



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

2015-3b

AI (Appreciative Inquiry) 的リーダーシップの考察  
～ポジティブ心理学調査票を用いたミドルマネジャーの  
リーダーシップ行動に関するサーベイリサーチ～

四方 邦宗

Current Management Issues



専門職学位論文

**AI (Appreciative Inquiry) 的リーダーシップの  
考察**

ポジティブ心理学調査票を用いたミドルマネジャーの  
リーダーシップ行動に関するサーベイリサーチ

2015年8月22日

神戸大学大学院経営学研究科

松嶋登 研究室

現代経営学専攻

学籍番号 149B233B

氏名 四方 邦宗

# AI (Appreciative Inquiry) 的リーダーシップの 考察

ポジティブ心理学調査票を用いたミドルマネジャーの  
リーダーシップ行動に関するサーベイリサーチ

氏 名 四方 邦宗

# 目次

## I. はじめに

## II. 本研究の構成

## III. 先行研究

1. リーダーシップ研究
2. AI (Appreciative Inquiry) への関心
3. AI リーダーシップという概念

## IV. 仮説の導出と仮説の提示

## V. 分析方法

1. 調査対象
2. 変数および尺度
  - 2-1 リーダーのポジティブ特性
  - 2-2 リーダーシップ行動 (PM)
  - 2-3 リーダーシップ行動 (AI)
  - 2-4 業務の不確実性
  - 2-5 ミドル・マネジャーの管理する組織パフォーマンス
  - 2-6 職場のモラール

## VI. 結果

1. 尺度の分析
2. 仮説の検証
3. 追加調査 (リーダーとフォロワーの語り)
  - 3-1 事例研究 1
  - 3-2 事例研究 2
  - 3-3 事例研究 3

## VII. 考察と結論

文末脚注

References

Appendix

1. リーダーのポジティブ心理学調査票
2. PM 行動質問項目
3. AI 行動質問項目
4. 職場のモラール質問項目

## I. はじめに

企業の競争力の源泉は人材であり、職場の風土醸成や人材育成の要諦はミドル・マネジャーにある。金井(1991)によれば、経営学におけるトップリーダーシップ論は、実質的には経営戦略論で扱われており、現場の第一線の監督者レベルのリーダーシップ論は、モチベーション論を基礎においた行動科学研究で蓄積がなされてきたが、ミドル・マネジャーのリーダーシップの研究は長らく停滞していたとも言える。企業におけるミドル・マネジャーの重要性が今日あらためて認識されつつあるのは、いかに優れた経営戦略が経営トップや経営企画部によって策定されたとしても、それが現場でうまく実行されるか否かはミドル・マネジャーに依存するところが大きいからである。ミドル・マネジャーは、経営戦略の単なる実施者であるばかりでなく、戦略のクリエイティブな翻訳者、即ち現場でタクトを振る指揮者でもあり、場合によっては現場戦略の創出者でもあるともいえる。

一方で、現場で組織を牽引していくミドル・マネジャーを取り巻く環境は今日激変している。これまで、ミドル・マネジャーは自らが管理する組織の成果達成に向け定型業務を粛々と遂行し、決められたことを自ら確実にこなし、部下に対しても決められたことを決められた通りに実行させ、組織に顕在化した問題を把握しそれを取り除き修正・修繕していくというギャップアプローチだけで変化を乗り越えていくことができた。しかし、現在のミドル・マネジャーの管理する組織の業務内容は多様で複雑化し、連続的に組織成果を達成していくためには、組織の問題点即ち病巣部を取り除き、組織を健康体にして維持していくだけでは激変する環境に即応することはできない。中長期的視野に立ち、自らの組織の将来のあるべき姿を掲げながら、組織や人材の持つ可能性について探求しつつ組織を成果に向けて導いていくことが求められる。すなわち、ミドル・マネジャーのリーダーシップ行動でめざすべきところは、組織やメンバーの問題解決のみならず更に深化して、組織やメンバーの潜在能力を引き出すリーダーシップ行動である。組織やメンバーの潜在している優れた側面、いわば組織・人材のポジティブな側面を探求し、その可能性を開き成果に繋げていくことが今後のリーダーシップ行動の鍵となるのではないだろうか。

本研究の目的は、企業組織におけるミドル・マネジャー(リーダー)の日常のリーダーシップ行動およびリーダーのポジティブな特性に焦点をあて、組織や人材の潜在能力を開花させ、合意形成をボトムアップで行い、大きなビジョンを描きながら成果達成まで導くということに原理を持つ AI(Appreciative Inquiry)に新たなリーダーシップの概念を求め探索していくことである。

## II. 本論文の構成

次の第III節では、リーダーシップに関連する先行研究を確認した上で、新たなリーダーシップであるAI的リーダーシップという概念について議論する。具体的には、先行するリーダーシップ研究の変遷について述べ、行動論のHi-Hiパラダイムへの帰結と問題意識を取り上げる。次に、AI(Appreciative Inquiry)という組織開発手法に対する研究関心および研究現状を紹介しAIの組織介入サイクルおよびAIの原理とその解釈について触れる。そして、そのAIに理論基盤を提供しているポジティブ心理学を概説する。

第IV節では、問題意識および先行研究の検討を通じて導かれた、本研究の意義および仮説導出を行う。

第V節では、ミドル・マネジャー(リーダー)およびその部下(フォロワー)を対象としたサーベイ調査の方法を説明する。本調査では、リーダーの「ポジティブ特性」、「リーダーシップ行動(PM型、AI的行動)」を独立変数とし、リーダーの管理する組織の「職場モラル」および「組織パフォーマンス」を従属変数とし、「業務の不確実性」、「業務職群」などの状況適合性を検証しリーダーのAI的リーダーシップ行動がフォロワーのモラルおよびリーダーの管理する組織のパフォーマンスにどのような影響を与えるかを明らかにする。

第VI節では、サーベイ結果を用いた仮説の検証結果を述べ、調査対象であるミドル・マネジャーの事例研究から考察をまとめる。具体的には、リーダーおよびフォロワーへのインタビュー事例から、サーベイという定量調査から見えなかったリーダーシップ行動の現象を、リーダーおよびフォロワーの「語り」から考察していく。

最後に第VII節では、本研究の理論的含意及び実践的含意を述べるとともに、限界及び今後の課題を挙げる。

## III. 先行研究

### 1. リーダーシップに関する研究

リーダーシップに関する研究は、リーダーに特有の性格や資質を明らかにしようとした資性論(Trait theories)、リーダーの行動やリーダーシップ・スタイルを分析した行動論(Behavioral theories)、そして部下の成熟度やタスクの不確実性など、リーダーを取り巻く環境とリーダーシップ・スタイルとの因果関係を模索した状況適応論(Contingency theories)へと発展してきた。その後、それらリーダーの行動面から、リーダーの影響力が着目され、その影響力の範囲は小規模から大規模へ、送り手(リーダー)から受け手(フォロ

ワー)へと研究視座を変えながら発展してきている。リーダーが効果的なリーダーシップを發揮しているか否かは、その受け手たるフォロワーの認知に依存しているという考え方である(フォロワーシップ理論)。この理論に萌芽的な研究着想を抱いていた経営理論家は、**Barnard(1938)**であろう。**Barnard**がリーダーシップにおけるフォロワー認知の重要性を主張した諸説として「権威の理論(theory of authority)」をあげることができる(福原,2010)。同じようにリーダーシップをフォロワーが認識することに求めるアプローチはカリスマ的リーダーシップでも議論されている(Conger,1988)。カリスマ的リーダーシップが生成されるのは、フォロワーがリーダーに対してカリスマと認識することによると考えるのである。やがてカリスマ的リーダーシップ研究は変革型リーダーシップの研究へと発展する。大規模な環境変化に対して組織全体としてどのように対処すべきかが求められるようになってきたことから、これまで小集団単位中心であったリーダーシップ研究から、組織が成長を続けるための非連続的組織変革の必要性が広く認識されるようになったことが、この理論の誕生の理由としてあげられる。

初期のリーダーシップ理論の一つである行動論は、ミシガン研究からオハイオ州立研究に発展しわが国のPM理論(三隅,1984)に至った。ミシガン研究で明らかにされた「職務中心性(job-centered)リーダーシップ」と「従業員中心性(employee-centered)リーダーシップ」を同一次元に両極としていた考えは、オハイオ州立研究では「構造づくり(タスク志向)」と「配慮(人間志向)」で両立可能な独立した2次元で表され、最も有効なリーダーは両者を組み合わせたリーダーシップ・スタイルであるとした。これがいわゆる「Hi-Hi パラダイム」といわれる行動論の諸研究の帰結であり、わが国でもその有効性がこのPM理論で実証されている。金井(1991)は、P行動(Performance)とM行動(Maintenance)の膨大な分析に裏付けられたPM理論について、その理論的意義および貢献を評価しつつも、成熟した理論の意図せざる逆機能について警鐘を鳴らしている。つまり、PM理論を補完する諸研究が、理論的方向づけがPM理論の有効性に絞られているが故にどのような因子が探索できたとしても、PMという集団機能から導出された構成概念(construct)に集約されていくことを指摘している。即ち、環境変化の激変性に即応するため今日要請されているミドル・マネジャー像を探ろうとする上で、PM理論をはじめとするHi-Hiパラダイムの呪縛からの脱却が必要なのである。

また、金井(1991)は、リーダーのリーダーシップ行動を探索的段階で膨大なリーダー行動候補群から尺度化を試みる際に、部下(フォロワー)の動機的行動に直接働きかける対内的行動の項目が優先されるがあまり、上司(リーダー)の他組織や企業内の多様なステイクホルダーを巻き込んでいくといったような対外的行動が無視されていたという既存研究の問題に

についても議論している。

小野(2014)によると、リーダーシップは初期の研究においては、あたりまえのことをきちんとこなすための能力を部下(フォロワー)が身につけるために、あるいは、低下したフォロワーのモチベーションを今一度奮い立たせるために、上司(リーダー)が部下(フォロワー)の動機的行動に影響を与えてきたものとして位置づけられる。そこには、リーダーが管理する組織やフォロワーの価値観の変化を促すような行為は想定されていなかった。すなわち、初期のリーダーシップ研究の主たる関心事は、定型的業務における生産性や能率の向上をフォロワーに促すものとされていて、多様で複雑な非定型業務を扱う組織やそこに属する人材の価値観に働きかけ、組織の将来のビジョンを描きながら組織成果に結びつけるものではなかった。ところが、時が経つにつれ、経済や社会の変化のスピードが増し、そこから派生して企業をはじめとする組織の経営活動も、不確実な環境の変化に対する柔軟且つ創造的な対応が求められるようになってきた。こういった背景から、従来のような定型的業務におけるリーダーシップから、非定型的業務におけるリーダーシップへ研究の焦点がシフトしてきたといえるのである。

## 2. AI (Appreciative Inquiry) への関心

ミドル・マネジャーの現場における創造的なアイデアの創出、職場の活性化、部下の潜在的能力の開花を促すリーダー行動はどのようなものがあるであろうか。金井(2007)は、変革型リーダーシップのフォロワーに関わる行動について、組織に変革をもたらすコンテキストとしてリーダーの組織開発(Organization Development : OD)的コミュニケーションの存在について示唆している<sup>1)</sup>。筆者は、組織全体の将来像を描きその実現へのコミットメントを生み出すため、組織のメンバーとダイアログを重ねながら集団に活性化をもたらす組織への大規模介入をするという OD に、リーダーシップ行動においても大いに示唆があるのではないかという研究関心を持つに至った。とりわけ OD の中でも、組織や人材の強みを肯定するポジティブアプローチに依拠した Appreciative Inquiry( : 以下 AI)について、新たなリーダーシップの概念を見出すことができないか採りあげてみることにしたい。

AI という手法に関心をもつ主たる理由は、従来の問題解決型、所謂ギャップアプローチと異なるところである。問題解決型アプローチは典型的に TQC や QC サークルに代表される品質管理手法が挙げられるが、それらは企業経営に関する業務改善に有効であっても企業転換期の組織を中長期的に強化していく上で必要な新たな価値を構築していくことには不向きである(Cooper and Whitney, 2005)。その一方で、AI は次に示す 3 つの特徴があり、①AI がポジティブアプローチに依拠していること。組織の強みを明確化することで

組織変革を促す。ポジティブ・コアに目を向け、組織内部にある強みに焦点化することで企業が今後どのように組織の強みを打ち出すことができるかを中核に据えている (Cooperrider and Whitney, 2005)。次に、②AI がダイアログを重視していること。AI ではダイアログを通じて、利害関係者間の差異を価値として認めることを重要視しており、そのような差異が、組織の新たな価値を構築していくための源泉となる (Scharmer, 2009)。③AI がホールシステム・アプローチに依拠していること (香取・大川, 2011)。ホールシステム・アプローチでは組織変革に関わる多様な利害関係者を巻き込み、共通の目標を実現させることが目的とされている。AI は組織変革の合意形成を全体的な視点で行い、大きなビジョンを描きながら変革達成までの道筋を描くことができる。このことから、企業転換期の組織強化を可能にするのである。AI は、「人や組織、それを取り巻く社会において組織が持つ潜在力を、組織メンバーの協働を通じて探求し、経済的な観点、社会環境の観点、人材の観点から、最も効果的に強みを発揮するためにどうすべきかを包括的に探求していく活動」と定義される (Cooperrider and Whitney, 2005)。従来の問題解決アプローチでは、差し迫った問題に対して原因究明がなされ、解決策の検討と計画立案が行われる。一方、AI ではそれまでの成功経験の要因分析が行われ、組織の潜在力を認識した上でそれらが発揮されるための計画立案が行われる。この対比から AI は問題解決アプローチと比べ、よりポジティブな組織変革の手法であると言える。AI 導入によってどのような効果があるのかを検証する比較検討も行われており (Peelle, 2006)、北アメリカの工場でのクロス・ファンクショナル・チームにおいて、AI、問題解決アプローチ、対照群の 3 つの群の比較実験では、グループ・アイデンティティとグループの有効性という点で AI が問題解決アプローチよりも高いということが確認されている。また、AI には 4D プロセスと呼ばれる組織開発を促進するプロセスがあり、それらは次の 4 つの段階に分類することができる (図 1 参照)。



図 1 AI の組織介入のサイクル出所) 筆者作成

組織における個人の成功体験を内観し組織の潜在力を発見する Discovery 段階、未来のビジョンを作り上げる Dream 段階、理想の組織を実現するために実行可能な行動計画を創り上げる Design 段階、変革の実現である Destiny 段階の 4 つのプロセスである(図 1 を参照)。Discovery 段階で成功体験を内観し、次の Dream 段階で未来のビジョンを創り上げ、Design 段階において実行可能な行動計画を策定し、Destiny 段階で変革の実現を促進するという一連の流れで AI は構成されているのである。

次に AI の原理を説明する(表 1 参照)。AI の基盤となる 5 原理は Cooperrider and Whitney(2001)によって提唱され、それらは「構成主義の原理」、「同時性の原理」、「詩的比喩の原理」、「予期成就の原理」、「肯定性の原理」の 5 つであった。それらの 5 つの原理は次のような考え方である。①構成主義の原理とは、人間のコミュニケーションによって現実や組織、知識が形成されるという考え方である。②同時性の原理とは、質問をすると同時に変化が起こっているという考え方である。③詩的比喩の原理とは、メタファーを用いることで具体的なイメージを誘発するという考え方である。④予期成就の原理とは、未来のイメージが現在の行動と達成を導くという考え方である。⑤肯定性の原理とは、ポジティブな質問がポジティブな変化をもたらすという考え方である。

表 1 AI の原理と解釈

AI の原理	解釈
構成主義の原理	人間のコミュニケーションによって現実や組織、知識が形成される
同時性の原理	質問をすると同時に変化が起こる
詩的比喩の原理	メタファーを用いることで具体的なイメージを誘発する
予期成就の原理	未来のイメージが現在の行動と達成を導く
肯定性の原理	ポジティブな働きかけがポジティブな変化をもたらす
全体性の原理	全てのステイクホルダーが参加することで探求が行える
体現の原理	望んでいる未来が実現しているように表現することで変化が本当に起こる
選択自由の原理	メンバーの自主的な選択を重んじる

出所)Whitney and Trostern-Bloom(2003)から筆者作成

その後、これらの 5 つの原理に加え、さらに全てのステイクホルダーが参加し組織の縮図をつくることで大規模な探求が行えるという⑥全体性の原理、望んでいる未来が実現しているように表現することで変化が本当に起こるといふ⑦体現の原理、一人ひとりの自主的な選択を重んじる⑧選択自由の原理の 3 原理を追加した 8 原理が提唱された(Whitney

and Trostern-Bloom, 2003)。

AI はミシガン大学を中心に展開されている POS(Positive Organization Scholarship)運動のひとつとも言われており、Seligman(1998)を創始とする人間のネガティブな心理的閉塞問題よりもポジティブ性に着目したポジティブ心理学運動に強く影響され派生したものである。

### 3. AI リーダーシップという概念

AI 発祥の米国において「Appreciative Leadership」という報告があり(Darlene Lewis BS 他 2006)、AI を導入している 3 つの医療組織での事例研究から、AI を通して組織開発を推進するリーダーに焦点をあて、その行動から AI を推進するリーダーの共通の特徴について論じている。AI を利用してリーダーとしての資質を特定した 4 名のリーダーとその他 2 名にインタビューを行い考察している。ただ、AI を活用してリーダーシップの有効性を高めた事例の考察に加えて、AI を活用したリーダーシップ・能力開発のプロセスおよび求められる論理構造について、研究の重要性を喚起したに留まり、具体的な Appreciative Leadership という行動要素の探索およびそれらの尺度化の検討などは行っておらず、AI によって、有効なリーダーシップの特徴を解明する可能性を示唆したに過ぎない(表 2)。

表 2 AI を原理とするリーダーシップ・スタイル

問題解決型リーダー	AI型リーダー
業務を優先する	約束を実行する
弱みに目をつける	強みに目を向ける
クリティカルな態度で接する	ポジティブな態度で接する
対話と関係に緊張	対話と関係にポジティブな影響
他者批判/攻撃性	自己認識/自制

出所)Darlene Lewis BS 他(2006)から筆者作成

既述の通り、AI の基盤となる考え方はポジティブ心理学に源流がある。ポジティブ心理学は、1998 年にアメリカ心理学会の会長に就任した Seligman が提唱している比較的新しい主張である(島井 2006)。人間のこころの働きの弱点に注目するのではなく、その強み(人間力:human strengths)に注目するべきだと主張する(Seligman,2002)。これまでの心理学は、不安やうつ、ストレス、攻撃性、あるいは、劣等感などの人間の心のもつ弱点あるい

は問題点に焦点をあて、そのメカニズムを解明し、それを解決することをめざしてきた。すなわち、病理モデルを中心に展開してきたのである。これに対して、ポジティブ心理学の立場からは、これまでの心理学が多くの人たちに適切な援助をもたらしたことは評価するものの、本来の心理学には、それだけではなく、人間のもつさまざまな優れた心の働きを育成しようとするものである。近年、この心理学の領域においてリーダーシップの研究数が急増してきている 2)。

#### IV. 仮説の導出と仮説提示

前章において、既存のリーダーシップ研究における PM 理論の貢献および普遍性があるが故の成熟した理論の意図せざる逆機能について、即ち Hi-Hi パラダイムの呪縛からの脱却の重要性という問題意識について議論した。また、行動論の盲点であるリーダーの他組織や企業組織内の多様なステイクホルダーを巻き込むといったような対外的行動に着目する意義についても触れた。今日の企業組織を取り巻く環境変化の激変性に即応し、多様な業務を持つフォロワーを束ねて牽引する新たなリーダー像が望まれている。

紹介した OD 手法の一つである AI は、概念的な色彩が濃く、その原理には組織やそこに属する人材の価値観に働きかけ、組織の将来のビジョンを描きながら組織成果に結びつけていくという新たなリーダーシップの概念を探求していく上で興味深い示唆に富んでいる。しかしながら、海外研究とは異なり、わが国の AI 研究の蓄積や導入事例は今もなお少なく、価値観、基盤となる原理の紹介(松瀬理保,2005a,2005b)、や医療分野(工藤他,2007)、国際分野(児玉・木村,2008)で AI の活用の研究であり、あくまで「組織開発である AI の、組織開発における AI の活用」に言及するにとどまっており、AI の経営学における実践性を高めるという点でも新たな研究が望まれているのである。

本研究では、自組織のメンバー(フォロワー)とダイアログを重ねながら合意形成をボトムアップで行い、組織やフォロワーに活性化をもたらし、大きなビジョンを描きながら成果達成まで導くという AI に原理を持つ AI 的リーダーシップという新たなリーダーシップ概念を探求していく。

Bushe and Coetzer(1995)は、大学生を調査対象とし、①AI、②従来の問題解決アプローチ、③グループ・ダイナミクスのレクチャーのみを行った対照群の 3 つの比較群での比較実験を行いパフォーマンスの点で、問題解決アプローチ、AI、対照群の順に好成績であった。この調査から大学の講義に応用するという状況だけではなく、様々な組織において、新たに形成されたチームや既にプロジェクトを実施したことがある長期間のチーム、また

は機能不全に陥っているチームなどに対する AI の活用を示唆している。一方で、AI を批判的視点で検証するべきと主張する研究がある(Dematteo&Reeves,2011)。AI は組織の肯定的な側面にばかり焦点を当てるあまり、既述のポジティブ心理学でいうところのバランスを損なう、つまり否定的な部分を蔑ろにしてしまう危険性を孕んでいるというのである。

本研究では、先ず、行動論の諸研究の帰結である Hi-Hi パラダイムからの脱却を企図し AI 的リーダーシップという尺度を作成し、既存研究の PM 行動との弁別を試みる。これが本研究の第 1 の目的である。次に、AI の理論的基盤であるポジティブ心理学の調査票の測定尺度を用い、ミドル・マネジャー(リーダー)のポジティブ特性について、既存研究の因子との比較およびその因子妥当性を検討する。これが第 2 の研究目的である。AI は組織のパフォーマンス向上および機能不全の組織に対する活性化が期待できることから、作成された AI 的リーダーシップ尺度を用い、リーダーの AI 的な行動がフォロワーのモラルおよびリーダーの管理する組織のパフォーマンスにどのような影響を与えるかを明らかにする。そして、そのリーダーシップ行動の影響を吟味するために、リーダーの管理する業務の不確実性や管理する組織の職群の業務特性(定型・非定型)の状況適合性についても検証していく。これが第 3 の目的である。

House (1977) によれば、リーダーのリーダーシップによってもたらされるフォロワーの変化は、思考的側面、行動的側面、認知的側面から説明できるとしている。具体的には、思考的側面においては、リーダーによって提起された新たな価値観を受容することによって、フォロワー自身のこれまでの思考に変容が起こり、行動的側面においては、価値観に依拠した挑戦的な目標にむけて行動のレベルが高まる。そして、認知的側面においては、フォロワー自身の自尊心が向上し、未来に肯定的な態度を持つようになるということである。結果的に、フォロワーの業績が向上し、そこから組織全体のパフォーマンスが改善されるということになる。AI は、人や組織が持つ潜在力を、組織メンバーの協働を通じて探求し、組織を取り巻く環境の視点、人材の視点から、最も効果的に強みを発揮するためにどうすべきかを包括的に探求していく活動である。AI 的な組織のメンバーの潜在力を探求し、それらを組織の強みとして発揮するリーダーの働きかけにより、フォロワー自身のモラルが向上し、未来に積極的でポジティブな態度でタスクに取り組むことにより、その結果として、フォロワーの業績が向上し、そこから組織全体のパフォーマンスが改善されるということが想像できる。以上のことから、第 3 の目的の仮説を以下に導いた。

**仮説 1 : AI 的リーダーシップ行動が職場のモラルに好影響を与える**

**仮説 1-1: AI の基盤となるポジティブな特性が高いリーダーの AI 的リーダーシップ行動は**

## 職場のモラルにより好影響を与える

AI の理論的基盤がポジティブ心理学に依拠していることから AI 的リーダーシップ行動は、リーダーがポジティブな特性を持つことによりモラルに好影響を与えることがより促進されると予想される。

また、三隅(1996)によれば、部下のモラル要因が管理監督者のリーダーシップ行動と有意な回帰を示したとしている。また、PM 型リーダーシップは集団の生産性の面からも部下の職務満足度の面からも有効であるとしている(三隅,1984)。以上のことから以下の仮説が導かれる。

**仮説 1-2 : PM リーダーシップ行動が職場のモラルに好影響を与える**

**仮説 2 : PM リーダーシップ行動が組織パフォーマンスに好影響を与える**

AI は組織のパフォーマンス向上に期待できることから、AI 的リーダーシップ行動も PM 型リーダーシップと同様に組織のパフォーマンスに好影響を与えることが予想され、リーダーがポジティブな特性を持つことにより効果的になると予想する。また、AI 的リーダーシップ行動と PM 型リーダーシップ行動の弁別を試みるため、PM 型リーダーシップ行動においても同様にリーダーのポジティブ特性の有無でパフォーマンスに与える影響が変化するか確認する。以上のことから以下の仮説が導かれる。

**仮説 2-1 : AI 的リーダーシップ行動が組織パフォーマンスに好影響を与える**

**仮説 2-2 : PM リーダーシップ行動はポジティブ特性が高いリーダーで組織パフォーマンスにより好影響を与える**

**仮説 2-3 : AI 的リーダーシップ行動はポジティブ特性が高いリーダーで組織パフォーマンスにより好影響を与える**

## V. 分析方法

本研究では、メンバーや組織の強みに焦点をあて組織を牽引しているリーダーのリーダーシップ行動を PM 理論の枠組みと AI 的リーダーシップ行動の尺度で測り、リーダーのポジティブ特性の有無、業務の不確実性、業務職群による状況適合性を検証するとともに、

そのリーダーシップ行動が職場のモラルに影響を与えているか、また組織のパフォーマンスに結びついているかを検証する。

## 1. 調査対象

調査は、「マネジャーの能力開発に関するアンケート」として医薬品製造業 Z 社で実施した。Z 社のミドル・マネジャー(リーダー)620 名の中から、120 名に対し任意調査依頼した。その際、職種バランスのみ調整した。社外 web 調査によってサーベイを実施した。実施時期は平成 27 年 4 月～6 月である。すべて正社員である。回収できたミドル・マネジャーは 106 名。回収率は 88.3%であった。その内訳は、表 3 の通り。

対象は、全員部下のいるマネジャーとし、部下無しの上級管理職は除いた。但し、サーベイ実施直前 3 月まで部下がいたマネジャー 2 名を含んでいる。

表 3 リーダーの職種・性別・業務 (人数)

	女性	男性	業務	計
研究職	2	11	非定型	13
研究補助職	0	2	定型	2
開発職	1	3	非定型	4
製造職	1	5	定型	6
営業職	0	35	非定型	35
保証職	1	3	非定型	4
企画職	2	32	非定型	34
事務職	0	8	定型	8
計	7	99	—	106

フォロワーの内訳は、ミドル・マネジャー(リーダー)106 名の部下(フォロワー)3 名 (計 302 名)に対して社外 web によるサーベイ調査を同様に実施した<sup>3)</sup>。回収できたフォロワーは 213 名で、回収率は 70.5%であった。その内訳は、男性 163 人、女性 50 人。部門および役職は表 4 に示した。異動によって職場が変わったマネジャーもいたことから過去に部下であったフォロワーも含まれている。

表4 フォロワーの職種・性別・業務 (人数)

	女性	男性	業務	計
研究職	12	22	非定型	34
研究補助職	1	4	定型	5
開発職	7	5	非定型	12
製造職	2	12	定型	14
営業職	7	68	非定型	75
保証職	6	5	非定型	11
企画職	11	38	非定型	49
事務職	4	9	定型	13
計	50	163	—	213

## 2. 変数および尺度

### 2.1 リーダーのポジティブ特性

AI 的行動の基盤になると思われるマネジャーのポジティブ特性について、島井(2006)らが作成したポジティブ心理学における個人の肯定的特性を評価する日本版生き方の原則調査票(VIA-IS)を引用し作成した。ポジティブ心理学研究の中で、VIA-IS(Inventory of Strengths)という、強みの調査用紙も開発されている(Peterson & Seligman,2004)。大竹・島井・池見らは(2005)、その日本版を開発し信頼性の確認を行っている。VIA-IS は「知恵と知識」・「勇気」・「人間性」・「正義」・「節度」・「超越性」の6領域で分類され240項目の尺度である。本調査では島井らが作成した簡易版48項目の尺度を引用・作成した。全人的な健康に関連して、VIA-IS の長所にもある希望・楽観性は、学習性楽観性と呼ばれ自身および周囲の行動変容の可能性が期待されている(Peterson,2000;Schneider,2001)。楽観性などのポジティブな特性があることによって心理的な資源が多く活用できポジティブな個人特性の影響や、組織の集団を率いる上で、その因果関係が注目されている尺度である。他の標準化された尺度(日本版精神健康調査票:General Health Questionnaire 28、日本版NEO 人格インベントリー:NEO Five Factor Inventory)との関連妥当性について検討はされてはいるが、原版と同様に、因子的妥当性は示されていない(島井,2005)。この意味でも、本研究でリーダーのポジティブ特性を測定する尺度の因子妥当性を検討することは、VIA-IS の経営的実践への貢献という意味で意義のあることだといえる。回答方法は、1(あてはまらない)から5(あてはまる)までのリカート5件法である(Appendix1)。

## 2.2 リーダーシップ行動 (PM)

ミドル・マネジャー(リーダー)のリーダーシップ行動について、部下(フォロワー)から PM 行動尺度(三隅,1984)を用いた。全て、1(あてはまらない)から 5(あてはまる)までのリカート 5 件法である。各変数の項目の平均を得点とした。点が大きいほど直属の上司が該当するリーダーシップ行動を多く行っていることを示す(Appendix2)。また、質問項目にも対象企業の職場に適合するよう原文に若干の字句修正を加えた。

## 2.3 リーダーシップ行動 (AI)

AI の基盤となる 8 つの原理である(Whitney and Trostem-Bloom, 2003)「構成主義の原理」、「同時性の原理」、「詩的比喩の原理」、「予期成就の原理」、「肯定性の原理」、「全体性の原理」、「体現の原理」、「選択自由の原理」を基に、現場の第一線の監督者レベルのリーダーシップ行動に紐付けて AI 的なリーダーシップ行動尺度を作成した (Appendix3)。

## 2.4 業務の環境不確実性

Duncan(1972)が作成した尺度を小久保(2002)が簡易化し使用した尺度を使用した。業務の環境不確実性を取り入れて考えてみる意義であるが、金井(1991)は、PM 理論で、仕事志向的行動と人間関係志向的行動のどちらも多くとるリーダーが普遍的に最も有効であるといういわゆる「Hi-Hi パラダイム」が有効であるのは課題の不確実性が低く、能率志向的な活性化を目指す場合であり、課題の不確実性が大きい場合にはこの 2 次元以外の行動が必要とされることを見いだしている。本研究でもこのような観点でリーダーの管理する業務の不確実性が高い場合に、既存研究の 2 次元以外のリーダー行動である AI 的リーダーシップ行動の効果を検証したい。課題の客観的な不確実性ではなく、マネジャー自身が自分の職務について感じている不確実性を測定した。

以下の項目で測定した。全て、1(そう思わない)から 5(そう思う)までの 5 件法である。4 項目の平均を得点とした。点が大きいほどマネジャー自身により知覚された課題の不確実性が大きいことを示す。①自分がやらなければならない仕事の範囲ははっきりしている(逆転項目) ②自分の仕事のでき具合はすぐにわかるものではない③自分がやらなければならない仕事の量ははっきりしている(逆転項目) ④自分の仕事の成果は一目で明らかである

## 2.5 ミドル・マネジャーの管理する組織のパフォーマンス

Z 社の人事評価制度(目標管理制度)における、ミドル・マネジャーが管理する組織の業績評価を組織のパフォーマンスと読み替え尺度とした。業績評価は期首に設定した目標に対

する達成度を絶対評価し S・A・B・C・D の 5 段階で評価される(営業職のみ B+・B- が加わり 7 段階評価)。2013 年度評価点を使った。評価結果は本人の申告内容を用いた 4)。

## 2.6 職場のモラル

三隅(1984)のモラル尺度を使用した。モラルとは部下自身の職場状況に対する満足感ないし自己評価得点の総合得点であり、モチベーター＝モラル・チームワーク・集団会社・業績規範・精神衛生(ストレス)の 5 変数の測定尺度を用いた。質問項目にも対象企業の職場に適合するよう原文に若干の字句修正を加えた。Appendix4 に示した 24 項目をモラル測定尺度として用いた。5 件法で“あてはまる(5 点)”から“あてはまらない(1 点)”の 5 段階評定とし、この評定値を各項目得点とした。

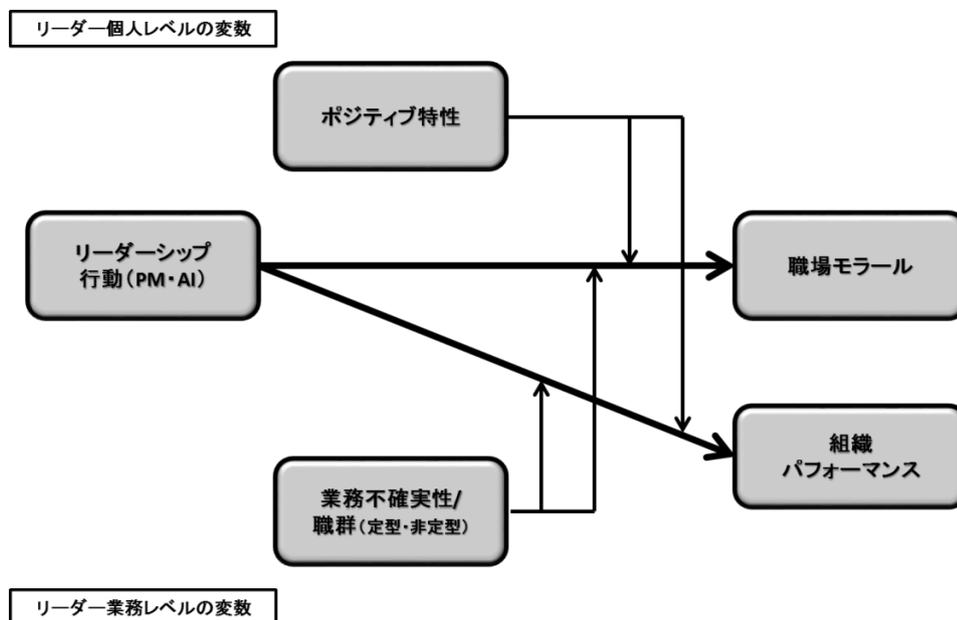


図 2 本研究の分析モデル

## VI. 結果

### 1. 尺度の分析

#### 1.1 リーダーのポジティブ特性について

最初に、リーダーのポジティブ特性を測る尺度である日本版 VIA に関する因子分析をリーダー本人による得点を使用し探索的に検証した。質問項目のうち、床効果および・天井効果を考慮し、一部の質問項目を除外した。

a : バリマックス回転、探索的因子分析 (因子数不定)、主因子法で抽出したが回転ができ

なかった。

b : プロマックス回転、探索的因子分析（因子数不定）、主因子法で抽出したが回転ができなかった。

c : バリマックス回転、探索的因子分析（因子数 6）、主因子法で抽出し 6 つの因子が抽出されたが、既存の VIA とは異なる因子負荷がみられた。

d : Amos を用い確証的因子分析を行った。天井効果床効果を踏まえ、本研究で使用することになった質問項目では、既存研究が示すような次元による因子は、確証的因子分析では確認できなかった。

e : 再度、探索的因子分析を行い、因子負荷量が限りなく低いものについては削除した。プロマックス回転、探索的因子分析（因子数 6）、主因子法で 6 つの因子が抽出された(表 5 参照)。

表 5 リーダーのポジティブ特性 (VIA) 探索的因子分析結果

		因子					
		第一因子	第二因子	第三因子	第四因子	第五因子	第六因子
Q35	私は、強い抵抗をにらむ立場をとることができる	0.690	0.343	0.393	-0.032	0.326	0.312
Q68	私は、成績や評価が悪いことがあっても、私は次のチャンスを目ざして改善計画を立てる	0.652	0.284	0.455	0.003	0.449	0.486
Q54	私は、グループ活動を計画するのがとても得意だ	0.628	0.296	0.269	0.069	0.242	0.237
Q41	私は、人生を横から傍観者としてみているのではなく、それに全身で参加している	0.620	0.365	0.220	0.105	0.397	0.357
Q36	私は、苦悩や失望に打ち勝ったことがある	0.600	0.468	0.225	0.073	0.268	0.113
Q71	私の人生には、はっきりした目的がある	0.573	0.351	0.067	0.362	0.281	0.086
Q34	私は、いろいろな人からアドバイスを求められる	0.568	0.361	0.405	0.040	0.278	0.418
Q45	私は、この1ヵ月以内に、隣人を自発的に助けたことがある	0.537	0.134	0.247	0.108	0.094	0.228
Q67	私は、いつもものごとの良い面を見ている	0.489	0.248	0.065	0.165	0.257	0.083
Q46	私は、他の人の幸運を自分のことのようにうれしく感じる	0.485	0.075	0.137	0.333	0.280	0.177
Q56	私は、誰にでもやり直しの機会を与えたいといつも思っている	0.458	0.212	0.254	0.137	0.285	0.140
Q58	私は、集団の中で目立つことは好きではない	-0.259	-0.017	0.118	0.032	0.177	-0.065
Q32	私は、何か新しいことを学ぶときにわくわくする	0.323	0.754	0.412	-0.269	0.244	0.502
Q31	私は、いつも教育的な催し（自己啓発）のために自分から出かけていく	0.254	0.648	0.215	-0.025	0.011	0.017
Q28	私は、遅戻したことがない	0.334	0.622	0.305	0.280	0.266	0.078
Q26	私は、何かをする時に、他の方法がないかと考えるのが好きだ	0.373	0.609	0.582	-0.094	0.316	0.388
Q27	私は、いつも、世の中に好奇心を持っている	0.490	0.597	0.559	0.023	0.207	0.218
Q55	私は、いつも過去のことは過去のこととして考えている	0.452	0.501	0.234	0.255	0.211	-0.154
Q30	私は、いつも物事の両面を検討する	0.294	0.273	0.782	0.055	0.388	0.395
Q33	私は、いつも物事をよく見て、幅広く情勢について理解している	0.188	0.386	0.645	0.143	0.207	0.046
Q29	必要に応じて、私は非常に合理的に考えることができる	0.350	0.279	0.557	0.269	0.226	0.011
Q39	私は、いつも約束を守る	0.256	0.093	0.171	0.715	0.233	0.073
Q53	グループ内では、私は、だれもが仲間であると感じることができるように気を配っている	0.349	0.138	0.165	0.555	0.336	0.213
Q40	友人は、私が清潔潔白な人間だと言う	0.114	0.049	0.216	0.498	0.097	0.101
Q52	私は、たとえ誰かを好きではなくても、その人に公平に対応する	0.433	0.049	0.360	0.040	0.824	0.272
Q51	私は、その人がどうであったかに関係なく、だれにでも平等に対応する	0.312	0.160	0.265	0.138	0.730	0.248
Q38	私は、仕事をしている時に、わき道にそれたことがない	0.112	0.237	0.053	0.303	0.450	-0.128
Q48	私は、他の人がどう気持ちなのかを感じとることが得意だ	0.188	-0.003	0.093	0.090	0.129	0.556
Q43	私は、他の人からの愛情を受け入れることができる	0.482	0.177	0.223	0.126	0.211	0.526
Q65	私は、いつも私の世話をしてくれる人たちにお礼を言っている	0.267	0.243	0.237	0.134	0.205	0.412

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

既存の VIA では「知恵と知識」、「勇氣」、「人間性」、「正義」、「節度」、「超越性」という 6 領域で構成されているが、調査票の質問項目および VIA 開発の経緯や VIA と相関が考えられる情動知能指数 (EI : Emotional Intelligence 「こころの知能指数」) の要素も踏まえ、

因子名を検討した 5)。

第一因子は、周囲を支援し、一つの方向性に向かって周囲を巻き込み牽引していく内容の項目が高い正の負荷量を示していた。そこで「モチベーション」因子と命名した。第二因子は、未来志向で、物事を自発的に創発する意欲が高いことが窺える内容の項目が高い正の負荷量を示していたため、「独創性、好奇心」因子と命名した。第三因子は、物事を冷静に捉え、判断することが窺える内容の項目が高い正の負荷量を示していたため「自己統制、判断力」因子と命名した。第四因子は、誠実さを持ち、周囲に配慮をしていることが窺える内容の項目が高い正の負荷量を示していたため「誠実性」因子と命名した。第五因子は、勤勉性と人に公平に接していることが窺える内容の項目が高い正の負荷量を示していたため

表 6 既存の VIA 領域と本研究でのポジティブ特性における領域の比較

本研究の弁別		既存のVIA研究での弁別		
因子分析後	ポジティブ特性領域	質問項目	VIA領域	VIA長所
第1因子	モチベーション	Q34 私は、いるいるな人からアドバイスを求められる	知恵と知識	見通し
		Q35 私は、強い抵抗をにらみ立ち勝つことができる	勇気	勇敢
		Q36 私は、苦悩や失望に打ち勝ったことがある	勇気	勇敢
		Q41 私は、人生を横から傍観者としてみているのではなく、それに全身で参加している	勇気	熱意
		Q45 私は、この1ヶ月以内に、隣人を自発的に助けたことがある	人間性	親切
		Q46 私は、他の人の幸運を自分のことのようにうれしく感じる	人間性	親切
		Q54 私は、グループ活動を計画するのがとても得意だ	正義	リーダーシップ
		Q56 私は、誰にでもやり直しの機会を与えたいいつも思っている	節度	寛大
		Q58 私は、集団の中で目立つことは好きではない	節度	謙虚
		Q67 私は、いつもももごとの良い面を見ている	極端性	希望・柔軟性
		Q68 私は、成績や評価が悪いことがあっても、私は次のチャンスを目指して改善計画を立てる	極端性	希望・柔軟性
Q71 私の人生には、はっきりした目的がある	極端性	精神性		
第2因子	独創性、好奇心	Q26 私は、何かをする時に、他の方法がないかと考えるのが好きだ	知恵と知識	独創性
		Q27 私は、いつも、世の中に好奇心を持っている	知恵と知識	好奇心・興味
		Q28 私は、退屈したことがない	知恵と知識	好奇心・興味
		Q31 私は、いつも教育的な権し（自己啓発）のために自分から出かけていく	知恵と知識	向学心
		Q32 私は、何か新しいことを学ぶときにおどおどする	知恵と知識	向学心
Q55 私は、いつも過去のことは過去のこととして考えている	節度	寛大		
第3因子	自己統制、判断力	Q29 必要に応じて、私は非常に合理的に考えることができる	知恵と知識	判断
		Q30 私は、いつも物事の両面を検討する	知恵と知識	判断
		Q33 私は、いつも物事をよく見て、幅広く情勢について理解している	知恵と知識	見通し
第4因子	誠実性	Q39 私は、いつも約束を守る	勇気	誠実性
		Q40 友人は、私が清廉潔白な人間だと言う	勇気	誠実性
第5因子	勤勉性、公平	Q53 グループ内では、私は、だれもが仲間であると感じることができるように気を配っている	正義	リーダーシップ
		Q38 私は、仕事をしている時に、おき道にそれたことがない	勇気	勤勉
		Q51 私は、その人がどうであったかに関係なく、だれにでも平等に対応する	正義	平等・公平
第6因子	人間性	Q52 私は、たとえ誰かを好きでなくても、その人に公平に対応する	正義	平等・公平
		Q43 私は、他の人からの愛情を受け入れることができる	人間性	愛する力・愛される力
		Q48 私は、他の人がどういう気持ちなのかを感じることが得意だ	人間性	社会的知能
Q65 私は、いつも私の世話をしてくれる人たちにお礼を言っている	極端性	感謝		

「勤勉性、公平」因子と命名した。第六の因子は、周囲の感情を読み取り、周囲への感謝の念を忘れないということが窺える内容の項目が高い正の負荷量を示していたため「人間性」因子と命名した。

VIA の原版の開発にあたっては、アリストテレス、プラトン、旧約聖書、孔子、老子、武士道、コーラン、ベンジャミン・フランクリン等の 200 以上の哲学書や教典を基に長所を整理されて構成されているが、概念的な色彩が濃く、実証的な因子的妥当性の手続きを経っていない(島井,2006)。現代の経営学における実践性の観点から企業のみドル・マネジャ

一のコンピテンシーに関連する領域に読み替えることは、非常に意義深いと考える。既存の VIA 領域と本研究での領域の比較は表 6 参照。

## 1.2 リーダーのリーダーシップ行動について

回収できたフォロワーのデータ(部下による得点)について解析した。質問項目のうち、床効果および・天井効果を考慮し、一部の質問項目を除外した。PM 尺度のうち、M 行動については除外した。

a: プロマックス回転、探索的因子分析(因子数不定)、最尤法で 4 つの因子が抽出された。質問項目を考慮すると、先行研究が示してきたような P 因子と AI 因子にはっきりと弁別されなかった。

b: プロマックス回転、探索的因子分析(因子数 2)、最尤法で 2 つの因子が抽出された。質問項目を考慮すると、先行研究が示してきたような AI 因子(第一因子)と P 因子(第二因子)に弁別された(表 7)。

表 7 リーダーシップ行動の探索的因子分析結果

構造行列		因子	
		第一因子	第二因子
Q49	あなたの上司は、組織のあるべき姿を語り、メンバーの目標とうまく結びつけ、目標達成することで変化を起こしている(成果を出している)	0.879	-0.068
Q41	あなたの上司は、部下とのコミュニケーションを通じて、いまある組織の現状を明らかにしている	0.874	-0.096
Q40	あなたの上司が運営する会議では、参加メンバーから意見が出やすい	0.793	-0.168
Q46	あなたの上司は、組織の強みを語り、組織を牽引している	0.786	0.006
Q50	あなたの上司は、未来のイメージに向けて、いま変化が生じていることを強調する	0.696	0.091
Q42	あなたの上司は、指示よりも、部下に考えさせるような質問をしている。	0.645	0.017
Q38	あなたの上司は、会議におけるファシリテーションスキルを有効に使っている	0.635	-0.005
Q44	あなたの上司は、部下に対して未来のイメージを語るだけでなく、部下みずからに未来のイメージを語らせている。	0.626	0.068
Q11	あなたの上司の計画、手順がまずいために作業時間が無駄になるようなことがありますか	-0.588	0.333
Q12	あなたの上司は毎月の目標達成のための計画をどの程度綿密に立てていますか	0.540	0.244
Q43	あなたの上司は、比喩を用いて、部下が変化をイメージするのを促している。	0.539	0.171
Q9	あなたの上司はその日の仕事の計画や内容を知らせてくれますか	0.521	0.227
Q7	あなたの上司はあなたがまずい仕事をやったとき、あなた自身を責めるのではなく仕事ぶりのまずさを責めますか	0.507	0.058
Q39	あなたの上司は、会議において、ホワイトボードや模造紙・ポストイット等を有効に使っている	0.396	0.098
Q4	あなたの上司は仕事量のことをやかましく言いますか	-0.194	0.692
Q1	あなたの上司は規則に決められた事にあなたが従うことをやかましく言いますか	-0.139	0.578
Q5	あなたの上司は所定の時間までに仕事を完了するように要求しますか	0.055	0.509
Q6	あなたの上司はあなた方を最大限に働かせようとすることがありますか	0.087	0.453
Q2	あなたの上司はあなた方の仕事に関してどの程度支持命令を与えますか	0.194	0.448
Q10	あなたの上司は仕事の進み具合について報告を求めますか	0.258	0.419

因子抽出法: 最尤法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

c: 尺度の信頼性の検討を行った。

P 因子の「 $\alpha$  係数」を算出した。 $\alpha$  係数は 0.710 であった。AI 因子の「 $\alpha$  係数」を算出した。 $\alpha$  係数は 0.877 であった。

変数の平均値、標準偏差と相関行列は表 8 の通りである。ここで注目されるのは、リーダーの AI 行動と職場のモラルが有意な相関を示していることである。メンバーの潜在的な強みに焦点を当て、それを掘り起こし、部下やメンバーとインタラクティブなダイア

ログを行い、組織に活性化をもたらす AI 的行動で職場のモラルが活性化することを考えれば妥当な結果といえる。

表 8 変数の平均値、標準偏差と相関行列

	変数の平均値、標準偏差と相関行列													
	M	S.D.	クロンバックα	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 年齢	45.66	6.79	-	-										
2 性別 (男性=1, 女性=0)	0.82	0.38	-	.074	-									
3 業務 (定型=1, 非定型=0)	0.15	0.36	-	.192**	-.006	-								
4 上司-部下期間 (1年未満=0, 2~3年=1, それ以上=2)	2.01	0.78	-	-.029	-.008	-.039	-							
5 リーダーシップ行動 (P)	2.59	0.69	0.71	-.087	-.104	-.014	-.012	-						
6 リーダーシップ行動 (AI)	2.48	0.67	0.88	.027	-.079	.039	-.059	.374**	-					
7 ポジティブ特性 (VIA)	2.21	0.38	0.87	.068	-.096	-.027	-.206**	.043	.176**	-				
8 職場モラル	2.27	0.70	0.86	-.096	-.136*	.116	-.053	.221**	.587**	.062	-			
9 業務の不確実性	2.65	0.85	0.74	-.018	-.226**	.005	-.045	.296**	.649**	.164*	.361**	-		
10 組織パフォーマンス	2.85	0.38	-	.104	.002	.277**	.009	.002	.058	.061	.033	.138*	-	

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 2. 仮説の検証

仮説の検証を行うため、職場モラルを従属変数とした階層的重回帰分析を行った。ダミー変数の、「部下であった期間」は①1年未満、②2~3年、③4~5年、④それ以上で確認した。「業務」は①定型業務（研究補助職・製造職・事務職）、②非定型業務（研究職・開発職・営業職・保証職・企画職）で確認した。結果は表9の通りである。

表9 職場モラルを従属変数とした階層的重回帰分析

変数	モデル1	モデル2	モデル3
定数	2.49*** (15.65)	2.42*** (17.96)	2.43*** (17.94)
上司-部下期間	-.04 (-.72)	-.02 (-.47)	-.02 (-.52)
性別	-.21* (-1.96)	-.17* (-.07)	-.15 (-1.64)
業務 (定型・非定型)	.23 † (1.76)	.18 † (1.67)	.17 (.11)
ポジティブ特性 (VIA)		-.03 (-.92)	-.04 (-.96)
リーダーシップ行動 (P)		-.00 (-.01)	-.00 (-.09)
リーダーシップ行動 (AI)		.43*** (8.08)	.43*** (8.09)
業務の不確実性		-.04 (-.76)	-.03 (-.73)
リーダーシップ行動 (P) × ポジティブ特性 (VIA)			-.01 (-.28)
リーダーシップ行動 (P) × 業務の不確実性			.04 (1.22)
リーダーシップ行動 (AI) × ポジティブ特性 (VIA)			.02 (.61)
リーダーシップ行動 (AI) × 業務の不確実性			-.05 (-1.48)

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

( ) 内数値はt値

リーダーシップ行動のうち、リーダーシップ行動 (AI) が職場モラルに対して有意差

を持って正の影響を与えていることから、仮説 1 は支持された ( $\beta=.43, p < .05$ )。一方、リーダーシップ (P) 行動は統計上有意な影響を与えなかった。仮説 1-2 は支持されなかった。また、リーダーのポジティブ特性 (VIA) は職場モラルについての正の相関係数は有意でなかった。このことから、リーダーがポジティブな特性を持っているだけでは、職場のモラルに何も影響を与えないことがわかる。

また、リーダーの AI 的行動とリーダーのポジティブ特性の交互作用は職場モラルについての正の相関係数は有意でなかった。このことから、仮説 1-1 は支持されなかった。

リーダーシップ行動 (P) およびリーダーシップ行動 (AI) と業務の不確実性の交互作用は職場モラルについて影響が統計上ないことが示された。

表10 組織パフォーマンスを従属変数とした階層的重回帰分析

変数	モデル1	モデル2	モデル3
定数	2.81*** (27.57)	2.7*** (26.27)	2.7*** (26.64)
上司-部下期間	.01 (.30)	.02 (.55)	.02 (.50)
性別	.00 (.09)	.05 (.70)	.05 (.81)
業務 (定型・非定型)	.35*** (4.19)	.36*** (4.27)	.37*** (4.43)
ポジティブ特性 (VIA)		.02 (.91)	.03 (1.20)
リーダーシップ行動 (P)		-.00 (-.27)	.00 (.06)
リーダーシップ行動 (AI)		-.03 (-.87)	-.03 (-.91)
業務の不確実性		.09* (2.19)	.10** (2.58)
リーダーシップ行動 (P) × ポジティブ特性 (VIA)			-.08** (-2.53)
リーダーシップ行動 (P) × 業務の不確実性			-.03 (-1.06)
リーダーシップ行動 (AI) × ポジティブ特性 (VIA)			.05 † (1.69)
リーダーシップ行動 (AI) × 業務の不確実性			-.01 (-.35)

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

( ) 内数値はt値

次に、リーダーの管理する組織のパフォーマンスを従属変数とした階層的重回帰分析を行った。結果は表 10 の通りである。リーダーシップ行動 (P) およびリーダーシップ行動 (AI) 単独では、モデル 2 の結果より組織のパフォーマンスには影響が統計上ないことが示された。このことから仮説 2 および 2-1 は支持されなかった。

モデル 3 の結果よりリーダーシップ行動 (P) とリーダーのポジティブ特性 (VIA) の交互作用は組織のパフォーマンスに対して負の影響があることが示された ( $\beta = -.08, p < .01$ )。仮説 2-2 は支持されなかった。一方で、リーダーシップ行動 (AI) とリーダーのポジティブ特性 (VIA) の交互作用は組織のパフォーマンスに対し正の影響があることが示された ( $\beta = .05, p < .10$ )。仮説 2-3 は支持された。

リーダーシップ行動 (P) およびリーダーシップ行動 (AI) と業務の不確実性の交互作用

は組織のパフォーマンスには影響が統計上ないことが示された。

次に、リーダーが管理する業務の職群（定型業務・非定型業務）ごとに職場モラルを従属変数とした階層的重回帰分析を行った。結果は表 11 の通りである。

非定型業務（研究職、開発職、営業職、保証職、企画職）において、リーダーシップ行動（AI）は職場のモラルに対して正の影響があることが示された。非定型業務において仮説 1 は支持された( $\beta = .41, p < .001$ )。

一方で、非定型業務においてリーダーシップ行動（P）およびリーダーシップ行動（AI）と業務の不確実性の交互作用は職場モラルについて影響が統計上ないことが示された。

表11 非定型職群の職場モラルを従属変数とした階層的重回帰分析

変数	モデル1	モデル2	モデル3
定数	2.49*** (14.94)	2.44*** (16.92)	2.44*** (16.72)
上司-部下期間	-.04 (-.77)	-.03 (-.59)	-.03 (-.62)
性別	-.21 † (-1.75)	-.17 † (-1.68)	-.17 (-1.61)
ポジティブ特性 (VIA)		-.05 (-1.31)	-.05 (-1.30)
リーダーシップ行動 (P)		.01 (.41)	.01 (.28)
リーダーシップ行動 (AI)		.41*** (7.04)	.41*** (6.89)
業務の不確実性		-.05 (-.97)	-.05 (-.93)
リーダーシップ行動 (P) × ポジティブ特性 (VIA)			-.01 (-.22)
リーダーシップ行動 (P) × 業務の不確実性			.04 (-.22)
リーダーシップ行動 (AI) × ポジティブ特性 (VIA)			.03 (.48)
リーダーシップ行動 (AI) × 業務の不確実性			-.03 (-.91)

非定型職群（研究職、開発職、営業職、保証職、企画職）

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

( ) 内数値はt値

表 12 の結果から、モデル 2 において定型業務（研究補助職、製造職、事務職）では、リーダーシップ行動（P）は職場のモラルに対して負の影響があることが示された( $\beta = -.27, p < .05$ )。一方で、リーダーシップ行動（AI）は職場のモラルに対して正の影響があることが示された( $\beta = .75, p < .001$ )。また、定型業務において、リーダーシップ行動（AI）とポジティブ特性 (VIA) の交互作用は職場のモラルに対して正の影響があることが示された。( $\beta = .27, p < .10$ )。

定型業務において仮説 1-1 は支持された。仮説 1-2 は支持されなかった。

また、定型業務においてリーダーシップ行動（P）およびリーダーシップ行動（AI）と業務の不確実性の交互作用は職場モラルについて影響が統計上ないことが示された。

表12 定型職群の職場モラルを従属変数とした階層的重回帰分析

変数	モデル1	モデル2	モデル3
定数	2.67*** (5.56)	2.46*** (7.60)	2.30*** (7.39)
上司-部下期間	-.00 (-.02)	.06 (.47)	.13 (.30)
性別	-.25 (-.83)	-.25 (-1.22)	-.07 (-.36)
ポジティブ特性 (VIA)		.13 (1.18)	.19 (1.64)
リーダーシップ行動 (P)		-.27* (-2.07)	-.21 (-1.46)
リーダーシップ行動 (AI)		.66*** (5.34)	.75*** (6.23)
業務の不確実性		.05 (.39)	.11 (.92)
リーダーシップ行動 (P) × ポジティブ特性 (VIA)			-.25 (-1.39)
リーダーシップ行動 (P) × 業務の不確実性			-.03 (-.13)
リーダーシップ行動 (AI) × ポジティブ特性 (VIA)			.27 † (1.78)
リーダーシップ行動 (AI) × 業務の不確実性			-.20 (1.78)

定型職群 (研究補助職、製造職、事務職)

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

( ) 内数値はt値

次に、リーダーが管理する業務の職群 (定型業務・非定型業務) ごとに、リーダーの管理する組織のパフォーマンスを従属変数とした階層的重回帰分析を行った。結果は表13の通り。

表13 非定型職群の組織パフォーマンスを従属変数とした階層的重回帰分析

変数	モデル1	モデル2	モデル3
定数	2.82*** (27.72)	2.74*** (26.42)	2.75*** (26.67)
上司-部下期間	-.05 (-.79)	.00 (.01)	-.00 (-.03)
性別	.03 (.92)	.04 (1.24)	.04 (1.16)
ポジティブ特性 (VIA)		.05 † (1.70)	.06* (2.07)
リーダーシップ行動 (P)		.00 (.16)	.01 (.39)
リーダーシップ行動 (AI)		-.06 (-1.40)	-.07 † (-1.67)
業務の不確実性		.09* (2.31)	.11** (2.68)
リーダーシップ行動 (P) × ポジティブ特性 (VIA)			-.08** (-2.44)
リーダーシップ行動 (P) × 業務の不確実性			-.03 (-1.14)
リーダーシップ行動 (AI) × ポジティブ特性 (VIA)			.06* (2.12)
リーダーシップ行動 (AI) × 業務の不確実性			.01 (.37)

非定型職群 (研究職、開発職、営業職、保証職、企画職)

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

( ) 内数値はt値

非定型業務において、リーダーシップ行動 (P) とリーダーのポジティブ特性 (VIA) の交互作用は組織のパフォーマンスに対して負の影響があることが示された。このことから、ポジティブな特性を持つリーダーでもリーダーシップ行動 (P) すなわち仕事志向的行動、

指示的行動をとっていると組織のパフォーマンスにつながっていないどころかパフォーマンスが下がっていることが示された( $\beta = -.08, p < .01$ )。

一方で、リーダーシップ行動 (AI) とリーダーのポジティブ特性 (VIA) の交互作用は組織のパフォーマンスに対し正の影響があることが示された( $\beta = .06, p < .05$ )。モデル 2 の結果から、リーダーが VIA 特性を持つ人物であることも、業績に対して正の影響があることが見て取れる。非定型業務において仮説 2-3 は支持された。仮説 2-2 は支持されなかった。

また、非定型業務において、リーダーシップ行動 (P) およびリーダーシップ行動 (AI) と業務の不確実性の交互作用は組織のパフォーマンスには影響が統計上ないことが示された。

表14 定型職群の組織パフォーマンスを従属変数とした階層的重回帰分析

変数	モデル1	モデル2	モデル3
定数	3.28*** (9.29)	3.38*** (8.90)	3.19*** (8.29)
上司-部下期間	.34 (1.51)	.26 (1.09)	.42 (1.67)
性別	-.17 (-1.18)	-.20 (-1.29)	-.12 (-.75)
ポジティブ特性 (VIA)		-.14 (-1.14)	-.16 (-1.09)
リーダーシップ行動 (P)		-.14 (-.89)	.01 (.07)
リーダーシップ行動 (AI)		.07 (.50)	.15 (1.04)
業務の不確実性		.09 (.62)	.12 (.75)
リーダーシップ行動 (P) × ポジティブ特性 (VIA)			-.36 (-1.60)
リーダーシップ行動 (P) × 業務の不確実性			.19 (.63)
リーダーシップ行動 (AI) × ポジティブ特性 (VIA)			.16 (.86)
リーダーシップ行動 (AI) × 業務の不確実性			-.30 (-1.42)

定型職群 (研究補助職、製造職、事務職)

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

( ) 内数値はt値

表 14 の結果から、定型業務において、どの変数も組織パフォーマンスに対して統計的に有意な結果はみられなかった。非定型業務において、リーダーシップ行動 (AI) とリーダーのポジティブ特性 (VIA) の交互作用は組織のパフォーマンスに対し正の影響を及ぼしているにも関わらず、定型業務において統計上有意な結果が見られていないのは大変興味深い。

### 3. 追加調査 (サーベイ調査で説明できなかった現象を事例研究で補完調査)

#### AI 的リーダーシップ行動をとり組織パフォーマンスに繋げているミドル・マネジャーへのインタビュー

上述のサーベイによって、ポジティブ特性をもつリーダーの AI 的リーダーシップ行動が、

職場のモラルに好影響を与えたり、組織のパフォーマンスに繋がっていることが確認できた。ただ、AI 的リーダーシップのどの行動が効果的であったか、またどういう状況で効果的であったかまでは読み取ることができていない。

金井(1991) は、リーダーシップ論において理論的概念に関する探索的な研究の必要性を指摘している。また、リーダーやフォロワーの発言に着目することで、リーダーシップに対して定量的に導かれた因果関係を補完する意義 (Meindl,1995; Fairhurst,2007) や、リーダーシップという構成概念そのものを再考する契機になる可能性があるという主張がある (福原,2005)。すなわち、リーダーの「思いや発言」を丹念に解釈し、無意識のうちに、AI の基本原理である人や組織の強みに焦点をあて、フォロワーを鼓舞する言説内容やその発話方法、あるいは言説の中に埋め込まれているメタファーを探求することで、新たなリーダーシップの概念が導き出される可能性がある。

本サーベイの調査対象者の中から、ポジティブ特性を持ち、組織のパフォーマンスにうまくつなげているミドル・マネジャーおよびその部下に対してインタビューを実施し、そこで得られたリーダーおよびフォロワーの「語り」の内容から、AI 的リーダーシップ行動を紐解いていきたい。

AI 手法の4D サイクルの最初のDである「Discovery(潜在力発見)ハイポイント・インタビュー6」という手法の一部用い、リーダーがリーダーシップ行動を発揮していた瞬間や、リーダーの管理している組織が最も成果を出していたときや、組織が最も活性化していたときを回顧してもらい、ポジティブな問いを投げかけ、彼らの「語り」からリーダーシップ行動を探求していく。

インタビュー調査は各人ともに60分~90分程度で、本人承諾のもとインタビュー内容をICレコーダーに録音し全て文書化した。本稿ではその中でもサーベイ調査だけでは明らかにならなかった興味深い内容についてのリーダーおよびフォロワーの「語り」について特に考察する。「語り」は筆者が「どのようなリーダーシップを発揮していましたか?」「理想のリーダーまたは参考にしているリーダー像などありますか?」という趣旨の問いかけをした後に語られたものである。

### 3-1 事例研究1：リーダーM氏の「語り」

M氏略歴：営業職(MR)で入社。兵庫県の基幹病院を担当。1998年に入社同期トップの早さでマネジャーに抜擢され、名古屋、三重のマネジャーを経て本社の営業研修スタッフに異動。その後、部長として現場に赴任後現在は、営業本部の戦略部門の部長として勤務。

※M=語り手 S=聞き手(筆者)

(以下インタビュー)

S：部下の方との日常のコミュニケーションで心がけていること、留意していることなどありますか？たとえば、モチベーションを上げたり、叱咤したりする際に。

M：まあ、注意したり怒ったりする時は、個別に Face to Face でやることを心がけていました。営業同行の際の車の中や、得意先訪問の合間の喫茶店でのひとときに。じっくりと。頭ごなしというより、諭すように、そう、時間をかけて丁寧に言うように L-1)はしてました。

S：逆に褒めるときは？

M：そりゃ、手放して褒めますよ。L-2)所会（営業所会議）やミーティングの時や、みんながデスクにいるときは、フロア全体に聞こえるように。

S：部下の方はモチベーションが上がるのではないですか？新しいアイデアや提案とかどんどん出てくる感じの。会議においてファシリテーションスキルとか駆使されて営業所の活性化を促していたとか。

M：そりゃ、モチベーションは上がっていたみたいですね。

期首に、この数字（ノルマのこと）じゃきついな？こいつ大丈夫かな？と思っていても、期末にはきっちり売ってきましたね。

うれしいのが、チームのキーマンが乗ってくると、それが周りの所員（フォロワー）を巻き込んでくれるというか、いいムードが伝播していくというか。前向きでない、計画数字（ノルマ）に対してネガティブな所員に対しても、「やりましょうよ。どこがダメなんですか？」と勝手に突き上げてくれる。

会議で、特にファシリテーションとか駆使していませんでしたよ。そんなの習ってませんでしたし。でも、営業所の会議は盛り上がってました。活気ありましたよ L-3)。キーマンがどんどん意見具申してくるし。周りもそれにつられて。保守的なベテランも、負けてられへんって感じで。

S：他に配慮していたこととはありますか？

M：会議では、自分たちのチームがどこに向かうべきか、どういう姿になりたいかは話すように L-4)していました。

半期ごとの数字も大事ですがね。ここまでやれ！といきなり数字から入らずに。社内の順位も後からついてくると思うんですよ。

営業所の順位より、営業所の市場で当社はどうありたいか。特定の製品領域で〇ケダや第一〇共には負けない。どれだけシェアを獲るか。オピニオン（その市場で影響力のある医師のこと。オピニオンドクター。）をどう押さえるか。

そういう夢というか中長期の目標を言わないと部下はついてこないと思う L-5)んですよ。

目先の単月の数字だけ追っかけてても、部下からしたら希望が無いじゃないですか。

ま、数字やってくれ！だけ言うときもありますけどね（笑）。特に期末は。

S：手本にしているリーダー像とかあったんですか？昔、ついた上司のリーダーシップ・スタイルとか。

M：うーん。特になかった。

でも、初めて営業所長（マネジャー）になったとき、丁度、最初の合併間もないころだったので。気は遣いましたね。いい意味で部下全員に対して気を遣いました。注意深く部下の様子を見るようにしてました。

あのころ、旧合併三社の営業所長が名古屋支店の中で、どこ出身の会社が残って、どこが残らなかったってそんな話ばかりだったので…。今でも、あの判断は正しかったと思うんです。旧社に関係なくまともな所長だけ残った（笑）。

だから、営業所のマネジメントには気を遣いました。出身会社と一緒に依怙臆負してるとか、違うから冷遇してるとか言われたくなかったの。部下の考え・行動をよく把握し、平素から対話を心がけました。短時間でも、部下全員と万遍なくコミュニケーション取れるように。L-6)

また、成果だけでなくプロセスも見るようにしました。成果が出れば褒めるし、うまくいっていないときは、どうしてだろうと問いを投げかけ考えさせ。L-7)

ま、そう言っている間に私自身も解決策を考えているんですけどね。

あと、支店の学術担当者や領域担当者もうまく使いながら。担当者が苦手な先生なら私が同行して支援もするし、それでもだめなら、支店内のあらゆる人脈を駆使しました。場合によっては、社外の卸や他メーカーで仲いい人も使ってL-8)。

話が脱線しましたが、理想のリーダー像っていうか、このマネジメントのやり方は、初めてマネジャーに任用されて、その時に部下に気を遣っていた、部下の行動をよく見る習慣が今も染みついているというか、残っているというか。

S：ふーん。なるほど、なるほど。ところで、組織開発の手法で AI (Appreciative Inquiry) ってご存知ですか？

M：初めて聞いた。

ファシリテーションの手法のこと？「詩的比喩の原理」？なんじゃそりゃ？

難しいな。哲学かなんか(笑)？

### フォロワーN氏 (M氏の部下) の「語り」

N氏略歴：32歳、男性。M氏の元部下。部下期間2年。本研究のサーベイ調査にも参加。フォロワーへのインタビューは筆者が「あなたの上司（リーダー）はどのようなリーダーシップを発揮していましたか？」「部下（フォロワー）に対してどのように接していましたか？」という趣旨の問いかけをした後に語られたものである。

※M=語り手 S=聞き手（筆者）

（以下インタビュー）

S：どういうマネジャー（リーダー）でしたか？営業所の運営とか、日常のコミュニケーションの取り方とか？

N：とにかく部下（フォロワー）をよく褒める人でしたね。手放しで。部下の成功は自分の成功みたいな感じで。F-1いやらしさがなかったです。みんな乗せられるというか、ミーティングとか会議の場で、私の成功事例とかを、こっちが恥ずかしくなるぐらい褒めるので、悪い気はしないですよ。自分の勢いというか余力を他の元気がないメンバーに振れるというか、助けてあげられますよね。

営業所の会議はいつも活気がありました。意見や提案が出しやすい雰囲気。F-2失敗事例もみんなで共有しみんなで考える風土がありました。相談しやすいというか。

S：会議の進め方がうまいとか。創造性を促すために、ポストイットや模造紙をよく使うとかそういう工夫がありましたか？

N：そういうのは特になかったですよ。

ただ、話をきいてやる。なんでも言っていざみたいな雰囲気がありましたから、自然と意見が出るというか。ホワイトボードはマーカーで常にいっぱい。F-3

あと、営業所内外の支店の人を使うのがうまかったですよね。誰でも引っぱり張ってくる F-4  
というか。やっぱりそういう上司っていいと思うんですよ。上司の力っていうか。営業所内で威張ってても、支店会議でちょこんと座って大人しい上司だったら失望しますもん。なんやこの人、部下に対して威張ってる単なる内弁慶かって。支店長にへいこらして。その点、Mさんは、部下は守るし、時に、支店長にだって刃向うし。F-5こっちが怖くなるぐらい。

社外に人脈やネットワーク多いし。どんなライバルメーカーでも知り合いがいましたね。F-6だから、得意先や市場全体の情報は常に持ってましたね。得意先の細かいところは部下に任せて F-7、市場全体の、あと、花粉の時期、インフルエンザのローカル情報。うちの製品絡みますからね。(Z社は抗アレルギー剤、インフルエンザワクチン等の製品を扱って

いる)

S：営業所の将来像とかめざす姿とか部下に伝えていましたか？

N：うーん。そんなこと言ってたかな。

でも、期首会議で営業所の数字（ノルマ）以外の話はよくしてましたね。周辺情報という  
か。だから、この製品をうちの市場で育てなきゃいけないんだ F-8)みたいな。あと、スポ  
ーツの時事ネタ含めたり。サッカーの仏代表がワールドカップの一番に臨むにあたって、  
監督がメンバーを鼓舞した話 F-9)とか。私の関心はサッカーよりジャイアンツでしたけど  
(笑)

### リーダーの語りとフォロワーの語り

リーダーの語り、それに対するフォロワーの語りを、該当する AI の原理および既存のリーダーシップ研究の概念にキーワードから紐付け整理すると以下ようになる。

表 15 語りと AI の原理および既存の概念の関係（リーダーとフォロワーの視点から）

AI の原理および既存のリーダーシップ研究における概念（キーワード）	リーダー	フォロワー
	M 氏	N 氏
構成主義の原理（対話）	L-1、L-6	F-3
同時性の原理（質問の多用）	L-7	
誌的比喩の原理（イメージを誘発）		F-9
予期成就の原理（未来のイメージ）	L-4、L-5	F-8
肯定性の原理（称賛、部下の強味を語る）	L-2	F-1
全体性の原理（ステイクホルダーの巻きこみ）	L-8	F-4
体現の原理（将来像の体感）		
選択自由の原理（自主的な選択）		F-7
対外的活動（対外交渉力）	L-8	F-4、F-6
上方影響力		F-5
職場のモラル	L-3	F-2、F-3

横縞：フォロワーの語り

縦縞：リーダーの語り

色塗：リーダーおよびフォロワーに共通する語り

### 本研究とのつながり

サーベイ調査で確認できなかったリーダーシップ行動を、リーダーおよびフォロワーの

語りから補完的に検証を行った。

リーダーM氏の事例から、営業職という非定型業務において、AI的な部下とのかかわりが職場のモラルに対して好影響を及ぼし、営業所のキーマンであった部下N氏が他のフォロワーにポジティブな働きかけを行うことで職場全体が活性化していることが伺えた。リーダーであるM氏はAIというOD手法のことは知らず、また、特にOD特有のホールシステム・アプローチというスキルを駆使しているわけではない。合併で出身会社籍の違いによる部下の不平等な扱いを避けたいという動機ではあったが、部下の行動をしっかり把握し、常日頃の対話を心がけ、問いを投げかけ、部下の強みや成果を肯定的に捉えること。また、自チームのあるべき姿、市場でのポジショニングを明確に掲げていたことが、結果的にAIの原理である「対話」、「質問の多用」、「予期成就」、「肯定性」を発揮していることになり、加えて、既存のリーダーシップ研究の行動論の盲点であった対外的活動（対外交渉力）や上方影響力をうまく駆使することで、部下や組織の成果につなげていたことが読みとれる。組織内のみならず社外のライバルメーカーまでネットワーク構築力があつたことも非常に興味深い。但し、この事例からは非定型職群におけるP型リーダーシップ行動とリーダーのポジティブ特性の交互作用が組織パフォーマンスに対して負の影響を及ぼしていることについては考察することはできなかった。

### 3.2 事例研究2：フォロワーK氏の「語り」

**K氏略歴：30歳、女性。研究職で入社。現在、本社の人事系企画職（非定型業務）で勤務。本研究のサーベイ調査にも参加。**

リーダーM氏の事例で非定型職群におけるP型リーダーシップ行動とリーダーのポジティブ特性の交互作用が組織パフォーマンスに対して負の影響を及ぼしていることについて考察することができなかったため、同じく非定型職群におけるフォロワーの語りを取り上げてみることにしたい。

フォロワーへのインタビューは筆者が「あなたの上司（リーダー）はどのようなリーダーシップを発揮していましたか？」「部下（フォロワー）に対してどのように接していましたか？」という趣旨の問いかけをした後に語られたものである。

※K=語り手 S=聞き手（筆者）

（以下インタビュー）

S：どういうマネジャー（リーダー）ですか？組織の運営とか、日常のコミュニケーションの取り方とか？

K: まあ、人に配慮するというか、こまめにコミュニケーション取る人ですね。帰省したり家族と旅行に行ってきたときは、必ずといっていいほどお土産を買ってきて、職場のメンバーひとりひとりに配って声がけして配ったり F-1)。

座ったまま、パソコンを叩きながら「おはよう」とか「お疲れさん」は言わないです。立って、声がけするので。こっちが恐縮しちゃいます。

S: 配慮に長けているんですね。職場の雰囲気はどうですか？

K: 明るい F-2)ですよ。やっぱり。

いい意味で私語が絶えない。相談も頻繁にされます F-3)し (職場のフォロワーとリーダー間またはフォロワー間で)。

S: それが組織のパフォーマンスに繋がっていると。

K: そうですね。そうかもしれないですね。みんなが勝手にやってくるっていうか。

S: では、職場の雰囲気もよく、組織としてパフォーマンスも出れば問題ないですよ。

K: うーん。

ただ、部下に考えさせるっていうのはわかるんですけど。むやみやたらに「問い」を繰り返される F-4)とイラっとくるときありますね (笑)。

S: 具体的にどんな状況においてですか？

K: なんか、社内の研修かなんかでコーチングを学んだのか知らないんですけど。やたら「それで自分はどう思う?」、「どうありたい?」とか言う F-5)んですよ。

じっくり考えたり、企画を練り上げていくときはいいんですけど。納期が迫っていて、急いでいるときに。決裁を仰いでいるときに、「問い」を投げかけられても F-6)、うっとおしいというか。「早よ決めてよ」、「早よ指示出して」って思ったりします。

対話とか小まめなコミュニケーションとかわかるけど。ありがたいけど。状況に応じてやってほしいですよ。

S: あと、なんか、日常のマネジメントにおいて不満とかありますか？

K: なんか、明るく、前向きに発言して F-7)も、目が笑っていないと、怖いですよ (笑)。逆に。

めざすべき姿とか、あるべき姿とか言われて F-8)も。唐突感あるというか。

前向き感が、なんか演技に見えて (笑)。

S: 心の底から思っていないと、発言や行動だけでは駄目ということですか？

K: ま、言うだけじゃね。

さっきの話と一緒に、言葉だけ、行動面だけで、問いをなげかけて、本人はコーチングしてる F-9)つもりでも、なっていないというか。

前向きな発言 F-10)とか褒めたたえた F-11)後に、数秒後に、指示出してばかりだと F-12)、演技なのかなと。

言葉とか問いかけだけでなく、なんか、どっしりと。いつでも話を聞くよみたいなオーラというか雰囲気が出てないと。せかせかコマネズミのように動いてたら、相談もしづらいし、なんか、テクニックだけで「傾聴してます!」、でも実はあんま聞いていないみたいな。

### フォロワーの語り

リーダーの日常の行動やコミュニケーションの取り方に対するフォロワーの語りを、該当するAIの原理および既存のリーダーシップ研究の概念にキーワードから紐付け整理すると以下ようになる。

表 16 語りと AI の原理および既存の概念の関係 (リーダーとフォロワーの視点から)

AI の原理および既存のリーダーシップ研究における概念 (キーワード)	フォロワー
	K 氏
構成主義の原理 (対話)	F-1
同時性の原理 (質問の多用)	F-4、F-5、F-6、F-9
誌的比喩の原理 (イメージを誘発)	
予期成就の原理 (未来のイメージ)	F-8
肯定性の原理 (称賛、部下の強味を語る)	F-11
全体性の原理 (ステイクホルダーの巻きこみ)	
体現の原理 (将来像の体感)	
選択自由の原理 (自主的な選択)	
ポジティブな態度	F-7、F-10
P 型行動	F-12
職場のモラル	F-2、F-3

色塗：フォロワーの語り

### 本研究へのつながり

非定型職群である本社人事企画系に所属するフォロワーK 氏からリーダーの日常のコミュニケーション・リーダーシップ行動に対する検証を行った。

リーダーM 氏の事例と同様に、フォロワーに対するこまめなコミュニケーションや対話が、職場のモラルに対して良い影響を与えている様子が窺える。一方で、コミュニケー

シヨンの一つである「問い」の投げかけに関しては、フォロワーのタスクの進捗度など状況によっては逆にモラルを低下させることがフォロワーの語りから示唆された。また、リーダーのポジティブな態度や、未来のイメージを喚起させる行動についても、言葉や行動だけでテクニカルに発揮しようとするとかえって、フォロワーのモラルに負の影響を与えることも読み取れる。コーチングやストーリーテリングというマネジメントスキルがあるが、テクニカルな接し方だけではフォロワーの心は動かない。かえって見透かされるというリーダーにとってはどうすりゃいいんだという考えさせられる興味深い事例である。

但し、非定型職群における P 型リーダーシップ行動とリーダーのポジティブ特性の相互作用が組織パフォーマンスに対して負の影響を及ぼしていることについては、この事例研究からでも推察の域を出ない。可能であれば、仮説を支持できた、できなかったリーダーおよびフォロワーから多くの事例研究を実施すれば、この現象について検証できたかもしれないが、今後の研究課題としたい。

### 定型業務における、職場のモラルに対する影響に関する追加インタビュー

サーベイ結果から、定型業務（研究補助職、製造職、事務職）において、P 型リーダーシップ行動は職場のモラルに対して負の影響があることが示された。一方で、AI 型リーダーシップ行動は職場のモラルに対して正の影響があることが示された。また、AI 型リーダーシップ行動をリーダーが発揮する際、そのリーダーがポジティブ特性を持つことで、よりその効果が促進されることが示された。これらの現象をインタビューによる事例研究で探求していきたい。

本サーベイの調査対象者の中から、職場のモラルが下がっていた定型業務の組織に所属するフォロワーに対してインタビューを実施し、そこで得られたフォロワーの「語り」から、探求していく。

### 3-3 事例研究 3：定型職群の部下（フォロワー）の「語り」

**T 氏略歴：**53 歳、女性。短大卒事務職で入社。当時の会社では女性の総合職は研究・開発職を除いていなかった。営業所の事務職から本社総務部へ異動。以降本社総務系で 20 年弱勤務。典型的な浪花のおばちゃん。

※T=語り手 S=聞き手（筆者）

（以下インタビュー）

S：どういうマネジャー（リーダー）であれば職場は活気がありますか？またはありました

か？過去のマネジャー含めて教えてください。

T：本社総務のお姉さま方（ベテラン女性社員のこと）は長い人が多いから。マネジャーはたいいてい女性から見たら年下になるんよね。男性はマネジャー含めてローテ（定期人事異動。ローテーション。）が早いから。2～3年で変わっていくよね。

S：どういうマネジメントが望まれますか？

T：マネジメントっていうか。そんな大層なものでもなく。ま、長くいるから、本社系の仕事は一通り知っているから。私ら。過去の経緯含めて。業務に熟練してる分、情報に精通している分、マネジャーが変わっても、仕事は安定しているよね。

S：業務のパフォーマンスってことですか？

T：そうそう。マネジャーが居なくても仕事は回る。そのかわり、新しい仕事きたり、業務手順を変更しようとなると、人によっては大変かも。

S：なんで？

T：自分のやり方が染みついちやってるから。なかなかやり方を変えない。

S：トップダウンだとダメってことですか？

T：そうね。

S：民主的な合意形成が必要？

T：その方がいい F1かもね。

S：Yさんは？（Tの現在の上司）

T：あの人はいろいろ相談しながらやってくれる F2から。いいと思う。ただでさえ、うちの仕事ってルーチンの繰り返しやから。「どう？」ってアイデアを促された F-3方が会話も盛り上がるよね F-4。

S：前向きで、部下の意見を採り入れながらやる人ですか？

T：そうかな。前向きというより、決断が早いよね。いろいろ話や相談に乗る F5けど、その分意思決定が早い F6)。

S：逆に、細かい指示が多くて、納期にうるさいマネジャーはどうですか？

T：う～ん。指示するばかりで、私らで手に負えんことを解決してくれたらええけど。指示ばかりで何もしてくれんかったら。そらモチベーションは下がると思う。仕事たまっていけばっかりやし。なんせ意思決定してくれへんと困る。

S：誰のこと言うてはります？前の上司？Nさん？※

T：そうそう（笑）。

あの人は指示ばかり F7で、自分でなんもやらなかった F8し。相談なく勝手にどんどんやり方決めて F9。

S：職場の雰囲気はどうでしたか？

T：そら、悪いわね F10。いいわけないやん。仕事はいろんなところからもらってくるけど。外面ええから。部下に仕事をふるだけふって。自分やらへんし F11。そりゃ、みんなやる気起こらんし F12)。そらパンクするわね。  
だからあの人、関連会社に飛ばされたんやで。

### 二人のリーダーに関するフォロワーの語り

定型業務の職場における二人のリーダーに関するフォロワーT氏の語りを、該当するAIの原理および既存のリーダーシップ研究の概念にキーワードから紐付け整理すると以下のようになる。

表 17 語りとAIの原理および既存研究の概念（フォロワーの視点から）

AIの原理および既存のリーダーシップ研究における概念（キーワード）	リーダー	
	Y氏	N氏
構成主義の原理（対話）	F-2、F-5	
同時性の原理（質問の多用）	F-3	
誌的比喩の原理（具体的なイメージを誘発）		
予期成就の原理（未来のイメージ）		
肯定性の原理（称賛、部下の強味を語る）		
全体性の原理（ステイクホルダーの巻きこみ）		
体現の原理（将来像の体感）		
選択自由の原理（自主的な選択）	F-1	
計画P行動（面倒みる、教える、理解させる、率先）	F-6	F-8、F-11
圧力P行動（注意、細かい指示、しかる）		F-7、F-9
職場のモラル	F-4	F-8、F-10、F-12

色塗：フォロワーの語りからリーダーシップが発揮できている

横縞：フォロワーの語りからリーダーシップが発揮できていない（またはモラルが下がっている）

※N（リーダー）は現在のTの上司ではないが、他の職場で本サーベイにも参加しており、その管理する職場モラルは低かった。

### 本研究へのつながり

サーベイ調査で確認できなかった定型業務職群の職場においてP型リーダーシップ行動

を繰り返すと職場モラルは下がる現象について、インタビューを行いフォロワーの語りから補完的に検証を行った。

T氏の語りから、ルーチン業務を繰り返している定型業務職群の職場においてもリーダーがフォロワーに対して創造性を促す投げかけをすることで職場のモラルに良い影響を与えることが窺えた。また、ルーチン業務であっても煩雑な業務を膨大にこなしていく必要があることからリーダーとしての迅速な意思決定が求められることも明らかになった。

一方で、リーダーが、部下の仕事の面倒をよくみる、仕事のやり方やコツを教える、率先して課題の解決に取り組むことなどを発揮することなく、P型行動のいわゆる圧力P行動(やかましく注意する、規則通りに仕事をしよう注意する、厳しく叱る)ばかりを行使すると、部下のモチベーションが下がり、職場のモラル全体が下がっていることが示唆された。

## VIII. 考察と結論

本研究では、従来の問題解決型アプローチでなく、組織の将来を見据え激変する環境に即応すべく新たなリーダーシップ行動が求められているという認識のもと、企業組織におけるミドル・マネジャーのポジティブな特性と、そのリーダーシップ行動に焦点をあて、職場モラルへの影響や、組織のパフォーマンスに結びついているかを検討した。以下ではサーベイ結果および事例研究を振り返り、本研究が有する理論的な貢献及び実践的含意を述べた上で、本研究の限界及び今後の研究課題を最後に挙げる。

まず、理論的貢献については、AI的リーダーシップとPM型リーダーシップの尺度の弁別、リーダーのポジティブ特性を測る尺度の因子妥当性の検証、AI的リーダーシップという新たなリーダーシップの概念を明らかにしたという三つの視点から示すことができる。

最初に、本研究では行動論の諸研究の帰結であるHi-Hiパラダイムに問題意識を持ち、組織やフォロワーの価値観の変化を促す、非定型的業務を中心とする多様な職群の組織成果に結びつける柔軟且つ創造的な新たなリーダーシップであるAI的リーダーシップという概念を探求すべく、行動論の代表的理論であるPM理論との弁別を試みた。AI発祥の米国にて「Appreciative Leadership」という事例研究はあるが、具体的な行動要素の整理や尺度化には至っていない(Darlene Lewis BS 他 2006)。検証を進めていく中で、床効果および天井効果でPM尺度のうち、M行動については喪失したが、先行研究が示してきたような組織の成果達成や課題解決に関する機能にかかわるP行動(仕事志向・指示的行動)とは独立した、部下(フォロワー)との対話を重視し質問を多用し、部下(フォロワー)の自主的な選択

を重んじ、組織の将来を描きそれを語り、組織や人材のポジティブな側面に注目し、社内外のステイクホルダーを巻き込んでいく AI 的リーダーシップ行動を尺度化しその因子妥当性の検証を経て明らかにすることができた。中村は(2010) は、組織開発の手法の位置づけを「戦略的」、「人的プロセス」、「人材マネジメント」、「技術・構造的」の4つのアプローチで整理している。その中で、「人材マネジメント」の領域においてリーダーシップ開発と OD は極めて密接な関係にあり、そういった視点からでも本研究で得られた知見は、AI を含めた OD を推進するエージェント達を後押しすべく理論的寄与があり、OD 手法の一つである AI に新たなリーダーシップの概念を明らかにできた点では、発見事実そのものに一定の意義があるということが言えよう。

次に、本研究では、リーダーのポジティブ特性を測る調査票：日本版 VIA-IS を引用し尺度の作成を試みその因子妥当性を検証した。既存の VIA とは異なる因子負荷がみられたが、既存の VIA 研究および、ポジティブ心理学を基盤とする情動知能指数(EI)を参考に、「モチベーション」、「独創性、好奇心」、「自己統制、判断力」、「誠実性」、「勤勉性、公平」、「人間性」の6因子に命名・弁別した。

島井(2005)は、VIA-IS の日本版調査票「日本版生き方の原則調査票」を開発し、各質問項目の概念の整理や他の標準化された尺度との関連性を検討したが、因子妥当性について検証しておらず、また調査対象が大学生であったことから、今後は多くの年齢層での調査の必要性を課題として挙げている。ポジティブ心理学におけるリーダーシップ研究を行う上で、また、現代経営学への実践という意味で、現場の第一線で組織を牽引しているミドル・マネジャーを対象とした調査から得られた本研究の知見は、今後の本領域での研究に対して貢献するものと期待できる。

そして最後に、AI 的リーダーシップ行動に関する検証について、リーダーのリーダーシップ行動のうち P 型リーダーシップ(職務志向・指示的)および AI 的リーダーシップ(対話・肯定)が職場のモラルおよび組織のパフォーマンスにどのような影響を及ぼしているか以下に整理・再掲し考察を述べていきたい(表 18)。

表18 調査結果まとめ

独立変数 / 従属変数	職場のモラル			組織パフォーマンス		
	業務 (定型・非定型)	総合	定型	非定型	総合	定型
ポジティブ特性 (VIA)	-	-	-	-	-	.06*
リーダーシップ行動 (P)	-	-.27*	-	-	-	-
リーダーシップ行動 (AI)	.43***	.75***	.41***	-	-	-.07 †
リーダーシップ行動 (P) × ポジティブ特性 (VIA)	-	-	-	-.08**	-	-.08**
リーダーシップ行動 (P) × 業務の不確実性	-	-	-	-	-	-
リーダーシップ行動 (AI) × ポジティブ特性 (VIA)	-	.27 †	-	.05 †	-	.06*
リーダーシップ行動 (AI) × 業務の不確実性	-	-	-	-	-	-

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$   
統計上有意でなかったものは「-」

本結果から、職場のモラルについて①リーダーの AI 的行動が職場モラルに対して好影響を与えていることが明らかになった。定型業務・非定型業務でも同様の結果であった。本結果は、自組織のメンバー(フォロワー)とダイアログを重ねながら合意形成をボトムアップで行い、組織やフォロワーに活性化をもたらすという AI 的リーダーシップの仮説を支持するものであった。事例 1 の AI 的リーダーシップ行動の発揮が高い下で働くフォロワーの語りからも、職場のモラルが上がり、一人のフォロワーからポジティブな姿勢の伝播が他のフォロワーを巻き込んだ形で職場全体のモラルが向上していることが示唆された。

一方で、事例 2 から、問いの多用や、未来のイメージを喚起させる行動について、言葉や行動だけでテクニカルに発揮しようとするとかえって、部下のモラルに負の影響を与えることが読み取れる。リーダーとフォロワーの関係性において、テクニカルな接し方だけではフォロワーの心は動かない。かえって見透かされてしまうということが窺える。

また、②定型業務において、リーダーの AI 的行動を発揮する場合、そのリーダーがポジティブ特性を持つことで職場のモラルに好影響を与えていることが明らかになった。これは AI の理論的基盤がポジティブ心理学に依拠しており、AI 的行動を見よう見まねで発揮してもポジティブな特性を持っていなければその影響力は限定的で、AI 的リーダーシップを発揮するにはリーダーにポジティブな特性も備わっていることが求められるということで、これも AI の理論的源流を考慮すれば理にかなった結果であるということが言える。定型業務でその傾向が顕著なのは、事例研究 3 のフォロワーの語りから、創造性よりも、決められた仕事をきっちりと日常的にミスなく漏れなく捌いていく業務特性における組織においては、AI 的な行動を通してリーダーがフォロワーにアプローチすることで、定型的な日常の業務に新たな価値観をもたらしフォロワーの所属する職場のモラルの向上に寄与していることが考えられる。

一方で、③定型業務において、リーダーの P 型行動は職場のモラルに対して有意差を

持って負の影響を与えていることが明らかになった。三隅(1996)らは「リーダーシップ」と「モラル」の関係を重回帰分析を用いて検討し、管理監督者のリーダーシップが、部下のモラルと有意な回帰を示した。その検討において P 型行動、M 型行動の寄与については、仕事意欲・給与満足・精神衛生など本研究の「職場のモラル」に該当する個人要因では相対的に M 型行動の影響が強く寄与していることを示している。P 型行動には計画 P 行動(職務を遂行するように部下に指導)と圧力 P 行動(職務を遂行するように部下に圧力をかける)があり、特に後者は部下に心的抵抗、緊張、葛藤を与え、部下の動機づけを減少させる(三隅,1986)。事例研究 3 では、定型業務の組織で働くフォロワーの語りから、二人のリーダーのリーダーシップ行動を検証した。そこからは、リーダーの P 行動も、計画 P 行動(部下の能力・技術向上のために面倒をよくみる、仕事のやり方やコツを教える、仕事の計画や内容を理解できるよう教える、率先して課題の解決に取り組む)を發揮することなく、圧力 P 行動(やかましく注意する、規則や決められた通りに仕事をするよう注意する、きびしく叱る)ばかりを行使すると、フォロワーのモチベーションが下がり、職場のモラル全体が下がっていることが示唆された。

一方、対話を重視し、部分的ではあるが AI 的リーダーシップ行動と、P 型行動のうち率先垂範し問題解決に向けて意思決定を迅速に行って計画 P 行動を發揮しているリーダーの下ではフォロワーの仕事の意欲が上がり、職場が活性化していることが想定できる。このことから、PM 理論の既存の考えと AI 的行動をうまく組み合わせることで新たなマネジメント手法への含蓄に寄与できるのではないかと考える。

次に、組織のパフォーマンスについて、①P 型行動単独では、組織のパフォーマンスには影響が統計上ないことが明らかとなった。PM 理論においては、ほぼどのような場合でも、PM 型リーダーシップが集団の生産性に対して有効だと実証されているため、本結果は既存研究の仮説通りの結果となった。②非定型業務においては、AI 的リーダーシップ行動単独では、組織のパフォーマンスには統計上負の影響及ぼすことが示された。このことから、リーダーにポジティブな特性が無く、AI 的なリーダーシップ行動だけ發揮していても組織のパフォーマンスにつながらない、むしろ組織のパフォーマンスに負の影響を与えることが明らかになった。AI はポジティブ心理学に理論基盤を置いているため、AI 的リーダーシップ行動は、リーダーのポジティブな特性無しには有効に機能しないことが明らかになった。事例研究 2 のフォロワー K 氏の「むやみやたらに「問い」を繰り返される F-4とイラっとくる」、「やたら「それで自分はどう思う？」、「どうありたい？」とか言う F-5)」、「じっくり考えたり、企画を練り上げていくときはいいんですけど。納期が迫っていて、急いでいるときに。決裁を仰いでいるときに、「問い」を投げかけられても F-6、うっとおしい

というか。」という語りからも、リーダーがフォロワーに対して、フォロワーのタスクの状況やフォロワーの取り巻く環境を踏まえ、テクニカルに「問いを多用」しても、寧ろフォロワーのモチベーションを下げ生産性を下げていることが窺える。このことから、AI 的リーダーシップ行動は、フォロワーに対してポジティブな姿勢・態度でコミュニケーションをとりその行動を発揮しなければ期待される効果と逆効果になることが示唆された。

③非定型業務においては、リーダーがポジティブな特性を持っているだけで、組織のパフォーマンスには統計上正の影響及ぼすことが示された。これは、リーダーのポジティブ特性のうち第二因子の「独創性、好奇心」の高い即ち、未来志向で、物事を自発的に創発する意欲が高いリーダーがフォロワーのパフォーマンスに好影響を与えていることを示している。

第二因子である「独創性、好奇心」は具体的に、「Q26 私は、何かをする時に、他の方法がないかと考えるのが好きだ」、「Q27 私は、世の中に好奇心を持っている」、「Q28 私は、退屈したことがない」、「私は、いつも教育的な催し（自己啓発）のために自分から出かけていく」、「Q32 私は、何か新しいことを学ぶときにわくわくする」、「Q55 私は、いつも過去のことは過去のこととして考えている」という質問項目であり、この因子について肯定的に捉えているリーダーは既存の VIA 研究でも「独創性」、「好奇心・興味」、「向学心」という長所を持つ特性となっており、物事を創造的に捉える知的好奇心の高さが、研究職・開発職を中心とする非定型業務職群のフォロワーの知的創造性を刺激し、フォロワーのパフォーマンスおよびその集合体である組織パフォーマンスに好影響を与えていることが窺える。

また、④AI 的リーダーシップ行動とリーダーのポジティブ特性（VIA）の交互作用は組織のパフォーマンスに対し正の影響を及ぼすことが示された。非定型でその傾向が特に強かったことが明らかになった。繰り返すが、AI の理論的基盤がポジティブ心理学に依拠しており、リーダーがポジティブな特性を持っていれば正の影響がさらに促進されるということも、AI の理論的源流を考慮すれば理にかなった結果であるということが言えよう。

一方で、⑤P 型行動とリーダーのポジティブ特性（VIA）の交互作用は組織のパフォーマンスに対して負の影響を及ぼすことが示された。職群総合および非定型でその傾向が強いことが明らかになった。事例研究 2 の K 氏の語りから、「前向きな発言 F-10)とか褒めたたえた F-11)後に、数秒後に、指示出してばかりだと F-12)、演技なのかなと。」にもあるように、ポジティブな特性をリーダーが持っても、リーダーシップ行動の発揮のタイミングやフォロワーとの関係性、フォロワーのタスクの状況等考慮しなければ、かえって逆効果になりかねないことを示唆している。Graen and Uhl-Bien(1995)によれば、リーダーシップ

形成の過程で、リーダーとフォロワー、そしてフォロワー間の関係性が成熟化するとチームに生産性の向上がもたらされるとしている。つまり、リーダーとフォロワーによる社会的交換の質の成熟化およびフォロワー間の交換関係が成熟化するとフォロワーの積極的な意識の変化がもたらされるということである。本研究では事例研究の数が限られているため、今後はこの視点からの検証も必要かと思われる。

業務の環境不確実性を取り入れてリーダーのリーダーシップ行動が職場モラルおよび組織のパフォーマンスにどのような影響を及ぼすか検証を試みたが、本研究の結果から統計上有意な結果は見られなかった。

次に、本研究が経営の実践にどのような貢献を果たしているのかを議論する。本研究が貢献できる場所は、ミドル・マネジャーの能力開発にポジティブ心理学を基盤とした教育プログラムの現代企業への適用性を明らかにしたことである。もう一点は、ODの一つである AI (Appreciative Inquiry) の企業導入の可能性が確認できたことである。対象企業である Z 社は道修町発祥の医薬の老舗企業と、財閥化学系企業が 2007 年に合併した企業である。財閥化学系企業はそれまでも旧 4 社の合併企業であり Z 社自体は旧 5 社の集合体であるという特殊性を持つ。合併以降、国内グループ製造子会社を他ジェネリック企業へ事業譲渡しスリム化を急速に図り、工場・研究所等を次々と閉鎖し事業構造改革を行っていた背景がある。その構造改革の最中に、製造子会社において品質試験に関する不祥事が相次ぎ 6)、その改善対応に追われ、従業員サーベイ結果から、職場モラルについて疲弊感が窺えた部署もあった 7)。また、品質試験に関する問題のひとつの要因として現場のマネジメントの問題が挙げられており 9)、全社的な組織風土における一体感の醸成や現場ミドル・マネジャー層の能力開発強化が喫緊の課題であった。Z 社の人材開発部は全社の階層別研修やタレントマネジメントや組織開発の取り組みを行っているが、それらのプログラムの企画・検討や実践については、各担当者のこれまでの経験則に依るところが多く、理論的に裏付けられた育成施策はあまり無い。本研究の結果は、一企業の現場のミドル・マネジャー 100 名を対象とした調査結果からなるものでその実践的含意は非常に大きい。今後は、ポジティブ心理学に理論的基盤を置いた、VIA、ストレングスファインダー、コーチング等のミドル・マネジャー層の能力開発プログラムの導入および AI(Appreciative Inquiry)やフューチャーサーチ等の対話型 OD の導入を検討し、各組織活性化施策の導入前後で従業員意識調査等を行い、職場のモラルや個人・組織のパフォーマンス等の相関や組織コミットメントの向上などを検証しその効果を明らかにしていきたい。

また、Z 社のみならず、事業の合理化や極端な成果主義の導入のため疲弊している企業組織は想定されるため、ポジティブ心理学を基盤に置いたマネジャーの能力開発プログラム

や対話型 OD の導入が有効である可能性を示すことができたと言える。

以上で示したような理論的・実践的含意をもつものの、本研究は新たなリーダーシップを探求するという探索的なものであり、これから検討を行っていくべき課題が多く残されている。ここでは、今後検討する必要性が高い二つの課題について述べる。

まず、一つ目の課題であるが、本研究が行動論の域を脱し切れていない点である。本研究では、行動論の諸研究の帰結である Hi-Hi パラダイムからの脱却を企図し AI 的リーダーシップという新たな概念の探求を試みた。PM 理論という行動論の代表的理論との弁別を試みたわけではあるが、ミドル・マネジャーの現実の激変する環境下での日常行動を、一定の鑄型に当て嵌めていくという視点では本研究の試みも同じだと言える。AI 的リーダーシップの概念は AI という対話型 OD に着想を得てその生成を試みた。AI の創始者 Cooperrider は Gergen(1982)と出会い、社会構成主義の影響を強く受けたという(Watkins&Mohr,2001)。AI の基本原理である「構成主義」、「同時性の原理」、「詩的比喩」、「予期成就の原理」は社会構成主義やそれを拡張した考え方に包含されると言われている。社会構成主義に影響を受けた AI からリーダー行動の着想を得た AI 的リーダーシップ行動を探求していくうえで、今後は社会構成主義をバックグラウンドにおいた定性的研究のアプローチが望まれる。

もう一つの課題であるが、本研究では、三隅の PM 理論のうち、P 型行動（仕事志向的行動、指示的行動）および M 型行動（人間関係志向的行動、支持的行動）と部下やメンバーとダイアログを行い、組織に活性化をもたらす AI 的行動の弁別を試みたが、調査の過程で M 型行動の質問項目がすべて床効果で喪失してしまった。既述の通り、PM 理論は、集団の存続のためには業績向上（P）と集団の維持（M）という基本的要件が充足されなければいけないという考え方に依拠している。P 機能は集団における目標達成や課題解決を指向する機能であり計画 P 因子と圧力 P 因子を内包している。それに対して集団機能概念としての M 機能は、集団それ自体を維持し強化する機能であり、この機能にかかわるリーダー行動として、人間関係面での緊張を解消したり集団のメンバーに激励・支持を与え、メンバー間の友好的関係を増大させる行動である。本研究では、AI 的リーダーシップというリーダーシップ行動を AI の原理から現場のミドル・マネジャーのリーダーシップ行動に置き換え尺度化し、PM 行動の特に M 行動と弁別がひとつの注目すべき点でもあった。なぜなら、PM 理論の盲点を網羅するリーダーの他組織や企業内の多様なステイクホルダーを巻き込んでいくといったような対外的行動や、フォロワーの具体的なイメージを誘発させる、未来のイメージを描き将来像を体感させる行動などは、明らかに M 型行動とは異なる概念ではあるが、対話を繰り返し、フォロワーを称賛したり、フォロワーの強みを語るという

行動概念は極めて M 型行動に近いからである。調査手続きを踏んでの結果ではあるが、同様にサーベイの他の質問項目には、金井(1991)の尺度を用い、リーダーのフォロワーに対する「育成」、「有能感、成長感、有意義感」の 15 項目の検証を試みるも全て床効果により喪失した。合併と合理化や事業統合を繰り返し、相次ぐ不祥事で疲弊したという Z 社の組織の状態の複雑性を考慮すべきだが、M 行動とは独立した AI 的リーダーシップ行動のさらなる探求については今後の研究課題としたい。

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、松嶋登先生および鈴木竜太先生から熱心なご指導を頂いた。ここに深謝の意を表します。種々のサポートとご指導を頂いた Holmes 聡子氏、早坂啓氏、高山直氏、桑田敬太郎氏、また、貴島耕平氏、中原翔氏、砂口文兵氏からは多くの有益なコメントとサポートを頂くとともに研究の面白さを教えて頂いた。感謝致します。また、同研究室で相互に励まし合い切磋琢磨し多くの気づきや学びをもらった大切な仲間達に出会ったことに感謝致します。

## 文末脚注

1)金井(2007)によれば、変革型リーダーシップのフォロワーに関わる行動について、コッターの組織変革の 8 段階の変化を引用し、組織に変革をもたらすコンテキストとして、リーダーの組織開発的(OD 的)コミュニケーションの存在について示唆している。

2)島井(2008)によれば、アメリカ心理学会のデータベース PsycInfo から、これまでの研究総数のうちで、この 10 年間の研究が 80%を超えているキーワードは、「変革型リーダーシップ」、「ビジネス組織」、「リーダーシップの質」というキーワードであり、「組織」「専門組織」も 70%を超えている。言い換えれば、これらの研究の 70%以上が、この 10 年以内に発表されたものであることを示しており、これらの内容の研究の増加が、最近のリーダーシップ研究の急増を支えていると考えられるのである。心理学におけるリーダーシップの研究は、リーダーシップの原理の研究からより応用的で現場に近い研究へと移行してきており実践的でビジネスに近い領域が研究されるようになってきている。このような変化は、心理学の変化でもある。20 世紀に主張されてきた自然科学への志向だけではなく、心理学の中に、より成熟した社会科学への志向が生じてきたと考えることができる。この意味で、心理学は、さまざまな面で経営学に近づいており、そのひとつの動きが、ポジティブ心理学と呼ばれるものであり、最近のリーダーシップ研究の増加をもたらす、ひとつの背景ともなっているものである。

3)部下の人数に限られる組織では2名としている。リーダー行動を詳細に考察するため、対象はマネジャーの行動をよく理解しているそれぞれ3名の部下を選んだ。

4) Z社人事担当に確認を行っている。

5)Robbins, Stephen.P.(2009)によると、情動知能指数(EI : Emotional Intelligence)とは、自分を取り巻く周りからの要求や圧力にうまく対応する能力を左右する、非認知スキル、才能、技能を組み合わせたものとしており、具体的には、「自己認識」(自分の感情を認識する能力)、「自己統制」(自分の感情や衝動を統制する能力)、「モチベーション」(挫折や失敗の中で耐え抜く能力)、「共感」(他人の感情を察することのできる能力)、「社会的スキル」(他人の感情に対処できる能力)の5つの要素で構成されている。米空軍の採用担当者を対象とした研究において、トップの業績を示す採用者はEIのレベルが高く、その研究結果に基づき米空軍は選抜基準を改定したと言われている。こうしたEIに対する研究結果は、雇用主に対して、特に人との関わりが多い職務における人材を選抜する際に、EIを考慮に入れる必要性があることを示唆している。

6)AIではDiscovery段階においてハイポイント・インタビューという参加者個人がこれまでに経験した最も際立った(ハイポイントな)経験を2人1組の対面形式によって相互に語るインタビューを行うことが多い。ポジティブな問いかけがなされ、参加者の最高の瞬間を尋ねていき、参加者のポジティブな語りがなされることを通して、個人や組織の強みや潜在力が見出していく。組織や人材の強みである「ポジティブ・コア」を探ることが重視され、「最も誇らしい(proudest proud)」ストーリーを語ることになる。

7)品質管理問題：Z社の製造子会社において、出荷に係る品質試験の一部が2007年頃から2010年にかけて実施されておらず2011年7月に厚生労働省から薬事法違反による業務停止処分を受け、当該製品ロットを自主回収した。

8)Z社の人事担当者への聞き取りに基づく。

9)2011年の品質試験の不実施の問題においては、職場内の従業員間のコミュニケーション不足や当該者の上司の不適切なマネジメントの問題が社外調査委員会の報告書で指摘されている。

## References

- Bushe, G. R. (2011). *Appreciative inquiry: Theory and critique*. Oxford, UK: Routledge. *The Routledge Companion To Organizational Change*. pp. 87-103.
- Bushe, G. R., and Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, pp.

13-30.

- Conger, A. J. & Kanungo, R. N. (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications.
- Cooperrider, D. L., and Srivastva, S.(1987). Appreciative inquiry in organizational life. Stanford, CT: JAI Press. *ReDarch In Organizational Change And Development*, 1, pp. 129-169.
- Cooperrider, D. L., and Whitney, D.(2001). A positive revolution in change. Champaign, IL: Stipes. *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development*, pp. 9-29.
- Dematteo,D.& Reeves,S.(2011), A critical examination of the role of appreciative inquiry within an interprofessional education initiative,*Journal of Interprofessional Care*,Vol.25,No.3,pp.203-208.
- Duncan, R.B. (1972), Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Fairhurst, G.T.(2007), *Discursive leadership : in conversation with leadership psychology* , Sage Publications.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(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," *Leadership Quarterly* , 6 : 219-247.
- House, R. J. (1977)" A 1976 Theory Charismatic Leadership," in J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.) *Leadership:The Cutting Edge*, pp.189-207, Southern Illinois University Press, .
- Lewis, Darlene, et al. (2006) "Appreciative Leadership: Defining Effective Leadership Methods." *Organization Development Journal* 24.1.
- Meindl, J.R.(1995), The romance of leadership as a follower-centric theory, *The Leadership Quarterly*, Vol6, No.3,pp.329-341.
- Peelle, H. E. (2006). Appreciative inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, pp. 447-467.
- Peterson, C. (2000).The future of optimism. *American Psychologist*,55,44-55.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Human strengths: A classification manual*. Washington, DC:American Psychological Association.

- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956年)
- Whitney, D., and Trosten-Bloom, A. (2003). *The Positive Change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高めるAI—』ヒューマンバリュー, 2006年)
- Cooperrider, D. L. and Whitney, D. (2005) *Appreciative Inquiry*. : A positive revolution in change. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. (市瀬博基訳『AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発：未来志向の“問いかけ”が会社を救う』PHP研究所, 2006年)
- Kotter, John P (1991) , *A force for change*, (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ：競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社, 1991年)
- Robbins, Stephen. P. (2009) *Essentials of organizational behavior*. (高木晴夫 監訳『組織行動のマネジメント：入門から実践へ』ダイヤモンド社, 2009年)
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U : leading from the futures as it emerges*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers. (中土井僚, 由佐美加子訳『U理論—過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術—』, 英治出版, 2010年)
- Seligman, M. E. P. 1994 *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York Free Press (山村宜子訳『オプティミストはなぜ成功するか』講談社, 1998年)
- Seligman, Martin E. P. (2014) *Flourish* (宇野カオリ監訳『ポジティブ心理学の挑戦：“幸福”から“持続的幸福”へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2014年)
- 大竹恵子・島井哲志・池見陽・宇津木成介・Christopher Peterson・Martin E. P. Seligman (2005) 「日本版生き方の原則調査票(VIA-IS: Values in Action Inventory of Strengths) 作成の試み」『心理学研究』第76巻5号, pp.461~467.
- 小野善生(2001)「<論文> フォロワーのリーダーシップ認識に関する研究: 部下が語る上司のリーダーシップ物語の分析」『六甲台論集. 経営学編』第48巻2号, pp.73-90.
- 小野善生(2014) 「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」『関西大学商学論集』第58巻, 第4号, pp.53-87.
- 香取一昭・大川恒(2011)『ホールシステム・アプローチ』日本経済新聞出版社.
- 金井壽宏(1989)「変革型リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報』第35巻, pp.143-276.

- 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求』白桃書房.
- 金井壽宏(1998)「リーダーとマネジャー：リーダーシップの持論(素朴理論)と規範の探求」『国民経済雑誌(神戸大学)』第 177 卷,第 4 号,pp.65-78.
- 金井壽宏(2007)「組織変革の臨床的アプローチ-MRI から組織開発のインターベンションist が学ぶべき教訓-」『国民経済雑誌』第 195 卷,第 2 号, pp.43-64 .
- 工藤義之他(2007)「総合歯科臨床教育センターにおける卒前・卒後一貫教育による臨床実習の Appreciative Inquiry による検討」『日本歯科医学教育学会雑誌』第 23 卷,第 3 号,pp.319-325.
- 小久保みどり(2002)「環境不確実性が大きい状況におけるリーダーシップ」『経営行動科学編集委員会 編』第 16 卷,第 2 号,pp.105-115.
- 児玉克哉・木村力央(2008)「アプリシエイティブ・インクワイアリー(Appreciative Inquiry): 国際開発協力の新しいパラダイムとしての可能性〈展望〉」『三重大学人文学部文化学科研究紀要』,第 25 卷,pp.101-114.
- 島井哲志・宇津木成介(2008)「"ポジティブ心理学におけるリーダーシップ."」『経営行動科学』第 21 卷,第 1 号,pp.1-10.
- 中村和彦(2010)「組織開発とは何か」『JSHRM Insights』第 60 号
- 中村和彦(2014)「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチと AI の異同」『(特集 共同体の変革) 人間関係研究』第 13 卷, pp.20-40.
- 福原康司(2005)「経営学とナラティブ—その研究パースペクティブとリーダーシップ研究への接近—」『専修大学経営学論集』第 81 号, pp.53-101.
- 福原康司(2010)「リーダーシップとフォロワー—バーナード理論の示唆と社会構成主義アプローチの検討-」『専修経営学論集』第 90 卷, pp.59-102.
- 福原康司・四本雅人・中西晶(2014),「アプリシエイティブ・インクワイアリーの諸相 - Various aspects of Appreciative Inquiry - 」『日本マネジメント学会第 69 回大会予稿集』
- 松瀬理保(2005a)「Report froCPOD, CaD Western ReDrve University 「強み」に注目した、最先端の「組織開発」の現場より(第 3 回)AI(Appreciative Inquiry) と創始者 クーパーライダー氏の人となりを探る(前編)」『人材教育』,第 17 卷,第 6 号,pp.80-83.
- 松瀬理保(2005b)「Report froCPOD, CaD Western ReDrve University 「強み」に注目した、最先端の「組織開発」の現場より(第 4 回)AI(Appreciative Inquiry) と創始者クーパーライダー氏の人となりを探る(後篇)」『人材教育』,第 17 卷,第 7 号, pp.68-71.
- 三隅二不二(1984)『リーダーシップ行動の科学：改訂版』有斐閣.
- 三隅二不二(1986)『リーダーシップの科学:指導力の科学的診断法』講談社ブルーバックス.

三隅二不二・平木忠雄・桜井幸博他(1996)「原子力発電所における安全に関する意識の分析  
 ・リーダーシップおよびモラルとの回帰分析」『INSS journal : Journal of the Institute  
 of Nuclear Safety System / 原子力安全システム研究所編』通号 3,pp.46-56.

## Appendix 1 リーダーシップのポジティブ心理学調査票(日本版生き方の原則調査票から引 用・作成)

領域	VIA-ISの長所	質問項目
知恵と知識	独創性	私は、私の友人から新しい独特のアイデアをたくさん持っていると言われる
	好奇心・興味	私は、何かをする時に、他の方法がないかと考えるのが好きだ 私は、いつも、世の中に好奇心を持っている
	判断	私は、退屈したことがない 必要に応じて、私は非常に合理的に考えることができる
	向学心	私は、いつも物事の両面を検討する 私は、いつも教育的な催し(自己啓発)のために自分から出かけていく
	見通し	私は、何か新しいことを学ぶときにおくわくする 私は、いつも物事をよく見て、幅広く情勢について理解している 私は、いろいろな人からアドバイスを求められる
勇気	勇敢	私は、強い抵抗をにあう立場をとることができる 私は、苦悩や失望に打ち勝ったことがある
	勤勉	私は、いつも自分が始めたことはきちんと終わらせる 私は、仕事をしている時に、わき道にそれたことがない
	誠実性	私は、いつも約束を守る 友人は、私が清廉潔白な人間だと言う
	熱意	私は、人生を横から傍観者として試しているのではなく、それに全身で参加している 私は、次の日がくるのをいつも楽しみにしている
人間性	愛する力・愛される力	私は、他の人からの愛情を受け入れることができる 私の人生には、自分のことのように、私の気持ちや健康に心を遣ってくれる人がいる
	親切	私は、この1ヵ月以内に、隣人を自発的に助けたことがある 私は、他の人の幸運を自分のことのようにうれしく感じる
	社会的知能	私は、どのような状況であっても、それに合わせていくことができる 私は、他の人がどういう気持ちなのかを感じることが得意だ
正義	チームワーク	私は、グループの一員として、全力を出して働く 私は、自分の所属するグループの利益のためなら、自分の利益を喜んで犠牲にする
	平等・公平	私は、その人がどうであったかに関係なく、だれにでも平等に対応する 私は、たとえ誰かを好きではなくても、その人に公平に対応する
	リーダーシップ	グループ内では、私は、だれもが仲間であると感じることができるように気を配っている 私は、グループ活動を計画するのがとても得意だ
節度	寛大	私は、いつも過去のことは過去のことでして考えている 私は、誰にでもやり直しの機会を与えたいいつも思っている
	謙虚	私は、自分の実績を自慢したことはない 私は、集団の中で目立つことは好きではない
	思慮深さ・慎重	私は、いつも身体的に危険な行動は避けるようにしている “石橋をたたいて渡る”という言葉は、私の好きな標語のひとつだ
	自己コントロール	私は、自分の食生活を健康的にコントロールするのに困ったことがない 私は、自分の感情を、コントロールできる
超越性	審美心	私は、誰かの素晴らしさに触れると涙に出そうになったことがある 私は、去年、自分で芸術的な・美的な作品を作った
	感謝	私は、いつも私の世話をしてくれる人たちにお礼を言っている 私は、自分の人生を振り返ると、感謝すべきことがたくさんあることに気づく
	希望・楽観性	私は、いつもものごとの良い面を見ている 私は、成績や評価が悪いことがあっても、私は次のチャンスを目ざして改善計画を立てる
	ユーモア・遊戯心	私は、笑わせることでだれかを明るくする機会があるとうれしい 私は、何をすることでもちよっとしたユーモアを付け加える
	精神性	私の人生には、はっきりした目的がある 私の人生には、天から与えられた特別な使命や特別な仕事がある

## Appendix2 PM 尺度

P行動（仕事志向的行動、指示的行動）

- Q1 あなたの上司は規則に決められた事にあなたが従うことをやかましく言いますか
- Q2 あなたの上司はあなた方の仕事に関してどの程度支持命令を与えますか
- Q3 あなたの上司は仕事を与える時に、いつまでに仕上げればよいかを明確に示してくれますか
- Q4 あなたの上司は仕事量のことをやかましく言いますか
- Q5 あなたの上司は所定の時間までに仕事を完了するように要求しますか
- Q6 あなたの上司はあなた方を最大限に働かせようとすることがありますか（あてはまる・あてはまらない）
- Q7 あなたの上司はあなたがまずい仕事をやったとき、あなた自身を責めるのではなく仕事ぶりのまずさを責めますか
- Q8 あなたの上司はあなたが担当している機械、設備(システム)のことを知っていますか
- Q9 あなたの上司はその日の仕事の計画や内容を知らせてくれますか
- Q10 あなたの上司は仕事の進み具合について報告を求めますか
- Q11 あなたの上司の計画、手順がまずいために作業時間が無駄になるようなことがありますか（あてはまる・あてはまらない）
- Q12 あなたの上司は毎月の目標達成のための計画をどの程度綿密に立てていますか

M行動（人間関係志向的行動、支持的行動）

- Q13 あなたの上司は職場に気まずい雰囲気があるとき、それをときほぐすようなことがありますか（あてはまる・あてはまらない）
- Q14 あなたは、仕事のことであなたの上司と気軽に話し合うことができますか（あてはまる・あてはまらない）
- Q15 あなたの上司は仕事に必要な機械・設備（システム）の改善などを申し出るとその実現のために努力しますか
- Q16 全般的にみてあなたの上司はあなたを支持してくれますか
- Q17 あなたの上司は個人的な問題に気を配ってくれますか
- Q18 あなたの上司はあなたを信頼していると思いますか
- Q19 あなたの上司はあなたが優れた仕事をしたときには、それを承認してくれますか
- Q20 あなたの職場で問題が起こったとき、あなたの上司はあなたの意見を求めますか
- Q21 あなたの上司はあなた方の立場を理解しようとしていますか
- Q22 あなたの上司は昇進や昇給など、あなたの将来について気を配ってくれますか
- Q23 あなたの上司はあなた方を公平にとりあつかってくれますか
- Q24 上司はあなたに対して好意的ですか

## Appendix3 AI 的行動尺度

AIの原理	解釈	リーダーの管理者行動に関する質問項目
構成主義の原理	人間のコミュニケーションによって現実や組織、知識が形成される	あなたの上司は、部下とのコミュニケーションを通じて、いまある組織の現状を明らかにしている
同時性の原理	質問をすると同時に変化が起こる	あなたの上司は、指示よりも、部下に考えさせるような質問をしている
誌的比喩の原理	メタファーを用いることで具体的なイメージを誘発する	あなたの上司は、比喩を用いて、部下が変化をイメージするのを促している
予期成就の原理	未来のイメージが現在の行動と達成を導く	あなたの上司は、部下に対して未来のイメージを語るだけでなく、部下みずからに未来のイメージを語らせている
肯定性の原理	ポジティブな働きかけがポジティブな変化をもたらす	あなたの上司は、部下の強みを称賛する
		あなたの上司は、組織の強みを語り、組織を牽引している
全体性の原理	全てのステイクホルダーが参加することで探求が行える	あなたの上司は、チームの意思決定を独断的ではなく、さまざまな人を巻き込みながら行っている
		あなたの上司は、関係部門と連携して意思決定を行っている
体現の原理	望んでいる未来が実現しているように表現することで変化が本当に起こる	あなたの上司は、組織のあるべき姿を語り、メンバーの目標とうまく結びつけ、目標達成することで変化を起こしている（成果を出している）
		あなたの上司は、未来のイメージに向けて、いま変化が生じていることを強調する
選択自由の原理	メンバーの自主的な選択を重んじる	あなたの上司は、組織、メンバーの自主的な意思決定を重んじる

#### Appendix4 モラール測定尺度質問項目

項目番号	質問文
1	私は今の仕事に興味を持っている
2	仕事の上のことで必要なとき、仕事仲間は私を助けてくれる
3	私は、職場でのミーティングは役に立っていると思う
4	一般的にいて、私の上司から無理な圧力を感じることもある
5	職場の仲間同士の間仕事の中かで自由に指摘しあったり、批評しあうようなことがある
6	私は毎日の仕事にはりあいをを感じる
7	私の仕事仲間はチームワークがとれている
8	職場でのミーティングに私は満足している
9	私は自分の職務の責任範囲がはっきりしていないと思う
10	職場では、張りつめて働くような厳しい雰囲気がお互いの仲間同士の間で感じられている
11	私は今の仕事を自分のものにしていく
12	私は今の仕事仲間とうまくやれている
13	一般的にいて職場でのミーティングはうまく運営されていると思う
14	私は職位以上の責任を負わされていると思う
15	私の仕事仲間には、他の職場には負けたくないという気持ちがある
16	私は自分の担当する仕事に誇りを感じている
17	私は今の仕事仲間の一員でいたい
18	私はこれからの人生を、あれこれと考えてみて、“将来なんとなく不安だ”というような気がする
19	私の職場では、より高い目標を達成しようとする雰囲気がある
20	私は担当する仕事について、さらに高度な知識、技術を実につけたい
21	仕事仲間はベストを尽くすようお互いに励ましあっている
22	職場でのミーティングで私の上司は、われわれのアイデアや意見を重視している
23	私は、会社をやめてしまいたいと思うことがある
24	私の仕事の目標は、他の仕事仲間にならって決めている

項目番号 1・6・11・16・20 :モチベーター＝モラール

項目番号 2・7・12・17・21 : チームワーク

項目番号 3・8・13・22 : 集団介護

項目番号 4・9・14・18・23 : 精神衛生 (ストレス)

項目番号 5・10・15・19・24 : 業績規範