

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

目白大学大学院心理学研究科 浜田 陽子
目白大学人間学部 庄司 正実

【要 約】

本研究は①外食チェーン店長のリーダーシップ行動のリストを作成すること、そのリストに基づき、②店長評価のリーダーシップ行動を測定する尺度を作成し、信頼性・妥当性を検証することを目的とした。

予備調査では、店長123名に対する自由記述式質問紙により、店長のスタッフに接する行動等の聴取を行い、エンパワリング・リーダーシップ (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000) の要素を参考にリーダーシップ行動24項目を作成した。研究1では、予備調査のリストを元に店長124名に対し、質問紙調査を行い、因子分析により、外食チェーン店長のリーダーシップ行動尺度5因子 (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)・17項目を抽出し、信頼性・妥当性を確認した。研究2において同17項目を店舗スタッフ289名に対し実施したデータと因子構造の比較を行い、店長評価とほぼ同様の構造が得られることが示された。

キーワード：外食チェーン、店長、リーダーシップ行動、尺度作成

問題と目的

1. 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。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に、シフトの管理やPAの教育など、一方で動機づけとなる要因に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、正社員の補助や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え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、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。

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外食産業（森谷，2015）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、PAを多様な働き方をする店舗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。

2. 本研究のリーダーシップ行動と構成要素

近年ではリーダーシップを、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，2011 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 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アプローチ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、危機的なコンテキストに、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

Table 1 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 (藤森, 2010)							
Bass, & Avolio (1994)	idealized influence (carisma)	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じた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う考え方 (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	behaving ethically	
van Dierendonck & Nuijten (2011)	empowerment	humility	standing back	authenticity	forgiveness	courage	accountability	stewardship
エンパワリング・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			
Ahearne, 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						

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 & Andreatta, 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。

3. 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, Riggio, Lowe & Carsten., 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。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)。例えば変革的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、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), リーダーの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も必要であると考え。

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—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）—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でき、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ることが可能になると考える。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ことが考えられ、リーダーシップ開発の一助にならう。

4. 本研究の目的

本研究では、外食チェーン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。

予備調査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2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。

予備調査

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した。

2. 方法

(1) 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。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。

(2) 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。

(3) 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PA（パート・アルバイト）に接するとき心にかけている行動はありますか」、②「PA（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「PA（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。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。

(4) 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。

3. 結果

(1) 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 2-1）。

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への気遣い、敬意を払うこと、基本的な挨拶や日ごろの言葉づかい、そして業務外の雑談等がリ

Table 2-1 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って行う/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ようようにすること
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、一定の敬意を払らい対応する/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	時にやさしく、時にきびしく/叱ってフォローする/怒る部分とほめる部分を同時に話す。
		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

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PA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 2-2）。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ることが推察された。

店長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の項目を参考に追加し、作成することとした。

(2) 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)の因子を参考に、カテゴリーを整理し、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 3）。

Table 2-2 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	件数	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、お客様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

Table 3 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	

研究1

1. 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。

2. 方法

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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) 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”と言い変えた。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%, $\alpha = .72$)。

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)

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)

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。

(4) 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 3)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。

3. 結果

(1) 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 4-1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。

(2) 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 5)。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

Table 4 リーダーシップ行動尺度因子分析結果

Table 4-1 店長評価

	店長評価 第I-第V因子				
	I	II	III	IV	V
I 目標を示す ($\alpha = .812$)					
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
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
c7 スタッフに仕事の目標を伝える	.728	-.087	-.065	.110	.011
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
c11 スタッフに感謝の気持ちを言葉で伝える	-.021	.736	.049	.046	.052
c12 スタッフへの信頼を言葉で伝える	-.028	.664	-.089	.118	.048
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
c21 スタッフと仕事以外の会話をする	.001	.046	.675	.122	-.100
c16 スタッフの話をよく聴く	-.122	.094	.401	.231	.125
c17 どのスタッフに対しても公平に接する	-.056	-.214	.388	.148	.305
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
c14 スタッフの意見を取り入れる	.001	.026	.005	.652	.034
c22 スタッフの意見や提案によく耳を傾ける	-.063	-.012	.163	.641	.084
c23 全てのスタッフに業務に関与して意見を述べる機会を与える	.278	-.036	.100	.435	-.010
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
c2 言葉だけでなく行動でスタッフに示す	.056	.236	-.109	-.090	.648
c4 店長自身の行動で、よい例を示す	.211	-.047	-.078	-.017	.605
因子間相関					
1	-	.310	.383	.451	.460
2		-	.398	.421	.393
3			-	.573	.365
4				-	.272

Table 4-2 スタッフ評価

(主因子法・プロマックス回転)

	スタッフ評価 第①-第⑤因子				
	①	②	③	④	⑤
c8	.112	.792	.024	-.025	.026
c9	-.018	.864	-.006	-.043	.123
c7	.091	.809	-.017	.040	-.064
c10	.094	.092	-.125	.147	.669
c11	.005	-.053	.163	.004	.765
c12	.049	.172	.255	-.009	.498
c18	-.020	-.008	.187	.397	.287
c21	-.088	-.061	-.251	.942	.150
c16	.254	-.106	.286	.500	-.019
c17	.198	-.172	.840	-.190	.067
c13	-.190	.080	.472	-.036	.150
c14	-.085	.134	.782	-.021	.012
c22	.048	.034	.500	.464	-.142
c23	-.031	.220	.222	.510	-.128
c3	.883	.073	-.010	.003	-.075
c2	.806	.041	-.031	.003	.124
c4	.927	.033	-.038	-.069	.043

Table 5 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	.467 ***	.326 ***	.453 ***	.530 ***	.323 ***
GHQ-12	-.312 ***	.029 n.s.	-.258 **	-.160 †	-.257 **
職務満足	.412 ***	-.010 n.s.	.142 n.s.	.168 †	.245 **

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

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、GHQ-12、職務満足は「目標を示す」、「模範を示す」については有意な相関を示したが、「自律性のサポート」は弱い相関、「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のみ有意な負の相関を示した。リーダーシップ行動はリーダー・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。

研究2

1. 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。

2. 方法

(1) 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。

(2) 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。

3. 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 4-2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因子は頑健であった。

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。

総合考察

本研究は外食チェーン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」は無関連であり、「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, 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2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。

【引用文献】

- 安達智子 (1998). セールス職者の職務満足感—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.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- 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.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, **124**, 453-464.
- Dewettinck, K. & van Aemijde, 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.
- Favara, L. F. Jr. (2009). *Examining followership styles and their relationship with job satisfaction and performance*. Northcentral University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing.
- 藤森立男 (2010). 産業・組織心理学—変革のパースペクティブ— 福村出版.
- 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.
- 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.
- 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.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- 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.
- 川喜田二郎 (1967) 発想法 創造性開発のために, 中公新書

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 森谷克也 (2015). パート・アルバイトのやる気高める評価・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.
- 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.
- Northouse, P.G.(2013). *Leadership (Sixth Edition)*, SAGE Publications.
- 小野善生 (2011). リーダーシップ入門 中央経済社
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B.(2009). Distinguishing between Transformational and Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, **30**, 3, 274-291.
- 齋藤訓之 (2009). 外食業界のしくみ ナツメ社
- 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.), *Followership-Centered Perspectives on Leadership —A tribute to the memory of James R. Meindl—*. Charlotte, NC: Information Age Publishers. ix-xxxix.
- 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.
- Sivanathan, N., Arnold, K.A., Turener, 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., 241-255.
- 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.
- 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.
- 田中司朗 (2010). 飲食店店長の仕事 商業界.
- 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.
- 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., 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.

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.

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.

謝辞

本研究の調査実施にあたりご協力いただいた企業の皆様に心より感謝いたします。

—2015年9.23.受稿, 2015年12.9.受理—

Construction of the leadership behavior scale of chain restaurant managers

Yoko Hamada Mejiro University, Graduate School of Psychology
Masami Shoji Mejiro University, Faculty of Human Sciences

Mejiro Journal of Psychology, 2016 vol.12

【Abstract】

The objective of this research was to establish self-rating leadership behavior scale of restaurant chain managers. In pilot study, a free-descriptive style survey was conducted on 123 store managers, asking for their leadership behavior experiences and expectations of employees. Using examples from this survey, leadership behavior list based on theory of empowering leadership (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000) was generated in which 24 items of leadership behaviors were extracted. In study 1, tested structure on sample of 124 managers, and 17 items, 5 factors scale was constructed. Reliability and validity of the scale were also confirmed. Furthermore in study 2, 289 restaurant frontline workers were asked to rate their managers' leadership behaviors, using 17 items. Factor analysis showed the robustness of 5 factor structure.

keywords : restaurant chain, manager, leadership behavior, scale construction