

フィードバック探索行動と職場における情報共有機会、 クラン型組織文化が、LMX に及ぼす影響について

——口頭コミュニケーション頻度を媒介変数として——

山田 栄*

I 問題意識

企業において職場の人間関係の向上は継続的な課題である。そして、さまざまな人間関係の中でも、とりわけ上司と部下の人間関係が重要である。なぜなら、部下は上司から指示や評価を受けて仕事を行うため、上司の影響を大きく受けるからである。しかし、多くの上司にとって人間関係を向上させる方法はそれぞれの職務から得た経験や勘に頼ってしまっている。これは、人間性に強く関連するスキルは実際の職場において向上すると考えられているためである。

本研究では、部下と上司との関係性に注目し、“リーダー・メンバー交換関係 (Leader-Member Exchange: 以下、LMX)” を向上させる要因を明らかにする。Graen and Uhl-bien (1995, p.225) によると、「LMX とはリーダーとフォロワーが成熟した関係を持つほど、効果的なリーダーシッププロセスが発生するという概念」とされている。上司と部下との関係性で考えた場合、LMX でのリーダーが上司にあたり、フォロワーが部下に該当する。部下の LMX が高い場合には、部下は上司から認めてもらっていると感じていたり、いざというときに助けてもらえると感じていたりする。ゆえに、上司と部下の間の LMX が高いのであれば、上司と部下の間に人間関係が構築できているのだということができる。

本研究では LMX の規定要因として、“フィードバック探索行動 (Feedback Seeking Behavior: 以下、FSB)”，“職場における情報共有機会”，組織

文化分類である“クラン型組織文化”に着目をした。そして、それらの規定要因と LMX の間の媒介要因として、“口頭コミュニケーション頻度”が関係すると考えた。

FSB は、組織において従業員が自身に対する情報を収集する行動である。従業員は FSB を行うことによって、組織から仕事遂行や自身の評価についての情報を得ることができる。さらには、組織内の力バランスや人間関係、政治力などの組織情報も入手できるようになる。そのため、上司と部下は、それぞれの立場で FSB を行っている。部下の FSB は上司が部下自身をどのように思っているのかについて、部下が探る行動である。部下は上司の考えを探りながら、仕事方法や報告方法やタイミングを変えて仕事を進めている。一方、上司の FSB は、部下からの評判を探る行動である。上司は、部下から直接伝えられないような事項も意識して、上司自身の仕事の改善を行っている。FSB のお互いを探る行動が、上司と部下の関係自体に影響を与える要因となると考えられる。

職場における情報共有機会も人間関係に影響を与える要因である。現在では、情報技術ツール（以下、IT ツール）の役割が大きくなってきた。しかし、従来の情報共有機会も重要であり、仕事外のレクリエーションやパーティの時間を職場の人と共にすることによる情報共有も活用されている。これらの情報共有機会は上司と部下の関係性に影響を与える重要な要因であると考えられるが、その影響については明確には整理されていない。

組織文化は、組織全体に対してさまざまな影響を与える要因である。なぜなら、組織文化は「何が正しいのか」というような組織における価値基

* やまだ さかえ SCSK 株式会社, 英国国立ウェールズ大学経営大学院 MBA (日本語) プログラム

準であり、従業員の行動規範となるからである。しかし、実務においては組織文化を定性的に捉えていることが多く、指標を用いて定量的に測定しているケースは少ない。本研究にて組織文化のタイプを定量的に扱い、LMX に与える影響を明確にできれば、上司と部下の人間関係の向上のために役立てることができるはずである。特に、Cameron and Quinn (2006) が示したクラン型組織文化型は組織内の人間関係を重視する組織文化であり、LMX に影響を与えると想定される。

人との関係性について考えるとき、口頭による会話の頻度は関係性に大きな影響を与える要因である。文章では伝わらない微妙なニュアンスも、口頭では伝えやすくなる。これは、口頭コミュニケーションには言葉以外の情報（ノンバーバルな情報）が含まれており、感情や価値観も伝達されるからである。そのため、口頭コミュニケーション頻度が高いほど、話し相手とより親密な情報交換ができていくといえる。そして、親密な情報交換があつてこそ、従業員のつながりを強める要因が上司と部下の関係をより良くすると考えられる。本研究では、このような口頭コミュニケーション頻度の LMX への役割を明らかにする。

本研究にて FSB、情報共有機会、クラン型組織文化に着目した理由は、これらの要因には従業員のつながりを強める効果があり、LMX を向上させると想定したためである。特に、FSB については先行研究にて直接的に LMX を向上させることが示されている。しかしながら、口頭コミュニケーション頻度が媒介することは、今まで想定されてこなかった。リーダーとメンバーの間で感情や価値観を共有するような親密な関係を構築するためには、言葉以外の情報交換こそが重要だと想定される。ゆえに、本研究では LMX に与える要因の影響と口頭コミュニケーションの役割に焦点を当てる。

II 先行研究のレビュー

1 LMX について

LMX は上司と部下の関係性に注目した概念である。LMX が向上するほど、組織にとってさまざまな効果が現れることが各研究によって示され

ている。

まず、LMX が高まることによって部下が組織に貢献しようとする行動が促されることが明らかにされている。この行動は“組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior: 以下、OCB)”と呼ばれている。Burton, Sablinski and Sekiguchi (2008) によって、LMX が向上すると、従業員の OCB が向上することが示されている。また、Cropanzano, Goldman and Walumbwa (2011) によって、LMX が向上することで上司へのコミットメントが高まり、上司へのコミットメントが部分的に媒介となり、上司に対する OCB や組織全体に対する OCB が促されることが示されている。

LMX は OCB 以外にもさまざまな部下の行動を促進させることが明らかにされている。たとえば、LMX が高まると、“責任を果たすための行為 (In-Role Behavior)”と、“同僚を支援する行為 (Citizenship Behavior)”の両方が向上することが示されている (Bennett, Liden and Settoon, 1996)。そして、LMX が向上すると従業員の利他主義が向上し、仕事成果が向上することも示されている (Lau et al., 2011)。

さらに、LMX が“自主的な学習行動 (Voluntary Learning Behavior)”を向上させることも明らかにされている。Cropanzano, Hartnell and Walumbwa (2009) の研究では、LMX が自主的な学習活動によって一部媒介されて、仕事パフォーマンスに正の影響を与えることを示している。

逆に、LMX が高まることにより、職場における望ましくない行動を抑制することも示されている。たとえば、LMX が高まることで事故の防止に貢献するという研究も行われている。Hofmann and Morgeson (1999) によって、LMX と“組織からのサポート感 (Perceived Organization Support: 以下、POS)”が向上することによって、安全についてのコミュニケーション、安全に対するコミットメントが増加し、事故が減ることが示されている。

LMX については幅広い効果があるため、先行論文を元にしたメタ分析も行われている。Day and Gerstner (1997) は、メタ分析によって、LMX が高い場合、仕事パフォーマンス、上司への満足、全般的な満足、コミットメント、役割の

明確化、メンバーのコンピテンスが向上し、役割コンフリクト、退職意思が低下するということを示した。

このように、LMX は組織にとって良い効果をもたらすことが明らかである。LMX の規定要因を明らかにできれば、LMX のもつ良い効果を組織にもたらすことができるようになる。そのため、LMX に影響を与える要因を明らかにすることは重要な意味があるといえる。

LMX に影響を与える要因として、個人特性のようにそれぞれの人物の固定された資質が挙げられる。上司と部下の個人特性によって、LMX が影響する研究については以下のような研究が挙げられる。Hackett and Sears (2011) の研究では、上司と部下双方の“協調性 (Agreeableness)”が高い場合、リーダーへの“愛着 (Affect)”が媒介となり、LMX が向上することが示された。また、同研究において“自己の能力に対する見込み (Core Self-Evaluation)”が高い場合、“役割の明確化 (Role Clarity)”が媒介となり、LMX が向上することも示された。

また、職場や上司の雰囲気などのように人物の資質とは異なる変動する要因も LMX に影響する。組織からのサポート感などによって LMX が影響を受けるという研究がある。Bommer et al. (2002) の研究では、組織からのサポート感、“上司からの不定期の報酬 (Supervisor-Contingent Rewards)”，“上司と部下の関係期間の長さ (Dyad Tenure)”が、LMX に正の影響を与えることが示されている。

2 FSB について

部下の FSB は LMX に関係することが明らかとなっている。Huang, Lam and Snape (2007) は、部下の FSB は LMX に対して因果関係があり、上司自身の動機付けのタイプが交互作用因子 (モデレーター) として働くことを示した。彼らは、上司自身の動機付けを、成果に基づく動機付け (責務を負いたいと望む、期待されること望む) と、印象に基づく動機付け (自分の印象をよく思われたい、周囲に認められたい) に分けて、上司の動機付けの特徴と部下の FSB の交互作用を確認した。結果として、上司の成果に基づく動機付けが高い場合、部下の FSB が高いほど LMX が向上するが、上司の成果に基づく動機付けが低い場合、部下の

FSB によって LMX は影響を受けないということが明らかになった。対照的に、上司の印象に基づく動機付けが高い場合には、部下の FSB によって LMX は影響を受けないが、上司の印象に基づく動機付けが低い場合は、部下の FSB が高いほど LMX が向上することが明らかになった。彼らの研究では部下の FSB が LMX に影響を与える要因であることが示されていたが、媒介変数については想定をしていなかった。この関係については、本研究にて調査が必要な事項である。

上司の FSB についても先行研究が行われている。Ashford and Tsui (1991) によると、上司が「直接部下に尋ねる」「直接的な手がかりの観察」「間接的な手がかりの観察」などの手段を使って部下への FSB を行うことが示されている。「直接部下に尋ねる」ことによる FSB とは、上司が部下に上司自身についてどのように思うかを直接尋ねる行動である。「直接的な手がかりの観察」による FSB とは、上司が、部下の上司への振る舞い、非公式な評価、何気ない発言に注意を払う行動である。そして、「間接的な手がかりの観察」による FSB とは、上司が、部下のアドバイスを求める頻度や、上司への折り返し電話の早さのような部下の行動から上司への評価を推測する行動である。さらに、彼らの研究においてはポジティブなフィードバック情報はあまり活用されず、ネガティブなフィードバック情報が活用されることも明らかにされている。これらの結果から、上司の立場の場合、上司自身に対してのネガティブな情報を探り、自らを律するという傾向があるのだと考えられる。

部下から見たときの LMX と上司から見たときの LMX と上司の FSB との相関については研究がなされている。Lee et al. (2005) の研究にて、LMX および FSB を上司・部下に分類し、そのうえで質問対象も上司と部下との双方向に確認している。部下から見たときの LMX と部下から見たときの上司の「直接的な手がかりの観察」については相関関係があり有意であった。彼らの研究では、上司の FSB が LMX に関係することを示していたが、媒介変数については想定をしていない。口頭コミュニケーション頻度が上司の FSB と LMX の媒介変数になるかについては、本研究で確認が必要である。

3 職場における情報共有機会について

電子メールの利用機会や仕事外のレクリエーションという情報共有機会がLMXに与える影響については先行研究では明らかにされていない。したがって、この影響を明らかにできれば、実務において上司と部下の関係性向上のための手段を明らかにすることになり、実務に役立てることができる。そのため、本研究では、これらがLMXへ与える影響を明らかにする。

4 組織文化について

本研究では、Cameron and Quinn (2006) で示された、組織文化型の研究に注目した。彼らの研究では、企業ごとの組織文化に注目し4つの分類を行っている。彼らは、組織文化を、“柔軟性と自由さ (Flexibility and Discretion)” vs. “安定性と統制性 (Stability and Control)” という軸と、“内部重視と統合性 (Internal Focus and Integration)” vs. “外部重視と多様性 (External Focus and Differentiation)” という2つの軸として整理を行った。この軸で分類される4つの型をそれぞれ命名している。

Cameron and Quinn (2006) の組織文化型を用いた研究としては、組織文化の型が流通のサプライチェーンに与える影響の研究がある。Braunscheidel, Suresh and Boisnier (2010) の研究では、配送パフォーマンスに対して、政治団体型の場合には正の影響があり、階層型の場合には負の影響があることが明らかにされた。

また、実際に組織文化の測定尺度として使われ、組織文化の変革度合いを報告している研究もある。Fotaki and Jingjit (2010) の研究では、タイ国において効率的な組織運営を目指すために“New Public Management: NPB”という組織哲学を導入し、6つの公共団体にて組織文化を変化させることができたかを確認した。

本研究では、組織文化型の考え方を採用する条件として次の点が必要とされる。まず組織文化型の測定が可能である必要がある。組織文化を測定できなければ、本研究で数量解析ができないためである。次に、組織文化を変化させることができる必要がある。本研究は、研究成果が実務で貢献できることを目指しており、そのためには組織文

化をコントロールし変化させられる組織文化型が求められているからである。さらに、先行研究において用いられた実績があることも重要である。研究実績があることで、組織文化型の信頼性が担保できるからである。これらの理由を考慮した場合、本研究においてはCameron and Quinn (2006) の組織文化型が適切であると評価できる。

本研究においても、特定の組織文化型がLMXに強く影響を与えることが想定される。人間関係向上のためにどのような組織文化が有効なのかがわかれば、実務にも応用できるはずである。

5 口頭コミュニケーション頻度について

コミュニケーション頻度については、LMXにも関係する要因として研究が進められてきた。先行研究にて、LMXが仕事パフォーマンスに与える影響の交互作用因子 (モデレーター) として、コミュニケーション頻度が影響することが示されている。Gully et al. (2003) は、LMXとコミュニケーション頻度が同時に高いほど、仕事パフォーマンスの評価が上がることを示した。その過程においてLMXとコミュニケーション頻度に有意な相関関係があることを明らかにした。ただし、彼らの研究ではLMXとコミュニケーション頻度に焦点を当てているが、コミュニケーションを口頭コミュニケーション頻度には絞り込んではいない。

このほかの先行研究も、口頭コミュニケーションとLMXとの関係に言及する先行研究はなかった。口頭コミュニケーションのような微妙なニュアンスを伝えることの重要性が明らかになれば、実務においても意識的に微妙なニュアンスの交換を行うことで、人間関係向上に役立てることができる。そのため、本研究にて、口頭コミュニケーション頻度がLMXにおける媒介要因となることを明らかにする必要がある。

III 仮説の構築

口頭コミュニケーションは言語化できないような微妙なニュアンス情報も総合的に伝えることができる。なぜなら、口頭コミュニケーションは、会話の抑揚や雰囲気によって、お互いの感情や心の動きを伝え合うことができるからである。さら

に、口頭コミュニケーションは、会話する相手の価値観や考え方、さらにはその人が属するバックグラウンドについても伝達する。ゆえに、口頭コミュニケーションにおいては、伝達者自身についての情報がノンバーバルな情報として付加される。つまり、伝達する人がどのような人物でどのような価値観を持つのかというような微妙なニュアンスが伝わるのである。

そして、微妙なニュアンスこそが相互の人物理解のために役立つといえる。なぜなら、微妙なニュアンスを知ること、話し相手の本心を知ることができるためである。そもそも、微妙なニュアンスは、話し相手が意図せず伝達してしまう情報である。意図できないからこそ、話し相手はコントロールすることはできない。つまり、微妙なニュアンスは話し相手が心の中で本当に感じていることや本心を表現してしまうのである。ゆえに、相手の本心を理解できれば、話し相手がどのような価値観や考えを持つのが理解しやすくなるのである。

さらに、相互の人物理解があると、お互いの関係がより良い関係になるといえる。なぜなら、相手の人物像を理解していると、相手の行動の一貫性を見出すことができ安心できるからである。そして、安心感があることで、相手への信頼関係が生まれるからである。さらに、信頼関係がある人物に対しては、より依頼や関与を行うようになるため、さらに信頼が高まっていく。ゆえに、関係を成熟させる最初のステップとして、相互の人物理解が欠かせないのである。

これらのことから、仕事現場における口頭コミュニケーションによって、LMX は向上すると想定される。なぜなら、口頭コミュニケーションでは微妙なニュアンスが伝わり、相互の人物理解が高まるためである。つまり、口頭コミュニケーションによって、バーバルな内容だけではなく態度や雰囲気など微妙なニュアンスが伝わるのである。

仮説 1：口頭コミュニケーション頻度が多いほど、LMX に正の影響を与える。

部下は上司が自分のことをどのように思っているのかを探るために、FSB を行う。部下には、上司に自分自身をよりよく評価してもらいたいという動機があるためである。そして、部下が良い

評価を受けるためには、部下の仕事に対して上司がどのように評価しているかを確認し、仕事方法を改善していく必要がある。さらに、上司の価値観や評価軸を把握することで、上司に評価されやすい行動を選択することが必要である。そのため、できるだけ上司の意向に沿うことを目的として、部下は FSB を行うのである。

まず、部下の FSB には、部下が上司へ話しかけやすくなるという効果がある。部下が FSB を行うと、部下は上司の考え方をよりよく知ることになる。そして、上司の考えをよく知ること、会話による失敗を防ぐことができるようになる。会話しても失敗しないと感じられるようになるため、部下は上司に話しかけやすくなるのである。よって、部下の FSB が多いほど、部下から上司に対しての口頭コミュニケーション頻度が増えると思定される。

また、部下の FSB には、上司が部下へ話しかけやすくなるという効果もある。FSB の頻度が高い部下がいると、上司は部下の考えを事前によく知ることができる。そして、上司としても、部下をよく知っていることで会話による失敗を防ぐことができるようになる。やはり、上司においても、会話しても失敗しないと感じるほど、部下に話しかけやすくなるのである。よって、部下の FSB が多いほど、上司もその部下に対する口頭コミュニケーション頻度を増やすことになる。

これらのことから、部下の FSB の頻度が多いことが、口頭コミュニケーションを通じて LMX を向上させると想定される。今までは、部下の FSB は上司との LMX を向上させると考えられてきた。しかし、部下の FSB が高まる場合には、口頭コミュニケーション頻度が共に向上する。口頭コミュニケーション頻度が増え、微妙なニュアンスの情報のやり取りが増えることで、LMX が向上しているのだと考えられる。

仮説 2：部下の FSB は、口頭コミュニケーション頻度を媒介変数として LMX に正の影響を与える。

上司においても、部下にどのように思われているのかを探るために FSB を行う。通常、上司はフォーマルな情報を仕事の立場上、入手可能なはずである。しかし、部下が本心として上司に対してどのように思っているかは、フォーマルな情報

としては手に入れることができない。さらに、部下の本心での評価を捉えておかなければ、不満などの問題が起きる前に知ることができない。だからこそ、上司自身の管理方法を改善するためにも、上司はFSBを行う必要があるのである。

まず、上司がFSBを行うと、上司が部下へ話しかけやすくなるという効果が生まれる。上司のFSBによって、上司は部下の考えや価値観を知ることができるからである。そして、部下をよく知っていることで会話による失敗を予防できるようになる。ゆえに、部下に話しかけやすくなり、口頭コミュニケーション頻度が増加すると想定される。

また、上司がFSBを行うと、部下が上司へ話しかけやすくなるという効果も生まれる。上司がFSBを行う場合は、部下を気にしていることが部下へ伝わる。その結果、部下は、上司のFSB自体から上司の価値観や考え方を知ることになるのである。部下が上司の考え方を知ることによって、会話に対する失敗を予防できるようになり、上司と会話しやすくなる。このような理由から、口頭コミュニケーション頻度が増加するのだと想定される。

ここまでの想定に基づく、上司のFSBは口頭コミュニケーション頻度を媒介としてLMXを向上させると想定される。まず、上司のFSBは口頭コミュニケーション頻度の増加を伴うことが想定される。上司のFSBが行われるほど、上司と部下の間で話しかけやすくなっているからである。さらに、話しかけやすいために、口頭コミュニケーション頻度が増加し、ノンバーバルな微妙なニュアンスをやり取りする機会が増加する。この微妙なニュアンスのやり取りの増加は、上司と部下の相互理解を深め、LMXを向上させると考えられる。

なお、本研究では、上司のFSBとして「直接部下に尋ねる」ことによるFSBに絞り込んだ。このような上司のFSBは、部下から見て具体的にわかりやすい上司の行動であり、より明確にLMXに影響を与えると考えられるためである。

仮説3：上司のFSBは、口頭コミュニケーション頻度を媒介変数としてLMXに正の影響を与える。

電子メールは業務での報告手段として一般的に

用いられている。それは、瞬時に送信することができ、相手が読める状態になったら読むことができるという利便性のためである。電子メールには、日々の業務や進捗状況の報告において、スピード・手軽さといった点に優位性がある。

実際の業務においては、電子メールを送付した後に対面で情報共有を行うという場面が見られる。確かに、電子メールは便利な道具ではあるが、文字情報であるためバーバルな情報のみの伝達に限られる。バーバルな情報だけでは、微妙なニュアンスについては伝わらない。そのため、電子メールの送付後に口頭で連絡し微妙なニュアンスを補完しているのである。結果として、電子メールの利用機会が多いほど口頭コミュニケーション頻度が増加するのだと想定される。

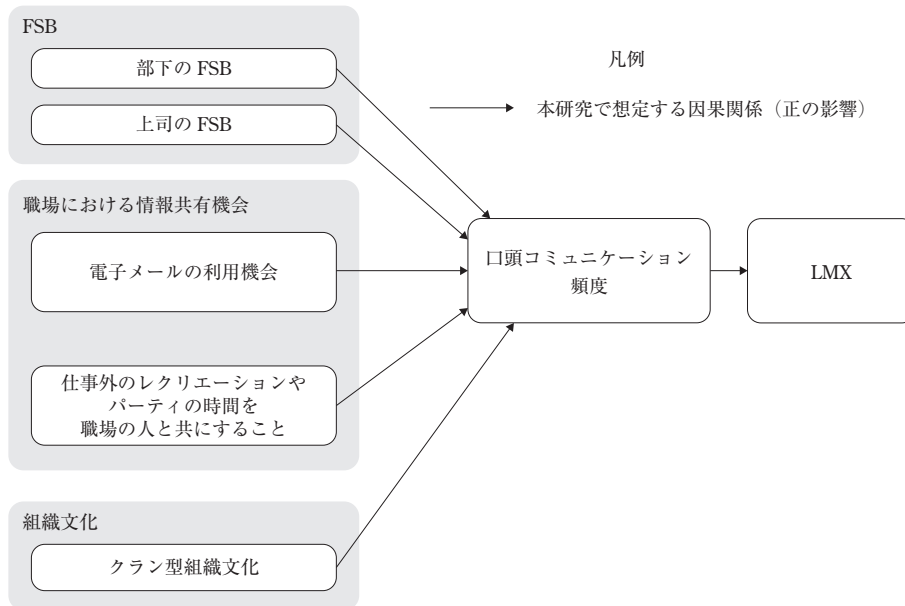
これらのことから、電子メールの利用機会が多いほどフォーマルな口頭コミュニケーション頻度が増え、それが媒介となってLMXが向上するのだと想定される。まず、電子メールは口頭コミュニケーション頻度を増加させ、微妙なニュアンスのやり取りも増加する。そして、微妙なニュアンスがあるほど、お互いを理解しやすくなり、関係性が成熟するのである。関係性が成熟するということはLMXが向上するということである。ゆえに、電子メールを利用することが、口頭コミュニケーションを通じて、LMXを向上させるのだと想定される。

仮説4：電子メールの利用頻度が多いと、口頭コミュニケーション頻度が媒介変数となり、LMXに正の影響を与える。

業務時間外でのレクリエーションやパーティは、企業内での情報共有機会として行われている。たとえば、仕事の場では言いにくい本音などについても、食事をしながら意見を言うという慣習ができています。仕事場とは違う雰囲気の中だからこそ、リラックスして自由に意見が交換できるのである。

そして、業務時間外であるため、お互いの個人的な会話も行われる。さらには、仕事の話以外についても、リラックスした雰囲気での情報交換が行われる。その内容は、個人の関心に基づいたインフォーマルな情報である。このようなインフォーマルな情報交換は仕事以外のリラックスした場が用意されることで、上司と部下の間においても親和がさらに深まるといえる。

図 1 仮説モデル



こうしたレクリエーションやパーティの親和感があると、職場において口頭コミュニケーション頻度が増加するのだと想定される。なぜなら、親和感が仕事場面においても持続するからである。この親和感の高まりにより、職場においてお互いに話しかけやすくなり、口頭コミュニケーションが促されると考えられる。

ここまでのことから、仕事外のレクリエーションが行われることにより、口頭コミュニケーション頻度が媒介となって LMX が向上すると想定される。まず、レクリエーションは上司と部下の親和感を深めるきっかけとなる。次に、親和感が口頭コミュニケーションを増加させ、相互理解を高める。そして、相互理解が関係性の成熟を促す。そのため、レクリエーションが LMX に正の影響を与える場合には、口頭コミュニケーション頻度が媒介となっているのだと想定される。

仮説 5: 仕事外のレクリエーションやパーティの時間を職場の人と共にすることの頻度が多いと、口頭コミュニケーション頻度が媒介変数となり、LMX に正の影響を与える。

組織文化は従業員の行動に広く影響を与える。まず、組織文化は従業員にとっての行動規範や価値観であり、従業員の意思決定に影響を与える。そして、従業員の意思決定が、職場における判断

や行動に影響を及ぼすといえる。なお、特定の判断や行動が繰り返されることによって、組織文化はさらに強固なものになっていく。

Cameron and Quinn (2006) のクラン型組織文化は、人間関係を重視する組織文化型である。クラン型組織文化は人材育成や組織の結束を重視しており、人間関係を濃密にする志向を持っている。クラン型組織文化も、その文化が重視する価値観にあった行動を促進する効果があるといえる。

これらのことから、クラン型組織文化は部下の LMX に正の影響を与えると想定される。まず、クラン型組織文化は上司に対して、人材育成を重視する意思決定と行動を促す。そのため、上司と部下の間での教育機会が増加し、教育を通じて上司と部下の相互の理解が深まると想定される。この相互理解は LMX を向上させるといえる。

ただし、クラン型組織文化も口頭コミュニケーションを媒介として LMX に正の影響を与えると想定される。上司が部下を教育する際には、上司の経験にともなう明文化できない知識を伝える必要がある。その時には、文字だけでは伝えにくい微妙なニュアンスなども必要となる。そのため、微妙なニュアンスを伝えるために口頭コミュニケーションが利用される。よって、口頭コミュニケーションの増加が媒介となって LMX が向上すると考えられる。

仮説6:「クラン型組織文化」の傾向が高いと、
口頭コミュニケーションを媒介として
LMXに正の影響を与える。

ここまでの仮説1～6をモデル図にしたのが図1である。

IV 分析方法

1 調査サンプルと手続き

調査には調査会社のマクロミル社を用い、会社員515名を調査対象者としてWeb上での質問紙調査を行った。そして、調査対象者は正社員を対象とし、契約社員、派遣社員は除外した。さらに、部下の立場で回答する対象者に絞るため、役職は課長・次長クラス、係長・主任クラス、一般社員を対象とした。特に、調査対象者が属する業種については、マクロミル社の調査対象者層を考慮し、調査業・広告代理業・マーケティング業は除外した。調査対象者の居住地域は特に制限をかけなかった。年齢は20～59歳を対象としており、性別は男女両方を対象とした。

Web上での質問紙調査は次の要領で行われた。調査は2013年5月23～24日の2日間にかけてWeb上にて実施された。調査対象者の性別は男性が68%、女性が32%であった。年齢の分布は平均年齢40.7歳(22～59歳)、標準偏差8.92歳であった。調査対象者には、部下の立場で回答をしてもらう形式とした。

2 測定尺度

測定尺度に関しては、先行研究に基づき質問項目を用意することとした(付属資料、質問項目一覧)。回答については1～5点のリッカート尺度形式で回答を得た。

LMXについては、広く使われているLMX7の質問項目を用いる方針とした。そのため、LMXを測定する7つの質問項目をGraen and Scandura (1984)とGraen and Uhl-bien (1995)に基づき用いた。また、口頭コミュニケーション頻度については、McAllister (1995)を元に質問を作成した。今回の調査は職場について質問するため、回答者がフォーマルな場面のみを想定する心配があった。そのため、本調査ではフォーマルとインフォーマ

表1 因子分析の結果

	因子				
	1	2	3	4	5
LMX 質問1	0.17	0.43	0.21	0.21	-0.06
LMX 質問2	0.23	0.67	0.27	0.23	0.02
LMX 質問3	0.20	0.62	0.28	0.23	0.06
LMX 質問4	0.25	0.72	0.21	0.12	0.20
LMX 質問5	0.21	0.72	0.14	0.10	0.19
LMX 質問6	0.14	0.63	0.21	0.16	0.15
LMX 質問7	0.30	0.73	0.27	0.18	0.02
口頭フォーマル 質問1	0.77	0.18	0.16	0.27	0.01
口頭フォーマル 質問2	0.80	0.24	0.13	0.27	-0.05
口頭フォーマル 質問3	0.80	0.26	0.22	0.22	-0.03
口頭インフォーマル 質問1	0.75	0.27	0.14	0.05	0.36
口頭インフォーマル 質問2	0.75	0.29	0.16	0.05	0.39
口頭インフォーマル 質問3	0.78	0.29	0.18	0.04	0.36
部下のFSB 質問1	0.26	0.33	0.22	0.51	0.10
部下のFSB 質問2	0.17	0.19	0.20	0.59	0.12
部下のFSB 質問3	0.13	0.25	0.17	0.68	0.23
部下のFSB 質問4	0.16	0.19	0.20	0.66	0.37
上司のFSB 質問1	0.15	0.11	0.09	0.31	0.52
上司のFSB 質問2	0.17	0.10	0.13	0.30	0.57
クラン型組織文化 質問2	0.11	0.26	0.66	0.15	0.18
クラン型組織文化 質問3	0.18	0.27	0.69	0.17	-0.01
クラン型組織文化 質問4	0.14	0.20	0.69	0.13	0.06
クラン型組織文化 質問5	0.15	0.23	0.81	0.14	0.09
クラン型組織文化 質問6	0.16	0.21	0.82	0.17	0.11

注：因子抽出法：主因子法。

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法。

表の数値は回転後の因子負荷量を示す。

0.40をカットオフ値とした。

上記の「口頭」は「口頭コミュニケーション頻度」を示す。

ルの場面の両方について明記して質問した。

部下のFSBについては、Ashford (1986)の研究を元に質問項目を用意した。本調査では、これらから上司との結びつきが強い4つの質問項目を選んだ。また、上司のFSBについては、Ashford and Tsui (1991)の研究を元に質問項目を用意した。この尺度は、Lee et al. (2005)においても利用されている。本研究では、上司がより主体的にFSBを行っていると思われる2つの質問項目を選び出し利用した。

電子メールの利用機会、仕事外のレクリエーションやパーティの時間を職場の人と共にとすること(以下、仕事外のレクリエーション)、については本研究用にそれぞれ質問を用意した。本来であれば複数の質問項目による尺度を準備してから研

表 2 変数の平均値、標準偏差、

変 数	平均値	標準 偏差	α	1	2
1. 年 齢	40.70	8.92		—	
2. 性別（ダミー変数）	0.68	0.47		0.36**	—
3. 日系企業（ダミー変数）	0.97	0.17		0.00	-0.07
4. 第三者評価制度あり（ダミー変数）	0.15	0.36		0.00	0.06
5. 部下が上司を評価する制度あり（ダミー変数）	0.10	0.30		-0.06	0.01
6. 部下の FSB	2.87	0.77	0.84	-0.10*	-0.01
7. 上司の FSB	2.23	0.95	0.77	0.06	0.13**
8. 電子メール利用機会	2.89	1.36		0.05	-0.01
9. 仕事外のレクリエーション	2.20	1.00		-0.09*	-0.02
10. クラン型組織文化	2.74	0.86	0.90	-0.01	0.01
11. 口頭コミュニケーション頻度	2.75	0.86	0.94	-0.16**	-0.11*
12. LMX	3.07	0.79	0.89	-0.05	-0.05

注：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

究を進めるべきであるが、先行研究において確立した尺度が存在していなかった。そのため、本研究ではそれぞれ1つの質問項目で電子メールの利用機会や仕事外のレクリエーションについての頻度を測定することとして調査を進めることとした。これらの変数の測定については本研究における限界となっている。

クラン型組織文化については、Cameron and Quinn (2006) の測定指標を元に、クラン型組織文化についての質問を用意した。

コントロール変数として、対象者の個人属性である年齢と性別を含めた。なお、性別はダミー変数としている（男性が1、女性が0）。年齢を含めた理由は、年齢の高さと比例して部下は上司との関係性を成熟させる経験・スキルが身につくなど、LMX への影響に違いがでると思われるためである。性別を含めた理由は、日本企業は男性社会といわれており、性別によって LMX への影響が異なると思われるためである。

また、所属組織の働き方や評価制度に関わる事項について、日系企業であること、上司以外からの第三者からの評価制度があること、部下が上司を評価する制度があることをコントロール変数とした。なお、これらはダミー変数として用いている（日系企業が1、外資系企業が0）、（第三者評価制度がある場合1、ない場合0）、（部下が上司を評価する制度がある場合1、ない場合0）。まず、日系企業

と外資系企業では、職場の人間関係を重視する度合いが異なると考えられた。また、第三者からの評価制度があると上司の重要度に違いが現れ、部下が上司を評価する制度がある場合と上司と部下の相互理解の度合いに違いが出ると考えられた。これらの違いが LMX に影響を及ぼすため、その影響を抑える必要があると考えられた。

V 分析と仮説の検証

1 変数の因子分析

LMX、口頭コミュニケーション頻度、部下の FSB、上司の FSB、クラン型組織文化の変数については複数の測定項目を元に行っている。それぞれの測定項目が、それぞれの構成概念を独立的に測定しているかを確認するために、因子分析を行った。なお、職場における情報共有機会（電子メールの利用機会、仕事外のレクリエーション）については、1つの質問で測定したため因子分析には含めていない。この点は本研究における限界であり留意点である。

因子分析においては、LMX、口頭コミュニケーション頻度、部下の FSB、上司の FSB、クラン型組織文化の測定項目（計 25 項目）を用いた。因子抽出法としては主因子法を、回転法にはバリマックス回転を選択した。また、因子負荷量とし

クローンバックの α , 相関係数

3	4	5	6	7	8	9	10	11
—								
-0.02	—							
-0.02	0.29**	—						
-0.10*	0.10*	0.13**	—					
-0.12**	0.15**	0.04	0.46**	—				
-0.07	0.20**	0.14**	0.24**	0.20**	—			
-0.01	0.12**	0.07	0.32**	0.30**	0.26**	—		
0.01	0.17**	0.15**	0.49**	0.29**	0.30**	0.37**	—	
-0.07	0.00	0.11**	0.50**	0.38**	0.23**	0.35**	0.45**	—
-0.01	0.03	0.13**	0.56**	0.33**	0.25**	0.27**	0.58**	0.59**

ては 0.40 以上を採用し、各因子について検討することとした。1 回目の因子分析結果では、クラン型組織文化の質問 1（付属資料、質問項目一覧参照）の因子負荷量は 0.40 を下回った。そのため、質問 1 を除いた 24 項目で再び因子分析を行った（表 1）。分析の結果、因子 1 として口頭コミュニケーション頻度、因子 2 として LMX、因子 3 としてクラン型組織文化、因子 4 として部下の FSB、因子 5 として上司の FSB が抽出された。

2 尺度の信頼性分析と相関分析

まず、複数の質問からなる変数について尺度の信頼性分析を行った（表 2）。今回の調査で用いた質問項目について、変数を示す尺度としての信頼性は十分に高いといえる。次に、相関関係について確認を行った（表 2）。まず、LMX の規定要因である FSB、情報共有機会、およびクラン型組織文化と、媒介要因である口頭コミュニケーション頻度と LMX に対して有意な正の相関があることが示された。さらに、口頭コミュニケーション頻度と LMX の間には、有意な正の相関があることがわかった。これらの相関関係については想定どおりの結果であった。

3 重回帰分析の進め方

今回の分析の目的の 1 つは、口頭コミュニケーション頻度が、LMX の規定要因と LMX の関係

を媒介しているかどうかを明らかにすることである。Baron and Kenny (1986) によると媒介変数の影響を明らかにするためには、次の 4 条件を満たす必要がある。その条件とは、(a) 独立変数と媒介変数間に有意な影響があること、(b) 媒介変数と従属変数間に有意な影響があること、(c) 独立変数と従属変数間に有意な影響があること、(d) 媒介変数をコントロール変数として加えたうえで重回帰分析をしたときに、独立変数と従属変数間の有意な影響が消失すること、である。

口頭コミュニケーション頻度が媒介変数としてこの条件を満たすか否かを確認するために、次の順序で重回帰分析を行う。まず、口頭コミュニケーション頻度を従属変数とした重回帰分析を行うこととする（表 3）。この結果、上記の条件 (a) を満たすかが示されることになる。次に、LMX を従属変数とした重回帰分析を行う（表 4）。回帰モデルを比較して検討するために、コントロール変数のみを変数とした分析をモデル 1、コントロール変数と各独立変数を合わせた分析をモデル 2、モデル 2 に対して媒介変数を加えた分析をモデル 3 として分析する。この比較によって、モデル 2 により条件 (c) が確認でき、モデル 3 により条件 (b) と条件 (d) を満たすかが確認できることになる。

表 3 口頭コミュニケーション頻度を従属変数とした重回帰分析

変 数	口頭コミュニケーション
コントロール変数	
年 齢	-0.10**
性別 (ダミー変数)	-0.09*
日系企業 (ダミー変数)	-0.03
第三者評価制度あり (ダミー変数)	-0.13**
部下が上司を評価する制度あり (ダミー変数)	0.06
独立変数	
部下の FSB	0.24**
上司の FSB	0.19**
電子メール利用機会	0.05
仕事外のレクリエーション	0.12**
クラン型組織文化	0.23**
分析モデルの適合性指標	
R^2	0.38
調整済み R^2	0.37
F	31.26**

注：表内には偏回帰係数 (β) を示している。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4 口頭コミュニケーション頻度を従属変数とした重回帰分析

独立変数と口頭コミュニケーション頻度の関係を明らかにするために、コントロール変数も含めて重回帰分析を行った (表3)。

口頭コミュニケーション頻度に有意に影響する変数は、部下の FSB (偏回帰係数 $\beta = 0.24$, $p < 0.01$)、上司の FSB ($\beta = 0.19$, $p < 0.01$)、仕事外のレクリエーション ($\beta = 0.12$, $p < 0.01$)、クラン型組織文化 ($\beta = 0.23$, $p < 0.01$) であった。これらの変数は口頭コミュニケーション頻度に対して、有意な正の影響があることが明らかになった。また、コントロール変数のうち、年齢 ($\beta = -0.10$, $p < 0.01$)、性別 ($\beta = -0.09$, $p < 0.05$)、第三者評価制度あり ($\beta = -0.13$, $p < 0.01$) は、有意な負の影響があることが明らかになった。

5 LMX を従属変数とした重回帰分析

独立変数と LMX および媒介変数の関係を明らかにするために、LMX を従属変数とした階層的重回帰分析を行った (表4)。

モデル 1 はコントロール変数だけを独立変数として重回帰分析を行った結果である。分析モデルの適合性を確認すると、決定係数が 0.01 と低く

有意ではない。ゆえに、モデルとして適切ではないと判断できる。

次に、モデル 2 ではコントロール変数に加えて独立変数を投入した。部下の FSB ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$)、上司の FSB ($\beta = 0.08$, $p < 0.05$)、クラン型組織文化 ($\beta = 0.40$, $p < 0.01$) は LMX に対して有意な正の影響があることが示された。また、コントロール変数のうち第三者評価制度あり ($\beta = -0.10$, $p < 0.01$) は LMX に対して有意な負の影響があることが示された。

さらに、モデル 3 ではモデル 2 に加えて媒介変数である口頭コミュニケーション頻度の変数を加えて分析を行った。その結果、口頭コミュニケーション頻度 ($\beta = 0.33$, $p < 0.01$)、部下の FSB ($\beta = 0.24$, $p < 0.01$)、クラン型組織文化 ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$) は LMX に対して有意な正の影響があることが示された。モデル 2 と比較すると有意性が消滅した変数があることがわかる。上司の FSB については、モデル 2 における有意な正の影響 ($\beta = 0.08$, $p < 0.05$) があったが、モデル 3 では有意性が消えていた。同様に、第三者評価制度ありについては、モデル 2 における有意な負の影響 ($\beta = -0.10$, $p < 0.01$) があったが、モデル 3 では有意性が消えていた。また、有意性は消えていないが、その影響が弱まった変数があることも明らか

表 4 LMX を従属変数とした重回帰分析

変 数	モデル 1	モデル 2	モデル 3
コントロール変数			
年 齢	-0.03	0.00	0.03
性別 (ダミー変数)	-0.04	-0.05	-0.02
日系企業 (ダミー変数)	-0.01	0.03	0.04
第三者評価制度あり (ダミー変数)	0.00	-0.10**	-0.06
部下が上司を評価する制度あり (ダミー変数)	0.13**	0.05	0.03
独立変数			
部下の FSB		0.32**	0.24**
上司の FSB		0.08*	0.02
電子メール利用機会		0.05	0.03
仕事外のレクリエーション		0.00	-0.04
クラン型組織文化		0.40**	0.32**
媒介変数			
口頭コミュニケーション頻度			0.33**
分析モデルの適合性指標			
R^2	0.02	0.45	0.52
調整済み R^2	0.01	0.44	0.51
F	1.97	41.54**	49.27**

注：表中には偏回帰係数 (β) を示している。

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

になった。部下の FSB については、モデル 2 における有意な正の影響 ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$) が、モデル 3 では弱まっていた ($\beta = 0.24$, $p < 0.01$)。同様に、クラン型組織文化についても、モデル 2 における有意な正の影響 ($\beta = 0.40$, $p < 0.01$) が、モデル 3 では弱まっていた ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$)。

ここまでの重回帰分析の結果より、口頭コミュニケーション頻度が媒介変数としての条件を満たしているかどうかを確認する。

条件 (a) を満たす変数は、口頭コミュニケーション頻度を従属変数とした重回帰分析の結果 (表 3) から判断できる。部下の FSB, 上司の FSB, 仕事外のレクリエーション, クラン型組織文化の変数は口頭コミュニケーション頻度に対して有意な正の影響がある。また、年齢、性別、第三者評価制度ありの変数は、口頭コミュニケーション頻度に有意な負の影響がある。よって、これらの変数が口頭コミュニケーション頻度によって LMX への影響を媒介される変数の候補となる。

条件 (b) については、LMX を従属変数とした重回帰分析モデル 3 の結果 (表 4) から判断できる。口頭コミュニケーション頻度の変数は LMX に対して正の影響があるため、条件 (b) を満た

すことができる。また、条件 (c) については、LMX を従属変数とした重回帰分析モデル 2 の結果 (表 4) から判断できる。部下の FSB, 上司の FSB, クラン型組織文化の変数が LMX に対して有意な正の影響がある。また、第三者評価制度ありの変数は LMX に有意な負の影響がある。ここまでの確認において、変数のうち口頭コミュニケーション頻度にも LMX にも有意な影響があるのは、部下の FSB, 上司の FSB, クラン型組織文化、第三者評価制度ありの変数である。

条件 (d) については、LMX を従属変数としたモデル 2 とモデル 3 (表 4) の比較から判断できる。まず、上司の FSB, 第三者評価制度ありについてはモデル 3 において LMX に対する有意な影響が消えていた。また、部下の FSB とクラン型組織文化については、有意な正の影響が弱まっていた。

以上の条件の確認から、口頭コミュニケーション頻度は、上司の FSB の LMX への正の影響を媒介することが示された。また、部下の FSB とクラン型組織文化については、口頭コミュニケーション頻度が LMX への正の影響の一部を媒介していることが示された。さらに、コントロール変

数のうち、第三者評価ありの LMX への負の影響も口頭コミュニケーション頻度が媒介することも示された。

結果、仮説 1 と 3 は支持された。また、仮説 2 と 6 については部分的な支持にとどまった。一方、仮説 4 と 5 は棄却された。電子メールの利用機会と仕事外のレクリエーションは LMX に影響を与えていなかった。

VI 結 論

本研究にて次のことが明らかになった。部下の FSB、上司の FSB、クラン型組織文化は部下の LMX に重要な影響を与えていた。そして、その影響については口頭コミュニケーションが媒介していた。ただし、部下の FSB とクラン型組織文化の LMX への影響については、口頭コミュニケーションは部分的に媒介するにとどまった。

部下の FSB は、部下自身が仕事の改善を行うための行動である。FSB を行う部下は仕事に対して積極的であるという印象を上司に与え、上司の評価が高まり、LMX に直接的に正の影響を与えると考えられる。

クラン型組織文化は、口頭コミュニケーション頻度以外にも意思決定や仕事態度など、従業員の職場における行動に広く影響する。クラン型組織文化においては人材育成に価値が置かれており、教育を受ける部下が、上司に大事に扱われていると感謝するようになる。この感謝の意識が、部下の LMX を直接向上させると考えられる。

電子メールの利用機会は、口頭コミュニケーション頻度にも LMX にも有意な影響を与えていなかった。口頭コミュニケーション頻度に影響しない理由は、電子メールだけで情報交換を完結してしまうためだと考えられる。また、LMX に対して影響を与えない理由は、電子メールが事務的なやり取りに終始するためだと考えられる。電子メールは文字情報であり、微妙なニュアンスなどは交換されない。そのため、上司と部下の相互理解が深まらなると考えられる。

仕事外のレクリエーションは、口頭コミュニケーション頻度を増加させてはいたが LMX を向上させてはなかった。部下が上司との関係性を

向上させるためには、部下が上司に対して良い評価をすることが重要である。コミュニケーション内容に仕事場面に含まれる場合には、部下が上司を評価できる。しかし、仕事に関係ないコミュニケーションだけしかない場合には、部下は上司を評価することができないと思われる。

本研究では先行研究で明らかにされていない新たな規定要因および媒介要因を明らかにすることができた。この点は本研究の学術的な貢献である。また、本研究において上司と部下との関係性向上に関する体系的な解決方法を示すことができた。この点は本研究の実務上の貢献である。

実務上の提言として、上司の立場にある場合には部下に上司自身に対する評価を直接聞くことを推奨する。上司の FSB として、部下からの直接の意見は貴重であり仕事に役立てることができる。それと同時に、上司についての評価機会を与えられた部下は、上司との会話がしやすくなり、上司との人間関係が向上すると考えるようになる。その結果、部下は LMX の効果である組織に貢献しようとする行動や、組織に望ましくないことを抑制する行動を自主的に行うようになる。このことが組織のパフォーマンス向上に貢献すると考えられる。

これまで見てきたとおり、本研究では、LMX の新たな規定要因を明らかにすることで、学術的および実務的な貢献を行うことができた。一方で、いくつかの限界もある。第 1 に、今回の測定尺度の限界として、職場における情報共有機会については、現時点で適切な質問項目がなく単独の質問で確認する方法を用いた。今後の研究においては、情報共有機会について複数の質問から構成概念を抽出できる尺度を用意する必要がある。

第 2 に、コミュニケーションの内容や頻度が職位によりどのように変化するのかという点については本研究では触れることができなかった。職位が従業員の行動にどのような差を与えるのかについて言及することで、コミュニケーションの影響がさらに明らかにできると考えられる。

第 3 に、より詳細な研究をするためには、上司と部下の 2 人を 1 つの組み合わせとして調査する必要がある。本研究においては調査対象者には部下の立場で回答をしてもらったが、調査対象者の上司がどのように考えているかについては確認で

きていない。上司と部下を1つの単位として調査することで、上司と部下との認識差異を明らかにすることができるようになるはずである。

第4に、本研究においては組織文化に関しては研究範囲を絞り込むためクラン型組織文化を集中して取り上げた。今後さらに組織文化を研究する場合は、他の3つの組織文化型が及ぼす影響について調査することが必要である。クラン型だけではなく、ほかの組織文化型について研究することで、より組織文化の影響が明らかになるはずである。

第5に、部下のFSBとクラン型組織文化がLMXに直接正の影響を与える理由についてはさらなる研究が必要である。口頭コミュニケーション以外にも媒介要因が潜在していることが考えられる。これらの限界点は今後の研究課題である。

参考文献

- Ashford, S. J. (1986), "Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resources Perspective," *Academy of Management Journal*, 29(3), pp.465-487.
- Ashford, S. J. and A. S. Tsui (1991), "Self-Regulation for Managerial Effectiveness: The Role of Active Feedback Seeking," *Academy of Management Journal*, 34(2), pp.251-280.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Bennett, N., R. C. Liden and R. P. Settoon (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp.219-227.
- Bommer, W. H., L. M. Shore, L. E. Tetrick and S. J. Wayne (2002), "The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.590-598.
- Braunscheidel, M. J., N. C. Suresh and A. D. Boisnier (2010), "Investigating the Impact of Organizational Culture on Supply Chain Integration," *Human Resource Management*, 49(5), pp.883-911.
- Burton, J. P., C. J. Sablinski and T. Sekiguchi (2008), "The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem," *Personnel Psychology*, 61(4), pp.761-792.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, Rev. ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cropanzano, R., B. M. Goldman and F. O. Walumbwa (2011), "How Leader-Member Exchange Influences Effective Work Behaviors: Social Exchange and Internal-External Efficacy Perspectives," *Personnel Psychology*, 64(3), pp.739-770.
- Cropanzano, R., C. A. Hartnell and F. O. Walumbwa (2009), "Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange," *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), pp.1103-1126.
- Day, D. V. and C. R. Gerstner (1997), "Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues," *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp.827-844.
- Fotaki, M. and R. Jingjit (2010), "Confucian Ethics and the Limited Impact of the New Public Management Reform in Thailand," *Journal of Business Ethics*, 97(1), pp.61-73.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), pp.428-436.
- Graen, G. B. and M. Uhl-bien (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," *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219-247.
- Gully, S. M., K. M. Kacmar, L. A. Witt and S. Zivnuska (2003), "The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp.764-772.
- Hackett, R. D. and G. J. Sears (2011), "The Influence of Role Definition and Affect in LMX: A Process Perspective on the Personality-LMX Relationship," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), pp.544-564.
- Hofmann, D. A. and F. P. Morgeson (1999), "Safety-Related Behavior as a Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange," *Journal of Applied Psychology*, 84(2), pp.286-296.
- Huang, X., W. Lam and E. Snape (2007), "Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: Do Supervisor-Attributed Motives Matter?" *Academy of Management Journal*, 50(2), pp.348-363.
- Lau, V. P., R. Loi, H.-Y. Ngo and L. Zhang (2011), "The Interaction between Leader-Member Exchange and Perceived Job Security in Predicting Employee Altruism

- and Work Performance," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), pp.669-685.
- Lee, D. W., H. Lee, T. S. Lee and H. S. Park (2005), "Superior-Subordinate Relationships in Korean Civil Engineering Companies," *Journal of Management in Engineering*, 21(4), pp.159-163.
- McAllister, D. J. (1995), "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), pp.24-59.

付属資料・質問項目

LMX

1. あなたは、「自分の立場が明確である」と感じ、「何をしたらあなたの上司が満足するか」理解できている。
2. あなたは、「上司があなたの問題や要求を理解してくれる」と感じている。
3. あなたは、「上司があなたの潜在能力を認めてくれる」と感じている。
4. 上司の公式な権限とは関係なく、あなたの仕事上の問題を解決するために、上司が個人的な好意であなたを手助けしてくれる。
5. 上司の公式な権限とは関係なく、必要時には、上司の責任において「あなたを責務から解放してくれる」ことを見込むことができる。
6. 「上司が以前と違う判断をしても、私は上司の判断を守り正当化する」というように、あなたは上司に対して十分な自信を持っている。
7. 上司との仕事上の関係について、あなたはとてもよい関係であると評価している。

口頭コミュニケーション頻度

口頭コミュニケーション頻度（フォーマル）

1. 仕事上のフォーマル(公式)な話題について上司からあなたへ、新たな話題を持ちかける機会はどの程度ありますか。(口頭で直接話す場合を想定してください)
2. 仕事上のフォーマル(公式)な話題についてあなたから上司へ、新たな話題を持ちかける機会はどの程度ありますか。(口頭で直接話す場合を想定してください)
3. 仕事上のフォーマル(公式)な話題について情報交換する機会はどの程度ありますか。(口頭で直接話す場合を想定してください)

口頭コミュニケーション頻度（インフォーマル）

1. 仕事以外のインフォーマル(非公式)な話題について上司からあなたへ、新たな話題を持ちかける機会はどの程度ありますか。(口頭で直接話す場合を想定してください)
2. 仕事以外のインフォーマル(非公式)な話題についてあなたから上司へ、新たな話題を持ちかける機会はどの程度ありますか。(口頭で直接話す場合を想定してください)
3. 仕事以外のインフォーマル(非公式)な話題について情報交換する機会はどれくらいありますか。(口頭で直接話す場合を想定してください)

部下のFSBの質問項目

1. あなたは、上司がどんな行動を誉めるかについてよく見ており、自分の行動に対して反映させている。
2. あなたは、「上司がどのような特徴がある人を評価するか」をよく見ており、この知見を活用している。
3. あなたは、あなたに対する仕事の評価について、上司からフィードバック(評価)を得ようとする。

4. あなたは、自分の会社内での昇進の可能性について上司からフィードバック(評価)を得ようとする。

上司のFSBの質問項目

1. あなたの上司は、上司自身の仕事業績についてあなたに尋ねてくる。
2. あなたの上司は、「自分(上司)についてどう思うか?」とあなたに尋ねてくる。

職場における情報共有機会の質問項目

1. あなたの職場では、職場内の情報を収集する場合において、「電子メールの利用機会」は、どの程度ありますか。
2. あなたの職場では、職場内の情報を収集する場合において「仕事外のレクリエーションやパーティの時間を職場の人と共にすること」は、どの程度ありますか。

クラン型組織文化

1. あなたの職場はとても個人的な場所であり、まるで家族の延長のようである。所属メンバーはそれぞれのことを広く共有している。
2. あなたの職場の管理職は、全般的に指導や調整、育成に対して関心が強い。
3. あなたの職場のマネジメントスタイルは、チームワーク、合意、参加に基づくスタイルである。
4. あなたの職場の結束はロイヤリティと信頼に基づいている。メンバーの組織に対するコミットメント(責任を伴う約束を実行する意思)は高い。
5. あなたの職場は「人材育成」「高い信頼」「オープンさ」「持続的な参加」を重視している。
6. あなたの職場では、成功の基準を「人材の育成」「チームワーク」「従業員のコミットメント(責任を伴う約束を実行する意思)」「人々への関心」に置いている。

コントロール変数の質問項目

1. あなたの会社は日系企業でしょうか、それとも外資系企業でしょうか。
2. あなたの会社では、上司以外の第三者があなたを評価する制度がありますか。
3. あなたの会社では、部下が上司を直接評価する制度がありますか。

注：性別、年齢に関してはマクロミル社の調査対象者属性情報として入手。