慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本企業におけるリーダーシップ・スタイルに関する実態調査
Sub Title	A survey of leadership styles in Japanese companies
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 佐藤, 和(Sato, Yamato) 米山, 茂美(Yoneyama Shigemi) 妹尾, 剛好(Senoo, Takeyoshi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2012
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.54, No.6 (2012. 2) ,p.115- 136
JaLC DOI	
Abstract	近年, アジアでよくみられるリーダーシップ・スタイルとして, 家父長型リーダーシップに関する研究が増えてきている。しかし, 日本企業における家父長型リーダーシップの実態は必ずしも明らかではない。そこで, われわれはグローバルな調査プロジェクトの一環として, 家父長型リーダーシップや変革型リーダーシップ等のその他のリーダーシップ・スタイル, リーダーシップ・スタイルに影響を与える要因とその成果, および業績評価スタイルの実態を明らかにするため, 2009年8 - 9月に郵送質問票調査を実施した。本稿ではその調査結果を報告する。
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20120200-0115

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第54巻第6号
2012年 2 月

2011年12月20日掲載承認

資　　料

日本企業におけるリーダーシップ・スタイルに関する実態調査

横田絵理　佐藤　和
米山茂美　妹尾剛好

＜要　約＞
近年，アジアでよくみられるリーダーシップ・スタイルとして，家父長型リーダーシップに関する研究が増えてきている。しかし，日本企業における家父長型リーダーシップの実態は必ずしも明らかではない。そこで，われわれはグローバルな調査プロジェクトの一環として，家父長型リーダーシップや変革型リーダーシップ等のその他のリーダーシップ・スタイル，リーダーシップ・スタイルに影響を与える要因とその成果，および業績評価スタイルの実態を明らかにするため，2009年8－9月に郵送質問票調査を実施した。本稿ではその調査結果を報告する。

＜キーワード＞
リーダーシップ・スタイル，家父長型リーダーシップ，変革型リーダーシップ，業績評価スタイル，郵送質問票調査

1　はじめに

近年，アジアでよくみられるリーダーシップ・スタイルとして，家父長型リーダーシップ（paternalistic leadership）に関する研究が増えてきている。家父長型リーダーシップにはさまざまな定義があるが，一般的には強い規律と権威を父親のような博愛心（fatherly benevolence）と組み合わせたスタイルとして定義され，博愛心，権威主義（authoritarianism），道徳性（morality）といった要素で特徴づけられる（Chen et al., 2011；Pellegrini and Scandura, 2008）。

しかし，日本企業における家父長型リーダーシップの実態は必ずしも明らかではない。そこで，われわれはグローバルな調査プロジェクトの一環として，家父長型リーダーシップや変革型リーダーシップ等のその他のリーダーシップ・スタイル，リーダーシップ・スタイルに影響を与える要因とその成果，および業績評価スタイルの実態を明らかにするため，郵送質問票調査を実施した。本稿ではその調査結果を報告する。

2　調査方法と回答者の特徴

われわれは，国立台湾大学のBor-Shiuan Cheng教授をリーダーとし世界10カ国以上で実施された，家父長型リーダーシップに関するグローバルな調査プロジェクト“Paternalistic Leadership Cross-cultural Project”の一環として，日本企業の上級

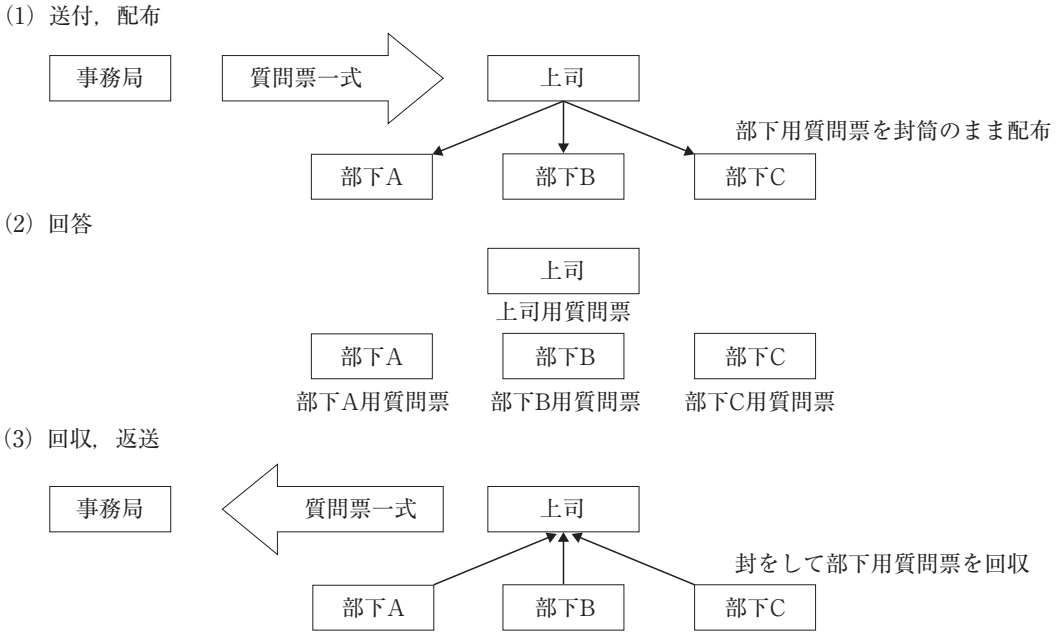

図１　質問票の回答方法[1)]

管理職とその部下を対象に郵送質問票調査を実施した。本調査の方法は以下のとおりである。

2009年８月25日に東証一部上場企業10社の上級管理職を対象に，2009年９月18日を回収期限として，「職場と従業員に関する国際比較調査」という質問票を1,000セット送付した（日本事務局代表：横田絵理）。質問項目は各国共通の項目（英語）を日本語に翻訳したものに，一部日本独自の項目を追加した。

調査対象企業は送付先データの入手可能性が高かった，東証一部上場の建設業５社，商社３社，鉄鋼業２社の計10社を選択した。なお，本調査の趣旨から調査対象企業は匿名とする。送付先の選定では，『ダイヤモンド会社職員録2009（全上場会社版）』から10社合計1,000人の上級管理職を抽出した。

上級管理職（以下「上司」と略）とその部下３名（「部下A」，「部下B」，「部下C」）の回答を得るため，本調査では図１に示す質問票の回答方法を行った。まず，われわれが日本事務局として，上司用質問票１冊と部下用質問票３冊を上司に送付し，上司が自身の質問票を回答する前に，直属の部下３名を無作為に選択し，部下用質問票を配布することを依頼した。次に，上司と部下３名が自身の質問票を個別に回答した後，回答にバイアスがかかることを避けるため，部下には自身の質問票を回答後に厳封することを求めた。最後に，上司に部下用質問票を回収し，自身の質問票を含め合計４通の回答済質問票を返送するよう依頼した。

表１に示すとおり，回収期限後も含め，最終的に東証一部上場企業９社[2)]から183セット（上司とその部下３名）の回答（回収率18.3％）があった[3)]。また，回答者（上司と部下）の主なプロフィールは表２のとおりである。

1)　同様の図は送付先に送った調査依頼状の中でも記載している。

2)　調査対象企業として選択した建設業１社から，本調査への協力が難しいという連絡があり，同社に送付した100セットの質問票については，すべて回答を得ることができなかった。また，鉄鋼業Ｉ社の関係会社からの回答が２セット，企業名が不明の回答が３セットあったが，これらは本調査の分析から除外した。

表１　回答者の構成比

業種	企業名（仮名）	上司		部下	
建設業	A 社	30	16.4%	89	16.3%
	B 社	17	9.3%	51	9.4%
	C 社	23	12.6%	69	12.7%
	D 社	11	6.0%	33	6.1%
	建設業合計	81	44.3%	242	44.4%
商社	E 社	21	11.5%	63	11.6%
	F 社	16	8.7%	48	8.8%
	G 社	7	3.8%	20	3.7%
	商社合計	44	24.0%	131	24.0%
鉄鋼業	H 社	28	15.3%	82	15.0%
	I 社	30	16.4%	90	16.5%
	鉄鋼業合計	58	31.7%	172	31.6%
合計		183	100.0%	545	100.0%

表２　回答者の主なプロフィール

属性	上司		部下	
(1) 性別（上司：N＝183，部下：N＝544）				
男性	183	100.0%	483	88.8%
女性	0	.0%	61	11.2%
(2) 年齢（上司：N＝183，部下：N＝542）				
平均値（標準偏差）	52.95	(5.52)	41.01	(9.49)
(3) 最終学歴（上司：N＝183，部下：N＝543）				
高校	7	3.8%	36	6.6%
短大（２年）	1	.5%	22	4.1%
大学（４年）	140	76.5%	385	70.9%
大学院修士	26	14.2%	89	16.4%
大学院博士	9	4.9%	11	2.0%
(4) 平均勤続年数（上司：N＝181，部下：N＝529）				
平均値（標準偏差）	28.23	(7.95)	17.21	(10.00)
(5) 職位（上司：N＝183，部下：N＝543）				
従業員	0	.0%	183	33.7%
現場の係長クラス	0	.0%	73	13.4%
部課長クラス	139	76.0%	284	52.3%
トップ経営層	44	24.0%	3	.6%
(6) 所属部門（上司：N＝183，部下：N＝545）				
研究開発	37	20.2%	103	18.9%
マーケティング・販売	64	35.0%	182	33.4%
生産	28	15.3%	87	16.0%
品質管理	3	1.6%	9	1.7%
財務・会計	8	4.4%	30	5.5%
法務	2	1.1%	5	.9%
情報システム	1	.5%	4	.7%
人事	5	2.7%	13	2.4%
広報	2	1.1%	4	.7%
総務・管理	33	18.0%	108	19.8 %

注）表中の N は有効回答数，%表示は有効回答数に対する割合を示している。なお，特定の質問項目に無回答という場合があるため，属性ごとに有効回答数は異なる。

3）A 社と G 社から部下の回答が２名のみのものが各社１セット，H 社から部下の回答が１名のみのものが１セットあったので，この３社の部下の回答者数は上司の回答者数の３倍にはなっていない。

3　調査結果

本稿ではわれわれの調査がどのような概念をどのような尺度で測定したかを説明したうえで，調査結果の記述統計量を示すにとどめ，結果の解釈や分析は行わない。ただし，測定尺度の内的一貫性を検討するためにクロンバックのα係数を計算し，上司と部下の両方が回答している質問項目については，両者の傾向の違いを明らかにするために独立な2群の平均値の差の検定（t検定）を実施している[4)]。

以下の表の表記方法は次のとおりである。まず，表中のNは有効回答数，Meanは平均値，SDは標準偏差，Skewは歪度，Kurtは尖度，αはクロンバックのα係数，t値は独立な2群の平均値の差の検定（t検定）の結果を示している。なお，特定の質問項目に無回答という場合があるため，概念や質問項目ごとに有効回答数は異なる。また，上司と部下の両方が回答している質問項目の上段は上司の調査結果，下段は部下の調査結果（部下A，部下B，部下Cの結果の合計）を記載しており，上司用質問票の番号にはL，部下用質問票の番号にはSを最初に付けている。

3．1　リーダーシップ・スタイルに影響を与える要因

第1に，リーダーシップ・スタイルに影響を与えると予想される要因について，調査結果を報告する。

表3は上司・部下関係のアイデンティティ志向（Leader-Member Relational Identity Orientations）に関する調査結果である。本調査ではJiang（2005）に基づき，情緒的アイデンティティ志向（Affective Identity Orientation），手段的アイデンティティ志向（Instrumental Identity Orientation），契約的アイデンティティ志向（Contractual Identity Orientation），義務的アイデンティティ志向（Obligatory Identity Orientation）の4つについて，上司と部下の両方に対し，各3つの質問項目に該当する程度を6点尺度で測定した[5)]。

表4は部下の上司に対する信頼に関する調査結果である。本調査ではRead（1962）に基づき，この概念について，部下のみに対し，4つの質問項目に該当する程度を6点尺度で測定した。

表5はグローバリゼーション（Globalization）に関する調査結果である。グローバリゼーションの測定尺度は，本調査のために設計されたものであり，労働環境（work environment）と職務要件（job requirements）の2つについて，上司と部下の両方に対し，前者は4つの質問項目に該当する程度，後者は4つの質問項目に関する頻度を6点尺度で測定した[6)]。

表6は企業の倫理意識（Corporate ethical values）に関する調査結果である。本調査ではHunt et al.（1989）に基づき，この概念について，上司と部下の両方に対し，5つの質問項目に該当する程度を6点尺度で測定した。

表7は個人主義・集団主義（Individualism/Collectivism）と権力格差（Power Distance）に関する調査結果である。本調査ではDorfman and Howell（1988）に基づき，この2つの概念について，上司と部下の両方に対し，各6つの質問項目に該当する程度を6点尺度で測定した。

表8は家父長主義（Paternalism）に関する調査結果である。本調査ではPellegrini and Scandura（2006）に基づき，この2つの概念について，上司と部下の両方に対し，6つの質問項目に該当する程度を6点尺度で測定した。

表9は貨幣愛（The love of money）に関する調

4）本稿では紙幅の都合で結果を省略しているが，事前にLevene検定（F検定）を行い，2群の等分散性を仮定できる場合とできない場合に分けて，平均値の差の検定を実施している。

5）本調査では質問項目に該当する程度について，すべて「1　全く当てはまらない」－「2　あまり当てはまらない」－「3　どちらかといえば当てはまらない」－「4　どちらかといえば当てはまる」－「5　少し当てはまる」－「6　非常に当てはまる」の6点尺度で測定している。

6）本調査では質問項目に関する頻度について，すべて「1　全くない」－「2　めったにない」－「3　時々ある」－「4　頻繁にある」－「5　通常である」－「6　常にある」の6点尺度で測定している。

表３　上司・部下関係のアイデンティティ志向

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 情緒的アイデンティティ志向（N＝727，α＝.655）							
LA1	上司と部下は，相手に対する好意的な感情も批判的な感情も，すべてお互いに伝えあうべきである。	183	3.45	1.34	－.03	－.90	.181
SA1		545	3.43	1.33	.00	－.88	
LA2	上司と部下は，友人のようにお互いを支えあうべきである。	183	3.57	1.21	－.07	－.58	2.872**
SA2		545	3.25	1.32	.18	－.70	
LA3	上司と部下は，気持ちの上で相通じているべきである。	183	4.74	1.04	－.53	－.05	2.742**
SA3		544	4.47	1.18	－.62	.10	
(2) 手段的アイデンティティ志向（N＝725，α＝.639）							
LA4	上司と部下は相互の利益を追求するべきである。上司が見合うだけのインセンティブを与えなければ，部下は追加の努力を行う必要はない。	183	2.70	1.19	.57	－.05	－1.968*
SA4		543	2.91	1.26	.44	－.46	
LA5	部下の職務への取り組みの程度は，上司から与えられる報酬の額によって決まる。	183	2.55	1.15	.81	.31	－2.008*
SA5		543	2.76	1.25	.47	－.41	
LA6	上司と部下の関係は，利害関係にすぎない。	182	1.97	1.00	.96	.90	－3.303**
SA6		545	2.26	1.12	.86	.51	
(3) 契約的アイデンティティ志向（N＝725，α＝.606）							
LA7	上司と部下は共に企業の従業員である。両者の仕事上のやりとりは社内規定にのみ従うべきである。	183	2.63	1.17	.59	.11	－2.054*
SA7		544	2.84	1.22	.49	－.20	
LA8	上司と部下の関係は，社内規定で定められている。部下は上司に従うという規則を守らなければならない。	183	3.87	1.20	－.38	－.31	.075
SA8		545	3.86	1.32	－.34	－.42	
LA9	社内規定に定められているとおりに，部下は上司から与えられた仕事を全うしなければならない。	183	4.67	1.08	－.54	.08	.721
SA9		543	4.60	1.11	－.49	－.10	
(4) 義務的アイデンティティ志向（N＝727，α＝.645）							
LA10	上司は年長者なので，部下は無条件に従わなければならない。	183	1.87	.92	.82	－.05	－2.949**
SA10		545	2.11	1.11	.82	.09	
LA11	上司は部下より地位が高いので，部下は上司に忠誠心をもって従わなければならない。	183	2.92	1.25	－.01	－1.16	－2.571*
SA11		545	3.21	1.31	－.01	－.74	
LA12	上司と部下の関係は，階層上の上下関係であるので，部下は上司に従う義務がある。	183	4.05	1.17	－.67	.25	－.336
SA12		544	4.09	1.25	－.55	.01	

注）**は有意水準１％，*は有意水準５％を示す。以下の表も同様である。

表４　部下の上司に対する信頼

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
部下の上司に対する信頼（N＝540，α＝.679）							
SA13	この質問票を送ってくれた上司は機会があれば，私が有利になるように取り計らってくれる。	543	3.79	1.28	－.43	－.19	－
SA14	この質問票を送ってくれた上司は，私にとって重要な情報を必ず提供してくれる。	544	4.29	1.25	－.53	－.03	－
SA15	この質問票を送ってくれた上司が私の不利になる意思決定を行っても，その決定を受け入れる。	543	3.92	1.14	－.30	－.09	－
SA16	この質問票を送ってくれた上司は，地位にとらわれず，問題について自由に議論してくれる。	545	4.82	1.13	－.96	.79	－

表５　グローバリゼーション

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) グローバリゼーション：労働環境（N＝720，α＝.517）							
LB1	貴社では，国際的な経験や資格が昇進や昇給を左右する。	183	2.80	1.39	.43	－1.05	－.411
SB1		544	2.85	1.26	.28	－.76	
LB2	貴社での人材採用（新卒・中途を問わず）は，特定の国籍を持った志願者に限定されてはいない。	183	4.21	1.48	－.51	－.71	2.051*
SB2		543	3.94	1.53	－.30	－.95	
LB3	貴社には日本語がネイティブではない，上司や同僚がいる。	183	2.82	1.78	.58	－1.08	2.298*
SB3		543	2.48	1.71	.89	－.60	
LB4	貴社の利益は，主として海外市場から生じている。	181	2.91	1.66	.55	－.90	－.396
SB4		542	2.97	1.68	.46	－1.08	
(2) グローバリゼーション：職務要件（N＝728，α＝.872）							
LC1	同僚や顧客とのコミュニケーションの際には，母国語以外の言語を用いる。	183	2.03	1.16	1.23	1.34	1.452
SD1		545	1.89	1.17	1.54	2.30	
LC2	技術，イノベーション，または手法についてのグローバルな動向を把握するために，外国の情報（例えば，最新の製品カタログや資料）を収集する。	183	3.25	1.42	.42	－.57	5.346**
SD2		545	2.63	1.32	.74	.16	
LC3	海外への出張。	183	2.81	1.45	.85	.14	7.018**
SD3		545	2.02	1.26	1.39	1.68	
LC4	意思決定を行う際，海外の情報（例えば，政治状況や経済状況，文化的背景，社会環境，など）を考慮する。	183	3.24	1.45	.41	－.73	3.964**
SD4		545	2.76	1.42	.58	－.40	

表６　企業の倫理意識

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
企業の倫理意識（N＝721，α＝.765）							
LB5	貴社の管理者は，倫理的でないと思われる行動をとることが多い。（R）[7]	183	2.17	1.05	1.25	1.58	−.643
SB5		542	2.23	1.13	1.27	1.66	
LB6	貴社では，事業の成功を得るために，倫理観を犠牲にしなければならないことが多い。（R）	183	1.90	.96	1.40	2.11	−2.394*
SB6		543	2.11	1.02	1.04	1.26	
LB7	貴社のトップ・マネジメントは，倫理に反する行動が許されないものであるということをきちんと認知させるようにしてきた。	182	5.43	1.06	−2.44	6.35	3.846**
SB7		543	5.07	1.22	−1.49	2.02	
LB8	貴社の管理者が，主に（企業の利益ではなく）個人の利益のために倫理的ではない行動をとっていることが分かった場合，彼らはすぐに懲戒処分を受ける。	183	5.25	.97	−1.35	1.94	3.816**
SB8		542	4.90	1.30	−1.14	.56	
LB9	貴社の管理者が，主に（個人の利益ではなく）企業の利益のために倫理的ではない行動をとっていることが分かった場合，彼らはすぐに懲戒処分を受ける。	183	4.92	1.11	−.94	.49	2.624**
SB9		541	4.66	1.29	−.78	−.07	

査結果である。本調査では Tang et al.（2006）に基づき，貨幣愛：金持ちになること（The love of money-Rich），貨幣愛：動機づけ要因（The love of money-Motivator），貨幣愛：重要性（The love of money-Importance），貨幣愛：力（The love of money-Power）の４つについて，上司と部下の両方に対し，各３つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

表10はマキャベリズム（Machiavellianism）と内発的動機づけ（Intrinsic Motivation）に関する調査結果である。本調査では前者は Tierney et al.（1999），後者は Christie and Geis（1970）に基づき，この２つの概念について，上司と部下の両方に対し，各５つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

表11は組織内自尊感情（Organization-based self-esteem）に関する調査結果である。本調査では Pierce et al.（1989）に基づき，この概念について，部下のみに対し，10個の質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

7）（R）は逆転項目を示している。ただしクロンバックのα係数の計算を除き，統計量は逆転していない。

３．２　上司のリーダーシップ・スタイル

第２に，上司のリーダーシップ・スタイルについて，調査結果を報告する。なお，本調査では家父長型リーダーシップを博愛主義的リーダーシップ（Benevolent Leadership），権威主義的リーダーシップ（Authoritarian Leadership），道徳的リーダーシップ（Moral Leadership）の３つの側面を有しているものと定義し，測定尺度は道徳的リーダーシップにおける行動の誠実性（Behavioral Integrity）を除き，Cheng and Chou（2005）や Cheng et al.（2004）に基づいている。

表12は家父長型リーダーシップの一側面である，博愛主義的リーダーシップに関する調査結果である。本調査では博愛主義的リーダーシップ（個人への配慮（Person-oriented Consideration））と博愛主義的リーダーシップ（職務への配慮（Task-oriented Consideration））の２つについて，部下のみに対し，各５つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。

表13は家父長型リーダーシップの一側面である，権威主義的リーダーシップに関する調査結果である。本調査では権威的リーダーシップ（Authoritarien Leadership）と高圧的リーダーシップ（Authoritative Leadership）の２つについて，部

表７　個人主義・集団主義と権力格差

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 個人主義・集団主義（N＝722, α＝.682）							
LD1	グループやチームの成功は，個人の成功よりも重要である。	183	5.05	1.02	－.92	.28	2.789**
SC1		545	4.80	1.05	－.66	.14	
LD2	従業員はグループやチームの利益を考慮した上で，自分たちの目的を追求している。	183	4.95	.98	－1.21	2.28	－.126
SC2		544	4.96	.98	－.83	.75	
LD3	グループやチームの成功のためになるのであれば，個人の成功をあきらめることを期待されている場合がある。	183	3.66	1.22	.06	－.85	1.402
SC3		545	3.52	1.21	.04	－.53	
LD4	グループやチームの利益は，個人の報酬より重要である。	182	4.16	1.25	－.27	－.60	2.390*
SC4		544	3.92	1.18	－.13	－.40	
LD5	自分が職場のメンバーから認められることは，非常に重要である。	182	5.28	.78	－1.17	2.14	2.603*
SC5		544	5.10	.95	－.83	.17	
LD6	管理者は個人の目標達成が困難な場合であっても，グループ全体のまとまりを保つべきである。	182	4.89	.98	－.77	.43	1.476
SC6		544	4.76	1.03	－.74	.61	
(2) 権力格差（N＝725, α＝.527）							
LD7	管理者は部下と相談することなく，多くの意思決定を下すべきである。	183	3.06	1.33	.27	－.77	4.804**
SC7		545	2.57	1.16	.65	－.05	
LD8	従業員は経営陣の意思決定に反対してはならない。	183	3.86	1.35	－.28	－.74	2.001*
SC8		544	3.62	1.42	－.03	－.87	
LD9	管理者は従業員に重要な仕事を任すべきではない。	183	1.75	.85	1.31	2.23	－1.275
SC9		545	1.84	.82	1.24	3.05	
LD10	部下を相手にする際，管理者は権威や権力を用いることが必要になる場合が多い。	183	2.58	.99	.67	.13	－2.728**
SC10		545	2.83	1.06	.36	－.19	
LD11	管理者が従業員の意見を求めることは，あまりない方がよい。	183	1.78	.87	1.51	3.74	－.642
SC11		545	1.82	.74	.84	1.73	
LD12	管理者は従業員と仕事外で付き合うことを避けるべきである。	183	1.99	.99	.97	.98	－2.278*
SC12		543	2.18	.97	.64	.22	

表８　家父長主義

質問項目		N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
家父長主義（N＝725，α＝.689）							
LD13	管理者は従業員に対し，年長の家族（父母，兄姉）のようにふるまうべきである。	183	3.14	1.28	.10	－.73	2.153*
SC13		544	2.91	1.16	.32	－.50	
LD14	管理者は従業員に対し，年長の家族のように助言するべきである。	183	3.69	1.15	－.20	－.46	1.784
SC14		544	3.52	1.17	－.26	－.56	
LD15	管理者は従業員の特別な行事（例えば，結婚式や葬式）に出席するべきである。	182	3.99	1.20	－.46	－.19	2.011*
SC15		544	3.78	1.25	－.26	－.41	
LD16	管理者は従業員の仕事以外の問題（例えば，子供の教育など）について，彼らが必要としていれば，いつでも手助けを行うべきである。	183	4.31	1.18	－.39	－.56	2.312*
SC16		545	4.08	1.15	－.33	－.12	
LD17	管理者は世話をする見返りとして，従業員の忠誠心を期待することになる。	183	2.75	1.17	.29	－.61	－.242
SC17		545	2.77	1.15	.26	－.57	
LD18	管理者は従業員にとって何が最善なのかを理解しているべきである。	183	5.03	.86	－.63	.26	1.219
SC18		545	4.93	.98	－.92	1.12	

下のみに対し，各７つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。

表14は家父長型リーダーシップの一側面である，道徳的リーダーシップに関する調査結果である。本調査では道徳的リーダーシップ（勇気（Courage）），道徳的リーダーシップ（寛大（Magnanimity）），道徳的リーダーシップ（清廉（Incorruptness）），道徳的リーダーシップ（責任（Responsibility）），行動の誠実性，道徳的リーダーシップ（公平（Impartialness）），道徳的リーダーシップ（率先垂範（Lead by Example））の７つについて，部下のみに対し，各３つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。なお，行動の誠実性の測定尺度は Simons et al.（2007）に基づいている。

表15は倫理的リーダーシップ（Ethical leadership）に関する調査結果である。本調査では Brown et al.（2005）に基づき，この概念について，部下のみに対し，６つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。

表16は変革型リーダーシップ（Transformational Leadership）に関する調査結果である。本調査では Bass and Avolio（1995）に基づき，理想化された影響力（属性）（Idealized influence（attributed）），理想化された影響力（行動）（Idealized influence（behavior）），モチベーションの鼓舞（Inspirational motivation），知的刺激（Intellectual stimulation），個別配慮（Individual consideration）の５つについて，部下のみに対し，各４つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。

３．３　リーダーシップ・スタイルの成果

第３に，リーダーシップ・スタイルの成果になると予想される項目について，調査結果を報告する。

表17は部下の手続的公正感（Procedual Justice）に関する調査結果である。本調査では Hartmann and Slapničar（2009）に基づき，この概念について，部下のみに対し，４つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。

表18は情緒的組織コミットメント（Affective Organizational Commitment）に関する調査結果である。本調査では Meyer et al.（1993）に基づき，この概念について，部下のみに対し，６つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

表19は上司への忠誠心（Loyalty to Supervisor）に関する調査結果である。本調査では Cheng et

表９　貨幣愛

質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 貨幣愛：金持ちになること（N＝725，α＝.843）						
LD19	183	4.24	1.13	－.67	.38	
私はお金持ちになりたいと考えている。						.480
SC34	544	4.19	1.16	－.55	.42	
LD20	183	4.19	1.01	－.59	.96	
お金持ちであることは良いことである。						－1.071
SC35	544	4.29	1.13	－.47	.20	
LD21	183	4.25	1.08	－.58	.57	
たくさんのお金を稼ぐことは良いことである。						－1.711
SC36	543	4.40	1.08	－.45	.32	
(2) 貨幣愛：動機づけ要因（N＝727，α＝.926）						
LD22	183	3.74	1.13	－.27	－.40	
お金によって，一生懸命働くよう動機づけられる。						－2.798**
SC37	544	4.02	1.19	－.41	.01	
LD23	183	4.04	1.10	－.63	.54	
お金は一生懸命働く気持ちを高める。						－2.003*
SC38	545	4.22	1.05	－.53	.81	
LD24	183	3.99	1.13	－.56	.38	
お金によって，かなりやる気が起きる。						－1.840
SC39	545	4.17	1.12	－.46	.30	
(3) 貨幣愛：重要性（N＝728，α＝.857）						
LD25	183	3.99	1.02	－.35	.55	
お金は良いものである。						－3.155**
SC40	545	4.27	1.05	－.23	.37	
LD26	183	4.80	.97	－.71	1.44	
お金は大事である。						－.736
SC41	545	4.86	.97	－.59	.85	
LD27	183	4.78	.95	－.67	1.41	
お金は貴重である。						.416
SC42	545	4.75	1.04	－.55	.53	
(4) 貨幣愛：力（N＝727，α＝.726）						
LD28	183	4.12	1.03	－.24	.57	
お金は力（パワー）である。						－.495
SC43	545	4.17	1.16	－.37	.12	
LD29	183	4.33	1.01	－.32	.73	
お金は１つの大きな力を与えてくれる。						－.922
SC44	545	4.42	1.07	－.37	.17	
LD30	183	4.33	1.23	－.70	.19	
お金があれば最良の製品やサービスを購入することができる。						－.777
SC45	544	4.41	1.17	－.70	.58	

表10　マキャベリズムと内発的動機づけ

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) マキャベリズム（N＝723, α＝.503）							
LD31	必要がなければ，何かを行った本当の理由を，誰にも言うべきではない。	181	3.41	1.28	−.02	−.63	−.388
SC46		544	3.46	1.15	−.03	−.46	
LD32	人に接する最良の方法は，彼らが聞きたがっていることを言うことである。	183	3.57	1.19	−.09	−.44	−.222
SC47		544	3.59	1.14	−.01	−.34	
LD33	他人を完全に信頼している人は，困難を招くことになる。	183	3.04	1.17	.32	−.37	−4.209**
SC48		545	3.45	1.13	−.02	−.49	
LD34	お偉方に取り入ることは賢明である。	183	3.10	1.07	−.07	−.64	−1.913
SC49		543	3.28	1.07	−.32	−.14	
LD35	何事にも手抜きをすることなく出世するというのは難しい。	183	3.75	1.30	−.21	−.63	−2.059*
SC50		545	3.97	1.25	−.17	−.46	
(2) 内発的動機づけ（N＝725, α＝.890）							
LD36	複雑な問題の解決策を考え出すことは楽しい。	183	4.87	.97	−.52	−.51	2.696**
SC19		545	4.64	1.09	−.74	.34	
LD37	製品に関する新しいアイデアを思いつくことは楽しい。	183	5.03	.86	−.43	−.75	2.317*
SC20		543	4.85	1.03	−.84	.63	
LD38	分析的思考を行うことは楽しい。	183	4.93	.86	−.39	−.56	2.713**
SC21		545	4.72	1.03	−.70	.47	
LD39	職務に関する新しい手続きを創造することは楽しい。	183	4.78	.92	−.46	.04	3.845**
SC22		544	4.46	1.11	−.48	−.08	
LD40	既存のプロセスや製品を改善することは楽しい。	183	4.93	.85	−.42	−.18	2.914**
SC23		545	4.71	.97	−.54	.33	

表11　組織内自尊感情

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
組織内自尊感情（N＝541, α＝.940）							
SC24	私は社内で一目置かれている。	544	3.38	1.08	−.31	−.21	−
SC25	私は社内で重要視されている。	544	3.47	1.07	−.37	.03	−
SC26	私は社内で尊敬されている。	544	3.20	.96	−.28	.37	−
SC27	私は社内で信頼されている。	544	3.88	.94	−.60	1.15	−
SC28	私は社内で役に立っている。	544	4.04	.95	−.56	1.23	−
SC29	私は社内の貴重な存在である。	544	3.61	1.07	−.33	.24	−
SC30	私は社内で有能である。	544	3.43	.98	−.32	.46	−
SC31	私は社内の重要な存在である。	543	3.52	1.07	−.36	.22	−
SC32	私は社内で特徴を出している。	542	3.77	1.05	−.16	.06	−
SC33	私は社内で協力的である。	544	4.48	.89	−.45	1.20	−

表12　博愛主義的リーダーシップ（家父長型リーダーシップの一側面）

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
（1）博愛主義的リーダーシップ（個人への配慮）（N＝541，α＝.861）							
SE1	仕事だけでなく生活についても気にかけてくれる。	544	3.17	1.09	.72	.38	−
SE2	頻繁に自分に関心を示してくれる。	543	3.38	1.01	.55	.07	−
SE3	長い間一緒に仕事をしている部下に対して，非常に気遣ってくれる。	544	3.82	1.16	.22	−.44	−
SE10	私の期待通りに，私の好みを把握している。	542	2.97	1.04	.45	.16	−
SE11	私の個人的な問題の解決を助けてくれる。	542	2.87	1.16	.52	−.13	−
（2）博愛主義的リーダーシップ（職務への配慮）（N＝537，α＝.878）							
SE19	仕事で困難に直面しているときには，励ましてくれる。	543	3.85	1.20	.10	−.73	−
SE20	私の業績が満足のいかないものである真の原因について，明らかにしようとしてくれる。	542	3.53	1.25	.19	−.76	−
SE21	私に仕事で要求される能力が欠けているときは，教育や指導をしてくれる。	543	3.62	1.29	.18	−.75	−
SE28	私が仕事で手がいっぱいのときは，必要に応じて助けてくれる。	540	3.50	1.29	.34	−.73	−
SE29	社内での将来のキャリアプランの構築を助けてくれる。	541	3.43	1.26	.25	−.58	−

表13　権威主義的リーダーシップ（家父長型リーダーシップの一側面）

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
（1）権威的リーダーシップ（N＝539，α＝.806）							
SE4	全面的に従うことを求める。	544	2.49	1.05	.82	.60	−
SE5	公の場で意見に反対すると，腹を立てる。	544	2.15	1.04	1.35	2.34	−
SE6	模範となる部下は自分の要求に従うものであると考えている。	543	2.34	1.19	.95	.51	−
SE12	私に情報を知らせないことがある。	544	2.65	.97	.95	1.34	−
SE13	部門のすべての意思決定を一人で行う。	543	2.50	1.08	1.01	1.22	−
SE14	常に会議の最終決定権を持っている。	542	3.44	1.33	.19	−.84	−
SE15	部下の前では威圧的にみえる。	543	2.30	1.17	1.04	.93	−
（2）高圧的リーダーシップ（N＝536，α＝.773）							
SE22	一緒に仕事をすると，強い圧力をかけてくる。	543	2.13	1.05	1.19	1.67	−
SE23	部下に対し，非常に厳しい。	544	2.85	1.20	.59	−.04	−
SE24	私が目標値を達成できなかったときは，説教をする。	543	2.43	1.06	.85	.70	−
SE30	自分のチームが他をしのぐことを求める。	540	2.90	1.23	.64	−.16	−
SE31	自分の方針に反することには厳しい。	542	3.02	1.20	.54	−.30	−
SE32	私の仕事を完全に把握している。	540	3.76	1.21	−.09	−.82	−
SE33	仕事上のどんな変化もすぐに報告するよう求める。	542	3.55	1.20	.22	−.71	−

表14　道徳的リーダーシップ（家父長型リーダーシップの一側面）

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 道徳的リーダーシップ（勇気）（N＝537, α＝.836）							
SE7	不正を報告する勇気がある。	541	4.16	1.30	−.28	−.81	−
SE8	不当な扱いをされている人のために訴えを起こす。	539	3.32	1.34	.31	−.84	−
SE9	不正に対して，抵抗し，戦っている。	539	3.48	1.33	.18	−.81	−
(2) 道徳的リーダーシップ（寛大）（N＝541, α＝.784）							
SE16	自分の意見が受け入れられなくても，気にしない。	543	3.24	1.15	.40	−.50	−
SE17	批判に寛容である。	543	3.73	1.16	.06	−.74	−
SE18	注意されても寛大であるし，決して気にしない。	542	3.55	1.17	.06	−.67	−
(3) 道徳的リーダーシップ（清廉）（N＝536, α＝.831）							
SE25	個人的なことで会社の資源を使わない。	542	3.75	1.82	−.26	−1.47	−
SE26	部下に対し，自分の個人的な用事を頼まない。	541	3.32	1.85	.19	−1.54	−
SE27	賄賂を受け取るために，職位の力を利用しない。	538	3.63	2.25	−.16	−1.83	−
(4) 道徳的リーダーシップ（責任）（N＝537, α＝.800）							
SE34	職務に対し責任を持っている。	540	5.10	1.01	−1.31	1.74	−
SE35	職務に対し責任を負い，決して自分の義務を回避しない。	540	4.82	1.21	−1.16	.99	−
SE36	自分がミスをしたとき，他人に責任を押し付けない。	540	4.66	1.42	−1.24	.73	−
(5) 行動の誠実性（N＝539, α＝.934）							
SE41	約束を果たす。	541	4.68	1.00	−.59	−.03	−
SE42	有言実行する。	541	4.56	1.03	−.52	−.05	−
SE43	言行一致している。	540	4.48	1.10	−.47	−.46	−
(6) 道徳的リーダーシップ（公平）（N＝536, α＝.817）							
SE48	個人的な関係で部下を評価しない。	540	4.15	1.52	−.67	−.71	−
SE49	個人的な関係のある部下に対して，特別な関心を向けることはない。	538	3.83	1.49	−.34	−1.07	−
SE50	グループ内の部下の失敗を隠すことはない。	539	3.68	1.42	−.18	−1.10	−
(7) 道徳的リーダーシップ（率先垂範）（N＝541, α＝.867）							
SE69	あらゆる面で手本を示してくれる。	543	3.73	1.18	.15	−.62	−
SE70	他人に要求する前に，自分をきちんと規律づけている。	543	4.21	1.15	−.37	−.38	−
SE71	困難な業務に対処するにあたって，部下を見守るのではなく，先導していく。	543	3.91	1.17	−.06	−.51	−

表15　倫理的リーダーシップ

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
倫理的リーダーシップ（N＝528, α＝.833）							
SE59	倫理規定に反した従業員を罰する。	538	3.78	1.33	−.14	−1.07	−
SE60	倫理的な私生活を送っている。	532	4.47	1.07	−.74	.20	−
SE61	企業倫理や価値観について，従業員と議論する。	540	3.29	1.19	.33	−.46	−
SE62	倫理について，どのように物事を正しく行うか手本を示してくれる。	542	3.68	1.17	.02	−.77	−
SE63	成功について，単に結果だけではなく，その結果を得る方法も考えている。	542	4.18	1.15	−.37	−.39	−
SE64	意思決定を行う際，「何を行うのが正しいか」ということを問題にする。	544	4.20	1.15	−.34	−.46	−

表16　変革型リーダーシップ

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 理想化された影響力（属性）(N＝539, α＝.814)							
SE37	この人と親交があることに誇りを持てる。	540	4.41	1.36	−.54	−.58	−
SE38	グループやチームの利益のために，自己の利益を省みない。	540	4.19	1.25	−.49	−.49	−
SE39	私が尊敬するような行動をとっている。	542	4.20	1.20	−.29	−.57	−
SE40	権力や信頼があるという感じを示している。	542	3.72	1.27	−.01	−.81	−
(2) 理想化された影響力（行動）(N＝539, α＝.847)							
SE44	自分の最も大事な価値観や信念について，話題にする。	542	3.61	1.32	.15	−.92	−
SE45	強い目的意識を持つことの重要性を明確にする。	540	4.13	1.26	−.30	−.67	−
SE46	意思決定の道徳的・倫理的結果を考慮する。	541	4.17	1.12	−.39	−.37	−
SE47	集団として使命感を持つことの重要性を強調する。	541	4.09	1.21	−.27	−.76	−
(3) モチベーションの鼓舞（N＝543, α＝.820）							
SE55	将来について楽観的に話す。	544	3.24	1.24	.46	−.64	−
SE56	達成すべきことについて，熱く語る。	544	3.84	1.27	.07	−.73	−
SE57	将来の魅力的なビジョンを明確に示す。	544	3.74	1.22	.05	−.63	−
SE58	目的を達成するという自信を示す。	543	3.95	1.19	−.12	−.64	−
(4) 知的刺激（N＝540, α＝.930）							
SE65	主要な前提を見直し，それが適切なものかどうかを問題にする。	543	4.16	1.10	−.35	−.32	−
SE66	問題解決にあたって，異なる視点でみていく。	542	4.17	1.09	−.13	−.65	−
SE67	様々な角度から問題を考えるようにさせる。	541	4.23	1.16	−.31	−.42	−
SE68	与えられた仕事をどのように全うするかについての，新しい見方を示してくれる。	544	3.93	1.17	−.09	−.48	−
(5) 個別配慮（N＝540, α＝.864）							
SE72	教育や指導に時間をとってくれる。	542	3.70	1.22	.20	−.70	−
SE73	私を単なるグループのメンバーとしてではなく，１人の人間として扱ってくれる。	544	4.40	1.15	−.51	−.20	−
SE74	私が他人とは異なるニーズ・能力・熱意をもっていると考えてくれる。	542	3.83	1.15	.07	−.58	−
SE75	私の強みを伸ばすことを助けてくれる。	542	3.95	1.21	−.11	−.56	−

表17　部下の手続的公正感

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
部下の手続的公正感（N＝540, α＝.960）							
SE51	私の目標を公平に設定してくれる。	542	4.46	1.06	−.60	−.12	−
SE52	私の業績を公平に測ってくれる。	542	4.55	1.02	−.69	.12	−
SE53	私の業績を公平に評価している。	542	4.56	1.04	−.70	.10	−
SE54	私の報酬を公平に決定している。	540	4.46	1.08	−.71	.07	−

表18　情緒的組織コミットメント

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
情緒的組織コミットメント（N＝544，α＝.886）							
SF1	私は自分のキャリアの残りをこの会社でぜひ過ごしたいと思っている。	544	4.76	1.30	－.94	.31	－
SF2	私はこの会社の問題が自分のものであるように心から感じている。	544	4.01	1.24	－.46	－.23	－
SF3	私は自分の会社に「所属している」という感じを強く持っている。	544	4.61	1.07	－.66	.74	－
SF4	私は自分の会社に「心からの思い入れ」を感じている。	544	4.17	1.19	－.48	.02	－
SF5	私は自分の会社で「家族の一員」という感じを持っている。	544	3.55	1.28	－.17	－.46	－
SF6	この会社は私にとって個人的に大きな意味を持っている。	544	4.38	1.23	－.56	－.10	－

表19　上司への忠誠心

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
（1）情緒的な上司への忠誠心（N＝543，α＝.866）							
SF7	一緒に仕事をしていくなかで，私個人の価値観と上司の価値観はかなり近くなっている。	543	3.97	1.10	－.61	.39	－
SF8	私の価値観は上司の価値観と非常に近い。	543	3.80	1.12	－.46	－.04	－
SF9	私は友人の前でも，上司のことを一緒に働いている素晴らしい人として，称賛する。	544	4.11	1.22	－.48	－.03	－
（2）行動的な上司への忠誠心（N＝539，α＝.622）							
SF10	上司を助けるために，上司の知らない情報を提供している。	541	4.16	1.17	－.69	.28	－
SF11	上司がミスをしたときには，私は自分から進んで全責任を負うことになるだろう。	544	2.92	1.20	.30	－.30	－
SF12	私は上司の個人的な用事でも助けるだろう。	541	3.64	1.15	－.32	－.09	－

al.（2003）に基づき，情緒的な上司への忠誠心（Affective Loyalty to Supervisor）と行動的な上司への忠誠心（Behavioral Loyalty to Supervisor）の２つについて，部下のみに対し，各３つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

表20は労働状況（Work State）に関する調査結果である。本調査では Spence and Robbins（1992）に基づき，仕事の楽しみ（Enjoyment of Work）と意欲（Drive）の２つについて，部下のみに対し，前者は６つ，後者は５つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

表21はワーク・ファミリー・コンフリクト（Work-Family Conflict）に関する調査結果である。本調査では Carlson et al.（2000）に基づき，時間に基づく仕事から家庭への葛藤（Time-based Work Interference with Family），ストレス反応に基づく仕事から家庭への葛藤（Strain-based Work Interference with Family），時間に基づく仕事からレジャー・趣味・友人関係への葛藤（Time-based Work Interference with Leisure/Interest/Friendship），ストレス反応に基づく仕事からレジャー・趣味・友人関係への葛藤（Strain-based Work Interference with Leisure/Interest/Friendship）の４つについて[8]，部下のみに対し，各３つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測

8）　本稿におけるこの４つの概念の訳語は，渡井ほか（2006）のものを用いている。

表20　労働状況

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 仕事の楽しみ（N＝540，α＝.900）							
SF13	私の仕事は多くの場合，それが労働とは思えないほど楽しい。	544	3.15	1.14	.10	−.32	−
SF14	ほとんどの時間，仕事はとても楽しい。	542	3.34	1.14	−.00	−.22	−
SF15	私は本当に仕事が楽しいので，期待されているより多くの仕事をこなしている。	543	3.28	1.08	.01	.00	−
SF16	プロジェクトに携わっているときは，時が経つのを忘れてしまう。	542	3.75	1.16	−.19	−.25	−
SF17	面白いプロジェクトに参加しているとき，言葉で表現できないほどわくわくする。	543	3.90	1.20	−.25	−.20	−
SF18	仕事が楽しすぎて，なかなかやめられないことがある。	544	3.10	1.19	.18	−.22	−
(2) 意欲（N＝541，α＝.662）							
SF19	私には一所懸命働こうという衝動が心の奥にあるように思える。	543	3.99	1.14	−.39	.03	−
SF20	自分がしていることが楽しくないときでさえ，一所懸命働くことは私にとって重要である。	544	4.26	1.08	−.39	.37	−
SF21	楽しくない場合でも，一所懸命働くことは義務であると感じられる。	544	4.43	.97	−.42	1.02	−
SF22	しばらく仕事から離れたいと思っているときでも，気がつくと仕事のことを考えてしまっていることが多い。	544	4.06	1.22	−.46	−.07	−
SF23	仕事を休むと，後ろめたく感じる。	542	3.95	1.34	−.48	−.33	−

定した。

表22は部下の組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior；以下「OCB」と略）に関する調査結果である。本調査では Farh et al.（1997）に基づき，OCB-O（会社との一体感（Identification with the Company）），OCB-O（誠実さ（Conscientiousness）），OCB-I（同僚に対する利他主義（Altruism toward Colleagues））の3つについて，上司と部下の両方に対し，各4つの質問項目に該当する程度を6点尺度で測定した。なお，これらの質問項目について，上司は部下A，部下B，部下Cの3名すべてを自身の質問票のEからGのパートで評価しているので，表22の上司の調査結果にはその合計値が記載されている。

表23は部下の創造的業績（Creativity Performance）と職務業績（Job Performance）に関する調査結果である。本調査では前者は Tierney et al.（1999），後者は Farh et al.（1991）に基づき，この2つの概念について，上司と部下の両方に対し，前者は9つ，後者は3つの質問項目に該当する程度を6点尺度で測定した。なお，これらの質問項目について，表22と同様に，上司は部下3名すべてを自身の質問票のEからGのパートで評価しているので，表23の上司の調査結果にはその合計値が記載されている。

3．4　上司の業績評価スタイル

第4に，上司の業績評価スタイルについて，調査結果を報告する。

近年，上司のリーダーシップ・スタイルと業績評価スタイルの関係を分析した研究が増えてきている（Abernethy et al., 2010；Hartmann et al., 2010）。また，上司の業績評価スタイルには，客観的業績評価と主観的業績評価（Bol, 2008；Hartmann et al., 2010；Hartmann and Slapnicar, 2009），戦略的業績管理システムにおける戦略と整合する非財務指標を含む多元的な業績指標の評価（Chenhall, 2005；Hall, 2008），といったさまざまなパターンがあると考えられる。なお，業績評価スタイルに関する先行研究では，測定尺度が確立されている

表21　ワーク・ファミリー・コンフリクト

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 時間に基づく仕事から家庭への葛藤（N＝542, α＝.924）							
SF24	仕事によって，考えていたよりも家族と過ごす時間が少なくなっている。	544	3.92	1.34	−.21	−.57	−
SF25	仕事に費やさなければならない時間によって，家事や育児に参加できなくなっている。	542	3.63	1.40	−.05	−.69	−
SF26	与えられた仕事に費やさなければならない時間によって，家族と過ごす時間が失われることになる。	543	3.73	1.35	−.20	−.57	−
(2) ストレス反応に基づく仕事から家庭への葛藤（N＝541, α＝.851）							
SF27	仕事から家に帰っても，あまりに疲れていて家事や育児に参加できないことが多い。	542	3.39	1.32	.14	−.54	−
SF28	仕事から家に帰っても，家族の役にたつことができないほど，心から疲れてしまっていることが多い。	543	2.90	1.27	.47	−.29	−
SF29	仕事でのいろいろなプレッシャーのせいで，家に帰っても楽しいことができないほどストレスを感じることもある。	543	2.87	1.32	.48	−.47	−
(3) 時間に基づく仕事からレジャー・趣味・友人関係への葛藤（N＝544, α＝.961）							
SF30	仕事によって，考えていたよりもレジャーや趣味，および友人と過せなくなっている。	544	3.12	1.30	.24	−.70	−
SF31	仕事に費やさなければならない時間によって，レジャーや趣味，および友人と過ごす時間が少なくなっている。	544	3.20	1.31	.20	−.65	−
SF32	与えられた仕事に費やさなければならない時間のために，レジャーや趣味，および友人と過ごす時間が失われることになる。	544	3.14	1.31	.20	−.66	−
(4) ストレス反応に基づく仕事からレジャー・趣味・友人関係への葛藤（N＝544, α＝.950）							
SF33	仕事上の義務から解放されても，あまりに疲れていてレジャーや趣味，および友人と過ごすことができないことが多い。	544	2.72	1.16	.44	−.22	−
SF34	仕事上の義務から解放されても，レジャーや趣味，および友人と過ごすことができないほど，心から疲れてしまっていることが多い。	544	2.58	1.17	.55	−.02	−
SF35	仕事でのいろいろなプレッシャーのせいで，レジャーや趣味，および友人と過ごすことができないほどストレスを感じることもある。	544	2.64	1.21	.57	−.05	−

表22　部下の組織市民行動（OCB）

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
（1）OCB-O（会社との一体感）（N ＝1085，α＝.857）							
LE-G1	会社に関する良いニュースを外部の人に熱心に伝え，彼らの誤解を防ごうとしている。	543	4.26	1.06	－.28	.09	8.497**
SG1		543	3.69	1.17	－.28	－.19	
LE-G2	会社の評判を守るために進んで立ち向かおうとしている。	543	4.32	1.07	－.37	－.14	8.673**
SG2		544	3.74	1.13	－.14	－.03	
LE-G3	会社の業務を改善する建設的な提案を行っている。	543	4.35	1.05	－.34	－.25	6.070**
SG3		544	3.96	1.06	－.50	.50	
LE-G4	会社の会議に積極的に参加している。	543	4.66	1.02	－.51	－.15	8.032**
SG4		543	4.14	1.12	－.48	.52	
（2）OCB-O（誠実さ）（N ＝1083，α＝.691）							
LE-G5	早めに出社し，すぐに仕事を始めることが多い。	542	4.29	1.23	－.37	－.51	4.405**
SG5		544	3.94	1.40	－.32	－.69	
LE-G6	自分の仕事を真剣に受け止め，ミスをすることはめったにない。	543	4.39	1.05	－.37	.00	10.106**
SG6		542	3.75	1.06	－.23	.15	
LE-G7	誰も見ておらず，証拠が残らない場合でも，社内規定や手続きを遵守している。	543	4.81	.92	－.56	.47	2.914**
SG7		542	4.64	1.00	－.34	－.01	
LE-G8	新規の仕事や挑戦的な仕事を嫌がらずに引き受けてくれる。	543	4.74	.97	－.66	.62	4.947**
SG8		543	4.45	.94	－.39	.85	
（3）OCB-I（同僚に対する利他主義）（N ＝1085，α＝.886）							
LE-G9	新しい同僚が職場の環境に適応するように進んで手助けしている。	543	4.60	.95	－.35	－.25	3.098**
SG9		543	4.43	.93	－.59	1.39	
LE-G10	同僚の仕事に関する問題の解決を進んで手助けしている。	543	4.51	.98	－.32	－.29	2.923**
SG10		543	4.34	.89	－.43	1.10	
LE-G11	必要に応じて，進んで同僚の仕事を代わりに引き受けている。	543	4.34	1.04	－.38	.09	5.770**
SG11		543	3.99	.96	－.34	.52	
LE-G12	進んで同僚と連携し，コミュニケーションをとっている。	542	4.57	1.04	－.53	.22	2.533*
SG12		543	4.42	.94	－.47	.77	

表23　部下の創造的業績と職務業績

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 創造的業績（N＝1069, α＝.939）							
LE-G13	仕事の上で独自性を発揮した。	542	4.08	1.05	−.28	−.19	.645
SG13		542	4.04	1.02	−.21	.16	
LE-G14	仕事を行う際に，新しいアイデアに挑戦するという意味でリスクをとった。	543	3.84	1.10	−.10	−.29	.855
SG14		544	3.78	1.08	−.18	.04	
LE-G15	既存の手法や設備の新しい利用法を発見した。	541	3.73	1.02	−.05	−.13	1.836
SG15		543	3.62	1.08	−.24	−.04	
LE-G16	トラブルの原因となっていた問題を解決した。	540	4.18	1.01	−.20	−.11	2.991**
SG16		543	3.99	1.02	−.42	.55	
LE-G17	新しいアイデアを試して，課題に取り組んだ。	542	3.92	1.02	−.08	−.31	−.205
SG17		543	3.93	1.08	−.32	.34	
LE-G18	新しい製品・サービスに関するビジネス上の機会を明らかにした。	542	3.60	1.04	.08	.17	2.836**
SG18		542	3.41	1.12	−.24	−.07	
LE-G19	奇抜だが，実現可能なアイデアを生み出した。	543	3.32	1.01	.18	.15	2.926**
SG19		541	3.13	1.14	.00	−.14	
LE-G20	創造性に関する良いお手本となっていた。	543	3.41	1.04	.19	−.13	4.303**
SG20		542	3.13	1.07	−.12	−.05	
LE-G21	その分野について革新的なアイデアを生み出した。	541	3.36	1.03	.15	.06	4.969**
SG21		543	3.03	1.13	.11	.10	
(2) 職務業績（N＝1084, α＝.908）							
LE-G22	質の高い仕事を時間通りにこなしている。	543	4.33	1.07	−.32	−.27	8.826**
SG22		541	3.76	1.03	−.22	.10	
LE-G23	仕事について，完璧でミスがなく，正確な成果を出している。	543	4.28	1.06	−.47	.08	13.622**
SG23		543	3.40	1.06	−.22	.02	
LE-G24	能率よく働いている。	543	4.39	1.06	−.48	.24	8.411**
SG24		542	3.85	1.08	−.39	.31	

表24　上司の期首の業績評価スタイル

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
上司の期首の業績評価スタイル							
LH1	期初に部下は業績目標を文書で提出する。	182	5.32	1.20	−1.88	2.70	−
LH2	部下の業績目標は，金額で測定される指標を重視する。	182	3.56	1.50	−.17	−.94	−
LH3	部下の業績目標は，金額以外の数値で測定される指標を重視する。	182	4.44	1.13	−1.02	1.19	−
LH4	部下の業績目標は，数値では測定できない事項を重視する。	180	4.36	1.09	−.55	.05	−
LH5	部下に対し，彼らの業績目標と会社全体の目的との関係を明確に示している。	182	4.89	1.05	−.88	.60	−
LH6	部下に対し，会社全体の方針を明確に示している。	182	5.35	.76	−.75	−.62	−

表25　上司の期末の業績評価スタイルおよび業績評価と報酬の関係

	質問項目	N	Mean	SD	Skew	Kurt	t 値
(1) 上司の期末の業績評価スタイル							
LH7	期末の部下の業績評価では，金額で測定される指標を重視する。	181	3.65	1.46	−.24	−.87	−
LH8	部下の業績評価では，金額以外の数値で測定される指標を重視する。	182	4.37	1.20	−.88	.73	−
LH9	部下の業績評価では，数値では測定できない事項を重視する。	181	4.38	1.15	−.48	−.16	−
LH10	部下の業績評価では，仕事の成果を重視する。	182	4.96	.83	−1.02	2.61	−
LH11	部下の業績評価では，成果を導くためのプロセスを重視する。	182	4.81	.87	−.59	.30	−
LH12	部下の業績評価では，部下の能力や学習意欲を重視する。	182	4.60	.88	−.59	1.11	−
LH13	部下の業績評価は，事前に設定した公式のルールに基づいている。	181	3.85	1.34	−.18	−.52	−
LH14	部下の業績評価において，私の裁量は大きい。	181	4.63	1.08	−.77	.47	−
LH15	部下の業績評価では，事前に設定した業績目標との比較を重視する。	182	4.66	1.01	−.65	.45	−
LH16	部下の業績評価では，他の部下との比較を重視する。	182	4.04	1.11	−.42	−.03	−
LH17	部下の業績評価には，会社全体の業績結果を反映させている。	182	3.87	1.28	−.32	−.53	−
LH18	部下の業績評価には，グループやチームの業績結果を反映させている。	182	4.29	1.08	−.68	.65	−
LH19	部下に対し，業績評価結果をきちんとフィードバックしている。	182	4.69	1.18	−.74	.14	−
(2) 業績評価と報酬の関係							
LH20	私の部下に対する業績評価は，部下の基本給の額に影響を与える。	182	4.46	1.47	−.90	−.02	−
LH21	私の部下に対する業績評価は，部下のボーナスの額に影響を与える。	182	5.14	1.04	−1.42	2.08	−
LH22	私の部下に対する業績評価は，部下の昇進・昇格に影響を与える。	182	5.05	1.00	−1.21	1.85	−

とまではいえないため，本調査ではこれらの先行研究を参考にし，測定尺度の探索的な作成を目的として質問項目を設定した。したがって，以下の表ではクロンバックのα係数を計算していない。

表24は上司の期首[9]の業績評価スタイルに関する調査結果である。本調査ではこの点について，上司のみに対し，６つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

表25は上司の期末の業績評価スタイルと業績評価と報酬の関係に関する調査結果である。本調査ではこれらの点について，上司のみに対し，前者は13個，後者は３つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

4　おわりに

本稿では家父長型リーダーシップや変革型リーダーシップ等のその他のリーダーシップ・スタイル，リーダーシップ・スタイルに影響を与える要因とその成果，および業績評価スタイルの実態を明らかにするため，2009年８－９月に実施した郵送質問票調査の結果を報告した。

今後は本調査の結果の詳細な実証分析と理論的検討を行ったうえで，他のアジア諸国や西欧の国々の調査結果との比較を踏まえて，グローバルな視点でさらなる定性的研究や定量的研究を実施していきたいと考えている。

謝辞

本調査にご協力いただいた企業の担当者各位に対し，この場を借りて厚く御礼申し上げる。

また，国立台湾大学の Bor-Shiuan Cheng 教授と元智大学の Min-Ping Huang 准教授からは貴重な助言を賜った。記して感謝申し上げる。

なお，本稿は平成21年度慶應義塾学事振興資金：研究課題「家父長的リーダーシップに関する国際比較研究」（２年間）および平成23年度慶應義塾学事振興資金：研究課題「リーダーシップ・スタイルに関する国際比較研究」による研究成果の一部である。

9）質問票では回答者の理解に資すると考え，「期初」という言葉を用いた。しかし，本文では同じ意味であるが，業績評価の学術文献でより一般的な「期首」という言葉を用いる。

参考文献

渡井いずみ・錦戸典子・村嶋幸代（2006）「ワーク・ファミリー・コンフリクト尺度（Work-Family Conflict Scale: WFCS）日本語版の開発と検討」『産業衛生学雑誌』第48号第3号 , 71-81頁。

Abernethy, M. A., J. Bouwens, and L. van Lent（2010）"Leadership and control system design," *Management Accounting Research*, Vol.21, No.1, pp.2-16.

Bass, B. M. and B. J. Avolio（1995）*MLQ multifactor leadership questionnaire,* 2nd ed., Redwood City, CA: Mind Garden.

Bol, J. C.（2008）"Subjectivity in compensation contracting," *Journal of Accounting Literature*, Vol.27, pp.1-24.

Brown, M. E., L. K. Trevino, and D. A. Harrison（2005）"Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.97, No.2, pp.117-134.

Carlson, D. S., K. M. Kacmar, and L. J. Williams（2000）"Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.56, No.2, pp. 249-276.

Chen, X. P., M. B. Eberly, T. J. Chiang, J. L. Farh, and B. S. Cheng（2011）"Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance," *Journal of Management*, in press.

Cheng, B. S. and L. F. Chou（2005）"Triad model of paternalistic leadership: Constructs modification and retesting," Report prepared for Taiwan's National Science Council, Taiwan, National Taiwan University（in Chinese）.

Cheng, B. S., L. F. Chou, M. P. Huang, T. Y. Wu, and J. L. Farh（2004）"Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations," *Asian Journal of Social Psychology*, Vol.7, No.1, pp.89-117.

Cheng, B. S., D. Y. Jiang, and J. H. Reily（2003）"Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis?" *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24,

No.3, pp.1-24.

Chenhall, R. H. (2005) "Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, No.5, pp.395-422.

Christie, R. and F. L. Geis (1970) *Studies in Machiavellianism,* New York, NY: Academic Press.

Dorfman, P. W. and J. P. Howell (1988) "Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited," *Advances in International Comparative Management*, Vol.3, pp.127-150.

Farh, J. L., O. Dobbins, and B. S. Cheng (1991) "Cultural relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers," *Personnel Psychology*, Vol.44, No.1, pp.129-147.

Farh, J. L., P. C. Earley, and S. C. Lin (1997) "Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.3, pp.421-444.

Hall, M. (2008) "The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No.2/3, pp.141-163.

Hartmann, F., D. Naranjo-Gil, and P. Perego (2010) "The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes," *European Accounting Review*, Vol.19, No.2, pp.275-310.

Hartmann, F. and S. Slapničar (2009) "How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers," *Accounting, Organizations and Society*, Vol.34, No.6/7, pp.722-737.

Hunt, S. D., Wood, V. R., and L. B. Chonko (1989) "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing," *Journal of Marketing*, Vol.53, No.3, pp.79-90.

Jiang, D. Y. (2005) *Subordinate-Supervisor Relationship, Supervisory Loyalty, and Outcomes in Chinese Context: A Two-Stage Stud*, Unpublished doctoral dissertation, Psychology Institute of National Taiwan University (in Chinese).

Meyer, J. P., N. J. Allen, and C. A. Smith (1993) "Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, pp.538-551.

Pellegrini, E. K. and T. A. Scandura (2006) "Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation," *Journal of International Business Studies*, Vol.37, No.2, pp.264-279.

Pellegrini, E. K. and T. A. Scandura (2008) "Paternalistic leadership: a review and agenda for future research," *Journal of Management*, Vol.34, No.3, pp.566-593.

Pierce, J. L., D. G. Gardner, L. L. Cummings, and R. B. Dunham (1989) "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3, pp.622-648.

Read, W. H. (1962) "Upward communication in industrial hierarchies," *Human Relations*, Vol.15, No.3. pp.3-15.

Simons, T., R. Friedman, L. A. Liu, and J. M. Park (2007) "Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among black and non-black employees," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.3, pp.650-665.

Spence, J. T. and A. S. Robbins (1992) "Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results," *Journal of Personality Assessment*, Vol.58, No.1, pp.160-178.

Tang, T. L. P., T. Sutarso, A. Akande , M. W. Allen, A. S. Alzubaidi, M. A. Ansari, et al. (2006) "The love of money and pay level satisfaction: Measurement and functional equivalence in 29 geopolitical entities around the world," *Management and Organization Review*, Vol.2, No.3, pp.423-452.

Tierney, P., S. M., Farmer, and G. B. Graen (1999) "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships," *Personnel Psychology*, Vol.52, No.3, pp.591-620.

米山茂美［文部科学省科学技術政策研究所総括主任研究官］

妹尾剛好［和歌山大学経済学部講師］