

## リーダーの管理目標および課題の困難度が リーダー-フォロワー間葛藤への対処方略に及ぼす影響<sup>1)2)</sup>

黒 川 光 流  
富山大学

### 要 約

本研究では、リーダーの管理目標および課題の困難度が、リーダー-フォロワー間葛藤に対するリーダーの対処方略およびその効果性認知に及ぼす影響を、実験室実験により検討した。実験参加者は大学生72名であり、リーダー役1名、フォロワー役2名の3名集団で意思決定課題に2回取り組んだ。1つは容易課題、もう1つは困難課題であった。また、半数のリーダーは課題志向的目標を、残りの半数は関係志向的目標を設定した。いずれの条件でも、リーダー-フォロワー間葛藤に対して、リーダーは協力を用いることが最も多く、またその効果性を最も高く認知していた。困難な課題では、課題志向的リーダーは主張や譲歩を用いることも多く、関係志向的リーダーは譲歩を用いることが少なかった。ただし、いずれの条件でも、主張の効果性は最も低く認知されていた。また困難な課題では、譲歩の効果性は低く認知されていた。各葛藤対処方略の用いられ方とその効果性認知との関連は明確にならなかったが、困難な課題では、リーダーの管理目標に応じて、リーダー-フォロワー間葛藤に対してリーダーが用いる対処方略が異なることが示唆された。

キーワード：リーダー-フォロワー間葛藤、葛藤対処方略、リーダーの管理目標、効果性認知

### 問 題

集団で取り組む課題には、メンバー同士の話し合いによる意思決定を伴うものがある。各メンバーが持っている情報を元に集団で話し合い、複数の選択肢の中から1つに決定するような場合、メンバー間の意見の不一致によって葛藤が生じることがある。その際リーダーは、異なる意見を集約しながら集団としての決定を下さなければならない。そのため、リーダー-フォロワー間では特に葛藤が生じる可能性が高いと考えられる。集団内に葛藤が生じたときには、集団の目標達成に向けて建設的に議論がなされる必要があり、そのためには、リーダーが集団内葛藤に対していかに対処するかが集団にとって

重要な問題となる。本研究では、メンバー間に意見の不一致や互いに相容れない願望が主観的・客観的に存在することを葛藤として捉え、特にリーダー-フォロワー間で生じる葛藤とリーダーの葛藤対処方略に着目する。

集団内葛藤に建設的に対処するためには、自己の意見や願望を主張するだけでなく、葛藤相手との協同を志向し、葛藤の原因や解決方法を検討する方略が最も有効であることが示されている (Blake & Mouton, 1964)。上司-一部下間で葛藤が生じた場合でも、相異点について相互に納得できるまで議論することで解決が図られると、葛藤が建設的な方向で解消されるだけでなく、職務遂行上の上司-一部下間の関係が良好になることが示唆されている (Burke, 1970)。また、お互いにとって利益のある形

- 1) 本稿の実験実施にあたり、赤堀仁美氏には全面的にご尽力いただきました。記して深く感謝申し上げます。
- 2) 本研究の一部は、日本社会心理学会第50回大会・日本グループ・ダイナミックス学会第56回大会合同大会において発表された。

で問題解決を追求するタイプのリーダーシップの下で議論する中で、ネガティブな葛藤は解消される一方、知的コンフリクトによる創造的なアイデアが組織に生まれることが指摘されている (Likert & Likert, 1976 三隅監訳 1988)。

以上のように、Rahim (1983) や Thomas (1976) が提唱した二重関心モデルによる分類で言えば、自分自身の願望と葛藤相手の願望の両者を同時に充足することを重視する協力が、葛藤対処方略として最も効果的であることが多くの研究で示されている。しかし、リーダー-フォロワー間で葛藤が生じたとき、リーダーは必ずしも協力をを用いるとは限らない。状況によっては、むしろ意図的に異なる方略を用いることがあると考えられる。

Dant and Schul (1992) は、組織内で勢力格差がある場合、上位者は競争的な方略を用いることが多いことを示しており、その理由を勢力格差の保持が目的であると説明している。このように従来は、地位に差がある者同士の相互作用における高地位者の行動は、地位の維持あるいは下位者による脅威への防衛として説明されることが多かった。確かに、地位の変動があり得る場合には、そのような傾向が強まると考えられる。しかし、地位変動の可能性の有無に関わらず、リーダー-フォロワー間葛藤に直面したリーダーの行動にはいくつかのバリエーションが見られる。また、リーダーの勢力は集団目標の達成への貢献に基づいてメンバーから付与されるものである (Homans, 1974 橋本訳 1978)。地位の維持を目的とした行動によってフォロワーの動機づけや集団のパフォーマンスが低下すれば、リーダーとしての勢力も低下する可能性がある。そのため、地位や勢力の格差を保持することだけが常に優先されるわけではない。そこには、リーダー自身に関わる要因が作用していると考えられる。

対人葛藤状況でも、葛藤相手との地位差や親密さによって、用いられる葛藤対処方略が異なることが Carnevale and Pruitt (1992) の研究などによって示されている。この方略選択過程について、大淵・福島 (1997) は多目標理論に基づく検討を行い、葛藤相手との地位関係や親密さなどの先行要因によって、相手と良好な関係を維持したい、相手よりも優位な立場に立ちたい、あるいは自由やプライバシーを守りたいなど、喚起される目標が異なり、その目標が媒介となって葛藤対処方略が規定されることを示している。また福島・大淵・小嶋 (2006) は、第三者によって協調的スキルが評価されると知覚した場合には協調的方略が、主張的スキルが評価されると知覚した場合には競争的な方略が多く用いられることを

示している。すなわち、その状況で何が重視され、どのような状態が望まれるかによって、用いられる葛藤対処方略は異なるのである。

ある状況で重視される目標は、リーダー行動を規定する要因の1つでもある。例えば古川 (1979) は、職場集団における目標設定とリーダー行動の発生メカニズムとの関連について、以下のように説明している。リーダーはまず、職場集団の状況把握およびその状況のリーダーにとっての有利性の判断を行う。状況把握と有利性の判断に基づいて、リーダーは職場集団をどのような状態にするかについての管理目標を設定する。リーダーが設定する管理目標は、業務目標の達成を志向する課題志向的目標と、職場の人間関係維持を志向する関係志向的目標とに分類される。いずれかの目標設定がなされると、リーダーはその実現に向けて動機づけられ、実際に行動を起こす。その際、課題志向的目標を設定したリーダーは課題志向的行動を、関係志向的目標を設定したリーダーは関係志向的行動を管理目標の実現に効果的であると認知し、管理目標に応じたリーダーシップ行動を選択するのである。

以上のことから、リーダー-フォロワー間葛藤が生じたときには、リーダーが何を指し、何を重視するかが、リーダーの葛藤への対処行動を規定していると考えられる。すなわち、リーダーが設定している管理目標によって、その実現のためにはどのような葛藤対処方略を用いることが効果的であると感じるのかが異なり、それに伴ってリーダーが用いる葛藤対処方略は異なると考えられる。

ただし、管理目標などのように、リーダー自身に関わる要因が作用してリーダー行動が発現するまでのプロセスには、集団が取り組む課題の困難度が関与していると考えられる。例えば Bommer, Rubin, and Baldwin (2004) は、ある行動を集団のパフォーマンスに対して効果的であると考えたとしても、困難な状況で課題に取り組まなければならないときには、その行動を抑制するリーダーが現れることを示唆している。また、課題の複雑さが増すにつれ、リーダーは課題志向的な行動を多く発現させる (Barrow, 1976) という知見がある一方、関係志向的な行動が多く観察される (Wofford, 1971) という報告もある。集団が取り組む課題が容易であれば、リーダーは課題志向的および関係志向的働きかけ両者に認知資源を振り分け、それらを実行することが可能である。しかし課題の困難度が高くなれば、リーダーが適切な指示や集団全体の統括を行う必要性が高まり、そのために認知資源が利用される。その結果、リーダーが課題志向的および

び関係志向的働きかけ両者を同時に行うことは困難になり、リーダーが本来志向している方向での働きかけが多くなると考えられる。つまり、課題の困難さが増すにつれ、リーダー行動にはリーダー自身に関わる要因による差異が現れやすくなると考えられる。

課題が困難であるということは、これまでに同様の課題に取り組んだことがない、課題遂行のために与えられた時間が短い、あるいは到達すべき水準が高いなどを意味している（古川，2003）。メンバーが保持する情報に基づいて集団で話し合い、メンバー全員が一定程度の納得をした上で集団による意思決定を行うような課題では、話し合いの過程で多くの情報がメンバーに共有される必要がある。しかし、共有されていない情報は集団討議の場に出にくく、集団の決定にも反映されにくいことが示唆されている（Stasser & Titus, 1985）。このことから、意思決定を伴う課題の困難度は、集団で話し合うまでにメンバーが情報を共有している程度によって規定されると考えられる。つまり、メンバーが情報を共有している程度が低いほど、情報を共有するために多くの時間が必要となり、集団による意思決定課題の困難度は高まると考えられる。

事前に情報の多くがメンバーに共有されており、比較的短時間で情報の共有が可能な困難度の低い課題に取り組んでいる集団でリーダー-フォロワー間葛藤が生じた場合、管理目標に関わらず、リーダーは十分な議論によって葛藤に対処することが、管理目標の実現に効果的であると感じ、相互の意見や願望の充足を目指した方略を多く用いると考えられる。したがって、容易な課題では、リーダーが用いる葛藤対処方略に管理目標による差異は見られず、協力が他の方略よりも多く用いられると予想される。その際、協力の効果を最も高く認知していると予想される。以上のことから、**仮説1**：容易な課題のときには、管理目標に関わらず、リーダーは協力を他の方略よりも多く用いるだろう。

しかし、メンバーによる情報の共有の程度が低く、情報を共有するために多くの時間が必要な困難な課題では、リーダーの適切な指示や集団全体の統括の必要性が高まり、リーダーの管理目標に応じて、用いられる葛藤対処方略も異なると考えられる。課題志向的目標を設定しているリーダーは、高圧的に指示命令を出したりフォロワーの欲求を遮断したりするなど、強制的指示を多く用いることが示されている（山浦，2000）。また、「部下に仕事の手順、やり方を指示する」、「部下の仕事ぶりを監視、監督する」など、自己の意見や願望をフォロワーに伝達し、フォロワーの行動を変容させることが管理目

標の実現に繋がると認知することが示されている（古川，1979）。一方、関係志向的目標を設定しているリーダーは、高い生産性をあげているフォロワーに対して意見を求めたり、フォロワーからの提案を受け入れたりするなど、配慮的行動を多く用いることが示されている（山浦，2000）。また、「部下が立派な仕事をしたときはそれをほめる」、「部下に影響がありそうな決定について部下の意見を求める」など、フォロワーの意見や願望に配慮することが管理目標の実現に繋がると認知することが示されている（古川，1979）。以上のような、管理目標によるリーダー行動やそれに対する効果性の認知の差異は、課題が困難になるほど顕著になると考えられる。

困難な課題に取り組んでいる集団でリーダー-フォロワー間葛藤が生じた場合、課題志向的目標を設定したリーダーは、フォロワーよりもリーダー自身の意見や願望を重視し、その充足を目指した主張を用いる傾向が強くなると予想される。したがって、**仮説2**：課題志向的目標を設定したリーダーは、容易な課題のときよりも困難な課題のときに主張を多く用いるだろう。一方、関係志向的目標を設定したリーダーは、フォロワーの意見や願望に配慮し、その充足を目指した譲歩を用いる傾向が強くなると予想される。したがって、**仮説3**：関係志向的目標を設定したリーダーは、容易な課題のときよりも困難な課題のときに譲歩を多く用いるだろう。また、いずれのリーダーも、困難な課題に取り組んでいるときに用いる程度が高い葛藤対処方略の効果性を高く認知していると予想される。容易な課題に取り組んでいるときにも同様のことが予想されることから、**仮説4**：リーダーは、葛藤対処方略のうち、自分自身が多く用いた方略の効果性を他の方略より高く認知しているだろう。

ただし、リーダーがどのような葛藤対処方略を用いたかの判断には、行為者-観察者バイアス（Jones & Nisbett, 1972）など、いくつかのバイアスがはたらく可能性がある。例えば、リーダー自身はフォロワーの意見や願望への配慮を意図して譲歩を用いたつもりであっても、その意図が十分に理解されず、譲歩以外の方略を用いているとフォロワーあるいは周囲の第三者に判断されることもあるだろう。したがって、リーダーがいずれの葛藤対処方略を用いたかに関して、リーダー自身による主観的評価だけでなく、葛藤当事者以外の視点による客観的な評価についても検討する必要がある。以上のことをふまえて本研究では、リーダー-フォロワー間に葛藤が生じたときに、リーダーが用いる葛藤対処方略およびその効果性認知に、リーダーの管理目標および課題の困難度が及ぼす影響を検討する。

## 方 法

### 実験参加者

大学生72名（男性13名，女性59名，平均年齢19.67歳）。各実験はリーダー役1名，フォロワー役2名の3名1組で行われ，24グループが参加した。

### 課題

課題は，2名のフォロワーに与えられた情報を元に，リーダーが中心となって集団で話し合い，根拠を示した上で，3つの選択肢の中から最も良いと思われるものを1つ選択する，正答のない意思決定課題であった。話し合いのための時間は10分であり，制限時間内にいずれの選択肢を選択するかの場合でも，選択に関する説得力のある根拠を示すために10分経過するまでは集団で話し合うよう指示した。また，話し合いの場に出された情報についてメモを取らないこと，多数決やリーダーに任せるなどの方法はとらず，原則として全員が合意した上で最終的な決定を下すことを指示した。話題として「授業でのグループ発表のテーマ」および「サークルでの合宿の行き先」の2つを用いた。各話題には3つの選択肢（例えば「授業でのグループ発表のテーマ」の場合，「架空の自治体」B市の行政について，「B市の産業について」，および「B市の自然について」）があり，選択の根拠となり得る関連情報（例えば「B市の行政について」の関連情報は，「B市には働きながら子育てをする人を支援するための条例が多くある」，「B市の次期市長候補の全員が少子高齢化対策をマニフェストとして掲げている」など）が選択肢それぞれに5つあった。また，選択肢とは直接関係しない無関連情報（「市営図書館はB市の歴史に関する資料を多数保有している」，「B市の市役所には古い町並みを再現した模型がある」など）も6つあった。各選択肢の関連情報を同数にしたのは，選択肢間の優劣の差をなくすことを意図したためである。

フォロワーに与えられた役割は，いくつかの情報が記されたリストを受け取り，リーダーの指示に従って，そこに書かれた情報をリーダーおよびもう1名のフォロワーに伝えることであった。その際，リストをリーダーやもう1名のフォロワーに直接見せることはできず，情報は全て口頭のみで伝えなければならなかった。またフォロワーには，リーダーがうまく情報を整理できるように効率的に情報を伝えること，集団でより良い決定が下せるよう積極的に集団での話し合いに参加することが指示された。したがって，フォロワー同士での意見の交

換，質問およびそれに対する回答も認められていた。

リーダーの役割は，2名のフォロワーに与えられた情報を効率的に引き出しながら，メンバー全員が納得することを目指して話し合いを進め，責任をもって最終的な決定を下すことであった。すなわち，リーダーには話し合いの進め方に関する権限は与えられたが，それ以外に関してはフォロワーと同様に，集団での話し合いに積極的に参加することが求められた。

### 実験計画

リーダーの管理目標（P目標・M目標）×課題の困難度2（容易・困難）の2要因計画。リーダーの管理目標は実験参加者間要因，課題の困難度は実験参加者内要因であった。

**リーダーの管理目標** 実験に参加したグループの半数をP目標条件に，残りの半数をM目標条件にランダムに割り当てた。集団での話し合いを評価する際の「評価ポイント」と称して各条件の管理目標をリーダーのみに提示し，それを意識して課題に取り組み，グループの評価が良くなるように話し合いを進めるように教示することで，リーダーの管理目標を操作した。その際，「評価ポイント」はフォロワーには見せないように指示した。まず，両条件とも「最終決定としてどのような選択をしたか」を「評価ポイント」として提示し，リーダーが責任をもって最終的な決定を下すよう目標を設定させた。

P目標条件では「リーダーの指示に基づいてフォロワーが課題に取り組んでいるか」および「時間内により良い決定ができるよう計画的に課題に取り組んでいるか」を「評価ポイント」として提示し，課題遂行（performance）を重視する課題志向的目標を設定させた。M目標条件では「リーダーがフォロワーの緊張をほぐすよう気を配っているか」および「リーダーはフォロワーを信頼し，フォロワーの働きや意見を認めているか」を評価ポイントとして提示し，集団内の人間関係の維持（maintenance）を重視する関係志向的目標を設定させた。

**課題の困難度** フォロワーへの情報提供の仕方によって課題の困難度を操作した。容易条件では，21個すべての情報がフォロワー2名ともに提供された。困難条件では，関連情報各1つおよび無関連情報6つがフォロワー2名ともに提供された。また，1つ目の選択肢の関連情報残り4つすべてが一方のフォロワーのみに，2つ目の選択肢の関連情報残り4つすべてが他方のフォロワーのみに提供された。そして，3つ目の選択肢の関連情報残り4つは2名のフォロワーに2つずつ提供された。

## 手続き

1度に3名の実験参加者に集ってもらい、実験室に入室させた。3名のうち1名をリーダー役、2名をフォロワー役に割り当てた。その際、「リーダー」、「メンバー1」、および「メンバー2」と記されたネームプレートそれぞれを、役割に応じて実験参加者の身に着けさせた。実験の目的は「集団で話し合う話題によって意思決定過程に違いが見られるか観察すること」であると伝え、具体的な課題内容および役割について説明し、全員が納得した上で集団でより良い決定が下せるよう十分に話し合うよう教示した。

次に練習課題を5分間実施し、課題内容および自分自身の役割について理解しているか確認した。本課題を実施する前に、リーダー役の実験参加者のみに「評価ポイント」を記したカードを渡し、リーダーの管理目標を操作した。フォロワーには2つの話題のうちいずれか一方に関する情報を記したリストが渡されたが、リストの内容で課題の困難度は操作された。1回目の本課題を10分間実施し、課題終了後、実験参加者は実験条件の操作チェックおよび従属変数を測定するための質問調査票に回答した。回答後、もう一方の話題に関する情報のリストをフォロワー役の実験参加者に渡し、課題の困難度を操作した。2回目の本課題を10分間実施し、実験参加者は1回目と同様の質問調査票に回答した。なお、2回目の質問調査票で、リーダー役の実験参加者が「評価ポイント」を記憶していたか否かを測定した。

2回目の本課題および質問調査票への回答終了後、実験者は実験参加者にディブリーフィングを行い、実験を終了した。なお、2つの話題の一方を容易条件とした場合にはもう一方を困難条件とし、話題および課題の困難度の実施順序はカウンターバランスを取った。また、実験参加者が課題に取り組む様子をビデオで撮影した。

## 従属変数

**葛藤の程度** 課題に取り組んでいるときに、他のメンバーとの間に「意見の不一致を感じた」、および他のメンバーとは「こうしたいと望んでいることが相反していると感じた」の2項目で測定した（いずれも6段階評定）。2項目への回答の平均値を葛藤の程度の得点とした。

**葛藤解消の程度** 他のメンバーとの間に感じた「意見の不一致や相容れない願望がある状態を解消することができた」の1項目で測定した（6段階評定）。

**葛藤対処方略** 加藤（2003）を参考に、協力、主張、妥協、譲歩、および回避の5種類の葛藤対処方略を設定した。協力として「最良の結果が得られるようにお互い

の考えを理解しようとした」および「お互いに満足するような結論を見つけ出そうとした」、主張として「自分の意見を通そうとした」および「自分の考えを押し通そうとした」、妥協として「お互いの意見の間を取ろうとした」および「お互いの妥協点を探そうとした」、譲歩として「相手の要求に従った」および「相手の望み通りにした」、回避として「対立を防ごうとした」および「相手との衝突を避けようとした」の各2項目を用いた。他のメンバーとの間に意見の不一致や相容れない願望があると感じたときの行動として、それぞれの項目があてはまる程度を測定した（いずれも4段階評定）。各2項目への回答の平均値を葛藤対処方略それぞれの得点とした。

すべての実験参加者は、葛藤の程度、葛藤解消の程度、および葛藤対処方略について、他の2名の実験参加者それぞれとの間で当てはまる程度を回答した。

また、研究の目的を知らない観察者が、課題中の様子を撮影したビデオを見て、実験参加者が回答したものと同様の項目で、リーダーとフォロワー2名それぞれとの間の葛藤の程度、葛藤解消の程度、リーダーが2名のフォロワーそれぞれとの間の葛藤に用いた対処方略、および2名のフォロワーそれぞれがリーダーとの間の葛藤に用いた対処方略について評定した。観察者は心理学を専攻する大学生5名であり、評定内容に関する特別な知識は有していなかった。また、評定のための特別な訓練は行われなかったが、ビデオ視聴に先だって、観察者に評定用紙を渡し、各項目の内容を確認させた。各実験を観察者5名のうち2名が独立して評定した。各実験の観察者2名の評定の一致率（ $r$ ）の範囲は.635から.908、平均は.782であった。比較的高い値が得られたため、観察者2名の評定の平均値を分析に用いた。

**葛藤対処方略の効果性認知** リーダー役の実験参加者は、5種類の葛藤対処方略各2項目それぞれが、集団での話し合いで良い評価を得るために効果的であると感じた程度について回答した（いずれも6段階評定）。各2項目への回答の平均値を葛藤対処方略それぞれの効果性認知の得点とした。

## 実験条件の操作チェック

**リーダーの管理目標の操作チェック** リーダー役の実験参加者が「評価ポイント」を記憶していたか否か、および「評価ポイント」を意識した程度を操作チェックの指標とした。リーダー役の実験参加者は、各条件で「評価ポイント」として提示された3項目、およびもう一方の条件のみで提示された2項目に対して、「あった」、「なかった」、あるいは「分からない」のいずれかで回答し

た。また、『評価ポイント』を意識しながら課題に取り組んだ」という項目に、当てはまる程度を6段階評定で回答した。

**課題の困難度の操作チェック** すべての実験参加者は「今取り組んだ課題は難しかった」および「情報を効率的に伝え合えた」の2項目に、当てはまる程度を6段階評定で回答した。

また、葛藤の程度、葛藤解消の程度、および葛藤対処方略を評定した観察者とは別の、研究の目的を知らない観察者が、課題中の様子を撮影したビデオを見て、2名のフォロワーに与えられた情報のうち、集団での話し合いの場に出された情報の数、および情報が話し合いの場に出されるのに要した時間を測定した。観察者は測定のための訓練を受けた心理学を専攻する大学生2名であった。観察者には、フォロワーに与えられた情報のリストが渡され、集団での話し合いの場にリストに記載されている情報が出された場合、リストの該当するものに印を付けさせた。なお、同じ情報が複数話し合いの場に出された場合でも、情報の数は1つとしてカウントした。また観察者は、話し合いの場に出された情報のうち最後の情報が、課題開始から話し合いの場に出されるまでの経過時間を測定した。各実験を2名の観察者が独立して評定した。集団での話し合いの場に出された情報の数に関する2名の観察者の評定の一致率は.95であった。情報が話し合いの場に出されるのに要した時間に関する2名の観察者の測定のずれは、すべて0から2秒の間であった ( $M=0.23$  秒,  $SD=0.59$ )。集団での話し合いの場に出された情報の数、および情報が話し合いの場に出されるのに要した時間いずれについても、2名の評定が一致しなかった場合、2名に話し合わせて一致させた。

## 結 果

### 実験条件の操作チェック

**リーダーの管理目標の操作チェック** リーダー24名中19名が条件に基づいて提示された3つの「評価ポイント」を正しく「あった」と判断した。残り5名の内訳はP目標条件2名、M目標条件3名であり、この5名も3つのうち2つを「あった」と判断した。これらの回答に基づいて正再認率を算出し(P目標: $M=.94$ ,  $SD=0.12$ , M目標: $M=.92$ ,  $SD=0.14$ )、リーダーの管理目標を独立変数として $t$ 検定を行った。その結果、条件間に有意差は認められず( $t(22)=0.23$ ,  $n.s.$ )、全体の平均値も.93( $SD=0.14$ )と高いものであった。

また、「評価ポイント」を意識した程度について、リーダーの管理目標2(P目標・M目標)×課題の困難度2

(容易・困難)の分散分析を行った。その結果、いずれの主効果および交互作用も有意ではなく( $F_s < 1$ ,  $n.s.$ , P目標: $M=4.66$ ,  $SD=0.77$ , M目標: $M=4.76$ ,  $SD=0.59$ )、全体の平均値も6段階評定で4.71( $SD=0.69$ )と比較的高いものであった。

以上の結果から、リーダーの管理目標の両条件とも、リーダーは提示された「評価ポイント」を概ね正しく記憶しており、それを意識しながら課題に取り組んでいたと判断できる。したがって、リーダーの管理目標の操作は有効であったとみなした。

**課題の困難度の操作チェック** 課題の困難度のいずれの条件でも、すべてのグループが話し合いを通して、3つの選択肢のうち1つを選択した。課題の困難度を評定した2項目それぞれについて、役割2(リーダー・フォロワー)×リーダーの管理目標2×課題の困難度2の分散分析を行った。

「今取り組んだ課題は難しかった」という項目については、課題の困難度の主効果にのみ有意傾向が認められ( $F(1, 68)=3.66$ ,  $p < .10$ )、困難条件( $M=3.83$ ,  $SD=1.21$ )の方が容易条件( $M=3.42$ ,  $SD=1.22$ )よりも課題を難しいと感じる傾向にあった。「情報を効率的に伝え合えた」という項目については、課題の困難度の主効果のみ有意であり( $F(1, 68)=7.71$ ,  $p < .01$ )、困難条件( $M=2.39$ ,  $SD=0.97$ )の方が容易条件( $M=2.83$ ,  $SD=1.02$ )よりも情報を効率的に伝え合えなかったと感じていた。

集団での話し合いの場に出された情報の数、および情報が話し合いの場に出されるのに要した時間について、リーダーの管理目標2×課題の困難度2の分散分析を行った。

集団での話し合いの場に出された情報の数については、課題の困難度の主効果のみ有意であり( $F(1, 22)=9.29$ ,  $p < .01$ )、容易条件( $M=14.71$ ,  $SD=2.62$ )の方が困難条件( $M=13.25$ ,  $SD=1.85$ )よりも、集団での話し合いの場に出された情報の数が有意に多かった。情報が話し合いの場に出されるのに要した時間については、課題の困難度の主効果のみ有意であり( $F(1, 22)=17.17$ ,  $p < .01$ )、困難条件( $M=487.92$  秒,  $SD=57.30$ )の方が容易条件( $M=357.50$  秒,  $SD=125.91$ )よりも、情報が話し合いの場に出されるのに要した時間が有意に長かった。

以上の結果から、課題の困難度の操作は有効であったとみなした。

### リーダー-フォロワー間葛藤およびその解消の程度

リーダーが2名のフォロワーそれぞれとの間に感じた葛藤の程度の平均、およびフォロワーがリーダーとの間

Table 1  
リーダー-フォロワー間葛藤およびその解消の程度

リーダーの管理目標 課題の困難度	P 目標		M 目標	
	容易	困難	容易	困難
リーダー-フォロワー間葛藤の程度				
リーダー評定	3.53 (1.14)	3.30 (1.05)	3.57 (1.04)	3.31 (0.88)
フォロワー評定	3.68 (1.00)	3.41 (0.88)	3.43 (1.05)	3.20 (0.91)
観察者評定	3.42 (1.22)	3.52 (1.21)	3.40 (1.01)	3.48 (0.88)
葛藤解消の程度				
リーダー評定	4.38 (1.40)	4.43 (1.34)	4.24 (1.41)	4.07 (1.36)
フォロワー評定	4.56 (1.25)	4.57 (1.34)	4.54 (1.23)	4.29 (1.42)
観察者評定	3.56 (0.69)	3.54 (0.53)	3.88 (1.14)	3.75 (1.13)

( ) 内は *SD*。

に感じた葛藤の程度 2 名分の平均をリーダー-メンバー間葛藤の程度の指標とした。同様に、リーダーが 2 名のフォロワーそれぞれとの間で葛藤を解消できたと感じた程度の平均、およびフォロワーがリーダーとの間で葛藤を解消できたと感じた程度 2 名分の平均を葛藤解消の程度の指標とした。観察者評定については、リーダーと 2 名のフォロワーそれぞれとの間の葛藤の程度および葛藤解消の程度の平均をそれぞれの指標とした。各指標のリーダー、フォロワー、および観察者それぞれによる評定の平均値を Table 1 に示す。

**実験参加者による自己評定** 各指標を従属変数として、役割 2 × リーダーの管理目標 2 × 課題の困難度 2 の分散分析を行った。その結果、リーダー-フォロワー間葛藤の程度について、課題の困難度の主効果にのみ有意傾向が認められ ( $F(1, 68)=2.98, p<.10$ )、容易条件 ( $M=3.55, SD=1.06$ ) の課題に取り組んだときの方が困難条件 ( $M=3.30, SD=0.93$ ) のときよりも、リーダー-フォロワー間葛藤の程度が高い傾向にあった。葛藤解消の程度については、いずれの主効果および交互作用も有意ではなかった ( $F_s < 1, n.s.$ )。

**観察者による評定** 各指標を従属変数として、リーダーの管理目標 2 × 課題の困難度 2 の分散分析を行った。リーダー-フォロワー間葛藤および葛藤解消の程度とともに、いずれの主効果および交互作用も有意ではなかった (リーダー-フォロワー間葛藤の程度に対するリーダーの管理目標の主効果  $F(1, 22)=2.42$ 、課題の困難度的主効果および交互作用  $F_s < 1$ 、葛藤解消の程度に対するリーダーの管理目標の主効果  $F(1, 22)=1.94$ 、課題の困難度的主効果および交互作用  $F_s < 1$ 、いずれも *n.s.*)。

#### リーダー-フォロワー間葛藤に対する対処方略

実験参加者による自己評定および観察者による評定いずれも、葛藤対処方略の種類ごとに、リーダーが 2 名のフォロワーそれぞれとの葛藤時にとった行動として当てはまる程度の平均をリーダーの葛藤対処方略の指標とした。同様に、フォロワーがリーダーとの葛藤時にとった行動として当てはまる程度 2 名分の平均をフォロワーの葛藤対処方略の指標とした。条件毎に、実験参加者による自己評定の平均値を示したのが Table 2 である。また、観察者による評定のうち、リーダーの葛藤対処方略の平均値を Figure 1 に、フォロワーの葛藤対処方略の平均値を Table 3 に示した。それぞれについて、リーダーの管理目標 2 × 課題の困難度 2 × 葛藤対処方略の種類 5 (協力・主張・妥協・譲歩・回避) の分散分析を行った。

**実験参加者による自己評定** リーダーの葛藤対処方略について、葛藤対処方略の種類の主効果のみ有意であった ( $F(4, 88)=15.86, p<.01$ )。多重比較の結果、協力 ( $M=3.18, SD=0.13$ ) および回避 ( $M=2.92, SD=0.15$ ) と妥協 ( $M=2.51, SD=0.14$ )、譲歩 ( $M=2.32, SD=0.14$ )、および主張 ( $M=2.05, SD=0.11$ ) との間に有意差が認められた (いずれも  $p<.01$ )。また、妥協と主張との間に有意差が認められた ( $p<.05$ )。

フォロワーの葛藤対処方略についても、葛藤対処方略の種類の主効果のみ有意であった ( $F(4, 88)=23.21, p<.01$ )。多重比較の結果、協力 ( $M=3.48, SD=1.78$ ) と他の 4 方略 (回避:  $M=3.01, SD=0.10$ 、妥協:  $M=2.52, SD=0.15$ 、譲歩:  $M=2.48, SD=0.07$ 、主張:  $M=2.40, SD=0.12$ ) との間、ならびに回避と協力以外の 3 方略との間に有意差が認められた (いずれも  $p<.01$ )。

Table 2  
自己評定によるリーダー-フォロワー間葛藤への対処方略

リーダーの管理目標 課題の困難度	P 目標		M 目標	
	容易	困難	容易	困難
リーダーの葛藤対処方略				
協力	3.13 (0.86)	3.17 (0.86)	3.29 (0.58)	3.17 (0.33)
主張	2.13 (0.80)	1.96 (0.69)	2.00 (0.52)	2.13 (0.68)
妥協	2.42 (0.70)	2.33 (0.91)	2.71 (0.86)	2.63 (1.09)
譲歩	2.33 (0.78)	2.38 (0.64)	2.25 (0.75)	2.33 (0.72)
回避	3.08 (0.87)	2.83 (0.96)	2.83 (0.58)	2.92 (0.79)
フォロワーの葛藤対処方略				
協力	3.50 (0.30)	3.63 (0.38)	3.46 (0.50)	3.33 (0.49)
主張	2.46 (0.66)	2.25 (0.50)	2.54 (0.58)	2.33 (0.75)
妥協	2.54 (0.81)	2.63 (0.80)	2.33 (0.62)	2.63 (0.71)
譲歩	2.71 (0.45)	2.63 (0.38)	2.29 (0.45)	2.29 (0.40)
回避	3.04 (0.50)	2.96 (0.72)	3.00 (0.48)	3.04 (0.40)

( ) 内は SD.

Table 3  
観察者評定によるリーダー-フォロワー間葛藤へのフォロワーの対処方略

リーダーの管理目標 課題の困難度	P 目標		M 目標	
	容易	困難	容易	困難
協力	2.77 (0.45)	2.69 (0.69)	2.94 (0.64)	3.00 (0.51)
主張	2.33 (0.54)	2.67 (0.62)	2.50 (0.58)	2.40 (0.47)
妥協	2.31 (0.49)	2.42 (0.75)	2.50 (0.65)	2.54 (0.62)
譲歩	2.63 (0.63)	2.44 (0.75)	2.19 (0.53)	2.21 (0.69)
回避	2.58 (0.77)	2.31 (0.56)	2.42 (0.46)	2.56 (0.48)

( ) 内は SD.

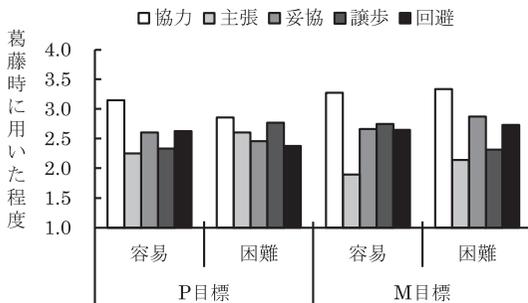


Figure 1. 観察者評定によるリーダー-フォロワー間葛藤へのリーダーの対処方略

**観察者による評定** リーダーの葛藤対処方略について、葛藤対処方略の種類の有意味な主効果が認められた ( $F(4, 88)=8.90, p<.01$ )。多重比較の結果、協力 ( $M=3.15, SD=0.10$ ) と他の4方略 (妥協:  $M=2.65, SD=0.10$ , 回避:  $M=2.59, SD=0.12$ , 譲歩:  $M=2.54, SD=0.12$ , 主張:  $M=2.22, SD=0.12$ ) との間有意差が認められた (いずれも  $p<.01$ )。さらに、妥協と主張との間に有意差が認められた ( $p<.01$ )。

また、有意な2次の交互作用が認められた ( $F(4, 88)=3.88, p<.01$ )。単純・単純主効果の検定の結果、困難条件の課題に取り組んだとき、M目標条件のリーダーの方がP目標条件のリーダーよりも協力を多く用いる傾向が ( $F(1, 220)=3.19, p<.10$ )、P目標条件のリーダーの方が

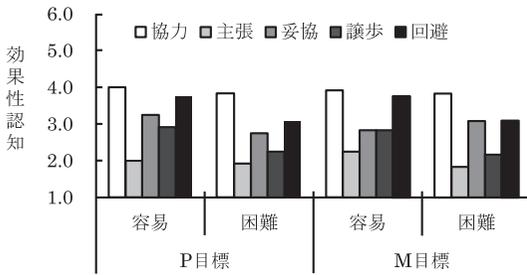


Figure 2. リーダーによる葛藤対処方略の効果性認知

M目標条件のリーダーよりも主張および譲歩を多く用いる傾向が認められた ( $F(1, 220)=2.92, p<.10; F(1, 220)=2.92, p<.10$ )。また、P目標条件のリーダーは、困難条件の課題に取り組んだときの方が容易条件のときよりも主張を多く用いる傾向が認められ ( $F(1, 110)=2.97, p<.10$ )、譲歩を有意に多く用いていた ( $F(1, 110)=4.53, p<.01$ )。一方、M目標条件のリーダーは、容易条件の課題に取り組んだときの方が困難条件のときよりも譲歩を有意に多く用いていた ( $F(1, 110)=4.53, p<.01$ )。

フォロワーの葛藤対処方略については、いずれの主効果および交互作用も有意ではなかった ( $F_s < 1, n.s.$ )。

### 葛藤対処方略の効果性認知

条件毎にリーダーの各葛藤対処方略の効果性認知の平均値を示したのが Figure 2 である。これらについて、リーダーの管理目標  $2 \times$  課題の困難度  $2 \times$  葛藤対処方略の種類 5 の分散分析を行った。

まず、葛藤対処方略の種類の有意味な主効果が認められた ( $F(4, 88)=103.21, p<.01$ )。リーダーは協力 ( $M=3.90, SD=0.04$ )、回避 ( $M=3.42, SD=0.07$ )、妥協 ( $M=2.98, SD=0.09$ )、譲歩 ( $M=2.54, SD=0.07$ )、主張 ( $M=2.00, SD=0.07$ ) の順で効果性を高く認知しており、多重比較の結果、すべての組み合わせで有意な差が認められた (すべて  $p<.01$ )。

また、課題の困難度と葛藤対処方略の種類の有意味な交互作用が認められた ( $F(4, 88)=4.66, p<.01$ )。単純主効果の検定の結果、リーダーは容易条件の課題に取り組んだときの方が困難条件のときよりも主張 (容易:  $M=2.13, SD=0.54$ , 困難:  $M=1.88, SD=0.34$ ) の効果性を高く認知する傾向にあり ( $F(1, 110)=3.72, p<.10$ )、譲歩 (容易:  $M=2.88, SD=0.54$ , 困難:  $M=2.21, SD=0.41$ ) および回避 (容易:  $M=3.75, SD=0.53$ , 困難:  $M=3.08, SD=0.41$ ) の効果性を有意に高く認知していた ( $F(1, 110)=26.47, p<.01; F(1, 110)=26.47, p<.01$ )。

2 次の交互作用にも有意傾向が認められた ( $F(4, 88)=2.37, p<.10$ )。単純・単純主効果の検定の結果、P目標条件のリーダーは、容易条件の課題に取り組んだときの方が困難条件のときより妥協、譲歩、および回避の効果性を高く認知する傾向にあった ( $F(1, 110)=7.44, p<.10; F(1, 110)=13.23, p<.10; F(1, 110)=13.23, p<.10$ )。同様に、M目標条件のリーダーは、容易条件の課題に取り組んだときの方が困難条件のときよりも主張、譲歩、および回避の効果性を高く認知する傾向にあった ( $F(1, 110)=5.17, p<.10; F(1, 110)=13.23, p<.10; F(1, 110)=13.23, p<.10$ )。

また、リーダーの課題の困難度を評定した 2 項目への回答、リーダー-フォロワー間葛藤の程度とその解消の程度、および葛藤対処方略の効果性認知の相関を Table 4 に示した。

容易条件において、「今取り組んだ課題は難しかった」という項目の評定と葛藤の程度とに有意傾向の正の相関が、譲歩の効果性認知とに有意な正の相関が認められた。また、「情報を効率的に伝え合えた」という項目の評定と妥協の効果性認知とに有意傾向の負の相関が認められた。

困難条件においては、葛藤の程度と回避の効果性認知とに有意な負の相関が認められた。また、葛藤解消の程度と主張の効果性認知とに有意傾向の正の相関が認められた。

## 考 察

本研究の目的は、リーダーの管理目標および課題の困難度が、リーダー-フォロワー間葛藤へのリーダーの対処方略およびその効果性認知に及ぼす影響を検討することであった。

### リーダー-フォロワー間葛藤およびその解消の程度

集団構成員は、困難な課題よりも容易な課題で、リーダー-フォロワー間葛藤を強く感じる傾向にあった。本研究では、いずれの課題でも、選択肢間の優劣の差をなくすことを意図して、各選択肢の関連情報は同数とした。そのため、リーダー-フォロワー間葛藤の程度に課題の困難度による差異が見られるとは予期していなかった。容易な課題では、困難な課題と比較して、集団での話し合いの場に出された情報の数が多く、また情報が話し合いの場に出されるのに要した時間も短かった。すなわち容易な課題では、多くの情報が速やかに集団で共有されており、情報の交換や確認よりも、各メンバーの意見の表明や調整に多くの時間が費やされたのであろう。意見

Table 4  
課題の困難度, リーダー-フォロワー間葛藤とその解消の程度, および葛藤対処方略の効果性認知の相関

	2	3	4	葛藤対処方略の効果性認知				
				協力	主張	妥協	譲歩	回避
全体								
課題の困難度評定								
1. 難しかった	-.147	.171	-.094	.165	.075	-.006	.131	-.025
2. 情報を効率的に伝え合えた		-.178	-.173	-.010	.091	-.182	-.073	.021
リーダー-フォロワー間葛藤								
3. 葛藤の程度			-.188	-.140	.000	-.072	.149	-.035
4. 葛藤解消の程度				.102	.159	-.019	-.163	-.155
容易条件								
課題の困難度評定								
1. 難しかった	-.099	.353 <sup>†</sup>	-.133	.295	.123	.019	.534**	.083
2. 情報を効率的に伝え合えた		-.006	-.238	-.096	.268	-.352 <sup>†</sup>	.129	.100
リーダー-フォロワー間葛藤								
3. 葛藤の程度			-.122	-.020	-.014	-.064	.341	.211
4. 葛藤解消の程度				-.246	.003	.200	-.170	-.344
困難条件								
課題の困難度評定								
1. 難しかった	-.211	.141	-.045	.136	.064	-.013	-.197	-.063
2. 情報を効率的に伝え合えた		-.130	-.087	.117	.000	.000	.000	.327
リーダー-フォロワー間葛藤								
3. 葛藤の程度			-.194	-.239	.008	-.086	-.081	-.451*
4. 葛藤解消の程度				.280	.390 <sup>†</sup>	-.214	-.339	-.094

分析にはリーダーの評定のみを用いたため  $n=24$ . †:  $p < .10$ , \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$ .

調整の過程では、情報交換や確認の過程よりもリーダー-フォロワー間葛藤が生起しやすいと考えられる。そのため、多数の情報に基づく意見調整に多くの時間を費やすことができた容易な課題では、リーダー-フォロワー間葛藤が知覚されやすかったのではないかと考えられる。

ただし、役割やリーダーの管理目標によって、リーダー-フォロワー間葛藤を感じる程度に差異はなく、観察者評定では課題の困難度による差異も見られなかった。また、リーダー-フォロワー間葛藤の程度の平均値は、いずれの条件でも尺度上の中央値付近の値であった。複数の選択肢の中から1つに決定するために、各メンバーがもっている情報を元に、リーダーが中心となって集団で話し合う過程では、強くはないものの、リーダー-フォロワー間にある程度の葛藤が生起することが窺える。

リーダー-フォロワー間葛藤の解消の程度については、役割、リーダーの管理目標、あるいは課題の困難度

による差異は見られなかった。また、リーダー-フォロワー間葛藤の解消の程度の平均値は、いずれの条件でも尺度上の中央値以上の値であった。集団での話し合いの過程でリーダー-フォロワー間葛藤が生起したとしても、集団としての結論に至るまでには、それをある程度解消した上で、最終的な決定が下されていたことが窺える。

リーダー-フォロワー間葛藤に対するリーダーの対処方略

リーダーの自己評定では、リーダーの管理目標や課題の困難度に関わらず、リーダー-フォロワー間葛藤への対処方略として、協力が用いられることが最も多く、同様に回避が用いられることも多かった。観察者評定でも、リーダーは協力をを用いることが最も多かった。仮説1のように容易な課題のときだけではなく、困難な課題に取り組んでいるときにも、基本的にリーダーは、リーダーとフォロワー双方が満足するように話し合う協力をを用い

でリーダー—フォロワー間葛藤に対処することが示唆された。

従来から、協力を用いて集団内葛藤に対処することによって、集団にポジティブな効果をもたらされることが多くの研究で示されている（例えば Blake & Mouton, 1964; Burke, 1970; Likert & Likert, 1976 三隅監訳 1988 など）。そのような協力の効果は経験的に、あるいは知識として認識されており、リーダー—フォロワー間葛藤に実際に直面したときにも、リーダーは協力を用いることが多かったのだと考えられる。

協力以外の葛藤対処方略に関しては、リーダーの管理目標ならびに課題の困難度によって、用いられた程度についての観察者評定に差異が見られた。課題志向的目標を設定したリーダーは、容易な課題よりも困難な課題で、主張や譲歩を用いることが多かったと観察者は評定していた。また困難な課題では、それらを用いる程度は関係志向的目標を設定したリーダーよりも多いと評定される傾向にあった。一方、関係志向的目標を設定したリーダーは、容易な課題よりも困難な課題で、譲歩を用いることが少なかったと観察者は評定していた。また困難な課題では、課題志向的目標を設定したリーダーよりも協力を多く用いていたと評定される傾向にあった。すなわち、集団が取り組む課題が困難なときにリーダー—フォロワー間葛藤が生起すると、課題志向的リーダーは自分自身の意見や考えを押し通そうとする主張を用いるか、それとは逆に、フォロワーの意見や考えに従おうとする譲歩を用いる傾向を強めることが示唆された。それに対して、関係志向的リーダーは譲歩を用いることを避け、協力をを用いて対処しようとする傾向を強めることが示唆された。

課題志向的リーダーが、容易な課題と比較して、困難な課題のときに主張を多く用いていたのは仮説2を支持する結果であった。しかし、困難な課題では関係志向的リーダーが譲歩を用いることが少なく、むしろ課題志向的リーダーが譲歩を多く用いていたのは仮説3と逆の結果であった。

事前にメンバーが情報を共有している程度が低い困難な課題では、情報を共有するために多くの時間が必要であり、意見の相違や対立を解消して集団としての結論を下すために話し合う時間も必然的に制約される。そのような状況で、早急に集団としての決定を下そうとする課題志向的リーダーの働きかけは、リーダーとフォロワー双方の意見を統合しようとしているというよりも、リーダーかフォロワーどちらか一方のみの意見を採用しようとしているように周囲には感じられたのではないかと考

えられる。一方、早急に結論に至ることに努めつつ、フォロワーに配慮する関係志向的リーダーの働きかけは、単なる譲歩ではなく、双方が納得することを重視しているように周囲には感じられたのではないかと考えられる。

Karau and Kelly (1992) は、課題遂行のために集団に与えられた時間が少ないとき、集団内の相互作用は課題志向的なものが相対的に多くなり、対人志向的なものは少なくなることを示している。主張あるいは譲歩を、制限時間内に効率的に決定を下すという課題を完遂するための課題志向的な相互作用であると捉えると、本研究における課題志向的リーダーの葛藤対処方略の用い方も Karau and Kelly (1992) の知見と一致した結果である。すなわち、困難な課題では集団で話し合う時間が少なく、課題志向的リーダーの課題志向的な相互作用が増加し、それに伴ってリーダーの主張あるいは譲歩を用いる程度が高まったと周囲には感じられたのではないかと考えることができる。それに対して関係志向的リーダーは、制限時間内に課題を完遂するというのみを重視した方略としての譲歩ではなく、関係志向的であると同時に課題志向的でもある協力をを用いていると周囲には感じられたのではないかと考えることができる。

また、本研究におけるリーダー—フォロワー間葛藤は、Jehn (1995) の分類によれば、対人関係における価値観やパーソナリティの不一致による関係葛藤ではなく、意見や考えの相違による課題葛藤である。リーダーとは異なる意見や考えであってもそれを表明し、課題葛藤を顕在化させるフォロワーの行動は、集団でより良い決定に至るという目標においては課題志向的な行動と捉えることができる。課題志向的行動をとる作業員に対して、課題志向的リーダーは配慮的、支持的行動を多く示すようになり、関係志向的リーダーは配慮的行動だけでなく、意見要求や方向付けなどの課題関連行動を増加させることが示されている（山浦, 2000）。これは、作業員の課題志向的行動は課題志向的リーダーの管理目標に即しており、リーダーはその作業員を好意的に評価し、配慮的行動を多く示すようになったためだと推測される。一方、関係志向的リーダーは、管理目標とは一致しない課題志向的行動を示す作業員に対して、管理目標に即した働きかけをするだけでなく、作業員の意見や願望とリーダーの方向性をすり合わせようとしたのだと考えられる。本研究の結果も、課題志向的リーダーが自分自身の意見や考えを示すと同時に、課題葛藤を顕在化させる課題志向的なフォロワーに対して好意的に反応したことが、主張および配慮的行動である譲歩として周囲には感じられたのではないかと考えられる。一方、関係志向的リーダー

は、単にフォロワーの意見に配慮するだけの譲歩ではなく、フォロワーの意見を求めるのと同時にリーダー自身の考えを明確に示す働きかけを行い、それが周囲には協力を多く用いているように感じられたと考えることもできる。

ただし、リーダー自身は容易な課題でも、困難な課題でも、協力を最も多く用いていたと感じていた。いずれの管理目標を設定していても、基本的にリーダーは、自分自身とフォロワーの双方が満足するように話し合おうとし、容易な課題に取り組んでいるときには、実際にそうすることが可能だったのであろう。しかし困難な課題では、リーダーは適切かつ迅速なフォロワーへの指示や判断をすることが必要となり、そのために多くの認知資源を費やすことになる。リーダー自身は自分とフォロワー双方の意見を尊重しているつもりであっても、集団が取り組む課題が困難なときには、認知資源の不足により、管理目標に即した方向でのリーダーの働きかけや行動が顕現化しやすくなったのではないだろうか。その際リーダーは、自分とフォロワー双方の意見を尊重しようとする意図に基づいて自分自身が用いた葛藤対処方略を判断したのに対し、観察者は、顕現化したリーダーの働きかけや行動に基づいてリーダーが用いた葛藤対処方略を判断したのだと考えられる。そのため、困難な課題における管理目標によるリーダーの葛藤対処方略の差異は、リーダー自身には認識されにくかったが、観察者には認識されやすかったのではないかと考えられる。

### 葛藤対処方略の効果性認知

リーダーの管理目標や課題の困難度に関わらず、リーダーは協力の効果を最も高く認知しており、主張の効果を最も低く認知していた。また主張に関しては、困難な課題のときには、さらに効果が低く認知される傾向にあった。さらに、リーダーの管理目標に関わらず、容易な課題よりも困難な課題で譲歩や回避の効果性は低く認知されていた。すなわち、リーダー-フォロワー間葛藤への対処方略としての協力は、管理目標の実現のために最も効果的であるとリーダーに認知されることが示唆された。一方、困難な課題では、リーダーの意見や考えのみを押し通そうとしたり、その逆に、リーダー自身の意見や考えを重視する程度が低い方略を用いたりすることは、管理目標の実現のためには効果的ではないと認知されることが示唆された。

リーダーは、リーダー-フォロワー間葛藤に対して用いる程度が高い対処方略を、管理目標の実現に効果的であると認知していると予測していた。リーダーは協力を

最も多く用いており、またその効果性を高く認知していたこと、さらには関係志向的リーダーが困難な課題では譲歩を用いることが少なく、またその効果性を低く認知していたことは仮説4を支持する結果であった。これらの結果からは、課題の困難度によって、リーダーは管理目標の実現に各葛藤対処方略がどの程度効果的であると感ずるかが異なり、それに応じて複数の葛藤対処方略を組み合わせてリーダー-フォロワー間葛藤に対処していたことが窺える。

ただし課題が困難なときには、主張および譲歩の効果性は低く認知されていたにも関わらず、課題志向的リーダーはそれらを多く用いており、これは仮説4に反する結果であった。課題志向的リーダーは、管理目標の実現に効果的ではないと感じつつも主張や譲歩を用い、リーダー-フォロワー間葛藤を早急に低減させることで課題遂行のための時間を確保しようとしたのではないかと考えられる。

また、容易条件では、課題の困難度評定の一部とリーダー-フォロワー間葛藤の程度との間に弱くはあるが有意傾向の正の相関が認められた。また、譲歩の効果性認知との間にも比較的強い正の相関が認められた。つまり、容易な課題に取り組んでいるとき、実験参加者は、リーダー-フォロワー間葛藤の程度を強く感じたために課題を困難であると感じ、また葛藤の程度を強く感じたために譲歩を管理目標の達成に効果的であると感じた可能性もある。

さらに、リーダーの管理目標は、その実現に対する各葛藤対処方略の効果性認知を介してそれらの用い方に影響するのではなく、リーダーの葛藤対処行動に直接的に影響を及ぼしているとも考えられる。すなわち、リーダー-フォロワー間葛藤が生じたとき、リーダーはその解消を目指し、自らの管理目標に応じていくつかの葛藤対処方略を用い、その結果に基づいて各葛藤対処方略の効果性を評価した可能性もある。課題志向的リーダーに関して言えば、困難な課題では管理目標に即して主張や譲歩を用いたが、それは管理目標の実現に効果的ではなかったと評価したと考えることもできる。

各葛藤対処方略の用い方とそれらの効果性認知との関係については、リーダーが実際に葛藤対処方略を用いる前に、それらの効果性を評価する手続きを用いるなどして、更に検討する必要がある。

### リーダー-フォロワー間葛藤に対するフォロワーの対処方略

リーダー-フォロワー間葛藤に対して、フォロワーは

協力を用いることが最も多く、次いで回避を用いることが多かったと認識していた。ただし、観察者評定ではフォロワーが用いる葛藤対処方略の種類に差異は見られなかった。すなわち、フォロワー自身はリーダーとお互いが納得するよう話し合おうとする一方で、対立を回避しようとしながらリーダー-フォロワー間葛藤に対処していたと認識していたが、葛藤の当事者以外から見ると、ある特定の葛藤対処方略を多く用いるのではなく、いずれの葛藤対処方略も同等に用いていたことが示唆された。

### 本研究の課題と効用

本研究におけるリーダーは、集団の最終的な決定を下す責任は負っているものの、フォロワーと区別されるような強い権限を与えられていなかった。また、本研究で用いた課題は正答のない意思決定課題であったが、そのような課題では、発揮しうるリーダーシップに制約があることが指摘されている (Fiedler, 1967 山田監訳 1970)。したがって、本研究におけるリーダーは、十分にリーダーシップを発揮しうるような状況にあったとは言い難い。

また本研究では、後に集団で行う活動に関わる意思決定を行うことが課題であったのだが、実際に集団がその決定に従って活動することはなかった。すなわち、集団には全員が納得した上で最も良いと思われる選択をするよう求められていたが、集団でなされた意思決定によって、その後の集団活動や個々の集団構成員に利益あるいは不利益がもたらされることはなかった。しかし、意思決定に唯一の正答がなくとも、集団状況に合致しない判断がなされたときには、集団に不利益がもたらされる場合もある。選択肢の中に当該集団にとって望ましいものやそうでないものがあり、集団の決定がその後の集団活動や個々の集団構成員に影響を及ぼすことが強く意識される状況では、集団全体にとってリーダー-フォロワー間葛藤が生起することのインパクトも大きくなり、それによって集団構成員の対処行動にも何らかの影響があると考えられる。

さらに本研究では、課題の困難度を事前の情報共有の程度で操作したが、課題の困難度のいずれの条件でも、呈示された選択肢にはそれぞれ、それらを選択する根拠となる情報が同数あった。したがって、すべての情報が集団構成員間で共有されれば、容易な課題でも、困難な課題でも、選択肢間の優劣の差異は明確ではなかったと考えられる。しかし、複数の選択肢の中から1つに決定するような課題では、ある選択肢を支持する情報が他の選択肢より多い場合の方が、すべての選択肢にそれらを支持する情報が同等に存在する場合よりも、いずれを選

択すべきかの判断は容易になると考えられる。このように、選択肢の優劣の明確さによる判断の困難さも課題の困難さの1つであると考えられる。本研究では、事前にすべての情報が共有されていた容易な課題に取り組んでいるときの方が、困難な課題よりも、集団構成員はリーダー-フォロワー間葛藤を強く感じる傾向にあった。これはすべての情報が共有されていたことによって、選択肢間の優劣に差異を感じなかったため、判断が困難であったことが原因の1つであると考えられることもできる。以上のように、判断の困難さは、それ自体がリーダー-フォロワー間葛藤の知覚やその対処行動に何らかの影響を及ぼすことが予想される。

以上のように、いくつかの課題は残されているものの、階層性が比較的低い集団において、メンバーが保持する情報に基づいて、集団がこれから行う活動の計画や指針を決定するために話し合うような場合に生起するリーダー-フォロワー間葛藤への対処方略に、リーダーの管理目標や課題の困難度が影響を及ぼすことが示唆された。

### 引用文献

- Barrow, C. B. (1976). Worker performance and task complexity as causal determinants of leader behavior style and flexibility. *Journal of Applied Psychology*, **61**, 433-440.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston: Gulf. (上野一郎 (訳) (1965). 期待される管理者像 産業能率大学出版社)
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, **15**, 195-210.
- Burke, R. J. (1970). Models of resolving superior-subordinate conflict: The constructive use of subordinate differences and disagreements. *Organizational Behavior and Human Performance*, **5**, 393-411.
- Carnevale, P. E., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, **43**, 531-582.
- Dant, R. P., & Schul, P. L. (1992). Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *Journal of Marketing*, **56**, 38-54.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. (フィードラー F. E. 山田雄一 (監訳) (1970). 新しい管理者像の探究 産業能率短期大学出版社)
- 福島 治・大淵憲一・小嶋かおり (2006). 対人葛藤にお

- ける他目標：個人資源への関心，評価的観衆，及び丁寧さが解決方略の言語反応に及ぼす効果 社会心理学研究, **22**, 103-115.
- 古川久敬 (1979). 管理者による職場管理目標の設定過程とリーダーシップ行動 実験社会心理学研究, **19**, 15-24.
- 古川久敬 (2003). 基軸づくり創造と変革を生むリーダーシップ—新版 日本能率協会マネジメントセンター
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: McGraw-Hill. (ホームマンズ G.G. 橋本 茂 (訳) (1978). 社会行動—その基本形態 誠信書房)
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, **40**, 256-282.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer: Divergent perception of the cause of behavior. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelly, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior*. Morristown: General Learning Press. pp. 79-94.
- Karau, S. J., & Kelly, J. R. (1992). The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process. *Journal of Experimental Social Psychology*, **28**, 542-571.
- 加藤 司 (2003). 大学生の対人葛藤方略スタイルとパーソナリティ, 精神的健康との関連性について 社会心理学研究, **18**, 78-88.
- Likert, R., & Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York: McGraw-Hill. (リッカート R., リッカート J. G. 三隅二不二 (監訳) (1988). コンフリクトの行動科学：対立管理の新しいアプローチダイヤモンド社)
- 大淵憲一・福島 治 (1997). 葛藤解決における多目標—その規定因と方略選択に対する効果— 心理学研究, **68**, 155-162.
- Rahim, M. A. (1983). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, **44**, 1323-1344.
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, **48**, 1467-1478.
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Wofford, J. C. (1971). Managerial behavior, situational factors, and productivity and morale. *Administrative Science Quarterly*, **16**, 10-17.
- 山浦一保 (2000). 部下の行動とリーダーの管理目標がリーダー行動に及ぼす影響—リーダー行動の変容・形成過程に関する研究— 実験社会心理学研究, **40**, 16-27.

## The effects of management objectives and task difficulty on strategies for conflict resolution between leader and subordinates

MITSURU KUROKAWA (*University of Toyama*)

The effects of a leader's management objectives, along with task difficulty on the leader's use of conflict resolution strategies toward their subordinates were examined through an experiment. Participants were 72 undergraduate students. They were assigned into decision making task groups consisting of one leader and two subordinates. Task difficulty was varied as "easy," and "difficult," and leaders were given "task-oriented" objectives, or "relation-oriented." In all conditions, leaders used cooperative strategy the most, and they perceived its effectiveness highest. In the difficult task, task-oriented leaders used competitive and accommodative strategies more, while relation-oriented leaders used accommodative strategy less. The effectiveness of the competitive strategy was perceived lowest in all conditions. In particular, the effectiveness of the accommodative strategy was perceived low in the difficult task. The relation between use of conflict resolution strategies and perception of their effectiveness was not clear, but it was suggested that the leader's management objectives, specifically in when the task is difficult, influences the use of conflict resolution strategies.

**Key Words:** leader-subordinate conflict, conflict resolution strategy, management objectives, perception of effectiveness

( 2010年 8月 1日受稿 )  
( 2011年 4月26日受理 )