

学籍番号：CD091004

感情知能の組織論的効果に関する研究
(要 旨)

大学院商学研究科
博士後期課程 経営・マーケティング専攻
多田 浩司

1. 研究の背景と目的

昨今のような構造的にも環境的にも不確実な状況下では、今まで以上に人的資源の活用と活性化が求められており、特に協働が原則の生産現場では成員同士が信頼し合い、共に喜び合える一体感のある職場風土を構築していくことが不可欠となっている。しかしながら、職場風土に直接的・間接的に影響を与えている上司と部下の関係性については、多くの企業で少なからず課題を抱えているというのが実情であろう。

一方で上司と部下の関係性については、これまでもリーダーシップという観点から多くの議論がなされてきているが、その殆どは上司の行動や働き掛けを起点に部下がそれをどう受け容れていくかという観点からの研究が中心であり、部下を起点とした上司と部下の関係性についてはあまり論じられていない。また、上司と部下の関係性に直接的な影響を与えていると考えられている感情を規定要因とした研究についても殆ど報告されていないというのが実情である (Riggio and Lee, 2007)。特に感情は組織における重要な動因の1つであり、日常生活においても自らの行動に直接的に影響を及ぼしていることは誰もが無意識のうちに経験しているもので、我々が感情をどのように思っているかとは関係なしに組織で働く人々の認知や意思決定、態度、行動、パフォーマンスに何らかの形で介入しているものである (若林・蔡, 2008)。

このように、近年では経営研究における感情の位置づけが益々大きくなってきているにも係わらず、組織における対人関係の質を感情面から捉えた研究はあまり報告されていない。さらには、感情をマネージする能力として重要な役割を果たしていると考えられている感情知能が組織における「人」と「人」との関係、特に上司と部下の関係性を規定する要因となっていることは直感的にも理解されているところではあるが、こうした研究についても殆ど報告されていないというのが現状である。

そこで本研究では、感情知能 (EI : Emotional Intelligence) が上司と部下の関係性 (LMX : Leader Member eXchange) に与える影響を部下の視点から検証していくと共に、その結果変数として部下の組織に対する帰属意識 (OC : Organizational Commitment) の変化を実証研究を通じて明らかにしていくことを目的としている。

2. 先行研究と仮説の構築

感情知能の理論的な枠組としては、感情知能を構成する各要素 (下位次元) の特徴から後天的に習得可能な能力として捉えるアプローチ (能力モデル) と既存の性格特性を含む複合的な個人特性として捉えるアプローチ (複合モデル) がある。この感情知能という概念を最初に提唱したのは Salovey and Mayer (1990) であるが、その後 Goldman (1995) による *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* が出版されたことで、

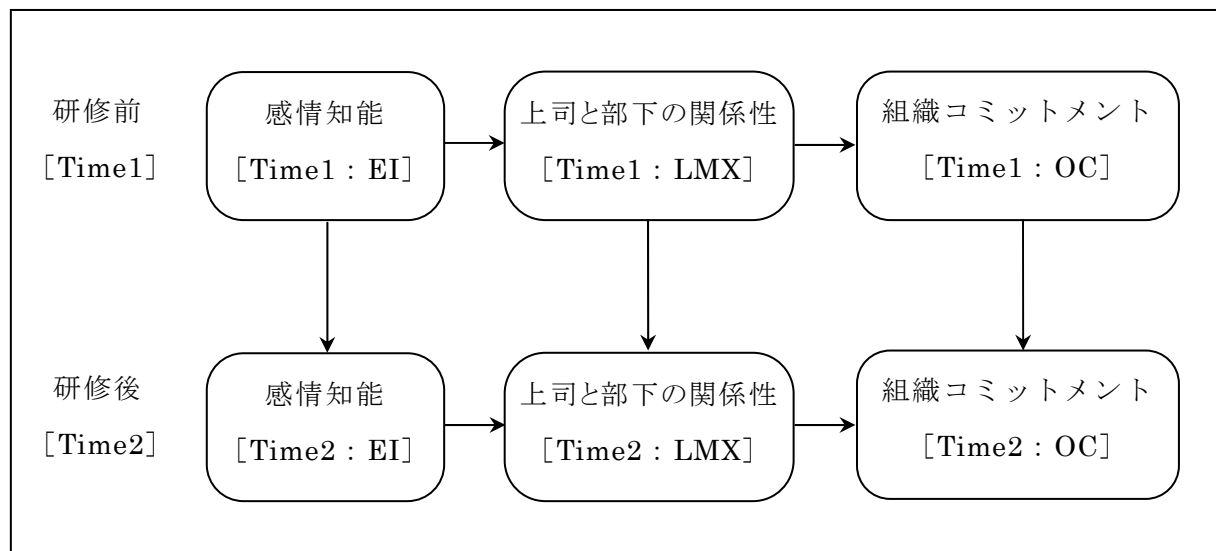
広く知られるようになった概念である。Mayer and Salovey (1997) によると感情知能とは「自己感情の識別 (SEA: Self Emotional Appraisal)」、「他者感情の知覚 (OEA: Others' Emotional Appraisal)」、「感情の調整 (ROE: Regulation of Emotion)」、「感情の利用 (UOE: Use of Emotion)」という 4 つの要素から構成されるとしており、自己と他者の感情の正確な評価、感情の適切な表現および適応性としての感情制御を含む、感情情報処理の一種として捉えることができるとしている。しかしながら、感情知能を能力モデルとして捉えるアプローチにおいても、それを後天的に変化 (向上) させることが可能であることを示した研究は殆ど報告されていない。

一方、上司と部下の関係性においても感情は重要な役割を果たしているとの指摘がなされている (Pirola-Merlo, Härtel, Mann and Hirst, 2002)。Graen and Uhl-Bien (1995) によると、職場の中に新たに参入してきた上司もしくは部下との関係性は時間の経過と共に次第に深まり、「見知らぬ人」から「知人」、そして「成熟したパートナー」にまで発達するとしている。特にこの関係構築のプロセスを「役割発見」、「役割形成」、「役割履行」と呼び、松原 (1998) はこれを上司と部下の交換ないしはコミュニケーションのプロセスとして表現している。すなわち、役割発見段階では上司と部下が相手の能力、意欲、自分との関係を試す段階であるとし、役割形成段階になると上司と部下は資源を互いに投資し合って社会的な交換をすることになり、最後の役割履行段階では相互の信頼は一層深まり、上司と部下の関係性はより洗練され、安定化するとしている。したがって、上司と部下の関係構築の段階を Mayer and Salovey (1997) による感情情報処理のプロセスとして捉えると、これらの発達過程の時間的な長さ (Time Span of Reciprocity) は感情知能の高さと密接に関係してくるものと考えられる。

また、Dasborough and Ashkanasy (2002) はリーダーシップとは上司と部下の社会的相互作用の過程であり、上司の感情が部下の感情を喚起させるような内在的な感情過程であるという考え方に基づく、上司と部下の関係性における感情と意図性の帰属に関するモデルを提示している。このモデルは上司と部下の関係性の質は部下が上司の感情をどのように認知し帰属するかに依存するというものであり、それ自体が部下の動機づけや作業効率に影響を与えるとしている。さらに、感情知能を原因変数とした上司と部下の関係性は仕事に対する直接的な関係のみならず、互いの交流を通じて醸成される組織への帰属意識についても高められるものと思われる。実際に、上司と部下の関係性の質の高さが部下の組織に対するコミットメントを高める方向に作用するとの指摘 (e.g., Golden and Veiga, 2008) があることを踏まえれば、原因変数としての感情知能は上司と部下の関係性を媒介変数として、組織に対するコミットメントに対しても正の有意な影響を与えるものと考えられる。

ゆえに、本研究では以下の仮説を設定し分析・検証を行っている。本研究の分析枠組については図 1 に示す通りである。

図 1：分析枠組（概念モデル）



仮説 H1a：部下の感情知能は上司と部下の関係性に正の有意な影響を与える。

仮説 H1b：感情知能は上司と部下の関係性を媒介変数として、組織コミットメントに対して正の有意な影響を与える。

仮説 H2：感情知能は研修を通じて後天的に変化（向上）させることができる能力である。具体的には「自己感情の識別（H2a）」、「他者感情の知覚（H2b）」、「感情の調整（H2c）」、「感情の利用（H2d）」は、それぞれ研修を通じて高めることができる。

仮説 H3：部下の感情知能の変化は、上司と部下の関係性の変化に正の有意な影響を与える。

仮説 H4：上司と部下の関係性の変化は、情動的コミットメントの変化に正の有意な影響を与える。

仮説 H5：感情を調整する能力（ROE）と感情を利用する能力（UOE）との関係が高められると、上司と部下の関係性（LMX）は向上する。

3. 調査方法と尺度

本研究の調査方法としては、先ず仮説 H1 の「感情知能」と「上司と部下の関係性」ならびに「組織コミットメント」との関係については、インターネット調査（Web 調査）による幅広く収集したデータを用いて両者の関係性を確認していく。次に仮説 H2 から仮説 H5 の検証にあたっては、実際に感情知能（特に対人関係能力）の向上を目的とした研修を実施し、研修前と研修後の受講者の変化について確認する。研修については、大手製造業とそのグループ会社に属する社員を対象に 1 日間の参加型研修を実施し、研修前後の状況変化を同一の質問紙（リカートの 5 段階評価）を用いて測定している。なお、研修前の調査については事務局より各人に事前（約 1 カ月前）に質問紙を配布し、当日の研修開始前に事務局にて回収している。また、研修後の調査については本研究の目的が感情知能の後天的な変化（向上）を検証するものであることから、研修後に当人が職場に戻った際の所属組織の風土・文化や他者からの働き掛けといった環境要因から来るバイアスを極力排除すべく、研修終了直後に実施している。なお、研修は全部で 4 回開催し計 52 名（有効回答率：96.3%）から回答を得ることができた。

次に本研究にて使用する尺度として、感情知能の測定については Salovey and Mayer (1990) や Mayer and Salovey (1997) の提唱する能力モデルに基づいて作成された主にリーダーシップ研究やマネジメント研究の分野で使用されている Wong and Law (2002) の 16 項目の自己評価型尺度を用いて測定する。上司と部下の関係性の測定に関しては、上司と部下という形式的な上下関係に留まらず、同僚・チームメイト、さらには組織内外の二者間関係にまで広げて捉えている Graen and Uhl-Bien (1995) の 7 項目からなる質問（LMX-7）を日本語に翻訳したものを一部修正して使用する。最後に組織コミットメントについては、その先行要因として考えられる上司と部下の情動的な要素や上司と部下の関係性を通して醸成される組織への忠誠心など、組織に対するコミットメントを多次元で捉えている Allen and Meyer (1990) の尺度を援用して測定する。

4. 分析結果

先ず始めに、仮説 H1 として設定した「感情知能」と「上司と部下の関係性」ならびに「上司と部下の関係性」の質が「組織コミットメント」に与える影響をインターネット調査（Web 調査）による不特定多数の者を対象とした広く一般的な関係として検証した。その結果、仮説 H1a については正の有意な関係（ $p < .01$ ）が観測されると共に、仮説 H1b についても「上司と部下の関係性」が「組織コミットメント」に対し「感情知能」を媒介する結果が示され、仮説 H1a および仮説 H1b は共に支持された。また、仮説 H2 として設定した「感情知能」の後天的な変化（向上）を t 検定を用いて検証したところ、仮説 H2a から

H2d までのすべての要素で統計的に有意な結果 ($p < .01$) が示され、仮説 H2 についても支持する結果が得られた。すなわち、本研究からは「感情知能」は研修を通じて後天的に変化（向上）させることが可能な能力であることが示唆されたことになる。

次に仮説 H3 として設定した研修前 (Time1) と研修後 (Time2) の「感情知能の変化」が、「上司と部下の関係性の変化」に与える影響を共分散構造分析を用いて確認したところ、研修前の状態では両者の間に 10% の水準で正の有意な傾向値しか観測されなかったものが、研修後の状態では両者の間に 1% の水準で正の有意な関係が観測された。また、研修前と研修後の変化を各人の構成概念スコア（豊田，2007）を用いて比較したところ、研修前の状態では原点の周りに各人のスコアが散在 ($r = .17$) していたものが、研修後の状態では各人のスコアが右上方にシフト ($r = .44$) していることから、その予測妥当性を含め「感情知能」の向上は「上司と部下の関係性」を高める方向に作用するものと考えられる。したがって、仮説 H3 として設定した「部下の感情知能の変化は、上司と部下の関係性の変化に正の有意な影響を与える」についても支持する結果が得られた。但し、研修前の有意水準 ($p < .10$) に比べ研修後の有意水準 ($p < .01$) の方が高くなっていることから、研修による交互作用が少なからず働いているものと推察される。続く仮説 H4 の検証にあたっては、始めに「組織コミットメント」の先行要因である「上司と部下の関係性」の説明力について確認するために、「組織コミットメント」の 3 要素（情動的コミットメント、存続的コミットメント、規範的コミットメント）を従属変数とし、統制変数の 2 要素（勤続年数、職位）と「上司と部下の関係性」の 3 要素（相互理解、信頼関係、交換関係）を独立変数とする重回帰分析を行った。その結果、研修前および研修後ともに有意であった独立変数は、「情動的コミットメント」を従属変数とした際の「交換関係」のみであった。すなわち、「組織コミットメント」に対しては、「上司と部下の関係性」の中でも特に「交換関係」が重要な役割を担っているものと考えられ、とりわけ「情動的コミットメント」に対する影響が顕著であるものと推察される。また、「上司と部下の関係性の変化」が「情動的コミットメントの変化」に与える影響を研修前と研修後の二時点で測定したパネル・データを用いて検証（線形回帰モデル）したところ、1% の水準で正の有意な関係が観測された。なお、線形回帰モデルの選択にあたっては、Breusch-Pagan Lagrangian multiplier 検定にて帰無仮説が棄却され、Hausman 検定では帰無仮説が採択されたことから、本分析では変量効果モデルの結果が望ましいとの判断がなされている。また、「上司と部下の関係性」を構成する 3 つの下位次元それぞれが「情動的コミットメント」に与えている影響についても確認したところ、「交換関係」のみが「情動的コミットメント」に対して正の有意な影響 ($p < .01$) を与えていることが示唆され、仮説 H4 は支持された。さらに、感情知能を構成する 4 つの要素が最終的な従属変数である「情動的コ

ミットメント」に対する直接効果と媒介変数として「上司と部下の関係性（交換関係）」を追加投入した際の影響を研修後のモデルを用いて確認した。その結果、「自己感情の識別」、「他者感情の知覚」および「感情の利用」については、「上司と部下の関係性（交換関係）」による媒介効果は観測されなかったが、「感情の調整」に関しては「上司と部下の関係性（交換関係）」を媒介する形で「情動的コミットメント」に正の有意な影響を与えていることが示唆された。

最後に、感情をマネージする過程を感情情報処理のプロセスとして捉え、感情知能を構成する「自己感情の識別」、「他者感情の知覚」、「感情の調整」および「感情の利用」という4つの要素が単に並列的な関係を有しているのではなく、互いの関係を構造として捉えその研修前後でのプロセスの変化が、「上司と部下の関係性」に影響を与えているという仮説 H5 を定量的データ（質問紙調査）を用いて検証したところ、仮説を支持する結果が得られた。また、定量的データから示唆された発見事実を補完する目的で定性的な分析（インタビュー調査）についても実施したところ、概ね定量調査の頑健性を高めるようなものとなっていた。特に Gardner (1983) の提唱した7つの知能の中でも「感情知能」と密接に関係していると考えられている「対人的知能」と「内省的知能」の変化（向上）が受講者の語りからも確認できた。

5. 考察（本研究の貢献と含意）

本研究では感情知能の組織論的な効果として、組織の代表的な人間関係の1つである上司と部下の関係性を感情知能という原因変数を基軸に、インターネット調査（Web 調査）による不特定多数の者を対象とした広く一般的なデータと独自の縦断的調査データ（パネル・データ）を用いて、部下の視点から実証的に検討してきたものである。以下に本研究の貢献と含意について記載する。

第1の貢献として、感情知能は上司と部下の関係性に正の有意な影響を与えていると共に、HR 施策（研修）を通じて後天的に変化（向上）させることが可能な能力であることを示したことは意義のあるものと考えている。これまでの研究でも感情知能が人の認知や態度に影響を及ぼしていることは徐々に明らかにされてきてはいるが、あくまでも感情知能と職務満足等の態度変数との間の一時点での静的な状態での議論に留まっていた。しかし、本研究ではパネル・データを用いて感情知能の変化を定量的に捉え、上司と部下の関係性や組織コミットメントに与える影響を動的に検証すると共に、定性的データによってその解釈の頑健性を確保するなど、今回の一連の検証を通して感情知能が真の原因変数として機能している可能性を示したことは意義のあるものとする。

第2の貢献として、リーダーシップを部下の視点から捉えたこれまでの研究では、部下

自身が活動への意欲を高め、職務の遂行に満足する過程において、感情や情動に代表される認知が重要な役割を果たしているとの捉えから、組織としてのパフォーマンスを高めるためには、如何に部下の感情や情動を調整できるかが上司には求められているとの主張であった。しかし、本研究ではこれを上司に求めるだけではなく、部下の感情知能を研修等を通じて後天的に高めることによって可能であることが示唆された点にある。

第3の貢献として、感情知能は上司と部下の相互作用による発達を促進させる切っ掛けとして機能していることを示した点にあると考える。これは、Graen and Uhl-Bien (1995)の関係性をベースとしたリーダーシップ (Relationship-based Leadership) の難点として挙げられている、良質な上下関係を構築するまでに要する時間的な長さ (Time Span of Reciprocity) を短縮させる効果があるものと考えられる。Graen and Uhl-Bien (1995)の上司と部下の関係構築では、「見知らぬ人 (Stranger)」から「知人 (Acquaintance)」、そして「成熟したパートナー (Maturity)」へと時間と共に発達していくと考えられているが、その初期段階での上司と部下の関係性にどのような変化が起きているかについては直接的に言及されていない。しかし、本研究からは上司と部下の関係性は関係初期の段階で既に大きな変化が生じており、その後の変化は初期の関係性に依存している可能性があることも示唆されている。すなわち、上司と部下の関係性は初期段階で如何に良好な関係を築けるかが、その後の発達にも大きく影響してくるものと考えられる。

最後に第4の貢献としては、感情情報処理のプロセスにおいて「感情を調整する能力」と「感情を利用する能力」との関係が、重要な役割を果たしていることが示唆された点にある。これは感情知能を構成する4つの要素を構造として捉えたことで、初めて感情情報処理の実動的な動きが明らかにできたものと思われる。具体的には、知覚した感情を直接的に解釈し処理(利用)するのではなく、一旦感情を調整する能力を介することによって、自らの思考を高め、より広い観点から正確に状況を判断し、自らの感情を適切にマネージすることが、上司と部下の関係性、あるいは対人関係においても重要であることが本研究を通じて改めて示されたことになる。

6. 本研究の限界と今後の課題

本研究は、Barsade and Gibson (2007) による組織における感情研究の新たな流れの1つとして位置づけられる「感情知能の組織論的效果」という視点から議論してきた。その中で対人関係能力としての感情知能は、職場における上司と部下の良質な関係構築や組織コミットメントに対して効果があるということが示唆されている。このように、本研究の結果からは部下の感情知能を高めることの有用性や今後の上司と部下の関係性 (リーダーシップ・メイキング・モデル) を考えていく上での新たな視座といったものが与えられる

一方で、組織現象を捉える上での鍵概念としての感情知能の重要性を改めて考えさせられるものである。引き続き、経営学においても組織と感情という問題は正面から取り組むべき課題であると考えている。

最後に、本研究の限界と今後の課題についても触れておきたい。第1には、縦断的調査データ（パネル・データ）のサンプリングの問題である。本研究では大手製造業とそのグループ社の従業員という限定的な対象に対して行っているものであることから、今後は対象者を他産業や他職種にも広げ、さらなる一般化が求められるところである。さらには、統制群と実験群を用いての調査も期待されるであろう。第2の点として、本研究では感情知能を能力モデルとして捉え、それを研修を通じて後天的に変化（向上）させることが可能であるということが示唆されているが、研修内容との関係は必ずしも明確になっておらず、今後の課題として残されている。また、第3の点として感情知能と上司と部下の関係性においては、感情知能そのものの高さに加え、4つの要素の構造的なバランス（特に「感情の調整」と「感情の利用」の関係）が影響を与えている可能性も示唆されていることから、今後は個々の要素の相対的な関係（バランス）についても引き続き検証していくことが求められている。第4の点としては、研修後の調査を研修直後に実施していることで職場に戻った際に生じる他のバイアスを排除したものとなっているが、研修効果の持続性といった観点からは一定期間を経た後に再測定するなど、今後のさらなる検証が必要となるであろう。

—以上—