

【個人研究】

# 「変革型ミドル」の尺度再考 —金井（1991）によるリーダーシップ・スタイル分類の ための尺度の今日的妥当性—

幸田 達郎\*

## Rethinking “Transformational Leadership”: Current Validity of Kanai’s (1991) Measurement Scales for Classification of Leadership Styles

Tatsuo KODA

Our current period in which the rightness or wrongness of leadership is deemed to control the fates of national and business organizations calls for the measurement and assessment of leadership with greater levels of objectivity and validity. Kanai's *In Search of the Transformational Middle* (1991) was an attempt to transcend the theoretical framework of dualistic leadership measurement, which had already been safely ensconced within leadership theory. This paper focuses on the measurement scales of Kanai's classification of leadership styles, and considers and evaluates the validity of these leadership measurement scales from the most up-to-date perspectives.

**Key words** : leadership, scale, measurement, transformation, PM theory, Ohio State leadership studies

リーダーシップ、尺度、測定、変革、PM理論、オハイオ州立研究

### I 研究目的

#### 1. 背景

現在、景気浮揚が期待されながらも実感がともなわれないと言われている。こうした混迷の時代にこそ有効なリーダーシップが国家そのものや国家経済を構成する企業組織を牽引するために必要とされている。

しかし、リーダーシップ理論そのものには元来、さまざまな立場からのアプローチがあった。環境や部下との関係などによって、取るべきリーダーシップが異なるのではないかという問題提起 (Fiedler, 1967) も古くからなされているし、一方で、集団そのものについて調査する研究も行われ

ている。Mayo (1933)、Roethlisberger & Dickson (1939)、Homans (1950) らにより、1924年から1932年まで米国イリノイ州のウェスタンエレクトリック社のホーソン工場で行われた実験結果を基に、仕事のうえで成果を上げるかどうかに対して、インフォーマルな集団での情動的な人間関係が大きく左右していることが報告されている。こうした視点からはメンバーの情動的な側面やモチベーションの管理がリーダーの重要な役割になる。Likert (1967) によれば集団参加型 (システム4) をもたらずリーダーシップが最も重要である。

そうしたなかで、リーダーシップ行動に関して包括的な調査が継続的に行われたのが、1940年代後半からオハイオ州立大学で始まった研究である (Robbins, 1984)。Robbins (2005) は、このオハイオ州立大学の研究を「最も包括的で、かつ最も頻繁に追試の行われた行動理論 (Robbins, 2005,

\* こうだ たつお 文教大学人間科学部臨床心理学科

邦訳書p. 259)」と位置付けている。

特に産業界に普及した考えかたが、マネジリアル・グリッドである。タスク指向のリーダー行動と人間指向のリーダー行動の2軸を元にリーダー行動を分類するマネジリアル・グリッドは、Blake & Mouton (1964, 1968) により開発され、企業で組織開発を行う際の管理者訓練に活用された。必ずしもすべてがオハイオ州立大学による研究というわけではないが、金井 (1991) は、これら一連の研究を“オハイオ州立研究”と総称しており、本稿においてもこの呼称を踏襲することとする。

金井 (1991, p. 90) によると、「オハイオ州立研究のこの2次元は今日でも最も広範に使用されるリーダー行動の測定尺度である」という。その後も、他の次元が追加されるなど尺度の改定が行われ続けていたが、「もっぱらこの2次元だけが使用されるようになってしまった (金井, 1991, p. 90)」。

その2次元とは、“構造づくり”の次元と“配慮”の次元であり、「リーダー行動の次元と分析の枠組 (Hi-Hiパラダイム) がほぼ固定されてしまった」という意味では、もはやオハイオ州立研究の範囲内から研究上の大きな飛躍はなかなか望めない。」(金井, 1991, p. 101) という状況が続いている。

また、日本でも同時期にPM理論が三隅 (1964, 1966, 1978) によって開発され、その考え方は企業に広く普及した。日本におけるPM理論 (三隅, 1978) も同様に管理行動をP (Performance) とM (Maintenance) の2次元に分類している。オハイオ州立研究の“構造づくり”と三隅らによるP型のリーダーシップ・スタイルはほぼ類似した概念であり、“配慮”とM型のリーダーシップ・スタイルはそれぞれの次元の内容が少し異なるがほぼ類似した概念である。金井 (1991, p. 91) によると、PM理論では「職務満足 (動機づけ要因への満足、衛生要因への満足)、チームワーク、経営上層・他部門とのコミュニケーションの良好さ、職場の精神衛生など多様な外的基準変数に対して (中略) PM型のリーダーシップ・スタイルが最も有効なことが実証されている。また、企業

組織以外の場面、たとえば、行政組織、政治、教育、家族、スポーツ集団といった多様な状況でも、首尾一貫して普遍的に、PM型が最も有効なことが確認されてきた」。

そういったことから「日米を問わず、Hi-Hiパラダイムは、今日のリーダーシップ論でかなり重要な位置を占めるにいたっている。(金井, 1991, p. 95)」。

## 2. 調査目的

上述した背景のなかでほぼ固定されたこれらの2元論的なリーダーシップ理論の枠組を超える試みとして、金井 (1991) による『変革型ミドルの探求』がある。その後の顕著な発展のみられないなかで、現在に至るまで、PM理論 (三隅: 1964, 1966, 1978など) 以降の最大の影響力を持つリーダーシップ理論であると考えられる。

金井 (1991) は様々な研究を包括的に網羅するかたちで500項目を超える項目のプールを作成し、98項目を質問紙調査に使用している。対象として47社1,231課から得た12,910票の回答を分析している。因子分析の結果、11次元53項目の尺度項目を得ている。

しかし金井 (1991) の研究からはすでに20年以上が経過している。

そのために、20年以上経た現在に、全く異なるサンプルを用いて追試を行った場合にも安定的に同様のリーダーシップ下位次元が得られるという保証はない。

本調査では、金井 (1991) が用いた質問項目を時間的に全く異なる現在の、しかも全く異なる回答者に対して用いた際にも当時と同様のリーダーシップ・スタイルの分類が得られるかどうかを確認する。

## II 調査手順

### 1. 調査対象

インターネット上、またはマーケティングサイト等の会員の中から募集した624,061人を母集団とするweb調査を行った。

上記登録者全体のなかから全国18歳～59歳の従

業者として登録している人のうち、対象者条件に適合する回答者を抽出するスクリーニングを2012年3月7日（水）～3月9日（金）に行った。

スクリーニングにより得られたモニターに対し、2012年3月10日（土）～3月12日（月）にアンケート画面のURLを電子メールで配信した。調査期間内に回収した約1,000件の回答から、極端に短時間での回答・ストレートクリッカー・矛盾回答等を削除（120件程度）し、就業者数の統計数値における性年代の割合に合うようランダムにサンプルを700件抽出した。

## 2. 使用尺度

本研究では、金井（1991）による管理者行動の次元作成に用いられた項目を抜粋して用いた。金井の調査では、11の各次元を測定する尺度は3～5問、合計で53問の設問により構成されているが、今回の調査では同時に同一の質問紙を用いて実施した他の調査の質問項目との兼ね合いから、各次元についてそれぞれ3～5問、合計で37問の設問を慎重に選択して調査を行った。本研究で選択された設問は、基本的に、金井の調査で各次元を因子分析により抽出する際に因子負荷量の大きかったものから順に選択された。ただし例外として、同時に実施した調査（幸田：2013a, 2013b）で用いた項目との兼ね合いから「成果主義の導入」の質問項目に近接する内容の設問は使用せず、その次に因子負荷量の大きな項目を用いることとした。

## 3. 分析手順

金井（1991）によって示された管理行動の11の次元から選び出した質問項目を、金井と同様に、因子分析により整理した。

金井は、98項目の質問を因子分析する際に、部下評定データで固有値が1以上の因子を7つ得ていたが、第4因子以降は2～3項目にしか負荷しないとして、上位次元は3因子からなると判断して、まず、因子数を3に指定して分析を行い、その後、それぞれの因子を下位次元に分解するために、得られた3因子のそれぞれを再度、因子分析にかけて合計53項目の質問により構成される11の下位次元を作成している。

本研究は、金井がこのようにしてすでに分類した11次元から37項目の質問文を選択し、あらためて同様の手順で因子分析を行い再整理を行ったものである。ただし、本調査では1991年当時にはまだあまり一般的にみられることの少なかった因子相互の相関関係を前提とした斜交回転を行なうこととした。オハイオ州立研究やPM理論などのHi-Hiパラダイムが成立する前提が、異なる2つのリーダーシップ・スタイルの併用が最も効果があるということだからである。このパラダイムの考え方に従えば、有能なマネージャーは異なる2つのリーダーシップ・スタイル（オハイオ州立研究であれば“構造づくり”と“配慮”の両方、PM理論であれば“P”と“M”の両方）を同時に発揮することが最良のリーダーシップを生み出すことになる。従って、力量のあるリーダーであれば意識的にこれらの両方のスタイルの特徴を発揮するであろうし、それよりも力量に欠けるリーダーであれば、両方のスタイルの特徴を十分に発揮できないということになるであろう。このように考えると相関関係が発生する可能性がある。また、11次元のなかには、状況によって同時に高められるスタイルも存在する可能性があり、有効なリーダーシップを発揮するうえでそれぞれの次元が無関係ではありえないと考えられる。

今回の調査で使用した項目に天井効果、床効果はなかった。

まず、主因子法で次元分解を行い、初期の固有値1以上の因子を選び、斜交回転であるプロマックス回転を行った後のパターン行列からそれぞれの因子に高く負荷する項目（ひとつの因子にのみ.40以上の因子負荷量を持つ項目）を識別し、それ以外の項目を削除して因子分析を繰り返した。

なお、金井(1991)による研究は、部下評定データ、自己評定データ、上司評定データという3方向からの調査を行っているが、金井（1991）によると、大半の質問項目において、因子負荷量が示すこれらの異なる評価者によるデータ間での対応関係はきわめて明確であり（金井, 1991, p. 377）、理論的な問題のほか統計的な信頼性（クロンバックの $\alpha$ 係数）も、自己評定や上司評定よ

りも部下評定の結果のほうが高くなって(金井, 1991, p. 288) いた。そこで本研究では、金井の結果を踏まえて部下評定のみを行っている。

### Ⅲ 調査結果

#### 1. 上位次元

金井(1991)は最初の因子分析で上位次元として3次元を得ており、それぞれをさらに下位次元に分解している。本研究も同様の手順に従う。

本研究における上位次元の抽出の手順は以下のとおりである。

まず、上位次元の因子数を決定するために、ひとつの因子にのみ.40以上の因子負荷量を持つ項目以外の項目を省きながら、因子分析を繰り返したところ、3因子が得られたところで安定した。その結果、分類された項目による因子の解釈についても、因子番号の順序は異なるが、金井(1991)の調査とまったく同様に、第1因子「育成ないし学習促進と信頼蓄積を含む広い意味での人間指向の行動の因子」、第2因子「タスク指向の行動の因子」、第3因子「革新的行動に関する因子」、として解釈することができ、上位次元を3次元構造として解釈することが妥当であると考えられた。

金井の調査と同様に、最終的に3因子構造の上位次元が得られることから、本研究でも、管理行動の上位次元として3次元構造を想定することが妥当であると考えられた。そのために、もう一度、本研究で使用する37項目すべてに対する因子分析を最初から因子数3で指定して、主因子法による因子分析を行なうこととした。ひとつの因子にのみ.40以上の因子負荷量を持つ項目以外の項目を省きながら、因子分析を繰り返した結果を確認したところ、因子番号の順序が入れ替わったが、第1因子として「従来のリーダーシップ論に欠如していた対外的活動(ネットワーク構築や連合体形成)に関する諸項目を含む革新的行動に関する因子」、第2因子として「育成ないし学習促進と信頼蓄積を含む広い意味での人間指向の行動の因子」、第3因子として「タスク指向の行動の因子」が得られた。

再度行ったこの分析手法によって、第1因子に

金井(1991)の調査の結果と同様の項目を多く含めることができた。

ただし、因子負荷量の少ない項目を削除していったため、それぞれの因子を代表する項目数が減少していった。そのためにリーダーシップ・スタイルを測定するための項目はこの段階で33項目になり、このあと下位次元を抽出する段階で最終的に32項目残った。(実際には、33項目からのさらなる1項目の減少は、次節の「2. 下位次元の構造」を作成する作業のなかで生じたが、本稿を読むうえで項目数の変化に疑義が生じないようここで確認している。)

#### 2. 下位次元の構造

下位次元に関する尺度を得るために、これまでに得られた上位次元3因子のそれぞれをさらに分解していった。

まず、上位次元の第1因子を代表する16項目について、まず、主因子法で次元分解を行い、その後、因子数を変えながらプロマックス回転を行った。回転後のパターン行列からそれぞれの因子に高く負荷する項目(ひとつの因子にのみ.40以上の因子負荷量を持つ項目)を識別し、それ以外の項目を削除して因子分析を繰り返した。

その結果、因子の解釈可能性と単純構造の観点から4因子構造を仮定することが妥当であると考えられた。(表1)

「あなたの上司は、社内外に情報ネットワークをつくり出していますか。」という質問項目がどの因子にも.40以上の負荷量を示さなかったため、削除されることとなった。

第1因子は

まず、

「あなたの上司は、部下に会社の動きについて知らせていますか。」(.987)

「あなたの上司は、部下に会社の経営方針を知らせていますか。」(.884)

「あなたの上司は、部下に仕事の方針を知らせていますか。」(.782)

の3項目であるが、これらはすべてそのまま金井(1991)と同様に「方針伝達」に関する同一次

表1 第1因子を下位次元に分解するための因子分析結果（パターン行列）

	1	2	3	4
あなたの上司は、部下に会社の動きについて知らせていますか。	<b>.987</b>	-.010	-.117	.047
あなたの上司は、部下に会社の経営方針を知らせていますか。	<b>.884</b>	-.106	.004	.096
あなたの上司は、部下に仕事の方針を知らせていますか。	<b>.782</b>	.078	.195	-.136
あなたの上司は、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結びつけて練り直していますか。	<b>.430</b>	.265	.137	.076
あなたの上司は、新たなアイデアを積極的に試していますか。	-.038	<b>.919</b>	-.027	.072
あなたの上司は、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試していますか。	-.028	<b>.914</b>	.064	-.026
あなたの上司は、自分自身のアイデアを積極的に実行に移していますか。	.027	<b>.775</b>	.004	.059
あなたの上司は、社外の人間関係を広げようとしていますか。	-.072	-.018	<b>.830</b>	.036
あなたの上司は、社内外に情報ネットワークをつくり出していますか。	.158	.152	<b>.713</b>	-.170
あなたの上司は、他部門の管理者とのつながりを大切にしていますか。	.090	.004	<b>.541</b>	.228
あなたの上司は、経営トップ層との意思疎通を図っていますか。	.037	.013	<b>.516</b>	.258
あなたの上司は、各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっていますか。	.102	-.002	<b>.452</b>	.280
あなたの上司は、さらに上の上司の決意を手際よくとっていますか。	.032	.104	.015	<b>.746</b>
あなたの上司は、取引先など社外の関係者から信頼されていますか。	-.028	.047	.287	<b>.547</b>
あなたの上司は、さらに上の上司や他部署に対して部下の立場を踏まえた主張をしていますか。	.134	.285	.012	<b>.494</b>

因子間相関

	1	2	3	4
1	—	.679	.767	.701
2		—	.745	.748
3			—	.773
4				—

N = 700

元の項目として得られた（項目の末尾の括弧内の数値は下位次元に対する因子負荷量である）。

それに加えて、金井では「戦略的課題の提示」の次元として分類された項目から1項目、

「あなたの上司は、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結びつけて練り直していますか。」(.430)

の合計4項目が本研究において単一の次元として得られた。

これらの項目の信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ 係数）は $\alpha = .922$ であり、きわめて高い信頼性を得ることができた。「あなたの上司は、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結びつけて練り直していますか」という項目は、金井では「戦略的課題の提示」の次元として、他の3項目とは異なる項目であったが、この項目を削除した場合の信頼性係数は $\alpha = .924$ であり、わずかな変化しかないことから、本研究では、これらをまとめて単一の次元として扱うこととする。

また、金井（1991）で「革新的試行」の次元として分類された5項目のうち、本研究で使用した3項目

「あなたの上司は、新たなアイデアを積極的に試していますか。」(.919)

「あなたの上司は、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試していますか。」(.914)

「あなたの上司は、自分自身のアイデアを積極的に実行に移していますか。」(.775)

はすべてそのまま同一次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ 係数）は $\alpha = .926$ であり、きわめて高い信頼性を得ることができた。

また、金井（1991）で「連動性創出」の次元として分類された5項目のうち、本研究で使用した4項目

「あなたの上司は、社内外に情報ネットワークをつくり出していますか。」(.830)

「あなたの上司は、経営トップ層との意思疎通を図っていますか。」(713)

「あなたの上司は、社外の間人関係を広げようとしていますか。」(541)

「あなたの上司は、他部門の管理者とのつながりを大切にしていますか。」(516)

はすべてそのまま同次元の項目として得られた。

それに加えて、金井(1991)では「連動性活用」の次元として分類された項目から1項目

「あなたの上司は、各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっていますか。」(452)

の合計5項目が本研究において単一の次元として得られた。

これらの項目の信頼性係数(クロンバックの $\alpha$ 係数)は $\alpha=.888$ であり、高い信頼性を得ることができた。「あなたの上司は、各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっていますか」という項目は、金井では「連動性活用」の次元として、他の4項目とは異なる項目であったが、この項目を削除した場合の信頼性係数は $\alpha=.868$ であり、減少してしまうことから、本研究では、これらをまとめて単一の次元として扱うべきだと考えられた。

また、金井(1991)で「連動性活用」の次元として分類され、本研究でも使用した4項目のうち、3項目

「あなたの上司は、さらに上の上司の決済を手際よくとっていますか。」(746)

「あなたの上司は、取引先など社外の関係者から信頼されていますか。」(547)

「あなたの上司は、さらに上の上司や他部署に対して部下の立場を踏まえた主張をしていますか。」(494)

はそのまま同次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数(クロンバックの $\alpha$ 係数)は $\alpha=.869$ であり、高い信頼性を得ることができた。

本来、金井(1991)で「連動性活用」の次元として含まれていた「あなたの上司は、各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっていますか」という項目を、金井(1991)の調査と同

様にこの次元に入れたとして信頼性係数をみると、 $\alpha=.882$ となり、確かにこの次元の信頼性係数は上昇するが、そのように分類すると前述のとおり、「連動性創出」の次元の信頼性係数が低下してしまう。

この「あなたの上司は、各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっていますか」という質問項目の意味内容を考えても、“社内との連動性を活用しているかどうか”を問う質問文というよりも、“社内との連動性をつくることのできる能力”としての「連動性創出」の他の質問内容に近い内容を持つと理解され得る。

そのために、本研究では今回の因子分析の結果にもとづき、この項目を「連動性創出」の次元を代表する項目として扱うこととした。

次に上位次元の第2因子であるが、第2因子を代表する11項目について、まず、主因子法で次元分解を行い、その後、因子数を変えながらプロマックス回転を行った。回転後のパターン行列からそれぞれの因子に高く負荷する項目(ひとつの因子にのみ.40以上の因子負荷量を持つ項目)を識別し、因子分析を繰り返した。

その結果、因子の解釈可能性と単純構造の観点から5因子構造を仮定することが妥当であると考えられた。因子数を5つであると仮定した場合、因子負荷量を.40以上という基準での単純構造が得られるとともに削除すべき項目は発生しなかった。(表2)

金井(1991)で「配慮」の次元として分類された5項目のうち本研究で使用した3項目は以下のとおりである(質問文冒頭の記号は質問番号、質問項目の文末の括弧内の数字は因子負荷量)。

「あなたの上司は、部下の意見をかたよりなく聞いていますか。」(937)

「あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大切にしていますか。」(871)

「あなたの上司は、部下の考え方や人柄を理解していますか。」(644)

これら3項目はすべてそのまま同次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数(クロンバックの $\alpha$

表2 第2因子を下次元に分解するための因子分析結果（パターン行列）

	1	2	3	4	5
あなたの上司は、部下の意見をかたよりなく聞いていますか。	<b>.937</b>	.057	-.098	.048	.015
あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大切にしていますか。	<b>.871</b>	.033	.153	-.098	-.035
あなたの上司は、部下の考え方や人柄を理解していますか。	<b>.644</b>	-.026	.036	.181	.105
あなたの上司は、仕事を通じて部下の育成に努めていますか。	.108	<b>.840</b>	.043	.038	-.070
あなたの上司は、部下を成長させるために種々の体験をさせていますか。	-.029	<b>.800</b>	-.004	.004	.108
あなたの上司は、現場で起きていることを自分で確かめていますか。	.028	.060	<b>.854</b>	-.003	-.040
あなたの上司は、ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしていますか。	.173	-.031	<b>.512</b>	.046	.161
あなたの上司は、自分自身に対して厳しいですか。	.027	.044	-.026	<b>.730</b>	-.089
あなたの上司は、日頃自分がいっているとおりに行動していますか。	.139	.028	.205	<b>.519</b>	.045
あなたの上司は、部下が必要な情報を手に入れる手助けをしていますか。	.086	.135	.038	-.120	<b>.750</b>
あなたの上司は、自分のノウハウを自ら部下に示していますか。	-.007	.212	.066	.179	<b>.412</b>

## 因子間相関

	1	2	3	4	5
1	—	.721	.793	.800	.771
2		—	.705	.737	.768
3			—	.814	.801
4				—	.734
5					—

N = 700

係数)は $\alpha = .937$ であり、きわめて高い信頼性を得ることができた。

また、金井(1991)で「育成ないしは学習促進」の次元として分類されていた5項目のうち本研究で使用した3項目のなかの2項目

「あなたの上司は、仕事を通じて部下の育成に努めていますか。」(.840)

「あなたの上司は、部下を成長させるために種々の体験をさせていますか。」(.800)

は同一次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数(クロンバックの $\alpha$ 係数)は $\alpha = .885$ であり、高い信頼性を得ることができた。

なお、金井(1991)では「育成ないしは学習促進」の次元として分類されていた別の1項目は他の因子に分類された。

金井(1991)で「信頼蓄積」の次元として分類された5項目のうち、本研究で使用した4項目のうち2項目

「あなたの上司は、現場で起きていることを自分で確かめていますか。」(.854)

「あなたの上司は、ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしていますか。」(.512)

は同一次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数(クロンバックの $\alpha$ 係数)は $\alpha = .828$ であり、高い信頼性を得ることができた。

この因子はその内容から本研究では「現場での責任感」と改めて命名された。

金井(1991)で「信頼蓄積」の次元として分類された5項目のうち、本研究で使用した4項目のうち別の2項目

「あなたの上司は、自分自身に対して厳しいですか。」(.730)

「あなたの上司は、日頃自分がいっているとおりに行動していますか。」(.519)

は同一次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数(クロンバックの $\alpha$ 係数)は $\alpha = .740$ であった。

この因子はその内容から本研究では「自己規律」と改めて命名された。

金井(1991)で「育成ないしは学習促進」の次

元として分類された5項目のうち、本研究で使用した4項目のうち他の因子に分類されなかった1項目

「あなたの上司は、部下が必要な情報を手に入れる手助けをしていますか。」(.750)

それに加えて、金井では「モデリング促進」の次元として分類された項目から1項目

「あなたの上司は、自分のノウハウを自ら部下に示していますか。」(.412)

の合計2項目が同次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ 係数）は $\alpha = .795$ であった。

この因子はその内容から本研究では「部下への情報提供」と改めて命名された。

次に上位次元の第3因子であるが、第3因子を代表する6項目について、まず、主因子法で次元分解を行い、その後、因子数を変えながらプロマックス回転を行った。回転後のパターン行列からそれぞれの因子に高く負荷する項目（ひとつの因子にのみ.40以上の因子負荷量を持つ項目）を識別し、因子分析を繰り返した。

その結果、因子の解釈可能性と単純構造の観点から2因子構造を仮定することが妥当であると考えられた。因子数を2つであると仮定した場合、因子負荷量を.40以上という基準での単純構造が得られるとともに削除すべき項目は発生しなかった。（表3）

金井（1991）で「達成圧力」の次元として分類された5項目のうち、本研究で使用した3項目

「あなたの上司は、部下にいったん決定したことは必ず実行するように求めていますか。」(.945)

「あなたの上司は、部下に仕事の期限を守るよう求めていますか。」(.680)

「あなたの上司は、部下の仕事の質を厳しくチェックしていますか。」(.546)

はすべてそのまま同次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ 係数）は $\alpha = .798$ であった。

金井（1991）で「緊張醸成」の次元として分類された5項目のうち、本研究で使用した3項目

「あなたの上司は、部下の力からみてぎりぎりいっぱい仕事を要求していますか。」(.792)

「あなたの上司は、部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めていますか。」(.707)

「あなたの上司は、部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させていますか。」(.700)

はすべてそのまま同次元の項目として得られた。

これらの項目の信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ 係数）は $\alpha = .799$ であった。

金井（1991）から本研究のために最初に選択された項目と、本研究の結果、再整理された項目との比較は表4のとおりである。

## IV 考察

### 1. リーダーシップ分類の尺度として

本調査で得られたリーダーシップ・スタイルの

表3 第3因子を下位次元に分解するための因子分析結果（パターン行列）

	1	2
あなたの上司は、部下にいったん決定したことは必ず実行するように求めていますか。	<b>.945</b>	-.056
あなたの上司は、部下に仕事の期限を守るよう求めていますか。	<b>.680</b>	.006
あなたの上司は、部下の仕事の質を厳しくチェックしていますか。	<b>.546</b>	.213
あなたの上司は、部下の力からみてぎりぎりいっぱい仕事を要求していますか。	-.042	<b>.792</b>
あなたの上司は、部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めていますか。	.000	<b>.707</b>
あなたの上司は、部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させていますか。	.144	<b>.700</b>

因子間相関

	1	2
1	—	.666
2		—

N = 700

下位尺度として11次元が得られた。

金井（1991）の研究からはすでに20年以上が経過しているが、各下位尺度を構成する質問項目は、金井（1991）による分類と大きな差はみられなかった。

時代が相当に経過していることと、調査対象者が全く異なり、しかも調査方法が全くことなること（金井の場合には企業に依頼して質問紙を配布、本調査の場合にはwebによる不特定多数に対する電子的に発生させた質問）、さらには質問項目を本調査では間引いて簡略版として実施していること、などを考え合わせると、これだけ大きな一致をみたことは特筆すべきであると考えられる。

金井（1991）によるリーダーシップ・スタイルの分類はきわめて安定した妥当性の高いものだと評価され得ると考えられる。

しかし、違いもわずかではあるがみられた。

金井（1991）では「信頼蓄積」に分類されていた下位次元が、本調査では、「現場での責任感」と「自己規律」の2つに分割された。このことは、20年間のあいだに何度も繰り返されてきた大企業の不祥事を経験することによって、現代ではリーダーの倫理に関する社会的な概念がより詳細に分化していることを示しているのだと解釈できる。現代の企業社会でマネジャーに対する倫理的な要求が厳しくなり、従来は単に信頼を蓄積するという抽象的に認識されていた概念が、具体的な現場での具体的な倫理的な行動や姿勢と、より基本的に突き詰めた心構えとして自分自身を律しているかどうか、という2つの概念に分化したと考えられる。

金井（1991）では「戦略的課題の提示」として分類されていた下位次元が本調査では無くなり、上司が「職場の役割を会社全体の方針や戦略と結びつけて練り直し」ていること自体が単なる「方針伝達」のひとつとして位置づけられるようになったことにも時代の変化を感じさせられる。従来はことさらに「戦略的」と考えられていた行動も現在ではごく当たり前に日常行なうべき行動のひとつになったと解釈できる。同様に「仕事の計画を短期・長期に分けて」立てていることや、「状況の変化に応じて目標や方針を変えて」いること

は現在ではことさらに「戦略的」ではあるとは受け取られないことなのかもしれない。これらがひとつの因子としてまとまることはなかった。

また、従来は部下への「モデリング促進」という下位次元から「上司は、他の部署の成功例をモデル・手本として部下に知らせてい」という項目が抜け落ち、「ノウハウを自ら部下に示す」「必要な情報を手に入れる手助けを」という、単なる「部下への情報提供」の因子に変化してしまっていることも、現在の一般的な上司・部下関係を推察させられる結果であった。また、上司が人間的なつながりのなかで、組織の垣根を越えてモデルになる事例を部下に提示することがより困難になっていると推察される。幸田（2009, 2010）による制度的環境とモデルとなる上司の存存への分析からの延長線上でこの問題の詳細が検討されるべきだと考えられる。

## 2. 課題と展望

現在のようにリーダーシップの是非が国家そのものや企業組織の命運を左右する時代には、より高い妥当性でリーダーシップを客観的に測定する必要が高いと考えられる。

こうしたなかで、金井（1991）によるリーダーシップ・スタイルに関する尺度は安定的な結果が得られるものとして再び光が当てられるべきものであると評価できる。20年以上経過してもこれだけ高い妥当性を維持しているということは驚くべきことではあるが、しかしこれだけの内容であるにも関わらずその活用がこれまで十分になされてきたとはいえない。継続的により多くの従属変数との関連を調べる研究が待たれる。

また、こういった尺度が十分に活用されるためには20年以上前の金井（1991）の次元に付加して、現代に即した新たな切り口を加える必要があるのかも知れない。それは先が見えない混迷の時代に舵を取るために必要なストレスへの耐性であったり、状況が不安定ななかで確信をもって進むための自信、また不安定で不透明な環境のなかで組織を牽引するための適切な情報を確保する高い能力であったり、また変化に果敢に挑んでいく勇氣といった側面をより強く持った質問項目を用いて再

表4 金井（1991）から抜粋した項目と本調査で再整理された項目の比較

金井（1991）から抜粋した項目	本調査の因子分析で再整理された分類
方針伝達 あなたの上司は、部下に会社の動きについて知らせていますか。 あなたの上司は、部下に会社の経営方針を知らせていますか。 あなたの上司は、部下に仕事の方針を知らせていますか。	方針伝達 あなたの上司は、部下に会社の動きについて知らせていますか。 あなたの上司は、部下に会社の経営方針を知らせていますか。 あなたの上司は、部下に仕事の方針を知らせていますか。 あなたの上司は、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結びつけて繰り返し直していますか。
革新的試行 あなたの上司は、新たなアイデアを積極的に試していますか。 あなたの上司は、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試していますか。 あなたの上司は、自分自身のアイデアを積極的に実行に移していますか。	革新的試行 あなたの上司は、新たなアイデアを積極的に試していますか。 あなたの上司は、従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試していますか。 あなたの上司は、自分自身のアイデアを積極的に実行に移していますか。
運動性創出 あなたの上司は、社内外に情報ネットワークをつくり出していますか。 あなたの上司は、経営トップ層との意思疎通を図っていますか。 あなたの上司は、社外の人間関係を広げようとしていますか。 あなたの上司は、他部門の管理者とのつながりを大切にしていますか。	運動性創出 あなたの上司は、社内外に情報ネットワークをつくり出していますか。 あなたの上司は、経営トップ層との意思疎通を図っていますか。 あなたの上司は、社外の人間関係を広げようとしていますか。 あなたの上司は、他部門の管理者とのつながりを大切にしていますか。 あなたの上司は、各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっていますか。
運動性活用 あなたの上司は、さらに上の上司の決済を手際よくとっていますか。 あなたの上司は、取引先など社外の関係者から信頼されていますか。 あなたの上司は、さらに上の上司や他部署に対して部下の立場を踏まえた主張をしていますか。 あなたの上司は、各問題に応じて、社内の誰にきけばよいか、よくわかっていますか。	運動性活用 あなたの上司は、さらに上の上司の決済を手際よくとっていますか。 あなたの上司は、取引先など社外の関係者から信頼されていますか。 あなたの上司は、さらに上の上司や他部署に対して部下の立場を踏まえた主張をしていますか。
配慮 あなたの上司は、部下の意見をかたよりなく聞いていますか。 あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大切にしていますか。 あなたの上司は、部下の考え方や人柄を理解していますか。	配慮 あなたの上司は、部下の意見をかたよりなく聞いていますか。 あなたの上司は、部下の気持ちや立場を大切にしていますか。 あなたの上司は、部下の考え方や人柄を理解していますか。
育成ないしは学習促進 あなたの上司は、仕事を通じて部下の育成に努めていますか。 あなたの上司は、部下を成長させるために種々の体験をさせていますか。 あなたの上司は、部下が必要な情報を手に入れる手助けをしていますか。	育成ないしは学習促進 あなたの上司は、仕事を通じて部下の育成に努めていますか。 あなたの上司は、部下を成長させるために種々の体験をさせていますか。
信頼蓄積 あなたの上司は、現場で起きていることを自分で確かめていますか。 あなたの上司は、ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしていますか。 あなたの上司は、自分自身に対して厳しいですか。 あなたの上司は、日頃自分がいっているとおりに行動していますか。	現場での責任感 あなたの上司は、現場で起きていることを自分で確かめていますか。 あなたの上司は、ミスや失敗の対外的責任は自分で負おうとしていますか。 自己規律 あなたの上司は、自分自身に対して厳しいですか。 あなたの上司は、日頃自分がいっているとおりに行動していますか。
モデリング促進 あなたの上司は、自分のノウハウを自ら部下に示していますか。 あなたの上司は、部下に仕事のうえでの成功談・失敗談を語っていますか。 あなたの上司は、他の部署の成功例をモデル・手本として部下に知らせていますか。	部下への情報提供 あなたの上司は、自分のノウハウを自ら部下に示していますか。 あなたの上司は、部下が必要な情報を手に入れる手助けをしていますか。
緊張醸成 あなたの上司は、部下の力からみてぎりぎりいっばいの仕事を要求していますか。 あなたの上司は、部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させていますか。 あなたの上司は、部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めていますか。	緊張醸成 あなたの上司は、部下の力からみてぎりぎりいっばいの仕事を要求していますか。 あなたの上司は、部下にときに不可能と思われる困難な課題に挑戦させていますか。 あなたの上司は、部下に他の部署よりすぐれた成果をあげるよう求めていますか。
達成圧力 あなたの上司は、部下の仕事の質を厳しくチェックしていますか。 あなたの上司は、部下にいったん決定したことは必ず実行するように求めていますか。 あなたの上司は、部下に仕事の期限を守るよう求めていますか。	達成圧力 あなたの上司は、部下の仕事の質を厳しくチェックしていますか。 あなたの上司は、部下にいったん決定したことは必ず実行するように求めていますか。 あなたの上司は、部下に仕事の期限を守るよう求めていますか。
戦略的課題の提示 あなたの上司は、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結びつけて繰り返し直していますか。 あなたの上司は、仕事の計画を短期・長期に分けてたてていますか。 あなたの上司は、状況の変化に応じて目標や方針を変えていますか。	(因子として抽出されず)

度、整理を行なうことによって従来の11の下位次元の他に重要な切り口が増えているということなのかも知れない。従来のリーダーシップ・スタイルの分類に再び脚光を当てる必要があるとともに時代に即した尺度の進化が望まれる。

(本研究は JSPS 科研費・基盤研究 (C) (一般) 23530443の助成を受けた研究の基礎部分を構成するものです。)

## 引用文献

- Blake, R. R. & Mouton, S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing. (上野一郎監訳『期待される管理者像』産業能率短期大学出版部 1972)
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1968) *Grid Organization Development*. Houston: Gulf Publishing. (上野一郎訳『動態的組織づくり』産業能率短期大学出版部 1969)
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill. (山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部 1970)
- Homans, G. C. (1950) *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich. (馬場明男・早川浩一訳 1959『ヒューマングループ』誠信書房)
- 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求—戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房
- 幸田達郎 (2009)「個人の仕事上のキャリアを“財産”として考えることの可能性について —「財産の所有権の明確さ」と「財産そのものの明確さ」がキャリア目標の明確さに対して与える影響—」『人間科学研究』, 31, pp. 33-57.
- 幸田達郎 (2010)「年功序列的環境と成果主義的環境におけるキャリア目標の明確さの違い —プロパティ・ライツ理論によるキャリア目標の分析—」『中央大学大学院研究年報 総合政策研究科篇』, 13, pp. 91-108.
- 幸田達郎 (2013a)「「成果主義」の2つの側面と上司・部下間の協力 —成果主義の影響に関する実証研究—」『人間科学研究』, 34, pp. 47-54.
- 幸田達郎 (2013b)「協力と制度的環境 —協力と成果主義の分析から—」『生活科学研究』, 35, pp. 37-45.
- Likert, R. (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社 1968)
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: Macmillan. (村本栄一訳『産業文明における人間問題 ホーソン実験とその展開』日本能率協会 1967)
- 三隅二不二 (1964)「教育と産業におけるリーダーシップの構造—機能に関する研究」『教育心理学年報』, 4, pp. 83-106.
- 三隅二不二 (1966)『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学』ダイヤモンド社
- 三隅二不二 (1978)『リーダーシップ行動の科学』有斐閣
- Robbins, S. P. (1984) *Essentials of Organizational Behavior (5th ed.)*. New York: Prentice Hall. (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社 1997)
- Robbins, S. P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior (8th ed.)*. New York: Prentice Hall. (高木晴夫監訳『【新版】組織行動のマネジメント—入門から実践へ』ダイヤモンド社 2009)
- Roethlisberger, J. & Dickson, W. J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

---

[抄録]

現在のようにリーダーシップの是非が国家や企業組織の命運を左右する時代には、より高い妥当性でリーダーシップを客観的に測定する必要がある。リーダーシップ理論ですでに安定的に確立された2元論的なリーダーシップ測定の理論的枠組を超える試みとして、金井（1991）による『変革型ミドルの探求』がある。そのリーダーシップ・スタイルの分類の尺度に再度、光を当て、現代的な視点から検討を加え、リーダーシップ測定の尺度としての妥当性を検討する。

---