



組織におけるリーダーシップと期待理論

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 143(6):66-93

(Issue Date)

1981-06

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00172615>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00172615>



組織におけるリーダーシップと期待理論

金 井 壽 宏

I 序

経営組織についての組織論的な実証研究は、研究対象の分析レベルの相違によって、マクロ組織論・ミクロ組織論に大別される。前者は、全体としての組織の構造と成果の関係、および組織の環境への適応に研究の焦点をおく。後者は、成員個人の動機や心理的過程にまで遡って、組織の中での成員の行動を説明する点に特徴がある。¹心理学や社会心理学を基礎理論として組織現象に適用するミクロ組織論は、組織心理学とも呼ばれている。²

リーダーシップ論の分野は、ミクロ組織論における他の領域と同様に、数多くの実証研究が蓄積されながらも、必ずしも理論的体系化がなされているとはいえないのが現状である。オハイオ州立大学、ミシガン大学における20年以上にも及ぶ研究の成果として、どのようなリーダーシップ・スタイルが有効であるかについて一定の結論は提出されている。しかし、なぜ特定のスタイルが普遍的に有効であるのかについて、理論的な説明が十分になされているとはいえない。

また、どのような状況でも有効な唯一最善のリーダーシップ・スタイルは存在せず、リーダーシップの有効性は状況の如何に依存することが実証されつつある。しかし、ある状況要因が異なれば有効なリーダーシップ・スタイルも異なるという経験的事実が、実証データによって明らかにされたとしても、なぜそうなるのかを説明する理論が必要である。コンティンジェンシー・アプローチ

1 占部都美「モチベーションにおける欲求理論と期待理論」, 国民経済雑誌, 第142巻第2号, 1980, 55ページ。

2 E. H. Schein, *Organizational Psychology*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1972.

ちじたいは理論ではない。むしろ理論なき実証研究の蓄積という傾向をより強めてゆく可能性すらある。

これらの研究では、リーダーの行動が部下の動機的行動に影響を与えるまでの認知プロセスは、いわばブラック・ボックスであり、このプロセスを明らかにするモチベーション理論が欠けていたのである。組織におけるリーダーシップ研究の現段階では、安易に新たな実証を積み重ねる前に、まずは適切なモチベーション理論に基づいて、先行研究の成果を検討し直す必要がある。

期待理論 (expectancy theory) ないし経路—目標理論 (path-goal theory) は、この課題に答えうるモチベーション理論として有望である。期待理論は、たんに欲求の充足という側面ばかりでなく、欲求充足に到るまでの認知的な期待メカニズムによって、組織成員の動機的行動を説明する。

リーダーシップの分野に期待理論を導入することは、リーダーシップの動機的効果が生じる認知的プロセスを明らかにするとともに、リーダーシップ有効性を条件づける状況要因の効果についても理論的説明を可能にするという意義をもつ。

モチベーション理論に基づいて、組織におけるリーダーシップの動機的効果を明らかにすることが本稿の目的であるが、そのためにまず、現在のミクロ組織論において最も有望と考えられているモチベーション理論として期待理論をとりあげ検討してみよう。

II 組織成員のモチベーションと期待理論

組織成員のモチベーションは、職務遂行に努力を投入すれば報酬が得られるという期待 (expectancy) と、その成員が個々の報酬に対して感じる誘意性 (valence) との相乗的效果によって決定されるというのが期待理論の基本的な着想である。期待理論のモチベーション・モデルにも、様々なバージョンが存在する。

1. 初期の認知理論 (cognitive theory)

期待理論は、組織成員の非合理的な情緒的 (emotional) 側面よりも、少なくとも主観的には合理的な認知的 (cognitive) 側面から、成員の動機的行動を説明する点に特徴がある。モティベーション論における認知論の嚆矢は、レヴィン (K. Lewin) にみられる。³レヴィンによれば、ある目標 (goal) を達成しようとする個人の動機的行動への意図は、目標の達成が緊張の解消 (release of tension) をもたらすという期待によって喚起される。⁴ここでいう緊張の解消とは、報酬の獲得・罰の回避を通じての欲求の充足にほかならない。また、期待とは、結果の生起についての主観的確率のことである。⁵

目標の達成が欲求の充足 (緊張の解消) という結果をもたらす期待は、目標指向の動機的行動を惹起する。キャンベル (C. P. Campbell) らは期待理論の源流をレヴィンに代表される初期の認知理論に求め、その理論の基本的仮定を次のように要約している。「個人は、自分の行為によって生じる諸結果 (outcomes) に対して認知的な期待を抱いている。また、個人は諸結果に対して選好 (preferences) をもっている。⁶」個人の感じる選好を誘意性と呼ぶ。期待・誘意性の2要因は、後の期待理論においても一貫した鍵概念となっている。

2. 達成モティベーションの研究

容易には達成しえない課題に直面したとき、回避せず挑戦してみようとする動機的行動の研究が、アトキンソン (J. W. Atkinson) によってなされている。⁷

達成モティベーション (achievement motivation) の強度は、 $f[M \times (E \times I)]$ と定式化される。 M は、動機 (motive) の略号で、達成動機ないし達成欲求の強

3 K. Lewin, *Field Theory in Social Science*, Harper, 1951 (猪股佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956)。

4 レヴィンの場の理論では、欲求は、なにものかの欠乏状態に起因する緊張の成立として定義されている。Ibid., pp. 5f.; 前掲訳書19-20ページ。

5 Ibid., p. 58; 前掲訳書71ページ。

6 J. P. Campbell, M. D. Dunnette, E. E. Lawler, III., and K. E. Weick, Jr., *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970, p. 343.

7 J. W. Atkinson, "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," in J. W. Atkinson and N. T. Feather, eds., *A Theory of Achievement Motivation*, Wiley, 1966, pp. 359-372; J. W. Atkinson and D. Birch, *Introduction to Motivation*, D. Van Nostrand, 1978; D. C. McClelland, *The Achieving Society*, Free Press, 1961; 林保 = 山内弘継『達成動機の研究』誠信書房, 1978。

さを示し、個人のパーソナリティ特性に応じて異なる。 E は、期待 (expectancy) の略号で、行為の遂行によって課題の達成に成功する主観的確率であらわされる認知的予想 (cognitive anticipation) のことをいう。 I は、誘因値 (incentive value) の略号で、ある状況において提供される特定の目標ないし刺激誘因の相対的魅力 (relative attractiveness) の大きさである。課題の達成という目標の誘因値は、課題の困難度に依存する。達成がより困難であるほど、課題を成し遂げたときの達成感の誘因値は大きい。 M が各個人に比較的安定した性向 (disposition) であるのに対して、 E と I は状況についての個人の認知ないし知覚である。

アトキンソンの研究の意義は、組織成員が、給与・昇進・昇給・集団での受容など外的報酬 (extrinsic reward) ばかりでなく、課題を成し遂げることじたいからえられる達成感・成長感——内的報酬 (intrinsic reward) と呼ばれる——によっても動機づけられることを明らかにした点にある。

3. 生産性への経路—目標アプローチ

ジョーゴポロス (B. S. Georgopoulos) らは、経営組織での現場調査において、⁸ 期待理論にかかわる仮説を検証している。

生産性への経路—目標アプローチの基本モデルは、次のように定式化されている。

生産性の水準 = f (経路—目標知覚 × 欲求レベル)

組織成員が、どの程度の生産性をあげるかは、第1に、高い生産性を達成するという経路 (path) がどのような諸結果 (outcomes) をもたらし、その諸結果が成員の個人的目標をどの程度充足するかについての認知と、第2に、諸結果によって充足される個人的目標に対応する欲求の強さ、によって決定される。前者は、経路—目標知覚 (path-goal perception) ないし用具性 (instrumentality)、後者は、欲求レベル (level of need) と呼ばれ、それぞれ期待、誘意性に対応する。生産性の水準は、両者の相乗的効果 (multiplicative effect) によって決まる。

8 B. S. Georgopoulos, G. M. Mahoney, and N. W. Jones, "A Path-Goal Approach to Productivity," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 41, 1957, pp. 345-353. この調査でのサンプルは、平均年齢35才のブルーカラー労働者 (N=621) であり、その92%が組合員であった。

ただし、生産性の決定因には、モチベーションばかりでなく、能力・資質などの非動機的決定因 (nonmotivational determinants) が存在する。⁹ 非動機的決定因が生産性に与える効果があまり大きくないと仮定すれば、経路一目標アプローチは、モチベーション・モデルにほかならない。

ジョーゴボロスらによって提示された仮説は次の2つである。

仮説1. 高生産性が個人的目標の達成（欲求の充足）を促進する——すなわち用具性をもつ——経路であると認知している組織成員は、用具性がないと認知している成員よりも高い生産性をあげる。

仮説2. 上の仮説における用具性と生産性との関係は、組織成員が個人的目標に対し、高度の欲求をもっているばあいにより顕著である。

検証に際して、経路一目標知覚に含まれる組織成員の個人的目標の具体的項目として、金銭的報酬・昇進・作業集団での受容の3つがとりあげられ、これらの目標項目について、用具性と欲求レベルが測定されている。彼らの実証データは、両仮説を支持している。

4. 期待理論の展開と近代組織論

期待理論の本格的な展開は、1960年代からであり、さらに期待理論が組織におけるリーダーシップの問題に適用されるようになるのは、1970年代以降である。

さて、期待理論と近代組織論との関連をみるために、意思決定の問題に焦点をあててみよう。モチベーションを、行動代替案からの選択の問題として把握するマーチ＝サイモン (J. G. March and H. A. Simon) の組織論では、この選択は、動機的決定 (motivational decision) と呼ばれている。¹⁰ マーチ＝サイモンによれば、組織成員の生産へのモチベーションは、「(a)諸個人の目標に関連する諸要因、(b)諸結果の期待に関連する諸要因、(c)意思決定の時点において知覚さ

9 V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Wiley, 1964, pp. 197 f.; E. E. Lawler, III., *Motivation in Work Organizations*, Brooks/Cole, 1973, p. 9.

10 J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, 1958, p. 82. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977, 126ページ)。

れている代替案の集合に関連する諸要因¹¹」によって、選択の問題として説明が可能である。(a)は、期待理論における誘意性、(b)(c)は、期待ないし経路一目標知覚に関連している。

期待理論の主唱者であるブルーム (V. H. Vroom) は、職務に投入する努力レベルの代替案からの選択プロセスとして、モチベーション¹²を定義している。ブルームによれば、組織成員は、一定の努力レベルによって諸結果がもたらされるという期待を抱く。諸結果の誘意性は、成員の個人的目標に依存する。動機的決定は、どの方向にどれだけの努力を投入するかについての知覚された代替案の中からなされる。ブルームのモチベーション論¹³は、基本的には、マーチ=サイモンと類似した視点を有する。

近代組織論では、組織成員は、すべて意思決定者であるとみなされている。行動代替案から動機的決定をおこなうに際して、成員は認知的・動機的に制約されている。組織成員は、職務の効率的遂行のために、何をどのようにしておこなえばよいのかの代替案ないし目標への経路について、また、特定の代替案をとればどのような結果が生じるかについて、完全合理人のような知識をもっていない（認知的制約）。また、なすべき代替案、たどるべき経路が認知されたととしても、その遂行のために必ずしも十分な努力を投入するとは限らない（動機的制約）。

成員が認知的・動機的に制約されていること、および成員の個人的目標が本来的に必ずしも組織目的と一致するとは限らないことが¹⁴、近代組織論の理論構築の基礎前提となっている。この意味で、認知面からのモチベーション理論と、成員の認知プロセスに対する組織影響力の理論¹⁵とは、近代組織論の支柱を

11 *Ibid.*, p. 52; 前掲訳書81ページ。

12 Vroom, 1964, *op. cit.*, p. 6.

13 *Ibid.*, pp. 192-196. ただし、ブルームは、「タスク関連の努力レベル (level of task-related effort)」という概念によって、努力の方向づけについては「タスク関連」という語で、インプリシットに示しているだけである。

14 C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp. 88-89.

15 H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., Free Press, 1957, pp. 102 f.

なす。ブルームの期待理論は、近代組織論と類似した視座に立つとともに、これを補強するモチベーション・モデルを提供するといえよう。

ブルームは、500 以上に及ぶ、組織成員のモチベーションについての先行研究をサーベイし、期待理論によって首尾一貫した解釈を与えることに成功した。しかし、自らのオリジナルな調査研究によって、モデルの検証をめざしたものではなかった。

5. ポーター＝ローラー・モデル

期待理論に基づいてモデルを提示し、モデルから仮説を導出し経験的に検証して、モチベーション論として、期待理論の有用性をミクロ組織論に定着させたのは、ポーター＝ローラー (L. W. Porter and E. E. Lawler, III.)¹⁶である。彼らのモデルは、図 1 に示す通りである。ポーター＝ローラーは、従来の組織におけるモチベーション研究が、理論なき実証研究であり、発見事実が断片的に散在するままで統合されていなかったことを批判し、理論モデルの必要性を主張する。図 1 においてボックスで示された諸変数は次のような意味をもつ。

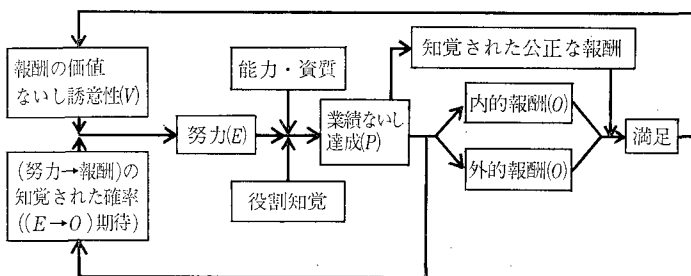


図 1 期待理論のポーター＝ローラー・モデル

L. W. Porter and E. E. Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968, p. 165.

「報酬の価値 (value of reward)」, 「(努力→報酬) の知覚された確率 (perceived effort→reward probability)」は、それぞれ誘意性 (valence, V と略記)、期待のこ

16 L. W. Porter and E. E. Lawler, III., *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968. なお、次の文献も参照。E. E. Lawler, III. and L. W. Porter, "Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 2, 1967, pp. 122-142; E. E. Lawler, III. and L. W. Porter, "The Effects of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations*, Vol. 7, 1967, pp. 151-162.

とである。この両者の相乗の効果によって、選択される「努力 (effort, E と略記)」のレベルが決定される。これが動機的決定である。報酬は、正の誘意性をもつ諸結果 (outcomes, O と略記) である。このモデルでの期待は、 $(E \rightarrow O)$ ¹⁷ 期待と表示される。一定の努力レベルの投入によって得られる諸結果は、一般に複数存在するので、喚起されるモチベーション強度は、 $\sum [(E \rightarrow O_i)(V_i)]$ ¹⁸ と定式化される。

努力レベルは、「業績ないし達成」の動機的決定因であるが、努力と業績の関係は、組織成員の「能力・資質 (適性)」および「役割知覚」という2要因によって影響される。この2要因は、業績の非動機的決定因をなす。能力・資質は、個々の組織成員に比較的長期的に安定した個人特性である。

組織成員の職務上の業績は、努力レベル (努力の大きさ) ばかりでなく、努力の方向づけにも依存する。組織目的の観点から効率的な業績をあげるために、どの方向に適用するかについての成員の知覚を役割知覚 (role perception) とい¹⁹う。組織における標準業務手続、管理マニュアル、業績評価システムや、組織目的を成員に内面化させること (社会化 socialization ないし組織忠誠心の涵養) や、さらに成員の上司のリーダーシップは、役割知覚を明確化する機能を有する。

モチベーション、能力、役割知覚の3要因によって決定される業績の水準に応じて、組織成員は、報酬を得る。報酬は、「内的報酬 (intrinsic rewards)」と「外的報酬 (extrinsic rewards)」とに区別される。職務の完遂それじたいを通じて得られる達成感・成長感が内的報酬であり、アトキンソン・モデルで強調さ

17 組織成員が諸結果のうちある特定の結果 O_i について、無いよりも存在する方を選好するとき、 O_i は正の誘意性をもつ。その結果を得るも得ないも無差別なら O_i の誘意性はゼロである。 O_i という結果がもたらされるよりももたらされないことを選好するならば、 O_i は負の誘意性をもつ (Vroom, 1964, *op. cit.*, p. 15; Porter & Lawler, 1968, *op. cit.*, p. 16 n)。

18 ブルームの認知モデルの定式化を簡略化したものである。Cf. Vroom, 1964, *op. cit.*, pp. 17-19。

19 ポーター＝ローラー・モデルに、役割知覚という変数が導入されているのは、努力レベルという変数だけでは、ワーク・モチベーションの測定尺度として不完全であるがゆえに、それを補完するためであるという批判もある (西田耕三『ワーク・モチベーション研究』白桃書房, 1976, 153-154ページ)。

れていたものである。内的報酬は、業績の水準と直接的に結びついている。これに対して、給与・昇進・昇給などの外的報酬が業績と結びついている程度は、組織における報酬システムのデザインの如何に依存するため、内的報酬のばあいと比べてより間接的であり、また業績が報酬をもたらすまでの時間幅も長い。業績主義に基づかない報酬システムの下では、業績と外的報酬との結びつきは、弱くなる。

最後に、「満足」は、報酬の絶対的な量から決まるのではなく、個々の成員によって「知覚された公正な報酬」の量との比較において相対的に決まる。²⁰

図 1 には、2つの学習フィードバック・ループが示されている。過去にどのような報酬からどれだけの満足を得たかについての経験は、報酬の誘意性に影響を与える。第 2 に、どれだけの努力で、どの程度の業績を達成したかについての過去の経験から、期待が形成・強化される。

以上が、期待理論のポーター＝ローラー・モデルの概略である。期待理論は、組織的諸要因が、成員の期待や誘意性に与える効果を解明することにより、組織におけるモチベーションの問題を包括的に説明する。事実、1960年代後半以後ローラーらは、報酬システム、コントロール・システム、職務拡大の動機的效果の説明に期待理論を適用した研究を推進してきた。²¹

20 報酬の公正性に注目した研究としては次を参照。J. S. Adams, "Wage Inequity, Productivity and Work Quality," *Industrial Relations*, Vol. 3. 1963, pp. 9-16; E. Jaques, *Equitable Payment*, Heinemann, 1961; M. Patchen, *The Choice of Wage Comparisons*, Prentice-Hall, 1961. 満足の水準を、実際に得た報酬の量と公正さの観点から業績に応じて得られるはずだと感じる報酬の量とのギャップによって測定する職務満足のモデルは、一般に、満足の「乖離モデル (discrepancy model)」と呼ばれる (Lawler, 1973, *op. cit.*, pp. 66-69).

21 報酬システムについては次を参照。Porter & Lawler, 1968, *op. cit.*; E. E. Lawler, III., *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, 1971. コントロール・システムについては次を参照。E. E. Lawler, III., "Control Systems in Organizations," in M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, 1976, pp. 1247-1291; E. E. Lawler, III. and J. G. Rhode, *Information and Control in Organizations*, Goodyear, 1976. 職務拡大については次を参照。E. E. Lawler, III., "Job Design and Employee Motivation," *Personnel Psychology*, Vol. 22, 1969, pp. 426-435; D. T. Hall and E. E. Lawler, III., "Job Design and Job Pressures as Facilitators of Professional-Organization Integration," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, 1970, pp. 271-281; J. R. Hackman and E. E. Lawler, III., "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, 1971, pp. 259-286.

しかしながら、ローラーを中心とする研究グループは、リーダーシップの領域に期待理論を適用することはおこなっていない。この分野は、ハウス (R. J. House) を中心とする別の研究グループによっておこなわれている。マイクロ組織論において、モチベーションとともに、それと密接な中心的テーマをなすリーダーシップの分野に、ハウスは、期待理論を導入することによって、どのような展開をおこなったのであろうか。

III 組織におけるリーダーシップの動機効果と期待理論

第2次世界大戦以前のリーダーシップ研究においては、リーダーと非リーダーを区別する個人的資質 (traits)——年齢、身長・体重などの外観、知能、パーソナリティ——の研究が盛んであったが、戦後、リーダーの資質からリーダーの行動に着眼点が移行した。²² リーダーの行動と部下の満足・業績との関係を扱う行動アプローチは、1950年代以降、オハイオ州立大学を中心におこなわれた。

1. オハイオ州立研究 (Ohio State Studies)

リーダーシップに関する包括的な研究プロジェクトとして、オハイオ州立研究は、ミシガン研究 (Michigan Studies) とともに双壁をなしている。オハイオ州立研究は、軍隊組織、教育組織、医療組織など広範な領域でおこなわれているが、企業組織での調査研究は、フライシュマン (E. A. Fleishman) らによって推進された。その研究は次の2段階に分けることできる。²⁴

第1段階では、行動アプローチによるリーダーシップ研究を遂行するために、

22 R. M. Stogdill, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, 1974 a, Ch. 5, Ch. 6; R. M. Stogdill, "Historical Trends in Leadership Theory and Research," *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3, 1974 b, pp. 1-17. この着目点の移行の理由は、第1には、資質だけでは、リーダーと非リーダー、効率的なリーダーと非効率的なリーダーとの区別を十分におこなう説明力がなかったこと、第2には、同じ資質のリーダーでも、状況によって異なる行動をとらうこと、の2点による。

23 ミシガン大学での初期の研究プログラム、および1950年代の研究の成果については次を参照。D. Katz, "An Overview of Human Relations Program," in H. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, Russell & Russell, 1950, pp. 68-85; R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961. (三隅二不二訳『経営の行動科学: 新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964)。

リーダー行動を記述する測定尺度を開発するとともに、リーダー行動の主要な次元を明らかにするという研究作業がおこなわれた。第2段階では、リーダー行動の各次元とリーダーシップ成果をあらわす基準変量（部下の満足・業績）との関係が研究された。基準変量に対して積極的な効果が生じている程度をリーダーシップ有効性 (leadership effectiveness) という。

第1段階で、企業組織においても、他の様々な組織において見出されてきたリーダー行動の2つの次元が、リーダー行動の記述に有効であることが確認された。因子分析によって見出されたこの主要な2次元は、構造づくり (initiating structure)、および配慮 (consideration) と命名されている。

構造づくりとは、部下が効率的に職務を遂行するのに必要な心理的構造を部下に供給するリーダー行動をいう。部下にタスクを割り当て、職務遂行のスケジュールを示し、遂行手続を特定化したり、部下になすべきことを明確化したりすることによって、リーダーは構造をつくりだす。²⁵

他方、配慮とは、リーダーが部下に対して、心理的に支持的で友好的な仕事環境をつくりだす行動をさす。部下に対して友達のように気軽に近づきやすい

24 E. A. Fleishman and E. F. Harris, "Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," *Personnel Psychology*, Vol. 15, 1962, pp. 43-56; E. A. Fleishman, "Twenty Years of Consideration and Structure," in E. A. Fleishman and J. G. Hunt, eds., *Current Development in the Study of Leadership*, Southern Illinois University Press, 1973, pp. 1-37.

25 構造づくりの次元のリーダー行動は次のような質問項目で測定される。リーダーは成員にどのような行動が期待されているか知らせる／リーダーは画一的な手続の使用を奨励する／リーダーは何をなすべきかそれをどのようになすべきかを決定する／リーダーは明確な業績標準をもっている／リーダーは成員が標準的規則ないし規制に従うよう要請する、等々の10項目より成る (R. M. Stogdill, *Manual for Leader Behavior Description Questionnaire: Form XII*, Ohio State University Press, 1963; rpt. in R. N. Osborn, J. G. Hunt, and L. R. Jauch, *Organization Theory: An Integrated Approach*, Wiley, 1980, pp. 480-481)。ただし、質問紙には、いくつかのバージョンがあり、初期に開発された尺度では、リーダーは鉄のように厳しく冷たく支配する／リーダーは貧弱な仕事のできばえを批判する／リーダーは部下に有無をいわせぬような話し方をする、といったリーダーの専制的・権威主義的な行動にかかわる項目も、構造づくりの次元に含まれている (Cf. C. A. Schriesheim, R. J. House, and S. Kerr, "Leader Initiating Structure: A Reconciliation of Discrepant Research Results and Some Empirical Tests," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, 1976, pp. 297-321; C. A. Schriesheim and M. A. Glinow, "The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis," *Academy of Management Journal*, Vol. 20, pp. 398-405)。

存在としてふるまい、部下の要望を聞き入れたり、部下の感情・欲求に配慮を払って、個々の部下の厚生を追求することによって、リーダーは支持的な環境をつくりだす。²⁶

初期のミンガン研究では、仕事中心的 (job-centered) リーダー行動と、人間としての従業員に配慮を示す従業員中心的 (employee-centered) リーダー行動が、同次元の両極と考えられていたのに対し、²⁷ オハイオ州立研究では、当初から構造づくりと配慮の2次元の独立性が明らかにされていた。²⁸ 両次元が独立であるということは、構造づくりも高度におこなうと同時に、配慮も高度におこなうリーダーシップ・スタイルがありえることを示している。

第2段階のリーダーシップ有効性についての調査結果によると、配慮は、部下の離職率・不平率を低下させるのに対して、過度の構造づくりは、それを増大させる。²⁹ 離職率と満足との負の相関が確認されているので、より一般的に、³⁰ 部下の満足に対して、配慮は積極的效果をもち、構造づくりはマイナスの効果をもつといえる。しかし、後述するように、部下の満足に対する構造づくりの効果は、タスク特性に条件依存的である。

リーダーによる構造づくりは、部下の職務の効率的遂行を促進する行動であり、潜在的には、業績の向上に貢献するはずである。しかし、部下の業績を実際に向上させるためには、構造づくりが、部下に受容されるリーダー行動でなくてはならない。リーダーによる構造づくりは、低配慮のリーダーの下では、

26 配慮の次元のリーダー行動は、リーダーは友達のように近づきやすい／リーダーは集団成員を自分と対等な人間として扱う／リーダーは集団成員ひとりひとりの厚生に気を配る／リーダーは集団によって示唆された提案を実施に移す、等々の10項目によって測定される (Osborn et al., *loc. cit.*).

27 Likert 1961, *op. cit.*, pp. 6-9; 前掲訳書12-15ページ。

28 Fleishman & Harris, 1962, *op. cit.*, p. 44. しかし、最近ではこれまでの研究蓄積のサーベイを通じて両次元の独立性の仮定を疑問視する論者もでてきている。たとえば、次の文献を参照。S. Kerr and C. A. Schriesheim, "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria: An Update of Korman's 1966 Review," *Personnel Psychology*, Vol. 27, 1974, pp. 555-568; P. Weissberg and M. J. Kavanagh, "The Independence of Initiating Structure and Consideration: A Review of the Evidence," *Personnel Psychology*, Vol. 25, 1972, pp. 119-130.

29 Fleishman & Harris, 1962, *op. cit.*, pp. 47-49.

30 Vroom, 1964, *op. cit.*, pp. 175-178.

職務の達成をせきたてる脅威ないし制限を加える行動とみられ部下に拒絶されやすいのに対して、高配慮のリーダーの下では、職務の遂行を援助する手引・指導であると好意的に認知され受容されやすい、という推論をフライシュマンらは³¹おこなっている。

この点に注目して、構造づくりも配慮も高度におこなうリーダーシップ・スタイルが、部下の満足・業績の両方に最も積極的な効果を有することが、諸研究を通じて明らかにされてきた。³²このような観点からのアプローチを Hi-Hi パラダイムと呼ぶことができよう。³³高度の配慮は、部下の満足を高めるとともに、リーダーの構造づくりが部下に受容されやすい支持的環境をつくりだす。同時に、構造づくりを高度におこなうことによって部下の業績も高める。オハイオ州立研究の Hi-Hi パラダイムは、このようなナイーブな推論に基づいているだけで、どのような動機のプロセスを経て、Hi-Hi 型のリーダーシップ・スタイルが部下のモチベーションに影響を与えてゆくのかは必ずしも明らかにされていない。

2. Hi-Hi パラダイムと期待理論の導入：エバンズ・モデル

モチベーションの期待理論をリーダーシップ研究に導入して、Hi-Hi 型リーダーシップ・スタイルの動機効果に初めて理論の説明を与えたのは、エバンズ (M. G. Evans) である。³⁴

エバンズ・モデルは、図 2 に示す通りである。経路一目標知覚は、ジョーゴポロスらの研究で概念化されたものであり、ポーター＝ローラー・モデルにおける ($E \rightarrow O$) 期待に対応する。ただし、ここでいう E (努力) とは、特定の仕事関連の諸活動に投入される努力のことをいい、努力の大きさ・方向ともに含

31 Fleishman & Harris, 1962, *op. cit.*, pp. 53-54.

32 Stogdill, 1974 a, *op. cit.*, Ch. 37.

33 L. L. Larson, J. G. Hunt, and R. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *Academy of Management Journal*, Vol. 19, 1976, pp. 628-641.

34 M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 55, 1970, pp. 277-298; M. G. Evans, "Leadership," in S. Kerr, ed., *Organizational Behavior*, Grid, 1979, pp. 207-239.

めた概念である。このように再定義される E が、リーダーシップの経路—目標理論において、経路 (path) と呼ばれている。部下が経路に従事することによって個人的目標を達成しようと知覚する主観的確率が経路—目標知覚である。

オハイオ州立研究におけるリーダー行動の2次元は、どのような認知的プロセスを経て部下の経路—目標知覚に影響を与えるのであるうか。エバンズは、次の3

点を指摘する。³⁵ まず第1にリーダー行動の構造づくり

の次元は、部下が従うように期待された経路を明確化する。リーダーは、部下にとって組織のより上層からの要請を伝達する組織成員（連結ピン）³⁶ であるから、リーダーが構造づくりを通じて部下に指示する経路は、組織目的に適合した高い業績を部下が達成するのに貢献し、その業績に応じて外的報酬や内的報酬がもたらされるという期待を形成してゆく。リーダーの経路明確化行動 (path-clarifying behavior) としての構造づくりが高度であるほど、部下の $(E \rightarrow O)$ 期待ないし経路—目標知覚は高くなる。

第2に、リーダー行動の配慮の次元は、リーダーを通じて得られる報酬ないし諸結果 (O) の量についての部下の知覚に影響を与える。リーダーが部下に

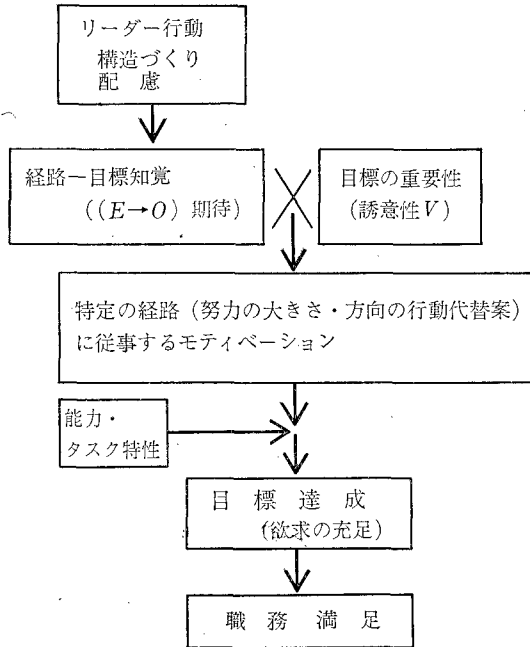


図2 エバンズ・モデル

M. G. Evans, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 55, 1970, p. 281. 一部省略して簡略。

35 Evans, 1970, *op. cit.*, pp. 282-283.

36 Likert, 1961, *op. cit.*, pp. 112-115; 前掲訳書152-156ページ。

対して友好性・支持性を示すことそれじたいが、部下の社会的欲求を充足する外的報酬の一部をなす。また、リーダーからの達成の承認は、部下の達成欲求³⁷ないし成長欲求をみたす報酬となりうる。さらに、リーダーは、部下の昇進や昇給を推薦することを通じて、部下の安定への欲求・経済的欲求をみたす組織的報酬に間接的に影響を与えることができる。³⁸

第3に、リーダーは、部下が高業績をあげたばあいにより多くの配慮を示すという行動を部下に対して首尾一貫してとることによって、配慮を業績依存報酬 (performance-contingent reward) にすることができる。³⁹

要するに、構造づくりは、($E \rightarrow O$) 期待を高めることによって、配慮は、入手可能な報酬 (O) の量についての知覚、および ($E \rightarrow O$) 期待の両方を高めることによって、部下のモチベーションに影響を与える。図2のモデルに基づき、エバンズは、公益企業において、Hi-Hi 型のリーダーシップ・スタイルの⁴⁰ばあい、経路一目標知覚に対する積極的効果が最も大であることを実証した。

従来の Hi-Hi パラダイムでは、両次元とも高度におこなうリーダーシップ・スタイルの有効性が、どのようなモチベーション・プロセスを通じて生じるのか明らかにされてこなかったが、エバンズは、期待理論に基づきこの点を明らかにしたのである。

3. タスク特性とリーダーシップの経路一目標理論：ハウス・モデル

37 ハーズバーグラの研究によって、達成の承認が、モチベータないし満足促進要因として機能することが、臨界事象法によって検証されている。F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed., Wiley, 1959, pp. 66-67.

38 リーダーの推薦が、部下に組織的報酬 (昇進・昇給) をどの程度もたらしうるかは、リーダーがより上層の組織階層に対してもっている影響力 (upward influence) の大きさに依存する。ワーガーの研究は、リーダーの配慮と部下の満足との関係が、リーダーの上方への影響力に条件づけられていることを実証した。満足の測定項目のうち、特に昇進機会への満足度に関して、この関係がより強くみられた。L. W. Wager, "Leadership Style, Hierarchical Influence, and Supervisory Role Obligations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, 1965, pp. 391-420.

39 グレーンらによれば、リーダーの配慮は、部下にとってたんに外的報酬のひとつをなすばかりでなく、部下に対する間接的な業績フィードバックの情報としても認知されている。G. Graen, F. Dansereau, Jr., and T. Minami, "Dysfunctional Leadership Style," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, 1972, pp. 216-236.

40 図2における能力・タスク特性のモデレート効果は、扱われていない。

期待理論に基づくリーダーシップ論は、エバンズからハウス (R. J. House) に受け継がれてゆく。⁴¹ハウス以後の研究は、Hi-Hi パラダイムの理論的根拠を明らかにする方向ではなく、リーダーシップの有効性を条件づける状況要因を明らかにしてゆく方向に展開される。

(1)ハウスのモチベーション・モデルとリーダーシップ

ハウスがリーダーシップの動機的效果を説明するために提唱したモチベーション・モデルの定式化は、

$$M = IV_b + P_1 \times [IV_a + \sum (P_{2i} \times EV_i)]$$

である。⁴² M は、モチベーションの強度を示す。 IV_b は、目標指向的行動の代替案 (職務に投入される努力の大きさ・方向の代替案)、すなわち経路じたいに成員が感じる内的誘意性 (intrinsic valence) の大きさを示す。 IV_a は、経路に従事することによって職務上の目標を達成し業績をあげた結果得られる内的報酬 (達成感・成長感) の誘意性である。

内的報酬の誘意性 (内的誘意性) が、 IV_b と IV_a に区別されている点に注意が必要である。 IV_b は、職務を遂行しているプロセス、すなわち経路じたいの誘意性であるのに対し、 IV_a は、職務を遂行 (経路に従事) した結果もたらされる達成感の誘意性である。

アトキンソン・モデル、ポーター＝ローラー・モデルでは、後者の IV_a しか扱われていない。ハウスが、これと区別してさらに IV_b を導入する理由は、ひ

41 R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp. 321-338; R. J. House, "Strong Inference in the Social Sciences: An Explanation and an Illustration from Leadership Research," in J. H. Turner, A. C. Filley, and R. J. House, eds., *Studies in Managerial Process and Organizational Behavior*, Scott, Foreman, 1972, pp. 403-410; R. J. House and M. L. Baetz, "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions," in B. M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 1979, pp. 341-423; R. J. House and G. Dessler, "Path Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests," in J. G. Hunt, ed., *Contingency Approaches to Leadership*, Southern Illinois University Press, 1974, pp. 29-59; R. J. House, A. C. Filley, and S. Kerr, "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R & D Subordinates' Satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971, pp. 19-30; R. J. House and T. R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3, 1974, pp. 81-97.

42 House, 1971, *op. cit.*, pp. 322-323.

とつには、リーダーシップが動態的なプロセスであることによる。リーダーシップは、部下の職務遂行の継続的プロセスに対して行使される。すなわち、 IV_i にも影響を与えうる。いまひとつには、後述するように、タスク内在満足 (task-intrinsic satisfaction) という状況変数を導入するためである。タスク内在満足は、タスク特性の1次元をなし、特定のタスクに内在している興味深さの程度、あるいはタスクに従事するプロセスじたいが満足促進的である程度のことをいう。ストレスが高く、フラストレーションを惹起し、興味がわからないようなタスクは、タスク内在満足が低い。このようなタスクでは、リーダーがなんらかの働きかけをしない限り、 IV_i は低い。

EV_i は、職務上の目標を達成し、業績をあげる程度に応じて与えられる第 i 外的報酬の誘意性であり、外的誘意性 (extrinsic valence) と呼ばれる。職務上の目標達成 (業績) が第 i 外的報酬をもたらす期待ないし主観的確率は、 P_{2i} とあらわされている。業績に応じて付与される外的報酬には、給与・昇進・昇給・集団での受容・リーダーからの達成の承認など複数存在するので添字の i が付けられている。

P_{2i} に対して、 P_1 は、特定の経路に従事することによって職務上の目標が達成される期待ないし主観的確率である。 P_1 , P_{2i} は、経路用具性 (path instrumentality) と呼ばれる。ジョーゴポロスらのモデル、エバンズのモデルにおける経路—目標知覚、あるいはポーター＝ローラー・モデルにおける ($E \rightarrow O$) 期待が、ハウス・モデルにおいては、2種類の期待に区別されているのである。

興味深いことに、ハウス (1971) の論文と同年に、ローラーも、モデルを改訂し、($E \rightarrow O$) 期待を、($E \rightarrow P$) 期待、($P \rightarrow O$) 期待に分離している。⁴³ ($E \rightarrow P$) 期待とは、ある努力レベル (E) で、一定の業績 (P) を達成しうる期待を示し、($P \rightarrow O$) 期待は、業績 (P) の達成によって報酬ないし諸結果 (O) が獲得できる期待を示す。ハウス・モデルにおける、 P_1 , P_{2i} は、それぞれ ($E \rightarrow P$) 期待、($P \rightarrow O$) 期待に対応する。ただし、前述の通り、経路—目標理論では、

43 Lawler, 1971, *op. cit.*, pp. 107-114. なお, Lawler, 1973, *op. cit.*, pp. 47-58 も参照。

ポーター＝ローラー・モデルにおける E （努力）という変数は、努力レベル（努力の大きさ）ばかりでなく努力の方向も含めた経路（path）という概念におきかえられている。すなわち、経路とは仕事関連の諸活動のそれぞれにどれだけ努力を配分するかについての代替案、あるいは職務遂行プロセスじたいをさす。

部下のモチベーションに対するリーダー行動の効果は、上式の右辺の諸変数への影響を通じて生じる。この点に関してハウスは次のような指摘をしている。⁴⁴

(i) EV_i への影響。職務上の目標の達成に対して部下にどのような外的報酬を付与するかについての決定は、少なくとも部分的にはリーダーによってなされている。

(ii) P_{2i} ないし $(P \rightarrow O)$ 期待への影響。業績の如何に応じて報酬を部下に付与する行動をリーダーが首尾一貫してとっているばあい、部下は、リーダーとの日常の相互作用・接触を通じて、 P_{2i} を高めてゆく。

(iii) P_1 ないし $(E \rightarrow P)$ 期待への影響。 P_1 は所与のタスクにおいて業績をあげることの困難度を示す。リーダーは、部下の職務遂行を援助したり励ましたり、指導・コーチ・ガイダンスをおこなうことによって、 P_1 に影響を与える。また、部下にタスクを配分する際に、どの部下にどの程度の困難度のタスクを割り当てるかもリーダーしだいである。

(iv) IV_a への影響。アトキンソン・モデルが示す通り、達成感の誘意性 (IV_a) は、タスクの困難度に依存する。困難なタスクを成し遂げたときの方が IV_a は大きい。(iii)と同様、リーダーは、タスクの割り当てを通じて、個々の部下の IV_a をある程度まで変えうる。また、職務遂行の責任を部下に委譲したり、計画・目標設定に部下を参加させたりすることによって、業績をあげたときの達成感の誘意性を高めることもできる。⁴⁵

⁴⁴ House, 1971, *op. cit.*, p. 323.

⁴⁵ 垂直的職務拡大が、管理制度として導入されれば、リーダーが敢えてその都度 IV_a への影響力を行使せずとも、より恒常的に IV_a が高まるであろう。

(v) IV_0 への影響。職務の遂行プロセス、すなわち経路じたいが、部下にとって魅力のない (IV_0 が低い) ばあいには、リーダーは、ストレスやフラストレーションに陥っている部下に支持的行動をし、個々の部下の欲求に配慮をおこなうことによって、また、部下に他の多様な職務にも広範に従事することを許し仕事にバラエティを許すこと⁴⁶によって、 IV_0 を高めることが可能である。このようなリーダー行動は、魅力の乏しい経路を部下がたどることをより容易にする効果をもつ。しかし、タスク内在満足の高い職務に従事する部下に対しては、このようなリーダー行動はあまり必要とされないであろう。

(2) コンティンジェンシー要因としてのタスク特性

エバンズ・モデル、ハウス・モデルに共通した特徴は、組織における様々な外的報酬・内的報酬の一定部分は、リーダーを通じて成員にゆきわたること、従って、成員の報酬への期待にリーダーが影響力をもつこと、を強調する点にある。期待理論が、報酬に関する組織成員の期待を鍵概念とするモチベーション理論であることから当然ともいえよう。エバンズやハウスは、オハイオ州立研究における 2 次元を、「報酬にかかわるリーダー行動 (leader reward behavior)」⁴⁷という観点から把握し直したと解釈できるであろう。

しかし、エバンズが、Hi-Hi パラダイムの有効性を明らかにしたのに対し、ハウスは、既述の定式化からも示唆されるように、タスク特性という状況要因に注目した展開をおこなっている。タスク特性は、タスク不確実性 (task uncertainty) とタスク内在満足 (task-intrinsic satisfaction) の 2 次元より成る。後者については既述の通りである。前者は、組織成員がある行動をとったときの結果の予測可能性の低さ、およびどのような行動が自分に要請されているのか (行動要

46 水平的職務拡大の導入は、前註と同様の効果をもつであろう。

47 R. T. Keller and A. D. Szilagyi, "Employee Reactions to Leader Reward Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 19, 1976, pp. 619-627; H. P. Sims, Jr. and A. D. Szilagyi, "Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, 1975, pp. 426-438; H. P. Sims, Jr., "The Leader as a Manager of Reinforcement Contingencies: An Empirical Example and a Model," in J. G. Hunt and L. L. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, 1977, pp. 121-137. スジラギらは、オハイオ州立 2 次元を離れて、オペラント理論に基づいて報酬にかかわるリーダー行動の独自の尺度を開発している。

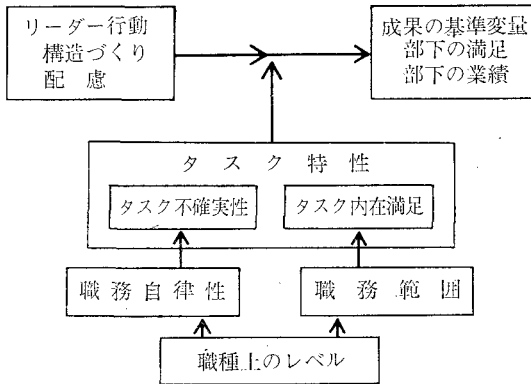


図3 タスク特性とリーダー行動の効果

R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, pp. 321-338 より作成。

性 (job autonomy), 職務範囲 (job scope) の程度が異なり, それに応じて, タスク不確実性・タスク内在満足の2次元で示されるタスク特性も異なる。職務自律性とは, 組織成員が他の成員に依存することなく, 自ら計画やスケジュールを練り, 行動を自律的におこなえる裁量の余地の大きさを示す。職務範囲とは, 組織成員が多様な職務に従事し, 自らの責任において職務を完遂までみとめることのできる程度のことをいう。

ハウス以降の経路一目標理論の諸研究によって, オハイオ州立研究におけるリーダー行動の2次元が部下の満足・業績に与える効果は, タスク特性に条件づけられていることが明らかにされた。ハウスらによって検証され支持された⁴⁹基本的仮説は次の2つである。

48 J. R. Rizzo, R. J. House, and S. E. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, pp. 150-163; G. A. Dessler, *An Investigation of a Path-Goal Theory of Leadership*, Unpublished Doctoral Dissertation, City University of New York; House & Dessler, 1974, *op. cit.* リットォーらにおける役割曖昧性も, デスラーにおけるタスク不確実性も, 職務の遂行に必要な情報量と入手可能な情報量との乖離として定義されている。ただし, 分析レベルは, 後者が組織の低位ユニットであるのに対し, 前者は職位についている個人である。

49 Dessler, 1973, *op. cit.*; House, 1971, *op. cit.*; House & Dessler, 1974, *op. cit.*; House, Filley & Kerr, 1971, *op. cit.*; S. Kerr, C. A. Schriesheim, C. Murphy, and R. M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational*

件: behavioral requirements) が曖昧であり明確さを欠く程度によって定義されている。タスク不確実性は, 役割曖昧性 (role ambiguity) と理論定義においても操作的定義においても類以している。⁴⁸

図3に示す通り, 職種上のレベル (occupational level) の高低に応じて, 職務自律

仮説 1. タスク不確実性が高いほど、リーダーの構造づくりが、部下の満足・業績に与える積極的な動機効果はより強い。逆に、タスク不確実性がきわめて低く、何をどのようにするべきかが部下にとって明瞭であるばあい、リーダーによる構造づくりは、あまり動機効果をもたないばかりでなく、部下の不満を増大させる傾向がある。

仮説 2. タスク内在満足が低いほど、リーダーの配慮が、部下の満足・業績に与える積極的な動機効果はより強い。逆に、タスク内在満足が高く、職務の遂行じたいから満足が得られるタスクに部下が従事しているばあい、配慮の効果は弱い。

ハウスによる上記のモチベーション・モデルの定式化は、この仮説で示される関係、すなわちリーダーシップ有効性がタスク特性に条件づけられているという関係がなぜ生じるのかを明らかにする。

仮説 1 は、リーダーによる構造づくりが、 $P_1((E \rightarrow P)$ 期待)、 $P_{2i}((P \rightarrow O)$ 期待) を高めることから説明できる。⁵⁰ タスク不確実性が高いばあいには、部下はどの経路をたどれば業績をあげられるのか曖昧な状況におかれているし、また、いったいどのような業績が組織目的に適合したものであるのかについても不明瞭であるため、業績と報酬の結びつきについても曖昧な期待しか抱いていない。こういう状況では、リーダー行動の構造づくりの次元は、経路明確化 (path cl-

Behavior and Human Performance, Vol. 12, 1974, pp. 62-82; A. D. Szilagyi and H. P. Sims, "An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, 1974, pp. 622-634. 以上の研究によって両仮説は、全面的にはいえないがおおむね支持されている。ただし、H. K. Downey, J. E. Sheridan, and J. W. Slocum, Jr., "Analysis of Relationship among Leader Behavior, Subordinate Job Performance and Satisfaction: A Path-Goal Approach," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, 1975, pp. 253-262 は、仮説 1 を支持せず。

50 $(E \rightarrow P)$ 期待、 $(P \rightarrow O)$ 期待を測定して、リーダー行動が期待に与える影響を実証した諸研究としては、次を参照。Downey et. al., 1975, *op. cit.*; T. H. Hammer and H. P. Dachler, "A Test of Some Assumptions Underlying the Path-Goal Model of Supervision: Some Suggested Conceptual Modifications," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14, 1975, pp. 60-75; Keller & Szilagyi, 1976, *op. cit.*; Sims & Szilagyi, 1974, *op. cit.* ただし、予測に反してハマー＝ダックラーでは、構造づくりと経路目標知覚とは負の相関 ($r = -.43, p < .05$) が報告されているし、ダウニーらの研究では、構造づくりと $(E \rightarrow P)$ 期待・ $(P \rightarrow O)$ 期待の間に有意な関係がみられなかった。

arification) の機能を有効に発揮し、タスク不確実性の低減に貢献するとともに、部下の2種の期待を高める効果が大い。しかし、標準業務手続・作業マニュアルを通じて、既に経路があらかじめ明瞭になっている状況、すなわちタスク不確実性が低い状況では、経路明確化行動としての構造づくりは、敢えて必要とはされず動機効果も乏しく、むしろ部下の反発をうける。

仮説2については、配慮が IV_6 を高めることを通じて動機効果をもたらす点から説明できる。タスク内在満足が高いばあいには、従事するタスクじたいに、 IV_6 が十分に存在するので、リーダーによる配慮はあまり必要とされない。しかし、部下が単調で反復的なタスクにフラストレーションを感じている状況、すなわちタスク内在満足の低い状況では、配慮は IV_6 を高め、強い動機効果をもつ。

この2つの仮説にみるように、ハウス以降のリーダーシップの経路一目標理論は、⁵¹マイクロ組織論におけるコンティンジェンシー理論として展開されている。経営組織の環境への適応の問題に、組織成員のパーソナリティというマイクロ組織論の変数を導入したローシュ＝モース (J. W. Lorsch and J. J. Morse) は、期待理論について、この理論が、個人と組織の間でおこなわれる業績と報酬との交換関係を詳細に説明していることを高く評価し、「心理学的な志向を持つこうした研究 (ポーター＝ローラー、ブルームといった組織心理学者の研究、金井註) が、将来においてますます組織のコンティンジェンシー理論に密接に結びついてくること」⁵²を今後の組織論の課題として要請している。リーダーシップの経路一目標理論は、この要請に応じるマイクロ組織論の動向であるといえよう。

4. ミシガン研究と経路一目標理論

経路一目標理論のこれまでの研究の大半は、オハイオ州立研究でのリーダー行動の2次元を用いてきた。最後に、ミシガン研究の特徴と比較したばあい、

51 金井壽宏「組織におけるリーダーシップとコンティンジェンシー理論」組織学会関西支部会第4回集中研究会報告論文、1981年3月。

52 J. W. Lorsch and J. J. Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, Harper & Row, 1974, p. 119 (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳『組織・環境・個人』東京教学社、1977, 124ページ)。

経路一目標理論にどのような相違点・限界があるのかについて検討を加える。

周知のように、ミシガン研究の集大成は、リッカート (R. Likert) によってな⁵³されている。リッカートによれば、次の3原則をみたすリーダーシップが普遍的に有効である。第1の支持的関係 (supportive relationship) の原則とは、リーダーが、個々の部下に対して、各部下の背景・価値観・期待に則して支持的にふるまい、部下が人間としての価値や重要性を感じることができるようになることである。第2は、監督の集団方式 (group methods of supervision), ないし参加的意決定である。複雑で大規模な組織でも、小集団の階層的な連鎖によって成立している。各集団におけるリーダーが、部下に対してマン・ツー・マンの命令的關係に立つことよりも、集団討議によって部下たちのアイデア・示唆を生かすことに重点をおくこと、集団での計画や目標設定に参加を促進させることが第2の原則である。第3の原則は、リーダーが高い業績目標をもち、部下に明確に示すことである。

初期のミシガン研究において、シーショア (S. E. Seashore) は、集団凝集性 (group cohesiveness) と集団の業績との間に首尾一貫した関係は認められないが、集団凝集性が高いほど集団規範 (group norm) に成員が忠実に従う程度が高いと報告している。⁵⁴ リーダーが高い業績目標を集団討議において明確に示すという第3の原則は、業績目標についての集団規範を高める上で必要である。また、支持的関係の原則・監督の集団方式 (参加的意決定) の2原則は、集団凝集性を強化する効果をもつばかりでなく、リーダーに対する好意的態度をもたらし、リーダーの示す高い業績目標が部下集団に内面化された目標 (集団規範) として受容されやすくする効果をもつ。高度の集団凝集性の下で、集団成員間

53 Likert, 1961, *op. cit.*; R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社, 1968)。

54 S. E. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*, The Institute for Social Research, Michigan University, 1954. なお、集団凝集性の理論定義は、「集団の一員であることの魅力」(p. 11) であり、操作的定義は、(1) 集団の一員として、集団と同一化 (identify) しているという自覚、(2) 当該集団を去ることへの抵抗感、(3) 当該集団が他の集団と比べて、成員間の友好性・密着度・相互援助に関してより優れているという自覚、の3つのインディケータで尺度化されている。

に、信頼関係・相互作用・集団帰属意識が高まり、コミュニケーションも活発になると同時に、高い業績標準が集団規範として自らの目標であると認知されるようになる。3原則は、これらの媒介変数への積極的効果を経て、長期的に業績の向上に貢献するというのがリッカートのリーダーシップ論である。

リッカートの特徴は、第1に、監督の集団方式にみるように、組織が集団から構成されていることに注目し、成員の集団への同一化 (identification) メカニズムあるいは集団目標の内面化を強調する点にある。これに対して経路一目標理論は、リーダー行動が部下個人に与える期待メカニズムへの影響を追求するあまり、この側面を看過する傾向がある。

第2の特徴として、3原則に基づく参加的リーダーシップが、たんに集団過程を活発化するばかりでなく、成員の自己実現の欲求をみたし、統合の原理 (integrating principle) の名の下に、成員の個人的欲求と組織目的を両立させることを強調する。⁵⁵ マクレガー (D. McGregor) のY理論ととも⁵⁶に新人間関係論の一翼を担っている。これに対して経路一目標理論は、組織目的と個人的目標とが必ずしも一致するとは限らないからこそ、組織目的に適合した職務上の目標の達成に役立つ経路を明確化し、職務の達成の結果もたらされる報酬への期待を高めるリーダーシップ機能に注目する。自己実現の欲求の充足で成員の動機的行動が説明できよるという点は、他の新人間関係論の提唱者と同様、リッカートの特徴のひとつではあるが、モチベーション理論としてはナイーブである。

第3の特徴は、システム・アプローチにある。リッカートは、リーダーシップとこれに関連した管理プロセスとして、モチベーション、相互作用—影響過程、意思決定、目標設定、コントロールを考慮に入れ、3原則に即応したこれら諸要因のパターンをシステム4と呼んでいる。管理システムが有効に機能するためには、これらの管理プロセスの構成要素が⁵⁷ 内的に首尾一貫していなければならないことが強調されている。

55 Likert, 1961, *op. cit.*, pp. 115-117; 前掲訳書155-156ページ。

56 D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

57 Likert, 1967, *op. cit.*, p. 123; 前掲訳書152ページ。

第4の特徴として、システム4がどのような状況の下でも長期間には最も有効であると主張し、オハイオ州立研究のHi-Hiパラダイムと同様に、普遍主義(universalism)の立場に立っている点があげられる。

これに対して経路一目標理論は、タスク特性をはじめリーダーシップ有効性にかかわる状況要因を導入してゆく途上にあるが、リッカートのように、管理システム全体のパターンないしゲシュタルトを示すまでは至っていない。リッカートが管理システムのプロセスを示す各構成要素間の相互補完的なパターンの中にリーダーシップを位置づけるのに対し、経路一目標理論は、リーダー行動の機能を代替する状況要因を明らかにするという方向を示している。⁵⁸ また、既述の通り普遍主義の方向よりは、コンティンジェンシー理論の方向をとりつつある。

ミシガン研究との比較によって明らかとなった経路一目標理論の限界のうちで、第1に述べた、同一化メカニズムに基づくモチベーション効果の説明力が弱いという点が、リーダーシップの分野に限らず、期待理論を適用する諸研究の限界として最も重要であろう。⁵⁹

IV 結びと展望

シムズ(H. P. Sims)によれば、リーダーシップは、マイクロ組織論のなかでも「最もよく研究され、最も理解されていない」⁶⁰領域であり、その定義においてすら多様である。本稿では、リーダーシップは、組織成員のモチベーションに働きかけ、組織目的に適合した動機的行動をひきだす対人影響力(interpersonal influence)の一形態である、というパースペクティブから、モチベーション理論をリーダーシップに導入した研究に注目した。

モチベーションの期待理論は、従来のリーダーシップ研究を理論的に説明

58 S. Kerr and J. M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, 1978, pp. 375-403.

59 西田耕三, 前掲書, 1976, 142-143ページ。

60 Sims, 1977, *op. cit.*, p. 133. なお、定義の多様性については、Stogdill, 1974 a, *op. cit.*, Ch. 2 を参照。

するとともに、今後の方向づけを示唆するであろうという目的に基づいて、期待理論の主要な研究を検討した上で、リーダーシップの経路—目標理論を考察した。ハウスが期待理論に依拠してリーダーシップ論を展開する契機は、従来のオハイオ州立研究の結論が、Hi-Hi パラダイムに集約される一方で、これに矛盾する諸研究も数多く存在する点にあった。

組織におけるリーダーシップ研究に期待理論を導入する意義は、第1に、期待理論が、これまでのリーダーシップ論の成果を、組織成員の認知メカニズムによって理論的に説明しうる点、第2に、成員の期待メカニズムに影響を与える他の組織的諸要因がリーダーシップ有効性を条件づけることを明らかにする点にある。

理論なき実証研究が、断片的に散在したまま相互に関連をもたず、数においては尤大に蓄積されてきているというのがマイクロ組織論の現状である。マクロ組織論のコンティンジェンシー・アプローチは、情報プロセシングの観点から理論構築がおこなわれつつあるの⁶¹に対し、マイクロ組織論でのコンティンジェンシー・アプローチは、理論的基礎をもたずに進行しつつある傾向がある。2変数間の関係が、第3の変数である状況要因に条件づけられていることを順次、発見事実として蓄積し、状況要因を羅列するだけでは、理論的展開は望めない。どういう状況要因を導入することが有望かつ重要であるのかを示す一定の理論的枠組が必要である。

期待理論は、マイクロ組織論における諸現象に対して、組織成員の期待メカニズムの認知プロセスという一貫した観点から理論的説明をおこなっている。期待理論は、リーダーシップの分野にも適用が可能であり、しかも、どういうコンティンジェンシー要因がリーダーシップ有効性に作用するのかを、認知プロセスに遡及して示唆してゆく基礎理論になりうる。ハウスは、特にタスク特性に焦点を合わせ、この点を明らかにした。

しかし、リーダーシップの経路—目標理論にも限界がないわけではない。ま

61 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房、1980。

ず第1に、リーダーの部下に対する影響力は、報酬性パワー (reward power) によってばかりではなく、準拠性パワー (referent power) によっても生じる。準拠性パワーとは、部下のリーダーに対する同一化メカニズム⁶²によって生じる。報酬への期待に重点をおくことは、期待理論の特徴であると同時に、同一化メカニズムを軽視するという限界も示す。

第2に、リーダーシップの経路—目標理論は、リーダーの方が、目標の達成に導く経路について、部下よりも、より正確で豊富な知識をもっているという仮定がある。この仮定の妥当性に第2の限界がある。環境が不確実で、リーダーより部下の方が環境に接する頻度の高いばあいには、部下の方が効率的経路をよく知っている可能性もある。こういう状況では、リーダーの経路明確化行動よりも、意思決定に部下を参加させたり、部下に権限を委譲するという参加次元のリーダー行動が重要である⁶³。

この点と関連して、第3の限界として、オハイオ州立2次元の枠内で、経路—目標理論の実証がおこなわれている点があげられる。構造づくり・配慮の2次元による研究は、従来の研究との比較可能性という観点からは望ましいが、必ずしも経路—目標理論に適してはいない⁶⁴。特に、構造づくりの次元は、経路明確化機能ばかりでなく、課題達成への圧力や画一的行動を強要するという専制的な側面のリーダー行動も含んでおり曖昧である。

今後の展望としては、経営組織における管理者・監督者のリーダー行動を、経路—目標理論に基づいて記述するのに適した測定尺度の開発と、リーダー行動の次元を明らかにしてゆくことが必要である。

第2の展望として、職務再設計とリーダーシップとを結びつけて研究することが有望である。タスク特性は、職能部門・組織階層・職種上のレベルの相違によって異なるが、職務再設計 (job redesign) によっても変化を与えうる。職務

62 J. R. P. French, Jr., and B. Raven, "The Bases of Social Power," in D. Cartwright and A. Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*, Row, Peterson, 1960, pp. 607-623.

63 V. H. Vroom and P. W. Yetton, *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, 1973.

64 House & Dessler, 1974, *op. cit.*; House & Mitchell, 1974, *op. cit.*

拡大・小集団自主管理が導入されたばあいどのようなリーダーシップが有効であるのかについての実証研究は、管理論的にも重要であるとともに、実践的にも意義をもつであらう。⁶⁵

第3に、期待メカニズムに影響を与えるのは、リーダーシップだけではないから、 $(E \rightarrow P)$ 期待、 $(P \rightarrow O)$ 期待に影響を与える他の組織的諸要因、たとえば報酬システム・業績評価システム・前記の職務再設計などの動機的效果との関連においてリーダーシップ研究を位置づけてゆくことも長期的な課題である。⁶⁶

65 この分野の先駆的実証研究としては次を参照。占部都美『リーダーシップと行動科学』白桃書房、1970。また、占部都美、前掲論文、1980、66—67ページも参照。職務再設計とリーダーシップ論を結びつけた最近の研究として、R. W. Griffin, "Relationship Among Individual, Task Design and Leader Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1980, pp. 665-683. が注目に値する。

66 「リーダーシップの代替物」のアプローチは、このような方向をめざす端緒といえよう。Kerr & Jermier, 1978, *op. cit.*