

# 変革型リーダーシップ行動がチームの活性度、 コミットメントに及ぼす影響 ——研究開発部門における実証的研究——

今 井 恵利子\*<sup>1</sup>

## The Effect of Transformational Leadership on the Team Enhancement and the Commitment ——A Case Study of R&D Department in the Corporation——

IMAI Eriko

### Abstract

According to Matsubara (1995), this is an era to verify an appropriate theory at a specific organization regarding leadership research. Accordingly, the objective of this study was to capture characteristics of executives' leadership behaviors at a research department with the framework of transformational leadership (Bass, 1985) and examined the effects of leadership behaviors on group enhancement and individual commitment. 102 managers at a corporate research center were selected for this study. Among charismatic leadership, encouraging leadership, and consideration leadership, the data showed that consideration leadership had a direct influence on commitment and team enhancement. Statistical significance was found between leadership style at the research center and individual commitment and team enhancement, an effective leadership style of executives at a research center was inferred. Some issues needs to be examined and clarified in the future research.

[Keywords] transformational leadership, R&D department, executive, commitment, team enhancement

### 問 題

松原（1995）によれば、リーダーシップの研究は一般理論の組み立てと同時に、特定の組織分野における最適な理論を検証する時代に入ったといわれている。実際、特定の組織分野におけるリーダーシップ研究として、松原・高井・水野（1994）は、リーダーシップと看護職員のモラルについて、開本（1996）は、研究開発部門におけるリーダーシップについて、淵上（2002）は、学校における管理職のリーダーシップについて、などの研究がみられる。

企業における研究開発部門は、特定の組織分野として位置づけられる。中村（2006）によれば、研究開発に求められる役割は、新技術を開発し、新製品を開発し、既存製品の改良を行うことである。研究開発部の仕事がほかの部署と大きく異なる点は、他社に先駆けて市場に新製品を送り出すという創造の仕事を通じて、企業の将来に貢献しなければならない点である。

研究開発部門は、特に製造業で重視される。企業は、研究開発によって独自技術や新製品を開発することで企業の競争力を高め、成長力を持つことができるようになる。したがって、現代のような国際的な厳しい競争のもとでは、研究開発の促進は、企業の存続にも関わる重要な課題のひとつとなっている。

企業という組織で研究開発成果を生み出すのは、第一線の研究開発技術者である。研究開発という仕事の性格上、その活動と活動の成果が数値として見えやすくなるまでの期間が長期間にわたり、またその確実性は不明確である。そし

---

\* 1 立正大学大学院心理学研究科研究生

て、彼らの上司であるミドル・マネジャーは、研究開発の現場のマネジメントを担い、研究開発の成果創出の鍵を握る存在であり、様々な困難を乗り越え、研究開発技術者の努力を成果につなげていく役割を果たすことが期待されている（金井，1994）。

このような研究開発という特殊な仕事環境や研究開発技術者の特性を考慮すると、研究開発部門における有効なリーダーシップとは、どのような特徴があるのだろうか。

これまでの研究開発部門のリーダーシップ研究をみると、金井（1994）は、企業の研究所において、ミドル・マネジャーの管理者行動を明らかにし、その管理者行動と研究開発の成果や部下の職務満足との関係を検討している。そして、この研究では、従来のリーダーシップ論で扱われてきた代表的次元（例えば構造づくりと配慮）は、研究開発技術者の成果や職務満足に積極的効果を持っているが、これらと同じ程度に、口頭コミュニケーションによる説得行動やメッセージの信頼度、対外的活動（例えば、管理者の率いる自部門を超えた外部とのネットワークの創出や維持）、上方への影響力が、成果や部下の職務満足に積極的効果があるということが確認された。また、開本（1996）は、企業の研究開発部門において、ミドル・マネジャーのリーダーシップ行動を明らかにし、これをテクニカルリーダーシップ行動と名付け、このテクニカルリーダーシップ行動のどの要因が部下の仕事の満足と関連があるのかを検討している。

これらに代表される研究開発部門における先行研究では、研究開発部門におけるリーダーシップ行動を明らかにするためには、従来の一般的なリーダーシップの枠組みだけではなく、研究開発といった特殊性を考慮した枠組みが必要であることが示されている。一方で、これらの研究では、ミドル・マネジャーのリーダーシップ行動についてのみ分析されており、ミドル・マネジャーの上司である上級管理者に関してのリーダーシップ行動については検討されていない。

前述のとおり、研究開発におけるミドル・マネジャーが、研究開発技術者を動機づけ、彼らの創造性発揮を促進させる鍵を握るとすれば、彼らの上司である上級管理者が、部下であるミドル・マネジャーに対して発揮するリーダーシップは、さらに重要になるのではないだろうか。そこで、本研究では、研究所という特定の組織において、上級管理者が発揮する有効なリーダーシップ行動は何かを検討することに大いなる意義を見出し、それを本研究のねらいとする。

## 変革型リーダーシップ

本研究では、研究開発部門における上級管理者のリーダーシップ行動を明らかにするために、Bass（1985）の変革型リーダーシップの枠組みを用いることにする。

Bass（1985）は、リーダーシップ行動を測定するために、多次元リーダーシップ尺度（Multifactor Leadership Questionnaire; 以下 MLQ と略す）を作成した。そして、探索的因子分析および確認的因子分析によって、3 因子構造（変革型リーダーシップ、交流型リーダーシップ、リーダーシップの欠如）を抽出した。変革型リーダーシップは、リーダーがフォロアーの欲求や価値観、好み、要求といった個人的な関心を組織・集団への関心に変換させる。さらに、フォロアーをリーダーの使命に強く関わらせ、その使命に献身させ、義務以上の働きを引き出すというものである。交流型リーダーシップは、リーダーがフォロアーと公平な交換を行い、相互の責任と利益を明確にすることで、フォロアーを課題に向けるというものである。リーダーシップの欠如とは、リーダーとしての介入、決定や行動をしないか、したとしても遅すぎるということである。

さらに、変革型リーダーシップは、3つのリーダーシップ因子構造（①「カリスマ」因子：そのリーダーが非常に信頼に値し、重要なビジョンを達成できる能力をもっている、というフォロアーの知覚のことである。②「知的刺激」因子：リーダーは、フォロアーが過去の考えに疑問をもつよう促し、フォロアーが独立的で創造的な思考をもつように援助することである。③「個別的配慮」因子：リーダーが公正で満足のいくやり方でフォロアーを扱うこと、それは一般的にということではなく、各々のフォロアーを他のフォロアーと異なったように扱うことである。）であることが明らかにされた。

Bass らは一連の研究（Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006）で、MLQ を用いて変革型および交流型リーダーシップとリーダーシップ効果との関連を検討している。リーダーシップの効果を測定するための結果変数として、フォロアーのリーダーに対する評価、集団の業績、フォロアーのコミットメント、フォロアーの満足、フォロアーのストレスなどを用いた。その結果、変革型リーダーシップの方が、交流型リーダーシップと比較すると、これらの結果変数において、より効果的であったということが示されている。

また、変革型リーダーシップの研究（Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006）をみると、産業界におけるあらゆるマネジメント上の階層（例えば、一般企業では、係長、課長、部長、経営層など）のみならず、様々な組織における対象者（例えば、軍隊の将校、教育の現場での管理者、政府機関における管理職、など）に有効であることが実証されている。本研究に関連する研究をみると、研究開発部門における変革型リーダーシップ研究（Keller, 2006）では、変革型リーダーシップが、成果指標（質的技術的成果、スケジュール管理、コスト管理、生産性、市場に出るまでのスピード）において有効であることが示されている。さらに、経営層を含めた上級管理者を対象とした変革型リーダーシップ研究においても、変革型リーダーシップの方が、交流型リーダーシップよりもより効果的であったことが明らかにされている（Bass&Riggio, 2006）。

以上のことから、日本の特定組織である研究開発部門における上級管理者に関しても、Bass（1985）の変革型リーダーシップ測定尺度を用いることで、研究開発部門の上級管理者のリーダーシップ行動を測定し、その構造を明らかにできると考える。しかも、日本における変革型リーダーシップの枠組みを用いた上級管理者のリーダーシップに関する実証的研究は、ほとんど見当たらない（Bass & Riggio, 2006）ため、変革型リーダーシップの枠組みを用いた実証的研究を行う意義は大きい。

## 目 的

本研究では、先行研究の知見も踏まえ、Bass（1985）の変革型リーダーシップの枠組みを用いて、特定組織である研究開発部門における上級管理者を対象とし、彼らのリーダーシップ行動を測定し、その構造を明らかにすることを第1の目的とする。

次に、変革型リーダーシップの有効性を検討するために、変革型リーダーシップのどの要因がフォロアーのコミットメント、チームの活性度に及ぼす影響について探索的に明らかにすることを第2の目的とする。

変革型リーダーシップ（Bass, 1985）とは、フォロアーの目標を個人的な価値観や関心から組織・集団への関心へと向け、組織や集団の目標達成へと変革するものである。そこで、本研究では、フォロアーの個人的関心を職務コミットメントと位置づけ、そして、組織・集団への関心を組織コミットメント、組織や集団の目標達成をチームの活性度と位置づける。

職務コミットメントは、仕事への関与度、仕事の中心性の観点から捉え、現時点で就いている特定の職務や仕事に対する、個々人の思い入れやのめりこみの程度、特定の職務や仕事に対する関心の高さのこととする（石田, 1997）。また、組織コミットメントは、組織に対する同一化および心理的な愛着という観点から捉え、組織の目標や価値観の受け入れ、組織のために働きたいとする積極的意欲、組織に留まりたいという願望の高さのこととする（渡辺・野口, 1999）。さらに、チームの活性度は、組織の有効性に貢献する行動の観点から捉え、仕事の生産性、仕事の質、仕事の革新・創造性、変化への適応、社外からの評価、情報共有に関するフォロアーの主観的な評価のこととする（Keller, 2006）。

この第2の目的に沿って、変革型リーダーシップがフォロアーのコミットメント、チームの活性度に及ぼす影響について仮説モデル（Figure 1）を想定して、以下の仮説を検証する。

### 1. 仮説1 変革型リーダーシップが職務コミットメント、組織コミットメントに正の影響を及ぼす。

変革型リーダーシップに関する先行研究（Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Bass & Riggio, 2006; Bycio, Hackett & Allen, 1995）では、フォロアーのコミットメントは、変革型リーダーシップによって高まることが確認されている。ところが、変革型リーダーシップのこういった要因が、どのようなコミットメントに対して影響を及ぼすのかは、明らか

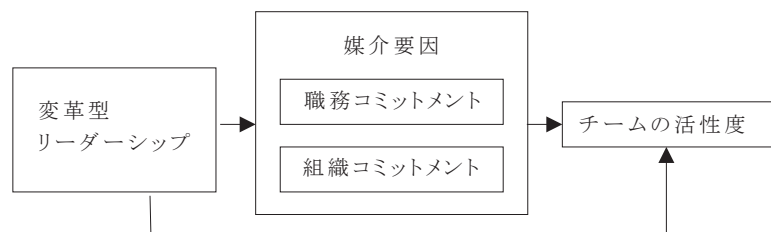


Figure 1 本研究における仮説モデル

にされていない。よって、本研究においても、上級管理者の変革型リーダーシップが職務コミットメント、組織コミットメントに影響を及ぼすと推測し、さらに、どのようなリーダーシップ行動が、どのコミットメントに影響を及ぼすのかを検討する。

## 2. 仮説2 変革型リーダーシップは、チームの活性度に正の影響を及ぼす。

研究開発部門における変革型リーダーシップに関する先行研究（Keller, 2006）では、チームの活性度は、変革型リーダーシップによって高まることが確認されている。ところが、変革型リーダーシップのどのような要因が、チームの活性度に影響するかは明らかにされていない。よって、本研究においても、上級管理者の変革型リーダーシップがチームの活性度に影響を及ぼすと推測し、さらに、どのようなリーダーシップ行動が、チームの活性度に影響を及ぼすのかを検討する。

## 3. 仮説3 変革型リーダーシップは、コミットメントを介して、チームの活性度に正の影響を及ぼす。

職務コミットメントは、従業員の働く意欲を喚起する（石田, 1997）。職務に対する強い関与がある従業員が多いことは、職場を活気づけ、チームを活性させると考えられる。また、組織コミットメントは、組織にとって利益となるような行動と関連がある（高木, 2003）。組織のために働きたいとする積極的意欲が高い従業員や、組織に愛着をもつ従業員が多ければ、職場の活気が高まり、チームを活性させると考えられる。以上のことから、本研究においても、職務コミットメントおよび組織コミットメントが、チームの活性度に正の影響を及ぼすと推測される。そこで、変革型リーダーシップからチームの活性度に及ぼす影響を検討するにあたり、フォロアーの職務コミットメント、フォロアーの組織コミットメントを媒介変数として用いる。

# 方 法

## 調査対象者

医薬品メーカー企業X社における研究所に勤務する中間管理職102名（男性93名、女性9名）を対象とし、調査を実施した。この102名の中間管理者は、上級管理者（11名）の部下であった。職位は、室長および部長29名（28%）、課長8名（8%）、主席研究員・主幹研究員・主任研究員相当65名（64%）。

## 調査の実施方法

調査は、平成18年6月下旬～7月上旬にかけて、「意識調査」として実施した。調査票は、e-mailで添付ファイルにして各対象者に配布し、回答は無記名でおこない、各自記入後、e-mailで直接返送してもらい、回収した。回答者には、「あなたが属しているラインのトップマネジメントチームのリーダーのリーダーシップ行動について回答してください」と教示した。トップマネジメントチームとは、本研究所組織の最上層部を構成していて、組織内の部門間調整と、各部門への指揮を担い、事業の全体的な業績について責任を負うチームである。質問項目にみられる『トップマネジメントチーム・メンバー』とは、それぞれの部門を統括するこの機能を担う上級管理者のことである。それぞれの回答者からみると、トップマネジメントチーム・メンバーとは、自身が属するライン上の最上位のリーダーのことであり、特定のリーダーを指す。

## 測定尺度

### 1. リーダーシップ測定尺度

本研究では、Bass（1985）のMLQ73項目のうち、変革型リーダーシップ因子として抽出された28項目を用いた。翻訳する際、井田（1995）および井上・井田（1997）のハイブリッド＝リーダーシップ測定尺度、および松原（1995）のMLQ尺度の翻訳を参照し、アメリカおよびイギリスのネイティブ・スピーカーに質問の意図することを確認しながら、翻訳の作業を進めた。その後、日本の組織での適用を確認するために、日本語に翻訳した28項目について、日本企業に勤める管理者を対象として、予備調査をした。その結果、3つの問題点が指摘された。

第1には、Keller（2006）も指摘するように、尺度項目の内容が、要因間で類似した内容が複数指摘された。例えば、「上司は私にとって従うべきモデルである（Is a model for me to follow）」と「私は上司の行動を自分の行動のモデルとしている（I model my own behavior after his/hers）」また、「上司は私がグループのために喜んで自分の利害を犠牲に

するような気持ちにさせる (Make me feel ready to sacrifice my own self-interests for the good of the group)」と「上司は私がグループのために自分の利害を乗り越えていくようにさせる (Make me go beyond my own self-interests for the good of the group)」などである。

第2には、日本語に翻訳すると、質問が唐突すぎて、質問の意図が分かりにくい項目が指摘された。例えば、「上司は望みが叶えられるように手助けしてくれる (Earns my esteem by helping me to get what I want)」などである。

第3には、日本人の発想からは、回答することに違和感をもつ項目が指摘された。例えば、「上司は私にとって父親のような存在である (Is a farther-figure to me)」などである。

以上の結果から、類似した項目、意図不明項目、違和感のある項目11項目を削除し、項目を選別した。さらに、Bass (1985) のMLQ尺度のなかから、研究開発部門のリーダーシップに関わると思われる項目5項目を加えて、合計22項目を用いた。

また、本研究所では、上級管理者を「トップマネジメントチーム・メンバー」と呼んでいる。それにならい、質問文は、「上司は、……」を「トップマネジメントチーム・メンバーは、……」とした。評価は、Bass (1985) にならって、「よくあてはまる (5点) ~まったくあてはまらない (1点)」の5件法で回答を求める。

## 2. コミットメント測定尺度

職務コミットメントでは、職務に関する主観的な評価、職務に関する関与の度合いを測定する。このため、日本労働研究機構 (2003) による HRM チェックリストを参考にして、職務コミットメント測定尺度5項目を作成した。主な質問項目は、「自分の仕事そのものから達成感が得られる」「現在の仕事で時間がたつのも忘れてしまうほど熱中することがある」などである。

組織コミットメントでは、組織に対する愛着の度合いについて測定する。このため、日本労働研究機構 (2003) による HRM チェックリストを参考にして、組織コミットメント測定尺度5項目を作成した。主な質問項目は、「私はこの会社で愛情を感じていると思う」「私は、この会社の問題を、まるで自分自身の問題であるかのように感じている」などである。

評価は、「よくあてはまる (5点) ~まったくあてはまらない (1点)」の5件法で回答を求める。

## 3. チームの活性度測定尺度

チームの活性度測定尺度では、仕事の生産性、仕事の質、仕事の革新・創造性、変化への適応、社外からの評価、情報共有に関する主観的な評価を測定する。このため、日本労働研究機構 (2003) による HRM チェックリストを参考にして、チームの活性度尺度8項目を作成した。主な質問項目は、「このチームは、生産性が高い」「このチームは、革新的であり創造性がある」などである。評価は、「よくあてはまる (5点) ~まったくあてはまらない (1点)」の5件法で回答を求める。

# 結 果

## リーダーシップ測定尺度の探索的因子分析

まず、22項目に対して探索的因子分析を実施した。主因子法による因子分析を行った。その結果、固有値の変化 (12.151, 1.598, 1.097, 0.970) と因子の解釈の可能性を考慮すると、3因子構造が妥当であると考えられた。3因子による説明率は、67.483%であった。そこで、3因子を仮定して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった2項目を分析から除外し、残りの20項目に対して、再度、主因子法・プロマックス回転による因子分析を行った。プロマックス回転後の最終的な因子パターンと負荷量を Table 1 に示す。因子 I では、「あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、考慮すべき重要なことは何なのかを見抜く優れた能力をもっている」「あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、直接、あるいは間接的に刺激を与えて鼓舞する」「あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、すべての人から尊敬を集める」などの項目に高い因子負荷量が見いだされたので、因子 I を「カリスマ的リーダーシップ」因子と命名した。これらは、Bass (1985) の示した「カリスマ」因子に相当する。因子 II では、「あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、周りのすべての人々を仕事に夢中にさせる」「あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、あなたに組織への忠誠を鼓舞する」などの項目の因子負荷量が高いので、リーダーのフォロアーに対して、動機づけるよう働きかけることを意味し

Table 1 因子分析による各リーダーシップ項目の因子負荷量 (N=102)

		因子 I	因子 II	因子 III
11	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、考慮すべき重要なことは何なのかを見抜く優れた能力をもっている	.831	.131	.164
4	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、すべての人から尊敬を集める	.771	.336	.196
17	あなたは、あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーを完全に信頼している	.722	.354	.302
10	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、あなたたちに対して、直接、あるいは間接的に刺激を与えて鼓舞する	.710	.417	.265
5	あなたの心の中では、あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、成功と優れた業績のシンボルである	.704	.386	.178
9	あなたは、いかなる障害をも克服するトップマネジメントチーム・メンバーの能力と判断力を信頼している	.693	.363	.287
25	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは使命感をもっており、それがあなたにも伝わる	.690	.330	.304
27	あなたは、あなたのトップマネジメントチーム・メンバーの行動を自分の行動のモデルとしている	.665	.530	.224
7	あなたのトップマネジメントチーム・メンバーは、直接、あるいはあなたの上司を通じて、新しい見方を提供してくれる	.660	.390	.374
18	とても困難な目標であっても、トップマネジメントチーム・メンバーは、自身のビジョンを示すことで、目標達成に向けてあなたたちの意欲を引き出す	.625	.550	.301
23	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、直接あるいは上司を通じて、全体の目的のもつ意味を伝えてくれる	.541	.451	.307
19	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、時間をかけて、メンバーたちと組織の目標について話す	.465	.424	.286
16	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、あなたに組織への忠誠を鼓舞する	.259	.714	.114
26	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、周りのすべての人々を仕事に夢中にさせる	.517	.647	.252
21	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、あなたが仕事で成功するように、直接あるいはあなたの上司を通じて強く動機づける	.558	.567	.312
13	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、あなたの将来への楽観的な見方を強めてくれる	.251	.549	.223
28	自分が努力したことに対して、それに見合うものが保障されている	.099	.311	.804
30	自分がよい仕事をしたときに、正当にその真価が認められる	.243	.228	.763
29	あなたが望むことに対して、それがかなえられるような援助が得られる	.323	.035	.666
20	あなたのラインのトップマネジメントチーム・メンバーは、あなたたちに対して、アイデアや意見をオープンに表明するように奨励する	.395	.412	.430
	因子相関			
	因子 II	.840		
	因子 III	.654	.633	

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

Table 2 リーダーシップ、コミットメント、チームの活性度との相関表 (N=102)

	1	2	3	4	5	平均値	標準偏差	$\alpha$
1 カリスマ的リーダーシップ	—					3.28	1.00	.96
2 激励的リーダーシップ	.84 **	—				2.89	.90	.86
3 配慮的リーダーシップ	.65 **	.63 **	—			3.44	.90	.83
4 職務コミットメント	.46 **	.46 **	.57 **	—		3.65	.94	.90
5 組織コミットメント	.36 **	.30 **	.58 **	.61 **	—	3.61	.73	.79
6 チームの活性度	.39 **	.34 **	.59 **	.62 **	.51 **	3.54	.70	.90

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

ている。したがって、因子Ⅱを「激励的リーダーシップ」因子と名づけた。因子Ⅲでは、「自分が努力したことに対して、それに見合うものが保障されている」「自分がよい仕事をしたときに、正當にその真価が認められる」「あなたが望むことに対して、それがかなえられるような援助が得られる」などの項目の因子負荷量が高い値を示したので、因子Ⅲは「配慮的リーダーシップ」因子とした。これらは、Bass (1985) の示した「個別的配慮」因子に相当する。

リーダーシップ測定尺度の信頼性については、すべての因子において $\alpha$ 係数は、0.83以上であった (Table 2)。

### リーダーシップ、コミットメント、チームの活性度との相関

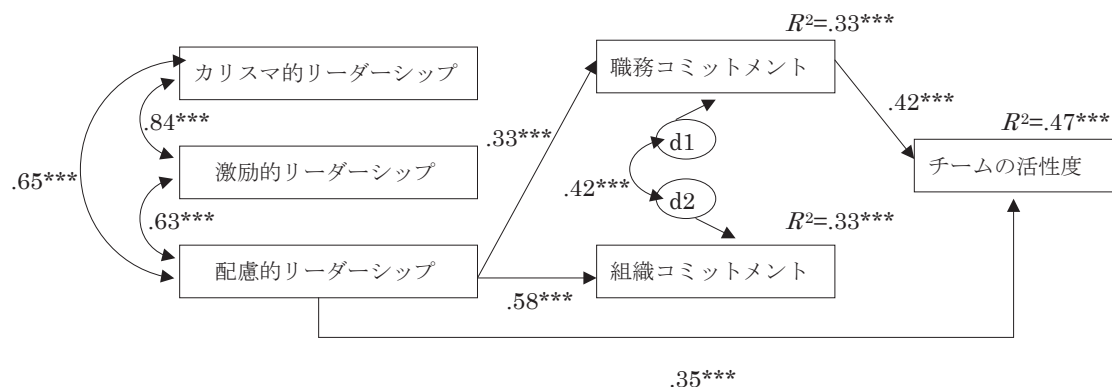
まず、リーダーシップ測定尺度の因子分析の結果得られた3つの下位尺度と職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度との各変数間の相関係数を算出した。各変数の尺度得点は、尺度を構成する各項目それぞれの得点 (1 から 5 点) を合計し、項目数で割ったものとした。なお、各変数の尺度得点の平均値、標準偏差、および信頼性係数、下位尺度間の相関係数を Table 2 に示した。全ての変数間で有意な相関が見られた。

### モデルの検討

仮説モデル (Figure 1) にもとづき、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度に及ぼす変革型リーダーシップの影響を検討するために、共分散構造分析を行った。因子分析の結果より、変革型リーダーシップは3因子構造であることが明らかになったため、このモデルでは変革型リーダーシップとして、「カリスマ的リーダーシップ」「激励的リーダーシップ」「配慮的リーダーシップ」の3因子を想定した。さらに、媒介要因である職務コミットメント、組織コミットメントの2要因については、因子間に正の相関関係がみられたため、誤差間に相関を仮定した。ソフトウェア Amos6.0を用いて分析を実施した。

分析の結果を Figure 2 に示す。「配慮的リーダーシップ」から、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度へのパスはそれぞれ正の有意な値を示した。さらに、職務コミットメントからチームの活性度へのパスは正の有意な値を示した。しかし、「カリスマ的リーダーシップ」から職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活

Figure 2 変革型リーダーシップ、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度の関連



注：→は、影響方向を↔は相関関係を示す。パスに付された数値は、標準推定値である。統計的に有意性を示さない、あるいは、本研究に沿わないパスおよびパス係数については省略した。

\*\*\* $P < .000$

性度へのパスが有意ではなかった。また、「激励的リーダーシップ」から職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度へのパスが有意ではなかった。さらに、組織コミットメントからチームの活性度へのパスが有意ではなかった。モデルからこれらの有意ではないパスを削除した。モデルの適合度指標は、 $\chi^2$ 値は、9.663 (df=7,  $p=.210$ ) であり、GFI=.969, AGFI=.906, CFI=.992, RMSEA=.061であり、十分な適合度が示された。以上の分析により、仮説1.2.3は支持された。

## 考 察

### リーダーシップ

本研究の第1の目的は、Bass (1985) の変革型リーダーシップの枠組みを用いて、上級管理者のリーダーシップ行動を測定し、その構造を明らかにすることであった。そのために、Bass (1985) のMLQを参考にし、リーダーシップ測定尺度をあらたに作成して、因子分析を行った。その結果から、「カリスマ的リーダーシップ」「激励的リーダーシップ」「配慮的リーダーシップ」の3因子が抽出された。「カリスマ的リーダーシップ」は、Bass (1985) の「カリスマ」因子に、「配慮的リーダーシップ」は、Bass (1985) の「個別的配慮」因子に相当し、Bass (1985) の変革型リーダーシップとほぼ同様の因子が抽出された。このことから、研究開発部門における上級管理者のリーダーシップにおいても、Bass (1985) の結果が支持されたといえる。このことから、研究所の上級管理者には、部下から能力が高いと評価され、尊敬を勝ちとるようなカリスマ性を持ち合わせていると知覚されるリーダーシップ行動、部下であるミドル・マネジャーを鼓舞するリーダーシップ行動、ミドル・マネジャーの様々な要求やニーズに応え、ミドル・マネジャーの努力や成果を正当に評価するというリーダーシップ行動という3つのリーダーシップ行動の特徴が示された。

ただし、因子分析の結果、複数の因子にわたり因子負荷量が高い項目がみられた（項目番号27, 18, 23, 19, 26, 21, 20）。松尾・中村（2008）は、複数の因子にわたって因子負荷量が高い項目は、項目の内容を吟味したうえで、削除するかどうかが判断する必要があるという項目の取捨選択の見解を示している。今回の分析においては、変革型リーダーシップの因子構造を明らかにするという観点から、できる限り項目を残すことを優先し、これらの項目を削除せず、因子負荷量の高い項目はすべて採用した。また、Bass (1985) による変革型リーダーシップの因子分析の結果をみても、同様に、複数の因子にわたり、因子負荷量が高い項目がみられる（例えば、「個別的配慮」因子は、5項目のうち、4項目が「カリスマ」因子の因子負荷量も高い）。

このように複数の因子にわたり因子負荷量が高い理由として、尺度項目そのものによる原因と因子としての独自性による原因が考えられる。松原（1995）も指摘しているように、尺度項目の内容を見てみると、上司が有するリーダーシップ行動そのものなのか、フォロワー自身との関係性のなかで上司のリーダーシップ行動による影響もしくは結果の評価なのか、区別がつきにくい項目がある（例えば、「項目番号26:……周りのすべての人たちを仕事に夢中にさせる」「項目番号21:……あなたが仕事で成功するように、……動機づける」など）。上司が有するリーダーシップ行動そのものに焦点を当てるのか、部下との関係性のなかでのリーダーシップの影響を含めて考えるのか、質問項目を見直すだけではなく、リーダーシップの影響過程とリーダーシップ行動の概念的な弁別を明確にする必要があるかもしれない。また、因子としての独自性については、本研究においても因子間の相関が高く（ $r=.63\sim .84$ ）、Bycioら（1995）、池田・山口・古川（2003）、Keller（2006）、松原（1995）も、変革型リーダーシップを構成する要因間（たとえば、カリスマ、知的刺激、個別的配慮）において、概念的な弁別性あるいは明確性に問題があるのではないかということを指摘している。Bass & Roggio（2006）によれば、変革型リーダーシップの実証的研究が進むにつれ、変革型リーダーシップの下位次元が必ずしも安定して得られないという結果から、その後、MLQは改定が繰り返されている。

今後、Bass (1985) の変革型リーダーシップの理論を日本の職場環境に適応するために、質問項目および尺度そのものも十分に検討していく必要があると思われる。

### リーダーシップ、コミットメント、チームの活性度との関連

本研究の第2の目的は、仮説モデル（Figure 1）にもとづき、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度に及ぼす変革型リーダーシップの影響を明らかにすることであった。その結果、変革型リーダーシップが、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度に影響を及ぼすこと、また、変革型リーダーシップは、職務コ

ミットメントを介してチームの活性度に影響を及ぼすことが確認された。さらに、Figure 2にあるように、職務コミットメント、組織コミットメント、チームの活性度に対して、「カリスマ的リーダーシップ」および「激励的リーダーシップ」ではなく、「配慮的リーダーシップ」が直接的に影響を及ぼしているということが示された。

Bass (1985) によれば、「個別的配慮」というのは、個々人の欲求に対して特別な注意を払うことであり、したがって、その配慮には様々なやり方がある。例えば、部下が良い仕事をした場合には、それを承認し、その真価に見合うような報奨を与えるようにする。また、個々人の状況やニーズに応じて支援することも、「個別的配慮」なのである。以上のことから、研究開発部門における上級管理者は、現場と経営をつなぐミドル・マネジャーに対して、配慮というリーダーシップ行動を通じて、彼らを職務に没頭させ、組織のためのために働こうとする積極的な意欲を高めることが示唆された。そして、上級管理者の配慮というリーダーシップ行動は、チームを活性化させて、創造性発揮を促すということが示唆された。

開本 (1996) による研究開発部門におけるテクニカルリーダーシップの研究においても、今回の「配慮的リーダーシップ」と似たような「部下に対する配慮因子」を抽出した。そして、これは、キャリアという長期的な満足感に対して有意な正の影響を及ぼしていた。このことから、研究開発部門のミドル・マネジャーは、業績面を強調するよりも、部下に対する配慮を行うことが、部下のキャリア満足に与える効果は大きいとの見解を示している。

さらに、金井 (1994) による研究所における調査研究の結果においても、研究チームのリーダーによる構造づくり＝「課題関連」よりも、「配慮」のほうが、はるかにリーダーシップ効果が大きかった、ということが明らかにされている。ミドル・マネジャーは、直接的に課題関連のリーダー行動をとるのではなく、むしろ、配慮というリーダー行動をとることが、フォロアーの研究開発を促進したり、よい成果に貢献しているというのである。

本研究では、対象者がミドル・マネジャーと上級管理者という違いはあるが、開本 (1996)・金井 (1994) の研究と同様に、配慮というリーダーシップ行動がフォロアーの積極的な意欲やチームの活性に対して有効であるということが示唆された。このことから、研究開発部門においては、配慮的なリーダーシップ行動は、マネジメントの階層を超えて、研究開発の促進につながる重要なリーダーシップ行動であるといえよう。とくに、研究開発部門における上級管理者においては、カリスマ性でもなく、ミドル・マネジャーを鼓舞することでもなく、ミドル・マネジャーの様々な要求やニーズに応え、彼らの努力や成果を正当に評価するという配慮というリーダーシップ行動が重要であるといえる。

また、「配慮的リーダーシップ」は職務コミットメントを介して、チームの活性度に正の影響を及ぼしていた。この結果から、上司の配慮というリーダーシップ行動が、フォロアーの職務に対する思い入れを高めることを介して、チームを活性化させるということが明らかにされた。今回の調査は、研究開発部門のミドル・マネジャーが回答者であった。特殊な仕事環境と職務の専門性の高さを考慮すると、職務に対する強い関与のほうが、組織のために働きたいとする積極的な意欲と比較すると、チームを活性化させて創造性発揮を促すというプロセスは、理解しやすい。このことから、研究開発部門における上級管理者のリーダーシップは、配慮という支援を通じて、フォロアーであるミドル・マネジャーの職務に対するコミットメントを高めることも重要であるといえよう。

以上のように、研究開発部門という特定の組織分野において、上級管理者の有効なリーダーシップ行動の要因が明らかになり、今後の研究開発部門における有効なリーダーシップの方向性を示すことができた。

今回、一企業の研究所を対象にして、研究開発部門のリーダーシップ行動を明らかにしてきた。今後は、今回の研究をより普遍的なものに近づけるため、複数の研究開発部門にわたって調査をすることも必要であろう。また、行政組織などといった他の特定の組織分野と比較を行うことによって、より明確に研究開発部門におけるリーダーシップの特徴が明らかになると考える。

さらに、今回、リーダーシップ行動の結果変数に、コミットメント、チームの活性度というフォロアーの意識と行動を用いた。今後は、研究開発部門のリーダーシップを検討する際には、リーダーの配慮が、フォロアーのよりよい働き方や生き方の探求にどのように影響し、あるいは、それらを媒介し、より長い目で見えた高次のパフォーマンス（創造性や変革の推進）に貢献するという分析にも取り組んでいきたい。

## 引用文献

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. 2004 Transformational leadership and organizational commitment: medi-

- ating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 951-968.
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994 *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, California: Sage.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006 *Transformational Leadership – 2nd ed.* London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bycio, P., Hackett, D. R. & Allen, S. J. 1995 Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 468-478.
- 開本浩哉 1996 研究開発部門におけるテクニカルリーダーシップ 経営行動科学, **10**, 95-110.
- 淵上克義 2002 リーダーシップの心理学 ナカニシヤ出版
- 池田浩・山口裕幸・古川久敬 2003 組織成員の変革レディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性 産業・組織心理学研究, **17**, 15-23.
- 井上隆二・井田政則 1997 変革リーダーシップに基づくハイブリッド・リーダーシップモデルの構築 平成6年度～平成8年度科学研究費補助金(一般研究B・基盤研究B)研究成果報告書
- 井田政則 1995 ハイブリッド＝リーダーシップ測定尺度の構成とハイブリッド＝リーダーシップが部下のモラルに及ぼす影響 立正大学文学部論叢, **102**, 49-82.
- 石田真知子 1997 看護婦の組織コミットメントと職務コミットメント 日本心理学会第61回大会発表論文集, 335.
- 金井壽宏 1994 変革型ミドルの探求 白桃書房
- Keller, T. Robert. 2006 Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, **91**, 202-210.
- 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——フォロアーの職場状況認知を中心に 風間書房
- 松原敏浩・高井次郎・水野智 1994 看護職員のモラルに影響を及ぼす婦長のリーダーシップおよび社会的勢力の効果について 経営行動科学, **9**, 13-25.
- 松尾太加志・中村知靖 2008 誰も教えてくれなかった因子分析 北大路書房
- 中村信博 2006 研究開発部 日本能率協会マネジメントセンター
- 日本労働研究機構 2003 組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発—HRM チェックリストの開発と利用・活用— JIL 調査研究報告書 NO.161.
- 高木浩人 2003 組織の心理的側面—組織コミットメントの探求— 白桃書房
- 渡辺直登・野口裕之 1999 組織心理測定論 白桃書房

## 謝 辞

最後に、このデータ収集にご協力いただいた方々に、忙しい業務のなか、ご協力いただいたことを心より感謝申し上げます。また、ご指導いただいた立正大学・井田政則教授をはじめ、多くの先生方に深く感謝申し上げます。