

有効性は、変革型リーダーシップおよび取引型リーダーシップに相関する

MLQ 文献のメタ分析レビュー

ケビン・ロー、カレン・クロック、ナガラジ・シヴァスブラマニウム

多因子リーダーシップ質問票(MLQ)を使用し、変革型リーダーシップに関する文献のメタ分析を実施して、(a)多様な知見を統合し、(b)様々なリーダーシップ尺度の平均効果を計算し、(c)リーダーシップ・スタイルと有効性との関係性における特定のモデレーターを調査した。MLQ の変革型リーダーシップ尺度は、調査された一連の研究において信頼性が高く、労働ユニットの有効性を有意に予測することが分かった。リーダーのレベル(上位または下位)、組織環境(公的または民間)、基準評価の運用化(有効性に対する部下の認識または組織的評価)を含む、文献によって示唆されたモデレーター変数は、実証的に検証され、リーダーのスタイルと有効性との間に見られる相関に異なる影響を与えることが分かった。基準変数の運用化は、強力なモデレーターとして浮上した。組織のタイプとリーダーのレベルに関する予想外の知見が、変革型リーダーの行動の頻度に関して、また有効性との関係性に関して調査される。

導入

バーンズ(1978 年)は、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの 2 つのタイプのリーダーシップ・スタイルを確認した。変革型リーダーの構成概念は、様々な政治指導者の伝記の質的分析に基づいてバーンズによって提案された。構成概念としての変革型リーダーシップ・スタイルの考えは、具体性と厳密さの程度は様々であるものの、何人もの学者の研究でも取り上げられてきた(バス、1985 年、コンガー、カナング、1987 年、1988 年、ハウス、1977 年、ポドサコフ、マッケンジー、ムアマン、フェッター、1990 年、ティッシー、ディヴァナ、1986 年、トライト、バイヤー、1986 年、ユークル、1989 年)。変革型リーダーは、同僚や部下と共有できる未来のビジョンを明確に表現し、部下を知的に刺激し、人々の間の個人差に高い注意を払う人物として特徴づけられてきた(ヤマリノ、バス、1990 年 a)。この変革型リーダーは、望ましい行動の現れを条件として価値報酬を交換する取引型リーダーとは対照的なものとして位置づけられた(バーンズ、1978 年、ウォルドマン、那須、アインシュタイン、1987 年)。

バス(1985 年)は、変革型および取引型リーダーシップの構成概念を補完的な構成概念と見なし、様々なリーダーシップ・スタイルを評価するために、**多因子リーダーシップ質問票(MLQ)**を開発した。**MLQ**を使用した実質的な研究基盤が存在するにも拘わらず、様々な環境における、変革型および取引型リーダーシップの構成概念の様々な要素と、リーダーの有効性との関係性は十分に理解されていない。これらの構成概念の妥当性の証拠を要約する法則的関連性をよりよく理解するためには、**MLQ**を活用した研究の包括的なレビューと分析が必要である。本論文の目的は、**MLQ**を活用して変革型および取引型リーダーシップの

構成概念を説明する文献のメタ分析レビューを実施し、これらの構成概念をリーダーの有効性と実証的に関連づけた研究を分析することである。

文献のレビュー

次元の構成概念としてのリーダーシップ

構成概念を開発するにあたり、バーンズ(1978 年)は、彼自身の観察だけでなく、特性、リーダーシップ・スタイル、リーダーとメンバーの交換の研究に関する文献から推論し、変革型および取引型リーダーシップ・スタイルのアイデアを提唱した。バーンズは、変革型リーダーは、取引型リーダーとは異なると考えた。後者は、パフォーマンスに対する報酬、相互支援、二者間開示といった価値のあるモノを交換するために、部下との接触を開始するリーダーと見なされる。リーダーシップ・スタイルの次元のもう一方の極において、バーンズは、変革型リーダーを、伝統的な道具的交換で簡便に説明される人物ではなく、リーダーと部下がお互いを、より上位レベルのモチベーションと道德規範に引き上げるような方法で、他者に関わる人物と見なした(例えば、クネルト、ルイス、1987 年)。集合的なグループのより高い願望や目標は、個人を超越し、労働ユニットの有効性に大きな変化をもたらすことが期待される。バーンズは、すべてのマネジャーは、部下との取引に偏っているか、部下の変革に偏っているか、というリーダーシップ・スタイルによって分類できると考えた。

補完的な構成概念としてのリーダーシップ

バス(1985 年)は、変革型/取引型リーダーシップのパラダイムを、両極をなす構成概念ではなく、補完的な構成概念から成ると見なした。彼は、どちらのスタイルも望ましい目標と目的の達成に関連しているかもしれない点を認識して、変革型スタイルと取引型スタイルを統合した。この見解では、変革型リーダーシップ・スタイルは取引型スタイルを補完するものであり、リーダーと部下との間に取引的な関係性がまったくない場合には効果がなくなる可能性が高い(バス、アヴォリオ、グッドハイム、1987 年)。この推論に沿えば、特定のマネジャーは変革型でもあり、取引型でもあるかもしれない。トシ(1982 年)は、多くのリーダーの予定を消費する、平凡な日常的イベントを管理する能力を持つ人物が、すべてのカリスマ的リーダーを支持すると指摘した。従って、変革型リーダーシップは、取引型マネジメントを強化して、リーダーが部下を動機づけるプロセスと、設定された目標のタイプとに、主な違いを持ちつつ、より上位レベルの部下のパフォーマンスを達成する。変革型リーダーが労働者の基本的な期待を超えるパフォーマンスを得る能力は、「拡張仮説」と呼ばれてきた(ウォルドマン、バス、ヤマリノ、1990 年)。

バス(1985 年)は、取引型リーダーを、既存のシステムまたは文化の中で活動し、リスク回避を好み、時間の制約と効率に注意を払い、支配を維持する手段として、一般的に実質よりもプロセスを好む人物だと特徴づけた。以前のパフォーマンスに対する活動を図式化することが最も成功する戦略となる、安定した予測可能な環境であれば、熟練した取引型リーダ

ーは効果的である可能性がある。このリーダーのプロトタイプは、リーダーが基本的な期待を満たすパフォーマンスと引き換えに、部下の欲求を満たすという、公平なリーダーとメンバーの交換関係と一致する(バス、1985 年、グラーエン、キャッシュマン、1975 年)。

変革型リーダーは、新しい働き方を模索し、リスクに直面しても機会を求め、効率的な答えよりも効果的な答えを好み、現状維持を支持する傾向が低い。変革型リーダーは、単に環境状況に反応するわけではない。一環境を構築し、創造しようとする(アヴォリオ、バス、1988 年)。変革型リーダーは、必要に応じて取引型戦略を用いるかもしれないが、象徴性やイメージを利用して努力の増大を促す傾向もある。リーダーは、価値ある結果の重要性について、知的認識のレベルを上げ、個々の欲求を高揚または拡大し、チームや組織のために自己利益を超越するという信念を誘発することによって、これを達成する(バス、1985 年、p.20)。

バスによる変革型リーダーの概念化は、ハウス(1977)のカリスマ型リーダーのアイデアを、個別化された配慮と知的刺激の側面を組み込むことによって拡張した。グラハム(1988 年)は、ハウスのカリスマ型の概念化は、部下をリーダーに依存しているもの。一リーダーのカリスマ的行為に反応する単なる「オートモーター」一と特徴づけていると結論し、これらの理論家のアイデアを区別した。バスは、部下を、リーダーのビジョンに重ねて、自由な選択行動を示し、自身の自律性を開発する人物として見ている。従って、バスの概念化によれば、真の変革型リーダーシップには、従業員の依存関係ではなく、従業員の権限付与が必要になる。また、アヴォリオとバス(1988 年)は、これらの構成概念を、広く利用されているリーダーシップ尺度(例えば、オハイオ州立大学の研究の「構造づくり」の構造構成)の側面を 2 次元に分割するものと見なしている点に注意することも重要である。取引型リーダーは、好ましい問題解決に向けてリーダーへの依存を維持する方法で物事を行うために、「正しい方法」でタスク構造を明確にするかもしれない。一方、変革型リーダーは、問題に取り組む方法を構築するための新しい戦略やビジョンを提供し、問題解決において部下の主権を与えるかもしれない。

概念化の初期段階では、変革型リーダーシップの直感的で説得力のある表現にも拘わらず、その構成概念を検証するための体系的な証拠は殆ど利用できなかった。その補完的な構成概念である取引型リーダーシップとは異なり、この理論の予測的妥当性、限界、適用を検証するための手段は利用できなかった。次章では、**MLQ** の開発と、この手法を活用して蓄積された研究基盤について概説する。

MLQ の開発

バス(1985 年)は、取引型および変革型リーダーの行動の両方を評価し、これらのリーダーのスタイルと労働ユニットの有効性および満足度との関係性に見られる性質を調査するための手法を開発した。その結果、変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの補完的な側面を反映するために、リーダー行動を更に区別化するための下位尺度を持つ**多因子リーダーシップ質問票(MLQ)**という手法が、概念的に開発され、実証的に検証された。**MLQ**に

対する最初の 142 の項目プールは、文献のレビューと、70 人の経営幹部に変革型および取引型リーダーの属性の説明を求めた自由回答形式の調査とを組み合わせで開発された。因子分析では、許容できる信頼性を有する 5 つの尺度が示された。最終的な 73 の項目は、後の研究(ヘイター、バス、1988 年)で再び因子分析され、同様の結果が得られた。それ以来、MLQ は、変革型リーダーシップの構成概念を評価するための主要な定量的手法として、研究の歴史を獲得してきた。

5 つの尺度のうち 3 つは、変革型リーダーシップの特徴として確認され、定義された(バス、1985 年、バス、アヴォリオ、グッドハイム、1987 年)。それらは次のとおりである。

カリスマ性:リーダーは、誇り、信念、尊敬を植え付け、本当に重要なものを見抜く才能を持ち、効果的に表現された使命感を伝える。

個別化された配慮:リーダーは、学習体験を刺激するプロジェクトを委任し、コーチングと教育を提供し、一人ひとりの部下を尊敬に値する個人として扱う。

知的刺激:リーダーは、部下に新しい方法で考えるように促し、行動を起こす前に、問題解決と推論の活用を強調する。

取引型リーダーシップの特徴として、2 つの尺度が確認され、定義された(バス、1985 年、バス、アヴォリオ、グッドハイム、1987 年)。

偶発的報酬:部下が契約に則って行動したり、必要な努力を費やしたりした場合、リーダーは報酬を提供する。

例外による管理:リーダーは、古いやり方が上手くいっている場合には、指示を与えることを避け、パフォーマンス目標が達成された場合、部下がいつものように職務を遂行し続けることを認める。

リーダーシップ・スタイルの尺度のアンカーは、互いに 4:3:2:1:0 のマグニチュード推定の比率が組み込まれ、「いつもではないが、よくある」と「まったくない」が評価項目アンカーとして扱われる(バス、キャッシュ、オコナー、1974 年)。**カリスマ性、個別化された配慮、知的刺激**の変革型因子は、以前の研究で、変革型尺度の分散の約 60%を占める**カリスマ性**と高い相関関係があることが確認されている(バス、1988 年 a)。相互相関に関する私たち自身のメタ分析(付録 I)では、変革型尺度において、および変革型因子と**偶発的報酬**との間において、高い相互相関を示す。

MLQ は、75 件を超える調査研究で検討されており、ジャーナル、論文、書籍の章、会議論文、技術レポートに掲載されている。この手法は、製造業、軍隊、教育機関、宗教機関といった様々な組織環境のリーダーや、第一線の監督者、中間管理職、上級管理職を含む組織内の様々なレベルのリーダーを研究するために活用されてきた。**MLQ** 尺度は、有効性に対する部下の認識といった様々な有効性基準、および上司の評価、昇進勧告の数、軍事パフォーマンスのグレードといった様々な組織的なパフォーマンス評価、および目標達成率、教育能力試験の合格率、労働ユニットの財務パフォーマンスといった客観的な評価に関連している。有効性に対する部下の評価を 1 つの基準として利用した研究は、**MLQ** に組み込まれた

有効性評価を典型的に利用しているため、単一法バイアスに基づいて、折に触れて批判されてきた(アヴォリオ、ヤマリノ、バス、1991 年、バス、アヴォリオ、1989 年)。組織的評価ではなく、有効性に対する部下の認識を利用することの効果は、本論文の後半で再び触れるポイントである。

MLQ を用いた研究

バス(1985 年)は、環境的および組織的特性が、変革型リーダーシップが労働ユニットと組織の有効性をもたらす程度に影響を与える可能性が高い、と述べた。表 1a と 1b は、**MLQ** 尺度とリーダーの有効性との関連性を評価した研究のリストを示している。この表には、所与の研究で評価されたすべての従属変数(例えば、有効性、満足度、追加の努力、上向きの関係)がリスト化されており、**MLQ** がリーダー行動といくつかの異なる望ましい結果との関係性を評価するために利用されている点が認められる。本研究の目的のために、**有効性の評価のみ**をコード化し、メタ分析に含めたため、他の従属変数のリスト化は、説明のみを目的としている。表 1a と 1b の研究文献は、発表済(1a)と未発表(1b)の研究に区分している。この表は、**MLQ** がいくつかの国で、様々な組織タイプで、また責任レベルが高いリーダーと低いリーダーの両方で活用されていることを示している。**MLQ** は、民間企業(例えば、アヴォリオ、ヤマリノ、バス、1991 年、ブライス、1989 年、ケラー、1992 年)でも、公的組織(例えば、ウォルドマン、バス、ヤマリノ、1990 年、コーウェン、1990 年、コー、スティアーズ、テルボルヒ、1990 年)でも実施されている。調査されたリーダーのレベルは、いくつかの調査研究で高く(例えば、バス、1985 年、アヴォリオ、ハウエル、1992 年、ソルター、1989 年、ヤング、1990 年)、他の調査研究では低くなっている(コミヴェシュ、1991 年、ロス、1990 年、ブライアント、1990 年)。

過去の研究成果のレビュー

MLQ を利用した研究の知見は、一般的に、リーダーの有効性と、**カリスマ性、個別化された配慮、知的刺激**の変革型尺度との間に統計的に有意な関係性があることを報告している。取引型尺度の**偶発的報酬**も有効性と関連しているが、その関連性の大きさは変革型尺度によって証明されるものよりも小さい。取引型尺度の**例外による管理**は、一般に有効性との相関が低く、有意であっても負の相関になることがよくある。

尺度の関連性の方向性と重要性にはある程度の一貫性があるように見えるが、関連性の強さはそれほど一貫していない。有効性の **MLQ** 評価を利用したアトウォーターとヤマリノ(1989 年)による軍事研究では、尺度の**カリスマ性**は有効性と相関し、 $r=0.91$ である。ヘイターとバス(1988 年)は、フォーチュン 500 の組織で同じ評価を利用して $r=0.36$ の相関を報告している。バス(1985 年)は、パフォーマンス評価手法によって有効性を評価すると、フォーチュン 500 の組織では更に低い $r=0.19$ となることを報告している。

表 1A
メタ分析に含まれる発表済研究

著者(ら)	研究の情報源	組織のタイプ	リーダーのレベル (N サイズ) ¹	評価者(N サイズ) ¹	研究目的	従属変数
アヴォリオ、ヤマリノ、 バス(1991 年)	Journal of Management	フォーチュン 500 のハ イテク	部長と部門長(47)	マネジャーの部下 (141)	共通の手法問題の調査	MLQ の有効性 MLQ の満足度
アヴォリオ、ウォルド マン、アインシュタイ ン(1988 年)	Group and Organizational Studies	大学の教室	チームの「まとめ役」 (27)	MBA の学生(163)	リーダーシップと、シ ミュレーション・ゲー ムのパフォーマンスと の関係性	5 つの財務変数のパフ ォーマンス
バス、アヴォリオ(1989 年)	Educational and Psychological Measurement	就職中の様々な MBA 学生	フルタイムで働くパー トタイム MBA 学生の 上司(87)	部下である MBA 学生 (87)	プロトタイプ、寛容さ、 満足度が評価にどのよ うに影響するか	リーダーの有効性のメ ンバー満足度
バス(1985 年 a)		フォーチュン 500 の企 業	上位レベルのマネジャ ー(256)	中位レベルのマネジャ ー(256)	MLQ の妥当性	上司に報告されたパフ ォーマンス
バス(1985 年 b)	Leadership and Performance	ニュージーランドの民 間業界		熟練者とマネジャー (45)	MLQ の妥当性	MLQ の追加の努力 MLQ の有効性
バス(1985 年 c)	Beyond Expectations(書籍)	ニュージーランドの政 府機関	マネジャー(45) シニア・レベルの役人 (23)	中央管理者(23)	MLQ の妥当性	MLQ の満足度 MLQ の有効性 MLQ の満足度
バス、ヤマリノ(1991 年)	Applied Psychology: An International Review	米国海軍	水上艦隊士官(中尉ま たは中尉補佐官)(155)	将校と下士官(620)	自己評価と他者評価の 一致	早期の昇進 ミッションへの貢献
ヘイター、バス(1988 年)	Journal of Applied Psychology	航空宅急便の企業	最低でも 1 年の経験の ある第 1、第 2、第 3 レ ベルのマネジャー(54)	部下(312)	変革型の論証効果の評 価(方法バイアスのな い研究で)	MLQ の満足度 MLQ の有効性 役員に対する上司の評 価 労働ユニットに対する 上司の評価
ハウエル、アヴォリオ (1993 年)	Journal of Applied Psychology	カナダの金融機関	トップの 4 レベルのマ ネジャー(例えば、事業 単位のマネジャー、金 融マネジャー)(78)	部下(322)	支配力とイノベーションとの関係性(偶発的 報酬に焦点を当てる)	目標達成の%

ケラー(1992 年)	Journal of Management	業界の R&D 組織	プロジェクト・マネジャー (時間 1=68) (時間 2=48)	熟練の従業員 (時間 1=462) (時間 2=440)	変革型リーダーシップ と取引型リーダーシッ プとプロジェクト・グ ループのパフォーマンス の間の関係性	プロジェクト品質 予算スケジュール効率
キルビー、キング、パラ ダイス(1991 年)	Journal of Educational Research	学区	教師、校長、管理者(58)	部下(130)	類稀なパフォーマンス に関連したリーダーの 特徴と行動	有効性の調査
コミヴェシュ(1991 年)	Sex Roles	大学	寮長(74)	寮の管理人(605)	MLQ の妥当性	MLQ の有効性 MLQ の追加の努力 リーダーへの満足度 全体的な満足度 MLQ の有効性
マクダニエル、ウルフ (1992 年)	Journal of Nursing Administration	病院	1 人の看護師、CEO、中 位レベルの管理者(9)	中位レベルの管理者と 看護師(46)	看護における変革型リ ーダーシップの検証	MLQ の追加の努力
セルツァー、バス(1990 年)	Journal of Management	大学の教室	MBA 学生(55)	学生のチーム・メンバ ー(138)	議論の仮説の検証	MLQ の有効性 MLQ の満足度
セルツァー、ヌメロフ、 バス(1989 年)	Journal of Health & Human Research	大学の教室	学生(277)	パートタイムの MBA 学生(277)	ストレス、極度の疲労、 有効性、追加の努力と の関係性	極度の疲労(ストレス) MLQ の追加の努力 MLQ の有効性 MLQ の満足度
シンガー(1985 年)	Psychological Reports	ニュージーランドの経 営幹部	トップ・レベル企業の 経営幹部(38)	企業の経営幹部(38)	実際のリーダーと理想 のリーダーの比較	MLQ の労働ユニット の満足度 MLQ のリーダーの有 効性 MLQ の満足度
スパングラー、ブライ オッタ(1990 年)	Group and Organizational Studies	米国の法人	広義の監査委員会(32)	監査メンバー、CFO、主 任監査役(67)	監査委員にリーダーの スタイルが与える効果 の研究	6 項目の有効性尺度
ウォルドマン、バス、ア インシュタイン(1987 年)	Journal of Occupational Psychology	フォーチュン 500 の製 造企業の 1 社	上位マネジメント (256)	様々な上司とマネジャ ー(256)	スタイルがパフォーマ ンス評価結果にどう関 係するのか、の調査	パフォーマンス評価の 調査 様々な満足度の評価

ウォルドマン、パス、ヤマリノ(1990 年)	Group and Organizational Studies	米国の海軍兵学校	将校(186)	直属の部下(793)	議論の仮説の検証	部下が評価した有効性 上司のパフォーマンス 評価頻度 昇進の推薦
ヤマリノ、パス(1990 年 a)	Measure of Leadership	海軍大学校	上級士官の上司(318)	上級士官(318)	スタイルと満足度の縦方向の関係性	MLQ の追加の努力 MLQ の有効性 MLQ の満足度 学業パフォーマンス 軍隊パフォーマンス
ヤマリノ、パス(1990 年 b)	Human Relations	米国の海軍兵学校	将校(186)	海軍将校の部下(793)	変革型リーダーシップの概念区分	MLQ の追加の努力 MLQ の有効性 MLQ の満足度
ヤマリノ、ドゥビンスキー (1994 年)	Personnel Psychology	薬品製造の大企業	販売マネジャー(33)	販売員(105)	変革型リーダーシップの 2 者内分析と 2 者間分析 vs グループ効果	MLQ の有効性 MLQ の満足度 販売パフォーマンス評価(MDPR)

注 1:メタ分析の計算に使われたリーダーの N サイズ。情報の目的のためだけに提供された評価者の N サイズ。

表 1B
メタ分析に含まれる未発表研究

著者(ら)	研究の情報源	組織のタイプ	リーダーのレベル (N サイズ) ¹	評価者(N サイズ) ¹	研究目的	従属変数
アトウォーター、ヤマ リノ(1989 年)	Technical report	米国海軍	士官候補生(班長)(107)	新入生(1235)	リーダーシップ・スタイルとリーダーの成功 と関係性の評価	MLQ の有効性 MLQ の満足度 MLQ の追加の努力
アヴォリオ、ハウエル (1992 年)	Conference paper – center for Creative Leadership	カナダの金融機関	上級管理者(76)	部下(237)	リーダーと部下の調和 の効果と、満足度およびパフォーマンスの予 測因子としての人格変 数	MLQ の満足度 目標達成の%
ブライアント(1990 年)	Master's thesis Nursing(アクロン大 学)	500+床の病院	看護師マネジャー(7)	看護師(42)	リーダーシップと離職 との関係性	MLQ の有効性 MLQ の満足度 離職
ブライス(1989 年)	Dissertation(米国の国 際大学)	日本の法人	第 1、第 2 レベルの上司 (経営幹部とマネジャ ー)(132)	部下(326)	日本のリーダーシッ プ・スタイル、有効性と 追加の努力との関係性	有効性(部下による評 価) 有効性(上司による評 価) 追加の努力(部下によ る評価) 追加の努力(上司によ る評価)
コーウェン(1990 年)	Ed.D Dissertation(ゴ ンザガ大学)	大学	校長(153)	最高学務責任者、最高 事業責任者、学部単位 の学部長(853)	スタイルと入学者数の 増加との関係性の検証	入学者数の増加 MLQ の満足度
フーヴァー、ペトロス コ、シュルツ(1991 年)	American Research Association conference presentation	私立高校	校長(45)	校長の部下(146)	リーダーシップ・スタイルと有効性と満足度 との関係性	MLQ の有効性 MLQ の満足度
キング(1989 年)	Ph.D. dissertation(ニ ューオリンズ)	K-12 学校と大学	校長、管理者(学部長と 学科長)(208)	部下の評価 K-12(108) 大学(100)	2 つの異なる環境にお ける議論の仮説の検証	MLQ の有効性 MLQ の満足度

コー、ステイアーズ、テルボルヒ(1990 年)	Academy of Management conference	シンガポールの中等学校	校長(89)	教師(814)	責任あるリーダーシップ・スタイルと満足度と有効性との関係性	満足度を達成した生徒のスコア% 生徒の満足度 リーダーの有効性
ラング(1990 年)	Dissertation(ミネソタ州の大学)	米国の海軍兵学校	米国の海軍将校(282)	部下(282)	議論の仮説の検証	
ベレイラ(1986 年)	International Congress of Applied Psychology	インドの民間企業組織	機能マネジャー(51)	マネジャーの部下(255)	発展途上国におけるバス(1985 年 b)の追試	ユニットの有効性 上司との関係 職務パフォーマンスの有効性 組織の有効性 リーダーの認識された有効性(部下の評価)
ピライ、マインドル(1991 年)	Academy of Management conference presentation	大学の教室	生徒のグループのリーダー(16)	生徒のグループのメンバー(80)	ラボ実験(危機的状況における変革型リーダーシップの有効性の認識された有効性)	
ロス(1990 年)	Dissertation(ジョージ・ワシントン大学)	米国の空軍兵学校	将校(40)	士官候補生(4400)	個人の属性および、それが変革型軍事指導者のパフォーマンスと満足度に及ぼす効果の調査	全 GPA の平均、GPa の平均、全成績評価点の平均(教員限定)、大学間スコアと学内スコアと有酸素スコア、クラブの支援、軍行スコア、専門資格、飛行中隊の満足度、など
ソルター(1989 年)	Master's thesis Navy postgraduate	第 1 海兵ヘリコプター飛行隊	大佐、部門長、部課長(56)	部下(121)	スタイルが満足度、有効性、グループの団結力、ユニットの士気、追加の努力にどう関係するのか	MLQ の有効性 MLQ の満足度 MLQ の追加の努力 ユニットの士気と団結力
ソルター、バス(1987 年)	American Psychological Association conference	大学の教室	MBA の様々な上司(294)	部下 MBA(294)	変革型討論の追試	MLQ の有効性 MLQ の満足度 MLQ の追加の努力
タッカー、バス、ダニエル(1992 年)	Center for Creative Leadership conference presentation	大学	支配的連合のメンバー(総長、学部長、学科長、選ばれた教授陣)(106)	部下(106)	変革型リーダーシップと満足度と有効性と追加の努力との関係性の検証	MLQ の有効性 MLQ の満足度 MLQ の追加の努力

ヤング(1990 年)	Dissertation(ポーリン グ・グリーン州立大 学)	大学	学部長(107)	学科長(383)	リーダーシップ・スタ イルと有効性と満足度 との関係性の検証	MLQ の有効性 MLQ の満足度 MLQ の追加の努力
-------------	--------------------------------------	----	----------	----------	--------------------------------------	------------------------------------

注 1:メタ分析の計算に使われたリーダーの N サイズ。情報の目的のためだけに提供された評価者の N サイズ。

バスとアヴォリオ(1989 年)は、フルタイムで雇用された MBA 学生のサンプルにおいて、**個別化された配慮**と有効性との間に、 $r=0.77$ の相関を報告している一方で、バスとヤマリノ(1991 年)は、軍隊のサンプルにおいて、有効性をミッションへの貢献に対する上司の評価として運用すると、この尺度に対して $r=0.21$ の相関を報告している。**知的刺激**は、寮の管理人のサンプルにおいて、寮長を評価した場合、有効性と $r=0.74$ の相関がある一方で(コミヴェシュ、1991 年)、スパングラとブライオッタ(1990 年)は、広義の監査委員会のリーダーシップ・スタイルと有効性との間に $r=0.25$ の相関があることを見出した。

シンガー(1985 年)は、ニュージーランドの経営幹部の研究で、**偶発的報酬**と有効性との間に $r=0.71$ の相関があることを見出す一方で、ウォルドマン、バス、アインシュタイン(1987 年)は、米国のマネジャーのサンプルにおいて、同じ変数に対して 0 の相関を報告している。キルビー、キング、パラダイス(1991 年)は、**例外による管理**と有効性との間に $r=0.17$ の相関を報告している一方で、バス(1985 年)は、同じ MLQ の下位尺度に対して -0.34 と報告している。どちらの研究も、同等の有効性評価を用いて教育現場で実施された。

上記から明らかなように、有効性評価を運用するための一連の環境、サンプル特性、方法は、**MLQ** の 5 つの尺度と、様々な有効性評価との間に観察された妥当性係数に、広い範囲をもたらした。この結果は、変革型リーダーシップの構成概念について非常に一般的な支持を提供するものの、**MLQ** の個別の尺度が有効性にどのように関連しているか、基準評価の選択が研究結果にどのように影響するか、或いは組織のタイプやリーダーのレベルといったサンプル特性が、リーダーシップ・スタイルと有効性との関係性をどのように緩和するか、については殆ど分かっていない。MLQ を利用した十分な研究は、リーダーシップ・スタイルの構成要素と、関心のある結果変数との間に見られる既知の関係性を議論するための基礎として、様々な研究環境から得られたこのような知見を体系的に組み合わせた統合研究を保証するために蓄積されてきた。

本研究の目的は、メタ分析手法を活用して、リーダー行動と有効性との関係性について全体的な効果とモデレーターを検証することである。本研究では、(a)研究全体の平均効果サイズを計算するため、(b)サンプリング誤差と測定減衰を補正した平均効果サイズを計算するため、(c)リーダーシップ・スタイルと有効性との関係性の特定のモデレーターを調査するために、ハンターとシュミット(1990 年)によって提供されたメタ分析手法を利用した。

仮説

変革型および取引的リーダーシップの行動の普及率と有効性に関する具体的な仮説を以下に説明する。行動の普及率に関連する仮説(例えば、**リーダーは何をするのか**)は、MLQ 尺度で評価されたリーダー行動の平均頻度評価の違いを調べることによって検証される。リーダー行動の有効性に関連する仮説(例えば、**リーダーはパフォーマンスとどのように、またどんな関連性があるか**)は、リーダー行動の平均頻度評価と、有効性評価との関係性の違いを調べることによって検証される。リーダー行動と有効性は、組織のタイプ、組織内のリ

リーダーのレベル、有効性を評価するために利用される基準のタイプといった因子によって影響を受けることが予想される。

組織のタイプ

バス(1985)は、バーンズとストーカー(1961 年)の機械的/有機的分類スキームを採用し、変革型リーダーシップは、制約の少ない(有機的な)環境を持つ組織で出現する可能性が高い、と主張した。同様に、変革型リーダーシップは、制約の多い(機械的な)組織で出現する可能性が低い、と主張した。例えば、アメリカの公立大学は、州の機関として、「組合の規則や契約だけでなく、学部や学科の規範や伝統に巻き込まれている。変化は、主に強力な連合間の政治的なトレードオフの結果として起こることが多い…多くのリーダーシップは、委員会のレビュー、合議制の意思決定、テニユアの規則といった組織プロセスによって置き換えられる」(バス、1985 年、p.160)。このような環境では、変革型リーダーシップの行動が現れる可能性は低くなる。機械的な組織にいるマネジャーは、民間組織にいるマネジャーよりも取引型行動に従事する傾向がある。対照的に、市場に重点を置いた民間組織は、リーダーシップに代わる制度化が進んでいないかもしれず、マネジャーは部下に「期待を超えるパフォーマンス」を達成するよう動機づけるために変革型行動をとるかもしれない。

また、同様の理由から、変革型リーダーシップの行動は、公的組織よりも民間組織の方が効果的である可能性が高いと予想される。変革型リーダーシップが公的組織と比較して民間企業で出現する可能性が高い限り、民間組織の場合、当然のことながら、労働ユニットの有効性に大きな影響を与えるので、労働者のそのような変革がより重要となり、そのことが、このような状況の発生する理由の 1 つとなる。公的組織と比較して、民間企業で個人の行動が規定されたり、形式化されたり、定義されたりしない限り、そのような企業にいるリーダーの変革型活動により、部下が期待を超えるパフォーマンスを発揮する機会も増えるはずである。これらの期待に従って、次の仮説が立てられた。

仮説 1.変革型リーダーシップは、公的組織よりも民間組織で頻繁に見られる。対照的に、取引型リーダーシップの行動は、民間組織よりも公的組織でより頻繁に見られる。

仮説 2.有効性と、変革型リーダーシップおよび取引型リーダーシップとの関係性は、組織のタイプ(公的または民間)によって緩和される。変革型リーダーシップの行動と有効性との関係性は、公的組織よりも民間組織の方が強くなるだろう。

リーダーのレベル

文献は、変革型リーダーシップが組織階層のすべてのレベルにおいて、有効性に同じ影響を

与えるかどうかについて、ある種の曖昧さを生み出している。従って、リーダーシップ・スタイルと有効性との関係性を緩和するリーダーのレベルの問題は明らかではない。サスキソンとフルマー(1988 年)は、リーダーシップに関する文献の多くが、リーダーシップの組織的視点を無視し、彼らが「監督的経営」と呼ぶもの——組織の中位レベルおよび下位レベルでのリーダーの役割——を支持している、と主張した。エツィオーニ(1961 年)は、カリスマ型リーダーシップは、実行者が手段よりも目的に関心を持っている状況で、最も役立つだろう、と考えた。彼は、中間管理職は手段に関心があり、下位レベルのライン・マネジャーは手段的な実行者である、と捉えた。アヴォリオとバス(1988 年)は、変革型リーダーシップは組織のすべてのレベルで実践されているが、より上位レベルの方が多く観察されることを見出した。ティッシーとウルリヒ(1984 年)は、変革型リーダーシップはより高い組織レベルの方が普及する可能性が高いことに同意している。従って、変革型リーダーシップは、組織の下位レベルよりも上位レベルで普及することが予想される。対照的に、下位レベルのマネジャーは、上位レベルのマネジャーよりもリーダーシップ・スタイルが取引型である可能性が高い。

また、リーダー行動と有効性との関係性は、上位レベルのマネジメントで高く、下位レベルのマネジメントで低くなることが予想される。従って、変革型リーダーシップが組織の上位レベルで普及している場合、そうになっているのは、階層の上位レベルの有効性に影響を与えるがゆえに、そのような行動がより重要であり、より大きな価値を持つからだ、ということになる。これらの仮定に従えば、以下のことを予想することができるだろう。

仮説 3.変革型リーダーシップは、マネジメントの下位レベルよりも上位レベルで多く見られる。

仮説 4.有効性と、変革型リーダーシップおよび取引型リーダーシップとの関係性は、組織内のリーダーのレベル(高いか低い)によって緩和される。変革型リーダーシップと有効性との関係性は、下位レベルのリーダーよりも上位レベルのリーダーに対して強くなるだろう。

基準のタイプ

人間の行動とパフォーマンスとの有効かつ正確な評価は、社会科学で繰り返し発生する問題である。その結果、同じ目標を追求する様々な科学者によって、この基準について、いくつかの異なる評価方法が設定されるかもしれない。**MLQ**に基づく文献も例外ではない。ここで提案されている二分法は、**MLQ**に組み込まれた有効性基準評価を利用する研究を1つの集合として考えることである。従って、この第一の集合では、リーダーシップ・スタイルの評価とリーダーの有効性の評価は、共通の時点における同じ情報源、つまり部下によって完結される。私たちは、これらを**リーダーの有効性に対する部下の認識**とラベルづけた。

このような評価は、共通の方法バイアスを生み出すと批判されており、そのため、リーダーシップ・スタイルと有効性との関係性に関する知見に強い影響を与えるかもしれない(ビニング、ゼバ、ホワットム、1986 年)。

基準評価の第二の集合は、部下が決定する評価ではなく、リーダーの有効性の準制度的な評価と言えるものである。このような評価には、ハード評価(例えば利益や目標達成率)と上司のパフォーマンス評価といったソフト評価の両方が含まれる。私たちは、このカテゴリーの基準を**リーダーの有効性の組織的評価**とラベル付けした。

組織的評価は、おそらく一般的な方法バイアスの問題を減らすものの(アヴォリオ、ヤマリノ、バス、1991 年)、その評価は主に取引型の結果を捉えるようにデザインされることが多いので、特にリーダーの変革型特性の有効性に対する明瞭な評価ではないかもしれない。アヴォリオとバス(1988 年)は、多くのパフォーマンス評価システムは期待を超えるパフォーマンスを重視していないため、変革型リーダーシップとの関係性が弱まる可能性があると指摘した(p.47)。このことは、ここで組織的評価と呼ぶ多くの評価に当てはまるかもしれないし、その結果、このカテゴリーの有効性基準に対する観察された妥当性係数に下向きのバイアスが掛かる。この意味で、**有効性に対する部下の認識**は、変革型リーダーシップがモチベーションとパフォーマンスに与える影響をよりよく示す指標となるかもしれない。

しかし、変革型尺度が取引型尺度よりも**組織的評価**と強く関連しているとすれば、これは、変革型リーダーシップの効果は、MLQ の他の尺度と区別できないリーダーの有効性に関する単純な感情的印象に留まらない、という強力な証拠となる。見出された関係性を、有効性に対する部下の認識および有効性の組織的評価と比較すると、一般的な方法バイアスのあり得る大きさも明らかにできる。このような比較により、変革型リーダーシップが労働ユニットの有効性に与える真の影響をより正確に見積もれるかもしれない。いずれの場合も、これらの異なるタイプの有効性基準を個別に研究して、取引型および変革型リーダーシップの評価と結び付いている関係性を確認するにあたって、説得力のある理由が存在する。これに基づいて、次の仮説が立てられた。

仮説 5. 変革型/取引型リーダーシップの規模と有効性との関係性は、有効性を評価するために利用される基準のタイプ(部下の認識と組織的評価)によって緩和されるだろう。この関係性は、有効性の組織的評価よりも、有効性に対する部下の認識に対して強くなるだろう。

方式

メタ分析で考慮すべき問題

メタ分析の主な目的は、多くの実証的研究の結果を統計的に分析し、一連の要約結果を明らかにすることである。メタ分析には利用可能な数多くの方法があり、特定の研究に最も適した方法は、含まれる研究の特性と研究者の目的によって決定される(バンガート・ドラウン

ズ、1986 年)。ハンターとシュミット(1990 年)の方法は、先に概説した研究目的を最もよく達成し、より厳密な方法の 1 つであり(バンガート・ドラウンズ、1986 年)、リーダーシップ/組織行動の文献でメタ分析を実施するために最も広く活用されている方法であるため、本研究でも採択した。

メタ分析は、従来のレビューにおけるいくつかの問題点(例えば、好まれる研究に重点を置きすぎる)を修正する一方で、実証的知見の定量化には精度と一貫性の必要性が生じる。符号化が正確で一貫性を持たなければならないばかりか、研究者は、**どの**変数を符号化すべきかに関する感覚も持たなければならない。適切な分析レビューを実施するためには、明確な符号化の定義、何を符号化する必要があるかについての評価者間の合意、信頼性チェック(符号化作業者の一貫性を確保するため)が必要である(シュミット、クリモスキー、1991 年)。文献に基づいた関心のある変数のリスト、詳細かつ符号化に厳格に結び付いたフォーマット、符号化作業者内の高度な信頼性の開発は、メタ分析を正確な科学に還元するものではない。ワナウス、サリヴァン、マリナク(1989 年)は、メタ分析における研究者の個人的意見の役割と、それらが結果に及ぼす複合的な影響を強調した。そのような個人的意見の 1 つは、文献検索の一部として未発表の研究(例えば、博士論文、技術報告書)を含めるかどうかである。研究は、様々なメタ分析において、発表された研究と未発表の研究との間にはほとんど違いがないと暫定的に結論づけてきた(ハンター、シュミット、1990 年)。しかし、この問題は常に文献の特定のセグメントについて探求されるべきだし、従って、私たちは現在の研究でこの問題を再検討する。

研究の選択

メタ分析に含める研究に対して、5 つの基準が用いられた。第一に、件の研究は、部下の視点からリーダーシップ・スタイルを評価するために **MLQ** を用いてなければならない。第二に、件の研究はリーダーの有効性の評価を報告しているものでなければならない。第三に、サンプル・サイズが報告されてなければならない。第四に、リーダーシップ・スタイルと有効性との間に見られるピアソン相関係数(または相関に変換できる他のタイプの検定統計量)が報告されてなければならない。第五に、評価されたリーダーは、部下の直接のリーダーでなければならない(理想化されたリーダーや架空のリーダーであってはならない)。

研究は、(a)**ABI-INFORM**、**PSYCHLIT**、**ERIC** のコンピューター検索、(b)**社会科学引用指数**、**Academy of Management Proceedings**、**Academy of Management 会議プログラム**の手動検索、(c)発表および未発表の情報源の参照リスト、(d)ニューヨーク州立大学ビンガムトン校のリーダーシップ研究センターとの書簡、を含む様々な方法を活用して検索した。文献検索の結果、75 件以上の研究が見つかり、そのうち 39 件が包含のための 5 つの選択基準を満たしていた。これらの研究のうち 22 件は、ジャーナルや書籍に掲載され、**MLQ** の少なくとも 1 つの尺度について、29 の利用可能な妥当性係数(5 件の研究では、部下の認識と有効性の組織的評価の両方が報告されていた)が得られた。17 件の未発表の研究(学位

論文、会議予稿集、研究成果報告書)から、**MLQ** の少なくとも 1 つの尺度に対して、23 の利用可能な妥当性係数が得られた。

未発表の研究

未発表の研究を含めることは、過去にかなりの議論を招いたテーマである。未発表の研究を含めれば、「お蔵入り問題」を最小化する(ワナウス、ポーランド、プレマック、デイヴィス、1992 年、ローゼンタール、1979 年)。お蔵入り問題とは、重要な知見を有する研究は発表される可能性が高い一方で、効果サイズが小さい研究は、研究者の抽斗に送られる、という日く付きの現象を指す。ハンターとシュミット(1990 年)は、ここには 2 つの問題、1 つは可用性バイアス、もう 1 つはソース・バイアスがあると示唆する。可用性バイアスは、平均的な研究者が未発表の情報源よりも公開された情報源へのアクセスが多くなるために発生しやすい。ソース・バイアスは、ジャーナルが有意な結果を発表する傾向がある、或いは特定の方法論タイプを好む傾向がある場合に発生しやすい。

マクネマー(1960 年)は、発表された研究は効果サイズが高く、統計的に有意であることが多いため、未発表の研究を含めると妥当性係数が低くなる可能性が高くなることを示唆した。2 つ目の批判は、より厳密な方法論的実践の結果として、公開された情報源において、より高い妥当性係数が見出される、というものである。この後者の指摘は、もちろん実証的問題であり、発表された研究と未発表の研究との間の平均的な妥当性に实际的または統計的な差は存在しないという結論を支持する形で、一貫して解決された批判である(グラス、マックグロウ、スミス、1981 年、ガウグラウ、ローゼンタール、ソーントン、ベントソン、1987 年、ハンター、シュミット、1990 年、ローゼンタール、1984 年、ワナウスら、1992 年)。ハンターとシュミット(1990 年)は、方法論的な質に真の違いがある場合、方法論的な弱点(すなわち、評価エラー)を補正するメタ分析がこれらの違いを補正する、と述べている。ハンターとシュミット(1990 年)によって提案された相関の補正は、本研究では相関に対して行われ、修正された相関と未修正の相関の両方が、彼らの推奨する手順に従って分析された。

集計された相関において情報源による差の絶対値が比較的小さいこと、発表された研究と未発表の研究の両方で個々の相関に広い幅があること、5 つの **MLQ** 尺度のうち 1 つだけで情報源による有意差が認められたこと、モデレーターが存在する可能性が高いと思える理論的理由、を考慮して、このメタ分析レビューの目的のために、発表された研究と未発表の研究を組み合わせた。

情報の符号化

文献検索により 5 つの基準を満たす研究が蓄積された後、それらをレビューし、関連データを抽出して符号化した。本研究は、博士課程 3 年生の 2 人の学生によって 2 回、符号化された。符号化作業者どうしの議論の前に、研究から取得した様々な情報に対する符号化作

業者内(2つの符号化間)と符号化作業者間の一致は、すべての研究の変数で95%を超えた。不一致が存在した数少ないケースは、基準変数の異なる評価が、符号化作業者によって、有効性の最も適切な評価として選択された1つの研究を除いて、事務的エラーによるものだった。その後の議論により、事務的エラーが修正され、適切な基準変数について合意が得られた。

有効性について複数の評価が報告された研究の場合、符号化の方針は、部下の視点から最も適切な有効性の評価と、組織の視点から最も適切な有効性の評価とを確認することであった。部下の視点からの有効性の評価と組織の有効性の評価の両方を報告した調査研究の場合、基準仮説を直接検定する場合を除いて、平均妥当性係数を計算し、その後の分析でこれらの研究に活用した(例えば、ガウグラーら、1987年、ハンター、シュミット、1990年)。サンプル・サイズは、相関係数の計算に使用された観測値の数として記録された。殆どの研究では、リーダーに対して平均リーダーシップ・スコアを使用しているため、典型的なサンプルは「793人の部下が186人のリーダーを評価し…各リーダーに対して部下の平均スコアが計算された」ものになるだろう。従って、現在のメタ分析で使用されるサンプル・サイズは、**MLQ**を完遂した部下の数よりもリーダーの数をより表現している。

分析

「組織のタイプ」に関する仮説(仮説1および2)を検証するために、研究サンプルは「公的」または「民間」の組織環境のいずれかからのサンプルとして分類された。サンプル説明が明らかに民間企業として存在しているものと確認されたら、(例えば、「フォーチュン500企業のマネジャー」、「中等私立学校の校長」)、研究は「民間」と符号化した。サンプルの説明が明らかに公的部門の組織を指定している場合、研究は「公的」と分類した(例えば、「海軍艦隊将校」、「大規模な州立資金提供機関の部門長」)。サンプルの構成が複数の組織(例えば、「フルタイムで働くMBAの学生」)を表わしている4つの研究は、「組織のタイプ」分析から除外した(バス、アヴォリオ、1989年、セルツァー、バス、1990年、セルツァー、ヌメロフ、バス、1989年、フィライ、1991年)。仮説1は、公的部門と民間部門の組織の間でリーダーシップ行動に有意な平均差が存在すると予測した(**リーダーは何をするか、の差**)。この分析では、サンプル平均と分散をサンプル・サイズで重み付けして、5つの尺度のそれぞれに対して各下位集合の全体平均と標準偏差を計算した。各研究が独立したサンプルを提供しているため、この集計法では母標準偏差の不偏推定値が得られた。2つの平均値(「公的」と「民間」)の比較は、2つの独立したサンプル平均値の間の差に対して z 検定統計量を計算することにより、各**MLQ**尺度で行われた(ネーター、ワッサーマン、クトナー、1985年、p.13~14)。仮説2は、変革型リーダーシップの行動と有効性との関連性について、「民間組織」の方が「公的組織」よりも高い相関を予測した(**リーダーはパフォーマンスとどのように、またどんな関連があるか、の差**)。このモデレーター効果を検証するために、平均効果サイズ間の差の有意性を評価する、各**MLQ**尺度に対する臨界比 z 検定統計量が計算さ

れた(ハンター、シュミット、1990 年、p.438)。

「リーダーのレベル」に関する仮説を検証するために(仮説 3 および 4)、サンプルの説明が明らかにアップラー・ミドルまたはトップのマネジメント(例えば、大佐、取締役、部門長)にいるリーダーと確認されたら、研究サンプルを「上位レベルのリーダー」と分類した。サンプルの説明が明らかに下位レベルから中位レベルの上司(看護監督者、二等海尉、寮の管理人)であるなら、研究は「下位レベルのリーダー」に分類した。サンプルの構成がリーダーの混合を表している可能性のある 6 つの研究は、「リーダーのレベル」分析から除外した(バス、1985 年(2 つの研究)、バス、アヴォリオ、1989 年、セルツァー、バス、1990 年、セルツァー、ヌメロフ、バス、1989 年、セルツァー、バス、1987 年)。仮説 3 は、「上位レベルのリーダー」と「下位レベルのリーダー」の間でリーダーシップ行動に有意な平均差が存在すると予測した。この差を検証するために、上記の仮説 1 について述べたように、各 MLQ 尺度に対して、独立したサンプル平均の z 検定を実施した。仮説 4 は、「上位レベルのリーダー」の変革型行動と有効性との間には、「下位レベルのリーダー」よりも高い相関があると予測した。言い換えれば、研究全体で、「リーダーのレベル」は、変革型リーダーシップが労働ユニットの有効性に与える影響を緩和するだろう、と予測された。この緩和効果を検証するために、臨界比 z 検定統計量を計算して、仮説 2 で説明した検定とほぼ同じ方法で、各 MLQ 尺度の平均効果サイズの間に見られる差の有意性を評価した。

仮説 5、すなわち「基準のタイプ」のモデレーター分析を検証するために、労働ユニットの有効性変数がどのように扱われたかに従って研究結果を分類した。有効性基準の評価が MLQ に組み込まれている評価であった場合(すなわち、リーダーの記述と有効性の査定の両方が同じ情報源、つまり部下によって提供された場合)、その基準を**リーダーの有効性に対する部下の認識**と分類した。基準評価の第 2 のカテゴリーは、部下が決定するものではなく、リーダーの有効性の準制度的な評価と言えるものであった。このような評価には、ハード評価(例えば、利益や目標達成率)と上司のパフォーマンス評価といったソフト評価の両方が含まれた。私たちは、この基準のカテゴリーを**リーダーの有効性の組織的評価**とラベル付けした。両方の基準のタイプを含む研究は、包含のための他のすべてのルールが満たされている場合、各基準のタイプに対して「基準のタイプ」分析に含めた。

15 の係数をもたらした 14 件の研究は、有効性の「組織的評価」を利用していた。9 件は発表された研究からのもので(バス、1985 年、バス、ヤマリノ、1991 年、ヘイター、バス、1988 年、ハウエル、アヴォリオ、1993 年、ケラー、1992 年、ウォルドマン、バス、アインシュタイン、1987 年、ウォルドマン、バス、ヤマリノ、1990 年、ヤマリノ、バス、1990 年 a、ヤマリノ、ドゥビンスキー、1994 年)、5 件は未発表の研究である(アトウォーター、ヤマリノ、1989 年、アヴォリオ、ハウエル、1992 年、コー、スティアーズ、テルボルヒ、1991 年、ロス、1990 年ソルター、1989 年)。これらの各研究で利用された様々なタイプの基準評価に関するより詳細な情報は、表 1a および 1b に記載した。利用された様々な組織的評価の間に見られる類似性や、より洗練された分類に含めることができる研究の数が少ない

ため、「組織的評価」の分類内でモデレーターを対象とした更なる検証はできなかった。有効性の判断的評価と客観的評価によって研究を分けることもできたが、有効性に対する部下の **MLQ** 評価と、制度的な目的のために獲得した上司の判断とをひとまとめにするため、この区別は曖昧であり、有効性の構成概念の性質に、より誤解を招いてしまう。従って、最も単純で、かつ最も混じりけの少ないモデレーター変数の抽象化と考えられることから、私たちは、部下の認識を、制度的な目的のために利用される有効性の組織的評価と区別することを選択した。

メタ分析の手順

サンプリング誤差の影響を排除するために、まず相関をメタ分析した。信頼性データは、23 件の研究で**カリスマ性**と**知的刺激**について、22 件の研究で**個別化された配慮**と**偶発的報酬**について、21 件の研究で**例外による管理**について報告された。信頼性データはすべての尺度におけるすべての研究に対して報告されたわけではないため、信頼性の低さによる減衰の補正は、ハンターとシュミット(1990 年)が提供するアーチファクト分布法を利用して、すべての研究で実施した。研究は、サンプル・サイズに対して重み付けされ、ハンターとシュミット(1990 年)によって提案された手順を使用して測定誤差を補正した。

確信区間と信頼区間は、モデレーターが存在するかもしれない範囲について推論し、平均効果サイズのメタ分析推定値の精度と有意性を決定するために、平均効果サイズを中心に構築した(徹底的なレビューはホワトナー、1990 年)。確信区間は、妥当性の知見を一般化できる程度について情報を提供する。補正された標準偏差に基づく、確信区間は、研究間の違いを説明できるモデレーターが存在する可能性も示しており、研究の母集団を部分母集団にグループ化すべきであることを示す。(意味のある推定が排除されるくらい)区間が大きい、0 を含む場合、平均補正効果サイズは、研究のいくつかの異なる部分母集団の平均を表すかもしれない。区間が小さい、0 を含まない場合、モデレーターの証拠はなくとも、平均補正効果サイズは 1 つの母集団パラメータを推定すると仮定される。確信区間は、モデレーターが存在する可能性を示すが、特定のモデレーター変数を**確認する**ものではない。理論を用いてモデレーターを確認できれば、研究を部分母集団にグループ化できるし、この部分母集団は、十分な数の研究があれば、更なる下位グループ化が必要かどうか、或いは可能かどうかを判断するために、確信区間を使って再分析できる(アーノルド、1982 年、ホワトナー、1990 年)。

信頼区間は、平均効果サイズの標準誤差を利用して生成され、平均効果サイズの推定値の精度を評価する。信頼区間の生成に利用される標準誤差は、信用区間分析で到達した結論(サンプルの均一性または不均一性)に基づく。母集団の相関の間に見られる差が小さい場合に検出力が低いという理由で、メタ分析に確信区間を利用することを批判する人もいる(セイジー、コスワルスキー、1993 年)。しかし、相関の差が小さい場合にモデレーターを検出するための検出力が低いという問題は、確信区間に限ったことなく、セイジーとコスワルスキー

キー(1993 年)によって検証された多くの意思決定ルール手法に共通する問題である。確信区間を利用すると、検出力は減少するものの、タイプ I の誤差の可能性は低くなる。最後に、ハンターとシュミット(1990 年、p.438)によって提供された方法に従って、平均効果サイズの違いに対する片側検定も実施し、異なるモデレーター仮説が検証された。

結果

図 1 は、発表された研究と未発表の研究について、MLQ 尺度とリーダーの有効性との間の相関結果をグラフで表したものである。見て分かるように、そのパターンは非常に似ているが、**知的刺激**の尺度では 2 つの研究の情報源の間に違いが見られる。相関のパターンが非常に類似しており、5 つの MLQ 尺度のうち 4 つで有意差が見られなかったため、一般的なやり方としてサンプルを組み合わせた。

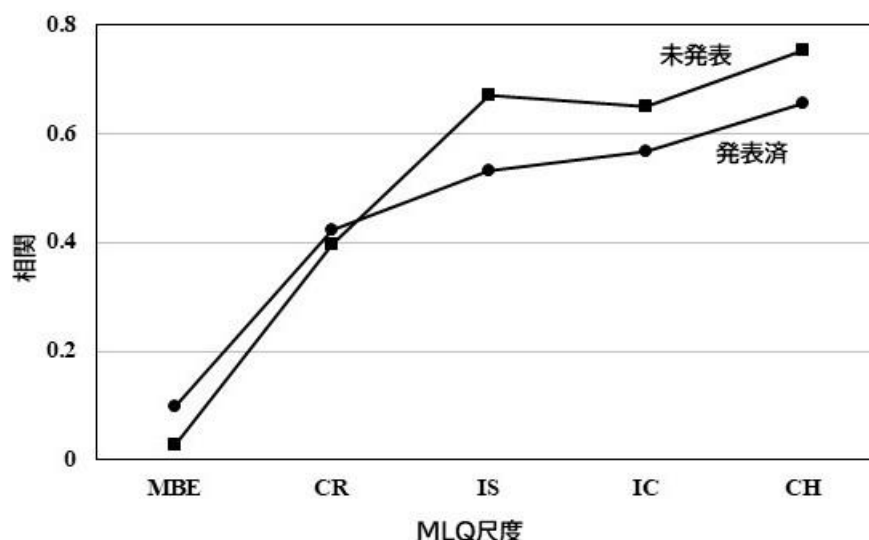


図 1. MLQ 尺度とリーダーの有効性との関係性における発表済研究と未発表研究の緩和効果

全体的なメタ分析の結果を表 2 に示す。リーダーシップ・スタイルの評価では、5 つの尺度のうち 4 つで十分な内部一貫性のある信頼性が示され、**例外による管理**のみが通常許容される値である 0.70 を下まわった(ナナリー、1978 年、p.245)。変革型尺度は、サンプル・サイズ、加重平均、サンプル・サイズ加重分散に関して、研究間で類似していた。**カリスマ性**(2.52)、**個別化された配慮**(2.50)、**知的刺激**(2.48)の変革型尺度の平均は、**偶発的報酬**(1.83)および**例外による管理**(2.32)の取引型尺度の平均よりも高いことが分かり、すべての研究で変革型行動が取引型行動よりも頻繁に観察されたことを示した。リーダーシップ・スタイルと有効性との関連性の係数は、変革型尺度(0.71、0.61、0.60)の方が取引型尺度(0.41、0.05)よりも高く、**カリスマ性**は、すべてのタイプの基準で、リーダーの有効性と最も高く相関していた。一方、**例外による管理**は、有効性との相関が最も低かった。

表 2

発表済研究と未発表研究を組み合わせた全メタ分析

	全サンプル・サイズ	尺度に対する平均のク ロンバック α	平均尺度ス コア	平均尺度標 準偏差	相関係数の N	相関係数の 範囲	平均の未加 工相関性	補正された 平均補正值	95%信頼区 間	95%確信区 間
カリスマ性	6,485	0.92	2.52	1.04	47	0.10～0.91	0.623	0.713	0.69～0.74	0.23～1.00
個別化され た配慮	6,232	0.88	2.50	0.99	41	-0.01～0.84	0.528	0.615	0.59～0.64	0.16～1.00
知的刺激	6,360	0.86	2.48	0.85	45	0.08～0.89	0.512	0.602	0.58～0.63	0.12～1.00
偶発的報酬	7,163	0.82	1.83	0.90	43	-0.25～0.72	0.338	0.408	0.38～0.43	-0.12～0.94
例外による 管理	6,948	0.65	2.32	0.74	41	-0.54～0.47	0.040	0.054	0.04～0.07	-0.32～0.43

表 3

MLQ 尺度とリーダーの有効性との関係性に及ぼす組織のタイプの緩和効果

	全サンプル・サイズ	尺度に対する平均のクロンバック α	平均尺度スコア	平均尺度標準偏差	相関係数の N	相関係数の 範囲	平均の未加工相関性	補正された 平均補正值	95%信頼区 間	95%確信区 間
カリスマ性										
公的	3,670	0.94	2.61	1.09	22	0.06～0.91	0.67	0.74	0.65～0.82	0.31～1.00
民間	2,257	0.90	2.37	0.93	23	0.19～0.83	0.51	0.59	0.50～0.69	0.08～1.00
差の検証 ¹			$z=8.69^{***}$					$z=2.22^*$		
個別化された配慮										
公的	3,483	0.86	2.58	0.93	20	-0.01～0.84	0.55	0.63	0.54～0.72	0.16～1.00
民間	2,271	0.88	2.36	1.12	20	0.16～0.77	0.445	0.54	0.45～0.62	0.14～0.93
差の検証			$z=8.08^{***}$					$z=1.48$		
知的刺激										
公的	3,483	0.88	2.52	0.90	20	0.04～0.80	0.57	0.65	0.57～0.72	0.27～1.00
民間	2,398	0.86	2.43	0.75	24	0.08～0.89	0.39	0.47	0.37～0.56	-0.05～0.98
差の検証			$z=4.03^{***}$					$z=2.94^{**}$		
偶発的報酬										
公的	4,560	0.83	1.85	0.96	24	-0.05～0.70	0.35	0.41	0.32～0.50	-0.10～0.91
民間	2,340	0.81	1.83	0.72	20	-0.25～0.71	0.26	0.32	0.23～0.42	-0.18～0.83
差の検証			$z=0.89$					$z=1.22$		
例外による管理										
公的	4,242	0.64	2.41	0.70	19	-0.34～0.31	-0.08	0.10	0.04～0.17	-0.22～0.43
民間	2,271	0.66	2.10	0.59	20	-0.53～0.47	-0.02	-0.03	-0.09～0.03	-0.32～0.27
差の検証			$z=16.25^{***}$					$z=2.98^{**}$		

注 1 平均の比較として見るなら、2つの独立サンプル平均の差の z 検定として計算された値(ネーター、ワッサーマン、クトナー、1990年、p.13)。相関の差として見るなら、2つの平均効果サイズの臨界比の z 検定として計算された値(ハンター、シュミット、1990年、p.438)。

* $p<0.05$

** $p<0.01$

*** $p<0.001$

表2は、研究サンプルに含まれる一連の研究全体で、5つの尺度すべてに対して、かなりの範囲の相関が見つかったことを示している。変革型尺度の確信区間には0が含まれておらず、取引型リーダーシップと有効性との間には研究間でプラスの効果が存在することを示している。しかし、効果サイズの範囲と確信区間の範囲により、モデレーターが存在は示唆されるし、研究を下位集合に分ける必要性が明確に示される。取引型尺度の確信区間分析には0を含んでいた。この知見は、取引型リーダーシップが、研究全体の有効性に明確なプラスまたはマイナスの影響を与えないことを示唆する。確信区間の範囲は、得られた効果サイズが、研究を更に部分母集団に区別することによって確認できる何らかの変数によって緩和されるかもしれないことを示唆する。従って、私たちの文献のレビューによって提案されたモデレーターを調査した。

組織のタイプの効果

仮説1は、変革型リーダーシップの行動は、「公的組織」と比較して「民間組織」で一般的である、と予測した。取引型リーダーシップの行動は、「民間組織」よりも「公的組織」で一般的である、と予想した。表3は、「公的組織」と「民間組織」の両方の研究における各MLQ尺度の平均と標準偏差を示す。予想とは正反対に、変革型リーダーシップの行動は、「民間組織」よりも「公的組織」で一般的に観察された。3つの変革型尺度すべてについて、「公的組織」にいるリーダーの平均スコアは、「民間」企業にいるリーダーの平均スコアよりも有意に高かった($p<0.01$)。例えば、「公的組織」にいるリーダーの**カリスマ性**の平均スコアは2.61であったのに対し、「民間組織」にいるリーダーの平均は2.37だった($z=8.69$ 、 $p<0.001$)。**偶発的報酬**のリーダーシップ行動の頻度に有意差はなかったものの、「公的組織」にいるリーダーは、「民間」企業にいるリーダーよりも有意に頻繁に**例外による管理**行動を実践していると部下から認識されていた(2.41対2.10、 $z=16.25$ 、 $p<0.001$)。

仮説2は、MLQ尺度とリーダーの有効性との間の相関関係における「組織のタイプ」(「公的」対「民間」)の緩和効果の検証を要請する。この比較の結果を表3に示す。**カリスマ性**($z=2.22$ 、 $p<0.05$)、**知的刺激**($z=2.94$ 、 $p<0.01$)、**例外による管理**($z=2.98$ 、 $p<0.01$)の尺度について、公的組織と民間組織の間で平均効果サイズに有意差が認められた。従って、「組織のタイプ」がリーダーシップ・スタイルと有効性との関係性を緩和するという仮説は部分的に支持された。3つの尺度のそれぞれについて、「民間組織」と比較して、「公的組織」で有意に高い正の関係性が見られるが、この結果は、「民間組織」でより強い正の関係性があるという期待と相反した。「公的組織」と「民間組織」のいずれの95%信頼区間にも、変革型MLQ尺度および取引型尺度の**偶発的報酬**に対して0は含まれなかった。取引型尺度の**例外による管理**に対して、信頼区間は「民間組織」の研究では0を含んでいたが、「公的組織」では0を含んでいなかった。これらの結果を単独で考えると、5つのMLQ尺度のうち少なくとも4つで、リーダーシップ・スタイルと有効性との間に正の関係性があることを示している、と解釈できるだろう。しかし、確信区間は5つの尺度すべてで大きく、2つの取引型尺

度におけるいずれの緩和カテゴリーで 0 を含んでいた。更に、**知的刺激**の尺度に対する確信区間には、緩和カテゴリーが「民間組織」の場合、0 が含まれていたが、緩和カテゴリーが「公的組織」の場合、0 が含まれていなかった。これらの結果は、他のモデレーターが研究間の効果サイズの違いを説明するかもしれない、モデレーターの調査を継続すべきであることを示唆している。

リーダーのレベルの影響

仮説 3 は、「上位レベルのリーダー」は、「下位レベルのリーダー」よりも頻繁に変革型リーダーシップの行動を実践していると認識されるだろう、と述べた。下位レベルのリーダーは、「上位レベルのリーダー」よりも取引型リーダーシップの行動を実践すると予測された。この仮説の結果は、予想されたものと逆になった。表 4 は、3 つの変革型尺度すべてと、2 つの取引型リーダーシップ尺度のうちの 1 つの平均スコアが、「上位レベルのリーダー」よりも「下位レベルのリーダー」の方で高かったことを示す結果を表している。例えば、「上位レベルのリーダー」の場合、平均の**個別化された配慮**スコアは 2.39 だったが、「下位レベルのリーダー」の場合、平均は 2.66 だった($z=10.85$, $p<0.001$)。先に見出したように、**偶発的報酬**行動の平均頻度に差はなかったものの、「下位レベルのリーダー」は、「上位レベルのリーダー」よりも**例外による管理**行動が有意に多いと評価された(2.48 対 2.12, $z=17.81$, $p<0.01$)。仮説 4 は、**MLQ** 尺度とリーダーの有効性との間の相関関係に対して、「リーダーのレベル」(「上位レベル」 vs 「下位レベル」)の調整効果を検証した。この比較の結果を表 4 に示す。平均効果サイズに有意差は、「リーダーのレベル」によって区別された **MLQ** 尺度のいずれについても認められなかった。従って、「リーダーのレベル」がリーダーシップ・スタイルと有効性との関係性を緩和するという仮説は支持されなかった。これらの効果サイズを取り巻く 95%信頼区間は 0 を含まず、「下位レベルのリーダー」と「上位レベルのリーダー」のいずれに対しても、**MLQ** の 5 つの尺度のそれぞれで測定されたリーダーシップ・スタイルと有効性との間に正の関係性があることを示している。確信区間は大きく、「上位レベルのリーダー」と「下位レベルのリーダー」のいずれに対しても、3 つの変革型尺度および、取引型尺度の**例外による管理**について 0 を含まなかった。取引型尺度の**偶発的報酬**について、緩和カテゴリーが「上位レベルのリーダー」の確信区間は 0 を含まなかったものの、緩和カテゴリーが「下位レベルのリーダー」は 0 を含んでいた。これらの結果は、追加のモデレーターが研究間の効果サイズの違いを説明するかもしれないこと、およびモデレーターの調査を組織の種類やリーダーのレベルを超えて拡張すべきであることを示唆している。

表 4

MLQ 尺度とリーダーの有効性との関係性に及ぼすリーダーのレベルの緩和効果

	全サンプル・サイズ	尺度に対する平均のクロンバック α	平均尺度スコア	平均尺度標準偏差	相関係数の N	相関係数の 範囲	平均の未加工相関性	補正された 平均補正值	95%信頼区 間	95%確信区 間
カリスマ性										
上位レベル	2,033	0.93	2.50	1.07	9	0.40～0.86	0.62	0.69	0.55～0.84	0.21～1.00
下位レベル	3,356	0.90	2.60	1.04	26	0.36～0.91	0.61	0.70	0.18～1.00	0.08～1.00
差の検証 ¹			$z=3.39^{***}$					$z=0.12$		
個別化された配慮										
上位レベル	2,174	0.88	2.39	0.81	10	0.30～0.84	0.53	0.60	0.48～0.72	0.17～1.00
下位レベル	2,962	0.87	2.66	0.93	19	0.37～0.83	0.51	0.60	0.51～0.69	0.14～1.00
差の検証			$z=10.85^{***}$					$z=0.004$		
知的刺激										
上位レベル	2,174	0.88	2.40	0.76	10	0.25～0.78	0.53	0.61	0.48～0.74	0.15～1.00
下位レベル	3,090	0.85	2.56	0.88	23	0.19～0.89	0.48	0.57	0.48～0.67	0.06～1.00
差の検証			$z=6.87^{***}$					$z=0.46^{**}$		
偶発的報酬										
上位レベル	2,250	0.81	1.83	0.82	11	0.25～0.71	0.39	0.47	0.36～0.57	0.07～0.87
下位レベル	3,955	0.82	1.85	0.93	21	0.05～0.72	0.29	0.35	0.25～0.45	-0.20～0.90
差の検証			$z=0.85$					$z=1.59$		
例外による管理										
上位レベル	2,174	0.67	2.12	0.72	10	-0.12～0.47	0.09	0.12	0.03～0.20	-0.22～0.46
下位レベル	3,816	0.65	2.48	0.77	20	-0.54～0.39	0.07	0.09	0.03～0.15	-0.21～0.39
差の検証			$z=17.81^{***}$					$z=0.48$		

注 1 平均の比較として見るなら、2つの独立サンプル平均の差の z 検定として計算された値(ネーター、ワッサーマン、クトナー、1990年、p.13)。相関の差として見るなら、2つの平均効果サイズの臨界比の z 検定として計算された値(ハンター、シュミット、1990年、p.438)。

* $p<0.05$

** $p<0.01$

*** $p<0.001$

表 5

MLQ 尺度とリーダーの有効性との関係性に及ぼす基準評価のタイプの緩和効果

	全サンプル・サイズ	尺度に対する平均のクロンバック α	平均尺度スコア	平均尺度標準偏差	相関係数の N	相関係数の 範囲	平均の未加工相関性	補正された 平均補正值	95%信頼区 間	95%確信区 間
カリスマ性										
部下の評価	5,475	0.93	2.53	1.06	32	0.36～0.91	0.71	0.81	0.75～0.86	0.48～1.00
組織的評価	1,608	0.91	2.62	0.91	15	0.10～0.83	0.30	0.35	0.33～0.37	0.02～0.68
効果サイズの差 ¹								$z=16.01^{***}$		
個別化された配慮										
部下の評価	5,286	0.89	2.50	0.88	29	0.30～0.84	0.59	0.69	0.63～0.75	0.34～1.00
組織的評価	1,295	0.87	2.70	0.74	12	-0.01～0.65	0.24	0.28	0.26～0.29	0.02～0.54
効果サイズの差								$z=13.34^{***}$		
知的刺激										
部下の評価	5,350	0.87	2.48	0.87	31	0.19～0.89	0.58	0.68	0.63～0.74	0.33～0.88
組織的評価	1,422	0.87	2.63	0.69	14	0.08～0.67	0.22	0.26	0.25～0.28	-0.02～0.55
効果サイズの差								$z=13.85^{***}$		
偶発的報酬										
部下の評価	5,327	0.84	1.99	0.96	28	0.00～0.72	0.46	0.56	0.50～0.61	0.23～0.88
組織的評価	2,371	0.82	1.68	0.73	15	-0.25～0.48	0.07	0.08	0.07～0.09	-0.16～0.32
効果サイズの差								$z=16.35^{***}$		
例外による管理										
部下の評価	5,228	0.62	2.33	0.76	29	-0.54～0.47	0.07	0.10	0.04～0.16	-0.32～0.52
組織的評価	2,069	0.67	2.40	0.63	12	-0.21～0.16	-0.03	-0.04	-0.05～0.03	-0.13～0.05
効果サイズの差								$z=4.38^{***}$		

注 1 平均の比較として見るなら、2つの平均効果サイズの臨界比の z 検定として計算された値(ハンター、シュミット、1990年、p.438を参照)。

* $p<0.05$

** $p<0.01$

*** $p<0.001$

基準のタイプの影響

仮説 5 は、**MLQ** 尺度とリーダーの有効性との間の相関関係に対する、「基準のタイプ」の評価、すなわち部下の認識 vs 組織的評価の調整効果を検証した。この比較の結果を表 5 に示す。5つの **MLQ** 尺度すべてについて、有効性に対する部下の認識と組織的評価との間に、平均効果サイズで大きな有意差($p<0.001$)が見出された。従って、「基準のタイプ」がリーダーシップ・スタイルと有効性との関係性を緩和するという仮説は、完全に支持された。

有効性に対する部下の認識では、有効性の組織的評価と比較して、有意に高い正の関係性が見出された($p<0.01$)。部下の認識と組織的評価のいずれの 95%信頼区間にも、変革型尺度と取引型尺度の**偶発的報酬**に対して 0 は含まれなかった。取引型尺度の**例外による管理**に対して、有効性の組織的評価を用いた研究では信頼区間は 0 を含んでいたが、有効性に対する部下の認識を評価した研究では 0 を含んでいなかった。

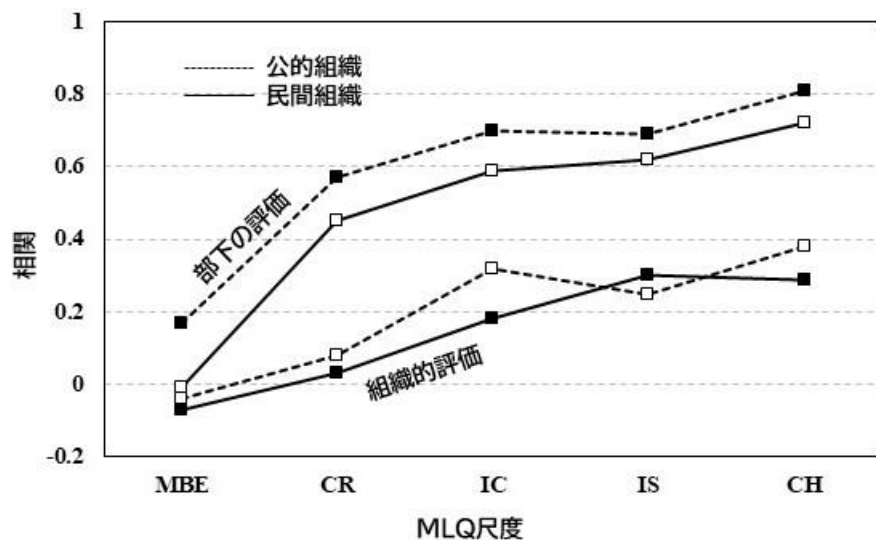


図 2. 公的組織と民間組織における MLQ 尺度とリーダーの有効性との関係性に及ぼす評価のタイプ(部下の認識 vs 組織的評価)の緩和効果

部下の認識による評価ほど労働ユニットの有効性と強く関連しているわけではないが、「基準のタイプ」に関係なく、3つの変革型リーダーシップ尺度の研究間で有意な正の関係性が観察されたことには注意すべきである($p<0.01$)。信頼区間は他のモデレーター分析と比較してかなり狭くなっており、「基準のタイプ」が **MLQ** 尺度と有効性との関係性の強力なモデレーターであり、研究間で効果サイズの分散の一部を正確に分割していることが示唆される。その後の分析で、このモデレーターを考慮することが明確に示され、その結果は、このモデレーターの知見に照らして、以前のモデレーター分析(すなわち、「組織のタイプ」、「リーダーのレベル」)を再検討すべきであることを示唆する。

「組織のタイプ」分析と「リーダーのレベル」分析によって特定された違いは、一方の基準手段のタイプまたは他方の基準手段のタイプ(部下の認識または組織的評価)を過剰に表現することによって混乱する可能性がある。「組織のタイプ」と「リーダーのレベル」のメタ

分析は、基準のタイプ内で再分析された。これらの結果は、複雑な効果は表形式よりもグラフの方が明確に表示されるので、表形式ではなくグラフ形式で表わす。図2と図3は、2つの「組織のタイプ」(図2)と2つの「リーダーのレベル」(図3)について、「基準のタイプ」がリーダーシップ・スタイルと有効性との関係性をどのように緩和するかをグラフで示している。メタ分析は基準のタイプ内で実施すべきである、というこの推測は、経路・目標研究のメタ分析は装置タイプ内でのみ実施されるべきである、というウォフォードとリスカ(1993年)の結論と類似する。

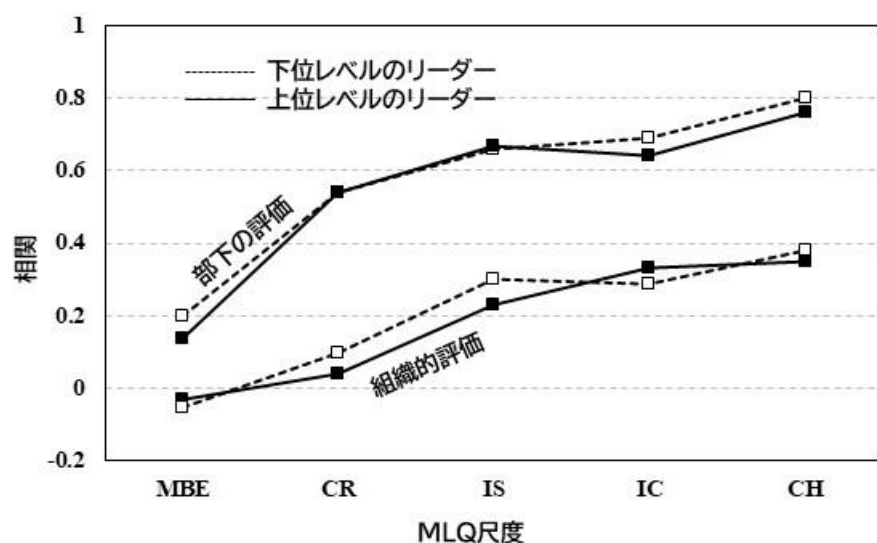


図3. MLQ尺度と、上位レベルのリーダーと下位レベルのリーダー(HL vs LL)に見られるリーダーの有効性との関係性に及ぼす基準のタイプ(部下の認識 vs 組織的評価)の緩和効果

図2は、MLQスコアと有効性との関係性の4つのパターン(2種類の「組織のタイプ」×2種類の「基準のタイプ」)を比較したものである。基準のタイプが「部下の認識」において、「公的組織」の研究では、有効性と**知的刺激**尺度、**偶発的報酬**尺度、**例外による管理**尺度との間に有意に高い相関が得られた。有効性の組織的評価において、「公的組織」の研究では、有効性と**知的刺激**尺度との間に有意に高い相関を示した。

「基準のタイプ」別の「組織のタイプ」分析に関するこれらの知見は、前述の知見や、組み合わせた基準のタイプについて表3に示す知見と比較することができる。**カリスマ性**尺度が基準のタイプによって異なるという事前の知見は、有効性の評価に使用される「基準のタイプ」によって研究が分離されると、もはや重要ではない。

対照的に、表3で特定された**知的刺激**に対して、「公的」組織と「民間」組織とが基準のタイプによって有意に異なる($p < 0.01$)ことは、その評価が、有効性に対する部下の認識であれ($z = 2.03, p < 0.05$)、有効性の組織評価であれ($z = 1.86, p < 0.05$)、基準のタイプ内の「公的組織」に対して有意に高い正の関係性があるという知見と一致している(図2)。基準横断分析(表3)では、**偶発的報酬**に対して「組織のタイプ」による有意差は得られなかったが、基準内分

析(図 2)では、有効性に対する部下の認識について、「公的組織」と「民間」組織の間に有意差($z=2.12$, $p<0.05$)が検出された。**偶発的報酬**は、「公的組織」において、有効性に対する部下の認識とより強く関連した。基準横断タイプの分析(表 3)により、**例外による管理**に対して「公的組織」と「民間組織」との間に有意差が特定された($z=3.20$, $p<0.01$)。しかし、基準内分析では、有効性が部下の認識によって評価された場合にのみ、有意差が示された($z=3.20$, $p<0.01$)が、有効性が組織的評価によって決定された場合、差は示されなかった。同様に、基準のタイプ別の「リーダーのレベル」分析(基準内)の知見は、前述の結果と比較し、組み合わせられた基準のタイプ(基準横断)に対して表 4 に示すことができる。しかし、基準のタイプ内の **MLQ** 尺度のいずれについても、「上位レベルのリーダー」と「下位レベルのリーダー」との間に有意差がないという知見(図 3)は、表 4 に示されている基準のタイプによる有意差がないという知見と一致している。基準横断または基準内のタイプで、「上位レベルのリーダー」と「下位レベルのリーダー」との間に有意差がないというこれらの知見は、仮説 2 が支持されていないことを示す有力な証拠となる。**MLQ** 尺度と有効性との関係性に見られるパターンと有効性は、パフォーマンスに対する「部下の認識」による評価であろうと、パフォーマンスの「組織的評価」による評価であろうと関係なく、「上位レベルのリーダー」と「下位レベルの」リーダーのいずれの場合にも類似する。

まとめと考察

メタ分析の結果は、変革型リーダーシップが労働ユニットの有効性と関連している、という考えを支持する。検証されたすべての仮説は、取引型尺度と有効性との間の関連性よりも、変革型尺度と有効性との間の関連性が高いことを示している。確信区間は一般に、変革型尺度の場合、0 を含まず、取引型尺度の場合、0 を含み、異なるコンテキスト間で変革型リーダーシップと有効性との間に正の関係性が存在することを示唆する。取引型尺度と有効性との関係性は、より曖昧であった。モデレーター分析によると、有効性の評価に使用された基準のタイプは、**MLQ** 尺度とリーダーの有効性との関係性の強力なモデレーターであることが示唆された。公共部門と民間部門で実施された研究の間には、**MLQ** 尺度と有効性との関係性の強さに、いくつかの違いが見られた。上位レベルのリーダーと下位レベルのリーダーの研究を比較しても、**MLQ** 尺度と有効性との関係性のパターンに差異は観察されなかった。メタ分析のこれら結果やその他の結果は、変革型リーダーシップの構造概念の効果を理解するために、それらの意味について、更なる詳細化と議論を要請する。結果を明確にまとめるにあたり、私たちは、まず本研究の限界を提示し、次に各 **MLQ** 尺度に関する考察を別々に整理することを選択した。

研究の限界

第一に、本研究は、他の文献領域での知見(例えば、ガウグラールら、1987 年)と一致するため、潜在的なモデレーターとしての発表済/未発表の二分法に関するソース・バイアスの懸

念が、この文献領域にとって不当であることを示唆している。しかし、1つのMLQ尺度に対して差異があるという私たちの知見は、メタ分析手法を文献の特定の領域に適用する際には、殆どの場合、ソース・バイアスの問題を取り上げるべきであることを示唆する。

第二に、メタ分析で推定された効果サイズを0に近づけるために、研究者のお蔵入りの領域に迫りやるべき、相関係数が0である研究の数を推定する、ハンターとシュミット(1990年)により提供された手法を使用して、「お蔵入り問題」の潜在的な影響を検証した。これは実際には結果ではないがゆえに、私たちは、この潜在的な制限が本研究にどの程度関連しているかを説明するにあたって、これらの計算を制限範囲の一部として含めることを選択した。本研究でメタ分析した効果サイズを0に近づけるために必要な、相関係数が0となる追加研究の数は、**カリスマ性**が3111件、**個別化された配慮**が2392件、**知的刺激**が2500件、**偶発的報酬**が1650件、**例外による管理**が135件だろう。簡単に言えば、すべての実用的な目的からすると、この制限は、このメタ分析で使用された効果サイズの大きさと、相当数の研究とに基づく懸念事項とはならない。

第三に、上位レベルのリーダーと下位レベルのリーダー、および公的組織と民間組織が示した変革型リーダーシップおよび取引型リーダーシップの量の平均差の検証は、本研究に含めるために特定の基準を満たした研究のみに基づいている。変革型・取引型の構成概念を調査した他の研究のかなりの数が、主に有効性の尺度を含んでいなかったために、私たちの分析から除外された。これらの研究の多くは、MLQ尺度での平均評価を提供しており、もし実施されたすべての研究がこの分析に含まれているなら、リーダーのレベルと組織のタイプに関して異なる知見が明らかになる可能性がある。私たちの選択基準が研究の母集団の非代表的サンプリングを生成する限り、集計された平均は偏っている。有効性の評価を含む研究はより厳密であり、従って真の分布パラメータをより正確に推定すると主張することもできるが、これは現時点では答えられない経験的な問題である。しかし、研究を横断した私たちの分析が数1,000人の回答者に基づいているという事実は、サンプリング誤差が主要な懸念事項になる可能性が低いことを示唆する。また、私たちの「公的」サンプルは、主に軍隊や教育機関での研究から構成されていることも注目し値する。従って、これらの知見が、地方、州、連邦政府機関といった他の人目を引くタイプの公的機関に一般化できるかどうかは不明である。明らかに、これらの環境における変革型リーダーシップの影響を評価するには研究ギャップがあり、このような情報は、プロセスとリーダーシップの両方で「政府を再発明する」方法の必要性に関する最近の議論に照らしたときに今日的な意味を帯びるだろう。

第四に、おそらく、この調査研究の最大の制限は、関連する構成概念の単一の評価が私たちの結論の基礎を形成している点である。アヴォリオとギボンズ(1988年)は、変革型リーダーシップの構成概念に関する先行研究の多くが組織のトップ・リーダーに対して行われてきた一方で、**MLQ**は、組織レベルにわたり定量的な方法で変革型リーダーシップを評価しようとする、広く使用されている唯一の手段である、と指摘する。それにも拘わらず、単一

法バイアスは、**MLQ** 尺度によって構成される特定の項目を超えて、結論の一般化可能性を制限するかもしれない。有効性と変革型リーダーシップとの間に見出される関係性は、従って、**MLQ** が構成概念を正確に捉える程度によって制限される。

第五に、サンプル・サイズが大きいと、平均と相関係数との間に、絶対値と見なすと実質的に有意ではないかもしれない、統計的に有意な差が生じる。構成概念の研究の数が増えるにつれて、効果サイズの間に見られる差異の実際的な重要性を説明する、より正確な緩和カテゴリーに関して、これらの効果を分析する機会も増えるだろう。

第六に、私たちは、理論的にも実践的にも興味深いと思われるモデレーターを選択したと考えているが、変革型リーダーシップと有効性との関係性について、潜在的なモデレーターを経験的には十分に活用していない。理論的に興味深い他のモデレーターには、労働ユニットのサイズ(大きい小さいか)、労働ユニット内の組織的役割の性質(明確に定義されているか流動的か)、リーダーの組織的役割(階層的か促進的か)、リーダーと部下の性別、使用される **MLQ** のバージョンが含まれる。結果を解釈する際には、これらの各制限を考慮すべきであるが、様々な組織のタイプ、様々なリーダーのレベルで見られる関係性の強さ、および基準変数の様々な運用化を利用することは、変革型の構成概念に説得力のある証拠を提供する。

リーダーシップと有効性

どの研究でも、**カリスマ性**は一貫して、**MLQ** 尺度の中でリーダーの有効性に最も強く関連する変数だった。この知見は、組織のタイプ、リーダーのレベル、有効性の評価方法などに関係なく、研究全体で明らかになった。しかし、**カリスマ性**と有効性との間のはるかに強い関連性が、有効性の組織的評価よりも、有効性に対する部下の認識の方で見出されたことに注意すべきである。更に、**カリスマ性**は、民間企業よりも公的組織において、有効性と強く関連していた。しかし、この影響は、有効性の評価に用いる基準のタイプによって研究を分けた場合に緩和された。**MLQ** 尺度の中で、**カリスマ性**は、尺度を構成する項目の性質ゆえに、また、構成概念そのものがリーダーに対する部下の感情的な反応を表す傾向があるがゆえに、おそらく変革型リーダーシップの一般的な印象に最も密接に関連する尺度である。この意味で、変革型リーダーの行動の最も包括的な評価は、他の有効性の評価と同様に、認識とより強く関連していることが期待できるだろう。

カリスマ性と同様に、**個別化された配慮**の尺度は、組織の有効性の評価と比較して、有効性に対する部下の認識とはるかに強く関連していることが分かった。**個別化された配慮**と有効性との間の正の関連性は、研究を通じて一貫していた。公的組織と民間組織で、またリーダーのレベルの違いによって、**個別化された配慮**が有効性にどのように関連しているかに差異は見られなかった。研究の集約を通じて、**知的刺激**は **MLQ** の 5 つの尺度の中でおそらく最も興味深いことが明らかになった。それは、有効性に対する部下の評価と組織的測定に関連するが、部下の評価により強く関連していた。**知的刺激**が公的組織と民間組織の有効性

にどのように関連しているかには、有意差が認められた($p<0.01$)。評価方法に関係なく、**知的刺激**は、民間企業よりも公的組織において有効性とより強く関連していた。

知的刺激に関する公的組織と民間組織の知見は、やや直感に反している。**知的刺激**は、一般的に、部下が新しい方法で問題について考えるように促すことと関連しており、競争上の優位性を求める民間組織で特に重要であるはずである。公的機関は、変革型リーダーシップ・スタイルの影響を抑制するのに役立つかもしれない、より官僚的な枠組みの中で機能していると考えられることが多い(バス、1985 年)。官僚制の手続き的な性質は、リーダーシップの機会を創出するのではなく、構造や手続きの形でリーダーシップの代用品を提供する傾向がある。しかし、それは、**知的刺激**のリーダー行動という形で変革型リーダーシップを推進する機械論的組織の本質であり、個人にとって非常に顕著かもしれない。イノベーションが標準である組織では、**知的刺激**の認識は、より機械的な企業ほど有効性と顕著に関連づけられていないかもしれない。**知的刺激**が現状と、長年抱いてきた仮定への疑問とを認知的に再評価する限り、この構成概念は、民間産業より公共部門のパフォーマンスとより強く関連しているように思われる(ポドサコフら、1990 年を参照)。私たちの知見は、特に軍事機関や教育機関で、この結論を支持する。

もう 1 つの予想外の知見は、**知的刺激**が、下位レベルおよび上位レベルのリーダーに対し、有効性との関係において等しく重要である、という点である。この知見は、部下の知的刺激が組織の上位レベルでより重要であるという、一般的に支持されている仮定とは対照的である(ベニス、ナヌス、1985 年、ティッシー、ディヴァナ、1986 年)。この知見は、リーダー行動に対する感情的および認知的評価が組織レベル間で類似していることを示唆する。リーダーは、変革型行動を示すと、組織の上位レベルと下位レベルの両方で、有効性を促進するか、少なくともパフォーマンスを向上させると思われる。このパフォーマンスの向上は、従業員の知的刺激や個々の部下の人間的可能性への関心を含む、変革型スタイルを特徴づけるすべての行動を通じて達成される。部下の関心と眠っている能力を喚起するプロセスは、多くの場合、彼らと約束したり、彼らを脅かしたり、非指示的な参加型意思決定に彼らを参加させたりするよりも重要である(バス、1988 年 b)。単に変革型リーダーが従業員への取引上の利益を説明する際により注意深く耳を傾けてもらっただけなのか、そのようなリーダーシップによって他のタイプの動機づけの課題が生じたのかに拘わらず、変革型行動は組織全体のパフォーマンスにリアルな影響を与えるように思える。変革型の構成概念が受け入れられたのは 一経験的、実践的、合理的な根拠ではなく一 その含意の感情的な魅力のためであると主張する人たちは、この結果が研究に依らず一貫していることにより弾劾される。

部下の**知的刺激**は、リーダーシップ行動の比較的未踏の側面であり、変革型リーダーシップの「3 番目の子供」である。部下を知的に刺激することができるリーダーは、部下の間に有効性の認識を育むだけでなく、生産性の独立した評価によって測定されるパフォーマンスそのものをも増幅することは、いまでは非常に明らかに見える。従業員が、他の方法では識

別しないものを評価し、分析し、熟考し、発見するように誘導することは、おそらく、私たちが行った「真のリーダーシップ」のプロトタイプの抽象化に最も近い行動の基礎である。部下を知的に刺激するリーダーは、部下に「単に魚を与えるのではなく、自分自身で魚を釣る方法」を教えている(バス、1988 年 b)。リーダーが実際にそのような行動をとると、部下からの称賛だけでなく、生産的な熱意も生まれるように思える。知的刺激を活用する変革型リーダーは、個人的な力によって部下を支配し、服従させようとする「純粋な」カリスマ型リーダーではなく、社会化された力によってより高い目標を達成するよう、部下に力の感覚を植え付ける。(ウォルドマン、1987 年)。知的刺激は、単に有効性の認識に主観的な影響を与える以上のものを持っているため、この重要なリーダーシップの構成概念を包括的に調査すべきである。

信頼性分析により、2つの取引型尺度である**偶発的報酬**と**例外による管理**は、研究間で有効性との関係性に一貫性がないことが明らかになった。正の関連性を証明した研究もあれば、他の知見では、これらの取引型の評価と有効性との間に負の関連性を示した。しかし、**偶発的報酬**は、特に公的組織において、労働ユニットの有効性に対する部下の認識と一般的に正の関連性があるように思える。変革型リーダーの成果を達成し成功するための能力は、効果的な取引型の基盤の構築を要請することであると考えられている。従って、**偶発的報酬**行動は、体系的かつ政治的な報酬付与を特徴とする公的組織では特に重要かもしれない。体系的な制約にも拘わらず、報酬を得て意味のある単位で分配できるリーダーは、部下の観点からユニットの有効性を高めるかもしれない。また、公共部門の組織で観察される強い関係性は、望ましい結果がより安定しているためであり、特定の行動形成がより適切になっているためかもしれない。このメタ分析で検討した研究全体で、有効性の組織的評価に対して**偶発的報酬**のプラスの影響は見られなかった。**偶発的報酬**行動が、公的組織において有効性の組織的評価に相応のプラスの影響を与えない理由は明らかではないが、私たちは、これらの評価が創造性や結果の質ではなく、コンプライアンスと結果の量に報酬を与えているかもしれないと推測できる。

例外による管理は、公的組織において有効性に対する部下の認識を除いて、有効性と関係性がないことが判明したが、研究間で、低いとは言え、おそらく意味のある関係性が観察された。これらの知見の意味するところは、これらの尺度によって評価された構成概念は、他の研究で見出された有効性と取引型行動との関係性と類似の結果を達成していないように思われるため、**MLQ**の取引型尺度がおそらく何らかの改訂を受けるべきであることを示唆している(例えば、ウォフォード、リスカ、1993 年)。**偶発的報酬**尺度は、効果的なリーダーシップに対する部下の認識と関連しているように思えるが、**例外による管理**は様々な結果をもたらし、意味のある解釈ができない。この構成概念は、有効性との効果との関係性が0またはマイナスである非リーダー行動を表していると考えられるだろう。我々の結果は、**例外による管理**と、有効性に対する部下の2つの評価との間の相関性は重要ではないことを示している。明らかに、このことは、有効性が部下の認識から決定されようと、

組織的評価から決定されるように、リーダーシップ行動(非リーダー行動とは対照的に)が組織の有効性に強い影響を与えるという、本研究の中心的な主張を強力に支持するものである。しかし、**例外による管理**尺度は、時間の経過と共に、**能動的な例外による管理**と**受動的な例外による管理**の 2 つの下位尺度に洗練されていることに注意すべきである。本研究では、一貫性を保つために集計された尺度をコード化したため、予測因子の汚染が問題になるかもしれない。決定的な定量的記述をするための十分な研究が不足しているが、これらの下位尺度を提供した研究のアドホックな定性的レビューを見ると、**能動的な例外による管理**は有効性と正の関係性があるかもしれないが、**受動的な例外による管理**は有効性と関係性がないか、有効性と負の関係性があるという主張を支持している。

リーダー行動の違い

どの研究でも、公的組織の部下は、民間企業の部下よりもリーダーによる変革型行動の頻度が高いと報告している。また、公的組織のリーダーは、民間企業のリーダーと比較して、部下から**例外による管理**の行動が多いと回答された。公的組織または民間組織で示された**偶発的報酬**行動の頻度に差は示されなかった。どの研究でも、下位レベルのリーダーの部下は、上位レベルのリーダーの部下よりもリーダーによる変革型行動が多いと報告している。更に、下位レベルのリーダーは、上位レベルのリーダーと比較して、**例外による管理**行動が多いと回答された。下位レベルのリーダーと上位レベルのリーダーが示す**偶発的報酬**行動の頻度に差は示されなかった。

アヴォリオとバス(1988 年)は、変革型リーダーシップは組織に広く普及しているが、組織の上位レベルである傾向が強いと主張している。同様に、エツィオーニ(1961 年)は、カリスマ型リーダーシップの行動は、下位レベルの上司よりもトップ・マネジャーの間でより傾向が強いことを示唆した。しかし、MLQ 尺度を使用した 10 年にわたるリーダーシップ研究の累積的な知見によれば、変革型リーダーシップの出現について広く支持されている信念に反して、そのような行動は下位レベルのリーダーの間でより一般的である。下位レベルのリーダーは、3 つの変革型リーダーシップの尺度すべてで、上位レベルのリーダーよりも高く評価された。同様に、この統合的レビューの結果によれば、公共部門のリーダーは、民間組織のリーダーよりも頻繁に変革型行動を示していると評価された。これらの直感に反する知見に対して、いくつかの可能な説明が暫定的に提供されている。

管理職の選抜と昇進とに関する一つの視点は、これらのプロセスが本質的に非常に政治的であることを示唆している(フェリス、ジャッジ、1991 年)。トップのマネジメント・レベルで処理される曖昧な情報に対する意見について、個人が積極的にコンセンサスを求めるため、トップのマネジメント・レベルでの曖昧な仕事のコンテスツトは、信念の一致に寄与する(ネメス、ストウ、1989 年)。信念の均質性を促進するこれらの努力は、多くの組織の内部人員配置および昇進システムに見られる。カンター(1977 年)は、主要な意思決定者が

自分たちに似た人を好意的に評価し、昇進させる組織を特徴づけるために、「ホモソーシャル再生産」という用語を作り出した。こうなると、トップ・マネジャーは、自分たちとリーダーシップ・スタイルが似ている人だけを昇進させ、その結果、マネジメントの上位レベルと下位レベルの間に違いが見られる可能性がある。

リーダーの行動を評価する際の情報処理の視点では、部下による評価が、プロトタイプ行動(ロード、アリガー、1985 年、ロード、フォティ、デ・ヴァダー、1984 年)、利用可能性ヒューリスティックに基づく判断(トヴェルスキー、カーネマン、1973 年)、極端な結果のリーダーへの帰属(マインドル、1990 年)の想起を含むいくつかのバイアスによって引き起こされる誤りの影響を受けることを示唆する。例えば、下位レベルのリーダーの部下は、リーダーシップについて「素朴な」理論を持っているかもしれないし、リーダーに関連する情報を思い出すために利用可能性ヒューリスティックに頼る場合、プロトタイプの行動がより頻繁に発生すると判断するかもしれない。このようなヒューリスティックは、MLQ で使用される頻度評価尺度(ロード、フォティ、デ・ヴァダー、1984 年)にバイアス効果をもたらしているかもしれないし、その結果、下位レベルのリーダーと上位レベルのリーダーの間に観察された違いが生じたのかもしれない。また、変革型行動がより一般的であり、従って、マネジメントの上位レベルで制度化されている可能性もある。また、変革型リーダーシップは、組織の上位レベルでより期待されているかもしれないし、従って、変革型行動が表れても、これらの上位レベルでは観察者にあまり目立たないのかもしれない。部下は、そのような行動が本当に例外でない限り、見抜けない/気が付かないのかもしれないし、その結果、上位レベルのリーダーに対して、報告された平均スコアに下向きのバイアスが掛かるのかもしれない。同様の議論は、そのような行動が当然のことと見なされていたり、「ルールのような」状況を占めるようになったかもしれない民間組織のリーダーに対して、変革型リーダーシップ尺度に関して報告された平均スコアが低いことについても行うことができる(メイヤー、ローワン、1977 年、スコット、1987 年)。

これらの説明とは別に、下位レベルのリーダーや公共部門のマネジャーが、実際にリーダーシップ・スタイルにおいてより変革型であるかもしれない可能性はあるし、私たちは、より説得力があると考えている。また、公的組織のリーダーほどリーダーシップ効果が高いという知見と相まって、本研究の結果は、トップ組織や民間組織のリーダーシップが、変革型リーダーシップを用いて部下のパフォーマンスを向上させる機会を活用していないかもしれないことを示唆している。或いは、これらの違いは、組織のリーダーへの機能的な要求による実際の影響を反映しているのかもしれない。下位レベルのリーダーは、部下との日常的な接触を通じて、部下に対してカリスマ性、個別化された配慮、知的刺激を頻繁に発揮し、労働ユニットの成果に影響を与える機会を増やしているのかもしれない。機能的な職務が長期的な政策に対してより抽象度の高い上位レベルのリーダーは、これらの行動を頻繁に示す必要性や機会が少ないのかもしれない。最後に、変革型リーダーシップとパフォーマンスとの間の複雑な関係性は、基準のタイプと部門の関数として、各部門で適用されている運用

評価基準を反映しているのかもしれない。

基準のタイプ

モデレーター分析によると、有効性の評価に使用される基準のタイプは、**MLQ** 尺度とリーダーの有効性との関係性の強力なモデレーターであることが示された。この大きな違いは、単一法バイアスと評価される有効性の側面における根本的な違いの組み合わせによって生じる可能性がある。単一法バイアスは、評価者が従属変数と独立変数に対する反応の認知的一貫性を追求するため、リーダーの行動に対する部下の評価とリーダーの有効性に対する部下の評価との間の誇張された相関の一因となる可能性がある。しかし、組織的評価は、従属変数を、部下の認識に含まれるかもしれない成果の集まり(個人の育成、組織学習、より倫理的な実践)ではなく、パフォーマンスのより狭い視点(テストの点数、目標達成率、財務指標)に焦点を当てることによって、リーダー行動とリーダーの有効性に対する部下の評価の関係性を弱めそうでもある。

部下、顧客、サプライヤーによる有効性の解釈を取り込んだ 360 度タイプのパフォーマンス・レビュー手法に対する最近の関心は、従来の階層的評価および会計に基づくパフォーマンス評価の欠陥をあからさまに認めたものの 1 つである。単一法バイアスが、報告された行動と有効性との関係性を誇張する傾向にしる、近視眼的な組織的評価が、この同じ関係性を弱める傾向にしる、「真の」関係性が部下の認識に対する研究結果と組織的評価に対する研究結果との間にあることを示唆している、というのが私たちの立場である。全体的なメタ分析の結果(表 2)は、MLQ 尺度と有効性との関係性について最良の推定値を提供するが、この推定値には、基準として部下の認識の極めて大きなサンプル・サイズが含まれるため、バランスの取れたサンプル・サイズで得られる「真の」関係性から上振れする可能性が高いことに注意しなければならない。「真の」関係性の**サイズ**は興味深いが、重要な結果は、基準のタイプに関係なく、変革型評価と有効性との間に一貫した関係が存在する一方で、取引型尺度では同様の主張ができない、ということである。

実践への意味

効果的で持続的なリーダーシップの育成は、殆どの組織にとって中心的な関心事である。これまで、組織の上層部におけるリーダーの育成に多くの注目が集まっていたが、情報の共有、意思決定権限の分散化、チームの広範な活用を含む新しい組織パラダイムにより、組織レベルを超えたリーダーの育成がますます重要になっている。

本研究の知見は、これらの新しい組織構造に向けた、あらゆるタイプのマネジメントと監督職員の選択、訓練、育成に対応する意味を持っている。面接の実践が、個別化された配慮と知的刺激における変革型体験についての状況的な質問を中心に構成されているなら、有効性をもっと予測できることを証明するかもしれない。従来、下位レベルの面接は技術的な専門知識の評価に重点が置かれており、下位レベルのリーダーの対人能力には殆どの重点が

置かれていなかった。おそらく、縮小され、より流動的な組織設計においてライン・リーダーが部下を刺激する能力は、ライン・リーダーがプロセス設計とタスク設計とにおいて比較的少ない自律性しか与えられない機械的な組織構造に適しているが、組織の成功の重要な要素かもしれない。面接では、下位レベルのリーダーが仕事の技術的側面を「監督」する能力を評価するだけでなく、複数の手法を使用して、労働チームを刺激するリーダーの能力を評価するように努めるべきである。個別化された配慮と知的刺激における変革型体験についての状況的な質問が開発され、採点される可能性もある。ミニ・アセスメント中心タイプの演習は、潜在的なリーダーが職場の問題を解決したり、職場のプロセスを再設計したり、内部または外部の顧客インターフェースを改善したりするために、部下をどのように調査し、促すかを評価するためにも利用されるかもしれない。従って、面接プロセスは、上司が「仕事」を理解し、監督する資格があるかどうかを判断する演習としてではなく、上司が画期的なパフォーマンスを達成するために労働ユニットのメンバーを指導する能力を持っているかどうかを決定するものとして作り直されるかもしれない。

知的刺激は効果的なリーダーシップの認識に影響を与えられるため、健全な監督実践の基本的な側面として知的刺激を強化することの重要性と方法を指摘する研修モジュールを開発することができるだろう。殆どの組織は、下位レベルのリーダーの研修で技術スキルの習得に重点を置き、上位の組織レベルでは対人計画スキルと戦略計画スキルにますます重点を置いている。研修で置かれる重点のこのような違いは、マネジャーのやるべきことを究明しようとした一連の研究に部分的に起因しているかもしれない(ルータンズ、ホジェッツ、ローゼン克蘭ツ、1988 年、ミンツバーグ、1975 年)。私たちの結果は、変革型リーダーシップと有効性との関係性の強さが、組織の下位レベルと上位レベルの両方で同じであることを示している。このことは、これらの下位レベルのリーダーに、部下に個別化された配慮を与えることの重要性を認識させ、彼らの労働ユニットに知的刺激を与えることができるプロセスを理解させることに、より重点を置くべきであることを示唆する。リーダーと部下の相互作用の程度は、組織の上位レベルよりも下位レベルで大きくなる可能性がある。より上位の組織レベルでは、リーダーは組織の境界の外部にある支持者との対話に対する要求が大きくなるため、リーダーと部下の対話に許される時間が減る。従って、変革型リーダーシップ理論の開発は、部下とリーダーの間のタスクと相互作用のレベルを考慮することによって支援されるだろう。当然、研修は、下位レベルの変革型リーダーを育成する際には、状況に応じた対話型の演習を活用すべきだし、上位レベルでの研修は、大衆的で比較的頻度の低いコミュニケーション・プロセスに特徴づけられる、明確な書面によるコミュニケーションと正式なスピーチ・プロセスを通じて、部下を刺激するリーダー能力を強化することに焦点を当てることになるだろう。

結論

まとめると、このメタ分析では、リーダーシップ・スタイルと有効性との関係性に関する幅

広い知見を統合した。従業員の努力に二次的な変化をもたらす変革型リーダーシップの行動は、取引型行動に起因する従来の一次的な変化よりも有効性とより強く関連している。リーダーシップ研究におけるモデレーターの検証は、しばしば様々な結果をもたらすが(例えば、ハウエル、ドーフマン、カー、1986 年、ケメリー、モスホルダー、ダンラップ、1989 年)、本研究の場合、部下の知的刺激が組織のタイプによって異なる効果を発揮するかもしれないと、を明確に示唆している。

また、モデレーターの検証では、リーダー行動は、変革型リーダーシップを、主にトップ・マネジャーが行動を促す際に教え込むビジョンであると見なす人たちによって一般的に想定されてきたというよりも、下位の組織レベルでより重要であるかもしれないことも示唆される。変革型尺度は、上位レベルのリーダーと下位レベルのリーダーの両方にとって非常に類似したパターンで有効性に関係していた。**偶発的報酬**が組織の有効性に及ぼす影響は、取引型リーダーシップが効果的なマネジメントに必要な要素であるというトシ(1982 年)の見解を裏付けている。より上位の組織レベルにおける取引型リーダーシップの永続的な重要性は、変革型リーダーシップの構成概念についての私たちの熟考に伴う熱意の中で見落とされてきたかもしれない。これらの知見は、様々な組織のタイプや様々なリーダーのレベルで、変革型リーダーシップの役割に関するかなりの証拠を提供する。

付録 I

MLQ 尺度の相関係数のメタ分析

	CH	IC	IS	CR	MBE
CH		0.85 ₍₈₎	0.82 ₍₁₀₎	0.70 ₍₉₎	0.10 ₍₇₎
IC			0.68 ₍₈₎	0.70 ₍₉₎	0.05 ₍₈₎
IS				0.63 ₍₉₎	0.09 ₍₈₎
CR					0.21 ₍₇₎
MBE					

注:括弧の中の下付数字は、2 つの MLQ 尺度の相関係数を提供している研究の数を示す。