

SL理論の妥当性の再検証 —コサイン曲線を用いた包括的検証法の提案—

名古屋大学 犬塚 篤*

Further validity test of the SL Theory:
A proposition for omnibus test by using cosine curve

Atsushi INUZUKA
(Nagoya University)

A new way of validity test was proposed to test the prescriptions for effective supervision as specified in Situational Leadership Theory (Hersey & Blanchard, 1977). The theory has received little empirical support and has been criticized on theoretical grounds. Moreover, past validity tests of the theory may be biased in terms of methodological process. To address the issue, the omnibus test by using cosine curve was proposed. Applying the test to data from 1195 salesperson across 374 stores working for a large Japanese apparel company showed no support for the theory. With the help of the test, the author additionally explored the modified assumptions of the theory that follower maturity moderates the relationship of leader task and relationship behaviors with indicators of follower performance.

Keywords : Situational Leadership Theory, cosine curve, validity test, multilevel analysis

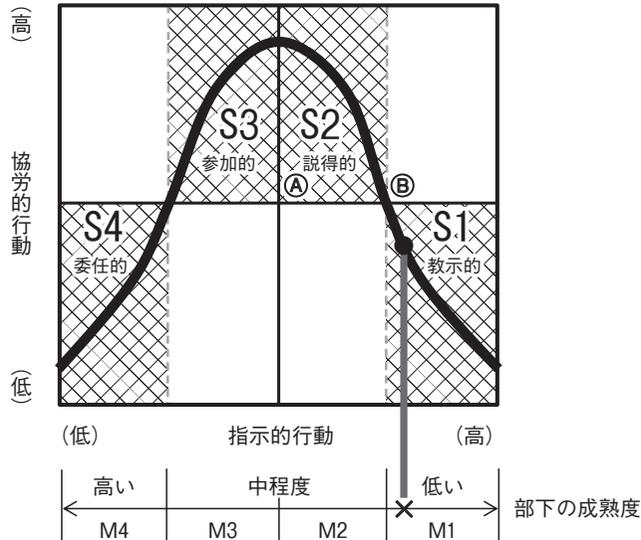
1. はじめに

SL理論 (Situational Leadership Theory) は、リーダーシップの二次元論 (Stogdill & Coons, 1957) を基礎とするもので (Blank, Weitzel & Green, 1990; Goodson, McGee & Cashman, 1989; 林・松原, 1998; Hersey, Angelini & Carakushansky, 1982), リーダーシップ・スタイル¹が、指示的行動 (二次元論でいう構造づくりに相当) と協労指向行動 (同じく配慮に相当) の高低の組み合わせによって表現されると考える。同論の独自性は、部下の成熟度 (マチュリティ, またはレディネス²) を状況変数に加えたことである。ここで部下の成熟度とは、『達成可能な、しかし、できるだけ高い目標を設定し

ようとする本人の基本的姿勢 (成就欲求), 責任負担の意思と能力, ならびに, 対象とする相手または集団が持つ教育なり経験なりの程度』 (Hersey & Blanchard, 1977, 邦訳 220 頁) と定義される。この水準を図1に示すように M1 (低成熟度) から M4 (高成熟度) へと分類 (配置) するとき, 効果的なリーダーシップ・スタイルは, その上方にてベル型曲線と交差する点にあると主張する。すなわち, リーダーは部下の成熟度の高まりに応じて, S1 (教示的), S2 (説得的), S3 (参加的), S4 (委任的) へとリーダーシップ・スタイルを切り替えるべきだと主張したのである。

SL理論は, さまざまなテキストでも紹介される代表的なリーダーシップ理論のひとつとなっているが, その理論的根拠については厳しい批判にさらされてきた (Avery & Ryan,

*名古屋大学大学院 経済学研究科 教授。



出所：Hersey & Blanchard (1977) を参考に著者作成。

図 1 SL 理論の概念図

2002；Blake & Mouton, 1981；Graeff, 1983；1997；Johansen, 1990；Nicholls, 1985)。同論の嚆矢とされる Hersey & Blanchard (1969a；1969b)にも実証的事実はなく、その基本的アイデアは実証的な確認を経ないまま公表されていたものと推察される³。代表的著作である *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Prentice Hall, 以下、原典と呼ぶ)でも、版を重ねるごとに、理論的根拠や重要な鍵概念に関して大幅な加筆修正が施されてきた⁴。

表 1 は、SL 理論を定量的に検証した研究について年代順にまとめたものである。同表からも明らかのように、SL 理論を支持する研究は、発表されて間もない 1980 年代前半と 2000 年以降に数件あるだけである。ただし、初期の頃の研究は、検証方法について模索中の段階であり問題点が目立つ。総合すれば、同論が正当だと確信できる根拠はほとんど見つからないといえるだろう (Chemers, 1997；淵上, 2002)。一方で、理想的なリーダーシップ行動の型 (リーダーシップ・スタイル) がベル型曲線上に存在するという同論の独特の主張が高い

精度に基づく検証を難しくさせており、どの検証結果も決定さを欠いてきたという側面もまた否定できない。

そこで本論では、従前の問題点の大幅な改善を図るために、コサイン曲線を用いた包括的検証法を提案し、同論との適合性の効果だけを抽出した妥当性の検証を行う。なお、既述のとおり SL 理論には改変が目立つため、本論における検証は、同論の最大の特徴であるベル型曲線が初めて登場した原典 3 版 (Hersey & Blanchard, 1977) に依拠することとした。

2. SL 理論の妥当性検証に関する方法論的問題

2.1 リーダーシップ・スタイルの測定

初期 (1980 年前半) の研究を除けば、SL 理論を支持した研究のほとんどは、同理論との適合度判定に、LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) を使用している。この尺度は原典 3 版で登場したもので⁵、リーダーに対し仮想シナリオを想定させた上で、図 1 の S1 ~ S4 に相当するリーダーシップ・スタイルを文章で示し、そこから相応しい

SL 理論の妥当性の再検証

表1 SL 理論に関する主な妥当性検証研究

著者	分析対象	リーダーシップ・スタイルの測定方法	成熟度の測定方法	成果(効果)変数	検証仮説	検証結果
Hambelton & Gumpert (1982)	管理職(N=65)	Manager Rating Form (リーダーが自身のリーダーシップ・スタイルをS1.S2.S3.S4から選択)	レディネス尺度 (Hambelton, Blanchard & Hersey, 1977)	業績(リーダー評価)	SL理論適合群は、非適合群に比べ部下の業績が高い	支持
Hersey, Angelini & Carakushansky (1982)	上級管理職(N=60, ただし半分は統制条件)	実験者が、部下の成熟度に応じて資料の教示方法を変更	実験を通じて成熟度が高まると仮定(詳細不明)	資料の理解度(部下評価)	SL理論適合群(実験群)は非適合群(統制群)に比べて資料の理解度が高い	支持
Vecchio (1987)	高校教員(N=303)	LBDQ-XII(部下評価)	レディネス尺度 (Hambelton, Blanchard & Hersey, 1977)	業績(リーダー評価), リーダーに対する満足度, LMX(部下評価)	Vecchio(1987)を少し変更し、適合度を4段階で評価 ①3way階層回帰分析 ②オムニバテスト(適合群, 被適合群間業績比較) ③パーティショントテスト(成熟度別の適合群, 被適合群間業績比較)	①不支持 ②不支持 ③概ね不支持(低成熟度のみ支持)
Goodson, McGee & Cashman (1989)	小売チェーンの従業員(N=459)	LBDQ-XII(部下評価)	23項目のSense of Competence Scale (Wagner & Morse, 1975)	仕事の曖昧性, 満足度(監督への満足度, コミュニケーションへの満足度, 職務満足度), 組織コミットメント(部下評価)	Vecchio(1987)を少し変更し、適合度を4段階で評価 ①3way階層回帰分析 ②オムニバテスト(適合群, 被適合群間業績比較) ③パーティショントテスト(成熟度別の適合群, 被適合群間業績比較)	①不支持 ②不支持 ③概ね不支持(成熟度M2で一部支持)
Blank, Weitzel & Green (1990)	大学におけるhall director(リーダー, N=27)と, resident advisor(部下, N=353)	LBDQ-XII(部下評価)	心理的成熟度: 独立性, 責任能力, 達成能力に関する11項目(Blank et al., 1988), 職務成熟度: 仕事全般の経験月数, 現在の仕事経験月数	業績(リーダー評価), 職務満足度, リーダーに対する満足度(部下評価)	SL適合群は、非適合群に比べて部下の業績, 職務満足度やリーダーに対する満足度が高い	①概ね不支持(心理的成熟度を使用し, かつ職務満足度を用いた場合のみ支持) ②不支持 ③概ね不支持(職務満足度を用いた場合のみ支持)
Bulter & Reese (1991)	生命保険会社の支店マネジャー(リーダー, N=47), エージェント(部下, N=675)	LEAD改良版(リーダー評価)		客観業績(発行プレミアム契約数)	LEAD適合度が高い者は業績が高い	不支持
Norris & Vecchio(1992)	常勤の看護師(部下, N=91)とその上司(リーダー, N=7)	LBDQ-XII(部下評価)	レディネス尺度 (Hambelton, Blanchard & Hersey, 1977), リーダー評価	業績(リーダー評価), 監督への満足度, LMX(部下評価)	Vecchio(1987)と同じ ①3way階層回帰分析 ②オムニバテスト(適合群, 被適合群間業績比較) ③パーティショントテスト(成熟度別の適合群, 被適合群間業績比較)	①不支持 ②不支持 ③不支持
Fernandez & Vecchio(1997)	ランドグラント大学の教員, スタッフ, 事務職員等(部下, N=332), 管理者層(リーダー, N=32)	LBDQ-XII(部下評価)	レディネス尺度 (Hambelton, Blanchard & Hersey, 1977)	業績(リーダー評価), LMX, 職務満足度(部下評価)	Vecchio(1987)と同じ ①3way階層回帰分析 ②オムニバテスト(適合群, 被適合群間業績比較) ③パーティショントテスト(成熟度別の適合群, 被適合群間業績比較)	①不支持 ②不支持 ③概ね不支持(中成熟度におけるLMXのみに対して支持)
Cairns, Hollenback, Preziosi & Snow(1998)	Fortune500に入る企業の様々な職種の上級管理職(N=144)	修正版LBDQ-XII(測定方法不明)	不明(記載なし)	業績(測定方法不明), リーダーに対する満足度(測定方法不明)	Vecchio(1987)と同じ ①3way階層回帰分析 ②オムニバテスト(適合群, 被適合群間業績比較) ③パーティショントテスト(成熟度別の適合群, 被適合群間業績比較)	①不支持 ②不支持 ③概ね不支持(低成熟度のみ支持)
林・松原(1998)	地方自治体の課長(リーダー)とその部下のペア(N=216)	PMリーダーシップ尺度, 参加型リーダーシップ, 権限委譲型リーダーシップ	モチベータ尺度, 職務経験年数	チームワーク, コミュニケーション, コミットメント, LMX(部下評価)	①成熟度高群は低群に比べ, P行動と業績の相関が強い ②成熟度高群は低群に比べ, 参加型リーダーシップと業績の相関が強い ③成熟度高群は低群に比べ, 権限委譲型リーダーシップと業績の相関が強い	①不支持 ②支持 ③支持
Silverthorne (2000)	台湾の建設会社のリーダー(N=58), その部下(N=174)	LEAD(リーダー評価)		欠勤率, 転職率, 生産量, 仕事の質	LEAD適合度が高い者は業績が高い	概ね支持(仕事の質を除く)
Silverthorne & Wang(2001)	台湾のハイテク企業のリーダー(N=79), その部下(N=234)	LEAD(リーダー評価)		欠勤率, 仕事の質, 転職率, 生産量, 苦情数, 総合生産性	LEAD適合群は、非適合群に比べ, 業績との正の関係が強い	支持傾向(統計学的に確認できたのは数項目のみ)
Vecchio, Bullis & Brazil (2006)	陸軍士官学校候補生(N=800)	LBDQ-XII(部下評価)	能力とコミットメント(リーダー評価)	パフォーマンス(リーダー評価), LMX, リーダーに対する満足度(部下評価)	Vecchio(1987)と同じ ①3way階層回帰分析 ②オムニバテスト(適合群, 被適合群間業績比較) ③パーティショントテスト(成熟度別の適合群, 被適合群間業績比較)	①不支持 ②不支持 ③概ね不支持(中成熟度で一部支持)
Thompson & Vecchio(2009)	ノルウェーの金融会社の部下(N=357), その監督者(N=80)	LBDQ-XII(部下評価)	修正版レディネス尺度 (Fernandez & Vecchio, 1997)	業績(リーダー評価), LMX, 職務満足度(部下評価)	Vecchio(1987)と同じ ①3way階層回帰分析 ②オムニバテスト(適合群, 被適合群間業績比較) ③パーティショントテスト(成熟度別の適合群, 被適合群間業績比較)	①不支持 ②支持 ③支持経口(低・中成熟度で一部支持)

と思うものを選択させるといものである。ここで、それぞれの選択肢にはSL理論との適合度に基づく点数が付与されており、12のシナリオの点数を加算することで理論との適合度が測定できるとされる。LEADには部下の成熟度が予めシナリオとして操作化されているため、それを直接に測定しなくて済むというメリットがある反面、項目内容や得点化の方法には

大きな問題があることが既に多くの学者らによって指摘されてきた (Graeff, 1983; Johansen, 1990; Lueder, 1985)。言い換えると、SL理論はLEADを用いなければ検証できない恐れがあり、検証用の尺度として相応しいとはいえない。リーダーシップ・スタイルの測定には、実績と信頼性のあるLBDQ (Leadership Behavior Descriptive Questionnaire) XII

(Stogdill & Coons, 1957) が優れているという意見があり (Goodson et al., 1989; Vecchio, 1987), 多くの研究者がこれを採用してきた。

2.2 部下の成熟度 (レディネス) の測定

部下の成熟度は、SL 理論における鍵概念であり、その尺度構成はとりわけ重要である。Blank et al. (1988) によれば、部下の成熟度には、相対的独立性 (relative independence), 責任を取る能力 (ability to take responsibility), 達成意欲 (achievement motivation) 3 つの要素が含まれるとされる⁶。しかし、これを測定する統一的な指標はこれまで開発されておらず、検証結果の比較が困難になったままである (Blank, Weitzel, Blau et al., 1990; 林・松原, 1998; Johansen, 1990)。

部下の成熟度の尺度構成の問題は、内容的妥当性ばかりではない。この成熟度は誰が評価するのか、という点についても十分な合意がなされていない。Fernandez & Vecchio (1997) は、『リーダーが部下の成熟度を評価するというのは、識別可能で独立な指標というよりは、単にリーダーの個人的な嗜好や部下の業績が投影されたものになりやすい』と、リーダーが成熟度を評価することの問題を指摘する。Blank et al. (1988) は、部下の成熟度を上司による評価、部下による自己評価、メンバー同士の相互評価をそれぞれ比較したところ、相互評価 (peer rating) が望ましいという見解を述べている。しかし、たとえ相互評価を用いた場合でも、評価基準点のバイアスは捨てきれない。たとえば、直前に経験した別の集団の成熟度が高ければメンバーはそれを基準点とし、結果として同僚の成熟度を相対的に低めに評価してしまうことがあり得る。

2.3 リーダーシップ効果性の測定

上述の「誰が評価するのか」という問題は、リーダーシップの効果性測定においても同様に生じる。リーダーシップの効果性は通

常、部下の業績によって把握されるが、これをリーダーが評価すれば、自己高揚バイアス (self-enhancing bias) が生じやすい (Donaldson, Grant-Vallone, 2002)。一方で、部下自身による評価は、彼らがもつリーダー・プロトタイプ等の認知バイアスが正確な評価を妨げるであろう (Lord, Foti & De Vader, 1984)。この問題の解決には、客観指標を用いて部下の業績を測定することが望ましいが、ほとんどの SL 理論の妥当性検証では主観評価が用いられている。

2.4 妥当性の検証方法

最後の問題は、SL 理論の検証方法である。先行研究における検証方法は大きく 2 つに分けられる。ひとつは、先述の LEAD を用いた方法である。この尺度は、理論との適合度を直接に指標化したという点で簡便ではあるが、既述のとおり、尺度そのものに対する疑念が払拭できていない。

もうひとつは、Vecchio (1987) が提案した方法であり、複数の研究者が追従するひな型となっている (e.g., Cairns, Hollenback, Preziosi et al., 1998; Fernandez & Vecchio, 1997; Goodson et al., 1989; Norris & Vecchio, 1992; Thompson & Vecchio, 2009; Vecchio, Bullis, & Brazil, 2006)。この方法では SL 理論は、①構造づくり、配慮、部下の成熟度の 3 次の交互作用項が回帰モデルの適合度を高めるか、② SL 理論と適合している群とそうではない群とにサンプルを分けた上で、両者の業績比較を行うオムニバス・テスト、③同テストを、高成熟度群、中成熟度群、低成熟度群について分けて行うパーティションド・テストの 3 つの方法で試される。ただし、①の方法については、Vecchio 自身が正しく同理論を検証するものではないと述べている (Vecchio, 1987)。②と③では SL 理論との一致度を二値 (図 1 の網掛けの部分に該当するか否か) で判別するなど、精度の上でも十分とはいえない (Fernandez & Vecchio, 1997)。さらに、SL 理論が二次元論を背景とするために、

リーダーシップの効果変数である部下の業績に、リーダーシップ・スタイルの効果が混じりあってしまう恐れがある。たとえば、リーダーシップの二次元論では、委任的 (S4) のリーダーシップ・スタイルは部下の業績を下げると予測する。S1 から S3 に比べ、S4 の領域で部下の業績が全体的に低くなるとすれば、この状況下において、SL 理論に適合しているか否かを評価する基準 (閾値) もまた、S1 から S3 領域に比べ相対的に低くなっていなければならないが、この点は考慮されていない。

同じことが部下の成熟度についてもいえる。部下の成熟度は部下の業績と強い関連をもつと考えられる (Blank et al., 1988)。成熟度が高い部下 (図 1 の左半分) がそうでない部下 (同右半分) に比べ相対的に業績が高くなるならば、SL 理論には適合していないが成熟度の高い部下の方が、適合はしているが低成熟度の低い部下よりも業績が高くなってしまふ恐れがある。

以上をふまれば、SL 理論の妥当性を部下の業績で検証するためには、リーダーシップ・スタイルや成熟度が部下の業績に与える直接効果は制御できていなければならない。換言すれば、理論と整合した場合に生じる効果だけを取り出す工夫が求められる。

2.5 本論の対応

前項までで指摘した一連の問題に対して、本論では次のように対処する。

まず、一点目のリーダーシップ・スタイルの測定尺度の問題については、LEAD 尺度に対して指摘されている問題点をふまえ、代表的な先行研究と同様、実績のある LBDQ-XII を使用する。

二点目の部下の成熟度については、Blank et al. (1988) や Blank et al. (1990) の見解を踏まえ、相互評価 (peer rating) を採用する。本論におけるさらなる工夫は、評価者自身を基準として他のスタッフの成熟度を評価する相対比較を採用し、評価基準点を明確にしたことであ

る。両手法の採用により基準点バイアスが除かれ、成熟度に関する集団内の相対的位置づけはかなり正確に測定できると思われる。

三点目のリーダーシップ効果性の測定については、客観的に測定される指標を使用することで、部下の業績評価の際に生じるさまざまなバイアスを回避する。

最後の問題点である検証方法については、二値評価による情報喪失 (精度の悪さ) を回避するために、理想的なリーダーシップ・スタイルをコサイン曲線で近似し、そこからの乖離度を把握する方法を提案する。この方法によって、SL 理論とのずれは連続量で捉えることができる。さらに、同論が主張する「リーダーシップ・スタイルと部下の成熟度との適合」の効果だけを抽出するために、これらの直接効果を制御したマルチレベル分析を使用する。

具体的な手続きは次節にて解説するが、上記手法を併用することで、これまでよりも精度の高い妥当性検証が可能になると考える。

3. 分析手続き

3.1 分析対象と分析方法

実証調査は、既製服の企画・製造および小売店展開を行う大手アパレルチェーン A 社を対象に行った。同社は調査時点で社員数 2,500 名を超える大企業で、若い女性を主要顧客とする 4 つのブランド、およびファミリー層を主要顧客とした立ち上げたばかりの 1 ブランドの計 5 ブランドを抱える。

調査は 2012 年 12 月に実施し、留置郵送法 (個別の調査票が入った封筒を店舗へ送付し、回答後に各自が封印したものを店舗でまとめて回収する方法) を用い、オープン直後の店舗を除いた直営店全店 447 店舗へ 1,915 通を配布し、1,845 名分の有効データを得た (有効回答率 96.3%)。本論ではこのうち、店舗に配属されたスタッフ数が 3 名以上であること⁷、調査月である 12 月にスタッフの異動がなかったこと、店舗内のすべてのスタッフからの回答が回収で

きたことの3つの条件を満たした、396店舗に勤務する1,691名のスタッフのデータに限定した。ただし、分析時においては公式リーダーである店舗責任者（以下、店責）のデータは使用されないこと、さらに、個人業績が記録されていなかったスタッフが一部存在したため、分析で使ったデータ数は374店舗に勤める1,195名となった。

分析手法は、SL理論の妥当性検証の課題のひとつであるリーダーシップ行動や部下の成熟度、さらにその他の集団的特性を正しく制御するため、個人水準変数と集団（店舗）水準変数を同時に扱えるマルチレベル分析を用いた。

3.2 従属変数

SL理論は、個人レベルでのリーダーと部下とのダイナミクスを検討していることから⁸、部下の業績は個人単位でのそれを使用する。A社では、POSシステムを使ってスタッフごとの販売業績が紐づけられるようになっており、そこから調査対象月の累積データ（1日から31日まで）の客数（接客の後に購買に至った顧客のべ数）、客単価（同顧客の一会計あたりの平均購買金額、単位千円）の2つを収集した。前者については分布の歪みが大きかったため自然対数を取り、LN客数とラベリングした。

3.3 独立変数

3.3.1 リーダーシップ行動（個人水準変数、集団水準変数）

店責のリーダーシップ行動得点（個人水準変数）は、LBDQ XIIの日本語訳（金井，2005）から構造づくり、配慮に関する項目をそれぞれ5つ選出し、これを回答者の所属店舗の店責の行動について評価できるようにその名前を入れて作成した（表2）。クロンバックの α 係数を計算すると、0.904（構造づくり）、0.759（配慮）と比較的高い信頼性が得られたので、各5項目の単純平均値をもって店責のリーダーシップ行動（個人水準変数）とした。さらに、スタッフ

全員の得点を店舗ごとに平均化し、これを店責のリーダーシップ行動（集団水準変数）とした。

3.3.2 相対的成熟度（個人水準変数）

本論では、相互評価によって部下の成熟度を測定するが、この方法は店舗人数が多くなると回答者の負荷が大幅に増すため、項目数は最小限に抑える必要がある。そこで、Blank et al. (1988) が作成した測定項目から、部下の成熟度を構成する3要素（相対的独立性、責任を取る能力、達成意欲）に対応したそれぞれ1項目を選出した（表2）。測定スケールは、基準点バイアスを排除するために、回答者自身を評価基準とした相対的比較（一対比較）による6件法を用いた。たとえば、4人のスタッフが勤務する店舗であった場合、各スタッフは他の3人の成熟度が回答者自身と比べてどの程度高いか（低い）かを評価する。こうして得られた他者評価による3項目の値の平均を、当該者の相対的成熟度（個人水準変数）とした。ただし、評価者の方が評価対象者よりも能力があると認識した場合に値が大きくなる尺度を採用したため、得られた平均値は反転し（7から減じ）、当該者の成熟度が相対的に高いと評価されるほど大きな値になるように修正した。クロンバックの α 係数は、0.956であった。

3.3.3 SL理論すれ（個人水準変数）

Hersey & Blanchard (1977) は、図1に示される曲線についてベル型曲線（bell-shaped curve）と言及しているだけである。したがって、彼らが考える理想的なリーダーシップ・スタイルがどのような数式で表現されるかは、このベル型曲線という言葉と、図1に示される図的な特徴をもとに推論するほかない。

ベル型曲線とは、その分布が文字通りベル（釣鐘）状で左右対称になる特徴を有し、しばしば正規分布と互換的に用いられる。そこで、SL理論が考える曲線も正規分布を用いて近似することが望ましいといえるが、正規分布は漸

表2 質問項目

変数名	項目
店責構造 1	〇〇さん（店責）は私に、自分の態度をはっきり示す
店責構造 2	〇〇さん（店責）は私に、規則や統制に従うように求める
店責構造 3	〇〇さん（店責）は私に、何が期待されているかを伝える
店責構造 4	〇〇さん（店責）は私に、仕事を割り当てる
店責構造 5	〇〇さん（店責）は、私が何をどのようにすべきかを定める
店責配慮 1	〇〇さん（店責）は私に、店舗の一員でよかったと思えるような心づかいをする
店責配慮 2	〇〇さん（店責）は私に、相談せずに行動する（R）
店責配慮 3	〇〇さん（店責）は私に、友好的で気さくにふるまう
店責配慮 4	〇〇さん（店責）は、〇〇さん（店責）と私を対等に扱う
店責配慮 5	〇〇さん（店責）は、私の幸せを考えたり、気配りをする
相対的成熟度 1	〇〇さんとあなたのどちらが、売上を伸ばすために、高い意欲をもって仕事をしていますか
相対的成熟度 2	〇〇さんとあなたのどちらが、どんな仕事を与えられても、責任をもって引き受けていますか
相対的成熟度 3	〇〇さんとあなたのどちらが、仕事のことで何か言われなくても、何をすべきかがわかっていますか

※回答スケールは、1：まったくあてはまらない－5：完全にあてはまる（店責構造、店責配慮、R）は反転値を使用）。
1：あなたの方が全くできていない－6：あなたの方が完全にできている（相対的成熟度）。

近分布であるために、横軸である確率分布と部下の成熟度とを対応づけることが（成熟度の上限と下限を確率分布へと対応づけることが）困難である。そこで本論では、研究上の仮定として、コサイン曲線を近似曲線として用いた。コサイン曲線は周期関数のために下限値が存在し、部下の成熟度と対応づけることが可能である。また、正規分布よりも緩突（platykurtic）な特徴を有し（Raab & Green, 1961）、図1の図的な特徴との類似度も高い。

より具体的には、スタッフそれぞれの成熟度の最大値（5.54）を-1、最小値（1）を1に対応させる線形変換を行い、部下の成熟度の上限と下限とに対応させた。この変換後の成熟度に π を乗じた値の余弦（コサイン）値を求めると、図2に示すような最小値-1、最大値1からなる理想的なリーダーシップ・スタイルの近似曲線が作成できる。たとえば部下の相対的成熟度の測定値が4.2であった場合、当該部下が受け

るべき理想的なリーダーシップ・スタイルは、このコサイン曲線上のある一点（-0.41, 0.28）へと変換される⁹。

続いて、この部下が店責から現実を受けたリーダーシップ行動得点を同空間上に対応させる。ここで、部下の成熟度が店舗内における相対評価であったことに呼応して、リーダーシップ行動得点についても店舗平均を基準とした中心化を行う¹⁰。たとえば、4人店舗において、店責の構造づくり得点を3人の部下がそれぞれ3、4、5と評価していた場合、各得点はこれらの平均値である4.0を基準に、-1, 0, +1に変換される。この中心化後のリーダーシップ行動得点について、先と同様に最小値（構造づくり-1.76、配慮-2.20）を-1、最大値（構造づくり1.40、配慮1.73）を1に対応させる線形変換を行い、図2の2次元空間上にプロットさせる。

ここまでできれば、SL理論が教える理想的

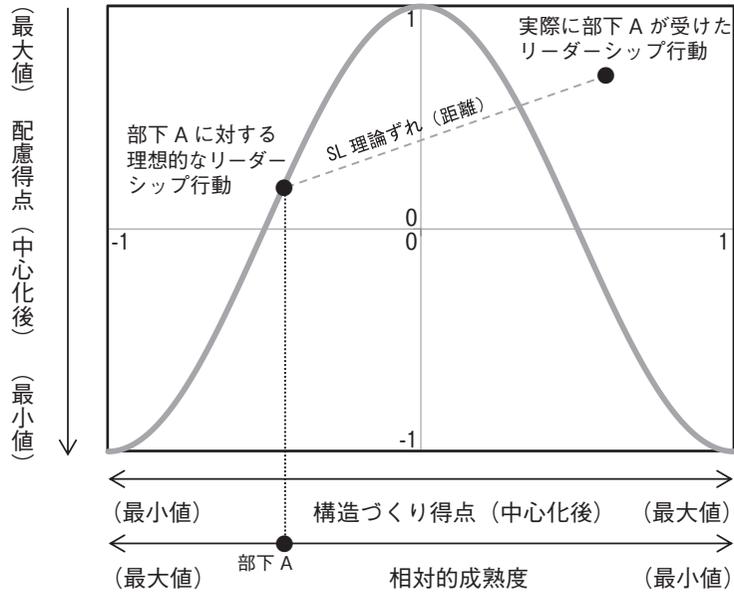


図 2 コサイン曲線を使った SL 理論の検証方法

なリーダーシップ・スタイルと、実際に部下が受けたリーダーシップ行動とのずれは、コサイン曲線上の理想的な点と、当該部下が実際に受けたリーダーシップ行動を示すプロット間のユークリッド距離で求まる。理想的なリーダーシップ・スタイルがコサイン曲線で近似できるという研究上の仮定に立つならば、SL 理論の妥当性はこの変数（以下、SL 理論ずれ）が小さい場合に部下の業績が高くなることによって証明できるはずである。

上述のプロセスをまとめた。

- (1) 部下の相対的成熟度をもとに、理想的なリーダーシップ・スタイルを求める
 横軸：変換後の部下の相対的成熟度
 縦軸：COS（変換後の部下の相対的成熟度）
- (2) 部下が店責から受けているリーダーシップ行動得点について、店舗単位での中心化を行った上で、同空間上に変換する
 横軸：中心化後の構造づくり得点を、最小値 -1、最大値 1 に変換したもの

縦軸：中心化後の配慮得点を、最小値 -1、最大値 1 に変換したもの

- (3) (1) と (2) の空間上の距離を算出し、SL 理論からの乖離度を得る

この方法を用いることで、これまでよりも精度の高い検証が可能になる。たとえば、Vecchio (1987) の方法では、図 1 の①点と②点はそれぞれ SL 理論の適合群、非適合群に入るが、②の方が理想的なリーダーシップ・スタイル（ベル型曲線）に近いことは明白であろう。Vecchio (1987) が提案する方法は、SL 理論の主要概念である部下の成熟度、指示的行動、協同的行動を 2 つまたは 3 つに大胆に区分するために、それらの区分点に近くなると、わずかな測定誤差が TYPE I、TYPE II エラーを生むことになる。SL 理論のエッセンスを捉えるという目的をふまえると、こうしたエラーを多分に含む二値判定よりは、それらの少ない連続量によって判定することのメリットは大きい。

さらに、理論との乖離度を連続量で捉えることで、ベル型曲線以外の曲線や直線との適合度を評価する道が開ける。詳細は考察に譲るが、

さまざまな探索的試みを繰り返すことにより、SL理論の本来のエッセンスが何であったのかを探しあててを可能にする。

3.4 制御変数（個人水準変数、集団水準変数）

個人水準変数のうち、アパレル店員としての勤務年数（A社以外での勤務を含む）を制御変数とした。分析の前には自然対数を取り、LNアパレル接客年数とラベリングした。その他、時短勤務をする社員（6時間、4時間勤務）や研修生が存在したため¹¹、正社員を基準（ベースカテゴリー）として、それぞれダミー変数で制御した。

さらに、集団レベルの制御変数として、店舗面積（坪数）、店舗スタッフ数（時短社員については8時間換算した実質人数）、およびブランドダミー（主力ブランドをベースカテゴリーとする）をおいた。

4. 結果

本論における検証仮説は、「SL理論ずれが小さい部下の業績は、そうでない部下のそれに比べて高い」である。リーダーシップ行動（リーダーシップ・スタイル）の効果は、3つの方法（モデル）で制御する。モデル1と2はそれぞれの部下が受けるリーダーシップ行動を個人水準変数として捉えたものである（モデル1は、「SL理論ずれ」のモデルの説明力を知るために、モデル2から同変数だけを削除したものである）。ここで、リーダーシップ行動や部下の相対的成熟度¹²については、すべて全体平均中心化（grand centered）を施した。また、モデル3はリーダーシップ行動を集団水準変数と個人水準変数に分けたもので、この際の個人水準変数には集団平均中心化（group centered）を施している。

本データセットにおける級内相関係数 ICC は、0.724（LN客数）、0.838（客単価）であり、従属変数の分散のうち集団水準変数の分散が大部分を占めていた¹³。また、集団平均の信頼

性係数も、モデル2で0.899（LN客数）、0.764（客単価）と集団間の変動が非常に大きく、集団水準変数を投入することが望ましいと判断できる。清水（2014）の方法に基づき、簡易的な決定係数を求めると、LN客数に対しては集団水準で0.422、個人水準で0.489、客単価に対しては集団水準で0.802、個人水準で0.141と、集団水準において比較の高い説明力を有していた。

分析結果を表3にまとめた。われわれの関心は、SL理論とのずれ（SL理論ずれ）の寄与であるが、モデルや業績指標の違いに関わらず負で有意な寄与はなく、SL理論の妥当性は確認できなかった。また、モデル1とモデル2の残差分散にもほとんど差はなく、SL理論ずれの変数投入によってモデルの説明力は特に上がらなかった。

5. 考察

分析結果によれば、SL理論の妥当性はまったく確認することができなかった。さらに詳細にみると、店責のリーダーシップ行動による直接効果もほとんど確認できていない¹⁴。一方で、部下の成熟度は一貫して業績に対する強い説明力を有していた。これらの発見事実は、2つの重要な視点を提供する。

ひとつめは、リーダーシップの効果性を考える際に、部下の成熟度を制御することの必要性である。相対一対比較による部下の成熟度は、部下の業績に対する極めて強い説明力を有しており、この説明力は店責のリーダーシップ行動のそれをはるかに凌駕する。このことはすなわち、有能な（成熟度の高い）部下は、店責のリーダーシップ行動やそれがSL理論に適合していたかに関係なく、高い業績を出すことができることを意味する。業績に対する説明力がこれほど強ければ、SL理論に適合する部下の成熟度が不適合のそれよりも高いだけで、SL理論が検証されたように見えてしまうことだろう。換言すれば、この重要な変数の効果が制御できて

表3 マルチレベル分析結果（コサイン曲線による近似）

	従属変数:LN客数			従属変数:客単価			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 1	Model 2	Model 3	
個人水準変数	店責構造 (grand centered)	-0.020	-0.020	—	0.017	0.017	—
	店責配慮 (grand centered)	0.022	0.023	—	0.023	0.026	—
	店責構造 (store centered)	—	—	-0.023	—	—	0.024
	店責配慮 (store centered)	—	—	0.026	—	—	0.032
	相対的成熟度 (grand centered)	0.070 ***	0.070 ***	0.070 ***	0.093 ***	0.092 ***	0.091 ***
	LNアパレル接客年数	-0.023	-0.023	-0.023	0.032	0.032	0.032
	時短社員(6時間)ダミー	-0.259 ***	-0.259 ***	-0.259 ***	-0.002	-0.002	-0.002
	時短社員(4時間)ダミー	-0.023 ***	-0.510 ***	-0.510 ***	0.098	0.099	0.100
	研修員ダミー	-0.140 **	-0.140 **	-0.138 **	-0.011	-0.010	-0.011
	SL理論ずれ	—	0.002	0.005	—	0.041	0.044
集団水準変数	intercept(集団水準)	5.646 ***	5.644 ***	5.652 ***	5.474 ***	5.444 ***	5.440 ***
	店責構造店舗平均 (grand centered)	—	—	0.047	—	—	-0.014
	店責配慮店舗平均 (grand centered)	—	—	-0.023	—	—	0.034
	売場坪数	-0.003	-0.003	-0.003	-0.002	-0.002	-0.002
	店舗人数	-0.021	-0.021	-0.023	-0.011	-0.011	-0.011
	ブランドダミー1	-1.319 ***	-1.319 ***	-1.315 ***	0.662 ***	0.662 ***	0.661 ***
	ブランドダミー2	-0.895 ***	-0.895 ***	-0.896 ***	-0.636 ***	-0.636 ***	-0.636 ***
	ブランドダミー3	-0.748 ***	-0.748 ***	-0.752 ***	5.263 ***	5.261 ***	5.265 ***
	ブランドダミー4	0.050	0.050	0.051	-0.469 *	-0.468 *	-0.469 *
	個人水準変数残差分散 σ^2	0.108	0.108	0.108	0.238	0.238	0.238
集団水準変数残差分散 τ_{00}	0.321	0.321	0.322	0.284	0.284	0.285	
集団平均信頼性係数	0.892	0.892	0.892	0.771	0.771	0.771	

※N=1,195(個人変数), 374(集団変数). 数値は, 偏回帰係数 (* p<.05, ** p<.01, *** p<.001).

いないこれまでの妥当性検証は, 十分な信頼に足るものではないと判断できる。

本論では, このリーダーシップ・スタイルや部下の成熟度を制御した分析を行ったが, それでもSL理論の妥当性が確認できなかったことは, 同論が実在しない可能性を改めて示唆するものである。その原因のうち大きなものは, ふたつめの視点であるベル型曲線を持ち出すことの根拠の不在にあると思われる。この曲線は原典3版で登場した(原典1版と2版には登場しない)ものであるが, Hersey & Blanchard (1977) はその根拠について、『コマン (Korman, 1966) は, 構造主導(仕事指向行動), 配慮(対人関係指向行動), および他の変素との間の関係は直線的なものではなく, 曲線的ではないかと思われる, と述べている』(邦訳219頁)と言及したに留まる。「曲線的ではないか」とはずいぶん曖昧な根拠であるが, 仮に曲線なのだとしても, それがベル型になることの理由は示すべきであろう。Graeff (1983) も指摘するように, ベル型曲線でなければならぬことの根拠は本来ないと考えられる。

それでは, なぜベル型曲線を採用したのか。ここでは, Herseyとのインタビュー記録(Schermerhorn, 1997)をもとに, 筆者なりの推論を巡らせてみたい。Herseyによれば, 部下の成熟度とリーダーシップ・スタイルとの条件適合性を思いついた(ひらめいた)直接のきっかけは, 低業績の者は直属のリーダーから指示や方向性を求める傾向があること, またそうした彼らが小さな成功を取めていくにつれて(成熟度が高まるにつれて), リーダーからの支持的行動が増えていくことの発見であった(op.cit, p.10)。ここから, 同論を考え出す上でHerseyが観察したのは, 図1における右半分(部下の成熟度が低い状態)だったと推察される。素直に考えれば, 残りの左半分(部下の成熟度が高い状態)はこの傾向を伸長させ, リーダーの支持的行動がさらに増す直線関係を想定するだろうが, そうしなかったのは, 部下の成熟度と最適なリーダーシップ・スタイルの関係が曲線になるはずだというHerseyの強い思い込みがあったものと推察される。言い換えると, 仮にこの思い込みがなかったならば,

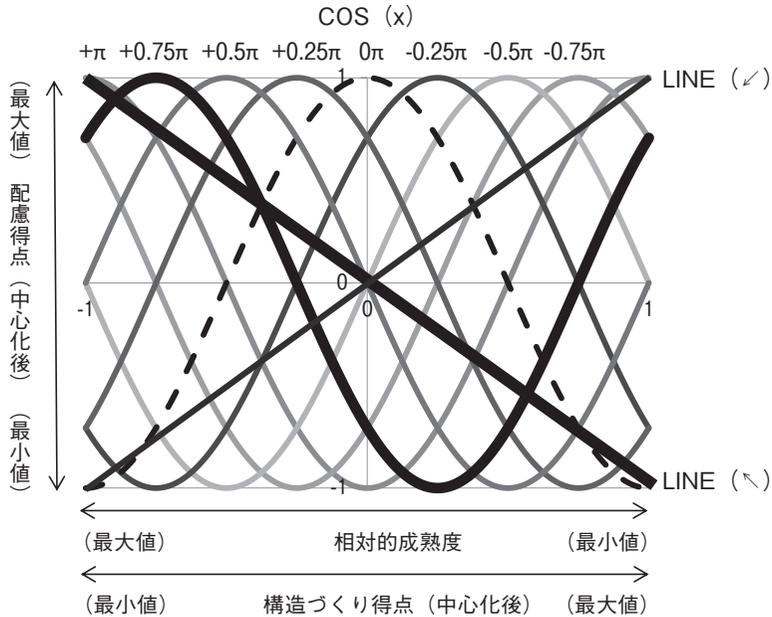


図3 探索的分析で検討する2直線と7曲線(破線はコサイン曲線)

彼が考える最適なリーダーシップ・スタイルは、図1の右下から左上に向かう直線上(図3のLINE(↘))で示されていたかもしれない。あるいは、成熟度が高い部下に対しては配慮を低くしなくてはならないというHerseyの主張を汲むならば、右上から左下に向かう直線上(同LINE(↙))という考え方もあり得たであろう¹⁵。

さらに言及すれば、先の事例においてHerseyが本当に図中の右半分(低成熟度に相当する部下)を観察していたかどうかとも疑わしい。仮にこの部下の成熟度がHerseyの想定よりも高かったならば、SL理論はS1(教示的)を底とするベル型曲線にはなっていなかったはずであり、実証結果の当てはまりが悪いのも無理がない。

そこで、ここで想定した2つの直線と、コサイン曲線からの角度を $1/4\pi$ 単位でずらした7つの曲線を手掛かりに(図3)、どの直線や曲線との一致が部下の業績を高めるかを、本論で提案した方法で探索的に求める追加分析を行った。分析モデルは、先の分析にてわずかではあ

るが説明力の高いモデル2を採用した。表4はLN客数を、表5は客単価をそれぞれ従属変数とした結果についてまとめたものである。

まず、表4ではLINE(↘)のみに負の有意差が認められ、LN客数に対しては右下から左上に向かう直線上(図3の太直線)に最適なリーダーシップ・スタイルが存在する可能性が示された。客単価を従属変数とした表5では、コサイン曲線からの角度を 0.75π ずらした曲線(図3の太曲線)に対してのみ、適合度の良さを示す負の有意差を確認した。このように、本論で提案した検証法を応用すると、理想的なリーダーシップ・スタイルがベル型曲線とは異なる直線や曲線上に存在する可能性を指摘できる。

6. まとめ

本論では、従前の研究上の問題点を克服した上で、SL理論の妥当性に関するこれまでよりも精度の高い再検証を行った。しかし、その精度の高さにも関わらず(あるいは、精度が高かったからこそ)、SL理論が妥当だとみなせる根

表4 マルチレベル分析による探索的分析 (従属変数: LN 客数)

個人水準変数	従属変数: LN客数										
	LINE(Δ)	LINE(∇)	COS(-π)	COS(-0.75π)	COS(-0.5π)	COS(-0.25π)	COS(0.25π)	COS(0.5π)	COS(0.75π)	COS(π)	
検証する曲線(直線)											
店責構造 (grand centered)	-0.019	-0.018	-0.019	-0.020	-0.019	-0.018	-0.021	-0.019	-0.019	-0.021	
店責配慮 (grand centered)	0.021	0.029	0.010	0.023	0.019	0.018	0.019	0.026	0.017	0.026	
相対的成熟度 (grand centered)	0.074	0.066	0.068	0.071	0.076	0.070	0.072	0.067	0.073	0.076	
LNアパレル接客年数	-0.024	-0.024	-0.025	-0.023	-0.025	-0.023	-0.024	-0.025	-0.023	-0.023	
時短社員(6時間)タミ	-0.262	-0.261	-0.256	-0.259	-0.260	-0.258	-0.259	-0.258	-0.259	-0.259	
時短社員(4時間)タミ	-0.518	-0.518	-0.513	-0.511	-0.519	-0.510	-0.519	-0.515	-0.514	-0.514	
研修員タミ	-0.133	-0.129	-0.133	-0.140	-0.130	-0.140	-0.133	-0.133	-0.139	-0.139	
SL理論タミ	-0.053	-0.067	0.047	-0.004	-0.051	-0.021	-0.038	-0.042	-0.028	-0.028	
個人水準変数											
intercept(集団水準)	5.677	5.680	5.608	5.650	5.691	5.662	5.676	5.678	5.625	5.625	
赤場坪数	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	
店舗人数	-0.021	-0.020	-0.021	-0.021	-0.021	-0.021	-0.021	-0.021	-0.021	-0.021	
ブランドタミ-1	-1.318	-1.319	-1.320	-1.318	-1.319	-1.318	-1.319	-1.320	-1.318	-1.318	
ブランドタミ-2	-0.895	-0.895	-0.895	-0.895	-0.895	-0.895	-0.895	-0.895	-0.895	-0.895	
ブランドタミ-3	-0.750	-0.749	-0.747	-0.748	-0.751	-0.749	-0.747	-0.750	-0.746	-0.746	
ブランドタミ-4	0.049	0.046	0.050	0.050	0.050	0.048	0.048	0.048	0.050	0.050	
個人水準変数残差分散 σ^2	0.108	0.107	0.108	0.108	0.107	0.108	0.108	0.108	0.108	0.108	
集団水準変数残差分散 τ_{00}	0.322	0.322	0.322	0.321	0.322	0.321	0.322	0.322	0.321	0.321	
集団平均信頼性係数	0.892	0.893	0.892	0.892	0.892	0.892	0.892	0.892	0.893	0.892	

※N=1,195(個人変数), 374(集団変数). 数値は、偏回帰係数 (* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001)。

表5 マルチレベル分析による探索的分析 (従属変数: 客単価)

個人水準変数	従属変数: 客単価										
	LINE(Δ)	LINE(∇)	COS(-π)	COS(-0.75π)	COS(-0.5π)	COS(-0.25π)	COS(0.25π)	COS(0.5π)	COS(0.75π)	COS(π)	
検証する曲線(直線)											
店責構造 (grand centered)	0.018	0.018	0.017	0.015	0.018	0.021	0.020	0.017	0.024	0.024	
店責配慮 (grand centered)	0.020	0.025	0.045	0.029	0.020	0.011	0.029	0.024	0.046	0.046	
相対的成熟度 (grand centered)	0.099	0.092	0.097	0.101	0.098	0.095	0.090	0.092	0.081	0.081	
LNアパレル接客年数	0.031	0.032	0.036	0.033	0.031	0.031	0.034	0.032	0.031	0.031	
時短社員(6時間)タミ	-0.008	-0.003	-0.007	-0.006	-0.004	-0.001	-0.001	-0.002	0.001	0.001	
時短社員(4時間)タミ	0.087	0.095	0.103	0.091	0.090	0.099	0.116	0.096	0.112	0.112	
研修員タミ	-0.001	-0.008	-0.025	-0.008	-0.003	-0.011	-0.026	-0.009	-0.017	-0.017	
SL理論タミ	-0.081	-0.021	-0.095	-0.046	-0.045	-0.061	-0.082	-0.016	-0.123	-0.123	
個人水準変数											
intercept(集団水準)	5.520	5.485	5.553	5.515	5.513	5.520	5.411	5.486	5.571	5.571	
赤場坪数	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	-0.002	
店舗人数	-0.011	-0.011	-0.010	-0.011	-0.011	-0.010	-0.011	-0.011	-0.010	-0.010	
ブランドタミ-1	0.663	0.662	0.664	0.663	0.661	0.662	0.663	0.661	0.661	0.661	
ブランドタミ-2	-0.636	-0.636	-0.637	-0.636	-0.636	-0.636	-0.636	-0.636	-0.637	-0.637	
ブランドタミ-3	5.260	5.263	5.260	5.262	5.260	5.261	5.261	5.262	5.257	5.257	
ブランドタミ-4	-0.471	-0.470	-0.470	-0.467	-0.469	-0.473	-0.465	-0.470	-0.470	-0.470	
個人水準変数残差分散 σ^2	0.237	0.238	0.238	0.238	0.238	0.238	0.238	0.238	0.237	0.237	
集団水準変数残差分散 τ_{00}	0.285	0.284	0.283	0.285	0.284	0.283	0.281	0.284	0.282	0.282	
集団平均信頼性係数	0.772	0.771	0.771	0.772	0.771	0.771	0.769	0.771	0.770	0.770	

※N=1,195(個人変数), 374(集団変数). 数値は、偏回帰係数 (* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001)。

拠はまったく見出すことができなかった。それどころか、最適なリーダーシップ・スタイルが Hersey らの想定とは異なる直線や曲線上に存在する可能性を指摘した。ただし、これらは探索的に見出されたもので、なぜその直線や曲線が有効であるかの根拠までは有していない。原因や因果関係の解明については、今後の課題としたい。

Norris & Vecchio (1992) や Fernandez & Vecchio (1997) 等が指摘するように、SL理論の妥当性検証における鍵は、バイアスを生まない測定方法の確立にあると思われる。これは何もリーダーシップ研究に限ったことではないだろう。本論はこの点に関して、部下の成熟度の測定に相対一対比較を採用し、また検証においてもコサイン曲線との乖離度を用いるなど、測定方法や検証方法について新たなアプローチを提供した。しかしながら、SL理論のベル型曲線をコサイン曲線で近似したという研究上の仮定は依然として存在する。したがって本論が示した結果は、SL理論に対して一定の示唆は与えるものの同論を忠実に再現したものとはいえず、SL理論が検証できなかったというよりは、本論の研究上の仮定であるコサイン曲線に当てはまらなかったという理解に留めるべきであろう。さらに、アパレルチェーンという特殊な条件下でのデータに基づくことも限界点のひとつである。たとえば、リーダーシップ行動(リーダーシップ・スタイル)が部下の業績に直接的な効果を及ぼしていなかったことは、アパレルという特殊な文脈が影響していた可能性がある¹⁶。これらの点をふまえれば、本論の結果だけをもって、SL理論が誤りであると結論づけるのは早計だという意見もあり得ると思われる。しかし、それでもなお、Hersey自身がこれは理論ではないと述べていることや(Schermerhorn, 1997)、主要な考え方や概念が二転三転してきたことを鑑みれば、SL理論は彼らによる経験と直観をモデル化したものに過ぎなく¹⁷、その科学的正当性は担保されないと

結論づけて良いのではないかとというのが、分析を終えた筆者の偽らざる感想である。

謝 辞

調査実施にご尽力いただいた A 社関係者各位、および質問票に回答いただいた販売スタッフの皆様には、厚く御礼申し上げます。また、コサイン曲線のヒントをいただいた樋野励先生(名古屋大学)にも感謝したい。本研究は、シキシマ学術・文化振興財団研究助成金「サービス機能の分散マネジメントの可能性探求」、科研費基盤研究 B「サービスの生産性向上に関する基礎原理の探求」(共に研究代表者：犬塚篤)による研究成果の一部である。

注

- ¹ リーダーシップ・スタイルは、他者によって認識される行動を引き起こそうとするある人の採る行動のパターンをいう(Hersey & Blanchard, 1988, p.116)。
- ² 部下の成熟度については、原典 4 版(Hersey & Blanchard, 1982)までは“maturity”という言葉が使われていたが、5 版(Hersey & Blanchard, 1988)以降では“readiness”という言葉に置き換わっている。
- ³ Hersey 自身が報告した実証的事実は、Hersey, Angelini & Carakushansky (1982) だけだと思われる。Hersey は「私が(前身である)Life Cycle Theory of Leadership を発表した時、Situational Leadership はどちらかといえば構想物(construct)だった」と回顧している(Schermerhorn, 1997)。
- ⁴ 版による違いは Greaff (1997) に詳しい。147 頁であった初版に比べ、4 版では倍以上(345 頁)に増えている。
- ⁵ 当初は、この指標を LASI (Leader Adaptability and Style Inventory) と呼んでいた(Hersey & Blanchard, 1974)。
- ⁶ ここでいう部下の成熟度は、Hersey & Blanchard (1969b) の定義に基づく。部下の成熟度は、原典 4 版以降で職務成熟度(job maturity)と心理的成熟度(psychological maturity)の 2 要素に分解されており、Blank et al. (1988) は内容的妥当性に欠くと指摘している。
- ⁷ 後述するリーダーシップ・スタイルについて店舗単位での中心化が必要となるために、店責を含むスタッフ数が 2 名以下の店舗は除外した。

- ⁸ Hersey & Blanchard (1977) は、『リーダーは、グループ・メンバーの一人一人にあたる時には、全体を相手とするときは違って、一人一人に異なった対応をしなければならない』（邦訳 221 頁）と述べ、部下の成熟度が一人一人異なることを示唆している。
- ⁹ 変換式は、 $-2 \times (\text{部下の成熟度の素点} - (\text{MAX} + \text{MIN}) / 2) \div (\text{MAX} - \text{MIN})$ となる。
- ¹⁰ ほぼ同様の方法は、Blank et al. (1990) が採用している。
- ¹¹ それぞれ該当人数は、時短 6 時間社員 76 名、時短 4 時間社員は 23 名、研修生は 156 名であった。
- ¹² 部下の相対的成熟度の測定は、店舗内での相対比較を用いているため、事実上、集団平均中心化 (group centered) がなされていることになる。
- ¹³ ICC は、回答者のスコアが集団からの影響を受けている程度を示す指標で、0.12 以上であれば、集団水準変数を使うに値するという見方がある (北居・鈴木, 2007)。
- ¹⁴ 二次元論における Hi-Hi パラダイムの限界は、他の研究者も指摘している (Bulter & Reese, 1991; Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978)。本論と同様に小売業におけるリーダーシップと客観的業績指標との関係を調査した Koene, Vogelaar & Soeters (2002) によれば、リーダーの構造づくり行動は業績に影響しなかったが、配慮については正の効果があったとしている。
- ¹⁵ 同様のことは、Nicholls (1985) も主張している。その他、Fernandez & Vecchio (1997) は、低成熟度の部下に対しては低配慮が、高成熟度の部下に対しては高配慮が望ましいとしている。
- ¹⁶ 多くの研究者が、仕事の性質の違いが条件適合性に与える影響を指摘している (e.g., Bulter & Reese, 1991; Norris & Vecchio, 1992)。ただし、Fernandez & Vecchio (1997) は、仕事の性質によって要求される成熟度をもとに SL 理論の検証を行ったところ、その妥当性は確認できなかった。
- ¹⁷ Hersey & Blanchard は原典 3 版において、既存の行動科学研究の成果は、実務家の要望に応えるものではないとした上で、自らの研究の対象を『その場その場の主要環境要素が何であるかを示すための“考え方モデル”の開発に集中し、これによってマネジャーたち一家庭においては親たち、現場においては監督者たち一が、専門研究者やコンサルタントが諸測定、学問的観察、面接などを通して集めたデータよりも、むしろ自分たちの日常の観察や感じにもとずいて、考えを整理できるようにしようしたのである』（Hersey & Blanchard, 1977, 邦訳 218 頁）と述べている。

参考文献

- Avery, G. C., & Ryan, J. 2002 Applying situational leadership in Australia. *Journal of Management Development*, 21(4), 242-262.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. 1981 Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 6(4), 439-455.
- Blank, W., Weitzel, J. R., Blau, G., & Green, S. G. 1988 A measure of psychological maturity. *Group & Organization Studies*, 13(2), 225-238.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. 1990 A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43(3), 579-597.
- Bulter, J. K., & Reese, R. M. 1991 Leadership style and sales performance: A test of the situational leadership model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 37-46.
- Cairns, T. D., Hollenback, J., Preziosi, R. C., & Snow, W. A. 1998 Technical note: A study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 113-116.
- Chemers, M. M. 1997 *An Integrative Theory of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. (白樫三四郎訳 リーダーシップの統合理論 北大路書房 1999)
- Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. 2002 Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 245-260.
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. 1997 Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8(1), 67-84.
- 淵上克義 2002 リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版。
- Goodson, J. R., McGee, G. W., & Cashman, J. F. 1989 Situational leadership: A test of leadership prescriptions. *Group & Organization Studies*, 14(4), 446-461.
- Graeff, C. L. 1983 The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8(2), 285-291.
- Graeff, C. L. 1997 Evolution of situational leadership: A critical Review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Hambelton, R. K., Blanchard, K. H., & Hersey, P. 1977 Development and validation of an instrument to measure maturity. *Laboratory of psy-*

- chometric and evaluative research report*, 59. Maherst, MA: School of Education, University of Massachusetts.
- Hamelton, R. K., & Gumpert, R. 1982 The validity of Hersey and Blanchard's theory of leadership effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7(2), 225-242.
- 林 文俊・松原敏浩 1998 リーダーシップ効果に及ぼす部下のレディネスの影響について：組織の階層水準を考慮した Situational Leadership 理論の検討 経営行動科学 12(2), 103-112.
- Hersey, P., Angelini, A. L., & Carakushansky, S. 1982 The impact of situational leadership and classroom structure on learning effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7(2), 216-224.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1969a *Management of Organizational Behavior: Utilizaing Human Resources*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1969b Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1974 So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, 28(2), 22-37.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1977 *Management of Organizational Behavior: Utilizaing Human Resources (3rd eds)*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall. (山本基成・水野 基・成田 攻訳 行動科学の展開：人的資源の活用 日本生産性本部 1978)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1982 *Management of Organizational Behavior: Utilizaing Human Resources (4th eds)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1988 *Management of Organizational Behavior: Utilizaing Human Resources (5th eds)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Johansen, B. P. 1990 Situational leadership: A review of the research. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 73-85.
- 金井壽宏 2005 リーダーシップ入門 日本経済新聞社.
- 北居 明・鈴木竜太 2007 組織文化と組織コミットメントの関係に関する実証研究：クロスレベル分析を通じて 組織科学 41(2), 106-116.
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. 2002 Leadership effects on organizational climate and financial performance. *Leadership Quarterly*, 13(3), 193-215.
- Korman, A. K. 1966 "Consideration," "initiating structure," and organizational criteria: A review. *Personnel Psychology*, 19(4), 349-361.
- Larson, L. L., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. 1976 The great Hi-Hi leader behavior myth: A lesson from Occam's Razor. *Academy of Management Journal*, 19(4), 628-641.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. 1984 A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 343-378.
- Lueder, D. C. 1985 Don't be misled by LEAD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21(2), 143-154.
- Nicholls, J. R. 1985 A new approach to situational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(4), 2-7.
- Norris, W. R., & Vecchio, R. P. 1992 Situational leadership theory: A replication. *Group & Organization Studies*, 17(3), 331-342.
- Nystrom, P. C. 1978 Managers and the Hi-Hi leader myth. *Academy of Management Journal*, 21(2), 325-331.
- Raab, D. H., & Green, E. H. 1961 A cosine approximation to the normal distribution. *Psychometrika*, 26(4), 447-450.
- Schermerhorn, J. R. 1997 Situational leadership: Conversations with Paul Hersey. *Mid American Journal of Business*, 12(2), 5-12.
- 清水裕二 2014 個人と集団のマルチレベル分析 ナカニシヤ出版.
- Silverthorne, C. 2000 Situational leadership theory in Taiwan: A different culture perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 68-74.
- Silverthorne, C., & Wang, T. 2001 Situational leadership style as a predictor of success and productivity among Taiwanese business organizations. *Journal of Psychology*, 135(4), 399-412
- Stogdill, R. M., & Coons, A. 1957 *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. 2009 Situational leadership: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20(5), 837-848.
- Vecchio, R. P. 1987 Situational leadership theory: An examination of a perspective theory. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
- Vecchio, R. P., Bullis, R. C., & Brazil, D. M. 2006 The utility of situational leadership theory: A

replication in a military setting. *Small Group Research*, **37**(5), 407-424.

Reports, **36**(2), 451-459.

Wagner, F. R., & Morse, J. J. 1975 A measure of individual sense of competence. *Psychological*

(平成 30 年 8 月 31 日受稿, 平成 31 年 1 月 5 日受理)