

# 組織運営におけるリーダーシップ機能に 影響を及ぼす要因

—帰属複雑性や曖昧さ耐性の効果に焦点を当てて—

武 藤 麻 美

## 問題

本研究では、組織運営におけるリーダーシップ機能に、帰属複雑性や曖昧さ耐性などの要因がどのような影響を及ぼすかを検討する。

### リーダーシップの二つの機能

リーダーシップとは、集団の目標を達成するために、リーダーが成員（フォロワー）や集団活動に指示を出したり統率したりといった影響を及ぼすことをいう（e.g., 武藤, 2009）。リーダーシップには、集団の目標達成や課題解決を促進する機能（課題遂行機能）と、集団内の成員の人間関係を調整し集団を維持していく機能（集団維持機能）の二つの機能がある（Hersey & Blanchard, 1969）。三隅（1994）は、課題遂行機能をperformanceの頭文字を取ってP機能、集団維持機能をmaintenanceの頭文字を取ってM機能と名付け、P機能を中心に置いたリーダー行動をP型、M機能を中心に置いたリーダー行動をM型、P型とM型が同時に存在する場合をPM型、P型とM型が共に欠けている場合をpm型とした。

組織運営を適切に行っていくには、状況に応じて柔軟にリーダーシップの型を変化させ、使い分けていくことが必要である。例えば三隅（1994）によると、ある企業の従業員を対象にした調査で、P型やM型といった上司のリーダーシップの型と、企業の生産性や従業員のやる気との関連を探ったところ、生産性

や従業員のやる気の高い企業に共通した上司のリーダーシップの型は、P機能とM機能を兼ね備えたPM型であること、逆に生産性や従業員のやる気の低い企業に共通した上司のリーダーシップの型はP機能もM機能も共に欠けたPM型であることが報告されている。これより三隅は、集団活動における望ましいリーダーシップの型は、目標達成や課題解決を促進する機能（P機能）と、成員の人間関係を調整し集団を維持していく機能（M機能）の両機能を持ち合わせたPM型であると指摘している。

これまでPM理論をもとにしたリーダーシップに関する研究として、産業場面における管理職や上司のリーダーシップについて検討したものや（e.g., 三隅・田崎, 1965）、学級場面における教師のリーダーシップについて検討したもの（e.g., 松原, 1990）、医療場面における看護師長のリーダーシップについて検討したもの（e.g., 吉田・内川・成田, 1996）など多くのものがある。

#### リーダーシップに影響を及ぼす要因と本研究の仮説

こうしたリーダーシップ機能に影響する要因として、例えば池田・古川（2005）の研究がある。そこでは、リーダーの行動に影響する要因として自信の程度（自己効力感）や自尊感情、マネジメント志向性を挙げ検討している。そして、他者との関係性領域および課題遂行領域において、幅広く自信を持つリーダーほど、課題特性に応じて必要な行動を判断し、柔軟に使い分けて行使する可能性があることが報告されている。しかし、これまでリーダーシップの各機能や役割行動に影響を及ぼす要因の検討は多くはなされてきていない（池田・古川, 2005）ことから、今後の課題ともいえる。

そこで本研究では、先行研究では殆ど明らかにされてこなかった、リーダーシップ機能に影響する要因について検討し、とりわけ帰属複雑性と曖昧さ耐性の効果に焦点を当てて検討していく。

経営者や管理職、指導者として部下や後輩を持つ場合、リーダーにはフォロワーの能力や性格特性をはじめ業務内容など、柔軟に多角的に考えることができるスキルや他者理解へのモチベーションが必要である。例えば、フォロワー間の葛藤を仲裁する場合には、当該フォロワーたちの心理的背景を考慮する必要がある。こうした場合に、他者を理解しようとする意欲や、多様な要因

を含めて考えることができる思考様式が影響すると考えられる。他者理解への意欲の高さや、物事の判断において多様な要因を含めて考えることができる思考の柔軟さを帰属複雑性という (e.g., Fast, Reimer, & Funder, 2008)。

帰属複雑性が高い人は、他者の行動理解へのモチベーションが高く、多くの原因の可能性を考え (e.g., Fletcher, Danilovics, Fernandez, Peterson, & Reeder, 1986)、他者に対しオープンである (Townsend, Silva, Mueller, Curtin, & Tetrick, 2002)。また、帰属複雑性が高い人は、複雑な説明を好む、メタ認知が発達している、人の行動が他者との相互作用の結果だと認識している、帰属先として、他者の内的要因や外的要因を幅広く複雑に考えられる、時間的要因 (e.g., 他者の成育歴や過去の経験) も含めて考えられることなどが報告されている (Fast et al., 2008; Fletcher et al., 1986)。また、帰属複雑性が高い人は、非言語行動の察知能力や共感性、ソーシャルスキルも高いことが示唆されている (Fast et al., 2008)。つまり、帰属複雑性が高い人は、帰属複雑性が低い人よりも、他者の言動に関する思考がより具体的で柔軟で、多角的であると考えられる。

これより、帰属複雑性の高さは、他者理解における具体的で柔軟で多角的な思考・判断を可能にすると考えられるため、人間関係に配慮するリーダーシップのM機能を高めると考えられる (仮説1)。また帰属複雑性は他者理解に特に影響力を持つと考えられるが、帰属複雑性が高い人が有する柔軟な思考・多角的な観点は、矛盾の多い情報であってもうまく情報処理 (認知処理) を行うことに繋がり、業務内容の理解やフォロワーへの的確な指示の出し方にも影響すると考えられる。これより、帰属複雑性の高さやP機能の関連が予測され、帰属複雑性が高い人は、リーダーシップのP機能も高いと考えられる (仮説2)。

一方、曖昧さ耐性の高低もリーダーシップの両機能に影響すると考えられる。曖昧さ耐性とは、曖昧な状況に耐えうる力をいう (e.g., Budner, 1962)。曖昧さに対し非寛容な人は、構造化やカテゴリー化ができない状況、複雑で矛盾をはらんだ、直ちには理解し難い事態を、脅威の源泉と見なす傾向が強いとされ (e.g., Budner, 1962)、曖昧な状況に際しできるだけ速く何らかの結論に到達し、安心感を得たいという気持ちが強く働く (原田, 1989)。Friedland, Keinan, & Tytiun (1999) も、曖昧さ耐性の低さと単純思考の傾向、対人認知の非柔軟さと

の関連を示している。また、曖昧さ耐性と権威主義的パーソナリティ、ドグマティズム（独善主義傾向）は強い関連を示すことが指摘されている（e.g., Shaffer & Hendrick, 1974）。曖昧さに非寛容な者は、曖昧な状況に置かれた際に、その曖昧さに耐えられず、そこから脱却するため独断的な認知処理を行ってしまうことも指摘されている（友野・橋本, 2005）。

これより、曖昧さ耐性が低い人（リーダー）はフォロワーに対し、課題遂行にあたり、業務内容に関する目的や期限や内容など、白黒をはっきりさせた明確な指示を与え、またフォロワーからは具体的な報告や相談・連絡を求めると考えられる。つまり、曖昧さ耐性の低さは、P機能を高めると考えられる（仮説3）。一方で、曖昧さ耐性の低さは、二分割思考や対人認知の非柔軟さと関連することから、リーダーがフォロワー間の人間関係調整に多様な要因を考慮し、時間をかけて向き合いコミットメントすることを阻害すると考えられる。これより、曖昧さ耐性の低さはM機能を低めることが予測される（仮説4）。

ところで、武藤・釘原（2015）によると、帰属複雑性と曖昧さ耐性の両変数は、対人認知において独立した異なる影響力を持つ要因であるとしている。武藤・釘原（2015）は、精神障害者に対する社会的距離（心理的受容の程度）に、帰属複雑性と曖昧さ耐性が影響を及ぼす効果を検討している。そのなかで、両変数の相関は有意でなく、社会的距離に対する交互作用効果も確認されなかった。これより武藤・釘原（2015）は、両変数間の相互作用はなく、両変数は互いに絡み合うことなく別々に社会的距離に影響を及ぼすとしている。こうした先行研究の報告をふまえ、本研究でも、対人認知・対人行動スキルであるリーダーシップ機能に、両変数の交互作用効果が見られるか否かを確認するため、探索的に検討する。

こうしたリーダーシップの能力を、いずれ社会人となる青年期から養っていくことは重要であると考えられる。近年、経済産業省は社会人基礎力の育成を求めており（経済産業省, 2018）、そのなかで主体性や働きかけ力、実行力といった、リーダーシップ行動に繋がるスキルの向上も求めている。大学教育における学生のキャリア教育・支援は喫緊の課題であることから、本研究で、リーダーシップに影響する要因を明らかにし得られた知見は、大学生のキャリア支

援教育にも活用していく。そこで本研究では、青年期の大学生を対象とし、リーダーシップの両機能に影響を及ぼす要因について検討することにした。

## 方法

### 調査参加者と実施時期

男女大学生39名を対象に質問紙調査を実施した。平均年齢は20.50歳 ( $SD=1.72$ )であった。男女の内訳は男性が29名、女性が8名、不明(性別未回答)が2名であった。また日本人学生は28名、中国からの留学生が7名、不明(留学生か否か未回答)は4名であった。調査は2018年4月～7月にかけて実施した。

### 調査手続きと質問紙

講義後、質問紙を配布した。質問紙ではリーダーシップPM尺度24項目(三隅・関・篠原, 1974) ( $\alpha=.86$ )、帰属複雑性尺度28項目(佐藤・川端, 2012) ( $\alpha=.80$ )、曖昧さ耐性尺度24項目(増田, 1994, 1998) ( $\alpha=.81$ )を用いた。リーダーシップPM尺度項目については、自分が先輩の立場にあったとして、後輩に対しどのような態度をとるかという教示に変更し用いた。年齢や性別などのデモグラフィック情報に関しては、フェイスシートで問うた。調査の最後に本研究の目的や概要を説明し、調査協力への謝意を伝えた。

### 主な独立変数と従属変数

1. P機能得点とM機能得点 リーダーシップPM尺度では、例えば「あなたは後輩に対して、規則に決められた事柄に従うことをやかましくいいますか?」「あなたは後輩に対して、仕事を与えるときに、いつまでに仕上げればよいかを明確に示しますか?」といったP機能に関する項目と、「あなたは後輩を信頼していますか?」「あなたは後輩の立場を理解しようとしていますか?」といったM機能に関する項目についてそれぞれ5件法で問うた。得点は高いほど、P機能またはM機能の得点が高いことを意味する。P機能に関する12項目平均値をP機能得点、M機能に関する12項目平均値をM機能得点とした。この両得点を仮説検証における主な従属変数とした。

2. 帰属複雑性得点 帰属複雑性尺度では、例えば「人の性格や行動を理解するには、その人の態度、信念、性格特性の組み合わせを知ることが大事だと分かっている。」「人を理解するには、その人と親しくしている人を理解する必要があると信じている。」「考えの過程を分析したり理解したりすることは、大事だと思う。」「私が他人の行動に及ぼす影響について、色々考える。」といった項目について7件法で問うた。得点は高いほど帰属複雑性が高いことを意味する。帰属複雑性28項目平均値を帰属複雑性得点とし、独立変数とした。

3. 曖昧さ耐性得点 曖昧さ耐性尺度では、例えば「もしまつかりした答えにたどり着けない可能性があるなら、問題に取り組むのは嫌だ。」「物事を成し遂げるためには、正しい方法と間違った方法があると考えている。」「他の人が私を評価する時は、まつきりとした評価をしてほしいと思う。」「思い通りにできないような状況だと、かなり不安になる。」といった項目について5件法で問うた。得点は高いほど曖昧さ耐性が高いことを意味する。曖昧さ耐性24項目平均値を曖昧さ耐性得点とし、独立変数とした。

### 倫理的配慮

調査実施にあたる倫理的配慮として、調査協力者はいかなる理由においても、自発的に当該調査への参加を中止できることを調査開始前に説明し、調査協力への同意を得られた人を対象とした。また、収集したデータは全て統計的に処理することから、個人が特定されることはないこと、データを他の目的には一切使用しないことも説明した。

## 結果

### 統制変数の効果の検討

性別や年齢、留学生か日本人かといったデモグラフィック要因が従属変数に影響を及ぼしていないか確認するため、性別、年齢、留学生か日本人か<sup>1</sup>を統

---

1 分析にあたっては女性を0、男性を1、日本人を0、留学生を1とコーディングし投入した。

## 組織運営におけるリーダーシップ機能に影響を及ぼす要因

制変数、帰属複雑性得点と曖昧さ耐性得点を独立変数、P機能得点、M機能得点をそれぞれ従属変数とした重回帰分析を実施した（強制投入法）（P機能得点:  $F(5, 25) = 2.55, p = .05$ ; M機能得点:  $F(5, 25) = .47, n.s.$ ）。その結果、Table 1にあるように、帰属複雑性得点がP機能に有意な正の影響を及ぼしていたが、その他の変数はP機能およびM機能に影響を及ぼしていなかった。統制変数の効果は確認されなかったため、仮説検証では分析に投入せず進めた<sup>2</sup>。

Table 1 P機能得点とM機能得点に影響を及ぼす要因

説明変数	P機能得点	M機能得点
	$\beta$	
年齢	-.11	.35
性別	-.30	-.33
日本人・留学生	.24	-.48
帰属複雑性得点	.54**	-.02
曖昧さ耐性得点	.10	-.05
$R^2$	.34	.10
Adj. $R^2$	.21	.10
N	31	31

\*\* $p < .01$ . 変数間のVIFはおおむね1前後であった。

## 仮説検証

仮説検証と、帰属複雑性と曖昧さ耐性の交互作用効果に関する探索的検討のため、帰属複雑性得点の中央値以上を帰属複雑性高群、未満を低群、曖昧さ耐性得点の中央値以上を曖昧さ耐性高群、未満を低群とし、P機能得点、M機能得点をそれぞれ従属変数とした2要因分散分析を実施した。平均値やSDをFigure 1に示す。

- 2 P機能得点とM機能得点に差が見られるか確認するためT検定を実施した。その結果、有意な差が見られ ( $t(38) = 3.78, p < .01$ )、M機能得点の方が高かった（P機能得点:  $M = 3.33, SD = .64$ ; M機能得点:  $M = 3.88, SD = .68$ ）。本研究で対象とした学生は、どちらかといえば人間関係調整維持に対し、よりコミットメントが高い傾向にあるといえる。なお、P機能得点とM機能得点間の相関分析を実施したところ、有意な関連は見られなかった ( $r = .05, n.s.$ )。

その結果、P機能得点を従属変数とした場合、帰属複雑性の主効果 ( $F(1, 34) = 4.99, p < .05$ ) のみが有意であり、曖昧さ耐性の主効果 ( $F(1, 34) = .02, n.s.$ )、交互作用効果 ( $F(1, 34) = 2.00, n.s.$ ) は非有意であった。帰属複雑性高群でP機能得点が高かった。これより仮説1は不支持、仮説2は支持された。

次にM機能得点を従属変数とした場合、帰属複雑性の主効果 ( $F(1, 34) = .55, n.s.$ )、曖昧さ耐性の主効果 ( $F(1, 34) = .48, n.s.$ )、交互作用効果 ( $F(1, 34) = .19, n.s.$ ) いずれも非有意であった。これより仮説3、仮説4ともに不支持であった<sup>3,4</sup>。

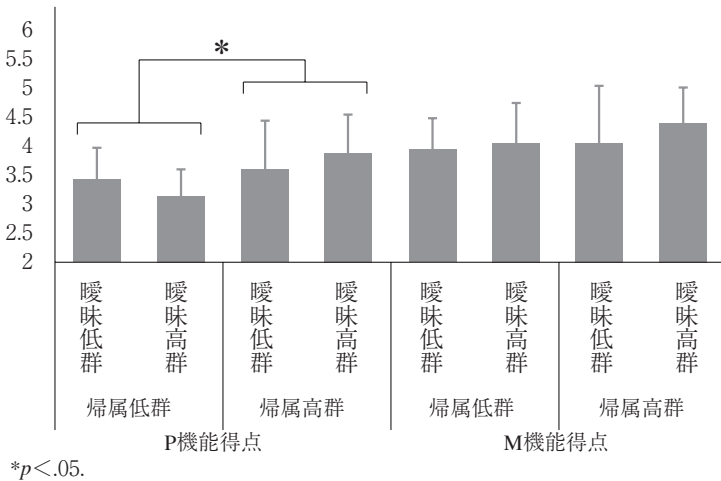


Figure 1 P機能得点とM機能得点を従属変数、帰属複雑性と曖昧さ耐性の高低を独立変数とした分散分析結果図<sup>5</sup>

- 3 確認のため、リーダーシップP機能とM機能を含む24項目平均値を従属変数としたANOVAも実施したが、帰属複雑性の主効果のみが有意傾向であった ( $F(1, 34) = 3.92, p < .1$ )。
- 4 帰属複雑性と曖昧さ耐性の関連を見るため、両得点の相関分析を実施したところ、有意な相関は見られなかった ( $r = -.08, n.s.$ )。武藤・釘原 (2015) と同じく、両者の関連は確認されなかった。
- 5 グラフ内のバーはSDを示す。



## 考察

本研究では、帰属複雑性の高さが、リーダーシップのM機能とP機能を高めると予測した。また、曖昧さ耐性の低さが、P機能を高め、M機能を低めると予測した。そして、帰属複雑性と曖昧さ耐性の交互作用効果が見られるかを探索的に検討した。その結果、帰属複雑性の高さがリーダーシップのP機能を高めることは確認されたが、M機能を高めることは確認されなかった。また、曖昧さ耐性の低さが、P機能およびM機能に及ぼす影響は確認されなかった。そして、帰属複雑性と曖昧さ耐性の交互作用効果は確認されなかった。これらについて考察していく。

帰属複雑性の高さは、問題でも述べた通り、矛盾の多い情報でも情報処理をうまく行い、多角的な視点で思考することを可能にし (e.g., Fast et al., 2008; Fletcher et al., 1986)、的確な指示命令を出すことに寄与すると考えられる。これより、帰属複雑性の高さが、リーダーシップのP機能を促進したと考えられる。しかし、本研究の結果から、他者の言動や物事を多角的に思考することが、必ずしもリーダーシップのM機能に影響を及ぼすとは限らないことがうかがえる。これは、仮に高い帰属複雑性によってフォロワー間の心理的背景を理解できたとしても、そこから人間関係の調整を行うために、実際にフォロワーたちに働きかける(介入する)ことは別段階にあり、一層フォロワー間の関係性に踏み込んだコミュニケーションスキルをはじめとする対人スキルが必要であるからと推察される。P機能得点とM機能得点間に相関が見られなかったことも含めて考えると、仕事の指示命令を出すことと、人間関係の調整に介入することは別次元の機能であり、M機能を促進する要因としては、むしろ対人援助行動の志向性の高さが寄与するのかもしれない。つまり、帰属複雑性によって他者理解を深め、そこに対人援助行動の志向性の高さが加わる形で、フォロワーたちへの積極的介入が生まれ、M機能を高めることに繋がると考えられる。

そして、曖昧さ耐性の高低がP機能およびM機能に影響していなかったことから、曖昧さ耐性はリーダーのタイプまたはリーダーシップ・スタイルには

影響を与えるものであるが、リーダーが果たす機能には影響しないことが推察される。これは問題でも述べた通り、曖昧さ耐性と権威主義的パーソナリティやドグマティズムとの関連が指摘されていることから (e.g., Shaffer & Hendrick, 1974), 曖昧さ耐性の低さは専制型 (独裁型) リーダーシップ・スタイルや専制型リーダーの素因として大きく寄与すると考えられるが、リーダーが発揮する具体的な機能には影響力を持っていないことがうかがえる。

さらに、帰属複雑性と曖昧さ耐性の交互作用効果が見られなかったことは、武藤・釘原 (2015) の結果や考察にも沿うものであり、対人認知・対人行動に対し、両変数が独立した異なる影響力を持つ要因であることが確認されたといえる。

### 本研究の限界と今後の課題

本研究では、多様な条件下で、どのリーダーシップ機能に、どのような要因が影響力を持つかを検討できていない。必要とされるリーダーシップは状況によって異なることから、今後の研究では、例えば場面想定法を用いた質問紙調査を行い、そのなかでジレンマ場面をはじめとする多様な条件を想定し、そこでリーダーシップ機能とそこに影響を及ぼす要因について検討を行っていく。

### 引用文献

- Budner, S. (1962) . Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, **30**, 29-50.
- Fast, L., Reimer, H., & Funder, D. (2008) . The social behavior and reputation of the attributionally complex. *Journal of Research in Personality*, **42**, 208-222.
- Fletcher, G. J. O., Danilovics, P., Fernandez, G., Peterson, D., & Reeder, G. D. (1986) . Attributional complexity: An individual differences measure. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**, 875-884.
- Friedland, N., Keinan, G., & Tytium, T. (1999) . The effect of psychological stress and tolerance of ambiguity on stereotypic attributions. *Anxiety, Stress, and Coping*, **12**, 397-410.
- 原田唯司 (1989) . あいまいさに対する不寛容, 政治的関心, および政治的態度の三者関係について *心理学研究*, **60**, 133-140.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969) . *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.
- 池田 浩・古川久敬 (2005) . リーダーの自信に関する研究——自信測定尺度の開発およびマネジメント志向性との関連性—— *実験社会心理学研究*, **44**, 145-156.
- 経済産業省 (2018) . *社会人基礎力* 経済産業省

< <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/> > (2018年7月5日閲覧)

増田真也 (1994) . 曖昧さに対する耐性と心理的ストレスに関する研究 日本心理学会第58回大会発表論文集, 91.

増田真也 (1998) . 曖昧さに対する耐性が心理的ストレスの評価過程に及ぼす影響 茨城大学教育学部紀要 (人文・社会科学, 芸術), **47**, 151-163.

松原敏浩 (1990) . 部活動における教師のリーダーシップ・スタイルの効果——中学校教師の視点からのアプローチ—— 教育心理学研究, **38**, 312-319.

三隅二不二 (1994) . リーダーシップの行動科学——「働く日本人」の変貌—— 朝倉書店

三隅二不二・田崎敏昭 (1965) . 組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実証的研究 教育・社会心理学研究, **5**, 1-13.

三隅二不二・関文恭・篠原弘章 (1974) . PM評定尺度の再分析 実験社会心理学研究, **14**, 21-30.

武藤麻美 (2009) . 第7章 集団と個人 宮脇稔・齋藤慶子 (編) 心のしくみと働き (pp. 69-78) 日本精神科病院協会通信教育特別部会

武藤麻美・釘原直樹 (2015) . 精神障害者に対する社会的距離に影響する要因——統合失調症患者への認知における帰属複雑性と曖昧さ耐性の効果の検討—— 応用心理学研究, **41**, 10-17.

佐藤陽子・川端美樹 (2012) . 帰属複雑性尺度の日本語版試作および関連する諸要因の検討 対人社会心理学研究, **12**, 111-120.

Shaffer, D. R., & Hendrick, C. (1974) . Dogmatism and tolerance for ambiguity as determinants of differential reactions to cognitive inconsistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, **29**, 601-608.

友野隆成・橋本 幸 (2005) . 抑うつ素質—ストレス・モデルにおける性差の検討: 対人場面におけるあいまいさへの非寛容を認知的脆弱性として 健康心理学研究, **18**, 16-24.

Townsend, J. C., Silva, N. D., Mueller, L., Curtin, P., & Tetrick, L. E. (2002) . Attributional complexity: A link between training, job complexity, decision latitude, leader-member exchange, and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, **32**, 207-221.

吉田道雄・内川洋子・成田栄子 (1996) . 病院における看護婦長のリーダーシップ行動測定尺度の構成 日本看護研究会雑誌, **19**, 29-42.

