

リーダーシップ介入の効果における初期のリーダー・メンバー交換状況の緩和効果 テリー・スカンドゥーラ、ジョージ・グラーエン

大所帯のサービス組織に属する 83 人のコンピュータ処理従業員を巻き込んだフィールド実験で、リーダー・メンバー交換(LMX)モデルに基づくリーダーシップ介入を、対照条件と比較して評価した。この介入の効果は LMX の関係性の初期の質に依存する、と仮定した。従って、直属の上司と共に初期の LMX が低い従業員を、初期の LMX が高いコホートと比較した。初期の LMX が低い従業員は、質の高い関係性を持つ従業員よりもリーダーシップ介入に対して(回帰効果を調整した後)プラスに反応する、と仮定した。相互作用効果の分析で、リーダーシップ介入条件を対照条件と比較すると、初期の LMX が低いグループは、初期の LMX が高いグループと比べて、生産性、職務満足度、上司の満足度に有意な利得を見せることが示されている。初期の LMX が低いグループは、メンバーの可用性と上司からの支援でも、初期の LMX が高いグループより有意に高い利得を得た。初期の LMX の質は、仮説の方向に沿って、リーダーシップ介入の効果を増強するように見える。これらの結果の意味について考察する。

階層組織にいる人たちの間で社会構造を生み出すプロセスのダイナミクス(ワイク、1969 年)は、役割形成(グラーエン、1976 年)と呼ばれている。リーダー・メンバーの二者における役割形成に関する研究では、リーダー・メンバーの交流を特徴とする一貫したパターンが示されている。リーダーの地位的資源と引き換えることで、メンバーはユニットの機能に、より深く関与することを約束する(ダンセリユー、グラーエン、ハガ、1975 年)。この影響力の源泉には、上司とメンバーの両方にとって非常に価値のある結果が含まれている可能性がある。上司は、職務の自由度の向上、意思決定への影響、オープンなコミュニケーション、メンバーの行動の支援、メンバーへの信頼と配慮といった結果を提供できる。メンバーは、ユニット全体または下位組織全体の成功に対するより大きな可用性と関与で報いることができる。

組織ユニットのこのような見方は、このユニットがリーダー・メンバーの二者に基づいて、リーダー・メンバー交換(LMX)の関係の低い二者と LMX の関係の高い二者に区別されることを示唆する。この垂直的二者連鎖モデルに関する研究は、この区別のプロセスが時間の経過とともに予測可能な形で発生し(ダンセリユーら、1975 年)、こういったリーダー・メンバーの関係の質が生産性と満足度(グラーエン、ノヴァック、ゾンマーカンプ、1982 年)、従業員の離職率(グラーエン、ライデン、フル、1982 年)に関連していることを示している。

この研究では、初期の LMX の二者の状況が、二者のリーダーシップ介入の有効性に及ぼす効果を調査する。リーダーシップ研修は、上司が二者交換の規範モデルおよび行動モデルを

利用して、メンバーとの二者交換の関係を改善することを可能にし、奨励するようにデザインされた。これらの関係性が伝統的なものから二者向けに変更された分だけ、作業ユニットの関係性の内部構造が影響を受けるだろう。初期の LMX が低いメンバーは、LMX の「古いルール」の下ではあまり上手くいかなかったため、リーダーシップの「ゲーム」の変化によってもたらされた新しい機会から最も恩恵を受けることが期待できる。従って、初期の LMX の質は、以下に示すやり方で回帰効果を制御すると、リーダーシップ介入の効果を緩和すると仮定される。初期の LMX が低い従業員は、初期の LMX が高い従業員より、プラスの処置効果(実験群と対照群の差が大きい)を示すだろう。

要するに、リーダーシップ介入は、リーダーシップのゲームのルールが変更された分だけ、LMX の高いグループよりも LMX の低いグループでより多くのプラスの効果を生み出すはずである。言い換えれば、初期の「イン・グループ」と「アウト・グループ」は、リーダーシップの 1 つの規範モデル(伝統的、リーダー・メンバー)から別のモデル(二者、リーダー・メンバー)へ変更する過程で再区分されるかもしれない。従って、リーダーシップ介入は、新しい「ボール・ゲーム」が有効であることを示す機会になるかもしれない。この新しいゲームは、行動、関係性、職務態度を変える機会と見なされるかもしれない。

緩和効果の研究は多くの文献があるが、緩和効果の問題については依然として議論が続いている(チェリントン、イングランド、1980 年、オコナー、ルドルフ、ピータース、1980 年、ホワイト、1978 年、ゼデック、1971 年)。緩和効果を経時的に測定しない研究デザインが頻繁に使われているので、緩和効果に関する私たちの理解は制限されている(アーノルド、1982 年)。緩和効果を調べるデザインの殆どは横断的であるため、ある時点での緩和変数と従業員の反応との関係に関連する結果しか得られない。私たちが知っている、縦断的なデザインを使用した唯一の研究は、単一時点と複数時点の間でかなり異なる結果をもたらしたシーアーズとグラウエンのもの(印刷中)である。この研究では、縦断的デザインを使って、26 週間にわたるリーダー・メンバーの関係性と仕事の成果の質を調査する。

研究で緩和効果に関する推論を導き出す前に、私たちは時間の経過に伴う回帰効果に対処しなければならない。誤りやすい尺度を使うとか、最初に極端なグループを採用するとかして、回帰効果が表れるかもしれない。この場合、LMX スケールの高得点者は、その後のリーダー・メンバー交換の測定で点数が減少し、低得点者は点数が上昇するはずである。従って、時間 1～時間 2 で、これら 2 つのグループは、回帰の関数として同じ母平均に向かって回帰するはずである。これらの効果を制御するために、反復測定分散分析(ANOVA)デザインを、リーダーシップ介入群と対照群に使用した。対照群は、平均に向かう回帰効果を推定するために使用された。従って、緩和効果は、実験群と対照群の間の経時的な(時間 1～時間 2)平均利得の差になる(推定回帰効果)。

正式には、仮説は次のとおりである。

仮説 1. 初期に質の低い LMX を持つメンバーは、リーダーシップ介入により、初期に質の高いコホートよりも全体的な職務満足度にプラスの効果を示す。

仮説 2。初期に質の低い LMX を持つメンバーは、リーダーシップ介入により、初期に質の高いコホートよりも上司の満足度にプラスの効果を示す。

仮説 3。初期の質の低い LMX を持つメンバーは、リーダーシップ介入により、初期に質の高いコホートよりも生産性にプラスの効果を経験する。

方式

実験現場と参加者

この研究は、中西部の大規模な政府施設内で行われた大規模な研究の取り組みの一部である。1つの部門全体がこの研究に参加した。参加は任意だった。しかし、部門の従業員の 98%がこの研究に参加した。すべての参加者は同じ肩書きと同じ職務内容を持っていた。すべての参加者は同じ機器(コンピュータ端末)と手順を採用して、共通のバッチ処理からランダムに割り当てられた案件を処理した。参加者の多くは 40 歳以上の高卒女性で、フルタイムで働く正社員だった。

手順

研究のデザインは、事前・事後のフィールド実験だった。アンケートは、小グループの参加者とその直属の上司に対し、1 週目(事前)と 26 週目(事後)に実施した。生産性は、週単位で 26 週間すべてにわたってモニターされた。参加者は、作業単位ごとに 2つの条件のいずれかに割り当てられた。時間 1 での全参加者のうち、35 人をリーダーシップ介入条件に割り当て、65 人を対照条件に割り当てた。実験の 6 ヶ月間に、11 人の参加者が部門を去った。去った人は次のような 一処置群 7 人、対照群 4 人— 内訳だった。アンケート未使用者は、追加で去った、処置群 2 人、対照群 4 人であった。結果として得られた被験者の人数は 83 人だった。処置条件には 26 人の被験者がいて、対照条件には 57 人の被験者がいた。時間 2 で離脱した被験者および使用不能なデータを持っていた被験者と、完全なデータを持っていた被験者を分析したところ、信頼できる差は示されなかった。

処置

LMX 処置を受けたユニットのマネジャーは、2 時間のセッションを 6 回受講した(6 週間の期間にわたって)。研修は、セミナー形式で行われ、講義(トレーナーによって口頭で提示された題材)、議論(特定の作業グループに適用しやすくするように、マネジャーとトレーナーの間で題材について議論された)、ロールモデル(マネジャーは、シミュレートされた 1on1 セッションの間、上司とメンバーのパートをロールプレイした)を含んでいた。取り上げられたトピックスは、規範 LMX モデルとその使い方(2 時間)、アクティブ・リスニング・スキルの訓練(2 時間)、相互期待の交換(2 時間)、リソースの交換(2 時間)、1on1 のセッションの練習(4 時間)から構成された。

研修の目的は、各マネジャーが、各部下との関係性の主要なプラス要素とマイナス要素を徹

底的に分析し、それらに基づいて行動する準備をさせることであった。研修のセッションの間に、会話の一般構造だけでなく、会話を促進するための特定の質問とテクニックが、トレーナーの助けを借りてマネジャーによって考案された。(a)マネジャーは、メンバーの仕事、上司の仕事、彼らの仕事上の関係性に関する、各人の不満、懸念、仕事への期待について質問し、議論するのに時間を費やすべきである。(b)研修で学んだ「アクティブ・リスニング」スキルを使用して、マネジャーは、提起された問題は何か、各部下によってその問題がどのように定式化されたか、に特に注意を払い、敏感であるべきである。(c)マネジャーは、提起された問題について自分の枠を押し付けることを控えるべきである。(d)マネジャーは、自分自身の仕事、メンバーの仕事、彼らの仕事上の関係性について、自分自身の仕事の期待の一部を共有すべきである。

この研修に続く実際の処置は、ユニットのマネジャーとメンバーとの間の、20～30分は続けるべき(殆どは、30～40分は続くと報告された)一連の1on1の会話であった。

処置の目標は、仕事の問題や行動に関する二者内の相互理解と有用性のレベルを高めることだった。この処置を開始してから9週間後、操作チェックが実施され、すべての参加者が、これらの会話が行われたと報告した(90%は最初の3週間に行われた)。

プラセボ対照条件で、これらのユニットのマネジャーは、上記のすべてのマネジャーと共に、仕事の充実、パフォーマンス評価、意思決定、コミュニケーションに関する一般的なインプットの2時間のセッションに3回参加した。

計測

モデレーター変数。リーダー・メンバー交換(LMX)スケール(グラーエン、キャッシュマン、1975年、ライデン、グラーエン、1980年)が、上司と部下との交換の質を測定するために採用された。LMXのメンバー形態は、以下の7つのアイテムから構成された。

1. あなたは普段、自分の立ち位置を理解していると感じますか?あなたは普段、直属の上司があなたの仕事にどの程度満足しているか知っていますか?常に自分の立ち位置を理解している(4)、普段は自分の立ち位置を理解している(3)、自分の立ち位置を殆ど理解していない(2)、自分の立ち位置をまったく理解していない(1)。
2. 直属の上司があなたの問題やニーズをどの程度理解してくれていると思いますか?完全に理解している(4)、十分に理解している(3)、一部だが充分には理解していない(2)、まったく理解していない(1)。
3. 直属の上司があなたの可能性をどの程度認識していると感じていますか?完全に認識している(4)、次の人と同じくらい認識している(3)、一部だが充分には認識していない(2)、まったく認識していない(1)。
4. 直属の上司が、自身の地位にどれだけ正式な権限を組み込んでいるかに拘わらず、あなたの仕事上の問題を解決しやすくするために、上司が個人的に権力を行使しようとする可能性はどれくらいですか?確実に行使する(4)、おそらく行使する(3)、行使する

かもしれないし、しないかもしれない(2)、行使する可能性はない(1)。

5. 再び、直属の上司がどの程度の正式な権限を持っているかに拘わらず、あなたが本当に必要なときに、上司の費用負担で「あなたを救済して」くれることを、あなたはどの程度期待できますか?確実に期待できる(4)、おそらく期待できる(3)、期待できるかもしれないし、できないかもしれない(2)、期待できる可能性はない(1)。

6. 私は直属の上司に十分な信頼を置いているので、もし上司がその場にいらなくても、上司の意思決定を擁護し、正当化する。確実に正当化する(4)、おそらく正当化する(3)、たぶん正当化する(2)、おそらく正当化しない(1)。

7. 直属の上司との仕事上の関係性をどのように特徴づけますか?非常に効果的である(4)、平均より優れている(3)、平均程度(2)、平均以下(1)。

7つの項目は各参加者に対して合計されるので、あり得るのは7~28までのスコア範囲である(クロンバックの α は時間1で0.86、時間2で0.84だった)。

従属変数

生産性。生産性は、コンピュータ・ファイルから個々のパフォーマンスの毎週の出力レコードを収集することによって測定された。これらのデータは、個々の量と質の測定値に変換された。生産の量は、1週間に個人が完了した案件の総数を、その案件に取り組んだ合計時間で割ったものである($\alpha=0.91$)。生産の質は、所与の週に実施された質に関するレビュー・プロセスによって検出された間違いの総数を、その週にレビューされた事例の総数で割ったものである($\alpha=0.70$)。生産の量と質は、26週間の各週で算出された。生産性について、事前は1週目~14週目まで、事後は15週目~26週目とした。現在の生産性の情報は、研究前も研究前も上司が利用できなかった点に留意すべきである。

メンバーのレポート。従業員の職務態度は、JDS、ROI、およびホボックの職務満足ブランクを使って評価した。職務診断調査(JDS、ハックマン、オルダム、1975年)には、給与、安全、社会的側面、上司、成長機会という仕事の次元での満足度を測定する5つの下位尺度が含まれる($\alpha=0.94, 0.91$)。役割志向指数(ROI)は、上司の態度のより効果的な測定に適合するように、職務記述指数(スミス、1967年)を改訂したものである($\alpha=0.76, 0.80$)。ROIには、仕事、上司、昇進、給与での満足度を評価する対極の記述形容詞を含む4つの下位尺度が含まれる。全体的な職務満足度の尺度は、ホボックの職務満足ブランク(ホボック、1935年)であり、(a)感情、(b)職務期間、(c)社会的比較、(d)行動意図という、それぞれが職務満足度の異なる側面を測定する、4つの項目を含む($\alpha=0.79, 0.81$)。

上司との仕事上の関係性の他の側面に関するメンバーの認識は、メンバーの可用性(MA)と優れた支援(SS)の尺度を使って評価された。メンバーの可用性スケールは、上司からの追加責任を受け入れてくれるメンバーがどの程度手元にいるかを測定する3つの項目からなる($\alpha=0.65, 0.73$)。優れた支援スケールは、メンバーの提案と行動に対して、上司から受け取った支援の量に関するメンバーの認識を評価する($\alpha=0.82, 0.94$)。

表 1

従属変数の内的整合性信頼度(クロンバックの α)と安定性推定値(検定・再検定相関)

尺度	アイテム数	α		事前・事後
		事前	事後	相関
リーダーシップ				
リーダー・メンバー交換(LMX)	7	0.86	0.84	0.67
メンバーのレポート				
全体の満足度(ホボック)	4	0.79	0.81	0.73
上司の満足度(JDS)	3	0.94	0.91	0.59
上司の満足度(ROI)	15	0.76	0.80	0.62
メンバーの可用性(MA)	3	0.65	0.73	0.50
上司の支援(SS)	3	0.82	0.94	0.41
上司のレポート				
仕事のパフォーマンス(ERS)	6	0.92	0.92	0.85
メンバーの可用性(MA)	3	0.65	0.73	0.68
コンピュータのレポート(生産性)				
量(QUAN)	26	*	0.91	0.59
質(QUAL)	26	*	0.70	0.39

(注)クロンバックの α 係数は、尺度内のすべての可能な 2 分割相関の平均であり、均一性または内的整合性信頼度の推定値として機能する。検定・再検定相関は、6 ヶ月(26 週間)の期間で行った。ホポック=ホポックの職務満足ブランク、JDS=職務診断調査、ROI=役割志向指数、ERS=従業員評価尺。

(*)生産性は 26 週間以上。

上司のレポート。全体的な仕事のパフォーマンスは、グラーエン、ダンセリュー、ミナミ(1972 年)によって開発された従業員評価尺度(ERS)によって測定された。この尺度に含まれるパフォーマンスの側面には、信頼性、警戒心、計画、ノウハウと判断、全体的な現在のパフォーマンス、期待される将来のパフォーマンス、がある。評価(スケール 1、満足～スケール 7、傑出)は、ユニットで加重したうえで合計し、全体的なパフォーマンス評価($\alpha=0.92$ 、0.92)を生成する。メンバーの可用性(追加の責任を受け入れるメンバーの意欲)の認識の程度も、上司の視点から報告された($\alpha=0.65$ 、0.73)。

分析

この研究の全体的な実験デザインは、(a)2 つの処置条件を、(b)LMX の 3 つのレベルと、(c)事前・事後の反復測定と、を掛け合わせた $2 \times 3 \times 2$ とした。2 つの処置条件は、リーダーシップ介入条件と対照条件とした。リーダー・メンバー交換は、ユニット平均からの偏差スコアに基づいて 3 分した。偏差スコアの使用は、LMX のユニット内効果の有効な予測因子であることが示されている(グラーエンら、1982 年)。これらの LMX 偏差スコアを 3 分して、被験者の数がほぼ等しくなるように、LMX 偏差の低レベル($n=21$)、中レベル($n=26$)、

高レベル($n=36$)の 3 つのグループを生成した。2 つの処置条件(実験群および対照群)は、3 分された LMX 偏差尺度と掛け合わせて、 $2 \times 3 \times 2$ 反復測定デザインを生成した。反復測定を使用した多変量分散分析(ANOVA)は、仮説の関係性を統計的に分析するために活用した(ボック、1963 年)。興味のある特定の先験的な対比は、低い LMX の実験群マイナス対照群 vs 高い LMX の実験群マイナス対照群、であった。この対比を検証するために「保護された」手順が採用された。全体的な相互作用が有意である場合のみ、先験的な対比が解釈された(カーマー、スワンソン、1973 年)。

上記のように、この研究の目的は、回帰効果を調整した後のリーダーシップ介入の効果における初期の LMX 状況の寄与を調査することだった。リーダーシップ介入の効果について、初期の LMX が低いグループを、初期の LMX が高いグループと比較した。処置群と対照群を使った事前・事後の研究デザインにより、平均に向かう回帰による効果に対する、リーダーシップ介入による効果を推定および調整することが可能になった。時間 1～時間 2 の対照群の変化は、回帰効果を推定ために使われた。この手順は、回帰効果を完全に制御するには総合的に見て適切でないかもしれないが、回帰効果から緩和効果を選別するための近似として提供される。

初期の LMX の質は、リーダーシップ介入への反応を緩和すると仮定された。この相互作用の分析は、初期の LMX の緩和効果が生産性と満足度を予測するかどうか判断するために採用された。クロンバック(1975 年)は、状況変数の緩和効果を決定するために、相互作用効果の分析を採用することを提案している。相互作用効果は、1 つの変数が、独立変数と従属変数の間の関係性の形式を緩和するかどうかを示す(アーノルド、1982 年)。従って、相互作用効果を分析すれば、結果変数に及ぼす処置効果が、初期の LMX の質によって緩和されたかどうかを示すはずである。初期の LMX が低いグループの反応が、初期の LMX が高いグループの反応と有意に異なっていたかどうかを決定するために、先験的な相互作用の対比(処置 $\times$ LMX $\times$ 時間)が行われた。

結果

メンバーのレポート

表 2 は、LMX 偏差とリーダーシップ介入グループごとの平均利得と相互作用の p 値を示す。ホボックの職務満足ブランクの短縮形で測定された全体的な仕事の状況に対するメンバーの職務態度は、LMX の低いグループと LMX の高いグループで、それぞれ 2.1 と 1.5 の利得を示した。

この研究のデザインにより、平均に向かう回帰による効果を取り除いて、処置効果を分離することが可能になった。この手順は、次の例で説明する。初期の低い処置群の平均利得は 2.11 である。初期の低い対照群の平均利得は -0.80 で、回帰効果の推定値である。処置群の平均利得から対照群の平均利得を差し引くと 2.91 となる。これは、回帰効果を除去した後の、初期の LMX が低いグループの処置効果である。同様に、初期の高い処置群の平均利得

表 2

LMX 偏差およびリーダーシップ介入グループの平均利得と相互作用の p 値

変数	低い		高い		p
	処置	対照	処置	対照	
メンバーのレポート					
全体の満足度(ホボック)	2.11	-0.80	1.50	-1.11	0.05
上司の満足度(JDS)	4.11	0.50	-3.25	-1.44	0.05
上司の満足度(ROI)	4.44	0.42	-1.50	-0.14	0.01
メンバーの可用性(MA)	1.89	0.08	-3.50	-0.61	0.01
上司の支援(SS)	2.33	0.92	-0.88	0.21	0.05
上司のレポート					
仕事のパフォーマンス(ERS)	2.67	0.83	0.38	0.36	ns
メンバーの可用性(MA)	3.00	-1.25	1.50	1.00	0.05
コンピュータのレポート(生産性)					
量(QUAN)	1.20	-0.40	0.40	-2.80	0.01
質(QUAL)	-0.40	-0.40	1.20	-0.40	ns
多変量					0.01

(注) p 値は、処置×LMX×時間の相互作用を示す。2×3 の分散の多変量分析は、8 つの従属変数すべてに対して実行した。フル・デザインのすべての相互作用は、従業員評価尺度を除き、有意だった($p \leq 0.01$)。LMX=リーダー・メンバー交換、JDS=職務診断調査、ROI=役割志向指数。

は 1.50 である。初期の高い対照群の平均利得(-1.11)を差し引くと、回帰効果を除去した後の、初期の LMX が高いグループの処置効果である 2.61 となる。初期の低いグループに及ぼす処置効果の平均利得(2.91)と、初期の高いグループに及ぼす処置効果(2.61)との間の実験的な対比は、処置×LMX×時間の有意な($p < 0.05$)相互作用が示された。LMX が中程度のグループの平均利得は、全体的な満足度に対して-1.3 だった。JDS と ROI の下位尺度の両方を使って測定した上司に対する満足度は、初期の LMX が低いグループでよりプラスの処置効果を示した。JDS 尺度は有意な相互作用($p < 0.05$)を示し、ROI 尺度も上司の満足度に有意な相互作用($p < 0.01$)を示した。平均利得は、JDS と ROI についてそれぞれ、LMX の低いグループで 4.1 と 4.4、LMX の高いグループで-3.3 と-1.5 だった。LMX が中程度のグループの平均利得は、JDS で 0.3、ROI で 0.7 だった。

メンバーの可用性スケールと優れた支援スケールはどちらも、二者内で発生する LMX の質の結果の次元を測定する。初期の LMX が低いグループのメンバーは、初期の LMX が高いグループのメンバーよりも、メンバーの可用性($p < 0.05$)および優れた支援($p < 0.01$)に対して有意にプラスの処置効果を示した。平均利得は、メンバーの可用性と支援についてそれぞれ、LMX の低いグループで 1.9 と 2.3、LMX の高いグループで-3.5 と-0.9 だった。LMX が中程度のグループの平均利得は、メンバーの可用性で-0.4、支援で 0.3 だった。

上司のレポート

仕事のパフォーマンスは、従業員評価尺度(ERS)を使って評価された。初期の LMX が低いグループと LMX が高いグループの相互作用の対比の結果では、仕事のパフォーマンスに有意な差は示されなかったが、平均利得は、LMX の低いグループと LMX の高いグループで、それぞれ 2.7 と 0.4 だった。LMX が中程度のグループの平均利得は-1.3 だった。この研究の期間中、上司は現在の生産性の情報にアクセスしなかったので、生産性の情報に見られるこのタイムラグは、ERS によって測定された従業員のパフォーマンスに及ぼす有意な効果が観察されなかった理由を説明するかもしれない。対照的に、上司の観点から見たメンバーの可用性は、有意な相互作用を示した($p<0.05$)。上司の観点から見たメンバーの可用性に関する平均利得は、LMX の低いグループと LMX の高いグループで、それぞれ 3.0 と 1.5 だった。LMX が中程度のグループの平均利得は 2.8 だった。

コンピュータのレポート

生産性は、コンピュータ・ファイルから毎週の出力レコードを収集することによって測定された。質は有意性を示さなかったが、26 週間にわたって処置群と対照群ともに一様に高かった。事例あたりの間違っただ数の平均は 0.06、つまり 100 事例あたり 6 件の間違いがあった。従って、量についての利得は、質の犠牲で得られたものではなかった。相互作用の対比の結果は、処置群および対照群と、事前から事後とを掛け合わせた初期の LMX 状況の量に及ぼす効果は有意であり($p<0.01$)、質に及ぼす効果は有意でないことを示している。処置群のハードの生産性の利得は、初期の低いグループで 1.20、初期の高いグループで 0.40 だった。対照的に、それぞれの対照群の利得は-0.40 と-2.80 だった。LMX が中程度のグループの平均利得は-0.80 だった。

LMX 偏差の低いグループと LMX 偏差の高いグループに対する生産性の結果(量)を、それぞれ図 1 と図 2 に示す。図 1 は、処置条件と対照条件の両方について、初期の LMX 偏差の低いグループを対象とした研究の 26 週間にわたる時系列の生産性を示す。図が示すように、介入後(15 週目)の対照群と比較して、LMX の低いグループの生産性は、事前から事後へ有意に向上した。処置前の期間(1 週目~14 週目)では、実験群は対照群よりも高いパフォーマンスを示したが、処置後の期間(15 週目~26 週目)では、このグループは対照条件よりも大きな利得を示した。同様に、図 2 は、処置条件と対照条件に対する、初期の LMX 偏差が高いグループの時系列を示す。図は、処置前の期間では、実験群は対象条件とほぼ同じレベルのパフォーマンスを示しており、処置後の期間では、実験群はその生産性レベルを維持したのに対し、対照条件はパフォーマンスが低下したことを示している。

図 1 と図 2 を総合すると、生産性に対する相互作用効果のタイミングと持続時間が見て取れる。対照群と比較したときの LMX の低いグループと LMX の高いグループの間の有意な差は、事前から事後に向かって見て取れる。LMX の低いグループと LMX の高いグループの間の「逆転効果」という仮説は、これらの図に示されている傾向によって示される。

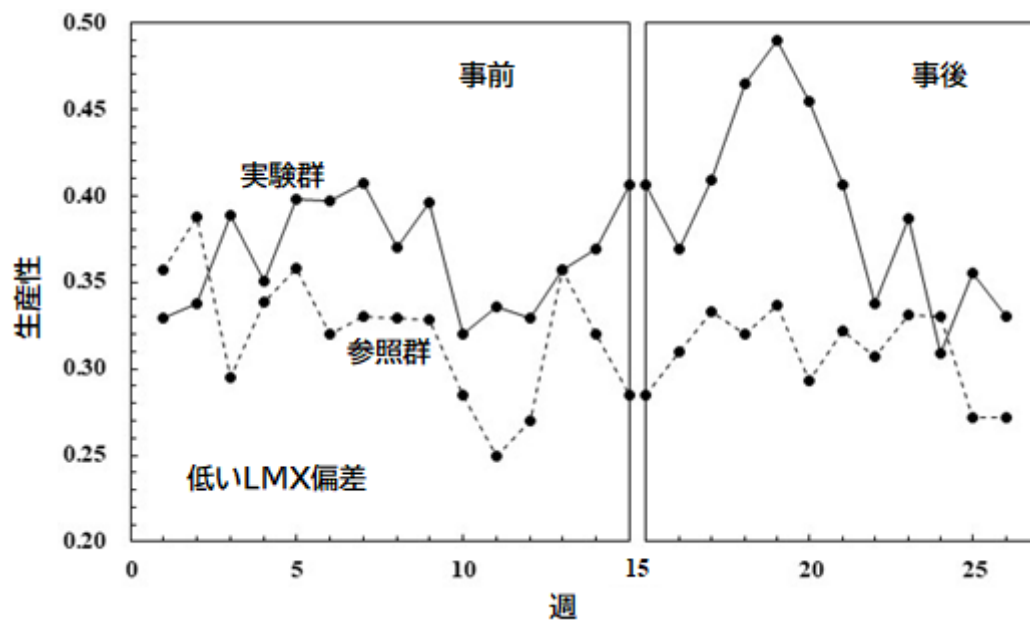


図 1. リーダーシップ介入前・後に対する、リーダー・メンバー交換(LMX)の低い処置群と LMX の低い対照群の毎週の生産量

初期の LMX 偏差は、交換(LMX)の質の利得に対して、処置と有意に相互作用する ($p < 0.04$)。対照群に対する処置群の LMX 偏差の利得は、初期に LMX が低いグループで 3.81、初期に LMX が中程度のグループで 0.25、初期に LMX が高いグループで -1.16 だった。これらの結果は、推定された回帰効果が除去された後、初期の LMX が低いグループは、リーダーシップ介入に対して、初期の LMX が高いグループよりもプラスに反応したことを示している。従って、独立変数(LMX)への効果は、従属変数(満足度、生産性、メンバーの可用性、支援)で観察された効果と同時に発生した。

考察

この調査の結果は、回帰効果を制御した後、リーダーシップ介入に対して、初期の LMX が低いグループは、初期の LMX が高いグループよりもプラスに反応する、という仮説を支持する。グラウエンら(1982 年)は、このリーダーシップ介入の他のプラスの効果を経験したが、この研究で報告されている緩和効果を調査していなかった。明らかに、初期の LMX が低いグループに見られる交換の質の向上は、介入による生産性と満足度の向上のかなりの部分に付随している。更に、対照群を用いたため、研究のデザインは、平均への回帰効果から、この異なる有効性の影響を分離することを可能にした。

また、リーダーシップ介入の結果、初期の LMX が低いグループの方が、高いグループと比較して、優れた支援とメンバーの可用性を受ける程度が有意に増加した。これと一致して、従業員の上司が受けるメンバーの可用性も、有意に増加した。この研究の結果は、従業員とのリーダーの交流の関係性の質が向上するにつれて、ハードの生産性、二者の結果、満足度

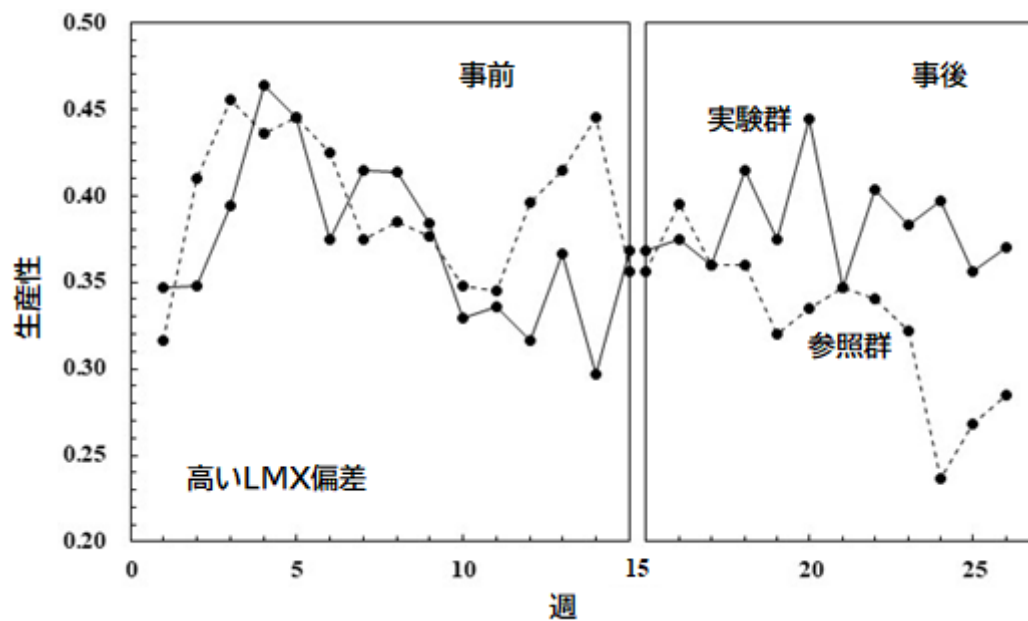


図 2. リーダーシップ介入の前・後に対する、リーダー・メンバー交換(LMX)の高い処置群と LMX の高い対照群の毎週の生産量

も改善したことを示す。初期に LMX が低いメンバーは、必ずしも作業ユニットのパフォーマンスが低いわけではない点に注意すべきである。初期の LMX が低いグループは、明らかに、より高いレベルで一貫して生産する能力を持っていたが、より高いパフォーマンスを努力に見合うものとは認識していなかったように思える。1on1 のリーダーシップ介入の後、初期の LMX が低いグループは、同僚よりも新しい機会に対してプラスに反応した。

リーダーシップ介入は、調査した作業グループにいる二者の関係性の構造に、明らかに大きな変化をもたらした。リーダーシップ介入グループでは、初期の質の低い交換の関係性を持っていた人たちが、研究の 26 週間で、より高いパフォーマンスを発揮するようになった。従って、リーダーシップ介入は、初期の質の低い交換を持っていたメンバーに最も利益をもたらした。ハードの生産性と満足度の向上は、リーダーシップ介入後に、上司の注目が高まったことに対する、初期の LMX が低いグループのメンバーの反応だった。

初期の LMX の質がリーダーシップ介入の効果を緩和するという仮説が支持されている。相互作用効果の分析では、初期の LMX が低いメンバーは、初期の LMX が高いメンバーよりも、リーダーシップ介入に対してよりプラスに反応したことが示された。リーダーシップ介入のモデレーターとしての初期の LMX の効果は、ハードの生産性、満足度、メンバーの可用性、優れた支援に対して実証された。これらの結果によって、私たちの調査において緩和条件の相互作用効果を見つけるために、より多くの研究を行うべきである、というクロンバック(1975 年)の意見に同意することになる。組織における行動が、当事者×行動×コンテキストの相互作用である(マクグラス、1982 年)ことを考慮すると、これらのうちの任意の 2 つの間の関係性は、3 つ目の因子によって緩和されるだろうと予想される。この研究では、

行動(従属変数)に対するコンテキスト(リーダーシップ介入)の効果が当事者(交換状況)によって緩和されることを見出した。

リーダーシップ介入の効果は広範囲に及ぶ可能性があるが、初期の質の低い交換を持っている従業員がこの介入の影響を最も受けるように思われる。これらのメンバーは、生産性と満足度の向上を通じて LMX の向上に反応した。実際問題として、リーダーシップ介入により、ハードの生産性は 19%向上した。この改善により、年間 500 万ドル以上のコスト削減が見込まれた。従って、リーダーとメンバーの間にある交換の関係性の質の向上は、組織の大幅なコスト削減に繋がる可能性がある。