



Title	集団における意思決定とリーダーシップに関する研究
Author(s)	杉万, 俊夫
Citation	大阪大学, 1987, 博士論文
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/24559
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

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

The University of Osaka

【1】

氏名・（本籍）	すぎ 杉	まん 万	とし 俊	お 夫
学位の種類	学	術	博	士
学位記番号	第	7772	号	
学位授与の日付	昭 和 62 年 4 月 1 日			
学位授与の要件	学位規則第 5 条第 2 項該当			
学位論文題目	集団における意思決定とリーダーシップに関する研究			
論文審査委員	(主査) 教 授 三隅二不二			
	(副査) 教 授 小野 茂	教 授 塩原 勉	教 授 濱口 恵俊	

論 文 内 容 の 要 旨

本論文は、集団におけるダイナミックスを理解する上で最も重要な要因の一つである意思決定とリーダーシップに関して行なった実証的研究をまとめたものである。

集団の意思決定は、個人の意思決定と共通の認知的、情緒的プロセスの他に、社会的相互作用のプロセスを含んでいる。この社会的相互作用プロセスに関して、理論的にも、かつ実践的にも重要なテーマの一つが、集団成員の意思決定に対する参加の問題である。成員の意思決定に対する参加を許容、拡大する参加的意思決定（participative decision making）に関する従来の研究は、「参加が種々の結果変数（決定事項の実行度、成員の満足度、等）において望ましい結果を導く」可能性を示唆しているものの、現実には、いかなる条件のもとで、いかなる参加が有効であるのかという点を解明する条件分析的研究はまだ十分に行なわれていない。とりわけ、意思決定プロセスのもつ効果に関しては、その重要性は指摘されながらも、プロセスを計量的に把握できる方法が開発されなかったために、ほとんど研究がなされていない。

本論文では、まず、意思決定事項に対する成員の影響量（各成員によって決定された事項の割合）の集団内均等度が、成員の満足度および意思決定の効率（所要時間と、効率に関する成員の認知）に及ぼす効果を実験室実験により検討した。その結果、成員の満足度が最大となるのは、成員の影響量が完全に均等な場合、あるいは、1人の成員に影響量が集中した最も不均等な場合のいずれでもなく、両者の中間的状況、すなわち、影響量に、ある程度の不均等が存在する場合であることが見出された。また、意思決定の効率は、所要時間、成員の認知いずれにおいても、影響量が均等になるにしたがって低下する傾向があった。

次に、意思決定プロセスにおいて、成員が相互に与えあう対人的影響を計量できる実験システムを開発し、成員間影響プロセスが決定事項の実行度に及ぼす効果を検討した。具体的には、集団が所与の複数選択肢の中から話し合いにより1つの選択肢を選ぶという意思決定状況において、成員一人一人が各選択肢に対して有する選好（preference）を、発言の一つ一つが終わるたびごとに測定し、発言前後の（他の成員の）選好変化によって、発言した成員の（当該発言による）影響量を計量した。決定事項の実行度については、各成員が決定事項をどの程度実行したかを、決定後約1カ月にわたって追跡した。その結果、意思決定時の成員間影響プロセスが実行度と密接な関係にあることが明らかになった。

すなわち、討議開始時点において、集団全体から他の選択肢よりも若干強く選好される選択肢があり、討議を経て、実際にその選択肢が採択されるに至った集団では、概して実行率が高いが、特に、討議を通じて頻繁に発言し、かつ他の成員の選好に大きな影響を与えた成員の実行率は一段と高かった。一方、討議開始時点において特に選好される選択肢がなく（ないしは、そのような選択肢があっても、それに対する選好が単純に増大せず）、討議の最終局面に至るまでは互いの選好に影響を与えあうものの、特定選択肢への選好増大につながらず、最終局面に至ってはじめて、特定選択肢への選好が上昇、その選択肢が採択されるというプロセスをふんだ集団では、概して実行率が低かったが、最終局面における特定選択肢の選好増大に集中的に寄与した成員の実行率は非常に高かった。

以上の研究により、本研究で開発された実験システムによって測定される成員間影響プロセスが、決定事項の実行を説明するのに有用であることが明らかにされた。観察者の主観的判断に頼らざるを得ない観察法、行動的側面との対応が不明確な事後的質問紙調査法、等、従来の方法に代わる決定プロセスの測定方法として、本実験システムをさらに拡張していくことが今後の課題である。

意思決定と並んで、集団のダイナミックスを理解する上で重要な要因はリーダーシップである。当初、リーダーシップは人物的特性の一つと考えられ、現実に指導者としての地位にある人とそうでない人、あるいは、指導者として高い評価を得ている人とそうでない人を判別できる性格要因、能力要因、身体的要因を発見しようとする試みがなされたが、結局、そのような特性論的アプローチでは期待したような知見は得られなかった。

特性論的アプローチに代わって登場したのが、行動スタイルに着目する行動論的アプローチである。本論文におけるリーダーシップP-M論に関する研究も行動論的アプローチに属するものであり、P行動（集団の目標達成ないし課題解決を志向したリーダーシップ行動）、M行動（集団それ自体の維持、強化を志向したリーダーシップ行動）という2つの一般行動形態を用いてリーダーシップ現象を解明しようとするものである。P-M論は、三隅二不二によって1960年代以来展開されてきた実証的リーダーシップ論である。本論文にまとめた研究は、主として、P-M行動の、各種集団、組織における特殊形態を明らかにし、同時に、それらの集団、組織における、P-M行動測定尺度を開発しようとした研究である。具体的には、民間企業組織の中間管理者、エンジニアリング・プロジェクトチームのマネジャー、地方行政体の管理・監督者、大学スポーツ・サークルのキャプテン、等のリーダーシップ行動をとりあげた。

民間企業組織体の中間管理者（部長、課長、等）におけるM行動は、部下に対する配慮という特殊形

態をとり、従来の研究で見出された第一線監督者層の特殊形態と共通の性質を有することが見出された。一方、P行動には、計画性、仕事への厳しさ、という第一線監督者層と共通の行動形態もあるが、それに加えて、部下育成という中間管理者に顕著な行動形態も見出された。また、部長、課長のそれぞれに顕著な行動形態として、部長には企画力、事務・技術系課長には課外への積極性、製造部門（工場）課長には課内調整、の行動形態があった。

エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのP行動には、計画・管理・調整、専門性、M行動には、メンバー支持、現地生活への配慮という行動形態が見出された。特定プロジェクト遂行のために組織され、プロジェクト完了とともに解散されるというプロジェクトチームのプロジェクト中心的性質を反映して、M行動の特殊形態といえども、業務遂行に直接関わる行動が多いのがプロジェクト・マネジャーの特徴であった。

民間企業としばしば対比される官公庁組織の一つ、地方行政体（都道府県庁や市役所）における管理・監督者も、M行動の特殊形態は民間企業と類似していた。また、P行動については、計画性、企画・調整、等、民間企業と類似の行動形態がある一方、規律遵守という地方行政体に特有の行動形態も見出された。規律遵守という行動形態は、公共の福祉の増進という広範かつあいまいな組織目標を有する行政体であって、民間企業における業績への圧力という行動形態と類似の機能を果たすものと考えられる。

最後に、大学生スポーツ・サークルにおけるキャプテンのP行動は、統率、練習への厳しさという形態をとることが見出された。統率という行動形態は、キャプテンの実力を背景としたメンバーの統率を意味し、これは、民間企業、地方行政体における専門的知識、技能を背景とした計画性という行動形態に相当、また、練習への厳しさという行動形態は、民間企業における業績達成への圧力、地方行政体における規律遵守という行動形態に相当するものと考えられる。また、M行動には、メンバー支持という民間企業、地方行政体における部下に対する配慮に機能的に相当する行動形態の他、クラブ維持（メンバーや用具類の補充）という、役割分化の少ない自発的集団である大学サークルに特有の行動形態も見出された。

以上、各種の集団、組織におけるP-M行動の特殊形態を明らかにしたが、一般行動形態であるP行動、M行動の水準でリーダーシップ行動を4つの類型に分け、効果性（成員の仕事に対する意欲、集団に対する満足度、等、プロジェクト・マネジャーの場合には、プロジェクトの成功・失敗）の順位を検討した結果、集団、組織の差異を超えて一貫した類型間順位が得られた。すなわち、P行動、M行動とともに強く発揮している（と成員に認知されている）リーダー（PM型）のもとで効果が最も高く、双方ともに弱いリーダー（pm型）のもとで効果が最も低かった。多くの場合、M行動は強いがP行動は弱いM型が第2位、P行動は強いがM行動は弱いP型が第3位であったが、エンジニアリング・プロジェクトの成功については、P型が第2位、M型が第3位であった。

さらに、企業組織における管理者のP-M4類型と、管理者が部下に対して有する社会的勢力との関係を検討した。その結果、PM型の管理者は専門的知識、技能を基盤とする勢力（専門性勢力）、M型の管理者は、部下の管理者に対する同一視を基盤とする勢力（準拠勢力）、P型の管理者は部下に対する報酬と制裁を基盤とする勢力（報酬勢力、強制勢力）、pm型の管理者は、部下が上司に従うことの正当性

を基盤とする勢力（正当性勢力）を有する傾向が見出された。

本論文では、最後に、緊急避難状況における群集ないし集合の行動を制御するリーダーシップ行動——避難誘導——をとりあげた。具体的には、誘導者が大きな声と動作をもって出口の方向を指示する、伝統的な誘導法（指差誘導法）と、誘導者が自分の近辺にいる1名の避難者に対して、自分についてくるよう働きかけ、その避難者を実際にひきつけて避難するという新しい誘導法（吸着誘導法）を現場実験によって比較した。その結果、誘導者と避難者の人数比が小さい場合（本実験の場合1：4）には、吸着誘導法の方が迅速な避難を達成するが、誘導者と避難者の人数比が大きくなりすぎると（本実験の場合1：8）、吸着誘導法では不十分な誘導しかできず、むしろ指差誘導法の方が効果的であった。

吸着誘導法における集合行動には、①個々の誘導者を核とする即時的小集団の形成、②出口の方向に移動する各即時的小集団による周辺避難者の吸引、③出口に向かう一つの群集流の発生、というプロセスが観察された。誘導者が少なすぎる場合に吸着誘導法が効果的でないという実験結果は、自然発生的な群集流が発生する前に、誘導方向への群集流を形成するには、ある一定数以上の即時的小集団が必要であることを示唆している。

論文の審査結果の要旨

本論文は、集団力学の中核的変数である集団意思決定とリーダーシップを計量的に分析、検討することにより、小集団から群集におよぶ各レベルの集団内相互影響過程を明らかにしようとしたものである。集団意思決定に関しては、第一に、集団成員の決定に対する影響量を操作し、影響量の集団内均等度が、成員の満足度、意思決定の効率（スピード）に及ぼす効果を検討する実験を行なっている。その中で、特に、成員の満足度に関して、満足度を最大とする最適均等度の存在を見出した。この結果は、従来、「専制的決定か参加的決定か」という2水準間の比較検討に終始していた参加的意思決定に関する研究に新しい視点を開いたものである。

さらに、集団意思決定に関する第二の研究として、意思決定過程における成員間相互影響量を測定する実験システムを開発し、成員間相互影響過程が決定事項の実行率といかなる関係にあるのかを検討している。その結果、成員間相互影響過程に関する集団全体の指標および成員個人の対人的影響量の双方が実行率を規定することを見出した。本研究で開発した成員間影響量測定システムは、ベールズの方法に代表される観察法では測定できなかった集団プロセスの側面を計量的に分析する方法を開発したものであり、従来の集団力学や実験社会心理学研究の方法の上における新しい側面を開発したものと評価される。

第三として、成員間影響の形態をリーダーシップ行動の形態ととらえ、民間企業組織、官公庁組織、ボランティア集団のそれぞれにおけるリーダーシップ行動形態をフィールド調査と因子分析によって測定評価し、その妥当性を吟味した。また、そこで見出した具体的な行動形態は、リーダーシップP-M論の立場から、P行動（集団の目標達成ないし課題解決を志向するリーダーシップ行動）、M行動（集

団それ自体の維持を志向するリーダーシップ行動)という一般行動形態の特殊行動形態として体系的に整理し、同時に、それぞれの集団、組織におけるP行動、M行動の測定尺度を構成した。さらに、成員間影響量の可能態としての社会的勢力とリーダーシップP-M 4類型との関連も検討した。その結果、PM型(P行動、M行動がともに強いタイプ)のリーダーは専門性勢力、P型(P行動は強いが、M行動は弱いタイプ)は報酬勢力や強制勢力、M型(M行動は強いが、P行動は弱いタイプ)は準拠勢力、pm型(P行動、M行動がともに弱いタイプ)は正当性勢力を、それぞれ保有する傾向にあることを見出した。

最後に、本研究では、群集ないし集合レベルにおける集団内影響過程の研究として、緊急避難状況における避難誘導法の開発研究を行なった。その中で、誘導者が声と動作で誘導する指差誘導法に対し、本研究で新しく開発した吸着誘導法、すなわち、誘導者が自分の近辺にいる避難者1名に働きかけることにより即時的小集団を形成し、その波及効果をもって群集全体を誘導するという方法の方が有効な場合があることを実証した。さらに、誘導者と避難者の人数比の変数によって、吸着誘導法の効果が制約されることも見出した。この研究は、現実の避難誘導計画や避難訓練に対して実践的意義をもつとともに、集合行動を小集団によって制御し得ることを明らかにした点で、小集団研究と集合行動研究の一つの接点を提起したものと言えよう。

以上のように、本論文は、集団研究の重要課題である成員間相互影響過程に関して、小集団、組織体、群集の各レベルにおける新しい視座と方法を提起した点で極めて独創的であり、学術博士の学位論文として十分価値あるものと認められる。