

変革型リーダーシップと開発研究者のストレス

——変革型リーダーシップがチャレンジ・ストレッサと
ヒンドランス・ストレッサに及ぼす影響——

石川 淳*

I 問題意識

製造業が、持続的な競争優位を發揮していくためには、顧客ニーズにあった製品を、他社に先駆けて、継続的に市場に提供していくことが必要になる。そしてそのために、研究開発プロセスが重要な役割を果たしていくことが求められる。一般に、研究開発は、1つの概念で語られることが多いが、実際には、研究と開発では大きな違いがある。前者が、新たな技術の創出に関わるプロセスであるのに対して、後者は、新しく生み出された技術もしくは既存の技術を応用して新たな製品を創出するプロセスである。日本の製造業は、これまで、開発プロセスにおいて強みを發揮し、これが国際競争力の向上に大きく貢献してきた。従って、今後も、日本の製造企業が激化する国際競争の中で引き続き競争力を發揮していくためには、開発研究者が重要な役割を果たしていく必要がある。

一般に、従業員に影響を及ぼす要因は様々であるが、その中でも、リーダーシップは重要な影響を及ぼす(Yukl, 2002)。これは、開発研究者の場合も同様で、これまでの先行研究において、リーダーシップが開発研究者の職務態度や業績に影響を及ぼすことが明らかにされている(石川, 2007; Keller, 1992, 2006; Olsson and Wass, 2001 など)。

最近のリーダーシップ研究の中で、もっとも注目されているのが変革型リーダーシップである。変革型リーダーシップについては、後述するとおり、職務態度や業績などにプラスの影響を及ぼす

ことが、多くの実証研究で明らかにされている。しかし、その一方で、変革型リーダーシップは、エリート主義で反民主的であるとの指摘もある(Avolio, 1999; Bass and Avolio, 1993)。さらに、変革型リーダーシップはフォロワーへの影響が強いため、フォロワーがリーダーを批判しづらかったり、フォロワーを間違った方向に導いていってしまう可能性も指摘されている(Northouse, 2004; Yukl, 2002)。このような環境のもとにおかれたフォロワーは、ストレスを高める可能性がある。

開発研究者の場合、常に他の企業との開発競争にさらされている。いかに顧客ニーズに合う製品を開発することができても、他社が先に発売してしまえば、そこから大きな利益を得ることはできない。また、価格を抑えるために、製造プロセスだけでなく、開発プロセスにおいても、コストを極力抑える必要がある。こうした、時間の制約やコスト削減の圧力が、常に、開発研究者にのしかかっている。このため、たとえ変革型リーダーシップが、彼らの業績向上に寄与するとしても、同時に彼らのストレスを高めるとすれば、それは、マネジメント上大きな問題となる。逆に、変革型リーダーシップが、彼らのストレス低下にも寄与するのであれば、それはより効果的なリーダーシップであるということがいえよう。

ところが、変革型リーダーシップとフォロワーのストレスの関係を明らかにした研究は非常に少ない。しかし、開発研究者のように、ただでさえストレスを感じやすい状況にある従業員の場合、リーダーシップが、業績にいかに関与を及ぼすのか、だけでなく、それが、彼らのストレスにどのような影響を及ぼすのかについても明らかにする

* いしかわ じゅん 立教大学経営学部准教授

必要がある。このため、本稿では、開発研究者の業績に影響を及ぼすと考えられる変革型リーダーシップに焦点を絞り、それが、開発研究者のストレスにどのように影響を及ぼすのかについて、実証的に明らかにしていく。

II 先行研究のレビュー

1 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップ理論は、様々な研究者によって理論構築および実証研究が行われてきたが、その中で、もっとも理論的に整備され、なおかつ多くの実証研究が行われているのは、Bass (1985) によって構築された理論であろう。Bass (1985) は、リーダーシップを、大きく変革型リーダーシップと交流型リーダーシップに区別して論じている。交流型リーダーシップは、リーダーとフォロワーの交換関係を前提にしている。この前提によるとフォロワーは、リーダーによってもたらされる内的および外的報酬と交換に、グループの業績向上に貢献するのである。従って、リーダーは、フォロワーの貢献活動を促進するために、適切な交換関係が成立させ、かつ、彼らの行動が業績向上に寄与するようにコントロールを行う必要がある。これに対して、変革型リーダーシップは、「合理的な交換関係を越えた貢献意欲をフォロワーから引き出すリーダーシップ」として定義される。具体的には、フォロワーに対して、目標達成の重要性を強く認識させ、彼ら自身の利益を超越してグループへ貢献することを誘引し、彼らの高次元の欲求を促進するリーダーシップである。

また、Bass (1985) および Bass and Avolio (1990) は、変革型リーダーシップの下位概念として、「理想化された影響」、「モチベーションの鼓舞」、「知的刺激」、「個への配慮」を想定している。「理想化された影響」とは、フォロワーの感情を高ぶらせ、リーダーとの同一化を促進する行動である。「モチベーションの鼓舞」は、フォロワーに対してビジョンを明確に伝え、シンボルを用いてフォロワーの努力をまとめあげ、適切な行動をモデル化する行動である。「知的刺激」は、フォロワーに対して問題を認識させ、新しい視点から問題を捉えることを促進する行動である。

「個への配慮」は、フォロワーに対して、サポートし、勇気づけ、コーチングを行う行動である。

Bass (1985) の理論では、変革型リーダーシップと交流型リーダーシップが対概念として構築されており、リーダーは、変革型リーダーシップと交流型リーダーシップの双方のリーダーシップを発揮することが求められるとしている。その一方で、グループの業績向上には、変革型リーダーシップがより重要な影響を及ぼすとも指摘されており、その後の研究においても、変革型リーダーシップに主たる焦点が当てられ、フォロワーの職務満足 (Dumdum *et al.*, 2002)、組織コミットメント (Barling *et al.*, 1996)、OCB (Podsakoff *et al.*, 1990)、モチベーション (Dvir *et al.*, 2002) といった態度変数に加え、転職行動 (Sosik and Godshalk, 2000; Walumbwa and Lawler, 2003) や個人業績 (Barling *et al.*, 1996; Howell and Avolio, 1993; Lowe *et al.*, 1996; Yammarino and Dubinsky, 1994)、フォロワーの創造性 (Shin and Zhou, 2003) に有意な影響を及ぼすことが、実証的に明らかにされている。

これに加えて、開発研究者についての実証研究もいくつか行われている。Keller (1992) は、変革型リーダーシップの業績への影響について、基礎研究者と開発研究者を区別して分析を行った。その結果、どちらの場合も、変革型リーダーシップが業績にプラスの影響を及ぼしているものの、その影響力は、基礎研究者の場合の方が強いことが分かった。また、石川 (2007) は、変革型リーダーシップについて、日本の開発研究者を対象とした分析を行っている。その結果、変革型リーダーシップが、内発的モチベーションを通じて、開発研究者の創造的成果に有意な影響を及ぼすことが明らかとなった。ただし、変革型リーダーシップの影響力は、リーダーとフォロワーの交換関係、すなわち LMX (Leader-Member Exchange) にモデレートされている。具体的には、LMX が良好な場合は変革型リーダーシップの創造的成果に及ぼす影響は強まるが、LMX が良好でない場合、その影響力は弱まるのである。

これまで見てきたとおり、変革型リーダーシップは、職務態度や個人業績にプラスの影響を及ぼす。これは、日本の開発研究者においても同様である。しかし、先述したとおり、変革型リーダーシップのエリート主義やカリスマ性が、かえって

フォロワーのストレスを高める可能性がある。さらに、変革型リーダーシップは、フォロワーから、グループ目標への強い貢献意欲を引き出す。このため、これがフォロワーのストレスを高める可能性がある。それにもかかわらず、これまでのところ、変革型リーダーシップとストレスの関係について、十分な実証研究が行われていないのが現状である。

2 ストレス

ストレスは、「職務上の要因が労働者と相互作用し、その心理的、生理的状态を通常機能から逸脱した状態にするような状況」と定義される¹ (Beehr and Newman, 1978)。ストレスについても様々な研究が行われているが、大きく分けて、ストレスの原因を明らかにしようとする研究と、ストレスによって生じる結果を明らかにしようとする研究に分かれる。

ストレスの原因は、一般に、ストレッサと呼ばれる。Cooper and Marshall (1976) は、先行研究のレビューから、ストレッサを大きく5つに分類している。第1が仕事そのものに内在するストレッサで、物理的環境の不整備や過剰労働、時間的プレッシャーなどが含まれる。第2は組織における役割に関わるストレッサで、役割曖昧、役割葛藤、過剰責任などが含まれる。第3はキャリアに関するストレッサで、早すぎる昇進、遅すぎる昇進、雇用保証の欠如などが含まれる。第4は人間関係に関するストレッサで、上司や同僚との人間関係の悪さなどが含まれる。第5は組織構造や組織風土に関するストレッサで、決定への不参加や行動の制約、職場内での駆け引きなどが含まれる。Cooper and Marshall (1976) は、ストレッサについて実証的に明らかにしたわけではないが、彼らの分類はその後の研究にも大きく影響を及ぼし、組織行動論のテキストでも、彼らの分類に基づいてストレッサが説明されることが多い。

Beehr and Newman (1978) も同様に、それまでの先行研究のレビューから、ストレッサを大きく2つに分類している。第1が環境面で、職務からの要求や仕事の特性、役割期待、組織の特性や状態、組織外からの要求や状況が含まれる。第2は個人面で、心理的状态、身体的状態、ライフ・ステージの特性、年齢などの個人属性が含まれる。

Beehr and Newman (1978) は、環境面と個人面の相互作用を重視しており、その後のプロセスも含めたモデル化を行っている。それによると、環境面と個人面の相互作用がうまく機能しないと、心理的・生理的状态に影響を及ぼし、結果的に個人面および組織面に表出することになる。個人面では、心理的・身体的健康や行動面に影響が現れる。また、組織面では、個人業績や組織業績などに影響が現れるようになる。その結果、個人も組織も、ともにストレスに対処しようとするが、それが失敗すると、さらに個人面および組織面により強い影響が現れるようになる。Beehr and Newman (1978) は、Cooper and Marshall (1976) のように、ストレッサをそれぞれ独立に扱うのではなく、ストレッサも含めたストレスに関わる様々な要因の相互作用を重視している点に特徴があると見えよう。

Caplan *et al.* (1975) や Harrison (1978) が主張する PE フィット・モデル (Person-Environment Fit Model) も、個人特性と職務環境特性の整合性を重視する。個人特性には、仕事のスキルや行動スタイル、重視する目標などが含まれ、職務環境特性には、資源や職務からの要求、機会などが含まれる。PE フィット・モデルによると、両者の不整合には2通りがある。1つは、職務環境特性が、個人の欲求に見合わない場合で、もう1つは、個人の能力が、職務が求める要求に達しない場合である。いずれの場合であっても、不整合が大きければ大きいほど、個人が感じるストレスは大きくなる。PE フィット・モデルもその後の研究に大きな影響を及ぼしており、このモデルに基づいた実証研究が多く行われている。

一方、ストレスが個人に及ぼす影響は、ストレインと呼ばれる。ストレインは、一般に、心理面、身体面、行動面に分けて議論される (George and Jones, 2005; 渡辺, 1989 など)。これまでの実証研究から、心理面としては組織コミットメント (Hunter and Thatcher, 2007; Jamal, 1990) や職務満足 (Jamal, 1990; Kelloway *et al.*, 1993)、身体面ではバーンアウト (Hayes and Weathington, 2007; Tang *et al.*, 2001) や身体的健康 (Antonioni *et al.*, 2003; Duan-Rung *et al.*, 2008)、さらに行動面では欠勤 (Hardy *et al.*, 2003) や離職意思 (Chou-Kang *et al.*, 2005; Williams *et al.*, 2000) に、それぞれストレス

が有意な影響を及ぼすことが分かっている。

上述した研究は、ストレスが個人の心理面、身体面、行動面にネガティブな影響を及ぼすことを指摘している。その一方で、Cavanaugh *et al.* (2000) は、ストレスサによっては、ポジティブなストレインを引き起こす可能性があることを指摘している。Cavanaugh *et al.* (2000) は、ストレスサをチャレンジ・ストレスサ (Challenge stressor) とヒンドランス・ストレスサ (Hindrance stressor) に区別して分析を行った。チャレンジ・ストレスサは、重要な課題を達成したり個人的な成長を遂げるために乗り越えなくてはならないと考えられるストレスサで、重い負荷、時間のプレッシャー、職務範囲の広さ、重い責任などが含まれる。これに対してヒンドランス・ストレスサは、課題達成や成長に不必要と考えられるストレスサで、組織内での駆け引き、役割曖昧、雇用の不安定さなどが含まれる。分析の結果、チャレンジ・ストレスサは職務満足にプラスの影響を及ぼし、転職意思にマイナスの影響を及ぼすことがわかった。これに対して、ヒンドランス・ストレスサは、職務満足にマイナスの影響を及ぼし、転職意思および転職行動にプラスの影響を及ぼしていた。

Lepine *et al.* (2005) は、この考え方を発展させ、これまでの先行研究についてのメタ分析から、ストレスサと業績の関係を明らかにした。これによると、チャレンジ・ストレスサは、心理的・身体的ストレインにはマイナスの影響を及ぼすものの、モチベーションや業績にはプラスの影響を及ぼす。これに対して、ヒンドランス・ストレスサは、心理的・身体的ストレイン、モチベーション、業績にマイナスの影響を及ぼす。それ以前の研究では、ストレスと業績の関係に一貫した関係が見いだされなかった (Beehr, 1995; Jex, 1998)。これに対して Lepine *et al.* (2005) は、チャレンジ・ストレスサとヒンドランス・ストレスサでは、業績への影響の及ぼし方が違うということ、メタ分析によって明らかにした。これにより、両者の関係を明確に整理することができるようになった点で、大きな貢献があると言えよう。

Ⅲ 仮説の構築

これまで見てきたとおり、ストレスに対して、様々なストレスサが影響を及ぼし、その結果として、心理面・身体面・行動面に様々な影響が及ぼされる。従って、リーダーシップとフォロワーのストレスの関係を明らかにするためには、リーダーシップがどのようにフォロワーのストレスサに影響を及ぼしているのかを明らかにする必要がある。

しかし、先述したとおり、変革型リーダーシップとフォロワーのストレスサとの関係を実証的に明らかにした研究は驚くほど少ない。その中であって、Sosik and Godshalk (2000) は、例外的に変革型リーダーシップとストレスサの関係を実証的に明らかにしている²。Sosik and Godshalk (2000) は、メンターのリーダーシップとメンターを受ける人のストレスサの関係について分析を行っている。分析の結果、メンターの変革型リーダーシップは、直接メンターを受ける人のストレスサにマイナスの影響を及ぼすと同時に、メンタリング機能を向上させることを通じて、間接的にもメンターを受ける人のストレスサにマイナスの影響を及ぼすことが分かった。この研究によれば、変革型リーダーシップは、フォロワーのストレスサ低減に効果を発揮すると考えられる。

ただし、この研究には、以下の2つの限界がある。第1に、この研究の対象が、メンターのリーダーシップとなっている点である。確かに、開発研究のリーダーは、フォロワーに対するメンタ的な役割を果たす面もあるため、そこから得られる知見は、開発研究におけるリーダーシップに一定の示唆を与える。しかし、その一方で、開発研究のリーダーは、研究を促進するためにフォロワーのモチベーションを鼓舞したり、新しいテーマに向かってフォロワーをまとめ上げたり、さらに、フォロワーの業績評価を行うなど、その他の様々な役割も担っている。このため Sosik and Godshalk (2000) で得られた知見が、そのまま開発研究におけるリーダーとフォロワーの関係においても当てはまるとは限らない。

第2に、Sosik and Godshalk (2000) は、スト

レッススを1つのネガティブな概念としてとらえている。しかし、Lepine *et al.* (2005) が指摘しているとおりに、ストレスは、チャレンジ・ストレスとヒンドランス・ストレスに大きく分けることができ、それぞれのフォロワーの業績に対する影響の及ぼし方が違う。マネジメントとして検討する場合、ただ単にストレスを1つのネガティブな概念としてとらえるのはあまりにも単純すぎる。チャレンジ・ストレスとヒンドランス・ストレスに分けて、それぞれに変革型リーダーシップがどのような影響を及ぼすのかを検討する必要がある。

それでは、変革型リーダーシップは、開発研究者のチャレンジ・ストレスとヒンドランス・ストレスに、それぞれどのような影響を及ぼすのであろうか。変革型リーダーシップは、ビジョンや目標を示し、その達成のためにフォロワーのモチベーションをかき立てるリーダーシップである。このようなリーダーシップの影響を受けたフォロワーは、仕事そのものに対するやりがいを感じ、よりその仕事に没頭していくと考えられる。先述したとおり、石川 (2007) は、変革型リーダーシップが開発研究者の内発的モチベーションを高めることを明らかにしている。開発研究で良い仕事をする、ということは、他社に先駆けて顧客ニーズにあった製品を開発することである。このため、時間のプレッシャーは大きくかかるであろうし、多くの時間を仕事に割かなければならない。さらに、開発研究の場合、営業や製造プロセスからのニーズを研究に盛り込んでいかなければならない (Allen, 1977; 石川, 2000)。このため、職務の範囲も拡げていかないと良い業績を上げることができない。これらのことから、以下の仮説が成り立つ。

仮説1：変革型リーダーシップは、開発研究者のチャレンジ・ストレスにプラスの影響を及ぼす。

Sosik and Godshalk (2000) が、変革型リーダーシップとストレスの間に負の関係を見いだした最大の理由は、ストレスを1元的にネガティブな概念としてとらえていることによると考えられる。このことから考えると、ストレスのネガティブな側面であるヒンドランス・ストレスは、変革型リーダーシップと負の関係にあると考えられる。

変革型リーダーシップは、フォロワーをチームとして機能させるために、個々のフォロワーをまとめあげ、チームとしての一体感を醸成しようとする (Bass, 1998)。このようなリーダーシップのもとでフォロワーは、グループ内の駆け引きに煩わせることなく、課題達成に没頭することができる。また、変革型リーダーシップは、フォロワーが彼らのスキルを高めるように勇気づけると同時に、彼らのスキル向上の手助けのために多くの時間を割く (Bass and Avolio, 1994)。このため、フォロワーは自らの能力を開発することができ、キャリアを高めていくことができると考えられる。さらに、このようなタイプのリーダーシップは、フォロワーの成長が組織の業績向上に貢献することを強調することで、フォロワーの貢献活動が組織の成功に強く結びついていることをフォロワーに確信させる (Shamir *et al.*, 1993)。自分の活動が組織の成功に結びついていると確信しているフォロワーは、自分に何が期待されているのかについて確信を持てるので、役割曖昧で悩むことは少ないと考えられる。開発研究者にとっても、役割曖昧やキャリア・プラトーは重要なストレスであり、リーダーが変革型リーダーシップをとることにより、これらは大きく軽減されると考えられる。従って、以下の仮説が成り立つ。

仮説2：変革型リーダーシップは、開発研究者のヒンドランス・ストレスにマイナスの影響を及ぼす。

先述したとおり、日本の開発研究者の場合、変革型リーダーシップの創造的成果への影響は、LMX にモデレートされている (石川, 2007)。つまり、LMX が良好な場合、変革型リーダーシップの影響力は強まるが、LMX が良好でない場合、その影響力は弱まる。LMX とは、リーダーとフォロワーの交換関係のことである。リーダーはフォロワーに対して、グループの業績に対する貢献を求め、その見返りとして、フォロワーが望む報酬を提供する。従って、LMX が良好であるということは、フォロワーが、リーダーから受け取った報酬が、自分が行った貢献活動の見返りとして十分であると感じている、ということを示している。実際に、LMX が良好なフォロワーは、そうでないフォロワーと比較して、より多くの報酬や情報、好意などをリーダーから受け取っている。

ると感じていることが分かっている (Wayne *et al.*, 1997)。また、リーダーとフォロワーの間に良好な LMX が築かれている場合、両者の間に相互の信頼関係が生まれることも分かっている (Graen and Uhl-Bein, 1995)。リーダーからより多くの報酬を受け取っていると感じ、かつ、リーダーと信頼関係を築いているフォロワーは、変革型リーダーシップの影響を強く受けるであろうし、逆に、見返りとしての報酬に不満をもち、リーダーとの信頼関係を築けていないフォロワーは、いくらリーダーが変革型リーダーシップを発揮したとしても、それを受け入れようとしないと考えられる。特に、日本企業のように、職場における人間関係を重視する場合、LMX が良好であるかどうかは、変革型リーダーシップが効果を発揮するかどうかにか大きな影響を及ぼすと考えられる。従って、変革型リーダーシップのチャレンジ・ストレスおよびヒンドランス・ストレスに対する影響力も、LMX が良好であるかどうかによって、大きく違ってくる可能性が高い。

なお、LMX とストレスの関係については、LMX が直接、および社会化を通じて間接的にストレスに影響を及ぼすことを、Thomas (2005) が明らかにしている。また、Harris and Kacmar (2006) は、LMX とストレスの関係が、U字型であることを明らかにしている。すなわち、LMX が高くなるとストレスは低減するが、ある一定以上 LMX が高くなると、逆にストレスは上昇に転じるのである。これらの研究は、いずれも、LMX をモデレータとしてではなく、ストレスに直接影響を及ぼす独立変数としてとらえている。

確かに、これらの研究が示すとおり、LMX が良好であるということは、フォロワーのストレスを低減するであろう。しかし、開発研究者は、他の職業と比較して専門性も高く、なおかつ自らの専門分野や職業に対するプライドも高い。さらに、自らの研究テーマに対して内発的にモチベートされている度合いが高い。このような場合、たとえリーダーとの交換関係がうまくいっていても、それによって、自らの研究テーマに対する情熱を失ったり、自らのキャリアに限界を感じたりすることは少ないと考えられる。実際に、石川 (2007) において、LMX は、開発研究者の創造的成果に直接影響を及ぼしていなかった。これは、LMX

が、創造的成果を高めるために必要な内発的モチベーションには直接影響を及ぼしていないことを示唆している。これらのことから、以下のことがいえよう。

仮説 3-a：変革型リーダーシップの、開発研究者のチャレンジ・ストレスに対する影響力は、LMX にモデレートされる。LMX が良好な場合は、変革型リーダーシップの影響力は強まるが、LMX が良好でない場合、その影響力は弱まる。

仮説 3-b：変革型リーダーシップの、開発研究者のヒンドランス・ストレスに対する影響力は、LMX にモデレートされる。LMX が良好な場合は、変革型リーダーシップの影響力は強まるが、LMX が良好でない場合、その影響力は弱まる。

IV 分 析

1 調査対象

中堅の産業用部品メーカー 3 社に所属する開発研究員を対象に、質問紙調査を実施し、得られた有効調査票 245 (有効回収率 87.5%) について分析を行った。サンプル対象の平均年齢は 28.76 歳で、うち 21 人 (8.57%) が女性であった。サンプル対象は、いずれも大卒以上の学歴であり、いずれかのプロジェクトに所属して、プロジェクト・チームのメンバーとして開発研究に携わっている。なお、調査票の配布・回収は、各社の研究開発責任者を經由して行ったが、回収は封印して行った。

2 変数の測定

変革型リーダーシップについては、Bass and Avolio (1992) を参考に作成した 12 項目に 5 点尺度で回答してもらった結果の平均値を用いた (実際の質問項目は石川 (2007) のとおり)。LMX については Graen *et al.* (1982) で用いた 7 項目に 5 点尺度で回答してもらった結果の平均値を用いた (実際の質問項目は石川 (2007) のとおり)。チャレンジ・ストレスとヒンドランス・ストレスについては、Cavanaugh *et al.* (2000) が用いた項目 (チャレンジ・ストレス：6 項目、ヒンドランス・ストレス：4 項目³⁾) に 5 点尺度で回答しても

表 1 平均値, 標準偏差, α , 変数間の相関

| | 平均値 | 標準偏差 | α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|-------|------|----------|--------|--------|--------|---------|-------|
| 1. リーダー年齢 | 34.19 | 4.36 | | | | | | |
| 2. フォロワー年齢 | 28.76 | 4.65 | | -0.08 | | | | |
| 3. 変革型リーダーシップ | 3.28 | 0.96 | 0.78 | -0.14* | 0.06 | | | |
| 4. LMX | 3.15 | 0.91 | 0.74 | 0.08 | -0.15* | 0.34** | | |
| 5. チャレンジ・ストレッサ | 3.42 | 1.03 | 0.77 | -0.03 | 0.36** | 0.24** | 0.25** | |
| 6. ヒンドランス・ストレッサ | 3.82 | 1.03 | 0.72 | 0.04 | 0.15* | -0.15* | -0.18** | -0.06 |

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

表 2 チャレンジ・ストレッサを従属変数とした階層的重回帰分析

| | ステップ1 | | ステップ2 | | ステップ3 | |
|--------------|---------|-------|---------|--------|---------|--------|
| | β | t | β | t | β | t |
| 性別 (1: 男性) | 0.04 | 0.68 | 0.04 | 0.57 | 0.03 | 0.45 |
| フォロワー年齢 | 0.37 | 2.01* | 0.37 | 2.05* | 0.39 | 2.16* |
| 変革型リーダーシップ | | | 0.37 | 3.11** | 0.36 | 2.05* |
| LMX | | | 0.09 | 0.29 | 0.04 | 0.07 |
| 変革×LMX | | | | | 0.34 | 2.80** |
| R^2 | 0.14 | | 0.29 | | 0.39 | |
| 調整済み R^2 | 0.13 | | 0.27 | | 0.38 | |
| ΔR^2 | | | 0.15 | | 0.11 | |
| F 値 | 19.74** | | 24.08** | | 31.17** | |
| ΔF 値 | | | 24.58** | | 42.77** | |
| N | 245 | | 245 | | 245 | |

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$. β : 標準偏回帰係数。

らった結果の平均値を用いた (実際の質問項目は付属資料のとおり)。

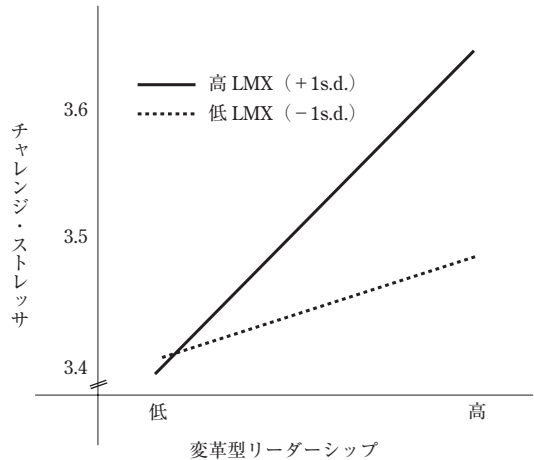
3 分析結果

各変数の平均値, 標準偏差, α , 変数間の相関は表1の通りである。表1から, チャレンジ・ストレッサは, 年齢, 変革型リーダーシップ, LMXと正の相関関係があり, ヒンドランス・ストレッサは, 年齢と正の相関, 変革型リーダーシップおよび LMXと負の相関があることが分かる。また, 変革型リーダーシップと LMXの間に正の相関が見られる。

表2は, チャレンジ・ストレッサを従属変数として実施した階層的重回帰分析の結果である⁴。ステップ1では, 個人属性として性別と年齢を投入した。ステップ2では, これに加えて, 変革型リーダーシップと LMXを投入し, ステップ3では, さらに変革型リーダーシップと LMXの交差項を投入した。

ステップ1では, 年齢がチャレンジ・ストレッサと正の関係を示している。ステップ2では, こ

図 1 変革型リーダーシップと LMX の交互作用: チャレンジ・ストレッサ



れに加えて, 変革型リーダーシップが, チャレンジ・ストレッサと正の関係を示している。さらに, ステップ3では, これに加えて, 変革型リーダーシップと LMXの交差項が, 正の関係を示している。なお, ステップ1~3の決定係数はいずれも有意であり, さらに, ステップ間の上昇についても, いずれも有意であった。

これらのことから, 年齢が高い開発研究者ほど, 強いチャレンジ・ストレッサを感じていることが分かる。また, 変革型リーダーシップは, チャレンジ・ストレッサに有意な影響を及ぼしているものの, その影響力の一部は LMXにモデレートされていることが示唆される。

LMXのモデレータ効果を確認するために, Aiken and West (1991)に従って, LMXが高い場合と低い場合の変革型リーダーシップとチャレンジ・ストレッサの関係を図示した (図1)。図中の実線が, LMXが高い場合の両者の関係を示しており, 点線は, LMXが低い場合の両者の関係を示している。図から, どちらの場合も, 変革型リーダーシップが高いほどチャレンジ・ストレッサ

表 3 ヒンドランス・ストレスを従属変数とした階層的重回帰分析

| | ステップ 1 | | ステップ 2 | | ステップ 3 | |
|--------------|---------|-------|---------|--------|---------|---------|
| | β | t | β | t | β | t |
| 性別 (1:男性) | -0.03 | -0.51 | -0.03 | -0.51 | -0.03 | -0.51 |
| フォロワー年齢 | 0.15 | 0.83 | 0.24 | 1.20 | 0.21 | 1.02 |
| 変革型リーダーシップ | | | -0.28 | -2.11* | -0.11 | -0.45 |
| LMX | | | -0.27 | -2.15* | -0.11 | -1.03 |
| 変革×LMX | | | | | -0.46 | -3.46** |
| R^2 | 0.02 | | 0.21 | | 0.28 | |
| 調整済み R^2 | 0.02 | | 0.20 | | 0.27 | |
| ΔR^2 | | | 0.19 | | 0.07 | |
| F 値 | 2.88 | | 16.15** | | 18.76** | |
| ΔF 値 | | | 28.76** | | 23.22** | |
| N | 245 | | 245 | | 245 | |

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.
 β : 標準偏回帰係数。

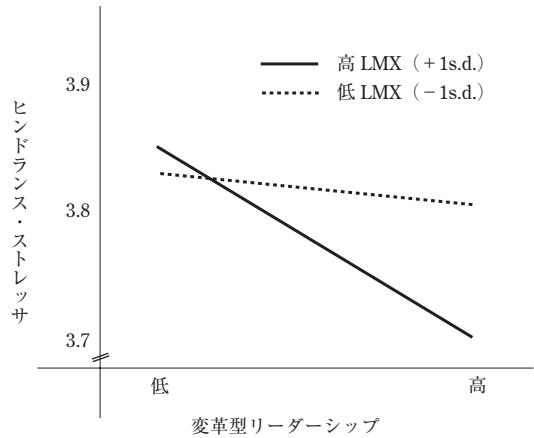
サが高くなる事が分かる。ただし、LMXが高い場合の方が、低い場合と比較して、その傾斜が急である。

以上から、変革型リーダーシップは、チャレンジ・ストレスに有意なプラスの影響を及ぼすものの、その影響力は、LMXにモデレートされることが示唆される。すなわち、LMXが高い場合には、変革型リーダーシップの影響力が強まるが、LMXが低い場合は、その影響力が弱まると考えられる。以上から仮説 1 および仮説 3-a が検証されたといえよう。

次に、ヒンドランス・ストレスを従属変数とした階層的重回帰分析を実施した(表3)。チャレンジ・ストレスの場合と同様に、ステップ1~3において、それぞれ個人属性、変革型リーダーシップと LMX、両者の交差項を投入した。ステップ1では、性別、年齢のいずれも有意な関係を示しておらず、決定係数も有意でない。ステップ2では、変革型リーダーシップと LMX が、いずれも有意な負の関係を示しており、決定係数も有意である。ステップ3では、変革型リーダーシップと LMX が有意でなくなり、両者の交差項が有意な負の関係を示している。また、決定係数も有意に上昇している。以上のことから、変革型リーダーシップのヒンドランス・ストレスに対するマイナスの影響力が、LMXによってモデレートされていることが示唆される。

LMXのモデレータ効果を確認するために、チャレンジ・ストレスの場合と同様に、変革型

図 2 変革型リーダーシップと LMX の交互作用：ヒンドランス・ストレス



リーダーシップとチャレンジ・ストレスの関係を図示した(図2)。図から分かるとおり、LMXが高い場合、変革型リーダーシップとヒンドランス・ストレスは負の関係を示すが、LMXが低い場合、両者の関係は弱くなる。

以上のことから、変革型リーダーシップは、ヒンドランス・ストレスに有意なマイナスの影響を及ぼすものの、その影響力は LMX にモデレートされる。具体的には、LMXが高い場合は、両者の関係が強まるが、LMXが弱い場合、両者の関係が弱まる。以上から、仮説 2 および仮説 3-b が検証されたといえよう。

V 考 察

本研究から、変革型リーダーシップが、フォロワーである開発研究者のストレスに重要な影響を及ぼすことが分かった。ただし、その影響の仕方は、チャレンジ・ストレスとヒンドランス・ストレスで大きく異なっていた。具体的には、変革型リーダーシップは、チャレンジ・ストレスにはプラスの影響を及ぼすものの、ヒンドランス・ストレスには、マイナスの影響を及ぼしていた。また、その影響力は、どちらの場合も、LMXにモデレートされていた。LMXが良好である場合、すなわち、リーダーとフォロワーである開発研究者の交換関係が良好な場合、変革型リーダーシップのチャレンジ・ストレスおよびヒン

ドランス・ストレッサに対する影響力は強まるが、LMXが良好でない場合、すなわちリーダーとフォロワーである開発研究者の交換関係が良好でない場合、変革型リーダーシップの影響力が弱まっていたのである。

先述したとおり、Lepine *et al.* (2005) は、チャレンジ・ストレッサが業績にプラスの影響を及ぼし、ヒンドランス・ストレッサが業績にマイナスの影響を及ぼすことを明らかにしている。従って、変革型リーダーシップは、開発研究者のストレスを業績向上にとって最適な状態に保つことによって、彼らの業績向上にプラスの影響を及ぼしている可能性がある。これまで、変革型リーダーシップと業績の間を媒介する変数として、内発的モチベーションや組織コミットメント、OCBなどに言及した研究が行われてきたが、本研究において、ストレスを通じて業績に影響を及ぼす可能性を示唆することができたことは、今後の研究に対する大きな貢献といえよう。

その一方で、変革型リーダーシップの業績に対する影響力は、以下の2点に大きく制約される。第1は、LMXによるモデレータ効果である。石川(2007)は、変革型リーダーシップの開発研究者の内発的モチベーションに対する影響力が、LMXにモデレートされていることを明らかにした。本研究においても、変革型リーダーシップのストレッサに対する影響力が、LMXにモデレートされることが明らかにされた。

パス・ゴール理論(House, 1971)や状況的リーダーシップ理論(Hersey and Blanchard, 1977)など、変革型リーダーシップ理論以前の理論が、状況によって有効なリーダーシップが違うことを主張しているのに対して、コンティンジェントを想定しないことが、変革型リーダーシップ理論の大きな特徴の1つである。実際に、欧米企業を対象に実施された実証研究の多くは、どのような状況であるかにかかわらず、変革型リーダーシップは職務態度や業績といった従属変数に対してプラスの影響を及ぼすことを明らかにしている。

それにもかかわらず、日本の開発研究者の場合、なぜ、LMXによって変革型リーダーシップの影響力がモデレートされるのであろうか。これについては、仮説構築の際に述べたとおり、2つの理由が考えられる。

第1に、日本企業に特有の問題に起因していると考えられる。日本企業では、とりわけ、職場の人間関係が重視されている。どこの国においても、リーダーとフォロワーの人間関係は、フォロワーの職務態度や業績に重要な影響を及ぼす。しかし、職場や仕事に対して全人格的な関わり方を求められる傾向が強い日本企業では、その重要性が、よりいっそう高いと考えられる。LMXは、必ずしも人間関係と同義ではないが、LMXが良好であれば、人間関係も良好であり、LMXが良好でなければ、人間関係にも悪影響を及ぼすと考えられる。人間関係をより重視する日本企業において、LMXが良好であるかどうかは、リーダーシップの影響力に、よりいっそう大きな影響を及ぼすと考えられる。

第2に、開発研究者特有の問題に起因していると考えられる。開発研究者は、他の職業に比べてその専門性が高く、なおかつ、自己の職業へのコミットメントも高い。このため、たとえリーダーが変革型リーダーシップを発揮しても、リーダーとの関係が良好でなければ、それを受け入れづらい傾向にあると考えられる。どのようなリーダーシップであっても、フォロワーに受け入れられなければその効果を発揮することはできない。変革型リーダーシップの場合も、プライドが高い開発研究者に受け入れられないと、その効果を発揮することが難しいのであろう。

変革型リーダーシップと業績の関係を制約する第2の要因は、チャレンジ・ストレッサそのものにある。Lepine *et al.* (2005)も指摘しているとおり、チャレンジ・ストレッサは、モチベーションを通じて業績に影響を及ぼすものの、疲労など業績にマイナスの影響を及ぼすストレインにもプラスの影響を及ぼす。従って、チャレンジ・ストレッサがあまりにも高すぎると、疲労などの影響が強まり、かえって業績にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。特に、開発研究者の場合、先述したとおり、他社との激しい開発競争に常にさらされており、時間のプレッシャーや仕事の負荷が非常に大きいと考えられる。そのような開発研究者に対して、あまりに過大なチャレンジ・ストレッサがかかるということは、短期的にはともかく、長期的には彼らを心身ともに疲弊させ、かえって業績にマイナスの影響を及ぼす可能性が高

いと考えられる。チャレンジ・ストレスと開発研究者の関係については、今後の実証研究によって明らかにしていく必要がある。

変革型リーダーシップは、開発研究者の創造的成果の促進に有効であるだけでなく、彼らのストレスのマネジメントにも効果的であることが分かった。従って、開発研究のプロジェクトを任せられたリーダーは、フォロワーのチャレンジ・ストレスを高め、ヒンドランス・ストレスを抑制するためにも、変革型リーダーシップを発揮することが求められる。ただし、その効果はLMXによってモデレートされる。従って、ただ変革型リーダーシップを発揮するのではなく、その前提として、フォロワーと良好な交換関係を築いておく必要がある。そのために、まず、フォロワーの貢献度合いを適切に評価する必要がある。プロジェクトの中でコミュニケーションの中心的な役割を担ったり、新しいアイデアを提供したり、プロジェクト全体のモチベーション向上に重要な役割を果たすなど、開発研究者のプロジェクトに対する貢献は、様々な形で現れる。それらを公正に評価することが必要となるのである。また、開発研究者の貢献に対して、適切な報酬を提供することも求められる。そのためには、彼らが報酬として何を求めているのかについて敏感である必要がある。当然、賃金は、報酬の中で最も重要なものの1つである。しかし、開発研究者は、必ずしも賃金だけを報酬として求めているわけではない。自分の研究に対するやりがいは、彼らにとって、非常に重要な報酬となる。従って、テーマ設定やプロセスの自由度を報酬として提供していくことなども、良好な交換関係を結ぶために必要となる。

本研究において、変革型リーダーシップとストレスの関係について、実証的に明らかにすることができた。これまで、変革型リーダーシップとストレスの関係について実証的に明らかにした研究が極端に少なかったことを考えると、本研究は、リーダーシップ研究に対して、一定の貢献を行うことができたと考えられる。

ただし、その一方で、本研究が、いくつかの限界を抱えていることも事実である。第1に、本研究では、独立変数と従属変数に関するデータを、同じサンプルから収集している。このため、バイアスが生じる可能性がある。例えば、リーダーと

の関係がうまくいっているフォロワーは、そのリーダーシップを、実際よりも変革型リーダーシップが強いと感じ、なおかつ、自己のストレスについては、甘めに評価する可能性がある。しかし、リーダーシップがいかに効果を発揮するかについては、実際にどのようなリーダーシップを発揮しているかということよりも、フォロワーがどのようなリーダーシップであると認識しているのか、という方が重要である。ストレスについても同様である。従って、独立変数と従属変数を同じサンプルから収集したデータを分析することにも、一定の意義があると考えられる。

第2に、本研究では、ストレスと業績の関係についてまで言及することができなかった。ストレスを、チャレンジ・ストレスとヒンドランス・ストレスに分けて分析した最大の理由は、両者の、業績に対する影響の仕方が違うと考えられるからである。それにもかかわらず、本研究において、業績との関係に言及できなかった。先述したとおり、開発研究者の場合、チャレンジ・ストレスが強すぎることも、業績にマイナスの影響を及ぼす可能性が高い。この点を考えると、変革型リーダーシップの効果にも、一定の限界がある可能性がある。この点を明らかにするためにも、今後は、業績まで含めた研究を行っていく必要がある。

注

- 1 ストレスは、職業生活以外の様々な要因と関係して派生する。その一方で、経営学や組織行動論分野で扱うストレスは、職業生活に関連したストレスである。このため、研究者によっては、他のストレスと区別して「職務ストレス」とか「職務関連ストレス」などと呼ぶ場合がある。しかし、本稿では、もっともよく使用されている「ストレス」という名称を用いる。しかし、当然のことながら、本稿でいう「ストレス」は、職業生活に関連したストレスに限定される。
- 2 Sosik and Godshalk (2000) は、ストレスではなく job-related stress という概念を用いているが、実質的には、ストレスとほぼ同義で用いているため、本稿では、ストレスとして説明している。
- 3 Cavanaugh *et al.* (2000) は、ヒンドランス・ストレスを、雇用安定の欠如に関する項目も含めた5項目で測定している。しかし、サンプル対象はいずれも正規従業員であり、また、調査対象企業において、雇用の不安定

性はそれほど大きな問題となっていないため、今回の調査では、この項目を外して4項目で測定した。

- 4 多重共線性の問題を避けるために、変革型リーダーシップとLMXは、それぞれの指標値から平均値を引いた数値を分析に用いた(Aiken and West, 1991)。その結果、分析に用いた独立変数間の相関は、いずれも0.34以内に収まった。

参考文献

- 石川淳 (2000), 「基礎研究者と開発研究者の業績向上要因——態度と情報の分析を中心として」『日本労務学会誌』2: 55-61。
- 石川淳 (2007), 「企業内研究者の創造性を促進するリーダーシップ 第7章」日向野幹也・アラン・バード・立教大学リーダーシップ研究所編著『入門ビジネス・リーダーシップ』日本評論社。
- 渡辺直登 (1989), 「職場のストレスとメンタルヘルス」原岡一馬・若林満編著『組織の中の人間』第5章, 福村出版。
- Aiken, L. S. and S. G. West (1991), *Multiple Regression : Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park : Sage.
- Allen, T. J. (1977), *Managing the Flow of Technology*, Cambridge : MIT Press.
- Antoniou, A. G., M. J. Davidson and C. L. Cooper (2003), "Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece," *Journal of Managerial Psychology*, 18 : 592-622.
- Avolio, B. J. (1999), *Full Leadership Development : Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks : Sage.
- Barling, J., T. Weber and E. K. Kelloway (1996), "Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes : A field experiment," *Journal of Applied Psychology*, 81 : 827-832.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York : Free Press.
- Bass, B. M. (1998), *Transformational Leadership : Industry, Military, and Educational Impact*, Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1990), "Developing transformational leadership : 1992 and beyond," *Journal of European Industrial Training*, 14 : 21-27.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1992), Multifactor Leadership Questionnaire - Short form 6S, Binghamton : Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1993), "Transformational leadership : A response to critiques," in M. M. Chemers and R. Ayman, eds., *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*, San Diego : Academic Press.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks : Sage.
- Beehr, T. A. (1995), *Psychological Stress in the Work-place*, London : Routledge.
- Beehr, T. A. and J. E. Newman (1978), "Job stress, employee health, and organizational effectiveness : A facet analysis, model, and literature review," *Personnel Psychology*, 31 : 665-699.
- Caplan, R. D., S. Cobb, J. R. French, R. V. Harrison and S. R. Pinneau (1975), *Job Demands and Worker Health*, Washington, DC : National Institute for Occupational Safety and Health.
- Cavanaugh, M. A., W. R. Boswell, M. V. Roehlig and J. W. Boudreau (2000), "An empirical examination of self-reported work stress among U. S. mongers," *Journal of Applied Psychology*, 85 : 65-74.
- Chou-Kang, C., C. Chi-Sheng, L. Chieh-Peng and Y. H. Ching (2005), "Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting : The moderating role of locus of control," *Journal of Management Development*, 24 : 837-855.
- Cooper, C. L. and J. Marshall (1976), "Occupational sources of stress : A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health," *Journal of Occupational Psychology*, 49 : 11-28.
- Duan-Rung, C., L. Yeh-Yun and C. Kuo-Piao (2008), "Career stress and female managers' health in Taiwan's hospitals : A multilevel model approach," *Health Care Management Review*, 33 : 40-50.
- Dumdum, U.R., K. B. Lowe and B. J. Avolio (2002), "A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction : An update and extension," in B. J. Avolio and F. J. Yammarino, eds., *Transformational and Charismatic Leadership : The Road Ahead*, Vol. 2, Oxford : Elsevier Science.
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio and B. Shamir (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance : A field experiment," *Academy of Management Journal*, 45 : 735-744.
- George, J. M. and G. R. Jones (2005), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 4th ed., Upper Saddle River : Pearson Education.
- Graen, G. B., M. A. Novak and P. Sommerkamp (1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction : Testing a dual attachment model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 : 109-131.
- Graen, G. B. and M. Uhl-Bein (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 : 219-647.

- Hardy, G. E., D. Woods and T. D. Wall (2003), "The impact of psychological distress on absence from work," *Journal of Applied Psychology*, 88 : 306-314.
- Harris, K. J. and K. M. Kacmar (2006), "Too much of a good thing : The curvilinear effect of Leader-Member Exchange on stress," *Journal of Social Psychology*, 146 : 65-84.
- Harrison, R. V. (1978), "Person-environment fit and job stress," in C. L. Cooper and R. Payne, eds., *Stress at Work*, New York : Wiley.
- Hayes, C. T. and B. L. Weathington (2007), "Optimism, stress, life satisfaction, and job burnout in restaurant managers," *Journal of Psychology*, 141 : 565-579.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1977), *Management of Organizational Behavior*, 3rd ed., Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971), "A path-goal theory of leadership effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16 : 321-338.
- Howell, J. M. and B. J. Avolio (1993), "Predicting consolidated unit performance : Leadership behavior, locus of control and support for innovation," *Journal of Applied Psychology*, 78 : 891-902.
- Hunter, L. W. and S. M. B. Thatcher (2007), "Feeling the heat : Effects of stress, commitment, and job experience on job performance," *Academy of Management Journal*, 50 : 953-968.
- Jamal, M. (1990), "Relationship of job stress and type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational Commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation," *Human Relations*, 43 : 727-738.
- Jex, S. M. (1998), *Stress and Job Performance : Theory, Research and Implications for Managerial Practice*, Thousand Oaks : Sage.
- Keller, R. T. (1992), "Transformational leadership and the performance of research and development project groups," *Journal of Management*, 418 : 489-501.
- Keller, R. T. (2006), "Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership : A longitudinal study of research and development project team performance," *Journal of Applied Psychology*, 91 : 202-212.
- Kelloway, E. K., J. Barling and A. Shah (1993), "Industrial relations stress and job satisfaction : Concurrent effects and mediation," *Journal of Organizational Behavior*, 14 : 447-457.
- Lepine, J. A., N. P. Podsakoff and M. A. Lepine (2005), "A meta-analytic test of the challenge stressor – hindrance stressor framework : An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance," *Academy of Management Journal*, 48 : 764-775.
- Lowe, K. B., K. G. Kroeck and N. Sivasubramaniam (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership : A meta-analytic review," *Leadership Quarterly*, 7 : 385-425.
- Northouse, P. G. (2004), *Leadership : Theory and Practice*, 3rd ed., Thousand Oaks : Sage.
- Olsson, M. and J. Wass (2001), "Leadership style and action routines : Best practice manufacturing and R&D projects," *International Journal of Technology Management*, 22 : 327-343.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman and R. Fetter (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1 : 107-142.
- Shamir, B., R. House and M. Arthur (1993), "The motivational effects of charismatic leadership : A self-concept based theory," *Organizational Science*, 4 : 1-17.
- Shin, J. S. and J. Zhou (2003), "Transformational leadership conservation, and creativity : Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, 46 : 703-714.
- Sosik J. J. and V. M. Godshalk (2000), "Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress : A conceptual model and preliminary study," *Journal of Organizational Behavior*, 21 : 365-390.
- Tang, C. S., W. Au, R. Schwarzer and G. Schmitz (2001), "Mental health outcomes of job stress among Chinese teachers : Role of stress resource factors and burnout," *Journal of Organizational Behavior*, 22 : 887-901.
- Thomas, C. H. (2005), "Preventing burnout : The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout," *Academy of Management Best Conference Paper HCM*, C1-C6.
- Walumbwa, F. O. and J. J. Lawler (2003), "Building effective organizations : Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies," *International Journal of Human Resource Management*, 14 : 1083-1101.
- Wayne, S. J., L. M. Shore and R. C. Liden (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange : A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40 : 82-112.
- Williams, E. S., T. R. Konrad, W. E. Scheckler, D. E. Pathman, M. Linzer, J. McMurray, M. Gerrity and M. Schwartz (2000), "The effects of job satisfaction and perceived stress on the physical and mental health and withdraw intentions of physicians," *Academy of Management Proceedings*, C1-C6.
- Yammarino, F. J. and A. J. Dubinsky (1994), "Transformational leadership theory : Using levels of analysis to determine boundary conditions," *Personnel Psychology*, 47 : 787-811.

Yukl, G. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., New Jersey : Prentice-Hall.

付 属 資 料

チャレンジ・ストレッサの測定項目

- i) やるように指示されている仕事が多い。
- ii) 仕事に費やす時間が長い。
- iii) やり遂げなければならない仕事が多い。
- iv) 時間のプレッシャーが強い。
- v) 仕事の責任が重い。
- vi) 仕事の責任の範囲が広い。

ヒンドランス・ストレッサの測定項目

- i) 職場内の政治や駆け引きに多くの時間を割かれる。
- ii) 仕事の上で、どのようなことが期待されているのかよくわからない。
- iii) 仕事を遂行する上での障害が多い。
- iv) 自分の今後のキャリアに希望が見いだせない。