

## フォロワーの制御焦点がリーダー行動とリーダーの印象との関係に及ぼす影響

三ツ村 美沙子\*<sup>1)</sup> 高木 浩人\*<sup>2)</sup>

本研究の目的は、知覚されたリーダー行動とリーダーの印象との関連について検討することであった。とくに我々はフォロワーの制御焦点の調整効果に注目した。結果は、促進焦点の高いフォロワーでは、知覚された構造づくりとリーダーの親しみやすさの間の正の関連が有意であり、知覚された配慮はリーダーの印象とは関連を示さなかった。一方、予防焦点の高いフォロワーは、予防焦点の低いフォロワーに比べて、知覚されたリーダー行動とリーダーの印象の間により強い関連を示した。今後の研究への含意が議論された。

キーワード：構造づくり、配慮、促進焦点、予防焦点

### 問 題

どのようなリーダー行動が有効かは一義的には問えないというのは、今や常識であろう。そのような常識を広く定着させたのが一連のリーダーシップの状況論的アプローチであった。このアプローチでは、「どのようなときにどのようなリーダーが有効なのか」が問われてきた。その嚆矢とも言える Fiedler (1967) の状況適合モデルでは、組織の状況がリーダーにとって有利、あるいは不利なときには課題達成志向的なリーダーが、有利、不利が混在するような状況では人間関係志向的なリーダーが高い業績を生み出していることを明らかにしている。このモデルでは状況要因としてリーダーとフォロワーの関係、課題の構造度、リーダーの権限と幅広く取り込んでいる。

パス・ゴールモデル (House, 1971) では、リーダー行動と部下の満足度との関連に対して、課題の構造度が影響を及ぼすとされる。つまり、課題の構造度が高い状況においてはリーダーの配慮行動が部下の満足度を高め、課題の構造度が低い状況においてはリーダーの構造づくりが部下の満足度を高めるとされる。

状況要因としてフォロワーの要因に注目しているのが Hersey & Blanchard (1977) の SL (Situational Lead-

ership) 理論である。とりわけフォロワーの成熟度に注目し、成熟度が低いときには指示的行動が高く協働的行動が低い教示的リーダーが有効であるとされる。成熟度が高まるにつれて有効なリーダーシップスタイルは説得的、参加的と変化していき、最終的には指示的行動も協働的行動も低い委譲的リーダーが有効であるとされる。この理論はフォロワーの要因を扱っているが、そのなかでも可変性の高い要因を扱っていると言える。仕事を続けていくうちに次第に成熟度が高まっていくのは自然なことであり、いわば時系列的な考えとも言えるだろう。しかし、フォロワーの要因のなかには比較的安定性の高い要因もある。いわゆる個人特性もそのなかに含まれ、本研究はそのような要因に注目する。個人特性のなかでも本研究で取り上げるのは、制御焦点 (regulatory focus) である。

制御焦点とは、何らかの目標を達成しようとする際に生じる自己制御システムであり、促進焦点 (promotion focus) と予防焦点 (prevention focus) という2つの焦点を想定する (Higgins, 1997)。制御焦点理論では、快 (pleasure) を利得の存在 (gain) と損失の不在 (non-loss) に、不快 (pain) を利得の不在 (non-gain) と損失の存在 (loss) に区別する。このうち、促進焦点は利得の存在および利得の不在に注目し、予防焦点は損失

\* 1) 愛知学院大学大学院心身科学研究科心理学専攻博士後期課程

\* 2) 愛知学院大学心身科学部心理学科

(連絡先) 〒470-0195 愛知県日進市岩崎町阿良池12 E-mail: misako.mitsumura@dpc.agu.ac.jp

の不在および損失の存在に注目することで自己の行動を制御する (Higgins, 1997). 制御焦点には状況に応じて短期的に変化する側面もあれば, 個人特性として比較的安定した側面もあることが知られている (Shah & Higgins, 1997; Lockwood, Jordan, & Kunda, 2002).

リーダーシップと制御焦点の関連を扱った研究としては, Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts (2008) がある. Neubert et al. (2008) では, 職場での制御焦点を状況依存的なものと捉え, 新たに Work Regulatory Focus (WRF) 尺度を作成している. そして, リーダーシップとフォロワーのパフォーマンスや行動との関係における媒介変数としてフォロワーの制御焦点を扱い, 調査研究を行っている. その結果, リーダーの構造づくり行動がフォロワーの予防焦点を活性化させ, フォロワーの役割内パフォーマンスの増加や逸脱行動の減少に繋がる可能性が示唆された. Neubert et al. (2008) によれば, リーダーの構造づくり行動は課題達成のためにすべきことや, それに従うことで得られる報酬と従わないことで受ける罰を, 直接的あるいは間接的にフォロワーに伝える. そしてそのことがフォロワーの予防焦点を活性化し, 役割内パフォーマンスや逸脱行動へ影響を及ぼすという. また, リーダーのサーバント・リーダーシップ (servant leadership) がフォロワーの促進焦点を活性化させ, フォロワーの援助行動や創造的行動を高める可能性が示唆された. これはサーバント・リーダーシップがフォロワーの欲求や関心を重視したり, フォロワーの成長を促したりすることによって, フォロワーの促進焦点を活性化することを示している. そして, このことが援助行動や創造的行動へと影響するというのである.

以上のように Neubert et al. (2008) では, フォロワーの WRF を職場という環境によって引き起こされる状況依存的な制御焦点として扱い, リーダーシップと結果変数の媒介変数に位置づけていた. それに対し, 本研究ではフォロワーの個人特性的な制御焦点に注目し, リーダーシップと結果変数の関係にどのような影響を及ぼすか検討を行う. また本研究では, 結果変数としてフォロワーのリーダーに対する印象を取り上げることとする. リーダーの印象が良いほうが, リーダーとフォロワーの良好な関係を築いていく上で好都合だということは容易に想像できる. では, フォロワーによって認知されるリーダーの印象はどのように形成されるのだろうか. フォロワーは日頃のリーダーの行動を観察することで, リーダーに対する印象を形成すると考えられる.

しかし, たとえリーダーの行動が同じであっても, その状況によって形成されるリーダーの印象は異なるだろう. たとえば松原・林 (1985) は, リーダーシップ行動とフォロワーによるリーダーのパーソナリティ認知との関係について, M (maintenance) 行動が P (performance) 行動に比べてより多くのパーソナリティ次元と関連していることを見いだしている. さらにリーダーシップ行動とパーソナリティ認知との関係に対して, 状況要因である職務特性が調整効果をもっていることを明らかにしている. リーダーシップとリーダーの印象の関係を探る際に, 状況要因を考慮することの重要性を端的に示している.

状況要因のなかでも本研究が注目するのがフォロワーの個人特性, とりわけフォロワーの制御焦点である. 促進焦点が利得接近志向, 予防焦点が損失回避志向と, 活性化している焦点によって顕在化する志向性が異なることから (尾崎・唐沢, 2011), このような志向性の違いがリーダーシップとリーダーの印象の关系到何らかの影響を与えることが考えられる. 本研究では, リーダーシップとフォロワーのリーダーに対する印象との関係, ならびにその関係に及ぼすフォロワーの制御焦点の調整効果について, 探索的に検討する.

## 方 法

### 調査対象

心理学科に所属する大学生29名 (男性12名, 女性17名).

### 質問紙の構成

**リーダー行動** Stogdill (1963) の Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ XII) から, Schriesheim & Kerr (1974) に基づき, 構造づくり5項目, 配慮5項目の計10項目を使用した. 回答者には本人にとってのリーダーを1人想起してもらい, そのリーダーに各項目の内容がどの程度あてはまるかについて「1. 全くあてはまらない」～「5. 非常にあてはまる」の5段階で評定を求めた.

**リーダーの印象** リーダーの印象評価にはSD法を用いた. 林 (1981) を参考に, リーダーの親しみやすさ, 活動性, 能力を測定するための特性形容詞対を10項目用意した. なお, 親しみやすさを測定する項目には「不親切な—親切的な」, 「感じのわるい—感じのよい」など4項目, 活動性には「積極的な—消極的な」(逆転項目), 「無気力な—意欲的な」など3項目, 能

力には「自信のないー自信のある」,「有能なー無能な」(逆転項目)など3項目を使用し,5段階で評定を求めた。

**制御焦点** Lockwood et al. (2002) の邦訳版(尾崎・唐沢, 2011)の中から,促進焦点に関する項目5つと予防焦点に関する項目5つの計10項目を使用した。項目内容にあてはまる程度を「1.全くあてはまらない」～「5.非常にあてはまる」の5段階で評定を求めた。

その他に,回答者の性別ならびにリーダーの性別を回答させた。

### 手続き

授業中に質問紙を配布し,その場で回答を求め,回収した。

## 結 果

### リーダーの性別

リーダーの性別は男性22名,女性7名であった。

### 尺度の信頼性分析

各尺度について下位尺度ごとにCronbachの $\alpha$ 係数を算出した。まずリーダー行動の尺度では,配慮が $\alpha=.622$ とまずまずの値を示したものの,構造づくりは $\alpha=.472$ と低い値を示した。よって,1項目(「リーダーは,決まったやり方を勧める」)を除外したところ, $\alpha$ 係数は.625となったことから,構造づくりは計4項目とした。次にリーダーの印象については,親しみやすさが $\alpha=.823$ ,活動性が $\alpha=.795$ ,能力が $\alpha=.669$ であった。最後に制御焦点の尺度では,促進焦点が $\alpha=.833$ ,予防焦点が $\alpha=.858$ と十分な値を示した(Table 1)。

各下位尺度の得点には,項目の合計点を項目数で割

ったものを使用した。

### 各変数間の相関関係

各変数間の関連について検討するため,相関分析を行った(Table 1)。

まず,促進焦点と予防焦点の関係をみると,相関係数は有意な関連を示さなかった( $r=.051, n.s.$ )。

次に,リーダー行動とリーダーの印象との関連に注目すると,リーダーの構造づくり行動はリーダーの親しみやすさ,活動性,能力と有意な正の相関を示していた(順に $r=.423, p<.05$ ;  $r=.478, p<.01$ ;  $r=.532, p<.01$ )。それに対してリーダーの配慮行動は,リーダーの親しみやすさ,活動性と有意な正の相関を示していた(順に $r=.669, p<.001$ ;  $r=.529, p<.01$ )。つまり,リーダーの構造づくり行動をフォロワーが認知するほど,フォロワーはそのリーダーの親しみやすさ,活動性,能力を高く評価し,リーダーの配慮行動をフォロワーが認知するほど,フォロワーはそのリーダーの親しみやすさや活動性を高く評価することがわかった。

### リーダー行動と印象の関係におけるフォロワーの制御焦点の調整効果

フォロワーの制御焦点がリーダー行動とリーダーの印象との関係において調整変数となりうるのか検討するため,促進焦点と予防焦点の各平均値(順に3.08, 3.51)を基準に促進焦点低群(15名)・高群(14名),予防焦点低群(12名)・高群(17名)を作成した。そして,群ごとにリーダー行動と印象の相関係数を算出した(Table 2; Table 3)。なお,促進焦点と予防焦点がともに低群であった者が7名,促進焦点は高群で予防焦点が低群であった者が5名,促進焦点は低群で予防焦点が高群であった者が8名,促進焦点と予防焦点がともに高群であった者が9名となり,促進焦点・予防焦点の高低によるサンプルの偏りは見られなかった。

Table 1. 各変数間の相関係数, および各変数の平均値, 標準偏差,  $\alpha$  係数

	配慮	親しみやすさ	活動性	能力	促進焦点	予防焦点	平均値	SD	$\alpha$ 係数
構造づくり	.397*	.423*	.478**	.532**	.280	-.215	3.70	.69	.625
配慮	—	.669***	.529**	-.133	.257	-.137	3.70	.71	.622
親しみやすさ	—	—	.570**	.246	.332 <sup>†</sup>	-.034	4.09	.84	.823
活動性	—	—	—	.394*	.242	-.130	3.91	.98	.795
能力	—	—	—	—	.123	.236	4.09	.71	.669
促進焦点	—	—	—	—	—	.051	3.08	.84	.833
予防焦点	—	—	—	—	—	—	3.51	.99	.858

\*\*\*  $p<.001$ , \*\*  $p<.01$ , \*  $p<.05$ , <sup>†</sup>  $p<.10$

Table 2. 促進焦点低群・高群別のリーダー行動と印象の相関係数

	促進焦点低群			促進焦点高群		
	親しみやすさ	活動性	能力	親しみやすさ	活動性	能力
構造づくり	.285	.546*	.667**	.534*	.306	.375
配慮	.839***	.552*	-.137	.323	.402	-.194

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ 

Table 3. 予防焦点低群・高群別のリーダー行動と印象の相関係数

	予防焦点低群			予防焦点高群		
	親しみやすさ	活動性	能力	親しみやすさ	活動性	能力
構造づくり	.191	.264	.629*	.538*	.603*	.511*
配慮	.461	.306	-.073	.801**	.672**	-.089

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ 

まず促進焦点低群(15名)のみで相関分析を行ったところ、リーダーの構造づくり行動はリーダーの活動性や能力と有意な正の相関を示し( $r = .546, p < .05$ ;  $r = .667, p < .01$ )、配慮行動はリーダーの親しみやすさや活動性と有意な正の相関を示した( $r = .839, p < .001$ ;  $r = .552, p < .05$ )。一方、促進焦点高群(14名)では、リーダーの構造づくり行動と親しみやすさのみが有意な正の相関を示し( $r = .534, p < .05$ )、リーダーの配慮行動とリーダーの印象の間には有意な関連がみられなかった(Table 2)。つまり、促進焦点が低い場合、リーダーの構造づくり行動をフォロワーが認知するほど、フォロワーはリーダーの活動性や能力を高く評価し、リーダーの配慮行動をフォロワーが認知するほど、そのリーダーの親しみやすさや活動性を高く評価することがわかった。また促進焦点が高い場合では、リーダーの構造づくり行動をフォロワーが認知するほど、フォロワーはリーダーの親しみやすさを高く評価していた。

次に予防焦点でも同様の分析を行ったところ、予防焦点低群(12名)では、リーダーの構造づくり行動はリーダーの能力と有意な相関を示し( $r = .629, p < .05$ )、リーダーの配慮行動とリーダーの印象の間には有意な関連がみられなかった。一方、予防焦点高群(17名)では、リーダーの構造づくり行動が親しみやすさ、活動性、能力と有意な正の相関を示し(順に $r = .538, p < .05$ ;  $r = .603, p < .05$ ;  $r = .511, p < .05$ )、リーダーの配慮行動が親しみやすさや活動性と有意な正の相関を示した( $r = .801, p < .01$ ;  $r = .672, p < .01$ ) (Table 3)。つまり、予防焦点が低い場合、リーダーの構造づくり行動をフォロワーが認知するほど、リーダーの能力を高く評価していた。対して予防焦点が高い場合、リー

ダーの構造づくり行動をフォロワーが認知するほど、フォロワーはリーダーの親しみやすさ、活動性、能力を高く評価し、リーダーの配慮行動をフォロワーが認知するほど、そのリーダーの親しみやすさや活動性を高く評価することがわかった。

## 考 察

### 各変数間の相関関係

各変数間の相関関係より、リーダーの構造づくり行動は親しみやすさ、活動性、能力と関連するのに対して、配慮行動は親しみやすさ、活動性と関連していた。つまり、配慮行動が能力評価に結びつかないという結果であり、配慮のみを行っていても、能力を高く評価されるわけではないことがわかる。

### リーダー行動と印象の関係におけるフォロワーの制御焦点の調整効果

本研究では、リーダー行動とリーダーの印象評価の関係に対するフォロワーの制御焦点の調整効果について検討した。その結果、促進焦点や予防焦点の高低によって、リーダー行動とリーダーの印象評価との関連に違いが生じることが明らかとなった。

まず促進焦点を調整変数として位置づけた場合、リーダーの構造づくり行動をフォロワーが認知するほど、促進焦点低群ではリーダーの活動性や能力が高く評価されていた。それに対し、促進焦点高群では親しみやすさが高く評価されていた。これは、リーダーが構造づくりを行うと、促進焦点的なフォロワーに対しては親しみやすい印象を与えるが、促進焦点的でないフォロワーには活発で有能な印象を与え、親しみやす

い印象は与えないことを意味している。また配慮行動に注目すると、リーダーの配慮行動をフォロワーが認知するほど、促進焦点低群ではリーダーの親しみやすさや活動性を高く評価していたが、促進焦点高群では配慮行動とリーダーに対する印象評価との関連はみられなかった。これはリーダーが配慮行動をとると、促進焦点的でないフォロワーには親しみやすく、活発な印象を与えるが、促進焦点的なフォロワーに対しては本研究で測定したような印象は与えないということの意味している。したがって、もしリーダーが促進焦点的なフォロワーに、親しみやすいという印象を与えたいならば、積極的に構造づくりをすることが望ましいと考えられる。また、促進焦点的でないフォロワーに活発さや有能さを印象づけたいのであれば構造づくりを、活発な印象かつ情緒的に良い印象を抱いてほしいのであれば配慮を積極的に行うことが望ましいということになる。

次に予防焦点を調整変数として位置づけた場合では、リーダーの構造づくり行動をフォロワーが認知するほど、予防焦点低群ではリーダーの能力が高く評価され、予防焦点高群ではリーダーの親しみやすさ、活動性、能力が高く評価されていた。これは、リーダーが構造づくりを行うと、予防焦点的なフォロワーには親しみやすく、活発で、有能な印象を与えることができるが、予防焦点的でないフォロワーに対しては有能な印象を与えるのみであることを示唆している。また、リーダーの配慮行動をフォロワーが認知するほど、予防焦点高群ではリーダーの親しみやすさや活動性が高く評価されていたのに対し、予防焦点低群では配慮行動とリーダーに対する印象評価との関連はみられなかった。これは、リーダーが配慮を行うと、予防焦点的なフォロワーには親しみやすく活発な印象を与えるが、その一方で予防焦点的でないフォロワーに対しては、本研究で扱ったような印象は与えられないということの意味している。したがって、リーダーが予防焦点的なフォロワーに良い印象を与えたい際には、構造づくりにせよ配慮にせよ、リーダー行動を積極的に行うことが望ましいだろう。また、予防焦点的でないフォロワーには有能な印象のみになってしまうものの、構造づくりを積極的に行うことが望ましいと考えられる。

以上のように、促進焦点や予防焦点の高低によってリーダー行動とリーダーの印象との関連性に違いが生じることが明らかとなった。しかしながら、なぜこのような違いが制御焦点の高低によって生じるのである

うか。一つの理由として、リーダー・プロトタイプ (leader prototype) の違いが考えられる。典型的なリーダー像が個人の制御焦点の高低によって異なり、リーダーの印象形成に影響するのではないかという推測である。リーダー行動とリーダーの印象との関係にフォロワーの制御焦点が調整変数として作用する理由については、今後さらなる検討が必要であろう。

さて、本研究の結果は、どのような実践的な意味をもちうるだろうか。本研究で得られた結果は、リーダーとフォロワーの良好な関係を築くのに役立つと考えられる。リーダーとメンバーの1対1の関係をリーダーシップの基本と捉える LMX (Leader-Member-eXchange) 理論 (Graen & Uhl-Bien, 1995) によれば、リーダーと良好な関係を築いたメンバーは内集団 (ingroup)、そうでないメンバーは外集団 (outgroup) に区別される。そして内集団のメンバーに対しては、リーダーは好意的に時間をかけて接する一方、外集団のメンバーに対しては時間をかけず事務的な対応をとる。このようなリーダーとメンバーの関係の違いが、組織に多くの影響を及ぼすのである。本研究の結果は、リーダーとフォロワーの良好な関係を構築する上で、どのような個人にどのようなリーダーシップをとることが有用であるかについて重要な示唆を与えてくれるだろう。

#### 本研究の限界と今後の課題

本研究の問題点としては、まずサンプル数の少なさが挙げられる。サンプル数を増やしても類似の結果が得られるのかどうか、今後検討していかなければならない。また、本研究の結果はあくまで相関関係に留まっており、因果関係の特定には至っていない。ゆえに、リーダーの行動がリーダーの印象を形成するのではなく、すでに形成された印象がフォロワーのリーダーシップ認知に影響を与えているという、想定とは逆の因果関係が存在するかもしれない。よって、結果の解釈には十分注意が必要である。さらに、本研究では大学生にリーダーを1人想起してもらい、リーダー行動やリーダーの印象について回答を求めた。しかし、想起されたリーダーや、そのリーダーがどのような組織のリーダーであるのかは回答者によって異なっており、このような違いが本研究の結果に影響した可能性は否定できない。したがって、「アルバイト先」や「部活・サークル」というように、組織をある程度特定して検討を行う必要があるだろう。

なお、本研究ではリーダーシップの結果変数としてフォロワーのリーダーに対する印象を、リーダーシッ

プと印象の關係に影響を及ぼすフォロワーの個人特性として制御焦点を取り上げた。今後は向組織的行動、生産性やモチベーションといった他の結果変数、あるいは他の個人特性を用いての検討など、さらなる研究の蓄積が待たれる。

#### 引用文献

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. (山田雄一(訳) (1970). 新しい管理者像の探求 産業能率短期大学出版部)
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, **6**, 219–247.
- 林文俊 (1981). 対人認知構造における個人差の測定(6): 認知者の性および年齢差についての検討 心理学研究, **52**, 244–247.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, **52**, 1280–1300.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 321–339.
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, **83**, 854–864.
- 松原敏浩・林文俊 (1985). 部下によって認知された上司のパーソナリティとリーダーシップ行動の関連性について (1) 実験社会心理学研究, **25**, 7–16.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D.S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, **93**, 1220–1233.
- 尾崎由佳・唐沢かおり (2011). 自己に対する評価と接近回避志向の関連性: 制御焦点理論に基づく検討 心理学研究, **82**, 450–458.
- Schriesheim, C., & Kerr, S. (1974). Psychometric properties of the Ohio State leadership scales. *Psychological Bulletin*, **81**, 756–765.
- Shah, J., & Higgins, E. T. (1997). Expectancy × value effects: Regulatory focus as determinant of magnitude and direction. *Journal of Personality and Social Psychology*, **73**, 447–458.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

最終版平成26年7月24日受理

## The Effects of Follower's Regulatory Focus on the Relationship between Perceived Leader Behavior and Leader Impression

Misako MITSUMURA and Hiroto TAKAGI

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the relationship between perceived leader behavior and leader impression. Especially, we focused on the moderating effects of follower's regulatory focus. The results showed, in followers with high promotion focus, a positive relationship between perceived initiating structure and leader friendliness was significant, whereas perceived consideration had no relationship with leader impression. On the other hand, followers with high prevention focus showed a stronger relationship between perceived leader behavior and leader impression compared to followers with low prevention focus. Implications for future research were discussed.

Keywords: initiating structure, consideration, promotion focus, prevention focus

