

Title	環境の不確実性による知識創造型リーダーシップのあり方
Author(s)	孫, 家勝; 吉永, 崇史; 遠山, 亮子
Citation	知識創造場論集, 4(3): 14-18
Issue Date	2008-03
Type	Research Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/5129
Rights	
Description	北陸先端科学技術大学院大学 21世紀COE プログラム 「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」



環境の不確実性による知識創造型リーダーシップのあり方

孫 家勝 (知識科学研究科)
吉永 崇史 (科学技術開発戦略センター)
遠山 亮子 (知識科学研究科)

Abstract — 本研究は、知識創造の観点からドラッグストアチェーン店長のリーダーの特性について検討した。ミドルリーダーの特性を考える上で、目的変数を「組織活性化度」とし、説明変数を「ミドルリーダー行動」とし、状況変数を「環境の不確実性」というモデルを考えた。このモデルにもとづいて、必要とされる各変数を質問項目におきかえ、アンケート調査を行った。被験者数は、608 人 (N=608) であった。本研究は、今後の店舗レベルのミドルリーダー行動の調査研究で使用可能な具体的な測定尺度を提供することができた。また、環境の不確実性によって優れたミドルリーダーの特徴を論じた。

キーワード：知識創造、ミドルリーダー、組織活性化、ドラッグストア

1. はじめに

近年、企業を取り巻く経営環境は、急速に変化し、如何にして企業が競争優位を確立しなければならないかが議論されてきている。企業の長期的視点に立つ、持続的な競争優位性を構築するために、組織の活性化が重要である。

ドラッグストア・チェーン業態は、医薬分業の進展を背景とする院外処方箋による調剤薬マーケットの拡大や、セルフメディケーションの進展等により、引続き成長が見込まれる。しかし大手を含めた同業間の出店競争の激化、さらに今後医薬品の規制緩和の進展によって、ドラッグストア・チェーンは同業態のみならず、スーパーやホームセンター等他業態との競争も一段と激化することが予測される。

こうした厳しい環境下において、持続的な競争優位性を構築するためには、個々の店舗の活性化への取り組みが不可欠である。本論では、店舗活性化に日々取り組むドラッグストア店長のリーダーシップ行動に焦点を当てて論じる。

2. 理論的フレームワーク

多くのリーダー行動の実証研究は、「人間関係」と「タスク」の 2 次元がリーダーシップの共通次元であると示唆してきた(野中他, 1978)。

例えば、坂下(2000)が上記のリーダーシップの 2 次元についてまとめている。まず、ミシガン研究の「従業員志向」、三隅の「集団維持」、マネジリアル・グリッド理論の「人への関心」、オハイオ研究の「配慮」に近似すると主張して

おり、これらの尺度は「人間関係」次元に相当する。同様に坂下(2000)は、ミシガン研究の「生産志向」、三隅の「課題遂行」、マネジリアル・グリッド理論の「生産への関心」は、オハイオ研究の「構造づくり」に近似すると主張しており、これは総じて「タスク」の次元であると考えられる。

一方、金井(1991)は、企業組織におけるミドル・マネジャーの管理者行動とリーダーシップに注目し、「タスク志向の行動と人間志向の行動を対比させるだけではもはやきづまっているリーダーシップ論の現状だ」と指摘した。彼は、過度に単純化された伝統的なリーダーシップ論で扱われてきた「タスク志向」の行動、「人間(関係)志向」の行動に「対外的活動志向」を加えた。これらの 3 次元を上位次元とし、さらに 11 の下位次元を示唆した。

本研究では「人間関係」と「タスク」の 2 次元を維持する。つまり、リーダーの「交流志向」と「緊張醸成」の 2 次元を設定し、加えて、組織的知識創造に不可欠と思われる「学習の促進」と「情報の共有」の 2 次元を設定した。リーダーの「交流志向」とは部下の意見や気持ちへの気配りをしながらコミュニケーションを促進する行動である。「緊張醸成」とは職場の目標を常に高めに設定し、職場に危機意識や緊張感を保つ行動である。「学習の促進」とは仕事を通じて部下の育成に積極的に関与する行動である。最後に「情報の共有」とは社内外の情報を収集、整理、活用することを奨励する行動である。

組織としての情報活用能力の向上や創造的共同作業を促進するためには、ミドルリーダーの「学習の促進」と「情報の共有」行動は不可欠である。野中・竹内(1996)の組織的知識創造理論では、知識には暗黙知と形式知があり、暗黙知と形式知のスパイラルを創り出す知識移転のプロセスをSECIモデルとして表した。知識共有が難しいのは、人に属しているため他人には見えない知識(暗黙知)を共有するために、見える形(形式知)にする必要があるからである。さらに、形式知化された個人の知識を進んで他人に移転することも重要である。組織的知識創造活動を促進するためには、ミドルリーダーの「学習の促進」と「情報の共有」を促す行動が不可欠と思われる。したがって、これら4次元のリーダー行動は知識創造型リーダーシップと名づけた。本研究ではリーダーシップの条件適応理論を取り入れて、環境の不確実性による有効なリーダー行動の特徴を論じたい。

本研究ではリーダーシップの有効性を測るため、組織活性化度という成果変数を用いる。組織活性化度の評価指標として、金井(1991)が主張した「革新指向性」、「主体的挑戦性」、「相互支持性」と「能率指向性」の4つの尺度を用いた。金井(1991)の定義では、「革新指向性」とは将来の職場の課題に目を向けて、今後のあり方についての議論や新たな提案がなされている。良いアイデアならば地位や年齢に関わりなく取り入れられ、積極的に試され実行に移されていることである。「主体的挑戦性」とは職場の各成員が主体的・積極的にやるべき課題を求めて仕事領域を拡大する努力をしている。困難な課題や高い目標に挑戦するエネルギー、行動力、意欲や粘り強さが職場全体にみなぎっていることである。「相互支持性」とは職場の成員間の気持ちや意見がお互いによく通じあっており、上司を含め職場内で自由・率直に情報交換やアドバイスが行われていることである。最後に、「能率指向性」とは決められた優先順位に従い、手際よく明確な分担にもとづいて、職場での仕事が確実に能率的にこなされていることである。

以上を踏まえて、下記の仮説を導いた。

仮説 1、4つのリーダー行動の全てに、組織の活性化度を高める効果がある。

仮説 2、店舗環境の不確実性が大きい場合と小さい場合によって、4つのリーダー行動の効果が異なる。

※ここで店舗環境の不確実性とは競合店舗(自社店舗含む)数によるものである。つまり、競合が激しい店舗なら、環境の不確実性が大きいと言う。

3. 研究の方法

3.1 調査の手続き

この調査は北陸を地盤にドラッグストアを展開し、2006年2月17日に東京証券取引所市場第2部に上場し、北陸3県でトップシェアのドラッグストアクスリのアオキ様の全従業員(パート含む)を対象とした調査である。有効回答数は965部(配布:1219部、有効回答率:79.16%)だった(しかし、本研究では本部の回答を除いて、店舗のデータのみを分析対象とする、なお有効回答数は608部だった)。

調査票の発送・記入期間は2007年2月1日から2月28日までの1ヶ月間であった。また、調査票の回収期間は2007年3月1日から3月24日までだった。

3.2 回答者の属性

回答者は、男性109人、女性496人、欠損値3人の計608人であった。年齢は19才から72才まで、平均年齢36.04才、標準偏差11.13才であった。また、回答者の役職分布では社員34.2%、パート64.0%、その他0.5%、欠損値1.3%であった。

なお、直属の上司は全て店長で、回答者が所属している店舗の数は94店舗であった。

4. 分析結果及び考察

まず、リーダーシップに関する因子分析を行った結果、表1が示しているように、想定通り、4つの因子に分類された。第1因子は「交流志向」、第2因子は「緊張醸成」、第3因子は「学習の促進」、第4因子は「情報の共有」となっている。各因子に対応した質問項目の平均値を求めることに変数化した。

次に、組織活性化度について因子分析を行った結果、表 2 が示しているように、プロマックス回転後の 3 因子を抽出した。第 1 因子は「革新指向性」と「主体的挑戦性」を合成した尺度であった。第 2 因子は「相互支持性」、第 3 因子は「能率指向性」となっている。それぞれの因子の固有値と信頼性係数は (5.165, .838)、(1.411, .744)、(.901, .625) であった。各因子に対応した質問項目の平均値を求めることで変数化した。更に、この 3 変数を主成分分析で 1 成分となった。主成分得点を組織活性化度の変数とした。

また、相関分析の結果、表 3 が示しているように、組織活性化度が 4 つ全てのタイプのリーダー行動と強い正の相関が見られる。それぞれの係数は「交流志向」($r=.487, p<.001$)、「緊張醸成」($r=.444, p<.001$)、「学習の促進」($r=.467, p<.001$)、「情報の共有」($r=.489, p<.001$) であった。

最後に、「組織活性化度」を従属変数とし、リーダー行動の「交流志向」、「緊張醸成」、「学習の促進」、「情報の共有」に加えて、リーダー行動以外に組織活性化に影響があると思われた「経営戦略の理解」と「行動規範の遵守」を独立変数とする重回帰分析によって、各要因の影響力を分析した。

「経営戦略の理解」とは会社の理念や戦略への理解と社会貢献に対する意欲を評価する 5 つの質問項目から構成される変数である。因子分析を行った結果、固有値 1.00 以上で因子が 1 つのみ抽出されたことと、比較的よい信頼性係数 (Cronbach's $\alpha=.748$) を得られたことから、標準得点化し、その平均値を求めることで変数化した。「行動規範の遵守」は一つの質問項目「e_15. 私は、この会社で与えられた最低限の約束事 (例えば 5S) を常を守るよう心がけている。」から構成されている。

店舗の競合店舗 (自社店舗含む) 数のメディアンを基準に不確実性が高い/低い、の 2 つのグループを生成し、各グループの重回帰分析を行った。その結果、表 4 のように、3 つのモデルのあてはまりは適切 (それぞれ調整済み

$R^2=.413, .386, .421$) であり、VIF は最大 (それぞれ 2.057, 1.818, 2.162) で多重共線性の可能性は排除された。3 つのモデルが示すように、「緊張醸成」は 3 モデルとも有意な影響を与えなかった。一方、リーダーシップの「学習の促進」、「情報の共有」と「経営戦略の理解」は 3 モデルとも組織の活性化度に有意に正の影響を与える結果となった。従って、仮説 1 で示した「4 つのリーダー行動の全てに、組織の活性化度を高める効果がある」は、一部について支持された。

また、環境の不確実性が低い場合、組織の活性化度を高めるために有効なリーダー行動の影響力は、「交流志向」がもっとも強い。一方、環境の不確実性が高い場合、「行動規範の遵守」は組織の活性化度に高度に有意 ($p<.001$) に正の影響を与える結果となった。従って、仮説 2 で示した「店舗環境の不確実性が大きい場合と小さい場合によって、4 つのリーダー行動の効果が異なる」は、一部について支持された。

5. 結論

本研究ではドラッグストア・チェーンの店舗における知識創造型リーダーの役割を実証的に分析した。結果として分かったことは以下の通りである。

第一に、どんな環境におかれた店舗でも、リーダーシップの「学習の促進」、「情報の共有」と「経営戦略の理解」は店舗組織の活性化に強い正の影響を与えている。

第二に、環境の不確実性が低い場合、リーダーシップの「交流志向」の行動はより効果的である。

第三に、環境の不確実性が高い場合、「行動規範の遵守」は店舗組織の活性化に強い正の影響を与えている。

第四に、リーダーシップの「緊張醸成」は店舗の活性化と無関係である。

本研究はリーダーシップを「交流志向」、「緊張醸成」、「学習の促進」と「情報の共有」の 4 つの要素で捉え、店舗の外部環境によってそのリーダー行動の有効性が一部異なることが分かった。

表 1 知識創造型リーダーシップの因子負荷量

項 目	因 子			
	因子 1 交流 志向	因子 2 緊張 醸成	因子 3 学習の 促進	因子 4 情報の 共有
c_06. あなたの気持ちや立場を大切にしている。	.594	-.073	.045	.353
c_07. あなたの悩みや不満を理解している。	.965	.045	-.009	-.110
c_08. 仕事内容に限らず、個人的な事柄についても、あなたと機会を見つけて話そうとしている。	.418	-.019	.084	.269
c_09. 職場の目標を常に高めに掲げている。	-.097	.422	.158	.262
c_12. 職場に危機意識や緊張感を持たせている。	.010	.845	.012	-.008
c_14. 職場の人同士でお互いに同じ情報を持ち合うことを奨励している。	.127	.343	-.043	.419
c_15. 社内外に広い人脈をもっている。	.065	.174	-.001	.401
c_16. やるべき仕事について説明するときに、その目的や意義を同時に伝えている。	.114	.329	.000	.425
c_17. あなたが成長するために様々な体験をさせている。	.116	.011	.765	.007
c_18. 仕事を通じてあなたの育成に努めている。	-.019	.057	.926	-.036
固有値	5.280	1.023	.724	.635
寄与率 (%)	52.801	10.231	7.242	6.355
信頼性係数 α	.828	.685	.878	.706

※ 因子抽出法: 主因子法、回転法: プロマックス法、網掛けは因子負荷量 0.4 以上

表 2 組織活性化度の因子負荷量

項 目	因子 1 革新指 向性& 主体的 挑戦性	因子 2 相互支 持性	因子 3 能率指 向性
d_01. あなたの職場では、手際よく仕事が進められている。	.168	.051	.490
d_03. あなたの職場では、仕事の期限は守られている。	-.067	-.015	.780
d_04. あなたの職場では、失敗やミスから学んで、次の仕事に活かしている。	.464	.006	.102
d_05. あなたの職場では、新しく提案されたことはまず試してみようとしている。	.600	.178	-.076
d_06. あなたの職場では、新しい試みを積極的に実行に移している。	.778	-.068	-.016
d_08. あなたの職場では、当面の課題ばかりでなく、将来の課題にも目を向けている。	.611	.014	-.024
d_09. あなたの職場では、お互いに自由にものを言っている。	-.110	.802	-.118
d_10. あなたの職場では、周りの人たちとお互いに気持ちに通じあっている。	.057	.614	.030
d_11. あなたの職場では、お互いに相手の意見をよく聞いている。	.096	.505	.191
d_12. あなたの職場では、上司と遠慮や気がねなく率直な話し合いをしている。	.049	.557	.080
d_13. あなたの職場では、困難な課題にもくい下がるエネルギーを持っている。	.696	.104	-.120
d_14. あなたの職場では、自分の能力を超えた高い目標に挑戦する勇気と行動力を持っている。	.747	-.096	.010
d_16. あなたの職場には、目標を必ず達成しようとする意欲がある。	.575	-.077	.245
信頼性係数 α	.838	.744	.625
固有値	5.165	1.411	.901
寄与率 (%)	39.731	10.851	6.927

※ 因子抽出法: 主因子法、回転法: プロマックス法、網掛けは因子負荷量 0.4 以上

表 3 相関分析の結果

変数	1	2	3	4	5	6	7
1. 組織活性化度	1						
2. リーダーシップの交流志向	.487***	1					
3. リーダーシップの緊張醸成	.444***	.485***	1				
4. リーダーシップの学習の促進	.467***	.620***	.615***	1			
5. リーダーシップの情報の共有	.489***	.647***	.654***	.615***	1		
6. 経営戦略の理解	.449***	.267***	.325***	.295***	.291***	1	
7. 行動規範の遵守	.294***	.111**	.173***	.149***	.196***	.382***	1

※ ***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.1 (両側検定)

表 4 組織活性化度を従属変数とする重回帰分析結果

	モデル 1		モデル 2		モデル 3	
	全サンプル		不確実性低群		不確実性高群	
	標準化係数	VIF	標準化係数	VIF	標準化係数	VIF
リーダーシップの交流志向	.190***	1.937	.245***	1.818	—	—
リーダーシップの緊張醸成	—	—	—	—	—	—
リーダーシップの学習の促進	.212***	2.057	.202**	1.793	.289***	2.162
リーダーシップの情報の共有	.174***	1.926	.157*	1.730	.225**	1.957
経営戦略の理解	.213***	1.349	.247***	1.234	.222***	1.387
行動規範の遵守	.133***	1.208	—	—	.160***	1.253
回答者の性別	-.063	1.391	-.111+	1.358	-.010	1.457
回答者の年齢	.056	.081	1.464	1.414	.052	1.434
上司の性別	.011	.064	1.054	1.047	-.030	1.013
資格ダミー(薬剤師)	.066	.089	1.382	1.308	.051	1.659
役職	.031	1.671	.004	1.646	.058	2.068
定数	-4.672		-4.411		-4.675	
調整済み R ² 値	.413		.386		.421	
F 値	35.638***		18.787***		20.030***	
N	493		256		237	

※ ***p<.001 **p<.01 *p<.05 +p<.1 (両側検定) N=サンプル数

謝辞

調査にご協力いただきました株式会社クスのアオキの方々に心より感謝を申し上げます。また、本研究は、北陸先端科学技術大学院大学の 21 世紀 COE プログラム「知識科学に基づく科学技術の創造と実践」の助成のもと行われました。

参考文献

- ・House, R. J. (1971) A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
- ・House, R. J., & G. A. Dessler (1974) Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests, in J. G. Hunt ed., *Contingency Approaches to Leadership*, Southern Illinois

University Press, pp. 29-55.

- ・金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求』白桃書房.
- ・野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房.
- ・野中郁次郎・竹内弘高(著)、梅本勝博(訳)(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社.
- ・坂下昭宣(2000)『経営学への招待』白桃書房.
- ・孫家勝・吉永崇史(2007)「ドラッグストア店舗における知識創造型リーダーシップの特性と分析」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』, 10, pp. 208-211.
- ・遠山亮子・野中郁次郎(2000)「『よい場』と革新的リーダーシップ：組織的知識創造についての試論」『ビジネスレビュー』, 48, pp. 1-13.