最近の上方向への影響戦略に関する研究の動向 —社会的相互作用の視点から—

舘 上 克 義
鹿児島大学

Research trends on recent upward influence strategies
from the view points of social interactional analysis

FUCHIGAMI KATSUYOSHI (*Kagoshima University*)

1. はじめに

最近のリーダーシップや社会的パワーなどの社会的影響過程に関する研究の顕著な動向の一つに、階層構造内で下位者（地位の低い者）が現実にとどくようにして上位者（自分より高い地位を占めている者）に働きかけながら、影響を及ぼしていくのかという研究領域がある（Bass, 1990: Kipnis, 1990: Lord & Maher, 1991: Yukl, 1989）。この研究は上方向への影響戦略（Upward Influence Strategy）と呼ばれ、1980年代から数多くの実証的な研究が行われるようになってきた。一般に上方向への影響戦略とは「集団・組織の階層構造内で自分より上位を占めている者に対して用いられる意図的な影響手段」（Mayers & Allen, 1977: Droy & Romm, 1990）と定義される。

1. 上方向への影響戦略研究の動向と本研究の目的

もともと階層構造内での下位者から上位者への上方向コミュニケーションの特徴に関しては、社会心理学の分野でも以前から検討されてきた（Cohen, 1958: Kelly, 1951）。

また集団・組織内での意思決定や有効性に上方向への影響力が重要なことも知られていた（Pelz, 1951）。それによれば、フォロワーの目標遂行を推進するミドルリーダー行動は、彼が組織内での上方向への強い影響力を持つ

ている場合にのみ、フォロワーの満足度と正の相関を持つことが明らかにされている。つまり目標遂行に関するミドルリーダー行動の有効性を媒介するものとして、彼らの上方向への影響力の重要性を指摘している。

これは後に Pelz 効果と呼ばれ、社会心理学や組織心理学のテキストに引用されてきた。このように上方向への影響力の重要性は以前から指摘されていたにも関わらず、その後リーダーシップや社会的パワーに関する研究は上位者から下位者への一方向的で下方向への影響過程（Downward Influence Process）にのみ集中した。ところが上方向への影響戦略に関わる実証的研究が行われるようになった最近になって、再び Pelz 効果の有効性が注目されている（Anderson, Tolson, Fields & Thacker, 1990: Anderson & Tolson, 1991: 金井, 1991）。

ではなぜ 1980 年代になって、上方向への影響戦略研究が行われるようになったのか。まず第一に現実現場での影響戦略が注目されるようになってきた。これまで社会的影響力の拠り所である社会的パワーに関しては、French & Raven (1959) の五つのパワーの分類がよく知られていた。そして最近この社会的パワーの分類については測定法を厳密にしたり、実証的な研究に基づいた研究が行われるようになった（Hinkin & Schriesheim, 1989: 今井, 1992: Rahim, 1988: Schriesheim, Hinkin & Podsakoff

1990)。

さらにそのような分類だけでなく、社会的パワーが実際の集団や組織でどのように用いられているのか、つまり現実場面で他者を動かす影響戦略への関心が高まってきた。もともと影響戦略の中でも上位者の報酬行動と罰行動の効果は以前から詳細に検討されてきたものの (Sims, 1977: Podsakoff, 1982)，最近、より幅広い影響戦略に関する実証的研究が行われるようになってきた (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980: Schriesheim & Hinkin, 1990: Yukl & Falbe, 1990)。そこでは階層構造内での上位者から下位者に対する下への影響戦略だけでなく、公的・私的目的遂行のために下位者から上位者へより積極的に働きかけるという意味での影響戦略も注目されるようになった。さらに階層構造内での印象操作 (上位者を印象操作によって動かす) に関する研究は一定の裁量権を持つミドルリーダーだけでなく、より下位者による上方向への影響戦略に関する研究を盛り上げた (Blase, 1989: Giacalone & Rosenfeld, 1989: Tedeschi & Melburge, 1984: Ralston, 1985: Liden & Mitchell, 1988)。

次に上方向への影響戦略研究が行われるようになった第二の理由は、社会的影響過程の研究において相互作用プロセスが注目されてきた点である。これまで階層構造内でのリーダーシップを中心とした社会的影響過程の研究は、その多くが上位者から下位者への一方向的で下方向への影響過程に限定されてきた (Bass, 1990: Yukl, 1989)。そこでは上位者の影響に下位者は黙って従うことが暗黙の前提であった。

ところが1970年代後半から1980年代になって、上位者の下位者個々への影響力の質の違い (Grean, 1976) や下位者の反応 (行動) によって上位者のとる行動が異なること (Mitchell, Green & Wood, 1981) が明らかになると、社会的影響過程を上位者と下位者の認知も含めた両者の相互作用プロセスとして捉えるようになってきた (古川, 1991: Lord & Maher, 1991)。この見方によれば、上位者は最終的な意思決定権を持つものの、それに至るまでに様々な相互作用を行う。そして彼らはそのまま自分の意見を変えない場合もあるが、時には大きく意見を修正したり、場合によっては自分の意見を撤回することさえある。そこでは上から下への影響過程だけでなく、情報・知識やスキルなどを中心とした下位者への依存性をもとにした下から上への影響過程も過小評価できない (金井, 1991)。

したがって、上位者が何らかの意思決定を行うまでに、下位者も彼らに対して一定程度の影響力を持ちうることになる。そこでは下位者が単に上位者の行動を解釈し、反

応するだけでなく、どのようにして積極的に働きかけるのかという上方向への影響戦略が注目されるようになった。

上方向への影響戦略研究が注目されるようになった第三点は、組織政策 (Organizational Politics) 研究の登場である。1970年代後半から80年代にかけて組織の合理性モデルに対する批判として、組織政策に関する研究が行われるようになった (Mayers & Allen, 1977: Madison, Allen, Porter, Renweik & Mayers, 1980: Bacharach & Lawler, 1980: Vredenburg & Maurer, 1984)。さらに企業組織だけでなく、教育組織においても組織政策に注目するようになってきた (Hoyle, 1986: Blase, 1991)。

そこでは組織を、①様々な異なる利益を持つ下位集団の複合体として捉え、②自集団の利益のために様々な働きかけを行い、③ある時は協同し、またある時は競争するという政治的な駆け引きの場として捉える (Mayers & Allen, 1977: Madison et al, 1980: Bacharach & Lawler, 1980: Blase, 1992)。したがってそこでは上位者から下位者への下方向への統制的な影響過程 (例えば上司から部下へ、校長から教師へなど) だけでなく、下位集団間の勢力関係 (部下集団や教師集団同士の相互影響過程など) や下位者から上位者への影響過程 (部下から上司へ、教師から校長へなど) の解明を通して、組織全体をとしての活動をどのように統合・調整するかが極めて重要になってくる。

さて以上のような研究動向を踏まえながら、本研究は上位者と下位者の相互作用の視点から先行研究を整理しながら、新しい展開を試みようとするものである。

第一に、これまで行われてきた上方向への影響戦略に関する実証的な研究成果を大きく三つに分類して整理する。まず現実にはどのような影響戦略が用いられているのか影響戦略の内容に関する研究。次に実際に下位者が数ある影響戦略の中から一つを選択し、上位者へ働きかける行動に注目した研究をみていく。そこでは影響戦略の選択や実際の行動を規定する要因を整理する。最後にこのような影響戦略が上位者や集団全体もしくは自分自身にいかなる影響を及ぼすのかを検討する。

第二にそれぞれの領域で明らかにされた研究成果を踏まえながら、何がわかったのかを仮説の形で提示する。そして最後に今後の問題点及びこれからの研究展望を行う。

II. 上方向への影響戦略の内容に関する研究

上方向への影響戦略に関する実証的な研究が始まった頃は、下位者の影響戦略に関する自由記述の分類が試みられていた (Madison et al, 1980: Mowday, 1978: Shilit

& Locke, 1982)。

その後影響戦略についての自由記述の単なる分類だけでなく、Kipnis et al, (1980) は因子分析によって影響戦略の内容を明らかにしようとした。彼らはまず管理者を対象に影響戦略の自由記述 (どのような方法で自分の意図通りに相手を上手に動かそうとするのか) を 14 のカテゴリーに分類して、同一の管理者を対象にして因子分析を行った。その結果以下の八つの影響戦略が見い出された。①合理性 (理由や根拠をきちんと説明するなど)、②迎合性 (へりくだる、ご機嫌をとるなど)、③主張性 (はっきりと要求する、自分の意見のみを強く述べるなど)、④交換性 (相手の意見を認める代わりに、別の機会に自分の意見を認めてもらうなど)、⑤結託性 (同僚を味方につけるなど)、⑥より高い権威性 (自分の直接の上司より地位の高い人の支持をとりつけるなど)、⑦制裁性 (会社を辞めるなどという脅すなど)、⑧遮断性 (仕事のペースを落とすなど)。その後 Kipnis et al (1980) は、実際の使用頻度の少ないものや上方向への影響戦略として不適切として、⑦と⑧の影響戦略を除いた六つの影響戦略を整理して、組織の影響戦略の質問紙 (Profile of Organizational Influence Strategy) を作成した。

さて彼らの見い出した影響戦略は後の研究に大きな影響を与えた。その後の上方向への影響戦略研究の多くは、彼らの質問紙をそのまま用いて組織内での影響戦略の機能を検討したものが多い。またそうでない場合も彼らの影響戦略の項目を基にして因子分析を行っている (Ansari & Kapoor, 1986; Erez, Rim & Keider, 1986)。

さらに最近、質問項目の再検討も行われている (Kumar & Beyerle in, 1991; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990)。それによれば、各影響戦略を測定するいくつかの下意項目の内容妥当性への疑問や (Schriesheim & Hinkin, 1990)、新たな影響戦略の追加 (情熱性、相談性) の必要性 (Yukl & Falbe, 1990) などが指摘されているものの、六つの影響戦略の存在は確認されている。また影響戦略の中でも迎合性を取り上げて、より精緻な質問紙の作成を試みた研究もある。(Kumar & Beyerlein, 1991)。

以上のように、上方向への影響戦略として他に一、二の影響戦略がみられるものの、基本的には六つの種類があるといえよう。

仮説 1. 下位者は合理性、迎合性、主張性、交換性、結託性、より高い権威性の六つの影響戦略を用いながら、上位者へ働きかけるだろう。

III. 下位者の影響戦略選択の規定因に関する研究

ここでは、下位者が一つの影響戦略の使用を決定するまでにいかなる要因が影響を及ぼしているのかを整理する。まず彼らの影響戦略行動の基本的特徴を明らかにする。次に影響戦略行動を規定する要因として、下位者自身の個人的特徴、上位者との関係、下位者の持つ目標、状況的要因について概観する。

1. 下位者の行動特徴

一般に下位者は上位者に対して、丁寧で間接的な影響戦略を用いることが知られている (Steffen & Eagly, 1985)。下位者の影響戦略に関連した研究は、彼らの各影響戦略の頻度を比較したり、組織内での上方向・水平方向・下方向への影響戦略の比較検討をすることによって、彼らの影響戦略の基本的な特徴を明らかにしようとしたものが多い。

それらの研究結果によれば、合理性は最も高い頻度で用いられ、迎合性は中程度、主張性やより高い権威性の頻度は低いことが一貫して見い出されている (Barnett, 1984; Blase, 1987; Chacko, 1990; Deluga, 1988a; Erez, Rim & Keider, 1986; 測上, 1992a; Kipnis et al, 1980; Mowday, 1978; Shilit & Locke, 1982; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990)。下位者は上位者に比べて地位に伴う影響力を多く持たないので、地位に伴う影響力を用いたり、自分を強く主張することができないためと思われる。

ところが下位者による交換性と結託性の使用頻度については、高い結果と低い結果が見い出されており必ずしも一貫していない。例えば企業組織を対象とした Kipnis et al (1980) や Deluga (1998a) の結果によれば、交換性は高い頻度で結託性は低い頻度で用いられるのに対して、看護組織を対象にした測上 (1992a) や教育組織を対象にした Chacko (1990) によれば、交換性の頻度は低く、結託性の頻度が高かった。この原因の一つには二つの影響戦略が有効だと思われる組織状況とそうでない状況があるかもしれない。

以上のように、交換性と結託性に関しては一貫した結果が得られていないが、残り四つの影響戦略に関しては一貫した結果が見い出されている。

仮説 2 下位者は上位者に対して合理性を最もよく用い、迎合性を中程度用いるが、主張性やより高い権威性をあまり用いないであろう。

次に下位者は一つの影響戦略をいつも用いるとは限らない。彼らが上位者に影響を及ぼす際に、一つの影響戦略に固執する場合もあれば、様々な影響戦略を組み合わせ

ながら用いることも明らかになっている (Case, Dosier, Murkison & Keys, 1988: Falbe & Yukl, 1992: Yukl, Falbe & Youn, 1993)。また最初失敗すれば、彼らは次に別の影響戦略を用いることも明らかにされている (Deluga, 1988ab: Yukl, Falbe & Youn, 1993)。さらに下位者の用いる影響戦略の組合わせは、合理性を中心になされることも見い出されている (Falbe & Yukl, 1992: Yukl, Falbe & Youn, 1993)。

したがって、下位者が成功のために繰り返し活発に働きかけようとするほど、合理性を中心として様々な影響戦略を用いるものと思われる。

仮説 3 下位者は成功のために、上位者に繰り返し何度も影響を及ぼそうとするほど、合理性を中心として様々な影響戦略を用いるであろう。

2. 下位者の個人的特徴

次に下位者の個人的特徴はどのような効果を持つのだろうか。まず下位者の性別を検討した結果をみる。Offerman & Schrier (1985) や Offerman & Kearney (1988) は女性の下位者が男性の下位者より個人的、依存的な影響戦略や交渉的戦略をよく用いることを見い出している。ところが性別の効果がみられなかった研究もあって (Kipnis et al 1980: Steffen & Eagly, 1985), 一貫した結果は得られていない。

次に下位者の社会的なモチベーションや性格と影響戦略の関連を検討した研究もある。高いパワーモチベーション (Mowday, 1978: Schilit, 1984) や達成モチベーションの下位者 (Schilit, 1984: Chacko, 1990) はそうでない者に比べて、上位者へ影響を及ぼす頻度が高かった。

また自信の高い下位者 (Mowday, 1979) や内部統制型 (Schilit, 1984) 及びセルフモニタリングの高い下位者 (Deluga, 1991a) も上位者へ影響を及ぼす頻度が高かった。以上の結果から、自分に自信があり強い意欲を持ちながら他者に影響を及ぼそうとする者ほど実際の影響頻度が高いことが窺える。

仮説 4 自分に自信があり強い意欲を持ちながら、他者に影響を及ぼそうとする下位者ほど上位者への影響頻度が高まるだろう。

3. 上位者の行動

階層構造内での社会的影響過程を上位者と下位者の相互作用プロセスと捉えると、下位者の上方向への影響戦略に直接大きな影響を及ぼす要因の一つに上位者の行動が上げられる。これまでの先行研究でも上位者の行動を下位者に対するリーダーシップとして捉えて、下位者の影響戦略にどのような効果を持つのかを検討している。

まず Ansari & Kapoor (1986) と Blase (1989) は、

上位者のリーダーシップを権威型 (下位者に対して権威的で、何事も上位者個人で決定する) と参加型 (下位者に配慮的で、何事も話し合って決定する) に分類して検討している。それによると、下位者は迎合を権威的なリーダーシップを発揮する上位者に対して多く用い、合理性を参加的なリーダーシップをとる上位者へ使っていた。測上 (1992a) も、迎合は権威的なリーダーシップを発揮する上位者に対して、合理性は民主的なリーダーシップをとる上位者へ多く用いられることを明らかにしている。

上位者の構造づくりと配慮行動に関する検討も行われている (Chenge, 1983: Deluga, 1988a, 90a: Chacko, 1990)。それによれば、下位者は主張性やより高い権威性を放任型 (構造づくりと配慮がともに低い) の上位者へ多く用いること、また上位者の構造づくり行動が強まるほど彼らは合理性とともに、交換性や結託性などより戦略的な影響戦略を用いる傾向にあることが一貫して見い出されている。

さらに最近注目されている変革型リーダーシップとの関連で、交換型よりも変革型リーダーシップをとる上位者に対して、下位者は影響戦略を多く使い、とりわけ合理性と迎合を中心とした印象操作的な影響戦略を用いることが見い出されている (Deluga, 1988b, 90a)。

仮説 5 下位者は合理性を、配慮的で何事も話し合って決定する上位者に対してよく用いるだろう。ただし上位者の構造づくり行動が強まるほど、下位者は合理性とともに交換性や結託性などより戦略的な影響戦略を用いる傾向にあるだろう。

仮説 6 下位者は迎合性を中心とした印象操作を権威的で、何事も自分自身で決定しようとする上位者に対してよく用いるだろう。

仮説 7 下位者は主張性やより高い権威性をほとんど指示を与えない放任型の上位者に対して、よく用いるだろう。

4. 下位者の持つ目標

一般に意図的な社会的影響過程では、まず影響者側において被影響者にどのような行動や態度を要求するかという影響者の目標が設定される (古川, 1988; 今井, 1990)。したがって影響者の設定する目標は、その後の影響戦略の選択に大きな影響を及ぼす。先行研究も下位者の目標を私的・個人的目標 (上位者に認めてもらう、昇進や昇給を求めるなど) と公的・組織目標 (組織全体のことを考慮するなど) の二つに分けて検討している (Schmidt & Kipnis, 1984: Ansari & Kapoor, 1986: 測上, 1992b)。それによると、合理性は下位者が公的な目標遂行のために、迎合性は私的目標遂行に多く用いられることが明ら

かになっている。ただこの迎合を中心とした印象操作が実際に上位者へ有効性をもつか否かは極めて難しい。というのは、下位者の迎合の個人的な意図を上位者に悟られたり、上位者による疑いをかけられたりする危険性が常に伴うからである (Jones, 1965)。したがって下位者は迎合によって得られるものとそのような危険性を考慮した上で判断するものと思われる。

仮説8 合理性は下位者の公的な目標遂行のために、迎合性は私的目標遂行によく用いられるだろう。

5. 状況的要因

下位者の影響戦略は上位者だけでなく、他の組織メンバーにも少なからず影響を及ぼす。したがって下位者の行動には様々な状況変数が影響力をもつと思われる。ところが従来の研究は、下位者自身の要因や彼らの直接の上位者との関係のみに注目して、他の集団変数を取り扱っていない。わずかに測上 (1992a) が下位者の所属する集団の凝集性の効果を検討している。それによれば、下位者は結託性を彼らの所属する集団の凝集性の高い場合によく用いていた。

仮説9 下位者は結託性を彼らの所属する集団の凝集性の低い場合よりも高い場合に、よく用いるだろう。

IV. 影響戦略の及ぼす効果に関する研究

さて下位者が様々な要因を考慮しながら、上位者へ働きかけた後にどのような変化が生じるのだろうか。例えば Case et al (1988) は、下位者の影響戦略がその後の彼ら自身の昇進や評価だけでなく、上位者との関係や組織全体の生産性やモラルなど様々な側面に効果を持ちうることを示唆している。この影響戦略の効果は、上方向への影響戦略研究の中でも最近注目されてきた領域である。ここでは低地位者の影響戦略の及ぼす効果を整理する。まず下位者の影響戦略の成功・失敗がどのような効果を及ぼすのかをみていく。次に影響戦略の有効性を下位者自身の観点から次に上位者と組織全体の観点から検討する。

1. 下位者の影響戦略の成功・失敗が及ぼす効果

下位者の影響戦略の成功・失敗はいかなる効果をもたらすのだろうか。下位者の影響戦略の成功を上位者も下位者自身も共通して影響戦略内容の妥当性や使用方法の適切性、他者の支持、上位者との人間関係などに帰属していた (Shilit & Locke, 1982; Case et al, 1988)。さらに合理性の成功は影響戦略の使用法の適切さや下位者自身の有能さに、迎合性の成功は上司との好ましい対人関係の結果に帰属されていた (Tandon, Ansari & Kapoor,

1991)。ところが影響戦略失敗の帰属には上位者と下位者間で大きな食い違いがみられた。上位者は下位者の影響戦略の失敗を影響戦略の内容や使用方法の不適切性に帰属するのに対して、下位者は上位者の心の狭さに帰属する傾向があった (Shilit & Locke, 1982)。いずれにしても、下位者の影響戦略の成功は組織内でのその後の彼らの発言力を高めることになる (Case et al, 1988)。

仮説10 下位者による影響戦略の成功の帰属は、上位者と下位者間で一致するだろう。

仮説11 影響戦略の失敗の帰属は上位者と下位者の間で食い違いが見られるだろう。

2. 下位者の影響戦略が下位者自身に及ぼす効果

一般に合理性の影響戦略は上位者に最も影響力をもち、下位者自身の職務満足度や組織へのコミットメントを高めること、逆により高い権威性や主張性は上位者へあまり影響力を持たず満足度や組織へのコミットメントを低下させることが一貫して明らかにされている (Deluga, 1991a; 測上, 1992a; Mowday, 1978; Yukl & Tracey, 1992; Falbe & Yukl, 1992)。また迎合は中程度の影響力をもつものの、より長期的な影響力をもつことや組織全体の有効性よりも上位者との個人的な関係を維持する際に有効であることが示唆されている (測上, 1992a; Yukl & Tracey, 1992)。

仮説12 下位者の合理性の影響戦略は上位者に最も影響力をもち、下位者自身の有効性の認知も高いだろう。

仮説13 より高い権威性や主張性は上位者への影響力が最も弱く、下位者自身の有効性の認知も低いだろう。

3. 下位者の影響戦略が上位者の認知に及ぼす効果

次に下位者の影響戦略が上位者の認知にどのような効果を持つのかみてみる。もともと下位者の印象操作 (迎合, 謝罪, 弁解) が上位者の認知や行動に影響を持つことは実験研究で明らかにされていた (Kipnis & Vandeveer, 1971; Fodor, 1974; Wood & Mitchell, 1981)。最近になって印象操作だけでなく、様々な影響戦略が一定の効果を持つことが徐々に報告されている。例えば下位者による合理性の影響戦略は、上位者の内面的納得を高めること、逆により高い権威性や主張性は上位者へあまり影響力を持たず反発や抵抗を招くことが明らかにされている (Yukl & Tracey, 1992; Falbe & Yukl, 1992)。また Kipnis & Schmidt (1988) と Deluga (1991a) は主張性やより高い権威性及び交換性を頻繁に用いる下位者に対して、上位者は高いストレスを認知することを見い出している。

さらに Kipnis & Schmidt (1988) はこのような下位者に対する上位者の評価は低く、給与も低いこと、逆に合

理性を用いる低位者に対する上位者の評価や給与は高いことを明らかにしている。

仮説14 合理性を用いる低位者へ上位者は肯定的な認知や好意的な行動を示し、上位者自身の認知するストレスも低いだろう。

仮説15 主張性やより高い権威性を用いる低位者へ上位者は否定的な認知や非好意的な行動を示し、上位者自身の認知するストレスも高いだろう。

V. 今後の研究展開

最後に今後の研究展開のために欠かせない問題点について整理する。

まず第一にこれまで明らかになった下位者の影響戦略を規定する複数の要因の重みづけを行う必要がある。従来の研究によって、下位者の影響戦略の選択に影響を及ぼすいくつかの重要な要因（個人特徴、上位者のリーダー行動、目標、状況的要因）が検討されてきた。ところがそれらの中でどの要因が最も影響力を持つかはほとんどわかっていない。この点を明らかにしない限り、下位者の各影響戦略の発生メカニズムがより明瞭な形で説明できない。今後多変量解析等を用いながら、この点を明らかにする必要がある。

次に従来の研究はどちらかと言えば、将来の上位者の認知・反応やそれを受けての下位者の認知や行動に集中して、両者の過去の相互作用の歴史をほとんど考慮していない。ところがこれまで繰り返し指摘してきたように、下位者の影響戦略は上位者との相互影響過程の一つであり、そこでは突如相互作用を始めたのではなく、それに至るまでの過去の歴史がある。そしてその過去の歴史が下位者の影響戦略の選択にも多大な影響を及ぼしている可能性がある（測上, 1993）。したがって、今後は過去と将来の視点を加えた研究を進めていく必要がある。そのためには継続的な相互作用のデータを収集しながら、それらの時系列的な変化を検討していくことも重要になってくる。これらの方法は一度に数多くの研究対象を設定できない。統制できない不測の外的影響要因が存在する場合があるなど様々な研究方法の限界があるものの、より現実性の高い上位者と下位者の相互作用プロセスと組織の有効性に関する研究成果を期待できよう。

第三に、下位者の影響戦略が両者の関係だけでなく、組織全体にどのような影響を及ぼすのかを検討する必要がある。より広い視野から下位者の影響戦略の効果を検討することは組織の有効性や発達及び組織の変革に関する研究と密接に関連する。

最後に一から三までの問題点を含めた上でのより精緻な相互作用プロセスモデルを構築していく必要があるだろう。このモデルは下位者の影響戦略だけでなく、上位者と下位者の相互影響過程も含めたより幅広い社会的影響過程研究の枠組みを提供できる。ただここでのプロセスモデルは、一般的な社会的影響過程におけるプロセスモデル（例えば Ravan, 1992; 今井, 1993）とやや異なり、より具体化された状況の中で設定されるべきである。なぜなら下位者の上方向への影響戦略行動は極めて意図的・戦略的なものであるから、各影響戦略が有効な状況と有効でない状況を特定化した上でモデル化を進める必要がある。したがって、下位者の影響戦略が有効であると思われるより具体的な意思決定状況で、彼らの認知過程を中心とした上位者との相互作用プロセスモデルを構築していく必要があろう。

引用文献

- Ansari, M. A., & Kapoor, A. 1986 Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 40, 39-49.
- Anderson, L. R., Tolson, J. Field, M. W. & Thacker, J. 1990 Extension of the pelz effect: The impact of Leaders' upward influence on group members' control within the organization. *Basic & Applied Social Psychology*, 11, 19-32.
- Anderson, L. R. & Tolson, J. 1991 Leaders' upward influence in the organization: Replication and extension of the pelz effect to include group support and self-monitoring. *Small Group Research*, 22, 59-75.
- Bass, B. 1990 *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York : Free Press.
- Bacharach, S. B. & Lawler, E. J. 1980 *Power and Politics in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Barnett, B. G. 1984 Subordinate teacher power in school organizations. *Sociology of Education*, 57, 43-55.
- Blase, J. 1989 The micropolitics of the school: The everyday political orientation of teachers towards open school principals. *Educational Administration Quarterly*, 25, 377-407.
- Blase, J. (Ed.) 1991 *The Politics of Life in Schools*.

- power, conflict, and cooperation. Newbury Park: Sage Publications.
- Case, T., Doiser, L., Murkison, G. & Keys, B. 1988 How managers influence superiors: a study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 25-31.
- Chacko, H. 1990 Methods of upward influence, motivational needs, and administrators' perceptions of their supervisors' leadership styles. *Group & Organizational Studies*, 15, 253-265.
- Cheng, J. L. 1983 Organizational context and upward influence: An experimental study of the use of power tactics. *Group & Organizational Studies*, 8, 337-355.
- Cohen, A. 1958 Upward communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, 11, 41-53.
- Deluga, R. 1988a Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Studies*, 13, 456-467.
- Deluga, R. 1988b The Politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 359-366.
- Deluga, R. 1990 The effects of transformational, Transactional and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic & Applied Social Psychology*, 11, 191-203.
- Deluga, R. 1991a The relationship of subordinate influence behavior, healthcare manager, interpersonal stress and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 78-88.
- Deluga, R. 1991b The relationship of upward influence behavior with subordinate-impression management characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1145-1160.
- Droy, A. & Romm, T. 1990 The definition of organizational politics: a review. *Human Relations*, 43, 1133-1154.
- Eresz, M., Rim, Y. & Keider, I. 1986 The two sides of the tactics of influence. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Falbe, C. M. & Yukl, G. 1992 Cosequences for managers of influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- Fodor, E. M. 1974 Disparagement by a subordinate as an influence on the use of power. *Journal of Applied Psychology*, 59, 652-655.
- French, J. R. P., Jr. & Raven, B. H. 1959 The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.) *Studies in Social Power*. Michigan: Institute for Social Research. (三隅二不二・佐々木薫 (編訳) 1970 グループダイナミックスⅡ社会的勢力 727-748. 誠信書房)
- 洲上克義 1992a 部下の影響戦略・部下とリーダーの関係性に及ぼすリーダー行動の効果心理学研究, 63, 107-113.
- 洲上克義 1992b 組織の有効性と部下の影響戦略の関係 日本心理学会第56回大会発表論文集, 246.
- 洲上克義 1993 過去の相互作用がフォロワーの影響戦略に及ぼす効果 日本グループ・ダイナミックス学会 第41回大会発表論文集, 134-135.
- 古川久敬 1988 組織デザイン論—社会心理学的アプローチ 誠信書房
- 古川久敬 1992 リーダー行動研究の新しいフレイミング 九州大学教育学部紀要 (教育心理学部門) 36, 13-35.
- Giacalone, D. C. & Rosenfeld, P. 1989 *Impression Management in Organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Graen, G. 1976 Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. 1989 Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74, 561-567.
- Hoyle, E. 1986 *The Politics of School Management*. London: Hodder and Stoughton.
- 今井芳昭 1990 第1章 社会的勢力 10-19 大坊郁夫・安藤清志・池田謙一 (編集) 社会心理学パースペクティブ第3巻—集団から社会へ 誠信書房
- 今井芳昭 1992 社会的影響過程における社会的勢力認知機能 東京大学大学院社会学研究科博士論文要旨 (未刊)
- 今井芳昭 1993 社会的勢力に関連する研究の流れ: 尺度化, 影響手段, 勢力動機, 勢力変性効果, そして

- 社会的影響モデル 流通経済大学社会学部論集, **3**, 39-66.
- Jones, E. E. 1964 *Ingratiation*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- 金井壽宏 1991 変革型ミドルの探求—戦略・革新志向の管理者行動— 白桃書房
- Kelly, H. H. 1951 Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*, **4**, 39-56.
- Kipnis, D., 1990 *Technology and Power*. New York: Springer-Verlag.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilkinson, I. 1980 Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 440-452.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. 1988 Upward influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, **33**, 528-542.
- Kipnis, D. & Vanderveer, R. 1971 Ingratiation and the use of power. *Journal of Personality & Social Psychology*, **35**, 537-547.
- Kumar, K. & Beyerlein, M. 1991 Construction and validation of instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 619-627.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. 1988 Ingratiation behavior in organizational setting. *Academy of Management Review*, **13**, 572-587.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. 1991 *Leadership and Information Processing*—Linking perceptions and performance. Boston Unwin : Harper Collins.
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A. & Mayes, B. T. 1980 Organizational Politics: An exploration of managers' perception. *Human Relations*, **33**, 79-100.
- Mayes, B. T. & Allen, R. W. 1977 Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, **2**, 672-678.
- Mitchell, T. R., Green, S. G., & Wood, R. E. 1981 An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: Development and validation. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. **3**, 197-234. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mowday, R. T. 1978 The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 137-156.
- Mowday, R. T. 1979 Leader characteristics, self-confidence, and methods of upward influence in organizational decision situations. *Academy of Management Journal*, **22**, 709-725.
- Offerman, L. R. & Schrier, P. E. 1985 Social influence strategies: The impact of sex, role, and attitude toward power. *Personality & Social Psychology Bulletin*, **11**, 286-300.
- Offerman, L. R. & Kearney, C. T. 1988 Supervisor sex and subordinate influence strategies. *Personality & Social Psychology Bulletin*, **14**, 360-367.
- Pelz, D. C. 1951 Leadership within a hierarchical organization. *Journal of Social Issues*, **7**, 49-55.
- Podsakoff, P. M. 1982 Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments : a literature review and suggestions for further research. *Organizational Behavior & Human Performance*, **29**, 58-83.
- Raven, B. H. 1992 A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven theory thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, **7**, 217-244.
- Ralston, D. A. 1985 Employee ingratiation: the role of management. *Academy of Management Review*, **10**, 477-487.
- Rahim, M. A. 1988 The development of a leader power inventory. *Multivariate Behavioral Research*, **23**, 491-503.
- Schilit, W. K., & Locke, E. A. 1982 A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, **27**, 304-316.
- Schilit, W. K. 1984 An examination of individual differences and moderators of upward influence activity in strategic decisions. *Human Relations*, **39**, 933-953.
- Schmidt, S. M. & Kipnis, D. 1984 Manager's pursuit of individual and organizational goal, *Human Relations*, **37**, 781-794.
- Schriesheim, C. A. & Hinkin, T. R. 1990 Influence tactics used by subordinate : a theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, Wilkinson subscale, *Journal of Applied*

- Psychology*, **75**, 246-257.
- Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R. & Podsakoff, P. M. 1990 Canipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's (1959) five bases of power? An empirical investigation. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 106-114.
- Sims, H. P. 1977 The leader as manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Steffen, V. J. & Eagly, A. H. 1985 Implicit theories about influence style: the effects of status and sex. *Personality & Social Psychology Bulletin*, **11**, 191-205.
- Tandon, K. Ansari, M. A., & Kapoor, A. 1991 Attributing upward influence attempts in organizations. *Journal of Psychology*, **125**, 59-63.
- Tedeschi, J. & Melburge, V. 1984 Impression management and influence in the organization. *Research in the Sociology of Organizations*, **3**, 31-58. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vredenburg, D. J. & Maurer, J. G. 1984 A process framework of organizational politics. *Human Relations*, **37**, 47-66.
- Wood, R. E., & Mitchell, T. R. 1981 Manager behavior in social context : the impact of impression management on attribution and disciplinary actions. *Organizational Behavior & Human Performance*, —bf 28, 356-378.
- Yukl, G. A. 1989 *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. & Falbe, C. M. 1990 Influence tactics and objective in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, —bf 75, 132-140.
- Yukl, G. A., Falbe, C. M. & Youn, J. Y. 1993 Patterns of influence behavior for managers. *Group & Organization Management*, **18**, 5-28.
- Yukl, G. A. & Tracey, B. 1992 Consequence of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 525-535.

(1993年2月4日受稿)
(1993年5月15日受理)