

# リーダーシップ認知とモチベーションとの関係性\*

## －理想と現実のリーダーシップ・スタイル差異から－

櫻木晃裕\*\*  
sakuragi@myu.ac.jp

### <目次>

- |                 |             |
|-----------------|-------------|
| 1. はじめに         | 5. 変数の抽出    |
| 2. リーダーシップ理論の系譜 | 6. 分析と考察(1) |
| 3. 研究のフレーム・ワーク  | 7. 分析と考察(2) |
| 4. 調査の概要        | 8. おわりに     |

主題語: 組織(Organization)、成果(Performance)、マネジメント(Management)、リーダーシップ(Leadership)、モチベーション(Motivation)、養護教諭(Yogo Teacher)、学校長(Principal)、理想 / 現実(Ideal / Reality)、WelchのT検定(Welch T test)、多重比較検定(post-hoc test)

## 1. はじめに

「組織(organization)」は、それが営利組織であろうと非営利組織であろうと、「外部環境<sup>1)</sup>」に適合するために「内部環境<sup>2)</sup>」を再配列して、何らかの有用な「成果(performance)」を継続的に生産することでその存続・発展を図る、「オープン・システム」として規定される。また、組織とは、「①2人以上のメンバーが、②共通の目的を持ち、③協働するシステム」として定義される。組織における人間は、組織を構成する主体であるとともに、組織において行動する主体でもある。そして、組織において成果をあげるための有効なシステムが「マネジメント(management)」である。マネジメントとは、「本人(主体)」の目的達成を意図して、「他者(客体)」の職務遂行に対して影響を及ぼすことで客体が課題を達成するための「力(force: 媒

\* 本研究は、科学研究費補助金(基盤研究(C)一般26380511)「セミプロフェッションのキャリア開発: 養護教諭のCDP」研究の成果の一部である。

\*\* 宮城大学 事業構想学部 教授

1) 組織における外部環境は、「一般環境」と「課業環境」とから構成される。

2) ここでいう内部環境とは、組織における経営資源のことである。経営資源には、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」等が該当する。

体)」のことである。つまり、他者を管理したり、統制したり、コントロールしたりすることとは、その本質がおおいに異なるものである。一般的には、自分自身の影響力の小さい人間は、「公式的権限(職務権限)」のみを用いて他者を行動させようとする傾向がある。

我々は、現実のマネジメントにおける人間相互の影響力について、これを「リーダーシップ(Leadership)」という概念で説明することができる。リーダーシップは、「組織行動論(Organizational Behavior)<sup>3)</sup>」の主要概念であり、本研究では「個人あるいは集団に対して目標達成を促す影響力であり、リーダー(leader)とフォロワー(follower)とのダイナミクスである。」と定義される。リーダーには、フォロワーに影響を及ぼすことでフォロワーのモチベーションを喚起・維持し、フォロワーの成果を向上させることで、結果として、所属する組織の成果を達成することが求められる。

本研究の目的は、①フォロワーにおける「理想のリーダーシップ・スタイル」が、彼らのモチベーションに対してどのように影響を及ぼすのか、②フォロワーにおける「現実のリーダーシップ・スタイル」が彼らのモチベーションに対してどのように影響を及ぼすのか、③「理想」と「現実」の2つのリーダーシップ・スタイルの整合性が、彼らのモチベーションに対してどのように影響を及ぼすのか、これらを実証的に探究することである。本研究においては、リーダーシップ・スタイルに対する主観的認知とモチベーションに対する主観的認知との関係性について、これらの変数を定量分析に基づいて検証することを想定している。そのために、「観測変数」であるリーダーシップ・スタイルおよびモチベーション以外の変数については、できるだけ多くの状況が「統制変数」となるように、その分析対象を選択している。ここでは、対象となる組織については日本の「公立小中学校」を、リーダーシップ・スタイルの認知対象としては「学校長」を、認知主体としては「養護教諭」を設定している。

本研究の構成については、以下の通りである。第2節では、主要概念であるリーダーシップの理論系譜について述べ、本研究において援用するSL理論を提示している。第3節では、本研究におけるフレーム・ワークを示している。第4節では、本研究における調査の概要について述べている。第5節では、分析に用いるための変数を因子分析により抽出している。第6節では、リーダーシップ・スタイル認知とモチベーションとの関係について、分

3) 組織行動論は、「組織」と「組織における人間」の「意識と行動」にかかわる現象的側面をその研究対象としている。リーダーシップ以外にも、モチベーション、コミットメント、モラル、職務満足、キャリア、ジョブ・デザイン、コンフリクト、組織ストレス、グループ・ダイナミクス等の概念がある。また、「組織心理学(Organizational Psychology)」あるいは「ミクロ組織論(Micro Organization)」と呼ばれることもある。

析、考察している。第7節では、他のサンプルを用いて、追加的分析と考察を実施している。第8節では、本研究の全体の結論を述べるとともに、今後の研究の展望について提示している。

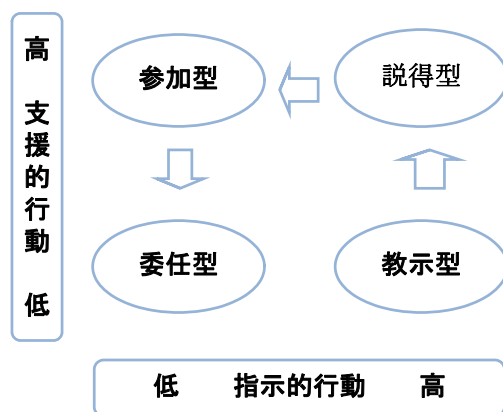
## 2. リーダーシップ理論の系譜

リーダーシップについて、Stogdill(1974)は、「集団のメンバーに受け入れられるような目標を設定し、それを達成するために個々のメンバーの態度や行動を総合的に組み立て、いわゆる組織化を行い、それをさらに、一定の水準に維持するという集団全体の機能である。」と述べており、これも説明力の高い定義であるといえる。リーダーシップは、タスク遂行のために対人的な影響が集団に及ぶ過程全体を示すものであり、前述のように、「個人あるいは集団に対して目標達成を促す影響力であり、リーダーとフォロワーとのダイナミクスである。」とする。

このようなリーダーの影響力の源泉には、公式的権限に基づく場合と公式的権限に基づかない(非公式)場合と2つがある。一般的には、職制上の上位者から下位者へのリーダーシップを想定することが多いものの、目標達成を促す影響力である以上、同レベル相互間でのリーダーシップ、下位者から上位者へのリーダーシップというものの存在する。

このようなリーダーシップにかかわる研究の系譜<sup>4)</sup>には、以下のものがある。①優れたリーダーに共通する「資質」や「特性」を探求する「特性理論(traits theory)」、②「仕事志向性」と「人間関係志向性」との2つの次元に基づいてリーダーの行動に注目するBlake&Mouton(1964)の「マネジリアル・グリッド理論(managerial grid)」、三隅(1984)の「PM理論」などの「スタイル理論(style theory)」、③状況に適応するようにスタイルを変化させるFiedler(1967)の「状況適合理論(contingency theory)」、④フォロワーの成熟度合に応じてリーダーの行動スタイルを変化させていくHersey&Blanchard(1996)の「SL理論(situational leadership)」、⑤リーダーの職務はフォロワーの目標達成をサポートすることだとするHouse&Mitchell(1971)の「パス・ゴール理論(path-goal)」などである。本研究においては、Hersey&Blanchard(1996)の「SL理論」の概念を援用して、学校長のリーダーシップ・スタイルを類型化するものである。

4) リーダーに関する研究とリーダーシップに関する研究とは、意味内容が異なるものであることに注意が必要である。



(出所 Hersey&Blanchard(1996)を一部改編)

図1 SL理論の概念モデル

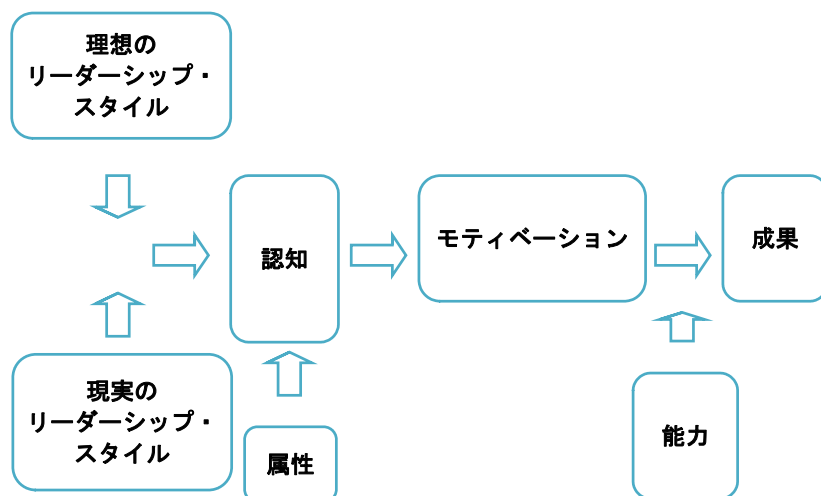
SL理論の特徴は、フォロワーの成熟度に応じて、リーダーはその行動スタイル(リーダーシップ・スタイル)を変化させる必要性を提示している点である。フォロワーの成熟度については、①経験年数、②責任意識の高さ、③仕事意欲の高さ、これらの統合として捉えられる。そして、リーダーシップ・スタイルの基本的次元は、①仕事に対する指示的行動の高さ、②人間関係に対する支援的行動の高さ、この2つが仮定されている。これら2つの次元に対して、それぞれ高い場合と低い場合が考えられるため、2×2で4つのスタイルが仮定されることになる。また、①指示的行動、支援的行動のいずれも高いものを「説得型」リーダーシップ、②指示的行動が高く支援的行動が低いものを「教示型」リーダーシップ、③指示的行動が低く支援的行動が高いものを「参加型」リーダーシップ、④指示的行動、支援的行動のいずれも低いものを「委任型」リーダーシップとされている。

そして、リーダーはフォロワーが仕事を通じて成長するにしたい、そのリーダーシップ・スタイルを、教示型→説得型→参加型→委任型と変化させることが必要とされる(図1)。このSL理論は、Shein(1965)の「複雑人仮説<sup>5)</sup>」に依拠すると考えられる。

5) 本仮説では、人間は単に複雑であるだけではなく、極めて変化しやすい不安定な存在であり、異なる組織であればその働く動機が異なるだけではなく、同じ組織に所属していても働く動機には多様なものが考えられる。また、いつも全ての人間に対して有効であるような、1つだけのマネジメント施策というものは存在しないのである。

### 3. 研究のフレーム・ワーク

本研究のフレーム・ワークは、以下(図2)の概念モデルのように示される。



(出所 櫻木が作成)

図2 本研究の概念モデル

分析の対象である「組織成員(養護教諭)」は、それぞれの所属する学校組織の「リーダー(学校長)」のマネジメント過程に対して、何らかの「理想のリーダーシップ・スタイル」を持つとともに、仕事場面においては特定の「現実のリーダーシップ・スタイル」に直面している。それらが、養護教諭に影響を及ぼして「認知」を規定するものと考えられる。そして、この認知に基づいて仕事に対する意識を喚起し、行動を発現させることになる。この際の意識および行動の高さに対して、「モチベーション」という概念を援用する。このモチベーションは、「能力」との函数関係<sup>6)</sup>を形成しながら、結果として何らかの成果を達成することになるのである。さらに、「属性(性別、年齢、職歴等)」についても、認知に対して何らかの影響を及ぼすものと考えられる。

6) 本研究では、モチベーションとは、「ある方向に向かって個人の行動を喚起し、その行動を持続させるプロセスの総称(櫻木, 2001.2009a)である。」と定義している。そして、このモチベーション概念については、Vroom(1964)、Lawler(1971)らの「プロセス理論」を援用しており、個人の「成果(performance)」は、「能力(ability)」と「モチベーション(motivation)」との2つの要因の函数関係にあり、「 $P(\text{performance}) = f(\text{ability} \times \text{motivation})$ 」と表現することができる。

表1 学校長のリーダーシップ・スタイルについての選択肢

|   | 選択肢                         | スタイル | 職務遂行 | 人間関係 |
|---|-----------------------------|------|------|------|
| 1 | 職務遂行には積極的に参画するが、人間関係の調整は任せる | 教示   | 高    | 低    |
| 2 | 職務遂行にも、人間関係の調整にも、積極的に参画する   | 説得   | 高    | 高    |
| 3 | 職務遂行は任せるが、人間関係の調整には積極的に参画する | 参加   | 低    | 高    |
| 4 | 職務遂行も、人間関係の調整も任せる           | 委託   | 低    | 低    |

(出所 SL理論に基づいて櫻木が作成)

表1は、養護教諭において理想のリーダーシップ・スタイルと現実のリーダーシップ・スタイルについての4つの選択肢である。指示的行動(職務遂行)が高いのか低いのか、支援的行動(人間関係配慮)が高いのか低いのかについて、理想とするものを1つ、現実のものとして1つを選択する単数回答である。

表2は、養護教諭のモチベーションの高さについて測定するための6つの質問項目である。これらは、Edwards(1954)等を援用して設計された櫻木(2001,2009a.b)において有効性が確認された質問項目である。これらの質問項目について、リッカート5件法<sup>7)</sup>を用いて定量的な分析を実施する。

表2 モチベーションについての質問項目

|   | 質問項目                  |
|---|-----------------------|
| 1 | 仕事を通してさらに成長したい。       |
| 2 | 立派な仕事や優れた業績を残したい。     |
| 3 | 自分の仕事分野で第一人者になりたい。    |
| 4 | すすんで新しい仕事に取り組んでいる。    |
| 5 | 仕事に対して意欲的に取り組んでいる。    |
| 6 | 仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている。 |

(出所 先行研究に基づいて櫻木が作成)

7) それぞれの質問項目に対して、回答者は①該当しない、②ほとんど該当しない、③どちらともいえない、④ほぼ該当する、⑤該当する、これら5つの選択肢から1つを選ぶ方法である。他にも3件法、7件法等が用いられる。

## 4. 調査の概要

本研究の調査概要は、以下の通りである。質問紙調査によるデータを数量的に処理した後に、統計的な分析(主成分分析、因子分析、t検定、多重比較検定)を実施した。

|      |                                 |                   |                  |
|------|---------------------------------|-------------------|------------------|
| 調査名  | 養護教諭の皆さんの意識と行動に関する調査23年度版       |                   |                  |
| 調査対象 | 平成23年度A県養護教諭修会に参加した公立小中学校養護教諭   |                   |                  |
| 調査方法 | 質問紙(アンケート)調査 研修当日に配布し研修終了後に回収した |                   |                  |
| 調査年  | 2011年                           |                   |                  |
| 調査内容 | 回答者属性(8問)                       | 仕事意識・行動・仕事環境(35問) | メタ認知(10問)        |
| 回収数  | 208票(有効回答208票：有効回答率100%)        |                   |                  |
| 本人性別 | 女性208                           |                   |                  |
| 校長性別 | 男性180(86.5%)                    | 女性28(13.5%)       |                  |
| 年齢階層 | 20~29歳47(22.6%)                 | 30~39歳39(18.6%)   |                  |
|      | 40~49歳73(35.1%)                 | 50~60歳49(23.6%)   |                  |
| 在籍年数 | 1年未満59(28.4%)                   | 1年~3年未満80(38.5%)  | 3年~5年未満41(19.7%) |
|      | 5年~10年未満21(10.1%)               | 10年以上7(3.4%)      |                  |
| 最終学歴 | 高専・短期大学128(61.5%)               | 大学74(35.6%)       | 大学院6(2.9%)       |
| キャリア | 専門67(32.2%)                     | 安定94(45.2%)       | 自律8(3.8%)        |
|      | 変革31(14.9%)                     | 不明8(3.8%)         |                  |

## 5. 変数の抽出

最初に、櫻木(2001,2009b)と同様に、養護教諭の職務遂行における出力変数として仮定されるモチベーションについて、「因子分析<sup>8)</sup>」を実施(表3)した。その結果、第1因子の固有値は2.356、「立派な仕事や優れた業績を残したい」「自分の仕事分野で第一人者になりたい」の2項目から構成されることが確認された。この第1因子について、「モチベーション意識」因子とネーミングする。第2因子の固有値は1.2409、「仕事に対して意欲的に取り組んでい

8) 本研究における因子分析については、共通性推定－SMC法、因子負荷行列推定－主因子法(反復解法)、因子数－相関行列固有値1.0以上、因子解釈－varimax回転、因子負荷量0.5以上の項目を採用の基準としている。

る」「仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている」の2項目から構成されることが確認された。この第2因子について、「モチベーション行動」因子とネーミングする。これら2つの因子による累積寄与率は46.2%である。また、「仕事を通してさらに成長したい」と「すすんで新しい仕事に取り組んでいる」の2つの項目は、因子負荷量が基準値に満たないため、分析には採用されていない。この因子分析の結果に基づいて、抽出された変数の再合成を実施した。その結果、養護教諭のモチベーション意識の得点(5点満点)は2.8125、モチベーション行動の得点(5点満点)は3.7476という数値が確認された。このように、養護教諭のモチベーション意識は中程度であるものの、モチベーション行動については一定水準の高さが確認された。

表3 養護教諭のモチベーションに対する因子分析 n=208

| 質問項目                 | F1     | F2     |
|----------------------|--------|--------|
| 立派な仕事や優れた業績を残したい     | 0.9988 | 0.0399 |
| 自分の仕事分野で第一人者になりたい    | 0.5555 | 0.1933 |
| 仕事に対して意欲的に取り組んでいる    | 0.1368 | 0.7936 |
| 仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている | 0.0247 | 0.5187 |
| 固有値(相関行列)            | 2.3560 | 1.2409 |
| 固有値(SMC)             | 1.6581 | 0.5522 |
| 寄与量(varimax回転後)      | 1.4882 | 1.2839 |
| 寄与率(varimax回転後)      | 0.2480 | 0.2140 |
| 累積寄与率(varimax回転後)    | 0.2480 | 0.4620 |

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

次に、養護教諭における理想のリーダーシップ・スタイル(「あなたが好ましいと考える学校長について最も近いものを」)については、教示型26(12.5%)、説得型132(63.5%)、参加型38(18.3%)、委託型12(5.8%)という結果が得られた。また、現実のリーダーシップ・スタイル(「あなたの職場の学校長について最も近いものを」)については、教示型63(30.3%)、説得型99(47.6%)、参加型21(10.1%)、委託型25(12.0%)という結果が得られた。

このように、理想のリーダーシップ・スタイルでは説得型がきわめて高く60%を超える水準であり、次いで参加型が20%近い水準という結果である。また、現実のリーダーシップ・スタイルでも説得型が最も高く50%近い水準であり、次いで教示型がほぼ30%という結果である。養護教諭の場合、自主的な職務遂行を求めるものは、少数であることが特徴



的である。

## 6. 分析と考察(1)

表4 リーダーシップ・スタイルによるモチベーション(意識・行動)得点 n=208

|                        | スタイル    | モチベーション意識 |        | モチベーション行動 |        |
|------------------------|---------|-----------|--------|-----------|--------|
|                        |         | 平均        | 標準偏差   | 平均        | 標準偏差   |
| 理想<br>リーダーシップ<br>・スタイル | 教示 (26) | 2.8654    | 0.9226 | 3.6154    | 0.6828 |
|                        | 説得(132) | 2.7121    | 0.8762 | 3.7841    | 0.6745 |
|                        | 参加 (38) | 3.0790    | 0.6423 | 3.7500    | 0.6340 |
|                        | 委託 (12) | 2.9583    | 0.5823 | 3.6250    | 0.3769 |
| 現実<br>リーダーシップ<br>・スタイル | 教示 (63) | 2.7778    | 0.8650 | 3.7619    | 0.5669 |
|                        | 説得 (99) | 2.7273    | 0.8958 | 3.7626    | 0.7400 |
|                        | 参加 (21) | 3.2619    | 0.5390 | 3.7143    | 0.5825 |
|                        | 委託 (25) | 2.8600    | 0.6212 | 3.6800    | 0.5752 |
| 合計 (208)               |         | 2.8125    | 0.8375 | 3.7476    | 0.6539 |

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

次に、理想のリーダーシップ・スタイルによる「モチベーション行動」の得点を比較すると、高い順位に「参加型(3.0789)」「委託型(2.9583)」「教示型(2.8654)」「説得型(2.7121)」という結果が得られた。モチベーション意識の平均が2.8125であり「参加型」だけが3.0以上であること、最多回答の「説得型」が平均以下であることに注意が必要である。また、「モチベーション行動」の得点を比較すると、高い順位に「説得型(3.7841)」「参加型(3.75)」「委託型(3.625)」「教示型(3.6154)」という結果が確認された。

そして、現実のリーダーシップ・スタイルによる「モチベーション意識」の得点を比較すると、高い順位に「参加型(3.2619)」「委託型(2.86)」「教示型(2.7778)」「説得型(2.7273)」という結果が得られた。理想のリーダーシップ・スタイルの場合と同様に、「参加型」だけが3.0以上であること、最多回答の「説得型」が平均以下であることが確認された。また、「モチベーション行動」の得点を比較すると、高い順位に「説得型(3.7626)」「教示型(3.7619)」「参加型(3.7143)」「委託型(3.68)」という結果が確認された。

これらの結果から、「モチベーション意識」においては、リーダーシップ・スタイルを

基にして比較すると、理想のリーダーシップ・スタイルの場合と現実のリーダーシップ・スタイルの場合との間に差異のないことが理解される。一方、「モチベーション行動」においては、リーダーシップ・スタイルを基にして比較すると、「参加型」の得点が最も高いことが共通であるものの、一定の差異のあることが理解される。

次に、それぞれのリーダーシップ・スタイルによるモチベーション意識・行動の得点に、統計的な有意差があるのかどうか「多重比較検定<sup>9)</sup>」を実施した。その結果、理想のリーダーシップ・スタイルのモチベーション意識(表5)では、「(分散分析： $F=2.1031 < F(0.95)=2.6489$ ,  $P=0.1010 > 0.05$ )」が、理想のリーダーシップ・スタイルのモチベーション行動(表6)では、「(分散分析： $F=0.6288 < F(0.95)=2.6489$ ,  $P=0.5972 > 0.05$ )」が抽出された。また、現実のリーダーシップ・スタイルのモチベーション意識(表7)では、「(分散分析： $F=2.4719 < F(0.95)=2.6489$ ,  $P=0.0629 > 0.05$ )」が、現実のリーダーシップ・スタイルのモチベーション行動(表8)では、「(分散分析： $F=0.133 < F(0.95)=2.6489$ ,  $P=0.9403 > 0.05$ )」が抽出された。

このように、5%水準の多重比較検定からは統計的な有意差は確認されていない。ただし、現実のリーダーシップ・スタイルのモチベーション意識においてのみ、10%水準の統計的な有意差が確認されている。

これらの結果から、養護教諭の場合には、モチベーション行動の側面よりもモチベーション意識の側面に対しての方が、学校長のリーダーシップ・スタイルからの影響はより強く反映されていることが理解できる。また、モチベーション意識の平均得点は、モチベーション行動の平均得点よりも0.935pt低いことを考慮すると、養護教諭の心理的側面に対するネガティブ認知の源泉となる可能性は低くないものといえる。

表5 理想のリーダーシップ・スタイルにおけるモチベーション意識の差異 n=208

| 変動要因 | 偏差平方和    | 自由度 | 平均平方   | F 値    | P 値    | F (0.95) | F (0.99) |
|------|----------|-----|--------|--------|--------|----------|----------|
| 全変動  | 145.1875 | 207 |        |        |        |          |          |
| 群間変動 | 4.3557   | 3   | 1.4519 | 2.1031 | 0.1010 | 2.6489   | 3.8790   |
| 誤差変動 | 140.8318 | 204 | 0.6904 |        |        |          |          |

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

9) 本研究では多重比較検定において最も検出力の高い Tukey-Kramer法を採用している。

表6 理想のリーダーシップ・スタイルにおけるモチベーション行動の差異 n=208

| 変動要因 | 偏差平方和   | 自由度 | 平均平方   | F 値    | P 値    | F (0.95) | F (0.99) |
|------|---------|-----|--------|--------|--------|----------|----------|
| 全変動  | 88.4988 | 207 |        |        |        |          |          |
| 群間変動 | 0.8109  | 3   | 0.2703 | 0.6288 | 0.5972 | 2.6489   | 3.8790   |
| 誤差変動 | 87.6879 | 204 | 0.4298 |        |        |          |          |

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

表7 現実のリーダーシップ・スタイルにおけるモチベーション意識の差異 n=208

| 変動要因 | 偏差平方和    | 自由度 | 平均平方   | F 値    | P 値    | F (0.95) | F (0.99) |
|------|----------|-----|--------|--------|--------|----------|----------|
| 全変動  | 145.1875 | 207 |        |        |        |          |          |
| 群間変動 | 5.0927   | 3   | 1.6976 | 2.4719 | 0.0629 | 2.6489   | 3.8790   |
| 誤差変動 | 140.0948 | 204 | 0.6867 |        |        |          |          |

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

表8 現実のリーダーシップ・スタイルにおけるモチベーション行動の差異 n=208

| 変動要因 | 偏差平方和   | 自由度 | 平均平方   | F 値    | P 値    | F (0.95) | F (0.99) |
|------|---------|-----|--------|--------|--------|----------|----------|
| 全変動  | 88.4988 | 207 |        |        |        |          |          |
| 群間変動 | 0.17280 | 3   | 0.0576 | 0.1330 | 0.9403 | 2.6489   | 3.8790   |
| 誤差変動 | 88.326  | 204 | 0.4330 |        |        |          |          |

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

表9 理想と現実のリーダーシップ・スタイルのマトリクス n=208

|    | 現実      | 教示 (63) | 説得 (99) | 参加 (21) | 委託 (25) |
|----|---------|---------|---------|---------|---------|
| 理想 | 教示 (26) | 16      | 7       | 1       | 2       |
|    | 説得(132) | 32      | 79      | 6       | 15      |
|    | 参加 (38) | 11      | 11      | 13      | 3       |
|    | 委託 (12) | 4       | 2       | 1       | 5       |

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

表9は、理想のリーダーシップ・スタイルと現実のリーダーシップ・スタイルのマトリクスである。このように、教示型では16名が、説得型では79名が、参加型では13名が、委託型では5名が、理想のリーダーシップ・スタイルと現実のリーダーシップ・スタイルとがー

致している。一致している群(整合群)は113名で54.3%、一致していない群(非整合群)は95名で45.7%と、整合群の方が18名多いという結果が確認された。これらの2群によるモチベーション意識を比較(表10)すると、非整合群の方が整合群よりも、0.1126pt高いという結果が抽出された。そして、Welchのt検定<sup>10)</sup>「 $t=0.9706 < t(0.975)=1.9717$  :  $P(\text{両側確率})=0.3329 > 0.05$ 」結果からは、2群の間には統計的な有意差のないことが確認された。また、同様に2群によるモチベーション行動を比較(表11)すると、非整合群の方が整合群よりも0.0286pt高いという結果が抽出された。そして、Welchのt検定「 $t=0.3153 < t(0.975)=1.9717$  :  $P(\text{両側確率})=0.7529 > 0.05$ 」結果からは、2群の間には統計的な有意差のないことが確認された。

表10 リーダーシップ・スタイルの整合性によるモチベーション意識比較 n=208

| 整合性      | 平均値    | 標準偏差   | T値(Welch test)              | P値(両側確率) |
|----------|--------|--------|-----------------------------|----------|
| 整合 n=113 | 2.7611 | 0.8585 | 0.9706<br>$t(0.975)=1.9717$ | 0.3329   |
| 非整合 n=95 | 2.8737 | 0.8120 |                             |          |

信頼度95% 下限値-0.3414 上限値0.1162

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

表11 リーダーシップ・スタイルの整合性によるモチベーション行動比較 n=208

| 整合性      | 平均値    | 標準偏差   | T値(Welch test)              | P値(両側確率) |
|----------|--------|--------|-----------------------------|----------|
| 整合 n=113 | 3.7345 | 0.6684 | 0.3153<br>$t(0.975)=1.9717$ | 0.7529   |
| 非整合 n=95 | 3.7632 | 0.6393 |                             |          |

信頼度95% 下限値-0.2078 上限値0.1505

(出所 本調査の結果に基づいて櫻木作成)

一般的には、理想のリーダーシップ・スタイルと現実のリーダーシップ・スタイルとの整合性のあることは、組織成員の仕事に対するモチベーションを喚起するよう機能させるものと考えられるが、本研究における分析結果については、このような認識とは異なることを指摘するものである。ただし、整合性のない方が良いということではなく、あくまでもモチベーションに対し強い関係性があるとはいえないのであり、何らかの「モデレー

10) 本研究では、比較対象の独立2群の母平均についてはこれを等分散と仮定しない前提である。そのためにWelchのt検定を用いている。等分散と仮定する場合には、Studentのt検定を用いることになる。

ター(媒介変数)」を探索することが、現実の組織マネジメントにおいて重要であろう。

## 7. 分析と考察(2)

ここでは、養護教諭とは異なる対象に対して同様の調査、分析を実施した結果に基づいて、より精緻な検討を試みるものである。

追加分析の対象は、公立小中学校に勤務する教諭(教務主任)である。そして、養護教諭の場合と同様に、理想のリーダーシップ・スタイルと現実のリーダーシップ・スタイルについての質問と、モチベーションの高さについて等の質問を実施<sup>11)</sup>した。追加分析の対象では、職務内容以外の大きな相異として、養護教諭の性別は女性100%であるのに対して、教務主任の性別は男性120(87%)・女性18(13%)の構成であることが確認されている。また、年齢階層については、養護教諭は20歳代から60歳代まで広範囲であるのに対して、教務主任は40歳代と50歳代とに限定されている。

|      |                                 |                   |                  |           |
|------|---------------------------------|-------------------|------------------|-----------|
| 調査名  | 教務主任の皆さんの意識と行動に関する調査            |                   |                  |           |
| 調査対象 | 平成23年度B市教務主任部研修会に参加した公立小中学校教務主任 |                   |                  |           |
| 調査方法 | 質問紙(アンケート)調査 研修当日に配布し研修終了後に回収   |                   |                  |           |
| 調査年  | 2013年                           |                   |                  |           |
| 調査内容 | 属性(9問)                          | 仕事意識・行動・仕事環境(49問) | 社会的支持の有無(4問)     |           |
| 回答数  | 142票(有効回答票138：有効回答率97.2%)       |                   |                  |           |
| 性別性別 | 男性120(87%)                      | 女性18(13%)         |                  |           |
| 校長性別 | 男性115(83.3%)                    | 女性23(16.7%)       |                  |           |
| 年齢階層 | 40～49歳76(55.1%)                 | 50～60歳62(44.9%)   |                  |           |
| 在籍年数 | 1年未満21(15.2%)                   | 1年～3年未満52(33.7%)  | 3年～5年未満44(31.9%) |           |
|      | 5年以上21(15.2%)                   |                   |                  |           |
| 免許状  | 二種3(2.2%)                       | 一種111(80.4%)      | 専修24(17.4%)      |           |
| キャリア | 管理7(5.1%)                       | 専門24(17.4%)       | 安定53(38.4%)      | 自律7(5.1%) |
|      | 創造25(18.1%)                     | 貢献17(12.3%)       | 不明5(3.6%)        |           |

11) 追加分析の詳細については、櫻木(2013b)、櫻木(2014a)を参照されたい。

追加分析では、対象である教務主任のモチベーションが、養護教諭と同様の質問項目から構成されるのかを検討するために「主成分分析」を実施した。その結果(表12)、出発行列「分散共分散行列」では、第1主成分の固有値1.954、第2主成分の固有値0.8786であり、第1主成分の寄与率46.96であることから、6つの質問は1つの主成分として集約可能であることが確認された。さらに、第1主成分を構成する6つの質問項目の全ての負荷量が0.5以上であることから、これらの質問項目を集約したものがモチベーションという「総合的特性」として認知され規定されるものと考えられる。

養護教諭の場合には、モチベーションを構成するのは「モチベーション意識」と「モチベーション行動」の2つの下位概念であることが確認されていたものの、教務主任の場合には、モチベーション単独の構成概念であるという点が異なるといえる。この結果、教務主任のモチベーション得点については、6つの質問項目を合成し平均したものをを用いる。回答者全体では、モチベーション得点3.5798(SD=0.565)という結果である。

表12 モチベーションに対する主成分分析 n=138

| 出発行列：分散共分散行列             | Z1     | Z2      |
|--------------------------|--------|---------|
| 固有値                      | 1.9540 | 0.8786  |
| 寄与率                      | 0.4693 | 0.2110  |
| 累積寄与率                    | 0.4693 | 0.6804  |
| 1. 仕事を通してさらに成長したい。       | 0.5991 | 0.2235  |
| 2. 立派な仕事や優れた業績を残したい。     | 0.7168 | -0.5307 |
| 3. 自分の仕事分野で第一人者になりたい。    | 0.7469 | -0.5126 |
| 4. すずんで新しい仕事に取り組んでいる。    | 0.6758 | 0.4759  |
| 5. 仕事に対して意欲的に取り組んでいる。    | 0.6462 | 0.4678  |
| 6. 仕事の達成の後、心地よい疲労を感じている。 | 0.6672 | 0.4277  |

(出所 調査データに基づいて櫻木作成)

教務主任の理想リーダーシップ・スタイルからモチベーション得点を比較すると(表13)、得点の高い順位に「委託型(3.7063)」「説得型(3.6698)」「参加型(3.461)」「教示型(3.4583)」という結果が確認された。しかしながら、多重比較検定<sup>12)</sup>の結果「(分散分析： $F=1.7763 < F(0.95)=2.6722$ ,  $P=0.1547 > 0.05$ )」からは、統計的な有意差は確認されていない。

12) 追加分析についても養護教諭の場合と同様に、多重比較検定において最も検出力の高いTukey-Kramer法を採用している。

また、現実リーダーシップ・スタイルからモチベーション得点を比較すると、高い順位「委託型(3.68)」「参加型(3.6667)」「説得型(3.3625)」「教示型(3.3548)」という結果が確認された。しかしながら、多重比較検定の結果「(分散分析： $F=2.2376 < F(0.95)=2.6722$ 、 $P=0.0868 > 0.05$ )」からは、統計的な有意差は確認されていない。これらの結果から、教務主任の場合についても養護教諭の場合と同様に、学校長に対するリーダーシップ・スタイル認知の各群には、仕事に対するモチベーション得点に何らかの影響を及ぼすものの、統計的に有意な水準ではないことが確認された。

表13 教務主任のリーダーシップ・スタイルによるモチベーション得点 n=138

| 学校長の<br>リーダーシップ | スタイル  | モチベーション |        |               | スタイル  | モチベーション |        |
|-----------------|-------|---------|--------|---------------|-------|---------|--------|
|                 |       | 平均      | 標準偏差   |               |       | 平均      | 標準偏差   |
| 理想<br>リーダーシップ   | 教示 16 | 3.4583  | 0.4925 | 現実<br>リーダーシップ | 教示 31 | 3.3548  | 0.6379 |
|                 | 説得 54 | 3.6698  | 0.5010 |               | 説得 64 | 3.3625  | 0.4843 |
|                 | 参加 47 | 3.4610  | 0.6401 |               | 参加 18 | 3.6667  | 0.5049 |
|                 | 委託 21 | 3.7063  | 0.5600 |               | 委託 25 | 3.6800  | 0.6560 |

(出所 調査データに基づいて櫻木作成)

表14 教務主任のリーダーシップ・スタイルの整合性によるモチベーション比較 n=138

| 整合性      | 平均値    | 標準偏差   | T値(Welch test)                  | P値(両側確率) |
|----------|--------|--------|---------------------------------|----------|
| 整合 n=69  | 3.6087 | 0.5323 | t = 0.6013 <<br>t(0.975)=1.9776 | 0.5487   |
| 非整合 n=69 | 3.5507 | 0.5984 |                                 |          |

(出所 調査データに基づいて櫻木作成)

教務主任においては、理想リーダーシップ・スタイルと現実リーダーシップ・スタイルとが一致している群(整合群)は69名で50%であり、一致していない群(非整合群)は69名も50%と、同数であることが確認された。これらの2群によるモチベーション得点を比較(表14)すると、整合群の方が非整合群よりも、0.058pt高いという結果が抽出された。

しかしながら、Welchのt検定「 $t=0.6013 < t(0.975)=1.9776$ 、 $P(\text{両側確率})=0.5487 > 0.05$ 」結果からは、2群の間には統計的な有意差のないことが確認された。学校長のリーダーシップに対して、「理想とするスタイルはどのようなものか」と「現実のスタイルはどのようなものか」についての整合性を検討する際、養護教諭の場合も教諭(教務主任)の場合も、その整

合性がモチベーションに及ぼす影響は、実はそれほど大きなものではないことは重要な示唆を与えるものである。

このような傾向について、組織の規模、組織成員の流動性、評価者の権限度合い等、学校組織と民間企業の組織(営利組織)との間には、その認識において大きな乖離があり、学校組織においては学校長に対する過剰な意識が喚起されることが理解されるものの、組織成員においては、その理想と現実との整合性がそれほど重要な変数としては影響を及ぼさないのである。

## 8. おわりに

本研究では、公立小中学校の学校長をリーダーと規定して、①フォロワーにおける「理想のリーダーシップ・スタイル」が、彼らのモチベーションに対してどのように影響を及ぼすのか、②フォロワーにおける「現実のリーダーシップ・スタイル」が彼らのモチベーションに対してどのように影響を及ぼすのか、③「理想」と「現実」の2つのリーダーシップ・スタイルの整合性が、彼らのモチベーションに対してどのように影響を及ぼすのか、これらを実証的に検討してきた。

その結果、理想のリーダーシップ・スタイルでは、「モチベーション意識」において、最大で0.3669pt(5点満点・以下同)の差異が抽出された。また、「モチベーション行動」において、最大で0.1687ptの差異が抽出された。意識的側面においては一定の差異水準であるものの、実際の行動的側面においては、低い差異水準であるといえる。

そして、現実のリーダーシップ・スタイルでは、「モチベーション意識」において、最大で0.7033ptの差異が抽出された。さらに、「モチベーション行動」において、最大で0.0826ptの差異が抽出された。現実のリーダーシップ・スタイルの場合も理想のリーダーシップ・スタイルの場合と同様に、意識的側面においては一定の差異水準であるものの、実際の行動的側面においては、低い差異水準であるといえる。

モチベーションにかかわる2側面である「意識」と「行動」では、「理想」と「現実」のいずれの場合においても「意識」の方に大きな差異が抽出された。また、前述のように、養護教諭の意識得点は2.8125(5点満点・以下同)、行動得点は3.7476という結果であることから、仕事に対する「意識」においてはマイナスの側面が現出されやすく、実際の「行動」においては



プラスの側面が現出されやすいことが推定される。そのために、リーダーシップ・スタイルの差異が「意識」に対して過剰な影響を及ぼし得点を抑制し、「行動」に対して微細な影響に限定されて高い傾向を示したものといえる。これは、養護教諭の仕事意識がそれほど高い水準ではなくても、実際の仕事行動においては高い行動力を発揮していることに拠るものであろう。

養護教諭の職務特性を考えると(櫻木2013a)、①主たる職務内容が「Nurse機能」であり、児童・生徒のケアには即時的対応が求められること、②多くの場合に配属されるのは一人であり(一人職配置)であり、他者による代替が困難であること、このような環境が行動力を規定しているものと考えられる。モチベーション概念について、養護教諭の場合には「モチベーション意識」と「モチベーション行動」とが異なる心理的特性として抽出されたのに対して、追加分析による教務主任(教諭)に対する分析の結果から、モチベーションとしての総合的特性として抽出されたことも職務特性に基づくものと考えられる<sup>13)</sup>。

そして、理想のリーダーシップ・スタイルと現実のリーダーシップ・スタイルとの整合性では、以下の点を指摘できる。理想が「教示型」の場合の整合率61.5%(n=16)、「説得型」の場合の整合率60.3%(n=79)、「参加型」の場合の整合率34.2%(n=13)、「委託型」の整合率41.7%(n=5)などから、モチベーション意識における整合性では、「説得型」(母数1位・得点最下位)の得点がマイナス要因となり、モチベーション行動における整合性では、「教示型」(母数3位・得点最下位)の得点がマイナス要因として影響を及ぼしたものと考えられる。また、想定している理想のリーダーシップ・スタイルがどのようなものであろうと、結果として、組織成員(養護教諭)は現実のリーダーシップ・スタイルの影響下にあるために、より現実のリーダーシップ・スタイルの方が重要になるものと考えられる。理想のリーダーシップ・スタイルが強く主張される場合は、実際のマネジメントにおいて不満足な状況が表出されている可能性が考えられることから、リーダーシップ・スタイルの整合性のあることを、モチベーションを喚起する要因として捉えることには否定的な認識を持つものである。これについては、教務主任(教諭)に対する分析結果からも、ほぼ同様の傾向を確認している<sup>14)</sup>。

営利組織(民間企業)の組成成員の仕事環境を想定する場合、管理職(部長あるいは課長)に

13) 櫻木(2011)においても、養護教諭のモチベーションについては、モチベーション意識とモチベーション行動とに区別されて認知されたという結果を得ている。

14) 教務主任の分析においては、養護教諭のような整合群と非整合群との逆転現象は確認されていないが、両群の差異は0.058pt、有意確率(両側)=0.5487という結果は、リーダーシップ・スタイル整合性の有効性を否定するのに十分な水準である。

一定の権限が集中している際にも、全ての権限が管理職だけにあるわけではなく、実際の職務遂行においては、例えば課長代理、係長、主任などの初級管理者にも一定の権限が付与されているのが一般的であり、彼らはその権限の範囲内において、一定の自律性を持ち「責任－権限」を機能させているのである。また、組織成員の評価についても、誰か一人だけが評価者となることは希であり、1次評価を課長が担当する場合には2次評価を部長が担当する、1次評価を部長が担当する場合には2次評価を他部署の部長が担当するなど、複数評価をする場合が多いといえる。一方、学校組織の組成成員の仕事環境の場合には、管理職として学校長、副校長、教頭、主幹教諭などが設定<sup>15)</sup>させているにもかかわらず、現実の職務権限とそれに付随する責任、評価、これらの全てにおいて学校長のかかわりが圧倒的に強く、組織成員の側から考える場合、「組織」「学校長」「権限」「評価」に対する同一視から、学校長あるいは学校長のリーダーシップ・スタイルに対する過剰な期待、問題視、好悪感情などの認知が形成される可能性が高く、その認知が実態以上にモチベーションに対して影響を及ぼしていると考えられる傾向にあるといえる。しかしながら、モチベーションに焦点をあてた場合、意識に対してある程度の影響を及ぼすものの、実際の行動にはほとんど影響を及ぼさないことが確認された、その重要性を指摘できる。

本研究の実証的有効性をより一層高めるためには、この分析結果について、調査対象者である養護教諭あるいは教諭(教務主任)に対して情報提供して、①このような結果に至る因果関係を協働して検討すること、②分析結果に対するメタ認知の状況を確認することでその能力を涵養する能力開発プログラムを設計して研修を実施すること、③定量分析に併せて定性分析(ヒアリング調査・参与観察など)による論理的総合性の精緻化を図り分析モデルを再設計すること、この3点がこれからの研究課題の要件である。

### 【参考文献・参照URL】

小池和男編(2006)『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版

櫻木晃裕(2001)「組織成員の心理的側面に影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知」『2001年 国際ビジネス研究学会年報』国際ビジネス研究学会 pp.159-175

15) 日本の公立学校組織の構造については、櫻木(2013a)を参照されたい。「副校長」「主幹教諭」ともに、2007年6月27日に改正された学校教育法により、小・中学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校に設置することができるようになった新しい職位である。また、「副校長」は各学校の判断で置くことができ、「校長を助け、命を受けて校務をつかさどる」ことがその職務である。このように、日本の公立学校組織においては、「校長(学校長)」「副校長」「教頭」「主幹教諭」が管理職として規定される。

- 櫻木晃裕, 稲葉元吉・山倉健嗣(編著)(2007)『組織風土と組織文化』『現代経営行動論』第2章 白桃書房, pp.23-40
- 櫻木晃裕(2009a)「公立学校職員の仕事認知と行動」『豊橋創造大学紀要』第13号 豊橋創造大学, pp.23-34
- \_\_\_\_\_ (2009b)「セミプロフェッションの意識と行動」『人材育成学会第7回年次大会論文集』人材育成学会, pp.221-226
- \_\_\_\_\_ (2011)「リーダーシップ行動の認知に基づく組織成員の意識と行動」『人材育成学会第9回年次大会論文集』人材育成学会, pp.149-154
- \_\_\_\_\_ (2012a)「組織における仕事意識と行動に対するメタ認知—養護教諭の基本的視座—」『第26回韓国日本近代学会 国際学術大会 学術論文発表要旨集』, pp.318-330
- \_\_\_\_\_ (2012b)「リーダーシップ・スタイルの理想と現実との差異—養護教諭が認知する学校長の行動—」『人材育成学会第10回年次大会論文集』人材育成学会 pp.307-312
- \_\_\_\_\_ (2013a)「養護教諭の意識と行動に対するメタ認知—これからのCDPの基本的視座—」『日本近代学研究』第40集韓国日本近代学会 pp.349-366
- \_\_\_\_\_ (2013b)「高モチベーション組織成員の心理的特性と行動—教諭：教務主任のCDPに向けて—」『人材育成学会第11回年次大会論文集』人材育成学会
- \_\_\_\_\_ (2014a)「リーダーシップ認知とモチベーションとの関係性 —理想と現実のリーダーシップ・スタイルの差異—」『産業・組織心理学会 第30回大会論文集』, pp.179-182
- \_\_\_\_\_ (2014b)「キャリア中期の危機にかかわる現状と課題—モチベーションの視点からの考察—」『人材育成学会第12回年次大会論文集』人材育成学会, pp.149-154
- 田尾雅夫(1991)『組織の心理学 [新版]』有斐閣
- 田尾雅夫編著(2001)『組織行動の社会心理学』北大路書房
- 露口健司(2008)『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版
- 二村英幸(2015)『個と組織を生かすキャリア発達の心理学 [改訂増補版]』金子書房
- 三隅二不二(1984)『リーダーシップ行動の科学』有斐閣
- 宮下 清(2001)『組織内プロフェッショナル』同友館
- 若林 満監修(2008)『経営組織心理学』ナカニシヤ出版
- Blake,R.R. & Mouton,J.S.(1964) *The managerial grid : Key orientations for achieving production through people* Gulf Publishing. [上野一郎監訳(1965)『期待される管理者像』産能短期大学出版部]
- Chemers,M.M.(1997) *An Integrative Theory of Leadership* Lawrence Erlbaum Associates, Inc.[白樫三四郎訳編(1999)『リーダーシップの統合理論』北大路書房]
- Edwards,A.L.(1954) *Edwards Personal Preference Schedule* Psychological Corporation [肥田野直 他訳編(1970)『EPPS 性格診断』日本文化科学社]
- Fiedler,F.E.(1967) *A theory of leadership effectiveness* McGraw-Hill Inc. [山田雄一監訳(1970)『新しい「管理者像」産能能率大学出版部]
- Hersey,P., Blanchard,K. & Johnson,D.E. (1996) *Management of Organizational Behavior :Utilizing Human Resources* [山本成二 山本あずさ訳(2000)『行動科学の展開』生産性出版]
- House,R.J.(1971) A path goal theory of leadership effectiveness *Administrative Science Quarterly*(16), pp.321-338
- Lawler,E.E.III(1971) *Pay and Organizational Effectiveness :A Psychological View* McGraw-Hill Inc. [安藤瑞夫訳(1972)『給与と組織効率』ダイヤモンド社]
- Robbins,S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior 8 t h Edition* Prentice-Hall [高木晴夫訳(2009)『新版組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社]
- Schein,E.H.(1965) *Organizational Psychology* Prentice-Hall Inc.[松井資夫訳(1966)『組織心理学』岩波書店]
- \_\_\_\_\_ (1978) *Career Dynamics* Wesley Publishing Company Inc.[二村敏子、三善勝代訳(1991)『キャリア・ダイナミクス』白桃書房]

Stogdill, R.M. (1974) *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research* Free Press

Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation* John Wiley & Sons, Inc. [坂下昭宣 榊原清則 小松陽一 城戸康彰訳  
(1982)『仕事とモチベーション』千倉書房]

全国養護教諭連絡協議会 <http://www.yougo.jp/> (2015/03/13確認)

日本養護教諭教育学会 <http://yogokyoyu-kyoiku-gakkai.jp/wp/> (2015/03/13確認)

---

|        |                 |
|--------|-----------------|
| 논문투고일  | : 2015년 03월 10일 |
| 심사개시일  | : 2015년 03월 20일 |
| 1차 수정일 | : 2015년 04월 08일 |
| 2차 수정일 | : 2015년 04월 14일 |
| 게재확정일  | : 2015년 04월 20일 |

---

---

**<要旨>**


---

**リーダーシップ認知とモチベーションとの関係性**
**－理想と現実のリーダーシップ・スタイル差異から－**

我々は、組織における成果を規定する概念として、「リーダーシップ」と「モチベーション」とを提示することができる。本研究の目的は、リーダーシップ認知とモチベーションとの関係性を実証的に探究することである。本研究では、リーダーシップ概念として、Hersey & Blanchard(1996)の「SL理論」を援用している。最初に、本研究の分析モデルが提示された。次に、養護教諭に対するアンケート調査(n=208)と、調査結果に対する多変量解析が実施された。その結果、次の3点が確認された。第1点は、理想のリーダーシップ・スタイルの差異は、モチベーションに対して一定の影響を及ぼすものの、統計的に有意な水準ではないことである。第2点は、現実のリーダーシップ・スタイルの差異についても、モチベーションに対して一定の影響を及ぼすものの、統計的に有意な水準ではないことである。

第3点は、理想のリーダーシップ・スタイルと現実のリーダーシップ・スタイルの差異は、モチベーションに対して特別な影響を及ぼさないことである。さらに追加調査(n=138)からも、この結果と同様の傾向が確認された。最後に、本研究の実証的有効性をより一層高めるために3つの課題が提示された。

**Relationship with the Leadership Recognition and the Motivation**
**－From the Viewpoint of the Difference of an Ideal and the Real leadership-style－**

We can show the Leadership and Motivation as a concept to determine the result in Organizations. A Purpose of this study is to do substantial research about the Leadership Recognition and a relationship with the Motivation. In this study, I quoted SL Theory (Hersey&Blanchard,1996) as a Leadership concept. The Analytical Model in this study was shown first. Then, the Questionary Survey for the Yogo Teacher and the Multivariate Analysis for the findings were carried out(n=208). As a result, 3 points of the next were confirmed. The 1st point is that the difference of the Ideal Leadership-Style is not the constant standard that is meaningful statistically although I have an influence for motivation. The 2nd point is similar, and a difference of the Real Leadership-Style is not to be the constant standard that is meaningful statistically although I have an influence for motivation. The 3rd point is not to have an influence on that the difference of an Ideal Leadership-Style and the Real Leadership-Style is special for motivation. Furthermore, from an additional investigation, the tendency like this result was confirmed (n=138). Finally 3 problems were shown to raise the substantial effectiveness of this study still more.