

令和 4 年 6 月 5 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2021

課題番号：17K04316

研究課題名(和文) リーダーの倫理性の規定因とそのメカニズムの検討

研究課題名(英文) Leaders' ethicality: Influential factors and its mechanisms

研究代表者

坂田 桐子 (Sakata, Kiriko)

広島大学・人間社会科学研究科(総)・教授

研究者番号：00235152

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究課題では次の研究成果を得た。(1) 部下から倫理的リーダーシップを発揮していると評定される管理者の個人特性及び行動を明らかにすると共に、管理者の倫理的リーダーシップが高いほど部署の規定違反件数が低く、対人的及び組織的逸脱行動も少ないことを明らかにした。(2) リーダーの倫理的意思決定を促進するためには、リーダー自身のモラル・アイデンティティ(MI)が高いことのほか、組織の不正防止の取組が有効であることが示された。組織が不正防止の取組を行っている場合に限り、MIの高いリーダーほど自己利益を考慮しなくなることが示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

企業不祥事やパワー・ハラスメント問題の多発を背景に、欧米では倫理的リーダーシップに関する研究が多数行われているが、日本における実証研究は比較的少ない。本研究は、日本において倫理的リーダーシップの有効性を明らかにした点、フォロワーから倫理的リーダーシップを発揮していると知覚されるリーダーの個人特性および行動特徴を明確化した点、及びリーダーの倫理的意思決定を促進する個人特性要因及び環境要因の一部を明らかにした点で、学術的・社会的意義がある。

研究成果の概要(英文)：The results of this research are as follows; (1) Personal traits and behavior of managers with high ethical leadership were clarified, and the higher ethical leadership of manager is, the lower rule violation, interpersonal and organizational deviance of the followers appear. (2) To promote leaders' ethical decision making, higher moral identity of leaders and organizational efforts to reduce violation were proven to be effective. Leaders with higher moral identity consider ethics in their decision making, but it does not imply they ignore self-interests. A leader with higher moral identity considers less self-interests only if his/her organization makes efforts to reduce violation.

研究分野：社会心理学

キーワード：リーダーシップ 組織・集団 倫理 不正防止

1. 研究開始当初の背景

エンロン事件など幹部が絡む企業不祥事やパワー・ハラスメント問題の多発を背景に、リーダーの倫理性・破壊性に関する研究は過去 10 年間で急速に増えてきた。特に、2010 年以降は倫理的リーダーシップに関する研究が急増している。

倫理的リーダーシップ(Ethical Leadership: 以下 EL)の最も広く採用されている定義は、「個人的行為と対人関係を通じて規範的に適切な行いを示すと共に、双方向のコミュニケーションや強化や意思決定を通じてそのような行いをフォロワーにも奨励すること」(Brown et al., 2005) というものである。この定義には、「倫理的に行動するロールモデルとしての機能(moral person)」と「倫理的な観点から考え、行動するよう部下を方向づける機能(moral manager)」の 2 つが含まれると考えられており、この定義の点では研究者間の見解は概ね一致している。現在最も広く使用されている測定尺度である Ethical Leadership Scale (Brown et al., 2005: 以下 ELS)を用いた諸研究から、リーダーの EL はフォロワーの逸脱行動や関係葛藤などを低減するだけでなく、フォロワーのストレスを緩和し、職務パフォーマンスや組織市民行動を向上させることが示されている。しかし、知見が一貫しない点も多く、次の課題が未解明のまま残されている。

(A)倫理的リーダーシップはいかなる状況でもポジティブな成果をもたらすか? 近年、EL のポジティブな効果を見出さなかった研究(Detert et al., 2007)や EL の効果は逆 U 字型を示すという知見(e.g., Stouten et al., 2013)が示され始めている。リーダーの極端な倫理性は、むしろフォロワーを委縮させ、自発的な倫理的行動を阻害する恐れもある。

(B)フォロワーから「倫理的」と認知される具体的な行動や特性が未解明である。ELS の各項目には「上司は、倫理的に見て正しく事を運ぶやり方の実例を示している」など、「倫理的」「正しい」という言葉が多用されており、具体的に何を倫理と定義するかは明記されていない。そのため、ELS を用いた研究は「フォロワーから見て『倫理的』だと思えるリーダー行動の効果」を示していることになる。この特徴は、ELS がどの文化でも使用可能な汎用性の高い尺度であるという利点をもたらす一方、リーダーシップ開発など実践に活かすことを考えた場合には、具体的などのような言動及び個人特徴が倫理的と認知されるのか不明という問題も生じさせている。

(C)リーダーの倫理的・破壊的行動のメカニズムが未解明である。EL の特徴の 1 つである「倫理的ロールモデル」となるためには、リーダー自身が倫理的に意思決定し、行動する必要がある。そのため、リーダーの倫理性(意思決定や行動)を促進または阻害する要因を同定し、その機能とメカニズムを解明する必要がある。特に、リーダーという役割に必然的に伴う要因がどのような機能を果たすのかに着目することは、多くのリーダーが陥りやすい非倫理性を予防する上で重要だと思われる。先行研究では、ストレス(Burton et al., 2012)などがリーダーの非倫理的行動を促進し得ること、地位(他者から尊敬されている程度)を伴わない勢力(価値ある資源をコントロールできる力)が非倫理的行動を促進することが示唆されている(e.g., Blader & Chen, 2012)が、日本における研究は極めて少ない。公式リーダーには何らかの勢力資源が付与されていることが多く、ストレスフルな状況に置かれることも多いが、これらの要因の効果は十分に解明されていないのが現状である。

2. 研究の目的

本研究課題では、上記(A)を念頭に置きつつ、(B)と(C)を主に解明することとした。具体的には次の通りである。

(1) フォロワーから「倫理的」と判断されるリーダーの特性や行動を解明すると共に、それらの特性や行動が ELS 得点を介してフォロワーの倫理性及び生産性に及ぼす影響を明らかにする。その際、状況要因によってリーダーの倫理性に関する判断や EL の効果が異なることを念頭に置いて検討する。また、リーダーの特徴や行動がフォロワーの倫理性及び生産性に及ぼす効果が線形ではない可能性も考慮して検討する。

(2) リーダーの倫理性(倫理的意思決定)を促進・抑制する要因を同定し、それらの要因がどのようなメカニズムでリーダー自身の行動を倫理的または破壊的にするのかを明らかにする。リーダーの倫理性を促進・抑制し得る要因として、勢力、地位、道徳基盤、注意制御、ストレス、モラル・アイデンティティ、及び組織の取組に焦点を当てる。

3. 研究の方法

主に下記の調査及び実験を実施した。上記の目的 1 については研究 1-1~研究 1-2、目的 2 については研究 2-1~研究 2-3 によって検討した。

研究 1-1. インターネット調査会社に委託し、企業で働く正社員 403 名(男性 184 名、女性 178 名、その他 41 名)を対象にウェブ調査を実施した。直属上司の倫理的リーダーシップ(ELS)、対人的志向性や公正さなどの倫理的行動・特徴 39 項目、及び影響力について評定を求めた。倫

理的行動・特徴 39 項目について因子分析（最尤法，プロマックス回転）を行ったところ，「役割・ビジョン・倫理規定の明確化」「権限共有と対人志向性」「管理職としての有能さ」「開放性」「冷静さ」の 5 因子が得られたため，この 5 因子及びどの因子にも含まれなかった項目のいずれが ELS に寄与するのかを重回帰分析によって検討した。

研究 1-2. 調査会社に委託して管理職とその部下 1~3 名に調査を実施し，業種の多様な計 104 集団から回答を得た。管理職に対しては，会社の規定違反防止の取組の程度，過去 1 年間の自部署での規定違反件数，自部署の目標達成度の評定（0~100%）を求めたほか，管理職自身の個人特性としてモラル・アイデンティティ (Aquino & Reed, 2002)，道德基盤 (Graham et al., 2011)，相対主義-理想主義 (Forsyth, 1980)，注意制御 (山形他, 2005) を測定した。部下に対しては，上司の倫理的リーダーシップ (ELS)，過去 1 年間の自部署の組織的逸脱行動と对人的逸脱行動の頻度 (Bennett & Robinson, 2000 を参考に作成)，及び組織市民行動 (田中, 2002) について評定を求めたほか，過去 1 年間の部下自身のモチベーション及び組織コミットメントについて回答を求めた。さらに，部下自身の個人特性として，モラル・アイデンティティについて回答を求めた。集団単位の分析を行い，部下評価による上司の倫理的リーダーシップが自部署の組織的・对人的逸脱行動及び規定違反件数と負の関連を示すか，また上司のどのような個人特性が倫理的リーダーシップを予測するのかを検討した。

研究 2-1. インターネット調査会社に委託し，学生及び定年退職後を含む無職者を除いた社会人 280 名を対象にウェブ調査を実施した。自己利益または他者利益を追求する非倫理的行動シナリオ (Dubois et al., 2015) のいずれかをランダムに提示し，自身がその行動を実行に移すとされる程度を 7 件法で回答するよう求めた。同時に，回答者の勢力感 (Anderson & Galinsky, 2006) と地位感 (Dubois et al., 2012) を測定した。勢力感及び地位感と非倫理的行動との関連について検討した。

研究 2-2. 大学生 70 名を対象とした実験により，道德基盤における結束型基盤（忠誠，権威，神聖）が道德の拡張性に対してどのような影響を及ぼすかを検討した。道德の拡張性とは，実在するもの（人や動植物等）に対して道德的な配慮や処遇を与える範囲及び程度 (Crimston et al., 2016) のことを指す。リーダーの倫理的意思決定に関する先行研究 (e.g., Leavitt & Aquino, 2015) では，株主以外の広範囲のステークホルダーの利害を考慮しなくなることが，リーダーの非倫理的行動の指標の 1 つとされていることから，道德の拡張性を規定する要因としての結束型基盤に着目した。結束型基盤の概念に対する脅威の有無を操作した後，道德の拡張性を測定した。脅威を受けることによって結束型基盤への支持が高まるほど道德の拡張性が小さくなることを予測した。

研究 2-3. インターネット調査会社に委託し，係長クラス以上の管理職 688 名を対象に調査を行った。4 つの倫理的意思決定課題（6 件法），及び意思決定に際して重視した基準への回答を求めたほか，過去 6 カ月間の職場環境及びストレス反応，モラル・アイデンティティ，注意制御を測定した。先行研究では，リーダーの注意制御の高さは虐待的監督と負の関連 (Collins & Jackson, 2015) を，ストレスは虐待的監督と正の関連 (e.g., Zhang & Bednall, 2015) を示すことが指摘されているほか，モラル・アイデンティティは意思決定の倫理性に対して正の関連を示すこと (e.g., Leavitt & Aquino, 2015) が報告されている。特に，モラル・アイデンティティが高いリーダーは自己制御困難な状態でも逸脱行動が低いこと (Joosten et al., 2014) が示されている。そこで，本研究では，倫理的意思決定に及ぼすリーダーのストレス，注意制御，及びモラル・アイデンティティの効果を検討すると共に，このようなリーダーの個人特性が倫理的意思決定に及ぼす悪影響を，組織の不正防止の取組の程度が緩和し得るかどうかを検討した。

4. 研究成果

(1) 目的 1 に関する結果

研究 1-1 より，表 1 の結果が得られた。

表 1 上司の倫理的リーダーシップ得点 (ELS) を目的変数とした重回帰分析の結果

変数名	ELS
社内・社外影響力	-.004
役割・ビジョン・倫理規定の明確化	.349 **
権限共有と対人志向性	.220 **
管理者としての有能さ	.094 +
開放性	.027
冷静さ	.027
組織の利益のために部下を犠牲にすることがある	-.010
部下と良い関係を築くために組織の利益を犠牲にすることがある	-.013
ことなかれ主義である	-.071 *
バランス感覚が優れている	.222 **
R^2	.775 **

注：表中の数値は標準偏回帰係数。** $p < .01$ ，* $p < .05$ ，+ $p < .10$

この結果より、上司の倫理的リーダーシップの知覚は、部下の役割や組織のビジョン、及び従うべき倫理規定などを明確化することや、部下を尊重して権限を共有すること、バランス感覚が優れていること、及びことなかれ主義ではないことと関連することが見出された。一方で、社内・社外影響力の大きさは関連していなかった。倫理規定だけでなく、役割やビジョンも明確化し、部下を尊重して権限を共有することが、倫理的リーダーシップを高く評価されるために重要であることが示唆される。また、広い視野から各所に配慮できる（バランス感覚に優れる）ことや、ことなかれ主義と見なされないことも重要であることが示唆された。

研究 1-2 から、次のことが明らかになった。

- ① 上司の個人特性として、モラル・アイデンティティ（個人が道徳的であることに同一視する程度）が高いこと、5つの道徳基盤（ケア、公正、忠誠、権威、神聖）のうち、忠誠得点（集団や連合体への忠誠）が高いこと、権威得点（権威の尊重）が低いこと、また相対主義得点が高いことが部下からの倫理的リーダーシップ評価（ELS）を統計的に有意に高める。
- ② 組織環境要因として、規定違反防止のための組織的取り組みが行われているほど上司の倫理的リーダーシップ得点も有意に高い。
- ③ 上司の倫理的リーダーシップ得点が高いほど、過去1年間の規定違反件数が有意に低く、対人的逸脱行為（他の従業員を中傷したり罵倒したりするなど）や組織的逸脱行為（書類の偽装や許可のない遅刻や早退など）も有意に低い。
- ④ 上司の倫理的リーダーシップ得点が高いほど、部署の組織市民行動、モチベーション、及び組織コミットメントの程度も有意に高い。ただし、部署の目標達成度との関連は統計的に有意ではなかった。
- ⑤ 倫理的リーダーシップが対人的・組織的逸脱行為や組織市民行動、モチベーション、及び組織コミットメントに及ぼす効果が線形ではない可能性について検討したが、いずれも線形関係であった。

以上を総合すると、フォロワーから「倫理的」と判断されるリーダーは、自らが道徳的でありたいと考えており、集団を大切にする一方で権威の尊重が低く、相対主義的な倫理観を持ち、部下が困らないように役割やビジョンを明確化すると共に権限を共有して部下の成長や心情に配慮するリーダーであることが示唆される。「かくあるべき」という絶対的な道徳基準をもつ理想主義的なリーダーではなく、「何が倫理的かは状況によって異なる」と相対主義的に考えるリーダーやバランス感覚の優れたリーダーが部下から倫理的リーダーシップを発揮していると思なされやすいと言える。なお、道徳基盤の中で権威の尊重が低い方が倫理的と思なされるという点は、部下評価ではなく、上司の上役による倫理的リーダーシップ評価においても再現されるのかを検討する必要がある。

また、欧米における先行研究で示されている通り、日本においても倫理的リーダーシップは職場の逸脱行為や違反を抑制する効果を示すと共に、組織市民行動、モチベーション、及び組織コミットメントを高めるというポジティブな副次的効果をもたらすことが示唆された。ただし、部署の目標達成度とは関連が見られなかったことから、客観的なパフォーマンス指標に対して有効かどうかはさらに検討される必要がある。また、本研究はあくまでも横断研究であるため、因果関係についてはさらなる検討が必要である。

(2) 目的 2 に関する結果

研究 2-1 から、先行研究（Dubois et al., 2015）の知見とは異なり、地位は自己利益的・他者利益的非倫理的行動のいずれとも関連を示さず、勢力感が高いほど自己利益的非倫理的行動が抑制されるという結果が見出された。勢力の概念には文化差があることを示唆する知見があり（e.g., Torelli & Shavitt, 2010）、本研究においても勢力はむしろ自己利益を志向した非倫理的行動を抑制することが示された。

研究 2-2 では、個人特性として結束型基盤への支持が高い人に限り予測は概ね支持された。すなわち、個人特性として結束型基盤への支持が高い人々ほど、結束型基盤への脅威を受けることによって道徳的配慮の範囲を狭めるという弱い効果が見られた。この効果は有意傾向に留まったため、引き続き精緻な検討を要するが、自身の道徳観として結束型基盤を支持するリーダーほど、状況によっては広範囲なステークホルダーの利害を考慮せず、倫理的配慮に欠ける可能性があることを示唆するものである。

研究 2-3 から、次のことが明らかになった。

- ① 倫理的意思決定に際して考慮した基準 10 項目を因子分析した結果、社会的責任や世間の感覚の考慮などの「倫理基準」、自分の個人的利益や個人的評判の考慮などの「自己利益基準」、及び会社の経済的利益を考慮するという意味の「会社利益基準」の3つの基準が抽出された。意思決定の倫理性に対して、倫理基準は正の、自己利益基準は負の有意な関連を示したが、会社利益基準は関連を示さなかった。
- ② 意思決定の倫理性の程度を目的変数とし、組織の不正防止の取組、注意制御、及びモラル・アイデンティティの3要因及びそれらの交互作用項を説明変数とする階層的重回帰分析の結果、3要因のいずれについても主効果が有意であり、意思決定の倫理性と正の関連を示し

- た。ただし、注意制御の効果は他の2つに比べてやや小さい。また、3要因の交互作用が有意であり、モラル・アイデンティティが低い場合でも、注意制御が高ければ、組織が不正防止の取組に注力しているほど倫理的意思決定を行うという弱い傾向が示された(図1)。
- ③ 倫理基準を目的変数として上記②と同じモデルの階層的重回帰分析を行ったところ、組織の不正防止の取組及びモラル・アイデンティティの主効果が有意であり、いずれも高いほど倫理基準が考慮されていた。
 - ④ 自己利益基準を目的変数として上記②と同じモデルの階層的重回帰分析を行ったところ、組織の不正防止の取組及び注意制御の主効果が有意であり、いずれも自己利益基準の考慮と負の関連を示した。また、組織の不正防止の取組とモラル・アイデンティティの交互作用が有意であり、不正防止の取組の程度が高い場合に限り、モラル・アイデンティティが高いほど自己利益基準を考慮しないことが示された。
 - ⑤ 注意制御の代わりにストレス反応を投入したモデルによって上記①と②の階層的重回帰分析を実施したが、ストレス反応に関わる効果はいずれも有意ではなかった。

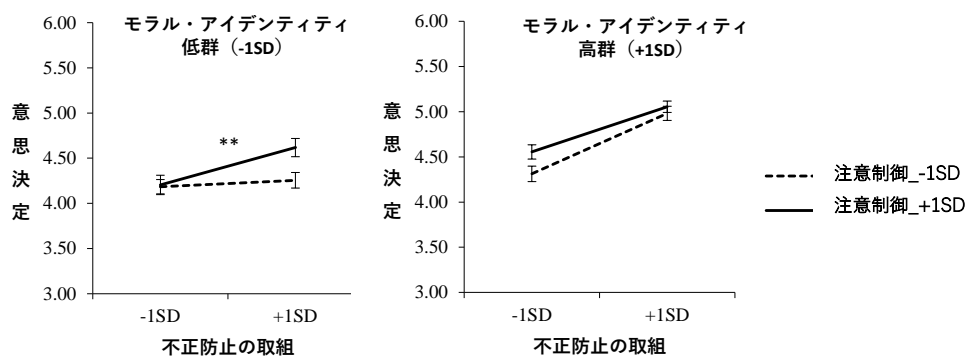


図1 意思決定の倫理性の程度における3要因交互作用

以上を総合すると、リーダーの倫理的意思決定を促進する要因として、リーダー自身のモラル・アイデンティティのほか、組織の不正防止の取組が有効であることが示された。上記②や④の交互作用のパターンを考慮すると、特に組織の不正防止の取組が重要であることが示唆される。モラル・アイデンティティがリーダーの倫理的意思決定を促進することは欧米の先行研究で示されており、本研究でもその結果を再現することになったが、モラル・アイデンティティは倫理基準の考慮を促進する一方で、自己利益基準の考慮を抑制するわけではないことも示された。組織が不正防止の取組を行うことで倫理性に注意が向きやすい環境となった場合に限り、モラル・アイデンティティが自己利益基準を抑制することが示唆される。モラル・アイデンティティは個人の信念であり、外部から変化させることは相対的に困難と考えられるが、不正防止の取組は組織として可能であるため、まずは組織として不正防止の取組に注力することが重要であると考えられる。

勢力及びストレスについては、欧米の先行研究に基づき、倫理的意思決定を阻害する要因と想定したが、勢力についてはむしろ非倫理性を抑制する効果が示され、ストレスについては明確な効果が見られなかった。また、リーダーが結束型基盤を支持する場合は広範囲のステークホルダーへの倫理的配慮をしなくなる可能性が示唆されたが、この点についてはより直接的な形でさらなる検討が必要である。勢力や注意制御についても、本研究では個人特性として測定したが、勢力を高める状況や注意制御を困難にする状況などを操作した上で、それらがリーダーの倫理的意思決定に及ぼす影響をさらに検討する必要がある。

<主な引用文献>

■Anderson, C. & Galinsky, A. D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36, 511-536. ■Aquino, K. & Reed, A. (2002). The Self-Importance of Moral Identity. *JSPSP*, 83, 1423-1440. ■Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360. ■Brown, M. E. et al. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. ■Crimston, C. R. et al. (2016). Moral expansiveness: Examining variability in the extension of the moral world. *JSPSP*, 111, 636-653. ■Dubois, D. et al. (2015). Social class, power, and selfishness: When and why upper and lower class individuals behave unethically. *JSPSP*, 108, 436-449. ■Forsyth, D. R. (1980). A Taxonomy of Ethical Ideologies. *JSPSP*, 39, 175-184. ■Graham, J. et al. (2011). Mapping the moral domain. *JSPSP*, 101, 366-385. ■田中堅一郎 (2002). 日本版組織市民行動尺度の研究 産業・組織心理学研究, 15, 77-88. ■山形伸二他(2005). 成人用エフォートフル・コントロール尺度日本語版の作成とその信頼性・妥当性の検討 パーソナリティ研究, 14, 30-41.

※JSPSP = *Journal of Personality and Social Psychology*

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 Ibaraki, R. & Sakata, K.
2. 発表標題 Are moral foundations used for decision-making in moral conflict? An examination using free description.
3. 学会等名 13th Asian Association of Social Psychology Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 西村悠人・坂田桐子
2. 発表標題 勢力と地位が非倫理的行動に及ぼす影響 勢力と地位の交互作用の検討
3. 学会等名 日本社会心理学会第59回大会
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
連携研究者	池田 浩 (Ikeda Hiroshi) (80454700)	九州大学・人間・環境学研究科(研究院・准教授) (17102)	
連携研究者	鎌田 雅史 (Kamada Masafumi) (10610040)	就実短期大学・幼児教育学科・准教授 (45302)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------