トップマネジメントのインダイレクト・リーダーシップが従業員に及ぼす影響の定量的研究
―クロスレベル分析による仮説検証を通じて―

氏名　南　常之
北居　明

KONAN BI Monograph Series No.2024-002

November　2024

Institute of Business Innovation Konan Univ.
IBI
甲南大学ビジネス・イノベーション研究所

＊本論文はBI研究所運営委員会の審議を経て、公開・公刊論文の扱いと認めるものである。
なお、本論文に関する全ての責任は執筆者にあり、本研究所は責任を負うものではない。

トップマネジメントのインダイレクト・リーダーシップが従業員に及ぼす影響の定量的研究
―クロスレベル分析による仮説検証を通じて―

南　常之（甲南大学大学院社会科学研究科）
北居　明（甲南大学経営学部）

1.はじめに

本稿では，トップマネジメントのインダイレクト・リーダーシップ[1]が組織のコレクティブエフィカシー[2]の形成を通じて現場社員の態度や行動に与える影響について，クロスレベル分析を通じて検証する。トップが組織に与える影響は決して小さくないことは経験的にも明らかである。しかし，リーダーが直接部下に影響するダイレクトリーダーシップではなく，間接的に影響を与えるインダイレクト・リーダーシップの研究は相対的に少ない(南,2023)。本稿では，企業を対象にトップのインダイレクト・リーダーシップの影響を定量的に研究する。まず，先行研究およびインタビュー調査から，日本におけるトップマネジメントのインダイレクト・リーダーシップの行動次元ならびにその影響について仮説を設定する。次にアンケート調査で得たデータをもとに，企業・部門・個人の3レベル間の影響について，クロスレベル分析を通じて検証する。

2.トップのインダイレクト・リーダーシップの行動次元

2.1.Yammarino(1994)のインダイレクト・リーダーシップの3要素

Yammarino(1994)によると，インダイレクト・リーダーシップを効果的に実践するには3つの要素があるという。その3つの要素とは，カルチャー，コミュニケーション，エンパワーメントである。

まず1つ目のカルチャーは，組織文化，もっと言えばその文化を守るものと与えるものとして変革型リーダーの役割もそうであると言える。組織が持つストーリー，儀式，シンボル，スローガンなどの文化的な要素の活用を通じて，リーダーは組織ビジョンを，距離のあるメンバーに提供する[3]。文化を守るものと与えるものとして，リーダーは組織のために品格，雰囲気や哲学を整える。

---

[1] インダイレクト・リーダーシップに関する先行研究に関しては，南(2023)を参照のこと。

[2] コレクティブエフィカシーに関する先行研究並びに今後の研究課題に関しては南(2023)を参照のこと。

[3] 距離のあるメンバーとは，階層の離れた上司やフォロワー，あるいは他部門のメンバーを指している。

2 つ目のコミュニケーションは，組織的なコミュニケーション，更にはビジョンのコミュニケーター，そしてビジョンを他者とシェアする人としての変革型リーダーとしての役割である。リーダーによる言語の使用とシンボル，スローガンなどを通じた意味の管理は，このコミュニケーションプロセスにおいて重要である。情緒的なアピールは有効であるけれども，ビジョンを持ったリーダーが近くを通ったり，握手したり，名前を読んだりするシンプルな行動も有効である。そのような態度は，血の通ったリーダーとしての評判をもたらす。

3 つ目は組織的なエンパワーメント，すなわち権限委譲を通じてパワーを共有し，供給することである。本質的に，変革型リーダーの課題は，フォロワーたちの信念を変えることによって力づけることである。これは，ストレスや不安を抱えている時に，ポジティブで情緒的なサポートを提供したり，勇気づける言葉，ポジティブな説得，有効な態度を示す，成功しやすいタスクの機会を提供したりすることによって距離のあるフォロワーたちの信念を変え，力づけることができる。

Yammarino(1994)のインダイレクト・リーダーシップの 3 次元は，トップが有効にリーダーシップを発揮する方法を考えるうえで示唆的である。しかし，日本企業におけるトップのリーダーシップを説明する上で，これら 3 つの次元が適切かどうかは確認される必要がある。次節では，企業経営者に対するインタビューを通じ，日本企業のトップのインダイレクト・リーダーシップの行動次元ならびにその影響について仮説設定を試みる。

2.2.インダイレクト・リーダーシップに関するインタビュー調査と仮説の設定

本節では企業経営者からインタビューした内容をもとに仮説の導出を行う。インタビュー対象は東証プライム上場企業の A 社，東証グロース上場企業の B 社，老舗非上場企業の C 社，非上場ベンチャー企業の D 社，E 社の代表取締役社長である[4]。

企業経営者へのインタビューは，インダイレクト・リーダーシップの行動次元ならびにコレクティブエフィカシーを生み出す規定因の仮説導出を目的に行った。

インタビューは以下のような質問を中心に会話の流れに沿ってインタビューを行った。

① トップマネジメントとしてどのようなリーダーシップを意識していますか？
② 自身のエフィカシーが上がる瞬間，落ちる瞬間はそれぞれどんな時ですか？また自身のエフィカシーを上げる工夫をしていますか？
③ Top Management Team(TMT)の構成を教えてください。
④ TMT とのコミュニケーションで意識していること，工夫していることを教えてください。
⑤ TMT 全体をして雰囲気を上げていく工夫はどのように行なっていますか？

[4] インタビューは全て 2023 年 9 月から 12 月の間でオンライン形式で行った。対象者はインタビュー協力してもらいやすい筆者の知人に依頼した。

⑥ TMT 経由で部下に発信させる時に工夫していることを教えてください。
⑦ トップマネジメントとして組織全体のエフィカシーを高める工夫はどのように行なっていますか？成功したこと，失敗したことを教えてください。
⑧ 物理的，階層的に距離の離れた社員に対して企業ビジョンに向かってもらうためにどのような影響を与えていますか？
⑨ 物理的，階層的に距離の離れた社員に対してどのようにモチベーションを鼓舞していますか？
⑩ 物理的，階層的に距離の離れた社員に対してどのように成長を促していますか？
⑪ 物理的，階層的に距離の離れた社員に対して個々人の違いに配慮していますか？もししていたらどのような工夫をしていますか？
⑫ 経営者として全社員にビジョンに向かうようどのような発信をしていますか？
⑬ 組織が持つストーリーからビジョンの意味を伝えることはありますか？あるならどのような工夫をしていますか？
⑭ ビジョン・ミッションから社員のモチベーションを鼓舞させることはありますか？
⑮ 組織ビジョンの解像度を高めることで社員の内部に刺激を与えることはありますか？
⑯ ビジョン・ミッションを伝える時，社員によって変えて伝えていますか？
⑰ 組織的，物理的に距離の離れた社員とのコミュニケーションで工夫していることはありますか？
⑱ 権限移譲によって社員のモチベーションを高めることはありますか？

（1）カルチャーに関する仮説導出

インタビュー調査においても，トップマネジメントが企業のカルチャー形成を行なっていることが確認できた。たとえば，広告代理店を営むベンチャー企業の D 社社長は，儀式によってカルチャーメイクすることを心がけている。例えば，部署ごとに 3 カ月に一度オフサイトミーティングを開くことで部署の一体感を醸成し，普段出ないアイデアを出し合うことを奨励している。また毎週の朝礼で社長からのメッセージ発信だけではなく，ゲストを呼んで社長の想いを代弁したり，月間テーマを定めて，そのテーマと社員自身の業務がどのようにリンクしているのかをそれぞれ発言させたりして一体感を高めている。

また，家電メーカーベンチャー企業 E 社は 3 カ月に一度総会を開くことで全社の一体感を高め，そして四半期の状況を共有することで課題の共有化を図っている。また幹部合宿を定期的に開催することで幹部間の一体感も高めている。

このような儀式は一体感を高めるというカルチャーを醸成する。そして社員同士が一体感を高めることが出来れば，私たちなら組織目標を達成できるという確信を持て

るだろう。なぜなら組織目標は一人で行うものではなく，組織成員全員が取り組んで達成できる目標だからである。よって下記のような仮説を設定する。

仮説 1　一体感を高める儀式は，組織のコレクティブエフィカシーを高める

（2）コミュニケーションに関する仮説導出

コミュニケーションについても，インタビューで確認できた。上場企業 B 社社長は，掲げたビジョンをより多くの人の賛同させる取り組みを行なっている。具体的に新卒，中途を問わず入社した社員には約 30 時間の研修動画を閲覧させるが，その中では B 社が大切にしているバリューを伝えたり，なぜそのミッションを掲げているのかの理由を伝えたり，ビジョンが実現した状態の世界観などを伝えたりして，入社時からビジョンに賛同する仕組みを創っている。ベンチャー企業 D 社では，毎週社長だけではなく経営陣からのメッセージを伝えることで企業の未来像の解像度を高めてもらう取り組みを行なっている。

このようなコミュニケーションを取れば，企業が掲げるビジョンやミッションの解像度が高まるので，そのビジョンを達成するためにどうすれば良いのかという議論も現場で行いやすくなることが考えられる。その結果，ビジョンやミッションが曖昧なものや単なるお題目ではなく，企業がビジョンを達成している状態に臨場感を持ち，その企業ならビジョンを達成できると言う確信を持つと考えられる。従って，下記の仮説を設定する。

仮説2　経営陣からのミッション・ビジョン・バリューに関わるコミュニケーションは，組織のコレクティブエフィカシーを高める

（3）エンパワーメントに関する仮説導出

エンパワーメントとは，経営者からの権限移譲を通じてパワーを共有，供給することである。インタビューによれば，ベンチャー企業 D 社では，年に 2 回全社員プレゼンテーション大会を行なっている。そこではプレゼンテーション能力を高めると言う目的があるのだが，それだけではなく自身の目標を発表し，その目標が認められることで権限が移譲される。上場企業 B 社では，2 ヶ月に一度責任者勉強会，毎月マネジメント研修を実施することによって管理職クラスの能力を向上させ，またストレスや不安を抱えている管理職がいればその場で解消し，管理職としての自信を育んでいる。このようなエンパワーメントを促す行為は個人の自信だけではなく集団としての目標を達成できる確信を高めるだろう。なぜなら自分以外にもエンパワーされた仲間が多数いることをその場で認識しているからである。よって以下の仮説を設定する。

仮説 3 トップがエンパワーメントする行動は，組織のコレクティブエフィカシーを高める

（4）戦略提示に関する仮説導出

このように，わが国の経営者を対象としたインタビュー調査においてもYammarino(1994)が主張したカルチャー，コミュニケーション，エンパワーメントの 3 つの行動次元を確認できた。しかしながら，インタビューでは，この3つには含まれない要素も見出された。例えば上場企業 A 社社長は，掲げたビジョンを達成させる勝ち筋を組織に浸透させることの重要性を語った。また上場企業 B 社社長は，自社商品の競争優位性を社内浸透させた上で，販路開拓を進めることが事業目標達成に繋がると語った。彼らの主張はビジョンを達成させるための戦略を社内に提示，浸透させることに他ならない。どんな立派なビジョンを掲げていてもそれを達成させる戦略がなければ，組織成員は実現可能性が見出せずビジョン実現のための行動を行わないだろう。そうなれば立派なビジョンも絵に描いた餅となってしまう。ビジョンを達成させる戦略が妥当だと感じ，その戦略に魅力を感じると，組織成員はその戦略を実行するとビジョンが達成するという確信を得る。そうすれば集団としての効力感が高まるはずである。このように，トップがビジョンを実現させるための戦略を成員に示す行動を，ここでは戦略提示と呼ぶことにする。戦略提示について，以下の仮説を設定する。

仮説 4 トップによる戦略提示行動は，組織のコレクティブエフィカシーを高める

2.3.コレクティブエフィカシーの成果変数に関する仮説の設定

コレクティブエフィカシーに関する先行研究レビューからコレクティブエフィカシーの成果変数に関する仮説を導出する。

企業におけるコレクティブエフィカシーの成果変数は組織コミットメントが使われていることが多い（Walumbwa et al.,2004; Borgogni et al.,2011 など）。また，組織コミットメントは，情緒的コミットメントのみが使われている場合が多い(Borgogni et al.,2010)。しかし組織コミットメントは，情緒的コミットメントだけではなく，存続的コミットメントや規範的コミットメントの 3 次元で語られることが多い（Allen & Meyer,1990)。情緒的コミットメントのみ使われている理由として，情緒的，存続的，規範的コミットメントそれぞれ単独で考えると，情緒的コミットメントが一番成果変数に影響を与えるからであると考えられるが(南，2010)，それぞれの組織コミットメントを単独で考えるのではなく，この 3 つのコミットメント全てが高い高関与型が最も組織に良い影響を与えることが明らかになっている(南・柴田，2012)。コレクティブエフィカシーが高い集団に所属する個人は，その集団に所属し続ければ集団が掲げる目標が達成できると信じているので，目標達成にやりがいを感じる。このような個人は，情緒的コミットメントが高めるはずである。

また目標達成にやりがいを感じる個人はその集団に留まり続けるだろう。その結果，存続的コミットメントも高まるはずである。またコレクティブエフィカシーが低い集団に留まるよりも高い集団に留まる方が，道徳的に望ましいと思う個人もいるはずである。なぜならコレクティブエフィカシーが高い集団はお互いの価値を高め合う行動を取り，組織が掲げる目標を達成しようとする。また，コレクティブエフィカシーが高い組織では，人々はやりがいや達成感を得る可能性が高いため，そのような組織に恩義を感じる傾向も高いと考えられる。結果として，コレクティブエフィカシーは規範的コミットメントを高めると推測される。したがって，コレクティブエフィカシーと高関与型人材の関係を調べるため，情緒的コミットメントだけではなく，存続型コミットメントと規範的コミットメントも併せて調査することに意味はあると考えられる。よって次のような仮説を設定する

仮説 5　コレクティブエフィカシーが高まれば情緒的コミットメントが高まる
仮説 6　コレクティブエフィカシーが高まれば存続的コミットメントが高まる
仮説 7　コレクティブエフィカシーが高まれば規範的コミットメントが高まる

組織コミットメントと同様に，コレクティブエフィカシーの成果変数には職務満足が使われることが多い（Meyer et al.,2002;Walumbwa et al.,2004 など）。コレクティブエフィカシーが高い集団は，組織としての目標を達成できる確信が高いので，目標達成に邁進する。その結果，多くの困難にも遭遇するだろうがそれが自分の成長に繋がったり，困難を組織として助け合ったりして克服していくので職務に対する満足度は高まるはずである。故に次のような仮説を設定する。

仮説 8　コレクティブエフィカシーが高まれば職務満足が高まる

また成果変数を拡張させることもコレクティブエフィカシー研究にとって重要であると考える。なぜなら既存研究では明らかにされなかったコレクティブエフィカシーの成果を明らかに出来るからである。コレクティブエフィカシーが高い集団は，集団として定められた目標を達成出来ると信じているので，その目標を達成するために，たとえ自分の役割以外のことでも積極的に行動を取ったり，多少の困難や挫折をはねのけて目標達成のための行動を取ったりするはずである。これらは組織市民行動やレジリエンスとして個人の行動として反映される。

組織市民行動とは，「自由裁量的で，公式的な報酬体系では直接的ないし明示的に認識されないものであるが，それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動」(Organ, Podsakoff, & MacKenzie,2005)と定義付けられる。

端的に言うと，自分の職務ではないことを自発的に行うことであり，いわゆる役割外行動である。

職場内で自分の職務しか遂行しない集団であると一体感が生まれにくく，また個々人の職務間の受け渡しが上手くいかない，或いは誰かの職務が上手く遂行されないと職場全体のパフォーマンスが落ちると言う事象が発生してしまう。しかし組織市民行動の意欲を持った個人がいる職場では上記のようなことは起こりにくく結果として組織のパフォーマンスは向上すると考えられる。

この組織なら組織目標を達成出来ると言う集団的効力感があれば，自己の職務遂行はもちろんのこと，組織目標達成のために役割外の行動も進んで行うと考えられる。なぜなら，組織目標を達成できるという確信を持っているので，組織目標達成に繋がる行動は積極的に取っていくと考えられるからである。よって以下の仮説を設定する。

仮説 9　コレクティブエフィカシーが高まれば組織市民行動が高まる

レジリエンスとは，いくつかの定義が存在する。Masten et al.(2009)は，レジリエンスを「重大な逆境時や危機の間，或いのその後においての肯定的な順応の型」と定義した。Luthans(2006)によると，レジリエンスは，「逆境から立ち直るだけではなく，非常に肯定的な挑戦する出来事（例えば過去最高売上更新の挑戦）を経て，正常地点や平常地点を飛び越えること。」だと定義している。

逆境という心理的プレッシャーの強い状況から立ち直るだけではなく，チャレンジを行い，現状よりも更に良い状況まで変えていこうとするのは出来ない個人も少なくないだろう。しかし，この組織なら逆境も乗り越えられる集団的な効力感があれば一個人では見出せなかった逆境に立ち向かい現状を変えていく意欲を持つ可能性があるだろう。よって以下の仮説を設定する。

仮説 10　コレクティブエフィカシーが高まればレジリエンスが高まる

3.仮説モデルと質問項目の設定

本節では，仮説導出から導いた仮説をもとにモデルを提示する。このモデルでは，トップのインダイレクト・リーダーシップが組織のコレクティブエフィカシーを媒介として，従業員の組織コミットメント，職務満足，組織市民行動，レジリエンスに影響するという関係を仮定している。

コレクティブエフィカシーの規定因として，経営陣からのインダイレクト・リーダーシップを掲げ，具体的には，戦略提示，カルチャー，コミュニケーション，エンパワーメントの 4 つの行動次元を設定した。

まず戦略提示であるが，ビジョンを達成させる戦略そのものの理解浸透を行う必要がある。その上で外部環境や市場環境の見通しを伝えた上で，なぜこの戦略は競争優位性を持っているのを伝える必要がある。そして戦略を実際の業務にまで落とし込むことによって戦略が実行させる。故に，戦略提示を測定するために以下の質問項目を定めた。これらの質問項目はトップマネジメントからインタビューを通じて，筆者が独自に作成したものである。組織目標を達成させる，外部環境の見通し，戦略の妥当性，優位性など，複数回インタビューで発言された文言を使用した。

経営陣は組織目標を達成させる戦略を提示している
経営陣は外部環境や市場環境の見通しについて発信している
経営陣は戦略の妥当性，優位性を発信している
経営陣は戦略を各部署の業務に落とし込んでいる

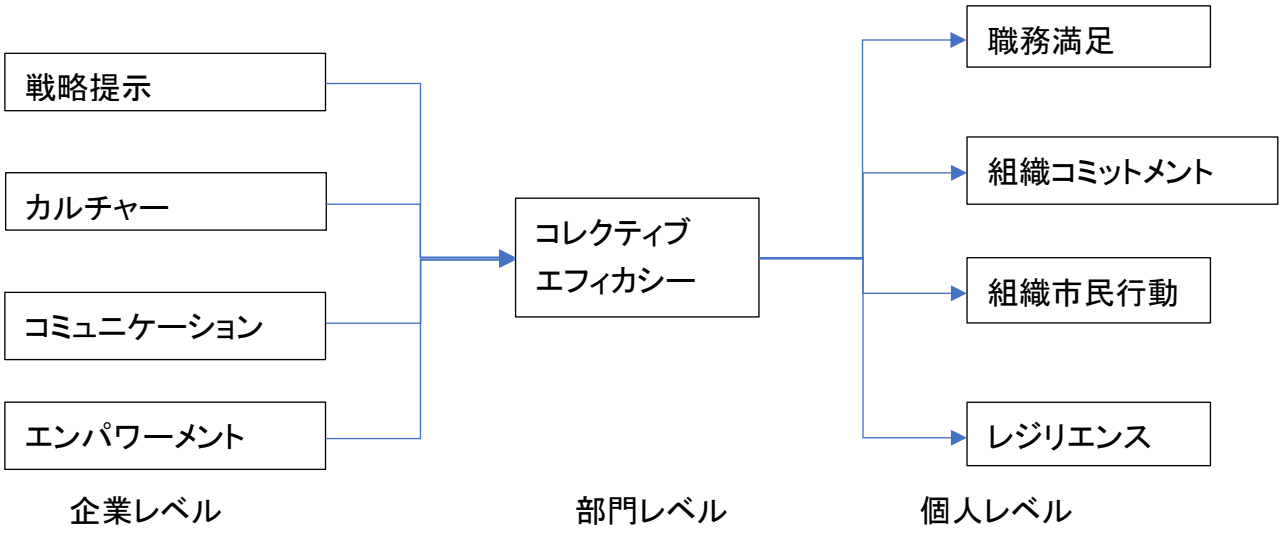

図 1 コレクティブエフィカシー媒介モデル

次にカルチャーであるが，経営陣が儀式やイベントを活用して組織に望ましいカルチャーを浸透させていくことによってコレクティブエフィカシーを高める。儀式やイベントは企業によって様々であるが，全体総会や朝礼などの場を使ってどのようなカルチャーを醸成していくのかを伝えていく場合が多い。故に，カルチャーの測定のために以下の質問項目を定めた。これらの質問項目はトップマネジメントからインタビューを通じて，筆者が独自に作成したものである。社内イベント，全体総会，企業カルチャーなど，複数回インタビューで発言された文言を使用した。

経営陣は社内イベントを活用して企業カルチャー（文化）を醸成している
経営陣は全体総会等を活用して企業の一体感を醸成している

経営陣は定期的な場で事業課題を発信している
経営陣は定期的に企業カルチャー（文化）を伝える場を作っている

そしてコミュニケーションであるが，経営陣は自社の掲げるミッションやビジョンがいかに社会的，業界的に意味があるのかを伝える必要がある。特に自社理解が低い入社時の社員には研修等でより多くの時間を使って伝えていくはずである。また同時に自社の価値観を伝えて，自社としての判断軸を理解させていく。故にコミュニケーションを測定するために以下の質問項目を定めた。これらの質問項目はトップマネジメントからインタビューを通じて，筆者が独自に作成したものである。ミッション，ビジョンや判断軸，価値観など複数回インタビューで発言された文言を使用した。

経営陣はミッション（経営理念）やビジョンを定期的に伝えている
経営陣はミッション（経営理念），ビジョン，バリューに関する研修を行なっている
経営陣は業務上の判断軸を伝えている
経営陣は企業が大切にしている価値観を自ら手本となって伝えている

最後にエンパワーメントであるが，経営陣は自分達やその他幹部が持っている権限を部下に委譲することでエンパワーメントが推進される。階層ごとに権限移譲を進める場合と組織全体で権限移譲を進める場合のどちらも存在するだろう。また権限移譲がスムースにいくよう育成も重要な観点となる。故にエンパワーメントの測定のために以下の質問項目を定めた。これらの質問項目はトップマネジメントからインタビューを通じて，筆者が独自に作成したものである。権限委譲，チャレンジ，成長など複数回インタビューで発言された文言を使用した。

経営陣は権限移譲を推し進めている
経営陣は社員の成長を促している
経営陣は管理職の権限移譲を推し進めている
経営陣は従業員のチャレンジを奨励している

次に本論文の中心要素であるコレクティブエフィカシーの調査項目について記す。コレクティブエフィカシーに関しては Salanova et al.(2003)の尺度を筆者が和訳したものを使用する。Salanova et al.(2003)はコレクティブエフィカシーがどのようにウェルビーイングやパフォーマンスに影響しているか研究を行った。140 名を対象に実証研究を 2 回行い，コレクティブエフィカシーの尺度に関するクロンバックの α は 0.77 と 0.88 とある一定の信頼度があると判断した。Salanova et al.(2003)の尺度を筆者が和訳したものは，以下の通りである。

私は，私たちのチーム（課）が与えられた業務を問題なく遂行できる能力があると信じている
私たちのチーム（課）は，もし必要な努力を怠らなければ困難な課題にも対応できる
私は，私たちのチーム（課）が予期せぬトラブルにも柔軟に対応できると信じている
私たちのチーム（課）は，職務遂行能力が高い。

コレクティブエフィカシー媒介モデルの成果変数の項目について説明する。まず3次元組織コミットメントに関しては Meyer & Allen(2002)の3次元尺度に基づいて作成した。日本の組織コミットメント研究でも Meyer & Allen(2002)の尺度は多く使われている（例えば，高木,2003，南，2010)。

情緒的コミットメント
私はこの会社に愛着を感じている
この会社は，私にとって個人的に重要な意味を持っている
今この会社にいるのは，自分がそれを望んでいるからである
存続的コミットメント
この会社を辞めると言うことをほとんど考えたことがない
この会社を辞めたいと思っても，辞めることは非常に難しい
この会社に残っている理由の一つは，他に良い仕事がないからである
規範的コミットメント
この会社に所属している仲間たちに恩義を感じているので，すぐに辞めるようなことはしない
他に良い条件の仕事があったとしても，すぐに転職するのは正しいことだとは思わない
転職を繰り返すのは良くないと思う

職務満足に関しては，職務満足概念の構造について論じた櫻木(2006)の尺度を活用した。職務満足の因子は待遇などからの満足感からくる衛生要因と仕事のやりがいなどからの満足感からくる動機付け要因に大別される。コレクティブエフィカシーが高まることによって高まる職務満足度は動機付け要因であると推定される。なぜならコレクティブエフィカシーが高まっても待遇などに変化はないからだ。したがって，本稿では動機づけ要因に関する職務満足の質問項目を用いる。

仕事を通じて自己成長ができる

仕事の内容に満足している
上司からの信頼を感じる

組織市民行動に関しては田中(2002)を参考にした。組織市民行動にはいくつかの因子が存在するが，代表的な利他的行動と誠実さについて調査することにした。

利他的行動
多くの仕事を抱えている人がいれば手助けする。
休んでいる人の仕事を代わりに手伝う。
仕事上のトラブルを抱えている人を進んで手助けする。
他の部署を訪ねてきた訪問者の応対を行う。

誠実さ
不必要に仕事の手を止めないようにしている
仕事中に必要以上に休息を取らないようにする
自ら積極的に仕事を見つける
職場の備品や消耗品を無駄使いしないように努める

レジリエンスに関しては，日本におけるレジリエンスの尺度開発を試みた平野(2010)の尺度を参考にした。平野(2010)によるとレジリエンスには個人が先天的に持ち合わせている資質的要因と後天的に手に入れられる獲得的要因がある。職務満足と同様に，コレクティブエフィカシーが上がって得られるレジリエンスは獲得的要因になる。したがって，本研究では獲得的レジリエンスのみ分析に用いる。

獲得的レジリエンス
人と誤解が生じた時には，積極的に話をしようとする
嫌な出来事があったとき，その問題を解決するために情報を集める
嫌な出来事が，どんな風に自分の気持ちに影響するか理解している
他人の考え方を理解するのが比較的得意だ

各質問項目について、「まったく違う（1 点）」から「まったくその通り（5 点）」の 5 点尺度を用いて測定した。

4.実証研究

4.1.調査概要

定量調査に協力した企業は 13 社（470 名）であった。協力企業は筆者の知人が経営する企業である。上場企業は2社，上場直前期を迎えている企業が1社，非上場企業が10社である。企業規模は最小30名から最大400名であり，創業90年超の老舗企業から創業10年のベンチャー企業までと一定の多様性を確保している。業種も製造業，コンサルティング業，広告代理店，輸入販売業，サービス業など B to C，B to B 問わず多様な企業から協力を得られた。尚，協力企業と筆者との関係において利害関係は存在していない。

調査はウェブを使ったサーベイを実施した。調査時期は2023年12月から2024年4月までである。全社員を対象にしたサーベイ協力が困難であったため部署を企業側で限定して実施した。そのため回答率は不明である。協力企業の経営者から担当者を紹介され，担当者には調査概要とその目的を提示した。またサーベイする従業員に対してはそのサーベイ結果が企業先には伝わず筆者の論文作成においてのみ使用される旨を伝えた。

4.2.調査結果

(1)記述統計

表 1 は，デモグラフィック変数の度数分布表である。

表 1　度数分布表

年齢	度数	%	性別	度数	%	勤続年数	度数	%
20 代	163	34.7	男性	304	64.7	3 年未満	164	34.9
30 代	109	23.2	女性	162	34.5	5 年未満	76	16.2
40 代	110	23.4	その他	4	0.8	10 年未満	123	26.2
50 代	65	13.8				15 年未満	56	11.9
60 代以上	22	4.7				15 年以上	49	10.4
不明	1	0.2				不明	2	0.4

役職	度数	%
管理職	132	28.1
非管理職	317	67.4
非正規	19	4.0
不明	2	0.4

(2)因子分析と信頼性分析の結果

まず経営陣からのインダイレクト・リーダーシップに関する因子分析を行った。仮説設定時には戦略提示，カルチャー，コミュニケーション，エンパワーメントの4つの因子を想定した。因子抽出法は主因子法で回転法はプロマックス法を使用した。以下の因子分析についても同様の方法を用いた。結果の表 2 の通りである[5]。

表 2 リーダーシップの因子分析結果

	因子	
	1	2
20.経営陣は管理職への権限移譲を推し進めている	0.829	−0.037
18.経営陣は権限移譲を推し進めている	0.797	−0.021
24.経営陣は，新しい見方を提供してくれる	0.782	−0.008
23.経営陣は，時間をかけてメンバー達と組織の目標について話している	0.774	0.050
22.困難な目標であっても経営陣は，自身のビジョンを示すことで，目標達成に向けてあなたたちの意欲を引き出している	0.763	0.123
19.経営陣は社員の成長を促している	0.723	0.088
21.経営陣は従業員のチャレンジを奨励している	0.670	0.062
25.経営陣は，使命感を持っており，それがあなたに伝わっている	0.663	0.168
17.経営陣は企業が大切にしている価値観を自ら手本となって伝えている	0.647	0.181
16.経営陣は業務上の判断軸を伝えている	0.613	0.185
8.経営陣は，戦略の妥当性，優位性を発信している	0.608	0.249
9.経営陣は，戦略を各部署の業務に落とし込んでいる	0.470	0.364
6.経営陣は，組織目標を達成させる戦略を提示している	0.428	0.366
7.経営陣は，外部環境や市場環境の見通しについて発信している	0.370	0.338
10.経営陣は社内イベントを活用して企業カルチャー（文化）を醸成している	−0.041	0.864
13.経営陣は定期的に企業カルチャー（文化）を伝える場をつくっている	−0.046	0.848
14.経営陣はミッション（経営理念）やビジョンを定期的に伝えている	0.066	0.695
12.経営陣は定期的な場で事業課題を発信している	0.143	0.667
11.経営陣は全体総会等を活用して企業の一体感を醸成している	0.267	0.580
15.経営陣はミッション（経営理念），ビジョン，バリューに関する研修を行なっている	0.137	0.560

仮説とは異なり，固有値 1 以上の因子は 2 つ抽出された。エンパワーメントと戦略提示とが包摂され一つの因子となり，もう一つはカルチャーとコミュニケーションとが包摂され一つの因子となった。経営陣からの戦略提示を受けた後，その戦略を従業

[5] マルチレベル分析には，HLM Version8 を用いた。

員が実践しようとすればエンパワーメントが必要となるのでこの二つが包摂されたと考えられる。またカルチャー形成は様々なコミュニケーションを介して行われるためカルチャーとコミュニケーションが包摂されたと考えられる。

しかしながら，仮説モデルを実証するために，本稿ではカルチャー，コミュニケーション，エンパワーメントならびに戦略提示というアプリオリの行動次元を用いることにする。

この 4 変数について，信頼性分析を行った。その結果，クロンバックの α 係数は戦略提示が 0.885，カルチャーが 0.886，コミュニケーションが 0.842，エンパワーメントが 0.882 となり，信頼性は十分であると判断したため，当初の研究モデル通りの変数で実証分析を行うことにする。

コレクティブエフィカシーの変数についても，因子分析を行った。その結果，固有値 1 以上の因子は 1 つ抽出され，すべての変数が高い負荷量を示した。コレクティブエフィカシー4 変数の信頼性係数は，0.890 であった。次に組織コミットメントに関する因子分析を行った。組織コミットメントは愛着的コミットメント，存続的コミットメント，規範的コミットメントの3因子を想定していたが因子分析を行うと愛着的コミットメントと規範的コミットメントが包摂された因子と存続的コミットメントの2因子が抽出された（表 3）。

クロンバックの係数に関して，愛着的コミットメントは 0.844 と十分な信頼性があると判断したが存続的コミットメントは 0.485 しかなく信頼性に欠けると判断したため，今後の分析に関して組織コミットメントは愛着的コミットメントのみを使用する。そのため仮説 6 と7は本稿では検証しない。

表 3　組織コミットメントの因子分析結果

	因子	
	1	2
34.私はこの会社に愛着を感じている	0.866	−0.094
36.今この会社にいるのは，自分がそれを望んでいるからである	0.831	−0.197
38.この会社は，私にとって個人的に重要な意味を持っている	0.825	−0.095
35.他に良い条件の仕事があったとしても，すぐに転職するのは正しいことだとは思わない	0.720	0.161
37.この会社を辞めると言うことをほとんど考えたことがない	0.675	0.096
41.この会社に所属している仲間たちに恩義を感じているので，すぐに辞めるようなことはしない	0.499	0.187
42.転職を繰り返すのは良くないと思う	0.302	0.289
39.この会社を辞めたいと思っても，辞めることは非常に難しい	0.176	0.696
40.この会社に残っている理由の一つは，他に良い仕事がないからである	−0.212	0.527

次に職務満足と組織市民行動に関する因子分析を行った。職務満足は仮説設定時には1つの因子を想定しており，因子分析の結果も1つの因子が抽出された。クロンバックのα係数はそれぞれ 0.741，とまずまずの信頼性が確保されたと判断した。

次の組織市民行動に関する因子分析を行った。組織市民行動は利他行動と誠実さの2因子を仮説設定時に想定していたが，因子分析の結果，2つの因子が抽出された（表 4）。クロンバックのα係数は利他行動が 0.773，誠実さは 0.754 とまずまずの信頼性が確保された。

表 4　組織市民行動の因子分析結果

	因子	
	1	2
50.多くの仕事を抱えている人がいれば手助けする	0.856	−0.026
43.仕事上のトラブルを抱えている人を進んで手助けする	0.755	−0.030
47.他の部署を訪ねてきた訪問者の応対を行う	0.603	−0.073
52.休んでいる人の仕事を代わりに手伝う	0.596	0.134
57.仕事中に必要以上に休息を取らないようにする	−0.119	0.767
54.不必要に仕事の手を止めないようにしている	0.007	0.740
58.職場の備品や消耗品を無駄使いしないように努める	0.040	0.532
55.自ら積極的に仕事を見つける	0.337	0.431

次に，レジリエンスに関する因子分析を行った。因子分析の結果，1因子のみ抽出された。（表の提示は割愛）。クロンバックのα係数も 0.698 とまずまずの信頼性が担保されたと判断した。

最後にセルフエフィカシーに関する因子分析を行った。セルフエフィカシーは仮説設定時，1因子を想定しており，因子分析の結果，1因子が抽出された（表の提示は割愛）。クロンバックのアルファ係数は 0.753 とまずまずの信頼性が確保された。

われわれは，クロスレベル分析を行うために所属人数が少ない部門は削除することにした。部門の人数が一定数存在しない場合，部門の平均値の信頼性が低くなる。具体的には，5 人未満のデータしか得られなかった部門を分析から除外した。その結果，分析に用いるデータ数は 432 となった。また，年齢と勤続年数については順序尺度を用い，性別と役職はダミー変数を用いた（それぞれ女性=0，男性=1；管理職=0，その他=1）。

個人レベルの各変数に関する記述統計は，以下の通りである（表 5）。

表 5　変数の記述統計量(個人レベル変数)[6]

	平均	標準偏差	度数
年齢	3.330	1.206	432
性別	0.350	0.477	432
勤続年数	2.470	1.350	432
役職	0.722	0.448	432
組織コミットメント	3.801	0.774	432
職務満足	4.011	0.695	432
組織市民行動(利他)	4.016	0.614	432
組織市民行動(誠実)	4.123	0.617	432
レジリエンス	4.061	0.574	432

(3)ANOVA と級内相関分析

ここでは，変数のレベルの適切性を確認するために，ANOVA(分散分析)と級内相関分析を実施する。級内相関係数とは，ある特定のグループ内の個人がどれだけ類似しているかを全体的に評価する指標である(北居，2014)。変数のレベルを評価するための級内相関分析には，ICC(Intra-class correlation)(1)とICC(2)を用いるのが一般的である。

級内相関係数 ICC(1)とは，個人ごとの部門間分散の割合を指し，部門ごとで集計されたある変数が，部門内では変動が少なく，部門間では変動が多いとすれば，部門内での平均値の誤差が少ないことを指している。ICC(1)が 0.12 を超えている時，グループレベルの平均をグループの特性として用いることができると言われている(北居，2014)。

級内相関係数 ICC(2)とは，ある部門内における回答者間の回答の一貫性を示しており，もしこの一貫性が担保されないと，部門内平均値を，部門特性を表す値として信頼することはできない(北居,2014)。ICC(2)は，多くの既存研究では，0.7 以上であれば集計に充分な信頼性が担保されていると考えられ，0.5 以上 0.7 未満でもある程度の信頼性があるが，0.5 未満だと信頼性は不充分であると考えられる(Ostroff 1992; Klein et al. 2000; Bartel and Milliken 2004 など)。

まず，トップのリーダーシップ変数について分散分析と級内相関分析を行う。企業を水準とした分析を行ったところ，すべての変数で有意な平均値の違いがあり，ICC

[6] 年齢に関しては 20 代を 1，30 代 2，40 代を 3，50 代を 4，60 代を 5 とした。勤続年齢に関しては，3 年未満を 1，5 年未満を 2，10 年未満を 3，15 年未満を 4，15 年以上を 5 とした。

(1)とICC(2)も十分な値が得られた(表 6)。したがって，トップのリーダーシップ変数は，企業レベルの変数として集計して用いることが妥当であると言える。

表 6 トップのリーダーシップ変数に対する ANOVA と級内相関分析結果

	F 値	ICC(1)	ICC(2)
戦略提示	8.669***	0.884	0.188
カルチャー	7.326***	0.863	0.160
コミュニケーション	6.965***	0.856	0.152
エンパワーメント	7.576***	0.868	0.165

注：星印および記号は有意水準を表す。*** p.<0.001, ** p.<0.01, * p.<0.05, ₐ p.<0.1。以下，すべての表に共通。

次に，コレクティブエフィカシーについて，部門レベルを水準とした ANOVA と級内相関分析を行った。その結果，F 値は 2.624(0.1%水準で有意)であり，ICC(1)と ICC(2)はそれぞれ 0.145, 0.619 であった。したがって，コレクティブエフィカシーについて部門レベルの変数として集計して用いることが妥当であると考えられる。

以下，表 7 は個人レベル変数の相関係数，表 8 は企業レベル変数の記述統計と相関係数である。

表 7 個人レベル変数の相関係数

	①	④	④	④	⑤	⑥	⑦	⑧
① 年齢								
② 性別	−.114*							
③ 勤続年数	.612***	−.181***						
④ 役職	−.227***	.249***	−.262***					
⑤ 組織コミットメント	.080	−.198***	.054	−.162**				
⑥ 職務満足	−.117*	−.102*	−.081	−.174***	.674***			
⑦ 組織市民行動(利他)	−.113*	−0.015	−.126**	−.149**	.415***	.494***		
⑧ 組織市民行動(誠実)	−.040	.136**	−.134**	−.118*	.326***	.467***	.516***	
⑨ レジリエンス	−.139**	−.062	−.161***	−.142**	.470***	.599***	.614***	.547***

N=432

表 8　企業レベル変数の記述統計と相関係数

	平均	標準偏差	①	②	③	④
①戦略提示	3.864	0.399				
②カルチャー	3.918	0.399	.750**			
③コミュニケーション	3.930	0.356	.854***	.845***		
④エンパワーメント	3.864	0.350	.693**	.843***	.752**	
⑤コレクティブエフィカシー	4.019	0.343	.663*	.619*	.772**	.452

N=13

注：コレクティブエフィカシーは部門レベルの変数だが，後の分析で企業レベルの変数として扱うことがあるため，企業レベルの変数として掲載した。また，企業レベルのコレクティブエフィカシーの値は，各部門の平均値について企業ごとに平均を計算した値である。

(4)クロスレベル分析の結果

ここから設定した 10 の仮説検証を行う。仮説を検証するためにクロスレベル分析を行った。

まずはトップマネジメントからの４つのリーダーシップである戦略提示，カルチャー，コミュニケーション，エンパワーメントが企業の部門別コレクティブエフィカシーに与える影響について検証した。まず，Null モデルによって，コレクティブエフィカシーを従属変数とした場合に，企業間で十分な分散があるかどうかを確認する。Null モデルの回帰式は以下の通りである。

$$\textit{コレクティブ・エフィカシー} = y_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

y_{00}: *切片*

u_{0j}: *企業レベルのコレクティブ・エフィカシーの偏差*

r_{ij}: *部門レベルのコレクティブ・エフィカシーの企業内偏差*

Null モデルによって企業間に十分な分散があることが確認できれば，クロスレベルモデルを用いて分析を行う。ここでは，トップのリーダーシップを独立変数として投入する。ここでトップのリーダーシップの 4 変数をすべて投入し，相対的な影響の比較を行なうことが一般的である。しかし，今回の分析では変数を一つずつ投入して分析を行う。なぜなら，表 9 に見るようにトップのリーダーシップ変数は互いの相関が高く，また自由度も小さいためである。

トップのリーダーシップからコレクティブエフィカシーへのクロスレベル分析の回帰式は，以下の通りである。

$$\textit{コレクティブ・エフィカシー} = y_{00} + y_{01} * \textit{リーダーシップ}_j + u_{0j} + r_{ij}$$

y_{01}: *企業レベルの回帰係数*

表 9 トップのリーダーシップからコレクティブエフィカシーへのクロスレベル分析結果

	Null モデル	クロスレベルモデル			
切片	−0.008	−0.019	−0.014	−0.020	−0.011
戦略提示		0.507*			
カルチャー			0.460*		
コミュニケーション				0.656**	
エンパワーメント					0.382
企業間分散	0.068***	0.030*	0.039*	0.018[a]	0.059**
$R^2_{intercept/firm}$		0.559	0.426	0.735	0.132

表 9 を見ると，まず Null モデルにおいて部門別コレクティブエフィカシーの企業間分散が有意であることがわかる。このことから，何らかの企業レベルの変数がコレクティブエフィカシーに影響していることが示唆される。先述の通り，クロスレベルモデルでは，トップのリーダーシップの 4 変数を一つずつ投入し，その効果について分析した。その結果，エンパワーメント以外の 3 変数は，有意な影響を与えていることが示された。したがって，仮説 1，2，3 は支持されたが，仮説 4 は棄却された。

$R^2_{intercept/firm}$ は，トップマネジメントが4つのリーダーシップを通じてどれだけ企業間のコレクティブエフィカシーの違いに影響を与えているのかを示している。つまりトップマネジメントのリーダーシップが企業レベルに与える影響力の違いが表れている。たとえば，トップマネジメントによるコミュニケーションのリーダーシップで，企業間のコレクティブエフィカシーの違いの 73.5%が説明できていることになる。これは4つのリーダーシップの中で最も高い。以下，戦略提示は 55.9%，カルチャーは 42.6%，エンパワーメントは 13.2%という結果になった。

次に，トップのリーダーシップ，部門別コレクティブエフィカシー，そして個人レベル変数間の 3 レベルクロスレベル分析を行なう。以下に，分析の概略を説明する。たとえば，トップの戦略提示行動が部門別コレクティブエフィカシーを経て組織コミットメントに影響するというモデルを検証する場合について考える。まず，Null モデルでは例として組織コミットメントを従属変数とし，部門レベルならびに企業レベルで十分な分散があるかどうかを確認する。

Null モデル

$\textit{コミットメント} = Y_{000} + r_{0jk} + u_{00k} + e_{ijk}$

Y_{000}: *切片*

r_{0jk}: *部門レベルのコミットメントの企業内偏差*

u_{00k}: *企業レベルのコミットメントの偏差*

e_{ijk}: *個人レベルのコミットメントの部門内偏差*

次のレベル 1 モデルでは，個人レベルの独立変数を投入し，従属変数への影響を分析する。今回の分析では，年齢，性別，勤続年数，そして役職の 4 変数が投入される。

レベル 1 モデル

$$\textit{コミットメント} = y_{000} + y_{100} * \textit{年齢}_{ijk} + y_{200} * \textit{性別}_{ijk} + y_{300} * \textit{勤続年数}_{ijk} + y_{400} * \textit{役職}_{ijk} + r_{0jk} + u_{00k} + e_{ijk}$$

y_{100}~y_{400}: *個人レベルの回帰係数*

年齢と勤続年数は部門内偏差

性別と役職はダミー変数（性別：男性=0，女性=1；役職：管理職=0，非管理職・非正規=1）

レベル 2 モデルでは，部門別コレクティブエフィカシー（CE）が独立変数として投入される[7]。レベル 2 モデルの検証を通じ，部門レベルのコレクティブエフィカシーが組織コミットメントに与える影響を分析する。

レベル 2 モデル

$$\textit{コミットメント} = y_{000} + y_{010} * CE\,(\textit{部門レベル})_{jk} + y_{100} * \textit{年齢}_{ijk} + y_{200} * \textit{性別}_{ijk} + y_{300} * \textit{勤続年数}_{ijk} + y_{400} * \textit{役職}_{ijk} + r_{0jk} + u_{00k} + e_{ijk}$$

y_{010}: *部門レベルの回帰係数*

レベル 3 モデルでは，企業レベルの変数であるトップの戦略提示行動を投入し，トップのリーダーシップが組織コミットメントに与える影響を分析する。

[7] レベル 3 モデルによって企業間分散の分析をおこなうため，ここで投入される部門別コレクティブエフィカシーは，企業内偏差である。

レベル 3 モデル

$$\textit{コミットメント} = y_{000} + y_{001} * \textit{リーダーシップ(戦略提示)}_{k} + y_{010}$$

$$* CE\,(\textit{部門レベル})_{jk} + y_{100} * \textit{年齢}_{ijk} + y_{200} * \textit{性別}_{ijk} + y_{300}$$

$$* \textit{勤続年数}_{ijk} + y_{400} * \textit{役職}_{ijk} + r_{0jk} + u_{00k} + e_{ijk}$$

y_{001}: *企業レベルの回帰係数*

最後に，先ほどの分析でコレクティブエフィカシーに影響が見られた戦略提示，カルチャー，コミュニケーションについてはレベル 3 媒介モデルの分析を行なう。これは，前述のレベル 3 モデルに企業レベルのコレクティブエフィカシーを投入する。コレクティブエフィカシーの投入によってトップのリーダーシップの組織コミットメントに対する影響が小さくなり，かつコレクティブエフィカシーのコミットメントへの影響が有意であれば，トップのリーダーシップは企業レベルのコレクティブエフィカシーを媒介にしてコミットメントに影響を与えていることが示唆される(Baron & Kenny, 1986)。

レベル 3 媒介モデル

$$\textit{コミットメント} = y_{000} + y_{001} * \textit{リーダーシップ(戦略提示)}_{k} + y_{002} * CE\,(\textit{企業レベル})_{k}$$

$$+ y_{010} * CE\,(\textit{部門レベル})_{jk} + y_{100} * \textit{年齢}_{ijk} + y_{200} * \textit{性別}_{ijk} + y_{300}$$

$$* \textit{勤続年数}_{ijk} + y_{400} * \textit{役職}_{ijk} + r_{0jk} + u_{00k} + e_{ijk}$$

y_{002}: *企業レベルの回帰係数*

まず，レベル 3 のリーダーシップ変数を戦略提示，レベル 1 の従属変数を組織コミットメントにしたクロスレベル分析を行った。その結果，Null モデルの段階において部門間分散，企業間分散ともに有意ではなかった（それぞれ 0.109，0.010）。すなわち，組織コミットメントについては部門間や企業間で大きな違いがあるとはいえず，クロスレベル分析は実行できない。したがって，仮説 5 は検証できない。

次に，職務満足を従属変数としたクロスレベル分析を行った（表 10）まず Null モデルでは，部門間分散，企業間分散ともに有意であったため，レベル 1 の変数を投入した。その結果，役職ダミーが有意であり，管理職の職務満足が高いという結果が得られた。さらにレベル 2 では部門レベルのコレクティブエフィカシーが有意であった。さらにモデル 3 では戦略提示行動が有意な影響があり，モデル 3 媒介モデルでは企業レ

ベルのコレクティブエフィカシー[8]が有意になった一方で，戦略提示行動は有意ではなくなった。すなわち，トップの戦略提示行動は，企業全体の部門のコレクティブエフィカシーを向上させることで，間接的に職務満足に影響を与えていることが示唆された。以上の結果から，仮説 8 は支持されたと言える。

またトップマネジメントの戦略提示によるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して職務満足に与える影響は，職務満足における企業間分散の 99.9%を説明していることが明らかになった。これはコレクティブエフィカシーを媒介としたトップマネジメントの間接的な影響が，企業間の違いのほとんどを説明していることを示唆している。また，部門レベルのコレクティブエフィカシーが職務満足に与える影響は，職務満足における部門間分散の 70.6%を説明していた。

表 10　クロスレベル分析結果（戦略提示→CE→職務満足）[9]

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.023	0.258*	0.253*	0.236*	0.254**
年齢		−0.055	−0.055	−0.055	−0.055
性別		−0.104	−0.096	−0.082	−0.097
勤続年数		−0.038	−0.038	−0.037	−0.038
役職		−0.355***	−0.344***	−0.344***	−0.350***
CE（部門レベル）			0.445*	0.447*	0.462*
戦略提示				0.369*	−0.055
CE（企業レベル）					0.802**
部門間分散	0.051***	0.044**	0.026*	0.026*	0.015*
企業間分散	0.020*	0.042**	0.046***	0.024**	0.00003
$R^2_{intercept/department}$			0.490	0.490	0.706
$R^2_{intercept/firm}$				0.429	0.999

[8] 企業レベルのコレクティブエフィカシーの値は，各部門の平均値について企業ごとに平均を計算した値である。

[9] 表中の $R^2_{intercept/department}$ は，部門間分散に関する決定係数を表している。

表 11　クロスレベル分析結果（戦略提示→CE→利他的行動）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.023	0.161$_a$		0.151*	0.163*
年齢		−0.064$_a$		−0.063$_a$	−0.064**
性別		0.039		0.048	0.033
勤続年数		−0.046		−0.048	−0.046
役職		−0.299***		−0.230***	−0.303***
CE（部門レベル）					
戦略提示				0.273**	0.087
CE（企業レベル）					0.346$_a$
部門間分散	0.000	0.000		0.000	0.000
企業間分散	0.019**	0.027***		0.014**	0.004*
$R^2_{intercept/firm}$				0.481	0.852

次に，組織市民行動の利他的行動を従属変数とした分析結果を見ることにする（表 11）。Null モデルでは企業間分散は有意であったが，部門間分散は有意ではなかった。レベル1では，年齢と役職が有意な影響を与えており，年齢が若い場合あるいは管理職は利他的行動をとる傾向があることが示唆された。部門間分散が有意ではなかったため，レベル 2 の分析は行っていない。レベル 3 の分析では，トップの戦略提示行動が有意であり，その影響は媒介モデルでは有意ではなくなっている。一方企業レベルのコレクティブエフィカシーは有意であり，ここでもトップの戦略提示行動が企業全体の部門のコレクティブエフィカシーを向上させることを通じて利他的行動に影響していることが示唆されている。以上の結果から，仮説 9 は支持されたと言える。

またトップマネジメントの戦略提示によるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して利他的行動に与える影響は，利他的行動における企業間分散の 85.2%を説明していることが明らかになった。

組織市民行動の誠実さを従属変数とした分析結果は，表 12 の通りである。Null モデルでは，企業間分散は有意であったが，部門間分散は有意ではなかった。レベル 1 の変数では，性別，勤続年数，役職が有意であり，女性で勤続年数が短く，管理職であるほど誠実に行動する傾向があることが示唆される。部門間分散が有意ではなかったため，部門レベルのコレクティブエフィカシーは独立変数として投入していない。レベル 3 では戦略提示行動が有意であったが，レベル 3 媒介モデルでは企業レベルのコレクティブエフィカシーは有意だが，戦略提示行動は有意ではなくなっている。したがって，トップの戦略提示行動は部門のコレクティブエフィカシーを全体的に向上させ，

間接的に誠実さに影響していることが示唆された。以上の結果から，仮説 10 は支持されたと言える。

表 12 クロスレベル分析結果（戦略提示→CE→誠実さ）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	0.026	0.141_a		0.127_a	0.144*
年齢		0.036		0.037	0.036
性別		0.195**		0.211**	0.197**
勤続年数		−0.080**		−0.080*	−0.081**
役職		−0.292***		−0.296***	−0.311***
CE（部門レベル）					
戦略提示				0.204_a	−0.096
CE（企業レベル）					0.528**
部門間分散	0.002	0.000		0.001	0.000
企業間分散	0.015**	0.014**		0.008*	0.00001
$R^2_{intercept/firm}$				0.429	0.999

またトップマネジメントの戦略提示によるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して誠実さに与える影響は，誠実さにおける企業間分散の 99.9%を説明していることが明らかになった。

レジリエンスを従属変数とした分析結果は，以下の通りである（表 13）。Null モデルでは，企業間分散は有意であったが，部門間分散は有意ではなかった。レベル 1 モデルでは役職のみ有意であり，管理職の方が，レジリエンスが高い傾向がある。ここでも部門間分散は有意ではなかったため，レベル 2 モデルの分析は実施しない。レベル 3 では戦略提示行動が有意であったが，レベル 3 媒介モデルでは企業レベルのコレクティブエフィカシーが有意であり，戦略提示行動は有意ではなくなっている。したがって，ここでもトップの戦略提示行動は企業の各部門のコレクティブエフィカシーを全体的に向上させ，それを通じてレジリエンスに影響していることが示唆された。よって，仮説 11 は支持されたと言える。

またトップマネジメントの戦略提示によるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介してレジリエンスに与える影響は，レジリエンスにおける企業間分散の 77.6%を説明していることが明らかになった。これは職務満足や誠実さほどではないにせよ，トップマネジメントがコレクティブエフィカシーを通じて与える影響が、企業間分散の多くを説明していることを示唆している。

表 13　クロスレベル分析結果（戦略提示→CE→レジリエンス）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.047	0.155_a		0.149_a	0.153*
年齢		−0.047		−0.046	−0.046
性別		−0.035		−0.028	−0.033
勤続年数		−0.035		−0.034	−0.034
役職		−0.279***		−0.278***	−0.274***
CE（部門レベル）					
戦略提示				0.321_a	−0.028
CE（企業レベル）					0.678**
部門間分散	0.00005	0.00003		0.00001	0.00003
企業間分散	0.038***	0.053***		0.038***	0.013**
$R^2_{intercept/firm}$				0.310	0.776

表 14　クロスレベル分析結果（カルチャー→CE→職務満足）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.023	0.258*	0.253*	0.237**	0.240**
年齢		−0.055	−0.055	-0.055_a	-0.055_a
性別		−0.104	−0.096	−0.075	−0.080
勤続年数		−0.038	−0.038	−0.038	−0.038
役職		−0.355***	−0.344***	−0.352***	−0.359***
CE（部門レベル）			0.445*	0.440*	0.456**
カルチャー				0.453**	0.110
CE（企業レベル）					0.650**
部門間分散	0.051***	0.044**	0.026*	0.026*	0.014*
企業間分散	0.020*	0.042**	0.046***	0.010*	0.00003
$R^2_{intercept/department}$			0.409	0.409	0.682
$R^2_{intercept/firm}$				0.783	0.999

次に，トップのカルチャー作りが与える影響について，先ほどと同様にクロスレベル分析を行う。なお，Null モデルからレベル 2 モデルまでは，先ほどの戦略提示行動と同じである（以下の分析も同様）。前述のように，組織コミットメントについては企業間分散，部門間分散ともに有意ではなかったため，分析は行なわない。職務満足については，先ほどと同じく部門レベルと企業レベルのコレクティブエフィカシー両方が有意であった。したがって，職務満足には部門間および企業間のコレクティブエフィカシ

ーの違いが影響していることが示唆されている。トップのカルチャー作りは，レベル 3 では有意であったが，レベル 3 媒介モデルでは有意ではなくなっており，職務満足への影響はコレクティブエフィカシーを媒介とした間接的なものであることが示された。

またトップマネジメントのカルチャーによるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して職務満足に与える影響は，職務満足における企業間分散の 99.9%を説明していることが明らかになった。また，部門レベルのコレクティブエフィカシーが職務満足に与える影響は，職務満足における部門間分散の 68.2%を説明していた。

次に，組織市民行動の利他的行動と誠実さへの影響を見ることにする（表 15，表 16）。利他的行動に対してはカルチャーづくりの影響は見られなかったが，企業レベルにおける部門のコレクティブエフィカシーが影響していた。誠実さに対しては，コレクティブエフィカシーの媒介効果が見られた。

またトップマネジメントのカルチャーによるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して利他的行動と誠実さに与える影響は，利他的行動と誠実さにおける企業間分散の 99.7%を説明していることが明らかになった。

表 15 クロスレベル分析結果（カルチャー→CE→利他的行動）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.023	0.161_a		0.161_a	0.170*
年齢		-0.064_a		-0.064_a	-0.064_a
性別		0.039		0.043	0.025
勤続年数		−0.046		−0.046	−0.046
役職		−0.299***		−0.306***	−0.300***
CE（部門レベル）					
カルチャー				0.256_a	0.088
CE（企業レベル）					0.354*
部門間分散	0.000	0.000		0.000	0.000
企業間分散	0.019**	0.027***		0.015**	0.00007*
$R^2_{intercept/firm}$				0.444	0.997

表 16　クロスレベル分析結果（カルチャー→CE→誠実さ）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	0.026	0.141_a		0.131*	0.131*
年齢		0.036		0.037	0.036
性別		0.195**		0.216***	0.212***
勤続年数		−0.080**		−0.081**	−0.081*
役職		−0.292***		−0.305***	−0.315***
CE（部門レベル）					
カルチャー				0.238*	−0.007
CE（企業レベル）					0.449**
部門間分散	0.002	0.000		0.001	0.000
企業間分散	0.015**	0.014**		0.005_a	0.00001
$R^2_{intercept/firm}$				0.643	0.999

レジリエンスへの影響は，表 17 の通りである。カルチャーづくりは，各部門のコレクティブエフィカシーを全体的に引き上げ，それを通じてレジリエンスに影響していることが示唆されている。

またトップマネジメントのカルチャーによるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介してレジリエンスに与える影響は，レジリエンスにおける企業間分散の 92.5%を説明していることが明らかになった。

表 17　クロスレベル分析結果（カルチャー→CE→レジリエンス）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.047	0.155_a		0.146*	0.142*
年齢		−0.047		−0.046	−0.046
性別		−0.035		−0.021	−0.015
勤続年数		−0.035		−0.034	−0.033
役職		−0.279***		−0.279***	−0.272***
CE（部門レベル）					
カルチャー				0.460**	0.230
CE（企業レベル）					0.487*
部門間分散	0.00005	0.00003		0.00001	0.00002
企業間分散	0.038***	0.053***		0.019***	0.004*
$R^2_{intercept/firm}$				0.642	0.925

表 18　クロスレベル分析結果（コミュニケーション→CE→職務満足）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.023	0.258*	0.253*	0.225*	0.242**
年齢		−0.055	−0.055	−0.055	−0.055
性別		−0.104	−0.096	−0.075	−0.086
勤続年数		−0.038	−0.038	−0.037	−0.038
役職		−0.355***	−0.344***	−0.349***	−0.354***
CE（部門レベル）			0.445*	0.456*	0.461**
コミュニケーション				0.544**	0.047
CE（企業レベル）					0.697**
部門間分散	0.051***	0.044**	0.026*	0.024*	0.015*
企業間分散	0.020*	0.042**	0.046***	0.009_a	0.00003
$R^2_{intercept/department}$			0.409	0.455	0.659
$R^2_{intercept/firm}$				0.804	0.999

次に，トップのコミュニケーションが及ぼす影響についてクロスレベル分析を行う。ここでも組織コミットメントへの影響は実施しない。職務満足に対する影響は，表 18 の通りである。Null モデルからレベル 2 までは，前述の戦略提示とカルチャーと同じ分析結果である。レベル 3 ではコミュニケーションの効果は有意だが，レベル 3 媒介モデルでは，有意ではなくなっている。したがって，コミュニケーションも部門のコレクティブエフィカシーを企業レベルで向上させ，間接的に職務満足に影響していることが示唆されている。

トップマネジメントのコミュニケーションによるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して職務満足に与える影響は，職務満足における企業間分散の 99.9%を説明していることが明らかになった。また，部門レベルのコレクティブエフィカシーが職務満足に与える影響は，職務満足における部門間分散の 65.9%を説明していた。

表 19　クロスレベル分析結果（コミュニケーション→CE→利他的行動）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.023	0.161_a		0.156*	0.168*
年齢		-0.064_a		-0.064_a	-0.064_a
性別		0.039		0.040	0.026
勤続年数		−0.046		−0.045	−0.046
役職		−0.299***		−0.303***	−0.303***
CE（部門レベル）					
コミュニケーション				0.297_a	0.020
CE（企業レベル）					0.400_a
部門間分散	0.000	0.000		0.009	0.006
企業間分散	0.019**	0.027***		0.014**	0.005*
$R^2_{intercept/firm}$				0.481	0.815

表 20　クロスレベル分析結果（コミュニケーション→CE→誠実さ）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	0.026	0.141_a		0.125_a	0.143*
年齢		0.036		0.037	0.036
性別		0.195**		0.211**	0.201**
勤続年数		−0.080**		−0.080**	−0.081**
役職		−0.292***		−0.303***	−0.308***
CE（部門レベル）					
コミュニケーション				0.274*	−0.123
CE（企業レベル）					0.554**
部門間分散	0.002	0.000		0.001	0.000
企業間分散	0.015**	0.014**		0.005*	0.00001
$R^2_{intercept/firm}$				0.643	0.999

次に，組織市民行動の利他的行動と誠実さへの影響について見ることにする（表 19，表 20）。レベル 3 モデルとレベル 3 媒介モデルを見ると，コミュニケーションがコレクティブエフィカシーを通じて間接的に利他的行動と誠実さに影響していることが示されている。

またトップマネジメントのコミュニケーションによるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して利他的行動と誠実さに与える影響は，利他的行動と誠実さにおける企業間分散のそれぞれ 81.5%と 99.9%を説明していることが明らかになった。

表 21　クロスレベル分析結果（コミュニケーション→CE→レジリエンス）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 媒介
切片	−0.047	0.155_a		0.136_a	0.139*
年齢		−0.047		−0.046	−0.046
性別		−0.035		−0.022	−0.022
勤続年数		−0.035		−0.034	−0.034
役職		−0.279***		−0.274***	−0.271***
CE（部門レベル）					
コミュニケーション				0.550**	0.264
CE（企業レベル）					0.403_a
部門間分散	0.00005	0.00003		0.00004	0.00
企業間分散	0.038***	0.053***		0.015**	0.007*
$R^2_{intercept/firm}$				0.717	0.868

レジリエンスへの影響も，組織市民行動と同様である（表 21）。トップのコミュニケーション行動は，コレクティブエフィカシーを通じてレジリエンスに影響していることが示された。

またトップマネジメントのコミュニケーションによるリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介してレジリエンスに与える影響は，レジリエンスにおける企業間分散の86.8%を説明していることが明らかになった。

最後に，トップのエンパワーメントの効果について，クロスレベル分析を行う。前述の分析では，エンパワーメントはコレクティブエフィカシーに影響していなかった。そのため，ここでは媒介モデルは検証しない。したがって，エンパワーメントが直接個人レベルの変数に影響するモデルを検証するが，個人レベル変数に影響があるコレクティブエフィカシーを統制変数として投入する（レベル 3 統制モデル）。統制モデルの回帰式は，媒介モデルと同じである。

表 22 クロスレベル分析結果(エンパワーメント→職務満足)

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 統制
切片	−0.023	0.258*	0.253*	0.242*	0.236**
年齢		−0.055	−0.055	-0.055_a	-0.055_a
性別		−0.104	−0.096	−0.085	−0.076
勤続年数		−0.038	−0.038	−0.038	−0.038
役職		−0.355***	−0.344***	−0.348***	−0.354***
CE(部門レベル)			0.445*	0.456*	0.461**
エンパワーメント				0.461*	0.142
CE(企業レベル)					0.454*
部門間分散	0.051***	0.044**	0.026*	0.025*	0.014*
企業間分散	0.020*	0.042**	0.046***	0.019*	0.00003
$R^2_{intercept/department}$			0.409	0.432	0.682
$R^2_{intercept/firm}$				0.587	0.999

組織コミットメントへの影響は，部門間分散と企業間分散がともに有意ではないため実施しない。職務満足への影響は，表 22 の通りである。なお，Null モデルからレベル 2 モデルまでは，これまでの分析と同じであるため，ここでもやはりレベル 3 とレベル 3 統制モデルのみ見ていくことにする。表 22 を見ると，レベル 3 で有意だったエンパワーメントの効果は，統制モデルでは有意ではなくなっている。したがって，エンパワーメントが職務満足に及ぼす効果は，コレクティブエフィカシーに比べるとかなり小さいと言える。

また企業レベルのコレクティブエフィカシーが職務満足に与える影響は，統制モデルにおいて職務満足における企業間分散の 99.9%を説明していることが明らかになった。

次に，組織市民行動への影響について分析する。レベル 3 モデルでは，利他的行動，誠実さともにエンパワーメントからの影響は見られなかった(表 23，表 24)。したがって，組織市民行動に対しては統制モデルの分析は行っていない。

表 23　クロスレベル分析結果（エンパワーメント→利他的行動）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 統制
切片	−0.023	0.161_a		0.160*	
年齢		-0.064_a		−0.064*	
性別		0.039		0.041	
勤続年数		−0.046		−0.046	
役職		−0.299***		−0.303***	
CE（部門レベル）					
エンパワーメント				0.228	
CE（企業レベル）					
部門間分散	0.000	0.000		0.000	
企業間分散	0.019**	0.027***		0.020**	
$R^2_{intercept/firm}$				0.259	

表 24　クロスレベル分析結果（エンパワーメント→誠実さ）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 統制
切片	0.026	0.141_a		0.136_a	
年齢		0.036		0.037	
性別		0.195**		0.204**	
勤続年数		−0.080**		−0.080*	
役職		−0.292***		−0.299***	
CE（部門レベル）					
エンパワーメント				0.209	
CE（企業レベル）					
部門間分散	0.002	0.000		0.001	
企業間分散	0.015**	0.014**		0.009*	
$R^2_{intercept/firm}$				0.357	

最後に，レジリエンスへの影響について分析する。レジリエンスについても，レベル 3 ではエンパワーメントの効果は有意であったが，統制モデルでは有意ではなくなっている。したがって，エンパワーメントがレジリエンスに与える影響は小さいと言えよう。

また統制モデルでは，ジリエンスの企業間分散の 86.8%を説明していることが明らかになった。

表 25　クロスレベル分析結果（エンパワーメント→レジリエンス）

	Null モデル	レベル 1	レベル 2	レベル 3	レベル 3 統制
切片	−0.047	0.155_a		0.150_a	0.145*
年齢		−0.047		−0.046	−0.046
性別		−0.035		−0.030	−0.023
勤続年数		−0.035		−0.034	−0.034
役職		−0.279***		−0.279***	−0.273***
CE（部門レベル）					
エンパワーメント				0.455*	0.207
CE（企業レベル）					0.518**
部門間分散	0.00005	0.00003		0.00002	0.00006
企業間分散	0.038***	0.053***		0.031***	0.007*
$R^2_{intercept/firm}$				0.415	0.868

5.考察

5.1. 実証結果とインプリケーション

ここで，仮説検証の結果について整理する（表 26）。

まずトップマネジメントが発揮するリーダーシップがコレクティブエフィカシーに影響したのは，儀式（カルチャー作り），ミッション・ビジョン・バリューに関わるコミュニケーション，そして戦略提示行動の３つであった。これらは仮説通りの結果となり，Yammarino(1994)のインダイレクト・リーダーシップ理論並びに筆者が実施した経営者へのインタビューで抽出した仮説が実証されたと言えよう。

他方で，エンパワーメントに関しての仮説は棄却された。トップマネジメントがエンパワーメントする行動はなぜコレクティブエフィカシーに影響を与えなかったのだろうか。エンパワーメントとは，従業員に権限委譲を促す行動である。何の前提もなしに会社から権限委譲をされたら不安に思う従業員もいるのではないだろうか。例えば，トップマネジメントが掲げる戦略に対して納得感や競争優位性を感じた上でエンパワーメントされたら，従業員のコレクティブエフィカシーが上がるかも知れない。またチャレンジした上での失敗に寛容な企業カルチャーを認知した上で，エンパワーメントされると従業員は思い切ったチャレンジをしやすくなるかも知れない。すなわちトップマネジメントがエンパワーメントを促す行動は，何らかの条件や前提があった上であれば，コレクティブエフィカシーを高めるのではないだろうか。したがって，エンパワーメントだけではコレクティブエフィカシーを高める効果は見られなかったと考えられる。

表 26　仮説検証の結果

番号	仮説	結果
1	一体感を高める儀式（カルチャー作り）は，組織のコレクティブエフィカシーを高める	支持
2	経営陣からのミッション・ビジョン・バリューに関わるコミュニケーションは，組織のコレクティブエフィカシーを高める	支持
3	トップがエンパワーメントする行動は，組織のコレクティブエフィカシーを高める	棄却
4	トップによる戦略提示行動は，組織のコレクティブエフィカシーを高める	支持
5	コレクティブエフィカシーが高まれば情緒的コミットメントが高まる	--
6	コレクティブエフィカシーが高まれば存続的コミットメントが高まる	--
7	コレクティブエフィカシーが高まれば規範的コミットメントが高まる	--
8	コレクティブエフィカシーが高まれば職務満足が高まる	支持
9	コレクティブエフィカシーが高まれば組織市民行動が高まる	支持
10	コレクティブエフィカシーが高まればレジリエンスが高まる	支持

コレクティブエフィカシーの高まりが個人の態度行動に与える影響に関しては，職務満足，組織市民行動，レジリエンスに関しては仮説が支持された。コミットメントに関しては本研究では検証出来なかった。組織コミットメントについてコレクティブエフィカシーの影響が見られなかったのは，組織コミットメントが勤続年数や業務内容などの個人的要因により影響を受ける変数であったため，企業・部門間で十分な分散が得られなかったためであると考えられる。

支持された仮説の中で，レジリエンスに関しては個人的な素養が大きな要素を占めていると筆者は考えていたが，トップマネジメントからのリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介してレジリエンスにも有意な影響を与えていることが分かった。コレクティブエフィカシーが高まると，たとえ困難な目標でも，私たちなら達成できる，という気持ちが高まる。その結果，目標達成を諦めたり，心が折れたりするということが少なくなるかも知れないということを示唆している。

特筆すべきことは，トップマネジメントのリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して，従業員の態度や行動意思に大きな影響を与えている点である。成果変数に多少の違いはあれど，企業間の違いのほとんどをトップマネジメントのリーダーシップの間接的影響で説明できることを示唆している結果となった。

従業員数数十名の企業ならまだしも，ある一定以上の従業員がいる企業においてトップマネジメントのリーダーシップを日々感じることは少ない。それ故，トップマネジメントのリーダーシップが直接，従業員の態度や行動意思に影響を与えていることは考えにくい。直接的な影響は直属上司や同僚からの影響が大きいはずである。しかしながら間接的にコレクティブエフィカシーを媒介してトップマネジメントからのリーダーシップが従業員に与える影響は多大なものがあることを示唆している結果となった。コ

レクティブエフィカシーは集団的な効力感である。コレクティブエフィカシーが高い直属上司や同僚が存在すれば，その職場の従業員は彼(女)らの影響を受け，態度や行動意思がより良い方向に変わっていくことも考えられるだろう。つまりコレクティブエフィカシーの影響を直接受けるだけではなく，コレクティブエフィカシーの影響を受けた直属上司や同僚から間接的な影響を受ける可能性がある。それ故，トップマネジメントからのリーダーシップがコレクティブエフィカシーを媒介して従業員に与える影響が大きなものになっていることが推察される。

結論として，トップマネジメメントからのリーダーシップは概ねコレクティブエフィカシーに正の影響を与え，コレクティブエフィカシーを媒介し，個人の態度や行動意思に影響を与えることが分かった。

5.2.本研究の限界と今後の展望

最後に本研究の限界と今後の展望を記して本論文を閉じる。まずトップマネジメントからのリーダーシップ 4 項目の内，カルチャー，コミュニケーション，戦略提示に関してはコレクティブエフィカシーに有意な影響を与えたが，エンパワーメントに関しては有意な影響を確認できなかった。エンパワーメントに関しては，何らかの前提条件があればコレクティブエフィカシーに影響を与える可能性があるということを考察で記したが，具体的にどのような前提があれば影響を与えるのかに関しては，筆者の推測の域を出ない。具体的に経営者からインタビューを行うことによって明らかになるかも知れない。

他のリーダーシップからの影響が強い状態であれば，エンパワーメントがコレクティブエフィカシーに影響を与える可能性はある。例えば，自社が掲げる戦略に対して競争優位性を感じた時，権限委譲をされるとチームとして集団的な効力感，すなわちコレクティブエフィカシーを高める可能性がある。すなわち他の 3 つのリーダーシップとエンパワーメントとの交互作用が存在する可能性があると筆者は考えている。今回は企業数サンプルが少ないため，交互作用に関する実証研究は出来なかった。今後の研究を待ちたい。

今回はトップマネジメントからのリーダーシップ，コレクティブエフィカシー，個人の態度・行動と 3 層において定量分析を行ったが，現実的にはこの 3 層はダイナミックな関係にある。つまりトップマネジメントからのリーダーシップの影響はある一定の時間を経て，部門ごとのコレクティブエフィカシーに影響を与えると考えられる。そして最後にコレクティブエフィカシーが個人の態度や行動に影響を与えるはずである。同様の企業，そして同様の従業員からある一定の時間をおいて調査を行うとより正確な実証研究ができる。ダイナミックな定量研究も今後の研究を待ちたい。

参考文献

Allen, N.J., & Meyer, J.P., 1990 “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization “,*Journal of Occupational Psychology*, Vol.63: pp.1-18.

Baron, R. M., & Kenny, D.A.,1986 “The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptually, Strategic, and Statistical Considerations.” *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol.51 No.6: pp.1173-1182.

Bartel, C.A. and Milliken, F.J., 2004 “Perceptions of Time in Work Groups: Do Members Develop Shared Cognitions about their Temporal Demands?” in S. Blount(ed.), *Time in Groups: Research on Managing Groups and Teams,* Vol.6, Emerald Group: pp.87-109.

Borgogni, L., Petitta, L., & Mastrorilli, A., 2010 “Correlates of Collective Efficacy in the Italian Air Force”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol.59 No.3: pp.515-537.

Borgogni, L., Russo, D.S., & Latham, P.G., 2011 “The Relationship of Employee Perceptions of the Immediate Supervisor and Top Management with Collective Efficacy”, *Journal of Leadership & Organizational Studies,* Vol. 18 No.1: pp.5-13.

Klein, K.J., Bliese, P.D., Kozlowski, S.W.J., Dansereau, F., Gavin, M.B., Griffin, M.A., Hofmann, D.A., James, L.R.F., Yammarino, J., & Bligh, M.C., 2000 “Multilevel Analytical Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions,” in K.J. Klein and S.W.J. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extension, and New Directions*, Jossey-Bass: pp.512-553.

Luthans, F., 2006 “Developing the Psychological Capital of Resiliency”, *Human Resource Development Review*, Vol.5 No.1: pp.25-44.

Masten, C., L., Eisenberger, N..I., Borofsky, L.A., Pfeifer, J.H., McNealy, K., Mazziotta, J.C., & Dapretto, M., 2009 “Neural Correlates of Social Exclusion during Adolescence: Understanding the Distress of Peer Rejection”, *Social Cognitive and Affective Neuroscience,* Vol.4, Issue 2: pp.143-158.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., 2002 “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No.1: pp. 20-52.

Organ, D.W., Podsakoff,P,M., & Mackenzie, S.B., 2005 Organizational Citizenship Behavior-Its Nature, Antecedents, and Consequences-. Sage Publications.

Ostroff, C.,1992 “The Relationships between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis,” *Journal of Applied Psychology,* Vol.77 No.6: pp.963-974.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I. M., & Schaufeli, W.B., 2003 “Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups An Experimental Study”, *Small Group Research,* Vol.34 No.1: pp.43-73.

Walumbwa, F.O., Wang, P., & Lawler, J.J., 2004 “The Role of Collective Efficacy in the Relations between Transformational Leadership and Work Outcomes”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* Vol.77: pp515-530.

Yammarino, F.J., 1994 Indirect Leadership-Transformational Leadership at a Distance, Improving Organizational Effectiveness, Sage Publications.

北居明 2014 学習を促す組織文化―マルチレベル・アプローチによる実証分析― 有斐閣。

櫻木晃裕 2006『職務満足概念の構造と機能』「豊橋創造大学紀要」第 10 号 :37-47 頁。

高木浩人 2003 組織の心理的側面 白桃書房。

田中堅一郎 2002『日本版組織市民行動尺度の研究』「産業・組織心理学研究」第 15 巻 第2号: 77-88 頁。

平野真理 2010『レジリエンスの資質的要因・獲得的要因の分類の試みー二次元レジリエンス要因尺度(BRS)の作成』「パーソナリティ研究」第 19 巻 第 2 号: 94-106 頁。

南常之 2010『コミットメントプロファイルに関する研究―規定要因と成果変数に注目してー 』神戸大学大学院経営学研究科 修士論文。

南常之・柴田好則 2012『高関与型プロファイル人材の規定因に関する研究』「日本労務学会誌」第 13 巻 第 2 号: 4-17 頁。

南常之 2023『インダイレクト・リーダーシップ研究の現状と課題―インダイレクト・リーダーシップに関する先行研究レビューを通じて』甲南大学ビジネス・イノベーション研究所。

南常之 2023『企業組織におけるコレクティブエフィカシー研究の現状と課題―コレクティブエフィカシーに関する先行研究レビュー―』「甲南経営研究」第 3・4 号: 215-245 頁。

A Quantitative Study of the Impact of Top Management's Indirect Leadership on Employees

- Through Hypothesis Testing Using Cross-Level Analysis -

Tsuneyuki Minami

Akira Kitai

要旨

本論文では，トップマネジメントが階層を超えて影響を与えるインダイレクト・リーダーシップが，部門のコレクティブエフィカシーを向上させることを通じて従業員の行動や態度に影響を与えるという仮説モデルを設定し，検証を試みている。文献レビューおよびインタビュー調査を通じ，トップマネジメントが発揮するインダイレクト・リーダーシップ行動を特定した。クロスレベル分析を用いて検証した結果，エンパワーメントを除く3つのインダイレクト・リーダーシップが，各部門のコレクティブエフィカシーの向上を通じ，組織市民行動，職務満足，レジリエンスに影響を与えていることが示唆された。

Abstract

In this paper, we set up a hypothetical model in which top management's indirect leadership, which has an impact beyond hierarchical levels, influences employee behavior and attitudes by improving the collective efficacy of the department, and we attempt to test this model. Through a literature review and interview, we identified the four indirect leadership behaviors demonstrated by top management. The results of cross-level analysis suggest that, except for empowerment, the three types of indirect leadership influence employees' organizational citizenship behavior, job satisfaction, and resilience by improving the collective efficacy of each department.