

リーダーの人望の形成過程に関する研究

キーワード：リーダーシップ、人望、責任、関係継続期間、特性的自己効力感

行動システム専攻

橋本 和宏

問題

古川(2003, p79-80)は、リーダーシップの本質について、以下のように言及している。「リーダーシップというのは影響力の問題である。(中略)自分の働きかけが、周囲の人たちに受け入れられて初めて成り立つ。そしてその成果も生まれる。受け入れられているかどうかの鍵は、周りから寄せられているクレジット(credits)である。クレジットとは信用とか信頼のことを意味する。これを少し気高くいえば人望といえる。(中略)人望というのは勝ち取るものではなく、周りの人から与えられるもの(中略)集めるものではなく、寄せられるものである。(中略)周りに聞いてみないとわからないものである。」

「人望」という語は、優れたリーダーの形容語として広く世間に流布しているが、その形成過程についての実証研究は、著者の知る限り皆無である。本研究では、先に引用した古川(2003)の見解に従い、「人望」を「リーダーの影響力を積極的に受け入れようとメンバーが考える度合い」と定義する。本研究の目的は、「人望」の形成過程を、(1)人望のあるリーダーの条件の探索、(2)「人望のあるリーダーの条件」と「人望」の測定尺度の開発、(3)「人望のあるリーダーの条件」と「人望」の関係およびそれを調整する変数の検討、の3つのステップを用いて明らかにすることである。

研究1

【目的】人望のあるリーダーの条件を探索的に検討する。

【方法】企業組織に勤務する52名に電子メールで質問を個別に送付し、返信にて自由記述で回答するよう求めた。44名(男性32名、女性12名。回収率84.6%。平均年齢32.5±4.40歳)から回答を得た。質問項目は、「人望のあるリーダーの条件とは、何だと思うか」の1項目であった。樋口(2005)が開発したフリーソフト「KH Coder」を用いて、自由記述データの内容を分析した。

【結果】44名の自由記述データ全体から、出現回数の多い単語上位30語をリストアップした(表1)。さらに、人望のあるリーダーの条件として重要と思われる単語8語をキーワード(表1中、太字で示す)として選び、出現箇所における前後の文脈の検討を行った。

表1 自由記述における頻出語上位30語

単語	出現数	単語	出現数	単語	出現数
人	152	会社	23	意見	14
部下	127	条件	22	魅力	13
思う	80	信頼	22	話	13
人望	77	考える	21	多い	12
仕事	75	出来る	18	聞く	12
上司	73	見る	17	経験	11
自分	62	評価	17	行動	11
リーダー	38	持つ	16	高い	11
言う	37	実績	16	指示	11
能力	35	難しい	16	取る	11
責任	30	組織	15	場合	11
人間	27	良い	15	尊敬	11

【考察】第一に、キーワード8語の中から、「能力」「評価」「実績」「経験」「指示」の5語を1つのグループとして抽出した。これらは、自由記述において、「業務能力が優れている」「対外的に評価される仕事ができる」「すぐれた実績がある」「豊富な実務経験をもっている」「適切な指示を下せる」という形で多く用いられていた。以上の内容より、このグループを「有能さ」と名づける。リーダー自身が有能だとメンバーに認知されると、そのリーダーはメンバーに信頼され、影響力を受け入れられやすくなる(Dirks & Ferrin, 2001)と考えられる。

第二のグループとして、キーワードの中から「意見」「聞く」の2語を抽出した。これらは、「部下の意見を聞き、やりたいようにやらせてくれる」という形で多く用いられていた。内容より、このグループを「メンバーの尊重」と名づける。メンバーの意見や自律性を尊重し、民主的な意思決定を行うリーダーは、メンバーから信頼されやすくなる(Gillespie & Mann, 2004)、影響力も受け入れられやすくなる(Dirks & Ferrin, 2001)と考えられる。

第三のグループとして、「責任」というキーワードに特に着目した。この語は、「部下に任せた仕事であっても、その失敗の責任はリーダー自身がとる」という形で特に多く用いられていた。このグループを「責任をとる態度」と名づける。Gerstner & Day(1994)は、欧州・北中米・アジアの8カ国を対象に、リーダー・プロトタイプ(リーダーとはこういうものだ、と人々が心に抱く像)の比較検討を行い、「責任感がある」という因子を日本に特徴的なプロトタイプとして見出した。Zemba & Young

(2007)は、日本人はアメリカ人に比べて、ポジティブな結果においてもネガティブな結果においても、その原因を集団に帰属し、集団の代表であるリーダーに責任の所在を求める傾向が強いことを指摘している。以上の知見より、日本人が、人望のあるリーダーに「責任をとる態度」を求めるのは、日本人に特徴的な原因帰属のメカニズムに起因すると考えられる。

研究 2

【目的】「人望のあるリーダーの条件」および「人望」の測定尺度を開発し、信頼性と妥当性を検証する。

【仮説】研究 1 の結果を踏まえ、2つの尺度の構成概念妥当性を検証するため、以下の仮説を設定した。

仮説 1. 人望のあるリーダーの条件尺度は、「有能さ」「メンバーの尊重」「責任をとる態度」の 3 因子構造をもつだろう。

仮説 2. 仮説 1 の 3 因子はいずれも、人望尺度と正の相関をもつだろう。

【方法】企業組織および病院に勤務する 338 名に調査票を配布し、129 名（回収率 38.2%）から回答を得た。回答に不備があった 17 名を除く 113 名（男性 60 名、女性 51 名、不明 2 名）のデータを分析対象とした。

調査票の構成 (1)フェイスシート：回答者の年代と性別を尋ねた。(2)人望のあるリーダーの条件尺度：回答者が、「仕事上最も密接にかかわっている上役ひとり（以下、上役）」について、「人望のあるリーダーの条件」にどの程度合致すると思うかを尋ねた。研究 1 の自由記述データをもとに、「有能さ」「メンバーの尊重」「責任をとる態度」の 3 因子を想定して 20 項目の質問を作成した。(3)人望尺度：回答者が上役について、その影響力をどの程度積極的に受け入れようと考えているかを尋ねた。研究 1 の自由記述データを参考に、10 項目の質問を作成した。(2)(3)については、上役を想起した上で、「非常に思う」（5点）から、「全くそう思わない」（1点）までの 5 段階で評定してもらった。

【結果】**人望のあるリーダーの条件尺度の因子分析** 探索的因子分析（重みなし最小二乗法）を行い、固有値の落差から 3 因子を採択した。この 3 因子についてプロマックス回転を施し、因子負荷量が.400 に満たない項目と、複数の因子に.400 以上の負荷を示した項目を削除した。さらに、再度同様の因子分析とプロマックス回転を施し、表 2 に示す最終的な結果を得た。項目の内容より、第 1 因子を「メンバーの尊重」、第 2 因子を「責任をとる態度」、第 3 因子を「有能さ」と名づけた。

人望尺度の因子分析 探索的因子分析（重みなし最小二

乗法）を行い、固有値の落差から 1 因子を採択し、表 3 の結果を得た。

表 2
人望のあるリーダーの条件尺度の因子分析結果
（重みなし最小二乗法・プロマックス回転後の因子パターン行列）
および因子間相関

	I	II	III
I 「メンバーの尊重」			
部下に自由裁量を持たせることができる	.862	-.102	-.043
部下のやりたいように仕事を任せることができる	.828	.112	-.101
部下の意見を尊重できる	.741	.038	.070
部下と相談しながら物事を決めることができる	.712	.193	-.037
部下に重要な決定を任せることができる	.689	-.250	-.029
部下の意見に耳を傾けることができる	.560	.212	.088
部下のアイデアをすくい上げることができる	.484	.136	.279
II 「責任をとる態度」			
自分の上司に対する責任を、部下に押しつけず自分がとることができる	-.103	.994	-.059
対外的な責任を、部下に押しつけず自分がとることができる	-.020	.889	.064
責任をとりされるのを恐れ、部下や周囲に責任を押し付ける（逆転）	-.029	-.849	.151
部下の不始末の責任をとることができる	-.034	.713	.165
部下に任せた仕事についても、責任は自分であると認識できる	-.029	.688	.203
III 「有能さ」			
仕事上の能力が高い	-.040	-.069	.953
仕事上の実績が優れている	-.069	-.035	.928
対外的な評価を得られる仕事ができる	.026	.022	.733
的確な指示を下すことができる	.128	-.045	.666
担当業務について経験が豊富である	-.103	.203	.498
因子間相関	I	-.	.649
	II	-.	.660
	III	-.	-.

表 3
人望尺度の因子分析結果
（重みなし最小二乗法・因子行列）

	I
私は、上役に喜んでついていこうと思える。	.907
私は、上役の頼んでくる仕事なら、「一肌脱いで頑張ろう」と思える。	.888
私は、上役のためにがんばろうという気持ちをもっている。	.881
上役は、私にとって「一緒に仕事をしたい」と思える相手だ。	.859
私は、上役は私の信頼を裏切らない人だと思える。	.848
私は、「上役を支えてあげたい」という気持ちをもっている。	.845
上役は、私のやる気を高めてくれる存在だ。	.827
私は、上役の指示に安心して従うことができる。	.789
私は、上役は私の期待を裏切らない人だと思える。	.756
私は、上役の指示に進んで従おうと思える。	.753
因子寄与率	70.03%

変数の記述統計量と信頼性係数 人望のあるリーダーの条件尺度の 3 つの下位尺度、人望尺度の得点の記述統計量と信頼性係数 α を表 4 に示す。すべての尺度が、 $\alpha = .87 \sim .96$ と高い信頼性を有していることが確認された。

変数の相関 人望のあるリーダーの条件尺度の 3 つの下位尺度、人望尺度の得点の相関係数を表 5 に示す。すべ

ての変数の間に有意な正の相関が確認された。

表4
分析に使用した変数の記述統計量と信頼性係数

	最小値	最大値	平均値	SD	α
人望のあるリーダーの条件					
メンバーの尊重	1.43	5.00	3.49	0.87	.90
責任をとる態度	1.00	5.00	3.71	1.00	.92
有能さ	1.40	5.00	3.78	0.87	.87
人望	1.00	4.90	3.31	0.99	.96

注) 全項目の合計得点を項目数で除した尺度得点を表示した。

表5
分析に使用した変数の相関係数

	人望のある リーダーの条件		
	尊重	責任	有能
人望のあるリーダーの条件			
メンバーの尊重	-		
責任をとる態度	.63**	-	
有能さ	.50**	.62**	-
人望	.74**	.77**	.68**

注) † $p < .1$, * $p < .05$, ** $p < .01$

【考察】表4の結果より、人望のあるリーダーの条件尺度の3つの下位尺度、人望尺度は、いずれも高い信頼性を有していることが示された。また、表2の結果から仮説1が、表5の結果から仮説2が支持され、すべての尺度の構成概念妥当性が確認された。

研究3

【目的】研究2で開発した2つの尺度の関連性を定量的に把握し、またその関連性を調整する変数について検討することで、人望の形成過程を明らかにする。

【仮説】研究2にて、「人望のあるリーダーの条件尺度」の3つの下位尺度は、それぞれ「人望尺度」と正の相関をもつことが示された。研究3では、これらの変数の関係を調整する変数として、関係継続期間、メンバーの特性的自己効力感の2つを想定する。

関係継続期間とは、「メンバーが上役の下で仕事をしている期間」のことを指す。関係継続期間が短い間、メンバーが環境にストレスなく適応するためには、メンバー自身よりも勢力が強く、かつ未知の存在である新しいリーダーと良好な関係を築くことが特に重要になると考えられる。一方、リーダーがどれだけ有能であるかや、いざという時にどれだけ責任を負ってくれるかを正確に判断するには機会が乏しい。そのため、メンバーはリーダーの影響力の受け入れ可否を、リーダーが「メンバーの尊重」をどれだけ示すかで決めると予想される。

仮説1 a. 関係継続期間の短いメンバーでは、リーダーの「メンバーの尊重」が人望と正の関連をもち、「有能さ」「責任をとる態度」は、人望と関連をもたないだろう。

ところが、関係継続期間が長くなるにしたがって、メンバーはリーダーの個人的特徴を詳細に吟味することが可能となる。その結果、メンバーはリーダーの「メンバーの尊重」のみならず、「責任をとる態度」や「有能さ」にも目を向け、幅広い視点からリーダーを評価し、影響力受け入れの可否について判断すると予想される。

仮説1 b. 関係継続期間の長いメンバーでは、リーダーの「部下尊重の姿勢」「責任をとる態度」「有能さ」が、いずれも人望と正の関連をもつだろう。

次に、特性的自己効力感は、「特定の課題や状況に依存しない自己効力感」と定義されており、行動を起こす意志や、行動を完了しようと努力する意志、逆境における忍耐の強さを表す概念である(成田ほか、1995)。特性的自己効力感の高いメンバーは、リーダーに対し、「やりたいようにやらせてくれる」、すなわち、自らの自律性を幅広く許容し、意見を尊重してくれることを求める姿勢が強いと考えられる。彼らがリーダーに求めるのは、細かな指示ではなく、「やりたいようにやらせて」くれることと、失敗のときの責任をとってくれることであろう。リーダーがこのような姿勢をとってはじめて、彼らはその見返りとして、リーダーの影響力を積極的に受容しようとするだろう。この際、リーダー自身が有能かどうかは、メンバーが影響力の受容可否を判断する上でさほど重要ではないと考えられる。

仮説2 a. 特性的自己効力感の高いメンバーでは、リーダーの「部下尊重の姿勢」「責任をとる態度」が人望と正の関連をもち、「有能さ」は人望と関連をもたないだろう。

一方、特性的自己効力感の低いメンバーは、リーダー自身が有能で、信頼に足りることを求め、その指示に頼って行動する傾向が強いと考えられる。したがって、リーダーの「有能さ」が、メンバーが影響力受容の可否を規定する要因として働くだろう。その反面、特性的自己効力感の高いメンバーのような、メンバー自身が自律的に動き、責任の所在をリーダーに求める態度は、特性的自己効力感の低いメンバーにはみられないと思われる。

仮説2 b. 特性的自己効力感の低いメンバーにおいては、「有能さ」が人望と正の関連をもち、「部下尊重の姿勢」「責任をとる態度」は、人望と関連をもたないだろう。

【方法】研究2と同一の回答者を用いた。

調査票の構成 (1)フェイスシート、人望のあるリーダーの条件尺度、人望尺度：第2章と同一のものを用いた。(2)関係継続期間：1年未満か、1年以上かを尋ねた。(3)

特性的自己効力感尺度：成田ほか(1995)の特性的自己効力感尺度 1 因子 23 項目をそのまま用いた。回答者自身について、「非常にあてはまる」(5点)から「全くあてはまらない」(1点)までの5段階で評定してもらった。

【結果】 人望のあるリーダーの条件 3 因子の得点を説明変数、人望得点を基準変数とした重回帰分析を行った。さらに、全サンプルを以下の2つの基準で群分けし、それぞれの群について、同様の重回帰分析を行った。(1) 関係継続期間が1年未満(N=42)か、1年以上(N=67)か。(2) 特性的自己効力感が、成田ら(1995)の基準で平均値(男性 77.93 点、女性 75.31 点)以上(高群：N=65)か、未満(低群：N=44)か。以上の結果を表6に示す。

表6
人望を基準変数とした重回帰分析

説明変数	全 サン プル N=110	関係継続期間		特性的自己効力感	
		1年 未満 N=42	1年 以上 N=67	高群 N=65	低群 N=44
人望のあるリーダーの条件					
メンバーの尊重	.36**	.52**	.36**	.35**	.39**
責任をとる態度	.38**	.23	.44**	.48**	.27*
有能さ	.27**	.17	.31**	.16†	.40**
調整済み R ²	.73**	.69**	.78**	.72**	.77**

注) 調整済み R²を除く数値は標準偏回帰係数 β。† p<.1, *p<.05, **p<.01

【考察】 関係継続期間で群分けした分析の結果、1年未満の群においては「メンバーの尊重」のみが有意となったが、1年以上の群においては、3因子すべてが有意となった。この結果より、仮説 1a, 1b は支持された。

特性的自己効力感高群においては、「責任をとる態度」「メンバーの尊重」は有意(p<.01)となったが、「有能さ」因子は有意傾向(p<.1)を示すにとどまった。この結果より、仮説 2a は概ね支持された。低群においては、3因子ともに有意となったが、「有能さ」(β=.40, p<.01)と比較すると、「メンバーの尊重」(β=.39, p<.01)、「責任をとる態度」は人望との関連性が弱かった(β=.27, p<.05)。「有能さ」が人望に及ぼす効果が最も強かったものの、「メンバーの尊重」「責任をとる態度」の効果も有意となったことから、仮説 2b は部分的にのみ支持された。

総合考察

本研究の最も重要な理論的示唆は、メンバーの特性的自己効力感と人望との関係であろう。特性的自己効力感の高いメンバーは、リーダーの影響力の受け入れ可否を判断するにあたり、リーダーの「有能さ」よりも、「メンバーの尊重」「責任をとる態度」を相対的に重要視することが示唆された。特性的自己効力感の高いメンバーは、リーダーに対し、「やりたいようにやらせてくれる」という自律性の許容や民主的な姿勢を強く求め、その見返り

としてリーダーの影響力を受け入れるが、失敗の責任についてはリーダーに依存して回避しようとすると考えられた。反対に、特性的自己効力感の低いメンバーは、リーダーの影響力の受け入れ可否を判断するにあたり、リーダーの「有能さ」を重要視することが示唆された。

一方、実践的な示唆としては、上記の理論的示唆を踏まえ、組織の経営者は、メンバーの特性的自己効力感の高さに合ったタイプのリーダーを配置すべきと考えられた。ひとりのリーダーが、特性的自己効力感の高いメンバーと低いメンバーの混在したチームを率いるケースでは、リーダーはメンバーごとに接し方を変えるのが有効だと考えられる。特性的自己効力感の高いメンバーに対しては、自律性と意見を尊重し、責任は自分がかぶる姿勢で臨み、低いメンバーに対しては、有能さを前面に押し出して、力強くリードする姿勢で臨むべきだろう。

本研究の示唆は、必ずしもポジティブなものばかりとはいえない。特性的自己効力感の高いメンバーは、「民主的で、部下の自律性を尊重して仕事を任せるが、失敗の責任はかぶってくれる」というリーダーに人望を感じるということが示唆された。一方、特性的自己効力感の低いメンバーは、なによりも「有能な、自分たちを引っ張ってくれるリーダー」に人望を感じるということが示唆された。いずれにしても、ここに見て取れるメンバーたちの態度は、リーダーに対し依存的で、無責任かつ自己中心的なものといえる。すなわち、人望のあるリーダーの存在は、メンバーがリーダーに対して依存的になり、組織が集団無責任体制に陥る危険と背中合わせである。リーダーは、特に、特性的自己効力感の高いメンバーの自律性を許容する場合、その一方で、自分の人望を損ねる覚悟で、メンバー自身にも責任を負わせることが重要であろう。

引用文献

- Dirks & Ferrin (2001). *Organizational Science*, **12**, 450-467
- 古川 (2003). 新版 基軸づくり—創造と変革を生むリーダーシップ— 日本能率協会マネジメントセンター
- Gerstner & Day (1994). *Leadership Quarterly*, **5**, 121-134.
- Gillespie & Mann (2004). *Journal of Managerial Psychology*, **19**, 588-607.
- 樋口 (2005). 大阪大学大学院人間科学研究科平成 16 年度博士論文
- 成田ほか (1995). 教育心理学研究, **43**, 306-314
- Zemba & Young (2007). 日本社会心理学会第 48 回大会発表論文集, 304-305.