

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
Kaga, Nagasaki 852-8580, 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

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
 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
 きたにも関わらず、2つの点で

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

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
リーダーシップ 発揮

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する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られ（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、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。また、リーダーは独り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。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、リーダーシップの発揮は容易である。

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の1つとして、本稿では、以下の3点を取り上げる。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。3つ目は、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、

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。本研究では、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って、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

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を行った。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

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効性、b リーダーシップが統合的に発揮されているかどうか、c 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、a 非公式リーダーの有効性が高いほど、b リーダーシップが統合的に発揮されているほど、c 他集団からの評価が高いほど、d 集団間関係の認知が高いほど、リーダーシップの発揮がより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 組 に る

本章では、企業組織において調査を実施し、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チベーション、ストレスとの関連を検討した。

本章では、企業組織における職制上司は、正式リーダーと非正式リーダーは、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。また、有、無、半、制、は、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す。正式リーダーのみにリーダーシップの

第4章 職場

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、職制上司に、し、分担し、

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、職制上司が集団内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考する。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、の、に示

