

## 学習志向性に対する変革型リーダーシップの影響と そのメカニズムの検討

神戸大学 砂口文兵\*

Transformational leadership and learning goal orientation:  
The mediating role of organizational commitment

Bumpei SUNAGUCHI  
(Kobe University)

This study investigated the relation between transformational leadership and learning goal orientation through the mediating role of organizational commitment. Previous studies have specified some factors and the nomological network related to goal orientation both empirically and theoretically, and moreover shown that researchers need to focus more on organizational factors that influence individuals' goal orientation, including both performance goal orientation and learning goal orientation.

Recognizing the need to explore the relationship between goal orientation and the factors affecting it, this study explored the relation between transformational leadership and learning goal orientation with focusing on the role of organizational commitment. The results of structural equation modeling from a retail company (N = 2,648) indicated that transformational leadership not only directly affects a follower's learning goal orientation, but also indirectly affects it via organizational commitment.

This study has theoretical implications for the study on the relationship of transformational leadership and learning goal orientation. Some of its limitations are also discussed.

Keywords : learning goal orientation, transformational leadership, affective commitment

### 1. はじめに

昨今、企業の競争力に関わる重要な関心事として、企業あるいは職場における学習が目ま

れている（松尾，2009；中原，2012；労働政策研究・研修機構，2013）。そうした企業ないしは職場における学習の促進を考える際に、個人の学習へ着目する必要があることは、改めて言うまでもないだろう。ただしその場合、学習を促す具体的施策の検討だけでなく、個人の学習に対する向き合い方にも注目する必要がある

\* 神戸大学大学院 経営学研究科経営学専攻 博士課程後期課程。

というのが、本稿の問題意識である。

これまでも個人の学習に対する施策として、日々の仕事を通じた学習機会の提供（i.e., OJT）や研修制度（i.e., Off-JT）の拡充などが行なわれてきた。つまり、制度であるか否かに関わらず、課題を通じ個人の学習を促す仕組みが存在し、その仕組みについて、課題の内容やその与え方が議論されてきた。そうした議論の重要性に対する反論は少ないだろうが、ただそこには個人が学習に積極的に向き合う存在であるとする、暗黙的前提が存在してきたように思われる。

しかし現実には、課題へ取り組むことを通じた学習を、あらゆる個人が必ずしも積極的に捉えるわけではない。その理由の1つは、企業が従業員に与える機会での学習される内容が企業特殊の点にある（守島，2010）。それゆえ、キャリアの考え方や雇用区分により、学習への向き合い方も異なりうる（山本，2014）。したがって、企業からすれば課題の成果が専ら重要な関心事となろうが、課題の内容や与え方だけでなく、個人の学習に対する向き合い方にも、企業はより関心を向ける必要性がある。と同時に、そうした個人の学習に対する向き合い方にどう働きかけるかの議論が求められる。

さて、個人の学習に対する向き合い方に対する企業の働きかけは、キャリアパスの提示や評価基準の変更など様々なものが考えられるが、本稿は以下の理由から上司の働きかけに着目する。個人の学習に対する向き合い方にどう働きかけるかという視点から、学習志向性の先行要因を検討したものは些少である。つまり学習志向性の先行研究は、働きかけに関する明確な要因を未だ特定化できていない状況にある（cf. Chadwick & Raver, 2015; Dragoni, 2005）。この状況を踏まえれば、検討する要因はとりわけ学習志向性に大きく影響を及ぼしうることが望ましいと考えられる。この点に関し、職場における学習を論じた先行研究は、上司が看過しえぬ影響を及ぼすことを示唆してきた

（Hackman, 1976；中原，2012）。上述のことから、本稿は上司の働きかけに着目する。また、そうした上司による影響の検討にあたり、本稿は数あるリーダーシップ・スタイルの中から、変革型リーダーシップ<sup>1</sup>（transformational leadership）を取り上げる。この理由は次節で詳述する。

以上を踏まえ、本稿は個人の学習に対する向き合い方を指す学習目標志向性（learning goal orientation：以下、学習志向性）に、変革型リーダーシップが及ぼす影響とそのメカニズムの検討を目的とする。具体的には、本稿では変革型リーダーシップと学習志向性との関係、および両者を媒介する要因としての組織コミットメント（organizational commitment）を論じる。本稿の検討は2つの含意を持つと考える。1つめは、いかなる上司の働きかけが個人の学習に対する向き合い方に影響するかを検討した点である。2つめは、その影響に関して、メカニズムを検討した点である。

本稿の構成は、続く第2節で先行研究の検討を通じて本稿の位置づけを明確にするとともに、仮説を構築する。第3節では本稿の調査概要を説明する。第4節では分析手続きを述べた後、分析結果を示す。第5節では前節で示された結果を踏まえた考察に加え、理論的貢献および実践的含意を指摘する。

## 2. 先行研究の検討と仮説構築

### 2.1 2種類の目標志向性

課題を達成する状況下で、目標に対して個人が抱く選好が目標志向性<sup>2</sup>（goal orientation）である（Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007）。Dweck and Leggett（1988）は、目標志向性を成果目標志向性（performance goal orientation：以下、成果志向性）と学習志向性の2つに分類した<sup>3</sup>。

成果志向性とは、文字通り、成果を軸に目標に向き合おうとする個人の志向性を指し、成果を効率の視点から捉える個人的志向性とも言い

換えられる。例えば、販売目標を考えた場合には、その販売目標を如何に少ない労力で達成するかを考える個人ほど、成果志向性が強い。成果志向性と個人の行動との関係については、成果志向性が強い個人ほど、自身のポジティブな評価に拘るため、新奇性のある行動やネガティブな評価に結びつく可能性のある行動を避けようとする (Chadwick et al., 2015; Dweck, 1986)。さらに、成果志向性の強い個人は、成果が得られるまでの過程において、余分な努力 (efforts) を投じようとししない (Dweck, 1986)。

他方、学習志向性は成果ではなく、自身の成長という観点から目標を捉えようとする個人の志向性である。先述の販売目標の例に即して言えば、販売目標が達成できたか否かではなく、販売目標の達成 (未達成) の過程において、自身がどう成長できる (た) かという視点で考える個人ほど、学習志向性が強い。学習志向性と個人の行動との関係に関しては、学習志向性が強い個人ほど、新しいスキルの獲得といった、自身の能力を伸ばす行動をとる傾向がある。加えて、学習志向性が強い個人は、たとえ成果に結びつかなくとも、自身の能力の開発への努力を惜しまない。すなわち、成果志向性の強い個人とは対照的に、学習志向性が強い個人は、余分な努力の投入を積極的に捉えるのである。

本稿は、人材育成を考えた場合に、個人の成果に対する向き合い方よりも、個人の学習に対する向き合いの方が肝要であると考え。なぜなら、企業が個人の学習を促進する背景には、成果に対する個人の能力やスキルの効率的な活用のみならず、それら能力やスキルの伸長への期待もあるからである。また、学習促進の既存施策を顧みれば、個人が学習に積極的に向き合うことが、そうした施策をより有効せしめうると考えるためである。ゆえに、以下では、2つの目標志向性のうち、特に学習志向性を論じた先行研究を検討する。

## 2.2 学習志向性に対する働きかけの看過

本項では、学習志向性を扱った先行研究の検討を通じて、学習志向性をマネジメントの対象として捉える必要性が指摘されてきたにも関わらず、どう働きかけるかが十分に検討されてきていないという課題を指摘する。さらに、その課題を踏まえ、本稿がどういった働きかけに着目するかを示す。それらに先立ち、まず先行研究で学習志向性がいかなる概念として扱われてきたかを論じたい。

Payne et al. (2007) によれば、産業心理学や経営学における先行研究の多くが<sup>4</sup> (Dragoni, Tesluk, Russell et al., 2009; Gong, Huang & Farh, 2009; Kozlowski, Gully, Brown et al., 2001; Sosik, Godshalk & Yammarino, 2004; VandeWalle, Cron & Slocum, 2001), 学習志向性を状況や個人の認知から影響を受けない個人の特性とみなしてきた。だが、学習志向性をそうした個人特性的なものではなく、個人の認知や状況次第で変化するものとして捉える研究も存在する (Button, Mathieu & Zajac, 1996)。それらの研究は、成果志向的な個人も、学習志向的になりうることを示唆する (e.g., Dweck, 1986, 2006; Dweck & Leggett, 1988)。すなわち、学習志向性は何かしらの影響を受け変容しうるのである。

では、いかなる要因が学習志向性に影響を及ぼすのだろうか。Payne et al. (2007) は、メタ分析を用いて、学習志向性に影響する個人特性を検討した。その結果、知能の暗黙的理論<sup>5</sup> (implicit theory of intelligence)、承認欲求、自尊心、一般性自己効力感、およびビッグ・ファイブ (i.e., 良心性、外向性、経験への開放性、協調性、情緒安定性) が、学習志向性に影響を及ぼすことがわかった。

さらに、学習志向性に影響を及ぼす組織的要因を検討する必要性も指摘されている (Chadwick et al., 2015; Dragoni, 2005; Kozlowski et al., 2001)。例えば Dragoni (2005) は、リーダーの行動が集団風土に影響することを介し、集団

内の個人が集団風土と同じ目標志向性を持つことをモデル化した。すなわち、集団に対するリーダー行動の影響 (i.e., リーダーシップ) により、フォロワーの目標志向性が影響を受けることを指摘した。加えて、Chadwick et al. (2015) は、学習志向性を含む目標志向性が、組織学習に影響するモデルを示している。ここでは、学習志向性は個人レベルに留まらず、集団レベルや組織レベルで共有されることが指摘されている。また、Chadwick らは、リーダーシップや組織構造などといった、学習志向性が組織に共有される過程に影響を及ぼす文脈依存的 (contextual contingent) 要因への注目を喚起している。

上でみた先行研究の示唆は、次の2点に要される。第1に、個人特性ではなく影響を受け変化しうるものとして、学習志向性を捉える必要性が議論されてきたことである。そして第2に、そうした学習志向性に、いかなる組織的要因が影響を及ぼすかの検討が求められていることである。これら2点の共通点は、学習志向性に影響を及ぼす要因に関する検討の必要性を示唆する点にある。

無論、上でみたように、先行研究でもいくつかの要因が検討されてきた。だが、そうした個人特性や組織的要因の指摘だけでは十分とは言えない。なぜなら、マネジメントを考える場合、個人差のある学習志向性に、どう働きかけるかが肝要なためである。すなわち、個人の学習志向性に、組織はどう働きかけうるかという視点から、十分な検討がなされていないことが、先行研究の課題として指摘される。ただし、本論文の冒頭でも述べたように、組織内の学習内容が企業特長的になる可能性があることを踏まえれば (守島, 2010)、キャリアの考え方や雇用区分に応じ、学習に対する向き合い方も異なりうる (蔡, 2010; 山本, 2014)。したがって、上記の視点からの検討に際しては、雇用区分等の違いも加味する必要があるだろう。

では、いかなる働きかけが考えられるだろう

か。個人の学習への向き合い方に対する働きかけは、キャリアパスの提示や評価基準の変更など多様だが、本稿では上司のリーダーシップに注目する。

### 2.3 学習志向性とリーダーシップとの関係

既述のように、本稿は学習志向性に影響を及ぼしうる要因の中から、リーダーシップを取り上げる。それは、組織や職場における学習に関する先行研究が、上司の影響がとりわけ重要であると指摘するためである (中原, 2012)。つまり、個人の学習を促すあるいは学習に対する態度をより好意的にする働きかけの探求において、上司からの働きかけ (i.e., リーダーシップ) の検討が看過できないためである。この点に関しては、学習志向性の先行研究もリーダーシップの重要性を示唆してきたが (e.g., Chadwick et al., 2015; Dragoni, 2005)、十分な検討がなされてきたとは言い難い。

また、本稿は数あるリーダーシップ理論の中から、変革型リーダーシップ理論に着目する。なぜなら、前項で示したように、個人の学習志向性を高める際に、個人に何かしらの変化を生じさせる必要があるためである。変革型リーダーシップの特徴の1つは、フォロワーに変化を生じさせる点とされてきた (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990)。つまり、本稿が変革型リーダーシップを選択した理由は、個人の学習志向性を強める上で必要な変化を、変革型リーダーシップが生じさせると推察するためである。

業績主義の報酬 (contingent reward) と例外による管理 (management-by-exception) の2因子からなる交換型リーダーシップ (transactional leadership) に対し、変革型リーダーシップは次の4因子<sup>6</sup>からその影響が説明されてきた (Avolio & Bass, 1995; Bass, 1985; 小野, 2016; Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011)。まず、知的刺激 (intellectual stimulation) であり、これによりフォロワーは今までとは異なる考え方やものの捉え方を

するようになる。つぎに、個別的配慮 (individualized consideration) である。これはフォロワー 1 人 1 人の異質性などに配慮するリーダーの行動により生じる。さらに、理想化された影響 (idealized influence) は、リーダーに対するフォロワーの同一化を高めるものである。最後に、モチベーションの鼓舞 (inspirational motivation) は、リーダーによって示されたビジョンの実現に向け、フォロワーを動機づける行動である。

本稿は、社会的学習理論 (social learning theory; cf. Bandura, 1977) にもとづき、部下の学習志向性を上司の変革型リーダーシップが高めると考える (Sosik et al., 2004)。社会的学習理論によれば、変革型リーダーシップを発揮する上司は、部下にとっての見本 (role model) となる。変革型リーダーシップを発揮する上司の観察 (i.e., 観察学習) により、変革型リーダーシップは次のように部下に影響すると考える。

まず、上司がそれまでの考えとは異なる考え方を示すこと (i.e., 知的刺激) で、部下も成長に繋がる新たなことへ目を向けるようになる (Bass, 1985)。また、変革型リーダーシップを発揮するリーダーは、内発的に動機づけられ、誘引に見合う以上の努力をする (Shamir, House & Arthur, 1993)。こうしたリーダーの行動や態度の観察により、部下自身も誘因以上の努力をより払おうと内的に動機づけられる (i.e., 鼓舞する動機づけ) (Dweck, 1986)。その際、特に変革型リーダーシップを発揮する上司の部下は、上司の理想化された影響により、観察を介した学習をより行なうと推察される。さらに、たとえ部下が学習を含む新たな取り組みを困難に感じる場合でも、上司の観察や上司からの個別的配慮により、それら新たな取り組みへの効力感が低減しにくいと考えられる (Bandura, 1977)。

以上のことから、変革型リーダーシップを発揮する上司が部下の見本となり、また部下が上

司の行動や態度を観察し学習することで、学習志向性の強い個人の特徴がより顕在化すると考えられる。ここまでのことから、次の仮説が導かれる。

仮説 1：変革型リーダーシップは、フォロワーの学習志向性に正の影響を及ぼす。

ここまで、変革型リーダーシップがフォロワーの学習志向性に直接的影響を及ぼす可能性を検討した。ただ、本稿は知的刺激などを通じた変革型リーダーシップの直接的影響だけではなく、変革型リーダーシップの間接的影響も存在しうると考える。次項では、そうした間接的影響へ視点を移したい。

## 2.4 組織コミットメントによる媒介

本項では、学習志向性に対する変革型リーダーシップの間接的影響を検討する。前項で述べた変革型リーダーの直接影響とは、リーダー自身が学習に対して積極的であることを見て、フォロワーの学習志向性も高まることが当てはまる (Shamir & Howell, 1999)。しかし他方で、変革型リーダーシップ研究では、フォロワーの価値観や欲求の変化を通じた、フォロワーへの働きかけが示唆されてきた (Bass, 1985)。したがって、変革型リーダーシップが学習志向性に及ぼす影響を検討する際には、その直接的影響だけでなく、フォロワーの心理状態および認知的側面の変化を介した間接的影響も視野に入れなければならない。

フォロワーの価値観や欲求の変化に関しては、変革型リーダーシップにより、フォロワーは個人的利益 (self-interests) を中心とする考えから、より集合的利益 (collective interests) を意識した考えへ変わるとされてきた (Bass, 1985, 1999)。また、変革型リーダーシップの特徴は、他の類似するリーダーシップ・スタイル (e.g., サーバント・リーダーシップ) と比べ、組織的視点からの集合的利益を強調す

る点にあると指摘されている (Van Dierendonck, Stam, Boersma et al., 2014)。すなわち、変革型リーダーシップにより学習志向性が強まる過程で、フォロワーは組織を意識する段階があると考えられる。そのような変革型リーダーシップと学習志向性との間に介在しうる状態を、本稿は組織コミットメントによって捉える。以下では、既述した学習志向性の特徴を踏まえ、学習志向性と変革型リーダーシップとを繋ぐ、組織コミットメントについて論じたい。

組織コミットメントは、情緒的なもの (i.e., affective commitment) と功利的なもの (i.e., utilitarian commitment) の 2 つに大別される (Mowday, Porter & Steers, 1982)。鈴木 (2001) によれば、前者は「組織と個人の感情的な関係に注目し、組織への愛着や価値観への一体化といった側面に関する概念」(130 頁) であり、他方後者は「組織に費やしたコスト (努力やエネルギー) など物質的な関係に着目した概念」(130 頁) として捉えられる。

本稿が変革型リーダーシップと学習志向性を媒介する要因に、組織コミットメントを取り上げる理由は次の通りである。それは、組織での学習内容が企業特殊的でありうる点を踏まえれば、個人が学習に積極的に向き合う暗黙的前提には、学習を行なう組織への好意的な関心が必要であると考えためである。Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) は、コミットメントと動機づけとの関係に関する統合モデルを提示している。Meyer et al. (2004) のモデルによれば、組織コミットメントは所与の結果を得ることに関わる、主体の一般的目的 (actor's general purpose) に影響を及ぼす。具体的には、情緒的コミットメントが高い場合<sup>7</sup>、個人は組織の価値を内在化し、誰に目標が設定されるかを問わず<sup>8</sup>、達成の理想 (ideals to be achieved) として目標を捉え、内発的に動機づけられるとされる。内発的動機づけの強い個人は学習志向性が高い (cf. Janssen & Van Yperen, 2004) との先行研究の結果と上述の

Meyer et al. の示唆から、情緒的コミットメントは個人の学習に対する向き合い方に正の影響を及ぼすと考えられる。

上で述べた情緒的コミットメントと学習志向性の関係が十分な検討を伴っていない状況であるのに対し (cf. Mathieu & Zajac, 1990)、変革型リーダーシップと組織コミットメントの関係は多くの研究により論じられてきた (Avolio, Zhu, Koh et al., 2004; Koh, Steers & Terborg, 1995; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; Walumbwa, Orwa, Wang et al., 2005)。ただし、そこでは組織コミットメントを情緒的コミットメントとして捉えるものが多く、変革型リーダーシップと功利的コミットメントの関係は、無関係であるとの想定が置かれてきた (Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Lähteenmäki, Saarinen & Fischlmayr, 2007)。

組織コミットメントを情緒的コミットメントとして捉えた場合、変革型リーダーシップと組織コミットメントの関係は、変革型リーダーシップの既述の 4 因子に基づき説明される (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2005)。つまり、知的刺激、個別的配慮、理想化された影響、モチベーションの鼓舞を通じて、変革型リーダーはフォロワーの欲求 (needs) や価値観 (values) を変化させ、フォロワーが抱く組織への愛着を高めるとされてきた。ここまでのことから、変革型リーダーシップはフォロワーの情緒的コミットメントに対し、正の影響を及ぼすと考えられる。

以上のことから、本稿は変革型リーダーシップが個人の学習志向性に及ぼす影響を、情緒的コミットメントが媒介すると考える。すなわち、次の仮説が導出される。

仮説 2 : 変革型リーダーシップは、情緒的コミットメントを通じて、フォロワーの学習志向性に正の影響を及ぼす。

### 3. 調査概要の説明

#### 3.1 調査対象

調査対象は、大手小売企業1社の従業員である。調査は企業の協力のもと行われ、調査対象者は正規社員と非正規社員をともに含む。質問紙の配布および回収に関しては、企業が委託した業者が配布し、回収は研究者へ直接送付された。有効回答数は2,648（正規社員：697、非正規社員：1,951）、正規社員の割合は26.3%であった。平均年齢は43.87（ $SD = 12.88$ ）歳、平均勤続年数は正規社員8.63年（ $SD = 8.66$ ）、非正規社員8.60年（ $SD = 7.12$ ）であった。また男性の割合は38.1%であった。

#### 3.2 調査に用いられる変数

本研究の分析に用いられる変数は、変革型リーダーシップ、学習志向性、情緒的コミットメントならびに勤続年数である。調査はすべて、「1. 全く当てはまらない」から「5. 大いに当てはまる」の5件法で行った。

変革型リーダーシップに関しては、各従業員から得られた、自身が所属する店舗の店長に関する評価を用いる。尺度は、Avolio et al. (1995) によるMLQを日本語に翻訳したものを利用し、16項目で測定した。具体的な質問項目には、「やればできるのだ、ということ伝えてくれる」、「私を単なる集団の一員というより、個人として接している」などが含まれる<sup>9</sup>。MLQでは、変革型リーダーシップを複数の下位次元からなるものと想定する。しかしながら、下位次元の区別に関しては、先行研究により様々である（cf. Avolio et al, 2004; Bass, 1999; Bycio et al., 1995; 今井, 2014; 石川, 2009; Koh et al., 1995; Tejeda, Scandura & Phillai, 2001; Walumbwa et al., 2005）。ゆえに、本稿は2次因子分析を行い、4つ（i.e., 知的刺激、理想化された影響、個別的配慮、モチベーションの鼓舞）の下位次元の上位に1概念を想定するモデルが適切であることを確認した（ $\chi^2$

(101) = 2527.58,  $p < .001$ , GFI = .86, CFI = .91, NFI = .91, RMSEA = .09)。クロンバックの $\alpha$ は.95だった。

学習志向性は、Button et al. (1996) を参考に、8項目で測定された。具体的な質問項目は、「新しいことを学べる仕事をするのが好きである」、「新しい学びの機会は私にとって重要である」、「私の能力の幅を広げる機会を大切にしている」などである。クロンバックの $\alpha$ は.88であった。

媒介変数である情緒的コミットメントは、Meyer & Allen (1984), Meyer, Allen & Smith (1993) および Mowday, Steers & Porter (1979), を参考に、3項目で測定された。クロンバックの $\alpha$ は.88であった。

交絡変数には、年齢と勤続年数の相関関係を考慮したうえで（ $r = .35, p < .001$ ）、勤続年数を使用した。年齢と勤続年数は両者ともに組織コミットメントと学習志向性に影響しうることが指摘されている（Button et al., 1996; Mathieu et al., 1990; 鈴木, 2001）。ただし、そこで指摘される組織コミットメントと学習志向性への影響は、組織成員である場合に生じると想定されるものである。したがって、年齢では組織成員でない期間の影響も反映しうるため、本稿は勤続年数を選択した。

### 4. 分析結果

表1と表2はそれぞれ正規社員と非正規社員について、分析で用いた変数の平均、標準偏差、相関係数を示したものである。

表 1 正規社員における各変数の平均、標準偏差、相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3
1: 勤続年数	8.63	8.66			
2: 変革型リーダーシップ	3.55	.65	-.07†		
3: 情緒的コミットメント	3.44	.76	-.05***	.35***	
4: 学習志向性	3.83	.47	-.21***	.24***	.41***

\*\*\* p&lt;.001, † p&lt;.10, N = 697

表 2 非正規社員における各変数の平均、標準偏差、相関係数

	平均	標準偏差	1	2	3
1: 勤続年数	8.60	7.12			
2: 変革型リーダーシップ	3.25	.64	-.04†		
3: 情緒的コミットメント	3.50	.65	.00	.31***	
4: 学習志向性	3.55	.49	-.03	.21***	.30***

\*\*\* p&lt;.001, † p&lt;.10, N = 1,951

表 3 モデルにおける適合指標

	$\chi^2$	df	AGFI	CFI	RMSEA
正規社員	1113.16***	343	.87	.93	.05
非正規社員	3648.96***	344	.83	.90	.07

\*\*\* p&lt;.001

本稿の分析は共分散構造分析を用いるが、分析に際しては、雇用区分別に分析を行った。なぜなら、2つの雇用区分間で仕事そのものの捉え方やそれに対する向き合い方が異なる可能性があるためである<sup>10</sup>(蔡, 2010)。具体的には、既述のように組織内の学習内容が企業特殊的でありうることから、相対的に雇用が安定した正規社員の方が、学習志向性が高くなりうると考えられる(山本, 2014)。ゆえに、そうした雇用区分の影響を踏まえ、共分散構造分析による分析を2通り行なった。

2つのモデルに関して、それぞれの適合度指標を示したものが表3である。表3の結果は、正規社員と非正規社員の両方において、本稿が想定したモデルの適合度が十分に高いことを示している。

つづいて、本稿のモデルの分析結果を図示したものが図1と図2である。図1と図2は<sup>11</sup>、雇用区分を問わず、本稿の2つの仮説が同様の

傾向を示すことを示している。

まず、仮説1に関しては、変革型リーダーシップが学習志向性に正の影響を及ぼすことがわかった(正規社員:  $\beta = .09$ ,  $p < .05$ ; 非正規社員:  $\beta = .11$ ,  $p < .001$ )。すなわち、上司やマネージャーが変革型リーダーシップを発揮することにより、フォロワーである部下は学習に積極的に向き合うようになることが示された。こうした変革型リーダーシップの影響は、先に述べたように、雇用区分を問わず同様であった。これらから、仮説1は支持されたといえる。

つぎに、仮説2に関しては、変革型リーダーシップが個人の学習志向性に及ぼす影響が、情緒的コミットメントに媒介されることが示された。つまり、変革型リーダーシップの影響は、フォロワーの情緒に基づく組織コミットメントが高まることを通じて、彼らの学習への向き合い方に正の影響を及ぼすことがわかった。この点に関しても、前出の仮説1と同様、部下の雇

学習志向性に対する変革型リーダーシップの影響とそのメカニズムの検討

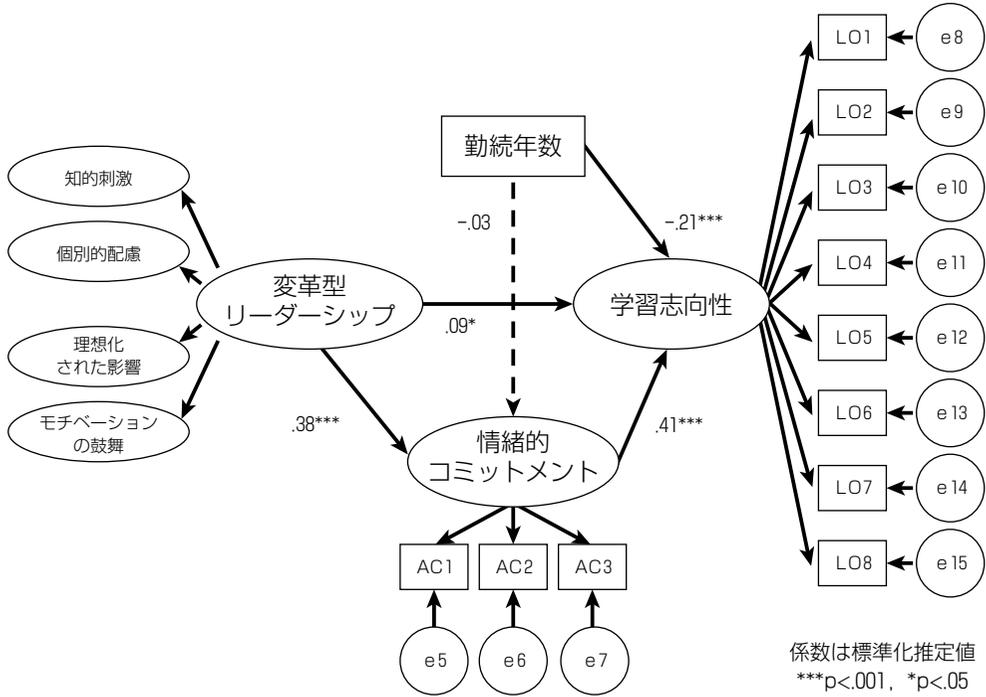


図1 パス解析の結果（正規社員）

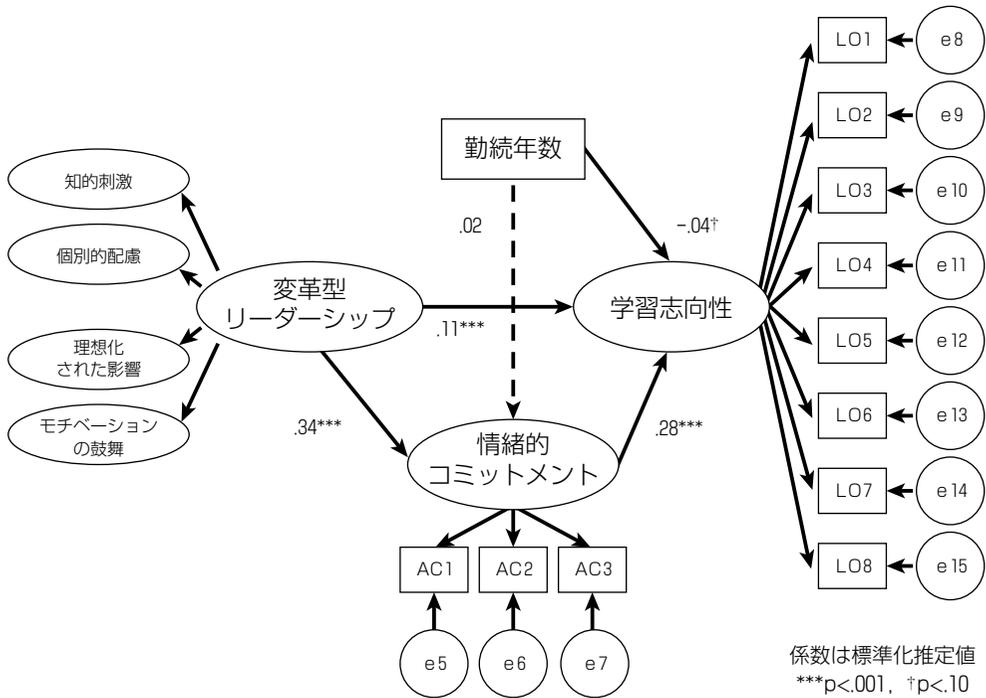


図2 パス解析の結果（非正規社員）

用区分に左右されないことが示された。ただし、前述の仮説 1 の結果を踏まえれば、この結果は変革型リーダーシップが学習志向性に及ぼす影響の全てが、情緒的コミットメントを介さないことを意味する。すなわち、情緒的コミットメントの媒介効果は、部分媒介 (partial mediation) であった。以上のことから、仮説 2 に関しても支持されたといえよう。

最後に、仮説としては想定していなかったが、勤続年数が個人の学習志向性に負の影響を及ぼすことが示された (正規社員:  $\beta = -.21$ ,  $p < .01$ ; 非正規社員:  $\beta = -.04$ ,  $p < .10$ )。すなわち、勤続年数が高くなるにつれ、個人は学習を積極的に捉えにくくなるのである。

## 5. 考 察

### 5.1 学習志向性に対する影響とそのメカニズム

本稿の目的は、学習志向性に変革型リーダーシップが及ぼす影響とそのメカニズムの検討にあった。分析の結果、変革型リーダーシップは、直接的影響に加えて、組織コミットメントを通じて、学習志向性に間接的影響を及ぼすことがわかった。

以下では、3点について考察を行なう。第1に、本稿で検討したモデルを踏まえて、変革型リーダーシップがフォロワーの学習志向性にどう影響を及ぼすかを考察する。分析結果から、変革型リーダーシップはフォロワーの学習志向性に、直接的だけでなく間接的にも影響を及ぼすことがわかった。変革型リーダーシップから学習志向性への直接的なパスに関しては、先行研究が示唆するように、上司がフォロワーにとっての見本となり、フォロワーはリーダーの行動や態度の観察を通じて、新たな方法の模索などに積極的になることを示すものと考えられる (Shamir et al., 1999; Sosik et al., 2004)。他方、情緒的コミットメントを介したパスは、変革型リーダーシップの特徴として指摘されてきた、組織を意識することを通じ、部下が学習に積極

的により向き合うようになることを示唆するものといえる (Van Dierendonck et al., 2014)。組織を意識する点については、本稿の分析結果からは、とりわけフォロワーが組織の価値を内在化しうることが示された。

第2に、上述した変革型リーダーシップの影響と雇用区分の影響との関係を検討する。本稿の分析結果からは、フォロワーの学習志向性に対する変革型リーダーシップの影響が、フォロワーの雇用区分に左右されないことがわかった。組織において個人が学習する内容が企業特長的になりうる点を踏まえ、本稿は雇用区分が影響すると予測した。しかしながら、分析結果は変革型リーダーシップが学習志向性に及ぼす影響に、雇用区分が作用しないことを示している。この点については、変革型リーダーシップの影響が2つのレベルで作用することが関連すると考える (e.g., Wang & Howell, 2010)。

2つのレベルとは、個人レベルと集団レベルである。Wang & Howell (2010) によれば<sup>12</sup>、個人レベルで作用する変革型リーダーシップの1つに、個別的配慮に基づくフォロワーの発達支援 (follower development) がある。例えば、これにはリーダーがメンターやコーチの役割を果たすことが含まれる。他方、集団レベルで生じる影響の1つには、集団のアイデンティティ (group identity) の強調がある。これは理想化された影響に関わるものであり、リーダーの具体的な行動には、集団の到達目標等の提示を通じて、フォロワーの成員性 (membership) を高めることがある。本稿はこれら2つの異なるレベルの影響が同時に作用することで、雇用区分を問わず、変革型リーダーシップがフォロワーの学習志向性を促す効果が示されたと考える。

第3に、勤続年数が学習志向性に及ぼす影響を議論する。非正規社員の場合は10%水準で統計的に有意な結果であったが、正規社員と非正規社員の両方において、勤続年数は部下の学習志向性に負の影響を及ぼしていた。ただし、

その影響に関しては、本稿の分析結果は正規社員の方が勤続年数の影響を強く受ける可能性を示唆している。このことについて、以下ではキャリア・コンサーンとジョブ・ローテーションの視点から検討する。

まず、キャリア・コンサーンによる影響を考える。キャリア・コンサーンとは、 $t_1$  時点の業績が  $t_2$  時点の業績に及ぼす効果への関心を指す。通常、企業と従業員との間には、従業員の潜在能力に関する情報面で齟齬 (i. e., 情報の非対称性) が生じる。しかし、 $t_1$  時点における従業員の成果を通じて、企業は当該個人に関する情報が蓄積し (青木・ドーア, 1995), 他方で当該個人は自身の能力を企業に顕示することが可能となる。したがって、潜在的昇進機会が多い個人 (i.e., 勤続年数の短い従業員) ほど (青木ほか, 1995; Gibbons & Murphy, 1992), そうしたキャリア・コンサーンが強く働き、自身の能力をより顕示しようとすると考えられる。また、能力の顕示に関しては、キャリア・コンサーンが強い個人ほど、より積極的に学習を捉えると推測される。ゆえに、勤続年数が長い従業員ほど、潜在的昇進機会が減少するため、キャリア・コンサーンの影響が低減すると推察される<sup>13</sup>。

上述の点を本稿の結果に当てはめれば、勤続年数が長い正規社員ほど、キャリア・コンサーンのインセンティブ低下による影響が反映され、学習志向性が低下したものと考えられる。他方、正規社員と比較した場合に、非正規社員は潜在的昇進機会がより限定される可能性がある<sup>14</sup>。このことが、本稿の分析結果に関わる一要因として挙げられる。

つぎに、ジョブ・ローテーションの影響を議論する。ジョブ・ローテーションに関連するものとして、経験する職種の幅がある。従業員が経験する職種の幅に関しては、非正規社員に比べ、正規社員の方がジョブ・ローテーションを通じて様々な職種を経験すると予想される (平野, 1999; 小池, 1991; 八代, 1995)。しかし

ながら、勤続年数が長くなるにつれ、経験する職種の幅も次第に狭くなる。そのため、様々な職種を経験するキャリア初期では、ジョブ・ローテーションに伴い、その都度新たなことを学習する必要性に迫られるが、キャリアの後期になるほど、そうした学習の必要性が低下するだろう。他方、同じ職種を担当することが多い非正規社員は、正規社員と比べ、新たなことを学習する必要性がキャリア上それほど変化しないだろう。以上のことから、ジョブ・ローテーションの影響も、正規社員に勤続年数が学習志向性に負の影響をより及ぼしたことに関係すると考えられる。

## 5.2 理論的貢献と実践的含意

本稿の理論的貢献は2つある。以下では、それぞれの理論的貢献を述べる。

第1の理論的貢献は、学習志向性に影響する要因に関するものである。学習志向性の先行研究では、その多くが学習志向性を個人特性として捉え、学習志向性を可変的なものとして捉えるものは少なかった。しかしながら、そうした少数の研究においても、組織内のいかなる要因が学習志向性に影響し、またどのようなメカニズムで影響を及ぼすかは十分に議論されてこなかった。本稿はそのような課題を踏まえ、上司の変革型リーダーシップに着目した。その結果、上司の変革型リーダーシップが従業員の学習志向性を高めることが示された。つまり、従業員の学習志向性を高める組織的要因の1つとして、変革型リーダーシップがあることを示した点が第1の理論的貢献である。

第2の理論的貢献は、変革型リーダーシップが学習志向性に及ぼす影響のメカニズムを検討した点にある。その際、本稿は媒介要因として、組織コミットメントを取り上げた。それは、組織内の学習内容が企業特殊的になりうることから、個人が組織における学習に積極的に向き合う際に、組織に対する積極的な態度を持つ必要性が想定されたためである。本稿の分析結果が

らは、変革型リーダーシップが情緒的コミットメントを介しても、学習志向性に影響を及ぼすことが明らかとなった。また、既述の企業特殊性の影響に関しては、従業員の雇用区分に関わらず、上司の変革型リーダーシップが部下の学習志向性に影響することがわかった。以上を要すれば、第 2 の理論的貢献は、学習内容の性質 (i.e., 企業特殊性) を踏まえた上で、変革型リーダーシップが学習志向性に及ぼす影響のメカニズムを明らかにした点である。

続いて、本稿の実践的含意は次の点である。それは、上司による変革型リーダーシップが部下の学習志向性を促進することへの示唆である。個人の学習志向性が、その個人を取り巻く環境から影響を受けることは示唆されてきた。しかし、組織において、どのように個人の学習志向性を高めうるのかという点に関しては、ほとんど研究がなされてこなかった。しかし、本稿の結果からは、上司による部下への働きかけ、すなわち変革型リーダーシップが部下の学習志向性を高めることが示唆された。

また本稿の結果からは、変革型リーダーシップの影響は、部下の雇用区分の如何に関わらず作用すると考えられる。正規社員の方が相対的に長い勤続が予想されることを踏まえれば、上司や管理者は正規社員の学習を手助けしがちになるかもしれない。しかしながら、労働人口の減少や同一労働同一賃金への昨今の関心を顧みれば、非正規社員の学習にも注力すべきであろう。この点に関して、本稿の分析結果は部下の雇用区分の如何を問わず、上司の変革型リーダーシップが重要であることを示唆している。

### 5.3 本稿の課題

本稿の課題は、次の 4 点にある。第 1 点目は、データと分析に関する課題である。本稿は一時点におけるデータを用いているため、本稿の結果からは因果関係を示すことはできない。また、考察で述べた変革型リーダーシップのレベルの違いを十分に反映した分析ができていない。し

たがって、今後は縦断的研究およびマルチレベルの分析が必要である。第 2 点目は、変革型リーダーシップに関する課題である。既述のように、変革型リーダーシップのメカニズムの説明の多くが、下位次元にもとづき行われてきた。本稿では、変革型リーダーシップを 1 つの概念として扱ったが、前述の内容を踏まえれば、それぞれの下位次元ごとで、影響が異なることが予想される。そのため、今後の研究では、下位次元に基づく変革型リーダーシップと学習志向性との関係の検討が求められる。第 3 点目は、学習志向性に関する課題である。具体的には、本稿では学習志向性を成果志向性と相容れないものとして捉えた。だが、学習志向性と成果志向性が、独立した 2 つの志向性であることも指摘されている (Button et al., 1996; Coad & Berry, 1998; Payne et al., 2007)。ゆえに今後の研究では、学習志向性と成果志向性の 2 つを用いた研究が望まれる。最後に、第 4 点目は、調査対象者に関するものである。本稿の調査対象者は、小売業という一業種におけるものであった。そのため、本稿の分析結果の一般化に関しては、慎重にならざるを得ないだけでなく、今後は小売業以外の業種における調査を行なう必要がある。

### 謝 辞

編集委員長の井手巨先生および 2 名の匿名レフェリーの先生方からは、多くの貴重なご助言をいただきました。また、神戸大学大学院経営学研究科の金井壽宏先生、平野光俊先生、鈴木竜太先生から懇切丁寧なご指導を賜りました。ここに記して、御礼申しあげます。

### 注

- 1 先行研究では、変革型リーダーシップとカリスマ・リーダーシップとの関係が指摘されてきた (e.g., 金井, 1989 ほか)。だが、本稿は両者を同様なアプローチに基づく研究として捉え、明確には区別しない。
- 2 目標志向性を個人レベルだけでなく、集団レベル

や組織レベルから捉えようとする研究もある (cf. Chadwick et al., 2015)。さらに、目標志向性を個人の特性的なもの (dispositional) として捉えるか、状況により可変的なもの (i.e., situational; cf. Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007) として捉えるかに関しては、統一の見解が未だない。後述するが、本稿では後者の立場から目標志向性を捉える。

- 3 成果志向性を、成果を通じて自身の有能さ (competence) を示そうとするような証明型成果目標志向性 (prove performance goal orientation) と、否定的な評価に繋がることを避けようとする回避型成果目標志向性 (avoid performance goal orientation) に細分化する研究もある (Chadwick et al., 2015; Payne et al., 2007; VandeWalle, Cron, & Slocum, 2001)。
- 4 例外的な研究には、例えば Dragoni (2005) がある。
- 5 知能の暗黙的理論とは、知能の安定性に対する個人の暗黙的な信念 (implicit belief) を指す (p. 131)。
- 6 MLQ では、下位概念としてのカリスマと理想化された影響は別々のものとして扱われている。だが、先行研究ではその両者を区別しないものもあるため (e.g., Bass, 1999; Tejada, Scandura, & Phillai, 2001), Bass (1999) にならい、本稿では理想化された影響をカリスマ・リーダーシップの代わりに用い、便宜上 4 因子から変革型リーダーシップがなるものとして議論を進める。
- 7 Meyer et al. (2004) では、組織コミットメントは情緒的、規範的、継続的 (continuous) の 3 つに分けられる。
- 8 目標が自身により定められる場合も含む。
- 9 MLQ の具体的な質問項目に関しては、使用料および著作権が関わってくる。そのため、本稿では全質問項目ではなく、一部の質問項目の掲載に留める。
- 10 蔡 (2010) は、正規雇用と非正規雇用の中にも、それぞれ異質性が存在すると述べる。
- 11 変革型リーダーシップに関わる下位次元の測定項目と誤差は省略している。
- 12 Wang & Howell (2010) は、個人レベルに高い期待の伝達 (communication) と知的刺激、個々の認識 (personal recognition)、集団レベルに集団のビジョンの伝達およびチーム・ビルディング、という変革型リーダーシップ行動を挙げている (cf. pp. 1135-1136)。
- 13 柿澤・梅崎 (2010) では、勤続年数を用いた場合のキャリア・コンサーン効果は見られなかったが、等級在籍年数を用いた場合では、その効果が

確認されている。

- 14 本稿の調査対象では人事制度により、正規従業員に比べ、非正規従業員の潜在的昇進機会が限定されている。この点を踏まえれば、非正規社員に対するキャリア・コンサーンの影響は、より軽微である可能性もある。

## 引用文献

- 青木昌彦・ロナルド＝ドーア (編) NTT データ通信システム科学研究所 (訳) 1995 国際・学際研究システムとしての日本企業 (141-180) NTT 出版.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. 1995 *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, ca: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. et al. 2004 Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structure distance. *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 951-968.
- Bandura, A. 1977 *Social learning theory*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (原野広太郎監訳 社会的学習理論—人間理解と教育の基礎— 金子書房 1979)
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1999 Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **8**, 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1990 Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *European Industrial Training*, **14(5)**, 21-27.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. 1996 Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **67**, 26-48.
- Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. 1995 Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, **80(4)**, 468-478.
- Chadwick, I. C. & Raver, J. L. 2015 Motivating organizations to lean: Goal orientation and its influence on organizational learning. *Journal of Management*, **41(3)**, 957-986.
- 蔡 芒錫 2010 雇用形態の多様化と働く動機：雇用形態の多様化研究の統合の試み 国民経済雑誌, **202(1)**, 23-40.
- Coad, A. F. & Berry, A. J. 1998 Transformational leadership and learning orientation. *Leadership &*

- Organization Development Journal*, **19(3)**, 164-172.
- Dragoni, L. 2005 Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, **90(6)**, 1084-1095.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. et al. 2009 Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, **52(4)**, 731-743.
- Dweck, C. S. 1986 Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, **41(10)**, 1040-1048.
- Dweck, C. S. 2006 *MINDSET*. New York: Random House, Inc. (今西康子訳「やればできる!」の研究 能力を開花させるマインドセットの力 草思社 2008).
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. 1988 A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, **95(2)**, 256-273.
- Gibbons, R. & Murphy, K. J. 1992 Optical incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *Journal of Political Economy*, **100(3)**, 468-505.
- Gong, Y., Huang, J. & Farh, J. L. 2009 Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, **52(4)**, 765-778.
- Hackman, R. J. 1976 Group influences on individuals. In M. D. Dennett (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1455-1525). Rand McNally College Publishing Company.
- 平野光俊 1999 キャリア・ドメイン 千倉書房.
- 今井恵利子 2014 変革型リーダーシップ行動がチームの活性度、コミットメントに及ぼす影響—研究開発部門における実証的研究 立正大学心理学研究年報, **5**, URL: <http://hdl.handle.net/11266/5306>
- 石川 淳 2009 変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響: 変革型リーダーシップの正の側面と負の側面 組織科学, **43(2)**, 97-112.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. 2004 Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, **47(3)**, 368-384.
- 柿澤寿信・梅崎 修 2010 評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響—人事マイクロデータとアンケート調査による実証分析 日本労働研究雑誌, **598**, May, 67-82.
- 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, **XXXV**, 143-276.
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. 1995 The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, **16(4)**, 319-333.
- 小池和男編 1991 大卒ホワイトカラーの人材開発 東洋経済新報社.
- Kozlowski, S. J., Gully, S. M., Brown, K. G. et al. 2001 Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **85(1)**, 1-31.
- Lähteenmäki, S., Saarinen, E. & Fischlmayr, I. C. 2007 Embracing the new leadership paradigm — Gateway to building trust and commitment in virtual multicultural teams. *Proceedings of the eBRF 2007 conference*.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. 1990 A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequence of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, **108**, 171-194.
- 松尾 睦 2009 学習する病院組織患者志向の構造化とリーダーシップ 同文館出版.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1984 Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, **69(3)**, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993 Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78(4)**, 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. 2004 Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, **89(6)**, 991-1007.
- 守島基博 2010 人材の複雑方程式 日本経済新聞出版社.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14(2)**, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982 *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- 中原 淳 2012 経営学習論人材育成を科学する 東京

- 大学出版会。
- 小野善生 2016 フォロワーが語るリーダーシップ 有斐閣。
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & Beaubien, J. M. 2007 A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, **92**(1), 128-150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. 1996 Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, **22**(2), 259-298.
- 労働政策研究・研修機構 2013 ビジネス・リーダー・トレンド, **9**, 2-10.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. 1993 The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, **4**(4), 577-594.
- Shamir, B. & Howell, J. M. 1999 Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, **10**(2), 257-283.
- Sosik, J. J., Godshalk, V. M. & Yammarino, F. J. 2004 Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: A multiple level of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, **15**, 241-261.
- 鈴木竜太 2001 コープこうべの店舗における組織コミットメントとその決定要因—組織文化とリーダー行動を中心として— *経営行動科学*, **14**(3), 129-141.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. & Phillai, R. 2001 The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, **12**, 31-52.
- 山本 寛 2014 働く人のためのエンプロイアビリティ創成社。
- 八代充史 1995 大企業ホワイトカラーのキャリア異動と昇進の実証研究 日本労働研究機構。
- VandeWalle, D., Cron, W. L. & Slocum, Jr. J. W. 2001 The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, **86**(4), 629-640.
- Van Dierendonck, Stam, S., Boersma, P. et al. 2014 Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, **25**(3), 544-562.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. et al. 2005 Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, **16**(2), 235-256.
- Wang, X-H. & Howell, J. M. 2010 Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, **95**(6), 1134-1144.
- Wang, G., Oh, I-S., Courtright, S. H. & Colbert, A. E. 2011 Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, **36**(2), 223-270.

(平成28年2月6日受稿, 平成29年4月4日受理)

