

リーダーとフォロワーとの相互影響関係の視点から捉えた リーダーシップの研究

－ 日本郵政公社への調査を中心にして －

池 中 正 司

I. 開題

1. 問題関心

リーダーシップとは、リーダーと、その彼（女）をリーダーとして支持してくれる人、すなわちフォロワーの存在によって成立する現象である。したがって、リーダーがいかなる行動をとったとしてもフォロワーが彼（女）をリーダーとして認めない限り、それは効果的なリーダーシップ行動として認知されないことになる。従来、リーダーシップの研究は、リーダーからフォロワーへの一方的な影響力（関係、過程）として議論されてきた。それに関する著名な研究である、例えば、ミシガン研究、オハイオ研究においても基本的にはそのとおりである。

しかし、最近では、上述のような観点から、リーダーとフォロワーが相互に影響を及ぼすという、いわゆる両者間の相互影響関係の視点から議論されることが増えてきている（Lord & Maher, 1993；淵上，2002）。この相互影響関係に着目する立場においては、リーダー・プロトタイプ（Leader Prototype：リーダーの原型）像という概念が重要である。例えば、ロードとマハー（Lord & Maher, 1993）は、フォロワーが行うリーダーへの評価は、彼（女）らが持つリーダー・プロトタイプ像によって行われるということを提示している。つまり、フォロワーは、自らが持つリーダー・プロトタイプ像に対してリーダーが現実にとる行動を比較して、両者が整合していればリーダーへの評価は高くなり、彼（女）への支持が強くなる。その一方で、整合していなければリーダーへの評価は低くなり、彼（女）への支持はそれほど強くはならないということである。

以上は、フォロワーからの視点によるものであり、当然、この逆の視点も考えることができる。つまり、リーダーも、リーダーとはこうあるべきというリーダー・プロトタイプ像を持っていると考えられる。金井(1991)の言葉を借りるならば、「自分なりのリーダーシップの持論」¹である。

このような文脈の下、リーダーやフォロワーは、それぞれがどのようなリーダー・プロトタイプ像を持っているのであろうか。そして、それらが明らかになれば、効果的なリーダーシップ行動を提示することができるのではないだろうか、というのが本研究に着手した際の問題関心である。

2. 本稿の課題

以上の問題関心から、本稿で明らかにする課題は3つある。

第1に、リーダー及び、フォロワーのそれぞれが持つリーダー・プロトタイプ像に基づくリーダーの行動に対して、リーダーが現実にとっている行動との関係を明らかにすることである。具体的には、上記の2つの行動について、三隅(1978)のPM類型を基に、それらの整合性を明らかにする。

第2に、フォロワーが持つリーダー・プロトタイプ像の違いが、両者間(リーダーとフォロワー)のリーダーシップ効果にもたらす影響について明らかにする。

第3に、上述で明らかになった結果に基づいて、リーダーがどのような行動をすれば、フォロワーとの相互影響関係において、リーダーシップを効果的に発揮できるのかを明らかにする。

3. リーダーシップの定義と既存研究

(1)リーダーシップの定義

リーダーシップの定義は多数存在するが、淵上(2002)は、古川(1988a)及びロードとマハー(Lord & Maher, 1993)の定義を援用して、リーダーシップを第1に「地位に基づいた階層構造における地位の点で差のあるリーダーとフォロワー間の関係」として捉えるだけでなく、第2に「リーダーとフォロワーの認知と行動を含めた双方向的な相互影響関係」として捉える²と定義している。

本稿においては、上記の淵上の定義を採用する。

(2)既存研究

リーダーシップに関する研究は、これまで様々な研究領域において、その蓄積が行われてきた。以下では、本稿における研究対象であるリーダー行動について、既存研究をレビューしてみよう。

ミシガン研究では「職務中心的監督(job-centered supervision)」と「従業員中心的監督(employee-centered supervision)」で、オハイオ研究では「構造づくり(initiating structure)」と「配慮(consideration)」で、リーダー行動について捉えることができることを発見している。また、三隅(1978, 1984)のPM理論では「P行動(Performance)」と「M行動(Maintenance)」で、それについて捉えることができるということを発見している。

つまり、複雑なリーダー行動を捉える視座として、いずれも「仕事」と「人」の2軸で捉えることができることを明らかにしている。

本稿においてリーダー行動を捉える視座としては、わが国の代表的な研究である三隅のPM理論を採用することとする。PM理論によれば、リーダーの行動の1側面として、目標達成を行うためにリーダーは計画を綿密に立てたり、仕事の量をやかましくいったり、仕事のまずさを責めたりすることによって、フォロワーへ圧力をかけたりするP行動がある。その一方で、課題が達成されたとしても、その過程で集団が崩壊すれば意味がなくなるので、集団を維持していくためには、M行動も必要であるとされている。M行動について、三隅(1984)は、「集団や組織の中で生じた人間関係の過大な緊張

を解消し、対立、抗争を和解に導き、激励と支持を与え、少数者に発言の機会を与え、自主性を刺激し、成員相互依存性を増大していくリーダーシップ行動³と述べている。そして、P行動、M行動をそれぞれ高度に行っている場合を大文字で、あまり行っていない場合を小文字で表記し、「PM」型、「Pm」型、「pM」型、「pm」型の4類型に分類している。また、三隅(1978,1984)は、リーダーのP行動とM行動とを測定する質問項目を開発し、企業組織のみでなく行政組織、政治、教育、スポーツ集団といった膨大な調査から職務満足、チームワーク、生産性等とPM行動との関係において、いずれの集団においても「PM」型が最も優れているとの結論を導き出している。次に、リーダー・プロトタイプ像とリーダー行動との関係を考えてみよう。

フォロワーが、リーダーとの相互影響関係の中で、リーダーを評価する基礎になるのは、日々観察をすることができるリーダーの行動が中心となる。例えば、彼(女)らにとって厳しい印象のするリーダーであっても、それとは異なり、その行動が彼(女)らに対して、気さくなものであったとしよう。そして、そのリーダーが今まで出会った中で最も優れたリーダーであると彼(女)らを感じれば、彼(女)らは、優れたリーダーとは気さくな人だ、というリーダー・プロトタイプ像を持つであろう。彼(女)らにとって、この最も優れたと感じたリーダーがとっていた行動こそが、リーダーが行う典型的な行動、つまり(フォロワーが持つ)リーダーのプロトタイプの行動ということになる。したがって、彼(女)らが抱くリーダー・プロトタイプ像とプロトタイプの行動とは密接に関連していると考えられる。現実的には、フォロワーはリーダーに対して、彼(女)らが持つリーダー・プロトタイプ像に対して、整合するようなリーダーのプロトタイプの行動を期待し、その期待する行動と、現実にリーダーがとっている行動との比較において、リーダーを評価するのである。

4. 研究の方法

本稿の目的を明らかにするために、研究の方法としては、文献や資料の渉猟及び、質問票によるアンケート調査を採用した。

5. アンケート調査の概要

上述のアンケート調査における対象と実施時期、方法、質問項目及び、調査結果の属性については以下のとおりである。なお、以下の記述に関する詳細については、池中(2007)を参照していただきたい。

(1)対象と実施時期

アンケート調査の具体的な対象は、日本郵政公社に勤務する管理者と職員である。郵政公社には、郵便、貯金、保険の3つの事業があるが、本稿では郵便貯金事業に従事する管理者と職員を対象とした。そして、管理者の範囲は、郵便局の課長クラス(課長、副課長、副局長)である。

アンケート調査の実施時期は、2006年6月22日から8月17日にかけてである。具体的な質問票の配

布先は、岡山県内の普通郵便局⁴ 23局の貯金関係の課長クラス32名とその職員543名及び、広島県内の普通郵便局3局の貯金関係の課長クラス3名とその職員83名である。

(2)方法

本稿の課題を明らかにするために、このアンケート調査では2つの質問票兼回答票を使用した。1つは、リーダーへの質問票兼回答票である（以下、本稿では「L質問票」という）。もう1つは、フォロワーへの質問票兼回答票である（以下、本稿では「F質問票」という）。

L質問票とF質問票及び、それぞれの回収用封筒は、調査対象郵便局の貯金関係課長あてに、郵送した。L質問票は貯金関係課長に回答いただいた。F質問票は、当該の貯金関係課長から対象の職員への配布をしていただき、その職員の方々から回答いただいた。郵便局ごとのリーダー行動を把握するために、両質問票における回収用の返信用封筒の裏面下部に、郵便局ごとの番号を付した。

回収については、L質問票、F質問票とも回答者から直接当方に郵送で返送してもらう方式をとった。

(3)質問項目

アンケート調査の各設問における質問項目の概要は、表1のとおりである。

表1 アンケート調査の質問項目

質問項目 設問	L質問票	F質問票
設問1	リーダー・プロトタイプ像を測定する質問項目	同左
設問2	プロトタイプ的行動を測定する質問項目	同左
設問3	フェースシート：性別、役職、年齢	現実のリーダー行動を測定する質問項目
設問4		フェースシート：性別、職種、年齢

L質問票は、リーダー・プロトタイプ像を測定する質問項目（設問1）、プロトタイプ的行動を測定する質問項目（設問2）及び、フェースシート（設問3）から構成されている。設問1・2については5点尺度（「5：最もよくあてはまる」から「1：全くあてはまらない」）の選択方式で回答していただいた。設問3については、性別、役職は選択肢、年齢は記入式で回答いただいた。

F質問票は、リーダー・プロトタイプ像を測定する質問項目（設問1）、プロトタイプ的行動を測定する質問項目（設問2）、現実のリーダー行動を測定する質問項目（設問3）及び、フェースシート（設問4）から構成されている。設問1・2・3については5点尺度（「5：最もよくあてはまる」から「1：全くあてはまらない」）の選択方式で回答していただいた。設問4については、性別、職種は選択肢、年齢は記入式で回答いただいた。

なお、L質問票とF質問票の設問1の質問項目については、淵上(2002)を基本として、松原(1995)、クーゼスとポスナー(Kouzes, J. M, and B. Z. Posuner, 1995)を参考にして作成したものに、日本郵政公社中国支社（所在地：広島市）の職員8名からの意見も加えて25項目⁵作成した。

また、両質問票の設問2の質問項目については、三隅(1984)のPM式16項目⁶を用いた。同様にF

質問票の設問3の質問項目についても、三隅(1984)のPM式16項目を活用した。

(4)調査結果の属性

①回収率及び有効回答率

アンケート調査の回収率及び有効回答率は表2のとおりである。質問項目のうち1項目でも欠損値があったものを除外して有効回答数とした。

表2 アンケート調査の回収率及び有効回答率

調査対象	アンケート配布数	回収数	回収率 (%)	有効回答数	有効回答率 (%)
フォロワー	626枚	333枚	53.2	306枚	48.9
リーダー	35枚	26枚	74.3	26枚	74.3

注1) 回収率及び有効回答率は百分率における小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までを表記している。

注2) 有効回答率は、アンケート配布数に対する有効回答数の割合である。

②フォロワーの職種別構成及び平均年齢

有効回答数のうち、フォロワーの職種⁷別構成及び平均年齢は表3のとおりである。

表3 フォロワーの職種別構成及び平均年齢

職種	人数	割合 (%)	平均年齢
内務職員	132	43.1	40.8
外務職員	174	56.9	40.4
計	306	100.0	40.5

注) 割合及び平均年齢は百分率における小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までを表記している。

③フォロワーの性別構成

有効回答数のうち、フォロワーの性別構成は表4のとおりである。

表4 フォロワーの性別構成

性別	人数	割合 (%)
男性	246	80.4
女性	60	19.6
計	306	100.0

注) 割合は百分率における小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までを表記している。

6. 本稿の表記

本稿における調査結果の数値の表記について、「%」表記は、百分率の数値を示している。また、百分率における小数点第3位を四捨五入し、小数点第2位までを表記している。同様に、平均値やその他の数値は、特に断らない限り、小数点第3位を四捨五入し、小数点第2位までを表記している。

II. 調査の分析結果と考察

1. 分析の流れと課題との関連性

以下に述べる分析結果と本稿の課題との関連性は、表5のとおりである。

表5 分析の流れと課題との関連性

課題	課題の内容	分析のやり方	具体的な分析・考察
課題1	プロトタイプ像に基づくリーダー行動と現実のリーダー行動との関係	プロトタイプ像に基づくリーダー行動と現実のリーダー行動との相違点について、PM測定及び、平均値の差の検定から明らかにする。	①リーダーが期待する行動と現実のリーダー行動の分析 ②フォロワーが期待する行動と現実のリーダー行動の分析
課題2	フォロワーが持つリーダー・プロトタイプ像の違いがリーダーシップ効果にもたらす影響	因子抽出に基づいて、リーダー・プロトタイプ像を分類し、それらをPM測定及び、平均値の差の検定から明らかにする。	リーダー・プロトタイプ像の違いとリーダーシップ効果の分析
課題3	リーダーがどのような行動をすればリーダーシップを効果的に発揮できるか	分析した結果を要約し、結論付けるためのキーワードを抽出する。	上述課題1・2に関する分析結果に基づく考察

2. リーダーが期待する行動と現実のリーダー行動の分析（課題1）

リーダーが持つプロトタイプの行動（以下、本稿では「L期待行動」という。）については、L質問票の設問2によって測定した。現実のリーダー行動（以下、本稿においては「L現実行動」という。）については、フォロワーの評定により測定した。具体的には、F質問票の設問3から、郵便局ごとにフォロワーのP得点とM得点の平均値を求め、それを各郵便局のリーダーのL現実行動のP得点とM得点とした。

最初に、L期待行動とL現実行動との差異を明らかにするために、まず、L質問票の設問2において、最も得点が高い質問項目（リーダーが最もとりたいと感じている行動）と、L質問票の設問2とF質問票の設問3において、最も差が小さい質問項目（現実にはリーダーが最も多用している行動）との差について、t検定によって検討した。その結果は、表6のとおりである。

表6 L期待行動とL現実行動におけるt検定の結果（具体的な行動）

質問項目	L期待行動の平均値	L現実行動の平均値	平均値の差 (L期待-L現実)	t値
部下が優れた仕事をしたときには、それを認める。	4.65	3.49	1.16	10.17***
規則に決められた事柄に従うようにやかましくいう。	3.15	3.85	-0.70	3.84***

注1) L期待-L現実とはL期待行動とL現実行動との平均値の差。

注2) *** p < .001 (以下の表において同じ。)

次に、フォロワーが持つプロトタイプの行動（以下、本稿では「F期待行動」という。）とL現実行動について比較するために、F質問票の設問2と設問3において、質問項目のうち最も差が大きいもの（最も不足していると感じている行動）について、t検定によって検討した。その結果は、表7のとおりである。

表7 フォロワーが期待する行動と現実の行動におけるt検定結果（具体的な行動）

質問項目	F期待行動の平均値	L現実行動の平均値	平均値の差 (F期待-L現実)	t値
部下を信頼している。	4.12	3.08	1.05	15.38***

注) F期待-L現実は、F期待行動とL現実行動との平均値の差(以下の表において同じ。)

表6及び、表7から明らかになったことは、リーダーが最もとりたいと感じている行動は、具体的には、「部下が優れた仕事をしたときには、それを認める。」というM行動であるが、現実にはその行動はあまりとられておらず、現実にも多用しているのは、「規則に決められた事柄に従うようにやましくいう。」というP行動である。しかし、フォロワーが最も不足していると感じている行動は、「部下を信頼している。」というM行動である。このことから、リーダーがとりたいと考えている行動と現実にとっている行動とは異なっており、また、フォロワーが期待する行動とも異なっているということがわかる。

以上が、リーダーの側から見たPM測定による検討結果である。次節では、フォロワーの視点から、フォロワーが期待するリーダーの行動と、現実のリーダーが行っている行動に対してPM測定に基づく検討を行う。

2. フォロワーが期待する行動と現実のリーダー行動の分析

(1) フォロワーの性別PM測定結果

本節では、F期待行動とL現実行動との相違点を、性別、職種別に明らかにする。F質問票の設問2と設問3により、まず、性別に、F期待行動とL現実行動のPM測定⁸を行った。その結果は、表8のとおりである。

表8 性別PM測定結果

項目 性別	F期待行動		L現実行動		PM類型	
	P得点	M得点	P得点	M得点	期待	現実
男性平均値	29.51	31.63	28.61	25.35	Pm	PM
女性平均値	28.08	32.48	27.03	23.32	pM	pm
全体平均値	29.23	31.80	28.30	24.95	—	—

注1) PM類型欄の期待とは、F期待行動を表す(以下の表において同じ。)

注2) PM類型欄の現実とは、L現実行動を表す(以下の表において同じ。)

次に、F期待行動、L現実行動それぞれについてP行動が強いのかM行動が強いのかを明らかにするために、それぞれについて平均値の差(P得点-M得点)のt検定を行った。また、F期待行動とL現実行動との間において、P得点、M得点ごとに平均値の差(F期待行動-L現実行動)のt検定を行った。その結果は、表9のとおりである。

表9 性別平均値の差のt検定結果

性別	項目	F期待行動	L現実行動	F期待-L現実	
		(P得点-M得点)	(P得点-M得点)	P得点	M得点
男性	平均値の差	-2.12	3.26	0.90	6.28
	t値	6.33***	8.08***	2.61	13.00***
女性	平均値の差	-4.40	3.72	1.05	9.17
	t値	6.91***	4.38***	1.49	8.88

注) F期待-L現実欄は、F期待行動とL現実行動との平均値の差をP得点、M得点ごとに算出したもの(以下の表において同じ。)

さらに、F期待行動とL現実行動について具体的な行動を比較するために、質問項目のうち、最も差が大きいものをt検定により検討した。その結果は、表10のとおりである。

表10 F期待行動とL現実行動におけるt検定の結果（具体的な行動）

項目 性別	質問項目	F期待行動の 平均値	L現実行動の 平均値	平均値の差 (F期待-L現実)	t値
男性	部下を信頼している。	4.10	3.09	1.01	13.26***
女性	部下を公平に取り扱う。	4.22	2.83	1.38	6.95***

表8、表9及び、表10から明らかになったことは次の3点である。

第1に、男性も女性も、F期待行動とL現実行動とではPM類型は異なっている。

第2に、男性も女性も、F期待行動はP得点よりもM得点の方が高い。逆に、L現実行動は、P得点の方がM得点より高い。

第3に、男性、女性ともF期待行動とL現実行動は、M得点についてF期待行動の方が高い。具体的な行動では、男性では「部下を信頼している。」というM行動がそのギャップが最も大きい。女性では、「部下を公平に取り扱う。」というM行動がそのギャップが最も大きい。

次の項では、職種別に見た場合を検討する。

(2) フォロワーの職種別PM測定結果

性別と同様の方法で、職種別に見たものを、表11から表13までに示す。

表11 職種別PM測定結果

項目 性別	F期待行動		L現実行動		PM類型	
	P得点	M得点	P得点	M得点	期待	現実
内務平均値	29.04	31.48	27.77	25.39	pm	pM
外務平均値	29.38	32.04	28.71	24.62	PM	Pm
全体平均	29.23	31.80	28.30	24.95	—	—

表12 職種別平均値の差のt検定結果

項目 性別	項目	F期待行動 (P得点-M得点)	L現実行動 (P得点-M得点)	F期待-L現実	
				P得点	M得点
内務	平均値の差	-2.44	2.38	1.27	6.08
	t値	5.01***	4.37***	2.87**	9.61***
外務	平均値の差	-2.66	4.10	0.67	7.43
	t値	7.02***	8.44***	1.56	12.19***

注) ** p < .01 (以下の表において同じ。)

表13 F期待行動とL現実行動におけるt検定の結果（具体的な行動）

項目 性別	質問項目	F期待行動の 平均値	L現実行動の 平均値	平均値の差 (F期待-L現実)	t値
内務	部下を信頼している。	4.11	3.17	0.95	10.35***
外務	部下を信頼している。	4.13	3.01	1.12	11.53***

表11、表12及び、表13から明らかになったことは次の3点である。

第1に、内務職員、外務職員ともに、F期待行動とL現実行動とではPM類型は異なっている。

第2に、内務職員、外務職員ともに、F期待行動はP得点よりもM得点の方が高い。逆に、L現実行動は、P得点の方がM得点より高い。

第3に、F期待行動とL現実行動のP得点とM得点の差は、内務職員ではP得点もM得点もF期待行動の方が高い。外務職員では、M得点についてF期待行動の方が高い。

具体的な行動では、内務職員、外務職員ともに「部下を信頼している。」というM行動が、そのギャップが最も大きい。

以上がPM測定による分析の結果である。

以下の節では、フォロワーが持つリーダー・プロトタイプ像に焦点を当てた分析を行っていくこととする。

3. リーダー・プロトタイプ像の違いとリーダーシップ効果の分析 (課題2)

(1) リーダー・プロトタイプ像の分類とPM行動

フォロワーが持つリーダー・プロトタイプ像を明らかにするために、F質問票の設問1を多変量解析における主因子法のバリマックス回転によって、因子を抽出してみた。なお、複数の因子に因子負荷量が0.40以上の値が重複した場合には、いずれの因子にも項目として所属させないこととした。その結果は表14のとおりである。

第1因子において、因子負荷量が高い項目は、「きぜんとした」、「信念のある」、「行動力のある」、「叱ることができる」、「粘り強い」、「勤勉な」、「目標志向的」であった。これらは、目標に向かって迷わず突き進むリーダー像であると判断される。したがって、「目標達成志向」因子と命名した。

第2因子において、因子負荷量が高い項目は、「協力的な」、「献身的な」、「理解力のある」、「きさくな」、「部下の意見を聞く」、「わくわくさせてくれる」であった。これらは、部下への配慮を行うリーダー像と判断される。したがって、「部下への配慮」因子と命名した。

第3因子において、因子負荷量の高い項目は、「頑固な」、「強引な」、「懲罰的な」、「打算的な」であった。これらは、リーダーの権限に基づいて、フォロワーへ圧力をかけながら引っぱっていくリーダー像と判断される。したがって、「高圧的」因子と命名した。

以上のことから、フォロワーは、「目標達成志向」、「部下への配慮」というポジティブなリーダー・プロトタイプ像と、「高圧的」というネガティブなリーダー・プロトタイプ像を持っていることが判明した。このことは、フォロワーのリーダー・プロトタイプ像は、大きく「ポジティブ」と「ネガティブ」の2軸で捉えることができる可能性も示唆している。

表14 フォロワーの因子分析結果

質問項目	因子負荷量、共通性			共通性
	I	II	III	
きぜんとした	0.73	0.22	0.02	0.58
信念のある	0.72	0.29	-0.13	0.62
行動力のある	0.67	0.33	-0.23	0.61
叱ることができる	0.59	0.11	0.21	0.41
粘り強い	0.55	0.32	0.10	0.41
勤勉な	0.53	0.39	-0.02	0.44
目標志向的	0.51	0.12	0.23	0.33
協力的な	0.20	0.69	-0.20	0.55
献身的な	0.09	0.66	-0.03	0.44
理解力のある	0.36	0.58	-0.29	0.55
きさくな	0.26	0.58	0.01	0.40
部下の意見を聞く	0.25	0.57	-0.33	0.49
わくわくさせてくれる	0.25	0.56	-0.13	0.39
頑固な	0.14	-0.18	0.72	0.57
強引な	0.25	-0.10	0.70	0.56
懲罰的な	0.00	-0.13	0.68	0.48
打算的な	-0.09	-0.02	0.58	0.34
頼りになる	0.52	0.43	-0.35	0.58
先見性のある	0.48	0.43	-0.20	0.46
厳しい	0.46	-0.07	0.42	0.40
説得的な	0.34	0.26	0.18	0.22
斬新な	0.46	0.43	0.11	0.41
勇気がある	0.39	0.25	-0.09	0.22
沉着冷静な	0.33	0.32	-0.31	0.31
公平な	0.29	0.41	-0.34	0.37
寄与量	4.55	3.76	2.82	11.14
寄与率 (%)	18.20	15.06	11.29	44.57

次に、各フォロワーの因子得点を求めて、フォロワーが持つリーダー・プロトタイプ像に関するポジティブな項目をプラスに、ネガティブな項目をマイナスに評価しているポジティブなリーダー・プロトタイプ像を持つフォロワー群（38名）を抽出した。また、ポジティブな項目をマイナスに、ネガティブな項目をプラスに評価しているネガティブなリーダー・プロトタイプ像を持つフォロワー群（40名）を抽出した。そして、F期待行動のP得点とM得点を求め、平均値の差のt検定を行った。その結果は、表15のとおりである。

表15 フォロワーのリーダー・プロトタイプ別 t 検定結果

得点	プロトタイプ	ポジティブ	ネガティブ	平均値の差 (ポジティブ-ネガティブ)	t 値
P 得点		29.53	26.83	2.70	3.33**
M 得点		35.21	25.48	9.74	9.32***
PM 類型		PM	pm	—	—

t 検定の結果、P得点については1%水準で、M得点については0.1%水準で統計的に有意な差があった。

PM類型で見ると、ポジティブなリーダー・プロトタイプ像を持つフォロワー（以下、本稿では「ポジティブなフォロワー」という。）は「PM」型のリーダー行動を期待している。それに対して、ネガティブなリーダー・プロトタイプ像を持つフォロワー（以下、本稿では「ネガティブなフォロワー」という。）は「pm」型のリーダー行動を期待していることがわかる。

以上のことから、ポジティブなフォロワーはネガティブなフォロワーに比べて、P行動もM行動も強く期待していることが明らかになった。

次の項では、ポジティブなフォロワーとネガティブなフォロワーについてさらに詳細に検討する。

(2) ポジティブなフォロワーとネガティブなフォロワーが期待する行動

ポジティブなフォロワーとネガティブなフォロワーの、F期待行動を明らかにするために、まず、F期待行動とL現実行動について、P得点、M得点ごとにその差をt検定により検討した。その結果は、表16のとおりである。

表16 F期待行動とL現実行動との差 (ポジティブ VS ネガティブ)

プロトタイプ	得点		期待-現実		t 値	
	P 得点	M 得点	P 得点	M 得点	P 得点	M 得点
ポジティブ	1.55	10.32	1.68	6.97***		
ネガティブ	0.93	2.25	1.22	2.70*		

注) * $p < .05$

次に、統計的に有意な差があったM行動について、F期待行動とL現実行動について具体的な行動を比較するために、質問項目のうち、最も差が大きいものをt検定により検討した。その結果は、表17のとおりである。

表17 F期待行動とL現実行動における t 検定結果 (具体的な行動)

質問項目	性別	質問項目	F期待行動の 平均値	L現実行動の 平均値	平均値の差 (期待-現実)	t 値
ポジティブ		部下を信頼している。	4.66	2.95	1.71	8.91***
ネガティブ		部下を信頼している。	3.33	2.85	0.48	11.53***

表16及び、表17から明らかになったことは次の2点である。

第1に、ポジティブなフォロワー、ネガティブなフォロワーともに、F期待行動とL現実行動は、M得点についてF期待行動の方が高い。

第2に、具体的なM行動では、ポジティブなフォロワー、ネガティブなフォロワーともに、「部下を信頼している。」という行動が、そのギャップが最も大きい。

4. 分析結果の考察（課題3）

以上の分析結果について考察すると、次の4つのことがいえる。

第1に、リーダーの行動については、リーダー自身が最もとりたいと考えている行動は「部下が優れた仕事をしたときには、それを認める。」というM行動である。その一方で、フォロワーの認知においては、リーダーが現実にも多用しているのは「規則に定められた事柄に従うようやかましくいう。」というP行動であった。

また、フォロワーの認知において、彼（女）らが、リーダーに最も不足していると感じている行動は、「部下を信頼している。」というM行動であり、これは、フォロワーが期待する行動とも異なっている（表6・7）。

したがって、リーダーは、本来、自身がとりたいと考えている行動と、現実に自身が行っている行動とは異なっているというジレンマを感じながら、リーダー行動をとっている可能性がある。

第2に、フォロワーは、F期待行動においては、P行動よりM行動を多く期待している。その一方で、L現実行動においては、M行動よりP行動が多くとられていると認識している。また、これらのF期待行動とL現実行動とを比較した場合、M行動については、F期待行動の方が多くとられていることがわかった（表8～13）。

この結果は、フォロワーが認める優れたリーダーとは、M行動の水準が高いということを示している。例えば、フォア(Foa, 1957)は、フォロワーがリーダーに期待する態度とリーダーの現実の態度とが一致していれば、彼（女）らの満足度が高いということを報告している。したがって、リーダーに対する満足度を高めるためには、F期待行動とL現実行動とを整合させることが必要であり、そのためには、リーダーはM行動を重視する必要があると考えられる。

第3に、ポジティブなフォロワーは、ネガティブなフォロワーに比較して、リーダーに対してP行動もM行動も強く期待していることがわかった（表14・15）。例えば、淵上(2002)は、教師が校長に対して持つリーダー・プロトタイプ像の研究を行い、M行動については差異が認められなかったが、ポジティブな校長プロトタイプ像を持つ教師は、ネガティブな校長プロトタイプ像を持つ教師に比較してP行動を強く期待していることを報告している。

第4に、ポジティブなフォロワーとネガティブなフォロワーとのF期待行動とL現実行動とを比較した場合、フォロワーは、M行動の方を期待しており、具体的には「部下を信頼している。」について最も期待しているということがわかった（表16・17）。

Ⅲ. 結論と残された課題

1. 本稿の結論

本稿の結論は、次のとおりである。

第1に、リーダーとフォロワーがそれぞれに持つプロトタイプ像に基づくリーダーの行動に対して、リーダーが現実にとっての行動との関係については、リーダー、フォロワーともに、L期待行動・F期待行動とL現実行動は異なっており、L現実行動のうち最も不足していると感じているのは、M行動である。

第2に、フォロワーが持つリーダー・プロトタイプ像の違いが、両者間（リーダーとフォロワー）のリーダーシップ効果にもたらす影響については、まず、先行研究で示されているように、F期待行動とL現実行動とが整合していれば、リーダーに対する満足度が高まり、リーダーを受け入れやすくなる可能性がある。そして、F期待行動とL現実行動とを整合させ、リーダーに対する満足度を高めるためにはM行動が鍵になる。さらに、ポジティブなフォロワーは、リーダーの課題遂行活動も集団維持行動も有効で役立つ優れた行動であると認知しているのに対して、ネガティブなフォロワーは、それらを、よけいなおせっかいや白々しい行動と認知する傾向にあることが伺える。したがって、非好意的なリーダー・プロトタイプ像をフォロワーに抱かれたままPM型のリーダー行動をとったとしても、そのリーダーシップは効果的でないばかりか逆効果になる可能性がある。

第3に、リーダーがどのような行動をすれば、フォロワーとの相互影響関係において、リーダーシップを効果的に発揮できるかであるが、リーダーがフォロワーに受け入れられるためには、古川(2003)やホランダー(Hollander, E. P, 1981)の提唱するフォロワーからのクレジット（信用とか信頼）を蓄積することが重要であることは言うまでもない。本研究ではこれに加えて、リーダーもフォロワーに対して、「フォロワーを信頼する。」という行動を示すことが最も重要である。リーダーとフォロワーとが相互影響関係の中で、お互い最も大切なことは「信頼」という2文字であるということが示唆された。

2. 残された課題

本稿に残された課題として、次の4点を挙げる。

第1に、調査に関する問題である。今後、質問項目について検討を重ね、より客観的で精密な内容に精査することが必要である。また、インタビュー調査の実施や、結果をさらに一般化するために、調査対象の拡大とサンプル数の拡大を行っていくことである。

第2に、状況要因の考慮という問題である。この調査は、郵政公社という限定された組織への調査であった。今後、フォロワーの能力、達成動機、集団凝集性、報酬システムや業績評価システムなどの状況要因をも考慮に入れた上で、他の（民間企業）組織に対しても広範に調査をすることが必要であろう。

第3に、フォロワーの側からのリーダーへの影響行動の次元の特定という問題である。現実の職場において、リーダーが職場改善等を行おうとした際、フォロワーからの抵抗に悩まされるという現象にはよく遭遇することである。リーダーの行動はリーダーからフォロワー側への影響行動から見れば仕事と人の2軸で捉えることができるが、フォロワーの側からのリーダーへの影響行動はどのような軸で捉えることができるのかということについても考慮する必要がある。

第4に、リーダー・プロトタイプ像の生成と変容に影響を及ぼす要因の特定の問題である。リーダー・プロトタイプ像がいかなる時に形成され、どのような時に変容していくのかということの詳細に検討する必要がある。この点については、リーダーが変わる度毎に、フォロワーへの継続的な調査を行い、プロトタイプ像の変容が起こった時のリーダーの行動や特性を調査することなどが考えられるが、今後の課題である。

注

¹金井壽宏(1991), 368頁。

²淵上克義(2002), 28頁。

³三隅二不二(1984), 66頁。

⁴郵便局は、比較的大きな普通郵便局（中国地方には87局が存在。）と小規模な特定郵便局（中国地方には1,674局が存在。）とに分けられる。それぞれの郵便局には郵便局長が存在し、2007年9月末までは国家公務員である。普通郵便局長の場合、原則として、人事院が実施する国家公務員試験合格者がその対象となるが、特定郵便局長の場合、原則として、55歳以下の公募制で公社が実施する任用試験に合格すれば、部外から直接特定郵便局長に任用できる点で異なっている。（郵便局数は2006年3月末現在。）

⁵L質問票とF質問票におけるリーダー・プロトタイプ像を測定する質問項目は25からなる。具体的には、まず、「あなたの今までの経験(仕事、学校生活、体育クラブ、ボランティア活動など)の中で、最もすごいと思ったリーダーを想定」してもらい、次に、そのリーダーの行動について、「リーダー行動の特性を示す用語25（下記の表A）のそれぞれについて、その程度を5点尺度で回答してください」というものであった。

表A リーダー・プロトタイプ像を測定する質問項目

番号	用語	番号	用語	番号	用語	番号	用語
1	勇気がある	8	献身的な	15	懲罰的な	22	きぜんとした
2	公平な	9	打算的な	16	頼りになる	23	信念のある
3	強引な	10	厳しい	17	きさくな	24	勤勉な
4	目標志向的	11	理解力のある	18	斬新な	25	行動力のある
5	部下の意見を聞く	12	わくわくさせてくれる	19	叱ることができる		
6	説得的な	13	先見性のある	20	粘り強い		
7	頑固な	14	沈着冷静な	21	協力的な		

⁶三隅二不二，同上書，96～97頁。

⁷ 郵便貯金事業に従事する郵便局の職員は、窓口でお客様サービスを提供する内務職員とバイクや自転車で渉外活動を行う外務職員が存在する。

⁸ P M測定は、三隅(1984)と同様に、P項目、M項目の得点を単純加算して全体平均を求めた。そして、各グループごとにP得点、M得点の平均値を求め、それを各グループのP得点、M得点として、全体平均よりも大きいか、小さいかによって測定した。

参考文献

和文

池中正司「リーダーとフォロワーとの相互影響関係の視点から捉えたリーダーシップの研究～日本郵政公社への調査を中心にして～」岡山大学大学院文化科学研究科修士論文，未刊，2007年。

奥林康司編著『入門 人的資源管理』，中央経済社，2003年。

金井壽宏『変革型ミドルの探求－戦略・革新指向の管理者行動－』，白桃書房，1991年。

金井壽宏『リーダーシップ入門』，日本経済新聞社，2005年。

白樫三四郎『リーダーシップの心理学－効果的な仕事の遂行とは－』，有斐閣，1985年。

淵上克義『リーダーシップの社会心理学』，ナカニシヤ出版，2002年。

古川久敬『組織デザイン論－社会心理学的アプローチ－』，誠心書房，1988年a。

古川久敬『集団とリーダーシップ』，大日本図書，1988年b。

古川久敬『構造こわし 組織変革の心理学』，誠心書房，1990年。

古川久敬『新版 機軸づくり』，日本能率協会マネジメントセンター，2003年。

松原敏浩『リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について－フォロワーの職場状況認知を中心に－』，風間書房，1995年。

三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』，有斐閣，1978年。

三隅二不二『リーダーシップ行動の科学 改訂版』，有斐閣，1984年。

洋文

Bass, B. M., (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications/Bernard M. Bass. -3rd ed.*, The Free Press.

Foa, U. G., (1957), "Relation of worker expectation to satisfaction matching", *Personnel Psychology*, Vol. 10, pp. 161-168.

Hollander, E. P., (1981), *Principles and methods of social psychology*, Oxford University Press.

Kouzes, J. M., and Posner, B. Z., (1991), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It. Why People Demand It*, San Francisco, CA: Jossey-Bass (岩下貢訳(1995)『信頼のリーダーシップ』，生産性出版)

Lord, R. G., and Maher, K. j., (1993), *Leadership & Information Processing- Linking Perceptions and Performance*, Routledge.