

## 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

高 口 央  
広島大学

坂 田 桐 子  
広島大学

黒 川 正 流  
九州女子大学

### 要 約

本研究では、企業組織において調査を実施し、職場集団内の2名のリーダーによるリーダーシップ機能の分担を吟味するとともに、リーダーが複数存在することと、所属従業員のモラル、帰属意識、およびストレスとの関連を検討した。日常業務に関わる複雑さの認知、集団サイズ、また支社の部署数を状況の複雑性として取り上げた。各集団の2人のリーダーのうち、1人は職制上の管理者（係長、もしくは班長）、もう1人は各部署に一名配置されている組合委員とした。有効回答者数8,758名のうち、管理職、組合委員、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、不明72名）を分析対象とした。分担の形態を吟味した結果、管理監督者のみが統合型であるよりも管理監督者と組合委員の2人がともに統合型である部署が多く存在することが確認できた。効果性について、2名がともに統合型である部署が、管理監督者のみが統合型である単独統合型と同等以上の成果を得ていることが示唆された。加えて、状況の複雑性が高い場合に、複数リーダーの有効性が示された。

キーワード：複数リーダー、集団間リーダーシップ、状況の複雑性

本研究の目的は、企業組織において、部署内の複数リーダーの集団内および集団間リーダーシップの効果を検討することである。

従来のリーダーシップ研究では、もっぱら単独リーダーについて研究され、単独リーダーの有効性の高さが示されてきた（e.g., Fiedler, 1967; 蜂屋, 1968; 三隅, 1978; House, 1971; Vroom & Yetton, 1973）。また、様々なリーダーシップ機能の有効性が指摘されているものの、それらはいずれも集団内メンバーに向けた機能が中心となっている（e.g., Fiedler, 1967; 三隅, 1978; Bass, 1997; Howell & Avolio, 1993; House, 1977）。すなわち、従来のリーダーシップ研究では、単独リーダーの集団内メンバーに対する影響力に焦点が当てられていたといえる。

しかし、その一方で、リーダーシップは機能的に複数の人物へ分化する可能性が高く（e.g., Burke, 1967; 蜂屋, 1968）、リーダー以外のメンバーもリーダーシップを発揮していることが指摘されている（e.g., Pearce & Sims,

2002）。例えば、Burke (1967) は、課題的役割と社会情緒的役割が別の人物に分化しやすいことを指摘している。また、実験的な手法によって複数リーダーの効果を検討した結果から、集団内にリーダーが複数出現する可能性は高く、かつ複数いた場合の方が多面的なリーダーシップ機能が補い合われることによって、統合的に発揮されやすいことも報告されている（高口・坂田・黒川, 2002）。これらの知見から、集団内の複数の成員にリーダーシップが機能的に分化した場合の効果を検討する必要があると考えられる。

また、リーダーシップ機能についても、集団内メンバーに対する行動だけでなく、集団間関係を調整したり集団間交渉を行うリーダーの役割を考慮するべきであると考えられる。Lwin and Hirose (1997) は、PM理論（三隅, 1978）に基づき、集団内目標達成機能（集団内P機能）、集団内関係維持機能（集団内M機能）、集団間交渉機能（集団間P機能）、および集団間関係維持機能（集団間M機能）の

4機能からなるものとして、集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの次元を提案している。本研究では、この枠組みを踏襲してリーダーの集団内行動だけではなく、集団間行動を含めてリーダーシップの効果を検討する。

では、集団の中にリーダーが複数存在することは、集団に対してどういった影響を与えるだろうか。集団に複数のリーダーが存在した場合、リーダー間での意見の不一致や対立によって集団全体に悪影響が及ぶことが指摘されている(蜂屋, 1999)。例えば、蜂屋(1972)は、高校運動部を対象とした調査から、複数リーダーによるリーダーシップの分担は、リーダー間の関係が悪ければリーダーシップの効果が低下する危険性を含んでいると示唆している。一方で、複数リーダーが有効であることを報告する知見も存在する(e.g., Neubert, 1999; Roberts & Foti, 1998; Pearce & Sims, 2002)。製造業の組織を対象として行われた研究(Newbert, 1999)では、非公式なリーダーが集団内に多く存在することが情報の交換や参加を高め、チームの凝集性や作業成績にポジティブに影響すると指摘されている。また、企業組織の改革管理チームを対象とした研究(Pearce & Sims, 2002)では、管理者のリーダーシップである垂直的(vertical)リーダーシップと、一般成員が発揮する影響力の平均として測定された共有(shared)リーダーシップが比較され、後者が業績のより有効な予測因であることが示唆されている。ただし、複数リーダーの有効性に関する研究はまだ非常に少ないため、どのような状況で複数リーダーが有効に機能するのか、もしくは機能しないのかは明らかにされていない。蜂屋(1972)が指摘するリーダー間の関係の他にも、複数リーダーの有効性を規定する要因があると考えられる。

そこで、複数リーダーの有効性を規定する要因として、本研究では組織環境に注目する。近年、多くの組織を取り巻く状況は複雑化し、従来の状況とは異なってきたことが指摘されている。例えば、現代の組織は、目的・目標が多様化し、規模が拡大しており、構造が複雑化し、組織間および個々の組織と社会との相互影響が大きくなるに伴い、他の組織や外部環境との良い関係の維持や環境変化への対処が強く要請されるようになっている(吉森, 1992)。本研究では、このような組織を取り巻く状況の複雑性を、複数リーダーのリーダーシップ有効性の調整要因として取り上げ検討する。

永田(1965a, 1965b)は、目標達成が相対的により複雑な状況である集団では、公式リーダーだけがリーダーシップを発揮するのではなく、複数のリーダーがリーダーシップを発揮するようになり、作業成績に関しても

効果的であることを示唆している。また、目標達成に他集団との相互接触を伴わざるを得ない状況下での複数リーダーの効果を検討した実験的研究から、複数リーダーによるリーダーシップの統合的な発揮が、集団間関係にポジティブな効果を持つことも報告されている(高口・坂田・黒川, 2002)。これらの研究から、集団が取り組む課題の構造化の程度が低かったり、複数の他集団との交渉を必要とするなど、集団の置かれた状況の複雑性が高い場合に、単独リーダーよりも複数リーダーの方が有効であることが予測される。なぜなら、複雑性の高い状況(目標の多様化、組織規模の拡大、課題構造の複雑化、環境変化など)は、一般的に、リーダーシップの要請が高い状況、もしくはリーダーの影響力が浸透しにくい(リーダーの統制力が低下する)状況であると考えられるからである。よって、複雑性の高い状況では、集団運営の困難度が増すため、複数のリーダーが状況に応じて相互補完的にリーダーシップを発揮することが有効であると考えられる。

状況の複雑性を構成する要素は多様であり、様々な観点から把握することが可能である。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中から、次の3点を取り上げる。1つは、課題の構造化の程度である。これは、達成すべき集団目標およびそれを達成するための手順や方法が明確である程度を意味し、目標のものにおける複雑性を意味する。これは、リーダーシップ行動の効果を調整する変数として多くの先行研究(e.g., Duncan, 1972; Fiedler, 1967; 金井, 1991; 小久保, 2002; Nebeker, 1975)において共通に指摘されてきた要因である。2つ目は、集団のサイズである。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。集団サイズが大きくなるほど、個人のリーダーシップ(特にM機能)が成員1人1人に及ぼす影響力は弱くなる(三隅・黒川, 1971)。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。本研究では、分析対象部署が所属する支社内の部署数を指標とした。

ここで、本研究で取り上げる複数リーダーの定義について述べておきたい。複数リーダーを構成するリーダー間関係には様々なパターンがあるが、各集団に必ず公式リーダーが1名存在することを前提とした場合、大まかに次の2通りのケースが想定できる。(1)単一集団内に複数のリーダーが存在するケース。このケースの中には、公式リーダーの他に非公式リーダーが自然発生的に出現した結果、複数名のリーダーが単一集団内に存在するよ

うになったケースや、企業組織における課長と課長補佐のように、公式の役割としての正リーダーと副リーダーが2人で同一の集団を統括するケースが含まれる。後者の場合は、複数リーダーのいずれもが、種類や強度の違いはあるものの公式の役割に付随する権限を保持している。(2) 企業組織における課長と係長のように、正リーダーと副リーダーが統括すべき集団そのものが階層構造になっているケースである。副リーダーが単独で統括すべき下位集団を有し、その複数の下位集団を正リーダーが統括するような場合がこれにあたる。

従来の複数リーダーに関する先行研究(蜂屋, 1968, 1972, 1999; 永田, 1965a, 1965b)の大部分が(1)のような単一集団における複数リーダーに関するものであることから、本研究でもまずは単一集団における複数リーダーに焦点を当て、現場の課題遂行集団における(1)の複数リーダー間関係についての基本的な知見を得ることとした。具体的には、企業組織の職制上の各部署を分析対象とし、公式リーダーを部署の管理監督者(係長または班長)、非公式リーダーを各部署に必ず1名配置されている組合委員(以下、組合リーダー)として検討を行うこととした。

この非公式リーダーの選定は、複数リーダーの効果を検討する研究計画を説明した上で、労働組合執行部と行った打ち合わせに基づいたものである。打ち合わせの結果、当該企業においては係長(班長)と組合リーダーの関係によって複数リーダーの有効性を検討できる現状にあるとの報告を得た。組合執行部によれば、当該企業においては、組合リーダーが福利厚生の上という組合活動に終始するだけでなく、各職場での企業組織体としての業務活動を職制上の管理者をサポートして向上させることも暗黙のうちに役割に含まれているということであった。事実、組合執行部側の調査目標として、各部署の組合リーダーのリーダーシップが組合活動以外の業務活動に対してどの程度有効かを明らかにすることが含まれていた。また、本調査の対象企業は、労働組合の姿勢が経営側と極度の協調路線であった。一般的には、労働組合は賃金闘争や従業員の待遇を巡って経営側と多少とも対立構図にあることが予想されるが、組合執行部との打ち合わせで確認したところ、調査時期の数年前から強い協調路線であり、そのことが組合員にも浸透しているとのことであった。加えて、管理職者の全有効回答者数1,762名中1,099名(62.4%)が組合リーダー経験者であった。組合執行部からも、数年来組合活動に携わることが、職制上の昇進の妨げになることはなく、むしろプラスの効果を持つ可能性が高いとの報告を受けた。つま

り、本調査対象の企業では、労働組合が福利厚生面だけではなく職務に関しても助言や指示を行う正当性のある程度有していたと考えられる。このことから、各部署に1名配置されている組合リーダーは、他の従業員に比べて職務遂行に関する影響力を有しやすく部署集団における非公式リーダーと見なされやすい、あるいは少なくとも部署の管理監督者を補佐する役割と見なされやすいと考えることができる。これらのことから、本調査では、職制上の管理監督者と組合リーダーの2名をリーダーと定義した。

まとめると、本研究では、企業組織を対象として調査を実施し、複数リーダーの分担形態と効果性指標(モラル、帰属意識、およびストレス)との関連を、状況の複雑性の調整効果を視野に入れて検討する。本研究では、集団内と集団間のリーダーシップ両次元が同時に高く発揮されている場合を統合的な発揮とし、両次元の発揮が共に低い場合を不統合な発揮と定義する。したがって、リーダーが単独で集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの2次元を同時に高く発揮する場合(単独統合型)と、2人のリーダーが共に統合的な発揮の場合(分担統合型)を区別し、各所属従業員のモラル、帰属意識、およびストレスについて検討する。状況の複雑性は、各部署従業員が知覚する日常業務における困難さの知覚(複雑性知覚)と部署構成人数(部署サイズ)、さらに当該部署が位置する支社内の部署数(支社サイズ)、以上3つの変数から測定する。

最後に、本研究の中心的な予測は、次の通りである。状況的な複雑性が高い場合、管理監督者単独によるリーダーシップの発揮(以下、管理監督者統合型)よりも、2名がともに統合型である場合(以下、分担統合型)の方が、従業員のモラルおよび帰属意識を高め、ストレスを低減する効果が大きいと予測する。加えて、蜂屋(1972, 1999)の知見から、分担統合型が管理監督者統合型と同等以上の効果を持つためには、複数のリーダー間関係が良好である必要があると考えられる。

## 仮 説

1. 不統合型よりも、管理監督者統合型の方が有効(モラル、および帰属意識が高く、ストレスが低い)であろう。
2. リーダー間関係が良好である場合、不統合型よりも分担統合型の方が有効であろう。
3. 状況の複雑性が高い場合、リーダー間関係が良好であれば、管理監督者統合型の部署よりも分担統合型の部署の方が有効であろう。

## 方 法

### 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大手企業 A 社であった。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ともに、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。

### 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、労働組合のリーダー (委員) が担当組合員に質問紙を配布・回収した。調査対象者は、係長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。実施時期は、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。

本研究では、労働組合の意向により、多岐にわたる組合活動への認識、および評価に加え、組合活動の指針を得るためのライフスタイル等の生活意識調査が含まれ、測定内容が広範になったため、研究実施のための測定項目数への制約が存在した。このため、既存の尺度から一部を選出した項目の使用によって各変数の測定を行わざるを得なかった。そこで、測定項目の選出にあたっては、労働組合執行部との打ち合わせを数回に分けて実施した。この際、執行部を通して一般従業員の意見を反映させ、各項目の表現の修正を行った。

### 分析対象者数：

有効回答数 8,758 名 (回収者数 9,491 名) のうち、管理職、組合リーダー、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、不明 72 名) を分析対象とした。

### 調査内容：

#### (1) 管理監督者リーダーシップ評価尺度 (5 件法)；

基本的に、Lwin and Hirose (1997) の尺度に基づきリーダーシップ 4 機能に対応するリーダー行動測定項目を計

14 項目作成した (集団内 P 機能 4 項目、M 機能 4 項目、集団間 P 機能 3 項目、集団間 M 機能 3 項目)。本研究では、企業組織の職場集団を対象として調査を実施するため、具体的な項目作成には、三隅 (1988) の事務・技術系課長のリーダーシップ行動、および工場課長のリーダーシップ行動で作成された項目を参考にした。三隅 (1988) で提示された項目は、集団内過程に焦点を当てた検討により P 機能と M 機能の 2 因子が抽出されているものの、「上司・他部門に対して、いうべきことは堂々と主張しますか」、「企業を取り巻く外部の変化に敏感に対応しよう」と心がけていますか」というリーダーの対外的な課題行動を P 機能として含み、また「セクショナリズムに陥って自部門の利益ばかりを主張することがありますか」、「担当業務を決める時、係長 (下位集団のリーダー) の意見を聞きますか」というリーダーの対外的調整行動を M 機能として位置づけ、構成されたものである。先に述べたように、従来のリーダーシップ研究では集団間過程が注目されていないため、集団内過程に焦点を当てた因子構成がなされていたと考える。本研究では、リーダーシップ機能を集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの次元からなる 4 機能として捉えるため、先行研究で区別されてこなかったこれらのリーダー行動を集団間リーダーシップの参考にする。なお、本研究では、事務部門と製造部門の双方が混在する職場集団を対象として調査を実施するため、上記の尺度を参考にした上で、さらに組合執行部との打ち合わせを綿密に実施し、対象企業の実情に即した項目を作成した (Appendix 1 参照)。

#### (2) 組合リーダーのリーダーシップ評価尺度 (5 件法)；

本研究では、複数リーダーによるリーダーシップ機能の補完的な発揮による効果に焦点を当てることを目的としているため、管理監督者のリーダーシップ評価尺度と対応可能なリーダーシップ尺度を組合リーダーについて作成し測定した (計 15 項目：集団内 P 機能 5 項目、M 機能 4 項目、集団間 P 機能 3 項目、集団間 M 機能 3 項目)。この際、組合リーダーは、職場の管理監督者と比べ職務に関する公式の権限が乏しいことを考慮して (1) の項目を修正した。例えば、管理監督者の集団内 P 機能項目である「あなたの管理監督者は、仕事についての指示や命令をよくする方ですか」という項目を、組合リーダーの場合は、「あなたの組合リーダーは、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。これらの修正は、組合リーダー固有の行動となるように行ったのではなく、相対的に職制上の権限が乏しいメンバーが発揮可能なリーダーシップ行動を表すように行った。これらの項目は、組合執行部に測

定意図を説明し現実場面との対応を考慮して作成し、各項目を吟味して本調査に使用した (Appendix 2 参照)。

(3) リーダー間関係性評価項目 (5 件法)；

「あなたの管理監督者は、組合リーダーに対して好意的または協調的に接しますか」、「組合リーダーは、あなたの方の管理監督者に対して好意的または協調的に接しますか」、「あなたの管理監督者は、部下が組合活動することにごれくらい好意的ですか」、「あなたの組合リーダーは、組合員が会社の業務に精励することにごれくらい好意的ですか」の 4 項目を新たに作成し測定した。

(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) 複雑性知覚測定尺度 (5 件法)；

「会社の経営改革の影響で、あなたの部署の日常業務にも変革が求められるようになったと感じますか」、「会社が経営改革を進めていることで、自分の部署の目標そのものが複雑になったりわかりにくくなっていると思いますか」などの 4 項目で測定した。

(6) モラール；

三隅 (1978) を参考にモラール尺度を作成し、モチベーター (3 項目)、業績規範 (3 項目)、および部署での会合評価 (3 項目) を測定した。また、質問紙の構成上の問題から、モチベーターと業績規範については 4 件法で測定し、部署での会合評価については 5 件法で測定した。

(7) 帰属意識尺度；

企業組織への帰属意識を測定することを目的に、企業帰属意識尺度 (関本・花田, 1987) を参考にして新たに 7 項目を作成した (5 件法)。

(8) 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。具体的には、「私たちの部署では誰が何をすべきかでよく議論になる」など部署内対人関係ストレス 3 項目、「私の部署と他の部署との間には対立がある」など部署間対人関係ストレス 3 項目、「自分にどれくらいの権限があるのかはつきりしない」など役割葛藤ストレス 3 項目、「自分がこうするべきだと思う方法とは違うやり方で仕事をしなければならない」など役割曖昧さストレス 3 項目、および「今から 5 年後に、私の仕事技術は有用で価値あるものであると思う」など将来不安ストレス 3 項目であった。

## 結 果

### 測定尺度の検討：

管理監督者リーダーシップ評価尺度 (5 件法) について、確認的因子分析を実施した結果、 $\chi^2$  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 ( $\chi^2(59) = 923.72, NFI = .981, CFI = .982, RMSEA = .050$ )<sup>1)</sup>。ただし、4 機能として以降の検討を行うには、各因子を構成する項目数が少なく十分ではない可能性がある。このため、本研究の焦点である集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの 2 因子構造として、再度確認的因子分析を実施した。その結果、 $\chi^2$  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 2 因子構造として十分に適合度が高かった ( $\chi^2(49) = 1805.82, NFI = .963, CFI = .964, RMSEA = .078$ )。また、集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの信頼性も十分に高かった ( $\alpha > .85$ )。

また、組合リーダーのリーダーシップ評価尺度についても、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 ( $\chi^2(71) = 1126.62, NFI = .977, CFI = .979, RMSEA = .050$ )<sup>2)</sup>。管理監督者の場合と同様に、集団内・間リーダーシップの 2 因子構造として、再度確認的因子分析を実施した。その結果、組合リーダーの尺度においても十分に適合度が高いことが確認できた ( $\chi^2(48) = 544.13, NFI = .988, CFI = .989, RMSEA = .042$ )。また、集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの信頼性も十分に高かった ( $\alpha > .86$ )。したがっ

1) 探索的因子分析 (主因子法, バリマックス回転) の手法を用いた場合も、集団内 P 機能 ( $\alpha = .57$ ), M 機能 ( $\alpha = .91$ ), 集団間 P 機能 ( $\alpha = .88$ ), および M 機能 ( $\alpha = .84$ ) と解釈可能な 4 因子構造が得られている。  
2) 探索的因子分析 (主因子法, バリマックス回転) の手法を用いた場合も、集団内 P 機能 ( $\alpha = .86$ ), M 機能 ( $\alpha = .89$ ), 集団間 P 機能 ( $\alpha = .80$ ), および M 機能 ( $\alpha = .83$ ) と解釈可能な 4 因子構造が得られている。

Table 1  
因子分析表

	1	2	3	4	5	6	7	共通性
<b>帰属意識</b>								
会社の上層部や経営陣を一般に信頼できると思いますか	.60	-.17	-.09	.06	.26	-.13	.12	.50
あなたの意見や要望は、会社の経営や職場運営に取り入れられていますか	.51	-.18	-.08	.09	.23	-.06	.09	.37
あなたは、自分がA社の社員であることを世間の人々に対してどれくらい誇らしく感じますか	.50	-.05	-.06	.17	.04	.11	.10	.31
あなたの給料や賞与などの処遇を、世間一般の会社に比べてどう思いますか	.46	-.05	-.02	.01	.02	.04	-.05	.22
A社では、昇進や人事が公平に行われていると思いますか	.46	-.12	-.05	.00	.29	-.16	.06	.35
あなたは、世間一般でのA社の評判がどれくらい気になりますか	.44	-.02	-.06	.09	.06	.24	.07	.27
労働組合ではなく、A社がとっている福利厚生施策についてどう思いますか	.43	-.04	-.02	.02	.08	.01	.00	.20
<b>役割ストレス</b>								
自分にどれくらいの権限があるのかはっきりしない	-.06	.71	.09	-.05	-.11	.04	-.02	.54
自分の責任がなんなのかわからない	-.06	.65	.13	-.12	-.11	-.06	-.04	.48
自分たちとはやり方の違う集団と仕事をしている	-.10	.49	.21	-.09	-.11	.08	.03	.32
自分がこうするべきだと思う方法とは違うやり方で仕事をしなければならぬ	-.11	.47	.12	-.07	-.11	.13	.04	.28
十分な人員・機器や材料もないまま仕事を割り当てられる	-.17	.46	.14	-.05	-.07	.18	.08	.30
<b>職場間葛藤ストレス</b>								
私の部署と他の部署との間に対立がある	-.06	.19	.78	-.03	-.04	.07	.04	.66
私の部署と他の部署とはうまく合わない	-.08	.19	.76	-.07	-.09	.10	.02	.64
私の部署では小グループ同士が衝突している	-.05	.23	.41	-.06	-.13	.02	.06	.25
全体の目標を達成するために私の部署と他の部署は協調している	.16	-.10	-.40	.16	.25	.00	.15	.31
<b>モチベーター</b>								
私の仕事はおもしろい	.16	-.13	-.08	.85	.13	.01	.14	.81
毎日の仕事に張り合いを感じる	.20	-.16	-.07	.82	.16	.01	.18	.81
私は今の仕事を十分こなしている	.01	-.08	-.08	.30	.01	.12	.11	.13
<b>会合評価</b>								
あなたの上司が主催する職場の会合での話し合いは、あなたの仕事を進める上でどれくらい役に立っていますか	.25	-.15	-.10	.11	.69	.03	.12	.60
職場の会合はお互いに気軽に話し合える雰囲気ですか	.17	-.17	-.15	.14	.64	.04	.00	.52
会社や上司はあなた方社員に、仕事の方針や経営状態についても知らせてくれますか	.23	-.18	-.13	.06	.57	.08	.11	.45
<b>複雑性知覚</b>								
会社の経営改革の影響で、あなたの部署の日常業務にも変革が求められるようになったと感じますか	.14	.00	-.05	.11	.11	.56	.13	.38
会社が経営改革を進めていることで他部署とのまきつや対立が生じやすくなったと思いますか	-.06	.12	.23	-.01	-.01	.55	.08	.38
会社が経営改革を進めていることで、自分の部署の目標そのものが複雑になったりわかりにくくなっていると思いますか	-.10	.18	.12	-.04	-.05	.49	.01	.31
あなたは、同業他社や他業種企業の情報・お客様の需要動向などについて、どれくらい関心を持っていますか	.17	.02	-.07	.15	.04	.37	.11	.21
<b>業績規範</b>								
仕事仲間の間に仕事に対する張りつめた雰囲気がみなぎっている	.03	.08	.04	.04	-.01	.07	.63	.42
仕事仲間の間に他の職場には負けたくないという気持ちがある	.12	-.01	.02	.18	.08	.15	.50	.32
仕事仲間は互いに指摘しあったり批評しあったりしている	.02	-.01	-.01	.17	.11	.06	.33	.16
信頼性係数	.72	.73	.72	.74	.76	.58	.54	
固有値	5.54	2.78	1.78	1.45	1.37	1.29	1.10	
寄与率 (%)	19.11	9.59	6.15	5.00	4.73	4.46	3.79	
累積寄与率 (%)	19.11	28.70	34.85	39.84	44.57	49.03	52.82	

て、以降の分析では、管理監督者、および組合リーダーともに集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの2因子構造として、それぞれのリーダーシップ評価尺度を使用可能であると判断した。

リーダー間関係について、確認的因子分析を実施した結果、1因子構造として分析に使用可能であると判断した( $\chi^2(1)=28.17$ ,  $NFI=.996$ ,  $CFI=.996$ ,  $RMSEA=.067$ )。信頼性係数も十分に高いものであった( $\alpha=.89$ )。

次に、各測定項目のまとまりを示すことを目的として、リーダーへの評価以外の他の尺度について、探索的因子分析を実施した。これは、先述したように項目の選定に際してその総数に限界があり、既存の尺度から一部の項目を抜粋して使用したためである。探索的因子分析(主因子法・バリマックス回転)の結果、7因子構造が得られた(Table 1)。さらに、得られた各因子について、全分析対象者の回答について、測定尺度別に確認的因子分析の手法によって、その構造を検証した。

第1因子として得られた帰属意識尺度について、確認的因子分析を実施した結果、1因子構造として十分に高い適合度が示された( $\chi^2(9)=155.32$ ,  $NFI=.978$ ,  $CFI=.979$ ,  $RMSEA=.052$ )。また、信頼性係数も高かった( $\alpha=.72$ )。

ストレス尺度については、第2因子として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; $\alpha=.73$ )、第3因子として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(4項目; $\alpha=.72$ )が得られた。確認的因子分析を実施した結果、この2因子構造としての適合度が十分に高く、分析に使用可能であると判断した( $\chi^2(23)=221.29$ ,  $NFI=.983$ ,  $CFI=.985$ ,  $RMSEA=.038$ )。以降の分析では、対人関係ストレスと役割葛藤ストレスの2因子を用いた。

モラル尺度については、第4因子としてモチベーター( $\alpha=.74$ )、第5因子として会合評価( $\alpha=.76$ )、および第7因子として業績規範( $\alpha=.54$ )が得られた。業績規範は信頼性係数が十分に高いものではなかったが、確認的因子分析を実施した結果、3因子構造として適合度が十分に高く、分析に使用可能であると判断した( $\chi^2(24)=377.50$ ,  $NFI=.974$ ,  $CFI=.976$ ,  $RMSEA=.050$ )。

ただし、第6因子として得られた複雑性知覚尺度につ

いては、確認的因子分析を実施したが適合性指標が十分ではなかった( $\chi^2(2)=378.49$ ,  $NFI=.898$ ,  $CFI=.899$ ,  $RMSEA=.178$ )。また、信頼性係数も高いものではなかったため( $\alpha=.58$ )、以降の分析には使用しない。

#### 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、集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの2次元で捉え類型化を行う。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。管理監督者では、集団内リーダーシップの平均得点は3.61( $SD=.38$ )であり、集団間リーダーシップの平均得点は3.62( $SD=.41$ )であった。組合リーダーでは、集団内リーダーシップの平均得点は3.55( $SD=.34$ )であり、集団間リーダーシップの平均得点は3.43( $SD=.31$ )であった。リーダーシップの各2次元を33%水準で高中低3群に分割し、それぞれの高群と低群の組み合わせによって全788部署の管理監督者と組合リーダーを類型化した<sup>3)</sup>。管理監督者では、集団内リーダーシップ低群は平均得点3.19、高群は平均得点3.99であり、集団間リーダーシップ低群は平均得点3.16、高群は平均得点4.03であった。組合リーダーについては、集団内リーダーシップ低群は平均得点3.18、高群は平均得点3.91であり、集団間リーダーシップ低群は平均得点3.11、高群は平均得点3.77であった。

以降の検討で用いる管理監督者と組合リーダーのタイプの組み合わせを表に示した(Table 2)。分担形態は、次の通りである。①管理監督者と組合リーダーが共に集団内・集団間リーダーシップの両次元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低)が、全788部署中、79部署存在した。②管理監督者は不統合型であり組合リーダーのみが統合型である「組合統合型」(管理監督者は集団内・間リーダーシップのタイプが共に低であり、組合リーダーは集団内・間リーダーシップのタイプが共に高)は、39部署であった。③管理監督者のみが統合型である「監督者統合型」(管理監督者は集団内・間リーダーシップのタイプが共に高であり、組合リーダーは集団内・間リーダーシップのタイプが共に低)が、28部署であった。④管理監督者と組合

3) 通常PM理論では、高低2群の分割によって類型化がなされるが、本研究ではP機能とM機能を区別せず集団内と集団間の2次元で検討を行う。そのため、単純に2群に分割すれば、低群にPM理論でのPm型やpM型の一部が内包されてしまうことになる。この場合、Pm型の効果、あるいはpM型の効果が低群で認められることになると考えられる。よって、本研究では高中低の3群に分割した高群と低群を使用することで、この可能性を回避し類型化を行った。

Table 2  
管理監督者と組合リーダーのリーダーシップ類型の組み合わせ度数

	集団内	集団間	組合リーダー					合計
			集団内低 集団間低	集団内高(中) 集団間低	集団内低 集団間高(中)	集団内中(高) 集団間中(高)	集団内高 集団間高	
管理監督者	低	低	79	10	14	67	39	209
	高(中)	低	17	5	9	19	9	59
	低	高(中)	20	3	5	16	13	57
	中(高)	中(高)	56	28	26	83	70	263
	高	高	28	19	10	70	73	200
合計			200	65	64	255	204	788

注) 表内の数値は部署・集団数を示す。集団内中(高)と集団間中(高)の組み合わせは、中群同士、もしくは中群-高群、高群-中群の組み合わせである。

Table 3  
リーダー関係、および複雑性指標別の各分担形態の部署数

		分担形態			
		分担不統合型	組合統合型	監督者統合型	分担統合型
リーダー間関係	良好	3	28	13	72
	不良	76	11	15	1
部署サイズ	大	47	18	17	26
	小	32	21	11	47
支社サイズ	大	43	13	16	22
	小	36	26	12	51

注) 表内の数値は部署数を示す。

リーダーが共に統合型である「分担統合型」は、73 部署であった。以降では、この4形態を用いて検討を行う。典型的な形態を分析することによって、複数リーダーと単独リーダーの明確な比較検討が可能になると考えられる。

分担形態とリーダー間関係：

まず、調査対象企業が労使協調関係にあるかどうかを確認するために、労働組合路線確認項目への回答の平均値を算出したところ、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、職場内の組合リーダーが管理監督者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、管理監督者と組合リーダー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。

次に、リーダー間関係性評価得点を検討した。全788部

署のリーダー間関係性評価の平均得点は、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、全体的に管理監督者と組合リーダー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、リーダー間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(良好・不良)×分担形態(4)の各セルの度数をTable 3に示す。Table 3より、分担不統合型ではリーダー間関係が悪く(79中76が不良)、分担統合型は良好(73中72が良好)という明らかな偏りが存在していることがわかる。同一の職場環境で、管理監督者と組合リーダー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と考えられる。この偏りのために、仮説2についての直接的な検討は行えない。また、本研究での分担統合型についての結果は、リーダー間関係が良

Table 4  
分担形態と部署サイズを要因とした分散分析表

	分担形態の主効果			部署サイズの主効果			交互作用効果		
	F 値	p	自由度	F 値	p	自由度	F 値	p	自由度
モチベーター	25.08	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	3.44	.02	(3, 211)
業績規範	6.65	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	2.65	.06	(3, 211)
会合評価	83.46	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	1.19	ns.	(3, 211)
帰属意識	34.87	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	<1	ns.	(3, 211)
部署間葛藤ストレス	33.45	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	1.57	.20	(3, 211)
役割ストレス	23.62	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	6.58	.001	(3, 211)

Table 5  
分担形態別の各指標の平均得点

	分担形態			
	分担不統合型	組合統合型	監督者統合型	分担統合型
モチベーター	2.53 <sup>a</sup>	2.62 <sup>a</sup>	2.79 <sup>b</sup>	2.84 <sup>b</sup>
業績規範	2.38 <sup>a</sup>	2.39 <sup>a</sup>	2.51 <sup>b</sup>	2.51 <sup>b</sup>
会合評価	3.15 <sup>a</sup>	3.12 <sup>a</sup>	3.75 <sup>bc</sup>	3.91 <sup>bd</sup>
帰属意識	3.30 <sup>a</sup>	3.44 <sup>bc</sup>	3.46 <sup>bc</sup>	3.68 <sup>bd</sup>
部署間葛藤ストレス	2.23 <sup>a</sup>	2.09 <sup>bc</sup>	2.05 <sup>bc</sup>	1.87 <sup>bd</sup>
役割ストレス	2.32 <sup>a</sup>	2.24 <sup>a</sup>	2.09 <sup>b</sup>	2.07 <sup>b</sup>

注) 付記した文字a-b, c-d間には, 多重比較の結果5%以下の有意差が存在したことを示す。

好である場合のものであるとの限定をつけた解釈が必要となる。

#### 状況の複雑性：

全 788 部署を対象として, 本研究で取り上げる 2 つの複雑性指標について検討したところ, 部署の構成人数 (以下, 部署サイズ) は, 3-61 名 ( $Me=6$ ), および支社に含まれる部署数 (以下, 支社サイズ) は, 4-38 部署 ( $Me=17$ ) であった。中央値折半によりそれぞれを大小 2 群に分割したところ, 部署サイズについては, 小群が平均 4.55 人 ( $SD=1.09$ ) であり, 大群は平均 10.12 人 ( $SD=6.18$ ) であった。支社サイズは, 小群が平均 12.65 部署 ( $SD=3.42$ ) であり, 大群は平均 23.30 部署 ( $SD=5.96$ ) であった。部署サイズおよび支社サイズ × 分担形態の各セルの度数を Table 3 に示す。度数の若干の偏りは見受けられるが, 状況の複雑性指標と分担形態との交互作用効果を検討することは可能であると考えられる。

#### 分担形態による効果比較：

帰属意識, モラル, およびストレスのそれぞれについて部署を分析単位として, 分担形態 (4) と状況の複雑

性を独立変数とする ANOVA を実施した。この際には, 分担形態と部署全体の効果性指標との関連を明らかにすることが目的であるため, 職場ごとに所属従業員の得点の平均値を算出した上で, 従属変数として扱い分析を実施した。つまり, 以降に示す分析は, 個人を対象とした検討ではなく, 集団単位の検討である。

まず, 集団内過程での状況の複雑性が分担形態と効果性指標との関係にどのような影響を及ぼしているかを検討するため, 分担形態 (4) と部署サイズの大小を独立変数とする ANOVA を実施した (Table 4)。その結果, 全ての指標について分担形態の主効果が有意であった ( $F_s > 4.90$ ,  $p < .001$ )。多重比較の結果 (Table 5), 全ての指標において不統合型の部署と監督者統合型, および分担統合型の部署の間に有意な差が認められた。この結果は, 先行研究と一致し仮説 1 を支持する結果である。また, リーダー同士が良好な関係にあった分担統合型と不統合型との間に有意な差が認められたことは, リーダー間関係が良好であれば分担統合型は有効であるとした仮説 2 を間接的に支持するものと解釈できる。

さらに, 会合評価, 帰属意識, および対人関係ストレスについては, 監督者統合型より分担統合型の方がより

Table 6  
分担形態と部署サイズの交互作用効果に関する平均得点

部署サイズ		分担形態			
		分担不統合型	組合統合型	監督者統合型	分担統合型
モチベーター	大	2.57 <sup>a</sup>	2.65	2.70 <sup>bce</sup>	2.86 <sup>bd</sup>
	小	2.47 <sup>a</sup>	2.60 <sup>a</sup>	2.93 <sup>bf</sup>	2.80 <sup>b</sup>
業績規範	大	2.41 <sup>a</sup>	2.38 <sup>a</sup>	2.46	2.56 <sup>be</sup>
	小	2.35 <sup>a</sup>	2.42 <sup>c</sup>	2.60 <sup>bd</sup>	2.46 <sup>bef</sup>
役割ストレス	大	2.28 <sup>a</sup>	2.19	2.19 <sup>e</sup>	2.03 <sup>b</sup>
	小	2.38 <sup>a</sup>	2.31 <sup>a</sup>	1.97 <sup>bf</sup>	2.11 <sup>b</sup>

注1) 付記した文字a-b, c-d間には, 部署サイズの各群における分担形態の単純主効果が有意であり, 多重比較の結果5%以下の有意差が存在したことを示す。また, 各分担形態における部署サイズの単純主効果に基づき, 5%水準で有意であったものにはe-fの文字を付記した。注2) 分析に使用した平均得点は部署単位で集計して算出しており, 分析対象はTable 3に示した部署数と対応するが, 各得点算出時のデータ数は部署サイズ大小の順で, 分担不統合型 (443, 176), 組合統合型 (144, 109), 監督者統合型 (165, 57), 分担統合型 (197, 237) であった。

有効であるという有意な差が認められた。このことは, 状況の複雑性にかかわらず, リーダー間関係の良好な分担統合型が監督者統合型より効果的であることを示唆するものである。

次に, モチベーター, および役割ストレスについては有意な交互作用効果が認められた (Table 4)。また, 業績規範についても, 交互作用効果が有意傾向であった (Table 4)。モチベーターについて下位検定を実施したところ (Table 6; Figure 1), 部署サイズが小さい場合に, 分担形態の有意な単純主効果が認められた ( $F(3, 211) = 18.19, p < .001$ )。多重比較の結果, 不統合型, および組合統合型よりも, 監督者統合型と分担統合型が効果的であることが示された。一方, 部署サイズが大きい場合にも, 分担形態の有意な単純主効果が認められた ( $F(3, 211) = 8.70, p < .001$ )。多重比較の結果, 監督者統合型と分担統合型が不統合型よりも効果的であることが示された。さらに, 監督者統合型よりも分担統合型の方が効果的であることも示された。また, 監督者統合型において部署サイズの有意な単純主効果が認められ ( $F(1, 211) = 6.68, p < .02$ ), 部署サイズ大群よりも小群の方が有意に効果的であった。

業績規範での交互作用効果についての下位検定を実施したところ, 分担形態の単純主効果は, 部署サイズの両群において有意であった ( $F_s(3, 211) > 3.79, p < .02$ ; Table 6)。部署サイズ小群においては, 不統合型よりも, 監督者統合型および分担統合型が有意に効果的であった。さらに, 組合統合型, および分担統合型よりも, 監督者統合型は有意に効果的であった。一方, 部署サイズ大群では, 分担不統合型, および組合統合型よりも, 分担統合型が有意に効果的であった。ただし, 監督者統合型と不統合型

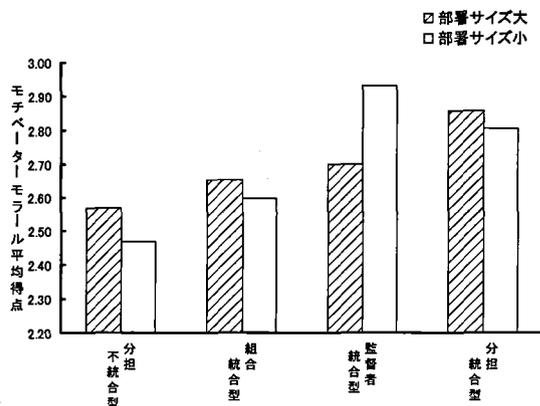


Figure 1. モチベーターモラールに関する分担形態と部署サイズの交互作用効果

との間に有意な差は認められなかった。さらに, 分担統合型において, 部署サイズの有意な単純主効果が認められ ( $F(1, 211) = 4.26, p < .05$ ), 部署サイズ大群が小群よりも有意に効果的であった。

次に, 役割ストレスについて下位検定を実施した結果, 分担形態の単純主効果は, 部署サイズの両群において有意であった ( $F_s(3, 211) > 3.82, p < .02$ ; Table 6)。部署サイズ小群では, 監督者統合型, および分担統合型が, 分担不統合型よりも効果的であることが示された。一方, 部署サイズ大群では, 不統合型と分担統合型との間には有意な差が認められた。ただし, 不統合型と監督者統合型との間に有意な差は認められなかった。次に, 監督者統合型では部署サイズの単純主効果が認められ ( $F(1, 211) = 7.95, p < .01$ ), 部署サイズ大群よりも小群が効果的であった。

Table 7  
分担形態と支社サイズを要因とした分散分析表

	分担形態の主効果			支社サイズの主効果			交互作用効果		
	F 値	p	自由度	F 値	p	自由度	F 値	p	自由度
モチベーター	22.53	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	<1	ns.	(3, 211)
業績規範	6.00	.001	(3, 211)	1.38	ns.	(1, 211)	1.39	ns.	(3, 211)
会合評価	81.23	.001	(3, 211)	3.90	.06	(1, 211)	1.29	ns.	(3, 211)
帰属意識	33.78	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	<1	ns.	(3, 211)
部署間葛藤ストレス	32.75	.001	(3, 211)	<1	ns.	(1, 211)	1.75	.16	(3, 211)
役割ストレス	19.25	.001	(3, 211)	2.13	.15	(1, 211)	1.60	.20	(3, 211)

注) 分析に使用した平均得点は部署単位で集計して算出しており、分析対象はTable 3に示した部署数と対応するが、各得点算出時のデータ数は支社サイズ大小の順で、分担不統合型 (362, 260)、組合統合型 (96, 157)、監督者統合型 (131, 91)、分担統合型 (160, 274) であった。

以上の下位検定の結果から、モチベーター、業績規範、および役割ストレスについては、単独リーダーと複数リーダーの有効性を状況の複雑性が調整するとした仮説3をおおむね支持する方向にあるものと解釈できる<sup>4)</sup>。

次に、集団間過程に対応する状況の複雑さを示す要因である、支社サイズと分担形態の2要因のANOVAを実施した (Table 7)。その結果、会合評価についてのみ支社サイズの主効果が有意傾向であり、支社サイズが小さい群 ( $M=3.53$ ) が大きい群 ( $M=3.43$ ) よりも平均得点が高い傾向にあった。ただし、分担形態の主効果は認められているものの、有意な交互作用効果は認められなかった。すなわち、支社サイズについては、仮説3は支持されなかった。

## 考 察

本研究では、集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの統合的な発揮という観点から、部署内に2名のリーダーが存在してリーダーシップを発揮する場合 (分担統合型) と、管理監督者のみがリーダーシップを統合的に発揮する場合 (単独統合型) に、所属従業員にもたらされる成果 (モラルと帰属意識の高さ、およびストレスの低さ) を比較検討することを目的とした。

本研究で得られた結果は次の通りである。(1) 管理監督者統合型は不統合型よりも効果的であるという仮説1は、モラル、帰属意識、およびストレスの全ての指標について支持された。(2) リーダー間関係が良好である場合、分担統合型は不統合型より有効であるという仮説2については、リーダー間関係が不良な分担統合型がほとんど存在しなかったために厳密な検討はできなかったものの、全ての指標について間接的に支持する結果が得られたといえる。さらに、(3) 会合評価、帰属意識、および対人関係ストレスという3つの指標については、分担統合型が監督者統合型を上回るという結果が得られた。(4) 状況の複雑性の調整効果に関する仮説3は、対外的な状況の複雑性指標である支社サイズについては支持されなかったが、リーダーシップの発揮の困難さという複雑性指標 (部署サイズ) について一部支持された。複雑性が高い (部署サイズが大きい) 場合に、分担統合型が監督者統合型を上回るという仮説3が明確に支持されたのはモチベーターについてのみであった。しかし、業績規範および役割ストレスについて得られた結果は、状況の複雑性が低い場合には分担統合型より監督者統合型の方が有効であるが、複雑性が高い場合には監督者統合型の有効性が低いため、相対的に分担統合型の有効性が高

4) なお、先述したようにリーダー間関係と分担形態に関連が認められたため、本分析ではリーダー間関係を要因から除外した。ただし、リーダー間関係性評価を統制した場合でも同様の結果が得られることを確認している。リーダー間関係性評価得点を共変量とした場合、会合評価、帰属意識、および役割ストレスの指標において共変量の効果が有意であった ( $F_s > 5.98, p < .05$ )。モチベーター、および対人関係ストレスについては、共変量の効果は有意傾向であった ( $F_s > 3.48, p < .10$ )。また、共分散分析の結果においても、帰属意識と対人関係ストレスについては、分担形態の主効果において監督者統合型と分担統合型との間に有意差が認められた。さらに、モチベーター、役割ストレスについては、有意な交互作用効果がなお認められている。よって、本検討で示した結果は、監督者統合型をリーダー間関係不良群が半数を占めたことによる結果では無いと解釈可能であろう。

くなることを示唆するものであり、仮説3を支持する方向の結果であると解釈できる。

複数リーダーの有効性を考える上で、上記(3)の結果が得られたことは興味深い。これは、状況の複雑性に関わらず、リーダー間関係の良好な複数リーダー体制の有効性が単独リーダー体制を上回る側面があることを示唆するものである。複雑性の調整効果に関する(4)の結果とも併せて考えると、複数リーダーのポジティブな側面を活かす方法を今後さらに検討する価値があることを示す結果だといえるのではないだろうか。

ただし、本研究では全体的にリーダー間関係が良好であり、さらに分担形態とリーダー間関係の間に大きな関連が認められたために、複数リーダーのポジティブな効果が強調された可能性は否定できない。このリーダー間関係の良好さは、極度の労使協調体制という本研究の調査対象企業の特徴に由来する可能性がある。本研究のリーダー間関係の良好さは、あくまでも組合と経営側の明確な協調路線という背景があつてのことだと考えられる。このような背景がない場合の自然発生的な非公式リーダーと公式リーダーを研究対象とすれば、リーダー間の関係性はもっと複雑であるかもしれない。いずれにせよ、リーダー間の関係を良好にする要因を見出すことは今後の重要な検討課題である。

また、状況の複雑性の調整効果について、一部の指標についてはあつたが、仮説は支持された。単独リーダーは状況の複雑化に対応できない可能性があり、複数リーダーは状況の複雑さに関わらず安定した効果を持つと考えられる。ただし、この結果は、あくまでも複雑性の1指標(部署サイズ)でしか確認できていないため、複数リーダーの有効性への複雑性の調整効果についても、今後より詳細な検討が必要であろう。支社サイズという指標で仮説が支持されなかったのは、支社サイズが対外的状況の複雑性の指標としては間接的すぎたためであるかもしれない。より直接的に、業務遂行上の他集団との交渉の必要性の有無や、集団間での活動を行う頻度等を測定するなど指標の見直しが必要である。また、課題の複雑化の程度についても、本調査の尺度では的確に捉えることができなかった。状況の複雑性の測定方法をさらに吟味した上で、複雑性の調整効果を検討することが今後の課題である。

本研究では、集団内と集団間の2次元としてリーダーシップを捉え、それらの統合的な発揮という観点から検討を行った。その上で、上記(1)の結果が得られたことから、集団間リーダーシップを含めて研究を行うことの重要性が間接的に示されたものと考えられる。さらに、管理

監督者の集団内・集団間リーダーシップの2次元と効果性指標との相関を確認したところ、リーダーシップの両次元それぞれが、効果性指標と有意な正の相関関係にあつた。集団内リーダーシップは、モラルや帰属意識と正の相関関係にあり( $.22 < r_s(788) < .67$ )、ストレスとは負の相関関係( $r_s(788) < -.22$ )にあつた。また、集団間リーダーシップも、モラルや帰属意識と正の相関関係にあり( $.22 < r_s(788) < .65$ )、ストレスとは負の相関関係( $r_s(788) < -.22$ )にあつた。これらの相関からも対内的役割と同時に対外的役割を発揮することが集団活動の有効性に大きな意味を持つと解釈可能であろう。

社会心理学におけるリーダーシップ論の主流は対内的行動のみを扱っており、対外的行動についてはあまり語っていないという指摘がある(金井, 1991)。しかし、Likert(1961)が連結ピンモデルによって指摘しているように、組織内のいずれの階層の集団であつても、メンバー個人の目標と組織の目標が不断に変化するため、下位階層の集団(内集団)と上層集団や同位階層の外集団を連結する役割は重要である。実際、通常の集団は、程度の違いはあるものの、複数の集団との葛藤や協調の中で存在しているのが普通であり、外集団との交渉や調整などの対外的行動は、リーダーが発揮すべきリーダーシップ機能として重要であると考えられる。今後は、集団内・集団間リーダーシップ測定尺度をさらに精緻化した上で、公式リーダーおよび非公式リーダーの集団内リーダーシップと集団間リーダーシップが、具体的にどのように作用しあっているのかを検討することが必要である。

最後に、本研究では、リーダー間の関係性が良好であれば複数リーダーが単独リーダーの効果を上回る場合があること、また単独リーダーと複数リーダーの有効性が状況の複雑性(部署サイズ)によって調整されることを、企業組織において示した点に意義があると考えられる。本研究で得られた結果は、実験的手法で得られた知見(高口・坂田・黒川, 2002)や欧米での知見(e.g., Neubert, 1999; Roberts & Foti, 1998; Pearce & Sims, 2002)とも一致する方向にある。本研究は、現在多くの組織や集団が複雑化した状況におかれていることを考慮すると、非公式リーダーを含めた管理体制の有用性という点で示唆に富むものであると考える。

#### 引用文献

- Bass, B. M. 1997 *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Burke, P. J. 1967 The development of task and social-emotional role differentiation. *Sociometry*, 30, 679-392.
- 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.
- 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 1968 集団機能に関する研究—大学における運動部集団の調査より— 教育・社会心理学研究, 7, 149-157.
- 蜂屋良彦 1972 リーダーシップの課題的役割と集団維持的役割の間の関係についての調査研究 実験社会心理学研究, 12, 1-10.
- 蜂屋良彦(著) 1999 集団の賢さと愚かさ—小集団リーダーシップ研究— ミネルヴァ書房
- House, R. J. 1971 A path-goal theory of leadership. *Administrative science quarterly*, 16, 321-338.
- 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.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. 1993 Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- 金井壽宏 1991 変革型ミドルの探求 白桃書房
- 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.
- 小久保みどり 2002 環境不確実性が大きい状況におけるリーダーシップ 経営行動科学, 16, 105-116.
- Likert, R. 1961 *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill. (三隅二不二(訳) 1964 経営行動科学 ダイアモンド社)
- 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 1978 リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- 三隅二不二 1988 組織におけるリーダーシップ 三隅二不二・山田雄一・南隆男(編) 組織の行動科学 福村出版 164-197.
- 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および成員の帰属意識, 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.
- 永田良昭 1965a 集団の体制化に及ぼす課題の困難度の効果I 心理学研究, 36, 197-201.
- 永田良昭 1965b 集団の体制化に及ぼす課題の困難度の効果II 心理学研究, 36, 321-325.
- Nebeker, D. M. 1975 Situational favorability and perceived environmental uncertainty: an integrative approach. *Administrative Science Quarterly*, 20, 281-294.
- Neubert, M. J. 1999 Too much of a good thing or the more the merrier? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams. *Small group research*, 30, 635-646.
- 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.
- Roberts, H. E. & Foti, R. J. 1998 Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 12, 257-267.
- 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.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. 1973 *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- 吉森 護 1992 個人と組織 松本拓造・熊谷信順(編) 職業・人事心理学 ナカニシヤ出版 128-138.

### Appendix 1 管理監督者用リーダーシップ評価尺度

#### 集団内リーダーシップ

1. 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
2. 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
3. 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
4. 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
5. 上司は、部下の個人的な問題に気を配ってくれますか
6. あなたの上司は、部下の相談に気軽に乗ってくれますか
7. 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
8. 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どとき、うまく調整しますか

#### 集団間リーダーシップ

1. 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
2. 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
3. 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ませんか
4. 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
5. 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
6. (除外項目) あなたの上司は、たとえ他の部署が不利になるとしても、自分たちの部署の利益を優先しますか

### Appendix 2 組合リーダー用リーダーシップ評価尺度

#### 集団内リーダーシップ

1. あなたの組合役員は、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
2. あなたの組合役員は、職場の仕事に関する予定や内容をよく知っていますか
3. あなたの組合役員は、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
4. あなたの組合役員は、あなた方メンバーに対して強い影響力を持っていますか
5. あなたの組合役員は、あなた方メンバーを支持してくれますか
6. あなたの組合役員は、メンバーの個人的な問題にも気を配ってくれますか
7. あなたの組合役員は、メンバー間の感情的な対立やトラブルが発生しそうなどとき、うまく調整しようとしませんか
8. あなた方の組合役員は、メンバーの相談に気軽に乗ってくれますか
9. (除外項目) あなたの組合役員は、会社の規則に従うように求めますか

#### 集団間リーダーシップ

1. あなたの組合役員は、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
2. あなたの組合役員は、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せんか
3. あなたの組合役員は、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
4. あなたの組合役員は、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
5. あなたの組合役員は、部署同士の協調や和をどれくらい重視していますか
6. (除外項目) あなたの組合役員は、たとえ他の部署が不利になるとしても、自分たちの部署の利益を優先しますか

### Appendix 3 職業ストレス測定尺度

#### 役割葛藤ストレス

1. 自分がこうするべきだと思う方法とは違うやり方で仕事をしなければならない
2. 自分たちとはやり方の違う集団と仕事をしている
3. 十分な人員・機器や材料もないまま仕事を割り当てられる

#### 役割曖昧さストレス

1. 自分にどれくらいの権限があるのかはっきりしない
2. 自分の責任が何なのかわからない

3. 自分に何を期待されているか正確にわかっている

**部署内対人関係ストレス**

1. 私たちの部署では誰が何をすべきかでよく議論になる
2. 私の部署では小グループ同士が衝突している
3. 私の部署は調和がとれている

**部署間対人関係ストレス**

1. 私の部署と他の部署との間に対立がある
2. 全体の目標を達成するために私の部署と他の部署は協調している
3. 私の部署と他の部署とはうまが合わない

**将来不安ストレス**

1. この数年のうちに昇進や昇級の機会が確実にあると思う
2. 今から5年後に、私の仕事技術は有用で価値あるものであると思う
3. 出向を命じられる可能性がある

## Effects of leadership by managing supervisors and union leaders within corporate structures

HIROSHI KOHGUCHI (*Hiroshima-University*)

KIRIKO SAKATA (*Hiroshima-University*)

MASARU KUROKAWA (*Kyushu Women's University*)

In this study a survey was implemented within corporate structures, and the distribution of leadership functions in two kinds of the leader within workplace groups was examined. This study considered simultaneously the leadership of the two leaders, and the morale, sense of belonging and stress in the employees under them. We addressed awareness of the complexities involved in everyday work, group size, and departments of branch offices as situational complexities. Of the two leaders in each group, one was an office organizational manager (a senior staff or group leader), and one was a union executive placed in each of the work units. Of the 8,758 valid respondents, those in managerial positions, union members and transferees were eliminated and 5,670 responses (4,793 men, 805 women, 72 unknowns) in 788 units were subjected to analysis. As a result of studying forms of leadership allocation, it was ascertained that more cases exist in which both the managing supervisor and union member are incorporated, as opposed to cases in which only the managing supervisor was incorporated. In addition, the results suggested that in those units in which both were incorporated better results were obtained as compared with those in which the managing supervisor was incorporated exclusively. Furthermore, the results indicated that in situations of high complexity, it is effective to have several leaders.

**Key Words:** several leaders, intergroup leadership, situational complexity

( 2003年6月16日受稿 )  
( 2005年1月11日受理 )