

外食チェーン店舗のリーダーシップ・プロセス
に関する検討

—リーダーシップ行動およびフォロワーシップが
店長の職務満足に与える影響—

平成28年度
目白大学大学院 心理学研究科
博士後期課程

1292402
浜田 陽子

目次

図表一覧	iv
本論文の構成	vii

I 序論

第1章 研究の背景	1
1. 外食産業	
2. 外食チェーン店長の特徴と職業性ストレス	
3. リーダーシップ・プロセス	
4. 本研究のモデル	
第2章 研究の目的と意義	10
1. 本研究の目的	
2. 本研究の意義	

II 理論的検討

第3章 リーダーシップ・プロセスにおけるリーダーシップおよび フォロワーシップ研究動向	11
1. プロセスとしてのリーダーシップ	
2. 従来のリーダーシップ研究の展開とフォロワーの扱い	
3. フォロワーシップ研究の展開	
4. 本研究のリーダーシップ・プロセスの概念	

III 実証的検討

第1部 尺度作成	38
第4章 店長のリーダーシップ行動尺度の作成	39
1. リーダーシップ行動リストの作成 (研究 1-1)	
2. リーダーシップ行動尺度の作成および信頼性・妥当性, リーダー・ア ウトカムとの関連の検討 (研究 1-2)	
3. スタッフ評価によるリーダーシップ行動の因子構造の検討 (研究 1-3)	
4. 考察	

第5章 外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度の作成	56
1. フォロワーシップ行動リストの作成 (研究 2-1)	
2. フォロワーシップ認知尺度の作成および信頼性・妥当性の検討 (研究 2-2)	
3. スタッフ評価によるフォロワーシップ行動の因子構造の検討 (研究 2-3)	
4. 考察	
第2部 店舗のリーダーシップ・プロセスと店長の職務満足との関連 . . .	71
第6章 フォロワーシップ認知を仕事の資源とした職業性ストレスモデル による店長の職務満足の検討	72
1. 店長の個人属性とリーダーシップ, フォロワーシップ認知各因子と の関連 (研究 3-1)	
2. 店長の個人特性によるフォロワーシップ認知・リーダーシップ行動 各因子の平均値差の検討 (研究 3-2)	
3. フォロワーシップ認知を仕事の資源とした職業性ストレスモデルに よる店長の職務満足の検討 (研究 3-3)	
第7章 店長のリーダーシップが自身の職務満足に及ぼす影響 ——モデルの検証—— (研究 4)	84
第3部 効果的なリーダーシップ行動に関する検討	88
第8章 マッチング・データによる店長評価とフォロワー評価による リーダーシップ行動と各変数の関連	89
1. フォロワーの特徴に関する検討 ——男女別、年代別、背景別の店舗スタッフデータの平均値差の検討—— (研究 5-1)	
2. 店長評価のリーダーシップ行動とフォロワー・アウトカムの関連 (研究 5-2)	
3. 店長のリーダーシップ行動の各項目の自己評価・他者評価の関連 (研究 5-3)	
第9章 リーダーシップがフォロワーの行動に与える影響のスタッフの 背景別による検討 (研究 6)	101

IV 総合考察

第 10 章 総合考察と今後の課題	107
1. 外食チェーン店舗におけるリーダーシップ・プロセスの構造について	
2. 店長のリーダーシップ行動と自身の職務満足への影響	
3. 効果的なリーダーシップ行動について	
4. 研究の限界と今後の課題	
論文要旨	120
引用文献	124
本論文と関連した研究の発表状況	138
謝辞	139
参考資料	140

図表一覧

第1章

Figure	1-1	産業別入職率・離職率	2
Figure	1-2	Job Demands-Resources Model 概念図	7
Table	1-1	Job Demands-Resources Model 研究の対象職種と 仕事の要求・仕事の資源・アウトカムの例	8
Figure	1-3	本研究のモデル	9

第3章

Figure	3-1	リーダー行動と他者（上司・部下）反応の連鎖過程	12
Figure	3-2	リーダーシップ研究におけるフォロワーの扱い	17
Figure	3-3	フォロワーシップの種類	21
Figure	3-4	Chaleffによるフォロワーのタイプ	22
Figure	3-5	Sy (2010) の Second-order factor model of implicit followership theories	26
Figure	3-6	Uhl-Bien et al.(2014)の2つのフォロワーシップの 枠組み	29
Figure	3-7	本研究のリーダーシップ・プロセス概念図	32
APPENDIX	1	変革型リーダーシップの項目例	33
APPENDIX	2	サーバント・リーダーシップ項目例	34
APPENDIX	3	エンパワリング・リーダーシップ項目例	35
APPENDIX	4	LMX質問項目	36
APPENDIX	5	Kelley(1992)のフォロワーシップ尺度	37

第4章

Table	4-1	リーダーシップの各アプローチの特徴の構成要素	42
Table	4-2	KJ法を参考にした分析によるカテゴリー（質問①②）	47
Table	4-3	KJ法を参考にした分析によるカテゴリー（質問③）	48
Table	4-4	店長のリーダーシップ行動リスト	49
Table	4-5	リーダーシップ行動尺度因子分析結果 店長評価	52
Table	4-6	リーダーシップ行動尺度因子分析結果 スタッフ評価	52
Table	4-7	LMX, GHQ-12, 職務満足とリーダーシップ行動尺度 各因子との相関係数	53

第5章

Table	5-1	KJ法を参考にした分析によるカテゴリー（質問①）	61
Table	5-2	KJ法を参考にした分析によるカテゴリー（質問②）	61
Table	5-3	外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度項目案と参考にしたカテゴリー	62
Table	5-4	外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度の因子分析結果	65
Table	5-5	フォロワーシップ認知尺度と各変数との相関係数	66
Table	5-6	スタッフ評価によるフォロワーシップ行動の因子構造	68

第6章

Table	6-1	回答者の属性	73
Table	6-2	店長の属性とフォロワーシップ認知各因子との相関分析	75
Table	6-3	店長の属性とリーダーシップ行動各因子との相関分析	76
Table	6-4	フォロワーシップ認知・リーダーシップ行動各因子の相関分析	76
Table	6-5	自己感情の表現の高低による各変数の平均値差の検討	79
Table	6-6	他者感情の理解の高低による各変数の平均値差の検討	79
Table	6-7	職務満足と各変数との相関分析	82
Table	6-8	個人属性、仕事の要求・資源による店長の職務満足の重回帰分析	83

第7章

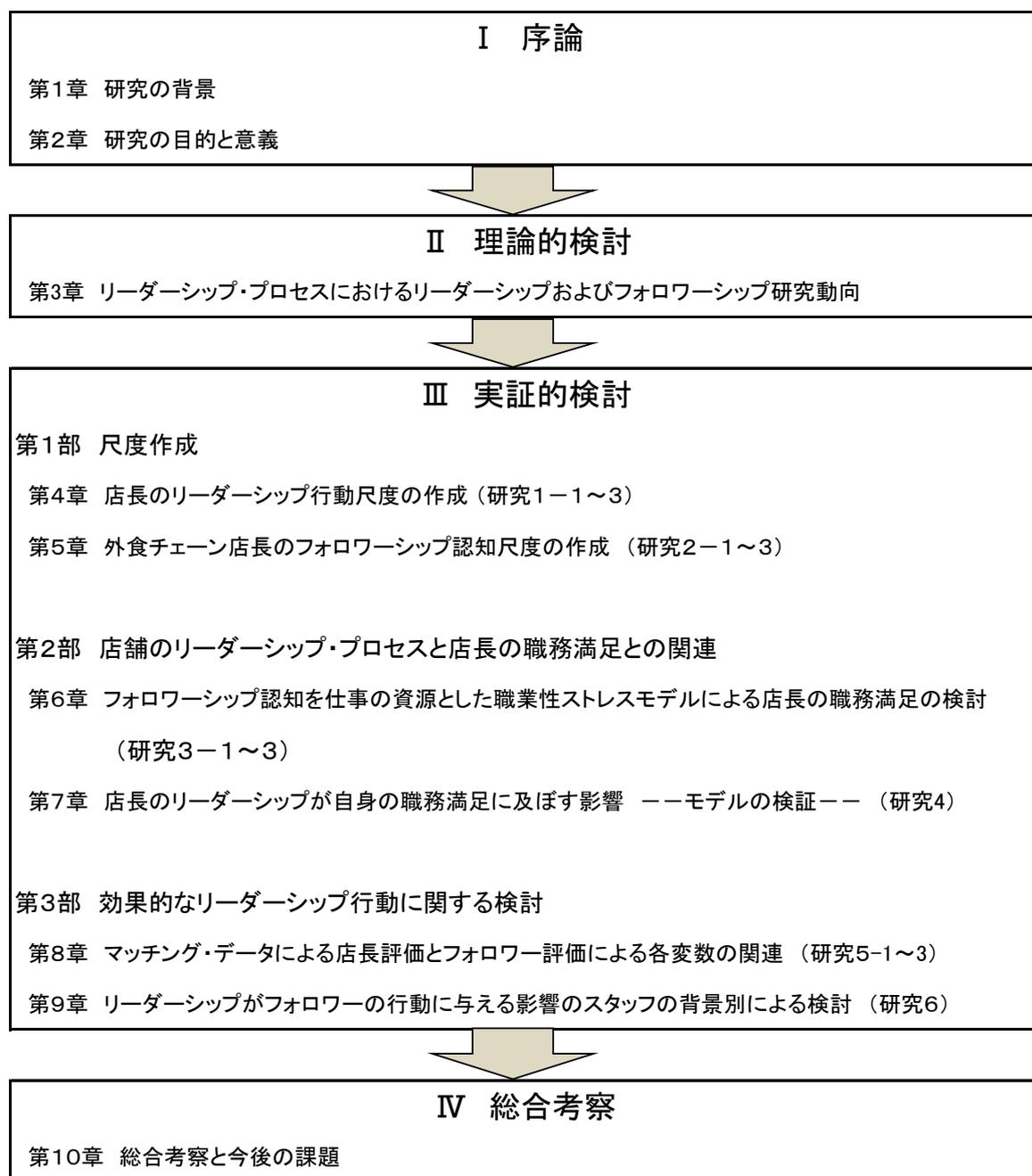
Figure	7-1	リーダーシップ行動の職務満足及びGHQ得点に及ぼす影響 構造方程式モデリングによるモデルの検証	87
--------	-----	--	----

第8章

Table	8-1	回答者の属性（店舗スタッフ）	90
Table	8-2	PAの背景・年齢・性別のクロス集計	91
Table	8-3	店舗スタッフの男女別による各変数の平均値差の検討	94
Table	8-4	年代別による各変数の平均値差の検討	94
Table	8-5	学生・主婦・アルバイト専業による各変数の平均値差の検討	95
Table	8-6	店長のリーダーシップ行動各因子と店長の勤務する店舗スタッフ（5名以上のデータ）の各変数との相関分析	98
Table	8-7	リーダーシップ行動各項目の自己評価・スタッフ評価の	

	相関分析	100
第9章		
Figure 9-1	研究6のモデル	102
Figure 9-2	多母集団同時分析の結果	105
Table 9-1	リーダーシップ各因子の意欲的関与行動への間接効果 (標準化)	106
Figure 9-3	リーダーシップ行動が意欲的関与行動に及ぼす影響の 背景別比較	106

本論文の構成



I 序論

第1章 研究の背景

1. 外食産業

外食産業は、いわゆる第三次産業、サービス業に含まれる。総務省（2009）は、飲食サービス業を「主として客の注文に応じ調理した飲食料品、その他の食料品又は飲料をその場所で飲食させる事業所並びに、客の注文に応じ調理した飲食料品をその場所で提供又は客の求める場所に届ける事業所及び客の求める場所において、調理した飲食料品を提供する事業所」と定義している。近年では店内での食事だけでなく、店外で加工したものを店頭に出したり、店内の客席以外にテイクアウトの商品を持つ店舗など、人々のライフスタイルの変化に伴い、その業態はさまざまに変化し、多様化している。

料理という商品そのもの、店舗、接客などを工夫することで人の五感に訴え、顧客の心を満たすことが基本的な仕事である。近年では、商品の味だけでなく、食の安全性や「思いやり」「心からのおもてなし」を意味するホスピタリティなど、人や物に対する細かい心遣いや技術が求められるようになってきている（斎藤，2009）。

他の接客サービス業にもみられるように、深夜や早朝の営業や、個性的なサービス、安い価格など、多様な顧客ニーズに応えようと競争が激しく、同業他社とのサービス競争に直面し、効率のよい店舗経営が常に求められる。国内における市場規模は、平成23年度23兆円（外食産業総合調査センター，2012）、総務省の統計では平成21年度飲食店数は67万店、従業者数は442万人であり（総務省，2009）、日本に働く100人のうちの8人が飲食店従事者という割合である。

フードサービス、小売、ホテル・旅行等のホスピタリティ業界のような顧客と接することにより直接的に利益をあげる業界では、全般的に入職率が高い一方で離職率も高く（厚生労働省，2014）、慢性的な人手不足が問題となっている業種が多い。

外食産業やホテル業等のホスピタリティ業界における離職、バーンアウト、ストレス反応等のネガティブなアウトカムとストレスに関する研究は国内外で多くなされている(e.g., 大塚・立丸, 2009; Hannerz, Tuchsén, & Kristensen, 2002; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers, & Amick, 1998; Karasek & Theorell, 1990; Chiang, Birtch, & Kwan, 2010; Wildes, 2004; Hinkin, & Tracey, 2000; Poulston, 2008; Reynolds, & Tabacchi, 1993; 須賀・庄司 2010; 浜田・庄司・原田, 2013; Ryan, Garzali, & Mohsin, 2010)。

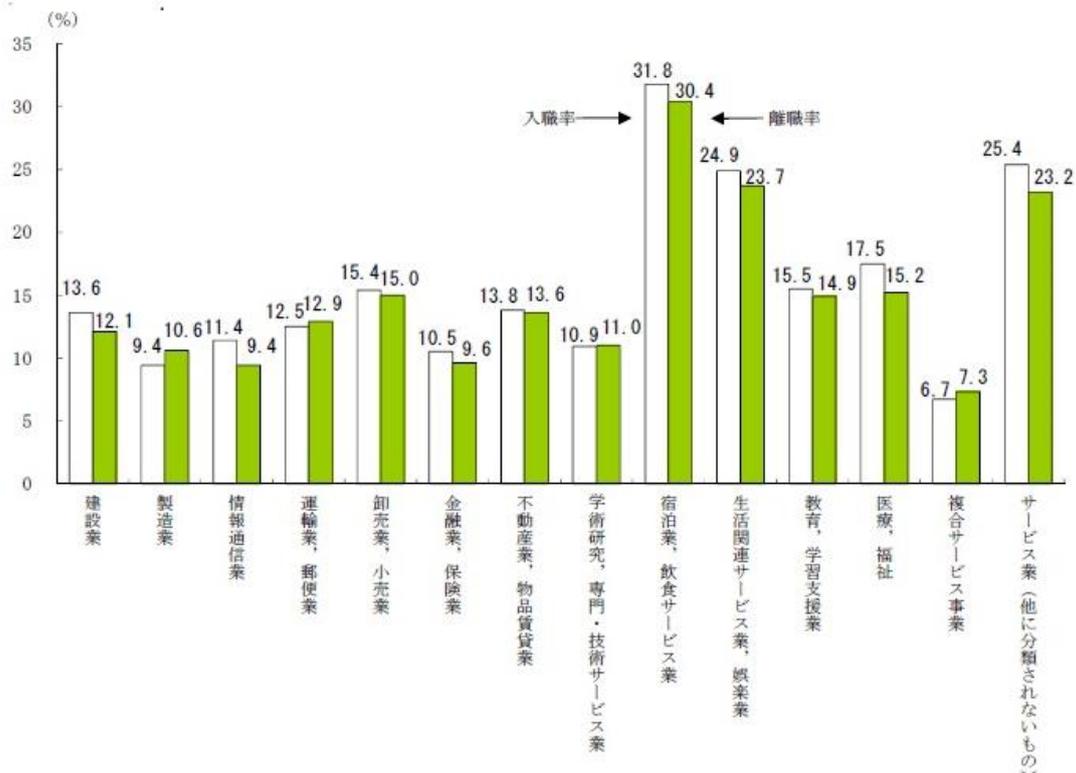


Figure 1-1 産業別入職率・離職率（厚生労働省，2014 より引用）

これらの原因となると考えられる要因として、仕事の満足、ストレス、グループの凝集性、裁量の度合い、リーダーシップ等（Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000）の他業種と同様の要因がまず挙げられる。またフードサービス、ホテル等の研究では、長時間労働、低賃金、ハードワーク、求められるサービスの質の高さ（Wildes, 2004）、研修の質（Poulston, 2008）、教育の質の低さ、職場環境の悪さ、不適正な賃金（Hinkin, & Tracey, 2000）、顧客の前で働くことに対する高い情緒的要求、交代勤務・夜勤、仕事のペースの速さ、長時間労働、仕事に対するコントロールの少なさ、仕事の不安定さ、仕事と家庭を調整することの難しさ（Hannerz, et al., 2002）など、顧客と直接接する業種ならではの要因も含まれている。

大塚・立丸（2009）は、チェーン展開している企業の従業員の職業性ストレスについて対象者の属性の観点から検討を行い、副店長クラス等のストレス反応が高いことが示された。ストレス要因を問う項目のうち、「職場でのコミュニケーションが少ない」、「勤務時間が長い」、「勤務シフトを埋めるのが大変だ」、「ノルマをこなすのが大変だ」、「他店舗との交流が少ない」の得点の平均値が対象者の属性に係らず高い結果を示していた。副店長クラスのストレスが高い理由について、大半は正社員であり、急なシフトの穴埋め要因になるなどの影響により、休日出勤や長時間労働が発生しやすい状況にあることがその原因と推測されるとしている。パート・アルバイトの急な欠勤などの穴埋めがストレス要因のひとつとなっており、少ない数の正社員、特に店長クラスに比べて裁量権の少ない副店長クラスの負担が大きくな

っていることが推測される。シフトの穴を最小限とするパート・アルバイトの育成が解決策のひとつと指摘している。

Wildes (2004) のアメリカにおける研究では、外食の仕事は、長時間労働、低賃金、ハードワーク、求められるサービスの質が高いと考えられており、従業員の多くは腰掛けであり、友人や家族に薦められない仕事と認識している述べ、管理者側にとって従業員の離職は、採用や研修などコスト的に大きな問題であるとしている。Hinkin, & Tracey (2000) は、ホテル業界の離職の原因の多くは、教育の質の低さ、職場環境の悪さ、不適正な賃金にあるとしている。Poulston (2008) は、ホスピタリティ業界（ホテル・レストラン）の人手不足はニュージーランドに限ることではないとし、研修の質の向上が離職の減少につながるとしている。

経験のある従業員、特に能力を備えたマネージャー（店長）の確保は企業側にとって大きな課題であり、職務満足、ワーク・モチベーション、コミットメント等に関する研究が国内外で多く行われている (e.g., Wright, & Bonett, 2007: Griffeth, et al., 2000: Niu, 2010: Kim, Leong, & Lee, 2005: Parsons & Broadbridge, 2006: Frye, 2012: Lam & Baum, 2001: Ghiselli, La Lopa, & Bai, 2007: Netemeyer, Maxham III, & Lichtenstein, 2010: 竹田, 2009)。

海外と国内という違い、国内でも業態による違いはあるもの、店舗を管理する店長（マネージャー）の確保は企業やオーナーにとって課題であり、店長自身が心身ともに健康に働いていける環境づくりは本人にも企業にも重要であると考えられる。

2. 外食チェーン店長の特徴と職業性ストレス

日本では 1970 年代のケンタッキー・フライドチキン、マクドナルド等の外食フランチャイズ・チェーンの日本進出をきっかけにチェーン店化が増加し、現在までに商品開発、食材調達、情報システム化、人材育成等を戦略的に行う外食のチェーン店スタイルの店舗が外食業界をリードしている (福井, 2006)。その組織体系は、店舗にはオペレーション管理と限定的なコスト計算をする店長を置き、スーパーバイザーまたはエリアマネージャーが担当エリアの店長を管理する形が一般的である (斎藤, 2009)。店舗の雇用形態は少ない店長・正社員と多くのパート・アルバイト (以下、PA) という業態特性が定着している。また店舗に配置される正社員は、将来の店長候補であることが多い。

店長の特徴として、第一にシフト制、人手不足、長時間労働等、社会的に厳しい仕事のひとつであると捉えられていること、第二に店舗においては店舗スタッフを部下にもつリーダーであるが、企業全体をみると中間管理職であること、第三に本部にいる上司からのサポートが必ずしも受けやすい環境にあるとは言えないこと、第四に店舗においては大きな責任と影響力を負っていることがあげられる。

田中 (2011) は、店長は調理と接客、電話対応、発注、売上清算などの作業を次々と絶え間なくこなしていく職務であり、店舗管理職の仕事について Mintzberg (1973) を引用し、他の管理職同様に「大量の仕事休み無く遂行し、自由な時間はほとんどなく、職務が頭から

離れない傾向」のある「終わりなき性質の職務」であると述べている。

接客業務には人が必要で、スタッフを増やさずに売上高を高めることは難しい。店長や社員はPAを管理しながら店舗運営を行う必要があるが、人件費を抑えるためには、正社員の数を可能な限り減らし、店長は売上予測に基づいて、PAの都合を鑑みつつ時間帯と日ちごとの人員配置を決めていく（斎藤，2009）。

店舗の中心となる働き手はPAであるが、流動性が高い人材であり、正社員よりシビアに労働条件を考えているとされ（森谷，2015）、PAの仕事に関する意欲は人によって大きく異なり（松原・林・川上・脇坂，2007）、仕事への認識や生活に占める割合も様々である。小久保（2002）は、アルバイトに関するリーダーシップの研究において、その職務の特色を次のように挙げている。第一にアルバイトの職務の多くは、単純で自律性が低い傾向があること、第二に正社員と比較して部分的にしか働いている組織に属していないこと、第三に報酬・業績評価システムが単純明確で、給与が安いことである。しかしながら外食産業ではPAは基幹的労働力としての活用が考慮され、正社員同様の評価・処遇制度が検討される等（森谷，2015）、これら特徴が必ずしも当てはまらないといえる。店舗のPAの仕事は基本的には構造化されたものであるものの、正社員が少ない状況においては店舗の運営に関わることのできるPAの育成が現実的には必要であり、自律的に動くことも求められているといえる。また近年の人手不足においてはPAの確保のために時給も上がってきており、PAに定着してもらうための店長と企業側の努力がこれまで以上に必要な状況になっている。

PAと店長は、PAの年齢、バックグラウンド、その店舗や業界における経験、就労日数などにより、その関係性は各々さまざまである。店長よりも店舗での経験が長く、他のスタッフへの影響性の強いPAもあり、関係性の構築は複雑であることは容易に推測される。

Ryan, et al. (2010) のマレーシアのファストフードチェーンの従業員の離職に関する研究の中で、マネージャーが従業員の貢献を肯定的に認知することが従業員の自尊感情を高め、離職を減少させること、またスタッフが仕事の経験の中で感じる満足はマネージャーが作りだす職場の雰囲気を提供すること、つまりスタッフは仕事自体よりもマネージャーの力不足により離職することをレビューしている。

中間管理職的地位にある店長は、Ryan et al. (2010) に述べられているように、その管理能力自体がスタッフの離職の原因となる可能性があること、そして彼ら自身もスタッフのひとりとして、同様に離職の可能性があることが考えられる。

Reynolds, & Tabacchi (1993) は、チェーン店のマネージャーのほうがホテルの料飲マネージャーよりもバーンアウトしやすく、その理由としてホテルよりも同僚のサポートやサポートシステムが受けにくいことを挙げている。国内でもチェーン店の店長の上司であるスーパーバイザーは本部にいるため、日本においても同様の状況の存在が推測される。

外食企業店舗正社員のストレスに関する調査（浜田他，2013）では、精神的健康に影響を与える要因として仕事の量的負担、ストレスの緩衝要因として仕事のコントロール、同僚のサポート、上司のサポートが挙げられた。この調査では“同僚”が誰を指すか既存の質問紙

を用いているため明らかではないが、自由記述の分析では、ストレス要因にシフトの管理、PAの教育が挙げられる一方で、動機付けとなる要因に店舗スタッフ（社員スタッフ・PA）との協働作業の一体感、店舗スタッフの成長が挙げられていた。調査対象者の半数以上は店長であったことから、“同僚”のサポートはPAを含む店舗スタッフであるとも考えられる。店長の職業性ストレスは、ストレス要因、動機づけ要因ともに店舗スタッフが鍵になることが示唆され、店舗スタッフからのサポートは店長にとって大きな資源であることが推測される。

本研究では店長の離職を防止し、より満足に職業生活を行っていくために、店長自身がコントロールできる要因に着目したいと考えた。ストレスの緩衝要因として仕事の裁量や上司のサポート等が重要な要因として注目されているが（小松・甲斐・永松・志和・須山・杉本，2010），これら要因は企業側や上司に左右される。一方で同僚，特に店舗スタッフからのサポートは店長自身の積極的な働きかけにより変化していく可能性が高いことが考えられる。店長の福利を考えると、店舗スタッフとの関係性、店舗スタッフからのサポートが鍵のひとつになることが考えられる。

これまでの職業性ストレス研究ではストレスを緩衝する人的要因として上司・同僚・家族や友人からのサポート，または上司のリーダーシップ等が扱われているが（Dormann, & Zapf, 1999；小松他，2010），部下を取り上げたものはほとんどみられない。リーダーシップ研究の観点では、リーダーがフォロワーから信頼・尊敬されていると感じる時，または配慮を経験する時に自身のウェルビーイングが高められる可能性が指摘されており（Sivanathan, Arnold, Turner, & Barling, 2004；島井・宇津木，2008），部下からの影響力を要因として検証することは意義があることと考える。

3. リーダーシップ・プロセス

本研究では、店舗スタッフからの影響力をフォロワーシップとし、仕事の資源のひとつとして扱うとともに、店長とスタッフ間のリーダーシップ・プロセスの流れの観点からも着目する。ここでいうリーダーシップ・プロセスとは、従来のリーダーからフォロワーへの一方方向の影響をリーダーの特性から捉えるものではなく、リーダーとフォロワーが相互に影響し、リーダーからフォロワー，フォロワーからリーダーへの働きかけの両方のプロセスを含むものと捉える。

リーダー，フォロワーはお互いに相手の行動をリーダーシップ，あるいはフォロワーシップと認知し，自身の行動に影響する，その相互作用のプロセスが，業績等のアウトカムを生み出していくと仮定する。

これまでのリーダーシップ研究は主にリーダーの行動や特徴を独立変数とし，業績等の成果やフォロワーのアウトカム（ウェルビーイング，動機づけ，関係性等）を従属変数として検証されてきた（e.g., van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004; Dewettinck & van Amejide, 2011）。本研究は，従属変数としてリーダー・アウトカムである店長の職務満足等

に着目するため、影響する変数として、自身の行動評価やフォロワーシップの影響を扱うこととする。

4. 本研究のモデル

本研究はリーダー・アウトカムに注目したリーダーシップ研究である。リーダーシップ・プロセスの枠組みから店長・店舗スタッフを捉え、リーダー・アウトカムへの関連を明らかにするために職業性ストレスモデルとして近年注目されている Job Demands-Resources Model (JD-R ; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) を参考として本研究のモデルを構築する。

職業性ストレスの健康への影響についての研究は、1970年代より米国を中心に活発に行われてきた。代表的なモデルのひとつに Karasek(1985)の仕事の要求度-コントロールモデル (DC-M ; Job demands-control model) が挙げられる。このモデルではストレスサーとして仕事の量的負担、役割ストレスなど作業の負荷である「職務上の要求 (job demand)」と職場環境を就労者自身によってコントロールできる程度である「仕事の裁量の自由度(decision latitude)」との組み合わせに基づいて就労者の精神的健康の維持について議論している (JCQ 日本語版 HP)。作業の特性は、仕事の要求度 (職務上の要求) および仕事のコントロール(仕事の裁量の自由度)の高低により4つに分類され、高い仕事の要求度と低いコントロールにより特徴づけられるグループは「高ストレイン (high strain)」群と呼ばれる。DC-M では、高ストレイン群であり、かつ上司や同僚などの社会的支援 (ソーシャルサポート) の低い場合に最もストレス反応や健康障害が発生しやすくなるとされる (Karasek et al.,1998 ; Karasek & Theorell, 1990)。

2001年以降、仕事の要求度を緩衝する要因はコントロールやサポートだけでないという考え方から、DC-M を発展させ、仕事の特徴を仕事の要求 (job demands) と仕事の資源 (job resources) に大別し、各職種に特徴的な要求と資源に注目する Job Demands-Resources Model (JD-R ; Demerouti, et al., 2001) を用いた検討がされ始めた。

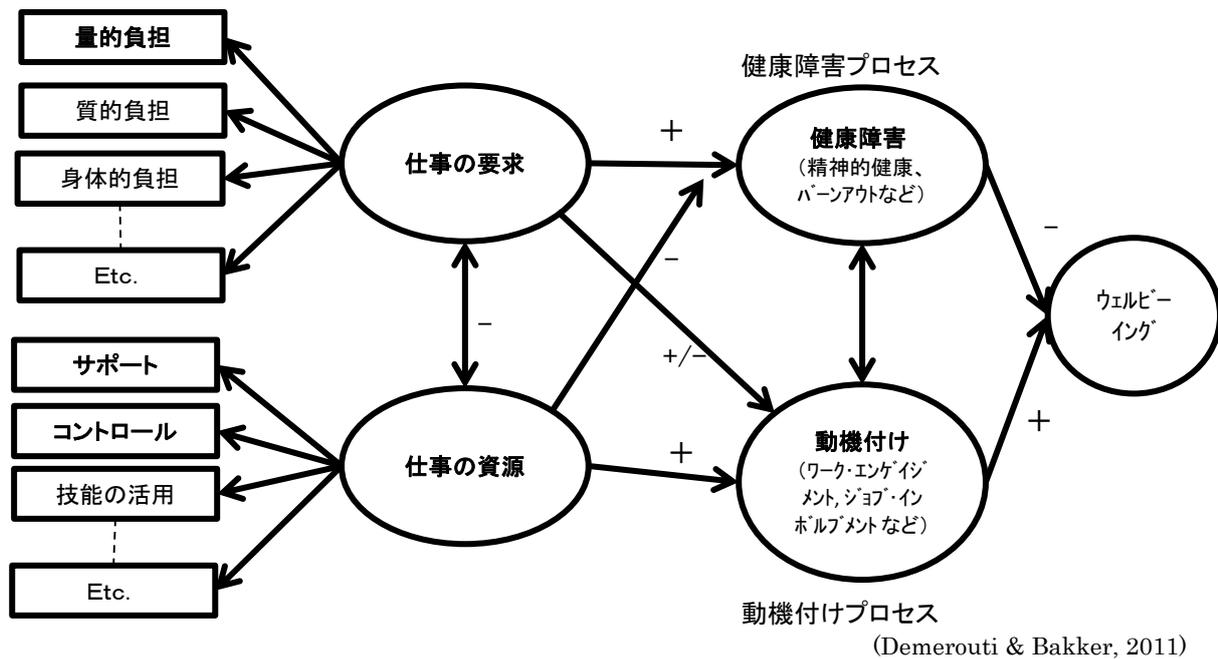


Figure 1-2 Job Demands-Resources Model 概念図

このモデルの特徴は、仕事の要求と仕事の資源というふたつの仕事の特徴から健康障害に至るプロセスと動機付けに至るプロセスとのデュアルプロセスである(Bakker, & Demerouti, 2007)(Figure 1-2)。仕事の要求は、持続的に身体的、心理的（認知的・情緒的）努力やスキルを要求する仕事の物理的、心理的、社会的あるいは組織的要因であり、一定の身体的・心理的コストに結び付くもの（仕事の量的負担、高い要求、不規則な勤務など）とされ、主に健康障害の予測因子として扱われる。仕事の資源は、仕事において、1) 仕事の目標を達成し、2) ストレッサーや仕事に起因する身体的・心理的コストを低減し、3) 個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因とされ（上司や同僚のサポート、自律性、成長の可能性、業績に対するフィードバック、技能の活用、職務上の意思決定への参加など）、主に仕事の動機付けの予測因子として扱われる(Demerouti, & Bakker, 2011 ; 島津, 2016)。

職種により影響する仕事の要求と資源は多様であるとされ (Bakker, van Velhoven, & Xanthopoulou, 2010), 高要求・低資源はバーンアウトなどを引き起こし（健康障害プロセス）、高要求・高資源は仕事の動機付けあるいはワーク・エンゲイジメントを高める（動機づけプロセス）とされる (Janssen, Peeters, de Jonge, Houkes, & Tummers, 2004 ; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Shaufeli, Taris, & Schreurs, 2007 ; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Bakker et al., 2010)。また、仕事の要求、仕事の資源の相互作用の重要性も指摘されており、職種により異なる種類の要求・資源の組み

合わせが職業性ストレスの予測に相互に影響するとされる (Bakker, Demerouti, & Euwema (2005) ; Schaufeli & Bakker, 2004 ; Demerouti et al., 2011)。Table 1-1 は JD-R モデルを検討した先行研究の例である。対象の職業と検討に用いられた仕事の要求, 仕事の資源, アウトカムに用いられた変数を示した。例えば Bakker, et al. (2007) の教師を対象とした研究では仕事の要求に pupil misbehavior, Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs (2003) の home care 企業を対象としたものでは patient harassment 等, 仕事に特徴的な要因を扱う等, サンプルの特徴と研究の目的に合わせて様々な要因を用いていることがわかる。このように職種によって特徴的な要因を仮定できることは, より実証的な研究が可能となる一方で, 仮定する要因の自由度が高いために業種間の比較が困難であること, また全般的な尺度を作成することができないことが指摘されている (Demerouti et al., 2011)。

Table 1-1 Job Demands-Resources Model 研究の対象職種と仕事の要求・仕事の資源・アウトカムの例

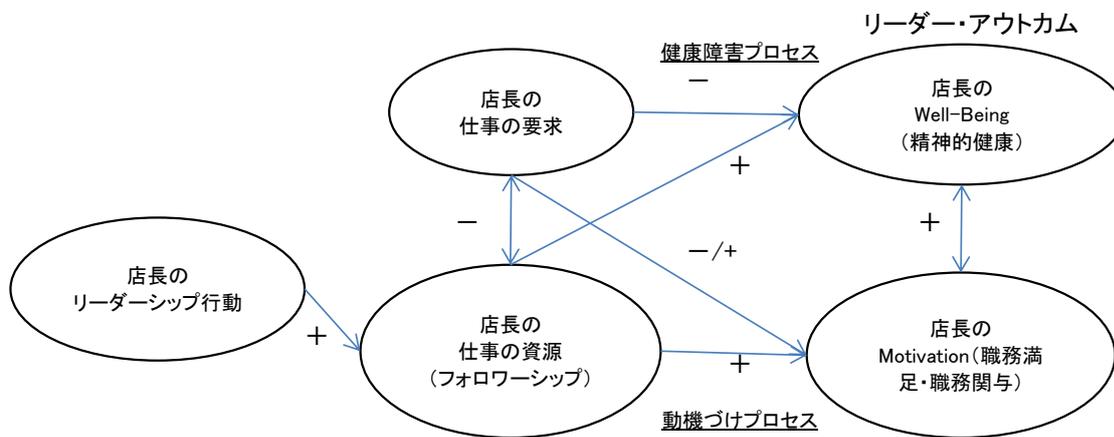
		仕事の要求	仕事の資源	アウトカム
Bakker, Boyd, Dollard, Gillespie, Winefield, & Stough(2010)	オーストラリア;大 学教員3753名	work-home conflict, work pressure	autonomy, trust in head of department, trust in senior management, procedural fairness, job security	stress-related symptoms, psychosomatic complaints, GHQ-12, organizational commitment
Bakker, Demerouti, & Euwema(2005)	オランダ;研究機関 の従業員1012名	work overload, emotional demands, physical demands, work-home interference	autonomy, social support, quality of the relationship with the supervisor, performance feedback	burnout(exhaustion, cynicism, professional efficacy)
Janssen, Peeters, de Jonge, Houkes, & Tummers(2004)	看護師・看護アシ スタント アメリカ 115名、オランダ 260名	psychological job demands, emotional job demands	job control, workplace social support	emotional exhaustion, job satisfaction
Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou(2007)	フィンランド;小・ 中・職業学校教師 805名	pupil misbehavior	job control, supervisor support, information, organizational climate, innovativeness, appreciation	work engagement
Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs(2003)	home care organization従業員 3092名	workload, physical demands, problems with planning, emotional demands, sexual harassment, patient harassment	autonomy, social support, coaching by the supervisor, possibilities for professional development, performance feedback, financial rewards	burnout
Demerouti, Bouwman, & Sanz-Vergel(2011)	オランダ;金融業 女性386名	work-home interference	developmental possibilities, relationship with colleagues, relationship with supervisor, participation in decision making	absenteeism

本研究では, バーンアウトや精神的健康などの健康障害にのみ注目するものではなく, 仕事の動機づけを扱う JD-R モデルの概念を参考とする。

部下やパート・アルバイトが多い職場の特徴から仕事の資源のひとつとしてフォローシップに注目し, リーダーシップ・プロセスとの関連から検討を行うこととする。動機づけアウトカムには職務満足に着目し, Figure 1-3 を本研究のモデルとする。

様々な概念の中から動機づけアウトカムを職務満足としたのは, Herzberg (1966) の動機づけ衛生理論等, 多くのワーク・モチベーション研究のアウトカムとして用いられているこ

と、また経営学の分野で注目されるサービス・プロフィット・チェーン (Heskett, Jones, Loveman, Sasser,& Schleslinger, 1994), 従業員満足がサービスレベルを高め、それが顧客満足に結びつき、最終的に企業利益を高めるとしたモデルの中心的概念であること等から今回用いることとした。



(Job Demands-Resources Model (Demerouti, & Bakker, 2011)を参考に作成)

Figure 1-3 本研究のモデル

以下をモデルの仮説とする。

仮説： 店長のリーダーシップ行動はフォロワーシップを媒介し、自身の精神的健康および職務満足に正の影響を及ぼす。

本モデルの特徴は、①従来の職業性ストレス研究では、部下からの影響力に焦点を当てたものがほとんどなく、部下からの影響であるフォロワーシップを仕事の資源として取り上げること、②従来のリーダーシップ研究はリーダー・アウトカムに注目したものはほとんどなく、またフォロワーシップについても研究の知見が少ないため、リーダーシップ・プロセスにおけるリーダー、フォロワーの影響のプロセスの構造についての実証的研究のひとつとなりうることである。

第2章 本研究の目的と意義

1. 研究目的

本研究は外食チェーン店舗におけるリーダーシップ・プロセスに着目する。特にリーダーシップ行動のリーダー・アウトカムへの影響に注目し、店長のリーダーシップ行動がフォロワーシップを媒介し、店長自身の職務満足に至るモデルを職業性ストレスモデル (Job Demands-Resources Model) (Bakker, & Demerouti, 2007) を参考に構築し、検討を行う。

本研究の目的は以下の3点である。

①店舗のリーダーシップ・プロセスについて、店長の視点からリーダーシップとフォロワーシップを行動の観点から明らかにし、リーダーシップ、フォロワーシップに関する知見を提供する。

②職業性ストレスモデルに基づき、店長のリーダーシップ行動が、フォロワーシップを媒介し、店長自身の職務満足に及ぼす影響を検証する。

③店長のリーダーシップ行動の影響について自己評価・フォロワー評価の関連性の検討や、リーダーシップとフォロワー行動の関連を検討することにより、より効果的と考えられるリーダーシップ行動について検証する。

2. 研究意義

店舗のリーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップと店長のリーダーシップ行動の関連を明らかにし、店長の職務満足等への影響を検証することにより、店長が意欲的に仕事を続け、離職を防止するための将来的なリーダーシップ開発の一助となると考える。

また、近年注目されつつあるフォロワーシップ研究、およびリーダーシップのリーダー・アウトカムへの影響に関する研究として、まだ数少ない実証的研究の蓄積のひとつとして意義があると考ええる。

II 理論的検討

第3章 リーダーシップ・プロセスにおけるリーダーシップおよびフォロワーシップ研究動向

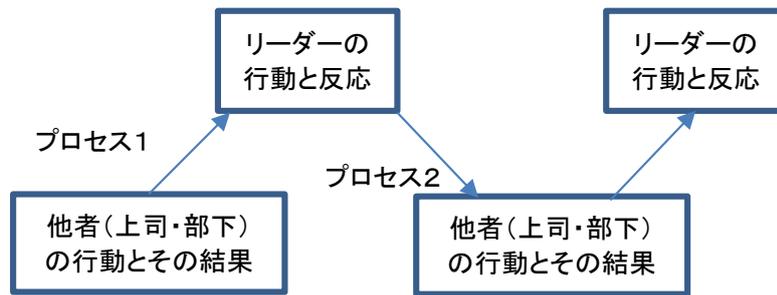
1. プロセスとしてのリーダーシップ

リーダーシップは社会心理学、産業・組織心理学、経営学などさまざまな分野において古くから注目されている概念であり、20世紀前半より組織の目標を達成への働きかけとして集団をとりまとめるリーダーの存在を中心として研究が活発に行われてきた。

リーダーシップの考え方には様々な視点があるが、特性としての捉えるか、プロセスとしての捉えるかの視点がある (Northouse, 2013)。20世紀前半のリーダーシップ研究では、特性論など、優れたリーダーがもつ特性や資質について議論された。20世紀半ば以降は、リーダーシップはリーダーとフォロワーの相互作用による現象、プロセスであるという考え方が主流となり (Northouse, 2013)、さまざまなアプローチにより検討されてきた。プロセスとして捉えることにより、リーダーシップはリーダーの行動により観察可能になり (Jago, 1982)、誰でも学習することにより発揮できると考えられるようになった。

リーダーシップに統一した定義はないが (小野, 2011a, p.18)、現在はプロセスであることを前提とした定義が主に用いられている。たとえば、山口(2011)は、Stogdill(1974)のレビューを踏まえ、“集団の目標の達成に向けて行われる集団の活動に影響を与える過程”と定義した。また、Northouse(2013)は、①リーダーシップはプロセスである、②リーダーシップは影響力を含む、③リーダーシップは集団において発生する、④リーダーシップは共通の目標がある、これら4つをリーダーシップの中心的な現象とし、“リーダーシップとは、グループの成員が共通の目標を達成するために、個人が影響を与えるプロセス”と定義している。

古川 (1994) はリーダーシップ・プロセスをリーダーがみせる行動、それに対する他者 (部下や上司など) の反応という一連の連鎖であると示し、Figure 3-1 のように示した。他者の行動の反応としてリーダーの行動が生まれる。部下などの行動に対するリーダーの反応として働きかけが起こる段階をプロセス1とした。このリーダーの行動に対し、他者が何らかの反応を示し、このリーダーについてのフォロワーの認知や受け入れの段階をプロセス2とした。このプロセス1・2の連鎖は繰り返されていくとしている。



(古川, 1994)

Figure 3-1 リーダー行動と他者（上司・部下）反応の連鎖過程

このようにリーダーシップには、リーダーとフォロワー相互に影響し、リーダーからフォロワー、フォロワーからリーダーへの働きかけの両方のプロセスが存在すると考えられるが、これまでその効果は主にリーダーの行動や特徴を独立変数とし、組織的なアウトカム（業績等）やフォロワーのアウトカム（ウェルビーイング、動機づけ、関係性等）を従属変数として検証されてきた（e.g., van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004; Dewettinck & van Ameijde, 2011）。つまりリーダーからフォロワーへの影響である。

リーダーが存在するためには、集団の多くを占めるフォロワーの存在が不可欠であり、フォロワーなしではリーダーが望むことを達成することはできない（Kelley, 1992; Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006）。これまでのリーダーシップ研究においてフォロワーは必ずしも無視されてきたわけではないが、フォロワーの持つ力、影響力についてはほとんど注目されてきておらず（Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor, 2010; Kelley, 2008; Sy, 2010）、フォロワーを積極的に扱うようになったのは近年である（Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten, 2014）。

フォロワーからリーダーへの影響については、これまで組織市民行動（organizational citizenship behavior; OCB）や上方影響戦略（upward influence tactics ; e.g., Epitropaki, & Martin, 2013 ; Luu, 2014）等で検討されてきた。例えば Boemer, Eisenbeiss, & Griesser（2007）は、変革型リーダーシップとアウトカムの間にフォロワー行動として組織市民行動を媒介変数とした研究を行い、変革型リーダー行動は組織市民行動を一部媒介し、組織パフォーマンスに影響することを示した。組織市民行動とは、従業員が行う任意行動のうち、彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動（Organ, 1988）、つまり業務外の本来期待されていない行動であり、リーダーシップとの関連が多く示されているものである（e.g., Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008 ; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010 ; Babcock-Roberson, & Strickland, 2010 ; Meierhans, Rietmann, & Jonas, 2008 ; Ehrhart, 2004）。しかしながらフォロワーの業務外の自発的行動だけが必ずしもリーダーへ影響を与えるとは限らない。リーダーシップの文

脈では業務内外を問わずリーダーとの関わりにおけるフォロワーの行動全般も含まれると考えられ、フォロワーシップとして扱われ始めていると考える。

1990年代以降、変革型リーダーシップの概念の登場とほぼ時期を同じくし、これまでの受動的なフォロワー像から能動的なフォロワー像にフォロワーの存在が変化する中で、フォロワーシップとしての研究が始まった（小野，2013）。本章では、これまでのリーダーシップ研究の展開とフォロワーの扱いについて振り返り、続いて近年注目されているフォロワーシップ研究とその実証的研究を概観する。さらに今後のフォロワーシップの捉え方について整理を行ったうえで、本研究におけるリーダーシップ・プロセスの概念を提示する。

2. 従来のリーダーシップ研究の展開とフォロワーの扱い

特性論以後、リーダーはどのような行動をとるべきかという行動論やリーダーシップ・スタイル論など、リーダー中心の議論がなされてきた。その後、フォロワーの視点からリーダーシップを捉える試みや、リーダーとフォロワーの交換関係を元とした関係性の視点など、リーダーシップ研究は様々な広がりを見せている。

Graen, & Uhl-Bien(1995)はこれまで多様な視点から研究が行われてきたリーダーシップ研究を3つの領域（リーダー、フォロワー、関係性）の観点から分類を試みた。リーダー・ベースド（leader based）は、リーダーの行動や特徴に焦点を当てた研究であり、これまで最も行われてきたものである。フォロワー・ベースド（follower based）は、リーダーの特性、行動、態度等に関してフォロワーの視点に焦点を当てたものである。関係性ベースド（relationship based）はリーダーとフォロワーとの間の関係性に焦点を当て、両者の相互への影響の評価や関係性の質とリーダーシップの効果との関連等の検証を行うものである。

以下、3つの分類を元にして、これまでの主なアプローチの概要とフォロワーの扱いについて検証する。

リーダー・ベースド

リーダー・ベースドは、リーダーに焦点付けるものである。リーダーの特性、行動、性格、姿勢、認知、影響力などが、状況的な要因との相互作用によりフォロワーに影響するとされるものである。

①特性論

特性論は、もっとも古いリーダーシップの考え方であり、“優れたリーダーはどのような特性を備えているか”という関心から始まったものである（松田，2010）。Stogdill(1974)は、業績、粘り強さ、洞察力、主導性、自信、責任感、協調性、寛大さ、影響力、社会性が多くの特性論の研究結果から示されたリーダーの特性や資質であることを示したが、この視点ではリーダーシップは人より優れたこれらの能力を備える選ばれた人間の特性といえる。特性論ではリーダーシップの効果が不明瞭なことや、リーダーに求められるとされる特性をすべて備

えることは矛盾を生じること、状況によってよいリーダーとされる特性も異なること等の批判はあるが (Northouse, 2013 ; Jago, 1982), この後の様々なリーダーシップ理論を生み出す土台となったものである (Rupe, 2007).

この時点ではリーダーシップは相互作用のプロセスではなく、リーダーの持つ特性である。フォロワーは、リーダーからの影響力を一方向的に受け取る存在として扱われており、フォロワーの特性については触れられていない (Uhl-Bien, et al., 2014)。

②リーダーシップの行動論

リーダーシップの行動論は、“優れたリーダーはどのような行動をとるか”に焦点を当てたものである (松田, 2010)。効果的なリーダーシップ行動をとることで、誰でも優れたリーダーになりうるという考えのもとである。

このアプローチには、オハイオ州立大学の研究 (Halpin & Winer, 1957), ミシガン大学の研究 (Likert, 1967), マネジアル・グリッド (Blake, & Mouton, 1964), PM 理論 (三隅, 1984) などが含まれる。

行動論はリーダーの行動を課題関連行動と人間関係行動の二軸に分類し、その組合せを類型化するところに特徴がある。オハイオ研究では構造作りと配慮, ミシガン研究では職務中心志向と従業員中心志向, マネジアル・グリッドでは生産に関する関心と人間への関心, PM 理論ではパフォーマンスとメンテナンスである。このアプローチでは、リーダーが課題志向の側面と人間関係志向の側面を合わせもつことがより生産性を高めるとされているが、集団の状況によってはこれら二軸が必ずしも効果的でない場合があることから、状況を加味した理論へ発展していった (Jago, 1982)。

特性論と同様にフォロワーの特性についての議論はなされていない。

③コンティンジェンシー・アプローチ

このアプローチは、集団のおかれた状況によって適切なリーダーシップは異なるという前提によるもので、フォロワー側の状況が着目され始めている。リーダー側の条件だけではなく、フォロワー側の状況や集団および個人の特性について考慮するものである。

Fiedler (1967) の LPC (least preferred coworker) モデルは、リーダーの特性を最も苦手な仕事仲間をいかに評価するかという LPC 得点で把握し、苦手な相手を好意的に評価する高 LPC リーダーは人間関係指向的で、低 LPC リーダーは課題達成指向的とした。集団の状況を課題の構造化、地位勢力、関係性 (リーダーとフォロワー、フォロワー間) の3つの要因で表し、これらの組み合わせによって、リーダーシップ行動の有効性を検討したものである (山口, 2011)。リーダーにとって最も好ましい状況あるいは最も望ましくない状況の場合は低 LPC リーダーが有効であり、中間の適度に好ましい状況の場合は高 LPC リーダーが高業績をあげるとした (松原, 2008)。

House (1971) のパス・ゴール理論では、リーダーシップの機能を配慮行動と構造づくり

行動の2側面で捉えるとともに、フォロワーが取り組んでいる仕事の特徴によってリーダーシップは異なる効果をもつとした。Hersey & Blanchard (1977) のライフ・サイクル論では、フォロワーのその仕事に対する成熟度（その仕事に必要な能力・知識技術の習得度合や熟練度、意欲など）により効果的なリーダーシップが異なると述べており、エンパワメント型・参加型・コーチング型・指示型の4類型を提唱している。

これら理論ではフォロワー側の条件には配慮するものの、あくまでリーダーが能動的に働きかけ、フォロワーの存在はリーダーシップの影響力により影響を受ける対象という位置づけである（小野，2013）。

④近年のリーダーシップ・スタイル

近年のリーダーシップ・スタイルは、これまでの原理に焦点をおく理論から、より応用的で現場に近いものに移行しており、おもに個人特性として扱われる（島井・宇津木，2008）。代表的には、変革型リーダーシップ（Bass, 1985）、サーバント・リーダーシップ（Greenleaf, 1970; Laub, 1999）、エンパワリング・リーダーシップ（Dewettinck & van Ameijde, 2011）などが挙げられる。

変革型リーダーシップは中でも最も研究されているスタイルであるが、組織全体を視野に入れ、明確なビジョンを示し、変化の必要性を示しながら、フォロワーを動機付けるものである。変革型リーダーの特徴はカリスマ性（リーダーのようになりたいと同一視を喚起させるような影響性）、動機づけの鼓舞（仕事の意味を理解させ、チャレンジを与えることにより動機付ける）、知的刺激（フォロワーをより革新的・創造的であろうと努力するよう刺激を与える働きかけ）、個別配慮性（フォロワー個々の達成や成長ニーズに注意を払い、仕事をサポートしたり、適切な助言をするなどの配慮）などであり（松田，2010）、フォロワーの主體的な意識の変化を促すものである（小野，2013）。

サーバント・リーダーシップは、リーダー側がフォロワーに尽くしてくれると感じる時に、フォロワーは自発的にリーダーについてくるという哲学のリーダーシップであり（中村，2011）、エンパワリング・リーダーシップはフォロワーが自律的に行動し、十分な能力を発揮できるように支援するリーダーシップである（青木，2013）。これらのリーダーシップに共通することは、リーダーの特徴や行動がフォロワーの能動的な行動を喚起することであり、その要素として個々のフォロワーに配慮する点が含まれる。それまでの多くの理論の前提である、リーダーがフォロワーに報酬を与え、その見返りに指示に従うという交換関係だけではなく、時に能動的に組織やリーダーに貢献するフォロワーへの変化を促す点は注目できる。

フォロワー・ベイスド

フォロワーがリーダーのリーダーシップをどのように認知しているかという観点であり、1980年以降台頭してきたフォロワーに焦点を当てた新しい流れである。

Meindl (1990) は、フォロワーが組織やチームの業績の向上や低下の原因を、状況等の外

的要因よりも、その行動をとったリーダーの特性、リーダーシップ等の内的要因に過剰に帰属する傾向があることを指摘し、リーダーシップの幻想 (the romance of leadership) とした (山口, 2011)。リーダーシップは現実のリーダー行動とは切り離されて、メンバーの心の中で構成され、普遍的に確立された社会的に共有されたものとし (Meindl, 1990)、フォロワーは、組織の業績が極めてよい時と悪い時に、その原因をリーダーの存在に帰属させることによって状況を解釈することを明らかにしたものである (小野, 2012b)。

暗黙のリーダーシップ理論(implicit leadership theory)では、フォロワーはリーダーの性格と行動特性についての先入観によるリーダー像 (リーダーのプロトタイプ) を形成するとし (Lord, & Maher, 1991)、リーダーの行動は、フォロワーのプロトタイプを通じて認知され、リーダーへの評価が行われる。フォロワーは、自らの持つリーダー像と現実のリーダーを比較して、両者の一致度が高ければ、リーダーへの評価は高くなり、逆に一致していなければフォロワーのリーダー評価は低くなる (池中, 2007)。

これらの理論は、フォロワーの立場からリーダーシップの効果を解明する等の点で重要な貢献をしているとされるが、リーダーがどのような行動をとるべきかという実質的な知見は得られない点に問題が残るとされる (松田, 2010)。また、フォロワーに焦点を当てているものの、フォロワーの認知がリーダーシップの効果の評価に影響するという視点であり、フォロワー側からのリーダーへの影響力を議論するものではない。しかし、暗黙のリーダーシップ理論のリーダーのプロトタイプを反転して、フォロワー・プロトタイプを展開することにより、フォロワーシップ研究の新たな視点の源流となった。

関係性ベイスド

関係性ベイスドは、リーダーシップは、リーダー、フォロワー双方向の影響プロセスであるという考え方である。

Hollander(1958)の信頼性—特異理論 (idiosyncrasy credit) は、リーダーシップを関係性のプロセスであると捉えた最初の理論である (Uhl-Bien et al., 2014)。フォロワーがリーダーシップを構築する主たる要素であるとし、リーダーシップはフォロワーからの信頼が基礎になっているという見解を示し、交流型リーダーシップ (Hollander & Offermann, 1990) を示した (小野, 2013)。

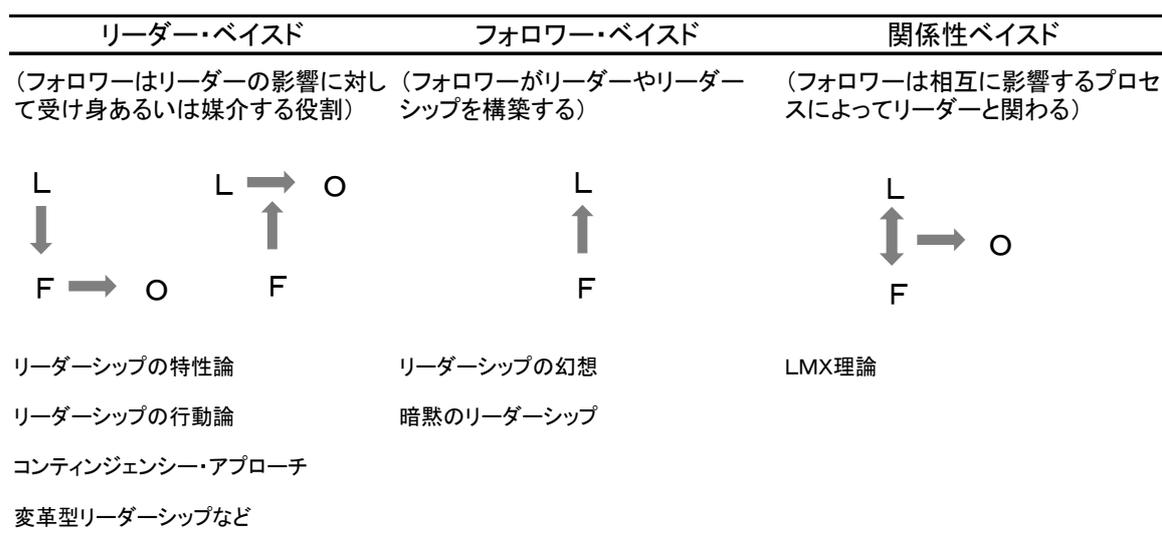
Hollander の理論をベースとし、Graen & Cashman (1975) は LMX(Leader-Member Exchange)理論を提唱した。リーダーがフォロワーに報酬を与え、フォロワーはその見返りにリーダーの指示・命令を遂行することで忠誠を誓うリーダーとフォロワー1人ひとりとの2者の交換関係が前提であるとされる。この2者関係は初期段階のよそよそしい他人の関係から、知人の関係、成熟した関係とコミュニケーションを通じたリーダーシップ作りにより発展していく。高質な関係性は、リーダーの求める交換関係以上にフォロワーが貢献し、リーダーそのものを支える関係性を築く可能性があり、リーダーはすべてのフォロワーと高質の関係性を築く努力が必要であると述べている (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

LMX理論はリーダーとフォロワーの関係を1対1の直接的な相互作用で捉えており、リーダー・ベイスドが主流のリーダーシップ研究に新しい視点を提供した(西之防, 2015)。この理論では同じ集団内にリーダーにとっての高質な関係のフォロワーの一群(in-group)と低質のグループ(out-group)を作ることを是認する視点で批判もあるが(山口, 2011), 関係性に焦点を当てた理論として現在も検討が続いている。Graen & Uhl-Bien (1995)のLMXを測定する7項目の尺度は、両者の関係性を測定する尺度としても多くの研究で用いられている(e.g., Grant, Barrow, & Kaissi, 2009; 西之坊, 2014) (APPENDIX 4)

従来の研究よりもフォロワーの存在の重要性を強調しているが(小野, 2011b), 関係性を構築するためには、ここで働きかける主体はリーダーであり、フォロワーの特徴には触れられていない(Uhl-Bien et al., 2014)。

まとめ

Figure 3-2はリーダーシップ研究の各観点における影響力の方向を表したものである。



* L=リーダー, F=フォロワー, O=アウトカム

Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B., & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83-104. を変更して引用

Figure 3-2 リーダーシップ研究におけるフォロワーの扱い

フォロワー・ベイスドは、リーダーがどのような行動をとるべきかという実質的な知見は得られない点や(松田, 2010), フォロワーに焦点を当てているものの、フォロワーの認知がリーダーシップの効果の評価に影響するという視点であり、フォロワー側からのリーダーへの影響力を議論するものではない。関係性ベイスドはリーダーとフォロワーを1対1の関係性で捉え、その相互の影響を扱っているが、両者の関係性の質そのものを扱っているため、リーダー、あるいはフォロワーの行動に関する評価は行っていない。

リーダー・ベイスドは、リーダーの行動や特徴がフォロワーや成果に影響するという視点であるが、フォロワーの影響はほとんど検証されていない。古川（1994）の Figure3-1 の示すプロセス2を中心に扱ってきたといえる。

本研究は外食チェーン店長を対象とし、店長視点からリーダーシップ、フォロワーシップを行動面から明らかにし、店長の職務満足に及ぼす影響を検証することが目的であるため、Figure3-1 のプロセス1、プロセス2それぞれに相当するリーダーシップ、フォロワーシップを行動ベースで明らかにし、相互に影響するプロセスとして扱うこととする。また本研究の対象は外食チェーン店長と限定していることから、職種の特徴を反映させるため、これまでの原理に焦点をおく理論ではなく、より応用的で現場に近いとされる（島井・宇津木, 2008）リーダーシップ・スタイルを参考に項目作成を行っていくことが必要と考える（APPENDIX 1-3）。

変革型、サーバント等のリーダーシップ・スタイルのアプローチ間の比較研究では、集団の置かれた状況や特徴等により効果的なリーダーシップが変わってくるという指摘もあり（Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004）、集団の状況に合わせたリーダーシップに注目していく必要である。

変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップは研究が多くなされ、両者の間には類似点が多く指摘されている（Smith, et al., 2004 ; Stone, Russell, & Patterson, 2004）。変革型とサーバントはともに従業員志向であることが共通点であり、人を大切にし、よく聴き、導き、援助することの重要性を強調するものである。しかし、変革型はフォロワーに組織目標に参加し、支持させることに焦点をおく一方で、サーバントはフォロワーに尽くすことに焦点をおく。フォロワーの自由を認め、能力を発揮できる環境にすることにより、結果は後からついてくるという考え方である（Parolini, Patterson, & Winston, 2009 ; Stone, et al., 2004）。変革型は集団を取り巻く環境がより動的、危機的なコンテキスト、サーバント型は静的、平時的なコンテキストに適していることが指摘されている（佐藤, 2009）。

フォロワーを支援するという点において、エンパワリング・リーダーシップはサーバント・リーダーシップと共通する。サーバント・リーダーシップはより倫理性を重視し、リーダーシップ哲学ともいえ、Carter & Baghurst(2014)では店舗の利益と忠実で生産性の高い従業員の維持とのバランスがマネージャーにとって大きな課題となるレストランでのサーバント・リーダーシップの有効性を示唆している。

エンパワリング・リーダーシップは、心理的エンパワメント（Thomas, 2009）やフォロワーの自律性や責任感を高めることこそが自らを方向付け、動機付けてパフォーマンスを高めるというセルフ・リーダーシップ（Manz & Sims, 1987）の考え方をベースとしており、近年ホスピタリティやサービスなど接客が基本となる職種における研究が増加している。先行研究ではエンパワリング・リーダーシップと従業員の職務満足・コミットメントとの関連（Dewettinck & van Amejide, 2011 ; Albrecht & Andreetta, 2010 ; Namasivayam, Guchait, & Lei, 2013）、パフォーマンスや顧客満足との関連（Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005 ;

Wu & Chen, 2015 ; Tung & Chang, 2011 ; Namasivayam, et al., 2013) が示唆されている。

青木 (2013) はこのリーダーシップを「部下である従業員を支援するリーダーシップであること。そして、この従業員が自律的に行動できるように支援し、彼らが十分な能力を発揮できるようにするリーダーシップ」と説明している。従業員が心理的にエンパワーされることにより、それは一種の内発的に動機づけられたことを意味し、従業員は自律的に行動し、まだ本人も気づいていない能力を発揮する可能性があると考えられる (青木, 2013)。

Namasivayam, et al. (2013) のアメリカのファミリーレストランの現場従業員に対する調査では、エンパワリング・リーダーシップは従業員の心理的エンパワメントを高め、従業員満足や組織コミットメントに影響し、最終的に顧客満足に結び付くことを示した。リーダーが自身の行動が直接的に従業員の行動に影響し、間接的に組織的な成果に影響することを理解することが重要であり、エンパワリング行動を促進すべきとしている。

本研究の集団の特徴は、会社組織そのものの大きな変革期ではないこと (必ずしもカリスマ性の発揮が必要でない)、リーダーは自然発生的でなく任命されたリーダーであること、フォロワーは一部社員であるが多くの社員よりも仕事に縛られることの少ないパート・アルバイトであること、シフト制であるために店長のいない時間でも滞りのない店舗運営が求められること等である。正社員でないからこそ、その職場を選択して働き続ける動機づけが必要であろうと考え、本研究では店舗スタッフが内発的に動機づけられ、店舗の一員として自律的に行動できるように支援するリーダー行動に注目し、エンパワリング・リーダーシップの項目を参考にすることが妥当と考える。

次項では、Figure 3-1 のプロセス 1 に相当するフォロワーシップ研究を概観する。

3. フォロワーシップ研究の展開

フォロワーシップという言葉自体は新しいものではなく、リーダーシップとの関連において用いられてきたものである (e.g., Hollander & Webb, 1956)。近年注目されている変革型リーダーシップについて最初に取り上げた Burns (1978) は、その著書の中でリーダーとフォロワーは相互に変革していく双方向的なプロセスであることを述べており、フォロワーシップという言葉を用いている (p.426)。しかしながら、その後の研究の流れにおいて、双方向的なプロセスである点への注目は薄れてしまったとされる (Shamir, 2007)。フォロワーという言葉には、リーダーに比較して力がないというようなネガティブな印象があり (Uhl-Bien, et al., 2014)、そのためフォロワーシップ研究が注目されてこなかったともされ (Hopton, Christie, & Barling, 2012)、フォロワーシップ研究の先駆けといえる Kelley (1992) 以後も研究数が伸びない理由のひとつと推測される。

近年になり、認知的なリーダーシップ理論 (暗黙のリーダーシップ論など) からの流れから暗黙のフォロワーシップが取り上げられるようになり、フォロワー中心の観点のリーダーシップのひとつとしてフォロワーシップ研究が増加している (Dinh, Lord, Gardner, Meuser,

Liden, & Hu, 2014)

フォロワーシップの定義

フォロワーシップの定義に定まったものは存在しない。フォロワーシップ研究の先駆けである Kelley(1992)は、もっともよいフォロワーを強い、独立心のあるリーダーのパートナーと述べている (p.166)。Bjugstad, et al. (2006) は、それまでの知見に基づいて“リーダーの指示に効果的に従い、組織成果を最大化するようにリーダーをサポートする能力”と定義されるであろうと述べている。Kelley(1992)のフォロワーシップ・スタイルから日本版フォロワーシップ測定尺度の作成を試みた西之坊・古田 (2013) は、“組織のゴールをリーダーと共有し、フォロワーがそのゴールに向かって行動することで直接的または間接的にリーダーや組織に対して発揮される影響力”と操作的に定義している。

フォロワーシップの認知の観点から Carsten et al. (2010) はフォロワーシップ行動を“リーダーとの関係における個人の行動、言い換えると仕事そのものや他の同僚に対してではなく、高い地位、つまりリーダーといかに相互に作用するかである”とした。この定義ではフォロワーシップは対リーダーとの関係において生成され、その背景にはフォロワーの自発的意思が不可欠であると考えられるとしている (小野, 2013)。

これまでのフォロワーシップ論を概観したうえで, Uhl-Bien, et al. (2014) は、フォロワーシップ研究を“リーダーシップ過程におけるフォロワーとついていくことの性質と影響性に関する研究である。つまりフォロワーシップは、フォロワーの役割、フォロワー行動、リーダーシップに関連するアウトカムにより構成される”とした。そしてフォロワーシップを“リーダーとの関係性において個人が演じる特徴、行動やプロセスである”と定義した。前提として(a)リーダーあるいはリーダーシップ・プロセスと関連していること、(b)個人がフォロワーの役割 (部下であること等) を自認する、あるいはフォロワーとしてのアイデンティティを持つことを挙げている (Uhl-Bien, et al., 2014)。

フォロワーシップは、リーダーや組織から見たフォロワーの特性、影響力、リーダーとフォロワーの関係から生じる現象であること等、それぞれの立場により異なり、統一された見解はないが、リーダーシップ・プロセスとの関連におけるものであること、リーダーとの関係におけるフォロワーの特徴、行動、その結果にまつわる概念であることは共通している。

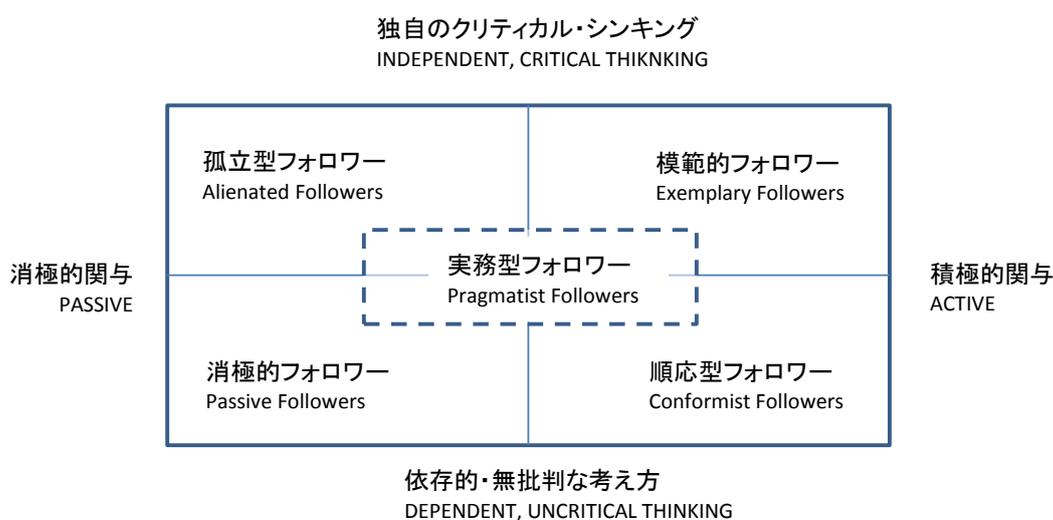
フォロワーシップのスタイル・アプローチ

① Kelley の模範的フォロワー

フォロワーシップ研究の先駆けは Kelley(1992)の模範的フォロワーである。Kelley はフォロワーシップ観の調査をもとにフォロワーシップの2つの特性を抽出した。“積極的関与 (active)”と“独自のクリティカル・シンキング (independent, critical thinking)”であり、これら特性の高低から5つのフォロワー・タイプを提唱した (Kelley, 1992, p97)。独自の考えを持ち、リーダーやグループを見極め、時には批判もすることあるという面と、組織の利益のために積極的に取り組んでいくという面の両特性をバランスよく併せ持つフォロワーの

タイプを“模範的フォロワー (exemplary followers)”つまり理想的なフォロワーであるとし、他のタイプからいかに模範的フォロワーに近づけるかという論を展開している (Figure 3-3)。Kelley (1992) は、5つのフォロワー・タイプ (模範的・順応型・孤立型・消極的・実務型) を測定する尺度を開発しており (APPENDIX 5)、この20項目をもとにしたフォロワーシップ研究が数は少ないものの行われている。

Kelley (2008) では、模範的フォロワーをスター・フォロワー (star follower) と称し、リーダーの右腕となる存在としているが、一方で多くのリーダーが順応型のイエスマンを好むことも述べている。中にはさまざまなフォロワー・スタイルの混在を望むリーダーもおり、その理由として孤立型フォロワーの存在でリーダーは誠実さを保つことができること、スター・フォロワーばかりであると動機づけが高い故に仕事に退屈したり、失望して離職してしまうから等としている。各フォロワー・スタイルの集団における理想的な割合や、リーダーの特徴による理想的なフォロワー・タイプ等が今後の研究課題として挙げられており、Kelley のフォロワー・スタイルは組織あるいは組織の利益を第一優先とするリーダーの目線と考えられる。



(Kelley, R. (1992). The power of followership. New York: Consultants to Executives and Organizations. Ltd. pp. 97 を一部変更して引用)

Figure 3-3 フォロワーシップの類型

②Chaleffの勇敢なフォロワー

Chaleff (1995) は組織目標を達成するためには、リーダーの推進力とフォロワーのバックアップが不可欠であるとし、フォロワーの理想的なモデルとして勇敢なフォロワー (courageous follower) を提唱した。

勇敢なフォロワーは5つの勇気からなるとし（責任を担う勇気・役割を果たす勇気・意義を申し立てる勇気・改革に関わる勇気・良心に従って行動する勇気）、このフォロワーシップの実践に関して、支援（support）と批判（challenge）の2特性から4つのフォロワー・タイプ（パートナー・実行者・個人主義者・従属者）を導き出した(Figure 3-4)。支援とは、フォロワーがリーダーを支える度合であり、批判とはフォロワーがリーダーに異議申し立てができる度合である。高支援・高批判のタイプであるパートナーは、リーダーを積極的に支え、リーダーが誤った判断をした場合には建設的な批判ができる最も勇敢なフォロワーである。純粋にリーダーのためを考えるフォロワーは、リーダーの味方であると同時にリーダーに立ち向かう存在であるとした（Chaleff, 1996）。

Kelley(1992)の模範的フォロワーと Chaleff (1995) の勇敢なフォロワーは、組織貢献に積極的な側面と批判的な側面の二次元の行動特性から説明する点が共通している。フォロワーシップ・スタイルのアプローチからは、リーダーに対し言うべき時はきちんとものが言え、組織の目的の実現に対しては常に積極的に貢献する行動をとることがあるべきフォロワーシップの姿であるとされる（小野，2013）。

小野（2013）は、フォロワーシップ・スタイル論が誰の目線に立った理論であるか明確でないと指摘したうえで、リーダーあるいは組織が求めるフォロワーシップであろうとしている。



Chaleff, I.(1995). The courageous follower: Standing up to and for our leaders. San francisco, CA: Berrett-Koehler. (野中香方子訳「ザ・フォロワーシップー上司を動かす賢い部下の教科書」ダイヤモンド社, 2009 p 59)から引用

Figure 3-4 Chaleff によるフォロワーのタイプ

② フォロワーシップ・スタイルに基づく研究

フォロワーシップ・スタイルに基づく研究は、数は少ないものの、既存のリーダーシップ理論の枠組みと対応させた研究やパフォーマンスや職務満足等のアウトカムに関する研究、

個人特性に関するものが行われている。Kelley の尺度 (APPENDIX 5) を用いた研究が多く見受けられる。日本でも清水・尼崎・煙山・宮崎・武田・川井 (2010) が Kelley の尺度を参考に大学生の野外教育における集団行動を通じて育成されるフォロワーシップを測定する尺度を開発し、介入研究を行い、西之坊・古田 (2013) は日本独特の要因を考慮した日本版フォロワーシップ測定尺度の作成を試みている。日本版フォロワーシップの構成要素を“積極的行動”, “批判的行動”, 配慮的行動“とし、日本人は上司に対して間接的に行動することでフォロワーシップを発揮することを特徴として挙げている。

リーダーシップ理論との対応

Bjugstad et al. (2006) は Kelley の類型とライフ・サイクル論による類型を統合したモデルを提唱した。Kelley の 4 類型 (模範的、順応型、孤立型、消極的) とリーダーシップの 4 類型 (telling, selling, participating, delegating) をマッチアップさせ (順応・participating, 消極・selling, 模範・delegating, 孤立・telling), フォロワーシップのスタイルにより、効果的なリーダーシップも異なることを示した。

Burke (2009) は Kelley の類型とリーダーシップ・スタイル (課題志向・関係性志向) の相関を検証した。フォロワーシップの積極的関与と独自のクリティカル・シンキングはリーダーシップ・スタイルの課題志向、関係性志向のどちらとも関係性が認められた。

Ricketson (2008) は、ファストフード・レストランのリーダーとフォロワーを対象に変革型、交換型、放任型リーダーシップ・スタイルと Chaleff の勇敢なフォロワーシップの 5 つの要素との関係性を検証した。放任型は、変革への参加に対する勇気と有意な負の関連を示した。勇敢なフォロワーはリーダーのリーダーシップ・スタイルにかかわらず、自分自身の特徴によって行動することが明らかになった。

フォロワー・アウトカムとの関連

Kelley の 2 特性について、職務満足、パフォーマンス、組織コミットメント等との関連が検証されている。Favara Jr. (2009) では、2 特性ともに職務満足・パフォーマンス (組織市民行動) と正の関連が示されたが、Blanchard, Welbourne, Gilmore, & Bullock (2009) では、積極的関与は、職務満足とコミットメントに正の関連を示したものの、独自のクリティカル・シンキングはコミットメント及び外的な職務満足に負の関連を示す結果であった。

また Kelley の 5 つのフォロワー・スタイルについて、Fobbs (2010) は Chaleff の勇敢なフォロワーの特徴との関連および職務満足に与える影響をホテルの接客サービス係を対象に検証した。フォロワー・スタイルと勇敢なフォロワーの特徴に有意な関連がみられたが、仕事内容そのものへの満足を除き、職務満足とは関連が示されなかった。Kalkhoran, Naami, & Beshlideh (2013) はフォロワーの職務満足、組織コミットメント、職務関与のフォロワー・スタイルによる差異を検証した。スタイルの違いにより各変数に有意差が認められ、フォロワーシップアップテストでは、模範型フォロワーが職務満足、組織コミットメントについて他に比較

して高い結果を示した。

Grant, Barrow, & Kaissi (2009) は関係性のリーダーシップである LMX の質とフォロワーシップタイプの関連を検証した。模範的フォロワーは LMX が高い傾向があるが、必ずしも模範的なことが LMX を高めるという意味ではないと述べている。また実務型フォロワーは LMX が必ずしも高くないことを示した。

その他リーダーシップ・スタイルに基づく研究としては、勤続年数等の個人属性に関するもの(西之坊・古田, 2013), 文化差(Prilipko, Antelo, & Henderson, 2011), 性格特性(Tanoff, & Barlow, 2002)などが行われているが、管理する立場であるリーダー側が勇敢なフォロワーの特徴をより備えているとする研究(Dixon, & Westbrook, 2003; McClure, 2009)や個人主義と男性的な価値観をもつマネージャーは模範的なフォロワー行動を好むとする研究(Can, & Aktas, 2012)など、リーダーに対し時には建設的な意見をし、組織に貢献する特徴がリーダーにとっても求められる行動であることが示唆されるものもあり、フォロワーシップ・スタイルが近年の組織風土の流れに合致するものであることが推察される。

フォロワーシップ認知の観点からのアプローチ

リーダーあるいはフォロワーが抱くフォロワー像認知の観点からのアプローチは、暗黙のリーダーシップ論の延長線上で登場し、近年研究が活発に行われ始めた。暗黙のリーダーシップ論は、フォロワーがリーダーシップを認知するにあたり、フォロワーの抱く暗黙のリーダー像(リーダー・プロトタイプ)の影響を受けて認知するというものである(小野, 2012a)。これに対し、フォロワー自身あるいはリーダーが抱く暗黙のフォロワー像(フォロワー・プロトタイプ)の観点からの研究が行われている。

①Carsten, Uhl-Bien, West, Patera, & McGregor (2010) のフォロワーの抱く暗黙のフォロワーシップ(implicit followership theory; IFT)

Carsten, et al. (2010) はフォロワー視点のフォロワーシップを最初の実証的に検証を行った。30名のビジネスマンに対し、質的調査を行った。インタビューでは、対象者の抱くフォロワーシップの社会的構成、フォロワーの役割を担うことによる利益とデメリット、効果的なフォロワーの個人特性や行動についての考え方を聞き出した。

人によって異なるフォロワー・スキーマを有していることが明らかとなり、3つのフォロワーシップのタイプが導き出された。受動的(passive)フォロワーシップは組織の秩序を重視する従順なタイプ、アクティブ・フォロワーシップは機会があれば表明すべき意見を持つが基本的に秩序を重視し、プロアクティブ・フォロワーシップは、秩序に従うというよりもリーダーとはパートナーの関係とみなし、率先して参加するタイプとしている(小野, 2013)。また、フォロワーシップの構成要素として12のフォロワーシップ特性(チームプレーヤー、肯定的態度、主導的・能動的行動・意見の表明・柔軟性・寛大さ、服従・従順さ、コミュニケーションスキル、忠誠・支持、責任感のある・信頼できる、当事者意識、指名の自覚、誠実

さ)を導き出した。

フォロワーが自身のもつスキーマに基づいて行動できるかどうかは、リーダーや組織によって構成される文脈に依存するとしている。効果的でないフォロワーは、フォロワーシップ・スキーマが環境とマッチしていないとされ (Carsten, et al., 2010), 例えば受動的フォロワーにとって、フォロワーの能動的行動を支援するエンパワリング・リーダーシップがストレスとなるような場合である (Uhl-Bien, et al., 2014)。

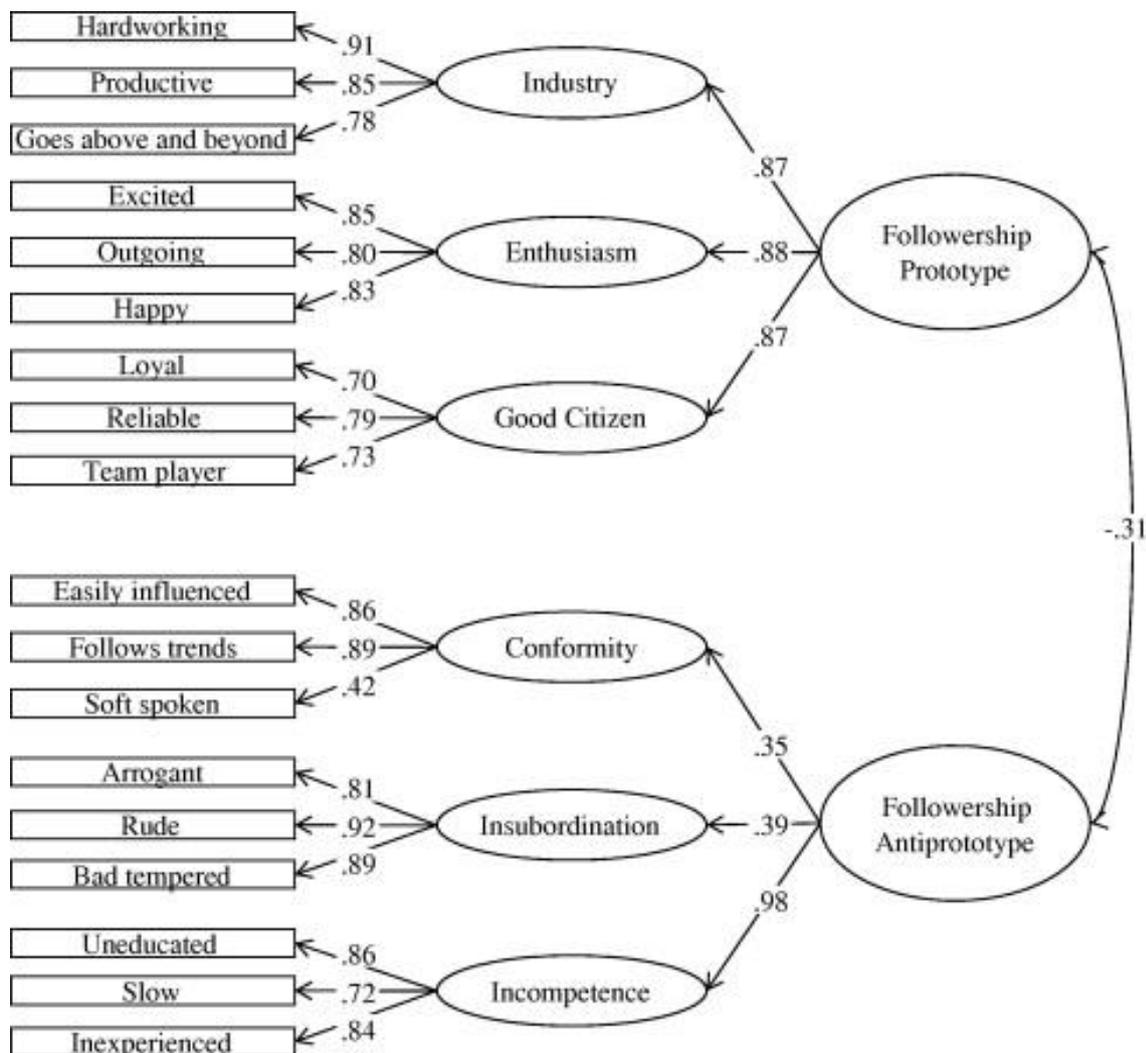
②Sy (2010) のリーダーの抱く暗黙のフォロワーシップ(IFT)

Sy (2010) のアプローチは、Carsten et al. (2010) がフォロワーの有するフォロワーシップであるのに対し、リーダーの有するフォロワー・プロトタイプを扱ったものである。

最初に 149 名の製造業のマネージャーを対象にリーダーの考えるフォロワーのプロトタイプをリストアップし、その後、リーダーの有する暗黙のフォロワーシップに関して因子構造のモデル化を行った。探索的な因子分析を行った結果、勤勉 (industry), 熱心 (enthusiasm), よき市民 (good citizen), 順応 (conformity), 不服従 (insubordination), 無能 (incompetence) の 6 因子が導き出された。さらに因子間の関係性をみるために確認的因子分析を行い、肯定的な要素からなるプロトタイプ (勤勉・熱心・よき市民), 否定的な要素からなるアンチプロトタイプ (順応・不服従・無能) となった (Figure 3-5)。

妥当性を検証するために、リーダー・フォロワー 80 組、リーダーのみ 308 名を対象にフォロワー・アウトカム (リーダーへの好意・リーダーとの関係性 (LMX)・リーダーへの信頼・フォロワーの職務満足), リーダー・アウトカム (フォロワーへの好意・フォロワーとの関係性 (LMX)) との関係性を検討し、リーダーが肯定的なプロトタイプからなる暗黙のフォロワーシップを有する場合、すべてのフォロワー・アウトカム、リーダー・アウトカムと正の相関を示し、アンチプロトタイプを有する場合、すべてのフォロワー・アウトカムとリーダーの LMX は負の相関を示したが、フォロワーへの好意については有意ではなかった (小野, 2013)。

リーダーの暗黙のフォロワーシップは、リーダーとフォロワーの対人関係的側面に関するリーダー、フォロワー・アウトカムに影響することが示された。Sy(2010)は、暗黙のフォロワーシップは対人関係的側面だけでなく、業績等のアウトカムにも結び付く可能性を指摘している。



Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 73-84.

Figure 3-5 Sy (2010) の Second-order factor model of implicit followership theories.

③認知の観点の実証研究

認知の観点では、フォロワーの認知から、リーダーの認知から、または両方の立場からの研究が行われている。

Lapierre, Bremner, & McMullan (2012) は、Carsten et al.(2010)のフォロワー認知の研究に基づく受動的、アクティブ、プロアクティブ・フォロワーシップがどの程度マネージャーの社会的・個人的カリスマリーダーシップに影響するか議論している。フォロワーシップはマネージャーをリーダーとしてフォロワーが承認を示すものとし、グループ内のフォロワ

ーシップが高まることはカリスマ的リーダーシップの出現に貢献するとした。日本では松山 (2015) が Carsten et al. (2010) を参考にし、部長職以上を除く社員に対し、フォロワーによる望ましい態度・行動、フォロワーによる望ましくない態度・行動の聴取を行い、フォロワーシップ行動の抽出を試みた。因子分析により、「忠実」と「自主的」の2因子 55 項目のフォロワーシップ特性が見いだされ、リーダーの P 行動と「忠実」は負の関連、M 行動は「忠実」「自主的」の両方と正の関連が明らかにされ、フォロワーの well-being に「自主的」が有意な正の影響を与えることが示された。

リーダー認知の立場では、Kedharnath (2011) は、リーダーの IFT (暗黙のフォロワーシップ) の従業員の職務満足、コミットメント等への影響を検証した。Whiteley, Sy, & Johnson (2012) はリーダーの IFT とピグマリオン効果の関連の検証を行った。肯定的なリーダーの IFT は、フォロワーのリーダーからの高い業績期待、好意、関係性の質に影響し、業績に影響を与えることが示され、ピグマリオン効果が確認された。

また、van Gils, van Quaquebeke, & van Knippenberg (2009) は、リーダー・フォロワーそれぞれの認知の観点から検討を行っている。リーダー視点とフォロワー視点の関係性の質 (LMX) の相違について、リーダー、フォロワーそれぞれの有する ILT (暗黙のリーダーシップ) と IFT の観点から説明を試みた。LMX の相違は、両者の ILT と IFT の相違、自身と相手の行動に対する ILT, IFT を通じた認知によって生じるとし、克服する手段としてのコミュニケーションについて議論している。リーダー・フォロワー両者の認知を扱うことは、以下の相互作用のアプローチにも通じるところがあり、非常に複雑である。

社会的構成の観点からのアプローチ

この観点は、人と人との相互作用がリーダーシップとフォロワーシップを共同で作りに上げていくというものである (Uhl-Bien et al., 2014)。

Shamir(2007)は、LMX 理論等、関係性の理論をベースとし、リーダーとフォロワーがリーダーシップ・アウトカムを共同で生み出す効果的なリーダーシップ関係を構築するとし、これをリーダーシップの“co-production”とした。

DeRue & Ashford (2010) は、リーダーシップとフォロワーシップは“主張”と“承認”のプロセスの相互作用により作り上げられるものであるとした。“主張”とは個人がリーダーあるいはフォロワーであることを主張することであり、“承認”とはそれ以外のメンバーがその個人の主張を認めることである。リーダーシップとフォロワーシップのプロセスは“主張”と“承認”が合致することで働くとし、例えばある個人が自分をリーダーであると主張しても、他のメンバーがそれを認めなければリーダーシップとフォロワーシップは成り立たないとするものである。フォロワーが管理者をリーダーと認知し、リーダーの役割を担うことを認め、自ら進んでリーダーの影響を受けることをフォロワーシップを通じて示すとされる (Uhl-Bien & Pillai, 2007)。

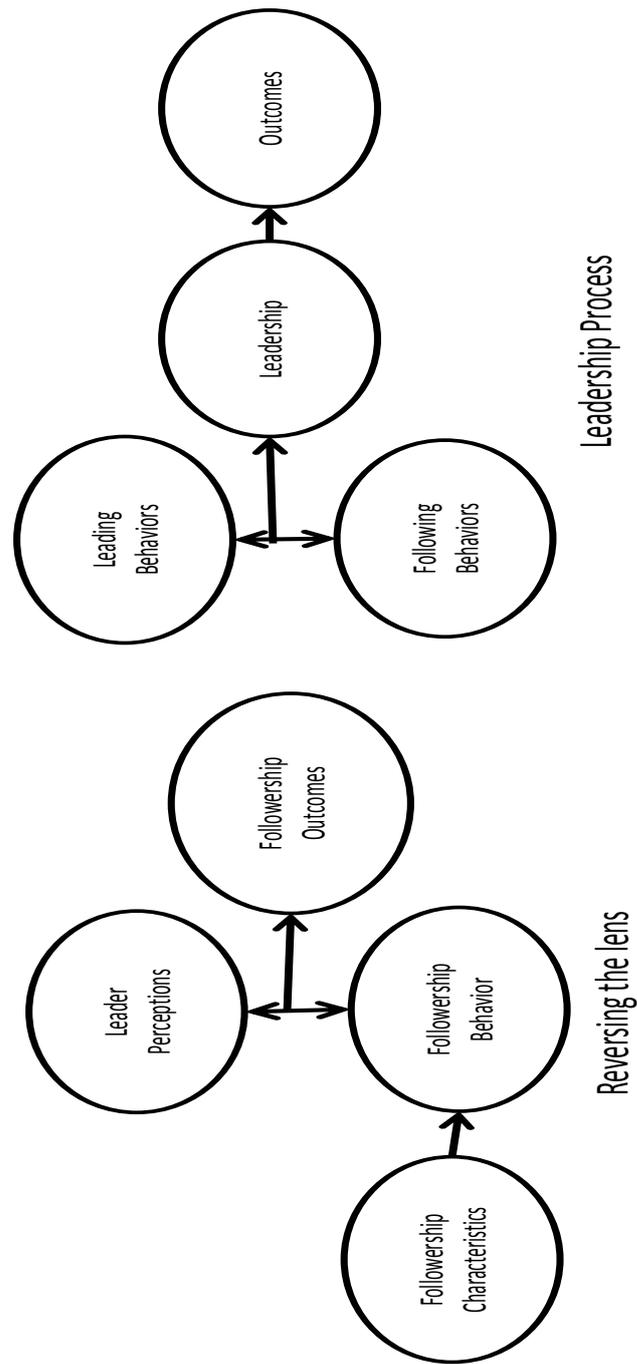
Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten (2014) のフォロワーシップの枠組み

Uhl-Bien et al. (2014) は、これまでのフォロワーシップ研究についてレビューを行い、フォロワーシップを“リーダーとの関係における個人の振る舞いの特徴、行動、プロセス”とし、フォロワーシップ研究における変数にフォロワーシップの特徴（フォロワー特性、動機づけ、フォロワー認知等）、フォロワーシップ行動（プロアクティブ行動、服従、抵抗、上方への影響、意見等）、フォロワーシップ・アウトカム（フォロワーに関するアウトカム、リーダーに関するアウトカム、関係性のアウトカム、リーダーシップ・プロセスに関するアウトカム）を挙げている。そのうえでフォロワーシップの2つの枠組みを提示した。ひとつはフォロワーの役割の観点からのアプローチで“reversing the lens”と名付けている。もう一方は社会的構成からの観点で“leadership process”とした(Figure 3-6)。

“reversing the lens”は、フォロワーのその役割についての解釈と振る舞い方とフォロワーの役割行動の結果を探るものである。フォロワーの特徴や行動をフォロワーシップの結果を生み出す独立変数として扱う枠組みである。

“leadership process”は、リーダーとフォロワーが相互に影響し合い、共同でリーダーシップを作り上げることによってアウトカムが生まれるという考え方である。LMXでは、最終的に高質の関係性を作り上げるようなリーダーの働きかけが重要としていたが、ここではリーダー・フォロワー双方向からの働きかけ、協同作業が注目点である。役割としてのリーダー、フォロワーの枠を取り払ったリーダーシップ、フォロワーシップの現象を説明したものと考える。

2つの枠組みを示したうえで、フォロワーの役割、フォロワー行動、リーダーシップ・プロセスの重要性をリーダー中心の視点を超えて認識させること、リーダーシップ・プロセスにおいてリーダーシップとそのアウトカムの責任をリーダー・フォロワー双方に分担させること、効果的あるいはそうでないフォロワーシップ行動を明らかにすること、リーダーシップが必ずしも下方向だけでなく階層的組織の中においてもフォロワーが組織を率いる行動をする可能性があること、リーダーシップ開発だけでなくフォロワーシップ開発に結び付くことなど、今後のフォロワーシップ研究の可能性について言及している。



(Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B., & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25, 83-104, pp98. 一部変更して引用

Figure 3-6 Uhl-Bien et al. (2014) の2つのフォロワーシップの枠組み

まとめ

フォロワーシップ研究は、近年ようやく道筋がついてきた感があり、主にフォロワーシップ・スタイルとフォロワー認知の観点からのふたつの流れから研究が進められてきた。さらに社会的構成の観点からリーダー、フォロワーの役割を超えたリーダーシップ・フォロワーシップの現象を捉えようとする立場もあり、これまでの研究を踏まえたフォロワーシップの枠組みの提言もなされている。

組織ではフォロワー及びリーダーは役割として与えられたものであることが多いため、フォロワーシップ研究の知見を実践に活かすことを目指す場合、組織やリーダーの目線からフォロワーのフォロワーシップを捉えることが現実的であると思われる。フォロワーシップはリーダーシップと同様、組織やリーダーの目標達成に対していかに効果的に集団を機能させるかということが目標と考えられるが、そのためにフォロワー自身がどのようなフォロワーであるべきかというよりも、実務的にはどのようなフォロワーが必要とされるかであろう。

Kelly(1992)や Chaleff(1995)など 1990年代の変革期に生まれたフォロワーシップ・スタイル論は理想的なフォロワーシップのスタイルを論じることで直接フォロワーシップ開発を目指したものと考えられる。認知の観点では、フォロワー側、リーダー側からそれぞれフォロワーシップの特性を明らかにしている。フォロワー・プロトタイプ自体の変容あるいは、好ましいとされるプロトタイプへのフォロワー自身の変化が、効果的なフォロワーシップ開発への足掛かりとなる可能性が考えられる。

フォロワーシップはフォロワー側からリーダーシップ・プロセスをうまく機能させるための働きかけの議論であると捉えられる。

Carsten, et al. (2010) はフォロワーシップのタイプには所属する組織の風土や環境等が影響するとしている。今後、組織の特徴（業種等）やとりまく環境を考慮したそれぞれに最も効果的なフォロワーシップ・スタイルの検討も求められる課題と考える。それに伴い、実践面ではそれらフォロワーシップ・スタイルを引き出す、つまりフォロワーシップ開発を目指したリーダーシップ研究にも影響を与えることも考えられる。

また、ここで触れたフォロワーシップは、基本的にフォロワー個人の特性や行動等を扱ったものであるが、実際にはフォロワーは集団であり、リーダーより多数である存在する中で現象である (Kelley, 1992)。同じ集団においては、個々人によりフォロワーシップ・スタイルや有するプロトタイプが異なることが考えられることから、グループ・ダイナミクスの観点からの現象についても研究が必要とされるであろう。

近年では、リーダーシップ・プロセスにおいて、リーダーに対するフォロワーの影響力を示すリーダー・アウトカムへの注目が高まっているとされる (Uhl-Bien et al., 2014)。Shamir (2007) は、リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーの影響力をリストアップし、今後研究すべき事項であるとしている (e.g., フォロワーの期待、価値観、姿勢がリーダー行動の範囲を決定する。フォロワーのリーダーへの期待は自己成就予言となり、リーダーのモチベーションやパフォーマンスに影響する。フォロワーがリーダーを受け入れ、サポートする

ことはリーダーの自信、自己効力感、行動に影響する。フォロワーの特徴はリーダーとともに構築するリーダーシップ関係の本質を決定する。フォロワーの姿勢や特徴はリーダーの行動に影響する。(p.xxviii)。

またポジティブ心理学の立場でも、リーダー自身もフォロワーに信頼、尊敬されている、あるいはフォロワーからの配慮を経験する時にウェルビーイングが高められる可能性が指摘されている (Sivanathan, et al., 2004 ; 島井・宇津木, 2008)。

しかしながら、リーダーシップ研究においてリーダーのアウトカム (ウェルビーイング、動機づけ、関係性等) を直接的に従属変数とした研究は非常に少ない。フォロワーの特徴、行動、スタイルのアウトカムとしてリーダーのニーズ、態度、動機づけ、感情、影響力等を扱い、リーダーをフォロワーシップの主な受け手と捉えるフォロワーシップ研究は、リーダーシップ・プロセスのリーダー・フォロワーの双方向性の一端を明らかにする点でも重要になると考える (Uhl-Bien et al., 2014)。

フォロワーシップの概念自体まだ確立されたものではないが、本研究の枠組みでは、フォロワーからリーダーへの影響のプロセスをフォロワーシップとして扱うこととする。項目については、対象である店長へのヒヤリングから探索的に項目を収集し、Kelley や Sy などの構成要素を参考に客観的に評価が可能な行動ベースで構築していくことが必要と考える。

4. 本研究のリーダーシップ・プロセスの概念

本章ではリーダーシップ理論の展開，その中でのフォロワーの扱い，近年のフォロワーシップ研究について概観した。

本研究では広義のリーダーシップの枠組みをリーダーシップ・プロセスとする。Northouse(2013)の定義を踏まえ、「グループの成員が共通の目標を達成するために，個人が影響を与えるプロセス」と操作的に定義し，リーダー側からの矢印を狭義のリーダーシップ，フォロワー側からの矢印をフォロワーシップとし，それぞれを行動ベースで捉えることとする。

リーダーシップ研究ではリーダー・ベースド，フォロワー・ベースド，関係性ベースドの3点から概観したが，本研究ではリーダーシップとフォロワーシップの影響を具体的な行動で測定し関連を明らかにするため，リーダー・ベースドの観点から外食チェーン店長のリーダーシップ・スタイルを行動ベースで扱うこととする。

フォロワーシップについてはリーダーおよび集団の目標達成という立場から，リーダーシップ行動に対応するフォロワーの行動の観点で扱う。

リーダーシップ行動を「集団が共通の目標を達成することを目標に，リーダーが行う集団に影響を与える行動」，フォロワーシップ行動を「集団の目標を共有し，その指示に効果的に従うなどフォロワーの業務内外を問わない行動」とそれぞれ操作的に定義する。

本研究のリーダーシップ・プロセスの概念図を Figure3-7 に示す。リーダーシップ・プロセスにはリーダーとフォロワーが存在し，相互に影響する。リーダーのリーダーシップ行動は，フォロワーに認知され，フォロワーシップ行動に影響し，フォロワーシップ行動は，リーダーに認知され，リーダーシップ行動に影響する。このプロセスからリーダーシップ・プロセスの効果，アウトカムが生み出されるものとする。

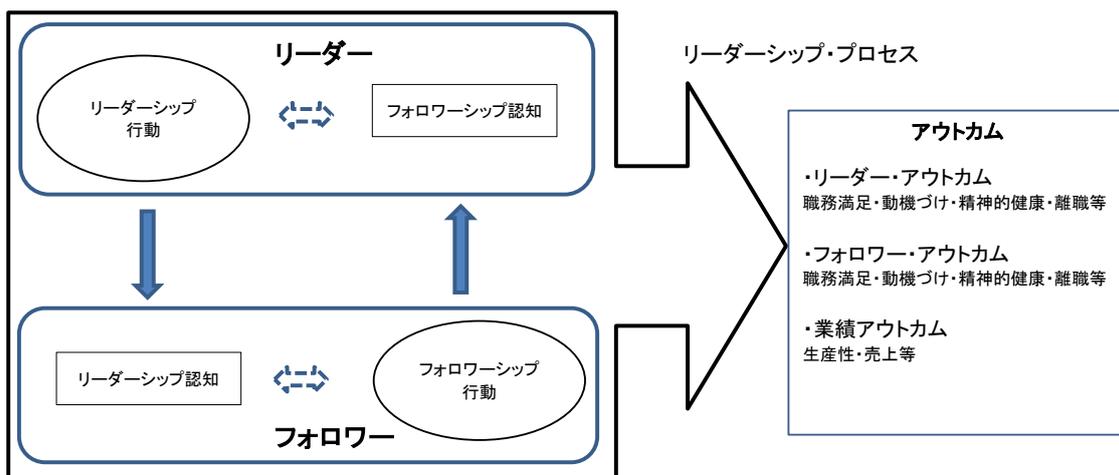


Figure 3-7 本研究のリーダーシップ・プロセス概念図

APPENDIX 1 変革型リーダーシップ項目例

Leadership Questionnaire(MLQ) form 5X-short サンプル

Northouse(2013)から抜粋

Transformational leadership

Idealized Influence(Attributes)

I go beyond self-interest for the good of the group.

Idealized Influence(Behaviors)

I consider the moral and ethical consequences of decisions.

Inspirational Motivation

I talk optimistically about the future.

Intellectual stimulation

I reexamine critical assumptions to question whether they are appropriate.

Individualized consideration

I help others to develop their strengths.

Transactional leadership

contingent reward

I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.

Management by exception active

I keep track of all mistakes.

Passive/Avoidant leadership

Management by exception passive

I wait for things to go wrong before taking action.

Laissez-Faire

I avoid making decisions.

APPENDIX 2 サーバント・リーダーシップ項目例

The Servant Leadership Survey(SLS)

van Dierendonck, & Nuijten (2011)

Empowerment	
1	My manager gives me the information I need to do my work well.
2	My manager encourages me to use my talents.
3	My manager helps me to further develop myself.
4	My manager encourages his/her staff to come up with new ideas.
5	My manager gives me the authority to take decisions which make work easier for me.
6	My manager enables me to solve problems myself instead of just telling me what to do.
7	my manager offers me abundant opportunities to learn new skills.

Standing back	
1	My manager keeps himself/herself in the background and gives credits to
2	My manager is not chasing recognition or rewards for the things he/she does for others.
3	My manager appears to enjoy his/her colleagues' success more than his/her own.

Accountability	
1	My manager holds me responsible for the work I carry out.
2	I am held accountable for my performance by my manager.
3	My manager holds me and my colleagues responsible for the way we handle a job.

Forgiveness	
1	My manager keeps criticizing people for the mistakes they have made in their work. ®
2	My manager maintains a hard attitude towards people who have offended him/her at work. ®
3	My manager finds it difficult to forget things that went wrong in the past. ®

Courage	
1	My manager takes risks even when he/she is not certain of the support from his/her own manager.
2	My manager takes risks and does what needs to be done in his/her view.

Authenticity	
1	My manager is open about his/her limitations and weaknesses.
2	My manager is often touched by the things he/she sees happening around him/her.
3	My manager is prepared to express his/her feelings even if this might have undesirable consequences.
4	My manager shows his/her true feelings to his/her staff.

Humility	
1	My manager learns from criticism.
2	My manager tries to learn from the criticism he/she gets from his/her superior.
3	My manager admits his/her mistakes to his/her superior.
4	My manager learns from the different views and opinion of others.
5	If people express criticism, my manager tries to learn from it.

Stewardship	
1	My manager emphasizes the importance of focusing on the good of the whole.
2	My manager has a long-term vision.
3	My manager emphasizes the societal responsibility of our work.

APPENDIX 3 エンパワリング・リーダーシップ項目例

Empowering leadership

Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow (2000)

Leading by example

- 1 Sets high standards for performance by his/her own behavior
 - 2 Works as hard as he/she can
 - 3 works as hard as anyone in my work group
 - 4 Sets a good example by the way he/she behaves
 - 5 Leads by example
-

Participative decision-making

- 1 Encourages work group members to express ideas/suggestions
 - 2 Listens to my work group's ideas and suggestions
 - 3 Uses my work group's suggestions to make decisions that affect us
 - 4 Gives all work group members a chance to voice their opinions
 - 5 Considers my work group's ideas when he/she disagrees with them
 - 6 Makes decisions that are based only on his/her own ideas
-

Coaching

- 1 Helps my work group see areas in which we need more training
 - 2 Suggests ways to improve my work group's performance
 - 3 Encourages work group members to solve problems together
 - 4 Encourages work group members to exchange information with one another
 - 5 Provides help to work group members
 - 6 Teaches work group members how to solve problems on their own
 - 7 Pays attention to my work group's efforts
 - 8 Tells my work group when we perform well
 - 9 Supports my work group's efforts
 - 10 Helps my work group focus on our goals
 - 11 Helps develop good relations among work group members
-

Informing

- 1 Explains company decisions
 - 2 Explains company goals
 - 3 Explains how my work group fits in the company
 - 4 Explains the purpose of the company's policies to my work group
 - 5 Explains rules and expectations to my work group
 - 6 Explains his/her decisions and actions to my work group
-

Showing concern/Interactin with the team

- 1 Cares about work group members' personal problems
 - 2 Shows concern for work group members' well-being
 - 3 Treats work group members as equals
 - 4 Takes the time to discuss work group members' concerns patiently
 - 5 Shows concern for work group members' success
 - 6 Stays in touch with my work group
 - 7 gets along with my work group members
 - 8 Gives work group members honest an fair answers
 - 9 Knows what work is being done in my work group
 - 10 Finds time to chat with work group members
-

APPENDIX 4 LMX 質問項目

LMX7 Questionnaire

Graen, & Uhl-Bien(1995)

This questionnaire contains items that ask you to describe your relationship with either your leader or one of your subordinates.

For each of the items, indicate the degree to which you think the item is true for you by circling one of the responses that appear below the item.

- 1 Do you know where you stand with your leader (follower)···[and]do you usually know how satisfied your leader (follower) is with what you do?
1. Rarely 2. Occasionally 3. Sometimes 4. Fairly often 5. Very often
 - 2 How well does your leader (follower) understand your job problems and needs?
1. Not a bit 2. A little 3. A fair amount 4. Quite a bit 5. A great deal
 - 3 How well does your leader (follower) recognize your potential?
1. Not at all 2. A little 3. Moderately 4. Mostly 5. Fully
 - 4 Regardless of how much formal authority your leader (follower) has built into his or her position, what are the chances that your leader (follower) would use his or her power to help you solve problems in your work?
1. None 2. Small 3. Moderate 4. High 5. Very high
 - 5 Again, regardless of the amount of formal authority your leader (follower) has, what are the chances that he or she would “bail you out” at his or her expense?
1. None 2. Small 3. Moderate 4. High 5. Very high
 - 6 I have enough confidence in my leader (follower) that I would defend and justify his or her decision if he or she were not present to do so?
1. Strongly disagree 2. Disagree 3. Neutral 4. Agree 5. Strongly agree
 - 7 How would you characterize your working relationship with your leader (follower)?
1. Extremely ineffective 2. Worse than average 3. Average
4. Better than average 5. Extremely effective
-

APPENDIX 5 Kelley (1992) のフォロワーシップ尺度

Followership Questionnaire

Kelley(1992)

- 1 Does your work help you fulfill some societal goal or personal dream that is important to you?
 - 2 Are your personal work goals aligned with the organization's priority goals?
 - 3 Are you highly committed to and energized by your work and organization, giving them your best ideas and performance?
 - 4 Does your enthusiasm also spread to and energize your co-workers?
 - 5 Instead of waiting for or merely accepting what the leader tells you, do you personally identify with organizational activities that are most critical for achieving the organization's priority goals?
 - 6 Do you actively develop a distinctive competence in those critical activities so that you become more valuable to the leader and the organization?
 - 7 When starting a new job or assignment, do you promptly build a record of successes in tasks that are important to the leader?
 - 8 Can the leader give you a difficult assignment without the benefit of much supervision, knowing that you will meet your deadline with highest-quality work and that you will "fill in the cracks" if need be?
 - 9 Do you take the initiative to seek out and successfully complete assignments that go above and beyond your job?
 - 10 When you are not the leader of a group project, do you still contribute at a high level, often doing more than your share?
 - 11 Do you independently think up and champion new ideas that will contribute significantly to the leader's or the organization's goals?
 - 12 Do you try to solve the tough problems (technical or organizational), rather than look to the leader to do it for you?
 - 13 Do you help out other co-workers, making them look good, even when you don't get any credit?
 - 14 Do you help the leader or group see both the upside potential and downside risks of ideas or plans, playing the devil's advocate if need be?
 - 15 Do you understand the leader's needs, goals, and constraints, and work hard to help meet them?
 - 16 Do you actively and honestly own up to your strengths and weaknesses rather than put off evaluation?
 - 17 Do you make a habit of internally questioning the wisdom of the leader's decision rather than just doing what you are told?
 - 18 When the leader asks you to do something that runs contrary to your professional or personal preferences, do you say "no" rather than "yes"?
 - 19 Do you act on your own ethical standards rather than the leader's or the group's standards?
 - 20 Do you assert your views on important issues, even though it might mean conflict with your group or reprisals from the leader?
-

Ⅲ 実証的検討

第1部 尺度作成

本研究では外食チェーン店長の職業性ストレスにリーダー自らのリーダーシップ行動とフォロワーシップ認知の影響を考慮したモデルの検討を目的とする。これまでのリーダーシップ研究およびフォロワーシップ研究の多くで用いられる尺度は、フォロワーが評価するものが多く、既存の尺度で測定することは難しいことから、店長が評価するリーダーシップ行動尺度およびフォロワーシップ認知尺度を作成することとした。リーダー側から作成した尺度をフォロワーにも実施することにより、リーダーシップ行動、フォロワーシップ認知の概念構造に関する知見の提供を行うことになると考えた。

第4章では、リーダーシップ行動尺度を作成した。自由記述式の調査等からリーダーシップ行動リストを抽出し、そのリストによる調査から尺度の作成および信頼性・妥当性の検討を行った(研究1-1, 1-2)。因子構造の頑健性を確認するために、フォロワー評価との因子構造の相違の検討を行った(研究1-3)。

第5章では、フォロワーシップ認知尺度を作成した。店長に対する自由記述式の調査からフォロワーシップ行動リストを作成し、そのリストによる調査から尺度の作成および信頼性・妥当性の検討を行った(研究2-1, 2-2)。その尺度の行動をフォロワーに対し実施し、因子構造の相違の検討を行った(研究2-3)。

第4章 店長のリーダーシップ行動尺度の作成 (研究 1-1, 1-2, 1-3)

第4章では、店長の視点から店舗におけるリーダーシップ行動を自己評価する尺度の作成を試みる。

外食チェーン店長の状況

外食チェーンは深夜や早朝の営業や、個性的なサービス、安い価格など、多様な顧客ニーズに応えようと競争が激しい業界であり、サービス残業、長時間労働等の問題が近年たびたび社会問題として取り上げられている(八代, 2009)。チェーン店としてのブランド価値を維持しながら、同業他社との価格やサービス競争に直面し、効率のよい店舗経営が常に求められる業種である。

日本においてチェーン店スタイルの店舗の組織体系は、店舗にはオペレーション管理と限定的なコスト計算をする店長を置き、スーパーバイザーまたはエリアマネージャーが担当エリアの店長を管理する形が一般的である(齋藤, 2009)。店舗の雇用形態は少ない店長・社員と多くのパート・アルバイト(以下、PA)という業態特性が定着している。

福井(2006)は、店長は売上・利益管理、来店促進、店員の接客指導など店の運営と業績向上に関するあらゆる業務を管理する責任の重い仕事とし、特に問題解決の決断と人材育成が最大の仕事であるとしている。客に満足度の高いサービスを提供するためには、店員一人ひとりの自発的な気配りと、店全体の活気が不可欠である。客に満足してもらえることを喜びに感じ、働く楽しさを実感できる職場環境を作るためには、自発的に働く店員を育てることが大切と述べている。

外食企業店舗正社員のストレスに関する調査(浜田・庄司・原田, 2013)では、精神的健康に影響を与える要因として仕事の量的負担、ストレスの緩衝要因として同僚のサポート等が挙げられた。自由記述の分析では、特に業種に特徴的と考えられるストレス要因としてシフトの管理やPAの教育など、一方で動機付けとなる要因にはPAとの協働作業の一体感、PAの成長が挙げられた。シフト管理、スタッフの教育やコミュニケーションが、社員として店舗を管理する責任をもつ者として重たい仕事の要求である一方で、スタッフの成長や彼らとの協働作業によって仕事を達成したときの喜びもまた大きいということが明らかにされた。調査対象の半数以上が店長職にあったことから、店長の精神的健康は、ストレス要因、動機づけ要因ともにPAが鍵になり、PAからのサポートは店長にとって大きな資源であると推測される。しかしPAの仕事への意欲に関する認識は人それぞれであること(松原・林・川上・脇坂, 2007)、流動性が高い人材であり、正社員よりシビアに労働条件を考えていること(森谷, 2015)、また仕事への認識や生活に占める割合は様々であるため、PAの仕事への意欲を高め、取りまとめていく難しさが存在すると考えられる。

PAが業種の中でも最も多く占めるとされる飲食・宿泊業では、今後のPAの活用法として、正社員の補助、単純作業等の労働力として以外に、正社員とともに、あるいは正社

員に替わる基幹的労働力としての活用や店長やリーダーなど管理的な役割として活用したいという調査結果が示されている（東京都労働経済局，2005）。松原他（2007）は補助的な業務だけでなく、経験を積むことにより的確な判断を養成し業務対応するレベルや一定の責任を担うレベル以上の業務が外食産業ではPAに任されているとし、キャリア志向の視点でPAをリーダー的役割まで求める「キャリア志向型」、一定範囲内でキャリアを考える「限定キャリア型」、基本的な業務の繰り返しに満足する「生活志向型」に分類している。

店舗には店長をリーダー、店舗スタッフをフォロワーとするリーダーシップ・プロセスが存在する。店舗スタッフには、正社員として配置される人材の他、キャリア志向から生活志向までさまざまな価値観をもつPAが含まれることが考えられる。

小久保（2002）は、PAに対するリーダーシップの研究において、第一にPAの職務の多くは、単純で自律性が低い傾向があること、第二に正社員と比較して部分的にしか働いている組織に属していないこと、第三に報酬・業績評価システムが単純明確で、給与が安いことを特徴として挙げ、リーダーの配慮行動が効果的であることを示した。しかしながら基幹的労働力としての活用を考慮し、正社員同様の評価・処遇制度の検討がなされる（森谷，2015）外食産業では、これら特徴が必ずしも当てはまらないといえる。本研究では流動性の点では正社員以上に配慮が必要であるが、様々な働き方で店舗を支えるスタッフとして社員とともに扱うことが妥当と考える。

店舗の盛衰は店舗の管理をする店長の能力によって決まるとされる（田中，2010）。店長のリーダーシップ行動が店舗の業績、店舗スタッフの満足感、そして店長自身のウェルビーイングに与える影響は大きいと考え、本研究はパート・アルバイトが多くを占める外食チェーン店舗における店長とスタッフ間に存在するリーダーシップに着目する。

本研究のリーダーシップ行動と構成要素

近年、従来のリーダーからフォロワーへの一方向の影響をリーダーの生得的な資質や特性から捉えるものではなく、リーダーとフォロワーが相互に影響し、リーダーからフォロワー、フォロワーからリーダーへの働きかけの両方のプロセスを含むリーダーシップ・プロセスであるという捉え方が主流となっている。

リーダーシップの定義は、様々な論者が提唱しており、統一した定義はないが（小野，2011a pp.18）、現在はプロセスであることを前提とした定義が主に用いられている。Northouse(2013)は、①リーダーシップはプロセスである、②リーダーシップは影響力を含む、③リーダーシップは集団において発生する、④リーダーシップは共通の目標がある、これら4つをリーダーシップの中心的な現象とし、「リーダーシップとは、グループの成員が共通の目標を達成するために、個人が影響を与えるプロセス」と定義している。

本研究でも、店舗において店長と店舗スタッフ間に生じる相互の影響のプロセスと捉え、「店舗の目標を達成するために店舗スタッフに影響を与える店長の行動」として店長のリーダーシップ行動を操作的に定義し、行動ベースで測定可能なものと仮定する。

近年のリーダーシップ・アプローチは、これまでの原理に焦点をおく理論から、より応用的で現場に近いものに移行しており、リーダーシップ・スタイルに注目したものとなっている(島井・宇津木, 2008)。主なアプローチとして、変革型リーダーシップ(Bass & Avolio, 1994), サーバント・リーダーシップ(Greenleaf, 1970; Laub, 1999), エンパワリング・リーダーシップ(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000)などが挙げられる。それぞれの特徴と構成要素を Table 4-1 に示す。

これらのアプローチ間の比較研究では、集団の置かれた状況や特徴等により効果的なリーダーシップが変わってくるという指摘もあり(Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004), 本研究の状況に合わせたリーダーシップに注目していく必要があると考える。

変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップは特に注目されているアプローチであり、両者との間には類似点が多く指摘されている(Smith, et al., 2004; Stone, Russell, & Patterson, 2004)。変革型とサーバントはともに従業員志向であることが共通点であり、人を大切にし、よく聴き、導き、援助することの重要性を強調するものである。しかし、変革型はフォロワーに組織目標に参加し、支持させることに焦点をおく一方で、サーバントはフォロワーに尽くすことに焦点をおく。フォロワーの自由を認め、能力を発揮できる環境にすることにより、結果は後からついてくるという考え方である(Parolini, Patterson, & Winston, 2009; Stone, et al., 2004)。変革型は集団を取り巻く環境がより動的、危機的なコンテクスト、サーバント型は静的、平時的なコンテクストに適していることが指摘されている(佐藤, 2009)。

フォロワーを支援するという点において、エンパワリング・リーダーシップはサーバント・リーダーシップと共通する。サーバント・リーダーシップはより倫理性を重視し、リーダーシップ哲学ともいえ、Carter & Baghurst(2014)では店舗の利益と忠実で生産性の高い従業員の維持とのバランスがマネージャーにとって大きな課題となるレストランでのサーバント・リーダーシップの有効性を示唆している。

エンパワリング・リーダーシップは、心理的エンパワメント(Thomas, 2009)やフォロワーの自律性や責任感を高めることこそが自らを方向付け、動機付けてパフォーマンスを高めるというセルフ・リーダーシップ(Manz & Sims, 1987)の考え方をベースとしており、近年ホスピタリティやサービスなど接客が基本となる職種における研究が増加している。先行研究ではエンパワリング・リーダーシップと従業員の職務満足・コミットメントとの関連(Dewettinck & van Ameijde, 2011; Albrecht & Andreetta, 2010; Namasivayam, Guchait, & Lei, 2013), パフォーマンスや顧客満足との関連(Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005; Wu & Chen, 2015; Tung & Chang, 2011; Namasivayam, et al., 2013)が示唆されている。

Table 4-1 リーダーシップの各アプローチの特徴と構成要素

変革型リーダーシップ	組織全体を視野に入れ、明確なビジョンを示し、変化の必要性を説明しながら、フォロワーの能力を引き出す(松田, 2010)					
Bass, & Avolio (1994)	idealized influence (charisma)	inspirational motivation	intellectual stimulation	individualized consideration		
サーバント・リーダーシップ	フォロワーが能力を発揮しやすいように職場環境を整え、フォロワーの気づきを通して能力向上を重視する。パフォーマンスは後からついてくるといふ考え方(小野, 2011)					
Laub(1999)	developing people	sharing leadership	displaying authenticity	valuing people	providing leadership	building community
Liden, Wayne, Zhao, & Henderson(2008)	emotional healing	creating value for the community	conceptual skills	empowering	helping subordinates grow and succeed	putting subordinates first ethically behaving
van Dierendonck & Nuijten(2011)	empowerment	humility	standing back	authenticity	forgiveness	courage accountability stewardship
エンバフリング・リーダーシップ	部下である従業員を支援するリーダーシップであること。そして、この従業員が自律的に行動できるように支援し、彼らが十分な能力を発揮できるよいうにするリーダーシップ(青木, 2013)					
Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow(2000)	leading by example	participative decision-making	coaching	informing	showing concern	
Ahearn, Mathieu, & Rapp(2005)	fostering participation in decision making	expressing confidence in high performance	enhancing the meaningfulness of work	providing autonomy from bureaucratic constraints		
Amundsen, & Martinsen(2014)	autonomy support	developmental support				

青木 (2013) はこのリーダーシップを「部下である従業員を支援するリーダーシップであること。そして、この従業員が自律的に行動できるように支援し、彼らが十分な能力を発揮できるようにするリーダーシップ」と説明している。従業員が心理的にエンパワーされることにより、それは一種の内発的に動機づけられたことを意味し、従業員は自律的に行動し、まだ本人も気づいていない能力を発揮する可能性があるとされる (青木, 2013)。

Namasivayam, et al. (2013) のアメリカのファミリーレストランの現場従業員に対する調査では、エンパワリング・リーダーシップは従業員の心理的エンパワメントを高め、従業員満足や組織コミットメントに影響し、最終的に顧客満足に結び付くことを示した。リーダーが自身の行動が直接的に従業員の行動に影響し、間接的に組織的な成果に影響することを理解することが重要であり、エンパワリング行動を促進すべきとしている。

本研究の集団の特徴は、会社組織そのものの大きな変革期ではないこと (必ずしもカリスマ性の発揮が必要でない)、リーダーは自然発生的でなく任命されたリーダーであること、フォロワーは一部社員であるが多くは社員よりも仕事に縛られることの少ないパート・アルバイトであること、シフト制であるために店長のいない時間でも滞りのない店舗運営が求められること等である。正社員でないからこそ、その職場を選択して働き続ける動機づけが必要であろうと考え、本研究では店舗スタッフが内発的に動機づけられ、店舗の一員として自律的に行動できるように支援するリーダー行動に注目し、エンパワリング・リーダーシップの項目を参考にすることとする。

リーダー・アウトカムへの注目

近年、リーダーシップ・プロセスの中であまり着目されてこなかったリーダー・アウトカム (リーダーのウェルビーイング、動機づけ、関係性等) への注目が高まっているとされる (Uhl-Bien, et al., 2014 ; Shamir, 2007)。多くの職場の場合、リーダーは自然発生的ではなく、組織により役割として任命されたリーダーであり、すでに出来上がった集団に後から配置されるということが少なくない。その既存の集団でリーダーシップの効果の程度は、フォロワーの満足や動機づけ等だけでなく、リーダー自身にも影響し、組織としての成功にも関連することが推測される。

ポジティブ心理学の観点では、リーダーシップの効果はフォロワーのウェルビーイングだけでなく、リーダー自身もフォロワーから信頼・尊敬されていると感じる時、または配慮を経験する時にウェルビーイングが高められる可能性が指摘されている (Sivanathan, Arnold, Turner, & Barling, 2004)。例えば変革型リーダーシップはリーダー・フォロワー両者のウェルビーイングにポジティブな影響があることが示されている (Sivanathan, et al., 2004)。

これまでのリーダーシップ研究の枠組みでは、主にリーダーの行動や特徴を独立変数とし、業績等の成果やフォロワーのアウトカム (ウェルビーイング、動機づけ、関係性等) を従属変数として検証されることが多く (e.g., van Dierendonck, Haynes, Borrill, &

Stride, 2004; Dewettinck & van Amejide, 2011), リーダー・アウトカムを直接的に従属変数とした研究は少ない。またリーダーシップを測定する尺度の多くはフォロワー側が評価するものであるが、リーダー・アウトカムを扱う場合、リーダー自身の行動評価が必要であると考える。

本研究では、リーダー・アウトカムとの関連を検証していくことを念頭に、リーダー自身が行動を自己評価するツールの開発を目的とする。リーダー自身が評価する尺度の開発により、リーダーは自己のリーダーシップ行動ーフォロワーの行動（リーダーによるフォロワーシップ認知など）ー随伴する結果（フォロワーの動機づけ・健康度、リーダーの行動修正・健康度等）の関連を評価することが可能となる。リーダーは自身の行動の不足点等を知ることが可能となり、その結果からより効果的なリーダーシップ行動をとる動機づけを得、職場のリーダー自身およびフォロワーの職業生活により好ましい結果を得ることができるようになると考えられ、リーダーシップ開発の一助になると考える。

第4章の目的

第4章では、外食チェーン店舗の状況に即した店長が自身のリーダーシップ行動を自己評価する尺度の作成を目的とする。仕事への動機づけがまちまちである店舗スタッフを内発的に動機づけ、自律的な行動を支援していくエンパワリング・リーダーシップの要素をリーダーシップ行動の参考とする。

研究 1-1 においてリーダーシップ行動の具体的な項目を抽出し、研究 1-2 においてそれら項目について店長を対象に質問紙調査を行い因子構造の確認および信頼性・妥当性の検討を行う。さらに研究 1-3 では因子構造の頑健性を確認するために同じ項目を店舗スタッフに対して実施し、因子構造の相違を検証する。

1. リーダーシップ行動リストの作成

(研究 1-1)

目的

外食チェーン直営店店長を対象に自由記述方式の質問紙調査を行い、抽出された項目をエンパワリング・リーダーシップの要素を参考としてリーダーシップ行動の具体的な項目を抽出することを目的とする。

方法

調査対象と手続き

調査対象企業は、家庭的な和定食を中心とした定食専門チェーンの店長 130 名であった。

平成 25 年 11 月に社内会議にて倫理事項を説明したうえで配布した。無記名での実施であったが、さらにプライバシーを保護するために回答用紙は個別封筒に封入したうえで会議終了後、個別に回収した。最終的に 125 名の回答を得た。

対象者の内訳は男性 120 名（20 代 27 名・30 代 62 名・40 代 40 名、50 代 1 名）、女性 5 名（30 代 4 名、40 代 1 名）であった。

倫理事項

回答用紙に文章により調査の概要及び倫理事項を明記し、同意を得た上で回答を求めた。

調査項目

店長が日ごろ店舗スタッフに対して行う行動を抽出するために、①「店舗のリーダーとして P A（パート・アルバイト）に接するとき心がけている行動はありますか」、②「P A（パート・アルバイト）との関係を良好にするために工夫していることはありますか」の 2 つを尋ねた。さらに、店長がスタッフに求めることを問うために、参考として③「P A（パート・アルバイト）に期待することをあげてください」と尋ねた。

なお想起する行動を明確にするために、店舗スタッフに占める割合の多い P A を対象と記述した。

分析方法

KJ 法（川喜田，1967）の手法を参考に分類を行った。質問に対する回答を意味内容ごとに要約し、カテゴリーに分類した。抽出されたカテゴリーをもとにリーダー行動を抽出し、さらにエンパワリング・リーダーシップの枠組みを加味し項目の作成を行った。

分析にあたっては妥当性を高めるために 3 名の大学院生により検討を重ねた。

結果

自由記述の分析

質問①②の内容について、不適切な回答と思われるものを除き、店長のスタッフに対する態度や行動として複数回答も多く、最終的に 359 件を分析の対象とした。

各回答を 3 名の大学院生で協議を行い、それぞれの意味内容から 23 の小カテゴリーに分類した。さらにそれらカテゴリーから 8 の中カテゴリー（基本的態度・教育・メリハリ・配慮・ポジティブなコミュニケーション・対等なコミュニケーション・業務外のコミュニケーション・モチベーションの鼓舞）を抽出し、最終的に 3 つの大カテゴリー（行動の方針・コミュニケーション・モチベーションの鼓舞）が抽出された（Table 4-2）。

行動の方針は、リーダーとして自ら用いる態度や行動の方針が表された。冷静さ、誠実さ、公平さを持ち、スタッフの育成、公私のメリハリの意識が行動の前提となっている。次にコミュニケーションでは、スタッフひとりひとり気遣い、敬意を払い、基本的な挨拶や日頃の言葉づかい、そして業務外の雑談等がリーダーとして意識する行動として挙げられた。最後にモチベーションの鼓舞と命名したカテゴリーでは、スタッフのモチベーションを上げるような褒め方、叱り方や感謝や信頼のフィードバックや目標や方針などの情報を伝達することなどが含まれた。

質問③については、129 件を分析の対象とした。店長が P A に求める行動を問う質問③は、9 つの小カテゴリーに、さらに 4 つの大カテゴリー（仕事への積極的関与・配慮・実務の遂行・成長への期待）に分類された（Table 4-3）。店舗の目標にコミットし、自分で考え業務を進める能動的な仕事に取り組む行動、信頼関係やチームワークを重んじる行動、与えられた業務を責任持って滞りなく行う行動が店舗スタッフの理想像であることが推察された。

店長としてのリーダー行動として、基本的な行動の方針、具体的なコミュニケーション行動、スタッフのモチベーションを上げる行動が挙げられたが、中でも回答数が集中したものは具体的なコミュニケーション手段についてであった。基本的な挨拶、リーダーからの声掛け、雰囲気づくり、プライベートな話題にも触れるなどのスタッフひとりひとりへの配慮などが最も日ごろから意識して行っている行動であることが明らかにされた。

質問③ではスタッフが主体的に仕事に取り組む行動が店長の期待として挙げられたが、質問①②には、そのようなスタッフの自律性を高める具体的なアプローチは含まれていなかった。そのためリーダーシップ行動のリストには、スタッフの自律性をサポートする内容の項目をエンパワリング・リーダーシップ尺度（APPENDIX 3）の項目を参考に追加し、作成することとした。

Table 4-2 KJ 法を参考にした分析によるカテゴリー（質問①②）

店舗のリーダーとしてPAに接するとき心がけている行動はありますか。

PAとの関係を良好にするために工夫していることはありますか。

大カテゴリー	中カテゴリー	小カテゴリー	件数	例
行動の方針	基本的態度	冷静さ	11	怒らない、説明する/感情的にならない
		誠実さ	12	お願いされたことは速やかに行う/謙虚に、誠実に
		公平さ	12	誰に対しても公平であること/特別扱いするPAさんを作らない/PAさんに差別・ひいきはしない
		一貫性	2	指導や教育は一定のルールにのっとり行う/明確な目標、ルールにおいてぶれない
		粘り強さ	2	忍耐
教育		モデルになる	15	何事も自ら率先してやる/常に見られている意識を持って接すること
		教育・成長	6	将来に役立つこととして教育する/意識や行動を変えさせる
メリハリ	公私の切り分け	12	メリハリのある仕事の仕方/ON、OFFの切り替え/店主/友達との線引きはしているつもりです/友達ではなく、店主として接してもらえるようにすること	
コミュニケーション	配慮	個別配慮	25	相手の状況に応じた接し方をする/
		言葉づかい	26	言葉に気を付ける、言葉を選ぶ/話す言葉を選んで話しています
	ポジティブなコミュニケーション	傾聴	20	話を聞く/PAさんの話をよく聞くこと
		会話	59	自分から話かける/全員と話す
		挨拶	18	必ず自分からあいさつはするようにする/あいさつを必ず大きな声でする
		雰囲気づくり	30	楽しく働いてほしいと思って接する/きつい、つまらないと思わせないように心掛ける/マイナスの言葉を使わない/常に笑顔で接する
	対等なコミュニケーション		10	一緒に働いてくれる仲間として、一定の敬意をはらい対応する/名前をきちんと言葉の前につける/
	業務外のコミュニケーション	仕事外の会話	27	仕事と関係ない事を話す/
		自己開示	4	失敗談など恥を話して距離を縮める/自分の話をします(プライベート含む)
	モチベーションの鼓舞		叱り方	10
褒める			18	その場でほめる/ひとつでもよいのでまずほめる
感謝			22	ありがとう、お願いしますという努力をしている/いつでも感謝の気持ちをもって働いている
信頼			6	信頼する/頼りにしている感を出す/意見等を聞き、よい事等があれば、業務に取り入れていっています。
情報の伝達			6	店主としての行動や考え方、また会議で得た情報などを伝える事/できるだけ情報を集めてから話す
方針の伝達			6	自分の考えを伝える/自分の仕事上、重視していることをはっきりさせる

Table 4-3 KJ法を参考にした分析によるカテゴリー（質問③）

PAに期待することをあげてください

大カテゴリー	小カテゴリー	n	例
仕事への積極的関与	自律性	20	自分で考えて自分で行動する/先輩が率先して後輩に指導してほしい/自分たちだけで責任もった店舗運営ができ、お客の反応で喜びあえるように
	店へのコミットメント	14	お客様を満足させるために、一生懸命頑張してほしい/自分たちもお店をよくしようという意識/一緒の目標に向かって力を合わせてほしい
	やりがい・達成感	20	楽しく、やりがいを感じながら働く/お客様の喜んでいただいたことを自分の喜びにしてほしい/店の仕事を通じて働くことに対してやりがいを感じてほしい
	接客・サービス	8	お客様に喜んでいただく接客をしてほしい/作業よりはもっとお客様をみてほしい/お客様を思って仕事ができるようになってほしい
配慮	シフトへの協力	9	もっとシフトに入ってほしい/長い間続けてくれること
	チームワーク・信頼	11	仲間同士のコミュニケーションを大切にしてほしい/お互いの信頼関係を築いてよいチームワークになること
実務の遂行	基本的業務の遂行	13	ルーチンワークを覚えてほしい/オペレーション向上/通常業務をムラなく行ってほしい/仕事を覚え、より店が回ってくれるようになってほしい
	責任感	7	仕事してお金をもらっているという自覚をもってほしい/責任感の向上/
その他	成長・経験	27	時給以外のものを得てほしい/人として成長/個々の才能を發揮できるようにすること/社会人として必要なことを職場で学んでほしい

リーダーシップ行動リストの作成

KJ法を参考にした分析では、リーダーとしての態度・方針、コミュニケーションの具体的な方法が中心的な内容であった。そのため大きな枠組みとして Arnold et al.(2000)の因子と項目（APPENDIX 3）を参考に、カテゴリーを整理し、さらに意思決定への参加など、自律性をサポートする項目を加えることとした。

具体的な項目は回答を参考に大学院生3名で協議しながら追加・修正を行い、最終的に24項目を作成した（Table 4-4）。

Table 4-4 店長のリーダーシップ行動リスト

1 スタッフから常に見られているという意識をもって接する	模範を示す
2 言葉だけでなく行動で示す	
3 何事も自ら率先してやる	
4 リーダー自身の行動で、よい例を示す	
5 会社の経営方針を伝える	情報提供
6 仕事の目標を伝える	
7 仕事上、重視していることや考え方をはっきりと伝える	
8 目標達成の意義をきちんと説明する	
9 よい働きに対してはその場でほめる	ポジティブなフィードバック
10 感謝の気持ちを言葉で伝える	
11 スタッフへの信頼を伝える	
12 気持ちよく働けるよう言葉に気を付ける	
13 ネガティブな言葉は使わないようにする	
14 日頃からスタッフひとりひとりのニーズ、能力、希望を知るように努力する	配慮の提示
15 スタッフひとりひとりの将来と成長を配慮して教育する	
16 スタッフの話をよく聴く	
17 どのスタッフに対しても公平に接する	
18 すべてのスタッフに声をかける	
19 スタッフに対して常に誠実に接する	
20 仕事以外の会話をする	
21 可能なことはできるだけ任せる	自律性のサポート・意思決定への参加
22 スタッフの意見を取り入れる	
23 意見や提案によく耳を傾ける	
24 業務に関して意見を述べる機会を与える	

2. リーダーシップ行動尺度の作成および信頼性・妥当性の検討

(研究 1-2)

目的

外食チェーン店長を対象とした店舗スタッフに対するリーダーシップ行動尺度を作成し、信頼性および妥当性の確認、そしてリーダー・アウトカム（店長の精神的健康、職務満足）との関連の検証を目的とした。

これまでのリーダーシップ研究の多くは、フォロワー側がリーダーの行動を評価するものが多い。フォロワー評価のリーダーシップ尺度については多くの実証的研究から、フォロワー・アウトカムとの関連が認められているが、今回はリーダー評価であり、対比可能なリーダー・アウトカムの蓄積が十分でないため、妥当性の確認に LMX(Leader-Member Exchange)との関連を検証することとした。LMX (Graen, & Uhl-Bien, 1995) はリーダー・フォロワー双方からの評価が想定されている数少ない尺度である。

方法

調査対象と手続き

店長 132 名に対し、2015 年 3 月に社内会議にて倫理事項を説明したうえで配布した。無記名での実施であったが、さらにプライバシーを保護するために回答用紙は個別封筒に封入したうえで会議終了後に個別に回収した。最終的に 124 名（男性 117 名・平均年齢 35.8 歳、女性 7 名・平均年齢 31.8 歳）の回答を得、分析対象とした。

倫理事項

回答用紙に文章により調査概要及び倫理事項を明記し、同意したうえで回答を求めた。

使用尺度

① 予備調査のリーダーシップ行動（24 項目・4 件法）

教示を「店長として店舗をとりまとめるために以下の行動をどの程度意識して行っていますか。」とし、0：しない、1：どちらかといえばしない、2：どちらかといえば行う、3：よく行う、の 4 件法で回答を求めた。

② 関係性のリーダーシップ（LMX：7 項目・4 件法）

Graen, & Uhl-Bien (1995) (APPENDIX 4) を日本語訳したものをより日本語としてわかりやすいよう一部改定して使用した。さらに本調査では“部下”を“大半のスタッフ”と言い換え、0：思わない、1：あまり思わない、2：少しそう思う、3：そう思う、の 4 件法で回答を求めた。元尺度と同じ 1 因子構造を想定し、主成分分析を行った結果、1 成分分解で全 7 項目の成分負荷量.50 以上が確認された（累積説明率 37.7%、 $\alpha = .72$ ）。（ex. 私は大半のスタッフの希望を理解している）

- ③精神健康度調査票（日本版 GHQ-12：12 項目・4 件法；(Goldberg, 1972；福西訳)）
例として「心配事があって、よく眠れないようなことは」0：全くなかった，1：あまり
なかった，2：あった，3：たびたびあった，のように4件法で回答を求めた ($\alpha = .90$)。
- ④職務満足（3 項目・4 件法；安達（1998）が用いた職務内容 3 項目）
0：ちがう，1：ややちがう，2：まあそうだ，3：そうだ，の4件法で回答を求めた
($\alpha = .68$)。(ex. 今の仕事は私に適している)
- ③，④については，リーダーシップの先行研究によりフォロワー・アウトカムとして職
務満足や精神的な健康指標（GHQ，バーンアウトなど）がたびたび用いられている（e.g.,
Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Lok, & Crawford, 2004）ことから，
リーダー・アウトカムをこれに依拠して選定した。

分析方法

分析は IBM SPSS statistics 21 および IBM SPSS Amos 22 を用いて行った。

リーダーシップ行動 24 項目（Table 4-4）について店長に対し質問紙調査を実施し，尺度
の因子構造の検討を行った。信頼性の確認のため抽出された各因子の Cronbach の α 係数を
算出した。

妥当性の確認およびリーダー・アウトカムとの関連の検証のため，LMX，GHQ-12，職
務満足と因子分析により抽出された各因子との相関係数を算出した。

結果

因子構造および信頼性の検討

全 24 項目について探索的因子分析（主因子法，promax 回転）を行った。始めに固有値
1 で分析したところ，6 因子が抽出された。共通性の低い 1 項目を除き，次に 6 因子，5 因
子，4 因子を指定してそれぞれ分析し，内容的に最も妥当な 5 因子構造を採用した。項目
のうち他の因子への負荷量が .30 以上だった 3 項目を除外し，さらに共通性が .30 以下の 2
項目を除外し，残った 17 項目の最終的な因子パターンと因子間相関を Table 4-5 に示した。

第 1 因子は「店長として仕事上重視していることや考えをはっきり伝える」など 3 項目
であり，職場における基準や目標を明確に伝える行動と解釈し，「目標を示す」と命名した。
第 2 因子は「よい働きに対しその場でほめる」など 3 項目であり，スタッフに対しほめる，
感謝や信頼を伝えるという肯定的な言葉がけを行うことであり，「ポジティブなフィードバ
ック」とした。第 3 因子は「すべてのスタッフと挨拶以外に声をかける」など 4 項目であ
り，スタッフひとりひとりに配慮した声かけやコミュニケーションを行うことと解釈し，
「配慮の提示」とした。第 4 因子は「スタッフに可能なことはできる限りまかせる」など
4 項目であり，仕事をまかせ，意見を尊重することにより，自律的な行動を促す行為であ
り，「自律性のサポート」と命名した。最後に第 5 因子は「何事も率先してやる」など 3 項
目であり，店長自らが模範となって示す行動として，「模範を示す」と命名した。第 1 から

第5因子のそれぞれに項目の得点を合計したものを尺度得点とした。

各因子の信頼性係数 α は、.812~.745 であり、内的整合性はおおむね確認された。

Table 4-5・4-6 リーダーシップ行動尺度因子分析結果

Table 4-5 店長評価

Table 4-6 スタッフ評価

	店長評価 第I-第V因子					スタッフ評価 第①-第⑤因子				
	I	II	III	IV	V	①	②	③	④	⑤
I 目標を示す	$(\alpha = .812)$					(主因子法・プロマックス回転)				
c8 スタッフに仕事上、店長として重視していることや考え方をはっきりと伝える	.753	.076	-.003	.026	.028	.112	.792	.024	-.025	.026
c9 スタッフに目標達成の意義をきちんと説明する	.741	-.003	.119	-.074	.052	-.018	.864	-.006	-.043	.123
c7 スタッフに仕事の目標を伝える	.728	-.087	-.065	.110	.011	.091	.809	-.017	.040	-.064
II ポジティブなフィードバック	$(\alpha = .809)$									
c10 スタッフのよい働きに対してはその場でほめる	.015	.809	.090	-.042	-.014	.094	.092	-.125	.147	.669
c11 スタッフに感謝の気持ちを言葉で伝える	-.021	.736	.049	.046	.052	.005	-.053	.163	.004	.765
c12 スタッフへの信頼を言葉で伝える	-.028	.664	-.089	.118	.048	.049	.172	.255	-.009	.498
III 配慮の提示	$(\alpha = .745)$									
c18 すべてのスタッフに挨拶以外に声をかける	.096	.052	.954	-.197	-.101	-.020	-.008	.187	.397	.287
c21 スタッフと仕事以外の会話をする	.001	.046	.675	.122	-.100	-.088	-.061	-.251	.942	.150
c16 スタッフの話をよく聴く	-.122	.094	.401	.231	.125	.254	-.106	.286	.500	-.019
c17 どのスタッフに対しても公平に接する	-.056	-.214	.388	.148	.305	.198	-.172	.840	-.190	.067
IV 自律性のサポート	$(\alpha = .745)$									
c13 スタッフに可能なことはできるだけ任せる	.065	.100	-.138	.724	-.209	-.190	.080	.472	-.036	.150
c14 スタッフの意見を取り入れる	.001	.026	.005	.652	.034	-.085	.134	.782	-.021	.012
c22 スタッフの意見や提案によく耳を傾ける	-.063	-.012	.163	.641	.084	.048	.034	.500	.464	-.142
c23 全てのスタッフに業務に関して意見を述べる機会を与える	.278	-.036	.100	.435	-.010	-.031	.220	.222	.510	-.128
V 模範を示す	$(\alpha = .745)$									
c3 何事も自ら率先してやる	-.082	-.010	.070	-.044	.766	.883	.073	-.010	.003	-.075
c2 言葉だけでなく行動でスタッフに示す	.056	.236	-.109	-.090	.648	.806	.041	-.031	.003	.124
c4 店長自身の行動で、よい例を示す	.211	-.047	-.078	-.017	.605	.927	.033	-.038	-.069	.043
因子間相関										
1	—	.310	.383	.451	.460	—	.674	.638	.662	.690
2		—	.398	.421	.393		—	.589	.589	.614
3			—	.573	.365			—	.750	.539
4				—	.272				—	.694

妥当性の検討およびリーダー・アウトカムとの関連の検証

尺度の構成概念妥当性を検討するために、各因子と LMX との相関係数を求めた (Table 4-7)。LMX は関係性に重点を置いたリーダーシップの尺度であることから、正の相関があることを予測した。

結果、リーダーシップ行動尺度の5因子すべてにおいて、LMX と高い正の相関が認められ、リーダーシップを測定する尺度として一定の妥当性を有することが確認された。

リーダー・アウトカムとの関連については、「目標を示す」は GHQ-12 ($r = -.31, p < .001$), 職務満足 ($r = .41, p < .001$), 「模範を示す」は GHQ-12 ($r = -.26, p < .01$), 職務満足 ($r = .25, p < .01$) とそれぞれ有意な相関を示した。しかしながら「自律性のサポート」は GHQ-12 ($r = -.16, p < .10$), 職務満足 ($r = .17, p < .10$) と弱い相関、「ポジティブなフィードバック」は有意な相関は認められず、「配慮の提示」については GHQ-12 ($r = -.26, p < .01$) のみ有意な負の相関を示した。リーダーシップ行動のすべての因子がリーダー・アウトカムと必ずしも直接的に関連があるとはいえない結果となった。

Table 4-7 LMX, GHQ-12, 職務満足とリーダーシップ行動尺度各因子との相関係数

	目標を示す	ポジティブな フィードバック	配慮の提示	自律性のサポー ト	模範を示す
LMX	.47 ^{***}	.33 ^{***}	.45 ^{***}	.53 ^{***}	.32 ^{***}
GHQ-12	-.31 ^{***}	.03 ^{n. s.}	-.26 ^{**}	-.16 [†]	-.26 ^{**}
職務満足	.41 ^{***}	-.01 ^{n. s.}	.14 ^{n. s.}	.17 [†]	.25 ^{**}

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

3. スタッフ評価によるリーダーシップ行動の因子構造の検討 (研究 1-3)

目的

本調査により作成した尺度の因子構造の頑健性を確認するために同じ項目を店舗スタッフに対して実施し、因子構造の相違を検証した。

方法

調査対象および手続き

2015年3月に132店舗にスタッフ用の質問紙を各15部ずつ配布し、無記名、個別封筒に封入のうえ、4月末の社内便にて提出を依頼した。回収した300件のうち欠損が多いものを除外し、289件を分析対象とした。店舗スタッフの内訳は、男性80名・女性207名・不明2名、社員9名・PA280名、平均年齢31.1歳（最小15歳・最大70歳）であった。対象の多くを占めるPAの主な背景は、学生101名・主婦88名・アルバイト専業61名であった。

使用尺度

①リーダーシップ行動尺度（17項目・4件法）

教示を「あなたの職場の店長は以下の行動をどの程度行っていますか」とし、各項目に“店長は”と主語を加えた。0：しない、1：どちらかといえばしない、2：どちらかといえば行う、3：よく行う、の4件法で回答を求めた。

分析方法

分析はIBM SPSS statistics 21を用いて行った。尺度の因子構造の検討のため、因子分析を行った。

結果

店長評価から作成されたリーダーシップ行動尺度全 17 項目について、5 因子を指定し、因子分析（主因子法、promax 回転）を行った。結果を Table 4-6 に示す。

スタッフ評価の因子構造は、第 1 因子「模範を示す」、第 2 因子「目標を示す」、第 3 因子「自律性のサポート」、第 4 因子「配慮の提示」、第 5 因子「ポジティブなフィードバック」となった。4 項目の因子である「配慮の提示」と「自律性のサポート」については、「どのスタッフに対しても公平に接する」、「すべてのスタッフに業務に関して意見を述べる機会を与える」の 1 項目ずつ外れてしまっているが、「模範を示す」、「目標を示す」、「ポジティブなフィードバック」の 3 項目は頑健であった。

リーダー側、フォロワー側と異なる立場から評価した場合にも、リーダーシップ行動尺度としてかなり近い因子構造を有することが確認された。

4. 考察

本研究は外食チェーンの店長のリーダーシップ行動を自己評価する尺度の開発を目的とした。研究 1 では、予備調査でリストアップされた 24 項目をもとに、最終的に店長評価のリーダーシップ行動尺度 17 項目を作成した。尺度の構成概念妥当性を確認するためにリーダー側の評価が可能なリーダーシップ尺度として LMX との相関を検証し、関連が認められ、リーダーシップ行動を測定する尺度として妥当性がおおむね示された。

これまで検討されてこなかったリーダー・アウトカムとの関連として店長の精神的健康および職務満足との関連の検証を行い、因子によりばらついた結果であったが、「模範を示す」「目標を示す」「自律性のサポート」とは正の関連が示され、リーダーシップのリーダーへのポジティブな影響が部分的に確認された。「ポジティブなフィードバック」は無相関であり、「配慮の提示」は職務満足との関連がみられなかったことから、必ずしもすべての因子がリーダーにとって好ましい結果と直接に関連するとは限らないことを示している。

リーダーシップをプロセスと考えると、リーダーの行動はフォロワーにリーダーシップ行動として認知され、フォロワーの満足度などのアウトカムに影響を与えるだけでなく、その反応としてのフォロワー行動を介して、パフォーマンスやリーダー・アウトカムに影響するという双方向のプロセスが仮定される。リーダーシップとフォロワーシップや組織市民行動などのフォロワー行動（e.g., Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008 ; Burke, 2009）、フォロワー行動とフォロワー・アウトカムやパフォーマンス（e.g., Favara Jr., 2009）などの関連は先行研究で示されているため、今後、リーダーシップとリーダー・アウトカムへのフォロワーの行動などの媒介変数を介した間接的な効果を含めたモデルの構築が検討事項である。

研究 1-3 では、店長評価から抽出された 17 項目に対し、店舗スタッフが評価したデータの因子構造を検討した。2 項目を除いた 15 項目についてはリーダー、フォロワーどちらの

側の評価からもほぼ同じ構造であることが確認され、因子構造がおおむね頑健であることが示された。今後、スタッフ側のデータからも妥当性の検討を行うことなどにより、この尺度が LMX のようにリーダー側・フォロワー側双方からの評価が可能な尺度になりうる可能性が示されたといえ、さらなる検討が必要と考える。

店長・スタッフ双方から評価を行うことにより、自己評価・他者評価の相違からより相手に伝わりやすい、あるいは伝わりにくいリーダーシップ行動を振り返ることが可能となり、より客観的で具体的なリーダーシップ開発の手段になろう。

しかしながら本調査は一企業に限った結果という限界があることから、今後他の外食チェーンの店舗への一般化の検証が求められると考える。一方で、基幹的労働力に非正規社員の比重が高い同様の形態の他業種への応用の可能性も考えられ、今後の課題である。

第5章 外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度の作成

(研究 2-1, 2-2, 2-3)

第5章ではPAが多くを占める外食チェーン店舗という状況における店長とスタッフ間のフォロワーシップに着目し、店長視点からフォロワーシップ認知尺度の作成を試みた。接客サービス業であること、少ない社員とPAで構成されていること、シフト制であることなどの特徴を備えた職場であり、フォロワーの発揮する影響力は非常に大きいことが推察される。

リーダーシップ・プロセスにおけるリーダー・アウトカムへの注目とフォロワーシップ研究動向

近年、従来のリーダーからフォロワーへの一方向の影響をリーダーの特性から捉えるものではなく、リーダーとフォロワーが相互に影響し、リーダーからフォロワー、フォロワーからリーダーへの働きかけの両方のプロセスを含むリーダーシップ・プロセスという捉え方が主流となっている。これまでのリーダーを中心とするリーダーシップ研究の枠組みでは、主にリーダーの行動や特徴を独立変数とし、業績等の成果やフォロワーのアウトカム（ウェルビーイング、動機づけ、関係性等）を従属変数として検証されることが多く（e.g., van Dierendonck, et al., 2004; Dewettinck & van Amejide, 2011）、リーダーのアウトカムを直接的に従属変数とした研究は非常に少ない。

しかしながらリーダーシップの効果はフォロワーのウェルビーイングだけでなく、リーダー自身もフォロワーから信頼・尊敬されていると感じる時、または配慮を経験する時にウェルビーイングが高められる可能性が指摘され（Sivanathan, et al., 2004；島井・宇津木, 2008）、このようなリーダーへのフォロワーの影響を示すリーダー・アウトカムへの注目が高まっているとされる（Uhl-Bien et al., 2014；Shamir, 2007）。

これまでフォロワーからリーダーへの影響については、組織市民行動（organizational citizenship behavior）等で検討され、リーダーシップや組織アウトカムとの関連がすでに多くの研究で示されている（e.g., Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008; Boemer, Eisenbeiss, & Griesser, 2007; Babcock-Roberson, & Strickland, 2010, Ehrhart, 2004）。組織市民行動は、従業員が行う任意行動のうち彼らにとって正式な職務の必要条件でない行動（Organ, 1988）、つまり業務外の自発的行動に注目したものであり、Kelley のフォロワーシップ 2 特性とも正の関連が示されている（Favara Jr., 2009）。リーダーシップ・プロセスの文脈では、自発的行動だけでなく、業務内外を問わず、リーダーとの関わりにおけるフォロワー行動や特徴全般がリーダーに影響を与えることが考えられる。フォロワーの特徴、行動、スタイルのアウトカムとしてリーダーのニーズ、態度、動機づけ、感情、影響力等を扱い、リーダーをフォロワーの行動とサポートの受け手と捉えるフォロワーシップ研究は、リーダーシップ・プロセスのリーダー・フォロワーの双方向性の一端を明らかにする点でも重

要になると考える (Uhl-Bien et al., 2014)。

Uhl-Bien et al. (2014) はフォロワーシップのアウトカムとして、フォロワー個人のアウトカム、リーダー個人のアウトカム (バーンアウト・モチベーション等)、関係性のアウトカム (信頼, LMX), リーダーシップ・プロセスのアウトカム (倫理的行動, 目標達成等) を挙げているが、フォロワーシップに関する実証研究の蓄積は現状ではほとんどなされていない。少ない中では、スタイル・アプローチに関する研究, また職務満足やコミットメント (Blanchard, et al., 2009 ; Favara Jr., 2009 ; Kalkhoran, et al., 2013 ; Sy, 2010), 関係性 (LMX) (Grant, et al., 2009 ; Sy, 2010) との関連について等の研究がなされている。

Kalkhoran, et al.(2013)では、フォロワーの職務満足, 組織コミットメント, 職務関与について Kelley (1992) の5つのタイプにより差異があることを示したが、特に模範的フォロワーについては職務満足, 組織コミットメントについて他のタイプに比較して高い結果を示したとされる。Blanchard et al.(2009)では Kelley の2特性とフォロワーの職務満足, コミットメントとの関連を検証しているが、ここでは積極的関与のみ正の関連が示される結果であった。

関係性のリーダーシップである Leader-Member Exchange (LMX) 理論 (Graen, & Uhl-Bien, 1995) との関連を検証した研究として、Grant et al.(2009)では Kelley の模範的フォロワーは LMX が高い (関係性の質が良い) 傾向が示されている。Sy (2010) では、リーダーが肯定的なフォロワー・プロトタイプを有するとき、すべてのフォロワー・アウトカム (リーダーへの好意・LMX・リーダーへの信頼・フォロワーの職務満足), リーダー・アウトカム (フォロワーへの好意・LMX) と正の関連を示した。

以上のようにフォロワーシップに関して、職務満足, コミットメント, LMX 等のフォロワー・アウトカム, LMX 等のリーダー・アウトカムとの関連が示されているが、いまだ数は少なく、今後の蓄積が求められる。

本研究のフォロワーシップとフォロワーシップ行動

本研究ではフォロワーシップをリーダーシップ・プロセスのリーダー・フォロワー双方の影響の枠組みを前提とした概念として捉える。店舗には店長をリーダー, PAを含むスタッフをフォロワーとするリーダーシップ・プロセスが存在する。フォロワーである店舗スタッフが店長や組織の目標を共有し, その指示に効果的に従い行動することが, 店長や集団に影響を与え, サポートや協力と認識とされるであろうという仮説から, このようなスタッフが影響を与えるプロセスを本研究におけるフォロワーシップとする。

リーダーをフォロワーの影響の主な受け手と想定し, リーダーの立場から認識されるフォロワーのフォロワーシップ行動からフォロワーシップが推測可能と考える。“店長や店舗の目標を共有し, その達成に影響を与える店舗スタッフの行動”をフォロワーシップ行動と操作的に定義し, 影響の受け手である店長の視点に立ったフォロワーの行動を扱う。店

長が店舗スタッフに期待する行動と、スタッフからの自発的な協力の経験を聴取することにより、外食チェーン店舗の枠組みにおいて店舗や店長の目標達成に直接的、間接的に貢献しうるスタッフのフォロワーシップ行動を捉えることができると考える。

フォロワーシップを外食チェーン店舗の重要なリソースとして定性化、定量化することにより、フォロワーシップの構造を理解し、フォロワーシップ開発の足掛かりとなると考える。

フォロワーシップの評価について、現状ではフォロワーの自己評定によりフォロワーシップ・スタイルを評価する尺度が主であり (Kelley, 1992 ; 西之坊・古田, 2013), 影響を受けるリーダー側から測定するものはほとんどみられない。これはフォロワー・アウトカムを従属変数とする研究が多いため、フォロワー自身が評価するフォロワー行動は妥当であると考えられること、そしてリーダーは多くの場合1名であることに対し、フォロワーは多数であるため、リーダーがフォロワー個々の評価をするよりも、フォロワーが自身の行動を評価する方法が現実的に実施しやすいことなどが理由と考えられる。

リーダー・アウトカムを従属変数とした場合、リーダーのフォロワーシップ行動に対する認知を評価する必要があると考える。その際、現実的に多勢のフォロワーに対してリーダーが個々に評価するのは難しいため、フォロワー全般のフォロワーシップ行動の傾向に対するリーダーが主観的に評価することになるためリーダーのフォロワーシップ認知とするのが妥当と考える。

第5章の目的

本研究の目的は、①店長視点から外食チェーン店舗におけるフォロワーシップ行動のリストを作成し (研究 2-1), そのリストに基づき、②外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度の作成および信頼性・妥当性の検討をすること (研究 2-2) である。店長が認知するフォロワーシップ行動を店長側から抽出し、尺度を構成し、その信頼性・妥当性についてはフォロワーシップ行動全般に対する店長の認知から検証することとした。

店舗がよりよく運営され、店長自ら健康に仕事を続けていくためには、スタッフの存在がリソースのひとつと考えられるが、これまでの職業性ストレス研究において人的リソースとして部下の存在に着目したものはほとんどない。本研究では、部下からの影響力を注目すべきリソースのひとつであると考え、店舗スタッフからの影響を捉えるためにフォロワーシップに着目する。本研究では外食チェーン店舗のリーダー・フォロワー双方向の影響力のプロセスのフォロワーからリーダーへの矢印に注目し、影響の受け手としての店長の視点に立ったフォロワーシップを扱った。

1. フォロワーシップ行動リストの作成（KJ法を参考とした分析）

（研究 2-1）

目的

外食チェーン店長を対象とした自由記述式調査から店舗スタッフのフォロワーシップ行動のリストを作成することを目的とした。

方法

対象および手続き

本研究では外食チェーン店長（正社員）を対象とした。

対象企業は、家庭的な和定食を中心とした定食専門店であり、首都圏を中心として全国展開を行っている。2013年3月末現在、店舗数は国内外に約347店舗、正社員数は約560名（平均年齢33歳）、アルバイト・パート数約3,500名である。

平成25年11月に社内会議にて130名の店長に対し自由記述式による質問紙調査を実施した。一部欠損のあるものを含め回収率は100%であった。代理で出席していた副店長1名を除外し、129名を分析の対象とした。

倫理事項

調査開始時に文章と口頭で調査の概要を説明し、同意を得た上で回答を求めた。回答はすべて無記名で行われた。

質問項目

店長がサポートあるいは協力的であると認知する店舗スタッフからの店長に影響を及ぼす行動、また店長のもつフォロワー・プロトタイプを問うために、以下の二つの質問を自由記述式で行った。

- ①PAに助けてもらった経験があれば、具体的にあげてください。
- ②PAに期待することをあげてください。

なお想起する行動を明確にするために、店舗スタッフに占める割合の多いPAを対象と記述した。

分析方法

自由記述についてKJ法（川喜田，1967）を参考として自由記述の内容の分析を行った。質問①・②それぞれのデータを短冊にし、複数の意味を含むものは分析で区切り、内容や意味を要約し、大小のカテゴリーに分類し、命名した。分析にあたっては妥当性を高めるために3名の大学院生により検討を重ねた。

さらにそれぞれのカテゴリーを代表していると意見が一致した項目を抽出し、Sy(2010)によるリーダー視点のフォロワー・プロトタイプの要素を参考に修正を行い、最終的な項目を作成した。

結果と考察

自由記述の分析

質問①「PAに助けてもらった経験があれば、具体的にあげてください。」については、全データを意味内容により分節で区切り、一部内容に不適切と判断したものを除き135件を分析の対象とした。質問②「PAに期待することをあげてください」については、129件を分析の対象とした。

KJ法の手法を参考に、まず小カテゴリー、次に大カテゴリーへとまとめていった。質問①では、大カテゴリーとして、1) シフトに関する協力、2) 仕事への積極的関与、3) 配慮を抽出した (Table 5-1.)。質問②では、大カテゴリーに1) 仕事への積極的関与、2) 配慮、3) 実務の遂行、4) 成長への期待を抽出した (Table 5-2.)。

PAからの自発的な協力を受けた経験を問う質問①は、7つの小カテゴリーにまとめ、さらに3つの大カテゴリーに分類した。店長にとって、店舗の運営に関する人員確保に協力する行動、仕事に積極的に、場合によっては与えられた職務の範囲を超えて臨む行動、店長に対する情緒的な配慮行動が協力的であると認知されやすいことが明らかとなった。

店長がPAに求める理想的な行動を問う質問②は、9つの小カテゴリーに、さらに4つの大カテゴリーに分類された。店舗の目標にコミットし、自分で考えて業務を進める能動的に仕事に取り組む行動、信頼関係やチームワークを重んじる行動、与えられた業務を責任持って滞りなく行う行動が店舗スタッフの理想像であり、店長のもつプロトタイプであることが明らかとなった。カテゴリーのうち“成長への期待”については、店舗スタッフの行動ではないため、分析から除外することとしたが、スタッフの成長が店長のモチベーションとなることが推察される結果であった。

Sy (2010) がリーダーの認知するフォロワーシップの特性を検証したのに対し、本研究は店長が認知するフォロワーシップを行動ベースで収集した。内容的には Sy (2010) の肯定的なフォロワーシップ・プロトタイプの特徴と重複する要素が多くみられる。さらに本調査では、Carsten, et al.(2010)のフォロワー側から抽出されたフォロワーシップの構成要素に含まれる“能動的行動”同様のスタッフ自身が自分で考えて行動をするという自律的、能動的な要素が抽出された。

Kelley(1992)や Chaleff(1995)の当初のスタイル・アプローチには、リーダーを批判できる要素がフォロワーシップに含まれているが、本調査では、このような批判的要素は含まれていない。本研究の対象の外出チェーン店長は批判的な行動を PA に求めるもの

ではなく、Kelley(1992)の従順あるいは実務型フォロワー、Chaleff (1995)の“実行者”のようなフォロワーの行動や態度の一面をフォロワーシップとして認知しやすいことが考えられる。

Table 5-1 KJ法を参考とした分析によるカテゴリー(質問①)

P Aに助けてもらった経験があれば、具体的にあげてください

大カテゴリー	小カテゴリー	n	例
シフトに関する協力	シフト協力	64	シフト協力/マイナスシフトの際助けてくれた/予定を変更してシフトの穴を埋めてくれた
	シフト調達	5	PA同士で協力してシフト上の人のいない日を埋めてくれた
仕事への積極的関与	店内環境の改善	7	日々の掃除/店内環境の改善
	事務作業等の支援	15	事務系の先回りお手伝い/POPづくりやお客様への販促/時間外に月末処理を手伝ってくれた
	教育	4	進んで後輩のPAさんを教えてくれていた/新PAさんの細かな教育を率先してくれた
配慮	店長への配慮	37	休みが取れないときに「店長休んでいいよ」といって代わってくれた/体調が悪い時に心配してくれた/体調不良で動けない時に協力してお店を運営してくれた
	情緒的支援	3	仕事に対する姿勢、頑張りを見て逆に勇気づけられる/苦しくなったときに意外とあっけらかんと笑顔でいるPAさんを見ると、楽になるし、頼りに感じる

Table 5-2 KJ法を参考とした分析によるカテゴリー(質問②)

P Aに期待することをあげてください

大カテゴリー	小カテゴリー	n	例
仕事への積極的関与	自律性	20	自分で考えて自分で行動する/先輩が率先して後輩に指導してほしい/自分たちだけで責任もった店舗運営ができ、お客の反応で喜びあえるように
	店へのコミットメント	14	お客様を満足させるために、一生懸命頑張してほしい/自分たちもお店をよくしようという意識/一緒の目標に向かって力を合わせてほしい
	やりがい・達成感	20	楽しく、やりがいを感じながら働く/お客様の喜んでいただいたことを自分の喜びにしてほしい/店の仕事を通じて働くことに対してやりがいを感じてほしい
	接客・サービス	8	お客様に喜んでいただく接客をしてほしい/作業よりはもっとお客様をみてほしい/お客様を思って仕事ができるようになってほしい
配慮	シフトへの協力	9	もっとシフトに入ってほしい/長い間続けてくれること
	チームワーク・信頼	11	仲間同士のコミュニケーションを大切にしてほしい/お互いの信頼関係を築いてよいチームワークになること
実務の遂行	基本的業務の遂行	13	ルーチンワークを覚えてほしい/オペレーション向上/通常業務をムラなく行ってほしい/仕事を覚え、より店が回ってくれるようになってほしい
	責任感	7	仕事してお金をもらっているという自覚をもってほしい/責任感の向上
成長への期待	成長への期待	27	時給以外のものを得てほしい/人として成長/個々の才能を発揮できるようになること/社会人として必要なことを職場で学んでほしい

フォロワーシップ行動リストの作成

両質問のうち、特にプロトタイプを問う質問②の回答を軸にし、大学院生3名で協議のうえ、フォロワーシップ行動を測定する項目を挙げた。さらに Sy (2010) のプロトタイプの要素（勤勉：よく働く・生産的・限界に挑む，熱心：活気がある・社交的・満足している，善き市民：忠実・信頼できる・チーム・プレーヤー）を参考にしながら修正を行い、店長が認知するフォロワーシップ行動として最終的に 21 項目を作成した (Table 5-3.)。

これらフォロワーシップ行動について、店長に問う場合は店舗スタッフ全体の傾向に対する認知を問うため、‘・・・してくれる’，‘・・・スタッフが多い’を文末に加えることとした。

Table 5-3 外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度項目案と参考にしたカテゴリー

		質問①	質問②	Sy(2010)
1	人員が足りない時に勤務(シフト)に協力する	シフト協力		勤勉
2	スタッフ同士協力して仕事を進める		配慮	よき市民
3	店長が休みが取れないときに、気遣って勤務(シフト)の協力する	配慮		よき市民
4	気を利かせて店内の清掃や整理などをする	積極的関与	積極的関与	勤勉
5	事務作業等、自分の担当外の仕事を手伝う	積極的関与		勤勉
6	率先して後輩の指導をする	積極的関与	積極的関与	勤勉
7	店長が大変なときに暖かい言葉をかける	配慮		熱心
8	店長がひとつひとつ指示をしなくても、自分で考えて行動する	積極的関与	積極的関与	勤勉
9	店長と同じ目標をもって仕事に取り組む		積極的関与	よき市民
10	お店をよくしようという気持ちをもって仕事に取り組む		積極的関与	よき市民
11	通常業務をきちんとこなす		業務の遂行	勤勉
12	常に笑顔で仕事をする		積極的関与	熱心
13	楽しく仕事をする		積極的関与	熱心
14	やりがいをもって仕事をする		積極的関与	熱心
15	チームワークに協力する		配慮	よき市民
16	責任をもって自分の仕事をこなす		業務の遂行	勤勉
17	お客様を思った接客をする		積極的関与	熱心
18	店の運営等に関してよりよい方法を提案をする	積極的関与		勤勉
19	お客様を満足させるために一生懸命仕事をする		積極的関与	熱心
20	率先して仕事をする		積極的関与	勤勉
21	スタッフ間で協力して店長のサポートをする		配慮	よき市民

2. フォロワーシップ認知尺度の作成（因子分析）および信頼性・妥当性の検討 （相関分析・ α 係数の算出）（研究 2-2）

目的

研究 2-1 で抽出されたリストの項目に基づき、店長のフォロワーシップ認知を測定する尺度の作成し、信頼性および妥当性の確認を行うことを目的とした。

なお、妥当性の確認のために関連を検証する概念として、リーダー側から評価する既存のフォロワーシップ尺度がないため、概念の操作的定義との関連や先行研究等を根拠に店舗スタッフからのサポート、LMX、店長の職務満足を取り上げた。フォロワーシップは先行研究においてリーダーに対して発揮される影響力やサポートであること等を含む定義が多く（Bjugstad, et al. , 2006 ; 西之坊・古田, 2013), 本研究においても店長や店舗の目標達成に影響を与えるフォロワーの行動と操作的に定義することから、店舗スタッフからのサポートは本尺度と正の関連が予測されると考える。LMX は先行研究で正の関連が示されている（Grant et al., 2009 ; Sy, 2010)。店長の職務満足は、フォロワーシップあるいはフォロワーからの影響がリーダーの動機づけやウェルビーイング等のアウトカムに影響する可能性が示されていることから（Sivanathan, et al, 2004 ; Uhl-Bien et al., 2014 ; Shamir, 2007), 正の関連があることを仮説とした。

方法

対象および手続き

予備調査と同じ外食チェーン店長（正社員）を対象とした。

平成 26 年 7 月に社内会議にて 147 名の店長に対し質問紙調査を実施した。回収率は 100%であった。大きく欠損のあるものを除き、分析対象とした 139 名の内訳は男性 132 名・女性 7 名、年齢は 20 歳代 31 名・30 歳代 73 名・40 歳代 34 名・50 歳代 1 名であった。また店長経験は平均 44.3 ヶ月 (3.7 年)、店舗の平均社員数 (店長含む) 1.96 名、平均登録 PA 数 25.2 名 (最小 12 名, 最大 55 名) であった。

倫理事項

調査開始時に文章と口頭で調査の概要を説明し、同意を得た上で回答を求めた。回答はすべて無記名で行われた。

使用尺度

- ① フォロワーシップ認知尺度（予備調査で作成した 21 項目・4 件法）
- ② LMX（7 項目・4 件法）（Graen, & Uhl-Bien (1995) を日本語訳したものをより日本語としてわかりやすいよう一部改定して使用）

本調査では“部下”を“大半のスタッフ”と言い換え、0：思わない、1：あまり思わない、2：少しそう思う、3：そう思う、の4件法で回答を求めた。元尺度と同じ1因子構造を想定し、主成分分析を行った結果、1成分で全7項目の成分負荷量.50以上が確認された（累積説明率41.3%、 $\alpha = .758$ ）。（ex. 私は大半のスタッフの希望を理解している）

- ③ 店舗スタッフのサポート（3項目・4件法）（職業性ストレス簡易調査票（労働省、2000）の同僚からのサポートの項目を店舗スタッフに言い換えて使用）0：全くない、1：多少、2：かなり、3：非常に、の4件法で回答を求めた（ $\alpha = .765$ ）。（ex. 店舗スタッフとどの程度気軽に話ができますか）
- ④ 上司のサポート（3項目・4件法）（職業性ストレス簡易調査票（労働省、2000））0：全くない、1：多少、2：かなり、3：非常に、の4件法で回答を求めた（ $\alpha = .841$ ）。（ex. 職場の上司とどの程度気軽に話ができますか）
- ⑤ 職務満足（安達（1998）が用いた職務内容3項目・4件法）0：ちがう、1：ややちがう、2：まあそうだ、3：そうだの4件法で回答を求めた（ $\alpha = .771$ ）。（ex. 今の仕事は私に適している）

分析方法

分析はIBM SPSS statistics 21 および IBM SPSS Amos 22 を用いて行った。フォロワーシップ行動21項目（Table 5-3.）について店舗スタッフ全体の行動傾向を問うために各項目の文末の修正を行ったうえで店長に対し質問紙調査を実施し、尺度の因子構造の検討を行った。因子構造については、予備調査の質問①②のカテゴリおよびSy（2010）の要素を参考に探索的に分析をした。

信頼性の確認のため抽出された各因子のCronbachの α 係数を算出した。構成概念妥当性の確認のため、店舗スタッフのサポート、LMX(関係性)、職務満足の各尺度と因子分析により抽出された各因子との相関係数を算出した。また因子構造の妥当性の確認のため確認的因子分析を行った。

結果と考察

外食チェーンのフォロワーシップ行動尺度の因子構造および信頼性の検討

全21項目について探索的因子分析（主因子法、promax回転）を行った。始めに固有値1で分析したところ、5因子が抽出された。次に3因子、4因子を指定してそれぞれ分析し、内容的に最も妥当な3因子構造を採用した。項目のうち、他の因子への負荷量が.30以上だった5項目を除外し、残った16項目の最終的な因子パターンと因子間相関をTable 5-4に示した。

Table 5-4 外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度の因子分析結果

		(主因子法・プロマックス回転)		
質問項目		I	II	III
I 配慮的行動 ($\alpha=.804$)				
b3	店長が休みが取れないときに、気遣って勤務(シフト)の協力してくれるスタッフが多い	.826	.101	-.232
b21	スタッフ間で協力して店長のサポートしてくれる	.703	-.067	.061
b7	店長が大変なときに暖かい言葉をかけてくれるスタッフが多い	.628	-.038	.047
b1	人員が足りない時に勤務(シフト)に協力してくれるスタッフが多い	.578	-.081	-.019
b5	事務作業等、自分の担当外の仕事を手伝ってくれるスタッフが多い	.558	.001	.103
b4	気を利かせて店内の清掃や整理などしてくれるスタッフが多い	.435	.105	.171
II 意欲的関与行動 ($\alpha=.820$)				
b12	常に笑顔で仕事をしてくれるスタッフが多い	.060	.841	-.166
b14	やりがいをもって仕事をしてくれるスタッフが多い	-.081	.803	-.056
b13	楽しく仕事をしてくれるスタッフが多い	.092	.628	-.023
b19	お客様を満足させるために一生懸命仕事をしてくれるスタッフが多い	-.176	.550	.326
b10	お店をよくしようという気持ちをもって仕事に取り組んでくれるスタッフが多い	.152	.404	.298
III 主体的行動 ($\alpha=.736$)				
b2	スタッフ同士協力して仕事を進めてくれる	.129	-.092	.784
b8	店長がひとつひとつ指示をしなくても、自分で考えて行動してくれるスタッフが多い	-.085	-.122	.733
b18	店の運営等に関してよりよい方法を提案してくれるスタッフが多い	-.044	.214	.434
b20	率先して仕事をしてくれるスタッフが多い	.222	.159	.377
b11	通常業務をきちんとこなしてくれるスタッフが多い	-.033	.275	.333
		I	II	III
因子間相関		I	—	.610
		II	—	.664
		III	—	—

第1因子は、「店長が休みが取れないときに、気遣って勤務(シフト)の協力をしてくれるスタッフが多い」、「スタッフ間で協力して店長のサポートをしてくれる」、「店長が大変なときに暖かい言葉をかけてくれるスタッフが多い」などの項目の負荷量が高く、店長や店舗の状況に配慮し、協力する行動と解釈し、「配慮的行動」と命名した。第2因子は、「常に笑顔で仕事をしてくれるスタッフが多い」、「やりがいをもって仕事をしてくれる」、「楽しく仕事をしてくれるスタッフが多い」などの項目の負荷量が高く、仕事に対して楽しくいきいきと意欲的に取り組む行動と解釈し、「意欲的関与行動」と命名した。

第3因子は、「スタッフ同士協力して仕事を進めてくれる」、「店長がひとつひとつ指示しなくても、自分で考えて行動してくれるスタッフが多い」、「店の運営等に関してよりよい方法を提案してくれるスタッフが多い」などの項目の負荷量が高く、自身の業務を理解し、主体的に仕事に取り組む行動と解釈し、「主体的行動」と命名した。第1、第2、第3因子それぞれに項目の得点を合計したものを尺度得点とした。

配慮的行動は、質問①の店長がスタッフに助けられた、つまりスタッフからの配慮を感じた行動がおおむね当てはまる。本来の与えられた職務以上の行動を自発的にすることもここに含まれ、組織市民行動(Organ, 1988)の要素がフォロワーシップに重なる

ことが推察される。意欲的関与行動には、予備調査の質問②の小カテゴリーのコミットメント、やりがい・達成感、接客・サービスなどに関連する項目が含まれた。客や店舗のためを念頭に置き、職務に対しやりがいや楽しみを感じながら積極的に行う行動が、フォロワーシップに通じることが考えられる結果であった。主体的行動については、自律性、責任感、業務の遂行、やりがい・達成感、接客・サービスなどに関連する項目が含まれた。スタッフが主体となって自身の業務や店の運営について自分で考え、責任をもって遂行する行動がフォロワーシップの要素に含まれた。

各尺度の信頼性係数 α は、配慮的行動が.804、意欲的関与行動が.820、主体的行動は.736 であり、内的整合性はおおむね高いと考えられる。

以上のように外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度は3因子構造となった。予備調査時のカテゴリーと若干の違いはあるものの、一定以上の信頼性を有する3因子が得られた。

妥当性の検討

フォロワーシップと店舗スタッフのサポート、関係性 (LMX)、職務満足との関連を確認するために、フォロワーシップ認知尺度の各因子との相関係数を求めた (Table 5-5.)。

Table 5-5 フォロワーシップ認知尺度と各変数との相関係数

	2	3	4	5	6
1 配慮的行動	.54 ***	.53 ***	.41 ***	.53 ***	.20 *
2 意欲的関与行動	—	.65 ***	.41 ***	.37 ***	.25 **
3 主体的行動		—	.34 ***	.37 ***	.19 *
4 LMX			—	.45 ***	.52 ***
5 スタッフサポート				—	.36 ***
6 職務満足					—

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

LMX は配慮的行動 ($r = .41, p < .001$)、意欲的関与行動 ($r = .41, p < .001$)、主体的行動 ($r = .34, p < .001$) のすべてに高い正の相関が認められた。店舗スタッフのサポートについても配慮的行動 ($r = .53, p < .001$)、意欲的関与行動 ($r = .37, p < .001$)、主体的行動 ($r = .37, p < .001$) と高い相関が認められた。職務満足は、配慮的行動 ($r = .20, p < .05$)、意欲的関与行動 ($r = .25, p < .01$)、主体的行動 ($r = .19, p < .05$) とやや弱いものも含む

がすべてに有意な正の相関を示した。

以上のように尺度の各因子について、予測通りの結果が得られた。このことから、フォロワーシップ認知尺度は他の尺度との関連による構成概念妥当性が支持される傾向は確認された。次に因子構造の妥当性を確認するために構造方程式モデリングにより確認的因子分析を行ったが、モデル適合度は GFI=.885, AGFI=.845, CFI=.925, RMSEA=.064 であった。適合度は高いものとは言えず、十分な妥当性を検証するために、今後さらなる改良の余地があることが示唆された。

3. スタッフ評価によるフォロワーシップ行動の因子構造の検討（研究 2-3）

目的

研究 2-2 において作成したフォロワーの行動のリストの店舗スタッフ自身が評価した場合との因子構造の相違を確認するために、同じ項目を店舗スタッフに対して実施した。

方法

調査対象および手続き

2015 年 3 月に 132 店舗にスタッフ用の質問紙を各 15 部ずつ配布し、無記名、個別封筒に封入のうえ、4 月末の社内便にて提出を依頼した。回収した 300 件のうち欠損が多いものを除外し、289 件を分析対象とした。

店舗スタッフの内訳は、男性 80 名・女性 207 名・不明 2 名、社員 9 名・PA 280 名、平均年齢 31.1 歳（最小 15 歳・最大 70 歳）であった。対象の多くを占める PA の主な背景は、学生 101 名・主婦 88 名・アルバイト専業 61 名であった。

使用尺度

フォロワーシップ認知尺度のフォロワー行動の 16 項目について、「あなたの仕事についてお伺いします。もっともあてはまるものに○をつけてください」という教示文を示し、「しない」「どちらかといえばしない」「どちらかといえば行う」「よく行う」の 4 件法から選んでもらうこととした。

分析方法

分析は IBM SPSS statistics 21 を用いて行った。尺度の因子構造の検討のため、因子分析を行った。

結果と考察

主因子法、プロマックス回転、固有値 1 以上を指定して分析を行った。複数の因子に負荷している項目 4 項目を除き、再分析した結果を Table 5-6 に示す。

店長のフォロワーシップ認知尺度では意欲的関与行動と主体的行動とされた項目が交錯する結果となった。

店長側が評価しているものはあくまでも全般的なフォロワーシップの認知にしかすぎず、スタッフの評価は自分がその行動を実際に行っているかどうかということであり、フォロワーシップ、店長や店舗の目標を共有し、その達成に影響を与える行動と意図して行った行動であるかどうかはここでは明らかにはできない。

フォロワーシップ認知尺度の項目をスタッフに用いた場合、店長がイメージするフォロワーシップ行動であるという限界はあるが、本研究では店長のフォロワーシップ認知との共通項目をフォロワー行動として分析に用いることとする。

Table 5-6 スタッフ評価によるフォロワーシップ行動の因子構造

(主因子法・プロマックス回転)

質問項目		1	2	3
第1因子 店長評価の意欲的関与行動と3項目が共通 ($\alpha=.800$)				
a11	楽しく仕事をしている	.887	-.127	.011
a12	やりがいをもって仕事をしている	.862	-.014	-.001
a10	常に笑顔で仕事をしている	.491	.192	-.036
a2	スタッフ同士協力して仕事を進めている	.413	.206	.023
第2因子 店長評価の主体的行動と3項目が共通 ($\alpha=.817$)				
a15	率先して仕事をしている	-.010	.773	-.030
a9	通常業務をきちんとこなしている	-.020	.630	-.064
a8	お店をよくしようという気持ちをもって仕事に取り組んでいる	.173	.614	.084
a7	店長の指示がなくても、自分で考えて行動する	-.092	.585	.137
a14	お客様を満足させるために一生懸命仕事をする	.252	.559	-.047
第3因子 店長評価の配慮的行動と共通 ($\alpha=.804$)				
a3	店長が休みが取れないときに、気遣って勤務(シフト)の協力をする	-.001	-.070	.828
a1	人員が足りない時に勤務(シフト)に協力する	.102	-.023	.701
a5	事務作業等、自分の担当外の仕事を手伝う	-.146	.256	.395
		1	2	3
因子間相関		1	-.636	.393
		2	1	.432
		3		1

※グレーは店長評価の場合の因子

※ α は店長評価と共通する各3項目で算出

4. 考察

本研究は、外食店舗におけるフォロワーシップ行動のリストを作成すること、およびそのリストに基づき店長のフォロワーシップ認知尺度を作成することを目的とした。この尺度により店長が感じるフォロワーシップの影響の程度を測定することが可能となり、リーダーシップ・プロセスの双方向性の一部の解明に貢献すると考える。

まずフォロワーシップ行動の操作的定義を“店長や店舗の目標を共有し、その達成に影響を与える店舗スタッフの行動”とし、フォロワーシップの主な受け手である店長の立場から見たフォロワーの行動の調査を元にフォロワーシップ行動のリストを作成した。

次に作成されたリストの行動について、店長評価からフォロワーシップ認知尺度として尺度構造の分析を行い、3因子、16項目の尺度が構成された。店長が認知するフォロワーシップ行動に“配慮的行動”、“意欲的関与行動”、“主体的行動”の要素が含まれることが明らかになった。

尺度の信頼性はおおむね確認されたが、妥当性に関しては確認的因子分析においてモデルの適合度は十分ではなく、妥当性が高いと結論することができなかった。本研究の対象は1企業139名と限定されたものであるが、本尺度はフォロワーであるスタッフ集団のフォロワーシップの全般的傾向を店長が評価するため、複数の店舗スタッフのうちどのスタッフのどんな行動を強くイメージしているかによって回答が影響を受ける可能性もあり、因子構造が不安定であることの一因と考えられる。また回答者の立場、特徴や置かれた環境によるフォロワーシップの受け取り方の違いも考慮に入れる必要もある。フォロワーシップを概念として定着させていくためには、フォロワー側からの評価による因子構造の検討や項目の修正等も含め、実証的研究の蓄積が必要と考える。

職業性ストレス研究の領域では、労働者の持つ人的リソースとして上司、同僚、友人や家族などが検討されてきたが、部下に着目したものは少ない。今後は、店長の職業上のウェルビーイングを支えるリソースのひとつとしてフォロワーシップを検討課題として取り上げることが可能になる。店長のフォロワーシップ認知と店長アウトカム（動機づけ、満足感、ウェルビーイング等）の関係性を明らかにするツールとして用いることで、店長のリソースを高める手段のひとつとしてフォロワーシップを強化する店長自身のPAとの関わり方やリーダーシップ・スタイルについて検討を行っていくことが可能になる。

さらにフォロワーの行動をリーダー自身が評価する尺度の開発により、リーダーは自己のリーダーシップ行動ーフォロワーシップ行動（リーダーによるフォロワーシップ認知）ー随伴する結果（フォロワーの動機づけ・健康度、リーダーの行動修正・健康度等）の関連を評価することが可能となる。リーダーはフォロワーの行動により自身の行動の不足点等を知ることが可能となり、その結果からより効果的なリーダーシップ行動をと

る動機づけを得、職場のリーダー自身およびフォロワーの職業生活により好ましい結果を得ることができるようになると考えられ、リーダーシップ開発の一助になると考える。

限界と今後の課題

本研究の対象である外食店舗のフォロワーシップ行動リストは、店長の店舗スタッフとの関わりの中から抽出されたものである。リーダー視点のフォロワーシップ・プロトタイプの特徴を備えた行動のリストであり、外食チェーン店舗で見出されたフォロワーシップ・スタイルのひとつという限界がある。Carsten, et al. (2010) はフォロワーシップのタイプには所属する組織の風土や環境等の影響があるとしている。同様の外食チェーンであっても企業の特徴として組織側が店舗全体を見通した視点をどの程度PAに求めるかという点も問題となろう。例えばアルバイト店長を積極的に育成していくような業態のチェーン店では、批判的要素も組織視点ではフォロワーシップの構成要素として求められる場合もあるかもしれない。本調査は一企業に限った結果であることから、今後他の外食チェーンの店舗への一般化の検証が求められると考える。

一方で、店長を含む少ない社員と多くのパート・アルバイトという同様の形態の他業種への応用の可能性も考えられ、今後の課題である。

集団の状況や環境により求められるリーダーシップ・スタイルが変化する (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1977; House, 1971; Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004) ことと同様に、フォロワーシップについても各事業所の特徴や環境、リーダーの特徴等によりフォロワーシップ観が異なり、効果的なスタイルも一様ではないことが推測される。本研究はフォロワーシップ研究の蓄積のひとつとして意義があると考えますが、今後、外食チェーンに限らず、様々な職場集団の特徴とフォロワーシップ・スタイルに関する研究を積み重ねていくことが必要であると考えます。

本研究では外食チェーンという業態のリーダー視点のフォロワーシップを認知尺度として検証したが、今後はフォロワーシップ行動のリストの店舗スタッフ側からの検証も必要と考える。それらの行動に影響の受け手である店長および行動の主体である店舗スタッフそれぞれから評価・検証することで、尺度としての妥当性の確認だけではなく、フォロワーシップの概念の構造を強固なものとし、調査対象や目的に応じた応用可能性を高めることが考えられる。リーダーとフォロワー双方をマッチングさせた測定が可能な場合は、フォロワーの自身の行動に対する評価とリーダーのアウトカムを組み合わせることで、フォロワーシップの構造をより詳細に捉えることが可能であろう。

第2部 店舗のリーダーシップ・プロセスと店長の職務満足との関連

外食チェーン店長のウェルビーイングを支える資源として店舗スタッフのサポートは重要な要因と推測される（浜田他，2013）。店舗には店長をリーダー、店舗スタッフをフォロワーとするリーダーシップ・プロセスが存在する。店舗の盛衰はPAをコントロールし、店舗の管理をする店長の手腕によるとされるが（田中，2010）、店長のリーダーシップが結果に結びつくためには、店長の行動に呼応したフォロワーであるスタッフの力が大変大きいことはほかでもない。

店長のリーダーシップ行動とフォロワーのフォロワーシップの相互作用は店舗の業績、従業員の満足感、そして店長自身のウェルビーイングに与える影響は大きいと推察されることから、店長自身のフォロワーシップの認知が職務満足等に与える影響、そしてさらにそのフォロワーシップに影響を与える店長自身の行うリーダー行動の効果を明らかにすることは意義があると考えられる。

第2部では、第1部で作成した尺度を用い、特に店長の立場から自身の行う行動と、フォロワーの行動に対する店長のとらえ方の観点からリーダーシップ・プロセスを明らかにし、そのプロセスから生まれるフォロワーシップを仕事の資源としてストレスモデルにより店長の職務満足への影響を検討した。

第6章では、フォロワーシップ認知を仕事の資源として職業性ストレスモデル(JD-R)にあてはめ、店長の職務満足への影響の検討を行うことを目的とした。まず店長の個人属性とリーダーシップ行動やフォロワーシップ認知の特徴を見るために、相関分析を行った。次に、近年、接客サービス業の採用などで自分自身や他人の感情や情動をモニターする能力が注目されており、本研究ではその中心的なスキルとして自己感情の表現、他者感情の理解に着目し、そのスキルによるリーダーシップ行動、フォロワーシップ認知に違いがあるか検討した。そして先行研究に基づき仕事の要求、仕事の資源を説明変数とし、職務満足を従属変数とした重回帰分析を行った。

第7章では、店長のリーダーシップ行動がフォロワーシップ認知を媒介して職務満足に及ぼす影響について構造方程式モデリングを用い序論で示した本研究のモデル（Figure 1-3）の検討を行った。

第6章 フォロワーシップ認知を仕事の資源とした職業性ストレスモデルによる店長の職務満足の検討 (研究 3-1, 3-2, 3-3)

第6章では、店長が認知するフォロワーシップが仕事の資源のひとつとして機能する可能性があるか店長内データを用いて確認することを目的とする。まず、第1部で作成した尺度の特徴を確認するために個人属性や特性と各尺度の因子との関連、そしてフォロワーシップ認知とリーダーシップ行動の各因子との関連を確認した (研究 3-1, 3-2)。次に店長の職務満足を従属変数とした職業性ストレスモデルにフォロワーシップ認知を独立変数として投入することで、仕事の資源のひとつとして有効であるか確認した。

1. 店長の属性とリーダーシップ、フォロワーシップ認知各因子との関連 (相関分析) (研究 3-1)

目的

研究 3-1 では職業性ストレスモデルによる検証に先立ち、本研究の対象である店長の特徴を明らかにするため、店長の年齢や職務歴等の個人属性とリーダーシップ各因子、フォロワーシップ認知各因子との関連について検討を行うことを目的とした。

方法

調査対象と手続き

対象は和定食チェーン店長 132 名であった。平成 27 年 3 月に社内会議にて配布し、プライバシーを保護するために回答用紙は個別封筒に封入したうえで回収した。

最終的に 127 名 (男性 120 名, 女性 7 名) の回答を得た。平均年齢は 35.6 歳, 店長歴の平均は約 3.5 年, 店舗の正社員数は自身を含めて 1.82 名であり, 正社員が店長一人だけの店舗が 58 店舗と 46% を占めた (Table 6-1)。

倫理事項

回答用紙に文章により調査の概要及び倫理事項を明記し, 同意を得た上で回答を求めた。

Table 6-1 回答者の属性

		人数	%
性別	男性	120	95.5
	女性	7	5.5
職位	店長	93	73.2
	副店長(店長代行)	21	16.5
	社員(店長代行)	13	10.2
		平均値	SD
平均年齢	35.6	6.3 (最小21・最大50)	
平均店長歴(月)	42.3	39.6 (最小1・最大180)	
店舗の正社員数	1.82(店長含)	1.0 (最小1・最大6)	
店舗のPA数	25.4	7.5 (最小9・最大50)	

※正社員数とは勤務する店舗に属する店長を含めた正社員の人数

※店舗のPA数とは勤務する店舗のパート・アルバイトの人数

調査項目

①フェイス項目

年齢、性別、職位、店長歴、店舗の正社員の数（自分を含む）、店舗のPA数

②リーダーシップ行動尺度（17項目・4件法；浜田・庄司（2016a））

0：しない、1：どちらかといえばしない、2：どちらかといえば行う、3：よく行う、の4件法で回答を求めた。信頼性係数は、目標を示す（ $\alpha = .808$ ）、ポジティブなフィードバック（ $\alpha = .808$ ）、配慮の提示（ $\alpha = .742$ ）、自律性のサポート（ $\alpha = .739$ ）、模範を示す（ $\alpha = .739$ ）であった。

③フォロワーシップ認知尺度（16項目・4件法；浜田・庄司（2016b））

0：あてはまらない、1：どちらかといえばあてはまらない、2：どちらかといえばあてはまる、3：あてはまる、の4件法で回答を求めた。信頼性係数は、意欲的関与行動（ $\alpha = .834$ ）、配慮的行動（ $\alpha = .824$ ）、主体的行動（ $\alpha = .843$ ）であった。

④関係性のリーダーシップ（LMX：7項目・4件法；Graen, & Uhl-Bien（1995）を日本語訳したものをより日本語としてわかりやすいよう一部改定して使用）

さらに本調査では“部下”を“大半のスタッフ”と言い換え、0：思わない、1：あまり思わない、2：少しそう思う、3：そう思う、の4件法で回答を求めた。元尺度と同じ1因子構造を想定し、主成分分析を行った結果、1成分解で全7項目の成分負荷量.50以上が確認された（累積説明率37.7%、 $\alpha = .722$ ）。

- ⑤精神健康度調査票（日本版 GHQ-12:12 項目・4 件法；(Goldberg, 1972; 福西訳)
例として「心配事があって、よく眠れないようなことは」0：全くなかった，1：あまりなかった，2：あった，3：たびたびあった，のように4件法で回答を求めた ($\alpha = .899$)。
- ⑥職務満足（3 項目・4 件法；安達（1998）が用いた職務内容 3 項目）
0：ちがう，1：ややちがう，2：まあそうだ，3：そうだの4件法で回答を求めた ($\alpha = .677$)。(ex. 今の仕事は私に適している)
- ⑦仕事のコントロール（3 項目・4 件法；職業性ストレス簡易調査票（労働省，2000））
0：ちがう，1：ややちがう，2：まあそうだ，3：そうだ，の4件法で回答を求めた ($\alpha = .584$)。(ex. 自分のペースで仕事ができる)
- ⑧上司のサポート（3 項目・4 件法；職業性ストレス簡易調査票（労働省，2000））
0：全くない，1：多少，2：かなり，3：非常に，の4件法で回答を求めた ($\alpha = .795$)。
(ex. 職場の上司とどの程度気軽に話ができますか)
- ⑨仕事の量的負担（3 項目・4 件法；職業性ストレス簡易調査票（労働省，2000））
0：ちがう，1：ややちがう，2：まあそうだ，3：そうだ，の4件法で回答を求めた ($\alpha = .644$)。(ex. 非常にたくさんの仕事をしなければならない)
- ⑩仕事の質的負担（3 項目・4 件法；職業性ストレス簡易調査票（労働省，2000））
0：ちがう，1：ややちがう，2：まあそうだ，3：そうだ，の4件法で回答を求めた ($\alpha = .593$)。(ex. かなり注意を集中する必要がある)

分析方法

分析は IBM SPSS statistics 21 を用いて行った。

店長の属性とリーダーシップ行動やフォロワーシップ認知の特徴を見るために，店長の属性（年齢，性別，店長歴，店長の勤務する店舗における社員数と PA 数）とフォロワーシップ認知各因子，リーダーシップ行動各因子，およびフォロワーシップ認知各因子とリーダーシップ行動各因子の相関分析を行った。

結果と考察

店長の個人属性（年齢，店長歴，店舗における正社員数，PA 数）とフォロワーシップ認知各因子およびリーダーシップ行動各因子との関連を検証するために，相関分析を行った。

フォロワーシップ認知各因子と店長の個人属性は，店長歴のみが配慮的行動について正の相関の有意傾向 ($r = .15, p < .10$) が示されたが，他に関しては関連が示されない結果であった (Table6-2)。

リーダーシップ行動については，模範を示すについて，年齢 ($r = .16, p < .10$)，正

社員数 ($r = .23, p < .05$), PA 数 ($r = .21, p < .05$) に正の有意傾向以上の相関が示された。

目標を示すについては、年齢 ($r = .23, p < .01$), 正社員数 ($r = .19, p < .05$) と正の相関が示された。ポジティブなフィードバックについては、店長歴と負の有意傾向の相関が示され ($r = .15, p < .10$), 自律性のサポートは正社員数と正の相関が有意傾向であった ($r = .16, p < .10$)。配慮の提示については相関が示されなかった (Table 6-3)。

フォロワーシップ認知各因子とリーダーシップ行動各因子の関連については、模範を示すについてはフォロワーシップ認知との関連は示されなかったが、他のリーダーシップ因子については有意傾向以上の正の相関が示された。特に自律性のサポートについては、0.1%水準以上の強い相関が示された (Table 6-4)。

フォロワーシップ認知は、店長としての経験が店舗スタッフの配慮行動の認知と関連があることが示された以外は、個人属性との関連がみられなかった。フォロワーシップを認知しやすいかどうかは、個人属性や店舗の状況にはあまり関係がないことが示された。実際の各々のスタッフの状況や店長の認知の傾向などその他の個人特性等の影響があることも推測され、検討が必要であると考えられる。

リーダーシップ行動は、模範を示すや目標を示すは、年齢は高く、店舗に自分以外の正社員がいる店舗のほうが行いやすいことが示された。

リーダーの認知するフォロワーシップと、リーダー自身が自覚する自身のリーダーシップ行動との関連については、模範を示す行動に関連がみられなかったが、模範を示す行動は、店長が自ら率先して動く行動でもあり、必ずしも店舗スタッフに影響を与えるように意識した行動であるとは限らない可能性が考えられる。その他の行動は、店舗スタッフに対する行動であり、特に自律性のサポートは店舗スタッフの自発的な行動を促すことを意識した行動であることから、フォロワーの反応への注意も向きやすくなることが推測される。

Table 6-2 店長の属性とフォロワーシップ認知各因子との相関分析

n=124	年齢	店長歴	正社員数	PA数
配慮的行動	.07	.15 [†]	.08	.03
意欲的関与行動	.09	.06	.01	-.13
主体的行動	-.10	-.04	-.06	-.12

※[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 6-3 店長の属性とリーダーシップ行動各因子との相関分析

n=124	年齢	店長歴	正社員数	PA数
模範を示す	.16 [†]	.06	.23*	.21*
目標を示す	.23**	.09	.19*	.12
ポジティブなフィードバック	-.03	-.15 [†]	.12	-.05
自律性のサポート	.05	.04	.16 [†]	.02
配慮の提示	-.06	.11	.14	.02

※[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 6-4 フォロワーシップ認知・リーダーシップ行動各因子の相関分析

n=126	模範を示す	目標を示す	フィードバック	自律性サポート	配慮の提示
配慮的行動	.05	.22*	.17 [†]	.39***	.23*
意欲的関与行動	.13	.28**	.23*	.41***	.16 [†]
主体的行動	.05	.15 [†]	.28**	.42***	.16 [†]

※[†] $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

2. 店長の個人特性によるフォロワーシップ認知・リーダーシップ行動各因子の平均値差の検討（研究3-2）

近年、職場における自分自身や他人の感情や情動をモニターする能力が注目されており、研修等の場面で用いられている（島井・大竹，2001；Khalili，2012）。特にホテル等の接客サービス業ではおもてなしである「ホスピタリティ能力」や「コミュニケーション能力」が高く評価されており、採用時にも注目されているとされる（古閑，2004）。

これら能力は情動知能（Emotional Intelligence，以下EI）として扱われ、自分自身や他者の情動を認識したり、表出したり、コントロールしたりする能力であり、主に対人コミュニケーション場面で働くとされる（小松・成澤・箱田，2012）。この概念はSalovey & Mayer（1990）によって最初に用いられ、その後Goleman（1995）による著作によりベストセラーとなり、広く一般に知られるようになった。

EIは職場環境だけでなく、あらゆる現場での応用が研究されてきたが、概念そのものの整理やモデルの問題等、いまだに課題が多く残されている（小松・箱田，2011）。しかしながら実務レベルではチームワークやコミュニケーションスキル、リーダーシップとも関連が深いとされ（e.g., Barbuto, & Burbach, 2006; Cummings, Hayduk, & Estabrooks, 2005; 高口，2008），さまざまに応用が進んでいるものである。Morand（2001）は他者の情動を正確に知覚し、共感し、理解することはリーダーシップにとっ

て重要な1側面と主張し、新しいリーダーシップの観点としてコミュニケーションや情報交換のようなスキルの重要性を指摘するとともにEIの重要性を強調している(高口, 2008)。EIは訓練により習得できるものとされ、リーダーシップ開発プログラム等の議論もなされている(Sadri, 2012)。

本研究の対象も接客サービス業であることから、ホスピタリティやコミュニケーションは重要である。概念そのものの整理はついていないとされるが(小松・箱田, 2011)、本研究では、小松他(2012)のEI質問紙を元に、豊田・森田・金敷・清水(2005)の日本版ESCQ(Emotional Skills & Competence Questionnaire)の項目の参考にして、自己感情の表現と他者感情の理解を個人特性として着目し、店長のリーダーシップ行動やフォロワーシップ認知との関連を検証する。ここで「自己感情の表現」とは、自分自身の感情を認識し、表現できる能力であり、「他者感情の理解」は他者の感情を認知できるか、共感できる能力とする(小松他, 2012)。

目的

本研究では自己感情の表現、他者感情の理解に着目し、そのスキルによりリーダーシップ行動、フォロワーシップ認知等に相違があるか明らかにすることを目的とした。

方法

対象と手続き

研究3-1の127名(男性120名、女性7名)を対象とした。

倫理事項

回答用紙に文章により調査の概要及び倫理事項を明記し、同意を得た上で回答を求めた。

調査項目

研究3-1の調査項目の他、以下2つの尺度について回答を求めた。

①「自己感情の表現」 (3項目・4件法)

小松他(2012)・豊田他(2005)を参考に項目を作成した。0:ちがう, 1:ややちがう, 2:まあそうだ, 3:そうだ, の4件法で回答を求めた($\alpha=.817$)。(ex: 自分の気持ちをうまく言葉で表すことができる)

②「他者感情の理解」 (5項目・4件法)

小松他(2012)・豊田他(2005)を参考に項目を作成した。共通性の問題から4項目のみを使用することとした。0:ちがう, 1:ややちがう, 2:まあそうだ, 3:そうだ, の4件法で回答を求めた($\alpha=.841$)。(ex: 話をしている相手の気持ちがよくわかる)

分析方法

分析は IBM SPSS statistics 21 を用いて行った。

「自己感情の表現」, 「他者感情の理解」の各項目の合計得点の中央値（自己感情の表現=8, 他者感情の理解=5）のサンプルを除き, 中央値から上下を低群, 高群として独立したサンプルの t 検定を行った。

従属変数は, リーダーシップ行動, フォロワーシップ認知, 仕事のコントロール, 上司のサポート, 職務満足, LMX とした。

結果と考察

自己感情の表現の合計得点が中央値の 8 点であった 17 名を除き, 8 点未満を低群 ($n=62$), 9 点以上を高群 ($n=48$) として, リーダーシップ行動等の変数を従属変数として t 検定を行った。結果を Table 6-5 に示した。リーダーシップ行動は, すべての因子について 5%水準以上の有意差が認められ, 自己感情の表現高群は低群に比較してリーダーシップ行動をより行うことが示唆された。フォロワーシップ認知については, 有意差は認められなかった。

また仕事のコントロール ($t(108)=-2.68, p<.01$) と LMX ($t(106)=-3.22, p<.01$) についても, 自己感情の表現高群の得点が高いことが示された。

他者感情の理解は, 合計得点が中央値 5 点であった 58 名を除き, 5 点未満を低群 ($n=28$), 6 点以上を高群 ($n=41$) として t 検定を行った。結果を Table 6-6 に示した。自己感情の表現と同様にリーダーシップ行動はすべての因子において高群が有意に高い結果となった。フォロワーシップ認知については, スタッフの主体的行動の認知について他者感情の理解の高群が有意に高いことが示された ($t(67)=-2.31, p<.05$)。さらに仕事のコントロール ($t(67)=-2.27, p<.05$), 上司のサポート ($t(65)=-2.08, p<.05$), 職務満足 ($t(67)=-1.91, p<.10$), LMX ($t(65)=-4.14, p<.001$) についても, 他者感情の理解の高群の得点が高いことが示唆された。

自己感情の表現は, 自身の感情や気持ちを伝えるスキルに関連があると考えられる。スタッフに対して影響力を発揮するリーダーとしての行動と関連し, リーダーシップ各因子と関係性のリーダーシップである LMX との関連が示された。自己感情の表現が高いことは, リーダーとしての意思表示に影響すると推測される。

他者感情の理解は, リーダーシップはすべて, さらにフォロワーシップ認知の主体的行動, 職務満足等についても関連があることが示された。スタッフの気持ちをうまく察知し, 共感できることは, 自身の意思表示ができるだけでなく, スタッフや上司の行動や気持ちを察し, 関係性を保つことができ, 自身の職務満足にも通じるスキルと推測される。リーダーとして, また飲食店という職種の中では大変重要なコミュニケーション能力と考える。

Table 6-5 自己感情の表現の高低による各変数の平均値差の検討

	低群 (n=62)	高群 (n=48)	t値
模範を示す	6.27 (1.40)	6.92 (1.37)	-2.41 *
目標を示す	4.71 (1.58)	6.35 (1.63)	-5.33 ***
ポジティブなフィードバック	6.62 (1.71)	7.85 (1.29)	-4.14 ***
自律性のサポート	8.13 (1.87)	9.23 (2.08)	-2.90 **
配慮の提示	8.11 (2.13)	9.48 (1.91)	-3.49 **
配慮的行動	10.93 (3.56)	11.42 (3.59)	-.699 n.s.
意欲的関与行動	8.93 (2.82)	9.12 (2.75)	-.432 n.s.
主体的行動	9.75 (2.74)	9.94 (2.62)	-.354 n.s.
仕事のコントロール	5.02 (1.64)	5.9 (1.79)	-2.68 **
上司のサポート	5.17 (2.06)	5.66 (2.24)	-1.18 n.s.
職務満足	5.39 (1.64)	5.78 (1.73)	-1.19 n.s.
LMX	13.20 (2.82)	14.91 (2.64)	-3.22 **

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

Table 6-6 他者感情の理解の高低による各変数の平均値差の検討

	低群 (n=28)	高群 (n=41)	t値
模範を示す	5.82 (1.41)	7.12 (1.38)	-3.80 ***
目標を示す	4.43 (1.53)	5.83 (2.02)	-3.11 **
ポジティブなフィードバック	6.14 (1.38)	8.17 (1.11)	-6.73 ***
自律性のサポート	7.57 (1.62)	9.45 (2.22)	-3.82 ***
配慮の提示	7.29 (2.24)	9.90 (1.89)	-5.23 ***
配慮的行動	10.50 (3.43)	11.37 (3.18)	-1.08 n.s.
意欲的関与行動	8.25 (2.81)	9.37 (2.87)	-1.60 n.s.
主体的行動	8.89 (3.10)	10.34 (2.12)	-2.31 *
仕事のコントロール	5.11 (1.85)	6.02 (1.49)	-2.27 *
上司のサポート	4.78 (1.72)	5.90 (2.43)	-2.08 *
職務満足	5.04 (1.69)	5.83 (1.70)	-1.91 †
LMX	12.44 (2.31)	15.13 (2.78)	-4.14 ***

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

3. フォロワーシップ認知を仕事の資源とした職業性ストレスモデルによる店長の職務満足への検討（研究 3-3）

目的

店長のフォロワーシップ認知が仕事の資源として有効かどうか検討するために Job Demands-Resources モデル (Figure 1-3) の動機づけプロセスに基づき、仕事の要求（仕事の量的負担）、仕事の資源（フォロワーシップ認知、仕事のコントロール、上司のサポート）を独立変数として店長の職務満足への影響を検証することを目的とした。

このモデルの特徴は、仕事の要求と仕事の資源というふたつの仕事の特徴から健康障害へのプロセスと動機付けへのプロセスのデュアルプロセスである (Bakker, & Demerouti, 2007)。仕事の要求は、持続的に身体的、心理的（認知的・情緒的）努力やスキルを要求する仕事の物理的、心理的、社会的あるいは組織的要因であり、一定の身体的・心理的コストに結びつくもの（仕事の量的負担、高い要求、不規則な勤務など）とされ、主に健康障害の予測因子として扱われる。仕事の資源は、仕事において、1）仕事の目標を達成し、2）ストレッサーや仕事に起因する身体的・心理的コストを低減し、3）個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因とされ（上司や同僚のサポート、自律性、成長の可能性、業績に対するフィードバック、技能の活用、職務上の意思決定への参加など）、主に仕事の動機付けの予測因子として扱われる (Demerouti, & Bakker, 2011 ; 島津, 2016)。

本研究では浜田他 (2013) において精神的健康に対して影響が示された仕事の資源である仕事のコントロール、上司のサポートにフォロワーシップ認知を資源のひとつとして加えて検討した。JD-R モデルでは、仕事の資源とされる要因は動機づけアウトカムに対して正の影響を及ぼすとされるため、正の影響があることを予測した。

なお仕事の要求には浜田他 (2013) で精神的健康に負の影響を示した仕事の量的負担と、有意な結果ではなかったが仕事の質的負担を扱うこととする。なお仕事の要求は健康障害アウトカムである精神的健康等に負の影響を示すとされるが、動機づけアウトカムに対する影響は交錯した結果となっている (Crawford, LePine, & Rich, 2010)。

方法

対象と手続き

研究 3-1, 3-2 と同様。

倫理事項

回答用紙に文章により調査の概要及び倫理事項を明記し、同意を得たうえで回答を求めた。

調査項目

研究 3-1 と同様の調査項目である。

分析方法

分析は IBM SPSS statistics 21 を用いて行った。

まず従属変数として扱う店長の職務満足と各変数の関連を明らかにするために、相関分析を行った。次に、個人属性、仕事の要求、フォロワーシップ認知を含む仕事の資源を説明変数とし、職務満足を従属変数とした階層的重回帰分析（ステップワイズ法）を行った。

結果と考察

店長の職務満足と各変数の相関分析の結果を Table 6-7 に示す。個人属性との関連では、年齢 ($r = .29, p < .01$)、店長歴 ($r = .29, p < .01$) に有意な正の相関が示され、年齢が高く、店長歴が長いほうが職務満足の高いことが示唆された。店舗に勤務する自身を含めた正社員数については、多いほうが職務満足の高い傾向が示された ($r = .17, p < .10$)。

仕事の要求では、仕事の量的負担と負の相関が確認されたが ($r = -.21, p < .05$)、質的負担とは関連が示されなかった。仕事に量的な負担を感じるほど、職務満足が低いことが示唆された。フォロワーシップ認知とは、配慮的行動 ($r = .26, p < .01$)、意欲的関与行動 ($r = .25, p < .01$) と正の相関が認められたが、主体的行動とは関連がなかった。

他の代表的な仕事の資源では、仕事のコントロール ($r = .44, p < .001$)、上司のサポート ($r = .22, p < .05$) と有意な正の相関が確認された。その他の店長アウトカムとの関連として、GHQ 得点 ($r = -.57, p < .001$) とは有意な負の関連が示され、スタッフとの関係性を表す LMX ($r = .33, p < .01$) と有意な正の相関が示された。

これらの相関分析の結果を踏まえ、職務満足を従属変数とする階層的重回帰分析（ステップワイズ法）を行った。第 1 段階に店長の個人属性として、店長歴、店舗における正社員数、性別を投入した。第 2 段階に仕事の要求として、仕事の量的負担および質的負担を投入した。第 3 段階にまずフォロワーシップ認知の 3 因子を投入し、最後にその他の仕事の資源として、仕事のコントロールおよび上司のサポートを投入した。結果を Table 6-8 に示す。

第 1 段階の個人属性の投入では、店長歴のみが有意となり、性別、店舗の正社員数の影響は示されなかった。第 2 段階の仕事の要求の投入により、店長歴と仕事の量的負担が有意な影響を及ぼし、質的負担の影響は確認されなかった。第 3 段階のフォロワーシップ認知の投入では、店長歴、量的負担に加えて、意欲的関与行動が有意となった。主

体的行動、配慮的行動の影響は示されなかった。

最後に第4段階のその他の仕事の資源の投入では、店長歴 ($\beta = .27, p < .01$)、仕事のコントロール ($\beta = .32, p < .001$)、意欲的関与行動 ($\beta = .16, p < .10$) と有意傾向以上の正の影響が示された。説明率 R^2 は .28 であった。

仕事の要求では、仕事の量的負担が第3段階の投入までは職務満足に有意な負の影響が示されたが、第4段階の投入により有意ではない結果となった ($\beta = -.13, n.s.$)。仕事の質的負担は影響が示されなかった。

仕事の資源との関連については、上司のサポートについては有意な結果は得られなかったが、仕事のコントロール ($\beta = .32, p < .001$)、意欲的関与行動 ($\beta = .16, p < .10$) の職務満足への正の影響が確認された。先行研究 (浜田他, 2013) では仕事の裁量度であるコントロールが仕事の資源の中では最も強く精神的健康に影響する要因であったが、本研究でもコントロールが最も店長の職務満足を説明する結果であった。また、フォロワーシップ認知のうち意欲的関与行動が有意傾向の影響を示し、店舗スタッフからの影響であるフォロワーシップが店長の職務満足に影響する可能性が示唆され、フォロワーシップが店長の仕事の資源のひとつとなりうることが確認された。

Table 6-7 職務満足と各変数との相関分析

店長の個人属性等との関連		
年齢	店長歴	正社員数
.29 **	.29 **	.17 †
仕事の要求との関連		
量的負担	質的負担	
-.21 *	-.11 n.s.	
フォロワーシップ認知との関連		
配慮的行動	意欲的関与行動	主体的行動
.26 **	.25 **	.10 n.s.
その他仕事の資源との関連		
コントロール	上司のサポート	
.44 ***	.22 *	
その他アウトカムとの関連		
GHQ得点	関係性 (LMX)	
-.57 ***	.33 **	

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

Table 6-8 個人属性, 仕事の要求・資源による店長の職務満足重回帰分析

	β	t	β	t	β	t	β	t	VIF
step 1 個人属性の投入(店長歴・性別・店舗の正社員数)									
店長歴	.33	3.75 ***	.31	3.62 ***	.30	3.56 **	.27	3.37 **	1.02
step 2 仕事の要求の投入(量的負担・質的負担)									
量的負担			-.25	-2.91 **	-.23	-2.77 **	-.13	-1.53 ^{n.s.}	1.14
step 3 フォロワーシップ認知の投入									
意欲的関与行動					.22	2.71 **	.16	1.98 †	1.06
step 4 仕事の資源の投入(上司のサポート・コントロール)									
コントロール							.32	3.70 ***	1.21
R^2		.10		.15 **		.20 **		.28 ***	

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

第7章 店長のリーダーシップが自身の職務満足に及ぼす影響

—モデルの検証— (研究4)

第6章で意欲的関与行動が店長の職務満足に正の影響を及ぼす可能性が確認され、フォロワーシップが仕事の資源のひとつとして注目できることが確認された。

第7章では、店長のリーダーシップ行動に対するフォロワーシップ行動の認知を仕事の資源とした職務満足への影響である本研究のモデルの検証を行う。

本研究ではリーダーシップ・プロセスの枠組みから店長・店舗スタッフを捉え、リーダー・アウトカムへの関連を明らかにするために職業性ストレスモデルとして近年注目されている Job Demands-Resources Model (JD-R ; Demerouti, et al., 2001) を参考として本研究のモデルを構築した (Figure 1-3)。

JD-R の特徴は、仕事の要求と仕事の資源というふたつの仕事の特徴から健康障害へのプロセスと動機付けへのプロセスのデュアルプロセスである(Bakker, & Demerouti, 2007)。仕事の要求は、持続的に身体的、心理的（認知的・情緒的）努力やスキルを要求する仕事の物理的、心理的、社会的あるいは組織的要因であり、一定の身体的・心理的コストに結び付くもの（仕事の量的負担、高い要求、不規則な勤務など）とされ、主に健康障害の予測因子として扱われる。仕事の資源は、仕事において、1）仕事の目標を達成し、2）ストレッサーや仕事に起因する身体的・心理的コストを低減し、3）個人の成長や発達を促進する機能を有する物理的・社会的・組織的要因とされ（上司や同僚のサポート、自律性、成長の可能性、業績に対するフィードバック、技能の活用、職務上の意思決定への参加など）、主に仕事の動機付けの予測因子として扱われる (Demerouti, & Bakker, 2011 ; 島津, 2016)。本研究では、バーンアウトや精神的健康などの健康障害にのみ注目するものではなく、仕事の動機づけを扱う点から JD-R モデルの概念を参考とすることとした。

研究 3-3 において職務満足と有意な正の相関が確認され (Table 6-7)、店長の職務満足に影響する要因として重回帰分析においてフォロワーシップの3因子のうち唯一有意傾向 (Table 6-8) を示した意欲的関与行動を仕事の資源としてモデルの検証を行った。

目的

店長と店舗スタッフの平均値をマッチングさせたデータを用い、モデル (Figure 1-3) の検証を行う。以下、本研究の仮説を示す。

仮説：店長のリーダーシップ行動はフォロワーシップ（意欲的関与行動）を媒介し、自身の精神的健康および職務満足に正の影響を及ぼす。

方法

対象および手続き

対象は和定食チェーン店長 132 名であった。平成 27 年 3 月に社内会議にて配布し、プライバシーを保護するために回答用紙は個別封筒に封入したうえで回収した。

最終的に 127 名（男性 120 名、女性 7 名）の回答を得た。平均年齢は 35.6 歳、店長歴の平均は約 3.5 年、店舗の正社員数は自身を含めて 1.82 名であり、正社員が店長一人だけの店舗が 58 店舗と 46% を占めた。構造方程式モデリングによるモデルの検証を行うため、欠損値のあるデータを除く 118 名を分析対象とした。

倫理事項

回答用紙に文章により調査の概要及び倫理事項を明記し、同意を得た上で回答を求めた。

分析方法

分析には IBM SPSS Amos22 を用い、構造方程式モデリングによりモデルの検証を行った。

調査項目

①リーダーシップ行動尺度（17 項目・4 件法；浜田・庄司（2016a））

0：しない、1：どちらかといえばしない、2：どちらかといえば行う、3：よく行う、の 4 件法で回答を求めた。信頼性係数は、目標を示す ($\alpha = .808$)、ポジティブなフィードバック ($\alpha = .808$)、配慮の提示 ($\alpha = .742$)、自律性のサポート ($\alpha = .739$)、模範を示す ($\alpha = .739$) であった。

②意欲的関与行動（フォロワーシップ認知尺度の下位因子 5 項目・4 件法；浜田・庄司（2016b））

0：あてはまらない、1：どちらかといえばあてはまらない、2：どちらかといえばあてはまる、3：あてはまる、の 4 件法で回答を求めた。信頼性係数は $\alpha = .834$ であった。

③精神健康度調査票（日本版 GHQ-12：12 項目・4 件法；(Goldberg, 1972；福西訳)

例として「心配事があって、よく眠れないようなことは」0：全くなかった、1：あまりなかった、2：あった、3：たびたびあった、のように 4 件法で回答を求めた ($\alpha = .899$)。

④職務満足（3 項目・4 件法；安達（1998）が用いた職務内容 3 項目）

0：ちがう、1：ややちがう、2：まあそうだ、3：そうだの 4 件法で回答を求めた ($\alpha = .677$)。(ex. 今の仕事は私に適している)

⑤仕事の量的負担（3項目・4件法；職業性ストレス簡易調査票（労働省，2000））

0：ちがう，1：ややちがう，2：まあそうだ，3：そうだ，の4件法で回答を求めた（ $\alpha = .644$ ）。（ex. 非常にたくさんの仕事をしなければならない）

結果と考察

Figure 1-3 のモデルに基づき，各変数を構造方程式モデリングに投入した。店長の仕事の要求には職務満足との有意な相関が示された仕事の量的負担を投入した（Table 6-7）。仕事の資源には，フォロワーシップ認知のうち研究 3 にて職務満足と正の相関（Table 6-7）を示し，職務満足に影響する要因として有意傾向（Table 6-8）を示した意欲的関与行動を投入した。フォロワーシップに影響すると考えられる変数として，店長自身のリーダーシップ行動各因子を投入した。健康障害プロセスのアウトカムには GHQ 得点，動機づけプロセスのアウトカムには職務満足を投入した。

最初の分析ではモデルの適合度は GFI .945, AGFI .835, CFI .920, RMSEA .102 であった。リーダーシップ行動のうち有意なパスがなかった因子を削除するとともに，「量的負担」と意欲的関与行動の因子間の有意でなかった共分散を削除し，再度分析を行った。GFI.949, AGFI .858, CFI .918, RMSEA .105 とモデルの適合度は部分的に向上した。そのモデルから有意でなくなった「配慮の提示」を削除し，最終的に Figure 7-1 となった。適合度は GFI .962, AGFI .886, CFI .934, RMSEA .097 となり，RMSEA は依然十分とは言えないが，サンプル数が限られていることもあり，このモデルを採用することとした。

最終的にリーダーシップ行動のうち「目標を示す」「自律性のサポート」の2因子が残るモデルとなった。

仮説「店長のリーダーシップ行動はフォロワーシップを媒介し，自身の精神的健康および職務満足に正の影響を及ぼす」についてはリーダーシップ行動のうち「自律性のサポート」「目標を示す」は店長のフォロワーシップ認知の「意欲的関与行動」に影響し，精神的健康および職務満足に影響を及ぼすことが明らかとなり，すべての因子についてはないが仮説は一部支持されたといえる。

なお仕事の要求（量的負担）は GHQ 得点に正の影響（.34***）を及ぼすことが示され，JD-R モデルの仮説通り健康障害プロセスとの関連が示唆された。仕事の要求の動機づけアウトカム（職務満足）への負の影響も示されたが（-.28 **），このパスについては JD-R モデルに関する先行研究により正負が交錯した結果となっており統一した見解は示されていない。

全般的には，JD-R モデルの仕事の要求，仕事の資源，健康障害プロセス（ウェルビーイング），動機づけプロセスの関連については，仕事の要求が健康障害に影響すること，仕事の資源は健康障害を防止し，職務満足にプラスの影響をするという仮説のとおりと

なり，さらにリーダーシップの関連を取り入れた本研究のモデルについても，すべてのリーダーシップ，フォロワーシップ認知の因子ではないが，説明できる結果となった。

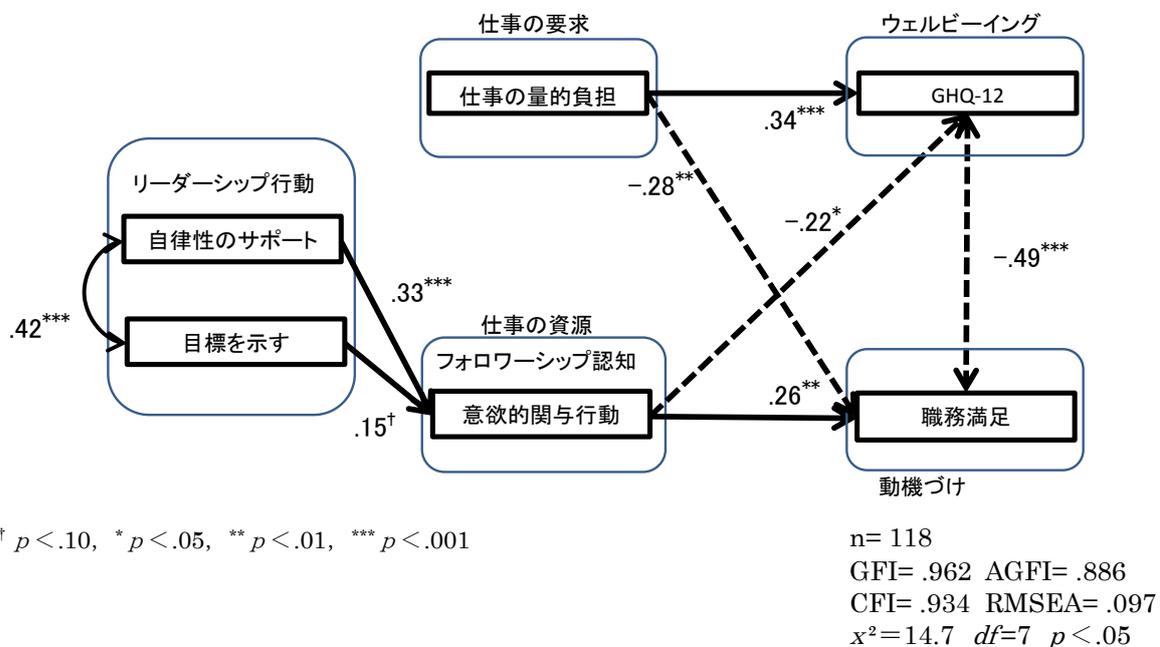


Figure 7-1 リーダーシップ行動の職務満足および GHQ 得点に及ぼす影響
 構造方程式モデリングによるモデルの検証

第3部 効果的なリーダーシップ行動に関する検討

第2部では店長自身のリーダーシップ行動がフォロワーシップ認知を媒介し、自身の職務満足に影響する過程について検証を行った。リーダーシップ行動のうち「目標を示す」および「自律性のサポート」は意欲的関与行動の認知に有意な正の影響を及ぼすことが示唆された。

第3部では店長のリーダーシップ行動がスタッフにどの程度意図した行動と認知されるのか、また第1部で抽出されたリーダーシップの5つの因子をリーダーシップの5つの戦略とすると、フォロワーの状況によって5つの戦略の影響力が異なるのか、実務に一步進めた検討を行うこととした。

第8章では、店長のリーダーシップ行動の各因子、あるいは具体的な行動の項目が店舗スタッフに同様の行動であると認識されやすい行動であるか、またその行動がスタッフの職務満足等のアウトカムに効果があるかという点を明らかにしたいと考えた。

店舗スタッフの9割方を占める学生PA、アルバイト専業PA、主婦PAに関して、第7章で明らかにした特徴から、効果的なリーダーシップ行動が異なることが推測される。第9章ではフォロワーシップ行動に影響するリーダーシップ行動が異なると想定し、リーダーシップ各因子の意欲的関与行動への影響を多母集団同時分析により検討した。

第8章 マッチング・データによる店長評価とフォロワー評価によるリーダーシップ行動と各変数の相関分析（研究 5-1, 5-2, 5-3）

リーダーシップ研究ではリーダーシップを誰が評価するかという点についてもひとつの研究領域となっている。リーダーのリーダーシップは自己評価、上司の評価、部下の評価、同僚の評価、顧客の評価などが考えられるが、同じリーダーに対する自己評価と他者評価の違い、または一致（self-other rating agreement）からリーダーシップの効果等について検討したものである（Yammarino, & Atwater, 1993）。自己-上司評価、自己-同僚評価、上司-同僚評価の関連についてメタ分析を行った Harris, & Schaubroeck（1988）は上司-同僚の高い相関に比較して自己-上司、自己-同僚は中程度の相関しかなかったことから、リーダーシップは自己評価だけでは十分ではないとしたが、他者評価も必ずしも真実とは限らないとされている（Fleenor, Smither, Atwater, Braddy, & Sturm, 2010）。

自己評価は年齢、性別、文化の違い、性格特性などの個人特性、仕事の特徴等の要因に左右され、他者評価は評価者の認知傾向、スキーマ、性格特性、職務経験、気分、信念等の個人特性、評価者の企業へのコミットメント、評価されるリーダーとの関係性（LMX）、リーダーへの期待等、さまざまな要因に影響される（Fleenor, et al., 2010）。

本研究では同じ店舗に働く店長のリーダーシップ行動について店長の自己評価、店舗スタッフの評価（平均値）に注目するが、ここではリーダーシップの効果の評価ではなく、リーダーシップ行動そのものについて、その種類により店長-スタッフ評価が一致しやすいかどうかを確認することにより、より相手に伝わりやすい行動を明らかにする。分析の方法は、内藤（2013）が社会的スキルの自己評価と他者評価の一致の際に用いた相関分析を参考とした。

1. フォロワーの特徴に関する検討――男女別、年代別、背景別の店舗スタッフデータの平均値差の検討――（研究 5-1）

目的

研究 5、研究 6 で用いる店舗スタッフの男女別、年代別、背景別による特徴を明らかにするため、探索的な検討を行った。

方法

対象

132店の店舗スタッフ各10名1320名を対象とした（2015年4月）。うち300通回収

(回収率 22%)、不備のあるデータを除き 271 件を分析対象とした。

なお店舗スタッフは、店長以外の社員スタッフ、P Aスタッフの区別なく回答を依頼した。

回答者の属性は、Table 8-1 に示す。Table 8-2 は回答者のうち大半を占めたP Aスタッフの背景・年代・性別のクロス集計である。

手続き

132 店の店長に各店舗 10 通ずつ店舗スタッフの協力を依頼し、後日個別封筒にて返送いただいた。店長と各店舗用の質問紙回収用の各封筒には、店舗が特定されないようランダムと同じ番号が記されており、回収後、同一店舗からの回答であることが確認できるようにした。

倫理事項

回答用紙に文章により調査の概要及び倫理事項を明記し、同意を得た上で回答を求めた。

Table 8-1 回答者の属性 (店舗スタッフ)

	人数	%
性別		
男性	83	27.3
女性	215	72.1
未回答	2	0.7
職位		
社員	9	3.0
パート・アルバイト	291	97.0
パート・アルバイトの背景の内訳		
学生	101	33.7
アルバイト専業	63	21
主婦	95	31.7
外国人留学生	7	2.3
その他・不明	33	11
平均年齢	31.43歳	SD 13.1 (最小15・最大70)
平均勤務歴(月)	35.6ヶ月	SD 44.3 (最小0・最大302)

Table 8-2 PA の背景・年齢・性別のクロス集計

背景	年代区分	性別		合計
		男性	女性	
学生	~22歳	39	59	98
	23歳~30歳	1	1	2
	合計	40	60	100
アルバイト専業	~22歳	4	6	10
	23歳~30歳	11	11	22
	31歳以上	16	13	29
	合計	31	30	61
主婦	23歳~30歳		7	7
	31歳以上		84	84
	合計		91	91
外国人留学生	~22歳	1	0	1
	23歳~30歳	1	5	6
	合計	2	5	7
その他	23歳~30歳	1	2	3
	31歳以上	4	5	9
	合計	5	7	11
合計	~22歳	44	65	109
	23歳~30歳	14	26	40
	31歳以上	20	102	122
	合計	78	193	271

使用尺度

①リーダーシップ行動尺度（17項目・4件法；浜田・庄司（2016a））

店長用に作成したリーダーシップ行動尺度を用いた。教示を「あなたの職場の店長は以下の行動をどの程度行っていますか」とし、各項目に“店長は”と主語を加えた。なお、分析には研究 1-3 の因子分析において店長評価、スタッフ評価の結果に共通する 15 項目を用いた。0：しない，1：どちらかといえばしない，2：どちらかといえは行おう，3：よく行おう，4 件法で回答を求めた。信頼性係数は、目標を示す（3 項目， $\alpha = .912$ ），ポジティブなフィードバック（3 項目， $\alpha = .857$ ），配慮の提示（3 項目， $\alpha = .777$ ），自律性のサポート（3 項目， $\alpha = .729$ ），模範を示す（3 項目， $\alpha = .925$ ）であった。

②フォロワーシップ行動（16項目・4件法；浜田・庄司（2016b））

店長用に作成したフォロワーシップ認知尺度の項目を用いた。教示を「あなたの仕事についてうかがいます。もっともあてはまるものに○をつけてください」とし、フォロワーシップ行動リストの時点の言い回しを用いた。なお、分析には研究 2-3 の因子分析において店長評価、スタッフ評価の結果に共通した 9 項目を用いた。0：しない，1：どちらかといえばしない，2：どちらかといえは行おう，3：よく行おう，の 4 件法で回答を求めた。信頼性係数は、意欲的関与行動（3 項目， $\alpha = .790$ ），配慮的行動（3

項目, $\alpha = .660$), 主体的行動 (3項目, $\alpha = .689$) であった。

③職務満足 (3項目・4件法; 安達 (1998) が用いた職務内容 3項目)

0:ちがう, 1:ややちがう, 2:まあそうだ, 3:そうだ, の4件法で回答を求めた ($\alpha = .73$)。 (ex. 今の仕事はわたしにあっている)

④働きがい (3項目・4件法; 新職業性ストレス簡易調査票 (川上・下光・原谷・堤・島津・古川・小田切・井上, 2012))

0:ちがう, 1:ややちがう, 2:まあそうだ, 3:そうだ, の4件法で回答を求めた ($\alpha = .83$)。 (ex. 働きがいのある仕事だ)

⑤職場の一体感 (3項目・4件法; 新職業性ストレス簡易調査票 (川上他, 2012))

0:ちがう, 1:ややちがう, 2:まあそうだ, 3:そうだ, の4件法で回答を求めた ($\alpha = .85$)。 (ex. わたしたちの店舗では, ともに働こうという姿勢がある)

⑥関係性 (LMX: 7項目・4件法)

Graen, & Uhl-Bien (1995) を日本語訳したものをより日本語としてわかりやすいよう一部改定して使用した。0:思わない, 1:あまり思わない, 2:少しそう思う, 3:そう思う, の4件法で回答を求めた。元尺度と同じ1因子構造を想定し, 主成分分析を行った結果, 1成分解で全7項目の成分負荷量.50以上が確認された (累積説明率 57.2%, $\alpha = .87$)。 (ex. 店長がわたしの仕事にどの程度満足しているかわかっている)

分析方法

男女別の平均値差の検討をするために, 独立したサンプルの t 検定を行った。年代別については, 年齢を 22 歳以下, 23 歳から 30 歳, 31 歳以上の 3 つの区分に分け, 一元配置の分散分析を行った。

背景別については, 外国人とその他を除いた学生, アルバイト専業, 主婦のサンプルを対象とし, 一元配置の分散分析を行った。なお, 分散分析の多重比較は最小有意差法を用いた。

結果と考察

男女別の分析では, 職務満足, 働きがい等のアウトカムについて男女差はみられなかったが, リーダーシップの感じ方については, 模範を示す ($t(286) = 1.83, p < .10$), 目標を示す ($t(289) = 2.11, p < .05$), ポジティブなフィードバック ($t(287) = 1.70, p < .10$), 配慮の提示 ($t(288) = 2.38, p < .05$) と女性よりも男性のほうが高い評価をする傾向が明らかとなった。フォロワーシップ行動については, 配慮行動 ($t(249) = -2.60, p < .05$), 意欲的関与行動 ($t(252) = -4.18, p < .001$), 主体的行動 ($t(252) = 1.94, p < .10$) であり, 女性スタッフのほうがフォロワーシップ行動を生起しやすいことが示された (Table 8-3)。

年代別では, 職場の一体感について 22 歳以下が他の年代に比較して高い結果となっ

た ($F[2,284]=8.66, p<.001$)。リーダーシップについては、全般に 22 歳以下が高く評価し、31 歳以上が低い評価であることが示された。フォロワーシップ行動については、配慮的行動には年齢差はなかったが、意欲的関与行動は 31 歳以上が他の年代に比較してより高く ($F[2,283]=4.40, p<.05$)、主体的行動は 31 歳以上が 22 歳以下に対して高い結果であった ($F[2,284]=3.22, p<.05$) (Table 8-4)。

PA のうち女性は学生の 6 割、アルバイト専業の 5 割、主婦は 10 割を占めている。年代のうち 22 歳以下のほとんどが学生であり、主婦の多くは 30 歳以上というように、背景により、年齢や性別に特徴がみられる。平均年齢は、学生 19.6 歳 ($SD=1.6$)、アルバイト専業 32.2 歳 ($SD=10.0$)、主婦 44.8 歳 ($SD=9.7$) である。背景による違いを Table 8-5 に示した。

学生の勤務の特徴は、週 3 日程度、週当たりの勤務時間は 18 時間と最も少なく、勤務歴も 15 カ月と短い。フォロワーシップ行動の自己評価は低く、他方でリーダーシップを高く評価しやすいことが結果から推測される。学生にとってアルバイトはほぼ初めての社会経験である。年の離れたリーダーである店長のやり方を素直に受け入れ、過大に評価することはあっても、リーダーシップそのものについての良し悪しを厳しく評価することは難しいと考えられる。働きがいや職場の一体感の得点が最も高いことから、社会人としての経験値は低いものの、素直に働き、成長途上のムードメーカー的な存在という印象であり、そして学校の卒業とともに店舗も卒業していく人材である。

アルバイト専業の特徴は、週 5 日弱、1 日あたり 7 時間以上、週あたりでは 36 時間と正社員と遜色なくシフトを埋めるフルタイムの労働力である。学生と反対に働きがい、職場の一体感の得点が最も低い。フォロワーシップ行動は配慮的行動、主体的行動は主婦に次いで行すが、意欲的関与行動の得点は最も低い。長い時間シフトをカバーし、配慮的行動や主体的行動の得点も高いアルバイト専業は、店舗にとって必要不可欠な人材であるが、働きがいや職場の一体感が低く、意欲的関与行動も低いことから、学生や主婦と比較して職務への思い入れのような関与は低く、たんとんと仕事をしている印象がうかがえる。

最後に主婦の特徴は、週 4 日程度、週あたり 26 時間とアルバイト専業に比較して少し時間的に制約があることが推測されるが、勤務歴は平均 56 ヶ月と非常に長い。店舗の新規オープンとともに働き始め、10 年以上というスタッフもみられる。店長のリーダーシップの評価は最も厳しく、店長よりも年齢や勤務歴が長く、経験値が高いことから由来することが想像される。また高いフォロワーシップ行動得点は、店舗における経験値の高さとともに仕事への関与の高さがうかがえる。

Table 8-3 店舗スタッフの男女別による各変数の平均値差の検討

	男性 n=82	女性 n=209	t値
アウトカム			
職務満足	5.72 (1.74)	5.98 (1.80)	-1.11 n.s.
働きがい	6.73 (1.53)	6.58 (1.78)	.677 n.s.
職場の一体感	5.99 (1.89)	6.38 (2.07)	-1.5 n.s.
LMX	15.2 (3.50)	14.49 (4.28)	1.35 n.s.
リーダーシップ認知			
模範を示す	6.85 (2.01)	6.29 (2.43)	1.83 †
目標を示す	6.28 (2.13)	5.62 (2.49)	2.11 *
フィードバック	6.48 (2.28)	5.96 (2.28)	1.70 †
自律性のサポート	8.91 (2.18)	8.69 (2.34)	.74 n.s.
配慮の提示	9.37 (2.29)	8.62 (2.45)	2.38 *
フォロワーシップ行動(フォロワー・リーダー評価因子分析結果による共通項目)			
配慮行動	6.94 (2.15)	7.77 (2.26)	-2.60 *
意欲的関与行動	5.7 (1.79)	6.76 (1.83)	-4.18 ***
主体的行動	6.88 (1.49)	7.27 (1.38)	-1.94 †

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

Table 8-4 年代別による各変数の平均値差の検討

	~22歳 n=117	23歳~30歳 n=44	31歳以上 n=125	F値	多重比較
アウトカム					
職務満足	6.06 (1.78)	5.51 (1.70)	5.97 (1.83)	1.51 n.s.	
働きがい	6.92 (1.69)	6.49 (1.61)	6.49 (1.71)	2.32 n.s.	
職場の一体感	6.90 (1.69)	5.81 (1.82)	5.98 (2.18)	8.66 ***	-22>23-30・31-
LMX	15.32 (3.32)	14.34 (4.30)	14.47 (4.40)	1.72 n.s.	
リーダーシップ認知					
模範を示す	7.08 (1.85)	6.44 (2.31)	5.96 (2.46)	7.78 **	-22>23-30・31-
目標を示す	6.63 (1.88)	6.07 (2.35)	5.89 (2.59)	13.95 ***	-22>23-30>31-
フィードバック	7.02 (1.65)	5.91 (2.39)	5.39 (2.49)	17.17 ***	-22>23-30・31-
自律性のサポート	9.31 (1.87)	8.87 (2.37)	8.31 (2.47)	6.07 **	-22>31-
配慮の提示	9.57 (1.89)	9.04 (2.50)	8.20 (2.55)	10.81 ***	-22・23-30>31-
フォロワーシップ行動(フォロワー・リーダー評価因子分析結果による共通項目)					
配慮行動	7.33 (2.15)	7.36 (2.01)	7.88 (2.32)	2.11 n.s.	
意欲的関与行動	6.35 (1.85)	6.02 (1.52)	6.86 (1.89)	4.40 *	31->-22・23-30
主体的行動	6.88 (1.47)	7.11 (1.54)	7.34 (1.28)	3.22 *	31->-22

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

Table 8-5 学生・主婦・アルバイト専業による各変数の平均値差の検討

	学生 (n=100)	アルバイト専業 (n=62)	主婦 (n=93)	F値	多重比較(最小有意差)
勤務状態					
勤務歴(月)	15.34 (12.24)	36.63 (39.7)	56.49 (53.13)	27.78 ***	主婦>アルバイト専業>学生
週あたりのシフト回数(a)	3.27 (.8763)	4.79 (1.10)	4.31 (.92)	56.49 ***	アルバイト専業>主婦>学生
1日あたりの勤務時間(b)	5.56 (1.18)	7.29 (2.01)	5.67 (1.25)	27.94 ***	アルバイト専業>主婦・学生
週当たりの勤務時間(a)×(b)	18.44 (7.08)	36.32 (15.63)	26.18 (9.9)	53.28 ***	アルバイト専業>主婦>学生
アウトカム					
職務満足	6.10 (1.79)	5.52 (1.86)	6.04 (1.82)	2.21 n.s.	
働きがい	6.99 (1.64)	6.11 (1.63)	6.60 (1.63)	5.67 **	学生>アルバイト専業
職場の一体感	7.05 (1.57)	5.34 (2.18)	6.12 (2.01)	16.30 ***	学生>主婦>アルバイト専業
LMX	15.28 (3.42)	14.55 (4.68)	14.27 (4.10)	1.60 n.s.	
リーダーシップ認知					
模範を示す	7.16 (1.95)	6.17 (2.57)	5.72 (2.36)	10.03 ***	学生>アルバイト専業・主婦
目標を示す	6.66 (1.89)	5.51 (2.66)	4.97 (2.50)	13.25 ***	学生>アルバイト専業・主婦
ポジティブなフィードバック	7.02 (1.75)	5.84 (2.54)	5.27 (2.26)	16.39 ***	学生>アルバイト専業・主婦
自律性のサポート	9.36 (1.93)	8.69 (2.69)	8.32 (2.12)	5.47 **	学生>主婦
配慮の提示	9.68 (1.91)	9.16 (2.45)	7.82 (2.51)	16.52 ***	学生・アルバイト専業>主婦
フォロワーシップ行動(フォロワー・リーダー評価因子分析結果による共通項目)					
配慮行動	7.13 (2.23)	7.74 (2.21)	7.84 (2.27)	2.69 †	主婦>学生
意欲的関与行動	6.35 (1.89)	5.92 (1.84)	7.00 (1.76)	6.89 **	主婦>学生・アルバイト専業
主体的行動	6.91 (1.52)	7.33 (1.33)	7.34 (1.32)	2.82 †	主婦>学生

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

2. 店長の属性とリーダーシップ、フォロワーシップ認知各因子との関連（相関分析） （研究 5-2）

目的

店長評価のリーダーシップ行動が店舗スタッフの評価によっても同様の行動と評価されるかどうか明らかにする。加えてそれら行動のスタッフの職務満足等との関連を確認するために店長のリーダーシップ行動と同じ店舗のスタッフが評価したリーダーシップ行動との関連、スタッフの職務満足等のアウトカムとの関連を相関分析により検証する。

方法

対象

5件以上の店舗スタッフの回答があった店舗の店長とスタッフ平均値 32組を対象とした。

手続き

店長用質問紙と店長に依頼したスタッフ用質問紙の封入封筒に同じ番号を振り、回収後に番号のすり合わせを行った。

スタッフの個人レベルのデータを店舗集団ごとに集約する方法として、スタッフのデータは店舗ごとに各変数の得点の平均値を算出し、店長データに紐づけた。平均値を算出する方法は、限界が指摘されているが最も一般的とされる方法である（前田・高口，2008）。

46 店舗 270 件のスタッフデータを回収したが、平均値を扱うため、回答の偏りを考慮し、店舗あたり 4 件以下のスタッフデータは分析から外し、32 組を分析対象とした。

倫理事項

回答用紙に文章により調査の概要及び倫理事項を明記し、同意を得た上で回答を求めた。

調査項目

店長

①リーダーシップ行動（17 項目・4 件法；浜田・庄司（2016a））

店舗スタッフ

①リーダーシップ行動（17 項目・4 件法；浜田・庄司（2016a））

店長用に作成したリーダーシップ行動尺度を用いた。教示を「あなたの職場の店長は以下の行動をどの程度行っていますか」とし、各項目に“店長は”と主語を加えた。

なお、分析には研究 1-3 の因子分析において店長評価、スタッフ評価の結果に共通する 15 項目を用いた。

②フォロワーシップ行動（16 項目・4 件法；浜田・庄司（2016b））

店長用に作成したフォロワーシップ認知尺度の項目を用いた。教示を「あなたの仕事についてうかがいます」とし、フォロワーシップ行動リストの時点の言い回しを用いた。なお、分析には研究 2-3 の因子分析において店長評価、スタッフ評価の結果に共通する 9 項目を用いた。

③職務満足（3 項目・4 件法；安達（1998）が用いた職務内容 3 項目）

④働きがい（3 項目・4 件法；新職業性ストレス簡易調査票（川上他，2012））

⑤職場の一体感（3 項目・4 件法；新職業性ストレス簡易調査票（川上他，2012））

⑥関係性（LMX：7 項目・4 件法；Graen, & Uhl-Bien（1995）を日本語訳したものをより日本語としてわかりやすいよう一部改定して使用）

分析方法

店長のリーダーシップ行動の各因子が店長評価、スタッフ評価で同様に評価されるか検討するために、各因子間の相関分析を行った。

次に店長のリーダーシップ行動とスタッフのアウトカムに関連があるか確認するために、店長のリーダーシップ行動各因子とスタッフの職務満足等の各変数と相関分析を行った。

結果と考察

店長評価のリーダーシップ行動 5 因子とその店長の所属する店舗のスタッフ（5 名以上の回答を得た店舗）が評価したリーダーシップ行動、フォロワーシップ行動、店長との関係性（LMX）、職場の一体感、職務満足、働きがいの平均得点との相関分析を行った。n が少ないために、有意な関連は出にくい結果となった（Table 8-6）。

リーダーシップ行動の店長評価とスタッフ評価の相関については、「目標を示す」のみが同じ因子に対して有意な正の相関が示された（ $r=.48, p<.01$ ）。店長が行う「目標を示す」行動は、スタッフがそれと認識しやすいことが推測される。また、店長の「模範を示す」はスタッフの「自律性のサポート」（ $r=.30, p<.10$ ）と正の有意傾向が示された。

店長評価のリーダーシップ行動とスタッフのフォロワーシップ行動の関連については、店長の「目標を示す」とスタッフの「配慮的行動」（ $r=.30, p<.10$ ）、「意欲的関与行動」（ $r=.32, p<.10$ ）との間に正の有意傾向が確認された。また店長の「配慮の提示」は、スタッフの「配慮的行動」（ $r=.32, p<.10$ ）と正の有意傾向が示された。

また、スタッフ評価の「働きがい」は店長評価の「目標を示す」と正の有意傾向（ $r=.34, p<.10$ ）が示された。スタッフ評価の関係性（LMX）、職場の一体感、職務満足につい

では、店長評価のリーダーシップ行動との関連は示されなかった。

店長のリーダーシップ行動のうち「目標を示す」行動は、他者評価であるスタッフの平均得点との1%水準の有意な正の相関がみられたほか、フォロワーシップ行動の2つの因子、働きがいと有意傾向の関連が確認された。本結果はスタッフ評価が平均得点であること、nも32と少ないことから有意な結果が出にくい状況での結果である。「目標を示す」はリーダーシップ行動の中でも、行動の主体である店長自身がそう行動していると意識しやすく、行動の受け取り手のスタッフ側も同様に認知し、フォロワーシップや働きがいなどのフォロワー・アウトカムに影響しやすいリーダーシップ行動であると推測される。

Table 8-6 店長のリーダーシップ行動各因子と店長の勤務する店舗スタッフ（5名以上のデータ）の各変数との相関分析

	n=32	店長評価のリーダーシップ行動各因子				
		模範を示す	目標を示す	フィードバック	自律性のサポート	配慮の提示
店長の勤務するスタッフ評価の各因子の平均	模範を示す	.06 ^{n.s.}	.22 ^{n.s.}	-.22 ^{n.s.}	-.03 ^{n.s.}	-.04 ^{n.s.}
	目標を示す	.02 ^{n.s.}	.482 ^{**}	.02 ^{n.s.}	.24 ^{n.s.}	.15 ^{n.s.}
	フィードバック	-.10 ^{n.s.}	.28 ^{n.s.}	.07 ^{n.s.}	.12 ^{n.s.}	.00 ^{n.s.}
	自律性のサポート	-.30 [†]	.22 ^{n.s.}	-.09 ^{n.s.}	.13 ^{n.s.}	.07 ^{n.s.}
	配慮の提示	-.23 ^{n.s.}	.23 ^{n.s.}	.05 ^{n.s.}	.12 ^{n.s.}	.11 ^{n.s.}
	配慮的行動	-.10 ^{n.s.}	.30 [†]	.15 ^{n.s.}	.16 ^{n.s.}	.32 [†]
	意欲的関与行動	-.05 ^{n.s.}	.32 [†]	.05 ^{n.s.}	.20 ^{n.s.}	.20 ^{n.s.}
	主体的行動	-.11 ^{n.s.}	.13 ^{n.s.}	.17 ^{n.s.}	.10 ^{n.s.}	.11 ^{n.s.}
	関係性(LMX)	-.01 ^{n.s.}	.20 ^{n.s.}	-.09 ^{n.s.}	.11 ^{n.s.}	-.04 ^{n.s.}
	職場の一体感	.01 ^{n.s.}	.19 ^{n.s.}	.12 ^{n.s.}	.12 ^{n.s.}	.14 ^{n.s.}
	職務満足	.07 ^{n.s.}	.11 ^{n.s.}	-.01 ^{n.s.}	-.03 ^{n.s.}	.22 ^{n.s.}
	働きがい	-.08 ^{n.s.}	.34 [†]	.00 ^{n.s.}	.20 ^{n.s.}	.24 ^{n.s.}

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

2. 店長のリーダーシップ行動各項目の自己評価・他者評価の関連（研究5-3）

目的

研究5-2では店長のリーダーシップ行動とスタッフ評価のリーダーシップ行動等との関連を因子単位で検証を行った。ここでは店長とスタッフとの見解が一致しやすい、つまりよりスタッフにリーダーシップ行動として伝わりやすい行動をより具体的に明らかにするために、リーダーシップ行動の各項目の店長評価・スタッフ評価の関連を検証する。

方法

対象と手続き

研究 5-2 と同様の 32 組を対象とした。

調査項目

リーダーシップ行動尺度のうち、店長、スタッフデータのそれぞれの因子分析で因子構造が一致した 15 項目を検討することとした (Table 4-5, 4-6)。

店長

①リーダーシップ行動 (15 項目・4 件法; 浜田・庄司 (2016a))

店舗スタッフ

①リーダーシップ行動 (15 項目・4 件法; 浜田・庄司 (2016a))

分析方法

リーダーシップ行動の各項目が店長評価 (32 店長) とそのスタッフ評価 (5 名以上の回答がある店舗の従業員の得点の平均値) に関連があるか相関分析を行った。

結果と考察

リーダーシップ行動 15 項目について、各対応項目の店長の得点と店長の属する店舗スタッフ (5 名以上) の平均得点の相関係数を算出した。結果を Table 8-7 に示す。

「目標を示す」の因子からは、「店長として重視していることや考え方をはっきりと伝える」($r=.36, p<.05$), 「目標達成の意義をきちんと伝える」($r=.48, p<.01$) の 2 項目に正の有意な相関が確認された。

「配慮の提示」の因子からは「スタッフと仕事以外の会話をする」($r=.51, p<.01$), 「すべてのスタッフに挨拶以外に声をかける」($r=.30, p<.10$) に有意傾向以上の正の関連が示された。残りの 11 項目について関連は示されなかった。

「店長として重視することや考え方を伝える」「目標を伝える」「仕事以外の会話をする」「挨拶以外に声をかける」という行動は、店長がスタッフに対して行う行動として認識されやすいと考えられる。店長が意図する行動がスタッフに伝わることは必ずしもリーダーシップの効果があるとはいえないが、店長からの発信をスタッフが受け止めているということは明らかといえる。

11 項目について関連が示されなかったことは、店長に対するスタッフの平均であるためスタッフ個々の特徴が表れにくく、 n も少ないこともあるが、店長の行動の意図がスタッフに伝わることは、伝える技術や努力が必要である可能性も考えられる。また店長

が意識した行動の意図とは異なった意図で伝わる場合もあろう。

リーダーシップは、行動そのものの受け止める側の認知による効果の観点と、行動する側の伝える技術と意識の観点の両面にアプローチすることで、より効果が得られることが推測される。

Table 8-7 リーダーシップ行動各項目の自己評価・スタッフ評価の相関分析

店長評価用のリーダーシップ行動項目	各対応項目のスタッフ評価との相関係数
I 目標を示す	
c8 スタッフに仕事上、店長として重視していることや考え方をはっきりと伝える	.36 [*]
c9 スタッフに目標達成の意義をきちんと説明する	.23 ^{n.s.}
c7 スタッフに仕事の目標を伝える	.48 ^{**}
II ポジティブなフィードバック	
c10 スタッフのよい働きに対してはその場でほめる	.27 ^{n.s.}
c11 スタッフに感謝の気持ちを言葉で伝える	-.03 ^{n.s.}
c12 スタッフへの信頼を言葉で伝える	.10 ^{n.s.}
III 配慮の提示	
c18 すべてのスタッフに挨拶以外に声をかける	.30 [†]
c21 スタッフと仕事以外の会話をする	.51 ^{**}
c16 スタッフの話をよく聴く	.02 ^{n.s.}
IV 自律性のサポート	
c13 スタッフに可能なことはできるだけ任せる	.29 ^{n.s.}
c14 スタッフの意見を取り入れる	.07 ^{n.s.}
c22 スタッフの意見や提案によく耳を傾ける	-.08 ^{n.s.}
V 模範を示す	
c3 何事も自ら率先してやる	.08 ^{n.s.}
c2 言葉だけでなく行動でスタッフに示す	.01 ^{n.s.}
c4 店長自身の行動で、よい例を示す	.18 ^{n.s.}

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

第9章 リーダーシップがフォロワーシップ行動に与える影響のスタッフの背景別による検討（研究6）

第8章ではリーダーシップ行動の店長評価、店舗スタッフ評価の相関を確認することにより、店長の行動が店舗スタッフに同様の行動として認知しやすいものであるか検証を行った。

これまでのリーダーシップ研究では集団の置かれた状況やフォロワーの状況によって効果的なリーダーシップの形は異なるとされてきた（e.g., Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1977; Smith, et al., 2004）。またフォロワーシップ研究においてもフォロワーシップのスタイルの違いにより効果的なリーダーシップが異なることが指摘されている（Bjugstad et al., 2006）。本研究では外食チェーン店長のリーダーシップ行動として5つの要素を抽出したが、フォロワーによって5つの要素の効果が異なることが仮定される。

第9章ではパート・アルバイトスタッフの大半を占める学生、アルバイト専業、主婦の背景の違いにより効果的なリーダーシップ行動に相違があるか検証を行った。研究6ではPAのうち学生、アルバイト専業、主婦のデータのみを扱い、リーダーシップ行動がフォロワーシップ行動に与える影響を検証した。媒介変数として店長との関係性を示すLMX（Graen, & Uhl-Bien, 1995）と職場の一体感を取り上げた。

LMXについては西之坊（2014）ではリーダーシップとフォロワーシップが従属変数としてのLMXにそれぞれ独立に影響するモデルを用いているが、本研究はアウトカムとしてのフォロワーシップ行動への影響を明らかにしたいため、媒介変数として扱う。

また職場の一体感とは、職場のメンバーが情報共有、相互理解や信頼、助け合いの気持ちを持って業務を遂行している状態を示し、他のスタッフとの関係性や職場の雰囲気と関連しており、協定の規範・相互理解・情報共有のソーシャルキャピタルの基本含む職場のいきいき度を測定する変数として新職業性ストレス簡易調査票に追加された変数である（川上他, 2012）。集団に関する変数として淵上（2008）は組織における集団効力感（集団の成員によって近くされる効力感）を挙げ、リーダーシップやグループ・パフォーマンスと関連するとしており、職場の一体感も関連すると推測される。

店長のリーダーシップ行動が、店長との関係性、職場の一体的な雰囲気に影響し、あるいは直接フォロワーシップ行動の生起に影響するというモデルを示し検討することとした（Figure 9-1）。

なおフォロワーシップ行動として、研究3で店長の職務満足との関連が示され、研究4で店長のリーダーシップ行動の有意な影響が示された意欲的関与行動を扱うこととした。

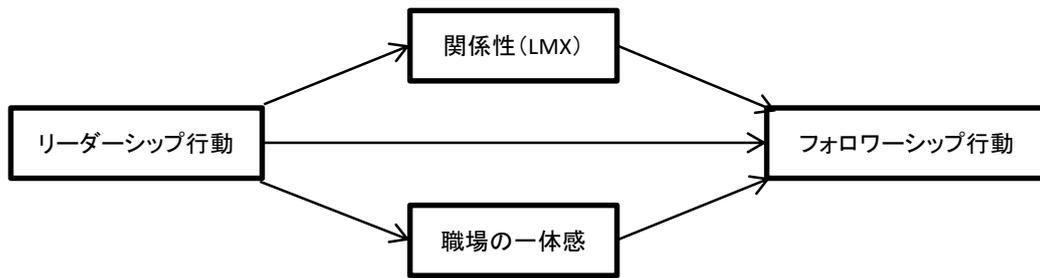


Figure 9-1 研究6のモデル

目的

リーダーシップの各因子が店長との関係性、職場の一体感を通じて、あるいは直接フォロワーシップ行動のうち意欲的関与行動に与える影響について、パート・アルバイトスタッフの主な背景である学生、アルバイト専業、主婦により違いがあるか明らかにすることを目的とした。

方法

対象

研究 5-1 の店舗スタッフ 300 名のデータから学生、アルバイト専業、主婦を背景とする 259 名を抽出した。さらに欠損のあるサンプルを削除し、242 名を分析対象とした。内訳は、学生 97 名（男性 38・女性 58・不明 1、平均年齢 19.5 歳 SD 1.63）、アルバイト専業 60 名（男性 28・女性 32、平均年齢 32.3 歳 SD 9.89）、主婦 85 名（平均年齢 44.7 歳 SD 9.75）であった。

使用尺度

①リーダーシップ行動尺度（17 項目・4 件法；浜田・庄司（2016a））

店長用に作成したリーダーシップ行動尺度を用いた。教示を「あなたの職場の店長は以下の行動をどの程度行っていますか」とし、各項目に“店長は”と主語を加えた。なお、分析には研究 1-3 の因子分析において店長評価、スタッフ評価の結果に共通する 15 項目を用いた。

②フォロワーシップ行動（16 項目・4 件法；浜田・庄司（2016b））

店長用に作成したフォロワーシップ認知尺度の項目を用いた。教示を「あなたの仕事についてうかがいます」とし、フォロワーシップ行動リストの時点の言い回しを用いた。なお、分析には研究 2-3 の因子分析において店長評価、スタッフ評価の結果に共通する 9 項目を用いた。

③職場の一体感（3 項目・4 件法；新職業性ストレス簡易調査票（川上他，2012））

④関係性 (LMX : 7項目・4件法; Graen, & Uhl-Bien (1995) を日本語訳したものをより日本語としてわかりやすいよう一部改定して使用)

分析方法

分析は IBM SPSS Amos22 を用い、学生、アルバイト専業、主婦による多母集団同時分析を行った。

結果と考察

リーダーシップ各因子から LMX, 職場の一体感を媒介し、意欲的関与行動に至るパスと、リーダーシップから直接意欲的関与行動へのパスをひいたモデルによりまず全体の分析を行った。リーダーシップの5つの因子間には共分散を仮定した。最初のモデルの適合度は、GFI=.995, AGFI=.812, CFI=.996, RMSEA=.054 であった。そのモデルについて、学生、アルバイト専業、主婦の背景による多母集団同時分析を行った。全体、学生、アルバイト専業、主婦のモデルのすべてに係数が有意でないパスを削除し、再分析を行った。その結果、モデルの適合度は GFI=.986, AGFI=.916, CFI=.996, RMSEA=.023 となった (Figure 9-2)。間接効果も算出した (Table 9-1)。

すべてのパスのうち全体でも有意であったのは、模範を示す→LMX ($\beta = .39, p < .001$), 自律性のサポート→LMX ($\beta = .22, p < .01$), 目標を示す→職場の一体感 ($\beta = .23, p < .01$), 自律性のサポート→職場の一体感 ($\beta = .36, p < .001$), LMX→意欲的関与行動 ($\beta = .27, p < .001$), 職場の一体感→意欲的関与行動 ($\beta = .44, p < .001$) となり、太線で示した。模範を示す→LMX と職場の一体感→意欲的関与行動のパスについては、すべての背景の PA に共通して高い影響があることが明らかになった。

しかしながら、それ以外については背景により相違がみられることから、パラメータ間の差の検定を行ったところ、複数のパスについて背景による有意な差がみられることが示された。

模範を示すについては、前述のとおり LMX へのパスはすべて有意な正の影響であったが、意欲的関与行動へのパスは主婦 ($\beta = -.25, p < .10$) が負の有意傾向の影響となり、学生 (n.s.) との間に有意差がみられた ($p < .05$)。職場の一体感へは影響がみられなかった。

目標を示すについては、関係性へのパスについて学生 ($\beta = .22, p < .05$) と主婦 (n.s.) のパス係数の差が有意傾向となり ($p < .10$), 職場の一体感へは全体に正の方向であるが学生のみが有意であり ($\beta = .21, p < .05$), 意欲的関与行動へは学生 ($\beta = .17, p < .10$) とアルバイト専業 (n.s.) のパス係数に有意傾向の差がみられた ($p < .10$)。

フィードバックについては、LMX, 意欲的関与行動への影響は示されなかったが、職場の一体感へのパスでは主婦が有意な負の影響を示し ($\beta = -.39, p < .05$), 主婦と学生

($p < .05$), アルバイト専業 ($p < .001$) のそれぞれ有意差がみられた。

自律性のサポートは意欲的関与行動への直接的な影響は確認されなかったが、LMX へのパスはアルバイト専業 ($\beta = .27, p < .10$) のみ正の影響が有意傾向となった。職場の一体感のパスについては主婦 ($\beta = .48, p < .01$), アルバイト専業 ($\beta = .54, p < .01$) と 1%水準の有意な正の影響が示され、それぞれ学生との間の差に有意傾向がみられた ($p < .10$)。

配慮の提示も意欲的関与行動への直接のパスは示されなかったが、LMX へのパスは学生のみ有意傾向を示し ($\beta = .21, p < .10$), 職場の一体感へのパスについては学生 ($\beta = .28, p < .05$) が有意な正の影響を示す一方で、アルバイト専業は ($\beta = -.42, p < .05$) 有意な負の影響を示し、背景により大きく異なる結果を示した。

媒介変数の LMX から意欲的関与行動へのパスについては、学生は影響がなく、アルバイト専業 ($\beta = .31, p < .05$) と主婦 ($\beta = .39, p < .001$) は有意な正の影響が示され、特に強い主婦と学生との間に差があることが示された。職場の一体感から意欲的関与行動のパスは、すべて有意な影響があることが確認されたが、学生とアルバイト専業が特に強く、主婦との間に有意な差が認められた。

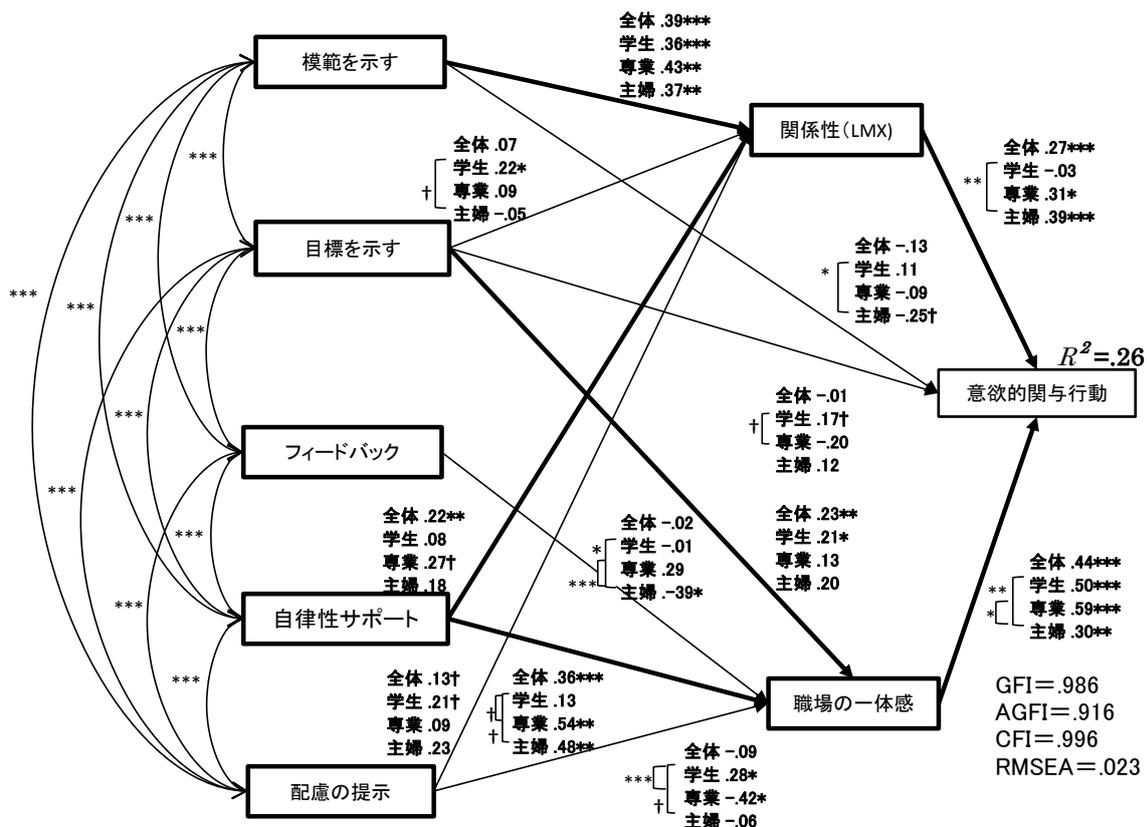
以上のようにスタッフの背景によりリーダーシップ行動の効果が異なることが明らかになった。以下、各背景の特徴も踏まえて、背景別のリーダーシップの効果について考察を行う (Figure 9-3)。

学生については「目標を示す」が直接・間接的に意欲的関与行動に影響を及ぼし、「配慮の提示」は一体感を通じて間接的に影響を及ぼすことが示唆された。「目標を示す」「模範を示す」「配慮の提示」は店長との関係性に影響を及ぼすが、学生の意欲的関与行動は店長との関係性とは関連せず、職場の一体感の影響が強いことが示された。学生の意欲的関与行動を高める職場はサークル活動のような一体感のある職場であることが推測される。学生は他の背景に比べ、フォロワーシップ行動は全般に低いが、働きがいや職場の一体感の得点が高い特徴がある (Table 8-5)。社会経験の少ない学生には、自分自身で考え主体的に動くというよりも、仕事内容をわかりやすく説明し、何をすべきか指示し、模範を示すことが効果的であると考えられる。

アルバイト専業は、社員と遜色なくシフトを埋めるフルタイムの労働力であり、主体的行動や配慮的行動もそれなりに行うことができる経験もあるが、アルバイト専業は3つの背景のうち意欲的関与行動の得点が最も低く、働きがいや一体感の得点も低いという特徴である (Table 8-5)。アルバイト専業の意欲的関与行動は、店長との関係性と職場の一体感と関係深い。「模範を示す」は店長との関係性に影響し、「自律性のサポート」は関係性と一体感の両方を通じて意欲的関与行動に影響することが示された。また「配慮の提示」はアルバイト専業にとってむしろネガティブに働くことが示唆された。アルバイト専業に対しては店長自ら動くことを示しつつ、経験や仕事ぶりを考慮して仕事を

任せていくことが効果的であると考えられる。

主婦は勤務時間に制約はあるものの、勤務歴の長い人材である。フォロワーシップ行動はどの群よりも高く、リーダーシップの評価は非常に厳しいという特徴があるが、年齢的にも、勤務期間的にも経験値が高いことから由来すると考えられる (Table 8-5)。本分析でも店長との関係性が他の群よりも意欲的関与行動の生起に関わってくることを示されている。「模範を示す」は意欲的関与行動に直接的には負の影響だが、LMXを通じて正の影響を及ぼす交錯する結果となった。店長との関係性がよい場合は「模範を示す」行動は正の影響を与えるが、関係性がよくない場合はむしろ負の影響をもたらしてしまうと解釈できる。「自律性のサポート」は職場の一体感を通じて効果を示すことが示唆され、主婦スタッフが自律的に行動できるような状況にすることは職場を一体にすることにつながり、意欲的に職務に関与することになると思われる。なお主婦に関しては、「ポジティブなフィードバック」は職場一体感に負の影響を与えることを示している。主婦スタッフに関しては経験値に配慮しつつ、まず関係性の構築がポイントとなろう。またアルバイト専業同様に、経験や仕事ぶりを考慮して仕事を任せることが効果的といえる。



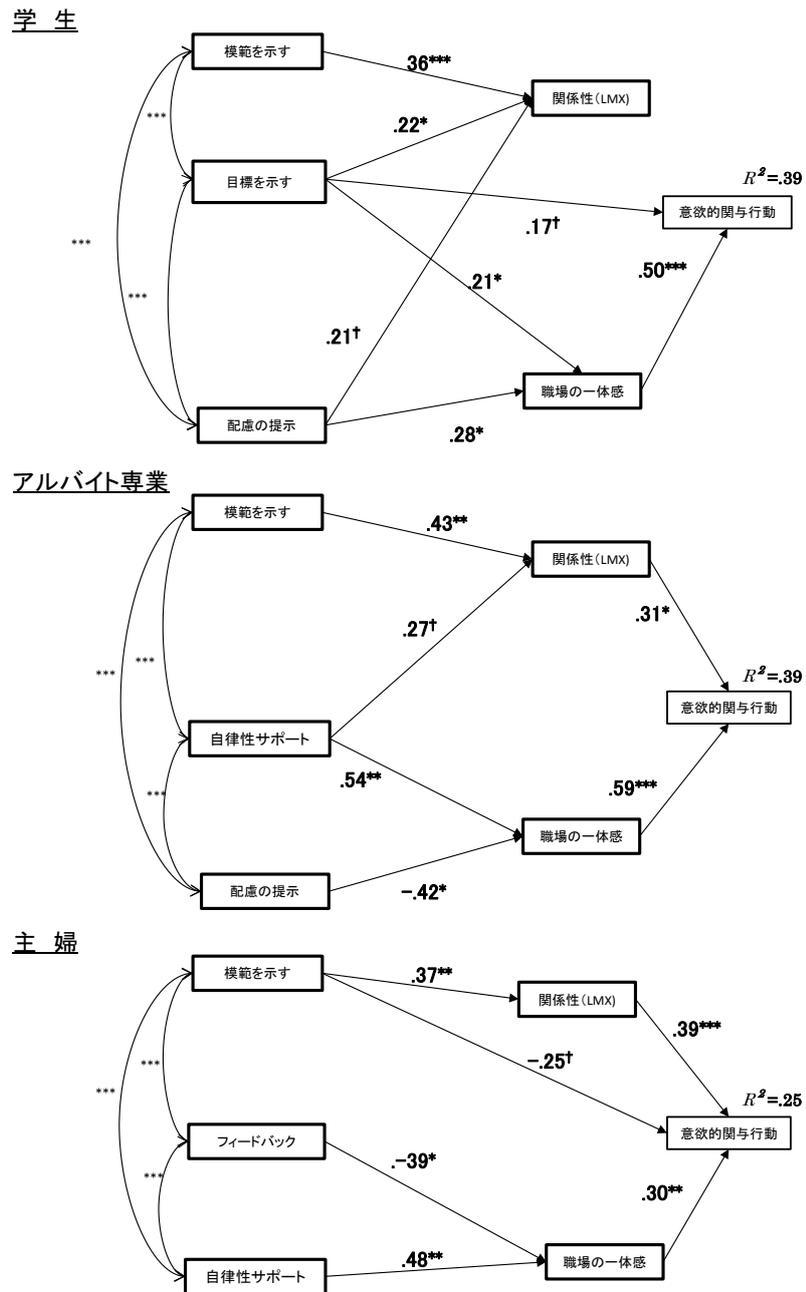
※太線矢印は全体の場合に5%水準以上の有意なパスを示す。

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

Figure 9-2 多母集団同時分析の結果

Table 9-1 リーダーシップ各因子の意欲的関与行動への間接効果（標準化）

	模範を示す	目標を示す	フィードバック	自律性のサポート	配慮の提示
全体	.10	.12	-.01	.22	-.00
学生	-.01	.10	-.01	.06	.12
アルバイト専業	.14	.11	.17	.41	-.22
主婦	.15	.04	-.12	.22	.07



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

※Figure 9-2 を背景別に抜き出して表示

Figure 9-3 リーダーシップが意欲的関与に及ぼす影響の背景別比較

IV 総合考察

第10章 総合考察と今後の課題

本研究は外食チェーン店舗には店長をリーダーとするリーダーシップ・プロセスが存在すること、フォロワーである店舗スタッフからの影響であるフォロワーシップが店長の仕事の資源となることを前提とし、①店舗のリーダーシップ・プロセスの構造を明らかにすること、②店長のリーダーシップ行動がフォロワーシップ行動を媒介し、店長自身の職務満足に及ぼすモデルの検討、③効果的なリーダーシップ行動についての3点を検証することを目的とした。

序論で研究の背景として、対象となる外食チェーンおよび店長の状況について問題提起し、職業性ストレスモデルとリーダーシップ・プロセスを前提としたモデルの提起を行った。

理論的検討では、リーダーシップ・プロセス、特に近年ようやく注目され始めたフォロワーシップを中心に検討を行い、本研究でのリーダーシップ・プロセス、リーダーシップ、フォロワーシップの扱いについて明らかにした。

実証的検討は3つの部で構成された。第1部では、本研究のリーダーシップ・プロセスの測定するために、外食チェーン店長を対象としたリーダーシップ行動尺度およびフォロワーシップ認知尺度の作成を行った。

第2部では序論で提示した店舗のリーダーシップ・プロセスと店長の職務満足との関連を示すモデルの検証を行った。第6章では第1部で作成したリーダーシップ行動、フォロワーシップ認知と店長の属性等との関連を検討した後、フォロワーシップが仕事の資源として有効であるかどうかの検証を行った。フォロワーシップ認知の因子のひとつである意欲的関与行動が店長の仕事の資源のひとつとして店長の職務満足に影響を及ぼすことが明らかにされた。

第7章では、店長のリーダーシップ行動がフォロワーシップ認知を媒介して職務満足に影響するモデル全体のプロセスの検証を行った。構造方程式モデリングによる検証の結果、店長のリーダーシップ行動は意欲的関与行動の認知を媒介し、店長アウトカムであるGHQ得点に負の影響、職務満足に正の影響を与えることが明らかとなり、仮説は支持される結果となった。

第3部では、第2部までの結果を踏まえ、より具体的なリーダーシップ行動の効果について検討を行った。第8章ではリーダーシップ行動の因子単位、さらには項目毎の店長の評価とマッチングさせた店舗スタッフの評価の平均値との一致のしやすさを相関分析により検証し、目標を示す行動がリーダーシップ行動として認知されやすいこと等が明らかにされた。第9章では店舗スタッフの大半を占めるPAの3大バックグラウンドで

ある学生，主婦，アルバイト専業によりフォロワーシップ行動の生起に直接的，間接的に影響する各リーダーシップ行動の効果に違いがあるか検討を行った。学生，主婦，アルバイト専業は年齢的な経験値の違いも大きいことから，効果の違いが明らかとなった。

一連の結果に基づき，本研究の目的に照らしながら考察を行う。

1. 外食チェーン店舗におけるリーダーシップ・プロセスの構造

本研究は，店舗のリーダーシップ・プロセスについて，店長の視点からリーダーシップとフォロワーシップを行動の観点から明らかにし，リーダーシップ，フォロワーシップに関する知見を提供することを目的のひとつとした。

研究1で店長のリーダーシップ行動，研究2でフォロワーシップ認知を測定する尺度を作成し，研究3以降で関連の検討を行った。

リーダーシップ行動の因子構造

リーダーシップ行動については，リーダー・ベースの立場から店長を対象とした調査とエンパワリング・リーダーシップの要素を参考にして項目を作成した。フォロワーシップに関しては，リーダー側の認知という観点から店長を対象とした調査および Sy (2010) によるフォロワーシップ・プロトタイプ of the要素を参考とした。

リーダーシップ行動は，目標を示す，模範を示す，配慮の提示，自律性のサポート，ポジティブなフィードバックの5つの因子が抽出されたが，これらの要素はエンパワリング・リーダーシップだけでなく，変革型リーダーシップやサーバント・リーダーシップの中心的な要素とも重複しており (Table 4-1)，リーダーシップ行動として近年では一般的な要素であるとも言える。フォロワーである店舗スタッフに店長を評価してもらったデータを用いた因子分析でも店長評価とほぼ同様の因子構造が確認され，リーダーシップ行動として頑健であると同時に近年のリーダーシップ・スタイルとしては一般的なリーダーシップ行動であるといえる。

しかしながら5つの因子の効果は，スタッフの背景により異なることが示された。例えば自律性のサポートは，尺度作成の自由記述式調査の際に店長がスタッフに主体的に仕事に取り組む行動を期待しているという結果があったものの，具体的な自律性を高めるアプローチについては項目に表れていなかったため，エンパワリング・リーダーシップの尺度を参考に最終的に加えた項目である。スタッフ内データの検証ではアルバイト専業，主婦のみに効果的なリーダーシップ行動の要素であることが示され，このことから自律性のサポートにはフォロワーにある程度の社会経験などの経験値が必要であることが推測された。リーダーシップ論のコンティンジェンシー・アプローチでは，フォロワーの状況により効果的なリーダーシップが異なるとし，例えばライフ・サイクル論 (Hersey & Blanchard, 1977) では部下の仕事の成熟度によりエンパワメント型・参加

型・コーチング型・指示型の4つのリーダーシップを示している。自律性のサポートはエンパワメント型・参加型等、一定以上の成熟度のフォロワーに効果的と考えられる要素と考えられる。このことから今回抽出されたリーダーシップ行動の要素は、5つすべてが全員のフォロワーに適用するというのではなく、スタッフの状況に合わせて使い分ける必要があることが推測される。

フォロワーシップ認知の因子構造

これまでフォロワーシップが概念として一貫していない理由として、フォロワーシップの言葉から得られるイメージが人により、立場により異なることが挙げられる

(Uhl-Bien & Pillai, 2007)。誰が認知する、誰が良し悪しを評価するフォロワーの態度や行動であるかという点を明らかにしておくことがフォロワーシップを扱う上では大変重要である。本研究では、リーダー・アウトカムを扱うことを前提としたため、組織全体を俯瞰したフォロワーシップあるいはフォロワー自身が認識するフォロワーシップではなく、あくまで店長が認知するフォロワーの行動に注目した。

下位因子は“配慮的行動”、“意欲的関与行動”、“主体的行動”の3つとなったが、フォロワー側の評価による因子分析の結果では因子構造が若干異なることが示唆された。今回はフォロワーシップ認知とすることで店長側の結果を用いたが、フォロワーシップの概念が立場等により揺らぐ可能性が示された結果であり、フォロワーシップとしてひとつの概念に統一することは非常に難しいと考える。

“配慮的行動”は店長や店舗に対する気遣いを示す行動をするかどうかであり、店長やメンバーとの関係性、気遣いができるソーシャル・スキル、性格特性等に影響されると推測できる。“主体的行動”は業務の内容を把握し、主体的に取り組む行動であるが、社会人としての経験値が大きく影響すると思われる。これらの2つの因子は仕事への前向きな姿勢とともにスタッフ自身のスキルや経験値が必要と考えられる。

一方“意欲的関与行動”は仕事に対して意欲的に取り組む行動であるため、スキルや経験値の影響は比較的少ないことが考えられる。“配慮的行動”と“主体的行動”は主婦と学生の間には差が示されており、主婦は全員社会性の高い女性であること、平均年齢も40歳以上で社会的な経験値も高い思われ、ほとんど初めての社会体験となる学生との間にスキルや経験に差があるからと考えられる。“意欲的関与行動”については、主婦>学生>アルバイト専業であり、主婦と学生・アルバイト専業の間に差が認められ、仕事に対する動機づけの違いとも推測できる。

また Kelley (1992) や Chaleff (1995) の提唱した批判的要素は今回の尺度の内容には含まれなかった。フォロワーの主体的な行動や積極的に意見を言うなどの行動をフォロワーシップと認めるものの、その延長線上にあると考えられるリーダーへの対決姿勢はフォロワーシップ行動として抽出されなかったということである。

Kelley (2008) では、模範的フォロワーを”star followers”と称しているが、現実の集団ではスター・フォロワーばかりでは機能しにくく、理想的なフォロワー・スタイルの組み合わせを今後の研究課題のひとつとしている。“批判的”要素は 1990 年代の変革型リーダーシップが盛隆となる時代の流れから取り入れられた一面もあると考えられ、組織全体や倫理面を見通したうえで集団をよりよい方向に導くフォロワーシップの可能性を示したものと思われ、他の、例えばより受動的なフォロワー・スタイルを否定したものではない。

西之坊・古田 (2013) の日本版フォロワーシップ尺度は批判的要素を取り入れた尺度であり、その因子は“積極的行動”、“批判的行動”、“配慮的行動”の 3 つであった。しかしながら尺度作成時にフォロワー対象に行ったインタビュー調査では、“批判する”という行動はあまり抽出されていない。さらにこの調査では、日本独特のフォロワーシップの要素として“上を立てる”を挙げており、日本のフォロワーはアメリカのフォロワーと比較して、批判的な行動はあまりとらず、上司の立場に配慮しながらうまく上司を動かすという行動をとっている可能性を述べている。欧米と日本の文化差からも、批判的行動は抽出されにくいと考える。

また本研究はリーダー側のフォロワーシップの認知を扱った。認知の観点からの研究では、Sy (2010) によるリーダー側から抽出された肯定的なフォロワーシップの特徴にも Carsten, et al. (2010) のフォロワー側から抽出された構成要素についても批判的要素は含まれない。なお Carsten, et al. (2010) では、能動的フォロワーの特徴に“意見の表明”、“主導的・能動的行動”の発言頻度が高いとしているが、組織の目的を見据えて組織にとってベストなことを考えるとされる“使命の自覚”の頻度がどのフォロワー・タイプでも低い結果であることから、批判的要素が前提とするフォロワーの組織全体の利益等を考えるクリティカルな視点はフォロワー全般にあまり意識されていないことが推察される。Carsten, et al. (2010) を参考として日本のフォロワーシップ特性の解明を試みた松山 (2015) でも批判的要素は抽出されていない。

PA の多くを占める学生アルバイトに対する意識調査では、学生は外食産業に対して将来性、国際性、知名度に関してはよいイメージを持っているものの、仕事を通じて労働条件の厳しさを知り、多くの学生にとって外食産業はあくまでアルバイト先であって就職先には選ばないとしている (小池, 2007)。働く店舗やブランドへの愛着などから店長に対して批判的な意見を持つこともあろうが、仕事の決定条件は、時給や選べるシフト等の労働条件が最重要である (小池, 2007)。PA に対してフォロワーシップ・イメージを問うたとしても企業全体の方向性や自身の将来を見据えたリーダーへの批判というようなフォロワーシップの構成要素が現れにくい可能性が考えられる。

本研究では、対象である日本の外食チェーン店長がフォロワーシップとして認識しやすい行動や態度が抽出されている。文化差として批判的行動をよきフォロワーの行動と

して認識し難いという可能性があることと同時に、フォロワーの多くを占める PA が組織全体や倫理面を見通した建設的な意見を表明し時として批判的な行動をとる可能性を店長自身があまり認識していないことが考えられる。

リーダーシップ・プロセスにおけるリーダーシップとフォロワーシップの関連

本研究では、リーダーシップ・プロセスを「グループの成員が共通の目標を達成するために、個人が影響を与えるプロセス」と操作的に定義し、リーダー側からの影響をリーダーシップ、フォロワー側からの影響をフォロワーシップとして扱い、リーダーシップ、フォロワーシップの相互の影響のプロセスが存在することを仮説とした (Figure 3-6)。リーダー側のリーダーシップ行動とフォロワーシップ認知を測定し、主にリーダー・アウトカムである職務満足との関連からリーダーシップ・プロセスの構造を推測しようとした。

リーダーシップ行動とフォロワーシップ認知の関連については、Table 6-4 に示すように模範を示す行動以外は有意な相関が確認された。特に店長の意識的に自律性をサポートしようとする行動はフォロワーシップと関連が深いことが明らかとなった。研究 4 ではリーダーシップ行動のフォロワーシップを媒介したリーダー・アウトカムへの影響のプロセスを検証し、意欲的関与行動を媒介としたモデルが有効であることが示された。さらに研究 6 では、フォロワー側のデータを用いたリーダーシップ行動とフォロワーシップ行動の影響のプロセスについて検証を行い、リーダーシップ行動は直接、または店長との関係性の質 (LMX) や職場の一体感を媒介して間接的に意欲的関与行動に影響することが示された。

店長のとるリーダーシップ行動がフォロワーシップ認知 (意欲的関与行動) に影響することがおおむね明らかになったが、フォロワー側の分析ではフォロワーの背景 (学生、アルバイト専業、主婦) により影響するリーダーシップ行動が大きく異なることも示された。

フォロワーシップ研究は模範的なフォロワーとは? という問いかけから始まったが (Kelley, 1992), 近年では様々なフォロワーの在り方について議論されるようになった。Kelley (2008) は現実には模範的フォロワーだけでは機能しにくいとし、異なるタイプのフォロワーの職場における効率的な割合についての検証の必要性を課題として挙げている。Kelley (1992) では、模範的フォロワー、順応型フォロワー、孤立型フォロワー、消極的フォロワー、実務的フォロワー、Chaloff (1996) では、パートナー、実行者、個人主義者、従属者、Carsten, et al. (2010) では受動的フォロワーシップ、アクティブ・フォロワーシップ、プロアクティブ・フォロワーシップ等とフォロワー・タイプの分類がなされている。

本研究では PA の背景の特徴を明らかにしたのみでフォロワー・タイプの分類は行っ

ていないが、各々の PA の仕事の動機づけ、能力、性格特性、経験値などにより、より受動的なタイプから積極的なタイプ等に分類可能であろう。学生の多くはより受動的と考えられ、アルバイト専業・主婦については受動的なタイプからより積極的なタイプまで各々のスタッフの状況によりさまざまと推測される。リーダー、フォロワーの相互の影響のプロセスは、各々の個人的な要因に左右されることが推測される結果であり、さらなる検討が必要と考える。

本研究ではリーダーシップ・プロセスのリーダーシップとフォロワーシップの間に関連があること、リーダーシップからフォロワーシップへの影響（研究 4、研究 6）、フォロワーシップからリーダー・アウトカム（研究 3、研究 4）への影響については明らかになったが、フォロワーシップからリーダーシップそのものに与える影響についての検証は行うことができなかった。しかしながらリーダーシップ・プロセスはリーダーとフォロワーの相互の影響のプロセスであることは十分推測できる結果であり、リーダーシップ行動とフォロワーシップを対で用いたことは意義があることと考える。

2. 店長のリーダーシップ行動と自身の職務満足への影響

本研究では、職業性ストレスモデルのひとつである Job Demands-Resources Model (Demerouti & Bakker, 2011) を参考に、仕事の資源としてフォロワーシップに注目し、リーダーシップ・プロセスと関連付けたモデルを構築した (Figure 1-3)。このモデルについて、「店長のリーダーシップ行動はフォロワーシップを媒介し、自身の精神的健康および職務満足に正の影響を及ぼす」と仮説を立てた。

モデルの仮説の検証について

リーダーのリーダーシップ行動がリーダー・アウトカムに与える影響を検証するものである。職場では職位として店長（リーダー）の役割が任命され、企業の目標の達成するために、集団をとりまとめ、管理していくことが任務となる。リーダーシップ研究ではリーダー・アウトカムへの影響はこれまであまり検討されてこなかった領域であり、職業性ストレス研究の観点からはリーダーの取るリーダーシップ行動がフォロワーシップ等を通じて自身のウェルビーイングを支えるストレスの緩衝要因となるかということである。

研究 4 の構造方程式モデリングによるモデルの検証では、リーダーシップ行動は、フォロワーシップ（認知）に影響を及ぼし、フォロワーシップは仕事の資源として、GHQ 得点に負の影響、職務満足に正の影響を及ぼし、リーダー視点である本モデルの仮説は支持される結果となった。

本研究のモデルは Job Demands-Resources Model を参考とし、仕事の要求から精神的健康の健康障害プロセスと仕事の資源から職務満足の動機づけプロセスのふたつの

プロセスを軸としている。職場のメンタルヘルス施策においてはストレスとなりうる不満要因の軽減のみならず、職務の肯定的側面である職務満足を高める2方向からのアプローチが有効であるとしているが（三浦・鈴木・竹内・竹沢・山本・谷口，2001），仕事の要求を緩和するだけでなく，仕事の資源を高めるアプローチも有効であるということである。研究3では仕事の資源として仕事のコントロール，上司のサポート，フォローシップを扱ったが，今回，フォローシップについては，自身のリーダーシップ行動を調整することにより高めることができる可能性が示されたことには注目したい。

本研究では効果的なリーダーシップにより，リーダー自身の精神的健康，職務満足を高めることができることが示された。リーダーシップ研究の数少ないリーダー・アウトカムを従属変数とした研究として，ひとつの知見が提供できたと考える。

仕事の資源としてのフォローシップ

本研究では，研究4のモデル全体の検証以外に仕事の資源と店長アウトカムの関連の検討を行っている。研究3-3では，個人属性，仕事の要求（仕事の量的負担・質的負担），仕事の資源（上司のサポート，仕事のコントロール）とフォローシップ認知の各変数を独立変数とし，店長の職務満足に従属変数とした重回帰分析を行った。その結果，先行研究で示されているとおり（浜田他，2013），仕事のコントロールの影響が最も大きいことが示されたが，フォローシップ認知の因子のうち意欲的関与行動の正の影響の有意傾向が示唆され，店長にとっては部下にあたるスタッフからの影響が職務満足に働くことが明らかになった。

職場の管理職やリーダーである場合，自身がマネジメントをしなくてはならない部下からの影響であるフォローシップも無視できない要因であることが今回示されたといえる。

これまでの職業性ストレス調査では人的サポートとして「上司」「同僚」のみを尋ねる場合がほとんどである。同僚とは，デジタル大辞泉では「職場が同じである人。また，地位・役目が同じである人」，大辞林第三版では「同じ職場で働いていて，地位などが大体同じ程度の人」としている。英語では *colleague* または *coworker* が同僚に近い言葉として用いられるが，「一緒に仕事をする人」であり，*boss* を除けば立場が同じとは限らず，部下も含む可能性もある。これまでの調査において「同僚のサポート」が，「地位・役目が同じ人」を指すのか，「上司以外の一一緒に仕事をする人」，つまり部下も含めたうえでの回答であるのかは，回答者の地位や捉え方，職場の状況に依存すると考えられる。部下との関係性やサポート等も「同僚のサポート」に含まれて回答されてきた可能性はあるが，フォローシップとして弁別して扱うことにより，リーダーシップ・プロセスとの関連からフォローシップを高める方策を考慮することができることから意義があることと考える。

店長データ、スタッフデータにみるリーダーシップのフォロワーシップへの影響

研究4は店長データを用いたモデルの検証であり、店長のリーダーシップ行動のうち「自律性のサポート」と「目標を示す」は、店長が認知するフォロワーシップのうち「意欲的関与行動」に正の影響を及ぼすことが示され、店長視点での本研究のモデルは支持された結果となった。

一方で研究6では店舗スタッフデータによる検討を行った。店舗スタッフが評価する店長のリーダーシップ行動とスタッフの意欲的関与行動の関連をスタッフの背景別で検討した。リーダーシップ行動の各因子から意欲的関与行動への直接のパスよりも店長との関係性(LMX)あるいは職場の一体感を媒介した間接的な影響が大きいこと、スタッフの背景によりフォロワーシップ行動の生起に影響すると考えられるリーダーシップ行動の種類が異なることが明らかになった。

店長データの意欲的関与行動に正の影響を及ぼすことが明らかになった「目標を示す」は、研究5において店長評価・スタッフ評価の間に最も高い相関が示された因子である。研究6のスタッフの背景別の検討では、直接効果については学生のみ示された結果であったが、職場の一体感を通じて間接的に効果を及ぼす可能性が示された(Table 9-1)。

また同様に研究4で店長の意欲的関与行動の認知に影響を及ぼすことが示された「自律性のサポート」は、研究5では店長評価・スタッフ評価の相関はなく、店長の行動の意図が伝わりにくい行動であり、研究6のスタッフ内データの検証では意欲的関与行動への直接効果は示されない結果であった(Figure 9-2)。しかしながら店長との関係性、LMXを通じて間接的に影響があること、特にアルバイト専業(.41)、主婦(.22)においては影響の強さが確認された(Table 9-1)。

研究4で関連が示されなかった「配慮の提示」「模範を示す」「ポジティブなフィードバック」は、研究6の結果を参照するとこれらの因子についてはスタッフの背景によって大きく交錯する結果であり、正の効果が打ち消されてしまったことが考えられる。

例えば「模範を示す」はLMXを介しての間接効果が全体にみられるが、主婦については直接効果が負の有意傾向を示し、間接効果よりも強いことが示された。「模範を示す」行動は、店長との関係性がよい場合は正に働くことから、関係性の改善をすることで負の効果を打ち消す可能性あると考える。

「フィードバック」は職場の一体感との関連において、アルバイト専業は正の方向に、主婦は強い負の影響を及ぼす結果となった。意欲的関与行動への間接効果は、アルバイト専業は.17、主婦は-.12であり、全体では-.01であった。ほめる、感謝を伝える、信頼を伝えるというような行動の受け取り方が主婦とアルバイト専業では異なることがわかったが、どのような心理が働いてこのような結果になるかについては今後の課題である。

「配慮の提示」も間接効果が期待されるが、LMXについては、アルバイト専業以外は正の方向であるが、職場の一体感については、学生は正の影響、アルバイト専業は負

の影響と交錯した結果となった。

店長データ、スタッフデータともに「目標を示す」「自律性のサポート」の意欲的関与行動への効果は示されたが、スタッフデータでは他の因子についてはスタッフの背景によって影響は異なり、逆効果になる可能性も示唆されたため、実践への応用に関しては個別具体的な検討が必要と考える。

3. 効果的なリーダーシップ行動について

研究4までの検討によりリーダーシップ行動が店長自身の職務満足等に正の影響を及ぼすことが明らかにされた。しかしながらリーダーシップ行動、フォロワーシップ行動ともに、行動をする本人の評価と相手側の評価が必ずしも一致しないと推測される。店長内データによる検討では、リーダーシップ行動のうち自律性のサポートと目標を示す行動の影響がフォロワーシップを媒介して店長の精神的健康や職務満足に関連することが示されたが、店長の行動がスタッフにどの程度同様の意図された行動と認知されているのか、店舗スタッフといっても年齢、経験、背景など様々であるが、店長の行動の捉え方は一様であるのか、実務に一步進めた検討を行うことを目指した。

研究5では店長評価のリーダーシップ行動と店舗スタッフの評価するリーダーシップ行動、その他の変数との相関分析を行った。店長とスタッフの平均値をマッチングさせたデータであり限られたサンプル数での検証であったが、店長評価の「目標を示す」はスタッフの「目標を示す」と1%水準の正の相関を示し、店長が目標を示す行動はスタッフからも店長が同様の行動をしていると認識されやすいことが明らかになった。さらに「目標を示す」はスタッフの配慮的行動、意欲的関与行動、働きがいの関連があることが示唆された。

リーダーシップ行動の項目毎の分析では、「目標を示す」3項目のうち2項目、「配慮の提示」3項目のうち2項目に有意傾向以上の正の相関が示された。リーダーシップ行動のうち、仕事の目標や店長自身の考え方などを伝えることやスタッフと挨拶以上のコミュニケーションを図る行動などが、リーダーの行動とスタッフの認識が一致しやすいことが明らかになった。逆を返せば「ポジティブなフィードバック」「自律性のサポート」「模範を示す」については、店長が意識的にそのような行動をとったとしても、スタッフ側が同様に受け取ることは難しいともいえる。

リーダーシップの効果について語る場合において、リーダーが用いるリーダーシップ方略が必ずしもフォロワー側にリーダーの意図した行動として受け取られているかどうかは不明である。van Gils, et al. (2009)はリーダー・フォロワー間のLMX(関係性のリーダーシップ)の評価の相違は、(1)両者のILT(暗黙のリーダーシップ)とIFT(暗黙のフォロワーシップ)の相違、(2)自身と相手の行動に対する認知の相違により生まれるとし、相違を克服する方法としてコミュニケーション・スキルを取り上げている。

今回の検証では「目標を示す」「配慮の提示」行動がわかりやすい行動であることは明らかになったが、それ以外の行動については店長側のコミュニケーション能力や個人特性、スタッフ側の仕事の経験値や店長との関係性等によって伝わる度合が変わってくるものが推測される。店長のコミュニケーション・スキルを高め、各々のスタッフの経験値やニーズ等を見定めながらアプローチすることでよりリーダーシップ行動が伝わりやすくなることが考えられる。

スタッフの特徴により異なるであろう有効なアプローチを明らかにするために、研究6ではスタッフ内データを用いリーダーシップ行動とフォロワーシップのうち意欲的関与行動への影響についてPAの90%以上を占める学生、アルバイト専業、主婦の3背景による違いを検討した。3者の間に異なるリーダーシップ行動の影響が確認された。

迫田(2008)はフォロワーのリーダーシップの評価に関して、個々のフォロワーのもつリーダーとはこうあるべきというプロトタイプとの比較など、ILTに基づいて評価しているだけでなく、フォロワーの持つ様々な特性と関連するとしている。

学生と主婦の間にはリーダーシップのすべての因子の評価に差が確認された(研究5-1)。学生と主婦ではそれぞれのもつ店長のプロトタイプが大きく異なることが推測され、それが主婦は店長にとってハードルの高いより厳しい評価に、学生はよい評価に結びつく一因と考えられる。リーダー・プロトタイプ自体そのものがフォロワーの経験値や特性によって構築されるように思われた。

学生、アルバイト専業、主婦は年齢、経験値、仕事へのモチベーションなどに大きな違いがある。学生はほぼ初めての社会経験であり、右も左もわからない状態で入職してくる。学校が本業であるため勤務時間は限定されているが、初めて自分で自由にできるお金を稼ぐ経験である。実際の業務だけでなく、社会で働くことについてもひとつひとつ指導し、育てる必要があるが、学校の卒業とともにPAも卒業する期間限定の人材である。

アルバイト専業は年齢も性別も様々であるが、それなりに経験値もあり、労働時間は正社員に近いフルタイムの労働力である。正社員へのハードルはさほど高くない業界であるため、PAとして就業していることには各々理由があることが想像できる。主婦はその多くが30歳以上であり、店長よりも年上であることも多く、それなりに経験値を備えた人材である。家庭との両立という点で勤務時間は限定されてしまうものの、勤務歴が長く、店舗に根付いた大切な人材である。店長と比較しても経験的にも年齢的にも負けないため、店長の行動についての評価は厳しく、店長にとって信頼関係を築くことが非常に重要であり、気を遣うものになることが推測できる。

本研究では学生には目標を示し、配慮を示すこと、アルバイト専業・主婦には仕事を任せしていくような関わりの効果を示される結果となり、この結果を踏まえたリーダーシップ行動を実践に活かすヒントとなると考える。しかしながらこれらの結果はあくまで今

回の学生、アルバイト専業、主婦の平均的な特徴であり、そのまま全員に適用可能というわけではない。個々のスタッフの経験やニーズ等を配慮しながら対応方法を考えていく必要がある。5つのリーダーシップ行動のうち、自律性のサポートはアルバイト専業・主婦に効果が示された要素であり、一定以上の経験値のあるスタッフに効果が高い行動であることが考えられる。主体的な行動を促すことは、スタッフの仕事の要求を高めることでもある。本研究の参考とした職業性ストレスモデルである JD-R (Demerouti, et al. 2001) では、仕事の要求から動機づけへのパスは+/-となっており (Figure 1-3)、仕事の要求の種類や個人の認知等により仕事の要求の動機づけへの影響が異なることが示されている (Crawford, LePine, & Rich, 2010)。経験値のあるスタッフにとっては自律性のサポート、つまり意見を取り入れる、仕事を任せることは動機づけを高め、意欲的な仕事への取組みを高めることになるが、そうでないスタッフにとっては動機づけにも精神的健康にも負担になる等、ネガティブに働く可能性があることが推測される。

基幹的労働力として PA の活用をする外食チェーンでは、PA の動機づけを高めるために評価・処遇制度の検討がなされており (森谷, 2015)、本研究の対象企業でも5のランク付けがされている。しかしながら現場で PA に接し、仕事への習熟度やモチベーションを判断し、評価するのは店長である。本研究ではおおまかに背景別でリーダーシップ行動の効果を示したに過ぎず、実践でどのようなリーダーシップ戦略をとるかは店長の個々の PA の状況を判断する力をいかに養っていくかにかかっていると見え、今後の課題である。

4. 研究の限界と今後の課題

本研究は外食チェーン店舗に限定し、その店舗内の店長と店舗スタッフに存在するリーダーシップ・プロセスに注目した。店長が健康的に仕事を続けていけるためという店長のウェルビーイングに力点を置いた研究であるため、リーダーシップの捉え方はリーダー・ベースド、フォロワーシップについては店長がフォロワーシップと認知するかどうかということとした。

リーダーシップ研究は100年以上の積み重ねがあり、さまざまな観点から多くの研究がなされており、定義も考え方も正解があるものではない。またフォロワーシップについては、フォロワー中心となった検討がなされるようになったのは近年であるが、概念も、定義も定まっていない。本研究では、外食チェーンという領域、さらにリーダー目線に限定することにより、リーダーとフォロワーの影響力が介在するリーダーシップ・プロセスを限定的に明らかにするという試みであった。

研究の限界について

本研究で作成したリーダーシップ行動尺度、フォロワーシップ認知尺度は外食チェー

ン店長視点で作成したものであり、汎用性のある尺度ではない。さらに店長と店舗スタッフのマッチングを行うことができる協力企業を得ることが非常に難しかったことから、1企業のみからのデータであるため、外食チェーンの研究としても限界があるといえる。

一般的に外食チェーンといっても、その業態にはファストフード、ファミリーレストラン、居酒屋、定食、牛丼、喫茶店（カフェ）、ラーメン店、うどん・そば等、多様である。また本研究では企業の直営店を対象としたが、現実的にはフランチャイズ・チェーン（FC）店が多い。企業が加盟店と契約を結び、企業側は経営のノウハウを用いて同一のイメージのもとに商品の販売、その他の事業を行う権利を与え、加盟店側は事業に必要な資金を投下し、自己リスクで企業の事業運営法に従って営業活動を行うものである（福井，2006）。店舗スタッフにPAが多い点は同様であるが、個人がオーナーの加盟店であれば、異動のあるサラリーマン店長とは意識も異なることもあろうし、スーパーバイザーは上司というよりもパートナーという関係性になることが推測される。業態の違いや直営店・FC店により異なる要素はあるか、共通項は何であるか明らかにすることにより、外食店舗に一般的に使用可能な尺度となるといえ、今後の課題である。

また本研究でリーダーシップとフォロワーシップを実際に測定するにあたって、研究方法について難しさを感じた。多くの場合リーダーは1名であるが、フォロワーは複数である。リーダーシップの影響のプロセスを明らかにするためにリーダーシップ行動、フォロワーシップ行動をそれぞれの側から評価する場合、リーダーシップ行動については誰の行動を評価するかは明確である。フォロワーシップ行動についてはフォロワーが評価する場合はそれぞれ自分が行っている行動を評価するであろう。しかしながらリーダーにとってのフォロワーシップ行動は、リーダーが感じるフォロワーの行動の平均なのか、印象深いフォロワー個人のイメージに引っ張られてしまうのか、またはひとりひとり通信簿のようにフォロワーの人数分のデータを取る必要があるのかという悩みが生じる。

リーダー・フォロワーのデータをマッチングさせるということについても、今回は店長に依頼してできる限りのスタッフに協力を依頼することとしたが、実際に5名以上のスタッフから回答のあった店舗は30店舗程度であるので、忙しい中そこまで協力してくれた店長自身の会社への姿勢という点でまずバイアスがあることが推測される。さらに店舗全体の平均PA数は20名を超えているが（Table 6-1）、今回の調査では多い店舗でも10名程度のスタッフ・データであるため、店長を通じたスタッフへの依頼にもLMXの問題があり、この点でもバイアスが生じていることが考えられる。

今回、個人データと集団データをマッチングされる手法として一般的な手法である平均値の算出により行ったが、個々の集団のデータのばらつきの問題等が限界として挙げられる。階層的線形モデリングなど個人・集団レベルの変数を両方含める処理方法が開発されているが、集団レベルの変数を従属変数として用いることができない等の限界が

あり（前田・高口，2008），リーダー・アウトカムを従属変数とする本研究にはそぐわないという問題があった。データの収集方法，1対多のデータの処理方法についても，よりバイアスが少なく，データを厳密に活かすことができる統計処理についても検討することが必要と考える。

今後の課題

本研究は外食チェーン店長が職務満足を高め，仕事を続けていくことができるために，企業側や上司が整える職場の要因ではなく，自身で変えていくことができる要因としてリーダーシップ行動に着目した。フォロワーシップ認知として取り上げたスタッフの行動はリーダーがフォロワーシップとして認識し，店長の仕事の資源として職務満足に影響するものである。本研究には限界はあるものの，明らかになった点も少なくない。次のステップとしては店長がこれらの知見を自身のスキルとして活かしていけるように，個々のスタッフのフォロワーシップを高めるようなリーダーシップ開発プログラムの検討していくことが課題であると考ええる。

また本研究では店長のリーダーシップ行動とスタッフのフォロワーシップ行動を取り上げたが，店長はリーダーであると同時に企業内においてはフォロワーである。Dixon (2003)では組織のリーダーは同時に良いフォロワーでもあることが示唆され，企業におけるフォロワーシップ開発の価値について述べている。店長を企業のスター・フォロワーに育てていくという観点からフォロワーシップ開発についても同時に検討していくことが可能であろう。

論文要旨

本研究は外食チェーン店舗におけるリーダーシップ・プロセスに着目した。特にリーダーシップ行動のリーダー・アウトカムへの影響に注目し、店長のリーダーシップ行動がフォロワーシップを媒介し、店長自身の職務満足に至るモデルを職業性ストレスモデル (Job Demands-Resources Model) (Bakker, & Demerouti, 2011) を参考に構築し、検討を行った。

I 序論

第1章では、研究の背景として対象の外食チェーンの概要と店長の特徴、その職業性ストレスの状況について概観した。店長と店舗スタッフ（その多くはパート・アルバイト）という職場特性を踏まえ、リーダーシップ・プロセスのリーダー・フォロワーの双方向の影響性からスタッフのフォロワーシップ行動が店長の仕事の資源となりポジティブな影響を及ぼす可能性があると考え、店長自身のリーダーシップ行動がフォロワーシップを媒介して店長の職務満足等に影響するモデルを提示した。

第2章では、本研究の以下の3つの目的を提示し、研究意義について言及した。①店長の視点からリーダーシップ行動とフォロワーシップ認知の概念を明らかにし、リーダーシップ、フォロワーシップに関する知見を提供する。②職業性ストレスモデルに基づき、店長のリーダーシップ行動がフォロワーシップを媒介し店長自身の職務満足に及ぼす影響を検証する。③店長のリーダーシップ行動の影響について自己評価・フォロワー評価の関連性の検討や、リーダーシップとフォロワー行動の関連を検討することにより、より効果的なリーダーシップ行動について検証する。

II 理論的検討

本研究では、リーダーシップをリーダーとフォロワーが相互に影響し、リーダーからフォロワー、フォロワーからリーダーへの働きかけの両方のプロセスを含むものと捉え、この広義のリーダーシップの枠組みをリーダーシップ・プロセスと操作的に扱った。第3章では、まずリーダーシップ研究の展開とフォロワーの扱いについてレビューを行い、そのうえで近年注目始めているフォロワーシップ理論について概観した。

これらを踏まえ、本研究ではリーダーシップ・プロセスを「グループの成員が共通の目標を達成するために、個人が影響を与えるプロセス」と操作的に定義した。そのプロセスにはリーダーとフォロワーが存在し、リーダーのリーダーシップ行動、フォロワーのフォロワーシップ行動は相互に影響し、このプロセスからアウトカムが生み出されるとした。

III 実証的研究

実証的研究を3つの研究目的に照らし、3部に分けて行った。

【第1部】 尺度作成（研究1・研究2）

店長が評価可能なリーダーシップ行動尺度およびフォロワーシップ認知尺度を作成した。店長に自由記述方式の質問紙調査を行い、店長側からのリーダーシップ行動、フォロワーシップ行動を抽出し、信頼性・妥当性の確認を行った。第4章のリーダーシップ行動尺度では、5因子17項目（模範を示す、目標を示す、ポジティブなフィードバック、配慮の提示、自律性のサポート）を抽出した（研究1）。第5章のフォロワーシップ認知尺度では、外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度3因子（配慮的行動、意欲的関与行動、主体的行動）16項目を抽出した（研究2）。

【第2部】 店舗のリーダーシップ・プロセスと店長の職務満足との関連 （研究3・研究4）

店舗のリーダーシップ・プロセスと店長の職務満足の関連の検討を行った。

第6章では、店長のフォロワーシップ認知が職業性ストレスモデル（JD-R）の仕事の資源として機能するかどうか確認するため、先行研究に準じ、個人属性・仕事の要求・仕事の資源（フォロワーシップ認知、コントロール、上司のサポート）を独立変数とし、職務満足を従属変数とした階層的重回帰分析を行った。フォロワーシップ認知のうち「意欲的関与行動」は、職務満足を説明する要因のひとつであることが示された。

第7章では、構造方程式モデリングにより本研究のモデルの検証を行った。「自律性のサポート」、「目標を示す」は、意欲的関与行動の認知を通じて職務満足に正の影響を及ぼし、GHQに負の影響を及ぼした。店長のリーダー行動がフォロワーシップの認知を媒介して自身のアウトカムに関連する可能性は示された。

【第3部】 効果的なリーダーシップ行動に関する検討（研究5・研究6）

リーダーシップの効果をリーダーシップ行動そのもののスタッフへの伝わりやすさと、リーダーシップの各因子のフォロワーシップ行動への影響の強さのスタッフの特徴による相違の観点から検討を行った。

第8章では店長のリーダーシップ行動とフォロワーのリーダーシップの評価やフォロワー行動、職務満足等のアウトカムと関連を相関分析により検証した。リーダーシップ行動のうち「目標を示す」のみ店長評価とスタッフ評価に有意な正の関連が示された。またリーダーシップ行動の項目毎の相関分析では、「目標を示す」「配慮の提示」に含まれる4項目に関連が示された。これらの行動、特に「目標を示す」は自他ともに認識しやすい行動であることが推察された。

第9章ではスタッフの特徴による効果的なリーダーシップ・アプローチを検討するために、スタッフのデータによるリーダーシップ行動各因子の「意欲的関与行動」への影響を学生、アルバイト専業、主婦による多母集団同時分析により検討した。学生は「目標を示す」「配慮の提示」、アルバイト専業は「模範を示す」「フィードバック」「自律性のサポート」、主婦は「自律性のサポート」の効果が強いことが確認され、店舗スタッフ

の背景により効果的なリーダーシップが異なる可能性が示された。

IV 総合考察

第10章では、3つの目的に従い研究成果と知見を照らし合わせながら考察を行った。

1. 外食チェーン店舗におけるリーダーシップ・プロセスの構造

リーダーシップ行動の因子構造

リーダーシップ行動は、「目標を示す」、「模範を示す」、「配慮の提示」、「自律性のサポート」、「ポジティブなフィードバック」の5因子となり、店舗スタッフ評価による因子分析でも店長評価とほぼ同様の因子構造が確認され、リーダーシップ行動として頑健であることが確認された（研究1）。しかしながら5因子の効果は、スタッフの背景により異なることが示された（研究6）。今回抽出されたリーダーシップ行動の要素は、5つすべてが全フォロワーに適用するというのではなく、スタッフの状況に合わせて使い分ける必要があることが推測された。

フォロワーシップ認知の因子構造

本研究では店長が認知するフォロワーの行動に注目し、下位因子は「配慮的行動」、「意欲的関与行動」、「主体的行動」となったが、店舗スタッフ評価による分析では因子構造が若干異なることが示唆された（研究2）。“配慮的行動”と“主体的行動”は主婦と学生の間には差が示されており、主婦は全員社会性の高いとされる女性であること、平均年齢も40歳以上で社会的な経験値も高いと思われ、ほとんど初めての社会体験となる学生との間にスキルや経験に差があるからと考えられる（研究5-1）。“意欲的関与行動”は主婦と学生・アルバイト専門の間には差が認められ、仕事に対する動機づけの違いとも推測できる結果となった（研究5-1）。

リーダーシップとフォロワーシップの関連

リーダー側のリーダーシップ行動とフォロワーシップ認知を測定し、主にリーダー・アウトカムである職務満足との関連からリーダーシップ・プロセスの構造を推測しようと試みた。リーダーシップとフォロワーシップの間に関連があること、リーダーシップからフォロワーシップへの影響（研究4、研究6）、フォロワーシップからリーダー・アウトカム（研究3、研究4）への影響については明らかになったが、フォロワーシップからリーダーシップそのものに与える影響についての検証は行うことができなかった。しかしながらリーダーシップ・プロセスはリーダーとフォロワーの相互の影響のプロセスであることは十分推測できる結果であり、リーダーシップ行動とフォロワーシップを対で用いたことは意義があることと考える。

2. 店長のリーダーシップ行動と自身の職務満足への影響

本研究はJob Demands-Resources Model (Demerouti & Bakker, 2011) を参考に、仕事の資源としてフォロワーシップに注目し、リーダーシップ・プロセスと関連付けたモデルを構築した (Figure 1-3)。このモデルについて、「店長のリーダーシップ行動は

フォロワーシップを媒介し、自身の精神的健康および職務満足に正の影響を及ぼす」を仮説とした。

研究4で店長データを用いた構造方程式モデリングによる検証を行い、リーダーシップ行動は、フォロワーシップ（意欲的関与行動）の認知に影響を及ぼし、フォロワーシップは仕事の資源として、GHQ得点に負の影響、職務満足に正の影響を及ぼし、仮説は支持される結果となった。店長視点ではこのモデルが成り立つことが示された。一方、研究6でスタッフデータによる検討を行ったが、リーダーシップの因子によって影響の違いが示される結果となり、実践に活かしていくためには個別具体的な検討が必要と考えられた。

本研究では効果的なリーダーシップ行動により、リーダー自身の精神的健康、職務満足を高めることができることが示された。リーダーシップ研究の数少ないリーダー・アウトカムを従属変数とした研究として、ひとつの知見が提供できたと考える。

3. 効果的なリーダーシップ行動について

研究5では「目標を示す」、「配慮の提示」が伝わりやすい行動であると示されたが、それ以外については店長側のコミュニケーション能力や個人特性、スタッフ側の仕事の経験値や店長との関係性等により伝わる度合が変わってくるものが推測される。コミュニケーション・スキルを高め、各々のスタッフの経験値やニーズ等を見定めながらアプローチすること等によりリーダーシップ行動が伝わりやすくなることが考える。

研究6では、学生には仕事の目標を示し、配慮を示す関わり、アルバイト専業・主婦には仕事を任せていくような関わりが効果を示される結果となり、この結果を踏まえたリーダーシップ行動を実践に活かすヒントとなると考える。しかしながらこれらの結果はあくまで今回の学生、アルバイト専業、主婦の平均的な特徴であり、そのまま全員に適用可能ということではない。個々のスタッフの経験やニーズ等を配慮しながら対応方法を考えていく必要がある。

4. 研究の限界と今後の課題

本研究のリーダーシップ行動尺度、フォロワーシップ認知尺度は外食チェーン店長視点で作成したものであり、汎用性のある尺度ではない。さらに店長と店舗スタッフのマッチングを行うことができる協力企業を得ることが非常に難しかったことから、1企業のみからのデータであるため、外食チェーンの研究としても限界がある。データの収集方法、1対多のデータの処理方法についても、よりバイアスが少なく、データを厳密に活かすことができる統計処理についても検討することが必要と考える。

本研究には限界はあるものの、明らかになった点も少なくない。次のステップとしては店長がこれらの知見を自身のスキルとして活かしていけるように、個々のスタッフのフォロワーシップを高めるようなリーダーシップ開発プログラムの検討していくことが課題である。

引用文献

- 安達智子 (1998). セールス職者の職務満足感——共分散構造分析を用いた因果モデルの検討—— 心理学研究, 69, 3, 223-228.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, 945-953.
- Albrecht, S., & Andreetta, M. (2010). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers --Test of a model-- . *Leadership in Health Services*, 24, 3, 228-237.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø.L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25, 3, 487-511.
- 青木幹喜 (2013). エンパワリング・リーダーシップ——そのコンセプトの検討—— 大東文化大学経営論集, 25, 1-15.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Arnold, J.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., & McKee, M.C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediation Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 3, 193-203.
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144, 3, 313-326. (Abstract)
- Bakker, A.B., Boyd, C.M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A.H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model: A study of Australian academic staff. *Career Development International* 15, 7.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 2, 274-284.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P. J. G.

- (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, **10**, 1, 16-38.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, **22**, 3, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, **10**, 2, 170-180.
- Bakker, A. B., van Velhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model—thriving on High Job Demands and Resources—, *Journal of Personnel Psychology*, **9**, 3-16.
- Barubuto, J.E.Jr., & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, **146**, 51, 64. (abstract)
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Tompson, K.J., & Morris, A. (2006). A fresh look at followership: A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, **7**, 3, 304-319.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *Managerial Grid*, Gulf.
- Blanchard, A.L., Welbourne, J.W., Gilmore, D., & Bullock, A. (2009). Followership styles and employee attachment to the organization. *The Psychologist-Manager Journal*, **12**, 111-131.
- Boemer, S., Eisenbeiss, S.A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, **13**, 3, 15-26.
- Burke, L.M. (2009). *Correlations of followership and leadership styles of medical science liaisons within the pharmaceutical and biopharmaceutical industry*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3354936.
- Burns, B.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Can, A., & Aktas, M. (2012) Cultural values and followership style preferences. *Social and Behavioral Sciences*, **41**, 84-91.
- Carsten, M.K., Uhl-Bien, M., West, B.J., Patera, J.L., & McGregor R. (2010).

- Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, **21**, 543-562.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, **124**, 453-464.
- Chaleff, I. (1995). *The Courageous followers: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. (チャレフ, I. 野中香方子 (訳) (2009). ザ・フォロワーシップ：上司を動かす賢い部下の教科書 ダイアモンド社)
- Chaleff, I. (1996). Effective followership. *Executive Excellence*, **13**, 4, 16.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T.A. & Kwan, H.K. (2010). The Moderating Roles of Job Control and Work-Life Balance Practices on Employee Stress in the Hotel and Catering Industry, *International Journal of Hospitality Management*, **29**, 25-32.
- Crawford, E.R., LePine, J. A., & Rich, B.L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, **95**, 5, 834-848.
- Cummings, G., Hayduk, L., & Estabrooks, C. (2005). Mitigating the impact of hospital restructuring on nurses: The responsibility of emotionally intelligent leadership. *Nursing Research*, **54**, 2-12. (abstract)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, **86**, 3, 499-512.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B., (2011). The Job Demands-Resource Model: Challenge for Future Research, *SA Journal of Industrial Psychology / SA Sydskrif vir Bedryfsieldunde*, **37(2)**, Art. #974, 9 pages, Doi:10.4102/sajip.v37i2.974.
- Demerouti, E., Bouwman, K., & Sanz-Vergel, A. I.(2011). Job resources buffer the impact of work-family conflict on absenteeism in female employees. *Journal of Personnel Psychology*, **10**. 4, 166-176.
- DeRue, S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, **35**, 4, 627-647.
- Dewettinck, K. & van Ameijde, M. (2011). Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions -- Testing the Mediating Role of Psychological Empowerment --. *Personnel Review*, **40**, 3, 284-305.

- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, **25**, 36-62.
- Dixon, G., & Westbrook, J. (2003). Followers revealed. *Engineering Management Journal*, **15**.1. 19-26.
- Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 6, 874-884.
- Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, **57**.1, 61-94.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of relative Leader-Member Exchange (RLMX) and perceived organizational support(POS). *The Leadership Quarterly*, **24**, 299-315.
- Favara Jr., L. F. (2009). *Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and performance*. Northcentral University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleenor, J.W., Smither, J.W., Atwater, L.E., Braddy, P.W., & Strum, R.E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, **21**, 1005-1034
- Fobbs, T. (2010). *The evaluation of a paradigm: The critical examination of the influence of followership styles and courageous follower attributes on hotel customer-contact employee job satisfaction*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3403225.
- Frye, W.D. (2012). An examination of job satisfaction of hotel front office managers according to extrinsic, intrinsic, and general motivational factors, *International Journal of Business and Social Science*, **3**, 18, 40-52.
- 淵上克義 (2008). 集団効力感とリーダーシップ 坂田桐子・淵上克義 (編) 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ, ナカニシヤ出版, 167-191.
- 福井晋 (2006). 外食業界の動向とカラクリがよくわかる本 秀和システム.

- 福西勇夫 (1990). 日本語版 General Health Questionnaire (GHQ) の cut-off point 心理臨床, **3**, 228-234.
- 古川久敬 (1994). 組織におけるリーダーシップ 岡村一成 (編) 産業・組織心理学入門, 福村出版 104-114.
- 外食産業総合調査研究センター (2012). 平成 23 年外食産業市場規模推計について 2012 年 6 月 <<http://www.anan-zaidan.or.jp/data/2012-1-1.pdf>> (2013 年 1 月 25 日)
- Ghiselli, R.F., La Lopa, J.M., & Bai, B. (2007). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent --Among food-service managers--, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **42**, 2, 28-37.
- Goldberg, D. P. (1972). *The Detection of Psychiatric Illness by Questionnaire: A Technique for the Identification and Assessment of Non-psychiatric Illness*, London: Oxford University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- Graen, G. & Cashman, J.F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.) *Leadership frontiers*, Kent State University Press.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, **6**, 2, 219-247.
- Grant, K., Barrow, L., & Kaissi, A-K. (2009). *Followership as a complement to leadership: An analysis of the relationship between leader member exchange and followership types*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, **26**, 3, 463-488.
- Halpin, A.W., & Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior description. In R.M. Stogdill & A.E. Coons(Eds.) *Leader behavior: Its description and measurement*. Ohio State University. Bureau of Business Research. 39-51.

- 浜田陽子・庄司正実・原田隆之 (2013). 外食産業従事者の職業性ストレスと精神健康度の関連について——Job Demands-Resource Model の観点から—— 目白大学心理学研究, 9, 77-89.
- 浜田陽子・庄司正実 (2016a). 外食チェーン店長のリーダーシップ行動尺度の作成の試み 目白大学心理学研究, 12, 29-43.
- 浜田陽子・庄司正実 (2016b). 外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度の作成 産業・組織心理学研究, 30, 1, 13-27.
- Hannerz, H., Tuchsén, F. & Kristensen, T.S. (2002). Hospitalizations among Employees in the Danish Hotel and Restaurant Industry, *European Journal of Public Health*, 12, 192-197.
- Harris, M.M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 1, 43-62.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing, (北野利信 (訳) (1968). 「仕事と人間性 動機づけ・衛生理論の新展開」東洋経済新報社)
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, Jr., W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to work, *Harvard Business Review*, March-April, 163-174.
- Hinkin, T.R., & Tracey, J.B. (2000). The cost of turnover, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 3, 14-21.
- Hollander, E.P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 2, 117-127.
- Hollander, E.P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly*, 3, 1, 43-54.
- Hollander, E.P., & Offermann, L.R. (1990). Power and leadership in organizations. *American Psychologist*, 45, 2, 179-189.
- Hollander, E.P., & Webb, W.B. (1956). Leadership, followership, friendship: An analysis of peer nominations. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 2, 163-167.
- Hopton, C., Christie, A., & Barling J. (2012). Submitting to the follower label --Followership, positive affect, and extra-role behaviors--. *Zeitschrift für Psychologie*, 220, 4, 221-230.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative*

- Science Quarterly*, **16**, 321-328.
- 池中正司 (2007). リーダーとフォロワーとの相互影響関係の視点から捉えたリーダーシップの研究—日本郵政公社への調査を中心にして— 岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要 **24**, 131-145.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, **28**, 3, 315-336.
- Janssen, P.P.M., Peeters, M.C.W., de Jonge, J., Houkes, I., & Tummers, G.E.R. (2004). Specific relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work-home interference. *Journal of Vocational Behavior*, **65**, 411-429.
- Kalkhoran, M.A.N., Naami, A., & Beshlideh, K. (2013). The comparison of employees' followership styles in their job attitudes. *International Journal of Psychology and Behavioral Research*, **2**(3), 115-125.
- Karasek, R. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*. University of Massachusetts at Lowell, Lowell.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire(JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics, *Journal of Occupational Health Psychology*, **3**, No.4, 322-355.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Health Work—Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life—*, Basic Books.
- 川上乘人・下光輝一・原谷隆史・堤明純・島津明人・古川徹・小田切優子・井上昭臣 (2012). 新職業性ストレス簡易調査票の開発 1) 新職業性ストレス簡易調査票の完成, 平成 23 年度厚生労働科学研究費労働安全総合研究事業「労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する研究調査」分担研究報告書, 266-348.
- 川喜田二郎 (1967) 発想法 創造性開発のために, 中公新書
- Kedharnath, U. (2011). *The influence of leaders' implicit followership theories on employee outcomes*. Colorado State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 1492399.
- Kelley, R.E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. New York: Currency Doubleday.
- Kelley, R.E. (2008). Rethinking followership. In Riggio, R. E., Chaleff, I., &

- Lipman-Blumen, J. (Eds.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass A wiley Imprint, pp5-15.
- Khalili, A. (2012). The role of emotional intelligence in the workplace: A literature review. *International Journal of Management*, **29**, 2, 355-370.
- Kim, W.G., Leong, J.K., & Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention to leaving in a casual dining chain restaurant, *Hospitality Management*, **24**, 171-193.
- 古閑博美 (2004). ホスピタリティとEQ 嘉悦大学研究論集, **46**, 2, 37-51.
- 小池鉄夫 (2007). 外食産業における学生アルバイト意識・実態調査報告 観光学研究, **6**, 75-85.
- 小久保みどり (2002). パート・アルバイトで働く人々に対するリーダーシップ 立命館経営学, **40**, 6, 125-137.
- 小松佐穂子・箱田裕司 (2011). 情動性知能に関する研究の動向 九州大学心理学研究, **12**, 25-32.
- 小松佐穂子・成澤知那美・箱田裕司 (2012). 情動性知能の測定法に関する検討——質問紙と能力テスト—— 電子情報通信学会技術研究報告. HCS, ヒューマンコミュニケーション基礎 **111**(393), 5-10.
- 小松優紀・甲斐裕子・永松俊哉・志和忠志・須山靖男・杉本正子 (2010). 職業性ストレスと抑うつとの関係における職場のソーシャルサポートの緩衝効果の検討 産業衛生学雑誌, **52**, 140-148.
- 厚生労働省 (2014). 平成 25 年雇用動向調査結果の概況 : 結果の概要 <<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/14-2/kekka.html>> (2016 年 4 月 6 日)
- Lam, T., & Baum, T. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **13**, 1, 35-42.
- Lapierre, L.M., Bremner, N.L., & McMullan, A.D. (2012). Strength in numbers --How employees' acts of followership can influence their manager's charismatic leadership behavior-. *Zeitschrift fur Psychologie*, **220**, 4, 251-261.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstracts International*, **60**, 2, 308.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership:

- Development of a multidimensional measure and multi-level assessment.
The Leadership Quarterly, **19**, 161-177.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lok, P., & Crawford, J.(2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment --A cross-national comparison--. *The Journal of Management Development*, **23**, 321-338.
- Lord, R.G. & Maher. K.G. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance*, Unwin Hyman.
- Luu, T. (2014). Paths from leadership to upward influence. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* **10.3**, 259-243.
- 前田和寛・高口央 (2008). 集団レベル研究における方法論的問題 坂田桐子・瀧上克義 (編) 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブ, ナカニシヤ出版, 217-243.
- Manz, C.C., & Sims, H.P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The External leadership of self-managed work teams, *Administrative Science Quarterly*, **32**, 106-128.
- 松原光代・林麗寛・川上淳之・脇坂明 (2007). パートタイマーと正社員のキャリア形成機会の均衡化--小売業におけるパートの能力開発 --学習院大学経営論集, **44**, 1, 93-115.
- 松原敏浩 (2008). リーダーシップ 若林満 (監) 松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰 (編) 経営組織心理学, ナカニシヤ出版 121-139.
- 松田幸弘 (2010). 変革のリーダーシップ 藤森立男 (編) 産業・組織心理学——変革のパーспекティブ—— 福村出版
- 松山一紀 (2015). フォロワーとフォロワーシップ 商経学叢 **62**, 2, 47-74.
- McClure, S.B. (2009). *In support of followership: An exploration of the relationship between organizational role and self-attribution of courageous follower behaviors*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3344532.
- Meierhans, D., Rietmann, B., & Jonas, K. (2008). Influence of fair and supportive leadership behavior on commitment and organizational citizenship behavior. *Swiss Journal of Psychology*, **67.3**, 131-141.
- Meindl, J.R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*

- Vol.12, JAI Press, 159-203.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
 (ミンツバーグ, H. 奥村哲史・須貝栄 (訳) (1993). マネージャーの仕事 白
 桃書房)
- 三隅二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学 改定版 有斐閣
- 三浦康司・鈴木規子・竹内佳代子・竹沢友規・山本真裕・谷口幸一 (2001). 企業従業
 員の職務満足感・職務不満感が精神健康度に及ぼす影響 東海大学健康科学部紀要
 7, 59-66.
- Morand, D.A. (2001). The emotional intelligence of managers: Assessing the
 construct validity of a nonverbal measure of "people skills". *Journal of Business
 and Psychology*, 16, 21-33. (abstract)
- 森谷克也 (2015). パート・アルバイトのやる気を高める評価・処遇制度——具体例
 に見る制度設計のポイントと工夫策—— 労政時報, **3890**, 54-65.
- 内藤誼人 (2013). 社会的スキルの自己評価と他者評価の一致について 立正大学心
 理学研究年報 4, 39-43.
- 中村 久人 (2011). リーダーシップ発現のプロセスとサーバント・リーダーシップ
 論の展開 経営力創成研究 7, 71-82.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2013). The influence of leader
 empowering behaviors and employee psychological empowerment on
 customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality
 Management*, **36**, 1, 69-84.
- Netemeyer, R.G., Maxham III, J.G., & Lichtenstein, D.R. (2010). Store Manager
 Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and
 Satisfaction, Store Customer Satisfaction and Store Customer Spending
 Growth, *Journal of Applied Psychology*, **95**, 3, 530-545.
- 西之坊穂・古田克利 (2013). 日本版フォロワーシップの構成要素の探索的研究と個
 人特性間の差の検討 経営教育研究, **16**, 2, 65-75.
- 西之坊穂 (2014). フォロワーシップとリーダーシップが LMX に及ぼす影響——フ
 ォロワーの行動に注目して—— 経営教育研究, **17**, 2, 23-31.
- 西之坊穂 (2015). 日本の組織におけるフォロワーシップ——フォロワーシップの内
 容と成果の検討—— 大阪府立大学大学院経済学研究科博士論文
- Niu, H.J. (2010). Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry
 employees' career commitment, *International Journal of Hospitality
 Management*, **29**, 743-750.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership (Sixth Edition)*, SAGE Publications.

- 小野善生 (2011a). リーダーシップ入門 中央経済社
- 小野善生 (2011b). リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開 関西大学商学論集, **56**, 3, 41-53.
- 小野善生 (2012a). 暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響 関西大学商学論集 **57**, 1, 1-19.
- 小野善生 (2012b). リーダーシップ幻想に関する研究の発展と展望 関西大学商学論集 **57**, 3, 49-66.
- 小野善生 (2013). フォロワーシップ論の展開 関西大学商学論集 **58**, 1, 73-91.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 大塚泰正・立丸恵 (2009). 外食産業従事者の職業性ストレスに関する実態調査 日本フードサービス学会年報, **14**, 76-94.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between Transformational and Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, **30**, 3, 274-291.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers, *Journal of Retailing and Consumer Service*, **13**, 121-131.
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **20**, 4, 412-217.
- Prilipko, E.V., Antelo, A., & Henderson, R.L. (2011). Rainbow of followers' attributes in a leadership process. *International Journal of Management and Information Systems*, **15.2**, 79-94.
- Reynolds, D., & Tabacchi, M. (1993). Burnout in full-service chain restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, **34**, 2, 62-68.
- Ricketson, R.S. (2008). *An exploration of the relationship of leadership style and dimensions of courageous followership*. Regenet University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3114665.
- 労働省 (2000) 労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書 平成 11 年度「作業関連疾患の予防に関する研究」
- Rupe, R.M. (2007). *A retail bookstore chain: An examination of managers' leadership style and subordinates' job satisfaction levels*. Capella University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing, 3274759.
- Ryan, C., Ghazali, H., & Mohsin, A. (2010). Determinants of Intention to Leave

- a Non-Managerial Job in the Fast-Food Industry of West Malaysia, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **23**, 3, 344-360.
- Sadri, G. (2012). Emotional intelligence and leadership development. *Public Personnel Management*, **41**, 3, 535-548.
- 齋藤訓之 (2009). 外食業界のしくみ ナツメ社
- 迫田裕子 (2008). リーダーシップ過程におけるフォロワーの認知 坂田桐子・淵上克義 (編) 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブ, ナカニシヤ出版, 25-52.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, **9**, 185-211.
- 佐藤善信 (2009). リーダーシップのタイプとレベルの体系化--革新企業の急成長における起業家のリーダーシップにかかわった-- ビジネス&アカウンティングレビュー, 4, 1-8.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers. In Shamir B., Pillai, R., Bligh, M.C., & Uhl-Bien, M. (Ed.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership -A tribute to the memory of James R. Meindl-*. Charlotte, NC: Information Age Publishers. ix-xxxix.
- Shaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study, *Journal of Organizational Behavior*, **25**, No.3, 293-315.
- 島井哲志・大竹恵子 (2001). 情動知能：その概念、評価方法と応用の可能性 神戸女学院論集, **48**, 1, 157-173.
- 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 *Japanese Journal of Administrative Science* (経営行動科学), **21**, 1,1-10.
- 島津明人 (2016). ポジティブメンタルヘルスとワーク・エンゲイジメント——ストレスチェック制度の戦略的活用に向けて—— 総合健診 **43**, 2, 22-27.
- 清水安夫・尼崎光洋・煙山千尋・宮崎光次・武田一・川井明 (2010). 体育大学における野外活動の可能性の検討——プロジェクトアドヴェンチャー・プログラムを導入したキャンプ活動におけるリーダーシップ及びフォロワーシップの養成—— 大学体育学 **7**, 25-39.
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turner, N. & Barling, J. (2004). Leading well: Transformational leadership and well-being. In Linley, P.A. & Joseph, S. (ED), *Positive Psychology in Practice*, John Wiley & Sons, Inc., pp241-255.
- Smith, B.N., Montagno, R.V., & Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and

- Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, **10**, 4, 80-91.
- 総務省 (2009). 平成 21 年度経済センサス——基礎調査—— 統計局 2011 年 6 月 3 日 <<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2009/index.htm>>(2011 年 12 月 1 日)
- Stogdill, R.M. (1974). *A Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organizational Development Journal*, **4**, 25, 349-361.
- 須賀知美・庄司正実 (2010). 飲食店アルバイトの感情労働と客からの感謝・賞賛が職務満足感に及ぼす影響 目白大学心理学研究, **6**, 25-31.
- Sy, T. (2010). What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **113**, 73-84.
- 高口央 (2008). リーダーシップ過程における情動の役割 坂田桐子・瀧上克義 (編) 社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブ, ナカニシヤ出版, 103-125.
- 竹田明弘 (2009b). ホテルマンにおける職務満足の関連要因 経済理論 **351**, 135-155.
- 田中司朗 (2010). 飲食店店長の仕事 商業界.
- 田中研之輔 (2011). 外食ファストフードチェーン店舗管理職の仕事 *Hosei University Repository*, 59-76.
- Tanoff, G.F., & Barlow, C.B. (2002). Leadership and followership: Same animal, different spots?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, **54**, 3, 157-165.
- Thomas, K.W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What Really Drives Employee Engagement*, Second Edition, Berrett-Koehler Publishers.
- 東京都労働経済局 (2005). パートタイマーに関する実態調査.
- 豊田弘司・森田泰介・金敷大之・清水益治 (2005). 日本版 ESCQ (Emotional Skills & Competence Questionnaire)の開発 奈良教育大学紀要, **54**, 1, 43-47.
- Tung, H.-L., & Chang, Y.-H. (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team --Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion. *Journal of Chinese Human Resource*, **2**, 1, 43-60.
- Uhl-Bien, M., & Pillai, R. (2007). The romance of leadership and the social

- construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien(Ed.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership -A tribute to the memory of James R. Meindl-*. Charlotte, NC: Information Age Publishers, 187-210.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B., & Carsten, M.K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, **25**, 83-104.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health psychology*, *9*,2, 165-175.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure, *Journal of Business Psychology*, **26**, 249-267.
- van Gils, S., van Quaquebeke, N., & van Knippenberg D. (2009). The X-Factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader-member exchange (LMX) agreement. *European Journal of Work and Organizational*, **19**, 333-363.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S.K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, **23**, 822-834.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, **21.5**, 901-914.
- Walumbwa, F.O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, **19.3**, 251-265.
- Wildes, V.J. (2004). Stigma in food service work: How it affects restaurant server's intension to stay in the business or recommend a job to another, *Tourism and Hospitality Research*, **5**, 3, 213-233.
- Wright, T.A., & Bonett, D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover, *Journal of Management*, **33**, 2, 141-160.
- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, **48**, 27-38.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E., Shaufeli, W.B., Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2007). When Do Job Demands Particularly Predict Burnout? --The moderating role of job resources--. *Journal of Management Psychology*, 22, 8, 766-786.
- 山口裕幸 (2011). 職場集団におけるリーダーシップ 田中堅一郎 (編) 産業・組織心理学エッセンシャルズ, ナカニシヤ出版 127-157.
- Yammarino, F.J. & Atwater, L.E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32, 2-3, 231-247.
- 八代充史 (2009). なぜ「名ばかり管理職」が生まれるのか 日本労働研究雑誌, 585, 38-41.

本論文と関連した研究の発表状況

【査読つき論文】

浜田陽子, 庄司正実 (2016). 外食チェーン店長のフォロワーシップ認知尺度の作成
『産業・組織心理学研究』, 日本産業・組織心理学会, 第 30 巻, 1 号, 13-27.
(第 5 章, 研究 2-1~2)

【紀要論文】

浜田陽子, 庄司正実, 原田隆之 (2013). 外食産業従事者の職業性ストレスと精神健康度の関
連について—Job Demands-Resources Model の観点から— 『目白大学心理学研
究』, 目白大学, 第 9 巻, 77-89.

(引用)

浜田陽子, 庄司正実 (2015). リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究
動向 『目白大学心理学研究』, 目白大学, 第 11 巻, 83-98.

(第 3 章)

浜田陽子, 庄司正実 (2016). 外食チェーン店長のリーダーシップ行動尺度の作成の試み
『目白大学心理学研究』, 目白大学, 第 12 巻, 29-43.

(第 4 章, 研究 1-1~3)

【学会発表】

浜田陽子, 庄司正実 (2013). 「外食産業従事者の職業性ストレスと精神的健康の関連」
日本健康心理学会第 26 回大会, 北星学園大学 (北海道), ポスター発表

浜田陽子, 庄司正実 (2014). 「外食チェーン店長の職場における人的サポートと精神的
健康」 日本健康心理学会第 28 回大会, 沖縄科学技術大学院大学 (沖縄県), ポス
ター発表

謝辞

本論文の執筆にあたり、支えてくださった方々に深く感謝いたします。

本論文は外食チェーン店長を対象とした研究です。店長の皆さまだけでなく、店舗スタッフの皆さまも含めて調査にご協力いただきました。株式会社大戸屋ホールディングスの内藤部長のご尽力なくてはこれだけの全社的な調査を実施することができませんでした。内藤様、大戸屋の皆さまのご理解とご協力に心より感謝いたします。

指導教員の庄司正実先生には5年間一貫した指導をいただきました。ありがとうございました。

副指導の渋谷昌三先生、小野寺敦子先生、そして沢崎達夫先生、渡邊勉先生、小池真規子先生には、各審査時等に的確なご意見をいただき、よりよい研究になるようご指導いただきました。感謝いたします。

研究科の先輩の畑さんには、修了後も折々に相談に乗っていただき、とても心強かったですし、諦めずに大学に来るモチベーションになりました。

院生仲間の李さん、西野くん、澤口くん、新延さん、経営学研究科の川崎さん、小川さんは、お互いの進捗状況を話したり、情報交換することができ、とても励みになりました。

教務グループをはじめ大学関係の皆さまにもいろいろお世話になりました。

皆様に支えていただいた5年間を宝に新しい一歩を踏み出していきたいと思います。

2017年3月

浜田 陽子

参考資料

調査実施時期と対象

- 調査1 2013年11月 店長129名 自由記述式質問紙
研究1-1, 2-1 (尺度作成の予備調査)
- 調査2 2014年7月 店長139名 質問紙
研究2-2 (フォロワーシップ認知尺度作成)
- 調査3 2015年3月 店長132名 質問紙
研究1-2, 3, 4, 5-2, 5-3
(リーダーシップ行動尺度作成, 店長内データの収集, 店長-スタッフマッチングデータの収集)
- 調査4 2015年4月 店舗スタッフ300名 質問紙
研究2-3, 4-1, 4-2, 5-1, 6
(店舗スタッフ内データの収集, 店長-スタッフマッチングデータの収集)

調査 1 2013 年 11 月

店舗のとりまとめに関するアンケート調査

研究目的

本研究は外食産業店舗責任者の皆さまのパート・アルバイトとの関係について調査することにより、店舗運営へのヒントとすることを目的とします。

店長の皆さまの日頃のパート・アルバイトとの接し方について質問をさせていただきますので、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

調査協力にあたって（倫理事項）

この研究は、目白大学の倫理規定に基づき調査協力者の皆様に不利益がないよう万全の注意を払って行われています。

- 調査は匿名で行なわれ、個人が特定されることはありませんので思ったとおりに答えてください。
- 途中でやめることで不利益を被ることはありません。また、本調査で得られた情報は、本研究の目的以外に使用することはありません。
- 調査用紙は鍵のかかる保管庫に保管し、研究終了後にはシュレッダーを用いて速やかに破棄します。
- 研究成果は博士論文として発表するほか、御社に結果をフィードバックいたします。
- この調査について疑問や興味を持たれた方は、下記の研究実施者までご連絡下さい。

研究実施者

目白大学大学院 心理学研究科 博士課程 浜田 陽子

〒161-8539 東京都新宿区中落合 4-31-1

研究指導教員

目白大学大学院 心理学研究科 教授 庄司正実

上記の内容に同意し協力していただける方は、下記からの質問にご回答ください。

回答していただくことで上記の内容に同意していただいたものとさせていただきます。

調査 2 2014 年 7 月

店舗内のコミュニケーションに関するアンケート調査

1. 研究目的

本研究は外食産業店舗責任者の皆さまの店舗スタッフとのコミュニケーションについて調査することにより、店舗運営へのヒントとすることを目的とします。

2. 調査協力にあたって（倫理事項）

この研究は、目白大学の倫理規定に基づき調査協力者の皆様に不利益がないよう万全の注意を払って行われています。

- 調査は匿名で行なわれ、個人が特定されることはありませんので思ったとおりに教えてください。
- 途中でやめることで不利益を被ることはありません。また、本調査で得られた情報は、本研究の目的以外に使用することはありません。
- 調査用紙は鍵のかかる保管庫に保管し、研究終了後にはシュレッダーを用いて速やかに破棄します。
- 研究成果は博士論文として発表するほか、御社に結果をフィードバックいたします。
- この調査について疑問や興味を持たれた方は、下記の研究実施者までご連絡下さい。

研究実施者

目白大学大学院 心理学研究科 博士課程 浜田 陽子

〒161-8539 東京都新宿区中落合 4-31-1

研究指導教員

目白大学大学院 心理学研究科 教授 庄司正実

上記の内容に同意し協力していただける方は、下記からの質問にご回答ください。

回答していただくことで上記の内容に同意していただいたものとさせていただきます。

ご自身のことについてお答えください。

- 年齢 1. 20歳代 2. 30歳代 3. 40歳代 4. 50歳代以上
- 性別 1. 男性 2. 女性
- 職位 1. 店長（代行含む） 2. 副店長 3. 社員
- 店長歴 年 月
- 店舗の正社員の数（店長を含む） 人
- 店舗のPAの数（実働数） 人

あなたの店舗のスタッフは以下の行為をどの程度行ってくれていますか。

（あてはまらない・どちらかといえばあてはまらない・どちらかといえばあてはまる・あてはまる）

フォロワーシップ認知

- 1 人員が足りない時に勤務（シフト）に協力してくれるスタッフが多い
- 2 スタッフ同士協力して仕事を進めてくれる
- 3 店長が休みが取れないときに、気遣って勤務（シフト）の協力してくれるスタッフが多い
- 4 気を利かせて店内の清掃や整理などをしてくれるスタッフが多い
- 5 事務作業等、自分の担当外の仕事を手伝ってくれるスタッフが多い
- 6 率先して後輩の指導をしてくれるスタッフが多い
- 7 店長が大変なときに暖かい言葉をかけてくれるスタッフが多い
- 8 店長がひとつひとつ指示をしなくても、自分で考えて行動してくれるスタッフが多い
- 9 店長と同じ目標をもって仕事に取り組んでくれるスタッフが多い
- 10 お店をよくしようという気持ちをもって仕事に取り組んでくれるスタッフが多い

- 11 通常業務をきちんとこなしてくれるスタッフが多い
- 12 常に笑顔で仕事をしてくれるスタッフが多い
- 13 楽しく仕事をしてくれるスタッフが多い
- 14 やりがいをもって仕事をしてくれるスタッフが多い
- 15 チームワークに協力してくれるスタッフが多い
- 16 責任をもって自分の仕事をこなしてくれるスタッフが多い
- 17 お客様を思った接客をしてきているスタッフが多い
- 18 店の運営等に関してよりよい方法を提案してくれるスタッフが多い
- 19 お客様を満足させるために一生懸命仕事をしてくれるスタッフが多い

- 20 率先して仕事してくれるスタッフが多い
- 21 スタッフ間で協力して店長のサポートしてくれる

下記の問いについて、一番近い番号に○をつけてください。

(思わない・あまり思わない・少し思う・そう思う)

LMX

- 1 スタッフの仕事についてあなたが満足しているかどうか、大半のスタッフはわかっていると思う。
- 2 私は大半のスタッフの希望を理解している。
- 3 私は大半のスタッフの能力を把握している。
- 4 スタッフの仕事上の問題を解決するために、できる限りの手をつくす。
- 5 スタッフが助けを必要とするとき、自分のことより優先して手助けする。
- 6 大半のスタッフは私を信頼してくれているので、自分が不在のときでも指示通り動いてくれると思う。
- 7 スタッフとの関係はうまくいっていない (逆)

下記の問いについて、一番近い番号に○をつけてください。

(全くない・多少・かなり・非常に)

上司のサポート

- 1 職場の上司(スーパーバイザー) とどの程度気軽に話ができますか。
- 2 あなたが困ったとき、職場の上司 (スーパーバイザー) はどの程度頼りになりますか。
- 3 あなたが個人的な問題を相談したら、職場の上司 (スーパーバイザー) はどの程度あなたの話を聴いてくれますか。

店舗スタッフのサポート

- 4 店舗スタッフとどの程度気軽に話ができますか。
- 5 あなたが困ったとき、店舗スタッフはどの程度頼りになりますか。
- 6 あなたが個人的な問題を相談したら、店舗スタッフはどの程度あなたの話を聴いてくれますか。

下記の問いについて、一番近い番号に○をつけてください。

(そう思わない・どちらかといえば思わない・どちらかといえば思う・そう思う)

職務満足

- 1 今の仕事は私に適している
- 2 今の仕事は「やりがいのある仕事をした」という感じが得られる。
- 3 私は職場のみんなに認められている

調査3 2015年3月

職場のコミュニケーションに関するアンケート調査

1. 研究目的

本研究は外食産業店舗責任者の皆さまのお仕事内容等について調査することにより、店舗運営へのヒントとすることを目的とします。

2. 調査協力にあたって

この研究は、目白大学の倫理規定に基づき調査協力者の皆様に不利益がないよう万全の注意を払って行われています。

- 調査は匿名で行なわれ、個人が特定されることはありませんので思ったとおりに答えてください。
- 途中でやめることで不利益を被ることはありません。また、本調査で得られた情報は、本研究の目的以外に使用することはありません。
- 調査用紙は鍵のかかる保管庫に保管し、研究終了後には速やかに破棄します。
- 研究成果は博士論文として発表するほか、御社に結果をフィードバックいたします。
- この調査について疑問や興味を持たれた方は、下記の研究実施者までご連絡下さい。

研究実施者

目白大学大学院 心理学研究科 博士課程 浜田 陽子

〒161-8539 東京都新宿区中落合 4-31-1

研究指導教員

目白大学大学院 心理学研究科 教授 庄司正実

上記の内容に同意し協力していただける方は、以下の質問にご記入ください。

回答していただくことで上記の内容に同意していただいたものとさせていただきます。

ご自身についてお答えください。

- 年齢 歳
- 性別 1. 男性 2. 女性
- 職位 1. 店長 2. 副店長（店長代行） 3. 社員（店長代行）
- 店長歴 年 ヶ月

現在勤務する店舗についてお答えください。

- 店舗の正社員の数（店長を含む） 人
- パート・アルバイト数 人

あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○をつけてください。

(ちがう・ややちがう・まあそうだ・そうだ)

仕事の量的負担

- 1 非常にたくさんの仕事をしなければならない
- 2 時間内に仕事が処理しきれない
- 3 一生懸命働かなければならない

仕事の質的負担

- 4 かなり注意を集中する必要がある
- 5 知識や技術が必要なむずかしい仕事だ
- 6 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない
- 7 自分のペースで仕事ができる
- 8 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる
- 9 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる

働きがい

- 10 働きがいのある仕事だ
- 11 自分の仕事は意味のあるものだ
- 12 自分の仕事は重要だと思う

職場の一体感

- 13 私たちの店舗では、ともに働こうという姿勢がある
- 14 私たちの店舗では、お互いに理解し認め合っている
- 15 私たちの店舗では、仕事に関連した情報の共有ができています

(ちがう・ややちがう・まあそうだ・そうだ)

職務満足

- 16 今の仕事は私に適している
- 17 今の仕事は「やりがいのある仕事をした」という感じが得られる
- 18 私は職場のみんなに認められている

店長として店舗をとりまとめるために、以下の行動をどの程度意識して行っていますか。

(しない・どちらかといえばしない・どちらかといえば行う・よく行う)

リーダーシップ行動

- 1 スタッフから常に見られているという意識をもって行動する
- 2 言葉だけでなく行動でスタッフに示す
- 3 何事も自ら率先してやる
- 4 店長自身の行動で、よい例を示す
- 5 スタッフひとりひとりの将来と成長を配慮して教育する
- 6 スタッフに会社の経営理念を必ず理解してもらう
- 7 スタッフに仕事の目標を伝える
- 8 スタッフに仕事上、店長として重視していることや考え方をはっきりと伝える
- 9 スタッフに目標達成の意義をきちんと説明する
- 10 スタッフのよい働きに対してはその場でほめる
- 11 スタッフに感謝の気持ちを言葉で伝える
- 12 スタッフへの信頼を言葉で伝える
- 13 スタッフに可能なことはできるだけ任せる
- 14 スタッフの意見を取り入れる
- 15 日頃からスタッフひとりひとりのニーズ、能力、希望を知るように努力する
- 16 スタッフの話をよく聴く
- 17 どのスタッフに対しても公平に接する
- 18 すべてのスタッフに挨拶以外に声をかける
- 19 スタッフが気持ちよく働けるよう言葉に気を付ける
- 20 スタッフに対し決してネガティブな言葉は使わない
- 21 スタッフと仕事以外の会話をする
- 22 スタッフの意見や提案に耳を傾ける
- 23 スタッフに対し常に誠実に接する
- 24 すべてのスタッフに業務に関して意見を述べる機会を与える

あなたの店舗のスタッフは以下の行為をどの程度行ってきていますか。

(あてはまらない・どちらかといえばあてはまらない・どちらかといえばあてはまる・あてはまる)

フォロワーシップ認知

- 1 人員が足りない時に勤務（シフト）に協力してくれるスタッフが多い
- 2 スタッフ同士協力して仕事を進めてくれる
- 3 店長が休みが取れないときに、気遣って勤務（シフト）の協力してくれるスタッフが多い
- 4 気を利かせて店内の清掃や整理などをしてくれるスタッフが多い
- 5 事務作業等、自分の担当外の仕事を手伝ってくれるスタッフが多い
- 6 店長が大変なときに暖かい言葉をかけてくれるスタッフが多い
- 7 店長がひとつひとつ指示をしなくても、自分で考えて行動してくれるスタッフが多い
- 8 お店をよくしようという気持ちをもって仕事に取り組んでくれるスタッフが多い
- 9 通常業務をきちんとなしてしてくれるスタッフが多い
- 10 常に笑顔で仕事をしてくれるスタッフが多い
- 11 楽しく仕事をしてくれるスタッフが多い
- 12 やりがいをもって仕事をしてくれるスタッフが多い
- 13 店の運営等に関してよりよい方法を提案してくれるスタッフが多い
- 14 お客様を満足させるために一生懸命仕事をしてくれるスタッフが多い
- 15 率先して仕事してくれるスタッフが多い
- 16 スタッフ間で協力して店長のサポートしてくれる

あなたの仕事の周りの方についてうかがいます。最もあてはまるものに○をつけてください

(思わない・あまり思わない・少し思う・そう思う)

LMX

- 1 スタッフの仕事についてあなたが満足しているかどうか、大半のスタッフはわかっていると思う。
- 2 私は大半のスタッフの希望を理解している。
- 3 私は大半のスタッフの能力を把握している。
- 4 スタッフの仕事上の問題を解決するために、できる限りの手をつくす。
- 5 スタッフが助けを必要とするとき、自分のことより優先して手助けする。
- 6 大半のスタッフは私を信頼してくれているので、自分が不在のときでも指示通り動いてくれると思う。
- 7 スタッフとの関係はうまくいっていない (逆)

(全くない・多少・かなり・非常に)

上司のサポート

- 8 職場の上司(スーパーバイザー) とどの程度気軽に話ができますか。
- 9 あなたが困ったとき、職場の上司 (スーパーバイザー) はどの程度頼りになりますか。
- 10 あなたが個人的な問題を相談したら、職場の上司 (スーパーバイザー) はどの程度あなたの話を聴いてくれますか。

ご自身のことについておうかがいします。最もあてはまるものに○をつけてください。

(そう思わない・どちらかといえば思わない・どちらかといえば思う・そう思う)

自己感情の表現

- 1 自分の気持ちを言葉でうまく表すことができる
- 2 自分の気持ちをうまく態度で表すことができる
- 3 自分がどのように感じているか表現することができる

他者感情の理解

- 4 話をしている相手の気持ちがよくわかる
- 5 周りにいる人の気持ちがよくわかる
- 6 どうすれば人に喜んでもらえるかを考える方である
- 7 誰かの気分が落ち込んでいるときには、それに気づく
- 8 誰かがやる気をなくしているときには、それに気づく

調査4 2015年4月

職場のコミュニケーションに関するアンケート調査

1. 研究目的

本研究は外食チェーン店舗の皆さまのお仕事に関するコミュニケーションについて調査することにより、店舗運営へのヒントとすることを目的とします。

2. 調査協力にあたって

この研究は、目白大学の倫理規定に基づき調査協力者の皆様に不利益がないよう万全の注意をはらって行われています。スタッフの皆様の調査参加は自由ですので、ご納得いただけない場合はご辞退いただいてもかまいませんし、そのことで不利益を被ることは一切ございませんが、是非とも一人でも多くの皆様にご参加いただければ幸いです。

調査は匿名で行なわれ、個人が特定されることはありませんので思ったとおりに答えてください。また、調査の情報は、本研究の目的以外に使用することはありません。

この調査について疑問や興味をもたれた方は、下記の研究実施者までご連絡ください。プライバシーの保護のため、記入後の用紙は封筒に記入者が封入したうえで提出してください。

研究実施者 目白大学大学院 心理学研究科 博士課程 浜田 陽子
〒161-8539 東京都新宿区中落合 4-31-1

研究指導教員 目白大学大学院 心理学研究科 教授 庄司正実

上記の内容に同意し協力していただける方は、以下の質問にご記入ください。
回答していただくことで上記の内容に同意していただいたものとさせていただきます。

- 年齢 _____ 歳 ■性別 1. 男性 2. 女性
- 職位 1. 副店長 2. 社員 3. パート・アルバイト
- 現在のお店での勤務歴 _____ 年 _____ ヶ月

パート・アルバイトの方のみお答えください。

■どの位シフトに入っていますか。 週 _____ 日 1日あたり _____ 時間程度

■さしつかえなければ、あてはまるものに○をお願いします。

1. 学生 (_____ 年生) 2. アルバイト専業 3. 主婦 4. 外国人留学生
5. その他 (_____)

あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○をつけてください。

(しない・どちらかといえばしない・どちらかといえば行う・よく行う)

フォロワーシップ行動

- 1 人員が足りないときに勤務（シフト）に協力する
- 2 スタッフどうし協力して仕事を進めている
- 3 店長が休みが取れないときに、勤務（シフト）の協力する
- 4 気をきかせて店内の清掃や整理などをする
- 5 事務作業など、自分の担当外の仕事を手伝う
- 6 店長が大変なときにあたたかいことばをかける
- 7 店長の指示がなくても、自分で考えて行動する
- 8 お店をよくしようという気持ちをもって仕事に取り組んでいる
- 9 通常業務をきちんとこなしている
- 10 笑顔で仕事をしている
- 11 楽しく仕事をしている
- 12 やりがいをもって仕事をしている
- 13 店の運営などに関してよりよい方法を提案する
- 14 お客様を満足させるために一生懸命仕事をする
- 15 率先して仕事している
- 16 スタッフ間で協力して店長のサポートしている

あなたの職場の店長は以下の行動をどの程度行っていますか。

(しない・どちらかといえばしない・どちらかといえば行う・よく行う)

リーダーシップ行動

- 1 店長はことばだけでなく行動で示している
- 2 店長はなにごとにもみずから率先してやる
- 3 店長は店長自身の行動で、よい例を示してくれる
- 4 店長はスタッフに仕事の目標を伝えている
- 5 店長は自分の仕事上重視していることや考え方をはっきりと伝えている
- 6 店長はスタッフに目標達成の意義をきちんと説明する
- 7 店長はスタッフのよい働きにたいしてはその場でほめる
- 8 店長はスタッフに感謝の気持ちをことばで伝える
- 9 店長はスタッフへの信頼を伝えている
- 10 店長はスタッフに可能なことはできるだけまかせている
- 11 店長はスタッフの意見を取り入れる
- 12 店長はスタッフの話をよく聴く
- 13 店長はどのスタッフにたいしても公平に接する
- 14 店長はすべてのスタッフに挨拶以外に声をかける
- 15 店長はスタッフとよく仕事以外の会話をする
- 16 店長はスタッフの意見や提案によく耳をかたむける
- 17 店長はすべてのスタッフに業務に関して意見を述べる機会をあたえる

あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○をつけてください。

(ちがう・ややちがう・まあそうだ・そうだ)

働きがい

- 1 働きがいのある仕事だ
- 2 自分の仕事は意味のあるものだ
- 3 自分の仕事は重要だと思う

職場の一体感

- 4 わたしたちの店舗では、ともに働こうという姿勢がある
- 5 わたしたちの店舗では、お互いに理解し認めあっている
- 6 わたしたちの店舗では、仕事に関連した情報の共有ができています

職務満足

- 7 今の仕事はわたしにあっている
- 8 今の仕事は「やりがいのある仕事をした」という感じがえられる
- 9 わたしは職場のみんなに認められている

あなたの仕事の周りの方についてうかがいます。最もあてはまるものに○をつけてください

(思わない・あまり思わない・少し思う・そう思う)

LMX (関係性)

- 1 店長がわたしの仕事にどの程度満足しているかわかっている
- 2 店長はわたしの仕事上必要としていることを理解してくれる
- 3 店長はわたしの能力をわかってくれている
- 4 店長はわたしの仕事上の問題の解決のために力をつくしてくれる
- 5 わたしが必要とするときは、店長は自分のことより優先して助けてくれると思う
- 6 わたしは店長を信頼しているので、店長がいないときでも店長の考えに基づいて行動する
- 7 店長との関係はうまくいっていない (逆)