

第一印象と信頼が LMX に及ぼす影響

高坂 啓介

要 旨

本研究では、リーダーとフォロワーの関係性に注目して、どのような先行要因が影響を及ぼし、どのように結果に影響を及ぼすかを検証した。このリーダーとフォロワーの関係性について、Graen & Uhl-Bien (1995) の LMX 理論を用いた。そして、第一印象を重大な先行要因として取り上げた。なぜなら、このリーダーとメンバーの関係性は同じ職場で出会った瞬間から始まり、その出会った瞬間、印象が形成されてしまうからだ。同様に LMX の先行要因として、機能型信頼を扱う。結果には、組織コミットメントを用いた。本研究では、これらの要因がどのように相関し、影響を与えているのかを検証した。その結果、FI はリーダーへの信頼に正の影響を与え、信頼と LMX が継続的組織コミットメントに正の影響を与えることが示された。

1. はじめに

リーダーシップに関する研究は数多くあるが、様々なアプローチがなされていて、複雑化している。特性アプローチ、行動アプローチ、相互作用アプローチ、変革型リーダーシップなどがある。多くがリーダーの特性や行動に注目した研究であり、それらの研究ではリーダーがフォロワーに及ぼす影響力に注目する。しかし、相互作用アプローチは、伝統的なリーダーシップ論と違い、リーダーとフォロワーの関係に焦点をあててきた。この相互作用アプローチにおいて、リーダーとフォロワーの関係性を扱うリーダー・メンバー交換モデルと呼ばれる研究がある。

そして、日野 (2002) によれば、権限受容説という観点から、リーダーだけでなく、フォロワーに注目することは重要である。そして、リーダーシップが機能するためには、フォロワーに信頼されることが重要である。多くの研究によって、理論的にも経験的にもリーダーシップに対する信頼の重要性は広く合意されている。そのため、本研究では、リーダーとメンバーの関係性を対象としている LMX 理論 (Leader Member Exchange Theory) を用いる。

本研究では、LMX 理論を用いて、主に LMX にどのような先行要因が影響を及ぼすかを明らかにすることが目的である。そして、その先行要因に影響を受けた LMX が、どのよう

に結果に影響を及ぼすかを明らかにする。LMX 理論において、これらの概念間の検討を行う理由は、LMX に関する研究は主にリーダーとメンバーの関係性の質がどのような成果に与えるかが重要視されているが、権限受容説の観点から、リーダーとメンバーの関係性の質を高める要因も重要であるからだ。近年 LMX を決定する先行要因の実証的研究が行われるようになってきたが、LMX の先行要因の実証的研究は、まだ不十分である。そのために、本研究では、主に第一印象が信頼に及ぼす影響、信頼が LMX に及ぼす影響を検証する。

LMX 理論において、第一印象を取り上げたのは、今までの先行研究に存在しておらず、LMX に大きな影響を与える重要な要因だと推測されるからだ。リーダーとメンバーの関係性は、同じ職場で出会った瞬間から始まり、その出会った瞬間、印象が形成される。そして、そこでネガティブな評価を受けてしまえば、ポジティブな評価を取り戻すのは困難である(吉川, 1989)。ネガティブな評価は人間関係に悪い影響を及ぼし、その人間関係から生まれる組織コミットメント、人事評価結果なども悪い影響を与える。しかし、良い印象を受けたなら、人間関係に良い影響を及ぼすだろう。Hamermesh & Biddle (1994) によれば、重要な生活領域において、魅力的な人々は、魅力のない人よりも良い成果を得る。つまり、第一印象は組織コミットメントや人事評価結果などの結果に影響を及ぼす LMX に、大きな影響を与えると考えられる。そのため、LMX 理論において、第一印象を取り上げた。

次に、LMX 理論において、信頼を取り上げた理由は、第一印象、LMX 両方からみて信頼が重要な要因となるからである。今までの第一印象に関する研究では、第一印象がどのような変数にどのような影響を及ぼすのかを調査する研究が多数であり、信頼が大きな要因となっていることがわかる。例えば、Willis & Todorov (2006) の研究では、人物が写った写真を実験者に瞬間的に見せて、実験者のその写真に写った人物に対する信頼、能力、魅力、好感度などへの影響を測定した。その結果、第一印象と信頼が一番高い相関を示した。そして、つぎに能力と魅力、好感度が同様に高い相関を示した。また、Ert, Fleischer & Magen (2016) の研究では、Airbnb のデータと実験を分析した結果、売り手の写真からの信頼感が、消費者から選択されることにプラスの影響を与えることを実証した。つまり、第一印象、LMX 両方からみて信頼が重要な要因となるため、第一印象、LMX、信頼の 3 つの要因の関係性を調査する。

また、それらが組織コミットメントにどのような影響を及ぼすかにも注目した。組織コミットメントは LMX の成果の重要な要因であり、LMX の主効果のひとつであるからである。LMX 理論は、高い LMX が高いレベルの感情や好みによって特徴付けられる対人関係であり、これがリーダーと組織の両方への満足とコミットメントを増加させることを示唆している (Dulebohn et al, 2012)。

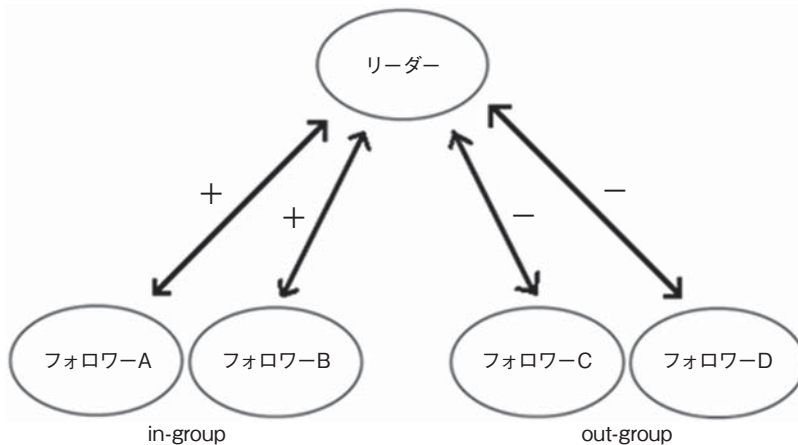
つまり、本研究では、第一印象に始まり、機能型信頼、LMX、組織コミットメントにいたるまでの影響を調査することが目的である。

2. 相互作用アプローチの LMX 理論

相互作用アプローチとは、リーダーがフォロワーに及ぼす影響力に注目するのと同様に、フォロワーによるリーダーシップ受容も重んじるアプローチである。このアプローチの研究の多くが依拠するのが、社会的交換理論、特異性-信頼理論、LMX 理論である。これらの理論の中で、Graen (1976) によって開発され、Graen & Uhl-Bien (1995) によって拡大された LMX 理論は、相互作用アプローチにおいて重要な理論である。この理論はリーダーシップにおけるメンバーの重要性に注目している。定義に関しては、統一的な見解がとれていないが、多くの研究で、LMX はリーダーとフォロワーとの間の社会的交換の質を意味する。ここでいう社会的交換とは、二者間で特定の利益を獲得するために互いの資源をやりとりすることである (小野, 2011)。そこでは、公平に交換が行われること、そして、行為に対する確実な返報が重要である。

この LMX 理論において、リーダーは自分の部下全員に、同じような態度を示すのではなく、気に入った部下と気に入らない部下との間に、仕事上の面で違いをつける。関係が良好な部下とは、配慮やサポートなどをみせる関係をもつが、関係が良好ではない部下とは、職場限りの特に何もない関係をもつ。図 1 のようにリーダーとフォロワーが良好な関係 (in-group) であれば、高い信頼が築かれ、期待以上の働きをするが、良好でない関係 (out-group) ではその逆となる。

図 1 イングループとアウトグループ

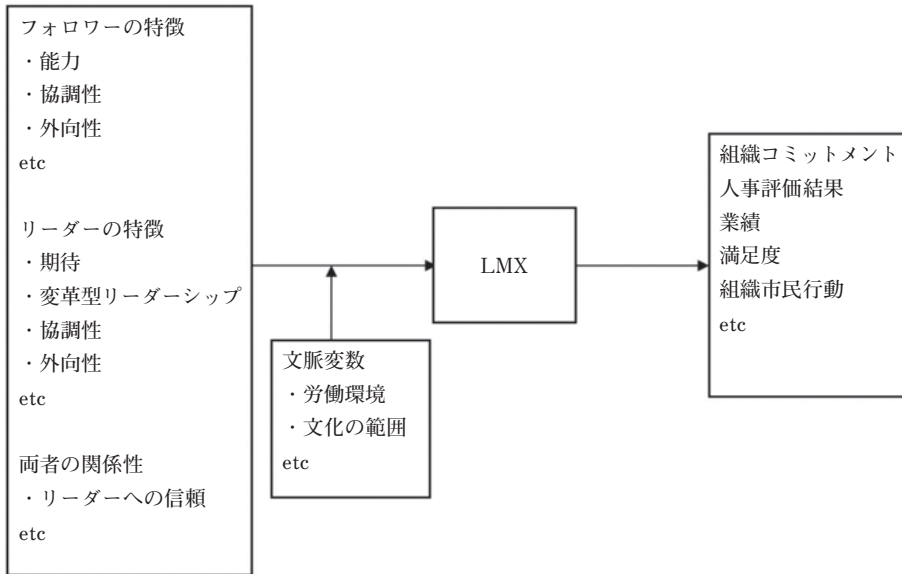


出所：筆者作成

つまり、リーダーとフォロワーの社会的交換の質が高ければ、LMX が高い状態である。LMX が高ければ、権限委譲と成果が向上する。逆に LMX が低ければ、権限移譲と成果に

負の影響がある (Graen & Uhl-Bien, 1995)。数多くの先行研究の結果を見れば、高い LMX はさまざまな影響をもたらすことがわかる。たとえば、高い LMX は、部下の人事評価結果、満足、組織コミットメント、組織市民行動などと正の関係があることが発見されている (高橋・大里・伊藤, 2005)。

図 2 LMX の先行要因と結果



出所：Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris (2012) 1717 ページより作成

図 2 のメタアナリシスの研究では、高い LMX は、高い満足度や高い業績をもたらすことを発見した (e.g. Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012)。フォロワーの能力や協調性、外向性といった要因、リーダーの期待や変革型リーダーシップ、協調性といった要因、両者の関係性のリーダーへの信頼などが LMX に影響を及ぼす。そして、LMX は、組織コミットメント、人事評価結果、業績、満足度、組織市民行動などに影響を及ぼす。

3. 先行研究と仮説の構築

3.1. 第一印象の先行研究

本研究では、リーダーとメンバーの関係性において、第一印象を先行要因として注目している。社会的成果に対して、顔などの外見が影響を与えているという経験的な証拠がある。ほとんどの重要な生活領域において、魅力的な人々は、魅力のない人よりも良い成果を得る (Hamermesh & Biddle, 1994)。また、顔の構造から、人々は全体的な印象だけでなく、特定の形質印象も形成する (Hassin & Trope, 2000)。同様に、このリーダーとメンバーの関

係性は同じ職場で出会った瞬間から始まり、その出会った瞬間、印象が形成されてしまうことが考えられる。人がある人の第一印象を作り上げる過程は、一瞬（人によって差異があるが数秒～数分である）である（林, 2006）。その一瞬のうちに作られた第一印象が、人間関係のあり方に影響を及ぼすことがある。そして、印象形成後、この LMX は相手の態度や行動に影響を与える。また、結果に対する解釈や評価にも影響を与える。さらに、Stevenage & McKay（1999）の研究では、企業の採用面接で、容貌が最大の採用決定要因であることを明らかにした。面接という初対面の中で、さまざまな評価方法があると思うが、第一印象が大きな採用決定要因となるのである。そのため、この第一印象の人間関係への影響を認識することは重要である。

第一印象とは、林（2006）によれば、FI が人の言語的行動、非言語的行動、外見（主として容貌、容姿、服装・身だしなみ）の 3 つから形成されている。問題は、人は何を通じて、そしてそれにどのくらい強く影響されて、FI を形成しているかにある。しかし FI の形成要素ではなく、その定義に関して研究者の間にさまざまな違いがある。FI の定義は、性格特徴に関する推測が体系化されたものと、性格特徴のみならず能力、行動、肉体的魅力などを総合的に判断して形成したイメージの 2 つに分けられるようである。さまざまな研究が進んでいる状況で、後者の定義の方が企業への提言の見地から有効であると思われる（林, 2006）。

また、印象形成の先行研究（吉川, 1989）によれば、ネガティブな評価の印象はポジティブな評価の印象よりも覆しにくく、時間が経過しても持続しやすいことを明らかにしている。ポジティブな刺激よりもネガティブな刺激の影響の方が大きい現象が日常しばしば見られる。この現象を「ネガティビティ・バイアス」といい、これは、ある対象を評価するときに、評価者が損失に注目してしまうこと、と定義されている（Kanouse & Hanson, 1971）。このネガティビティ・バイアスは、印象形成研究においても確認されている。性格特性を表わす形容詞が提示されたとき、ネガティブな形容詞とポジティブな形容詞とでは、前者により重みのかかった印象が形成される。これらの先行研究から、先行要因として FI に着目した。

3.2. 信頼の先行研究と概念定義

リーダーシップの発揮や関係性において、信頼は重要な概念である。本研究において、信頼は機能型信頼として用いるのを前提とするが、一般に、信頼とは、ある集団において信頼の対象となる他者の好意を確信することと、その他者が集団の目的に一致するような努力を行うはずだという信念と定義される（Ring & Van de Ven 1994）。そして、機能型信頼とは、リーダーがその役割を大過なくこなしてくれるであろうという信頼である。

信頼は経営学、社会学、経済学、心理学などさまざまな領域で用いられる概念であり、こ

の定義はすべてに共通する定義であるといえる (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)。そして、多くの研究において、信頼が心理に基づく機能であり、信頼の相手と相手が置かれているコンテキストに関する知識に基づいて作られる態度であることは、共通している。信頼をその性格や形成要因から分類することを多くの研究で見ることができる。たとえば、感情型信頼・認識型信頼 (McAllister, 1995)、計算に基づく信頼・関係に基づく信頼・制度的信頼 (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)、情緒型信頼・機能型信頼 (日野, 2009) と分類がなされている。

McAllister (1995) は信頼を感情型信頼と認識型信頼の 2 つに分けて論じている。感情型信頼とは、役割を超えた関与や相互作用の頻繁さから生じる感情的な結びつきに基づく信頼である。認識型信頼とは、依存関係性や、人種、文化の同一性、専門能力、といった対象を知ることによって生じる信頼である。そして Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998) は信頼を計算に基づく信頼・関係に基づく信頼・制度的信頼の 3 つに分けている。関係に基づく信頼とは、信頼の対象との相互作用の蓄積から生じてくる関係に基づく信頼である。計算に基づく信頼とは、信頼の対象についての情報や評判によって保証されることによる信頼である。制度的信頼とは、信頼の主体が文化規範に従うことによって生まれてくる信頼である。日野 (2009) は信頼を情緒型信頼と機能型信頼の 2 つに分けて論じている。情緒型信頼とは、信頼の対象が自分に対して好意的に振る舞ってくれるであろうという信頼である。これは、人格にかかわる信頼といえる。機能型信頼とは、リーダーがその役割を大過なくこなしてくれるであろうという信頼である。これは、組織における役割に対する信頼といえる。本研究では、信頼を機能型信頼として調査、分析している。

以上において、リーダーシップにおける信頼の重要性和信頼の分類について示したが、信頼は LMX 理論においても重要な役割を果たすと考えられている (Gomez & Rosen, 2001)。最初の LMX 理論は、(a) スキルと能力、(b) 信頼できる程度、(c) より大きな責任を引き受ける動機、この 3 つに基づいて、グループ内のメンバーがリーダーによって選ばれる (Liden & Graen, 1980 ; Scandura, Graen, & Novak, 1986)。また、Dienesch & Liden (1986) によれば、信頼関係、能力、パフォーマンスを評価する手段として、早い段階で、リーダーはフォロワーに権限を移譲する。その時以来、多くの研究で、フォロワーのリーダーの信頼と LMX との間の関係を支持してきた (e.g., Gomez & Rosen, 2001 ; Pelled & Xin, 2000 ; Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008 ; Wat & Shaffer, 2005)。また、Liden & Maslyn (1998) は、LMX-MDM (LMX-multidimensional measure) スケールのスケール開発では、信頼が LMX の次元として浮上したが、コンテンツ分析では、専門家はロイヤリティと信頼項目を区別できないと判断し、信頼次元を LMX-MDM スケールから削除した。

3.3. 組織コミットメント

組織コミットメントは産業・組織心理学領域において、非常に多く取り扱われてきた基本概念の1つである。組織コミットメントの定義は「ある特定の組織に対する個人の同一化および関与の強さ」(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)である。初期の組織コミットメント研究は、構成概念を明らかにするものであった。そして、実証研究から組織コミットメントの構成概念が、「情動的」「継続的」「規範的」の3因子から成り立つことが確立されてきた(Allen & Meyer, 1990; 高橋, 1997)。「情動的」は組織への愛着によるコミットメント、「継続的」は離職についての損得判断によるコミットメント、「規範的」は義務感によるコミットメントである。

この組織コミットメントは、LMX と密接に関係しているため、本研究の従属変数とした。LMX がコミットメントに積極的に関係する理由はいくつかある。まず、Graen (1976) は、質の高い関係につながる過程において、組織に対する従業員のコミットメントを促すと主張している。質の高い関係では、リーダーは、組織がコミットメントするに値することを部下に納得させている(Wayne et al, 2002)。さらに、高品質の関係にある部下は、リーダーに繋がれ、リーダーに忠誠心を持っているため、組織にコミットすることを期待できる。また、リーダーへの信頼や LMX が組織に影響を及ぼしているか、組織コミットメントを見ることは一つの十分な指標となりうる。そのため、本研究では、組織コミットメントを従属変数として扱う。

3.4. 仮説の構築

本研究の鍵となる FI がどのような影響を及ぼすかを見ていく。はじめに、リーダーへの第一印象が、リーダーへの信頼にどのような影響を与えるかを検討する。リーダーへの第一印象が良ければ、業務において接触する機会が増える。さまざまな仕事でリーダーと関わることで、リーダーに対する機能型信頼が高まるということが考えられる。しかし、第一印象が悪ければ、業務以外に接触する機会がより少なくなり、互いを知ることがあまりない。その結果信頼が形成されなくなると考えられる。

Willis & Todorov (2006) の研究では、人物が写った写真を実験者に瞬時的に見せて、実験者のその写真に写った人物に対する信頼、能力、魅力、好感度などへの影響を測定した。その結果、第一印象と信頼が一番高い相関を示した。また、Ert, E et al (2016) の研究では、Airbnb のデータと実験を分析した結果、消費者が売り手の写真を見た場合、信頼感に影響を与え、消費者の選択に影響を及ぼすことを実証した。

以上のことから、FI はリーダーへの信頼に正の影響を及ぼすと考えられる。ここでは、第一印象を説明変数、リーダーへの信頼を従属変数とする。また、先行研究と同様に信頼を分類する。日野 (2009) の情緒型信頼と機能型信頼を用いる。

仮説 1

第一印象は、リーダーへの信頼（機能型信頼）に正の影響を与える。

つぎは、FI とリーダーへの信頼（機能型信頼）と LMX の関係について検討する。なぜなら、FI と信頼は LMX 理論において重要な役割を果たすと考えられるからである。

FI は、今までの先行研究に存在していないが、LMX に大きな影響を与えると推測される。リーダーとメンバーの関係性は、出会った瞬間、印象が形成される。そして、そこでネガティブな評価を受けてしまえば、ポジティブな評価を取り戻すのは困難である（吉川, 1989）。そのため、FI は LMX において重要な要因だと考えられる。そして、FI が良ければ、その後のリーダーとフォロワーの交換関係に良い影響を与えると推測される。仮にリーダーがフォロワーと初めて対面し、フォロワーが明るくて優しい人で良い印象を持ったとすれば、そこで、リーダーはフォロワーをご飯に誘ったり、仕事のサポートをするなど接点が増え、今後の交換関係に良い影響を及ぼす。また、同じようにフォロワーがリーダーと初めて対面し、リーダーがしっかりした人で人望が有ったなら、フォロワーは進んでリーダーについていくようになり、今後の交換関係に良い影響を及ぼすと考えられる。

信頼に関しては、LMX 理論において重要な役割を果たす（Gomez & Rosen, 2001）。Kouzes & Posner（1995）の研究では、企業の役員などに対して、上司に何を望むかを尋ねたところ、上司が信頼できるかどうか、が重要であることを実証した。リーダーがその役割をしっかりと果たしてくれるとフォロワーが思って、リーダーを信頼する。リーダーを頼りにすることで、リーダーとの接触の増加につながり、リーダーとフォロワーとの社会的交換の質に影響を与えると考えられる。リーダーへの信頼が高ければ、リーダーとフォロワーの社会的交換の質が高まり、逆に、リーダーへの信頼が低ければ、リーダーとフォロワーの社会的交換の質が低まるということである。Dulebohn et al（2012）の研究では、リーダーへの信頼が $r=0.62$ であり、高い相関があることが示されている。

そのため、リーダーへの信頼（機能型信頼）は LMX に正の影響を及ぼすと考えられる。（情緒型信頼は、相互作用そのものに基づき、アンケートによる情緒型信頼と LMX の区分が難しいため、機能型信頼のみを用いる。）仮説 2 では、FI とリーダーへの信頼（機能型信頼）は LMX にどの程度影響を及ぼすかを分析する。

多くの研究では LMX のモデルにおいて、信頼は、LMX に影響を受ける要因とされているが、Dulebohn et al（2012）によれば、リーダーへの信頼は先行要因である。また、Willis & Todorov（2006）によれば、LMX と結果の効果の方向性の問題は、これまでのメタアナリシスでは検討されていない。そして、この方向性の問題について、彼らは研究目的の一つとしたが、LMX と結果の逆因果関係または相反的因果関係の証拠を見いだすことができ

なかった。そのため、リーダーへの信頼を説明変数として扱うことに問題はないと思われる。

仮説 2

FI とリーダーへの信頼は、LMX に正の影響を与える。

この仮説では、LMX が組織コミットメントどのような影響を与えるか検証する。組織コミットメントは「情動的」「継続的」「規範的」の因子から成り立つ (Allen & Meyer, 1990; 高橋, 1997)。「情動的」は組織への愛着によるコミットメント、「継続的」は離職についての損得判断によるコミットメント、「規範的」は義務感によるコミットメントである。LMX とはリーダーとフォロワーの社会的交換の質である。

LMX がコミットメントに積極的に関係していることが以下の研究で示されている。Gerstner & Day (1997) によれば、LMX が組織コミットメントに正の影響を与えることを実証した。Graen (1976) は、質の高い関係につながる過程において、組織に対する従業員のコミットメントを促すと主張している。質の高い関係では、リーダーは、組織がコミットメントするに値することを部下に納得させている (Wayne et al., 2002)。さらに、高品質の関係にある部下は、リーダーに繋がれ、リーダーに忠誠心を持っているため、組織にコミットすることを期待できる。

つまり、LMX が高ければ、リーダーがフォロワーを高く評価して配慮やサポートをする。フォロワーはそれに応じようと努力をする。これは、「情動的」「規範的」の因子に影響を与えると考えられる。LMX が低ければ、リーダーとフォロワーは仕事上の関係でしかなく、また配慮やサポートが少なく、他に良い仕事場があれば離職する可能性が高くなると考えられる。つまり、「継続的」組織コミットメントに影響がある。

LMX が組織コミットメントに正の影響を与えることが実証されているが、本研究では、次の仮説へのステップとしてこの仮説 3 を設定した。

仮説 3

LMX は組織コミットメントに正の影響を与える。

最後に、組織コミットメントにおいて、LMX、リーダーへの信頼が、どの程度影響を与えるかを検証する。組織コミットメントは LMX とリーダーへの信頼からも影響を受けるだろう。リーダーを信頼して、そのリーダーが勤めている会社も信頼する。これは「情動的」組織コミットメントへの影響であると考えられる。つまり、組織コミットメントは LMX とリーダーへの信頼から影響を受ける。Colquitt et al (2007) の研究では、情動的コミットメントは、信頼性次元の重要な予測因子であることを示されている。Dulebohn et al (2012) の

研究では、組織コミットメントは $r=0.41$ であり、中程度の相関があることが示されている。

こうした研究を根拠として、組織コミットメントへの影響において、LMX もリーダーへの信頼も強い影響があると予測する。

仮説 4

リーダーへの信頼と LMX は組織コミットメントに正の影響を与える。

4. 分析方法

本調査はインターネットを通じ、事務系の会社員から回答を得た。上司と職場に関するアンケートを実施した。上司をもつ部下が対象ということだが、基本的に会社員は上司を持っていると考えられる。

アンケートは、基本属性、上司に対する質問、職場についての質問、上司に対する印象についての質問で構成されている。そして、基本属性以外の質問は「まったくあてはまらない」から「非常にあてはまる」までの 5 段階尺度の質問項目に設定した。変数は、基本属性、LMX、リーダーへの信頼（情緒型信頼、機能型信頼）、第一印象（FI）、組織コミットメント（情動的、継続的、規範的）で構成する。

4.1. 基本属性

日本企業で働く 20 ～ 60 歳の正社員 206 名を分析対象とした。男性 90 人であり、女性 116 人である。年齢 20 歳代が 34 人、30 歳代が 44 人、40 歳代が 60 人、50 歳代が 59 人、およそ 60 歳が 9 人であった。

年齢	N	%
20 代	34	16.6
30 代	44	21.4
40 代	60	29.1
50 代	59	28.6
60 才以上	9	4.4
全体	206	100.0

4.2. 変数

LMX については、LMX を測定するために、Graen & Uhl-Bien (1995) の LMX 測定尺度の 7 項目を参考にした。質問項目は「あなたは上司の立場を理解していますか」「上司は

あなたの仕事上の問題やニーズをどの程度理解していますか」「上司はあなたの潜在的可能性をどの程度理解していますか。」といった質問であり、「まったくあてはまらない」から「非常にあてはまる」までの5段階尺度の質問項目を設定した。FIについては、初対面時の上司についての5段階尺度の質問を設定した。

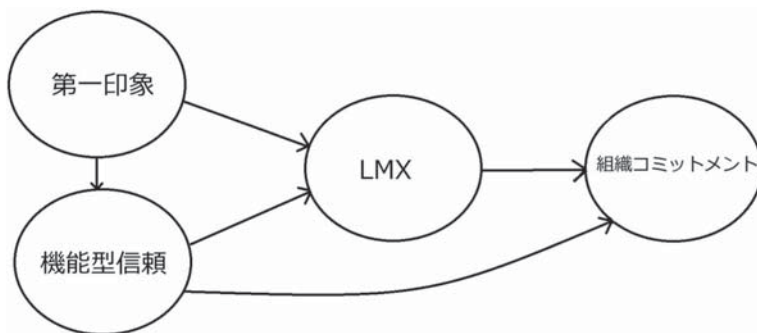
リーダーへの信頼については、「あなたは上司に対して、仕事や役割上抱えている問題を自由に話せますか」「あなたの上司は、自分の仕事にプロフェッショナリズムを持って、献身的に取り組んでいますか」といった質問であり、5段階尺度の質問項目を設定した。

組織コミットメントについては、一般的に Allen & Meyer (1990) によるモデルが代表的に用いられており、「情動的」は組織への愛着によるコミットメント、「継続的」は離職についての損得判断によるコミットメント、「規範的」は義務感によるコミットメントの3つがある。また、高木・石田・益田 (1997) による研究では、情動的コミットメントが、組織に対する愛着の要因と、組織の価値との一致を示す内在化の要因に分かれていることが判明した。そのため、愛着的組織コミットメント、内在化組織コミットメント、継続的組織コミットメント、規範的組織コミットメントの5つについてアンケートを行った。「私はこの会社に愛情を感じている。」「今この会社を去ったら、罪悪感がある。」「私は会社という家族の一員になっていると感じる。」といった質問から構成されている。

4.3. 分析枠組み

前節で述べた仮説に踏まえて、本研究の分析枠組みを図3に提示した。LMX と LMX の先行要因である、第一印象と信頼、そして LMX の結果の組織コミットメントである。

図3 分析枠組み



5. 分析結果

まず、表1に記述統計量と相関分析の結果を示した。相関分析の結果からは、LMXが他の全ての独立変数との間に有意な関係を示しており、またFIが他の変数との間に有意な関

係を示していることがわかる。また、組織コミットメントと FI の相関を見たところ、0.472 で、比較的低い正の相関が認められ、有意確率は .001 で有意である。やはり、信頼と LMX が .800 で、正の相関が認められ、有意確率は .001 で有意である。

表 1 記述統計量と相関関係

	平均値	標準偏差	1	2	3
1 LMX	2.99	.89			
2 FI	3.08	.83	.59**		
3 組織コミットメント	2.85	.77	.51**	.47**	
4 信頼	3.04	.87	.80**	.64**	.53**

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$

次に、回帰分析の結果を表 2 に示した。仮説 1 が Model1、仮説 2 は Model2、仮説 3 は Model3、仮説 4 は Model4 と対応している。

表 2 分析結果

	従属変数				
	機能型信頼	LMX	組織コミットメント		継続的組織コミットメント
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5
FI	.471***	.396***			
機能型信頼		.609***		.121	.180*
LMX			.511***	.432***	.243***
R2	.221	.371	.262	.272	.265

*** $p < .001$ ** $p < .01$ * $p < .05$

まず、Model1 において、FI が機能型信頼にどのような影響を及ぼすのかを分析するために、回帰分析をおこなった。FI を独立変数とし、機能型信頼を従属変数とした。結果は表 2 の Model1 のとおりである。機能型信頼に対して有意な影響が見られた。標準化係数 β .471 であり、有意確率は .000 で $p < .001$ において有意である。リーダーへの信頼の R2 乗は .221 だった。仮説 1 は、第一印象は、リーダーへの信頼（機能型信頼）に正の影響を与えるというものである。機能型信頼に対して有意な影響が見られた。この結果から、仮説 1 は支持された。つまり、第一印象は、リーダーの機能型信頼に正の影響を与えるのである。

つぎは、Model2 において、FI と機能型信頼に LMX にどのような影響を及ぼすのかを分析するために、重回帰分析をおこなった。FI とリーダーへの機能型信頼を独立変数とし、LMX を従属変数とした。結果は Model2 に示した。LMX に対して有意な影響が見られた。

FI の標準化係数 β .396 であり、有意確率は .000 で $p < .001$ において有意である。機能型信頼の標準化係数 β .609 であり、有意確率は .000 で $p < .001$ において有意である。また、 $R^2 = .371$ であり、有意確率は .000 で $p < .001$ において有意である。仮説 2 は FI とリーダーへの信頼は、LMX に正の影響を与えるというものである。LMX に対して有意な影響が見られた。この結果から、仮説 2 は支持された。

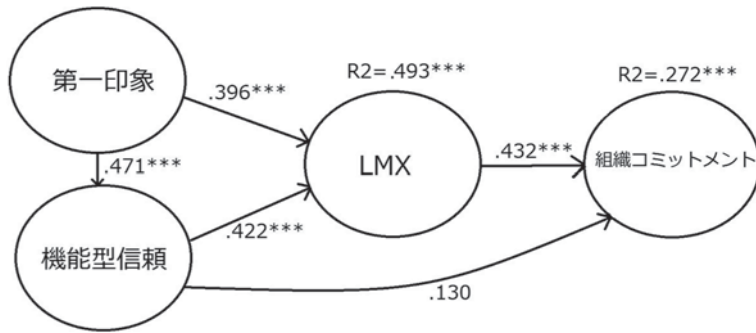
Model3 では、LMX が組織コミットメントにどのような影響を及ぼすのかを分析するために、重回帰分析をおこなった。LMX を独立変数とし、組織コミットメントを従属変数とした。結果は従属変数が組織コミットメントの Model3 に示した通りである。組織コミットメントに対して有意な影響が見られた。標準化係数 β .511 であり、有意確率は .000 で $p < .001$ において有意である。また、 $R^2 = .262$ であり、有意確率は .000 で $p < .001$ において有意である。仮説 3 は、LMX は組織コミットメントに正の影響を与えるというものである。組織コミットメントに対して有意な影響が見られた。この結果から、仮説 3 は支持された。

Model4 は LMX と機能型信頼が組織コミットメントにどのような影響を及ぼすのかを分析するために、重回帰分析を行った。説明変数をリーダーへの機能型信頼、LMX として、従属変数を組織コミットメントとした。結果は従属変数が組織コミットメントの Model4 に示した通りである。組織コミットメントに対して、一部において有意な影響が見られた。 $R^2 = .272$ であり、有意確率は .000 で $p < .001$ において有意である。標準化係数で機能型信頼は .121 で、有意確率は .086 で有意とはいえない。LMX は .432 で、有意確率は .000 で有意である。仮説 4 は、リーダーへの信頼と LMX は組織コミットメントに正の影響を与えるというものである。一部において有意とはいえなかった。これらの結果から、仮説 4 は支持されたとはいえない。つまり、リーダーの機能型信頼は組織コミットメントに正の影響を与えるとはいえない。

しかし、組織コミットメントの因子の 1 つである継続的組織コミットメントを従属変数としたところ、Model5 の結果が示された。機能型信頼の標準化係数 β .180 であり、有意確率が .029 で $p < .05$ で有意となった。LMX の標準化係数 β .243 であり、有意確率が .003 で $p < .001$ で有意となった。そのため、リーダーの機能型信頼と LMX は組織コミットメントに正の影響を与えるとはいえないが、リーダーへの信頼と LMX は継続的組織コミットメントに正の影響を与える。つまり、リーダーがその役割を大過なくこなしてくれるであろうという信頼、リーダーとフォロワーの関係性は、離職についての損得判断によるコミットメントに正の影響を与える。

これらの分析結果をまとめると、以下の図 4 のようになる。分析結果としては、仮説 4 は一部支持され、他のすべての仮説は支持された。

図 4 LMX の先行要因と結果



6. 終わりに

本研究では、LMX、第一印象、信頼、組織コミットメントの関係を調査することが目的だった。そして、分析結果から、FI はリーダーへの信頼に正の影響を与え、信頼と LMX が継続的組織コミットメントに正の影響を与えることが示された。第一印象が良ければ、それは信頼に良い影響を与え、同時にリーダーとメンバーが高い質の関係を築くことができる。高い質の関係性が築くことができれば、互いのサポートや組織コミットメント、特に継続的組織コミットメントが現れてくる。結果に対する考察だが、仮説 4 において、情動的コミットメントではなく、継続的コミットメントに影響を及ぼすことが示された。この理由について、より深い考察と検証を行いたい。また、二つの予想を超えた結果が出た。ひとつ目は機能型信頼の組織コミットメントに対する影響が予想を下回る結果となってしまった。ふたつ目は、FI が予想に反して大きな影響力を持つという結果を示した。この二点に関して、アンケートの結果をより精査して分析すべきなのかもしれない。

本研究の貢献点は、LMX の先行要因の発展に寄与したことである。LMX の先行要因としての第一印象は、LMX と信頼に大きな影響を与えるという示唆を提言した。Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris (2012) の研究によれば、LMX には 21 の先行要因および 16 の結果を含んでいた。

限界点は、2 つある。第一はサンプルおよびサンプリングに関するものである。本研究の制約上、上司への質問の難しく、部下への質問のみとなってしまった。本来なら、上司に対する FI、部下に対する FI、上司に対する機能型信頼、部下に対する機能型信頼のように双方向の質問をとり、リーダーとメンバーの関係の質にどのような影響を与えるかを調査すべきだった。しかし、上司に対する FI、上司に対する機能型信頼を用いた。第二は、媒介要因に関するものである。本研究では、新たに第一印象を取り上げたが、第一印象と LMX、第一印象と信頼の媒介変数の検討が十分ではなく、他の要因も含めた十分な検討が

必要だったと考えられる。アンケート上の制約を少なくすることや様々な要因を含めた検討を今後の課題としたい。

相互作用アプローチの LMX 理論が、リーダーシップ現象の理解を深めることに貢献していると多くの研究者は信じている。LMX の先行要因としての FI に、議論の余地は残されているが、本研究の結果をもとにさらに研究を重ねたい。

質問項目	
LMX	<p>あなたは上司の立場を理解している。</p> <p>上司はあなたの仕事上の問題やニーズをどの程度理解しているか。</p> <p>上司はあなたの潜在的可能性をどの程度理解しているか。</p> <p>与えられた権限とは関係なく、上司は仕事上の問題解決にどのくらい支援してくれているか。</p> <p>公式の権限や範囲とは関係なしに、上司が自分の犠牲においてどのくらい助けてくれているか。</p> <p>私は上司がいなくとも上司の決定を弁護し、正当化するほど自分の上司を信頼している。</p> <p>あなたと上司の仕事上の関係はどのような現状であると思うか。</p>
リーダー への信頼	<p>あなたは上司に対して、仕事や役割上抱えている問題を自由に話せる。(情緒型)</p> <p>もしあなたの問題が上司にわかっていたら、上司は建設的に答えてくれる。(情緒型)</p> <p>もし、あなたの上司が異動になって一緒に仕事ができなくなったら、残念に思う。(情緒型)</p> <p>あなたの上司は、自分の仕事にプロフェッショナリズムを持って、献身的に取り組んでいる。(機能型)</p> <p>実績に照らしてみても、あなたの上司は十分な能力があると思う。(機能型)</p> <p>あなたの上司の不注意によって、あなたに迷惑がかかることがあると思う。(機能型、逆転項目)</p>
組織 コミット メント	<p>私はこの会社に愛情を感じている。(情動的、愛着)</p> <p>友人にこの会社が素晴らしい働き場所だと言うことができる。(情動的、愛着)</p> <p>この会社で働くことを決めたのは、失敗だったと感じる。(情動的、愛着、逆転項目)</p> <p>今この会社を去ったら、罪悪感がある。(規範的)</p> <p>私は会社という「家族」の一員になっていると感じる。(情動的、内在化)</p> <p>この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である。(情動的、内在化)</p> <p>いつもこの会社の人間であることを意識している。(情動的、内在化)</p> <p>会社の人々に恩義を感じているため、今すぐにこの会社を辞められない。(継続的)</p> <p>私は従業員は会社に忠誠心を持つべきだと思っている。(規範的)</p> <p>この会社にいるのは、ほかに良い働き場所がないからだと思う。(継続的)</p>
FI	<p>上司の第一印象は良かった。</p> <p>初対面の時、上司は仕事上で高い能力を持っていると感じた。</p> <p>初対面の時、上司は誠実な人だと感じた。</p> <p>初対面の時、上司は協調性のある人だと感じた。</p> <p>初対面の時、上司は社交性のある人だと感じた。</p> <p>初対面の時、上司は身だしなみに気を使っている人だと感じた。</p>

【参考文献】

- 大里大助・高橋潔・伊藤雅玄 (2005) 「リーダーと部下の相性：相性のよい部下とわるい部下をわけるもの」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』(8), 260-263
- 小野善生 (2011) 「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」, 『関西大学商学論集』56(3), 41-53
- 高木浩人・石田正浩・益田圭 (1997) 「会社人間をめぐる要因構造」田尾雅夫 (編著)『会社人間の研究—組織コミットメントの理論と実際—』京都大学学術出版会, 265-296
- 高橋弘司 (1997) 「組織コミットメント尺度の項目特性とその応用可能性」経営行動科学, 11(2), 123-136.
- 吉川肇子 (1989) 「悪印象は残りやすいか？」実験社会心理学研究 29(1), 45-54
- 林伸二 (2006) 「FI の形成」『青山経営論集』40(4), 53-78
- 日野健太 (2002) 「関係とリーダーシップの有効性」『早稲田商学』353
- 日野健太 (2009) リーダーシップとフォロワー・アプローチ (Doctoral dissertation, 早稲田大学).
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007) Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Ert, E., Fleischer, A., & Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62-73.
- Gerstner, C. R & Day, D. V (1997). Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hamermesh, D. S., & Biddle, J. E. (1993). Beauty and the labor market (No. w4518). *National Bureau of Economic Research*.
- Hassin, R., & Trope, Y. (2000). Facing faces: studies on the cognitive aspects of physiognomy. *Journal of personality and social psychology*, 78(5), 837.
- Kanouse, D. E., & Hanson Jr, L. R. (1987). Negativity in evaluations. In Preparation of this paper grew out of a workshop on attribution theory held at University of California, Los Angeles, Aug 1969.. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.

- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (2000). Relational demography and relationship quality in two cultures. *Organization studies*, 21(6), 1077-1094.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90-118.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of applied psychology*, 71(4), 579.
- Stevenage, S. V., & McKay, Y. (1999). Model applicants: The effect of facial appearance on recruitment decisions. *British Journal of Psychology*, 90(2), 221-234.
- Uhl-Bien, M., & G.B.Graen (1993). Leadership-making in self-managing professional work teams: An empirical investigation. *The Impact of Leadership*, 379-387.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel review*, 34(4), 406-422.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590.
- Willis, J., & Todorov, A. (2006). First impressions: Making up your mind after a 100-ms exposure to a face. *Psychological science*, 17(7), 592-598.