

変革型リーダーシップと職務行動:コア職務特性の媒介の役割

ロナルド・ピッコロ、ジェイソン・コルキット

変革型リーダーシップがタスク・パフォーマンスと組織のシチズンシップ行動(OCB)に及ぼす効果は十分に立証されているが、それらの効果を説明するメカニズムは不明のままである。私たちは、ハックマンとオールダム(1976年)のコア職務特性の観点から、変革型リーダーシップは、部下が自分の職務を見るやり方と関連している、と提案する。私たちの調査の結果は、間接的な効果が、職務特性、内発的動機づけ、目標のコミットメントのメカニズムを通じて、タスク・パフォーマンスとOCBに及ぼす変革型リーダーシップの直接的な効果を補完する構造モデルを支持する。追加の分析により、変革型リーダーシップの関係性は、リーダーとメンバーの質の高い交換を認識した部下に対して極めて強いことが明らかになった。

過去20年間で、変革型リーダーシップは、リーダーの有効性を理解するための最も一般的なアプローチの1つとして浮上してきた。変革型リーダーシップ理論は、リーダーの特定の行動が部下をより高いレベルの思考へと目覚めさせることができるという主張に基づく(バス、1985年、バーンズ、1978年)。部下の理想と価値観に訴えることで、変革型リーダーは、非常に明確なビジョンへのコミットメントを強化し、部下が問題についての新しい考え方を開発するように促す。実際、変革型リーダーシップと部下の行動との間に見られる正の関連は十分に立証されている(フラー、パターソン、ヘスター、ストリンガー、1996年、ジャッジ、ピッコロ、2004年、ロウ、クローク、シヴァスブラマニウム、1996年)、これらの効果が最終的に実現されるプロセスを調べる研究も始まっている(例えば、ボノ、ジャッジ、2003年、ドウヴィル、エデン、アヴォリオ、シャミア、2002年、カーク、シャミア、チェン、2003年)。

変革型アプローチの中心的な信条は、そのような効果はリーダーに対する部下の反応を通じて伝わる、というものである。従って、変革型プロセスに関する初期の研究では、信頼、満足度、個人の識別、公平性の認識といった、リーダーに対する部下の態度を媒介する役割を強調する傾向があった(例えば、カークら、2003年、ピライ、シュリースハイム、ウィルアムズ、1999年、ポドサコフ、マッケンジー、ムーアマン、フェッター、1990年)。部下が自身や自分のグループについてどのように感じるようになるか、によって、自己効力感やグループ潜在力の観点から変革型の効果を説明することを示唆する研究もある(ボノ、ジャッジ、2003年、シャミア、ハウス、アーサー、1993年、ソジク、アヴォリオ、カハイ、1997年)。

私たちは、変革型リーダーの効果を説明するための別のメカニズム——リーダーや自己の認識に根ざすのではなく、寧ろ職務に根ざしたもの——を提案する。リーダーが部下に与えるより強い影響力の一つは、部下が働く「現実」をリーダーが定義し、形成する際の「意

味の管理」にある(スミアチッチ、モーガン、1982 年)。ハックマンとオールダム(1976 年、1980 年)の 5 つのコア職務特徴 ―多様性、同一性、重要性、自律性、フィードバック― は、その現実の重要な側面を捉える 1 つの手段を提供する。そこで、私たちは、変革型リーダーシップがタスク・パフォーマンスと組織のシチズンシップ行動(OCB)に及ぼす直接的な効果を、コア職務特性に対する部下の認識に及ぼす効果によって補完する、図 1 に示すモデルを検証した。これらの認識は、その後、それ自体が 2 つの成果に関連する内発的動機づけと目標のコミットメントを予測することへと進む。従って、この調査は、組織行動領域でより目にする 2 つの文献 ―変革型リーダーシップ理論と職務特性理論― のユニークな統合を提供する。

変革型リーダーシップの効果の説明

バーンズ(1978 年)とバス(1985 年)によって導入されて以来、変革型リーダーシップ理論は、リーダーの行動の 4 次元を説明するように進化してきた。**理想的な影響力**とは、リーダーがカリスマ的なやり方で行動し、部下がリーダーに共感する程度を指す。**刺激的な動機づけ**とは、リーダーが部下にアピールするビジョンを明確に表現する程度を指す。**知的刺激**とは、リーダーが前提に挑戦し、リスクを冒し、部下のアイデアを求める程度を指す。**個別の配慮**とは、リーダーが部下のニーズに注意を払い、メンターやコーチとして行動し、部下の懸念に耳を傾ける程度を指す。

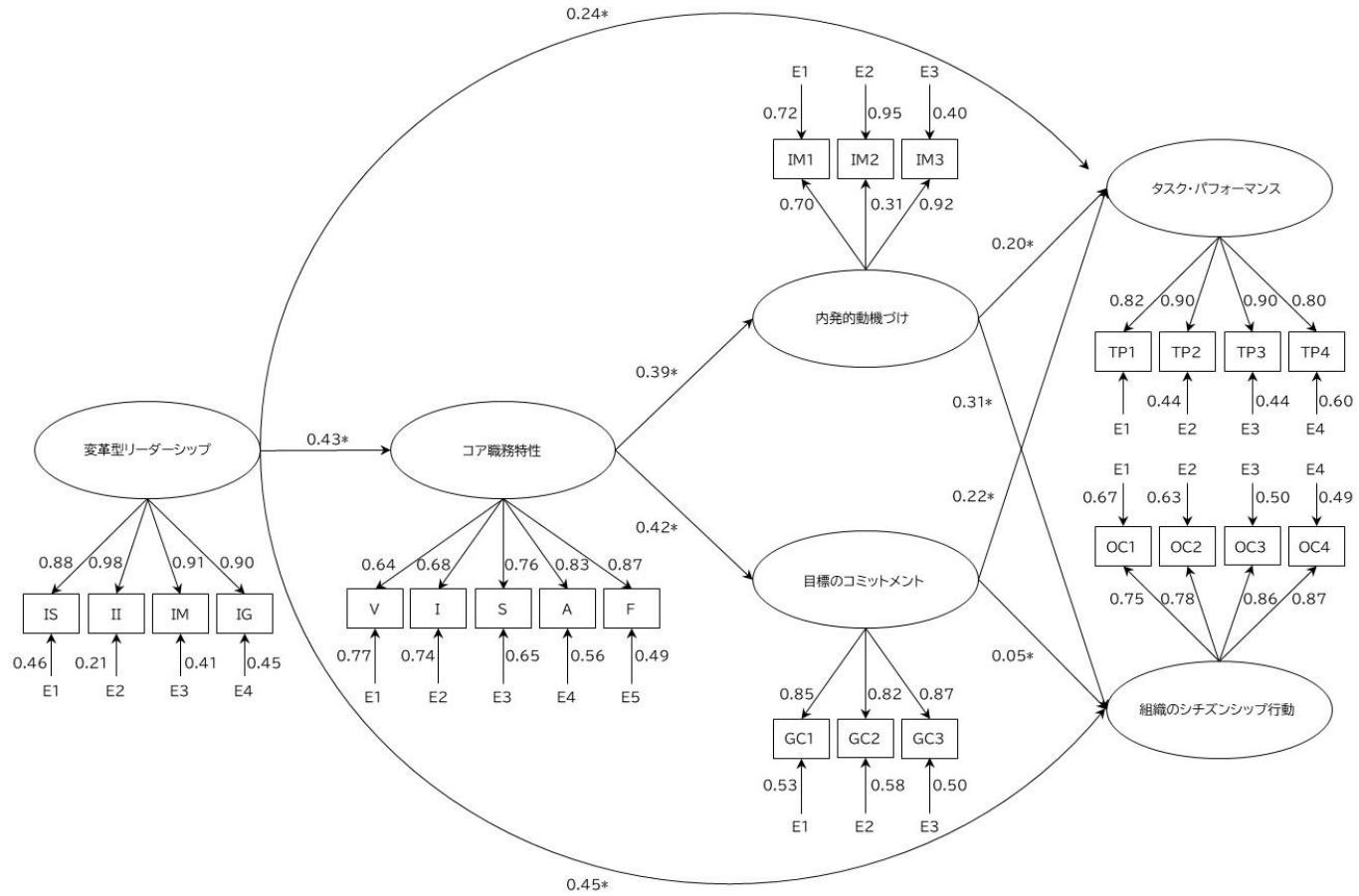
すべての変革型リーダーシップの効果の中で、おそらく最も頻繁に研究されているのは、利益をもたらす職務行動との関連である。変革型リーダーは、部下のタスク・パフォーマンスを、OCB ―裁量に任せ、組織の正式な報酬システムによっては直接認識されることのない、組織の機能を向上させるのに役立つ、「追加の役割」を持った行動― を奨励しつつ向上させる能力を持つ(スミス、オーガン、ニア、1983 年)。3 つの別々のメタ分析レビューが要約しているように(フラーら、1996 年、ジャッジ、ピッコロ、2004 年、ロウら、1996 年)、変革型リーダーシップの次元は、組織にわたるタスク・パフォーマンスおよび OCB と、強力で一貫した相関を示す。

バス(1985 年)によると、変革型リーダーは、部下に建設的なフィードバックを提供し、部下に追加の努力を示すように説得し、複雑な問題について創造的に考えるように部下を促す。その結果、部下は高いレベルのタスク・パフォーマンスを促進する方法で行動する傾向を示す。更に、変革型リーダーは、組織ミッションを際立たせ、集団のために個人の利益を諦めるように部下を説得する。部下が自身の成功を組織の成功と同一視し、組織の価値観と目標に共感すると、部下は仕事のコンテキストに積極的に貢献するために協力する意欲が高まる(ボドサコフら、1990 年)。

仮説 1. 変革型リーダーシップは、部下のタスク・パフォーマンスおよび OCB と正の関連がある。

図1

変革型リーダーシップの提案モデルとコア職務特性の効果



変革型リーダーシップとコア職務特性

もちろん、本調査の貢献は、仮説1を検証することではなく、寧ろ、コア職務特性がこれらの効果を説明するための1つのメカニズムを提供するかどうかを調査することにある。ハックマンとオールダム(1976年)は、従業員が職務を遂行するときに本質的に動機づけられる条件を説明するために、職務特性理論を導入した。この理論によれば、組織は5次元に沿って職務を強化することにより、前向きな仕事の態度と仕事の質の向上を奨励できる。これらには、**多様性**(多くの異なるスキルや才能の活用をその職務が必要とする程度)、**同一性**(仕事の「全体」の要素を完了すること、または目に見える成果でタスクを最初から最後まで行うことをその職務が必要とする程度)、**重要性**(その職務が他の人たちの生活に実質的な影響を与える程度)、**自律性**(その職務が実質的な自由を提供する程度)、**フィードバック**(その職務がパフォーマンスのレベルに関する明確な情報を提供する程度)、が含まれる。

コア職務特性の認識は、正式なジョブ・ディスクリプションの構造的側面に明らかに依存しているが、変革型リーダーは、自身の活動を通じてそのような認識を育むことができる。スミアチッチとモーガンは、リーダーは「意味を動員し、以前は暗黙の、或いは語られることのなかったものを明確にし、定義することによって、かつ、新たな注目の焦点を提供するイメージと意味を考案することによって、かつ、広まっている知恵を強化し、立ち向かい、変更することによって」部下に影響を与えることを示唆した(1982年、p.258)。リーダーは、部下の仕事の経験を「組み立てる」または「一括」して、日々の仕事の流れを理解するための新しい基準点を構築する(ゴフマン、1974年、シュッツ、1967年、スミアチッチ、モーガン、1982年)。

リーダーシップに関するこの「意味の管理」の視点は、サランチックとプフェファー(1978年)によって導入された社会情報処理モデルと類似している。この著者らは、個人は、仕事の環境について評価する際に、社会的コンテキストからの情報的手がかりに依存することを示唆した。例えば、リーダーは、仕事のコンテキストの中心的な特性として、部下が自分の職務について判断する際の関連情報ポイントとなる。サランチック、プフェファー(1978年)とグリフィン、ベイトマン、ウェイン、ヘッド(1987年)のいずれも、職務の認識は実際の職務の客観的な特性だけに依存するのではなく、仕事をしている人が判断を下すときに利用できる情報の社会的構成概念に依存する、と主張した。

グリフィン(1981年)は、リーダーは客観的な職務特性に一つも調整を加えることなく職務の認識に影響を与えることができる、という概念を最初に検証した一人である。彼は、個人のタスクの認識は、(1)テクノロジー、(2)組織構造、(3)同僚、(4)現職者の特徴 — および、現在の調査で最も関連のある — (5)個人の直属の上司、の5つの基本的な情報源から生じる、と主張した。リーダーの行動と職務特性に関するグリフィンの調査では、マネジャーは、職務の認識に影響を与えることを意図した行動を示した程度を報告した。3ヶ月後、実験群の部下は、実際の職務に具体的な変化が加えられていないにも拘わらず、コア職務特性の高い評価を報告した。グリフィン(1981年)は、上司からの情報の手がかりが従業員に自分の

タスクを異なる方法で認識させたのかもしれないことを示唆して、これらの結果を説明した。

変革型リーダーは、意味や社会情報の管理において特に強力な役割を果たすのかもしれない。シャミアと共著者ら(1993 年)は、変革型の行動を示すリーダーは、言葉による説得を使用し、組織ミッションの価値を明確に伝えることにより、部下が仕事の環境をどのように判断するかに影響を与えることができる、と示唆した。同様に、ボノとジャッジ(2003 年)は、変革型リーダーは、部下が仕事の目標を自身の価値観と一致するものと見なすのを助ける、と示唆した。同じ意味プロセスの管理が、職務の認識に影響を与えるために使用されているのかもしれない、と予測する理由がある。

更に、変革型のパターンに包含される行動の多くは、コア特性のレベルに直接影響を及ぼす。新しい視点を求め、職務のタスクを遂行する新しい方法を開発することで知的刺激を活用するリーダーは、多様性と自律性に対する部下の認識を高めるかもしれない。コーチングやティーチングを通じて個別の配慮に携わるリーダーは、自分の職務にもっと自律性とフィードバックを見出す部下を持つはずである。リーダーが理想的な影響力(仕事上の決定の道徳的および倫理的結果を強調することによって)または刺激的な動機づけ(説得力のある未来のビジョンを明確にすることによって)に携わると、部下は自分の職務をより重要視するかもしれない。シャミアと共同研究者ら(1993 年)は、イデオロギー的価値に訴え、知的刺激に携わるリーダーが、自分の組織と自分の部下の仕事に意味を差し挟むことを示唆することにより、これらの主張に対する間接的な支持を得た。

仮説 2.変革型リーダーシップは、コア職務特性に対する部下の認識と正の関連がある。

コア職務特性の効果

職務特性理論の中心的な予測の一つは、強化されたコア職務特性は、ハックマンとオールダムが「内的動機づけ」と呼んだもの、すなわち「よい仕事に対する(外的報酬というよりも寧ろ)自己生成の報酬によって突き動かされる肯定的な仕事のやる気に関する自己永続サイクル」と表現されたものの、より高いレベルと関連している、というものである(1980 年、p.72)。著者らは、内的動機づけを、チクセントミハイ(1975 年)の「流れ」の概念や、デシの「内発的動機づけ」の議論、すなわち「課題を求め、克服する進行中のプロセス」への関与と表現したものになぞらえた(1975 年、p.131)。私たちのモデルは、より多くの動機づけの文献(例えば、カンファー、1991 年)でより一般的なラベルになってきているデシの内発的動機づけという用語を使用する。

職務特性理論に関する文献の包括的な要約は、挑戦的で、重要で、自律的であると見なされる職務はより内発的に動機づけられる、という考えに対して支持を得ている。例えば、フライドとフェリス(1987 年)は、200 を超える研究をメタ分析し、5 つのコア特性と内発的動機づけとの間に 0.22~0.52 の範囲の補正相関を報告した。パス分析の研究は、内発的動機づけ

の効果は複数の特性によって突き動かされ、特に自分の職務において認識された意味を生み出す特性に依存していることを示唆する(ジョーンズ、シェ、ファン、1992 年)。

仮説 3.コア職務特性に対する部下の認識は、部下の内発的動機づけと正の関連がある。

ハックマンとオールダム(1980 年)は、内発的に動機づけられた従業員は、優れたパフォーマンスがプラスの影響を生み出すため、より高いレベルのタスク・パフォーマンスに携わり、と主張した。ストウ(1977 年)も同様の議論をし、内発的に動機づけられた個人はタスクの達成から満足感を得るため、優れた能力を発揮するために一生懸命に働くことを示唆した。これらの議論が仕事の質に適用されるのは最も明白なことだが、ハックマンとオールダム(1980 年)は、内発的動機づけが仕事の量に及ぼす効果についての概念的な議論も提供した。具体的には、著者らは、内発的動機づけは、仕事の取り組みを遅らせる、タスクからの離脱の形態(例えば、白昼夢、休憩、社交)を減らすはずである、と主張した。カンファー(1991 年)も同様の点を指摘し、内発的動機づけのパフォーマンスの効果を説明するための主要なメカニズムの 1 つはタスクの関与の一貫性である、と指摘した。内発的に動機づけられた個人は、所与の瞬間に特定のタスクに取り組むことを選択する可能性が高い。実際、そのエンゲージメントは、時間の経過とともに作業の量を増やすだけでなく、タスク関連のスキルの習得を改善し、それによって仕事の質に影響を与えることができる(カンファー、1991 年)。残念ながら、この種の議論は実証的な検証が殆どされていない。より多くの動機づけの文献における内発的動機づけに関する研究の殆どは、それを従属変数として扱い、職務特性または外発的報酬の存在を動機づけ行動の予測因子として使用してきた(メタ分析レビューについては、フライド、フェリス[1987 年]およびデシ、ケストナー、ライアン[1999 年]を参照)。内発的動機づけをタスク・パフォーマンスと結び付ける最新の研究は、心理的エンパワーメントの関連分野から出てきた(例えば、トーマス、ヴェルトハウス、1990 年)。例えば、スプライツァー(1995 年)は、内発的動機づけのエンパワーメントのバージョンを、産業企業における経営上のタスク・パフォーマンスに対する部下の認識と結び付けた。

内発的動機づけを OCB に関連づける研究は驚くほど稀だが、それでも 2 つの構成概念の間には自然な繋がりがあるように思える。個人は、高次の個人のニーズを満たすため、または仕事の行動を個人の価値観に合わせるために、職務の正式な要件を超えて一任された行動を実行しそうである。このような行動は、職務行動を求められるほどには正式に報酬を得られなさそうなので、おそらく自己生成した内発的理由で実行される。この主張に対するいくつかの支持は、「内発的認知」をいくつかの OCB の形態と結び付けたリーとアレン(2002 年)、また、その成果を、とりわけ仕事に偽りでない興味を持つことを捉えた組織的関心の誘因と結び付けたリュウとペナー(2001 年)、によって見出された。

仮説 4.部下の内発的動機づけは、部下のタスク・パフォーマンスおよび OCB と正の関連がある。

また、私たちのモデルは、変革型の効果の理由を説明する際に、職務特性と目標のコミットメントとの間の繋がりを引き出す。ロック、ショウ、サーリ、レイサム(1981 年)に続いて、ホーレンベック、ウィルアムズ、クラインは、目標のコミットメントを「目標を達成する決意と、それを長期にわたって追求する粘り強さ」と定義した(1989 年、p.18)。私たちは、5 つのコア職務特性を目標のコミットメントに結び付けた研究を知らないが、関係性を予測する概念的な理由がある。例えば、クライン、ウェッソン、ホーレンベック、アルジ(1999 年)は、コミットメントの最も近接した 2 つの推進力である期待と目標達成を超えた目標のコミットメントの前例を割り出した。その前例の中には、自律性と実質的に重なる**意志の力**と、職務特性理論の中心的な側面であるパフォーマンスの**フィードバック**があった。意志の力とフィードバックの両方が、目標達成の期待に及ぼすそれらの効果を通じて、目標のコミットメントに影響を与える、と提案された。このように、仕事関連の目標の達成に対する期待を形成することで、コア特性は目標のコミットメントの表出と結び付いているように思える。

仮説 5.コア職務特性に対する部下の認識は、部下の目標のコミットメントと正の関連がある。

目標設定理論の殆どの研究では、目標のコミットメントは目標の難易度とパフォーマンスとの関係性の緩和因子と見なされてきた。しかし、ロック、レイサム、イレズ(1988 年)は、目標のコミットメントもパフォーマンスと直接的に結び付いていることを示唆し、目標のコミットメントを最も近接した予測因子とする職務パフォーマンスのモデルを導入した。サランチック(1977 年)による以前の研究を引き合いに出して、著者らは、コミットメントとは具体的な行動行為を個人と結び付けることである、と指摘した。従って、目標にもっとコミットしている個人は、目標を達成するために一生懸命トライし、その取り組みに長く固執するはずである(ロックら、1988 年)。このような持続性は、タスク・パフォーマンスの最も強力な推進力の 1 つである(ロック、レイサム、2002 年)。この見解を支持するように、2 つのメタ分析では、目標のコミットメントは確かにタスク・パフォーマンスと正の、中程度の関係性を有する、と結論づけた(クラインら、1999 年、ウォフォード、グッドウィン、ブレマック、1992 年)。

対照的に、目標のコミットメントと OCB との関係性は不明瞭で、未検証のままである。一方で、多くの個人の目標にはシチズンシップの要素が含まれておらず、目標ベースの任務から注意をそらす追加の役割を持った行動は、そのような目標の達成を妨げるかもしれない。一方、グループ・レベルまたは組織レベルの目標は、本質的に従業員どうしの協力と助け合

いの行動を促進し、それらの目標へのコミットメントは、個人のジョブ・ディスクリプションに直接根ざしていない利他的な行動を促進するはずである。実際、グループ目標を受け入れるように促進するリーダーの能力は、OCB の強力な予測因子である(ポドサコフ、マッケンジー、ペイン、バカラック、2000 年)。

仮説 6.部下の目標のコミットメントは、部下のタスク・パフォーマンスおよび OCB と正の関連がある。

代替モデル

要約すると、私たちは、変革型リーダーシップと利益をもたらす職務行動(タスク・パフォーマンスと OCB)との関係性は、内発的動機づけと目標のコミットメントに関連するコア職務特性の認識によって部分的に媒介される、と提案する。従って、図 1 のモデルは、職務行動に及ぼす変革型の効果について、比較的未踏の新しいメカニズムを提供する。もちろん、同じくメリットのある図 1 の代替構造を想像することもできるだろう。例えば、職務特性メカニズムが変革型の効果を完全に媒介し、タスク・パフォーマンスと OCB への直接のパスは落とすべきである、と示唆するかもしれない。一方、図 1 は、目標のコミットメントや内発的動機づけと直接的な結び付きを持つかもしれない、変革型リーダーシップの直接的な効果を過小評価しているかもしれない(シン、チョウ、2003 年)。従って、私たちは、変革型の効果の異なる表現を提供する 2 つの代替モデルを検証した。図 2 は、これらの代替モデルを示す。

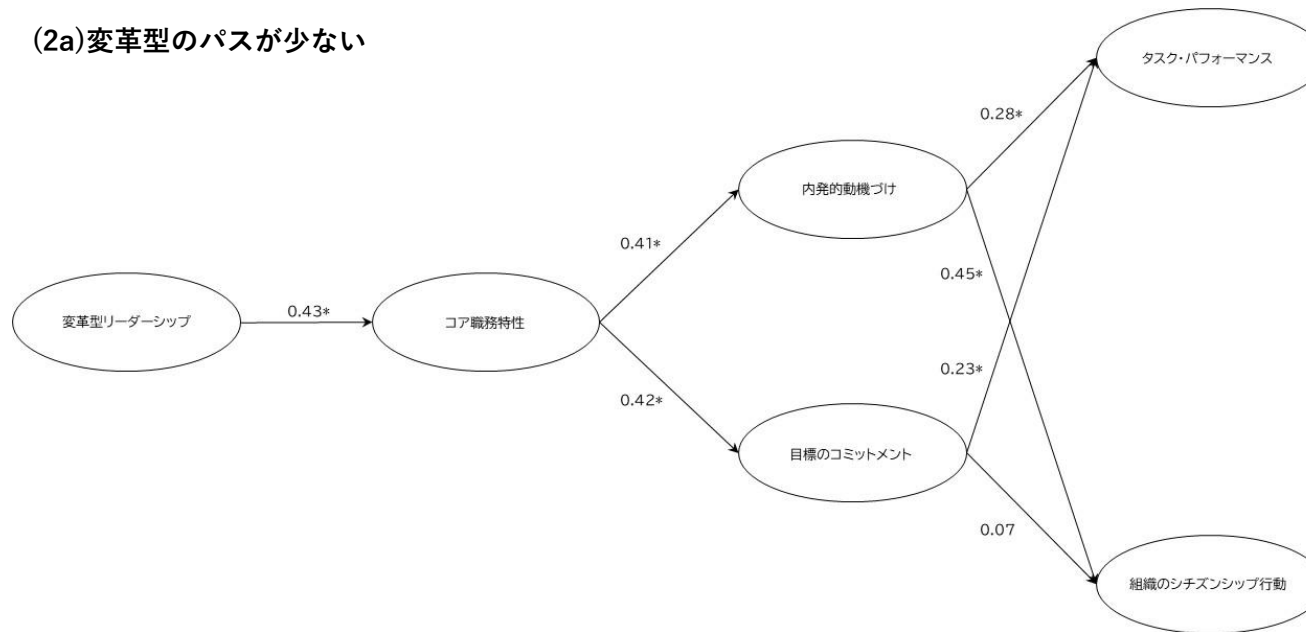
潜在的な境界条件

更に、私たちは、変革型の効果に対する潜在的な「境界条件」を探った。スミアチッチとモーガンは、リーダーを意味のマネジャーと表現する中で、一部の部下はそのような管理に抵抗することを選ぶ可能性がある」と指摘し、リーダーシップは「特定の個人が、暗黙的または明示的に、自分の経験の本質を定義する力を他者に明け渡す共犯関係または交渉プロセスを伴う。実際、リーダーシップは、意思や圧力の結果として、少なくとも部分的には、自身の現実を形成し、定義する力を明け渡す意志を持つ個人の存在に依存している」と書いた(スミアチッチ、モーガン、1982 年、p.258)。この推論は、一部の部下は変革型の行動に抵抗することを意味する。このような抵抗を捉えることのできる 1 つの構成概念は、リーダーとメンバーの交換(LMX)の質である(グラエー、ウール・ビアン、1995 年)。質の高い LMX の関係性にある部下は、リーダーに対する高いレベルの信頼とビジョンへのコミットメントを報告するため、変革型の行動に対してより敏感になるかもしれない。対照的に、質の低い LMX の関係性にある部下は、リーダーとの形式的で非人間的なコミュニケーション・パターンを持っており、職務の認識の変化を伝えるには不十分であることが証明される可能性がある。

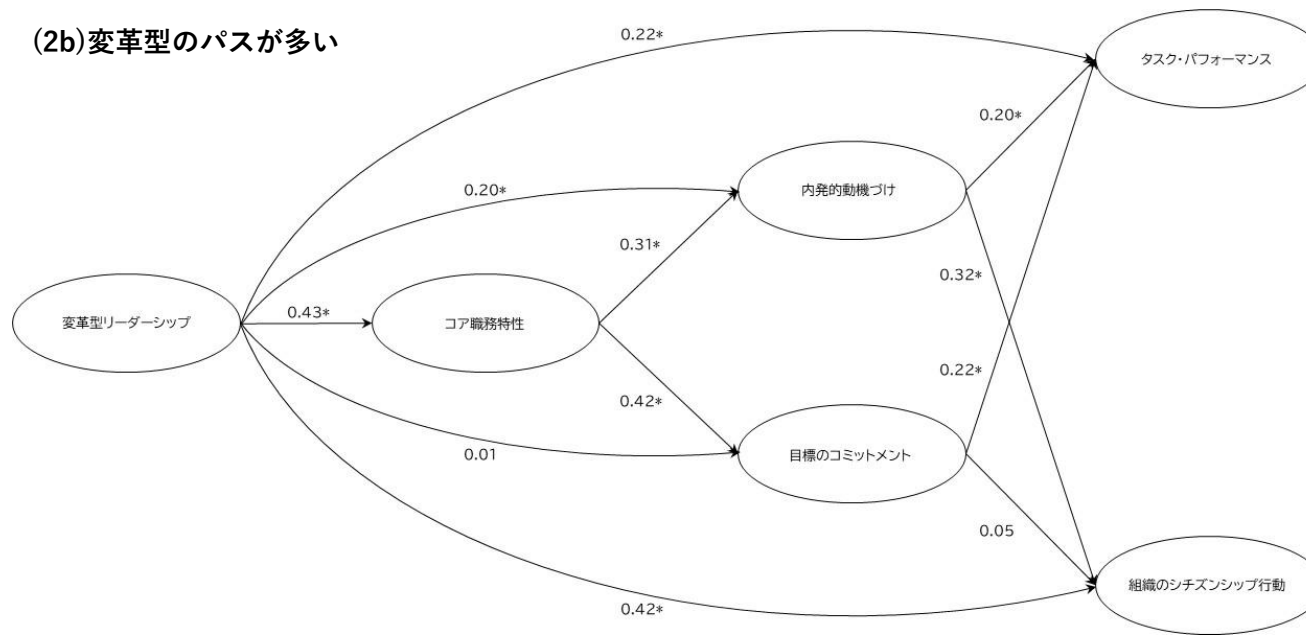
図 2

変革型リーダーシップの代替モデルとコア職務特性の効果

(2a) 変革型のパスが少ない



(2b)変革型のパスが多い



方法

回答者

回答者は、幅広い職種の 283 人を含む。最も一般的な職務カテゴリーは、管理/サポート (11%)、Web デザインとコンピューター・ネットワーク/テクノロジー(10%)、教育/研修(9%)だった。しかし、参加者はいくつかの業界の複数の組織から集められていたため、このサンプルが定義可能な母集団を代表していると断言することはできない。回答者の 44% が男性、56% が女性、78% が白人だった。回答者の平均年齢は 34 歳で、現在の職務での平均在職期間は 7 年だった。私たちは、サンプルを必要とする研究者と、サーベイに協力する意思のある個人をマッチングしようと試みる非営利の学術サービス、StudyResponse サービス(スタントン、ワイス、2002 年)から回答者を募集した。このサービスと引き換えに、StudyResponse の研究者らは、調査の特性(例えば、サーベイの長さ)とサーベイの有効性(例えば、回答率、欠損データ率)との関係性を調査する。最新の更新(2005 年 8 月 10 日)の時点で、95,574 人が StudyResponse サービスに登録していた。

本調査では、採用は、上司に報告するフルタイムの従業員に限定された。そのような従業員 1,491 人の無作為サンプルが生成された。StudyResponse のスタッフは、オンライン・サーベイへのリンクを記載した採用メールを送信した。私たちの治験審査委員会のプロトコルに従って、参加者は、この研究は自由意志によるものであり、この調査は「職務態度と職務行動との関係性」に関連している、と伝えられた。更に、サーベイに記入し、上司が短い質問に回答すると、回答者には、10 ドルの Amazon.com ギフト券がもらえると伝えられた。回答者は、データに含まれる唯一の識別子である StudyResponseID 番号を使用してオンライン・サーベイに登録した。参加者がサーベイに記入すると、上司向けサーベイへのリンクを上司宛に電子メールで送信し、上司データが同じ ID 番号で識別されるようにした。合計 283 人が自己サーベイに回答し、回答率は 19% だった。これらのうち、上司向けサーベイに記入した上司がいたのは 217 人だったので、全体の回答率は 15% だった。

尺度

特に明記されていない限り、すべての尺度は、1 が「強く同意しない」、5 が「強く同意する」という回答スケールを使用した。

変革型リーダーシップ。変革型リーダーシップの 4 つの次元は、多因子リーダーシップ質問票(MLQ 形式 5X、バス、アヴォリオ、1995 年)からの項目で測定された。知的刺激(例えば、「私の上司は…問題を解決するときに異なる視点を求める」)、刺激的な動機づけ(例えば、「…将来の説得力のあるビジョンを明確にする」)、個別の配慮(例えば、「…私を単なるグループのメンバーではなく、個人として扱う」)、を測定するために 4 項目が使用された。理想的な影響(例えば、「…彼/彼女と関わっていることに誇りを植え付ける」)を測定するために 8 項目が使用された。変革型リーダーシップは、理論のレベル — 結果変数によって決定される — が個人レベルであるため、個人レベルで測定された(ルソー、1985 年)。

職務特性。職務特性サーベイ(イダザク、グラスゴー、1987 年、ハックマン、オールダム、1974 年を参照)の改訂版からリッカートの 10 項目が使用された。7 段階スケール(1「非常に不正確」から 7「非常に正確」まで)で、参加者は「その職務は、たくさんの複雑な高レベルのスキルを使用することを私に要求する」(多様性)、「その職務は、私が始めた仕事の要素を完全に終わらせる機会を私に与えてくれる」(同一性)、「その職務は非常に意義深く、物事のより広範なスキームにおいて重要である」(重要性)、「その職務は、仕事の進め方において、独立性と自由のための大きな機会を私に与えてくれる」(自律性)、「職務を終えた後、私は自分が巧くやったかどうか分かる」(フィードバック)、といった文章の正確さを示した。

内発的動機づけ。この変数は、ハックマンとオールダム(1974 年)によって開発された 4 項目で測定された。サンプル項目は「この職務を巧くこなすと、私は自分に対する評価を上げる」「この職務で自分のパフォーマンスが悪かったと気づくと、気分が悪くなり、不幸になる」である。

目標のコミットメント。ホーレンベック、クライン、オーラリー、ライト(1989 年)の以前の研究に基づいて、クライン、ウェッソン、ホーレンベック、ライト、デション(2001 年)によって検証された 5 項目が使用された。サンプル項目(いずれも反転項目)は「仕事の目標を真剣に考えるのが難しい」「仕事の目標が達成されても、達成できなくても、率直に言って気にしない」である。

LMX。これは、グラウエンとウール・ビアン(1995 年)の 7 項目スケールを使用して評価された。サンプル項目は「上司との仕事上の関係性をどのように特徴づけているか?」(1、「非常に効果がない」から 5「非常に効果的」まで)、「上司はあなたの可能性をどの程度認識しているか?」(1、「まったくない」から 5「完全に」まで)である。

タスク・パフォーマンス。上司は、ウィリアムズとアンダーソン(1991 年)によって開発された 7 項目スケールに回答するように求められた。上司は、「この従業員は…割り当てられた義務を適切に完了する」「…彼/彼女のジョブ・ディスクリプションで指定された責任を果たす」といった部下のパフォーマンスに関する文章に同意する程度を示した。

OCB。上司は、リーとアレン(2002 年)が発表した OCB の 16 項目の尺度にも回答し、部下の行動に関する文章に同意する程度を示した。項目には、「この従業員は…不在だった他の人を助ける」「…他人の義務を援助する」「…求められてはいないが、組織のイメージに役立つ機能に参加する」「…組織の機能を改善するためのアイデアを提供する」を含む。

測定モデル。確認的因子分析により、少数派の項目が逆方向に表現されたスケール(つまり、反転項目、この一般的な問題の議論については、シュミット、スタルツ[1985 年]を参照)にコーディング因子が存在することが明らかになった。これらの項目は、因子負荷量が低く、かつ/または、誤差項の相関が高いことを示した。従って、内発的動機づけのスケールでは否定的な言葉の項目を、目標のコミットメントのスケールでは肯定的な言葉の 2 項目を、タスク・パフォーマンスのスケールでは否定的な言葉の 2 項目を落とした。また、分析の結

表 1
記述統計量と 0 次相関^a

条件	α	平均	s.d.	1	2	3	4	5	6
1.変革型リーダーシップ	0.96	3.43	0.87						
2.コア特性の認識	0.90	5.20	1.07	0.32*					
3.内発的動機づけ	0.68	3.84	0.65	0.33*	0.25*				
4.目標のコミットメント	0.86	3.96	0.83	0.27*	0.35*	0.52*			
5.タスク・パフォーマンス	0.93	4.31	0.57	0.30*	0.36*	0.30*	0.42*		
6.組織のシチズンシップ行動	0.94	4.07	0.64	0.46*	0.41*	0.35*	0.30*	0.64*	
7.リーダーとメンバーの交換	0.93	3.59	0.94	0.70*	0.32*	0.40*	0.33*	0.31*	0.38*

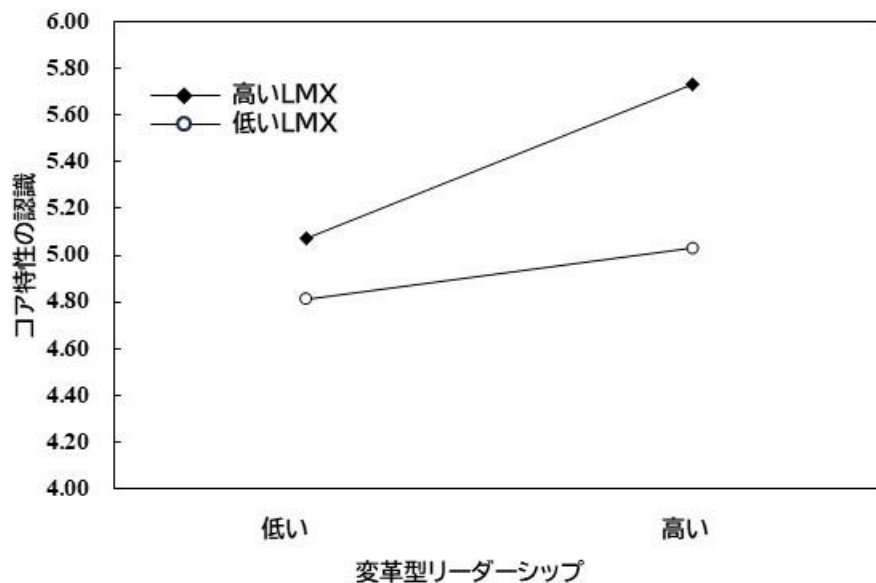
a データ欠損のリストワイズ除去後の $n=202$ 。

* $p<0.05$

果、項目の内容が曖昧なタスク・パフォーマンスの項目(「彼/彼女のパフォーマンスに直接的に影響を与える活動に関与している」)に対する負荷量が許容できないほど低いことが明らかになったため、この項目も落とした。4つのファセット・スコアは、潜在的な変革型リーダーシップ因子の明白な指標として使用され、同じ手法が職務特性を表すために使用された。OCBのスケールの長さを考慮して、潜在変数の明白な指標として4つの4項目の区画を使用した。結果として得られた測定モデルは、データと適切に適合した($\chi^2[215]=467.22$ 、 $\chi^2/DF=2.17$ 、CFI=0.93、SRMR=0.05、RMSEA=0.08)。

図 3a

コア職務の認識に及ぼす変革型リーダーシップの効果の境界条件としてのリーダーと部下の交換



結果

表 1 は、研究変数の記述統計量と相関を示す。図 1 の構造モデルの適合度は、予測されたパスを測定モデルに追加して評価した。私たちは、タスク・パフォーマンスと OCB の外乱項を、両者の間に非因果的な関連性を与えるために、共変させることにした。この構造モデ

図 3b

タスク・パフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果の境界条件としてのリーダーと部下の交換

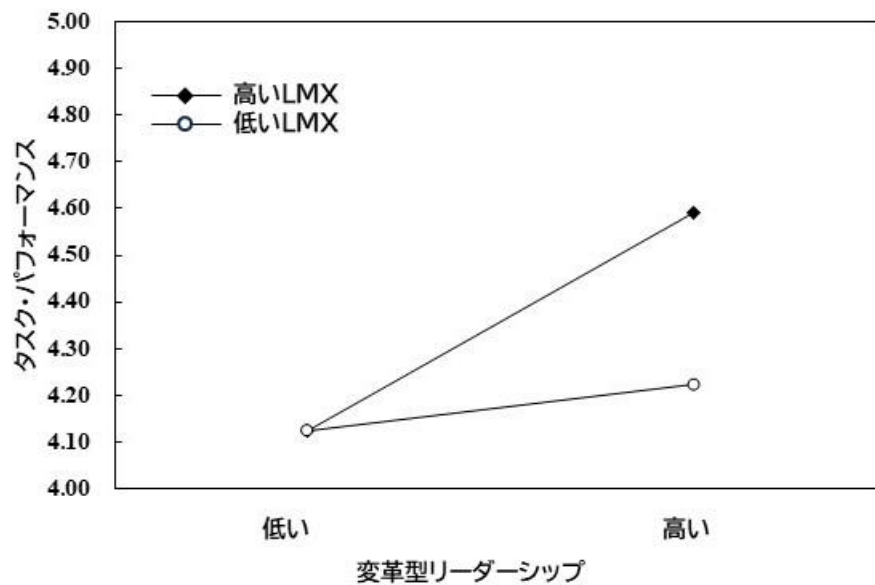
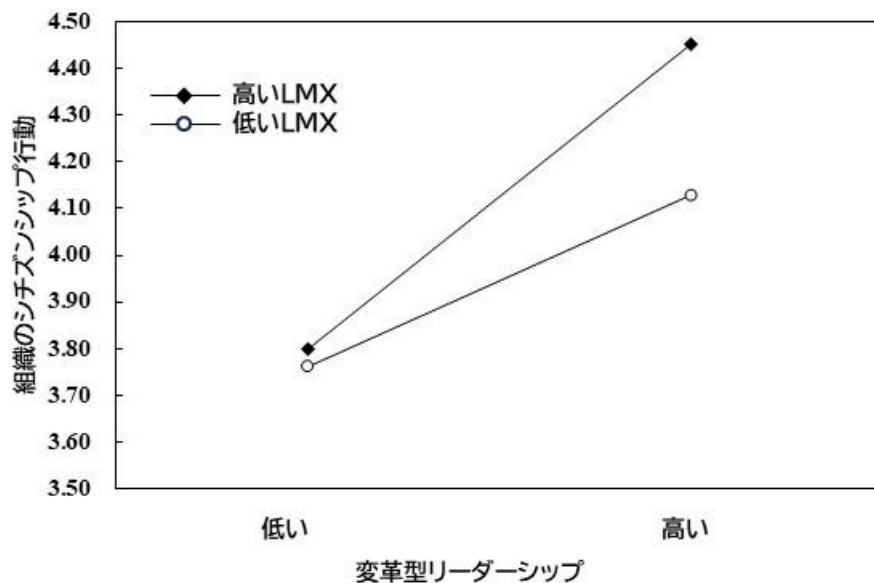


図 3c

組織のシチズンシップ行動に及ぼす変革型リーダーシップの効果の境界条件としてのリーダーと部下の交換



ルは、データと適切に適合した($\chi^2[219]=481.93$ 、 $\chi^2/DF=2.20$ 、 $CFI=0.92$ 、 $SRMR=0.07$ 、 $RMSEA=0.08$)。図1のパス係数は、仮説6(目標のコミットメントとOCB)を除くすべての仮説を支持した。変革型リーダーシップは、タスク・パフォーマンスおよびOCBと有意に関連しており、この研究にとってより重要なことだが、変革型リーダーシップは、内発的動機づけと目標のコミットメントに関連するコア職務特性の認識にも有意に関連していた。その結果、目標のコミットメントはタスク・パフォーマンスにのみ関連していたが、内発的動機づけは両方の成果に関連した。

仮説モデルの適合度を、図2の2つの代替モデルと比較した。1つ目のモデルは、リーダーシップと包含された成果との間に直接的なパスがなくても変革型リーダーシップの効果の完全な媒介を予測する。このモデルは、データへの適合度がやや低いことを示し($\chi^2[221]=522.66$ 、 $\chi^2/DF=2.36$ 、 $CFI=0.91$ 、 $SRMR=0.12$ 、 $RMSEA=0.08$)、その適合度の差は統計的に有意だった($\chi^2[2]=40.73$ 、 $p<0.001$)。2つ目のモデルは、内発的動機づけと目標のコミットメントに、2つの別の変革型のパスを追加している。このモデルの適合度は、図1の適合度($\chi^2[217]=476.76$ 、 $\chi^2/DF=2.20$ 、 $CFI=0.92$ 、 $SRMR=0.06$ 、 $RMSEA=0.08$)と殆ど同じで、適合度の差は有意ではなかった($\chi^2[2]=5.17$ 、有意ではない)。従って、図1は、同じ適合レベルを達成する、より簡潔なモデルであることを示している。

導入で述べたように、私たちは、緩和された回帰を使用して、LMXが図1の変革型の関係性を緩和するかどうかを調査した。変革型リーダーシップは、コア特性の認識の分散の10%を説明し($p<0.001$)、LMXは増加分の1%を説明した($p<0.10$)。この2つの積は、更に2%を説明した($p<0.05$)。変革型リーダーシップは、タスク・パフォーマンスの分散の9%を説明し($p<0.001$)、LMXは増加分の2%を説明した($p<0.05$)。その積項は、増加分の8%を説明した($p<0.001$)。変革型リーダーシップは、OCBの分散の21%を説明し($p<0.001$)、LMXは増加分の分散に寄与しなかった。しかし、その積項は、分散の更に9%を説明した($p<0.05$)。これらの相互作用のプロットを図3に示す。それぞれは、LMXが低いときよりも高いときに変革型リーダーシップの関係性が強くなることを示す。

考察

本調査で、私たちは、変革型リーダーシップと利益をもたらす職務行動との関係性を説明するツールとして、職務特性理論を用いたモデルを導入し、検証した。私たちの結果から最も際立っているのは、真に優れたリーダーの部下は、自分の職務をより挑戦的で重要なものとみなしている点である。つまり、刺激的な動機づけ、理想的な影響力、知的刺激、個別の配慮といった行動に携わったリーダーの部下は、ハックマンとオールダム(1976年、1980年)の5つのコア職務特性(多様性、同一性、重要性、自律性、フィードバック)のより高いレベルを認識した。私たちは、変革型リーダーは、言葉とイメージを使って部下の職務経験を組み立てることで「意味を管理」できると推論した(サランチック、プフェファー、1978年、スミアチッチ、モーガン、1982年)。この意味の管理は、私たちのデータで観察された関連

性の1つの説明を提供する。

変革型リーダーシップとコア職務特性との関係性は重要であり、これらの特性は内発的動機づけと有意に関連していた。ハックマンとオールダム(1976年、1980年)は、内発的動機づけの重要性を指摘し、自己生成した内的報酬によって活動に力を与えられた個人が、より効果的な従業員であると証明されたことを示唆した。私たちの結果は、内発的動機づけがタスク・パフォーマンスと有意に関連しているため、この主張を支持する。更に、私たちの調査は、自己生成した報酬によって突き動かされる個人は、外的報酬と殆ど関連づけられることのない一任された行動を遂行する可能性が高かったため、内発的動機づけをOCBに結び付けた最初の調査である。

変革型リーダーシップと職務特性との関係性は、職務特性が目標のコミットメントと有意に関連していたため、もう1つの理由で重要である。目標のコミットメントは、目標を達成しようとし、その追求を長期にわたって粘り強く続ける決意によって特徴づけられ、様々なコンテキストにわたりタスク・パフォーマンスと繋がっている(クラインら、1999年、ウォフォードら、1992年)。しかし、これはおそらく、職務特性——私たちサンプルではタスク・パフォーマンスの重要な予測因子——を目標のコミットメントに結び付けた最初の調査である。また、私たちが、目標のコミットメントとOCBとの関係性——私たちのサンプルでは0に近かった——を最初に調査した。目標にコミットしている個人は、追加の役割を持った行動を、チーム・レベルの目標を支持する手段と見なすかもしれないが、追加の役割を持った行動を、個人の目標達成から注意を反らすものと見なすこともあるかもしれない。従って、目標のコミットメントとOCBとの繋がりは依然として不明である。

変革型リーダーシップ理論と職務特性理論の融合は、変革型の効果に潜む媒介の新しい領域を開く。コア職務特性に焦点を当てることは、変革型リーダーシップが利益をもたらす職務行動と関連づけられるプロセスを探求し始めている他の研究の内容を補完する。つまり、私たちの結果は、信頼、満足度、識別、認識された公平性、有効性といった、過去の研究で探求されたリーダー・ベースおよび自己ベースのメカニズムに追加する、潜在的な職務ベースの媒介因子を指し示す(例えば、ボノ、ジャッジ、2003年、ドゥヴィルら、2002年、カークら、2003年、ピライら、1999年、ポドサコフら、1990年、シャミアら、1993年)。その他の研究と一致して、代替モデルの検証では、コア職務特性は変革型の関係性を部分的にしか媒介しないことが示された。図2の完全に媒介されたモデルでは、データへの適合度が大幅に低下した。

また、LMXの結果は、変革型の関係性に潜む境界条件を示している点にも注意すべきである。この結果は必要な注意を払って解釈されるべきだが、それらがアプリオリに予測されていなかったことを考えると、上司との質の高い交換の関係性を認識した部下にとって、変革型の関係性は有意に強かった。スミアチッチとモーガン(1982年)は、もしその個人がリーダーにそのような力を許さなければ、リーダーは部下の現実を管理したり、組み立てたりすることができなかつただろう、と指摘した。質の高いLMXの関係性にある部下は、リーダ

ーが信頼とコミットメントを獲得していることを考えると、変革型リーダーの社会的影響に対してよりオープンであるのかもしれない。また、質の高い LMX の関係性で発生する反復的な役割取得/役割形成のプロセス(グラーエン、スカンドゥラ、1987 年)が、知的刺激や個別の配慮といった行動によって、部下を「能力一杯まで働く」ことに対してよりオープンにさせているのかもしれない。対照的に、質の低い LMX の関係性において変革型の行動を発生させても、リーダーが効果的な仕事上の関係性を育むために必要とされる、より日常的な活動に関与していないかもしれないので、抵抗を受ける可能性があるだろう。少なくとも、文献に見られる多くの調査が単一の理論またはアプローチに焦点を当てているため、この結果は、将来の研究でリーダーシップの視点をより統合する必要があることを示している。

制約

上記の理論的貢献は、この調査の制約に照らして解釈されるべきである。収集されたデータは横断的であるため、観察結果には別の説明が存在するかもしれない。例えば、高度に充実した職務が変革型リーダーシップの出現に対する媒介物を提供し、コア特性に沿うと低いと見なされる職務が変革型の行動を制約し、最終的には変革型リーダーシップを非現実的にするなど、因果関係の方向性には曖昧さがあるかもしれない。一部の特性(例えば、外向性、自尊心)が、コア特性の豊富な職務への配属を容易にするように、また、従業員を変革型リーダーシップに対してより受容的にするように、部下の個人特性は、変革型リーダーシップ・プロセスにおいても重要な役割を果たすのかもしれない(ドゥヴィル、シャミア、2003 年)。また、高いレベルのタスク・パフォーマンスと OCB に携わる部下は、観察された関連性を考慮して、リーダーがより変革的に活動することを可能にするのかもしれない。

もう 1 つの可能性は、変革型リーダーシップと、認識された職務特性との間に観察された関係性は偽りであり、モデル化されていない変数(例えば、感情的性質)が両者の間の関連性を説明する、というものである。モデル内の一部の繋がりには、共通のソースから測定された変数が含まれており、同一ソース・バイアスによる効果サイズの膨張に関する懸念が生じた。しかし、私たちは、2つの成果変数(タスク・パフォーマンスとシチズンシップ・パフォーマンス)を上司から収集した。従って、それらのソースは異なる。すべての変数はサーベイ尺度で収集されたため、単一法バイアスの影響を受ける。また、目標のコミットメントに関する私たちのサーベイ尺度は、明示的に割り当てられた、或いは特定された目標に言及していない — その文献に共通の慣例からはかけ離れている — 点にも注意すべきである。

本調査で使用されたサンプルには、いくつかの重要な制約もある。私たちは StudyResponse サービスを利用しているため、回答者が誰であったのか、なぜ参加することを選んだのかについて殆ど知識がない。例えば、このサービスに登録した個人は、職務で OCB に関与する可能性が高いかもしれないし、タスク・パフォーマンスで高い評価を得る可能性が高いかもしれない。従って、私たちの結果の一般化可能性または代表性について何も主張できない。また、私たちのサンプリング戦略は、リーダーごとに複数の部下からデータを収集すること、

また、データを分析の単位レベルに集約すること ―変革型リーダーシップの文献で一般的なアプローチとなっていること― を妨げた(例えば、バス、アヴォリオ、ユング、バーソン、2003 年)。

実践的な意味

変革型リーダーシップとコア職務特性との関連が実際に両者の間の因果関係を表しているとすれば、私たちの結果は、それらの特性が低い職務に重要な意味を持つ。従来、職務設計の文献では、コア特性のレベルを高めるために職務を拡充したり、充実したりするといった具合に、費用も時間もかかる可能性のある取り組みに注目してきた。私たちの結果は、リーダーは、その職務で意味を伝えるために使用される言葉、イメージ、記号を変更することにより、認識されるコア特性のレベルに影響を与える可能性があることを示唆する。これは、可能であるなら、イメージの操作が、客観的な職務特性の充分に根拠のある充実にとって代わるべきだと主張しているのではなく、リーダーが部下とどのようにコミュニケーションをとるかによってタスクの認識が影響を受ける可能性がある、と主張しているにすぎない。実際、職務の具体的で客観的な特性と、仕事のコンテキストによって提供される情報を個人が社会的に構築することの両方が、タスクの認識を決定する(グリフィンら、1987 年)。或いは、コア特性の認識が育まれるように、変革型の行動を利用して部下を能力一杯まで働かせることを目標にして、日々の職務の割り当てや相互作用を変更することもできるだろう。もちろん、そのような努力には、リーダーによる変革型の言葉やイメージの使用を増やす具体的な取り組みが必要である。変革型の行動は、新しいリーダーがしばしば修了を求められる研修コースに組み込むことができるだろう。ドゥヴィルと共著者ら(2002 年)は最近、変革型リーダーシップ研修が部下の成果を向上させること、そして変革型の研修が、多岐にわたるリーダーシップ研修よりも優れた結果をもたらすこと、を実証した(バーリング、ウェバー、ケラウェイ、1996 年も参照)。このような研修プログラムは、多くの場合、そのような研修を最も必要としているユニットを割り出す詳細なニーズ評価の後に行われる。コア職務特性の評価は、そのようなニーズ評価の 1 つのツールとして使用できるだろう。しかし、私たちは、変革型の行動の改善をより継続的に行うために、リーダーが記入する毎年能力開発評価(例えば、管理スキル・サーベイ、360 度フィードバック手段)に変革型の要素を組み込むことも提案する。

今後の研究への提言

本調査は、将来の研究に向けたいくつかの提案を提供する。何よりもまず、変革型リーダーシップと 5 つのコア特性との関係性の因果の本質を確認するために、実験室やフィールドでの実証的および縦断的な研究が必要である。このような研究は、関係性の媒介因子を明確にしたり、変革型のパターンのどの側面が好ましいタスク評価を説明するかを特定したりすることにより、このトピックにきめ細かなアプローチをもたらすこともできるだろう。例

えば、知的刺激は、個別の配慮や理想的な影響力よりも、職務の認識に多かれ少なかれ強力な効果を及ぼすだろうか?更に、将来の研究では、リーダーは他の点で意味を管理できることから、変革型リーダーシップに関連する職務に焦点を当てた概念を広げるべきである。例えば、変革型リーダーは、職務におけるストレス要因の受け止め方を変え、潜在的にストレス要因を「障害」ではなく「課題」と位置づける可能性があるだろう(レピーヌ、レピーヌ、ジャクソン、2004 年)。更に、将来の研究では、私たちの尺度によって参照される一般的な目標ではなく、具体的な目標を操作または測定する調査で、目標のコミットメントの媒介の役割を調べることができるだろう。

将来の研究では、職務特性と、タスク・パフォーマンスや OCB などの利益をもたらす職務行動と、の両方について、変革型の関係性の境界条件も調査すべきである。このような研究が、本調査で見出され、図 3 に示されている LMX の緩和効果を再現した場合、潜在的に強力な境界条件が特定されるだろう。もちろん、リーダーとメンバーの交換の質は、部下と権威の関係性を分類する一つの手段に過ぎない(例えば、ショア、コイル・シャピロ、2003 年)。その他の例としては、心理的な契約違反の評価や、権威が提供する支援の量の評価が含まれる。これらの変数は、私たちのデータで観察された LMX の結果を模倣する緩和効果を持つ可能性があるだろう。もしそうなら、変革型リーダーが部下の反応に最も大きな効果を及ぼすと期待できる場合と期待できない場合に、そのような効果がより明らかになるだろう。