

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月20日現在

機関番号：15401

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2010～2012

課題番号：22530671

研究課題名（和文） リーダーシップ構造の成立過程とその有効性に関する研究

研究課題名（英文） The formation and effectiveness of leadership structures

研究代表者

坂田 桐子 (SAKATA KIRIKO)

広島大学・大学院総合科学研究科・教授

研究者番号：00235152

研究成果の概要（和文）：

本研究では、リーダーシップ機能の担い手の人数に焦点を当て、共有型もしくは分散型リーダーシップ構造の成立過程とその有効性について検討した。公式リーダー単独構造よりも非公式リーダーなど複数のリーダーで構成される分散型リーダーシップ構造の方が有効であること、分散型構造の成立には集団の特性と公式リーダーのリーダーシップが関わっていることを明らかにした。

研究成果の概要（英文）：

This study examined the formation and effectiveness of shared and distributed leadership structure. Results showed that the distributed leadership structure was more effective than the formal leader-centered structure, and that some group conditions and formal leader's leadership were related to the formation of distributed leadership structure.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	3,100,000	930,000	4,030,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：心理学・社会心理学

キーワード：社会系心理学，リーダーシップ，集団，集団構造

1. 研究開始当初の背景

研究代表者はこれまで、国内外のリーダーシップ研究の最新動向について展望し(坂田,2008)、近年のリーダーシップ研究が、(1)リーダーシップ過程における認知・感情の役割、(2)リーダーシップ構造の効果、等の解明に取り組んでいることを指摘した。これらのうち、(1)については、既に様々な研究成果が国内外で蓄積されつつあるが、(2)については、

国内外の研究の蓄積が比較的少ないのが現状である。

「リーダーシップ構造」とは、リーダーシップ機能の担い手の人数やリーダーシップを誰に対して発揮するかという影響の方向性によって作られる集団構造と定義できる。リーダーシップ構造に関わる先行研究として、集団メンバー全員がリーダーシップ機能の担い手となる共有型(shared)リーダーシッ

プの有効性(e.g.,Pearce & Sims,2002)に関するもの等が挙げられる。これらの諸研究では、「1人の公式リーダーがメンバー（集団）に対して発揮する下方向の影響」という従来のリーダーシップ構造が常に有効なわけではなく、共有型リーダーシップが有効な場合もあることが示唆されている。

ただし、従来の研究では、リーダーシップ構造の効果について十分に解明されたとは言いがたい。例えば、リーダーシップ構造の成立過程については不明な点が多い。チームの集団効力感がリーダーシップ共有の促進要因の1つであることは指摘されているが(e.g., 淵上他, 2006), どのように集団効力感が構造化され、チームワークとして機能するに至るのかというプロセスや、そのプロセスに公式リーダーの行動がどのように関連するのかについては検討されていない(Ilegan et al., 2005)。すなわち、いかに共有型リーダーシップ構造を創出することができるのか、また公式リーダーはその際にどのような役割を果たすべきなのかという点については明らかにされていない。また、従来の共有型リーダーシップ研究は概ね「リーダーシップの担い手がリーダー1人かメンバー全員か」に注目しているが、実際の集団ではもっと中間的な構造、例えば自然発生的な非公式リーダーもしくは公式のサブリーダーと公式リーダーとの複数リーダー体制などがむしろ一般的である。そのような分散型リーダーシップ構造の成立過程や有効性に関する研究は、ごく少数(蜂屋, 1972; 高口他, 2002; Mehra et al., 2006)を除いてほとんど見当たらないが、これらの中には、公式リーダーと非公式リーダーの複数リーダー体制が公式リーダー1人体制に比べて有効であることを示したものもある(高口他, 2002; Mehra et al., 2006)。以上より、リーダーシップ構造の成立過程やリーダーシップ構造が集団に及ぼす効果については、体系的に検討される価値があると考えられる。

2. 研究の目的

本研究では、リーダーシップ構造のうち、リーダーシップ機能の担い手の人数に焦点を当て、共有型リーダーシップ構造と分散型リーダーシップ構造の成立過程とその有効性について検討する。具体的には、次の点を明らかにする。(1)分散型リーダーシップ構造が実在集団においてどの程度一般的であるかを把握し、その成立を促進・抑制する要因を明らかにする。(2)リーダーシップ共有の促進・抑制要因を明らかにする。(3)共有型及び分散型リーダーシップを有効に機能させる条件を明らかにする。最終的に、これらすべての研究知見を統合し、共有型ならびに分散型リーダーシップ構造がいかなる要因に

よって成立し、有効に機能するのかについて、理論モデルを構築する。

3. 研究の方法

上記の目的を検討するため、次の4つの調査及び実験を実施した。

【調査1】業組織に3年以上所属する者を対象とするインターネット調査を実施し、526名(男性253名、女性273名)の有効回答を得た。本調査では、「公式リーダー」を回答者の直属の上司、「部署」をリーダーが管理する部署、「サブリーダー」をリーダーの権限を代行できる公式な地位を持つ者、「非公式リーダー」をリーダーやサブリーダー以外で部署内のメンバーに影響力を持つ者と定義した。集団状況(所属する部署の特徴)について、集団サイズ1項目、チームワーク重視度7項目、集団内葛藤の程度2項目、ルーティンワークの程度2項目、競争意識の高さ2項目、外集団との協力の必要性1項目、集団目標達成に対する意欲の高さ1項目への回答を求めた。また、サブリーダー及び非公式リーダーの有無の他に、部署のパフォーマンス評価3項目及び部署への愛着3項目を測定した。

【調査2】2つの病院51病棟に勤務する看護師に質問紙調査を実施し、看護師スタッフ831名及び看護師長49名・副師長141名からの有効回答を得た。スタッフ用質問紙では、「集団」を参加者が所属する病棟とし、公式リーダーを師長、公式サブリーダーを副師長、非公式リーダーを「師長・副師長以外で、病棟スタッフに対して影響力をもつ人」とした。3種のリーダーそれぞれについて、三隅(1984)を参考に作成したリーダーシップP行動とM行動各3項目、自作の集団間リーダーシップ行動4項目、カリスマ的リーダーシップ5項目に回答を求めた。副師長及び非公式リーダーが2名以上存在する場合は、「最も影響力のある人」について評定するよう求めた。その他に、仕事に対する個人のモチベーション8項目、病棟スタッフのモチベーション4項目について回答を求めた。師長・副師長用質問紙では、主に成果変数として、病棟の目標達成度や病棟内トラブル及び職種間・病棟間トラブルの程度などを測定した。

【調査3】リーダーとサブリーダーの機能分担形態の有効性を検討するため、看護師515名に質問紙調査を実施した。調査項目は、師長及び副師長のリーダーシップPM行動8項目と社会的勢力5項目の他、リーダーシップ評価8項目及び回答者のモラル16項目を測定した。また、回答者のうち206名に対しては、師長及び副師長の集団間リーダーシップ16項目についても回答を求めた。

【実験1】教師(公式リーダー)の叱責行動が生徒の学級集団効力感にどのような影響を及ぼすかを検討するため、中学生1,435名

を対象として場面想定法による実験を行った。生徒の逸脱行動に対し、教師が状況に応じた叱責を行う場合(CP条件)、叱責を行わない場合(OM条件)、時間において状況に即さない叱責を行う場合(NCP条件)という3つの仮想的状況を設定し、シナリオに登場する教師への評価と学級集団効力感を測定した。シナリオを叱責された生徒自身の立場に立つて読む条件と、観察者としてのクラスメイトの立場で読む条件を設定した。

4. 研究成果

(1) 分散型リーダーシップ構造の一般性及び分散型構造成立の促進・抑制要因

調査1のデータを基に、リーダーシップ構造の分類を行った(Table 1)。全ての回答者の所属部署には公式リーダーが存在していることを前提としているため、①公式リーダー単独、②公式リーダー+サブリーダー、③公式リーダー+非公式リーダー、④公式リーダー+サブリーダー+非公式リーダーの4つのリーダーシップ構造に分類した。集計の結果、サブリーダーや非公式リーダーが含まれる分散型リーダーシップ構造(Table 1の②③④)が数多く存在しており、全体の56.8%を占めていることが確認された。

Table 1. リーダーシップ構造

		非公式リーダーの有無		合計
		いない	いる	
サブリーダーの有無	いない	①227	③102	329
	いる	②153	④44	197
合計		380	146	526

分散型リーダーシップの成立に寄与する要因について検討するため、集団状況変数とリーダーシップ構造のクロス分析を行い、偏りが有意であったものについて残差分析(Haberman, 1974)を実施した。その結果、集団サイズ($\chi^2(12)=60.509, p<.10$)、チームワーク重視度($\chi^2(3)=18.179, p<.001$)、競争意識の高さ($\chi^2(3)=7.015, p<.10$)において偏りが有意、もしくは有意傾向にあった。10人未満の部署及びチームワーク重視低群では公式リーダー単独構造が多く、50人以上の部署、チームワーク重視高群、及び競争意識高群ではサブリーダーと非公式リーダーが存在する分散型構造(Table 1の④)が多いことが示された。

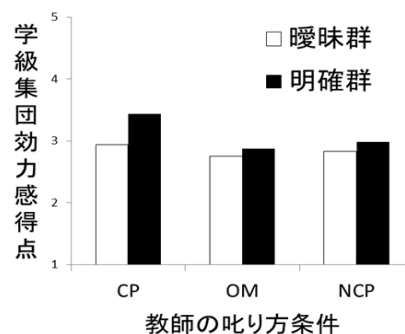
以上の結果から、集団サイズが大きい集団、課題遂行にチームワークが重視される集団、及び競争意識が高い集団で分散型リーダーシップ構造が多く出現していることが明らかになった。集団サイズが大きい集団では、公式リーダー1人が集団を統括することが困

難であるために、またチームワークが重視される集団では集団メンバー間の意思疎通や行動の調整のために、非公式リーダーが出現しやすいことが考えられる。これらの結果は、公式リーダーにとって複雑性が高い状況であるほどリーダーシップが分散しやすいことを示唆していると思われる。競争意識の高い集団で分散型リーダーシップが多いことは予想外の結果であり、今後さらに検討が必要である。

(2) リーダーシップ共有の促進・抑制要因

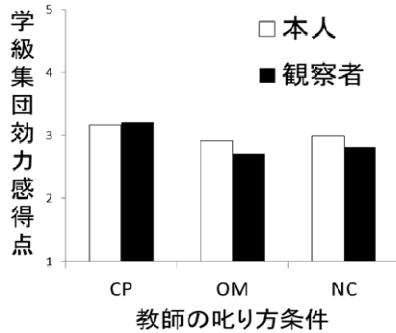
実験1のデータについて、学級集団効力感を従属変数とし、独立変数をシナリオの叱り方(CP,OM,NCP)、実験参加者の立場(本人、観測者)、状況の明確性(曖昧群、明確群)とする、 $3 \times 2 \times 2$ の3要因分散分析(被験者間計画)を行った。状況の明確性とは、実験参加者がシナリオの場면을叱責の必要な状況であると明確に認識していた程度を示す。その結果、叱り方の主効果($F(2,1408)=20.60, p<.001, \eta^2=.03$)、立場の主効果($F(2,1408)=5.18, p<.05, \eta^2=.003$)、明確性認知の主効果($F(2,1408)=27.07, p<.05, \eta^2=.02$)、及び罰と明確性認知の交互作用($F(2,1408)=6.07, p<.01, \eta^2=.01$: Figure 1)が有意であった。また、叱り方と立場の交互作用($F(2,1408)=2.64, p<.10, \eta^2=.003$)が有意な傾向を示した(Figure 2)。

下位検定の結果、学級集団効力感は、公式リーダーである教師の罰行動(叱り方)によって規定されること、特に、罰の必要な状況であることを明確に認識しているメンバー(明確群)に対してその効果が大きいことが示された。また、公式リーダーの罰行動は、罰を与えられたメンバーだけでなくそれを見ている周囲のメンバーの集団効力感にも大きな影響を及ぼすことが示唆された。学級集団という場面ではあるが、リーダーシップ共有の促進要因の一つである集団効力感の醸成に果たす公式リーダーの役割が示唆された。



*叱り方(CP Contigent/ OM Omission / NC Non-Contigent)

Figure1 学級集団効力感に関する叱り方と役割の明確性との交互作用



*叱り方(CP Contingent/ OM Omission / NC Non-Contingent)
Figure2 学級集団効力感に関する叱り方及び立場との交互作用

また、調査2のデータを基に、サブリーダー及び非公式リーダーのリーダーシップ機能を促進する要因について検討した。その結果、公式リーダー(看護師長)の集団間リーダーシップ機能及びカリスマ性がサブリーダーのリーダーシップ機能に正の関連を示した。さらに、公式リーダーのリーダーシップM機能及び集団間機能が非公式リーダーのリーダーシップ機能に正の関連を示すと共に、公式リーダーのリーダー育成意図が非公式リーダーのP機能及び集団間機能に正の関連を示すことが明らかになった。このことは、公式リーダーがリーダーを育成する意図をもつこと、また公式リーダーの集団間調整行動、配慮行動、及びカリスマ性が、サブリーダー及び非公式リーダーのリーダーシップ機能を促進することを示唆している。

(3) 共有型及び分散型リーダーシップを有効に機能させる条件

調査1のデータを基に、リーダーシップ構造と有効性との関連を検討した。以下、公式リーダーをL、公式サブリーダーをSL、非公式リーダーを非Lと略記する。パフォーマンス評価について、リーダーシップ構造と外集団との協力の必要性(高/低)のANCOVA(共変量:人間関係満足度)を実施したところ、リーダーシップ構造の主効果が有意であり、L+SL ($M=3.29$)、L+非L ($M=3.48$)、L+SL+非L ($M=3.59$)がL単独($M=3.00$)よりも、またL+SL+非LがL+SLよりもリーダーシップ評価が高かった($F(3,517)=10.49, p<.001$)。また、交互作用が有意傾向にあった($F(3,517)=2.40, p<.10$: Figure 3)。外集団との協力の必要性が高い群において、L+非L及びL+SL+非LはLやL+SLより高く、L+SLはLより高かった。また、L+非Lにおいて外集団との協力の必要性が高い群は低い群よりパフォーマンス評価が高かった。

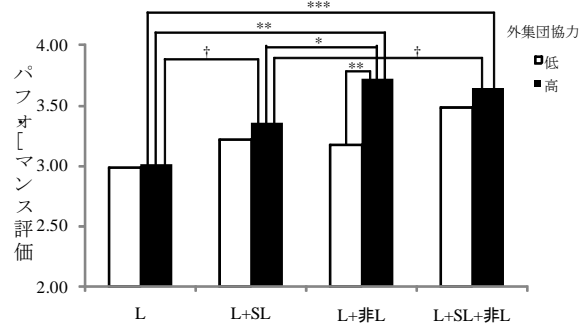


Figure 3 パフォーマンス評価におけるリーダーシップ構造と外集団協力の必要性との交互作用効果

部署への愛着を従属変数として、リーダーシップ構造(4種)×集団目標達成への意欲(高/低)のANCOVA(共変量:人間関係満足度)を実施したところ、リーダーシップ構造の主効果が有意であり、L+非L($M=3.46$)、L+SL($M=3.32$)がL($M=2.97$)より愛着が高かった。また、集団目標達成への意欲の主効果が有意であり、高群($M=3.56$)が低群($M=2.98$)より愛着が高かった($F(3,517)=7.74, p<.01$)。また、交互作用が有意傾向にあり、集団目標達成への意欲が高い場合に、L+SL($M=3.74$)、L+非L($M=3.68$)がL($M=3.27$)より有意に高く、集団目標達成への意欲が低い場合にL+非L($M=3.31$)がL($M=2.83$)より有意に高かった($F(3,517)=2.46, p<.10$)。

いずれの分析でも、リーダーシップ構造の主効果が有意であり、リーダーが複数存在した方が公式リーダー単独よりも、パフォーマンス評価も部署への愛着も高いことが明らかになった。これは、分散型リーダーシップ構造の方が公式リーダー単独構造より一般的に有効であることを示唆する結果である。また、他の部署との協力によって進む仕事が多いという外集団協力が重要な状況において、リーダー単独よりも、リーダーが複数存在する方が、また特に非公式リーダーが存在する方がパフォーマンス評価が高いことが示された。これは、集団間交渉が不可欠である状況で、非公式リーダーと公式リーダーの複数リーダー体制の方が公式リーダー単独体制より外集団からの評価が高いことを示した高口・坂田・黒川(2002)の知見と一致する結果である。また、部署目標を達成しようとする雰囲気がある部署では、リーダーが複数存在する方が公式リーダー単独構造よりも部署への愛着が高かった。目標達成への圧力がある集団では、目標達成機能が優位になる一方で集団維持機能が弱くなることが予想されるが、サブリーダーや非公式リーダーが何らかの役割を果たすことで、集団内葛藤を防ぐなどの集団維持的な機能が補われていることが推測される。

次に、調査2のデータを分析した。非公式

リーダーがいらないと思われる 3 病棟 33 名を分析から除外した。リーダー 3 名それぞれのリーダーシップ 4 要素 (P 機能, M 機能, 集団間リーダーシップ, カリスマ性) と個人・病棟モチベーションについて, 級内相関及び病棟内の一致性係数を検討し, 集団単位の分析は可能であると判断した。マルチレベル SEM によって, 各リーダーのリーダーシップがモチベーションに影響することを仮定したモデルを検討し, 有意でないパスを削除して, 最終的に Figure 4 の結果を得た ($\chi^2 = 300.43, p < .001; CFI = .975, RMSEA = .036$)。

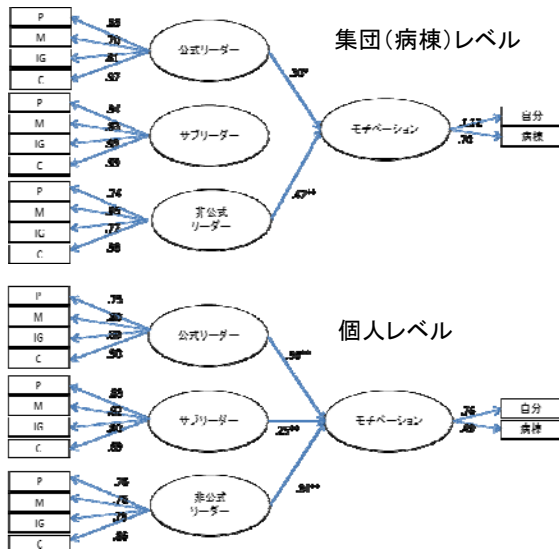


Figure 4 複数のリーダーによるリーダーシップの効果
注: 潜在変数間の相関の記載を省略している。

個人レベルでは有意であった公式サブリーダーのモチベーションに及ぼす効果は, 集団(病棟)レベルの分析では見られず, 代わりに非公式リーダーの効果が大きいことがわかる。また, 集団レベルの分析では公式リーダーのカリスマ性及び非公式リーダーの M 行動が最も強く影響していた。看護師の職場が, 基本的に他職種(医師など)や他病棟などの外集団との協力を必要とするものであることを考慮すると, サブリーダーよりも非公式リーダーの有効性が高いという結果は,

既述した企業従業員を対象としたインターネット調査の結果と同様である。非公式リーダーは集団の必要に応じて出現するため, 有効性が高いと考えられる。

なお, 公式リーダー, サブリーダー, 及び非公式リーダーがどのようにリーダーシップ機能を分担しているのかを探索的に検討したところ, 部署の目標達成に対しては公式リーダーの P 機能, 集団間機能, 及びカリスマ性が正の関連を示し, サブリーダーや非公式リーダーのリーダーシップは関連を示さなかった。しかし, 非公式リーダーのカリスマ性が看護職アイデンティティや病棟アイデンティティと正の関連を示すこと, サブリーダーの M 機能, 集団間機能, 及びカリスマ性が集団内・集団間葛藤の低さと関連することが示された。

さらに, 調査 3 のデータの分析から, 集団内・集団間リーダーシップを公式リーダーとサブリーダーが共に, または補い合って, 統合的に発揮している場合に, スタッフのモチベーションやチームワークが高いことが示された。

以上の結果を統合すると, 本研究から, Figure 5 のようなプロセスが示唆された。分散型リーダーシップ構造の有効性だけでなく, その成立条件や各リーダーの機能分担の様相まで検討した研究は他に類がないことから, 本研究の成果は分散型リーダーシップ構造の全容解明に大きく貢献するものであると言える。公式リーダーのリーダーシップが分散型構造の成立に及ぼす影響については, 看護職集団の調査結果のみに基づいているため, 今後, 他の職種でも本研究の結果が再現されるかどうかを確認する必要がある。また, 分散型構造がなぜ有効なのかという点については, さらなる詳細な検討が必要である。なお, 本研究では, 集団メンバー全員がリーダーシップ機能を共有するような集団構造は極めて少なかったが, そのような集団構造がどのように成立するのかについて, 今後さらに検討する必要がある。

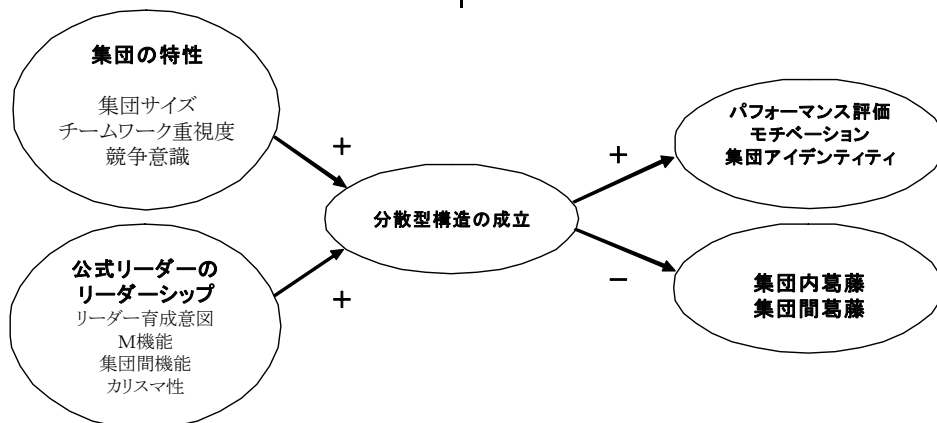


Figure 5 分散型リーダーシップ構造に関する統合モデル

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

1. 外浦千加・坂田桐子・早瀬 良(2012). 複数リーダーによるリーダーシップ有効性の検討 広島大学大学院総合科学研究科紀要 I, 査読有, 7, 25-35.

[学会発表] (計7件)

1. 坂田桐子・外浦千加・清水裕士・早瀬 良 分散型リーダーシップ構造における機能分担の有効性の検討 日本社会心理学会第53回大会 2012年11月18日 つくば国際会議場
2. 寧華・清水裕士・坂田桐子 共有メンタルモデル尺度の作成とその信頼性, 妥当性の検討 中国四国心理学会第68回大会 2012年11月11日 福山大学宮地茂記念館
3. 外浦千加・坂田桐子 リーダーシップ構造の有効性を調整する要因の検討 日本社会心理学会第52回大会 2011年9月19日 名古屋大学
4. 外浦千加・坂田桐子 リーダーシップ構造の成立に寄与する要因の検討 日本グループ・ダイナミクス学会第5回大会 2011年8月24日 昭和女子大学
5. 外浦千加・早瀬良・坂田桐子 サブリーダーのリーダーシップ有効性に関する研究 日本社会心理学会第51回大会 2010年9月18日 広島大学
6. 鎌田雅史・淵上克義 教師の罰行動の有無が生徒の認知に及ぼす影響 日本グループ・ダイナミクス学会第57回大会 2010年8月28日 東京国際大学
7. Hokaura, C., Hayase, R., & Sakata, K. The leadership effectiveness of multiple leaders: How do they effectively guide their team? 27th International Congress of Applied Psychology, 11-16 July 2010, Melbourne, Australia

[その他]

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

坂田 桐子 (SAKATA KIRIKO)

広島大学・大学院総合科学研究科・教授

研究者番号：00235152

(2) 研究分担者

淵上 克義 (FUCHIGAMI

KATSUYOSHI)

岡山大学・大学院教育学研究科・教授

研究者番号：20202294

高口 央 (KOHGUCHI HIROSHI)

流通経済大学・社会学部・准教授

研究者番号：00397936

前田 和寛 (MAEDA KAZUHIRO)

比治山大学短期大学部・総合生活デザイン

学科・講師

研究者番号：30462055

(3) 連携研究者

()

研究者番号：

(4) 研究協力者

外浦 千加 (HOKAURA CHIKA)

広島大学・大学院総合科学研究科・博士課程前期

早瀬 良 (HAYASE RYO)

岡山大学・大学院保健学研究科・助教

鎌田 雅史 (KAMADA MASAFUMI)

就実短期大学・幼児教育学科・講師