九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

リーダーの提示する目標と懲罰の即応性がメンバーの対リーダー感情に及ぼす影響

野上, 真
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/10.15017/3577

出版情報：九州大学心理学研究. 5, pp.127-132, 2004-03-31. 九州大学大学院人間環境学研究院
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

Kyushu University Psychological Research
2004, Vol.5, 127-132

リーダーの提示する目標と懲罰の即応性がメンバーの対リーダー感情に及ぼす影響

野上　真　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

The effect of contingency between the leader's goal and punishment behavior upon member's preference of the leader

Makoto Nogami (*Graduate school of human-environment studies, Kyushu university*)
Hisataka Furukawa (*Faculty of human-environment studies, Kyushu university*)

We examined the effectiveness of the contingency between the leader's goal and punishment behavior. The "contingency" means the degree to which leader determines his behavior to the member according to the achievement concerned to the goal presented by him. Then, moderating effects on contingency of members' heteronomy and leader prototype held by members were examined. SS were 149 university and graduate school students and filled out the questionnaire. We presented SS 2 fictitious cases. One describes that leader punished members depending on the member's achievement of the leader's goal, and the other describes that leader did so indifferent to the presented goal. SS evaluated preference of the leader for each case. Results are as follows. SS's preference of leader is more positive when the leader punished members according to the member's accomplishment of the leader's goal. And moderating effects on contingency of SS's heteronomy and leader prototype held by SS are not obviously found.

Keywords: leader, punishment, goal, heteronomy, leader prototype

目　的

成果主義に基づく組織運営においては，メンバーの成果に対するリーダーの適切な報酬・懲罰が重要であると考えられる。特に懲罰は，メンバーに対して不利益をもたらすため，メンバーの対組織満足感を損ないやすく，メンバーが納得しやすいように，慎重に行われる必要がある。

現実の組織において，懲罰に対するメンバーの納得感を規定する要因は，多岐にわたるであろう。その証左として，リーダーの懲罰の効果を明らかにした一連の研究では，懲罰が成果に基づいたものである場合にも，その効果には一貫性が見出されていない（Podsakoff et.al., 1984, Ball et.al., 1994, 淵上, 2002)。すなわち，成果に基づいた懲罰が，メンバーのモチベーションに影響を及ぼさないという知見もあれば（Podsakoff et.al., 1982, Williams et.al., 1992)，メンバーのモチベーションを低める効果があるとする知見もある（例えば Oldham, 1976)。このことは，メンバーが懲罰を，「成果に基づいたものである」ということだけを以って容認するものではないことを示唆するものである（Podsakoff et.al., 1984)。

過去の研究では，例えば，メンバーのパフォーマンス水準（Podsakoff et.al. 1982)，メンバーのネガティブな感受性や，「社会は公正なものであるべきである」という信念のほか，メンバーの認知する手続き公正，分配公正（Ball et.al. 1994）という組織運営上の公正認知によって，懲罰の効果が異なることが示唆されている。

ただし，従来の研究において取り上げられてきた懲罰は，その概念規定，また測定において，リーダー対メンバー個人，という個人対個人の関係においてなされるものであることを前提としてきたものと考えられる。しかし，組織が集団レベルでの成果を追求する以上，リーダーはその役割上の必要から，メンバー個人に対してのみならず，集団全体に対して懲罰を行う場合も想定される。特に後者の場合，集団の目標の達成度に応じて懲罰がなされるため，リーダーが日常的に提示している目標と懲罰の即応性（懲罰が，提示された目標の達成度に即したものである程度）に注目することが重要であると考えられる。

以上の問題意識から，本研究では，リーダーの目標提示と懲罰の即応性が，リーダーの懲罰に対するメンバーの抵抗感及び，対リーダー感情に与える効果を検討する。併せて，その効果が，メンバーの個人要因によって，いかに仲介されるかについても検討する。

さて，リーダーの目標提示と懲罰の即応性は，メンバーにいかなるインパクトを与えるであろうか。まず，リーダーの日常的に提示する集団の目標と懲罰の間に即応性がある場合，メンバーは，リーダーの懲罰が合理的なものであると判断することが容易になると考えられる。また，目標と懲罰の間の即応性は，目標の不達成が懲罰に直結する，という認識をメンバーに持たせると同時に，リーダーが「一定の基準」に基づいてメンバーを評価している，というメンバーの実感に結びつくであろう。そのことが，リーダーのもとで努力が報われる可能性が高い，というメンバーの期待感と，リーダーに対する信頼感をも高めるであろう。以上の議論から，本研究では次の仮説を提示する。

仮説1：リーダーが日常的に提示する目標と，後続の懲罰の間に即応性がある場合，メンバーの対リーダー感情は良好であろう。

仮説1の傾向は，メンバーの個人要因によっても規定されるものと考えられる。本研究ではメンバーの個人要因として，メンバーの他律志向性（自らの行動を決定するとき，他者の意向や周囲の状況を重視する傾向）と，メンバーのもつ懲罰的リーダープロトタイプ（リーダーは懲罰を行うものだ，という一般的見解）を取り上げる。

他律志向性を取り上げる理由は，これがリーダーの目標提示と行動の即応性の，メンバーにとっての必要性を規定する重要な要因になると考えられるためである。

野上（1997）は，他律志向性の高いメンバーは，そうでないメンバーに比して，リーダーの指示的行動を求める傾向が強いことを示唆した。こうした知見は，他律志向性の高いメンバーの場合，自らの行動を決定する上で，他者の意向を重視するため，リーダーの指示が活動の重要な指針となることを示唆するものである。敷衍すれば，他律志向性の高いメンバーは，リーダーの提示した目標を自らの活動の指針として重視するものと考えられ，提示された目標と即応性のある懲罰がなされたとき，他律志向性の低いメンバーよりも，懲罰を合理的なものとして納得しやすいものと考えられる。そのため，他律志向性の高いメンバーにおいては，他律志向性の低いメンバーに比して，リーダーの懲罰と目標提示の即応性が，対リーダー感情にポジティブな効果をもたらしやすいものと予想される。逆に，提示された目標と即応性のない懲罰がとられたとき，他律志向性の高いメンバーの抵抗感は，リーダーの提示する目標を拠り所としている分，他律志向性の低いメンバーに比して強いものであると考えられる。

以上の議論から，リーダーの目標提示と懲罰の即応性が，対リーダー感情に及ぼす影響は，他律志向性の低いメンバーよりも，他律志向性の高いメンバーにおいて顕著に見られることが予想される。

仮説1 a：仮説1の傾向は，他律志向性の低いメンバーよりも，他律志向性の高いメンバーにおいて，顕著に見られるであろう。

懲罰的リーダープロトタイプを取り上げる理由は，これが，メンバーの懲罰への反応を規定する重要な要因となると考えられるためである。

淵上（2002）は，大学生や社会人を対象にした質問紙調査により，懲罰的リーダープロトタイプを強くもつ人は，あまりもたない人に比して，組織の指導において懲罰を用いるリーダーに対して好意的であることを明らかにしている。こうした知見から，懲罰的リーダープロトタイプを強くもつメンバーは，リーダーの懲罰を「必要で価値あるもの」と認知するものと考えられる（淵上，2002）。そのため，懲罰的リーダープロトタイプを強くもつメンバーは，あまりもたないメンバーに比して，懲罰が合理的なものである根拠を必要としないものと考えられる。一方，懲罰的リーダープロトタイプをあまりもたないメンバーの場合，懲罰そのものを合理的なものと考える傾向がないため，懲罰に合理的な根拠があるか否か（懲罰がリーダーの提示した目標に即したものであるか否か）に対して敏感に反応するものと考えられる。

以上の議論から，リーダーの提示する目標と懲罰の即応性が，対リーダー感情にもたらす影響は,懲罰的リーダープロトタイプをあまりもたないメンバーにおいて，顕著に見られるものと予想される。

仮説1 b：仮説1の傾向は，懲罰的リーダープロトタイプを強くもつメンバーよりも，懲罰的リーダープロトタイプをあまりもたないメンバーにおいて，顕著に見られるであろう。

方　法

1．調査の概要

質問紙調査による。平成15年5月から8月にかけて，国立K大学の大学生及び大学院生を対象に実施。回収した149名分を分析対象とした。

2．質問紙の構成

（1）事例の提示

大学テニス部を舞台にした2つの事例（リーダーの提示する目標と懲罰に即応性のある事例と，ない事例）を提示し，回答者には，自分がテニス部の部員であるという想定のもと，事例を読んでもらった（全文は末尾資料

参照)。

以下の事例1は，リーダーの提示する目標と懲罰に即応性のある事例として，事例2は，リーダーの提示する目標と懲罰に即応性のない事例として設定されている。

事例1． 主将は日常的に試合で勝つことを部の目標として強調していた。そして，部が試合で負けたとき，部員たちを厳しく叱責した。

事例2． 主将は日常的に試合で勝つことを部の目標として強調せず日常の努力の重要性のみ強調していた。そして，部が試合で負けたとき，部員たちを厳しく叱責した。

（2）懲罰に対する抵抗感尺度及び対リーダー感情尺度

リーダーの行動に対するメンバーの好感度と，リーダーの人格に対するメンバーの好感度は別である可能性があるので，主将の懲罰に対する抵抗感を問う項目(Podsakoff et.al., 1984を参考に作成）及び主将への親近感，主将への期待感，主将への信頼感を問う項目（5段階評定，淵上，2002を参考に作成）を設けた。

主将の懲罰に対する抵抗感を問う項目は，「公式戦の後で，主将は部員が責任を問われるべきではないことに関して叱責したと思う」，「公式戦の後で，主将は部員を正当な理由なく叱責したと思う」，「公式戦の後で，主将は部員がよくやったにもかかわらず叱責したと思う」，「公式戦の後で，主将が何故部員を叱責したのか理解しがたい」の4項目である（5段階評定，α係数=.72)。

主将への親近感を問う項目は，「主将に親しみを感じる」と「主将はリーダーとして好ましいと思う」の2項目である（5段階評定，α係数=.78)。

主将への期待感を問う項目は，「今後，主将の指導のもとで充実した部活動ができると思う」と「今後，主将の指導のもとで部員の努力は報われそうだと思う」の2項目である（5段階評定，α係数=.81)。

主将への信頼感を問う項目は，「主将の指導する部に愛着を感じる」「今後も主将の指導のもとで部活を続けたいと思う」の2項目である（5段階評定，α係数=.83)。

（3）他律志向性尺度

自らの行動を自らの価値観にもとづいて決定する傾向を問う。

「自分のことは自分で決めないと気がすまない」「既成のものにこだわらず自分がよいと思ったことをする」「自分なりの価値観をもっている方である」「世間の動きに動じない方である」の4項目である（5段階評定，全て逆転項目)。山岡・押見(1986)を参考に作成した。α係数は.72である。

（4）懲罰的リーダープロトタイプ尺度

リーダーはメンバーに対し苦言を呈するものである，というプロトタイプをどの程度もっているのかを問う。

「一般的に，リーダーはメンバーを批判する立場にあると思う」「一般的に，リーダーはメンバーに苦言を呈する立場にあると思う」「一般的に，リーダーはメンバーの至らぬ点をはっきり指摘するものだと思う」「一般的に，リーダーはメンバーの達成度を厳しく批評するものである」の4項目である（5段階評定．Podsakoff, 1984, 淵上，2002を参考に作成)。α係数は.63である。

結　果

質問紙で提示した2つの事例それぞれについて，主将が「試合で勝つこと」を目標として強調していた程度を問う項目（5段階評定）を設けたが，有意差が見られたため(事例1>事例2，$t=19.12$，$p<.01$)，事例間で，目標としての「試合で勝つこと」の重要性の強調に差があったことが確認された。

仮説1（リーダーの提示する目標と懲罰の即応性がある場合，メンバーの対リーダー感情は良好であろう）について検討する。

リーダーの懲罰に対する抵抗感，リーダーへの親近感，リーダーへの期待感，リーダーへの信頼感について，目標提示と懲罰の即応性あり条件（事例1)，なし条件（事例2）間で比較を行った結果，いずれの変数も，即応性なし条件より，即応性あり条件においてポジティブ

Table 1
リーダーの目標・懲罰の即応性の有無と対リーダー感情

	目標・懲罰の即応性		t
	あり	なし	
懲罰への抵抗感	11.22(3.28)	13.01(3.76)	5.12**
リーダーへの親近感	4.49(1.83)	4.19(1.88)	1.57
リーダーへの期待感	4.93(1.98)	4.42(1.90)	2.65**
リーダーへの信頼感	4.42(1.77)	4.13(1.87)	1.57

注）カッコ内標準偏差，　** $p<.01$

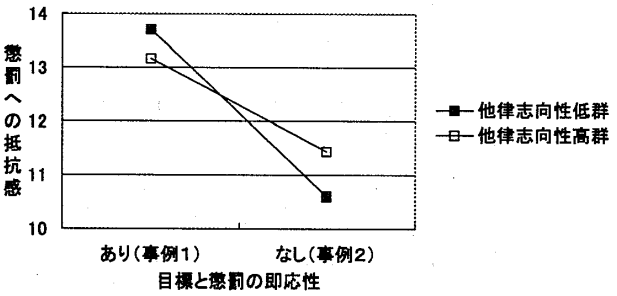

Fig.1 リーダーの目標と懲罰の即応性，部下の他律志向性が懲罰への抵抗感に及ぼす効果

であった（Table 1）。特に，リーダーの懲罰に対する抵抗感と，リーダーに対する期待感については，条件間で有意差（$p<.01$）がみられた。このことは仮説1を支持している。

仮説1a（仮説1の傾向はメンバーの他律志向性が高い場合，顕著に見られるだろう）について検討する。

他律志向性尺度得点について，サンプル中から±1/2標準偏差で高群と低群を抽出し，リーダーの懲罰に対する抵抗感，リーダーへの親近感，リーダーへの期待感，リーダーへの信頼感について，目標・懲罰の即応性の有無×他律志向性の2要因分散分析を行った。その結果，いずれの従属変数においても交互作用は有意でなく，わずかにリーダーの懲罰に対する抵抗感についてのみ，有意に近い結果（$F=3.06$，$p=.08$）が得られた。しかも，目標・懲罰の即応性あり条件よりも，なし条件においてリーダーの懲罰に対するメンバーの抵抗感が高くなる傾向は，他律志向性高群より，他律志向性低群において顕著であった（Fig.1）。このことは，仮説1aに反する。

仮説1b（仮説1の傾向は，懲罰的リーダープロトタイプをあまりもたないメンバーの場合，顕著に見られるだろう）について検討する。

懲罰的リーダープロトタイプ尺度得点について，サンプル中から±1/2標準偏差で高群と低群を抽出し，リーダーの懲罰に対する抵抗感，リーダーへの親近感，リーダーへの期待感，リーダーへの信頼感について，目標・懲罰の即応性の有無×リーダープロトタイプの2要因分散分析を行った。その結果，いずれの従属変数においても交互作用は有意でなかった。従って仮説1bは支持されなかった。

考　　察

本研究で得られた結果は，リーダーの提示する目標と懲罰の即応性（懲罰が，提示された目標の達成度に即したものである程度）が，リーダーの懲罰に対するメンバーの抵抗感や，リーダーの人格に対する好感度に影響力をもつことを示唆するものであった。本研究で提示した2つの条件（目標・懲罰の即応性あり条件と，なし条件）は，「集団レベルの成果が出せなかったことに対する叱責が行われた」という点で共通していた。しかも，事例で取り上げた集団は，一般に試合での勝利を目標としていると考えられる運動部集団である。それにもかかわらず，リーダーの提示した目標と懲罰の即応性の有無により，対リーダー感情に差が生じた。このことは，リーダーが，組織の目標をはっきりと提示することの重要性を示すものである。

特に，仮説1（リーダーの提示する目標と懲罰の即応性がある場合，メンバーの対リーダー感情は良好であろう）で予想された傾向が，リーダーへの期待感を従属変数とした場合に顕著に見出された点は，目標と懲罰の即応性が，「このリーダーのもとでならば，努力が報われる」という将来的な期待感にも結びつくことを示すものである。

さて，本研究の冒頭で，成果主義に基づく組織運営における適切な報酬・懲罰の重要性にふれたが，成果主義に基づく組織運営においては，「敗者復活」の機会を残しておくことの重要性も指摘されている。言い換えれば，現在低い評価を受けていても，将来の努力により挽回できるという期待感を，メンバーが抱くことのできる環境が必要とされている，ということである。目標と懲罰に即応性がある場合，懲罰が行われてなお，将来的な期待感が生じることを示唆する本研究の結果は，成果主義の組織における，リーダーの目標提示の重要性を再確認させるものと考えられる。

目標と懲罰の即応性が対リーダー感情に及ぼす効果について，回答者の個人要因（他律志向性，懲罰的リーダープロトタイプをもつ程度）の仲介効果は顕著に見られなかった。これは本研究の仮説に反する結果である。また，リーダーに対する抵抗感についてのみ，目標と懲罰の即応性の有無×他律志向性の交互作用が有意に近い水準を示したが，その交互作用は，本研究における仮説に反するものであった。野上(1997)は，大学生の運動部員を対象とした調査において，本研究の他律志向性尺度と同じ項目を用い，他律志向性の高いメンバーは，他律志向性の低いメンバーに比して，リーダーの圧力的行動によってリーダーへの反発を感じる傾向が強いことを示している。こうした知見を参考にすると，他律志向性の高い回答者はリーダーの懲罰にストレスを感じやすいために，目標と懲罰の即応性による，懲罰への抵抗感の低下が顕著に見られなかったものとも考えられる。

また，回答者のもつ懲罰的リーダープロトタイプの仲介効果が見出されなかった理由については，目標・懲罰の即応性の主効果が強いものであった，ということのほ

かに，本研究で使用した懲罰的リーダープロトタイプ尺度の項目上の問題が考えられる。本研究で使用した尺度は，「リーダーは懲罰を行うものである」という見解をどの程度もっているかを問うものであった。しかし，本研究で回答者に提示した２つの仮想事例は，２つとも「成果が出せなかったために，リーダーがメンバーを叱責する」という内容である。これらの事例で示された懲罰行動を，回答者がどの程度「リーダーの当然の役割」と考えているかを測定するためには，懲罰的リーダープロトタイプ尺度において，「リーダーは成果を出せなかった場合に懲罰を行うものである」というプロトタイプをもつ程度を測定するべきであったかもしれない。この点は今後の課題である。

本研究において得られた結果から，メンバーの他律志向性及び懲罰的リーダープロトタイプは，概して目標と懲罰の即応性が対リーダー感情に及ぼす効果について，強力な仲介変数として作用しないことが示されたといえる。

要　約

本研究では，リーダーシップ行動とリーダーの提示する目標の即応性（リーダーのメンバーに対する働きかけが，リーダーの提示した目標についてのメンバーの達成度に即応している程度）が，メンバーによるリーダーの行動の受け入れをいかに規定するかが検討された。併せて，その効果が，メンバーの他律志向性（他律的に行動しようとする傾向），リーダープロトタイプによって，いかに仲介されるかも検討した。本研究で焦点を当てたリーダーシップ行動は，メンバーのモラールや対リーダー感情にネガティブな影響をもたらしやすいと考えられる懲罰行動である。調査方法は，質問紙法による。調査対象は，大学生及び大学院生149名であった。質問紙では，２つの仮想事例（リーダーが提示した目標についての達成度に応じてメンバーに懲罰を行う事例と，目標に即応せず懲罰を行う事例）が提示され，それぞれの事例について，回答者はリーダーに対する好感度を評定した。本研究で得られた結果として，リーダーの目標と懲罰の即応性がない条件よりもある条件において，回答者の対リーダー感情は良好であった。そして，その傾向には，回答者の他律志向性およびリーダープロトタイプの仲介効果は顕著に見られなかった。

参考文献

Ball,G.A., Trevino,L.K., Sims Jr.,H.P., 1994 Just and unjust punishment : influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal.* Vol.**37**, 299-322.

淵上克義　2002　リーダーシップの社会心理学　ナカニシヤ出版

野上真　1997　大学生運動部主将のリーダーシップ効果を規定する諸要因　実験社会心理学研究　**37**(2). 203-215.

Podsakoff,P.M., Todor,W.D., Grover, R.A., Huber, V.L. 1984 Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction? *Organizational Behavior & Human Performance.* Vol.**34**, 21-63

Podsakoff,P.M., Todor.W.D, Skov,R. 1982 Effect of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal* Vol.**25**. 810-821.

Oldham,G.R., 1976 The motivational strategies used by supervisors: relationship to effectiveness indicators. *Organizational Behavior & Human Performance*. Vol. **15**. 66-86.

山岡重行・押見輝男　1986　新ユニークネス尺度の作成と検討　日本グループダイナミックス学会第34回大会発表論文集　219-220.

Williams,M.L., Podsakoff,P.M., Huber,V 1992 Effect of group-level and individual-level variation in leader behaviours on subordinate attitudes and performance *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* Vol.**65**, 115-129.

資料
質問紙において提示された２つの事例の全文

事例１

Ａは大学テニス部の主将であり，あなたはその大学テニス部の部員です。

Ａは，主将に就任した当初，新入部員を勧誘するときから，「部活動の目的は試合に勝つことだ。部活としてテニスをやる以上，勝つことにこだわらなくてはならない」と言っており，普段のミーティングでもその言葉を繰り返していました。そして，練習の指導においては，技術が向上しない部員に対し，「しっかりやれ。毎日練習しても試合に勝てなければ意味がないぞ」と声をかけていました。

部員たちの多くはそんなＡの指導のもと，毎日遅くまで練習に熱心に取り組みました。そして半年後の公式戦でクラブは負けました。そのときＡは部員を集め，「今まで何のために練習してきたんだ。次の試合で勝とうという気がない者は今日限りでやめてもらいたい」と伝え

ました。

事例2

Bは大学テニス部の主将であり，あなたはその大学テニス部の部員です。

Bは，主将に就任した当初，新入部員を勧誘するときから，「部活動で，試合の勝敗は結果に過ぎない。重要なのは，試合までにどれだけ努力してきたかということなのだ」と言っており，普段のミーティングでもその言葉を繰り返していました。

そして，練習の指導においては，技術の向上しない部員に対し，「しっかりやれ。結果は練習についてくる」と声をかけていました。

部員たちの多くはそんなBの指導のもと，毎日遅くまで練習に熱心に取り組みました。そして半年後の公式戦でクラブは負けました。そのときBは部員を集め，「今まで何のために練習してきたんだ。次の試合で勝とうという気がない者は今日限りでやめてもらいたい」と伝えました。