組織におけるリーダーの自信の源泉¹

池田浩² 古川久敬 九州大学

Sources of leader's confidence in organizations

Hiroshi Ikeda and Hisataka Furukawa (Kyushu University)

The purpose of this study was to examine the sources of confidence that organization leaders had. As potential sources of the confidence, we focused on fulfillment of expectations made by self and others, reflection on good as well as bad job experiences, and awareness of job experiences in terms of commonality, differentiation, and multiple viewpoints. A questionnaire was administered to 170 managers of Japanese companies. Results were as follows: First, confidence in leaders was more strongly related to fulfillment of expectations made by self and others than reflection on and awareness of job experiences. Second, the confidence was weakly related to internal processing of job experiences, in the form of commonality awareness and reflection on good job experiences. And finally, years of managerial experiences had almost no relation to the confidence. These findings suggested that confidence in leaders was directly acquired from fulfillment of expectations made by self and others, rather than indirectly through internal processing of job experiences. Implications of the findings for leadership training were also discussed.

Key words: leader confidence, fulfillment of expectation, self-reflection, awareness of job experience.

The Japanese Journal of Psychology
2006, Vol. 77, No. 1, pp. 62-68

従来のリーダーシップ研究の多くは、リーダー行動の効果性の解明を試みてきた (Bass, 1990)。今日でも、我が国で開発された PM 論 (三隅, 1978) や、近年では変革指向アプローチ (Bass, 1985) の理論に関心が寄せられている。一方、リーダー行動の発生機序についての研究は少なく、リーダーが行役する役割行動には個人差が見られることが確認されているものの (Hill & Hughes, 1974)、十分な検討はなされていない。その希少ななかでも、リーダーの目標設定 (古川, 1979) や部下の業績に対する原因帰属 (Mitchell, Green, & Wood, 1981) の差異が、後続するリーダー行動の違いと関連していることが報告されている。しかしながら、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、それでもなおリーダーが発揮する行動の

水準には個人差が見られる。そこには、行動の着手に至るまでに、リーダー自身が役割行動を確実にできると考える度合い、すなわち“自信”の程度がかかわっていると予想される (池田・古川, 2005)。

リーダーの自信 (confidence of leader) とは、リーダーに必要とされる具体的な役割行動についての可能性を指す。池田・古川 (2005) は、リーダーの自信を測定する尺度を開発し、リーダーの自信が、他者との関係性領域 (メンバーの育成支援, メンバーとの関係構築, 組織内外から支援取り付け) の 3 次元、および課題遂行領域 (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 次元から構成されていることを報告している。

リーダーの自信が、最終的にリーダー行動の個人差を説明できるとすれば、リーダーの自信を規定する要因、つまりリーダーの自信の源泉を明らかにする必要があるだろう。この解明を試みた研究は、未だ国内外において見当たらない。しかし、関連する研究から推測すると、リーダーが自信を獲得する拠り所の一つは過去の職務経験によると考えられる (McCall, Lombardo, & Morrison, 1988)。しかし、McCall et al. (1988) の提案する単なる経験の有無では十分ではなく、重要なことは経験をいかに内的に処理して、それ

Correspondence concerning this article should be sent to: Hiroshi Ikeda, Graduate School of Human-Environment Studies, Kyushu University, Hokozaiki, Higashi-ku, Fukuoka 812-8581, Japan (e-mail: ikehipde@mbox.nc.kyushu-u.ac.jp)

¹ 本研究は、第 1 著者が九州大学大学院人間環境学府に提出した修士論文 (2002 年度) の一部を加筆・修正したものである。本研究の一部は、産業・組織心理学会第 19 回大会において発表された。

² 日本学術振興会特別研究員。

によって必要な自信を獲得することである。いかなる経験も“行動への着手”から“プロセス（経緯）”，そして“結果”という一連の連鎖から構成される（古川，2002）が，リーダーの自信は，（a）経験の結果の一つとしての成功と，（b）経験のプロセスからの学習によって獲得されると考えられる。

リーダーの自信の源泉の第1は，自己の経験の結果が成功的であることによる。従来の関連研究のいくつかは，個人が目標や課題を達成することで自己評価を高めることを明らかにしている（Fry，1976）。これは，課題を達成することで，次の課題においても達成することができるという期待が高められるからである（和田，1992）。しかし，組織において，何が成功や失敗を意味するかは必ずしも明確ではない。組織リーダーにとって，果たすべき役割は，組織から要請される成果や利益を上げること，顧客のニーズに応えること，さらには上司や部下から寄せられる期待や満足感を充たすことなど，主に他者からの期待を充足することであろう（Ashford，1989；Pfeffer & Salancik，1975）。さらに，リーダーの社会化に関する研究においても，管理職に就任して間もないリーダーほど，組織からのパフォーマンス期待を充足することで，管理者としての積極的態度や向上心などを形成することが明らかにされている（Berlew & Hall，1966）。

他方，リーダー自身が持つ基準や期待を充たすことも自信の獲得につながる。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。これらの他者期待および自己期待の充足は，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，組織における成功を意味し，ポジティブな自己イメージの形成につながることから，リーダーの自信につながると考えられる。

リーダーの自信の源泉の第2は，経験のプロセスからの学習である。本研究では，学習方略として，“経験の振り返り（self-reflection）の頻度”と“経験の意識化（経験間の共通性および差異性の認識，多角的視点）”に焦点を当てる。前者は，過去の職務経験について，それが成功であれ失敗であれ，それを振り返る頻度の多さは，リーダーとしての自信の獲得につながることを意味する。Kolb（1984）は，経験的学習理論（Experimental learning theory）を基に，リーダーの経験のプロセスからの学習は，経験にかかわる内的処理のあり方によると論じている。その必要条件として，これに先立つ経験の振り返りの多さが重要性を持つと考えられる。Daudelin（1996）は，48名のマネージャーを対象とした研究において，自らの職務経験をより多く振り返っているリーダーほど，その経験から豊富な教訓を得ていたことを明らかにしている。

一方，経験の意識化やとらえ方の習慣（Rothwell，2002）もまた，リーダーとしての自信に結びつくと考えられる。この方略としては，既有経験との共通性や差異性の認識，多角的視点を考える習慣の三つが想定されている（古川，2002）。日常遭遇する複数の出来事や経験について，相互の“共通性”を考える習慣は，それによって共通原理や法則性をもたらす。Weisberg（1980）は，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判断と行動を行うと主張している。また一方で，既有経験との“差異性”を認識する習慣は，成功原理や共通原理に緻密さを備えさせる。たとえ類似する課題や出来事，経験であっても，それらの差異を緻密に熟考することで，リーダーはより適切な判断や行動を行うことができるようになるからである。さらに，既有経験を“多角的視点”からとらえる習慣は，異なる課題や状況，チームにおいて，リーダーの役割行動に応用力をつけさせることに結びつく。これらの経験の意識化にかかわる三つの方略は，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），リーダー行動の可能感としての自信と関係するであろう。

以上の議論に基づき本研究では，組織リーダーが自信を獲得するうえで，過去の経験のなかでも“経験の結果”の成功の度合いと“経験のプロセス”の意識化の度合いに着目する。具体的には，他者期待および自己期待の充足，経験の振り返りの頻度，そして経験の意識化（共通性，差異性，多角的視点）が，リーダーの自信に与える影響について検討する。なお，本研究ではリーダーの自信の予測変数として管理職の経験年数についても検討する。その理由は，経験の長さが意味する経験の多さが，他の予測変数と比較してどの程度影響力を持ちうるのかについて確認するためである。

方 法

調査時期および手続き

2002年11月から12月にかけて，2通りの方法で調査を実施した³。まず，企業関係者に調査を依頼した後，管理者に該当する対象者に調査票211部が送付され，171名の回答が返送された（回収率81%）。また，外資系企業で開催された2日間のリーダーシップ研修に参加した20名の管理者に対して，研修初日の終了後に調査票を配布し，研修2日目の終了後に全員の回答が回収された（回収率100%）。

³ 本研究は，池田・古川（2005）と同じ回答者であり，その際同時に回答してもらった尺度を使って分析したものである。

調査対象者

上記の二つの方法によって 191 名の回答を得た。そのうち、回答に不備があった 21 名を除く 170 名（男性 154 名、女性 16 名）が分析の対象となった。有効回答率は 73.6%であった。

調査対象者の平均年齢は、48.6 歳（ $SD=8.92$ ；範囲 24—67）であり、平均管理職経験年数は 8.00 年（ $SD=7.23$ ；範囲 1—35）であった。調査対象者の職種は、製造業 41 名（24.1%）、建設・不動産業 18 名（10.6%）、金融・証券・保険業 29 名（17.1%）、情報・通信業 32 名（18.8%）、サービス業 30 名（17.6%）、その他 20 名（11.8%）であった。さらに、管理者の職位は、係長 25 名（14.7%）、課長 59 名（34.7%）、部長 27 名（15.9%）、マネージャー 18 名（10.6%）、その他 41 名（24.1%）であった。

調査内容

リーダーの自信尺度 池田・古川（2005）によって作成されたリーダーの自信尺度が用いられた。この尺度は、他者との関係性領域（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 次元と課題遂行領域（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 次元から構成される。またこの尺度の信頼性、妥当性は池田・古川（2005）において既に確認されている。上記の 7 次元に関する 39 項目について、管理者としてどれくらい確実にできると考えているかの程度を“確実にできる=5”から“できない=1”の 5 件法で尋ねた。

他者および自己期待の充足度 他者期待は“企業や上司の期待に応えること”，“部下の期待や満足感を満たすこと”，“部署が直面している業務課題を成し遂げること”，“顧客や関係者のニーズを満たすこと”の 4 項目、他方、自己期待は“自分が立てた目標や課題を達成すること”，“管理者としてあるべき姿勢に沿っていること”，“自らが管理者として成長すること”，“自らの信念やポリシーに反しないこと”の 4 項目、合計 8 項目を設定した。これら 8 項目について、現在管理者としてどの程度充たしていると思うかについて“非常に充たしている=5”から“全く充たしていない=1”の 5 件法で尋ねた。

経験の振り返りの頻度 管理者になってからの職務経験のなかで、“最も嬉しかった経験”および“最も厳しかった経験”について一つずつ想起してもらった。そして、それぞれの経験について“今でも、その経験についてよく思い出すことがある”，“その経験について、よく部下や同僚に語り聞かせることがある”の 2 項目について“非常によくあてはまる=5”から“全くあてはまらない=1”の 5 件法で尋ねた。

経験の意識化 経験の意識化尺度の項目は、古川（2002）のコンピテンシーラーニングの概念に基づいて作成した。（a）共通性：“人の話を、自分のことと重ねながら聞くことが多い”など 5 項目、（b）差異性：“よその職場と、自分の職場との違いを知ることに興味がある”など 3 項目、（c）多角的視点：“どのような問題も決定するときには、その問題のあらゆる側面から考える”など 6 項目について、それぞれ“非常によくあてはまる=5”から“あてはまらない=1”の 5 件法で尋ねた。

フェイスシート 年齢、性別、管理者の職位、管理職経験年数および職種を尋ねた。

結果

リーダーの自信の源泉について検証するため、他者期待および自己期待の充足、嬉しかった経験および厳しかった経験の振り返り頻度、経験の意識化として共通性、差異性、多角的視点の計 7 変数に加え管理職経験年数を予測変数とし、そしてリーダーの自信尺度 7 次元を基準変数とする重回帰分析（強制投入法）を施した。

まず分析に先立ち、予測変数については各尺度ごとに主成分分析が施され、それぞれ一因子性が確認された⁴。なお、信頼性については、厳しかった経験の振り返りの尺度で低めの値が見られたものの、それ以外は $\alpha=.70$ 以上の値が得られ、ある程度の内的整合性が示されたと言える。このことに基づき、各尺度の項目平均値を以下の重回帰分析で使用した。また、基準変数であるリーダーの自信尺度は、池田・古川（2005）の結果に従い、尺度得点を算出した。Table 1 に分析で用いた全尺度の基本統計量と相関係数を示す⁵。重回帰分析の結果は Table 2 に示す通りで、いずれのリーダーの自信についても、 R^2 は有意であり、これらの要因の説明力がかかなり高いことを示すものであった。

他者との関係性領域の自信の 3 次元については、他者期待および自己期待の充足が正の関係性を示していた。嬉しかった経験の振り返りおよび経験の共通性の意識化も正の関係性を示していたものの、その効果は

⁴ なお、第 1 主成分の説明率は、外的期待 53.63%、内的期待 54.20%、嬉しかった経験の振り返り 79.10%、厳しかった経験の振り返り 70.77%、共通性 48.41%、差異性 62.69%、多角的視点 48.68%であった。

⁵ リーダーの自信尺度のうち、いくつかの下位尺度間には高い相関が示されている。このことは、概念的に類似する内容を測定していることを示唆している。もちろん、前述のようにリーダーの自信七つの下位尺度が“他者との関係性領域”と“課題遂行領域”から構成されると指摘されていることから（池田・古川、2005）、本研究においても高次の領域で整理することも可能であると考えられるが、リーダーの自信の多様な側面について検討する必要があるため、そのまま 7 因子解を採用した。

Table 1
分析に使用した変数の基本統計量と変数間の相関係数

尺度	<i>M</i> (<i>SD</i>)	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	3.49 (.72)	.92	—													
2	3.51 (.62)	.92	.79**	—												
3	3.24 (.89)	.84	.63**	.63**	—											
4	3.34 (.74)	.84	.62**	.62**	.39**	—										
5	3.50 (.65)	.83	.78**	.70**	.48**	.46**	—									
6	3.46 (.81)	.87	.76**	.66**	.54**	.54**	.67**	—								
7	3.28 (.87)	.92	.75**	.70**	.64**	.55**	.61**	.68**	—							
8	3.39 (.53)	.71	.52**	.56**	.39**	.46**	.60**	.55**	.47**	—						
9	3.27 (.58)	.71	.61**	.52**	.43**	.42**	.59**	.54**	.47**	.69**	—					
10	3.13 (.90)	.73	.25**	.29**	.24**	.05	.18*	.18*	.17*	.01	.15*	—				
11	3.31 (.85)	.58	.10	.08	.12	-.01	.08	.17*	.09	.04	.14+	.50**	—			
12	3.52 (.59)	.73	.42**	.33**	.35**	.27**	.37**	.36**	.49**	.20**	.28*	.19*	.17*	—		
13	3.53 (.62)	.70	.47**	.34**	.34**	.27**	.46**	.37**	.44**	.33**	.33**	.10	.13+	.54**	—	
14	3.75 (.54)	.77	.41**	.30**	.25**	.23**	.40**	.33**	.38**	.36**	.34**	.04	.20*	.44**	.57**	—
15	8.00 (7.23)	—	.29**	.22**	.16*	.29**	.22**	.32**	.23**	.27**	.27**	.16*	.01	.05	.05	.15*

a) 各尺度は下記の通りである。1＝メンバーへの育成支援、2＝メンバーとの関係構築、3＝組織内外からの支援取り付け、4＝メンバーへの権限委譲、5＝問題対処行動、6＝職場内での目標設定、7＝革新行動、8＝他者期待の充足、9＝自己期待の充足、10＝嬉しかった経験の振り返り、11＝厳しかった経験の振り返り、12＝共通性、13＝差異性、14＝多角的視点、15＝管理職経験年数。

b) + $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

期待の充足と比べると弱い関係であった。なお、経験の意識化のうち差異性および多角的視点、そして厳しかった経験の振り返りについては有意な関係性は見られなかった。

他方、課題遂行領域の自信の4次元についても、他者期待および自己期待の充足の有意な正の関係性が見られた。また、経験の共通性の意識化は、職場内での目標設定と革新行動の二つの自信に対して正の関係性を示していた。しかし、嬉しかった経験および厳しかった経験の振り返り、経験の意識化の差異性および多角的視点の効果はほとんど見出されなかった。そのなかでも経験の差異性の意識化は問題対処行動の自信に対して弱い関係性を示していた。

なお、管理職経験年数は、職場内での目標設定およびメンバーへの権限委譲に対して弱い関係性が認めら

れたものの、その他の自信とは有意な関係性は見られなかった。

考 察

本研究では、リーダーの自信の源泉として、過去の“経験の結果”の成功の度合いと“経験のプロセス”の意識化の度合いに着目した。そして、他者期待および自己期待の充足、経験のプロセスの振り返りの頻度と意識化が、リーダーの自信に与える影響について検討した。

最初に、リーダーの自信の源泉要因の相対的な強さを見ると、リーダーの自信の高さに対する他者期待と自己期待の充足の効果³、経験の内的処理（経験のプロセスの振り返りの頻度や意識化）のそれよりも高いことを示していた。さらに、期待充足においては、他

Table 2
リーダーの自信 7 次元を基準変数とする重回帰分析結果

説明変数	リーダーの自信						
	他者との関係性領域			課題遂行領域			
	メンバー への 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	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
期待の充足							
他者期待	.27**	.42**	.25**	.19*	.37**	.33**	.29**
自己期待	.28**	.19*	.23*	.27**	.24**	.20*	.20**
経験の振り返りの頻度							
嬉しかった経験	.15*	.22**	.15+	-.06	.10	.03	.04
厳しかった経験	-.07	-.11	-.02	-.08	-.05	.07	-.03
経験の意識化							
共通性	.15*	.16*	.17*	.14	.10	.18*	.31**
差異性	.17*	.03	.11	.07	.17*	.08	.09
多角的視点	.05	.02	-.04	-.01	.06	-.02	.04
管理職経験年数	.09	.02	-.01	.16*	.03	.15*	.05
R ² (adjusted)	.54**	.46**	.31**	.28**	.53**	.43**	.47**

^{a)} 表中の数値は標準偏回帰係数 β である。

^{b)} + $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$.

者期待の充足の効果性が、自己期待のそれを上回る傾向が認められた。この結果は、Berlew & Hall (1966) の知見が示唆するように、リーダーが自信を獲得するうえで、組織や上司、部下からの期待を充足することの重要性を示唆する結果であると判断できる。加えて、リーダーシップを影響過程の観点から見ると、上司や部下などの他者から寄せられる信頼や期待は、管理者がリーダーシップを発揮する重要な基盤となる (Hollander, 1958)。仮に、他者からの信頼や期待がなければ、いくら優れたリーダーシップを発揮したとしても効果は上がらない。すなわち、リーダーは経験の結果を通して他者期待を充足し、役割行動を行えるという認識を高めるようになると考察できる。

なお、これらの他者期待や自己期待の充足度の効果は、リーダーの階層構造における地位の高さによって異なるかもしれない。すなわち、第一線の地位に近いリーダーほど、管理者としての経験が浅いために、まずは組織から要請される成果を上げることや、部下や上司の期待を充足することに精力を注ぐであろう。このことは Berlew & Hall (1966) の知見からも示唆されている。管理者の地位が上がると、リーダーとしてのあるべき姿勢や目標、ポリシーなどの自己期待を充足することが自信の獲得に強い効果を持つかもしれない。

次に、経験のプロセスからの学習の効果であるが、経験間の共通性の意識化は、5 次元のリーダーの自信に関与し、なかでも革新行動の自信には相対的に強い関係性を示していた。この結果は、多様な経験間の共通性を認識することで共通原理や法則性の抽出につな

がり、組織の変革にかかわる革新行動の自信の獲得につながることを示唆している。なお、既有経験間の差異性の認識と多角的視点はほとんど自信に対して有意な効果を示さなかった。その理由として、経験間の差異性を認識することや多角的視点は、緻密な分析や多様な視点を得たとしても、必ずしも役割行動の可能感にはつながらないことを示唆していると言える。

なお、経験のプロセスの振り返り頻度の効果も、嬉しかった経験のみが他者との関係性領域に対して効果を示すパターンが確認された。しかし、厳しかった経験の振り返りの頻度は、すべてのリーダーの自信に対して全く関係性は認められなかった。この結果は、予測とは合致しないものであった。Sitkin (1992) や McCall et al. (1988) は、失敗経験や厳しかった経験は個人の学習を促進させる役割を持つことを指摘しているが、金井 (2002) が主張するように、その種の経験が役立つのはリーダー自身のその経験の受け止め方に大きく依存するのかもしれない。

また、本研究ではリーダーの管理職経験年数の効果も考慮した。結果は、リーダーの自信と経験年数の長さとの関係性はないか、微弱であることを示すものであった。すなわち、単に多くの経験を経たとしても他者期待および自己期待の充足や経験の適切な内的処理が伴わなければ、必ずしもリーダーとしての自信に結びつかないことを示しており、組織リーダーの自信の獲得にとって経験の長さが主要な規定要因ではないことがうかがえる。

こうして本研究の結果を見る限り、リーダーの自信の獲得にとって、経験のプロセスの振り返りや意識化

などの経験の内的処理も弱い効果を持つとはいえ、やはり他者期待や自己期待の充足が強い効果を持っていると言える。すなわち、リーダーは、経験のプロセスから学習することよりも、経験の結果としての成功から自信を獲得していると結論づけることができよう。

最後に、リーダーシップ訓練の観点から考察すると、経験のプロセスの振り返りや意識化は訓練することができても、他者や自己期待を充足することまでは訓練することは難しい。実際、多くのリーダーシップ訓練では、リーダーシップ理論の学習を通して、各個人が預かる職場の状況を分析し、そして自己のリーダーシップを振り返る試みがなされている。いわば、これは経験のプロセスの振り返りや意識化を通して管理者としての教訓や成功原理を獲得させることを目指した取り組みであると言える。しかしながら、現実的に、職場の状況やリーダーシップの様相などを知識として理解できたとしても、職場に戻ると十分にリーダーシップを発揮できないという実態も存在する。この現象は、まさに研修を通して管理者としての教訓や成功原理を獲得しても、リーダーとしての自信を十分に獲得できていないことに起因すると思われる。このことを踏まえると、リーダーとしての自信を獲得するためには、研修やトレーニングだけでは限界があり、経験を通して他者期待や自己期待を充足していく必要があるだろう。

本研究では、質問紙調査を用いてリーダーの自信の源泉について検討した。しかし、リーダーが経験のプロセスから学ぶことを質問紙調査だけで収集するには限界があるかもしれない。このことを示唆する知見として、金井（2002）は経営幹部に対するインタビュー調査を通して、彼らの“一皮むける経験”の詳細な内容とそこから得られた教訓を収集している。これによると、経営幹部が一皮むけるためには、経験の種類だけでなく、その経験を意義あるものと考え、そしてそこから何を教訓として学習したかによることを示唆している。このように、経験のプロセスからの学習が自信に結びつくメカニズムを解明するためには、今後、調査的面接法などの手法を用いた検討も必要であると考えられる。

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.
- 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.
- Berlew, D. E., & Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, **11**, 207-223.
- Daudelin, M. W. (1996). Learning from experience through reflection. *Organizational Dynamics*, **24**, 36-48.
- Fry, P. S. (1976). Success, failure, and self-assessment ratings. *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, **44**, 413-419.
- 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.
- (Furukawa, H. (1979). Effects of management objective upon leadership behavior. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, **19**, 15-24.)
- 古川久敬 (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 (Furukawa, H.)
- Hill, W. A., & Hughes, D. (1974). Variations in leader behavior as a function of task type. *Organizational Behavior and Human Performance*, **11**, 83-96.
- Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, **65**, 117-127.
- 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.
- (Ikeda, H., & Furukawa, H. (2005). Leader's confidence: Development of confidence measure and examination of management orientation. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology*, **44**, 145-156.)
- 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 (Kanai, T.)
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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.
- 三隅二不二 (1978). リーダーシップ行動の科学 有斐閣 (Misumi, J.)
- 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. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 197-234.
- Moore, M. L., Miller, E., & Fossum, J. (1974). Predictors of managerial career expectations. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 90-92.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1975). Determinants of supervisory behavior: A role set analysis. *Human Relations*, **28**, 139-153.
- Rothwell, W. J. (2002). *The workplace learner: How to align training initiatives with individual learning competencies*. New York: American Management Association.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 14. Greenwich, CT: JAI Press. pp. 231-266.
- 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.
(Wada, M. (1992). Strategies of gathering information on one's abilities in goal directed behavior. *Japanese Psychological Review*, **35**, 293-310.)
- Weisberg, R. W. (1980). *Memory, thought, and behavior*. New York: Oxford University Press.

——2004. 12. 1 受稿, 2005. 11. 5 受理——

付 録

経験の意識化尺度

1. 共通性

人の話を、自分のことと重ねながら聞くことが多い
“こういうことは以前もあった”と思い出すことが多い

本を読んでいて、その内容が自分のことに思えることがある

全く別の出来事であっても、互いの類似点を見つけることができる

テレビや新聞を見て、“これは自分の仕事でも使える”と思うことが多い

2. 差異性

似たように見える出来事や人間でも、違いを見つけることができる

仕事で成功する人と他の人では何が違うか、見分けることができる

何事につけても、よい所とそうでない所を分けて考えることが多い

3. 多角的視点

どのような問題も決定するときは、その問題のあらゆる側面から考える

人と話しているとき、その人の立場に立って考えることが多い

結果を予測してから、行動や態度を決めることが多い
物事について、いろいろな角度から見るようにしている

先のことを意識しながら、物事を考えるようにしている

上司の意見やものの見方を参考にしている