

## 複数リーダーによるリーダーシップ有効性の検討

外 浦 千 加<sup>1)</sup>・坂 田 桐 子<sup>2)</sup>・早 瀬 良<sup>3)</sup>

1) 双日建材株式会社 2) 広島大学大学院総合科学研究科 3) 岡山大学大学院保健学研究科

### **The leadership effectiveness of multiple leaders: How do they effectively guide their team?**

Chika HOKAURA <sup>1)</sup> Kiriko SAKATA <sup>2)</sup> Ryo HAYASE <sup>3)</sup>

1) Sojiz Building Materials Corporation

2) Graduate School of Integrated Arts and Sciences, Hiroshima University

3) Graduate School of Health Sciences, Okayama University

**Abstract:** Whereas many groups have formal or appointed sub-leaders other than their formal leaders, researchers have focused on the effectiveness of a single leader with a few exception (Kouguchi et al., 2002; Mehra et al., 2006). We examined how leadership behavior by a leader (L) and sub-leader (SL) is effective for the group. Leadership behavior was measured using the framework of PM theory (Misumi, 1984), which measures a leader's degree of task-performance behavior (hereinafter called P) and group maintenance behavior (hereinafter called M). It has been proven that a high P and high M leadership style (i.e., PM style) is most effective. Our first hypothesis is that the complementary leadership style by the leader and sub-leader (i.e., P-L & M-SL, M-L & P-SL), especially the combination of who has more strong social power and M behavior leader with P sub-leader, will be more effective than the opposite one. We investigated nurses and they rated senior (L) and sub-senior nursing officers (SL) leadership effectiveness, on points of

PM leadership, social power, inter and intra group leadership and others. As a result of ANOVA, M-L & P-SL, who has strong social power than sub-leader style was seen to have a high effect on the leadership effectiveness corresponded to perfect style rather than the same leadership style. In addition, complementary leadership style of PM behavior for inter and intra group leadership was effective to leadership evaluation.

**Key words:** leadership, multiple leaders, leadership effectiveness

本研究の目的は、集団運営において、リーダーとそれをサポートする役割を持つサブリーダーが、フォロワーによるリーダーシップ評価やモラルに、どのような影響を及ぼすのかを明らかにすることである。

様々なある集団の中で、職場集団では高い生産性が求められる。そのような集団では、リーダーによるリーダーシップがその成果を左右するといえるだろう。効果的なリーダーシップをとる方法を

提唱するべく、多くの研究者が集団におけるリーダーシップの有効性を検討し、様々な理論を示してきた。しかし、従来のリーダーシップ研究では、もっぱら単独リーダーのリーダーシップ有効性が検討されてきた。それらの大半は集団にリーダーが1人しかいないことを前提とし、リーダーシップと集団生産性との関連を、単独リーダーに焦点を絞って検討したものであるといえる(Gronn, 2002)。したがって、集団に2人以上のリーダーが存在するときに、集団やフォロワーにどのような効果が示されるかということは、ほとんど検討されていない(Day, Gronn, & Salas, 2004; Gronn, 2002; Pearce & Conger, 2003)。

しかしながら、実際の集団においては、複雑な課題を行う時や集団の規模の拡大が生じる時など、リーダー1人の力で集団を統率し運営することが困難となる場合があるだろう。例えば、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ことが指摘されており(三隅・黒川, 1971)、このような場合にはリーダーシップ機能が何らかの形で補われる必要があると考えられる。実際に、多くの集団で公式リーダーの他に非公式リーダーが存在しており、リーダーシップ機能が分担されていることが示唆されている(蜂屋, 1972)。このように、集団運営には、リーダー以外にもリーダーシップを発揮する人物が必要であると考えられる。そこで近年では、集団内に複数のリーダーが存在する可能性があることを念頭に置いたリーダーシップ研究が増えつつある。

高口・坂田・黒川(2002)は、実験的な手法によって複数リーダーの効果を検討した。その結果、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を報告している。さらに高口・坂田・黒川(2005)は、企業組織において、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している。その結果、リーダーが単独でリーダーシップを発揮する場合よりも、公式リーダーと、非公式リーダーもしくはリーダーの補佐役と認識されているリーダーの2者が共にリーダーシップ

を発揮している場合に高い成果を得ることが示された。

またMehra, Smith, Dixon, & Robertson (2006)は、分散型リーダーシップの有効性について検討している。分散型リーダーシップとは、集団内に複数のリーダーが存在してリーダーシップを発揮していることを前提に、集団内のリーダーシップ構造を概念化したものである。1人のリーダーが集団を統率する伝統的なリーダー中心型のリーダーシップ構造よりも、複数のリーダーが協力してリーダーシップをとる分散型リーダーシップ構造を持つ集団の方が、チームパフォーマンスが高いことが示された。また、公式リーダーと自然発生した非公式リーダー(emergent leader)が、お互いをリーダーとして認識している場合にのみこの結果が得られた。

これらの研究より、公式リーダー以外にリーダーの役割を持つ人物が存在する複数リーダー体制の有効性が明らかにされたといえるだろう。ところが、先行研究では非公式リーダーの役割にのみ焦点を当てていることが問題点である。実際の職場集団や学生の部活動集団においては、非公式リーダーではなく、公式サブリーダーの役割を置く場合が多いといえる。例えば、副部長、副キャプテンなどがそれに当たるだろう。それにもかかわらず、公式サブリーダーの機能について検討したものは多くない。本研究では、公式の役割としての正リーダーを「リーダー」、副リーダーを「サブリーダー」とし、サブリーダーは公式の役割に付随する権限を保持しているものと定義する。

サブリーダーは、非公式サブリーダーとどのように異なる役割を持っているのだろうか。外浦(2009)は、質問紙によるシナリオ実験で、リーダーとサブリーダーがリーダーシップPM行動の役割分担を行っている場面を提示し、サブリーダーの公式性(公式か非公式か)がフォロワーによるリーダーシップ評価やモラルにどのような影響を及ぼすのかを検討した。その結果、サブリーダーの公式性はフォロワーによるリーダーシップ評価やモラルに直接的な影響を与えなかった。しかしその一方で、P型サブリーダーは非公式であるよりも公式である方が正当勢力や強制勢力を認知さ

れやすいことを明らかにした。したがって、直接的ではないものの、サブリーダーの公式性がリーダーシップ評価やフォロワーのモラルに何らかの影響を与える可能性を示唆していると考えられる。なお、外浦(2009)は、高口他(2005)に倣ってPM理論(三隅, 1984)を用いた検討を行っている。本研究においても先行研究に従って、PM理論を用いた検討を行う。

PM理論とは、集団のリーダーシップ機能を、課題達成的なP機能と集団維持的なM機能の2側面から説明する理論である。リーダーが、P機能とM機能の両方を強く発揮するPM型のリーダーシップをとる場合が、集団にとって最も効果的であることが明らかになっている。しかし、先行研究では、集団内での課題的役割と社会情緒的役割は別の人物に分化しやすい(Burke, 1967)と言われていることから、リーダー1人がP機能とM機能の両方を兼ね備えることは容易ではないと考えられる。さらに、職場集団のサイズとサブリーダーの発生率の相関は高く、公式リーダーのP型もしくはM型のリーダーシップをそれぞれ補完するサブリーダーが発生しやすい(藤田, 1971)。したがって、実際の集団では、リーダーに不足している機能をサブリーダーが補完することで統合的なリーダーシップが発揮されているケースも少なくないと考えられる。しかし、具体的にリーダーとサブリーダーの間でどのようにP機能・M機能を分担することが有効なのかについては明らかにされていない。

以上のことから、本研究では、リーダーとサブリーダーによる有効なPM機能の分担形態を探究する。研究1では、リーダーとサブリーダーによるP機能とM機能の相補的分担に焦点を当て、その有効性がリーダーとサブリーダーの社会的勢力によって調整される可能性について検討する。研究2では、集団内に対して発揮されることを前提とした従来のPM機能に加えて、集団間PM機能を測定し、集団内リーダーシップと集団間リーダーシップの相補的分担の有効性について検討する。

## 研究 1

研究1では、リーダーとサブリーダーの2者によるリーダーシップ機能分担の有効性を、社会的勢力が調整する可能性について検討する。

リーダーとサブリーダーはP機能とM機能をどのように分担することが有効なのだろうか。PM型の優位性を別にしてP型とM型のみを比較した場合、生産性に対するリーダーシップ効果を検討した実験室実験では、M型よりもP型の時に生産性が高いことが示されたが、実際の企業での調査では、業種の差異に関わらず、P型よりもM型の方が生産性が高かった(三隅・河津・武田, 1967)。この研究では、長期的な状況においては、相対的にP型よりもM型のリーダーシップの方が有効であることを示している。

さらに、三隅(1984)は、リーダーシップと社会的勢力(French & Raven, 1959)は密接不可分なものであると述べている。社会的勢力とは、自分(影響者)の望むように他者(被影響者)の意見・態度・行動を変化させることのできる能力のことである(今井, 1987)。社会的勢力はFrench & Raven(1959)によって、参照勢力、専門勢力、正当勢力、報酬勢力、強制勢力の5種類に分類されている。勢力類型とPM機能には関連があることが先行研究で明らかになっており、フォロワーはP型のリーダーには強制勢力、M型のリーダーには参照勢力があると認識する(三隅, 1984)。さらに、Hersey, Branchard & Johnson(2000)より、強制勢力は受け手に心理的抵抗や不満を喚起し、専門勢力や参照勢力は受け手の満足度を高めるため、M型リーダーへの評価は高くなる可能性がある。

個人は常に、より勢力のある他者にひきつけられる(Mulder, 1977)。したがって、フォロワーは、勢力が相対的に高い方のリーダーの影響を受けやすいと考えられる。三隅他(1967)やHersey et al.(2000)の知見を考慮すると、社会的勢力が高いと認知されている方のリーダーがM型である場合の相補的機能分担が最も効果的であると予測される。

仮説1. サブリーダーよりもリーダーの社会的勢力が高いと認知されている場合、リーダーがP

機能，サブリーダーがM機能を担う分担形態（以下，P×M）よりも，リーダーがM機能，サブリーダーがP機能を担う分担形態（以下，M×P）の方が，フォロワーによる全体的なリーダーシップ評価やモラルが高いだろう。

仮説2. リーダーよりもサブリーダーの社会的勢力が高いと認知されている場合，M×PよりもP×Mの方がフォロワーによる全体的なリーダーシップ評価やモラルが高いだろう。

## 方 法

### <調査1>

調査時期：2009年7月

分析対象者：看護師209名(女性140名，男性60名，不明9名)。年齢は20代32.5%，30代41.0%，40代17.7%，50代以上7.7%。平均勤務年数は，看護師として10.5年，現在の病棟2.1年であった。

#### 質問項目

1. 師長，副師長のリーダーシップPM行動：師長，副師長がどの程度PM行動を行っているかを測定するため，三隅(1984)を参考にM行動4項目，計画P行動2項目，圧力P行動2項目の計8項目を作成した。

2. 師長，副師長の社会的勢力(今井，1987)：フォロワーが認知する師長，副師長が持つ社会的勢力の程度を測定するため，今井(1987)を参考に参照勢力，専門勢力，正当勢力，報酬勢力，強制勢力各1項目の計5項目を作成した。

3. 師長，副師長のリーダーシップ評価：師長，副師長のリーダーシップ行動がフォロワーにどの程度評価されているのかを測定するため，独自に8項目を作成した。

4. 全体的なリーダーシップ評価：師長と副師長の2者によるリーダーシップが，フォロワーにどの程度評価されているのかを測定するため，独自に5項目を作成した。

5. 師長と副師長の関係性評価：師長と副師長の2者関係がどの程度良好であるかを測定するため，独自に3項目を作成した。

6. モラル：フォロワーのモラルを測定するため，三隅(1984)を参考に，モチベーション，チームワーク，会合評価，業績規範各5項目の計

20項目を作成した。

最後に，職種，役職，性別などについて回答を求めた。なお，調査項目1～6については，すべて5件法で回答を求めた。

### <調査2>

調査時期：2009年11月

分析対象者：看護師206名(女性141名，男性59名，不明6名)。年齢は，20代30.6%，30代41.3%，40代16.0%，50代以上8.3%，欠損3.9%。職種は，看護師196名，准看護師7名，欠損3名。平均勤務年数は，看護師として10.3年，現在の病棟2.5年であった。

#### 質問項目

1. 師長，副師長のリーダーシップPM行動：師長，副師長がどの程度PM行動を行っているかを測定するため，三隅(1984)を参考に，M行動5項目，計画P行動3項目，圧力P行動2項目の計10項目を作成した。

2. 師長，副師長の社会的勢力：フォロワーが認知する，師長，副師長の社会的勢力の程度を測定するため，今井(1987)を参考に，参照勢力，専門勢力，正当勢力，報酬勢力，強制勢力各2項目の計10項目を作成した。

3. 師長，副師長のリーダーシップ評価：調査1の質問項目と同じ項目に回答を求めた。

4. 全体的なリーダーシップ評価：調査1の質問項目と同じ項目に回答を求めた。

5. 師長と副師長の関係性：調査1の質問項目と同じ項目に回答を求めた。

6. モラル：フォロワーのモラルを測定するため，三隅(1984)を参考に，モチベーション，チームワーク，会合評価，業績規範各2項目の計16項目を作成した。

7. 師長，副師長の集団間PM行動：師長，副師長がどの程度集団間PM行動を行っているかを測定するため，高口他(2005)を参考に16項目を独自に作成した。

最後にフェイスシートとして，職種，役職，性別などについて回答を求めた。なお，調査項目1～7については，すべて5件法で回答を求めた。

研究1では，調査1と調査2で同じ項目を用いているものを統合したデータを分析に用いた。

結果

師長, 副師長のPM行動に関する因子分析 師長PM行動について因子分析(主因子法, プロマックス回転)を行ったところ, 既存の因子構造と異なる因子構造が得られた。そのため, ダブルローディングしていた項目(「病棟内に問題が生じた時, 臨機応変な対処をする」と因子負荷量が極端に小さい項目(「仕事に必要な知識・技術を指導している」)の2項目を除外した結果, 「師長M行動」因子( $\alpha=.90$ ), 「師長計画P行動」因子( $\alpha=.82$ ), 「師長圧力P行動」因子( $\alpha=.70$ )の3因子構造を得た。

副師長PM行動についても同様の因子分析を行ったところ, 既存の因子構造と異なる因子構造が得られたため, ダブルローディングしていた2項目(「病棟内に問題が生じた時, 臨機応変な対処をする」, 「その日の仕事の計画や内容について明確な方針を知らせる」)を除外した。その結果, 「副師長M行動」因子( $\alpha=.90$ ), 「副師長計画P行動」因子( $\alpha=.83$ ), 「副師長圧力P行動」因子( $\alpha=.75$ )の3因子構造を得た。「師長計画P行動」と「副師長計画P行動」の項目内容が異なるが, 分析には用いないことと, 師長と副師長には異なる役割があると考えられることから, 以上の因子構造を採用した。

師長, 副師長の社会的勢力に関する因子分析 師長の社会的勢力について因子分析を行った(主因子法, プロマックス回転)。想定していた5因子構造は得られず, 3因子構造を得た。しかし解釈可能な因子構造であるため, 第1因子を「参照・報酬勢力」因子( $\alpha=.93$ ), 第2因子を「正当・専門勢力」因子( $\alpha=.80$ ), 第3因子を「強制勢力」因子( $\alpha=.62$ )とした。副師長の社会的勢力に関しても同様の因子構造が得られ, 信頼性も十分に高かった( $\alpha>.72$ )。

また, 社会的勢力の下位因子ごとの分析に加えて, 全ての勢力を総合した得点を用いて分析を行った。3因子を全て足し合わせた「社会的勢力」因子の信頼性係数は, 師長, 副師長共に十分高い値であった( $\alpha>.79$ )

従属変数に関する因子分析 師長評価, 副師長評価, 全体的なリーダーシップ評価, 師長と副師長の関係性のそれぞれについて主成分分析を行っ

た結果, 想定通りの1因子構造が得られた( $\alpha>.72$ )。また, モラルについて, 共通性の低い項目(「病棟のスタッフには張り詰めた厳しい雰囲気がある」)を除外して因子分析(主因子法, プロマックス回転)を行ったところ, 4因子構造を得た。第1因子を「チームワーク」因子( $\alpha=.90$ ), 第2因子を「モチベーション」因子( $\alpha=.90$ ), 第3因子を「会合評価」因子( $\alpha=.87$ ), 第4因子を「業績規範」( $\alpha=.73$ )とした。

PMリーダーシップ行動の役割分担組み合わせの類型化 仮説を検討するため, 師長のPM行動と副師長のPM行動がどのように組み合わせられているのかを分類した。ここで, 師長, 副師長のP行動の検討には「圧力P行動」因子を用いる。これは, 「計画P行動」と「M行動」の相関が高いためである(師長  $r=.667^{**}$ , 副師長  $r=.663^{**}$ )。「M行動」と「圧力P行動」は独立しているため(師長  $r=-.044$ , 副師長  $r=-.042$ ), 「圧力P行動」を「P行動」として用いることで, 両者の異なる効果を検討する。

まず, 師長, 副師長それぞれのPM型を分類した。師長P行動, 師長M行動を中央値折半し, 高群と低群に分類した。その後, 師長P行動低群かつ師長M行動低群をpm型師長, 師長P行動高群かつ師長M行動低群をP型師長, 師長P行動低群かつ師長M行動高群をM型師長, 師長P行動高群かつ師長M行動高群をPM型師長とした。副師長の場合も同様に分類した(Table 1)。

Table 1. PM行動の類型

		P行動	
		低群(p)	高群(P)
M行動	低群(m)	pm型	P型
	高群(M)	M型	PM型

次に, 師長と副師長のPM行動の組み合わせを作成した。P型師長かつM型副師長またはPM型副師長の組み合わせをP×M, M型師長かつP型副師長またはPM型副師長の組み合わせをM×P, P型師長かつP型副師長の組み合わせをP×P, M型師長かつM型副師長の組み合わせをM×M, PM型師長とPM型副師長の組み合わせをPM×PMとした(Table 2)。

仮説の検討 師長と副師長のどちらの勢力が高

Table 2. 師長と副師長のPM行動の組み合わせ (n数内訳)

		師長PM行動				合計
		pm	P	M	PM	
副師長 PM行動	pm	47	20	23	13	103
	P	25	③37	②11	19	92
	M	33	①15	④43	13	104
	PM	13	①27	②20	⑤43	103
	合計	118	99	97	88	402

※①はP×M, ②はM×P, ③はP×P, ④はM×M, ⑤はPM×PMを表す。

いと認知されるかによって、リーダーシップ評価等が異なるかを検討するために変数を作成した。まず、師長の社会的勢力得点と副師長の社会的勢力得点の差を算出し、その差得点を25%水準で4群に分割した。4群のうち、上位25%を副師長より師長の社会的勢力を高いと認知している「師長優位」群、下位25%を師長より副師長の社会的勢力を高いと認知している「副師長優位」群とした。また、研究1では、先行研究(外浦, 2009)で最も有効性の高いことが示されたPM×PMの条件を除外した分析を行った。

社会的勢力, 参照・報酬勢力, 正当・専門勢力, 強制勢力のそれぞれを独立変数の1つとした4パターンのANOVAを実施した。しかし、強制勢力を独立変数としたANOVAでは、セル数に偏りが生じ、仮説の検討が不可能であったため、社会的勢力, 参照・報酬勢力, 正当・専門勢力についての結果のみを示す。

社会的勢力認知(師長優位群/副師長優位群)×PM行動の組み合わせ(P×M / M×P / P×P / M×M)のANOVAを行った。その結果、会合評価, 業績規範について有意な効果は認められなかった。全体的なリーダーシップ評価( $F(3, 94)=6.83, p<.001$ ), チームワーク( $F(3, 94)=7.89, p<.001$ )において、PM行動の組み合わせの主効果が認められた。またモチベーションにおいて、PM行動の組み合わせの主効果( $F(3, 95)=4.29, p<.01$ )及び交互作用効果が認められた( $F(3, 95)=4.14, p<.01$ ) (Figure 1)。副師長よりも師長の社会的勢力が高いとき、P×P( $M=3.04$ )よりも、M×P( $M=4.11$ ), M×M( $M=4.00$ )のモチベーションが高いことが示された。また、P×M( $M=3.39$ )よりもM×P( $M=4.11$ )のモチベーションが高いことから、仮説1は支持された。しかし、師長よりも副師長の社会的勢力が高いとき、どの条件間にも有意な差は認められなかったため、仮説2は支持さ

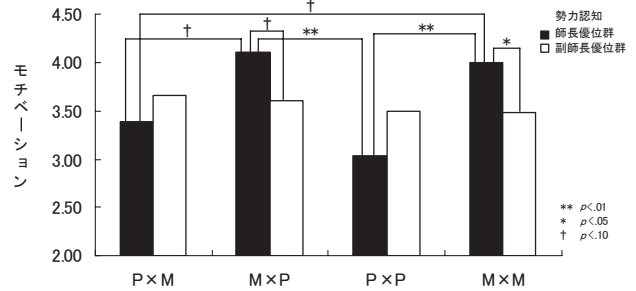


Figure 1. モチベーションにおける社会的勢力の認知とPM行動の組み合わせによる交互作用効果

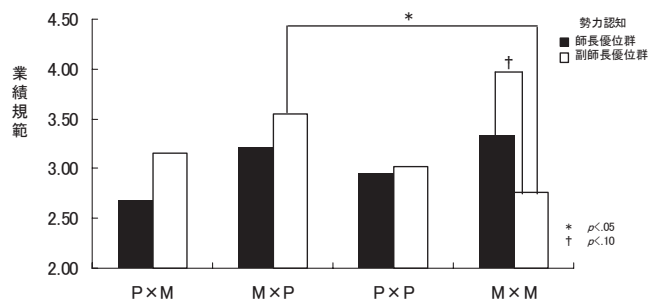


Figure 2. 業績規範における参照・報酬勢力の認知とPM行動の組み合わせによる交互作用効果

れなかった。

参照・報酬勢力認知(副師長優位群/師長優位群)×PM行動の組み合わせ(P×M / M×P / P×P / M×M)のANOVAを行った。その結果、モチベーションには有意な効果が認められなかったが、全体的なリーダーシップ評価でPM行動の組み合わせの主効果( $F(3, 98)=6.52, p<.001$ )が有意であった。チームワークについて、PM行動の組み合わせの主効果( $F(3, 98)=6.78, p<.001$ )が認められた。業績規範において、交互作用効果が認められた(Figure 2)。師長より副師長の参照・報酬勢力が高いとき、M×M( $M=2.76$ )よりもM×P( $M=3.55$ )の業績規範が高かった。また、M×Mのとき、副師長優位群( $M=2.76$ )よりも師長優位群( $M=3.33$ )の業績規範が高かった。よって、仮説1, 2は支持されなかった。

正当・専門勢力認知(副師長優位群/師長優位群)×PM行動の組み合わせ(P×M / M×P / P×P / M×M)のANOVAを行った。その結果、全体的なリーダーシップ評価において、組み合わせの主効果( $F(3, 86)=5.12, p<.01$ )が有意であった。チー

ムワークにおいて、組み合わせの主効果( $F(3, 87)=6.39, p<.01$ )が認められた。モチベーションにおいて、交互作用効果( $F(3, 87)=2.72, p<.05$ )が有意であった(Figure 3)。師長優位群について、 $P \times P(M=3.29)$ 、 $P \times M(M=3.64)$ よりも $M \times P(M=4.07)$ のモチベーションが高かった。また、 $M \times P$ のとき、副師長優位群( $M=3.35$ )よりも師長優位群( $M=4.07$ )のモチベーションが高かった(仮説1支持)。しかし、師長よりも副師長の正当・専門勢力が高いと認知されている場合に、どの条件でも差が認められなかったため、仮説2は支持されなかった。

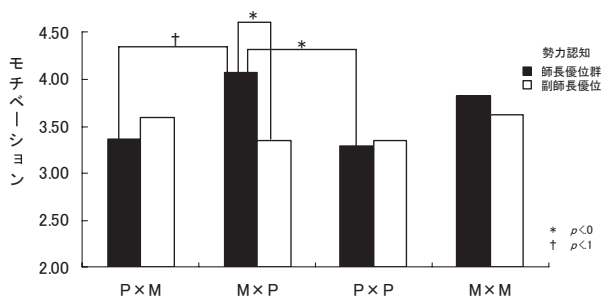


Figure 3. モチベーションにおける正当・専門勢力の認知とPM行動の組み合わせによる交互作用効果

**追加分析** モチベーションについて、PM行動の組み合わせ( $P \times M / M \times P / P \times P / M \times M$ ) $\times$ 年齢(20代 / 30代 / 40代以上)のANOVAを実施した。しかし、主効果、交互作用効果( $F(3, 139)=1.51, p=.18$ )共に認められなかったため、20代と40代以上の2群を抽出し、同様の分析を実施した。その結果、交互作用効果が有意であり( $F(3, 79)=4.09, p<.01$ )、40代以上の場合、 $P \times P(M=3.14)$ よりも $M \times M(M=4.03)$ でモチベーションが高かった。 $P \times P$ のとき、40代以上( $M=3.14$ )よりも20代( $M=3.56$ )の方が、また $M \times M$ のとき、20代( $M=3.40$ )よりも40代以上( $M=4.03$ )の方のモチベーションが高かった。

## 考察

研究1の結果から、仮説1は概ね支持され、仮説2は支持されなかった。

全ての勢力因子を総合した社会的勢力と、正当・専門勢力を独立変数とした場合、モチベーションにおいて、PM行動の組み合わせと勢力認知の有意な交互作用効果が認められた。師長の社会的

勢力が副師長よりも高い場合、 $M \times P$ は $M \times M$ と同程度にモチベーションが高かったが(仮説1支持)、副師長の社会的勢力が師長よりも高いとき、PM行動がどの組み合わせであってもモチベーションの得点に違いはなかった(仮説2不支持)。

仮説1に関して、モチベーションだけでなく、全体的なリーダーシップ評価、チームワークにおいても、 $M \times P$ と $M \times M$ でリーダーシップ評価の値に差が認められなかった。これは、年齢を考慮したANOVAの結果より、高い年齢層が $M \times M$ を高く評価した可能性が挙げられる。状況適応リーダーシップ理論(Hersey, et al., 2000)より、十分な能力や経験を持つフォロワーには、仕事に関する指示は不要とされ、むしろ仕事の委任や信頼を与えることが効果的であるとされていることから説明ができる。

仮説2が支持されなかった理由として、リーダーとサブリーダーのPM機能が等価ではないことが考えられる。サブリーダーの社会的勢力が高くても、リーダーと同様にはリーダーシップPM行動の効果が高まらなかった可能性があり、その機能の違いが社会的勢力を調整変数としただけでは表しなかった可能性がある。

参照・報酬勢力を独立変数にした場合、業績規範に交互作用効果が認められた。しかし、師長よりも副師長の勢力が高いときに $M \times P$ での得点が最も高くなり、仮説2を支持しなかった。この理由として、業績規範の特性が挙げられる。業績規範は仕事や目標の達成にあたって、仲間の間でどの程度、その実現を目指す雰囲気、規範があるかを示すものである(三隅, 1984)。したがって、課題達成型のP型リーダーシップが業績規範を上げる効果を持っているため、 $M \times P$ で効果が高まったと考えられる。

以上のことから、リーダーの勢力が相対的に強い場合には、リーダーがM機能を担う分担形態が有効であるが、サブリーダーの勢力が相対的に強い場合には、どのような役割分担が特に有効なのかは明らかにならなかった。

## 研 究 2

研究2では、リーダーとサブリーダーによる集団内PM機能と集団間PM機能の分担形態に着目した。

高口他(2005)は、企業組織における複数リーダーの有効性について、集団間PM行動を考慮した検討を行っている。彼らは、集団内メンバーに対する行動だけでなく、集団間関係の調整や、集団間交渉を行うリーダーの役割を考慮すべきだと述べている。そこで、Lwin & Hirose(1997)に基づき、集団内PM機能の2機能に、集団間P機能と集団間M機能を加えた4機能について検討している。集団間P機能とは、自集団の目標達成のために他集団から資源や情報を得るといった行動で代表される集団間交渉機能であり、集団間M機能とは、周囲の集団との良好な関係を形成・維持する集団間関係維持機能である。その結果、有効性についてリーダーと非公式リーダーの2名が共に集団間、集団内PM行動を行う統合型である場合に、リーダー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された。この結果は、集団内PM行動だけでなく集団間PM行動も、リーダーと非公式リーダーの両者によって統合的に発揮される方が有効であることを示している。しかし、非公式なリーダーでなく公式的な地位をもつサブリーダーでもこの結果が再現されるかどうかは明らかにされていない。そこで、研究2では、公式的な地位を持つサブリーダーの場合にも、集団間PM行動を担うことが有効なのかを確認する。

看護職における師長は、マネージャーとして分類され、医師および患者の看護に直接関わりあう他の病院職員と看護職との調整などの役割を果たしているといわれている(Snyderman, 1988)。したがって、師長は他職種や他病棟との集団間リーダーシップを発揮し、リーダーシップ有効性を高めていると考えられる。さらに、師長だけでなく、副師長も日常業務の中で何らかの集団間PM行動を行う必要があるだろう。そのため、リーダーとサブリーダーのリーダーシップを併せて集団内PM及び集団間PMが統合的に発揮されていれば、2人併せて集団内PMのみが発揮されているよ

りも、リーダーシップ有効性は高いと考えられる。さらに、リーダーもしくはサブリーダーのどちらか一方が統合型でもう一方が機能していないという単独リーダー体制よりも、一人一人は不完全であるにせよ2人とも何らかの形で集団内・集団間PM機能のいずれか、あるいは両方を担っている方が有効であろう。

仮説、リーダーとサブリーダーがそれぞれ集団内PMと集団間PMを統合的に発揮するタイプ、およびリーダーとサブリーダーを併せて集団内PMと集団間PMが統合的に発揮されているタイプは、リーダーかサブリーダーの一方しか統合的に機能していないタイプや集団間PM機能が欠けているタイプよりも、フォロワーによるリーダーシップ評価やモラルが高いだろう。

### 方 法

研究1の調査2のデータを用いて分析を行った。また、研究1との一貫性を保つため、使用する変数は研究1と同じ因子構造を用いた。

### 結 果

仮説の検討 師長、副師長の集団間PM行動と集団内PM行動との組み合わせを作成した。集団内PM行動について、集団内P行動得点と集団内M行動得点をひとつの因子に統合し、集団内PM行動を中央値折半し高群と低群に分けた。また、集団間PM行動を中央値折半し高群と低群に分けた。集団内PM行動と集団間PM行動の高群と低群を組み合わせ、4通りの群分けを行った。副師長についても同様の群分けを行い、師長と副師長の集団間、集団内PM行動の組み合わせを作成した。

さらに師長と副師長の組み合わせを類型化した(Table 3)。師長と副師長が補完的に集団内、集団間PM行動を行っているものを①分担統合型、師長もしくは副師長のどちらかのみが集団間、集団内PM行動を行っているものを②単独統合型、師長、副師長のいずれかが集団間PM行動のみを行っているものを③集団間型、師長、副師長のいずれかが集団内PM行動のみを行っているものを④集団内型、師長と副師長のどちらも集団間、集団内PM行動を行っていないものを⑤不完全型、師長



と副師長のどちらも集団間, 集団内PM行動を行っているものを⑥完全型とした。

Table 3. 集団間PM行動の類型とn数内訳

	師長				合計	
	間低×内低	間高×内低	間低×内高	間高×内高		
副師長	間低×内低	⑤40	③11	④10	②17	78
	間高×内低	③9	③14	①1	①10	34
	間低×内高	④6	①3	④6	①9	24
	間高×内高	②12	①8	①3	⑥41	64
合計	67	36	20	77	200	

各従属変数について1要因(集団間PM行動の組み合わせ)のANOVAを実施した。

全体的なリーダーシップ評価について、有意な主効果が認められた( $F(5, 193)=15.55, p<.001$ )。集団間型( $M=3.49$ )、集団内型( $M=3.17$ )よりも分担統合型( $M=3.69$ )の方が、また、不完全型( $M=2.91$ )よりも単独統合型( $M=3.41$ )の方が、また、単独統合型( $M=3.41$ )、集団間型( $M=3.49$ )、集団内型( $M=3.17$ )、不完全型( $M=2.91$ )よりも完全型( $M=4.02$ )の方が高い得点を示した。

チームワークについて、有意な主効果が認められた( $F(5, 194)=9.25, p<.001$ )。不完全型( $M=3.24$ )よりも分担統合型( $M=3.76$ )及び集団間型( $M=3.78$ )の方が、また、単独統合型( $M=3.47$ )、集団内型( $M=3.66$ )、不完全型( $M=3.24$ )よりも完全型( $M=4.18$ )の得点が高かった。

モチベーションについて、有意な主効果が認められた( $F(5, 193)=10.80, p<.001$ )。不完全型( $M=3.23$ )よりも分担統合型( $M=3.64$ )及び集団間型( $M=3.72$ )の方が、分担統合型( $M=3.64$ )、単独統合型( $M=3.62$ )、集団間型( $M=3.72$ )、集団内型( $M=3.44$ )、不完全型( $M=3.23$ )よりも完全型( $M=4.15$ )の得点が高かった。

会合評価について、有意な主効果が認められた( $F(5, 193)=9.68, p<.001$ )。分担統合型( $M=3.38$ )、単独統合型( $M=3.33$ )、集団間型( $M=3.31$ )、集団内型( $M=3.33$ )、不完全型( $M=2.96$ )よりも完全型( $M=3.92$ )の得点が高かった。

業績規範について、有意な主効果が認められた( $F(5, 194)=5.08, p<.001$ )。単独統合型( $M=2.99$ )、集団内型( $M=3.02$ )、不完全型( $M=2.89$ )よりも完全型( $M=3.51$ )の得点が高かった。

## 考察

研究2では、リーダーとサブリーダーによる集団間、集団内PM行動の役割分担の有効性を検討した。

従属変数によって多少の違いはあるものの、師長と副師長の両方が集団間・集団内PM行動を行っている完全型、及び2人が補完的に集団間・集団内PM行動を行っている分担統合型は、その他のタイプよりも高い評価を得た。特に、リーダーシップ評価、チームワーク、業績規範については、分担統合型と完全型の間に有意差はなく、いずれも高く評価されていた。ただし、単独統合型と比べた場合、完全型との間にはすべての従属変数において有意差が見られたが、分担統合型との間には有意差は見られなかった。これは、今回のデータではリーダーとサブリーダーのそれぞれは不統合だが2人併せて初めて統合型になるという典型的な相補型が非常に少なく、どちらか1人は集団内・集団間PMを統合的に発揮しており、もう一方がその一部をさらに強化するというタイプが分担統合型の中に含まれていたため、単独統合型との差異が明確にならなかったものと考えられる。以上の結果より、仮説は概ね支持されたものと考えられる。

完全型が最も高く評価されるという結果は、先行研究(高口他, 2005)の結果と一致する。また、リーダーとサブリーダーのそれぞれは不統合だが2人併せて初めて統合型になるという典型的な相補型のケースが非常に少なかった点も、企業組織を対象とした高口他(2005)と同様である。職場集団では、リーダーとサブリーダーのいずれか一方が集団間リーダーシップを、もう一方が集団内リーダーシップを発揮するという形の役割分担は少ないのかもしれない。むしろ、リーダーもサブリーダーもそれぞれに集団内・集団間リーダーシップを統合的に発揮することの有効性が、サブリーダーの公式性にかかわらず一貫して示されたと言えよう。

今回のデータでは、データ数不足のため、リーダーとサブリーダーによる集団間P行動と集団間M行動の役割分担については検討することができなかった。今後はデータ数を増やし、この点も明

らかにする必要がある。

## 総合考察

本研究では、集団においてリーダーとサブリーダーがPM行動の役割分担を行っている場合のリーダーシップ有効性を検討した。

研究1では、集団内リーダーシップに焦点を当て、リーダーとサブリーダーによるP行動とM行動の役割分担の効果を検討した。リーダーとサブリーダーの社会的勢力が、フォロワーによってどのように認知されるかでリーダーシップ効果が異なることが予想されたため、サブリーダーよりもリーダーの社会的勢力が高いと認知されている場合と、リーダーよりもサブリーダーの社会的勢力が高いと認知されている場合の比較を行った。その結果、サブリーダーよりもリーダーの社会的勢力が強いと認知されている場合、リーダーがP機能、サブリーダーがM機能を担う組み合わせよりも、リーダーがM機能、サブリーダーがP機能を担う組み合わせがフォロワーのモチベーションを高めることが明らかとなった。

また先行研究では、参照勢力はM行動と高い相関があることが示されてきたが、本研究ではP型サブリーダーが参照・報酬勢力を積極的に行使することで、集団の業績規範を向上させるという結果が得られた。これは、先行研究では明らかにされていない知見である。P型リーダーではこの結果が得られなかったことから、サブリーダーのP行動がリーダーのP行動と異なる働きをしていることに加えて、リーダーとサブリーダーとの役割分担の有効性が示されたといえるだろう。

研究2では、集団間PM行動に着目し、リーダーシップ有効性に与える効果を検討した。その結果、リーダーとサブリーダーが共に、もしくは補い合って、集団間・集団内PM行動を統合的に発揮している場合に、全体的なリーダーシップ評価、業績規範、チームワークが高いことが示された。これは、先行研究では検討されなかった公式サブリーダーによる集団間リーダーシップ行動の有効性を示す結果となった。本研究で着目したP行動とM行動の役割分担の効果を集団間リーダーシッ

プについて検討することはできなかったが、公式サブリーダーが、リーダーと共に集団間PM行動を行うことの有効性が明らかとなった。研究1と2から、リーダーだけでなくサブリーダーのリーダーシップを向上させることや、リーダーとサブリーダーが状況に応じて適切に役割分担することが、集団にとって有効であることが示唆されたとと言える。

しかしながら、本研究で使用したデータは看護師集団を対象にしたものである。他職種にも共通する結果であることを確認するため、今後は様々な職種、集団を対象にした検討が必要である。また、本研究は横断調査であるため、因果関係については断定できない。縦断調査等によって因果関係を確認することも必要であろう。

研究1では、リーダーとサブリーダーのPM機能が等価ではないことが示唆された。研究2で取り上げた集団間リーダーシップについても、サブリーダーの集団間PM機能はリーダーのそれと同じであるとは限らない。リーダーとサブリーダーそれぞれにどのような役割期待やリーダーシップ機能があるのかについても詳細な検討が必要である。

## 謝 辞

本論文は、第一著者が広島大学総合科学部に平成21年度に提出した卒業論文の一部を修正したものである。本研究のデータ収集にあたり、ご協力いただいた看護師の方々に、心より謝意を表します。

## 引用文献

- Burke, P. J. (1967). The development of task and social-emotional role differentiation. *Sociometry*, **30**, 679-392.
- Day, D., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, **15**, 857-880.
- French, J. R. P. Jr., & B. Raven (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in Social power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Reserch.

- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, **13**, 423-451.
- 藤田 正 (1982). サブ・リーダーの発生率に及ぼすフォーマル・リーダーシップ類型の影響に関する実証的研究 神戸女子短期大学学会論攷, **27**, 49-61.
- 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.
- Hersey, P., Branchard, K. H., & Johnson, D. E. (2000). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 7<sup>th</sup> ed. PRENTICE HALL: New Jersey.
- 外浦千加 (2009). リーダーとサブリーダーの役割分担がフォロワーに及ぼす影響 平成20年度行動科学実験報告書.
- 今井芳昭 (1987). 影響者が保持する社会的勢力の認知と被影響者の認知・影響者に対する満足度との関係 実験社会心理学研究, **26**, 163-173.
- 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 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 (1984). リーダーシップ行動の科学 改定版 有斐閣 pp.415-419.
- 三隅二不二・河津雄介・武田忠輔 (1967). 組織体のPM式管理・監督行動が生産性とモラルに及ぼす効果に関する実証的研究 教育・社会心理学研究, **6**, 111-123.
- 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.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The leadership Quarterly*, **17**, 232-245.
- Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game*. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership—reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Snyderman, G. M. 1988 Leadership style of head nurse and job satisfaction of registered nurses and aids. U. M. I Dissertation information service.