

職場と公共圏における協力の設計：民主主義とリーダー選出の実験的検証

(リーダーシップ開発関連の研究シリーズ第1号)

共立女子大学ビジネス学部 荒井弘毅

共立女子大学ビジネス学部は、変化する今日の経済社会において「共立リーダーシップ」を学生たちが身に付けることに力を入れている。知・徳・技の精神を基盤としつつ、グローバル化が進展し、変動性・不確実性・複雑性・曖昧性の時代と呼ばれる現代社会において、内外の先進的知見を積極的に取り入れている。令和の時代における少子高齢化や産業構造の転換、新型コロナウイルス後の社会変革や地政学的緊張の高まりという世界情勢の中で、単なる知識教授にとどまらず、最新の研究成果を収集・分析・発信することを通じて「共立リーダーシップ」を体現する人材を育成し、日本社会全体の持続的発展に寄与するものである。

こうした背景の下、リーダーシップ開発関連の研究シリーズとして論文の簡潔な紹介を企画した。このシリーズへの寄稿をお考えの方は、荒井弘毅 (koarai@kyoritsu-wu.ac.jp) まで御連絡いただければ幸いである。

論文1

Kamei, K. & Tabero, K. (2025). Free riding, democracy, and sacrifice in the workplace: Evidence from a real - effort experiment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 34, 3-23.

1. 本研究は、職場におけるチームの意思決定と生産性の関係に焦点を当てた実験研究である。特に、「職場民主主義」がどのように労働者の犠牲的行動と生産性に影響を与えるかを検証している。
2. 実験では、被験者を3人1組のチームに割り当て、マトリクス内の「4」の数を数える共同作業 (real-effort task) を行わせた。同時に、Tetris を使った私的な「さぼり」行動も選択可能としている。
3. 主要な介入の変数は、チームが「さぼりの報酬を減らす政策」を導入するかどうかの決定プロセスである。民主的 (チーム内での投票) に決める ENDO と、ランダムに決定される EXO の2条件を設定している。
4. 分析の結果、民主的に決定が行われたチームは、そうでないチームに比べて1分あたりの生産性 (work productivity) が20%以上高かった。これは「民主主義の配当 (dividend of democracy)」と呼ばれる現象である。
5. 興味深いことに、民主主義が導入されても、実際の「労働時間」は減少する傾向が見ら

れた。これは、高い生産性による疲労の蓄積が原因と考えられるが、全体の生産量は減少しなかった。投票の背後にある動機を分析したところ、他者のさぼりを抑制したいという期待、チーム内の積極的な雰囲気、そしてタスクに対する自信が、報酬削減政策への賛成と相関していた。

6. 被験者のチャットログを分析した結果、政策実施後の行動もまた、期待・信頼・感情によって説明できた。例えば、他チームの協力を信じていたチームは高い生産性を示していた。一方で、民主主義は私的インセンティブの構造を根本的には変えられず、チームの多くにとってはゲームをする（さぼる）ほうが依然として「個人的には合理的」な選択肢であった。それでも、民主主義的プロセスを経験したこと自体が行動を変化させ、生産性の向上というかたちでチーム全体の効率性を高めたことが実証された。
7. 結論として、民主主義的な職場制度は、作業時間を短縮しながらも高い生産性を保つ効果があり、働き方改革やチームベースの業務改革にとって有望な制度的選択肢であると示唆される。

論文 2

He, Y. & Zheng, J. (2024). Promoting Cooperation by Leading: Leader-Selection

Mechanisms in Public Goods Games. *Economics Letters*, Volume 238, May 2024, 111718

1. 本研究は、公共財ゲームにおける協力行動の促進に向けたリーダー選出メカニズムの効果を、実験により比較したものである。特に、4種類のリーダー選出方法の行動結果を精査した。
2. 実験は10期間の繰り返しゲームで構成され、被験者は毎回20トークンを配布され、それを私的口座と公共口座に自由に振り分けた。公共口座への拠出は、すべての参加者に均等に還元された。
3. リーダー選出の手法は、(1)無作為指名 (RL)、(2)自発的志願 (VL)、(3)志願者からの無作為選出 (RL-VC)、(4)無作為に指名された候補者が志願するかを選べる (VL-RC) という4条件であった。
4. 分析の結果、リーダーの存在が協力水準を高める傾向が確認されたが、特に効果が高かったのは「無作為に選ばれた候補者が志願する (VL-RC)」条件であった。一方、純粋な自発的志願 (VL) では、複数のリーダーが出現し、意思の分散やフリーライディングの温床となり、リーダーの貢献度も低く、全体の協力水準も最も低かった。
5. 個人レベルでは、リーダーの貢献度が高いと、フォロワーの貢献も増えるという正の相関が認められた。ただし、いずれの条件でもフォロワーの貢献度はリーダーよりも低かった。リーダーシップに対する志願率は、リーダーに「選ばれた上で志願する (VL-RC)」場合に最も高く、自発的志願では時間とともに減少する傾向があった。これは「傍観者効果 (bystander effect)」によると考えられる。
6. リーダーが1人であることにより、明確なリーダーシップ責任が形成され、協力行動の

促進につながった。一方、複数リーダーでは協力の曖昧さが増し、逆効果となった。RL-RC の設計は、強制的な割当てではないものの、参加者に「選ばれた責任感」を与えつつ自発性も保持することで、リーダーシップのモチベーションを引き出すことに成功していた。

7. 結論として、リーダー選出メカニズムは協力の形成に重要であり、とりわけ「無作為選出+自発的承認」の組合せが、リーダーの模範行動とフォロワーの応答の双方を高め、持続可能な協力を導く有効な制度設計であると示された。

両研究は、集団内協力を促進する制度設計に関心を寄せながらも、異なる文脈とアプローチを通じてそのメカニズムを検証している。Kamei & Tabero (2025) は、職場における「民主的意思決定」がメンバーの内発的動機や犠牲的行動を高めることにより、生産性の向上をもたらす「民主主義の配当 (dividend of democracy)」を実証している。一方、He & Zheng (2024) は、公共財ゲームにおける協力的行動において、「リーダーの選出方式」が協力水準に与える影響を比較し、特に「無作為に選ばれた候補者による自発的リーダーシップ (VL-RC)」が最も効果的であることを示している。両研究はともに「制度が個人の行動に及ぼす非金銭的影響」に注目しており、前者は意思決定プロセスの包摂性が動機づけに作用すること、後者はリーダーシップの責任感と信号効果が協力を誘発することをそれぞれ明らかにしている。このように、民主主義とリーダーシップという異なる制度的文脈が、信頼・規範・期待形成を通じて集団行動に影響を与えるという共通の実証的関心が読み取れる。どちらの論文も「制度設計」や「リーダーシップ文化」に関する貴重な知見を提供しており、組織行動論や行動経済学の応用研究においても有益であると考えられる。

(2025 年 4 月 30 日)