

# 博士學位論文

内容の要旨および審査結果の要旨

第24号

2019年

東京国際大学

## は し が き

本号は、学位規則（昭和 28 年 4 月 1 日文部省令第 9 号）第 8 条による公表を目的とし、2019 年 8 月 29 日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査結果の要旨を収録したものである。

学位記番号に付した甲は、学位規則第 4 条第 1 項（いわゆる課程博士）によるものであり、乙は同条第 2 項（いわゆる論文博士）によるものである。

## 目次

| 学位記番号   | 学位の種類      | 氏名                 | 論文題目  | 頁 |
|---------|------------|--------------------|---|---|
| 甲第 50 号 | 博士<br>(商学) | ハセガワ ナオキ<br>長谷川 直樹 | 日本における Full Range Leadership Theory の<br>実証研究 | 1 |

氏名・(本籍地) 長谷川 直樹・(埼玉)

学位記番号 甲第50号

学位の種類 博士 (商学)

学位授与の日付 2019年8月29日

学位授与の要件 学位規則第4条第1項該当

学位論文題目 日本における Full Range Leadership Theory の実証研究

論文審査委員 (主査) 教授須貝 栄

論文審査委員 (副査) 教授萩本 眞一郎

論文審査委員 (副査) 教授渡辺基之

## 博士論文要旨

### 第1章 序論

Full Range Leadership theory (以後 FRLT) について系統的かつ批判的に検討し比較が可能で標準化された質問紙を日本の文脈に関する検討を踏まえ実証研究を行ったのは桃源郷である。

第1章は、問題と目的に関して述べている。リーダーシップは、社会科学において重要なトピックであり、高い関心が寄せられていながらも解明されていない点や議論の多い分野である。

このようなリーダーシップを研究する中で、マネジャーとリーダーの論理的関係をどのように理解するかは議論の集中する論点といえよう。Zaleznik (1977) は、この関係を並列対比構造として示した。これに対して Bass (1985) は、この二つが個人の中に程度の差こそあれ内在するという前提から出発し説得的で統合的な理論を作り上げた。

この理論が後に共同研究者に Avolio を加え FRLT となった。FRLT は、Avolio and Bass によって作られた理論であり変革型リーダーシップ、取引型リーダーシップ、受動的・回避行動を包含した理論であり、リーダーシップ研究の主流理論となる。

本章は、研究目的として、FRLT の研究をレビューし、実証研究を通じて日本の文脈における FRLT の有効性を明らかにすることであることを述べている。リサーチクエッションは、「FRLT は、日本の文脈においてもリーダーシッ

プの成果に対して影響があるか？」であることが述べられている。

## 第2章 リーダーシップ論の系譜

第2章は、リーダーシップ研究の系譜を検討して、変革型リーダーシップ理論に分類される Avolio and Bass による FRLT の理論的特徴をリーダーシップ研究の系譜において明らかにした。

まず、リーダーシップ理論系譜からマネジャー的側面（官僚的側面）に焦点を当てている研究とリーダー的側面（変革的側面）に焦点を当てている研究を独自に分類した（本文中の第2章—図3参照）。

次に FRLT の学説上の位置づけについて説明を行った。経営学の古典である Barnard (1938) は、経営者のリーダーシップを機会主義と道德準則に分類しており、「この二側面は具体的行為に統合される（邦訳 p.222.）」と述べている。

本研究において、Barnard (1938) の機会主義は、マネジャー的側面（官僚的側面）にあたり、道德準則は、リーダー的側面（変革的側面）にあたる。しかし、1950年代から始まるリーダーシップの行動理論と条件適合理論は、マネジャー的側面（官僚的側面）にのみ焦点を当て研究がなされていた。

1970年代後半の House (1977)、Zaleznik (1977)、Burns (1978) のリーダーシップ研究では、リーダー的側面（変革的側面）に焦点があてられるようになった。その後1980年代に、リーダー的側面（変革的側面）を研究した変革型リーダーシップ理論を Bass (1985)、Bennis and Nanus (1985)、Tichy and Devanna (1986)、などによって研究業績が積み重ねられた。

特に、Bass (1985) の研究は、変革的側面にのみ焦点を当てた House (1977)、Bennis and Nanus (1985)、Tichy and Devanna (1986) の研究や、マネジャー的側面（官僚的側面）とリーダー的側面（変革的側面）を対比して議論した Zaleznik (1977)、Burns (1978)、の研究と異なり、マネジャー的側面（Bass の理論による取引型リーダーシップ）とリーダー的側面（Bass の理論による変革型リーダーシップ）と概念化したうえで両方のリーダーシップが個人の中に内在すると前提して理論を精緻化した。

上述した経営学の古典である Barnard (1938) は、機会主義的側面（官僚的側面）と道德的側面（変革的側面）の2つの側面が統合されるとしたが、Bass (1985) も同様の議論になっている。このように抽象的領域で結論のみを比較すれば、リーダーシップ研究は Barnard (1938) から一見進歩していないように見える。しかし、Bass (1985) は、Barnard (1938) の概念的研究ではな

く、実証的研究により変革型リーダーシップ（リーダー的、変革的側面）と取引型リーダーシップ（マネジャー的、官僚的側面）の因子構造を明確にした点で理論面、実証面の両方においてリーダーシップ研究の進歩がみられた。また、Bass（1985）は、取引型リーダーシップを基盤として、変革型リーダーシップを発揮することで期待以上の成果をもたらす新たな仮説である「増強仮説」の提示が見られた。

Bass（1985）のリーダーシップ理論や質問紙を用いた実証研究が蓄積され、共同研究者 Avolio を加えて FRLT を作り上げた。彼らは FRLT を具体的に測定するための質問紙 Multifactor Leadership Questionnaire（以後 MLQ）を作成した。

FRLT は、変革型リーダーシップ、取引型リーダーシップ、そして、負の成果をもたらす受動的・回避行動の 3 つのリーダーシップ・スタイルを統合した理論である。FRLT の変革型リーダーシップは、リーダー的側面を表現し、理想的影響、鼓舞・動機付け、知的刺激、個別的配慮の因子から構成されている。FRLT の取引型リーダーシップは、マネジャー的側面（官僚的側面）を表現し、条件付き報酬、例外による管理（能動的）の因子から構成されている。FRLT の受動的・回避行動は、例外による管理（受動的）、自由放任主義の因子から構成されている。これらのリーダーシップ・スタイルは、個人の中に内在するという前提である。

この Avolio and Bass の FRLT は、包括的な研究が可能で標準化された指標を用いた MLQ が利用できるようになったことで最も研究されているリーダーシップ理論の一つとなっている。次章は、FRLT の理論枠組みを用いた実証研究に焦点を当て文献レビューを行っている。

### 第3章 先行研究の文献レビュー

第 3 章では、FRLT に準拠した先行研究のレビューを行っている。レビューの主な対象は、Avolio and Bass の FRLT の理論枠組みを用いた日本における実証研究である。FRLT の理論枠組みを用いた実証研究のレビューを行うことで、日本における研究の進展状況を明らかにするとともに、先行研究の問題点（研究空白）を明らかにし、検証すべき仮説を立て本研究で行う実証研究のデザインを設計することも意図している。

まず、日本を対象として行われたこれまでの実証研究を対象、サンプル数、分析結果などに着目しレビューを行った。

池田他（2003）の研究を除けば、2007 から 2017 年の間に毎年論文が発表されていることから日本において、近年非常に、注目度の高い研究であることが

わかった。上述した通り **FRLT** は、変革型リーダーシップ、取引型リーダーシップ、受動的・回避行動の 3 つのスタイルを含むリーダーシップ理論である。しかし、日本を対象として行われた実証研究をレビューした結果、**FRLT** の変革型リーダーシップ理論のみを用いて行われた研究が非常に多く存在した。なお、日本を対象として行われた実証研究は、本論文の第 3 章—図 1 に図示している。

先行研究のレビューを行った結果明らかになった研究上の問題点（研究空白）を、3 つ確認し次の 3 点に整理した。第 1 に、変革型リーダーシップの構成因子の影響力を明らかにした研究が非常に少ない。第 2 に、取引型リーダーシップおよび受動的・回避行動を含めて検討した研究が非常に少ない。第 3 に、増強仮説の研究が存在していないことである。

**FRLT** は、包括的なリーダーシップ理論であるが、一部または、構成因子を想定せずに研究が行われている。この分野の日本企業を対象としたこれまでの研究は、不完全な形で行われてきたといえる。

本研究における実証研究の目的は、先行研究のレビューで明らかになった 3 つの問題点を踏まえて完全な形で **FRLT** の理論を日本において検証することである。

そのための仮説を構築するには、日本の先行研究レビューだけでは不十分であることが明らかになったので、海外における先行研究のレビューも行った。海外における先行研究のレビューは、変革型リーダーシップ、取引型リーダーシップ、受動的・回避行動、これらの構成因子がリーダーシップの成果変数に及ぼす影響を検討した論文をレビューした。このレビューを踏まえて本研究における 9 つの仮説構築を行った。第 4 章では、第 3 章で明らかになった仮説を検証するために設計した調査方法について検討している。

## 第4章 調査方法

第 4 章では、本論文で実施する調査方法の検討を行っている。

先行研究のレビューで明らかになった 3 つの問題点（研究空白）の議論を踏まえて **FRLT** の理論検証を厳密に行うことを目的にいくつかの選択と工夫を行った。

まず、**FRLT** を測定するために、質問紙である **MLQ** を一部の利用ではなく、「フル」で用いるようにした。この質問紙 **MLQ** は、Mind Garden 社により著作権の管理がされており、使用する分の著作権料の支払い済みであるが、質問項目を論文に載せてはいけないことが契約上決められている。なおこれらを踏まえたうえで、東京国際大学研究倫理審査委員会に質問紙調査を行うため

の承認を得た。

独立変数は、変革型リーダーシップの理想的影響、鼓舞・動機づけ、知的刺激、個別的配慮、取引型リーダーシップの条件付き報酬、例外による管理（能動的）、受動的・回避行動の例外による管理（受動的）、自由放任主義である。従属変数は、リーダーシップの成果変数の追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足である。データ収集は、東証一部上場企業1社とその子会社3社の計4社に所属する従業員105名（有効回収率100%）から得られたものを用いた。

実証調査を行い得られた調査協力者の属性と信頼性分析、確認的因子分析の結果を示し、調査協力者の属性、性別、年齢、学歴を本文中の第4章—表1、表2、表3にして掲載している。

信頼性分析は、MLQ45項目で.913であった。構成因子別の値は、論文の第4章—表4に記した。信頼性分析による鼓舞・動機づけ4項目の $\alpha$ 係数は、0.484であった。 $\alpha$ 係数が低い理由は、質問項目の中に、目的とする特性を測定していないものがあるからである。確認的因子分析を行った結果、鼓舞・動機づけに関する質問項目9が貢献していない値（標準化係数0.1）を示した。これを踏まえて質問項目9を削除し、鼓舞・動機づけ3項目で信頼性分析を行った結果は、 $\alpha$ 係数0.637と明らかに向上した。この質問項目9は、先行研究においても（神谷2011、妹尾・横田2016）同様の理由から削除されている。

また、先行研究との比較も示し、本研究で得られた $\alpha$ 係数の数値の信頼性を明確にしている。

因子分析は、探索的因子分析と確認的因子分析が存在するが、Antonakis et al.（2003）によって指摘されているように、すでに理論に基づいて作成された質問紙であるMLQを用いているため、確認的因子分析を選択した。第5章では、相関分析と回帰分析を用いて、9つの仮説の検証を行っている。

仮説1：変革型リーダーシップの理想的影響は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

仮説2：変革型リーダーシップの鼓舞・動機づけは、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

仮説3：変革型リーダーシップの知的刺激は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

仮説4：変革型リーダーシップの個別的配慮は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

仮説5：取引型リーダーシップの条件付き報酬は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して、正の影響を及ぼす。

仮説 6：取引型リーダーシップの例外による管理（能動的）は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して正の影響を及ぼす。

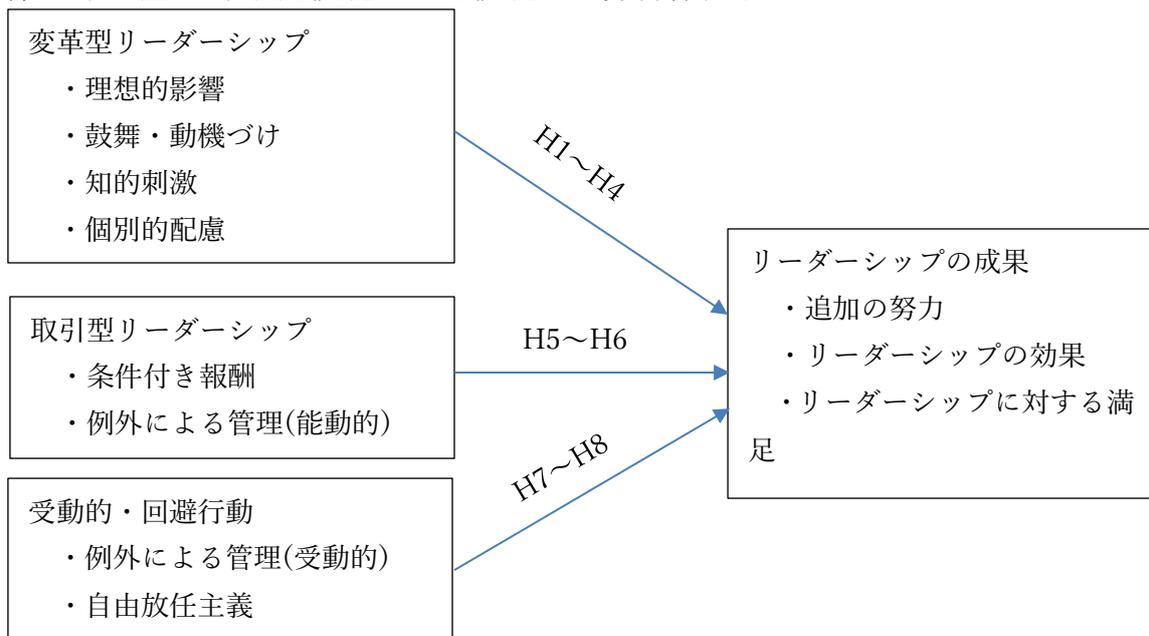
仮説 7：受動的・回避行動の例外による管理（受動的）は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して負の影響を及ぼす。

仮説 8：受動的・回避行動の自由放任主義は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対して負の影響を及ぼす。

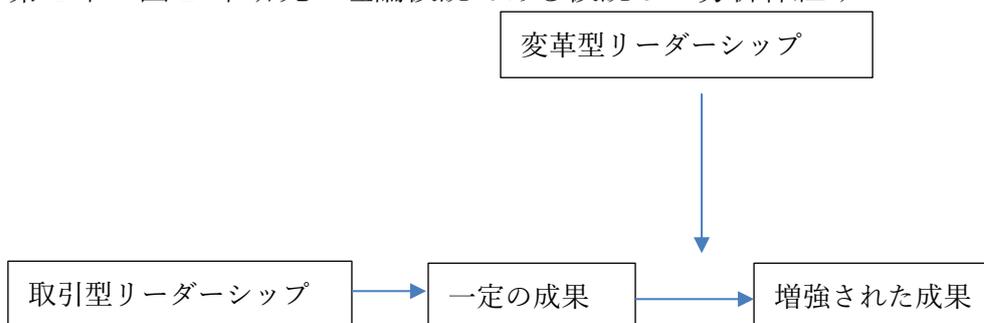
仮説 9：増強仮説（第 2 章で検討したが、取引型リーダーシップを基盤として、変革型リーダーシップを加えることで影響力が増強するという理論仮説である。）

分析の枠組みは、以下の通りになる。

第 4 章—図 1 本研究仮説 1 から仮説 8 の分析枠組み



第 4 章—図 2 本研究の理論仮説である仮説 9 の分析枠組み



## 第5章 結果と考察

第5章では、分析結果を踏まえ考察を行っている。記述統計量と相関分析の結果を表にして示した後、回帰分析を行った。

第1に得られた知見は、変革型リーダーシップの構成因子である理想的影響、知的刺激、個別的配慮は、リーダーシップの成果である追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に正の影響を及ぼしていた(仮説1,3,4)。特に、個別的配慮は、追加の努力に対して、構成因子の中で最も強い影響力を有していた。そして、鼓舞・動機づけは、影響力を確認できなかった(仮説2)。日本企業を対象とした研究は、変革型リーダーシップの構成因子をひとまとまりとして、構成因子別の分析を行ってこなかった。しかし、本研究で得られた結果を見ると、変革型リーダーシップの構成因子すべてがリーダーシップの成果に対して影響力を持っているとは限らないということであった。

第2に得られた知見は、取引型リーダーシップの構成因子である条件付き報酬、例外による管理(能動的)は、リーダーシップの成果である追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に正の影響を及ぼしていたということであった(仮説5,6)。特に、例外による管理(能動的)は、リーダーシップの成果に対して有意な影響を及ぼしており、欧米の先行研究(Avolio & Bass, 2004; Rowold, 2005)と異なる結果であった。しかし、本研究は、アジアの先行研究(Srinivas et al., 2006; Amiral and Daud, 2012)と同様にリーダーシップの成果に対する有意な影響を確認した。

第3に得られた知見は、受動的・回避行動の構成因子である自由放任主義は、リーダーシップの成果である追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に負の影響を及ぼしていた(仮説8)。しかし、受動的・回避行動の構成因子である例外による管理(受動的)は、追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に対しての影響力を確認できなかった(仮説7)。

第4に得られた知見は、取引型リーダーシップに変革型リーダーシップを加えることで、影響力が増強するという増強仮説を確認した(仮説9)。この知見は、世界的に見ても数少ない実証例である。

これら本研究によって得られた結果は、増強仮説の実証、および変革型リーダーシップと取引型リーダーシップの有効性を確認しつつも、一部の構成因子の影響力を確認できなかった。アメリカで作られたFRLTは、日本においては部分的に修正が必要であると考えられる。Ishikawa (2012)も西洋のリーダーシップ理論の有効性が制限される環境として日本を上げており、本研究で得られ

た結果は、この指摘を部分的に支持している。

## 第6章 要約と結論

第6章は、本博士論文の要約と結論を述べた。第1章から第5章の要約を行った。第1章で、FRLTは、日本の文脈においてもリーダーシップの成果に対して影響があるか？というリサーチクエッションを示した。これに対して、FRLTは、日本の文脈においてもリーダーシップの成果に対して影響がある。しかし、一部の因子は、影響を持たない可能性がある。という結論が本研究によって得られた。

### (1) 理論的貢献

本研究の理論的貢献は、文献研究により得られたものと実証研究により得られたものがある。

文献研究により得られた貢献は、包括的な文献レビューを行ったことである。日本におけるFRLT関連の実証研究を対象とした包括的な文献レビューは、これまで誰も行ってこなかった。これにより、研究分野の進展状況を明らかにし(第3章—図1)、研究の問題点を(研究空白)3つを指摘して、実証研究という次の段階を示したことである。これが文献研究により得られた本研究独自の理論的貢献である

実証研究により得られた貢献は、これまでほとんど行われてこなかった日本の文脈においてFRLTの理論枠組みをすべて用いて行った実証研究により影響力を確認した点である。先行研究の文献レビューから研究の不十分さを指摘し、Avolio and Bass (2004)に基づいた実証研究を設計した。実証研究は、リーダーシップの成果である追加の努力、リーダーシップの効果、リーダーシップに対する満足に及ぼすFRLTの影響力を検討しえた。内容は、第5章—で述べた4点に要約されるが、特に増強仮説を実証的に証明したことは世界的に見ても実証例が少なく、非常に価値ある理論的貢献であると考ええる。

また、Avolio and Bass (1995)が開発した質問紙であるMLQの項目をすべて用いて行った実証研究は、日本においては初めてであり、大きな貢献であると考えられる。

### (2) 実践的含意

本研究は、FRLTの変革型リーダーシップを構成因子別で検討したことからいくつかの実践的含意を導きだすことができる。第1に、本研究の結果から、変革型リーダーシップの構成因子である理想的影響、知的刺激、個別的配慮、

取引型リーダーシップの構成因子である条件付き報酬、例外による管理（能動的）がリーダーシップを発揮する際に重要である。特に、個別的配慮は、追加の努力に対して一番強い影響力を有していた。個別的配慮は、日本の文脈において特に有効なリーダーシップ・スタイルであることを示唆している。また、鼓舞・動機づけは、有意な影響を確認できなかった。鼓舞・動機づけのリーダーシップ・スタイルを日本の文脈で発揮する際は、注意が必要である。

第2に、増強仮説を実証的に証明できたことから、フォロワーに対して取引型リーダーシップを普段から用いて関係性を築くことが、変革型リーダーシップを発揮する際に重要になる。

### (3) 本論文の限界と今後の研究課題

本論文の限界は、第1に、一時点におけるデータ分析を行っているため、因果関係に言及することはできない。今後は、横断的な調査設計を行う必要がある。第2に、成果変数は、フォロワーの回答から得られる主観的なもののみであったため、客観的（組織的）な議論が行えない。第3に、本研究は、1社を対象としているため、得られた結果を直ちに日本企業全体に一般化することはできないので説得的な証拠をより多く得る努力が必要であると考えられる。

今後の研究課題として、第1に、有意な影響力を確認できなかった鼓舞・動機づけや、追加の努力に対して他の構成因子より強い影響力を確認した個別的配慮などの特定の因子をより深く研究する必要がある。高口（2010）は、変革型リーダーシップの構成因子である知的な刺激のみを研究しており、このような研究が必要だと考える。第2に、限界で述べたフォロワーから得られる主観的な従属変数のデータのみではなく、組織から得られる業績や成長力などの客観的（組織）な従属変数のデータを用いた研究が必要である。第3に、今回の研究は、電子産業を対象としている。他の産業の研究を行い、産業間の特徴を議論する必要がある。第4に、個人特性を区別した議論が必要である。変革型リーダーシップは、男性より女性のほうが高い傾向がある（Bass, 1999）。このような視点を踏まえた議論が必要である。第5に、状況に関する変数の議論が必要である。Howell and Avolio（1993）は、変革型リーダーシップが急激な変化が起きている状態において、効果的であることを指摘している。

これらの制約と目標を念頭に研究方法を進化させ、実証研究を踏まえた経営学の理論発展に寄与したいと考えている。本博士論文は、先行研究の問題点（研究空白）を明らかにし、調査設計を行い実証研究によって、経営組織論の分野に対して学術的貢献を果たした。

なお本研究で用いた Avolio and Bass が作成した質問紙である MLQ は、Mind

Garden 社により著作権の管理が行われている。筆者は、Mind Garden 社と契約を結び質問紙 MLQ を利用しているが、質問紙の内容に関する部分については契約上開示が制約されていることをご理解ください。

学位（博士・商学）申請論文審査報告書

2019年7月14日

学位請求論文題目 日本における Full Range Leadership Theory の実証研究

学位請求者 東京国際大学商学研究科博士後期課程在学

長谷川 直樹（学籍番号 16170001）

審査日時 2019年7月12日（金曜日）午後3時

**論文の構成**

本論文は2部構成が取られている。経営学とリーダーシップ理論との関係についての見解が述べられている序論（1章）に続き、2章・3章の理論的な部分、4章・5章と実証研究とその分析の部分を本論の中心とし、6章で要約と結論が加えられている。2章・3章の最後の部分で検証されるべき仮説が選択され、4章で調査方法、5章で検証の結果と考察が行われている。オーソドックスな構成になっているが、後述するようにフルレンジ・リーダーシップ・セオリーを用いた理論と実証の2部構成になっているところに本論文の特徴、評価すべき点が

あるといえる。

なお、フルレンジ・リーダーシップ・セオリーはアメリカをはじめとして世界中で現在もっともスタンダードな理論であり、標準化された質問紙による実証研究ができるよう設計された研究パッケージでもある。

## 論文内容

第 1 章 問題と研究目的が明示されており、用語の定義と倫理的配慮が言明されて、最後に論文構成を示している。

第 2 章 「リーダーシップ論の系譜」では、戦後アメリカが主導したリーダーシップ論について、本論文で基礎とするフルレンジ・リーダーシップ・セオリーに至るまでの理論発展が時系列的に語られている。現場のマネジャー層を対象にはじまったリーダーシップ・スタイルと成果との考察が、突出したカリスマ型リーダーの研究に重点が移り、フルレンジ・リーダーシップ・セオリーに収斂・統合されるプロセスが端的に記述されている。

フルレンジ・リーダーシップ・セオリーは、1985 年バス (Bass) がリーダーシップのタイプを変革型と取引型に分類し両方のタイプが 1 人のリーダーのなかに内在し、両タイプが補完的に作用するという見解を出したことに始まる。ちなみに取引型リーダーシップとは、リーダーがフォロワーの必要なものや欲求

を認識しフォロワーである個人やグループと作業目標を達成するための契約を設定し、達成された際に報酬を提供するリーダーシップ・スタイルである。これは条件付き報酬と例外による管理（能動的）で構成され、組織内の「管理」機能を具体化する行動とされている。そして、変革型リーダーシップは、リーダーが保持する高次の理想・道徳・価値などの実現・達成をフォロワーの情動面に訴え、フォロワーが自らの行動を変革するように働きかけるリーダーシップ・スタイルである。これは、リーダーの理想的影響、鼓舞・動機づけ、知的影響、個別的配慮で構成され、この延長線上において組織の「変革」へ向かう行動とされている。

アボリオが共同研究者に加わり、負のリーダーシップ・スタイルである「回避・受動的」行動が追加されることで2004年にフルレンジ・リーダーシップ・セオリーが完成するが、各スタイルの定義、構成因子、理論の独自性について明確に述べられている。これは、次の文献レビューを説明するうえでの確かな準備となっている。この点は評価できる。

第3章は「先行研究の文献レビュー」である。これは、4章・5章で行われる実証調査で検証すべき仮説群を選択する目的を意識した周到な内容となっている。

まず、日本におけるフルレンジ・リーダーシップ・セオリーを利用した先行研

究を調べ、対象、方法、結果などが共通して紹介されている。レビューは網羅的で、体系的に整理され、結果的に研究に空白や問題点があったことが指摘されている。

後半はメタ分析論文を含む海外の文献レビューを（1）変革型リーダーシップの構成因子、（2）取引型リーダーシップと受動的・回避行動、（3）増強仮説（取引型リーダーシップに変革型リーダーシップを加えることで期待以上の成果になるという理論仮説）を中心に広範囲に行っている。この3領域は日本で行われた先行レビューの不完全性を補完するためになされ、検証されるべき仮説群を選択するうえで慎重な手続きと言え高く評価できる。

第4章では「調査方法」が述べられている。リサーチデザイン（第1節）から順次、データ収集（第2節）、測定用具＝MLQ質問紙の説明（第3節）、測定用具の信頼性（第4節）、データ分析（第5節）と説明されている。

著作権契約の関係上公開できないのは残念だが、MLQ（具体的にはMLQ-Form5X-Short版）の調査項目すべてを実証調査に利用している。本論文は、日本での実証調査として3例目にあたる。Avolio and Bassのフルレンジ・リーダーシップ・セオリーは、この標準化された質問紙を測定手段として実証研究が積み重ねられてきた。たとえ特定地域の1研究であっても標準化されたフォーマットを使うことによって多地域の複数のケースと比較対照することで厳密

な比較が可能である。実証主義的定量アプローチの理論検証型研究として適切な選択として評価できる。質問紙利用費用と翻訳の労力は負担が大きかったと思われる。

本研究は母集団を想定した大量のサンプル調査を用いず、調査対象企業を東証市場の一部に上場する企業1社とその子会社3社の計4社に所属する従業員105名を対象に質問紙調査を行っている（有効回収率100.0%）。検証の信頼性を高めるための具体的で多方面な配慮が書かれている。「調査報告」でおそらく最大限強調しなければならないのは、フルレンジ・リーダーシップ・セオリーに基づくMLQを合法的かつフル規格内容で利用して選択された仮説の検証をおこなったことである。これがなければ論文の価値は半減したであろう。筆者は1会社を選ぶことでサンプル数が限られるものの、産業、業種、企業文化などの差異をコントロールし、高い有効回収倍率を目指した内容となっている。筆者は盛山和夫（2006）の「『すべての要因を考慮に入れた調査や実験』というものはありえないのであって、われわれはどんなに普遍的であろうとしても、実際にはどこか部分的で偏ったところから出発せざるをえないのである。」ということばを慰めとしているが、一般化に制約がある1社を対象としたとは言えフルレンジ・リーダーシップ・セオリーに基づく日本を対象とした

本格的な研究の一步を踏み出したことは労苦多く勇気のある判断であったと評価したい。

第5章「結果と考察」は、第4章で詳細に検討された分析手順に従った分析結果を提示している。独立変数群は、変革型リーダーシップ（20項目で、理想的影響、鼓舞・動機づけ、知的刺激、個別的配慮などが構成因子）、取引型リーダーシップ（8項目で、条件付き報酬、例外管理（能動的）などが構成因子）、そして受動的回避行動（8項目で、例外管理（受動的）と自由放任主義が構成因子）から成る。そして、従属変数は、リーダーシップの成果（9項目で、追加の努力、リーダーシップ効果、そしてリーダーシップの満足などが構成因子）から成る。

最初に、これらの構成因子を分析対象として記述統計と相関分析を用いた分析が行われ（第1節）、調査参加者が提供したデータの概要が示された。次に、変革型リーダーシップの構成因子に関する仮説4つを検証するために、変革型リーダーシップを説明変数として、リーダーシップの成果を目的変数とする重回帰分析が行われ（第2節）、仮説1、3、4は検証されたが、仮説2鼓舞・動機づけの成果への影響は、検証されなかった。続けて、取引型リーダーシップを説明変数に入れ替えた重回帰分析が行われ（第3節）、仮説5と6の両方が検証された。そして、受動的・回避行動を説明変数とした重回帰分析が行われ（第4節）、仮説7は検証されなかったものの、仮説8は検証された。

最後に、研究目的において既述した、取引型リーダーシップに変革型リーダーシップを加えることで期待以上の成果になるという理論仮説である増強仮説の検討が階層的重回帰分析を用いて行われ（第5節）、仮説9は検証された。要約すれば、9つの仮説中、7つの仮説が検証されている。

第6章「要約と結論」では、リサーチ・クエスチョンに対する本論文の解答として、「FRLTは、日本の文脈においてもリーダーシップの成果に対して有効的であるが、一部の構成因子（鼓舞・動機づけと例外による管理－受動的）は、影響がない可能性がある。」と結論している。これは、日本におけるリーダーシップ現象について特徴のある重要な発見として評価することができる。他の理論的な貢献は続いて説明したい。

以上が論文の内容の骨子である。

## 学術上の貢献と評価点

①重複もあるが、理論上の貢献についてまとめて記しておきたい。まず、9つの仮説が検証にかけられ7つの仮説が実証されたことである。

②本論文では実証された仮説に、取引型リーダーシップに変革型リーダーシップを加えることで期待以上の成果になるという理論仮説である増強仮説の検討が含まれている。日本の先行研究には一切見られず、世界的に見ても実証例が

少ない研究である。

③日本において、変革型リーダーシップ構成因子である「鼓舞・動機づけと例外による管理－受動的」の影響がない可能性がある反面、個別的配慮の影響が強かったことが確認できた。この点は、日本のリーダーシップ現象の解明という課題にとって証拠に裏付けられた大きな学術的な成果といえる。標準化された質問紙によってすべての構成因子について分析を行った研究の潜在的価値は大きく、その第一歩を踏み出した学術的な意義も無視できない。

繰り返しになるが、このような成果はバス＝アポリオによるフルレンジ・リーダーシップ・セオリーに含まれる下位理論すべてとリーダーシップ成果の関係を実証調査により、理論検証を行った日本における唯一と言って良いぐらいの研究であることに由来し、本論文が持つ学術的意義は非常に高い。

同様の研究は日本では一例が存在するものの、その調査研究方法や手続きは学術論文という紙面の制限から不明・不完全であるからである。これに対して、本論文は、膨大な国内外の先行研究に基づいた実証研究であり、その詳細な調査手続き・方法と共に、分析方法も明示しており、数値データの公表も備えている点で学術的信頼性の高さを有している。

つぎに研究のプロセスについて形式面から評価しておきたい。本論文の内容と論文構成の形式に見られるように、グローバル・スタンダードとなっているリ

サーチ・メソッドに忠実に従ったものである。先行研究の文献レビューを経て実証主義に基づいた定量的アプローチに従ったりサーチデザイン設計を行い、質問紙の邦訳、その信頼性の検討、実証調査研究の準備・実施、収集されたデータのコード化・統計分析、分析方法の選択、結果の提示と考察・議論、そして結論の導出を行っている。さらに日本における先行研究のレビューで発見された研究上の空白や問題点を把握したうえで、その領域における海外文献のレビューをおこなったうえで仮説を定立している点はとくに評価できよう。

もちろん本論文には限界がある。無作為抽出法によるデータでないことから、結果の一般化が不可能であることである。検証できなかった要因として鼓舞・動機づけ要因があるが、その更なる研究も課題である。変革型リーダーシップでとくに有意であった「個別的配慮」の要因についても同じである。

今回は調査対象が上場製造業 1 社の大卒管理者層に止まっているが、他業種、非営利組織にも検証を拡大することが当然必要となる。また、対象とする個人属性の差異も考慮した研究が行われるべきである。トップのジェネラル・マネージャー層と現場マネージャー層の間には差がみられる可能性が高いからである。

次に、論文を具体的に評価するうえでの論点となる事項（本学のルーブリック項目）について付加的にコメントをしておきたい。

## 1. 研究目的・テーマと論題・副題の適切さ

本論文の根底にある問題意識は、序論に述べられているように「マネジャーとリーダーの論理的な関係」であった。現実の問題について書かれた本論文は、研究テーマが絞られた仮説検証型の手堅い研究となった。

リーダーシップ研究の系譜で述べられているようにリーダーシップ論における革新的な転換は Bass が取引型リーダーシップと変革型リーダーシップを区別して検討しつつも、両方とも重要なリーダーシップ・スタイルであり、これらのリーダーシップ・スタイルが個人の中に内在するという理論構築を行った点にあった。さらに Avolio を共同研究者として加えたことにより包括的な研究が標準化された質問紙でできるようになった。

このようなリーダーシップの新展開と信頼性の高い実証研究を目指し、「FRLT (フルレンジ・リーダーシップ・セオリー) は、日本の文脈においてもリーダーシップの成果に対して有効性があるか」というリサーチ・クエスチョンに集約してテーマが選定されている。論題との乖離はみられない。副題は付けた方が良いという意見もあったが、先行レビューと仮説検証の両方にわたる論文であるので適切な副題がみつからなかったかもしれない。

## 2. 研究目的の明確性

研究目的の明確性は、先行研究のレビューから仮説検証にいたるプロセスにおいて具体的に表現され担保されるものと考えられる。

「実証研究を通じて日本の文脈における FRLT の有効性を明らかにする」ため、上述したように先行研究の文献レビュー内外を二重に行い、研究の信頼性を損ねない調査をデザインし、標準化された質問紙を翻訳してフルバージョンで調査を実施した。

あたかもリサーチデザインの教科書（例えば、John D. Creswell）に忠実に従ったように、先行研究⇒問題または研究空白の発見⇒研究方法（量的か質的か）の選択⇒調査研究のデザインというグローバル・スタンダードに合致した論文構成になっている。

このことは研究目的を明確にした上で、それを担保する配慮に努力が払われていたことを示すものと言えよう。

## 3. 問題設定と分析方法、解決方法と結論の適切さ、妥当性、独創性等

研究課題を焦点化し実効性のある仮説検証型研究の実施を実現するため、1) 日本における FRLT 関連の実証研究の包括的な文献レビューを行い、2) 本論文最大の貢献である FRLT 理論の下位理論すべてを用いた実証研究の実施し、

そして3) 日本における同理論の有効性を確認した理論検証結果の提示を行っている。上述したような学術上の貢献もみられた。

#### 4. 論文構成の適切さ・論述の整合性と妥当性・結論の適切さなど

論文構成はオーソドックスな構成で、仮説検証型の研究手続についてグローバル・スタンダードな標準に忠実である。選択された仮説について学術的な意味のある明確な結論が出されている。

#### 5 明確さ・論述展開・文章表現の適切さなど

文章表現、各章の論述展開については、意見が分かれ高い得点にはならなかった。論点について表現はされているが、明確に伝わらない箇所があったからである。

#### 6 論文形式・引用処理・参考文献の提示など

これらは、まったく問題がなかった。本論文は、アメリカ心理学会（APA）（2010）『APA 論文作成マニュアル[第2版]』に準拠して、論文形式・引用処理・参考文献の提示が行われている。

なお、学内の規定に従い剽窃・盗作検知ソフト TurnItIn を用いた分析をおこ

なった。結果は、類似度 17 であり、まったく問題がなかったことを申し添えます。

主査 商学部教授 須貝 栄 (PhD, Cambridge University)

副査 商学部教授 萩本眞一郎

副査 商学部教授 渡辺基之