

上司のリーダーシップ・スタイルによる 部下の学習目標志向性への影響

— SL 理論の視座からの分析 —

The effect of supervisor leadership style on subordinates' learning goal orientation: Utilizing the perspective of SL theory

本田亜樹

HONDA, Aki

本研究の目的は、条件適合理論における SL 理論の視座を援用し、部下の成熟度（レディネス）別に学習目標志向性に影響を与えるリーダーシップ行動を探索することである。仮説として、レディネス 1 は PM 理論の P 行動、レディネス 2 は変革型リーダーシップ、レディネス 3 はエンパワリングリーダーシップ、レディネス 4 はサーバントリーダーシップが、学習目標志向性に正の影響を与えると設定した。

分析の結果、レディネス 1 の仮説は棄却、レディネス 2 と 3 の仮説は一部支持され、レディネス 4 の仮説は棄却された。共通するのは、レディネス 1・3 のように心理的成熟度が低い場合はエンパワリングリーダーシップの「成長支援」が、レディネス 2・4 のように心理的成熟度が高い場合は変革型リーダーシップの「知的刺激」が、学習目標志向性に正の影響を及ぼしていた点である。そして、心理的成熟度、職務成熟度のどちらかでも高まるレディネス 2・3・4 では、P 行動の「業績への圧力」が正の影響を及ぼしていた。一方、学習目標志向性に負の影響を与えるリーダーシップ・スタイルも存在し、レディネス 3 におけるエンパワリングリーダーシップの「自律支援」とレディネス 4 におけるサーバントリーダーシップの「英知」であった。本研究の結果から、レディネスによって学習目標志向性に影響を与えるリーダーシップ・スタイルは異なり、部下の成熟度に合わせてリーダーシップ・スタイルを選択することは、学習目標志向性を高める上で効率的であることが示された。

キーワード：学習目標志向性 (learning goal orientation), SL 理論 (situational leadership theory), P 行動 (performance behavior), 変革型リーダーシップ (transformational leadership), エンパワリングリーダーシップ (empowering leadership)

1. 研究の背景と目的

(1) 本研究の背景・目的

外部環境が目まぐるしく変化する中、企業が持続的な競争優位性を確保するために従業員に対し求める能力やスキルも変わってきている。厚生労働省は、従業員が自律的で主体的な取り組みを社内外で行う必要性があるとしている

(厚生労働省, 2022 年 6 月 29 日)。

本研究は、こうした自分の能力を開花させるためにスキルや知識を高め、理解と習得に努める学習目標志向性 (Dweck, 1986) に着目し、部下の成熟度別に学習目標志向性に影響を与えるリーダーシップ行動を探索することを目的とする。

この個人特性でもあり環境によっても変化する

るとされる学習目標志向性（松尾，2021）は、個人の役割内のパフォーマンスの向上はもとより、経営革新行動、組織市民行動、プロアクティブ行動といった役割外行動も促し、風土醸成や成果に影響を及ぼす（高石，2021）。しかし、この学習目標志向性をマネジメントの対象とする研究は多くはなく（砂口，2017）、影響のメカニズムが明らかにはなっていない。

そこで本研究では、まず従業員の成熟度と学習目標志向性の高さとの関係を検証する。次に、部下の学習目標志向性に上司のどのようなリーダーシップ行動が影響するのかを、SL理論（Hersey, Blanchard and Johnson; 1996, 山本訳，2000）の視座を援用して分析する。

2. 先行研究

（1）学習目標志向性

学習目標志向性とは、達成目標理論における目標志向性（Payne, Youngcourt, and Beaubien, 2007）の下位概念である。目標志向性は、学習目標志向性と成果目標志向性の2つの下位次元からなり、そのうち、学習目標志向性は学習そのものを目標とし、自分の能力を開花させるためにスキルや知識を高め、理解と習得に努める志向性である（Dweck, 1986）。Payne et al. (2007) は、学習目標志向性の先行要因である個人特性のメタ分析を行い、現実的な目標設定、失敗からのレジリエンスや努力の継続といった学習目標志向性の傾向と、学業成績、自己設定目標レベル、パフォーマンスとが関連することを示した。また、学習目標志向性を高く持つ従業員は、上司とより質の高い交流関係を築く傾向があることが示されている（Janssen and Van Yperen, 2004）。

一方、砂口（2017）は「学習志向性をマネジメントの対象として捉える必要性が指摘されてきたにも関わらず、どう働きかけるかが、十分に検討されてきていない」（砂口，2017，p.85）と指摘している。職場学習の先行研究においては、上司の存在が看過できない程度に影響を及

ぼすことが示唆されている（砂口，2017；中原，2012）。しかし、学習目標志向性を高める働きかけに着目した先行研究はまだ少なく、要因の特定には至っていない（Chadwick and Raver, 2015; 砂口，2017）。

（2）SL理論

1900年以降に始まったリーダーシップ研究は、初期の特性理論、1940年以降の行動理論、そして状況変数とリーダーの行動特性に注目する条件適合理論へと続いた。そして、状況変数としての部下の成熟度（レディネス）に着目し、発展させた理論がSL理論である（金井，2005）。この理論は、有効なリーダーシップ・スタイルは部下の成熟度の変化で推移するという立場をとっている。具体的には、部下の成熟度の高まりとともに、教示的、説得的、参加的、委任的なスタイルへと移行させることを推奨する（Hersey, Blanchard, and Johnson, 1996, 山本訳，2000）。

SL理論は、リーダーシップの二元論を基礎とし（Blank, Green, and Weitzel, 1990）、図1で示す通り、推奨するリーダーシップ・スタイルを、ガイダンスを与える指示的行動と支援的な行動を示す協働的行動の高低の組み合わせで表現される。そして、部下の成熟度とは「特定課題の達成に対するフォロワーの能力と意欲の程度」（Hersey et al., 1996, 山本訳，2000, p.190）と定義され、能力と意欲を職務成熟度と心理的成熟度で測定する。

このSL理論は、代表的なリーダーシップ理論の1つであり、理論を支持する実証研究（Vecchio, 1987; Thompson and Vecchio, 2009）がある一方、尺度や理論の根拠については指摘も多い（Graeff, 1983; 犬塚，2019）。また、実務家からの評価は得られている（若林監修，松原・渡辺・城戸編，2008）が、その妥当性の検証は現在まで十分になされているとはいえない（林・松原，1998；犬塚，2019）。このように、SL理論の信憑性について十分に議論されてい

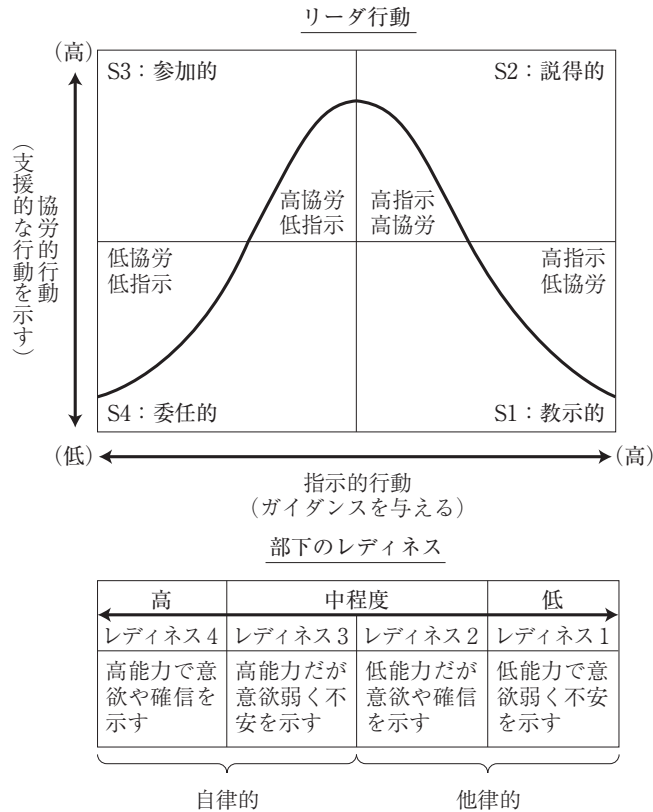


図1 SL理論モデル

出所：Hersey et al. (1996)，山本訳（2000）を参考に筆者作成。

るとはいえず、SL理論の視座からの部下の成熟度とリーダーシップ・スタイルの関係性を検証する必要がある。

（3）SL理論と近代の

4種のリーダーシップ研究

SL理論ではリーダーシップ・スタイルを指示的行動と協力的行動の度合いによって4象限に分類しているが、より具体的なリーダーシップ行動を理解するために、既存のリーダーシップ論との適合性を議論する。表1にて、既存の4種のリーダーシップとSL理論との適合性についてまとめ、次項にて各リーダーシップ・スタイルについて言及する。

1) PM理論

PM理論とは、1940年代以降リーダーシッ

プ研究において支配的になったリーダーの行動特性に注目する行動理論の1つである。この行動理論に共通するのは、「課題関連行動」と「人間関係行動」という2次元の行動特性でリーダー行動の全体像が説明できる点である。具体的には、ミシガン大学の研究によって「仕事中心型」と「従業員中心型」が、オハイオ州立大学の研究によって「構造づくり」と「配慮」が、日本集団力学研究所によって課題達成の「P行動」と集団維持の「M行動」の2次元の行動特性が導き出された（小野，2018；金井，2005；服部，2020）。日本発の代表的な行動理論であるPM理論やオハイオ州立大学の研究では、両次元を満たすことでリーダーシップが発揮でき、普遍的なリーダーシップ・スタイルは存在すると結論づけられた

表 1 4種のリーダーシップ・スタイルと SL 理論との適合性

名称	定義	下位概念	意味	引用	SL 理論との適合性
PM 理論	課題解決の方向を示すことやそれに向けてメンバーに圧力をかける P 行動とメンバーの間に生じる緊張を緩和して良好な人間関係を促進させる M 行動からなるリーダーシップ・スタイル (三隅, 1984)	業績への圧力 (P 行動)	規則の厳守や生産への圧力に関する監督者の行動	三隅 (1984)	ガイダンスを与える指示的行動の要素が多い
		計画性 (P 行動)	仕事の計画・手順の明確化に関する監督者の行動		
変革型リーダーシップ	メンバーに仕事への新しい視点を提供し、組織やチームへの使命やビジョンを明確に示し、メンバーの潜在力を引き出し、さらに自らの利害を越えるよう仕事に動機づけるリーダーシップ・スタイル (高石, 2013)	理想モデル	メンバーにリーダーのようになりたいという同一化を高め、リーダーを見習う気にさせるカリスマ性	Bass and Avolio (1994), Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990),	ガイダンスを与える指示的行動、支援的な行動を示す協力的行動のどちらの要素も含まれている
		志気を鼓舞する動機づけ	ビジョンの実現に向け、仕事の意味を理解させ、やる気を引き出し元気づけ、集団を勢いづける行動特性	砂口 (2017)	
		知的刺激	メンバーに対して考え方の視野を広げたり、転換させたりなど、新たな視点で考えることを促すこと	高石 (2013)	
		個別配慮	メンバー個々の達成や成長ニーズに注意を払い、仕事のサポートや適切な助言をすること	服部 (2020)	
エンパワリングリーダーシップ	メンバーが自律的に動けるように権限を与え、動機づけ、育成を支援するリーダーシップ・スタイル (Amundsen and Martinsen, 2014)	自律支援	部下の自律的活動を支援するために、権限を委譲し、主体的行動を奨励すること	Amundsen and Martinsen (2014)	ガイダンスを与える指示的行動、支援的な行動を示す協力的行動のどちらの要素も含まれている
		成長支援	部下の学習と成長を支援するために、ロールモデルとなり、指導すること		
サーバントリーダーシップ	自らを奉仕者とする他者志向的な信念を持ち、フォロワーとの 1 対 1 の関係を通じて、自己や組織よりもフォロワーを優先する行動をとることで、フォロワーの向組織性が発揮されるリーダーシップ・スタイル (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, and Liden, 2019)	利他的使命	他人の人生に積極的な変化をもたらしたいというリーダーの根深い願望	Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, and Liden (2019)	ガイダンスを与える指示的行動の要素は少ない
		感情面のヒーリング	苦難やトラウマからの精神的な回復を促すための、リーダーのコミットメントとスキル	Barbuto and - Wheeler_ (2006)	
		英知	状況の把握と結果や未来を予測する能力		
		説得力のある説明	健全な理性と精神性といった権限以外の手段で、他者に影響を与える能力		
		組織における執事	組織やメンバーが社会に大きく貢献するためにリーダーが行う組織の準備やその価値観		

出所：表内の引用をもとに筆者作成。

(小野, 2018)。

1970年代に入りこの見解に異議を唱え、有効なリーダーシップ・スタイルは状況に依存するという見解を打ち出したのが、条件適合理論と呼ばれる諸研究で(小野, 2018; 服部, 2020)、条件適合理論の状況変数である部下の成熟度に着目し、発展させた理論の1つがSL理論である(金井, 2005)。ただし、条件適合理論におけるリーダーシップ行動は、行動理論の2次元に依拠しており、その影響は大きい(小野, 2018)。つまり、SL理論の「指示的行動」はPM理論の「P行動」に、SL理論における「協力的行動」はPM理論の「M行動」に依拠している。

2) 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップは、Burns (1978) が提唱した変革期に現れ構造を壊し、組織に変革を起こすことで、社会の変化や不確実性に対応するリーダーシップ・スタイルである(小野, 2018; 服部, 2020)。その後の研究で、Bass and Avolio (1993) が、「知的刺激」、「個別配慮」、「理想モデル」、「志気を鼓舞する動機づけ」の4因子からなる「Four I's」と呼ばれるモデルとして体系化した(小野, 2018; 服部, 2020)。SL理論の視座から4因子を確認すると、「指示的行動」ならびに「協力的行動」どちらの要素も含まれていることが伺える。

これまでの研究では、変革型リーダーシップによって、職務範囲を超えた働きである組織市民行動が引き出されることが示唆されているが(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990)、砂口・松下 (2017) では、組織の価値や目標への一体化を表す情緒的コミットメントを媒介し、間接的にも組織市民行動に正の影響を及ぼすことが示唆されている。砂口 (2017) は、変革型リーダーシップが直接的に学習目標志向性を高め、また、情緒的コミットメントを媒介しても高めることを明らかにしている。一方、フォロワーの成長状況に焦点をあてた研究では、直属の上司

による変革型リーダーシップの発揮には、リーダーと部下との相互作用ならびに成長状況を考慮する必要性があるとされている(Dvir and Shamir, 2003; 小野, 2014)。

3) エンパワリングリーダーシップ

エンパワリングリーダーシップは、1980年代に入り研究が進展し、2000年以降に研究成果が発表されることとなった。Amundsen and Martinsen (2014) は、エンパワリングリーダーシップの定義を、メンバーが自律的に動けるように権限を与え、動機づけ、育成を支援するリーダーシップ・スタイルと定義し、「自律支援」、「成長支援」の2因子で構成されるモデルを示した。SL理論の視座から2因子を確認すると「指示的行動」ならびに「協力的行動」どちらの要素も含まれていることが伺える。

そのほか先行研究では、エンパワリングリーダーシップが自律的モチベーション(Hon, 2012)、プロアクティブ行動(Martin, Liao, and Campbell, 2013)、心理的エンパワーメント(Li, Chiaburu, and Kirkman, 2017)を促進することが実証されている。そして、Matsuo, Arai, and Matsuo (2020) は、上司のエンパワリングリーダーシップが、部下の学習目標志向性を高め、また媒介することで、部下に仕事の意味を感じさせるというプロセスを示している。

4) サーバントリーダーシップ

変革型リーダーシップが提唱された同じ頃、経営思想家のGreenleaf (1977) は、良きリーダーは本質的にサーバント(召使いのように人々を下から支える存在)であると、サーバントリーダーシップのコンセプトを提唱した。その後、2000年代初頭の企業不祥事を背景に、リーダーによる影響力が必ずしも従業員、組織、社会に良い影響を与えるとは限らないという認識が社会に広まり、それとともにリーダーシップにおける倫理の問題に着目する研究が増えていった(鈴木, 2020; 服部, 2020)。

Barbuto and Wheeler (2006) は、サーバントリーダーシップの主要な教義を捉え、11 の潜在的な特性を確認し、測定するために、5 つの下位尺度項目「利他的使命」、「感情面のヒーリング」、「英知」、「説得力のある説明」、「組織における執事」を開発した。SL 理論の視座から 5 因子を確認すると「指示的行動」の要素は低いことが伺える。

先行研究ではさらに、サーバントリーダーシップは、社会コミュニティや同僚、顧客等に対するフォロワーの自発的な貢献、組織市民行動といった役割外の行動 (Liden, Wayne, Zhao, and Henderson, 2008; Zhao, Liu, and Gao, 2016) や、従業員間の知識共有 (Tuan, 2016) の促進が示されている。そして、Zhu and Zhang (2020) が、サーバントリーダーシップが従業員の組織的アイデンティフィケーションと学習目標志向性の両方が高い場合に、知識共有を通じた従業員による革新的行動が最も高くなる可能性があることを示唆している。

3. SL 理論に基づく有効な リーダーシップ・スタイルの 仮説導出

(1) 達成目標理論と

SL 理論におけるレディネス

達成目標理論において、成果目標志向性の高いものは自分の能力が生来決まっておらず変化しえないとする固定的思考態度を持ち、一方、学習目標志向性が高いものは、能力が努力と経験とで変化させられるという成長的思考態度を持つとされる (Dweck and Leggett, 1988)。そして、固定的思考態度や成長的思考態度は、教育や経験から形成される信念とされる (Dweck, 2006)。これらを踏まえると、レディネス 1 から、教育や実務での経験を経て、責任感や達成意欲が高まり、レディネス 2 へと心理的に成長することは、成長的思考態度を持ちやすくなると推察する。同様に、経験を経てレディネスが上がるにつれ、成長的思考態度も高まり、その

結果、学習目標志向性も高まると予測し、以下の仮説を導出した。

仮説 1: 成熟度がレディネス 1・2・3・4 と高まるにつれ、学習目標志向性が高まる。

(2) SL 理論における教示的スタイルと P 行動

SL 理論において、レディネス 1 への最適なリーダーシップ・スタイルは、教示的スタイルとしている。教示的スタイルを 2 次元で説明すると、図 1 で示したようにガイダンスを与える指示的行動は平均以上に高く、支援的な行動を示す協力的行動は平均以下とする高指示×低協力的スタイルである。レディネス 1 は、まだ能力も意欲も低く、不安を示す状態のため、上司は支援的な行動よりも「具体的指示を行い、密着して監督」するスタイルが推奨される (Hersey et al., 1996, 山本 訳, 2000, pp.198-199, p.435)。また、行動理論のミシガン研究によると、指示的なリーダーシップはメンバーのレベルが一定の成熟度に達している場合は、必ずしも機能しないとしており (小野, 2018)、低レディネスにこそ有効とも考えられる。そして、SL 理論のリーダーシップ・スタイルは、PM 理論と同様に行動理論の 2 次元に依拠していることを踏まえると、高指示×低協力的スタイルである教示的スタイルとして機能するのは、PM 理論における課題達成を推進する P 行動 (三隅, 1984) であることが考えられる。

既述の先行研究と SL 理論を踏まえ、以下の仮説を導出した。

仮説 2: P 行動は、成熟度がレディネス 1 の部下の学習目標志向性に対して正の影響を与える。

(3) SL 理論における説得的スタイルと 変革型リーダーシップ

SL 理論においては、レディネス 2 への最適なリーダーシップ・スタイルは、説得的スタイル

ルとしている。説得的スタイルを2次元で説明すると、図1で示したようにガイダンスを与える指示的行動ならびに支援的な行動を示す協労的行動ともに平均以上に高い、高指示×高協労スタイルである。レディネス2は、能力は低くとも、努力をし、意欲的な状態にある。そのため、上司は指示をしつつも、意欲や打込といった心理面を支援し「決定を示し、質問させる」スタイルが推奨される。教示的スタイルと異なる点は、指示ばかりではなく、理由の説明や対話、質問の機会を与えるという点である (Hersey et al., 1996, 山本訳, 2000, pp.199-200, p.436)。

既述の先行研究とSL理論に基づき、レディネス2の部下には、視点を個人から組織へと移行させる変革型リーダーシップ (高石, 2013) が、説得的スタイルとして機能し、学習目標志向性に影響すると推測し、以下の仮説を導出した。

仮説3：変革型リーダーシップは、成熟度がレディネス2の部下の学習目標志向性に対して正の影響を与える。

(4) SL理論における参加的风格とエンパワリングリーダーシップ

SL理論においては、レディネスレベル3への最適なリーダーシップ・スタイルは、参加的风格として説明する。参加的风格を2次元で説明すると、図1のガイダンスを与える指示的行動は平均以下とし、支援的な行動を示す協労的行動は平均以上とする低指示×高協労スタイルである。レディネス3は、能力があっても、能力を得てから日が浅く、自信を得るに至っていない状態、もしくは、能力、意欲ともに備えていたが、何らかの理由で意欲を落としている状態といえる。そのため、上司は詳しい指示ではなく、励ましと対話で「考えを分かち合い、決定を促進してやる」スタイルが推奨される (Hersey et al., 1996, 山本訳, 2000, pp.201-202, p.436)。

既述の先行研究とSL理論に基づく、レディネス3の部下には、エンパワリングリーダーシップ (Amundsen and Martinsen, 2014) が、参加的风格として機能し、内発的動機付け等の心理的側面に影響を及ぼし、学習目標志向性に正の影響を与えると推測し、以下の仮説を導出した。

仮説4：エンパワリングリーダーシップは、成熟度がレディネス3の部下の学習目標志向性に対して正の影響を与える。

(5) SL理論における委任的风格とサーバントリーダーシップ

SL理論においては、レディネス4への最適なリーダーシップ・スタイルは、委任的风格としている。委任的风格を2次元で説明すると、図1のガイダンスを与える指示的行動ならびに支援的な行動を示す協労的行動ともに平均以下とする、低指示×低協労スタイルである。レディネス4は、能力と自信を兼ね備え、十分な経験を積んでおり、上司の細かな指示は必要ない。また、心理面でも確信をもち意欲的に打ち込んでいる。そのため、上司は責任を持たせて自由にやらせる「決定、遂行の責任を委せる」スタイルが推奨される (Hersey et al., 1996, 山本訳, 2000, pp.202-204, p.436)。

既述の先行研究とSL理論に基づく、レディネス4の部下には、フォロワーの主体性を重要視し、必要とされる支援を最優先するサーバントリーダーシップ (Eva et al., 2019) が、SL理論における委任的风格として機能すると推測した。また、サーバントリーダーシップによって自発的な役割外行動が促されることで従業員間の知識共有が進み、学習目標志向性にも影響を及ぼすとし、以下の仮説を導出した。

仮説5：サーバントリーダーシップは、成熟度がレディネス4の部下の学習目標志向性に対して正の影響を与える。

4. 調査方法と分析結果

(1) 調査対象と方法

本研究では、部下を調査対象としており、調査会社を利用し、20歳から59歳までの正社員（役員未満）を対象にスクリーニング調査と本調査の2段階でインターネット調査を実施した。

スクリーニング調査では、年代毎に男女それぞれ250名、計2,000名に対し、学習目標志向性、職務成熟度、心理的成熟度を確認した。不適切回答を除外した1,908名分（男性944名：女性964名）で、職務成熟度の平均値3.06と心理的成熟度の平均値4.02を算出した。この平均値を中心に、1,908名全員に職務成熟度の高低と心理的成熟度の高低を割り当て、レディネスを判定した。

本調査では、レディネス1～4それぞれ250名、計1,000名に上司のリーダーシップ・スタイルを確認した。最終的な有効回答数は、938件であった。内訳としては、レディネス1は234件（男性132件：女性102件）、レディネス2は234件（男性101件：女性133件）、レディネス3は、236件（男性127件：女性109件）、レディネス4は234件（男性102件：女性132件）であった。

(2) 調査項目

アンケート調査では、自身の学習目標志向性、職務成熟度、心理的成熟度について回答したうえで、直属の上司のリーダーシップ・スタイルについて部下の目線として回答してもらった。

本研究の調査に用いた変数は、部下の学習目標志向性はVandeWalle (1997) による6項目、職務成熟度はSpreitzer (1995) による心理的エンパワメントの下位概念「意味」を除いた9項目、心理的成熟度の測定には、Blank, Weitzel, Blau, and Green (1988) の11項目を利用した。上司のリーダーシップ・スタイル

は、三隅 (1984) によるP行動12項目、高石 (2013) による変革型リーダーシップ13項目、Amundsen and Martinsen (2014) によるエンパワリングリーダーシップの18項目、Barbuto and Wheeler (2006) によるサーバントリーダーシップの23項目を利用した。調査は、それぞれの尺度の先行研究に従い、5～7件のリッカート尺度を用いて実施した。

(3) 統計処理結果

1) 項目分析

各調査項目の記述統計において、最小値、最大値、平均、標準偏差（以下SD）を測定し、平均値に対して $SD \pm 1$ を実施したところ、すべての調査項目で、天井効果もフロア効果も確認されなかった。年齢、性別、役職は、後述する重回帰分析にてコントロール変数として利用し、うち性別ならびに役職は、重回帰分析においてダミー変数に変換し利用した。

2) 因子分析

因子分析は、主因子法（Promax回転）によって探索的因子分析を行った。各変数の因子数を確認し、尺度の内部一貫性を測るために、それぞれのクロンバックの α を測定した。

状況変数として職務成熟度の代替尺度として利用した心理的エンパワメントは、先行研究通り4因子が抽出された。うち、因子2「意味」は、心理的成熟度を構成する要素と重複するため除外し、第1因子の「インパクト」（ $M=2.77$, $SD=0.96$, $\alpha=0.89$ ）、第3因子の「能力」（ $M=3.29$, $SD=0.84$, $\alpha=0.86$ ）、第4因子の「自己決定」（ $M=3.10$, $SD=0.93$, $\alpha=0.85$ ）、の3因子9項目の合成変数（ $M=3.05$, $SD=0.75$, $\alpha=0.89$ ）を、職務成熟度の尺度として利用した。心理的成熟度は、先行研究の通り1因子（ $M=4.06$, $SD=0.85$, $\alpha=0.93$ ）が抽出され、1因子11項目全てを利用した。

従属変数である学習目標志向性は、VandeWalle (1997) の先行研究通り1因子が抽出され、高石 (2020) による先行研究と同様

に1因子6項目 ($M=3.10$, $SD=0.80$, $\alpha=0.90$) 全てを分析に利用した。

独立変数である4種のリーダーシップ・スタイルは、各変数に対する因子分析の結果、先行研究通りP行動は2因子、変革型リーダーシップは4因子、エンパワリングリーダーシップは2因子、サーバントリーダーシップは、5因子が抽出された。

P行動は、三隅(1984)による測定尺度の作成プロセスと1項目の因子の違いはあったが先行研究通り2因子が抽出された。第1因子は「計画性」($M=2.81$, $SD=0.77$, $\alpha=0.85$)、第2因子は「業績への圧力」($M=2.58$, $SD=0.72$, $\alpha=0.82$)であった。

変革型リーダーシップは、先行研究とは1項目の因子の違いはあったが、先行研究通り4因子が抽出された。第1因子は「個別配慮」($M=2.94$, $SD=0.96$, $\alpha=0.91$)、第2因子は「志気を鼓舞する動機づけ」($M=2.77$, $SD=0.98$, $\alpha=0.89$)、第3因子は「理想モデル」($M=2.98$, $SD=0.89$, $\alpha=0.80$)、第4因子は「知的刺激」($M=2.91$, $SD=0.94$, $\alpha=0.86$)であった。

先行研究通りの2因子が抽出されたエンパワリングリーダーシップは、第1因子は「自律支援」($M=3.02$, $SD=0.87$, $\alpha=0.96$)、第2因子は「成長支援」($M=2.88$, $SD=0.89$, $\alpha=0.94$)であった。

サーバントリーダーシップは、先行研究に対して1項目の除外と2項目の因子の違いはあったが、先行研究通り5因子が抽出された。第1因子は「英知」($M=3.89$, $SD=1.31$, $\alpha=0.96$)、第2因子は「組織における執事」($M=3.88$, $SD=1.30$, $\alpha=0.94$)、第3因子は「感情面のヒーリング」($M=3.60$, $SD=1.34$, $\alpha=0.93$)、第4因子は「利他的使命」($M=3.58$, $SD=1.22$, $\alpha=0.91$)、第5因子は「説得力のある説明」($M=3.78$, $SD=1.39$, $\alpha=0.91$)であった。

3) 相関分析

各変数の相関係数は表2の通りである。成熟

度を構成する職務成熟度と心理的成熟度の相関関係には、有意な正の相関 ($r=.39$, $p<0.01$) が見られた。職務成熟度と学習目標志向性の相関関係には、有意なやや強い正の相関 ($r=.49$, $p<0.01$) が見られ、心理的成熟度と学習目標志向性も有意なやや強い正の相関 ($r=.46$, $p<0.01$) が見られた。4種のリーダーシップ・スタイルの相関関係については、エンパワリングリーダーシップの「自律支援」と変革型リーダーシップの「個別配慮」、ならびにサーバントリーダーシップの「英知」、「組織における執事」は、0.80以上の相関係数を示しており、また、エンパワリングリーダーシップとサーバントリーダーシップの下位尺度の相関係数が全因子0.72以上と高い相関を示した。そのため、4種全てのリーダーシップを投入した重回帰分析は行わない。

4) 分散分析

仮説1を検証するために、レディネス毎の学習目標志向性の平均値の比較を行った。レディネスを独立変数に、学習目標志向性を従属変数とした分散分析を行ったところ、 $F(3,934)=85.66$, $p<.001$ で、0.1%水準で有意だった。レディネス毎の学習目標志向性の平均値は、レディネス1=2.52, レディネス2=2.97, レディネス3=2.99, レディネス4=3.57であり、レディネスの高まりに比例し、平均値も高くなっていた(表3)。しかし、Scheffe法(5%水準)による多重比較の結果、レディネス2と3においては、統計的に有意な差はみられなかった(表4)。

5) 重回帰分析

仮説2～5を検証するために、レディネス別に重回帰分析を行った(表5)。重回帰分析では、従属変数として学習目標志向性を、独立変数として4種のリーダーシップ・スタイルの下位概念をそれぞれ投入した。また、コントロール変数として、「性別(男性ダミー)」と「役職(管理職ダミー)」と「年齢」を含めている。具体的には、モデル1では、独立変数にP行動を、

表2 各変数の相関係数

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	M	SD
1. 職務成熟度	—															3.05	0.75
2. 心理的成熟度	.39**	—														4.06	0.85
3. 学習目標志向性	.49**	.46**	—													3.01	0.80
4. P行動 - 把握・指示	.10**	.17**	.21**	—												2.81	0.77
5. P行動 - 要求・叱責	.06†	.07*	.23**	.59**	—											2.58	0.72
6. 変革型 - 理想モデル	.21**	.21**	.21**	.55**	.27**	—										2.98	0.89
7. 変革型 - 志気を鼓舞する動機づけ	.25**	.11**	.23**	.49**	.28**	.72**	—									2.77	0.98
8. 変革型 - 知的刺激	.19**	.14**	.22**	.56**	.25**	.70**	.74**	—								2.91	0.94
9. 変革型 - 個別配慮	.22**	.14**	.21**	.52**	.13**	.69**	.70**	.82**	—							2.94	0.96
10. エンパワリング - 自律支援	.29**	.18**	.21**	.51**	.10**	.63**	.66**	.73**	.82**	—						3.02	0.87
11. エンパワリング - 成長支援	.26**	.11**	.22**	.48**	.12**	.54**	.63**	.69**	.74**	.87**	—					2.88	0.89
12. サーバレント - 利他的使命	.25**	.13**	.19**	.40**	.07*	.53**	.56**	.63**	.71**	.77**	.74**	—				3.58	1.22
13. サーバレント - 感情面のヒールリング	.23**	.08*	.18**	.39**	.06†	.50**	.55**	.62**	.73**	.76**	.75**	.82**	—			3.60	1.34
14. サーバレント - 英知	.19**	.14**	.17**	.47**	.06†	.59**	.58**	.69**	.77**	.81**	.76**	.82**	.83**	—		3.89	1.31
15. サーバレント - 説得力のある説明	.23**	.13**	.18**	.42**	.07*	.54**	.57**	.65**	.72**	.77**	.72**	.77**	.80**	.86**	—	3.78	1.39
16. サーバレント - 組織における執事	.24**	.16**	.21**	.45**	.09**	.61**	.63**	.69**	.76**	.81**	.75**	.80**	.81**	.88**	.84**	3.88	1.30

**p<.01, *p<.05, †p<.10

出所：筆者作成。

表3 レディネス別学習目標志向性の記述統計

成熟度	度数	平均値	標準 偏差	標準 誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
					下限	上限		
レディネス1	234	2.52	0.74	0.05	2.43	2.62	1.00	4.50
レディネス2	234	2.97	0.79	0.05	2.87	3.07	1.00	5.00
レディネス3	236	2.99	0.61	0.04	2.91	3.07	1.00	4.17
レディネス4	234	3.57	0.68	0.04	3.48	3.65	1.17	5.00
合計	938	3.01	0.80	0.03	2.96	3.06	1.00	5.00

出所：筆者作成。

表4 レディネス別学習目標志向性の多重比較の結果

成熟度 (1)	成熟度 (2)	平均値の差 (1) - (2)		標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
						下限	上限
レディネス1	レディネス2	-0.45	*	0.07	0.00	-0.63	-0.26
	レディネス3	-0.47	*	0.07	0.00	-0.65	-0.28
	レディネス4	-1.04	*	0.07	0.00	-1.23	-0.86
レディネス2	レディネス1	0.45	*	0.07	0.00	0.26	0.63
	レディネス3	-0.02		0.07	0.99	-0.20	0.16
	レディネス4	-0.60	*	0.07	0.00	-0.78	-0.42
レディネス3	レディネス1	0.47	*	0.07	0.00	0.28	0.65
	レディネス2	0.02		0.07	0.99	-0.16	0.20
	レディネス4	-0.58	*	0.07	0.00	-0.76	-0.40
レディネス4	レディネス1	1.04	*	0.07	0.00	0.86	1.23
	レディネス2	0.60	*	0.07	0.00	0.42	0.78
	レディネス3	0.58	*	0.07	0.00	0.40	0.76

出所：筆者作成。

モデル2では、変革型リーダーシップを、モデル3では、エンパワリングリーダーシップを、モデル4では、サーバントリーダーシップを投入した。そして、リーダーシップ毎の下位尺度における多重共線性を確認したが、VIF値は10を下回る数値であった。

(4) 検証と考察

1) 仮説1の検証

分散分析から、レディネス1から2、レディ

ネス3から4では、レディネスの高まりに比例し、学習目標志向性も高まっていた。しかし、レディネス2から3においては統計的に有意ではなかった。よって、仮説1は一部が支持された。

レディネス2と3で有意が確認できなかった理由として、SL理論において、レディネスに数字による順位付けをしている一方、レディネス2と3をまとめて中程度の成熟度としても表現している。また、同じレディネス3でも、2

表 5 学習目標志向性を従属変数とする重回帰分析

	モデル1				モデル2			
	レディネス1	レディネス2	レディネス3	レディネス4	レディネス1	レディネス2	レディネス3	レディネス4
コントロール変数								
性別 (男性ダミー)	.044	.099	.099	.021	.034	.145 *	.119 †	.016
役職 (管理職ダミー)	.166 *	.039	.039	.245 **	.178 **	.034	.060	.256 **
年齢	-.116 †	-.118 †	-.118 †	-.194 **	-.113 †	-.140 *	-.117 †	-.200 **
独立変数								
P行動								
- 計画性	-.053	.067	.067	.021				
- 業績への圧力	.127	.268 **	.268 **	.224 **				
変革型リーダーシップ								
- 理想モデル					-.092	.093	.026	.001
- 志気を鼓舞する動機づけ					.242 *	-.009	.173	-.009
- 知的刺激					-.212	.285 *	-.098	.210 †
- 個別配慮					.175	-.161	-.049	-.013
調整済みR2	.033	.110	.110	.155	.032	.065	.011	.130
F値	2.596 *	6.787 **	6.787 **	9.524 **	2.825 **	3.325 **	1.373	5.959 **
モデル3								
	レディネス1	レディネス2	レディネス3	レディネス4	モデル4			
	レディネス1	レディネス2	レディネス3	レディネス4	レディネス1	レディネス2	レディネス3	レディネス4
コントロール変数								
性別 (男性ダミー)	.032	.120 †	.108	.027	.042	.136 *	.124 †	.034
役職 (管理職ダミー)	.185 **	.056	.080	.245 **	.181 **	.052	.059	.256 **
年齢	-.109	-.153 *	-.110	-.198 **	-.092	-.155 *	-.090	-.194 **
独立変数								
エンパワリングリーダーシップ								
- 自律支援	-.222	.079	-.218 *	.066				
- 成長支援	.323 *	.010	.222 *	.110				
サートリリーダーシップ								
- 利他的使命					.082	-.169	.236 *	.087
- 感情面のヒーリング					.108	.044	.115	.056
- 英知					-.087	.080	-.258	-.269 †
- 説得力のある説明					-.137	-.111	.219 †	.079
- 組織における軌事					.140	.218	-.235	.217
調整済みR2	.045	.024	.026	.127	.032	.024	.036	.127
F値	3.211 **	2.162 *	2.274 *	7.803	1.958 **	1.703 †	2.085 *	5.227 **

**p<.01, *p<.05, †p<.10

出所：筆者作成。

から3へと段階的に成熟した部下と4から3へと成熟度が低下してしまった部下とが混在することが考えられ、他のレディネスよりも背景が複雑であることも影響していることが推察される。

Dweck (2006)によると、成長的思考態度も固定的思考態度も一人の中で併存しているとされるが、レディネス3のような心理的に不安定な状態では、能力の成長に対しても不安定さがあり、固定的思考態度への揺り戻しがあることが考えられる。このような固定的思考態度は、人を学習から遠ざけてしまうため(Dweck, 2006)、学習目標志向性が高まりにくくなったことが考えられる。

2) 仮説2の検証

重回帰分析の結果、モデル1のレディネス1を確認するとP行動の2因子、「計画性」($\beta = -.053, p = .542$), 「業績への圧力」($\beta = .127, p = .142$)は、有意ではなかった。よって、仮説2は棄却された。

SL理論においては、レディネス1には、指図やガイダンスを強める教示的スタイルとされる一方、非効果的な使われ方として「要求、貶す、支配、責める」が挙げられていた(Hersey et al., 1996, 山本訳, 2000, p.199)。つまり、P行動に含まれる目標を達成するための上司からの強めの要求や、規則や仕事量についてやかましく言われることは、職務的にも心理的にも成熟度が低いとされるレディネス1においては、負荷が高すぎ、学習目標志向性に影響を与えられなかったことが推察される。

そこで、レディネス1において影響を与えていたリーダーシップ・スタイルの因子を確認すると、モデル2の変革型リーダーシップの「志気を鼓舞する動機づけ」($\beta = .0242, p < .05$)とモデル3のエンパワリングリーダーシップの「成長支援」($\beta = .0323, p < .05$)であった。この結果は、変革型リーダーシップが、フォロワーの学習目標志向に正の影響を与え、また、情緒的コミットメントを部分媒介し、学習目標志向

性を高めた先行研究(砂口, 2017)からも推察できる。レディネス1の部下にとっては、動機を高め、元気づけることや、具体的なお手本が存在することが学習目標志向性を高めることに繋がるといえる。

3) 仮説3の検証

重回帰分析の結果、モデル2のレディネス2を確認すると、レディネス1で影響を与えていた「志気を鼓舞する動機づけ」($\beta = -.009, p = .930$)は有意ではなく、「知的刺激」($\beta = .285, p < .05$)のみが5%水準で有意に正の影響を与えていた。よって、仮説3は一部が支持された。

レディネス1と2とでは、影響を与える変革型リーダーシップの下位概念が異なるのは、レディネス2の部下がレディネス1の部下に比べ、心理的成熟度が高まっている状態であり、心理面へのアプローチである動機づけの必要性が低いことが考えられる。そのため、レディネス2では、「志気を鼓舞する動機づけ」の影響はみられず、それよりも、新たな視点で考えることを促す「知的刺激」が、学習目標志向性に影響を与えたことが推察される。

4) 仮説4の検証

モデル3のレディネス3を確認すると、エンパワリングリーダーシップの「自律支援」($\beta = -.218, p < .05$)が5%水準で有意に負の影響を与え、「成長支援」($\beta = .222, p < .05$)は5%水準で有意に正の影響を与えていた。よって、仮説4は一部が支持された。

権限を委譲し、主体的行動を奨励する「自律支援」が、学習目標志向性に負の影響を及ぼす背景には、職務成熟度の高さと、それに反する心理的成熟度の低さが関係していると考えられる。具体的には、現状についての共感や肯定、励ましがかえって学習動機を減退させてしまう場合と、実行能力に対する自信のなさが影響を及ぼす場合とが考えられる。前者については、職務的な経験値が高く、目に見える職務遂行能力があるため、成長の余地も学習の必要性を感じず、停滞してしまうようなケースが当てはま

る。後者については、自信がなく、負担を感じてしまうケースである。自信は自己効力感と言い換えることができる (Potosky, 2010) が、自己効力感の低さは、本人に技術や知識がある場合でも、実行に必要な努力を抑制する (Gist, 1987) とされている。この状態はレディネス 3 の状態に近い。自己効力感が低い状態の部下に対しての権限委譲は、荷が重く、実行に必要な努力の抑制 (Gist, 1987) として、学習目標志向性に負の影響を与えていることが考えられる。

また、レディネス 3 には、P 行動の「業績への圧力」($\beta = 0.266, p < .01$)、サーバントリーダーシップの「利他的使命」($\beta = 0.236, p < .05$)、「説得力のある説明」($\beta = 0.219, p < .10$) も学習目標志向性に正の影響を与えていた。「業績への圧力」が影響するのは、心理的不安を補完する職務経験があるためと推察する。また、「利他的使命」と「説得力のある説明」の影響は、部下のニーズを満たし良い変化をもたらすこと自体を目的とするサーバントリーダーの純粋な利他性と説得力が、レディネス 3 の複雑な心情を励まし、正の影響を与えたことが推察される。

5) 仮説 5 の検証

モデル 4 のレディネス 4 を確認すると、サーバントリーダーシップの「英知」($\beta = -.269, p < .10$) が 10% 水準で有意に負の影響を与えていた。よって、仮説 5 は棄却された。

レディネス 4 には、P 行動の「業績への圧力」($\beta = 0.224, p < .01$)、変革型リーダーシップの「知的刺激」($\beta = 0.210, p < .10$) も 10% 水準ではあるが学習目標志向性に正の影響を与えていた。また、コントロール変数である「管理職ダミー」は全モデルにおいて 1% 水準で有意であり、レディネス 4 の役職者比率は 41% と全レディネスの中で一番高かった。これらの結果を踏まえると、「業績への圧力」や「知的刺激」は自身が管理職でもあるレディネス 4 の部下にとっては正の影響を与える一方、上司の状況の

把握と未来を予測する「英知」は、優れた上司の存在による危機感の希薄や諦念の感情が、学習目標志向性に負の影響を及ぼしたことが考えられる。レディネス 4 の部下にとっては、支援よりも責任と裁量を与えると同時に、要求や知的刺激を高めることで学習の必要性や動機が高まると考えられる。

5. 結 論

(1) 本研究の結論

本研究の目的は、条件適合理論における SL 理論の視座を援用し、部下の成熟度 (レディネス) 別に学習目標志向性に影響を与えるリーダーシップ行動を探索することであった。

本研究の結果について、表 6 にレディネス 1～4 における学習目標志向性を従属変数とする重回帰分析結果として要約した。

分析の結果、各レディネスにおいて、学習目標志向性に影響を与えるリーダーシップ・スタイルは異なり、部下の成熟度に合わせてリーダーシップ・スタイルを選択することは、学習目標志向性を高める上で効率的であることが示された。共通するのは、レディネス 1・3 のように心理的成熟度が低い場合は、それぞれの課題に対して、具体的なノウハウや方法を教えていくエンパワリングリーダーシップの「成長支援」が、レディネス 2・4 のように心理的成熟度が高い場合は、新たな視点で考えることを促す変革型リーダーシップの「知的刺激」が、学習目標志向性に正の影響を及ぼしていた点である。

そして、心理的成熟度、職務成熟度のどちらかでも高まるレディネス 2・3・4 では、P 行動の「業績への圧力」が正の影響を及ぼしていた。これは、圧力が未成熟な部下にとってリアリティショックにつながる一方、成長し始めた部下にとって上司からの要求レベルが高まることは、成長に向けた努力を促進し、また、受け止め方も変わっていくことが考えられる。

一方、学習目標志向性に負の影響を与える

表6 レディネス1～4における学習目標志向性を従属変数とする重回帰分析結果（要約）

	レディネス1	レディネス2	レディネス3	レディネス4
	(B)	(B)	(B)	(B)
P行動・計画性				
P行動・業績への圧力		○ **	○ **	○ **
変革型・理想モデル				
変革型・志気を鼓舞する動機づけ	○ *			
変革型・知的刺激		○ *		○ *
変革型・個別配慮				
エンパワリング・自律支援			× †	
エンパワリング・成長支援	◎ *		○ *	
サーバント・利他的使命			○ *	
サーバント・感情面のヒーリング				
サーバント・英知				× †
サーバント・説得力のある説明			○ †	
サーバント・組織における執事				

**p<.01, *p<.05, †<.10

◎ 正の影響力強い($\beta > .300$), ○ 正の影響力あり($\beta > .200$), × 負の影響力あり($\beta < -.200$)

出所：筆者作成。

リーダーシップ・スタイルも存在した。レディネス3における権限を委譲し、主体的行動を奨励するエンパワリングリーダーシップの「自律支援」とレディネス4における上司の持つ的確な情報把握や未来予測の能力であるサーバントリーダーシップの「英知」であった。

レディネスによって学習目標志向性に影響を与えるリーダーシップ・スタイルは異なり、部下の成熟度に合わせてリーダーシップ・スタイルを選択することは、学習目標志向性を高める上で効率的であるといえる。

(2) 本研究の貢献と今後の課題

理論的貢献の1点目は、学習目標志向性をマネジメントの対象とする研究の必要性に対して先行研究が少ない中（Chadwick and Raver, 2015; 砂口, 2017）、本研究が4種のリーダーシップ・スタイルによる学習目標志向性への影響を検証したことである。2点目は、SL理論を

援用したことで学習目標志向性に影響を与えるリーダーシップ・スタイルは部下の成熟度によって異なることが示された点である。実務的示唆は、学習目標志向性を高めたい部下を持つ管理職は、まず部下の成熟度を把握し、その上でリーダーシップ・スタイルを選択する必要があるということを示せたことである。

今後の課題としては、SL理論に対し測定尺度の問題や検証のしづらさの批判もある（Graeff, 1983; 犬塚, 2019; 林・松原, 1998）が、本研究においても、調査・分析で用いた各概念の測定尺度における妥当性の検討が必要であろう。また、4種のリーダーシップ・スタイルが、部下の成熟度別に学習目標志向性に正・負の影響を与えることについては示唆されたが、影響を与えるプロセスやメカニズムについては、引き続きの検討が必要であろう。

【参考文献】

- Amundsen, S. and Martinsen, Ø. L. (2014) "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale," *The leadership quarterly*, 25(3), pp.487-511.
- Barbuto Jr., J. E., and Wheeler, D. W. (2006) "Scale development and construct clarification of servant leadership," *Group & organization management*, 31(3), pp.300-326.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993) "Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), " *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, pp.49-80, Academic Press.
- Blank, W., Green, S. G., and Weitzel, J. R. (1990) "A test of the situational leadership theory," *Personnel Psychology*, 43(3), pp.579-597.
- Blank, W., Weitzel, J., Blau, G., and Green, S. G. (1988) "A measure of psychological maturity," *Group & Organization Studies*, 13(2), pp.225-238.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row Publishers.
- Chadwick, I. C. and Raver, J. L. (2015) "Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning," *Journal of management*, 41(3), pp.957-986.
- Dvir, T. and Shamir, B. (2003) "Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study," *The leadership quarterly*, 14(3), pp.327-344.
- Dweck, C. S. (1986) "Motivational processes affecting learning," *American psychologist*, 41(10), pp.1040-1048.
- Dweck, C. S. and Leggett, E. L. (1988) "A social-cognitive approach to motivation and personality," *Psychological review*, 95(2), pp.256-273.
- Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*, Ballantine Books, New York. (今西康子訳 (2008) 『マインドセット「やればできる!」の研究』 草思社.)
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., and Liden, R. C. (2019) "Servant leadership: A systematic review and call for future research," *The leadership quarterly*, 30(1), pp.111-132.
- Gist, M. E. (1987) "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of management review*, 12(3), pp.472-485.
- Graeff, C. L. (1983) "The situational leadership theory: A critical view," *Academy of management review*, 8(2), pp.285-291.
- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press. (金井壽宏監訳・金井真弓訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』 英治出版.)
- Hersey, P., Blanchard, K. H., and Johnson, D. E. (1996) *Management of Organizational Behavior: utility human resources*, Prentice Hall; Facsimile edition. (山本成二・山本あずさ (2000) 『行動科学の展開 新版』 生産性出版.)
- Hon, A. H. (2012) "Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation," *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), pp.53-64.
- Janssen, O. and Van Yperen, N. W. (2004) "Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction," *Academy of management journal*, 47(3), pp.368-384..
- Li, N., Chiaburu, D. S. and Kirkman, B. L. (2017) "Cross-level influences of empowering leadership on citizenship behavior: Organizational support climate as a double-edged sword," *Journal of management*, 43(4), pp.1076-1102.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008) "Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment," *The leadership quarterly*, 19(2), pp.161-177.
- Martin, S. L., Liao, H., and Campbell, E. M. (2013) "Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity," *Academy of management Journal*, 56(5), pp.1372-1395.
- Matsuo, M., Arai, K., and Matsuo, T. (2020) "Effects of managerial coaching on critical reflection: mediating role of learning goal orientation," *Journal of Workplace Learning*, pp.217-228.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., and Beaubien, J. M. (2007) "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net," *Journal of applied psychology*, 92(1), pp.128-150.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990) "Transformational leader behaviors and their effects on followers'

- trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *The leadership quarterly*, 1(2), pp.107-142.
- Potosky, D. (2010) "Goal orientation, learning self-efficacy, and climate perceptions in a post-acquisition corporate context," *Human Resource Development Quarterly*, 21(3), pp.273-289.
- Spreitzer, G. M. (1995) "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.
- Thompson, G. and Vecchio, R. P. (2009) "Situational leadership theory: A test of three versions," *The leadership quarterly*, 20(5), pp.837-848.
- Tuan, L. T. (2016) "How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation," *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), pp.91-108.
- VandeWalle, D. (1997) "Development and validation of a work domain goal orientation instrument," *Educational and psychological measurement*, 57(6), pp.995-1015.
- Vecchio, R. P. (1987) "Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory," *Journal of applied psychology*, 72(3), pp.444-451.
- Zhao, C., Liu, Y., and Gao, Z. (2016) "An identification perspective of servant leadership's effects," *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), pp.898-913.
- Zhu, C. and Zhang, F. (2020) "How does servant leadership fuel employee innovative behavior? A moderated mediation framework," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), pp.356-377.
- 犬塚 篤 (2019) 「SL 理論の妥当性の再検証—コサイン曲線を用いた包括的検証法の提案—」『経営行動科学』31(1-2), pp.17-32.
- 小野善生 (2014) 「フォロワーの視点から見たカリスマ的・変革型リーダーシップ」『関西大学商学論集』58(4), pp.53-87.
- 小野善生 (2018) 『リーダーシップ徹底講座—すぐれた管理者を目指す人のために—』中央経済社.
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社.
- 鈴木智気 (2020) 「サーバント・リーダーシップ論 —「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズム—」『同志社商学』72(1), pp.87-116.
- 砂口文兵 (2017) 「学習志向性に対する変革型リーダーシップの影響とそのメカニズムの検討」『経営行動科学』30(2), pp.83-97.
- 砂口文兵・松下将章 (2017) 「変革型リーダーシップが組織市民行動に及ぼす影響に関する検討—「組織と個人の結びつき」に着目して—」『組織科学』51(1), pp.58-69.
- 高石光一 (2013) 「経営革新促進行動に対する経営革新支援、変革型リーダーシップ、プロアクティブ・パーソナリティの影響過程に関する実証研究」『赤門マネジメント・レビュー』12(3), pp.197-218.
- 高石光一 (2020) 「従業員の学習目標志向性が革新的行動に及ぼす影響過程—調整変数としての心理的安全性及び媒介変数としての受益者接触との関連メカニズムについて—」『商学集志』90(1), pp.333-352.
- 高石光一 (2021) 「経営革新を促進する多面的成員行動の規定因としての環境要因および個人特性について—心理的安全性と学習目標志向性の影響過程—」『亜細亜大学経営論集』56(1), pp.3-24.
- 中原 淳 (2012) 『経営学習論：人材育成を科学する』東京大学出版会.
- 服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方・使い方—良質のエビデンスを手にするために—』有斐閣.
- 林 文俊・松原敏浩 (1998) 「リーダーシップ効果に及ぼす部下のレディネスの影響について—組織の階層水準を考慮した Situational Leadership 理論の検討—」『経営行動科学』12(2), pp.103-112.
- 松尾 睦 (2021) 「経験から学ぶ能力と職場学習」『経済学研究』71(2), pp.1-51.
- 三隅二不二 (1984) 『リーダーシップの行動科学 (改訂版)』有斐閣.
- 若林 満監修, 松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編著 (2008) 『経営組織心理学』ナカニシヤ出版.

【資料】

厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン令和6年6月策定」2022年6月29日.