

帝塚山大学大学院心理科学研究科  
博士（心理学）学位論文

フォロワーが行うリーダー評価に関する研究：  
リーダー評価の規定因と  
フォロワーの集団適応に着目して

2017年3月

帝塚山大学大学院心理科学研究科心理学専攻  
森下 雄輔

# 目次

要約.....	1
<b>第1章 研究の理論的背景 .....</b>	<b>3</b>
第1節 本章の目的.....	3
第2節 リーダーシップ研究とフォロワー観の変遷.....	4
(1) リーダー中心主義	
(2) フォロワー中心主義	
(3) 相互作用アプローチ	
(4) 本節のまとめ	
第3節 フォロワーの認知プロセス.....	15
(1) 本節の目的	
(2) リーダーシップ研究における情報処理プロセス	
(3) 推論過程と再認過程の時間的な差異	
(4) 推論過程と再認過程の適用場面	
第4節 本論文の構成.....	18
<b>第2章 フォロワーが行うリーダー評価過程.....</b>	<b>21</b>
第1節 本章の目的.....	21
第2節 リーダー評価過程について、場面想定法を用いた調査【研究1】 .....	24
(1) 目的	
(2) 方法	
(3) 結果	

(4) 考察	
第3節 リーダー評価過程について、社会人を対象とした調査【研究2】	33
(1) 目的	
(2) 方法	
(3) 結果	
(4) 考察	
第4節 本章のまとめ	44
<b>第3章 リーダー評価過程に所属期間が与える影響【研究3】</b>	<b>45</b>
第1節 本章の目的	45
(1) 問題提起	
(2) 組織社会化にリーダー評価が与える影響	
第2節 方法	48
第3節 結果	49
第4節 考察	56
<b>第4章 リーダー・プロトタイプ像を規定する要因</b>	<b>59</b>
第1節 リーダー・プロトタイプ像	59
(1) リーダー・プロトタイプ像の構造	
(2) リーダー・プロトタイプ像の普遍性と一般化	
(3) リーダー・プロトタイプ像の規定因	
第2節 外集団状況と集団サイズがリーダー・プロトタイプ像に	

与える影響【研究4】 .....	67
(1) 目的	
(2) 方法	
(3) 結果	
(4) 考察	
第3節 状況統制力がリーダー・プロトタイプ像に与える影響【研究5】 .....	82
(1) 目的	
(2) 方法	
(3) 結果	
(4) 考察	
第4節 全体的考察と本章のまとめ .....	97
<b>第5章 総括</b> .....	<b>97</b>
第1節 本論文で得られた知見の整理 .....	99
第2節 今後の展開 .....	102
(1) リーダー評価の低下を抑制する方策の検討	
(2) 本論文で得られた知見の適用場面の広がり	
第3節 おわりに .....	105
<b>引用文献</b> .....	<b>106</b>
<b>謝辞</b> .....	<b>114</b>

## 要約

本論文では、リーダー評価が集団適応をどのように高めるのかに注目し、そのリーダー評価がどのような認知過程でなされているのかについて検討を行った。

1章では、研究の理論的背景として、過去のリーダーシップ研究の動向を概観し、フォロワー観の変遷を辿った。リーダーシップ研究のうち、古典的な研究と近年の研究では、フォロワーの扱いは大きく異なり、集団やリーダーシップにフォロワーが与える影響が徐々に認められてきた。近年の研究において、フォロワーはリーダーシップを主体的に受け取る存在として扱われており、フォロワーの認知的側面は多くの研究の中で重要な要素として検討がなされるようになっていた。

2章では、リーダー行動と集団業績がリーダー評価に与える影響について2つの研究から検討を行った。その際、リーダー評価を「人格評価」と「能力評価」の2次元でとらえるものとして扱った。そして、そのリーダー評価がフォロワー自身の組織コミットメントを中心とした集団適応にどのように関わるのかについても明らかにした。その結果、研究1においては、人格評価にはリーダーの行動が影響しており、能力評価には集団の業績の高さが影響することが示された。研究2においては、リーダー行動が適切であると判断されるほど、人格評価と能力評価のいずれも高くなることが明らかになった。また、リーダー評価のうち人格評価がフォロワーの組織コミットメントを高めることが明らかになった。つまり、リーダーに対して温かさや親しみやすさを感じるほど、フォロワーは集団に対する関与を高め、集団に適応することが示された。また、研究1においては能力評価から組織コミットメントのうち内在化への弱い正の影響が認められたものの、研究2においては組織コミットメントと職場ストレスに対して能力評価が与える影響は見られなかった。これらの結果から、フォロワーの集団適応を高めるためには、リーダーは人格を高く評価されることが重要であり、能力評価の重要性は低いことが明らかになった。

しかし、2章においては、人格評価がなぜ集団適応を導くのかという認知過程に不明瞭な点が残った。そこで3章においては、Fiske et al. (2006) の対人認知に関する考察、および時間的展望の観点から、リーダー評価が集団適応に与える影響について、未来展望の媒介効果を検討した。その結果、リーダー評価が高まると、フォロワーは集団において肯定的な未来展望を獲得し、組織コミットメントが高まることが示された。そして、リーダー評価が未来展望に与える影響は、フォロワーの所属期間の長さによって調整される可能性が示さ

れた。具体的には、所属期間が短いフォロワーは、リーダーの人格評価を未来展望の判断基準とし、人格評価が高いほど肯定的な未来を予測していた。一方で、所属期間が長いフォロワーは、リーダーに対する能力評価から未来展望を形成しており、リーダーの能力が高いほど未来を肯定的に捉えていた。この3章の結果から、リーダー評価がフォロワーの集団適応を導く過程には、肯定的な未来展望が媒介していることが明らかになった。つまり、リーダーを高く評価することで、集団に所属していることで将来的に得られる援助や自己成長を期待し、集団への関与を高めると考えられる。そして、その未来展望を予測するための判断基準はフォロワーの所属期間によって変化する。つまり、フォロワーの成熟度や、集団の中で生じる成長段階ごとに、フォロワーがリーダーに求める要素が異なる可能性が示唆された。

4章では、フォロワーがリーダー行動の適切さを判断する基準となる、リーダー・プロトタイプ像に注目し、リーダー・プロトタイプ像を規定する要因について検討を行った。研究4では外集団の存在と集団サイズが、研究5では状況統制力がリーダー・プロトタイプ像の規定因となることを示した。これらから、集団構造の変化に伴い、フォロワーのリーダー・プロトタイプ像も異なるものとなることが示された。そのため、フォロワーから適切であると判断されるリーダー行動は、集団が置かれている状況によって違ったものとなる。しかし、最も基本的なリーダー・プロトタイプ像は普遍的なものであることも示され、その点においてはリーダー行動の適切さを判断する基準は、多くの状況下において比較的安定したものとなる可能性が示された。

最後に、5章として本論文で得られた知見を整理し、今後の展望についての討議を行った。

# 第1章 研究の理論的背景

## 第1節 本章の目的

人は日常生活の中で、会社組織・職場・部活やサークルなど、様々な集団に所属することになる。近年、会社組織・職場などにおいて、そこに所属している成員の集団適応が注目されている。例えば、厚生労働省（2015）の調査によると、平成24年3月に卒業した新規学卒者の卒業後3年以内の離職率は大卒32.3%、短大等卒41.5%、高卒40.0%であった。つまり、3人に1人程度は入社3年以内には離職しており、離職率の高さは組織にとって重要な問題となっている。

成員の集団への適応に影響する要因の1つとして、人は「リーダー」というものに注目する。これは、人が「良いリーダーがいる集団は良い集団となる」ことや、「リーダーは集団の結果に対して影響力をもっている」ことを経験的に知っているためである。では、リーダーやリーダーシップは集団適応にどのような影響を与えているのであろうか。関他(1995)は、PM型リーダーシップが発揮されている職場では、フォロワーの組織に留まりたいという帰属意識や、組織に対する献身的な行動が高まることを示している。また、教師の受容的・共感的な指導行動が、児童の学習意欲や学級内の対人関係を肯定的なものにすること(浜名・松本, 1993)などが明らかにされている。その他、リーダーのカリスマ性がフォロワーのモラルを高め、不安やストレスを軽減すること(井田, 1997)などが示されており、企業組織だけではなく多種多様な集団において、リーダーシップがフォロワーの集団への適応、および職務上のストレスの軽減に対して影響力を持つことが示されている。

そもそも、リーダーやリーダーシップとはどのようなものを意味するのか。「リーダー」は集団の中である特定の個人に付与される役割を指す。一方で、リーダーシップは研究者により様々な定義がなされているが、集団の目標達成を意図して集団成員に対して発揮される影響力であると集約し、定義できる。つまり、リーダーシップとは特定の個人の能力や特性を示したものではなく、集団の成員であれば誰でも発揮できる機能であるとされる。そのため、ある個人の役割である「リーダー」と、集団の機能である「リーダーシップ」は区別されるべきものである。しかし、集団や組織におけるリーダーという役割には、社会的にリーダーシップを行使する妥当性が付与される。坂田(1998)は、リーダーシップはフォロワーを含めた成員の誰しものが発揮することができる機能であるが、リーダーシップの成功率が最も高い人物がリーダーであるといえると述べている。すなわち、リーダーはリーダーシ

ップを行うことが社会的に認められており、集団に与える影響力も高いものとなる。そのため、リーダーシップのほとんどはリーダーによって発揮されることとなり、リーダーとリーダーシップは合わせて議論されることが多くなる。そして、「良いリーダー」とはどのようなリーダーであるかについて、これまで多種多様なアプローチから多くのリーダーシップ研究が行われてきた。

リーダーシップ研究は、それぞれ関心や研究手法ごとに体系的にまとめられ、分類されている (e.g., Bass & Bass, 2008; 淵上, 2002; Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Cogliser, 2010; Lowe & Gardner, 2001)。このうち, Uhl-Bien, Riggio, Lowe, & Carsten (2014) は、リーダーシップ研究をフォロワーの観点からまとめている。古くから、フォロワーとフォロワーシップがリーダーシップにとって重要な要素であることは経験的に広く知られていることであった。つまり、集団はリーダーだけが作っていくものではなく、そのリーダーシップの受け手であるフォロワーも重要となる。一方で、組織研究における豊富なリーダーシップ研究において、近年までフォロワーシップの研究にはほとんど注意が向けられていなかった (Baker, 2007)。

そこで本章2節では、過去のリーダーシップ研究を概観し、それぞれの研究でフォロワーがいかに扱われていたのか、そしてリーダーシップ研究の中でフォロワーの重要性がどのように高まってきたのかの変遷を辿る。そして、3節ではフォロワーに注目した研究のうち、フォロワーが行うリーダー認知過程に焦点を当て、過去の研究で明らかになった知見を整理する。

## 第2節 リーダーシップ研究とフォロワー観の変遷

本節では、これまでのリーダーシップ研究を Uhl-Bien et al. (2014) の分類を参考に概観する。そして、それぞれのリーダーシップ研究において、フォロワーがどのように扱われていたのかという、フォロワー観の変遷について述べていく。

### (1) リーダー中心主義

リーダーシップ研究の大多数の注目は「リーダー」であり、リーダーシップの長い歴史は「リーダー」と「部下」の研究として見ることができる (Uhl-Bien et al., 2014)。

Uhl-Bien et al. (2014) は、リーダーシップの研究の起源の1つとして、Taylor (1911) が提唱した科学的管理法を挙げている。Taylor (1911) は、職務において「管理者 (manager)



は優れていて、従業員 (i.e., “部下 (subordinates)”) は劣っている」という基礎的な観点を持っていた。これらの観点から、初期のリーダーシップ研究においては、「リーダーはどの点でフォロワーよりも優れているのか」、そして「精神的に怠け者 (Taylor, 1947)”であるフォロワーをいかに効率良く働かせるか」という点から、リーダー中心の研究がなされていた。

### 1-1 特性アプローチ

リーダーシップ研究における初期の段階では、リーダーという地位を獲得するため (i.e., リーダーシップの発現)、そしてリーダーが目標達成にフォロワーを導くために、どのような特性がリーダーに必要なかが検討された。つまり、リーダーはフォロワーに比べて優れた特性を有しているという考えを背景とし、多くの研究が行われた。それらの研究は特性アプローチと呼ばれる。

Stogdill (1948) は、それらの特性アプローチに関する 128 の研究を分析し、本質的にどのような特性が優れたリーダーの条件であるのかを明らかにしようとした。その結果、リーダーは①能力 (e.g., 知能, 表現力, 判断力), ②素養 (e.g., 学識, 経験, 体力), ③責任感 (e.g., 信頼性, 忍耐力, 自信), ④参加態度 (e.g., 活動性, 社交性, 協調性, ユーモア), ⑤地位 (e.g., 社会的地位, 人気) が、他のメンバーに比べて優れていることが明らかになった。しかし、全ての研究で共通するリーダーの特性は発見されなかった。つまり、ある組織において優れた業績を生み出したリーダーが、他の集団においても活躍できるとは限らないということである。例えば、大企業の経営者と、大学や高校などの部活の監督に求められる資質や特性が異なることは、経験的にも明らかであろう。

また、優れた特性をもつリーダーが存在したとしても、そのリーダーがどのようなプロセスで集団の成果を導くかという因果関係が分からないという、特性アプローチの限界が示された。つまり、特性は資質であって、集団やリーダーの影響力や影響を与えた内容を直接分析したものではないため、結果的に何が影響したのかを明らかにすることはできなかった。

特性アプローチでは、リーダーとして選ばれた人間は他のメンバーよりも優れた人物であると認識されており、フォロワーはリーダーに従う「劣った存在」とであると認識されていた。つまり、集団の成果を決定するのはリーダーであり、特に古典的な研究では、フォロワーは研究対象として全く検討されることはなかった。

## 1-2 行動アプローチ

特性アプローチにおいて、上述のような研究の限界が認められるにつれ、リーダーシップ研究の主流は行動アプローチへ移行していった。行動アプローチでは、どのような特性を持つ人がリーダーとして選ばれるのか、どのような特性がリーダーとして必要なのかではなく、リーダーの行動に焦点を当てている。つまり、リーダーがどのような行動をとっているのかに注目が集まっている。換言すれば、「優れたリーダーはどのような行動をとっているか」を明らかにすることに研究の主眼が置かれている。

Lewin, Lippitt, & White (1939) が行った、リーダーシップ・スタイルの比較研究は、行動アプローチとして有名な研究である。この研究は、アイオワ研究と呼ばれ、後の研究に大きな影響を及ぼしている。Lewin et al. (1939) は、「専制型 (authoritarian)」、「民主型 (democratic)」、そして「自由放任型 (laissez-faire)」の3つのリーダーシップ・スタイルが集団にどのような影響を及ぼすのかについて検討を行った。その結果、専制型のリーダーシップ・スタイルに対して、フォロワーは敵意や攻撃性を示すことが明らかになった。また、フォロワーの多くは民主型リーダーを好むことが明らかになった。つまり、アイオワ研究は、リーダーの行動によってフォロワーや集団に対する影響が異なることが明らかになった。また、White & Lippitt (1960) は、アイオワ研究の結果を受け、リーダーシップ・スタイルの違いが、集団の生産性とフォロワーの行動や態度に与える影響を検討した。その結果、民主型のリーダーがいる集団では、フォロワーの動機づけが高く、作業の能率も高くなっていた。一方、専制型のリーダーのもとでは、アイオワ研究と同様に、集団の雰囲気は攻撃的なものとなっていた。また専制型では、リーダーと共に作業をしている時には、フォロワーは民主型と同程度の仕事をこなすが、リーダーが不在になると怠慢になり、作業の能率も低下することが明らかになった。放任型のリーダーについては、集団の雰囲気は緩慢であり、フォロワーの動機づけも低く、仕事の能率も低かった。

また、三隅 (1984) が提唱した PM 理論も行動アプローチに基づく研究の1つである。PM 理論では、リーダーの行動を P 機能 (Performance function) という課題達成機能と、M 機能 (Maintenance function) という集団維持機能の2つの機能に分類している。この2つの機能は、リーダー行動の機能に注目した多くの研究 (e.g., Cartwright & Zander, 1960) においても同様の分類がなされている。つまり、リーダーの行動は「目標に向かってフォロワーの職務遂行を促進していく」行動と、「集団の人間関係を重視した、集団を維持する」行動の2つに分類される。そして PM 理論では、その2つの機能の高低によって Figure1-

1のように、4つの型にリーダーシップを類型化している。この4つのリーダーシップ・スタイルが集団に与える影響を検討した結果、生産性と成員の満足度ともにPM型の有効性が高かった。そして、P型とM型を比較すると、短期的にはP型の生産性が高いが、長期的にはM型が効果的であり、フォロワーの意欲や満足感もM型の方が高くなっていた。また、pm型のリーダーシップ・スタイルは生産性と満足感のいずれも低くなっていた。

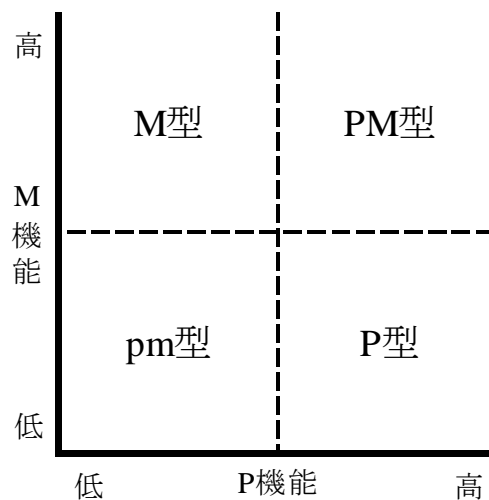


Figure1-1 PM型リーダーシップ類型 (三隅, 1984)

上記の通り、行動アプローチに関するいずれの研究においても、いかなるリーダーの行動が集団を効果的に導くかに焦点が当てられている。そこでのフォロワーは、そのリーダー行動が生み出す影響を単に受容する存在として認識されていた。つまり、行動アプローチでもフォロワーの特性や行動には全く注意が向けられておらず、この時点でもリーダーシップ研究は完全にリーダーの研究であったといえる。

### 1-3 状況アプローチ

状況アプローチ、あるいはコンティンジェンシー・アプローチ (Contingency Theory Approach) によって、リーダーシップ研究に大きな転換が生じた (Uhl-Bien et al., 2014)。特性、行動アプローチにおいては、リーダーよりも劣った存在として、リーダーシップをただ受容する存在であるというフォロワー観が共有されていた。しかし、状況論アプローチにおいては、フォロワーはリーダーシップの効果を左右する状況要因の1つとして扱われるようになった。

このアプローチに基づく研究として代表的なもの1つとして、Fiedler (1964, 1967) の条件即応モデル (Contingency Model) がある。この理論においては、リーダーの特性と集団状況の組み合わせによって、リーダー行動の有効性を検討している。そして Fiedler は集団状況を「リーダーとメンバーの関係のよさ」「課題が構造化されている程度 (仕事の目標, 手続きの明確さ)」「リーダーの地位勢力」の3要因であらわしている。つまり、リーダーシップの効果を決定する集団状況の1つとしてフォロワーとリーダーの関係に注目している。

また、Hersey & Blanchard (1977) は、ライフ・サイクル理論を提唱し、フォロワーの成熟度によって、効果的なリーダー行動が異なってくることを指摘している。ここでの成熟度とは、職務に必要な能力・知識・技術の修得度、熟練度、仕事の遂行に関わる態度や意欲が発達しているかを示す。そして、フォロワーの成熟度を4段階に区分し、それぞれの段階に効果的なリーダーシップ・スタイルを指示的行動と協調的行動の2次元の高低で示している。つまり、効果的なリーダーシップ・スタイルを決定する集団状況として、フォロワーがいかに成熟しているかに注目している。

このように状況論では、それ以前の研究よりもフォロワーの存在に注目した検討がなされている。しかし、これらの研究においても、フォロワーはリーダーシップ研究において考慮すべき状況要因の1つとして扱われているだけであった。つまり、状況アプローチにおいても、研究の中心は「いかなる状況で、どのようなリーダーシップが有効であるか」という点であり、行動アプローチと同様にリーダーを中心とした研究である。また、どのようにフォロワーとの関係を構築するのかといった点や、いかなるプロセスでフォロワーが成熟するのかといったフォロワー自体に対する考察は不十分である (小野, 2009)。

## (2) フォロワー中心主義

リーダー中心主義への反応として、またリーダーとリーダーシップの構成概念の中でフォロワーの役割が注目されたことによって、フォロワー中心主義が生まれた (Uhl-Bien et al., 2014)。フォロワー中心主義において、リーダーシップは社会構造の1つであるとの観点をもつ。また、リーダーはフォロワーの認知、帰属、および同一化過程の中から発現するものであると扱う。つまり、リーダーやリーダーシップとはフォロワーの中に存在し、フォロワーの認知過程の結果として、リーダーという役割が生まれるという考えを、フォロワー中心主義は研究観点としてもっている。リーダー中心主義である古典的な特性論の研究は、リーダーとは生まれながらにして優秀な人物になるものであるとしている。一方で、フ

フォロワー中心主義においては、リーダーやリーダーシップはフォロワーの認識によって発現されるものであるとしている。そのため、時として実際のリーダー自身の資質や行動とは異なったものを、フォロワーはリーダーやリーダーシップとして作り出すことがある。

## 2-1 リーダーシップ幻想

Meindl, Ehrlich, & Dukerich (1985) は、組織内に因果関係が不明瞭な出来事が発生した際、集団成員はその原因をリーダーシップから理解しようとするという、基本的な認知傾向があるとしている。例えば、集団に利益（不利益）が生じた際、その原因が明確でない場合は、その成果はリーダーシップの良さ（悪さ）から生じたものであると集団成員は考えるという事である。これを、リーダーシップ幻想 (**Romance of leadership**) と呼ぶ。さらに、Meindl et al. (1985) は、リーダーシップ幻想は集団業績が極端である時により顕著になると考え、一連の研究によってそれを明らかにした。まず、第 1 研究として、フォーチュン誌が毎年掲載している米国の大企業 500 社リスト (**Fortune 500**) の中から 34 社をサンプルとし、1972 年から 1982 年までの **Wall Street Journal** に掲載された、それらの企業のリーダーシップに関する記事の割合と各企業の業績との関連を調べた。その結果、高業績と低業績のときに、リーダーシップに関する内容の記事が多くなっていた。さらに、Meindl et al. (1985) は、組織の業績をマイナスからプラスまで 6 段階に分けた架空のシナリオを用いて、その業績を導いた原因は何であると認知するか実験を行った。その結果、業績の高さとリーダーシップへの原因帰属の関係は U 字型の二次関数の形態をとることが明らかになった。つまり、業績が低い場合と高い場合には、リーダーシップに原因を帰属させるが、業績がプラスでもマイナスでもないような場合には、リーダーシップへの原因帰属は弱まることを示した。また、Meindl & Ehrlich (1987) は、同じ集団業績であっても、その原因をリーダー以外に帰属させるよりも、リーダーに帰属させる方がフォロワーは集団業績を好意的に評価することを明らかにした。

リーダーシップ幻想は、フォロワーが集団において「リーダーが重要である」という、基本的な信念を持っていることを明らかにしている。これはフォロワーがリーダーを認知する際に、その認知はリーダーの行動をありのまま反映したものではなく、歪みが生じることを同時に証明している。つまり、フォロワーは基本的に集団成果に対してリーダーによる影響を過度に認知する傾向にあるため、そのリーダー認知は実際のリーダー行動と乖離する可能性がある。行動アプローチに関する研究においては、フォロワーはリーダー行動をあ

りのまま受け取るため、フォロワーの行動や集団業績はリーダー行動を直接的に反映したものであるという前提をもっている。つまり、あるリーダー行動を集団内のフォロワーが受け取る際、どのフォロワーもそのリーダー行動を同様に認知し、評価すると考えられていた。しかし、リーダーシップ幻想での認知的なバイアスはこの前提を否定し、リーダーシップ研究におけるフォロワーの視点の重要性を指摘しているといえる。その点において、リーダーシップ幻想はリーダー中心の研究から、フォロワーの視点を本格的に重視した転機となる議論であるといえる（小野, 2012）。

## 2-2 暗黙のリーダーシップ

暗黙のリーダーシップ理論 (implicit leadership theory) は、リーダーシップ幻想と同様にフォロワーのリーダー認知に注目したものである。暗黙のリーダー像とは、リーダーシップを評価する際にもつ、リーダーシップに関する概念であると定義されるものである (Eden & Leviatan, 1975)。フォロワーはリーダーの行動などを観察しリーダーを認知しているが、その認知はリーダーの言動を直接反映したものではなく、フォロワー自身もつ暗黙のリーダー像の影響を受ける。つまり、フォロワーはリーダーを認知する基準をもっており、それと現実のリーダーの言動を対比させて評価する。そのため、リーダー評価は実際のリーダーの言動がありのまま客観的に認知されたものとは乖離したものとなる可能性を示している。

この暗黙のリーダーシップにおいては、リーダーシップはフォロワーの認知構造であると捉えられる。つまり、リーダーシップの効果は、フォロワーがどのような暗黙のリーダー像を持っているかによって決定されていると考えられており、リーダーシップの中心はフォロワーであると考えられていた。

暗黙のリーダー像に関しては、本章 3 節で概説する。

## (3) 相互作用アプローチ

近年のリーダーシップ研究の中で、集団内の相互作用の影響に注目した研究が行われるようになってきた。それらの研究は相互作用アプローチと呼ばれ、リーダーとフォロワー間の相互作用プロセスの結果としてリーダーシップを捉える。相互作用アプローチにおいては、リーダー中心主義の研究で議論されてきた、リーダーがフォロワーに与える影響力に注目するとともに、フォロワー中心主義の研究で主張されているフォロワーの働きにも同

時に注目する。つまり、リーダーが集団やフォロワーに与える影響力の強さを認め、どのようなリーダー行動が、良い集団を作るかに研究の焦点が当てられる。一方で、そのリーダー行動がフォロワーから受容されるかによって、その影響力は大きく異なることも、相互作用アプローチでは強調される。すなわち、リーダー行動を受け取るだけの受容的な存在ではなく、リーダーシップに影響を与える能動的な存在としてフォロワーを捉える。

### 3-1 LMX 理論 (Leader-member exchange theory)

相互作用アプローチ研究の多くは、リーダーとフォロワーの二者関係に注目したものである。Graen & Uhl-Bien (1995) は、リーダーとフォロワーの関係に注目した研究の主な命題は、「望ましい結果を導く、適切な関係の特徴とは何か」を明らかにすることであると述べている。つまり、この研究領域においては、適切な関係 (e.g., 信頼, 尊敬, 相互の恩義), リーダーとフォロワーが相互に与える影響, そして集団の利益と相互関係との関連に焦点が当てられるとしている。これらの研究は LMX 理論 (Leader-member exchange theory) として、体系的にまとめられている。

Graen & Uhl-Bien (1995) は、LMX 理論の発展について 4 つの段階から説明している。まず LMX 理論の起源は、Dansereau, Graen, & Haga (1975) が提唱した、VDL (Vertical Dyad Linkage) にあるとしている。VDL 理論においては、リーダーシップはリーダーがフォロワー全体に対して均等に影響を与えているという「平均的リーダーシップ・スタイル (Average Leadership Style)」という従来の前提ではなく、リーダーとフォロワーの 2 者関係によってリーダーシップは異なることを示した。つまり、LMX 理論の第 1 段階は、「集団内に異なるリーダーとフォロワーの二者関係が存在すること」を発見した段階であるといえる。

VDL によってリーダーシップ研究に新たな視点が加わり、それを継ぐ一連の研究が行われた。そこから、VDL から LMX という名称に変更されるようになった (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。これらの研究の焦点は、リーダーとフォロワーの社会的交換 (LMX) の特徴を評価することと、LMX と組織的な変数との関連を分析することに当てられた。つまり、LMX 関係が何に影響されどのように生まれるのか、そして LMX の質は集団にどのような影響を与えるのかが検討された。これらの研究は多岐にわたるが、Graen & Uhl-Bien (1995) は、それらを総括し、大きく 2 つの研究成果が得られていると述べている。1 つは、LMX はリーダーとフォロワーの特性と行動によって影響を受け、そして役割形成過

程を通じて発生するということである。2 つ目は、質の高い LMX 関係は、リーダー、フォロワー、組織内のユニット、そして組織全体に対して、全般的に非常にポジティブな効果を持つという事である。つまり、LMX 理論の第 2 段階は、「効果的なリーダーシップは、リーダーとフォロワーの間に質の高い LMX が生まれることによって導かれる」ことを明らかにした段階である。

第 2 段階の研究によって、成熟した LMX が集団、およびリーダーシップにとって重要であることが示された。そこで研究の視点は、リーダーとフォロワーの成熟した LMX 関係がどのようなプロセスで導かれるのかに転換された。この視点に基づく研究は、リーダーシップ形成 (Leadership Making) モデル (Graen & Uhl-Bien, 1991) と呼ばれる。リーダーシップ形成モデルでは、リーダーシップ関係の成熟のライフ・サイクルの期間を明示している。つまり、第 3 段階は「リーダーとフォロワーの交換関係がどのように進展するか」について、詳細に検討された段階である。

リーダーシップ形成モデルにおいて、リーダーとフォロワーの交換関係は「他人 (stranger)」、「知人 (acquaintance)」、「成熟したパートナーシップ (mature partnership)」の 3 つの段階からなると説明されている (Figure1-2)。まず、他人の段階は、組織的な役割の中でリーダーとフォロワーが出会ってすぐの状態である。この段階の交換関係は、フォロワーの労働力に対してリーダーがその報酬を金銭で支払うという、金銭関係のみの交換となる。また、その金銭的な交換関係は、フォロワーの働きに対して、リーダーが即時的に支払うものとなる。その他人の段階から関係が進むと、次の知人の段階へ移行する。知人の段階においては、交換関係の頻度も高まる。そして、リーダーとフォロワーの関係は契約上のものだけにとらわれなくなる。つまり、仕事と個人的なレベルの関係の両方において、情報や資源を共有するようになる。しかし、その範囲はまだ限定的であり、お試しの段階であるといえる。そのお試しの段階を経て、さらに関係が進展すると、最後の成熟したパートナーシップの段階になる。この段階になれば、かなり高いレベルの交換関係がなされるようになる。リーダーとフォロワーの間の交換関係はより本質的なものとなり、金銭的な授受のような行動的なものだけでなく、尊敬や信頼などの感情的なものも交換されるようになる。そして、この段階においては互いに与え合う影響力はほとんど無制限なものとなるため、リーダーシップの効果も非常に高くなる。このように、リーダーシップ形成モデルでは、リーダーとフォロワーの関係の進展に注目し、そこからリーダーシップの効果の高まりを説明している。



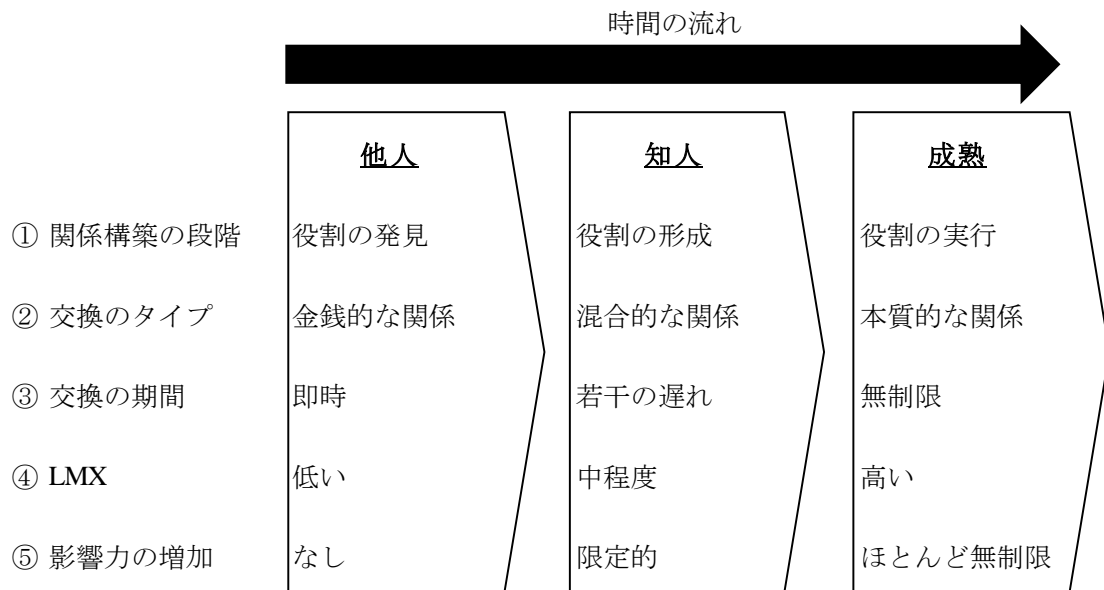


Figure1-2 リーダーシップ形成のライフサイクル (Graen & Uhl-Bien (1995) より一部改訂)

上記の通り、LMX 研究の第 1 段階から第 3 段階においては、組織や集団内の個別な二者関係に注目している。しかし、組織レベルで考える際には、個別の事象を結合する必要がある。そこで第 4 段階は、交換関係のネットワークを蓄積することで、LMX を組織レベルで捉えることを目的としたものである。

以上のように、LMX 理論においては、リーダーシップはリーダーとフォロワーの関係の中にあることが強調されている。そこでのフォロワーは、リーダーとの関係形成を行うための、認知や行動の主体として扱われる。しかし、フォロワー中心主義の研究とは異なり、リーダーとフォロワーが相互に影響を与え合うことで関係が形成されることを強調しており、フォロワーの主体性を認めながらも、リーダーの影響力も理論の中に取り込まれている。

### 3-2 Lord のコネクショニスト情報処理

Lord & Brown (2001) は、フォロワー中心主義に基づく研究は、リーダーシップ研究の進歩にとって問題のある観点であると指摘している。それは、フォロワー中心主義の研究が、リーダーシップ研究の中核を成すメカニズムやプロセスである、「行動が結果を導く」という単純な観点を無視しているからであると述べている。例えば、リーダーシップのある重要な側面が、フォロワーに影響したとしても、フォロワー中心主義の観点では、何故それらの行動がフォロワーに影響したのかを明らかにすることはできないと主張している。

そこで、Lord, Brown, & Freiberg (1999) は、フォロワーが行うリーダー評価がアイデンティティ (identity) を作ろうとしているリーダーにどの程度影響を及ぼしているのかを検討した。その結果、リーダーのアイデンティティが作られるプロセスには、リーダーとフォロワーの相互影響過程が複雑に関係していることが明らかになった。つまり、この相互影響の概念は、他者が自分自身とは何者であるのかという自己スキーマに対して、リーダーとフォロワーは相互に影響を与え合っていることを示している。

Lord, Brown, Harvey, & Hall (2001) は、リーダーシップはいくつかの相互作用要因 (例えば、文脈、課題、リーダーとフォロワーの個人的資質) から生まれ、そして、それはフォロワーの規範的な評価に影響を与える。つまり、リーダーシップはフォロワーのリーダー評価からの影響を受ける。そして、フォロワーが行うリーダー評価は、リーダーからの影響も受ける。そのため、フォロワーのリーダー評価も単純にフォロワーだけに注目するのではなく、リーダーとフォロワーの相互作用の中で議論する必要があることを指摘している。

#### (4) 本節のまとめ

リーダーシップ研究は大きく、リーダー中心主義、フォロワー中心主義、そして相互作用アプローチという、3つのアプローチに分類することが出来る。そして、その中でフォロワーの扱いは大きく異なり、集団やリーダーシップにフォロワーが与える影響が徐々に認められてきた。特に、フォロワーはリーダーシップを主体的に受け取る存在として現在では扱われており、フォロワーの認知的側面は多くの研究の中で重要な要素として検討がなされている。

また、フォロワーの認知的側面への注目は、過去の研究を見直す契機ともなっている。例えば、特性アプローチにおいては、リーダーのある特性が集団の成果との強い関連が認められず、研究として衰退する傾向にあった。しかし、リーダーの特性はフォロワーが行うリーダー認知との強い関連が指摘され、再び特性アプローチに注目が集まるようになった (e.g., Lord & Hall, 1992)。また、淵上 (2002) は、カリスマ的リーダーシップ研究においても、従来はカリスマを行動特徴、あるいは資質として捉えることが多かったが、近年ではフォロワーがどのようにカリスマを認知するかという視点から検討されていると述べている。

## 第3節 フォロワーの認知プロセス

### (1) 本節の目的

本章2節で述べた通り、リーダーシップ研究に認知的な視点を取り入れた初期の研究は、フォロワーの業績が高い（あるいは、低い）原因をリーダーがどのように帰属するかによって、リーダーシップがどのように変化するのかについて検討した研究が行われていた。つまり、それらの研究ではフォロワーをリーダーがどのように認知するのかに焦点が当てられていた。しかし、リーダーとフォロワーの相互影響関係が重視されるようになったことから、リーダーをフォロワーがどのように認知するのかが注目されるようになった。つまり、リーダーシップは相互影響関係であるため、もしフォロワーが有能なリーダーであると認知せず、リーダーシップを受け入れなければ、いかにリーダーが影響力を行使しても高い効果は望めない（淵上, 2002）。その点において、フォロワーによるリーダー認知について研究を進めることは、リーダーシップ研究にとって重要な課題であると考えられる。

上記の通り、古典的なリーダーシップ研究の多くは、リーダーがある一定の行動をなせば、フォロワーはその行動に即した一定の評価をするという暗黙の前提があった。つまり、あるリーダーについて評価する際には、集団内のフォロワー、あるいは集団外の観察者は一律に同様の評価をすると考えられていた。しかし、リーダー評価が各フォロワーによって異なることは、複数の先行研究によっても明らかにされている。例えば、Lord (1977) や Lord, Phillips, & Rush (1980) はリーダー評価に生じる個人差が、フォロワーの属性やパーソナリティ特性の違いによって生じることを明らかにしている。また、先行研究に限らず、同じリーダーに対して、各フォロワーが異なる評価をすることは、日常生活の中で自明であると考えられる。

では、フォロワーがリーダーを評価する際にどのような認知のされ方がなされるのであろうか。本節では、フォロワーの認知過程について、Lord らが提唱した情報処理プロセス (Lord, 1985; Lord & Maher, 1991) を中心に概説していく。

### (2) リーダーシップ研究における情報処理プロセス

フォロワーはいかなる場面で、どのようにリーダーを評価しているのであろうか。リーダーシップ幻想 (Meindl et al., 1985) によれば、組織内に因果関係が不明瞭な出来事が発生した場面においては、集団成員はその原因をリーダーに帰属させる。例えば、人はある集団の業績が優秀（あるいは、不振）である場合、その集団を率いているリーダーのリーダーシ

ップが優れている（あるいは、劣悪である）と推測する傾向がある。また、フォロワーはリーダーの行動などを観察しリーダーを評価する際には、フォロワー自身もつ認知基準を現実と対比させて評価することが、暗黙のリーダーシップ理論において指摘されている。

Lord (1985), および Lord & Maher (1991) は、リーダーシップ幻想と暗黙のリーダー像という 2 つの認知過程を統合し、フォロワーのリーダーシップ情報処理プロセスとしてまとめている。Lord らは、フォロワーが行うリーダー評価には推論過程 (inferential processing) と再認過程 (recognition-based processing) という 2 つのプロセスが存在することを指摘している。

前者の推論過程は、リーダーシップ幻想のような、「優れた業績をあげた集団のリーダーは優れている」といった、結果から推測しリーダーを評価する過程を示している。これは、人は「リーダーは集団の業績に対して影響力をもち、高い業績を導くためにフォロワーに働きかける」といった前提をもっているため、集団業績からリーダー評価を導いてしまうことを意味している。つまり、推論過程においてフォロワーは、出来事 (events) と集団業績 (outcomes) をリーダー評価の情報として用いる。推論過程では、フォロワーが業績の原因をどのように帰属するのが重要となる。例えば、組織の業績が不振であっても、その原因が社会情勢にあると認知されると、リーダー評価は低くならない。しかし、リーダーシップ幻想で明らかになった通り、フォロワーは集団業績の原因をリーダーに帰属させやすい (e.g., 金城, 1993; Meindl & Ehrlich, 1987)。つまり、推論過程を通して、集団業績はリーダー評価にとって重要な要因となる。Rush, Phillips, & Lord (1981) は、業績がリーダー評価に与える影響について、リーダーの行動が同じであっても、異なった業績のフィードバックを与えることでリーダー評価が変わることを明らかにしている。

一方の、再認過程ではフォロワーがリーダー・プロトタイプ像 (leader-prototype) と実際のリーダーを比較することで評価する過程を示している。リーダー・プロトタイプ像とは、「リーダーとはこういうものである」というフォロワーが個人的にもつリーダー像である。これは、暗黙のリーダーシップ理論で指摘されたものと同様である。つまり、再認過程においては、フォロワーは自身もつリーダーというイメージと現実のリーダーを比較し、自身もつリーダー像と現実が一致していればリーダーとして高く評価する。この再認過程においては、フォロワーはリーダー行動 (behaviors) を情報として評価を生成する。リーダー行動がリーダー評価に与える影響について、Lord, Foti, & De Vader (1984) は、リーダーの行動がリーダー・プロトタイプ像と一致したものである場合にリーダーとして高く評価

されることを示している。つまり、フォロワーのリーダー・プロトタイプ像と一致したリーダー行動がフォロワーに適切であると認知され、その適切な行動をしたリーダーは高く評価される。例えば、迫田・淵上（2010）は、集団の逸脱者へのリーダーの懲罰行動は、フォロワーの公正感を高めることを明らかにしている。これは、リーダーは逸脱者に対して罰を与えることが必要であるという信念をフォロワーは持っており、リーダーが罰を与えたことを適切な行動であると認知し、公正感を高めたものであると考えられる。

### **(3) 推論過程と再認過程の時間的な差異**

上記で述べた通り、フォロワーは推論過程では集団業績を、再認過程ではリーダー行動を主な情報源として用いる。この集団業績とリーダー行動がリーダー評価に与える影響には時間的な遅延があることが認められている。Rush et al. (1981) は、フォロワーがリーダーの行動を観察してから、評価を行うまでの時間が長いほど、リーダーの客観的な行動よりも実際に得た業績の影響を受けやすいことを明らかにしている。つまり、再認過程に比べて、推論過程による評価の方が時間を必要とすることを意味している。これは2つの認知過程において情報処理の仕方が異なることが影響している。

Lord & Maher (1991) は、推論過程においては統制的処理 (controlled processes) が生起し、再認過程においては自動処理過程 (automatic processes) が生起するとしている。これらの情報処理過程は、認知心理学における二過程理論と対応している。二過程理論とは、人間の情報処理過程において情報処理を無意識的に行う自動処理と、意識的に行う統制的処理とを区別してとらえる議論である (小野, 2009)。つまり、推論過程は因果関係の推測に伴う合理的な説明を必要とする統制処理過程であるため、リーダー評価を行うための情報処理に時間がかかる。一方の再認過程は、観察された現実のリーダーと、フォロワー自身もつリーダー・プロトタイプ像の比較による、直感的かつ瞬時に判断される自動処理過程が用いられる。そのため、リーダー評価を行う際に時間を必要とせず、即時的な認知ができる。

### **(4) 推論過程と再認過程の適用場面**

情報処理の違いにより、2つの認知過程が用いられやすい状況が異なることが指摘されている。推論過程によるリーダー評価には、フォロワー自身の注意、意図、努力が必要となる。すなわち、リーダー評価をする際には、まず出来事や業績を分析し、そこからリーダーがど

のような人物であるのかという、意図的な情報処理を行う必要がある。そのため、推論過程はフォロワーの時間的猶予があり、リーダー以外に注意すべき要因が少ないような余裕のある状況において用いられる傾向にあるとされる (Lord, Brown, & Freiberg, 1999)。一方、再認過程においては、直感的で自動的な情報処理がなされるため、フォロワーに特別な意図や努力を必要としない。そのため再認過程は、フォロワーに判断する際の時間的余裕があまりない状況、つまり、リーダー以外に注意すべき要因が多い社会的文脈において用いられる傾向にある。

また、Lord & Maher (1991) は、リーダーとの接触頻度によって用いられる認知過程が異なると述べている。推論過程は日常接触する機会のない、あるいは少ないリーダーを認知する際に多く用いられるとされている。接触機会の少ないリーダーを認知する際には、リーダーとフォロワーの相互作用が行われなため、リーダーの性格や行動といった特性情報をフォロワーは得ることができない。そのため、集団の成果や成功体験から、合理的な推測が行われる。また、そこにはリーダーシップを認知しようという意識が伴うため、統制処理過程に基づく推論過程が多く用いられると考えられている。一方、再認過程は日常接触する機会の多いリーダーを認知する際に多く用いられると考えられている。日常的にリーダーとフォロワーが相互作用することで、フォロワーはリーダーが行った行動についての情報を多く入手することができる。しかし、フォロワーはリーダーを評価しようと、常にリーダーを強く意識しているわけではない。そのためリーダー認知が行われる際には、フォロワーにとっては無意識的な、つまり自動処理過程に基づく再認過程が強く生起すると考えられている。

## 第4節 本論文の構成

上記のとおり、企業組織だけでなく、多種多様な集団において、リーダーが集団適応を高めることが明らかにされている。しかし、それらの研究では、リーダーの行動や特性にのみ焦点が当てられており、フォロワーの認知的な側面は注目されていない。上記で述べた通り、リーダーシップはリーダーとフォロワーの相互影響関係である。そのため、リーダーが影響力を行使したとしても、フォロワーがリーダーを受け入れなければ、それは高い効果を望めない (淵上, 2002)。つまり、同じリーダーであっても、フォロワーがそのリーダーをどのように評価するかによってリーダーシップの効果は異なる。これは、集団適応に対しても同様であると考えられる。そこで本論文では、フォロワーが行うリーダー評価と集団適応の

関連を明らかにする。

まず、2章においては、リーダー評価が集団適応に与える影響について、2つの調査研究を行う。そして、リーダー評価の評価材料となる、リーダー行動と業績がリーダー評価に与える影響について検討を行う。上記で述べた通り、推論過程では「出来事 (events)」や「集団業績 (outcomes)」が、再認過程では「リーダー行動 (behaviors)」が、リーダー評価をフォロワーが形成する際に重要な情報として利用される。つまり、リーダー評価を行う2つの認知過程 (Lord & Maher, 1991) で、フォロワーが用いる情報は異なる。これらの情報がリーダー評価に与える影響については、リーダー行動がフォロワーのリーダー・プロトタイプ像と一致した場合に、リーダーとして高く評価されること (Lord et al., 1984)、リーダー行動が同じものであっても、業績によってリーダー評価が異なること (Rush et al., 1981) が指摘されている。つまり、集団業績とリーダー行動のそれぞれがリーダー評価に与える影響については先行研究で明らかになっている。しかし、これらの研究において、リーダー行動と集団業績がリーダー評価に同時に与える影響については明らかにはされていない。例えば、リーダーが業績を高めるために、フォロワーの意見を聞かず、独断的なリーダー行動をとり、実際に集団の業績が高くなった場合、フォロワーはどのようにリーダーを評価するだろうか。単純に考えるならば、高い業績はリーダー評価に対して肯定的に働くが、リーダーの独断的な行動は適切ではない行動であるとフォロワーに認知され、リーダー評価に対して否定的に働くだろう。これらのリーダー評価への肯定的な影響と否定的な影響は相殺し合うのであろうか。また、そこから形成されたリーダー評価は、フォロワーが集団に適応することにどのような影響を与えているのであろうか。これらのように、リーダー行動と集団業績を別々に検討しては不明瞭な点が残る。そこで2章では、リーダー評価にリーダー行動と集団業績が同時に与える影響について検討を行う。

次に3章では、2章で得られた結果を基に、リーダー評価がフォロワーの集団適応に与える影響について、未来展望の媒介効果について検討する。また、3章ではフォロワーの集団に入ってから所属期間に注目し、その未来展望へリーダー評価が与える影響が、所属期間によって異なるかについても検討を行う。

上記のとおり、リーダー行動はリーダー評価を形成する判断材料として重要なものとなる。そして、そのリーダー行動がフォロワーから適切であると認知されるかについては、リーダー・プロトタイプ像が影響する。リーダー・プロトタイプ像の構造や普遍性については、比較文化研究を含め多くの研究により明らかにされてきている。一方で、リーダー・プロト

タイプ像の変容過程や規定因についての検討は僅少である。Hogg, Hains, & Mason (1998) は、リーダーシップスキーマ (暗黙のリーダー像) は状況の包括性により変化すると述べている。淵上 (2002) が述べているように、リーダー・プロトタイプ像の変容過程を明らかにし、リーダー・プロトタイプ像を規定する状況要因を特定化することが、効果的なリーダーシップ行動の特定化につながると考えられる。つまり、ある状況要因によりフォロワーのもつリーダー・プロトタイプ像が変化することが明らかになれば、その状況においてフォロワーに要請されるリーダーシップを特定することができる。そして、そのリーダー像と一致した行動をとることで、成員の満足感を高め、フォロワーのモラルや集団業績を向上させることができると考えられる。そこで4章では、リーダー・プロトタイプ像を規定する要因について検討を行う。そこから、異なる集団状況において、フォロワーから求められるリーダー像はどのようなものであるのかについて考察する。

最後に、5章では、以上の研究で得られた知見を整理し、リーダー評価が集団適応に与える影響について、統合的なモデルを作成する。Figure1-3 は、本論文が目指すモデルを図示したものである。

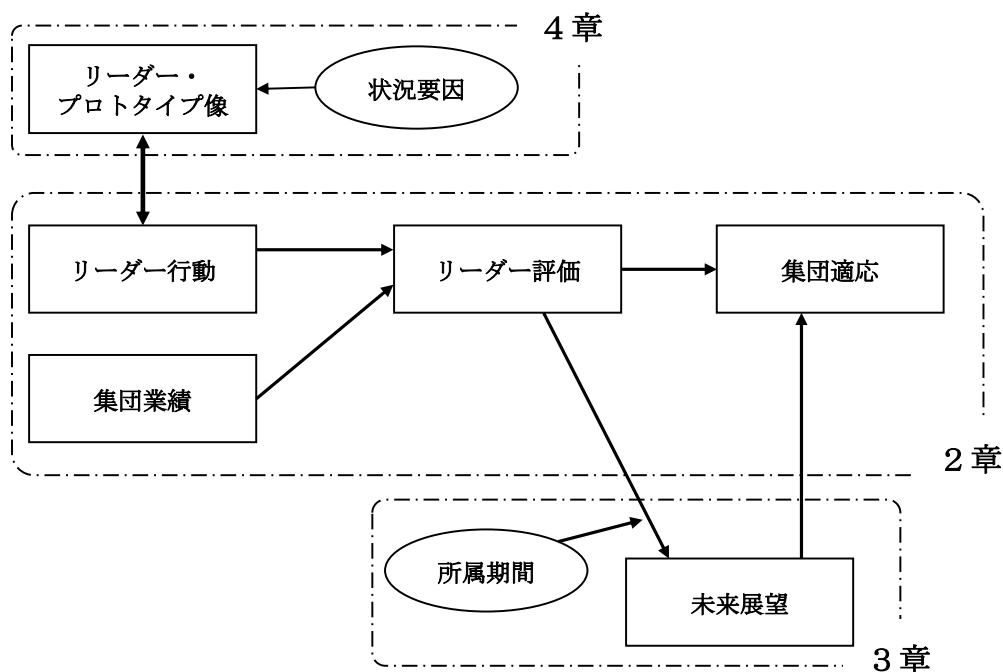


Figure1-3 本論文の全体的なモデル



## 第2章 フォロワーが行うリーダー評価過程

### 第1節 本章の目的

本章ではリーダー評価とフォロワーの集団適応の関連について検討を行う。リーダーシップ行動と集団適応の関係については、いくつかの研究が行われている。しかし1章でも述べた通り、フォロワーが行うリーダー評価がフォロワー自身の集団適応に与える影響についての検討は僅少である。そこで、集団適応のうち組織コミットメントに注目し、リーダー評価が組織コミットメントに与える影響を検討する。組織コミットメントは、組織への帰属意識をあらわす概念である(田中,2011)。施・浦・菅沼(2006)は、組織コミットメントが高い成員は仕事意欲が高く、組織市民行動を多く行うことを明らかにしている。高木(2003)は、組織コミットメントの情緒的な要素として「内在化」と「愛着」という2つの要素を挙げ、内在化は組織との一体感や同一視といった内容を表し、愛着はあくまで組織を対象とした愛着や好意を持っていることを意味すると説明している。そして、「内在化」と「愛着」が高いほど、組織での積極的発言や行事参加、同僚・上司への配慮行動が高まることを示している。

リーダー評価は、1章で述べたとおり、推論過程と再認過程という2つの認知過程から行われる(Lord & Maher, 1991)。そして、推論過程では「出来事(events)」や「集団業績(outcomes)」が、再認過程では「リーダー行動(behaviors)」が、リーダー評価をフォロワーが形成する際に重要な情報として利用され、2つの認知過程の中でフォロワーが用いる情報は異なる。しかし、リーダー行動と集団業績がリーダー評価に同時に与える影響については明らかにはされていない。1章でも述べたが、リーダーが業績を高めるために、フォロワーの意見を聞かず、独断的なリーダー行動をとり、実際に集団の業績が高くなった場合、フォロワーはどのようにリーダーを評価するのであろうか。この疑問については、リーダー行動と集団業績からの影響を個別に検討しては、解決することはできない。単純に考えるならば、高い業績はリーダー評価に対して肯定的に働くが、リーダーの独断的な行動は適切ではない行動であるとフォロワーに認知され、リーダー評価に対して否定的に働くだらう。つまり、リーダー評価を単一の次元として捉えるならば、リーダー行動と集団業績それぞれのリーダー評価への働きは相殺し合う。ただし、リーダー評価を複数の次元で捉えることで、リーダー行動と集団業績という別個の評価材料が、それぞれリーダー評価の異なる次元に影響を与える可能性を検討でき、ある次元では高く評価されるが、別の次元では低く

評価されるというようにリーダー評価を扱うことができる。本章ではリーダー評価を対人認知の枠組みから捉え、複数の認知次元をもったものとして検討を行う。

本章ではリーダー評価として、リーダー個人に対する直接的な対人評価を測定する。Rosenberg, Nelson, & Vivekananthan (1968) は、対人印象は「社会的望ましさ」と「知的能力」の2つの軸からなると述べている。また、ステレオタイプ内容モデル (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002) によれば、対人的な認知次元の内容は「温かさ (人格)」と「能力」からなることが多いとされている。Fiske, Cuddy, & Glick (2006) は、この人格と能力という対人的な認知次元は、刺激、文化、時間を越えて普遍的な次元であると述べている。そこで本研究においては、これらの理論に基づきリーダーに対する直接的な対人評価を測定する指標として、リーダーの温かさや親しみやすさを評価する「人格評価」と、知的能力や課題達成能力の高さを評価する「能力評価」の2因子構造を想定した尺度項目を用いる。

リーダー評価を2因子構造であると想定し、先ほどの例について考えてみる。リーダーが独断的なリーダー行動を行い、高い業績を得た場合、業績を高めたことはリーダーの能力を高く評価する要因となると考えられる。一方で、リーダーの独断的な行動はフォロワーに対しての温かさが感じられない不適切な行動として、フォロワーからの人格評価を低下させる要因となるだろう。これらのように、リーダー行動や業績は評価材料となり、リーダーの人格評価と能力評価に対して、異なる影響をもつと考えられる。

では、評価材料であるリーダー行動と集団業績はリーダー評価それぞれにどのような影響を与えるのだろうか。Hains, Hogg, & Duck (1997) や高口・坂田・藤本 (2007) において、集団らしさを備えたリーダー行動はフォロワーからの承認度が高いことが明らかにされている。これは内集団が明確である時、リーダー像として内集団の特徴を表したような、「集団らしい行動」が求められ、それと一致したリーダー行動を承認したと考えられる。また Ansari & Shukla (1987) は、専制的なリーダーシップは、将来そのリーダーと共に働くことの満足感や好ましさなどがフォロワーから低く認知されることを示している。Van Vugt & De Cremer (1999) は、専制的リーダーシップは民主的リーダーシップよりも好まれないことを明らかにしている。また本論文研究4においても、どのような状況においてもフォロワーは基本的に専制的なリーダーを好まず、民主的なリーダー像を形成することが示されている。つまり、専制的なリーダーシップはフォロワーのリーダー像と一致せず、その結果、好ましさが低下したと考えられる。これらはリーダーに対しての心理的な受容であると考えられ、本研究における人格評価と類似したものであると考えられる。つまり、フォロワーから適切

であると認知されたリーダー行動は、人格評価を高める要因となると考えられる。

次に、集団業績がリーダー評価に与える影響について考える。Viswesvaran, Schmidt, & Ones (2005) は、職務パフォーマンスの評価が「リーダーシップ」を含めた、9つの次元から構成されるとしている。ここでの「リーダーシップ」は、高い業績を他者から引き出すために、他者の動機づけを高める能力の評価であるとされている。つまり、高い業績を得た場合、リーダーとしての能力が高いことが推測され、能力評価が高くなると考えられる。また、Ansari & Shukla (1987) の研究において、リーダーのパフォーマンス評価など能力評価に対応する次元に対して業績は主効果を有することが認められている。つまり、集団業績はリーダー評価の次元のうち能力評価に影響を与えたと考えられる。

では、このリーダーへの人格評価と能力評価は、それぞれフォロワーの組織コミットメントにどのような影響を与えるのであろうか。Folger & Konovsky (1989) は、公正感と組織コミットメントとの関連を検討し、報酬をどのように分配したかといった分配的公正よりも、意思決定がどのようになされていたかなどの手続き的公正の方が、組織コミットメントへの影響が強いことを示している。分配的公正は報酬や負担が集団内でどの程度衡平であるかを示す指標である。しかし、今在・今在 (2009) が述べているように、衡平性を規定する報酬や負担について、報酬には給与、地位、休暇など、負担には業務の量や拘束時間などがあり、それらを一律に対応づけることは困難である。そのため、分配的公正が高く認知されていても、手続き的公正が低いと認知される場合、現在得られている報酬が将来も継続的に獲得できるという確証が持てないため、分配的公正の影響は手続き的公正に比べて低いものとなったと考えられる。Fiske et al. (2006) は、対人認知について、これと同様の考察をしている。Fiske et al. (2006) によると、人格評価は能力評価よりも先行し、人格評価の方が感情的反応や行動的反応にとって、より大きな影響力をもつ。これは、他者や集団を認知する上で、その他者や集団が「自分に危害を加えるか、助けとなってくれるか」という意図を判断して人格を評価することが最も重要な事柄であり、その後「その意図を達成する能力があるのか」という判断をするからであると考えられる。リーダー評価についても同様に、フォロワーの組織コミットメントにとって「リーダーが信頼でき、長期的な援助を受けられる」ことを示す人格評価が重要であり、その援助を実際に成すことができるかといった能力評価の重要性は相対的に低くなると考えられる。

以上より、本章では、リーダー評価がフォロワー自身の組織コミットメントを中心とした集団適応にどのように関わるのかについても明らかにする。また、リーダー行動と業績が

リーダー評価に与える影響について2つの研究から検討を行う。そして、研究1では、場面想定法を用いた質問紙調査によって検討を行う。そして、研究1で得られたモデルを基に、現実の社会で働く社会人を対象とした調査を研究2として行う。

## 第2節 リーダー評価過程について、想定場面法を用いた調査

### 【研究1<sup>註1</sup>】

#### (1) 目的

本研究では、場面想定法を用いて、本章の目的を明らかにする。なお、本研究において適切なリーダー行動とは、フォロワーのもつリーダー・プロトタイプ像と一致した行動であると定義し、操作を行う。本研究の仮説は以下の通りである。

仮説1. リーダー行動が適切であると認知されるほど、リーダー評価のうち人格評価が高まるだろう。

仮説2. 業績が高いほどリーダー評価のうち能力評価が高まるだろう。

仮説3. リーダーへの評価が高まるほどフォロワーの集団へのコミットメントが高くなるが、人格評価の方が能力評価よりも影響が強いだらう。

#### (2) 方法

**調査対象者と研究デザイン** 大学生161名(男性49名・女性112名)、平均年齢19.40( $SD=1.23$ )歳を調査対象者とした。研究デザインはリーダー行動(高適切・低適切:2)×業績(高・低:2)の参加者間計画とし、4条件それぞれ別の質問紙を作成し、調査対象者にはいずれか1つに回答させた。各条件の回答者数は38~44名であった。

**想定場面** 本研究では場面想定法を用いて仮想集団場面を設定した。シナリオは、ある電気メーカーA社が経営不振を打開するために2つの経営改善案を作成したという場면을提示した。場面には各条件で共通の場面に加えて、以下のような条件設定を行うシナリオを提示した。なお、具体的な場面はTable2-1に示す

1. リーダー行動の適切性: Lord & Maher (1991) は、公正で、柔軟で、良い聴き手であり、そして責任感があることが日本人のリーダー・プロトタイプ像であると述べている。また、前述の通り、フォロワーは専制的なリーダーよりも民主的なリーダーを好むことが示されている(本論文の研究4)。そこで本研究では、リーダーが適切な行動を行う条件(以下、高

適切性条件) のリーダーは協調的で民主的な行動を行っており、不適切な行動を行う条件(以下、低適切性条件) では独断的で専制的な行動を行っていると設定した。具体的には、高適切性条件では、従業員の多数派の意見を採用し、常に民主的な決定を行うリーダーであると提示した。低適切性条件では、従業員の少数派の意見を採用し、常に専制的で独断的な決定を行うリーダーであると提示した。そして適切性操作の後に、リーダー行動の適切性を評価するため、「リーダーの行動は望ましいと思う」、「リーダーとして適切な行動を行っていた」、「リーダーは集団に対して強い責任を持っていた」の3項目に「1. そう思わない」から「5. そう思う」の5件法で回答を求めた。

2. 業績: リーダー行動のシナリオを提示し、適切性を評価させた後、業績のシナリオとして高業績条件では経営改善が成功したことを、低業績条件では失敗したということを提示した。

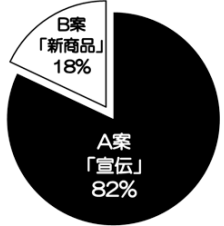
**従属変数** 想定場面を読了後に以下に「1. そう思わない」から「5. そう思う」の5件法で回答を求めた。

1. リーダー評価尺度: リーダー評価について「人格評価」と「能力評価」の2因子構造を想定した20項目の尺度を作成した。具体的な項目はTable2-2に示す。

2. 組織コミットメント尺度: 高木(2003)の組織コミットメント尺度、および橋本・唐沢・磯崎(2010)のサークル・コミットメント尺度を用いて、想定した企業に対するコミットメントを測定した。本研究においては場面想定法を用いているため、想定場面における「企業“A社”に対して、どのような気持ちを感じるか」という、将来の予測としてコミットメントを測定するため、一部文言を変更した。具体的な項目は、「今後、喜んで“A社”の一員になりたい」、「“A社”に所属した際には、喜んで自分を捧げるだろう」などであった。また本研究では、実際に所属しているわけではない集団を想起させるという手続き上、「集団から離れることへの罪悪感」などの規範的なコミットメントは生起しにくいと考えられるため、先行研究では3因子構造を想定しているが、本研究では「愛着」と「内在化」の2因子を想定し両尺度から項目を選定し11項目を使用した。

最後に操作チェックとして、想定場面をどの程度理解できたか「1. 全く理解できなかった」から「5. 非常に理解できた」までの5件法で回答を求め、調査を終了した。

Table2-1 研究1で用いた想定場面

<p>経営改善案</p>	<p>ある電機系メーカーA社では、売り上げが伸び悩み経営状態は不安定なものとなっている。外資系企業が日本に新規参入したことにより、商品の価格競争が激しくなっていることが、その1つの原因であると考えられる。そこでA社では売り上げ回復のため、予算を投入し以下のような改善策をとることにした。 改善策A「既存の商品をPRするために、宣伝に予算を投入する」 改善策B「予算を用いて技術研究を行い、新商品を開発する」</p>				
<p>社内アンケート</p>	<p>しかし投入予算を考えると、どちらか一方しか採用することができず、どちらの改善策を行うかを選ばなくてはいけない。そこで全社員を対象に、どちらの案を実行すべきかアンケートを実施した。その結果...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・A案を選択した人82%</li> <li>・B案を選択した人18%</li> </ul> <p>☆“A案「宣伝」”の方が強く望まれていた。</p> 				
<p>リーダー行動</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="309 813 365 958">高適切</td> <td data-bbox="365 813 1367 958"> <p>代表取締役（リーダー）は社内アンケートを参考にA案を採用し、新たに宣伝チームを発足した。そして、リーダー自身もそのチームの一員となり、メンバーと共に活動に従事した。リーダーは何かを決定する際、チームの意見を必ず聞き、それに応じた指示を行っていた。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="309 958 365 1115">低適切</td> <td data-bbox="365 958 1367 1115"> <p>代表取締役（リーダー）は社内アンケートでは社員からあまり望まれていなかったB案を採用し、新商品開発チームを発足した。そして、リーダー自身もそのチームの一員となり、メンバーと共に活動に従事した。リーダーは何かを決定する際、常に自分の意見を押し通し、メンバーの意見は全く聞かず、指示に従うよう命じた。</p> </td> </tr> </table>	高適切	<p>代表取締役（リーダー）は社内アンケートを参考にA案を採用し、新たに宣伝チームを発足した。そして、リーダー自身もそのチームの一員となり、メンバーと共に活動に従事した。リーダーは何かを決定する際、チームの意見を必ず聞き、それに応じた指示を行っていた。</p>	低適切	<p>代表取締役（リーダー）は社内アンケートでは社員からあまり望まれていなかったB案を採用し、新商品開発チームを発足した。そして、リーダー自身もそのチームの一員となり、メンバーと共に活動に従事した。リーダーは何かを決定する際、常に自分の意見を押し通し、メンバーの意見は全く聞かず、指示に従うよう命じた。</p>
高適切	<p>代表取締役（リーダー）は社内アンケートを参考にA案を採用し、新たに宣伝チームを発足した。そして、リーダー自身もそのチームの一員となり、メンバーと共に活動に従事した。リーダーは何かを決定する際、チームの意見を必ず聞き、それに応じた指示を行っていた。</p>				
低適切	<p>代表取締役（リーダー）は社内アンケートでは社員からあまり望まれていなかったB案を採用し、新商品開発チームを発足した。そして、リーダー自身もそのチームの一員となり、メンバーと共に活動に従事した。リーダーは何かを決定する際、常に自分の意見を押し通し、メンバーの意見は全く聞かず、指示に従うよう命じた。</p>				
<p>業績</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="309 1115 365 1205">高</td> <td data-bbox="365 1115 1367 1205"> <p>1年間の活動を行った結果、利益は投入した予算の3倍にも達し、経営改善は成功した。</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="309 1205 365 1281">低</td> <td data-bbox="365 1205 1367 1281"> <p>1年間の活動を行った結果、予算投入に見合う利益は得られず、経営改善は失敗した。</p> </td> </tr> </table>	高	<p>1年間の活動を行った結果、利益は投入した予算の3倍にも達し、経営改善は成功した。</p>	低	<p>1年間の活動を行った結果、予算投入に見合う利益は得られず、経営改善は失敗した。</p>
高	<p>1年間の活動を行った結果、利益は投入した予算の3倍にも達し、経営改善は成功した。</p>				
低	<p>1年間の活動を行った結果、予算投入に見合う利益は得られず、経営改善は失敗した。</p>				

### (3) 結果

**操作チェック** 分析に先立ち、本研究は場面想定法を用いている手続き上の制約があることを考慮し、想定場面をどのくらい理解できたかについて、「1. 全く理解できなかった」と「2. 理解できなかった」に回答した19名を除外した。そして、回答者142名（男性43名、女性99名）、平均年齢19.41 ( $SD = 1.24$ ) 歳を分析対象とした。各条件の分析対象者数は31~40名であった。また、分析対象者の想定場面の理解度得点は、平均値3.85 ( $SD = 0.60$ ) 点であり、想定場面を理解できていたと判断した。

次に、リーダー行動の適切性を評価する3項目のうち、「リーダーは集団に対して強い責任を持っていた」が他の2項目との相関係数が低くなっていたため ( $r = .27, .44$ )、この1項目を除外し、2項目の平均点を回答者が判断したリーダー行動の適切性の得点とした。使用した2項目の相関係数は  $r = .78$  ( $p < .001$ ) であった。操作チェックのため、高適切性条件と

低適切性条件の間にリーダー行動の適切性得点の差がみられるか *t* 検定を行った。その結果、高適切性条件 ( $M = 4.08, SD = 0.81$ ) の方が低適切性条件 ( $M = 2.34, SD = 0.94$ ) よりも高くなっており ( $t(140) = 11.81, p < .001$ )、想定場面の操作は正しく行われていたと考えられる。

**リーダー評価尺度、および組織コミットメント尺度の因子分析** リーダー評価尺度 20 項目について、因子分析 (主因子法・プロマックス回転) を行った。因子負荷量は .40 を採択基準とし、それに満たない項目、および 2 つ以上の因子への負荷量が高かった 5 項目、および他の因子への因子負荷量との差が .10 に満たない 1 項目は除外した。そして再度同様の分析を行った結果、14 項目 2 因子構造が得られた (Table2-2)。項目から、第 1 因子は「人格評価」、第 2 因子は「能力評価」という想定通りの 2 因子構造が得られたと考えられる。また尺度の信頼性を確認するため  $\alpha$  係数を算出したところ、人格評価は  $\alpha = .93$ 、能力評価については  $\alpha = .88$  であり、十分な信頼性が確認された。そこで、いずれの因子についても、因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。

Table2-2 リーダー評価尺度因子分析結果

	F1	F2
<b>F1 : 人格評価 (<math>\alpha = .93</math>)</b>		
リーダーは思いやりがある人物である	<b>.88</b>	-.26
リーダーに好感が持てる	<b>.87</b>	.16
リーダーは親切である	<b>.86</b>	-.13
リーダーに対して反発を感じる	<b>-.84</b>	-.07
リーダーは親しみやすい人物である	<b>.76</b>	-.15
リーダーは誠実である	<b>.76</b>	-.01
リーダーと共に仕事をしたい	<b>.71</b>	.27
リーダーに対して軽蔑を感じる	<b>-.68</b>	-.17
<b>F2 : 能力評価 (<math>\alpha = .88</math>)</b>		
リーダーは高い課題遂行能力を持っている	.07	<b>.83</b>
リーダーには先を見通す力がある	.08	<b>.81</b>
リーダーは専門的な知識を持っている	-.22	<b>.80</b>
リーダーは頭が切れる人物である	-.14	<b>.78</b>
リーダーは情報に通じている	.07	<b>.64</b>
リーダーの方針は明確である	.12	<b>.59</b>
因子間相関	F1	-.25

次に、組織コミットメント尺度についてリーダー評価尺度と同様の手順で、因子分析を行った。その結果、想定通りの「愛着」と「内在化」の11項目2因子構造が得られた (Table2-3)。尺度の信頼性を確認するため  $\alpha$  係数を算出したところ、愛着は  $\alpha = .88$ 、内在化については  $\alpha = .82$  であり、十分な信頼性も確認された。そこで、これらについても、因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。

Table2-3 組織コミットメント尺度因子分析結果

	F1	F2
F1 : 愛着 ( $\alpha = .88$ )		
今後、喜んで“A社”の一員になりたい	<b>.80</b>	.03
“A社”で働くことになったら、それが明らかに失敗であったと感じるだろう	<b>-.79</b>	.32
“A社”に所属することは、自分にとって大いに意味のあることになるだろう	<b>.72</b>	.05
“A社”を気に入るだろう	<b>.68</b>	.16
“A社”は、今自分が所属する集団の中でも、重要なものひとつとなるだろう	<b>.62</b>	.18
“A社”にいることは楽しいだろう	<b>.62</b>	.18
“A社”に所属したとしても、情緒的な愛着は特に感じないだろう	<b>-.52</b>	-.03
F2 : 内在化 ( $\alpha = .82$ )		
“A社”に所属した際には、喜んで自分を捧げるだろう	-.03	<b>.82</b>
自分が所属したら、“A社”の発展のため人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	-.27	<b>.78</b>
“A社”のために力を尽くしてあげたい	.21	<b>.67</b>
私は自分自身を“A社”の一部であると感じることができるだろう	.24	<b>.56</b>
因子間相関	F1	-.77

リーダー評価と組織コミットメントの記述統計量と各因子間の関連の検討 まず、因子分析で得られた各変数について平均値と標準偏差を算出した (Table2-4)。次に、リーダー評価と組織コミットメントの関連について相関係数を算出した (Table2-4)。その結果、人格評価と愛着 ( $r = .74, p < .001$ )、内在化 ( $r = .51, p < .001$ ) の正の相関が有意であった。また、能力評価と愛着 ( $r = .33, p < .001$ )、内在化 ( $r = .30, p < .001$ ) についても有意な正の相関が得ら



れた。

Table2-4 リーダー評価と組織コミットメントの相関

	人格評価	能力評価	愛着	内在化
平均値	3.14	3.04	2.79	2.65
(SD)	(1.03)	(0.90)	(0.79)	(0.84)
人格評価	-			
能力評価	.21 *	-		
愛着	.74 ***	.33 ***	-	
内在化	.51 ***	.30 ***	.70 ***	-

\*\*\* $p < .001$ , \* $p < .05$

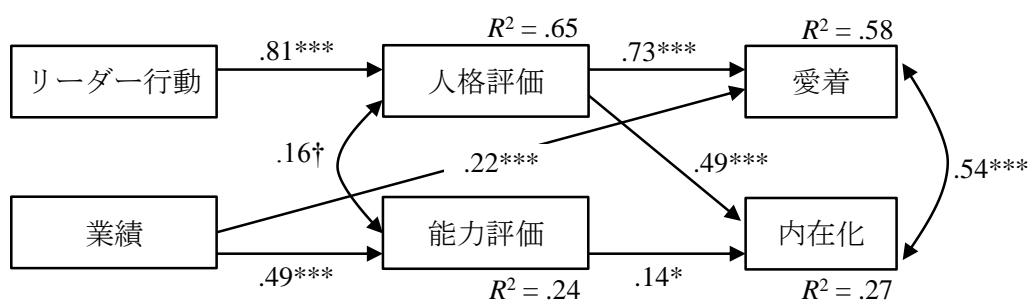
**共分散構造分析によるモデル検定** 共分散構造分析により、問題で仮定したリーダー行動と業績がリーダー評価に影響を及ぼし、さらに、リーダー評価が組織コミットメントに影響を及ぼすというプロセスモデルについて検討を行った。また、リーダー行動と業績が直接組織コミットメントを予測する可能性についても検討した。リーダー行動については、同一のリーダー行動であっても、フォロワーがもつリーダー・プロトタイプ像によって評価が異なる (Lord & Maher, 1991) と考えられるため、条件のダミー変数ではなく、リーダー行動の適切性得点を使用した。そして業績については、低業績条件を“0”、高業績条件を“1”とするダミー変数をモデルに投入した。リーダー行動と業績からリーダー評価と組織コミットメントの各因子への直接的影響、およびリーダー評価から組織コミットメントの2因子への直接的影響を仮定したモデルを作成した。有意でないパスを削除した結果、Figure2-1のようなモデルが得られ、モデルの適合度は $\chi^2(7) = 9.68, n.s., GFI = .977, AGFI = .932, RMSEA = .052$ であった。RMSEAが.05をやや上回っているものの、 $\chi^2$ 検定は有意ではなく、GFIとAGFIの値が共に.90を上回っているため、十分なモデルの適合度を示したといえる。

まず、リーダー行動と業績のリーダー評価、および組織コミットメントへの直接的影響については、リーダー行動は人格評価にのみ有意な正の影響 ( $\beta = .81, p < .001$ ) を及ぼしていた。そして、業績は能力評価に有意な正の影響 ( $\beta = .49, p < .001$ ) を、そして愛着へ有意な正の影響 ( $\beta = .22, p < .001$ ) を及ぼしていた。

次に、リーダー評価が組織コミットメントに与える影響については、人格評価が愛着 ( $\beta = .73, p < .001$ )、内在化 ( $\beta = .49, p < .001$ ) へ有意な正の影響を及ぼしていた。そして、能力評価は内在化に対してのみ正の影響 ( $\beta = .14, p < .05$ ) が有意であった。

最後に、リーダー行動と業績がリーダー評価を媒介し、組織コミットメントへ与える間

接効果について、ブートストラップ法（リサンプリング回数 5000 回）により検討を行った。リーダー行動が人格評価を媒介し愛着へ与える間接効果は、信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = .37, SEb = .04, 95\%CI = [.300, .441]$ )。また、リーダー行動が人格評価を媒介し内在化へ与える間接効果についても信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = .27, SEb = .04, 95\%CI = [.182, .355]$ )。そして、業績が能力評価を媒介とし内在化に与える間接効果も同様に信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = .12, SEb = .06, 95\%CI = [.001, .243]$ )。



\*\*\* $p < .001, *p < .05, \dagger p < .10$

適合度指標  $\chi^2 (7) = 9.68, n.s., GFI = .98, AGFI = .93, RMSEA = .05$

註: 誤差変数は図から省略した

Figure2-1 研究1の仮説モデルの共分散構造分析結果 (標準化係数)

#### (4) 考察

本研究では、リーダー行動と業績がリーダー評価に与える影響、およびそのリーダー評価がフォロワー自身の組織コミットメントに及ぼす影響について検討することを目的とした。

まず、リーダー評価について見ていく。本研究において、リーダー評価としてリーダー自身の能力や個人的特性を直接的に評価する項目を作成し、リーダーに対する対人評価を測定した。それらの項目について因子分析を行った結果、リーダー評価は想定通りの「人格評価」と「能力評価」の2因子構造が得られた。これは、Rosenberg et al. (1968) やステレオタイプ内容モデル (Fiske et al., 2002) で示されている、対人認知の構造と同様のものであり、リーダー評価も通常の対人認知と類似した評価が可能であると考えられる。また、リーダー評価の両因子間の相関も比較的低い値を示しており、それらの2つの評価次元は弁別可能であることが示唆された。

次に、リーダー行動と業績がリーダー評価に与える影響についてみていく。共分散構造分析の結果、リーダー行動はリーダー評価のうち人格評価にのみ有意な影響を及ぼしており、能力評価に対しては有意な影響は見られなかった。つまり、仮説 1 は支持されたといえる。業績についてはリーダー評価のうち能力評価に有意な影響を及ぼすことが明らかとなり、仮説 2 についても支持された。つまり、本研究において予測した通り、リーダーの行動はリーダー評価のうち人格評価に結び付きやすく、業績はリーダーの能力評価に結び付きやすいことが示された。

また、リーダー評価である人格評価、能力評価ともに組織コミットメントへの有意な影響を示していた。特に、人格評価は組織コミットメントの両因子である、愛着と内在化に比較的強い影響を与えていた。一方の、能力評価については、内在化に影響を与えていたものの、その影響は相対的に小さいものであった。つまり、仮説 3 は支持され、リーダー評価は組織のコミットメントを規定する要因として機能しており、そのうち人格評価が重要であることが示された。人格評価はリーダー評価のうち、リーダーの人柄の温かさや社会的な望ましさなどを評価する次元である。Fiske et al. (2006) が述べているように、リーダーの人格を高く評価したフォロワーは、そのリーダーと関わりを持つと自分自身に対する援助が得られるという期待を持つと考えられる。そのため、組織や集団に対する愛着を持てるかどうかや、積極的に関わりたいという意識につながるのだろう。つまり、リーダーの人格評価は、フォロワーと組織や集団を繋ぐ紐帯の役目として重要な要素であると考えられる。

一方、リーダー評価のうち能力評価については、組織コミットメントへの影響は小さいものであった。組織集団を継続する上で、集団の利益が確保されることは非常に重要な要因である。そして、リーダーに能力があるかどうかは、集団が利益を長期的に獲得できるかどうかを予測する指標となる。つまり、集団を存続させるために集団の利益を高めることが必要であり、その点においてリーダーの能力は集団維持にとって重要である。しかし、本研究が予測した通り、フォロワーの組織コミットメントにとっては「リーダーが信頼でき、長期的な援助を受けられる」ことを示す人格評価の方が重要であり、そのような「集団の利益を獲得し、フォロワーに援助を成すことができるか」といった能力評価の重要性は相対的に低くなることが示唆された。

そして、リーダー行動と業績がコミットメントへ与える直接効果、およびリーダー評価を媒介とした組織コミットメントへの媒介効果について見ていく。リーダー行動は組織コミットメントへ有意な直接効果を及ぼしていなかったものの、人格評価を媒介し組織コミ

ットメントの2因子へ有意な間接効果を及ぼしていた。つまり、リーダー行動をどのように認知するかだけでは組織コミットメントに影響せず、リーダーの行動を受けたフォロワーが、リーダーの人格を高く評価することが重要であると考えられる。

業績が組織コミットメントへ与える影響については、愛着への直接効果が認められた。業績の高さは集団価値を高める要因となるため、フォロワーはその価値の高い集団に所属することへの情緒的な愛着を感じやすいと考えられる。また、業績は能力評価を媒介した、内在化への間接効果を示していた。上記の通り、能力評価と組織コミットメントとの関連については検討すべき点が残されているものの、業績の原因はリーダーに責任があると帰属されやすく、その業績が今後も継続して得られるかどうかといったリーダーの能力評価によって、当該組織や集団に対する関わり方をフォロワーは決定すると考えられる。

また、リーダー行動と業績がそれぞれ組織コミットメントへ与える影響を比較すると、総合的な効果の大きさとして、リーダー行動のほうが業績よりも重要であることが示された。つまり、業績の向上のみを重視し、フォロワーによって適切でない判断される行動をリーダーが行った場合、フォロワーの組織コミットメントを低下させる。そのようなリーダーの行動はフォロワーが集団から離籍する可能性を高めたり、集団への献身的な態度を低下させたりすることが考えられ、長期的には集団にとってリスクの大きいものとなるだろう。業績を高めることは、特に組織にとっては集団を維持するために必要不可欠なものである。しかし、その業績を高めるために行ったリーダー行動と、フォロワーの求めるリーダー行動との乖離が強くなった場合、フォロワーの集団に対する関与を低下させ、結果的に集団の崩壊に繋がる可能性が、本研究から示唆された。

最後に、本研究の限界について述べていく。本研究では、先行研究 (Lord & Maher, 1991) に従い、適切なリーダー行動を協調的で民主的なリーダーシップであるとして操作を行った。その結果、操作チェックでの分析の通り、民主的なリーダーの方が専制型のリーダーよりも適切性が高いとフォロワーは認知しており、先行研究と同様の結果が得られた。しかしながら、本研究においては実際に回答者がもつリーダー・プロトタイプ像については測定しておらず、本研究で提示したリーダー行動がそれらと一致したことで適切性が高く認知されたのかについては未検討である。そのため、本研究で得られた、リーダー行動が人格評価へ及ぼす高い正の影響は、リーダー・プロトタイプ像と一致した故の結果であるのか、単純に協調的で民主的なリーダー行動が人格評価を高めたのかについては不明瞭な点が残る。例えば、フォロワーが「専制的なリーダー」というリーダー・プロトタイプ像を持っていた

場合、専制的なリーダー行動はそれと一致した行動であるため、適切性は高く認知されると考えられる。そして、その高い適切性はリーダーの人格評価に本研究と同様の影響を与えるのかについては検討する必要があるだろう。

また、本研究においてはリーダーの行動は人格評価と結びつきやすく、能力評価よりも人格評価に影響を及ぼすという結果が得られた。しかし、本研究においては意思決定に特化した場面を設定しており、リーダー行動はそれら意思決定場面における決定プロセスのみに注目していた。そのため、多面的な要素をもつリーダー・プロトタイプ像の一側面に焦点を当てたものとなっており、異なるリーダー行動においても本研究と同様の結果が得られるのかについては不明瞭な点が残る。例えば、葛藤場面において、リーダーの葛藤解決行動がどのような評価を導くかについては明らかにされていない。今後は、より多面的なリーダー行動について測定し、リーダー行動の適切さを捉えることで、リーダー行動がリーダー評価に与える影響についてより精緻な検討を行うことができると考える。

そして本研究においては、業績をリーダー行動の従属変数ではなく、リーダー評価を規定する要因として検討を行った。その結果、高い業績は能力評価を高めるということが明らかとなった。リーダーシップ幻想 (Meindl & Ehrlich, 1987) などの、リーダーシップ帰属理論に基づく研究で示されているように、集団の業績の原因はリーダーに帰属されやすく、リーダー評価の重要な規定因となると考えられる。一方で、現実の集団において、フォロワーに主観的な評定をさせた場合に、集団業績の原因を実際にどの程度までリーダーに帰結させるのかについては曖昧な部分が残る。本研究では、リーダーに原因帰属をさせやすいシナリオを作成し検討を行っていたため、集団業績のリーダーへの帰結は比較的強かったと考えられる。しかし、実際の組織や集団活動では、リーダーシップ以外にも、フォロワー個人の課題への関与、時勢、成員の協調など様々な要因から業績が生起された原因を推察すると考えられる。それらの複雑な状況の中で、集団の業績がリーダーにどの程度帰結し、そしてリーダーへの評価にどのような影響を与えるのかについては疑問が残る。そこで、本章3節では、現実の組織を対象とした調査を行う。

### 第3節 リーダー評価過程について、社会人を対象とした調査

#### 【研究2<sup>註2</sup>】

#### (1) 目的

研究1において、①リーダー評価のうち、人格評価が組織コミットメントと結びついてい

ること、②そしてリーダーの人格評価にはリーダーの行動が適切であると評価されることが重要であることが明らかになった。しかし、研究1で得られたモデルは、想定場面によって得られた結果である。そのため、実際の職場場面においても同様の認知過程が認められるのかについては、不明瞭な点が残る。そこで本研究では、実際の企業を対象として調査を行い、研究1のモデルの整合性を確認することを目的とする。

また、研究2においてはフォロワーの適応の指標として、ストレスにも注目する。ストレスを除去することは、ストレス反応や精神疾患を解消する直接的な手法であり、一定の効果が確実に予測される(森本, 2006)。小牧(1994)は、上司や先輩からのサポートが、ストレスの影響を緩衝する要因となり、ストレス反応を低減することを明らかにしている。つまり、上司やリーダーからのサポートが得られるほど、フォロワーはストレスを低く評価すると考えられる。一方で、上司がストレスである場合、その状況下においては、その上司との相互作用自体がフォロワーにとってストレスフルな刺激となる(Kaufmann & Beehr, 1986)。そのため、その状況においてリーダーがいかにフォロワーへ働きかけたとしても、その働きかけはフォロワーの精神的健康をさらに阻害する。そこで、本研究ではリーダー評価がストレスに与える影響について検討する。フォロワーがリーダーを低く評価している場合、そのリーダーが集団内にいることで、フォロワーはストレスを高く見積もると考えられる。

## (2) 方法

**調査協力者** 調査協力者は、関西の交通関連企業に所属する従業員106名(男性103名・女性3名)、そのうち105名が職業ドライバーであった。平均年齢は55.64( $SD=9.57$ )歳、平均職歴は10.56( $SD=9.07$ )年であった。

**調査方法** 本調査に先立ち、調査協力企業の担当者と、調査内容についての協議を行った。そして、調査内容を確定させた後、担当者を通じて各調査協力者への調査用紙の配布を依頼した。調査にあたって、封筒に同意書と質問紙を1部ずつ封入したものを用意した。同意書には、個人情報と人権の保護について、調査内容の概要、そして調査結果の公表についての説明を記載した。その後、同意書に記載された説明内容を理解し、調査協力の意思がある場合のみ、質問紙へ回答するように教示した。そして、同意書と回答済の質問紙を封筒に戻し、厳封するように依頼した。最後に、厳封された封筒は企業の担当者によって集められ、

調査者が担当者から直接受け取った。

## 調査項目

1. リーダー評価尺度: 研究 1 で作成した, 「人格評価」と「能力評価」の 2 因子構造 14 項目の尺度 (Table2-2)を, 組織のリーダーについて「1. そう思わない」から「5. そう思う」までの 5 件法で回答を求めた。回答の際には, 「あなた自身に最も影響を与えている上司」をリーダーとして回答するように教示した。
2. 組織コミットメント尺度: 組織に対するコミットメントを測定するため, 高木 (2003) の組織コミットメント尺度を用いた。本研究においては, 対象企業の担当者と協議し, その中から一部項目を除外し, 愛着 7 項目, 内在化 6 項目, 規範的要素 4 項目, 合計 3 因子 17 項目に回答を求めた (具体的な項目は Table2-5 に示す)。これらの項目それぞれに, 「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の 5 件法で回答するように求めた。
3. 職場ストレス: 従業員が職場においてどの程度ストレスを認知しているかを測定するために, 小杉他 (2004) が作成した, 職場ストレス尺度を用いた。この尺度は「質的負荷によるストレス」, 「量的負荷によるストレス」, および「部下に対する責任」の 3 因子 23 項目の尺度である。本研究においては, 組織コミットメント尺度と同様に, 対象企業の担当者と協議を行い, 一部項目を除外した「質的負荷によるストレス」10 項目, 「量的負荷によるストレス」6 項目の 2 因子 16 項目を使用した (具体的な項目は Table2-6 に示す)。これらの項目それぞれに, 「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の 5 件法で回答するよう求めた。
4. 業績認知: 会社の業績に対してどのように感じているのかについて, 「あなたは自身の会社の業績に対して満足している」という質問に, 「1. そう思わない」から「5. そう思う」までの 5 件法で回答を求めた。
5. リーダー行動の適切さの認知: 上司が行った行動をどの程度適切であると認知しているのかについて, 「リーダーとして適切な行動を行っていた」という質問に, 「1. そう思わない」から「5. そう思う」までの 5 件法で回答を求めた。
6. フェイス項目: フェイス項目として, 性別, 年齢に回答を求めた。また現在の職種がドライバー, 外勤, 内勤のいずれであるのかについても回答を求めた。そして, 職歴として現在の仕事に就いてからの期間 (年) について回答を求めた。

### (3) 結果

分析に先立ち、回答に欠損が認められた調査対象者を除外した。最終的な調査対象者は 86 名 (男性 83 名, 女性 3 名), 平均年齢は 56.28 ( $SD = 9.02$ ) 歳であった。調査対象者が現在の仕事についてからの期間 (職歴) は, 平均 10.33 ( $SD = 8.43$ ) 年であり, 最短で 1 年未満, 最長で 36 年であった。職種については, ドライバーが 85 名, 内勤職が 1 名であった。

**尺度の因子構造と信頼性** まず, リーダー評価尺度の信頼性を確認した。 $\alpha$  係数を算出したところ, 人格評価が  $\alpha = .91$ , 能力評価が  $\alpha = .91$  であり, 両因子共に十分な内的整合性が確認された。しかし人格評価について項目間の相関を確認したところ, 「リーダーに対して軽蔑を感じる (逆転)」の 1 項目が他の項目との相関が低かったため ( $r_s = .09 \sim .33$ ), 因子から除外し, 7 項目を人格評価の因子とした。項目除外後の人格評価の内的整合性は  $\alpha = .94$  であり, 削除後の方が高くなっていた。そこで両因子共に, 因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。

次に, 組織コミットメント尺度について, 一部項目を削除しているため, 先行研究と同様の因子構造が得られるかを, 因子分析 (主因子法・プロマックス回転) を行い確認した。その結果, 先行研究と同様に 3 因子構造が確認された (Table2-5)。各下位因子それぞれの信頼性を確認するために,  $\alpha$  係数を算出したところ, 内在化は  $\alpha = .89$ , 愛着は  $\alpha = .89$ , そして規範的要素は  $\alpha = .78$  であった。規範的要素の  $\alpha$  係数が .80 未満であるが, 尺度として最低限の内的整合性が確認されたといえる。そこで, いずれの因子についても, 因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。

次に, 職場ストレス尺度についても一部項目を除外しているため, 組織コミットメント尺度と同様に, 因子分析 (主因子法・プロマックス回転) を行った。その結果, 先行研究と同様の 2 因子構造が認められた (Table2-6)。下位因子それぞれについて  $\alpha$  係数を算出し, 信頼性を確認したところ, 「質的負荷によるストレス」は  $\alpha = .86$ , 「量的負荷によるストレス」は  $\alpha = .81$  となり, 十分な内的整合性が確認された。そこで, 職場ストレス尺度についても, 因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。なお, 得点が高いほどストレスを多く感じていることを意味する。



Table2-5 組織コミットメント尺度因子分析結果

	F1	F2	F3
<b>F1: 内在化 (<math>\alpha = .89</math>)</b>			
私は自分自身をこの会社の一部であると感じる	<b>.92</b>	-.24	-.07
会社のために力を尽くしていると実感したい	<b>.77</b>	.08	.10
この会社にとって重要なことはわたしにとっても重要である	<b>.75</b>	.13	-.05
いつもこの会社の人間であることを意識している	<b>.68</b>	.11	-.02
この会社に自分を捧げている	<b>.64</b>	.04	.13
この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	<b>.51</b>	.29	.10
この会社の悪口を聞くと、心中穏やかではられない	<b>.44</b>	.35	-.14
<b>F2: 愛着 (<math>\alpha = .89</math>)</b>			
もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る	-.16	<b>.82</b>	.13
この会社が気に入っている	.14	<b>.75</b>	.02
友人に、この会社が素晴らしい働き場所であると言える	-.07	<b>.73</b>	.05
この会社で働くことになったのは、明らかに失敗であった	-.03	<b>-.69</b>	.24
他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	.19	<b>.68</b>	-.05
この会社にいることが楽しい	.22	<b>.66</b>	.07
<b>F3: 規範的要素 (<math>\alpha = .78</math>)</b>			
この会社を辞めると人になんと言われるかわからない	.18	-.25	<b>.87</b>
この会社を辞めたら、家族や親せきに合わせる顔がない	-.30	.24	<b>.69</b>
会社を辞めることは世間体が悪いと思う	.16	-.15	<b>.67</b>
今この会社を去ったら、私は罪悪感を感じるだろう	-.07	.28	<b>.55</b>
	F1	-.57	.19
因子間相関	F2	-	.24

Table2-6 職場ストレスサー尺度因子分析結果

	F1	F2
<b>F1: 質的負荷によるストレスサー (<math>\alpha = .86</math>)</b>		
現在担当している業務に興味をもてない	<b>.74</b>	-.06
職場で自分に何が期待されているのか分からない	<b>.70</b>	.11
今の仕事には、はっきりした目標や目的がない	<b>.70</b>	-.07
重要でない仕事を担当している	<b>.66</b>	.00
仕事の成果が高く評価されない	<b>.65</b>	.00
職場内で、自分の責任範囲がどこまで分からない	<b>.63</b>	.02
自分の仕事は社会的に尊敬されていない	<b>.58</b>	-.05
職場での自分の権限がどれほどなのか分からない	<b>.54</b>	.10
部署の決定事項にほとんど影響がない	<b>.53</b>	-.16
私の仕事のやり方は不適切である	<b>.41</b>	.31
<b>F2: 量的負荷によるストレスサー (<math>\alpha = .81</math>)</b>		
仕事で要求されている水準が高すぎる	.02	<b>.82</b>
今の仕事はとても難しく複雑だ	-.11	<b>.82</b>
数多くの仕事をこなさなければならない	-.19	<b>.74</b>
私の仕事は一人で行うには多すぎる	.12	<b>.57</b>
ノルマや納期に追われる業務を担当している	-.03	<b>.55</b>
自分の仕事をするための十分な時間がない	.17	<b>.48</b>
因子間相関 F1		-.26

**記述統計量と各変数間の関連** まず、各変数について平均値と標準偏差を算出した (Table2-7)。リーダー評価について、人格評価は  $M = 3.55$  ( $SD = 0.90$ )、能力評価は  $M = 3.27$  ( $SD = 0.88$ ) となっていた。また、組織コミットメントについては、愛着 ( $M = 3.55, SD = 0.90$ ) と内在化 ( $M = 3.78, SD = 0.83$ ) が3点よりも高くなっており、規範的コミットメント ( $M = 1.87, SD = 0.77$ ) は低くなっていった。また、ストレスサーについても、質的ストレスサー ( $M$

= 2.52,  $SD = 0.75$ ) と量的ストレス (  $M = 1.86, SD = 0.77$ ) 共に低い値を示しており、調査対象者の組織適応は高くなっていた。

次に、各変数間の関連を調べるため、相関分析を行った (Table2-7)。その結果、人格評価と能力評価の間に、高い正の有意な相関関係が認められた ( $r = .83, p < .001$ )。リーダー行動と集団業績には有意な相関関係は認められなかった ( $r = .14, n.s.$ )。

Table2-7 記述統計量と各変数の相関関係

	$M$ ( $SD$ )	人格	能力	リーダー 行動	業績	愛着	内在化	規範的	質的	量的
人格評価	3.55 (0.90)	—	.83 ***	.78 ***	.10	.46 ***	.33 **	.13	-.34 **	.09
能力評価	3.27 (0.88)		—	.76 ***	.11	.40 ***	.23 *	.09	-.23 *	.11
リーダー行動	3.33 (1.19)			—	.14	.50 ***	.34 **	.11	-.37 ***	.01
集団業績	2.55 (0.97)				—	.49 ***	.32 **	.23 *	-.29 **	.00
愛着	3.53 (0.84)					—	.62 ***	.23 *	-.54 ***	-.07
内在化	3.78 (0.83)						—	.21	-.51 ***	-.07
規範的 コミットメント	1.87 (0.77)							—	.14	.34 **
質的 ストレス	2.52 (0.75)								—	.23 *
量的 ストレス	1.86 (0.77)									—

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

**共分散構造分析によるモデル検定** 共分散構造分析により、社会人においても研究 1 (Figure2-1) と同様のモデルが得られるかを確認した。つまり、リーダー行動が人格評価を高め、その結果、集団適応 (組織コミットメント) を高め、職場ストレスを低下させるかについて検討を行った。

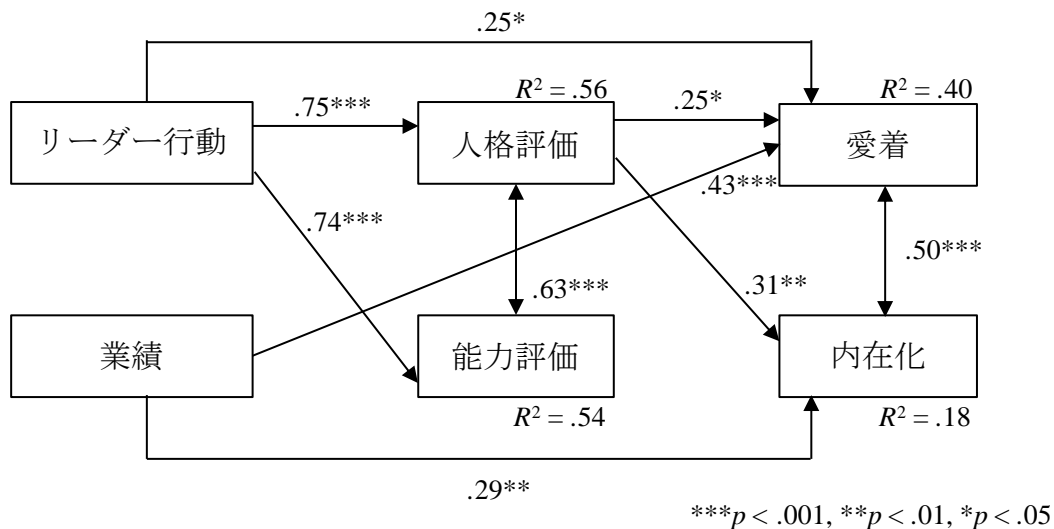
まず、組織コミットメントを従属変数とするモデルを作成した。有意でないパスを削除した結果、Figure2-2 のようなモデルが得られた。なお、組織コミットメントのうち、規範的コミットメントについては、いずれのパスも有意でなかったため、モデルから除外した。モデルの適合度は  $\chi^2 (6) = 6.62, n.s., GFI = .98, AGFI = .91, RMSEA = .00$  であった。 $\chi^2$  検定が有意ではなく、GFI と AGFI の値が共に.90 を上回っており、RMSEA も.05 よりも低い値を示した

ため、十分なモデルの適合度を示したといえる。モデルに含まれる、因子間の相関関係について、リーダー行動と業績の間に有意な相関は認められなかった。リーダー評価尺度の人格評価と能力評価の間の正の相関 ( $r = .63, p < .001$ )、および、組織コミットメントの愛着と内在化の間の正の相関 ( $r = .50, p < .001$ ) が有意であった。

まず、リーダー行動と業績のリーダー評価、および組織コミットメントへの直接的影響については、リーダー行動は人格評価 ( $\beta = .75, p < .001$ )、および能力評価 ( $\beta = .74, p < .001$ ) に有意な正の影響を及ぼしていた。また、リーダー行動は組織コミットメントのうち、愛着のみに有意な正の直接的影響を及ぼしていた ( $\beta = .25, p < .05$ )。一方、業績がリーダー評価の両因子に与える影響は共に有意でなかった。業績は愛着 ( $\beta = .43, p < .001$ ) と内在化 ( $\beta = .29, p < .01$ ) という組織コミットメントのいずれにも有意な正の直接的影響を及ぼしていた。

次に、リーダー評価が組織コミットメントに与える影響については、人格評価が愛着 ( $\beta = .25, p < .05$ ) と内在化 ( $\beta = .31, p < .01$ ) に有意な正の影響を及ぼしていた。一方で、能力評価については、いずれにも有意な影響は認められなかった。

そして、リーダー行動がリーダー評価を媒介し、組織コミットメントへ与える間接効果について、ブートストラップ法 (リサンプリング回数 5000 回) により検討を行った。まず、リーダー行動が人格評価を媒介とし愛着へ与える間接効果は、信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = .14, SEb = .07, 95\%CI = [.002, .284]$ )。そして、リーダー行動が人格評価を媒介し内在化へ与える間接効果についても、信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = .18, SEb = .07, 95\%CI = [.031, .303]$ )。



適合度指標  $\chi^2 (6) = 6.62, n.s., GFI = .98, AGFI = .91, RMSEA = .00$

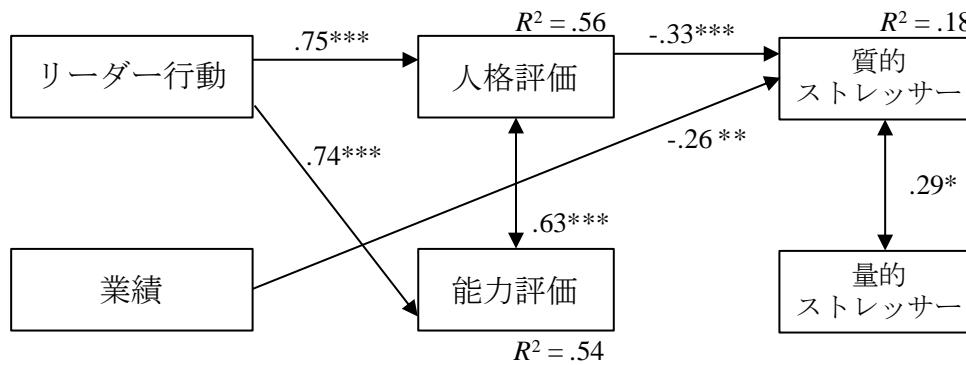
Figure2-2 研究2におけるリーダー評価過程モデル(組織コミットメント)

次に、職場ストレスを従属変数とするモデルを作成した。有意でないパスを削除した結果、Figure2-3のようなモデルが得られた。モデルの適合度は $\chi^2 (9) = 13.40, n.s., GFI = .95, AGFI = .89, RMSEA = .08$ であった。RMSEAの値が.05をやや上回り、AGFIについても.90よりも低くなっているが、 $\chi^2$ 検定が有意ではなく、最低限のモデル適合度は得られたと考えられる。職場ストレスの因子間には有意な正の相関が認められた ( $r = .29, p < .05$ )。

まず、リーダー行動と業績がリーダー評価に与える影響については、組織コミットメントを従属変数とした上記のモデル (Figure2-2) と同様であった。次に、リーダー行動と業績が職場ストレスに与える直接的影響については、リーダー行動はいずれのストレスにも、有意な影響は与えていなかった。一方、業績については、職場ストレスのうち、質的ストレスにのみ有意な負の直接的影響を与えていた ( $\beta = -.26, p < .01$ )。

次に、リーダー評価が職務ストレスに与える影響については、人格評価が質的ストレスにのみ有意な負の影響を及ぼしていた ( $\beta = -.33, p < .05$ )。能力評価については、いずれにも有意な影響は認められなかった。

そして、リーダー行動がリーダー評価を媒介し、職場ストレスへ与える間接効果について、ブートストラップ法 (リサンプリング回数 5000 回) により検討を行った。リーダー行動が人格評価を媒介し質的ストレスへ与える間接効果は、信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = -.17, SEb = .06, 95\%CI = [-.287, -.054]$ )。



\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .05$

適合度指標  $\chi^2(9) = 13.40, n.s., GFI = .95, AGFI = .89, RMSEA = .08$

Figure2-3 研究2におけるリーダー評価過程モデル (職場ストレス)

#### (4) 考察

本研究の目的は、研究1で得られたモデルが、現実の職場場面においても認められるかを検討することであった。本研究の結果について、研究1のモデルと共通する点と、相違がある点に注目してみていく。

まず、リーダー評価について、研究1では人格評価と能力評価の相関がそれほど高くなっていなかったが、本研究においては高い正の相関関係を示していた。この結果は、本研究で対象者の勤務形態に起因するものであると考えられる。本研究の対象者のほとんどが職業ドライバーであった。職業ドライバーの場合、職務時間中の多くは事務所などから離れ、基本的に個人で仕事を行うこととなる。そのため、リーダーとの接触は定時的な報告などの限られた場面となる。実際に、調査協力を仰いだ交通関連企業においても、職業ドライバーに関しては「個人事業主に近い働き方であるため、リーダーへの影響は少ない可能性がある」という、担当者からの指摘もあった。そのため、リーダーを人格と能力の2次元でそれぞれ評価するといった熟慮的な認知はされておらず、自身が持つリーダー像との比較による直感的で大まかなリーダー評価が形成されたと考えられる。このことから、リーダーの接触頻度等についても、今後は明確にしていく必要があるだろう。

次に、リーダー行動と集団業績がリーダー評価に与える影響についてみていく。まず、リーダー行動が人格評価に与える影響については、研究1と同様に高い正の影響が認められた。また、リーダー行動は能力評価にも高い正の影響を及ぼしていた。これは上記で述べた通り、人格評価と能力評価が高い相関を示していたことが原因であると考えられる。そして、

業績がリーダー評価に与える影響は認められなかった。つまり、リーダー行動がリーダー評価に与える影響については研究 1 と共通しているが、業績がリーダー評価に与える影響については研究 1 と異なる結果が得られた。推論過程 (Lord & Maher, 1991) やリーダーシップ幻想 (Meindl et al., 1985) によって、集団業績はリーダーに帰属されやすいことが示唆されており、研究 1 においてもその理論を支持する結果が得られている。特に、本研究のようなリーダーとの接触頻度が低い状況においては、推論過程が多く用いられるため、リーダー評価は業績からの影響を受けるはずである。しかし、本研究においてはその影響関係が認められなかった。この結果は、本研究が対象とした企業や業種に特有の特性であるのか、実際の職場場面において集団業績がリーダー以外のどのような要因に帰属されるのかなどについて、今後検討する必要がある。例えば、集団の業績に対してフォロワーの働きが与える影響が高いと認知されるような職場においては、フォロワーは自身の努力や能力に業績の原因を帰属し、業績はリーダー評価に影響しないだろう。他にも、社会的に不況であるような状況下では、業績の悪化がみられたとしても、その原因はリーダーにあるとは思わないだろう。また、本研究においては、集団業績を「フォロワーが満足している程度」としていため、実際の業績を測定しているとは言い切れない。例えば、会社として業績が低かったとしても、個人に分配される報酬に変化が生じなければ、会社の業績に満足していると回答する可能性もある。この点についても、組織の業績をより客観的な指標で測定する方法を検討する必要がある。

次に、リーダー評価がフォロワーの集団適応に与える影響については、研究 1 と同様に人格評価が組織コミットメントのうち愛着と内在化に正の影響を与えていた。一方で、能力評価の組織コミットメントへの影響は認められなかった。また、ストレスナーについても、人格評価からのみ質的ストレスナーへの負の影響が認められ、人格評価が高いほど質的ストレスナーを低減していた。つまり、リーダー評価のうち、人格評価の方が能力評価よりもフォロワーの集団適応にとって重要であるという点は、研究 1 と共通して認められている。また、組織コミットメントだけでなく、質的なストレスナーをどのくらい感じるかという、異なる適応の指標を用いてもその傾向は認められた。

そして、リーダー行動と集団業績が集団適応に及ぼす影響についてみていく。リーダー行動がリーダー評価を媒介し、集団適応を高める間接効果については、研究 1 と同様に認められた。集団業績については、能力評価を媒介とした内在化への影響は認められなかったが、研究 1 と同様に組織コミットメントを直接高めていた。企業組織において集団業績が獲得

されなければ、経済活動が不可能なものとなり、倒産などによって組織は崩壊する。つまり、安定した集団業績を獲得できるかどうかは、集団を維持することができるかどうかの指標となりうる。そのため、集団業績が高いとフォロワーはその安定した集団に所属したいと考えるのではないだろうか。

## 第4節 本章のまとめ

本章においては、リーダー評価は人格評価と能力評価の2次元で捉えられるものであると扱った。そして、研究1においては、人格評価はリーダー行動により形成され、能力評価は集団業績により形成される評価であることが示された。また、研究2においては、リーダー行動が人格評価と能力評価の両方の評価に影響を及ぼしていた。さらに、リーダー評価のうち人格評価がフォロワーの組織コミットメントを高めることが明らかになった。研究1においては能力評価から組織コミットメントのうち内在化に弱い正の影響が認められたものの、研究2においては組織コミットメントと職場ストレスに対する影響は見られなかった。これらの結果から、フォロワーの集団適応を高めるためには、リーダーに対して、温かさや親しみやすさを感じられることが重要であることが示された。

### 本章の註釈

- 註1. 森下 雄輔・谷口 淳一 (2016). リーダー行動と集団業績がリーダー評価に与える影響  
応用心理学研究, 42, 20-29.
- 註2. 森下 雄輔・谷口 淳一 (2013). 企業集団におけるリーダー評価過程の検討 産業・組織心理学会第29回大会発表論文集, 278-281.



## 第3章 リーダー評価過程に所属期間が与える影響【研究3<sup>註</sup> 3】

### 第1節 本章の目的

#### (1) 問題提起

2章において、リーダーの人格を高く評価することで、フォロワーの集団適応（組織コミットメント）や職場ストレスが高まることが明らかになった。これは、Fiske et al. (2006)が述べている通り、人格評価が「自分に援助を行ってくれるか」という意図を判断する材料となっているからであると考えられる。つまり、リーダーの人格を高く評価することで、集団の中で援助を十分に受けられるなどの肯定的な「将来像」が形成され、集団に適応したと考えられる。しかし、2章においては、フォロワーが集団においてどのような将来像を形成したのかなどについては測定しておらず、予測している認知過程が実際に働いていたのかについては不明瞭な点が残る。そこで、本章ではフォロワーがもつ将来像を測定し、リーダー評価が集団適応に与える影響を検討する。

また、本章ではフォロワーの集団に入ってから所属期間とリーダー評価の関連について検討を行う。リーダーとメンバーの交換関係は、時間の流れとともに成熟する（Graen & Uhl-Bien, 1991）。つまり、所属期間が長くなるにつれて、リーダーとフォロワー間の交換関係が進展し、フォロワーが行うリーダー評価にも影響を与えられられる。

また、リーダー評価がフォロワーの集団適応に与える影響についても、所属期間によって変化すると考えられる。ライフ・サイクル理論（Hersey & Blanchard, 1969）において、フォロワーの成熟度によって、効果的なリーダー行動が異なることが明らかにされている。具体的には、フォロワーの成熟度が低い場合、フォロワーに対しては「指示型」のリーダーシップ・スタイルが有効であるが、成熟度の高い場合には指示型は有効ではなく、「委譲型」のリーダーシップが有効であることが示されている。すなわち、所属期間が短いような、成熟度の低いフォロワーに対しては、リーダーは細かな指示を与えるなどの関わりが必要である。しかし、所属期間が長くなり、フォロワーの成熟度が高くなると、リーダーは職務をフォロワーに任せ、放任的なスタイルであれば良いとされている。これは、フォロワーが組織に長く所属し、成熟度が高くなるにつれ、職務におけるリーダーの重要性は相対的に低下することを示していると考えられる。そのため、フォロワーの所属期間が長くなるにつれて、集団の中でフォロワー自身が自立した存在となり、集団適応に対してリーダー評価が

与える影響も相対的に低下すると考えられる。

そこで、本章では所属期間の長さがリーダー評価、およびリーダー評価と集団適応との関連に与える影響について、組織社会化の概念を用いて検討を行う。

## (2) 組織社会化にリーダー評価が与える影響

組織社会化 (organizational socialization) とは、組織における役割を担うために必要な、行動と態度を学習する過程であると定義される (Van Maanen & Schein, 1979)。つまり、組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していくプロセスを意味する (高橋, 1993)。組織社会化の中で、近年では、新入成員の組織社会化 (newcomer socialization) に注目が集まっている。厚生労働省 (2015) の調査によると、平成 24 年 3 月に卒業した新規学卒者の卒業後 3 年以内離職率は大卒 32.3%、短大等卒 41.5%、高卒 40.0%であった。つまり、3 人に 1 人程度は入社 3 年以内には離職しており、組織に新入成員が定着していないことが伺える。また、この離職率は近年増加傾向にあることも同調査で明らかにされており、若年新入成員の離職率は重要な問題となっている。

高橋 (1994) は、日本版組織社会化段階モデルを提唱しており、組織社会化の第 1 段階は、自らが属する集団内部の人間関係や規範を受け入れ、集団内での個人になるための努力としている。また、Morrison (1993) は、新入成員が組織において情報探索を行うことにより文化的適応を高めることを示している。不確実性低減理論 (Berger & Calabrese, 1975) によれば、新人を取り巻く状況の不確実さが低減すると、新人は仕事により適応し、組織にとどまろうとする傾向が強くなる。つまり、新入成員にとって、入ったばかりの組織には不明瞭なことが多く存在するために、不安が高く、不適応になりやすい。そして、その不確実性を低減することにより、組織への適応感を高めると考えられる。

また、Super (1974) は、学校から組織への移行時においては、「計画性・時間的展望」が発達課題となると述べている。また Schein (1978) は、組織に参入した初期の段階は個人と組織の相互にとって「お試し (testing)」の時期であり、組織および個人の役割についての「将来像」を持つことが必要であるとしている。そのため、新入成員が組織に適応するためには、自身の置かれている状況についての情報探索を行うとともに、自分の未来の在り方についての肯定的な未来展望や将来像を持つ必要があると考えられる。

では、新入成員の肯定的な未来展望の獲得に、リーダー評価はどのように働くのである

うか。比嘉・岡本 (2007) は、未来展望の形成には、モデルとなる他者との出会いを契機として、その他者との関係に自分なりの意味づけを行っていくことが重要であると述べている。また道谷 (2007) は、上司や先輩社員の姿と自分の将来を重ねてみたり、仕事をイメージしたりすることで、仕事に対する自分の今後の関わり方を決めるとしている。つまり、新入成員は上司との関わりの中で、上司をモデルとし、自身の未来展望を形成すると考えられる。また、小牧・田中 (1996) は、若年労働者を対象とした調査を行い、上司からの情緒的、道具的サポートを受けることで、労働者のモチベーションが高まることを明らかにしている。つまり、フォロワーにとって上司からのサポートが受けられることは重要であり、将来的に組織からのサポートが望めるという肯定的な将来の予測、およびその指標となるリーダーの人格評価が高いほど、フォロワーの組織コミットメントは高くなると考えられる。

しかし、リーダーの人格を高く評価することが、全てのフォロワーにとって重要なのであろうか。先述した通り、新入成員にとっては、新しく入った組織集団における人間関係や、仕事のあり方は不確実で、あいまいなものである。そのため、不確実性を低減するために、今後の組織における人間関係の良好さや、仕事のやりやすさを予測するモデルが必要となる。そのため、集団を査定するための情報源としてリーダーという存在は重要となる。そして、そのリーダーの人格が良いと評価するほど、組織に対する関与を高めると考えられる。一方、組織に長く所属するフォロワーにとって、人間関係などは既知なものであり、組織内で援助が継続的に受けられるかなどについても、リーダー以外の同僚や従業員との関係から予測することができるだろう。そのため、長期的に組織に所属する人にとっては、必ずしも情報源としてリーダーが必要であるとは限らないのではないだろうか。

そこで本研究では、リーダー評価がフォロワーの未来展望、および組織コミットメントに与える影響について検討を行う。そして、フォロワーの所属期間によって、その影響に差異が認められるかについても併せて検討を行う。本研究が予測する仮説は以下のとおりである。

仮説 1. 集団において肯定的な未来展望が得られるほど組織コミットメントは高くなるであろう。

仮説 2. 所属期間が短いフォロワーは、リーダーへの人格評価が高いほど、集団における肯定的な未来展望が得られ、その結果、組織コミットメントが高くなるであろう。一方、所属期間が長いフォロワーにおいては、リーダーへの人格評価から未来願望への影響はみられず、組織コミットメントに対する影響もみられないだろう。

## 第2節 方法

**調査対象者** 大学生 191 名 (男性 68 名・女性 123 名), 平均年齢 19.91 ( $SD = 1.02$ ) 歳を調査対象者とした。

**調査手続き** まず, 回答者にリーダーが存在する集団・組織を想起させた。複数の集団・組織に所属している場合は, 想起する集団の優先順位として, 「①公式に役割やルールが厳しく決まっている」, 「②所属してからの期間が最も短い」集団を想起するよう教示した。もし, 現在どの集団・組織にも所属していない場合には, 過去に所属したことのある集団のうち, 公式に役割やルールが決まっていて, 離籍した時点で最も所属期間が短かった集団について回答するように求めた。

その後, その集団属性を把握するため, 集団の種類 (自由記述), 回答者の集団への所属期間 (年, ヶ月), 集団サイズ (人), およびその集団での週の活動時間 (時間) について回答を求めた。また, その集団がどの程度公的な集団であるかを測定するため, 集団フォーマル性尺度 (新井, 2004) に「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の 5 件法で回答を求めた。集団フォーマル性とは, 役割, 地位構造, 規則などが明確で, これらによって成員の行動が規制されているという, フォーマル集団の概念がどの程度その集団にあてはまるかを意味する (新井, 2004)。つまり, フォーマル性が高い集団ほど, 上下関係や規則が厳しい集団であることを示す。本尺度は 10 項目 1 因子構造で構成され, 具体的な項目は「その集団には, 組織として明確な目的がある」, 「その集団のメンバー全員に, それぞれの役割が決まっている」などである。

そして集団の想起, および集団属性についての項目に回答後, 以下の尺度に回答を求めた。

1. リーダー評価尺度: 研究 1 において作成した, 「人格評価」と「能力評価」の 2 因子構造 14 項目の尺度に対して, 所属集団のリーダーについて「1. そう思わない」から「5. そう思う」までの 5 件法で回答を求めた。具体的な項目は 2 章 (Table2-2) を参照する。
2. 集団での未来展望: 回答者が集団において, どの程度肯定的な将来像を形成できているのかを測定するため, 多面的楽観性尺度 (安藤他, 2000) の「楽観的な能力認知」因子と「外在要因への期待」因子を参考に, 集団への期待を測定できる項目を作成した。また白井 (1989) は, 青年期の未来展望は, 希望と目標達成という 2 つの次元において捉えられると述

べている。そこで、集団に所属することで将来の自己成長や自己利益が望めるかについて測定するための項目も作成し、回答を求めた。それらを併せて 15 項目を集団での未来展望の尺度項目とした。具体的な項目は Table3-2 に示す。

3. 組織コミットメント尺度 (高木, 2003) : 想起した集団に対するコミットメントを測定するため、「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の 5 件法で回答を求めた。本尺度は 3 因子構造が想定されているが、本研究の対象者はアルバイト集団や部活やサークル集団を中心に集団を想起すると予測されるため、規範的なコミットメントは生じにくいと考えられる。また、研究 2(2 章) においても規範的コミットメントはリーダー評価からの影響を受けていなかった。そこで本研究では、「愛着」と「内在化」の 2 因子を想定した 12 項目を選定し、使用した。

### 第 3 節 結果

**分析対象者** まず、回答者のうち、回答に欠損がみられた者を分析から除外した。また、想起した集団が「学校のクラス」などの自己の判断で加入・離脱ができない集団や、「短期アルバイト」のように集団に加入した時点から非常に短期間に離脱が決定している集団を想起した者も、以降の分析から除外した。そして、集団への所属期間が他の回答者に比べて、著しく長期であった回答者 1 名 (所属期間 192 ヶ月) も外れ値として以降の分析からは除外した。最終的な分析対象者は 164 名 (男性 64 名・女性 100 名)、平均年齢 19.94 ( $SD = 1.07$ ) 歳であった。

**所属集団と所属期間** まず分析対象者の所属集団は、「アルバイト」と「部活・サークル」の 2 つに分類することが出来た。そして、所属集団を「アルバイト」とした者は 101 名、「部活やサークル」とした者は 63 名であった。また、分析対象者の集団への所属期間は平均 21.26 ( $SD = 17.91$ ) ヶ月であり、最短は 1 ヶ月、最長は 84 ヶ月であった。

次に、「アルバイト」と「部活・サークル」のフォーマル性を確認した。集団フォーマル性尺度については、先行研究 (新井, 2004) と同様に 10 項目 1 因子構造を採用した。尺度の信頼性は  $\alpha = .80$  であり、十分な信頼性が確認された。そこで、合計値を項目数で除した値を集団フォーマル性とし、「アルバイト」と「部活・サークル」間に差が見られるかを検討するために  $t$  検定を行った。その結果、「アルバイト」 ( $M = 3.83, SD = 0.64$ ) の方が「部活・サークル」 ( $M = 3.47, SD = 0.74$ ) よりも、有意にフォーマル性が高くなっていた。つまり、「ア

ルバイト」の方が、より規則などが厳しい、公的な集団であると認知されていた。

**因子分析と信頼性分析** リーダー評価尺度 14 項目について、因子分析 (主因子法・プロマックス回転) を行った。その結果、研究 1 と同様に、「人格評価」と「能力評価」の 14 項目 2 因子構造が得られた (Table3-1)。また  $\alpha$  係数を算出し、信頼性を確認したところ、人格評価 ( $\alpha = .93$ ) と能力評価 ( $\alpha = .88$ ) とともに高い信頼性が認められた。そこで、いずれの因子についても、因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。これらの平均値と標準偏差を算出したところ、人格評価は平均値 3.78 ( $SD = 0.97$ )、能力評価は平均値 3.68 ( $SD = 0.91$ ) となった。

Table3-1 リーダー評価尺度

	F1	F2
<b>F1: 人格評価 (<math>\alpha = .93</math>)</b>		
リーダーに対して軽蔑を感じる	<b>-.89</b>	.29
リーダーに好感が持てる	<b>.85</b>	.08
リーダーに対して反発を感じる	<b>-.84</b>	.22
リーダーは親切である	<b>.78</b>	.07
リーダーは親しみやすい人物である	<b>.78</b>	.06
リーダーは思いやりがある人物である	<b>.72</b>	.08
リーダーと共に仕事をしたい	<b>.68</b>	.23
リーダーは誠実である	<b>.66</b>	.19
<b>F2: 能力評価 (<math>\alpha = .88</math>)</b>		
リーダーは頭が切れる人物である	.01	<b>.80</b>
リーダーは高い課題遂行能力を持っている	.02	<b>.80</b>
リーダーには先を見通す力がある	.04	<b>.77</b>
リーダーの方針は明確である	.08	<b>.75</b>
リーダーは専門的な知識を持っている	-.23	<b>.75</b>
リーダーは情報に通じている	-.02	<b>.68</b>
因子間相関	—	.53

次に、集団での未来展望を尋ねた 15 項目について、因子分析（主因子法・プロマックス回転）を行った。因子負荷量は.40 を採択基準とし、他の因子への因子負荷量との差が.10 に満たない 2 項目を除外した。そして再度同様の分析を行った結果、13 項目 3 因子構造が得られた（Table3-2）。第 1 因子は、「この集団に困難な課題が課せられても、何とかかなると思う」、 「この集団で、困ったことがあったら、きっと誰かが助けてくれると思う」などの項目から、集団の能力への楽観視、および集団からの援助の期待を表す項目群であると考えられるため、「集団への楽観的な期待」因子と命名した。第 2 因子は、「この集団にいて、自分自身の能力や技術が身につくだろう」、「自分はこの集団にいて、もっと成長できるだろう」などの項目から「自己成長の期待」因子と命名した。そして、第 3 因子は、「この集団にいて何か不快な思いをすることがあるだろう」、「この集団で、活動することで不利益が生じる可能性があるだろう」の 2 項目から、「不利益の予測」と命名した。これらの信頼性を確認するため  $\alpha$  係数を算出したところ、「集団への楽観的な期待」因子は  $\alpha = .91$ 、 「自己成長の期待」因子は  $\alpha = .85$ 、そして「不利益の予測」因子は  $\alpha = .78$  であり、いずれも高い信頼性が認められたといえる。そこで、いずれの因子についても、因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。これらの平均値と標準偏差を算出したところ、集団への楽観的な期待は平均値 3.82 ( $SD = 0.89$ )、自己成長の期待は平均値 3.95 ( $SD = 0.89$ )、そして不利益の予測は平均値 3.36 ( $SD = 1.12$ ) となった。

次に、組織コミットメント尺度についてリーダー評価尺度、および集団での未来展望項目と同様の手順で、因子分析を行った。その結果、「内在化」と「愛着」の 11 項目 2 因子構造が得られた。尺度の信頼性を確認するため  $\alpha$  係数を算出したところ、内在化は  $\alpha = .88$ 、愛着については  $\alpha = .91$  であり、十分な信頼性も確認された。そこで、これらについても、因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を以降の分析に用いた。これらの平均値と標準偏差を算出したところ、内在化は平均値 3.21 ( $SD = 1.01$ )、愛着は平均値 3.66 ( $SD = 1.01$ ) となった。

**所属期間がリーダー評価に与える影響** 所属期間とリーダー評価との関連を検討するため、所属期間の長さ（月）とリーダー評価の相関係数を算出した。その結果、所属期間と人格評価 ( $r = .13, n.s.$ )、所属期間と能力評価 ( $r = .06, n.s.$ ) のいずれにおいても有意な関連は認められなかった。

Table3-2 集団での未来展望尺度の因子分析結果

	F1	F2	F3
F1: 集団への楽観的な期待 ( $\alpha = .91$ )			
この集団に困難な課題が課せられても、何とかなると思う	<b>.98</b>	-.08	-.08
この集団は、何か困難な出来事が起きても、切り抜けることができると思う	<b>.94</b>	-.03	-.08
この集団は、どんな問題が発生したとしてもそれなりに対処できるだろう	<b>.91</b>	-.10	-.06
この集団で、困ったことがあったら、きっと誰かが助けてくれると思う	<b>.63</b>	.15	.07
この集団の人は、自分に親切にしてくれると思う	<b>.48</b>	.21	.21
失敗しそうなになると、必ずこの集団は自分を助けてくれると思う	<b>.48</b>	.27	.24
この集団は、これから先より良い集団となるだろう	<b>.43</b>	.28	.23
F2: 自己成長の期待 ( $\alpha = .85$ )			
この集団にいて、自分自身の能力や技術が身につくだろう	-.06	<b>.82</b>	-.09
自分はこの集団にいて、もっと成長できるだろう	-.02	<b>.78</b>	.12
この集団の活動の中で、何か新しい経験ができるだろう	-.05	<b>.77</b>	-.03
この集団に所属することで、何らかの利益を獲得することができるだろう	.18	<b>.73</b>	-.16
F3: 不利益の予測 ( $\alpha = .78$ )			
この集団にいて何か不快な思いをすることがあるだろう	.02	.14	<b>-.87</b>
この集団で、活動することで不利益が生じる可能性があるだろう	.02	-.02	<b>-.74</b>
	—	.52	.37
因子間相関		—	.40

共分散構造分析によるモデルの検討 まず仮説の検討を行うにあたり、調査対象者を所属期間（月）の長さによって、3つに分割した。その結果、短期 55 名（1～11 ヶ月、平均所属期



間 5.31 ヶ月), 中期 54 名 (12~26 ヶ月, 平均所属期間 16.72 ヶ月), 長期 55 名 (27~84 ヶ月, 平均所属期間 41.67 ヶ月) となった。

仮説の検証に先立ち, 所属期間が短期の者と長期の者別に, 各変数の相関関係の検討を行った。その結果, 短期者 (Table3-3) においては, リーダー評価尺度の両因子と未来展望の 3 因子, および組織コミットメントの両因子との間に, いずれも有意な相関関係が認められた。一方で, 長期者 (Table3-4) においては, 人格評価と不利益の予測, および内在化に有意な相関関係が認められず, 能力評価と不利益の予測についても有意な相関関係はみられなかった。

Table3-3 短期者における変数間の相関

	人格評価	能力評価	楽観的期待	自己成長期待	不利益予測	内在化	愛着
平均値	3.69	3.74	3.82	4.01	3.35	2.94	3.36
(SD)	(1.10)	(0.88)	(0.85)	(0.91)	(1.02)	(0.97)	(1.07)
人格評価	-	.69 ***	.52 ***	.64 ***	-.63 ***	.51 ***	.62 ***
能力評価		-	.44 **	.58 ***	-.38 **	.52 ***	.48 ***
楽観的期待			-	.53 ***	-.39 **	.47 ***	.72 ***
自己成長				-	-.48 ***	.59 ***	.71 ***
不利益予測					-	-.54 ***	-.61 ***
愛着						-	.78 ***
内在化							-

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$

Table3-4 長期者における変数間の相関

	人格評価	能力評価	楽観的期待	自己成長期待	不利益予測	内在化	愛着
平均値	4.10	3.85	4.04	3.93	3.21	3.42	4.03
(SD)	(0.67)	(0.75)	(0.78)	(0.85)	(1.17)	(0.97)	(0.74)
人格評価	-	.25 †	.24 †	.23 †	-.01	.08	.30 *
能力評価		-	.41 **	.27 †	.12	.32 *	.35 **
楽観的期待			-	.55 ***	-.14	.48 ***	.61 ***
自己成長				-	.07	.68 ***	.64 ***
不利益予測					-	-.08	-.31 *
愛着						-	.62 ***
内在化							-

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$

そして、共分散構造分析を用いて、リーダー評価が集団での未来展望に影響を及ぼし、さらに、集団での未来展望が組織コミットメントに影響を及ぼすというプロセスモデルについて検討を行った。この分析に際しては、所属期間が短期の者と長期の者と異なるモデルを作成し、仮説の検討を行った。まず、いずれのモデルについてもリーダー評価から未来展望とコミットメントの各因子への直接的な影響、および未来展望から組織コミットメントへの直接的な影響を全て仮定した。次に有意でないパスを削除した結果、短期者については Figure3-1 のようなモデルが得られ、長期者のモデルは Figure3-2 の通りとなった。

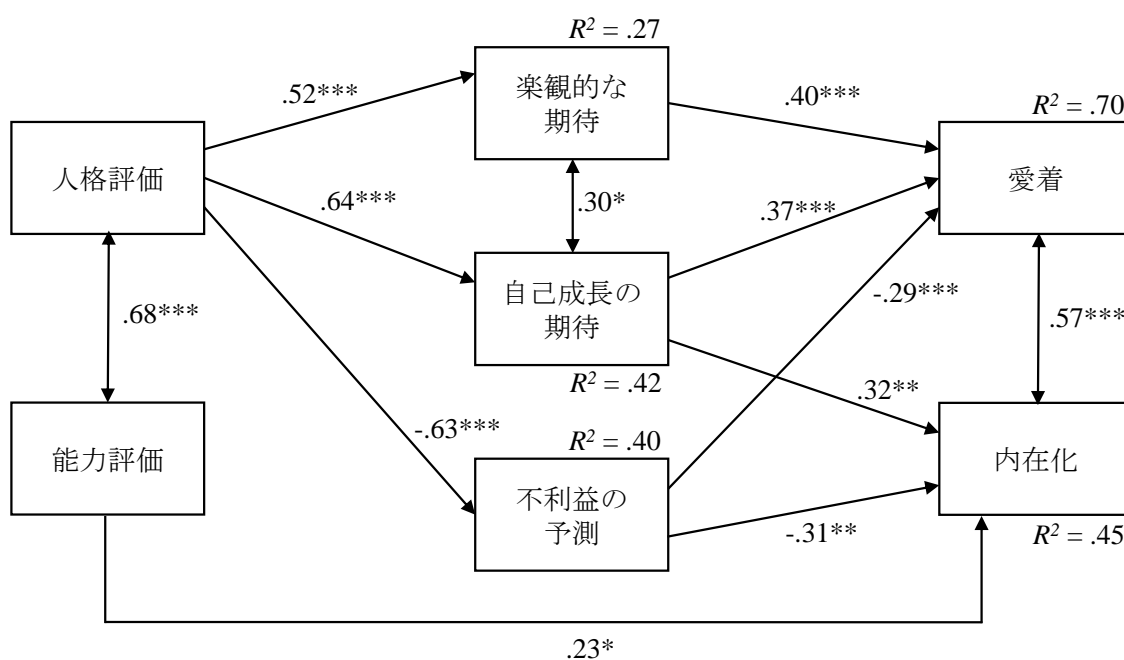
まず、短期者のモデルの適合度は  $\chi^2(9) = 8.05, n.s., GFI = .961, AGFI = .879, RMSEA = .000$  であった。AGFI の値が .90 を下回っているものの、 $\chi^2$  が有意ではなく、RMSEA が .05 を下回っているため、十分なモデルの適合度を示したといえる。

短期者モデルにおける、リーダー評価が未来展望に与える影響については、人格評価がいずれの因子に対しても有意な影響を及ぼしており、楽観的期待 ( $\beta = .52, p < .001$ ) と自己成長の期待 ( $\beta = .64, p < .001$ ) に対しては正の影響が、不利益の予測 ( $\beta = -.63, p < .001$ ) に対しては負の影響が認められた。一方で、能力評価はいずれの因子に対しても、有意な影響を及ぼしていなかった。

次に、未来展望が組織コミットメントに与える影響については、楽観的な期待は愛着に有意な正の影響を及ぼしていた ( $\beta = .40, p < .001$ )。次に、自己成長の期待については、愛着 ( $\beta = .37, p < .001$ ) と内在化 ( $\beta = .32, p < .01$ ) のいずれに対しても有意な正の影響が認められた。そして、不利益の予測については、愛着 ( $\beta = -.29, p < .001$ ) と内在化 ( $\beta = -.31, p < .01$ )

のいずれに対しても有意な負の影響が認められた。

リーダー評価が組織コミットメントに与える直接的影響については、能力評価から内在化への直接的影響のみが認められた ( $\beta = .23, p < .05$ )。次に、未来展望の各因子を媒介とし、人格評価が組織コミットメントに与える、総合的な間接効果は、愛着 ( $b = .59, SEb = .08, 95\%CI = [.439, .736]$ )、内在化 ( $b = .35, SEb = .07, 95\%CI = [.216, .500]$ ) のいずれも、ブートストラップ法 (リサンプリング回数 5000 回) において信頼区間に 0 が含まれなかったため、有意であった。



\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

GFI = .96, AGFI = .88, RMSEA = .000

註：誤差変数は図から省略した

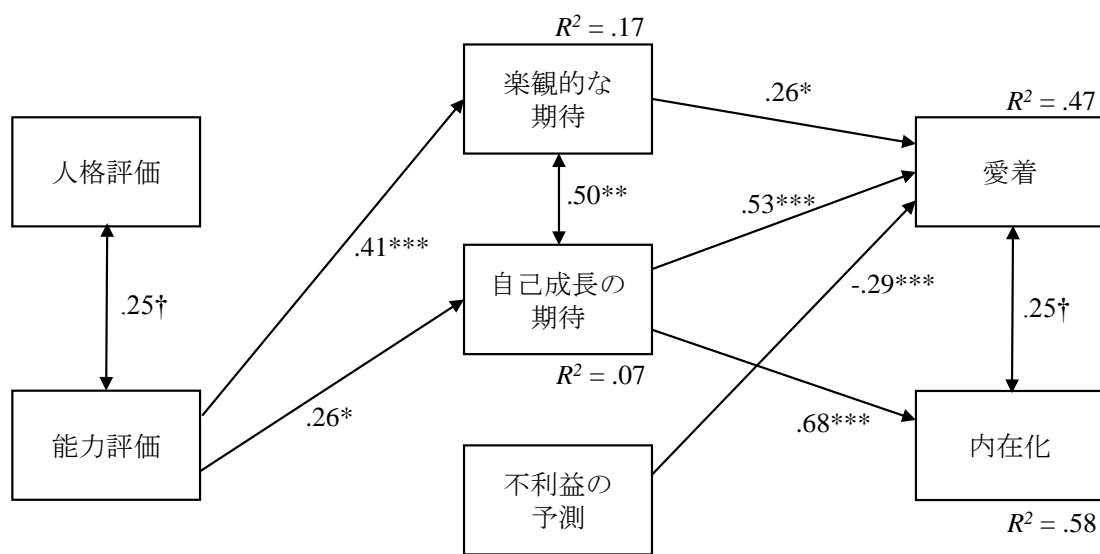
Figure3-1 リーダー評価が組織コミットメントへ与える影響モデル (短期者)

次に、長期者のモデルについては、適合度が  $\chi^2 (12) = 17.33, n.s., GFI = .921, AGFI = .817, RMSEA = .091$ , であった。AGFI の値が .90 を下回り、RMSEA も .05 を上回っているが、 $\chi^2$  が有意ではなく、最低限のモデルの適合度は認められたと考え、Figure3-2 のモデルを採用した。

長期者モデルにおける、リーダー評価が未来展望に与える影響については、能力評価から、楽観的な期待 ( $\beta = .41, p < .001$ ) と自己成長の期待 ( $\beta = .26, p < .05$ ) に対しては有意な正の影響が認められた。一方で、人格評価はいずれの因子に対しても、有意な影響を与えていなかった。

次に、未来展望が組織コミットメントに与える影響については、楽観的な期待は愛着に有意な正の影響を及ぼしていた ( $\beta = .26, p < .05$ )。次に、自己成長の期待については、愛着 ( $\beta = .53, p < .001$ ) と内在化 ( $\beta = .68, p < .01$ ) のいずれに対しても正の影響が認められた。そして、不利益の予測については、愛着 ( $\beta = -.29, p < .001$ ) に対して負の影響が認められた。

リーダー評価が組織コミットメントに与える影響については、リーダー評価から組織コミットメントへの直接的影響はいずれも認められなかった。次に、未来展望の楽観的な期待と自己成長の期待を媒介とし、能力評価が組織コミットメントに与える、総合的な間接効果は、愛着 ( $b = .24, SEb = .10, 95\%CI = [.051, .455]$ ) については、ブートストラップ法 (リサンプリング回数 5000 回) において信頼区間に 0 が含まれなかったため有意であったが、内在化 ( $b = .23, SEb = .13, 95\%CI = [-.013, .051]$ ) については信頼区間に 0 が含まれており有意でなかった。



\*\*\* $p < .001$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$

註：誤差変数は図から省略した

GFI = .92, AGFI = .82, RMSEA = .09

Figure3-2 リーダー評価が組織コミットメントへ与える影響モデル(長期者)

#### 第4節 考察

本章では、リーダー評価がフォロワーの未来展望、および組織コミットメントに与える影響について検討を行った。そして、フォロワーの所属期間によって、その影響に差異が認められるかについても併せて検討を行った。

まず、フォロワーの未来展望が組織コミットメントに与える影響については、集団への所属期間の短期者、長期者ともに、肯定的な未来展望が組織コミットメントを高めることが明らかになった。この結果から、集団において肯定的な未来展望が得られるほど、組織コミットメントは高くなるという、仮説1は支持された。Schein(1978)は、組織に参入した初期の段階においては、組織および個人の役割についての「将来像」を獲得することが重要であると述べているが、新入成員に限らず長期に渡って肯定的な将来像の獲得は重要であることが示された。特に、自己成長の期待については愛着と内在化の両因子に与える影響が2つのモデルに共通して認められ、長期者のモデルにおいては強い影響が認められた。つまり、フォロワーは集団内での役割を自己の中に見出すとともに、集団活動の中で何かを得て、自分自身の成長ができると感じることが集団適応に結びつくことが示された。

次に、所属期間とリーダー評価との関連については、有意な相関関係は認められず、所属期間が長くなっても、リーダー評価は高くならなかった。Graen & Uhl-Bien(1991)は、時間経過と共に、リーダーとフォロワーの交換関係は発展し、信頼や親密感のような心理的な交換もなされるとしている。しかし、本研究の結果をふまえると、所属期間の長さなどの単純な接触機会の量ではなく、その期間にどのような相互作用を行ってきたかという関係の質が重要である可能性が考えられる。そのため、今後はリーダーとフォロワーが集団に所属してからの時間経過とともに、どのような関係形成をして、フォロワーはどのように評価していくのかについて、詳細な分析が必要になる。

次に、所属期間の短期者については、リーダーの人格評価が高いほどフォロワーの肯定的な未来展望が得られていた。そして、人格評価が未来展望を媒介した、集団適応に与える間接効果も認められた。一方、所属期間が長いフォロワーについては、人格評価が未来展望に与える影響は有意ではなかった。また、人格評価から集団適応への直接的影響もみられなかった。以上より、仮説2は支持された。つまり、Fiske et al.(2006) および2章で予測した通り、人格評価が集団適応に与える影響の間には集団における肯定的な未来展望が存在していることが明らかになった。つまり、リーダーの人格を高く評価することで、フォロワーは集団においてリーダーからの援助が期待できるという認知を行い、集団に関与していくと考えられる。ただし、予測した通り、そのような効果は集団への所属期間が短いフォロワーに限られていた。

一方で、所属期間が長いフォロワーについては、短期者では認められなかった、能力評価が未来展望に与える影響が有意であり、能力評価が高いほど肯定的な未来展望が得られて

いることが明らかになった。つまり、所属期間が長いフォロワーの未来展望に対してリーダーへの人格評価は影響を与えないものの、能力評価については影響力が認められた。Fiske et al. (2006) によれば、人格評価は「自分に援助してくれる人かどうか」を判断する基準であり、能力評価は「その援助を実際に実行することができる人であるか」を判断する基準となる。つまり、集団への所属期間が長くなるにつれて、リーダーからの援助が得られるという認知が担保され、その次の段階である能力評価が未来展望に働きかけるようになったと考えられる。また、所属期間が短い新入成員の場合、集団の中での不安が高く、情報を収集することでその不安を低減することが必要であると考えられる。しかし、所属期間が長くなると、集団の中で自分自身の役割が確立され、単に集団に居ることに不安を感じなくなると考えられる。そして、Maslow (1954) の欲求階層説でも示されている通り、集団への所属が安定すると、フォロワーは他者からの承認や自己実現を目指すようになると思われる。その時に、自分の未来の自己像として、リーダーをモデルとし、リーダーの能力が高いと評価するほど、将来の自己が望ましいものであると認知するのではないだろうか。

以上より、本章ではリーダー評価が集団適応に与える影響について、未来展望が媒介する間接効果を検討した。その結果、リーダー評価が高まるほど、集団に所属していくことの肯定的な将来像が形成され、組織コミットメントが高くなることが明らかになった。そして、リーダー評価が未来展望に与える影響は、フォロワーの所属期間の長さによって異なり、新入成員にとっては人格評価が、比較的長期になるにつれて能力評価が重要な要因となることが示された。しかし、本研究は、横断的調査であるため、所属期間が長くなるにつれてリーダー評価の重要性が変化する過程を、十分に検討できたとは言い難い。そのため、フォロワーが集団に新規参入してから縦断的に調査を行い、リーダーとフォロワーの関係の進展を測定するとともに、リーダー評価がフォロワーの将来展望、および組織社会化に与える影響を検討する必要があるだろう。

## 本章の註釈

註 3. 森下 雄輔・谷口 淳一 (2014). 新入成員の組織社会化にリーダー評価が与える影響  
日本応用心理学会第 81 回大会発表論文集, 23.

## 第4章 リーダー・プロトタイプ像を規定する要因

### 第1節 リーダー・プロトタイプ像

1章でも述べた通り、フォロワーが行うリーダー評価は再認過程と推論過程という、2つのプロセスに大別される (Lord & Maher, 1991)。そのうち、再認過程においては、リーダー・プロトタイプ像と現実のリーダーを比較することで評価を形成する。そのため、フォロワーがどのようなリーダー・プロトタイプ像を持っているのかを知ることは、有効なリーダーシップを明らかにするうえで重要である。2章において、リーダー行動が適切であると評価されることが、リーダー評価への主に人格評価を高め、それがフォロワーの集団適応につながる事が明らかになった。そのリーダー行動の適切性を判断する基準がリーダー・プロトタイプ像であるといえる。つまり、フォロワーがどのようなリーダーシップを求めているのかを知ることができれば、リーダーはそれに即した行動を選択でき、集団にとって有効なリーダーシップを形成することができる。

そこで本章では、まずリーダー・プロトタイプ像の構造について検討した研究のレビューを行う。そして、リーダー・プロトタイプ像を規定する要因について検討した、具体的な研究について述べる。

#### (1) リーダー・プロトタイプ像の構造

フォロワーがリーダー認知をする際に、リーダー・プロトタイプ像が重要な役割を果たすことが明らかになり、その構造について詳細に検討されるようになった。

Offermann, Kennedy, & Wirtz (1994) は、リーダー・プロトタイプ像の構造は、上位・中位・下位という、3つの階層から成ると述べている。1つ目の上位カテゴリー (Superordinate Category) は、リーダーを特定する最も抽象的な分類である。この階層は、リーダーと非リーダー (フォロワー) を区別するカテゴリーとなる。つまり、「この人物がリーダーであるかどうか」を区別する、リーダーを認知するうえで、最も基本的な階層である。次に、2つ目の階層である中位カテゴリー (Basic Category) は、リーダーの分類基準を端的に示した、基本的でより具体的な階層である。この階層は、リーダーをさらにビジネスリーダー、スポーツリーダー、政治リーダーなどと区別するカテゴリーとなる。そして3つ目の階層は、最も具体的で個別的な下位カテゴリー (Subordinate Category) である。この階層は、リーダーが、リベラルか保守的かなどを区別するカテゴリーとなる。このように、リーダー・プロト

タイプ像は、まず「リーダーがどの人物であるのか」、次に「リーダーであるならどういった種類のリーダーであるか」、そして「このリーダーがどのような方針を持つリーダーであるのか」など、大きな分類から、より詳細な分類が行われるように階層が作られていると考えられている。

そして、この3つのカテゴリーのうち、最も基本的な上位カテゴリー、つまりリーダーと非リーダーを区別するようなリーダー・プロトタイプ像に注目した尺度が開発されている。その代表的なものとして、Lord et al. (1984) が作成した形容詞から成る質問項目が挙げられる。これは、リーダーの特徴を示す一連の項目（形容詞から成る）について、「自分のもっている〇〇リーダーについてのイメージ」について、「大変よく一致している」から「ほとんど一致しない」の5段階で評定するという形式で作成されたものである。その結果、リーダーを表す形容詞として多くの回答者に選択されたものは、59項目であった (Table4-1)。内容を見ると、「知的な」など高い能力や、「正直な」など人格の良さを示す内容がある一方で、「強要的な」「打算的な」などの捉え方次第では否定的な評価を示す特性も、リーダーの特徴として挙げられていた。これは、「リーダー」というイメージには、「独裁者」など、社会的に望ましくないと考えられる、リーダーも含まれているからであると考えられる。

日本においても、松原 (1995) が Lord et al. (1984) と同様の手続きを用いて上位カテゴリーについての質問項目を作成している (Table4-2)。その結果、「見識のある」などの知的能力を示す形容詞や、「思いやりのある」など人格の良さを示す特徴、そして「ずけずけいう」や「自己中心」などの捉え方によっては否定的な評価につながる内容が認められた。これは、Lord et al. (1984) と類似したリーダー・プロトタイプ像が、日本人においてもフォロワーに持たれていることを示している。

また Lord & Maher (1991) は中位カテゴリーに注目し、リーダーシップ・カテゴリーのクラスター分析を行っている。そしてリーダーは Figure4-1 のようにビジネスリーダー、教育・宗教リーダー、スポーツリーダー、政治リーダー、軍事リーダーなどに大別されている。



Table4-1 リーダー・プロトタイプ質問項目 (I)

1. 知的な	21. 冷静な	41. 平和を望んでいる
2. 正直な	22. 勢力旺盛な	42. 固執的な
3. 外向的な	23. 信頼できる	43. 操作的な
4. 理解力のある	24. カリスマ的な	44. 勇敢な
5. 話し上手	25. 競争的な	45. 訓練された
6. 攻撃的な	26. 保守的な	46. 力強い
7. 決然とした	27. 気づかってくれる	47. 寛大な
8. 勤勉な	28. 協力的な	48. 健康的な
9. 世話好きな	29. 強要的な	49. 親切な
10. 果断な	30. 指示的な	50. 忠実な
11. 献身的な	31. 柔軟な	51. 少数派
12. 教養のある	32. 目標志向的な	52. 組織的な
13. きれいに着飾った	33. 優れた管理者	53. 遠慮のない
14. 権威的な	34. 人道主義的な	54. 愛国的な
15. 不正直な	35. 洞察力のある	55. 責任感が強い
16. 公正な	36. 打算的な	56. 信頼できる
17. 情報通である	37. 好感の持てる	57. 強情な
18. 隠し事のない	38. 説得力のある	58. 意志の強い
19. 厳格な	39. 強固な信念	59. 身だしなみがよい
20. 強固な性格	40. 利己的でない	

Lord et al. (1984) による; 淵上 (2002), p.49より抜粋

Table4-2 リーダー・プロトタイプ質問項目 (II)

1. 見識のある	16. 公平な
2. ずけずけいう	17. 仕事の鬼
3. 沈着冷静である	18. 専制的な
4. 説得力のある	19. 統率力のある
5. 自己主張の強い	20. 先見性のある
6. 民主的な	21. 要領のよい
7. 協調性のある	22. 押さえのきく
8. 自己中心	23. 話し上手
9. 決断力のある	24. 人の扱いがうまい
10. 人の気持ちが分かる	25. 仕事ができる
11. 親分肌	26. 思いやりのある
12. 寛大である	27. 太っ腹である
13. 上役に顔のきく	28. 八方美人
14. 頭のきれいな	29. バイタリティのある
15. 粘り強い	30. ユーモアのある

松原 (1995) より抜粋

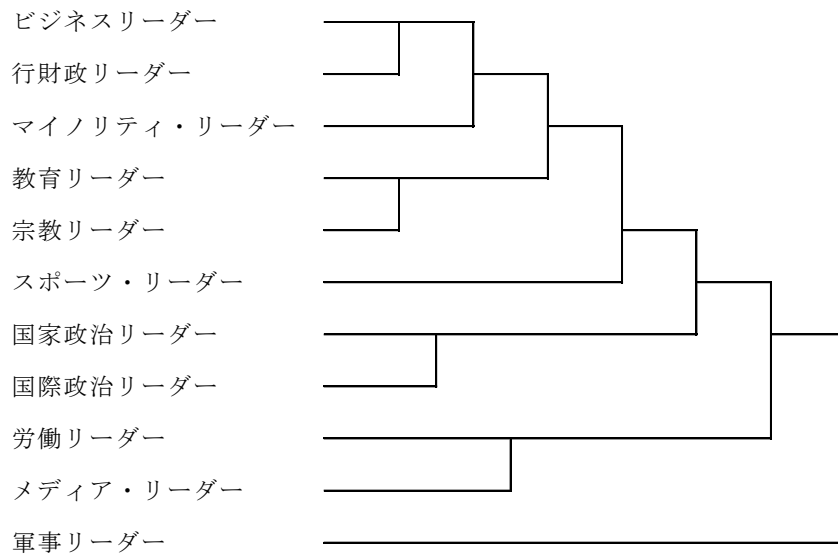


Figure4-1 リーダーシップカテゴリーのクラスター分析  
Lord & Maher (1991) による

その他にも、淵上 (1994) は小学校・中学校の教師を対象に調査を行い、教師のもつ校長のリーダー・プロトタイプ像について検討している。ここでは、校長の属性を示していると思われる形容詞対の項目を作成し、その項目についてクラスター分析を行っている。その結果、教師による校長のリーダー・プロトタイプ像は、3つの構造から成ることが明らかになった (Table4-3)。

Table4-3 校長(リーダー)像のクラスター分析

---

第一クラスター：決断力があり、目標志向的で、公平・配慮的な校長像

---

決断力のある  
頼りになる  
魅力的な  
洞察力のある  
信頼できる  
洗練された  
責任感のある  
意志の強い  
目標志向的  
情報に通じている  
粘り強い  
公平な  
公正な  
正直な  
寛大な  
協力的な  
誠実な  
献身的な  
配慮的な  
理解力のある  
人道主義的な

---

第二クラスター：能率性や規律を重視した知的で説得力のある校長像

---

知的な  
きざんとした  
規律正しい  
能率的な  
健康的な  
勤勉な  
世話好きな  
好奇心・関心の強い  
言葉巧みな  
説得的な

---

第三クラスター：頑固、強引、懲罰的・打算的校長像

---

頑固な  
強引な  
懲罰的な  
指示的な  
競争的な  
打算的な

---

淵上(1994; 2002)による

## (2) リーダー・プロトタイプ像の普遍性と一般化

上記のように、リーダー・プロトタイプ像の構造を明らかにしようとする研究は多くある。そして、そのリーダー・プロトタイプ像の構造の普遍性について、Offermann et al. (1994) は、複数の調査と詳細な検討から、リーダーとしてふさわしい特徴として挙げられる①感受性、②魅力性、③知性、④男性性、⑤献身的な努力、⑥カリスマ性などは、文化、民族、性別などを越えて共通していることを示している。この他にも、リーダーの特徴として⑦専制性、⑧権力性も共通に認められていた。前者6つの特徴は、有能なリーダーとしての特徴を示している。一方で後者は、私利私欲を求める、権力者としてのリーダー・プロトタイプ像であると考えられる。また Offermann et al. (1994) はこの特徴について Table4-4 のように、上記のリーダー・プロトタイプ像を従来のリーダーシップ研究に対応させている。

Table4-4 リーダー像と対応する研究

リーダー像	対応するリーダーシップ研究
1. 感受性	リーダーの配慮行動
2. 魅力性	魅力とリーダーシップ
3. 知性	認知的資源論
4. 男性性	性とリーダーシップ
5. 献身的な努力	変革的リーダーシップ
6. カリスマ性	
7. 専制性	社会的パワー
8. 権力性	

Offermann et al. (1994) による

また、Olga & Robin (2004) は Offermann et al. (1994) の尺度について妥当性、一般化可能性の再検討と短縮版の提示を行っている。その結果、①感受性 (理解のある、誠実な、助けになる)、②知性 (知的な、判断力のある、教養のある、賢い)、③献身的な努力 (やる気のある、献身的な、勤勉な)、④力強さ (精力的な、強硬な、ダイナミックな)、⑤専制性 (支配的な、押しの強い、操作的な、口うるさい、高慢な、利己的な)、⑥男性性 (男性、男性的な) の6つの因子から成る21項目を見出している。この縮小版尺度はオリジナルの尺度との相関も非常に高く妥当性の確認も行われている。また初めの調査から1年後に再度調査を行った結果、これらのリーダー・プロトタイプ像に変化はみられなかったため、リーダー・プロトタ

イプ像が短期間で変化するものではないことが確認されている。

このような、普遍的なリーダー・プロトタイプ像だけでなく、文化ごとにリーダー・プロトタイプ像が異なることを示した、比較文化研究も行われている。Gerstner & Day (1994) は、先に述べた Lord et al. (1984) の形容詞による質問項目を用いて、アメリカ、ドイツ、フランス、ホンジュラス、日本、インド、台湾、中国の8カ国の人を対象に、リーダー・プロトタイプ像の通文化的研究を行っている。その結果、①日本とフランス以外の6つの国において、リーダーのプロトタイプとして「目標志向性」が重視される、②アメリカ・ドイツ・フランスなどの西洋諸国では、「固さ」や「意志の強さ」などが重視されるのに対し、日本・中国・台湾などの東洋諸国では、「知能や知的な特徴」が重視される、③日本のビジネスリーダーにおいては、「学歴がある」、「責任感がある」がプロトタイプ的な特徴として認められるなど、いくつかの文化差が認められることが示されている。

さらに、Den Hartog et al. (1999) は、62の文化圏を対象に、リーダー・プロトタイプ像に関する大規模な調査を行い、文化を超えて共通に認められたポジティブな特徴、文化を超えて共通に認められたネガティブな特徴、文化によって重要度の異なる特徴をそれぞれ見出している (Table4-5)。

Table4-5 リーダー・プロトタイプ像の普遍性と文化差

普遍的に認められたリーダーの ポジティブな属性	文化によって変動する リーダーの属性
肯定的である 信頼できる 管理技術に長けている 公正である 双方に利益をもたらす問題解決者である 激励する 知的である 決断力がある 情報に通じている 効果的な交渉者である 先見性がある 前向きに計画を立てる やる気を引き出す よく語りかける 優秀性に志向している 自信を植えつける 正直である 躍動的である 調節者である 優れた集団を作り上げる	曖昧である 集団内競争者である 自律的である 独立独歩である リスクテーカーである 誠実である 世俗的である 内部の葛藤を回避する 挑発的な ユニークである 秩序を重んじ規律正しい 礼儀正しい、伝統的である 熱狂的である 憐れみ深い 抑制的で物静かである 慎重である 狡猾である 論理的である 地位を意識している 直観的である 間接的である
普遍的に認められたリーダーの ネガティブな属性	慣例を重んじる 影が薄い
残忍・無慈悲である 利己的である 短期で怒りっぽい 孤独である わがままである 不明瞭である 非協力的である 独裁的である	神経質で繊細である 手続きを重んじる 階級意識がある 自己犠牲的である 横柄である エリートである 野心的である 存在感の薄い管理者である 強情である 支配者である 個人主義的である

Den Hartog et al. (1999) による; 淵上 (2002), p.52より抜粋

### (3) リーダー・プロトタイプ像の規定因

これまでに述べてきたように、リーダー・プロトタイプ像の構造や普遍性については、比較文化研究を含め多くの研究により明らかにされてきている。しかしリーダー・プロトタイプ像の変容過程や規定因についての検討は僅少である。Hogg et al. (1998) は、リーダーシップスキーマ (暗黙のリーダー像) は状況の包括性により変化すると述べている。リーダーシップ構造の上位カテゴリーは広い範囲の状況において適用されるが、一方で下位カテゴリーは特殊な状況下においてのみ適用され、その効果を発揮する。良いリーダーとは、それら特殊な状況の要請に一致したリーダーカテゴリーのステレオタイプの特性を持った人物であるとされている。このことから、特殊な状況下において用いられるリーダー・プロトタイプ像は変化すると考えられる。淵上 (2002) が述べているように、リーダー・プロトタイプ像の変容過程を明らかにし、リーダー・プロトタイプ像を規定する状況要因を特定化することが、効果的なリーダーシップ行動の特定化につながると考えられる。つまり、ある状況要因によりフォロワーのもつリーダー・プロトタイプ像が変化することが明らかになれば、その状況においてフォロワーに要請されるリーダーシップを特定することができる。そしてそのリーダー・プロトタイプ像と一致した行動をとることで、成員の満足感を高め、フォロワーのモラルや集団業績を向上させることができると考えられる。

そこで本章の以後においては、特定の状況下におけるフォロワーのリーダー・プロトタイプ像を測定し、リーダー・プロトタイプ像を変化させる状況要因を検討することを目的とした。本章 2 節では、集団の外的要因として“外集団状況”について検討を行う。3 節では、集団の内的要因として“状況統制力”について検討を行う。そして 4 節でこの章の全体を包括する総合考察を行う。

## 第 2 節 外集団状況と集団サイズがリーダー・プロトタイプ像に与える影響【研究 4<sup>註4)</sup>】

### (1) 目的

**外集団状況とリーダー・プロトタイプ像** 社会集団が活動を行う際には、多くの場合自分が所属している集団だけでなく、自集団と多様な形で関わる多くの外集団が存在する。外集団がフォロワーのリーダー評価に与える影響について、高口他 (2007) は評価基準の変化という視点から検討を行っている。そして、“リーダーシップに関わる能力”を備えた人物が基本的にはリーダーとして高く評価されることになるが、外集団と利害対立関係にある課題に

においては“集団プロトタイプ性”がリーダー評価にとって重要な要因になることが示されている。集団プロトタイプ性とは、内集団成員がその内集団全体を体現している程度を意味し、態度や行動などに関連する特徴である（坂田・藤本・高口, 2005）。つまり、集団プロトタイプ性が高い成員は「その集団らしい成員である」ことを意味する。この集団プロトタイプ性は集団ごとに異なる形態をもつ状況依存的な要因であり、その影響を受けたリーダー・プロトタイプ像は多種多様なものになると考えられる。しかし、高口他（2007）の研究で示された集団プロトタイプ性のリーダー評価への影響は限定的で、対立集団との課題にのみ効果を発揮し、非対立集団との課題においてその影響は認められなかった。つまり、集団らしさがリーダーを評価する決定因となりうるのは、外集団と利害対立場面にある時のみで、特に非対立集団と接触する際にはリーダーの能力が重要視されることが示されている。

また、Sherif, Harvey, White, Hood, & Sherif (1961) の泥棒洞窟実験では、外集団との関係性が集団過程に及ぼす変化が検討されている。集団形成期には民主的な少年がリーダーとして選ばれたが、外集団との間に対立が発生すると、形成期では低い地位にいた専制的な少年がリーダーとして選ばれることが明らかになった。この研究で観察された集団の変化は、集団間葛藤という自集団にとっての危機が生じることで、集団成員の求めるリーダー像が変化することを示している。特に利害対立場面において成員は自集団の利益を維持するために、敵対する集団を排除しようとする。そしてそれを可能とするために、成員は初期の集団において求めていた民主的なリーダーを排斥し、専制的なリーダーを求めるようになると考えられる。このように、外集団状況によってフォロワーから求められるリーダー像は変化する、より具体的なリーダー・プロトタイプ像が形成されることが考えられる。

**集団サイズとリーダー・プロトタイプ像** 集団サイズが増加すると成員間の意見の分散や個々人のコミュニケーション機会の減少などにより、集団としてのまとまりや成員の目標志向性は低下すると考えられる。過去の社会的ジレンマ研究においても、集団サイズの増大に伴い協調行動が減少するということが明らかになっている（De Cremer & Leonardelli, 2003）。また山岸（1990）が述べているように、そのような“集団サイズの増加が協調を減少させる”という事実を多くの人々は経験的に一般化しているであろう。

そして、フォロワーのそのような経験はリーダー・プロトタイプ像にも影響を与えると考えられる。Hemphill (1950) は、集団サイズが増加する、すなわち成員数が増大するほど、フォロワーからのリーダーに対する依存度と要請が大きく、より多様化することを明らかに



している。つまり、集団サイズが拡大することにより、目標達成が困難になると認知したフォロワーは、リーダーに対する期待を増大させ、多種多様なリーダー・プロトタイプ像を形成すると考えられる。

また、集団サイズはリーダーシップ行動自体も変容させることが明らかになっている。三隅・黒川 (1971) は、集団規模の拡大に伴い集団に2つの傾向が生じるとしている。一方は、集団規模の拡大が集団としての統一性を弱め、集団が分裂と崩壊へ向かう傾向を強めるといふ「群衆化傾向」である。そして他方は、集団規模が拡大すると集団におけるフィードバック作用が低下し、その結果、特定成員の指示や命令に対して各成員が服従するような反応の強化が生じるという「軍隊化傾向」である。三隅・黒川 (1971) は、それら2つの傾向とリーダーシップ行動との関連について検討を行い、軍隊化傾向はリーダーシップとして目標志向要因の増大と関係維持要因の低下を生じさせ、群衆化傾向はリーダーシップとして目標志向要因と関係維持要因の両面を低下させることが実証された。

**目的** そこで、本研究では外集団状況と集団サイズに注目し、リーダー・プロトタイプ像の規定因についての検討を行うことを目的とする。また、本研究においては従来リーダー・プロトタイプ像として検討されているようなリーダーの特性的次元ではなく、行動的次元や態度次元を含めたものとしてリーダー・プロトタイプ像を捉える。上記の通り、特定の状況により変化するリーダー・プロトタイプ像は下位次元のものであり、リーダーか非リーダーかを同定するような基本特性ではなく、具体的な行動について検討を行うことが適切であると考えられるからである。

リーダーシップ行動について三隅 (1984) は P 機能 (Performance function) と M 機能 (Maintenance function) という、目標達成機能と集団維持機能の2つの機能に分類している。その他、リーダーシップ行動論に依拠した研究においても同様の2つの機能が示されており、本研究においてもリーダー・プロトタイプ像の行動次元について2つの機能構造をもつものとして捉える。また、本研究では集団内でのリーダーシップ行動に加え、集団間で発揮されるリーダーシップ行動についても併せて検討を行う。外集団が存在する場面においては自集団のみで活動する場面と比較して外集団との関係調整、あるいは交渉場面が多く存在する。そのため、リーダーとして求められる行動として集団間で働きかける行動が重要となり、集団間リーダーシップ行動がフォロワーからより求められるだろう。

外集団状況については、外集団と協力する状況にある“協調”条件、外集団と利害対立関係

にある“対立”条件、そして内集団が独立していて外集団がない、あるいは外集団を意識しない“統制”条件の3条件について検討を行う。外集団と利害対立関係にある時には集団目標の達成がより困難なものとなるため、成員はリーダーに対する目標志向性を高く求めるようになると考えられる。一方で、外集団と協調関係にある状況においては、目標達成に対する危機は外集団によってもたらされないため、リーダーに対して特に目標志向性を高く求めるという認知は生起されないと考えられる。しかし、協調集団との関係不和は集団にとっての損失を生む。そのため、その協調関係を維持することを目的とし、フォロワーはリーダーに対して外集団との関係を良好にするために、集団間リーダーシップ行動を求めると考えられる。

集団サイズについては、成員間の相互協調や目標志向性の低下などの点から、集団サイズの増加は目標達成の困難や集団崩壊の危機であるという認知を成員は行うだろう。そのため、集団サイズの増加に伴い、フォロワーはリーダーに対して目標志向的な行動を求めると考えられる。また、成員間の協調が得られないという一般化された信念をもつため、リーダーに対して集団の意見を反映するといった民主的な振る舞いよりも、専制的な振る舞いを許容し、求めるようになると考えられる。

以上より、本研究で予測する仮説は以下のとおりである。

仮説 1. 外集団の存在する状況では、集団間リーダーシップ機能が高いリーダー・プロトタイプ像が形成されるであろう。

仮説 2. 外集団と対立関係にある状況では、協調関係にある集団や外集団がない集団に比べて、目標志向的なリーダー・プロトタイプ像が形成され (仮説 2a) , 協調関係にある集団に比べて専制的なリーダー・プロトタイプ像となるだろう (仮説 2b) 。

仮説 3. 集団サイズが大きいほど、目標志向的なリーダー・プロトタイプ像が形成され (仮説 3a), リーダー・プロトタイプ像は専制的なものとなるだろう (仮説 3b) 。

## (2) 方法

**調査協力者と質問紙デザイン** 調査協力者は、大学生 442 名 (男性 186 名, 女性 255 名, 不明 1 名), 平均年齢 19.78 ( $SD = 1.40$ ) 歳であった。質問紙構成としては統制・協調・対立の3つの外集団状況, および集団サイズ (2: 小集団・大集団) を設定し, それぞれ別の質問紙を作成し参加者間要因とした。つまり 6 パターンの質問紙を作成し, 回答者はいずれか 1 つに回答した。

**想定場面** 本研究では想定場面を用いて、仮想の内集団および外集団の状況設定を行った。本研究での外集団状況は“協調”条件と“対立”条件、そして“統制”条件の3条件を設定した。集団サイズについては、“小集団”条件では集団成員数を5人、“大集団”条件では30人であると提示した。

また本研究で用いた課題場面は、複数の場面における整合性を確認するため2場面用意した。場面は大学生が想定しやすいテーマとして「大学場面」と「アルバイト場面」という身近な場面を設定した。「大学場面」では大学予算を巡る場面を、「アルバイト場面」では、売上ノルマを達成するという課題を設定した（具体的な場面は Table4-6, Table4-7 に示す）。なお、この2場面について参加者内要因とし、両場面においてそれぞれ回答を求めた。

想定場面は、まず状況背景として共通場面を提示した。状況背景を読了後、基本課題として具体的に行う課題を提示した。それに加え、協調条件と対立条件では場面を追加提示することで条件設定を行った。統制場面については追加場面の提示は行わず、状況背景と基本課題のみの想定場面となっていた。

各場面読了後に操作チェックとしてどの程度場面を理解できたのかについて「全く理解できなかった (1)」から「非常に理解できた (5)」の5件法で回答させた。また、条件ごとに課題の困難度がどの程度認知されていたのかを測定するため、「非常に簡単である (1)」から「非常に困難である (5)」の5件法で回答を求めた。

**リーダー・プロトタイプ像測定項目** 自集団の課題を達成するためのリーダーとして、どの程度必要だと感じるかについて、以下の項目に回答を求めた。

①集団内リーダーシップ行動: リーダー・プロトタイプ像の行動的側面のうち、集団内でのリーダーシップ行動を測定するため、PM 指導行動測定尺度 (三隅, 1984), および高口・坂田・黒川 (2005) の管理監督者リーダーシップ評価尺度・組合リーダーシップ評価尺度を基に、目標志向行動質問項目 5 項目、集団維持機能質問項目 5 項目の計 10 項目を作成した。それらの項目に、「1. 全く不必要である」から「7. とても必要である」までの 7 件法で回答させた。

②集団間リーダーシップ行動: リーダー・プロトタイプ像の行動的側面のうち、集団間でのリーダーシップ行動を測定するため、高口他 (2005) で用いられた、管理監督者リーダーシップ評価尺度、および組合リーダーのリーダーシップ評価尺度の集団間リーダーシップ項

目を参考にし、8項目作成した。それらの項目に、「1. 全く不必要である」から「7. とても必要である」までの7件法で回答させた。

③民主-専制項目: リーダー・プロトタイプ像が民主的、あるいは専制的のどちらの傾向にあるのかを測定するため、民主的と専制的が両極に位置するSDスケールを7項目独自に作成し、7件法で回答を求め、点数が高いほど専制的なリーダー像となるように設定した。具体的な項目は「寛容な(1)- 厳格な(7)」、「穏健な(1)- 好戦的な(7)」、「謙虚な(1)- 横柄な(7)」、「共同的な(1)- 単独的な(7)」、「民主的な(1)- 専制的な(7)」、「相互的(1)- 一方的(7)」、「任意的な(1)- 強制的な(7)」であった。

Table4-6 大学場面における教示内容(研究4)

状況背景	<p>学生生活をよりよいものにするために、大学から以下の2つの案が提案されました。</p> <p>A案「学生の昼食・休憩時間の憩いの場として、学内にフードコートを増設」 B案「学生の課外活動活性のため、最新設備の部活・サークル棟を増設」</p> <p>大学が行った事前調査の結果では、A案・B案を支持する学生の数はほとんど同数でした。</p> <p>そこで、A案・B案を希望した学生の中から、それぞれ代表者(大集団条件では<b>30人</b>、小集団状況では<b>5人</b>)を選抜して代表者集団を作り、それぞれの計画案を実現させるための活動をしてもらうことになりました。</p> <p>代表者集団の活動期間は半年間で、週に3日程度の活動が必要です。</p>	
集団課題	<p>あなたは選択した案の代表者として選ばれ、以下のような課題を代表者集団のメンバーと共に達成していくことになりました。</p> <p>代表者集団課題1. 会議を行い、希望学生の意見を反映した具体的な計画案にする。 代表者集団課題2. 具体的な計画案を大学にプレゼンし、その具体案を認めてもらう(具体案が認められないと、計画は実行されない)。</p>	
外集団状況の設定	統制	(追加情報なし)
	協調	<p>また2つの案は、土地の利用など共通する問題があります。そのため、もう1つの代表者集団と情報や意見交換などのため、複数回会議を行うこととなります。会議を有効なものにすれば計画が円滑に進み、計画案もより良いものになると考えられます。</p>
	対立	<p>ただし今回の計画では、予算や土地の関係上2つの案のうち1つの案だけが採用されることになっているため、あなたが選択した案が採用されない場合もあります。計画案が採用されるためには、大学へのプレゼン会議で、もう1つの代表者集団と議論を行い、大学からもう1つの代表者集団の計画案よりも高い評価を受ける必要があります。</p>
リーダー選出	<p>代表者集団の活動をはじめるにあたり、代表者集団をまとめたり、交渉場面に外向く代表者集団のリーダーを選ぶことになりました。</p>	

Table4-7 企業場面における教示内容 (研究4)

状況背景	あなたはバイトとしてアパレル関係のショップの支店A店で働くことになりました。A店では、あなたを含めて(大集団条件では30人、小集団状況では5人)の従業員が働いています。あなたは週に3日働くことになっています。		
集団課題	働き始めて半年が経過したとき、オーナーから店舗の売り上げ目標を提示されました。売り上げ目標は半年間で600万円売り上げることでした。その売り上げ目標が達成できない場合、給料が少し減らされることとなります。ただし、売り上げ目標が達成できた場合、売り上げに応じた報酬が支払われることになっています。 また、その売り上げ目標は昨年度の売り上げと同じくらいで、目標を達成することはそれほど困難なものではないとのことでした。		
外集団状況の設定	統制	(追加情報なし)	
	協調	ただし、売り上げ目標を達成するためには、もう一つの支店であるB店と協力していく必要があります。具体的にはB店と会議や情報交換を行い、お互いにメリットのある販売計画や戦略を考えたりすることが必要です。	
	対立	それに加え、売り上げをさらに上げるため、もう一つの支店であるB店と売り上げを競わされることになりました。600万円の売り上げ目標が達成できたとしても、B店よりも売り上げが少なければ、報酬はもらえなくなります。そのため、B店よりも高い売り上げが必要です。	

### (3) 結果

**操作チェック** 分析に先立ち、多数の欠損が認められた回答者、および想定場面の理解度が大学場面とアルバイト場面のいずれかで2以下(理解できなかった)の者を削除した。最終的に分析対象としたのは、合計398名であった(Table4-8)。

Table4-8 分析対象者数

	外集団状況			計
	統制	協調	対立	
小集団	69	72	67	208
大集団	61	64	65	190
計	130	136	132	398

次に、外集団状況、および集団サイズの違いにより、課題に困難度が生じているかを検討するため、まず、場面ごとに各条件における平均値、および標準偏差を算出した(Table4-9, Table4-10)。次に、課題の困難度を従属変数とする外集団状況×集団サイズの二要因分散分析を場面ごとに行った。その結果、大学場面では外集団状況( $F(2, 392) = 0.76, n.s.$ )、集団サイズ( $F(1, 392) = 0.26, n.s.$ )の主効果、および交互作用( $F(2, 392) = 0.40, n.s.$ )は有意では

なかった。また、アルバイト場面においては外集団状況 ( $F(2, 392) = 8.45, p < .001$ ) において有意な主効果が認められ、多重比較 (Bonferroni 法) を行った結果、対立条件が統制条件と強調条件よりも有意に高くなっていた。また、集団サイズ ( $F(1, 392) = 0.98, n.s.$ ) の主効果、および交互作用 ( $F(2, 392) = 0.15, n.s.$ ) はいずれも有意でなかった。つまり、アルバイト場面における対立集団で困難度が高くなったものの、その他の条件においては困難度は変化していなかった。

Table4-9 大学場面における条件ごとの困難度平均値

	外集団状況						計	
	統制		協調		対立			
	<i>M</i>	( <i>SD</i> )	<i>M</i>	( <i>SD</i> )	<i>M</i>	( <i>SD</i> )	<i>M</i>	( <i>SD</i> )
小集団	3.71	(0.66)	3.61	(0.66)	3.70	(0.82)	3.67	(0.72)
大集団	3.80	(0.60)	3.69	(0.85)	3.65	(0.80)	3.71	(0.76)
計	3.75	(0.64)	3.65	(0.76)	3.67	(0.81)	3.69	(0.74)

Table4-10 アルバイト場面における条件ごとの困難度平均値

	外集団状況						計	
	統制		協調		対立			
	<i>M</i>	( <i>SD</i> )	<i>M</i>	( <i>SD</i> )	<i>M</i>	( <i>SD</i> )	<i>M</i>	( <i>SD</i> )
小集団	3.06	(0.73)	3.07	(0.89)	3.42	(0.87)	3.18	(0.85)
大集団	3.08	(0.78)	3.20	(0.88)	3.51	(0.81)	3.27	(0.84)
計	3.07	(0.75)	3.13	(0.89)	3.46	(0.84)	3.22	(0.84)

**因子分析** リーダー・プロトタイプ像測定項目それぞれについての因子分析を行なった。リーダー・プロトタイプ像測定項目のうち、集団内リーダーシップ行動項目について主因子法・プロマックス回転による探索的因子分析を行った。因子負荷量.40を採択基準とし、1項目除外し再度同様の分析を行った結果、9項目2因子構造が得られた (Table4-11)。項目から第1因子は集団維持行動 (「集団内での問題でメンバーの意見を求める」「メンバーの相談に気軽にのってくれる」「メンバー間に感情的な対立やトラブルが発生しそうな時、うまく調整する」「メンバーの個人的な問題にも気を配る」「メンバーを公平に扱う」)、第2因子は目標志向行動 (「メンバーに助言や忠告をする」「指示や命令を与える」「メンバーに対して強い影響力を持つ」「目標達成の計画を綿密にたてる」) という本研究で仮定したもの

と同様の因子構造が得られた。この結果を基に確証的因子分析を行った結果、適合度指標は GFI = .97, AGFI = .94, CFI = .92, RMSEA = .07 であり、妥当なモデルであることが認められた。また信頼性は目標志向行動因子が  $\alpha = .68$ , 集団維持機能因子が  $\alpha = .70$  であった。

Table4-11 集団内リーダーシップ行動の因子構造

	F1	F2
<b>F1: 集団維持行動 (<math>\alpha = .70</math>)</b>		
集団内での問題でメンバーの意見を求める。	<b>.60</b>	-.02
メンバーの相談に気軽にのってくれる。	<b>.60</b>	.08
メンバーの間に感情的な対立やトラブルが発生しそうな時、うまく調整する。	<b>.56</b>	.04
メンバーの個人的な問題にも気を配る。	<b>.55</b>	.02
メンバーを公平に扱う。	<b>.55</b>	-.10
<b>F2: 目標志向行動 (<math>\alpha = .68</math>)</b>		
メンバーに助言や忠告をする。	-.06	<b>.73</b>
指示や命令を与える。	-.11	<b>.66</b>
メンバーに対して強い影響力を持つ。	.11	<b>.48</b>
目標達成の計画を綿密にたてる。	.15	<b>.47</b>
因子間相関	-	.53

次に、集団間リーダーシップ行動項目についても主因子法・プロマックス回転による探索的因子分析を行った。初期解における固有値の減衰状況 (3.02, 1.40, 1.01), および解釈可能性から判断し、1 因子構造を採用した。因子負荷量.40 に満たない項目を除外し、再分析を行った結果、最終的に 4 項目 (「他の代表者集団との間の状況の変化に敏感に対応する」「課題達成のために、他の代表者集団から情報を得ようと努力する」「代表者集団間での状況の変化に敏感に対応する」「他の代表者集団との間にトラブルが起きないように、連絡調整などを行う」) 1 因子構造を得た。この結果を基に確証的因子分析を行った結果、適合度指標は GFI=.97, AGFI=.86, CFI=.95, RMSEA=.18 であった。AGFI がやや低く、RMSEA も.10 を超えている点で若干問題が残るものの、他の指標は十分に高い値を示しているため、比較的妥当なモデルであることが示された。また信頼性は  $\alpha = .79$  であった。

民主-専制項目についても同様に 1 因子構造を仮定した確証的因子分析を行った。因子

負荷量が.40を下回った2項目を削除し、最終的に5項目（「相互的—一方的」、「民主的な—専制的な」、「共同的な—単独的な」、「任意的な—強制的な」「寛容な—厳格な」）1因子構造を得た。適合度指標は  $GFI = .98$ ,  $AGFI = .93$ ,  $CFI = .96$ ,  $RMSEA = .10$  であった。RMSEAは.10を超えている点でやや問題が残るが、ほぼ妥当なモデルであることが確認された。また信頼性は  $\alpha = .76$  であった。

いずれの因子についても、因子に含まれる項目の合計値を項目数で除した値を分析に用いた。

**記述統計量と分散分析** まずリーダー・プロトタイプ像測定項目それぞれの記述統計量を確認するため、条件ごとに平均値および標準偏差 ( $SD$ ) を算出した (Table4-12)。目標志向行動 ( $M_s = 5.53 \sim 6.04$ )、集団維持行動 ( $M_s = 5.63 \sim 5.93$ )、集団間リーダーシップ行動 ( $M_s = 5.34 \sim 5.85$ ) については、いずれの条件においても高い値を示していた。一方で、民主—専制項目 ( $M_s = 2.90 \sim 3.52$ ) についてはいずれの条件においても低い値、つまり民主的なリーダーを求める方向に偏っていた。



Table4-12 リーダー・プロトタイプ像各因子の記述統計量

課題場面 外集団状況 集団サイズ		大学場面					
		統制		協調		対立	
		小	大	小	大	小	大
目標志向	<i>M</i>	5.53	5.71	5.58	5.68	5.55	5.72
	( <i>SD</i> )	(0.78)	(0.58)	(0.83)	(0.84)	(0.87)	(0.61)
集団維持	<i>M</i>	5.78	5.76	5.68	5.67	5.83	5.93
	( <i>SD</i> )	(0.73)	(0.68)	(0.71)	(0.73)	(0.74)	(0.65)
集団間	<i>M</i>	5.38	5.60	5.55	5.46	5.34	5.46
	( <i>SD</i> )	(0.90)	(0.53)	(0.78)	(0.86)	(0.96)	(0.87)
民主 - 専制	<i>M</i>	3.21	3.12	2.90	2.92	2.94	3.03
	( <i>SD</i> )	(1.04)	(0.95)	(0.79)	(0.77)	(0.95)	(0.74)
		アルバイト場面					
目標志向	<i>M</i>	5.85	5.90	5.97	6.03	5.99	6.04
	( <i>SD</i> )	(0.78)	(0.75)	(0.71)	(0.67)	(0.70)	(0.59)
集団維持	<i>M</i>	5.63	5.71	5.73	5.75	5.87	5.71
	( <i>SD</i> )	(0.91)	(0.84)	(0.74)	(0.80)	(0.71)	(0.84)
集団間	<i>M</i>	5.47	5.47	5.74	5.85	5.42	5.51
	( <i>SD</i> )	(0.77)	(0.69)	(0.78)	(0.87)	(1.05)	(0.77)
民主 - 専制	<i>M</i>	3.36	3.34	3.28	3.24	3.43	3.52
	( <i>SD</i> )	(0.93)	(1.10)	(0.90)	(0.89)	(1.03)	(0.95)

そして、条件によってリーダー・プロトタイプ像に差がみられるのかを検討するため、外集団状況 (3) × 集団サイズ (2) × 課題場面 (2) を独立変数とする三要因分散分析を行った。その結果、外集団状況の有意な主効果が集団間リーダーシップにおいて認められた ( $F(2, 387) = 3.25, p < .05$ )。下位検定 (Bonferroni 法) の結果、協調状況 ( $M = 5.65$ ) が統制状況 ( $M = 5.48$ ) ・ 対立状況 ( $M = 5.43$ ) よりも高くなっていた。

集団サイズについては、目標志向行動が大集団状況 ( $M = 5.86$ ) の方が小集団状況 ( $M = 5.75$ ) よりも高い傾向が見られた ( $F(1, 390) = 3.29, p < .10$ )。

次に課題場面の主効果が目標志向行動 ( $F(1, 390) = 64.03, p < .001$ )、集団間リーダーシップ ( $F(1, 387) = 7.46, p < .01$ )、民主 - 専制リーダーシップ ( $F(1, 388) = 36.94, p < .001$ ) で有意に認められた。目標志向行動 (大学  $M = 5.64$  ・ アルバイト  $M = 5.96$ )、集団間リーダーシップ (大学  $M = 5.47$  ・ アルバイト  $M = 5.58$ )、そして、民主 - 専制リーダーシップ (大学  $M = 3.02$  ・ アルバイト  $M = 3.36$ ) のいずれにおいても、大学場面よりもアルバイト場面の方が高くなっ

ていた。

また、集団間リーダーシップにおいて外集団状況×課題場面の有意な交互作用が認められた ( $F(2, 387) = 5.24, p < .01$ ; Figure4-2)。単純主効果検定の結果、外集団状況についてはアルバイト場面においてのみ有意な単純主効果を示し ( $F(2, 387) = 6.84, p < .01$ )、協調状況 ( $M = 5.80$ ) が統制状況 ( $M = 5.47$ )・対立状況 ( $M = 5.46$ ) よりも有意に高くなっていた。課題場面については、協調状況のみで有意な単純主効果が認められ ( $F(1, 387) = 17.49, p < .001$ )、アルバイト場面 ( $M = 5.80$ ) の方が大学場面 ( $M = 5.51$ ) よりも高くなっていた。さらに、民主-専制リーダーシップにおいて外集団状況×課題場面の有意傾向の交互作用が認められた ( $F(2, 388) = 2.39, p < .10$ ; Figure4-3)。単純主効果検定の結果、外集団状況については大学場面においてのみ有意傾向の単純主効果を示し ( $F(2, 388) = 2.96, p < .10$ )、協調状況 ( $M = 2.91$ ) において統制状況 ( $M = 3.17$ ) よりも民主的なリーダーシップが求められる傾向があった。課題場面については、全ての状況で単純主効果が有意 (傾向) に認められ (統制:  $F(1, 388) = 3.48, p < .10$ , 協調:  $F(1, 388) = 13.52, p < .001$ , 対立:  $F(1, 388) = 25.20, p < .001$ )、いずれもアルバイト場面の方が大学場面よりも高くなっていた。

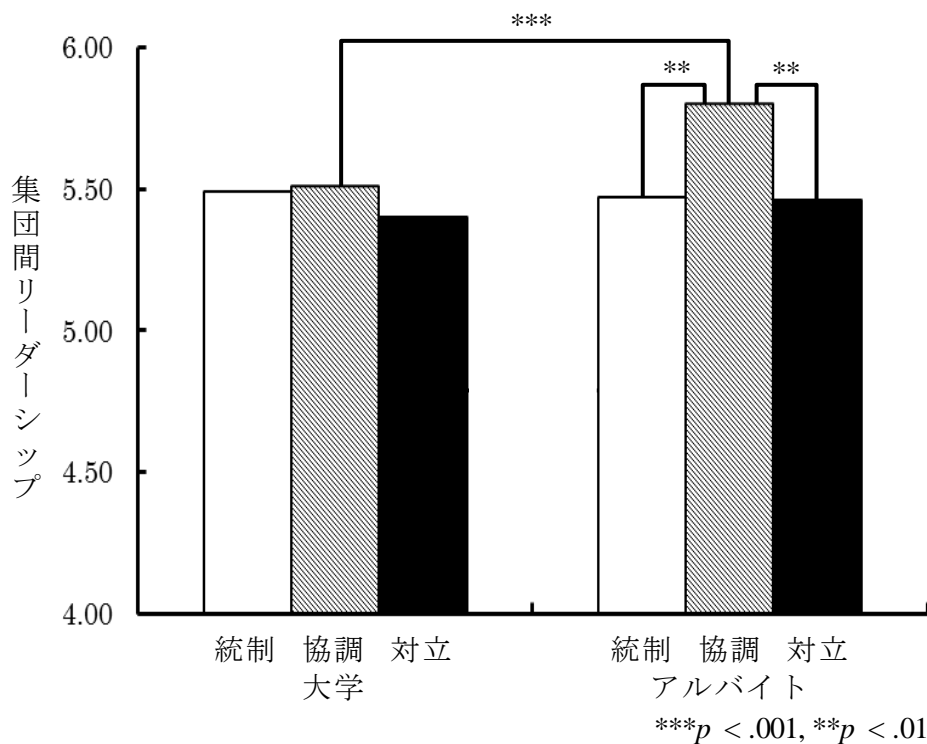


Figure4-2 外集団状況×課題場面の交互作用 (集団間リーダーシップ)

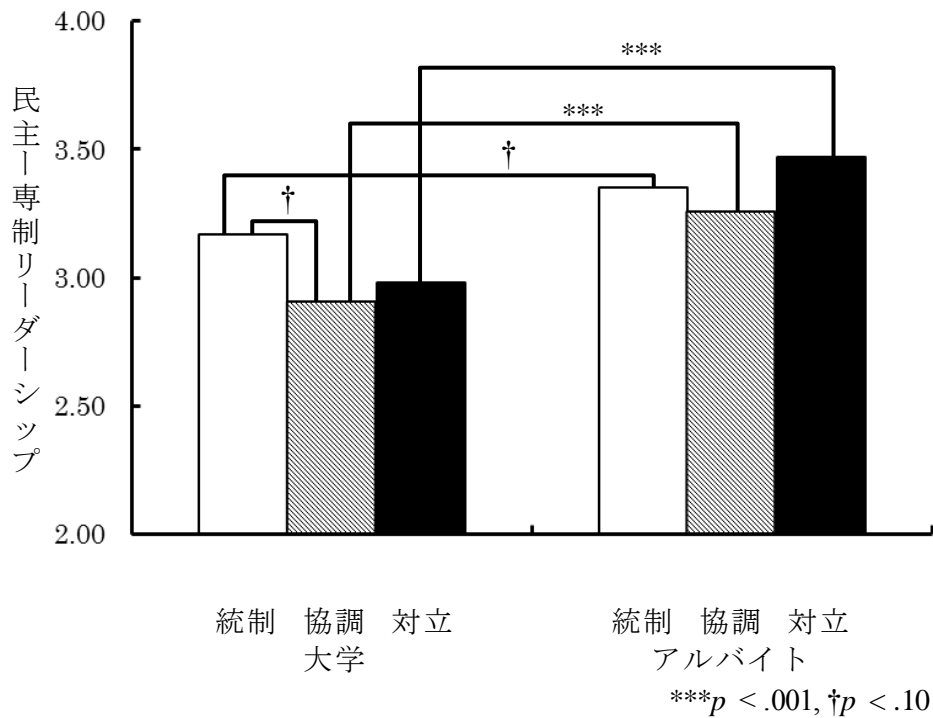


Figure4-3 外集団状況×課題場面の交互作用 (民主 - 専制)

#### (4) 考察

本研究ではリーダー・プロトタイプ像を規定する状況要因として、外集団状況と集団サイズに注目し検討を行った。

リーダー・プロトタイプ像のうち集団間リーダーシップ機能については、外集団と協調する状況において、対立あるいは外集団がない状況に比べ高くなっていた。またその影響は大学での課題場面においては認められず、アルバイト場面のみにもみられた。つまり、仮説1「外集団が存在する状況においては集団間リーダーシップ機能が高いリーダー・プロトタイプ像が形成されるだろう」を一部支持する結果ではあるものの、その影響は非常に限定的であった。協調関係にある外集団が存在することで集団内での対内的な行動だけでなく、外集団との対外的な行動がリーダーとして必要であるとフォロワーが認知すると考えられる。

今回、対立集団状況において集団間リーダーシップ行動が高くならなかったのは、本研究で扱った集団間リーダーシップが、「他の代表者集団 (他店) との間の状況の変化に敏感に対応する」や「他の代表者集団 (他店) との間にトラブルが起きないように、連絡調整などを行う」といったように、集団間の関係維持を目的とした機能に比重が偏っていた可能性が

考えられる。そのため、利害対立関係にある集団との関係維持は特に必要とされず、リーダーの機能として不必要なものであると認知されたと考えられる。今後は Lwin & Hirose (1997) で用いられているように、集団間リーダーシップを集団間交渉機能 (集団間 P 機能) と集団間関係維持機能 (集団間 M 機能) といった、集団間での目標志向機能と関係志向機能という両側面からより詳細な検討を行うべきであろう。

一方で、外集団状況はリーダー・プロトタイプ像の集団内リーダーシップ行動には影響を与えず、外集団の有無にかかわらず目標志向行動得点と集団維持行動得点は共に高い水準であった。つまり、「外集団と対立関係にある状況では、協調状況や外集団がない状況に比べて目標志向的なリーダー・プロトタイプ像が形成されるだろう」という仮説 2a は支持されなかった。本研究で提示した場面においては、リーダー・プロトタイプ像の目標志向行動得点がどの状況においても高く、基本的にフォロワーは目標志向行動が高いリーダーを求めていたと考えられる。本研究の課題を達成することは、フォロワーに直接的な利益をもたらすというものであった。そのため、回答者の課題へのモチベーションが高く、課題達成のために目標志向型のリーダーを求めたと考えられる。また、本研究で提示した場面が集団形成初期段階であったことも、仮説が支持されなかった 1 つの要因であると考えられる。三隅 (1984) はリーダーシップ・スタイルのうち P 型と M 型を比較すると、集団初期においては P 型のリーダーの効果が高くなるが、長期的な集団になると M 型のリーダーの効果が高くなることを明らかにしている。つまり、関係初期においては目標志向行動が高いリーダーに対してフォロワーは従い課題遂行を行う。しかし集団の関係が進むと、課題解決のために目標志向行動が高いリーダーの厳密な計画や命令に対する不満が蓄積し、モラルやモチベーションが低下し、目標志向行動の効果性は低減すると考えられる。そのような時間経過に伴う目標志向行動の効果性がリーダー・プロトタイプ像においても同様にみられ、集団形成段階においては状況の差異に関わらず、課題達成のために目標志向行動が高いリーダー・プロトタイプ像が形成されたと考えられる。今後はこのような時系列の問題を考慮し、集団関係が進んだ状態で外集団状況がリーダー・プロトタイプ像に与える影響について検討する必要があると考えられる。

そして、Sherif et al.(1961) で明らかにされたように外集団と対立関係にある状況では、利害対立関係にある集団に勝つことができるような高い成果が求められるため、協調関係に比べて集団の方向を強く決定する専制的なリーダーが求められると考えていた。しかし、対立状況と協調状況には差がなく、大学場面でのみの結果ではあるが、協調関係にある状況

で外集団がない統制状況よりも民主的リーダー・プロトタイプ像が形成されており、仮説 2b についても支持されなかった。集団と協調関係にある場合、その集団との関係崩壊は自集団にとって不利益となりうる。そのため外集団との対外的な協調関係を維持する機能として民主的リーダーを求めるようになったと考えられる。また、本研究で提示した場面では「集団内で会議をする」などの協調課題が必要であると提示していたため、対立関係にある集団においても自集団内の協調関係や凝集性が必要であると認知されたと思われる。そのため、自集団内の関係を良好にするため専制的なリーダーを求めなかったと考えられる。そのように外集団状況と集団課題の特性が専制的なリーダー・プロトタイプ像を相互作用的に作り出すのかについては、集団課題の難度や集団内成員間の接触頻度などについてもより厳密に統制したうえで検討する必要があるだろう。また、専制的なリーダーが最も許容された統制条件においても、民主-専制リーダーシップ得点の値は低く、全体的に民主的なリーダーシップが求められていた。

集団サイズについては、リーダー・プロトタイプ像のうち目標志向行動において有意な主効果が認められ、小集団よりも大集団において目標志向行動が高いリーダー・プロトタイプ像が形成される傾向がみられ、仮説 3a は支持されたと言える。集団サイズの拡大は予測した通り、集団成員の目標志向性が低下するという認知をフォロワーが行い、その結果、リーダーに対して目標志向行動を高く要請すると考えられる。三隅・黒川 (1971) で得られた集団サイズに伴うリーダーの目標志向行動の増加は、これらフォロワーからの要請に応じて必然的に増加した可能性が考えられる。しかし、民主-専制リーダーシップ得点に対しては大集団と小集団共に民主的なリーダー・プロトタイプ像が形成されており、集団サイズの影響は認められなかった。よって仮説 3b は支持されなかった。外集団状況と同じく、本研究の場面が集団内の協調関係を含んでいたため、専制的なリーダーは相応しくないと認知されたと考えられる。

また、本研究では複数の場面における整合性を確認するために「大学場面」と「アルバイト場面」という2つの場面を用いたが、その場面間に異なったリーダー・プロトタイプ像が形成されていた。場面を比較すると、アルバイト場面で目標志向行動が高く、専制的なリーダー・プロトタイプ像となっていた。これは本研究の調査対象とした大学生の集団に対する関与の仕方が、提示場面である「大学」と「アルバイト」という2つの集団で異なることが1つの要因であると考えられる。大学場面においては内集団と外集団ともに大学内にいる人と集団を形成するという場面想定を行っていた。そのため、設定した集団課題を達成すると

同時に、大学内の人間関係に配慮することで日常の大学生活を快適にするなど、複数の目標がフォロワーの中で混在した可能性が考えられる。その結果、集団目標を達成することへの関与が低減し、アルバイト場面ほどリーダーに目標志向的な機能を期待しなかったのではないだろうか。さらに、大学内の人間関係の悪化は大学生活の快適性を低減させる危険性が高いため、そのリスクを回避するために専制的なリーダーシップをより排除する傾向が高くなったと考えられる。

いずれにせよ、外集団の存在や集団サイズの増加は安定した集団構造に対して何らかの危機を生じさせる要因となると考えられる。そして、その危機を打開するための新たなリーダー像をフォロワーは再構成するようになり、リーダー・プロトタイプ像を変化させることが示唆された。これらの結果は、リーダーが効果的なリーダーシップを発揮する上で、状況を正確に査定する必要があることを示しており、リーダーは外集団の存在や集団サイズの増加などの環境変化に敏感になる必要があると思われる。一方で、継時的に調査された研究 (Offermann et al., 1994) によって、一度形成されたリーダー・プロトタイプ像は短期的に変化するものではないという結果も確認されている。本研究では、リーダー・プロトタイプ像の階層構造のより個別的で具体的なリーダーを表す下位カテゴリーを対象とするため、リーダー・プロトタイプ像のうち行動次元の測定を行い、条件間の差異が認められた。つまり、リーダーと非リーダーを区別するような最も上位のカテゴリーは変化しないものの、下位のカテゴリーになるほど比較的变化しやすいものとなる可能性も考えられる。しかし、本研究で得られた結果は想定場面において得られた結果であり、その場面についても集団形成の初期段階を対象としたものであった。そのため、一度形成されたリーダー・プロトタイプ像が外集団との関係や、集団サイズの増加に伴い、継時的に変化するのかについて明らかにするためには実験的な手法や縦断的な研究を今後行う必要があるだろう。

### 第3節 状況統制力がリーダー・プロトタイプ像に与える影響

#### 【研究5<sup>註5</sup>】

#### (1) 目的

1章で述べた通り、リーダーシップ研究の萌芽期に行われた特性アプローチや行動アプローチに基づく研究は、リーダーに必要な資質や特性、あるいは行動の特定のみ焦点が当てられていた。そのため、集団内のフォロワーの存在や、その影響は全く考慮されずに研究が進められていた。しかし、状況アプローチでは、それ以前の研究に比べてフォロワーの存

在に重きを置いている傾向がある (小野, 2009)。つまり状況アプローチにおいては、状況によって求められるリーダーシップ行動が異なるというのが基本的な主張であるが、そのリーダーシップ・スタイルに影響を与える 1 つの要因としてフォロワーの存在に注目している。Fiedler (1964, 1967) の条件即応モデルも、フォロワーの存在に注目した状況論アプローチに基づく研究である。

条件即応モデルにおいては、フォロワーとリーダーとの関係性が注目され、その関係性が状況統制力を決定づける要因の 1 つであるとされている。状況統制力とは、リーダーが集団および成員を統制しうる程度のことである。高統制状況においては、リーダーは集団を十分にコントロールすることができ、自身の影響力を行使することができる。一方で低統制状況においては、リーダーは集団をコントロールすることがきわめて困難なものとなる。つまり、リーダーがどの程度容易にフォロワーに影響を及ぼし得るかという、集団におけるリーダーの有利さの指標として状況統制力が扱われる。

リーダー・プロトタイプ像の研究は、「フォロワーのリーダー・プロトタイプ像と一致した行動をリーダーが行うことで、フォロワーからの承認を受け、フォロワーのパフォーマンスを高めることができる」という観点を前提とし検討がなされている。つまり、過去の先行研究で良いリーダー行動であるとされているものは、フォロワーのリーダー・プロトタイプ像と一致しており、高い受容を得ていることになる。その観点から考えると、過去にある状況において有効であるとされるリーダー行動は、その状況下においてリーダー・プロトタイプ像が規定し、それに一致した行動をリーダーが選択したということであろう。例えば、Hersey & Blanchard (1977) の状況論に基づく SL 理論では、フォロワーの成熟度により有効なリーダーシップ・スタイルが異なるとされるが、この有効性の背景として成熟度によるフォロワーのリーダー・プロトタイプ像の変化が考えられる

しかしそれらの仮定は論理的文脈の中で考えられる推定であり、これまで先行研究で業績を高めるとされているリーダーシップがリーダー評価を媒介とし、高い受容を得たために効果的に働いたのかということについては実証的な検討がなされていない。そこで、本研究では上記でも述べた、Fiedler (1964, 1967) の条件即応モデルに基づき、状況統制力という状況要因がリーダー・プロトタイプ像の規定因となりうるのか検討を行う。

状況統制力は上記で述べたように、集団内におけるリーダーの有利さの指標として扱われる。条件即応モデルにおいては、状況統制力を“リーダーとフォロワーの関係”、“課題の構造化の程度”、および“リーダーの地位勢力”の 3 つの要因によって規定されるものとして捉

えている。リーダーとフォロワーの関係は、リーダーがメンバーに受け入れられる程度を示し、関係は良好である方が状況統制力は高くなる。課題の構造化の程度は、集団課題がどの程度基準化、標準化、あるいは具体化されているかを示す。例えば、工場の生産ラインは作業の割り振りや手順などが明確に示されているため、構造化の高い課題といえる。一方で、新製品の開発を進めるという課題は、その具体的な方法や手段が不明確で自由度の高いものとなるため、構造化の程度は低い課題となる。リーダーにとっては課題の構造化が高い課題ほど集団をコントロールしやすく、状況統制力は高くなる。そしてリーダーの地位勢力は、リーダーポジションに与えられている権限や勢力の大きさの程度のことである。地位勢力が高いほどリーダーに集団に対し働きかける正当性が付与され、その状況統制力も高くなる。状況統制力は Figure4-4 のように、規定する 3 つの要因の高低の組み合わせにより 8 つの区分に分類される。Fiedler (1964, 1967) はこの区分を「オクタント」と呼び、図に示される「オクタント 1」から「オクタント 8」までがそれを意味している。例えば「オクタント 1」は、リーダーとフォロワーの関係が良く、課題遂行に当たって標準的な方法が確立していて、リーダーの地位勢力が高いという非常に状況統制力が高い状況となる。そして、状況統制力とリーダーシップ・スタイルの有効性の関係については、Figure4-4 のように高統制、低統制状況においては目標志向型のリーダーが効果的であり、中統制状況においては関係志向型のリーダーが効果的であることが明らかにされている (Fiedler, 1964, 1967)。

ある状況において業績を高める上で有効性が高いリーダースタイルとリーダー・プロトタイプ像は一致したものとなるならば、これら Fiedler (1964, 1967) の予測する状況統制力はリーダー・プロトタイプ像に対してもリーダーシップと同様の影響を与えていると考えられるだろう。例えば状況統制力が高い、あるいは低い状況においてリーダー・プロトタイプ像は目標志向的なものになると考えられる。

以上より、本研究では状況統制力がリーダー・プロトタイプ像への影響を持ち得るのかを検討する。具体的には、想定場面法を用いた質問紙調査により、次の 2 点の仮説について検証する。状況統制力が高統制条件・低統制条件のとき、中統制条件よりも目標志向的なリーダーをフォロワーが求めるだろう (仮説 1)。一方で中統制条件のとき、高統制条件・低統制条件よりも関係志向的なリーダーをフォロワーが求めるだろう (仮説 2)。

本研究では、条件即応モデルとの対応をとるため、リーダー・プロトタイプ像をリーダーの行動的次元を含めたものとして捉え、検討を行う。加えて、従来のリーダー・プロトタイプ像として扱われているようなリーダーの特性的次元に状況統制力が与える影響について



も探索的に検討を行う。

またリーダー・プロトタイプ像に対して状況統制力が与える影響を検討することで、条件即応モデルの精緻な因果関係についての1つの示唆が得られると考えられる。

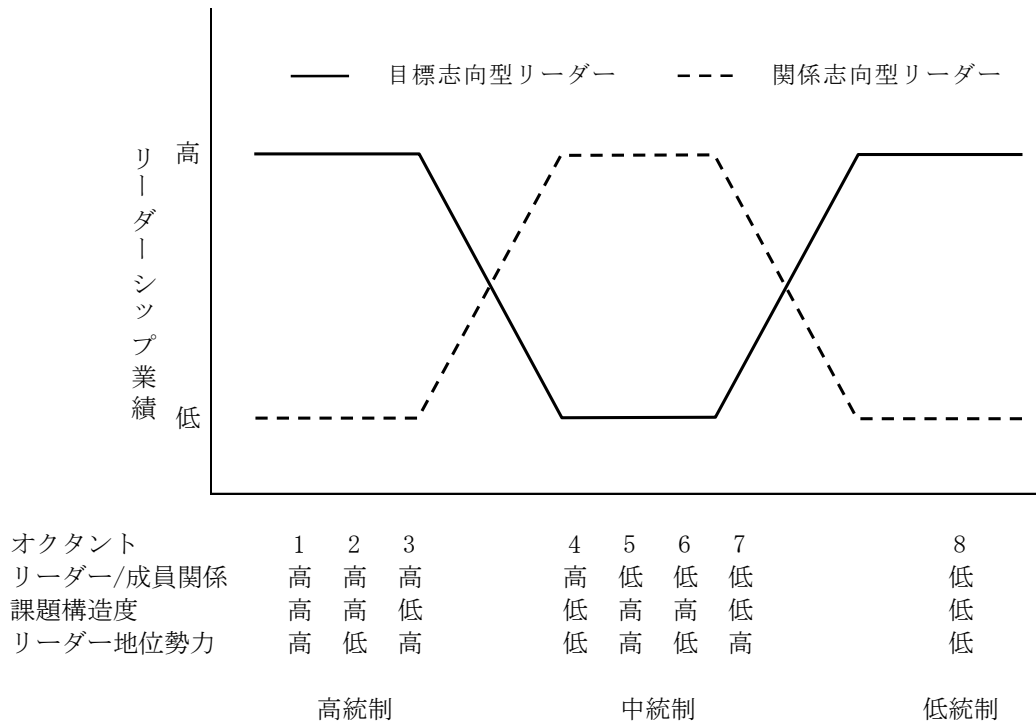


Figure4-4 Fiedlerの条件即応モデル概念図(白樫(2003)より抜粋)

## (2) 方法

**調査対象者** 調査対象者は大学生 294 名 (男性 66 名・女性 228 名), 平均年齢 20.53 歳 ( $SD=2.70$ ) であった。

### 質問紙構成

1) 想定場面 1 の提示: 想定場面をよく読むよう教示し, 企業場面, あるいは大学場面の内, どちらか一方を提示した。そして想定場面の最後に状況のまとめを付け加えた。具体的な想定場面は Table4-13~16 にそれぞれ示す。想定場面を読了後「以上の条件で活動を開始することになりました。そこでまず最終的にリーダーを決定するために, メンバーにアンケートを取るようになりました。あなたはプロジェクトチーム(大学場面では, “模擬店メンバー”)の一員として以下の項目に回答して下さい。」という教示を行い, 以下の質問項目に回答を求めた。

2) リーダー・プロトタイプ像測定: リーダー・プロトタイプ像を以下の 3 次元の尺度で測定した。

①行動次元: リーダー・プロトタイプ像の行動的次元を測定するため、PM 指導行動測定尺度 (三隅, 1984), および高口他 (2005) の管理監督者リーダーシップ評価尺度・組合リーダーシップ評価尺度を基に、目標志向行動質問項目 5 項目、集団維持機能質問項目 5 項目の計 10 項目を作成した。それらについて想定場面のリーダーとしてそれぞれの行動がどの程度必要であるかと考えるのかについて「1. 必ずしも必要ではない」「2. やや必要である」「3. 必要である」「4. かなり必要である」「5. 絶対に必要である」という 5 件法での回答を求めた。

②特性次元: 想定場面での理想のリーダーとしてどのような人が望ましいと考えるかという教示のもと、小林 (2011) で作成された自己像尺度について回答を求めた。この尺度は形容詞対 43 項目の 5 因子構造で構成されている。しかし本研究においてはリーダー・プロトタイプ像を測定するものとして使用するという目的から、一部因子や項目の選定を行った。例えば『実直性』因子では、項目内容として「勤勉な－怠惰な」「無気力な－意欲的な」などの項目が含まれているが、これらの項目についてリーダー・プロトタイプ像を測定する項目として使用すると、回答が極端に一部に偏り天井効果が生起すると予測されるため削除した。そのように項目を選定・除外し、最終的に 4 因子 12 項目を特性次元での質問項目とした。そして「厳しい (1) －やさしい (7)」のように 7 件法で回答を求めた。

3) 想定場面 1 の操作チェック: 想定場面の操作チェックとして、想定場面をどの程度理解できたかという理解度と、集団課題がどの程度困難であると感じたのかという困難度について、5 件法で回答を求めた。

4) 想定場面 2: もう一方の想定場面について、1) ～3) までと同様の手続きで回答を求めた。

Table4-13 企業場面における教示内容 (研究5)

状況背景	<p>あなたはある企業に就職することになりました。</p> <p>あなたの働く会社は昨年度新規メーカーの参入により厳しい経営状況に陥っていました。そこで現状の打開策として新規プロジェクトを立ち上げることになりました。そのプロジェクトの活動期間は半年となっており、活動目標である『昨年度比利益10%増』の達成を目指します。</p> <p>プロジェクトの活動目標を達成した際には、プロジェクトメンバーに対し臨時ボーナスが支払われることになっています。その臨時ボーナスの金額はプロジェクトの利益に依存し、多くの利益を得ることでメンバーに配分される金額も大きくなります。</p> <p>あなたはそのメンバーの一員として選ばれ、プロジェクトの活動に参加することになりました。</p>	
集団課題	高群	<p>プロジェクトの目標である『昨年度比利益10%増』を達成するために会社側から以下のような活動を行うよう指示されています。</p> <p>①昨年度の会計から今年度予算を見直し、コストダウンを行う。</p> <p>②新商品宣伝のために行われるイベントの運営。</p> <p>上記2点の活動の具体的な決定はプロジェクトチームの会議で決定し、決定事項を会社側に随時報告する必要があります。この2つの活動をやり遂げることができれば、目標は達成できると考えられます。</p>
	低群	<p>プロジェクトの目標である『昨年度比利益10%増』を達成するための方法はプロジェクトチームの自由なやり方で行えることになっています。そのため、まずプロジェクトチームの会議で方法を決定し、決定事項を会社側に随時報告する必要があります。</p>
リーダー	高群	<p>プロジェクトチームのリーダーは、会社の上役から能力・人格ともに適正であると判断された、課長職以上に就く人の中から選ばれることになっています。その候補となっている上司は、あなたも含めたメンバーが今まで研修等でお世話になった人ばかりで、どの人がリーダーになったとしてもメンバーとの関係は良いものとなるでしょう。</p>
	低群	<p>プロジェクトチームのリーダーは、会社の上役から能力・人格ともに適正であると判断された、課長職以上に就く人の中から選ばれることになっています。その候補となっている上司とあなたも含めたメンバーとは面識がなく、初対面の人がリーダーとして派遣されてくるでしょう。そのためメンバーとの関係が初めから良いものになるとは限りません。</p>
	地位勢力	<p>高群</p> <p>そしてリーダーは利益をメンバーに配分する際には、半年間のメンバーの働きを評価し、個別に分配する権限を会社から与えられます。つまりメンバーに与えられる臨時ボーナスの額はリーダーから良い評価をされるほど多くなります。</p> <p>低群</p> <p>リーダーはプロジェクトチームでの会議をとりまとめ、プロジェクトチームでの決定事項を上役に報告する義務をもちます。</p>

Table4-14 企業場面のまとめ (研究5)

背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>•あなたは会社のプロジェクトチームのメンバーとして選ばれました。</li> <li>•目標を達成すればメンバーに臨時ボーナスが与えられ、その額は利益を上げる程多くなります。</li> </ul>	
構造化	高	•目標達成のためにすべき活動は、会社側から決められています。
	低	•目標達成のための方法は自由です。
関係性	高	•リーダーはメンバーと良い関係にある人が選ばれます。
	低	•リーダーとメンバーの関係は良いものになるとは限りません。
地位勢力	高	•メンバーに支払われるボーナスは、リーダーが下す評価により決定されます。
	低	•リーダーはチームのまとめ役となります。

Table4-15 大学場面における教示内容 (研究5)

状況背景	<p>あなたは半年後に行われる学祭で、大学の公式企画として模擬店を出店することになりました。この模擬店は大学の公式企画であるため、運営費として大学側から10万円を貸与されます。その貸与された運営費は模擬店終了後に売上げの中から返済する必要があります。しかし模擬店で得た売上げが貸与された金額以上である場合、利益としてメンバーに配分されることになっています。当然、多くの利益を得るほどにメンバー個人の取り分は多くなります。また大学の公式企画であるため注目度も高くなっており、努力すれば多くの利益を得ることが期待されます。</p>		
集団課題	高群	模擬店では"たこ焼き屋"をすると大学側から決められています。業務内容も学祭の規定が定められているため、比較的決められた自由の少ないものとなります。また目標は初めに貸与された10万円を返還し、黒字を上げることです。	
	低群	企画の具体的内容は学生側にゆだねられ、メンバーが自由に決定することになります。また目標は初めに貸与された10万円を返還し、黒字を上げることです。	
リーダー	関係性	高群	リーダーは大学の公式企画を取り仕切る学祭実行委員会の中から選抜され、1人派遣されることになっています。リーダーとして選ばれる候補になっている人は、あなたを含めたメンバーが以前からよく知る親しい人ばかりで、どの人が選ばれても始めからリーダーとの関係は良いものとなるでしょう。
		低群	リーダーは大学の公式企画を取り仕切る学祭実行委員会の中から選抜され、1人派遣されることになっています。リーダーとして選ばれる候補になっている人は、あなたを含めたメンバーと初対面で、どの人が選ばれたとしてもリーダーとメンバーの関係は始めは良い関係とはいえないでしょう。
	地位勢力	高群	リーダーにはメンバーの作業活動等を個別に評価し大学運営に報告する義務があります。その評価に基づき、大学は売上げで得た利益をメンバーに個別に配分することになっています。つまりリーダーから悪い評価を下されると、配分される額が少なくなってしまいます。
		低群	リーダーは集団のまとめ役となり、活動の進行をスムーズにする必要があります。

Table4-16 大学場面のまとめ (研究5)

背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あなたは半年後の学祭で模擬店を出店することになりました。</li> <li>・黒字を上げれば、メンバーにその利益は配分されます。</li> </ul>	
構造化	高	・模擬店の内容は大学側から決められています。
	低	・模擬店の内容はメンバーが自由に決めることとなります。
関係性	高	・選ばれるリーダーとあなたは親しい関係にあります。
	低	・選ばれるリーダーとあなたは初対面です。
地位勢力	高	・利益の分配はリーダーの評価によって決まります。
	低	・リーダーはチームのまとめ役となります。

### (3) 結果

**操作チェック** 分析に先立ち、どちらかの想定場面で理解度が 2 以下のものを以降の分析から除外した。最終的な分析対象者は 262 名であった。各条件の分析対象者数は Table4-17 に示す。次に、場面の操作チェックとして、まず企業場面と大学場面での困難度認知に差がみられるかを確認するため  $t$  検定を行った。その結果、企業場面 ( $M=3.92$ ) の方が大学場面 ( $M=3.59$ ) よりも困難度が有意に高く認知されていた ( $t(261) = 5.86, p < .001, d = .41$ )。また、オクタントごとに困難度が異なるか分散分析を行い確認したところ、条件の困難度への有意な主効果はいずれも認められなかった (企業場面:  $F(7, 261) = 0.85, n.s., \eta^2 = .02$ , 大学場面:  $F(7, 261) = 0.86, n.s., \eta^2 = .02$ )。それぞれの記述統計量は Table4-17 に記す。

Table4-17 各条件の度数、および困難度認知の平均値と標準偏差

		オクタント								計
		1	2	3	4	5	6	7	8	
関係性	高	高	高	高	低	低	低	低		
	低	高	低	低	高	高	低	低		
構造化	高	高	低	低	高	高	低	低		
	低	高	高	高	低	低	高	高		
地位勢力	高	高	低	低	高	低	高	低		
	低	低	高	高	低	高	低	高		
	$n$	29	33	32	37	35	29	34	33	262
企業	$M$	3.79	4.06	3.69	4.00	3.94	3.83	3.97	4.00	3.92
	$SD$	0.77	0.75	0.74	0.88	0.73	0.85	0.76	0.79	0.78
大学	$M$	3.59	3.48	3.34	3.73	3.54	3.66	3.74	3.64	3.59
	$SD$	0.91	0.87	0.75	0.77	0.82	0.90	0.83	0.70	0.82

**因子分析** 因子分析に関しては、2つの課題場面を区別せずにそれぞれへの回答を統合し、分析を行った。つまり、分析対象データは回答者数の倍となった。本研究は、リーダー・プロトタイプ像の状況による因子構造の相違を明らかにするものではなく、同じ変数を用いて状況による量的な変化について検討することを目的としているため、このような分析方法を使用した。

1) 行動次元測定項目: 行動次元のリーダー・プロトタイプ像測定項目について、因子分析(主因子法・プロマックス回転)を行った。因子負荷量を.40以上を採択基準としたところ、2因子10項目を抽出した (Table4-18)。項目から因子1が「集団維持行動」、因子2が「目標志向行動」という、2節(研究4)、および先のリーダーシップ研究(三隅, 1984, 高口他, 2005)におけるリーダーシップ行動と同様の因子構造であると考えられる。また、信頼性を確認するため企業場面、アルバイト場面ごとに $\alpha$ 係数を算出したところ、集団維持行動( $\alpha = .80, .83$ ), 目標志向行動( $\alpha = .81, .79$ )ともに十分に高い値を示しており、信頼性も確認された。

Table4-18 行動次元測定項目の因子構造と信頼性

	F1	F2
<b>F1: 集団維持行動 (企業: <math>\alpha = .80</math>, 大学: <math>\alpha = .83</math>)</b>		
メンバーの間に感情的な対立やトラブルが発生しそうな時、うまく調整する。	<b>.78</b>	-.05
メンバーの相談に気軽にのる。	<b>.75</b>	.01
メンバーの個人的な問題にも気を配る。	<b>.65</b>	-.06
集団内での問題についてメンバーの意見を求める。	<b>.64</b>	.08
メンバーを公平に扱う。	<b>.57</b>	.10
<b>F2: 目標志向行動 (企業: <math>\alpha = .81</math>, 大学: <math>\alpha = .79</math>)</b>		
指示や命令をメンバーに与える。	-.08	<b>.83</b>
メンバーに助言や忠告をする。	.05	<b>.74</b>
目標達成の計画を綿密にたてる。	-.04	<b>.72</b>
その日の仕事の予定や内容をメンバーに事前に知らせる。	.03	<b>.60</b>
メンバーに対して強い影響力を持つ。	.20	<b>.42</b>
因子間相関	F1	-.56

2) 特性次元測定項目: 特性次元のリーダー・プロトタイプ像測定項目について、因子分析(主因子法・プロマックス回転)を行った。因子負荷量を.40以上を採択基準とし、因子負荷量の低い項目は除外し、再度同じ手順で分析を繰り返した。最終的に3因子9項目を抽出した(Table4-19)。項目から因子1を「内向性」、因子2を「強靱性」、因子3を「情動性」と命名した。信頼性を確認するため企業場面、アルバイト場面ごとに $\alpha$ 係数を算出したところ、内向性は $\alpha = .65, .74$ , 強靱性は $\alpha = .74, .56$ , 情動性の $\alpha = .49, .51$ となった。一部低い値を示したが、本研究では項目内容の妥当性を考慮し分析に使用することとした。

Table4-19 特性次元測定項目の因子構造と信頼性

	F1	F2	F3
F1: 内向性 (企業: $\alpha = .65$ , 大学: $\alpha = .74$ )			
にぎやかな—静かな	<b>.88</b>	.06	-.05
外向的な—内向的な	<b>.71</b>	.09	.26
無口な—おしゃべりな	<b>-.47</b>	.07	.26
派手な—地味な	<b>.43</b>	-.14	-.15
F2: 強靱性 (企業: $\alpha = .74$ , 大学: $\alpha = .56$ )			
素直な—強気な	-.02	<b>.77</b>	-.12
おだやかな—激しい	.01	<b>.65</b>	.11
F3: 情動性 (企業: $\alpha = .49$ , 大学: $\alpha = .51$ )			
冷静な—情熱的な	-.11	.14	<b>.67</b>
感情的な—理性的な	.01	.02	<b>-.55</b>
厳しい—やさしい	.04	-.35	<b>.48</b>
因子間相関			
F1	-	.23	-.11
F2		-	.06

削除項目:

消極的な—積極的な, 個性のない—個性的な  
かたい—やわらかい

状況統制力によるリーダー・プロトタイプ像の差 次に Fiedler (1964, 1967: 上記 Figure4-4) に準じ、「オクタント1」～「オクタント3」までを高統制状況, 「オクタント4」～「オクタント7」までを中統制状況, 「オクタント8」を低統制状況とした。そしてリーダー・プロトタイプ像に Fiedler が示したリーダーの有効性と同様の変化が見られるかを検討するため, その3つに区分した状況統制力を独立変数, 特性次元・行動次元のそれぞれの因子を従

属変数とする一要因分散分析を行った。その結果、行動次元については、大学場面での目標志向行動に有意な主効果 ( $F(1, 259) = 3.12, p < .05, \eta^2 = .02$ ) が、大学場面での集団維持行動に有意傾向の主効果 ( $F(1, 259) = 2.67, p < .10, \eta^2 = .02$ ) がそれぞれ認められた (Table4-20)。下位検定 (Tukey 法) の結果、高統制状況よりも低統制状況で大学場面での目標志向行動は有意に高く、集団維持行動は有意傾向に高くなっていた。

Table4-20 状況統制力による行動次元の差

		高統制	中統制	低統制	F 値	多重比較			
		n	94	135		33	高 - 中	高 - 低	中 - 低
企業 場面	目標志向	M	3.99	3.96	4.12	0.58			
		(SD)	(0.78)	(0.72)	(0.61)				
	集団維持	M	3.77	3.64	3.93	2.31			
		(SD)	(0.77)	(0.72)	(0.80)				
大学 場面	目標志向	M	3.66	3.78	4.04	3.12 *	<		
		(SD)	(0.84)	(0.71)	(0.60)			*	
	集団維持	M	3.71	3.84	4.07	2.67 †	<		
		(SD)	(0.79)	(0.80)	(0.70)			†	

\* $p < .05$ , † $p < .10$

特性次元については大学場面の強靱性に有意な主効果が認められた ( $F(1, 259) = 5.03, p < .01, \eta^2 = .04$ ; Table4-21)。下位検定 (Tukey 法) の結果、中統制状況よりも高統制状況で有意に、低統制状況で有意傾向に大学場面での強靱性が高まっていた。



Table4-21 状況統制力による特性次元の差

		高統制	中統制	低統制	F 値	多重比較				
		n	94	135		33	高 - 中	高 - 低	中 - 低	
企業 場面	内向性	M (SD)	3.09 (0.97)	2.98 (0.90)	3.02 (0.96)	0.38				
	強靱性	M (SD)	3.73 (1.37)	3.64 (1.25)	3.86 (1.44)		0.41			
	情動性	M (SD)	3.28 (1.07)	3.34 (0.89)	3.07 (1.04)			1.01		
大学 場面	内向性	M (SD)	2.68 (1.08)	2.59 (1.01)	2.88 (0.93)	1.09				
	強靱性	M (SD)	3.64 (1.20)	3.19 (1.13)	3.70 (1.36)		5.03 **		>	<
	情動性	M (SD)	4.06 (1.02)	4.11 (1.10)	4.07 (1.11)			0.06	*	†

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , † $p < .10$ 

場面間のリーダー・プロトタイプ像の差 最後に想定場面間（企業場面・大学場面）にリーダー・プロトタイプ像に差が認められるかを検討するため  $t$  検定を行った。その結果、リーダー・プロトタイプ像の全ての因子で場面間の有意な差が認められた（Table4-15）。行動次元については、目標志向行動 ( $t(261) = 5.86, p < .001, d = .30$ ) は企業場面 ( $M = 3.99$ ) の方が大学場面 ( $M = 3.77$ ) よりも有意に高く、集団維持行動 ( $t(261) = 2.36, p < .05, d = .13$ ) は企業場面 ( $M = 3.72$ ) の方が大学場面 ( $M = 3.82$ ) よりも有意に低くなっていた。特性次元については、内向性 ( $t(261) = 5.99, p < .001, d = .38$ ) は企業場面 ( $M = 3.03$ ) の方が大学場面 ( $M = 2.65$ ) よりも有意に高く、強靱性 ( $t(261) = 3.41, p < .01, d = .23$ ) も企業場面 ( $M = 3.70$ ) の方が大学場面 ( $M = 3.41$ ) よりも有意に高くなっていた。そして、情動性 ( $t(261) = 10.96, p < .001, d = .78$ ) については企業場面 ( $M = 3.29$ ) の方が大学場面 ( $M = 4.08$ ) よりも有意に低くなっていた。

Table4-22 場面間のリーダー・プロトタイプ像の差と効果量

		企業場面	大学場面	<i>t</i> 値	<i>d</i>
目標志向	<i>M</i>	3.99	3.77	5.86 ***	.30
	( <i>SD</i> )	( 0.73 )	( 0.76 )		
集団維持	<i>M</i>	3.72	3.82	2.36 *	.13
	( <i>SD</i> )	( 0.75 )	( 0.79 )		
内向性	<i>M</i>	3.03	2.65	5.99 ***	.38
	( <i>SD</i> )	( 0.93 )	( 1.03 )		
強靱性	<i>M</i>	3.70	3.41	3.40 **	.23
	( <i>SD</i> )	( 1.31 )	( 1.21 )		
情動性	<i>M</i>	3.29	4.08	10.96 ***	.78
	( <i>SD</i> )	( 0.98 )	( 1.07 )		

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ 

#### (4) 考察

本研究では集団内状況がリーダー・プロトタイプ像へ与える影響について検討するため、Fiedler (1964, 1967) の条件即応モデルで使用された「状況統制力」に焦点を当て調査研究を行った。状況統制力はリーダー行動の有効性に影響を与える状況要因である。例えば、低統制状況においては、目標志向型のリーダーシップが有効であることが示されている。淵上 (2002) が述べている通り、フォロワーがリーダーシップを受容しなければ、リーダーの影響力は高い効果をもたないと考えられる。この観点に基づけば、低統制状況においては目標志向型のリーダー行動がフォロワーから高い受容を得ているため、効果を発揮したと考えられる。そして、フォロワーがリーダー行動を受容するかには、フォロワーがもつリーダー・プロトタイプ像が影響する。これらから、状況統制力によってリーダー・プロトタイプ像が変化し、低統制状況においては、目標志向型のリーダー・プロトタイプ像が形成されていると考えられる。以下で本研究の仮説について言及していく。

仮説1「状況統制力が高統制条件・低統制条件のとき、中統制条件よりも目標志向的なリーダーを求めるだろう」については、大学場面の目標志向性が高統制状況よりも低統制状況で高くなるという結果が得られ、予測と全く異なったものとなった。そして、仮説2「中統制条件のとき、高統制条件・低統制条件よりも関係志向的なリーダーをフォロワーが求めるだろう」については、この予測を支持する結果は得られなかった。関係志向的な行動については、大学場面でのみ状況統制力の有意傾向の主効果が得られたが、低統制状況で高統制

状況よりも高くなるという予測と異なる結果となった。

これらから、状況統制力は限定的ではあるもののリーダー・プロトタイプ像に影響を与えていた。しかし、それらは先行研究 (Fiedler, 1964, 1967) で業績を上げるために有効であるとされたリーダーシップとは異なるものであった。本研究では状況統制力が低くなる、つまりリーダーシップの有利さが少なくなるにつれ目標志向行動も関係志向行動も高いリーダー・プロトタイプ像が形成されるという結果となった。低統制状況、すなわちリーダーにとって不利な状況においては、課題の構造化の程度が低いいため具体的な作業や役割の分担も課題によって規定されず、目標達成のためには成員の協調がより必要になると考えられる。しかしリーダーの地位勢力が低く、またフォロワーとの関係も良くない状況においては集団成員の協力が得にくいと考えられる。そのため、低統制状況では集団目標を達成するためにより高い目標志向と関係志向を備えたリーダーシップが必要であると認知されたと考えられる。

またリーダー・プロトタイプ像のうち特性項目については、大学場面での強靱性のみに状況統制力の主効果が認められ、高統制状況と低統制状況と比べて中統制状況で低くなっていた。つまり、フォロワーは中統制状況においてリーダーとして穏やかな人物を求めるということが明らかになった。リーダーの強気な態度は集団成員の不満感情などを高める可能性がある。そのため、中統制状況、つまりリーダーの有利さが中程度の状況においてフォロワーはリーダーとして穏やかな特性をもった人物を必要と認知したと思われる。一方で、低統制状況においては不満感情をもたれたとしても、目標達成のために成員の課題志向性を高める必要がある。そのため、リーダーとしてそういった強引さをフォロワーは認めると考えられる。また、高統制状況においては強靱性のような特性がもたれていても、リーダーに対する有利さが高いため、どのような形でもフォロワーからの受容が得やすく、中統制状況に比べると強気な姿勢は許容されたのであろう。

しかしながら、本研究で得られた状況統制力がリーダー・プロトタイプ像に与える影響については、効果量は低く、その影響は限定的であった。つまり、状況統制力は業績を上げるためのリーダーシップに対しては非常に重要な要因であるが、フォロワーにとっては考慮すべき問題とはなりえないのかもしれない。本来フォロワーにとって集団をコントロールするということが非常に稀なことであるため、状況統制力を構成する 3 つの要因について認知したとしても、それらを個別に集団業績にとって重要なものであるという認知はもたないと考えられる。そのためリーダーとしては自身の行動の有利さに関わるために考

慮すべき問題ではあるが、フォロワーにとってはそれほど熟慮すべき状況ではないと判断された可能性がある。Hogg et al. (1998) によれば、人は一般的、あるいは特殊なリーダーシップ状況下においてリーダーがどのように振る舞うべきかという先入観（リーダー・スキーマ）をもっており、それらのうちの上位のスキーマは広い範囲の状況において適用される。一方で、下位のスキーマはある特殊な状況下においてのみ適用される。状況統制力の変化によっては、フォロワーは特殊な状況であるとは認知しなかったため、安定した上位リーダー・スキーマ（リーダーの能力や資質）を評価基準とした、広く適用されるリーダー・プロトタイプ像が形成され続けたと考えられる。

以上より、条件即応モデルで得られている業績を高めるリーダーとフォロワーの求めるリーダーは必ずしも一致するとは限らず、そこには乖離が生じる可能性があることが示唆された。三隅・白樫 (1963) において、リーダーシップ・スタイルとしてP型の監督方式とM型の監督方式の比較がなされており、生産性はP型の方が高いが、成員のモラルについてはM型の方が高くなるという結果が得られている。これはP型のリーダーシップ・スタイルがもつ目標志向的な機能は生産性を高めるが、一方でフォロワーの不満を高めているということを示している。このことから、業績と独立してリーダー・プロトタイプ像は存在し、そして業績の高さに関わらずリーダーを評価している可能性が考えられる。

またリーダー・プロトタイプ像が想定場面（企業場面か大学場面か）によって大きく異なっていたことについても留意しなければならない。追加の分析を行い場面間でリーダー・プロトタイプに差がみられるかを検討した結果、リーダー・プロトタイプ像のそれぞれの因子で有意な差が認められた。それらの結果をまとめると、企業場面においては「強く目標志向的なリーダー」を求めるという結果となり、大学場面においては「外向的で情動的な関係志向的なリーダー」を求めるということである。これはフォロワーが集団課題に対して持つ動機の差異が影響しているのではないだろうか。大学場面においては大学祭で模擬店を出店するという課題場面を設定した。本研究では課題達成を第1の動機であり目標であるとして設定したが、大学生にとって大学祭での模擬店を出店することは「利益を得る」ことよりも「楽しむ」ことが第1の動機となりうるのかもしれない。一方で企業場面においては、楽しむための人間関係を形成することよりも、「目標達成」が第1の動機となり、リーダー・プロトタイプ像もそれに応じたものとなったのだろう。このことは、今後課題を設定する、あるいは実際の集団を対象にした研究においても、フォロワーの動機付けに注目し詳細な検討を行う必要があることを示唆している。

以上より、「業績が高いリーダーシップ行動はフォロワーのリーダー・プロトタイプ像と一致しており、高い受容を得ている」という従来の研究の前提は必ずしも支持されるものではないことが示唆された。しかし、本研究ではフォロワーのリーダー・プロトタイプ像と一致した行動をリーダーがとることで集団業績を高めることができるかについての検討はなされていない。つまり、高統制状況の集団において低統制状況の集団においてよりも目標志向行動も関係志向行動も低いリーダー・プロトタイプ像となっていたが、そのようなリーダーシップ・スタイルを行うことで、実際の業績が高まるのかについては不明瞭である。さらに、本研究で得られた結果は想定場面によって造られた仮想集団に基づくものであるため、今後その点も併せてさらに検討を行う必要があるだろう。また、業績が高まるがリーダー・プロトタイプ像とは一致しない行動をリーダーが選択した際、フォロワーの認知とリーダー行動の差異が生じることになる。その差異が、フォロワーや集団にとっていかなる影響を及ぼすのかについても今後検討すべき課題であると考えられる。

#### 第4節 全体的考察と本章のまとめ

本章では、フォロワーがリーダー行動の適切さの基準とする、リーダー・プロトタイプ像に注目してきた。特に先行研究で検討不十分であったリーダー・プロトタイプ像を規定する要因について多面的な視点から焦点を当て詳細に検討を行った。2節では主に外集団の存在がリーダー・プロトタイプ像に与える影響について言及した。外集団の生起は、自集団の集団構造に対して外部から働きかけ、リーダー・プロトタイプ像を変化させるような外的な影響因であると考えられる。一方、3節で検討した状況統制力については、集団課題構造や内集団課題に伴う状況の違いにより、リーダー・プロトタイプ像がどのように規定されるのかという集団にとっては内的な影響因であると考えられる。

本章における2つの調査研究で明らかになった結果を総合すると、リーダー・プロトタイプ像を変化させる要因は、自集団の集団構造を変化させることにより生じるものであると考えられる。しかし、それらの変化はリーダー・プロトタイプ像の基本的な構造を完全に崩壊させるというほどの影響力は持たないと考えられる。例えばリーダーシップの集団内行動である集団維持機能については、いずれの状況においても高くなっており一貫した結果が得られている。これはリーダー・プロトタイプ像の上位カテゴリー、つまりリーダーと非リーダーを記銘するような最も基本的なカテゴリーは普遍的で強固なものであるため、状況要因による変化や再学習が困難なものであるのかもしれない。一方で、個別的な下位カテ

ゴリーは様々な状況的な影響を受け、比較的变化しやすいものである可能性がある。今後はこのカテゴリーに対して与える影響を個別的に分析し、リーダー・プロトタイプ像のより詳細な変容・再学習過程について詳細に検討する必要があるだろう。

#### 本章の註釈

註 4. 森下 雄輔・谷口 淳一 (2015). リーダー・プロトタイプ像に外集団状況と集団サイズが与える影響 帝塚山大学心理学部紀要, 4, 89-97.

註 5. 森下 雄輔・谷口 淳一 (2014). 状況統制力がリーダー・プロトタイプ像に与える影響 帝塚山大学心理学部紀要, 3, 67-78.

## 第5章 総括

本論文では、フォロワーの集団適応について、フォロワー自身が行うリーダー認知過程に焦点を当て検討を行った。ここでは、本論文で得られた知見を整理し、フォロワーのリーダー認知研究について展望する。

### 第1節 本論文で得られた知見の整理

まず本論文で得られた知見についての整理を行う。得られた知見を図示したものをFigure5-1に示す。

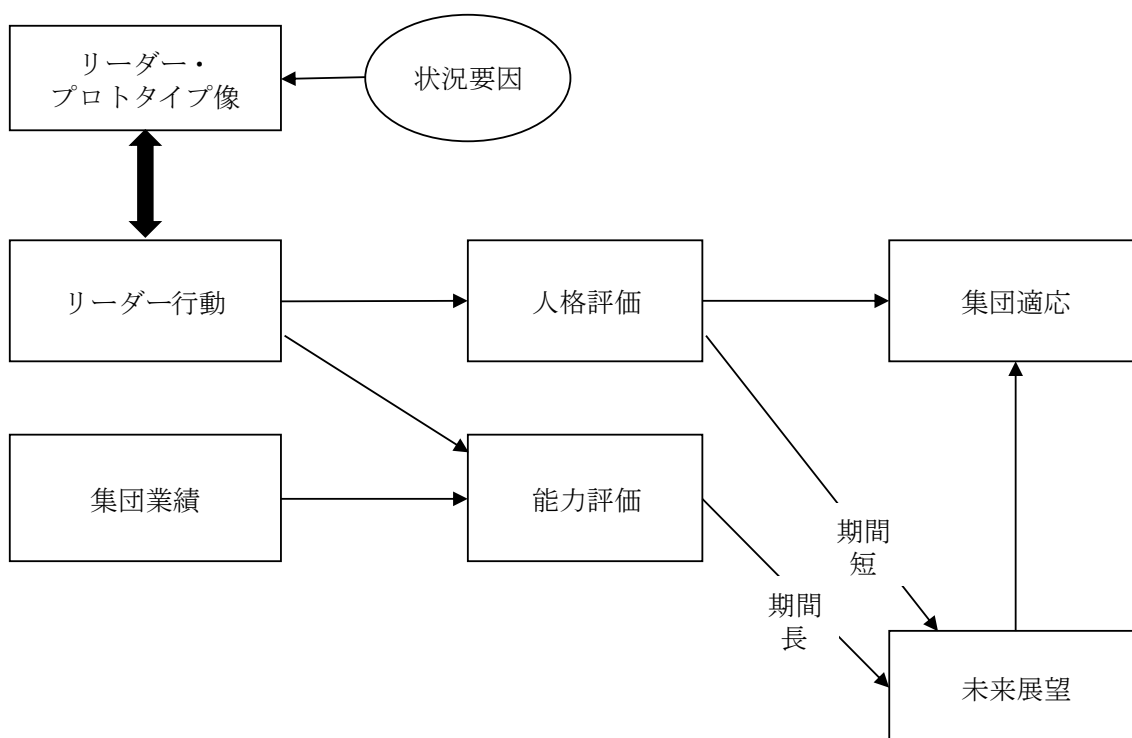


Figure5-1 本論文で得られた知見のモデル

2章において、リーダー評価がフォロワーの集団適応にどのような影響を与えているかについて検討を行った。その際、リーダー評価を人格評価と能力評価の2次元で捉えられるものとして扱った。人格評価はリーダーの温かさや親しみやすさを評価する次元となり、能力評価はリーダーの知的能力や課題達成能力の高さを評価する次元である。その結果、リーダー評価のうち人格評価がフォロワーの組織コミットメントを高めることが明らかになった。

つまり、リーダーに対して温かさや親しみやすさを感じるほど、フォロワーは集団に対する関与を高め、集団に適応することが示された。また、研究1においては能力評価が組織コミットメントのうち内在化に弱い正の影響を与えていることが認められたものの、研究2においては能力評価から組織コミットメントと職場ストレスナーに対する影響は見られなかった。これらの結果から、フォロワーの集団適応を高めるためには、リーダーは人格を高く評価されることが重要であり、能力評価の重要性は低いことが明らかになった。

そして、2章においては、リーダー評価の判断材料としてリーダー行動と集団業績に注目し、それらが同時にリーダー評価に与える影響を検討した。その結果、研究1において、人格評価にはリーダーの行動が影響しており、能力評価には集団の業績の高さが影響していた。研究2においては、リーダー行動が適切であると判断されるほど、人格評価と能力評価のいずれも高くなることが明らかになった。つまり、2章の結果を総合すると、リーダー行動が適切であると認知されるほど、リーダーの人格が高く評価され、その結果、組織コミットメントを中心としたフォロワーの集団適応は高まることが示された。

しかし2章においては、人格評価がなぜ集団適応を導くのかという認知過程に不明瞭な点が残った。そこで3章においては、Fiske et al. (2006) の対人認知に関する考察、および組織社会化を含む時間的展望の観点から、リーダー評価が集団適応に与える影響について、未来展望の媒介効果を検討した。その結果、リーダー評価が高まると、フォロワーは集団において肯定的な未来展望を獲得し、組織コミットメントが高まることが示された。そして、リーダー評価が未来展望に与える影響は、フォロワーの所属期間の長さによって調整される可能性が示された。具体的には、所属期間が短いフォロワーは、リーダーの人格評価を未来展望の判断基準とし、人格評価が高いほど肯定的な未来を予測していた。一方で、所属期間が長いフォロワーは、リーダーに対する能力評価から未来展望を形成しており、リーダーの能力が高いほど未来を肯定的に捉えていた。この3章の結果から、リーダー評価がフォロワーの集団適応を導く過程には、肯定的な未来展望が媒介していることが明らかになった。つまり、リーダーを高く評価することで、集団に所属していることで将来的に得られる援助や自己成長を期待し、集団への関与を高めると考えられる。そして、その未来展望を予測するための判断基準はフォロワーの所属期間によって変化する。つまり、フォロワーの成熟度や、集団における発達課題の段階ごとに、フォロワーがリーダーに求める要素が異なる可能性が示唆された。

そして4章では、フォロワーがリーダー行動の適切さを判断する基準となる、リーダー・



プロトタイプ像に注目し、リーダー・プロトタイプ像を規定する要因について検討を行った。研究4では外集団の存在と集団サイズが、研究5では状況統制力がリーダー・プロトタイプ像の規定因となることを示した。これらから、集団構造の変化に伴い、フォロワーのリーダー・プロトタイプ像も異なるものとなることが示された。そのため、フォロワーから適切であると判断されるリーダー行動は、集団が置かれている状況によって違ったものとなる。しかし、最も基本的なリーダー・プロトタイプ像の普遍性は高いことも示され、その点においてはリーダー行動の適切さの判断は、様々な状況下においても比較的安定したものとなる可能性が示された。

一方で、研究5の結果から、ある状況において効果的であるとされるリーダー行動は、必ずしもフォロワーから受容されているわけでない可能性が示唆された。つまり、状況統制力が低い状況下においては、目標志向型のリーダーシップが有効であるとされている(Fiedler, 1964, 1967)が、状況統制力が低い状況下においては、目標志向行動が低いリーダー・プロトタイプ像をフォロワーは形成していた。つまり、集団業績にとって有効なリーダー行動がフォロワーからは望まれていないことがあるという、1章で例示した場面と同様であると考えられる。つまり、研究1で示した通り、集団業績の高さはリーダーの能力評価を高めるが、不適切な行動は人格評価を低下させる。その結果、フォロワーの組織コミットメントを低下させ、フォロワーの離職や集団からの離脱を招く危険性がある。

本論文において、リーダー評価が集団適応に与える影響、およびリーダー評価の形成過程について検討を行ってきた。その結果、リーダーがフォロワーの集団適応に与える影響を明らかにするためには、単純にリーダー行動やリーダーシップの影響力に注目するだけでなく、フォロワーの認知的な視点を取り入れる必要があることが示唆された。過去のリーダーシップ研究において、リーダー行動やリーダーシップがフォロワーの集団に対する帰属意識(関他, 1995)や集団内の対人関係の良好さ(浜名・松本, 1993)を高めることが示されている。しかし、それらの研究ではフォロワーがそのリーダー行動をどのように受け入れているかについては検討されていなかった。本論文が示した知見においては、リーダー行動はフォロワーの集団適応に与える影響にはリーダー評価が媒介しており、リーダー行動からの直接の影響は小さいものであった。リーダー行動のみに焦点を当てた研究では、そのリーダー行動がなぜフォロワーの集団適応を高めたのかについて不明瞭な点が残っていた。しかし、本論文が明らかにしたように、フォロワーの立場に立ち、認知的な視点に注目した研究を行うことで、リーダー行動が集団に与える影響について、より詳細な分析ができる

考えられる。

また、リーダー行動が適切であるかを判断する際に用いられる、基本的なリーダー・プロトタイプ像は普遍的であり、安定したものであることが示された。一方で、特定の状況においては、リーダー・プロトタイプ像には変化が生じることも明らかになった。そのため、あるリーダー行動がフォロワーの集団適応や健康にとって肯定的な影響を与えていたとしても、組織や集団が置かれている状況が変化すれば、そのリーダー行動は受容されなくなり、その影響力は低下する可能性もある。また、研究 3 において、フォロワーの所属期間の長さによって、リーダー評価がフォロワーの組織コミットメントへ与える影響は異なることが示された。すなわち、集団を取り巻く環境要因が安定していたとしても、フォロワー自身の変化によって、リーダー評価、およびその評価を決定するリーダー行動や集団業績がフォロワーに与える影響も変化すると考えられる。この点についても、「このリーダー行動がフォロワーの帰属意識を高める」など、リーダー行動の影響を一義的に捉えることでは、フォロワーや状況の変化に伴って有効性が減じるという重要な観点を見落とすことになる。そのため、従来のようなリーダー行動の影響を検討する研究に、どのような状況下でフォロワーはどのようなリーダー評価をするのかという認知的な視点を加えることで、フォロワーの集団適応に対してより有効な方略を模索することができるようになると思われる。

## 第 2 節 今後の展開

### (1) 本論文の限界と今後の課題

本論文では、フォロワーのリーダー評価が集団適応に与える影響について、本章 1 節で述べた通り、有用な知見が得られた。しかし、本研究で得られた知見には、場面想定法を用いた調査によるものが含まれている。特に、リーダー・プロトタイプ像の変化や普遍性を示した、4 章における 2 つの調査研究は共に想定場面を用いたものである。場面想定法は、現実場面では統制できないような混合要因を統制できるというメリットを有しているが、ある刺激やその刺激への反応は現実場面で生じる事柄の一側面を正確に表しているかが不明瞭であるという限界も指摘されている (Evans et al., 2015)。そのため、本論文で得られた結果について、現実場面や実験的な手法を用いて再検討し、本論文の知見が現実場面で生じる現象を表しているかについて吟味する必要がある。

また、本論文は研究 2 において社会人を対象とした調査をおこなっているが、多くの研究は大学生を対象としている。そのため青年期の対象者が多く、得られた知見に偏りが生じて

いる可能性がある。また、本論文では縦断的な研究を行っていない。そのため、研究3で指摘した所属期間の変化などの時間について、より長期的な視点で検討する必要がある、様々な年齢や発達段階ごとに調査を行うとともに、同一の対象者に対して縦断的に認知的な変化を検討することで、本論文の知見がより頑健なものになると考えられる。

## (2) リーダー評価の低下を抑制する方策の検討

本論文により、フォロワーの集団適応を高めるために、リーダーは特に人格を高く評価される必要があることが明らかになった。そして、その人格評価を高めるためには、フォロワーからリーダー行動が適切であると認知される必要がある。リーダー行動が適切であるかどうかについては、フォロワーは自身もつリーダー・プロトタイプ像を判断基準とする。そのため、リーダーはフォロワーから「リーダーらしい」と思われる行動を選択する必要がある。

しかし、リーダーはフォロワーから望まれる行動を常に選択できるわけではない。組織集団において、組織を維持するためには、一定の利益を獲得する必要がある。そのため、フォロワーが常にリーダーに集団維持行動を強く望んでいたとしても、リーダーは目標達成のための行動を多く選択せざるを得ない状況もあるだろう。研究5の結果からも、ある状況において効果的であるとされるリーダー行動は、必ずしもフォロワーから受容されているわけでない可能性が示唆された。つまり、状況統制力が低い状況下においては、目標志向型のリーダーシップが有効であるとされている (Fiedler, 1964, 1967) が、状況統制力が低い状況下においては、目標志向行動が低いリーダー・プロトタイプ像をフォロワーは形成していた。つまり、集団業績にとって有効なリーダー行動がフォロワーからは望まれていないこともある。その際、フォロワーはリーダーの行動を不適切な行動であると判断し、リーダー評価を低下させ、集団への関与も低くなる可能性がある。また、集団内には複数のフォロワーが存在するため、意思決定場面において、フォロワー間でも意見の不一致が生じる可能性が高い。その際に、組織の方向を決める、最終決定者であるリーダーも、全てのフォロワーに満足される行動は選択することはできない。

つまり、リーダーの行動が集団の利益を守るために必要不可欠なものであったとしても、それはフォロワーから不適切であると判断される可能性もある。このような状況において、フォロワーはリーダー評価を低下させるのであろうか。リーダー行動が集団の利益獲得のために必要な行動であった場合、その行動は集団業績を高める可能性がある。このような状

況下においては、フォロワーはリーダーを低く評価し、その結果、集団コミットメントが低減することが本論文の知見から得られている。つまり、業績を維持するために必要な行動もフォロワーから不適切であると判断された場合、フォロワーが集団から離脱する可能性が高まり、長期的な視点では集団を崩壊させるリスクとなる。

ただし、現実場面について見ると、「リーダーの指導方針に、最初は腹が立っていたけれど、結果的に自分の助けになった」などといったように、長期的に展望するとリーダーへの人格を高く評価していると考えられる場面も多くある。つまり、短期的には業績を上げるために行ったリーダーの行動がフォロワーの集団適応にとって否定的に働いたとしても、時間経過や新たな情報が加わることで認知的な再解釈が行われ、長期的には肯定的に働くこともあると思われる。ここには単純に集団が得た業績だけでなく、3章で示された「自己成長感」が得られたなどの、一個人としてフォロワーが集団に所属したことで得られた「自己利益」が重要な要因として存在していると考えられる。このことから、リーダー行動によって生じた業績や成果が明確になった際に、不適切であると判断しながらもリーダー行動を受容したフォロワーに対しては、何らかのフィードバックを与える必要があるのではないだろうか。LMX (Leader-member exchange) の観点からも互いの社会的交換関係は重要であることが示されており、リーダーは指示を与えるだけでなく、フォロワーの働きかけが得られたなら、その働きに対して「お返し」をする必要があるだろう。このことを明らかにするためには、不適切であると判断されたリーダーの行動が人格評価に与える影響について、縦断的な調査を行い、時間経過によってリーダー評価がどのように変化するののかについて検討する必要がある。

### **(3) 本論文で得られた知見の適用場面の広がり**

本論文で得られた知見は、比較的小規模な集団のリーダーを想定して行った調査によるものである。これは、Lord & Maher (1991) の再認過程に基づき、フォロワーが行動を直接観察することができる接触頻度の高いリーダーを対象としたためである。しかし現代では、直接接触することのないリーダーであっても、様々なメディアを通して、言動を観察することがある。例えば、政治における市区長などを市町村などのリーダーと考えるならば、選挙時にテレビなどのマスメディアを通して、候補者の言動が話題に上ることも多い。この場合、本論文で対象としているリーダーと比較すると、評価材料となるリーダー行動は少ないが、集団業績などの結果が存在していないような選挙場面においても、候補者に対する

評価が可能となる。その際に、投票者は候補者をどのように評価し、投票するのだろうか。本論文のように候補者を人格と能力の 2 次元で評価するならば、政治場面においてはどちらの評価次元が重要視されるのかについて検討の余地がある。このように、本研究で検討した、リーダー行動がリーダー評価に与える影響、およびリーダー評価を 2 次元で捉えるという観点は、日常接触しないリーダー評価に対しても適用可能であると考えられる。

### 第 3 節 おわりに

リーダーやリーダーシップがフォロワーの集団適応に対してもつ影響は、リーダーの行動にのみ注目するなどのリーダー中心主義の研究に基づくものであった。またフォロワーの認知過程に関する過去のリーダーシップ研究については、リーダーシップをフォロワーが受容することで、集団における作業効率や集団業績が高まるかに注意を向けていた。そのため、フォロワーの集団適応や職務モチベーションに対して、フォロワー自身のリーダーシップ認知過程がどのように関わっているかについては不明瞭な点が多い。先行研究の重要な観点を、リーダー認知と集団適応の関連から見直すことで、より有用な知見が得られると考えられる。本論文で明らかになった知見を第一歩とし、今後も詳細な検討を重ねることで、フォロワーが集団の中でより良く生きるために、リーダーやリーダーシップが果たす役割について探究していきたい。

## 引用文献

- 安藤 史高・中西 良太・小平 英志・江崎 真理・原田 一郎・川井 加奈子・崎濱 秀行 (2000). 多面的楽観性測定尺度の作成 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 心理発達科学, 47, 237-245.
- Ansari, M. A., & Shukla, R. (1987). Effects of group performance and leader behavior on leadership perceptions. *Psychological Studies*, 32, 111-118.
- 新井 洋輔 (2004). サークル集団における対先輩行動—集団フォーマル性の概念を中心に— 社会心理学研究, 20, 35-47.
- Baker, S. D. (2007). Followership: The theoretical foundation of a contemporary construct. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 50-60.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1, 99-112.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group Dynamics: Research and theory*. 2nd ed. Evanston IL: Row Peterson. (三隅 二不二・佐々木 薫 (訳編) (1969). グループ・ダイナミクス 第2版 誠信書房)
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Cremer, D., & Leonardelli, G. J. (2003). Cooperation in social dilemmas and the need to belong: The moderating effect of group size. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 168.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., & Associates. (1999). Culture specific and cross-culturally generalize able implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/ transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor

- structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 736.
- Evans, S. C., Roberts, M. C., Keeley, J. W., Blossom, J. B., Amaro, C. M., Garcia, A. M., ... & Reed, G. M. (2015). Vignette methodologies for studying clinicians' decision-making: Validity, utility, and application in ICD-11 field studies. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, *15*, 160-170.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, *1*, 149-190.
- Fiedler, F. E. (1967). Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.) *Group Dynamics* vol.3, (Pp. 362-380), Harper & Row.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J.C., & Glick, P. (2006). Universal dimensions of social cognition: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, *11*, 77-83.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*, 878-902.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, *32*, 115-130.
- 淵上 克義 (1994). 最近の上方向への影響戦略に関する研究の動向—相互作用論の視点から— 実験社会心理学研究, *34*, 92-100.
- 淵上 克義 (2002). リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, *21*, 922-958.
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, *5*, 121-134.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (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., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-

- managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Management Department Faculty Publications*, 16, 25-39.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hains, S. C., Hogg, M. A., & Duck, J. M. (1997). Self-categorization and leadership: Effects of group prototypicality and leader stereotypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1087-1099.
- 浜名 外喜男・松本 昌弘 (1993). 学級における教師行動の変化が児童の学級適応に与える影響 実験社会心理学研究, 33, 101-110.
- 橋本 剛明・唐沢 かおり・磯崎 三喜年 (2010). 大学生サークル集団におけるコミットメント・モデル—準組織的集団の観点からの検討— 実験社会心理学研究, 50, 76-88.
- Hemphill, J. K. (1950). Relations between the size of the group and the behavior of “superior” leaders. *The Journal of Social Psychology*, 32, 11-22.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.). New Jersey/Prentice Hall.
- 比嘉 麻美子・岡本 祐子 (2007). 信頼感を基盤とした青年の未来展望形成プロセス 広島大学心理学研究, 7, 227-243.
- Hogg, M. A., Hains, S. C., & Mason, I. (1998). Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248-1263.
- 井田 政則 (1997). 中間管理者の変革的リーダーシップ・交換的リーダーシップが部下のモラルに及ぼす効果—因果関係モデルを用いた企業間の差異について— 立正大学文学部論叢, 105, 19-50.
- 今在 慶一郎・今在 景子 (2009). 長期的利得指標としての手続き的公正感—権威者評価, 手続き的公正感, および集団志向的態度の関係— 社会心理学研究, 24, 179-188.
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social



- support: Some counterintuitive results. *Journal of Applied Psychology*, 71, 522-526.
- 金城 亮 (1993). リーダー行動と集団成績がリーダーシップ評定と結果の原因帰属に及ぼす効果 実験社会心理学研究, 33, 155-167.
- 小林 邦雄 (2011). 大学生の「意欲」に関する研究 (3) —基本的学習観と自己像との関連で— 近畿大学生物理工学部紀要, 27, 67- 83.
- 小牧 一裕 (1994). 職務ストレスとメンタルヘルスへのソーシャルサポートの効果 健康心理学研究, 7, 2-10.
- 小牧 一裕・田中 國夫 (1996). 若年労働者に対するソーシャルサポートの効果 社会心理学研究, 11, 195-205.
- 小杉 正太郎・田中 健吾・大塚 泰正・種市 康太郎・高田 未里・河西 真知子…米原奈緒 (2004). 職場ストレススケール改訂版作成の試み (I) —ストレス尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂— 産業ストレス研究, 11, 175-185.
- 高口 央・坂田 桐子・藤本 光平 (2007). リーダーシップとプロトタイプ性が集団成員のモラルとリーダー知覚に及ぼす効果 社会心理学研究, 22, 245-257.
- 高口 央・坂田 桐子・黒川 正流 (2005). 企業組織における管理監督者と組合リーダーによるリーダーシップの効果 社会心理学研究, 44, 83-97.
- 厚生労働省 (2015). 新規学卒者の離職状況 (平成 24 年 3 月卒業者の状況) 厚生労働省報道発表資料 Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000101670.html> (2016 年 11 月 24 日)
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.
- Lord, R. G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114-133.
- Lord, R. G. (1985). Accuracy in behavioral measurement: An alternative definition based on raters' cognitive schema and signal detection theory. *Journal of Applied Psychology*, 70, 66-71.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of

- leadership: The role of follower self-concepts in the leader/ follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167-203.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12, 311-338.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *The Leadership Quarterly*, 3, 137-157.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Lord, R. G., Phillips, J. S., & Rush, M. C. (1980). Effects of sex and personality on perceptions of emergent leadership, influence, and social power. *Journal of Applied Psychology*, 65, 176-182.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11, 459-514.
- Lwin, M. & Hirose, Y. (1997). The effect of intra and intergroup leadership on group goal attainment in a north-south gaming simulation. *Japanese Psychological Research*, 39, 108-109.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22, 326-347.
- 松原 敏浩 (1995). リーダーシップ効果に及ぼす状況変数の影響について—フォロワーの現場状況認知を中心に— 風間書房
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30, 91-101.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- 三隅 二不二 (1984). リーダーシップ行動と科学 (改訂版) 有斐閣
- 三隅 二不二・黒川 正流 (1971). 集団規模の大きさが集団のリーダーシップ機能及び成員

- の帰属意識, モラールに及ぼす効果に関する研究 教育・社会心理学研究, *10*, 169-181.
- 三隅 二不二・白樫 三四郎 (1963). 組織体におけるリーダーシップの構造 教育・社会心理学研究, *4*, 115-127.
- 道谷 里英 (2007). 新入社員の組織社会化に影響を及ぼす要因—初期キャリアの発達課題の視点から— 産業・組織心理学研究, *20*, 3-14.
- 森本 寛訓 (2006). 医療福祉分野における対人援助サービス従事者の精神的健康の現状と, その維持方策について—職業性ストレス研究の枠組みから— 川崎医療福祉学会誌, *16*, 31-40.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 173-183.
- Offermann, L. R., Kennedy, C. T., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, *5*, 43-58.
- Olga, E., & Robin, M. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 293-310.
- 小野 善生 (2009). フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性 組織科学, *43*, 27-37.
- 小野 善生 (2012). リーダーシップの幻想に関する研究の発展と展望 関西大学商学論集, *57*, 49-66.
- Rosenberg, S., Nelson, C., & Vivekananthan, P. S. (1968). A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *9*, 283-294.
- Rush, M. C., Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1981). Effects of a temporal delay in rating on leader behavior descriptions: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, *66*, 442-450.
- 坂田 桐子 (1998). リーダーシップ過程における性差発現機序に関する研究 北大路書房
- 坂田 桐子・藤本 光平・高口 央 (2005). リーダーシップと集団成員性—リーダーの影響力に及ぼす集団プロトタイプ性の効果— 実験社会心理学研究, *44*, 109-121.
- 迫田 裕子・淵上 克義 (2010). リーダーの懲罰行動が観察者であるフォロワーの認知に及ぼす影響 対人社会心理学研究, *10*, 95-103.

- 関 文恭・三隅 二不二・金城 亮・三角 恵美子・松田 良輔・松尾 英久・城戸 紀子 (1995). 組織風土の一側面としての企業帰属意識の研究 九州大学医療技術短期大学部紀要, *22*, 41-52.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison Wesley Publishing Company.
- Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Vol.10). Wesleyan University Press; Wesleyan
- 施 桂栄・浦 光博・菅沼 崇 (2006). リーダー誠実性の統合モデルに関する実証的研究—社会的交換の視点から— 産業・組織心理学研究, *19*, 3-11.
- 白井 利明 (1989). 現代青年の時間的展望の構造 (1) —大学生と専門学校生を対象に— 大阪教育大学紀要, *38*, 21-28.
- 白樫 三四郎 (2003). リーダーシップ 白樫三四郎・外山みどり (編) 社会心理学 (pp.171-195) 八千代出版
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, *25*, 35-71.
- Super, D. E. (1974). *Measuring vocational maturity for counseling and evaluation*. American Personnel and Guidance Association.
- 高木 浩人 (2003). 多次元概念としての組織コミットメント—先行要因, 結果の検討— 社会心理学研究, *18*, 156-171.
- 高橋 弘司 (1993). 組織社会化研究をめぐる諸問題 経営行動科学, *8*, 1-22.
- 高橋 弘司 (1994). 組織社会化段階モデルの開発および妥当性検証の試み 経営行動科学, *9*, 103-121.
- 田中 堅一郎 (2011). 組織における協力と葛藤 田中 堅一郎 (編) 産業・組織心理学エッセンシャルズ (pp.187-211) ナカニシヤ出版
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, F. W. (1947). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A

- review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *25*, 83-104.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Vugt, M., & De Cremer, D. (1999). Leadership in social dilemmas: The effects of group identification on collective actions to provide public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, *76*, 587-599.
- Viswesvaran, C., Schmidt, F. L., & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 108-131.
- White, R., & Lippitt, R. (1960). Leader behavior and member reaction in three "social climates". In D. Cartwright & A. Zander (Eds), *Group Dynamics* (2nd ed). Evanston, IL: Row, Peterson.
- 山岸 俊男 (1990). 社会的ジレンマにおける集団サイズの残余効果とその媒介要因 心理学研究, *61*, 162-169.

## 謝辞

本博士論文を執筆するにあたり、多くの方々のお力添えを頂きました。まずは、本論文に関する調査に御協力くださった方々、企業様に心より御礼を申し上げます。

帝塚山大学心理学部教授 谷口淳一先生には、大学院に進学してから7年間に亘って、多くの御指導を頂きました。何も知らない無知な私に優しく、時には厳しく御指導を頂き、感謝致します。また、先生の親身な教育姿勢からは、研究だけでなく、教育に関しても多くの事を学ばせて頂きました。ありがとうございました。

同じく、帝塚山大学心理学部教授 蓮花一己先生には、本論文に関して丁寧な御指導を賜り、論文構成や研究に対して深い洞察を与えて頂きました。また、本論文に関する研究調査に関しても、御尽力を賜りましたことを深く感謝いたします。大学院に招き入れ、公私ともに暖かく御指導頂き、ありがとうございました。

広島大学大学院社会科学部准教授 相馬敏彦先生からは、私の論文に幅広い知識から深い考察を与えて頂きましたことを、心より御礼申し上げます。先生から頂いた御指導・御意見は、本論文に留まらず、今後の研究の指針とさせていただきます。

帝塚山大学心理学部 水野邦夫先生、中地展生先生、河越隼人先生には、公私にわたって私の相談に親身に対応して頂きました。先生方が帝塚山大学にいて下さったことは、私の大学院生活、論文執筆にとっての支えとなりました。ありがとうございます。

また、学部時代の指導教員である大阪国際大学人間科学部教授 小牧一裕先生には、大学院進学への後押しを頂き、感謝致します。大学を卒業後も多大なるご指導、サポートを頂いたことで、本論文を執筆することができました。

帝塚山大学大学院谷口ゼミの後輩である、宮川裕基くん、江口周作くん、中島寛文くんには、論文執筆や調査にあたって、多くの協力を頂きました。大学院生が私1人しか在籍していなかったゼミに、3人が加わってくれたことは、私の大学院生活にとっての幸運でした。ありがとう。

最後に、本論文を執筆するにあたり、御助力を頂いたすべての方々に、厚く御礼申し上げます。

2017年3月

森下 雄輔