

チェンジ・マネージメント・チームの有効性の予測因子としての、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの比較:忌避型、指示型、取引型、変革型、エンパワー型リーダーの行動の検討

クレイグ・ピアース、ヘンリー・シムズ・ジュニア

この研究では、71 のチェンジ・マネージメント・チームの有効性の予測因子として、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップを調査した。垂直型リーダーシップは、チームの任命された、または正式なリーダーに由来するものであり、共有型リーダーシップ(ピアース、1997 年、ピアース、コンガー、印刷中、ピアース、シムズ、2000 年)は、リーダーシップがチーム・メンバーに分散された、チーム・メンバーに由来する集団プロセスである。チームの有効性は、リーダーシップの評価から約 6 ヶ月後に測定され、マネジャー、内部顧客、チーム・メンバーの視点からも測定された。重回帰を使用して、著者らは、共有型リーダーシップは垂直型リーダーシップよりもチームの有効性の有用な予測因子であるように思われるものの、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの両方が、チームの有効性に有意に関連している ($p < 0.05$) ことを見出した。

権限を与えられたチームの活用の増加、それに伴う組織構造のフラット化(モアマン、コーエン、モアマン、1995 年)は、より伝統的なリーダーシップ・モデルに疑問を投げ掛けている。この新しいチームに基づく環境には、どのようなリーダーシップが適しているのか?ピアース(1997 年)、ユークル(1998 年)、ピアースとシムズ(2000 年)、ピアースとコンガー(印刷中)は、共有型リーダーシップ ー単に任命されたチーム・リーダーからではなく、チーム・メンバーから発せられるリーダーシップー がこの質問に対する答えを提供するかもしれない、と提案する。従って、私たちは、この問題をチェンジ・マネージメント・チーム(CMT)のコンテキスト内で調査した。この研究における CMT は、完全な自己管理というわけではないが、それぞれの責任領域で業務を改善するための意思決定の自由度が非常に高いチームである。従って、私たちの結果は、複雑なタスクに従事する自律性の高いチームに最も適しており、従来の労働集団に一般化できないかもしれない。また、この研究のチームは、すべて 1 つの組織から選ばれているため、チームの有効性に影響を与える可能性のある状況変数(例えば、組織文化)を制御する場合には役に立つが、代わりの組織コンテキストに一般化できるかという点、制限を受けるかもしれない。より具体的には、任命されたチーム・リーダーの行動(垂直型リーダーシップ)と、チーム内からの分散された影響(共有型リーダーシップ)が、CMT の有効性をどのように構成するかを調査した。本論文では、この研究の基礎を形成するリーダーシップの行動モデルを簡単にレビューし、次に共有型リーダーシップ・プロセスに関連する文献をレビューする。私たちは、チームの

有効性におけるチーム・リーダーシップの潜在的な役割について、いくつかの仮説を立てる。その後、私たちの方法を説明し、結果を提示し、考察と結論を提供する。

リーダーシップ理論の発展

私たちのリーダーシップの理論モデルは、取引型および変革型リーダーシップ(例えば、バス、アヴォリオ、1993 年)、より正確には、(a)指示型、(b)取引型、(c)変革型、(d)エンパワー型の 4 つのタイプからなるリーダーシップ・モデルを明示したシムズと共同研究者らの研究(例えば、コックス、シムズ、1996 年、マンツ、シムズ、1991 年、シムズ、マンツ、1996 年)を中心とした概念的および実証的研究である。私たちのモデルは、配慮・構造づくりパラダイムと取引型・変革型パラダイムからの研究も統合する。また、リーダーシップのマルチタイプ・モデルを明確にするうえで、私たちは、バス・ゴール理論(例えば、ハウス、1971 年、ハウス、デスラー、1974 年、ハウス、ミッチェル、1974 年)に刺激を受け、ユークル(1987 年)とクイン(1988 年)の研究を足掛かりにする。ピアースら(2001 年)は、実証的分析を使って 3 つの独立したデータ・セットを検討し、シムズと共同研究者らのモデルの指示型要素は、2 つの要素 —1 つ目は本質的に指示型、2 つ目は本質的に忌避型— でより正確に表現されるかもしれない、と結論づけた。従って、私たちの理論的発展は、(a)忌

表 1

5 つのタイプのリーダー行動の理論的基盤と代表的行動

リーダーのタイプ	理論的基盤	代表的行動
忌避型 リーダーシップ	罰の研究(例えば、アーヴィー、イヴァンセヴィッチ、1980 年)	威嚇に携わる 叱責を与える
指示型 リーダーシップ	X 理論のマネジメント・スタイル(マクレガー、1960 年) オハイオ州立大学の研究を源流とする構造づくりの行動(例えば、フライシュマン、1953 年) ミシガン大学の研究を源流とするタスク指向の行動(例えば、バス、1969 年)	指示と命令を出す 目標を配分する
取引型 リーダーシップ	期待理論(例えば、ヴルーム、1964 年) 衡平理論(例えば、アダムス、1963 年) バス・ゴール理論(例えば、ハウス、1971 年) 社会交換理論(例えば、ホーマンズ、1958 年)	個人報酬の提供 物質的報酬の提供 例外による管理(能動的) 例外による管理(受動的)
変革型 リーダーシップ	カリスマの社会学(例えば、ウェバー、1946 年、1947 年) カリスマ型リーダーシップ(例えば、ハウス、1977 年) 変化型リーダーシップ(例えば、バーンズ、1978 年) 変革型リーダーシップ(例えば、バス、1985 年)	ビジョンの提供 理想主義の表現 インスピレーションを与えるコミュニケーションの活用 高いパフォーマンスへの期待
エンパワー型 リーダーシップ	行動自己管理(例えば、ソレンソン、マホーニー、1974 年) 社会認知理論(例えば、バンデューラ、1986 年) 認知行動変容(例えば、マイケンバウム、1977 年) 参加型目標設定(例えば、ロック、ラサム、1990 年)	自律した行動の奨励 機会思考の奨励 チームワークの奨励 自己啓発の奨励 参加型目標設定 自己報酬の奨励

避型、(b)指示型、(c)取引型、(d)変革型、(e)エンパワー型の5つのタイプのリーダー行動から始める。このモデルの基本的、理論的、研究的基盤は、リーダーシップの文献の分析から導き出される。これらのルーツを表1にまとめ、以下で詳しく説明する。

忌避型リーダーシップ

私たちのモデルの1番目の行動タイプは、忌避型リーダーシップである。忌避型リーダーシップの行動タイプは、主に強制力に依存し(フレンチ、レーヴン、1959年)、罰の研究にルーツを持つリーダーシップ(例えば、アーヴィー、イヴァンセヴィッチ、1980年)を描写する。カズン(1975年)は、罰を「忌避的な出来事の提示、またはある反応に続いて起こり、その反応の頻度を減少させる肯定的な出来事の除去」と定義した(p.33~34)。非偶発的な叱責は、部下の満足度に悪影響を与える傾向があるが、パフォーマンスには殆ど効果を及ぼさず、偶発的な罰は部下のパフォーマンスに殆ど効果を及ぼさない(コックス、1994年)。忌避的なリーダーシップの代表的な行動には、(a)威嚇に携わる、(b)叱責を与える、ことが含まれる。

指示型リーダーシップ

私たちのモデルの2番目の行動タイプは、指示型リーダーシップである。指示型リーダーシップの行動タイプは、時に正当な権力と呼ばれていた(フレンチ、レーヴン、1959年を参照)地位権力に、主に依存するリーダーシップを表す。指示型リーダーシップの行動タイプのルーツは、オハイオ州立大学の研究(例えば、フライシュマン、1953年、ハルピン、ウィンター、1957年)を源流とする構造づくりタイプのリーダー行動と、ミシガン大学の研究(例えば、カツツ、マコビー、モース、1950年)を源流とするタスク指向タイプのリーダー行動と、に端を発するX理論のマネジメント・スタイル(マクレガー、1960年)にある。X理論のリーダーシップは、部下に指示を与える必要性を強調する。オハイオ州立大学とミシガン大学の研究では、部下の役割と責任を計画し、組織化するタイプのリーダーシップを定義した。従って、これら3つの理論的伝統は、指示型リーダーシップの基礎を提供する。指示型リーダーシップの代表的な行動タイプには、(a)指示と命令を出すこと、(b)目標を配分すること、が含まれる。

取引型リーダーシップ

私たちのモデルの3つ目の行動タイプは、取引型リーダーシップである。取引型リーダーシップの行動タイプは、一般的に、リーダーシップの取引型・変革型パラダイムの構成要素と一致する。このタイプの基盤は、期待理論(ヴルム、1964年)、社会的交換/衡平理論(アダムス、1963年、ホーマンズ、1958年、1961年)、強化理論(ルータンズ、クライトナー、1985年、スコット、ポドサコフ、1982年)にある。期待理論によれば、人間の行動の認知的・合理的モデルを使って、個人は3つの変数に従って状況を評価する。(a)誘意性、特定

の行動に携わるための潜在的な結果の魅力、(b)用具性、行動と結果との間にある認識された関連性、(c)期待、結果を得るために必要な行動をもたらす努力の認識された可能性。その結果、個人はパフォーマンスから期待されるリターンを最大化する行動に携わる。期待理論に沿って、取引型リーダーシップは、最大のモチベーションを達成するために報酬システムを使用して、努力・報酬の関係性を明確にすることに焦点を当てる。

ホーマンズ(1961年)とアダムス(1963年)は、一般に、社会的交換理論の集団と衡平理論の集団との発展で信用を得ている。いくつかのバージョンが存在するものの、このクラスの理論の基本的な信条は、個人は、社会的交換で与えるものと得るものとの間の衡平を維持しようとする、というものである(ランディー、1985年、ピンダー、1984年)。このモチベーション理論に基づいて、リーダーシップのための処方箋が作られる。この処方箋は、インプットに対して公平な報酬を提供することで、部下のパフォーマンスを動機づけることに重点を置いているため、より高いレベルの報酬を通じて、より高いレベルの部下のインプットが生み出せると予測する。従って、このクラスのモチベーション理論は、取引型リーダーシップの行動タイプに対するもう1つの基礎として機能する。

強化理論は、行動の結果が、その行動を繰り返すかどうかの重要な決定要因であることを示唆する効果の法則(ソーンダイク、1911年)によって要約される。効果の法則を使うと、取引型リーダーの行動は、望ましい行動を強化する(に報酬を与える)ことにより、部下の行動に影響を与える(ルータンズ、クライトナー、1985年、シムズ、1977年)。

従って、期待理論、衡平理論、強化理論は、取引型リーダーシップの基礎として機能する。取引型リーダーシップの代表的な行動には、(a)個人報酬の提供、(b)物質的報酬の提供、(c)例外による管理(能動的)、(d)例外による管理(受動的)が含まれる。

変革型リーダーシップ

私たちのリーダーシップ・モデルにおける4つ目の行動タイプは、変革型リーダーシップである。この行動タイプは、取引型・変革型パラダイムと似ているが、ブライマン(1992年)が指摘したように、変革型リーダーシップの正確な定義については、いくつかの概念的な多様性がある。変革型リーダーシップの行動タイプの歴史的基盤は、カリスマの社会学(ウェバー、1946年、1947年)、カリスマ型リーダーシップ理論(ハウス、1977年)、変化型/変革型リーダーシップ(バス、1985年、バーンズ、1978年)から導き出される。

ハウス(1977年)は、論文「カリスマ型リーダーシップの1976年の理論」で、リーダーシップの正式な研究における長年のギャップを取り上げた。ハウスの視点は発展を続けており、後の理論の改訂(ハウス、ハウエル、シャミール、スミス、スパングラ、1993年、ハウス、シャミール、1993年)では、カリスマ型リーダーは、カリスマ的効果を達成するために、以下の行動に携わる、と提案した。(a)印象管理、(b)イデオロギー的目標の明確化、(c)イデオロギー的価値観の観点での部下の役割の定義、(d)役割のモデル化、(e)部下に対する高い期待と自信の伝達、(f)部下の適切な動機を喚起するように設計された行動への関与。

バーンズ(1978 年)は、取引型と、彼が**変化型リーダーシップの行動**と呼ぶ型との違いをより明確に説明した。バスと共同研究者ら(例えば、アヴォリオ、バス、1988 年、バス、1985 年、1990 年、1998 年、バス、アヴォリオ、グッドハイム、1987 年、ハッター、バス、1988 年、ヴァルドマンバス、アインシュタイン、1987 年、ヤマリーノ、バス、1990 年)は、バーンズのリーダーシップ概念を**変革的リーダーシップ**のラベルの下で運用し、実証的に検証した。バスはまた、必ずしもより高い道徳的価値だけに訴えるわけではないリーダーを含めることで、バーンズ(1978 年)のモデルを拡張した。バス(1998 年)のモデルに含まれる行動には、(a)カリスマ的リーダーシップ(または理想化された影響)、(b)インスピレーションを与えるモチベーション、(c)知的刺激、(d)個別の配慮、がある。従って、これら 3 つの理論的伝統は、変革型リーダーシップの基礎を形成する。このタイプの代表的な行動には、(a)ビジョンの提供、(b)理想主義の表現、(c)インスピレーションを与えるコミュニケーションの活用、(d)高いパフォーマンスへの期待、(e)現状への挑戦、(f)知的刺激の提供、を含む。

エンパワー型リーダーシップ

私たちのリーダーシップ・モデルにおける 5 つ目の行動タイプは、エンパワー型リーダーシップである。エンパワー型リーダーシップは、部下の自己管理スキルまたは自己リーダーシップ・スキルの開発を強調する。大衆メディアの中で、マンツとシムズ(1989 年、1991 年、2001 年)は、このタイプのリーダーシップを「スーパー・リーダーシップ」、つまり自分で自分を導けるように指導することだと言った。エンパワー型リーダーシップの歴史的基盤は、行動自己管理(例えば、ソレンソン、マホーニー、1974 年)、社会認知理論(例えば、バンデュエラ、1986 年)、認知行動変容研究(例えば、マイケンバウム、1977 年)、参加型目標設定研究(例えば、エレズ、アラッド、1986 年)に見出される。行動自己管理は、臨床心理学にルーツがある(例えば、マホーニー、アーンコフ、1978 年)。マンツとシムズ(1980 年)は、自己管理をリーダーシップの代替として定義することにより、臨床応用を組織に拡大した。

社会的認知理論の基本的な命題は、三項相互関係の理論である(バンデュエラ、1986 年)。三項相互関係によれば、**個人は行動**を通じて**環境**に影響を与え、その両方(環境と行動)が逆に個人に影響を与える。社会的認知理論の重要な貢献の 1 つは、モデル化が個人の行動にどのように影響を与えるか、を理解するためのフレームワークである。エンパワー型リーダーシップの行動タイプの観点では、リーダーが適切な自己リーダーシップ行動をモデル化し、今度はそれを部下が採用するよう提案されている。社会的認知理論と同様に、認知行動変容研究は、「認知事象を概念化し、…行動変容における事象の役割を理解する」(マイケンバウム、1977 年、p.11)ことに焦点を当ててきた。認知行動変容は、パフォーマンスの障害を、問題としてではなく、学習の機会として再概念化する戦略といった、スーパー・リーダーシップの認知的自己リーダーシップ戦略に類似しており(マンツ、シムズ、1989 年、2001 年)、従って、エンパワー型リーダーシップの行動タイプのもう 1 つの基礎を提供する。

最後に、ロックとラサム(1990 年)は、25 年間の目標設定研究をレビューした。主な知見は、具体的で難しい目標がより高いパフォーマンスに繋がること、そして一般的に、目標設定が参加型なのか一方的なのかは問題ではないことを示している。エレズと共同研究者ら(エレズ、アラッド、1986 年)は、参加型の目標の方が、高いパフォーマンスと高い満足度に繋がり得るいくつかの例を見出した。指示型リーダーシップの行動タイプには目標の配分が含まれるが、部下の自己リーダーシップ・スキルの開発に重点を置いたエンパワー型リーダーシップの行動タイプは、目標による理想的な管理システム(ドラッカー、1954 年を参照)の場合のように、参加型目標設定とより一致する。

従って、これら 4 つの理論的伝統は、エンパワー型リーダーシップのタイプの基盤を提供する。このタイプの代表的な行動には、(a)自律した行動の奨励、(b)機会思考の奨励、(c)チームワークの奨励、(d)自己啓発の奨励、(e)参加型目標設定の活用、(f)自己報酬の奨励、がある。

まとめ

バスとアヴォリオ(1993 年)は、リーダーシップの研究における主要な問題の 1 つは、「新しい考え方」を導入するにあたって、既存の理論を軽視する傾向があることである、と述べた。私たちもこれに同意する。この章では、リーダーシップの文献からの複数の理論的および実証的なラインを構築しようと試み、また、リーダーシップの行動タイプの、演繹的に導き出されたモデルの開発において、現在のリーダーシップ・パラダイムを軽視して破棄するのではなく、それを足掛かりにし、拡張しようと試みる。

共有型リーダーシップ:チームの影響のもう 1 つの起原

リーダー行動の研究は、典型的には、ある集団や組織の任命された、または選出されたリーダーの行動に焦点を当ててきた(バス、1990 年を参照)。しかし、これは、リーダーシップがコンテキストから生まれ得ない、或いは集団または組織の(指定されたリーダー以外の)メンバーによって発揮され得ないと言っているのではない(エンズリー、ピアソン、ピアース、印刷中、マンツ、シムズ、1987 年、1993 年、ピアース、コンガー、印刷中、ピアース、ペリー、シムズ、2001 年、ピアース、シムズ、2000 年、ペリー、ピアース、シムズ、1999 年、シーアーズ、1996 年)。ユークル(1998 年)は、彼の最近の著書で、この分散型 ― 集団プロセス型 ― のリーダーシップ形式、つまり、自発的チームまたは権限を与えられたチーム(ピアースら、2001 年)に見られる可能性が最も高い、彼が「共有型リーダーシップ」(p.368)と呼んでいる形式に新たな重点を置いている。

垂直型リーダーシップに関する数 10 年にわたる研究により、リーダーと部下間の影響力の交換における通貨として機能する様々なリーダーシップ行動が特定された(例えば、バス、1990 年、ユークル、1998 年)。共有型リーダーシップのコンテキストでは、これらの戦略は引き続き関連があるが、1 つ重要な注意点がある。影響力のエージェントは、多くの場合、

影響力のターゲットとなる**同僚**である。垂直型リーダーは、共有型リーダーシップの開発と維持において引き続き重要な役割を果たすものの、同僚間の横方向の影響力、すなわち共有型リーダーシップは、チームのダイナミクスとチームの有効性を説明するうえで重要な役割を果たすはずである(例えば、アヴォリオ、ユング、マリー、シヴァスブラマニアン、1996年、ピアース、コンガー、印刷中、ピアース、シムズ、2000年、ユークル、1998年)。

共有型リーダーシップの概念は、組織の文献に深いルーツを持つ。おそらく、指名されたリーダー以外の起原からリーダーシップについて最初に書いた人物の一人は、メアリー・パーカー・フォレットである。彼女は、単に指名されたリーダーに指導を仰ぐのではなく、誰に指導を仰ぐべきかは、目の前の状況に関する個人の知識に基づいて理詰めの思考に任せた方がよい、と書いた(フォレット、1924年)。彼女は、共有型リーダーシップの考え方そのものについて明示的には書いてないが、個人ではなく状況がリーダーシップの基盤を提供することを明確に示唆した。

他の著者らは、自然発生型リーダーシップの概念を探求している。自然発生型リーダーシップの概念は、主に、リーダー不在の集団から、メンバーによってリーダーが選択される現象を指す(例えば、バルトル、マーティン、1986年、ホルンダー、1974年、シュタイン、ヘラー、1979年)。自然発生型リーダーシップは通常、任命されたリーダーの最終的な選択に関係する一方で、共有型リーダーシップの概念は、チームの存続期間にわたって複数のリーダーが「連続的に出現」すると考えることができる。従って、自然発生型リーダーシップは、共有型リーダーシップの2番目の理論的基盤となる。

リーダーシップの文献の代用(例えば、カー、ジェルミア、1978年、ユークル、1998年)は、共有型リーダーシップの概念を理解するための有用なフレームワークも提供する。リーダーシップの文献の代用は、高度にルーチン化された労働や専門的基準といった特定の条件が、リーダーシップの社会的起原の**代用**として役立つかもしれないことを示唆する。この意味で、共有型リーダーシップは、より正式に任命されたリーダーシップの代わりとして機能するかもしれない。例えば、チーム・メンバーがチームのビジョンの策定に積極的に関与している場合、チームが遠い未来の目標に集中するのに、強力なビジョナリー・リーダーは必要ない可能性があるかもしれない。マンツとシムズ(1980年)は、彼らの論文「リーダーシップの代用としての自己管理」で、個人レベルで同様のポイントを提起した。従って、リーダーシップの代用は、共有型リーダーシップの3番目の理論的基盤として機能する。

エンパワーメントと自己管理チームに関する研究では、リーダーシップにおけるチーム・メンバーの役割が明確に認識されている(例えば、デュメイン、1994年、マンツ、シムズ、1993年)。実際、マンツとシムズと共同研究者ら(例えば、マンツ、シムズ、1989年)は、リーダーの主な目的は部下の自己リーダーシップ能力の開発であるというタイプのリーダーシップについて説明した。このように、エンパワーメントと自己管理チームに関する研究は、共有型リーダーシップの4つ目の理論的基盤を提供する。

残念ながら、チーム・メンバーがリーダーシップの役割を引き受けることができ、実際に引

き受け(マンツ、シムズ、1993 年を参照)、従って、代わりとなるリーダーシップの社会的起原を提供する点は認識されているものの、このようなリーダーシップのもう 1 つの起原の実証的検討は比較的行われていない。しかし、バウアーズとシーショア(1966 年)は、生命保険代理店間の**相互扶助型リーダーシップ**が、販売される保険のタイプと、新しい保険契約の単位あたりコストとを予測することを見出し、そのように命名したし、アヴォリオら(1996 年)は、学部生のチーム内の共有型リーダーシップが、有効性の自己申告評価と正の相関にあることを見出したが、それらを除いて共有型リーダーシップは比較的、実証的注目を浴びていない。

仮説:垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップ

リーダーシップの社会的起原はいずれも、チームの有効性に重要な因果的影響を及ぼすはずであるように思える。しかし、これらの関係性の正確な性質は不明である。従って、この研究の目的は、CMT の有効性との様々な関係性の実証的性質を引き出すために、各起原を独立して、または共同で検討することである。

この問題の重要性は、現在の最も重要な論争を、「英雄型リーダーシップ vs 共有型リーダーシップ」(p.504) —ピアースと共同研究者らは、**垂直型リーダーシップ vs 共有型リーダーシップ**という専門用語のもとで、この論争を繰り返している(例えば、ピアース、1997 年、ピアース、コンガー、印刷中、ピアースら、2001 年、ピアース、シムズ、2000 年)—と命名したユークル(1998 年)によって強調された。ユークルは次のように述べた。「リーダーシップを共有できる程度、…共有型リーダーシップの成功、(共有型リーダーシップが)組織のデザインに及ぼす影響は、重要で興味深い問題であり、更に研究する価値がある。まだ、私たちは、これらの研究課題を検討し始めたばかりである」(p.504)。従って、この研究で調査された仮説は、次のように、より正式に記述される。

仮説 1:垂直型リーダーシップは、チームの有効性の重要な予測因子である。

仮説 2:共有型リーダーシップは、チームの有効性の重要な予測因子である。

私たちは、リーダーシップのどちらの起原もチームの有効性の重要な予測因子であると予想していたが、どちらの起原がより強い影響を及ぼすのかを予測するための、強力な概念的または実証的な理論的根拠を持っていない。しかし、これは調査する価値のある研究課題である。従って、分析の後半では、チームの有効性に見られるこの不一致の説明において、それぞれの起原の相対的な有用性を調査した。

更に、様々な戦略やリーダー行動のタイプと、チームの有効性との関係性を検討した。私たちは、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの両方について、次のことを見出すと予想した。

仮説 3:忌避型リーダーシップは、チームの有効性とマイナスの関係がある。

仮説 4:指示型リーダーシップは、チームの有効性とマイナスの関係がある。

仮説 5:取引型リーダーシップは、チームの有効性とプラスの関係がある。

仮説 6:変革型リーダーシップは、チームの有効性とプラスの関係がある。

仮説 7:エンパワー型リーダーシップは、チームの有効性とプラスの関係がある。

最後に、大きな集団は、一般的に、小さな集団よりも、多くの判断基準で効果が低いことが分かっている(レヴァイン、モアランド、1990 年)。更に、カー(1989 年)、マーカム、ダンセロー、アルット(1982 年)、ピント、クロウ(1982 年)は全員、より大きな集団のメンバーは、より小さな集団のメンバーよりも満足度が低く、参加者が少なく、あまり協力しないことを見出した。協調性の問題と社会的手抜きは、より大きな集団で蔓延していることが分かっている(アルバニー、ヴァン・フリート、1985 年、グッディング、ワグナー、1985 年、ハーキンズ、シマンスキ、1987 年)。従って、チームの規模は、リーダーシップとチームの有効性の共変量であるかもしれず、従って、この研究では制御変数として含めた。

方式

参加者と手順

研究は、米国中部大西洋岸に位置する大手自動車製造会社で行われた。サンプルは 71 の CMT で構成された。研究デザインには、以下のタイム・ラグを組み込んだ。リーダーシップ尺度が時間 1 で収集され、有効性尺度が約 6 ヶ月後の時間 2 で収集された。このラグは、横断的研究が直面する時間的因果関係に対する潜在的な懸念を減らすことにより、結果を解釈する能力を高める。

この研究の参加者は全員 CMT のメンバーだった。この研究のチーム・メンバーは比較的均質だった。チーム・メンバーの平均年齢は 49.56 歳で、標準偏差は 6.91 歳だった。参加者のほぼ全員が男性(97.5%)で、その殆どが組織($M=24.57$ 年、 $SD=8.16$ 年)およびそれぞれのチーム($M=15.32$ ヶ月、 $SD=10.26$)で長期テニユアを有していた。チームの規模は大きく異なり、平均は 7.24 人($SD=2.73$)だった。

この研究の CMT は、総合品質管理の取り組みの一環として、この組織で実践されていた。このチームに基づく組織への移行は劇的だった。1980 年代半ば～後半で、組織は深刻な労使紛争を経験した。実際、状況はひどく悪化し、組織は 3 回の爆弾の脅迫と、殺人/自殺の未遂を経験した。これらの事件の後、マネジャー陣にせよ組合にせよ、組織のリーダーシップは、より緊密な協力とチームワークを推進した。従って、この組織は、1990 年代初頭～半ばで、よりチームに基づいたアプローチへの移行を開始し、そして、すべての組織メンバーに権限を与え、すべての組織メンバーを集団的運命の発展に巻き込む手段として、CMT の実践を開始した。これにより、移行期の組織を研究するユニークな機会を得ることができた。組合の委員長によると、「このプログラム以前は、常識が視野に入ることはありません

でした。つまり、「マネジャーは私たちで、あなた方は従業員なんだから、私たちがやれと言ったやり方で、取り組めばいいんだ」ということでした。…(今は)みんなで一緒に働いています」従って、このコンテキストは、大規模な組織変更の状況として説明できるだろう。そのため、私たちの結果は同様の状況に最も当てはまり、より伝統的な労働集団には一般化されないかもしれない。

この研究の CMT は、部門横断的で、高度に相互依存していた。組織のリーダーは、従業員の多様なスキルを活用したチームを作るという意識的な戦略を活用した。CMT も半永久的だった。言い換えれば、彼らは、達成すべきタスクが 1 つしかない一時的なタスクフォースではなかった。寧ろ、生産性、製品品質、ワークライフの品質を — 継続的に — 向上させるための新しいアイデアを開始し、貢献することが期待された。CMT は完全な自己管理というわけではなかったが、エンパワーメントの先進的な形態にあり、それぞれの業務領域でかなりの自律性を持っていた。従って、CMT は、組織におけるプラスの変化の機会を確認する責任があるだけでなく、その変化を実行し、プラスの変化に向けた新しい機会を見つけ続けることも期待された。

チーム・リーダーは、新しい役割を様々な視点から捉えた。「私の最も重要な役割は、チーム — 指示されずに、お互いが相互作用する — を作ることです」と言う人もいた。別のチーム・リーダーは、「時にはチアリーダーを演じなければならない。(そして)独裁者にならないよう注意しなければならない」と主張した。しかし、あるチーム・リーダーは、彼の新しい役割を最もよく要約していた。「私は、彼ら(チーム・メンバー)に、私に取って代わることが君たちの目標だ、と伝えました」。これらのコメントと、最初の探索的定性的データ収集会議から出てきた、他のチーム・リーダーおよびチーム・メンバーの観察とコメントは、CMT の有効性における共有型リーダーシップの役割を調査する方向を指示していた。

この研究の全体的な目的は、CMT のリーダーシップを検討し、チームに基づくアプローチの成功を将来発展させるにあたって、焦点を当てるべき因子について組織に提言することである。この分析を容易にするために、(a)チームが報告するマネジャー、(b)チームのアウトプットの内部顧客、(c)チーム・メンバー、の 3 つのソースからデータを収集した。

データ収集プロセスは、アンケート実施中に現場にいる研究者によって集中的に管理された。データ収集の組織的な混乱を最小限に抑えるために、チーム・メンバーのランダムなサブセットが、タイム 1 でアンケートを受け取った。すべての回答者には、回答は機密情報であり、組織の誰とも共有されないし、個々の回答者に関連づけられない方法で報告されるのみであることが通知された。すべてのアンケートは通常の営業時間内に記入され、すべての回答者には、記入済みのアンケートを封印するための封筒が渡された。時間 1 でアンケートを受け取った 236 人のチーム・メンバーのうち、197 人が利用可能なアンケートを返送し、回答率は 83% だった。チーム・レベルの分析では、時間 1 の 71 チームのうち 69 チームのすべての尺度で、利用可能なデータが取得され、回答率は 97% だった。時間 2 の回答率はやや低く、マネジャーの評価データは 49 チーム(69%)、内部顧客の評価データは 51 チーム

(72%)、チームの自己評価データは 47 チーム(66%)だった。

チームが報告するマネジャーは、チーム・リーダーのインタビューやマネジャー陣のインタビューを通じて確認した。チーム・リーダーがチームの参加者であるのに対し、マネジャーはより高い組織レベルに配置され、チームの監督責任を負っていた。また、必要に応じて、マネジャーの評価の合意レベルを検討できるように、特定のチームの有効性について、複数のマネジャーの評価を収集した。チームごとのマネジャーの評価の平均は 1.28 で、標準偏差は 0.63 だった。これらの個人は、何らかの監督責任を負っている CMT ごとに 26 項目のアンケートに回答するよう求められた。このアンケートは、確認された各マネジャーに対し、現場で実施された。このアンケートは、時間 2 の期間中に実施された。

チームのアウトプットの内部顧客は、チーム・リーダーのインタビューやマネジャー陣のインタビューを通じて確認された。マネジャーの評価と同様に、必要に応じて、特定のチームの有効性について、複数の内部顧客の評価を収集した。チームごとの内部顧客の評価の平均は 1.56 で、標準偏差は 0.71 だった。これらの顧客は、特定のターゲット・チームの有効性について、同じ 26 項目のアンケートに回答するよう求められた。このアンケートは、確認された各顧客に対し、現場で実施された。このアンケートは、時間 2 の期間中に実施された。

チーム・メンバーは、会社の記録の検討とチーム・リーダーのインタビューを通じて確認された。この個人の集団は、(a)リーダー行動(垂直型/共有型)、(b)チームの有効性、に関するアンケートに回答するよう求められた。リーダーシップに関する質問は時間 1 で実施され、有効性に関する質問は時間 2 で実施された。

尺度

チームの規模を除くすべての尺度は、以下の回答に示す 5 段階スケールで収集された。1(まったく当てはまらない)、2(当てはまらない)、3(どちらとも言えない)、4(当てはまる)、5(完全に当てはまる)。各スケールの内部一貫性を評価するために、クロンバックの α 推定法(クロンバック、1951 年)を使用した。チーム・レベルに対する個々の回答を集約する際の妥当性を評価するために、ジェームズ、デマリイ、ウルフ(1984 年)の手順($r_{WG(j)}$)を使用した。この手順は、回答者間の合意尺度を提示し、それが「集約の妥当性を提供する」(コスロフスキー、ハットラップ、1992 年、p.162)。

リーダー行動。それぞれのチーム・リーダーとチーム・メンバーにより発揮されたリーダー行動に対するチーム・メンバーの認識は、リーダー行動アンケートによって引き出された。このアンケートは、各項目に 2 回、個人が回答するようなフォーマットとした。1 回はチーム・リーダー(垂直型リーダーシップ)、もう 1 回はチーム・メンバー全体(共有型リーダーシップ)である。質問の項目は付録 A に記載した。

この研究で使用されたリーダー行動アンケートを開発する最初のステップは、コックス(1994 年)、コックスとシムズ(1996 年)が使用したアンケートから始めることであり、これ

はピアースら(2001 年)によって更に分析された。ピアースらの分析では、5 つのリーダー行動戦略(忌避型、指示型、取引型、変革型、エンパワー型)の存在が示唆された。また、必要に応じて、他のリーダーシップ研究者らより提示されたいくつかの項目を統合して、この研究で検討した行動の範囲を拡大した。ハウス(私信、1994 年 3 月 12 日)からは、以下のリーダー行動スケールが得られた。(a)高いパフォーマンスへの期待を持つ、(b)インスピレーションを与えるコミュニケーションを活用する。アヴォリオ(私信、1994 年 2 月 17 日)からは、以下のリーダー行動スケールが得られた。(a)例外による管理(能動的)、(b)例外による管理(受動的)、(c)知的刺激の提供。また、自己啓発を奨励するというユークル(1994 年)の概念を反映するために、リーダー行動スケールを開発した。

項目は、研究サイトのユニークな側面を反映するために、僅かに変更した。例えば、「同僚」のようなフレーズは「チーム・メンバー」に変更した。更に、アンケートは、参加者が垂直型リーダーの行動と共有型リーダーの行動の両方を参照して同じ質問に答えることができるように構成した。同様の二重回答形式は、外部起原と内部起原からのリーダーシップを測定するために、以前の研究で用いられ、成功を取めている(マンツ、シムズ、1987 年を参照)。この研究には多数の項目が含まれているため、リーダー行動戦略の最終的な作業次元を選択するにあたっては、バリマックス回転を使った主要素分析を利用した。因子分析は項目レベルで実施され、個々の回答者からのデータをチーム内で入れ子にした。スケールは、これらの因子から項目を単位加重することによって構築した。入れ子にしたデータによる探索的因子分析を活用する場合、解を慎重に解釈すべきであることが示唆されるが、因子構造は一般的に、ピアースら(2001 年)によって報告された他の研究で見出された以前の結果と一致している。次に、これらのスケールは、CMT 分析単位内の内部一貫性の信頼性と、評価者間のコンセンサスに対して検討された。

垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの直接的な比較を容易にするにあたって、リーダーシップの最終的な作業次元を構築する目的の 1 つは、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの両方に同一の因子を生み出す因子解に到達することである。従って、最終的な作業次元に到達するために反復プロセスが実施された。第一に、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの両方についてスクリー・プロットが検討された。第二に、各データ・セットから推定される因子の数に制約を設け、その結果を垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップ間で比較した。第三に、二次負荷量の強い項目を削除した。最後に、理論的な完全性が損なわれなければ、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの間で異なる負荷構造を生成するいくつかの項目は削除した。

チームの規模。チームの規模は、各チームの個人の数の尺度である。これらのデータは、会社の記録とチーム・リーダーのインタビューから取得された。

チームの有効性。グッドマン、ラヴリン、シュミンケ(1987 年)は、集団のタスクに関連する集団のパフォーマンスのきめ細かな尺度の活用を求めた。グラッドスタイン(1984 年)は、集団のパフォーマンスの評価は、評価のソース(例えば、マネジャーと集団のメンバー)によ

って異なることを見出した。この研究では、(a)アウトプットの有効性、(b)品質の有効性、(c)変化の有効性、(d)組織化・計画立案の有効性、(e)人間関係の有効性、(f)価値の有効性、(g)全体的な有効性、の7つの先験的変数を用いて、チームの有効性を評価した。これらの次元は、アンコーナとコールドウェル(1992 年)のプロセス尺度とパフォーマンス尺度を統合したものであり、有効性尺度はマンツ、シムズ(1987 年)、コックス(1994 年)による。これらは付録 A に示した。これらの次元は、(a)マネジャー、(b)内部顧客、(c)チームの自己評価、の3つのソースから評価した。3つのソースはすべて同じアンケートに回答した。元の26項目は、個人レベルの分析で探索的因子分析に掛けられた。アンコーナとコールドウェル(1992 年)の知見と一致して、ある解が複数の因子の存在を示唆するケースはなかった。その後、すべての項目を組み合わせ、1つの全体的な有効性スケールを形成した。この複合スケールの内部一貫性の信頼性は、 $\alpha=0.98$ (マネジャーの評価)、 $\alpha=0.98$ (内部顧客の評価)、 $\alpha=0.85$ (チームの自己評価)だった。複数の回答者がいるチームの場合、この複合スケールの平均 $r_{WG(j)}$ は 0.96(マネジャーの評価)、0.80(内部顧客の評価)、0.92(チームの自己評価)であり、ターゲット・チームの有効性に関して各評価のソース内で高いレベルの一致が示された。更に、3つのソースはすべて、互いに有意な正の相関があり(チームの自己評価とマネジャーの評価、 $r=0.38$ 、 $p<0.01$ 、チームの自己評価と内部顧客の評価、 $r=0.52$ 、 $p<0.01$ 、マネジャーの評価と内部顧客の評価、 $r=0.45$ 、 $p<0.01$)、評価ソースの間に一致が示唆された。従って、チームの有効性アンケートのすべての項目を含むこの複合スケールは、この研究の仮説検定フェーズの後半で使用した。

データ分析

重回帰分析を使用して、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップとの関係性、および、この研究における CMT の有効性のその後の尺度を検討した。まず、5つの垂直型リーダーシップの行動と CMT の有効性との関係性を検討した(仮説 1)。次に、5つの共有型リーダーシップの行動と CMT の有効性との関係性を検討した(仮説 2)。最後に、階層的重回帰による有用性分析(ファール、ポドサコフ、オーガン、1990 年)を用い、全体的な回帰方程式に入力する変数の順序を交互に入れ替えることで、CMT の有効性を説明する際の、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの相対的な有用性を検討した。すべての回帰方程式で、チームの規模を制御変数として入力した。

また、回帰分析の β 加重を検討することにより、具体的なリーダー行動の説明値を検討した。しかし、予測因子のリーダーシップ次元における多重共線性により、すべての変数を同時に検討することはできなかった。従って、チームの有効性の尺度ごとに2つの回帰モデルを検討した。これらの各モデルでは、チームの規模を制御変数として入力した。1つ目の一連の方程式では、5つの垂直型リーダーの行動とチームの有効性の尺度との関係性を検討した。2つ目の一連の方程式では、5つの共有型リーダーの行動とチームの有効性の尺度との関係性を検討した。

結果

予備分析

平均値、標準偏差、この研究の変数間の相互相関を、付録 B に示す。垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの最終的な一次因子構造を、付録 C に示す。この構造は、一般的に先験的な構造と一致した。

因子 1 は、「現状への挑戦」の 3 項目、「ビジョンの提供」の 3 項目、「理想主義を表現する」の 3 項目、「インスピレーションを与えるコミュニケーション」の 2 項目、「パフォーマンスへの期待が高い」の 2 項目、「例外による管理(受動的)」の 3 項目、からなる。すべての項目は、(これらはすべて、因子 1 にマイナスの負荷量を持つ)「例外による管理」の項目を除いて、変革型リーダーシップ指標として先験的に分類した。この因子は、**変革型リーダーシップ**と命名した。

因子 2 は、「指示する、命令する」の 3 項目、「目標を配分する」の 3 項目、「参加型目標設定」の 3 項目、からなる。「参加型目標設定」の項目を除いて、すべての項目は指示型リーダーシップ指標として先験的に分類した。この因子は、**指示型リーダーシップ**と命名した。

因子 3 は、「物質的報酬を提供する」の 1 項目、「個人報酬を提供する」の 1 項目、「自己報酬を奨励する」の 3 項目、からなる。「自己報酬を奨励する」の項目を除いて、すべての項目は取引型リーダーシップ指標として先験的に分類した。この因子は、**取引型リーダーシップ**と命名した。

因子 4 は、「威嚇に携わる」の 2 項目、「叱責を与える」の 3 項目、「例外による管理(能動的)」の 2 項目、からなる。「例外による管理(能動的)」の項目を除いて、すべての項目は忌避型リーダーシップ指標として先験的に分類した。この因子は、**忌避型リーダーシップ**と命名した。

因子 5 は、「自律した行動を奨励する」の 4 項目、「機会を奨励する」の 1 項目、「自己啓発を奨励する」の 1 項目、からなる。すべての項目は、エンパワー型リーダーシップ指標として先験的に分類した。この因子は、**エンパワー型リーダーシップ**と命名した。

各スケールの信頼度は 0.72 以上であり、因子分析の一番下に示した。各スケールの平均 $r_{WG(J)}$ は 0.84 以上であり、これも因子分析の一番下に示した。

結果変数の分析

チームの規模は制御変数として含めたため、ステップ 1 のすべての回帰モデルに入力したことは留意すべきである。従って、仮説 1 と仮説 2 では、チームの規模の効果に続く R^2 の変化が、関連する統計量となる。

まず、重回帰分析を使って、5 つの垂直型リーダーシップの行動と CMT の有効性との間の

表 2

フル・モデルによって説明される分散に対する、5つの垂直型リーダーシップ行動と5つの共有型リーダーシップ行動の相対的寄与度の階層回帰分析

行	Step	独立 変数	マネジャーの評価			顧客の評価			自己評価		
			R^2	ΔR^2	全分散(%)	R^2	ΔR^2	全分散(%)	R^2	ΔR^2	全分散(%)
1	1	チームの規模	0.00	0.00	0	0.16**	0.16**	36	0.02	0.02	3
2	2	5つの垂直型リーダーシップ行動	0.21	0.21	53	0.24†	0.08	18	0.47**	0.045**	76
3	3	5つの共有型リーダーシップ行動	0.40†	0.19†	48	0.44*	0.20†	45	.59**	0.12†	20
4	1	チームの規模	0.00	0.00	0	0.16**	0.16**	36	0.02	0.02	3
5	2	5つの共有型リーダーシップ行動	0.25†	0.25*	63	0.34**	0.18†	41	0.54**	0.52**	88
6	3	5つの垂直型リーダーシップ行動	0.40†	0.15	38	0.44*	0.10	23	0.59**	0.05	8

(注)丸め誤差のため、「前の」ステップの R^2 と「現在の」ステップの ΔR^2 を足しても、「現在の」ステップの R^2 と一致しないかもしれないし、全分散のパーセンテージは100にならないかもしれない。全分散のパーセンテージは、式の各ステップで説明される全分散を、式全体と比較した量を意味する。

† $p<0.10$ * $p<0.05$ ** $p<0.01$

全体的な関係性を検討した。チームの有効性の各尺度に対して1つずつ、3つの重回帰モデルの結果を、表2の上部に示した。垂直型リーダーシップがチームの有効性の重要な予測因子であると述べた仮説1の適切な検定統計量は、表の2列目にある ΔR^2 統計量である。有効性について、マネジャーの評価のモデルに対する ΔR^2 は0.21、 $\Delta F(6, 37)=1.63$ 、 $p=0.17$ 、内部顧客の評価に対する ΔR^2 は0.08、 $\Delta F(6, 39)=0.97$ 、 $p=0.44$ 、チームの自己評価に対する ΔR^2 は0.45、 $\Delta F(6, 38)=4.43$ 、 $p=0.00$ だった。従って、仮説1をある程度支持する形で、5つの垂直型リーダーシップの行動は、それに続くチームの有効性に対するチームの自己評価に現れる不一致を有意に説明した。更に、表2は、回帰方程式の各ステップで説明された全分散の割合を、すべての方程式によって説明される全分散と比較して示している。次に、重回帰分析を使って、5つの共有型リーダーシップの行動とCMTの有効性との間の

関係性を検討した。チームの有効性の各尺度に対して1つずつ、3つの重回帰モデルの結果を、表2の下部に示した。共有型リーダーシップがチームの有効性の重要な予測因子であると述べた仮説2の適切な検定統計量は、表の5列目にある ΔR^2 統計量である。有効性について、マネジャーの評価のモデルに対する ΔR^2 は0.25、 $\Delta F(6, 37)=2.47$ 、 $p=0.05$ 、内部顧客の評価に対する ΔR^2 は0.18、 $\Delta F(6, 39)=1.83$ 、 $p=0.09$ 、チームの自己評価に対する ΔR^2 は0.52、 $\Delta F(6, 38)=5.10$ 、 $p=0.01$ だった。従って、仮説2を支持する形で、5つの共有型リーダーシップの行動は、それに続くチームの有効性に対する評価における不一致も有意に説明した。

しかし、この研究の重要な構成要素は、CMTの有効性を予測する際の、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの相対的な有用性の決定である。これを行うために、階層的回帰モデルを確認し、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップに対する入力の手順が、この研究における各従属変数(有効性に対するマネジャーの評価、内部顧客の評価、チームの自己評価)に対して操作され、検討された。この比較に適した検定統計量は、3列目(共有型リーダーシップの場合)にある ΔR^2 統計量と6列目(垂直型リーダーシップ)にある ΔR^2 統計量である。5つの垂直型リーダーシップの行動が、方程式の R^2 の有意な増加に寄与するケースはなかったが、すべてのケースにおいて、5つの共有型リーダーシップの行動は、方程式の R^2 の有意な増加に寄与した。要約すると、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの両方とも、チームの有効性の重要な予測因子だったが(仮説1と2)、共有型リーダーシップは、より有用な予測因子だった。

また、5つのタイプにおけるリーダー行動とチームの有効性との関係性 ―仮説3～7― も検討したかった。リーダーシップ次元の中に高度な多重共線性が見つかったため、チームの規模を制御した2つの回帰モデル・セットを検討した。一番目のモデル・セットでは、5つ

表3
3つの有効性の評価ソースを用いた回帰式に対する標準化 β 加重

リーダーシップ行動	マネジャー	顧客	チーム
垂直型			
チームの規模	-0.06	-0.42**	-0.31*
忌避型リーダーシップ	0.16	0.05	-0.71**
指示型リーダーシップ	-0.55*	-0.32	0.15
取引型リーダーシップ	0.26	0.23	-0.04
変革型リーダーシップ	0.45*	0.20	0.63**
エンパワー型リーダーシップ	-0.12	0.02	0.05
共有型			
チームの規模	-0.09	-0.51**	-0.26*
忌避型リーダーシップ	0.26	0.12	-0.48**
指示型リーダーシップ	-0.30†	-0.40*	0.09
取引型リーダーシップ	0.04	0.14	-0.12
変革型リーダーシップ	0.42*	0.32†	0.38*
エンパワー型リーダーシップ	0.08	0.20	0.29†

† $p<0.10$ * $p<0.05$ ** $p<0.01$

の垂直型リーダーの行動とチームの有効性との関係性を検討した(これらのモデルの要約統計量は、表2の2列目に報告されている)。二番目のモデル・セットは、5つの共有型リーダーの行動とチームの有効性との関係性を検討した(これらのモデルの要約統計は、表2の5列目に報告されている)。これらの関係を表3に示す。

垂直・忌避型リーダーシップと、共有・忌避型リーダーシップは、どちらもチームの有効性に対するチームの自己評価とマイナスの関係があり($p<0.01$)、仮説3をある程度支持する。垂直・指示型リーダーシップは、チームの有効性に対するマネジャーの評価とマイナスの関係があり($p<0.05$)、共有・指示型リーダーシップは、チーム有効性に対するマネジャーおよび内部顧客の評価とマイナスの関係があり(それぞれ $p<0.10$ および $p<0.05$)、仮説4を部分的に支持する。取引型リーダーシップをチームの有効性に関連づける仮説5は支持されなかった。垂直・変革型リーダーシップは、チームの有効性に対するマネジャーの評価($p<0.05$)および自己評価($p<0.01$)とプラスの関係があり、共有・変革型リーダーシップは、チームの有効性に対する3つの評価すべて(それぞれ $p<0.05$ 、 $p<0.10$ 、 $p<0.05$)とプラスの関係があり、仮説6を部分的に支持した。共有・エンパワー型リーダーシップは、チームの有効性に対するチームの自己評価($p<0.10$)とプラスの関係があり、仮説7を僅かに支持した。

当初、私たちは、様々な垂直型リーダーの行動および共有型リーダーの行動との間の交互作用効果を検討することを望んでいた。交互作用効果を検討するために最初に試みた方法は、モデルに制御変数を入力し、5つの垂直型リーダーの行動と5つの共有型リーダーの行動を追加し、次に5つの交互作用項(例えば、垂直・忌避型×共有・忌避型など)を追加することだった。予想されたように、自由度がなく、多重共線性が認められたため、これらのモデルの β 加重はどれも有意ではなかった。次に、モデル内の変数の数を縮小しようと試み、一度に1つの交互作用項のみをモデル化した。いずれの場合も、交互作用項は有意ではなかった。最後に、垂直型リーダーの行動と共有型リーダーの行動の二次因子分析を実施した。因子スコア回帰を使って、5つの垂直型リーダーシップの行動に対して1つの複合変数を作成し、5つの共有型リーダーシップの行動に対して1つの複合変数を作成した。このようにして、次に、これらの変数を使い、1つの交互作用項を作成した。その後、チームの規模を制御変数として使い、垂直型リーダーシップ、共有型リーダーシップ、それらの交互作用を表す変数をモデルに入力した。このモデルは自由度の不足に悩まされることはなかったが、多重共線性には悩まされた。交互作用項は有意ではなかった。結局、自由度と多重共線性は、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの、ある得る交互作用の適切な分析を妨げた。これは、必ずしも、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップとの間に交互作用効果がないことを意味するものではない。これは、今後の調査にとって重要な領域であると考えられる。

考察

この研究の最も重要な知見は、共有型リーダーシップがチームの有効性の重要な予測因子

である、ということである。これらの結果は、リーダーシップをチーム・メンバーに分散するという意識的な戦略が、チームの有効性を高める可能性が高いことを示す。また、ユークル(1998 年)が問題にし、彼がリーダーシップ研究で解決すべき主要な問題として明確に述べた「英雄型リーダーシップ vs 共有型リーダーシップ」についても取り上げた。ピアースと共同研究者ら(例えば、ピアース、1997 年、ピアース、コンガー、印刷中、ピアースら、2001 年、ピアース、シムズ、2000 年)も、この点をチームやリーダーシップの研究にとって重要な問題として強調した。全体として、この結果は、共有型リーダーシップがチームの有効性に対する、より有用な予測因子であることを示す(ファールら、1990 年)。つまり、この結果は、垂直型(「英雄型」)リーダーシップよりも多くの不一致を説明する。それにも拘わらず、表 3 で報告されている回帰モデルの β 加重は、いくつかの垂直型リーダーシップの行動がチームの有効性に対して有用な予測因子であることを示している。従って、これら 2 つのタイプのリーダーシップは、必ずしも相互に排他的であると考えべきではない。つまり、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの両方が、チームの有効性に影響を与える可能性が高いと思える。

より具体的なタイプのリーダーシップには、いくつかの大きな効果があることが分かった。例えば、垂直・忌避型リーダーシップと共有・忌避型リーダーシップは、チームの有効性に対するチームの自己評価とマイナスの関係があることが分かった。更に、垂直・指示型リーダーシップは、チームの有効性に対してマネジャーの評価とマイナスの関係があることが分かり、共有・指示型リーダーシップは、チームの有効性に対してマネジャーおよび内部顧客の評価とマイナスの関係があることが分かった。対照的に、垂直・変革型リーダーシップは、チームの有効性に対してマネジャーおよびチームの自己評価とプラスの関係があることが分かり、共有・変革型リーダーシップは、チームの有効性に対して 3 つの評価すべてとプラスの関係があることが分かった。最後に、共有・エンパワー型リーダーシップは、チームの有効性に対してチームの自己評価とプラスの関係があることが分かった。全体として、これらの結果は、権限を与えられたチームの有効性に対する潜在的に重要な先行例として、多くの形態のリーダーシップを確認することによって、権限を与えられたチームの有効性に影響を与える因子に関する最近の研究(例えば、カークマン、ローゼン、1999 年)を拡張した。

実用的な含意

この研究には、特に研修とチーム設計の判断に関して、いくつかの重要な実践的意味がある。第一に、これまで比較的軽視されてきた共有型リーダーシップは、複雑なタスクを担当するチームにとって重要な要素であるように思われる。共有型リーダーシップは、チームの有効性を説明するのに非常に優れた職務をこなす傾向があるだけでなく、従来の垂直型リーダーシップよりもチームの有効性を予測するのに比較的役に立つようにも思われる。従って、共有型リーダーシップは、リーダーシップおよびチームワーク研修プログラムに組み込む

のに適した候補であるように思える。

第二に、この調査で確認された 5 つの全体的なリーダーシップのタイプ——忌避型、指示型、取引型、変革型、エンパワー型——のすべてが、チームの有効性を説明する際に、等しく役立つとは思えない。アッシュフォース(1994 年)の予測と一致して、忌避型リーダーシップと指示型リーダーシップの有意な関係性は**マイナス**の方向性を持つ。一方、ボス、アヴォリオ、共同研究者らの予測(例えば、ボス、アヴォリオ、1993 年)と一致して、変革型リーダーシップとエンパワー型リーダーシップの有意な関係性は**プラス**の方向性を持つ。従って、複雑なタスクを抱える、権限を与えられたチームにとっては、変革型リーダーシップとエンパワー型リーダーシップに重点を増すことで利益が得られる可能性がある一方で、忌避型リーダーシップと指示型リーダーシップは重視されるべきではない、と思える。もちろん、これらの具体的な提言は、権限を与えられたチームの包括的な哲学と意図とに極めて一致する(たとえば、モハーマンら、1995 年、イエイツ、ハイテン、1998 年)。

第三に、相関表を検討すると、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップとの間には密接な関係性があることが示されているように思える。例えば、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップとの間の 25 のあり得る相関のうち、20 は $p<0.05$ で有意であった。これらの高い相関に対する潜在的な懸念の 1 つは、回答者が垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップを区別できなかった点である。しかし、回答者が垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップを区別できなかった場合、どちらも等しく、チームの有効性に対する効果的な予測因子になると予想される。従って、有用性分析を検討すると、回答者はリーダーシップの 2 つの起原を区別することができたことが示唆される。パフォーマンスの高いチームと低いチームのリーダーシップ・プロファイルは後ほどレビューする。これらの結果も、回答者がリーダーシップの 2 つの起原を区別することができたことを示唆する。

これらの相関の別の解釈は、因果関係はないものの、共有・忌避型の行動の最良の予測因子は垂直・忌避型の行動であり、共有・指示型の予測因子は垂直・指示型の行動であり、共有・取引型の行動の予測因子は垂直・取引型の行動であり、共有・変革型の行動の予測因子は垂直・変革型の行動であり、共有・エンパワー型の行動の予測因子は垂直・エンパワー型の行動である、ことを示唆している、というものである。これは、ロール・モデルの影響の結果である可能性がある(バンデューラ、1986 年、リッチ、1997 年)。例えば、社会的認知理論(バンデューラ、1986 年)は、人、その行動、その環境がすべて互いに影響し合い、従って、行動の一貫性が標準となっているチーム内の、模倣機能に変換するかもしれない学習効果を開発する、という概念を促進させる。この結果は、魅力-選択-減少フレームワーク(シュナイダー、1987 年)にも一致しているように思える。このフレームワークは、集団内で行動の一貫性が観察されることも示唆する。それにも拘わらず、この模倣機能がどのように発生するか、または発生しないかについては、更なる調査が有益だろう。

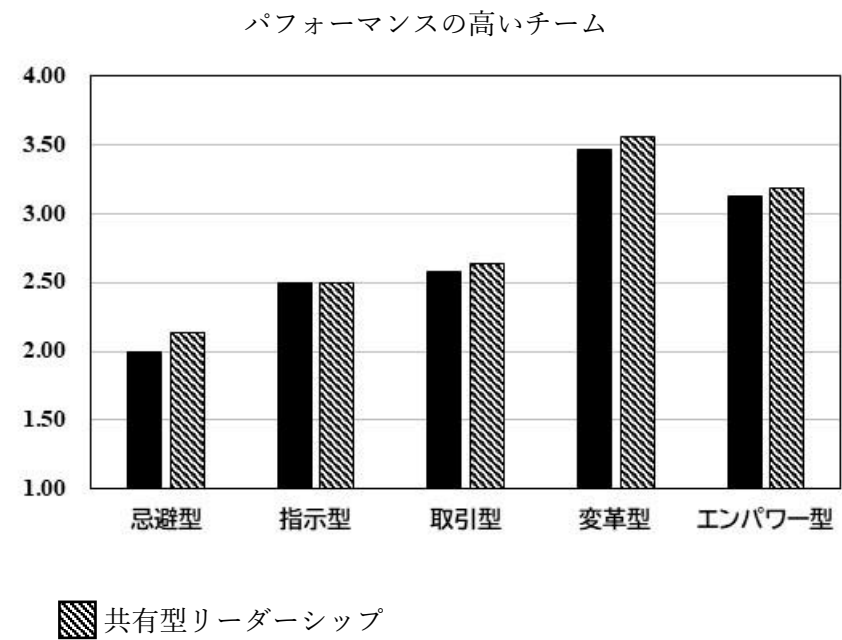
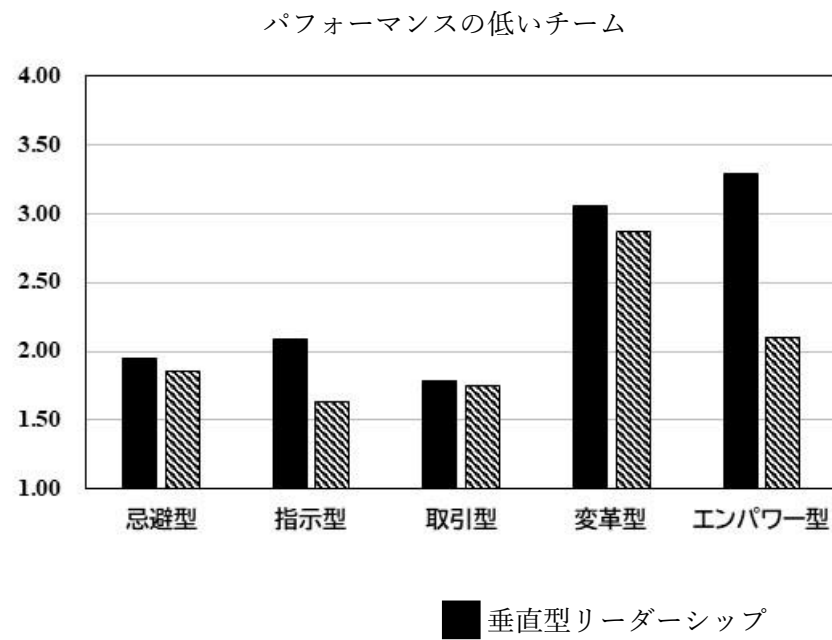


図 1. パフォーマンスの低いチームと、パフォーマンスの高いチームのプロファイル

従って、共有型リーダーシップという具体的なタイプの最良の予測因子は、垂直型リーダーシップのその片割れであるように思われる。従って、因果関係を仮定すると、垂直型リーダーが集団のメンバー間の忌避型または指示型の行動の量を減らすにあたって最善の方法は、彼または彼女がそれぞれ関与する忌避型または指示型の行動の量を減らすことである。逆に、垂直型リーダーが集団全体に変革型かつエンパワー型の行動をより多く浸透させるにあたって最善の方法は、それぞれがより変革型かつエンパワー型の行動に携わることである。結局のところ、公式なリーダーにせよ非公式なリーダーにせよ、メンバーにせよ、リーダーシップ・スキル研修を受けることが重要だと思われる。

継続分析として、私たちは、パフォーマンスの低いチームと高いチームにより発揮されたリーダーシップの「プロファイル」に根本的な違いがあるかどうかを確認したいと考えた。従って、3つの評価ソースすべてで最も低い評価を受けた3チームをパフォーマンスの低いチームとして選択し、3つの評価ソースすべてで最も高い評価を受けた3チームをパフォーマンスの高いチームとして選択した。次に、パフォーマンスの低いチームと高いチームが10のリーダーシップ次元で獲得した平均スコアを計算した。このデータを図1にグラフで示す。この分析から、パフォーマンスの低いチームと高いチームの間には2つの興味深い違いが浮かび上がった。第一に、パフォーマンスの高いチームは、パフォーマンスの低いチームよりも「多く」リーダーシップを発揮しているように見える。リーダーシップの10の尺度のうち、9つはパフォーマンスの高いチームで高い。第二に、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの相対的な組み合わせが異なる。高いパフォーマンスを発揮するチームは、少なくとも垂直型リーダーシップと同程度、或いはそれよりも僅かに多く共有型リーダーシップを発揮しているように見え、一方で、パフォーマンスの低いチームは、共有型リーダーシップよりも垂直型リーダーシップを発揮しているように見える。

今後の研究

今後の研究のためのいくつかの道筋は簡単に確認できる。第一に、共有型リーダーシップの確認は、リーダーシップの理論と研究の新たな方向への重要な一歩である。しかし、共有型リーダーシップの測定は、追加の研究から恩恵を受けるだろう。例えば、この研究では、共有型リーダーシップの説明を引き出すために、二重回答形式を使った。明らかに、代替の回答形式を調査することができるし、すべきである。例えば、すべてのチーム・メンバーの具体的なリーダー行動を調査できるだろう。共有型リーダーシップの測定に関するもう1つの複雑な問題は、この測定において、指名されたリーダーにつまり、垂直型リーダーを含めるかどうか、という点である。この調査では、回答者に、正式なチーム・リーダーの役割を除いた共有型リーダーシップを評価するよう求めた。これは適切であるように思われるが、自己管理している作業チームの概念の最前線を押広げるチームの場合、正式なチーム・リーダーは名目だけの存在かもしれないし、リーダーシップの責任は本当にすべてのチーム・メンバー間で完全に共有されているかもしれない、と想像される。このような状況では、すべてのチーム・メンバーのリーダー行動を同時に測定するのが最善かもしれない。

或いは、チーム内の各個人のリーダーシップ行動を個別に検討することもできるだろう。第二に、この研究では、様々なチームの有効性の尺度が検討されたが、それらはきめ細かな尺度として識別できるものではなく、すべてをまとめる傾向があるように思われる。このことは、この研究では特に問題にはならないが、よりきめ細かな尺度が適切である研究環境も存在する。従って、この研究では有効性の尺度が非常に上手く機能したが、今後の研究では、有効性の様々な構成要素をより区別できる代替の測定プロトコルの開発に取り組むこともできるだろう。

また、他の条件が共有型リーダーシップとチームの有効性との関係性にどのように影響するかという問題を調査することも提案する。リトルページ、ロンビンソン、レディントン(1997 年)の知見に基づけば、例えば、チーム・メンバーのリーダーシップ・スキルが発展し、開花する機会があり、メンバーがお互いのスキルを理解し、そのスキルをより上手く活用できる成熟チームの場合、共有型リーダーシップがより有力になる可能性が高いと推測できるだろう。従って、状況的因子および文脈的因子は、チームの有効性の説明において、共有型リーダーシップの重要性に影響を与える可能性が高いように思える(ピアース、シムズ、2000 年)。一方、特定の状況的因子および文脈的因子(例えば、チーム・メンバーのスキル、チーム・メンバーの親しみやすさ、チーム・メンバーの距離の近さ、チームの成熟度)が共有型リーダーシップを**発揮する**傾向に影響を与える可能性も高いようにも思われる。従って、共有型リーダーシップの発揮と重要性の両方に影響を与える因子の問題を調査する研究が必要である。

垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップはプラスの関連性があると判明したものの、両者の因果関係性は、更なる調査によって利益を得るだろう。これには、縦断的研究が必要である。ここでは、このトピックに関する今後の研究を導くために、2つの競合するフレームワークを提供する。まず、ロール・モデル効果を持つ社会的認知理論は、チーム・メンバーがリーダーを模倣することを示唆している。また、対人パワーに関する文献は、チーム・リーダーが果たしていないリーダーシップ機能をチームが「引き継ぐ」かもしれないと示唆している。どちらのシナリオも尤もらしく見える。逆の因果関係性も存在するかもしれない。つまり、共有型リーダーシップは、垂直型リーダーシップの発揮に影響を与えるかもしれない。明らかに、これは今後の研究のための領域である。

注目すべきは、チームの有効性に関する 3 つの評価ソースすべてが有意に正の相関を有しているため、集団内のバイアスの可能性があることを理由に有効性の自己評価の使用を強く反対する一部の研究者の懸念を和らげた。ここでの結果は、チームの自己評価が、実際のところ評価データの非常に有効なソースであるかもしれないことを示す。例えば、この研究では、自己評価は、エンパワー型リーダーシップに対してより反応が高いように見える。全体として、リーダーシップと有効性との関係性は、チームの自己評価で最も強かったため、自己評価の使用に関する一部の研究者の懸念は、根拠がないものではなく、おそらく少し誇張されていることを示唆する。それにも拘わらず、これは今後の研究にとって実りある分野であることが証明されるだろう。

最後に、この研究は、リーダーシップの代替的な社会的起原(共有型リーダーシップ)の重要な役割を確認したが、共有型リーダーシップが他の重要なチームの結果変数に影響を与えるかどうか、またどのように影響するかを調べることは興味深いだろう。非常に興味深い問題は、共有型リーダーシップが、より正式な垂直型リーダーシップの「代替」として役に立ち得るかどうかであろう。垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップを並置することは、いくつかの興味深い理論的命題を生み出す。

制限

この研究は、他の研究と同様に、制限がないわけではない。第一に、サンプルは、1つのタイプのチーム(権限を与えられた CMT)に焦点を当てた。これらのチームは比較的自律的で、非常に複雑なタスクに取り組んでいた。従って、この結果は、他の種類のチームや集団に一般化されないかもしれない。

第二に、サンプルは1つの組織から抽出された。このアプローチは、文脈上の問題(例えば、組織文化)の影響を制御するものの、その結果が別の組織コンテキスト(例えば、移行期にない組織)に一般化されないかもしれない可能性も提起する。

第三に、サンプルの規模は適切だが、追加のデータがあれば、より複雑な因果モデルの詳述が容易になるだろう。従って、今後の研究では、より大きなデータ・セットを収集するのが効果的だろう。

最後に、この研究のリーダー行動の選択は広範だが、網羅的ではない。従って、異なるリーダーの行動の調査が異なる結果をもたらすかもしれない可能性がある点は明らかである。

結論

チームは、組織においてますます重要な構成要素となっている(例えば、アルダグ、フラー、1993年、デュメイニ、1994年、フォーサイス、1999年、ピアース、コンガー、印刷中、ピアースら、2001年)。このようにチームの重要性が増すにつれて、チーム・リーダーシップとチームの有効性とをよりよく理解する必要性が高まっている(ホーレンベック、イルゲン、セゴ、1994年、ピアース、シムズ、2000年)。従って、この研究では、チーム・リーダーシップの非伝統的な社会的起原を提案および検討し、CMTの有効性との関係性を検討した。この研究は、チーム・リーダーシップの研究の分野に、いくつかの有意な貢献をした。第一に、この研究では、結果変数を収集する約6ヶ月前に、先行例の変数を収集する設計を利用し、それによって、この研究の因果関係を強化した。第二に、この研究では、比較的ユニークなチーム形式(CMT)を検討したため、問題の確認から解決策の遂行まで複雑な問題に対処するチームについて、いくつかの洞察が得られた。第三に、検討されたリーダー行動の範囲は広範囲に及ぶ。第四に、この研究では、リーダーシップの代替的な社会的起原である共有型リーダーシップを検討し、このようなリーダーシップのもう1つの起原がチームの有効性を説明するのに非常に役に立つことを見出した。第五に、この研究では、チームの有効

性を測定するための広範なプロトコルを開発した。有効性の7つの側面は、(a)マネジャーの評価、(b)内部顧客の評価、(c)チームの自己評価、の3つのソースからの評価で測定された。

何よりも、この研究は、チームの有効性を説明する際に、潜在的に重要な要素として、共有型リーダーシップにスポットライトを当てた。明らかに、共有型リーダーシップは、より理論的および実証的な注意を払う必要がある。

付録 A

アンケート項目

リーダー行動の項目

忌避型リーダーシップ

威嚇

私のチーム・リーダー(メンバー)は、脅迫や威嚇を通じて私に影響を与えようとする。

私は、チーム・リーダー(メンバー)の行動に恐怖感を抱いている。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、かなり威嚇してくる可能性がある。

叱責

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私のパフォーマンスが悪いと、私にそれを知らせてくる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私のパフォーマンスが水準に達していないと、私を叱責する。

私の仕事が水準に達していないと、チーム・リーダー(メンバー)はそれを私に指摘する。

指示型リーダーシップ

配分された目標

私のチーム・リーダー(メンバー)が、私のパフォーマンス目標を定める。

私のチーム・リーダー(メンバー)が、私のパフォーマンス目標を設定する。

私のチーム・リーダー(メンバー)が、私の仕事の目標を定める。

指示と命令

私の仕事に関して、チーム・リーダー(メンバー)からやり方を指示される。

私のチーム・リーダー(メンバー)が、私の仕事の進め方を指示する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私の仕事に関して命令を出す。

取引型リーダーシップ

物質的報酬

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私がよいパフォーマンスをすれば、十分な報酬を得よう勧めてくれる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私がよいパフォーマンスをすれば、より多くの報酬を得よう勧めてくれる。

もし私がよいパフォーマンスをすれば、チーム・リーダー(メンバー)は更なる報酬を勧

めてくれる。

個人報酬

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私がよいパフォーマンスをすれば、プラスのフィードバックをくれる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が平均よりもよい仕事をする、褒めてくれる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私の仕事のパフォーマンスが特によければ、私に特別な評価を与えてくれる。

例外による管理(能動的)

私のチーム・リーダー(メンバー)は、イレギュラー、ミス、例外、標準からの偏差に注意を向ける。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私のパフォーマンスに間違いがないか注意深く監視する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は「もみ消し」に時間を費やす。

私のチーム・リーダー(メンバー)はミスを追跡する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、基準を満たさないことに対して注意を向ける。

例外による管理(受動的)

私のチーム・リーダー(メンバー)は、パフォーマンスが最低基準を下まわることを、改善する前に許す。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、問題が深刻になるまで行動を遅らせる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が正しく行ったことではなく、私が間違えて行ったことを伝えてくる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、物事が上手くいかなくなるまで待ってから行動を起こす。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、「問題がなければ余計なことはしない」という確固たる信念を示す。

変革型リーダーシップ

パフォーマンスへの期待

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が最高レベルでパフォーマンスを発揮することを期待している。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が通常期待されている以上のこと(より一層の努力)をするよう私を励ます。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が常に 100%の力を発揮することを期待している。

現状への挑戦

私のチーム・リーダー(メンバー)は、彼/彼女(彼ら)が必要だと思えば、「システムに逆らう」ことを恐れない。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、必要なときに「システムに大規模な変更を加える」

非伝統的なタイプである。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、物事を進めるにあたって様々な方法を見つけるために「型を破る」ことを恐れない。

ビジョン

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私たちのチームが誰で、何であるかについて、明確なビジョンを提供する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私たちのチームがどこに向かっているのか、明確なビジョンを提供する。

私のチーム・リーダー(メンバー)がいるからこそ、私たちのチームの目的の明確なビジョンを把握している。

理想主義

私のチーム・リーダー(メンバー)は、より高い目的や理想に突き動かされている。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、より高い目的や理想に対して、強い個人的な献身を持っている。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、より高い目的や理想に向かって努力している。

インスピレーションを与えるコミュニケーション

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私の努力に対して熱意を示している。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、新しいプロジェクトやタスクに熱心に取り組む。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、より大きな組織に向かって私たちのチームの重要性を強調する。

知的刺激

私のチーム・リーダー(メンバー)は、チーム・メンバーに質問することの価値を強調する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、今まで疑問に思われなかったアイデアを再考するように促す。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、物事を進めるにあたって伝統的なやり方に疑問を投げ掛ける。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、問題解決にあたって幅広い視点を求める。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、様々な角度から問題を見る。

エンパワー型リーダーシップ

自己報酬を奨励する

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が特に上手くタスクをこなしたとき、私が楽しめることを自分へのご褒美として励ましてくれる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が大きなタスクを成功させたとき、私が好きなものを自分へのご褒美として勧めてくれる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が新しい挑戦に挑むとき、自分を褒めるように励ましてくれる。

チームワークを奨励する

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私がチームの一員である他の個人と一緒に働くことを奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私がチームの一員である他の個人とチームとして働くことを勧めてくれる。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私がチームの一員である他の個人と私の努力を調整するように助言する。

参加型目標設定

私のチーム・リーダー(メンバー)と私は協力して、私のパフォーマンス目標がどうあるべきかを決める。

私のチーム・リーダー(メンバー)と私はひざを突き合わせて、私のパフォーマンス目標の合意に達する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私のパフォーマンス目標を開発するために、私と一緒に働く。

自律した行動を奨励する

私のチーム・リーダー(メンバー)は、上司がいなくても、私が問題の解決策を探索することを奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、直接のインプットがなくても、私が問題の解決策を探索することを奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、問題が起きたときに、常に承認のハンコをもらわなくても、私が問題を解決するよう助言する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、自分で責任を持つことを勧めてくれる。

機会思考を奨励する

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私直面している問題に含まれる機会を探すよう、私に助言する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、失敗したパフォーマンスを学習の機会と捉えるよう、私を奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、問題を障害ではなく機会として考えるよう、私に勧めてくれる。

自己啓発を奨励する

私のチーム・リーダー(メンバー)は、自身が成長するよう、私を奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、私が自分のスキルや能力を伸ばすよう、奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、学ぶ機会を探すよう、私を奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、教育の機会を探すよう、私を奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、自分を伸ばして学ぶよう、私を奨励する。

私のチーム・リーダー(メンバー)は、新しいことを学ぶよう、私を奨励する。

チームの有効性の項目

アウトプットの有効性

チームはコミットメントを果たす。

チームはコミットメントを納期内に果たす。

チームは、確立された標準に沿った作業量を提供する。

チームは、ソリューションの実行するうえで非常に効果的である。

チームは、重要な変更を提供する。

品質の有効性

チームのアウトプットの質は非常に高い。

チームは正確かつ一貫して職務を遂行する。

チームは、現象だけでなく、根本的な問題も排除する。

変化の有効性

チームは、新しい問題に効果的に対処する。

チームは、状況の要求を満たすために行動を変える。

チームは変化にとっても上手く対応する。

組織化・計画立案の有効性

チームは、効率を最大化するための目標と優先順位を設定します。

チームは実行可能な計画を策定します。

チームは重要な問題に取り組んでいます。

チームには優先順位がまっすぐです。

人間関係の有効性

チームは、進捗状況を伝え合う。

チームは、進捗状況を積極的に伝え合う。

チームは、全員に情報を提供し続ける。

チームは、進捗状況を全員に知ら続ける。

価値の有効性

チームの会社への貢献は、非常に価値がある。

チームは、会社に価値ある貢献をしている。

チームの貢献は、会社にとって非常に価値がある。

全体的な有効性

チームは、非常に効果的である。

チームは、チーム憲章を非常に順調に進めている。

チームは、非常によい仕事を行う。

チームは、非常に職務をこなしている。

付録 B

平均値、標準偏差、研究の変数間の相互相関

変数	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.チームの規模	7.24	2.73	—													
2.垂直・忌避型	2.50	0.60	-0.93	—												
3.垂直・指示型	2.60	0.55	-0.11	0.67**	—											
4.垂直・取引型	2.42	0.58	-0.03	0.40**	0.54**	—										
5.垂直・変革型	3.58	0.40	0.05	0.24*	0.41**	0.20 †	—									
6.垂直・エンパワー型	3.43	0.40	0.14	0.28*	0.31**	0.24*	0.49**	—								
7.共有・忌避型	2.46	0.50	-0.02	0.82**	0.46**	0.32**	0.21 †	0.32**	—							
8.共有・指示型	2.52	0.50	-0.06	0.51**	0.79**	0.36**	0.34**	0.31**	0.42**	—						
9.共有・取引型	2.42	0.54	-0.01	0.32**	0.47**	0.90**	0.21 †	0.24*	0.30**	0.43**	—					
10.共有・変革型	3.53	0.38	0.13	0.06	0.25*	0.14	0.78**	0.44**	0.08	0.42**	0.24*	—				
11.共有・エンパワー型	3.31	0.43	0.15	0.19	0.31**	0.28*	0.47**	0.79**	0.26*	0.49**	0.37**	0.67**	—			
12.チームの有効性の マネジャーの評価	3.32	0.62	-0.02	0.09	-0.05	0.23	0.25 †	0.12	0.23	-0.00	0.14	0.37*	0.25 †	—		
13.チームの有効性の 顧客の評価	3.22	0.75	-0.37**	0.05	-0.06	0.17	0.05	0.01	0.10	-0.06	0.14	0.17	0.17	0.45**	—	
14.チームの有効性の チームの自己評価	3.34	0.46	-0.14	-0.32*	-0.03	0.02	0.45**	0.18	-0.32*	0.15	0.05	0.54**	0.37*	0.38*	0.52**	—

† $p<0.10$ * $p<0.05$ ** $p<0.01$

付録 C

垂直型リーダーの行動と共有型リーダーの行動との因子の負荷量

因子の名前/項目 ^a	因子の負荷量									
	1	(I)	2	(II)	3	(III)	4	(V)	5	(IV)
1(I):変革型の行動										0.12
私のチーム・リーダーは、私たちのチームがどこに向かっているのか、明確なビジョンを提供する。	0.76	0.71	0.21	0.21	0.08	0.06	-0.00	-0.00	0.10	0.12
私のチーム・リーダーは、物事を進めるにあたって様々な方法を見つけるために「型を破る」ことを恐れない。	0.72	0.57	0.03	0.17	0.17	0.12	0.17	0.05	0.22	0.25
私のチーム・リーダーは、彼/彼女(彼ら)が必要だと思えば、「システムに逆らう」ことを恐れない。	0.71	0.55	0.10	0.10	0.20	0.13	0.16	0.12	0.08	0.12
私のチーム・リーダーがいるからこそ、私たちのチームの目的の明確なビジョンを把握している。	0.71	0.67	0.27	0.18	0.17	0.05	-0.08	0.04	0.04	0.12
私のチーム・リーダーは、パフォーマンスが最低基準を下まわることを、改善する前に許す。	-0.70	-0.64	-0.08	0.03	0.06	0.07	0.08	0.10	-0.03	0.23
私のチーム・リーダーは、問題が深刻になるまで行動を遅らせる。	-0.69	-0.62	-0.10	-0.13	0.08	-0.04	0.26	0.16	0.04	0.12
私のチーム・リーダーは、新しいプロジェクトやタスクに熱心に取り組む。	0.68	0.62	0.06	0.15	0.08	0.08	0.00	-0.13	0.25	0.29
私のチーム・リーダーは、私たちのチームが誰で、何であるかについて、明確なビジョンを提供する。	0.66	0.61	0.05	0.01	0.04	-0.01	0.03	0.03	0.18	0.11
私のチーム・リーダーは、より高い目的や理想に対して、強い個人的な献身を持っている。	0.66	0.61	0.26	0.18	0.04	0.09	0.11	0.03	0.17	0.34
私のチーム・リーダーは、物事が上手くいなくなるまで待ってから行動を起こす。	-0.62	-0.62	0.10	0.07	0.06	0.02	0.31	0.31	0.01	0.11
私のチーム・リーダーは、必要なときに「システムに大規模な変更を加える」非伝統的なタイプである。	0.60	0.43	0.02	0.06	0.24	0.10	0.30	0.18	0.10	0.28
私のチーム・リーダーは、より高い目的や理想に向かって努力している。	0.56	0.57	0.25	0.13	0.05	0.05	0.10	0.09	0.28	0.34
私のチーム・リーダーは、より大きな組織に向かって私たちのチームの重要性を強調する。	0.55	0.59	0.28	0.18	0.09	0.03	-0.13	-0.07	0.23	0.07
私のチーム・リーダーは、私が最高レベルでパフォーマンスを発揮することを期待している。	0.52	0.55	0.12	0.03	0.07	0.02	0.21	0.16	0.12	0.16
私のチーム・リーダーは、より高い目的や理想に突き動かされている。	0.48	0.47	0.23	0.10	0.08	0.12	0.05	-0.02	0.06	0.30
私のチーム・リーダーは、私が通常期待されている以上のこと(より一層の努力)をするよう私を励ます。	0.46	0.40	0.17	0.11	0.22	0.20	0.13	0.16	0.22	0.27

2(II):指示型の行動

私のチーム・リーダーは、私のパフォーマンス目標を開発するために、私と一緒に働く	0.22	0.31	0.70	0.67	0.11	0.07	0.10	0.13	0.21	0.03
私のチーム・リーダーが、私の仕事の目標を定める。	0.17	0.23	0.66	0.62	0.19	0.18	0.10	0.05	0.12	0.10
私のチーム・リーダーと私は協力して、私のパフォーマンス目標がどうあるべきかを定める。	0.16	0.16	0.65	0.70	0.22	0.13	0.15	0.02	0.15	0.04
私の仕事に関して、チーム・リーダーからやり方を指示される。	0.22	0.06	0.63	0.57	-0.06	0.09	0.13	0.13	0.05	0.16
私のチーム・リーダーが、私の仕事の進め方を指示する。	0.14	0.01	0.63	0.60	0.11	0.13	0.07	0.08	-0.02	0.11
私のチーム・リーダーが、私のパフォーマンス目標を設定する。	0.14	0.18	0.60	0.71	0.30	0.10	0.23	0.03	0.10	0.10
私のチーム・リーダーと私はひざを突き合わせて、私のパフォーマンス目標の合意に達する。	0.20	0.21	0.60	0.66	0.34	0.18	0.16	0.11	0.14	0.00
私のチーム・リーダーが、私のパフォーマンス目標を定める。	0.12	0.09	0.58	0.62	0.34	0.18	0.20	0.15	0.01	0.08
私のチーム・リーダーは、私の仕事に関して命令を出す。	0.01	-0.15	0.56	0.53	0.09	0.10	0.35	0.28	-0.08	0.01

3(III):取引型の行動

もし私がよいパフォーマンスをすれば、チーム・リーダーは更なる報酬を勧めてくれる。	0.08	0.07	0.16	0.17	0.84	0.81	0.11	0.10	0.01	0.01
私のチーム・リーダーは、私がよいパフォーマンスをすれば、より多くの報酬を得よう勧めてくれる。	0.09	0.05	0.20	0.23	0.81	0.77	0.15	0.07	0.06	0.04
私のチーム・リーダーは、私が大きなタスクを成功させたとき、私が好きなものを自分へのご褒美として勧めてくれる。	0.02	-0.03	0.18	0.17	0.76	0.77	0.05	0.12	0.05	0.07
私のチーム・リーダーは、私がよいパフォーマンスをすれば、十分な報酬を得よう勧めてくれる。	0.15	0.08	0.16	0.15	0.74	0.73	0.18	0.14	0.03	0.03
私のチーム・リーダーは、私が特に上手くタスクをこなしたとき、私が楽しむことを自分へのご褒美として励ましてくれる。	0.08	0.02	0.03	0.09	0.74	0.80	0.04	0.02	0.04	0.12
私のチーム・リーダーは、私の仕事のパフォーマンスが特によければ、私に特別な評価を与えてくれる。	0.16	0.22	0.27	0.31	0.53	0.54	-0.02	0.02	0.31	0.24
私のチーム・リーダーは、私が新しい挑戦に挑むとき、自分を褒めるように励ましてくれる。	0.24	0.35	0.34	0.32	0.47	0.42	-0.03	0.05	0.26	0.22

4(V):忌避型の行動

私のチーム・リーダーは、かなり威嚇してくる可能性がある。	-0.02	-0.17	0.11	0.10	0.13	0.07	0.77	0.70	-0.13	-0.18
私は、チーム・リーダーの行動に恐怖感を抱いている。	-0.20	-0.32	0.08	0.14	0.17	0.08	0.65	0.57	-0.16	-0.12
私のチーム・リーダーは、イレギュラー、ミス、例外、標準からの偏差に注意を向ける。	0.13	0.16	0.16	0.03	-0.09	0.03	0.62	0.45	0.12	0.27
私のチーム・リーダーは、私のパフォーマンスが水準に達していないと、私を叱責する。	-0.03	-0.04	0.14	0.09	0.36	0.30	0.60	0.62	0.10	0.11

私の仕事が水準に達していないと、チーム・リーダーはそれを私に指摘する。	0.11	0.16	0.35	0.25	0.14	0.16	0.59	0.68	0.29	0.10
私のチーム・リーダーはミスを追跡する。	0.03	0.08	0.40	0.28	-0.09	-0.08	0.57	0.56	0.06	-0.15
私のチーム・リーダーは、私のパフォーマンスが悪いと、私にそれを知らせてくる。	0.27	0.21	0.22	0.05	0.19	0.38	0.50	0.38	0.24	0.18
5(IV):エンパワー型の行動										
私のチーム・リーダーは、直接のインプットがなくても、私が問題の解決策を探索することを奨励する。	0.06	0.08	0.13	0.11	-0.10	-0.01	0.02	-0.02	0.73	0.68
私のチーム・リーダーは、上司がいなくても、私が問題の解決策を探索することを奨励する。	0.17	0.16	0.10	0.20	0.02	-0.01	-0.07	-0.13	0.71	0.63
私のチーム・リーダーは、自分で責任を持つことを勧めてくれる。	0.27	0.31	0.05	0.05	0.05	0.07	0.07	0.027	0.67	0.58
私のチーム・リーダーは、問題が起きたときに、常に承認のハンコをもらわなくても、私が問題を解決するよう助言する。	0.15	0.10	-0.09	-0.04	0.24	0.31	0.08	0.04	0.64	0.63
私のチーム・リーダーは、失敗したパフォーマンスを学習の機会と捉えるよう、私を奨励する。	0.30	0.34	0.19	0.22	0.20	0.23	0.07	0.17	0.56	0.40
私のチーム・リーダーは、自分を伸ばして学ぼう、私を奨励する。	0.39	0.31	0.24	0.29	0.31	0.20	0.11	0.13	0.46	0.39
固有値	12.17	10.38	4.92	4.71	2.66	2.51	2.12	1.74	1.83	1.93
偏差(%)	27.0	23.1	10.9	10.5	5.9	5.6	4.7	3.9	4.1	4.3
クロンバックの α	0.81	0.72	0.87	0.85	0.87	0.87	0.77	0.75	0.80	0.75
$r_{WG(J)}$	0.87	0.88	0.89	0.86	0.86	0.84	0.90	0.91	0.94	0.91

(注)因子は、垂直型リーダーシップの分析から抽出された順序で示されている。括弧内のローマ数字は、共有型リーダーシップの分析から抽出された順序を示す。

太字の数字は、項目の一次因子負荷量を示す。

a 項目は、垂直型リーダーを説明するための言葉どおりに表示されている。