

松 山 大 学 論 集
第 27 卷 第 4 - 2 号 抜 刷
2 0 1 5 年 10 月 発 行

小集団活動による組織能力形成への
役割知覚の影響

古 山 滋 人

小集団活動による組織能力形成への 役割知覚の影響

古 山 滋 人

要 旨

小集団活動と組織能力の関連を分析した先行研究において、リーダーシップ論におけるフォロワーの再考やフォロワーシップ研究の流れ、リーダーとフォロワーの役割知覚の問題を考慮し、リーダーとフォロワーの役割別に分析することを試みた。具体的には、サークル成員をリーダーとフォロワー（メンバー）に層別し、見える化、現場力、未然防止の3つを組織能力としてとらえ、組織能力の水準とサークル活性度の関連を比較・考察した。その結果、小集団活動が活性化されている集団では組織能力の水準が高い、サークル活性度と組織能力の関連においてリーダーとフォロワー間に違いがある、役割は小集団活動による組織能力形成を規定することがわかった。

Abstract : There is a flow of reconsideration of followers and the followership research in leadership theories. There is also a problem of role perception of a leader and followers. In the preceding work which investigated the relevance between the small group activity and organizational capabilities (visualization, gemba power and prevention), this paper tried to investigate according to the role of a leader and the follower. As a result, the following knowledge was obtained.

- (1) In the workplace that small group activities are activated, the levels of organizational capabilities are high.
- (2) The difference is between a leader and the follower in the relevance between the circle enhancement and organizational capabilities.
- (3) A role prescribes the organizational capability formation by the small group activity.

Keywords : small group activity, organizational capability, role perception, leadership, organizational effectiveness

もくじ

1. はじめに
2. 研究課題
3. 変数の測定
4. 見える化と小集団活動の関連
5. 現場力と小集団活動の関連
6. 未然防止と小集団活動の関連
7. まとめ

謝辞

参考文献

1. はじめに

代表的なリーダーシップ論に、リーダーが有する特定の特徴を見つけ出そうとする特性理論、有能なリーダーの行動の仕方に見られる独自性を特定しようとする行動理論、リーダーシップの有効性は状況によって変わると考え、その状況を特定しようとする条件適合（コンティンジェンシー）理論などがある（Robbins, 2005）。また、より応用的な変革型リーダーシップ（Bass, 1985；Bass & Avolio, 1994；Bass & Riggio, 2006）やカリスマ的リーダーシップ（Conger & Rabidura, 1998）なども提唱されている。このように多種多様なリーダーシップ研究が行われている中で、その重点はリーダーのリーダーシップ行動とリーダーシップスタイルに置かれていることが少なくない。

しかし、近年、リーダーシップ研究においてフォロワーの役割や影響が着目され、フォロワーシップとして研究が行われ始めた（浜田, 2015）。従来のリーダーシップ論におけるフォロワーの扱いを再考する研究もある（日野, 2006）。このような動きから、リーダーが発揮するリーダーシップの有効性を検討するとき、フォロワーの認識とフォロワーからリーダーへの影響力を考慮する必要があること、すなわち、リーダーの視点だけではなく、フォロワーの視点も無視できないことが示唆される。

リーダーシップ論においては、リーダーとフォロワーの役割知覚の問題につ

いても議論がなされている。役割とは、集団内の個々人に付与された特定の行動期待（榊原，2013），1つの社会的単位の中で一定の位置を占めることから期待される一連の行動パターンであり，集団の基本的概念である（Robbins，2005）。知覚とは，絶えず受け入れられている刺激を観察し，選択し，組織化し，解釈する過程で，個人の知覚は価値，目標，欲求，期待，態度，経験あるいは慣習などによって異なり，したがって，刺激が同じであっても人々はそれを異なって知覚することがある（泉井・宮下，2010）。

Pfeffer & Salancik（1975）や Wager（1965）は，フォロワーによるフォロワーの役割知覚とともにリーダーによるリーダーの役割知覚がリーダーシップの効果を規定するとした。また，泉井・宮下（2010）は，小集団活動においてリーダーとメンバーとは環境条件の知覚に差異があり，役割は影響要因やその効果を規定するとし，リーダーがリーダーシップの源泉としての環境条件の知覚から自らの役割を知覚しメンバーへの影響行動をとるものとの仮説を示した。これらの指摘からも，リーダーとフォロワーの2つの視点を考慮する必要性のあることが示唆される。

ところで，小集団活動ではサークルリーダーのリーダーシップにより，フォロワーとしてのメンバーをまとめ，方向づけし，問題解決・課題達成を行う。担当テーマを解決することで，それが担当テーマの問題解決のみならず，さまざまな組織能力の形成につながるものが指摘されている（張，2009）。組織能力とは，安定的な活動と資源のパターンであって企業間の競争成果の差異に影響を与えるものである（藤本，1997）。

由井（2008）の組織力を論じた文献サーベイでは，「組織力はコア技術と，スピード，活力から成り，業績と競争優位性の源泉となる情動的経営資源である。それはまた構成員個々人の能力を基盤に構成される。」（久保田，2002），「組織能力の内容は「人間の創造性を促し，さらには横断的な組織の協力などが絶えず行いような組織の状態」である。」（慶応戦略経営研究グループ，2002），「組織力とは「組織が自らを変革し結果を出していく力」で，「遂行力」

と「戦略能力」の掛け算である。」(古田・平井, 2005)の定義が紹介されている。いずれにしても、組織能力は仕事を適切に実行できる度合いを指すものと考えられる。

戦略や計画を策定しても実行力が伴っていないのでそれが実現できないことに危機感をもつ企業が少なくないので、いかに組織能力を高めるかは永遠のテーマである。その方法のひとつとして小集団活動があり、日本品質管理学会が制定した日本品質管理学会規格 JSQC-Std 31-001:2015『小集団改善活動の指針』でも、その重要性が指摘されている。

2. 研究課題

QCC (QC Circle) 研究グループによる2009年11月に実施された「小集団活動と見える化」に関する調査研究では、見える化が職場活性化に影響を及ぼすことを検証した(古山ら, 2012)。同グループによる2010年10月に実施された「小集団活動と現場力・見える化」に関する調査研究では、見える化が現場力を介して職場活性化に影響を与えることを共分散構造分析により検証した(古山ら, 2013)。また、2011年10月に実施された「小集団活動とトラブル・事故の未然防止」に関する調査研究では、未然防止活動と小集団活動の関連を明らかにした(古山ら, 2014)。これら3つの先行研究では、いずれも調査対象者を役割別に層別せず、分析している。

そこで本研究では、前章で述べたリーダーシップ論におけるフォロワーの再考やフォロワーシップ研究の流れ、リーダーとフォロワーの役割知覚の問題を考慮し、上記の3つの先行研究を役割別に分析することを試みる。具体的には、サークル成員をリーダーとフォロワー(メンバー)に層別し、見える化、現場力、未然防止の3つを組織能力としてとらえ、組織能力の水準とサークル活性化の関連を比較・考察していく。小集団活動による組織能力形成の議論において、見える化と現場力を組織能力として捉え、事例研究によりその必要性を指摘した報告はあるが(遠藤, 2004; 2005など)、それらの実証的な研究、

および未然防止を扱った実証的な研究は多いとはいえない。主要な研究課題は次のとおりである。

- (1) 小集団活動が活性化されている集団では、組織能力の水準が高いか。
- (2) サークル活性度と組織能力の関連において、リーダーとフォロワー間に違いはあるか。
- (3) 違いがあるとすれば、それはどの活性度要因と組織能力の因子の組み合わせか。
- (4) 役割は小集団活動による組織能力形成を規定するか。

3. 変数の測定

見える化については2009年11月実施の調査研究（古山ら，2012）、現場力については2010年10月実施の調査研究（古山ら，2013）、未然防止については2011年10月実施の調査研究（古山ら，2014）で得られた回答データと抽出因子を使用する。サークル活性度については、上記3つの先行研究で使用された変数を用いる。各調査で得られた回答データを、リーダーとメンバーの役割別に層別し、それぞれで組織能力の水準とサークル活性度の関連を探る。

調査対象企業は、2009年が製造業4社（機械、建材、印刷、化成）、2010年と2011年が精密機器製造業1社である。調査対象企業の規模は、2009年が大企業または中堅企業、2010年と2011年がQCサークル活動を導入して40年ほどの歴史を持つ大企業である。調査対象企業のなかには、デミング賞、デミング賞大賞および日本品質奨励賞の受賞企業が含まれる。質問形式は、無記名、自己記入式、リッカート形式の5段階評価および3段階評価を採用した。調査票は、各社ともランダムに選んだサークルのリーダーとメンバーから回収された。サークル活動の環境条件、サークル属性およびサークル成員の特性をまとめたものを表1に示す。

表1 小集団活動の環境条件, サークル属性およびサークル成員の特性

調査実施年		2009		2010		2011	
役割	L:リーダー M:メンバー	L	M	L	M	L	M
対象者数		86人	74人	69人	92人	54人	66人
年齢層	20歳未満	38.4%	1.4%	1.4%	1.1%	1.9%	0.0%
	20歳代	23.3%	32.4%	26.1%	19.6%	16.7%	33.3%
	30歳代	7.0%	37.8%	24.6%	34.8%	27.8%	25.8%
	40歳代	3.5%	17.6%	34.8%	26.1%	44.4%	30.3%
	50歳以上	27.9%	10.8%	13.0%	18.5%	9.3%	10.6%
経過年数	2年未満	38.4%	39.2%	49.3%	31.5%	48.1%	31.8%
	2年以上5年未満	23.3%	24.3%	18.8%	33.7%	16.7%	27.3%
	5年以上8年未満	7.0%	10.8%	18.8%	20.7%	22.2%	16.7%
	8年以上11年未満	3.5%	6.8%	2.9%	4.3%	1.9%	9.1%
	11年以上	27.9%	18.9%	10.1%	9.8%	11.1%	15.2%
在籍年数	平均(ヶ月)	46.8	37.4	34.7	38.3	34.9	44.4
所属部門	製造	52.3%	48.6%	26.1%	23.9%	22.2%	22.7%
	間接業務	10.5%	10.8%	14.5%	16.3%	18.5%	21.2%
	保全, 設備	2.3%	1.4%	0.0%	3.3%	9.3%	10.6%
	資材, 倉庫	1.2%	2.7%	8.7%	6.5%	11.1%	10.6%
	営業, サービス	8.1%	9.5%	7.2%	6.5%	5.6%	6.1%
	設計, 開発など	25.6%	27.0%	43.5%	43.5%	33.3%	28.8%
在籍人数	平均	8.6人	8.0人	6.5人	6.2人	7.0人	6.5人
年間提案件数	3件未満	59.3%	59.5%	75.4%	70.7%	63.0%	66.7%
	4件から7件	8.1%	14.9%	8.7%	9.8%	11.1%	9.1%
	8件から11件	5.8%	4.1%	1.4%	1.1%	3.7%	4.5%
	12件から15件	3.5%	2.7%	2.9%	0.0%	7.4%	7.6%
	16件以上	23.3%	18.9%	11.6%	18.5%	14.8%	12.1%
年間テーマ解決件数	0件	17.4%	17.6%	24.6%	33.7%	20.4%	24.2%
	1件	26.7%	45.9%	34.8%	22.8%	35.2%	40.9%
	2件	47.7%	25.7%	15.9%	18.5%	22.2%	19.7%
	3件	2.3%	6.8%	20.3%	17.4%	11.1%	15.2%
	4件以上	5.8%	4.1%	4.3%	7.6%	11.1%	0.0%

3-1 見える化

「小集団活動と見える化」に関する調査研究（古山ら，2012）において，見える化因子として以下の7因子を抽出した。この7因子で見える化の実施程度や水準を把握できるものとする。なお，見える化の測定では，遠藤（2005）に依拠し，見える化の5つのカテゴリーと11の対象項目から質問項目を作成した。

- ・改善熟練度（V1）
活動内容の理解度を7項目の合成値で計量する。
- ・自他能力の把握（V2）
自分と他成員の能力の把握度を6項目の合成値で計量する。
- ・組織への関心（V3）
会社の経営方針などの理解度を5項目の合成値で計量する。
- ・問題解決の能力（V4）
問題・クレーム発生時の情報共有の程度を4項目の合成値で計量する。
- ・方向性の認識（V5）
サークル活動の目指す方向性の認識の程度を4項目の合成値で計量する。
- ・組織内情報共有（V6）
職場での情報共有の程度を4項目の合成値で計量する。
- ・迅速な対応（V7）
問題発生時の上司への報告の程度を2項目の合成値で計量する。

3-2 現場力

「小集団活動と現場力・見える化」に関する調査研究（古山ら，2013）において，現場力因子として以下の7因子を抽出した。この7因子で現場力の実施程度や水準を把握できるものとする。なお，現場力の測定では，遠藤（2004）に依拠し，問題解決力，連結力，俊敏力，臨機応変力，粘着力の5つの観点から質問項目を作成した。

- ・積極性 (G1)

仕事に対する姿勢や態度などそのかわりの程度を9項目の合成値で計量する。

- ・連結力 (G2)

上司や同僚、他部門の人とのオープンな関係の程度を5項目の合成値で計量する。

- ・問題意識 (G3)

問題の発見・認識と解決など、問題に対する姿勢の程度を4項目の合成値で計量する。

- ・組織構造 (G4)

職場での報連相の体制や個人の目標達成、ビジョンの確認・承認など職場環境の充実度を5項目の合成値で計量する。

- ・自社理解 (G5)

自社の行動指針や行動規範、企業理念の理解度を2項目の合成値で計量する。

- ・問題対処 (G6)

問題の内容やその対処内容の理解度を2項目の合成値で計量する。

- ・情報共有 (G7)

職場での情報共有の程度を1項目で計量する。

3-3 未然防止

「小集団活動とトラブル・事故の未然防止」に関する調査研究(古山ら, 2014)において、未然防止因子として以下の5因子を抽出した。この5因子で未然防止の実施程度や水準を把握できるものとする。なお、未然防止の測定では、中條(2010)に依拠し、未然防止と根本原因分析に関わる基本的な考え方や実践方法、ヒューマンエラーに対する対策の観点から質問項目を作成した。

- ・ 全員参加 (P1)

現場から経営・管理者層まで組織全体で未然防止活動に取り組んでいるかを示す参加状況の程度を 13 項目の合成値で計量する。

- ・ 自己啓発 (P2)

役割の認識や担当業務の改善など自己のスキル向上や意識改革の程度を 8 項目の合成値で計量する。

- ・ 標準化 (P3)

標準を理解し、標準通りに作業が遂行できるかなど標準の程度を 4 項目の合成値で計量する。

- ・ 報連相 (P4)

担当業務の終了報告や途中経過の連絡などの程度を 4 項目の合成値で計量する。

- ・ 遂行能力 (P5)

担当業務の力量や能力、緊急時の対応能力の程度を 4 項目の合成値で計量する。

3-4 サークル活性度

サークル活性度を測定する指標では、組織有効性指標 (桑田・田尾, 1998) の観点から、集団の規範、凝集性、規範と凝集性の相互作用、自主性、職制との関係、活動成果を取り上げ、個人レベルの変数として、成員のモチベーション、内的満足、外的満足、職務満足を取り上げた。ただし、調査年によって、変数の使用に違いがある。

規範と凝集性については、グループ・ダイナミクス (Cartwright & Zander, 1953) の知見を援用する。これは、小集団独自の行動様式をまとめたものであり、そこでは、集団を維持するための基準や規範が形成されるなど固有のメカニズムが明らかにされている。

自主性、職制との関係、活動成果については、石川 (1981) と長町 (1987)

に依拠し、これら3変数で概ね課題遂行としての活性度を把握できるものとする。ただし、サークル活動の目的が企業によって異なることもある。

- ・モチベーション (2009 : O1, 2010・2011 : WA1)

仕事に関する意欲の程度を5項目の合成値で計量する。

- ・内的満足 (2009 : O2, 2010 : WA2)

達成、成長、賞賛などの満足度を4項目の合成値で計量する。

- ・外的満足 (2009 : O3, 2010 : WA3)

職位、給料、報酬の満足度を2項目の合成値で計量する。

- ・職務満足 (2009 : O4, 2011 : WA2)

内的満足と外的満足の和として、6項目の合成値で計量する。なお、2010年度の調査研究(古山ら, 2013)では、職務満足は取り上げていない。また、2011年度の調査研究(古山ら, 2014)では、内的満足と外的満足を区別せず、2つを合わせた満足度(WA2)として変数を測定する。

- ・凝集性 (2009 : O5, 2010 : WA4, 2011 : WA3)

Schachter (1951) に依拠して、成員がお互いに感じている情緒的親密度と、成員が共有している集団への情緒的愛着度との2項目の合成値で計量する。

- ・規範 (2009 : O6, 2010 : WA5, 2011 : WA4)

Festinger (1950) に依拠して、成員が特定の意見や行動様式についてもつ斉一性、業績への指向性について2項目の合成値で計量する。

- ・規範×凝集性 (2009 : O7)

規範と凝集性の相互作用で、高い課題遂行をめざして成員が結集している程度である。規範と凝集性のどちらか一方でも小さい値を取ればその集団の業績は低いと考えられる。

- ・自主性 (2009 : O8, 2010 : WA6, 2011 : WA5)

メンバーが誰からも指示されることなく、どの程度自主的にサークル活動に参加しているかを4項目の合成値で計量する。

- ・ 職制（上司）との関係（2009：O9, 2010：WA7, 2011：WA6）

サークル活動のことで上司とよく打ち合わせをしているか、上司が会社方針や部門目標をよくグループに教えているかなど、上司とメンバーの関係の程度を4項目の合成値で計量する。

- ・ 成果（2009：O10）

最近1年間の活動成果をサークルの年間提案件数、テーマ解決件数、発表大会などへの選出経験または受賞歴の3項目の合成値で計量する。

4. 見える化と小集団活動の関連

見える化の現状とサークル活性度について、リーダーとメンバー間に差があるか確認するために、役割別に見える化因子とサークル活性度変数の分布を求めた。それらの得点分布を図1に示す。

図1より、リーダーとメンバー間で評価得点に差は見られなかった。また、リーダーとメンバーの両者とも、見える化因子の評価得点は全体的に高く、サークル活性度変数は平均的であることがわかった。

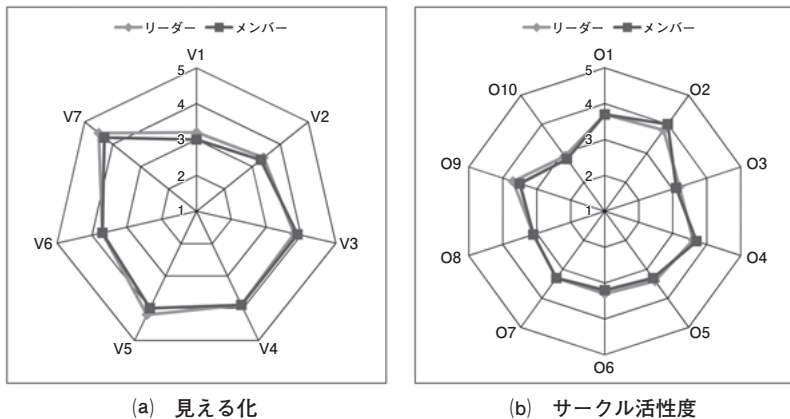


図1 見える化とサークル活性度の役割別得点分布

次に、見える化とサークル活性度との関連性について、リーダーとメンバー間に差があるか確認するために、役割別に相関分析を行った。結果を表2に示す。

表2 役割別に層別したときの見える化とサークル活性度の関連性

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
V1	L	.388 **	.337 **	.170 *	.357 **	.244 **	.228 **	.256 **	.511 **	.203 *	-.041
	M	.441 **	.326 **	.160	.333 **	.157	.380 **	.300 **	.513 **	.307 **	-.037
V2	L	.463 **	.367 **	.248 **	.419 **	.231 **	.234 **	.251 **	.389 **	.218 **	-.071
	M	.519 **	.502 **	-.011	.407 **	.243 *	.438 **	.384 **	.420 **	.314 **	.022
V3	L	.265 **	.224 **	.025	.183 *	.088	.174 *	.135	.302 **	.143	-.019
	M	.293 *	.242 *	.045	.217	.125	.286 *	.238 *	.358 **	.311 **	-.004
V4	L	.319 **	.162 *	.209 *	.218 **	.118	.177 *	.154	.253 **	.168 *	-.020
	M	.293 *	.325 **	.052	.288 *	.127	.315 **	.234 *	.184	.248 *	-.065
V5	L	.417 **	.277 **	.193 *	.302 **	.275 **	.332 **	.328 **	.294 **	.396 **	.014
	M	.403 **	.367 **	.002	.301 **	.131	.312 **	.234 *	.254 *	.361 **	.058
V6	L	.353 **	.316 **	.236 **	.362 **	.106	.239 **	.158 *	.284 **	.342 **	-.095
	M	.495 **	.574 **	.355 **	.618 **	.321 **	.403 **	.409 **	.329 **	.420 **	.039
V7	L	.376 **	.140	.101	.164	.066	.120	.085	.387 **	.198 *	-.124
	M	.305 **	.278 *	-.088	.191	.110	.050	.101	.160	.136	.048

値：相関係数 (Kendall のタウ b) **：1%有意 *：5%有意

L：リーダー M：メンバー

V1：改善熟練度 V2：自己能力の把握 V3：組織への関心 V4：問題解決の能力

V5：方向性の認識 V6：組織内情報共有 V7：迅速な対応

O1：モチベーション O2：内的満足 O3：外的満足 O4：職務満足 O5：凝集性 O6：規範

O7：規範×凝集性 O8：自主性 O9：職制との関係 O10：成果

表2より、見える化とサークル活性度との間には、リーダーとメンバーの両者とも正の相関関係が認められた。サークル活性度のなかでリーダーには相関が認められ、メンバーには相関が認められなかった変数として、「外的満足」と「自主性」がある。リーダーという役割に満足し、リーダーとしての責任感ある行動が見える化水準を高めることがうかがえる。

また、リーダーとメンバーの母相関係数の差に関する検定の結果から、「組織内情報共有」と「内的満足」(P値は0.044)、および「組織内情報共有」と「職務満足」(P値は0.034)との間に有意差が認められた。達成や成長に関して満足度の高いメンバーはより情報共有に積極的になることがうかがえる。

最後に、見える化への寄与が大きいサークル活性度要因を明らかにするために、サークル活性度の測定変数を説明変数、見える化の測定因子を目的変数と

表3 見える化に寄与するサークル活性度要因

	O1	O2	O3	O5	O6	O8	O9	O10	R*2	F値
V1	.474 6.887 **					.259 3.753 **			.393	52.4 **
V2	.288 3.574 **	.216 2.790 **				.259 3.620 **			.360	30.9 **
V3	.181 2.236 *					.302 3.727 **			.162	16.3 **
V4	.299 3.568 **				.150 1.786				.144	14.4 **
V5	.269 3.387 **				.127 1.594		.289 3.779 **	.107 1.583	.281	16.5 **
V6	.228 2.936 **	.290 3.571 **	.233 3.489 **	-.161 -2.140 *			.256 2.529 *		.394	21.7 **
V7	.254 3.111 **					.212 2.601 **			.147	14.7 **

上段：標準偏回帰係数 中段：t値 R*2：自由度調整済寄与率

**：1%有意 *：5%有意

表4 役割別に層別したときの見える化に寄与するサークル活性度要因

		O1	O2	O3	O5	O6	O8	O9	O10	R ^{*2}	F 値
V1	L	.304 3.683 **					.545 6.598 **			.500	43.4 **
	M					.225 2.133 *	.433 4.099 **			.289	15.8 **
V2	L	.349 3.671 **		.180 2.005 *			.399 3.744 **			.399	19.8 **
	M	.236 1.707	.290 2.356 *				.187 1.611			.318	12.4 **
V3	L	.214 2.029 *					.327 3.105 **			.185	10.6 **
	M						.277 2.317 *	.196 1.635		.136	6.76 **
V4	L	.322 2.948 **		.146 1.415			.168 1.609			.206	8.34 **
	M		.222 1.727			.202 1.573				.111	5.57 **
V5	L	.284 2.730 **			.180 1.876		.315 3.121 **			.346	16.0 **
	M	.317 2.846 **					.254 2.279 *			.197	9.98 **
V6	L	.267 2.579 *		.237 2.494 *			.256 2.529 *	-.150 -1.698		.339	11.9 **
	M	.231 1.988	.312 2.626 *	.235 2.508 *			.178 1.815			.420	14.2 **
V7	L	.266 2.623 **					.351 3.462 **			.245	14.8 **
	M	.305 2.717 **								.080	7.38 **

上段：標準偏回帰係数 中段：t 値 R^{*2}：自由度調整済寄与率

**：1%有意 *：5%有意

L：リーダー M：メンバー

する多重回帰分析を役割別に行った。層別前の結果を表3に、層別後の結果を表4に示す。なお、どの重回帰分析も変数増減法（ $F_{in} = F_{out} = 2.0$ ）による変数選択を行った。また、サークル活性度の変数のうち「O4：職務満足」と「O7：規範×凝集性」は、多重共線性を避けるため説明変数から除いた。

表3より、見える化に寄与するサークル活性度要因は、見える化因子によって異なることがわかった。見える化の実施レベルを高めていくには、因子別に寄与する要因の水準を向上させる必要がある。また、「O1：モチベーション」は見える化のどの因子にも影響を及ぼすことがわかった。サークル成員の仕事意欲が高いことは、個々の成員が小集団活動の意義を理解し納得している程度が高いことを意味する。よって、これは、モチベーションが見える化の実践にもつながっていくことを示唆していると考えられる。

表4より、リーダーの場合、サークル活性度の「O2：内的満足」と「O6：規範」の2つの変数は見える化に寄与するとは言いえないことがわかった。メンバーの場合、「O5：凝集性」変数は見える化に寄与しないことがわかった。この差は、役割によって見える化を試みようとする際の状況の知覚に差があることが考えられる。つまり、リーダーは自身の責任感からフォロワーへの配慮の必要性を考えるが、メンバーにはそれがなく、自身の成長・達成欲求や業績を指向することが考えられる。

5. 現場力と小集団活動の関連

現場力の水準とサークル活性度について、リーダーとメンバーの間に差があるか確認するために、役割別に現場力因子とサークル活性度変数の分布を求めた。それらの得点分布を図2に示す。

図2より、リーダーとメンバーの間で評価得点に差は見られなかった。また、リーダーとメンバーの両者とも、現場力因子およびサークル活性度変数の評価得点は平均的であることがわかった。

次に、現場力とサークル活性度との関連性について、リーダーとメンバーの間

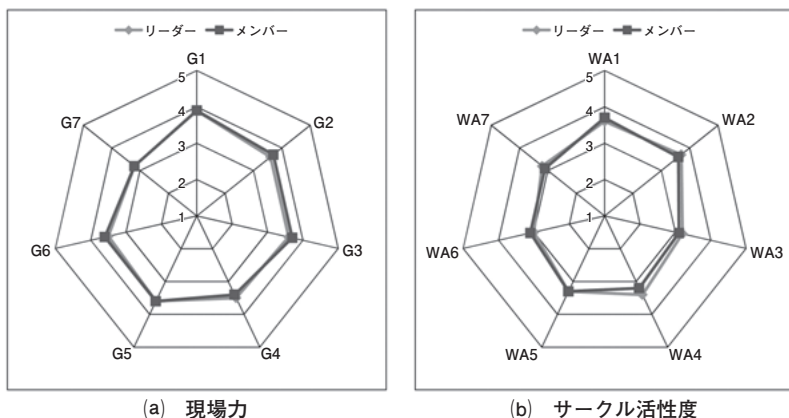


図2 現場力とサークル活性度の役割別得点分布

に差があるか確認するために、役割別に相関分析を行った。結果を表5に示す。

表5より、現場力とサークル活性度との間には、リーダーとメンバーの両者とも正の相関関係が認められた。

リーダーには相関が認められ、メンバーには相関が認められなかった組み合わせとして、「G3：問題意識」と「WA2：内的満足」、「G7：情報共有」と「WA6：自主性」がある。リーダーの自律的な行動が現場の問題発見や問題意識の向上を高めることがわかる。

リーダーには相関が認められず、メンバーには相関が認められた組み合わせとして、「G2：連結力」と「WA3：外的満足」がある。メンバーに対しては、外的満足の程度を高めることによって、現場のコミュニケーション水準を高めることができる。なお、現場力とサークル活性度の関連について、リーダーとメンバーの間で母相関係数に有意差は認められなかった。

最後に、現場力への寄与が大きいサークル活性度要因を明らかにするために、サークル活性度の測定変数を説明変数、現場力の測定因子を目的変数とする多重回帰分析を役割別に行った。層別前の結果を表6に、層別後の結果を表

表5 役割別に層別したときの現場力とサークル活性度の関連性

		WA1	WA2	WA3	WA4	WA5	WA6	WA7
G1	L	.434 **	.407 **	.124	.274 **	.342 **	.392 **	.205 *
	M	.533 **	.410 **	.156	.298 **	.466 **	.368 **	.379 **
G2	L	.337 **	.306 **	.155	.217 *	.259 **	.319 **	.285 **
	M	.236 **	.316 **	.251 **	.277 **	.205 *	.238 **	.185 *
G3	L	.412 **	.369 **	.163	.243 *	.304 **	.345 **	.251 **
	M	.298 **	.119	.127	.225 **	.309 **	.164 *	.170 *
G4	L	.514 **	.486 **	.266 **	.403 **	.378 **	.406 **	.419 **
	M	.487 **	.465 **	.272 **	.436 **	.398 **	.365 **	.407 **
G5	L	.469 **	.399 **	.223 *	.374 **	.434 **	.426 **	.310 **
	M	.363 **	.392 **	.339 **	.289 **	.328 **	.253 **	.239 **
G6	L	.406 **	.398 **	.201 *	.267 **	.335 **	.386 **	.297 **
	M	.463 **	.425 **	.278 **	.367 **	.444 **	.340 **	.336 **
G7	L	.046	.040	.148	.070	.017	.205 *	.222 *
	M	.113	.112	.023	.079	.132	.140	.300 **

値：相関係数 (Kendall のタウ b) **：1%有意 *：5%有意

L：リーダー M：メンバー

G1：積極性 G2：連結力 G3：問題意識 G4：組織構造 G5：自社理解 G6：問題対処

G7：情報共有

WA1：モチベーション WA2：内的満足 WA3：外的満足 WA4：凝集性 WA5：規範

WA6：自主性 WA7：職制との関係

7に示す。なお、どの重回帰分析も変数増減法 (Fin = Fout = 2.0) による変数選択を行った。

表6より、現場力に寄与するサークル活性度要因は、現場力因子によって

表6 現場力に寄与するサークル活性度要因

	WA1	WA2	WA3	WA4	WA5	WA6	WA7	R ^{*2}	F 値
G1	.475 5.741 **	.124 1.580				.217 3.205 **		.496	53.6 **
G2		.298 3.809 **				.278 3.550 **		.233	25.4 **
G3	.342 3.943 **				.205 2.371 *			.234	25.4 **
G4	.331 4.125 **	.126 1.583	.137 2.271 *	.102 1.453		.109 1.556	.169 2.343 *	.542	32.6 **
G5	.253 2.789 **	.172 2.069 *	.191 3.006 **		.174 2.338 *	.129 1.810		.466	28.9 **
G6	.300 3.350 **	.180 2.196 *	.142 2.274 *		.115 1.567	.174 2.462 *		.480	30.6 **
G7							.343 4.602 **	.112	21.2 **

上段：標準偏回帰係数 中段：t 値 R^{*2}：自由度調整済寄与率
 **：1%有意 *：5%有意

異なることがわかった。現場力の実施レベルを高めていくには、因子別に寄与する要因の水準を向上させる必要がある。また、サークル活性度のなかで、「WA1：モチベーション」、「WA2：内的満足」、「WA6：自主性」は、他の項目と比べて現場力に寄与する要因であることがわかった。これは、サークル成員の仕事意欲や達成・成長への満足度、自律的な行動の程度が高いほど現場力の水準が高いことを意味する。組織として現場力があるかどうかは、現場で自律的に問題解決や課題遂行ができるかどうかであるから、モチベーションやモチベーションを規定する内的満足、および自主性が寄与要因となることは理解できる。

表7より、リーダーの場合、サークル活性度の「WA3：外的満足」と「WA4：凝集性」の2つの変数は現場力に寄与するとは言いえないことがわかった。メン

表7 役割別に層別したときの現場力に寄与するサークル活性度要因

		WA1	WA2	WA3	WA4	WA5	WA6	WA7	R ^{*2}	F 値
G1	L	.501 5.019 **					.323 3.232 **		.512	36.6 **
	M	.511 5.255 **				.179 1.833		.131 1.455	.495	30.7 **
G2	L	.306 2.482 *					.295 2.390 *		.254	12.6 **
	M		.276 2.603 *	.180 1.818			.199 1.891		.224	9.77 **
G3	L	.413 3.667 **					.305 2.709 **		.378	21.7 **
	M			.153 1.606		.403 4.222 **			.184	11.3 **
G4	L	.433 4.339 **					.223 2.133 *	.250 2.436 *	.553	30.0 **
	M	.309 3.194 **		.224 2.919 **	.201 2.188 *	.143 1.488		.151 1.700	.553	23.5 **
G5	L	.349 3.094 **				.245 2.331 *	.303 3.055 **		.528	26.4 **
	M	.220 1.853	.234 2.163 *	.300 3.591 **		.166 1.669			.444	19.2 **
G6	L	.300 2.233 *	.217 1.660				.295 2.729 **		.449	19.5 **
	M	.299 2.740 **	.197 1.979	.230 3.003 **		.254 2.786 **			.531	26.7 **
G7	L						.312 2.688 **		.084	7.23 **
	M						.373 3.819 **		.130	14.6 **

上段：標準偏回帰係数 中段：t 値 R^{*2}：自由度調整済寄与率

**：1%有意 *：5%有意

L：リーダー M：メンバー

バーの場合、サークル活性度変数はすべて現場力の寄与要因になりうることがわかった。リーダーには役割としてフォロワーとの関係やフォロワー間の関係づくりが期待されているが、リーダーが知覚するサークル成員間の親密度やサークル集団への愛着度と職位・給与への満足度は、リーダーの現場力の向上には期待できない可能性が考えられる。

6. 未然防止と小集団活動の関連

未然防止の現状とサークル活性度について、リーダーとメンバーの間に差があるか確認するために、役割別に未然防止因子とサークル活性度変数の分布を求めた。それらの得点分布を図3に示す。

図3より、リーダーとメンバーの間で評価得点に差は見られなかった。また、リーダーとメンバーの両者とも、未然防止因子およびサークル活性度変数の評価得点は平均的であることがわかった。

次に、未然防止とサークル活性度との関連性について、リーダーとメンバーの間に差があるか確認するために、役割別に相関分析を行った。結果を表8に

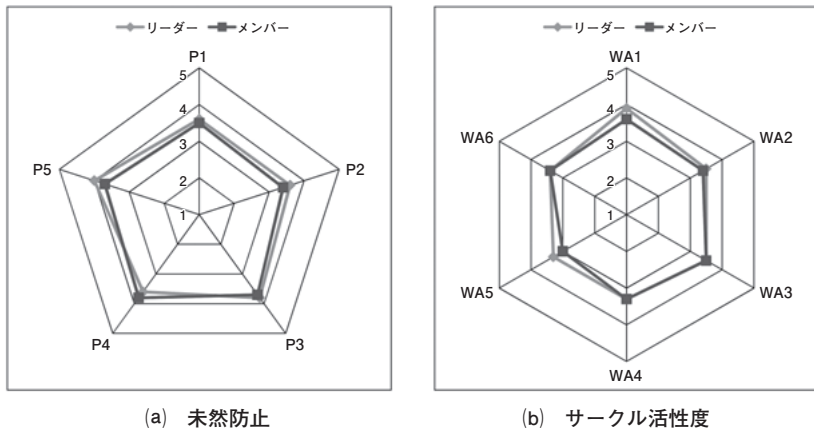


図3 未然防止とサークル活性度の役割別得点分布

示す。

表8より、リーダーには相関が認められ、メンバーには相関が認められなかった組み合わせとして、「P4：報連相」と「WA2：満足度」、「P4：報連相」と「WA3：凝集性」、「P4：報連相」と「WA4：規範」がある。逆に、リーダーには相関が認められず、メンバーには相関が認められた組み合わせとして、「P3：標準化」と「WA1：モチベーション」、「P3：標準化」と「WA6：上司との関係」、「P5：遂行能力」と「WA3：凝集性」、「P5：遂行能力」と「WA5：自主性」、「P5：遂行能力」と「WA6：上司との関係」がある。リーダーは満足度と凝集性と規範の程度を高めることによって、未然防止の報告・連絡体制

表8 役割別に層別したときの未然防止とサークル活性度の関連性

		WA1	WA2	WA3	WA4	WA5	WA6
P1	L	.309 **	.500 **	.249 *	.314 **	.305 **	.429 **
	M	.259 **	.347 **	.309 **	.306 **	.338 **	.505 **
P2	L	.397 **	.370 **	.242 *	.310 **	.359 **	.203 *
	M	.417 **	.355 **	.264 **	.206 *	.350 **	.242 **
P3	L	.128	.217 *	.308 **	.089	.229 *	.193
	M	.247 **	.235 **	.253 **	.181	.343 **	.345 **
P4	L	.133	.265 **	.338 **	.322 **	.155	.365 **
	M	.006	.016	-.022	-.035	.041	.180 *
P5	L	.451 **	.268 **	.199	.247 *	.150	.173
	M	.456 **	.293 **	.248 *	.356 **	.308 **	.184 *

値：相関係数 (Kendall のタウ b) **：1%有意 *：5%有意

L：リーダー M：メンバー

P1：全員参加 P2：自己啓発 P3：標準化 P4：報連相 P5：遂行能力

WA1：モチベーション WA2：満足度 WA3：凝集性 WA4：規範 WA5：自主性

WA6：上司との関係

の水準を高めるが、メンバーはモチベーションと上司との関係の程度を高めることによって、未然防止の標準化の水準を高め、かつ凝集性と自主性と上司との関係の程度を高めることによって、未然防止の遂行能力の水準を高める。

なお、未然防止とサークル活性度の関連について、リーダーとメンバーの間で母相関係数に有意差は認められなかった。

表9 役割別に層別したときの未然防止に寄与するサークル活性度要因

		WA1	WA2	WA3	WA4	WA5	WA6	R ^{*2}	F 値
P1	L	.437 4.116 **					.427 4.025 **	.521	29.8 **
	M	.229 2.222 *					.589 5.725 **	.539	39.0 **
P2	L	.398 2.809 **				.265 1.871		.333	14.2 **
	M	.465 4.009 **				.263 2.267 *		.407	23.3 **
P3	L			.418 3.003 **	-.254 -1.642	.306 2.050 *		.204	5.52 **
	M					.222 1.667	.338 2.545 *	.225	10.5 **
P4	L				.216 1.790		.459 3.798 **	.283	11.5 **
	M				-.246 -1.715		.385 2.689 **	.075	3.65 *
P5	L	.745 5.350 **				-.276 -1.980		.356	15.6 **
	M	.465 4.436 **		.313 2.989 **				.423	24.8 **

上段：標準偏回帰係数 中段：t値 R^{*2}：自由度調整済寄与率

**：1%有意 *：5%有意

L：リーダー M：メンバー

最後に、未然防止への寄与が大きいサークル活性度要因を明らかにするために、サークル活性度の測定変数を説明変数、未然防止の測定因子を目的変数とする多重回帰分析を役割別に行った。結果を表9に示す。なお、どの重回帰分析も変数増減法（ $F_{in}=F_{out}=2.0$ ）による変数選択を行った。

表9より、リーダーの場合、サークル活性度変数はすべて未然防止の寄与要因になりうることがわかった。メンバーの場合、サークル活性度の「WA3：凝集性」変数は未然防止に寄与するとはいえないことがわかった。メンバーが知覚するサークル集団への親密度や愛着度は、メンバーの未然防止の水準向上には期待できない可能性が考えられる。なお、層別前の多重回帰分析の結果については、古山ら（2014）の表3より、「WA4：規範」が未然防止に寄与するとはいえないことがわかっている。

7. ま と め

小論では、見える化、現場力、未然防止の3つの組織能力とサークル活性度との関連について、リーダーとメンバーの役割別に差異があるかどうかを実証的に検証した。その結果、リーダーとメンバー間で組織能力とサークル活性度の相関関係の有無に差異があることが確認できた（表2、表5、表8）。また、リーダーとメンバー間で組織能力に寄与する活性度要因に違いがあることがわかった（表4、表7、表9）。以上より、小集団活動による組織能力の形成において、トップマネジメントや管理者はリーダーとフォロワーの役割知覚の影響を考慮し、役割別に支援や促進要件の整備をする必要があると考えられる。

なお、本稿では確認できなかったが、サークル内でリーダーとフォロワー間で組織能力の知覚に差がある場合は、他の役割への配慮や課題が見えないリーダーかフォロワーがいることになる。この場合、リーダーが発揮するリーダーシップとフォロワーが発揮するフォロワーシップの両側面からのアプローチが必要になってくると考えられる。

本稿で実証できた主な仮説は次のとおりである。

- (1) 小集団活動が活性化されている集団では、組織能力の水準も高い。
- (2) サークル活性度と組織能力の関連において、リーダーとフォロワー間に違いがある。
- (3) 役割は小集団活動による組織能力形成を規定する。

これらの成果により、小集団活動のリーダーシップの役割知覚の問題と組織能力形成への課題を、部分的にせよ検証することができたと考ええる。今後の課題として、小集団活動を行う他業種での調査・分析が必要になると考えられる。本論文は特定の製造業を対象に実施した研究結果であり、他の製品製造業にそのまま当てはめることに限界がある。

謝辞

本研究をまとめるにあたり、質問紙調査にご協力頂いた企業の方々と、宮下文彬先生、泉井力先生をはじめ関西大学QCC研究グループの方々にお礼申し上げます。

参 考 文 献

- Bass, B. M. (1985): "*Leadership and Performance beyond Expectations*", Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993): "*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*", Sage Publications.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006): "*Transformational Leadership 2nd ed.*", Lawrence Erlbaum Associates.
- Cartwright, D. & Zander, A. eds. (1953): "*Group Dynamics*", Research and Theory.
- Conger, J. A. & Rabidura, N. K. (1998): "*Charismatic Leadership in Organizations*", Sage Publications.
- Festinger, L. (1950): "Informal social communication", *Psychological review*, Vol. 57, pp. 271-282.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1975): "Determinants of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis", *Human Relations*, Vol. 28, No. 2, pp. 139-154.
- Robbins, S. P. (2005): "*Essentials of Organizational Behavior, 8th Edition*", Pearson Education. (高木晴夫訳『【新版】組織行動のマネジメントー入門から実践へ』ダイヤモンド社, 2009)。
- Schachter, S. (1951): "Deviation, rejection, and communication", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 46, pp. 190-207.

- Wager, L. W. (1965) : "Leadership Style, Hierarchical Influence, and Supervisory Role Obligations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 4, pp. 391-420.
- 石川馨 (1981) : 『日本の品質管理－TQC とは何か』, 日科技連出版社。
- 泉井力・宮下文彬 (2010) : 「第 8 章 リーダーシップ論の役割知覚アプローチ」, 『工業経営における人・組織と技術』, 学文社。
- 遠藤功 (2004) : 『現場力を鍛える「強い現場」をつくる 7 つの条件』, 東洋経済新報社。
- 遠藤功 (2005) : 『見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み』, 東洋経済新報社。
- 久保田洋志 (2002) : 「組織力 (コア技術・スピード・活力)」, 『クオリティマネジメント』, Vol. 53, No. 10, pp. 52-56。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) : 『組織論 [補訂版]』, 有斐閣。
- 慶応戦略経営研究グループ (2002) : 『「組織力」の経営』, 中央経済社。
- 榊原清則 (2013) : 『経営学入門 (上)』, 日本経済新聞出版社。
- 張彩虹 (2009) : 「QC サークルの移転を通じた組織能力の形成プロセス－在中日系企業の比較事例研究－」, 『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー』, 2009-MMRC-276。
- 中條武志 (2010) : 『人に起因するトラブル・事故の未然防止と RCA 未然防止の視点からマネジメントを見直す』, 日本規格協会。
- 長町三生 (1987) : 『QC サークルの心理学』, 海文堂。
- 浜田陽子・庄司正実 (2015) : 「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究動向」, 『目白大学心理学研究』, Vol. 11, pp. 83-98。
- 日野健太 (2006) : 「リーダーシップのコンティンジェンシー理論におけるフォロワーの再考－状況から認識主体へ－」, 『駒大経営研究』, Vol. 38, pp. 19-60。
- 藤本隆宏 (1997) : 『生産システムの進化論 トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』, 有斐閣。
- 古田興司・平井孝志 (2005) : 『組織力を高める』, 東洋経済新報社。
- 古山滋人・宮下文彬・泉井力 (2012) : 「小集団活動における見える化と職場活性化の関係」, 『工業経営研究』, Vol. 26, pp. 84-90。
- 古山滋人・宮下文彬・泉井力 (2013) : 「見える化と現場力の関係」, 『工業経営研究』, Vol. 27, pp. 46-54。
- 古山滋人・宮下文彬・泉井力 (2014) : 「トラブル・事故の未然防止活動と小集団活動との関係」, 『工業経営研究』, Vol. 28, pp. 88-94。
- 由井浩 (2008) : 「組織力・職場力・現場力に関する試論」, 『品質』, Vol. 38, No. 3, pp. 292-297。