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

Title	家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析
Sub Title	Paternalistic leadership and its impact on organizational performance : an empirical analysis
Author	佐藤, 和(Sato, Yamato) 妹尾, 剛好(Senoo, Takeyoshi) 横田, 絵理(Yokota, Eri) 米山, 茂美(Yoneyama, Shigemi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.4 (2015. 10) ,p.51- 67
JaLC DOI	
Abstract	われわれは, アジアでの研究が見られる家父長型リーダーシップについて, 変革型リーダーシップ等の欧米的リーダーシップ・ スタイルとの関係, 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などの実態を明らかにするため, 郵送質問票調査を実施した。本稿では最初に文献レビューから調査枠組みを述べ, 調査結果に基づいて, 家父長型リーダーシップの構成要素とその関係, 家父長型リーダーシップと欧米的リーダーシップ(変革型リーダーシップ, 倫理的リーダーシップ)との異同, 及び成果(情緒的組織コミットメントや組織市民行動, ワーク・ ファミリー・ コンフリクト, 業績)との関係を明らかにした。結果的に調査を行った日本企業における家父長型リーダーシップの特徴や他の要因との関係は従来台湾, 中国で行われた調査分析結果と多くが一致していたが, 一部成果との関係で特徴的なものも見られた。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20151000-0051

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58巻第４号
2015 年 10 月

2015年10月６日掲載承認

家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析

佐　藤　　和
妹　尾　剛　好
横　田　絵　理
米　山　茂　美

＜要　　約＞
われわれは，アジアでの研究が見られる家父長型リーダーシップについて，変革型リーダーシップ等の欧米的リーダーシップ・スタイルとの関係，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などの実態を明らかにするため，郵送質問票調査を実施した。本稿では最初に文献レビューから調査枠組みを述べ，調査結果に基づいて，家父長型リーダーシップの構成要素とその関係，家父長型リーダーシップと欧米的リーダーシップ（変革型リーダーシップ，倫理的リーダーシップ）との異同，及び成果（情緒的組織コミットメントや組織市民行動，ワーク・ファミリー・コンフリクト，業績）との関係を明らかにした。結果的に調査を行った日本企業における家父長型リーダーシップの特徴や他の要因との関係は従来台湾，中国で行われた調査分析結果と多くが一致していたが，一部成果との関係で特徴的なものも見られた。

＜キーワード＞
家父長型リーダーシップ，権威主義，博愛主義，道徳性，組織コミットメント，組織市民行動，ワーク・ファミリー・コンフリクト，業績，日本企業，質問票調査

１．はじめに

リーダーシップ研究は，20世紀から盛んに行われてきたものであるが，近年，アジアでよく見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様々な定義があるが，一般的には強い規律と権威を父親のような博愛心（Fatherly Benevolence）とを組み合わせたスタイルとして定義され，博愛主義（Benevolence），権威主義（Authoritarianism），道徳性（Morality）といった要素で特徴づけられている（Chen et al., 2014; Pellegrini and Scandura, 2008）。

家父長型リーダーシップ研究はアジアを中心としてなされているものの，日本企業における家父長型リーダーシップの実態についての研究は始まったばかりである。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と変革型リーダーシップ等の欧米的リーダーシップ・スタイルとの関係，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などの実態を明らかにするため，郵送質問票調査を実施した[1)]。本稿では，その調査結果に基づいて，家父長型リーダーシップの構成要素とその関係，家父長型リーダーシップと欧米的リーダーシップ（変革型リーダーシップ，倫理的リーダーシップ）との異同，及び成果（情緒的組織コミットメントや組織市民行動，ワーク・ファミリー・コンフリクト，業績）との関係を明らかにする。

本稿では，まず文献レビューに基づいて調査枠組みを提示する。そのうえで，質問票調査からのデータに基づいて統計的な実証分析と考察を行った。

2．文献レビュー

2-1　家父長型リーダーシップ（PL）の定義とその背景

家父長型リーダーシップ（Paternalistic Leadership: 以下 PL と略）は，主としてアジア社会におけるリーダーシップとして最近20年ほどの中で研究が進められているリーダーシップ・スタイルである。Westwood and Chan（1992）は家父長主義を「強い権威と（部下への）関心や配慮が結びついた父性的なリーダーシップ・スタイル」と定義している。また，Farh and Cheng（2000）では「強い規律や権威が父性的リーダーシップ・スタイルである」と定義している。また Redding et al.（1994）によれば，家父長主義とはアジアから生まれた，マックス・ウェーバーによる純粋な権威主義的見方とは異なるものとされており，PL を，部下に対して支援と保護，世話を提供するものであるとしている。

家父長型リーダーシップの由来（Antecedent）について，Maritnez（2003）はフィールド・インタビューを通じて，家父長型リーダーシップは社会階層の重視の程度，家族的な組織風土の存在，意思決定者との高頻度の相互作用の有無，個人的な関係性への関心の程度，限定した従業員による意思決定の程度によって影響を受けることを明らかにしている。

家父長型リーダーシップについての多くの研究が，その構成要素の妥当性や家父長型リーダーシップの効果に集中している。例えば Uhl-Bien et al.（1990）や Aycan et al.（1999）は，家父長性を一次元でとらえ，様々な成果変数（職務満足，恩義，目標設定等）と家父長性の程度との間に正の相関があることを見出している。

PL は儒教のような固有の心理に根差すことから，集団主義や権力格差（Power-distance）が高い文化と整合的であると考えられている（Farh and Cheng, 2000; Aycan, 2006）。Farh and Cheng（2000）の指摘によれば，PL はアジアに特有のリーダーシップとも考えられるが，Aycan et

1）　本調査の詳細については，横田・佐藤・米山・妹尾（2012）を参照されたい。

al.（2000）の異文化間研究によれば，家父長型リーダーは，カナダ，ドイツ，イスラエルよりも，中国，パキスタン，インド，トルコ，米国においてより高い頻度で見られるという。そして日本でも高い頻度で観察され（Uhl-Bien et al., 1990），マレーシアでも同様である（Ansari et al., 2004）。そのほか，メキシコにおいても家父長型リーダーシップに非常に高い価値がおかれていることが明らかにされている（Martinez, 2003; 2005）。

2－2　家父長リーダーシップの構成要素

先の定義から，PL は，いくつかの要素からなる複合的リーダーシップ概念としてとらえられることがわかる。

初期の PL に関する研究は，家父長性を一次元でとらえていたが（Uhl-Bien et al., 1990; Aycan et al., 1999），Cheng et al.（2004）では，主として Farh and Cheng（2000）のフレームワークに基づいて家父長型リーダーシップを３つの要素により分析している。１）権威主義的リーダーシップ（Authoritarianism Leadership），２）博愛主義的リーダーシップ（Benevolent Leadership），そして３）道徳的リーダーシップ（Moral Leadership）である。権威主義的リーダーシップとは，部下への絶対権威とコントロールを行うことであり，博愛主義的リーダーシップとは個人として全人的関与を示すこと，そして道徳的リーダーシップとは自分勝手ではなく，自分を律するリーダーシップのことである。また Chen et al.（2014）においても，家父長リーダーシップとしてこの３つの要素が活用されている。

これに対して Aycan et al.（2013）は，PL を次の要素で定義づけている。１）家族のような環境を作る，２）個人的な関係を部下との間に構築する，３）従業員の仕事以外の生活にも介入する，４）ロイヤリティと服従を期待する，５）階層上の権威とステータスを維持する，の５つである。これらの研究からも PL がいくつかの要素の組み合わせから成り立っていることが推察される。

2－3　変革型リーダーシップ及び倫理的リーダーシップとの違い

家父長型リーダーシップと同様に比較的新しいリーダーシップの概念として，変革型リーダーシップと倫理的リーダーシップの２つを挙げることができる。

変革型リーダーシップとは交流型リーダーシップと対比される概念であり，「フォロワーの目標を高め，明示的もしくは暗黙的な交換関係に基づいた期待を超えた業績を上げることができる，という自信を彼らに与えることにより，彼らに対して影響を及ぼすリーダーシップ」（石川，2009，99）である。変革型リーダーシップには１）理想化された影響力，２）モチベーションの鼓舞，３）知的刺激，４）個別配慮，という４つの下位概念がある（石川，2009，99；横田ほか，2012，123）。そしてこれに対比される交流型リーダーシップとは「目標設定，成果の明確化，フィードバック，及び達成に対する報酬によって，フォロワーに対して影響を及ぼすリーダーシップ」（石川，2009，99）のことである。[2)]

2）　石川（2009）による交流型リーダーシップと変革型リーダーシップの定義は，Dvir et al.（2002，735）に基づくものである。

一方，倫理的リーダーシップについては，Brown et al.（2005）が社会的学習理論に基づき定義を行い，その調査項目についても提唱している。倫理的リーダーシップは従来からあるカリスマ的リーダーシップや変革型リーダーシップにもその要素がふくまれてはいるが，明確には区別されていなかったという。Brown et al.（2005）は倫理的リーダーシップを「意思決定，強化，双方向コミュニケーションを通して，部下を導く活動や個人的な活動，人間関係によって規範的に適切な行為を示すものである」としている。そして具体的には１）倫理的な方向に人生を導く，２）結果だけでなく，プロセスで成功を定義する，３）倫理的基準に従業員を導く，４）従業員とビジネス倫理や価値を話し合う，５）倫理的に正しいことの例を示す，６）何が正しい行いかを求めて意思決定を行う，などの項目により倫理的リーダーシップの測定尺度を提示している。

しかし Cheng et al.（2004）は，リーダーシップは文化に根差したものであり，その意味で家父長型リーダーシップは中華思想に基づいたものであるとみなしている。欧米的なリーダーシップでは公平性，平等性に価値を見出すのに対して，権威主義的，博愛主義的リーダーシップはそもそも絶対的な力の差が前提となっているという主張である。

そうした意味で Chen et al.（2014）は，PL は変革型リーダーシップのような要素的なリーダーシップ理論とは区別されるとしている。なぜなら PL の基になっているのは孔子の思想であり，それはエンパワーメントのコンセプトではなく，意思決定が集権化され，重要なことはリーダーが意思決定することが期待されているからである。そして目標は，システムの中でというよりも文化的価値観の中でコミュニケーションをとりつつ達成されるというのである。

Aycan et al.（2013）は，PL を前述のように５つの特徴から提示している一方，変革型リーダーシップについては１）慈しみのあるリーダーシップ，２）参加型リーダーシップ，３）権威的リーダーシップ，４）垂直的集権主義の４つで定義づけ，PL と変革型リーダーシップの要素間の関係を分析している。結果として，中国やトルコ，パキスタンにおいて権威主義的リーダーシップを伴った PL ではより大きな権力格差と集団主義に特徴づけられるという仮説が支持されたが，アメリカでは支持されなかった。また PL は参加型リーダーシップとも関連性が高いとし，さらに権力格差が小さい場合には，PL と権威主義的リーダーシップや参加型リーダーシップとの結びつきは低いとされた。

２－４　PL の測定

家父長型リーダーシップに関する実証研究は，様々な観点から数多く展開されてきているが，その結果は必ずしも整合的ではない。その理由としては，測定尺度が十分に検討されず調査によって尺度が同一ではないこと，分析対象とするサンプルの属性が異なっていることなどが挙げられる。

例えば博愛主義的リーダーシップについて見ると，共有された尺度はいまだ確立されているとはいえない。前述したように Cheng et al.（2000）は PL を権威主義的，博愛主義的，道徳的の３次元モデルでとらえたが，その後の研究で，権威主義的リーダーシップは他の２つの次元と負の相関があり，各々の次元が全体としての PL のサブ要素になっているというよりもむしろ，それ

ぞれ独自のリーダーシップ・スタイルを表しているのではないかという疑問も提起されている。

とはいえ，Cheng et al.（2000）を基に変革型リーダーシップと PL を測定し，それらの部下に対する効果を検討するために台湾で行われた研究では，Silin（1976）の研究をベースにして，権威主義的，博愛主義的及び道徳的の３つの次元で家父長型リーダーシップをとらえている。その結果，家父長型リーダーシップを構成する各リーダーシップのうち，権威主義的リーダーシップは権威志向を持つ部下に対しては効果があるということが発見されている。

この研究は後の Cheng et al.（2014）につながっている。そこでは様々な東アジアの国においても，家父長型リーダーシップがこれら３つのリーダーシップ要素から成り立っているのかということを検討している。そこでの測定においては権威主義的ならびに博愛主義的リーダーシップの測定項目は Cheng et al.（2004）と同じものを活用しているが，道徳的リーダーシップについては新たな５つの項目を設けている。結果として，各国において程度は異なるが，同じ３つの構成要素によって家父長型リーダーシップが構成されていることが明らかになった。

２-５　リーダーシップ・スタイルの成果

リーダーシップ・スタイルの成果は，様々な観点からとらえられてきた。例えば，上司に対する忠誠心（Loyalty to Supervisor），仕事の喜びや仕事への意欲（Enjoyment and Drive of Work），組織コミットメント（Organizational Commitment），組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior），ワーク・ファミリー・コンフリクト（Work and Family Conflict）などが挙げられる。さらに，仕事の最終的な成果としての創造性業績（Creativity Performance）や職務業績（Job Performance）などが主要なリーダーシップ・スタイルの成果として取り上げられてきた。

（１）　部下の忠誠心と仕事への喜び・意欲

まずリーダーシップ・スタイルは，上司に対する部下の忠誠心に影響を与えるとする研究がある。Cheng et al.（2003）によれば，この忠誠心には「上司に対する情緒的な忠誠心」（Affective Loyalty to Supervisor）と「上司に対する行動的な忠誠心」（Behavioral Loyalty to Supervisor）の２つの要素が含まれている。そして部下が抱く仕事への喜びや仕事への意欲もまた，リーダーシップ・スタイルによって左右される（Spence and Robbins, 1992）。これらの要素はいずれも，労働に対する部下の態度に関係するものであり，次に挙げる組織コミットメントや組織市民行動といった成果に対して，媒介変数として影響を及ぼすと考えられる。

（２）　組織コミットメント

組織コミットメントは，「組織の目標・規範・価値観の受け入れ，組織のために働きたいとする積極的意欲，組織に留まりたいという強い願望によって特徴づけられる情緒的な愛着」と定義される（Porter et al., 1974）。また Mowday et al.（1979）は，組織コミットメントを「特定の組織における個人の同一化と関与の強さ」と定義し，その要素として１）組織メンバーが組織の目標や価値観を受け入れ信じること，２）組織のためにできる限り努力するという意志を持つこと，３）その組織内のメンバーであることを強く望むこと，の３つを挙げている。

この Mowday らの情緒的要素の考え方を引き継ぎ，さらに発展させたのが Allen and Meyer

(1990) である。彼らは組織コミットメントを「個人を組織へ結びつける心理的な状態」と定義し，情緒的要素とは別に，継続的，規範的という２つの心理的要素を取り上げた。ここでまず１）情緒的組織コミットメント（Affective Organizational Commitment）とは，組織に対して情緒的・感情的な愛着や一体感を感じる程度のことである。そして２）継続的組織コミットメント（Continuance Organizational Commitment）とは，組織を離れる際のリスクや組織を離れた際の代替組織の有無に関連している。また３）規範的組織コミットメント（Normative Organizational Commitment）とは，組織に対する忠誠心や義務感を強調したものである。

Allen and Meyer（1990）は，これら情緒的・継続的・規範的の３つの区分に基づいて24項目からなる組織コミットメント尺度を開発し，その信頼性・妥当性を検証した。その後 Meyer et al.（1993）は24項目を18項目に圧縮した尺度を提案した。この18項目の尺度も信頼性・妥当性が確立されており，組織コミットメントを測る指標として現在最も多く用いられている（能見・小澤，2011）。

（３） 組織市民行動

組織市民行動もまた，リーダーシップ・スタイルの成果としてしばしば取り上げられる要素である。Organ（1988）によれば，組織市民行動とは「従業員が行う任意の行動のうち，彼らにとって正式な職務の必要条件ではないが，それによって組織の効果的機能を促進する行動である。しかもその行動は，強制的に任されたものではなく，正式な給与体系よって保証されるものでもない」と定義される。つまり，それは従業員による自発的で，見返りを求めない，組織に有用な行動を指す。この組織市民行動は様々な要因によって影響を受けるが，上司によるリーダーシップ・スタイルはその要因の１つである（Bateman and Organ, 1983; Organ, 1988）。

この組織市民行動について，Smith et al.（1983）は次の２つの次元を持つとした。１つは利他主義（Altruism）であり，他の１つは組織的迎合性（Compliance）である。前者は，個人に対する市民行動（Organizational Citizenship Behavior Targeted at Individuals）であるのに対して，後者は，組織に対する市民行動（Organizational Citizenship Behavior Targeted at the Organization）と見ることができる。Williams and Anderson（1991）は，これらをそれぞれ OCB-I 及び OCB-O として区別した。また Farh et al.（1997）は，組織市民行動を１）同僚に対する利他主義（Altruism toward Colleagues），２）会社との一体感（Identification with the Company），３）誠実さ（Conscientiousness），４）個人間の調和（Interpersonal Harmony），５）企業の資源の保護（Protecting Company Resources）の５つの要素から捉えている。

（４） ワーク・ファミリー・コンフリクト

ワーク・ファミリー・コンフリクト（仕事と家庭との葛藤）は，いわゆる「ワーク・ライフ・バランス」という言葉でとらえられる概念に類似している。Carlson et al.（2000）によれば，それは１）時間なのかストレスなのかという観点と，２）仕事と家庭の関係なのか仕事と自らの趣味やレジャー等との関係なのか，という２つの軸から分類される。つまり１）時間の観点から見た仕事と家庭との葛藤，２）時間の観点から見た仕事とレジャー・趣味・友人関係との葛藤，３）ストレスの観点から見た仕事と家庭との葛藤，４）ストレスの観点から見た仕事とレ

ジャー・趣味・友人関係との葛藤，の４つである。これらの葛藤に対する認識も，リーダーシップ・スタイルによって一定の影響を受けるものと考えることができる。

（５）　創造的業績，職務業績

創造的業績や職務業績は，リーダーシップ・スタイルがもたらす成果の最終的な尺度である。

創造的業績は，例えばTierney et al.（1999）やFarmer et al.（2003）などによって取り上げられている。Tierneyらは，創造性をAmabile（1988）が定義する「新規性があり，有用なアイデアの生産」ととらえ，化学企業における研究開発者を対象にした調査を通じて創造性に影響を与える要因について分析した。実際の創造性の測定に際しては，Ettlie and O'Keefe（1982）が挙げた「仕事において独自性を発揮した」「既存の手法や装置の新しい使い方を見出した」「他社には困難な問題を解決した」「問題に対して新しい発想や接近方法を試した」などを含む多様な項目を利用している。またFarmer et al.（2003）は創造的業績の尺度として１）最初に新しいアイデアや方法を試みた，２）問題を解決するための新しいアイデアや方法を模索した，３）関連領域におけるパイオニア的な発想を生み出した，４）創造性を代表する良いロールモデルとなった，という４つの項目を提示している。

一方Campbell（1999）によれば，職務業績とは「組織的目標に関連した，従業員がコントロール可能な行動で，組織によって設定された目標の達成度合いによって測定されるもの」と定義される。この定義には１）組織的目標の達成度合い，２）従業員がコントロール可能な行動，という２つの要素が含まれている点に特徴がある。Farh et al.（1991）では，この職務業績を「質の高い仕事を時間通りにこなしている」「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」等の項目によって補足することができるとした。

このように，組織においてリーダーシップ・スタイルがもたらす成果には様々なものがある。本稿では，これらのうち，組織コミットメント（特に情緒的組織コミットメント），組織市民行動，及び創造的業績と職務業績に焦点を当て，家父長型リーダーシップ・スタイルがこれら成果変数にどのような影響を持つのかを日本企業を対象とした調査データに基づいて検討する。

３．調査設計

われわれは，国立台湾大学のBor-Shiuan Cheng教授をリーダーとして世界10ヶ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，日本企業を対象とした郵送質問票調査を実施した。

東証一部上場企業を対象に，2009年８月に「職場と従業員に関する国際比較調査」という質問票を合計3,000部送付した。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ものである。最終的に545名からの回答（回収率18.2%）があった。[3)]

3）　郵送質問票調査の詳細は，横田ほか（2012）を参照されたい。また以下の測定尺度についての記述は，同論文からの抜粋となっている。

3－1　上司のリーダーシップ・スタイル

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，それぞれ５つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。なお，ここでの測定尺度は Cheng et al.（2013）に基づいている。

変革型リーダーシップ（Transformational Leadership）については，Bass and Avolio（1995）に基づき１）理想化された影響力（属性）（Idealized Influence（Attributed）），２）理想化された影響力（行動）（Idealized Influence（Behavior）），３）モチベーションの鼓舞（Inspirational Motivation），４）知的刺激（Intellectual Stimulation），５）個別配慮（Individual consideration）の５つについて，それぞれ４つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。一方，倫理的リーダーシップ（Ethical leadership）については，Brown et al.（2005）に基づき，６つの質問項目に関する頻度を６点尺度で測定した。

3－2　リーダーシップの成果

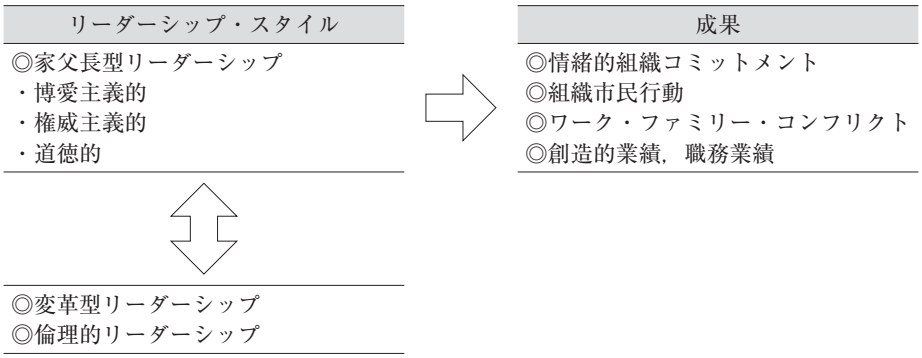
次に，リーダーシップの成果変数については，以下のように測定を行った。まず，情緒的組織コミットメント（Affective Organizational Commitment）は，Meyer et al.（1993）に基づき，６つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。また，ワーク・ファミリー・コンフリクト（Work-Family Conflict）は，Carlson et al.（2000）に基づき１）時間に基づく仕事から家庭への葛藤（Time-based Work Interference with Family），２）ストレス反応に基づく仕事から家庭への葛藤（Strain-based Work Interference with Family），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（Time-based Work Interference with Leisure/Interest/Friendship），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（Strain-based Work Interference with Leisure/Interest/Friendship）の４つについて，それぞれ３つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

組織市民行動については, Farh et al.（1997）に基づき１）OCB-O（会社との一体感（Identification with the Company）），２）OCB-O（誠実さ（Conscientiousness）），３）OCB-I（同僚に対する利他主義（Altruism toward Colleagues））の３つについて，それぞれ４つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

最後に，部下の創造的業績（Creativity Performance）と職務業績（Job Performance）について，前者は Tierney et al.（1999），後者は Farh et al.（1991）に基づいて，それぞれ９つと３つの質問項目に該当する程度を６点尺度で測定した。

以上，ここでの調査・分析の骨格となる，リーダーシップ・スタイルとその成果との関係を表した調査枠組みを図１に示す。

図１　調査枠組み（変数とその関係）



４．分析結果

４－１　家父長型リーダーシップの構成要素

本調査では Cheng et al.（2014）における Global Paternalistic Leadership Scale の15項目の質問を用いて家父長型リーダーシップの３つの次元を測定している。そこでまず，当該サンプルにおいてもこの３次元が成立しているかどうかを確認するために，探索的因子分析を行った。

15項目に対して主因子法による因子抽出を試みた所，固有値１以上の因子が３つ抽出された。次元間には相関があることが想定されるため，これにプロマックス回転をかけた所，回転後の解が表１のようになった。結果として，３つの次元を構成すると想定される５つずつの項目から３つの因子が抽出され，それぞれ博愛主義的，権威主義的，道徳的の３つの次元を表していることが示された。

これによって本調査においても３つの次元が存在することが確認できた。

４－２　構成要素間の関係

次に確認された３つの側面と他の変数との関係を測定するために，それぞれの合成変数を作成した。まず権威主義的リーダーシップ，博愛主義的リーダーシップ，道徳的リーダーシップのそれぞれを構成する５つずつの項目の一貫性を見るために，クロンバッハの α を計算した。それぞれ0.844，0.858，0.846と一般に基準とされる0.7を上回っており一貫性が確認されたため，構成する５つの項目を平均することで合成変数を作成することとした。

探索的因子分析においてもプロマックス回転をかけたように，３つの構成要素には相関関係があることが想定されるので，作成した３つの尺度同士の相関係数を算出した（表２参照）。結果として，権威主義的リーダーシップは他の２つから独立しているが，博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップの間には有意な相関が見られることがわかった。

表１　因子分析結果

	因子		
	博愛主義的	権威主義的	道徳的
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	.782	.069	.073
頻繁に自分に関心を示してくれる	.754	.006	−.176
仕事で困難に直面しているときには，励ましてくれる	.750	−.099	.063
私の期待通りに，私の好みを把握している	.746	−.062	−.152
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	.719	.081	.095
一緒に仕事をすると，強い圧力をかけてくる	−.004	.771	−.140
部下に対し，非常に厳しい	.060	.753	.136
部下の前では威圧的に見える	−.112	.751	−.054
自分の方針に反することには厳しい	−.130	.692	.101
私が目標を達成できなかったときは，説教をする	.179	.669	−.060
職務に対して責任を負っている	−.177	.020	.867
職務に対し責任を負い，決して自分の義務を回避しない	−.148	−.003	.778
他人に要求する前に，自分をきちんと規律づけている	.137	−.088	.641
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	.228	.048	.593
あらゆる面で手本を示してくれる	.399	.010	.477
初期の固有値	5.240	3.156	1.347
分散の％	34.935	21.037	8.980
累積％	34.935	55.972	64.953
回転後の負荷量平方和	4.360	2.706	3.990

表２　家父長型リーダーシップ内の相関係数（n = 528）

	権威主義的リーダーシップ	博愛主義的リーダーシップ	道徳的リーダーシップ
権威主義的リーダーシップ	−	.040	−.053
博愛主義的リーダーシップ	.040	−	.620**
道徳的リーダーシップ	−.053	.620**	−

*: $p < .05$　**: $p < .01$

4−3　変革型リーダーシップ及び倫理的リーダーシップとの関係

家父長型リーダーシップと他の２種類の欧米的リーダーシップとの関係について，相関分析を行った。まず変革型リーダーシップを構成する５つの要因と，家父長型リーダーシップの３つの要素の間の相関係数を算出した（表３参照）。ここで変革型リーダーシップを構成する５つの要因におけるクロンバッハの α は，それぞれ0.814，0.847，0.820，0.930，0.864であった。

その結果，権威主義的リーダーシップについては，理想化された行動への影響力とモチベー

表３　家父長型リーダーシップと変革型リーダーシップの相関係数（n = 519）

	権威主義的リーダーシップ	博愛主義的リーダーシップ	道徳的リーダーシップ
理想化された影響力（属性）	.001	.651**	.779**
理想化された影響力（行動）	.194**	.543**	.582**
モチベーションの鼓舞	.155**	.500**	.556**
知的刺激	.016	.595**	.725**
個別配慮	－.050	.705**	.695**

*: $p < .05$　** : $p < .01$

表４　家父長型リーダーシップと倫理的リーダーシップの相関係数（n = 515）

	権威主義的リーダーシップ	博愛主義的リーダーシップ	道徳的リーダーシップ
倫理的リーダーシップ	.022	.578**	.702**

*: $p < .05$　** : $p < .01$

ションの鼓舞に対して低い相関が見られた。一方，博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップについては，変革型リーダーシップのすべての要素に対して強い相関が見られた。

次に倫理的リーダーシップと家父長型リーダーシップの３つの要素の間の相関係数を算出した（表４参照）。倫理的リーダーシップの測定尺度におけるクロンバッハの α は0.833であった。その結果，博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップの２つについて，倫理的リーダーシップとの相関が見られた。

以上の結果から，３つの要素の内，特に博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップの２つは，革新的リーダーシップと倫理的リーダーシップとの関連が強いことがわかった。

４－４　成果との関係

（１）　組織コミットメントに与える影響

次に成果変数である情緒的組織コミットメントと家父長型リーダーシップの３つの要素の間の相関係数を算出した（表５参照）。情緒的組織コミットメントの測定尺度におけるクロンバッハの α は0.886であった。その結果，情緒的組織コミットメントと，家父長型リーダーシップの３つの要素の間にはそれぞれ相関関係が見られ，家父長型リーダーシップが情緒的組織コミットメントを導いていることがわかった。

（２）　組織市民行動に与える影響

成果変数である組織市民行動と家父長型リーダーシップの３つの要素の間の相関係数を算出した（表６参照）。組織市民行動は，回答者自身による自己評価と，回答者の上司による上司評価の２つの面から測定している。またこれらを構成する各要素のクロンバッハの α は0.817，0.874，0.621，0.733，0.860，0.904であった。

表 5　家父長型リーダーシップと情緒的組織コミットメントの相関係数（n = 528）

	権威主義的リーダーシップ	博愛主義的リーダーシップ	道徳的リーダーシップ
情緒的組織コミットメント	.113**	.337**	.348**

*: $p < .05$　**: $p < .01$

表 6　家父長型リーダーシップと組織市民行動の相関係数（n = 518）

	権威主義的リーダーシップ	博愛主義的リーダーシップ	道徳的リーダーシップ
「自己評価」OCB-O（会社との一体感）	.113*	.291**	.208**
「上司評価」OCB-O（会社との一体感）	−.043	.159**	.141**
「自己評価」OCB-O（誠実さ）	.042	.130**	.137**
「上司評価」OCB-O（誠実さ）	−.111*	.145**	.168**
「自己評価」OCB-I（同僚に対する利他主義）	.029	.266**	.167**
「上司評価」OCB-I（同僚に対する利他主義）	−.106*	.172**	.147**

*: $p < .05$　**: $p < .01$

その結果，博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップの２つについては，組織市民行動の各要素と相関があり，権威主義的リーダーシップは，自己評価の会社との一体感には弱い正の相関があるが，上司評価の誠実さや同僚に対する利他主義については弱い負の相関があることがわかった。

権威主義的リーダーシップについては考察が必要であるが，博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップについては組織市民行動を導いているといえるだろう。

（３）　ワーク・ファミリー・コンフリクトに与える影響

成果変数であるワーク・ファミリー・コンフリクトと家父長型リーダーシップの３つの要素の間の相関係数を算出した（表７参照）。なお，ワーク・ファミリー・コンフリクトを構成する各要素のクロンバッハの α は0.924，0.851，0.961，0.950であった。

その結果，博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップの２つについては，ワーク・ファミリー・コンフリクトの３つの要素と負の相関があり，権威主義的リーダーシップは，すべての要素について正の相関があることがわかった。

博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップはワーク・ファミリー・コンフリクトを減少させるが，権威主義的リーダーシップはコンフリクトを増長させる傾向にあるといえるだろう。

表７　家父長型リーダーシップとワーク・ファミリー・コンフリクトの相関係数（n = 525）

	権威主義的リーダーシップ	博愛主義的リーダーシップ	道徳的リーダーシップ
時間に基づく，仕事から家庭への葛藤	.261**	−.033	−.066
ストレス反応に基づく，仕事から家庭への葛藤	.225**	−.196**	−.216**
時間に基づく，仕事からレジャー・趣味・友人関係への葛藤	.244**	−.158**	−.188**
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	.222**	−.265**	−.274**

*: $p < .05$　** : $p < .01$

表８　家父長型リーダーシップと創造的・職務業績の相関係数（n = 505）

	権威主義的リーダーシップ	博愛主義的リーダーシップ	道徳的リーダーシップ
「自己評価」創造的業績	.032	.111*	.013
「上司評価」創造的業績	−.082	.095*	.068
「自己評価」職務業績	−.093*	.034	−.011
「上司評価」職務業績	−.166**	.106*	.100*

*: $p < .05$　** : $p < .01$

（４）　創造的業績，職務業績に与える影響

最後に，成果変数である創造的業績及び職務業績と家父長型リーダーシップの３つの要素の間の相関係数を算出した（表８参照）。業績についても，回答者自身による自己評価と，回答者の上司による上司評価の２つの面から測定している。これらを構成する各要素のクロンバッハの α は0.931，0.948，0.871，0.927であった。

その結果，博愛主義的リーダーシップでは３つの要素について弱い相関が見られ，道徳的リーダーシップについては上司評価の職務業績と弱い相関が見られた。また権威主義的リーダーシップは，自己評価，上司評価共に職務業績に対して負の弱い相関があることがわかった。

博愛主義的リーダーシップは業績と相関があるが，道徳的リーダーシップはやや弱く，権威主義的リーダーシップは職務業績に弱い負の影響があるといえるだろう。

５．考察

以上の結果をまとめると以下のとおりである。

まず，家父長型リーダーシップを構成する３つのリーダーシップのうち，道徳的リーダーシップと博愛主義的リーダーシップは相関が高い（r =0.62）。また成果との関係を見ても両リーダーシップは同様の傾向を示している。しかしながら，業績に対する影響を見ると両者はやや異なる

傾向を示していた。一方で，権威主義的リーダーシップは，道徳的リーダーシップや博愛主義的リーダーシップと相関が見られない。また成果との関係についても，道徳・博愛とは逆の傾向を示すことが多い。

組織市民行動及び職務業績との関係で，博愛主義的，道徳的が正の相関，権威主義的が負の相関となっているのは，Chen et al.（2014）において台湾のサンプルによって示されている結果と類似している。Cheng et al.（2004）にもあるように，中国において西欧化と共に権威主義的な価値観が変わりつつあるが，台湾では依然として権威志向を持つ部下は，権威主義的リーダーシップの効果が高い。Hofstede et al.（2010）によれば，中国本土，台湾，日本，米国の権力格差の指標は，80，58，54，40であり，こうした次元から見ると，台湾と日本で権威主義的リーダーシップについて同じような結果が出たことがうなずける。佐藤（2009）にあるように，今日，日本でも権力格差の次元がますます低くなり，水平的な集団主義の社会となっている。こうした中で，権威志向を持つ部下が少なくなり，権威主義的リーダーシップの有効性も低くなってきているのではないだろうか。ただし，変革型リーダーシップとの関係では，一部，博愛主義的，道徳的リーダーシップと同じ傾向を示していることは興味深い。

成果との関係についてもう１つの興味深い点は，情緒的組織コミットメントについて，権威主義的リーダーシップが，博愛主義的・道徳的と同じく，有意な正の影響を示すことである。この点は，組織市民行動の会社との一体感においても同様の特徴を観察することができる。これらの点を考慮すると，権威主義的リーダーシップは従業員の組織への連帯意識を高める効果があるといえるのかもしれない。

６．結論

以上，本研究では，質問票調査からのデータに基づいて，家父長型リーダーシップの構成要素とその関係，家父長型リーダーシップと欧米的リーダーシップ（変革型リーダーシップ，倫理的リーダーシップ）との異同，及び成果（情緒的組織コミットメントや組織市民行動，ワーク・ファミリー・コンフリクト，業績）との関係について検討した。

その結果，日本のデータにおいても，家父長型リーダーシップは３つの因子から構成されていることが確認された。そして博愛主義的と道徳的リーダーシップは相関が強い一方，博愛主義的及び道徳的リーダーシップと，権威主義的の間には有意な相関が見られなかった。そして博愛主義的と道徳的リーダーシップは，変革型リーダーシップの属性と相関が強い。それは，倫理的リーダーシップとの関係においても同様である。権威主義的リーダーシップは，一部を除き，変革型リーダーシップとは相関が見られない。

家父長型リーダーシップの３つの因子はすべて，情緒的組織コミットメントと正の相関を持ち組織市民行動との関係では，博愛主義的リーダーシップと道徳的リーダーシップが優位な正の相関を見せる一方で，権威主義的リーダーシップは博愛主義的及び道徳的のような関係は見られない。そして創造的業績と職務業績との関係については，家父長型リーダーシップのそれぞれの因

子との間に必ずしも明確な相関が見られなかった。

最後に本研究の限界と課題を述べる。本研究における分析には次のような点で限界がある。まず，家父長型リーダーシップと成果との関係の分析において，媒介変数の存在を全く考慮していない点である。同様に，従業員の年齢や職位，勤続年数等の統制変数の影響も検討されていない。家父長型リーダーシップの役割や機能をより深く理解するために，今後こうした点を課題としたさらなる分析が期待される。

さらにこうした結果を他の東アジアの国々におけるデータと比較検証することにより，家父長型リーダーシップの姿や，さらには東アジアの国々におけるリーダーシップ・スタイルについて明らかにしていくことができるのではないだろうか。これからも各国の研究者との共同研究やディスカッションを通じて，こうしたアジア発のリーダーシップ・スタイルについて研究を深めていきたいと考えている。

参 考 文 献

Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1–18.

Amabile, T. M. (1988): "A model of creativity and innovation in organizations," *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123–167.

Ansari, M. A., Z. A. Ahmad, and R. Aafaqi (2004): "Organizational leadership in the Malaysian context," in Tjosvold, D. and K. Leung eds., *Leading in high growth Asia: Managing relationships for teamwork and change*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., pp. 109–138.

Aycan, Z. (2006): "Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization," in Yang, K. S., K. K. Hwang, and U. Kim eds., *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*, Springer, pp. 445–466.

Aycan, Z., R. N. Kanungo, and J. B. P. Shinha (1999): "Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), pp. 501–516.

Aycan, Z., R. Kanungo, M. Mendonca, K. Yu, J. Deller, G. Stahl, and A. Kurshid (2000): "Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison," *Applied Psychology: An International Review*, 49(1), pp. 192–221.

Aycan, Z., B. Schyns, J. Sun, J. Felfe, and N. Saher (2013): "Convergence and divergence of paternalistic leadership: A cross-cultural investigation of prototypes," *Journal of International Business Studies*, 44, pp. 962–969.

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

Bateman, T. S. and D. W. Organ (1983): "Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 587–595.

Brown, M. E., L. K. Treviño, and D. A. Harrison (2005): "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97(2), pp. 117–134.

Campbell, J. P. (1999): "The definition and measurement of performance in the new age," in Ilgen, D. R. and E. D. Pulakos eds., *The changing nature of performance*, Jossey-Bass, pp. 99–429.

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*, 56, pp. 249–276.

Chen, B., D. Boer, L. Chou, M. Huang, S. Yoneyama, D. Shim, J. Sun, T. Lin, W. Chou, and C. Tsai (2014): "Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance," *Journal of Management*, 40(3), pp. 796–819.

Cheng, B. S., L. F. Chou, and J. L. Farh (2000): "A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement," *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, pp. 3–64. (in Chinese)

Cheng, B. S., D. Y. Jiang, and J. Reily (2003): "Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis," *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 1–24.

Cheng, B., L. Chou, T. Wu, M. Huang, and J. Farh (2004): "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations," *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), pp. 89–117.

Cheng, B., D. Boer, L. Chou, M. Huang, S. Yoneyama, D. Shim, T. Lin, W. Chou, and C. Tsai (2014): "Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45, pp. 82–90.

Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir (2002): "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment," *Academy of Management Journal*, 45(4), pp. 735–744.

Ettlie, J. E. and R. D. O'keefe (1982): "Innovative attitudes, values and intentions in organizations," *Journal of Management Studies*, 19, pp. 163–182.

Farh, J. L., G. H. Dobbins, and B. S. Cheng (1991): "Cultural relativity in action: A comparison of self-ratings made by Chinese and U.S. workers," *Personnel Psychology*, 44, 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*, 42, pp. 421–444.

Farh, J. L. and B. S. Cheng (2000): "Management and organizations in the Chinese organizations," in Li, J. T., A. S. Tsui, E. Welden eds., *Management and Organizations in the Chinese Context*, Palgrave Macmillan, pp. 84–126.

Farmer, S. M., P. Tierney, and K. Kung-McIntyre (2003): "Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory," *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 618–630.

Hofstede, G. (1980): *Culture's Consequences*, SAGE.（萬成博，安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部，1984）

Hofstede, G., G. J. Hofstede, and M. Minkov (2010) *Culture and Organizations* 3rd ed., McGraw-Hill.（岩井他訳『多文化世界』有斐閣，2013）

石川淳（2009）：「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」『組織科学』43(2), pp. 97–112.

Martinez, P. G. (2003): "Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange: Evidence from Mexico," *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(3), pp. 227–242.

Martinez, P. G. (2005): "Paternalism as a positive form of leadership in the Latin American context: Leader benevolence, decision-making control and human resource management practices," in Elvira, M. and A. Davila eds., *Managing human resources in Latin America: An agenda for international leaders*, Oxford: Routledge, pp. 75–93.

Meyer, J. P., N. J. Allen, and C. A. Smith (1993): "Commitment to organizations and occupations extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538–551.

Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter (1979): "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224–247.

能見清子・小澤三枝子（2011）：「都市部急性期病院に勤務する看護職員を対象とした日本語版情緒的組織コミットメント尺度の検討」『国立看護大学校研究紀要』，10(1), pp. 11–20.

Organ, D. W. (1988): *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.

Pellegrini, E. K. and T. A. Scandura (2008): "Paternalistic leadership: a review and agenda for future research," *Journal of Management*, 34(3), pp. 566–593.

Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian (1974): "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603–609.

Redding, S. G., A. Norman, and A. Schlander (1994): "The nature of individual attachment to the organization: A review of East Asian variations," in Triandis, H. C., M. D. Dunnette, and L. M. Hough eds., *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4 2nd ed., Consulting Psychologists Press, pp. 647–688.

佐藤和（2009）：『日本型企業文化論――水平的集団主義の理論と実証――』慶應義塾大学出版会.

佐藤和（2015）：「アジアにおける企業文化の比較研究に向けて――対欧米とは異なった分類軸の必要性――」『三田商学研究』，58(2), pp. 87–98.

Silin, R. (1976): *Leadership and Values: The Organization of Large-scale Taiwanese Enterprises*, Harvard East Asian Monogram, 62.

Smith, C. A., D. W. Organ, and J. P. Near (1983): "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp. 653-663.

Spence, J. T. and A. S. Robbins (1992): "Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results." *Journal of Personality Assessment*, 58, pp. 160-178.

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*, 52, pp. 591-620.

Uhl-Bien, M., P. Tierney, G. Graen, and M. Wakabayashi (1990): "Company paternalism and the hidden investment process: Identification of the 'right type' for line managers in leading Japanese organizations," *Group and Organization Studies*, 15, pp. 414-430.

Westwood, R. and A. Chan (1992): "Headship and leadership," in R. Westwood ed., *Organizational behavior: Southeast Asian perspectives*, Hong Kong: Longman, pp. 118-143.

Williams, L. J. and S. E. Anderson (1991): "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, 17(3), pp. 601-617.

横田絵理・佐藤和・米山茂美・妹尾剛好 (2012):「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」『三田商学研究』, 54(6), pp. 115-136.

妹尾剛好［和歌山大学］

米山茂美［学習院大学］