

# 組織に影響を与える新任リーダー特有の要因

渡部博志

(武蔵野大学経済学部専任講師)

## 1 はじめに

本稿は、組織におけるリーダーの交代が、その組織にどのような影響を及ぼすのかを検討するものである。より具体的に述べるならば、職位としての組織のトップの交代により新たに組織の長となった人物のリーダーシップを、それまで組織長を勤めてきた人物が発揮していたリーダーシップと比較をした場合に、組織へ及ぼす影響に前任者との違いがあるのかを質問票調査で得られたデータをもとに考察するものである。一般には、組織長が発揮するリーダーシップによって部下の行動が変化するように影響を与えると考えられているのだけれども、同じ行動的特徴が見られさえすれば、組織長が誰であっても部下は同じような行動を取るものであろうか、というのが基本的な問いである。

以下では、まず本稿で考察する問題に関する先行研究について整理、検討し、質問票調査から得られたデータをもとに、組織長が代わることで生じる組織への影響について考察する。

## 2 問題の位置づけ

組織の持つ目的を達成するために、組織には様々な個人が集まり、協働する。いわゆる民間企業にあたる事業組織を念頭に置けば、組織は目標の

達成をもって解散されるというよりも、継続的に目標が設定されることで組織が永続する場合も多い。多くの企業は、「ゴーイング・コンサーン」という言葉で示されるように、事業継続そのものが前提として世間一般から目されていると言えよう。これを可能にするのは、自然人である私たち人間には生物として不可避な寿命があるのに対し、同じヒトでも法人たる組織の場合には生物のような不可避的な寿命は存在しないことが挙げられる。

より一般的な事象として現実の企業組織を考えれば、組織の目的に何らの変更がない場合でも組織のトップが交代することが起こる。このことは企業のトップだけに限らず、様々なレベルの組織で生じる。社長の交代だけでなく、営業部長の交代や課長の交代というものも起きている。

このように組織長の交代は一般的に生じることであるのだけれども、組織内においては役割が分担され、それらを担う役割の間で調整が行われるような仕組みも一般的には設けられている。これは組織デザインと呼ばれるものである。組織の目標を合理的に達成しようとするのであれば、意識的に分業を設計し、人々の活動が時間的・空間的に調整されたものになるように工夫を施し、それによって組織全体として連動して動くよう組織が設計されるはずである（沼上、2004）。この組織内の工夫によって、各自がその役割に沿って業務を行うことで、組織長の交代があったとしても組織全体が機能し続けることが一般的である。

例えば、各業務の標準化を進めることで、何を為すべきかが事前に明確になり、業務間の調整を図ることができる。相互に業務を調整するために意思疎通は欠かせないものであり、情報共有の仕組みを事前に定めておくことも組織を合理的に機能させるために必要とされるものである。より複雑な外部環境に直面する近年においては、組織全体が機能するために組織内部のメンバー間でのコミュニケーションの重要性は高まっており（Miller, 2009）、情報共有の巧拙が事業成果、すなわち組織目標の達成度に影響することが指摘されている。

事前に情報共有を促す組織的な仕組みを準備することが重要な要素の1つである一方で、組織内でのコミュニケーションが機能するための組織長の働きかけも他方で重要な要素として既存研究では指摘されてきている。たとえば Detert and Burrell (2007) は、部下に対して耳を傾けてくれる上司であるほど、状況を改善する提案が行われることを示している。耳を傾けるという行動は、リーダーシップ研究における人間関係志向に分類されるものであり、情報共有全般を対象とした場合においても、人間関係志向のリーダーシップが強いほど部下からの情報伝達の頻度が多くなること示されている（例えば Fulk & Mani, 1986）。

しかしながら、リーダーシップは組織のトップに就けば発揮されるというものではない。組織長という職位に由来する権限は有することになるものの、それだけであれば行使される権限に対して部下が従っていることを意味する。すなわち、上司であるが故に行使できる権力（パワー）を源泉として、部下に対して事を為させるということである。これに対して、上司としての組織長個人の指導力によって部下が従おうとしているのがリーダーシップと呼ばれるものである。地位に就くことで自動的に部下がそれを受容するわけではないのである（Barnard, 1968）。

さらに、新任の組織長に対する信頼も、必ずしも就任時から部下が持っているとは限らないが、信頼があれば新たな知識の理解を手助けしたいという気持ちが増すため、組織内の知識が伝えられやすくなることが指摘されてきた。Van Wijk et al. (2008) は、1991年から2005年までの15年間における主要な学術論文を対象として、信頼と組織内の知識共有の関係を扱った論文のメタ分析を行った結果、信頼があるほど組織内の知識共有が増加することを示している。

そのため、組織長の交代が組織に対して及ぼす影響は別途検討を要する問題であると考えられる。これまでもこの問題を取り扱った研究は行われており、代表的な研究群として、Leader SuccessionあるいはManagerial Successionという名称で組織長の交代に焦点をあてた一連の

研究が存在する。この研究群が依拠する単一の理論的根拠は存在せず、背景にある学問領域によって理論や分析手法も様々ではあるのだけれども (Giambatista et al., 2005)、組織のトップの交代が業績にどのような影響を与えるのかという問題を主に扱うものであり、特に 1990 年代までは経営陣のトップである CEO (Chief Executive Officer) を対象にアメリカを中心に研究が多く行われてきた。

Kesner & Sebor (1994) が指摘するように、CEO という職務の性質や、交代が頻繁には起こらないものの目につきやすい出来事であることが CEO の交代に特徴的な点であり<sup>(注1)</sup>、組織内のメンバーに影響を与えるだけではなく、企業の経済的、政治的な問題にも影響を及ぼすという点が、他のレベルの組織長の交代とは大きく異なる。そのため、主たる関心は交代時のエピソードと業績との関係を明らかにすることに向けられてきた。Shen & Cannella (2002) は、後任の CEO が前任者の支持者なのか、ライバルなのか、それともどちらでもないのかというタイプに分けて、業績に与える影響について分析を行い、新旧 CEO の関係と交代後の上級役員 (senior executive) の離職率との相互作用が、交代後の ROA (総資産利益率) に影響を与えることを実証している。また、Haveman (1993) は小規模な企業を対象に分析を行い、組織長の交代は若い企業ほど組織の終焉を生じやすいことを示している。

企業のトップである CEO の交代が与える企業業績への影響は大きなものであると考えられるけれども、影響の範囲が相対的に異なりはするものの、どの組織レベルを対象にしたとしても組織長の交代そのものはそれぞれのレベルにおいて大きな問題の 1 つであるはずである。換言すれば、新たな組織長が発揮するリーダーシップによって組織目標の達成度に違いがあるのであれば、組織長の交代が与える組織への影響を考えることは、どのような組織であっても重要な論点になるであろう。

このように組織長の交代が与える組織への影響は検討を要する問題であると思われるものの、組織内の情報共有に与える影響という観点での分析

はこれまでにほとんど行われてきていない。しかし、先述の通り、組織内の業務で調整を図るためには組織内のコミュニケーションが必要であることから、組織長が発揮するリーダーシップを組織長の交代という観点から分析することは意義があることだと考える。とりわけ情報を発信する際に何らかの制約が課されてしまうようであれば、本来なら有用なはずの情報が組織内で共有できない事態を招くことになると考えられ、組織にとって望ましくないはずである。このような状況にならないようにリーダーが行動することは組織のトップとして求められる姿の1つであろう。

そこで、以下では先行研究で指摘されている内容をもとに、組織に影響を与える新任リーダー特有の要因の有無について検討し、質問票から得られたデータを基にした分析を行う。

### 3 仮説の導出

リーダーシップ論を中心として、組織における上司と部下の関係に焦点をあてた研究はこれまでに非常に多く行われてきている。近年の例を1つあげれば、組織に新たに入ってきた「新人」が組織に順応し成果をあげることに對して、上司の振る舞いが影響を与えることを、Nifadkar et al. (2012) は実証分析を通じて明らかにしている。この研究では新たに組織に入ってくるのは部下であるが、他の研究では組織長が新たに入ってくる、すなわち新たな人物がリーダーとして組織に就くことに着目し、上司と部下の関係を考察したものも行われている。

例えば、Ballinger & Schoorman (2007) は、組織内の個人の間関係に着目して、部下にあたる既存の組織メンバーが新任の組織長に対してどのような反応を見せるのかという視点から上司の交代という問題を考察している。彼らは、新任上司への反応が階層的に生じるというモデルを提示し、上司の交代は前任者の退出を伴うことから、前任者に対する感情的な反応が生じ、それが新任上司に対する初期時点での信頼に影響を与えるこ

とを主張している。退任時に前任者に対して肯定的な感情を持つ場合には、その肯定的な感情が新任者の着任時点での印象に好意的に影響を及ぼすため、仕事に関する情報共有に前向きな態度になると論じている。

感情的な対応が行動に影響を及ぼすことを示す様々な研究が行われてきており（例えば、Forgas & George, 2001）、彼らの主張もそれらの研究成果と整合的ではあるのだけれども、交代時点に焦点をあてているため、前任者に対するある種の思い入れが強い時点での後任者に対する部下の対応を対象として論じているということ指摘することができる。そのため、着任後の新任リーダーが仕事を通じて相互作用をした結果として形成される新たなリーダーへの評価という問題までは扱われていない。

実際には、着任後の新しい上司とすぐに組織の課題に対処し始めることになり、仕事を通じた相互作用の中で新任の所属長に対する評価が形作られるはずである。もしも組織長の交代前に新しく上司になる人物のことを知っている場合には、着任前の仕事のできを判断の基準として新任上司の能力を評価して初期の信頼が形成されると Ballinger et al. (2009) は述べており、その信頼は前任上司に対する感情的な対応によってもたらされる初期の信頼を上回ることを示している。

したがって、着任後の仕事のできを見ることによっても部下は新任の所属長に対する評価を行い、その新たな評価を基準に前任者に対する評価も相対化されて形作られていくものと考えられる。そのプロセスの中で、新任者が発揮するリーダーシップがその新たな上司に対する部下の評価に影響を与えるであろう。

リーダーシップ行動の代表的な2つの次元である人間関係志向とタスク志向（金井, 2005）のうち、前者の人間関係志向とは集団内の人間関係に焦点を当て、和を確立したり、上司が部下に対して関心や配慮を示したりすることが該当する。人間関係の成立には上司と部下の間の相互の信頼が含まれるものであるから、新しい上司が前任者よりも人間関係志向の強いリーダーシップをより発揮するのであれば、上司に対する信頼も前任者よ

り新任者に対して強くなることが予想される。もう一方のタスク志向は、目標の設定や仕事上の解決策の提示といった仕事そのものに焦点を当てるものであり、仕事のできに直接結びつくリーダーシップ行動である。仕事のできを判断基準として信頼が形成されるのであれば (Ballinger et al., 2009)、前任者よりもタスク志向のリーダーシップを発揮するほど、新任リーダーの方により信頼が形作られると考えられる。しかしながら、組織長の交代から時間がたっているほど、その効果は薄まることが予想される。

仮説1：前任者よりも後任の方がよりリーダーシップを発揮している  
と部下が考えているほど、上司に対する信頼も前任者と比べて  
後任の方がより高くなる。ただし、リーダーの交代から日が  
経つとその効果は見られなくなる。

上司に対する信頼は、組織内の情報共有を促すことが指摘されていることから (Ballinger & Schoorman, 2007; Van Wijk et al., 2008)、部下が上司を信頼しているほど、組織にとって有用な情報を組織内で共有しようとするであろう。時には上司の顔色をうかがいながら発言を検討するような場合であっても、信頼が醸成されていれば有用な情報を率直にコミュニケーションするであろう。しかしながら、組織長の交代から時間がたっているほど、その効果は薄まることが予想される。

仮説2：部下が前任者よりも後任の上司をより信頼しているほど、情報  
共有が必要な場での上司への配慮は少なくなる。ただし、リー  
ダーの交代から日が経つとその効果は見られなくなる。

この種の情報の共有には、組織に対するコミットメントも関係している。組織のための発言は組織市民活動 (Organizational Citizenship Behavior) の一例であるが、組織に対するコミットメントが高いほど、組織市民活動が行われる傾向にある (Organ & Ryan, 1995)。また、信頼についても、上司への信頼が厚いほど組織に対するコミットメントも高まると考えられ

る。したがって、仮説2で述べた関係にコミットメントが媒介することが考えられる。すなわち、前任者より後任者に対して信頼する部下ほど、組織に対するコミットメントも以前より増し、そのコミットメントの増加が組織市民活動の1つと言える情報発信での消極性を弱めるということである。

仮説3：部下が前任者よりも後任の上司をより信頼しているほど、組織に対するコミットメントはより強くなり、より強いコミットメントによって情報共有が必要な場での上司への配慮はより少なくなる。この媒介効果は、リーダーの交代から日が経つと弱まる。

なお、組織に対するコミットメントそのものは上司のリーダーシップを通じて影響を受ける。Avolio et al. (2004) は、リーダーシップが組織コミットメントに及ぼす影響を分析している。彼らが対象としたリーダーシップは変革型リーダーシップ (Transformational Leadership) であるが、それには部下に対して重要な目的を提示することや部下に対する個別的な配慮を行うことが含まれていることから (Bass, 1991)、タスク志向的な側面と人間関係志向的な側面の両方を含むものということができる。このことから、以下の考察では、前任者よりも後任者の方がよりリーダーシップを発揮していると部下が考えているほど、その部下の組織に対するコミットメントがより強くなるという関係が直接的に存在し、これについても組織長の交代から時間がたっているほど、その効果は薄まることが予想される。

## 4 考察

データの性格上、限定的な結果を示すにとどまるものの、以下ではこれまでに述べた仮説に対して、質問票調査から得られたデータをもとにした

考察を行う。組織長が代わることによって組織にどのような影響が生じるのかという本稿での問いの下で、組織に影響を与える新任リーダー特有の要因の有無について検討し、そのため、組織長が交代したケースと交代していないケースを対比することで、仮説に示した関係が組織内に生じるか否かを考察していく。

### (1) サンプル

以下の考察で用いるデータは、一都三県（東京都・神奈川県・千葉県・埼玉県）の民間企業に勤める20代から50代の中間管理職（部長、課長、係長クラス）を対象としてインターネット上で実施した質問票調査から得られたものである。調査は2回にわたって実施し、第1回目は2012年3月14日から3月21日までの8日間、第2回目は2013年3月22日から3月26日までの5日間である。いずれの調査にあたっても、同一の民間調査会社を用いている。なお、第1回目は1年前の状況を尋ねた質問票であり、第2回目が回答時点の状況を尋ねているため、回答内容は実質的に2年間のラグを取っていることになる。但し、調査においては回顧バイアスが生じている可能性が否定できない点は考察を進める上で留意すべき点であると思われる。

以下では、明らかに不適切な回答データ（たとえば、最初から最後まで7点尺度の回答が同一である）が混入している回答者を除外したうえで、2回の調査共に参加している回答者439名を対象としている。このうち、上司-部下の関係が2年を超える回答者は151名、2年以下の回答者は288名である。

### (2) 測定尺度

考察に用いるデータは、以下に述べる質問項目ならびに操作化を経て作成されている。

### 【上司のリーダーシップ】

ここでは、回答者に自分自身の直属上司を念頭に置いてもらった上で、現在の上司とその1つ前の直属の上司に関する質問を行っている<sup>(注2)</sup>。Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) XII 改訂版を参考に、人間関係志向のリーダーシップとタスク志向のリーダーシップについて記述した合計6項目について、現在の上司と1つ前の上司とを比較して、どちらの上司の方がよりその記述が当てはまるかを質問した。具体的な質問項目は以下に示すとおりである。

#### 〈人間関係志向のリーダーシップ〉

- ・この職場の一員で良かったと思えるような細かな心配りをする
- ・部下が不自由な事態に直面すると自分のことのように心を痛める
- ・部下に対し、人間として自分と対等に接している

#### 〈タスク志向のリーダーシップ〉

- ・部下の話を詳しく聞いている
- ・部下が置かれている状況下で、部下が具体的にを行うべき仕事について指示する
- ・自分の態度をはっきりと打ち出している

いずれの項目も、「1：1つ前の上司の方がその傾向が非常に強い」から「4：どちらも変わらない」、「7：今の上司の方がその傾向が非常に強い」の7点尺度で測定している。人間関係志向とタスク志向のそれぞれについて3項目の平均値を取ることに変数化しており、信頼性尺度（クロンバックの $\alpha$ ）係数の値は、前者が0.879、後者が0.781である。

### 【上司に対する信頼】

Podsakoff et al. (1990) を参考にして、2回の調査両方において、直属の上司に対する信頼を3項目で質問し、信頼の程度を測定した。既に述べているように、第1回の調査は回答時点の1年前の状況を尋ねているもの

であり、1回目の調査では回答1年前時点での直属の上司について、第2回の調査では回答時点での直属の上司についてそれぞれ回答を得ていることになる。したがって、2年間で直属の上司が代わっていなければ同一上司に対する2年間の違いを、代わっていれば前任者と後任である現任者との違いを2年間というタイムスパンで測定することになる。

具体的な質問項目は次の通りである。

- ・非常に誠実である
- ・部下を騙して自分が得しようとすることは全くない
- ・私は公平に扱おうとしていると確信できる

各回共にいずれの項目も、「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の7点尺度で測定しており、第1回は $\alpha = 0.845$ 、第2回は $\alpha = 0.845$ である。この変数も3項目の平均値によって変数化し、第2回の値から第1回の値を引くことで、2年前と比べた回答時点での上司に対する信頼の変化を算出している。

#### 【組織に対するコミットメント】

組織に対するコミットメントの程度を測るために、Allen and Meyer (1990) の Affective Commitment Scale を参考に次の4項目を用い、2回の調査両方において質問している。具体的な質問項目は次の通りである。

- ・私は、職場をある種の家族であるかのように感じることはなかった(R)
- ・職場は、私にとって個人的に大きな意味を持つものであった
- ・私は、職場に対して強い帰属意識を感じることはなかった (R)
- ・私は、職場に愛着を感じることはなかった (R)

いずれの質問項目も「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の7点尺度で測定している。なお、項目末尾に(R)を記した3項目は逆転尺度であり、回答値を8から減じることで操作化し、4項目の平均値を

算出している。上司に対する信頼と同様の手順で、2年前と比べた回答時点での組織に対するコミットメントの相対的な変化を算出している。なお、クロンバックの $\alpha$ は第1回が0.810、第2回が0.835である。

#### 【発信情報内容への配慮】

Detert and Edmondson (2011) で用いられた質問項目を参考に、職場内の公式な場において発信される情報内容へ配慮が必要な程度を、次の3つの質問項目を用いて測定した。ここでも2回の調査両方において質問している。

- ・組織内の改善策を他の役職者の前で指摘することは、上司がそれを認識していないことだと捉えられていた
- ・上司の職責内での問題や改善策を、上司がより上位の役職者と同席する場で述べることは、上司の評価を下げることになった
- ・より上位の役職者がいる前では、上司が答えられないかもしれないと思う質問をすべきではなかった

いずれの質問項目も「1：まったく違う」から「7：まったくその通り」の7点尺度で測定し、第1回調査と第2回調査のそれぞれで3項目の平均値を計算している。これも今までと同様に、2年前と比べ、組織内で発信する情報の内容に対しどれほど配慮が必要あるいは不要となったのかという変化を見たものである。クロンバックの $\alpha$ については、第1回0.729、第2回0.734である。

#### (3) データ分析の結果

仮説について考察するために、パス解析を用いた分析を行った。パス解析に先立ち、各変数の基本統計量ならびに相関は表1～3に示したとおりである。表1は、考察に用いる全439名を対象としたものであり、表2と

組織に影響を与える新任リーダー特有の要因

表3は、2年の間に上司が代わった回答者と代わっていない回答者についてそれぞれ対象としたものである。相関係数から見られることとしては、職場内の公式な場において発信される情報内容へ配慮が必要な程度に影響を及ぼす要因が、考察対象となっている2年の間に直属上司の交代が生じているか否かによって異なるということである。対象期間内に組織長が代わっていない場合には、組織に対するコミットメントが以前より強まることで影響を及ぼすように思われるのに対して、組織長が代わっている場合には、コミットメントだけではなく、前任者と比較したリーダーシップの発揮される程度が影響を及ぼすという相関関係が見られる。

表1：変数の基本統計量ならびに変数間の相関

	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤
①発信情報内容への配慮 (第2回-第1回の差分)	0.023	1.233	1				
②人間関係志向のリーダーシップ (前任者との対比)	4.069	0.990	-0.061	1			
③タスク志向のリーダーシップ (前任者との対比)	4.090	1.038	-0.071	0.754**	1		
④上司に対する信頼 (第2回-第1回の差分)	0.145	1.508	-0.065	0.306**	0.249**	1	
⑤組織に対するコミットメント (第2回-第1回の差分)	0.121	1.203	-0.182**	0.152**	0.097*	0.226**	1

n = 439 各変数は7点尺度 \*\*：有意水準1%、\*：有意水準5%（いずれも両側検定）。

表2：変数の基本統計量ならびに変数間の相関【上司－部下関係2年以下】

	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤
①発信情報内容への配慮 (第2回－第1回の差分)	-0.096	1.180	1				
②人間関係志向のリーダーシップ (前任者との対比)	4.061	0.921	-0.118*	1			
③タスク志向のリーダーシップ (前任者との対比)	4.101	0.989	-0.142*	0.727**	1		
④上司に対する信頼 (第2回－第1回の差分)	0.267	1.614	-0.056	0.382**	0.308**	1	
⑤組織に対するコミットメント (第2回－第1回の差分)	0.194	1.283	-0.140*	0.127*	0.047	0.229**	1

n = 288 各変数は7点尺度 \*\*：有意水準1%、\*：有意水準5%（いずれも両側検定）。

表3：変数の基本統計量ならびに変数間の相関【上司－部下関係2年超】

	平均値	標準偏差	①	②	③	④	⑤
①発信情報内容への配慮 (第2回－第1回の差分)	0.190	1.312	1				
②人間関係志向のリーダーシップ (前任者との対比)	4.084	1.114	0.017	1			
③タスク志向のリーダーシップ (前任者との対比)	4.068	1.130	0.039	0.793**	1		
④上司に対する信頼 (第2回－第1回の差分)	-0.088	1.252	-0.048	0.181*	0.134**	1	
⑤組織に対するコミットメント (第2回－第1回の差分)	-0.020	1.024	-0.254*	0.214**	0.201*	0.184*	1

n = 151 各変数は7点尺度 \*\*：有意水準1%、\*：有意水準5%（いずれも両側検定）。

組織に影響を与える新任リーダー特有の要因

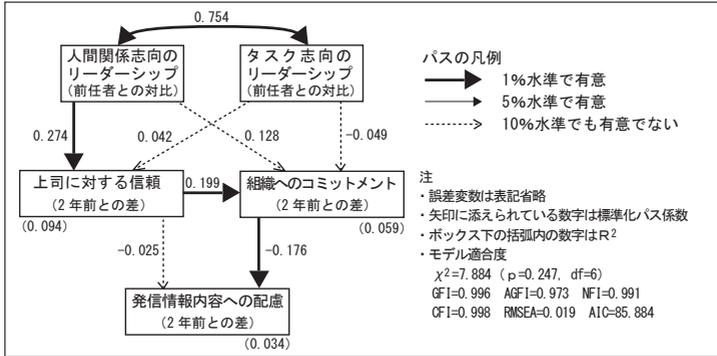


図1：パス解析結果

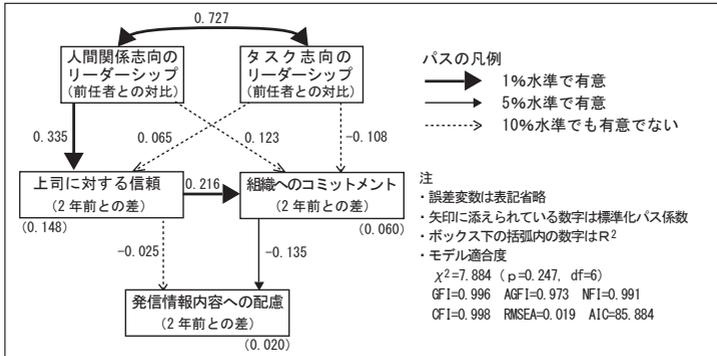


図2：パス解析結果 (上司-部下関係 2年以下)

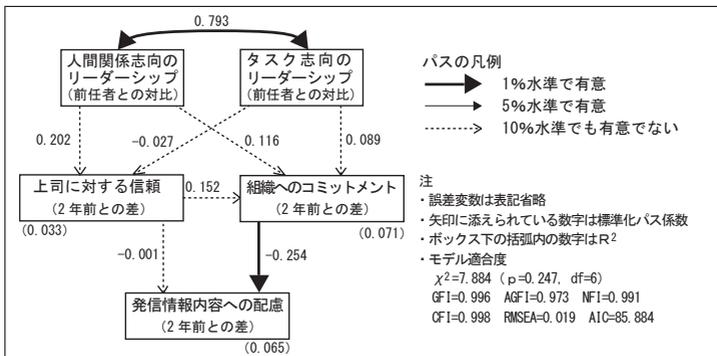


図3：パス解析結果 (上司-部下関係 2年超)

パス解析の結果は図1～3のとおりである。これらは、それぞれ表1～3に対応し、図1は全439名を対象としたパス解析であり、図2と図3は同じパスに対して分析対象者を上司が2年以内に代わったか否かで分けて分析を行ったものである。モデルの適合度を確認すると、代表的な指標である $\chi^2$ やその確率からは、このパス解析に示したモデルがデータに対して当てはまりがよいことを示している。モデル適合度を示す他の指標には、NFIやCFI、AGFI、RMSEAといったものがあり（豊田、2007）、これらの指標からも本モデルの当てはまりが良好であることが示されている。したがって、図示されているモデル全体によって分析データを説明することが可能であると判断できる。

図1は、考察の対象としている全439名の回答を分析したものである。ここでは2年の間に上司が代わった回答者と代わっていない回答者が混在しているため、直属上司のリーダーシップからのパスについては解釈することに論理的な無理がある。上司の交代有無にかかわらず、回答時点とその2年前との時間的な差に着目した場合、2年前と比べて直属上司に対する信頼が増している場合には、組織へのコミットメントも2年前より強くなっており、組織へのコミットメントが強化されるほど、組織内で情報共有が必要な場での上司への配慮は少なくなることが示されている。

しかしながら、回答者を上司の交代の有無で分けて分析すると、異なる結果を示していることが分かる。2年以内に上司が交代した回答者288名を対象とした分析結果である図2からは、前任者よりも新任リーダーの方がより人間関係志向のリーダーシップを発揮していると、2年前の前任の組織長に対する信頼よりも現在のリーダーに対する信頼の方が厚いということが示唆されている。リーダーシップのもう1つの側面であるタスク志向が前任者よりも強いと部下に思われたとしても、そのことは前任者よりも新任の組織長を信頼するということにつながるわけではないことが示されている。さらに、2年前の前任者と比べて組織長に対する信頼が増しているほど、組織に対するコミットメントも強化されていることが示されて

いる。組織に対するコミットメントが強化されるほど、統計的な有意水準は5%で少し関係が弱まるものの、組織内で情報共有が必要な場での上司への配慮が少なくなる傾向ももたらしめている。

これに対して、2年前から同じ上司の下で働いている回答者151名から得られたデータの分析結果からは、現在の上司とその1つ前の上司のリーダーシップを比べた結果は、仮に今の上司の方がリーダーシップをより発揮しているとしても、同じ上司に対する信頼が2年前と比べて深まるわけではないということを示している。このことは、現時点での直属上司の評価に対する以前の上司との比較の結果が、時を経るほど関係しなくなることを部分的には示している可能性があると言えよう。それ故、仮説1に述べた内容については、リーダーシップの中でも人間関係志向が前任者と比べて強まるほど、信頼も深まるという関係が見られるが、リーダーの交代から日が経つとその効果は見られなくなるということが、今回の分析からは言えるであろう。

組織に対するコミットメントと情報共有の関係については、2年前よりも組織に対するコミットメントが強化されているならば、組織内で情報共有が必要な場での上司への配慮は少なくなることが示されている。この点は、先ほどの分析結果と同様であるが、今回は統計的な有意水準がより高い。すなわち、同一の上司の下で組織に対するコミットメントが強くなっているほど、上司-部下の関係が2年以上続いていることで上司に対する配慮よりも組織にとって有用な情報の発信を優先する傾向が高まるということを意味すると考えられる。これは仮説2に述べた内容を部分的に支持するものと言える。ただし、今回の分析からは、コミットメントと情報共有時の上司への配慮の関係がリーダーの交代から日が経つほど見られなくなるということまでは言えていない。

なお、有意水準が5.8%と、5%水準を若干下回るのだが、より信頼が深まるほど組織に対するコミットメントも強くなることも分析結果から得られている。したがって、2年間というタイムラグを取ったものではあるけ

れども、同じ上司の場合でも上司に対する信頼が高まれば、組織に対するコミットメントも強まるという傾向が見られた。このことは仮説3で述べたことを支持する結果であると言えよう。

## 5 議論

本稿では、組織におけるリーダーの交代が、その組織にどのような影響を及ぼすのかを検討した。新たに組織の長となった人物のリーダーシップと、それまで組織長を勤めてきた前任者が発揮していたリーダーシップとを比較して、組織へ及ぼす影響に前任者との違いがあるのかという問題を出发点として先行研究の整理検討を行い、質問票調査で得られたデータを用いた考察を行った。

既に述べたとおり、質問票から得られたデータには回顧的な回答である等の限界があるため、パス解析の結果についても慎重に解釈する必要がある。しかしながら、今後の研究の方向性を検討する上での示唆を与えるものであると言えるであろう。パス解析の結果は、仮説で述べた内容を基本的には支持するものであった。すなわち、前任者よりも後任者の方がより人間関係志向のリーダーシップを発揮しているほど、信頼についても前任者より後任者の方がより高くなり、そのように信頼されているほど情報共有が必要な場での上司への配慮は少なくなるが、その関係は組織に対するコミットメントが部分的に媒介しているというものであった。ただし、データの制約もあり、リーダーの交代から日が経つほど、ここで述べた関係が弱くなるかどうかまでは分かっていない。今後の研究では、上司-部下の関係についての具体的な期間を加味した分析を行うことで、組織長の交代という事象によって生じる組織への影響をより深く考察することができるであろう。

本稿での考察を通じて、組織上は自身の上司であることに変わりのない組織長という立場でも、前任者とその後に着任した新任上司とがリーダー

として比較されることで、組織に与える影響が異なってくる可能性を示唆した点は貢献の1つであると思われる。組織のトップに着目したこれまでの研究は、組織のトップたる人物自身に焦点を絞っており、組織に与える影響に関しても組織長自身の立ち居振る舞いに注目するものであった。そこでは前任者との相対的な違いというものを意識した議論は行われていなかった。しかしながら、私たち人間の認識は相対的に形作られるものであると考えるのであれば、新任の上司に対する評価も、前任の上司に対する評価との間で相対的に決まるであろう。私たちが何かを判断・評価するときは、常に比較対象となるものが存在しているはずであり、この点を明示的に組み入れた考察を行った点が本稿の貢献である。

その一方で、本稿はデータ上の制約を主として、いくつかの限界が存在する。特に、考察時に用いたデータは、回答者の主観的な回答をもとにしているため、バイアスがかかっている可能性を排除できないことである。特に過去の事象について尋ねている質問項目の場合にはその回答は回顧的であり、実際のその時の状況とは異なり、記憶を頼りに回答しているということになる。今後の研究において、これらの点を克服し知見を深めていくことが、今後に残された課題である。

## 謝辞

本稿は、JSPS 科研費 23830081 の助成を受けて実施した研究の一部である。

## 注

- 1) ただしこれらの研究は、アメリカを中心とした企業を対象としているため、日本企業を念頭に置くと多少の前提の違いを意識する必要がある点には注意が必要である。具体的には、「CEOの交代という意志決定は他の階層の組織長の交代とは違い、社内のプロセスにはなじみのない社外取締役によって行われる」という背景の違いが存在する」という Kesner & Sebor (1994) の指摘は、日本

企業を対象とした場合には一般的ではないと思われる。

- 2) 回答者自身が社会人になって以来、同一の上司の下で仕事に携わっていると答えた者は分析対象から除外している。考察対象の439名はこのような人物を除いた後の人数である。

#### 参考文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- Ballinger, G. A., & Schoorman, F. D. (2007). Individual reactions to leadership succession in workgroups. *Academy of Management Review*, 32(1), 118-136.
- Ballinger, G. A., Schoorman, F. D., & Lehman, D. W. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 219-232.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive (Vol. 11)*. Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(1), 3-34.
- Fulk, J., & Mani, S. (1986). Distortion of communication in hierarchical relationships. *Communication yearbook*, 9, 483-510.

- Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963-991.
- Haveman, H. A. (1993). Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality. *Academy of Management Journal*, 36(4), 864-881.
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞社。
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372.
- Miller, K. (2009). *Organizational communication: Approaches and processes*, 5<sup>th</sup> edition. Cengage Learning.
- Nifadkar, S., Tsui, A., & Ashforth, B. (2012). The way you make me feel and behave: Supervisor triggered newcomer affect and approach-avoidance behavior. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1146-1168.
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』 日本経済新聞社。
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Shen, W., & Cannella, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 717-733.
- 豊田秀樹編著 (2007) 『共分散構造分析 [Amos 編] —構造方程式モデリング—』 東京図書。
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.