

状況統制力がリーダー・プロトタイプ像に与える影響

森下 雄輔・谷口 淳一

問題

人は職場・学校・家族などの様々な集団に所属し、日常生活を行っている。それらの多様な集団は、集団の雰囲気や成員の満足度、あるいは業績などの点において、類似した集団であっても差が生じる場合が多い。こういった「集団の差異が生じる背景に何があるのか」、あるいは「良い集団の成果を生み出すため必要な要因は何か」ということについて集団における人間行動の解明が行われてきた。

そのような問題解明を背景としてリーダーシップに関する研究も行われている。一般的に、「良いリーダーのいる集団は、良い集団となるだろう」といったリーダーシップの善し悪しが集団の有効性に大きな影響を及ぼすことは、広く経験的に知られている。そして、「良いリーダー」とは何かという命題について、現在までに多種多様なアプローチから検討がなされてきた。

リーダーシップ研究の萌芽期は、ある資質を持ったリーダーが良いリーダーシップを発揮すると考えられていた。そのため、リーダーシップに必要な資質や特性の特定に焦点が当てられ、リーダーシップ特性論と呼ばれる研究が行われていた。しかし、特性論では具体的な影響過程など不明瞭な点も多くあった。そこで具体的なリーダー行動に焦点が当てられたリーダーシップ行動論と呼ばれる研究が行われるようになった。三隅(1984)のリーダーシップPM理論も行動論に基づいた研究である。PM理論ではP機能(Performance function)とM機能(Maintenance function)という、それぞれ目標達成機能と集団維持機能に対応させた2つのリーダーシップ行動を提唱している。そして、その2つの機能の高低の組み合わせによりリーダーシップスタイルを4分類し、優れたリーダーシップスタイルを実証的に検討している。

これらの特性論や行動論に基づく研究は、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集まっていた。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、行動論アプローチに続いて登場した状況論アプローチでは、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)。つまり状況論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一要因としてフォロワーの存在に注目している。例えば、Hersey & Blanchard(1977)のSL理論(Situation Leadership Theory)においては、フォロワーの課題に対する成熟度が有効なリーダーシップスタイルを決定する重要な要因であるとしている。

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一つであると考えた。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。

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が、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)。しかし認知心理学の潮流を受け、近年ではフォロワーが行うリーダー認知に焦点が当てられた研究が行われている。古典的な研究においてフォロワーはリーダーシップ行動の影響を受容する存在であるとされており、フォロワーに注目した状況論アプローチにおいてもその点に大きな相違はなかった。一方、リーダー認知に関する研究においてフォロワーは能動的に認知を行う主体として扱われる。

リーダー認知研究においては、いかなるリーダー行動もフォロワーが受け入れない限り効果的なリーダーシップとはならないという視点から、フォロワーが行うリーダー評価に焦点が当てられた研究が行われ

ている。受動的なフォロワー観が存在した古典的な研究において、フォロワーは現実のリーダーを客観的に評価するものであるとされていた。しかし、フォロワーの認知的側面が注目されるにつれ、現実のリーダーを客観的に評価するのではなく、フォロワー自身もつ暗黙のリーダー像を用いた評価がなされていることが明らかにされた。Lord & Maher(1991)はこの暗黙リーダー像による認知過程について、推論過程(inferential process)と再認過程(recognition-based processes)という大きく2つの過程に分けている。そのうち日常接触する頻度が高いリーダーを評価する際には、後者の再認過程が用いられるとされている。再認過程においては、フォロワーが「リーダーとはこういう人である」という一連のリーダーとしてのプロトタイプ像(リーダー・プロトタイプ像)をもち、その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。つまりこの過程においてフォロワーは、自身の理想のリーダーと合致したリーダーを高く評価する。

リーダー・プロトタイプ像がリーダーシップの効果性を決定するうえで重要な役割を果たすことが明らかになり、その構造に注目が集まった。Offermann, Kennedy, & Witz(1994)はリーダー・プロトタイプ像の構造が上位・中位・下位カテゴリーの3つの階層からなるとし、リーダー・プロトタイプ像の階層構造を明らかにした。そのうち、上位カテゴリーはリーダーと非リーダー(フォロワー)を区別する階層であり、下位になるほどより具体的で個別的なカテゴリーを用いてリーダーを区別するものになる。また比較文化研究(e.g., Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, & Associates, 1999; Gerstner & Day, 1994)を含めた多くの研究により、リーダー・プロトタイプ像の普遍性や共通性が明らかにされてきている。

これらリーダー・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とることで集団業績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、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シップ行動は、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。また、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についても僅少である。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。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Figure1のように、規定する3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。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

立っていて、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、Figure1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・プロトタイプ像として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。

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。

質問紙作成

状況統制力はFiedler(1964)と同様に8つのオクタントを設定し、それぞれの条件で別の質問紙を作成し被験者間要因とした。8条件は想定場面により規定し、それぞれの条件につき2つの想定場面(企業場面・大学場面)を設定した。想定場面については2場面ともに回答させ、被験者内要因とした。また2つの想定場面は回答順を逆にしたものも作成しカウンターバランスをとった。つまり、『リーダーとメンバーの関係性(高/低:2)』×『課題構造度(高/低:2)』×『リーダーの地位勢力(高/低:2)』の8条件×カウンターバランス(2)の計16パターンの質問紙を作成した。回答者はこのうちいずれか1つに回答した。

想定場面

集団課題場面は、フォーマルなテーマである「企

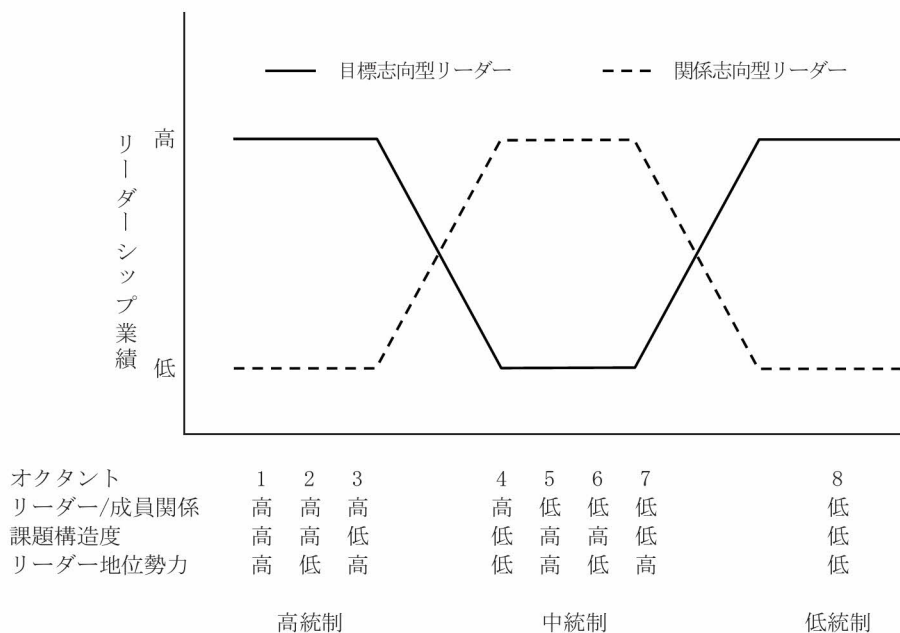


Figure1 Fiedlerの条件即応モデル概念図(白樫(2003)の図7-2より抜粋)

業場面」と、調査対象者の大学生にとって身近なテーマである「大学場面」を設定した。「企業場面」については、回答者が就職した企業のプロジェクトチームのメンバーとして、半年間その活動に従事するという場面を提示した(具体的な想定場面はAppendix1を参照)。活動目標は「昨年度比利益10%増」であり、その目標を達成したときにその成功度に応じた報酬が回答者自身に支払われると教示した。つまり目標よりも高い利益を上げれば、その分だけ多くの報酬が回答者自身にも支払われるとした。状況統制力の設定において課題の構造化の程度については、高群では具体的な活動の内容を示し、低群ではプロジェクトチームの自由なやり方で目標達成を進めることになっているとした。リーダーとメンバーとの関係性は、高群ではリーダーに選ばれる人物が過去に面識のある上司とし、低群では初対面の上司とした。そしてリーダーの地位勢力は、高群では報酬分配に関わる評価をリーダーが行なうとし、低群ではリーダーは会議のとりまとめなどを行うということのみを教示した。そして想定場面の理解を深めさせるために状況を箇条書きにして提示した(Appendix2)。

「大学場面」については、半年後にある大学祭の模擬店に出店することになったという場面を提示した(Appendix3)。活動目標は大学側から貸与される10万円の運営費を返済できる額、つまり売り上げで黒字を出すことが目標であると教示した。そして黒字分は学祭終了後にメンバーに配分されることになっていて、多くの利益を得ることで回答者自身に配分される金額も高くなるとした。状況統制力の設定において課題の構造化の程度は、高群では模擬店で出店するものが限定されており、そして学祭規定のため活動内容も自由度の少ないものであるとした。構造化低群では、企画はメンバーが自由に決定することができるとした。関係性については、高群ではリーダーとして選ばれる候補者が、回答者を含めたメンバーと以前から親しい人物であるとし、低群では初対面の人物であるとした。そして地位勢力については、高群ではリーダーがメンバーの報酬に関わる評価を行うことを教示し、低群では単に集団のまとめ役になると教示した。そして想定場面の理解を深めさせるために企業場面と同様に状況を箇条書きにして提示した(Appendix4)。

質問紙構成

- 1) フェイスシート: 性別・年齢・学年に回答を求めた。
- 2) 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。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ことになりました。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。

3) 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・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。

4) 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。

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

結果

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Table1に示す)。

想定場面の困難度認知

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0.1%水準で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: $F(7, 261)=0.86, n.s., \eta^2=.02$) (記述統計量はTable1に記す)。

リーダー・プロトタイプ像測定項目の因子分析

因子分析に関しては、本来被験者内要因である2つの課題場면을統合し、被験者間要因として扱い分

析を行った。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(Table2)。項目から因子1が『集団維持行動』、因子2が『目標志向行動』という先のリーダーシップ研究(三隅, 1984, 高口ら, 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。またいずれも α 係数が十分に高い値を示しており、信頼性も確認された。

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

Table1 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		
構造化	高	高	低	低	高	高	低	低		
地位勢力	高	低	高	低	高	低	高	低		
<i>n</i>	29	33	32	37	35	29	34	33	262	
企業	<i>M</i>	3.79	4.06	3.69	4.00	3.94	3.83	3.97	4.00	3.92
	<i>SD</i>	0.77	0.75	0.74	0.88	0.73	0.85	0.76	0.79	0.78
大学	<i>M</i>	3.59	3.48	3.34	3.73	3.54	3.66	3.74	3.64	3.59
	<i>SD</i>	0.91	0.87	0.75	0.77	0.82	0.90	0.83	0.70	0.82

Table2 行動次元測定項目の因子構造と信頼性

	F1	F2	h^2
F1：集団維持行動 (企業： $\alpha=.80$ 、大学： $\alpha=.83$)			
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。	.78	-.05	.57
メンバーの相談に気軽にのる。	.75	.01	.57
メンバーの個人的な問題にも気を配る。	.65	-.06	.39
集団内での問題についてメンバーの意見を求める。	.64	.08	.48
メンバーを公平に扱う。	.57	.10	.40
F2：目標志向行動 (企業： $\alpha=.81$ 、大学： $\alpha=.79$)			
指示や命令をメンバーに与える。	-.08	.83	.62
メンバーに助言や忠告をする。	.05	.74	.58
目標達成の計画を綿密にたてる。	-.04	.72	.48
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	.60	.38
メンバーに対して強い影響力を持つ。	.20	.42	.31
因子間相関	F1	-.56	

Table3 特性次元測定項目の因子構造と信頼性

	F1	F2	F3	h^2
F1: 内向性 (企業: $\alpha=.65$, 大学: $\alpha=.74$)				
にぎやかな-静かな	.88	.06	-.05	.82
外向的な-内向的な	.71	.09	.26	.57
無口な-おしゃべりな	-.47	.07	.26	.31
派手な-地味な	.43	-.14	-.15	.22
F2: 強靱性 (企業: $\alpha=.74$, 大学: $\alpha=.56$)				
素直な-強気な	-.02	.77	-.12	.58
おだやかな-激しい	.01	.65	.11	.45
F3: 情動性 (企業: $\alpha=.49$, 大学: $\alpha=.51$)				
冷静な-情熱的な	-.11	.14	.67	.50
感情的な-理性的な	.01	.02	-.55	.30
厳しい-やさしい	.04	-.35	.48	.33
因子間相関	F1	-	.23	-.11
	F2		-	.06

を抽出した(Table3)。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 α 係数を算出したところ, 一部低い値を示したが, 本研究では項目内容の妥当性などを考慮し分析に使用することとした。

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Figure1)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)。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。特性次元については大学場面の強靱性に1%水準で有意な主効果が認められた($F(1, 259)=5.03$, $p<.01$, $\eta^2=.04$) (Table5)。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。

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。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

Table4 状況統制力による行動次元の差

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

* $p<.05$, † $p<.10$

Table5 状況統制力による特性次元の差

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

***p*<.01, **p*<.05, †*p*<.10

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。

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った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、効果量が $\eta^2=.02\sim.04$ と低く、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こと自体が非常に稀なことであるため、状況統制力を構成する3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, Hains & Mason(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されなかったため、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ることについても考えなければいけない。追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(Table6)。

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。

Table6 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	t 値	d
目標志向	M (SD)	3.99 (0.73)	3.77 (0.76)	5.86 ***	.30
集団維持	M (SD)	3.72 (0.75)	3.82 (0.79)	2.36 *	.13
内向性	M (SD)	3.03 (0.93)	2.65 (1.03)	5.99 ***	.38
強韌性	M (SD)	3.70 (1.31)	3.41 (1.21)	3.40 **	.23
情動性	M (SD)	3.29 (0.98)	4.08 (1.07)	10.96 ***	.78

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

文献

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic / transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 149-190. New York : Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.) *Group Dynamics*, 3, Pp. 362-380, Harper & Row.
- 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
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *The Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Hersey, P. & K. H. Blanchard (1977). Management of Organizational Behavior: *Utilization of Human Resources*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- 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.
- 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.
- 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.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and Information Processing-Linking perceptions and performance*. Boston Unwin: Harper Collins.
- 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-機能に関する実験的研究, 教育・社会心理学研究, 4, 115-127.
- 三隅二不二 (1984). リーダーシップ行動と科学(改訂版) 有斐閣
- Offermann, L.R., Kennedy, C.T., & Wirtz, P.W. 1994 Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43-58.
- 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.
- 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 八千代出版, 171-195.

Appendix1 企業場面における教示内容

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	構造化	<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	関係性	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	高群	<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>
		低群	<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>

Appendix2 企業場面のまとめ

背景	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 	
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。

Appendix3 大学場面における教示内容

状況背景		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り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り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。	
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10万円を返済し、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10万円を返済し、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、大学は売り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。

Appendix4 大学場面のまとめ

背景	<ul style="list-style-type: none"> 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。 黒字を上げれば、メンバーにその利益は配分されます。 	
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になります。
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。

The Effect of Favourableness of Situational Control on the Leader-Prototype

Yusuke MORISHITA and Junichi TANIGUCHI

Abstract

Effects of the favorableness of situational control (FSC) on leader-prototypes were investigated, by developing the following hypotheses: (1) Followers would more strongly demand goal-oriented leadership in High- and Low-FSC situations than in Middle-FSC situations. (2) Followers would more strongly demand relation-oriented leadership in Middle-FSC situations than in High- or Low-FSC situations. Undergraduate students (N=294, 66 men and 228 women) responded to questions after reading a scenario describing group tasks. Results indicated that participants more strongly demanded goal-oriented leadership in Low-FSC than in High-FSC situations. Moreover, participants more strongly demanded relation-oriented leadership in Low-FSC than in High-FSC situations at a university. These results did not support either hypothesis. It is suggested that FCS has only a limited effect on leader-prototype. The results of the present research were not consistent with the finding of prior studies, which have suggested that followers accept high performance leadership.

Key words: Leader-prototype, Favourableness of situational control