

プロジェクト報告

プロジェクト “Leadership and emotions in Japan” 中間報告

末 田 清 子¹⁾
金 素 延²⁾

【プロジェクトの目的】

一般企業において従業員の管理および育成において、リーダーのEQ（Emotional Quotient）の大切さが強調されて久しくなる。しかし、リーダーシップそしてリーダーたちのコミュニケーションにおいて、感情および感情表現が従業員管理および育成にどのような影響を与えているかについてはあまり研究がなされていない。そこで、本プロジェクトでは、リーダーシップにおける感情および感情表現の影響を明らかにすることを目的とする。その最初のステップとして、以下の調査を設定した。

【調査設定】

1. 概要

感情および感情表現といっても範囲は広く、最初のステップとして、社会的交換理論および相互作用の公正理論に基づき、リーダーの謝罪が従業員の職場での幸福感（ウェルビーイング）にどのように影響を与えるかについて探究するべく調査を設定した。

リーダーの謝罪は、誠実さ、責任、被害者への共感を示す倫理的な行動とされており（Byrne et al., 2014；Tucker et al., 2006）、この行動を通じて、従業員が組織の一員として理解され、価値を認められていると感じることができる。その結果、リーダーの謝

1) 青山学院大学国際政治経済学部国際コミュニケーション学科教授

2) 学習院大学国際社会科学部教授

罪が従業員の全体的な幸福感を高め、特に仕事に関連する不安、抑うつ、退屈を減少させ、仕事への意欲を高めることが認められる。

2. 調査の手続き

プロジェクト採択の結果を2024年6月に受け、青山学院大学研究倫理審査委員会に調査承諾の申請書を提出し、調査実施の許可を8月に受けた(H24-22)。その際に承諾を得た質問項目は、1. デモグラフィック項目、2. 上司の謙虚さについて問う質問、3. 上司のリーダーシップスタイルについて問う質問、4. 上司への信頼度、5. 上司が謝罪した状況に対する対応、6. 回答者の職場におけるウェルビーイングなどを含む。

2024年9月調査会社に Web 調査の依頼をした。対象者は、製造業（製薬、ヘルスケア商品）に従事し、日常的に接する上司がいる20代から50代の男女500名とした。スクリーニング質問（質問紙）によって対象者を選出し、上司がいない場合は対象外とした。

製造業に従事する人口（男女合わせて）は産業別でもっとも多く、2024年度の平均値で、就労者合計数の6,781万人中1,046万人で全体の15.4%を占める（独立法人労働政策研究・研修機構、2025年3月10日）。しかし、製造業だけでは対象者の幅があまりにも広く対応が困難になる。そこで製造業のなかでも近年市場が拡大しているヘルスケア産業に焦点を当てた。実際、経済産業省（2023年）によるヘルスケア産業の市場規模を中長期的に把握する調査報告書によると、2020年の市場規模が25兆円であったのに対し、2050年には、その約3倍の77兆円の市場規模が見込まれている。他方でヘルスケア業界は、リソース（医療従事者や予算）の逼迫や、後発業の拡大などにより様々な変革を余儀なくさせられている(Pwc, 2025)ことから、リーダーへの信頼や回答者のウェルビーイングが一層重視される傾向にある。

3. 調査結果と今後の計画

結果として、製薬業界および医療業界の498名の従業員から調査データを収集することができた。データを分析したところ、リーダーの謝罪は、従業員の心理的なポジティブな状態やリーダーに対するポジティブな態度の形成に影響を与えることが分かった。また、その結果はリーダーシップスタイルとも深く関わり、権威主義的リーダーシップスタイルにおいては、謝罪したとしてもそれが回答者のウェルビーイングにつながっていないことが明らかになった。

この調査結果を踏まえ、2025年6～7月にオーストラリアで開催された国際学会 (IAIR

& IACCP Joint Conference) で口頭発表を行った。また、論文を学会誌に投稿する予定である。

【引用文献】

Byrne, A., Barling, J., & Dupré, K. E. (2014). Leader apologies and employee and leader well-being. *Journal of Business Ethics*, 121, 91-106.

独立法人労働政策研究・研修機構（2025年3月10日）. 「早わかり グラフでみる労働の今」

<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/chart/html/g0004.html>（アクセス日 2025年6月14日）.

経済産業省（2023）. 「令和5年度ヘルスケア産業基盤高度化推進事業（ヘルスケアサービス市場等に係る調査事業）公表版報告書」.

https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2023FY/000299.pdf（アクセス日 2025年6月14日）.

Pwc（2025）. 「ヘルスケア業界における業界変革シナリオ」

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/healthcare-transformation.html>
（アクセス日 2025年6月14日）.

Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E. M., & Elving, C. (2006). Apologies and transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 195-207.