

リーダーの自信研究の新しい展開：その概念と測定 尺度および自信の源泉

池田， 浩
九州大学大学院人間環境学府

古川， 久敬
九州大学大学院人間環境学研究院

<https://doi.org/10.15017/15688>

出版情報：九州大学心理学研究. 6, pp.119-131, 2005-03-31. Faculty of Human-Environment Studies, Kyushu University

バージョン：

権利関係：



リーダーの自信研究の新しい展開

—その概念と測定尺度および自信の源泉—

池田 浩¹⁾ 九州大学大学院人間環境学府
古川 久敬 九州大学大学院人間環境学研究院

Comprehensive reviews and research perspectives on the confidence of leaders —Concepts, measurement, and sources of confidence—

Hiroshi Ikeda (*Graduate school of human-environment studies, Kyushu university*)

Hisataka Furukawa (*Faculty of human-environment studies, Kyushu university*)

Ordinary observation suggests that there is a substantial individual difference among leaders based on their confidence in adapting management-role behavior. However, only a little research attention has previously been paid to the concepts and sources of confidence. The present paper was intended to provide a comprehensive review and introduce some research perspectives into the study of the confidence of leaders. In the history of such research, the concept of confidence was used to indicate a leader's inherent ability, but then was changed recently to indicate a leader's behavioral ability. The communality and difference between the concept of a leader's confidence and related concepts such as self-esteem, competence, and self-efficacy were also described. Following this, major sources of confidence were delineated in terms of frequency of good and bad experiences, causal attribution, quality of reflection on job experiences, and gratification from expectations of the self and others. Based on these discussions, a hypothetical process model of confidence acquisition by leaders was delineated and future research requirements were presented.

Keywords: leader confidence, sources of confidence, job experience, behavioral confidence

1 はじめに

これまで蓄積されてきたリーダーシップ研究の多くが、リーダー行動の有効性、すなわちリーダー行動が集団や成員の満足感やパフォーマンスをいかに規定するかに関する研究であった (e.g., Bass, 1990; Yukl, 1998)。例えば、「構造づくり」や「配慮」(Halpin & Winer, 1957)、または我が国で開発されたPM論 (三隅, 1984) などの2要因アプローチ、コンティンジェンシーアプローチ (e.g., Fiedler, 1967; House & Dessler, 1974)、あるいは変革指向アプローチ (e.g., Avolio, 1999; Bass, 1985; 池田・山口・古川, 2003; Tichy & Devanna, 1986) などが代表的な理論として挙げられる。

これらのアプローチは、概して集団のパフォーマンスに効果的なリーダー行動の解明に焦点が当てられていた。それは、一定の成果を収めてきた。しかし一方で、全てのリーダーがその効果的な行動を発揮できるという暗黙の前提に立っていた。すなわち、「リーダーは皆、一様に自らの行動に自信を持っている」と考えられていた。

しかし、現実にはリーダーの保持する自信の程度には差異が見られるはずである。

また、企業組織を取り巻く環境は、日々刻々と変化している。リーダーが果たすべき役割や行動も決して例外ではない。かつてであれば、リーダーや集団の取り組む課題は明瞭で、集団を構成するメンバーも固定的であった。これに対して、近年では、取り組む課題は不明瞭で、またメンバーも流動的で、しかもそれは流動社員や、また部門や部署を越えて構成されることも少なくない (古川, 2004)。このような変化に伴い、新規かつ困難な状況や課題に直面する機会にさらされることから、リーダーは、将来に不透明さを感じ、そして不安を高じさせている。これと連動する形で、「自信が持てない」、あるいは「保持していた自信が萎える」状態に陥っていると考えられる。リーダーが、自信を持ち、新たな創造性を発揮し、新規課題に着手する状況が生み出される必要性は、今後ますます増加すると予想される。したがって、このような環境でこそ、リーダーの有する「自信」に改めて着目する意義がある。

しかしながら、驚くことにリーダーの自信を直接的に扱った研究はほとんど皆無に近い。このような現状を踏まえ、本稿では、リーダーの「自信」の概念の意義と重

¹⁾ 本論文の作成にあたり、九州大学大学院人間環境学研究院の山口裕幸先生、および社会心理学研究室の皆様から貴重なコメントを頂きました。ここに記して感謝いたします。

要性に着目しながら、その概念を理論的に考究し、リーダーの自信の今後の研究課題について展望することを目的とする。まず最初に、リーダーシップ研究における自信のアプローチの変遷について概観する。これに続いて、リーダーの自信の概念と従来の関連する概念との差異について整理する。これによってリーダーの自信の概念の特徴が浮き彫りにされることになるだろう。そして、リーダーの自信の源泉に関わる要因について明確化する。最後にリーダーの自信研究の今後の課題について論じることにする。

II リーダーの自信に関する研究アプローチの変遷

1 能力ベースの自信

リーダーシップ研究において、リーダーの自信に着目した研究の歴史は古く、1940年代まで精力的に行われたリーダーの特性論研究 (traits approach) に遡ることができる。この研究では、優れたリーダーに共通する特性やリーダーとフォロワーとを識別できる特性の解明に鋭意取り組まれていた (e.g., Bass, 1981; Mann, 1959; Stogdill, 1948, 1974)。Stogdill (1948) は、1904年から1947年までの124編にわたる研究結果から、リーダーに必要とされる特性として「知能」、「学業成績」、「社会的参加」、「自信」、「責任感」を見出している。さらにその後、Bass (1981) は、Stogdill (1948) 以降の1947年から1970年の間に行われた163編の研究結果から、「社交性・対人的技能」、「支配性」、「自信」、「知能」、「活動性・エネルギー」の特性を見出している。これらのレビューを概観して分かるように、優れたリーダーが共通して保持する特性として自信が見出されている。

これら特性論研究では、リーダーの自信は、比較的変

動の少ない、安定的なパーソナリティ特性として捉えられていた。例えば、Stogdill (1948, 1974) は、自信を「リーダー自身の有能さやスキルに対する確信」と大まかに説明している。また、Kipnis & Lane (1962) は、自信を「リーダーシップ能力に関する確信」とし、自らのリーダーシップスキルがどの程度パフォーマンスに対して効果的であると考えるのかについて7項目で測定している。これらの研究で扱われてきた自信の概念は、「リーダーとしての能力」に対する肯定的評価を扱ったものであると結論づけることができる。これを能力ベースの自信²⁾と呼ぶことにする。

しかしながら、上述の能力ベースの自信のアプローチにはいくつか問題がある。第1に、自信の定義および測定上の問題である。確かに、リーダーの自信を“能力”に関する肯定的評価として扱う点においては、研究者間でコンセンサスが存在する。しかし、自己評価の対象となる能力それ自体が抽象的なものに留まっている。例えば、リーダーの特性を測定する Leadership Trait Questionnaire (LTQ; Northouse, 2003) に含まれる自信の測定項目をみると「自分の能力を信じている」のみに留まっている。このように測定項目の内容が抽象的であるが故に、測定の精度が欠けてしまうことになる。なぜなら、リーダーの能力といっても、具体的に求められる役割や行動は多岐に渡るからである (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks, & Mumford, 2000; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, Reiter-Palmon, 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Yukl, 1998)³⁾。さらに、研究者間で自信の測定方法も一貫していないため (Northouse, 2003; 山口, 2000)⁴⁾、リーダーの自信とパフォーマンスとの関係について明確に結論づけるには至っていないのが現状である。これは、周知の通り、特性論研究の衰退の原因の一つであると結論づけられている (Stogdill, 1974)。

第2の問題点は、なぜ能力ベースの自信がリーダーシップの有効性 (例えばパフォーマンスなど) に結びつくかについて明確な理由が存在しないことである (狩俣, 1989)。例えば、リーダーの有する自信とリーダーシップとの相関係数を明らかにした研究では、Drake (1944) は.59、Webb (1915) は.12と、両者には概して正の相関があると報告されている。しかしながら、リーダーシップが影響過程であるとすれば、なぜリーダーが自らに能力があると自己評価することが、効果的なリーダー行動の行使につながり、最終的にパフォーマンスを向上させるかが明確ではない。リーダーの自信を単に“能力”に対する評価として抽象的に捉えるだけでは、リーダー行動の発生過程やその効果を説明するには限界があるのである。

なお、能力ベースの自信を測定する尺度としては、上

²⁾ 通常、能力とはある特定の課題を遂行するために必要な行動、スキルを総称した上位概念として用いられる。本稿では、具体的なリーダー行動を意識しない、リーダーとしての能力に関する肯定的評価を便宜的に「能力ベースの自信」と呼んでいる。

³⁾ Yukl (1998) は、リーダーに求められる行動やスキルを広範囲にレビューし、大きく課題志向の行動 (task-oriented behavior)、関係志向の行動 (relations-oriented behavior)、変革志向の行動 (change-oriented behavior) に整理し、その具体的な行動として①計画と体系化 (planning and organizing)、②問題解決 (problem solving)、③役割と目標の明確化 (clarifying role and objectives)、④情報伝達 (informing)、⑤モニタリング (monitoring)、⑥動機づけと鼓舞 (motivating and inspiring)、⑦コンサルティング (consulting)、⑧権限委譲 (delegating)、⑨支援 (supporting)、⑩育成と指導 (developing and mentoring)、⑪葛藤とチーム作りのマネジメント (managing conflict and team building)、⑫ネットワークング (networking)、⑬承認 (recognizing)、⑭報酬 (rewarding) を挙げている。

⁴⁾ Scott & Mitchell (1972) によると特性論研究で用いられたパーソナリティ・テストの信頼性係数は、0.25から0.50と極端に低い。

Table 1
Kipnis & Lane(1962)による能力ベースのリーダーの自信尺度

あなたの職場の部下の技術的な職務を監視すること。
あなたの部下の昇進の準備を助けること。
あなたの部下の怠慢な行動や非軍事的な行動を正すこと。
あなたの部下に厳しい義務を負わせ、生産性を上げさせること。
あなたの部下の低成績のパフォーマンスを批評すること。
あなたの部下の中で海軍に対して好ましい態度を育ませること。
あなたの上司に自らの意思決定を支援させること。

注) それぞれの項目に対して“非常に満足している”から“まったく満足していない”の5段階で評定。

述した Leadership Trait Questionnaire (LTQ; Northouse, 2003) や Kipnis & Lane (1962) のものが存在する。前者の尺度では、自信を「自分の能力を信じている」のみで測定している。他方、後者の尺度では、自らのリーダーシップスキルがどの程度パフォーマンスに対して効果的であるかと考えるかについて7項目で測定している(項目内容についてはTable 1を参照のこと)。なお、いずれも尺度の信頼性および妥当性については全く検証されていないのが現状である。

2 行動ベースの自信

前節では、特性論研究を中心に、リーダーとしての能力の肯定的評価を能力ベースの自信と捉えて概観してきた。これに対して近年では、リーダーに必要とされる具体的な役割行動の可能感としての自信に関する研究が蓄積されつつある(池田・古川、印刷中)。これを行動ベースの自信 (behavioral confidence) と呼ぶことにする。ここでいう行動ベースの自信とは、特定の場面に限定しない自己の能力や価値の肯定的評価として捉える「全般的」(general) な自信(宮本・奈須, 1995)ではなく、リーダーシップ場面あるいはリーダーが遭遇する課題達成場面に限定した「特定の」(specific) な自信のことを指し、「リーダーとして職場やチームの課題を遂行していく上で必要とされる役割行動を確実に実行できると考える度合い」と定義されている(池田・古川、印刷中)。加えて、能力ベースの自信は、単にリーダーとしての能力のみを扱っているのに対し、行動ベースの自信では具体的なリーダー行動を意識している。この点が両者の大きな違いと言える。

リーダーの自信を行動ベースで取り上げる意義は2つある。まず第1には、近年、多くの企業組織においてリーダーの育成や開発に対する関心が高まり、それに付随してリーダーの行動的能力を適切に測定する必要性が増している。その育成開発にとって、各リーダーに職務経験やロールモデルのモデリングを通して、自律的に学習し、

成長するように仕向けることの重要性が説かれている(McCall, 1998)。この動きに付随して、リーダーの行動的能力を適切に測定する必要性が増しているからである。

第2の意義は、リーダーの行動ベースの自信を想定することによって、リーダー行動が発生するメカニズムについて説明力を高めることができることにある。従来のリーダーシップ研究では、リーダー行動が生起するプロセス、すなわちリーダー行動の動機論的研究は十分に行われてきているとは言い難い。その中で、リーダーが設定する目標の差異が行動の差異を生むことが明らかにされている。古川(1979)は、鉄道輸送組織の管理者を対象とする研究において、リーダーは自部署の状況を考慮し、そこに最も適切と考えられる目標を設定すること、そしてリーダーはこの目標の達成に役立つ行動をとることを示している。また、部下の行動や業績に対する原因帰属の違いも行動の個人差を生む。Mitchell, Green, & Wood (1981) は、病院組織の看護師リーダーを対象とした研究で、リーダーが部下の低業績の原因を部下の内的要因に帰属するときに、より懲罰的行動をとる傾向が高いことを明らかにしている。この知見は、リーダーの原因帰属と実際の行動とを時系列的に捉えた Dugan (1989) および Gavin, Green, & Fairhurst (1995) の研究においても支持されている。

上記のリーダーの目標設定や原因帰属は、リーダー行動が生起するメカニズムを理解する上で説明力を持ちえている。しかし、同じ状況におかれたリーダーが類似する目標を設定し、あるいは同じ原因帰属を行ったとしても、それでもなお役割行動が発揮される水準には個人差が見られる。そこには、実際の役割行動を“できる”と考える度合い、すなわちリーダーとしての行動ベースの自信の程度が関わっていると考えられる。つまり、目標設定や原因帰属のあり方に後続して、リーダーの自信の程度と内容が、リーダーの役割行動に見られる個人差を最終的に規定すると考えることができる。

池田・古川(印刷中)は、すでにリーダーの行動ベー

Table 2
池田・古川（印刷中）による行動ベースのリーダーの自信尺度

「他者との関係性」領域の自信

メンバーへの育成支援

- それぞれの部下の適性を見極め、役割に割り当てること。
- 部下に対して業績相応にチャンスを与えること。
- 部下に対し業績や成果の達成基準を明確に示すこと。
- 他社の動向や消費者ニーズなどの外的動向情報を収集すること。
- 経営方針や経営上の重要事項を、部下に明快に説明すること。
- 自部署や部下の仕事経過や成果を的確に把握すること。
- 部下に企業全体の動きをよく理解させること。
- 部下の課題についての責任を明確にすること。

メンバーとの関係構築

- 部署内での葛藤や対立を解消すること。
- 部署内で高い協同、チームワークを作り上げること。
- 自部署の雰囲気を盛り上げること。
- 部署内で相互の協力や支援を引き出すこと。
- 部下のやる気を高めること。
- 部下の優れた点、あるいは努力した点については、積極的に褒めること。
- 部下の不平・不満を解消させること。
- それぞれの部下を公平に扱うこと。
- 部下の能力や知識不足などを把握し指導すること。
- 部下の業績や成果の達成に対して肯定的な評価を与えること。
- 部下の失敗やミスに、あわてることなく対応すること。
- 部下のアイデアをすくい上げること。

組織内外からの支援取り付け

- 経営トップ層から協力や支援を得ること。
- 他の部門の管理者から協力を取り付けること。
- 企業内外で幅広い人脈を作り出すこと。

「課題遂行」領域の自信

メンバーへの権限委譲

- 部下に困難な職務に挑戦させること。
- 部下に重要な決定をまかせること。
- 部下に自由裁量を持たせること。

問題対処行動

- 職務上の失敗やミスに対する最良の解決方法を見つけること。
- 職務上の問題に対してすばやく手を打つこと。
- 部下の最終業績だけでなく、そのプロセスを正確に把握すること。
- 自部署の種々の問題を未然に防ぐこと。
- 部下に仕事上の高度な知識や技術を指導すること。

職場内での目標設定

- 自部署の目標達成のために、各部下に課題を明示すること。
- 部下に高い水準の目標を立てさせること。
- 中長期的な視点で部署の目標を設定すること。

革新行動

- 自部署で革新的な課題に取り組むこと。
- 上司や部下に、変革を説き、理解してもらうこと。
- 自部署の新たな職務や課題を探すこと。
- 部下に新しい発想や発展につながるようなヒントを与えること。

注) それぞれの項目に対して“確実にできる”から“できない”の5段階で評定。

スの自信を測定する尺度を開発している (Table 2 を参照のこと)。この尺度は、企業組織リーダーに必要な役割行動として38項目から構成され、“メンバーの育成支援”、“メンバーとの関係構築”、“組織内外からの支援取り付け”の3因子は「他者との関係性」領域に関する自信、そして“メンバーへの権限委譲”、“問題対処行動”、“職場内での目標設定”、“革新行動”の4因子は「課題遂行」領域に関する自信と整理している。また、この測定尺度の信頼性および妥当性についてもすでに確認されている。

III 自信と関連概念との差異

第Ⅱ部では、リーダーシップ研究における自信のアプローチとして能力ベースから行動ベースの自信への変遷について概観した。すでに指摘したように、リーダーの自信を扱った従来の研究はわずかながら散見されるものの、心理学の中では十分に確立した概念として浸透しているとは言い難い。その大きな原因は、リーダーの自信とそれに関連する概念との差異について明瞭に整理されてこなかったからであると推察される。

第Ⅲ部では、リーダーの自信とそれに関連する概念として自尊感情 (遠藤・井上・蘭, 1992; Rosenberg, 1965; 山本・松井・山城, 1982)、有能感 (Harter, 1982; 松井・村田, 1997)、自己効力感 (Bandura, 1977, 1986) との差異について明瞭に整理する。

1 自尊感情

自尊感情 (self-esteem) は、心理学において重要な概念の一つとされ、古くから莫大な知見が蓄積されている。自尊感情の概念については、願望を分母に、成功を分子とする分数で自尊感情を示した James (1890) をはじめとして、Rogers (1951)、Rosenberg (1965) など様々な見解が示されているものの、「自己概念と結びついてい自己の価値や能力の感覚ないしは評価」(遠藤, 1992) という定義が定着している。なお、本邦では Rosenberg (1965) の自尊感情尺度を翻訳した山本他 (1982) の尺度が知られている。

この自尊感情は、自己の全般的な価値や能力の評価を扱っていることから、上述の能力ベースの自信と近接した概念であると位置づけることができる。実際、自尊感情と自信を相互互換的に用いる研究者もいる (e.g., Branden, 1987)。しかし、自尊感情は、課題や場面を特

定していないこと、そして人の具体的行動を扱っていないことから、リーダーの行動ベースの自信とは明瞭に異なる。

2 有能感

次にリーダーの自信と近接する概念として有能感 (competence) が挙げられる。White (1959) は、個人の主体的かつ能動的な適応行動を説明する概念として有能感を提唱し、その後 Harter (1981) によって有能感を測定する尺度が開発されている。本邦では Harter (1982) の児童用有能感尺度 (perceived competence scale for children) の原版を基に、それを翻訳した尺度 (桜井, 1983) や幼児用 (桜井・杉原, 1985)、青年用 (松井・村田, 1997) の有能感尺度が相次いで作成されている。Harter (1982) を中心とした有能感の概念の特徴は、上述の自尊感情に類似した全体的自己価値 (general self-worth) だけでなく、生活に即した領域特定の (domain-specific) な自己評価として学習能力 (cognitive competence)、対人関係 (social competence)、運動能力 (physical competence) の3つを提示していることであろう⁵⁾。

こうして有能感の下位尺度を概観すると、松井・村田 (1997) も指摘しているように全体的自己価値は自尊感情とはほぼ類似した概念であることから、人の能力や価値の肯定的評価を扱う点でリーダーの能力ベースの自信と近似していると見なすことができる。しかし、場面を特定していない点では、リーダーの能力および行動ベースとは性格を異にする。その他の下位尺度は、具体的な生活領域に焦点を当てているが、自己の能力や有能さの肯定的評価を扱っているため、必ずしも個人の行動を明確に意識したものではない。したがって、リーダーの行動ベースの自信とは、明瞭に異なるものと位置づけることができる。

3 自己効力感

次に、Bandura (1977) の提唱する自己効力感 (self-efficacy) の概念⁶⁾は、結果期待 (outcome expectancy) と効力期待 (efficacy expectancy) の二つの期待から構成されている。前者は、自らの行動がどれだけ結果につながると考えているかの予期を指し、そして後者は、ある結果を生み出すために必要な行動をどの程度うまくできるかという予期を指している。このことから、リーダーの行動ベースの自信は、結果期待とは基本的に異なるが、後者の効力期待とはほとんど近接した概念であると言える⁷⁾。

また従来の自己効力感は、特定の課題や状況に依存しない特性的自己効力感 (成田・下仲・中里・河合・佐藤・長田, 1995) と特定の課題や場面を想定した自己効力感に大別されることもある (坂野・東條, 1993)。前者は、

⁵⁾ 有能感の下位尺度の翻訳については、松井・村田 (1997) に準拠した。

⁶⁾ 自己効力感研究の詳細なレビューは、安永 (1985) や竹綱・鎌原・沢崎 (1988) を参照のこと。

⁷⁾ なお、自信と効力期待を相互互換的に用いる研究者も多い (e.g., 下山, 1995)。

Table 3
自尊感情、有能感、自己効力感、リーダーの自信の概念間の類似点と相違点

次 元	自尊感情	有 能 感		自己効力感 (SE)		リーダーの自信	
		全体的自己価値	領域特定の自己評価	特性的 SE	課題に特化した SE	能力ベースの自信	行動ベースの自信
全般的-特定の	全般的	全般的	特定の	全般的	特定の	特定の	特定の
能力-行動	能力	能力	能力	能力	行動	能力	行動

個人の人格特性的な認知傾向を扱っているため、具体的に特定の役割行動を扱う行動ベースの自信とは性格を異にする。後者には、対人的自己効力感（松尾・新井, 1998; Matsushima & Shiomi, 2002）、課題固有の自己効力感（三宅, 2000）、あるいは職業的自己効力感（Schyns & Collani, 2002）などがあるが、必ずしもリーダーシップ行動に焦点を当てたものではない。

その中でごく最近、リーダーシップに特化した自己効力感も検討されている（Chemers, Watson, & May, 2000; Paglis & Green, 2002）。しかし、Chemers et al. (2000)の自己効力感とは、「全般的なリーダーシップ能力」を扱っており、リーダーの行動ベースの自信とは異なる。Paglis & Green (2002)の自己効力感で扱われているリーダー行動は変革に指向したものに限定されている。

4 概念間の整理

以上のように、リーダーの自信と関連する概念として自尊感情、有能感および自己効力感を取り上げ、その類似点と相違点について言及してきた。これらの概念間の関係は、Table 3に示されるように「全般的-特定の」および「能力-行動」の2つの次元によって整理することができると考えられる。

「全般的-特定の」とは、自己の肯定的評価が全般的なものか、あるいは具体的な課題や役割、生活領域などを意識した特定のなものかに関する次元である。「全般的」に該当する概念には、自尊感情、有能感の構成要素としての全体的自己価値、特性的自己効力感が含まれる。一方、「特定の」に該当する概念には、有能感の構成要素の領域、特定の自己評価、課題に特化した自己効力感、リーダーの能力ベースおよび行動ベースの自信が含まれる。

他方、「能力-行動」の次元は、自己の肯定的評価の対象性を意味する。自己の能力や価値を主に対象とする概念には、自尊感情、有能感（全体的自己価値、領域特定の自己評価）、特性的自己効力感、そしてリーダーの能力ベースの自信が含まれる。また、ある特定の行動に焦点を当てた概念としては、課題に特化した自己効力感、そして行動ベースの自信が該当する。

IV リーダーの有する自信の源泉

リーダーとしての行動ベースの自信は、効果的なリーダー行動を発揮するうえで重要な要素である。それでは、リーダーはどのように自信を獲得するのか。すでに言及したように、役割行動の可能感としての行動ベースの自信が、リーダーの育成開発に役立つためには、自信の源泉となる要因を明確化する必要がある。しかしながら、驚くことに、国内外においてリーダーとしての自信の源泉を明らかにした研究はほとんど見られない。第IV部では、関連する研究をもとに、リーダーの行動ベースの自信の源泉となる要因について整理する。

1 外形的経験の効果

近年、OffJTなどの研修やトレーニングよりもむしろ、リーダーが日々直面する職務上の様々な“経験”こそが、リーダーとしての成長や自信の獲得の有益な資源になることが指摘されている（Davies & Esterby-Smith, 1984）。そのことも手伝って、多くの研究者が、リーダーの成長を促進する経験の種類の解明に関心を寄せている（McCall, Lombard, & Morrison, 1988; McCauley, Moxley, & Van Velsor, 1998）。

McCall et al. (1988) は、米国企業における191人の経営幹部から採取された616にもものぼる経験（出来事）から、最終的にリーダーの成長には「初期の仕事経験」、「最初の管理経験」、「ゼロからのスタート」など16種類の経験から得られる教訓が深く関わっていることを報告している。これは、McCall (1998) による最近の調査結果においても同様に報告されている。これと関連して、McCauley, Ruderman, Ohlott, & Morrow (1994) は、リーダーの成長を促す職務経験の特徴を評価するツールとして The Developmental Challenge Profile (DCP) を開発している。その結果、リーダーの成長を促す経験として「異動」(job transition)、「仕事関連」(task-related characteristic)、そして「障害」(obstacle) から構成される14の経験を見出している。

また、この種の研究は、近年わが国においても取り組まれており、経営幹部（金井, 2002）およびミドルマネー

ジャー（金井・古野，2001）が有する「一皮むける経験」（quantum leap experience）⁸⁾が見出されている。例えば、経営幹部では、一皮むけた経験として「新規事業・新市場などゼロからの立ち上げ」が最も多く、つづいて「悲惨な部門・業務の事態改善・再構築」、そして「昇進・昇格など権限拡大」など11種の経験を挙げている（金井，2002）。これに対し、ミドルリーダーでは、「視界の変化」、そして「ロールモデル」（働く上で非常に影響を受けた人物に接した経験）などが続いている。また、その他にも「ラインからスタッフへの異動」（人事異動）、「初期の仕事経験」、「ゼロからの立て直し」など20種類の経験が見出されている（金井・古野，2001；ワークス研究所，2001）。

しかしながら、これらの一連の研究では、リーダーが経験から自信を獲得する心理メカニズムを説明するには必ずしも十分ではない。なぜなら、たとえ全てのリーダーが挑戦的な経験をしたとしても、必ずしも自信を獲得するとは限らないからである。重要なことは、リーダーが経験をいかに処理するかである（古川・池田，2003；古川，2003；Ikeda & Furukawa，2004）。

2 経験の内的処理の効果

リーダーの行動ベースの自信は、外形的経験の有無と言うよりはむしろ、経験の認知的ないしは内的処理によって獲得されると思われる。あらゆる経験も「行動への着手」→「プロセス」（経緯）→「結果」という一連の連鎖から構成される（古川，2003）が、経験の内的処理とは、この一連のプロセスにおいて自己の経験をいかに解釈するかを指している（池田・古川，2004）。それに関わる心理的要因としては、①経験の意識化、②原因の帰属、そして③経験の振り返りが考えられる。

（1）経験の意識化

日常遭遇する出来事や職務経験は、日頃のリーダー自身の職務活動や他の従業員に対する指示など極めて多岐に渡る。そのため、日頃の多様な職務経験を意識化する習慣は、分析的視点を養い、リーダーとしての成功原理の獲得に結びつくと思われる。そして、この成功原理を獲得することで、リーダーは過去の類似する経験だけでなく、将来の新規な経験や出来事においても効果的に対処することができるのである。この職務経験の意識化は、具体的に既有経験の「共通性」と「差異性」、「多角的視点」を考える3つの習慣から構成されている（Day, Zaccaro, & Halpin, 2004；古川，2003；Ikeda & Furukawa, 2004）。

⁸⁾ 金井（2002）の主張する「一皮むけた経験」とは、McCall et al. (1988)の著書「The lessons of experience: How successful executives development on the job」において「quantum leap experience」と表現された言葉である。

既有経験の共通性を考える習慣は、それによって成功原理を思いつくことにつながる。Weisberg（1980）は、過去経験における共通性を認識することの重要性を理論的に説き、人は現在直面する状況を過去経験と照合し、相互の類似点や共通性を認識することで最も効果的な行動や判断（成功原理）を行うことを主張している。

また、既有経験の差異性を意識化する習慣は、成功原理に緻密さを備えさせる。職場集団を率いるリーダーは、成功原理を基に、所与の状況や対象（部下など）を緻密に熟考し、より効果的な対応をとることが必要とされるからである。

同時に、リーダーの有する成功原理は、他の状況や集団においても一般化されることが望ましい。そのため、既有経験を多角的視点から捉えることは、成功原理に応用力をつけさせることに結びつくと思われる。これらはいずれもリーダーとしての学習を促進させることから（古川，2002）、成功原理の獲得につながり、自信の獲得と関係する。

Ikeda & Furukawa（2004）は、企業組織の管理者を対象に上記の経験の意識化（共通性、差異性、多角的視点）と自信との関連性について検討している。その結果、①経験の意識化のうち、共通性を意識化することは、「他者との関係性」領域および「課題遂行」領域のほぼ全ての行動ベースの自信の獲得につながっていること、②また差異性の意識化は「問題解決」の自信の獲得につながっていることを示している。

（2）原因帰属

人は目標や課題を達成することを通して自己評価を高める（Fry, 1976；Lepper, Ross, Lau, 1986）。これは、課題を達成し成功することで、人は次の課題を達成することへの期待を高めるからである（和田，1992）。

しかし、成功経験が必ずしも直接的に個人の自信の獲得や自己評価の高揚に結びつくとは限らない。課題の達成に後続して、自らの行動が課題の成果にどれだけ影響力を持っていたと判断するか、換言すると課題成果の原因の所在をどこに帰属するかが、自信の獲得には重要であると考えられる（増田，1994；Weiner, 1974）。例えば、成功の原因を部下の貢献や課題の難易度などの外的要因に帰属するならば、自信にはつながらないであろう。なぜなら、後の課題の達成への期待が高まらないからである。一方、成功を自らの行動に帰属することで、リーダーは自己の行動の効果を認識し、自信を獲得すると考えられる。このことはすでに実験的研究からも確認されている。田崎・池田（2001）は、課題の成功を部下の行動や状況などの外的要因よりも、自らの行動や能力の内的要因に帰属するリーダーほど、その後のリーダーとしての自信を高く評価していることを見出している。

（3）経験の振り返り

過去の職務経験について、それが成功を収めたものであれ、失敗に終わったものであれ、振り返る頻度の多さは、リーダーとしての成功原理の獲得につながる。さらにそれだけでなく、自らの行動が状況に応じて適切であったか、換言すると成功原理に即して行動が適切であったかの認識につながり、自信の源泉になると考えられる。経験の振り返りに着目したアプローチとしては、Bandura (1986) の主張する自己省察 (self-reflection) の概念が端緒であると思われる。

例えば、経験を振り返ることに着目した Kolb (1984) は、経験的学習理論 (Experimental learning theory: ELT) を提案し、そしてリーダーの成長は経験にかかわる内的処理のあり方によることを理論的に考察している。すなわち、この理論では、経験からの学習を経験の変容を通して知識が作り出される過程とみなし、具体的経験 (受け入れ) → 抽象的概念化 (解釈) → 観察と省察 (振り返り) → 概念化と一般化 (知識の蓄積) → 積極的試行錯誤 (知識の展開) の順序で学習のサイクルが進行する。この学習サイクルにおいて Kolb (1984) は、どのような経験をするかではなく、経験をどのように振り返るかが、リーダーが経験から学習するうえで最も重要であることを主張している。

これと関連して、Daudelin (1996) は、self-reflection を「経験を慎重かつ注意深く考え、自分自身にその経験の意味を熟考するプロセス」(p.39) と定義している。彼女は、48人のマネージャーをランダムに4つのグループ (個人グループ、メンターグループ、同僚グループ、コントロールグループ) に割り当てた。被験者のマネージャーは、最初にこれまで経験したなかで最も挑戦的に感じた経験について尋ねられ、その後その経験についてそれぞれのグループで1時間の自己省察セッションに参加した。その結果、自己省察セッションを行わなかったコントロールグループのリーダー群よりも、他の自己省察を行ったリーダー群ほど、その経験から豊富な教訓 (成功原理) を得ていることが明らかになった。

また、古川・池田 (2003) および Ikeda & Furukawa (2004) では、管理者としての厳しかった経験よりも嬉しかった経験をより多く振り返っているリーダーほど、自信を獲得していることを明らかにしている。

3 期待の充足

「他者からの期待」あるいは「自己による期待」(Ashford, 1989) の2つの期待の充足度もまた、リーダーの行動ベースの自信の獲得に関係している。他者期待とは、組織から要請される成果や上司および部下から寄せられる期待であり、他方、自己期待とは、自己の持つ基準や目標、価値観などを指す。これらの他者期待および自己期待を充足することは、リーダーとしての自らの行

動が効果的であることの証明となるだけでなく、リーダーとしてのポジティブな自己イメージの形成につながることから、自信の獲得につながる。

例えば、他者期待を充足することの重要性を示唆する知見として、Tsui & Ashford (1994) の適応的自己制御理論を実証的に検討した Sosik, Potosky, & Jung (2002) の研究が挙げられる。彼らは、効果的なリーダーほど組織や上司から寄せられる期待や要請、役割を充足するよう行動することを実証的に明らかにしている。さらに、組織や上司からの期待を充足しているリーダーほど、変革と革新に志向したリーダー行動を発揮し、また部下からも効果的であると認知されている (Sosik et al., 2002)。さらに、組織におけるリーダーの社会化に関する研究においても他者期待 (組織からのパフォーマンス期待) を充足することの重要性が指摘されている (Berlew & Hall, 1966)。

これらの知見を概観すると、組織や上司、部下から寄せられる他者の期待は、リーダーにとって達成すべき事柄であることは指摘するまでもない。すなわち、あらゆるリーダーにとって他者期待を充足することは、管理者に求められる役割を果たしているだけでなく、自らの行動の効果を認識する拠り所となるのである (Pfeffer & Salancik, 1975)。

他方、他者期待とは独立して、リーダー自身が保有している目標や価値観を内容とする自己期待の充足も、リーダーとしての自信の獲得につながっていると考えられる。リーダーは、自らの管理者としての役割の遂行度を、上司や部下などの他者期待だけを基準として評価するわけではない。リーダー自身も自らが管理者としてあるべき姿勢に立っているか、あるいは理想とするリーダーに近づいているかの期待を抱いている。この点に関して、Moore, Miller, & Fossum (1974) は、自己の有するキャリア期待 (自己期待) の充足度と現在の管理者としての地位との間には正の関係性があることを報告している。また、古川・池田 (2003) および Ikeda & Furukawa (2004) は、他者期待および自己期待を充足しているリーダーほど、行動ベースの自信の獲得と結びついていることを実証的に示している。

4 リーダーの自信の獲得につながる経験の連鎖プロセスモデル

上記では、リーダーの行動ベースの自信の源泉となる要因について概観した。そして、その源泉として主に経験の内的処理や期待の充足の要因を取り上げたが、その資源となるものは主にリーダーとしての成功経験や嬉しかった経験であった。加えて、人の自己評価の高揚に先立つ経験や出来事も、やはり個人にとって望ましいものに限定されていた。

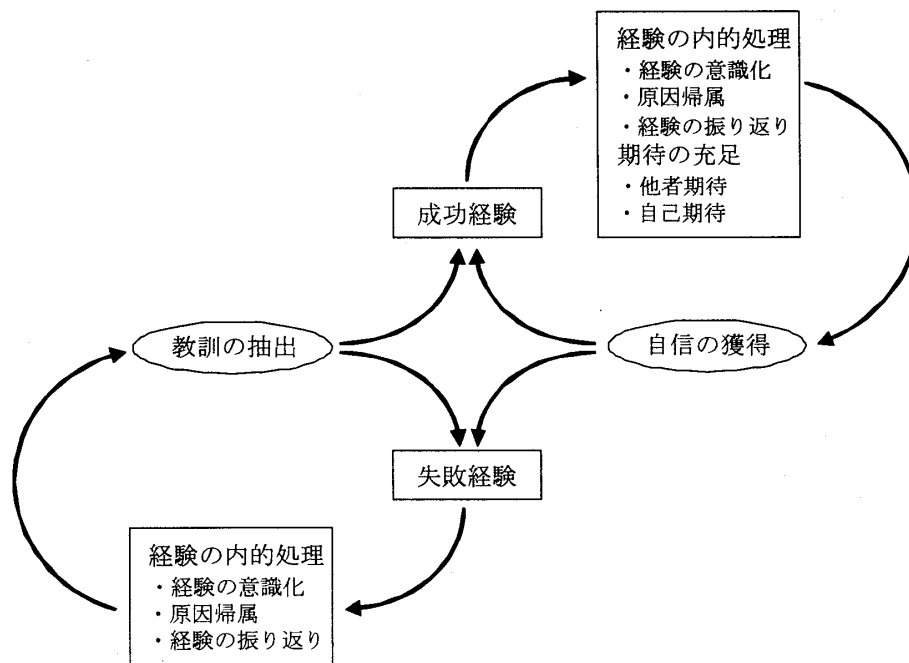


Fig.1 リーダーの自信の獲得につながる経験の連鎖プロセスモデル

一方、リーダーの失敗経験や挑戦的な経験が管理者としての豊富な教訓を抽出するのに役立つことは、すでに指摘した通りである（McCall et al., 1988; McCauley et al., 1998）。また、池田・古川（2004）は、リーダーとしての職務経験から得られる教訓について検討し、①リーダーは嬉しかった経験よりも厳しかった経験をより多く振り返っていること、そして②管理者として必要な教訓は、嬉しかった経験よりもむしろ厳しかった経験から得られていることを実証している。

こうしてリーダーは、失敗経験から自己に役立つ教訓を学習し、そして後続する経験で自己の教訓を生かしながら成功経験を経て自信を獲得するという「経験の連鎖プロセスモデル」を仮定することができる。これを図示したのがFig.1である。

まず、リーダーは失敗あるいは成功いずれかの経験をする。失敗経験の場合には、リーダーはそれを内的に処理し、そこから以後の経験に役立つ教訓を抽出する。そして、その教訓を活かして次の行動に着手した後、成功あるいは失敗に再度遭遇する。仮に、成功を収めるとすれば、リーダーはその経験を内的に処理し、あるいは期待を充足しながら自信を獲得していく。その後、自信を高めたリーダーは、次の課題に取り組み、成功あるいは失敗を経験する。こうして、リーダーは成功あるいは失敗経験の2つのサイクルのいずれかを連鎖的にたどることになる。

V リーダーの自信の今後の研究課題

以上の議論では、これまでリーダーの自信のアプローチについて、特にリーダーの役割行動の可能感としての行動ベースの自信に焦点を当て、そしてその自信の源泉について概括してきた。第V章では、リーダーの行動ベースの自信研究を発展させるために必要な今後の検討課題として、特に①リーダーの自信の効果の解明と②自信の妥当性の検証について論じる。

1 リーダーの自信の効果の解明

リーダーの有する自信の効果の解明は、今後の重要な課題である。従来のリーダーシップ研究においてリーダーの自信の効果について体系的に検討した研究は希少である。しかし、リーダーの能力ベースの自信に関する研究はわずかながら存在する。例えば、Kipnis & Lane（1962）は、自信の低いリーダーは、パフォーマンスの低い部下に責任転嫁するが、自信の高いリーダーは、その問題点を真正面から受け止め、それについてどう対処するのか部下と議論する傾向にあることを示している。その他にも、能力ベースの自信を有するリーダーほどリスクテイキングに着手し（Burnstein, 1969）、さらに変革に指向したリーダー行動を行う（Howell & Avolio, 1993）ことも報告されている。

これらの研究が示唆することは、リーダーが自己の能力に確信を持つことで、①集団や組織のパフォーマンス

の達成に向かう行動を積極的に遂行し、②なおかつその行動は日常業務の安定と充実を目指した課題志向と関係志向の行動の働きかけに留まらず、変革志向的な行動に着手する可能性を秘めていることである。しかしながら、上述したように、リーダーの能力ベースの自信が抽象的であるが故に、なぜリーダーの自信が行動の生起につながるかについては明確ではない。

むしろ、リーダーの自信を行動ベースとして取り上げることで、リーダー行動の発生メカニズムをより明確に説明できるように思われる。行動ベースの自信とは、「リーダーとして職場やチームの課題を遂行していく上で必要とされる役割行動を確実に実行できると考える度合い」である（池田・古川、印刷中）。この必要な役割行動を確実に実行できる自信の高さは、行動の着手可能性や遂行可能な行動範囲やレパートリーの広さを意味し、結果として課題状況に応じた行動の柔軟性を備えさせていると考えられる。

池田・古川（印刷中）は、リーダーの自信の高さが行動の柔軟性を備えさせていることを示唆する研究をすでに報告している。企業組織リーダーに対して場面想定法を実施し、そこで新規課題と既存課題の2つのプロジェクトを提示した。2つのプロジェクトの特徴は、既存課題よりも新規課題プロジェクトの方が、既有的経験、知識、情報が役立ちにくく、成果の見通しを持ちにくく、さらに多様なメンバーで構成されており、概してチーム運営が難しいよう操作されていた。その結果、課題の選択においては、リーダーの自信の高さとはほとんど関係性は見られなかった。しかし、リーダーの自信の程度は選択した課題の遂行の仕方と関係していた。すなわち、新規課題プロジェクトを選択した場合は、高い自信を有するリーダーほど、挑戦的に取り組むこと、新規な戦略を積極的に採用すること、さらに確実にいい成果が得られることを確信していた。ところが、既存課題プロジェクトを選択した場合、高い自信を有するリーダーほど、リーダー主導でプロジェクトを運営していくと考えていた。この結果は、高い自信を有するリーダーほど、課題特性に応じて何が必要な行動であるのかを判断し、そしてそこで相応しいと考えられる行動を柔軟に使い分けて行使する可能性を示唆していると解釈することができる。

しかしながら、上記の研究は場面想定法を用いたものであり、結論を下すには必ずしも十分ではない。リーダーの行動ベースの自信の効果としての行動の柔軟性を検証するためには、企業組織場面において、リーダー自身の自信の評価に加え、部下や上司による行動評価の指標などを考慮しながら検討する必要があるだろう。

2 リーダーの自信の妥当性の検討

リーダーの自信の妥当性の検証も重要な検討課題と言

える。上述したように、リーダーの行動ベースの自信の意義は、リーダーの行動的能力を適切に測定することで管理者の育成開発に活かせることである。とすれば、リーダーの役割行動の可能感としての自信を可能な限り適切に測定する必要があるだろう。リーダーの有する自信の妥当性の検討である。すなわち、そのリーダーの行動ベースの自信が、どの程度経験に裏付けられた根拠のあるものかの検討も今後必要な研究課題であると考えられる。

従来のリーダーシップ研究においても、リーダーの自己評価による測定の妥当性は問題となっており、とりわけリーダー行動に関するリーダーの自己評価と部下や上司による他者評価との間には乖離が存在することが指摘されている（Atwater & Yammarino, 1997; 三隅・藤田, 1972）。すなわち、他者評価と一致した評価をする個人よりも、他者評価と比べて自己を過度に高く評価するリーダーほどパフォーマンスが低く、そしてあまり効果的と評価されないことも一連の研究から実証されている（Atwater & Yammarino, 1992; Bass & Yammarino, 1991; Van Velsor, Taylor, & Leslie, 1992）。

しかしながら、Atwater & Yammarino (1992) や Van Velsor et al. (1992) が指摘しているように、必ずしも全てのリーダーが自己を過大評価しているわけではなく、なかには、自己評価が他者からの評価と「一致」(in-agreement) している者もあり、さらに、他者からのそれよりも実質的に自己評価が低い者（過少評価者; under-estimate）も少なからず存在する。したがって、リーダーの行動ベースの自信の妥当性を検証するためには、自己の評価としての潜在的基準と部下や上司からの評価を基に実際のリーダー行動やパフォーマンスなどの顕在的基準とを併せて検討することが必要だと考えられる。

VI 結 び

本稿では、リーダーシップ研究において、これまで十分に検討されてこなかったリーダーの自信の概念に着目し、そのアプローチの変遷、関連する概念の整理、自信の源泉について概観してきた。

従来から取り上げられてきたリーダーの能力ベースの自信は、概念が抽象的であり、その測定尺度が不揃いであることから、必ずしも実りある成果は得られていなかった。しかし、リーダーの行動ベースの自信を取り上げることで、リーダー行動の生起メカニズムやリーダー行動の柔軟性を理論的に説明できるだけでなく、リーダーの育成や開発など実践的な示唆も提供することができる可能性を秘めている。しかしながら、リーダーの行動ベースの自信の研究は国内外において未だ十分ではなく、研究知見の体系的な蓄積が今後期待される。

引用文献

- Ashford, S. J. 1989 Self-assessments in organizations: A review and integrative model. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, Vol.11. Greenwich, CT: JAI Press. Pp.133-174.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. 1992 Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, **45**, 141-164.
- Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. 1997 Self-other rating agreement: A review and model. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*, Vol.15. Greenwich, CT: JAI Press. Pp.121-174.
- Avolio, B. J. 1999 *Full leadership development: Building the vital force in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bandura, A. 1986 *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. 1981 *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1985 *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990 *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Yammarino, F. J. 1991 Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, **40**, 437-454.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. 1966 The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, **11**, 207-223.
- ブランデン N. 手塚郁恵 (訳) 1992 自信を育てる心理学 — セルフ・エスティーム入門 春秋社 (Branden, N. 1987 *How to raise your self-esteem*. New York: Bantam Books.)
- Burnstein, E. 1969 An analysis of group decisions involving risk ("the risky shift"). *Human Relations*, **22**, 381-395.
- Chemers, M. M., Watson, C. B., & May, S. T. 2000 Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, **26**, 267-277.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K., Marks, M. A., & Mumford, M. D. 2000 Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, **11**, 65-86.
- Daudelin, M. W. 1996 Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, **24**, 36-48.
- Davies, J., & Easterby-Smith, M. 1984 Learning and developing from managerial work experience. *Journal of Management Studies*, **21**, 169-183.
- Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Halpin, S. M. (Eds.) 2004 *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow's teams and organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Drake, R. M. 1944 A study of leadership. *Character and Personality*, **12**, 285-289.
- Dugan, K. W. 1989 Ability and effort attributions: Do they affect how managers communicate performance feedback information. *Academy of Management Journal*, **32**, 87-114.
- 遠藤辰雄 1992 セルフ・エスティーム研究の視座 遠藤辰雄・井上祥治・蘭 千尋 (編著) セルフ・エスティームの心理学 ナカニシヤ出版 Pp.8-25.
- フィードラー F. E. 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 (Fiedler, F. E. 1967 *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.)
- 古川久敬 1979 管理者による職場管理目標の設定過程とリーダーシップ行動 実験社会心理学研究, **19**, 15-24.
- 古川久敬 (監修) 2002 コンピテンシーラーニング — 業績向上につながる能力開発の新指標 — 日本能率協会マネジメントセンター
- 古川久敬 2003 目標による管理の新たな展開 — モチベーション, 学習, チームワークの観点から — 組織科学, **37**(1), 10-22.
- 古川久敬 2004 チームマネジメント 日経文庫
- 古川久敬・池田 浩 2003 企業組織におけるリーダーの自信は何から生まれるか — 経験の省察と他者および自己期待を充足することの効果 — 産業・組織心理学会第19回大発表論文集, Pp.128-131.
- Fry, P. 1976 Success, failure, and self-estimates of final course grades. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, **56**, 121-133.
- Gavin, M. B., Green, S. G., & Fairhurst, G. T. 1995 Managerial control strategies for poor performance over time and the impact on subordinate reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **63**, 207-221.
- Halpin, A.W., & Winer, B.J. 1957 A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau

- of Business Research. Pp.39-51.
- Harter, S. 1982 The perceived competence scale for children. *Child Development*, **53**, 87-97.
- House, R. J. & Dessler, G. 1974 The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches in leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. Pp.29-55.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993 Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 891-902.
- 池田 浩・古川久敬 2004 企業組織リーダーの経験からの学習—経験の振り返りの頻度とそれの捉え方の効果— 産業・組織心理学会第20回大会発表論文集, Pp.115-118.
- Ikeda, H., & Furukawa, H. 2004 Sources of leader's confidence in work organizations. Paper presented at 28th International Congress of Psychology, China.
- 池田 浩・古川久敬 2005 リーダーの自信に関する研究—自信測定尺度の開発およびマネジメント志向性との関連— 実験社会心理学研究 (印刷中).
- 池田 浩・山口裕幸・古川久敬 2003 組織成員の変革へのレディネスと管理者の変革型および交流型リーダーシップとの関係性 産業・組織心理学研究, **17**, 15-23.
- 猪俣正雄 1989 組織のリーダーシップ 中央経済社
- James, W. 1890 *The principle of psychology*. New York: Henry Holt.
- 金井壽宏 2002 仕事で「一皮むける」— 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ— 光文社
- 金井壽宏・古野庸一 2001 「一皮むける経験」とリーダーシップ開発— 知的競争力の源泉としてのミドルの育成 — 橋ビジネスレビュー, **49**, 48-67.
- Kipnis, D., & Lane, W. P. 1962 Self-confidence and leadership. *Journal of Applied Psychology*, **46**, 291-295.
- Kolb, D. 1984 *Experimental learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lepper, M., Ross, L., & Lau, R. R. 1986 Persistence of inaccurate beliefs about the self: Perseverance effect in classroom. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**, 369-381.
- Mann, R. D. 1959 A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, **54**, 241-270.
- 増田真也 1994 原因帰属とセルフ・エスティームに関する研究 社会心理学研究, **10**, 56-63.
- 松井 仁・村田純子 1997 青年用有能感調査票の検討 教育心理学研究, **45**, 220-227.
- 松尾直博・新井邦二 1998 児童の対人不安傾向と公的自己意識, 対人的自己効力感との関係 教育心理学研究, **46**, 21-30.
- Matsushima, R., & Shiomi, K. 2002 Self-disclosure and friendship in junior high school students. *Social Behavior and Personality*, **30**, 515-525.
- マッコール M. W. 金井壽宏 (監訳) 2000 ハイ・フライヤー—次世代リーダーの育成法— プレジデント社
(McCall, M. W. 1998 *High flyers*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.)
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. 1988 *The lessons of experience: How successful executives development on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.) 1998 *The Center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. 1994 Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 544-560.
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 (改訂版) 有斐閣
- 三隅二不二・藤田 正 1972 組織体における監督行動の自己評定と部下評定の関連に関する実証的研究 実験社会心理学研究, **12**, 53-64.
- Mitchell, T. R., Green, S. C., & Wood, R. E. 1981 An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol.3. Greenwich, CT: JAI Press. Pp.197-234.
- 三宅幹子 2000 特性的自己効力感が課題固有の自己効力感の変容に与える影響—課題成績のフィードバックの操作を用いて— 教育心理学研究, **48**, 42-51.
- Moore, M. L., Miller, E., & Fossum, J. 1974 Predictors of managerial career expectations. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 90-92.
- 成田健一・下仲順子・中里克治・河合千恵子・佐藤眞一・長田由紀子 1995 特性的自己効力感尺度の検討—生涯発達の利用の可能性を探る— 教育心理学研究, **43**, 306-314.
- 宮本美沙子・奈須正裕 (編著) 1995 達成動機の理論

と展開 金子書房

- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. 2000 Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, **11**, 87-114.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T., & Fleishman, E. A. 2000 Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, **11**, 11-35.
- Northouse, P. G. 2003 *Leadership: Theory and practice*. 3th ed. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. 2002 Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 215-235.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1975 Determinants of supervisory behavior: A role set analysis. *Human Relations*, **28**, 139-154.
- Rogers, C. R. 1951 *Client-centered counselling*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Rosenberg, M. 1965 *Society and the adolescent self-image*. Princeton: Princeton University Press.
- 坂野雄二・東條光彦 1993 一般性セルフ・エフィカシー尺度 上里一郎(監修) 心理アセスメントハンドブック 西村書店 Pp.478-489.
- 桜井茂男 1983 認知されたコンピテンス測定尺度(日本語版)の作成 教育心理学研究, **31**, 245-249.
- 桜井茂男・杉原一昭 1985 幼児の有能感と社会的受容感 教育心理学研究, **33**, 237-242.
- Schyns, B., & Collani, G. 2002 A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **11**, 219-241.
- Scott, W. G., & Mitchell, T. R. 1972 *Organization theory: A structural and behavioral analysis*. Homewood, IL: Richard Irwin.
- 下山 剛(編) 1995 学習意欲と学習指導 ―生きた学力を育てる― 学芸図書
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. 2002 Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *Journal of Social Psychology*, **142**, 211-232.
- Stogdill, R. M. 1948 Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, **25**, 35-71.
- Stogdill, R. M. 1974 *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- 竹網誠一郎・鎌原雅彦・沢崎俊之 1988 自己効力感に関する研究の動向と問題 教育心理学研究, **36**, 172-184.
- 田崎敏昭・池田 浩 2001 リーダーの個人特性と社会的勢力の行使に関する実験的研究 佐賀大学文化教育学部研究論文集, **6**, 1-10.
- ティシー N. M. & ディヴァンナ M. A. 小林 薫(訳) 1988 現状変革型リーダー: 変化・イノベーション・起業家精神への挑戦 ダイアモンド社
- (Tichy, N. M., & Devanna, M. A. 1986 *The transformational leader*. New York: John Wiley & Sons, Inc.)
- Tui, A. S., & Ashford, S. J. 1994 Adaptive self-regulation: a process view of managerial effectiveness. *Journal of Management*, **20**, 93-121.
- Van Velsor, E., Taylor, S., & Leslie, J. 1992 An examination of the relationships between self-perception accuracy, self-awareness, gender and leader effectiveness. *Human Resource Management*, **32**, 249-264.
- 和田万紀 1992 目標達成行動における自己能力関連情報の収集方略について 心理学評論, **35**, 293-310.
- Webb, U. 1915 Character and intelligence. *British Journal of Psychology Monograph*, No.20.
- Weiner, B. 1974 *Achievement motivation and attribution theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Weisberg, R. W. 1980 *Memory, thought, and behavior*. New York: Oxford University Press.
- White, R. 1959 Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, **66**, 297-333.
- ワークス研究所 2001 リーダーを育てる Works, **47**, 2-39.
- 山口裕幸 2000 職場集団におけるリーダーシップ 外島裕・田中堅一郎(編) 産業・組織エッセンシャルズ ナカニシヤ出版 Pp.133-161.
- 山本真理子・松井 豊・山城由紀子 1982 認知された自己の諸側面の構造 教育心理学研究, **30**, 64-68.
- 安永 悟 1985 自己効力感と内発的動機づけ 九州大学教育学部紀要(教育心理学部門), **30**, 23-34.
- Yukl, G. 1998 *Leadership in organization*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.