

集団意思決定におけるリーダーの役割・特質について

1210468 武田奈那子

高知工科大学 経済マネジメント学群

第1章 研究の目的と背景

本研究の目的は「集団意思決定におけるリーダーの役割について明らかにするとともに、これらの人を含めた集団組織における在り方を検討すること」にある。

私自身、小学生の頃から現在に至るまで、部活動組織に所属し、いろいろと学ぶ点もあった一方でリーダーの在り方について疑問を持つこともあった。例えば、チーム内での最終決定を独断で決めるリーダーや、多数決で決めるリーダー、話し合いで決めるリーダーがあり、それぞれのリーダーのタイプによって意思決定の方法が異なっているということである。その中で、どのような人がリーダーになるのか、また、あるべき姿とは何か考えることがあった。このような経験を背景に、本論文では、部活動という特定の組織ではなく一般的な友人関係の中での集団意思決定をする際のリーダーの在り方について考察する。

通常、階層や肩書きを持つ上司は、必然的にリーダーと認識されるが、本論文におけるリーダーは、階層や肩書きとは無関係で、各構成員に内在するものであると定義する。つまり、実際に指導する、あるいは進む方向性を示すなどのアクションをする人をリーダーとして認識する。

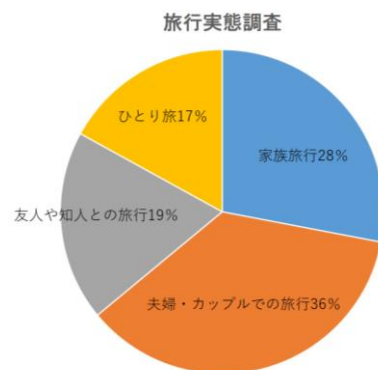
ここで、リーダーは属人表現であるのに対し、リーダーシップは性質や技術などの属性一般を現す属性方言である（井ノ口, 2008）。本論文では、実際のリーダーシップとはどのようなものかについても友人同士の集団意思決定を例に検討する。

友人同士の「集団意思決定」での行動は、コスト負担の面から大きく分けて二つあると考えられる。1つは旅行や、買い物などの費用がかかる集団での購買意思決定である。もう1つは比較的費用のかからない集団での意思決定である。

「集団」の購買意思決定に関する研究は主に家族や夫婦・カップルそして組織という集団を中心に行われてきたが、共同で消費を行う集団は家族や夫婦・カップル、組織に限定されない。身近な仲のいい友人と旅行や食事に出かける、またコンサートや映画鑑賞などのアクティビティに参加するなども集団の購

買意思決定に属する。

図表1は日本交通公社が2019年に行った旅行についてのアンケート調査である。これを見ると、友人同士での旅行は家族や夫婦・カップルの次に多いことがわかる。（公財：日本交通公社 JTBF 旅行実態調査『旅行年報2019』第I編 日本人の旅行市場旅行：表I-1-5）



図表1 旅行年報

そして、友人同士の集団意思決定において、積極的に参加する「まとめ役」と旅行に参加するだけの「参加者」とに二分される。ここから集団意思決定での主導権がどちらに存在しているのかを明らかにするとともに「まとめ役」がどのように意見を集約するのかを理解することが重要である。なぜなら、集団意思決定において、今までは外向的承認欲求が強いタイプの者がリーダーを引き受けるイメージがあり、「まとめ役」として捉えられてきたが、一方でこれとは異なるタイプの人々がリーダーを任せられた際にも、リーダーシップを発揮する可能性があるためである。これらを検証することで、より実態に即したリーダーの多様性を示すことができると考えている。

第2章 関連先行研究のレビューと研究結果の導出

1. 先行研究

第1章で述べたとおり、集団での購買意思決定をする際に、そのグループにはリーダーという存在が必要不可欠になって

いるということがわかる。以下では、このような観点から、「集団」での購買意思決定における「まとめ役」と「参加者」についての先行研究を整理する（豊田, 2018）。豊田（2018）では、友人との購買集団意思決定への参加意図の形成メカニズムとして、旅行を取り上げ検討している。これによれば、内向的で心配性で、保守的な傾向にある人に対して、外向的で協調的・勤勉で、新しい体験に対してオープンである傾向にある人の方が友人との集団意思決定に積極的に参加する頻度が高く、まとめ役になりやすい。

さらに、内向的で心配性で保守的な傾向にある人は男性に多く、外向的で協調的・勤勉で、新しい体験に対してオープンである傾向にある人は、女性に多いという結果が示されている。

また、集団意思決定への参加を促進する要因として、「態度」、「有能さ（効力感）」、「時間の余裕」、「他者からの期待（主観的規範）」、「他者への期待」の5つがあげられている。これらの要因は、計画的行動理論と合致する部分が多くあることから、計画的行動理論との関連についても議論されている。

さらに、質的なデータの解釈から意思決定への参加理由についての傾向として、自ら主体的に意思決定に関わっていく「内的動機付け」と、他のメンバーが意思決定に参加しないから仕方なく、といった他律的に動機付けされる「外的動機付け」の2つの動機付け傾向が確認された。これらの5つの項目から「友人との旅行における意思決定参加への動機づけ尺度」のRAI指標を用いて母集団同時分析を行っている。RAI指標は、<RAI低群><RAI中群><RAI高群>の3つのクラスターに分類され、下位の図表のようにまとめられる。

	RAI指標	RAIの実際値	RAI平均値	サンプル数(n)	累積%
RAI低群	RAI<2.5	-6.33~2.33	0.34	226	37.0%
RAI中群	2.5≤RAI<5	2.67~4.67	3.67	164	63.80%
RAI高群	RAI≥5	5.00~11.67	6.69	221	-

図表2 RAIによるクラスターの区分（豊田、紗綾 2018）

<RAI低群>は、その指標の定義から、他の群と比較して行動に対する「自己決定性」が低く、他律的に集団の意思決定への参加を行っている集団であると解釈できる。RAI低群では、行動意図と相関を有する変数は、態度（ $\beta = .45$, $p < .0.1$ ）と主観的規範（ $\beta = .66$, $p < .05$ ）のみであり、効力感、時間的余裕、他者への期待のパスは有意にはならなかった。また、パス係数を比較すると、態度よりも主観的規範の方が強く働い

ていることが理解できる。つまり、意思決定参加の楽しさ、面白さといった好意的な態度よりも、他者からの圧力や期待といった規範の方が強く働いていると解釈することができる。

<RAI中群>で、行動意図と有意な相関が認められた変数は、態度（ $\beta = .40$ 、 $p < .01$ ）、効力感（ $\beta = .40$, $p < .01$ ）、主観的規範（ $r = .24$, $p < .05$ ）であり、時間の余裕や他者への期待は有意に働かないという結果になった。パス係数を比較すると、主観的規範よりも態度と効力感のパス係数が高くなっており、従ってRAI中群では、他者からの圧力や期待といった要因よりも、自らの能力や、意思決定参加への好意的な態度がより重要であると考えられる。

最も意思決定参加を決定していると考えられる<RAI高群>では、行動意図の予測と有意な相関を有するものは、態度（ $\beta = .27$, $p < .01$ ）、主観的規範（ $\beta = .82$, $p < .01$ ）、他者への期待（ $\beta = .19$, $p < .05$ ）であり、効力感と時間の余裕は有意には働かなかった。パラメーターを比較すると、RAI高群では、態度より主観的規範が働いている。また、RAI高群で特徴的なのは、他の群では有意とならなかった「他者への期待」が行動意図の予測に対して有意な正の相関を有することが示されている点である。この結果から、自律的に集団意思決定へ参加する傾向にある人は、他の人が計画をしてくれるという期待があれば、より自らも集団意思決定に参加しようとする、ということが理解できる。

2. 研究課題

先行研究でも述べられているように、内向的で心配性で、保守的な傾向にある人に対して、外向的で協調的・勤勉で、新しい体験に対してオープンである傾向にある人の方が友人との集団意思決定に積極的に参加する頻度が高く、またその際、主観的規範を重視し、かつ他者の計画への期待が高い場合に、より積極的に集団意思決定に参加するといった傾向を有する。

しかし、そのような集団意思決定において、外向的とされる人が主観的規範をどの程度優先するのか、また内向的傾向にある人の意見をどの程度尊重するのかは明らかになっていない。すなわち、どのようにリーダーシップを発揮するかは明らかではない。そこで、本研究では、友人同士での旅行を例に取り上げ、外向的傾向にあるとされている人が、集団意思決定において主観的規範をどのように主張し、リーダーシップを発揮する

のかについて検証する。

この検証にあたり、「ドラッカーの理論」、具体的には、「多くのメンバーの自主的な意見を吸い上げるとされるリーダーの類型」、すなわち「ファシリテーション型リーダーシップ(P.Fドラッカー2019)」の理論を援用して仮説を設定する。ここで、ファシリテーション型リーダーシップとは、「君ならどうしますか?」「君ならどう考えますか?」といった傾聴や質問といった行為でメンバーの意見を最大限に引き出すようなリーダーシップのことを指す。このような調整役のリーダーは一般的に外向的傾向を有する人に多いとされているが、内向的傾向を有する人も、調整役リーダーの素養を持っている可能性がある(識学総研 2020)。

以上の議論から、以下の仮説を設定する。

* 集団意思決定において、リーダーは、チームの各構成員の意見を調整した上で最終的な意思決定を行う。

また検証に先立って、本研究では以下に示すアンケート結果により、(1)外向的傾向にある者と、内向的傾向にある者を識別し、(2)その中からファシリテーション型リーダーシップの特質を有するものを識別する((3)の質問による)。

(1)「30問のうち○の数が17個以下だった者を外向的傾向に有する者と判断し、18個以上だった者を内向的傾向に有する者だと判断する。」

(2)「旅行の内容決めの際に、多数決ではなく、話し合いを選択した者をファシリテーション型リーダーシップのある者と判断する。」

(3)「グループでの話し合いの際に、人の意見を聞き、調節役としてリーダーをする者をファシリテーション型リーダーシップのある者と判断する。」

第3章 研究課題の検証方法

本章では、前章で提示した仮説を検証するために実施するアンケート調査について概説する。

調査対象: 大学生と社会人の84名を調査対象とし、回答に不備のあった2名を除く82名を分析対象とした。

調査時期及び実施方法: 2020年12月。個別にアンケートを行った。

調査内容: 1.実施に際しては、30問用意し、○か×のどちら

か当てはまるほうに○をするようにした(図表3参照)。

2.設問には○か×のどちらか当てはまるほうに○でお答えください。全部で30問あります。↓

- ①疲れているときは、友人に会うよりも一人でゆっくり過ごしたい。【 ○ ・ × 】
- ②大人数の輪の中よりも一対一のほうが話しやすい。【 ○ ・ × 】
- ③興味のない話題や雑談に付き合うのがとても苦手だ。【 ○ ・ × 】
- ④反応が薄いと言われたことがある。【 ○ ・ × 】
- ⑤楽しかったイベントでも、家に帰ると疲れている。【 ○ ・ × 】
- ⑥勢いで行動するよりも、じっくりと考えてから動き出す。【 ○ ・ × 】
- ⑦重要な予定があると、そのことで頭がいっぱいになる。【 ○ ・ × 】
- ⑧丸一日、一人で過ごす日があったとしても苦ではない。【 ○ ・ × 】
- ⑨突発的な質問をされたとき、すぐに答えられずに固まってしまうことがある。【 ○ ・ × 】
- ⑩匂い、味、食べ物、天候、騒音などに敏感なほうだ。【 ○ ・ × 】
- ⑪普段の口数は少ないが、好きなことや興味のある話題なら饒舌になる。【 ○ ・ × 】
- ⑫複数のことを同時にこなすより、一つのことに集中したい。【 ○ ・ × 】
- ⑬興味を持つ相手と、興味を持たない相手がはっきりしている。【 ○ ・ × 】
- ⑭「冷静」「落ち着いている」と人から言われることがある。【 ○ ・ × 】
- ⑮その仕事をやる目的がわからないと、やる気が出ない。【 ○ ・ × 】
- ⑯電話が苦手で、できればメールで対応したい。【 ○ ・ × 】
- ⑰社交辞令や思っていないお世辞は言いたくない。【 ○ ・ × 】
- ⑱無意識に考え事をしてることが多い。【 ○ ・ × 】
- ⑲人前でプレゼンをするときは、事前に話す内容をメモしておくことが多い。【 ○ ・ × 】
- ⑳人づきあいは「広く浅く」よりも、「狭く深く」のほうが好きだ。【 ○ ・ × 】
- ㉑騒がしい場所や他人が近くにいたりすると、集中できない。【 ○ ・ × 】
- ㉒相手の気持ちを考えすぎてしまうことがある。【 ○ ・ × 】
- ㉓「最近どう?」など、漠然とした質問が苦手。【 ○ ・ × 】
- ㉔集中して作業しているときは、話しかけられたくない。【 ○ ・ × 】
- ㉕新しい環境や初めて行く場所はいつも緊張する。【 ○ ・ × 】
- ㉖話すよりも文章のほうが自分の思っていることを伝えやすい。【 ○ ・ × 】
- ㉗眠して、話すより聞くほうが好きだ。【 ○ ・ × 】
- ㉘自分の感情や考えを他人に話すのが苦手。【 ○ ・ × 】
- ㉙落ち込んだときは、誰かに相談するよりも一人で考え込むことが多い。【 ○ ・ × 】
- ㉚他人より細かい部分に気が付きやすい。【 ○ ・ × 】

図表3 アンケート内容(1)

2. 回答者にグループ活動をしていると想定してもらい、近いほうに○をしてもらうように問いかけた(図表4参照)。

2. あなたがグループ活動をしていると想定してどちらか近いほうに○をしてください。

- ①あなたを含めた4人以上8以内のグループに進行役がいなければ
【リーダーを務める・誰かに任せて指示に従う】
- ②学校の講演会や授業など30人以上の空間で、自ら手を挙げ、質問や発表をしたことがある。
【はい・いいえ】
- ③クラスや部活を代表して全校生徒の前で発表することが苦痛ではない。
【はい・いいえ】

図表4 アンケート内容(2)

3. 実際に旅行を例に挙げて、回答者がグループのまとめ役になった際、どのようにリーダーシップを発揮し、進行していくのかを検証した（図表 5 参照）。

3.問1 あなたを含めた5人の仲良しグループがあります。その5人で旅行に行く想定してください。何一つ決まっていない場所決め（目的地・移動手段・食事・旅館）を行う際にあなたはリーダーとしてどう決めていきますか。当てはまるものすべてに○をしてください。ただし、④だけどちらかに○をしてください。」

- ① グループの旅行プランが決まるように、みんなから意見を聞いて、その中から決めていく。（その際、あまり自分の意見を言わないようにする。）【 】
- ② グループの旅行プランが決まるように、みんなから意見を聞いて、その中から決めていく。（その際、自分の意見をきちんと主張する。）【 】
- ③ ②で○を付けた方に質問です。
自分の意見を言う際は行きたい場所やスポットの詳細をよく調べてから提案する。【 】
- ④ あなたがリーダーでグループの話がまとまらない時 【 多数決をする ・ 話し合いをする 】。

3.問2 あなたがリーダーとして、そのグループの決定をする際のプロセスを、出来るだけ詳細に記述してください。（例：自分で全部決めて賛成意見を求める・役割分担をして決めていく・自分の意見は言わずに皆から聞いて決める）など

記入欄

図表 5 アンケート（3）

第4章 研究結果の実証結果（アンケート結果）

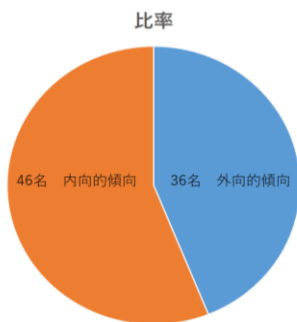
（1）外向的傾向・内向的傾向にある人の識別

30 問の質問の中で○の数が 17 個以下だった者を外向的傾向・18 個以上だった者を内向的傾向の有する者という風になす。

（2）旅行の内容決めの際に、多数決ではなく、話し合いを選択した者をファシリテーション型リーダーシップのある者と判断する。

（3）グループでの話し合いで人の意見を聞き、調節役としてリーダーをする者をファシリテーション型リーダーシップのある者と判断する。

（1）の定義により「外向的傾向にある者」と判断された人の合計は、82 名中 36 名となった。反対に、残りの 46 名は内向的傾向にあるとなった（図表 6 参照）。



図表 6

以下では、リーダーになった際にどのような役割を果たすのか検証していく。

〔外向的傾向にある者のリーダーとの関連〕

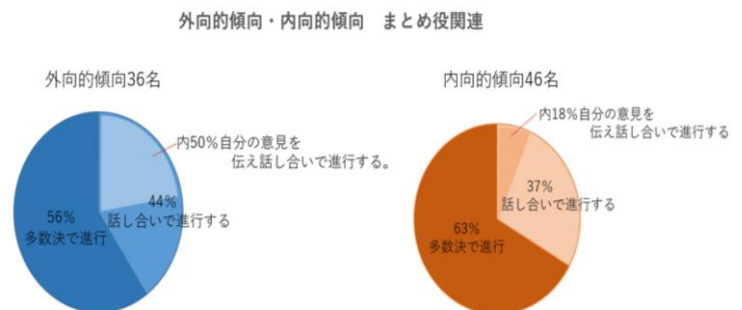
外向的傾向にあり、率先してリーダーを引き受けると回答した者は 36 名中 24 名（67%）であった。また外向的傾向のある者 36 名中、自分がリーダーと想定し、旅行の段取りをする際に、意見がまとまらず、話し合いで進めると回答した者は、16 名（44%）であった。その他は、多数決で決めていくと回答した。その 16 名の内、話し合いの際に自分の意見も主張すると回答した者は、8 名であった（50%）。その他、「話し合いはするが最終決定はメンバーにゆだねる」といった回答であった（図表 7 左参照）。

ここから分かることは、外向的傾向にある者がリーダーをする際に、自分の意見を主張しつつ、話し合いの上で、相手の意見を取り入れながら意見をまとめる傾向があるということである。

〔内向的傾向にある者のリーダーとの関連〕

内向的傾向にあり、率先してリーダーを引き受けると回答した者は、46 名中 22 名（48%）であった。また、46 名中、自分がリーダーと想定し、旅行の段取りをする際に、意見がまとまらず、話し合いで進めると回答した者は 17 名であった（37%）。その 17 名の内、話し合いの際に自分の意見も主張すると回答した者は、3 名であった（18%）（図表 7 右参照）。

これらから分かることは、内向的傾向にある者がリーダーをする際に話し合いを避ける傾向にあるということである。また、話し合いを避けることから、他人に決定権を委ねる傾向にあるということがわかる。



図表 7

第5章 仮説の検証結果

実証結果から本研究で提示した仮説は一部支持されたと考えられる。すなわち、集団意思決定において、少なくとも外向的傾向にある者がリーダーをする際は、「ドロッカー」の言う「ファシリテーション型リーダーシップ」を取り入れ、調整役としてリーダーの役割を果たしている。

一方で、内向的傾向にある者がリーダーをする際は、ファシリテーション型リーダーシップの特徴である、調節役としてのリーダーの役割を果たしていないことがわかる。これについて、本研究では、これらの者が保守的な傾向を有するがゆえに、「闊達な議論を好まない」という内向的傾向が表出された結果ではないかと考えている。

更に、先行研究では外向的傾向にある人がリーダーを引き受ける可能性が多いとされていたが、実証結果をみると、内向的傾向にある者も自らリーダーを引き受ける可能性が高いことが明らかになった。

そして、外向的傾向にある者は集団意思決定において、自分の意見を主張し、その意見への同意を促すといった強引なイメージがあったが、実証の結果を見る限り、人の意見を尊重し、調節役としてグループを進行する傾向があるということが明らかとなった。

第6章 まとめ

本研究では集団意思決定におけるリーダーの役割について検証するとともに、意思決定の際にリーダーは、「ドロッカー」の「ファシリテーション型リーダーシップ」を援用し、他人の意見を調節するものと定義した。これに基づき、外向的傾向にある者と内向的傾向のある者のリーダーとの関連について検証した。

その結果、外向的傾向のある者がリーダーをする際に他人の意見を尊重し、調節するという事が示唆された。

また、外向的傾向にある者がリーダーをする際の役割として、他人の意見を尊重し、調節するという事、実証された。「ファシリテーション型リーダーシップ」を取り入れているという事が実証された。

また、外向的傾向にある者が率先してリーダーを引き受ける割合と内向的傾向にある者が率先してリーダーを引き受ける割合に差がないことが明らかになった。このことから、外向的・内向的傾向に関わらず、まとめる人が決まっていなければ、

自らリーダーを引き受ける可能性が高いということが明らかになった。

しかし、内向的傾向にある者がリーダーをする場合の意思決定の際に、多数決を採用する可能性が高く、したがってこれらの者がリーダーとなる場合、ファシリテーション型リーダーシップを発揮するために、話し合いを取り入れることを促す仕組みを提示する必要があると考えられる。

また、リスクとして、内向的傾向にある者はもともと保守的な傾向にあるため、理解せずにファシリテーション型リーダーシップを取り入れてしまうと、話がまとまらない場合に時間がかかるという点が挙げられる。これを解消するためには、幼少期から、グループで何か決める際に、多数決ではなく話し合いで意思決定をしていくということを学習していく必要があると考えられる。これにより、良質なリーダーを育成することでファシリテーション型リーダーシップを発揮するリーダーが増えていくことが期待される。

第7章 今後の課題

本研究の結果を受け、以下の3つが課題として考えられる。

1. グループのリーダーに視点を当てた際の参加者にも視点を当て、その時のグループの状態を把握しておくべきである。
2. 先行研究から外向的傾向と内向的傾向で男女比が挙げられていたので、今回のアンケートでも男女比を比べる必要がある。
3. 実際にファシリテーション型リーダーシップを身につけた生徒を育てるために、グループワーク内で意思決定の仕方を実験してみるべきである。その際に、時間内に、結論が出たかを外向的・内向的傾向のあるリーダーで比較することで、新たな結果が立証されていたかもしれない。

また、本研究の結果が示す通り、内向的傾向にある者がリーダーをする際に時間内に話し合いで結論が出なかった場合、どのようなアドバイスをすることで結論が導き出せるのかを検証し、その結果を教育現場等で生かすことができるかもしれない。

第8章 参考文献

〔1〕 豊田, 紗綾 (2018) 「友人との集団意思決定への参加意図の形成メカニズム」

<http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/hermes/ir/re/29123/com020201700903.pdf>

〔2〕 旅行年報 (2019) 「日本交通公社 JTBF 旅行実態調査第 I 編」 日本人の旅行市場 (資料 p. 3)

https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2020/10/nenpo2020_1-1.pdf

〔3〕 PF. ドラッカー (2019) 「ファシリテーション型リーダーシップ」 カオナビ 人事用語集

<https://www.kaonavi.jp/dictionary/leadership/>

〔4〕 ダ・ヴィンチニュース (2020) 参考資料「内向的診断」

<https://ddnavi.com/serial/604347/a/>

〔5〕 井ノ口 鈺太郎 (2008) 「組織におけるリーダーの在り方」

<http://www.waseda.jp/sports/supoka/research/sotsuron2008/1K05B023.pdf>

〔6〕 識学総研 (2020) 「リーダーに向いているのは外向的な人」

<https://souken.shikigaku.jp/4415/>