

リーダーシップ行動と指示の適切性の認知，上司の印象評価との 関連の検討¹⁾

Correlations among leadership behaviors, perceived appropriateness of instructions, and supervisor's impressions

藤浪（堀） 遼太郎
Ryotaro Fujinami (Hori)

田中 知恵
Tomoe Tanaka

組織への所属期間が比較的短いアルバイト学生を調査対象とし、目標達成行動と関係維持行動の2つのリーダーシップ行動の認知とその指示の適切性の認知、上司の印象評価との間の関連を検討した。これまで多く研究対象とされてきた正規雇用ではなく、増加傾向にある学生のアルバイトのみに調査対象を絞り、それに注目した調査研究を行うことを目的とした。その結果、関係維持行動の認知は上司の印象評価と正の関連がみられた。しかし、仮説としていた目標達成行動と上司の印象評価の関連や指示の適切性の認知と上司の印象評価の関連は有意傾向にとどまっており、その効果を認められたとは言えなかった。また、リーダーシップ行動の認知と上司の印象評価の関連を指示の適切性の認知が調整すると予測した交互作用効果に関する仮説も支持されなかった。これらの仮説が支持されなかった原因として、本研究で扱ったリーダーシップ行動の定義、参加者の少なさなどが考えられる。これらの点を改善し、再度調査研究を行う必要がある。

キーワード：アルバイト学生 リーダーシップ行動 指示の適切性 上司の印象評価

問題

大学生を対象とした調査（全国大学生生活協同組合連合会, 2020）によると、学生がアルバイトを行っている割合は2009年度からの10年間で10%以上増加し、75%を超えていた。しかし、リーダーシップ行動の研究において、正規雇用の上司や部下のみを対象とした研究（e.g. 毛呂, 2010; 吉田, 2016; Yukl, Mahsud, Prussia, & Hassan, 2019）や正規雇用の部下と非正規雇用の部下を区別せずに検討している研究（e.g., 施・浦, 2016; 山田, 1987）が多く、アルバイトをしている学生のみを対象に調査した研究は少ない。加えて、従来の正社員の仕事を非正規労働者にも任せる非正規労働者の基幹労働力化が進んでいる中（武石, 2002）、学生ア

ルバイトの重要性が高まってきており、学生アルバイトを対象としたリーダーシップの研究が必要であると考えられる。したがって本研究では、アルバイトに従事する学生を対象として検討を行う。

リーダーシップ行動の認知

上司のリーダーシップ行動の認知を測定する研究はこれまでも非常に多く行われている。例えば部下によるリーダーシップ行動の認知を用いて上司のリーダーシップ行動を分類し、リーダーシップ行動の認知の影響を調べる研究が行われていた（e.g., Halpin & Winer, 1957; 三隅・白樫, 1963; Burke et al., 2006）。それらの研究では、仕事や

作業に関するリーダーシップ行動である目標達成行動と人間関係の強化、維持を目的としたリーダーシップ行動である関係維持行動の2つの因子が共通していた。

例えば、オハイオ州立大学で行われたリーダーシップに関する一連の研究では、リーダーシップ行動が2つの側面に分類された (Halpin & Winer, 1957)。部下に特定の仕事を割り振るなどの、仕事の完遂を目的とした行動である "Initiating Structure" と、温かさや尊敬などの上司と部下との関係を維持するための行動である "Consideration" である。この研究における "Initiating Structure" は目標達成行動であり、"Consideration" は関係維持行動であると考えられる。これらの分類を用いて行われた研究では、学部の管理・運営について優れていると考えられていた学部の学部長は "Initiating Structure" と "Consideration" がどちらも高かったこと (Hemphill, 1957) や、セールスマンの上司の "Initiating Structure" が高いときは部下のセールスに対する関心、優越感が高かったこと (Bass, 1957) などが明らかになっている。

また、三隅・白樫 (1963) も同様に、部下によるリーダーに対する認知から、上司のリーダーシップ行動を2つの側面に分類した。それは、仕事の効率や生産性を高めることを目的とした行動である P (Performance) 行動と、組織や集団内の人間関係の維持と強化を目的とした行動である M (Maintenance) 行動である。P 行動は目標達成行動であり、M 行動は関係維持行動に該当すると考えられる。これらがともに高いリーダーがいるとき、実験室実験の単純作業の効率が良かったこと (三隅・白樫, 1963) や、企業における高い生産性が発揮されていたこと (三隅・田崎, 1965) などが明らかになっている。近年の研究でも部下による上司の M 行動の認知が高いとき、P 行動の認知と人事評価への納得感の間に正の関連が認められたが、M 行動が低いときは P 行動と人事評価への納得感の関連は認められなかった (吉田, 2016) ことなどが明らかになっている。

目標達成行動として考えられるタスク焦点的

リーダーシップと、関係維持行動として考えられる個人焦点的リーダーシップを用いて検討している研究もある。例えば、Burke et al. (2006) では、リーダーのタスク焦点的リーダーシップがチームの有効性の認知やチームの生産性の認知と正の関連が見られたこと、個人焦点的リーダーシップでは、チームの有効性やチームの生産性、チームの学習と正の関連が見られたことが明らかになっている。また、Klein, Knight, Ziegert, Lim, & Saltz (2011) では、チームの葛藤に対して、タスク焦点的リーダーシップと個人焦点的リーダーシップの2つのリーダーシップ行動が、民族に関する多様性と伝統を重んじる程度の多様性の2つの多様性とどのように調整し合うのかを検討した。その結果、タスク焦点的リーダーシップが高いとき、民族の多様性とチームの葛藤に負の関連があることが示された。一方で、個人焦点的リーダーシップが高いときは、伝統を重んじる多様性とチームの葛藤に正の関連があることが示された。

ここまでに挙げたように、リーダーシップ行動の研究では目標達成行動の側面と関係維持行動の2因子が共通して扱われていた。したがって、本研究では仕事や作業に関するリーダーシップ行動である目標達成行動と、人間関係の強化・維持を目的としたリーダーシップ行動である関係維持行動の2つの因子を用いて検討を行う。

リーダーの出す指示に対する適切性の認知

ここまでに挙げた研究 (e.g., Halpin & Winer, 1957; 三隅・白樫, 1963; Klein et al., 2011) では、リーダーシップ行動の認知を測定する際、質問文で「どのくらい」行っているか (三隅, 1984) など頻度をたずねている。つまり、フォロワーの認知するリーダーシップ行動の測定はフォロワーがどの程度、リーダーの行動を認知しているかに関する頻度に注目されてきたと考えられる。しかし、リーダーシップ行動の頻度を多く認知することで、リーダーシップ行動が従属変数に与える効果が強まるわけではなく、リーダーシップ行動の効果は他の変数を認知することで調整され、単純に頻度と効果が正の相関を持たない可能性が考えら

れる。

例えば、山田（1987）は、3因子のPM理論を用いて部下のモラルの認知への影響を検討した。3因子のPM理論とは、目標達成のための行動であるP行動を、集団の目標達成の中の計画性を示す行動である「計画P行動」と、集団の目標達成の中の業績への圧力の行動である「圧力P行動」の2つに分類したものである（三隅・関・篠原, 1974）。その結果、圧力P行動の認知が高いとき、部下の仕事に対する意欲や満足度などを測定する項目の合計得点であるモラル得点は低かった。しかし、圧力P行動の認知が高くM行動の認知が高いときは、M行動が低いときと比べてモラル得点は高かった。さらに計画P行動が高いとよりモラル得点は高くなった。つまり、同じ圧力P行動であってもそれを高く認知したときの効果が、M行動や計画P行動により変化したと考えられる。圧力P行動の効果がM行動の認知により変化した効果をMの触媒効果と呼ぶ（e.g., 山田, 1987）。この効果は圧力P行動に対する認知の変容があったとされ、実際に圧力P行動と「無理な圧力感」の認知の相関が変化することも示された（山田, 1987）。つまり、リーダーシップ行動の1つの因子が一定の効果を持つわけではなく、他の変数に調整されることが明らかになっている。

このような効果の調整が起こる一つの可能性として、本研究では、リーダーシップ行動に含まれる部下への指示に対する適切性の認知について検討する。上司による部下への指示に対する認知は量や頻度のみならず、それが適切であるかどうかに関する質の認知も考えられるためである。本研究では指示の適切性の認知を、指示のタイミングや量、内容の一貫性に関する認知を指す概念として定義する。本研究で扱う指示の適切性の概念に似た概念を測定している研究がある（e.g., 森下・谷口, 2016; 坂田・藤本・高口, 2005）が、本研究とは異なる概念である。

例えば、学生の参加者を対象とし、大学の資金用途に関する方針における対立において、リーダーの指示がどの程度適切であると思うかを回答させた実験がある（坂田他, 2005）。大学の1, 2

年生と3, 4年生が対立するシナリオにおいて、それぞれのリーダーが話し合いをする場面で出す指示を読んでもらい、その指示に対してどの程度適切であると思うかを測定した。その結果、集団の意向に一致する指示は適切であると認知されていた。また、参加者の内集団同一視が高く、リーダーが内集団らしくない（つまり、集団プロトタイプ性が低い）ときは、そのリーダーの出す指示の適切性がより高く認知されていた。この研究では、シナリオ中にリーダーが出した1つの指示に対する適切性の認知を測定していた。

また、リーダーシップ・スタイルに関するリーダーの行動の適切性の認知の研究がある（森下・谷口, 2016）。この研究ではリーダーの行動スタイルとして、協調的で民主的な行動と独断的で専制的な行動の2種類のどちらかを呈示し、その行動のリーダーとしての適切性を評定させた。そしてリーダーに対する人格に関する評価と能力に関する評価を測定した結果、リーダー行動の適切性の認知は人格評価に対する正の影響を持つことが認められた。他方、能力評価に対する影響は認められなかった。このことから、リーダーの行動スタイルに対する適切性の認知はリーダーの人格評価に影響を与えていることが明らかになった。この研究では、シナリオ中のリーダーのリーダーシップ・スタイルがリーダーとしてどの程度適切であるかを測定していた。

本研究で扱う指示の適切性の認知は、実際にアルバイトしている学生が、自らに普段指示を出すリーダーが行う指示についての認知である。つまり先述した2つの研究（森下・谷口, 2016; 坂田他, 2005）とは異なり、より一般的な組織場面における指示に対する適切性の認知である。このような指示の適切性の認知について扱った研究はない。

上司の印象評価

本研究では、リーダーシップ行動や指示の適切性の認知が、「上司の印象評価」に与える影響を検討する。

森下・谷口（2016）とは異なり、本研究で扱う指示の適切性の認知は、リーダーシップ行動自体

に対する適切性の評価ではない。普段、上司が部下に対して出す一般的な指示に対しての認知である。しかし、本研究で扱う指示の適切性の認知も、森下・谷口（2016）と同様に上司の人格に関する評価に影響を与える可能性がある。それは指示が適切であると認知することは、リーダーの指示に対する受容であり、それが上司への印象の評価を高めると考えられるためである。

森下・谷口（2016）で測定された人格評価には上司に対する好感や、親しみやすさが含まれていた。また、これらの変数のほかに尊敬や信頼などを測定している研究もある（e.g., 迫田・淵上, 2010; Niehoff, Paul & Bunch, 1998）。アルバイトを続ける理由のひとつに「店長や社員の人の雰囲気がい」が挙げられていた（パーソル プロセス&テクノロジー, 2016）。ここで言われる雰囲気は上司に対する印象から感じ取ることのできる雰囲気が含まれると考えられる。したがって、本研究では、雰囲気の一つの上司に対する好感、尊敬や信頼、満足感などの一般的な上司への印象を測定し、それに対するリーダーシップ行動の認知と指示の適切性の認知の影響を検討する。

本研究の目的と仮説

本研究の目的についてまとめる。これまでの研究ではリーダーシップ行動の認知として頻度の程度に注目してきた（e.g., Halpin & Winer, 1957; 三隅・白樫, 1963; Klein et al., 2011）。しかし、ただ頻度を高く認知すれば他の変数にポジティブな影響を与えるわけではない（山田, 1987）。つまり、リーダーシップ行動の頻度の認知と生産性の認知や上司の印象評価の関連を調整する、別の変数が存在する可能性がある。本研究ではリーダーシップ行動の効果を調整する変数として、リーダーが出す指示のタイミングや量、内容の一貫性に対する認知、すなわち指示の適切性の認知を取り上げる。そして、リーダーシップ行動の認知と指示の適切性の認知、上司の印象評価の間の関連について検討する。

関係の維持を目的としたリーダーシップ行動は部下にポジティブに受け取られ、その部下のポジ

ティブな認知につながると考えられる。これを踏まえ、以下の仮説1を設定する。

仮説1: 関係維持行動の認知は上司の印象評価と正の関連がある。

他方、目標達成を目的としたリーダーシップ行動は単に部下に認知されるだけでは上司の印象評価は高くないと考えられる。これまで実施されてきた多くの研究の対象とは異なり、本研究ではアルバイト学生のみを対象とする。学生のアルバイトは正規雇用とは異なり、比較的短い期間のみ所属するため所属組織の生産的な目標に関するリーダーシップ行動は上司の印象評価を高めないと考えられる。実際に、大学生のアルバイトを対象にした調査（マイナビ, 2020）では、割合の高い順に「貯金をするため」、「趣味のため」、「自分の生活費のため」、「交際費のため」などのお金を稼ぐことを目的とした回答が続いた。これらをまとめると、生産的な目標の達成に向けたリーダーの行動は、お金を稼ぐことを目的とした学生のアルバイトにとってポジティブな影響を与えないと予測される。ただし、目標に関する行動を認知されると同時に、部下に対して配慮するような行動も高く認知される場合には、山田（1987）などで見られたMの触媒効果が見られ、ポジティブな影響を受ける可能性がある。つまり、M行動により上司が部下のためを思って指示を出していると認知するため上司の印象評価が高まることが考えられる。以上を踏まえ、以下の仮説2を設定する。

仮説2: 関係維持行動の認知が高いとき、目標達成行動の認知は上司の印象評価と正の関連がある。

指示の適切性の認知が高いのはリーダーの指示に対する受容であり、それが上司への受容に正の関連があると考えられる。これを踏まえ、以下の仮説3を設定する。

仮説3: 指示の適切性の認知は、上司の印象評価と正の関連がある。

他方、指示の適切性が低いと認知されている場合であっても、リーダーシップ行動をとっているリーダーの方が、何もせず部下への関与の程度が低いリーダーよりも印象評価は高くなると考えら

れる。三隅（1984）では、部下にリーダーシップ行動をあまり認知されないリーダーは部下に対して無言の圧力的に感じられる可能性が示唆されていた。部下がこのように感じることは、上司の印象を低めることが考えられる。他方、指示が適切であると認知されていなくとも、目標達成行動や関係維持行動の2つのリーダーシップ行動をとっていると認知されることは、部下にリーダーらしさを感じさせ、尊敬や好意の対象となると考えられる。したがって、指示の適切性が低く認知されている状況であったとしても、部下に対してリーダーシップ行動をとっていると認知されている場合のほうが、より上司の印象評価は高くなると考えられる。これを踏まえ、以下の仮説4を設定する。

仮説4：目標達成行動と関係維持行動がともに高いときは、指示の適切性と上司の印象評価は正の関連が見られないが、両方ともが低いときは、その関連が見られる。

方法

調査対象者

調査時にアルバイトをしていた首都圏の大学生、大学院生71名（女性37名、男性34名）が調査に参加した。回答漏れがあった調査対象者はいなかったため、全員のデータを分析に使用した。平均年齢は20.42歳（SD=1.40）であった。

質問紙の構成と使用項目

まず、上司1名の評価をしてもらうために、アルバイト先の上司（正社員）のイニシャルをたずねた。そのような上司が複数名いる場合には、参加者へ直接指示を出している1名のイニシャルの回答を求めた。

次に回答したイニシャルの上司の目標達成行動と関係維持行動の認知についてたずねた。PM行動尺度（三隅，1984）の項目が、現在のアルバイトをしている学生に伝わりにくいと考えられたため、上司の仕事指示設問（萩原，2015）も参考にアルバイトをする人への目標達成行動と関係維持行動の項目を作成した。目標達成行動、関係維持

行動ともに10項目を作成した。その後、指示の適切性の認知についてたずねた。不適切な指示（萩原，2015）を参考に、指示の量、タイミング、一貫性について6項目を作成した。そして、上司の印象評価についてたずねた。尊敬や信頼、好みなどについての5項目でたずねた。また、アルバイトへのモチベーション（以下モチベーション：4項目）、上司から評価される程度の認知（以下被評価認知：2項目）を項目名に沿うように作成した。ここまではそれぞれ9件法（1：まったくあてはまらない～9：非常によくあてはまる）でたずねた。最後に、年齢、性別、アルバイト歴をたずねた。各項目の詳細はAppendix 1に記載する。

分析の手続き

まず、各尺度（リーダーシップ行動の認知、指示の適切性の認知、上司の印象評価、モチベーション）についての信頼性をCronbach's alphaを用いて検討した。その後、仮説検証のため、モチベーション、被評価認知、年齢、性別、アルバイト歴を統制変数、目標達成行動、関係維持行動、指示の適切性の認知を説明変数、上司の印象評価を目的変数とした階層的重回帰分析を行った。Step 1では統制変数を投入した。Step 2では目標達成行動の認知と関係維持行動の認知、指示の適切性の認知を投入した。Step 3では目標達成行動と関係維持行動、指示の適切性の間の1次の交互作用項を投入した。Step 4では説明変数間の2次の交互作用項を投入した。交互作用項が有意であった場合は、事後検定として単純傾斜検定（Aiken & West, 1991）を行った。

結果

各項目の信頼性と相関

目標達成行動の認知、関係維持行動の認知、指示の適切性の認知、上司の印象評価、モチベーションの各尺度における信頼性係数は十分に高かったため（順に $\alpha = .88, .91, .84, .96, .88$ ）、それぞれの平均値を算出し各尺度の得点とした。また、被評価認知の2項目の相関は有意に高かったため

表1 各項目における平均, 標準偏差, 項目間の相関係数

| | 平均 | 標準 偏差 | 相関係数 | | | | | | | | |
|--------------|-------|----------|--------|--------|--------|-------|------|-------|--------|--------|--|
| | | | (I) | (II) | (III) | (IV) | (V) | (VI) | (VII) | (VIII) | |
| (I)目標達成行動 | 6.31 | 1.40 | — | | | | | | | | |
| (II)関係維持行動 | 6.42 | 1.59 | .65*** | — | | | | | | | |
| (III)指示の適切性 | 5.38 | .97 | .44*** | .57*** | — | | | | | | |
| (IV)上司への評価 | 6.43 | 2.30 | .66*** | .85*** | .58*** | — | | | | | |
| (V)モチベーション | 6.81 | 1.82 | .15 | .43*** | .30* | .37** | — | | | | |
| (VI)被評価認知 | 5.20 | 2.13 | .05 | .11 | .13 | .13 | .24* | — | | | |
| (VII)年齢 | 20.42 | 1.40 | -.05 | .19 | .15 | .09 | .29* | .10 | — | | |
| (VIII)アルバイト歴 | 20.32 | 14.03 | -.14 | .10 | .22† | .07 | .18 | .31** | .50*** | — | |

注) アルバイト歴の単位は「ヶ月」。

($r=.46, p<.001$), 2項目の平均値を被評価認知の得点とした。それぞれの平均値, 標準偏差, 各尺度間の相関係数を表1に示す。

上司の印象評価に対するリーダーシップ行動の認知と指示の適切性の認知の効果

上司の印象評価に対して, 目標達成行動と関係維持行動と指示の適切性の認知を説明変数とした階層的重回帰分析を行った。その結果を表2に示す。

仮説1, 3の検証 Step 1からStep 2への決定係数の増分は有意であった ($\Delta R^2=.61, F_{(3,62)}=58.32, p<.001$)。関係維持行動の認知と上司の印象評価との正の関連が有意であった ($B=.96, p<.001$)。また, 指示の適切性の認知と上司の印象評価との正の関連について有意な傾向が認められた ($B=.32, p=.08$)。そして, 目標達成行動の認知と上司の印象評価の正の関連について有意な傾向が認められた ($B=.27, p=.06$)。

仮説2の検証 Step 2からStep 3への決定係数の増分は有意な傾向が見られた ($\Delta R^2=.02, F_{(3,59)}=2.69, p=.05$)。目標達成行動の認知と関係維持行動の認知の交互作用に有意な傾向が認められ ($B=.16, p=.06$), 目標達成行動の認知と指示の適切性の認知の交互作用が有意に認められた ($B=-.52, p<.01$)。

Step 3における目標達成行動の認知と関係維

持行動の認知の交互作用効果について単純傾斜検定を行った(図1)。その結果, 関係維持行動の認知が低い(-1SD)とき, 目標達成行動の認知と上司の印象評価に関連は認められなかった ($B=-.04, n.s.$) が, 関係維持行動が高い(+1SD)ときは, 目標達成行動の認知と上司の印象評価に正の関連が認められた ($B=.47, p<.05$)。

同様に目標達成行動と指示の適切性の認知の交互作用について単純傾斜検定を行った(図2)。その結果, 指示の適切性が高いとき, 目標達成行動の認知と上司の印象評価に関連は認められなかった ($B=-.30, n.s.$) が, 指示の適切性の認知が低いとき, 目標達成行動の認知と上司の印象評価に正の関連が認められた ($B=1.16, p<.001$)。

仮説4の検証 Step 3からStep 4への決定係数の増分は有意ではなかった ($\Delta R^2=.00, F_{(1,60)}=0.20, n.s.$)。

考察

本研究では, リーダーシップ行動の認知を調整する可能性がある認知として, リーダーが出す指示のタイミングや量, 内容の一貫性に関する認知である指示の適切性の認知を取り上げ, リーダーシップ行動の認知と指示の適切性の認知, 上司の印象評価の間の関連について検討を行った。

本研究の結果から, 関係維持行動と上司の印象評価に正の関連があるとした仮説1が支持され

表2 上司の印象評価に対する階層的重回帰分析の結果

| 説明変数 | Step 1 | | | Step 2 | | | Step 3 | | | Step 4 | | |
|--------------------------|--------------|---------|------|-------------------|---------|--------|------------------|---------|------------------|--------------|---------|-----|
| | B | β | BSE | B | β | BSE | B | β | BSE | B | β | BSE |
| 統制変数 | | | | | | | | | | | | |
| モチベーション | .51** | .40 | .16 | .07 | .05 | .09 | .00 | .00 | .09 | .01 | .01 | .10 |
| 被評価認知 | .03 | .02 | .13 | .01 | .01 | .07 | -.02 | -.02 | .08 | -.01 | -.01 | .07 |
| 年齢 | .05 | .03 | .23 | .06 | .04 | .12 | .16 | .10 | .12 | .15 | .09 | .13 |
| アルバイト歴 | -.01 | -.03 | .02 | -.01 | -.07 | .01 | -.02 | -.11 | .01 | -.02 | -.10 | .01 |
| 性別 | -.83 | -.18 | .54 | -.53 [†] | -.11 | .28 | -.63* | -.14 | .28 | -.62* | -.14 | .28 |
| 主効果 | | | | | | | | | | | | |
| 目標達成行動 | | | | .27 [†] | .16 | .14 | .22 | .13 | .13 | .24 | .15 | .15 |
| 関係維持行動 | | | | .96*** | .66 | .14 | 1.03*** | .71 | .14 | 1.03*** | .71 | .14 |
| 指示の適切性 | | | | .32 [†] | .13 | .18 | .43* | .18 | .18 | .45* | .19 | .18 |
| 1次の交互作用効果 | | | | | | | | | | | | |
| 目標達成行動×関係維持行動 | | | | | | | .16 [†] | .18 | .08 | .14 | .16 | .09 |
| 目標達成行動×指示の適切性 | | | | | | | -.52** | -.28 | .19 | -.51** | -.28 | .19 |
| 関係維持行動×指示の適切性 | | | | | | | .11 | .09 | .11 | .09 | .07 | .12 |
| 2次の交互作用効果 | | | | | | | | | | | | |
| 目標達成行動×関係維持行動 ×指示の適切性 | | | | | | | | | | -.03 | -.05 | .07 |
| | R^2 | | .17* | R^2 | | .78 | R^2 | | .80 | R^2 | | .81 |
| | Adj. R^2 | | .10 | Adj. R^2 | | .75 | Adj. R^2 | | .77 | Adj. R^2 | | .77 |
| | R^2 change | | | R^2 change | | .61*** | R^2 change | | .02 [†] | R^2 change | | .00 |

注) B: 非標準化回帰係数, β : 標準化回帰係数, BSE: 非標準化回帰係数の標準誤差。

*** p <.001, ** p <.01, * p <.05, [†] p <.10.

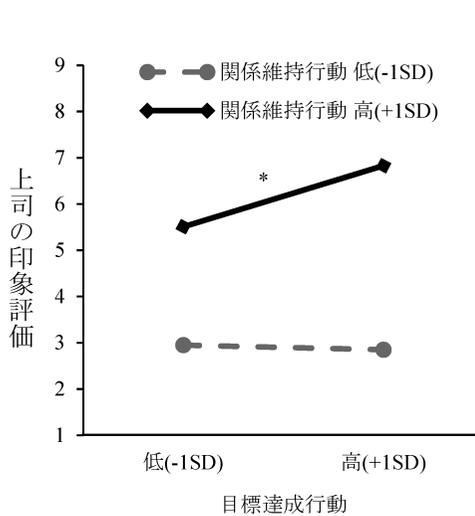


図1 目標達成行動と関係維持行動による上司の印象評価に対する推定値

注) * p <.05.

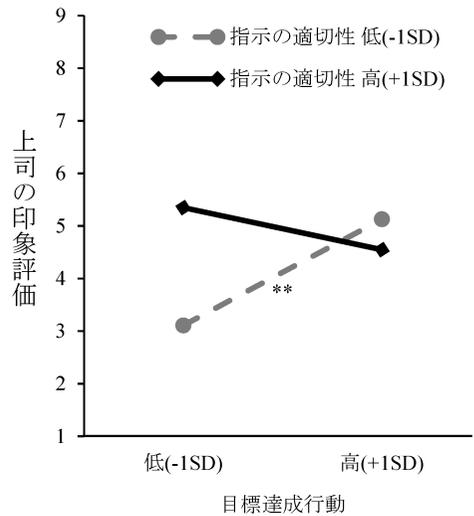


図2 目標達成行動と指示の適切性による上司の印象評価の推定値

注) ** p <.01.

た。また、他の効果と上司への印象評価との関連は有意な傾向にとどまっていた。つまり、リーダーシップ行動のうち、関係維持行動の認知のみが上司の印象評価と強く関連していることが示された。つまり、リーダーシップ行動のうち、関係維持行動の認知のみが上司の印象評価と強く関連していることが示された。上司による関係維持を目的とした行動は、上司に対する受容と関連があり、尊敬や好みなどの印象評価として見られたと考えられる。

また、関係維持行動が高いとき、目標達成行動と上司の印象評価に正の関連が見られるとした仮説2は支持されなかった。さらに、指示の適切性の認知は上司の印象評価と正の関連があるとした仮説3も認められなかった。また、本研究では、仮説4で予測していた指示の適切性に対する目標達成行動と関係維持行動の交互作用が認められなかった。

このように多くの仮説が支持されなかった原因として、目標達成行動の認知の項目が肯定的な側面を多く扱ったことが影響している可能性がある。本研究では目標達成行動は業績を強調し達成するような項目がほぼ含まれず、業績の達成の過程に関わる計画性を強調し、達成するための行動が多く含まれていた。これらの目標達成行動とともに、企業への所属する期間の期待が低く、その企業への貢献を目的としていない学生のアルバイトにとって、ポジティブな影響を必ずしも与えないと想定していた。しかし、結果としては有意な傾向であるものの計画性を強調した目標達成行動は上司の印象評価に正の関連が見られており、必ずしも従属変数とポジティブな関連が見られないリーダーシップ行動に関して検討できなかったのは本研究の限界の1つと考えられる。本研究で扱った目標達成行動が、計画を達成するための行動と、業績を強調し達成するような行動の異なる2つの因子として見いだされた研究がある。例えばHalpin & Winer (1957)では、仕事の完遂の手順を作ることを目的とした行動である"Initiating Structure"とは別に、フォロワーに対する目標や仕事の完遂を強調する行動である"Production

emphasis"という因子が見いだされた。同様に、PM理論における目標達成行動(P行動)が2つに分けられ、仕事の計画、手順の明確化に関する行動である「計画P行動」と、規則の厳守や生産への圧力的な行動である「圧力P行動」が見いだされている(e.g., 三隅他, 1974)。“Production emphasis”や「圧力P行動」のような業績・生産性に関する達成的な行動を認知した部下は、生産性やモラルを低く認知していた(e.g., Bass, 1981; 山田, 1987)。本研究での目標達成行動は、リーダーシップ行動の中でも仕事の過程や仕事の完遂に関する手順や期日を確認するため行動であり、これまでの研究で検討されている、“Initiating Structure”や「計画P行動」と類似した概念であると考えられる。すなわち、生産性や仕事の完遂を強調するような行動の効果とは異なるだろう。したがって、今後の研究では指示の適切性の効果とリーダーシップ行動の効果の関連をより詳細に明らかにするため、目標達成行動を“Initiating Structure”や「計画P行動」として見いだされてきた計画達成行動と、“Production emphasis”や「圧力P行動」として見いだされてきた生産達成行動の2つに分けて、上司の印象評価にポジティブな影響を与えない可能性のあるリーダーシップ行動の効果を検討する必要がある。

第二の本研究の限界として、結果の一般化可能性に関する問題が挙げられる。原因として、まず分析対象者が71名と少ないことが挙げられる。また、調査対象者も首都圏の大学生や大学院生に限られている。社会の現状を考えると、アルバイトする学生には、専門学校や短期大学などの学生も含まれる。今後はより様々なアルバイト学生を対象として詳細な研究を行う必要がある。

第三の限界として、指示の適切性の認知や上司の印象評価が多義的な尺度である可能性がある。本研究の結果では、指示の適切性の認知は上司の印象評価と正の関連の傾向が見られたが、それは指示のタイミング、量、一貫性と尊敬や信頼などの印象評価のうちのどれかの関連が強かった可能性もある。今後は、これらの要因が上司の印象評価に与える影響についても検討する必要がある。

第四の限界として, 本研究は横断的な調査研究であることから, 変数間の因果関係に言及できる研究ではない。今後はリーダーシップ行動を操作し, リーダーシップ行動の認知が指示の適切性や上司への評価に影響を与えるというモデルの検討が必要であろう。

引用文献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. California: SAGE publication.
- Bass, B. M. (1957). Leadership opinion and related characteristics of salesmen and sales managers. In Stogdills, R. F., & Coons, A. E. (Ed.), *Leader Behavior: its description and measurement*. (pp. 134-139). Columbus: Ohio State University.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of leadership. Revised and expanded*. New York: Free Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly, 17*, 288-307.
- 萩原 牧子 (2015). 上司の不適切な仕事の振り方が部署の業績や部下の成長に与える影響 *Works Review, 10*, 100-109.
- Halpin, A.W. & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Ed.), *Leader Behavior: its description and measurement*. (pp. 39-51). Columbus: Ohio State University.
- Hemphill, J. K. (1957). Leader behavior associated with the administrative reputation of college departments. In Stogdills, R. F., & Coons, A. E. (Ed.), *Leader Behavior: its description and measurement*. (pp. 74-85). Columbus: Ohio State University.
- Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114*, 25-36.
- マイナビ (2020). マイナビ2020年大学生のアルバイト実態調査. Retrieved from https://www.mynavi.jp/news/2020/04/post_23134.html (September 22, 2020.)
- 三隅 二不二 (1984). リーダーシップの行動科学 有斐閣アルマ.
- 三隅 二不二・関 文恭・篠原 弘章 (1974). PM評定尺度の再分析 実験社会心理学研究, *14*, 21-30.
- 三隅 二不二・白樫 三四郎 (1963). 組織体におけるリーダーシップの構造-機能に関する実験的研究 教育・社会心理学研究, *4*, 115-127.
- 三隅 二不二・田崎 敏昭 (1965). 組織体におけるリーダーシップの構造-機能に関する実証的研究 教育・社会心理学研究, *5*, 1-13.
- 森下 雄輔・谷口 淳一 (2016). リーダー行動と集団業績がリーダー評価に与える影響 応用心理学研究, *42*, 20-29.
- 毛呂 准子 (2010). 上司の部下育成行動とその影響要因 産業・組織心理学研究, *23*, 103-115.
- Niehoff, B. P., Paul, R. J., & Bunch, J. F. S. (1998). The social effects of punishment events: The influence of violator past performance record and severity of the punishment on observers' justice perceptions and attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 589-602.
- パーソル プロセス&テクノロジー (2016). アルバイト・パートを「続ける理由」「やめる理由」. Retrieved from <https://baito-report.jp/theme/stability/20161219/> (January 24, 2020.)
- 坂田 桐子・藤本 光平・高口 央 (2005). リーダーシップと集団成員性: リーダーの影響力に及ぼす集団プロトタイプ性の効果 実験社会心理学研究, *44*, 109-121.
- 迫田 裕子・淵上 克義 (2010). リーダーの懲罰行動が観察者であるフォロワーの認知に及ぼす影響 対人社会心理学研究, *10*, 95-103.
- 施 桂栄・浦 光博 (2016). 部下の暗黙のリーダー像がリーダーの誠実性の効果に及ぼす影響: 日中両国の企業組織を調査対象とした研究 産業・組織心理学研究, *30*, 3-11.
- 武石 恵美子 (2002). 非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化 ニッセイ基礎研究所報, *26*, 1-36.
- 山田 淑子 (1987). リーダーシップM・計画P・圧力P行動が部下の満足感に及ぼす効果 実験社会心理学研究, *26*, 125-134.

- 吉田 朋子 (2016). 上司との対人関係が人事評価の納得感に及ぼす影響. *産業・組織心理学研究*, 30, 29-43. univcoop.or.jp/press/life/report.html (September 24, 2020.)
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48, 774-783. 1) 本研究の一部は, 日本社会心理学会大会第58回大会にて発表された。
- 全国大学生生活協同組合連合会 (2020). 第55回 学生生活実態調査 概要報告. Retrieved from <https://www.> - 2020.9.24受稿, 2021.2.4受理 -

Recently, students doing part-time jobs have been increasing. We surveyed part-time students because they have shorter organizational affiliations than full-time employees. We investigated correlations among their cognition of two leadership behaviors (goal-achievement and relationship-maintenance), the perceived appropriateness of leaders' instructions and impressions of leaders. The results indicated that cognitions of relationship-maintenance behaviors were positively correlated with the leaders' impressions. However, the correlation between goal-achieving behavior and the leader's impression ratings, and that between perceived appropriateness of instructions and the leader's impression ratings remained marginally significant. Also, the prediction that perceived appropriateness of instructions would moderate the relationship between perceived leadership behavior and leaders' impressions was not supported. These hypotheses were possibly not supported because the definition of leadership behavior used in this study was inappropriate, and the number of participants was small. We suggest reconducting the survey after addressing these issues.

Key words : part-time jobs, leadership, appropriateness of instructions, leaders' evaluations

Appendix 1 具体的な質問項目

目標達成行動(10項目)

- ・メンバーの仕事状況を把握している。
- ・メンバーに任せる仕事の目標を明確にする。
- ・メンバーに任せた仕事の仕方に対する改善点を明確にする。
- ・常に全体の業務の効率を考える。
- ・メンバーに仕事の納期を明確にする。
- ・メンバーの仕事に優先順位をつける。
- ・メンバーの仕事に関して詳細な指示を与える。
- ・メンバーの能力を最大限に活かそうとしている。
- ・メンバーの担当している役割・作業を十分把握している。
- ・目標達成のための仕事の計画を綿密に立てている。

関係維持行動(10項目)

- ・メンバーの相談によく乗る。
- ・職場に気まずい雰囲気があるとき、それをときほどこうとしてくれる。
- ・仕事のことで気軽に話し合える雰囲気を作る。
- ・メンバーの仕事ぶりを尊重する。
- ・メンバーの個人的な問題に気を配る。
- ・メンバーが優れた仕事をしたときに、すぐにそれを認めてくれる。
- ・職場で問題が起こったときに、メンバー全員でその問題を解決しようとする。
- ・メンバーを人間関係維持のために公平に扱う。
- ・メンバーに好意的に接する。
- ・メンバーを信頼している。

指示の適切性(6項目)

- ・上司の指示は、部下にとってタイミングが良い。
- ・上司の指示は適切であると感じる。
- ・上司の指示はアルバイトにとって負担にならない量だ。
- ・上司の指示は、余計な仕事を増やす。(逆転項目)
- ・上司は、思いつきで指示を出す。(逆転項目)
- ・上司の指示は一貫している。

上司の印象評価(5項目)

- ・上司を尊敬できる。
- ・上司を信頼できる。
- ・上司に満足できる。
- ・上司を目標にできる。
- ・上司を好ましく思う。

モチベーション(4項目)

- ・仕事を誇りに思っている。
- ・これからもこの仕事を続けたい。
- ・今の仕事が好きである。
- ・仕事を通して成長したい。

被評価認知(2項目)

- ・自分の努力を上司が評価する立場にある。
- ・上司の裁量で自分の給料が変わる。