

意味のある指導:

受益者コンタクト、向社会的影響、変革型リーダーシップのパフォーマンス効果 アダム・グラント

変革型リーダーシップは、部下が自己利益を超えるように動機づけることで、部下のパフォーマンスを向上させると考えられているが、レトリックだけでは充分ではないかもしれない。私は、部下が自分の仕事の受益者と相互作用する際に、変革型リーダーシップが部下を動機づけるのに最も効果的であり、そのビジョンがいかにして他者に意味のある結果をもたらすかを強調する、と提案する。疑似実験的研究では、受益者コンタクトが、コール・センターの従業員の売上と収益に及ぼす変革型リーダーシップの効果を強化した。公務員を対象とした調査研究で、これらの結果を拡張し、認識された向社会的影響で緩和された媒介モデルを支持した。関わり合いの職務設計は、変革型リーダーシップの動機づけ効果を高めることができる。

リーダーの基本的なタスクは、部下が素晴らしいことを成し遂げるように動機づけることである(ヴルーム、ジャゴ、2007年)。変革型リーダーシップとカリスマ型リーダーシップの理論によれば、リーダーは、説得力のあるビジョンを明確にする、集団的アイデンティティを強調する、自信と楽観主義を表現する、コア・バリューと理想を引き合いに出す、といった心を揺さぶる振る舞いをすることによって、このタスクを達成する(バス、1985年、バーンズ、1978年、ハウス、1977年、シャミア、ハウス、アーサー、1993年)。証拠によると、リーダーがこれらの先見性のある振る舞いをする、と部下は、組織の価値観と一致した目標を設定し(ボノ、ジャッジ、2003年)、自分の仕事をより有意義なものとして経験する(ピッコロ、コルキット、2006年、パーヴァノヴァ、ボノ、ゼウエチンスキー、2006年)。その結果、研究によると、変革型リーダーシップは平均して、部下のやる気や職務パフォーマンスと正の相関にあることが示されている(ジャッジ、ピッコロ、2004年)。

しかし、証拠によると、変革型リーダーシップは必ずしも部下のより高いパフォーマンスを動機づけるわけではないことが示唆される。変革型リーダーシップが部下のパフォーマンスに及ぼす一貫性のない効果は、ビジネス・シミュレーション・タスクを用いたラボ実験(ボノ、ジャッジ、2003年、カークパトリック、ロック、1996年)だけでなく、カナダの銀行(バーリング、ウェバー、ケラエウイ、1996年)や、イスラエル軍(ドゥヴィル、エデン、アヴォリオ、シャミア、2002年)でのフィールド実験で明らかになってきた。この一貫性のない証拠の1つの説明は、変革型リーダーが意味のあるビジョンを明確に表現するとき、これらのビジョンを具体的な現実仕立てるという課題に直面する、というものである。実際、カークパトリックとロック(1996年、p.37)は、リーダーは「ビジョンが単なるレトリックではないことを請け合う」措置を講じる必要がある、と示唆する。

特に、変革型リーダーシップの中心的な目的は、従業員が他者への貢献に注意を向けるビジ

ジョンを明確にすることである。その核心において、変革型リーダーシップは、「チーム、組織、より大きな政治のために、部下が自身の自己利益を超えるように動機づける」ことに関与する(シャミアら、1993年、p.579)。そのために、変革型リーダーは、ビジョンの向社会的影響 — ビジョンがいかにして他者に意味のある結果をもたらすか — を強調しようと目論むことがよくある(グラント、2007年、トンプソン、バンダーソン、2003年)。しかし、ビジョンを刺激的にし、それをコア・バリューに結び付ける広範なレトリックでは、ビジョンの向社会的影響を具体的に描写しないかもしれない。シャミアと共同研究者ら(1993年、p.583)が指摘したように、変革型リーダーシップは「曖昧で遠い目標を強調する傾向がある」が、向社会的影響は、従業員が自分の貢献によって影響を受ける人間に、生き生きと近くで触れるときに最も具体的になる(グラント、キャンベル、チェン、コットン、ラペディス、リー、2007年、ターナー、ハダス・ハルパリン、ラヴェ、2008年)。従って、ビジョンの向社会的影響を確立するために、変革型リーダーは言葉以上のものを必要とするかもしれない(カークパトリック、ロック、1996年を参照)。

変革型リーダーシップの研究は、リーダーが部下に伝える、心を揺さぶる感動的で先見性のあるメッセージに焦点を当ててきたが、学者らは、リーダーは部下の職務の構造的特徴を変えることでパフォーマンスに影響を与えることもできることを認めた(ピッコロ、グリーンバウム、デン・ハルトグ、フォルガー、2010年)。従って、職務設計は、変革型リーダーシップのパフォーマンス効果を緩和するうえで重要な役割を果たす可能性が高い、と私は予想する。私は、職務の伝統的なタスク特性(ハックマン、オールダム、1976年、1980年)というより、職務の社会的特性 — 仕事が組み込まれている対人相互作用や関係性 — に焦点を当てる(グラント、パーカー、2009年、モーガソン、ハンフリー、2006年)。最近、関わり合いの職務設計を研究している学者らは、リーダーは変革型の振る舞いをするだけでなく、従業員と仕事の受益者との繋がりを修正することによっても、向社会的影響の認識を高めることができる、と提案する(グラント、2007年、グラントら、2007年)。殆どの組織には第一受益者 — 取引先、顧客、患者、コア・プロダクトやコア・サービスのその他の受け手、或いはエンド・ユーザー — がいる(ブラウ、スコット、1962年、カツ、カーン、1966年)。フィールド研究やラボ研究から得られた証拠は、従業員は、意味のある職務やタスクに責任を負っている場合でも、受益者と接触することで、その向社会的影響のより強い認識を獲得することを示している。この受益者コンタクトにより、従業員は、生きて、呼吸している人間に対する、自分の行動の具体的で意味のある結果を目の当たりにすることができる(グラントら、2007年)。それにも拘わらず、職務設計の主要な関わり合いの要素としての受益者コンタクトが、変革型リーダーシップに対する部下の反応に影響を与えるかどうか、またどのように影響するかについて、まだ研究が進められていない。

私は、受益者コンタクトにより、部下のパフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの影響が強化される、と提案する。変革型リーダーシップは、ビジョンをコア・バリューに結び付けることに焦点を当てており(シャミアら、1993年)、研究によると、世界の大多数の文

化圏において、他者の幸福を保護し促進することが、大多数の人たちにとって最も重要な価値である、と示されている(シュワルツ、バルディ、2001年)。変革型リーダーが刺激的なビジョンを明確にすると、受益者コンタクトを提供することで、ビジョンの向社会的影響の顕著性と鮮明性を高められる(グラント、2007年)。このように、受益者コンタクトは、リーダーの言葉と行為との間に信頼できる結び付きを作り出し(サイモン、2002年)、従業員は、他者に利益をもたらす際に自分の組織の使命がいかんして活気づくかを目の当たりにでき、そのことが従業員をより懸命に、より効果的に働くよう動機づけることを可能にする(グラントら、2007年)。私は、これらの仮説を2つのフィールド研究—疑似実験と調査研究—で検証する。2つの研究を実施することで、変革型リーダーシップと受益者コンタクトにおける、実験的に誘発された一時的な差異と、自然に発生した永続的な差異の両方を再現するだけでなく、職務パフォーマンスの客観的な尺度と上司の評価の両方に及ぼす効果を再現することが可能となる。

この研究は、リーダーシップと職務設計に関する理論と研究に3つの中心的な貢献を提供する。第一に、私は、部下のパフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果に対する新たな偶発性として受益者コンタクトを導入し、関わり合いの職務設計が部下のパフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果—の代わりになるというよりも、寧ろ—を強化できることを示唆する。第二に、私は、言葉による刺激(説得力のあるビジョンの明確化)と行動(意味のある職務設計)とのシナジーを特定することにより、リーダーシップと職務設計に関する研究の概念的および実証的統合を提供する。第三に、変革型リーダーシップの効果を説明するための新しいメカニズムを特定する。私は、心理的エンパワーメントではなく、向社会的影響に対する部下の認識が、変革型リーダーシップと受益者コンタクトとの相互作用効果を説明するうえで、いかんして重要な役割を果たすかを示す。全体的に、これらの進歩は、リーダーの振る舞いと構造設計の選択が、やる気とパフォーマンスの共同決定因子としてどのように動作するかについての古典的および現代的な議論を拡張する(例えば、ハウエル、ドーフマン、カー、1986年、ユークル、2008年)。

変革型リーダーシップと受益者コンタクト

私の焦点は、変革型リーダーシップと受益者コンタクトが部下の職務パフォーマンスに及ぼす効果である。パフォーマンスとは、組織の目標を前進させる際の、部下の振る舞いの有効性である(キャンベル、1990年)。変革型リーダーシップは、通常、リーダーの振る舞いの4つの次元—心を揺さぶる動機づけ、理想的な影響力、知的刺激、個別の配慮—の集合体として概念化される(バス、1985年、バーンズ、1978年)。心を揺さぶる動機づけは、説得力のある未来のビジョンを明確にすることを伴う。理想的な影響力は、重要な価値観や信念について議論する、目的意識を伝える、集団の利益に焦点を当てることを奨励する、といった尊敬を集め、誇りを育むカリスマ的な行動を伴う。知的刺激は、部下が自分の思い込みに疑問を投げかけ、異なる考え方をするように挑戦することを伴う。個別の配慮は、適切

な育成、コーチング、理解、を提供することで、部下との相互作用を具現化することを伴う。これらの変革型の振る舞いに関与することにより、リーダーは従業員を、自分の直接的な自己利益を超えて、より広範なビジョンに貢献するように動機づけようとする(例えば、シャミア、ザカイ、ブレイニン、ポパー、1998年、トンプソン、バンダーソン、2003年)。変革型リーダーが向社会的影響を際立たせる能力を強化するかもしれない因子を理解するために、私は意味づけ理論と職務設計を利用する。学者らは長い間、リーダーは部下が自分の仕事に与える意味を管理するうえで重要な役割を果たす、と主張してきた(ポドルニー、クラナ、ヒル・ポパー、2005年、プラット、アシュフォース、2003年、シャミアら、1993年、スミアチッチ、モーガン、1982年、トンプソン、バンダーソン、2003年)。特に、変革型リーダーシップは、部下が自分の仕事をより意味のあるものと見なすことを可能にする(ピッコロ、コルキット、2006年、パーヴァノヴァら、2006年、スパークス、シェンク、2001年)。心を揺さぶる動機づけは、重要なビジョンを強調する。理想的な影響力は、このビジョンを重要な共有価値に繋げる。そして、個別の配慮がこの繋がりを具現化する。シャミルと共同研究者ら(1993年、p.578)が説明したように、「そのようなリーダーシップは、仕事と組織に道徳的な目的を吹き込むことによって、仕事に意味を与えるものと見なされる」。

一般的に言えば、学者らは、リーダーは2つの広範な戦略— 一部下の仕事の意味を組み立て、再構築するメッセージを提供すること、仕事の意味を変え、変更するための責任を再構築すること— を通じて、部下が意味を認識する際に影響を与えることができる、と認めてきた(グリフィン、1983年、モリンスキー、マーゴリス、2005年)。リーダーシップの研究者らは、主に前者の戦略に焦点を当ててきたが、職務設計の研究は、後者の大きな影響を強調してきた。私は、受益者コンタクトを提供する職務設計がいかにして部下のパフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果を增強できるのかを調べることにより、リーダーシップと職務設計の文献を統合することに努める。

近年、職務設計の研究は、仕事の社会的特性への注目の復活に直面している(グラント、パーカー、2009年、モーガソン、ハンフリー、2006年)。研究者らは、職務を単にタスクの集合体として見るのではなく、対人相互作用が従業員の行う仕事の重要な構成要素であることをますます認識するようになってきた(オールダム、ハックマン、2010年、レビューと考察については、フライド、レヴィ、ローレンス、2008年、グラント、パーカー、2009年、カンファー、2009年、モーガソン、ハンフリー、2008年)。職務の社会的特性はいくつか特定されてきているが、意味に影響を与える主要な社会的特性は受益者コンタクト— 従業員が取引先、顧客、自分の仕事によって影響を受ける他者と相互作用する機会を持つ程度— である(グラント、2007年)。受益者コンタクトは、従業員が自分のプロダクトやサービスの受け手と行う相互作用の質と量を形成する職務の構造的特性である(グラント、パー

カー、2009年、ハンフリー、ナールガング、モーガソン、2007年も参照)¹。カンファー(2009年、p.122)が要約しているように、「仕事のやる気と職務パフォーマンスの産物は、関わり合いの要素を持っている…従業員が仕事で行うことは、生産されたプロダクトを使用する他者や、従業員の努力から何らかの形で利益を得る他者にとって重要性と意味を持つ」。例えば、受益者コンタクトには、製造チームが社外の顧客と相互作用する(カークマン、ローゼン、1999年)、サプライヤーが社内の顧客と相互作用する(パーカー、アクステル、2001年)、放射線科医が患者に触れる(ターナーら、2008年)、製品開発者が取引先と会う(セティ、ニコルソン、2001年)を含めることができる。

受益者コンタクトの緩和の役割

調査によると、従業員が受益者コンタクトを持つと、従業員は他者に対する自分の貢献の具体的で意味のある結果を見て、理解できることから、より大きな向社会的影響を認識する(グラント、2007年)。次に、認識された向社会的影響は、他者にとって意味のある結果に焦点を当てることで、従業員が不快に感じるときでも、従業員に働き続けることを奨励できるので(デ・ドリュウ、ナウタ、2009年、メグリノ、コースゴー、2004年)、より高い努力、持続性、職務パフォーマンスと関連する(グラント、2008年 a、グラントら、2007年)。しかし、受益者コンタクトとリーダーシップの相互作用については、まだ研究が進んでいない。私は、受益者コンタクトが、向社会的影響に対する部下の認識を高めることにより、部下のパフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果を強化する、と提案する。より具体的には、変革型リーダーが心を揺さぶる動機づけに関与し、模範を示して指導するとき、従業員は重要なビジョンを確認することができるし(ピッコロ、コルキット、2006年、シャミアら、1993年)、受益者コンタクトは、このビジョンが他者に及ぼす影響を強調する。受益者コンタクトにより、従業員は、ビジョンへの貢献が他者に意味のある結果をもたらす — つまり、従業員がより懸命に働き、より効果的にパフォーマンスを発揮すれば、生きて呼吸している人間がプラスの影響を受ける — ことを知ることができる(グラント、2007年、グラ

1 受益者コンタクトは、仕事の成果に焦点を当てる職務特性モデルの 2 つの特性 — タスクの同一性とタスクの重要性 — と概念的には関連するが、異なるものである(ハックマン、オールダム、1976年、1980年)。タスクの同一性は、従業員が自分の結果を見る程度を伴う。それは、従業員がこれらの結果によって影響を受ける人との相互作用やコミュニケーションの程度を把握するものではない。研究によると、タスクの同一性は、顧客、取引先、その他の受け手と相互作用する機会とは異なるものである、と示されている(モーガソン、ハンフリー、2006年)。タスクの重要性は、他者に対する従業員の仕事の結果に焦点を当てる。受益者コンタクトは、従業員がこれらの受益者と相互作用する機会を持つ程度に焦点を当てる(グラント、2007年)。研究によれば、受益者コンタクトとタスクの重要性は実証的にはっきりと異なり(グラント、2008年 b)、認識や振る舞いに影響を与えるように独立的かつ相互作用的に影響を及ぼす(グラントら、2007年)ことが示されている。

ントら、2007年)。2つの補完的な理論的視点 — 利用可能性ヒューリスティックと信頼性 — は、受益者コンタクトの緩和効果を明らかにする。

利用可能性ヒューリスティック(シュワルツ、1998年、トヴェルスキー、カーネンマン、1973年)の公式で説明されている理論的原則によれば、人は確率と価値の手がかりとして鮮明性と想起のしやすさを利用する傾向がある。受益者コンタクトは、ビジョンの影響を受ける顧客や取引先をより認知的にアクセスしやすいものにし、感情的に鮮明にし、そのことが、変革型リーダーのビジョンは意味のある向社会的影響を持っていそうだという従業員の信念を強化するだろう(ヘス、ラリック、クレイマン、1998年を参照)。他者に利益をもたらす、社会貢献をすることは、仕事(コルビー、シッポラ、フェルプス、2001年、ルイス・キンタニーニャ、イングランド、1996年)と生活(シュワルツ、バルディ、2001年)の両方で、文化を超えて重要な価値であることが研究で示されているため、この向社会的影響の理解は、部下のコア・バリューにアピールしそうである。それにより、受益者コンタクトは従業員に、変革型リーダーのビジョンに伴う意味のある顔とストーリーを提供し、ビジョンをより具体的に鮮やかなイメージを作り出すことができる(エンリッヒ、バウアー、フェルドマン、ガーランド、2001年)。

受益者コンタクトがない場合、従業員は変革型リーダーのビジョンの信頼性に疑問を抱き、それは単なるレトリックではないかと疑問に思うかもしれない。サイモン(2002年、p.23)が示唆したように、「リーダーが新しい使命や新しい焦点を奨励すると、従業員は単なる新しい教義か企業のプレゼンテーションとして処理し、行動に移さない」。このギャップを克服するために、カークパトリックとロック(1996年、p.37)は、「ビジョンが部下に影響を与えるためには、リーダーは、単にビジョンを伝える以上のことをしなければならない」と述べた。影響力を得るためには、リーダーが信頼性を確立することが重要である(ラム、シャウブロック)。変革型リーダーのビジョンが振る舞いの完全性 — 言葉と行動の繋がり — を伝えるときに、従業員はそれを信頼できるものと認識する可能性が最も高い(サイモン、1999年、2002年)。このような完全性は、受益者コンタクトによって確立することができ、向社会的影響のレトリックと、取引先、顧客、患者にとって意味のある結果の現実と、の間に鮮やかで信頼できる結び付きを築く可能性がある。受益者は、比較的中立的で知識豊富な第三者のソースから直接の証言を提供することにより、リーダーのビジョンの信頼性を強化することができる(グラント、ホフマン、2011年)。受益者は組織のプロダクトやサービスの受け手であるため、組織のビジョンの向社会的影響を明確に表現するユニークな立場にある(グラント、ホフマン、2011年)。

従って、私は、受益者コンタクトは、向社会的影響に対するより強い認識を育むことにより、部下のパフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果を高める、と予測する。社会情報処理理論(サランチック、プフェファー、1978年)の言葉を借りれば、変革型リーダーシップはビジョンの重要性について、社会的な手がかりを提供することを伴い、受益者コンタクトは、取引先、顧客、患者に及ぼすこのビジョンの潜在的な向社会的影響を従業員が分か

るようにすることで、これらの手がかりを強化する。受益者コンタクトは、従業員の仕事の設計を、リーダーから受け取っている社会的な手がかりに合うように調整し、そのような調整が、彼らの仕事の向社会的影響について、不確実性と曖昧さを減らすのかもしれない(例えば、グリフィン、1983年)。変革型リーダーがビジョンを明確にすると、受益者コンタクトがこのビジョンに命を与え、部下はビジョンの完全性を認識し、自分の貢献が意味のある向社会的影響を持つ可能性を受け入れることができる。その結果、部下は努力をより価値があるものと認識し、努力が不快であっても正当化できるので、次に、向社会的影響の認識が、部下をより懸命に、より長く働くように導く(デ・ドリュエナウタ、2009年、グラントら、2007年、メグリノ、コースゴ、2004年)。このように、受益者コンタクトは、ワイク(1984年)が小さな勝利と表現したものを生み出すことができ、部下は、自分のパフォーマンスの小さな向上がいかにしてリーダーのビジョンを実現し、他者に意味のある影響を持つことができるかという、感情的に共鳴する兆候を得ることがでる。要約すると、私は、受益者コンタクトが、部下の向社会的影響の認識に及ぼす変革型リーダーシップの効果を強化し、そのことが次に、より高いパフォーマンスに直接貢献する、という緩和された媒介モデルを提案する。

仮説 1. 受益者コンタクトは、変革型リーダーシップと部下のパフォーマンスとの関係性を強化する。

仮説 2. 向社会的影響に対する部下の認識は、変革型リーダーシップと部下のパフォーマンスとの関係性に及ぼす受益者コンタクトの緩和効果を媒介する。

代替的な説明としての心理的エンパワーメント

受益者コンタクトの緩和効果の代替的な説明は、心理的エンパワーメントの理論にある。心理的エンパワーメントは4つの心理状態——意味(目的)、自己決定(選択)、能力(自己効力感)、(戦略的)影響(戦略的、管理的、運用上の成果に及ぼす影響)——を含むと考えられている(スプライツァー1995年、トーマス、ヴェルトハウス、1990年)。心理的エンパワーメントは、部下の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媒介因子と見なされる心理状態の中心テーマを捉えるにあたって儉約的なフレームワークを提供する。変革型リーダーシップは、(1)意味を育む(ピッコロ、コルキット、2006年、パーヴァノヴァら、2006年、シャミアら、1993年)、(2)能力または自己効力感を構築する(ゴング、ハング、ファー、2009年、カークパトリック、ロック、1996年、リャオ、シャオ、2007年、ワランブワ、アヴォリオ、ズー、2008年)、(3)定義上、自己決定され、自律的に選択される、自己調和的で、組織の価値と一致した目標の追求を奨励する(ボノ、ジャッジ、2003年)、(4)「自身を組織単位の中で重要で、影響力があり、効果的で、価値がある人間と認識する」ように従業員を導く、グループ、部門、組織との社会的同一性を強化する(カーク、シャミア、チ

エン、2003年、p.248、カークマン、ローゼン、1999年も参照)、ことによって部下のパフォーマンスを向上させると考えられている。

エンパワーメントのこれらの次元は、変革型リーダーシップと部下のパフォーマンスとの間に生じる直接的な関係性を媒介するかもしれないが、私は、その次元が、この関係性に及ぼす受益者コンタクトの緩和効果を説明するうえで重要になるだろう、とは予想していない。第一に、意味は、発生するいかなる受益者コンタクトとも無関係に(ロツソ、デカス、レズネスキー、2010年)、変革型リーダーが仕事を個人の価値観に結び付ける努力を通じて直接生み出され得る(ボノ、ジャッジ、2003年、ピッコロ、コルキット、2006年、パーヴァノヴァら、2006年)。グラント(2008年 a、p.119)が説明しているように、「意味の経験は、職務の一般的な価値と目的の判断であり、それが影響を及ぼす人たちとは無関係である」。従って、より一般的に、また抽象的に意味を認識することは変革型リーダーシップによって直接強化されるかもしれないが、受益者コンタクトは、変革型リーダーシップが従業員の向社会的影響に対する具体的な認識に及ぼす効果を強化することに特に関連しているかもしれない。

第二に、能力に関して言うと、受益者コンタクトは、部下が仕事を効果的に完了した程度に関係なく、部下の仕事の影響に関する情報を提供する(グラント、ジーノ、2010年)。第三に、機会を委任し、選択肢を提供するリーダーの努力は、自己決定に影響を与える(モーガソン、ハンフリー、2006年、スプライツァー、1996年)。受益者コンタクトは自律性とは無関係であるため(グランディ、ダイヤモンド、2010年)、変革型リーダーが提供する選択の機会に影響を与えたり強化したりすることとは殆ど関係がない。第四に、受益者コンタクトは従業員に成果に関する情報を提供するが、この情報は、取引先、顧客、その他の受け手の幸福に向けた成果に焦点を当てており、従って、変革型リーダーシップが、戦略的、管理的、運用上の成果に及ぼす影響の認識を高める程度に影響を与える可能性は低い。要約すると、心理的エンパワーメントは、変革型リーダーシップと部下のパフォーマンスとの関係性を直接媒介するかもしれないが、受益者コンタクトがこの関係性に及ぼす緩和効果を説明するメカニズムとしては関連性が乏しく、認識された向社会的影響に特有のものである可能性が高い。

この研究の概要

私は、これらの仮説を2つの研究で検証した。コール・センターの従業員を対象としたフィールド疑似実験である研究1では、受益者コンタクトを確立することが、パフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの介入の効果を向上させるかどうかを調べた。研究2は政府機関でのフィールド調査であり、変革型リーダーシップに対する従業員の評価と、従業員の職務パフォーマンスに対する上司の評価との関係性の緩和因子として受益者コンタクトを調査した。研究2では、説明メカニズムとして、認識された向社会的影響と心理的エンパワーメントも比較した。並行して、これらの研究は、変革型リーダーシップと受益者コンタ

クトにおいて、実験的に誘発された一時的な変動と、より永続的で自然に発生した変動の両方に関して、主要な仮説の調査を容易にする。

研究 1:方法

参加者と設計

この調査は、米国中西部に本社を置く非上場企業の新入社員を対象に実施した。新入社員 71 名全員が参加し(回答率=100%)、うち女性は 76.1%だった。同社は、大学や非営利団体の顧客に向けた教育およびマーケティングのソフトウェア販売に注力し、従業員は郊外のコール・センターで働いていた。従業員が生み出した収益は、別の部門での雇用創出と給与に賄われていたが、従業員はこれらの職務と給与の受益者と接触したことがなかった。実験では、2(変革型リーダーシップ:はい、いいえ)×2(受益者コンタクト:はい、いいえ)の被験者間の因子設計を利用した。従って、従業員は、4つの条件 — 制御、変革型リーダーシップ、受益者コンタクト、混合 — に任意に分割された。

手順

職務を始めるにあたって、すべての従業員は研修セッションに参加する必要があると、4つの日程のいずれかに申し込む機会が与えられた。研修担当のマネジャーは、ある研修セッションで組織の上級職を招いて会社のミッションについて話してもらう予定であり、また別の研修セッションで「社内のお客様」 — 従業員の仕事によって支援されている別の部門の受益者 — を招いて従業員の取り組みの重要性について話してもらう予定だったことを私は知った。それ以外で、従業員は上級職や他の部門と相互作用を持たなかった。私はこれを疑似実験の機会と捉え、上級職と受益者の 2 人を 3 回目のセッションに招待できるか、マネジャーに尋ねた。マネジャーは同意した。講演者が招かれなかった 4 回目のセッションの従業員は制御群の役目を務めた。上級職と受益者の訪問以外は、研修セッションは同じだった。従業員は、研修セッションに異なる講演者がいることを事前に知らされていなかったため、条件を自分で選択することができなかった。

制御群($n=26$)では、マネジャーが上級職や受益者の訪問なしに研修を主導した。変革型リーダーシップ群($n=15$)では、上級職が研修セッションを訪れ、15 分間話した。変革型の振る舞いの事例を挙げ(例えば、ボノ、ジャッジ、2003 年、ロックカークパトリック、1996 年、シャミアら、1993 年)、会社のビジョンを明確にし、それがなぜ意味のあるものなのかを説明し、それを達成するための従業員の能力について熱意と自信を伝えた。受益者コンタクト群($n=12$)では、別の部門の受益者が 10 分間、研修セッションを訪れた。彼は、従業員が生み出した収入が、雇用を創出し、自身を含む給与を賄うことを可能にしている、と説明した。最後に、混合群($n=18$)では、上級職と受益者の 2 人が研修セッションの異なるポイントを訪れ、メッセージを伝えた。どちらの訪問者も仮説については知らされていなかった。

尺度

研究者の介入は、実験の内部的および外部的妥当性を損なう可能性があるため(アージリス、1975年、クック、キャンベル、1979年、ローゼンタール、1994年)、研究の間、私は参加者と接触しなかった。マネジャーはすでに従業員のパフォーマンスに関するデータを追跡しており、私は介入後の7週間、研修中にこれらのデータを取得することができた。パフォーマンスは、2つの指標 — 達成された売上数と生み出された総収益 — で測定された。従業員は委託手数料を支払われていなかったが、これら2つの指標でのパフォーマンスに基づいて半年ごとの昇給を受ける資格があった。7週間の測定期間にわたって、売上($\alpha=0.82$)と収益($\alpha=0.72$)の両方の尺度は信頼できるものだった。また、従業員ごとの勤務シフト数を制御変数として取得した。

7週間のパフォーマンス測定期間の後、1の「強く同意しない」と7の「強く同意する」を軸にしたスケールで、オンライン調査による操作チェック・データを収集する承認を得た。71名の従業員のうち、38名が参加し、回答率は53.5%だった。上級職の訪問の影響を評価するために、この調査では、多因子リーダーシップ質問票(アヴォリオ、バス、ユング、1999年)から4項目を取り上げた。従業員は、心を揺さぶる動機づけと理想的な影響力が上級職の講演に反映されている程度を把握するために選ばれた4つの変革型リーダーシップの項目 — 「説得力のある未来のビジョンを明確にする」、「達成する必要があることについて熱心に話す」、「彼らと関わることについて私に誇りを植え付ける」、「私の尊敬を築く方法で行動する」 — で、上級職を評価した($\alpha=0.79$)。受益者の訪問の影響を評価するために、この調査では、グラント(2008年)の受益者コンタクトのスケールから相応しい2項目 — 「私の職務は、私の仕事から利益を得る人に会う機会を私に与える」、「私の職務は、私の仕事から利益を得る人との接触を提供する」 — を取り上げた($\alpha=0.75$)。

研究1:結果と考察

介入の妥当性を評価するために、操作チェックで22人の分散分析(ANOVA)を実施した。研修中に上級職の講演を聞いた従業員(平均=5.01、標準偏差=0.95)は、彼の講演を聞かなかった従業員(平均=4.17、標準偏差=1.38)よりも、彼を有意に変革型であると評価した($F[1, 37]=5.25, p<0.05$)。他の効果は有意ではなかった。更に、受益者の訪問に参加した従業員(平均=3.82、標準偏差=1.39)は、そうでない従業員(平均=2.94、標準偏差=1.22)よりも、受益者コンタクトを強く認識した($F[1, 36]=3.99, p=0.05$)。他の効果は有意ではなかった。これらの結果は、介入の妥当性を支持していることを示す。

表1は、条件ごとの主要変数の平均と標準偏差を示す。介入がパフォーマンスに及ぼす効果を調べるために、私は、シフトを共変数として、売上と収益に関する22人のANOVAを実施することから始めた。その結果、変革型リーダーシップと受益者コンタクトの介入が売上に有意な相互作用を示した($F[1, 66]=7.73, p<0.01$)。変革型リーダーシップ($F[1, 66]=0.01, p>0.93$)や受益者コンタクト($F[1, 66]=0.26, p>0.69$)の有意な主要効果はなかった。この結果

表 1
研究 1:条件ごとの平均と標準偏差^a

条件	売上数	総収益	シフトあたりの売上	シフトあたりの収益
制御(n=26)	46.23 (39.30)	\$3,738.73 (3,407.49)	1.65 (0.84)	\$138.61 (75.71)
変革型リーダーシップ(n=15)	151.80 (50.68)	\$12,129.04 (10,284.34)	1.55 (0.56)	\$119.49 (58.86)
受益者コンタクト(n=12)	77.67 (50.68)	\$5,952.83 (4,081.64)	1.67 (0.74)	\$131.94 (77.67)
変革型リーダーシップと 受益者コンタクトの混合(n=18)	271.22 (92.15)	\$21,376.58 (6,806.03)	2.11 (0.44)	\$166.97 (35.73)

a 括弧内は標準偏差。

は、変革型リーダーシップと受益者コンタクトの介入が収益にも有意な相互作用を示した($F[1, 66]=4.67, p=0.03$)。変革型リーダーシップ($F[1, 66]=0.00, p>0.99$)や受益者コンタクト($F[1, 66]=0.13, p>0.77$)の有意な主要効果はなかった。

図 1 と図 2 にグラフ化された有意な相互作用を解釈するために、受益者コンタクトの各レベル内で簡単な効果検証を実施した。受益者コンタクトがあった場合、変革型リーダーシップの介入は、売上に有意なプラスの効果をもたらし($F[1, 67]=4.25, p=0.04[p_{\text{片側}}<0.02]$)、収益には限界的な効果をもたらし($F[1, 67]=2.91, p=0.09[p_{\text{片側}}<0.05]$)。一方、受益者コンタクトがなかった場合、変革型リーダーシップの介入は、売上($F[1, 67]=0.01, p>0.90$)や収益($F[1, 67]=0.43, p>0.51$)に効果をもたさなかった。これらの結果は、受益者コンタクトが、部下のパフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果を強化する、という仮説を支

図 1
研究 1 シフトあたりの売上の結果

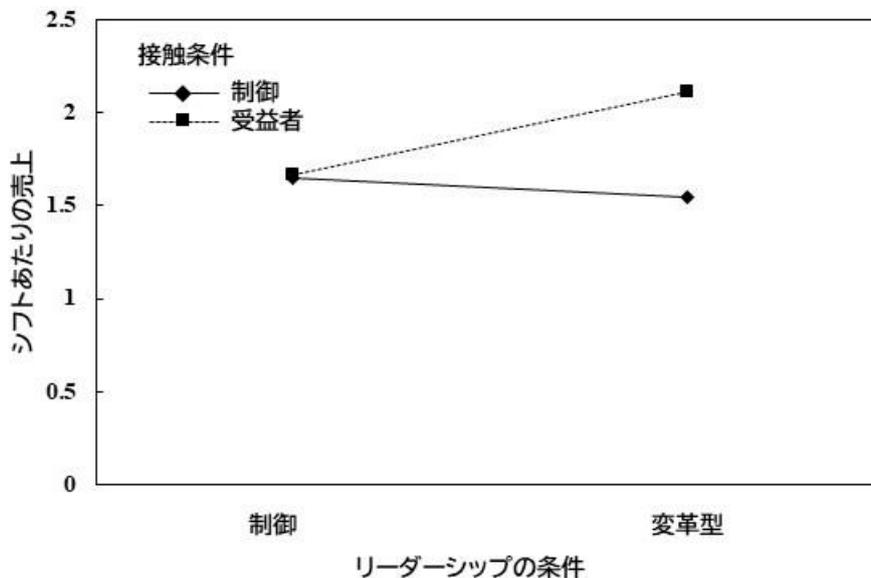
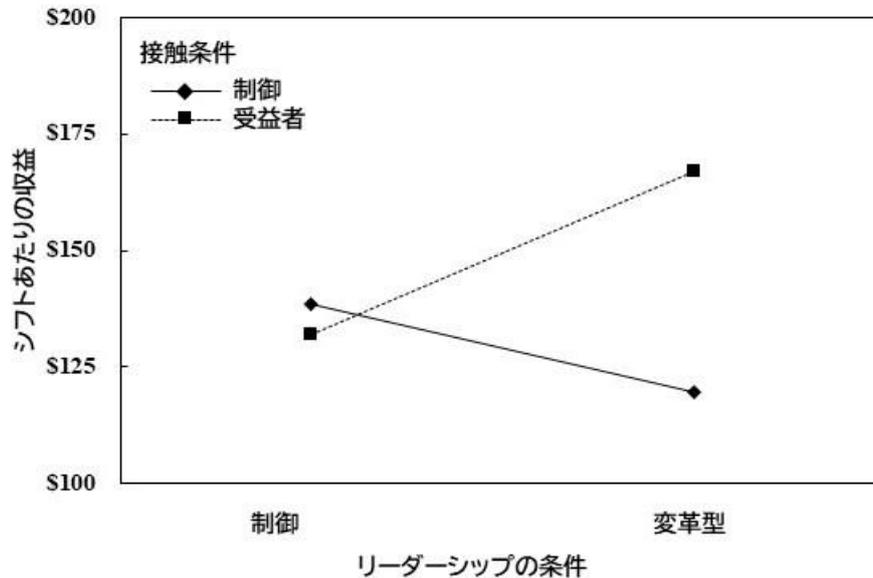


図 2

研究 1 シフトあたりの収益の結果



持する最初の証拠を提供する。

同時に、これらの調査結果にはいくつかの重要な制約がある。第一に、データが単一の職務内で収集されたという事実は、調査結果が他の職務や職業に一般化できるかどうかについて疑問を投げかける。第二に、変革型リーダーシップと受益者コンタクトの介入は、短い1回限りの訪問と講演から構成された。しかし、働く従業員の中には、1回の講演だけではパフォーマンスを向上させるのに不十分な従業員がいるかもしれない。実際には、変革型リーダーシップは、しばしば日常的に繰り返される振る舞いの行為だし(例えば、パーヴァノヴァ、ボノ、2009年)、受益者コンタクトは、しばしば職務設計の比較的永続的な側面である(モーガソン、ハンフリー、2006年、ストーン、ギウタル、1985年)。これは、変革型リーダーシップや受益者コンタクトの主要効果がなかった理由を説明するのに役立つかもしれない。

第三に、疑似実験的な設計は、妥当性と遂行の脅威に対して脆弱である(クック、キャンベル、1979年)。任意の割り当て手順により、参加者は条件を自己選択することができなかったが、履歴による妥当性の脅威を排除することは不可能である。実験上の処置とともに他の事象が発生し、結果をドライブしたかもしれない。更に、多重処置干渉の可能性がある。リーダーによる具体的な変革型の振る舞いや、受益者コンタクトとの相互作用よりも寧ろ、単に2つの異なるソースから仕事の重要性について聞くことが、メッセージの信頼性を高めたのかもしれない。遂行の脅威に関しては、従業員が研修中に自分の経験に関する情報を共有し、リーダーと受益者の両方の講演を聞かなかった人は、憤慨してやる気をなくした可能性がある。第四に、私は、参加した従業員から媒介メカニズムに関する調査データを得ることができなかった。そのため、この調査結果の原因となっている根本的なプロセスを理解することは困難である。

研究 2:方法

この研究は、前述の制約に対処することにより、研究 1 の調査結果を前向きに再現および拡張するように設計された。第一に、一般化可能性を高めるために、異なるリーダーの下で働いている、幅広い職務に従事している従業員からデータを収集した。第二に、より永続的なリーダーシップと職務経験を直接調査するために、変革型リーダーシップと受益者コンタクトの認識における、従業員間で自然に発生する差異に関するデータを収集した。第三に、前述の妥当性と遂行の脅威に対する疑似実験的な計画の脆弱性を克服するために、マルチソース調査データを収集した。第四に、媒介メカニズムを調べるために、認識された向社会的影響と心理的エンパワーメントに関するデータを従業員から収集した。

参加者と手順

私は、米国の大規模な政府機関に務める 329 人の従業員とその直属の上司からデータを収集した。人事部長が、固有の上司を持つ 1,197 人の従業員を特定し、私は、彼らに仕事の態度の調査に参加するよう招待状を送った。私は、418 人の従業員からオンライン調査の回答を受け取り、回答率は 34.9%だった。私は、直属の上司に簡単なオンライン上のパフォーマンス評価に回答するようにリクエストを送信し、344 人の上司から回答を受け取り、回答率は 82.3%だった。私は、従業員と上司の調査のうち 329 組を一致させることができた。これらの一致した調査が最終サンプルを構成した。女性従業員はサンプルの 63.5%を占めた。平均在職期間は 6.3 年(標準偏差=7.4 年)で、平均年齢は 37.2 歳(標準偏差=13.0 歳)だった。これらの回答者は、エンジニアリングおよび製造、顧客サービス、財務分析、情報技術、品質保証、法務および契約サービスを含む 20 以上の異なる職務に就いていた。彼らの上司は 60.8%が女性で、平均在職期間は 9.0 年(標準偏差=8.3 年)、平均年齢は 45.3 歳(標準偏差=9.7 歳)だった。

尺度

特に明記されていない限り、すべての項目は、1 の「強く同意しない」と 7 の「強く同意する」を軸としたスケールを使用した。認識された向社会的影響、心理的エンパワーメント、いくつかの制御変数の自己報告、だけでなく、上司は従業員の職務パフォーマンスの評価を、従業員は変革型リーダーシップの評価を提供した。

パフォーマンス。 従業員の職務パフォーマンスを評価するために、上司は、アシュフォードとブラック(1996 年)によって開発された 5 項目のスケールに回答した。上司は、下位 10%から上位 10%までの 9 段階のパーセンタイル・スケールで従業員のパフォーマンスを評価するように求められた。項目には、「全体的なパフォーマンス」、「仕事の目標の達成」、「パフォーマンスの質」($\alpha=0.96$)が含まれる。

変革型リーダーシップ。 従業員は、直属の上司を対象に、20 項目の多因子リーダーシップ質問票(アヴォリオら、1999 年)に回答した($\alpha=0.82$)。サンプル項目には、「説得力のある未

来のビジョンを明示している」(心を揺さぶる動機づけ)、「強い目的意識を持つことの重要性を明確に述べている」(理想的な影響力)、「問題解決に異なる視点を求める」(知的刺激)、「ティーチングやコーチングに時間を費やしている」(個別の配慮)が含まれる。

受益者コンタクト。研究 1 の介入は、単一の受益者との非常に具体的な相互作用から構成されていたため、より永続的で自然主義的な受益者との接触の尺度を使用しても結果を再現することが重要である。従業員は、モーガソンとハンフリー(2006 年)によって開発された尺度から相応しい 4 項目 — 「私の職務は、私の仕事から利益を得る人と多くの相互作用を伴う」、「この職務で、私は、私の仕事によって影響を受ける人と頻繁にコミュニケーションをとる」、「この職務は、私の仕事から利益を得る人と多くの時間を過ごす必要がある」、「この職務は、私の仕事によって影響を受ける人と相互作用を伴う」 — に回答した($\alpha=0.92$)。これらの項目は、回答者の組織外での相互作用に関するモーガソンとハンフリー(2006 年)の尺度に基づくが、指示対象は、組織外の人ではなく — グラント(2008 年 b)が明確に述べているように — 受益者である。パイロット・データでは、最も多くリスト化された受益者は、顧客、市民、コミュニティだった。

認識された向社会的影響。従業員は、グラント(2008 年 a)によって開発された、「自分の仕事は他の人の生活にプラスの変化をもたらしていると感じる」といった項目を含む 3 項目のスケールに回答した($\alpha=0.81$)。

心理的エンパワーメント。従業員は、1 項目あたり、意味(例えば「私が行う仕事は自分にとって意味がある」、 $\alpha=0.81$)、能力(例えば「私は自分の仕事に必要なスキルを習得した」、 $\alpha=0.89$)、自己決定(例えば「私は自分の職務のやり方において、独立と自由のためのかなりの機会を持っている」、 $\alpha=0.86$)、(戦略的)影響(例えば「私の部門で起こることに対する私の影響は大きい」、 $\alpha=0.93$)、に対応する 3 項目を含む、スプライツァー(1995 年)の 12 項目スケールに回答した($\alpha=0.90$)。

制御変数。従業員と上司との関係性の質は、上司が与える評価に影響を与えるため(例えば、ジャッジ、フェリス、1993 年)、私は報告バイアスを最小限に抑えるために関係性の質を制御した。従業員は、アシュフォード、ロスバード、パイデリット、ダットン(1998 年)の関係品質スケールから相応しい、「信頼」と「親密さ」を含む 3 項目で、上司との関係性を評価した($\alpha=0.86$)。更に、受益者コンタクトを緩和する役割の漸進的な妥当性を確立するために、私は、タスクの同一性(例えば「この職務は最初から最後まで、私が仕事の全要素の面倒を見られるように準備されている」、 $\alpha=0.84$)、タスクの重要性(例えば「私の仕事の結果は他の人の生活に大きな影響を与える可能性が高い」、 $\alpha=0.87$)、対人フィードバック(例えば「私は組織内の他の人から自分のパフォーマンスに関するフィードバックを受け取る」、 $\alpha=0.91$)、フレンドシップの機会(例えば「私は、職務の中で親しい友情を育む機会がある」、 $\alpha=0.89$)、を測定するためにモーガソンとハンフリー(2006 年)のスケールを活用して、いくつかの関連する職務特性を制御した。私がタスクの同一性とタスクの重要性を選んだのは、これら 2 つの特性が前述のように個人の職務の成果に関連しているからであり、対人フィ

ードバックとフレンドシップの機会を選んだのは、これらが従業員の仕事関連の相互作用の重要な側面を捉える他の2つの社会的職務特性だからである(グラント、パーカー、2009年、モーガソン、ハンフリー2006年)。

研究2:結果と考察

焦点変数の平均、標準偏差、相関を表2に示す。パフォーマンス、リーダーシップ、職務設計、知覚変数の因子構造を評価するために、最尤推定手順を実装したEQSソフトウェアのバージョン6.1を使用して、確証的因子分析を実施した(例えば、ベントラー、ダッジョン、1996年、クライン、1998年)。過去の研究(例えば、ピッコロ、コルキット、2006年)を踏まえて、変革型リーダーシップの4次元ごとに1つの区画を構築した。私は、上司のパフォーマンス評価、変革型リーダーシップ、受益者コンタクト、関係性の質、タスクの同一性、タスクの重要性、対人フィードバック、フレンドシップの機会、認識された向社会的影響、および心理的エンパワーメントの意味の次元、能力の次元、自己決定の次元、戦略的影響の次元に対して、明確で自由に相関する因子を持つ13因子の解を明確にした。この13因子の解は、データと良好な適合度を達成した($\chi^2[824]=1,679.75$ 、CFI=0.94、SRMR=0.05)。すべての因子負荷量は統計的に有意であり、上司のパフォーマンスの評価が0.73~0.97、変革型リーダーシップが0.91~0.96、受益者コンタクトが0.77~0.93、関係の質が0.77~0.86、タスクの同一性が0.66~0.91、タスクの重要性が0.80~0.83、対人フィードバックが0.81~0.91、フレンドシップの機会が0.76~0.95、認識された向社会的影響が0.62~0.88、意味が0.88~0.97、能力が0.80~0.94、自己決定が0.72~0.86、戦略的影響が0.88~0.97、の範囲だった。 χ^2 の差分検定では、すべての代替的入れ子モデルが有意に低い適合度を達成し、因子の各ペ

図3

研究2 上司のパフォーマンスの評価に対する単純傾斜

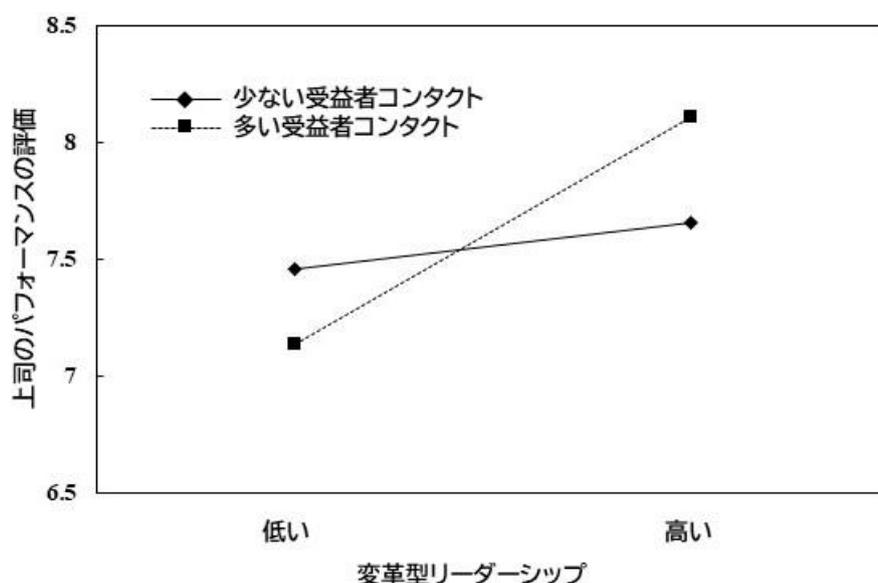
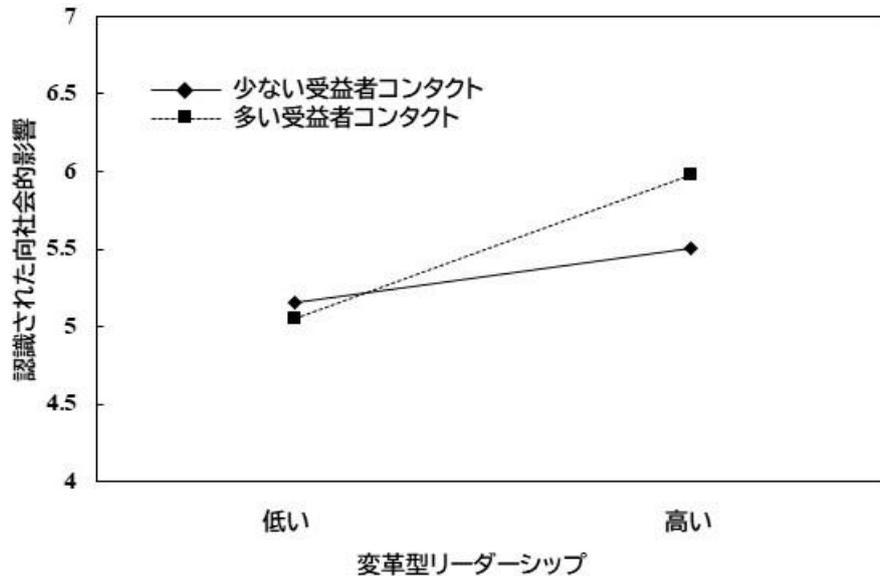


図 4

研究 2 認識された向社会的影響に対する単純傾斜



ア間の相関を 1.0 に制約すると、モデルの適合度が大幅に低下することが示された。これらの分析は、予測された変数の因子構造を支持した。

私は、エイケンとウエスト(1991 年)が推奨する、緩和された回帰手順に従って、階層的最小二乗(OLS)回帰分析を使って仮説の検証を開始した。焦点変数を標準化し、それらを乗算して相互作用項を作り、上司のパフォーマンスの評価を予測した。ステップ 1 では制御変数、変革型リーダーシップ、受益者コンタクトを、ステップ 2 では変革型リーダーシップと制御変数との相互作用を、ステップ 3 では変革型リーダーシップと受益者コンタクトとの相互作用を入力した。表 3 に示す結果は、上司のパフォーマンスの評価を予測する際、変革型リーダーシップと受益者コンタクトとの間に統計的に有意な相互作用があることを意味している。

この相互作用の形式を解釈するために、受益者コンタクトの平均の上下の 1 標準偏差における単純傾斜をプロットした(エイケン、ウエスト、1991 年)。図 3 に示されているように、変革型リーダーシップは、受益者コンタクトが多いとき、上司のパフォーマンスの評価と正の関連があるように見えたが、少ないとき、そうではなかった。この解釈を統計的に検証するために、単純傾斜をそれぞれ 0 と比較した。受益者コンタクトが多いとき、変革型リーダーシップとパフォーマンスとの関係性は正であり、統計的に有意だった($b=0.48$ 、標準誤差 $=0.12$ 、 $\beta=0.31$ 、 $p<0.001$)。対照的に、受益者コンタクトが少ないとき、変革型リーダーシップとパフォーマンスとの関係性は 0 と有意に異なることはなかった($b=0.10$ 、標準誤差 $=0.12$ 、 $\beta=0.06$ 、 $p=0.40$)。これらの結果は、受益者コンタクトが変革型リーダーシップとパフォーマンスとの関係性を強化したことを示す。補足分析では、他の職務特性のいずれも変革型リーダーシップと有意に相互作用しておらず、受益者コンタクトを緩和する役割の独自性を支

表 2
研究 2:平均、標準偏差、相関^a

変数	平均	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.上司のパフォーマンスの評価	7.64	1.55	(0.96)													
2.変革型リーダーシップ	4.54	1.28	0.18	(0.82)												
3.受益者コンタクト	4.56	1.57	0.04	0.23	(0.92)											
4.認識された向社会的影響	5.18	1.27	0.22	0.53	0.30	(0.81)										
5.心理的エンパワーメント	5.54	0.91	0.26	0.54	0.22	0.62	(0.90)									
6.エンパワーメント:意味	5.44	1.23	0.14	0.44	0.18	0.61	0.78	(0.81)								
7.エンパワーメント:能力	6.04	0.88	0.28	0.20	0.11	0.37	0.64	0.34	(0.89)							
8.エンパワーメント:自己決定	5.38	1.14	0.18	0.26	0.21	0.27	0.71	0.33	0.39	(0.82)						
9.エンパワーメント:戦略的影響	5.23	1.46	0.20	0.64	0.18	0.56	0.84	0.56	0.38	0.45	(0.95)					
10.関係性の質	5.38	1.23	0.10	0.51	0.22	0.42	0.48	0.43	0.21	0.35	0.45	(0.86)				
11.タスクの同一性	5.26	1.31	0.09	0.35	0.22	0.36	0.48	0.37	0.32	0.47	0.40	0.47	(0.84)			
12.タスクの重要性	4.74	1.25	0.07	0.36	0.36	0.62	0.44	0.45	0.22	0.32	0.33	0.32	0.32	(0.87)		
13.対人フィードバック	4.55	1.47	0.11	0.33	0.30	0.29	0.36	0.32	0.14	0.30	0.28	0.44	0.36	0.35	(0.91)	
14.フレンドシップの機会	5.61	1.07	0.16	0.29	0.30	0.26	0.36	0.22	0.29	0.40	0.28	0.50	0.33	0.29	0.38	(0.89)

^a 係数のアルファは括弧内の対角線上に表示されている。すべての $r > 0.10$ は $p < 0.05$ で有意、すべての $r > 0.14$ は $p < 0.01$ で有意、すべての $r > 0.18$ は $p < 0.001$ で有意である。

表 3

研究 2:上司のパフォーマンスの評価を予測する緩和された回帰分析^a

変数	Step1				Step2				Step3			
	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>
変革型リーダーシップ	0.27	0.10	0.18	2.67**	0.28	0.10	0.18	2.66**	0.28	0.10	0.18	2.74**
受益者コンタクト	-0.07	0.09	-0.04	-0.71	-0.07	0.10	-0.05	-0.74	-0.02	0.10	-0.01	-0.20
関係性の質	-0.12	0.12	-0.08	-1.08	-0.07	0.13	-0.04	-0.50	-0.08	0.13	-0.05	-0.64
タスクの同一性	0.02	0.10	0.01	0.19	0.00	0.11	0.00	-0.03	0.04	0.11	0.02	0.33
タスクの重要性	-0.02	0.10	-0.01	-0.17	-0.02	0.10	-0.01	-0.15	-0.02	0.10	-0.01	-0.19
対人フィードバック	0.06	0.10	0.04	0.59	0.04	0.10	0.03	0.39	0.02	0.10	0.01	0.19
フレンドシップの機会	0.23	0.10	0.15	2.30*	0.25	0.11	0.16	2.14*	0.23	0.11	0.15	2.01*
変革型リーダーシップ×関係性の質					0.16	0.11	0.12	1.45	0.16	0.11	0.12	1.46
変革型リーダーシップ×タスクの同一性					-0.06	0.10	-0.04	-0.59	-0.09	0.10	-0.06	-0.85
変革型リーダーシップ×タスクの重要性					0.03	0.09	0.02	0.33	-0.02	0.09	-0.01	-0.17
変革型リーダーシップ×対人フィードバック					-0.13	0.11	-0.09	-1.22	-0.17	0.11	-0.12	-1.61
変革型リーダーシップ×フレンドシップの機会					-0.01	0.10	-0.01	-0.09	-0.07	0.10	-0.05	-0.65
変革型リーダーシップ×受益者コンタクト									0.27	0.09	0.19	3.07**
<i>R</i> ²	0.05*				0.06				0.09**			
<i>F</i> (<i>df</i>)	2.51(7, 321)				0.61(5, 316)				9.40(1, 315)			
ΔR^2					0.02				0.03**			

a 理論的には、受益者コンタクトは、刺激的な動機づけと、理想的な影響力の模範的側面による指導との効果を緩和する可能性が最も高いはずである。しかし、変革型リーダーシップの各側面にわたり結果は一貫しており、これはおそらく相関が高いためであろう($r_{平均}=0.86$ 、 $r_{最小}=0.83$ 、 $r_{最大}=0.89$)。

b 太字で示された値は、仮説の結果を反映している。

* $p<0.05$

** $p<0.01$

表 4
研究 2:緩和された媒介分析^a

	従属変数:認識された向社会的影響							
	Step1				Step2			
	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>
変革型リーダーシップ	0.38	0.06	0.30	6.34***	0.37	0.06	0.29	6.24***
受益者コンタクト	0.07	0.06	0.06	1.27	0.10	0.06	0.08	1.86
関係性の質	0.14	0.07	0.11	2.05*	0.15	0.07	0.12	2.24*
タスクの同一性	0.11	0.06	0.09	1.85	0.13	0.06	0.11	2.31*
タスクの重要性	0.58	0.06	0.46	1.06	0.59	0.06	0.47	1.39
対人フィードバック	-0.07	0.06	-0.06	-1.20	-0.08	0.06	-0.06	-1.32
フレンドシップの機会	-0.06	0.06	-0.04	-0.90	-0.06	0.06	-0.05	-1.00
変革型リーダーシップ×受益者コンタクト					0.16	0.05	0.14	3.48**
心理的エンパワーメント								
認識された向社会的影響								
<i>R</i> ²	0.51***				0.53***			
<i>F</i> (<i>df</i>)	47.66(7, 320)				12.11(1, 319)			
ΔR^2					0.02**			

	従属変数:心理的エンパワメント							
	Step1				Step2			
	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>
変革型リーダーシップ	0.28	0.05	0.31	6.13***	0.28	0.05	0.30	6.04***
受益者コンタクト	-0.03	0.04	-0.03	-0.59	-0.01	0.04	-0.01	-0.25
関係性の質	0.09	0.05	0.10	1.72	0.09	0.05	0.10	1.82
タスクの同一性	0.21	0.04	0.23	4.77***	0.22	0.05	0.25	4.99***
タスクの重要性	0.17	0.04	0.19	3.97***	0.18	0.04	0.20	4.05***
対人フィードバック	0.04	0.05	0.04	0.81	0.03	0.05	0.04	0.72
フレンドシップの機会	0.08	0.05	0.09	1.70	0.08	0.05	0.09	1.70
変革型リーダーシップ×受益者コンタクト					0.06	0.04	0.08	1.83
心理的エンパワメント								
認識された向社会的影響								
<i>R</i> ²	0.44***				0.45***			
<i>F</i> (<i>df</i>)	37.07(7, 321)				3.35(1, 320)			
ΔR^2					0.01			

	従属変数:上司のパフォーマンスの評価							
	Step1				Step2			
	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>
変革型リーダーシップ	0.26	0.10	0.17	2.57*	0.10	0.11	0.07	0.95
受益者コンタクト	-0.01	0.10	-0.01	-0.13	-0.04	0.09	-0.02	-0.37
関係性の質	-0.10	0.12	-0.06	-0.83	-0.16	0.11	-0.10	-1.40
タスクの同一性	0.06	0.10	0.04	0.61	-0.04	0.10	-0.02	-0.37
タスクの重要性	-0.02	0.10	-0.02	-0.25	-0.19	0.11	-0.12	-1.71
対人フィードバック	0.02	0.10	0.01	0.22	0.04	0.10	0.03	0.39
フレンドシップの機会	0.26	0.10	0.16	2.52*	0.24	0.10	0.15	2.31*
変革型リーダーシップ×受益者コンタクト	0.19	0.08	0.13	2.39*	0.14	0.08	0.10	1.79
心理的エンパワメント					0.30	0.13	0.18	2.25*
認識された向社会的影響					0.20	0.10	0.17	2.00
<i>R</i> ²	0.07**				0.11***			
<i>F</i> (<i>df</i>)	3.15(8, 319)				7.02(1, 319)			
ΔR^2					0.04**			

a 変革型リーダーシップと制御変数との相互作用を含めても、結果は実質的に変わらなかった。更に、心理的エンパワメントの次元を混合ではなく個別に分析したところ、緩和された媒介モデルは、認知された向社会的影響については支持されたが、心理的エンパワメントのどの次元についても支持されなかった。このことは、各次元が高い相関を持ち、同様の先例と成果を共有する傾向があるという証拠に照らせば、驚くべきことではない(ジーベルト、ワン、コートライト、2011年)。

b 太字で示された値は、仮説の結果を反映している。

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

*** $p < 0.001$

持する。

認識された向社会的影響の役割を調べるために、エドワーズとランバート(2007年)によって明確にされた、緩和された媒介手順に従った。仮説は第1段階の緩和に焦点を当てている。受益者コンタクトは、変革型リーダーシップと認識された向社会的影響との関係性を強化し、認識された向社会的影響はその後、パフォーマンスに直接貢献する。私は、認識された向社会的影響を予測する、緩和された回帰分析を行うことから始めた(表4左列を参照)。認識された向社会的影響を予測する際、変革型リーダーシップと受益者コンタクトとの間に統計的に有意な相互作用が認められた。単純傾斜(図4)は、変革型リーダーシップと認識された向社会的影響との関係性が、受益者コンタクトが少ないときよりも多いときの方が、よりはっきりと肯定的であったことを示唆する。傾斜を0と比較すると、この解釈が支持された。変革型リーダーシップとパフォーマンスとの関係性は、受益者コンタクトが多いときには肯定的であり、統計的に有意だったが($b=0.72$ 、標準誤差 $=0.08$ 、 $\beta=0.57$ 、 $p<0.001$)、受益者コンタクトが少ないときには、あまり肯定的ではないものの、統計的には有意だった($b=0.52$ 、標準誤差 $=0.08$ 、 $\beta=0.41$ 、 $p<0.001$)。

次に、変革型リーダーシップ、受益者コンタクト、それらの相互作用を制御した場合に、認識された向社会的影響が上司のパフォーマンスの評価を予測するかどうかを検証した。これらの分析は、心理的エンパワーメントを制御しながら行った(表4右列)。どちらの分析でも、これらの変数を制御した後ですら、認識された向社会的影響が有意な予測因子であり、相互作用項の係数は統計的有意性を下まわって減少した。これが有意な減少であるかどうかを調べるために、ブートストラップ手順を利用して、受益者コンタクトの両方のレベルにおける間接的な効果の周囲に95%のバイアス補正信頼区間を構築した(エドワーズ、ランバート、2007年)。変革型リーダーシップが上司のパフォーマンスの評価に及ぼす間接的な効果の信頼区間は、受益者コンタクトの多いときと(0.05, 0.29)と、受益者コンタクトの少ないとき(0.01, 0.15)の両方で0から外れており、認識された向社会的影響が、受益者コンタクトの両レベルで、変革型リーダーシップと部下のパフォーマンスとの関係性を媒介したことを示した²。更に、これら2つの間接的な効果の差異に対する信頼区間は0から外れており(0.02, 0.22)、間接的な効果は、受益者コンタクトが少ないときよりも多いときに有意に強かったことを示す。これらの結果は、緩和された媒介モデルを支持しており、心理的エンパワーメントを制御した後ですら、認識された向社会的影響が説明的メカニズムであることを示す。

心理的エンパワーメントは、上司のパフォーマンスの評価を独立して予測したが(表4右列)、受益者コンタクトは、変革型リーダーシップと心理的エンパワーメントとの関係性を緩和

2 受益者コンタクトが多い場合、信頼区間は、直接的な効果(0.03, 0.58)と総合的な効果(0.20, 0.58)ともに0から外れた。一方、受益者コンタクトが少ない場合、信頼区間は、直接的な効果(0.26, 0.37)と総合的な効果(0.21, 0.42)ともに0を含んだ。

しなかった(表4中央列)。これらの調査結果は、心理的エンパワーメントよりも寧ろ、認識された向社会的影響が、受益者コンタクトが変革型リーダーシップと部下のパフォーマンスとの関係性を強化する重要なメカニズムである、という予測を支持する。

一般的な考察

これらの研究は、変革型リーダーシップと部下のパフォーマンスとの関係性が受益者コンタクトの下でより強くなる、という収斂的証拠を提供する。最初の研究では、変革型リーダーシップの介入により、従業員が受益者と接触する場合に限り、売上と収益が向上した。2つ目の研究では、変革型リーダーシップと、部下のパフォーマンスに対する上司の評価との間の正の関連は、受益者コンタクトの下でより強くなり、向社会的影響に対する部下の認識がこの相互作用の関係性を媒介した。

理論的な貢献

この研究は、リーダーシップ、職務設計、意味に関する知識を前進させる。主な貢献は、変革型リーダーシップが部下のパフォーマンスに与える影響の重要な緩和因子として受益者コンタクトを導入することにある。変革型リーダーシップと受益者コンタクトの両方が、より効果的にパフォーマンスを発揮するように従業員を動機づけることができるという証拠が蓄積されてきたが、仕事に意味を吹き込むためのこれら2つのアプローチ間の相互作用を調べた理論や研究は殆どない。変革型リーダーシップの効果を高めるものとして受益者コンタクトを特定するにあたり、私の理論的視点と実証的な調査結果は、リーダーシップと職務設計の相互作用を理解する従来のアプローチからの脱却を表している。古典的な研究では、職務設計はリーダーシップの代わりになる、という仮定がなされてきた。適切に設計されたタスクは、リーダーからのビジョンや刺激に関係なく、仕事を効果的に完了させるために必要な内発的動機と方向性を従業員に提供することにより、リーダーシップの振る舞いの欠如を補う(カー、ジャミア、1978年)。いくつかの研究は、この視点を支持するが(ディオニス、ヤマリノ、アトウォーター、ジェームス、2002年、ケラー、2006年、ポドサコフ、マッケンジー、ボマー、1996年)、この研究はタスク特性に焦点を当てており、職務の社会的特性に理論的および実証的な注意を払っていない。リーダーシップの代わりという観点からは、受益者コンタクトが代償的な機能を果たし、変革型リーダーシップが不足している場合に向社会的影響の認識を育むことを期待する人がいるかもしれない。しかし、私の研究は、相互作用の反対の機能形式を支持する。従って、これらの研究はリーダーシップ研究の新たな方向性を開き、タスク特性はリーダーシップの代わりになるかもしれないが、職務の社会的特性が活性因子として動作する可能性が高いかもしれないことを示唆する。また、この研究は、変革型リーダーの振る舞いに関する既存の知識を再考し、拡張する可能性を強調する。伝統的に研究されてきたように、変革型リーダーシップの刺激を与える動機づけの次元は、部下に熱意、楽観主義、自信、目的を植え付けるための言語とレトリックの

使用に焦点を当てている(例えば、アヴォリオら、1999年、バス、1985年、エンリッチら、2001年、シャミアら、1993年、1998年)。私の研究は、変革型リーダーシップには、部下の職務の構造設計の修正を伴うかもしれないことを示唆する。この証拠は、変革型リーダーシップを職務のエンリッチメントと意味の認識に結び付ける最近の研究の新たな解釈を示す(ピッコロ、コルキット、2006年、パーヴァノヴァら、2006年)。このような研究者らは、変革型リーダーは、彼らの使うレトリックを通じて従業員の職務の認識やパフォーマンスに影響を与えると想定しているが、私の研究では、変革型リーダーは、従業員の職務設計を客観的に変更して、受益者とのより大きな相互作用を生み出すことを通じて、そのような影響を達成することもできることを示す。私の研究は、レトリックと設定がどちらか一方だけではなく、組み合わせることで、部下が自分の仕事を、向社会的影響を持つものとして認識し、その結果として効果的にパフォーマンスを発揮する程度を最大化するかもしれないことを示唆する。このように、私の研究は、職務設計とリーダーシップの相互作用をよりよく理解するという最近の要求に答えるための一步を踏み出し(ピッコロら、2010年)、環境の不確実性、文化的価値観、社会的および物理的距離、部下の特性といった、以前に研究された偶発性を補完する、変革型リーダーシップの効果の緩和因子として、関わり合いの職務設計に注意を向ける(レビューについては、バス、リッジオ、2006年、アヴォリオ、ワランブワ、ウェバー、2009年を参照)。

従って、私の調査結果は、変革型リーダーが、仕事を重要な目的に結び付けるために明確に述べる言葉だけでなく、この目的との繋がり強化に向けて、この仕事を再設計するために彼らが行う行動を通じて、従業員を刺激できる可能性を学者らに考えるよう促す。最近の研究によると、リーダーが自分の言葉を通じて向社会的影響の認識を作り出すのは難しいことが示されている。向社会的影響を強調するメッセージは、受益者が直接発信すると、より説得力がある(グラント、ホフマン、2011年)。従業員を仕事のグループの外にいる受益者と結び付けることは、変革型リーダーシップの振る舞いと見なされるべきだろうか?もしそうなら、変革型リーダーシップを、リーダーが従業員と受益者の間のギャップを埋め、従業員と受益者の間の「構造的な穴」に橋渡しするための繋ぎピン(カツツ、カーン、1966年)として機能する、境界管理の一形態として着想することは有益かもしれない(バート、1997年、オブストフェルド、2005年)。

私の研究はまた、変革型リーダーシップの効果の説明するための新しいメカニズムとして、認識された向社会的影響を特定する。前述したように、既存の研究では、意味、自己調和、能力または自己効力感、社会的アイデンティティを通じて、変革型リーダーシップがどのように動作するか焦点を当ててきた。これらのメカニズムは、仕事に対する従業員の認識、自身の能力、リーダーや仕事のグループ・メンバーとの関係性に焦点を当てる。認識された向社会的影響は、主に仕事のグループの外にいる受益者との関係性に対する従業員の認識を強化する点で、これらのメカニズムとは異なる。従って、私の研究は、変革型リーダーシップがいかにして、仕事のグループの中にいるリーダーや従業員との関係性だけでなく、プ

ロダクトやサービスの受益者との関係性に関する従業員の判断の仕方に影響を与えることにより、パフォーマンスを形成し得るかについて、新たな理解を導入する。この理論的視点と実証的証拠は、変革型リーダーシップの効果の関わり合いの範囲を広げる。

最後に、私の研究は、学者らが将来の研究のための生産的な方向性として特定した、関わり合いの職務設計の心理的効果およびパフォーマンス効果に関する現在の知識を拡張するかもしれない(グラント、パーカー、2009年、カンファー、2009年、モーガソン、ハンフリー、2008年、オールダム、ハックマン、2010年)。以前の研究では、受益者コンタクトがいかにして、独立して、またはタスク特性の支持と同時に、態度とパフォーマンスを向上させ得るかが示された(グラント、2007年、ハンフリーら、2007年)。しかし、職務設計以外の因子がいかにして受益者コンタクトと相互作用して、従業員の心理的および振る舞いの反応に影響を与えるかを扱った研究は殆どない。私の研究は、受益者コンタクトがリーダーシップと相互作用して、向社会的影響とパフォーマンスの認識に影響を与えるという最初の証拠となるかもしれないものを提供する。これらの調査結果は、関わり合いの職務設計が従業員に与える影響の包括的な理解を発展させるためには、職務特性と並行してリーダーシップの振る舞いを検討することが重要であることを示唆する。

制約、将来の方向性、実際の意味

これらの研究には、将来の研究の道を示すいくつかの制約がある。2つの研究に見られる矛盾の1つは、受益者コンタクトが少ない場合の、パフォーマンスに及ぼす変革型リーダーシップの効果に関するものである。この効果はどちらの研究でも有意ではなかったが、負の傾向(研究1)とプラスの傾向(研究2)を示した。営利組織の従業員と政府機関の従業員、パフォーマンスに対する客観的評価と上司の評価、一時的なリーダーシップの振る舞いと永続的なリーダーシップの振る舞い、職務特性、といったフォーカスしている部分の違いを含む、この相違について考えられる多くの説明を比較するには、将来の研究が必要である。変革型リーダーシップが日常の仕事時間の重要な要素である場合、受益者コンタクトは漸進的な価値を持つが、厳密には必要ではない。その一方で、変革型リーダーシップがわずかだと、リーダーのビジョンが他者に及ぼす結果を具体化するために、受益者コンタクトに大きく依存するということなのかもしれない。或いは、研究2のサンプルで受益者コンタクトが少ないと報告した従業員は、顧客や取引先と十分に相互作用していたため、組織の仕事の影響を鮮明に理解し、想像することができたのかもしれない。本論文の匿名のレビュアーが指摘しているように、これら2つの研究は、職務設計と組織文化が変革型リーダーシップの代わりになり得る可能性を排除するものではない。一部の職務、組織、職業では、仕事にイデオロギー的な意義が非常に深く染み込んでいるため、その向社会的影響は従業員にとって鮮やかで、長期的に際立っているのかもしれない。このような状況では、リーダーが更なる刺激を提供したり、職務を再設計したりすることは、必要でもなければ、有益でもないかもしれない。

関連する点として、どちらの研究とも、受益者コンタクトは、より高いパフォーマンスと独立して関連していなかった。このことは、受益者コンタクトの効果がその構造と内容の関数として異なるかどうかについて重要な問題を提起する(グランディ、ダイヤモンド、2010年、グラント、パーカー、2009年)。例えば、受益者のニーズ、類似性、感情表現、責任感、カリスマ性、信頼性、魅力は、従業員の反応に影響を与える重要な偶発性であるかもしれない(例えば、バストーン、ショウ、1991年、グラントら、2007年、スモール、ヴェロッキ、2009年)、私は本研究において、これらの潜在的な偶発性を測定したり操作したりしなかった。受益者とリーダーのビジョンとの一致度または適合度も重要そうである。より一般的には、受益者コンタクトは、仕事の複数の社会的特性の一つにすぎないし、タスクの相互依存性、社会的支援と弱体化、危害を加えるための要件、説明責任といった、他の社会的特性の潜在的な緩和効果をより深く理解することは価値があるだろう(グラント、パーカー、2009年、ハンフリーら、2007年)。

研究1では、2人の異なる講演者がメッセージを強化したという事実が結果に部分的に影響したかもしれない。研究2では、変革型リーダーシップと受益者コンタクトの継続的なレベルに対する従業員の評価を使用して、この制約を相殺したが、将来の実証的研究では、メッセージの数とそのソースを個別に変更すべきである。もう一つの制約は、これらの研究が、変革型リーダーシップと受益者コンタクトの相互作用的なパフォーマンス効果の持続期間に対する洞察を殆ど提供していないことである。最初の研究は7週間のパフォーマンス測定に制限され、2つ目の研究には横断的なデータしか含まれていない。動機づけの介入の効果は時間とともに薄れることが多いため(例えば、マクナット、ジャッジ、2004年)、受益者コンタクトが時間の経過に伴うパフォーマンスの変化の持続可能性にどのように影響するかについて、理論を構築、検証、改良することもさることながら、その理論の発展に暗示される基本的な利用可能性と信頼性のメカニズムを検証することも重要になるだろう。

私は、変革型リーダーシップ次元の間に見られる差異(例えば、シャミアら、1998年)と、提供された社会的手がかりの種類における差異(ザレスニー、フォード、1990年)を追跡することができなかった。これらの瑕疵は、受益者コンタクトによって強化される変革型リーダーの具体的な振る舞いについて、未解決の問題を提起する。更に、将来の研究では、受益者コンタクトの緩和の役割が変革型リーダーシップに特有のものである程度に対処するために、リーダーシップの他の構成要素 — リーダーとメンバーの交換、リーダーシップのエンパワーメント、オーセンティック・リーダーシップ(レビューについては、アヴォリオら[2009年]を参照)といった — を操作し、測定すべきである。研究2を単独で評価すると、ドライブされている効果が、リーダーの振る舞いによるものか、リーダーに対する部下の認識によるものか、それともその2つの組み合わせによるものかを突き止めることは困難である。この制約は、客観的なリーダーシップの振る舞いが受益者コンタクトと相互作用してパフォーマンスに影響を与えることを示す研究1によって部分的に相殺されているが、将来の研究では、部下の評価のコンセンサスを示すために、リーダーごとに複数人の部下を含

めるべきである。これにより、変革型リーダーシップの側面の間で、よりはっきりした識別妥当性がもたらされ、受益者コンタクトの緩和効果が主に刺激的な動機づけと理想的な影響力に適用されるかどうか分かるかもしれない。

これらの制約にも拘わらず、本研究は、受益者コンタクトがいかにして変革型リーダーシップのパフォーマンス効果を強化し得るのかを示す。変革型リーダーは、従業員と受益者との間の接触を確立することにより、向社会的ビジョンを生きたものにするかもしれない(グラント、2011年を参照)。メドトロニック社の元CEOであるビル・ジョージは、(2010年の個人的なやり取りの中で)次のように振り返る。

メドトロニック社の使命は、たとえ慢性疾患や難治性疾患を抱えた患者であっても、その患者が完全な生活と健康を取り戻すまでは達成されたとは言えない。社員は、イライラときたら、患者が完全な生活と健康を取り戻すためにここにいるのだということを出す必要がある。もし私が半導体を製造しているとしたら、患者への影響をどのように確認できるだろう?仮に私がソフトウェア開発をしているとして、除細動器に不具合があったら、人が傷ついたり、死んでしまう可能性があるだろう…。メドトロニック社は、手術の3回に2回は、誰か一営業担当者、技術者、臨床専門家が部屋にいる状態でカバーしている…。彼らが外に出て手技を見ることは非常に重要だ…。あなたは患者を直接見るチャンスを得る…それが、私たちは何者であるかを伝える方法だ。