

研究開発組織における中間管理職の役割：上司の「自律的戦略行動」が部下の満足や組織コミットメント、研究成果に及ぼす影響*

慶應義塾大学 蔡 芒錫

はじめに

経済の成熟化に伴い、日本企業を取り巻く競争パラダイムもキャッチ・アップ時代の「コストと品質競争」から「イノベーションによる高付加価値競争」へと大きく変わり、これから企業の競争優位は、管理革新や技術革新などの組織のイノベーション能力に大いに依存せざるを得なくなりつつある。競争パラダイムの変化とともに、企業の競争優位を決める戦略的な人的資源も、これまでのブルーカラーからホワイトカラー、中でも特に専門的・技術的な分野に従事するプロフェッショナルへと大きく変わってきている。科学者・技術者などのプロフェッショナルが明日の企業の競争優位を決める戦略的な人的資源としての位置を着実に獲得するにつれ、中間管理職の役割を主に組織の目標に向けて部下を動機づけることに限定してきたこれまでのリーダーシップ論も再構築を迫られている。その理由としては、次の3つが挙げられる。

第1に、科学者・技術者などのプロフェッショナルは、雇われている組織よりも自分の仕事や専門分野にコミットする傾向が強く、組織内でコンフリクトを経験しやすい存在として知られており(Gouldner, 1957, 1958; Marcson, 1960)、生産現場や事務などでは効率性 (efficiency) を高めるリーダーシップが、常にイノベーション能力が要求される研究開発 (以下、R & D) 部門でもそのまま当てはまるとは限らない (Frohman, 1978)。むしろ、効率性を高めようとするリーダーシップは、プロフェッショナルの組織内でのコンフリクトを高め、結果的に研究成果を低める恐れがあ

る。第2に、プロフェッショナルが多く働くR & D部門の場合、リーダーシップを必要としない代替 (substitute) 要因が数多く存在していることが、幾つかの研究によって明らかになっているという点である。第3に、イノベーションを促進する1つの方法である「社内ベンチャー (internal venture)」に関する丹念な事例研究によって、企業のイノベーション能力を高めるためには、リーダーシップを超え、「自律的戦略行動 (autonomous strategic behavior)」といった中間管理職の「戦略・革新行動」が不可欠であることが明らかになっているという点である。

ところで、大企業がイノベーション能力を高めるためには、「自律的戦略行動」といった中間管理職の新たな行動が不可欠であることが明らかになっているにもかかわらず、常にイノベーションが要求されるR & D部門で働くプロフェッショナルを研究対象として捉え、その効果性 (effectiveness) を調べている実証研究は殆ど見当たらない。本研究はこのような問題意識から出発する。要するに、本研究は、戦略的な人的資源としての重要性が増している科学者・技術者などのプロフェッショナルを対象とし、中間管理職の「自律的戦略行動」が部下の満足や研究成果に及ぼす影響を実証することを目的とする。

1. 研究開発 (R & D) 組織における中間管理職の役割：「自律的戦略行動」

これまで中間管理職と言えば職場でのリーダーとしてのイメージが強く、実際、中間管理職に関する研究は殆どリーダーシップ論で扱われてきた。これまで行われたリーダーシップ論は、研究の焦点をどこに当てるかによって、「特質アプローチ」、「行動アプローチ」、「パワー・アプローチ」、「状況要因アプローチ」の4つに分類できる (Bass, 1990; Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet,

* 「R & D研究会」に参加させていただき、貴重なデータを使わせてくださった、石田英夫・守島基博・佐野陽子先生をはじめ、「R & D研究会」の皆様へ深くお礼を申し上げる次第である。

1992)。4つのアプローチの中で、長い間リーダーシップ論を主導してきたのは、「行動アプローチ」である。

「行動アプローチ」とは、中間管理職が職場で実際にとっているリーダーとしての行動を、「配慮的リーダーシップ」と「タスク中心のリーダーシップ」の2つのカテゴリーに分類し、各々のリーダーシップと部下の満足や職務成果との関係を調べるとともに、最も有効なリーダーシップの類型を定めようとするものである。「配慮的リーダーシップ」とは、集団内での相互信頼、部下のアイデア・考え方の尊重、部下の気持ち・感情への心配りによって特徴づけられるような人間関係を生み出し、それを尊重するリーダー行動を言う (Fleishman & Harris, 1962; 金井, 1991)。一方、「タスク中心のリーダーシップ」とは、部下が目標の達成に向けて効率的に職務を遂行するのに必要な構造ないし枠組みをもたらすリーダー行動のことを意味する。「行動アプローチ」では、2つのリーダーシップはお互いに独立しており、両方ともに高いリーダーシップが最も有効であると想定している (Fleishman & Harris, 1962; Fleishman, 1973)。PM理論 (P=「タスク中心のリーダーシップ」、M=「配慮的リーダーシップ」)として知られている日本のリーダーシップ研究も、PとM共に高いリーダーシップが最も有効であると想定している点では一致している (三隅, 1984, 1994; Misumi & Peterson, 1985)。いわゆる、「Hi-Hiパラダイム」である。要するに、日米を問わず、「Hi-Hiパラダイム」は、リーダーシップ論でかなり重要な位置を占めているのである。

ところで、リーダーシップ論を主導してきた「行動アプローチ」の限界としてよく指摘されるのは、第1に、2つのリーダーシップがあまりにも抽象的であり、現実的に多様に存在するリーダーシップの類型を無視しているという点 (Korman, 1966; Schriesheim & Kerr, 1976; Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet, 1992)、第2に、「行動アプローチ」は、2つのリーダーシップはどのような状況でも有効であると想定しているが、リーダーシップの有効性は状況要因によってかなり異なるだけでなく、ときにはリーダーシップ

を全く必要としない代替要因が存在しているという点 (Howell & Dorfman, 1986; Howell, Dorfman & Kerr, 1986; Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996)、第3に、「行動アプローチ」は、2つのリーダーシップはお互いに独立している次元 (dimension) であると想定しているが、2つの尺度の間には中程度の相関が現れるなど、その尺度に問題があるという点 (Rush, Thomas & Lord, 1977; Schriesheim & Kerr, 1974, 1976; Weissenberg & Kavanagh, 1972) の、3つである。さらに、2つのリーダーシップの効果を定めるために数え切れないほどの実証研究が行われたにもかかわらず、その効果が一般的に認められたのは「配慮的リーダーシップ」と部下の満足との間に見られる正の相関だけで、殆どの研究はリーダーシップの効果を立証することに失敗している (Korman, 1966; Tosi, 1982; Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet, 1992)。組織行動論の他の研究領域に比べ、リーダーシップの研究領域が公刊されている論文の数に対して知識生産性が低く、理論・実証の両面でほぼ行き詰まっている状態である (金井, 1991; Korman, 1966; Misumi & Peterson, 1985; Schriesheim & Kerr, 1976; Tosi, 1982; Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet, 1992) と早くから判断された最も大きな理由は、「行動アプローチ」のこのような限界のためである。

しかし、中間管理職の役割の全体図をつかむという観点からみると、「行動アプローチ」の持つ最も大きな限界は、そのあまりにも狭い視野にある (金井, 1991; Schriesheim & Kerr, 1976)。「行動アプローチ」は基本的に、中間管理職が組織の効果性に貢献する唯一の方法は、部下に対してリーダーシップを発揮することであると仮定している。しかし、中間管理職が、他部門の管理者や上司との接触、契約の締結や維持など、多くの「対外的な仕事」もこなしていることは確たる事実である。また、中間管理職の「対内的な仕事」の全てをリーダーシップとしてラベルづけることもできない。「対内的な仕事」であっても、中間管理職は、情報収集・処理、企画や意思決定、仕事を円滑に進めるための資源獲得や割り当て、イノベー

ション活動など、リーダーシップとしては考えにくい活動も多くこなしている (Hales, 1986; 金井, 1991; Schriesheim & Kerr, 1976)。要するに、リーダーシップは、中間管理職がこなしている「対内的な仕事」の一部に過ぎず、中間管理職は、リーダーシップ以外の様々な「対内的な仕事」と「対外的な仕事」を同時にこなしているのである。実際、企業の中間管理職の対人接触や時間配分のパターンの調査結果によると、直屬部下との接触のウェイトは 30-40% 台に留まっており、中間管理職は、より多くの時間を他部門の管理者及び社外の人々との接触到に費やしていることが明らかにされている (金井, 1991: 53)。

すると、「行動アプローチ」では、研究意義の大きい中間管理職の他の多くの行動が存在しているにもかかわらず、部下の満足や成果におけるごく僅かな分散しか説明できない1つの行動に研究が集中されてきたことになる。実際、リーダーシップ論の陰に隠れ、リーダーシップを超えた中間管理職の行動に関する研究は殆ど行われず、中間管理職がどのような仕事をしているか、どのような行動が組織の効果を高めるかについて蓄積されている知識は僅かにすぎない。行き詰まっているリーダーシップ論の突破口として、リーダーシップを超えた中間管理職の他の行動が注目される理由は、ここにある (金井, 1991; Schriesheim & Kerr, 1976)。

リーダーシップを超えた中間管理職の重要な役割として早くから注目されたのは、イノベーションの推進者としての中間管理職の役割である (Kanter, 1982; Frohman, 1978)。Kanter (1982) は、アメリカの5つの企業で働く中間管理職を対象とした調査から、中間管理職は、トップ・マネジメントが推進する戦略を達成するためのシステムを考案し、それを作りあげ、部下を動機づけるなど、これまでのイメージ通りの役割を果たしているだけでなく、新しいポリシーや構造づくり、新しい方法や新規事業の機会の発見など、イノベーションの推進者としての役割も多く果たしていることを明らかにしている。そして、イノベーションを成し遂げる中間管理者は、企業他の部門からより多くの、そしてより広範な資源・情

報・支持を積極的に求めるだけでなく、政治的なネゴシエーションなど、対外的な活動により多くの時間と精力を注いでいると指摘されている。なぜなら、イノベーションは、既存の秩序や慣行を脅かすだけでなく、そのプロセスには本質的に組織の多様な部門が関わり、多様な利害関係者が生じるからである。Kanter (1982) は、企業の成果は結局のところ、中間管理職が如何に多くのイノベーションを成し遂げるかに左右されると結論づけている。

イノベーションの推進者としての中間管理職の役割は、巨大化している大企業がイノベーションを活発にさせるための1つ方法として注目している「社内ベンチャー」に関する丹念な事例研究でも確認されている。アメリカの1つの大企業における R & D 活動が、どのように「社内ベンチャー」として進化し、それが企業の全般的なイノベーション能力に結びついていくかを丹念に調べている Burgelman (1983a, 1983b, 1984) は、「社内ベンチャー」は、基本的にボトム・アップの活動であり、そのモメンタムは、R & D 部門のグループ・リーダーや中間管理職の「自律的戦略行動」にあることを明らかにしている。「自律的戦略行動」とは、R & D 活動から生まれる新しい技術及び科学的ブレイクスルーから今後大きな事業として成長できる新規事業の種を見つけ、その機会を生かすために社内・外に散らばっている資源を動員し、「社内ベンチャー」を更に発展させるためのモメンタムを作り出していき、主にグループ・リーダーや中間管理職の行動を指す (Burgelman, 1984)。要するに、「社内ベンチャー」を成功させ、それを企業の全般的なイノベーション能力に結び付けていく鍵を握っている存在は、グループ・リーダを含めた中間管理職なのである。

R & D 部門のグループ・リーダーは、自ら R & D 活動を遂行する立場にありながら、部下の R & D 活動から生み出される新規事業の種を早くキャッチしたり、新しいプロジェクトのために研究予算を求める部下の要求を評価したりするなど、管理職の立場にも立っている (Burgelman & Sayles, 1986)。部下の R & D 活動から産み出される新規事業の種と部下の研究予算に対する要求

を正しく評価するためには、現在の技術情勢やこれから有望になるものに対する知識が不可欠で、グループ・リーダーには広い接触網と情報が要求される。一方、グループ・リーダーより上位の中間管理職は、リスクが大きいためはまだ公式的に承認できない新規事業の種に対して、非公式的な資金をまわすという消極的な役割に留まらず、それが「社内ベンチャー」として公式的な承認を受けると、その新たな技術の種を企業の内・外部に散らばっている多様な資源と組み合わせるという積極的な役割も果たす。「社内ベンチャー」が軌道に乗ると、中間管理職は、これまでの考え方や組織の「社内ベンチャー」に対する絶えることのない疑いと戦いながら、トップ・マネジメントやベンチャーに関わる他部門の利害関係者にその支援を求める。そして、「社内ベンチャー」が成功し、1つの事業として成り立つと、中間管理職は、「社内ベンチャー」がもつ戦略的なインプリケーションを概念化し、既存の組織の戦略と構造さえも変えていく (Burgelman, 1983a, 1983b, 1984; Burgelman & Sayles, 1986)。

「行動アプローチ」は、部下を動機づけるためにリーダーシップを発揮することが、中間管理職が組織の効果性に貢献する唯一の方法であると想定している。しかし、中間管理職が、「考慮的リーダーシップ」と「タスク中心のリーダーシップ」をうまく組み合わせ、部下の動機づけに成功しても、部門としての目標達成に必要な情報や資源、さらには外部からの支援を取り付けることに失敗すれば、せっかくの動機づけも部下の満足につながらず、かえって部下の研究意欲を低下させる可能性がある (金井, 1991)。それに対して、部下の日常的な R & D 活動から産み出される新しい技術や科学的なブレイクスルーをいち早くキャッチし、それを企業の全般的なイノベーションに結び付ける中間管理職の能力は、部下の動機づけや満足だけでなく、部下の昇進のスピードにも大きな影響を与えようと考えられる。上司の「自律的戦略行動」によってもたらされる部下の動機づけや満足は、部下の組織に止まりたいという願望を高め、組織コミットメントも次第に高くなる。

一方、企業の戦略を明らかにし、日常的な R &

D 活動から産み出される新しい技術や科学的ブレイクスルーをより広い意味で企業戦略と結び付ける中間管理職の能力は、部下の研究成果に大きな影響を与えようと思われる。なぜなら、他の部門より R & D 部門は、タスクにおける不確実性 (uncertainty) が著しく高く、企業戦略と R & D 部門の戦略とを結び付ける中間管理職の能力は、部下のタスクの不確実性を低め、部下の「役割曖昧さ (role ambiguity)」と「役割コンフリクト (role conflict)」を低めるからである。従って、次のような仮説を立てることができる。

仮説：グループ・リーダーを含め、R & D 部門の中間管理職のリーダーシップを超えた「自律的戦略行動」は、部下の満足や組織コミットメント、研究成果を高める。統計的に言えば、上司の「自律的戦略行動」は、部下の結果変数に対して、リーダーシップを超えたユニークな分散を説明する。

2. 研究方法

1) 研究対象

本研究のもとになる研究対象は、慶応義塾大学産業研究所の「R & D 研究会」が 1994 年に実施した「研究者の意見調査」に回答した、製薬、エレクトロニクス、化学、製鉄の 4 業種に属する 10 の企業研究所で働くプロフェッショナルである (石田・守島・佐野, 1996)。「R & D 研究会」の調査の最も大きな特徴は、開発・応用研究より基礎研究に焦点を当てようとした調査の目的を反映し、基礎研究に従事するプロフェッショナルが研究対象に多く含まれているという点である。配布された 1,110 部の調査表のうち、計 965 名から有効な回答が得られ、有効回収率は 86.9% であった。「R & D 研究会」の研究対象の特徴は、石田 (1996) を参照されたい。

本研究の研究対象は、「R & D 研究会」の調査に回答した、計 291 名の 35 歳以下の一般職である。研究対象を 35 歳以下の一般職だけに限った理由は、「R & D 研究会」の調査が、部下の上司に

対する認知(cognition)を通じて中間管理職の行動を測っているからである。35歳以下の一般職の属性変数における特徴は、平均年齢が29.4歳、平均勤続が5.3年で、男性が253名(87%)で圧倒的に多い。学歴別には、大学学部卒業者が21名(7.2%)、大学院修士課程修了者が207名(71.1%)、大学院博士課程修了者が52名(17.9%)である。一方、業種別には、製薬が127名(43.6%)、エレクトロニクスが151名(51.9%)、化学が13名(4.3%)である。研究対象を35歳以下の一般職だけに限ったところ、「R & D研究会」のもとの研究対象より、エレクトロニクスは約10%増えているのに対して、製薬と化学は共に約6%づつ減少している。

2) 尺度

a. 「自律的戦略行動」

まず、金井(1991)の「管理者行動サーベイ」の中から、「自律的戦略行動」と思われる6項目が選ばれた。そして、2つのリーダーシップとの「差別妥当性(discriminant validity)」を検証するために、因子分析が行なわれた。その結果、「自律的戦略行動」を測る項目群は、2つのリーダーシップを測る項目群と異なる因子として現れた。しかし、1つの項目がダブル負荷され、分析から除かれた。具体的な項目は、「部下の力からみて、ぎりぎりいっぱい仕事を要求している」、「職場に危機意識や緊張感を持たせる」、「職場の役割を会社全体の方針や戦略と結び付けて、練り直している」、「将来の方向性について、機会を捉えては語っている」、「従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方で試している」。いずれも、中間管理職の行動に対する部下の認知に注目しており、リカート・タイプの5点スケールで測られた。

b. 「配慮的リーダーシップ」と「タスク中心のリーダーシップ」

2つのリーダーシップの尺度も、金井(1991)の「中間管理職行動サーベイ」に基づいている。「配慮的リーダーシップ」の尺度は、「部下の気持ちや立場を大切にしている」、「部下の悩みや不満を理解している」、「部下が仕事上で問題にぶつかった

時、一緒に考える」、「部下を成長させるために種々の体験をさせる」、「部下の創意工夫が活きるように仕事を与える」の6項目で構成されている。いずれも部下の気持ちや成長を大事にする上司の行動に注目したものである。一方、「タスク中心のリーダーシップ」の尺度は、「部下にいったん決定したことは必ず実行するように求める」、「部下に目標の達成を最後まであきらめないように求める」の2つの項目で構成されている。いずれも部下が行っている仕事に関する上司の管理行動に注目したものである。項目が少なく、信頼性係数は低いと予想される。

c. 「総合的な満足」

中間管理職の行動がもたらす部下の態度面での効果を測る指標として最もよく使われてきたことは、部下の職場での「総合的な満足」である(Bass, 1990; Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet, 1992)。部下の「総合的な満足」は、「仕事に関連する満足」を聞く項目群、「人間関係に関連する満足」を聞く項目群、「研究支援体制に関する満足」を聞く項目群、「プロフェッショナルとしての活動に関する満足」を聞く項目群など、計17項目で測られた。リカート・タイプの5点スケールで測られた。

d. 「組織コミットメント」

「組織コミットメント」も中間管理職の行動がもたらす部下の態度面での効果を測る指標としてよく使われている(Baba & Knoop, 1987; Bate-man & Strasser, 1984; Hampton, Dubinsky & Skinner, 1986; Howell & Dorfman, 1986; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996)。「組織コミットメント」は、Mowdayなど(1979)に基づき、「この会社のためなら、人一倍働いてもいいと思う」、「私の考えと、この会社の経営方針とは、かなり一致している」、「なんだかんだといっても、この会社を選んで本当によかったと思う」など、3項目で測られた。

e. 研究成果

部下による研究成果は2つに分けられる。1つは、研究成果が会社の成果に直接つながると思われる「社内研究成果」で、具体的に、「海外での特許申請」、「国内での特許申請」、「研究成果の製品

化、「研究成果の社内表彰」、「事業部などからの重大な要請に答える」の5項目で構成されている。ダミー変数として測られたため、「社内研究成果」は、5項目の合計である。もう1つは、「総合的な研究成果」である。これは、「社内研究成果」を測る項目に、「海外での学会発表」、「国内での学会発表」、「海外雑誌への論文掲載」、「国内雑誌への論文掲載」の4項目が加わったもので、9項目の合計である。新たに加わった4項目はいずれも、会社の成果に直接つながるといよりは、プロフェッショナルとしての個人の成果の側面が強い。「社内研究成果」を測る項目が入っている故に、2つの研究成果の間には高い相関が予想される。

3. 分析方法

本研究の仮説を検証するために用いられる方法は、変数の「有用性 (usefulness) 分析」(Darlington, 1968), つまり、「階層的 (hierarchical) 重回帰分析」(Cohen & Cohen, 1975) である。複数の独立変数をモデル式に含む重回帰分析の際、独立変数の重要性を定める指標としてよく用いられるのは、各々の独立変数と結果変数 (従属変数) との単純相関係数 (r), 標準化された偏回帰係数 (ベータ係数), 偏相関係数の二乗 (決定係数 R^2 における変動) の3つである。独立変数の間に相互相関 (intercorrelation) が存在しないならば、3つの指標は全く同じ意味を持つ。しかし、独立変数の間に相互相関が存在するとすれば、因果関係がはっきりしていない限り、標準化された偏回帰係数は、変数の重要性を定める基準としては有効ではない。なぜなら、独立変数がお互いに高い相関を持っていると、標準化された偏回帰係数は、その値が大きく変動するだけでなく、ときには方向さえも変えてしまうからである。

独立変数の間に相互相関が存在しており、研究の焦点が因果関係を明らかにすることではなく、あくまで独立変数による結果変数の予測に置かれるとき、最も関心のある指標は、変数の「有用性」、つまり、決定係数 (R^2) における変動である。変数の「有用性」とは、ある独立変数が回帰モデ

ル式に新たに加えられたとき、その変数が既存の説明力をどのくらい高めるかという、結果変数に対して新たに加えられる独立変数のユニークな貢献度を意味する (Cohen & Cohen, 1975; Darlington, 1968; Schnake, Dumler & Cochran, 1993)。Darlington (1968) は、ある独立変数が全く有用でないという「有用性」検定は、その変数の標準化された偏回帰係数が全く有意でないというベータ係数の有意性検定 (significance test) と同じであると指摘している。

ところで、ある独立変数の貢献度は、その独立変数がどの段階でモデル式に入るかによってかなり異なる結果が得られることは周知の通りである。Cohen & Cohen (1975) は、判断基準として、原因と思われる変数を先に入れるという「原因変数優先性 (causal priority)」と研究者の研究目的に適切と思われる順番で入れるという「研究の適切性 (research relevance)」という2つを勧告している。本研究は、「自律的戦略行動」のユニーク貢献度を調べることを目的とする故に、「研究の適切性」の基準に従い、2つのリーダーシップ変数を先にモデル式に入れることにする。しかし、比較の側面から、「自律的戦略行動」を先に入れ、2つのリーダーシップのユニークな貢献度も共に調べることにする。

4. 分析結果

「自律的戦略行動」を含め、本研究で使われる変数の平均、標準偏差、相関係数は、表1にまとめられている。上司の「自律的戦略行動」に対する部下の認知の平均は、2つのリーダーシップに対する認知の平均より低い。「自律的戦略行動」の信頼性係数 (α) は.78で、この値は、「新たに構成される尺度の信頼性係数は、少なくとも.70を超えることが望ましい」という Nunnally (1967) の指摘を満たしている。「タスク中心のリーダーシップ」の信頼性係数は、項目の数が少ない故にやや低く、結果変数に対する真の影響を低める可能性があることを予め断っておく。3つの変数の間には、中程度の相関が現れている。換言すれば、上司が「自律的戦略行動」を多くとっていると認知

表1 変数の平均, 標準偏差, 相関係数

| | M | s.d. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|---|
| 1. 戦略行動 | 3.33 | .73 | (.78) | | | | | | |
| 2. 配慮 | 3.70 | .76 | .58 | (.86) | | | | | |
| 3. タスク | 3.52 | .79 | .48 | .37 | (.74) | | | | |
| 4. 満足度 | 3.09 | .46 | .30 | .38 | .22 | (.83) | | | |
| 5. OC | 2.81 | .80 | .33 | .30 | .25 | .46 | (.78) | | |
| 6. 社内成果 | 1.22 | 1.06 | .02 | -.15 | -.05 | -.01 | -.05 | — | |
| 7. 総合成果 | 2.35 | 1.91 | .03 | -.17 | -.07 | -.01 | -.08 | .79 | — |

• N=291. カッコの中は信頼性係数 α . $r > |.20|$ は, .01 水準で有意, $r > |.14|$ は, .05 水準で有意 (two-tailed test). OC は組織コミットメント.

する部下ほど, 上司はリーダーシップも発揮していると認知されている。特に「自律的戦略行動」と「配慮的リーダーシップ」との間の相関が高く, 多重共線性 (multicollinearity) の問題が提議される。2つのリーダーシップの間の相関は, 先行研究 (Weissenberg & Kavanagh, 1972) の範囲である。要するに, 相関係数を見る限り, 3つの変数が果たしてお互いに独立する次元であるかについて疑問を投げかける結果となっている。しかし, 3つの変数がともにリカート・タイプの5点スケールで測られた故に, 中程度の相関は, 「同じ方法」による影響を少なからず受けている (いわゆる, common method variance) ことから現れた結果にすぎない可能性は否定できない。

表2は, 「階層的重回帰分析」の結果をまとめたものである。まず, 上司の「自律的戦略行動」を部下の態度面での結果変数, つまり, 部下の「総合的な満足」と「組織コミットメント」に回帰した結果を調べることにする。2つのリーダーシップ変数を先にモデル式に導入したところ, 上司の「自律的戦略行動」は, 部下の「総合的な満足」における残された分散を統計的に有意に減らさず, 仮説は棄却された。それに対して, 上司の「自律的戦略行動」は, 部下の「組織コミットメント」における残された分散を統計的に有意に減らし, 仮説は立証された。つまり, 上司が, 職場の役割を会社全体の方針や戦略と結び付けたり, 将来の方向性について機会をとらえて語ったり, 新

表2 階層的重回帰分析の結果

| 回帰分析と標準化回帰係数 (B 係数) | 満足 | OC | 社内成果 | 総合成果 |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1. リーダーシップ, 戦略行動の順 | | | | |
| step 1 2つのリーダーシップ | | | | |
| R ² | .150*** | .109*** | .020* | .026** |
| step 2 自律的戦略行動 | | | | |
| R ² | .156*** | .135*** | .036** | .055*** |
| ΔR^2 | .006 | .026*** | .016** | .028*** |
| 2. 戦略行動, リーダーシップの順 | | | | |
| step 1 自律的戦略行動 | | | | |
| R ² | .093*** | .113*** | .000 | .001 |
| step 2 2つのリーダーシップ | | | | |
| R ² | .156*** | .135*** | .036** | .055*** |
| ΔR^2 | .063*** | .022** | .036** | .054*** |
| 標準化回帰係数 (B 係数) | | | | |
| 配慮的リーダーシップ | .30*** | .15** | -.22*** | -.27*** |
| タスク中心リーダーシップ | .04 | .09 | -.04 | -.06 |
| 自律的戦略行動 | .11 | .21*** | .16** | .22*** |

• N=291. ***p<.01, **p<.05, *p<.10. OC は組織コミットメント.

たなやり方を試してみたり、職場で緊張感を持続させたりするほど、部下の「組織コミットメント」は高くなる。

上司の「自律的戦略行動」を部下の行動面での結果変数、つまり、「社内研究成果」と「総合的な研究成果」に回帰した結果、仮説はともに立証された。2つのリーダーシップ変数を先にモデル式に導入したところ、上司の「自律的戦略行動」は、「海外・国内での特許申請」、「研究成果の製品化」、「社内表彰」、「事業部などからの重大な要請に答える」などで構成されている部下の「社内研究成果」における残された分散を統計的に有意に減らしている。また、上司の「自律的戦略行動」は、「海外・国内での学会発表」、「海外・国内雑誌への論文掲載」などの個人成果を含めた部下の「総合的な研究成果」における残された分散も統計的に有意に減らしている。つまり、上司が、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結び付けたり、将来の方向性について機会をとらえて語ったり、新たなやり方を試してみたり、職場で緊張感を持続させたりするほど、部下の「社内研究成果」と「総合的な研究成果」は高くなる。

一方、上司の「自律的戦略行動」を先にモデル式に導入し、2つのリーダーシップの結果変数に対するユニークな分散を調べたところ、非常に驚くべき結果が現れている。2つのリーダーシップは、部下の「総合的な満足」と「組織コミットメント」の残された分散を統計的に有意に減らした。しかし、標準化された偏回帰係数の有意水準を調べたところ、「配慮的リーダーシップ」だけが統計的に有意で、「タスク中心のリーダーシップ」は結果変数に何ら影響を与えていない。これは、先行研究の指摘 (Korman, 1966; Tosi, 1982; Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet, 1992) と概ね一致する結果で、驚くべき結果ではない。

驚くべき結果は、部下の行動面での結果変数である「社内研究成果」と「総合的な研究成果」に現れた。上司の「自律的戦略行動」を先にモデル式に導入したところ、2つのリーダーシップ変数は部下の「社内研究成果」と「総合的な研究成果」の残された分散を統計的に有意に減らした。そして、標準化された偏回帰係数の有意水準を調べた

ところ、態度変数と同じく、「配慮的リーダーシップ」だけが統計的に有意で、「タスク中心のリーダーシップ」は部下の研究成果に何ら影響を与えていない。「配慮的リーダーシップ」は、部下の「社内研究成果」と「総合的な研究成果」に負の影響を与えており、これまでリーダーシップ論の基本的な仮定を覆す結果となっている。また、このような結果を、「総合的な満足」と「組織コミットメント」などの部下の態度面での結果変数と合わせて解釈すると、「配慮的リーダーシップ」は、部下の態度面での結果変数には正の影響を与えるのに対して、行動面での結果変数には負の影響を与えるという解釈になり、「行動面での結果変数は態度面での変数を媒介として現れる」という組織行動論の基本的な前提も覆す結果となっている。このような結果に対しては、考察のところより詳しく述べることにする。

5. 考 察

企業の競争優位がイノベーション能力に大きく左右されるにつれ、リーダーシップを発揮することだけに焦点を絞ってきた中間管理職の役割も大きく問われている。事例研究によって、R & D部門に従事する中間管理職の新たな行動として早くから注目されたのは、「自律的戦略行動」といった「戦略・革新行動」である。しかし、R & D部門に従事する多くのプロフェッショナルを研究対象として捕え、中間管理職の「自律的戦略行動」の効果を実証した研究は希である (金井, 1991)。その僅かな研究も、R & D部門より一般部門に重きが置かれていたり、肝心な研究成果を結果変数として捉えていない。本研究の最も大きな意義は、ここで求めることができる。以下では、本研究の結論、そこから導かれるインプリケーション、限界などを述べることにする。

部下の「総合的な満足」を除けば、本研究の仮説は立証された。上司の「自律的戦略行動」は、部下の「組織コミットメント」、「社内研究成果」、そして「総合的な研究成果」に統計的に有意な影響を及ぼしていることが分かった。特に、上司の「自律的戦略行動」が部下の「社内研究成果」と

「総合的な研究成果」にともに正の影響を及ぼしているという結果は、イノベーションを成し遂げるためには中間管理職の役割が如何に重要であるかを明らかにしている事例研究の結論を強力に裏付けている。

驚くべき結果は、「配慮的リーダーシップ」と結果変数との間に現れた。上司が「配慮的リーダーシップ」を発揮していると認知している部下ほど、「総合的な満足」と「組織コミットメント」など、態度面での結果変数は高くなるのに対して、「社内研究成果」と「総合的な研究成果」など、行動面での結果変数は低くなるという、お互いに矛盾するような結果が現れた。これは、「配慮的リーダーシップ」は、部下の高い職務成果につながるという、「行動アプローチ」の基本的な前提を覆す結果である。また、「行動面での結果変数は態度面での変数を媒介として現れる」という組織行動論の基本的な前提を覆す結果でもある。

本研究の結果をそのまま受け止めると、これは、R & D部門の特殊性が強く反映されている結果と思われる。他の部門と異なり、プロフェッショナルが多く働くR & D部門の場合、「行動アプローチ」や組織行動論の基本的な前提とは異なり、「配慮的リーダーシップ」が、部下の態度面での結果変数と、行動面での結果変数に全く異なる影響を及ぼしているのかもしれない。換言すれば、上司の「配慮的リーダーシップ」が、部下の上司に対する人間的な信頼感をもたらすことと、部下の研究成果を高めることは全く別のことで、「配慮的リーダーシップ」によってもたらされた部下の高い満足や組織コミットメントが、必ずしも部下の高い研究成果とつながるとは限らない。実際、表1で分かるように、部下の「総合的な満足」と「組織コミットメント」などの態度変数と、部下の「社内研究成果」と「総合的な研究成果」などの行動変数との間には、何ら統計的に有意な相関が現れていない。すると、特に「配慮的なリーダーシップ」と部下の研究成果との間に現れている負の方向は、その間にリーダーシップの代替要因が存在していることを強力に示唆している。

「行動アプローチ」論は、2つのリーダーシップ

は、どのような状況でも有効であると仮定してきた。しかし、70年代の半ば頃から、リーダーシップ論の研究は新たな転機を迎えることになる。2つのリーダーシップを必要とせず、ときにはその効果を全く無効にしてしまう代替要因を探る研究がそれである。そして、多くの研究は、R & D部門のように、特にプロフェッショナルが多く働く職場では、リーダーシップの代替要因が数多く存在していると報告している(Howell & Dorfman, 1986; Howell, Dorfman & Kerr, 1986; Kerr & Jermier, 1978; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996)。R & D部門に存在する、リーダーシップに代わる代替要因として共通して指摘されるのは、プロフェッショナル・コミットメントである。

科学者・技術者などのプロフェッショナルは、自分の雇われている組織より、自分の専門分野や知識にコミットする存在として知られている(Gouldner, 1957, 1958; Marcson, 1960; 太田, 1994)。ところで、プロフェッショナルが持っている専門的な知識やスキルは、工作上必要となる情報に対する上司への依存度を低め、結果的に上司の「タスク中心のリーダーシップ」の効果を低めることになる。一方、研究テーマや研究方法に対する自律性や、同じ分野の仲間に対する強いコミットメントなど、プロフェッショナルの持っている態度は、「配慮的リーダーシップ」の効果を妨げる要因として働く。なぜなら、研究テーマや方法に対する自律性を強く要求するプロフェッショナルは、上司の「配慮的リーダーシップ」を自分の研究活動に対する干渉として受け止める傾向が強いからである。その可能性が現実化すると、上司の「配慮的リーダーシップ」は、むしろ部下の研究成果に否定的な影響を与えるかもしれない。要するに、R & D部門のようにプロフェッショナルが多く働く職場では、上司が高すぎるリーダーシップを発揮すると、部下はそれを自分の研究活動に対する干渉として受け止め、部下の研究成果を高めるはずのリーダーシップが、結果的には部下の研究成果を低めるという皮肉な結果を招く恐れがあるのである。本研究で現れている、「配慮的リーダーシップ」と研究成果との負の方向は、そ

の間に、上司の「配慮的リーダーシップ」を無効にするだけでなく、部下の研究成果に否定的な影響を及ぼすように働きかけるプロフェッショナル・コミットメントという代替要因が働いていることから生じた結果と思われる。いずれにせよ、R & D 部門の特殊性が強く反映されている結果である。

本研究の結果から導かれるインプリケーションとしては、次の2つが指摘できる。まず、R & D 部門で活躍している、グループ・リーダーを含めた中間管理職に対するインプリケーションである。R & D 部門の中間管理職は、リーダーシップを発揮することが、必ずしも部下の研究成果を高めるとは限らず、ときには部下の研究成果を低める恐れさえあるのに対して、職場の役割を会社全体の方針や戦略と結び付けたり、将来の方向性について機会をとらえて語ったり、新たなやり方を試してみたり、職場で緊張感を持続させたりするなど、自らの「自律的戦略行動」は、部下の「組織コミットメント」と研究成果を共に高める有効な手段でありうるということを充分認識する必要がある。これまで部下を動機づけ、仕事をうまく管理することに多くの時間を費やしてきた中間管理職は、「自律的戦略行動」により多くの時間と関心を寄せるべきであろう。もう1つは、企業に対してのインプリケーションである。企業は、中間管理職の「自律的戦略行動」をいかに促すか、そのためにはどのような組織作りや人的資源管理システムが必要であるのかを真剣に考えなければならないと思われる。Kanter (1982) は、中間管理職によって多くのイノベーションを成し遂げる企業の特徴として、組織構造がフラットである故に人や情報の部門間の交流が活発で、人々が社内に散らばっている資源に対してすぐアクセスでき、待遇システムも過去の成果より将来の成果を見つめるようにしていると指摘している。

最後に本研究の限界について述べることにする。本研究の限界としては、次の4つが指摘できる。第1に、本研究は、あくまでクロス・データに基づいており、因果関係は定かではない。第2に、本研究の「階層的重回帰分析」には、年齢や勤続、学歴、プロフェッショナル・コミットメン

ト、人的資源管理システムなど、部下の結果変数に影響すると思われる多くの変数が入っていない(蔡 芒錫, 1996; 守島, 1996)。このような変数がモデル式に入っていると、特に、「社内研究成果」と「総合的な研究成果」の場合、かなり異なる結果が出てくるかもしれない。第3に、「自律的戦略行動」の尺度上の問題である。本研究では、「自律的戦略行動」と「配慮的リーダーシップ」との間に中程度の相関が現れており、2つの次元の独立性が保たれていない。また、本研究の尺度には、ネットワークづくり、情報・資源の確保など、「自律的戦略行動」を全体的に捕えるために欠かせない項目も除かれている。本研究の限界を超えた、より多くの研究が期待される。中間管理職が企業のイノベーションに果たす貢献は、より多くの研究が蓄積されてから初めて正しく評価されるだろう。

参考文献

- Baba, V. V. & Knoop, R., "Organizational Commitment and Independence among Canadian Managers," *Relations Industrielles*, Vol. 42, 1987, pp. 325-342.
- Bass, B. M (ed.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd), 1990, The Press Press: New York.
- Bateman, T. S. & Strasser, S., "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, Vol. 27, 1984, pp. 95-112.
- Burgelman, R. A., "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," *Management Science*, Vol. 29, 1983a, pp. 1349-1364.
- Burgelman, R. A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, 1983b, pp. 223-244.
- Burgelman, R. A., "Designs for Corporate Entrepreneurship," *California Management Review*, Vol. 24, Spring, 1984, pp. 154-166.
- Burgelman, R. A. & Sayles, L. R., *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, 1986, The Free Press: New York (小林肇監訳, 海老沢栄一・小山和伸訳『企業内イノベーション』1987, ソーテック社).
- 蔡 芒錫「プロフェッショナル・コミットメントの尺度の信頼性と妥当性: 大学の研究者と企業の R & D

- 研究者を対象とした実証」『三田商学研究』第39巻第2号, 1996, 181-196項。
- Cohen, J. & Cohen, P., *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, 1975, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: Hillsdale, New Jersey.
- Darlington, R. B., "Multiple Regression in Psychological Research and Practice," *Psychological Bulletin*, Vol. 69, 1968, pp. 161-182.
- Gouldner, A. L., "Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of Construct," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, 1957, pp. 223-235.
- Gouldner, A. L., "Cosmopolitan-Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, 1958, pp. 444-480.
- Fleishman, E. A., "Twenty Years of Consideration and Structure," in Fleishman, E. A. & Hunt, J. G. (eds.), *Current Development in the Study of Leadership*, 1973, Southern Illinois University Press: Illinois, pp. 1-38.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. F., "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," *Personnel Psychology*, Vol. 15, 1962, pp. 43-56.
- Frohman, A. L., "The Performance of Innovation: Managerial Roles," *California Management Review*, Vol. 20, Spring, 1978, pp. 5-12.
- Hales, C. P., "What Do Managers Do?: A Critical Review of the Evidence," *Journal of Management Studies*, Vol. 23, 1986, pp. 88-115.
- Hampton, R., Dubinsky, A. J. & Skinner, S. J., "A Model of Sales Supervisor Leadership Behavior and Retail Salespeople's Job-Related Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 14, 1986, pp. 33-43.
- Howell, J. P. & Dorfman, P. W., "Leadership and Substitutes for Leadership among Professional and Nonprofessional Workers," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, 1986, pp. 29-46.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W. & Kerr, S., "Moderator Variables in Leadership Research," *Academy of Management Review*, Vol. 11, 1986, pp. 88-102.
- 石田英夫「研究人材マネジメントの現状と課題」石田英夫・守島基博・佐野陽子(編)『研究人材マネジメント: そのキャリア・意識・業績』(慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』第26号), 1996, 10-24項。
- 石田英夫・守島基博・佐野陽子(編)『研究人材マネジメント: そのキャリア・意識・業績』(慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』第26号), 1996。
- 金井壽広『変革型モデルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動』1991, 白桃書房。
- Kanter, R. M., "The Middle Manager as Innovator," *Harvard Business Review*, July-August, 1982, pp. 95-105.
- Kerr, S. & Jermier, J. M., "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 22, 1978, pp. 375-403.
- Korman, A. K., "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria: A Review," *Personnel Psychology*, Vol. 19, 1966, pp. 349-361.
- Marcson, S., *The Scientist in American Industry: Some Organizational Determinants in Manpower Utilization*, 1960, Harper & Brothers: New York.
- 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学(改訂版)』1984, 有斐閣。
- 三隅二不二『リーダーシップの行動科学: 働く日本人の変貌』1994, 朝倉書店。
- Misumi, J. & Peterson, M. F., "The Performance-Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese Research Program," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 1985, pp. 198-223.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 1979, pp. 224-247.
- 守島基博「研究者の業績と企業の人的資源管理」石田英夫・守島基博・佐野陽子(編)『研究人材マネジメント: そのキャリア・意識・業績』(慶應義塾大学産業研究所『組織行動研究』第26号), 1996, 131-151項。
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, 1967, McGraw-Hill: New York.
- 太田 肇『日本企業と個人』1994, 白桃書房。
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H., "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Management*, Vol. 22, 1996, pp. 259-298.
- Rush, M. C., Thomas, J. C. & Lord, R. G., "Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 20, 1977, pp. 93-110.
- Schnake, M., Dumler, M. P. & Cochran, D. S., "The Relationship between "Traditional" Leadership, "Super Leadership", and Organizational Citizenship Behavior," *Group and Organization Management*, Vol. 18, 1993, pp. 352-365.
- Schriesheim, C. A. & Kerr, S., "Psychometric Properties of the Ohio State Leadership Scales," *Psychological Bulletin*, Vol. 81, 1974, pp. 756-765.
- Schriesheim, C. A. & Kerr, S., "Theories and Measures of Leadership," in Hunt, J. G. & Larson, L. L. (eds.), *Leadership: The Cutting Edge*, 1976, Southern Illinois University Press: Illinois, pp. 9-44.
- Tosi, H., "Administration, Leadership, Organization Structure and Other Factors that Influence Behavior: Why the Concept of Leadership is not

- Powerful Enough," in Tosi, H. & Hammer, W. C (eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, 1982, Wiley: New York, pp. 403-411.
- Weissenberg, P. & Kavanagh, M. J., "The Independence of Initiating Structure and Consideration: A Review of the Evidence," *Personnel Psychology*, Vol. 25, 1972, pp. 119-130.
- Yukl, G., "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research," *Journal of Management*, Vol. 15, 1989, pp. 251-289.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D., "Theory and Research on Leadership in Organizations," in Dunnette, M. D. & Hough, L. M (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd)*, Vol. 3, 1992, Consulting Psychologists Press, Inc.: Palo Alto, California, pp. 147-198.