

リーダーの誠実性が部下の仕事意欲に 及ぼす影響過程に関する研究

施 桂榮

広島大学大学院生物圏科学研究科

A Study of the Influence Process of Leader Integrity on Work Morale of Subordinates

SHI GuiRong

*Graduate School of Biosphere Sciences, Hiroshima University,
Higashi-Hiroshima 739-8521, Japan*

第1章 序 論

リーダーシップの有効性に関しては、様々な研究が行われている。そして、それが多種多様な理論として展開されている。例えば、リーダーシップの行為をする主体であるリーダーの特性に焦点をあてるリーダーシップの特性理論(traits theory)、リーダーの行動とリーダーシップの有効性を関係づけ、リーダーの行動そのものが集団ないし組織業績のような有効性の決定要因であると捉える行動理論(behavioral theory)、リーダーとそれを取り巻く状況要因との関係で論じられる状況理論(situational theory)、リーダーの特性や行動と状況との適合関係を明らかにする条件即応理論(contingency theory)など。

リーダーシップとは、集団の目標遂行に向けて、集団内のある成員が他の成員の行動に対して積極的な影響力を及ぼす過程であるが、リーダーシップ特性理論は、リーダーは他の組織成員に比べ、優れた特性を備えているという考えを背景にしたものである。この理論は、リーダーシップの有効性の規定要因をリーダーの個人的特徴に求め、有効なリーダーに共通する特性を明らかにしている。従来の特性論アプローチはすべてのリーダーに共通してみられる特性を重視していたが、特性理論の再検討により、リーダーシップのための汎用リストの重要性が指摘されている。リーダーが持っている特性の重要度が高ければ高いほど、その特性はリーダーシップの有効性への影響がより強くなるのである。

近年の研究では、リーダーの倫理的な特性の重要性が指摘されている。例えば、暗黙のリーダー像に関する研究においては、リーダーの誠実性がリーダーの最も重要な特性であることが見出されている。リーダーの個人的な特性に注目した試みとして、近年議論されつつあるカリスマ/変革的なリーダーシップについての研究においても同様にリーダーの倫理性の重要性が指摘されている(Bass, 1985)。つまり、リーダーの道徳性、特に、その道徳性の重要な評価指標とされている誠実性がリーダーシップの有効性の重要な規定要因であり、リーダーシップ機能の発揮にとって重要な役割を果た

すと考えられる。

それ故に、リーダーシップの有効性に関する研究では、リーダーの道德あるいは倫理的な特性が重視されるようになってきた。倫理は歴史的に様々な形で定義されてきたが、本研究での誠実性という言葉は、自己管理、責任感、道德の健全さ、原則への忠実さ、堅固な目的意識などの質の高さに関連する広い意味で使われる。組織のリーダーがそうした質の高さを持って、組織の目標達成のために、部下にいかに関与を与えるかを検討することが本研究の着目点である。

第2章 リーダーの誠実性が部下の仕事意欲に及ぼす影響過程に関する研究の現状と本研究の目的

本章では、リーダーシップ過程におけるリーダーの誠実性の重要性に言及する研究について概観した。まず最初に、組織体におけるリーダーの道德性と組織変数との間の関連性についての研究をレビューした。組織の存続はリーダーシップの良否に依存し、その良否はその基礎にある道德性の高さから生じると指摘されている。リーダーシップが組織の中で発揮され、それが組織の影響過程であるとすれば、リーダーシップの研究は、単にリーダーと部下の影響過程だけではなく、組織変数も考慮に入れた組織全体の影響過程の中の主体的影響過程を分析することが必要である。いくつかの先行研究はいずれも、組織における道德性、とりわけリーダーの道德性が組織の存続や組織目標の達成における重要な規定因であると見なしている。しかしながら、組織の存続や組織目標の達成には、リーダーの道德性がどのように影響を及ぼすのかは明らかに解明されていない。

続いて、組織過程におけるリーダーシップの有効性に関する研究において、リーダーの道德的な特性を考慮したいくつかの実証的な研究についてのレビューを行った。多様なリーダーシップ・アプローチにおいてリーダーの誠実性の重要性が主張されている。しかしその一方で、従来の研究では、リーダーの誠実性が組織過程にとって有益に機能するのは、どのようなメカニズムによるのかは必ずしも明らかにされてこなかった。

また、リーダーの誠実性の有効性に影響を及ぼす暗黙のリーダーシップ理論に関する諸研究に言及した。暗黙のリーダーシップ理論に関する研究においては、1)誠実性がリーダーの最も重要な特性であること(Lord, Foti, & De Vader, 1984)、2)誠実性が、リーダーかリーダーでないか、有効なリーダーか有効でないリーダーかを区別するのに用いられる重要な行動カテゴリーの1つであること(Lord & Maher, 1993)、3)リーダーの特性は「道德性」(personal morality)、「目標の有効性」(goal effectiveness)、「対人的有能さ」(interpersonal competence)、「多才さ」(versatility)の4次元で構造され、このうち道德性に関して、誠実性がその最も重要な評価指標であること(Ling, Fang, & Khanna, 1991)などが報告されてきた。

そして最後に、部下とリーダーとの間に、および部下と組織との間に一連の社会的交換過程が生じると示唆する研究の流れを示した。リーダー-メンバー交換理論(LMX)において、リーダーの信頼性がリーダーと部下との間の良好な関係性にとって重要な要因であることが確かめられている(部下-リーダー間交換)。さらには、組織サポートに関する研究では、上司と部下との良好な関係性は、部下の組織に対する帰属意識を高めることが示されている(部下-組織間交換)。以上の諸研究についての検討に基づいて、社会的交換の視点からリーダーの誠実性が部下の仕事意欲に及ぼす影響過程に関する統合モデルを提案した。

本研究では、従来の研究で得られた知見に基づいて、リーダーの誠実性の影響過程を検討し、さらに、そのリーダーの誠実性の有効性が部下の暗黙のリーダーシップ観によって調整されるとの予測も

検討することを目的とした。この一連の検討の上で、社会的交換の視点から、リーダーの誠実性の影響過程に関する統合モデルを提案し検証することとした。また、文化の背景は、リーダーシップの有効性に関する研究において不可欠な要因である。そこで、本研究では、リーダーの誠実性の有効性についての検討を異なる文化的特徴をもつ日中両国において行い、その有効性の普遍性について検証することとした。

第3章 日本におけるリーダーの誠実性の影響過程に関する研究

本章では、リーダーの誠実性と部下の仕事意欲との関連性について、Craig & Gustafson(1998)によって作成されたリーダーの誠実性尺度の日本語版(PLIS-J)を用いて検討した。まず、本章ではPLIS-Jの妥当性と信頼性が確認された。次に、PLIS-Jを用いてリーダーの誠実性の影響過程に関する検討を行った。

リーダーの誠実性の影響過程に関する検討においては、リーダーの誠実性が部下の組織への帰属意識を仲介して仕事意欲に影響を及ぼすという仮説を立てた。この仮説を検証するための調査は1999年6月に、ある公的な講習会に参加した会社組織に所属している社会人を対象として行われた。仲介分析と構造方程式モデルを用いたパス解析の結果は仮説を支持するものであり、リーダーの誠実性が部下の帰属意識を仲介して仕事意欲に影響する一連の過程が確認された。

第4章 中国におけるリーダーの誠実性の影響過程に関する研究

本研究では、第3章で確認されたリーダーの誠実性と部下の仕事意欲との関連性が、文化的な相違ならびに社会構造上の相違を越えて一般化できるかどうかを確認することを目的とした。まずCraig & Gustafson(1998)によって開発されたリーダーの誠実性尺度の中国語版(PLIS-C)を作成し、その妥当性と信頼性を確認した。その上で、第3章と同様に、リーダーの誠実性の影響過程に関する検討を行った。

リーダーの誠実性の影響過程に関する検討のための調査は2000年4月に中国で行われ、調査対象はMBA課程を研修している中国企業組織に所属する社会人であった。分析の結果は日本の企業組織において得られた結果と完全に一致していた。すなわち、中国においてもリーダーの誠実性が部下の帰属意識を仲介して仕事意欲に影響する一連の過程が確認された。

第5章 暗黙のリーダー像がリーダーの誠実性の効果に及ぼす影響 —日中両国における比較研究—

第3章、第4章では、日中両国において、リーダーの誠実性が部下の組織帰属意識を仲介して、仕事意欲に影響するという影響過程が検証された。暗黙のリーダーシップ理論に関する研究知見から、そのリーダーの誠実性の効果が部下の暗黙のリーダーシップ観に調整される可能性がある。そこで、本章では、日中両国において、暗黙のリーダー像がリーダーの誠実性の効果にどのように影響を及ぼすのかを検討するとともに、両国の異なる文化に基づくそれぞれの暗黙のリーダー像の影響を比較することを目的とした。仮説としては、日本と中国のいずれにおいても、人柄こそがリーダーにとって重要な条件であると考えている部下においての方が、能力こそがリーダーにとって重要な条件であると考えている部下においてよりも、リーダーの誠実性の影響過程が顕著に認められるだろうとした。

検討の結果、日本の企業組織と中国の企業組織とでは、暗黙のリーダー像の効果の現れ方が異なっていた。日本においては、人柄を理想のリーダーの最も重要な特性とする部下においては、リーダーの誠実性の仲介過程が顕著であるが、能力を理想のリーダーの最も重要な特性とする部下はリーダーの誠実性の影響を受けにくかった。これに対して、中国においては、人柄あるいは能力を理想のリーダーの最も重要な特性とする部下のいずれに対しても、リーダーの誠実性の有効性が顕著であった。この結果は、日本の企業組織において、リーダーの誠実性に対する認知の個人差が顕著であり、中国の企業組織において、リーダーの誠実性がリーダーの行動基盤として認知されていることを示すものであると考察された。この考察について代替説明の可能性が検討された。

第6章 リーダーの誠実性の統合モデルに関する研究 —社会的交換の視点から—

以上では、リーダーの誠実性が部下の組織へのコミットメントを仲介して仕事意欲に影響することが明らかになったが、リーダーの誠実性と部下の組織コミットメント両変数間の関連メカニズムが不明確という問題点がある。そのため、リーダーの誠実性が部下の組織コミットメントとどのように関連するのかについての検討が必要である。

いくつかの先行研究に基づいて、本章では図1に示したリーダーの誠実性の統合モデルを提案した。このモデルでは次のような一連の影響過程を想定している。まず、リーダーの誠実性が高ければ高いほど、部下がそのリーダーを信頼し、高質なリーダー—メンバー交換(LMX)をより頻繁に行う。次いでLMXが高質なものになるほど、部下は組織サポートを高く評価するようになり、その結果、組織への帰属意識が高まる。これらの一連の影響過程を経て、部下の仕事意欲や組織市民行動のようなポジティブな成果が生じる。さらには、リーダーとメンバーとの間に高質なリーダー—メンバー交換関係が形成し発展すれば、リーダーが自分自身の誠実な行動の重要性をよく認知し、それをさらに改善すると想定できる。

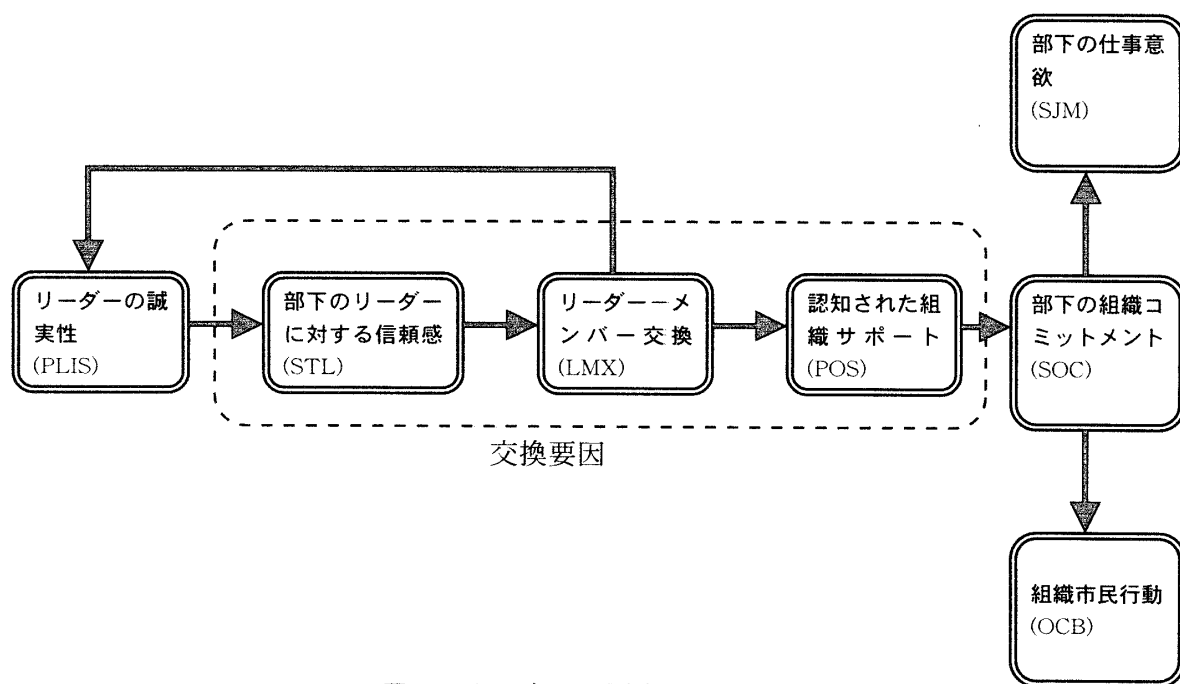


図1. リーダーの誠実性の統合モデル

この提案モデルを実証的に検討するための調査は2001年7月に、ある公的な講習会に参加した日本の会社組織に所属している社会人384名を対象として行われた。提案モデルの妥当性を検討するため、提案モデルを含めて二つのモデルを想定し、共分散構造分析を行った。その結果、本研究での提案モデルの妥当性が最も高いことが明らかとなった。

第7章 総合考察

本研究の一連の検討によって、組織におけるリーダーの誠実性が部下とリーダー、部下と組織との間に行った社会的交換を通して部下の行動にポジティブな影響を与え、そのことが組織の成果(生産性や効率)を高めさせる主要な要因となっていることが示された。本章では、本研究における一連の検討の結果、リーダーの誠実性が部下の仕事意欲に及ぼす影響について得られた知見を総括した。その際、リーダーが本研究で検討された誠実性の影響過程によってどうすれば組織を有効に運営できるかについて、本研究で得られた知見を中心として考察した。最後に、組織の運営に非常に重要な規定要因とされる組織の価値観体制の構築には、リーダーの誠実性がどのような役割を果たすのかという問題が今後の課題として検討する必要があると言及した。

引用文献

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, *9*, 127-145.
- Ling, W. Q., Fang, L. L., & Khanna, A. (1991). The study of implicit leadership theory in China. *Acta Psychologica Sinica*, *3*, 236-242.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, 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. (1993). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. New York: Routledge.