リーダーシップ行動と部下のモラルの 関連性に及ぼす状況変数の影響について

——パス・ゴール理論の検討——

大同工業大学 松 原 敏 浩 ・ 愛知工業大学 林 文 俊

The influences of subordinate job characteristics and personality
on the relationship between leader behavior and subordinate morale and performance
—— The examination on the validity of the path-goal theory ——

Toshihiro MATSUBARA and Fumitoshi HAYASHI
(Daido Institute of Technology) (Aichi Institute of Technology)

This study aimed to examine the influences of subordinate job characteristics and personality on the relationship between perceived leader behavior and subordinate morale and performance.

The main results are as follows:

- (1) The relationship between consideration and intrinsic satisfaction was more positive for job high in variety than for job low in variety.
- (2) The relationship between initiating structure and intrinsic satisfaction was more positive for job low in variety than for job high in variety.
- (3) The relationship between initiating structure and extrinsic satisfaction was more positive for job low in cooperation requirement than for job high in cooperation requirement.
- (4) The relationship between consideration and performance was more positive for job high in autonomy than for job low in autonomy.
- (5) The relationship between consideration and performance was more positive for job low in cooperation requirement than for job high in cooperation requirement.
- (6) The relationship between initiating structure and individual performance was more positive on the subordinates of low growth need than on those of high growth need.

The results of this study did not support the hypotheses of the path-goal theory. The reason of disagreement was discussed.

I. 問 題

リーダーシップ行動とモラルおよび生産性との関連性を検討した研究は多い。Likert (1961) は、リーダーシップ行動を独立変数、モラル（職務満足感など）を仲介変数、生産性および定着率を結果変数として位置づけている。Likert によれば、リーダーシップ行動は、仲介変数であるモラルにまず影響を与え、若干のタイムラグをとりながらその効果が生産性にまで波及すると述べている。本研究は、House (1970), House & Dessler (1974) のパス・ゴール理論の立場に立ちなが

ら、これらの関係が、部下の職務特性および部下のパーソナリティによってどのような影響をこうむるかを検討しようとするものである。

House および House & Dessler は、動機づけ理論の1つである期待理論からリーダーシップ行動を説明しようとした。ここではまず、パス・ゴール理論の基本的な枠組とその妥当性についての研究をレビューしてみたい。

House らによるとパス・ゴール理論は、次のような3つの基本的仮定に立つ。すなわち

1. リーダーの最も重要な役割の1つは、部下の仕事をしようとする動機づけ、仕事への満足感を高めることである。

2. リーダー行動は、それが部下によって満足の直接

* 本研究の資料分析には、名古屋大学大型計算機センターのFACOM M-382を利用した。

表-1a パス・ゴール理論の文献展望（従属変数が職務満足感と業績の場合）

*数字は、有意水準を z 得点化したもの

研究者	被験者	仲介変数	リーダーシップ 測定尺度	職務満足感		業績	
				構造づくり	配慮	構造づくり	配慮
House (1971)	化学工場の作業員	自律性	L B D Q	0.81*	0.79	1.77	1.89
	化学工場の作業員	自律性	L B D Q	/	0.43	/	-0.18
Szilagyi & Sims (1974)	病院職員	職務の曖昧性	S B D Q	0.81	/	0.78	/
House & Dessler (1974)	電子工場の作業員	課題の構造化	L B D Q-XII	2.08	0.92		
	電子工場の作業員	課題の構造化	L B D Q-XII	1.57	0.46		
Badin (1974)	製造業の従業員	課題の構造化	S B D Q	0.43	-0.26	2.17	0.99
Stinson & Johnson (1975)	兵士・市役所の プロジェクト・エンジニア	課題の構造化	L B D Q-XII	-0.58	3.14		
Sims & Szilagyi (1975)	病院の看護婦	職務水準	S B D Q	1.94	/		
Osborn & Hunt (1975)	大学生協組織の 職員	集団のサイズ	L B D Q-XII	2.32	1.65		
Dorwney et al. (1975)	製鉄工場の管理者 とオペレーター	職務水準	L B D Q	0.00	0.49	-0.99	0.78
Dorwney et al. (1976)	製鉄工場の管理者 とオペレーター	職務水準	S B D Q	-0.03	0.81	1.24	-2.06
Schriesheim & Murphy (1976)	社会福祉事業の 職員	役割の明確性	L B D Q-XII	0.58	-0.78	1.65	0.10
Dessler & Valenzi (1977)	電子部品工場の 監督者と作業員	職位水準	L B D Q	-0.33	3.23	1.65	/
Miles & Petty (1977)	社会福祉事業の 職員	組織のサイズ	S B D Q	0.70	0.77	-0.72	0.26
Shriesheim & Von Glinow (1977)	州立大学のメイン テナンスの従業員	課題の構造化	L B D Q-XII	0.98	2.77		
Sheriden & Vredelburgh (1978)	病院の看護婦	課題の構造化	L B D Q-XII			0.00	/
蜂屋 (1978)	百貨店の従業員	多様性	独自の尺度	0.86	0.20		
Johns (1978)	製紙工場の作業員	多様性	L B D Q-XII	1.31	-0.33		

Greene (1979)	飛行機関連の研究 開発 化学工場経理販売 課員	課題の構造化 課題の構造化	L B D Q—Ⅱ L B D Q—Ⅱ	2.59 1.34	0.50 0.39	1.80 1.28	-0.65 0.07
Schriesheim & Schriesheim (1980)	公共事業体の職員	課題の構造化	L B D Q—Ⅱ	-1.24	-0.35		
Schriesheim & De Nisi (1981)	製造業の従業員 銀行員	多様性	L B D Q—Ⅱ	1.65 1.65	／ ／		
Vecchio (1981)	製造業の従業員	曖昧性	L B D Q—Ⅱ	1.65	1.65		
Brief et al. (1981)	警察官	多様性	L B D Q—Ⅱ	-0.65	／		
Abdel -Halim (1981)	重工業関連の中間 管理者	役割曖昧性	L B D Q—Ⅱ	0.85	1.65		
蜂屋 (1982)	病院の看護婦	多様性	独自の尺度	-0.62	-0.89		
松原 (1984)	鉄鋼会社の従業員	多様性	P—M式尺度	1.21	1.11		
合 計				21.89	18.35	10.63	1.20
総 括 表							
研究数				26	22	11	9
支持しない研究				20	17	8	6
支持しない研究				6	5	2	3
Stouffer の Z				4.30	3.91	3.21	0.40
				P<0.0001	P<0.0001	P<0.0015	
N fs. 05				151	101	30	0

的な源泉、もしくは将来の満足にとって道具的であるとみなされる程度に応じて部下に受容され、満足なものとして受けとられるであろう。

3. 部下の満足度あるいは動機づけを向上させるのに最も適したリーダー行動は、集団の状況（部下の個人的特性、環境的圧力や課題の要請）に依存しているであろう。

う。

これらの仮定に基づいて次の2つの主要な仮説が提出されている。

① 課題の構造化の程度は、リーダーの構造づくり機能と従属変数（部下の内的および外的満足感、役割明瞭性、努力が業績に結びつくという期待認知、業績が報酬

表-1b パス・ゴール理論の文献展望（従属変数が期待認知，道具性認知）

研 究 者	被 験 者	仲介変数	リーダーシップ 測定尺度	職務満足感		道具性認知		
				構造づくり	配慮	構造づくり	配慮	
House & Dessler (1974)	電子工場の作業員	課題の構造化	L B D Q—Ⅱ	0.83	0.74	0.46	0.12	
	電子工場の作業員	課題の構造化	L B D Q—Ⅱ	1.83	1.80	0.22	0.37	
Sims & Szibgyi (1975)	病院看護婦	職位水準	S B D Q			1.52	／	
Dorwney et al. (1975)	製鉄工場の管理者 オペレーター	職位水準	L B D Q	−0.63	−1.72	−0.15	2.58	
Dorwney et al. (1976)	製鉄工場の管理者 オペレーター	職位水準	S B D Q	0.62	0.73	−0.63	1.79	
Dessler & Valenzi (1977)	電子部品工場の 監督者，作業員	職位水準	L B D Q			2.16	／	
Miles & Petty (1977)	社会福祉事業の 職員	組織のサイズ	S B D Q	1.31	−0.15	1.34	−0.25	
合 計				3.96	1.41	4.92	4.60	
総 括 表				研究数	5	5	7	5
				支持する研究	4	3	5	4
				支持しない研究	1	2	2	1
				Stouffer の Z	1.77	0.63	1.86	2.06
				P<0.04		P<0.03	P<0.02	
				N fs. 05	0	0	1	2

に結びつくという道具性認知）との関連性に対してネガティブな仲介効果をもつであろう。すなわち，部下の課題の構造化が低ければ低いほど，リーダーの構造づくり機能と従属変数との関係はより強くなるであろう。

② 課題の構造化の程度は，リーダーの配慮機能と従属変数との関連性に対してポジティブな仲介効果をもつであろう。すなわち部下の課題の構造化が低ければ低いほど，支持的なリーダー行動と従属変数との関連性はより弱くなるであろう。

パス・ゴール理論は，多くの研究を刺激した。そこで次に従来の研究結果を整理してみたい。

表1は，従属変数を職務満足感，パフォーマンス，

期待認知，道具性認知とした場合の理論の支持状況の一覧表である。理論の全体の妥当性の指標として meta analysis によるものを用いた。meta analysis というのは，文献展望の数量的評価法の1つであるが，本研究では Cooper (1979) および Rosenthal (1979) の方法に従った。具体的な手続きとしてはまず，結果の有意水準をZ変換し，それを(1)式および(2)式に代入して求めたものである。(1)式は Stouffer のZといわれるもので，理論の妥当性を示し，(2)式は，結果が支持されないために発表されなかった研究をも考慮しようとして考察された一種の安全性 (fail-sail) を示す指標である。

$$Z_{ma} = \frac{Z_{s1} + Z_{s2} + \dots + Z_{sn}}{\sqrt{N_s}} \quad (1)$$

但し, Z_{ma} : 平均 Z 得点
 Z_{s1}, Z_{s2} : 個々の研究の Z 得点
 N_s : 研究の数

$$N_{fs.05} = \left(\frac{Z_{s1} + Z_{s2} + \dots + Z_{sn}}{1.645} \right)^2 - N_s \quad (2)$$

但し, $N_{fs.05}$: meta analysis の有意水準 .05 を越えるのに必要な Z 得点 0 の研究数

研究のレビューより次のような推論がなされよう。

- ① 従属変数を職務満足感とした場合には, 理論は, ほぼ支持される。
- ② 従属変数をパフォーマンスにした場合には, 構造づくりの仮説に関しては支持されるが, 配慮に関しては支持されない。
- ③ 従属変数を期待認知, 道具性認知とした場合には, 仮説は支持されたとはいいがたく, 理論の妥当性は疑わしい。しかし期待認知, 道具性の認知については, 研究の数が少なく現在のところでは結論を出すのは早計であろう。
- ④ 仲介変数の種類という観点より検討してみると, 課題の構造化, 多様性, 自律性の中では, 課題の構造化を用いた場合が, 妥当性が高く, 次に多様性が続き, 自律性の場合が最も低い。

以上の点より, 全体的傾向としては, House & Dessler のパス・ゴール理論は, 支持される方向にあるように思われる。

しかしながら, パス・ゴール理論は, 手ばなしで評価されているわけではない。その批判のいくつかをあげれば次のようである。

Schriesheim & Schriesheim (1980) は, パス・ゴール理論の中で用いられている仮定のいくつかは, 公理というようなものではなく, 検証を必要とする。彼らが検証を必要とする仮定というのは, 例えば「課題の構造化の高い職務は, 満足感をもたらさない」といったものである。また, 研究に使われている課題特性の次元が狭すぎるとも指摘している。

白樫 (1985) は, パス・ゴール理論の妥当性の研究について「厳密な意味でこのモデルが十分に支持されているとは考えにくい。この理論モデルが, 将来の研究において価値をもつためには, リーダーシップ行動の測定尺度の問題, 集団成員のパーソナリティ要因を含めて再検討する必要がある (p.179)」と指摘している。さらに Howell & Dipboye (1986) は, パス・ゴール理論の

妥当性の研究が, 一般に低い相関しか得られていない点は認めつつも, 現在まだ評価の段階ではないとして, 測定方法論の改善, 理論モデルの修正の動きなどを述べ, この理論モデルの将来性を肯定的に評価している (古川, 1979 もほぼ同様の立場)。

本研究は, こうした実状にかんがみて若干の方法論的な考慮をしながら, パス・ゴール理論を検討しようとするものである。

わが国でのパス・ゴール理論の妥当性の検討は, 蜂屋 (1978, 1982), 松原 (1984) などによって試みられているが, 研究結果はかならずしも一貫していない。リーダーシップ測定尺度をみると蜂屋は独自の尺度, 松原は PM 式リーダーシップ尺度である。こうした点を考慮して本研究では, 従来の PM 式リーダーシップ尺度 (三隅, 1984) に蜂屋の尺度をいくつか加えて新しいリーダーシップ測定尺度を構成し, パス・ゴール理論を検討してみた。

II. 仮 説

われわれが本研究で具体的に検討しようとしている点は, 以下の通りである。仮説の設定にあたっては, パス・ゴール理論の直接の検討の他に重要と思われる点は検討の対象とした。

仮説 1: リーダーシップ行動と部下のモラルの相関は, 配慮行動, 構造づくり行動ともに高いであろう。

リーダーシップ行動とモラルの関連性は, PM 式リーダーシップ行動においては集団維持行動 (M 行動) の方が, 課題達成行動 (P 行動) よりも高いということであった (三隅)。P 行動の次元で両者の関連性が低いのは, P 行動次元の中にリーダーの部下への圧力的な行動が含まれているためと考えられる。したがって後述するように圧力行動が独立した次元として区別されるならば, 配慮行動, 構造づくり行動ともモラルと高い正の相関を示すものと予測される。オハイオ研究でもリーダーシップの配慮次元および構造づくり次元と職務満足感の間に有意な相関が報告されている。

仮説 2: リーダーシップ行動と部下の業績との相関は, 配慮行動と構造づくり行動とでは, 異なったパターンを示すであろう。すなわち, 配慮行動は個人業績と, 構造づくりは集団業績とより高い相関を示すであろう。

仮説 2 の設定の根拠は, リーダーシップ行動のうち, 配慮の次元がリーダーと部下との 1 対 1 ないしは個人的な関係が中心的な役割を占めているのに対し, 構造づくりの次元が班全体の行動を基本とするところから来ている。

仮説 3: リーダーの配慮行動 (以下, 配慮) と部下のモラル (以下, モラル) の関係は, 多様性の高い職

務の場合よりも、多様性の低い職務においてより高い正の相関を示すであろう。

仮説4：リーダーの構造づくり行動（以下、構造づくり）とモラルの関係は、多様性の高い職務における場合の方が、多様性の低い職務よりも、より高い正の相関を示すであろう。

仮説5：配慮とモラルの関係は、自律性の高い職務においてよりも、自律性の低い職務においてより高い正の相関を示すであろう。

仮説6：構造づくりとモラルの関係は、自律性の高い職務の場合の方が、自律性の低い職務よりも、より高い正の相関を示すであろう。

仮説3から仮説6までは、パス・ゴール理論に従ったものである。

仮説7：構造づくりとモラルの関係は、協力の必要性の高い職務の場合の方が、協力の必要性の低い職務よりもより高い正の相関を示すであろう。

仮説7の設定の根拠は、構造づくりが協力を必要とする職務ほど重要な役割を果たすと考えられるからである。

次に、リーダーシップ行動と部下の業績（以下、業績）との関連性に及ぼす職務特性の影響を検討する仮説を設定しよう。

仮説8：配慮と業績との関係は、多様性の低い職務の方が多様性の高い職務よりも、より高い正の相関を示すであろう。

仮説9：構造づくりと業績との関係は、多様性の高い職務の方が、多様性の低い職務よりもより高い正の相関を示すであろう。

仮説10：配慮と業績との関係は、自律性の高い職務よりも、自律性の低い職務においてより高い正の相関を示すであろう。

仮説11：構造づくりと業績との関係は、自律性の高い職務の場合の方が、自律性の低い職務よりもより高い正の相関を示すであろう。

仮説8から仮説11は、パス・ゴール理論に関連した仮説である。House & Dessler は、パフォーマンスを基準変数（従属変数）に採用することに対して慎重である。彼らは、その理由としてモラルがパフォーマンスに結びつく過程には、部下の能力、技術の水準といった他の要因が複雑にからんでくことをあげている。しかしここで、あえて関連した仮説と呼んで追加したのは、多くの研究者がパス・ゴール理論を検討する中で業績を含めて吟味していること、業績を含めないリーダーシップ理論は、その実践性が失われ、自己満足に落ち入る恐れがあると考えられるからである。特にパス・ゴール理論のように、リーダーシップ行動の指標、職務特性

の指標、職務満足度の指標をすべて部下からとり、各個人のそれら認知指標の関連性を問題としている場合にはその危険性は大きい。

部下の成長欲求については、特に仮説を設定しなかった。

Ⅲ．方 法

1) 調査対象および調査実施時期

調査対象者は、名古屋市およびその周辺地区の企業に勤務する一般作業員328名である。業種は、自動車関連部品メーカー、鉄鋼関連メーカー、製パンメーカーである。

調査の実施時期は、昭和59年1月～昭和60年9月までにわたっている。

2) 測定尺度

① リーダーシップ測定尺度：リーダーシップ測定尺度は、三隅（1984）のPM式リーダーシップ測定尺度に蜂屋（1978）の尺度を加えた計52尺度である。

② 職務特性尺度：職務特性の測定は、田尾（1978）のものを用いた。この尺度は、Hackman & Lawler（1971）のそれを基本としている。具体的な特性としては、多様性、自律性、協力の必要性である。

③ 成長欲求：部下のパーソナリティ特性としての成長欲求は、田尾の尺度を用いた。田尾の尺度は、Hackman & Oldham（1975）の考え方に従っている。

④ モラル測定尺度：モラルの測定は、三隅の尺度を用いて行った。具体的には、モチベーター・モラル、チームワーク、コミュニケーション、給与に関する満足度など41項目よりなっている。分析にあたっては、因子分析を行って次元を確認してから使用した。

⑤ 業績評価：従業員個々人の業績と集団業績（班の業績）を測定した。測定は、部下自身による自己評定で、個人業績は4項目、集団業績は2項目より成る。

3) 手続き

調査用紙は、会社の労務担当者を通して各作業員に手渡された。回収は、厳封した後、同様なルートによった。調査の実施から回収までは2週間～1ヶ月である。

4) 結果の整理方法

リーダーシップ測定尺度、モラル測定尺度とも主要な次元を抽出するために、主因子法により因子分析をし、それにバリマックス回転を行った。その結果、リーダーシップ行動については主要な次元として、構造づくり、配慮、圧力と命名可能な3因子が抽出された。モラルに関しては、モチベーター・モラル、チームワーク、コミュニケーション、給与に関する満足度の4因子が主要な次元として抽出された。そこで、本研究においては、

表-2 リーダーシップ行動と他の変数との偏相関 (N = 328)

カッコ内は積率相関

	多様性	自律性	協力の 必要性	成長 欲求	チーム ワーク	モチベ ーター	コミュ ニケー ション	給与 満足	個人 業績	集団 業績
配 慮	.01 (.12*)	.20** (.22**)	-.03 (.03)	.08 (.15**)	.30** (.55**)	.13* (.34**)	.35** (.65**)	.04 (.17**)	.20** (.27**)	.17** (.39**)
構造づくり	.12* (.17**)	-.05 (.11*)	.07 (.07)	.05 (.14*)	.27** (.54**)	.19** (.36**)	.42** (.68**)	.12* (.20**)	-.01 (.17**)	.20** (.40**)

* $p < .05$ ** $p < .01$

これらの次元を分析の対象として以下の検討を行った。但し、リーダーシップ次元に関しては、仮説との関連性もあり、圧力の次元は除いた。また、職務特性の高群、低群の分類は平均値を基準とした。

IV. 結 果

<リーダーシップ行動と他の変数との関連性>

まず最初に独立変数ともいうべきリーダーシップ行動と他の変数との関連性を検討してみよう。表2は、リーダーシップ行動と他の変数との相関および偏相関を示したものである。偏相関を求めた理由は、「配慮」と「構造づくり」との間に高い相関 ($r = .68$) が得られたためである。

リーダーシップ行動と部下の職務特性および成長欲求との関連性をみると、これらの偏相関はあまり高くないことが理解される。しかし、その中でもいくつかの特徴をあげると、職務の自律性を高く認知する部下は、リーダーの配慮行動も高く認知する傾向にあるが、構造づくり行動の認知とは無相関である。多様性に関しては、偏相関が低く明確なことはいえないが、自律性の場合とは対称的に構造づくり行動と若干の関連性が見られる。成長欲求は、リーダーシップ行動とは、ほとんど関連性を示さなかった。

リーダーシップ行動とモラルの関連性は、.04～.42の偏相関を示した。リーダーシップ行動の配慮、構造づくりの両次元ともに、最も相関が高いのがコミュニケーションであり、最も低いのが給与に関する満足感である。両次元とも相関係数の値、パターンとも類似した傾向を示した。偏相関係数と相関係数を考慮した場合、仮説1は支持されたと考えてよかろう。

リーダーシップ行動と部下の業績評価の関連性は、モラルほど高い相関を示さなかったが、いくつかの特徴的な点を読みとることができる。個人業績の評価は、配慮と $r = .20$ とまずまずの偏相関を示しているが、構造

づくりとの偏相関はほとんど0である。しかしながら集団業績との偏相関をみると、構造づくりは $r = .20$ と配慮よりむしろ高い関連を示している。こうした結果より、仮説2は支持する方向にあると考えられる。

<職務特性および成長欲求を仲介変数としたリーダーシップ行動と部下のモラルとの関連性について>

表3は、職務特性および成長欲求を仲介変数としたリーダーシップ行動と部下のモラルとの偏相関係数を示したものである。

まず多様性についてみると、配慮行動とモラルの関連性は、コミュニケーションでは、多様性の低い職務においてより高い相関が見られるが、逆にモチベーター・モラルおよびチームワークでは多様性の高い職務においてより高い正の相関がみられる。特にモチベーター・モラルにおいては、その差が有意であった。こうしたところから仮説3は支持されなかった。

多様性を仲介変数とした構造づくりとモラルの相関をみると、モチベーター・モラルでは多様性の低い職務の方が構造づくりとの相関が有意に高い。この結果は、仮説4の方向とはむしろ逆であり、仮説4は支持されなかったと考えてよかろう。

次に自律性について検討してみよう。配慮とモラルの関連性については、職務の自律性の仲介効果はほとんど認められなかった。しかしながら、構造づくりに関しては、自律性の高い職務の方がモラルとの相関が概して高く、仮説6は支持される方向にあった。

協力の必要性の仲介効果はどうであろうか。構造づくりとコミュニケーション、給与の満足度およびチームワークとの関連性では、協力の必要性の低い職務の方が相関が高く、とりわけコミュニケーションに関しては有意な差を示した。これらの結果は仮説5と相反するものである。

以上のようにリーダーシップ行動とモラルの関連性に及ぼす職務特性の仲介効果は、自律性の一部を除いて

表-3 職務特性及び成長欲求を仲介変数としたリーダーシップ行動とモラルの偏相関

		多 様 性		自 律 性		協力の必要性		成 長 欲 求	
		低 (175)	高 (153)	低 (155)	高 (173)	低 (149)	高 (179)	低 (131)	高 (197)
配 慮	チ ー ム ワ ー ク	.24**	.38**	.33**	.26**	.23**	.36**	.24**	.33**
	モ チ ベ ー タ ー	.01	.28** a	.06	.12	.16	.11	.14	.11
	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	.42**	.26**	.33**	.37**	.33**	.38**	.33**	.37**
	給 与 満 足	.05	.01	.09	.01	.05	.04	.08	.01
構 造 づ く り	チ ー ム ワ ー ク	.26**	.25**	.25**	.28**	.32**	.21**	.25**	.27**
	モ チ ベ ー タ ー	.29**	.03 a	.17*	.23**	.18*	.20**	.24**	.17*
	コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	.40**	.43**	.36**	.46**	.53** a	.32**	.34**	.46**
	給 与 満 足	.14	.09	.11	.13	.17*	.08	.12	.12

* $p < .05$ ** $p < .01$ a : 偏相関係数の差 $P < .05$

カッコ内は人数

表-4 職務特性及び成長欲求を仲介変数としたリーダーシップ行動と業績評価の偏相関

		多 様 性		自 律 性		協力の必要性		成 長 欲 求	
		低 (175)	高 (153)	低 (155)	高 (173)	低 (149)	高 (179)	低 (131)	高 (197)
配 慮	個 人 業 績	.11	.31**	.05	.27** a	.37** a	.06	.15	.22**
	集 団 業 績	.10	.26**	.02	.28** a	.21**	.14	.19*	.16*
構 造 づ く り	個 人 業 績	.12	-.20* a	.04	-.05	-.10	.08	.16	-.10 a
	集 団 業 績	.27**	.11	.28**	.13	.21**	.19*	.15	.22**

* $p < .05$ ** $p < .01$ a : 偏相関係数の差 $P < .05$

カッコ内は人数

パス・ゴール理論の予測とは一致しなかった。

リーダーシップとモラルの関連性に及ぼすもう1つの仲介変数、部下の成長欲求の効果はどうであろうか。配慮と各モラルの偏相関を見ると、人間関係に関連するチームワークやコミュニケーションでは、成長欲求の高い部下の方が相関が高いが、他のモラルでは逆に成長欲求の低い部下の方が相関が高いという傾向を示した。また、構造づくりとモラルの相関に対しては成長欲求は明確な仲介効果を示していない。

＜リーダーシップ行動と部下の業績評価との関連性に及ぼす職務特性の仲介効果＞

リーダーシップ行動と部下の業績評価との関連性に及ぼす職務特性の仲介効果をみたのが表4である。多様性に関してみてみよう。配慮行動と個人業績および集団業績との関連性は、多様性の高い職務においてより相関が高いという結果を示した。これは仮説8とその方向性において異なっている。一方、構造づくりと個人業績および集団業績との関連性をみると、共に多様性の低い職務においてより高い正の相関が見られる。とりわけ個人業

績の場合には、その差が有意である。これも仮説9とその方向が逆である。

次に自律性についてみてみよう。配慮と個人業績および集団業績の相関は、ともに自律性の高い職務の方が有意に高く仮説10を支持しなかった。また、構造づくりと個人業績および集団業績の相関は、自律性の低い職務においてより高い傾向にあり、これも仮説11を支持しなかった。

このように仮説8～仮説11は、ともに支持されないばかりか、結果はむしろ予想と反対の方向にあり、パス・ゴール理論の立場からみると不本意なかたちとなった。

協力の必要性については、どうであろうか。配慮と個人業績、集団業績との相関は、ともに協力の必要性の低い職務において高かった。とりわけ個人業績では有意な差がみられた。構造づくりと個人業績の相関は、協力の必要性の高い職務でいくぶん高い傾向を示した。しかし集団業績の場合にはそうした傾向も見られなかった。協力の必要性は、全体の傾向としては有意意味な仲介効果を示したといえよう。とりわけ仮説2と合わせて考えると興味深い。

最後に成長欲求であるが、この仲介変数は配慮と業績との関連性においては、何ら有意な影響力を示さなかったが、構造づくりと個人業績においては有効な仲介効果を示した。すなわち構造づくり行動と個人業績の関連は、成長欲求の低い部下においてより高い正の相関をもたらした。

V. 結果の考察

本研究は、パス・ゴール理論の文献展望をした上で、パス・ゴール理論に関連したいくつかの仮説を検討した。以下文献展望の方法も含めて2, 3の考察を試みたい。

文献展望の数量的方法としての meta-analysis は、Glass (1976) などによって提出されたものだが、その後いくつかの別の方法も提案され1つのトピックになりつつある。meta-analysis についてのレビューも Green & Hall (1984) や Bangert-Drowns (1986) などによってなされている。しかしまだどの方法が最適かという点に関しては、コンセンサスはないようである。本研究は、Rosenthal の方法に基づいて分析を行った。

数量的評価法による文献展望において注意すべきことは、単に数字の上で有意であるか否かということだけでなく、その数字のもつ心理学的研究上の意味も考えなければならないことである。

さて、リーダーシップ行動と他の変数との相関で考慮したい点は、まず部下の職務特性との相関である。本研究では、配慮と自律性、構造づくりと多様性との間

に低いながらも正の相関があった。こうした特徴は、Schriesheim & DeNisi あるいは Abdel-Halim などの研究でも指摘されている事実である。リーダーシップ行動それ自身が、状況に応じて変化することは状況理論の一貫した主張であるが、部下の職務特性によるこうした差異は、その妥当性を支持するものである。

リーダーシップ行動とモラルの相関では従来、配慮および構造づくり行動ともに有意な相関が報告されている。本研究もそうした結果を踏まえて仮説1を設定したわけであるが、仮説1は支持された。これは、PM式リーダーシップ理論のいうP行動がM行動と比較してモラルとの相関が低い理由が、P行動の中に含まれる圧力因子によることを示唆するものである。事実、今回われわれが得た資料によってリーダーシップ行動の圧力次元とモラルの積率相関を求めたところ、そのレンジは、.04～-.22でメディアンが-.13であった。

職務特性を仲介変数としたリーダーシップ行動とモラルの関連性についての本研究の結果は、パス・ゴール理論の予測をほとんど支持しなかった。こうした事実をどのように考えればよいのであろうか。

パス・ゴール理論が支持されない理由の1つとしてリーダーシップ行動の測定論上の差異が指摘されている。すなわち、Schriesheim & Von Glinow は、従来のパス・ゴール理論の妥当性を研究した論文のうちリーダーシップ行動の測定にLBDQ-XIIを採用しているものは、一般に理論を支持する傾向にあることを指摘した。本研究のリーダーシップ測定尺度は、三隅のPM式リーダーシップ尺度と蜂屋のそれとの複合物である。LBDQ-XIIとの共通点は、部下による評定という点だけである。こうしたリーダーシップ尺度の特殊性が、否定的な結果をもたらしたのかも知れない。しかしながら、もしそうであっても本研究の配慮行動および構造づくり行動は、モラルおよび業績評価との間に予測された相関を得ていること、また個々の尺度項目自体が十分に吟味されたもの（三隅1984、蜂屋1979）ことを考えると、パス・ゴール理論の予測の一般性に疑問を投げかける結果となっていることは否定できない。

理論を支持する結果が得られなかった第2の理由として対象の問題が考えられる。本研究では、鉄鋼業を中心に業種の異なる数社の一般作業員を対象とした。したがって会社間でかなり職種上の差異が予想される。こうした職務特性尺度では測定できない要因が理論の妥当性を低める役割を果たしたことも考えられる。

さらに第3の理由として従属変数として用いられるモラルの次元による違いも考えられよう。パス・ゴール理論を支持する最近の研究（例えば、Schriesheim &

DeNisi, 1981, Vecchio, 1981) では従属変数として「上司への満足感」が用いられている。本研究のようにいわばリーダーシップと直接かかわりをもたないモラルの次元を用いたことが、妥当性を弱める結果になったのかも知れない。

いずれにしろ、パス・ゴール理論の予測妥当性は、非常に不安定であり、その一般性にはかなりの問題を含んでいるものと考えられる。

VI. 要 約

本研究は、従来のパス・ゴール理論の文献展望をした上で、1つの実証的な研究データを提出することを目的とした。

文献展望は、Rosenthal による数量的評価法によってなされたが、その結果次のような結論がなされた。従属変数が職務満足感(モラル)の場合には、パス・ゴール理論は支持される傾向にある。従属変数が業績の場合には、構造づくりに関しては支持されるが、配慮に関しては支持されない。さらに従属変数が、期待認知および道具性認知になると、研究例そのものも少なく結果も予測と十分に一致しているとはいいがたい。

実証的研究は、次のような方法でなされた。対象は、名古屋市およびその周辺の企業に勤務している一般作業員325名。測定尺度は、リーダーシップ行動に関してはPM式リーダーシップ尺度と蜂屋の尺度の一部を加えたもの、職務特性および成長欲求は田尾の尺度、モラルは三隅の尺度、そしてわれわれが作成した個人業績、集団業績の尺度であった。

結果は、パス・ゴール理論に基づいた予測を支持しなかった。そこでパス・ゴール理論を支持しなかった理由について方法論的な視点より考察がなされた。

文 献

- Abdel-Halim, A. A. 1981 Personality and task moderators of subordinate responses to perceived leader behavior. *Human Relations*, **34**, 73-88.
- Badin, I. J. 1974 Some moderator influences on relationship between consideration, initiating structure, and organizational criteria. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 380-382.
- Bangert-Drowns, R. L. 1986 Review of developments in meta-analytic method. *Psychological Bulletin*, **99**, 388-399.
- Brief, A. P., Aldag, R. J. & Russell, C. J. 1981. Leader behavior in police organization. *Human Relations*, **34**, 1037-1051.
- Cooper, H. M. 1979 Statistically combining independent studies: A meta-analysis of sex differences in conformity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, **37**, 131-146.
- Dessler, G. & Valenzi, E. R. 1977 Initiation of structure and subordinate satisfaction: A path analysis test of path-goal theory. *Academy of Management Journal*, **20**, 251-259.
- Downey, H. K., Sheridan, J. E. & Slocum, J. W. J. 1975 Analysis of relationship among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, **18**, 253-262.
- Downey, H. K., Sheridan, J. E. & Slocum, J. W. J. 1976 The path-goal theory of leadership: A longitudinal analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 156-176.
- 古川久敬 1979 リーダーシップ有効性に関する path-goal 理論の文献展望 鉄道労働科学, **33**, 151-163.
- Glass, G. V. 1976 Primary, secondary, and meta-analysis research. *Educational Researcher*, **5**, 3-8.
- Green, C. N. 1979 Questions of causation in the path-goal theory of leadership. *Academy of Management Journal*, **22**, 22-41.
- Green, B. F. & Hall, J. A. 1984 Quantitative methods for literature review. In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology*, **35**, 37-54.
- 蜂屋良彦 1978 リーダー行動と上司への満足感との関係に及ぼす職務特性および個人特性の影響 実験社会心理学研究, **18**, 47-56.
- 蜂屋良彦 1978 リーダーシップ行動の有効性を規定する状況要因の検討 日本心理学会第46回大会論文集, 406.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. 1971 Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, **55**, 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975 Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, **60**, 159-170.

- House, R. J. 1971 A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. & Dessler, G. 1974 The path-goal theory of leadership : Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Corbondale, III : Southern Illinois University Press.
- Howell, W. & Dipboye, R. 1986 *Essential of industrial and organizational psychology* (Third Edition) Chicago : The Dorsey Press.
- Johns, G. 1978 Task moderator of the relationship between leadership style and subordinate responses. *Academy of Management Journal*, 21, 319-325.
- Likert, R. 1961 *New patterns of management*. New York : McGraw Hill.
(三隅二不二訳 1964 経営の行動科学 : 新しいマネジメントの探求 ダイアモンド社)
- 松原敏浩 1984 リーダー行動と部下のモラルとの関係に及ぼす部下のパーソナリティ, 部下の職務特性の影響について 実験社会心理学研究, 24, 55-65.
- Miles, R. H. & Petty, M. M. 1977 Leader effectiveness in small bureaucracies. *Academy of Management Journal*, 20, 238-250.
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 改訂版 有斐閣
- Osborne, R. N. & Hunt, J. G. 1975 Relations between leadership, size, and subordinate satisfaction in a voluntary organization. *Journal of Applied Psychology*, 60, 730-735.
- Rosenthal, R. 1979 The "file drawer problem" and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86, 638-641.
- Schriesheim, C. A. & DeNisi, A. S. 1981 Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership : A two sample replicated test of path-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, 66, 589-597.
- Schriesheim, C. A. & Murphy, C. J. 1976 Relationships between leader behavior and subordinate satisfaction and performance : A test of some situational moderators. *Journal of Applied Psychology*, 61, 634-641.
- Schriesheim, J. F. & Schriesheim, C. A. 1980 A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research. *Personnel Psychology*, 33, 349-370.
- Schriesheim, C. A. & Von Glinow, M. A. 1977 The path-goal theory of leadership : A theoretical and empirical analysis. *Academy of Management Journal*, 20, 398-405.
- Sheridan, J. E. & Vredenburg, D. J. 1978 Usefulness of leadership behavior and social power variables in predicting job tension, performance, and turn of nursing employees. *Journal of Applied Psychology*, 63, 89-95.
- 白樫三四郎 1985 リーダーシップの心理学 有斐閣
- Sims, H. P. Jr. & Szilagyi, A. D. 1975 Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 426-438.
- Stinson, J. E. & Johnson, J. W. 1975 The path-goal theory of leadership : A partial test and suggested refinement. *Academy of Management Journal*, 18, 242-252.
- Szilagyi, A. D. & Sims, H. P. Jr. 1974 An exploration of the path-goal theory of leadership in a health care environment. *Academy of Management Journal*, 17, 622-634.
- 田尾雅夫 1978 仕事の特性とワークモチベーション——百貨店従業員の場合—— 実験社会心理学研究, 18, 1-10.
- Vecchio, R. P. 1981 Situational and behavioral moderators of subordinate satisfaction with supervision. *Human Relations*, 34, 947-963.

(1986年9月3日受稿, 1986年9月16受理)