 人である。一般群と課長群の間には 1376 人おり、一般群のすぐ上の階層にいる者は 550 人である。

変数及び尺度

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。

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。

計画 P 行動

- (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。

圧力 P 行動

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 部下がまずい仕事の仕方をするときびしくしかる。

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けてくれる。

(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。

全て、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。

2.内発的モチベーション

以下の項目で測定した。

- (1)今の仕事が楽しい。
- (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。

全て、5段階のリカート法である。6項目の平均を得点とした。点が大きいほど内発的モチベーションが大きいことを示す。

3.課題の不確実性

次の項目で測定した。

- (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)

全て、5段階のリカート法である。4項目の平均を得点とした。点が大きいほど課題の不確実性が大きいことを示す。

4.自律性

次の項目で測定した。

- (1)自分のたてたプランどおりに仕事をすすめることができる。
- (2)仕事の手順や方法は自分の判断で変えることができる。

それぞれ5段階のリカート法である。2項目の平均を得点とした。点が大きいほど自律性が高いことを示す。

結 果

各変数の平均と標準偏差及び係数を表1に示す。自律性の係数がきわめて低いため、この変数は参考にする程度にとどめることとする。

次に二つのグループをあわせた場合と分けた場合の各変数の相関係数を表2から表4にのせた。また2つのグループ間の各変数の違いを見るためt検定を行った。その結果を表5に示し

表 1 各変数の平均と標準偏差及び 係数

変数	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	α
計画 P 行動	2285	2.887	0.938	0.879
圧力 P 行動	2282	2.946	0.830	0.675
P 行動 (全体)	2282	2.913	0.685	0.751
M 行動	2283	2.867	0.971	0.889
モチベーション	2276	3.022	0.832	0.813
課題の不確実性	2284	2.897	0.818	0.633
自律性	2282	3.059	0.948	0.480

注 係数は raw data により算出

表 2 各変数間の相関係数 (全体)

	2	3	4	5	6	7
1.計画 P 行動	.147***	.858***	.854***	.304***	-.212**	.179***
2.圧力 P 行動		.634***	.064**	.046*	-.031	-.015
3.P 行動 (全体)			.700***	.261***	-.182***	.131***
4.M 行動				.288***	-.171***	.201***
5.モチベーション					-.205***	.332***
6.課題の不確実性						-.355***
7.自律性						

N=2267 ~ 2285 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表 3 各変数間の相関係数 (一般群)

	2	3	4	5	6	7
1.計画 P 行動	.113***	.850***	.849***	.289***	-.206***	.133***
2.圧力 P 行動		.619***	.020	.041 [†]	-.017	-.050*
3.P 行動 (全体)			.681***	.250***	-.171***	.078***
4.M 行動				.264***	-.158**	.155***
5.モチベーション					-.210***	.312***
6.課題の不確実性						-.369***
7.自律性						

N=1900 ~ 1915 † $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .001$

表4 各変数間の相関係数（課長群）

	2	3	4	5	6	7
1.計画P行動	.173***	.858***	.832***	.292***	-.212***	.222***
2.圧力P行動		.654***	.129*	-.037	-.074	-.013
3.P行動（全体）			.706***	.205***	-.201***	.164**
4.M行動				.319***	-.204***	.245***
5.モチベーション					-.150**	.357***
6.課題の不確実性						-.244***
7.自律性						

N=369 ~ 370

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

表5 各変数の2グループ間の違い

	課長群		一般群		<i>t</i>	<i>df</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
計画P行動	3.33	0.82	2.80	0.94	11.14***	573
圧力P行動	3.22	0.74	2.89	0.84	7.59***	567.6
P行動（全体）	3.28	0.61	2.84	0.68	12.55***	560.7
M行動	3.34	0.85	2.78	0.97	11.47***	567.6
モチベーション	3.23	0.81	2.98	0.83	5.31***	2274
課題の不確実性	2.81	0.76	2.91	0.83	-2.44*	556.3
自律性	3.48	0.80	2.98	0.95	10.81***	592.6

* $p < .05$, *** $p < .001$ 課長群 N=370 ~ 371, 一般群 N=1906 ~ 1915

た。リーダーの行動はいずれの次元も課長群の方が有意に高くなっている。内発的モチベーション、自律性も課長群の方が高い。しかし課題の不確実性は、予想に反して一般群の方が有意に大きかった。これは、課長群の方が一般群と比べると仕事経験や仕事能力などがあり、課題の不確実性を下げることができたからかもしれないし、あるいは逆に、現在の職場で働いている平均年数は一般群の方がやや長く、その職場における仕事は一般群の方がよく知っているのかもしれないし、また2群では課題の質がそもそも異なるからかもしれない。

仮説1、仮説2、仮説3を検証するため、一般群と課長群のそれぞれを課題の不確実性のメディアンを基準にして大小に2分割した。分割してできた4つの各群においてさらにP行動、M行動のメディアンを基準に4分割してPM型、P型、M型、pm型の4つのリーダーシップに分けた。そしてリーダーシップのタイプと課題の不確実性と部下の職位（一般群か課長群か）を独立変数、部下の内発的モチベーションを従属変数にして、 $4 \times 2 \times 2$ の分散分析を行った。

表6 リーダーシップタイプ，課題の不確実性，部下の職位と内発的モチベーションの関係をみるための分散分析

<i>source of variation</i>	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>
リーダーシップタイプ	3	76.08	25.36	40.18***
課題の不確実性	1	32.92	32.92	52.16***
部下の職位	1	3.78	3.78	5.98*
<i>error</i>	2270	17.07	0.63	
<i>corrected total</i>	2275	30.61		

$N=2276$ * $p<.05$, *** $p<.001$

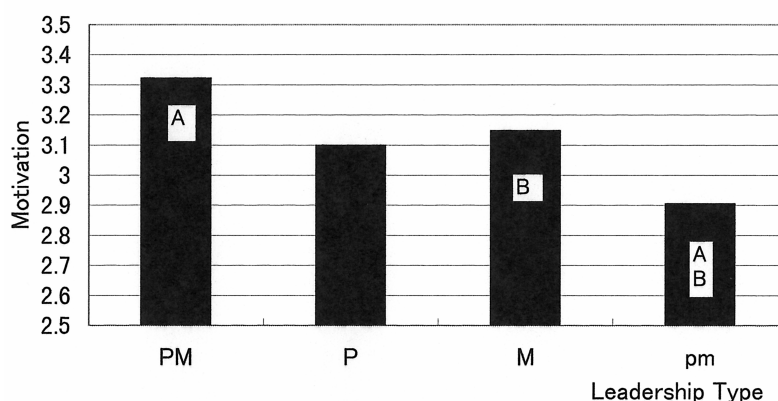


図1 リーダーシップタイプとモチベーション（一般群・課題の不確実性小）

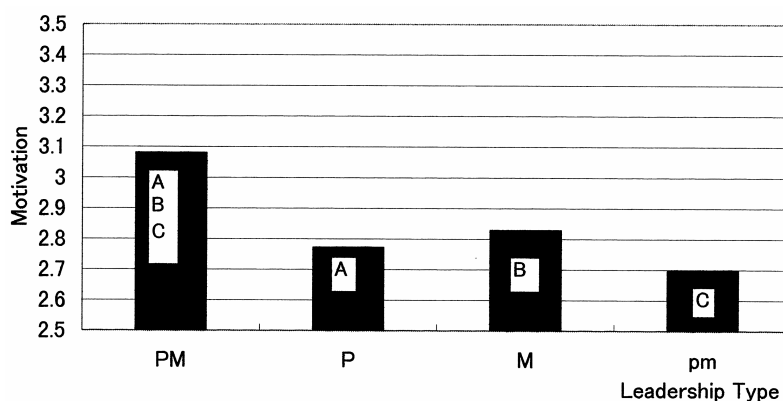


図2 リーダーシップタイプとモチベーション（一般群・課題の不確実性大）

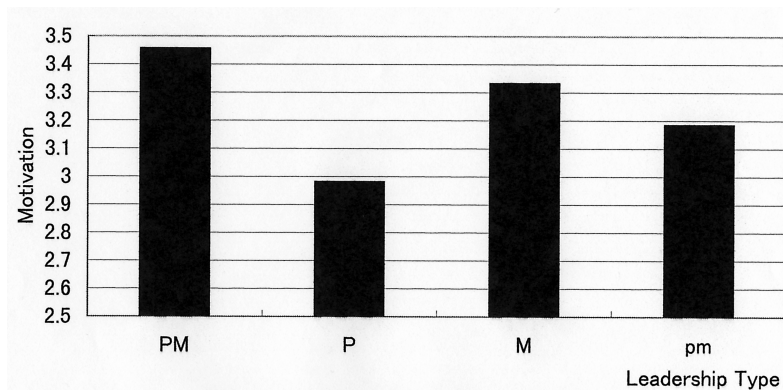


図3 リーダーシップタイプとモチベーション（課長群・課題の不確実性小）

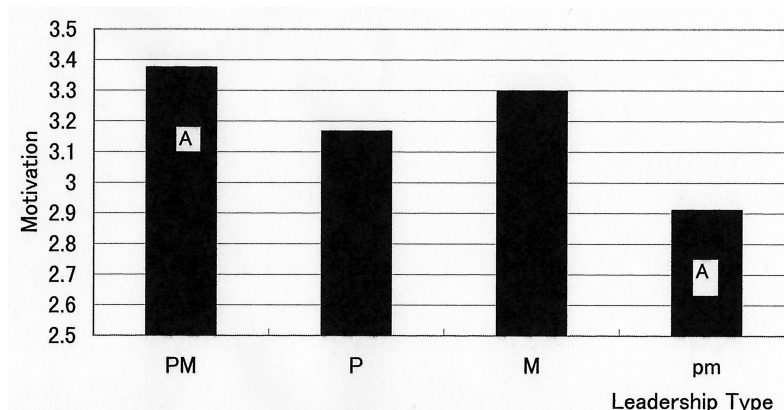


図4 リーダーシップタイプとモチベーション（課長群・課題の不確実性大）

その結果を表6に示した。独立変数の全てが有意であった。さらに、一般群と課長群のそれぞれの群において課題の不確実性の大小別に、PM型、P型、M型、pm型の4つのグループのモチベーションの平均をTukey-Kramer検定により比較した。その結果を図1から図4に示す。一般・不確実性小群のPM型405人、P型96人、M型123人、pm型269人、一般・不確実性大群のPM型342人、P型93人、M型165人、pm型413人、課長・不確実性小群のPM型85人、P型18人、M型37人、pm型73人、課長・不確実性大群のPM型48人、P型14人、M型24人、pm型71人であった。図中に同じ英字のついている2群の間に5%水準の有意差がある。課題の不確実性が大きい一般群のみで、PM型リーダーの部下のモチベーションが他のどのタイプのリーダーの部下のそれよりも有意に大きかった。仮説1と仮説2は支持されず、ちょうど逆の結果となった。仮説3は支持された。

PM理論が中間管理職より上のリーダーではあてはまらないのではないかということを見る

参考までに、一般群と課長群においてM行動と圧力P行動の相乗作用が見られるのかをそれぞれ検証した。従属変数を内発的モチベーション、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、各変数を標準化して重回帰分析を行った。その結果を表7に示す。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とM行動の正の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。課長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行動の主効果と交互作用効果は有意ではなかった。交互作用があった一般群で、どのような交互作用なのかを見るため計画P行動、圧力P行動、M行動のメディアンを基準に分割して8グループづくり、各グループの平均値を図5にのせた。圧力P行動が大きくなっても、M行動も大きいなら、モチベーションは下がらないという交互作用があるようである。このように、一般群でのみ、前述した圧力P行動とM行動の相乗作用が見られ、この点においてもPM理論は課長群では当てはまらないということが示された。

次にパス・ゴール理論に関係する仮説4から仮説7までを検証するため、一般群と課長群それぞれを課題の不確実性のメディアンを基準にして2分した。細分化した群の中で、各リーダーシップ行動と内発的モチベーションの偏相関係数を、他のリーダーシップ行動の値を統制して求めた。同じように、課長群については自律性もメディアンを基準に2分割した。一般群では自律性のメディアンである3の値をとる人が多かったため、3の値をとった群とそれより下の群、それより上の群に3分割した。そしてまた、それぞれ細分化した群の中で、同じよう

表7 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)			課長群 (N=369)		
	β^*	t	R^2	β^*	t	R^2
計画P	.226	5.36***		.106	1.18	
圧力P	.022	.96		-.086	-1.71 [†]	
M	.072	1.71 [†]		.242	2.71**	
圧力P * M	.039	2.20*		.001	.01	
			.087***			.111***
計画P	.228	5.39***		.107	1.18	
圧力P	.014	.64		-.087	-1.73 [†]	
M	.072	1.71 [†]		.244	2.71**	
計画P * M	.008	.44		.005	.13	
			.085***			.111***

[†] $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
 β^* は標準偏回帰係数

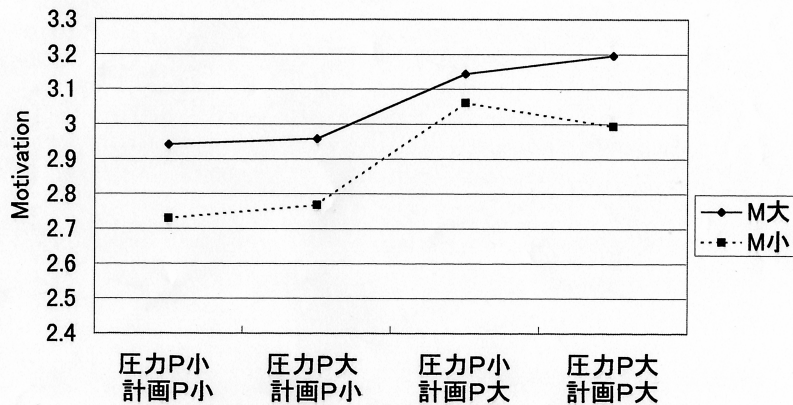


図5 一般群におけるP行動とM行動の相乗効果

に偏相関係数を求めた。その結果を表8に示した。一般群に関して課題の不確実性を仲介変数とした仮説4は、 $r = .143^{***}$ が支持され、 $r = .071^*$ では指示的行動のうち圧力P行動に関して、そして $r = .176^{***}$ では計画P行動に関して支持された。ただし $r = -.023$ で支持されなかった計画P行動に関してもモチベーションとの相関係数は有意ではあるものの0.071という小さい値であった。一般群に関して自律性を仲介変数とした仮説5は $r = .200^{***}$ の指示的行動のうち圧力P行動についてのみ支持された。課長群に対する仮説6は課題の不確実性が大きい場合と自律性が低い場合でリーダーの計画P行動と部下のモチベーションとの間に正の相関のある傾向がみられたが、計画P行動の他の二つの場合と圧力P行動で支持された。課長群において、自律性の高い場合にリーダーの支持的行動とモチベーションの間に有意な正の相関があるだろうという仮説7は支持された。

表8 各リーダーシップ行動とモチベーションの偏相関係数

		課題の不確実性		自律性		
		大	小	高	中	低
一般群	計画P	.143***	.071*	.033	.200***	.176***
	圧力P	-.001	.028	.102**	-.018	-.022
	M	-.007	.096**	.121**	-.090	-.023
	N	1010	886	720	474	702
課長群	計画P	.141 [†]	.002	-.037	—	.113 [†]
	圧力P	-.096	-.095	-.059	—	-.109
	M	-.064	.186**	.200*	—	.088
	N	157	212	152	—	217

[†] $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

考 察

本研究は、2 種類の主要なリーダーシップ理論を、日本を代表する一つの企業の第一線のリーダーシップと中間管理職より上のリーダーシップに当てはめて、それらの理論を現代の企業社会に適用する場合の有効性と限界を、部下のモチベーションを高める機能に限定して検討してきた。

まず、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をとる理論の中から PM 理論を取り上げた。PM 理論の予測が成り立つのは課題の不確実性の小さい第一線のリーダーの場合であるという予測のもと、仮説 1 から仮説 3 を導いた。調査の結果は、課題の不確実性が小さい場合、役職のない部下を持つ第一線の PM 型リーダーの部下のモチベーションは、他の型のリーダーの部下のモチベーションよりも高いであろう、という仮説 1 と、課題の不確実性が大きい場合、役職のない部下を持つ第一線の PM 型リーダーの部下のモチベーションは、P 型リーダー、M 型リーダーの部下のモチベーションと差がないであろう、という仮説 2 は支持されず、ちょうど逆の結果となった。なぜこのような結果になったのだろうか。一般群では仕事経験が不足している者や、技術の未熟な者が多いと考えられ、そのような人々にとってはそうでない人々と同じ課題であっても不確実性を大きく知覚する可能性もある。そのような場合にはリーダーの的確な指示や、どうしたらよいかわからない不安を和らげるリーダーの支持的行動が必要とされて、PM 型リーダーの部下のモチベーションが他の型のリーダーの部下よりも高くなった可能性がある。金井(1991)が、「Hi-Hi パラダイム」が有効であるのは課題の不確実性が低く、能率志向的な活性化をめざす場合である、という結果を出した調査では、第一線のリーダーよりも上で、課長群の部下を持つリーダーよりも下、ちょうど本研究で扱った 2 つのリーダーシップの中間のリーダーシップを取り扱っていた。そのため、部下である調査対象者も本研究の一般群よりも仕事経験やスキルがあったり、課題が本研究の一般群の課題よりも難しい、あるいは複雑であった可能性もある。それで本研究とは異なる結果となった可能性が考えられる。このように考えると、第一線のリーダーではむしろ部下の課題の不確実性が大きい場合に PM 型リーダーが有効なのではないかと考えられる。今後は働いている部署ならびに課題の質、リーダーの階層をさらにコントロールして研究を進めたい。

課題の不確実性の大小に関わらず、課長クラスの部下を持つ PM 型リーダーの部下のモチベーションは P 型、M 型リーダーの部下のモチベーションと差はないであろう、という仮説 3 は支持された。地位が上位のリーダーになるほど、前に述べたように部下の環境不確実性は大きくなるか、あるいは環境不確実性が大きくならないにしろ、部下のモチベーションを高めるのに第一線のリーダーほど直属の上司のリーダーシップが大きな役割を果たさなくなってくるからであろう。また、表 7 の重回帰分析の結果でも一般群では計画 P 行動が有意な正の主効果、

M行動が正の主効果のある傾向がみられ、圧力P行動とM行動の相乗作用もみられたのに、課長群ではM行動の正の主効果があったものの、P行動は圧力P行動の負の主効果の傾向があるのみであった。この結果からも課長群の上司のリーダーシップには「Hi-Hi パラダイム」が成り立たないということが言えよう。

本研究の結果からは、課題の不確実性の大きい第一線のリーダーではPM型リーダーが他の型のリーダーよりも部下のモチベーションを高める効果が大きい可能性があると言えるが、課題の不確実性が小さい第一線のリーダー及び課題の不確実性の大小に関わらず課長レベルの部下を持つ上位のリーダーでは、部下のモチベーションを高めるのにはPM型リーダーが効果的であるとは言えないだろう。そして、先ほど述べたように金井(1991)の結果と合わせて考察すると、第一線のリーダーで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、それより少し上のリーダーでは逆に課題の不確実性が小さくて、能率志向の活性化を目指す場合にPM型が有効であり、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、PM型は有効ではなくなってくるのではないかという、リーダーの職位が高くなるにつれての変化があるようにも考えられる。この点に関してはさらに検証が必要である。

コンティンジェンシー理論からはパス・ゴール理論を取り上げて、仮説を導いた。一般群に対して、課題の不確実性を仲介要因として導いた仮説4は が支持され、 では指示的行動の圧力P行動に関して、そして では計画P行動に関して支持された。 についても計画P行動とモチベーションの偏相関係数は有意ではあるものの $0.071(p<.05)$ と比べて小さく、課題の不確実性が大きい場合のこの2変数間の偏相関係数が $0.143(p<.001)$ であるので、課題の不確実性はパス・ゴール理論の予測どおりにリーダーの指示的行動とモチベーションの間に正の仲介効果を持つ可能性はあるだろう。また、課長群では指示的行動に関してはパス・ゴール理論は当てはまらなくなると考え、課題の不確実性の大小に関わらず、指示的行動とモチベーションの間に有意な相関はないだろうという仮説6をたてた。課題の不確実性の小さい場合には有意な相関がなかったが、不確実性の大きい場合に計画P行動に関して正の相関がある傾向がみられた。つまりパス・ゴール理論の予測通りに、課題の不確実性は指示的行動とモチベーションの間に正の仲介効果を持つ傾向があった。また課長群でも一般群と同じく、課題の不確実性は支持的行動とモチベーションの間では負の仲介効果を持ち、これもパス・ゴール理論どおりである。ただし、課長群の指示的行動に関してはあくまでも有意ではなく、傾向があるのみである。表7の重回帰分析の結果と合わせてみても、課長群では計画Pも圧力Pもそれほど大きな影響をモチベーションにもたらさないのではないかと考えられる。

一般群で自律性を仲介変数とした仮説5は の指示的行動のうち圧力P行動に関してのみ支持された。課長群に対する仮説6の自律性に関する部分は自律性の高い場合に支持され、低い場合には計画P行動に関して相関のある傾向がみられ支持されなかった。仮説7は支持され

た。これによって、課長レベルの部下にはあれこれ指示するよりも、仕事を任せて支持する事が必要なのではないかということが示されたと言えよう。ただし、自律性の尺度の係数の値が低いと、自律性に関わる結果は参考にする程度にとどめたい。

以上まとめると、本研究の結果からは部下の内発的モチベーションを増すリーダーシップ機能に関して、PM理論は不確実性の大きい課題を扱っている部下を持つ第一線のリーダーによく適用でき、パス・ゴール理論は課題の不確実性を仲介変数とした場合には、第一線のリーダーでも、中間管理職より上のリーダーでも支持的行動に関してはかなり適用でき、指示的行動に関してはやや適用できるのではないかなと言えよう。ただし、中間管理職より上のリーダーでは、指示的行動は部下のモチベーションにそれほど大きな影響をもたらさないようである。

本研究では部下のモチベーションを高めるリーダーシップ機能に限定しているが、企業の業績を上げるリーダーシップ機能も加えれば、上位のリーダーになるほど権限を与えられ、他の部署や他の企業との交渉力、会社の将来についてビジョンを構想する能力、危機管理能力など、本研究で取り上げた既存の理論が扱ってきた2次元以外のリーダーシップがより必要とされるだろう。また、Barnard(1938)が述べたリーダーの道徳的側面を発展させて、現代の企業社会におけるリーダーの倫理的行動の重要性を強調する研究(Trevino, Hartman and Brown, 2001)のように、経営学の古典から、現在に即して新たな光を当てれば、非常に有用であるリーダーシップの次元もあるだろう。それらを探し、取り入れる事により、今の企業により適用できる理論を作る糸口を見つけていきたい。

参考文献

- Barnard, C. 1938 Functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹[訳] 1968 経営者の役割 ダイアモンド社)
- 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(pp29-62)*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Mitchell T. R. 1974 Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, **3**, 81-97.
- 金井壽宏 1991 変革型モデルの探求 白桃書房
- 小久保みどり 環境不確実性の大きい状況におけるリーダーシップ 経営行動科学(印刷中)
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. 1967 *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田博[訳] 1977 組織の条件適応理論 産業能率短期大学出版部)
- 松原敏浩 1986 リーダーシップ文献展望(3) Path-goal 理論 大同工業大学紀要, **22**, 5-14.
- 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
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 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

Trevino, L. K., Hartman, L. P. and Brown, M. 2001 Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. In W. E. Rosenbach and R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership, 5th ed.* (pp85-100), Westview Press.

ABSTRACT

The present study examines how useful two major kinds of leadership theories are when applied to current companies. PM theory (Misumi, 1984) and path-goal theory (House, 1971) are applied to two classes of leaders - the lowest class and the upper-middle management class. The study focuses on the leadership function to increase subordinates' motivation.

The 3767 subjects consisted of the entire working staff of a Japanese communication-related company with the exception of the president. They were asked to respond to a questionnaire. The lowest class employees (n=1926) and the middle management (n=371) were selected from these subjects. They were asked about their immediate leaders.

The results show that in the case of high uncertain tasks among the lowest class of subordinates motivation is higher with PM-type leaders than with any of the other three types of leaders. Such a difference is not found among the lowest class leaders in the case of low uncertain tasks and not at all among the upper class leaders regardless of task uncertainty. It suggests that PM theory is useful when applied to the lowest class of leadership especially in the case of high uncertain tasks.

The results also show path-goal theory is useful to both classes of leaders using task uncertainty as a contingency, but that in the case of the upper class leadership, P behavior (work-relative behavior, directive behavior) is not very important for increasing subordinates' motivation.

Key words: leadership, PM theory, path-goal theory, intrinsic motivation, task uncertainty