The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	フレッド・E. フィードラー : 人と業績
Author(s)	白樫, 三四郎
Citation	大阪大学人間科学部紀要. 1994, 20, p. 71-106
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/11366
rights	
Note	

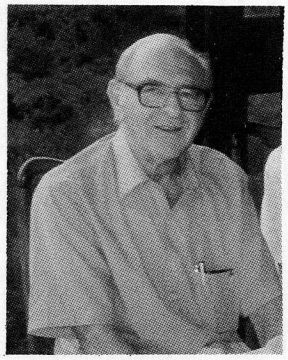
The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

フレッド・E．フィードラー：人と業績

白樫　三四郎[1)]



Fred E. Fiedler

フィードラー博士のサインと写真（筆者撮影，1990年７月）

1．はじめに

リーダーシップ研究の第一人者として知られるフレッド・E·フィードラー（Fred Edward Fiedler）は1993年度かぎりでアメリカ、シアトルのワシントン大学を退職する。彼はこれまでによく知られた８冊の本を著し（本稿101頁参照のこと）、また執筆した論文の数は180編に上る。「Fiedler（1964）によってリーダーシップ研究のパラダイム・シフトがもたらされた」「リーダーシップ研究は Fiedler（1964）を境目にそれ以前とそれ以後とに２分割される」あるいは

---

1) 長年にわたって研究面でご指導下さったフレッド・E.フィードラー博士に心から感謝する。本稿を準備するに当たり、同博士からいただいた自叙伝（Fiedler, 1992）は特に有益であった。

「Fiedler（1964）によってそれ以前のリーダーシップ研究は一挙に古くさいものになってしまった」（いずれもChemers & Ayman, 1993参照）などと言われる。本稿ではフィードラーの経歴と研究を通して、偉大な1人の研究者がいかに生まれ、育ち、研究の道に進み、現在に至ったかをたどり、さらに彼の研究に含まれる諸問題をも併せて検討する。

フィードラーはシカゴ大学助手・講師（1949-1951）、イリノイ大学講師・助教授・教授・集団効果性研究室研究室室長（1951-1969）を経て、1969年シアトルのワシントン大学教授に就任、同大学心理学部組織研究室室長として研究・教育に当たってきた。フィードラーの名前は"*Who's Who in America*"（1988-89年版以降）にも掲載されており、社会一般にもよく知られていることが分かる。

フィードラーは1958-59年にオランダのアムステルダム市立大学にフルブライト研究員及び客員教授として滞在し、また1963-64年にはベルギーのルーバン大学においてフォード財団研究員及び客員教授として研究・教育に当たっている（フィードラーの履歴については1990年7月に本人が執筆した資料、自叙伝〔Fiedler, 1992〕、及び上記"*Who's Who in America*"〔1992-93〕などを主として参照した）。また1969年にはイリノイ大学上級研究所メンバー（Associate Member of the University of Illinois's Institute for Advanced Studies）に指名され、さらに1986年にはオックスフォード大学テンプルトン校の客員教授、1988-89年にはアメリカ陸軍研究所において心理学者としては最初のS.L.A. マーシャル・チェア（客員研究員）をそれぞれ務めている。

フィードラーは1953年にアメリカ人事・指導協会からすぐれた研究業績の故に表彰（The Oustanding Research Award）を受けており、また1960年には同協会から名誉賞（The Honorable Award）を受けている。1971年にはアメリカ心理学会相談部会から研究賞（The Research Award）を、そして1979年には同学会軍事心理学部門研究賞（The Outstanding Scientific Contribution to Military Psychology）を受賞している。さらに1978年にはリーダーシップ研究における貢献により、ストッディル賞（The Ralph M. Stogdill Award for Distinguished Contributions to Leadership:本賞はリーダーシップ研究の大先達であるオハイオ州立大学名誉教授Dr. Ralph M. Stogdill〔1905-1978〕を讃えて1976年に第1回目がStogdill博士ご本人に贈られ、第2回目が1978年にフィードラーに与えられた：Hunt, Seharan, & Schriesheim, 1982参照）を受けている。また、1978年には心理学の専門論文において最もひんぱんに引用された100人の心理学者の中に含まれている（Endler, Rushton, & Roediger, 1978）。1985年にはジョージア大学200周年記念講演会講師（The Distinguished Bicentennial Lecturer）に選ばれている。現在、アメリカ心理学会及びアメリカ経営学会の特別会員（fellow）であり、1990年から国際応用心理学会組織心理学部会長（The President of Organizational Psychology Division, International Association for Applied Psychology）を務めている。またアメリカ経営学会職業心理学部会長（The President of Occupational Psychology Division, American Academy of Management）に選出されている。

このようなすぐれたキャリアおよび業績を讃えて、フィードラーのリーダーシップ研究40年を記念するシンポジウムが1991年2月にアメリカ、カリフォルニア州　クレアモント・マッケナ大学において開催され、リーダーシップ、組織行動、比較文化心理学各分野の当代一流の専門家が集まった。このシンポジウムの記録は Chemers & Ayman (1993) によって1冊の本にまとめられている。

2．生い立ち

フィードラーは上述の自叙伝に「プレッツエル型宇宙における生涯」という題をつけている。「プレッツエル」(pretzel) とは「ふつう結び目状または棒状の、外側に塩のついたかりかりした乾性ビスケット」(小学館ランダムハウス英和大辞典　第3巻、1974年) のことである。フィードラーが自分の人生をなぜこのように表現したかは、以下に述べる彼の生涯を知ることによって容易に納得できよう。心理学的測定尺度の内的一貫性を示す指標として今日しばしば用いられる α 係数を導き出したことで知られるクローンバック (Lee J. Cronbach, 1916－) は「われわれは直線型よりもむしろプレッツエル型の宇宙に生きている」と述べたことがある (Fiedler, 1992)。

フィードラーは1922年7月13日 (木) にオーストリァのウィーンで、裁縫用品及び手織物の販売店を経営する、ユダヤ人の両親 (父 Victor、母 Hilda Schallinger) の1人っ子として生まれる。第1次大戦 (1914–1918) 直後のウィーンには精神分析の Sigmund Freud (1856–1939)、Alfred Adler (1870–1937)、Carl Gustav Jung (1875–1961)、あるいは哲学者 Ludwig Wittgenstein (1889–1951) と彼のグループ、音楽家 Gustav Mahler (1860–1911)、Franz Lehar (1870–1948)、Richard Strauss (1864–1945)、作家 Franz Werfel (1890–1945)、あるいは建築家 Walter Gropius (1883–1969) といった人々が活躍していた。このような文化的環境のためか、フィードラーの両親もきわめて多趣味で、家にはたくさんの蔵書があった。父親は素人画家であり、また歴史小説も書いた。母方の大叔父は当時既に有名な建築家で、ウィーンのブリストル・ホテル及び帝国ホテルの設計者として知られていたが、フィードラー家と彼らとの接触はそれほど深いものではなかった。これらのことからフィードラーは小さい頃からかなり恵まれた文化的環境にあったと言えるであろう。

やがてフィードラーは小学校に通い始めるが、クラスで一番背が小さいこと、及びユダヤ人であることからつねに級友からいじめられ、彼にとって学校は楽しいものではなかった。両親は将来自分たちの店をフィードラーに継いでほしいと考えていたが、フィードラー自身は早くも11歳か12歳頃には既に心理学が人間に関する学問であることを知って、将来は心理学者になりたいと考えていた。10歳のとき難関として知られる実科ギムナジウム (Real-Gymnasium) の入試に合格し、周囲を驚かせる。しかし、ここでの成績はひどくふるわなかった。ある年の

成績は体育のみがAであとはすべてCとDの間、自在画（free-hand drawing）にいたってはFであった。後年フィードラーはこの学校を再訪しているが、応対にでた職員は当時のフィードラーの成績記録を手に、在学中このようなひどい成績を修めた生徒が後年アメリカの大学教授になっているという事実に驚くばかりであった。

実科ギムナジウムに4年間在学したのち、両親はフィードラーを私学へ転校させる。この前後からドイツでは Adolf Hitler（1889–1945）が政権をとり、ユダヤ人であるフィードラー一家にとってウイーンで暮らすことがしだいに困難になってくる。それ以前からフィードラーはアメリカに住む遠い親類に手紙を出して渡米の希望を伝えている。ついに1938年3月 Hitlerがオーストリアを併合すると、上海（当時ビザなしで入国できた数少ない地域）に向かう両親と分かれて単身渡米の道を選ぶ。フィードラーが16歳になる直前のことである。このとき以降10年間フィードラーは両親と会っていない。

アメリカではインディアナ州サウス・ベンド（シカゴの東約100キロ）の親類に引き取られるが、約1年後この親類はフィードラー1人を残してフロリダ州へ移住してしまう。これ以来フィードラーはまったく自力で生きていかざるを得なくなる。インディアナ州では18歳まで通学しなければならない法律があることを知り、アルバイトをしながら学校に通う（自叙伝中、英語で悩んだという記述はまったく現れない。フィードラーのじか話として「ドイツ語を話すことは忘れてしまったが、今でも人が話すドイツ語は聞き取れるし、読むことには不自由しない」由）。2年後の1940年にサウス・ベンドのこの中学校（4年制）を卒業するが、よい仕事につけるわけではない。集金係、自動車修理、会計係、男性用シャツ販売、ポップコーン立ち売り、トラックの運転・修理など21種類もの仕事を転々とする。最後にミシガン州ブカナン（シカゴの東約120キロ）の水力発電所操作係に落ち着く。

1942年にミシガン州カラマズー（デトロイトの西約200キロ）のウエスタン・ミシガン教育大学（現在のウエスタン・ミシガン大学）の Summer sessionを受講し、それほどの困難なしに28単位を取得する。シカゴ大学入学を志望するも、ここで徴兵される。一定期間の訓練後ヨーロッパへ派遣される。やがて第2次大戦（1939–1945）終結。1945年11月除隊してシカゴへ戻る。当時のシカゴ大学はシラバス（講義細目）や指定図書を読んで、最終試験に合格すれば単位取得が可能という制度があった。このおかげでフィードラーは学部課程の授業にまったく出席することなく、1946年1月には（シカゴ大学）大学院の授業を受講し始めることになる。またこの年（1946年）4月14日（土）に Judith Joseph と結婚する。現在のフィードラー夫人である。二人の間には4人の子どもがいる。

3．シカゴ大学時代

フィードラーはこのようにしてシカゴ大学（Univesity of Chicago）大学院で子ども時代か

らの夢であった心理学者としての道を歩き始める。大学院の授業を履修しながら、同時に帰還兵病院センターで2年間の臨床心理学の訓練も受け始める。じか話として「学部課程をとばして大学院に進学したため、特に大学院の初めの頃の成績はあまりよくなかった」とのことである。しかし一方キャンパスでの生活ではかなり積極的な行動を示す。すなわち、学生自治会規約の原案を作成し、同自治会の最初の役員投票を実現したりする。大学院では Carl Rogers（1902-1987:来談者中心療法ないし非指示的療法の創始者）の指導を受け、修士論文〔Fiedler,1949〕を完成させる。フィードラーは来談者中心療法の技法を学ぶ傍ら2年間の精神分析をも受ける。自叙伝の中でフィードラーは個人的理由により精神分析を受けると書いているが、彼が生まれ育ったウイーンにおいて当時 Freud、Adler、Jung などが活躍していたことが関係しているかも知れない。

治療関係の研究

フィードラーはこうして各派のカウンセリング技法を学ぶうちに、来談者中心療法（あるいは非指示的療法）は Rogers らが主張するほどには精神分析学派（正当派）やアドラー派と相違していないのではないかと考えるようになる。これを実証するため、この3つの学派に属するエキスパートと非エキスパート両群のカウンセラーが担当するカウンセリング場面を録音テープにとり、これを比較分析するという研究計画を立案する。この研究計画は6名からなる論文委員会で議論のうえ、やっとのことで承認される。この委員会の委員長は James G. Miller（1940年代末に「行動科学」ということばを初めて使用した心理学者）で、Rogers も委員の1人であった。実際の研究では精神分析学派及び非指示的療法派ではエキスパート、非エキスパートのカウンセラー各2名、そしてアドラー派では両群各1名のカウンセラーが担当するカウンセリング過程が分析の対象となった。ここで、非指示的療法のエキスパートのカウンセラーのうち1名は Rogers自身である。

分析の対象となったのは比較的初期のカウンセリング場面であり、来談者は20歳ないし45歳で、精神病、脳症、精神病質者、精神薄弱者などは含まれない。これらのカウンセリング過程テープ（全部で10本）は4人の評定者（精神分析的療法または非指示的療法あるいはその両者の訓練を受けている心理学者）によって評定された。以下に示す各項目がそのカウンセリング・テープに「最もよく当てはまる」から「最も当てはまらない」まで7段階評定するように要請された。

- セラピストは患者とラポートをつくることができない。
- セラピストはつねに患者の感情をよくとらえている。
- セラピストは患者に対して非常な優越感をもっている。

各カウンセラー相互の評定間の相関を算出すると、エキスパート相互の相関は異なる派の間で.25～ .74であるのに対し、各派内のエキスパートと非エキスパート間の相関は −.39～ .44に

とどまった。すなわち、具体的なカウンセリング過程は精神分析派、アドラー派、非指示派という学派の相違よりも、むしろカウンセラーとしてのエキスパートの程度による相違の方がより大きかったのである。この研究は Fiedler（1950）としてまとめられるが、かなりの論議をよび、今に至るもフィードラーの数多くの論文の中でよく引用されるものの１つである。筆者には本論文に後の研究において示される研究者としての独創性が既によく現れているように思われる。当論文は日本語にも翻訳され、わが国の臨床心理学者の間でもよく知られている。フィードラーはこの論文で博士号を取得（1949年12月）している。大学院入学以来わずか３年11カ月という非常に短い期間（途中１回の summer session を含めて）で博士号を得たことになり、そのことをフィードラーは誇りにしている。

フィードラーはやがてカウンセラーとしての有能さの測定に関心をもつに至る。その１つは Fiedler（1951）としてまとめられている。この研究では、４年間のスーパービジョンに基づくスーパーバイザーの評定によってカウンセラーとしての有能さのレベルが互いに異なるとされた22名のカウンセラーが対象に選ばれた。これらカウンセラーは自分自身及び担当する特定の来談者のパーソナリティについて評定することが要請された。評定に際してはマレーのパーソナリティ記述76項目が用いられ、それら各項目が「最もよく当てはまる」から「最も当てはまらない」まで７段階で評定することが要請された。しかもその評定は（a）カウンセラーのパーソナリティに関する自己評定と（b）特定来談者がそのパーソナリティについて評定するであろうと（カウンセラーが）行う推定とについてなされた。フィードラーはこの両者の類似度を「仮定された類似性」（Assumed Similarity）とよんだ。本研究においてこの「仮定された類似性」（現実にカウンセラーと来談者のパーソナリティがどの程度類似しているかに関係なく、カウンセラーが自己のパーソナリティと来談者のそれとがどの程度類似しているであろうかと類推する程度）と（スーパーバイザーの評定による）カウンセラーとしての有能さとの間に統計的に有意な順位相関（$rho = .59$, $n=22, p<.01$）が見いだされた。すなわち、自己のパーソナリティと来談者のそれとが類似していると推定するカウンセラーほど、カウンセラーとしてより有能である傾向が示唆されたのである。言い換えれば腕のよい治療者は自己と来談者とのパーソナリティが相互に類似していると推定する傾向にあると考えられる。この「仮定された類似性」という概念は後に彼のリーダーシップ研究において用いられるリーダーシップ・スタイルの指標と深い関係を有する。フィードラーはやがてカウンセラー／来談者の対人関係の分析から、しだいにより一般的な対人関係の分析に目を転ずるようになる。その第一歩はフラタニティーにおける研究である。

フラタニティにおける研究

フィードラーほか（Fiedler, Warrington, & Blaisdell, 1952）はイリノイ大学のフラタニティ（主として協力して友情を深め福利を増進することを目的とする男子学生の地方または全国的組織：小学館ラ

ンダムハウス英和大辞典　1974　参照）の1つ Phi Kappa Psiにおける対人関係を新たな視点から分析した。被験者は26名。パーソナリティの評定はマレーのパーソナリティ記述リスト76項目について「最もよく当てはまる」から「まったく当てはまらない」まで7段階に（しかもそれらが1, 5, 12, 20, 20, 12, 5, 1の度数に分かれるように）区分することが要請された。しかも、①自分自身のパーソナリティ ② フラタニティ内で最も好ましい友人（the best-liked fellow）が自己のパーソナリティについて評定するであろう結果についての被験者による推測 ③ フラタニティ内で最も好きではない成員（the least-liked fellow）が自己のパーソナリティについて評定するであろう結果についての被験者による推測、の以上3種の評定を求めた（実際の実験においては4種の評定が要請されているが、ここでの説明に関する事項に限定している）。本研究の結果、上記①と②の相関の中央値が .240 であるのに対し、①と③との相関の中央値は .025 で両者の間の差は統計的に有意であった。すなわち、一般に最も好きでない相手のパーソナリティよりも、最も好きな集団成員のパーソナリティを自分のパーソナリティにより類似していると認知する傾向が示唆されたのである。ここでは上述の Fiedler（1951）同様「仮定された類似性」が扱われているのである。

4．イリノイ大学時代

フィードラーは1951年に Lee Cronbach（上記2．生い立ちの項参照）の招きによりイリノイ大学教育学部講師（Research Assistant Professor of Education at University of Illinois）に就任する。フィードラーはイリノイ大学に着任する以前に数カ月間ずつ4回にわたりテキサス州ランドルフ空軍基地の戦闘部隊研究所に滞在している。ここにおいて Leonard Berkowitz（後に攻撃性の研究や *Advances in Experimental Social Psychology* シリーズの編者として知られるようになる）や William Haythorn（後に Carter, Haythorn, Shriver, & Lanzetta〔1951〕や Haythorn〔1956〕で知られるリーダーシップ研究の専門家）と知り合う。イリノイ大学就任1年後フィードラーは心理学部に移り、やがて集団効果性研究室（The Group Effectiveness Research Laboratory）を創設する。ここにはその後大勢の有力な研究者が集まり、さまざまな形で共同研究が活発に行われた。その中には Terence R. Mitchell（後にシアトルのワシントン大学経営学部教授）、Martin M. Chemers（フィードラー理論の最も有力な後継者；後にユタ大学心理学部教授を経て、カリフォルニア州のクレアモント・マッケナ大学心理学部リーダーシップ及び組織心理学ヘンリー・クラビス教授）、Charles Osgood（有名なセマンティック・ディファレンシアル測定法の創始者）、Martin Fishbein（態度研究）、Gordon O'Brien（役割－構造モデルの提唱、リーダーシップ研究；後にオーストラリア、フラインダース大学心理学部教授）などが含まれる。比較文化心理学の領域で高名な Harry C. Triandis はある時期この研究室の副室長としてフィードラーを助けている。

異文化適応訓練に関する研究

ある地域の文化の基本的概念、態度、役割期待、習慣、価値観などを別の文化の成員たちにふれさせることを意図して設計された計画的な学習経験のシステムのことを異文化適応訓練（Cultural assimilator; L.M. Stolurow によって創始された）という。これまでにイラン、ホンデュラス、タイ、ギリシャなどアメリカと異なる国・地域で生活するアメリカ人のために、この「異文化適応訓練法」が開発されている。これは訓練を受ける対象者に次のような事例を読ませて、以下に示される複数の選択肢のうち最も正しいと思われるものを選ばせるのである。

（例）「アテネにおいて、（アメリカ人）学校教師のシャロン・ハットフィールドはただちょっと知り合っただけのギリシャ人たちからいろいろ質問を受けて驚いた。彼らは彼女がアパートから出入りするときには決って『どこに行くの』とか『どこに行ってきたの』などと尋ねる。ギリシャ人はたいへん失礼だと彼女は考える。これに関して、ギリシャ人はなぜこのような個人的質問をするのであろうか。」

1．シャロンは気が付いていないけれども、ギリシャではたまたま知り合ったばかりの人も友人と同じように振舞うのである。
2．ギリシャ人はシャロンがギリシャ正教の教会に所属しているか否かをはっきりさせるためにこのような質問をしたのである。
3．ギリシャ人にとってシャロンのような生き方は幸せではない。したがって彼らはシャロンの習慣を変えさせようとしているのである。
4．ギリシャでは女性に対してこのような質問をすることはまったく適切なことである。ただし男性に対してはそうではない。

この場合〔1〕が正解である。それぞれ選ばれた選択肢ごとに次に読むべき箇所が指定されており、順次指示通り進めることにより（75-100個程度の設問）、これまで体験したことのない地域の文化・人々への行動への理解が深まるとされる。Fiedler, Mitchell, & Triandis(1971)はこの訓練法の妥当性を実験室実験及び現場調査で検討している。実験室実験では27名のアメリカ人予備将校訓練隊候補者（ROTC）が被験者。うち半数は実験群で上述の訓練を受講し、残りの半数の対照群はアラブの地理についての学習を行った。アメリカ人（被験者）2人とアラブ人（イリノイ大学アラブ学生会の男子会員）1人からなる小集団に3種類の課題解決が課せられた。実験群と対照群について集団業績に有意差は見いだされなかったが、仮説を支持する方向であった。また実験後に記入されたリーダー／成員関係に関する調査項目については11個のうち9個が仮説支持の方向にあり（実験群の方がより好意的）、うち1個は5％レベルで、また1個は1％レベルで有意であった。またホンデュラスやグゥテマラに小集団でポリオワクチンやジフテリヤ予防注射のためにボランティア活動として派遣されるアメリカ人ティーン・エィジャーに対し、実験群（上述の訓練実施、119名）と対照群（通常の地域・文化訓練、146名）とが構成された。3週間の現地での活動終了時点で各地区のボランティア活動スタッフ及

び地区責任者、さらにボランティア自身による評定が得られた。その結果、実験群は対照群よりも現地における活動ならびに適応度が高いことが見いだされた。

現在、多くの日本人が世界各地に住み、各国の人々と一緒に仕事をし、子どもたちも現地の学校に通学している。また日本国内においても多くの外国人が生活し、日本人は仕事、生活を通して彼らと日常接している。このような時代にあって日本人のための異文化適応訓練が必要とされる。南・高根（1983）はタイ派遣日本人企業職員用カルチュラル・アシミレーターを試作している。

条件即応モデル

おそらくフィードラーのこれまでの研究において最も重要なものがリーダーシップ効果性の条件即応モデル（Contingency model）に関するものであろう。Fiedler（1964）のこの理論モデルにより、リーダーシップ研究のパラダイム・シフトがもたらされたと言われる（本稿の冒頭部分参照）。この一連の研究で最初に行われたのはアメリカの高等学校バスケットボール・ティームを対象とするものであった（Fiedler, 1954）。各ティームは9名ないし18名のメンバーから構成されていた。この研究ではまずソシオメトリー調査によって各ティームのインフォーマル・リーダーが明らかにされた。インフォーマル・リーダーの対人認知指標は「仕事相手として最も好ましい人物」（Most Preferred Coworker）と「仕事相手として最も苦手とする人物「（Least Peferred Coworker）のそれぞれのパーソナリティに対する記述が「楽しい－楽しくない」「友好的－非友好的」「受容的－拒否的」などのセマンティック・ディファレンシアル尺度（8段階評定）で記述することが要請された。その結果各ティームの非公式リーダーがこの両者のパーソナリティを互いに類似していないと認知する傾向が強いほど（すなわち、反対の者の間の想定された類似性 ASo〔Assumed Smilarity between Opposites〕が低いほど）、ティームの勝率は高いという結果が得られた。ついで行われた高等学校バスケットボール・ティーム及び大学生の土地測量実習ティームについてもこれと類似の結果が得られた。これがフィードラーによるリーダーシップ研究の始まりであった。

しかしながら、アメリカ空軍の B-29 攻撃隊乗組員を対象とする研究（Fiedler, 1955）ではリーダーの対人認知傾向（ASo）と集団効果性との間に上述のような一義的な相関関係は認められず、むしろその相関関係はリーダーである機長とキーマン（パイロット、航空士、レーダー監視員、爆撃士など、集団内で重要な役割を担当する成員）との対人関係がよいか否かによって左右されるという結果が示唆された。陸軍戦車部隊についてもこれと類似の結果（Fiedler,1955）が得られた。ある夏フィードラー夫妻は手動式計算機を用いて1,000個以上の順位相関係数を算出するという羽目に陥る。研究のこの段階においてデータは複雑な様相を呈し始める。これらのデータの不統一性を目にしてある人々がフィードラーの周囲から離れていくということもあった。フィードラーはくじけることなく、不屈の努力をさらに継続する。

採点記入欄

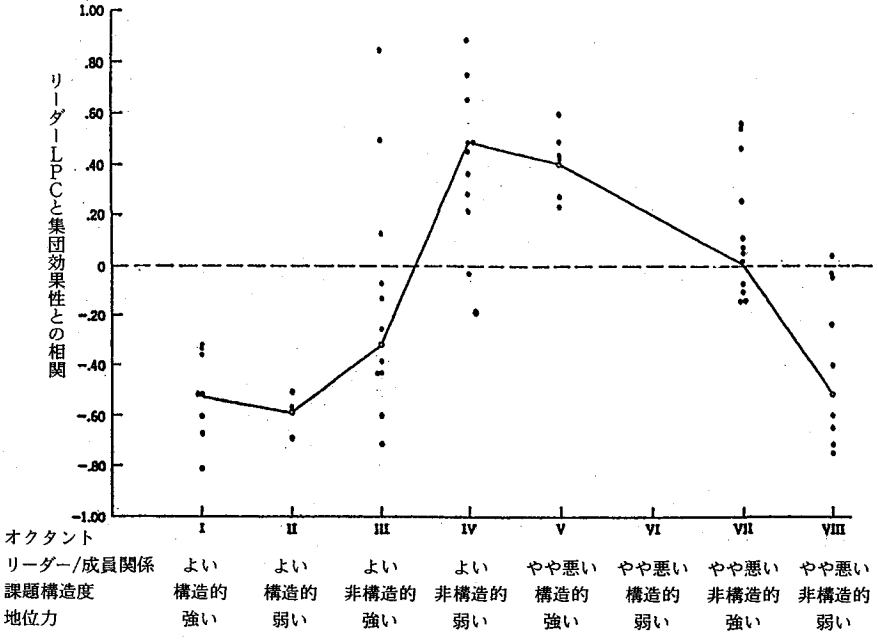
楽しい	―:―:―:―:―:―:―:― 8 7 6 5 4 3 2 1	楽しくない	―
友好的	―:―:―:―:―:―:―:― 8 7 6 5 4 3 2 1	非友好的	―
拒否的	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	受容的	―
緊張	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	リラックス	―
疎遠	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	親密	―
冷たい	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	暖かい	―
支持的	―:―:―:―:―:―:―:― 8 7 6 5 4 3 2 1	敵対的	―
退屈	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	面白い	―
口論好き	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	協調的	―
陰気	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	陽気	―
解放的	―:―:―:―:―:―:―:― 8 7 6 5 4 3 2 1	閉鎖的	―
裏表がある	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	忠実な	―
信頼できない	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	信頼できる	―
思いやりがある	―:―:―:―:―:―:―:― 8 7 6 5 4 3 2 1	思いやりがない	―
きたない（卑劣）	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	きれい（立派）	―
感じがよい	―:―:―:―:―:―:―:― 8 7 6 5 4 3 2 1	感じがわるい	―
誠実でない	―:―:―:―:―:―:―:― 1 2 3 4 5 6 7 8	誠実な	―
親切な	―:―:―:―:―:―:―:― 8 7 6 5 4 3 2 1	不親切な	―

第1図　LPC 測定尺度（Fiedler & Chemers 1984）

しだいにリーダーの対人認知指標として、上のように2人の相対立する人物のパーソナリティ記述の差を求める、従来の方式から「これまで経験した多くの仕事仲間のうち、一緒に仕事をすることが最も困難な相手（Least Preferred Coworker）」についてのパーソナリティ記述のみを「愉快な一不愉快な」「友好的一非友好的」「受容的一拒否的」など8段階、18項目のセマンティック・ディファレンシアル尺度によって測定する方式へと統一されるようになってきた（Fiedler, 1962：第1図参照）。この評定の合計得点（高いほど好意的評定）を LPC 得点とよぶ。ここで最も苦手とする仕事仲間を高く（好意的に）記述する人物を「高 LPC」、また逆にこのような相手を低く（非好意的に）記述する人物を「低 LPC」とよぶ。LPC 得点の解釈については後述する。

フィードラーの一連の研究ではつねにリーダーの LPC 得点と集団効果性との順位相関係数が用いられる。しかしながら、1950年代の後半から 1960年代の前半にかけて得られたデータのパターンは複雑で、リーダーや集団がおかれている状況によって複雑に異なる様相を呈していた。1958-59年にフィードラーはオランダのアムステルダム市立大学に滞在する（上記参照）。オランダはカトリック派とカルヴィン派が宗教的に対立し、ときにきわめて深刻な葛藤（かっとう）が現れる。フィードラーはオランダの研究者の協力を得つつ、これらの要因を巧みに実験条件に取入れながら、オランダの女子大学生を被験者とする実験室実験を試みている（Fiedler,Meuwese, & Oonk, 1961）。オランダから帰国して1年ほど経過した頃これまでの研究結果を総合的に説明し得ると思われる、ある種の理論モデル構想が芽生えてくる。イリノイ大学心理学部集団効果性研究室において、さらに実験室実験及び実証的調査によるデータの収集が続行され、データ分析がなされた。その中には催眠を用いた興味ある実験室実験（Fiedler, 1962：白樫による翻訳・紹介がある）も含まれる。ここにも臨床心理学者としてスタートしたフィードラーの経歴の影響が感じられる。この時点での最大の問題はいかなる基準によってリーダーないし集団がおかれている状況を区分するかというものであった。結局 Fiedler（1964）は① リーダー／成員関係（リーダーが成員によって情緒的に支持されているか否か）② 課題構造度（リーダーが直面している課題がどの程度明確で、基準化・標準化されているか）③ 地位力（リーダーに与えられている権限の度合）の3つの要因を総合することによって、リーダーが集団成員をどの程度コントロールし、影響力を行使し得るか、その程度をあらわす指標を構成するという着想に至る。この影響力の程度をフィードラーはリーダー状況統制力（situational control）とよんだ。第2図横軸に示す通り、リーダー／成員関係がよく、課題構造度が高く、地位力も高いという条件がすべて満たされた場合（これを「オクタント1」とよぶ）リーダーの状況統制力は最も高く、逆にリーダー／成員関係がわるく、課題構造度が低く、地位力も低いという条件（これを「オクタント8」とよぶ）では、リーダーの状況統制力は最も低いと考えられる。この両者の間にオクタント2-7がそれぞれ配置されることになる。この手続きによって様々な集団課題状況をオクタント1からオクタント8までリーダー状況統制力の大きさの

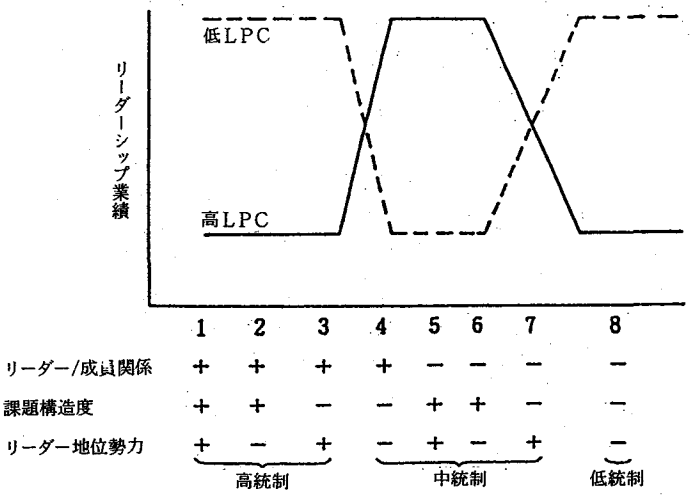
順に並べることが可能となる。フィードラーは1951-64年の間に得られたデータ（共同研究者によるものを含めて）を集約して、そこに1つの規則性を発見した。この中には高等学校バスケットボール・ティーム研究、B-29爆撃機搭乗員研究、オランダの女子大学生実験、催眠研究などさまざまな実験室実験及び実証研究データが含まれる。



第2図　リーダーシップ効果性の条件即応モデル（Fiedler 1967）

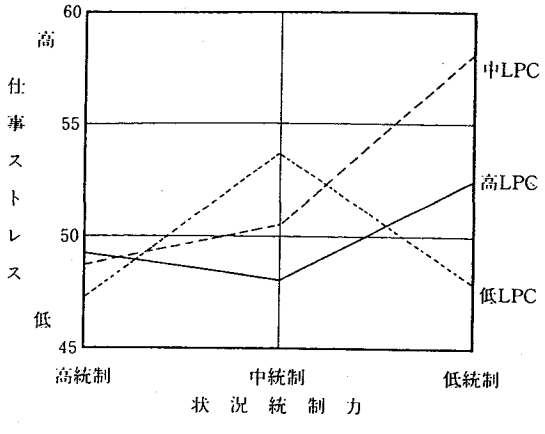
第2図の横軸は上述の通り、オクタント1からオクタント8までリーダーの状況統制力の高いものから順次低いものへと並べた8個の集団・課題状況である。縦軸はリーダーの LPC 得点と集団効果性の順位相関係数で、グラフ中の小さい点が具体的な研究で見いだされた相関係数である。オクタント1では −.33 から −.81 まで8個の相関が得られ、オクタント8では .03 から −.72 まで12個の相関が得られている。オクタント6に該当するデータは 1964年までは得られていない。各オクタントの相関の中央値をつないで得られたものがここに示すグラフである。このグラフに着目すると、オクタント1からオクタント3（これをフィードラーは「高統制」状況とよぶ）では（リーダーの LPC 得点と集団効果性との）相関はマイナスで、オクタント4からオクタント7（「中統制」状況）では相関はプラス、そしてオクタント8（「低統制」状況）では相関はマイナスとなることが示唆される。言い換えれば高統制及び低統制状況では高 LPC リーダーよりも低 LPC リーダーの方が集団効果性をより高めるが、中統制状況においては逆に低 LPC リーダーよりも高 LPC リーダーが集団効果性をより高める可能性が大と言える。より簡略な形にしたものが第3図である（フィードラーのモデルではオクタント7における相関の中央値は .05 でプラスであるから、ここでは高 LPC リーダーのデータが低 LPC リー

ダーより高い位置に表示されるべきである。それにもかかわらず Fiedler〔1978〕ではこのように図示されている)。 つまり効果的なリーダーシップ・スタイルはすべての状況を通して一定のものではなく、リーダーないし集団がおかれている状況要因によってシステマティックに変化するものである。これがフィードラーのいう「リーダーシップ効果性の条件即応モデル」である。



第3図　より簡略化されたフィードラーのリーダーシップ効果性の条件即応モデル（Fiedler 1978）

Chemers, Hays, Rhodewalt, & Wysocki (1985) はアメリカの大学の管理・監督者の職務ストレスが彼らの LPC と状況統制力の2要因によって規定され、しかもそれはこのフィードラーの条件即応モデルをちょうど裏返したようなパターンになることを見いだした。Shirakashi (1988)・白樫 (1991) はわが国の官庁・民間企業の管理・監督者（取締役から第1線監督者まで）336名について、これときわめて類似した結果を見いだしている（第4図参照)。本研究

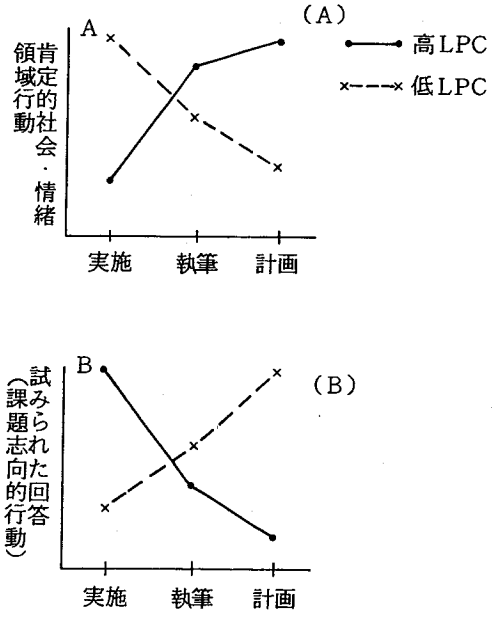


第4図　管理者の LPC，状況統制力，及び仕事ストレス（白樫，1991）

では、高 LPC、低 LPC のほか、平均付近の中 LPC の 3 群に分けられた。第 4 図に示される通り、高 LPC リーダーは低統制と高統制状況において仕事ストレスが高く、低 LPC リーダーは中統制状況においてこの種のストレスが高かった（以上はフィードラーの理論モデルとよく対応している）。また中 LPC リーダーは状況統制力が低下するにつれ、仕事ストレスが高まることが立証された。これらのデータはフィードラーの理論モデルがリーダーの業績のみならず、彼らのストレスをも予想し得ることを示唆している。Fiedler & Chemers (1984) は中 LPCタイプを「社会的独立型」として高 LPC、低 LPC のいずれとも違うパーソナリティ・タイプと考察しているが、これは今後の研究課題でもある。

・LPC 得点の解釈 フィードラーのリーダーシップ効果性の条件即応モデルにおいてリーダーのリーダーシップ・スタイルの指標としての LPC はその解釈をめぐって長い年月にわたる論争がある。ここでは Fiedler (1972a) によって初めて提唱され、今日まで引続き用いられているものを紹介する。フィードラーは LPC を欲求（ないし動機）の階層構造の違いを示すものと考察している。すなわち、高 LPC タイプの人物の基本的（一次的）欲求は「よい対人関係の維持」であり、彼らにとってまず必要なことは集団におけるよい人間関係を保持することである。このため、仕事をいっしょにすることが困難な相手に対しても仕事は仕事として、それ以外の人間的側面はある程度評価できると感じる傾向がある。これにたいし低 LPC タイプの人物の基本的欲求は「すぐれた課題遂行」であり、彼らにとって最も必要なことはいかに効果的に課題を遂行するかに限られる。このため最も重要な課題遂行を妨げるような仕事相手にがまんできず、すべてをネガティブに見てしまうのである。このことから高 LPC は関係動機型、低 LPC は課題動機型と解釈される。ただし、高 LPC タイプの人物がいかなる状況においても対人関係維持的行動のみを行い、また低 LPC タイプの人物が多くの状況で課題遂行的行動のみを行うものではないのである。Shirakashi (1980) はアメリカ人大学生を被験者とする Sample & Wilson (1965) 実験データの再分析から興味ある結果を見いだした。

この実験では小集団で行うネズミの行動の初級心理学実習場面が用いられた。各集団には各 1 名のリーダー（学期当初担当教師から指名された）がいた。課題を課せられたとき、各集団はまず実験を「計画」し、それに基づいて実験を「実施」し、実験データを収集しなければならなかった。最後に得られたデータにより、集団討議を経てリポートを「執筆」する必要があった。時間的経過は「計画」「実施」「執筆」の順であったが、Shirakashi (1980) は課題遂行手順の明確さ（課題構造度）の観点から、課題構造度が最も高いのは「実施」であり、逆に最も構造的でないのは「計画」で、「執筆」はこの両者の中間に位置するものと解釈した。各リーダーの行動は Bales (1950) の相互作用過程分析法の手法を用いて第 3 者である観察者によって観察・記録された。このうち、ここではリーダーの課題遂行的行動（Bales の12個のカテゴリーのうち、カテゴリー 4 〔示唆を与える〕、同 5 〔意見・評価を与える〕及び同 6 〔オリエ



第5図　高・低 LPC リーダーの行動が集団・課題状況の相違によって変化する傾向が（Sample & Wilson 1965 データを筆者〔Shirakashi 1980〕が再分析して見いだした結果）

ンテーション・情報を与える〕）と対人関係維持的行動（Bales のカテゴリーのうち、カテゴリー1〔連帯性を示す〕、同2〔緊張解消を示す〕及び同3〔同意する〕）に関する結果を示す（第5図参照）。ここに示されるように、低 LPC リーダーは「実施」ではあまり課題関連行動を示さないが、「執筆」「計画」となるにつれ、この種の行動を急速に増大させる。また彼らは「実施」ではかなり対人関係維持的行動を示すが、「執筆」「計画」となるにつれ、この種の行動を増加させる。高 LPC リーダーはこれとまったく逆のパターンの行動を示す。すなわち、彼らは「実施」では課題関連行動を比較的多く示すが、「執筆」「計画」となるにつれこの種の行動は急速に減少する。これに対し、彼らは「実施」では対人関係維持的行動をあまり示さないが、「執筆」「計画」となるにつれ、この種の行動を大幅に増やす。つまり構造的課題（状況統制力が高い）場面で高 LPC リーダーは対人関係維持的行動が比較的少なく、むしろ課題遂行的行動が相対的に多い。しかし非構造的課題（状況統制力が低い）場面で彼らの対人維持的行動は増加し、課題遂行的行動は減少する。これと対照的に低 LPC リーダーは課題が構造的（状況統制力が高い）場面では課題遂行的行動は多くないが、むしろ対人関係維持的行動が多い。しかし、課題が非構造的（状況統制力が低い）場面ではむしろ課題遂行的行動が増加し、対人関係維持的行動が減少する。言い換えればリーダーは状況統制力が高い場面では一見そのタイプから連想されるものとは反対の性質の行動をより多く示すが、状況統制力が低くなるにつれ、その人物が本来的に持っていると見なされる特徴に一致した種類の行動をより多く示すようになる。このような再分析は当初私信（Shirakashi, 1970）によりフィードラーに報告され

たが(後に Shirakasi, 1980 として論文になる)、彼はこれを何度となく引用して(Fiedler, 1972a, 1978; Fiedler & Garcia, 1987など)、LPC の解釈に用いている。これと類似の結果は他にも見られる(Fiedler, 1978 ; Fiedler & Garcia, 1987 参照)。

このことから Fiedler (1972a) は Maslow (1954) の欲求階層説を援用しながら LPC を次のように解釈する (Maslow, 1954 によれば人間の欲求は生理的欲求、安全の要求、所属と愛情への要求、承認への要求、自己実現の要求、と5つの階層から構成され、基礎的要求がまず求められ、それがある程度充足された後次のレベルの要求という具合に順次より高い階層の欲求充足が求められると考えられる)。すなわち、高 LPC の人物は高統制状況で、自分が十分コントロールし得る状況では余裕があるため、むしろ2次的な動機である課題遂行を求める。しかし低統制状況になってコントロールが不可能になってくると、もうそれまでのような余裕はなくなり、最も基本的(1次的)動機である対人関係の維持のみを追求するようになる。これと対照的に低 LPC の人物は高統制状況で対人関係維持的行動を割合多く示すが、低統制状況になるにつれ、1次的動機である課題遂行にもっぱら動機づけられる。筆者はこのことを「人は状況が不利になり、追い込まれてくるにつれ、伝家の宝刀を切り抜く(最も得意とする反応で状況を切り開こうとする)」と表現できると考えている。Fiedler (1972) はそれぞれの基本的動機(一次的欲求)に着目しながら高 LPC は「関係動機型」、低 LPC は「課題動機型」と解釈し、これが現在まで続いている。

フィードラーはその後もこの条件即応モデルの妥当性検証研究を勢力的に進める。その中にはベルギー海軍における実験 (Fiedler, 1966) も含まれる。これはフィードラーが1963-64年にフォード財団研究員としてベルギー、ルーバン大学に滞在したときに行われたものである(上記履歴の項参照のこと)。これら諸研究を総合的に集約して Fiedler (1967) *"A thory of leadership"* が出版される。これによってフィードラーの研究者としての知名度はいっそう高まる。

5 ワシントン大学時代

フィードラーは1969年にシアトルのワシントン大学に移る。ここで彼は心理学部教授を務め、同時にビジネス・スクールの管理・組織の非常勤教授を兼務する。ビジネス・スクールにはイリノイ大学時代の Terence Mitcell も教授として着任する。フィードラーは心理学部に「組織研究室」(The Organizational Research Group) を創設し、イリノイ大学時代以来のリーダーシップ研究をさらに展開する。

リーダー・マッチ:新しいリーダーシップ訓練

フィードラーと彼の共同研究者は上述のリーダーシップ効果性の条件即応モデルを多方面に展開していく。その1つはリーダーシップの訓練と経験に関する問題である。これまでは、リー

ダーとしての訓練や経験をつめばつむほどリーダーシップ効果性は向上するということが暗々裏に仮定されてきた。また理想的なリーダーシップ・パターンが想定され、これに近づけることが訓練だと考えられてきた。しかしながら Fiedler (1972b) が郵便局長補佐や警察署パトロール巡査部長を対象に分析したデータによると、訓練期間の長さと組織における業績との相関は対象者の LPC 及び職種によってきわめて異なることが示された。また、Chemers, Rice, & Sundstrom (1975) が大学生を被験者とした実験室実験を試みたところ、本実験直前に与える訓練が集団課題解決にもたらす効果は、リーダーの LPC によってまったく対照的であることが判明した。さらに、カナダの小・中学校校長について分析したデータからは、校長の LPC、経験年数、業績との関係のパターンが小学校と中学校でまったく対照的であることも見いだされた (Fiedler, 1972)。これらのことからリーダーの経験や訓練の効果はそれまで一般に考えられてきたような単純なものではなく、新しい枠組みにたって考え直す必要に迫られることがしだいに明確になってきた。

フィードラーと彼の共同研究者たち (Fiedler, Chemers, & Mahar, 1977; Fiedler & Chemers, 1984) はフィードラーのリーダーシップ効果性の条件即応モデルに基づいた、まったく新しいリーダーシップ訓練を構想し、その妥当性を探ってきた。それは次のような手順に基づいて、対象となるリーダー自らが取り組むものである。

① リーダーは所定の尺度に回答することによって、自分が高 LPC（関係動機型）であるか、それとも低 LPC（課題動機型）であるかを知る。

② リーダーは現実に自分がおかれている状況に関連して、リーダー／成員関係、課題構造度、及び地位力の各所定の尺度に回答し、それらデータを総合して自分の状況統制力が高、中、低のいずれのレベルにあるかを知る。

③ 上の①と②の結果をフィードラーの条件即応モデル（第3図参照）と照合して、自己の LPC が現在の状況統制力との関係で高い効果性を発揮できる可能性の高い組合せ（例えば、高 LPC リーダーで中統制、あるいは低 LPC リーダーで高統制もしくは低統制）にあるか、それともそうでないかについて判定する。

④ もし、高い効果性を発揮する可能性のある場合はそれでよいとし、もしそうでない場合（例えば高 LPC リーダーで高統制ないし低統制、あるいは低 LPC リーダーで中統制）、状況統制力を適当に変化させて、自己の LPC にふさわしい状況にもってゆくため、リーダー／成員関係、課題構造度及び地位力をどのように変化させればよいかについて示唆を与える。

以上の手順をすべてリーダー自身で実行できるようにくふうされたテクストが「リーダー・マッチ」とよばれるもので、短い解説と数多くの練習問題から構成されている。読者はこの「リーダー・マッチ」を読み進み、練習問題と取り組むことによって、職場のどこをどうすればいいかが理解できるようになるのである。270頁程度の自己学習教材であるが、これを数日かけてじっくり読みこなすことが要請される。各練習問題は多くの選択肢から正しい解答1つを選ぶ

方式または空欄に適当な語句や符号を記入する方式からなっており、その直後に正解と解説が示されている。Hosking & Schriesheim (1978) は ① リーダー・マッチで使用される諸尺度の信頼性・妥当性が十分示されていない、② すべての変数がリーダー自身の記入によって測定されるということはそこに相互作用が起こり得るのではないかとの疑問、③ リーダーシップ要因が集団業績を規定するという側面を重要視し過ぎているのではないか、④ 根拠とされるフィードラーの理論モデルの妥当性そのものへの疑義、などの観点からリーダー・マッチを厳しく批判している。これに対してフィードラーらはこのリーダー・マッチの効果性の妥当性を公衆衛生組織のボランティア・グループ第2線監督者 (Fiedler & Mahar, 1979a)、アメリカ陸軍士官学校候補生 (Csoka & Bons, 1978)、予備将校訓練隊候補生 (Fiedler & Mahar, 1979b)、ソーダ一灰鉱山監督者 (Fiedler, Bell, Chemers, & Patrick, 1984) など多くの現場で検討し、その妥当性が立証されたとしている。

条件即応モデルを巡る論争

フィードラーのリーダーシップ効果性の条件即応モデルは発表当初から、多くの批判にさらされてきた。そのあるものについてはその都度フィードラーあるいは共同研究者が反論してきたが、残された問題も多い。これらのうち、ある批判にはフィードラー自身、あまりにも感情的に過ぎると感じるものさえあった (Fiedler, 1992)。批判論文中から主なものをいくつかピックアップしてみる。

Graen, Alvares, Orris, & Martella (1970) は条件即応モデルの妥当性を検証したと主張するFiedler (1966) のベルギー海軍における実験の手続きを厳しく批判し、これが当理論モデル検証に必要な諸条件を満たしていないと主張する。さらに、このFiedler (1966) のデータを含めて、これまでモデルの妥当性を検証したとする4つの研究結果を集約したところ、当理論モデルの予測と大きく食い違い、モデルの妥当性は支持されないと主張した。また、Graen, Orris, & Alvares (1971) はアメリカ人大学生を被験者とする実験室実験で並行して2つの実験室実験を試み、諸条件の操作をできるかぎり、フィードラーの理論モデルに近づけた。これらの実験で得られたデータは各オクタントごとに比較すると相互に食い違い、一致した場合でさえ、フィードラーの理論モデルと食い違っていた。これらの結果からGraen et al. (1971) はフィードラーの理論モデルの妥当性は立証されないと再び強く主張した。Fiedler (1971) はこのGraen et al. (1971) の条件操作に誤りがあると、これまた強く批判している。

McMahon (1972) は ① LPC 得点の妥当性及び信頼性、② リーダー／成員関係測定尺度測定法 (研究によって異なる。リーダーの集団雰囲気評定は集団業績に影響を受けやすい)、③ 課題構造度の分類基準のあいまいさ (構造化の程度以外の要因も関係するのではないか)、④ 地位力操作の問題 (Fiedler〔1967〕の概念には legitimate power と reward power から構成されているように見えるが、現実に用いられている尺度には charisma、referent power、expert

power なども含まれている。power の諸概念については Raven & Rubin〔1983〕参照）などの諸点を批判している。Shiflette（1973）も① フィードラーはリーダーの LPC と集団効果性との関係の分析において Spearman の順位相関係数（ρ）を用いていながら、Pearson の相関係数（r）的解釈をとっている、② リーダーの LPC によって集団業績が予測できる程度はそれほど大きくない、③ LPC は 1次元尺度であるのに、解釈に当たってはオハイオ州立大学あるいはミシガン大学のリーダーシップ研究に見られる 2 次元的解釈をとっている、④ 統計的な有意水準に達していないデータをも考察に用いている、⑤ リーダーの状況統制力の 1 次元性には疑義がある、などと批判している。

Ashour（1973a）は① 仮説検証に際して相関係数の統計的有意水準を考慮することなく、相関係数の符号の方向のみで論じている、② LPC 得点の信頼性が低い、③ LPC 得点の解釈が困難、④ リーダーによる集団雰囲気の測定は LPC と独立していない、⑤ 課題構造度の分類においてはフィードラーが用いる Shaw（1963）の尺度よりも課題教示に基づく基準の方がより適切ではないか、⑥ 地位力の測定が研究者の直観に依存しており問題、⑦ 3 つの変数を総合してリーダーの状況統制力を区分する根拠があいまい、⑧ 特定の標本が特定のオクタントに集中している（例えば B-29部隊データはオクタント 1 とオクタント 5 また高等学校バスケットボール・ティーム・データはオクタント 2）ことからみて、結果の一般性に疑義がある、⑨ 諸変数間の関係が明確でない（相関関係だけでは、その根底にある理由が説明できない）などと多方面にわたって詳細に批判している。さらに Ashour（1973b）はこのモデルの妥当性を検証した 9 編の研究を Fisher の方法を用いて集約してみると、リーダーの LPC と集団業績との相関の集約結果はほとんどのオクタントにおいて、かなり小さいことから、モデルの妥当性に依然として疑問を投げかけている。

Shriesheim & Kerr（1977）は① Fiedler（1966）自身リーダーの状況統制力を規定する要因はこれまで取り扱った 3 要因にとどまらず、必要に応じて追加する可能性があるとしながら、現実にその後追加していない、② リーダー／成員関係測定尺度が研究によって異なる、③ 通常用いられる統計的有意水準が用いられていない、④ LPC の概念的妥当性が立証されていない、⑤ 諸変数の概念的定義がときにより変更されている、⑥ LPC 尺度の内容的妥当性に疑義（尺度に課題関連属性が入りこんでいる可能性がある）、⑦ LPC 尺度の信頼性が低い、⑧ 集団業績により、リーダーの LPC 得点変更の可能性がある、などこれまた厳しい批判を行っている。

Hosking（1981）も① 集団雰囲気測定値はリーダーシップ・スタイル（LPC）と独立していない、② リーダーの状況統制力を総合する手順の客観性に疑義あり、③ LPC 測定尺度が 4 種類あるにもかかわらず、まったく同一に扱われている、④ LPC 尺度の再検査法による信頼性は低い、⑤ リーダーの LPC と集団業績との相関が統計的有意水準に到達しないものが考察されている、⑥ リーダーの LPC がなぜ集団業績と結びつくのか、その過程が不明、などと厳し

く批判している。

これらの批判に対してフィードラーは可能なかぎりその都度反論してきたが、ここでは彼ととその共同研究者（Fiedler & Garcia, 1987）が近年総合的に反論しているものを紹介することにする。

1) LPC 尺度の切半法による信頼性は十分に高い。代表的なものを示すと、Godfrey, Fiedler & Hall（1959）による報告で .92、Arbuthnot（1968）で .86、Meuwese（1964）で .91となっている。
2) LPC 尺度の切半法による信頼性に関する Rice（1978）の総括的展望によると、信頼性係数の中央値は .89～ .90。
3) LPC の最近の18項目版（Fiedler & Chemers, 1984）ではパーソナリティ記述項目のみが用いられており、課題関連項目は含まれていない（内容的妥当性は保証されている）。
4) Rice（1978）の展望（23編の研究）によると、LPC 尺度の再検査法（時間間隔は 3 日間から 2 年半までさまざま）による信頼性指数の中央値は .67、平均 .64（SD＝ .36）であった。定評ある California Personality Inventory でも男子 .65、女子 .68（1 年間の間隔）、MMPI（Minesota Multiphasic Personality Inventory）でも .60（1 週間の間隔）で、LPC もこれらと比較して劣らない。
5) LPC が各個人の動機階層構造の相違を示しているということは多くの実証データにより支持されている（Fiedler, 1978ほか参照）。
6) リーダーの状況統制力がリーダー／成員関係、課題構造度、及び地位力の 3 要因によって規定され、しかもその重みづけは 4: 2: 1 であるということは実証的に支持されている（Fiedler、1978ほか参照）。
7) 条件即応モデルの妥当性に関しては Strube & Garcia（1981）がこれまでに報告されてきたデータ（145編の研究）を Rosenthal の手法により集約したところ、モデルの妥当性は 2.99×10^{-28} の確率で支持されることが立証された。

認知的資源理論

フィードラーのリーダーシップ効果性の条件即応モデルは賛否両論を含みながら、研究者・実務家の両者に大きな影響を与え続けてきた。関連する研究報告は400編以上に上る（Fiedler, 1992）。おそらくリーダーシップ及び組織行動の研究分野で 1 つの理論モデルがこれほど多くの人々の関心を引いた事例はほかにないであろう。フィドラーはこれに満足せず、さらに前進を続けるのである。その新たな出発点は条件即応モデルに対する批判であった。つまり条件即応モデルではなぜリーダーの LPC が集団業績を規定するのか（もちろんそこにリーダーの状況統制力要因が介入するが）、その過程が依然としてブラックボックスに入ったままになっているのである。フィードラーはこの過程を解明するため新たな試みに取り組む。

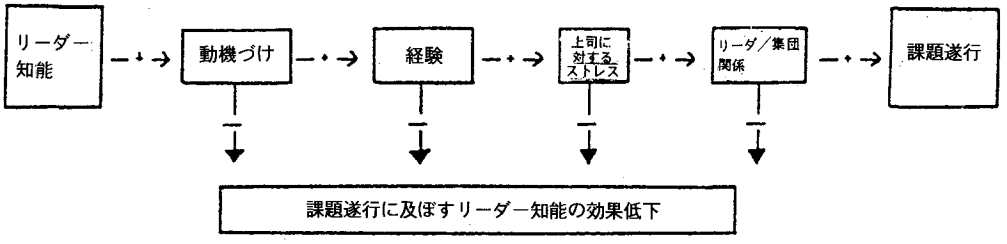
第1表　リーダーの能力と集団効果性との相関（Fiedler & Meuwese, 1963）

研究	リーダーの能力得点	集団効果性の基準	集団凝集性の基準	相関係数（*rho*） 凝集性の高い集団	*n*	凝集性の低い集団	*n*
陸軍戦車部隊	陸軍一般類別検査	訓練場面での成果	ソシオメトリー	.26	8	−.21	8
陸軍戦車部隊	熟達度の評定	訓練場面での成果	ソシオメトリー	.94**	8	−.21	8
B−29 爆撃機部隊	基礎学校での評定	レーダー爆撃得点	集団への好意度	.67	6	−.40	4
対空砲兵隊	陸軍一般類別検査	評定	リーダーの陸連適応検査得点	.84*	6	.23	9
対空砲兵隊	陸軍一般類別検査	評定	成員の陸軍適応検査得点	.57	8	−.05	8
オランダにおける創造性研究	類推検査	創造性の評定	激しい批判者の有無	.54*	14	.24	17

*$p<.05$, **$p<.01$.

そのきっかけの1つは Fiedler & Meuwese (1963) によるリーダーの能力と集団効果性との相関関係の分析である。この研究ではアメリカの陸軍戦車部隊、B-29爆撃機部隊、高射砲部隊、オランダ人女子学生実験集団などのデータが分析される（第1表参照）。ここに示されるように、集団凝集性が高い場合には、リーダーの知能と集団業績との相関は .26～ .84 とプラスで高いが、集団凝集性が低い場合には両者の相関は −.40～ .24 とマイナスもしくは低い数値にとどまることが判明した。すなわち、集団凝集性が高い場合には、リーダーは集団の対人関係的側面に注意を払う必要なく、自らの能力をもっぱら集団の本来的な課題遂行に注ぐことが可能となる。これに対して集団凝集性が低い場合リーダーはまず対人関係に留意して、それを立て直さなければならない。そのためエネルギーをそちらにとられて課題遂行の方向へ能力を用いることが困難となってしまう。このように解釈できるであろう。つまりリーダーの能力と集団業績との相関関係が集団凝集性によって仲介（モデレート）されると言える。

次いで Fiedler & Leister (1977) はこれよりもやや複雑な理論モデルを呈示する。上のモデルでは仲介要因として集団凝集性要因のみが取り扱われたが、ここではリーダーの動機づけ、リーダーの経験、リーダーが直属上司に対して感じるストレス、及びリーダーと（部下）集団との人間関係、以上4つの仲介要因が検討される（第6図参照）。すなわち、リーダーの知能が効果性を発揮するためには、① リーダー自身仕事に対して高い動機づけを持ち、② 仕事に関する豊富な経験を有し、③ 直属上司からのストレスを感じることなく、④ 部下集団との人間



第6図　多元的スクリーン・モデルの図式的標示（Fiedler & Leister 1977）

関係が好ましい、という4条件が満たされる必要があるという。これら諸条件が満たされた場合にかぎり、リーダーの知能と集団業績との相関はプラスとなるというのが、この理論モデルの仮説である。この仮説を Fiedler & Leister（1977）は多元的スクリーン・モデル（Multiple screen model）と名付けた。Fiedler & Leister（1977）は158名のアメリカ陸軍分隊リーダーを対象にこの理論仮説を検証しようとした。その結果、リーダーの（仕事への）動機づけが高く、経験豊富で、上司とのストレスが低いとき、リーダーの知能と業績との相関は .62（$n=18$, $p<.01$）でその他の条件の場合よりも高い傾向が認められた。これらの結果からこの仮説は少なくとも部分的には支持されたと考察された。

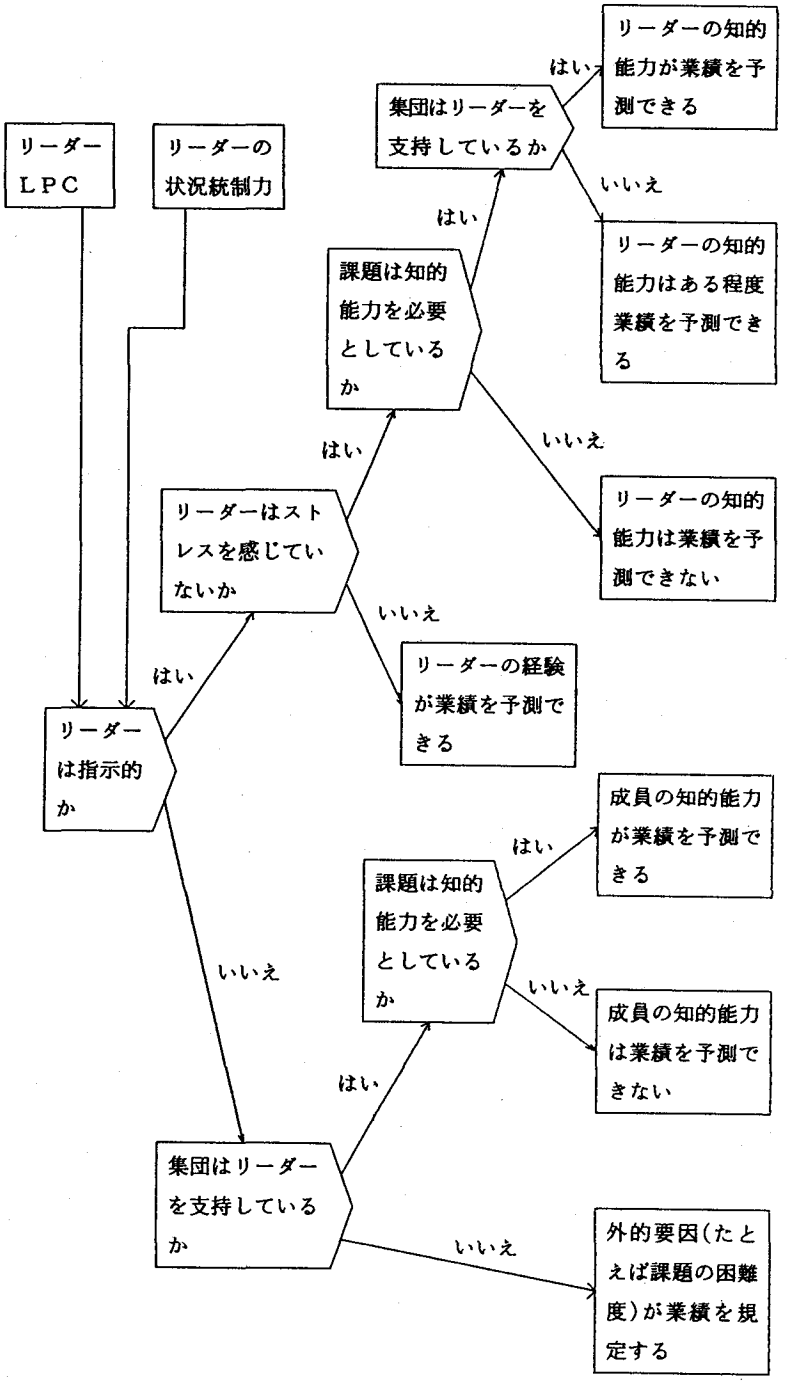
Fiedler & Garcia（1987）はこれらの研究データを出発点として、リーダーの知能、経験、行動、対人関係など諸要因を含んだ、複雑な関係の理論モデルを展開するに至る。彼らはこの仮説を「認知的資源理論」（Cognitive resource theory）とよんでいる。ここで「認知的資源」（cognitive resources）とは、「知的諸能力、専門的能力、及び組織内において公的訓練ないし経験によって獲得された職務に関連する知識」（Fiedler & Garcia, 1987, p. 2）を意味する。彼らは認知的資源理論の図式的表示によって、この理論モデルの全体像を示そうとしている（第7図参照）。ここに見られるように、このモデルではリーダー LPC、リーダーの（仕事）指示的行動、対上司ストレス、課題が要請する知的能力の程度、集団（成員）によるリーダーの支持、リーダーの知能、リーダーの経験、集団成員の知的能力など諸要因が扱われる。具体的にはこの理論モデルは以下に述べる2つの前提と、7つの仮説から構成される。

〔前提1〕知的で有能なリーダーはそうでないリーダーよりもより効果的な計画、意志決定及び行動戦略をとる。

〔前提2〕リーダーは（仕事）指示的行動を通して彼らの計画、意志決定、及び行動戦略を伝達する。

〔仮説1〕リーダーの知的能力は彼らがストレスを感じていない場合にのみ、集団の業績と相関する。

〔仮説2〕低ストレス条件下で（仕事）指示的リーダーの知能は、非指示的リーダーの知能よ



第７図　認知的資源理論における諸変数間の関係モデル（Fiedler & Garcia 1987）

りも集団業績と高く相関する。

〔仮説３〕（仕事）指示的リーダーの知能と集団業績との相関は、集団がリーダーを支持しない場合よりも支持する場合においてより高い。

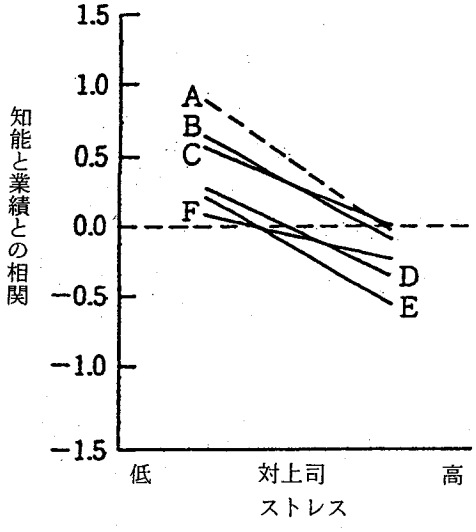
〔仮説４〕リーダーが非指示的で、しかも集団が支持的なとき、集団成員の知的能力は業績と相関する。

〔仮説５〕課題が特定の能力を必要とする程度に応じて（知的要請度に応じて）、リーダーの知的能力は集団業績と相関する。

〔仮説６〕高ストレス条件下では、リーダーの（知的能力よりも）経験及び技能が課題遂行と相関する。

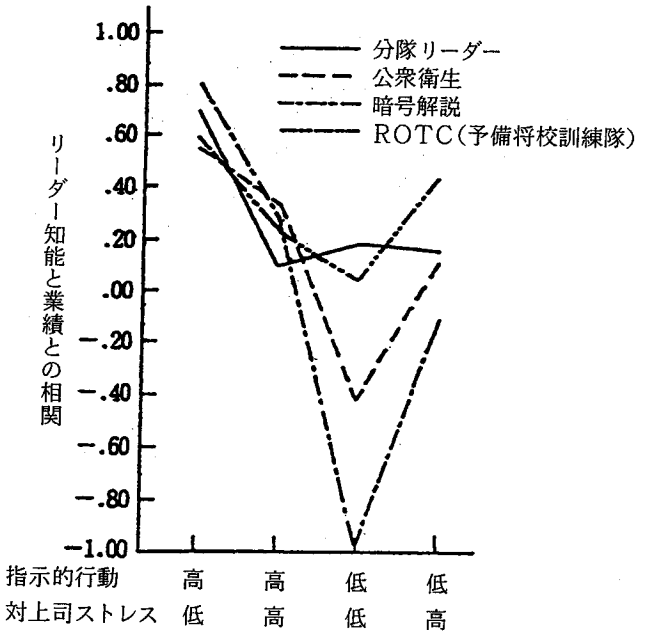
〔仮説７〕リーダーの（仕事）指示的行動は、条件即応モデル中の諸要因、リーダーの LPC とその状況統制力、によってある程度規定される。

〔仮説１〕はアメリカ中隊先任下士官、中隊司令官、分隊リーダー、沿岸警備隊職員、陸軍スタッフ士官などについてのデータ（第８図）から支持される。即ち、対上司ストレスの低い状況においてのみ、知的なリーダーがよりよい業績を収め得るのである。このように対人的ストレスが知能と業績との相関を仲介（モデレート）すると言える。



第８図　対上司ストレスのレベル別にみたリーダーの知能，対上司ストレス（Fiedler & Garcia 1987：グラフの中の A，B，…… F は各標本の略字）

〔仮説２〕に関しては現場研究（軍隊食堂の研究、分隊リーダーの研究、公衆衛生ティームの研究）や実験室実験（暗号解読研究、予備将校訓練隊研究）などによって、関連するデータが得られている。第９図に示される通り、リーダーの仕事指示的行動が積極的で、しかもストレスが低いときのみ、リーダーの知能と業績との相関はプラスで高く、それ以外の条件のとき、この相関はすべて低くなってしまうことが分かる。



第９図　リーダーの対上司ストレス及び指示的行動のレベル別に見たリーダーの知能と業績との相関（Fiedler & Garcia 1987）

第２表　リーダーの指示的行動レベル別にみた，リーダーの知能と業績との相関の要約（Fiedler & Garcia，1987）

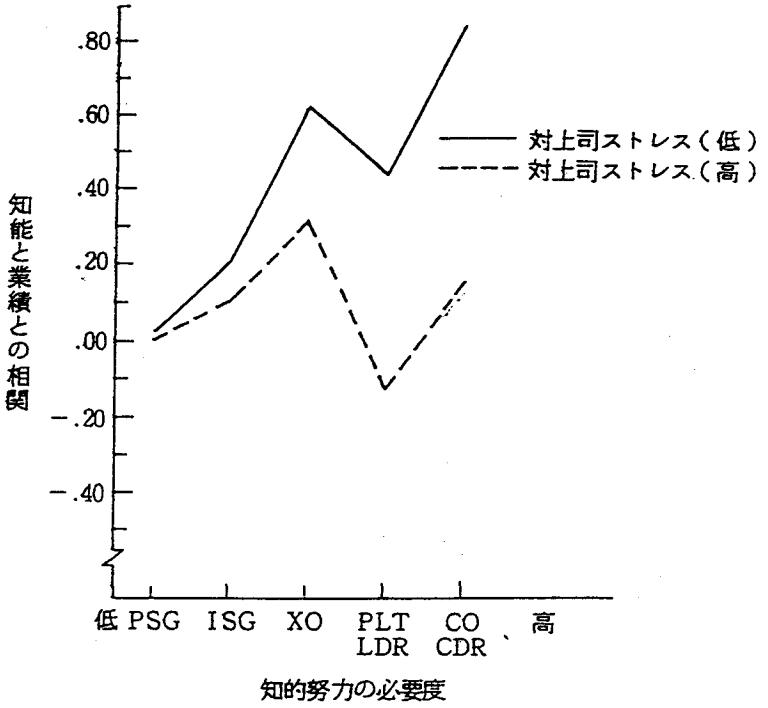
研究	基準	リーダーの指示的行動レベル 高	中	低
軍隊食堂	業績	.30(10)	.15(25)	−.26(13)
分隊リーダー	リーダーの業績	.49**(36)	.29(38)	.01(35)
公衆衛生	コミュニティ発展に関する業績評定	.61*(12)	.16(14)	−.23(13)
暗号解読	正解数	.20(11)	−.58*(17)	−.56*(12)
ROTC創造性[a]	ティーム業績評定			
	給与システム提案	.24(20)	.21(16)	.14(18)
	物語	.12(20)	.57*(16)	−.10(18)
相関平均		.35	.16	−.11

[a]相関は平均値。
*p<.05, **p<.01.

〔仮説３〕については、軍隊食堂における研究、分隊リーダーに関する研究、公衆衛生ボランティア活動リーダーに関する研究、暗号解読実験、予備将校訓練隊候補生実験などで得られたデータを集約すると、第２表に見られる通り、リーダーの指示的行動が強い場合には知能と業績との相関はプラスで高いが、この種の行動が少なくなるにつれ、両者の相関は低下し、やがてマイナスになってしまう。ここでもリーダーの知能と業績との相関がリーダーの指示的行動という要因によってモデレート（仲介）されることが示唆されている。

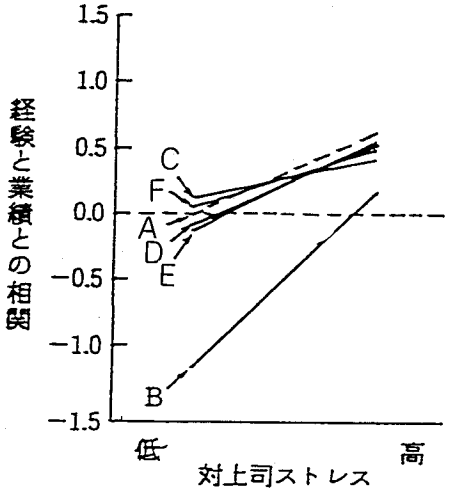
〔仮説４〕に関して軍隊食堂におけるデータを見ると、リーダーが非指示的で、しかも集団がリーダーを支持している条件においてのみ集団成員の知能（の平均）と（集団）業績との相関は .45（n=11）で、その他の条件で両者の相関は −.25（n=11）〜 .16（n=13）と低くなる。しかし、その他の研究で同様なデータ分析を試みたところ、条件間の相関の差はそれほど大きなものではなかった。

〔仮説５〕については第10図に示される通り、課題の知的要請度が高まるにつれ、特に低ストレス条件においてリーダーの知能と業績との相関が向上することが立証された。



第10図　知的努力の必要度別にみたリーダーの知能と業績との相関（Fiedler & Garcia 1987；グラフ横軸に示す PSG,XO……COCDR は各標本の略号）

〔仮説６〕に関しては、第11図に見られるように、対上司ストレスが低い条件ではリーダーの経験（年数）と業績との相関はほとんどない（ゼロに近い）かまたはときにマイナスであるが、対上司ストレスが高い条件では経験と業績との相関はプラスで高くなる。ここで興味あるのはこの結果が上の第８図に示したものとまったく対照的になっていることである。このことから知能と経験は相互背反的に機能する可能性があるとも言える。



第11図　リーダーの対上司ストレスの高・低別にみたリーダーの経験と業績との相関（Fiedler & Garcia 1987：グラフ中の A，B，……F は各標本の略号）

〔仮説７〕については上掲の第５図を参照されたい。類似の結果が他の研究でも得られている。この仮説によって「条件即応モデル」と「認知的資源理論」とが相互に連結される可能性が生まれてくる。

これら多くの仮説がすべて完全に立証されたと言うわけではない。特に上述の仮説３、４、６などに関連してより詳細なデータの分析が必要とされる。Fiedler & Garcia (1987) はこれらの結果を集約しつつ、上掲第７図のような理論モデルを呈示したのである。現時点でこの理論モデルがすべて完全に立証されたとはとても言えないが、これからの研究方向を示唆していると思われる。

この理論モデルの妥当性検証に関するデータが Vecchio (1990) によって報告されている。この研究ではアメリカ空軍の下士官兵４人からなる集団（うち１人がリーダー）を48個編成し、ソシオメトリー・データ他に基づきさまざまな課題条件が設定された。これらの集団に全部で７種類の課題が課せられた。その結果、上述の仮説６（リーダーの経験に関する仮説）は被験者の96％が同一のポジションにあるため検討できなかったが、その他の仮説については、仮説

2（非指示的リーダーよりも指示的行動の多いリーダーについて、リーダーの知能と業績との相関は高い）についてある程度の支持が得られたにとどまり、その他の仮説についてはそれを立証するデータが見いだされなかった。本研究の具体的な手続き及びこの理論モデルそのものを巡り、Fiedler, Murphy, & Gibson（1992）及び Vecchio（1992）の間にまたもや激しい論争が起こっている。この認知的資源理論の妥当性に関しては将来の研究においてさらに詳細に検討される必要があろう。ただ、この仮説7（LPC と状況統制力との交互作用により、課題中心的行動が規定される）については、これが条件即応モデルと認知的資源理論をつなぐ役割をもっており、さらに上掲第5図に示されるように筆者自身（Shirakashi, 1980）そのデータ再分析に深く関わってきただけに、特に関心を持ち続けている。フィードラーがそのリーダーシップ理論において LPC のようなパーソナリティ要因、あるいは知能、経験といった個人的要因を持ち込み、主要な変数として扱って来た背景には彼が臨床心理学者としてスタートしたという点に関係があるかも知れない。それにしても彼の研究全体を通して見られるその独創性には目を見張るものがある。それと批判に耐えて前進しようとする、彼の力強さにも驚かされる。

Fiedler（1993）は彼のリーダーシップ研究40年を讃える記念のシンポジウム（73頁第1行以降参照）において講演し、その中でこれまでの研究データを集約しながら、次のように考察している。

① ある種の状況諸要因はリーダーに不安、ストレス、不確実性などを引き起こす。

② 不安、ストレス、不確実性などがあればリーダーの行動は、これまでに習得された行動パターンあるいは個人の発達段階のより初期的段階において生じたパターンへ後退してゆく。

③ 不安、ストレス、不確実性などの条件下で、リーダーにとってはこれまでに学習された知識ないし反応に基づいた思考過程及び行動が優位となる。

これらの仮説は今後の研究において検証されなければならないが、行動の規定要因としてのパーソナリティ、状況等諸変数（ストレス、不安、不確実性を含む）のかかわりの重要性を改めて示唆していると考えられる。

第1次大戦直後のオーストリァ、ウィーンにユダヤ人として生まれ、11歳-12歳の頃すでに心理学者になることを夢見ていた少年が、ヒトラーのオーストリァ併合を機に（16歳直前）単身アメリカに渡り、さまざまな苦労の末、シカゴ大学大学院で学び、研究者としてみずから活躍するにとどまらず、イリノイ大学及びワシントン大学で多くの俊英を育て、リーダーシップの研究領域で国際的研究者に至ったフィードラーの道はわれわれに多くのことを教えてくれる。

引用文献

Ashour,A.S. 1973a The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance,* **9**, 339–355.

Ashour,A.S. 1973b Further discussion of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: *Organizational Behavior and Human Performance,* **9**, 369–376.

Bales,R.F. 1950 *Interaction process analysis: A method for the study of small groups.* New York: Addison-Wesley.（手塚郁恵訳　1971　グループ研究の方法　岩崎学術出版）

Carter,L., Haythorn,W., Shriever,B., & Lanzetta,J. 1950 The behavior of leaders and other group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* **46**, 589–595.（原岡一馬訳　1970　リーダー行動と他の集団成員の行動　カートライト／ザンダー編　三隅二不二・佐々木　薫訳編　グループ・ダイナミックス第2版　誠信書房　Pp. 609–619.）

Chemers,M.M., & Ayman,J.（Eds.）1993 *Leadership research and theory: Perspectives and directions.* New York: Academic Press.

Chemers,M.M., Hays,R.B., Rhodewalt,F., & Wysocki,J. 1985 A person-environment analysis of job stress: A contingency model explanation. *Journal of Personality and Social Psychology,* **49**, 628–635.

Csoka,L.S., & Bons,P. M. 1978 Manipulating the situation to fit the leader's style: Two validation studies of LEADER MATCH. *Journal of Applied Psychology,* **63**, 295–300.

Endler,N.S., Rushton,J.P., & Rhoediger,H.L. 1978 Productivity and scholary impact（citations）of British, Canadian, and U.S. department of psychology（1975）. *American Psychologist,* **33**, 1064–1082.

Fiedler,F.E. 1949 An experimental approach to preventative psychotherapy. *Journal of Abnormal and Social psychology,* **44**, 389–393.

Fiedler,F.E. 1950 A comparison of therapeutic relationships in psychoanalytic, nonditrective and Adlerian therapy. *Journal of Consulting Psychology,* **14**, 436–445.（伊東　博訳　1960　精神分析、非指示的方法、アドラー療法における治療関係の比較　伊東　博編訳　カウンセリングの基礎〔カウンセリング論集1〕誠信書房　Pp. 239–261.）

Fiedler,F.E. 1951 A method of objective quantification of certain countertransference attitudes. *Journal of Clinical Psychology,* **7**, 101–107.

Fiedler,F.E. 1954 Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* **49**, 381–388.

Fiedler,F.E. 1955 The influence of leader-keyman relations on combat crew effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* **51**, 227–235.

Fiedler,F.E. 1962 Leader attitudes, group climate, and group creativity. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* **65**, 308–318.（一部の翻訳　白樫三四郎訳　1964　催眠的操作によるリーダーの態度に関する研究　催眠研究，**8**, 201–206.）

Fiedler,F.E. 1964 A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz（Ed.）*Advances in Experimental Social Psychology,* vol.1, New York: Academic Press. Pp. 149–190.

Fiedler,F.E. 1966 The effect of leadership and cultural heterogeneity on group performance: A test of the contingency model. *Journal of Experimental Social Psychology,* **2**, 237–264.

Fiedler,F.E. 1967 *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw–Hill.（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部）

Fiedler,F.E. 1971 Note on the methodology of the Graen, Orris, & Alvares studies testing the contingency model. *Journal of Applied Psychology,* **55**, 202–204.

Fiedler,F.E. 1972a Personality, motivational systems, and behavior of high-and low-LPC persons. *Human Relations,* **25**, 391–412.

Fiedler,F.E. 1972b The effects of leadership training and experience: A contingency model hypothesis. *Administrative Science Quatterly,* **17**, 453–470.

Fiedler,F.E. 1978 The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology,* vol. 11, New York: Academic Press. Pp. 59–112.

Fiedler,F.E. 1992 Life in a pretzel-shaped universe. In A.G.Bedeian (Ed.) *Management laureates: A collection of autobiographical essays.* Greenwich,Conn.: JAI Press. Pp. 301–333.

Fiedler,F.E. 1993 The leadership situation and the blach box in contingency thories. In M.M.Chemers & R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions.* New York: Academic Press. pp. 1–28.

Fiedler,F.E., Bell,C.H.,Jr., Chemers,M.M., & Patrick,D. 1984 Increasing mine productivity and safety through management training and organizational development: A comparative study. *Basic and Applied Social Psychology,* **5**, 1–18.

Fiedler,F.E., & Chemers,M.M. 1984 *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (*2nd ed.*). New York: John Wiley & Sons.

Fiedler,F.E., Chemers,M.M., & Mahar,L. 1976 *Improving leadership effectiveness: The leader match concept.* New York: John Wiley & Sons. (吉田哲子訳　1978　リーダーマッチ理論によるリーダーシップ教科書　プレジデント社)

Fiedler,F.E., & Garcia, J.E. 1987 *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance.* New York: John Wiley & Sons.

Fiedler,F.E., & Mahar,L. 1979 The effectiveness of contingency model training: A review of the validation of LEADER MATCH. *Personnel Psychology,* **32**, 45–62.

Fiedeler,F.E., & Meuwese,W.A.T. 1963 Leader's contribution to task performance in cohesive and uncohesive groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* **67**, 83–87. (白樫三四郎訳　1970　課題遂行に対するリーダーの貢献と集団凝集性　田中靖政訳編　現代アメリカ社会心理学　日本評論社 Pp. 119–128.)

Fiedler,F.E., Meuwese,W.A.T., & Oonk,S. 1961 An explaratory study of group creativity in laboratory tasks. *Acta Psychologia,* **18**, 100–119.

Fiedler,F.E., Murphy,S.E., & Gibson,F.W. 1992 Inaccurate reporting and inappropriate variables: A reply to Vecchio (1990). *Journal of Applied Psychology,* **77**, 372–374.

Graen,G., Alvares,K., Orris,J.B., & Martella,J.A. 1970 Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin,* **74**, 285–296.

Graen,G., Orris,J.B., & Alvares,K.M. 1971a Contingency model of leadership effectiveness: Some experimental results. *Journal of Applied Psychology,* **55**, 196–201.

Graen,G., Orris,J.B., & Alvares,K.M. 1971b Contingency model of leadership effectiveness: Some methodological issues. *Journal of Applied Psychology,* **55**, 205–210.

Haythorn,W.W. 1956 The effects of varying combinations of authoritarian and equalitarian leaders and followers. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* **53**, 210–219.

Hosking,D.M. 1981 A critical evaluation of Fiedler's contingency hypothesis. In G.M. Stephenson, & J.H. Davis(Eds.)*Progress in Applied Social Psychology,* vol. 1, New York: John Wiley & Sons. Pp. 103–154.

Hoking,D.M., & Schriesheim,C. 1978 Book review: Improving leadership effectiveness: The leader match concept by Fiedler, Chemers, & Mahar (1976). *Administrative Science Quarterly,* **23**, 496–505.

Hunt,J.G., Seharan,U., & Schriesheim,C.A. 1982 Preface. In J.G. Hunt, U. Seharan, & C.A. Schriesheim (Eds.) *Leadership: Beyond established views.* Southern Illinois University Press. pp. xiii–xiv.

Maslow,A. 1970 *Motivation and personality.* (2nd ed) New York: Harper & Row.（小口忠彦訳　1987　人間性の心理学　産業能率短期大学出版部）

南　隆男・高根定信　1983　企業派遣員の現地生活と異文化適応　荻野恒一・星野　命編　カルチュア・ショックと日本人　有斐閣　Pp. 91–123.

Sample,J.A., & Wilson,T.R. 1965 Leader behavior, group productivity, and rating of least preferred co-worker. *Journal of Personality and Social Psychology,* **1**, 266–270.

Schriesheim,C.A., & Kerr,S. 1977a Theories and measures of leadership: A critical appraisal of current and future directions. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.) *Leadership: The cutting edge.* Southern Illinois University Press. Pp. 9–45.

Schriesheim,C.A., & Kerr,S. 1977b R.I.P. LPC: A response to Fiedler. In J.G.Hunt & L.L.Larson (Eds.) *Leadership: The cutting edge.* Southern Illinois University Press. Pp. 51–56.

Shirakashi,S. 1970 Personal communication to Fiedler,F.E.

Shirakashi,S. 1980 The interaction effects for behavior of least preferred coworker (LPC) score and group-task situations: A reanalysis. *The Commercial Review of Seinan Gakuin University,* **27(2)**, 27–39.

Shirakashi,S. 1988 Job stress of Japanese managers: A contingency model analysis. Paper presented at the 24th International Congress of Psychology, Sydney, Australia.

白樫三四郎　1991　管理・監督者の職務ストレス：条件即応モデル的分析　組織科学，**25(2)**, 42–51.

Strube,M.J., & Garcia,J.E. 1981 A meta-analytical investigation of Fiedler's Contingency Model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin,* **90**, 307–321.

Vecchio,R.P. 1990 Theoretical and empirical examination of cognitive resource theory. *Journal of Applied Psychology,* **75**, 141–147.

Vecchio,R.P. 1992 Cognitive resource theory: Issues for specifing a test of the theory. *Journal of Applied Psychology,* **77**, 141–147.

Who's Who in America (45th ed., 1988–1989) Wilmette, Ill.: Marquis Who's Who.

参考文献

白樫三四郎　1977　フィードラーのリーダーシップ効果性に関する条件即応モデル：批判と評価　心理学評論，**19(3)**，172–189.

白樫三四郎　1985　リーダーシップの心理学：効果的な遂行とは　有斐閣

白樫三四郎　1988　現代リーダーシップ　総合経営管理協会

白樫三四郎　1992　リーダーシップ／ヒューマン・リレーションズ　黎明出版

フレッド E. フィードラーの主要著作

Fiedler,F.E. 1967 *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.（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部）

Fiedler,F.E. 1971 *Leadership.* Morristown, NJ: General Learning Press.

Fiedler,F.E., & Chemers,M.M. 1974 *Leadership and effective management.* Glenview, Ill: Scott, Forseman.

Fiedler,F.E., & Chemers,M.M. 1984 *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (*2nd ed.*). *New York: John Wiley* & Sons.

Fiedler,F.E., Chemers,M.M., & Mahar,L. 1976 *Improving leadership effectiveness: The leader match concept.* New York: John Wiley & Sons.（吉田哲子訳　1978　リーダー・マッチ理論によるリーダーシップ教科書　プレジデント社）

Fiedler,F.E., & Garcia,J.E. 1987 *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizatonal performance.* New York: John Wiley & Sons.

Godfrey,E.P., Fiedler,F.E., & Hall,D.M. 1959 *Boards, management, and company success.* Danville, Ill.: Interstate Press.

King,B., Strewfert,S., & Fiedler,F.E. (Eds.) 1978 *Managerial control and organizational democracy.* Washington, DC: Winston.

〔補遺〕　フィードラー先生との出会い

1950年代後半に岡村二郎先生（福岡学芸大学：当時）から対人認知の領域で Fred E. Fiedler という人が面白い研究を発表していると聞いたのがわたくしとフィードラー先生との（論文上での）最初の出会いであった。その後 Fiedler（1960）が Cartwright & Zander（1960）編「グループ・ダイナミックス」第2版に収録されたことを知り、いよいよ興味を感じるようになってきた。しかし当時フィードラー理論（例えば Fiedler, 1955; 1962）はその内容が急激に変化しつつあったため、それを追いかけるのが精一杯であった。Fiedler (1962) の中に催眠法を用いた実験室実験があり、社会心理学の領域としてはきわめてユニークなものであるが、これを日本語で紹介する場を与えて下さったのは、催眠研究の第一人者成瀬悟策先生（九州大学：当時）であった。やがて発表された Fiedler（1964）に接したときにはまさに開眼させられた思いであった。リーダーシップ研究にこのような斬新なアプローチがあるのかと一驚させられた。1966年、フィードラー先生（University of Illonois:当時）が訪日され、三隅二不二先生（九州大学：当時）の主催する小さな研究の集まりでリーダーシップ効果性の条件即応モデルについて講演された。このときわたくしは初めて実際に先生と出会ったのである。

フィードラー先生はこの訪日の際、シカゴでの航空機国際線への荷物積み込みのトラブルから、日本到着時荷物が届かないというハプニングに見舞われていた。福岡到着の際も従って荷物なしの手ぶらという具合いであった（後日荷物は大阪空港で受け取られた由）。このため九州大学での講演の際も折角用意されたスライドがなく、わたくしが差しだした Fiedler（1964）論文を眺めながら話されるという次第であった。その後間もなくフィードラー先生はシアトルのUniversity of Washington に移られた（1969年）。わたくし自身は三隅二不二先生のリーダーシップ研究に加わりながら、わが国産業組織における共同研究の中でフィードラーの LPC 指標を少しづつ用い始めていた（白樫、1963, 1966）。また日本の中学生を被験者とする実験室実験においてフィードラーの条件即応モデルの妥当性を検証しようと試みた（白樫、1968）。さらに本文中に述べた通り Sample & Wilson（1965）データの再分析から興味ある結果を見いだし（Shirakashi, 1970; 1980）、これが後に Fiedler（1971, 1972,1974, 1978;Fiedler & Garcia, 1987）によって何度も引用されるようになった。

リーダー LPC とその行動との関係はわたくし自身の実験データ（白樫、1968）においても得られていたが、当初十分にはその意義を認識できていなかったところ、1969年に三隅二不二先生の招請で訪日中の Dr. Dorwin Cartwright（University of Michigan:当時）のセミナーでこのデータを発表したとき、同博士から適切な示唆を与えられたことが思い出される。その前後に三隅二不二先生の推薦により Fiedler &

Meuwese（1963）の翻訳の機会を与えられた。この論文からもリーダーの能力と集団業績との相関関係が集団凝集性要因によって左右されるという興味ある事実を教えられた。

1975–76年の1年間わたくしは当時勤務していた西南学院大学から派遣され、交換教授としてアメリカ、テキサス州ウエイコー（1993年4月下旬、新興宗教団体ブランチ・デビディアン〔指導者デビッド・コレシュ〕がこのウエイコー郊外に砦をつくり大勢の信者とともに武器をもって立てこもり、米連邦捜査局〔FBI〕による催涙ガス放射をきっかけに信者側が放火、80数人が集団自殺した事件の舞台として有名になった。朝日新聞、1993年4月20日朝刊参照）のベイラー大学に勤務した。その赴任途中に（1975年夏）家族とともにシアトルを訪問し、ワシントン大学のフィードラー先生の研究室、同先生の自宅などで歓待を受けた。

1978年5月にはフィードラー先生が再度来日され、福岡、京都、東京などで講演されたが、わたくしもそれぞれの会場で通訳を担当した。それら講演会の運営に当たっては（財団法人）集団力学研究所、組織学会、（株式会社）ビジネス・コンサルタント、三隅二不二先生（九州大学、大阪大学〔併任〕：当時）、高宮　晋先生（上智大学：当時）、佐々木薫氏（関西学院大学）、島　久洋氏（武庫川女子大学：当時）、（株式会社）ビジネス・コンサルタント伊藤龍取締役各位のご協力を得た。その後わたくしは西南学院大学の在外研究期間を利用して1978年8–12月にUCLA（University of California Los Angeles）で客員研究員として過ごした後、1979年1月にシアトルのワシントン大学に移り、同年8月までフィードラー先生の組織研究室において客員研究員として彼らの研究に参加しながら、セミナー・研究会に出席し、進行中の研究プロジェクトを身近に眺める機会が与えられた。

フィードラー先生は社会心理学、組織心理学、リーダーシップ論を各学期ごとに交代して講じておられた。当時研究室ではリーダー・マッチの妥当性検証とリーダーの知能・経験関係のデータ分析が並行して行われていた。後者は認知的資源理論のはじまりであった（当時そのようなことばは使われていなかった）。フィードラー先生は毎週月曜日から木曜日までいつも決って午前9時30分頃奥様の運転する車で研究室に到着。愛犬「ジー」（シェパード）を連れて登校される。「ジー」は一日中先生の研究室で静かに過ごす。先生は研究室に到着するや、愛用のラジオのスイッチをいれ、クラシック音楽をよく楽しまれる。ときに登校と同時に研究室スタッフに召集がかかり、先生自らが考えられた研究上のアイディアを披露され、コメントを求められた。先生は当時から眼の保護のためか、室内でも比較的色の濃いレンズの眼鏡を着用し、研究室の机上の蛍光灯スタンドに色紙をはったり、ものを読むときも色のついたセルロイドの下敷状のものを紙の上に置くというくふうをしておられた。

研究面ではつねに前進という構えで取り組んでおられた。日頃から複数の研究プロジェクトを動かし、大学院生にそれぞれ責任を分担させていた（これが結局成功したということは先生の上記自叙伝の中にも記されている）。わたくしもワシントン州警察官ハイウエイ・パトロール要員の新しい訓練方式の効果測定プロジェクトに参加した。当時からワシントン大学ビジネス・スクールにはDr.Terrence Mitchellがいたが、彼は帰属理論を用いてリーダーシップ過程を分析することを試みていた。院生でこの研究に参加する者もいたが、フィードラー先生はこのテーマがどうもあまりお気に召さなかったようである（この一連の研究は後に論文として発表された）。ある朝、廊下でフィードラー先生に出会った途端「知能の定義は何か」「経験とは何か」と聞かれ、大いにとまどったことがある。先生はいつも何か考え事をしておられ、それに関連して周囲の人の反応を求め、それをまた考え直す材料にしておられたようである。

わたくしが借用していた研究室内の書棚には、1950年代始めからのリーダーシップ研究データを書き込んだノート・ファイルがずらりと並び、持ち出し禁止であった。それらデータはコンピュータ化されず、もとの資料に比較的近い形でノートとして保存されていた。フィードラー先生に尋ねてみると、結局のところこれが一番安全で何年たっても、また誰でもいつでも再分析・再利用できるということであった。も

ちろん、それからピックアップしたデータ処理に（必要なら）コンピュータが用いられるのは当然である。ノートのある部分に特に詳しい書き込みが目立ち、条件即応モデル成立の生々しい過程が想像された。

毎週木曜日午後遅くには大学近くのビア・ホール（ないしレストラン）で教員・院生の研究会が持たれ、毎回活発な討論が行われた。フィードラー先生が発表されることもあった（もちろん知能、経験に関してである）。Shirakashi（1980）の原稿もフィードラー先生がわたくしの英文を直接校閲してくださった。大学院リーダーシップ論セミナー（1979年の春学期）で先生ご自身が「条件即応モデルを1964年に提唱したとき、それがこんなに大きな反響をよび、今日まで影響力を持ち続けようとは考えてもみなかった。この理論モデルは多くの批判を招いてきた。そのかなりの部分には反論できるし、また反論してきた。しかし問題がすべて解決しているわけではない。完全なものはない。少しでもよいものに近づけていかなければならない」といった趣旨のことを述べられたことが今もわたくしの耳に残っている。もちろん Dr. Martin M. Chemers（University of Utah:当時）ほか大勢の共同研究者が先生の周囲にはいるが、先生の最大の理解者であり、協力者はフィードラー夫人であろう。シアトルのピュゼット湾を見下ろす眺めのよい先生のご自宅には大きな書斎があって、先生と奥様それぞれの机が配置されていた。奥様は当時ワシントン大学事務局に各種社会調査専門家として勤務しておられた。

1979年夏フィードラー先生ご夫妻はわれわれ家族をシアトルのピュゼット湾周遊を含むブレーク島におけるサケ（鮭）料理とアメリカ・インディアンの伝統的歌と踊りのプログラムに招待してくさった。フィードラー先生は若い頃趣味としてスキーをされた由であるが、近年はほとんどなさらない。また夏にはご夫妻でカナダ方面でのサケ釣りを楽しまれたこともあったが、自叙伝によると「趣味よりもやはり研究」というのが事実のようである。先生は数年前、ヨーロッパ旅行中、フランスのあるホテルに到着直後、心臓発作に見舞われ現地の病院に入院、そこで手術を受けるということもあったが、その後順調に回復、1990年夏、京都で開かれた国際応用心理学会議には元気な姿で奥様と共に来日され、同会議のワークショップ「リーダーシップの新しいアプローチ」で新しい研究の展開について講演された（わたくしもパネラーの１人として参加）。このワークショップにフィードラー理論の激しい批判で知られる Dr. George Graen（University of Cincinnati:本文参照）もパネラーの１人として加わってわたくしを驚かせた（企画・司会は Pardue University の Dr. Judith L. Komaki;この他にパネラーとして名古屋大学　若林　満氏）。この来日中フィードラー先生は神戸市においてわが国の企業人事担当者に講演された。フィードラー理論が論争の的になりがちなことは本文にも触れた通りである。先生は Fiedler & Garcia（1987）の出版直後これをわたくしに送って下さったが、そのとき添えられていた手紙にも「また批判する人は批判するであろう」という趣旨のことが書かれていた。案の定、Dr. Vecchio から厳しい批判がきた事実も本文に述べておいた。フィードラー先生は1993年ワシントン大学を退職し、その後先生は同大学健康サービス管理部（The Health Service Administration）の非常勤講師及びバテル記念研究所人間行動研究センター（The Human Affairs Research Center, Batelle Memorial Institute）の客員研究員に就任されている。先生ご夫妻には本文に記した通り、４人のお子様があるが、その１人のご子息（Robert）が1992年にガンのため38歳で亡くなったことがクリスマス・カードに添えた手紙に記されていた。同氏はややむずかしい、複雑なところもあったが、きわめて独創的で、親族は彼の死を非常に悲しんだとその手紙に書かれていた。わたくしは生前の彼に一度だけお会いしている。

上述の通りわたくしは1978年12月末まで UCLA にいて、12月31日（日）夜遅くロサンゼルス空港を発ってシアトルに向かった。機中で年が明けて（といっても真夜中に）うっすらと雪の積もったシアトル・タコマ空港に到着した。あらかじめフィードラー先生からいただいた手紙にある通り、空港からシャトル・バスでダウン・タウンのオリンピック・ホテルまで来て、そこからタクシーであらかじめ入居が決っていたインターナショナル・ハウスに向かうつもりであった。しかし空港でゲートを出た途端見知らぬアメ

リカ人青年から声をかけられたが、これがフィードラー先生のご子息 Robert であった。彼の車は真夜中の暗い道を走り抜け、わたくしをインターナショナル・ハウスまで運んでくれた。しかし車中で彼との話はあまりはずまなかった。フィードラー先生がインターナショナル・ハウスの玄関とわたくしの部屋のカギをあらかじめマネージャからあずかり、Robert に託してくれていたため、シアトルの最初の夜をトラブルなく自分の部屋でゆっくり休むことができた。ただ一度しか会ったことのない Robert がまだ若い年齢でガンのため亡くなったということをフィードラー先生から知らされ、遅ればせながらお悔やみの手紙を書いた。彼が1979年1月1日（月）早朝（というよりも真夜中）にシアトル・タコマ空港に出迎えてくれた一件にふれたのはもちろんである。

わたくしにとってフィードラー先生は最大の恩師である。直接会えば "Fred" "San" と互いに呼びあうが、わたくしの心の中ではいつも「フィードラー先生」である。先生の生い立ちから研究の進展（激しい批判にさらされたことを含めて）、ご子息の若い死まで、まさに「プレッツェル型の生涯」と先生が自叙伝の題目をつけられたお気持ちが分かるようである。1994年7月にスペイン、マドリードで開催予定の国際応用心理学会議でまた会おうと手紙を下さっている。先生ご夫妻のご健勝を心から祈って本稿の筆をおく。

本稿脱稿後フィードラー先生から手紙をいただいた。それによると先生は1993年3月15日（月）付けでワシントン大学（シアトル）を退職され、名誉教授に就任しておられる。しかしその後も軍隊との研究契約は継続しており、さらに新たにボーイング社からの委託研究も始まり、これまで同様多忙な毎日を過ごしておられる。本文中に紹介したフィードラー先生の自叙伝の記載において部分的に疑問とするところがあり、問い合わせの手紙を出していたが、それに関する先生からの回答がこの手紙の中にあるのでかいつまんで披露する。それは第1次大戦直後ウイーンで活躍していた各界著名人の記載に関する部分（本文73頁参照）である。わたくしは建築家 Walter Gropius、画家 Paul Klee（1789–1940;スイスの画家。フィードラー先生の自叙伝には記載されているが、本稿では割愛)、音楽家 Richard Strauss の3人について本当にウイーンで活躍した時期があったのかについて疑問を感じていたからである。今回フィードラー先生からいただいた手紙によれば事情は以下のようである。

Gropius も Klee もウイーンで活躍していた形跡はない。ただし、 Gropius はかつてかの有名な Alma Schinder（ある時期 作家 Franz Werfel や音楽家 Gustav Mahler と結婚したことがあった）と結婚したことがあった由。 Richard Strauss は確かにある時期ウイーン・オペラ（the Vienna State Opera）の音楽指揮者であった。しかしこのことは the Encyclopedia Britanica にも記載されていないとのことである。フィードラー先生はわたくしからの指摘を受けて、もし機会があれば以上の事情を含めて自叙伝の加筆修正をしたいとの希望を述べておられる。追加して紹介しておきたい。

〔注〕本文に引用しなかった文献のみ以下に記す。

Fiedler,F.E. 1960 The leader's psychological distance and group effectiveness. In D.Cartwright & A. Zander（Eds.）*Group dynamics: research and theory*（*2nd ed.*）. Evanston, Ill: Row, Peterson & Co. Pp. 586–606.（岡村二郎訳　1970　リーダーの心理的距離と集団の効果性　カートライト・ザンダー編　三隅二不二・佐々木　薫訳編　グループ・ダイナミックス第2版　誠信書房　Pp. 699–726.）

Fiedler,F.E. 1971 *Leadership*. New York: General Learning Press.

Fiedler,F.E. 1974 Personality and situational determinants of leader behavior. In G.H.Hunt & E.A. Fleishman（Eds.）*Current development in the study of leadership*. Southern Illionis University Press. Pp. 41–61.

白樫三四郎　1963　リーダーの対人認知と集団生産性　教育・社会心理学研究，**4**，92–103.
白樫三四郎　1966　リーダーの対人認知と集団成員からみたリーダー行動との関係　教育・社会心理学研究，**6**，49–58.
白樫三四郎　1968　小集団のリーダーシップ効果性に関する実験的研究：Contingency model の検討　教育・社会心理学研究，**8**，123–141.

◇

The Career and the Scientific Contributions of Fred E. Fiedler As a Pioneer of Leadership Theory and Research

Sanshiro SHIRAKASHI

This paper traces the career and scholarly works of Dr. Fred E. Fiedler (Professor Emeritus at the University of Washington) known as the greatest scholar of leadership and organizational behavior. He is the author of 8 books and over 180 scientific papers in this field. "Fiedler's contributions to this field have been of such magnitude that the term paradigm shift does not to seem out of place in describing them" (Chemers & Ayman, 1993, p.xv).

Fiedler was born in Vienna, Austria, in 1922. He was the only child of a Jewish proprietor selling tailoring supplies and manufactured textiles and his wife. Freud, Adler, Jung, and their followers lived and worked there at that time. In 1938 (when Hitler invaded Austria) Fiedler himself alone emigrated to the U.S.A. relying on his relative in Indiana. He finished high school while earning his living.

After World War II, he entered graduate school at the University of Chicago, majoring in psychology. Under the guidance of Carl Rogers, he studied counseling and published some significant papers. In 1949 he got a Ph.D. in clinical psychology.

In 1951, he moved to the University of Illinois and started his research project on leadership and group effectiveness. He established the Group Effectiveness Research Laboratory and conducted many field studies and laboratory experiments. Fiedler (1964) advocated the "contingency model of leadership effectiveness".

In 1969, Fiedler moved to the University of Washington, where he established the Organizational Research Group. Fiedler, Chemers, and Mahar (1976) also developed a new leadership training system (Leader Match) based on his theoretical model. Fiedler and Garcia (1987) brought forward "cognitive resource theory" which has the potential to open a new field of leadership and organizational behavior.