

複数リーダーの効果に関する研究 —リーダーの集団内行動と集団間行動の観点から—

高口 央

広島大学大学院生物圏科学研究科

A study of the effects of multiple leaders: From viewpoints of leaders' intragroup and intergroup behavior.

Hiroshi KOHGUCHI

*Graduate School of Biosphere Sciences, Hiroshima University,
Kagamiyama 1-7-1, Higashi-Hiroshima, 739-8521, Japan*

要 旨

リーダーシップ領域では、リーダーシップPM理論（三隅，1978）、条件即応モデル（Fiedler，1967）、カリスマ的リーダーシップ（House，1977）、および変革的リーダーシップ理論（Bass，1997）など多くの理論が提唱されてきた。これらの研究が見出してきたことは、リーダーが、様々なリーダーシップ機能を統合的に発揮する、あるいは、課題の構造化の程度や成員の成熟度に応じてリーダーシップを発揮することが、集団活動を向上させるということである。しかし、膨大な研究がなされてきたにも関わらず、2つの点で未解明な部分が残されている。

1つは、複数のリーダーが出現する可能性が指摘されてきたにも関わらず、単独リーダーの行動に焦点が当てられ、複数リーダーの有効性が十分に解明されていない点である。複数リーダーと単独リーダーの有効性を比較した数少ない研究（蜂屋，1999）では、複数のリーダーが存在した場合、リーダー間の対立によって集団全体に悪影響が及ぶ可能性があるため、総合的に見れば単独リーダーがリーダーシップ機能を統合的に発揮する事が最も有効であるとされている。

2つ目は、集団間関係の調整や交渉といった集団間関係に関わる、リーダーが取るべき対外的な集団間行動の効果が十分に明らかにされていない点である。集団課題の達成が他集団の成果や資源に依存する事態は、集団の種類や状況によって差はあるものの、しばしば生じると考えられる。しかし、この点が考慮され始めたのはごく最近であり、実証的レベルでは限られた知見しか得られていない（e.g., 金井，1991）。

リーダーが取るべき行動として、集団間行動をも視野に含めて考えるならば、単独リーダーが集団内と集団間の行動全てを発揮することは負荷が高く困難であると考えられるため、いかなる場合も単独リーダーを最も有効とする知見は見直されるべきであると考えられる。複数リーダーの場合は、リーダー間の関係が良好でなければ機能しないという指摘は重要であるが、対人関係を良好にすることが出来れば、リーダーシップの供給源が複数ある方が、供給量やその種類が増加する可能性は高い。

よって、集団内行動だけではなく集団間行動をも視野に含めた場合、複数リーダーの有効性が単独リーダーの有効性を上回る場合があると考えられる。

複数リーダーの有効性が単独リーダーの有効性を上回る状況の1つとして、本研究では複雑性が高い状況を取り上げる。本研究では、状況の複雑性を構成すると考えられる要素のうち、3点を取り上げる。1つは、課題の構造化の程度である。即ち、達成すべき集団目標および達成するための手順や方法が明確である程度を意味し、目標そのものの複雑性を意味する。これは、リーダーシップの効果を調整する変数として先行研究 (e.g., Duncan, 1972; Fiedler, 1967) で指摘されてきた要因である。2つ目は、集団サイズである (e.g., Miles & Petty, 1977)。これは、集団内リーダーシップの困難さに関わる要因である。最後に、職務遂行上で関係を持たなければならない外集団の数である。これは、集団間関係の統制の困難さであり、集団間リーダーシップの困難さに関わる要因である。課題の構造化の程度が低いほど、リーダーシップの発揮が困難であるほど、また集団間関係の統制が困難なほど、集団が直面する状況の複雑性は高いと考えられる。状況の複雑性が高い事態とは、リーダーが取るべき行動の種類と強度が増す事態であると考えられるため、関係の良好な複数リーダーが単独リーダーの有効性を上回ると予測される。

本研究の目的は、集団内活動と集団間活動を視野に含めて、複数リーダーと単独リーダーの有効性を比較検討することである。具体的には、リーダーシップ機能の最も基本的な2次元である目標達成機能と集団維持機能に焦点を当てたPM理論 (三隅, 1978) の枠組みを用いて、集団内PM機能と集団間PM機能を単独リーダーが統合的に発揮する場合と、2人のリーダーで統合的に発揮する場合を比較した。この際に、状況の複雑性の調整効果もあわせて検討する。本研究は、近年、各方面で推進されている組織改革や雇用体系の変化に伴う状況の複雑化に対して、1つの有効な集団運営の方法を提供し得るものとする。

第1章 リーダーシップに関する研究の現状と本研究の目的

リーダーシップに関する研究の展望から、2つの未解明点を視野に含めた研究の必要性について論じた。さらに、本研究で主眼をおく複数リーダーに関する知見、およびリーダーシップ機能の分化とその効果に関わる知見について概観し、調整要因としての「状況の複雑性」の概念整理を行うとともに、本研究の目的と仮説を述べた。

第2章 集団間状況における複数リーダー存在の効果に関する検討

本章では、先行研究と比較し、集団間活動に従事しなければならない、取り組む課題の構造化の程度が低いなどの点で状況の複雑性が相対的に高い設定の下、リーダーの発生過程を含め、複数リーダーの効果を検討した。各集団で代表者の地位と権限を持つ人物を公式リーダーとし、集団内の1/3以上のメンバーから影響力があると評価された人物を非公式リーダーとした。両リーダーのリーダーシップに基づき、全集団を2つの基準で5つに分類した。分類の基準は、a 非公式リーダーの有無、b リーダーシップが統合的に発揮されているかであった。この分担形態を用いて、集団へのアイデンティティ、他集団からの評価、および集団間関係の認知について検討を行った。

その結果、複数リーダーによってリーダーシップが完全な形で発揮された集団が、特に集団間関係の良好さに関して有効であることが示された。つまり、課題の構造化の程度が低く、集団間関係の統制が困難であるという複雑性の高い状況では、複数リーダーによるリーダーシップの発揮がより有効

であることが示唆された。よって、複数リーダーの有効性を詳細に検討する必要性があることが示された。

第3章 企業組織における職制上司と組合役員によるリーダーシップの効果

本章では、企業組織において調査を実施し、集団（部署）内の2名のリーダーによるリーダーシップ機能分担形態を吟味すると共に、分担形態とメンバーのモラル、帰属意識、およびストレスとの関連を検討した。

本章では、企業組織における各部署を集団の単位として検討を行った。公式リーダーは職制上の管理者、非公式リーダーは各部署に1名配置されている組合役員とした。これは、本調査の対象企業の労働組合が強い労使協調の体制であったためである。

分担形態を吟味した結果、職制上司のみが統合型である部署は極端に少ないことが確認できた。さらに、有効性を検討した結果、職制上司のみでは統合型ではなく、複数リーダーの発揮により統合型となる部署も、単独統合型と同等の成果を得ていることが示唆された。また、「集団間関係の困難さ」が高い場合に、複数リーダーの有効性を示唆する結果も得られた。つまり、企業組織においても、公式リーダーのみにリーダーシップの発揮が集中していないこと、さらに複数リーダーは単独統合型と同等の成果を所属従業員にもたらす可能性が高いことが示唆された。

第4章 職場にリーダーシップ機能の相補的分担がもたらす効果

本章の目的は、複数リーダーの相補的分担形態をより詳細に吟味し、より有効な分担形態を明らかにすることである。特に、職制上司が統合的にリーダーシップを発揮していない分担相補型に注目し、分担パターンの布置を検討した。その上で、相補的な分担形態の有効性についても検討した。

前章と同一の調査から、相補的な分担形態には、集団間リーダーシップを職制上司が発揮し、非公式リーダー（組合役員）が集団内リーダーシップを発揮する分担形態が多く存在することを見出した。加えて、役割ストレスについて、集団間関係の統制の困難さが高い場合には、職制上司が集団間リーダーシップを担う分担形態の方が、その逆の分担形態よりも所属従業員の役割ストレスを低減する効果が大きいことが示された。ただし、最も有効な相補的分担のあり方を提言するためには、さらに詳細な検討が必要である。

第5章 部署内の非公式リーダーの存在と上司のストレスとの関係

本章では、複数リーダーの分担形態が、当事者である職制上司のストレスにどのような影響を与えるのかという視点から、複数リーダーの有効性を再度検討することを目的とした。前章と同一の企業組織調査から、単独で統合型の職制上司は、不統合型の上司よりもストレスが低いことが示された。さらに、構造的複雑性が低い場合よりも高い場合に、相補的分担形態の上司の方が、ストレスが低いことが示された。つまり、上司自身のストレスに対しても複数リーダーの有効性を間接的に示す結果が得られた。

第6章 総合的考察

本章では、一連の検討の結果、集団状況を複雑性の視点で捉えた際の、複数リーダーの有効性について得られた知見を総括した。第1章で示したように従来の研究で未解明な点に基づき展開した各章の検討において、複数リーダーの有効性を示し得た点に留意し考察を行った。リーダーシップ機能の統合的発揮が、公式リーダーのみによってなされることは少ないことが一貫して示された。また、有効性については、特に対外的な状況の複雑化に対して複数リーダーが単独リーダーを上回る可能性があることが示された。さらに、先行研究を踏まえた上で、本研究の位置づけを論じた。最後に、本論文における今後の課題や問題について言及するとともに、社会状況との関連についても考察した。

引用文献

- Bass, B. M. (1997) *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Duncan, R. B. (1972) Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, **17**, 313-327.
- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- 蜂屋良彦 (著) (1999) 集団の賢さと愚かさー小集団リーダーシップ研究ーミネルヴァ書房
- House, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.) *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- 金井壽宏 (1991) 変革型ミドルの探求 白桃書房
- Miles, R. R., & Petty, M. M. (1977) Leader effectiveness in small bureaucracies. *Academy of management journal*, **20**, 238-250.
- 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学 有斐閣