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

鹿児島大学 瀧 上 克 義¹

Effects of leader behavior on subordinate's upward influence tactics and relationship between subordinate and leader

Katsuyoshi Fuchigami (*Center of Educational Research and Practice, Faculty of Education, Kagoshima University, Korimoto, Kagoshima 890*)

This study aimed at examining the upward influence tactics employed by subordinates toward their immediate superiors (the leader) in relation to the cohesiveness of a given group, leadership behavior on the part of the leader, and leadership behavior on the part of the group's top leader. The survey involved a sample of 120 nurses. Each nurse was asked to complete a questionnaire, which was prepared on the basis of an earlier preliminary study. The results of the group survey were as follows: (1) A nurse (the subordinate) generally gave play to the tactics of rationality and enthusiasm vis-a-vis a democratically inclined head nurse (the immediate superior); (2) coalition behavior was widely practiced in groups that were highly cohesive, while higher authority was employed vis-a-vis a democratically inclined top head nurse (the top leader); (3) the above-mentioned actions employing tactics of influence [(1) to (2)] had, in turn, an effect on the degree of response on the part of the head nurse (the leader) and on the ex post factor relationship between the two parties (nurse and head nurse).

Key words: upward influence tactics, rationality, coalition, ingratiation, group cohesiveness.

本研究は、部下が自分の直接の上司であるリーダーにどのような影響を及ぼすのかを、集団の凝集性、リーダー行動、及び集団全体のトップリーダー行動との関連において検討し、それと同時に部下の影響行使がリーダーの被影響度と行使後の彼らとリーダーの関係に及ぼす効果を明らかにするものである。

これまで、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多くは、階層構造内での上位者(リーダー)から下位者(部下)への一方向的で下方的な影響過程に限定されてきた(例えば Bass, 1990 他)。

ところが、最近社会的影響過程をリーダーと部下の相互作用過程として捉える見方がでてきた。

この見方によれば、リーダーは最終的な意思決定権を持つものの、それに至るまでに部下と様々な相互作用を行なう。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。

したがって、リーダーが何らかの意思決定を行なうまでに、部下も彼らに対して、一定程度影響力を持ちうることになる(瀧上, 1990)。

このように、最終的な意思決定に至るまでに、部下がリーダーへ影響を及ぼす過程を Upward Influence Tactics Process (上方への影響戦略過程)と呼ぶ。この過程に関する研究は、1980年代初頭から多く行なわれてきた。

それらの諸研究は、Upward Influence Tactics Process での部下の影響戦略内容(現実に集団内で、部下はいかなる種類の影響戦略を用いるのか)に関する研究(Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990 他)と部下の影響戦略行使の規定因(どのような状況で、いかなる種類の影響戦略が用いられるのか)に関する研究(Ansari & Kapoor, 1986; DeLuga, 1991; Hinkin & Schriesheim, 1990 他)に大別される。

前者の研究は、集団内の部下の自由記述をもとにして、それらを因子分析することによって、部下のリーダーに対する影響戦略の内容を解明している。

例えば、Kipnis et al. (1980) は、部下のリーダーに対する影響戦略として、① 合理性(理由や根拠を説明するなど)、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言うなど)、④ 交換性(自分の意見を認める代わりに、別の機会に相手の意見を認めるなど)、⑤ 制裁性(会社を辞めると言って脅すなど)、⑥ より高い権威性(自分の直接の

¹ 本研究の実施・資料収集にあたっては、鹿児島県阿久根・出水地区の看護婦の皆さん及び鹿児島県立保健看護学校の皆さんに大変お世話になりました。ここに感謝の意を表わします。

リーダーより地位の高い人の支持を得るなど), ⑦ 結託性(同僚を味方につけるなど)の7つの影響戦略を見出した。

この7つの影響戦略の存在は, 他の諸研究によっても支持されている (Erez, Rim, & Keider, 1986; Schriesheim, & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990)。

では部下は, どのような状況下で, いかなる種類の影響戦略を用いるのであろうか。

まず Erez et al. (1986) は, 部下は一般にリーダーに対して合理性の影響戦略を最も高い頻度で使い, 以下結託性, 迎合性, 交換性の順であることを見出し, 主張性やより高い権威性や制裁性はあまり用いられないことを明らかにした。この結果は, 部下はリーダーに比べて地位に伴う権限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。

けれども, この部下による影響戦略の頻度も様々な状況要因によって変化する。

そこで影響戦略行使の規定因を検討したものとして, ① 部下とリーダーとの関係に焦点を当てた DeLuga (1991), Hinkin & Schriesheim (1990) の研究, ② 部下のもつ目標の違いによって, 用いる影響戦略が異なるという Ansari & Kapoor (1986) や Schmidt & Kipnis (1984) の研究, ③ リーダーのとりリーダー行動の違いによって, 用いられる影響戦略が異なるという Ansari & Kapoor (1986) の研究などがある。

しかし, これら一連の研究には, いくつかの改善すべき点がある。

まず第一にこれまでの諸研究は, 部下がどのような種類の影響戦略を行使するのかにのみ焦点を当てており, 影響戦略行使に伴い部下とリーダーとの関係性がどのように変化するのかを全く考慮していない。部下の影響戦略研究の最も重要な点は, 影響戦略行使がその後の両者の関係性にどのような影響を及ぼすのかである (Liden & Mitchell, 1988)。なぜならば, その後の両者の関係のあり方が集団全体に多大な影響を及ぼすからである。

したがって, 単にどのような影響戦略を用いるのかを明らかにするだけでなく, 影響戦略の行使自体がリーダーへの影響や両者の関係にどのような効果を及ぼすのかを検討することは, 極めて重要である。

そこで本研究では, 部下の影響戦略の行使頻度とともに, 彼らの異なる種類の影響戦略行使がリーダーの被影響度と影響戦略行使後の両者の関係性に及ぼす効果を検討する。

仮説 1 部下の異なる種類の影響戦略行使は, リーダーの被影響度や行使後の両者の関係に効果を及ぼすであろう。

第二に従来の諸研究では, 部下の影響戦略行使の状況

設定を部下と直接のリーダーの一段階構造のみに焦点を当てていた。

ところが, 現実の集団の階層構造は多段階をなしており, とりわけ部下の影響戦略行使の成否は, 集団全体のトップリーダーの裁量いかんによる。

そこで本研究は独立変数に, これまで検討されてきた部下の直接のリーダーのリーダー行動とともに, 新たに集団全体のトップリーダーのリーダー行動も加えて検討する。

仮説 2 部下の影響戦略行使は, 直接のリーダーのリーダー行動とともに, 集団全体のトップリーダーのリーダー行動とも関連があるだろう。

第三に従来の諸研究は, 部下自身の要因や彼らと直接のリーダーの関係のみに注目して, 他の集団内変数(とりわけ他の部下メンバーとリーダーの関係の要因)を取り扱ってこなかった。ところがすでに指摘したように, 部下の影響戦略はリーダーだけでなく, 他の部下メンバーを含めた集団全体にも多大な影響を及ぼすものと思われる。

したがって本研究では第三の独立変数として, 集団変数の中でも集団内のリーダーやメンバーの関係性を検討するために, 集団の凝集性を取り上げて検討する。

仮説 3 部下の影響戦略行使は, 集団凝集性とも関連があるだろう。

以上本研究は, 階層構造内での部下が自分の直接の上司であるリーダーにどのような影響を及ぼすのかを集団の凝集性, リーダーのリーダー行動, 及び集団全体のトップリーダーのリーダー行動との関連において検討し, それと同時に彼らの影響戦略がリーダーの被影響度と影響戦略行使後の両者の関係に及ぼす効果を明らかにしようとするものである。

方 法

影響戦略項目の作成と状況設定のための予備調査

1. 集団状況の設定。まず部下が, リーダーに影響を及ぼすような状況を設定した。本研究の被験者は, 病院勤務の看護婦であったため, 看護婦が自分の直接の上司(リーダー)である婦長に影響を及ぼす状況を設定した。

そして, 部下である看護婦とリーダーである婦長がある患者の治療処置をめぐる意見の対立する状況を設定した。

2. 影響戦略項目作成 次に部下が上司に影響を及ぼす際の影響戦略の項目を作成した。Kipnis et al. (1980), Schriesheim & Hinkin (1990) 及び Yukl & Falbe (1990) を参考にして, 部下の影響戦略項目(23項目)を作成した。

そして, これらの諸項目を保健看護学校の女子学生 40 名(看護専門学校や医療技術短期大学卒で, 全員正看護

婦の資格を持っている)に、病院場面での項目の妥当性を尋ねて集団討議をしてもらい、最終的に8つの影響戦略項目を作成した。これらの項目を以下に示す。

① 合理性(なぜ自分はこのような処置をしたのか、ひとりで婦長の○さんに納得いくように理論的に説明する)。② 結託性(同僚看護婦である○さんや他の看護婦の支持をとりつけて、婦長の○さんに訴える)。③ 迎合性(婦長の○さんの機嫌を損なわないように、機嫌をうかがいながら説明する)。④ より高い権威性(病院全体の総婦長である○さんに打ち明けて、彼女の支持を取りつける)。⑤ 主張性(婦長の○さんに、自分の処置の正しさのみを繰り返し強く主張する)。⑥ 制裁性(自分の意見が通らないと病院を辞めると婦長の○さんを脅す)。⑦ 情熱性(熱意をこめて自分の意見を婦長の○さんに訴える)。⑧ 交換性(今回自分の意見を認めてくれたら、次は婦長の○さんの意見にかならず従うという)。

実験手続きと質問紙

実験手続き 被験者は、看護研修に参加した看護婦120名であった。実験者による講演の後に、30分程度時間をとってもらって実施した。

質問紙 質問紙は看護婦にある事例を読んでもらって、自分ならどうするかについて答えを求めた。その事例は、患者の治療処置をめぐる、看護婦と婦長が対立する場面であり、看護婦がどうにかして自分の意見を認めてもらうために婦長に働きかける状況であった。

実験計画 第1要因を看護集団の凝集性の高・低、第2要因をリーダー(婦長)行動(民主的・権威的)、第3要因を病院全体のトップリーダー(総婦長)行動(民主的・権威的)とする3要因計画(2×2×2)とした。そして、すべての要因が被験者間要因であった。

独立変数の操作

1. 看護集団の凝集性の高・低 凝集性の高・低は、Mudrack (1989) を参考にして以下のように操作した。

【凝集性の高い条件】 鹿児島市内にある A 病院は、内科・外科・小児科・整形外科からなる大きな総合病院です。そこの内科の看護婦さんたちは、一番年長の B さんや C さんを中心に大変まとまりのある看護チームです。仕事の面では年齢に関係なく、お互いに率直な意見を交わし合ったり、患者の容態についての連絡(申し合わせ)もうまくいっています。また仕事以外でもいつもみんなでお酒を飲みに行ったり、カラオケに行ったりします。このように、この看護チームは他の科の看護婦もうらやむような、よくまとまった看護チームです。

【凝集性の低い条件】 鹿児島市内にある A 病院は、内科・外科・小児科・整形外科からなる大きな総合病院です。そこの内科の看護婦さんたちは、一番年長の B さんと C さんと D さんを中心に3つのグループに分かれています。仕事の面や仕事以外でも、それぞれのグルー

プごとの行動が大変目立ちます。お互いグループ同士は特に仲が悪いわけではありませんが、時々仕事上での連絡事項や申し合わせについての意志の疎通を欠いています。そしてグループ内での看護婦さんたちは大変仲が良いのですが、それぞれのグループが全体を仕切ろうとしているため、グループ同士は疑心暗鬼で、集団全体の雰囲気もどちらかと言えば緊張してびりびりしています。

2. リーダー(婦長)のリーダー行動(民主的・権威的)の操作 婦長と3に述べる総婦長のリーダー行動は、Ansari & Kapoor (1986)などを参考にして、以下のよう

に操作した。
【民主的リーダー行動】 この内科の婦長である E さんは人柄が温厚で、内科すべての看護婦さんたちに慕われています。看護婦さんたちの仕事上でのどんな些細な意見にも耳を傾けて、適切な助言をします。また単にやさしだけでなく、時には厳しい態度で看護婦さんたちに的確な指示を下します。

【権威的リーダー行動】 この内科の婦長である E さんは非常に有能ですが、昭和ひとけた生れの権威的で独断的な人で、看護婦さんに対しても日常のこまごましたことはもちろんのこと、様々なことにも口をだします。また自分の部下である看護婦さんの意見にあまり耳を貸さない反面、どんなことでも自分に連絡しないで看護婦さんが勝手な処置を行なうと、ひどく怒ります。

3. トップリーダー(総婦長)のリーダー行動(民主的・権威的)の操作 【民主的リーダー行動】 この病院全体の総婦長である F さんは、温厚で人の意見もよく聞いて、その場の感情に押し流されずに適切な指示を下します。

【権威的リーダー行動】 この病院全体の総婦長である F さんは、非常に権威的で、統率力にはすぐれているものの、あまり人の意見を聞かない独断的な人です。

従属変数

従属変数は、以下の状況で回答を求められた。

さて先日の申し合わせの会議で、看護婦の B さんはある患者さんの処置の仕方について、婦長の E さんと鋭く対立しました。B さんの処置は、傍目からみても好ましいものでした。さて B さんは何としかして婦長である E さんに自分の意見を認めてもらいたいと思いました。以下の質問に B さんの立場にたってお答え下さい。

1. 8つの影響戦略の行使頻度 影響戦略の行使頻度については、被験者に予備調査で得られた8つの影響戦略についてそれぞれ“必ずそうする(5)”から“絶対そうしない(1)”までの5段階で評定を求めた。

2. リーダー(婦長)の被影響度 リーダーである婦長の被影響度について被験者に、B さんの行なったそれぞれの働きかけに対して、婦長である E さんは自分の意見を“大きく修正した(5)”から“全く修正しなかった

(1)”までの5段階の評定を求めた。

3. 影響戦略行使後の両者の関係 影響戦略行使後の両者の関係について被験者に、Bさんが婦長であるEさんにそれぞれの働きかけをした後に、両者の関係は“以前よりも大変よくなった(5)”から“以前よりも大変まづくなった(1)”までの5段階で評定を求めた。

結 果

部下(看護婦)の影響戦略行使頻度

まず、いかなる種類の影響戦略が行使されていたのかを検討した。結果を Table 1 に示す。

影響戦略の種類(8つ)を要因とした分散分析の結果、有意差 ($F=121.64$, $df=7/959$, $p<.001$) が見出されたので Tukey 法による下位検定を行なった。

検定の結果、以下の順に影響戦略の行使頻度が高かった。① 合理性・情熱性・結託性、② 主張性・迎合性、③ より高い権威性、④ 交換性、制裁性。

次に各影響戦略について、2(集団凝集性の高・低)×2(リーダー(婦長)行動(民主的・権威的))×2(トップリーダー(総婦長)行動(民主的・権威的))の3要因分散分析によって検討した。

まず合理性と情熱性については分析の結果、婦長のリーダーシップ要因の主効果(合理性: $F=30.39$, $df=1/112$, $p<.001$, 情熱性 $F=31.06$, $df=1/112$, $p<.001$)が見出され、看護婦は権威的な婦長よりも民主的な婦長に対して、合理性や情熱性の影響戦略をより多く行使すると述べていた。

また迎合性と交換性についてそれぞれ分析した結果、リーダー(婦長)行動要因の主効果(迎合性: $F=31.06$, $df=1/112$, $p<.001$, 交換性: $F=6.07$, $df=1/112$, $p<.05$)が見出されたものの、合理性や情熱性とは反対に、被験者は、看護婦が民主的な婦長よりも権威的な婦長に対して、迎合性や交換性の影響戦略をより多く行使すると述べていた。

Figure 1. 条件別にみた結託性の影響戦略の行使頻度。

次に結託性について分析した結果、集団の凝集性要因の主効果 ($F=4.32$, $df=1/112$, $p<.05$) 及び凝集性とリーダー(婦長)行動要因の交互作用 ($F=4.45$, $df=1/112$, $p<.05$) に有意差が見出された。

下位検定の結果、看護集団の凝集性が低い条件よりも高い条件において、看護婦は結託性の影響戦略をより多く用いており、さらに凝集性が高まると民主的な婦長よりも権威的な婦長に対して、それらをより多く用いていた (Figure 1 を参照)。

さらに高い権威性について分析した結果、リーダー(婦長)行動要因の主効果 ($F=15.52$, $df=1/112$, $p<.001$) とトップリーダー(総婦長)行動要因の主効果 ($F=135.29$, $df=1/112$, $p<.001$) が見出され、看護婦は民主的な婦長よりも権威的な婦長に対して、また権威的な総婦長よりも民主的な総婦長の場合に、より高い権威性の影響戦略をより多く行使していた。

主張性と制裁性については、有意な主効果や交互作用は見出されなかった。

リーダー(婦長)の被影響度

次に影響の受け手であるリーダー(婦長)が、あらかじめもっていた自分の意見をどの程度修正したのかについて検討した。結果は Table 1 に示す。

影響戦略の種類(8つ)を要因とした分散分析の結果、有意差 ($F=36.76$, $df=7/959$, $p<.001$) が見出されたので Tukey 法による下位検定を行なった。

検定の結果、以下の順に被験者は、リーダーである婦長が自分の意見を修正していたと述べていた。① 合理性・情熱性・結託性、② 迎合性・より高い権威性、③ 交換性・制裁性・主張性。

次に、前の分析と同じく各影響戦略ごとに、2×2×2の3要因分散分析によって検討した。

まず合理性と情熱性と主張性について分析の結果、リーダー(婦長)行動要因の主効果(合理性: $F=43.28$, $df=1/112$, $p<.001$, 情熱性: $F=42.03$, $df=1/112$, $p<.001$, 主張性: $F=13.63$, $df=1/112$, $p<.001$) がそれぞれ見出された。被験者は、権威的な婦長よりも民主的な婦長が看護婦の合理性と情熱性及び主張性の影響戦略によって、あらかじめ自分のもっていた意見をより修正すると述べていた。

次に結託性について分析した結果、看護集団の凝集性とリーダー(婦長)行動要因に主効果が見出された(それぞれ $F=4.82$, $df=1/112$, $p<.05$, $F=8.03$, $df=1/112$, $p<.05$)。看護集団の凝集性が低い場合よりも高い場合に、また権威的な婦長よりも民主的な婦長が、看護婦の結託性の影響戦略によって、あらかじめ自分のもっていた意見をより修正していた。

また交換性について分析した結果、リーダー(婦長)行動要因の主効果 ($F=3.97$, $df=1/112$, $p<.05$) が見出さ

Table 1
部下の影響戦略行使頻度及び影響戦略行使がリーダーの被影響度と
行使後の両者の関係に及ぼす効果

A. 全体的な部下の影響戦略行使頻度

	合理性	結託性	迎合性	より高い権威性	主張性	制裁性	情熱性	交換性
平均値	4.13	3.79	2.98	2.38	3.01	1.42	4.07	1.29
(SD)	(1.17)	(1.11)	(1.13)	(1.33)	(1.29)	(0.84)	(1.06)	(0.60)

B. リーダーの被影響度

	合理性	結託性	迎合性	より高い権威性	主張性	制裁性	情熱性	交換性
平均値	3.68	3.54	3.05	3.09	2.55	2.32	3.85	2.31
(SD)	(1.14)	(1.07)	(1.03)	(1.20)	(1.15)	(1.27)	(1.05)	(1.23)

注. 5.0……リーダーは前もって持っていた自分の意見を大きく修正した.

1.0……リーダーは前もって持っていた自分の意見を全く修正しなかった.

C. 行使後のリーダーと部下の関係

	合理性	結託性	迎合性	より高い権威性	主張性	制裁性	情熱性	交換性
平均値	3.71	3.15	3.33	1.97	2.54	1.43	3.82	2.61
(SD)	(1.02)	(1.06)	(0.76)	(1.01)	(1.07)	(0.73)	(0.98)	(0.95)

注. 5.0……リーダーと部下の関係は以前よりも大変よくなった.

1.0……リーダーと部下の関係は以前よりも大変まざらなかった.

れ、被験者は、民主的な婦長よりも権威的な婦長が、看護婦の交換性の影響戦略によって、あらかじめ自分のもっていた意見をより修正すると述べていた.

なお、迎合性、より高い制裁性、及び主張性については有意な主効果や交互作用は見出されなかった.

影響戦略行使後の両者の関係

第三に部下である看護婦が、リーダーである婦長に影響を及ぼした後の両者の関係性の変化について検討した.

結果を Table 1 に示す. まず影響戦略の種類(8つ)を要因とした分散分析の結果、有意差 ($F=101.98$, $df=7/959$, $p<.001$) が見出されたので Tukey 法による下位検定を行なった.

検定の結果、以下の順で被験者は、看護婦と婦長の関係が以前よりもよくなったと述べていた. ① 合理性・情熱性, ② 迎合性・結託性, ③ 交換性・主張性, ④ より高い権威性, ⑤ 制裁性.

次に、これまでの分析と同じく各影響戦略ごとに、 2×2 の 3 要因分散分析によって検討した.

まず合理性と情熱性と主張性について分析の結果、リーダー(婦長)行動要因の主効果(合理性: $F=69.31$, $df=1/112$, $p<.001$, 情熱性: $F=34.22$, $df=1/112$, $p<.001$, 主張性: $F=20.00$, $df=1/112$, $p<.001$) がそれぞれ見出

された. 被験者は看護婦の合理性と情熱性及び主張性の影響戦略行使後に、権威的な婦長よりも民主的な婦長と看護婦の関係がよくなると述べていた.

次に結託性の影響戦略について分析した結果、看護婦の凝集性とリーダー(婦長)行動要因の主効果(それぞれ $F=4.74$, $df=1/112$, $p<.05$, $F=13.37$, $df=1/112$, $p<.001$) 及び凝集性とリーダー(婦長)行動、凝集性とトップリーダー(総婦長)行動要因の交互作用(それぞれ $F=4.65$, $df=1/112$, $p<.05$, $F=4.74$, $df=1/112$, $p<.05$) が見出された.

まず被験者は、看護婦の結託性の影響戦略行使後に、総婦長が権威的な場合よりも民主的な場合にまた権威的な婦長よりも民主的な婦長の場合に、看護婦と婦長の関係がよくなると述べていた. さらに交互作用の下位検定の結果、凝集性が高まると、権威的な婦長と総婦長よりも民主的な婦長と総婦長との関係がより良好であった.

また交換性について分析した結果、リーダー(婦長)行動要因の主効果 ($F=18.63$, $df=1/112$, $p<.001$) が見出され、被験者は看護婦の交換性の影響戦略後に、民主的な婦長よりも権威的な婦長の場合に、看護婦と婦長の関係がよくなると述べていた.

なお、迎合性、より高い制裁性、及び主張性については有意な主効果や交互作用は見出されなかった.

考 察

影響戦略全般について

まず部下の影響戦略の行使全般についてみていき、次に仮説1である部下の用いる影響戦略の種類とリーダーの被影響度及び両者の関係性の変化を検討する。

部下のリーダーに対する影響戦略行使頻度は、① 合理性・情熱性・結託性、② 主張性・迎合性、③ より高い権威性、④ 交換性、制裁の順で高かった。この結果は、交換性の頻度のみは低いものの、問題で指摘した Erez et al. (1986) や Kipnis et al. (1980) の先行研究の結果とほぼ一致する。

一般に部下はリーダーに比べて、地位に伴う権限を多く持たないので、地位に伴う影響力を用いたり自分の意見のみを強く主張したりすることができない。また質問紙の教示の中に部下である看護婦の処置は傍目からみても好ましいものだったという記述から、被験者は部下の影響戦略の正当性を認識したのかもしれない。

したがって彼らは、自分の意見の正しさを理論的に説明したり、情熱をこめて訴えたり、場合によっては他の同僚の支持をとりつけるなどの影響戦略を用いることでリーダーに働きかけるのであろう。

ただ本研究では、交換性の行使頻度は他の影響戦略に比べて、相対的に低かった。これは調査の状況設定が看護場面であり、しかも患者の治療処置に関することであったために、交換性の影響戦略が有効でないと判断されたのかもしれない。

さてこれまでの先行研究は、影響戦略行使頻度の差異のみに焦点を当てており、それに伴う部下とリーダーの関係性の変化まで検討していなかった。そこで本研究で検討した結果、部下の異なる影響戦略の行使は、リーダーの被影響度や両者の関係性にまで効果を持ち、仮説1を明瞭に支持していた。

すなわち、① 合理性・情熱性・結託性、② 迎合性・より高い権威性、③ 交換性・制裁性・主張性の順にリーダーの意見修正度が高かった。

また ① 合理性・情熱性、② 迎合性・結託性、③ 交換性・主張性、④ より高い権威性、⑤ 制裁性の順に部下の影響戦略行使後の両者の関係は良好であった。

以上の結果をまとめると、まず部下が合理性や情熱性の影響戦略を用いるとリーダーの被影響度も高く、行使後の両者の関係も最もよかった。次に結託性は前の2つの影響戦略と同程度に用いられ、リーダーの被影響度は高いものの、行使後の両者の関係は前の2つに比べてややよくなかった。

また迎合性は8つの影響戦略中常に中位を占めているものの、リーダーの被影響度や行使後の両者の関係に、一定程度の影響力を持っていた。さらに主張性は行使頻

度は相対的に多いものの、リーダーの被影響度や行使後の両者の関係にはほとんど有効でなかった。そしてより高い権威性は頻度は低いものの、リーダーの被影響度は高く、逆に行使後の両者の関係はよくなかった。最後に交換性や制裁性は、行使頻度も低く、リーダーの被影響度や行使後の両者の関係にも有効でなかった。

総じて合理性や情熱性、または結託性が最も有効であり、リーダーとの個人的な関係には迎合性も有効である。また主張性は行使頻度の割にはその後の関係に有効でなく、より高い権威性はリーダーの被影響度に効果を持つものの、行使後の両者の関係にはほとんど有効でない。

各影響戦略について

次に各影響戦略の行使が状況によって、どのように変化するかを検討した。

まず部下の直接のリーダーのリーダー行動が、大きな影響力を持っていた。とりわけ合理性や情熱性は、民主的なリーダーに対して多く行使され、逆に迎合性や交換性は、権威的なリーダーに対して多く行使されていた。以上の結果は、Ansari & Kapoor (1986) の結果と一致する。

また、本研究で新しい要因として加えた集団のトップリーダーのリーダー行動や集団の凝集性も部下の影響戦略の行使に有効であった。すなわちより高い権威性は、民主的なトップリーダーに対して多く用いられていた。

したがってこの結果は、部下の影響戦略行使がトップリーダーのリーダー行動と関連するだろうという仮説2を支持した。

さらに結託性は、集団凝集性の高い条件で多く用いられ、凝集性の高まりとともに、とりわけ民主的なリーダーに対して多く行使された。したがって以上の結果も、部下の影響戦略行使が集団の凝集性と関連するだろうという仮説3を支持した。

部下自身の意見を理論的に伝える合理性や情熱を持って説得する影響戦略は、部下の意見をよく聞く民主的なリーダーの場合に用いられる。また迎合性、より高い権威性や交換性は、部下の意見をあまり聞かずに一方的な命令や指示の多いリーダーの場合に用いられる。つまりこのようなリーダーに対しては、彼らの機嫌を損なわない影響戦略や、思いあまってより上位のトップリーダーに訴える戦略がとられるのであろう。

また部下がリーダーを飛び越えて、直接トップリーダーに訴えるという影響戦略は、トップリーダーが部下に寛容で民主的な場合によく用いられた。そして、部下が同僚の支持を獲得してリーダーに働きかけるという影響戦略は、集団全体がまとまっている時によく用いられた。

さらに以上の各影響戦略は、リーダーの被影響度や行

使後の両者の関係においても影響を及ぼしていた。

とりわけ合理性や情熱性及び結託性は、民主的なリーダーの被影響度や行使後の両者の関係に有効であった。また結託性は、集団凝集性の高い場合にリーダーの被影響度や行使後の両者の関係に有効であった。

そしてより高い権威性は、民主的なトップリーダーの被影響度に有効であった。

本研究の問題点と今後の課題

さて本研究で新しく見出された研究結果には、当然一定の限界がある。

まず第一に本研究は、現実の状況での部下の影響戦略ではなく、前もって準備した質問紙に回答してもらうという架空の状況設定であった。

したがって、現実性に欠ける嫌いは免れない。けれども前もって準備した質問紙は、状況設定や影響戦略の選定に看護婦の資格を持った保健看護学生との十分な吟味によるものであった。また被験者は現役の看護婦であり、しかも質問紙には、あくまでもその看護婦の立場にたって回答するように求めた。したがって被験者は、高い現実性を持って回答したものと思われる。事実問題でレビューした先行研究の多くはこの方法を採用しており、本研究も質問紙作成と被験者の選定に十分配慮しており、かなりの現実性を保てたと思われる。ただ今後の問題として、現実の集団で実際にどのような影響戦略が用いられ、その結果どのような変化が生じたのかを検討すれば、もっと現実性の高い研究となるだろう。

第二の問題は、状況設定が看護場面に限定された点である。特に本研究では、階層構造における女性の影響戦略を検討してきた。その意味では、研究結果は限定されるのかもしれない。けれども本研究の本質は、部下のリーダーに対する影響戦略という点である。

したがってこの観点からみれば、本研究の結果は看護場面にのみあてはまる特殊なものではなく、ひろく他の集団にも当てはまる普遍性を持つものと思われる。今後は、部下の影響戦略行使に性差があるかどうかを他の状況設定によって、検討する必要がある。

以上のような限界があるにもかかわらず、本研究では8つの影響戦略間の行使に明瞭な差がみられ、それら異なる影響戦略の行使がリーダーの被影響度や行使後の両者の関係性にまで効果を持ち、さらにそれらの影響戦略の行使は、リーダーのリーダー行動やトップリーダーの

リーダー行動及び集団凝集性とも関連していた。

今後は以上の問題点に加えて、部下の影響戦略が集団全体に及ぼす影響を詳細に検討していく必要がある。

引用文献

- Ansari, M. A., & Kapoor, A. 1986 Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, **40**, 39-49.
- Bass, B. 1990 *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- DeLuga, R. J. 1991 The relationship of subordinate upward influence behavior: Health care manager interpersonal stresses, and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, **21**, 78-88.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. 1986 The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, **59**, 25-39.
- 測上克義 1990 第4章 社会的勢力とリーダーシップ
池田謙一(編) 社会心理学の現況 三菱総合研究所 Pp. 77-104.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. 1990 Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, **43**, 221-237.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. 1980 Intraorganizational influence tactics. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 440-452.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. 1988 Ingratiation behavior in organizational setting. *Academy of Management Review*, **13**, 572-587.
- Mudrack, P. E. 1989 Defining group cohesiveness. *Small Group Behavior*, **20**, 37-49.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 246-257.
- Yukl, G. A., & Falbe, C. M. 1990 Influence tactics and objective in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 132-140.