

リーダーシップ機能を補完する リーダーの自己犠牲に関する研究

池 田 浩*

キーワード：リーダーの自己犠牲、リーダーへの信頼、集団同一視

問 題

1. リーダーシップ研究におけるリーダーの自己犠牲

従来、組織や集団が高い成果（業績や効率性、安全性、創造性）を実現するためには、どのようなリーダーシップが効果的かについて数多くの理論が提案され、また実証的な知見も莫大に蓄積されてきた（e.g., Bass, 2008; Yukl, 2010）。しかし、組織を取り巻く環境は時代とともに激しく変化していることから、従来知見が直接的に適用できるとは限らない。

例えば、近年、多くの組織は、環境の変化に対応すべく、階層的な組織構造からフラットな構造を推し進め、かつて以上にフォロワーの自律的なモチベーションを引き出そうとしている。同時に、個々の独立した力だけでは、大きな成果や創造性を期待することは難しく、職場の従業員の協力と連携を基盤とした「チーム力」（池田, 2012）の強化にも一層の期待が寄せられている。しか

* 福岡大学人文学部准教授

し、こうした問題に対処するために、従来の伝統的なリーダーシップ・スタイルでは十分に説明することができない。かつて Bennis & Nanus (1985) が、リーダーシップは、社会科学の領域において最もよく研究されているにも関わらず、最もよく理解されていない概念である、と指摘した理由はここにある。

このような背景から、近年、リーダーシップの新しい側面として「リーダーの自己犠牲」(self-sacrifice) が注目を集めている (e.g., Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; De Cremer, 2002)。Yorges, Weiss, & Strickland (1999, p. 428) によると、リーダーの自己犠牲とは、“リーダーが集団や組織の目標や使命を果たすために、個人的コストを被ろうとする意志”と定義され、歴史上の偉大な指導者(リーダー)に見受けられる行動であると指摘されている (Brutus, 1978; Conger & Kanungo, 1987)。例えば、インドの独立の父として知られるマハトマ・ガンジーは、権力によって人々を導いたのではなく、自発的に貧困に身を置きながら、自分が役に立ちたいと思う相手と同じ立場にたち、奉仕することを通して人々を導いていた (Nair, 1997)。このような事例を見ても、人々が自ら進んでついていこうと考えるリーダーとは、決して有能で人の上に立つ存在だけではなく、むしろその真逆の姿勢や立場の存在であることは注目に値するだろう (池田, 印刷中)。

2. リーダーの自己犠牲に関する従来の研究

では、リーダーの自己犠牲はどのような効果を持つのだろうか。これに関する実証的な知見は、リーダーシップ研究全体から見ると未だ希少ではあるものの、それらの知見から、リーダーの自己犠牲がフォロワーによるカリスマ評価などの効果性認知に結びつくこと (Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999; Conger & Kanungo, 1987; De Cremer, 2002; De Cremer & van Knippenberg, 2002)、さらにはフォロワーの組織市民行動 (Organ, 1988) や向社会的行動、あるいは協力行動 (cooperation) を引き出すことも明らかにされている (e.g.,

Choi & Mai-Dalton, 1999; De Cremer & van Knippenberg, 2002; van Knippenberg & van Knippenberg, 2005)。その理由としては、リーダーが、組織や集団の目標を達成するために、自ら進んで犠牲を被ることで、フォロワーは自己利益よりもむしろ集団の利益を追求するようになり、結果として集団の成果に貢献しうる協力的行動を発揮するようになるからである。

さらに、リーダーの自己犠牲は、フォロワーの協力的行動などに直接的な効果を持つだけでなく、リーダーの特性や行動などと複合的な機能を持つことが最近の研究から明らかにされている。代表的な研究として、De Cremer & van Knippenberg (2004) は、リーダーの自信 (self-confidence) に着目している。ここで取り上げられた自信とは、特性的な自信ではなく、リーダーが公に示す行動に対する自信である (Conger & Kanungo, 1987; 池田・古川, 2005)。リーダーの有する自信は、非常に困難な状況においても、そこで必要とされるリーダーシップを発揮することにつながる要因 (池田, 2008) であるとともに、カリスマ的リーダーに見受けられる特徴としても指摘されている (e.g., Conger & Kanungo, 1987; House, 1977)。すなわち、偉大なリーダーの発言や行動に自信が溢れていることで、それがフォロワーから効果的に評価される原因になっていると考えられる。

De Cremer & van Knippenberg (2004) は、こうしたリーダーの自信に加えて、自己犠牲が伴ったときに、リーダーに対する効果性評価やフォロワーによる協力的行動が相乗的に引き出されると考え、その仮説をシナリオ実験や実験室実験、そして横断的調査と異なる方法で検証している。一連の検討の結果、リーダーが自己利益的な振る舞いをした時には、たとえリーダーの自信が高くとも、フォロワーのリーダーに対する効果性評価や協力的行動にポジティブな効果は認められなかった。しかし、高い自信を示すリーダーが、自己犠牲を行うことで、フォロワーによるカリスマ的評価や協力的行動を高める効果を示していた。

さらに、van Knippenberg & van Knippenberg (2005) は、リーダーのプロ

トタイプ性 (leader prototypicality) との調整効果についても検討している。集団のプロトタイプ性とは、社会的アイデンティティ理論 (Hogg, 2001) に由来する概念であり、「ある集団メンバーが、その集団全体を体現している程度」を意味する。リーダーシップに対する社会的アイデンティティ・アプローチ (e.g., Haslam, Reicher, & Platow, 2011) では、集団のプロトタイプ性を代表するリーダーがより影響力を保持し、高い評価を受けることが明らかにされている。しかし、リーダーによる自己犠牲との関連で言えば、集団プロトタイプ性が低いリーダーほど、自己犠牲を行うことで、フォロワーからより効果的と評価されていることが明らかにされている (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005)。その理由は、集団プロトタイプ性が高いリーダーは、フォロワーから同じ集団の一員として認められているため、リーダーの振る舞いは、多少逸脱したものであっても許容されるからである。それに対して、集団プロトタイプ性の低いリーダーは、フォロワーから見ると基本的にその集団に対する帰属意識が明確でない。そのため、そのようなリーダーは、通常以上に集団志向的あるいは集団に貢献する行動に従事する必要がある。そうでなければ、フォロワーからの信頼が得られないからである。かつて、Hollander (1958) は新参のリーダーが集団から信頼を得るためには、まずは集団に同調することが必要であることを説いた理由はここにある。したがって、リーダーによる自己犠牲は、集団志向的な行動としてフォロワーから認識され、さらにそれは集団プロトタイプ性の低いリーダーほど好意的に評価されることを示している。

こうして、フォロワーは、一般的に考えるリーダーシップに対する信念や価値観を持ち、Lord & Maher (1994) らはこれを暗黙のリーダーシップ論と呼んでいる。例えば、リーダーとは人の上に立つものである、という暗黙の考えを意味する。リーダーの自己犠牲は、こうしたリーダーシップに対する信念や価値観を覆すような振る舞いであることから、優れたリーダーとして評価され、リーダーへの信頼やモチベーションを引き出すと言える。

しかし、従来のリーダーの自己犠牲研究では重要な視点を見逃していると考えられる。それは、本来リーダーが果たすべき役割は集団や組織目標の達成であり、そこに必要とされるリーダーシップとの関わりでリーダーの自己犠牲の効果を検討する必要があるだろう。なぜなら、たとえいくらリーダーが自己犠牲を払ったとしても、集団目標に必要な役割行動が十分に発揮されなければ、目標達成そのものが危ぶまれるからである。

リーダーによる自己犠牲とリーダーシップ・スタイルとの交互作用効果について検討した唯一の研究として De Cremer (2006) の研究が存在する。De Cremer (2006) は、リーダーシップ・スタイルとして、意志決定場面においてリーダーが自らの意見を押しつける「独裁的リーダーシップ」(autocratic leadership) に着目している。そして、シナリオ実験および実験室実験において、リーダーの自己犠牲と独裁的リーダーシップの要因を操作し、それらの交互作用効果について検討した。その結果、リーダーは、意志決定において独裁的に振るわない場合においてのみ、自己犠牲はポジティブな効果を示していた。De Cremer (2006) の知見は、自己犠牲の効果を単独で検証するのではなく、リーダーが目標達成に向けて振る舞うスタイルや役割行動との補完機能として検討する必要性を強く示唆するものである。しかし、自己犠牲の補完機能として、リーダーシップ・スタイルやリーダー行動を取り上げた知見は De Cremer (2006) 以外は存在しない。また、De Cremer (2006) は独裁的リーダーシップを取り上げたが、基本的に洋の東西を問わず普遍的にリーダーシップとして見受けられる不動の二次元、すなわち課題志向および関係志向的リーダーシップと自己犠牲との交互作用効果について検討する必要があるだろう。

3. 本研究の目的

以上の議論から、本研究ではリーダーの自己犠牲とリーダー行動の主要な二次元との交互作用効果について検討することが目的である。なお、本研究では

この効果を検証するために、リーダーへの信頼、集団同一視、そしてパフォーマンスの3つの従属変数を取り上げ検討する。

方 法

1. 調査対象者

調査対象者は、福岡県の私立大学に所属する大学生 257 名であった。うち男性 133 名、女性 124 名であった。また、調査対象者の平均年齢は 19.26 歳 ($SD = 3.00$) であった。

2. 調査手続き

「心理学」の講義において、調査の趣旨を説明したうえで、調査票を配布し、回答を得た。

3. 調査票の構成

調査票では、対象者が現在取り組んでいるアルバイトを思い浮かべてもらい、下記の尺度に回答してもらった。

リーダーの自己犠牲 本研究では、リーダーの自己犠牲を測定するために、Conger & Kanungo (1998) および Choi & Mai-Dalton (1999) で用いられた尺度を用いた。リーダーの自己犠牲とは、集団や組織の目標や使命を達成するためであれば、リーダーとして自らの危険を顧みずに役割を果たそうとしたり、また自らの利益やキャリア、また時間などの損失を進んで受け入れようとする事、と操作的に定義されている (Choi & Mai-Dalton, 1999)。この定義に基づきながら、アルバイト場面にふさわしい項目内容に修正し、“私のアルバイト先の上司は、自分自身の利益（給料や時間、出費）が犠牲になっても、部下やアルバイトのために尽くそうとしている”、“私のアルバイト先の上司は、お店の利益のために自分の犠牲を払っている”、“私のアルバイト先の上司は、お

店の目標達成にとって重要であれば、まず自らが進んで（自由な）時間や権限を返上して犠牲を払っている”、“自分が何かトラブルに直面した時、それがアルバイト先の上司にとってコストであったとしても、私は上司の助けを頼りにすることができる。”の4項目を設定した。これらの項目について、“全く当てはまらない=1”から“非常に当てはまる=5”までの5件法で回答を求めた。

リーダーシップ アルバイト先の上司（店長や社員など）によるリーダーシップを測定するためにPM理論（三隈，1978）に基づく尺度を用いた。この尺度から、課題達成機能として“指示命令を与える”、“規則をやかましくいう”、“仕事ぶりのまずさを責める”など8項目、そして集団維持機能として“優れた仕事をしたとき認めてくれる”、“仕事のことで上役と気軽に話せる”、“部下を公平にとり扱ってくれる”など8項目を設定した。いずれも“全く当てはまらない=1”から“非常に当てはまる=5”までの5件法で回答を求めた。

集団同一視 アルバイト先への集団同一視を測定するために、唐沢（1991）の尺度を基にアルバイト場面にふさわしい内容に修正した4項目として、“私は自分のアルバイト先に対する所属意識は強い”、“私は自分のアルバイト先で働いていることにプライドを感じている”などを用いた。これらの項目について、“全く当てはまらない=1”から“とても当てはまる=7”までの7件法で回答を求めた。

リーダーへの信頼 フォロワーがリーダーに対して抱く信頼の程度を測定するために、Robinson & Rousseau（1994）のリーダーに対する信頼尺度を用いた。この尺度は、“リーダーは、私に心を開いて、率直に話をしてくれている”や“私は、リーダーが目指す目的に共感している。”、“私は、リーダーのことを完全には信頼していない（逆転項目）”など7項目から構成されている。いずれも“全く当てはまらない=1”から“非常に当てはまる=5”までの5件法で回答を求めた。

集団業績 最後に、アルバイト先の集団業績を把握するために、①アルバイ

卜先の経営状態および②客の入り具合の2点について、“非常に悪い=1”から“非常に良い=5”までの5件法で回答を求めた。

結 果

1. 本研究で測定した変数の記述統計量と変数間の相関係数

Table 1は、本研究で測定した変数の記述統計量と変数間の相関係数を示している。まず、リーダーの自己犠牲について、平均値 ($M=3.08$) は中央値 ($=3.00$) をやや上回っており、また標準偏差 ($SD=0.99$) もやや大きいことから、この種のリーダー行動がリーダーによってある程度個人差が見られるものであることを示している。また、リーダーの自己犠牲は、リーダーシップの課題達成機能とは全く関連が認められなかったものの、集団維持機能とは中程度の相関係数 ($r=.56, p<.01$) を示しており、2つの行動は密接に関連していることがうかがえる。

なお、リーダーの自己犠牲とその他の変数との関連性を見ると、リーダーへの信頼とも中程度の相関係数 ($r=.54, p<.01$) を示していた。その他、集団同一視とは弱い正の関係性 ($r=.23, p<.01$) を示し、集団業績とは統計的に有意な関係性は認められなかった ($r=.11, n.s.$)。

2. リーダーの自己犠牲の直接および交互作用効果の検討

次に、リーダーへの信頼、集団同一視、そしてアルバイト先の集団業績を基準変数とする階層的重回帰分析¹を行った。説明変数として、step 1ではリーダーシップ（課題達成機能／集団維持機能）、step 2ではリーダーの自己犠牲、

¹ 交互作用項を投入した階層的重回帰分析は、清水・村山・大坊（2006）によるHAD（10.2）のソフトウェアを用いて行った。

Table 1 各変数の記述統計量と相関係数

変数	α	M	SD	リーダーシップ		
				リーダーの 自己犠牲	課題達成	集団維持
リーダーの自己犠牲	.75	3.08	0.99			
リーダーシップ						
課題達成	.77	3.11	0.73	.08		
集団維持	.81	3.41	0.78	.56**	-.07	
リーダーへの信頼	.81	3.30	0.76	.54**	-.23**	.75**
集団同一視	.64	4.28	1.36	.23**	-.05	.45**
集団業績	.79	3.44	0.97	.11	-.01	.23**
						.36**
						.23**
						.35**

Note : ** $p < .01$, * $p < .05$

そして、step 3 ではリーダーシップとリーダーの自己犠牲を乗じて構成した交互作用変数を順次投入した。なお、交互作用項は多重共線性を防ぐために、各変数の得点から平均値を減ずるセンタリングを施している (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003)。分析の結果は、Table 2 の通りであった。

リーダーへの信頼 まず、リーダーの信頼に対しては、リーダーシップのうち課題達成機能は一貫して弱い負の効果を示していた。一方で、集団維持機能は強い正の効果を示していた。そして、リーダーの自己犠牲は正の効果を示しており、リーダーシップの集団維持機能とならびリーダーの自己犠牲はメンバーからの信頼を得るうえで有益な行動であることを示している。しかし、2つのリーダーシップとリーダーの自己犠牲との交互作用効果は認められなかった。

集団同一視 集団同一視に対しては、リーダーシップの課題達成機能およびリーダーの自己犠牲の有意な効果は認められず、集団維持機能のみ直接的で強い正の効果を持つことを示していた。

そして、step 3 において集団維持機能と自己犠牲との交互作用項が有意な正の効果を示していた。この交互作用効果を検討するために、Cohen et al.

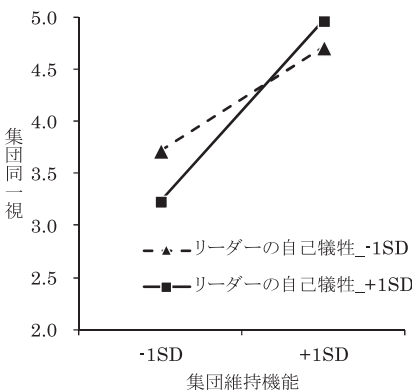


Figure 1 リーダーの自己犠牲行動と集団維持機能が集団同一視に及ぼす効果

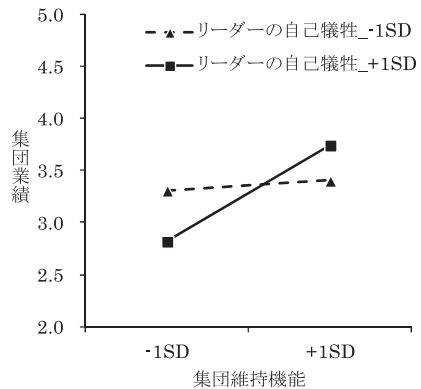


Figure 2 リーダーの自己犠牲行動と集団維持機能が集団業績に及ぼす効果

Table 2 階層的重回帰分析の結果

説明変数	リーダーへの信頼			集団同一視			集団業績		
	step 1	step 2	step 3	step 1	step 2	step 3	step 1	step 2	step 3
リーダーシップ									
課題達成(A)	-.18**	-.20**	-.21**	-.01	-.01	-.02	.01	.01	-.02
集団維持(B)	.74**	.63**	.64**	.45**	.46**	.48**	.20**	.20*	.26**
自己犠牲(C)	.20**	.20**	.19**	.03	.03	-.03	-.04	-.01	-.03
A×C									-.04
B×C			.03				.14*		.22**
R^2 (adjusted)	.59**	.62**	.62**	.20**	.19**	.19**	.03*	.03*	.07**
ΔR^2	.03**	.00	.00	-.01	.00	.02*	.00	-.01	.04**

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

(2003) が推奨する手続きに従い集団維持機能と自己犠牲の低レベル ($-1SD$) と高レベル ($+1SD$) ごとに回帰直線を描いたところ、リーダーの自己犠牲の程度が低い場合は、集団維持機能は集団同一視に対して有意な正の効果を示していた ($\beta = .36, p < .01$)。一方、自己犠牲を行っているリーダーの場合においても同様に、集団維持機能は集団同一視に対して統計的に有意な正の効果を持つことを示していた ($\beta = .64, p < .01$)。

集団業績 最後に、アルバイト先の経営状態 (集団業績) に対して、集団維持機能は直接的な正の効果を示し、そして、集団維持機能とリーダーの自己犠牲のとの交互作用項も有意な正の効果を示していた。上記と同様に、回帰直線を描いたところ、リーダーの自己犠牲が行われていない場合には、リーダーの集団維持機能は集団業績に有意な効果は認められない ($\beta = .05, n.s.$)。しかし、自己犠牲を行っているリーダーの場合には、リーダーシップの集団維持機能は集団業績を高める正の効果を示していた ($\beta = .48, p < .01$)。

考 察

本研究では、リーダーの自己犠牲の意義に着目し、それとリーダーシップの主要な2次元である課題達成機能と集団維持機能との交互作用効果について検討することが目的であった。階層的重回帰分析の結果から次のことが明らかになった。

1. リーダーシップにおける自己犠牲の役割

第1に、リーダーへの信頼には、リーダーによる自己犠牲の直接的な効果が認められた。この結果は、リーダーが集団やフォロワーのために自己犠牲を行うことで、フォロワーはその行動をリーダーの人柄として誠実性に帰属し、結

果として信頼を形成するようになると思われる。

なお、リーダーへの信頼に対して、リーダーシップの課題達成機能は負の関係性を示していた。その理由は、課題達成機能（P 機能）について測定した 8 項目は、さらに細分化すると圧力 P 機能と計画 P 機能に分けられる。そのうち、圧力 P 機能に含まれる項目は、“規則をやかましくいう”、“指示命令を与える”、“仕事量をやかましくいう”、“所定の時間までに完了するように要求する”とフォロワーから見るとややストレスと引き起こす項目であり、従来の研究でも圧力 P 単独の効果を見ると部下のモラル（職務満足感）を低下させることが報告されている（山田，1987）。本研究では、圧力 P 機能と計画 P 機能を合成して課題達成機能の効果について検討したが、圧力 P 機能がネガティブに作用し、結果としてリーダーへの信頼を抑制させていたと予想される。

第 2 に、集団同一視には、リーダーの自己犠牲とリーダーシップの集団維持機能との交互作用効果が認められた。すなわち、自己犠牲をあまり行っていないリーダーよりも、相対的に自己犠牲をより行っているリーダーほど、集団維持機能は集団同一視に対して強い正の効果を持っていた。本来、集団維持機能のリーダーシップは個々のメンバーや集団全体を配慮する行動であるが、これに自己犠牲が加わることで、フォロワーはリーダーを中心とする集団に対する愛着やコミットメントを形成するようになることを示唆している。

一方で、たとえリーダーが自己犠牲を行っていたとしても、リーダーシップの集団維持機能が低ければ、フォロワーの集団同一視の程度は低い水準を示していた。自己犠牲行動は集団やフォロワーに資する行動であるが、それらに直接的に働きかけるものではなく間接的な機能を持つ。それに対して、リーダーシップの集団維持機能は、フォロワーを配慮したり、気を配るなど、直接的に働きかける役割行動である。本研究の結果から、フォロワーが集団に対する同一視を抱くためには、自己犠牲のような間接的な働きかけだけでは十分ではなく、直接フォロワーに働きかける行動が伴う必要があることを示唆していると思

われる。

最後に、アルバイト先の経営状態を表す集団業績についても、リーダーの自己犠牲とリーダーシップの集団維持機能の交互作用効果が認められた。すなわち、自己犠牲を十分に行っていないリーダーについては、集団維持機能は集団業績と全く関係性は認められなかった。リーダーシップの集団維持機能は、フォロワーに配慮し、集団全体の和や関係性を維持することを意図した行動である。そのため、課題達成機能とは異なり、直接的に集団業績に結実する行動ではない。そのため、リーダーシップの集団維持機能の効果は認められなかったと推察される。

それに対し、自己犠牲を行っているリーダーほど、集団維持機能は集団業績に対して強い正の関係性を示していた。ただし、この結果の解釈には慎重を期する必要がある。なぜなら先述の通り、リーダーシップの集団維持機能は集団業績に対して間接的な機能しか持たないからである。すなわち、この交互作用の結果は、リーダーシップの集団維持機能に自己犠牲が伴うことで、フォロワーが集団目標達成に向けてより協働して取り組むようになり、それが集団業績を押し上げたと考えられる。

こうして本研究の結果から、リーダーの自己犠牲の機能を整理すると大きく2つの整理できるように思われる。すなわち、リーダーの自己犠牲は、フォロワーがリーダーに対して抱く信頼については直接的な効果を持つ。それに対して、フォロワーの集団への同一視や集団業績については、リーダーの自己犠牲が直接効果を持つわけではなく、むしろリーダーシップの機能を補完ないしは助長する役割を持つと考えることができる。

2. 本研究の実践的意義

本研究の結果から、リーダーの自己犠牲は、フォロワーがリーダーに対して抱く信頼を形成させる直接的な効果を持つことが明らかにされた。しかし、あ

くまでもリーダーの自己犠牲はリーダーシップの機能を補完する役割であることに留意するべきである。なぜなら、本研究の結果が示唆するとおり、自己犠牲は集団業績を実現する直接的な役割を持ち得ないからである。集団や組織が置かれた環境や課題に相応しいリーダーの役割行動を確実に発揮してはじめて、自己犠牲が効果を発揮すると言える。

また、先述の van Knippenberg & van Knippenberg (2005) の知見と合わせて考察すると、集団や組織を新しく担い、かつフォロワーからの信頼が十分に蓄積されていないリーダーほど、まずは信頼を獲得するうえで自己犠牲行動は有効に機能すると思われる。

3. 本研究の限界と今後の課題

最後に、本研究の限界点について述べておこう。まず、第1に「自己犠牲」が持つ意味の多様さである。本研究では、Choi and Mai-Dalton (1999) の尺度を邦訳したものを使用した。しかし、日野 (2013) も指摘しているように、何が自己犠牲なのかについては文化圏によって異なる可能性がある。例えば、欧米では自己犠牲と認識される行為であっても、我が国では当然の義務として受け止められたり、あるいは至極当然として意識さえされない事もあるだろう。例えば、上司（リーダー）が勤務時間を超えても集団のために働く行為は、職務規程が明確な欧米では自己犠牲的と評価されても、我が国ではそれほど評価されないかもしれない。今後、我が国にとっての自己犠牲を整理しながら、改めて検討する必要があるだろう。

また、第2に、本研究では大学生を対象に、彼らがパートタイムで働いているアルバイトを取り上げ、その勤務先の店長ないしは上司にあたる人物をリーダーと見なし調査を実施した。指摘するまでもなく、特に学生という身分で働くアルバイトと、大学を卒業し社会人として働いている人では、仕事に対する責任感も異なる。そのため、本研究の結果を一般化するには慎重を期する必要

がある。今後、本研究の知見を足がかりに、組織で働く社会人を対象に検討を重ねる必要があるだろう。

引用文献

- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, **9**, 475–501.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, **10**, 397–421.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (コンガー J. A. & カヌンゴ R. N. 片柳佐智子・山村宣子・松本博子・鈴木恭子 (訳) (1999). *カリスマ的リーダーシップ：ベンチャーを志す人の必読書* 流通科学大学出版)
- Cohen, J., Cohen, A., West, S., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3th ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- De Cremer, D. (2002). Charismatic leadership and cooperation in social dilemmas: A matter of transforming motives? *Journal of Applied Social Psychology*, **32**, 997–1016.
- De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation: The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Social Psychology*, **87**, 858–866.
- De Cremer, D., & van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **95**, 140–155.
- Haslam, S. A., Reicher, S., & Platow, M. (2011). *The new psychology of leadership: Identity*

- tity, influence, and power*. Hove, England : Psychology Press.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, **5**, 184–200.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, **65**, 117–127.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership : The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL : Southern Illinois University Press.
- 日野健太 (2013). リーダーの自己犠牲的行動に対する研究関心 駒大経営研究, **44**, 1–20.
- 池田 浩 (2008). リーダー行動の発生機序におけるリーダーの自信の効果 人間文化, **11**, 49–64.
- 池田 浩 (2012). チーム力の育成・強化 古川久敬・山口裕幸 (編著). <先取り志向>の組織心理学 (pp.127–153). 有斐閣
- 池田 浩 (印刷中) サーバント・リーダーシップが職場をアクティブにする 島津明人 (編著). 職場のポジティブ・メンタルヘルス : 現場で活かせる最新理論 誠信書房
- 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性— 実験社会心理学研究, **44**, 145–156.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1994). *Leadership and information processing : Linking perceptions and organizational performance*. New York : Routledge, Chapman Hall.
- Nair, K. (1997). *A Higher Standard of Leadership : Lessons from the Life of Gandhi*, San Francisco, CA : Berrett- Koehler.
- (ナイアー K. 枝廣 淳子(訳) (1998). ガンジー 奉仕するリーダー たちばな出版)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M., (1994). Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, **15**, 245–259.
- 清水裕士・村山綾・大坊郁夫 (2006). 集団コミュニケーションにおける相互依存性の分析(1) コミュニケーションデータへの階層的データ分析の適用 電子情報通信学会技術研究報告, **106**(146), 1–6.

- 山田淑子 (1987). リーダーシップ M・計画 P・圧力 P 行動が部下の満足感に及ぼす効果 実験社会心理学研究, **26**, 125-134.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 428-436.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

謝 辞

本調査の実施にあたり福岡大学人文学部の藤野かおり氏（平成 23 年度卒業）の協力を頂いた。ここに記して感謝の意を表する。