

# グループワークにおけるリーダーの仕事の分担方法と メンバーのモチベーションの関係について

指導教員名： 西村 孝史

氏名 : 菊地 麻友

枚数 : 24 枚

# グループワークにおけるリーダーの仕事の分担方法と メンバーのモチベーションの関係について

菊地 麻友

キーワード：グループワーク モチベーション 衡平理論 LPC BIG5

## 要約

大学生は大学の授業や就職活動において他者との共同作業を行う機会が多い。しかし、その際、メンバー全員の意欲が必ずしも等しいとは限らない。本稿では衡平理論を参考に、グループワークにおいて、意欲が低いメンバーがいる状況で、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるリーダーの行動と、実際にリーダーがとる行動について、仕事の分担方法に注目し研究を行った。その結果、「全員に同じ仕事量を割り振る」ことが、意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させることが分かった。しかし、実際にリーダーがとる行動は、「個人の意欲に応じた仕事量の調整」であり、それは、意欲が低いメンバーのモチベーションや仕事のパフォーマンスを向上させる行動であった。

## 目次

- I. 問題意識
- II. 先行研究
  - 1. モチベーション論
  - 2. 衡平理論
    - 2-1. 衡平理論の概要
    - 2-2. 公正研究における衡平理論の立ち位置
    - 2-3. 衡平理論の注意点
- III. 調査概要
  - 1. 調査方法
  - 2. グループワークを想定した4つの視点の説明
    - 2-1. リーダーの行動（仕事の分担方法）
    - 2-2. 意欲的なメンバーのモチベーション
    - 2-3. 意欲が低いメンバーのモチベーション
    - 2-4. 仕事のパフォーマンス
- IV. 研究の枠組みと仮説の導出
  - 1. 研究枠組み
  - 2. 意欲的なメンバーのモチベーション
  - 3. 性格特性
  - 4. リーダーの行動（仕事の分担方法）

5. リーダー志向性

V. 分析結果

1. 回答概要
2. 質問項目
3. グループワークを想定した4つの視点に関する質問の平均値
4. 性格特性
5. リーダー志向性

VI. 分析のまとめと解釈

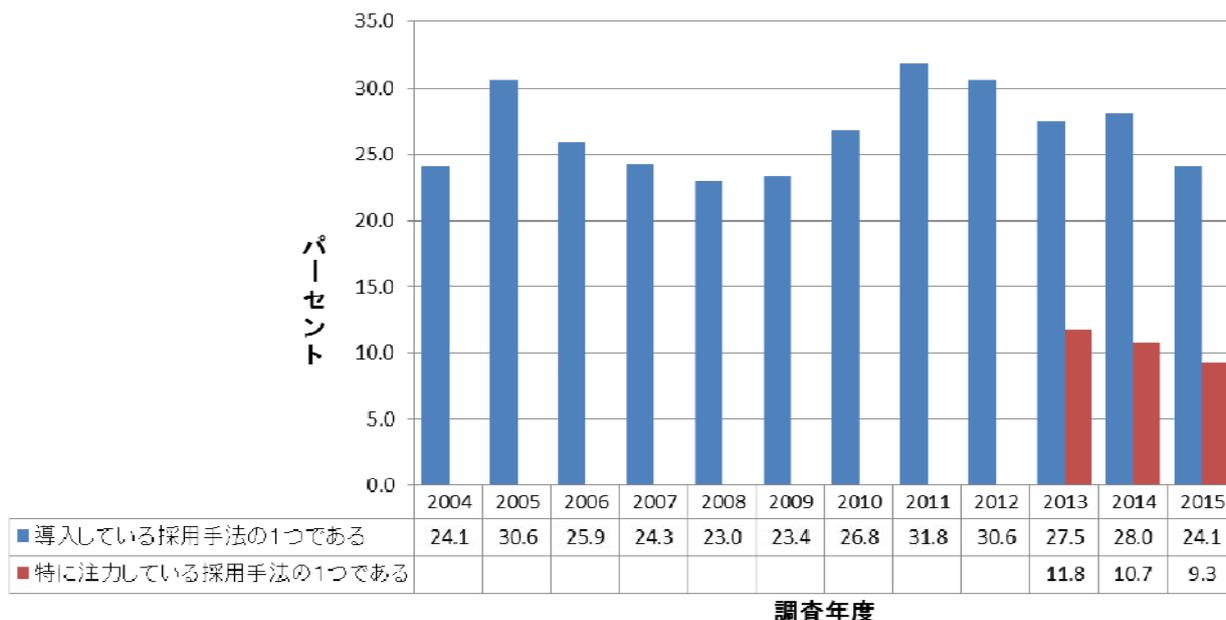
1. 意欲的なメンバーのモチベーション
2. 性格特性
3. リーダーの行動
4. リーダー志向性

VII. インプリケーションと今後の課題

**I. 問題意識**

大学生は、大学の授業や、就職活動においてグループワーク等の他者との共同作業を行う機会が多い。高橋(2003)によると、文部科学省(1998)の「21 世紀の大学像と今後の改革方策について」を受け、各大学は、教育改革の柱の一つに「授業の改善」を掲げた。また、文部科学省(2012)では、「従来のような知識の伝達・注入を中心とした授業から、教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく能動的学修（アクティブ・ラーニング）への転換が必要である。」であることと、「グループ・ディスカッ

図 I - 1 企業の採用手法におけるグループディスカッションの導入状況の推移



株式会社マイナビ(2004～2015)を基に作成

ション、ディベート、グループ・ワーク等による課題解決型の能動的学修（アクティブ・ラーニング）に取り組み、成果を上げる大学も出てきている」ことが示されている。また、就職活動について、株式会社マイナビ(2015)の「2016 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」では、新卒採用実績のある国内 1897 社のうち、24.1%の企業が 2016 年卒採用において導入している採用手法の 1 つとしてグループディスカッションを挙げていることが示されている。図 I - 1 は 2004 年から 2015 年までの「マイナビ企業新卒採用予定調査」において「導入している採用手法」の 1 つとしてグループワークを回答した企業の割合を 2004 年から 2015 年の分までまとめた図である。この図から過去 12 年間、毎年アンケート対象の 20%以上の企業が導入している採用手法の 1 つとしてグループディスカッションを挙げていることと。さらに、導入している企業の中でも、特に注力している採用手法の 1 つとしてグループディスカッションを挙げている企業は毎年 3 割以上である（調査開始 2014 年度）。このように政府の方針から、大学においてアクティブ・ラーニングが重視されつつあることと、就職活動における企業の採用手法のデータから毎年安定してグループディスカッションが取り入れられていることが分かる。

このようにグループワークの重要性が増す一方で、これまでの私の実際の経験からグループワークに取り組む状況で、メンバー 1 人 1 人の意欲に差があることに最も難しさを感じた。グループワークの際は、偶発的に構成されたメンバーであることが多く、与えられた課題に対する 1 人 1 人の意欲は異なる。その難しさを最も感じたのは、私がリーダーのポジションのときである。意欲の差があることによって、意欲が低いメンバーに対して意欲的なメンバーが不満を抱き、不協和が起きることや、意欲の低いメンバーが、意欲的なメンバーのモチベーションを下げってしまうこともある。それに対するフォローするのはリーダーの仕事の 1 つなので、メンバーの意欲に差があることは、リーダーとしてグループを動かしていく上での障壁になると感じた。

俗に言われる働きアリの法則では、組織の中の上位 2 割は高い収益や実績・生産性を上げる優秀なグループ、中位 6 割は上位とも下位ともいえない平均的なグループ、下位 2 割は生産性が低いグループという構成に分かれると言われている。その組織から、下位 2 割を除いたとしても、残りの 8 割のメンバーから下位 2 割が生まれる。グループワークは組織で行うものなので、働きアリの法則と同様のことが言えるだろう。つまり、グループワークにおいては常に意欲が低いメンバーが生じる可能性が高い。意欲の低いメンバーは人数比的に少なく（2 割）、意欲的なメンバーは多い（6 割）ので、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるリーダーの行動を探りたい。よって本稿では、グループワークにおいて意欲が低いメンバーがいる場合に、意欲的なメンバーを活用し最大のパフォーマンスを発揮するためのリーダーの行動について研究を行う。

## II. 先行研究

### 1. モチベーション論

David, Louis, and Michael(2005)では社員のモチベーションの高さと企業の業績には強い正の相関関係があることが述べられている。よって、モチベーションはグループワークのパフォーマンスに欠かせない要因の一つと言えるだろう。モチベーションに関する研究は、Drucker(1954)の目標管理 (MBO)、Herzberg(1959)の二要因理論、Vroom(1964)の期待理論、Adams(1965)の公平理論、Deci(1975)のアンダーマイニング現象など数多く存在している。授業内や就職活動におけるグループワークは、グループで活動している期間は短く、目標がある程度明確であり、報酬も決められている。よって、今回、グル

ープワークのリーダーを務める際に明確な指標になりうる仕事量について論じられている衡平理論に注目した。

## 2. 衡平理論

### 2-1. 衡平理論の概要

Adams(1965)の衡平理論では、自己と他者のコミットメント・仕事量・努力などの投入(input)に対する評価・報酬・業績などの結果(output)の関係について論じられている。

$$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B} \quad \dots \text{公平な状態(1)}$$

$$\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B} \quad \dots \text{過大不公平な状態(2)}$$

$$\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B} \quad \dots \text{過小不公平な状態(3)}$$

上記式において、 $I_A$  = 自己の投入 (input)、 $O_A$  = 自己の結果 (output)、 $I_B$  = 他者の投入 (input)、 $O_B$  = 他者の結果 (output) である。(1)のように自己の投入に対する結果の比率が他者の投入に対する結果の比率と等しいときに公平であると感じ、不満足が減少する。(2)(3)のように自己の投入に対する結果の比率が他者の投入に対する結果の比率と異なる場合、不公平であると感じる。(2)(3)の場合には、

1. 自己の投入や結果を実際に変える
2. 他者の投入や結果を実際に変えさせる
3. 自己の投入や結果に対する認知を歪める
4. 他者の投入や結果に対する認知を歪める
5. 比較を避け、自己がその場を去る
6. 比較を避け、他者にその場を去らせる
7. 比較他者の対象を変える

という動機づけが行われ、(1)に近づけようとする(土田, 1991)。以上が衡平理論の内容である。

これをグループワークに置き換えると、意欲的なメンバーは自己の仕事量に対する評価と意欲が低いメンバーの仕事量に対する評価を比較したときに、不公平を感じる(2)とモチベーションが下がり、公平感を感じるとモチベーションが上がる(1)と言える。

### 2-2. 組織的公正研究における衡平理論の立ち位置

前項では、モチベーション論の観点から衡平理論に切り込んだが、今度は組織的公正研究の観点から衡平理論を考えたい。現在、組織的公正は、4つの公正に分けて考えられることが多い(図II-1)。中でも、Deutsch(1975)では分配的公正に関して、公平分配(equity)、平等分配(equality)、必要分配(need)の分類を行っている。土田(1991)によると、公平分配とは、貢献に見合った報酬を与える分配方式であり、平等分配とは、個々人の生産に対する寄与、投資(input)の寡多を問題とせず、全員が皆等しい利益(outcome)を得るという分配方式である。また、必要分配は必要としている人に必要としているものを与える分配方式である。衡平理論はこの3つの分配方法の中の公平分配について論じられていたことになる。衡平理論を検証しようとする実験は数多く行われているが、その他の分配的公正に関する

研究は、余合(2014)のように、それぞれの分配方法の比較や、状況に応じて最も適している分配行動を探る研究が中心であり、平等分配や必要分配について焦点を絞って論じられている既存研究は少ない。

今回、問題意識であげた就職活動におけるグループワークの大半は1人1人の役割や、発言量、コミットメント (input) が加味され、合否などの評価 (outcome) が決定されるため、公平分配に分類でき、衡平理論によって説明できる。しかし、大学の授業内のグループワークにおいては、メンバーの努力やコミットメント (input) によらず、グループによってメンバーに等しい成績 (outcome) をつけられることが多い。また、授業内のグループワークだけでなく、就職活動のグループワークにおいてもこの評価方法の場合がある。つまり、授業内のグループワークや一部の就職活動においては平等分配の状況であるといえる。

本稿では、授業内のグループワークとして取り入れられることが多い平等分配の場合に、意欲的なモチベーションが上がるのかを検討し、平等分配に対する新たな視点を与えたい。前述のとおり、平等分配に関する研究は少ないため、衡平分配である Adams の衡平理論に立ち戻って考える。

前提条件  $O_A = O_B$

$$\frac{O_A}{I_A} = \frac{O_B}{I_B} \quad \text{すなわち} \quad I_A = I_B \quad \dots \text{公平な状態(1)}$$

$$\frac{O_A}{I_A} > \frac{O_B}{I_B} \quad \text{すなわち} \quad I_A > I_B \quad \dots \text{過大不公平な状態(2)}$$

$$\frac{O_A}{I_A} < \frac{O_B}{I_B} \quad \text{すなわち} \quad I_A < I_B \quad \dots \text{過小不公平な状態(3)}$$

平等分配の状況をグループワークに置き換えると、意欲的なメンバーは自分の仕事量 (input) と意欲が低いメンバーの仕事量 (input) を比較したときに、公平感を感じるとモチベーションが上がり(1)、不公平を感じるとモチベーションが低くなる(2)と言える。つまり、意欲の高低を問わず、全員の仕事量が等しい状態(1)こそ最もモチベーションが高くなる。

図 II - 1 組織的公正研究のまとめ

組織的公正研究	
手続き的公正	Leventhal(1976)等
分配的公正 ・公平分配 ・平等分配 ・必要分配	Deutsch(1975) Adams(1965)の衡平理論等 <b>本研究</b>
	} 状況に応じた最適な分配方法の検討 →余合(2014)等
情動的公正	Greenberg(1993)等
対人的公正	林(2012)等

### 2 - 3. 衡平理論の注意点

さらに衡平理論についての理解を深めていきたい。衡平理論の中で注意が必要なのは、「自己及び他者の貢献と報酬は、個人の主観によって測定され、判断されるということである。したがって、客観的に見れば衡平状態であったとしても、個人の知覚によっては不公平であると捉えられる余地があるし、

もちろん、その逆もありうる」(三崎, 2006) ことである。同様に、Huseman, Hatfield, and Miles(1987, 西村(2009)の引用による)では、衡平感受性の概念を提唱し、インプットとアウトプットのバランスが取れていなくとも衡平と感じる個人が存在することを明らかにしている。

以上を踏まえると、グループワークにおいて、全員の仕事量が等しいことは客観的な衡平であるが、それが必ずしも個人の知覚による主観的な衡平であるとは限らない。例え平等分配であっても、グループワークにおいては、メンバーの意欲に応じて仕事の量を調整する方が、個人の知覚によって衡平状態(主観的な衡平)だと感じ、モチベーション向上につながる事が予想される。

従って、本稿ではグループワーク(平等分配)において意欲が低いメンバーがいる状況において、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるためのリーダーの行動(仕事の分担方法)について研究を行い、平等分配における研究に新たな視点を与えることを目的とする。

### Ⅲ. 調査概要

#### 1. 調査方法

向田(2004)では、公正研究の手法として「報酬分配の典型的な課題は、あるシナリオを読んで、仮想的に報酬を分配したり、提示された分配方法を評価するというものである。」と述べられている。今回の研究は仕事量の分配(仕事の分担方法)であるが、この方法に沿って調査を行うことにした。

2015年8月下旬～9月下旬の約1か月間、大学生・大学院生、社会人を対象に、「グループワークを

表Ⅲ-1 質問項目

質問項目	
個人属性に関する質問【2問】	①性別 ②年齢
性格特性に関する質問 (5点尺度)【15問】	外向性【3問】 ①無口である ②陽気である ③社交的である
	情緒不安定性【3問】 ①悩みがちである ②心配性である ③緊張しやすい
	誠実性【3問】 ①ルーズである ②計画性がある ③几帳面である
	調和性【3問】 ①温和である ②協力的である ③短気である
	開放性【3問】 ①想像力豊かである ②洞察力に優れている ③臨機応変に対応できる
リーダー志向性に関する質問 (8点尺度)【18問】	『一緒に仕事をするのが最も難しい人』に関する質問【18問】 (付表参照)
グループワークを想定した質問 (それぞれパターンA,B,Cを順位 づけして回答)【6問】	自分がリーダーの場合にとる行動(分担方法)についての質問【1問】
	自分が意欲的なメンバーの場合のモチベーションが上がるリーダーの行動(仕事の分担方法)に関する質問【3問】 ①仕事へのモチベーション ②リーダーへの信頼 ③分担方法への公平感
	自分が意欲が低いメンバーの場合のモチベーションが上がるリーダーの行動(仕事の分担方法)に関する質問【3問】 ①仕事へのモチベーション ②リーダーへの信頼 ③分担方法への公平感
	仕事のパフォーマンスに関する質問【2問】 ①仕事の効率 ②仕事の質

図Ⅲ－1 グループワークに関する質問の問題文

下記のグループワークを想定してお答えください。

学校の授業内で5人1グループでの、プレゼンテーション発表の課題を与えられました。発表に向けての準備期限は2週間です。発表までには調査、資料作成といった準備が必要です。尚、成績は個人のグループへの貢献度を評価されることなく、グループの発表内容によって、グループメンバーは同じ成績がつけられます。

5人のメンバーは下記のような立ち回りになりました。

①リーダー：モチベーション・貢献意欲 高（1名）  
＝率先してメンバーを動かしてグループワークを進めていく人物

②メンバー：モチベーション・貢献意欲 中（3名）  
＝リーダーからの指示に従い、また自ら進んで行動する人物

③メンバー：モチベーション・貢献意欲 低（1名）  
＝とりあえずグループとして発表ができればいい。最低限の仕事だけこなしたい。

リーダーはモチベーション・貢献意欲が様々な人があるこの状況において3つの施策を考えました。

A. 全員に均等に仕事の量を割り振る  
B. モチベーションが低い人の仕事の量を減らし、他のメンバーで平等に分ける  
C. モチベーションが低い人の仕事の量を減らし、その減らした分をリーダーが請け負う

図：2週間でこなすチームの仕事を200としたときのリーダーの行動A,B,Cごとの1人当たりの仕事量

	①リーダー	②メンバー	②メンバー	②メンバー	③メンバー
A	40	40	40	40	40
B	45	45	45	45	20
C	60	40	40	40	20

以下の問いでは、上記リーダーの行動 A、B、C の中から最も問題文に当てはまるリーダーの行動に○、最も当てはまらないリーダーの行動に×を記入してください。

(例) 質問文に対しAの行動が最も当てはまり、Cの行動が最も当てはまらないと感じた場合

解答例

A	B	C
○		×

想定した質問」を中心とするアンケート調査を行った。表Ⅲ－1が実施した質問項目である。グループワークを想定した質問以外にも、個人属性に関する質問、性格特性に関する質問、リーダー志向性に関する質問に回答してもらった。図Ⅲ－1は表Ⅲ－1におけるグループワークを想定した質問において実際に使用したアンケートで回答者へ提示した問題文である。回答者に対し、図Ⅲ－1を提示し、意欲が低いメンバーがいることを示したうえで、「①リーダーである場合」「②メンバー（意欲的なメンバー）である場合」「③メンバー（意欲が低いメンバー）である場合」「仕事のパフォーマンス」の4つの視点からそれぞれの質問に対して、図Ⅲ－1内の解答例のようにパターンA,B,Cのリーダーの行動（仕事の

分担方法) から当てはまるリーダーの行動に順位付けをしてもらった。また、「成績は個人のグループへの貢献度を評価されることはなく、グループの発表内容によって、グループメンバーは同じ成績がつけられます。」という注釈(図Ⅲ-1)をつけ、平等分配の状況であることを強調した。

## 2. グループワークを想定した4つの視点の説明

グループワークを想定した質問で用いた「リーダーの行動」、「意欲的なメンバーのモチベーション」、「意欲が低いメンバーのモチベーション」、「仕事のパフォーマンス」の4つの視点について詳しく説明する。回答者の個人特性が与える影響については次章で説明を行う。

### 2-1. リーダーの行動(仕事の分担方法)

本稿ではグループワークにおいて意欲が低いメンバーがいる状況におけるリーダーの行動(仕事の分担方法)として以下の3パターン想定した。

パターンA: メンバー全員に均等に割り振る

パターンB: 意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担する

パターンC: 意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分リーダーが引き受ける

なお、パターンA,B,Cを具体的な数字で示したものが表Ⅲ-2である。表内のパターンAは全員が同じ仕事量なので客観的な衡平に相当し、パターンB,Cは意欲が低いメンバーの仕事量を減らしているため、メンバーの意欲に応じて仕事を調整した場合の分担方法(本稿で仮定している主観的な衡平)に相当する。

表Ⅲ-2 リーダーの行動(仕事の分担方法)による仕事の配分の数値化

全体の仕事を200、メンバーを5人と仮定した場合の1人あたりの仕事量

意欲	高		中		低
パターン	①リーダー	②メンバー	②メンバー	②メンバー	③メンバー
A	40	40	40	40	40
B	45	45	45	45	20
C	60	40	40	40	20

### 2-2. 意欲的なメンバーのモチベーション

意欲的なメンバーのモチベーションを測定する尺度として、「仕事へのモチベーション」、「リーダーへの信頼」、「分担方法への公平感」の3項目を使用する。この尺度作成にあたっては Herzberg(1959)の二要因理論と、佐藤・魚住・大内・片山(2005)における「組織モチベーション=仕事へのモチベーション、職場へのモチベーション、上司へのモチベーション」という記述を参考にし、グループワークにおけるメンバーのモチベーションとして測定可能な尺度を作成した。

### 2-3. 意欲が低いメンバーのモチベーション

意欲的なメンバーのモチベーションと同じ測定尺度を用いる。

2-4. 仕事のパフォーマンス

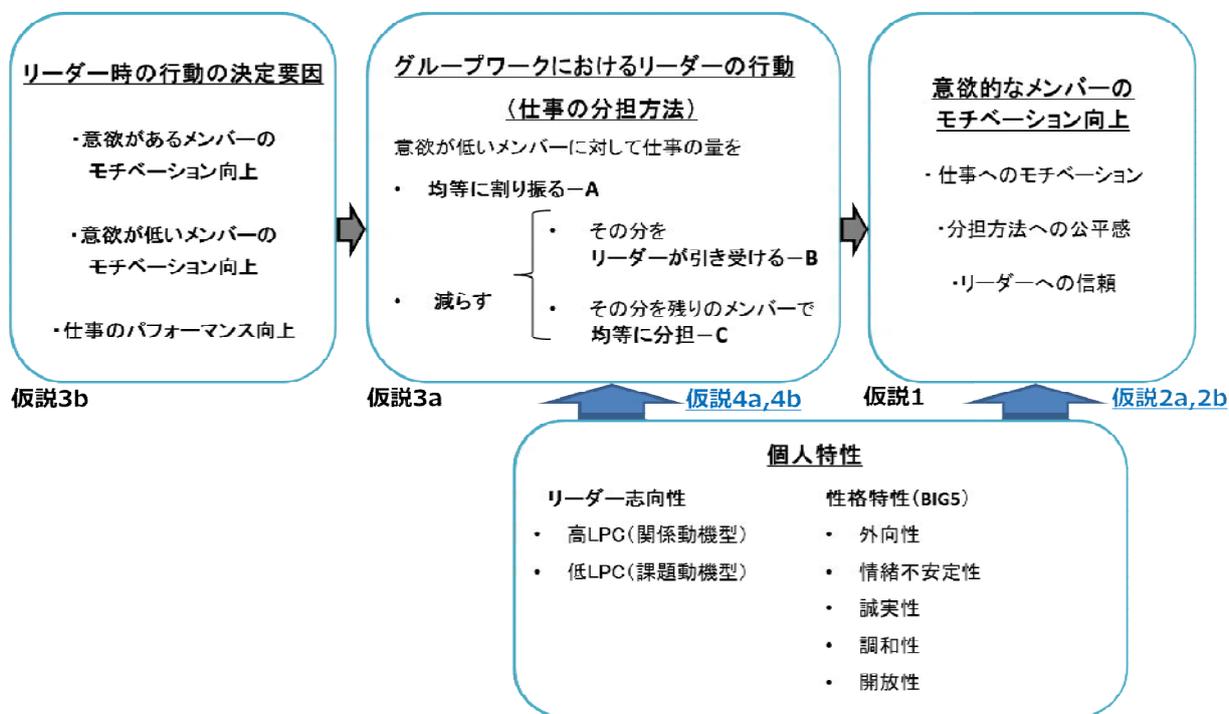
グループワークにおける仕事のパフォーマンスを測定する尺度として、「仕事の効率」と「仕事の質」についての2項目を独自に作成した。

IV. 研究枠組みと仮説の導出

1. 研究枠組み

研究の枠組みは図IV-1のとおりである。グループワークにおいて意欲が低いメンバーがいる状況で、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるリーダーの行動と、実際にリーダーがとる行動の2つについて仕事の分担方法に注目し、検討していく。加えて、回答者の個人特性（リーダー志向性と性格特性）がそれぞれに対し与える影響についても検討する。

図IV-1 研究枠組み



2. 意欲的なメンバーのモチベーション

意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させるリーダーの行動(仕事の分担方法)を検討する。仕事の量を均等に割り振る(客観的な衡平であるパターンA)よりも、メンバーの意欲に応じて仕事の量を調整する方(本稿で仮定する主観的な衡平であるパターンB,C)が、個人の知覚によって衡平状態だと感じ、モチベーション向上につながる事が予想される。また、パターンB,Cの中でもパターンCの場合は、意欲的なメンバーの仕事量が増えておらず、リーダーの仕事量が増えているため、最も個人の意欲に応じた仕事の分担方法であり、意欲的なメンバーの納得度も高いだろう。よって、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分を引き受けること(パターンC)が最も意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるだろう。

仮説 1：意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分を引き受けること（パターン C）は、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させる

### 3. 性格特性

「公平に対する認識は個人の価値観や性格によって異なるということを実証した研究がいくつかある。」(山口, 2003)と述べられているように、回答者の性格特性によって意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるリーダーの行動が変化することが考えられる。本稿では性格特性を測定する尺度として、BIG5（主要 5 因子性格特性測定）尺度を使用する。和田(1996)、萩生田(2010)を参考に、外向性、情緒不安定性、誠実性、調和性、開放性を測定する項目を 15 項目作成した（表Ⅲ-1 参照）。

パターン B の場合、パターン A,C に比べて意欲的なメンバーの仕事量が増加している。このことから組織市民行動の概念に沿って考える。Organ, Podsakoff, and MacKenzie(2006, 田中(2012)の引用による)によると、組織市民行動とは「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および友好的機能を促進する個人的行動」であり、いわゆる役割外行動である。Spitzmuller and Ilies(2008, 田中(2012)の引用による)では「組織市民行動を規定する要因として有力なものとして、性格特性としての調和性と誠実性、職務満足感、公正感、組織コミットメント、ポジティブな感情があげている。すなわち、組織市民行動を行いやすいのは、従業員が性格的に調和性や誠実性が強い場合、従業員の職務満足感が高い場合、組織の仕組みや手続きが公正だと従業員から評価される場合、従業員が自分の所属する組織に愛着を抱いている場合、従業員の気分が良い状態である場合である。」と述べられている。性格的に調和性や誠実性が高いメンバーの場合、組織市民行動を行いやすく、自主的に組織の効率化に務めるため、意欲が低いメンバーの分の仕事を進んで請け負い、組織の効率化に努めることが予想される。以上より、仮説 2a、2b を導出した。

仮説 2a：調和性が高い人は、意欲的なメンバーである際に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担すること（パターン B）でモチベーションが上がる

仮説 2b：誠実性が高い人は、意欲的なメンバーである際に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担すること（パターン B）でモチベーションが上がる

### 4. リーダーの行動（仕事の分担方法）

仮説 1、仮説 2a、仮説 2b では意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるリーダーの仕事の分担方法について検討したが、実際にグループワークのリーダーはどのような行動（仕事の分担方法）をとるのであろうか。パターン A,B,C の中から検討し、さらに「意欲的なメンバーのモチベーションを向上させるリーダーの行動」や「意欲が低いメンバーのモチベーションを向上させるリーダーの行動」、「仕事のパフォーマンスを向上させるリーダーの行動」との関係性を探る。

前述のように働きアリの法則に従うと、意欲的なメンバーは全体の 6 割であり、意欲が低いメンバーは全体の 2 割であると言われている。そのため、6 割の意欲的なメンバーのモチベーションを上げることが、グループとしてパフォーマンスを上げるうえで、大きな力を発揮することが予想される。以上よ

り、仮説 3a、3b を導出した。

仮説 3a：グループワークのリーダーが最もとる行動は、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分を引き受けること（パターン C）である

仮説 3b：グループワークのリーダーが最もとる行動（仕事の分担方法）と、意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させるリーダーの行動（仕事の分担方法）は一致する

### 5. リーダー志向性

回答者のリーダー志向性によって、リーダー時の行動（仕事の分担方法）が異なる。本稿ではリーダー志向性を測定する尺度として、Fiedler(1967)の LPC(Least Preferred Coworker)尺度を使用する。LPC 尺度とは「最も苦手とする仕事仲間に対してどの程度好意的な印象をもっているかをあらわす指標」（白樫, 1982）である。最も苦手とする仕事仲間を高く（好意的に）記述する人物を「高 LPC（関係動機型）」、また逆にこのような相手を低く（非好意的に）記述する人物を「低 LPC（課題動機型）」とよぶ(白樫, 1994)。高 LPC と低 LPC ではリーダーシップのスタイルが異なり、状況に応じて発揮する力も異なる。表IV-1 は各状況におけるリーダーシップスタイルの傾向をまとめたものである。高統制力とは物事が順調に進んでいる状況を指し、低統制力とは物事がうまく運んでいない状況を指す。

今回は Fiedler(1967)、Fiedler and Chemers(1984)、吉田・白樫(1973)、白樫(1994)を参考に LPC 尺度を作成した。

本調査の前提条件である「グループワークにおいて意欲が低い人がいる状況」というのは、物事が順調に進んでいる状況とは言えないため、低統制力であると判断した。低統制力において高 LPC の人は、人間関係を重視する傾向にある。パターン C の場合だとリーダーのみ仕事量が多く、ワンマンチームのようになり、メンバーと距離感ができやすいと感じる。人間関係を重視する上で低意欲のメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担することは、他のメンバーとリーダーの仕事量が同じなので、メンバーと比較的近い距離間を保ち、人間関係を友好に保つことができると感じるため、パターン B の行動をとると予想される（仮説 4a）。一方、低 LPC の人は、課題遂行に焦点を当てるため、意欲が低いメンバーはパフォーマンス見込めないと考え、意欲が低い人の仕事を減らすだろう。その上で、他のメンバーに新たに指示を出し、他者の仕事量を調整するよりも、自分の仕事量を調整しチームを動かす

表IV-1 各状況におけるリーダーシップ・スタイル、行動、業績の概略

リーダーの スタイル	状 況 統 制 力		
	高 統 制 力	中 統 制 力	低 統 制 力
高 LPC	行動：何となく官僚的で、孤立しており、自己中心的なところがある。表面的には課題に関心をもっているようにみえる。 業績：悪い	行動：思いやりがあり、開放的で、かつ参画的である。 業績：よい	行動：不安、不安定で、対人関係に関心をもちすぎる。 業績：悪い
低 LPC	行動：思いやりがあり、支持的である。 業績：よい	行動：緊張度が高く、課題に焦点をしぼる。 業績：悪い	行動：指示的で、課題に焦点をしぼり、真剣である。 業績：比較的よい

出典：Fiedler & Chemers(1976, 坂西(1990)の引用による)

方が効率が良いと考えるだろう（仮説 4b）。

仮説 4a：高 LPC の人は、リーダー時に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担する（パターン B）行動をとる

仮説 4b：低 LPC の人は、リーダー時に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分を引き受ける（パターン C）行動をとる

## V. 分析結果

### 1. 回答概要

回答者は 183 人であった。しかし、欠損等の理由により 14 人の回答を除外した 169 人の回答を今後の分析で使用する。18～43 歳(平均年齢 21.4 歳、S.D.=2.763)の 169 人から回答を得た。回答者の年齢、性別の構成比は表 V-1 のとおりである。

表 V-1 回答者の年齢と性別ごとの人数比

	18歳	19歳	20歳	21歳	22歳	23歳	24歳以上	合計
女	8(88.9%)	7(63.6%)	17(43.6%)	22(44.9%)	19(59.4%)	7(36.8%)	2(20.0%)	82(48.5%)
男	1(11.1%)	4(36.4%)	22(56.4%)	27(55.1%)	13(40.6%)	12(63.2%)	8(80.0%)	87(51.5%)
合計	9(100%)	11(100%)	39(100%)	49(100%)	32(100%)	19(100%)	10(100%)	169(100%)

### 2. 質問項目

分析で用いた質問項目は前述の表 III-1 に記載済みである。また、グループワークを想定した質問では、回答者の順位付けを元に、各質問において最も当てはまるリーダーの行動に 1、2 番目に当てはまるリーダーの行動に 2、最も当てはまらないリーダーの行動に 3 の数字を割り当てた。したがって、以下の分析では表 V-2 のように、「リーダーの行動」においては、1 に近いほど「とる行動」であり、3 に近いほど「とらない行動」である。意欲的なメンバーのモチベーションなどに関しても表 V-2 のような解釈ができる。

表 V-2 分析の表の読み方

A,B,Cの値	1 ←	→ 3
リーダーの行動	とる行動	とらない行動
意欲的なメンバーのモチベーション	上がる	上がらない
意欲が低いメンバーのモチベーション	上がる	上がらない
仕事のパフォーマンス	上がる	上がらない

### 3. グループワークを想定した 4 つの視点に関する質問の平均値

表 V-3 はグループワークを想定した質問のそれぞれの平均値と平均値算出に使用した質問項目を示した表である。この表から、リーダー時に最もとる行動はパターン B もしくはパターン C であることが分かった。このことから、仮説 3a は支持された。

また、意欲的なメンバーは「リーダーへの信頼」を除いては、パターン A が最もモチベーションが上がるという事がいえる。「リーダーへの信頼」はパターン C が最もモチベーションが上がることも分かった。このことから仮説 1a は一部支持である。仮説 3b に関しては「リーダーへの信頼」のみ、リーダーが最もとる行動であるパターン C と一致するので一部支持という見方もできるが、「意欲が低いメンバーのモチベーション」の質問項目や平均値、また「仕事のパフォーマンス」の質問項目や平均値を参考にすると、意欲的なメンバーのモチベーションの向上と一致しているのではなく、意欲が低いメンバーのモチベーションが最も上がるリーダーの行動であるパターン C や、最も仕事のパフォーマンスが上がるリーダーの行動であるパターン B と一致している見方ができるため、支持とはいえない。

表 V-3 グループワークを想定した 4 つの視点に関する質問の各平均値

視点	パターン	質問項目			平均
リーダー時の行動		リーダー時の行動			1項目
	A	2.10			2.10
	B	1.95			1.95
	C	1.95			1.95
意欲的なメンバーのモチベーション		仕事へのモチベーション	リーダーへの信頼	分担方法への公平感	3項目
	A	1.73	1.93	1.21	1.63
	B	2.25	2.36	2.33	2.31
	C	2.02	1.72	2.46	2.07
低意欲なメンバーのモチベーション		仕事へのモチベーション	リーダーへの信頼	分担方法への公平感	3項目
	A	2.24	2.21	1.31	1.92
	B	2.05	2.26	2.30	2.20
	C	1.71	1.53	2.38	1.87
仕事のパフォーマンス		仕事の効率	仕事の質		2項目
	A	2.44	2.47		2.46
	B	1.62	1.56		1.59
	C	1.94	1.97		1.96

#### 4. 性格特性

性格特性によってグループ分けするために、性格特性に関する質問項目に用いた 15 項目の因子分析を行った結果が表 V-4 である。因子抽出法は最尤法を用い、プロマックス回転後の因子負荷量が絶対値で 0.4 以上のものを使用した。その結果 4 つの因子に分かれた。第 1 因子は「心配性である」「悩みがちである」「緊張しやすい」から成り立つ「情緒不安定性」(クロンバックの  $\alpha=0.721$ 、平均値=3.60、S.D.=0.920) である。第 2 因子は「陽気である」「社交的である」「無口である」から成り立つ「外向性」(クロンバックの  $\alpha=0.702$ 、平均値=3.34、S.D.=0.905) である。第 3 因子は「温和である」「短気である」から成り立つ「調和性」(クロンバックの  $\alpha=0.633$ 、平均値=3.50、S.D.=0.976) である。第 4 因子は「計画性がある」「ルーズである」から成り立つ「誠実性」(クロンバックの  $\alpha=0.595$ 、平均値=2.74、S.D.=0.947) である。先行研究の「開放性」という因子は得られなかったものの、各因子中の項目は先行研究と同じ分かれ方である。仮説検証のため、各因子を中央値以上と中央値未満で高低の 2 グループに分けたものが表 V-5 である。表 V-6 は調和性・誠実性の高低のグループごとの各項目の平均値を比較したものである。

表 V-6 から、調和性の高低のグループによる差は、意欲的なメンバー時のモチベーションや仕事のパフォーマンスではほとんど見られず、意欲的なメンバー時にはパターン A が最もモチベーションを向

上させ (仮説 2a 不支持)、仕事のパフォーマンスはパターン B が最も向上させることが分かった。リーダー時の行動は、調和性が高いグループの場合、最もパターン B の行動をとり、調和性の低いグループの場合、最もパターン C の行動をとる。意欲が低いメンバー時には、調和性が高いグループではパターン A、調和性が低いグループではパターン C の仕事の分担方法が最もモチベーションを向上させる。

また、誠実性の高低のグループによる差は、意欲的なメンバーのモチベーション、意欲が低いメンバーのモチベーション、仕事のパフォーマンスではほとんど見られず、意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させるのはパターン A (仮説 2b 不支持)、意欲が低いメンバーのモチベーションを最も向上させるのはパターン C、仕事のパフォーマンスを最も向上させるのはパターン B であることが分かった。リーダー時の行動については、誠実性の高いグループでは最もパターン B の行動をとるのに対して、誠実性の低いグループではパターン C がリーダー時の行動として最もとる行動である。

表 V-4 性格特性の質問項目の因子分析

		構造行列			
		因子			
		1	2	3	4
情緒不安定性	心配性である	.884	-.296	-.147	.216
	悩みがちである	.636	-.118	-.125	.090
	緊張しやすい	.574	-.075	-.147	.079
外向性	陽気である	-.150	.775	.189	-.107
	社交的である	-.151	.660	.157	.092
	無口である	.144	-.599	.163	.020
調和性	温和である	-.124	.199	.995	-.160
	短気である	.215	.029	-.498	.031
誠実性	計画性がある	.177	.018	-.095	.907
	ルーズである	-.056	.037	.067	-.469

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

表 V-5 各因子の中央値の高低によるグループ分け

		単位:人			
	中央値	高		低	
		男	女	男	女
情緒不安定性	3.67	52	47	35	35
		99		70	
外向性	3.33	49	48	38	34
		97		72	
調和性	3.50	49	52	38	30
		101		68	
誠実性	2.50	51	51	36	31
		102		67	

表V-6 調和性・誠実性の高低グループの各項目の平均値

グループ	パターン	リーダー時の行動	意欲的メンバーのモチベーション	低意欲メンバーのモチベーション	仕事のパフォーマンス	
調和性	高	A	2.12	1.59	1.89	1.63
		B	1.91	2.31	2.18	1.06
		C	1.97	2.10	1.92	1.31
	低	A	2.07	1.68	1.97	1.65
		B	2.01	2.30	2.24	1.05
		C	1.91	2.01	1.80	1.29
誠実性	高	A	2.24	1.59	1.94	1.62
		B	1.82	2.33	2.18	1.05
		C	1.94	2.08	1.88	1.33
	低	A	1.98	1.68	1.90	1.66
		B	2.07	2.28	2.24	1.07
		C	1.96	2.04	1.86	1.28

5. リーダー志向性

回答者 169 人の LPC スコア（平均値は 70.69、標準偏差 21.394）による分類を表したものが表V-7である。Fiedler and Chemers(1984, 金井(2005)の引用による)の研究の LPC の分類法に基づき、8 点尺度の 18 項目の合計スコアを 64 点以上の人を高 LPC のグループ、57 点以下の人を低 LPC のグループに分類した。57~63 点の人は中 LPC のグループであるが、先行研究の分類法を使用するため、以降の分析では使用しない。

表V-8は LPC の高低のグループごとに各項目の平均値を比較したものである。この表から、意欲的なメンバーのモチベーション、仕事のパフォーマンスについては誠実性の高低のグループによる差がほとんど出ないことが分かった。リーダー時の行動については、高 LPC のグループの場合、最もパターン C の行動をとり（仮説 4a 不支持）、低 LPC のグループの場合、最もパターン B の行動をとる（仮説 4b 不支持）といえる。また、意欲が低いメンバー時には、高 LPC のグループではパターン C、低 LPC のグループではパターン A の仕事の分担方法が最もモチベーションを向上させることが分かった。

表V-7 LPC の高低によるグループ分け

	男	女	合計
高LPC	47(45.6%)	56(54.3%)	103(100%)
中LPC	11(78.6%)	3(21.4%)	14(100%)
低LPC	29(55.8%)	23(44.2%)	52(100%)

表V-8 LPC の高低グループの各項目平均値

グループ	パターン	リーダー時の行動	意欲的メンバーのモチベーション	低意欲メンバーのモチベーション	仕事のパフォーマンス	
LPC	高	A	2.09	1.62	1.88	1.67
		B	1.98	2.28	2.26	1.04
		C	1.93	2.10	1.86	1.28
	低	A	2.13	1.62	1.87	1.58
		B	1.85	2.37	2.13	1.07
		C	2.02	2.02	1.99	1.35

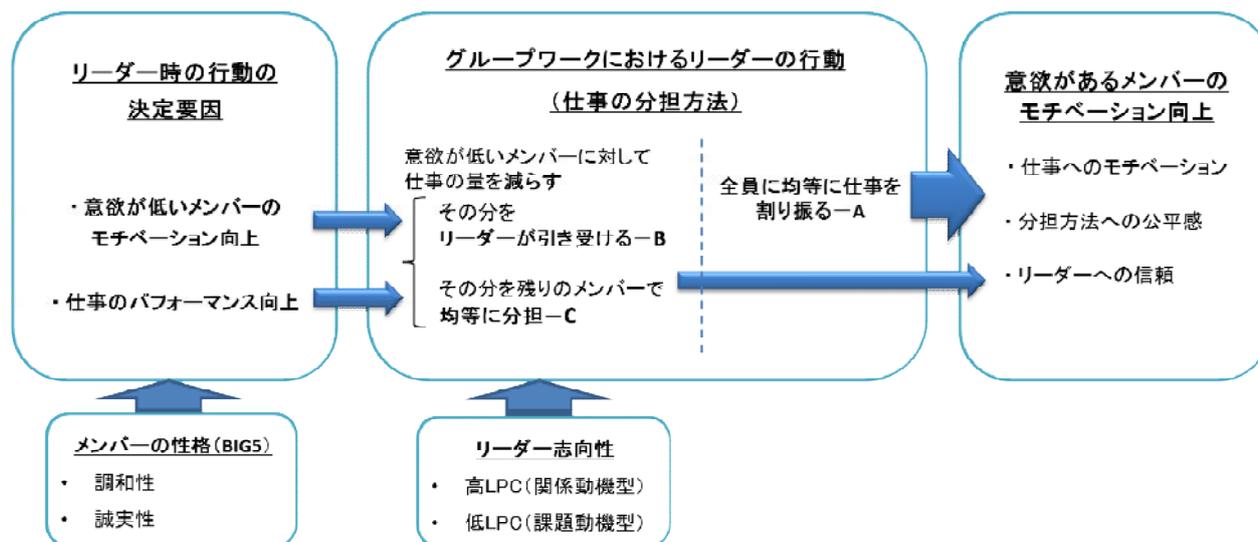
VI. 分析のまとめと解釈

表VI-1は分析結果をまとめた表である。分析結果を元に4つの視点を最も当てはまるリーダーの行動から順に1~3を割り当て、並べ替えた。4つの視点の中でも性格特性とリーダー志向性によるグループ分けで差異が見られた「リーダー時の行動」と「意欲が低いメンバーのモチベーション」についてはその結果の順位も記載している。また図VI-1は仮説の検証をまとめた図である。以下、仮説の結果の確認とその考察を行う。

表VI-1 分析結果のまとめ

視点	グループ		1	2	3
意欲的メンバーのモチベーション	全体		A	C	B
仕事のパフォーマンス	全体		B	C	A
リーダー時の行動	全体		B・C		A
	調和性	高	B	C	A
		低	C	B	A
	誠実性	高	B	C	A
		低	C	A	B
	LPC	高	C	B	A
低		B	C	A	
低意欲メンバーのモチベーション	全体		A	C	B
	調和性	高	A	C	B
		低	C	A	B
	誠実性	高	C	A	B
		低	C	A	B
	LPC	高	C	A	B
低		A	C	B	

図VI-1 仮説の検証のまとめ



### 1. 意欲的なメンバーのモチベーション

仮説 1：意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担すること（パターン B）は、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させる

一部支持された。「リーダーへの信頼」のみは支持であったが、意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させるのはメンバー全員に均等に振り分けること（パターン A）であることが分かった。平等分配の状況においても、意欲の高低を問わず、衡平理論のとおり、仕事の量が全員等しいことが、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させる。

### 2. 性格特性

仮説 2a：調和性が高い人は、意欲的なメンバーである際に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担すること（パターン B）でモチベーションが上がる

仮説 2b：誠実性が高い人は、意欲的なメンバーである際に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担すること（パターン B）でモチベーションが上がる

どちらも支持されなかった。調和性もしくは誠実性が高いメンバーはメンバー全員に均等に振り分けること（パターン A）が最もモチベーションを向上させることが分かった。この結果になった原因の 1 つに回答の偏りがある。表 V-4 から分かるように、メンバー時のモチベーションに関する質問項目の中で「リーダーへの信頼」を除いた 2 つの質問項目はどちらもパターン A がかなり 1 に近い数字であり、パターン B はどの質問項目においてもかなり 3 に近い数字である。よって仮説 1 と同じような解釈ができるだろう。

また、性格特性に関して、調和性もしくは誠実性が高いグループは、リーダー時にパターン B の行動を最もとる。調和性もしくは誠実性が高いグループは、組織市民行動を行いやすいグループであり、組織の効率化に務める傾向がある。よって、仕事のパフォーマンスの中の「仕事の効率」が最も高くなる分担方法であるパターン B の行動をとったと推測できる。調和性が高いグループは意欲が低いメンバーの際、他のグループと異なり、パターン A の仕事の分担方法が最もモチベーションが上がる。これは、

調和性が高い人は協力的な傾向があるため、例え、意欲が低くても他のメンバーと同じ仕事量をこなそうとするのだろう。

### 3. リーダーの行動

仮説 3a：グループワークのリーダーが最もとる行動は、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分を引き受けること（パターン C）である

仮説 3b：グループワークのリーダーが最も取る行動（仕事の分担方法）と、意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させるリーダーの行動（仕事の分担方法）は一致する

仮説 3a は支持された。グループワークのリーダー時に最もとる行動はパターン B またはパターン C である。仮説 3b に関しては、意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させるリーダーの行動は「リーダーへの信頼」がパターン C であることを除いてパターン A であり（仮説 1 一部支持）、仮説 3b は一部支持ともいえる。しかし、グループワークのリーダー時に最もとる行動であるパターン B、C は、仕事のパフォーマンスを最も向上させるリーダーの行動であるパターン B、意欲が低いメンバーのモチベーションを最も向上させるリーダーの行動であるパターン C と一致していることから支持とはいえない。よって、リーダーは意欲的なメンバーのモチベーションを向上させる行動をとるのではなく、仕事のパフォーマンスを向上させる行動や、意欲が低いメンバーのモチベーションを向上させる行動をとることがいえる。

### 4. リーダー志向性

仮説 4a：高 LPC の人は、リーダー時に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担する（パターン B）行動をとる

仮説 4b：低 LPC の人は、リーダー時に、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分を引き受ける（パターン C）行動をとる

どちらも支持されなかった。高 LPC の人は、リーダーの際、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、その分を引き受ける（パターン C）行動を最もとることが分かった。仮説 1 から分かるように、意欲的なメンバーのモチベーションを最も向上させるリーダーの行動はパターン A であり、パターン B のように意欲的なメンバーに仕事を多く割り振ることは、意欲が低いメンバーに対する意欲的なメンバーからの不満が生まれ、人間関係が悪くなる可能性がある。そのため高 LPC の人はリーダーの際、人間関係がうまくいくために自分の仕事量を増やしてでも、意欲的なメンバーが不満を持たないように取り計らう傾向があるのかもしれない。さらに、高 LPC の人は、意欲が低いメンバーの際に、パターン C の仕事の分担方法が最もモチベーションが上がる。このことから高 LPC の人はリーダーの際、意欲的なメンバーだけでなく、自分自身が意欲が低いメンバーの立場だった場合に、どのような分担方法がモチベーションが上がるかを考慮に入れ、パターン C の行動を最もとるのだろう。

一方、低 LPC の人は、リーダーの際、意欲が低いメンバーの仕事を減らし、他のメンバーで均等に分担する（パターン B）行動を最もとる。パターン B は最も仕事のパフォーマンスを向上させるリーダーの行動でもある。低 LPC の人は、リーダーの際、意欲が低いメンバーのことをパフォーマンス見込

めないと考え、意欲が低いメンバーの仕事を減らした上で、他のメンバーに分担させることで1人あたりの仕事量にばらつきが少なく効率よく仕事を進めることができ、最も仕事のパフォーマンスを上げられると判断したため、パターン B の行動を最もとるのだろう。

## Ⅶ. インプリケーションと今後の課題

本研究の学術的意義は大きく2つある。1つは David & Louis & Michael(2005)では社員のモチベーションの高さと企業の業績には強い正の相関関係があることが述べられていたが、グループワークにおいてはメンバーのモチベーションと仕事のパフォーマンスは必ずしも結びつかないことが分かった点である。もう1つは、既存研究が少ない平等分配に関する研究を行った点である。平等分配においても、平衡理論が適用され、仕事量が均等に分配されている状況が、意欲的なメンバーのモチベーションを向上させることが分かった。

また、実務的な意義としては、意欲的なメンバーのモチベーションを上げようとする、意欲が低いメンバーのモチベーションを下げてしまうことが明らかになった。本研究では意欲的なメンバーのモチベーション向上を目的としていたが、状況によってはモチベーションが低いメンバーのモチベーションを上げる方が効果的な場合もあるだろう。意欲的なメンバーのモチベーションと、意欲が低いメンバーのモチベーションのどちらをも最も向上できる仕事の分担方法を発見できなかったことは、今回の研究の限界でもあり、グループワークの難しさであると再認識させられた。この点に関しては、今回のアンケートでは回答者に対し、3パターンの中から順位付けをしてもらう方法であったが、実際には具体的な仕事量の配分を回答者が考え、数字で記入する形の方が適していた可能性がある。これが今後の課題である。

また、メンバーのモチベーションを向上させる手法は組織的公正の観点から考えても今回注目した分配的公正である仕事の分担方法だけでなく、手続き的公正性なども考えられる。今後、その他の公正性も考慮し、グループワークのリーダー時における最善の行動を考えていきたい。

## 参考文献

- Adams, J. S. (1965) "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, pp.422-436.
- David Sirota, Louis A. Mischkind, and Michael Irwin Meltzer(2005)*The Enthusiastic Employee*, Wharton School Publishing (スカイライトコンサルティング訳『熱狂する社員 企業競争力を決定するモチベーションの3要素』英治出版, 2006年) .
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Publishing Company Limited.
- Deutsch, M. (1975) "Equity, Equality, and, Need", *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, pp.137-149.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper Business.
- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill (山田雄一監訳『新しい管理者像の探究』産業能率短期大学出版部, 1970年) .
- Fiedler, F. E. and Chemers, M. M. (1984) *Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept(2<sup>nd</sup> ed.)*, John Wiley & Sons.

Greenberg, J. (1993) "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice", *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, pp.79-103.

萩生田伸子(2010)「調査年次による Big Five モデル因子構造の差異の予備的検討」『埼玉大学紀要教育学部』Vol.59, No.7, pp.171-177.

林祥平(2012)「論文 Today 対人的公正性が組織変革にもたらす影響」『日本労働研究雑誌』No.628, pp.94-95.

吉田道雄・白樫三四郎(1973)「成功-失敗条件およびリーダーの LPC 得点が集団過程におよぼす効果」『実験社会心理学研究』Vol.13, No.1, pp.1-10.

Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*, New York, Wiley.

金井壽宏(2005)『リーダーシップ入門』日経文庫.

Leventhal, G. S. (1976) "Fairness in Social Relationships." *In: J. W.Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson(eds.), Contemporary Topics in Social Psychology. Morristown, NJ: General Learning Press,* pp.211-239.

三崎秀央(2006)「組織的公正と組織の価値観に関する一考察」『商業論集』Vol.75, No.1, pp19-35.

向田久美子(2004)「分配行動と文化差」『発達研究』Vol.18, pp.15-22.

西村孝史(2009)「雇用区分の決定要因と転換の壁」『Works Review』リクルートワークス研究所 Vol.4, pp.140-153.

坂西友秀(1990)「集団における人間行動の社会心理学的考察」『埼玉大学紀要 教育学部 (教育科学)』Vol.39, No.1, pp.1-17.

佐藤敦・魚住剛一郎・大内久幸・片山進(2005)「組織パフォーマンス向上のためのモデル構築と検証」『三菱総研倶楽部』4月号, pp.190-207.

白樫三四郎(1982)「フィードラーのリーダーシップ・スタイル指標(LPC)は何を測定しているか」『経営学論集』Vol.52, pp.161-169.

白樫三四郎(1994)「フレッド・E. フィードラー:人と業績」『大阪大学人間科学部紀要』Vol.20, pp.71-106.

高橋寿夫(2003)「授業の改善に向けてーグループ・ワークによるリーディング指導ー」『関西大学外国語教育研究』Vol.6, pp.30-51.

田中堅一郎(2012)「日本の職場にとっての組織市民行動」『日本労働研究雑誌』No.627, pp.14-21.

土田昭司(1991)「公正観の心理的基礎」『明治大学教職・社会教育主事課程年報』Vol.13, pp.1-19.

Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, John Wiley & Sons (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一郎・城戸康彰監訳『ブルーム・仕事とモチベーション』千倉書房, 1982年).

和田さゆり(1996)「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『心理学研究』Vol.67, No.1, pp.61-67.

山口生史(2003)「成果主義のもとで公平を求めない人の動機づけのための組織コミュニケーション」『明治大学教養論集』No.372, pp.35-64.

余合淳(2014)「公正感の規定因に関する人事管理研究ー組織的公正理論を手掛かりとした実践的検討ー」神戸大学大学院経営学研究科博士論文.

株式会社マイナビ(2004)「2005年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2005)「2006 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2006)「2007 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2007)「2008 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2008)「2009 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2009)「2010 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2010)「2011 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2011)「2012 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2012)「2013 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2013)「2014 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2014)「2015 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

株式会社マイナビ(2015)「2016 年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

URL: <http://saponet.mynavi.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 21 日.

文部科学省(1998)「21 世紀の大学像と今後の改革方策について—競争的環境の中で個性が輝く大学—  
(答申)」 URL: <http://www.mext.go.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 28 日.

文部科学省(2012)「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考  
える力を育成する大学へ～ (答申)」 URL: <http://www.mext.go.jp/> アクセス日:2015 年 11 月 28 日.

**参考資料**

付表 性格特性とリーダー志向性の記述統計

記述統計量

		度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
BIG5	無口である	169	1	5	2.65	1.211
	悩みがちである	169	1	5	3.38	1.190
	ルーズである	169	1	5	3.40	1.206
	温和である	169	1	5	3.64	.984
	想像力が豊かである	169	1	5	3.33	1.203
	陽気である	169	1	5	3.49	1.041
	心配性である	169	1	5	3.66	1.129
	計画性がある	169	1	5	2.83	1.205
	協力的である	169	1	5	3.75	.887
	洞察性に優れている	169	1	5	3.31	.995
	社交的である	169	1	5	3.22	1.169
	緊張しやすい	169	1	5	3.78	1.126
	几帳面である	169	1	5	2.82	1.156
	短気である	169	1	5	2.64	1.279
	臨機応変に対応ができる	169	1	5	3.12	1.007
LPC	1	169	1	8	5.57	2.049
	2	169	1	8	4.84	2.290
	3	169	1	8	3.82	2.055
	4	169	1	8	4.82	2.105
	5	169	1	8	3.69	1.968
	6	169	1	8	3.99	1.909
	7	169	1	8	4.79	2.014
	8	169	1	8	3.70	2.041
	9	169	1	8	3.73	2.075
	10	169	1	8	4.41	2.162
	11	169	1	8	4.74	2.164
	12	169	1	8	3.86	1.967
	13	169	1	8	3.40	2.042
	14	169	1	8	5.50	1.973
	15	169	1	8	4.02	1.840
	16	169	1	8	4.94	2.179
	17	169	1	8	3.91	1.852
	18	169	1	8	5.25	2.021
	有効なケースの数 (リストごと)	169				

付表 リーダー志向性に関する質問

今まで一緒に仕事をした人もしくは、現在一緒に仕事をしている人の中から「一緒に仕事するのが最も難しい人」を1人だけ頭に思い浮かべて下さい。仕事は、部活動やサークル、アルバイト等、他者との共同で行う作業も含みます。また、「一緒に仕事するのが最も難しい人」とは、必ずしも1番嫌いな人というわけではなく、一緒に仕事をやっていくうえで最も困難だと思う人です。あなたから見てその人はどういう人柄ですか？各項目に正反対の言葉を両端に置いているので、適当だと感じるところに○をつけてください。あまり考えすぎると決められなくなりますので、最初の印象でつけてください。

1	楽しい	1	2	3	4	5	6	7	8	楽しくない
2	友好的である	1	2	3	4	5	6	7	8	友好的でない
3	拒絶的である	1	2	3	4	5	6	7	8	受容的である
4	緊張している	1	2	3	4	5	6	7	8	リラックスしている
5	遠い(疎遠)	1	2	3	4	5	6	7	8	近い(親密)
6	冷たい	1	2	3	4	5	6	7	8	暖かい
7	支持的である	1	2	3	4	5	6	7	8	敵対的である
8	退屈である	1	2	3	4	5	6	7	8	興味深い
9	口論好きである	1	2	3	4	5	6	7	8	協調的である
10	陰気である	1	2	3	4	5	6	7	8	陽気である
11	開放的である	1	2	3	4	5	6	7	8	封鎖的である
12	表裏がある	1	2	3	4	5	6	7	8	忠実である
13	信頼できない	1	2	3	4	5	6	7	8	信頼できる
14	思いやりがある	1	2	3	4	5	6	7	8	思いやりがない
15	卑劣(きたない)	1	2	3	4	5	6	7	8	立派である(きれい)
16	愛想がよい	1	2	3	4	5	6	7	8	感じが悪い
17	不誠実である	1	2	3	4	5	6	7	8	誠実である
18	親切である	1	2	3	4	5	6	7	8	不親切である