

## リーダー行動と集団業績がリーダー評価に与える影響

森下雄輔\*・谷口淳一\*\*

### Effects of Group Outcomes and Leader's Behavior on Leader-evaluation

Yusuke MORISHITA\* and Junichi TANIGUCHI\*\*

The aim of this study was to investigate the effects of group outcomes and leader's behavior on evaluations regarding the leader. We defined leader-evaluation as having a two-dimensional structure consisting of evaluations of leader's personality and ability. Also we analyzed the effects of leader-evaluation on follower's organizational commitment. Participants were 161 undergraduate students. First they read a scenario describing group tasks. Then, they answered two types of questionnaires on Leader-evaluation and Commitment. Results indicated that leader's behavior was more effective for determining the follower's organizational commitment than group outcome. Moreover, the relationship linking leader's behavior to follower's organizational commitment was mediated by personality-evaluations. So in order to increase the follower's organizational commitment, leaders should focus on group outcome and other factors.

**key words:** leader-evaluation, group-outcome, leader's behavior

#### 問 題

リーダーシップはフォロワーが受け入れて初めて効果的に発揮されるという観点から、フォロワーの認知過程に焦点を当てた研究が進められ、フォロワーが行うリーダー評価の重要性が指摘されている(淵上, 2002)。Lord & Maher (1991)は、フォロワーがリーダー評価を行う際には推論過程 (inferential processing) と再認過程 (recognition-based processing) という2つのプロセスが用いられるとしている。前者の推論過程では、「高い集団業績を得た集団のリーダーは良いリーダーだろう」といった推測からリーダー評価を生成する過程を示している。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。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、異なる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。つまり、ある出来事や課題場面においてリーダーが行った行動がどのようなものであったかにかかわらず、業績が高いという情報が与えられたとき、人はリーダーを高く評価する。また、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ことが示されている (e.g., 金城, 1993; Meindl & Ehrlich, 1987)。つまり、フォロワーは「リーダーは集団業績に対して影響力がある」という信念を持っており、集団業績が明確になった際には、その原因をリーダーに求め、業績に応じたリーダー評価を生成すると考えられる。

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 (Lord & Maher, 1991)。リーダー・プロトタイプ像とは、

\* 神戸学院大学人文学部

Faculty of Humanities and Sciences, Kobe Gakuin University, 518 Arise, Ikawadani-cho, Nishi-ku, Kobe 651-2180, Japan

\*\* 帝塚山大学心理学部

Faculty of Psychology, Tezukayama University, 3-1-3 Gakuen-Minami, Nara-shi, Nara 631-8585, Japan

「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。つまり再認過程においては、フォロワーは自身の理想的なリーダーと現実のリーダーを比較し、理想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 Vder (1984) は、リーダーの行動がリーダー・プロトタイプ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ち、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、公正感を高めたと考えられる。

以上のように、集団業績とリーダー行動はリーダー評価を形成する要因となることが示されている。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。本研究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。

本研究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、リーダー像として集団と類似した行動が求められ、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き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。また森下・谷口 (2015) においても、状況に依存せ

ず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、専制的なリーダー行動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している。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、業績は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への主効果が認められている。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ると考えられる。

また、本研究ではリーダー評価と集団適応の関連についても検討を行う。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。例えば、関・三隅・金城・三角・松田・松尾・徳留・城戸 (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、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) や、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。これらの研究結果は、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適応を高めることを示している。一方で、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。そこで本研究では、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。

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公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、公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の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うえで、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を検討する。そして、そのリーダー評価がフォロワー自身のコミットメントにどのように関わるのかについて場面想定法を用いた質問紙調査によって明らかにする。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。

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。
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。
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らるだろう。

## 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)の被験者間計画とし、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面を提示した。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Appendix 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(森下・谷口, 2015)。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

を行っているとして設定した。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Table 1に示す。

2. 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じ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。

Table 1 リーダー評価尺度因子分析結果

	F1	F2	$h^2$
F1: 人格評価 ( $\alpha=.93$ )			
リーダーは思いやりがある人物である	.88	-.26	.75
リーダーに好感が持てる	.87	.16	.83
リーダーは親切である	.86	-.13	.71
リーダーに対して反発を感じる	-.84	-.07	.74
リーダーは親しみやすい人物である	.76	-.15	.55
リーダーは誠実である	.76	-.01	.57
リーダーと共に仕事をしたい	.71	.27	.65
リーダーに対して軽蔑を感じる	-.68	-.17	.55
F2: 能力評価 ( $\alpha=.88$ )			
リーダーは高い課題遂行能力を持っている	.07	.83	.71
リーダーには先を見通す力がある	.08	.81	.69
リーダーは専門的な知識を持っている	-.22	.80	.62
リーダーは頭が切れる人物である	-.14	.78	.58
リーダーは情報に通じている	.07	.64	.44
リーダーの方針は明確である	.12	.59	.39
因子間相関	F1	—	.25

## 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、想定場面を理解できていない(2点以下)回答者を除外し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(Table 1)。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。

次に,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。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。

**リーダー評価と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(Table 2)。

Table 2 リーダー評価とコミットメントの相関

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

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

次に、リーダー評価とコミットメントの関連について相関係数を算出した (Table 2)。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。

**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、Figure 1 のようなモデルが得られ、モデルの適合度は  $\chi^2(7) = 9.68, n.s., GFI = .98, AGFI = .93, RMSEA = .05$  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。

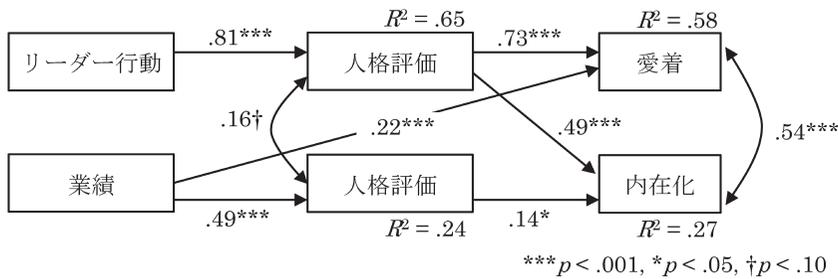
最後に、リーダー行動と業績がリーダー評価を媒介し、コミットメントへ与える間接効果について、ブートストラップ法 (リサンプリング回数 5000 回) により検討を行った。リーダー行動が人格評価を媒介し愛着へ与える間接効果は、信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = .37, SEb = .04, 95\% CI = [.300, .441]$ )。また、リーダー行動が人格評価を媒介し内在化へ与える間接効果についても信頼区間に 0 が含まれていなかったため有意であった ( $b = .27, SEb = .04, 95\% CI = [.182, .355]$ )。そして、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

## 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



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

Figure 1 仮説モデルの共分散構造分析結果 (標準化係数)

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、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うえで、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コミットメントに影響せず、そこから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と判断される行動をリーダーが行った場合、フォロワーの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; 森下・谷口, 2015)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

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、多様な要素をもつリーダー・プロトタイプ像の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、今後詳細に検討する必要があるだろう。

## 引用文献

- Ansari, M. A., & Shukla, R. 1987 Effects of group performance and leader behavior on leadership perceptions. *Psychological Studies*, *32*, 111-118.
- 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 2002 リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版
- 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.
- 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.
- 今在慶一朗・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.
- 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.
- 金城 亮・黒川正流・佐藤静一 1991 リーダー行動と集団成績に関する情報がリーダー評定に与える効果 広島大学総合科学部紀要 III, **14**, 13-25.
- 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.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vder, 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., & Maher, K. J. 1991 *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. 1987 The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, **30**, 91-101.
- 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**, 89-98.
- 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.
- 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.
- 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・徳留英二・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.
- 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.
- 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.
- 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 ナカニシヤ出版 pp. 187-211.
- 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.

(受稿: 2015.9.18; 受理: 2016.2.29)

Appendix 1 想定場面

経営改善案	<p>ある電機系メーカーA社では、売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。</p> <p>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>	
	社内アンケート	<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。</p> <p>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>
リーダー行動	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>
業績	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>