

職場集団における上司のストレスと 非公式リーダー存在の関連に関する検討

高口 央

広島大学総合科学部

Examination of relation between the stress of a supervisor and informal leader existence in job group.

Hiroshi KOHGUCHI

Faculty of Integrated Arts and Sciences, Hiroshima University

Abstract: In this study, the purpose is to examine the stress of a supervisor who is in a multiple-leaders situation and has been involved in the examination of the effectiveness of multiple leaders. A survey was implemented within corporate structures. The results revealed that the stress experienced by a supervisor in an integrated leadership is lower than that in a non-integrated leadership. In conditions, in which structural complexity was high, the supervisor in the complementary division form was found to experience low stress levels.

Key word: informal leader, intergroup relationship, stress

1. 問 題

本研究では、同一部署内に非公式リーダーが存在する場合に地位と職責を持つ上司のストレスがどのような影響を受けるのかを検討する。高口・坂田・黒川（2005）は、2名のリーダーによるリーダーシップの発揮が、集団活動（所属従業員のモラル、帰属意識、およびストレス）に対して影響することを報告した。彼らの研究は、リーダーシップ領域における先行研究の多くが行ってきたように、リーダーシップと集団活動の関連を明らかにし、複数リーダーの有効性と状況の複雑性の調整効果を検討することが目的であった。本研究では、リーダーシップ発揮の当事者であるリーダーに焦点を当て、複数リーダーの有効性をさらに詳細に検討することを目的とする。

高口・坂田・黒川（2002, 2005）は、次のことを報告している。集団間関係をも視野に入れ集団活動を検討した場合、従業員に対しては、単独リーダーと同等の効果が単独では統合型ではない相補的な形態での複数リーダーによってももたらされること。さらに、特に対外的な状況の複雑性が高い場合に、複数リーダーの有効性が認められること。以上の2点である。つまり、リーダーが単独である場合よりも、複数存在しリーダーシップを発揮する方が、集団成員、ひいては集団活動に対してより有効である可能性が示唆されている。一方で、複数リーダーでのリーダーシップ発揮形態が、リーダーにとって有効であるか否かは明らかではない。そこで本研究では、複数リーダーの存在が当事者

であるリーダー自身に対して複雑な状況での集団運営の困難さの解消となり得るのかどうかを、リーダー自身の業務上のストレスを指標として明らかにする。

リーダーとは、リーダーシップを集団メンバーの中でより多く発揮していると、他のメンバーから認知されている個人であると定義できる。リーダーシップの発揮に関しては、複数の研究者 (e.g., 三隅, 1978; 蜂屋, 1999; Pearce & Sims, 2002) がメンバーの誰もが発揮できる影響力であると指摘している。しかし、現実に存在する多くの集団においては、管理者としての地位によってリーダーとメンバーが区分されることが多い。つまり、リーダーは地位によって得られる利益が大きいことは言うまでもないが、それに伴う責任や果たすべき役割によってストレスを強く感じるはずである。

しかし、リーダーシップの発揮者自身であるリーダーへの影響については、あまり検討されていない。リーダーシップは、集団活動の向上を意図した他のメンバーに対する影響過程である。そのため、従来の研究においては、リーダーシップの発揮者自身に対しての効果ではなく、集団全体もしくは集団メンバーに対する効果が検討対象とされてきた。先述したように、リーダーはメンバーが持たない権限を有しそれ故メンバーが持ち得ないストレスに直面すると考えられる。よって、集団活動の向上への提言を目指すリーダーシップ研究において、集団メンバーへの適切な影響過程を明らかにする試みと同時に、リーダーシップの発揮者であるリーダーに焦点を当てた検討も必要であろう。本研究では、新たなリーダーシップの発揮形態として複数リーダーを提案する上で、リーダーシップを発揮する当事者であるリーダーへの影響について検討する必要性は高いと考える。

本研究では、リーダーシップの複数のリーダーによる発揮形態のリーダー自身への影響を、職務上のストレスの程度を指標として検討する。職務ストレスは、仕事に固有なものや、同僚や上司・部下との人間関係に加えて、自身の専門技術や関心、および役割と一致しないときに生じるものが指摘されている (e.g., Hatfield & Hatfield, 1995; 田中, 1992)。つまり、リーダーがリーダーシップを発揮できていないことは、集団を目標達成に導くことが困難であることと同時に、リーダー自身にとっても集団の管理者としての役割を十分に担えていない役割と不一致な状態におかれていることになる。つまり、リーダーシップを発揮できていないリーダーは、専門技術や役割との不一致に由来する職務ストレスを強く感じると考えられる。では、リーダーシップの発揮と職務ストレスの程度には、どのような関連があるだろうか。Paglis and Green (2002) は、部下からのリーダーシップ認知が高ければ、管理者は、目標に関する障害を克服できる、部下からのコミットメントを得ることが出来ている等の自己効力感が高いと報告した。同様に、自己リーダーシップと自己効力感がポジティブな関連を持つことも報告されている (Prussia, Anderson, & Manz, 1998)。加えて、Paglis and Green (2002) は、リーダーの自己効力感の高さは自尊心の高さを説明することを報告している。また、リーダーシップ行動とは同一のものではないが、葛藤解決のための様々な行動を取ることが、職務上のストレスを低減することも指摘されている (Hatfield & Hatfield, 1995)。よって、職制上司はその地位に求められるリーダー役割を遂行し、リーダーシップ行動を頻繁に取ることによって自己効力感によって、職務上のストレスを低減することが可能であると予測できる。¹

以上のことから、リーダーシップを統合的に発揮する上司は、不統合型の上司よりも、対人関係ストレス、役割ストレス、および将来不安ストレスが低いことが推測できる。

一方で、個人に多くの行動が求められるような負荷の高い状況で、様々なリーダーシップ機能を単独で担うことは大きなストレスを与える事態であると考えられる。白樫 (1999) は、リーダーにとっての環境の複雑さが大きくなると、期待と現実の間の隔たりが増大し、問題を処理するに当たっての管理職の自由裁量権が狭まると指摘している。つまり、リーダーの統制力が低下する状況においては、単独でリーダーシップ機能を統合的に発揮することは難しく、リーダー自身のストレスの

低減に至らない事態であると考えられる。単独でリーダーがリーダーシップ機能を統合的に発揮することが必ずしも容易ではないことは、機能分化の知見 (Bales, 1953; Burke, 1967) や、リーダーシップ訓練に関する知見 (e.g., 城戸, 1964; 三隅, 1994; 吉田, 2000, 2003) から明らかである。リーダーシップを統合的に発揮することの困難さを規定する要因としては、金井 (1991) や三隅・黒川 (1971) が指摘し、高口ら (2005) が用いている部署サイズと支社サイズの状況的な複雑性の要因を挙げることができる。

具体的には、集団サイズが拡大することは、リーダーシップの全メンバーへの浸透を阻害する要因となる。また、同時に外集団が多いこと (支社サイズ) は、集団間の活動頻度が増大する可能性が高いこと、すなわち、リーダーが対応すべき状況が複雑であることを意味し、リーダーシップの発揮を困難にする要因となる。つまり、集団サイズと集団を内包する組織の大きさは、いずれも構造的な側面からリーダーシップの発揮に関してリーダー自身への負担を増大させる要因であると解釈できる。本研究で部署サイズとしてあつかうメンバーの人数など客観的に把握できる測度は、リーダーシップに影響する構造変数であるという指摘も存在する (白樫, 1999)。したがって、このような構造的な要因により状況の複雑性が高い事態では、リーダーが単独であることは、リーダー自身のストレスを高めると考えられる。一方で、リーダーが複数存在することが、リーダーシップ発揮に関わる負担を軽減し、リーダー自身のストレスの低減につながるということが予測できる。本研究では、リーダーがリーダーシップを発揮することの困難さとして状況に注目し、部署サイズと支社サイズの大きさを、構造的な状況の複雑性として定義し検討を行う。

他方、リーダーシップを複数名のリーダーによって発揮する際には、リーダー間の関係が重要な要因であることも指摘されており (e.g., 蜂屋, 1999; 淵上, 1989)、関係のあり方がリーダーに対してどのような影響を与えるかを明らかにする必要性が高いと考えられる。淵上 (1989) は大学生を対象とした実験検討から、地位を持つリーダーは、非公式リーダーの存在によって地位交代の可能性が明確に存在する場合、勢力維持傾向が強まる可能性があることを指摘している。さらに、複数リーダーの存在が派閥の形成などにつながる可能性が高く、集団活動にも悪影響を及ぼす可能性があることも指摘されている (蜂屋, 1999)。また、リーダーシップを複数の人物で分担することは、自身が果たすべき責任を実行し得ていないという役割葛藤を生じさせるのと同時に、リーダーが担うべき役割を曖昧にし、ストレスを強く感じさせる状態に陥らせることも考えられる。

以上の点から、複数リーダーの分担形態が、リーダーに有効に働くためにはリーダー間の関係が良好であるか否かが重要な問題になると考えられる。両者の関係が良好であれば、互いが行動する際に一方の妨害者となる可能性は低く、重要なサポート源となり得ると考えられる。つまり、リーダー間関係によるリーダーのストレスへの影響が大きいことが予測でき、複数リーダーは関係が良好である場合に単独で統合型の職制上司と同程度にストレスが低いと予測できる。また、高口ら (2002, 2005) が明らかにした集団活動に対して有効な複数リーダーの形態には、単独ではリーダーシップを統合的に発揮できていない、つまり集団の管理者としての役割を十分に担えていないリーダーが含まれている。したがって、複数リーダーの形態については、リーダーが単独ではリーダーシップを発揮できていないが複数存在することでリーダーシップの多面的な機能が統合的に発揮される相補的な形態についても検討する必要がある。複数のリーダーの存在は、分業によりリーダー一人が果たすべきリーダー役割、あるいはリーダーシップの発揮に関わる負担の軽減をもたらす可能性もあると考えられるからである。

仮 説

1. 単独でリーダーシップを統合的に発揮しているリーダーは、不統合型のリーダーよりもストレスが低いであろう。
2. 単独で不統合型の職制上司であっても、複数のリーダーによる分担形態でリーダーシップの発揮が統合型となる場合には、不統合型のリーダーよりもストレスが低いであろう。
3. 構造的複雑性が低い場合には、単独統合型のリーダーが最もストレスが低いが、構造的複雑性が高い場合には、複数のリーダーによる分担形態の方がリーダーのストレスが低いであろう。
4. リーダー間関係が良好である場合に、仮説2の効果が強く認められるであろう。

2. 方 法

2-1. 調査対象企業

総従業員数およそ11,000人の企業を対象として調査を実施した。対象企業は、事務職部門であるホワイトカラーと生産部門であるブルーカラーの双方を含む総合企業であり、またその支社、および営業所を複数の県に配置する某大手企業であった。この企業は、調査実施直前に機能別事業本部制を採用すると共に事業本部ごとに収支管理を行うしくみを導入する部門制度の変革を実行した。このことから、担当業務によって程度の違いはあるものの各部署に日常業務自体の変化が生じている可能性が高い。また、対象企業の労働組合は、明確な労使協調路線を取っていた。本調査では、部署単位での分析を実施したが、部署内の2人目のリーダーとして捉える組合役員が、職制上の各部署に必ず1名存在していることを確認した。

2-2. 調査実施方法

労働組合による全組合員(9,895名)の意識調査の一環として実施したため、労働組合の役員が担当組合員に質問紙を配布・回収した。したがって、調査対象者は課長職以下の全従業員であった。回答者の匿名性を保持することを目的として、質問紙は個別の封筒に入れ配布・回収し、その封筒をさらに部署単位で封筒に封入した上で労働組合本部に送付するという手段で回収を行った。2001年11月中旬に質問紙を配布し、およそ10日の回答期間の後11月下旬に回収期限を設定した。

2-3. 分析対象者数

有効回答数8,758名(回答者数9,491名)のうち、管理職、組合役員、および出向者を除外した788部署の5,670名(男性4,793名、女性805名、性別不明72名)をリーダーシップ評価の分析対象とした。リーダーのストレスの指標には、788部署の職制上司の回答を用いた。

2-4. 調査内容

(1) 職制上司リーダーシップ評価尺度(5件法)；

Lwin and Hirose (1997) の尺度を参考に職制上司のリーダーシップを測定する項目を作成した(Table 1)。因子分析の結果(主因子法・バリマックス回転)、集団内P機能(2項目； $\alpha = .57$)、M機能(5項目； $\alpha = .91$)、集団間P機能(4項目； $\alpha = .88$)、M機能(2項目； $\alpha = .84$)の構成概念と一致する4因子構造を得た。²

(2) 部署内組合役員リーダーシップ評価尺度(5件法)；

Lwin and Hirose (1997) の尺度を参考に、組合役員は職務に関する公式の権限を有していないことを考慮して組合役員のリーダーシップ項目を作成した(Table 2)。このため、(1)の項目と文言は異なっている。例えば、上司の集団内P機能項目である「あなたの上司は、仕事についての指示や命令

Table 1 職制上司に関するリーダーシップ尺度因子分析表

	1	2	3	4	共通性
集団内M機能					
上司は、部下の個人的な問題に気を配ってくれますか	.78	.27	.20	.10	.74
あなたの上司は、部下の相談に気軽に乗ってくれますか	.78	.28	.19	.04	.73
全般的に見て、あなたの上司は部下を支持してくれますか	.76	.34	.23	.04	.75
あなたの上司は、部下の間に感情的な対立やトラブルが発生しそうなとき、うまく調整しますか	.75	.32	.26	.11	.75
あなたの上司は、その日の仕事の予定や内容を事前に知らせてくれますか	.50	.29	.21	.25	.44
集団間P機能					
あなたの上司は、自分たちの部署の業務遂行のために、他の部署から情報や資源を得ようと努力していますか	.37	.71	.24	.20	.75
あなたの上司は、職場を取り巻く社内状況の変化に敏感に対応していますか	.37	.65	.24	.22	.66
あなたの上司は上層部や他部署に対して、自分たちの部署の要求や主張を受け入れさせようとしていますか	.36	.62	.23	.22	.62
あなたの上司は、毎月とか毎期とかの中・長期的な目標達成の見通しを持っていますか	.36	.56	.19	.33	.59
集団間M機能					
あなたの上司は、部署同士のトラブルが起きないように、他の部署との役割分担や連絡調整をうまくやっていますか	.41	.42	.64	.14	.78
あなたの上司は、部署同士の協調や和をどれくらい重視していますか	.43	.31	.63	.12	.69
集団内P機能					
あなたの上司は、仕事についての指示や命令を良くする方ですか	.18	.24	.08	.69	.57
あなたの上司は、あなた方に規則に従うよう強く求めますか	-.01	.08	.04	.56	.32
信頼性係数	.91	.88	.84	.57	
固有値	7.06	1.38	0.79	0.63	
寄与率 (%)	51.9	7.04	3.25	2.24	
累積寄与率 (%)	51.9	59	62.2	64.5	

をよくなる方ですか」という項目を、組合役員の場合は、「あなたの役員は、職場の仕事の進め方についてメンバーに助言や忠告をすることがありますか」と修正した。因子分析の結果（主因子法・バリマックス回転）、集団内P機能（6項目； $\alpha = .86$ ）、M機能（4項目； $\alpha = .89$ ）、集団間P機能（2項目； $\alpha = .80$ ）、M機能（2項目； $\alpha = .83$ ）の職制上司リーダーシップ評価尺度と構成概念が対応する4因子構造を抽出した。³

(3) リーダー関係性評価項目（5件法； $\alpha = .89$ ）；

「あなたの上司は、組合役員に対して好意的または協動的に接しますか」や「組合役員は、あなたの方の上司に対して好意的または協動的に接しますか」など4項目を作成し、主成分分析の結果、第1成分が57.5%の説明率を示し1因子構造であると判断した。

(4) 労働組合路線確認項目；

会社経営側と労働組合との関係が、事前の話し合い時の協調路線であるということを確認することを目的とし、次の1項目を作成した。「会社と労働組合の役割についての色々な議論があります。次の

Table 2 組合役員に関するリーダーシップ尺度因子分析表

	1	2	3	4	共通性
集団内M機能					
あなたの役員は、あなた方支部メンバーを支持してくれますか	.75	.23	.24	.22	.73
あなたの役員は、支部メンバーの個人的な問題にも気を配ってくれますか	.75	.30	.20	.19	.73
あなたの役員は、支部メンバー間の感情的な対立やトラブルが発生しそうなとき、うまく調整しようとしますか	.72	.25	.26	.20	.69
あなた方の役員は、支部メンバーの相談に気軽に乗ってくれますか	.69	.20	.17	.17	.58
集団内P機能					
あなたの役員は、職場の仕事の進め方についてメンバーに助言や忠告をすることがありますか	.23	.75	.21	.13	.67
あなたの役員は、職場の仕事に関する予定や内容をよく知っていますか	.33	.54	.26	.28	.55
あなたの役員は、会社の規則に従うよう支部メンバーに求めますか	.16	.54	.14	.15	.35
あなたの役員は、職場業務遂行に役立つ情報や資源を他の部署から得ようと努力していますか	.26	.51	.33	.43	.62
あなたの役員は、職務に関して毎月とか毎期とかの中・長期的活動目標を持っていますか	.30	.50	.26	.33	.51
あなたの役員は、あなた方支部メンバーに対してどれくらい強い影響力を持っていますか	.41	.46	.21	.33	.54
集団間M機能					
あなたの役員は、部署同士のトラブルが起きないように、他の部署との役割分担や連絡調整をうまくやっていますか	.28	.28	.71	.22	.71
あなたの役員は、部署同士の協調や和をどれくらい重視していますか	.31	.29	.69	.22	.71
集団間P機能					
あなたの役員は、自分たちの職場の要求や主張を、上層部や他の部署に受け入れさせようとしますか	.36	.34	.28	.57	.65
あなたの役員は、職場を取り巻く社内状況の変化に敏感に対応していますか	.34	.38	.31	.56	.67
	信頼性係数	.89	.86	.83	.80
	固有値	7.59	1.16	0.81	0.64
	寄与率 (%)	51.6	5.6	3.3	1.8
	累積寄与率 (%)	51.6	57.3	60.5	62.3

甲・乙2つの意見のうち、自社における労働組合の役割について、あなたの考えはどちらに近いですか。甲の意見：組合は会社と協調協力しあい、会社の業績を向上させることによって組合員の幸福を推進するという労使相互に補い合う役割を持つべき。乙の意見：労働条件の改善を最優先し、組合員の利益を経営側との闘争によって勝ち取る役割を果たすべき。」であった。この項目に対して、甲の意見に賛成(5)～乙の意見に賛成(1)の5件法で回答を求めた。

(5) 職業ストレス（4件法）；

日本語版NIOSH職業性ストレス調査票（原谷・川上・荒記・三島・永田，1995）を参考に15項目を作成した。作成時の構成は、部署内対人関係ストレス3項目、部署間対人関係ストレス3項目、役割葛藤ストレス3項目、役割曖昧さストレス3項目、将来不安ストレス3項目であった。しかし、因子分析の結果（主因子法・バリマックス回転）、構成概念を踏襲したと判断できる3因子構造が得られ

た。具体的には、部署内対人関係ストレスと部署間対人関係ストレスが1つになった対人関係ストレス（5項目； $\alpha = .75$ ）、役割葛藤ストレスと役割曖昧さストレスが1つになった役割葛藤ストレス（5項目； $\alpha = .74$ ）、および将来不安（3項目； $\alpha = .47$ ）の計13項目であった。

3. 結 果

3-1. リーダーシップ分担形態

本研究では、リーダーシップ機能を、PM理論（三隅，1978）に準じた課題達成機能と集団維持機能の次元と、集団内過程か集団間過程かの次元を掛け合わせた4機能として測定した。全従業員の回答を部署単位で集計し、部署を構成する従業員の評価の平均を各リーダーのリーダーシップ得点とした。その上で、リーダーシップの各4機能を中央値折半によって高低2群に分割し、上司と組合役員それぞれを類型化した。全788部署の職制上司と組合役員のタイプの組み合わせを表に示した（Table 3）。

リーダーシップ分担形態を見ると、職制上司が単独で統合型（PMPM）である部署が、全788部署中186部署存在した。加えて、職制上司が統合型でない場合でも、組合役員のリーダーシップを考慮することで、部署全体としては全機能が充足され統合型（PMPM）と同様の発揮がなされる部署が、197部署であった。つまり、リーダーシップの発揮者を部署内の2名と捉えた場合、職制上司のみの186部署の2倍である383部署はリーダーシップ機能が充足されている状態にあることが確認できた。また、前者の職制上司が単独で統合型である186部署の内、厳密に職制上司のみがリーダーシップ機能の優勢な発揮者である部署（つまり、職制上司がPMPMで組合役員のタイプがpmpm）は28部署のみであった。これに関して、職制上司のリーダーシップ発揮が統合的であるかどうかと組合役員のタイプについてクロス集計し、 χ^2 検定を行ったところ有意な偏りが確認できた（ $\chi^2(2) = 37.13, p < .001$ ；Table 4）。したがって、これらの点から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る集団は非常に少ないといえる。

次にこれらの類型に基づき（Table 3）、全788部署から次に挙げる特徴的な5つの分担形態を抽出し（計259部署）、分担形態の効果性に関する検討に用いることとした。①上司と組合役員が共にリーダーシップ4機能を発揮できていない「分担不統合型」（集団内リーダーシップと集団間リーダーシップが共にpm）が、全788部署中、70部署存在した。②職制上司は不統合型であり組合役員のみが統合型である「組合役員単独統合型」（職制上司は集団内・間リーダーシップのタイプが共にpmであり、組合役員は集団内・間リーダーシップのタイプが共にPM）、43部署であった。③上司のみが統合型である「職制上司単独統合型」（職制上司は集団内・間リーダーシップのタイプが共にPMであり、組合役員は集団内・間リーダーシップのタイプが共にpm）が、28部署であった。④職制上司と組合役員の双方が単独では統合型ではないが、職制上司が発揮できていないリーダーシップ機能を組合役員が発揮しており、部署全体としては統合型（PMPM）となる「分担相補型」（例えば、職制上司がpMPMであり、組合役員がPMpmである組み合わせや、職制上司がPMpmであり、組合役員がpMPMである組み合わせなど）が、45部署であった。⑤上司と組合役員が共に統合型（PMPM）である「分担統合型」が、73部署であった。以降の職制上司のストレスについての分析には、分担形態に対応する259部署の職制上司を対象とした。

3-2. 分担形態とリーダー間関係

リーダー関係性評価は、平均3.65（ $SD = .28$ ）であった。理論的中央値である3点よりも有意に高いことが確認できた（ $t(787) = 64.57, p < .001$ ）。今回の調査対象企業は、労使協調路線であり、全体

Table 3 職制上司と組合役員の集団内・間リーダーシップ類型の組み合わせ部署度数
職制上司

	内pM 間pM	内pM 間PM	内pM 間pM	内pM 間PM	内pM 間pM	内pM 間PM	内pM 間pM	内Pm 間Pm	内Pm 間PM	内Pm 間pM	内Pm 間PM	内Pm 間pM	内Pm 間PM	内PM 間PM	計
内pM間pM	70	4	10	4	5	10	2	19	36		7	2	4	3	211
内pM間pM	8	1	1	1	1	1	1	7	6		2		2		35
内pM間PM	10	2			2			3	8		2	3	1	1	41
内pM間PM	5		1						5	1	2				17
内pM間pM	6	2						5	2			1		1	28
内pM間pM	4	1		2	1	1	1	3	1		1			1	25
内pM間PM	5	2	1			1		4			1				20
内pM間PM	5	1				1		3	1			1	2		17
内Pm間pM	6	2	1				1	3	2	1		2	1	1	24
内Pm間pM	5	1				1		3	2	1	1				15
内Pm間PM	9				1			1	3	1	1		1		28
内Pm間PM	8	3		1	2	5	1	3	4		1	2	1	1	42
内PM間pM	1					1	1	1							7
内PM間PM	2	1		1				2	3			1			17
内PM間PM	6				4	1	1	5	2		2	2	1	2	36
内PM間PM	43	4	3	1	4	10	2	33	18	2	4	10	2	4	225
計	193	24	17	10	20	32	9	95	93	6	24	31	10	16	788

組合役員

注. 「内」に続くPM類型は集団内リーダーシップの類型を示し、「間」に続くPMは集団間リーダーシップの類型を示す。各度数は、職制上司と組合役員の類型の組み合わせに準ずる部署の度数を示す。また、各枠内を反転させている部分が分担形態として抽出した組み合わせである。

Table 4 職制上司の類型と組合役員の類型のクロス集計

	役員が pmpm	その他	役員が PMPM	計
上司が統合 (PMPM)	28	85	73	186
上司が不統合	183	267	152	602
計	211	352	225	788

的に職制上司と組合役員が協調的な関係を築いていたことが示された。また、分担形態との関連を確認するため、リーダー関係性評価の得点を中央値折半により、関係良好群と不良群の2群に分割した。リーダー間関係の良好不良と5つの分担形態のクロス集計を行ったところ、両者には関連があり、分担不統合型ではリーダー関係が悪く(70部署中65部署が不良)、上司単独統合型は不良(28部署中19部署が不良)、分担統合型は良好(73部署中71部署が良好)という偏りが認められた($\chi^2(4)=134.1, p < .001$; Table 5)。⁴ 同一の職場環境で、上司と組合役員の両者がリーダーシップを強く発揮できている状態は、互いの影響力をそれぞれが妨害しない関係である可能性が高いことが示された。

また、労働組合路線確認項目への回答は、平均3.71 ($SD=1.19$) で協調路線側に偏っており、中央値よりも有意に高いものであった($t(5669)=45.33, p < .001$)。この結果は、本調査対象とした企業においては、労働組合が協調路線を取っており、そのことが組合員全体に広く浸透していることを示している。したがって、職場内の組合役員が職制上司を業務面においてもサポートする役割を果たしている可能性は高く、職制上司と組合役員のリーダーシップの分業を検討することが可能であると判断した。

Table 5 分担形態とリーダー間関係の度数

	分担不統合型	組合役員 単独統合型	上司 単独統合型	分担統合型	分担相補型	計
良好	5	31	9	71	32	148
不良	65	12	19	2	13	111
計	70	43	28	73	45	259

注. 表内の数値は、部署数を示す。

3-3. 分担形態と職制上司のストレスとの関連

まず、従業員評価に基づいて分類された、5つの分担形態(分担不統合型、組合役員単独統合型、職制上司単独統合型、分担統合型、および分担相補型)を要因として、職制上司のストレスの自己評価の差異を検討した。また、部署サイズと支社サイズを併せて構造的な複雑性を示す変数として分析を実施した。これは、問題において述べたように、当事者であるリーダー自身のストレス知覚に焦点を当て、リーダーシップを発揮する際の困難度に関わる構造的な状況変数として、状況の複雑性の視点での検討を行うためである。具体的には、各部署が配置されている支社の総部署数と、部署構成人数をフィッシャーのz変換によって標準化し、標準化した得点を合算した数値を中央値折半によって2群に分割した。構造的複雑性が高い群は、相対的に規模が大きい支社であり、部署を構成する従業員の人数が多い部署であることを示す(高群: 部署サイズ $M=9.14$ 、支社サイズ $M=22.06$; 低群: 部署サイズ $M=5.25$ 、支社サイズ $M=12.64$)。この構造的複雑性(高低)と分担形態を独立変数とするMANOVAを実施した。

その結果、分担形態の主効果 ($F(12, 693)=3.40, p<.001$) に加え、交互作用効果が有意傾向であった ($F(12, 693)=1.56, p<.10$)。単変量検定の結果、対人関係ストレスと役割ストレスにおいて、分担形態の有意な主効果が認められた (Table 6)。リーダーシップを1人で統合的に発揮できている職制上司単独統合型、および分担統合型の上司は、分担不統合型の上司よりも、対人関係ストレス、および将来不安ストレスが低かった。また、役割ストレスについては、組合役員単独統合型よりも、職制上司単独統合型、分担統合型の方が上司のストレスが低いことが示された。これらは、仮説1を支持する結果である。また、対人関係ストレスについては、分担相補型と単独統合型の上司の得点間に有意な差はなく、分担不統合型、および組合役員単独統合型の上司よりも分担相補型の上司の得点は低かった。先述したように、2名のリーダーが存在する分担統合型の上司もストレスが低いことが示された。したがって、複数のリーダーによる発揮形態が上司のストレスの低減に貢献すると解釈でき、仮説2と一致する結果である。

Table 6 分担形態ごとの職制上司の各ストレスの平均得点

	分 担 形 態					分 担 形 態	
	分担不統合型	組合役員 単独統合型	上 司 単独統合型	分担統合型	分担相補型	F値 (4, 234)	p<
対人関係	2.10 ^a	2.04 ^{ce}	1.88 ^{bd}	1.93 ^{bf}	1.85 ^{bd}	6.10	.001
役 割	2.09 ^e	2.15 ^{ag}	1.96 ^b	1.97 ^{bf}	2.02 ^h	2.49	.05
将来不安	2.59	2.52	2.43	2.43	2.49	1.97	.11

注. 付記した文字a-b, c-d間には、多重比較 (Bonferroni) の結果5%以下の危険率で有意差が存在し、e-f, g-h間には10%の危険率で有意傾向であったことを示す。

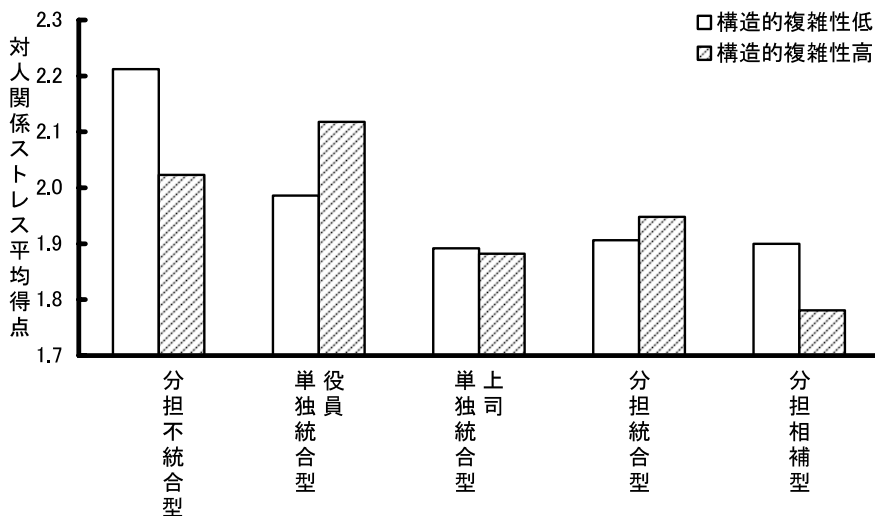


Figure 1. 対人関係ストレスにおける構造的複雑性と分担形態の交互作用効果

さらに、単変量検定の結果、対人関係ストレス、および役割ストレスにおいて、交互作用効果が有意傾向であった ($F_s(4, 231) > 2.09, p < .10$)。対人関係ストレス (Figure 1) については、下位検定の結果、分担不統合型においてのみ構造的複雑性の単純主効果が有意であり ($F(1, 231)=6.11, p < .05$)、分担形態の単純主効果は構造的複雑性に関わらず有意であった ($F_s(4, 231) > 3.50, p < .01$)。

また、役割ストレス（Figure 2）については、下位検定の結果、上司単独統合型と分担相補型において構造的複雑性の単純主効果が有意傾向であり（ $F_s(1, 231) > 3.17, p < .08$ ）、分担形態の単純主効果は構造的複雑性に関わらず有意傾向であった（ $F_s(4, 231) > 2.24, p < .07$ ）。これらの結果は、特に役割ストレスに関して、構造的複雑性が高い場合に、分担相補型の上司のストレスが低いことを示し、仮説2、3を部分的に支持する結果であった。

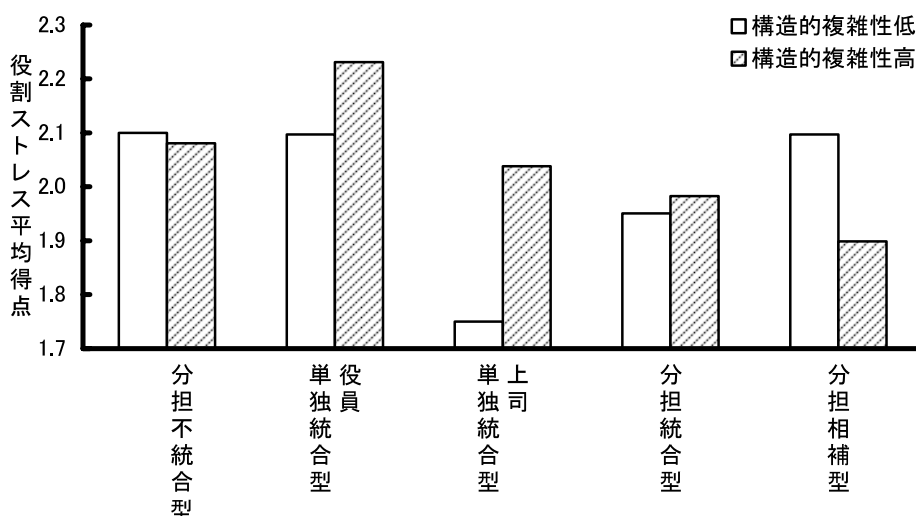


Figure 2. 役割ストレスにおける構造的複雑性と分担形態の交互作用効果

3-4. 分担相補型におけるリーダー間関係の効果

次に、仮説4についての検討を行った。ここまで、リーダーシップを単独で統合的に発揮出来ている上司（職制上司単独統合型と分担統合型）は、不統合型の上司よりもストレスが低いことを示した。ここでは、分担相補型において、リーダー間関係が良好な場合と不良な場合を比較する。具体的には、分担相補型の上司のストレス得点について、職制上司単独統合型の平均値との差得点を算出し、関係が良好な場合と不良な場合それぞれで差得点と0（基準点である職制上司単独統合型）との検定を実施した。0点と有意な差がなければ、職制上司単独統合型の上司とストレス知覚に違いがないことを示す。

ストレスの各因子について、リーダー間関係別にそれぞれの差得点で0（基準点である職制上司単独統合型）との検定を行い、その結果を表に示すとともに図示した（Table 7; Figure 3）。関係が不良な場合に、役割ストレスが職制上司単独統合型の上司よりも高い傾向にあることが示された。この結果は、分担相補型におけるリーダーのストレス低減効果がリーダー間関係によって調整されることを示し、仮説4を支持する方向にある。また、リーダー間関係による違いは統計的には有意でなかったが（対人関係ストレス： $t(40) = 1.69, p = .10$ 、役割ストレス： $t(40) = 1.35, p = .19$ ）、図示したようにリーダー間の関係が良好な場合にはストレスが低く、関係が不良な場合にはストレスが高かった。これは、統計上有意な差ではないため仮説4を支持するものではないものの、仮説4を否定する逆の関連を示唆するものではない。

Table 7 相補型リーダー間関係別の各指標の単独統合型との差得点とt値

	分担相補型 関係良好	t値 (28)	p<	分担相補型 関係不良	t値 (12)	p<
対人関係ストレス	-0.09	-1.27	.22	0.09	<1	ns.
役割ストレス	0.02	<1	ns.	0.17	1.91	.10
将来不安ストレス	0.10	1.45	.16	0.01	<1	ns.

注. 数値は単独統合型の平均値との差得点であり、t値は0からの差の検定の結果を示す。

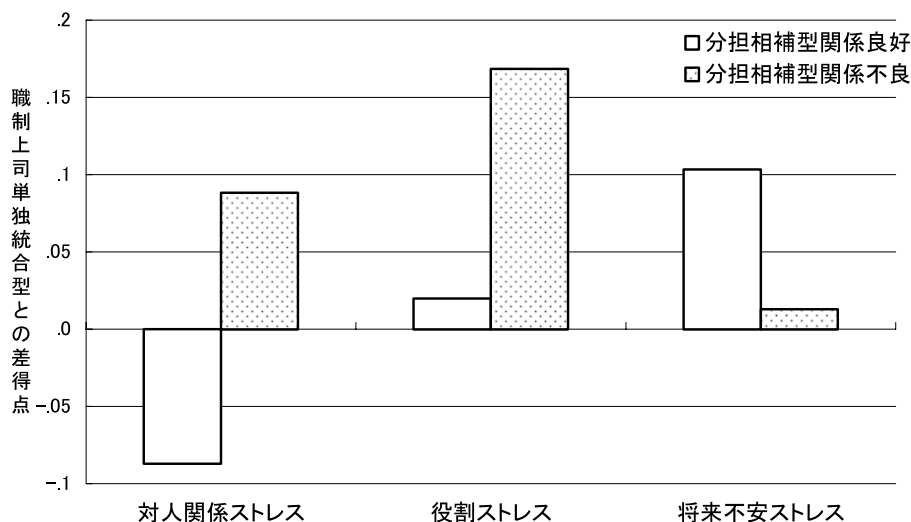


Figure 3. リーダー間関係別の各指標の単独統合型との差得点

4. 考 察

本研究は、分担形態によってリーダーシップ発揮の当事者である職制上司のストレスを比較し、複数リーダーの効果を検討した。分担形態と職制上司のストレスの関連を検討した結果、分担形態の主効果が認められたことから、リーダーシップの多面的な機能を単独で統合的に発揮できている上司が、そうではない不統合型の上司以上に、ストレスが低いことが示された。同時に、分担統合型と分担相補型の上司もまた、単独統合型の上司と同様に、不統合型の上司よりも対人関係ストレスが低いことが示された。

また、複数リーダーの集団活動への有効性と強く関連すると考えられる状況の複雑性についても、高口ら (2002, 2005) と一致する方向の結果が得られた。集団間関係の統制やリーダーシップの発揮が困難である構造的な複雑性が高い状況で、特に複数リーダーの有効性が示された。以上の結果は、所属従業員への効果だけではなく、状況が複雑化した状況下において、リーダーシップの行使者である職制上司においても情緒的側面に関して複数リーダーの有効性が高いことを示すと考えられる。

一方で、大学生を対象とした実験検討から、地位を持つリーダーは、非公式リーダーの存在によって地位交代の可能性が明確に存在する場合、勢力維持傾向が強まる可能性があることも指摘されている (淵上, 1987, 1988, 1989)。また、自己評価維持モデル (SEMモデル; Tesser, 1988) から地位を持つ職制上司にとって非公式リーダーの存在は、自己関連性の高い職務上のライバルとなる可能性が高く脅威となる可能性もある。さらに、複数リーダーの存在が、集団活動にも悪影響を及ぼす可能

性があることも指摘されている(蜂屋, 1999)。これらの指摘から、単に複数リーダーが存在することが当事者であるリーダー自身のストレスに影響を及ぼすとは考えがたい。本研究においても、リーダー間関係の効果を検討した結果、リーダー間の関係が良好であるか、否かによって分担相補型にある職制上司と職制上司単独統合型の上司との差が役割ストレスにおいて異なる傾向にあることが確認できた(Table 7)。つまり、全体の傾向としては、分担相補型の上司は、不統合型の上司と比べれば適応的な状態にある可能性が高いものの、リーダー間の関係が重要な調整要因となり得ると解釈できる。

また、本研究において、リーダー間の関係から複数リーダーの有効性を解釈する上で明示しておくべき点がある。本研究では、職制上司が地位を脅かされる可能性が低い、職制上の階層と無関連の組合役員をリーダーとして検討を行った。その結果、リーダー間関係の良好さが複数リーダーの有効性を調整する要因として解釈できた可能性が考えられる。先述した淵上(1987, 1988, 1989)が指摘している、地位交代の可能性が勢力維持傾向を高めることを考慮すれば、関係を規定する要因として序列の明確性を軽視することは出来ない。いずれにしても、リーダー間の関係は、複数リーダーの有効性を左右する重要な要因であり、関係を良好にするための方策を検討することは今後の課題である。

上司のストレスへの分担形態の効果を解釈する上で留意すべき点がある。それは、分担相補型の有効性について、非公式リーダーである組合役員が発揮するリーダーシップの受け手として上司のストレスが低かった可能性である。しかし、この点に関しては、組合役員単独統合型の上司についての結果との比較から、解釈が可能である。組合役員単独統合型の上司にとっては、組合役員はリーダーシップ機能を統合的に発揮する人物である。一方、分担相補型では、組合役員はリーダーシップを統合的には発揮できていない。しかし、分担相補型の上司の方が組合役員単独統合型の上司よりも対人関係ストレスは低い傾向にあった($p < .10$)。同時に、職制上司単独統合型の多面的なリーダーシップ行動を実行できている上司と比べても、分担相補型の上司は同様の得点を示していた。さらに、構造的複雑性を考慮した場合、単独統合型を上回ってストレスが低い状態にある可能性も指摘できる。これらのことを考慮すれば、単に受け手の存在として職制上司のストレスが説明されるのでは無く、複数リーダーの分業の効果であると考えられる。

まとめると、所属従業員への影響だけではなく、リーダーシップ発揮の当事者である上司においても、複数のリーダーによる分担形態の有効性の高さが認められた。また、特に構造的な状況の複雑性が高い場合に、上司のストレスについて複数リーダーが有効である可能性が高いことが示唆された。ただし、2名のリーダー間の関係が重要であり、関係が良好である場合には、当事者である上司のストレスは低い、不良であればストレスは高いと考えられる。

引用文献

- Bales, R. F. (1953) The equilibrium problem in small groups. In T. Parsons, R. F. Bales & E. A. Shils (Eds.), *Working Papers in the Theory of Action*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Burke, P. J. (1967) The development of task and social-emotional role differentiation. *Sociometry*, 30, 679-392.
- 淵上克義 (1987) 地位流動状況における勢力保持者の勢力維持傾向に関する実験的研究 心理学研究, 57, 335-341.
- 淵上克義 (1988) 勢力保持者の勢力維持傾向と知覚された類似性の関係 心理学研究, 58, 392-396.
- 淵上克義 (1989) 地位構造の不安定性の強度が勢力保持者の勢力維持傾向に及ぼす効果 心理学研究,

- 60, 188-191.
- 原谷隆史・川上憲人・荒記俊一・三島徳雄・永田頌史 (1995) 日本語版NIOSH職業性ストレス調査票の心理測定特性, 産業衛生学雑誌, 37, s156.
- 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
- Hatfield, D. W., & Hatfield, J. D. (1995) Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *Journal of Social Psychology*, 135, 687-698.
- 金井壽宏 (1991) 変革型ミドルの探求 白桃書房
- 城戸栄一郎 (1964) 経営管理方策に対する測定の効果 三隅二不二 (訳編) 経営の行動科学 ダイアモンド社 83-103.
- 高口央・坂田桐子・黒川正流 (2002) 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 実験社会心理学研究, 42, 40-54.
- 高口央・坂田桐子・黒川正流 (2005) 企業組織における管理監督者と組合リーダーによるリーダーシップの効果ー複数リーダーの分担形態の検討ー実験社会心理学研究, 44, 83-97.
- Lwin, M., & Hirose, Y. (1997) The effect of intra- and intergroup leadership on group goal attainment in a north-south gaming simulation. *Japanese Psychological Research*, 39, 109-118.
- 三隅二不二・黒川正流 (1971) 集団規模の大きさが集団のリーダーシップ機能及び成員の帰属意識、モラルに及ぼす効果に関する研究 教育・社会心理学研究, 10, 169-181.
- 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- 三隅二不二 (1994) リーダーシップの行動科学ー「働く日本人」の変貌 朝倉書店
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002) Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, 23, 215-235.
- Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002) Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. (1998) Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- 関本昌秀・花田光世 (1987) 企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究 産業・組織心理学研究, 1, 9-20.
- 白樫三四郎 (1999) リーダーシップの統合理論 北大路書房
- 田中宏二 (1992) 職業ストレスと健康 松本卓三・熊谷信順 (編著) 職業・人事心理学 ナカニシヤ出版 139-151.
- Tesser, A. (1988) Toward a self-evaluation maintenance model of social behavior. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 21, New York: Academic Press.
- 吉田道雄 (2000) 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」3ヶ月後の効果 日本グループ・ダイナミックス学会第48回大会発表論文集, 38-39.
- 吉田道雄 (2003) 集中講義による対人関係トレーニングの試み 日本グループ・ダイナミックス学会第50回大会発表論文集, 106-107.

- 1 本研究でのリーダーシップは、所属従業員の評定によって測定することとした。よって、リーダーシップを統合的に発揮できているリーダーは、実際に様々な行動を頻繁に実践できている人物である。
- 2 確認的因子分析を実施した結果、 χ^2 値は大きいもののCFIが十分に大きく、RMSEAも.08という基準値以下であり4因子構造として十分に適合度が高かった ($\chi^2(59)=923.72$, $NFI=.981$, $CFI=.982$, $RMSEA=.050$)。このため、構成概念に沿った因子構造として測定できたと判断した。ただし、Table 1に示しているように探索的因子分析の結果、下位因子では固有値の値も低いため、この因子構造により各リーダーのリーダーシップ発揮の形態を類型化した上で、さらに複数リーダーによる分担形態を吟味し集約した上で仮説の検討を行うこととした。これにより、固有値の低い下位因子のみの効果による仮説検討における歪みはある程度回避できるものと判断した。
- 3 確認的因子分析を実施した結果、4因子構造として十分に適合度が高いモデルが得られた ($\chi^2(71)=1126.62$, $NFI=.977$, $CFI=.979$, $RMSEA=.050$)。このため、構成概念に沿った因子構造として測定できたと判断した。ただし、職制上司についてのリーダーシップ評価尺度同様に、文体形態を吟味し集約した上で仮説の検討を行うこととした。
- 4 分担統合型と分担不統合型のみを抽出し、関係との2×2のクロス集計を実施した結果、 $\chi^2(4)=203.2$, $p<.001$ であり、Fisherの直接法を用いても $p<.001$ の有意な偏りが確認できた。