

令和元年6月22日現在

機関番号：32617

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03621

研究課題名(和文) フォロワー視点によるリーダーシップに対する期待・失望のメカニズムの解明

研究課題名(英文) Exploration of expectation for and disappointment about leadership: from the viewpoint of followers

研究代表者

日野 健太 (HINO, Kenta)

駒澤大学・経営学部・教授

研究者番号：70339670

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,000,000円

研究成果の概要(和文)： フォロワーの解釈枠組み「暗黙のリーダーシップ論 (implicit leadership theories)」について理論的・実証的な研究を行った。

フォロワーの持つ理想のリーダー像によって、リーダーの行動、意図や能力は解釈される。たとえば自己犠牲的なリーダーは、そうではないリーダーに比べて能力や知識を持っている、と見なす傾向がある。「帰属的認知の誤り(fundamental attribution error)」、つまり出来事をリーダーに帰す傾向は西洋社会の方が強く、既存のアメリカを中心に行われてきたリーダーシップ研究がリーダーを注目の中心としてきたことは、この認知上の傾向と無縁ではない。

研究成果の学術的意義や社会的意義

フォロワーの(しばしばバイアスのかかった)認知によってリーダーシップの成否が左右されるということを示した点は、この分野に新たな知見をもたらすと同時に、今後のリーダーシップ開発に役立つものとする。

研究成果の概要(英文)： I conducted theoretical and empirical studies on “implicit leadership theories,” which refers to followers’ cognitive schema or mental model.

Followers’ expected or imagined ideal leader affects the perception of an actual leader’s behavior, intention, and competence. For instance, when an organization facing a crisis, followers are likely to regard a self-sacrificing leader as being competent and knowledgeable than a non-self-sacrificing one. It is known that Westerners have more strong “fundamental attribution error,” that is, a cognitive tendency to attribute the result to an individual than Easterners. This tendency affects the conventional leader-centered approach, because many previous researches have been conducted in the U.S. which is a part of the West.

研究分野：経営学，経営組織論

キーワード：リーダーシップ 暗黙のリーダーシップ論 意味生成 解釈 認知スキーマ メンタルモデル コネクション

様式 C-19、F-19-1、Z-19、CK-19（共通）

1. 研究開始当初の背景

伝統的には、リーダーシップ研究の目的は、有効な、つまり組織や社会にインパクトをもたらすリーダーの資質や行動を明らかにすることにあった。リーダーシップ研究の伝統的なアプローチは、リーダー中心(leader-centric)であったといえる。

ところが、フォロワーの具体的な努力なくして、組織の目的が達成されることはありえない。ゆえに、これまで研究対象とされることが少なかったフォロワーの受容の態度、リーダーシップに対する期待や失望の形成なども、リーダーシップ研究の対象となるべきである。すでに、人びとがリーダーシップに対して当然視する要素、イメージ、期待、またこれらが機能するメカニズムは、「暗黙のリーダーシップ論(Implicit Leadership Theory)」と呼ばれ、ヨーロッパを中心とする欧米圏のリーダーシップ研究者の注目を集めてきた。わが国では、教育心理学分野での研究の存在を指摘出来るが、最近では、経営学分野の研究者の関心を急速に集めつつある状況にあった。

2. 研究の目的

(1)上記の「暗黙のリーダーシップ論」研究の一分野に、フォロワーの推論メカニズムにフォーカスする諸研究がある。代表例が原因帰属である。原因帰属とは、ある出来事の原因を何かに求めることを指す。たとえば、野球チームの勝利を見たひとは、監督の采配がよかった、いい選手が入団したからだ、と原因を推論する。リーダーシップ論の文脈に敷衍すれば、ひとは認知能力を制約されているがゆえに、リーダーに原因を帰属させる傾向を持つのである(Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985)。

また、ある属性を持つことから別の属性を推論する。たとえば坊主頭の野球選手を見て、「気合い充分である」と評価し、スマホをいじっている選手を見て「やる気がない」と見なすのはこの好例である。

この推論メカニズムは、かつては「ハロー効果」として知られていたが、近年では、コネクショニスト(connectionist)パースペクティブ(Lord & Shondrick, 2011)として、より精緻な検討が加えられるようになってきている。ごく簡単には、ひとは、ニューロン状の認知ネットワークを持ち、より想起されることの多いつながりが学習によって強化され、より想起されやすくなるというモデルである。たとえばチームの勝利と監督はよく想起されることが多いつながりで、その結果、人々は上述のような原因帰属をしやすいのかもしれない。

さて、研究代表者はリーダーの自己犠牲的行動に関心を持っていた。危機に瀕した組織のリーダーは、しばしば報酬や休暇、フリンジベネフィットの返上のような自己犠牲的な行動をとる。本来組織に成果をもたらすのは能力や知識であって、自己犠牲的な行動ではないはずである。にもかかわらず、人々は危機に瀕した組織のリーダーが自己犠牲的であることを当然のように求めるのはなぜか。

コネクショニストモデルに基づいて推論すれば、フォロワーは自己犠牲的なリーダーであれば、組織のために尽くし、その能力や知覚を持っていると考えるのではないか。

(2)自己犠牲的であることは、リーダーとしての特権を捨て去ることに他ならない。自己犠牲的なリーダーシップについての先行研究(Choi & Mai-Dalton, 1999)は、特権を捨てさるという行為そのものにフォロワーが触発されると考えていたが、そもそも従業員とCEOとの報酬格差も小さく、リーダーそのものを褒め称え賞賛する傾向は、特に北米において強いのもかもしれない。このような文化的背景があればこそ、(1)で述べたような自己犠牲に関する研究が成り立つようにも考えられる。そもそも、リーダーシップを主要な関心対象にする研究者自体、わが国では限られている。

カギとなりそうな概念が、「基本的帰属の誤り(fundamental attribution error)」つまり個人に対して原因帰属を行う傾向である。この傾向について、すでにいくつかの国際比較研究が行われている。これらの文献サーベイによって、リーダーシップ研究が、北米を中心とする西洋社会で数多く行われてきた理由を明らかにできるのではないか。

3. 研究の方法

(1)自己犠牲であることは、経験や能力を持っていることを想起させるのではないか、という仮説をたて、自己犠牲(高・低)と経験・能力(高・低)の2×2の実験シナリオを作り、4グループに分けた参加者に読ませるといふ社会実験を行った。

(2)従前より「研究の目的」の項で述べたような疑問を持っていたが、既存のリーダーシップ研究について批判的視点から論じる一冊の一章を書く機会を得たので、文献研究を行った。

4. 研究成果

(1)当初の目的に沿った研究成果

①自己犠牲的リーダーシップについての仮説モデルは、学会発表の④の一部として報告することができた。しかしながら、期間中に分析を行った実証研究については、英文でまとめ、国外の査読誌に投稿したものの、期間中に出版することはできなかった。結果のみ簡単に記せば、

自己犠牲的なリーダーは、そうでないリーダーに比べ、経験や能力を持っているように見られる傾向が明らかにされた。理論部分について改訂を行い、再投稿をめざす。

②東洋西洋社会における基本的帰属の誤りについての論考は、学会発表の③、図書の①として公刊することができた。北米を中心に行われて来た研究が、リーダーの行動や資質を明らかにしようとすることに主眼を置いてきたことを明らかにした上で、主に Nisbett(2003)に依拠しつつ、東洋社会に根ざしたホリスティックな認識論について論じた。また、この研究課題が位置づけられる「暗黙のリーダーシップ論」研究の発想は、東洋的認識論から見れば、受け入れやすい考え方であるように思われる。

(2) その他の研究成果

①Hatch(2012)を『Hatch 組織論』(共訳)として公刊した。同書は、組織に対して伝統的な客観主義・実証主義(同書の語法でいえば「モダン」)のみならず主観主義・解釈主義(同じく「シンボリック」)の立場でアプローチしている点でユニークであり、翻訳が待たれていた。本研究課題との関連でいえば、リーダーの行動を行動や資質として定量的に把握しようとしている点では、従前のリーダー中心アプローチの諸研究は「モダン」である。「暗黙のリーダーシップ論」は、フォロワーの解釈に注目している点では「シンボリック」の領域に足を踏み入れているが、主にとられてきた研究手法は、実験や定量的なサーベイであり「モダン」である。翻訳書であるために、以上の考察を公表することはできなかったが、同書の翻訳はこの研究課題の一部をなすものである。

②リーダーシップに原因帰属させる傾向は、主に組織行動論の分野で確認されてきた。より視野を広くもって、経営学全般でこの傾向を確認することはできないか?このような問題意識から、学会発表の②を行った。主力のフィルム写真関連事業がほぼ10年間で消失するという環境の大変化に見舞われた富士フィルムは、経営者の卓抜したリーダーシップとミドルによる創発的戦略によって、この危機を乗り越えてきたように一般的には考えられているが、実のところはキャッシュリッチを活かした、富士ゼロックス社の言わば場当たりのな連結子会社化が事業構造の転換に他ならない。つまり、一般的な解釈は、経営者とその主体的な努力の結果である戦略に対する原因帰属に他ならない。

③組織において、判断を迫られる問題(たとえば各種ハラスメント)に直面した際に、ひとは信頼の置ける誰かに相談したり(発言)、ないしは黙って一人で抱え込んだり(沈黙)する。以上の組織における沈黙の国際比較調査に、本研究課題の一部として参加した。結果の一部は、学会発表の④として報告することができた。発言は恐れによって抑制され、沈黙は諦めによって促進される。つまり沈黙と発言は別の概念であり、恐れを取り除いてやらないことには問題に直面したときの発言や告発は期待できない、といえる。

参考文献

- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 207-222.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 78-102.
- Nisbett, Richard (2005). *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently ... and why*. London: Nicholas Brealey Publishing.

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 1 件)

日野健太「動機づけ/衛生要因再訪：方法論上の転回による実証的再検討」『駒大経営研究』48巻3/4号, 1-22.

<http://repo.komazawa-u.ac.jp/opac/repository/all/36349/rke048-3-01-hino.pdf>

[学会発表] (計 4 件)

- ① 藤村まこと, 日野健太 「組織における沈黙と発言の規定要因：心理的安全と沈黙動機の影響過程」2019年度組織学会研究発表大会
- ② 日野健太 「富士フィルムは言われている意味で戦略的だったか?計画や創発は主力事業の縮小に有効な戦略か」日本経営学会第92回大会 2018年
- ③ Hino, Kenta “Romance of leadership viewed by an Eastern Researcher” ILA (International Leadership Association) 19th Global Conference 2017年
- ④ Hino, Kenta “Romance of leadership as a symbol of organization and failure” IFSAM (International Federation of Scholarly Association of Management 13th World Congress) 2016年

[図書] (計 2 件)

- ① Hino, Kenta “Are leadership Theories Western-centric? Transcending Cognitive Differences between the East and the West,” In Ronald E. Riggio eds. *What’s Wrong with Leadership? Improving leadership research and practice*. New York: Routledge 2019年, pp. 138-149/306p
- ② 大月博司, 日野健太, 山口善昭(訳) 『Hatch 組織論』 同文館 2017年 576p

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。