

Title	上司と部下の関係性が部下の態度やパフォーマンスに与える影響： 関係性の質と双方による認識の一致度の観点から
Sub Title	
Author	横山, 雄大(Yokoyama, Yūdai) 林, 洋一郎(Hayashi, Yōichirō)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2019
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2019年度経営学 第3626号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002019-3626

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.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2019 年度）

論文題名

上司と部下の関係性が部下の態度や
パフォーマンスに与える影響

—関係性の質と双方による認識の一致度の観点から—

主 査	林 洋一郎
副 査	磯辺 剛彦
副 査	大藪 毅
副 査	

氏 名	横山 雄大
-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	林 洋一郎 研究会	氏名	横山 雄大
(論文題名) 上司と部下の関係性が部下の態度やパフォーマンスに与える影響 —関係性の質と双方による認識の一致度の観点から—			
(内容の要旨) 理想の上司像とはどのようなものだろうか。支援型リーダーシップに代表される、リーダーのスタイルに注目した研究は、古くから多くの関心を集めてきた。これらのリーダーシップが、リーダーの資質や行動特性に着目した概念である一方、リーダーとフォロワーが取り結ぶ個別の関係性から、リーダーシップを捉えようとする概念がリーダーとフォロワーの交換関係 (Leader-member exchange 、以下 LMX とする) であり、本研究の核となる概念である。 本研究ではこの LMX をベースとし、リーダーとフォロワーの関係性の質や、双方の関係性に対する認識の一致度が、フォロワーである部下の態度やパフォーマンスにどのような影響を与えるのか、という点について仮説検証を行った。 仮説の検証では、筆者が勤務する地方銀行の行員 231 名を対象としたアンケート調査を実施し、 LMX の質やワーク・エンゲイジメント等の態度、職務パフォーマンスについて測定を行った。なお本研究では、 LMX に対する双方の評価に基づく分析を行ったことは特筆すべき点である。 検証の結果、 LMX の質が高くなると、ワーク・エンゲイジメント等の態度は高くなるという効果が示されたが、パフォーマンスに対する態度の媒介効果は見られなかった。また、その一致度について、上司と部下の関係性に対する双方の認識は、一致している方ワーク・エンゲイジメント及び促進焦点を高めることが示された。さらに、双方による認識の一致には、部下評価が上司評価をやや上回るというズレがあることが示された。 検証結果から、上司と部下の関係性の質はもちろん、関係性に対する双方の認識の一致が、ポジティブな結果の有無や仕事に対する前向きな姿勢をあらわす部下の態度にとって重要であることが示された。そこで、考察では過去の研究成果や概念に基づき、関係性の質と一致度を高めるための議論を行った。内容としては、上司と部下の相互作用の密度が重要であり、それは単にコミュニケーションの多寡ではなく質の問題であること、また一致度における大きなズレを解消するために、上司としては、自身の目線やレベルからではなく部下の目線やレベルに合わせた支援や関心を示すことが必要であると結論づけた。 リーダーとフォロワー双方による評価に基づく LMX 研究は数少なく、本研究は学術的に価値のあるものと言える。また、検証結果に基づく考察は、組織や職場単位でのマネジメントについて十分な示唆を与え得るものであり、実践的にも価値があるものと考えている。			

目次

第1章 研究にあたって

第1節 問題意識と研究意義	1
第2節 リーダーとフォロワーの交換関係 (Leader-member exchange)	3

第2章 先行研究について

第1節 社会的交換関係理論 (Social exchange theory)	5
第2節 仕事の要求度—資源モデル (Job demand-resource model)	6
第3節 エージェンシー理論 (Agency theory)	8
第4節 制御焦点理論 (Regulatory focus theory)	9

第3章 仮説の導入

第1節 LMXの質と各概念との関係について (仮説 1-1、1-2、1-3)	13
第2節 LMXの一致度と各概念との関係について (仮説 2-1、2-2、2-3)	15

第4章 研究方法

第1節 調査手続き	18
第2節 調査対象者	19
第3節 測定変数	20
第4節 分析手法	22

第5章 結果

第1節 仮説 1-1、1-2、1-3の検証	24
第2節 仮説 2-1、2-2、2-3の検証	29

第6章 考察

第1節 検証結果について	35
第2節 研究結果の意義	38
第3節 今後の課題	40

引用文献・参考文献	42
-----------------	----

謝辞	46
----------	----

第 1 章

研究にあたって

本章は論文における序論として、問題意識と研究意義について述べた上で、研究の核となる概念である上司と部下の関係をあらわすリーダーとフォロワーの交換関係（Leader-member exchange）についてその定義と概要を示す。

第 1 節 問題意識と研究意義

問題意識

理想の上司像とはどのようなものだろうか。筆者はこれまで約 8 年間の社会人経験を通じて、様々な上司の下で仕事に取り組んできた。中には、成果や実績に対して非常に厳しい上司や、コミュニケーションやチームワークを大事にする上司、細部にまで詳細に指示を与える上司もいれば、大まかな方向性のみを示す上司など、指導方法や振る舞いは人それぞれ異なるものであり、誰一人として同じスタイルはなかったように思う。

それぞれの上司についてプラスとマイナスの両側面はあったものの、後になって振り返れば「この上司の下で働いている以上は、たとえ困難な状況でも頑張ろう。」と思える時もあるれば、そうでない場合もあった。もちろん、上司との関係性はその時に置かれた状況によって異なるものであると認識している。具体的に言えば、上司との関係性は、自身の業務実績や人事評価の良し悪し、また所属しているチームや部署のメンバーとの関係性からも大きく影響を受けるだろう。しかし、部下のマネジメントに対して優れた上司とそうでない上司が存在することは疑いようのない事実であると考ええる。

ここで問題となるのが、部下は上司を選ぶことが出来ないということだ。たまたまマネジメントに優れた上司に巡り合うこともあるれば、そうでない場合もあるというのが現実である。特に人事異動や OJT の一環としてジョブローテーションを前提とする企業においては、部下が上司を選ぶということは現実的でないと考える。もちろん、上司と部下の関係性について片方（部下）の視点のみから判断するのはナンセンスであり、上司からすれば、部下を選ぶことが出来ないという批判もあるだろう。

しかし、部下のモチベーションは上司のマネジメントによって喚起することは十分可能であると筆者は考えており、東日本旅客鉄道株式会社の子会社である TESSEI（現在は株

式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI) の再建を担い、奇跡の職場と称されるまでの復活を支えた矢部輝夫氏は、日経ビジネス電子版の連載記事（「MBA が知らない最先端の経営学」2016年3月1日）における対談の中で「(前略) 動かない部下は、鏡に映ったあなた(上司)の姿なんだ。」と述べた上で、上司の指導や振る舞いがいかに重要かということ説いている。つまり、部下の態度や行動は上司のマネジメントによって変容させる余地が十分あるということだ。

ところが、理想的な上司像について明確な定義づけが行われている組織や企業はそう多くはないものとする。部下のマネジメントは職場単位に任せられており、ある意味では属人的とも言えるのではないだろうか。したがって問題意識としては、理想的な上司に対する定義づけが行われていないということに根ざすものであり、その定義について少しでも明らかにしたいというのが本研究に取り組む上での動機である。

研究意義

理想の上司像を語る上で、リーダーシップは欠くことのできない要素である。近年では支援型リーダーシップや変革型リーダーシップ等、様々なリーダーシップのスタイルが唱えられており、それらに関する文献や研究は非常に多い。

そもそも、リーダーシップとは「①指導者たる地位または任務、指導権。②指導者としての資質・能力・力量・統率力」と広辞苑では定義されており、それはある組織や企業におけるリーダーの振る舞いや行動のことであり、また複数のフォロワーに対する一様なリーダーシップスタイルとも言える。しかし、現実的には理想のリーダー(上司)に対する定義は人それぞれ異なるものであり、画一的なリーダーシップスタイルのみで語ることは困難であると筆者は考える。

そこで登場するのがリーダーとフォロワーの交換関係(Leader-member exchange、以下、LMX とする)という概念である。詳細については次節で述べるが、この LMX という概念は、リーダーとフォロワーの双方からその関係性を捉えようとするものであり、お互いが個別に異なる関係を結んでいるという前提に基づいている。つまり、従来のリーダーシップがリーダーとフォロワーの関係性を 1 対多数として捉えているのに対し、LMX では 1 対 1 として捉えているということだ。したがって、本研究においては LMX を核となる概念として取り扱いたい。

具体的な研究内容については、上司と部下の関係性(LMX)が部下の態度やパフォーマンス与える影響について明らかにするものであり、研究方法は質問紙によるアンケート調査である。本研究では筆者の勤務先である地方銀行の行員を対象としたアンケート調査から得た 231 名の回答をもとに、LMX と従業員の態度やパフォーマンスに関する分析を行った。なかでも、LMX 研究の多くが上司との関係性について片方からの評価(上司と部下の

どちらか)を前提としているのに対し、今回の研究では上司と部下双方からの評価を変数として採用した点は大きな特徴であり、研究の強みと言える。

LMXに関する研究は海外では盛んであるものの、日本国内においてはまだまだ少ない状況であるため、本研究は学術的に十分意義があるものと考ええる。

上司と部下関係とは組織の最小単位といえる。こうしたミクロな領域に対して、組織全体の経営を考えるビジネススクールの学生が取り組むことは、実践的にも十分意義深いものであり、多くの示唆が得られるものと考ええる。

第2節 リーダーとフォロワーの交換関係理論 (Leader-member exchange theory)

研究にあたって、本節では研究の核となる概念である「リーダーとフォロワーの交換関係(LMX)」について説明を行いたい。LMXとは、Graen & Uchi-Bien (1995)によれば、リーダーとフォロワーの関係に着目した概念であり、リーダーは各フォロワーに対して異なる関係性を取り結ぶ存在であるとしている。つまり、従来のリーダーシップ理論(変革型リーダーシップ等)が1人のリーダーとその他複数名の部下との関係性を対象としているのに対して、LMXは1人リーダーとその各部下1人1人との関係性を対象としているということである。

他の特徴としては、リーダーとフォロワーが特定の目標や利益の獲得を達成するために、物質的なものや社会的、心理的なベネフィットをやり取りするプロセスが挙げられる。つまりリーダー(上司)がフォロワー(部下)に対して情報や仕事の割当、支援や関心といった資源を与える一方、部下は上司に対して忠誠心や仕事の成果で返すといったやりとり(交換)を通じて特定の目的や利益を達成するプロセスであると解釈することが出来る。図1-1はそのプロセスを示すものである。

また、リーダーと複数のフォロワーからなる集団の中で、リーダーは特定のフォロワーに対して、相互信頼や尊敬といった概念に特徴づけられる、社会的交換に近い高質な関係を形成する(これらのフォロワーからなるグループを内集団と呼ぶ)一方、その他のフォロワーに対しては契約に基づいた経済的な取引に近い低質な関係を形成しており(これらのフォロワーからなるグループを外集団と呼ぶ)、それぞれの集団に属するフォロワーへの対応は異なるとされている(Dansereau, Graen, & Haga, 1975)。

また、LMXとパフォーマンスの関係について、LMXと個人の様々なパフォーマンスは正の相関関係にあるとされており、それは主観的なパフォーマンス評価はもちろんのこと

(Markham, Yammarino, & Palanski, 2010)、客観的な評価にも当てはまるとされている (Duarte, Goodson, & Klich, 1994)。

例えば、Breevaart, Bakker, Demerouti, & Heuvel (2015) では、LMX が向上するとワーク・エンゲイジメントが高まることや、Fisk & Friesen (2012) では、組織市民行動との効果的な関係性が示されている。他にも LMX に関するメタ分析 (Gerstner, & Day, 1997) では、LMX とフォロワーのパフォーマンスの関係は、離職意図や職務満足度と同様に強い相関関係があることがわかっている。

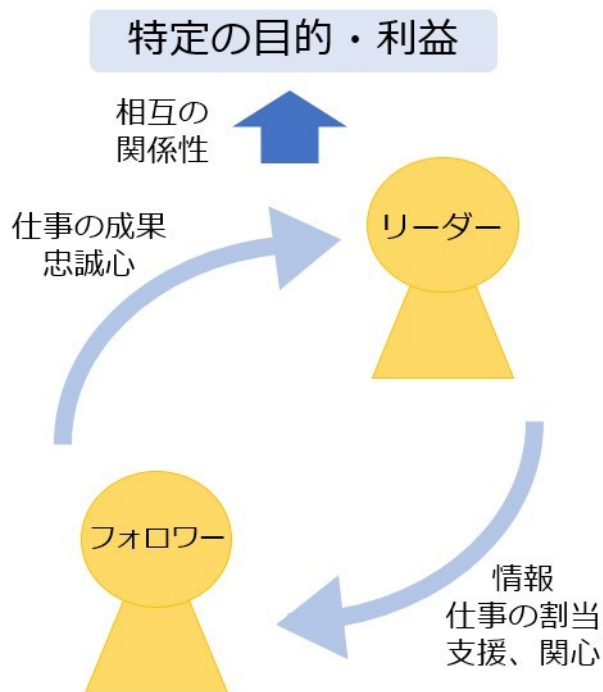


図 1-1 リーダーとフォロワーの交換関係の概念図 (筆者作成)

第2章

先行研究について

本章では、LMXに関連する先行研究（理論や概念）について概観し、どのような理論や概念を基として、具体的な研究モデルや仮説の導入を行うかということについて検討を行う。

第1節 社会的交換関係理論 (Social exchange theory)

最初に提示する先行研究は、本研究のテーマである LMX の源流となった社会的交換関係理論である。社会的交換理論とは、Homans (1958) によれば世の中の人と人、あるいは組織と人、組織と組織の関係を「交換」という概念で理解しようとする考え方であり、基本的な考え方は、「個人や集団はお互いに資源を交換し合う存在であり、またそれらの資源の賃借についてバランスをとるように行動する」というものである。

社会的交換理論は、LMX 理論の基にもなっていることから、リーダー（上司）とフォロワー（部下）もお互いに資源を交換し合う存在であり、その賃借についてバランスをとるように行動していると捉えることが出来る。

具体的には、上司が与える資源（ここでは金銭や報酬等の直接的なものだけでなく、感謝や支援、敬意等も含まれる）に報いるかたちで部下は態度や行動、仕事に対する成果でそれらに報いようとする（その逆も然り）である。いずれにせよ、リーダーとフォロワーはお互いに「交換」という概念をもとにギブアンドテイクの関係性を結んでいると言える。

第2節 仕事の要求度—資源モデル (Job Demand-Resource model : JD-R モデル)

仕事の要求度—資源モデルの定義

次に提示する研究は、仕事の要求度—資源モデル（以下、JD-R モデルとする）である。JD-R モデルとは、Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou（2007）によれば、従業員の幸福や健康、組織的なアウトカム（成果）を「仕事の要求度」と「仕事の資源」という2つの要素から説明するものである。

図2-1は、JD-R モデルの概要を示すものであるが、「仕事の資源」と「仕事の要求度」から「幸福・健康、組織アウトカム」へつながる矢印は、それぞれ異なる経路を辿ることがわかる。

一つ目は、「仕事の資源」がワーク・エンゲイジメントを高め、組織のアウトカムへつながる経路であり、この経路を「動機付けプロセス」という。この「動機付けプロセス」はその名の通り、「仕事の資源」が従業員のエンゲイジメントやモチベーションを高めることを通じて、結果的に組織的なアウトカム（生産性向上や利益の獲得）につながるというプロセスのことである。

二つ目は、「仕事の要求度」が心理的ストレス反応を高め、幸福や健康の低下へつながる経路であり、この経路を「健康障害プロセス」という。この「健康障害プロセス」は、「仕事の要求度」が心理的な負担（ストレッサー）を生じさせることにより、結果的に幸福や健康をそこなうというプロセスのことである。また、「仕事の資源」は「動機付けプロセス」だけでなく心理的ストレス反応を低減させることが示されている。

続いて、「仕事の資源」ならびに「仕事の要求度」について具体的な説明をしたい。

「仕事の要求度」については、肉体的な作業負担、時間的制約、対人業務における精神的負担等が例として挙げられており、「仕事の資源」については、フィードバックや報酬、上司のサポート、職業安全性等が挙げられている（Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001）。つまり、仕事における肉体的・精神的な負担が高まると、心理的ストレスが増加することにより組織アウトカムが低くなる一方、報酬や昇進、上司からの支援やフィードバックは、従業員のワーク・エンゲイジメントやモチベーションを高め、生産性の向上や利益の獲得といった組織のアウトカムを高めるということである。

ここで、仕事の資源に関してフィードバックや支援といった内容が例示されたが、これらは主に上司と部下の関係性という観点から捉えることが出来る。つまり、上司からの支援が組織アウトカムにつながる動機付けプロセスの過程は、まさにLMXによる効果に他ならない。次に、JD-R モデルにおけるワーク・エンゲイジメントの定義について説明したい。

ワーク・エンゲイジメント

Schaufeli, Bakker & Salanova（2006）によれば、ワーク・エンゲイジメントとは「仕事に対してのポジティブで充実した心理状態」のことであり、活力（Vigor）、熱意

(Dedication)、没頭 (Absorption) の三要素により特徴づけられるとした上で「特定の対象や出来事、行動等に向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である」としている。

また、対極概念であるバーンアウト (Burnout) とは異なり (図 2-2 はワーク・エンゲイジメントの位置づけを示すものである)、仕事に対するエネルギーに満ちた効果的なつながりや、仕事のあらゆる要求にも上手く対処できていると感じている状態とも定義している。以下は、ワーク・エンゲイジメントを構成する三要素についての説明である。

活力 (Vigor) 活力は、仕事における高いエネルギーと心理的な回復力に特徴づけられており、仕事に費やす努力をいとわない気持ちや困難な状況に直面した場合でも粘り強く取り組む姿勢や状態と定義されている。

熱意 (Dedication) 熱意は、仕事に強く関与しており、また仕事に対して意味を見出している状態のことであり、仕事に対しての熱意や誇り、刺激や挑戦しようという気持ちと定義されている。

没頭 (Absorption) 没頭は、仕事に対して幸福感をもって非常に集中しており、時間の経過を早く感じることや仕事から自身を切り離すことが困難な状態と定義されている。

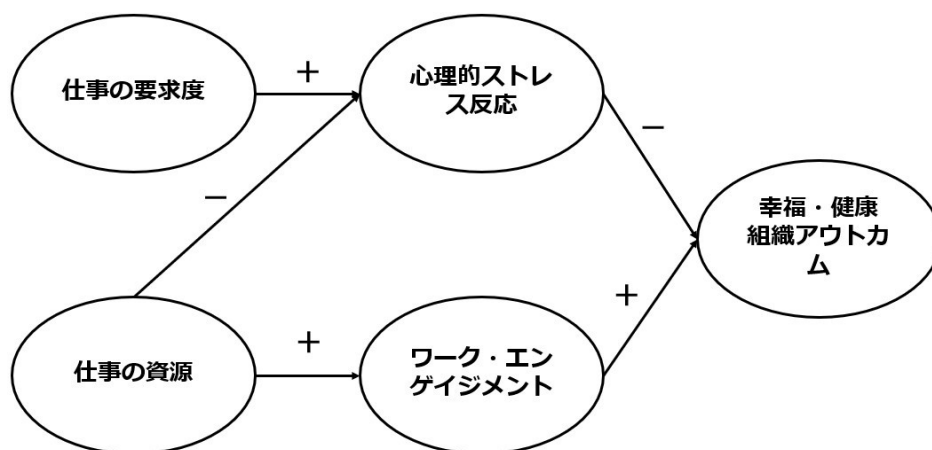


図 2-1 仕事の要求度—資源モデル (Bakker et al., 2007 ; Demerouti et al., 2001 をもとに筆者作成)

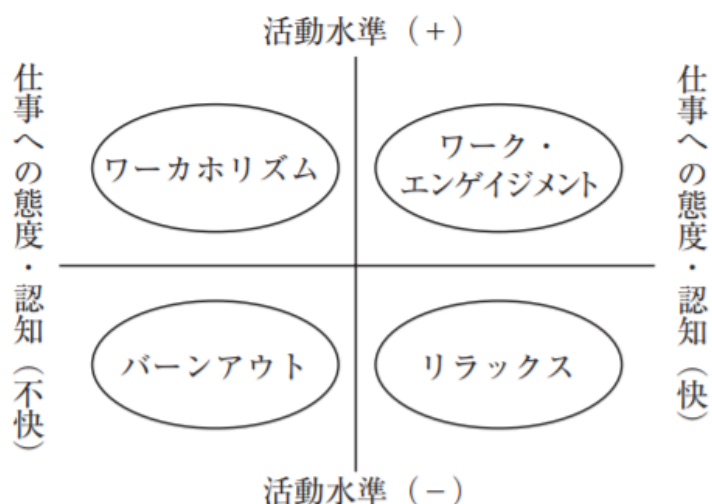


図 2-2 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念の位置づけ (島津 2013)

第 3 節 エージェンシー理論

続いて、上司との関係性が部下の組織に対する態度とどのように関連するか、という観点に基づき、エージェンシー理論についての説明を行いたい。

Jensen, & Meckling (1976) によって提示されたエージェンシー理論とは、経済学に基づく概念であり、コーポレート・ガバナンスを対象とした研究に多く活用されている。

エージェンシー理論では、様々な二者間の関係を、それぞれプリンシパル (依頼人) とエージェント (代理人) の関係に置き換えて考えようとするものである。例えば、経営者はエージェントであり、株主は経営を依頼するプリンシパルということができる。その際、必ずしも両者の利害が一致しない場合や、情報の非対称性がある場合には、エージェントはプリンシパルの利益のために委任されているにも関わらず、その利益に反して自己 (エージェント) の利益を優先した行動をとるというエージェンシー問題が生じるとされている (エージェンシー Slack、モラル・ハザードとも言われる)。

このエージェンシー理論を企業の内部組織に当てはめて考えれば、経営層と従業員、上司と部下もプリンシパルとエージェントの関係にあると言っても過言ではない。組織内部においては利潤を追求する企業の一員である以上、利害の不一致は少ないはずだが、実際には両者の利害が完全に一致しているとは限らない (例えば、コストを削減してより多くの利益を計上したい経営層と、多くの給与・報酬を手にした社員など)。

ここで、上司と部下関係を例にとり挙げておけば、上司は会社というプリンシパル

に対するエージェントであると同時に、部下というエージェントに対するプリンシパルである。つまり、上司と部下はプリンシパル・エージェント関係にあり、エージェントである部下は上司を通じて会社（上司にとってのプリンシパル）を認識していると言える。すなわち、部下の会社組織に対する態度は、上司との関係性に大きく影響をうけると捉えることが出来る。次に、組織に対する態度をあらわす組織コミットメントの定義について説明したい。

組織コミットメント (Organizational commitment)

Mowday, Steers, & Porter (1979) によれば、組織コミットメントとは「特定の組織に対する関与と個人の自己同一性の強さ」であり、それは「組織の目的や価値観に対する需要と強い信念、組織のために働きたいとする積極的な意欲、組織の一員でいたいと強く思う気持ち」の3要素からなると定義されている。

また、Meyer & Allen (1991) は、組織コミットメントを①従業員と組織との関係の特徴付け、②組織の一員であり続けるか否かという意思決定に影響を与えるものとした上で、より強いコミットメントを持つ従業員は、組織に長くとどまる可能性が高いとしている。また、その心理状態は「情動的 (affective)、存続的 (continuance)、規範的 (normative)」という3要素から構成され、コミットメントはその度合いや程度によって変化するとしている。

一つ目の情動的コミットメントとは、組織に対する愛着や一体感、自己同一化のことであり、二つ目の存続的コミットメントとは、組織を去ることによるコスト（代償）の知覚のことであり、コストとは、例えば会社を去ることによって現在の地位を失うことや、そもそも新たな転職先が見つからないリスク等のことである。最後に、規範的コミットメントとは理屈抜きに組織にコミットすべきという忠誠心を表している

第4節 制御焦点理論 (Regulatory focus theory)

最後に提示したい研究として「制御焦点理論」がある。「制御焦点理論」とは、Higgins (1998) は、「促進焦点 (Promotion focus)」と「予防焦点 (Prevention focus)」という二つの自己制御過程のことであると定義しており、この二つの制御焦点のうち、どちらの傾向が強くなるかということは、その時の状況によって左右されるものであるとしている。

「促進焦点」とは、ポジティブな結果の有無に焦点が当てられ、自身の成長や、何かを得ようとする、また理想や願望を叶えようとする際に喚起される制御過程である一方、

「予防焦点」とは、ネガティブな結果の有無に焦点が当てられ、損失の回避や義務の履行が求められる際に喚起される制御過程である。言い換えれば「促進焦点」の場合は、創造性や革新生に基づくより前向きな行動をとるのに対して、「予防焦点」の場合は、創造性や革新的というよりも、どちらかと言えば保守的な行動をとりがちであるということだ。

また、この制御焦点理論を発展させた制御適合 (Higgins, 2005) という理論では、個人の目標に対する志向性 (制御焦点) が、目標達成に至るまでの手続きや環境と適合する場合に、よりタスクに対するエンゲイジメントが高まるとされている。組織単位で考えれば、構成員の目標に対する志向性が、組織としての目標を追求するための方略や手続きと適合している場合において、よりタスクへのエンゲイジメントが高まるということだ。

ここで、上司と部下の関係性との関わりについて考えてみたい。そもそも、LMX とは「リーダー (上司) の支援や関心に対して、フォロワー (部下) は忠誠や仕事の成果をあらわすことを通じて、特定の目標や利益の獲得を達成するプロセス」のことを指していた。

ここで、特定の目標や利益の獲得を目的とするための行動とは、Higgins (1998) による促進焦点に基づくものであり、目標や利益の獲得は、上司と部下によるお互いの交換関係によって志向されるため、ここに LMX との関連を見出すことが出来る。

パフォーマンス

さて、これまで複数の概念と LMX との関係性について先行研究を通じて触れてきたが、ここではパフォーマンスについての定義を行いたい。

LMX の関連概念として、ワーク・エンゲイジメントや組織コミットメント、制御焦点 (促進・予防) を取り上げたが、これらの概念は個人のパフォーマンスというよりも、むしろパフォーマンスを発揮するための個人の態度である。ここで、パフォーマンスとは具体的な行動を示すものであり、態度とはそれら行動の背景にある心理的な傾向を意味するものである。つまり、パフォーマンス (行動) はワーク・エンゲイジメント等の態度を通じて発揮されるということだ。次に、具体的にパフォーマンスとしてどのような概念を用いるべきかという点について議論したい。

まず考えられるパフォーマンス指標としては、職場単位における個人の業績である。具体的に言えば、目標の達成度や獲得した収益の多寡などである。しかしパフォーマンスを個人業績とした場合、その人の職務やポジション、置かれた状況やタイミングによってその大小が左右される部分も大きいと考える。

つまり、営業職等の収益性が大きく期待される職務もあれば、それらのサポートを行う職務もある。また、状況要因としてはたまたま恵まれた環境にあり、期待以上の成果をあげる可能性も指摘されるだろう。

もちろん、目標の達成やより多くの収益を獲得することは企業において非常に重要なことであり、否定するつもりはない。しかし、組織や職務を超えてパフォーマンスを測るための項目としては汎用性には欠けるものであると考える。

それでは、パフォーマンスとしての行動はどのような要素が考えられるだろうか。筆者の考えでは、特に企業や職場単位での行動としては大きく二つに分けることが出来る。

一つ目は、従業員として会社から給与を得るために最低限求められる業務（海外や外資系企業で言えば職務記述書に記載された業務）であり、二つ目は、従業員として当然期待される水準を超えた範囲での業務である。

これらに合致する概念として、役割内行動（**In-role behavior**）と役割外行動（**Extra-role behavior**）がある。この二つの概念は具体的な個人の行動を表すものであり、企業や組織、また職務範囲を超えて活用できる概念であり、次にこの二つの概念について説明を行う。

役割内行動（In-role behavior） Katz & Kahn（1978）によれば、役割内行動とは「従業員の仕事の一部であり、正式な給与・報酬システムに反映されているもの」と定義されている。また、Williams & Anderson（1991）では「責任のある仕事を遂行するために必要な行動、課せられたアサインメントを完遂すること」と定義されている。つまり、役割内行動とは先に述べた通り、従業員として当然求められる職務を全うするための行動とすることができ、パフォーマンス指標としての行動に合致する。

役割外行動（Extra-role behavior） 役割外行動を表す代表的な概念として組織市民行動（**Organizational citizenship behavior**）が挙げられる。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行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動」と定義されている。この組織市民行動に関する研究は数多くなされており、組織市民行動を構成する要素はまちまちである。それらをまとめたものとして、Organ, Podsakoff, & MacKenzie（2005）では構成要素を援助（**helping**）、従順性（**compliance**）、スポーツマンシップ（**sportsmanship**）、市民道徳（**civic virtue**）、組織的忠誠心（**organizational loyalty**）、自己開発（**self-development**）個人自発性（**individual initiative**）の7次元として定義している。以上が組織市民行動についての定義であるが、以下ではその類似概念の1つであるテイキング・チャージ（**Taking charge**）についてその内容を提示したい。

Morrison & Phelps（1999）は、組織市民行動よりも変化志向をもち、組織を改革するための行動としてテイキング・チャージという概念に着目した。このテイキング・チャージは「仕事の遂行方法に関して組織的に機能的な変化をもたらすような、個々の従業員による自発的かつ建設的な努力」と定義されており、単に改善のための提案や提言を行うだけでなく、それらの変化を生むために実際の行動にうつすかどうかという点により重きを置

いている点が特徴と言える。組織市民行動が従業員の行動について広く定義されているのに対し、このテイキング・チャージという概念は、変化のための行動として定義されており、職場単位における従業員の行動をより具体的に捉えるには適切であると言える。以上から、本研究ではテイキング・チャージを役割外行動として採用し、またパフォーマンス指標として用いることとする。

第3章

仮説の導入

本章では、第2章の先行研究で提示した理論や概念をもとに、具体的な研究モデルならびに仮説の導入を行いたい。第1節でLMXと他の概念との関連性について仮説を示し、第2節ではLMXの一致度と他の概念との関連性についての仮説導入を行う。

第1節 LMXの質と各概念との関係について

これまで、LMXに関連する概念やパフォーマンス指標について議論をしてきたが、本章では、LMXとそれら概念がどのような関係性にあるのかということについて具体的なモデルを用いながら仮説の導入を行う。

はじめに、先行研究の1つであるJD-Rモデルを基にLMXとワーク・エンゲイジメント、パフォーマンスとの関係性についての仮説導入を行いたい。JD-Rモデルによれば「仕事の資源」はワーク・エンゲイジメントと高めることにより、組織アウトカムを生むということが示されている。ここで「仕事の資源」とは報酬等の金銭的なもののほか、上司からの支援やフィードバックといった内容も含まれる。つまり、ここでいう「仕事の資源」とは部下にとってみれば上司との関係性の程度であり、以下の仮説が成り立つ。

仮説 1-1 : LMXはワーク・エンゲイジメントを経由して、パフォーマンス（役割内行動、役割外行動）に間接的な効果を与える。

次に、エージェンシー理論を用いてLMXと組織コミットメント、パフォーマンスについての仮説導入を行いたい。エージェンシー理論では、様々な二者間の関係をプリンシパル（依頼人）とエージェント（代理人）に置き換えて捉えようとするものである。

この概念を組織の内部における上司と部下の関係で捉えるならば、上司はプリンシパルであり、部下はエージェントと言う事が出来る。ここで、上司はプリンシパルであると同時に、会社全体の目的を果たすという意味では会社というプリンシパルに対するエージェントと捉えることも可能である。つまり、部下にとって上司とは会社の代理人であり、部下は上司との関係性のなかで会社という組織を認識すると捉えることができる。この会社という組織への認識や態度として提示した概念が組織コミットメントである。

組織コミットメントとは、Mowday et al. (1979) によれば「組織の目的や価値観に対する需要と強い信念、組織のために働きたいとする積極的な意欲、組織の一員でいたいと強く思う気持ち」と定義されている。つまり、組織コミットメントは組織への愛着や一体感を示すと同時に、組織のために尽くす行動を促すと捉えることもでき、実際に組織コミットメントとパフォーマンスとの関係については多くの研究によって示されている。(Mayer, & Schoorman, 1992 ; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989 ; Riketta, 2002)

以上から、下記の仮説が成り立つ。

仮説 1-2 : LMX は組織コミットメントを経由して、パフォーマンス（役割内行動、役割外行動）に間接的な効果を与える。

最後に、制御焦点理論を用いて LMX と促進焦点、パフォーマンスについての仮説導入を行いたい。

制御焦点理論とは Higgins (1998) によれば「促進焦点」と「予防焦点」の二つからなり、「促進焦点」がポジティブな結果の有無に焦点が当てられるのに対して「予防焦点」はネガティブな結果の有無に焦点が当てられるものと定義されている。

ここで、ポジティブな結果とは、自身の成長や何かを得ようとする、また理想や願望を叶えようとするものであるのに対して、ネガティブな結果とは、損失を避けようとする、また義務を履行しなければならないというものである。

この制御焦点という考え方は、個人の特性であると捉えられるが、同時にその時の状況によっても左右されるものであるとされている。つまり、従業員の制御焦点は、組織や職場における特定の状況下において、そのどちらかが喚起される可能性があるということだ。

次に、上司と部下の関係性との制御焦点との関連について考えたい。LMX とはリーダー（上司）の支援や関心に対して、フォロワー（部下）が忠誠や仕事の成果をあらわすこと（交換）を通じて、特定の目標や利益の獲得を達成するプロセスのことを指していた。

ここで、部下が仕事の成果を通じて、目標や利益の獲得を達成する過程では、制御焦点理論における促進焦点が促されるものと捉えることができ、上司と部下の関係性は、部下の促進焦点に影響を与える要素と言える。

また、促進焦点はポジティブな結果に焦点が当てられるため、様々なパフォーマンスとの関係が示されており (Keller, & Bless, 2008 ; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008)、中でも Neubert et al. (2008) では、促進焦点が創造性を高めることが示されている。創造性とは、現状に満足することなく、常に新しい何かを生み出そうとする革新的な行動のことを指すものであることから、パフォーマンス指標である役割外行動とも類似する概念と捉えることが可能だ。以上から、下記の仮説が成り立つ。

仮説 1-3 : LMX は促進焦点を経由して、パフォーマンス（役割外行動）に間接的な効果を与

える。

以上が、LMX と他概念との関係に関する仮説であり図 3-1 は仮説に基づく研究のモデル図を示すものである。

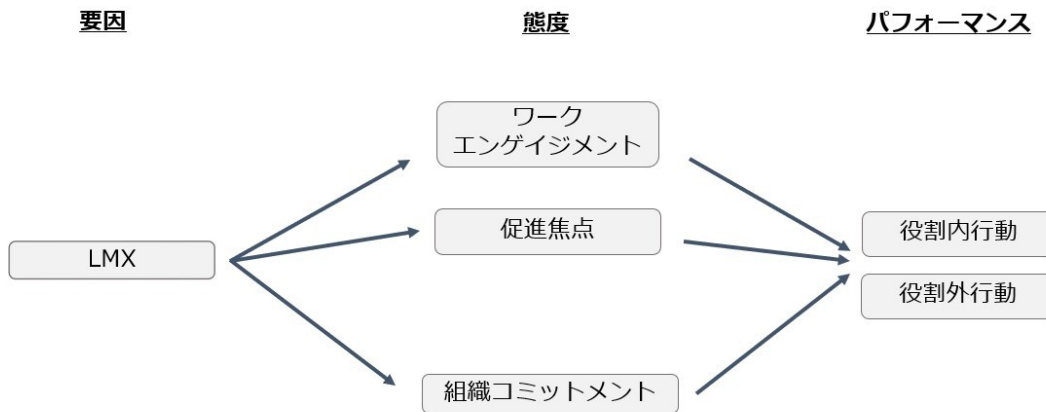


図 3-1 本研究のモデル図（筆者作成）

第 2 節 LMX の一致度と各概念との関係について

第 1 節では、LMX と他概念との関係について仮説導入を行ったが、本節では LMX に対する上司と部下それぞれの評価の一致度による部下の態度への影響について仮説の導入を行いたい。LMX を変数とした研究の多くは、上司と部下の関係性についてどちらか一方（上司か部下）の評価が採用されており、第 1 節における仮説も部下による LMX の評価を前提としている。しかし、LMX が社会的交換理論に基づくリーダー（上司）とフォロワー（部下）の相互作用であるならば、双方による評価に基づく研究も十分に意義があると考えられる。そこで、本節では第 1 節に示した部下の LMX 評価に基づく仮説に加えて、上司による評価も加味した仮説の導入を行う。

LMX の一致度に関する仮説

具体的な仮説の導入に際して、図 3-2 に LMX に対する上司と部下それぞれの評価にもとづく 2×2 のマトリクスを示す。図の解説をすると、第 1 象限は両者が高質な LMX でそれぞ

れの評価が一致している状態を表しており、第 2 象限は部下が LMX について高質であると評価しているのに対して上司は低質の評価をしている状態を表している。また、第 3 象限は両者が低質の LMX でそれぞれの評価が一致している状態であり、第 4 象限では部下が LMX を低質と評価している一方、上司は高質と評価している状態である。つまり、第 1 象限及び第 3 象限は両者の一致を、第 2 象限及び第 4 象限は両者の不一致を示している。

はじめに、両者の一致（第 1 象限、第 3 象限）と不一致（第 2 象限、第 4 象限）ではどちらが部下の態度を高めるのかという点について仮説の導入を行いたい。

LMX 理論に基づけば、リーダー（上司）とフォロワー（部下）はお互いに資源を交換し合う存在であり、その循環によって特定の目的や利益獲得の達成を志向するものと定義されている。その際、お互いの交換する資源の量や質が同程度である場合には、その循環は効果的であり上手くいっていると捉えることが出来る。ここで、LMX に対する上司と部下の評価は、お互いの資源交換に基づくものであることから下記の仮説が成り立つ。

仮説 2-1：LMX に対する上司と部下の評価の一致度が高くなればなるほど、部下のワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点は高くなる。

次に、LMX に対する上司と部下の評価が一致している場合において、評価が高い場合（第 1 象限）と低い場合（第 3 象限）とでは、どちらが部下の態度を高めるのかという点について仮説の導入を行いたい。

第 1 節では、先行研究に基づく理論や概念をもとに LMX（質の高さ）が部下の態度を高めるといふ仮説の導入を行った。すなわち、LMX が一致している場合（第 1 象限、第 3 象限）においても同様のことが示されるという事ができ、下記の仮説が成り立つ。

仮説 2-2：LMX に対する上司と部下の評価が一致している場合、その評価が高い場合（図 3-2 の第 1 象限）の方が、評価が低い場合（図 3-2 の第 3 象限）よりも、部下のワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点は高くなる。

最後に、LMX に対する上司と部下の評価が一致していない場合において、部下評価が上司評価を上回る場合（第 2 象限）と、上司評価が部下評価を上回る場合（第 4 象限）とでは、どちらが部下の態度を高めるのかという点について仮説の導入を行いたい。

LMX 理論に基づけば、フォロワーである部下の態度や行動（忠誠心や、仕事の成果）は、リーダーである上司からの資源（仕事の割当や支援・関心）に対する対価や報いであると捉えることが出来る。つまり、部下が上司との関係性をどう捉えているかによって、部下自身の態度や行動は変化するという事だ。また、Lewin (1936) では部下の態度や行動は自身の認識によって左右されることが示されているほか、実際に LMX に対する部下の評価の方が上司の評価よりも部下の態度や行動との相関が高いという研究も存在する (Schyns, &

Wolfram, 2008) ことから、下記の仮説が成り立つ。

仮説 2-3 : LMX に対する上司と部下の評価が一致していない場合、上司評価が部下評価を上回る場合 (図 3-2 の第 4 象限) よりも、部下評価が上司評価を上回る場合 (図 3-2 の第 2 象限) の方が、部下のワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点は高くなる。

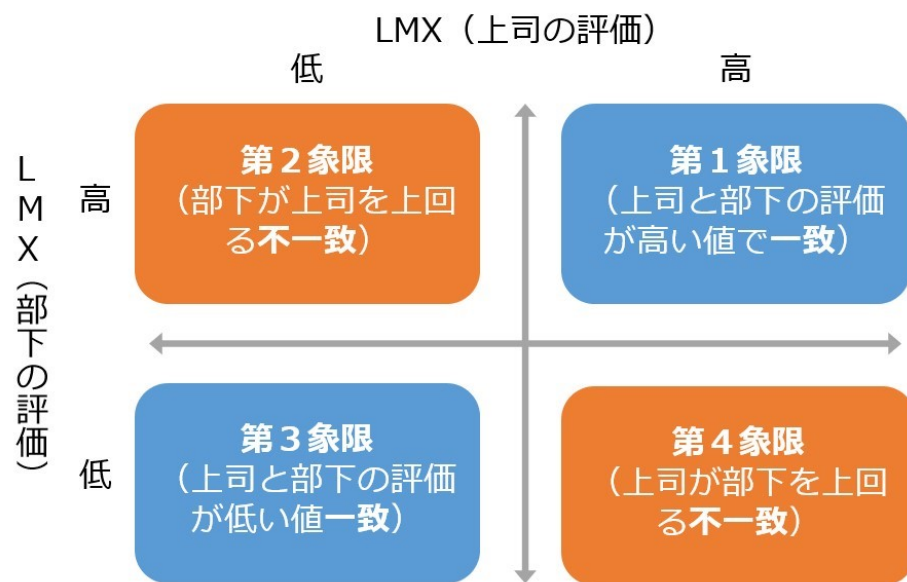


図 3-2 LMX の一致度に関するマトリクス (筆者作成)

第4章

研究方法

仮説の検証を行うため、筆者の勤務先である地方銀行の行員を対象とした質問紙によるアンケート調査を実施した。本章では、具体的な調査の対象者や手続き、また分析の方法について説明を行う。

第1節 調査手続き

第1節で抽出された、調査の対象となる9支店の行員に対して質問紙によるアンケート調査を実施した。具体的には、対象となる各支店に筆者が訪問し、本研究ならびに調査の目的と内容について、支店長席及びアンケートの取りまとめ担当者（質問紙の回収と返送を依頼、以下担当者とする）に説明と質問紙の配布を行った。配布の際には、事前に担当者を支店で決定してもらい、担当者から対象となる行員に質問紙を手渡ししてもらった。

また、回答にあたっては、各人の回答が他の人にわからないようにするため、回答後はすみやかに自身で封をしてもらい、担当者へ渡してもらおう手続きをとった。最終的に集められた回答は、担当者を通じて筆者宛てに郵送をってもらうかたちで回収を行った。

第1節で述べた通り、質問紙は上司用と部下用に分かれており、それぞれ別々に回答してもらった。上司に対しては、評価対象となる部下との関係性（LMX）と、各部下に対する評価（仕事への取組姿勢や行動等）を回答してもらった。部下に対しては、評価者である上司との関係性（LMX）と、自身の仕事に対する取り組み方について回答してもらった。

ここで、上司と部下の紐づけを行うため、上司用の質問紙の下部に、評価対象となる部下の携帯電話番号下三桁を記入してもらい、部下用の質問紙の下部には、自身の携帯電話番号下三桁を記入してもらうことで、回収後にそれぞれの紐づけが出来るようにした。

紐づけを行う理由としては、①部下のパフォーマンスについて、評価者である上司から回答してもらうことで客観性を担保するため、②LMXについて上司と部下それぞれに対して同様の質問に回答してもらうことで、研究目的の1つであるLMXの一致度による効果を測るためである。

第 2 節 調査対象者

本研究における調査は、筆者の勤務先である地方銀行（以下、当社とする）に属する行員の協力のもとに行った。具体的には、ランダムにより抽出された当社の 9 支店（関東地方における 1 都 4 県）の行員に対するアンケート調査の実施である。

対象となる行員は原則として支店長席（支店長、副支店長、次課長）を除く者（支店長代理、係長・主任、一般）である。また、それらの行員を上司と部下に分けた上で（上司と部下の定義は後述）、それぞれに対して異なる質問紙を配布し、回答をしてもらった。

最終的に回答を頂いた人数は全部で 231 名（上司 43 名、部下 188 名）、上司と部下のユニット数（組合せ）は 43（上司の定義は 1 人以上の部下を持つことを前提とした）でありアンケートの回収率はほぼ 100%であった。以下は回答者の属性に関する内訳である。

- 【性別】 男性：103 名、女性：128 名
- 【年齢】 29 歳以下：70 名、30 歳～34 歳：36 名、35 歳～39 歳：17 名、40 歳～44 歳：7 名、45 歳以上：58 名
- 【現在の配属先における勤務年数】
 - 6 か月以下：19 名、6 か月～1 年 6 か月：54 名、1 年 6 か月～2 年 6 か月：40 名、2 年 6 か月以上：75 名
- 【上司 1 人当たりの平均部下数】
 - 3.32 人／1 人（標準偏差：1.78 人）

上司と部下の定義について

上司と部下関係の定義について、今回の調査対象となる行員（支店長代理、係長・主任、一般）のうち、原則として人事考課における評価者を上司、被評価者を部下とした。また、上司は現在の配属先において必ず 1 人以上の部下を持つことを前提とした。ここで、支店長代理とはミドルマネジャーのことを指し、今回の調査ではほとんどの場合において支店長代理が上司に定義され、係長・主任以下が部下と定義された。なお、今回の調査では部下にパートタイム勤務者も含まれているが、人事考課における評価対象ではないため、上司との紐付けはパートタイム勤務者を除く行員に限って行った（上司による部下との関係性、パフォーマンス評価への回答は正行員のみを対象とした）。

第3節 測定変数

回答に際しては、下記の質問項目に対して「全く当てはまらない（1点）」から「非常によく当てはまる（7点）」までの7段階で評定をしてもらった。

LMXに関する項目

LMXの測定にあたっては、LMX-7尺度（Graen & Uchi-Bien, 1995）の7項目を用いて回答をしてもらった。この7項目について上司と部下の双方から回答をもらうため、質問内容はそれぞれの立場が明確となるように変更した。

具体的には「私は、私の部下が抱える問題点やニーズをよく理解している」（上司用）に対して、「私の上司は、私が抱える問題点やニーズをよく理解している」（部下用）といった内容となっており、同様に他の6項目についても回答をもらった。

信頼性分析の結果、 $\alpha=.90$ （部下回答）、 $\alpha=.79$ （上司回答）となった。

ワーク・エンゲイジメントに関する項目

ワーク・エンゲイジメントの測定にあたっては、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度の9項目（Shauufeli, Bakker & Salanova, 2006）を用いて部下に回答をもらった。

この尺度は、ワーク・エンゲイジメントを「熱意」、「没頭」、「活力」という3要素から構成されており、具体的な質問項目としては「自分の仕事に誇りを感じる（熱意）」、「仕事をしていると、つい夢中になってしまう（没頭）」、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる（活力）」等が挙げられる。

信頼性分析の結果、 $\alpha=.92$ となった。

制御焦点（促進焦点、予防焦点）に関する項目

制御焦点の測定にあたっては、促進焦点、予防焦点ともにJohnson, & Chang (2008) による尺度の6項目を用いて部下に回答してもらった。

促進焦点の具体的な質問項目としては「職場における私の目標は、自分の能力を最大限に発揮することだ」、「職務が私にもたらしてくれる良い側面を考えるようにする」等が挙げられ、予防焦点の具体的な質問項目としては「概して、私は仕事の悪い側面を考えてしまいがちだ」、「私は、仕事上の責任を果たすことができないのではないか心配だ」等が挙げられる。

信頼性分析の結果、 $\alpha=.84$ （促進焦点）、 $\alpha=.87$ （予防焦点）となった。

組織コミットメントに関する項目

組織コミットメントの測定にあたっては、Klein, Cooper, Molloy & Swanson (2014)による尺度の4項目を用いて部下に回答をしてもらった。

具体的な質問項目としては「この会社に主体的にコミットしている」、「この会社のために熱心に仕事に取り組んでいる」等が挙げられる。

信頼性分析の結果、 $\alpha = .92$ となった。

役割内行動 (In-Role behavior) に関する項目

役割内行動の測定にあたっては、Williams & Anderson (1991)による尺度の7項目を用いて上司に回答をしてもらった。

具体的な質問項目としては「部下は、任された仕事はきちんと完全にこなす」、「部下は、やり通さないといけない仕事の一部をおろそかにすることもある (逆転項目)」等が挙げられる。

信頼性分析の結果、 $\alpha = .93$ となった。

役割外行動 (Taking charge) に関する項目

役割外行動の測定にあたっては、Morrison & Phelps (1999)による尺度の7項目を用いて上司に回答をしてもらった。

具体的な質問項目としては「部下は、日頃から自分の仕事のやり方を改善しようと努めている」、「部下は、チームや係の運営を改善するための建設的な提案をよく行う」等が挙げられる。

信頼性分析の結果、 $\alpha = .93$ となった。

統制変数

統制変数としては、年齢、性別、現在の配属先における勤務年数を用いた。

以下は、それぞれの変数に対する質問項目である。

【年齢】 1. ~29歳 2. 30歳~34歳 3. 35歳~39歳 4. 40歳~44歳 5. 45歳~

【性別】 1. 男性 2. 女性

【現在所属している支店での在籍年数】

1. ~6か月 2. 6か月~1年6か月 3. 1年6か月~2年6か月 4. 2年6か月~

第4節 分析手法

仮説 1-1、1-2、1-3 の検証は重回帰分析を中心に行ったが、仮説 2-1、2-2、2-3 の検証については、多項式回帰 (Polynomial regression) と応答曲面法 (Response surface methodology) による分析を行った。(Edwards, 2007 ; Shanock, Baran, Gentry, Pattison & Heggstad, 2010) 以下では、この二つの分析方法について概要の説明を行う。

多項式回帰と応答曲面法は、主に二つの説明変数がある場合に、その差 (一致度) が目的変数にどのような影響を与えるかを分析する手段である。今回の研究に当てはめて考えれば、上司の LMX 評価と部下の LMX 評価の差 (一致度) が態度変数であるワーク・エンゲイジメントにどのような影響を与えるかということである。

具体的には、ワーク・エンゲイジメントを目的変数=Z、説明変数を LMX 上司評価=X 及び LMX 部下評価=Y とした場合、目的変数であるワーク・エンゲイジメントは下記の式によって導き出される。

$$Z=b_0 \text{ (切片)} + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e \text{ (標準誤差)}$$

ここで、多項式回帰とは目的変数を説明変数の n 次多項式でモデル化する回帰分析の手法であり、目的変数と説明変数の非線形的な関係を表現する際に適している。例えば、LMX 部下評価が高まると、部下のワーク・エンゲイジメントは指数関数的に高くなる等の場合である。したがって、上記の式は説明変数が X と Y の二変数である 2 次多項式ということになる。ここで、 X^2 は LMX 上司評価の二乗、 Y^2 は LMX 部下評価の二乗をそれぞれ表すものであり、 b_1 から b_5 はそれぞれの標準回帰係数を表す。

繰り返しとなるが、X は上司による LMX 評価を表すものであり、Y は部下による LMX 評価を表している。そこで、交互作用における多重共線性を排除するため X (LMX 上司評価) 及び Y (LMX 部下評価) はそれぞれ中心化後の値を分析に用いた。

多項式回帰の結果について、統計ソフトウェア R での分析を行うとともに数値解析ソフトウェアである MATLAB を用いて三次元の図示を行った。この MATLAB によって描かれたものが応答曲面図である (第 5 章における図 5-2-1、5-2-2、5-2-4)。

応答曲面図について説明を行うと、横軸 (水平方向) が二つの説明変数 (LMX 上司評価、LMX 部下評価)、縦軸 (垂直方向) が目的変数 (ワーク・エンゲイジメント等) を示しており、二つの説明変数からなる平面上において LMX 上司評価=LMX 部下評価となる線を一致線、LMX 上司評価=-LMX 部下評価となる線が不一致線を示すものである。そして、プロットされたデータに基づき立体化したものが図 5-2-1,2,4 である。

次に応答曲面法における変数についての説明を行いたい。

Edwards (2007) によれば、応答曲面による分析上の強みは以下の 3 点に集約される。

まず一つ目は、不一致線における曲率（曲線や曲面の曲がり具合）をにより、一致度による効果を測ることが出来る点である。具体的には、 X と Y の一致が目的変数である Z の最大化をもたらす場合、少なくとも不一致線上の曲率は負の値かつ有意（不一致線に沿って逆 U 字型の放物線を描く）必要があるということだ。

次に二つ目は、応答曲面における不一致線上の尾根部分がどこに位置しているかを見ることで、一致度による効果の信頼性を測ることが出来る点である。具体的には、不一致線における曲率が負の値かつ有意（逆 U 字型）である場合、その尾根部分（頂点）が $X=Y$ となる一致線上に沿って描かれる場合、 X と Y の完全な一致が目的変数である Z を最大化するということだ。

最後に三つめは、一致線ないしは不一致線上の傾きが正の値か負の値かによって、 X と Y の大小による目的変数 Z への効果を測ることが出来る点である。具体的には、一致線上 ($X=Y$) においては、 X と Y の値が大きい場合と小さい場合では目的変数である Y はどちらが高い値となるのかわかるということであり、逆に不一致線上 ($X=-Y$) においては、 $X>Y$ の場合と $Y>X$ の場合とでは目的変数である Y はどちらの場合に高くなる（または低くなる）のかわかるということである。

ここで、三つの特徴（強み）の中で触れた、一致線上（不一致線上）の傾きや曲率は応答曲面法による分析上の変数として表すことが出来る。

具体的には一致線上の傾きは (b_1+b_2) 、不一致線上の傾きは (b_1-b_2) と表すことができ、曲率についてはそれぞれ $(b_3+b_4+b_5)$ と、 $(b_3-b_4+b_5)$ と表すことが出来る。本研究に当てはめて考えれば、一致線上の傾きは LMX 上司評価+LMX 部下評価と、不一致線上の傾きは LMX 上司評価-LMX 部下評価、一致線上の曲率は $(\text{LMX 上司評価})^2 + \text{LMX 上司評価} \times \text{LMX 部下評価} + (\text{LMX 部下評価})^2$ と、不一致線上の曲率は $(\text{LMX 上司評価})^2 - \text{LMX 上司評価} \times \text{LMX 部下評価} + (\text{LMX 部下評価})^2$ と表すことが出来るということだ。

以上から、本研究では仮説 2-1、2-2、2-3 の検証について多項式回帰及び応答曲面法を用いた分析を行った。

第5章

結果

本章では、調査によって得られたデータに基づき、第1節では仮説 1-1、1-2、1-3 についての検証を行い、第2節では仮説 2-1、2-2、2-3 の検証を行う。

第1節 LMX と各変数との関係について

具体的な仮説検証に入る前に、本研究に用いられた変数の妥当性について信頼性分析を行った。なお、変数は既存の尺度を参考に用いたため、因子分析は行わなかった。

結果は表 5-1-1 に示す通りであり、信頼性に問題ないものとしてそれぞれの項目における平均値を尺度化して取り扱うこととする。

表 5-1-1

変数名	項目数	信頼係数
LMX(部下回答)	7	.90
促進焦点	6	.84
予防焦点	6	.87
ワーク・エンゲイジメント	9	.92
組織コミットメント	4	.92
LMX(上司回答)	7	.79
役割内行動	7	.93
役割外行動	7	.93

また表 5-1-2 は、部下の回答に基づく、変数毎の平均値、標準偏差及び変数間の相関を示すものであり（パートタイム勤務者含む 188 名の部下）、表 5-1-3 は、上司の回答と部下の回答を合算（紐付け）した後における変数毎の平均値、標準偏差及び変数間の相関を示すものである（部下 188 名－パートタイム勤務者 43 名=145 名）。

表 5-1-2 相関行列（部下の回答）

変数名	1	2	3	4	5	6	7	8	M	SD
1.性別*	—								1.62	0.49
2.年齢	.58 **	—							2.72	1.70
3.在籍年数	.30 **	.47 **	—						2.90	1.04
4.LMX(部下)	-.26 **	-.22 **	-.05	—					4.60	1.10
5.促進焦点	-.05	.08	.00	.36 **	—				4.35	0.90
6.予防焦点	-.10	-.31 **	-.21 **	-.01	-.33 **	—			4.23	1.11
7.ワークエンゲイジメント	.04	.22 **	.08	.40 **	.81 **	-.26 **	—		3.80	1.02
8.組織コミットメント	-.05	.11	.05	.41 **	.57 **	-.15 *	.67 **	—	4.30	0.98

注)N=188、LMX(部下)=リーダー・メンバー交換関係に対する部下の回答

*1=男性、2=女性

.p<.10、*p<.05、**p<.01

表 5-1-3 相関行列（上司の回答と部下の回答を合算）

変数名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	M	SD
1.性別*	—											1.50	0.50
2.年齢	.42 **	—										1.91	1.25
3.在籍年数	.18 *	.27 **	—									2.58	1.01
4.LMX(部下)	-.26 **	-.21 *	.01	—								4.63	1.08
5.促進焦点	-.18 *	-.12	-.07	.42 **	—							4.25	0.85
6.予防焦点	.06	-.17 *	-.06	-.08	-.29 **	—						4.40	1.01
7.ワークエンゲイジメント	-.10	.03	-.02	.42 **	.76 **	-.10	—					3.63	0.95
8.組織コミットメント	-.20 *	-.11	-.08	.43 **	.56 **	-.03	.59 **	—				4.14	0.98
9.LMX(上司)	-.05	.02	-.02	.20 *	.13	-.04	.19 *	.11	—			4.00	0.68
10.役割内行動	.23 **	.15	.04	.11	.03	-.14	.08	.00	.35 **	—		4.75	0.97
11.役割外行動	.12	.18 *	.02	.12	.14	-.17 *	.18 *	.06	.52 **	.63 **	—	4.06	0.91

注)N=145、8.LMX(上司)及び9.役割内行動、10.役割外行動は全て上司からの回答

*1=男性、2=女性

.p<.10、*p<.05、**p<.01、

仮説 1-1 の検証：LMX はワーク・エンゲイジメントを経由して、パフォーマンス（役割内行動、役割外行動）に間接的な効果を与える。

ワーク・エンゲイジメントに対する LMX の効果を検証するため、性別及び年齢を統制変数とした重回帰分析を行った。表 5-1-4 はモデル中の母数と決定係数の推定値、そして母数の信頼区間を示すものである。結果としては、モデルの決定係数 R^2 は.191、自由度調整済み決定係数は.173 であり LMX の推定値は 0.383 かつ 0.1%水準で有意となった。

次にパフォーマンスである役割外行動に対するワーク・エンゲイジメントの媒介効果を検証するため重回帰分析を行った。なお役割内行動は表 5-1-3 において相関が見られなか

ったため、役割外行動のみパフォーマンス変数とする。表 5-1-5 はその結果を示すものであり、ワーク・エンゲイジメントによる有意な間接効果は得られなかった。以上から、仮説 1-1 は棄却される結果となった。しかし、LMX によるワーク・エンゲイジメントへの効果は示された。

表 5-1-4 重回帰分析の結果（従属変数：ワーク・エンゲイジメント）

	推定値	標準誤差	95%CI
切片	1.777	0.447	[0.894,2.661]]
性別	-0.077	0.162	[-0.397,0.242]
年齢	0.102	0.064	[-0.024,0.229]
LMX(部下)	0.383 ***	0.069	[0.245,0.519]

$R^2=.191^{***}$

*** $p<.001$,** $p<.01$,* $p<.05$,. $p<.1$

表 5-1-5 重回帰分析の結果（従属変数：役割外行動）

	推定値	標準誤差
切片	2.605	0.483
性別	0.186	0.166
年齢	0.115	0.066
LMX(部下)	0.110	0.078
ワーク・エンゲイジメント	0.121	0.086

$R^2=.078$.

*** $p<.001$,** $p<.01$,* $p<.05$,. $p<.1$

仮説 1-2 の検証：LMX は組織コミットメントを経由して、パフォーマンス（役割内行動、役割外行動）に間接的な効果を与える。

組織コミットメントに対する LMX の効果を検証するため、性別及び年齢を統制変数とした重回帰分析を行った。表 5-1-6 はモデル中の母数と決定係数の推定値、そして母数の信頼区間を示すものである。結果としては、モデルの決定係数 R^2 は.193、自由度調整済み決定係数は.176 であり LMX の推定値は 0.364 かつ 0.1%水準で有意となった。

しかし、表 5-1-3 において組織コミットメントとパフォーマンスである役割内行動及び役割外行動の間に有意な相関は見られなかった。以上から、仮説 1-2 は棄却される結果となった。しかし、LMX による組織コミットメントへの効果は示された。

表 5-1-6 重回帰分析の結果（従属変数：組織コミットメント）

	推定値	標準誤差	95%CI
切片	2.753	0.456	[1.851,3.655]
性別	-0.210	0.165	[-0.536,0.116]
年齢	0.014	0.065	[-0.115,0.144]
LMX(部下)	0.364 ***	0.071	[0.223,0.504]

$R^2=.193^{***}$

*** $p<.001$,** $p<.01$,* $p<.05$,. $p<.1$

仮説 1-3 の検証：LMX は促進焦点を経由して、パフォーマンス（役割外行動）に間接的な効果を与える。

促進焦点に対する LMX の効果を検証するため、性別及び年齢を統制変数とした重回帰分析を行った。表 5-1-7 はモデル中の母数と決定係数の推定値、そして母数の信頼区間を示すものである。結果としては、モデルの決定係数 R^2 は.185、自由度調整済み決定係数は.168 であり LMX の推定値は 0.315 かつ 0.1%水準で有意となった。

次にパフォーマンスである役割外行動に対する促進焦点の効果を検証するための重回帰分析を行った。表 5-1-8 はその結果を示すものであり、促進焦点の有意な媒介効果は得られなかった。以上から、仮説 1-3 は棄却される結果となった。しかし、LMX から促進焦点への効果は示された。

表 5-1-7 重回帰分析の結果（従属変数：促進焦点）

	推定値	標準誤差	95%CI
切片	2.988	0.399	[2.199,3.778]
性別	-0.121	0.144	[-0.407,0.164]
年齢	-0.006	0.057	[-0.120,0.106]
LMX(部下)	0.315 ***	0.062	[0.192,0.437]

$R^2=.185^{***}$

*** $p<.001$,** $p<.01$,* $p<.05$,. $p<.1$

表 5-1-8 重回帰分析の結果（従属変数：役割外行動）

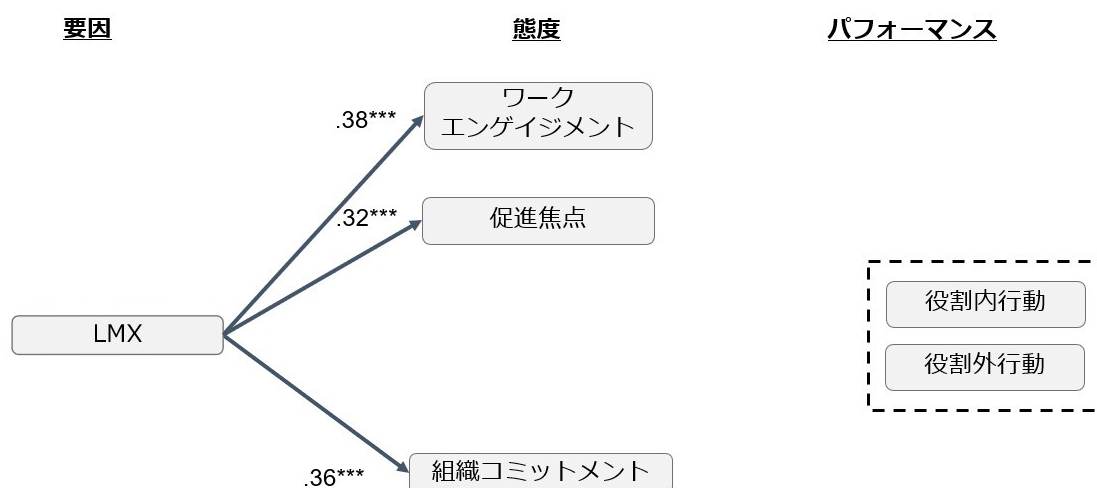
	推定値	標準誤差
切片	2.429	0.541
性別	0.192	0.166
年齢	0.129	0.065
LMX(部下)	0.115	0.077
促進焦点	0.131	0.096

$R^2=.078^*$

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, . $p<.1$

仮説 1-1、1-2、1-3 に対する検証結果のまとめ

第1節における結果を図5-1に示す。結論から言えば、仮説1-1、1-2、1-3ともに全ての仮説は棄却される結果となった。具体的には、LMXは態度であるワーク・エンゲイジメント、促進焦点及び組織コミットメントのいずれも高める効果がみられたが、それらの態度を媒介としたパフォーマンスへの有意な効果は見られなかった。



注) *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

図 5-1 分析結果を反映したモデル図

第 2 節 LMX の一致度による効果について

仮説 2-1 の検証：LMX に対する上司と部下の評価の一致度が高くなればなるほど、部下のワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点は高くなる。

部下の態度（ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点）に対する LMX の一致度による効果を検証するため、LMX に対する上司の評価（以下、LMX 上司とする）と LMX に対する部下の評価（以下、LMX 部下とする）を説明変数とした多項式回帰及び応答曲面法による分析を行った。表 5-2-1、5-2-2、5-2-3 はそれぞれ多項式回帰及び応答曲面法による分析結果を示すものであり、図 5-2-1、5-2-2、5-2-3、5-2-4 は応答曲面図を表すものである。

LMX の一致度による効果を検証するためには、不一致線上の曲率が負の値かつ有意かどうかを調べる必要がある。多項式回帰の結果から、目的変数がワーク・エンゲイジメント（推定値 -0.106 、10%水準で有意）と促進焦点（推定値 -0.123 、5%水準で有意）において一致度による効果が示された。つまり、LMX 上司と LMX 部下が一致している方が、一致していない場合よりもワーク・エンゲイジメント及び促進焦点を高めるということだ。

また、一致度による効果の信頼性を高めるため、応答曲面の尾根部分に対する分析を行った。これは応答曲面図の不一致線上における尾根部分と一致線との重なりを調べるものであり、尾根部分が切片 $=0$ 、傾き $=1$ の線（図 5-2-2、5-2-5 における一致線）に沿って描かれる場合、両者の完全な一致が目的変数の最大化を意味するものである。

目的変数がワーク・エンゲイジメントの場合における尾根部分の切片は -0.15 、傾きは 1.80 となっており、図 5-2-2 において赤い線がそれを示すものである。一致線との完全な一致ではなく、評価が高くなればなるほど、ワーク・エンゲイジメントの最大値は LMX 部下が LMX 上司を上回る方向に移動することが示された。

目的変数が促進焦点の場合における尾根部分の切片は 0.68 、傾きは 0.88 となっており、図 5-2-5 において赤い線がそれを示すものである。一致線との完全な一致とは言えないものの、評価の高低に関わらず LMX 上司と LMX 部下の一致度は大きく変化しないことが示された。

以上から、仮説 2-1 は部下の態度がワーク・エンゲイジメント、促進焦点である場合において支持され、組織コミットメントである場合は棄却される結果となった。

仮説 2-2 の検証：LMX に対する上司と部下の評価が一致している場合、その評価が高ければ高いほど、部下の態度は高くなる。

LMX 評価が一致している場合において、評価の高低による効果を検証するためには、一致線上の傾きが正の値かつ有意かどうかを調べる必要がある。

多項式回帰の結果から、目的変数がワーク・エンゲイジメント（推定値 0.252、0.1%有意）、組織コミットメント（推定値 0.208、0.1%水準で有意）、促進焦点（推定値 0.197、0.1%水準で有意）といずれの場合にも LMX 評価が高いほど目的変数である部下の態度は高くなることが示された。

以上から、仮説 2-2 は部下の態度がワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点の全ての場合において支持される結果となった。

仮説 2-3 の検証：LMX に対する上司と部下の評価が一致していない場合、上司評価が部下評価を上回る場合（図 3-2 の第 4 象限）よりも、部下評価が上司評価を上回る場合（図 3-2 の第 2 象限）の方が、部下のワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点は高くなる。

LMX 評価が一致していない場合、LMX 上司 > LMX 部下である場合と LMX 部下 > LMX 上司である場合とでは、どちらが部下の態度が高くなるのかを検証するためには、不一致線上の傾きが有意であり、また正の値か負の値どちらであるかを調べる必要がある。つまり、多項式回帰における不一致線上の傾きを示す $b_1 - b_2$ （LMX 上司 - LMX 部下）の値が高くなる（LMX 上司 > LMX 部下の乖離が進む）場合に、目的変数である部下の態度は高くなるか（正の値）、低くなるか（負の値）を調べるということである。

多項式回帰の結果から、目的変数が組織コミットメント（推定値 -0.145、10%水準で有意）である場合にのみ、LMX 上司 > LMX 部下の方が、LMX 部下 > LMX 上司の場合よりも目的変数は低くなる（LMX に対する部下の評価が上司に評価を上回る場合の方が、部下の態度は高くなる）ことが示された。以上から、仮説 2-3 は部下の態度が組織コミットメントである場合にのみ支持される結果となった。

仮説 1-1、1-2、1-3 に対する検証結果のまとめ

第 2 節に結果をまとめると、目的変数である部下の態度がワーク・エンゲイジメントと促進焦点である場合では、LMX に対する上司と部下の評価が一致している場合の方がそうでない場合よりも良い効果（目的変数が高くなる）があることが示された。

また、組織コミットメントに対しては LMX の評価に対する上司と部下の乖離が上司評価の方が高くなる方向（上司評価 > 部下評価）へ進む方が、部下評価の方が高くなる方向（部下評価 > 上司評価）へ進む場合よりも悪い効果（目的変数が低くなる）があることが示された。最後に、LMX の評価が一致している場合では、評価が高くなればなるほど部下の態度

に対していずれも良い効果（目的変数は高くなる）があることが示された。

表 5-2-1 多項式回帰分析の結果（目的変数：ワーク・エンゲイジメント）

	推定値	標準誤差	95%CI
切片	3.821	0.104	[3.615,4.027]
b ₁ LMX上司(S)	0.202 .	0.109	[-0.013,0.419]
b ₂ LMX部下(E)	0.302 ***	0.068	[0.166,0.439]
b ₃ LMX上司 ²	-0.175	0.126	[-0.424,0.074]
b ₄ LMX上司×LMX部下	0.109	0.106	[-0.192,-0.023]
b ₅ LMX部下 ²	-0.107 *	0.042	[-0.100,0.319]
$R^2=.230^{***}$			
応答曲面の分析	推定値	標準誤差	95%CI
一致線(S=E)			
傾斜(b ₁ +b ₂)	0.252 ***	0.056	[0.139,0.364]
曲率(b ₃ +b ₄ +b ₅)	-0.006	0.049	[-0.105,0.091]
不一致線(S=-E)			
傾斜(b ₁ -b ₂)	-0.054	0.07	[-0.194,0.085]
曲率(b ₃ -b ₄ +b ₅)	-0.106 .	0.061	[-0.228,0.015]

$R^2=.229^{***}$

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, . $p<.1$

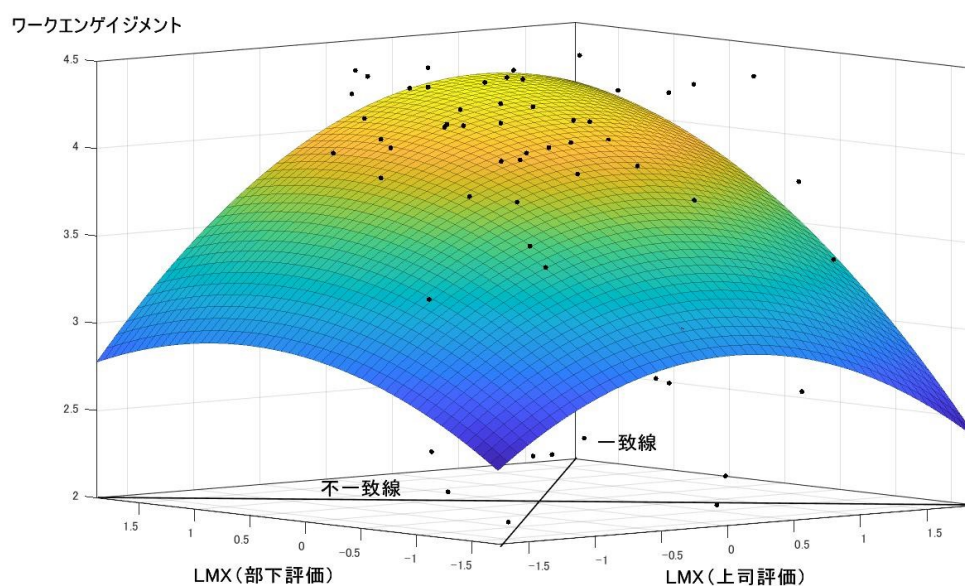


図 5-2-1 応答曲面図①（従属変数：ワーク・エンゲイジメント）

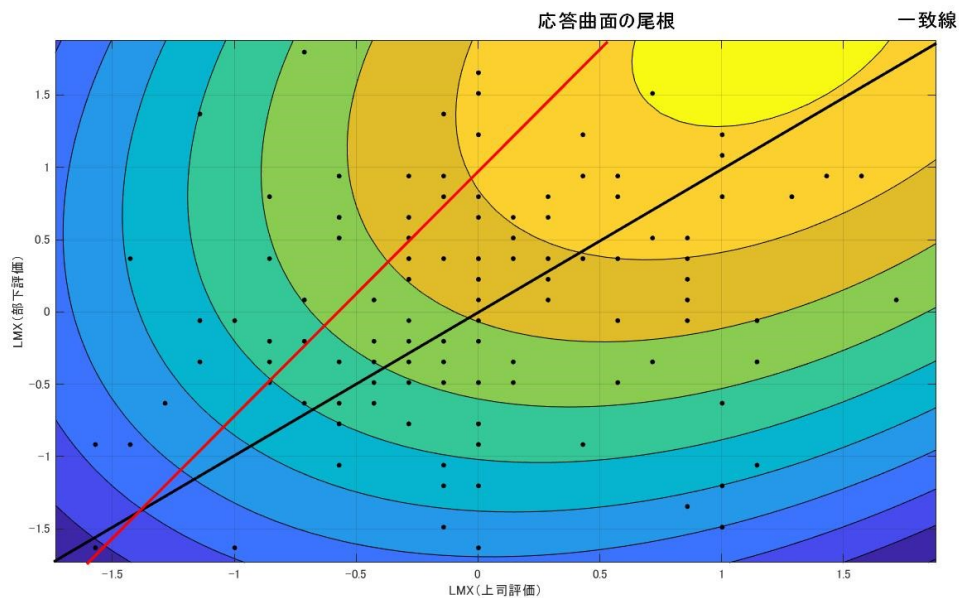


図 5-2-2 応答曲面図②（目的変数：ワーク・エンゲイジメント）

表 5-2-2 多項式回帰分析の結果（目的変数：組織コミットメント）

	推定値	標準誤差	95%CI
切片	4.302	0.108	[4.088,4.516]
b_1 LMX上司(S)	0.079	0.115	[-0.148,0.308]
b_2 LMX部下(E)	0.340 ***	0.073	[0.195,0.485]
b_3 LMX上司 ²	-0.246 .	0.131	[-0.506,0.013]
b_4 LMX上司×LMX部下	0.098	0.113	[-0.126,0.323]
b_5 LMX部下 ²	-0.047	0.045	[-0.136,0.041]
$R^2=.208^{***}$			
応答曲面の分析	推定値	標準誤差	95%CI
一致線(S=E)			
傾斜(b_1+b_2)	0.208 **	0.059	[0.091,0.326]
曲率($b_3+b_4+b_5$)	0.003	0.052	[-0.101,0.107]
不一致線(S=-E)			
傾斜(b_1-b_2)	-0.145 .	0.076	[-0.295,0.005]
曲率($b_3-b_4+b_5$)	-0.065	0.067	[-0.198,0.066]

$R^2=.195^{***}$

*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, . $p<.1$

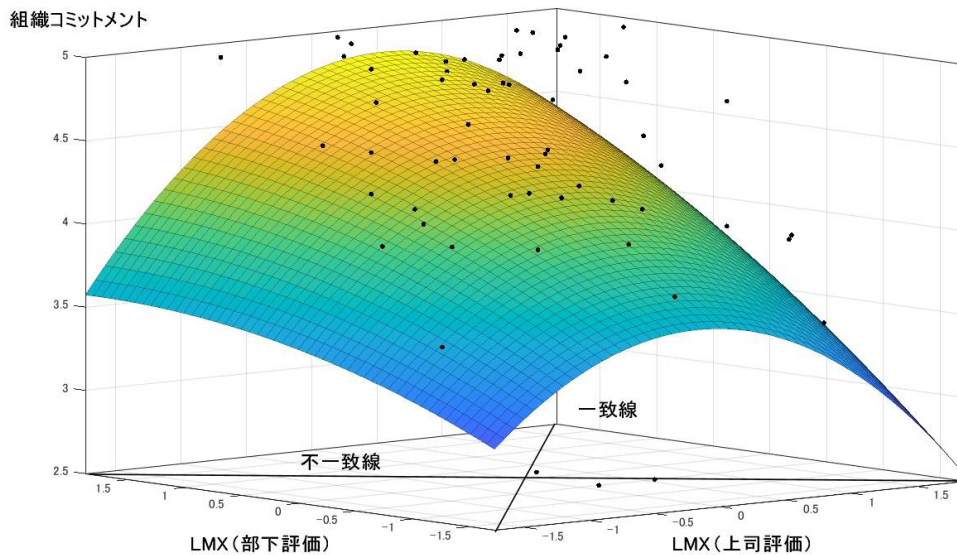


図 5-2-3 応答曲面図（目的変数：組織コミットメント）

表 5-2-3 多項式回帰分析の結果（目的変数：促進焦点）

	推定値	標準誤差	95%CI
切片	4.337	0.093	[4.152,4.524]
b ₁ LMX上司(S)	0.102	0.098	[-0.093,0.296]
b ₂ LMX部下(E)	0.294 ***	0.062	[0.170,0.416]
b ₃ LMX上司 ²	-0.052	0.113	[-0.276,0.172]
b ₄ LMX上司×LMX部下	0.171 .	0.095	[-0.018,0.359]
b ₅ LMX部下 ²	-0.074 .	0.038	[-0.150,0.001]
$R^2=.213^{***}$			
応答曲面の分析	推定値	標準誤差	95%CI
一致線(S=E)			
傾斜(b ₁ +b ₂)	0.197 ***	0.050	[0.096,0.298]
曲率(b ₃ +b ₄ +b ₅)	0.050	0.044	[-0.037,0.139]
不一致線(S=-E)			
傾斜(b ₁ -b ₂)	-0.094	0.063	[-0.220,0.031]
曲率(b ₃ -b ₄ +b ₅)	-0.123 *	0.055	[-0.233,-0.013]
$R^2=.213^{***}$			
*** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$, . $p<.1$			

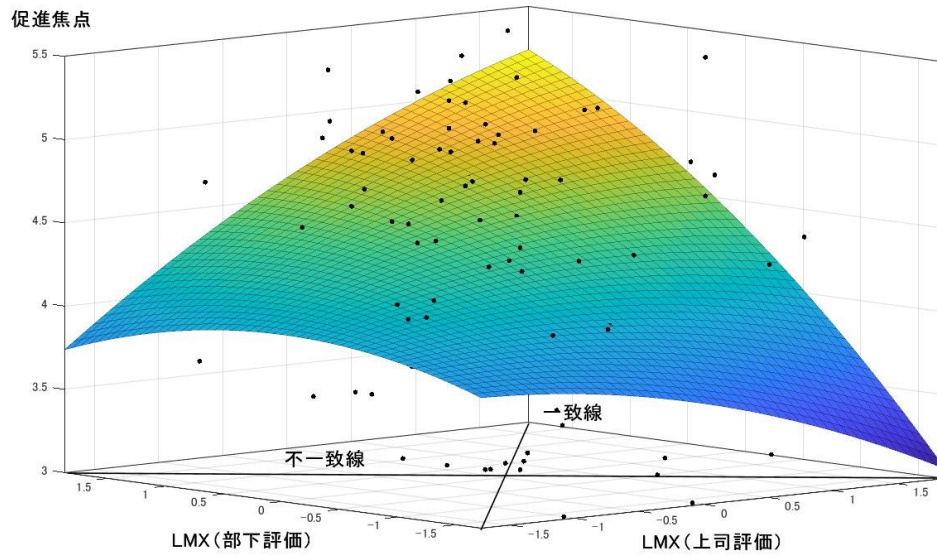


図 5-2-4 応答曲面図① (目的変数：促進焦点)

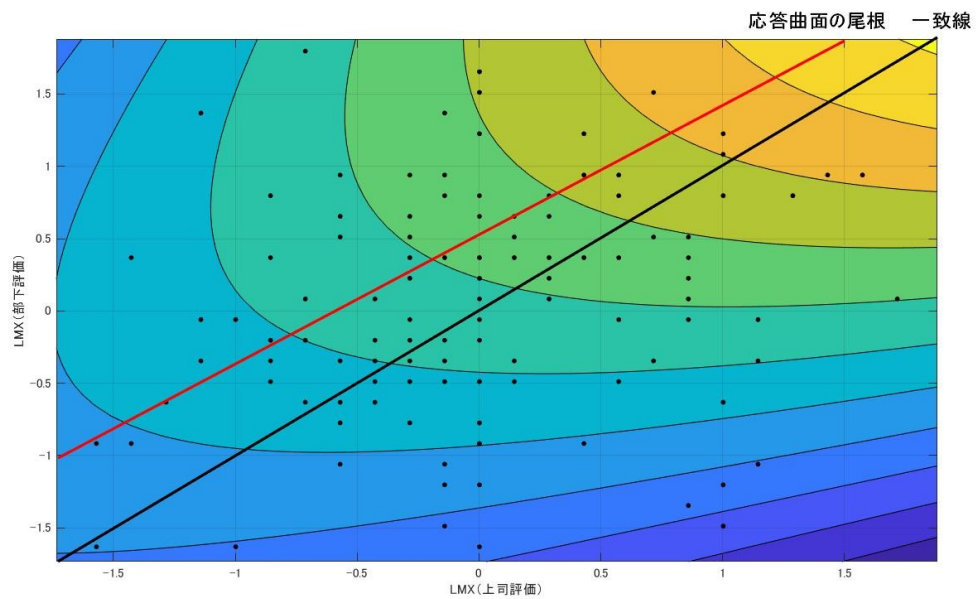


図 5-2-5 応答曲面図② (目的変数：促進焦点)

第6章

考察

これまで、リーダーとフォロワーの交換関係理論を核となる概念とした仮説の検証を行ってきた。本章ではそれらの結果について第1節でまとめた上で、第2節では研究成果に意義について述べ、第3節では今後の課題について言及したい。

第1節 検証結果について

LMXの質と部下の態度及びパフォーマンスとの関係

まず、LMXの質と部下の態度及びパフォーマンスとの関係についての検証では、LMXが高くなると、ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点という全ての態度が高くなることが示された。これらの結果は、JD-Rモデルやエージェンシー理論などの先行研究に基づく事前の予測と同じであることが示された。

しかし、LMXとパフォーマンス（役割内行動、役割外行動）の関係に対する態度（ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント、促進焦点）の媒介効果は示されなかった。

この要因としてはいくつか理由が考えられるが、まず一つ目の理由としては「上司の主観とのズレ」の存在が挙げられる。表5-1-2を見ると、LMX（上司）と役割内行動の相関係数は.35、役割外行動では.53となっており、いずれも1%水準で有意であることがわかる。一方、ワーク・エンゲイジメントと役割外行動との相関は.18（5%水準で有意）、促進焦点と役割外行動との相関は.14（10%水準で有意）であることも示されたが、相関係数と有意水準はともに低位にとどまる結果となった。つまり、上司による部下のパフォーマンス評価は、部下のワーク・エンゲイジメント等の態度とは関係なく、上司の主観によって大きく左右されるということだ。

次に二つ目の理由としては「パフォーマンス指標の網羅性」に関するものである。本研究では、パフォーマンス指標を検討する上で、職務や組織に関係のない汎用性を前提とした項目及び尺度の選定を行った。しかし、特に金融機関における支店（現場）では収益等の具体的な成果が求められる。そのうえで、役割内行動や役割外行動といったパフォーマンスはやや定量性に欠けるものであったと捉えることが出来る。

最後に三つ目の理由としては「縦断的調査の必要性」が挙げられる。従業員のパフォーマンスを、ワーク・エンゲイジメント等の態度の結果（アウトカム）として捉えるならば、その因果関係には少なからず時間的な差異が存在すると言える。この理由については、本研究の調査対象がある一時点に基づく従業員の回答であるため、本研究の限界とも言えるが、部下の態度変数による媒介効果が見られなかった理由の一つとしても捉えることが出来る。

以上の検証結果に対する考察から言えることは、部下の考える上司との関係性は、ワーク・エンゲイジメントや組織コミットメント、促進焦点において非常に重要な役割を果たすということだ。ワーク・エンゲイジメントや促進焦点が、自身の成長や、理想や願望を叶えようとする仕事に対するポジティブで充実した心理状態であることを鑑みれば、それらは仕事における成果や実績、また職務満足度等が高める要因となり得る。また、組織コミットメントが組織の目的や価値観との自己同一性を示すものであり、組織への貢献や離職意図の低下に寄与する概念であると捉えれば、どちらも企業にとって非常に重要であると言える。

また、パフォーマンス指標が上司の捉える部下との関係性に大きな相関がある点も興味深い結果であると考えられる。今回の調査における上司の定義は、部下である行員の評価者であることとしており、実際の人事評価においても当該上司が部下の評価を行うということだ。つまり、部下のパフォーマンス評価は上司の捉える部下との関係性に大きく左右される可能性があるということだ。もちろん上司の捉える部下との関係性（LMX 上司）と部下の捉える上司との関係性（LMX 部下）との相関は.20であり5%水準で有意な結果となっており、必ずしも上司の主観が部下の認識と完全に乖離しているとは言えない。しかし、ワーク・エンゲイジメントや促進焦点といった部下の態度と、LMX 上司との有意な相関は見られなかった。すなわち上司による部下評価は、部下の LMX や態度とはあまり関係がなく、上司の主観によって大きく影響されるとも言える。

そこで、研究の第二段階である LMX の一致度による仮説の検証結果に基づき、両者の捉える上司と部下の関係性（LMX）がどのように関連のもとで部下の態度に影響を与えるのかという点についての考察を行いたい。

LMX の一致度と部下の態度との関係

第1節に示された LMX の質と部下の態度との関係をふまえて、本研究では上司と部下それぞれの LMX に対する評価の一致度と部下の態度がどのような関係にあるのかということを検証した。過去の LMX 研究においてはリーダーとフォロワーどちらか一方による LMX 評価をベースにしたものが多い中で、上司と部下双方からの評価を変数とした点は本研究において特筆すべき点と言える。

仮説 2-1 の検証結果について まず LMX の一致度に関して、ワーク・エンゲイジメント及び促進焦点においてその効果が示された。つまり LMX に対する上司と部下の評価が乖離している場合よりも、一致している場合の方がワーク・エンゲイジメント及び促進焦点は高くなるということだ。

この検証結果は、LMX 理論が上司と部下による交換関係に基づくものであるという定義を支持するものと言える。仮説の導入において提示した通り、リーダー（上司）とフォロワー（部下）はお互いに資源を交換し合う存在であり、その循環によって特定の目的や利益獲得の達成を志向するものとされており、お互いの交換する資源の量や質が同程度である場合には、その循環は効果的であり上手くいっていると捉えることが出来る。つまり、上司と部下による双方の関係性評価が一致している場合、お互いの資源効果は効果的であることから、特に仕事に対するポジティブで前向きな姿勢や態度をあらわすワーク・エンゲイジメント及び促進焦点は、関係性評価が一致していない場合よりも高いことが示されたと言える。

ここで、LMX の一致度による効果の検証で示されたもう一つの結果について考察を行いたい。その結果とは、ワーク・エンゲイジメント及び促進焦点を目的変数とした場合、それらを最大化するのは LMX の完全一致（上司評価と部下評価の値が完全に一致）ではなく、上司と部下それぞれの評価に若干のズレがあるということだ。

検証結果における図 5-2-2、5-2-5 はそれらの結果を示すものであり、目的変数を最大化する上司と部下それぞれの LMX 評価（赤い線）は、両者の完全な一致（黒い線）と完全に重なっているわけではないことがわかる。つまり LMX に対する上司と部下の評価は、乖離している場合よりも一致している方が部下の態度を高めることを前提としながらも、その一致にはややズレがあるということだ。

この結果についても、LMX 理論における交換関係の観点から解釈することが出来る。上司と部下の交換について、LMX 理論では上司から部下に与えられる資源（仕事の割当、支援や関心）に対して、部下は仕事の成果や忠誠心という資源によって報いるという循環関係によって捉えることが出来る。もし仮に部下の関係性に対する評価が上司の関係性に対する評価を上回っている場合、部下はその資源に報いるため（不均衡を解消すべく）仕事の成果等を示そうとすることが予想される。ここで、仕事上の成果やポジティブな結果を得ようとする際に喚起される態度がワーク・エンゲイジメントや促進焦点であり、部下評価が上司評価を上回る際にそれらの態度が最大化されることも理解することが出来る。しかし重要な点は、あくまでもそのズレは双方による評価の一致を前提とするものであり、双方による評価の乖離が大きければ良いというわけではないということだ。

仮説 2-2 の検証結果について LMX の評価が一致している場合における質の高低による違いについて考察を行いたい。この違いについては仮説 2-2 の検証で示された通り、

LMXの質が高くなればなるほど、全ての態度において高くなることがわかった。この結果については、第1節において述べた通り、先行研究による事前の予測通りとなった。

仮説 2-3 の検証結果について LMXの評価が一致していない場合における非対称の効果（部下評価>上司評価と上司評価>部下評価の場合による態度の差異）について考察を行いたい。

この差異については仮説 2-3 の検証で示された通り、上司評価が部下評価を上回る方が、部下評価が上司評価を上回る場合よりも組織コミットメントは低くなることが示された。また、組織コミットメントは仮説 2-1 の検証において一致度による効果が示されなかった（図 5-2-3 における不一致線上の応答曲面は逆 U 字型の曲線とはならない）ことから、不一致線においては目的変数である組織コミットメントは線形に変化をすることが予想される。

つまり、不一致線においては上司評価に関係なく部下評価によって組織コミットメントが変化するということである。この結果は第1節における検証結果と符合するものであり、部下は上司との関係性を通じて組織（会社）を認識しており、その関係性によって組織に対する忠誠や愛着も変化すると解釈することが出来る。

第2節 研究結果の意義

本研究では、LMX理論を核となる概念として LMXの質や一致度と部下の態度やパフォーマンスとの関係性について仮説検証を行ってきた。以下では、研究成果について学術的・実践的な意義について提示したい。

まず学術的な観点から言えば、従来の LMX 研究が片方（リーダーないしはフォロワー）の評価に基づくものであったのに対し、本研究ではリーダー（上司）とフォロワー（部下）の双方による評価を採用した点が特徴であり強みと言える。

具体的には、アンケート調査で得られたデータ（双方による評価）の一致度について、多項式回帰と応答曲面法を用いて分析を行ったことである。この二つの分析方法により、LMXの一致度についてより多角的にその影響を捉えることが出来たのは大きな成果である。具体的には、上司と部下双方の評価が一致していない場合における、非対称的（上司評価>部下評価と部下評価>上司評価とで異なる）な態度への効果等が挙げられる。

また、LMXに関する先行研究は日本国内においてまだまだ少ない上に、一致度による効果についての研究はほとんど見当たらない中で、国内企業を対象とした実証分析は価値のあるものではないかと考える。

次に実践的な観点から言えば、上司と部下の関係性によって部下の仕事に対する姿勢や態度は大きく異なることが示されたのはもちろん、上司と部下双方による評価の一致度もそれらの態度に影響を与えるという結果は、ビジネスの現場においても十分な示唆を与えるものである。

研究結果に基づけば、特にワーク・エンゲイジメントや促進焦点といったポジティブな結果の有無を対象とする態度に関しては、上司と部下によるお互いの認識一致がより効果的であることが示された。

両者の一致度を高める要因として、Sin, Nahrgang, & Morgeson (2009) の LMX に関するメタ分析では、①関係性の長さ (Relationship tenure) と②相互作用の密度 (Intensity of dyadic interaction) であることが示されている。①関係性の長さとは、文字通り上司と部下関係にある時間的な長さのことである。たしかに関係性の長さによってお互いに対する理解は深まることや、社会的交換関係理論に基づけば、上司と部下は時間の経過を経てお互いの資源交換のバランスを調整しようとするため、結果として LMX の一致度が高まるということは想像に難くない。

しかし、特に転勤やジョブローテーション等の多い組織において関係性の長さをコントロールすることは困難であると考えられる。もちろん、異動や転勤に伴う経済的・心理的負担は社会的にも問題となりつつあり、将来的には徐々に縮小ないしは廃止されていくことも予想されるため、ある程度はマネジメント可能な領域と言えるかもしれない。しかしながら、その変化は徐々にもたらされるという前提に立てば、あらゆる企業や職種において関係性の長さをコントロールすることは難しいのではないかと考える。

次に②相互作用の密度とは、上司と部下がともに連携しながら働く頻度や密度のことを示すものである。同じく Sin, Nahrgang, & Morgeson (2009) のメタ分析において、コミュニケーションの頻度 (Communication frequency) が LMX の一致度に対して非有意であることを鑑みれば、相互作用とは単なるコミュニケーションの多寡 (量) ではなく内容 (質) であると言える。すなわち、上司と部下はお互いの連携や協業を通じた対話や資源の交換を通じることによって相互理解を深めることが出来るということだ。

しかし、ここで忘れてはならないこととして二つの研究結果が挙げられる。

一つ目は、必ずしも部下の LMX 評価が高い場合が最良とは言えないという結果である。具体的に言えば、部下の LMX 評価が低い一方、上司の LMX 評価が高い場合は、双方の評価が低く一致している場合よりもワーク・エンゲイジメント及び促進焦点は低くなるということだ。複数の部下を抱える上司にとって、全ての部下に対して高質な関係性を築くことは物理的に現実的でないと考えれば、この結果は十分な示唆を与え得るものと考えられる。

つまり、部下との関係性は、特にポジティブな成果の有無を焦点とする部下に態度に関して言えば、必ずしも高質である必要はなく、どちらかと言えば相互認識の一致が重要であるということだ。そのためには、1 on 1 等の機会を活用してお互いの期待や願望につい

て合意形成を行うことや、360度評価によって他者による自身の評価を認識し、自己評価との乖離を減らすよう努めることが重要ではないかと考える。

次に二つ目は、評価の一致度は完全なもの（上司評価＝部下評価）ではなく、両者に僅かなズレがあるという結果である。具体的に言えば、ワーク・エンゲイジメント及び促進焦点を部下の態度とすると、それが最大となるのは部下評価が上司評価をやや上回る場合であるということだ。この結果については、LMX理論における交換関係の観点から、部下評価が上司評価をやや上回る場合において部下は上司からの資源（仕事の割当、支援や関心）に仕事上の成果等によって応えようとするのが予想され、その際に喚起されるワーク・エンゲイジメントや促進焦点が最大化されるという解釈とともに、あくまでもそのズレは双方による評価の一致を前提としていると述べた。つまり、実際のマネジメントでは、双方による評価のズレを許容しながらも、そのズレが大きくなると部下の仕事に対するポジティブな姿勢や態度はそがれる可能性があるということだ。

特に上司評価が部下評価を大きく上回る場合などは、上司が良かれと思って行っていることが、部下にとっては好ましくない、ないしは過度な支援や期待となっている可能性が考えられる。いずれにせよ、それらを解消する（関係性評価の一致度を高める）ためにはお互いの対話が必要であるが、上司の立場としては、自身の目線やレベルではなく、まずは部下の目線やレベルに合わせた対話や支援を行う必要があるとも言える。

第3節 今後の課題

今回の研究では、上司と部下の関係性についてその質と一致度の観点から分析及び考察を行ったが、結果に関して更に有意義なものとしていく上での課題について言及したい。

まず一つ目は、複数の時点における縦断的な調査の必要性である。本研究では、ある一時点において測定された従業員の態度やパフォーマンスを分析対象としたが、実際には従業員の態度がパフォーマンスとして現れるまでには一定の時間を要する可能性がある。

したがって今後の展望としては、本研究をベースとしながらも複数の時点において調査及び分析を行っていくことが望まれる。

二つ目は、マルチレベル分析の必要性である。本研究では、上司と部下という二者間の関係に着目した調査及び分析を行った。しかし、現実的には1人の上司と複数の部下からなる一つの集団における二者の関係性といった方が適切である。

つまり部下の態度やパフォーマンスは、どういった集団に属しているかによっても影響を受けるものと考えられる。具体的には、集団におけるLMX評価の平均や部下間でのバラツ

きの違いによって、態度やパフォーマンスに対する LMX の影響がどのように変化するかの調査及び分析等が挙げられる。

したがって今後の展望としては、二者間の分析に加えて、マルチレベル（集団間）での分析を行うことが望まれる。

その他にも、部下の態度とパフォーマンスの有意な関係が見出されなかったこと等も課題として挙げられるが、まだまだ日本国内において LMX 研究が少ない中で、LMX の質だけでなく一致度の観点からも一定の成果を示すことが出来たのは学術的にも、また実践的にも意義深いことであると考えられる。しかし、本節で述べたようにまだまだ課題も多く見られるため、今後も当該分野において日本国内での研究が更に発展していくことが望まれる。

引用文献・参考文献

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, **99**(2), 274-284.
- Barksdale, K., & Werner, J. M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, **51**(2), 145-155.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, **30**(7), 754-770.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, **13**(1), 46-78.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, **86**(3), 499-512.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management journal*, **37**(3), 499-521.
- Edwards, J. R. (2007). Polynomial regression and response surface methodology. *Perspectives on organizational fit*, 361-372.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, **23**(1), 1-12.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, **82**(6), 827-844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

- Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, **6(2)**, 219-247.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in organizational behavior*, **8**, 1-52.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention Regulatory focus as a motivational principle. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 30, pp. 1-46). Academic Press.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current directions in psychological science*, **14(4)**, 209-213.
- Homans, G. C. 1958. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, **63**, 597-606.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, **3(4)**, 305-360.
- Johnson, R., & Chang, C. H. (2008). Development and validation of a work-based regulatory focus scale. Paper presented at the 23rd annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, CA
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Keller, J., & Bless, H. (2008). When positive and negative expectancies disrupt performance: Regulatory focus as a catalyst. *European Journal of Social Psychology*, **38(2)**, 187-212.
- Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader-member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, **36(2)**, 216-231.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, **99(2)**, 222-238.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. Read Books Ltd.

- Markham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E. (2010). Leader–member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly*, **21(3)**, 469-480.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, **2(2)**, 99-113.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, **35(3)**, 671-684.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, **1(1)**, 61-89.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, **74(1)**, 152-156.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, **42(4)**, 403-419.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, **14(2)**, 224-247.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, **93(6)**, 1220-1233.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta -

analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, **23(3)**, 257-266.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, **66(4)**, 701-716.

Schyns, B., & Wolfram, H. J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal*, **29(7)**, 631-646.

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, **81(3)**, 219-227.

Shanock, L. R., Baran, B. E., Gentry, W. A., Pattison, S. C., & Heggstad, E. D. (2010). Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. *Journal of Business and Psychology*, **25(4)**, 543-554.

島津 明人 (2013). ワーク・エンゲイジメントが人と組織を元気にする (特集 働くことの意味). *労働の科学*, **68(1)**, 8-11

Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, **94(4)**, 1048-1057.

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

謝辞

本論文の作成にあたり、まずは 1 年間にわたって終始熱心なご指導をいただいた慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (KBS) の林洋一郎准教授に対して厚く感謝致します。また、磯辺剛彦教授にはシニアエディターとしての立場から、大藪毅専任講師には人事管理の専門家としての立場からアドバイスを頂き、本論文を書き上げることが出来ました。

更に、林洋一郎研究室の同期や OB の方々、そして経営管理研究科の同級生に対しても、様々な立場や観点から有益なアドバイスを頂くことができ、ここに感謝の意を表します。

また、アンケート調査について快諾を頂いた、私の勤務先における人事部の皆さま、そして調査にご協力いただいた 9 カ店の支店長席のみなさま、実際に回答をしていただいた行員の皆さまに対しても、大変感謝申し上げます。

本論文の作成を通じて得た知見は、大きな財産であると同時に一つの見解に過ぎないというのも事実です。したがって、この知見から何を学び、組織においてどう役立てるかということが KBS 生としての務めであり、ひいては社会のためであると感じております。

最後になりましたが、私を KBS へ派遣していただいた会社、2 年間にわたる学習の機会を支持してくれた妻の優理に感謝の意を表し、結びとさせていただきます。

2019 年 2 月 13 日 横山 雄大