

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 14 日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380844

研究課題名(和文) 倫理的リーダーシップ概念の確立とその効果に関する研究

研究課題名(英文) Definition and effects of Ethical leadership

研究代表者

坂田 桐子 (Sakata, Kiriko)

広島大学・総合科学研究科・教授

研究者番号：00235152

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、組織成員と組織システムの倫理性を高めるために、リーダーが発揮すべき影響力である「倫理的リーダーシップ」概念を確立し、その効果を検討することである。そのために、次の研究を実施した。(1)倫理的リーダーシップの成果変数となる「組織成員の倫理性」を構成する概念を整理し、測定尺度を開発した。(2)「組織成員の倫理性」に対して、リーダーのどのような行動がそれに寄与するのかを同定した。(3)リーダー自身が倫理的な意思決定をすることにどのような要因が寄与するのかを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This study aimed to establish the concept of “ethical leadership” that should be enacted by leaders and to examine its effectiveness in order to heighten the ethicality of members and system of organizations. We conducted three studies as follows. 1) Examining the component factors of the concept “ethicality of employees”, we developed a series of measuring scales. 2) contributing behaviours of leaders for “ethicality of employees” were examined and confirmed. 3) Contributing factors to ethical decision-making of the leaders themselves were clarified.

研究分野：社会心理学

キーワード：社会系心理学 リーダーシップ 組織・集団 倫理性

1. 研究開始当初の背景

いかなる公式組織・集団も、その活動が社会や環境に少なからぬ影響を与えるものであるために、その活動は倫理的であることが求められる。特に近年、組織の倫理性に対する社会の関心は高まっている。組織の倫理性の問題は、主としてビジネス倫理学の領域で探究されているが、1990年代後半頃から、リーダーシップ研究の領域でも徐々にリーダーの破壊性(destructiveness)や倫理的リーダーシップに関する研究が増え始めている。

倫理的リーダーシップ(Ethical Leadership: 以下 EL)に関する研究は始まったばかりであり、未解明な点や問題点を数多く抱えている。その一つは、ELの構成概念が明確でなく、研究者間で必ずしも一致していないことである。ELには、「倫理的に行動するロールモデルとしての機能」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」の2つが含まれると考えられており(Brown et al., 2005)、この点では研究者間の見解は概ね一致していると言ってよい。しかし、この2機能が具体的にどのような行動や特徴から構成されるのかという点については見解の一致を見ていない。また、ELに関する先行研究では、公式リーダーのフォロワーに対する影響力のみに焦点が当てられている。しかし、組織における公式リーダーは、必要があれば組織上層部や同僚に働きかけて組織体制改善を図れるような上方向・水平方向への影響力を必要とすると思われる。さらに、倫理的ロールモデルとしてのリーダーという側面を考えれば、リーダー自身が不正をしないというだけでなく、フォロワーをはじめ、組織、顧客、仕入先、地域社会などあらゆる利害関係者への態度・行動が公正である必要がある。このように、ELは、対フォロワー関係や内集団関係を越えた重層的視点をもって定義されることが妥当と考える。

もう一つの問題は、ELの成果変数が十分に定義されていないことである。本来、ELの成果変数の中核は「組織成員の倫理性」であるはずである。しかし、先行研究では、組織市民行動、モチベーション、問題を報告する頻度など、研究によって異なる変数が測定されており、しかも成員が倫理的な観点から主体的に物事を判断し、行動できるかという点についてはどの研究でも測定されていない。「組織成員の倫理性」の指標の確立が必要であると考えられる。

2. 研究の目的

本研究では、組織成員と組織システムの倫理性を高めるために、リーダーが発揮すべき影響力である「倫理的リーダーシップ」概念を確立し、測定法を開発した上で、その効果を検討することを目指す。そのために、まずは次の2点の研究を行う。(1)成果変数となる「組織成員の倫理性」を構成する概念を整理し、測定法を確立する。(2)「組織成員の倫理

性」に対して、リーダーのどのような行動がそれに寄与するのかを同定する。その際、リーダー自身の特性及び組織・集団の制度的要因の影響も考慮する。

なお、当初の予定では、最終的に倫理的リーダーシップ測定尺度を開発する予定であったが、上記2点の研究を行った結果、リーダー自身が不公正であるとフォロワーから認知されることがフォロワーの非倫理性を高めること(負のロールモデルとしての機能)が明らかになったため、リーダーの行動を不公正なものに導く要因の解明を行う必要が生じた。そこで、「倫理的リーダーシップ」測定法の開発は次の段階とし、本研究期間中はリーダーの行動を不公正にする要因の解明に集中することとした。

3. 研究の方法

【調査1】組織成員の倫理性尺度を開発するため、インターネット調査会社の登録モニターのうち企業正社員400名を対象としてウェブ調査を実施した。回答に不備がある者を除く314名(男性144名、女性170名)を分析対象とした。年齢は20~59歳(平均年齢39.9±10.42歳)、職位は一般職257名、主任・係長級57名であった。調査項目は、組織成員の倫理性尺度28項目(独自作成)、道徳離脱尺度(Moral disengagement scale; Moore et al., 2012)16項目を邦訳($\alpha=.83$)、モラル・アイデンティティ中心性尺度(Aquino & Reed, 2002)の内化5項目を邦訳($\alpha=.84$)、その他、組織特徴、コンプライアンス教育、上司の行動、所属部署の特徴等であった。～はいずれも5件法であった。

【調査2】組織成員の倫理性を規定する要因について検討するため、インターネット調査会社の登録モニターを対象として調査を実施し、組織に勤務する一般職及び主任・係長クラスの従業員700名から回答を得た。このうち、回答に不備のある13名を削除し、687名(男性342名、女性345名、平均年齢35.2±7.77歳)を分析対象とした。回答者の82.4%が一般職であり、26.6%が従業員1000名以上の組織に勤務していた。回答者の所属組織の業種は、製造業が最多で24.5%、次いで医療・福祉関係15.9%、サービス業13.5%であった。調査項目は、組織成員の倫理性尺度28項目、倫理的リーダーシップ尺度日本語版(ELS-J; 渡邊, 2010を一部修正)、倫理的リーダーシップ多次元尺度(Kalshoven et al., 2011)38項目、リーダーシップPM尺度10項目、組織市民行動33項目、ストレス尺度8項目、回答者の属性であった。なお、～については直属上司を想定して答えるよう求めた。以外はいずれも5件法であった。さらに、調査2の2週間後、調査2の回答者の中から400名を対象として、組織コミットメント9項目、モチベーション5項目、及びリーダーシップ

PM 尺度 10 項目（自己評定）への回答を求めた。

【実験 1】リーダー自身の不公正さや非倫理的行動をもたらす要因を検討するため、リーダーの「自尊感情」に焦点を当てて大学生 80 名(平均年齢 19.0 歳, 男性 42 名)を対象とした実験を行った。実験計画は顕在自尊感情(高・低)×潜在自尊感情(高・低)×条件(脅威・統制)の 3 要因参加者間計画である。事前に Rosenberg (1965)の Self-Esteem Scale を用いて顕在自尊感情を測定(10 項目, 5 件法)した後, 実験室において IAT (Implicit Association Test; Greenwald et al., 1998)により潜在自尊感情を測定した。その後, 参加者がアルバイト長を務める場面を描いた架空のシナリオを提示し, リーダーシップ行動 85 項目に関して行動意図の評定を求めた(5 件法)。脅威条件ではアルバイトの後輩が反抗的な態度をとる状況を, 統制条件では従順な態度を示す状況のシナリオを提示した。最後に, ディブリーフィングを行った。

【調査 3】リーダーの道德判断に及ぼすリーダー自身のパーソナリティと状況要因の効果を検討するため, インターネット調査会社の登録モニターの中から管理職 360 名(男性 214 名, 女性 146 名, 平均年齢 44.12±8.93 歳)を対象に調査を実施した。回答者の職種は, 営業・販売・マーケティングが 27.5%と最多であり, 次いで人事・労働・総務 18.9%, 技術 14.2%, と続く。職位については, 主任・係長クラス 48.9%, 課長補佐・課長クラス 25.0%, 部長補佐・部長クラス 13.1%, 経営者クラス 13.1%であった。Flynn & Wiltermuth (2010)を参考に作成した倫理的ジレンマを生じさせるシナリオ 3 種(真実 vs. 忠誠, 公正 vs. 配慮, 個人 vs. 集団)のいずれかを呈示した。その後, シナリオ上の決定に対する倫理評価 6 項目(7 件法), 倫理判断基準 19 項目(4 件法), シナリオ場面のチェック項目への回答を求めた。その他に, 回答者自身について, 自己制御力(エフォートフル・コントロール尺度日本語版: 山形ら, 2005)15 項目($\alpha = .90$), モラル・アイデンティティ中心性 5 項目($\alpha = .89$), ストレス反応(小杉ら, 2004) 15 項目への回答を求めた。さらに, 仕事上で最も重視する道德基盤を 5 項目の選択肢(配慮, 公正, 内集団, 権威, 神聖さ: Graham et al., 2011 を参考に作成)から 1 つ選択するよう求めた。

4. 研究成果

(1)「組織成員の倫理性」測定尺度の開発と信頼性・妥当性の確認(調査 1)

組織成員の倫理性尺度について探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)を実施した結果, 5 因子が得られた。「仕事をする上で, 自分の家族や子どもに恥ずかしくない行動をとるべきだ」など倫理的な考え方を表す項目で構成される倫理的価値の内在化(10 項目, $\alpha = .86$), 「自分の仕事がどのような法令に

関わっているかを知っている」など基礎的な倫理的知識(4 項目, $\alpha = .75$), 「法令や仕事上の規則について, 『なぜそのような規則が作られているのか』と誰かから問われたら, 自分の考えを答えることができる」など高度な倫理的知識(3 項目, $\alpha = .80$), 「職場の同僚との間で, 仕事の効率ではなく倫理性を高める方法について頻繁に話し合っている」など倫理的な行動実践を表す項目で構成される倫理的行動(4 項目, $\alpha = .69$), 仕事のやり方が倫理的に見て問題ないかどうかの判断は上司がするべきであって, 私が判断することではない」など倫理と自分を切り離す考え方を表す非倫理的態度(5 項目, $\alpha = .68$)である。

組織成員の倫理性を構成する 5 因子の尺度得点を目的変数とした重回帰分析の結果, 道德離脱得点が非倫理的態度と正の関連($\beta = .33$), 倫理的価値の内在化, 基礎的知識, 及び高度な知識との間に負の関連($\beta = -.14 \sim -.34$)を示した。また, モラル・アイデンティティ得点は倫理的価値の内在化($\beta = .21$)及び倫理的行動($\beta = .21$)との間に正の関連を示した。これらの結果から, 組織成員の倫理性尺度の妥当性が確認された。

さらに, 非倫理的行動を抑制する制度の整備が, 非倫理的態度を除く全ての因子との間に正の関連($\beta = .13 \sim .24$)を示し, 上司の倫理的行動は基礎的な倫理的知識($\beta = .14$)及び倫理的行動($\beta = .14$)との間に正の関連を示した。

以上の結果は, 組織として非倫理的行動抑制のための制度を整備することが組織成員の倫理性にとって重要であること, 倫理的価値の内在化や非倫理的態度は, モラル・アイデンティティのような個人特性との関連が強いこと, 基礎的な倫理的知識や倫理的行動については上司の倫理的行動が影響している可能性があること, を示唆すると考えられる。

(2)「組織成員の倫理性」測定尺度の妥当性の確認及び規定因の検討(調査 2)

調査 1 と同様に「組織成員の倫理性」尺度の探索的因子分析を行ったところ, 調査 1 で得られた因子構造の「倫理的価値の内在化」と「基礎的な倫理的知識」が第 1 因子, 「高度な倫理的知識」と「倫理的行動」が第 2 因子としてまとめられ, 非倫理的態度を第 3 因子とする 3 因子構造となった。そこで, 第 1 因子を「倫理意識」($\alpha = .89$), 第 2 因子を「倫理的知識と行動」($\alpha = .82$), 第 3 因子を「非倫理的態度」($\alpha = .69$)として分析に使用した。一方, 倫理的リーダーシップ多次元尺度についても探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行ったところ, 「配慮と勢力共有」($\alpha = .96$), 「倫理の指導」($\alpha = .94$), 「誠実性」($\alpha = .89$), 「不公正さ」($\alpha = .81$)の 4 因子が抽出された。

組織成員の倫理性 3 因子を目的変数, 個人属性, 上司の PM リーダーシップ, 及び倫理的リーダーシップ多次元尺度を独立変数と

した重回帰分析を行ったところ、表1のような結果が得られた。

表1. 組織成員の倫理性に対する重回帰分析

変数名	倫理意識 倫理知識・行動 非倫理的態度		
	β	β	β
切片	2.041 **	.722 **	2.618 **
性別	.140 **	-.046	.089 †
年齢	.009 **	.004	-.014 **
職位	.033	.097	-.084
会社規模	.012	.001	-.008
組織所属期間	.002	.000	.008 †
リーダーシップ			
P機能	.111 *	.013	.003
M機能	.094 *	.115 **	-.035
P×M	.101 **	.121 **	-.006
リーダーの倫理性			
配慮と勢力共有	-.026	.057	.022
倫理の指導	.040	.371 **	.023
誠実性	.067	-.020	.106 *
不公正さ	.063 *	.181 **	.155 **
R^2	.147 **	.341 **	.073 **

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

従来から生産性を高めるために有効とされてきたPMリーダーシップは、フォロワーの倫理意識や倫理的知識・行動を高めることに寄与していたが、欧米において倫理的リーダーシップの構成要素とされる「配慮と勢力共有」はフォロワーの倫理性との関連を示さなかった。「倫理の指導」はフォロワーの倫理的知識・行動を高めることに大きく寄与していた。リーダーの「不公正さ」はフォロワーの非倫理的態度の高さに関連すると同時に、倫理的知識・行動の高さとも関連していた。なお、「配慮と勢力共有」はフォロワーのモチベーション($\beta = .20$)や組織コミットメント($\beta = .12$)とは正の関連を示しており、「不公正さ」はモチベーションや組織コミットメントと有意な関連を示さなかった。

これらの結果より、フォロワーの非倫理的態度に対してはPMリーダーシップや倫理の指導などが有効に機能せず、むしろリーダーの行動または特性としての「不公正さ」が負のロールモデルとして機能している可能性があること、フォロワーの倫理的知識や行動を高めるのに「倫理の指導」が最も有効であること、フォロワーの倫理意識を高めるにはPMリーダーシップが有効であること、欧米の知見と異なり、「配慮と勢力共有」はフォロワーの倫理性を高めるのに特に有効ではない可能性、が示唆された。

(3) リーダーの個人特性がリーダー行動に及ぼす影響(実験1)

先行研究においてあまり検討されてこなかったリーダーの潜在的・顕在的自尊感情の効果を検討した。条件の操作が成功したことを確認した後、リーダーシップ行動を目的変数とし、条件、顕在自尊感情、及び潜在自尊感情を独立変数、性別を統制変数とした重回

帰分析を行った。「無視」($\alpha = .81$)において顕在自尊感情×潜在自尊感情の交互作用項が有意傾向($\beta = -.22$)となった(図1)ほか、潜在自尊感情が低い人ほど「攻撃的行動意図」が高いという結果が得られた($\beta = -.47, p < .01$)。また「積極的な配慮行動」($\alpha = .83$)において顕在自尊感情×潜在自尊感情との交互作用項が有意であり($\beta = .26, p < .05$)、顕在自尊感情が高く、潜在自尊感情も高い人ほど後輩に対して配慮行動意図が高いという結果が得られた。

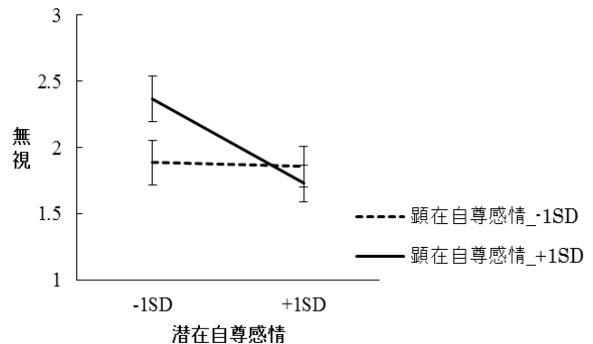


図1. 「無視」における潜在自尊感情と顕在自尊感情の交互作用

状況にかかわらず、顕在自尊感情が高い人の中でも、潜在自尊感情が低いほど攻撃的行動を、潜在自尊感情が高いほど積極的な働きかけ行動をするという結果が得られた。

(4) リーダーの道德判断に影響を及ぼす個人要因及び状況要因の検討(調査3)

3種類のシナリオは、いずれも判断の困難さ得点が理論的中央値の4点より有意に高く($M = 4.53 \sim 5.30; ts(119) = 4.52, ps < .01$)、ジレンマ場面として適切であった。また、各シナリオが、それぞれ意図通り真実 vs. 忠誠、公正 vs. 配慮、及び個人 vs. 集団のジレンマを表していることが概ね確認された。なお、真実 vs. 忠誠シナリオでは「真実」の選択が、公正 vs. 配慮シナリオでは「配慮」の選択が、個人 vs. 集団シナリオでは「集団」の選択が、それぞれ有意に道德的と判断されていた($ts(119) = 5.61, p < .001$)。

リーダーの個人特性としてモラル・アイデンティティ(以下、MI)、自己制御力、及び道德基盤、状況要因としてストレスの程度の効果を検討した。まず、3種のシナリオ別に、道德判断を目的変数とし、性別、役職、及び年齢を統制変数、MI、自己制御力、道德基盤、及びそれらの交互作用項を説明変数とする重回帰分析を実施した。その結果、真実 vs. 忠誠シナリオについては、自己制御力が高いほど($\beta = -.24$)、また公正基盤を重視するほど($\beta = -.25$)、「真実」が倫理的と判断されていた($R^2 = .21, F(10, 109) = 2.81, p < .01$)ほか、配慮基盤を重視するほど「真実」を倫理的と判断しないこと($R^2 = .18, F(10, 109) = 2.41, p < .05$)も示された。公正 vs. 配慮シナリオにおいては、MIの主効果($\beta = .33$)が有意であったほか、自

己制御力×MI($\beta=-.24$)及び自己制御力×配慮基盤($\beta=-.24$)の交互作用項がそれぞれ有意であった($R^2=.27$, $F(10,109)=4.11$, $p<.001$)。MIが低い場合、あるいは配慮基盤を重視しない場合でも、自己制御力が高ければ「配慮」が倫理的と判断されていた(図2)。個人 vs. 集団シナリオでは、公正基盤を重視するほど「集団」を倫理的と判断しないことが示された($\beta=-.19$, $R^2=.16$, $F(10,109)=2.10$, $p<.05$)。ほか、自己制御力×内集団基盤($\beta=.19$)及びMI×内集団基盤($\beta=.19$)の交互作用項がそれぞれ有意であった($R^2=.18$, $F(10,109)=2.32$, $p<.05$)。いずれも内集団基盤を重視する場合には、自己制御力やMIが高いほど「集団」が倫理的と判断されていた。

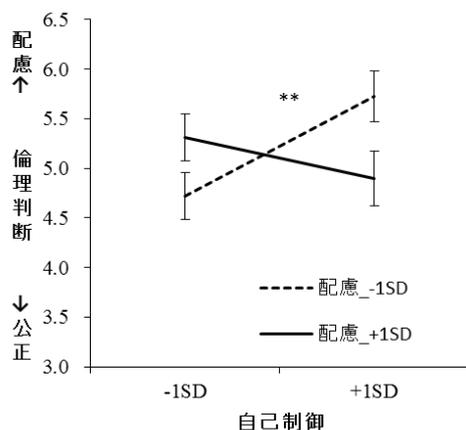


図2. 公正 vs. 配慮シナリオの倫理判断における配慮基盤と自己制御の交互作用

以上より、個人が重視する道德基盤に一致した方向で道德判断が行われること、自己制御力及びMIは多くの回答者が支持する方向の道德判断を強めること、が示唆された。なお、本研究では、リーダー自身のストレスは道德判断に影響を及ぼしていなかった。

(5)総合考察

本研究を総合すると、本研究の成果は次の通りである。

「倫理意識の内在化」「倫理的知識と行動」「非倫理的態度」の3要素で構成される組織成員の倫理性尺度を開発した。

「倫理意識の内在化」に対しては、フォロワー自身のモラル・アイデンティティの高さが大きく寄与し、リーダーによる倫理の指導などの影響は比較的小さいことが示唆された。むしろ、リーダーのPM行動(特にP行動)が影響していたことから、日常的な職務規範の徹底を通して倫理意識の内在化が促進される可能性がある。

「倫理的知識と行動」に対しては、リーダーによる指導が大きく寄与しており、フォロワーに対する倫理知識教育や道德的行動はリーダーシップによって推進できることが示唆された。

「非倫理的態度」は、道德的判断や思考

を自分の仕事ではないと捉え、道德から距離を置く態度であるが、これを改善するためにはリーダーによる倫理の指導やPMリーダーシップは有効ではなく、リーダー自身の非倫理性(不公正さ)を改善して負のロールモデルとしての影響を取り除く必要があることが示唆された。

リーダー自身の非倫理性を改善する手がかりとして、自己制御力やモラル・アイデンティティ、道德基盤などに焦点を当てることが有効だと考えられるが、これらの要因の機能についてはさらに検討する必要がある。たとえば、自己制御力の高さは、非倫理的行動の正当化を促進する可能性もある。また、自尊感情など比較的变化しにくい要因もリーダーの非倫理性を規定している可能性がある。

欧米の研究で倫理的リーダーシップの要素とされてきた「対人的配慮と勢力共有」は、本研究ではフォロワーの倫理性との関連を示さなかった。この点についても、その原因の解明も含めてさらに検討が必要である。

倫理的リーダーシップの構成要素として、基本的に「倫理や道德をフォロワーに指導すること」及び「リーダー自身が倫理的であること」の2点が必要であることが確認されたが、その他にPM行動のような生産的リーダーシップも有効であることが示唆された。

<引用文献>

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表](計2件)

1. Watanabe, M. & Sakata, K. (2014). Factors contributing to ethicality of employees in Japanese organizations. 28th International Congress of Applied Psychology, 8-13 July, 2014, Paris, France.
2. 渡邊幹代・坂田桐子(2013). 「組織成員の倫理性」測定尺度作成の試み. 日本社会心理学会第54回大会, 2013年11月2日, 沖縄国際大学

6. 研究組織

(1)研究代表者

坂田 桐子 (SAKATA, Kiriko)
 広島大学・大学院総合科学研究科・教授
 研究者番号: 00235152

(2)連携研究者

堀江 剛 (HORIE, Tsuyoshi)
大阪大学・大学院文学研究科・教授
研究者番号：50379898

清水 裕士 (SHIMIZU, Hiroshi)
関西学院大学・社会学部・准教授
研究者番号：60621604

(3)研究協力者

渡邊 幹代 (WATANABE Mikiyo)
広島大学・大学院総合科学研究科・博士
課程後期