

# 「人望」のあるリーダーの条件 —自由記述データによる探索的検討—

橋本 和宏

(九州大学大学院人間環境学府)

## 目 的

「人望」という言葉は、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、学術的に定義されたり、その先行要因が検討されたりした形跡は見られない。本研究の目的は、「人望」のあるリーダーの条件を探索的に検討し、リーダーの「人望」の先行要因を明らかにすることである。

## 方 法

2006年5月に、著者の友人・知人52名に電子メールで質問を送付し、自由記述にて回答してもらった。質問項目は、「人望のあるリーダーの条件とは、何だと思いか」の1項目であった。有効回答者は44名(有効回答率84.6%。男性32名、女性12名)、平均年齢は32.5歳( $SD=4.40$ )であった。得られた自由記述データを、樋口(2005)が開発したフリーソフト「KH Coder」を用いて分析し、単語の出現回数の算出、頻出語の出現箇所における前後の文脈の検討を行った。

## 結 果

44の有効回答を分析対象とし、出現回数の多い単語から順に30語をリストアップした(表1)。さらに、「人望」という概念と関連が深いと思われるキーワード11語(表1中、太字で示す)につき、文章中における代表的な用例を表2にまとめた。

## 考 察

第一に、表1、表2より、業務経験に裏打ちされた幅広い能力(competence)、その証明である実績や、能力の発現としての適切な指示、また、部下の意見を聞き、尊重する受容性(receptivity)が、人望のあるリーダーの条件と考えられていることが示された。これら

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

は、Butler(1991)が開発した「組織における信頼の条件尺度(CTI)」に含まれる内容であり、先行研究を追認する結果といえる。

第二に、表1より、Butler(1991)の尺度に含まれない「責任」という語が回答中に頻出していた。表2より、「部下に仕事を任せ、その失敗の責任はリーダー自身がとる」という姿勢が、人望のあるリーダーの条件として重視されていることが示された。膳場と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、そ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。本研究とButler(1991)の結果の違いの背景には、膳場らの論じるような日米間の文化差があると考えられる。

本研究の結果を足がかりに、リーダーの人望が形成される過程を、時系列的・動的な側面も含め、今後さらに明らかにしていきたい。

表2 自由記述におけるキーワード11語の主な用例

部下とのコミュニケーション <b>能力</b> 。	当該分野の業務 <b>経験</b> が豊富で、適切な <b>指示</b> ができること
部下の育成 <b>能力</b> 。	部下の得手・不得手や与えられた現状を考えて適切な業務の <b>指示</b> ・配分ができる人。
<b>能力</b> が高く <b>尊敬</b> できる人。	やりたいようにやって来い、 <b>責任</b> はオレが取る、っていう上司がいいですね。
その人に合った適切なアドバイスが出来る <b>能力</b> のあるひと。	部下の失敗を自分の失敗として認識して <b>責任</b> もとる。
その人がその分野である程度社会的にみて <b>評価</b> される仕事をしてきたかどうか。 <b>評価</b> されるということは <b>能力</b> が高い証拠でもある。	<b>責任</b> をとる。 <b>責任</b> をとる姿勢がないと、絶対に部下はついていかない。これは、困難等をのり越えた「 <b>経験</b> 」によってこそ、「腹がすわる」もの。
他者からの期待や <b>信頼</b> を裏切らない。	部下の不始末の <b>責任</b> をとる覚悟を持っていること。
部下を <b>信頼</b> すること。	どんなに仕事ができ一緒にいて成長できそうでも、自分のことを <b>評価</b> してくれない人は好きになれません。
大辞林には「人望=他人から寄せられる <b>信頼</b> ・崇拜・期待の念」つてあるね。つまり、他者からの <b>評価</b> なんだね。	部下の <b>意見</b> を尊重する人。
<b>実績</b> を出し、維持(改善)し続ける、常に追いつけない存在	話をきちんと <b>聞いて</b> くれる上司
人間的な <b>魅力</b> がある人は、ちゃんと部下もついてくるから、仕事もいいものができるんじゃないかな。結果的に <b>実績</b> もつみあがり <b>能力</b> も自然と上がると思う。	他者から <b>尊敬</b> されたい、期待されたいと思って行動する人は人望を集めない。人望を集めることが、言動の目的になったらダメ。
<b>実績</b> ・ <b>能力</b> だけがあって人間的 <b>魅力</b> が欠けている人に人望があるか?それよりは <b>実績</b> ・ <b>能力</b> はなくても人間的 <b>魅力</b> がある人には人望があるかもしれない。組織において、リーダーに <b>実績</b> ・ <b>能力</b> は無くても、周りに <b>実績</b> ・ <b>能力</b> がある人が居れば良い。	組織で仕事をする際に求められるリーダーの人望っていうのは、友人や仲間内で <b>尊敬</b> される「人格者」ということではなくて、それがあからこのリーダーの下で働こう、という部下のモチベーションを高めるリーダーの資質だと思う。