

リーダーの選択方法がフォロワーからのリーダーへの 期待に及ぼす影響

山本幸一・中島健一郎

The impact of leader selection methods on followers' expectations to leaders

Koichi Yamamoto and Ken'ichiro Nakashima

Research on leaderships often showed that followers evaluate their leaders based on leaders' behaviors and achievements. However, in reality, even if a new leader has poor abilities as a leader, followers may develop excessively high expectations to this new leader in a particular situation. In this study, we examined whether followers' assessment toward their leaders was influenced by leader's selection procedures in the case of a new leader selection. We collected participants (N = 383) via online and offline survey. As a procedure, participants assumed that they were members of the club in the university, and then responded to the Leadership Scale (Misumi, 1984). Next, we manipulated the conditions of the leader selection method (3: Majority, Lottery, and Candidate Discussions) and the information of the candidate (4: PM, Pm, pM, pm) according to the scenario contents. Finally, they responded to expectations of leaders (Scale similar to the leader prototype), organizational commitments (Hashimoto et al., 2010), and organizational citizenship behavior (Tanaka, 2001). As a result of ANOVA, when the leader candidates' information was PM type, the expectation to the leader increased more than the leader prototype image. These results suggest that the type of selection method of the leader partially affected the expectation of the new leader. This cognitive bias of increased expectation may lead to a mismatch between followers' expectations of new leaders and the leader's behavior in group activities. Future research is necessary to uncover how this mismatch influenced leaders' and followers' behaviors and mental health.

キーワード : leader, follower, leadership, leader selection, expectations

問 題

リーダーの存在は、集団のパフォーマンスを追求し、より良い集団を目指すために重要なものとして、様々な研究が行われてきた。その中でリーダーシップ研究では、優れたリーダーとは何たる

か、またそれに必要な条件などが検討されてきた。例えば、三隅 (1984) は、優れたリーダーの行動とはどのようなものかについて着目し、PM 理論を提唱した。三隅 (1984) は、リーダー行動として「目標に向かってフォロワーの職務遂行を推進していく」という目標達成志向型 (Performance) と「集団の人間関係を重視し、集団を維持しようとする」という関係維持志向型 (Maintenance) の 2 種類があり、その両方がそろっていることが優れたリーダー行動であることを示した。しかし、近年では、リーダーシップはリーダーとその人物をリーダーとして支持してくれる人、すなわちフォロワーの存在、認知によって成立する現象である (池中, 2007) というように、リーダーのみの観点だけでなく、フォロワーがリーダーをどう認知し、評価するのかということがリーダーシップの枠組みの中で重要とされている。

そのようなリーダーとフォロワーの相互作用については、現在まで多くの研究がなされてきた。その観点の中でも、とりわけ注目されてきたのは、リーダー・プロトタイプ像である。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持つリーダー像を指す (森下, 2017)。この概念は、ただフォロワーがどのようなリーダーを理想としているかというイメージに関するものだけではなく、フォロワーが行うリーダーの評価の基準として用いられることがある。その一例として、森下 (2017) では、『フォロワーがリーダーを評価する際に、リーダーの行動に対して、フォロワーが持つリーダー像 (リーダー・プロトタイプ像) と比較し、評価するという過程、再認過程がある (Lord & Maher, 1991)』と述べられている。また、リーダー・プロトタイプ像は、その時々集団の状況によって変容し得ると言われている。Offermann, Kennedy & Wirtz (1994) は、リーダー・プロトタイプ像の類似概念である、暗黙のリーダーシップ理論 (人々がリーダーに対し、暗黙的で素朴に抱いている概念) の内容について検討した。その結果、暗黙のリーダーシップ理論は、リーダーに対し、感受性、献身、圧制、カリスマ、魅力、男らしさ、知性、強さの比較的安定した 8 つの要因を持っているが、対象として一般的な「リーダー」と職場でのリーダーである「監督者」とでは、一般的な「リーダー」に対してより好ましい印象を持つことが示された (i.e., 監督者に対しては、一般的なリーダーに比べ献身的でないという評価がなされた)。森下 (2017) は、集団サイズが大きいとき、小さいときに比べて、フォロワーは目標達成志向的なリーダー・プロトタイプ像を抱くことを示した。このように、フォロワーはリーダーシップを認知するとき、リーダーの行動の観察から直接的に認知するのではなく、自身の抱くプロトタイプ像から影響を受ける。つまり、どのようなプロトタイプ像を持つかによって、同様のリーダー行動でもリーダーシップとして認知される場合とされない場合もありうるということである (小野, 2004)。

では、このようなフォロワーが行うリーダーへの評価は、リーダーの行動の認知とリーダー・プロトタイプ像の影響のみを受けているのだろうか。ここでリーダーの行動がみられない場面を考えてみよう。例えば、新しいリーダーが選ばれた場面ではどうだろうか。このときフォロワーは、自身の中にリーダー・プロトタイプ像を抱いているが、それと同時に、新しいリーダーに対し何らかの評価はもうすでに行われているのではないだろうか。本研究では、この評価の形態を「リーダーへの期待」とする。リーダーへの期待とは、フォロワーが新しいリーダーに対して将来どのような行動が望めるかというものである。これは、リーダー・プロトタイプ像と同様、フォロワーが自身

の所属する集団の構造として集団の大きさ (森下, 2017) や集団の中で求められるリーダー (Offermann et al, 1994) などを踏まえているが、実際にリーダー行動を見ていない状態で行える最初の評価であると言える。

「期待」という概念を新たに取り入れる意義はソーシャル・サポートにおける期待についての研究から見えてくる。ソーシャル・サポートにおける期待の影響については中村・浦 (1999) による研究が行われている。中村・浦 (1999) は、ソーシャル・サポートの受け手がサポートの送り手 (サポート源) に対し、「どのようなサポートが望むか」というサポート期待に比べ、実行されたサポートとしてのサポート受容が満たない場合 (サポートの期待外れ) の個人の適応に関して検討した。その結果、サポート期待とサポート受容のから自尊心と不適応に対して交互作用がみられた。加えて、この影響はストレスの経験頻度により調整されていた。具体的には、ストレス経験の頻度が高い際、サポート期待がサポート受容を上回ったとき、サポートの受け手の自尊心や適応に悪影響を及ぼし、ストレス経験の頻度が低い際に、サポート期待がサポート受容を下回ると、サポートの受け手の自尊心や適応に悪影響を及ぼしていた。

このようなソーシャル・サポートにおける期待と受容とのズレによる受け手への悪影響は、リーダーへの期待においても起こりうる事が考えられる。例えば、仕事のできないことで知られる人がリーダーになり、それに対し「リーダーになったのだから、仕事ができるのだろう」と期待をするフォロワーがいたとする。もしリーダーが仕事で失敗したとしたら、期待していたフォロワーは、リーダーに失望するだろう。つまり、リーダーへの期待がリーダーの実際の能力や行動とズレた際、フォロワー自身に悪影響を及ぼすと考えられる。

以上の論考を踏まえ、本研究では、フォロワーのリーダーへの期待を形成する要因についてと、リーダーへの期待とフォロワーの集団適応との間の関連について検討する。

リーダーの選択方法

新しいリーダーへの期待を形成する要因として着目したのは「リーダーの選択方法」である。リーダーの選択方法は、現実場面においてリーダーになりたい者の立候補による方法や、それを集団の中で良しとするための多数決、くじによって決定するものや、上司や上部組織からの推薦、話し合いなど様々な種類がみられる。このようなリーダー選択は、集団の中で1つの結論を導こうとする集団意思決定である。集団意思決定とは、多様な選好を持つ個人が存在する集団の中で、集団や他者との相互作用をしながら調和のとれた合意形成を行うことである (高橋・生天目, 1999)。また藤井・竹川・吉村 (2002) は、集団意思決定において、結果が同一であっても決定方法が異なれば、人々の結果に対する満足感は異なることを挙げている。これをリーダーの選択場面に当てはめると、同一のリーダーであっても、その選択方法によって、フォロワーがそのリーダーにどれほど満足するかが変化すると考えられる。つまり、リーダーの選択方法の違いは、リーダーの決定という集団意思決定の中で、リーダーへの期待に変化を引き起こす要因となるだろう。

現実場面において、先ほどの例にあげた多数決は、日常的によく見られる選択方法である。有馬 (2019) は、多数決は、当事者たちが熟考することなく結論を決定しているようで、実際は正解を選ぶ確率は高いとしている。その反面、藤井他 (2002) は社会的ジレンマ問題において、多数決・く

じ・代表者の話し合いの決定方法における、手続き的公正と結果への満足感を検討し、手続き的公正、結果への満足感共に多数決、くじ、話し合いの順に高まっていることを示した。ここで言われる手続き的公正とは、結果が導かれるまでの過程についての正しさに関する個々の知覚である(田中, 2001)。また、藤井他(2002)は、多数決を人々の利己性を強く活性化する手法であるとも述べている。このように多数決は、よく日常において用いられる手法であるにもかかわらず、多数決の有効性やそれを支持するかどうかについての意見は様々である。本研究では、藤井他(2002)に則り、多数決は自らの利己性を強める手法であるという観点から、多数決によって決まったリーダーに対し、自らの理想を押し付け、リーダーに対し、フォロワーはより期待してしまうのではないかと考える。そこでまず、多数決に着目し、そのようなリーダー選択が想起しやすい大学のサークル場面において、リーダーの選択方法がリーダーへの期待に及ぼす影響について検討する。

多数決による影響が得られた際、本研究の意義としては2点考えられる。1点目は、多数決によるリーダー選択が中高の部活動や大学サークルをはじめとした日常場面で多く見られるため、リーダーへの期待についての問題を引き起こす可能性を示せることである。また問題解決の対処として、選択方法への介入が得られると考える。2点目は、集団意思決定や手続き的公正などの研究分野で、リーダーの選択を扱うものはあまり見られないため、その分野における学術的な知見を補うことができるだろう。

組織コミットメント・組織市民行動

リーダーへの期待は、リーダーとしての行動がまだ生じてない状態の評価であるため、集団の中でのフォロワーの振る舞いにも影響を与えるのではないかと考えられる。そこで、本研究では、探索的に組織コミットメントと組織市民行動を扱うこととする。組織コミットメントとは、フォロワーと集団とを結ぶ心理的構造(橋本・唐沢・磯崎, 2010)であり、組織の目標に共感し、組織に留まりたいという態度である(有馬, 2019)。この概念は、集団に有効なリーダーシップによって上昇することが知られており(有馬, 2019)、リーダーへの期待もフォロワーの評価である以上、同様の知見が得られることが考えられる。つまり、リーダーへの期待が高まった時、同時に組織コミットメントも高まるであろう。次に、組織市民行動とは、田中(2001)によると、『従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動。しかもその行動は強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって保障されるものではない(Organ, 1988)。』とされている。具体的には、誰も見ていなくとも集団の規範を守ることや、その集団の会議やイベントなどに強制されていなくとも出席する、といった行動を指す。組織市民行動は、組織コミットメントと手続き的公正が要因となること(西田, 2000)、上司のリーダーシップが要因となっていること(田中, 1998)が示されている。これは集団の中でのフォロワーの活動であり、リーダーへの期待による影響とリーダーの選択方法による影響が共にみられるのではないだろうか。

以上のことから、本研究では、リーダーの選択方法がフォロワーのリーダーへの期待に及ぼす影響、またそのような状況でのフォロワーの組織コミットメントと組織市民行動を検討する。仮説として以下の2点を挙げる。仮説1は、リーダーの選択方法が多数決であったとき、他の決定方法に

比べ、フォロワーのリーダーへの期待が高まる、というものである。仮説2は、リーダーへの期待が高まる条件、つまり多数決条件であるとき、組織コミットメントと組織市民行動は高まる、というものである。しかし、組織コミットメントと組織市民行動は、成員の集団生活の中での状態や振る舞いとしてどのようなものであるかということが重要視されている (e.g., 西田, 2000; 田中, 1998)。そこで、あくまでもこれらの概念については探索的な検討という枠組みで行う。

方 法

参加者

大学生・短期大学生、もしくは大学卒、短期大学卒であるクラウドソーシングサービスの登録者200名と女子短期大学生186名を対象とした。参加者の性別は男性107名、女性278名で、平均年齢は20歳、標準偏差は4.0であった。なお対象者の条件設定の理由としては、想定場面と参加者の日常との間に大きな解離を発生させないためであった。

研究計画

リーダーの選択方法：3 (くじ・多数決・立候補者による話し合い) ×リーダー候補者の目標達成志向：2 (高・低) ×リーダー候補者の関係維持志向：2 (高・低) の参加者間計画とした。またリーダー・プロトタイプ像から条件操作による想定場面におけるリーダーへの期待の変化を参加者内要因とした。つまり本研究は、4要因混合計画であった。

手続き

回答形式 女子短期大学生に対しては紙面での、クラウドソーシングサービスの登録者についてはWeb上での回答を求めた。その際、参加者内要因であるリーダーの測定対象による変化について、リーダー・プロトタイプ像の回答を確認しながら回答するという影響を及ぼす可能性があった。そこで、紙面での回答については質問紙を2冊に分け、クラウドソーシングサービスでは、前のページに戻れないようにし、前回の回答を見ることができないような措置を取った。

想定場面 シナリオによる場面想定法を用いて、リーダーの選択方法、リーダー候補者の特徴を操作した。想定場面として、仮想集団場面を設定した。シナリオとしては、共通場面として、音楽系の大学サークルの中でも、音楽活動としての全国大会出場を目指すようなサークルであること、リーダーを中心にサークル内のメンバーは日々練習に取り組むこと、また参加者自身はそのサークルの成員で2年生であることを示した。このサークルでのリーダーの任期は一年であり、4年生の引退のため3年生から来年度のリーダーを選び、条件操作からAさんがリーダーとして決定するというものであった。具体的な場面の教示については、Table 1に示す。

条件操作 ①リーダーの選択方法については、くじ・多数決・立候補者による話し合いという3水準を設けた。くじ条件を誰の意思も反映されない選択方法、多数決条件を集団の成員の多くの意見を反映した選択方法、話し合い条件を立候補者という集団の複数名の代表者の意見を反映した選択方法とした。②リーダーの候補者の情報については、リーダーとして決まったAさんが、フォロワーであった時にどのような人であったかについて、三隅 (1984) に則り、目標達成志向の高 (P型)・低 (p型) ×関係維持志向の高 (M型)・低 (m型) を提示した。高橋 (1968) では、ポジティブ

な情報において呈示順序効果が生じ、ポジティブな情報が最初に提示された時は初頭効果を、後に提示された際は親近効果を及ぼすことが示されている。そこで、目標達成志向×関係維持志向が Pm 型、もしくは pM 型については、それぞれの情報の提示順についてカウンターバランスを取った。

使用尺度 尺度についてはいずれも「1. 全くそう思わない」から「7. 非常にそう思う」の7件法で測定した。また使用した尺度は全部で4種類であった。①リーダー・プロトタイプ像の測定には、三隅 (1984) のスポーツ集団でのリーダーシップ尺度をもとに、想定した仮想集団に合うように一部改変した16項目を採用した。尺度得点作成の際は、三隅 (1984) にあるように、目標達成志向と関係維持志向の2因子構造で確認的因子分析をしたのち、その適合度が $CFI>.90$, $RMSEA<.08$, $SRMR<.08$ であれば採用し、それぞれ個人ごとの平均値をリーダー・プロトタイプ像の得点として処理する。②リーダーへの期待の測定については、リーダー・プロトタイプ像との比較を行うために、その測定で用いた三隅 (1984) に基づいた16項目の尺度を用いた。また、想定場面で決定したリーダーに対しての期待を尋ねるものに教示文を変更した。尺度得点の作成の際は、三隅 (1984) に則り、目標達成志向と関係維持志向の2因子構造で確認的因子分析をしたのち、その適合度が $CFI>.90$, $RMSEA<.08$, $SRMR<.08$ であれば採用し、それぞれ個人ごとの平均値を想定場面におけるリーダーへの期待の得点として処理する。またリーダー・プロトタイプ像得点とリーダーへの期待得点との差分を条件操作によって得られた影響であるとする。③組織コミットメントの測定は、橋本他 (2010) の大学生サークル集団へのコミットメント尺度を、想定場面に合うよう一部改変した10項目を使用した。尺度得点作成の際は、橋本らに則り、情緒的コミットメント・規範的コミットメント・集団同一視コミットメントの3因子で確認的因子分析をし、その適合度が $CFI>.90$, $RMSEA<.08$, $SRMR<.08$ であれば採用し、それぞれ個人ごとの平均値をコミットメントの得点として処理する。④組織市民行動の測定には、Moorman & Blakely (1995) の日本語版 (田中, 2001) を想定場面に合うように一部改変した16項目を使用した。尺度得点作成の際は、Moorman & Blakely (1995) に則り、対人援助・個別主導権・勤勉さ・誠実な応援者の4因子で確認的因子分析をし、その適合度が $CFI>.90$, $RMSEA<.08$, $SRMR<.08$ であれば採用し、それぞれ個人ごとの平均値を組織市民行動の得点として処理する。

質問紙構成 紙面媒体の1冊目では、まず想定場面として、サークル集団の特性を提示した後、一般的なリーダー・プロトタイプ像の測定を行い、集団内の意見の分散を7件法で回答させた。次に2冊目では、想定場面による条件操作を行った後、想定場面内のリーダーへの期待、組織コミットメント、組織市民行動の順に測定し、最後に場面想定がどの程度想定できたかについて、「1. 全く想定できなかった」から「7. 非常に想定できた」の7件法で操作チェックを行った。なお、クラウドソーシングサービスによる調査では、これらは分割されず、一連の流れとして行われた。

分析計画

尺度得点を算出する前に、確認的因子分析の適合度が $CFI>.90$, $RMSEA<.08$, $SRMR<.08$ を満たしているかの確認を行う。もし満たしていない場合、因子負荷量が.40より小さい項目を削除する。また、組織コミットメント尺度の項目「このサークルに対して情緒的な愛着はわからないだろう」と「将来、このサークルをやめようと思うことが出てくるだろう」が逆転項目であるため、データの反転

を行った上で尺度得点を算出する。尺度得点の作成の後、主に分散分析を中心として分析を行う。

仮説1の検証は、従属変数にそれぞれ目標達成志向面、関係維持志向面におけるリーダーへの期待を、参加者間の独立変数としてリーダーの選択方法3(くじ・多数決・立候補者による話し合い)×リーダー候補者の情報4(PM型, Pm型, pM型, pm型)、参加者内の独立変数として測定されたリーダー・プロトタイプ像得点から想定場面のリーダーへの期待得点の増減をリーダーの測定対象の違いとし、4要因の分散分析を行う。この分析の結果として、選択方法が多数決条件であるとき、リーダーの測定対象の違いで有意差がみられ、リーダー・プロトタイプ像得点に比べリーダーへの期待得点が高くなるだろう。仮説2の検証では、従属変数に組織コミットメント、組織市民行動を、独立変数をリーダーの選択方法3×リーダー候補者の情報4として、3要因参加者間の分散分析を行う。この分析の結果としては、リーダーへの期待が高まる条件、つまり多数決条件であるとき有意に高まることが予測される。

Table 1. 本研究で設定した想定場面

背景場面	あなたは、4年制大学の2年生で、音楽系のサークルに所属しています。このサークルは全学年合計80人で構成されています。このサークルでは、2ヶ月に1回ほどのペースで行われている発表会や、毎年の全国大会の予選に向けて、週3回の練習を行っています。サークル活動は最学年のリーダーが中心となって取り組んでいます。リーダーは練習の日程や内容を決めて、メンバーに連絡をします。さらに、練習時のミーティングや練習の指導・助言なども行っています。リーダーを含めて、サークルのメンバーは全国大会出場という目標に向けて、日々熱心に練習をしています。			
選択場面	4年生が引退するというので、次年度のリーダーを3年生から選ぶことになりました。立候補者は3人でした。			
条件操作	リーダーの選択方法	くじ	ひとりに決めることが難しかったため、くじによってその3人の中から1人を選ぶことになりました。くじの結果、リーダーとしてAさんが選ばれました。	
		多数決	ひとりに決めることが難しかったため、立候補者たちに対し、サークルメンバー全員による多数決によってその3人の中から1人を選ぶことになりました。多数決の結果、リーダーとしてAさんが選ばれました。	
		話し合い	ひとりに決めることが難しかったため、立候補者の中で話し合い、その3人から1人を選ぶことになりました。話し合いの結果、リーダーとしてAさんが選ばれました。	
	リーダー志向	目標達成志向	高	サークル活動では遅刻や欠席をすることなく、練習熱心で、大会への意気込みも強いです。また普段の生活では、計画的に行動し、期限やルールを順守しています。
		低	サークル活動は休みがちで、練習量は人並みであり、大会への意気込みもさほど強くありません。また普段の生活では、期限やルールに疎い面もあります。	
		関係維持志向	高	他者への気配りを欠かさず、メンバーのミスに対して思いやりを持って対応します。また普段の生活では、物を丁寧に扱います。
低	他者への気配りがあまり得意ではなく、メンバーのミスもつい責めがちです。また普段の生活では、物を雑に扱ってしまう一面もあります。			

結 果

分析に先立って、回答に不備のみられた3名を除外し、合計383名での分析を行った。

因子分析

まず尺度得点の算出のため、計画に則り、4つの尺度について確認的因子分析を行った。リーダー・プロトタイプ像尺度について、目標達成志向と関係維持志向の2因子で確認的因子分析を行った結果、適合度 CFI=1.00, RMSEA=.080, SRMR=.113 であり、その α 係数はそれぞれ、目標達成志向： $\alpha=.76$ 、関係維持志向： $\alpha=.80$ であった。また因子間相関が.968 であった。モデルの適合度基準を満たしていないが、本研究で取り扱うこの尺度は、PM 理論を背景においており、先行研究でも2次元で検討しているため (e.g., 森下, 2017), 2 因子構造として採用した。また因子負荷量の詳細については、Table 2 に示す。

リーダーへの期待尺度について、目標達成志向と関係維持志向の2因子で、確認的因子分析を行った結果、適合度 CFI=1.00, RMSEA=.095, SRMR=.197 と適合度を一部満たしていなかった。 α 係数は目標達成志向： $\alpha=.90$ 、関係維持志向： $\alpha=.91$ であり、また因子間相関は.908 であった。適合度基準を一部満たしておらず、因子間相関も高かったが、リーダーへの期待尺度は、リーダー・プロトタイプ像尺度との差を検定するために用いられること、因子負荷量がどの項目も.60 以上であることを踏まえ、本研究では、このまま2因子として採用することとした。因子負荷量の詳細については、Table 3 に示す。

Table 2. リーダー・プロトタイプ像因子分析結果

項目	因子負荷量	
	F1	F2
F1: 目標達成志向 ($\alpha=.76$)		
リーダーとして自覚のある行動をする	.780	.000
集団全体をうまく統率する	.772	.000
いざというときに頼もしいと感じられる	.695	.000
遅刻者に厳しく注意する	.588	.000
休んだメンバーに厳しく注意する	.572	.000
自信に満ちた行動をとる	.568	.000
リーダーとして相応しい実績を持っている	.558	.000
技術面で優れている	.471	.000
F2: 関係維持志向 ($\alpha=.80$)		
集団全体の雰囲気をもとめようと気を配る	.000	.766
新しいメンバーが集団に溶け込めるように気を配っている	.000	.731
メンバーのトラブルの解決に努力する	.000	.720
メンバーのことを信頼している	.000	.675
メンバーの立場に立って物を考える	.000	.674
新しいメンバーの技術指導をよく見る	.000	.623
道具・用具の管理に注意を払う	.000	.586
新しいメンバーの勧誘を熱心にする	.000	.567
因子間相関	—	.968

Table 3. リーダーへの期待因子分析結果

項目	因子負荷量	
	F1	F2
F1: 目標達成志向 ($\alpha=.90$)		
休んだメンバーに厳しく注意する	.913	.000
遅刻者に厳しく注意する	.913	.000
いざというときに頼もしいと感じられる	.848	.000
集団全体をうまく統率する	.845	.000
リーダーとして自覚のある行動をする	.844	.000
リーダーとして相応しい実績を持っている	.754	.000
自信に満ちた行動をとる	.723	.000
技術面で優れている	.696	.000
F2: 関係維持志向 ($\alpha=.91$)		
集団全体の雰囲気をもとめようと気を配る	.000	.877
新しいメンバーが集団に溶け込めるように気を配っている	.000	.865
メンバーのトラブルの解決に努力する	.000	.813
新しいメンバーの技術指導をよく見る	.000	.771
メンバーの立場に立って物を考える	.000	.750
メンバーのことを信頼している	.000	.733
新しいメンバーの勧誘を熱心にする	.000	.731
道具・用具の管理に注意を払う	.000	.688
因子間相関	—	.908

組織コミットメント尺度について、情緒的コミットメント、規範的コミットメント、集団同一視コミットメントの3因子で確認的因子分析を行った結果、適合度を満たさなかったため、因子負荷量が.40 以下である一項目を削除した。その結果、適合度 CFI=1.00, RMSEA=.088, SRMR=.044 の、9項目3因子構造が得られた。またその α 係数は、情緒的コミットメント： $\alpha=.85$ 、規範的コミットメント： $\alpha=.59$ 、集団同一視コミットメント： $\alpha=.36$ であった。組織市民行動尺度について、対人援助、個別主導権、勤勉さ、誠実な応援者の4因子で確認的因子分析を行った結果、適合度 CFI=1.00, RMSEA=.052, SRMR=.059 の、16項目4因子構造が得られた。またその α 係数は、対人援助： $\alpha=.75$ 、

個別主導権： $\alpha=.78$ ，勤勉さ： $\alpha=.38$ ，誠実な応援者： $\alpha=.62$ であった。ここで，組織コミットメントの集団同一視コミットメント因子で $\alpha=.36$ ，組織市民行動因子で $\alpha=.38$ と，信頼性の低い結果が得られた。これは，計画として想定できていない結果であったため，これらの因子は，測定の信頼性が担保されていない因子であるとし，分析の対象外とした。また，得られた尺度得点の記述統計は，Table 4 に示す。

Table 4. 記述統計量

	<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>M</i>	<i>SD</i>
リーダー・プロトタイプ像			組織コミットメント			組織市民行動		
目標達成志向	5.16	0.79	情緒的コミットメント	4.12	1.20	対人援助	4.96	0.85
関係維持志向	5.58	0.81	規範的コミットメント	3.65	1.14	個別主導権	4.84	0.90
リーダーへの期待			集団同一視コミットメント	4.03	1.20	勤勉さ	4.53	0.85
目標達成志向	4.08	1.37				誠実な応援者	4.97	1.11
関係維持志向	4.32	1.39						

分散分析

分析計画に則り，従属変数にそれぞれ目標達成志向面，関係維持志向面におけるリーダーへの期待を，参加者間の独立変数としてリーダーの選択方法(3) × リーダー候補者の情報(4)，参加者内の独立変数として測定されたリーダー・プロトタイプ像得点から想定場面のリーダーへの期待得点でのリーダーの測定対象の違いとし，4 要因の分散分析を行った。また，想定場面についての操作チェックの項目において回答が 3 以下の参加者の回答は分析から除外した。リーダーへの期待の目標達成志向面において，分散分析の結果，2 要因の交互作用として，P 型情報×リーダーの測定対象 ($F(1,366)=291.09, p<.01, partial \eta^2=.443$)，M 型情報×リーダーの測定対象 ($F(1,366)=35.24, p<.01, partial \eta^2=.088$) が得られた (Table 5 参照)。

次に，P 型情報×リーダーの測定対象の単純主効果の検定をするため，P 型情報を調整変数に入れ，単純主効果の検定をしたところ，P 型情報低群において，リーダーの測定対象 ($F(1,366)=614.22, p<.01, partial \eta^2=.77$)，単純交互作用として M 型情報×リーダーの測定対象 ($F(1,366)=20.45, p<.01, partial \eta^2=.10$) が得られた。単純主効果としてのリーダーの測定対象においては，リーダー・プロトタイプ像から想定場面のリーダーへの期待が有意に低下していた。また P 型情報高群では，単純交互作用として M 型情報×リーダーの測定対象 ($F(1,366)=15.07, p<.10, partial \eta^2=.64$) が得られた。次に P 型・M 型それぞれの情報を調整変数として投入し，単純主効果の検定をしたところ，P 型×M 型の全てのパターンにおいて，リーダーの測定対象の単純主効果が得られた。その内容は，P 型×M 型が低群×低群： $F(1,366)=337.49, p<.01, partial \eta^2=.84$ ，低群×高群： $F(1,366)=282.09, p<.01, partial \eta^2=.70$ ，高群×低群： $F(1,366)=13.21, p<.01, partial \eta^2=.10$ ，高群×高群： $F(1,366)=4.79, p<.05, partial \eta^2=.07$ であった。詳細としては，目標達成志向情報低群においては，関係維持志向情報低群高群ともに想定場面へのリーダーへの期待は低下しており，目標達成志向高群では，関係維持志向情報低群においてリーダーへの期待が低下しているのに対し，高群ではリーダーへの期待が高まっていた。

リーダーへの期待の関係維持志向面について，分散分析の結果を Table 6 に示す。ここで 4 要因の

交互作用として、P型情報×M型情報×リーダーの選択方法×リーダーの測定対象 ($F(2,367)=5.11$, $p<.01$, $partial\eta^2=.03$) が得られた。4要因の交互作用を下位検定するため、リーダーの選択方法を調整変数として、単純主効果の検定を行った結果、3要因の単純交互作用として、選択方法がくじであるとき、P型情報×M型情報×リーダーの測定方法 ($F(1,367)=8.105$, $p<.01$, $partial\eta^2=.064$), 選択方法が多数決であるとき ($F(1,367)=2.81$, $p<.10$, $partial\eta^2=.41$) が得られた。3要因の単純交互作用を確認するため、リーダーの選択方法とP型情報を調整変数として単純主効果の検定を行った結果、単純主効果、単純単純交互作用のすべての組み合わせにおいて有意差が認められた。2要因の単純単純交互作用の確認のため、リーダーの選択方法、P型情報、M型情報を調整変数として検定を行った結果、ほぼすべての要因において有意差がみられた。詳細としては、P型情報、M型情報のいずれかが低群であるとき、リーダー・プロトタイプ像から想定場面へのリーダーへの期待は低下しているが、リーダーの選択方法が多数決であり、P型情報、M型情報いずれも高群である場合のみリーダー・プロトタイプ像から想定場面への期待が増加していた ($F(1,367)=3.15$, $p<.10$, $partial\eta^2=.165$)。結果のグラフを Figure.1, 得点を Table7 に示す。

Table 5. 目標達成志向面におけるリーダーへの期待の分散分析

変数名	df1	df2	F値	p値	partial η^2
P型候補者情報(a)	1	366	189.057	.000 **	.341
M型候補者情報(b)	1	366	5.713	.017 *	.015
リーダーの選択方法(c)	2	366	0.519	.596	.003
リーダーの測定対象(d)	1	366	306.312	.000 **	.456
a×b	1	366	0.005	.943	.000
a×c	2	366	1.494	.226	.008
a×d	1	366	291.093	.000 **	.443
b×c	2	366	0.298	.742	.002
b×d	1	366	35.243	.000 **	.088
c×d	2	366	0.541	.583	.003
a×b×c	2	366	0.177	.838	.001
a×b×d	1	366	0.137	.711	.000
a×c×d	2	366	1.892	.152	.010
b×c×d	2	366	0.195	.823	.001
a×b×c×d	2	366	1.434	.240	.008

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

Table 6. 関係維持志向面でのリーダーへの期待の分散分析の結果

変数名	df1	df2	F値	p値	partial η^2
P型候補者情報(a)	1	367	45.436	.000 **	.110
M型候補者情報(b)	1	367	97.976	.000 **	.211
リーダーの選択方法(c)	2	367	0.853	.427	.005
リーダーの測定対象(d)	1	367	408.556	.000 **	.527
a×b	1	367	1.218	.270	.003
a×c	2	367	3.041	.049 *	.016
a×d	1	367	63.673	.000 **	.148
b×c	2	367	1.002	.368	.005
b×d	1	367	254.488	.000 **	.409
c×d	2	367	1.698	.185	.009
a×b×c	2	367	0.289	.750	.002
a×b×d	1	367	0.844	.359	.002
a×c×d	2	367	2.439	.089 +	.013
b×c×d	2	367	0.070	.933	.000
a×b×c×d	2	367	5.111	.006 **	.027

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

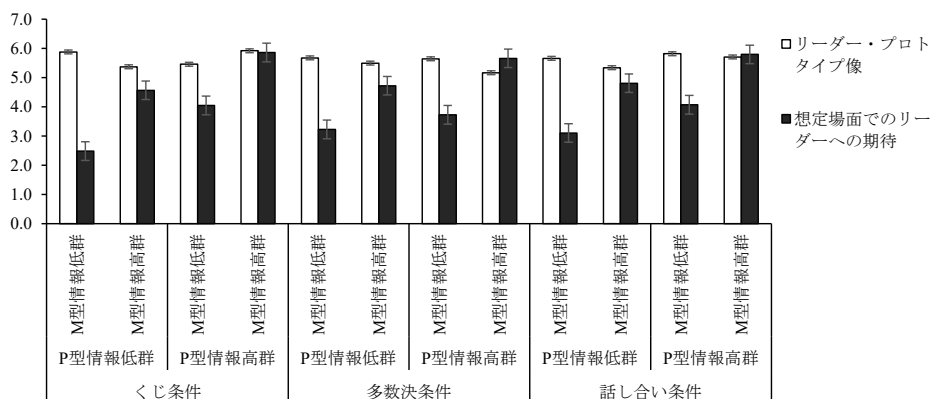


Figure 1. 関係維持志向面における4要因の交互作用の単純主効果の検定。

Table 7. 関係維持志向面でのリーダーへの期待の単純主効果の検定の得点

選択方法	P型情報	M型情報	リーダー・ プロトタイプ像	想定場面での リーダーへの期待
くじ条件	低群	低群	5.881	2.489 **
		高群	5.372	4.567 **
	高群	低群	5.462	4.050 **
		高群	5.923	5.863
多数決条件	低群	低群	5.677	3.229 **
		高群	5.497	4.725 **
	高群	低群	5.646	3.729 **
		高群	5.169	5.662 +
話し合い条件	低群	低群	5.663	3.109 **
		高群	5.343	4.811 **
	高群	低群	5.823	4.073 **
		高群	5.708	5.797

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

探索的検討

続いて、探索的検討として、組織コミットメントと組織市民行動についても、分析計画にある通りの分散分析を行った (Table 8, 9 参照)。組織コミットメントでの分散分析の結果、情緒的コミットメントにおいて、主効果として、P 型情報 ($F(1,368)=33.61$, $p < .01$, $partial \eta^2=.08$)、M 型情報 ($F(1,368)=51.37$, $p < .01$, $partial \eta^2=.12$) が得られた。どちらとも、情報が高群であるとき、低群に比べて情緒的コミットメントの値が有意に高まっていた。規範的コミットメントにおいては、主効果として、P 型情報 ($F(1,368)=34.41$, $p < .01$, $partial \eta^2=.09$)、M 型情報 ($F(1,368)=32.14$, $p < .001$, $partial \eta^2=.08$)、2 要因の交互作用として、P 型情報×M 型情報 ($F(2,368)=5.54$, $p < .05$, $partial \eta^2=.02$) が得られた。主効果では、どちらとも、情報が高群であるとき、低群に比べて規範的コミットメントの値が有意に高まっていた。P 型情報を調整変数に入れて、単純主効果の検定を行った結果、P 型情報低群において、M 型情報低群より高群が有意に高まっており ($F(1,368)=33.20$, $p < .001$, $partial \eta^2=.15$)、P 型情報高群においてもその値は M 型情報低群より高群で高まっていた ($F(1,368)=5.33$, $p < .05$, $partial \eta^2=.03$)。

次に組織市民行動での分散分析の結果、対人援助においては、どの要因においても主効果、交互作用は得られなかった。個別主導権においては、2 要因の交互作用として、P 型情報×リーダーの選択方法 ($F(2,368)=6.673$, $p > .01$, $partial \eta^2=.04$) が得られた。P 型情報を調整変数として投入し、単純主効果の検定を行ったところ、P 型情報高群であるとき、リーダーの選択方法が話し合いであれば、個別主導権の値が有意に高まっていた。誠実な応援者においては、主効果として、P 型情報 ($F(1,367)=4.74$, $p < .05$, $partial \eta^2=.01$)、M 型情報 ($F(1,368)=5.02$, $p < .05$, $partial \eta^2=.01$) が得られた。どちらとも、情報が高群であるとき、低群に比べて誠実な応援者の値が有意に高まっていた。

Table8. 組織コミットメントの分散分析

変数名	df1	df2	F値	p値	partial η^2
情緒的コミットメント					
P型候補者情報(a)	1	368	33.613	.000 **	.084
M型候補者情報(b)	1	368	51.366	.000 **	.122
リーダーの選択方法(c)	2	368	1.076	.342	.006
a×b	1	368	0.335	.563	.001
a×c	2	368	1.671	.189	.009
b×c	2	368	0.263	.769	.001
a×b×c	2	368	1.870	.156	.010
規範的コミットメント					
P型候補者情報(a)	1	368	34.405	.000 **	.085
M型候補者情報(b)	1	368	32.138	.000 **	.080
リーダーの選択方法(c)	2	368	0.478	.621	.003
a×b	1	368	5.544	.019 *	.015
a×c	2	368	0.410	.664	.002
b×c	2	368	0.333	.717	.002
a×b×c	2	368	2.065	.128	.011

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

Table9. 組織市民行動の分散分析

変数名	df1	df2	F値	p値	partial η^2
対人援助					
P型候補者情報(a)	1	368	0.387	.534	.001
M型候補者情報(b)	1	368	0.196	.658	.001
リーダーの選択方法(c)	2	368	0.116	.891	.001
a×b	1	368	0.866	.353	.002
a×c	2	368	2.634	.073 +	.014
b×c	2	368	1.667	.190	.009
a×b×c	2	368	0.089	.915	.000
個別主導権					
P型候補者情報(a)	1	368	1.017	.314	.003
M型候補者情報(b)	1	368	0.281	.597	.001
リーダーの選択方法(c)	2	368	0.774	.462	.004
a×b	1	368	0.035	.853	.000
a×c	2	368	6.673	.001 **	.035
b×c	2	368	1.533	.217	.008
a×b×c	2	368	0.071	.931	.000
誠実な応援者					
P型候補者情報(a)	1	367	4.738	.030 *	.013
M型候補者情報(b)	1	367	5.023	.026 *	.014
リーダーの選択方法(c)	2	367	1.044	.353	.006
a×b	1	367	1.566	.212	.004
a×c	2	367	1.174	.310	.006
b×c	2	367	0.762	.467	.004
a×b×c	2	367	0.250	.779	.001

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

考察

仮説の検証結果

本研究の目的は、リーダーの選択方法がリーダーへの期待に及ぼす影響について検討することであった。リーダーへの期待についての分散分析の結果、目標達成志向面において、リーダーの選択方法による差異は見られなかった。しかし関係維持志向面における分析では、多数決場面において、リーダー候補者の情報が共に高群であるときのみ、期待が高まっていた。これらのことから、多数決場面においての差は確認できたが、限定的なものであったと言える。よって、仮説1は支持されなかった。

また、組織コミットメントについては、情緒的コミットメント、規範的コミットメント共に、リーダー候補者の情報がポジティブである場合に高まっていたが、リーダーの選択方法による影響は見られなかった。組織市民行動については、個別的主导権がP型の情報が高群であるとき、候補者による話し合い場面で高まっていた。誠実な応援者は、リーダーの候補者情報が高群であるときに高まった。これらのことから、組織コミットメント、組織市民行動はリーダーの選択方法による影響をほとんど受けていなかったと言える。よって仮説2は支持されなかった。

リーダーへの期待

結果からリーダーへの期待は候補者の情報の影響を強く受けることが示された。これは、リーダー期待が森下(2017)の『フォロワーがリーダーを評価する際に、リーダーの行動に対して、フォロワーが持つリーダー像(リーダー・プロトタイプ像)と比較し、評価するという過程、再認過程がある(Lord & Maher, 1991)』といわれるような再認過程に含まれるものであると言える。つまり、フォロワーは、新しいリーダーに対し、リーダーとなった時に予想される行動をフォロワー時の行動

から予測し、それをもとに評価を行っていると思われる。しかし、本研究で扱ったものは場面想定法であり、リーダー候補者の情報について参加者がうまく条件操作に従うよう、リーダーの選択場面と候補者の情報の提示を連続して行った。また、候補者の情報についても、三隅 (1984) に則り、リーダーの行動次元について情報のみを扱っていた。これにより候補者の情報が行動次元でのリーダーへの期待に強く影響してしまった可能性も考えられる。

また本研究では、フォロワーが新しいリーダーに対して将来どのような行動が望めるかという評価として、「リーダーへの期待」という概念を扱った。リーダーへの期待のみに着目すると、選択方法や候補者の情報の影響を受けていること、そこからリーダー・プロトタイプ像と差異がみられたことがみられた。ここからまず、リーダーへの期待がリーダー・プロトタイプ像と異なる可能性が示されたと言える。また、もし今後、中村・浦 (1999) と同様に期待外れがみられた場合、リーダーへの期待とリーダー行動によるリーダーへの評価が行われるだろう。これはリーダー・プロトタイプ像とリーダー行動によって評価を形成する再認過程でのリーダー評価とは異なる評価過程である。ここから、リーダーへの期待という存在そのものが、少なくともリーダー・プロトタイプ像とは異なることが示された点は、本論文の学術的意義であるだろう。

現実場面では、普段の集団の中での生活から、そのものの様々な情報を受け取り、その中で判断すると考えられる。例としては、行動次元のリーダー・プロトタイプ像以外にも、Offermann, Kennedy, & Wirtz (1994) にあるような特性次元でのリーダー・プロトタイプ像や、森下 (2017) にある、『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 (Lord & Maher, 1991)。』のような集団業績などが挙げられる。本論文で扱った「リーダーへの期待」は、現実場面で行われているリーダーへの評価の限定的な部分の検討であったことから、本論文と現実場面とは乖離があるだろう。その点については、より詳細な検討が必要である。

リーダーの選択方法

本研究において、リーダーの選択方法がリーダーへの期待に影響を与えたのは、関係維持志向面でのみであった。これは想定場面の影響が考えられる。三隅 (1984) は、集団として長期に活動する際には、目標達成志向に比べて、関係維持志向的なリーダーが望ましいことを示している。ここから、想定場面で選択されたリーダーと長期にわたり関係を持つため、目標達成志向より、関係維持志向の評価をより重視した可能性があるだろう。

本研究ではリーダーの選択を集団意思決定として扱い、選択方法が異なることによって、リーダーの決定という結果への評価に影響していることを示した。この結果は、集団意思決定による合意形成の方法が、結果に対する評価に影響を与えていると考えられる。つまり、「結果が十分に満足できるものでなくとも、手続き的公正を感じれば、結果を受ける当事者は受容しやすくなり、集団に協動的であろうとする (今井, 2012)」という手続き的公正の研究に合致する結果であると言えるだろう。また、本研究では、リーダーの選択方法のなかでも特に多数決について、「多数決が個人の意見が進められる利己的な決定方法であること (藤井他, 2002)」という研究から、リーダーへの期待を高めるとして着目したが、結果はそれが限定的にみられるだけであった。これは、多数決による

バイアスを示唆しているともいえる。

しかし、本研究において、その期待の増減についてリーダー・プロトタイプ像との差に着目していた。ここでフォロワーがあらかじめ抱いているリーダー・プロトタイプ像は、リーダーとはこういうものであるというイメージである(森下, 2017)。つまり、多数決による決定によって、利己性が反映された場合、リーダー・プロトタイプ像がリーダーへの期待に直接反映される可能性も考えられる。また、藤井他(2002)は、集団意思決定の方法が手続き的公正や結果の満足感に与える影響を検討したが、その中で、決定事項が自分にとって良い結果であるかどうかという、回答者の利己的損失も検討していた。その結果、話し合いやくじに比べ、多数決で決定した際に、利己的損失に焦点を当てることを示した。これを本論文に落とし込むと、フォロワーがその人に新しいリーダーになってほしいかどうか、支持・不支持の観点が選択方法に影響していると考えられる。この観点は本論文では検討されていないため、これらを踏まえ、より詳細な検討が必要であろう。

探索的検討

本研究では、探索的検討として、リーダーの選択方法とリーダー候補者の情報が組織コミットメントと組織市民行動に及ぼす影響を確認した。組織コミットメントについては、分散分析の結果、情緒的コミットメント・規範的コミットメントにおいてリーダー候補者の情報がポジティブである際に高まるというものであった。また規範的コミットメントについては、P型情報とM型情報の間に交互作用がみられ、M型情報による変化が大きく出ていた。組織コミットメントの規定因にはリーダーシップが存在し、集団にとって有効なリーダーシップであるほど組織コミットメントを高める(橋本他, 2010)ことから、この結果は、リーダー候補者の情報にポジティブなものがある場合、そのリーダーは良いリーダーであると評価されたことでコミットメントが高まったのではないかといえる。

組織市民行動については、個別主導権の因子において、リーダー候補者の目標達成志向情報とリーダーの選択方法に交互作用が認められ、リーダー候補者の目標達成志向が高く、候補者同士の話し合いによりリーダーが決定すると、そのような行動を取ろうとすることがみられた。また誠実な応援者の因子では、P型・M型情報ともにそれが高いときに、そのような行動をとろうとすることがみられた。「個別主導権」とは、個人や集団の業績を改善するために集団内で他の成員と対話していくこと、「誠実な応援者」は、外集団に対し自らの集団のイメージを宣伝することである(田中, 2001)。個別主導権の結果では、手続き的公正による影響であると考えられる。田中(1998)は、組織市民行動について手続き的公正があるときに高まるとしている。また、藤井他(2002)は、集団意思決定の方法の中で、代表者として話し合いに参加して決定する方法が最も手続き的公正が高いことを示した。また、田中(1998)は、支持的リーダーシップという、フォロワーへのアドバイスを細やかに行うようなリーダーシップが組織市民行動を高めることを示した。これらから、本研究の結果は先行研究の結果に則していると考えられる。この結果は、優秀なリーダーのもとにいるフォロワーが集団で適応的にふるまえる可能性を示しているため、また検討が必要であろう。

今後の展望

以上のことを踏まえ本研究での今後の展望として、以下の3点が挙げられる。1つ目は、リーダ

一への期待とリーダーの選択方法の影響についてのより詳細な検討である。本論文において、リーダーへの期待はリーダー候補者の情報がポジティブである場合のみ、選択方法による影響がみられた。しかし、このような限定的な結果だけでは、リーダーへの期待の形成に選択方法が関連しているとはいえないであろう。よって、選択方法による影響がみられることについて、本論文のような2次元での候補者の情報が共にポジティブな情報のみで良いのか、また候補者の情報が最低限であった時や候補者の情報が複数あるときなど検討が必要である。また、本研究では、リーダーの選択方法と候補者の情報のみからリーダーへの期待を形成しているため、他の要因についても検討していくことが必要であろう。

2つ目は、リーダーの行動についてである。本論文では、集団の中で、中村・浦 (1999) の期待外れと同様のことが起きていることを前提として、それを問題視している。しかし、集団研究の中で、そのような期待外れを取り扱った研究は見られず、著者が想定した問題が本当に起きるのかどうかについては未検討である。本論文でのリーダーへの期待とリーダーの選択方法の関連は、リーダー行動による期待外れが生じることが確認できて初めて生きてくるものであろう。よって、リーダーへの期待とリーダー行動のズレが生じるか否か、また生じた際の集団コミットメントといったフォロワーの集団適応や個人の状態にどのような反応がみられるのかについて、検討することは必須である。

3つ目は、一般化可能性である。本論文は、大学サークルの一場面を取り扱い、大学サークルを想定しやすいよう、サンプル段階で大学、短期大学を経験している人を参加者とした。しかし、現実場面には、学校や企業など様々な集団があり、その時々で集団の構成員やその集団の特性などは変わってくる。そこで、本論文の知見を他の集団でも適用できるのかについては、要検討である。

引用文献

- 有馬 淑子 (2019). 集団と集合知の心理学 ナカニシヤ出版
- 榎本 涼子・中道 直子 (2015). 批判的思考能力はどのような学習方略から育成されるのか?. 東洋大学文学部紀要. 教育学科偏, **41**, 65-70.
- 藤井 聡・竹村 和久・吉川 肇子 (2002). 「決め方」と合意形成: 社会的ジレンマにおける利己的動機の抑制に向けて. 土木学会論文集, **709**, IV-56, 13-26.
- 橋本 剛明・唐沢 かおり・磯崎 三喜年 (2010). 大学サークル集団におけるコミットメント・モデル: 潤組織的集団の観点からの検討. 実験社会心理学研究, **50**, 1, 76-88.
- 池中 正司 (2007). リーダーとフォロワーとの相互作用関係の視点から捉えたリーダーシップの研究—日本郵政公社の調査を中心にして—. 岡山大学大学院社会文化科学研究科紀要, **24**, 62-48.
- 今井 慶一郎 (2012). 手続き的公正の構造的要因と对人的要因. 北海道教育大学紀要 (人文科学・社会科学編), **63**, (1), 53-59.
- 三隅 二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学 改訂版 有斐閣
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individual collectivism as an individual differences predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **16**, 127-142.

- 森下 雄輔 (2017). 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. 帝塚山大学大学院心理科学研究科博士 (心理学) 学位論文
- 中村 佳子・浦 光博 (1999). 適応および自尊心に及ぼすサポートの期待と受容の交互作用効果. 実験社会心理学研究, **39**, (2), 121-134.
- 西田 豊昭 (2000). 職務満足, 組織コミットメント, 組織公正性, OCB が職場の有効性に及ぼす影響. 経営行動科学, **13**, (3), 137-158.
- Offermann, L. R., Kennedy, Jr., J.K., & Wirtz, P.W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability, *Leadership Quarterly*, **5**:43-58.
- 小野 善生 (2004). 暗黙のリーダーシップ理論がフォロワーのリーダーシップ認知に及ぼす影響. 関西大学商学論集, **57**, (1), 1-19.
- 高橋 超 (1968). 印象形成過程の研究 (1) —情報提示順序と印象変容について—. 教育・社会心理学研究, **7**, (2), 107-118.
- 高橋 正浩・生天目 章 (1999). 適応型合意形成モデルとその諸性質. 情報処理学会論文誌, **40**, (9), 3586-3595.
- 田中 堅一郎 (2001). 組織市民行動—測定尺度と類似概念, 関連概念, および規定要因について—. 経営行動科学, **15**, (1), 1-28.
- 田中 堅一郎・林 洋一郎・大淵 憲一 (1998). 組織シチズンシップ行動とその規定要因についての研究. 経営行動科学, **12**, (2), 125-144.

謝辞

本論文の執筆にあたり, 研究計画の検討や分析, および結果の解釈について示唆に富むご指導いただいた古川善也先生 (広島大学 人間社会科学研究科 助教) へ心より感謝申し上げます。また, 調査のために貴重なお時間いただいた福井謙一郎先生 (長崎女子短期大学 幼児教育学科 講師) へ心より感謝申し上げます。ありがとうございました。