

コーチングリーダーシップがフォロワーに及ぼす 効果に関する実験的研究

鎌田 雅史* ・ 淵上 克義**

リーダーが、フォロワーひとりひとりの自己実現や、成長発達をサポートし、自主的・自律的な行動を促す働きかけであるコーチングリーダーシップは、今日の産業組織におけるリーダーシップ実践の中で非常に注目をうけている。本稿の目的は、これら実践の場面から見出されてきたコーチングリーダーシップを学術的リーダーシップ研究の中で位置づけていくことである。前半部では、主に欧米で実施されてきた学術的諸研究を概観し、コーチングリーダーシップの定義、リーダーシップ理論との関連、今後の研究課題について検討する。後半部では、概念的に類似しているM型リーダーシップ行動とコーチングリーダーシップとの概念的差異を実験的に検討し、コーチングリーダーシップが有効に機能する課題状況および、コーチングリーダーシップが好意的に解釈されるためのフォロワーの認知特性について明らかにする。

Keywords : コーチングリーダーシップ 行動アプローチ 関係志向行動 M型リーダーシップ

第一章 コーチング研究の概観

1. コーチングの定義

コーチングは、主に産業組織の業務実践において経験的に見出され注目されてきた。定義については、一般的な定義が定着していないという問題点が指摘されている (Brocoto, 2003)。例を挙げると、「個人の自己実現をサポートするシステム (榎本, 1999)」「相手の優れた能力を引き出しながら、前進をサポートし、自発的に行動を促すコミュニケーションスキル (播磨, 2004)」「アセスメント・発見 (discovery) ・反射 (reflection)、目標設定、方略的行動を通じて、クライアントが将来的な目標を見出し達成していくための援助を行うことによって、コーチがクライアントの学習を、サポートし、協働し、促進していく1対1の関係 (Bennet, 2006)」「チームメンバーが特定の職務に関連した行動やスキルを向上させていくことを手助けしたいと思った際に、リーダーが使用するプロセス (Brocoto, 2003)」「よりよいパフォーマンスを生み出すためのチームプロセ

スの形成を意図したチームとの直接的な相互作用 (Morgeson, 2005)」など、述べられる文脈によって多岐にわたる。これらの定義に共通するのは、コーチングにおいては、クライアント自身が目標設定、目標達成の主体であり、コーチはそのサポートとして、スキル獲得の機会や必要な資源の提供、環境の整備などの援助的な役割を担っている点である。

コーチングの実施様式は多種にわたる。例えば、人材開発プログラムとして管理職に対して実施されるコーチング (エグゼクティブ・コーチング) では、組織外部の専門家のコンサルタントがコーチ役を担う場合もある。このような専門家によるコーチングプログラムは実施において十分な知識や技術が要求され、日常業務でリーダーがフォロワーに対して行うコーチングリーダーシップとは目的も方法も様式も質的に異なる可能性がある。また、コーチングは、アスリートのトレーニング場面や、教育場面など様々な場面で実施され得る。さらにコーチングという言葉が指し示す概念的範囲も多様である。先の定

*兵庫教育大学大学院連合学校教育学研究科 673-1494 兵庫県加東市下久942-1

**岡山大学大学院教育学研究科 700-8530 岡山市津島中3-1-1

Effects of Coaching Leader Behavior on Followers' Evaluation

Masafumi KAMADA* and Katsuyoshi FUCHIGAMI**

*The Joint Graduate School in Science of Education, Hyogo University of Teacher Education, *Shimokume 942-1, Kato-city, Hyogo 673-1494, Japan

**Graduate School of Education, Okayama University, 3-1-1 Tsushima-naka, Okayama 700-8530

義でも「システム」「スキル」「関係」「プロセス」「相互作用」のように様々である。そこで、概念的混乱を避けるために、本稿では、日常の業務実践において、リーダーがフォロワーに対して働きかける具体的なリーダーシップ行動のなかにコーチングを位置づけ、コーチングリーダーシップと定義する。

以上のような理由から、コーチングリーダーシップを「リーダーが、フォロワーのスキル習得や自己実現をサポートし、フォロワー自身が将来的な目標を見出し、目標達成に向け自律的・自主的な行動を行うように促す働きかけ」と定義し、従来のリーダーシップ研究で見いだされてきた他の有効なリーダーシップ行動とコーチングリーダーシップを比較検討する。

2. 学術的リーダーシップ理論との関連

1) リーダー行動アプローチとの関連

フォロワーのパフォーマンス、職務満足感、コミットメントなどの向上に寄与するリーダーシップ行動に注目した研究はリーダー行動アプローチに分類される(Yukl, 2006)。Yukl, Gordon, Taberは(2002)は、コーチングリーダーシップを、リーダーの関係志向行動に分類している。

Yuklら(2002)は、過去50年間に見出されてきた、数多くの有効なリーダーシップ行動について展望し、研究ごとにリーダーシップ行動の定義が異なることが、研究間比較を困難にしている点を指摘し、それぞれのリーダーシップ行動の主目的に応じて、リーダーシップ行動を、課題志向行動(Task-oriented)、関係志向行動(Relations-oriented)、変革志向行動(Change-oriented)の3メタカテゴリーに分類することで、先行知見を統合していくことの有効性を提唱している。課題志向行動とは、効果的で確実な方法による課題達成を主目的とするリーダー行動であり、関係志向行動とはフォロワーの相互信頼、協力、職務満足感、組織への同一視を主目的とするリーダー行動であり、変革志向行動は環境の把握、環境への適応のための革新的方法の模索、方略・製品・処理などの変革を主な目的とするリーダー行動である。このうち、課題志向行動と関係志向行動は、それぞれ集団の機能に焦点化したPMリーダーシップ理論(三隅,1984)におけるP機能、M機能と非常に類似した概念である(Yukl, 2006)。

さらにYuklら(2002)は、過去50年間に見出されてきたリーダーシップ行動の測定尺度について(1)客観的に観測可能な行動を記述した尺度(2)組織のリーダーなら、どのタイプのリーダーでも実施することが可能な行動を記述した尺度(3)主目

的が3つのメタカテゴリーのうちどれかに分類される行動を記述した尺度(4)有効なリーダーシップに関する理論や研究に基づいたリーダーシップ行動を記述した尺度であることを条件に選定し、10の尺度を選出した。彼はそれぞれの尺度に記述されているリーダーシップ行動の定義を概観し、類似した定義の行動を纏めることで、網羅的に12のリーダーシップ行動(課題志向行動;「短期的プランニング」,「責任の明確化」,「実行と成果の監視」; 関係志向行動;「支持的リーダーシップ(Supporting)」,「開発的リーダーシップ(Developing)」,「表彰(Recognizing)」,「コンサルティング」,「エンパワリング」; 変革志向行動;「外部の環境の監視」,「変革的ビジョンの提示」,「革新的思考の奨励」,「個人的リスクの請負」)を見出した。さらに、その測定項目を作成し質問紙調査を行い、それぞれのリーダーシップ行動がその主目的に応じて階層的に分類されるかどうか、3つのメタカテゴリーによる分類が妥当であるかどうかについて確認的因子分析を用い検討した。その結果、3つのメタカテゴリーを想定した仮説モデルの適合度指標は比較的良好であったが($\chi^2=151$, $df=51$, $GFI=.92$, $CFI=.95$, $RMSEA=.08$), 更なるモデルの検討を行った結果、「開発的リーダーシップ」に関しては、関係思考行動のメタカテゴリーに負荷すると同時に、課題志向行動にも負荷しているモデルが最も適合度資料が高かった($\chi^2=95$, $df=50$, $GFI=.95$, $CFI=.97$, $RMSEA=.06$)

Yuklら(2002)はこの12のリーダーシップ行動のうち、「開発的リーダーシップ」における中心的要素こそコーチングリーダーシップであることを明言している。「開発的リーダーシップ」の具体的な項目内容としては、フォロワーが課題を解決するためのよりよい方法を教える、フォロワーが課題をよりよく履行するための方法を学ぶのに役立つような質問をする、フォロワーが失敗から学ぶ手助けをする、回答を与えるよりもむしろ複雑な課題を解決するための方法を提示する、などが含まれる。さらに、「開発的リーダーシップ」には有能性やスキルを発展させていくための機会の提供(職務割り当て、新しい責任への挑戦)、スキル学習の促進(人材開発プログラムへの参与など)の内容が含まれる。

Yuklら(2002)の確認的因子分析によって、「開発的リーダーシップ」が関係志向行動と負荷すると同時に、課題志向行動にも負荷をしめた点は非常に重要である。この点に関して、Yuklら(2006)は、リーダーの部下に対する「開発的リーダーシップ」は関係思考的な単独の目的のみならず、課題志

向的目的と関係志向的目的を同時に寄与する目的でも実施され得ると考察している。

付け加えるなら、12のリーダーシップ行動のうち、「支持的リーダーシップ」は、配慮志向行動の主要素であり先行研究によって定義されてきた配慮行動の中心的側面となる概念であることが述べられている。また、「開発的リーダーシップ」についてYukl (2006)は、メンタリングやキャリアカウンセリングも「開発的リーダーシップ」の一要素であると同時に、「職務に関するスキルを向上させ、フォロワーの職務適応やキャリア発達を意図した行動からなっている」と定義している。また、Yukl (2006)は、「支持的リーダーシップ」(Table 1)、コーチングリーダーシップの実践についてのガイドライン (Table 2) を示している。

Table 1 支持的リーダーシップ実施のガイドライン

受容的態度を示し、肯定的な側面について述べる。
 誠実で配慮的であり、尊大だったり粗雑にならないようにする。
 部下ひとりひとりの人格を尊重する。
 指示や説明を行う際は、辛抱強く援助的に行う。
 対象者が取り乱したり、不安になったときは、共感し支援する。
 困難な課題が存在する時には、対象者の有能性を表出する。
 必要に応じて仕事を援助する。
 対象者の問題解決について進んで手伝う。

Yukl, G.(2006). Leadership in Organizations^{6th}.

Table 2 コーチングリーダーシップのガイドライン

質問したり、ある側面をより綿密に検討するように促すことによって対象者が自身のパフォーマンスを分析する手助けをする。
 対象者によって行われた効果的な行動、非効果的な行動に関し、建設的なフィードバックを提供する。
 対象者のパフォーマンスの向上を促すことができるように、特定の事柄について提案する。
 実施せねばならない複雑な課題や処理に関してよりよい方法を実演する。
 対象者が困難な課題や処理を習得できるだけの有能性を持っていることを表出する。
 複雑な処理に関して、対象者が仕事でそれを使用する以前に、それを練習する機会を設ける。
 答えを提供するよりも、対象者が問題解決の方法を習得する手助けをする。

Yukl, G.(2006). Leadership in Organizations^{6th}.

2) エンパワードされた作業チームに求められるリーダー行動との関連

近年社会の急速な社会の変化に対応し、組織の柔軟性や競争力を高めていく上で、組織の合理化やコスト削減のために、また従業者達のニーズから、多くの産業組織において、リーダー(上司)が強い権限を持った従来型の階層的組織構造から、リーダーの権限をフォロワー(部下)に委譲した、よりフラットな組織構造への移行が行われている(Arnold,

Arad, Rhoades & Drasgow, 2000; Brocato, 2003; Douglas & Gardner, 2004)。

意思決定の参与など従業員の自己効力感や統制感を高める状況を提供し、官僚主義などの無力感を助長する状況を取り除くようなプロセスは一般にエンパワメントと呼ばれる。近年の組織構造改革によってフラット化した組織においてエンパワードされた作業チームにおいては、フォロワーの職務割り当てや、職務遂行計画、計画実施の監督・指示などに関する様々な権限がフォロワーの作業チームに委譲され、フォロワーの自律性や、職務環境に関する統制力は高まる一方で、求められるリーダー(管理職)の役割とリーダーシップは大きく変化してきている(Arnold et. al., 2000; Morgeson, 2005)。

概して言えば、このようなエンパワードされた作業チームにおいて、作業チームに直接所属しないリーダー(管理職)は、(1) チームをサポートし、(2) 作業チームの自己管理を奨励し、(3) エンパワメントを促進していく役割を担うこと、がもめられる(Arnold et. al., 2000)。また機能的リーダーシップアプローチの観点からは、リーダー(管理職)には、(1) チームの機能に影響力を持ちうる職場内外の出来事や情報を収集すること(2) チームやチームが置かれている状況に関する理解に基づいて、チーム機能を促進・調節するために、介入したり別の方法で改善をはかることが求められている(Morgeson, 2005)。つまり、階層構造の伝統的組織構造からの組織のフラット化と作業チームへの権限委譲に伴い、リーダー主体のリーダーシップから、よりフォロワーの自主性・自律性を尊重したリーダーシップが求められるようになってきている。

Arnoldら(2000)はこの点に注目し、エンパワードされた作業グループをもつ組織での作業チームに属さないリーダー(管理職)の有効なリーダーシップ行動の構造は、従来の伝統的階層的組織についての研究によって見出されてきたリーダーシップ行動の構造と異なるのではないかという疑問から、(実験1)エンパワードされた作業グループを持つ3組織における195名のチームメンバーとリーダー(管理職)に大規模な半構造化面接をおこない有効なリーダーシップ行動を帰納的に収集し、(実験2)測定項目を作成し、エンパワードされたチーム構造をもつ2組織に属す205名の従業員を対象に調査を実施し因子分析によって因子数の決定と因子構造の分析を行いELQ尺度を作成し(実験3)さらに、5組織に属す374名の従業者に対し、先の因子構造が再現されるかどうかを検討し、従来伝統型の組織において見出されてきた有効なリーダーシップ行動

に関する尺度（MPS,LBDQ x II）との関連を比較検討した。

Arnoldら（2000）が作成したELQ尺度は最終的に、「模範を示す」「参与的意思決定」「コーチング」「配慮の提示/チームとの相互交流」の5つの因子から構成されている（Table 2）。この研究からも、エンパワードされたチームに対するリーダーの働きかけとしてのコーチングの重要性が示唆される。Arnoldら（2000）は、「コーチング」は、チームメンバーを成長させ、チームメンバーが自律的になるように援助していく一連の行動を示し、パフォーマンスの促進に関する提案や、チームがより自律的に

なるための援助行動が含まれると定義している。

3) コーチングとリーダーシップ諸理論との関連

以上のように、コーチングリーダーシップは、フォロワーの職務に関するスキルを向上させ、キャリア発達を促進させていく目的で使用される、フォロワーの自主性・自律性を尊重したフォロワーが行動の主体となるように働きかけるリーダーシップ行動であると定義づけられる。この定義は先に示したコーチングリーダーシップの実践的場面でえられた定義とも調和している。

コーチングリーダーシップがフォロワーの有効性に及ぼす効果について、実証的に検討した研究は少

Table 3 エンパワリングリーダーシップ尺度（ELQ）の質問項目

<p>模範を示す（Leading By Example）</p> <ul style="list-style-type: none"> リーダー自身の行動によって、パフォーマンスについて高い基準を設ける。 リーダーは、できるかぎり熱心に働く。 リーダーは作業グループの誰よりも熱心に働く。 リーダー自身の行動で、よい例を示す。 模範をしめす。 <p>参与的意思決定（Participative Decision-Making）</p> <ul style="list-style-type: none"> アイデアや提案を表現することで、作業グループメンバーを勇気付ける。 作業グループの意見や提案に耳を傾ける。 作業グループに関連する意思決定を行うために、作業グループの提案を取り入れる。 全ての作業グループのメンバーに意見を述べる機会を与える。 リーダーと作業グループの意見に相違がある場合にも、作業グループの意見に配慮する。 リーダー自身の意見のみに基づいて決断を下す。 <p>コーチング（Coaching）</p> <ul style="list-style-type: none"> よりトレーニングが必要な領域を理解させることによって、作業グループを援助する。 作業グループのパフォーマンスを向上させるための方法を提案する。 作業グループのメンバーたちがお互いに問題解決することを奨励する。 作業グループのメンバーに援助を提供する。 作業グループのメンバーが自分達の手で問題解決する方法を教える。 作業グループの努力に注目する。 作業グループがよく機能しているときそれを知らせる。 作業グループの努力を支援する。 作業グループが目標に焦点化するのを援助する。 作業グループメンバー間の良好な関係を育む援助をする。 <p>情報提供（Informing）</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業の決定事項について説明する。 組織の目的について説明する。 作業グループがどのように企業に適合するかについて説明する。 作業グループに対する企業方針の目的について説明する。 ルールと作業グループに対する期待について説明する。 リーダーの作業グループに対する意思と活動について説明する。 <p>配慮の提示/チームとの相互交流（Showing Concern / Interacting with the Team）</p> <ul style="list-style-type: none"> 作業グループメンバーの個人的な問題のケアをする。 作業グループメンバーのWell-beingに配慮を示す。 作業グループメンバーに対して平等に接する。 作業グループメンバーの心配ごとについて忍耐強く議論する時間を設ける。 作業グループメンバーの成功に配慮を示す。 作業グループと連絡をとりつづける。 作業グループメンバーと仲良くやる。 作業グループメンバーに対して正直で、公正な答えを提供する。 作業グループにおいて何が行われているか把握している。 作業グループのメンバーと歓談するための時間をみつける。
--

ないが、Evers, Brouwers & Tomic (2006) は、準実験的手法を用いてコーチングリーダーシップが、フォロワーの目標設定に関する自己効力感と、調和的方法で活動する効力期待に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。これら自己効力感、効力期待の増加は、フォロワーがより高い目標を設定し、目標に向かってのフォロワーのより多くの努力を促進する可能性を示唆している。

しかし、コーチングリーダーシップが、全てのフォロワー、全ての組織状況、課題内容について一律に有効に機能するとは限らない。リーダーシップの有効性を状況的な媒介変数によって説明する理論をリーダーシップのコンティンジェンシー理論という(Yukl, 2006; 淵上2002)。Yukl (2006) は、様々なコンティンジェンシー理論を総括した後に、経験が十分でないフォロワーに対して作業が複雑で、フォロワーがその実施について十分な経験を積んでいない場合、リーダーによるより多くの指示やコーチン

グが必要とされることについて述べている。逆に、コーチングリーダーシップの主目的が、フォロワーの自主性・自律性の促進と職務に関連するスキルの開発にある点から、命令・支持系統が確固としてあり、フォロワーはリーダーの指示に自己の判断とは無関係に従わざるを得ないような専制的風土の職場、もしくはフォロワーの特別なスキル・能力を必要としないルーティン化された課題内容、または職務内容に全く関心をもっていないフォロワー等に対しては、コーチングリーダーシップは有効に機能しない可能性があるといえる。

3. コーチングに関する今後の研究課題

将来行われうるべきコーチングに関する研究について、Bennet (2006) は (1) コーチに関する研究、(2) クライアントに関する研究 (3) コーチとクライアントの関係性に関する研究 (4) コーチングのプロセスに関する研究 (5) コーチングの結果に関

Table 4 将来的に実施されうるテーマ

テーマ	行われうる将来的研究
コーチに関する研究	有効なコーチの性格特性 有効なコーチのもつコンピテンシー
クライアントに関する研究	有効なクライアントの性格特性
コーチ/クライアントの 関係に関する研究	コーチとクライアントのマッチングの基準 (年齢, 性格特性, ジェンダー, 性的嗜好性, 生活/職務経験, 教育) コーチングにおける関係性の質 生のコーチングと、電話によるコーチングとの関連 “連帯感”の形成
コーチングのプロセスに 関する研究	クライアントの支持体験 コーチングのタイプ/プロセス/モデル メタファーの使用 成人学習, 学習スタイルの嗜好性, 性格特性に関する理論との関連 生の人間と電話によるコーチングの有効性の比較 コーチングスキルの有効性 (質問, 傾聴, 勇気づけ) フォローアップトレーニングとしてのコーチングの使用 様々な種類のコーチングの比較 (パフォーマンス, 生活)
コーチングの結果に 関する研究	特定の望ましい結果にコーチングが及ぼす効果 (変革, 学習, パフォーマンス向上, 発達, 自己効力感, 知識の保持, スキルの適応) コーチングサービスが修了した後の主要な望ましい結果 より広範な組織に影響するようなコーチングが個人のクライアントに及ぼす影響力 コーチングに対する投資の効果 従業員のメンタルヘルスにコーチングが及ぼす影響 なにを測定すべきで、もっともよいアプローチは何かに関する定義
コーチングの実践と教授に 関連した理論に関する研究	“専門的なコーチ”としてのトレーニングを受けない一般的な人々に対するコーチングモデルの汎化の可否 コーチングのための理論的フレームワークの開発 教育・リーダーシップ/マネージメント・心理学に関する訓練におけるコーチングと他の理論との関連 コーチングのトレーニングに対するコーチングに関連した理論の適応 理論的知識体系におけるトレーニングや教育の背景 コーチングの定義 コーチングコンピテンシーの定義

する研究 (6) コーチングの実践と教授に関連した理論に関する研究の6つのテーマを挙げている (Table 4)。Bennet (2006) は、専門家によるコーチングの実践とその普及を重要視しているため、本稿で扱ったコーチングリーダーシップについては若干の定義のズレがあることは否めない。また、Bennet (2006) の主張は、彼がその考察で述べているように、2003年に行われた国際コーチ連名(ICF)の年次大会で実施された23のシンポジウム発表をもとに分析を行っているために、網羅的でない可能性もある。

例えば、コーチングを有効なリーダーシップ行動と捉えるなら、他の類似概念との概念的類似性と独自性を明らかにしていく必要がある。特にYukl (2002) やYukl (2006) において、コーチングリーダーシップは関係志向行動に属す「開発的リーダーシップ」リーダーシップに含まれることが示されたが、同じように関係志向行動に属す「支持的リーダーシップ」と、その効果性、もしくはそれぞれのリーダーシップの有効性を促進・抑制する環境変数などの比較をとおしてより概念的差異を明確にする必要があると思われる。コーチングに関しては未だ十分な定義、理論、実証的研究についての研究蓄積がなされておらず今後の研究が望まれる (Day,2001)。

2章 コーチングリーダーシップがフォロワーに及ぼす効果に関する実験的研究

1. 問題と目的

コーチングは、主に産業組織でのリーダーシップの実践の中で経験的に見出され、その有効性が叫ばれる一方で、効果や定義、プロセスを実証的に検討した研究は十分になされていない (Day,2001; Bennet, 2006)。本研究の目的は、概念的に類似するM型リーダーシップ行動とコーチングリーダーシップとの弁別性を実験的に検討し、コーチングリーダーシップが有効に機能する課題状況および、コーチングリーダーシップが好意的に解釈されるためのフォロワーの認知特性について明らかにすることである。

近年、コーチングは主に産業場面において非常に注目をあつめている一方で定義や実施形式については、様々な実践家・研究者により異なり一致していない。本研究では概念的混乱を避けるために、行動アプローチの視点から、産業場面において日常業務を遂行する上でリーダーである上司がフォロワーである部下のスキルアップや職務適応キャリアアップ

を目的に実施するリーダー行動 (Yukl, 2006) をコーチングリーダーシップと呼び、これまでなされてきた実践的定義をもとに、「リーダーが、フォロワーのスキル習得や自己実現をサポートし、フォロワー自身が将来的な目標を見出し、目標達成に向け自律的・自主的な行動を行うように促す働きかけ」と定義する。

本研究では、コーチングリーダーシップの効果を、M型リーダーシップとの対比で検討する。その理由は、コーチングリーダーシップとM型リーダーシップは、ともにフォロワーに焦点を当てた行動であり、フォロワーに対してリーダーが配慮的である点で非常に類似している。しかし以下の二点において、M型リーダーシップとコーチングリーダーシップは異なる。第一に、M型リーダーシップはあくまでもリーダー主導の配慮行動であるのに対し、コーチングはフォロワー自身が自主的、自律的に自ら解決策を模索し行動するのをサポートする目的で実施されるリーダー行動であり、フォロワー自身の主体性を重視している点で異なる。第二に、コーチングリーダーシップは、フォロワーのスキルアップや職務適応、キャリアアップなどフォロワーの発達成長に対する配慮が主たる目的であり、集団のメンテナンス機能に注目したM型リーダーシップとは異なる側面を含む点である。これらの差異から、コーチングリーダーシップは、複雑でルーティン化されていない課題の遂行など、フォロワーの自主性・自律性が促進されることが望まれるような場面においてM型リーダーシップよりもフォロワーのパフォーマンスを向上させる効果を持つだろう。

仮説 (遂行量に関する仮説) 単純な課題における遂行量にはリーダーシップ条件間で差が見られないが、創造的な課題においては、コーチングリーダーシップ条件の被験者は、M型リーダーシップ条件の被験者よりも高い遂行量を示すだろう。

また、同じリーダーに関しても全てのフォロワーが同じように評価を行うとは限らない。フォロワーは、観察されたリーダーと、自分のもつ望ましいリーダー像とを比較しながら、一致度が高ければ目前のリーダーを高く評価し、一致度が低ければ低く評価する。フォロワーが暗黙に持つ理想化されたリーダー像をリーダーシッププロトタイプという (淵上, 2002)。コーチングリーダーシップと、M型リーダーシップはどちらも関係的志向的なリーダー行動である。よってフォロワーが配慮的なリーダーシッププロトタイプ像を持つならば、暗黙のリーダー像

Table 5 単純課題

M型リーダーシップ	コーチングリーダーシップ
<p>作業開始前 課題は英文校正ですが、英語能力とはあまり関係がないので安心して下さい。質問はありませんか？それでは、本番です。間違いは、およそ80箇所です。できるだけ多く見つけ、正しく直してください。</p> <p>5分経過 残り15分です。時間はまだ十分ありますから、落ち着いて続けてください。</p> <p>10分経過 残り10分です。20分ずっと集中していると疲れてくる人が多いので、少し手を休めてください。ここで軽く体を動かしてみたいと思います。(30秒深呼吸、ストレッチを行う)では、そろそろ再開しましょう、少しは慣れてきたでしょうか？自分のペースで構いません、焦らずに行ってください。</p> <p>15分経過 残り5分です。そろそろ疲れてくる人が多いのですが、できるだけ多くの箇所が校正できるように頑張ってください。</p> <p>20分経過 そこまでです。お疲れ様でした。</p>	<p>作業開始前 課題は英文校正ですが、英語は好きですか？好きな方、苦手な方がおられるとは思いますが、今回は英語能力とはあまり関係がないのでリラックスして、出来るだけ多くの箇所を訂正して行ってください。質問はありませんか？それでは、本番です。間違いは、およそ80箇所です。できるだけ多く見つけ、正しく直してください。</p> <p>5分経過 残り15分です。少しは慣れてきましたか？みなさん、いいペースでできているようなので、このペースを落とさずにいけば多くの箇所の訂正ができると思います。</p> <p>10分経過 残り10分です。どんどん進めて行ってください。とてもよく頑張っていると思います。他のグループの方よりもいい調子で進んでいます、できるならペースを上げてみてください。</p> <p>15分経過 残り5分です。ラストスパートをかけて、できるだけ多くの校正を行ってください。</p> <p>20分経過 そこまでです。本当にお疲れ様でした。</p>

Table 6 創造課題

M型リーダーシップ	コーチングリーダーシップ
<p>作業開始前 みなさんは、あくまで部下の役割ですので、指示をしっかりと聞いてくださいね。ただ、特に焦る必要はありません。自分のペースでいいので、リラックスして考えてくださいね。</p> <p>5分経過 残り15分です。時間はたっぷりあります。どんな些細なことでも構いませんので、思いつく限り書いてみてください。</p> <p>10分経過 残り10分です。少し手を休めてください。20分ずっと集中していると疲れてくる人が多いので、ここで30秒ほど軽く体を動かしてみたいと思います。(30秒深呼吸、ストレッチを行う)では、そろそろ再開しましょう、お客さんが継続してくるためのいい方法はないでしょうか。</p> <p>15分経過 残り5分です。そろそろ疲れてきたかもしれませんがもう少しなので頑張ってください。</p> <p>20分経過 そこまでです。お疲れ様でした。</p>	<p>作業開始前 みなさんは、今までに販売のアルバイト経験などがありますか？被験者：「…」そうですか、経験のある方もない方も、とにかく時間いっぱい考えてみましょうか。たくさんの方の解決策がでることを楽しみにしています。それでは始めてください。</p> <p>5分経過 残り15分です。自分が継続していくお店には、どんなサービスがあるかを考えるといいかもしれませんね。</p> <p>10分経過 残り10分です。惣菜屋Kの販売員になりきって考えてください。お客さんの率直な意見を聞くのにいい方法はないでしょうか。</p> <p>15分経過 残り5分です。なかなかいいペースですよ。他のグループに比べてもみなさんいい調子で案がでてますね、このまま、他にも案がないか考えて見ましょう。(みなさん、少し行き詰まっているようです。でも、今までのグループの方よりたくさんの方の案が出てますよ。他にも色々な方向から考えてみてください。)</p> <p>20分経過 お疲れ様でした。たくさんの方の解決策が出ましたね。ありがとうございました。</p>

に一致する支持的リーダーシップおよびコーチングリーダーシップを示すリーダーは一様に高く評価されると考えられる。また、フォロワーが課題思考的なリーダーシッププロトタイプ像を持つならば、暗黙のリーダー像に一致しない支持的リーダーシップを示すリーダーの評価は低められる可能性がある一方で、課程達成へ向かう、フォロワーの主体性を尊重するコーチングリーダーシップを示すリーダーへの評価は支持的リーダーシップ行動ほどリーダーシッププロトタイプ像の影響を受けない可能性がある。以上から、総じて見ればコーチングリーダーシップを使用するリーダーへの評価は支持的リーダーシップのみを行うリーダーよりも高くなる可能性がある。以上より、本研究では、フォロワーのもつリーダーシッププロトタイプ像とコーチングリーダーシップ、M型リーダーシップとの関連もあわせて検討する。

2. 方法

(1) 被験者と実施方法

2006年の9月～10月に渡り、女子大学生（1年・2年）60名を対象に実施した。被験者は3人1グループとなり、実験は1人の実験者によって1グループごとに実施された。実験中は、実験者がリーダー、被験者がフォロワー役となり、フォロワーはリーダー（M型・コーチング）によって与えられた課題（単純・想像）を遂行する。リーダーシップ条件、課題条件の各セルについて15名ずつ4グループの被験者がランダムに割り当てられた。始めに被験者には、①本研究の仮の目的が伝えられ（デゼクション）、②実験中はリーダーの指示をよく聞いて作業にあたるようにとの教示が与えられた。課題は20分間実施し、5分ごとにリーダーシップ条件（M型・コーチング）に対応した教示を行った。また課題終了後に、リーダーシップ評価、作業満足度（淵上, 2002）、被験者のリーダーシッププロトタイプ像（松原1995）に関する質問紙について回答を求めた。

(2) 条件操作

単純課題においては、被験者に英語の校正課題を実施した。校正課題については、被験者に正しい英文と、スペリングに誤りのある英文を対提示し、正しい英文を見ながら誤りのある英文を修正するという作業内容であり、修正箇所の総数をパフォーマンス得点とした。

創造課題については、被験者に売り上げ不振の惣菜店についてのシナリオ記述を呼んでもらった後

に、この惣菜屋の売り上げを向上させるための改善策をできるだけ多く挙げてもらうという内容で、挙げられたアイデアの総数をパフォーマンス得点とした。

また、コーチング条件、M型条件におけるリーダーの教示行動は、榎本（1999）、播磨（2004）、Yuki（2006）などを参考に実施された。使用されたスクリプトをTable5、Table6に示す。

3. 結果

(1) 条件操作のチェック M型・コーチングリーダーシップ条件における実験操作の妥当性を検討するため、2要因分散分析を用いて各条件のチェック項目の得点をリーダーシップ条件、課題条件ごとに比較した。結果、リーダーシップ条件の主効果が有意であり、多重比較においては課題条件によらず任意のチェック項目の得点が相応する条件において一貫して有意に高かった。従って操作は妥当であった。

(2) 遂行量 単純課題、創造課題における被験者の遂行量について課題ごとにz得点を求め遂行量得点とした。遂行量得点を従属変数とし、リーダーシップ条件（M型、コーチング）、課題条件（単純・創造）を独立変数とした2要因分散分析を行った。2つの要因間の交互作用に有意な傾向（ $F(1,56)=3.57, p=.64$ ）が認められた。多重比較による単純主効果の検定を行った結果、単純課題においては遂行量に差が認められなかったが、創造課題においてはコーチング条件における遂行量が有意に高かった。（ $F(1,56)=11.37, p<.001$ ）（Figure 1）よって仮説は支持された。

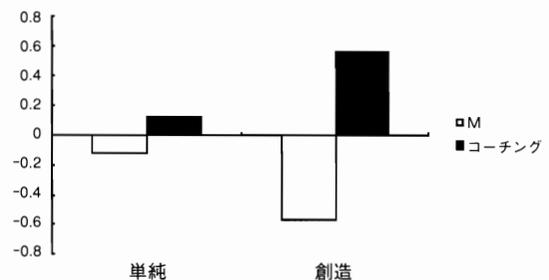


Figure1. 各セルの遂行量

(3) リーダーシッププロトタイプ像 リーダープロトタイプ28（松原,1995）の項目について、探索的因子分析を行った結果、5つのプロトタイプが認められた（親分肌、頭の切れる、コミュニケーション、仕事中心、利己的）。この尺度得点を用い、クラスター分析（Ward法）によって被験者を分類

した結果、どのプロトタイプも強くもつ被験者群（プロトタイプ高群）と、どのプロトタイプもあまり持たない被験者群（プロトタイプ低群）が得られた。T検定により各因子の得点を比較した結果、全てのプロトタイプ因子について、プロトタイプ高群と低群は5%以下の水準で有意な差を示した。

(4) プロトタイプとリーダーの関連 探索的因子分析によってKipnis (1972) のリーダーの好ましさ、リーダーへの社会的距離の測定項目は、一因子構造での解釈が妥当であると解釈された。そこで本研究では、これらの合計得点リーダー評価得点とした。リーダー評価得点を従属変数、リーダーシップ条件 (M型・コーチング)、プロトタイプ条件(低・高)を独立変数として2要因分散分析を行った結果、リーダーシップ条件の主効果 ($F(1,55)=8.84, p<.01$), 2要因間の交互作用 ($F(1,55)=19.08, p<.01$) が有意であった。また単純主効果を検討したところ、プロトタイプ低群ではM型リーダーが好意的に評価される傾向が見られ ($F(1,55)=3.78, p=.057$)、プロトタイプ高群においては、コーチングリーダーが有意に好意的に評価された ($F(1,55)=3.78, p<.05$) (Figure 2)。

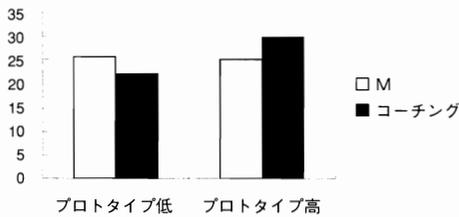


Figure2. 各セルのリーダー評価平均値

(5) プロトタイプと作業満足度の関連 同様に作業満足度についても、リーダーシップ条件 (M型・コーチング)、プロトタイプ条件 (低・高) ごとに比較するために2要因分散分析を行った。その結果、2つの要因間の交互作用に有意な傾向が認められた ($F(1,55)=3.81, P=.06$)。さらに、単純主効果の検定においては、プロトタイプ低群ではリーダーシップ条件間で作業満足度に差が見られなかったのに対し、プロトタイプ高群においてはコーチングリーダー条件の被験者の作業満足度はM型リーダーシップ条件よりも高い傾向を示した ($F(1,55)=3.95, p=.052$) (Figure 3)

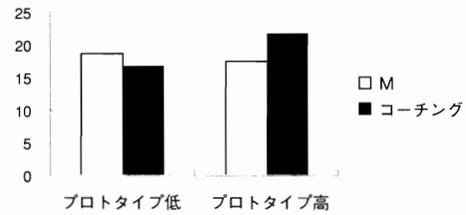


Figure3. 各セルの作業満足度得点

4. 考察

本研究では、コーチングリーダーシップとM型リーダーシップの概念的弁別性を検討した。まず、作業遂行量に関しては、ルーティン化された単純作業ではM型リーダーシップ条件とコーチングリーダーシップ条件下に差が認められなかったのに対し、創造課題においてはM型リーダーシップ条件よりもコーチングリーダーシップ条件の方が高かった。M型リーダーシップと比べて、フォロワーの自主性・自律性を促すコーチングリーダーシップは、ルーティン化されていない複雑な課題において、より多くのアイデアを引き出すことができた。Yukl (2006) は、コーチングリーダーシップがフォロワーの自己効力感を促し、フォロワーの自立的・自主的な目標達成行動を促す効果について言及している。この点からも、コーチングリーダーシップが創造性の要求される複雑な創造的課題においてフォロワーの自発性を促し、よりよい目標設定や、解決策の模索時に有効であることが伺える。

また、クラスター分析によるリーダーシッププロトタイプは、いくらか複雑な結果となった。従来、プロトタイプ像に関する研究は、理想のリーダーの嗜好性に関するものであり(淵上,2002)、全てのプロトタイプ像を強くもつフォロワー、どのリーダーシッププロトタイプもあまり持たないフォロワーという分類はあまり行われなない。この点についての解釈は非常に慎重であるべきだが、一つの解釈として、強いプロトタイプ像を持つ被験者とは、「リーダーとはかくあるべきだ」という強い信念をもっている被験者であると考えられる。

フォロワーが、理想のリーダー像やリーダー行動について確固たる理想像をもっている程度をリーダーシッププロトタイプの高低が表すとすれば、リーダー評価や作業満足度において、プロトタイプ群低群ではM型リーダーシップ条件のリーダーが、プロトタイプ高群ではコーチング条件のリーダーが高く評価された点について、被験者のリーダーシップ行動の記録過程と、リーダー評価時の想起過程にプロトタイプ像が異なる影響を及ぼしている可能性が

示唆される。

まず、リーダーシッププロトタイプをあまりもたない被験者は、記銘時において実験時のリーダーの教示行動をリーダーシップ行動として記銘しなかった可能性がある。Scott&Brown (2006) は、リーダーのジェンダー差が、被験者によるリーダーのリーダーシップ特性の記銘に影響を与え、男性リーダーに比べ女性リーダーが実効的なリーダー行動を示しても正しくその行動が記銘されないことを明らかにし、被験者が女性リーダーに対してもつステレオタイプが記銘を妨げるメカニズムを明らかにしている。本研究においては、リーダーシップについて概念的枠組みをあまりもたないプロトタイプ低群の被験者は、実験の中で行われる教示を十分にリーダー行動として認識しなかった可能性が考えられる。その結果、単純に配慮的なM型行動を示すリーダーに対する印象の方が、コーチングリーダーシップ行動を示すリーダーよりも高く評価され、作業満足度も高くなった可能性が挙げられる。

次に、リーダーシッププロトタイプを強く持つ被験者は、記銘時には十分にリーダーシップ行動を認知していたとする。その場合、評価を行う想起段階において自己のプロトタイプ像とリーダーを比較したと考えられ、リーダー主体で実施されるM型リーダーシップ条件のリーダーに対する評価は、配慮的なリーダーシッププロトタイプを持つ被験者以外は押しなべて低められた一方で、コーチングリーダーシップ条件のリーダーに対する評価は、フォロワーの発想を促す形で、フォロワー主体の様式で実施のためにM型リーダーシップ条件下のリーダーほど低められなかった可能性がある。これによって、リーダー評価、作業満足度の平均得点はコーチングリーダーシップ条件がM型リーダーシップ条件よりも高くなった可能性があるだろう。しかし以上のような記銘時、想起時のプロセスについては推察の域を越えず、今後の研究で直接的に検討を行っていく必要があると思われる。

本研究は、コーチングリーダーシップとM型リーダーシップとの弁別性について検討し、課題状況やフォロワーのプロトタイプの特徴によりリーダーシップの有効性が異なることを明らかにした。しかし、実践的場面で派生したコーチングの効果やプロセス、背景理論に関する研究は十分に蓄積されているとは言いがたく今後一層の検討がもとめられる (Day, 2001; Bennet, 2006)。

本研究によって2つのリーダーシップを比較したのは、コーチングリーダーシップ行動の優位性を示すためではない。コーチングリーダーシップとM

型リーダーシップはどちらの行動も集団機能の維持・促進にとって重要である。関係志向的行動のメタカテゴリーに属す、概念的に類似しているリーダーシップ行動 (例えば、コーチングリーダーシップ、支持的リーダーシップ、賞与的リーダーシップなど) について具体的形式を網羅し、その特徴を詳細に検討していくことは、実際のリーダーシップ実践において適切なリーダーシップ行動の選択や、リーダー一人一人のリーダーシップ行動レパートリーのアセスメント等に有効であると思われる。

Arnold, J., A., Arad, S., Rhoades, J., A. & Drasgow, F., (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of New Scale for Measuring Leader Behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269

Bennett, (2006). An Agenda for Coaching-Related Research A Challenge for Researchers, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 240-249.

Brocato, R., (2003). Coaching for improvement : An essential role for team leaders and managers, *The Journal of Quality and Participation*,

Day, D. (2001). Leadership Development: A Review in Context, *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.

Douglas, C. & Gardner, W., L., (2004). Transition to self-directed work team: implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 47-65.

榎本 英浩 (1999). 部下を伸ばすコーチング：「命令型マネジメント」から「質問型マネジメント」へ、PHP研究所

Evers, W., J., G., Brouwers, A. & Tomic, W., A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 174-182.

淵上 克義 (2002). リーダーシップの社会心理学、ナカニシヤ出版

播磨 早苗 (2004). 目からうろこのコーチング、PHP研究所

松原 敏浩 (1995). リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について—フォロワーの職場状況認知を中心に—, 風間書房

三隅 二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学, 有斐閣

Morgeson, F., P., (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context

- of Novel and Disruptive Events, *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508.
- Scott, K., A. & Brown, D., J., (2006). Female First, Leader Second? Gender bias in the encoding of Leadership Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 230-242
- Yukl, G., & Gordon, A., & Taber, T., (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrate a Half of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 15-32.
- Yukl, G., (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.