

立教大学学術推進特別重点資金(立教SFR)

大学院学生研究

2017年度研究成果報告書

研究科名	立教大学大学院	経営学	研究科	経営学	専攻
研究代表者 (2018年3月現在のものを記入)	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科 経営学専攻 博士課程後期課程 2年		成 龍 印		
指導教員	所属・職名		氏名		
	立教大学大学院経営学研究科教授		石川 淳 印		
自然・人文・社会の別	自然 ・ 人文 ・ 社会	個人・共同の別	個人 ・ 共同	名	
研究課題	リーダーシップと研究開発者の創造性に関する研究—日中の国際比較から—				
研究組織 (研究代表者・共同研究者) ※2018年3月現在のものを記入	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科 経営学専攻 博士課程後期課程 2年		成 龍		
研究期間	2017 年度				
研究経費 (1円単位)	(支出金額) 194,256円 / (採択金額) 200,000円				

研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。)

研究開発者の技術力や開発力にかかわる創造性を引き出すリーダーシップを明らかにすることが、企業競争力の向上において重要な課題となっている。しかし欧米における研究によって構築されてきた従来の分析モデルは、アジア系企業に特有な現象の解釈、およびリーダーシップ・プロセスの全貌の解明に限界を迎えてきた。従って、本研究では、日中両国の文化、日系企業と中国系企業における独自の経営システムを考慮に入れ、人的資源管理論と組織行動論を活用し、マルチレベル分析モデルを構築する。当該モデルの検証を通じて、日中両国企業に所属する研究開発者の創造性を促進するリーダーシップとその影響プロセスを明らかにするとともに、それぞれの国の企業の特徴がリーダーシップの形成および発揮に与える影響を明確にしようとする。

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[リーダーシップ] [創造性] [日中比較]

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

研究成果は、先行研究から得られた知見と発表した研究という 2 点によって構成されている。

一、先行研究によって、以下の 3 点がわかった。

1、文化価値観における日中両国の差異

本研究では、**Hofstede** の文化研究 (**Hofstede, 1980; Hofstede, 2003; Hofstede et al., 1991, Hofstede et al., 2010**) に従い、**Hofstede et al. (2010)** によって指摘されている 5 つの文化的価値観を用いて、日中両国の比較を明らかにした。この 5 つの文化的価値観は、「集団主義・個人主義 (Collectivism vs Individualism)」、「男らしいさ・女らしいさ (Masculinity vs Femininity)」、「不確実性回避 (Uncertainty Avoidance)」、「長期的志向・短期的志向 (Long-term Orientation vs Short-term Orientation)」、「権力格差 (Power Distance)」という指標である。長期志向・短期志向だという次元以外に、日中両国が異なっていることを示している。個人主義、男性らしさと不確実性回避について、日本は中国よりも高い数字で示し、三つの次元中に、男性らしさと不確実性回避が平均値を超え、高いレベルを示している。個人主義・集団主義が中レベルである。権力格差について、中国は日本よりも高い数字で示し、平均値を超え、高いレベルを示している。日本の場合には、中レベルであるのがわかった。

2、日系企業と中国系企業において、各自の経営特徴の間の差異

中国系企業において、多くの企業は成果主義であり、企業内教育を重視しない傾向を示している。企業の研究開発チームにおいて、上司による意思決定は中心となる。研究開発チームの上司は、研究テーマの採否や申請に強く関連し、研究費や研究開発に関する資源の大部分、むしろすべてを把握しようとする強い業務関与傾向にあることがわかった。

日系企業の場合には、企業内訓練に重きが置かれている。また多くの企業は、「高業績 HRM 施策 (High-Performance Work Practices)」ないしは「高業績 HRM システム (High-Performance Work Systems)」の実施を積極的に行い、短期的成果よりも長期的な効果を求める傾向にある。企業の研究開発チームにおいて、研究テーマの採否や申請には、グループや集団意志決定の中心となる傾向が高い。研究開発に関する資源において、リーダーがある程度に把握する。また研究開発者は、研究テーマに関する設定および研究の進め方に対して、高い自由裁量権を有していることがわかった

3、儒家思想に根を張る現象および概念

日中両国は、いずれも儒家思想に強く影響を与えられてきた。先行研究によって、儒家思想に基づいて形成された、日系企業および中国系企業で見られるリーダーシップ・スタイルがわかった。

アジア社会で、特に儒家思想に強く影響されてきた日中両国でよく見られるリーダーシップ・スタイルとして、家父長型リーダーシップ (Paternalistic leadership) は、近年のリーダーシップ研究によって提示されている。**Farh & Cheng (2000)** は、家父長型リーダーシップを、強い規律と権限を父親の慈悲と組み合わせたリーダーシップ・スタイルである、と定義されている。その後、**Cheng et al. (2004)** によって、家父長主義リーダーシップが統一された構造ではなく、権威主義リーダーシップ (authoritarian leadership)、博愛主義リーダーシップ (benevolent leadership)、道徳的リーダーシップ (moral leadership) という 3 つの下位概念によって構築されているリーダーシップ・スタイルであると明らかにされている。権威主義リーダーシップ (authoritarian leadership) とは、部下への絶対権威とコントロールを行うことである。博愛主義リーダーシップ (benevolent leadership) とは、個人として全人的関与を示すことである。道徳的リーダーシップ (moral leadership) とは、自分を律するリーダーシップである。

家父長型リーダーシップと米国研究者によって提示されている変革型リーダーシップおよび倫理型リーダーシップの区別は、東洋文化と西洋文化の差異を反映している。

変革型リーダーシップとの区別

家父長型リーダーシップと変革型リーダーシップとの間に重大な違いとは、リーダーがフォロワー個人的な福祉を懸念する程度である。変革型リーダーは個別配慮を提供するが、主に業務というコンテクストに限定されている。西洋文化では、仕事と生活をはっきりと区別し、リーダーがフォロワーの個人的な生活における関与をプライバシーの侵害として認識する傾向にあるからである。それに対して、家父長型リーダーは、フォロワーの仕事にも個人的な生活にも個人的なケアを提供している。

研究成果の概要 つづき

倫理型リーダーシップとの区別

倫理型リーダーシップは、個人的行動と対人関係を通じて規範的かつ適切な行動行い、双方向的なコミュニケーションおよび意思決定を通じてフォロワーのそのような行動を促進すると定義される(Brown et al., 2005)。これは、リーダーとフォロワーが双方向コミュニケーションに従事する平等であることを意味している。それに対して、家父長型リーダーシップは、フォロワーが耳をかたむけて従うことが期待される一方、リーダーが決定と要求を行う一方向コミュニケーションを強調している。東洋文化では、常に階層序列が強調され、上下関係を重視しているからである。

二、投稿した研究論文で明らかにした成果

本研究の研究モデルの一部を検証するために、中国の山西省の産業用部品メーカー12社に所属している研究開発者に対して質問紙調査を実施した。有効サンプル数は271人であった。サンプル対象の平均年齢は31.8歳で、うち161人(59.6%)が男性であり、110(30.4%)人が女性である。また、22人(8.1%)が修士以上の学位を取得している。そして、管理職が70人(25.8%)、一般職201人(74.2%)である。

得られたデータの分析によって、以下のことを明らかにされた。第1に、変革型リーダーシップはフォロワーである中国研究開発者の創造的行動に正の影響を及ぼすが、その影響力は権力格差志向によってモデレートされる。すなわち、高い権力格差志向を有する中国研究開発者にもたらす変革型リーダーシップの影響力は弱まるのに対して、低い権力格差志向を有する中国研究開発者にもたらす変革型リーダーシップの影響力は強まることである。これまでのリーダーシップ研究において、コンティジェントを想定しないという大きな特徴を持つ変革型リーダーシップは多くの注目をされてきた。実際に、変革型リーダーシップは、どのような状況であるかにかかわらず、職務態度、OCBや業績という従属変数に正の影響を及ぼすことが明らかにされている。それにもかかわらず、中国研究開発者の場合、変革型リーダーの影響力が、権力や権限に関わるフォロワーの価値観によって制約されることが分かった。

第2に、中国研究開発者の創造的行動に対して、指示型リーダーシップは負の影響ではなく、正の影響をもたらすことである。これまでのリーダーシップ研究において、指示型リーダーシップがフォロワーの自律性、OCBおよび主動的行動に負の影響を及ぼすことが指摘している。それにもかかわらず、本研究は中国研究開発者の場合、指示型リーダーシップが自己決定感を高めることを通じて、創造的行動を促進することを明らかにした。「自由」と「平等」を強調し、権力格差が小さい欧米と違い、儒教思想に深く根付き、権力格差が大きい中国では階層序列が強調され、中国企業が集権的な傾向が強く、上下関係を重視している(Hofstede, 2010; Cheng et al., 2003)。中国研究開発者は、タスクの達成および問題の解決において自ら判断して問題解決や業務遂行を行う必要がある。しかし、リーダーの指示を受けずに業務を遂行したり、意思決定に自ら参加したりするのは、リーダーの権威に挑むという危険な行為としてみなされる可能性もある。このため、中国研究開発者はこのような行為を行う前に、「何を」、「どこまで」、「どの程度」というリーダーに認められた「範囲」を明確にすることが必要となる。従って、リーダーの行動は、中国研究開発者にとってその暗黙な「範囲」を想定できる重要なシグナルとなる可能性が高い。指示型リーダーにより「範囲」が察知できた彼らは、その「範囲」内でタスク遂行における自発的な行動をより安心して積極的に行うであろう。実際に、本研究において、研究開発者の権力格差志向が高ければ高いほど、指示型リーダーの影響力が強くなるのを明らかにしたことは、この説の重要な証左と言える。

近年、中国研究者や中国企業は、米国の理論や研究の影響を受け、指示型リーダーシップを批判している。一方、中国企業の多くは、米国に提唱されているリーダーシップや管理方法に傾倒し、その効果について検討されることなくそのままに導入されることが少なくない。特に、変革型リーダーシップ理論をベースとした教育プログラムは積極的に実施されている。しかし、米国と中国は、文化、企業の構造、および従業員の価値観などに差異があるため、米国で提唱されたリーダーシップ理論が中国企業において、米国と同じ有効性や影響力が期待できるとは言えない。実際に、本研究は、指示型リーダーシップが研究開発者の創造的行動に正の影響を及ぼすこと、変革型リーダーシップの影響力が権力格差志向に左右されることを明らかにした。このため、少なくとも、中国企業の研究開発部門においては、そのような教育プログラムに対する修正が必要となる。

※この(様式2)に記入の成果の公表を見合わせる必要がある場合は、その理由及び差し控え期間等を記入した調書(A4縦型横書き1枚・自由様式)を添付すること。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

雑誌論文：

成龍、「中国研究開発者の創造的行動を促進するリーダーシップに関する研究」、『立教ビジネスレビュー』、11号、未定、未定

その他：

国際ワークショップ 2017 - Changing Facets of Leadership in East Asia: Globalization, Innovation, and Creativity in Japan and South Korea