The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

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

集団における意思決定と
リーダーシップに関する研究

大阪大学人間科学部
杉万　俊夫

集団における意思決定と
リーダーシップに関する研究

大阪大学人間科学部
杉万　俊夫

集団における意思決定とリーダーシップに関する研究

目　　次

第１章　集団意思決定に関する研究　1

第１節　参加的意思決定に関する従来の研究　5

第２節　集団意思決定における影響量の均等度が満足度と効率に及ぼす効果　29

第３節　集団意思決定プロセスにおける成員間影響量の測定　44

第４節　集団意思決定プロセスと決定事項の実行度　55

第２章　集団におけるリーダーシップに関する研究　84

第１節　従来のリーダーシップ研究　87

第２節　リーダーシップ P-M論　99

第３節　リーダーシップ P-M論に関する特殊形態学的研究　111

§１　企業組織体における中間管理者のリーダーシップ行動　111

§２　エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動　139

§３　地方行政体におけるリーダーシップ行動　174
§４　スポーツ集団におけるリーダーシップ行動　201
第４節　社会的勢力とリーダーシップ行動　216

第３章　緊急事態における集合行動とリーダーシップ　222
第１節　緊急事態における集合行動に関する従来の研究　223
第２節　新しい避難誘導法の開発　230

引用文献　256

第 1 章

集団意思決定に関する研究

個人としての人間の行動を意思決定の連鎖とみなし、その意思決定のメカニズムを解明することによって人間の行動を理解しようとする意思決定論的アプローチは、心理学のみならず、社会学、経済学、経営学、政治学、統計学、オペレーションズ・リサーチ等の分野でも広く採用されている。この意思決定論的アプローチは、個人としての人間を対象とする場合のみならず、集団や組織の行動を解明する上でも有効である。

集団や組織の行動を意思決定論の立場から解明しようとする最初の試みは、March and Simon(1958) の研究に始まる。彼らは、コンピューター・サイエンスで用いられるプログラムという概念を理論的中心概念に据え、環境からの特定の刺激群に対する集団や組織の定型的な反応を、集団や組織に内在するプログラムが実行された結果と考えた。とりわけ、彼らの関心を引いたのは、集団や組織における問題解決と意思決定をつかさどるプログラムであった。しかし、そこで提示されたプログラムの具体的内容は、選択肢の探索、複数選択肢に対する継時的評価、要求水準の変化など、ほとんどが個人の情報処理モデルから援用されたものであった。

個人による問題解決ないし意思決定のプロセスと、集団、組織によるそれとの間には、少なくとも一つの決定的な違いが存在する。それは、集団や組織における問題解決、意思決定のプロセスは、個人の情報処理モデルの

中心である（個人内）認知的プロセスの他に、社会的相互作用のプロセスを含んでいるという点である。集団や組織において、何らかの意思決定を要請する事態が生じてから、それに対する意思決定がなされるまでに生起する様々な事象は、すべて、成員個人の認知的プロセスの反映であると同時に、社会的相互作用プロセスの反映でもある。

集団や組織の意思決定における社会的相互作用に関して、これまで最も多くの研究者の関心を引き、かつ、実践的にも重要な意味をもつテーマが、成員の意思決定に対する参加の問題であろう。すなわち、参加的意思決定の問題である。当初、組織の底辺に位置する一般従業員を、より意思決定に参加させる参加的意思決定が、生産性や職場に対する満足感を高める可能性を有することが、米国の行動科学者によって見出されて以来、多くの研究を喚起するところとなった。高度経済成長を達成した日本的経営の一つの柱とも言われる企業内小集団活動も、その源流を当時の米国における行動科学的研究に求めることができる（占部，1984，pp.67-73）。

本章では、筆者が参加的意思決定に関して行なった実験的研究について述べるが、それに先立って、参加的意思決定に関する従来の諸研究をレヴューする（第1節）。参加という現象は、きわめて多数の要因の効果を内包する複合的現象である。筆者は、その重要な要因と

して、意思決定に対して成員が与える影響の量に着目、成員の影響量がどの程度均等であるかという影響量の均等度が、意思決定の効率や成員の満足感に及ぼす効果を実験的に検討した（第２節）。その後、意思決定プロセスをより計量的に把握するため、選択肢への選好変化に基く成員間影響量を計量できる実験システムを開発（第３節）、その実験システムを用い、意思決定プロセスに関する諸要因のうちで決定事項の実行度を規定する要因を明らかにしようとする研究を行なった（第４節）。

第１節

参加的意思決定に関する従来の研究

レヴィンの集団決定法

参加的意思決定に関する本格的な実証的研究の始まりは、K.Lewin らによる「集団決定法(group decision)」の研究であろう。集団決定法は、個人の行動ないし態度を変容させるための一つの技法であり、従来からある講義方式やマンーツーーマンの説得方式などに代わるものとして考えられた。その手続きは、必ずしも、詳細に定められているわけではないが、Lewin らが試みたいくつかの集団決定法に共通する手続きは、まず、対象者による小集団を作り、その小集団において、今後とるべき行動の望ましさや克服すべき問題点などについて討議をさせ、その後に、対象者が、各自、自ら実行しようとする行動を決意（自己決定）するというものである。この場合、最終的に対象者が自己決定する事項は、あくまでも対象者が個人として実行していこうとする事項であって、集団成員全体が何らかの協力のもとに達成していくような種類の事項ではない。

Lewin(1947) の論文には、彼とその協同研究者によって行なわれた３つの実験が報告されている。第１の実験は、国内消費にまわせる食用牛肉が不足がちであった第２次世界大戦のさ中、米国人にとって必ずしも好まれ

なかったレバーを少しでも食卓に供するという方向での食習慣の変容を意図して行なわれた。対象者は、赤十字活動にボランティアとして参加していた主婦であった。この実験では、講義方式と集団決定法が比較されたが、講義を聴いた主婦のわずか 3%しか実際にレバーを食卓に出さなかったのに対し、集団決定法に参加した主婦では、32%がレバーを食卓に出したことが、追跡調査によって明らかにされた。

第2実験(Radke and Klisurich, 1947) では、同一コミュニティーに住む主婦を対象に、家庭でのミルク摂取量を増やすという目的で、同じく講義方式と集団決定法が比較された。2週間後、4週間後、の2度にわたる追跡調査の結果、第1実験のような同一組織体の成員ではない主婦に対しても集団決定法の方が有効であることが見出された。

アイオワ州にある州立病院で行なわれた第3実験(Radke and Klisurich, 1947) では、第一子を出産した女性に対し、あかんぼうに肝油とオレンジジュースを摂取させるよう働きかけた。集団決定法と比較されたのは、専門家によるマンーツーーマンの説得であった。また、対象者は、互いに面識もなく、病院を出れば交際の可能性のほとんど無い人々であった。それにもかかわらず、実験の結果、先の2つの実験と同様、集団決定法の方が有効であった。

Levine and Butler(1952) は、ある工場に働く29名の監督者を対象に、彼らが行なう部下の勤務評定を、より正確なものにするには集団決定法と講義方式のいずれが有効かを比較した結果、集団決定法の方が有効であるという結果を得た。Tomekovic(1962) は、小学校6年生の子供を被験者とし、3個の数のたし算の練習をするという課題を6日間にわたって課した。第4日目に、課題（たし算の練習）の目的とその重要性について説明がなされる群と、説明に加えて集団による討議と討議結果についての決意が行なわれる群が導入された。その結果、第4日目以降の練習量において、後者の集団決定法を用いた群だけが、統制群（第4日目の説明や討議を一切行なわなかった群）を上回ることが見出された。

集団決定法については、わが国でも、追試や条件分析的研究が行なわれている。牧田ら(1953)は、女子大学の寮の代表者を被験者として、講義方式あるいは集団決定法により、食前、用便後に石鹸を用いて手洗いを励行するよう働きかけた。実験の結果、集団決定法に参加した被験者において実行度の増大が大であったのみならず、寮の代表者として残りの寮生にも励行を熱心にすすめたことが示された。

三隅(1956)は、中学生を対象に、掃除の徹底をテーマとして講義方式と集団決定法の比較を行ない、集団決定法の方が有効であることを見出している。また、三隅

が、1959年、口角炎が多発していた農村の婦人を対象に、米ぬかの摂取量を増やすことをテーマとして行なった研究（三隅,1960)でも、講義方式より集団決定法の方が食習慣の変容に有効であることが示された。さらに、三隅・篠原(1967)は、過去3年間に2－3回以上の事故を起こしたバス運転手に対して、集団決定法を用いることにより事故件数の大幅な減少を達成した。

以上、講義方式やマンーツーーマンの説得方式に対する集団決定法の優位を実証した諸研究を紹介した。しかし、当初レヴィンらによって行なわれた集団決定法の実験でも、その具体的手続きについては必ずしも詳細に述べられているわけではない。レヴィンらが行なった3つの実験を通じて、集団による討議と、それに続く（個人的）決意という2つのステップは共通に含まれているが、果たして、その2つだけで上述のような効果をもたらすに十分なのか、という点の検討は問題として残されている。

レヴィン自身、彼の実験の集団決定法において集団討議のリーダーとなったAlex Bavelasの卓越した会合運営に言及している通り、集団討議のプロセス如何が集団決定法の効果を左右する可能性は十分考えられる。また、集団討議に引続いて行なわれる個人的決意の効果についても、レヴィンらの実験では挙手を求めることによって決意を誘導しているが、果たして、参加者全体の面前で

の決意表明まで必要なのか、あるいは、文字通り、被験者個人の決意で十分なのか、という点もさらに検討すべき課題である。特に、集団決定法を参加的意思決定の一つとして考えるとき、それは、参加的意思決定の効果性を規定する要因を明らかにすることに他ならないからである。

これらの点については、すでに、いくつかの示唆に富む実証的研究がなされている。Bennett(1955) は、集団決定法を構成する要因として、①集団による討議の有無、②（個人的）決意の有無、③決意を公けに表明させる程度、④決意の一致の程度、について検討した。被験者は、心理学入門の授業を履修している大学生で、彼らに、心理学や社会学の実験の被験者になるよう働きかけた。その結果、個人的決意をさせた方が、また、集団内で決意の一致度が大きかった方が、被験者としての協力を申し出た学生数が多かったが、集団討議をするかしないかによる差や、決意をどの程度公けに表明させるかによる差はほとんど無かった。すなわち、単に集団討議を行なうだけでは不十分であり、集団討議によって集団内に高い意見の一致をみること、また、公けに表明するか否かにかかわらず、討議後、個人的決意を行なうこと、の２つが集団決定法を効果あらしめる要件であることが示唆されたのである。実際、集団決定法の効果を実証したレヴィンらの実験では、リーダーのたくみな討議運営

によって、成員間にほとんど完全な意見の一致が形成されており、また、集団討議の後には、必ず個人的決意が行なわれている。また、Lawrence and Smith(1955)も、ある衣料品工場において、集団討議を経て生産目標を自ら決定した従業員集団と、集団討議だけで終わる従業員集団とを比較し、前者の方がより高い生産性をあげたことを見出した。

日本においても、三隅らが、集団決定法の効果を左右する要因について条件分析的研究を行なっている。中学生に対し掃除の徹底をテーマにした、前述の三隅(1956)の研究は、Bennett(1955) の研究と同様、集団による討議だけでは不十分で、その後に、個人的決意の段階が必要なことを実証した。また、三隅・原岡(1958)は、中学生を被験者とし、ⓐ学校において毎日漢字の書き取りをできるだけ多く練習すること、ⓑ練習時間は、休み時間か、放課後のいずれか一方を選択できるが、できるだけ休み時間（放課後以外）に行なうこと、の２つの事項を実行するよう働きかけた。その後４週間にわたる追跡調査の結果、被験者全体の平均書き取り練習量を上回る書き取りをした被験者の割合には条件間に差がみられなかったが（いずれの条件でも50％台）、休み時間に書き取りをした割合においては、集団決定法の条件（97％）で最も高く、以下、集団討議のみの条件(82％)、講義の後に決意をする条件(76％)、講義のみの

条件(71%)と続いた。三隅・原岡は、この結果を、課題ⓐに対しては集団決定法が効果をもたず、課題ⓑに対しては効果をもったと解釈し、その原因を2つの課題の質的な違いに求めている。また、課題ⓑの実行度において、集団決定法が単なる集団討議を上回ったことは、再び、個人的決意の重要性を示唆するものである。この実験では、事前調査の中で、集団の凝集性(ソシオメトリック・テストによって測定)、外向性－内向性パーソナリティ(多研式診断性向性検査によって測定)、漢字書き取りへの関心度、等の効果も検討されたが、それらの要因による実行度の差は見出されなかった。

三隅・原岡(1960)は、先の実験とほぼ同様の課題を用い、小学校2年生から6年生、および中学校2年生を被験者として、発達段階の影響を検討した。その結果、小学校高学年以降、集団決定法の優位性がみられ、被験者の発達段階も、集団決定法の効果性を規定する要因の一つであることが示唆された。

レヴィンらの研究に始まる集団決定法に関する諸研究の成果をまとめてみよう。まず、集団決定法が態度変容ないし行動変容に対してもつ有効性はここに繰り返すまでもなかろう。ただし、一方で、集団決定法の有効性に影響を与える諸要因の存在もまた重要である。Bennett(1955)、Lawrence and Smith(1955))、三隅(1956)、三隅・原岡(1958)の研究で明らかにされたよう

に、集団討議に続く個人的決意の段階は、その後の実行度を高める。また、Bennett(1955) の研究で示唆されたように、集団討議を通じて形成される集団内の意見の一致も実行度を高める。

ここで、注意すべきは集団討議のあり方もまた実行度に影響する可能性であろう。これまでレヴューした集団決定法に関する研究のいずれをみても、集団討議は、成員に一つの意見を強要することなく、しかし、成員全体の意見が当初意図した方向に収斂するよう運営されたことがうかがえる。前にも述べたように、Lewin(1947) は、Bavelas の卓越した集団討議運営が集団決定法の効果に寄与した可能性をはっきり指摘している。では、いかなる討議プロセスをふんだ集団決定が有効なのであろうか。これを明らかにするには、集団討議のプロセスに介在する主要な変数の発見と、その測定方法の開発が必要不可欠である。第3節、第4節で述べる筆者の研究は、この点の解明への一つの試みでもある。

組織体における参加的意思決定に関する調査研究

一般に、組織体は権限のハイアラキーを有し、より上位の地位にある人ほど、組織のより広範な部分の活動について意思決定することができる。言いかえれば、組織の権限ハイアラキーのより下位に位置する人には、より限定された意思決定を行なう権限しか与えられない。し

たがって、権限ハイアラキーの最下層に位置する成員は、その数において最も多いにもかかわらず、自ら意思決定できる活動の範囲は最も限定されている。極端な場合には、上位の監督者から命じられるまま、あるいは、職務規定のような公式の手続きにのみしたがって、自らの活動に対する意識的な決定を介さず、ほとんど受動的に行動することも多い。

このような組織の権限ハイアラキーにあって、底辺の構成員による意思決定への参加を拡大する参加的意思決定が、種々の結果変数（生産性、転職率、職場に対する満足度、等）の改善に導くことを示す実証的研究が現れた。これらの研究を大別すると、組織体において参加的意思決定を用いている職場と用いていない職場を比較した調査研究（質問紙調査に限らない）と、現実の組織体の中で、実際に参加的意思決定を導入し、その結果を統制群や対照群と比較した現場実験研究に分けることができる。まず、前者の調査研究をレヴューしてみよう。

Katz, Maccoby, and Morse(1950)は、事務職従業員の調査によって、こまごましい監督方式(close supervision) をとる監督者よりも、一般的監督方式(general supervision)をとる監督者のもとで、また、権威主義的な監督者よりも民主主義的な監督者のもとで、生産性が高いことを見出した。Wickert(1951) は、電話交換手の調査によって、職場の意思決定に参加していると認知し

ている人ほど転職率が少ないという結果を得た。また、Kahn and Katz(1953) は、トラクター工場における調査研究で、仕事に関して従業員から出された提案に監督者が積極的に取り組んでいる職場ほど生産性が高いことを見出した。Campbell(1956)は、軍隊において、部下に対して権限委譲している程度に関する監督者自身の認知あるいは部下の側の認知が、種々の効果性指標と正の相関を有していたことを報告している。Meltzer(1956) は、研究組織において、十分な研究費が保障されている状況では、自分の研究内容を決める自由の程度と研究業績の間に正の相関があったと報告している。Tannenbaum and Georgopoulos(1957)は、企業の工場において、監督者と部下が双方向的な相互影響関係にある方が、監督者から部下への一方向的な影響関係にある場合より業績が高いことを見出した。また、労働組合において、組合執行部が一般組合員による意思決定への参加を許容している方が、組合組織率（労働組合にとっての効果性指標の一つ）が高いことを見出した研究(Kahn & Tannenbaum, 1957;Tannenbaum & Kahn,1958)もある。Vroom(1960) が運送会社で行なった研究によれば、意思決定に参加していると認知している従業員ほど、職場に対してポジティヴな態度を有し、生産性も高かった。あるボランティア組織におけるTannenbaum(1961)の研究では、意思決定に対して影響力をもっているという認知をもっている人ほ

ど、効果性（自己報告と他者報告のいずれの場合も）が高かった。

このように、調査研究の多くは、参加的意思決定を採用している集団の方が、業績、転職率、満足感、等の結果変数において優れていることを示唆している。しかし、この種の調査研究だけでは、果たして、参加的意思決定と良好な結果変数のいずれが原因で、いずれが結果かという因果関係を確定することはできない。種々の結果変数において、幸いにも優れた職場であるから参加的意思決定を採用することができるというように、逆方向の因果関係が存在するかもしれない。因果関係を検討するには、やはり、次に述べるような実験的研究が必要となる。また、参加的意思決定の導入によって生じる様々な組織内のダイナミックスを発見するにも、実験的方法は有効である。

組織体における参加的意思決定に関する現場実験研究

参加的意思決定の効果を劇的に示した最初の研究は、Coch and French(1948) が米国ハーウッド社のパジャマ工場で行なった実験研究であろう。当時、ハーウッド社では、多くの女子従業員を雇用していたが、営業上の必要性から製品と作業方式をしばしば変更する必要があり、このような変更に対して従業員が強い抵抗を示すという問題をかかえていた。従業員の抵抗は、不平不満の

表明、転職、著しい能率低下、生産抑制、会社に対する激しい攻撃など様々な形態をとって現われた。

Coch and French は、4つの作業集団を実験に用いた。第1集団は、対照群であり、従来行なわれてきたのと同じ方法で変更がなされた。すなわち、従業員は会社側の説明を受けるだけで、変更計画の立案に参加する機会は全く与えられなかった。第2集団は、変更計画の立案に代表者だけが参加する機会を与えられた。第3、第4集団は、変更計画の立案に集団の全員が参加する機会を与えられた。実験の結果、対照集団は、変更に伴って生産性が低下、その後も低い水準から抜け出せなかったばかりか、変更後40日間で17%の従業員が退職した。代表者のみが参加した第2集団では、変更直後には生産性が低下したが、次第に回復していった。全員が参加した第3、第4集団では、回復が一層速かった。

Coch and French は、この実験の2ヵ月半の後、新しい職場へ配置替えされて工場のあちこちに散らばっていた、元、第1集団の従業員のうち、まだ会社をやめていなかった13名をもう一度集めて第2実験を行なっている。第2実験では、これら13名を全員参加の方法で新しい仕事に配置替えしたのである。この結果、先の第3、第4集団同様、生産性は急速に上昇、攻撃や退職も起こらなかった。

Coch and French による現場実験は、参加的意思決定

の導入によって、生産性をはじめとする結果変数が改善されることを示した。同様の結果は、同じくハーウッド社でBavelas が行なった現場実験(Maier,1965,pp.160-162) でも見出された。すなわち、生産目標の設定を従業員自らが参加して行なった群では、生産量が急速に上昇し、それまで限界と思われていた生産水準を上回ったことが報告されている。ハーウッド社における一連の参加的意思決定の導入の成功は、Marrow(1966)によって高く評価されている。また、Bose(1957, cited in Likert 1961) は、インドにおいて、Coch and French(1948) と類似の実験を行ない、同様の結果を得た。

他にも、参加的意思決定の有効性を実証した研究は多い。Bavelas and Strauss(1961) の研究では、玩具工場で塗装作業に従事していた一部の女子従業員に、ベルトコンベアーをコントロールする権限を与えたところ、予想に反して、彼女たちの生産性が上昇したことが報告されている。Rice(1953)は、インドの織物工場において、従業員の職場集団の編成や作業方法・スケジュールの変更を、従業員の決定に委ねたところ、生産量と品質の向上をみた。Kuriloff(1963)は、約 300名の従業員をかかえる組織体全体にわたって参加的意思決定をとり入れ、生産量、品質、欠勤率、計画立案、等の改善を達成した。同様の実験的試みと成果は、ノルウエー(King, 1964, as cited in Bucklow, 1966)、西独、ノルウェ

ー、英国、ユーゴスラヴィア(Thorsrud and Emery, 1964, as cited in 1966)でも見出されている。日本でも、三隅(Misumi, 1982)が、造船所、バス会社、海運会社において、レヴィン流の集団決定法を中心とした参加的意思決定を、10年以上の長期にわたって展開、労働災害事故のめざましい減少を達成している。

以上、参加的意思決定の有効性を組織体の中で実証した現場実験研究について述べた。しかし、参加的意思決定に関する現場研究の中には、参加的意思決定の有効性を見出せなかったものもある。

例えば、French, Israel, and As(1960)は、先のCoch and French(1948)の実験の追試をノルウェーで試みたが、米国のハーウッド社で得られたような参加的意思決定の優位性を支持するデータは得られなかった。その理由として、彼らは、①作業員たちが自らの生産量について既製の強固な集団規範を有しており、生産を上げると作業単価の切り下げにつながりかねないという強い不安感をもっていたこと、②実験者の希望に反して、「目標とする生産水準の設定」、「作業単価の決定」といった重要な事項の決定に対して作業員を参加させるという実験条件の導入を、経営者、組合の反対で断念せざるを得なかったこと、をあげている。さらに、彼らは、ノルウェーでは、米国に比べて、組合組織の力が強く、ノルウェーの労働者は、経営への直接参加よりも組合代

表者を通じての間接参加を正当とみなしているという文化的相違点が実験結果に影響したとも述べている。

Morse and Reimer(1956)の研究も、参加的意思決定と結果変数の関係の複雑さを示している。彼らの実験は、ある保険会社本社の一部局において約1年半にわたって行なわれた。その部局には4つの課があったが、そのうちの2つの課においては、Autonomy programという名の計画にしたがって組織変革がなされた。そこでは、従来部局のより高いレベルで行なわれていた意思決定の権限を漸次低いレベルに委譲することにより、一般従業員にこれまで以上の権限を与える試みがなされた。逆に、残る2つの課では、Hierarchically-controlled programという計画のもとに、より高いレベルの権限がそれまで以上に強化された。

当初の仮説は、Autonomy programのもとでは生産性や従業員の満足度が上昇、Hierarchically-controlled program のもとではそれらが低下するであろうというものであった。しかし、実験の結果、従業員の満足度（自己実現の程度、監督者、会社、職場に対する満足度）については仮説どおりであったが、生産性（コスト減少が指標）については、いずれのプログラムのもとでも上昇、むしろHierarchically-controlled program のもとで若干ながらも上昇幅が大きかった。

この結果について、Morse and Reimerは、コスト削減

のために両プログラムでとられたストラテジーの違いにふれている。すなわち、Autonomy programのもとでは、退職者が出ても残った従業員がその分の仕事をすすんでカバーしたのに対し、Hierarchically-controlled programのもとでは、上層部の指示によって従業員削減が断行された、と報告している。Morse and Reimerは、満足度に関するデータと併せ考えるならば、Hierarchically-controlled program における生産性上昇がどこまで持続するかは疑問の余地が多いと結んでいる。

また、Seashore and Bowers(1963) の3ヵ年にわたる現場実験でも、参加的意思決定による生産性の上昇はみられなかったことが報告されている。

参加的意思決定に関する研究課題

これまでレヴィン流の集団決定法に関する実験的研究および組織体における参加的意思決定の効果に関する調査研究と現場実験研究をレヴューした。それらは、「参加的意思決定は、高い生産性ないし決定事項の実行率、円滑な人間関係、高い満足度、等をもたらすであろう」という仮説のもとに行なわれたものであった。確かに、Lewin(1947)、Coch and French(1948)、三隅(1982)の研究のように、参加的意思決定の有効性を支持する研究もある。しかし、一方では、French, Israel, and As(1960), Morse and Reimer(1956)の研究のように、参加的意

思決定の有効性を実証できなかったものもあれば、Bennett(1955)、三隅(1956)、三隅・原岡(1958, 1960)の研究のように、ある必要条件が満たされた場合にのみ参加的意思決定が有効であることを示唆する研究もある。

参加的意思決定が常に結果変数において望ましい状態を導くと考えるのはあまりに単純に過ぎよう。しかし、参加的意思決定の有効性が、すでに述べた多くの研究によって実証されていることから、「参加的意思決定が結果変数において望ましい状態を導く可能性を秘めたものである」ことだけは認めてよいであろう。

言うまでもなく、参加的意思決定という現象は、それが現実の組織体の中で行なわれる場合はもちろんのこと、レヴィンが行なった実験のように、かなり実験的統制を強めた場合であっても、種々の要因の効果を内包する複合的現象である。この複合的現象を解明するには、参加的意思決定を構成する主要な要素は何なのか、そして、それら個々の要素が結果変数といかなる関係性にあるのか、また、その関係性のあり方が状況ないし成員の特性によっていかに規定されるのか、等々の点を明らかにする要因分析的研究が必要となる。

Bennett(1955)や三隅ら(1956, 1958, 1960)によって試みられた集団決定法に関する要因分析は、すでに、参加的意思決定に関する要因分析の一つである。また、

Mulder(1971,1973)によって提起された「勢力格差縮小理論(power distance reduction theory)」もそのような意図をもつものである。勢力格差とは、当該成員が所有する勢力と、その成員よりも大きな勢力を所有している成員の勢力との格差のことである。Mulderは、組織内の成員には、自分よりも大きな勢力を所有する成員と自分との間に存在する勢力格差を縮小しようとする傾向があり、その傾向は、勢力格差が小さくなるほど強くなるという勢力格差縮小理論を提出、実験的に実証している。この理論によれば、管理者と一般従業員の間の勢力格差が小さい場合には、一般従業員は管理者との勢力格差を縮小しようとして意思決定に積極的に参加しようと動機づけられるが、逆に、管理者と一般従業員との勢力格差があまりに大きすぎると、もはや一般従業員は勢力格差を縮小しようという動機づけを失い、たとえ参加の機会が与えられてもあまり関与しようとはしないことが予想される。

実際、一般従業員の中から選挙で選ばれた労働者評議会において企業の最高意思決定を行なおうとするユーゴスラヴィアなどの参加システムがうまく機能しない原因の一つとして、本来労働者評議会を補佐すべき立場にある専門スタッフと評議会メンバーの間にあまりに大きな専門性勢力(経営管理、科学技術等の専門性を基盤とした勢力)の格差が存在するために、評議会メンバーが意

思決定に積極的に参加しようという動機づけを喪失し、もっぱら専門スタッフによって意思決定が行なわれてしまうことが考えられる、とMulderは述べている。一般従業員の地道な教育、育成を軽視して、制度的に参加的意思決定だけを導入することに対する警鐘ともいえよう。

Vroom and Yetton(1973)によって提出された意思決定の規範モデルも、参加的意思決定の効果性に影響を及ぼす要因（状況変数）を体系的に整理しようとする試みである。彼らがとりあげた状況変数は、

①最終的になされる決定の内容に求められる質の高さ(quality requirement)

②決定事項が成員に受容されることが決定事項の効果的遂行にとって必要な程度(acceptance requirement)

③質の高い決定をなすに必要な情報をリーダーが所有している程度

④質の高い決定をなすに必要な情報を部下集団が所有している程度

⑤直面している問題が構造化されている程度（問題の解決のためにいかなる情報が必要で、いかにすればその情報を得られるかが明らかな程度）

⑥リーダーが独断的に決定を行なったと仮定して、それがメンバーに受容される可能性

⑦メンバーが、問題解決に際して、組織全体にとっての利益を重視する程度

⑧問題の解決のしかたによっては、メンバー間に対立を引き起こすと予想される程度

の８つであった。

Vroom and Yettonは、これら８つの状況変数の組合せの一つ一つについて、リーダーが、どの程度参加的な意思決定を採用すればよいかを、従来の研究を参考にして提示した。すなわち、

(A1)リーダーによる完全に独断的な決定

(A2)直面している問題をメンバーに披瀝することなく、メンバーから必要な情報だけを聴き出し、後はリーダーが独断的に決定

(C1)直面する問題を、メンバーに対して、個人的に披瀝し、メンバーの意見や提案を聴取し、その後は、リーダー個人が決定、（メンバーの意見が決定に反映されるか否かはリーダー次第）

(C2)メンバー全員の集団に対して、直面する問題を披瀝し、メンバー集団の意見や提案を聴取するが、その後はリーダー個人が決定（メンバーの意見が決定に反映されるか否かはリーダー次第）

(G2)メンバー集団全体に対して直面する問題を披瀝し、集団全体で解決策を考え、意見の一致によって解決策を決定（リーダーは、あたかも中立的議長のような役割をとる）

という５つの意思決定スタイルのいずれ（あるいは、ど

れとどれ）を採用するのがよいかを提示したのである。

状況変数の組合せごとに採用すべき意思決定スタイルを限定するにあたっては、従来の研究に基いてVroom and Yettonが設定した、次の７つの原則が用いられた。

ⓐ質の高い決定が要請される（上記状況変数の①）にもかかわらず、リーダーが十分な情報を所有していない（③）場合には、A1をとるべきではない。

ⓑ質の高い決定が要請される（①）一方、メンバーが組織全体の利益に即して問題解決にあたるとは予想できない（⑦）場合には、G2をとるべきではない。

ⓒ質の高い決定が要請される（①）にもかかわらず、リーダー自身は十分な情報をもっていない（③）場合で、かつ、直面する問題が構造化されていない（⑤）場合には、A1,A2,C1をとるべきではない。

ⓓ決定事項が成員に受容されることが重要であり（②）、かつ、リーダーの独断的決定がメンバーに受け入れられそうにない（⑥）場合には、A1,A2 をとるべきではない。

ⓔ決定事項がメンバーに受容されることが重要であり（②）、かつ、リーダーの独断的決定がメンバーに受け入れられそうにない（⑥）場合で、決定される内容によってはメンバー間に対立を引き起こしかねない（⑧）場合には、A1,A2,C1をとるべきではない。

ⓕ質の高い決定は要請されない（①）が、決定事項がメンバーに受容されることは重要である（②）場合で、かつ、リーダーの独断的決定はメンバーに受け入れられそうにない（⑥）場合には、A1,A2,C1,C2 をとるべきではない。

ⓖ決定事項が受容されることが重要であり（②）、リーダーの独断的決定はメンバーに受け入れられそうにない（⑥）場合で、メンバーが組織全体の利益に即して問題解決にあたると予想される（⑦）場合には、A1,A2,C1,C2 をとるべきではない。

以上のような原則を、ある状況変数の組合せに適用すると、いくつかの意思決定スタイルが除去され、採用すべき意思決定スタイルを限定することができる。この限定された意思決定スタイルを、「採用可能なセット(feasible set)」とよぶ。従来の研究から導いた、上記７つの原則を認める限り、採用可能なセットの中から意思決定スタイルを選ぶのがよいというわけである。Vroom and Yettonは、７つの状況変数の一つ一つについて２分法的に判断した場合の、各状況変数の組合せのそれぞれにおける採用可能なセットをFig.1-1 のような樹状図にまとめ、decision tree と称している。

Vroom and Yetton(1973)のアプローチは、７つの原則の一つ一つは常識的なものであり、また、採用可能なセットも、不適切な意思決定スタイルを除去した残りと

A. If decision were accepted, would it make a difference which course of action were adopted?
B. Do I have sufficient info to make a high quality decision?
C. Do subordinates have sufficient additional info to result in high quality decision?
D. Do I know exactly what info is needed, who possesses it, and how to collect it?
* Is necessary additional info to be found within my entire set of subordinates?
† Is it feasible to collect additional info outside group prior to making decisions?
E. Is acceptance of decision by subordinates critical to effective implementation?
F. If I were to make the decision by myself, is it certain that it would be accepted by my subordinates?
G. Can subordinates be trusted to base solutions on organizational considerations?
H. Is conflict among subordinates likely in preferred solutions?

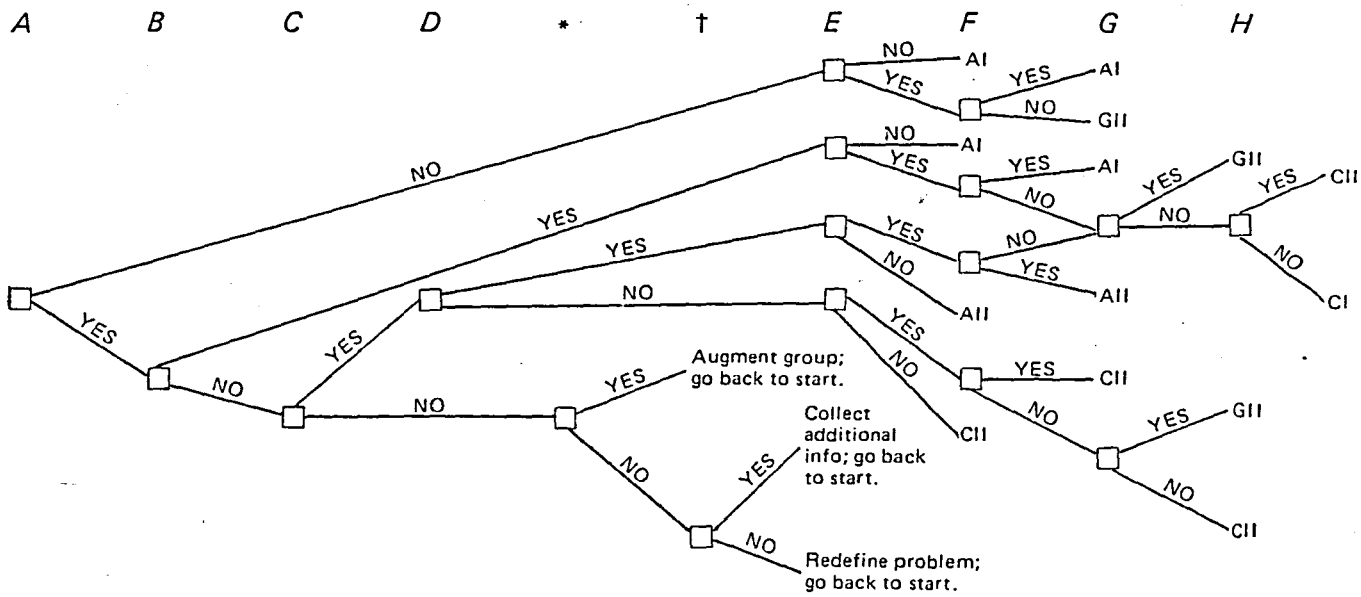


Fig.1-1 Vroom and Yettonの decision tree

いう、いわば消去法によって選ばれたものであって、この意思決定スタイルこそをとるべきだといった積極的示唆を含むものではない。しかし、従来、個々ばらばらであった知見を一つの樹状図の形で体系化し、実際の管理・監督者に使用できるよう実用化を試みた点での貢献は大きい。

以上、参加的意思決定に関する条件分析的研究としてMulderの研究とVroom and Yettonの研究について述べた。しかし、参加的意思決定についてなお行なうべき条件分析は多い。その際の一つの問題は、参加的意思決定にいう「参加」をいかに概念化するかという問題であろう。従来の研究において、参加という概念が、厳密な概念規定のもとに使用されてきたとは言いがたいが、参加という概念が、少なくとも、集団メンバーのうちリーダー的立場にある者以外の一般メンバーの意見を決定に反映させることを含むという点は認めてよいであろう。

参加を、集団の一般メンバーの意見を決定に反映させることととらえるならば、個々のメンバーの意見が決定に反映される程度、すなわち、メンバーの意思決定に対する影響の量という変数を基にして参加という現象のメカニズムを解明することができるはずである。このような視点に立って筆者が行なった実験的研究を次節で述べることにしよう。

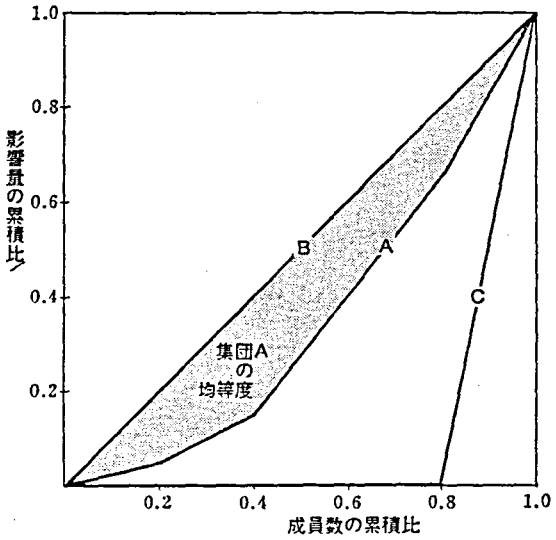
第２節
集団意思決定における影響量の均等度が満足度と効率に及ぼす効果
―― 参加に関する実験的研究 ――

本研究は、集団意思決定において成員の意思決定に与える影響量が均等である程度、すなわち影響量の均等度が、①意思決定に対する満足度と②意思決定の効率に及ぼす効果を検討しようとするものである。

総影響量と均等度

まず、意思決定に対して１人の成員が与える影響量を基本的変数と考える。集団内成員の影響量の総和を総影響量とよぶことにする。影響量の均等度については、経済学において所得分布を検討するときなどに用いられるロレンツ曲線を参考にした次のような指数を用いる。

Fig.1-2 のように、集団内の成員を影響量の少ない順に並べたときの、成員数の累積比に対する影響量の累積比をグラフで表わすと、例としてあげた集団Ａの場合、折線Ａのようになる。集団内で成員の影響量が完全に均等な場合（集団Ｂ）には、直線Ｂのように、傾き１の直線となる。また、集団内で成員の影響量が最も不均等な場合、すなわち、影響量が１人の成員に集中している場合（集団Ｃ）には、折線Ｃのようになる。そこで、当該



集団A

成員の影響量	累積影響量	影響量の累積比	成員数の累積比
1	1	0.05	0.2
2	3	0.15	0.4
5	8	0.4	0.6
5	13	0.65	0.8
7	20	1.0	1.0

集団B

成員の影響量	累積影響量	影響量の累積比	成員数の累積比
4	4	0.2	0.2
4	8	0.4	0.4
4	12	0.6	0.6
4	16	0.8	0.8
4	20	1.0	1.0

集団C

成員の影響量	累積影響量	影響量の累積比	成員数の累積比
0	0	0	0.2
0	0	0	0.4
0	0	0	0.6
0	0	0	0.8
20	20	1.0	1.0

Fig.1-2 影響量の均等度指数
（5人集団、総影響量20の場合）

集団について得られた折線と直線Bとではさまれる部分の面積を均等度指数（K）とする。

n人集団において、各成員の影響量が、

$$X_1,\ X_2,\ \cdots\cdots,\ X_{n-1},\ X_n$$

$$(X_1 \leqq X_2 \leqq \cdots\cdots \leqq X_{n-1} \leqq X_n)$$

のとき、

$$K = \left(\sum_i iX\right) / nT - (n+1) / 2n$$

$$\left(ただし、T = \sum_i X_i\right)$$

この均等度指数は、成員の影響量が完全に均等であるとき0となり、影響量が不均等になるにしたがって大きな値をとる。また、集団内の成員の影響量が最も不均等な場合にこの指数のとる値は成員数に依存し、n人集団のとき、（n－1）／2n　となる。つまり、均等度指数Kは、n人集団において、0≦K≦（n－1）／2nの範囲の値をとる。

<u>均等度と満足度</u>

Stogdill(1974, pp.294-299)は、集団の構造化（ここでいう構造化とは、集団内の成員が、比較的影響力の大きい成員と比較的影響力の小さい成員とに分化することをさしている）に関する多くの研究をレヴューした結論として、「ある程度の構造化は、成員の満足にとって必要不可欠である」と述べている。そこで、均等度指数を

独立変数、成員の意思決定に対する満足度を従属変数とする次のような実験室実験を行なった。

方法　　被験者は男子大学生であり、3人集団を8集団構成した。均等度Kは、0，0.083(1/12)，0.167(1/6)，0.333(1/3) の4水準を設定し、その各々に2集団ずつを割り当てた。課題は、3人で話し合いをしながら1つの文章を作成することで、その際に、実験者が予め用意した 120個の単語から成る単語リストの中から24個を選択し、その24個の単語をどれも1回は使用しなければならないことにした。課題の説明では、集団で行なう課題であること、24個の単語の決定は非常に重要であること、の2点を強調した。

均等度は、どの24個の単語を使用するかを意思決定する過程で、成員が決定する単語の数を変えることによって操作した。すなわち、K=0 の群では、3人がまったく均等に、すなわち8個ずつ決定した。K=0.083 の群では、3人のうちの1人が12個を決定し、残る2人が各々6個ずつ決定した。K=0.167 の群では、3人のうち1人が16個を決定し、残る2人が各々4個ずつ決定した。K=0.333 の群では、3人のうちの1人がすべての単語24個を決定し、残る2人はまったく決定しなかった。

24個の単語の決定が終ると、それら24個の単語を用いて文章を作成することを確認し、「3人で話し合いを始

める前に、どういう文章を作るか、各自で2，3分考えをまとめて下さい」という指示を与え、2，3分時間をおいた。その2，3分の間に、「現在の気持をチェックしておきたいので、簡単な質問に答えて下さい」という説明をし、次のような質問紙に記入を求めた。

"先程，今からの集団作業で用いる単語を24個決めましたが，その決め方（決められた単語の内容ではなく）について，あなたの気持に最も近いものを次の７段階の中から１つ選んで○印をつけて下さい。

- ☐ あのような決め方でよいと思う
- ☐
- ☐ 決め方には少し不満が残る
- ☐
- ☐ 決め方にはかなり不満が残る
- ☐
- ☐ 決め方にはかなり不満なので，決めなおした方がよいと思う

被験者が質問紙への記入を終えた時点で、実験を終了し、実験の目的について簡単な説明を行なった。したがって、文章作成という課題は実際には実施していない。

<u>結果</u>　　質問の選択肢に、「あのような決め方でよいと思う」を７、以下、６、５、４、３、２、「決め方にはかなり不満なので、決めなおした方がよいと思う」を１、のように数量化して分析を行なった。分析の対象とした被験者は、各集団で影響量が小さい２名の被験者である。ただし、３人の被験者の影響量が完全に等しい K=0 の群では、３人全員を分析の対象とした。

各処理における満足度の平均値と標準偏差はTable 1

Table 1-1
均等度の各水準における満足度

均等度	←均等 0	0.083	0.167	不均等→ 0.333
平均値	5.5	6.0	6.3	5.0
標準偏差	0.84	0.82	0.50	0.82

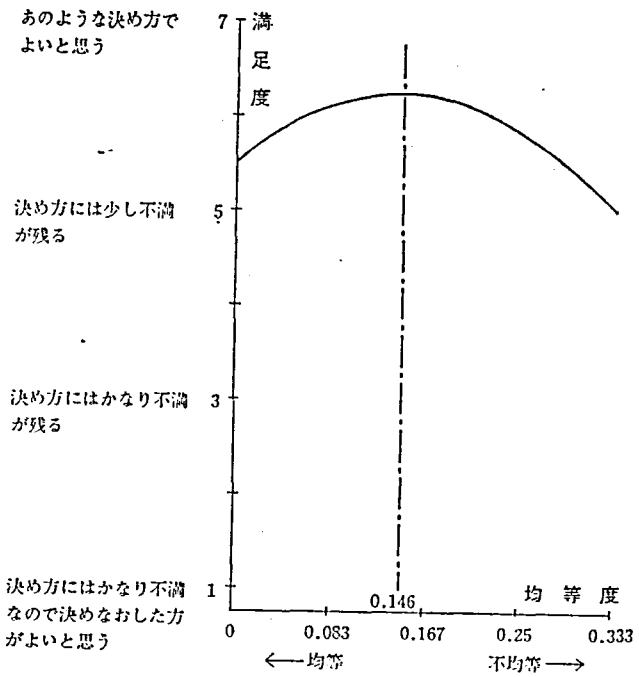


Fig.1-3 影響量の均等度が満足度に及ぼす効果
（2次式を用いた曲線回帰）

に示すとおりである。そこで、均等度と満足度の間に曲線的関係が存在するか否かを検討するために2次式による曲線回帰を行なった。その結果、均等度Kと満足度Sの間には、

$$S = -34.15\ K^2 + 9.97\ K + 5.48$$

のような関係があることが明らかになった。これを図示したものがFig.1-3であるが、均等度がK＝0.146の場合に満足度が最大となることを示している。すなわち、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、すなわち成員の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わかる。

<u>均等度と効率</u>

Vroom(1969, pp.227-240)は、成員の参加をまったく許容しない専制的意思決定方式と成員の参加を十分許容する集団的意思決定方式を比較した諸研究をレヴューしているが、その中で、従属変数として所要時間(decision time)を取り扱ったものに関して次のようにまとめている。それによると、課題の性質、所要時間の測定法、意思決定の終了を判定する基準、個人内・個人間コンフリクトの程度などの要因により結果が異なり、専制的意思決定方式と集団的意思決定方式のいずれにお

いて所要時間が短かいかという点に関する一貫した結論は得られていない。ただし、所要時間に代えて、マンアワーを比較基準として用いると、集団的意思決定方式の方が専制的意思決定方式よりも多くのマンアワーを必要とすることが見出されている。

ここで注意しておかなければならないことは、Vroomがレヴューした諸研究は、主に、正解が存在する問題を解くという課題であったという点である。意思決定は、そのプロセスの一部として問題解決のプロセスを含むものの、意思決定と言う限りは、当該個人あるいは集団の将来の行動決定に関連していることが必要である。この点で、正解がある架空の問題を解決するといった課題とは区別して考えられねばならないであろう。次に述べる実験では、集団が引続いて行なう文章作成において実際に使用する単語を決定するという意思決定場面を設定し、影響量の均等度の相違によって意思決定の所要時間にいかなる差異が生じるかを検討する。

さて、意思決定の所要時間は、意思決定の効率に関する客観的指標の1つであるが、このような客観的指標とは別に、成員によって認知された効率のよさ、すなわち、主観的効率というものを考えることができよう。主観的効率は、所要時間のような客観的指標とある程度の対応をもつことが予想されるが、必ずしも完全な対応をするとは限らないであろう。以下の実験では、均等度が

所要時間のような効率に関する客観的指標に及ぼす効果を検討するのと並行して、均等度が主観的効率に及ぼす効果をも検討する。

方法　　被験者は大学生72名、（男子36名、女子36名）であり、同性の被験者より成る3人集団を24集団構成した。

被験者に与えられた課題は、実験者が予め用意した単語のリストの中から12個を選択し、その12個の単語を必ず1回は使用するという条件の下に、3人で話し合って一つの文章を作成することであった。前述の実験と同様、被験者が12個の単語を選択する段階が意思決定の段階である。作成する文章の内容や長さに特別の制約は設けなかったが、単語の決定後、実際に文章を作成するための時間は15分に制限した。文章作成の時間を15分という短時間に制限したのは、被験者が1個1個の単語を選択していく際に、深く考えることなく安易に選んでしまうのを防ぐためであり、被験者には、単語を選択するときには、同時に、作成しようとする文章の内容やそれぞれの単語の使い方などについてもよく考えながら選ぶよう教示を与えた。

ここで、単語を選択する際の手続きについて詳しく述べる。実験者は、まず、3人の被験者に対して、5個の単語が記入された1枚のカードを提示し、3人で話し合ってどれか1個を選択するよう求めた。単語を1個選

択したら、その単語を所定の用紙に記入し、1度所定の用紙に記入した単語を変更することはできないことにした。1枚目のカードから1個の単語が選択されると、実験者は、同じく5個の単語が記入された2枚目のカードを提示し、1枚目の場合と同様に1個を選択し、それを所定の用紙に記入するよう被験者に求めた。以下、これと同じ手続きを12枚のカードについてくりかえした。単語を選択する時間には制約を設けなかった。

3人の被験者は小さなテーブルを囲んですわったが、その横で2名の観察者が独立に、12個の単語の1個1個について、その単語が3人の被験者のうち、主に、誰の主張によって選択されたかを観察、記録した。また、意思決定の所要時間、すなわち、1枚目のカードを提示してから、12番目の単語を選択し終わるまでの時間も測定した。

被験者は12個の単語の選択が終わると、文章作成にとりかかる前に、次のような質問紙に回答するよう求められた。

「今の話し合いは、能率的に進められたと思いますか。」

( ) 能率的であった。

( ) どちらかといえば能率的であった。

( ) どちらかといえば能率的ではなかった。

( ) 能率的ではなかった。

この質問は主観的効率を測定するためのものである。

質問紙への回答が終了すると、ただちに文章作成が開始された。文章作成に要した時間も測定した。すべての集団が自ら選択した12個の単語を使用して、所定の15分以内に文章を完成した。

結果　　まず、均等度の観察結果から述べる。本実験では、文章作成に使用する12個の単語を意思決定する場面において、各成員が意思決定に及ぼした影響量を、各被験者の主張によって決められた単語の数によって測定した。２名の観察者が、独立に、12個の単語の１個１個が３人の被験者のうち、主に、誰の主張によって決定されたかを観察、判断した。２名の観察者の判断は、１集団につき12回の判断のうち平均 8.9回（74％）一致した。一致率が低い集団においても、一致した回数が６回を下回ることはなかった。

均等度指数Kは先に述べた方法により求めるが、本実験においては、３人集団の各被験者が決定した単語数を X_1, X_2, X_3, （$X_1 \leqq X_2 \leqq X_3$）とすれば、均等度 Kは、

$$K = (12 - 2X_1 - X_2) / 36$$

で求められる。観察者の判断が一致しなかった場合には、２人の被験者がそれぞれ½個ずつ決定したとみなして処理した。均等度を、$K < 0.083$, $0.083 \leqq$

K＜0.167，0.167≦K＜0.25，0.25≦K の4水準に区分した場合の出現頻度は、K＜0.083　4集団；0.083≦K＜0.167　12集団；0.167≦K＜0.25　8集団、であり、最も不均等な0.25≦K という集団は出現しなかった。

均等度の各水準における所要時間の平均値と標準偏差はTable 1-2 に示すとおりである。分散分析の結果、平均値の差は有意ではなかったが、影響量が均等になるにしたがって所要時間の平均値が長くなる傾向があり、特に、0.167≦K＜0.25と0.083≦K＜0.167 の水準の間の差異が著しい。また、最も均等な K＜0.083の水準では、所要時間の標準偏差が他の水準に比べて大きく、所要時間に比較的大きなバラツキがあることを示している。

主観的効率に関しては、質問紙の選択肢に対して、「能率的であった」を4、「どちらかといえば能率的であった」を3、「どちらかといえば能率的ではなかった」を2、「能率的ではなかった」を1、のように数量化して分析を行なった。均等度の各水準における主観的効率の平均値はFig.1-4 に示すとおりである。分散分析の結果、平均値の差は5％水準で有意であった。Fig.1-4 から、均等度が0.083≦K＜0.167 の水準と0.167≦K＜0.25の水準では、「どちらかといえば能率的であった」に近い認知を被験者がもったのに対し、

Table 1-2
均等度の各水準における所要時間

（単位：分）

均等度	←均等 0 – 0.083	0.083 – 0.167	0.167 – 0.25	不均等→ 0.25 – 0.333
平均値	19.7	17.3	11.7	——
標準偏差	16.6	9.9	7.3	——

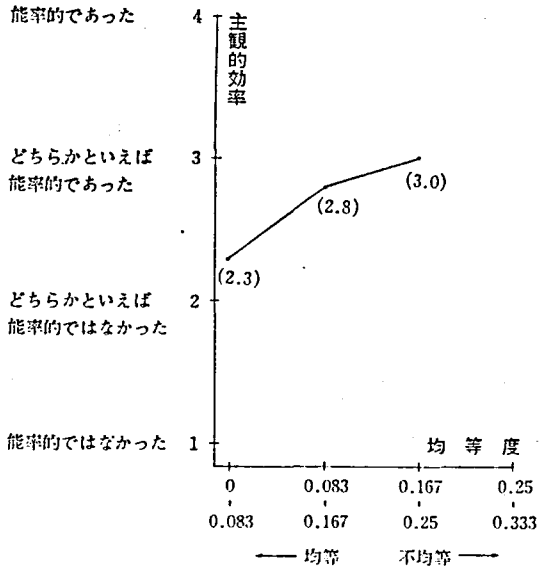


Fig.1-3 均等度の各水準における主観的効率

K＜0.083 の水準では、「どちらかといえば能率的ではなかった」に近い認知をもったことがわかる。影響量が均等になるにしたがって主観的効率が低下するという傾向は、所要時間に関する結果と対応している。

考察　　本研究では、集団意思決定における影響量の均等度が、意思決定に対する満足度および意思決定の効率（所要時間と主観的効率）に及ぼす効果を検討した。

満足度に関しては、集団内で影響量の小さい成員の満足度が最大となるのは、影響量が完全に均等な場合、あるいは影響量がきわめて不均等な場合のいずれでもなく、その中間的状況、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。ただし、この結果はあくまでも影響量が小さい成員に関するものであることを断っておかねばならない。

一般に、満足度のような集団内個人に関する変数は、その成員が所属する集団全体の状態を表わす一群の変数と、その成員個人の状態を表わす一群の変数の関数として表現できると考えられる。本研究でとりあげた均等度あるいは総影響量はいずれも前者の変数であり、一方、成員個人の影響量は後者の変数の一つである。これら双方の変数をモデルの中に組み入れて満足度との関係をモデル化することは今後の課題である。

本研究では、均等度と効率（所要時間と主観的効率）

の関係をも検討した。所要時間は意思決定の効率に関する一つの客観的指標であり、主観的効率はそれに対応する成員の認知である。実験の結果、影響量が均等になるにしたがって所要時間が増大し、また、それに対応して、主観的効率も低下することが見出された。

第３節

集団意思決定プロセスにおける成員間影響量の測定

前節で検討した影響量は、決定される内容（前節の実験では、文章作成に使う単語）に対する成員の影響量であった。実際の実験では、単語リストの中から各成員が自らの主張によって選択した単語の数によってその成員の影響量を操作ないし測定した。つまり、そこで想定されている意思決定状況は、最終的に決定される内容が前もって細分化されており、細分化された個々の要素が特定の成員１名によって決定されるという状況であった。そこには、もちろん、細分化された個々の要素が、その重要性において、ほぼ等しいという前提が必要である。

しかし、最終的に決定される内容を、その重要性がほぼ等しくなるように細分化することは操作的にきわめて難しい。先の実験においても、特定の単語が選択される時点（一番最初に選択される単語か、あるいは、すでに何個かの単語が選択された後に選択された単語か）によって、その重要性は必ずしも等しいとは言えないであろう。

さらに重要なことは、上述のような実験手続きをとる限り、意思決定場面で生起する成員間相互作用を極度に制限せざるを得ない。実際、均等度と満足度に関する先の実験では、成員間相互作用は全く許容されていない

し、それに続く均等度と効率に関する実験でも、成員間相互作用は非常に制限されたものであった。

現実の集団意思決定は、その重要な側面として、成員間相互作用を含んでいる。仮に、所与の複数選択肢の中から一つを選ぶという限定された状況においてすら、成員は、いかなる時点においても、各選択肢に個人としての選好を有し、成員間相互作用を通して、互いの選好を変化させながら最終的に一つの選択肢を採択するに至る、というのが一般的であろう。この選好の変化に現われる成員間相互作用、換言すれば、選好変化を基準として成員間影響を時系列的に測定し、集団意思決定における成員間相互影響プロセスを明らかにできないものか――これが、本節で述べる研究に着手した意図であった。本節では、このような目的で開発した実験システムの概要について述べ、次節では、その実験システムを使用して測定した集団意思決定プロセスと、集団意思決定に関して最も興味ある結果変数の一つ、決定事項の実行度との関係を検討する。

選好の変化による成員間影響量の測定

本研究における成員間影響量の測定は、基本的に、次の２つのステップから成る。

①成員一人一人の各選択肢に対する選好の測定

②一人の成員による発言

この２つのステップを、集団の成員が望むだけ何度でも繰り返す。ある成員の発言の前後で、他の成員の選好が変化した量をもって、当該成員の（当該発言による）影響量と考える。なお、第１のステップで測定される選好とは、それぞれの選択肢が採択されることの好ましさに関する成員の個人的判断である。実際の測定に際しては、各自の選好を他の成員に知らせることはないので、自分自身の判断をありのまま報告するよう求める。

ここで、第ｓ回目の測定における成員ｉの選択肢ｋに対する選好を

$$ {}_{s}P_{ik} $$

$$ 0 \leqq {}_{s}P_{ik} \leqq 1 $$

$$ \sum_{k} {}_{s}P_{ik} = 1 $$

$$ (s=0,1,2,\cdots,m;\ i=1,2,\cdots,n;\ k=1,2,\cdots,r) $$

で表わす。ｓ＝０の場合とは、討議開始直前における選好である。ｍは、成員全体を通じての最終的な総発言回数、ｎは成員数、ｒは選択肢数である。

今、成員全体を通じて第ｓ回目の発言が成員ａによってなされ、成員ｉの選好が、${}_{s-1}P_{ik}$から ${}_{s}P_{ik}$ に変化したとしよう。前に述べたとおり、この変化量に基づいて、成員ａの発言の影響量を定義するわけである。この変化量の定式化にはいくつかの方法が考えられるが、ここでは、

$$\sum_{k}\sqrt{({}_{s}P_{ik} - {}_{s-1}P_{ik})^{2} / 0.02}$$

をもって、当該発言による成員aの成員iに対する影響量(active influence)とする。換言すれば、これは、成員aの当該発言による成員iの被影響量(passive influence)でもある。

なお、上式において0.02で除したのは全く便宜上のことである。後述の実験では、選好${}_{s}P_{ik}$を、10個のおはじきを選好に応じて各選択肢に配分させるという方法で測定する（実際には、パソコン・ディスプレー上で＊印を配分させる）。つまり、おはじき1個を0.1の選好とみなすわけである。上式によれば、ある選択肢に配分していたおはじきを1個だけ他の選択肢にまわした場合の変化量が1単位となる。同様に、2個のおはじきをまとめて他の選択肢に移動させると2単位、2個移動させるにしても、各々異なる選択肢に一個ずつ移動させると3(約1.7)単位となる。

また、

$$\sum_{i \neq a}\sqrt{\sum_{k}({}_{s}P_{ik} - {}_{s-1}P_{ik})^{2} / 0.02}$$

は、他の成員全員に対する成員aの影響量であるが、これを、当該発言による成員aの集団に対する影響量とよぶ。

ある時点までに、成員全体を通じて合計s回の発言が行なわれたとする。その間における成員iの成員jに対

する累積影響量を${}_sI_{ij}$と表わす。仮に、成員全体を通じて合計s回の発言が行なわれる間に、成員iが5回発言したとすれば、5回の発言の各々において成員jに与えた影響量を加算したものが${}_sI_{ij}$である。また、一つ一つの発言の場合と同様に、

$$ {}_sI_{iG} = \sum_{j \neq i} {}_sI_{ij} $$

を（第s回目の発言までの）成員iの集団に対する累積影響量とよび、

$$ {}_sI_{Gj} = \sum_{i \neq j} {}_sI_{ij} $$

を（第s回目の発言までの）集団による成員jの被影響量とよぶ。

特に、討議終了時点における成員iの成員jに対する累積影響量を、簡単に、I_{ij} と記す。I_{iG} 、I_{Gj} についても同様である。以下、特に断わらない限り、影響量（あるいは、被影響量）とは、討議終了時点における累積影響量（あるいは、累積被影響量）のことをさすものとする。

影響量測定のための実験手続き

前項で述べたように、本研究では、影響量を個々の発言をはさむ選好の変化によって測定する。そのためには、①成員一人一人の各選択肢に対する選好の測定、と②一人の成員による発言、という2つのステップを繰り

返すことが必要である。次に紹介するのは、筆者が4人集団による意思決定プロセスを分析する目的で開発した実験装置とそれを用いた実験手続きである。もちろん、成員数が異なる集団でも使用可能である。

実験装置　Fig.1-5のように、1台の実験者用コンピューターと4台の被験者用コンピューターを用いる。これら合計5台のコンピューターは、相互に通信可能なネットワークを構成している。被験者と被験者の間を薄いカーテンでしきり、視線や表情による非言語的コミュニケーションを除外した。これは、現在のところ、非言語的コミュニケーションによる影響量を測定し得る適切な方法がないためである。

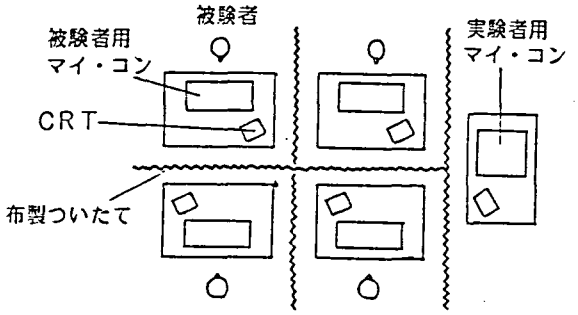


Fig.1-5 実験室の配置

課題　課題は、基本的に、実験者が与える複数の選択肢の中から、集団として、一つを選択することである。

ここでは、選択肢が5個の場合について述べるが、もちろん選択肢の数が異なる場合でも原理は同じである。

手続き　①被験者用コンピューターのディスプレーにFig.1-6のような表示が出る。被験者は、選択肢のそれぞれに対して、自分がその選択肢を採用したらよいと思う程度に応じて、合計10個の＊印を配分する。被験者が「1」のキーをおせば、選択肢1の欄に＊印が1つ現われる。それと同時に、最下欄の、手持ちの＊印が1個消える。もう一度「1」のキーをおすと、さらに、＊印が1個つけ加えられる。もちろん、最下欄の＊印は1個減る。同様に、「2」から「5」のキーが、選択肢1から5に対応している。また、すでに配分した＊印を変更したいときには、例えば、シフトキーと「1」を同時におせば、選択肢1の欄の＊印が1個減り、最下欄の＊印が1個増える。この操作を繰り返して、被験者は、10個の＊印全部を5つの選択肢に配分する。配分が終了すると、被験者はスペースバーをおす。被験者が、スペースバーをおすと、被験者用ディスプレーは、「しばらくお待ち下さい」という表示に変わる。被験者の選好データは、実験者用コンピューターに転送され、実験者用コンピューターのディスプレーに表示される（Fig.1-7）。もし、被験者が、最下欄に＊印を残したままスペースバーをおしたり、あるいは、配分した＊印が10個を超えているのにスペース・バーをおした場合には、「配分を

```
1   **
2
3   ****
4   *
5   *

* ハ ゴウケイ 10 コ。オッタラ スペースバー
アナタノ モッテイル  * ジルシ ---  **
```

Fig.1-6 被験者用コンピューターのディスプレー

```
          1    2    3    4    5
S 1       1    3    0    4    2     OK
S 2       2    2    3    3    0     OK
S 3
S 4       5    0    3    2    0     OK

-------( CYCLE 12 )-------

  ELAPSE TIME    0 :  24 :  53
```

Fig.1-7 実験者用コンピューターのディスプレー
（集団全体を通じて第12回目の発言終了後における選好の測定。４名中３名の被験者はすでに入力を終了。討議開始からの発言時間および発言者待ち時間の累計は24分53秒。）

修正して下さい」というメッセージが被験者用ディスプレーに出る。

②被験者全員が選好の入力を終了すると、被験者用ディスプレーは、「発言したい人はスペースバー」という表示に変わる。ここで、発言したい人は、だれでもスペースバーをおすことができる。だれかがスペースバーをおすまでの時間は、完全な沈黙の時間であるが、この時間の長さは実験者用コンピューターによって計測される。だれかが最初にスペースバーをおすと、次のステップに進む。したがって、最初の人に遅れてスペースバーをおしても、それは無視される。

③前のステップで最初にスペースバーをおした被験者のディスプレーには、「どうぞ発言して下さい；発言が終わったらスペースバー；もし、話し合いを終了してもよいと思えば「1」のキー」という表示が出る。この被験者は、いかなる内容であろうとも、自由に発言できる。他の被験者のディスプレーには、「今の発言者は＿番の人です」という表示が出る。実験者用ディスプレーにも、そのときの発言者の番号が表示される。このステップに入ってから、発言者がスペースバーをおすまでの時間も、実験者用コンピューターによって計測される。

④被験者用ディスプレーに、前回の選好を示す＊印が表示される。被験者は、その時点における自らの気持ち

にしたがって＊印の配分を変えることができる。このときのキー操作、および、ディスプレーの表示はステップ①と全く同じである。全成員の選好の入力が終了すると、ステップ②にもどる。しかし、ステップ③において、発言者が「１」のキーをおしていた場合には、次の⑤のステップに入る。

⑤被験者用ディスプレーに、「話し合いを終了してもよいですか；1.はい、2.いいえ」という表示が出る。ここで、一人でも、「２」のキーをおす被験者がいれば、②のステップにもどる。もし、全員が「１」のキーをおせば、実験者用ディスプレーに、確認のため、本当に終了してもよいかどうかを尋ねるメッセージが出る。実験者は、被験者に対して、口頭で、話し合いを終了してもよいかどうかを再確認し、全員異存がなければ話し合いを終了する。もし、被験者のキー操作の手違い等により、話し合いの継続を望む被験者のいることが判明した場合には、②のステップにもどる。

実験者用ディスプレーには、ステップ①ないし④においては、被験者によって配分された＊印の数の一覧表（Fig.1-7）、ステップ②においては、発言者待ちの状態にあるという表示と、それまでのステップ②と③において要した累積時間、ステップ③においては、発言者番号と、それまでのステップ②と③において要した累積時間、が表示される。これらのディスプレーの内容は、ス

テップ③における発言内容と共に、ビデオレコーダーに記録される。

第４節

集団意思決定プロセスと決定事項の実行度

本節では、前節で紹介した成員間影響量測定システムを用いて、決定後における決定事項の実行度を規定するプロセス要因を発見しようとした実験的研究について述べる。

方法

被験者は、大学生 152名（男子80名、女子72名）。同性から成る４名集団38集団（男子20集団、女子18集団）を用いた。一つの集団を構成する４名は、互いに、また、実験者とも初対面であった。

実験者は、まず、被験者４名を実験室（前節Fig.1-5）に案内、着席させた後、５つの選択肢の中から一つの正解を探し出すという簡単なクイズを用いて、コンピューターの操作方法と、話し合いの手続きを説明した。被験者が、コンピューターの操作と話し合いの手続きに習熟した後、実験者は、被験者に対して、現在、マスコミ研究の一環として、なるべく多くの大学生から新聞記事に関する感想文を収集しているので、調査者側の一員としてそれを手伝ってほしいと依頼した。具体的には、まず、４人が話し合って、実験者が予め用意した５つの新聞記事の中から、大学生が最も興味をもって感

想文を書いてくれそうな記事を一つだけ選び、その後、被験者の一人一人が、その記事と原稿用紙を、ある大学生に送付して、感想文を収集してほしい、という依頼であった。予め実験者が用意した新聞記事は、いずれも、実験が行なわれた当時、新聞で大きく報道されたものばかりであり、政治、経済、社会、科学、等、内容にも変化をもたせた。また、若干の予備調査を行ない、本実験と同様の主旨から新聞記事を選択させた場合、選択される記事が特定のものに集中しないことを確認した。

話し合いに入る前に、選択肢に対する選好を入力する際には、あくまで自分の思うままを入力すること（仮に、他の成員の意見に妥協せざるを得ない場合でも、コンピューターには、自分個人としての意見を入力すること）、自分が発言者とならない限り、あいずち、冗談等であろうとも、いかなる発言も行なってはならないこと、を再度確認した。その後、話し合いを開始、前節で述べた手続きにしたがって話し合いをすすめた。

被験者集団が一つの新聞記事を選択して、話し合いを終了した後、若干の質問紙調査を行なった。その後、できれば今選んだ新聞記事の感想文を実際に収集してほしい旨の依頼を繰り返し、感想文収集に必要な道具一式の入った大きな封筒を手渡して解散した。

被験者に渡した道具一式の中には、次のものが入っている

①感想文収集のための要領を記した手順書

②感想文を依頼する相手（大学生）の氏名と住所を記したカード

③被験者集団が選択した新聞記事のコピー

④感想文依頼状

⑤原稿用紙4枚

⑥封筒A（最初に、③④⑤⑦を送付するためのもの。切手貼付済。）

⑦封筒B（感想文を依頼された大学生が、感想文を被験者に返送するためのもの。切手貼付済み。）

⑧封筒C（被験者に返送されてきた感想文を実験者に回送するためのもの。最終的に、感想文を収集できなかった場合には、②のカードを実験者に送り返す。切手貼付済み。）

⑨葉書A（第1回目の督促用。文例は①の手順書の中に記載。）

⑩葉書B（第2回目の督促用。文例は①の手順書の中に記載。）

①の手順書にしたがえば、

(1) 実験に参加した翌日までに、③④⑤⑦を封筒Aに入れて、②のカードに記載された大学生に送る。感想文が返送されてきたら、⑧の封筒に入れて、実験者に回送する

(2) もし、10日以内に感想文が返送されてこなけれ

ば、⑨の葉書Aで1回目の督促を行なう

(3) さらに、10日待っても感想文が返送されてこなければ、⑩の葉書Bで2回目の督促を行なう

(4) さらに、10日待っても感想文が返送されてこなければ、すなわち、最初に感想文を依頼してから30日たっても感想文が返送されてこなければ、封筒Cに②のカードを入れて実験者に返送する

という手順になる。

ここで断っておかなければならないのは、②のカードに記載された人物は、実験者の協力者であり、彼らは、決して感想文を返送することはない。したがって、もし、被験者が①の手順書に完全に則って行動した場合、被験者は、上記(1)から(4)のすべてを実行しなければならないことになる。実験者は、被験者が、(1)から(4)のどこまで実行したかを実験後1ヵ月にわたって追跡できるわけである。

結果

(1) 決定事項の実行度

方法の項で述べたように、本実験における決定事項の実行度は次の5水準に分けることができる。すなわち、

① 最初の感想文の依頼もしない

② 最初の感想文の依頼だけする(意思決定の翌日まで)

③第１回目の督促までする（意思決定後約10日経過）
④第２回目の督促までする（意思決定後約20日経過）
⑤実験者あての最終報告（大学生の住所、氏名が記載されたカードの返送）までする（意思決定後約30日経過）

の５水準である。

Table 1-3 は、これら５水準の度数分布を示したものである。Table 1-3 から、被験者の約40％は、最初の感想文の依頼もしなかったこと、つまり、意思決定事項を全く実行しなかったこと、また、同じく約40％は、第１

Table 1-3
実行度の度数分布

実行度の水準	人数	%
①最初の感想文の依頼もしない	62	40
②最初の感想文の依頼だけする	33	22
③第１回目の督促までする	23	15
④第２回目の督促までする	19	13
⑤実験者あての最終報告までする	15	10
計	152	100

回目の督促以上の段階を実行したこと、つまり、意思決定後少なくとも約10日以上実行したことがわかる。

後に、決定プロセスと実行度の関係を検討するときには、上記①に該当する被験者群と③④⑤に該当する被験者群だけを用い、③④⑤に該当する被験者の割合—実行率—が決定プロセスといかなる関係にあるかを分析する。つまり、中間的な②の水準を除外して、全く実行しなかった被験者群と決定後約10日以上にわたって実行した被験者群とを用いて分析するわけである。

(2) 説明変数

本研究において、実行率を説明する説明変数としてとりあげた変数を、その度数分布とともにまとめたものがTable 1-4 である。Table 1-4 には、意思決定プロセスに関する変数（プロセス変数と略す）と意思決定後の質問紙調査で測定した変数（質問紙調査変数と略す）が含まれている。さらに、プロセス変数は、集団全体の状況を表わす変数（集団変数と略す）と成員個人の状況を表わす変数（個人変数と略す）に分けられる。集団変数については、同一集団に属する成員は全員同じ値をとる。

以下、Table 1-4 に掲げた説明変数について詳しく説明しよう。本実験では、前述のように、一人の成員による発言と選好の測定が交互に繰り返される。したがって、1回の（一人の成員による）発言の始まりと終わり

Table 1-4
本研究でとりあげた説明変数

変　数	度　数　分　布	
プロセス変数（集団変数）		
総発言回数	10 - 19 回	26 %
	20 - 29 回	29 %
	30 - 39 回	29 %
	40 - (73)回	16 %
総発言時間	10 - 19.9 分	18 %
	20 - 29.9 分	32 %
	30 - 39.9 分	32 %
	40 - (60.9)分	18 %
所要時間（総発言時間＋発言者待ちの時間）	(16.9) - 29.9 分	21 %
	30 - 39.9 分	32 %
	40 - 49.9 分	32 %
	50 - (66.1)分	16 %
総影響量	0 - 9.9 単位	5 %
	10 - 19.9 単位	37 %
	20 - 29.9 単位	32 %
	30 - 39.9 単位	21 %
	40 - (55.0)単位	5 %
影響量の均等度	0.3 - 0.39	5 %
	0.4 - 0.49	18 %
	0.5 - 0.59	37 %
	0.6 - 0.69	21 %
	0.7 - (0.94)	18 %
被影響量の均等度	0.2 - 0.29	5 %
	0.3 - 0.39	3 %
	0.4 - 0.49	16 %
	0.5 - 0.59	18 %
	0.6 - 0.69	16 %
	0.7 - 0.79	26 %
	0.8 - (1.00)	16 %
発言回数の均等度	0.2 - 0.29	13 %
	0.3 - 0.39	39 %
	0.4 - 0.49	18 %
	0.5 - (0.64)	29 %

発言時間の均等度	(0.23) - 0.39	18 %
	0.4 - 0.49	32 %
	0.5 - 0.59	34 %
	0.6 - 0.69	11 %
	0.7 - (0.82)	5 %
採択選択肢の初期ヴェイランス	0.1 - 0.19	24 %
	0.2 - 0.29	34 %
	0.3 - 0.39	24 %
	0.4 - 0.49	11 %
	0.5 - (0.60)	8 %
採択選択肢の最終ヴェイランス	0.3 - 0.39	5 %
	0.4 - 0.49	16 %
	0.5 - 0.59	21 %
	0.6 - 0.69	21 %
	0.7 - 0.79	11 %
	0.8 - 0.89	11 %
	0.9 - 1.0	16 %
プロセス変数（個人変数）		
影響量	0.0 - 4.99 単位	48 %
	5.0 - 9.99 単位	36 %
	10.0 - 14.99 単位	14 %
	15.0 - (25.00) 単位	3 %
影響量の集団内パーセンテージ	0 - 9 %	13 %
	10 - 19 %	24 %
	20 - 29 %	28 %
	30 - 39 %	22 %
	40 - 49 %	9 %
	50 - (83) %	5 %
影響量の集団内順位	（ 略 ）	
被影響量	0.0 - 4.99 単位	42 %
	5.0 - 9.99 単位	43 %
	10.0 - 14.99 単位	11 %
	15.0 - (32.00) 単位	3 %
被影響量の集団内パーセンテージ	0 - 9 %	21 %
	10 - 19 %	22 %
	20 - 29 %	23 %
	30 - 39 %	13 %
	40 - 49 %	12 %
	50 - (100) %	10 %

被影響量の集団内順位	(略)	
発言時間	0.0 - 4.9 分	32 %
	5.0 - 9.9 分	45 %
	10.0 - 14.9 分	16 %
	15.0 - (26.7) 分	7 %
発言時間の集団内パーセンテージ	0 - 9 %	3 %
	10 - 19 %	28 %
	20 - 29 %	39 %
	30 - 39 %	22 %
	40 - 49 %	6 %
	50 - (64) %	3 %
発言時間の集団内順位	(略)	
発言回数	1 - 4 回	24 %
	5 - 9 回	53 %
	10 - 14 回	14 %
	15 - (23)回	8 %
発言回数の集団内パーセンテージ	0 - 9 %	1 %
	10 - 19 %	20 %
	20 - 29 %	59 %
	30 - 39 %	16 %
	40 - 49 %	5 %
発言回数の集団内順位	(略)	
採択選択肢への初期選好	0.0, 0.1	31 %
	0.2, 0.3	36 %
	0.4, 0.5	22 %
	0.6 - (1.0)	11 %
採択選択肢への最終選好	0.0, 0.1	5 %
	0.2, 0.3	11 %
	0.4, 0.5	23 %
	0.6, 0.7	22 %
	0.8, 0.9	12 %
	1.0	28 %
<u>質問紙調査変数</u>		
答えを出す過程で、自分の影響力はどの程度だったと思いますか	とても強い	3 %
	やや強い	26 %
	どちらともいえない	47 %
	やや弱い	17 %
	とても弱い	7 %

（４人を）影響力の強い順に並べると、どうなりますか　［自分の順位］	１位	12 %
	２位	24 %
	３位	27 %
	４位	37 %
課題解決に真剣に取り組みましたか	とても真剣だった	28 %
	かなり真剣だった	57 %
	どちらともいえない	9 %
	やや真剣でなかった	5 %
	まったく真剣でなかった	0 %
自分の考えに自信はありましたか	とても自信があった	12 %
	かなり自信があった	46 %
	すこし自信があった	30 %
	あまり自信がなかった	12 %
	ほとんど自信がなかった	0 %
決め方はこれでよかったと思いますか	とてもよかった	14 %
	わりとよかった	57 %
	どちらともいえない	16 %
	あまりよくなかった	13 %
	まったくよくなかった	1 %
決定した答えに自信がありますか	とても自信がある	24 %
	わりと自信がある	53 %
	すこし自信がある	11 %
	あまり自信がない	11 %
	まったく自信がない	2 %
実験時間は長いと感じましたか	非常に長い	2 %
	かなり長い	12 %
	すこし長い	29 %
	それほど長くない	51 %
	全然長くない	6 %
ついたては、話し合いの邪魔になると感じましたか	非常に邪魔になる	12 %
	かなり邪魔になる	13 %
	すこし邪魔になる	15 %
	あまり邪魔にならない	38 %
	全然邪魔にならない	22 %
課題は難しいと感じましたか	非常に難しい	4 %
	かなり難しい	20 %
	すこし難しい	36 %
	あまり難しくない	34 %
	全然難しくない	6 %

「目上の人に対しては、たとえ自分の気にいらないことがあっても、我慢して聞いてやるのが礼儀です」
上の意見に対して、あなたはどう思いますか

非常に賛成	5 %
多少は反対の気持もあるが大体において賛成	32 %
賛成の気持と反対の気持が半々ぐらい	29 %
多少は賛成だが大体において反対	25 %
絶対に反対	9 %

「自分だけはどんなに正しいと思っていることでも、たくさんの人が反対することはやらない方がよいと思います」
上の意見に対して、あなたはどう思いますか

非常に賛成	2 %
多少は反対の気持もあるが大体において賛成	34 %
賛成の気持と反対の気持が半々ぐらい	25 %
多少は賛成だが大体において反対	30 %
絶対に反対	9 %

性別	男子	53 %
	女子	47 %

注．度数分布は、本実験の全被験者 152名における分布である。また、パーセンテージの計が 100%にならないのは丸めの誤差による。

を明確に判定できる。Table 1-4 の発言回数（個人変数）は、当該被験者が全討議期間を通じて何回発言したかを示す変数であり、発言時間（個人変数）は、当該被験者の累計発言時間である。一方、総発言回数（集団変数）は、4名の成員の発言回数の合計であり、これは、一人の成員による発言－選好の測定というサイクルを繰り返した数に他ならない。同様に、総発言時間（集団変数）は、4名の成員の発言時間の合計である。

影響量、被影響量（いずれも個人変数）は、前節の記号を使えば、I_{iG}，I_{Gj}に当たる。総影響量（集団変数）は、4名の成員の影響量の合計である。もちろん、これは、被影響量の合計にも等しい。

影響量、被影響量、発言時間、発言回数の均等度（集団変数）は、第2節で述べた均等度指数Kを開平したものである。また、影響量、被影響量、発言時間、発言回数については、その絶対量のみならず、集団内での相対的な大きさをも変数としてとりあげた。相対量の一つは、上記変数において当該成員が集団内に占めるパーセンテージであり、もう一つの相対量は、当該成員の集団内順位である。

ある時点における特定選択肢に対する選好の集団内平均を、その選択肢のヴェイランス(valence) と呼ぶことにする。前節の記号を使えば、$\sum_{l} {}_{s}P_{ik}$は、第s回目の発

言終了時点における選択肢kのヴェイランスである。ヴェイランスは、ある時点で集団全体がその選択肢をどの程度採択する傾向にあるかを示すものであり、したがって、集団変数の一つである。本分析には、最終的に採択された選択肢の討議開始時点におけるヴェイランス（初期ヴェイランス）と討議終了時点におけるヴェイランス（最終ヴェイランス）をとりあげた。なお、ヴェイランスという概念は、そもそも、Lewin(1935) の力学的パーソナリティ理論において用いられたものであり、緊張状態にある（個人の）心的体系において一定の対象が有する吸引力（または、反発力）をさす概念である。本研究では、Hoffman(1979, p.6)にならって、集団全体を当該選択肢（の採択）の方に引っぱる力、の意に限定して用いる。

個人変数の項にある、採択選択肢への初期選好と最終選好は、それぞれ、討議開始時点、討議終了時点における当該被験者の採択選択肢に対する選好である。

(3) 説明変数（1個）と実行率との関係

まず、説明変数一つ一つと実行率との関係を検討しよう。分析に用いたデータは、実行度の水準が①に該当する被験者群と③④⑤に該当する被験者群のデータであり、合計 119名分のデータである。実行率とは、実行度の水準③④⑤に該当する被験者の割合である。説明変数の水準（カテゴリー）については、様々な水準化（カテ

Table 1-5
説明変数（１個）と実行率との関係

変　数	水　準	実行率（実数）
プロセス変数（集団変数）		
総影響量	0.0 - 19.9 単位	59 % (29/49)
(AIC -2.27)	20.0 - 54.5 単位	40 % (28/70)
被影響量の均等度	0.2 - 0.59	39 % (20/52)
(AIC -1.32)	0.6 - 1.0	55 % (37/67)
採択選択肢の	0.0 - 0.29	40 % (31/78)
初期ヴェイランス	0.3 - 0.6	63 % (26/41)
(AIC -4.08)		
プロセス変数（個人変数）		
影響量	0.0 - 4.99 単位	56 % (31/55)
(AIC -0.95)	5.0 - 25.0 単位	41 % (26/64)
被影響量の集団内順位	1 位	62 % (18/29)
(AIC -2.43)	2 位	30 % (9/30)
	3・4 位	50 % (30/60)
発言時間の集団内順位	1・2 位	56 % (35/63)
(AIC -1.16)	3・4 位	39 % (22/56)
発言回数の集団内	8 - 19 %	30 % (7/23)
パーセンテージ	20 - 47 %	52 % (50/96)
(AIC -1.57)		
発言回数の集団内順位	1 位	42 % (19/45)
(AIC -1.74)	2 位	67 % (20/30)
	3・4 位	41 % (18/44)
質問紙調査変数		
課題解決に真剣に取り	とても真剣だった	67 % (22/33)
組みましたか		
(AIC -4.52)	かなり真剣だった どちらともいえない やや真剣でなかった まったく真剣でなかった	41 % (35/86)

自分の考えに自信はありましたか (AIC -3.73)	とても自信があった	20 % (3/15)
	かなり自信があった すこし自信があった あまり自信がなかった ほとんど自信がなかった	52 % (54/104)
実験時間は長いと感じましたか (AIC -12.04)	非常に長い かなり長い すこし長い	28 % (14/50)
	それほど長くない 全然長くない	62 % (43/69)
課題は難しいと感じましたか (AIC -1.20)	非常に難しい かなり難しい	63 % (17/27)
	すこし難しい あまり難しくない 全然難しくない	44 % (40/92)

「目上の人に対しては、たとえ自分の気にいらないことがあっても、我慢して聞いてやるのが礼儀です」
上の意見に対して、あなたはどう思いますか (AIC -3.10)

非常に賛成 多少は反対の気持もあるが大体において賛成	61 % (27/44)
賛成の気持と反対の気持が半々ぐらい 多少は賛成だが大体において反対 絶対に反対	40 % (30/75)

「自分だけはどんなに正しいと思っていることでも、たくさんの人が反対することはやらない方がよいと思います」
上の意見に対して、あなたはどう思いますか (AIC -0.86)

非常に賛成 多少は反対の気持もあるが大体において賛成 賛成の気持と反対の気持が半々ぐらい	41 % (29/70)
多少は賛成だが大体において反対 絶対に反対	57 % (28/49)

性別 (AIC -2.36)	男子	39 % (25/64)
	女子	58 % (32/55)

ゴリー化）を比較し、最小の AIC（Akaike Information Criterion,赤池情報量規準；坂元・石黒・北川、1983）を与える水準化（カテゴリー化）を探索した。

説明変数（1個）と実行率との関係をまとめたものが Table 1-5 である。Table 1-5 に掲載しなかった説明変数については、実行率との間に関係が見出されなかった。

説明変数のうち実行率と最も関係が強かったのは、質問紙調査変数の「実験時間は長いと感じましたか」という質問項目であり、他の説明変数よりもきわだって AIC(-12.04) が小さい。実験時間が長くないと答えた人の実行率(62%) は、実験時間が長いと答えた人の実行率(30%) の約2倍であった。

実験時間についての質問項目を除くと、総じて、説明変数1個による実行率の説明力は大きくない。 AICの値も、実験時間の質問項目を除くと、-4.0程度ないしそれ以上である。後述する2つ以上の説明変数を用いた場合には -20前後の小さい AICが得られている。実行率は、2つ以上の説明変数の交互作用によって説明される部分が大きく、説明変数1個と実行率の関係には、他の説明変数との交互作用がプールされたものしかあらわれないと言えよう。

(3)説明変数2つ以上の組合せと実行率との関係

Table 1-4 に示した説明変数の中から、任意の2個以

上の組合せを作り、かつ、各説明変数の値の水準化（カテゴライズ）を変更しながら、最小の AICを与える説明変数の組合せを探索した。その結果、最小の AICを与える説明変数の組合せは、「実験時間は長いと感じましたか」という質問項目、総影響量、発言時間の集団内順位、という3変数の組合せであることが見出された(AIC-24.12)。Fig.1-8 に、これら3変数と実行率との関係を示す。

Fig.1-8 をみると、総影響量が小さかった集団（20単位未満）では、発言時間が4人のうちで短かった人は、実験時間を長く感じたか否かにかかわらず、約40%の実行率を示したのに対し、発言時間が長かった人は、実験時間を長く感じると約10%、長く感じないと 100%というように、実験時間の認知による実行率の差異が大きかったことがわかる。一方、総影響量が大きかった集団（20単位以上）では、発言時間が長かった人の実行率が、実験時間の認知とは無関係に、約40%であったのに対し、発言時間が短かった人は、実験時間を長いと感じれば実行率約10%、長いと感じなければ約70%、というように、実験時間の認知による実行率の差異が大きかった。つまり、総影響量が小さければ発言時間が長い人において、また、総影響量が大きければ発言時間が短い人において、実験時間の認知による実行率の差異が見出された（いずれの場合も、実験時間は長くなかったと答え

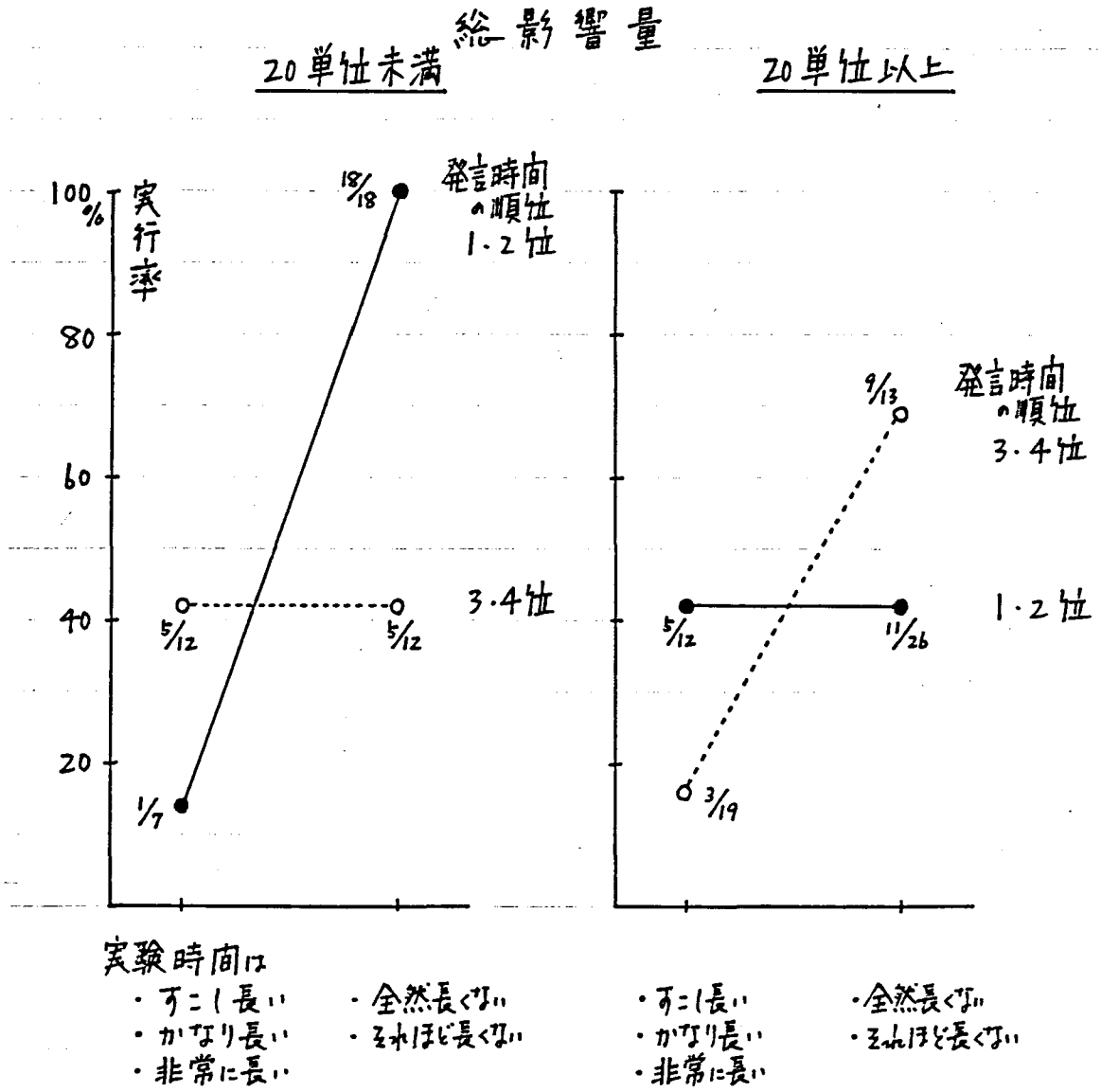


Fig.1-8 実験時間の認知、総影響量、発言時間の順位が実行度に及ぼす効果

た人の方が実行率が高い）。

Fig.1-9には，採択選択肢の初期ヴェイランス、総影響量、実験時間の認知、の3変数を説明変数とした場合（AIC -22.79)、また、Fig.1-10には、採択選択肢の初期ヴェイランス、影響量、実験時間の認知、の3変数を説明変数とした場合（AIC -21.38)を示す。Fig.1-9、Fig.1-10の違いは、Fig.1-9では総影響量という集団変数、Fig.1-10では、それに代って、影響量という個人変数が説明変数に入っている点だけである。

総影響量、影響量という違いにもかかわらず、Fig.1-9、Fig.1-10の形状はよく似ている。採択選択肢の初期ヴェイランスと、総影響量ないし影響量の水準のいかなる組合せにおいても、実験時間は長くないと感じた人の実行率が、長いと感じた人の実行率を上回っている。また、実験時間の認知による実行率の差も、各組合せでほぼ等しい（どの直線の勾配もほぼ等しい）。

興味深いのは、採択選択肢の初期ヴェイランスの大小によって、総影響量ないし影響量と、実行率との関係が逆転することである。すなわち、採択選択肢のヴェイランスが0.3未満のときには、総影響量ないし影響量が小さい（総影響量20単位未満、影響量5単位未満）方が実行率が高く、逆に、採択選択肢のヴェイランスが0.3以上のときには、総影響量ないし影響量が大きい（総影響量20単位以上、影響量5単位以上）方が実行率が高い。

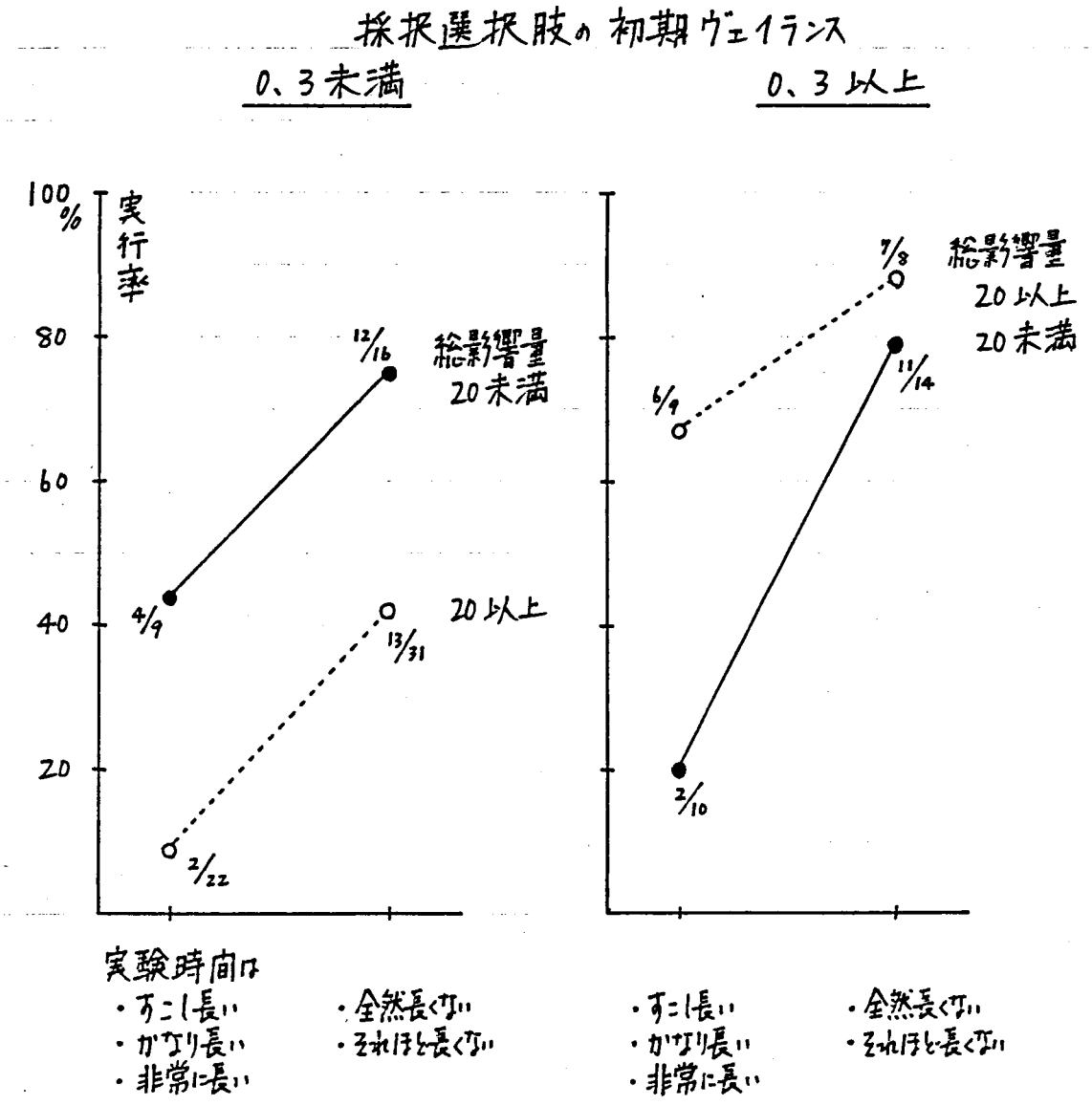


Fig.1-9 採択選択肢の初期ヴェイランス、総影響量、実験時間の認知が実行度に及ぼす効果

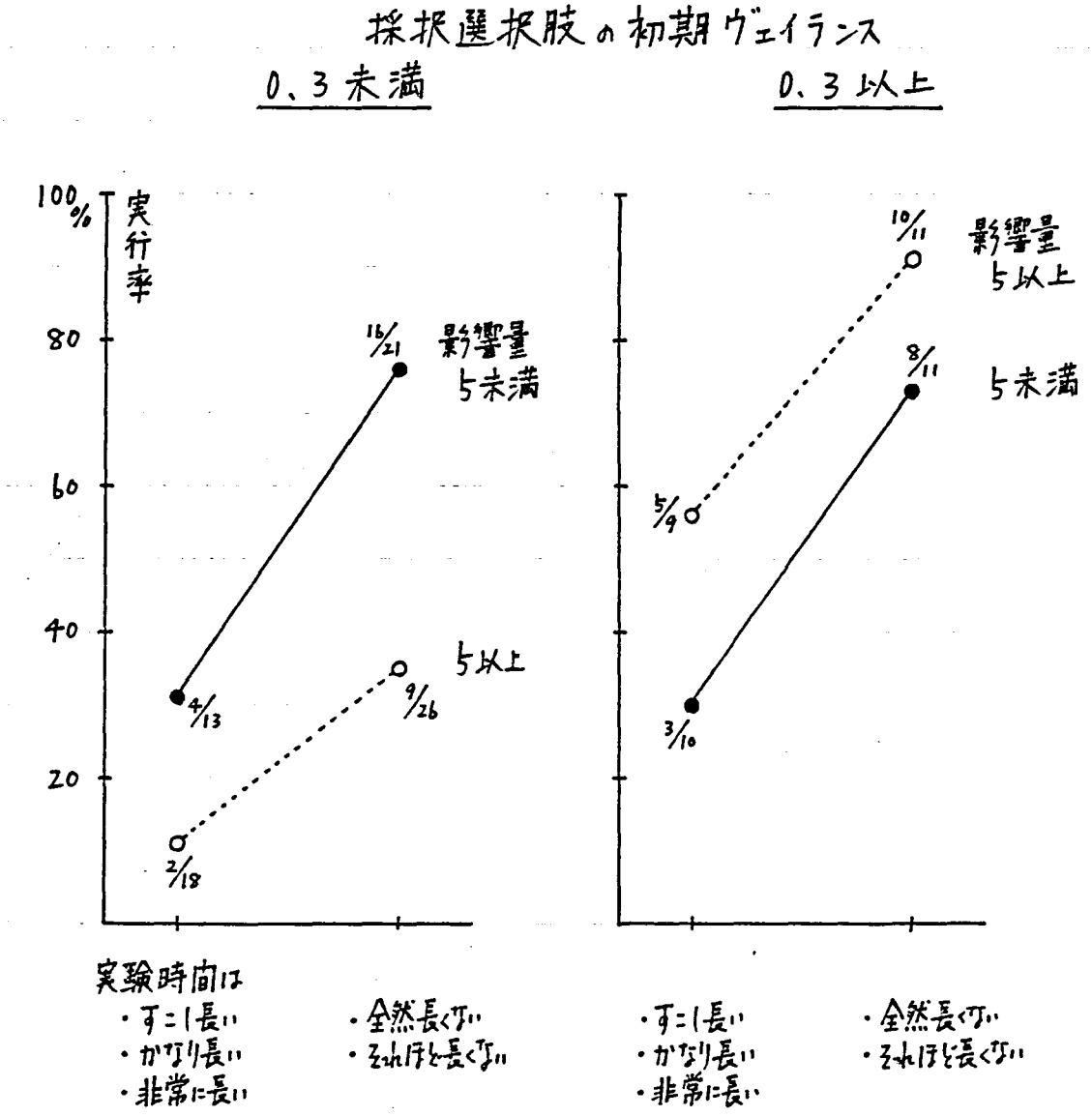


Fig.1-10　採択選択肢の初期ヴェイランス、影響量、実験時間の認知が実行度に及ぼす効果

さて、以上みてきた結果は、いずれも、実験時間の認知という質問紙調査変数が説明変数の中に含まれていた。しかし、言うまでもなく、実験時間の認知は、意思決定プロセス全体に対する被験者の事後的な認知ないし評価であり、いわゆるプロセス変数ではない。もちろん、実験時間の認知は、意思決定プロセスの諸特徴を反映しているとは考えられるが、プロセスのいかなる特徴をどのようなかたちで反映しているかは明確ではない。もし、実験時間の認知のような質問紙調査変数に頼ることなく、なおかつ、それを用いたときと同じくらい実行率を説明し得るプロセス変数の組合せを発見できるならば、意思決定プロセスと実行率との関係をより明確に理解することができるであろう。そこで、プロセス変数だけを用いて、実行率との関係を検討してみた。

プロセス変数だけを説明変数とした場合、最小 AICを与える説明変数の組合せは、採択選択肢の初期ヴェイランス、影響量、発言時間の集団内順位、の3変数の組合せであることが見出された（ AIC -18.83)。Fig.1-11は、これら3変数と実行率との関係を示したものである。Fig.1-11から、採択選択肢の初期ヴェイランスが 0.3未満か 0.3以上かによって、影響量、発言時間の集団内順位という2変数と実行率との関係が異なってくることがわかる。採択選択肢の初期ヴェイランスが 0.3未満と小さかった場合には、発言時間の集団内順位が上位

であり、かつ、影響量が 5単位未満と小さい人の実行率(100%)がきわだって高いが、影響量が 5単位以上の人、あるいは、影響量が 5単位未満であっても発言時間の集団内順位が下位の人の実行率(約20,30%) は対照的に低い。一方、採択選択肢の初期ヴェイランスが 0.3以上と大きかった場合には、影響量が 5単位以上で、かつ、発言時間の集団内順位も上位の人の実行率(約85%)が高く、影響量が 5単位未満の人や、影響量が 5単位以上であっても発言時間の集団内順位が下位の人の実行率は約50%程度であった。

したがって、実行率が高いのは、採択選択肢の初期ヴェイランスが低かった集団で、4人の中ではよく発言したにもかかわらず、影響量が小さかった人、および、採択選択肢の初期ヴェイランスが大きかった集団で、よく発言し、なおかつ影響量も大きかった人であった。それに対し、実行率が約50%程度と中間的であったのは、採択選択肢の初期ヴェイランスが大きかった集団で影響量が小さかった人、および、影響量は大きかったが発言時間が短かった人であった。また、実行率が低かったのは、採択選択肢のヴェイランスが小さかった集団で影響量が大きかった人、および、影響量も小さく発言時間も短かった人であった。これら3変数を説明変数としたときの AICは、-18.83で、先に述べた質問紙調査変数を含む場合の AICをさほど下回るものではない。また、発言

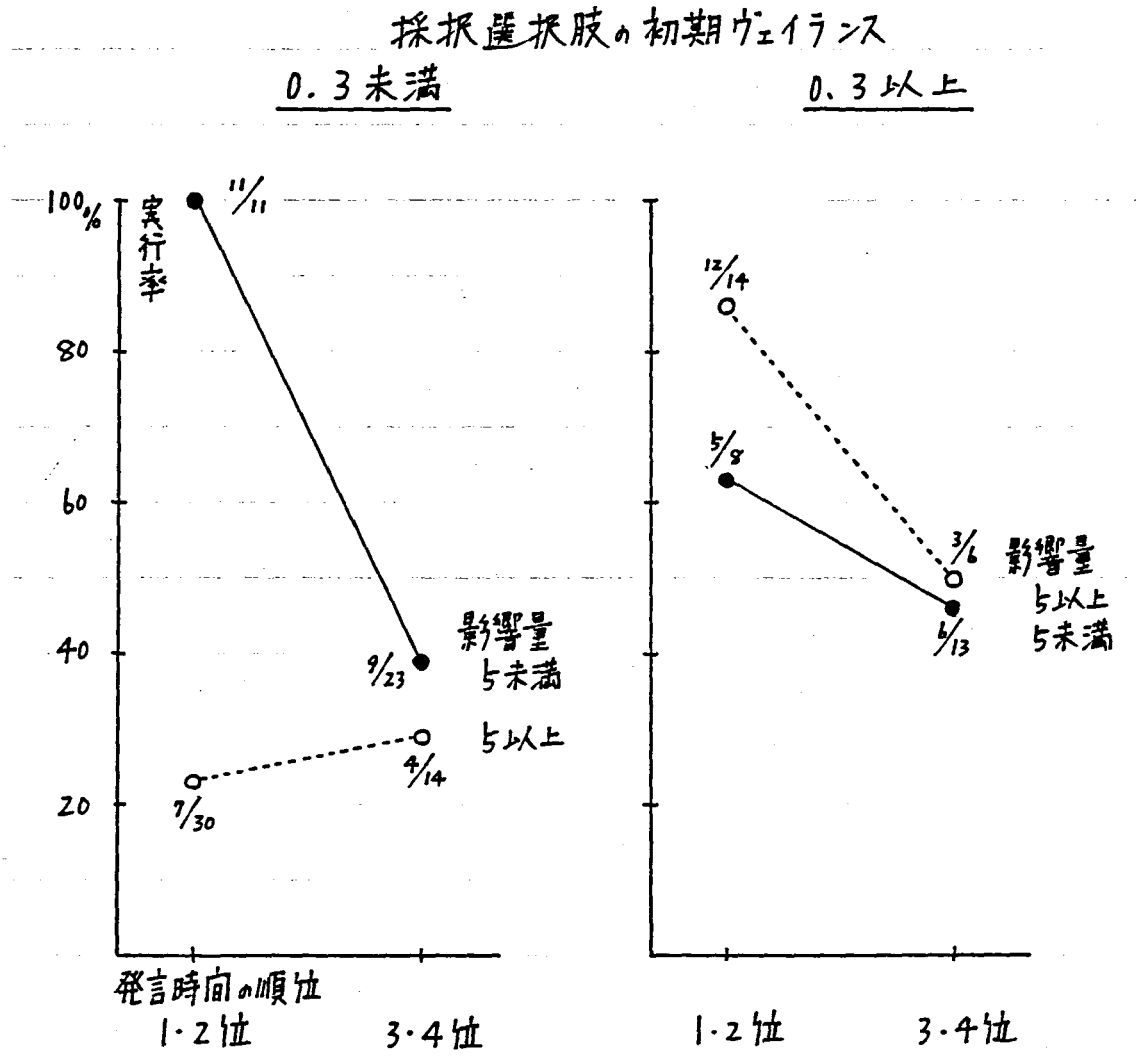


Fig.1-11　採択選択肢の初期ヴェイランス、影響量、発言時間の順位が実行度に及ぼす効果

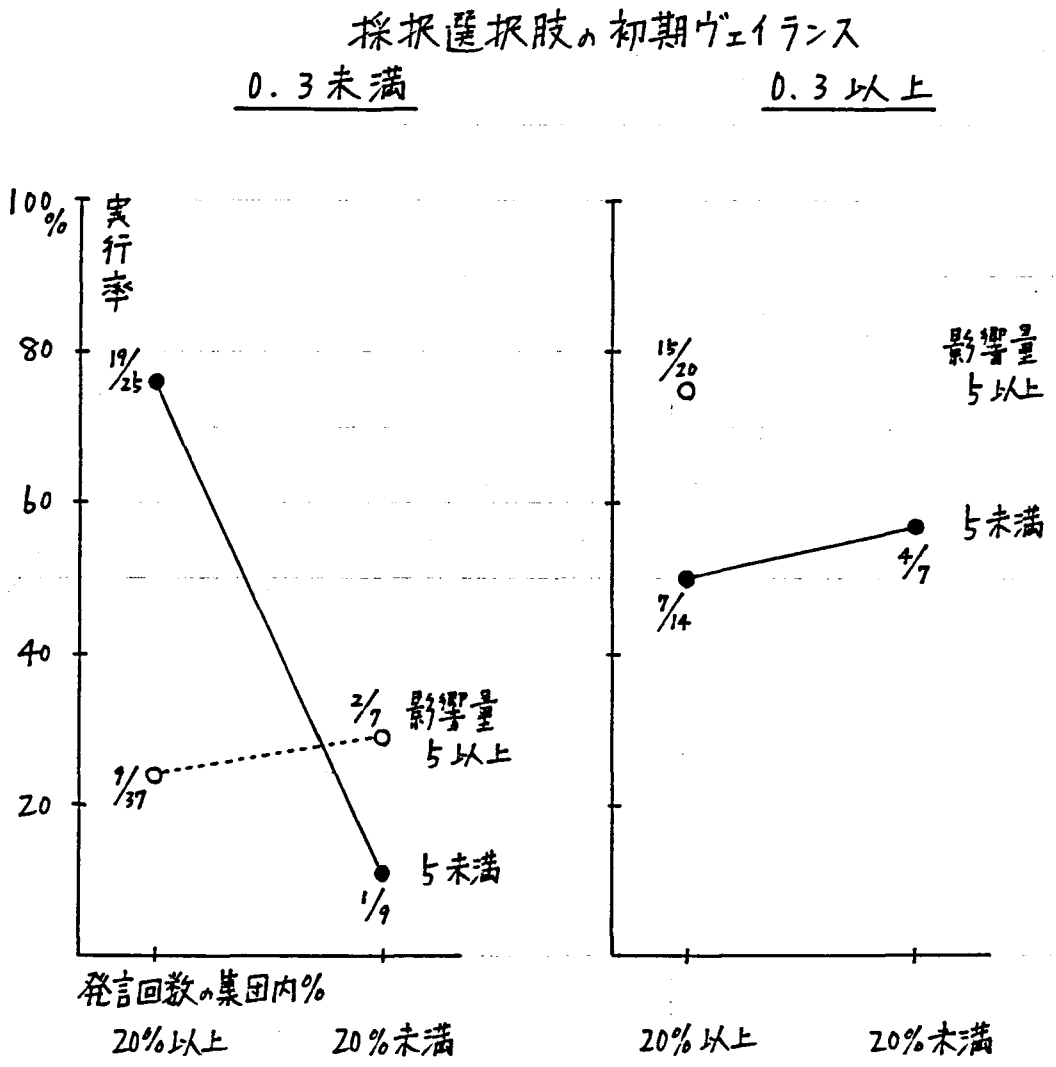


Fig.1-12　採択選択肢の初期ヴェイランス、影響量、発言時間の集団内パーセンテージが実行度に及ぼす効果（注．採択選択肢の初期ヴェイランス 0.3以上、影響量 5単位以上、発言回数の集団内パーセンテージ20%未満という被験者はいなかった。）

時間の集団内順位に代えて、発言回数の集団内パーセンテージを用いても、同様の結果が得られ、AIC(-16.04)の値もほとんど変わらない（Fig.1-12）。

考察

採択選択肢の初期ヴェイランスの大小によって、影響量、発言時間の集団内順位ないし発言回数の集団内パーセンテージと、実行率との関係が異なってくることが見出された。採択選択肢の初期ヴェイランスが大きかった場合とは、討議開始時点において、すでに、ある選択肢が集団成員によって他の選択肢よりも強く選好されており、その選択肢が討議を経て実際に採択される、という場合であろう。このような意思決定プロセスにおける対人的影響は、ほとんど、初期ヴェイランスの高かった選択肢に対する各成員の選好を高める方向に働いたであろう。集団全体の動きとしては、選択肢間の対立が顕在化することなく、初期ヴェイランスの高かった選択肢のヴェイランスが一層大きくなって、その選択肢の採択に至ったと考えられる。このようなプロセスをたどった集団においては、概して実行率が高い傾向にあるが、なかでも、よく発言し、かつ、影響量の大きかった人は、特に実行率が高い。

一方、採択選択肢の初期ヴェイランスが小さかった場合とは、討議開始時点において、とくに集団全体から選

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）、その後、成員相互で影響を与え合いはするものの、なかなか一つの選択肢のヴェイランスが上昇するに至らなかった場合であろう。そして、討議時間が残り少なくなったころ、特定成員の影響によって、ある選択肢のヴェイランスが上昇し、その選択肢が採択されたと考えられる。このようなプロセスをたどった集団においては、概して実行率が低い傾向にあるが、発言時間が長いにもかかわらず、討議全体を通じての影響量が小さかった人の実行率だけは非常に高い。

採択選択肢の初期ヴェイランスが小さかった集団において実行率が高かった人、すなわち、発言時間が長かったにもかかわらず、討議全体を通じての影響量は小さかった人について、その影響量をいかなる時点で行使したかを検討した結果、これらの人は、最終局面で特定選択肢のヴェイランスが上昇する段階で影響量を行使していることが明らかになった。すなわち、これらの人は、特定の選択肢のヴェイランスが高まることなく、いわゆる「右往左往」の状態にあった討議前半から中盤にかけては、とくに他者の選好を左右しないような発言（例えば、単なる他者への同意、他者の意見の確認、等）に終始し、最終局面でのみ集中的に他者の選好に影響を与え、特定選択肢のヴェイランスを高めた人であると考え

られる。「右往左往」している状況において、自ら他者を「右往左往」させることに直接関わらなかったことが、最終局面での対人的影響が他者に受容される素地を作ったのであろう。

採択選択肢の初期ヴェイランスの大小が、対照的な意思決定プロセスを生起させることが明らかになった。ここで、採択選択肢の初期ヴェイランスの大小と言う場合、その境界が 0.3程度であることに注意しよう。この値自体決して大きいものではない。本実験の場合、選択肢の数は全部で5個であるから、仮に、これら5個の選択肢のヴェイランスが等しいとすれば 0.2となる。これをわずかに上回るヴェイランス（ 0.3）をもった選択肢が討議開始時点に存在し、これを採択する方向に集団全体が動くか否かによって、異なる意思決定プロセスが生起するのである。

本研究によって、集団意思決定における決定事項の実行度が、意思決定プロセスと密接な関係にあることが明らかにされた。従来、意思決定プロセスの実行度に対する重要性を指摘した文献はあったが、意思決定プロセスのいかなる変数がいかなるかたちで実行度を規定するのかという点を、適切な実証データをもって解明した研究はほとんどない。その大きな理由は、意思決定プロセスを分析する方法が開発されなかったことにあった。Bales(1950) やHoffman(1979) が試みた観察法には、観

察者の主観的判断に頼らざるを得ないという克服し難い限界がある。また、討議後の質問紙調査法では、意思決定プロセスの行動的側面について正確な情報を得ることは期待できない。

本研究で開発した実験システムが、意思決定プロセスのすべての側面を測定できるものではないことは言うまでもない。現段階の実験システムで測定できるのは、選択肢への選好に現われる成員間影響だけである。集団成員の情緒的側面、成員間の対人的結合（例えば、他の成員や集団全体に対する魅力）に対する成員間影響は、現在のところ、測定の範囲外にある。また、選択肢への選好変化に現われない認知的プロセス、例えば、意思決定のすすめ方に対する決定プロセスや、選択肢そのものの生成プロセスも測定の範囲外にある。これらの諸変数の測定方法を開発し、本実験システムの測定範囲を拡張することは今後の課題である。

第２章

集団におけるリーダーシップに関する研究

リーダーシップは、意思決定とならんで、集団のダイナミックスを理解する上で最も重要な変数の一つである。職場集団のようなフォーマルな集団にせよ、社交を目的としたインフォーマルな集団にせよ、いかなる集団であっても、その集団で指導的立場にある人のリーダーシップが、集団の雰囲気や集団活動に影響を与えるという事実は、日常われわれが経験するところである。一方、集団についての実証的かつ実践的科学を意図するグループ・ダイナミックスの分野で、おそらくリーダーシップほど多くの研究者の興味を引いたテーマは他にないと言っても過言ではない。

本章では、筆者が三隅二不二との協同研究の中で行なった、リーダーシップ P-M論に関するいくつかの研究について述べるが、それに先立ち、まず、特性論から行動論に至るリーダーシップ研究の系普を簡単に総括する（第1節）。次いで、P-M論と他の行動論的諸研究の相違点を指摘しながら、P-M論の特徴を述べる（第2節）。実際に筆者が携わった研究は、主として、P-M論にいうP行動、M行動の、種々の組織、集団における特殊形態を明らかにし、それら組織、集団におけるリーダーシップ P-M行動の測定尺度を開発することに関するものである（第3節）。具体的には、企業組織の中間管理者（§1）、エンジニアリング・プロジェクトチームにおけるプロジェクト・マネジャー（§2）、地方行政体の管

理・監督者(§3)、大学スポーツ・サークルのキャプテン(§4)、のリーダーシップ行動に関する研究が含まれる。最後に、第4節では、対人的影響力の潜在的可能性としての社会的勢力とリーダーシップ P-M行動との関係を分析した研究について述べる。

第１節
従来のリーダーシップ研究

特性論的アプローチ

リーダーシップは、一つのパーソナリティ特性（personality trait）であるという見解は、リーダーシップ研究の初期において、多くの研究者によって受け入れられていた前提であった。それは、今日でも、多くの人々がリーダーシップということばに対して有している素朴な常識でもある。

初期のリーダーシップ研究が、特性論的アプローチから出発した理由として、すべての科学が最初は素朴な常識から出発するという科学一般の傾向のみならず、特性論的アプローチが社会からの実践的要請に応え得る可能性を秘めたものであったという点をあげねばなるまい。仮に、リーダーシップが一つのパーソナリティ特性であることが実証されたとすれば、その社会的効用は大きいと言えよう。すべての組織がピラミッド状のハイアラキー構造をもつ以上、組織の上方にいくほどリーダーとしての地位は減少、そこには、多くの候補者の中から少数のリーダーを選抜するという、組織の盛衰にかかわる課題が生じてくる。そこでなされる、より上位の管理者による主観的選抜を、科学的研究によって開発された、いわばリーダーシップ特性測定尺度によって代替させる

ことができるならば、測定尺度の測定誤差まではまぬがれえないにしても、少なくとも、最終的に適切なリーダーを選抜する確率を上げることは可能になる。

特性論的研究は、種々の身体的特性（年齢、身長、体重、体格・容貌、等）、能力的特性（知能、学力、運動技能、等）、性格的特性（自信、適応性、機動性、支配性、向性、男性・女性性、保守性、対人的感受性、等）について、主として、現在指導的地位についている人とそうでない人とを比較した。測定方法も、ペーパーテストから、現実的な状況での作業検査まで、多岐にわたっている。

特性論的研究に基く報告は膨大な数にのぼった。その概要は、Stogdill(1948), Mann(1959), Bass(1960), Gibb(1969)にまとめられているが、要約すれば、その研究成果は当初の期待をむしろ裏切るものであった。ある種の特性要因において、リーダーとリーダーでない者の間に差があることを見出した研究もある。しかし、多くの研究を総括してみると、リーダーとリーダーでない者の間の特性上の差は小さいか、もしくは、ほとんどないと結論してもよい程度のものであった。また、両者の間に差がみられた場合でも、ある場合には、リーダーの方がその特性をより多く有していたり、ある場合には、リーダーの方が少ない、というように必ずしも一貫した方向の差ではなかった。

以上は、リーダーとしての地位にある者とそうでない者を比較した研究の結果であったが、同様のことは、ある成員がどの程度指導性をもっているかという評価とリーダーシップ特性要因の関係についてもあてはまる。リーダーとしての高い評価を得ている人と得ていない人の間にも、特性上の一貫した差異は指摘できなかったのである。

行動論的アプローチ

リーダーシップに対する特性論的アプローチが行きづまりを見せるなかで、研究者の関心は、次第に、行動としてのリーダーシップ、すなわちリーダーシップ行動へと移っていった。種々の結果変数（生産性、成員の満足感、等）において望ましいリーダーとそうでないリーダーとの間に存在するであろう行動パターンないし行動スタイルの違いを明らかにしようとするアプローチである。まず、米国における行動論的アプローチの代表的なものとして、ともに1940年代後半に開始されたオハイオ研究とミシガン研究について述べ、次節では、それらの批判をまじえながら、リーダーシップ P-M論について述べる。

オハイオ研究　　オハイオ研究では、まず、多くの具体的リーダーシップ行動を要約する次元を明らかにしようとする因子分析的研究が行なわれた。当初、４つの因

子に要約できることが報告さたが、共通因子空間の大部分が２つの因子――率先垂範(initiating structure)因子と配慮(consideration) 因子――によって説明できることから、その後は、専ら、これら２因子と結果変数の関係に関心が集中した。

率先垂範とは、リーダー自身を含むところの集団のなすべき行動について、方向性を提示し、成員の活動を統合するリーダーシップ行動である。また、配慮とは、集団内に友好的関係、相互信頼関係、他者に対する尊重の態度、円滑な人間関係、を形成、維持していこうとするリーダーシップ行動である(Halpin and Winer,1957) 。

これら２種類のリーダーシップ行動をリーダーとしての立場にある人がどの程度行使しているかを測定するために、LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire)という測定尺度が開発されている。LBDQは、最初、Hemphill and Coons(1957)によって開発され、その後、軍隊用と教育用がHalpin and Winer(1957)によって、また、企業用がFleishman(1957) によって開発されている（特に、この企業用は、SBDQ:Supervisory Behavior Description Questionnaire とよばれている）。

率先垂範、配慮の２因子と種々の結果変数の関係についても、多くの研究がなされている。その主な結果を列挙してみよう。

(1) 配慮因子が高いリーダーの下では、部下のリーダー

に対する満足度が高く(Halpin and Winer, 1957; Halpin, 1957; Seeman, 1957; Fleishman, Harris, and Burtt, 1955)、また、部下の欠勤率(Fleishman, Harris and Burtt, 1955)と苦情(Fleishman and Harris, 1962)も少ない。

(2) リーダーの配慮因子と、職場の業績に対する評価の間に見出される関係は、研究によってまちまちである。例えば、戦闘機の司令官を対象としたHalpin and Winer(1957)の研究や、製造現場の第一線監督者を対象としたFleishman, Harris, and Burtt(1955)の研究では、両者の間に負の相関があったと報告されているが、逆に、非製造部門の第一線監督者を対象としたFleishman, Harris, and Burtt(1955) の研究や、石油化学会社の管理者を対象としたBass(1956)の研究や、ある大規模工場の管理者とスタッフを対象としたGraen, Dansereau, and Minami(1972)の研究では、正の相関が報告されている。

(3) 同じく、リーダーの率先垂範因子と、職場の業績に対する評価の間に見出された結果も、研究によって異なる。例えば、Halpin(1957), Halpin and Winer(1957), Fleishman, Harris, and Burtt(1955)らの研究では、両者の間に正の相関が見出されたと報告されているが、相関がない、あるいは、負の相関があることを報告した研究(Rambo, 1958; Fleishman, Harris, and Burtt,1955;

Bass, 1956, 1958) も多い。

(4) Fleishman and Harris(1962)は、部下の苦情と転職率を従属変数とした場合、率先垂範因子と配慮因子が交互作用をもつことを見出している。すなわち、配慮因子が低く、率先垂範因子が高いリーダーの下で、苦情と転職率がきわだって高いという一般的傾向があること、また、配慮因子が高い場合よりも低い場合において、率先垂範因子と転職率の間に大きな正の相関が見出されたことが報告されている。同様の交互作用は、生産性を従属変数とした場合にも見出されている (Cummins, 1971)。

オハイオ研究の問題点は、研究の中における因子分析的研究の位置づけにある。オハイオ研究に限らず、後述するリーダーシップ P-M論においても、因子分析によって得られる因子は、研究者によって収集され、調査票にもりこまれた、多数の具体的リーダーシップ行動を、回答者の回答パターンに基いて要約するための次元に他ならない。それは、当然のことながら、収集されたリーダーシップ行動の内容と、個々の具体的リーダーシップ行動に対する回答者の回答パターンを反映する。したがって、研究対象とする集団の種類を異にすれば、そこでのリーダーシップ行動を要約するのに必要な因子の数や、個々の因子の意味内容もまた異なってくるのである。オハイオ研究における率先垂範、配慮という2つの因子も、その例外ではない。

問題は、あくまで対象集団における具体的リーダーシップ行動を要約したにすぎない「因子」を、そのまま理論的概念として採用していくことの妥当性にある。因子分析的研究によって得られる因子が、前述のように、対象集団に特有の、特殊的かつ具体的リーダーシップ行動を要約する次元に他ならないとすれば、対象集団を異にするたびに、得られる因子の数と内容もまた異なったものとなるのであって、このことは、因子分析によって得られた因子をそのまま理論的概念として用いるならば、各種集団のリーダーシップ現象に共通する一般的法則性を発見するというアプローチが困難になることを意味している。

オハイオ研究においても、率先垂範、配慮という２つの因子以外に、生産性強調、対人的感受性という２つの因子の存在が報告されている。これら２因子は、共通因子空間に占める説明分散率が小さいという理由で、その後の研究からは除外されているが、仮に、これら２つの因子に関連する具体的リーダーシップ行動が、より多く調査票に含まれていれば、その説明分散率は上昇したはずであり、これら２つの因子をいわば切り捨てるかたちで研究を進めたというところに、すでに、オハイオ研究の限界が露呈されていると言わざるを得ない。この点、後に述べるリーダーシップ P-M論において、同じく因子分析によって各種集団の特殊的、具体的リーダーシップ

行動を要約しながら、それらを、集団一般のリーダーシップ行動に適用し得るP行動、M行動という一般行動形態の当該集団における特殊形態として理解していこうとするのとは対照的である。

因子分析から得られる因子をそのまま理論的概念として採用していくというアプローチをとりつつ、同時に、理論的概念の一般性を保持する一つの方策として、調査票に含める個々のリーダーシップ行動を、各種集団に対して使用可能なほど抽象度の高いものにするという方策が考えられる。オハイオ研究におけるLBDQも、Hemphill and Coons(1957)によるオリジナル版が開発された後、Halpin and Winer(1957)による教育版と軍隊版、Fleishman(1957) による企業版が一応開発されてはいるものの、大勢としては、集団の種類の違いをこえて、なるべく共通に使用できる測定尺度を開発しようとする姿勢がうかがえる。後述するリーダーシップ P-M論において、同じ企業の中のリーダーシップでも、職種ごと、階層レベルごとに、異なった測定尺度が開発されているのとは対照的である。

同じリーダーとしての立場にある人の行動でも、その人の属する集団の性質によってリーダーシップ行動の具体的内容が異なるのは言うまでもない。同一組織内であっても、どの階層レベルにあるかによって、そのリーダーシップ行動は異なる。そもそも、社長のリーダ

ーシップ行動と第一線監督者のリーダーシップ行動を同一の行動項目で記述すること、ないしは、学級集団の担任教師のリーダーシップ行動と企業の管理・監督者のリーダーシップ行動を共通の言語的表現で記述することが、果たして可能であろうか。仮に、可能としても、そこでの言語的表現は極度に抽象的かつあいまいなものとならざるを得ず、それは、結局、質問項目が具体的にいかなる行動のことを問うているのかという点に関する、回答者側の主観的解釈を大幅に混入させる結果となろう。しかるに、いくら共通の言語的表現を用いたとしても、結果的に得られる因子の意味内容は多義的となり、当該集団におけるリーダーシップ行動の理解をも不十分に終わらせてしまうであろう。

以上、オハイオ研究の批判を要約すれば、リーダーシップ行動を記述する理論的概念を因子分析から直接得ようとしたが故に、広範なリーダーシップ現象の理解に必要な一般的理論概念の導出が忘れられたとともに、対照集団に特有の特殊的、具体的リーダーシップ行動の把握も不完全に終わったことが指摘できる。

ミシガン研究　　オハイオ研究と並んで、行動論の立場からリーダーシップにアプローチしようとした研究に、ミシガン大学のThe Survey Research Centerによって行なわれた一連の研究がある。その主な関心は、オハ

イオ研究と同様、結果変数において優れたリーダーとそうでないリーダーを識別できる行動上の違いを発見することにあった。しかし、ミシガン研究では、オハイオ研究のように、まず因子分析によってリーダーシップ行動の基本的次元を明らかにし、その後に、それら基本的次元と結果変数との関係を検討するという方法は、少なくとも研究の主要なストラテジーとしては採用されなかった。ミシガン研究の中にも、Bowers and Seashore (1966)の因子分析的研究はあるものの、ミシガン研究全体をみた場合、個々の研究でとりあげられるリーダーシップ行動の次元は、むしろ、アドホックなものであった。ただし、ミシガン研究では、多くの研究において、生産性のような客観的結果変数の測定に成功しており、（リーダーの）上司による業績評価に多くを依存するオハイオ研究に比して、リーダーシップ行動の効果性に関する知見を説得力あるものとしている。

ミシガン研究の成果をいくつか述べてみよう。Katz, Maccoby, and Morse(1950)は、ある大手保険会社において、業績記録をもとに、高生産の職場を12、低生産の職場を12ずつ選定、両者の管理者のリーダーシップ行動を比較した。その結果、高生産と低生産の職場における管理者のリーダーシップ行動には、次の3つの相違点が見出された。第1に、従業員中心的(employee-centered)－生産中心的(production-centered)という

リーダーシップ行動次元でみた場合、高生産の職場の管理者の方が、より従業員中心的な傾向にあった。第2に、一般的監督(general supervision) ーこまごましい監督(close supervision) というリーダーシップ行動次元でみた場合、高生産の職場の管理者の方が、一般的監督行動をより多くとる傾向にあった。第3に、管理者が自分自身の職務と部下の職務をどの程度明確に区別するかという次元においては、高生産集団の管理者の方が、自己と部下の職務をより明確に区別する傾向があった。これら3点のうち、第1、第2の点については、Katz, Maccoby, Gurin, and Floor(1951) が鉄道保線従事者を対照にして行なった同様の研究でも確認されている。

Likert(1961, 1967, 1976)は、ミシガン研究を総括するかたちで、優れた結果変数を導くリーダーシップ行動を次の3点に要約している。①部下との間に部下支持的人間関係を有し、部下の人間的価値を尊重する；②監督や意思決定において、部下にマンーツーーマンで働きかけるよりも、部下集団全体に対して働きかける；③高い業績目標を設定する。これら3点は、そのまま、Likertが、現代の組織がめざすべき目標として提示している参画的組織、すなわち、システム4の基本要件でもある。

Weber のいう近代官僚制を典型とする伝統的組織運営に対して、組織の底辺にいる一般従業員による参加の拡

大を基軸とした組織変革の有効性を実証した点で、ミシガン研究がその後の組織心理学に及ぼしたインパクトは大であった。実際、現在日本において広範な組織体によって導入されつつある職場内小集団活動も、その源流の一つをミシガン研究に求めることができる。

しかし、ミシガン研究におけるリーダーシップ研究自体決して満足すべきものではないこともまた事実である。ミシガン研究では、Bowers and Seashore(1966) の試みをのぞけば、リーダーシップ行動の諸形態を把握し得る基本的次元については十分な関心が向けられていない。従業員中心的－生産中心的、一般的監督－こまごましい監督、等々、一つ一つはもちろん重要なリーダーシップ行動の次元ではあるが、リーダーシップ行動一般あるいは、特殊的状況下における個々のリーダーシップ行動を体系的にとらえ得る枠組みとなる基本的次元ではない。

結果変数に重大な影響を与える具体的リーダーシップ行動を発見することが重要なのは言うまでもない。しかし、そこで発見された具体的リーダーシップ行動が、リーダーシップ行動についての一般的かつ基本的次元の上で、いかなる位置づけにあるのか、という点に関する理解をぬきにしては、せっかくの発見も、その一般性に対する論議を不十分なものにしてしまうであろう。

第２節

リーダーシップ P-M論

リーダーシップ P-M論は、行動としてのリーダーシップすなわちリーダーシップ行動を、P行動とM行動という二つの行動次元に基いて解明しようとする。P行動、M行動について説明する前に、まず、リーダーシップ行動の定義について述べておこう。

「リーダーシップの定義は、定義をした人の数だけある」(Bass, 1981, p.7) と言われるほど、リーダーシップについての定義はまちまちであり、現在でも研究者間に一致した定義が確立しているとは言いがたい。そもそも、リーダーシップという概念自体、すでに日常概念として定着しており、その内包について、あいまいながらもある程度の共通理解がすでに成立している。そして、数多くのリーダーシップ研究を誘発した原動力の一つは、この日常概念としてのリーダーシップの実践的重要性であったことを忘れてはなるまい。したがって、単に、研究上の便宜のためにのみ、過度にその定義を限定することは、われわれがリーダーシップについて知りたいと願う内容と研究成果とを遊離させてしまいかねない。現段階においては、日常概念としてのリーダーシップ概念から遊離しすぎることなく、かつ、実証的研究の推進のために、研究者間の共通理解としても役立ち得る

ような定義が与えられるべきであろう。

本稿では、行動としてのリーダーシップ、すなわちリーダーシップ行動を次のように定義する。すなわち、リーダーシップ行動とは、持続性な対人的影響関係を通じて集団機能を促進し、かつ、集団にとって望ましい状態を実現しようとする成員個体の行動である。

以下、この定義における重要な点をいくつか述べてみよう。第1に、リーダーシップ行動は、対人的影響関係を媒介とする行動である。これには、集団成員との直接的相互作用をなすことによって対人的影響を与える場合はもちろんのこと、いかに対物的行動であろうとも、その行動を通じて間接的に集団成員に影響を与える場合も含まれる。例えば、工場の監督者が機械設備の改良に努めるという行動は、それ自体、対物的行動であるが、その行動によって部下が働きやすくなり、仕事に対する意欲が高まるならば、それは一つのリーダーシップ行動なのである。

第2に、上述の対人的影響関係は、ある程度の持続性を有することが必要である。これについて、三隅(1978, p.43)は次のような例をあげている：「オフィスガールが昼休みに芝生の上でおしゃべりをしている状況を想定してみよう。その状況で、甲乙2人の女の子はまったく平等におしゃべりをしているとしよう。甲の女の子が一口しゃべれば乙の女の子がただちに甲に反応し

てしゃべりだす。乙が終われば、また甲に、それが終われば乙にというぐあいに、まったく対等におしゃべりを続けるならば、甲と乙のいずれがその状況で優位であるかが決定できないであろう。このような場合は、たとえ人間関係の状況であっても、リーダーシップ現象を指摘することは困難であろう。」つまり、影響者から被影響者へ、という対人的影響関係の方向性が、ある一定期間持続される場合においてのみ、影響者の行動はリーダーシップ行動とみなし得る。

第3に、リーダーシップ行動は、集団機能を促進する行動である。ここで、集団機能という場合の「機能」は、新明(1960)、吉田(1963)、さかのぼればDurkheim(1911)が区別した2つの「機能」概念のうち、活動そのものを意味する機能であり、今一つの機能概念、すなわち、活動とその動因ないし結果との対応関係（新明、1960）あるいは、（集団をシステムとしてみる場合の）全体ないし部分に対する部分の作用結果（吉田、1963）を意味するものではない。集団機能とは、集団の機能的要件としての集団機能（集団の活動）に他ならない。

従来、機能的要件としての集団機能は、2つに大別されてきた（Cartwright and Zander, 1968, pp.306-309）。一つは、集団の目標の達成であり、もう一つは、集団それ自体の維持、強化である。例えば、前者の

目標達成機能には、他の成員に率先して自ら行動を起こす、目標に対する成員の注意を喚起する、問題の所在を明確化する、計画を練る、仕事の成果を評価する、専門的情報を入手する、等の活動が含まれる。一方、後者の集団維持機能の例としては、対人関係を円滑に保つ、成員間の対立を仲裁する、少数者の意見を尊重する、成員の自主性を重視する、成員間の相互依存性を高める、等をあげることができる。

リーダーシップ行動は、これら2つの集団機能を「促進」する行動である。促進という用語は、正機能するという意味である。「正機能する」と言う場合の「機能」は、言うまでもなく、上記2つの「機能」概念の後者、すなわち、活動とその動因ないし結果との対応関係、あるいは、全体ないし部分に対する部分の作用結果をさす。したがって、リーダーシップ行動を集団機能（集団の活動）を促進する行動と定義することは、集団機能に対して正機能する行動という意味であり、具体的には、先に述べた2種類の集団機能――目標達成機能と集団維持機能――に正機能する行動という意味である。

第4に、リーダーシップ行動は、集団にとって望ましい状態を実現しようとする行動である。すなわち、他の成員にいかに大きな影響を与えたとしても、また、目標達成や集団維持をいかに促進しようとも、それだけではリーダーシップ行動とはよばない。集団成員にとっての

望ましい状態、すなわち、集団にとって価値ある状態の実現に志向していることが必要なのである。

２種類の集団機能――目標達成機能と集団維持機能――のそれぞれを促進するリーダーシップ行動を、Ｐ行動、Ｍ行動とよび、この２つのリーダーシップ行動概念を用いてリーダーシップ現象を解明しようとする立場がリーダーシップ P-M論である。Ｐ行動、Ｍ行動とも、持続的な対人的影響関係を媒介とすること、集団の価値を志向していること、はリーダーシップ行動の定義上当然のこととする。

次に、前に述べたオハイオ研究やミシガン研究をはじめその他のリーダーシップ研究と比較しながらリーダーシップ P-M論の特徴を述べてみよう。

第１の特徴は、個々の具体的リーダーシップ行動、ないしは、個々の具体的リーダーシップ行動を生起パターンの視点から分類、整理するための具体的リーダーシップ行動次元と、 P-M行動概念の関係にある。個々のリーダーシップ行動に関する限り、それは対象とする集団の性質によって異なる。職場集団の管理・監督者、学級集団の教師、スポーツ集団のキャプテン、の具体的リーダーシップ行動が異なるのは言うまでもない。また、同じ企業の中でも、第一線監督者層のリーダーシップ行動と、中間管理者層、経営管理者層の具体的リーダーシップ行動の間には大きな違いがある。全社的な長期

的経営戦略の策定といったリーダーシップ行動に第一線監督者が直接関与することはまず無いと言ってよいし、それが期待されているわけでもない。

同一集団であっても、集団がおかれた状況によって具体的リーダーシップ行動は変化する。例えば、専門的知識を部下に教えるという行動は、通常事態では機長の副操縦士に対するリーダーシップ行動と考えられても、墜落の危機に瀕した飛行機の操縦室における機長の副操縦士に対するリーダーシップ行動とはなりえない。

特定の種類の集団、あるいは特定の状況下におけるリーダーシップ行動を明らかにしようと思えば、まず、その集団において、いかなる具体的リーダーシップ行動が存在するのかという点が問題となり、そのためには、その集団において現実に生起している、あるいは、可能性として生起し得る具体的リーダーシップ行動の網羅的収集作業とその分類整理から始められねばならない。もちろん、具体的リーダーシップ行動をより抽象的なレベルでとらえ、各種の集団のリーダーシップ行動を共通に記述し得るような行動リストを作成することも考えられよう。しかし、それでは、かえって、一つ一つの行動がその集団でもつ意味を多義的なものとし、引いては、その集団におけるリーダーシップ行動の特殊形態を明確にすることさえできなくなるであろう。

対象とする種類の集団における具体的リーダーシップ

行動の網羅的収集が終われば、それらを分類、整理する必要が生じる。一群のリーダーシップ行動がその生起をほぼ等しくし、他の一群のリーダーシップ行動の生起とは期を一にしないならば、２つの群を分類して考える根拠となる。この分類、整理のための代表的統計手法が因子分析である。そこで見出される因子は、個々の具体的リーダーシップ行動を分類、整理する際の次元となるからである。

通常多くの具体的リーダーシップ行動を因子分析によって分析すると、２つ以上複数の因子の設定が妥当と考えられる場合が一般的である。後に述べる大学生スポーツ・サークルにおけるキャプテンのリーダーシップ行動についても、統率の因子、練習への厳しさの因子、配慮の因子、クラブ維持の因子、という４つの因子が見出されているし、オハイオ研究においても、率先垂範因子と配慮因子という２つの因子の説明分散が大きいとはいうものの、これら２つ以外に、生産強調因子、対人的感受性因子、という２つの因子が見出されている。

ここで、個々の因子の取り扱い方に研究上の違いが生じる。一つは、個々の因子をそのままリーダーシップ行動を構成する理論的概念として採用するという方法であり、オハイオ研究の方法論がこれにあたる。今一つは、個々の因子を、リーダーシップ行動に関する、理論的一般行動形態の特殊形態として把握するという方法であ

る。この点、リーダーシップ P-M論は後者の立場をとり、個々の因子をP行動あるいはM行動の特殊形態と考える。例えば、大学生スポーツ・サークルのキャプテンの場合には、統率の因子と練習への厳しさの因子はP行動の特殊形態、配慮の因子とクラブ維持の因子はM行動の特殊形態というように把握される。この点が、リーダーシップ P-M論の第1の特徴である。

特定の集団において得られた因子は、その集団におけるリーダーシップ行動の特殊形態に関する貴重な情報を含んでいる。それは、例えば、企業の第一線監督者のリーダーシップ行動を、あるいは、学級担任教師のリーダーシップ行動を知る上できわめて重要である。しかし、忘れてならないのは、このような個々の特殊的集団におけるリーダーシップ行動の解明と並んで、集団の種類の違いを超えて存在する、リーダーシップ行動に関する一般的法則の発見もまたリーダーシップ研究の主要な目的であるという点である。この2つのアプローチを両立させ、より生産的なリーダーシップ研究を推進しようとすれば、因子分析で得られた因子をそのまま理論的概念として採用することの難点は明白であろう。

リーダーシップ P-M論の第2の特徴は、P-M行動の測定方式にある。P-M論では、ある成員の P-M行動を測定する場合、その成員の対人的影響を受ける被影響者側からの認知で測定する。例えば、職場集団における監督者

のリーダーシップ行動を測定する場合には、その直属部下の質問項目に対する回答によって測定する。この被影響者側の認知を採用するという測定方式は、リーダーシップ行動の主体による自己認知に基づく測定方式、あるいは、ハイアラキーを有する組織体における管理・監督者のさらに上位の上司の認知に基づく測定方式と比較した場合、被影響者の認知以外によって測定されたP-M行動では、種々の結果変数（集団の生産性、成員の満足度、等）を説明、予測できないという、これまでの研究結果に基づいて採用されたものである。

この点、P行動、M行動と一見類似する課題への関心、人間への関心という2次元を用いてリーダーシップ行動を説明しようとするマネジリアル・グリッド論（Blake and Mouton, 1964）と、P-M論は相似て実は非なるものと言えよう。なぜならば、マネジリアル・グリッド論では、上記2つの次元――課題への関心と人間への関心――は、リーダー自身の自己評価によって測定されるからである。実際、マネジリアル・グリッド論では、課題、人間双方に高い関心を有するリーダーのもとで効果性が最も高いという主張がなされてはいるが、それを実証したデータは一切報告されていない。

P-M論の第3の特徴は、P行動、M行動を用いた2次元的アプローチをとることである。具体的には、リーダーシップ行動を類型化するにおいても、P行動、M行動

をともに強く発揮している（と認知された）PM型、P行動は強いがM行動は弱いPm型（略してP型）、M行動は強いがP行動は弱いmP型（略してM型）、双方とも弱いpm型、という2次元的類型化がなされる。

この点、課題志向と人間関係志向を同一次元の両局と考えるFiedler(1967)のリーダーシップ論とは対照的である。そもそも、課題志向ー人間関係志向という次元を設定するということは、課題志向的でなければその分人間関係志向的であり、人間関係志向的でなければその分課題志向的であるということが前提とされている。この前提が誤りであるのは、双方の志向性を併せもつリーダーが存在すること、あるいは、逆に、双方とも欠如したリーダーが存在することだけを考えても明らかである。さらに、P行動が結果変数に与える効果の大きさが、M行動の大小によって異なるという交互作用を示唆する研究も現われており、このような点にアプローチするにも1次元的アプローチの限界は明白である。

最後に、P-M論の第4の特徴として、リーダーシップ行動の価値志向性が明確に意識されていることをあげよう。リーダーシップ行動の定義の箇所で述べたように、リーダーシップ行動とは、集団にとって望ましい状態の実現を志向した行動であった。つまり、集団の機能的要件としての集団機能を促進する行動というのみならず、その行動が成員にとって価値あると判断される状態を実

現しようとする方向にあってはじめてリーダーシップ行動たりうるのである。

P-M論以外の諸研究では、むしろ、この価値志向性を意図的にリーダーシップ行動の圏外におき、リーダーシップ行動をあたかも中性的刺激として取扱う傾向がうかがえる。重要なのは、このような価値志向性に対する認識の有無が、リーダーシップ研究のストラテジーに差異を作り出しているという点である。

リーダーシップ行動を（成員にとっての価値とは無関係な）中性的刺激としてとらえるならば、特定集団ないし特定状況下において、個々のリーダーシップ行動が成員に対してもつ価値が、その集団、状況の諸特徴を反映して変わるのは当然である。そこには、おのずと、そのリーダーシップ行動が集団の価値意識に合致する場合と合致しない場合が含まれ、それによってリーダーシップ行動と結果変数との関係も違ってくる。これを体系的に理解しようとすれば、当然、当該行動が成員の価値意識に合致する場合と合致しない場合の差異を、状況の差異として理論の中にもちこみ、それぞれの状況に適合するリーダーシップ行動を模索するという研究ストラテジーが要請される。最近の欧米におけるリーダーシップ研究の主流とも言える、いわゆる「状況即応理論（contingency theory）」の流行は、リーダーシップ行動の価値志向性を見落した（ないしは、明確に意識しなかった）

結果とも言えるのではあるまいか。

変数間の関係性が第3の変数によって影響を受けるという事実の発見は、科学一般の常であって、そのような変数間の相互連関を明らかにしていくことは科学の進歩にとって不可欠のことである。その意味で、あるリーダーシップ行動の結果変数に与える効果が、集団内外の状況変数によっていかに異なるかを明らかにするという努力が必要なことは、ことさら状況即応理論などという看板をもちだすまでもなく自明のことであろう。しかるに、なぜ、ここに至って、いわゆる状況即応理論なるものがもてはやされるのかを考えるとき、その原因の一端が、リーダーシップ行動の価値志向性に対する認識の欠落ないし不足にあるとみるのはあながち誤りとは言えないであろう。

第３節

リーダーシップ P-M論に関する特殊形態学的研究

前節で述べたように、P-M行動概念は、各種の集団、組織に適用可能な一般行動概念である。このことは、同時に、集団や組織の種類を異にすれば、その集団や組織の諸特徴を反映した、固有の P-M行動――P-M行動の特殊形態――が存在することを意味している。各種の集団や組織における具体的なリーダーシップ行動を整理、分類し、それらを P-M行動の特殊形態として体系的に理解しようとするのが、リーダーシップ行動に関する特殊形態学的研究である。そこでは、当該集団、組織における P-M行動の特殊形態が明らかにされるとともに、当該集団、組織におけるリーダーシップ P-M行動を測定する測定尺度も開発される。

§１.企業組織体における中間管理者のリーダーシップ行動

問題

本研究は、企業組織体における中間管理者（部長、工場長、課長、等）のリーダーシップ P-M行動の特殊形態を明らかにするとともに、そのリーダーシップ行動測定

のための測定尺度を開発しようとするものである。

企業組織体における管理・監督者のリーダーシップ行動に関しては、これまで多くの実証的研究がなされてきた。しかし、その多くは一般従業員の直属上司である監督者（係長、作業長等．欧米におけるフォアマンに相当）のリーダーシップ行動を対象としており、中間管理者のリーダーシップ行動を対象とした実証的研究は少ないようである。中間管理者層は、最高経営管理者層と監督者層の中間に位置し、最高経営管理者層が定める全般的な方針および計画にもとづいて、監督者層を指導しながら、担当の業務を遂行することを任務としている。では、最高経営管理者や監督者と比較して、中間管理者は、その職務上、いかなる特徴を有しているのであろうか。

小野(1978)は、ラインとしての中間管理者とスタッフとしての中間管理者に分けて、次のように述べている。すなわち、ラインとしての中間管理者とは、生産部長、販売部長、工場長、事業部長などと、その下位の課長であって、その職能は、生産、販売、サービスの提供を最高管理者から与えられた方針と計画にもとづいて、監督者を指揮統率しながら実施することである。これに対し、スタッフとしての中間管理者とは、人事部長、経理部長、事務部長などと、その下位の課長であって、その職能は、最高管理者の方針や計画の設定に当たって立案

し、その実施状況をコントロールすることによってラインの長を補佐することである。

さらに、小野は、中間管理者に共通してみられる役割として次の4つをあげている。

1)中間管理者は、企業における上下間および部門相互間のコミュニケーションについて組織上重要な地位にある。すなわち、中間管理者は、最高管理者が決定する方針や計画を具体化し、また解釈適用して監督者に伝達し、逆に上からの指揮命令が作業または事務として、実際にいかなる業績をあげているか、監督者の報告および実施の見聞にもとづいて最高管理者に報告する。したがって、中間管理者が上からの方針や計画の伝達を誤ると、企業の目的が実現されないことになり、また下からの報告が迅速で正確でないと、最高管理者をしてつぎの方針や計画の設定を誤らすことになる。

2)中間管理者は、部門間の相互調整、すなわち、部門間の協力と協議によって組織全体の総合力を発揮させることが必要である。そのためには、共管事項についての日常的協力ばかりでなく、各種の会議や委員会の構成員として全般的な方針や全社的計画の実現のために積極的に協力し協調せねばならない。

3)中間管理者は、自己の所管部門の総合調整者である。部門に与えられた職能を達成するには、部門内メンバーに対し仕事を適正に配分し、職位の職務権限を明ら

かにすると同時に、部門業務遂行の目標、方針、計画を設定し、職位に期待されている成果に照らして業績評価を行ない、他方メンバーの能力開発にも考慮して、各人の業務を指揮し、部門全体の組織力を発揮させる専門的管理者でなければならない。

4)中間管理者は、専門的管理者であると同時に、担当職能についての専門家でもなければならない。とくに中間管理者としての各種の管理方法（IE,OR,QC，職務分析、MIS など）に精通しているか、またはこれに通じた者を通して仕事をすることに熟達していなければならない。その上、経営の高度化につれてしだいに専門職や技能職が増加してくると、これらの専門家からなるチームのリーダーとしての役割をになうのも主として中間管理者の役割となってくる。

本研究は、以上のような職務上の特徴を有する中間管理者のリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにしようとするものである。

方法

(1) フィールド

本研究は、アイシン精機株式会社の全社的プロジェクトとして行なわれた。アイシン精機株式会社は、自動車部品の製造、販売を中心業務とし、愛知県内に本社および7工場をもつ大手企業であり、研究実施時点における

従業員数は約7、300 名であった。

職制は、事務・技術系と工場で異なっている。Fig.2-1 にその概略を示す。

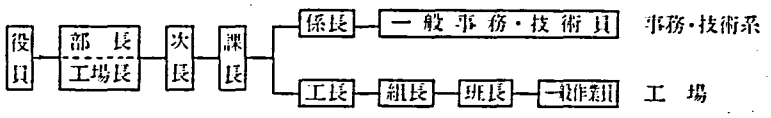


Fig.2-1 調査対象フィールドの職制

(2) 質問項目の作成

質問項目は、①部（次）長・工場長用、②事務・技術系課長用、③工場課長用の3種類に分けて作成した。質問項目の作成に際しては、部（次）長・工場長や課長が日常実際に行なっている、あるいは行なうことが期待されている管理・監督行動が質問項目として網羅的に含まれるよう留意した。

具体的には、まず、部（次）長・工場長、課長から、昨日一日、最近1週間、最近3ヵ月～6ヵ月、または、それ以上の期間にどのような管理・監督行動を行なったかについての自由記述を収集し、それを分類、整理しながら質問項目を作成した。その後、作成した質問項目を部（次）長・工場長、課長に示し、修正すべき点や不足

している質問項目を指摘してもらった。また、部（次）長・工場長、事務・技術系課長、工場課長と、質問項目検討のための会議を数回にわたって開催、質問項目の質量両面における充実を期した。最終的に作成された質問項目は、Table2-1, Table2-2, Table2-3に示すように、部（次）長・工場長用49項目、事務・技術系課長用92項目、工場課長用85項目である。各質問項目には5段階の選択肢を設けた。質問項目は、すべて、部下が上司のリーダーシップ行動について回答するという部下評価の形式をとった。

調査票には、リーダーシップ行動測定項目の他に、後にリーダーシップ行動 P-M類型の妥当性を検討するための外的基準として、部下の①仕事に対する意欲、②給与に対する満足度、③会社に対する満足度、④チームワーク、⑤集団会合、⑥コミュニケーション、⑦精神衛生、⑧業績規範、の各要因を測定する16項目を加えた。各要因は、次に示すように、それぞれ2項目によって測定した。

①仕事に対する意欲

1.あなたは今の仕事に興味がもてますか。

2.あなたは毎日の仕事に、はりあいを感じますか。

②給与に対する満足度

3.仕事の性質、負担を考えあわせてあなたの今の給与に満足していますか。

4.全般的にみて会社の福利厚生施設についてどう思いますか。

③会社に対する満足度

5.あなたはこの会社に入社して良かったと思いますか。

6.会社は労働条件（設備・待遇）の改善に意欲的だと思いますか。

④チームワーク

7.あなたが所属している課のメンバーはチームワークがとれていると思いますか。

8.あなたが所属している課のメンバーはあなた方がベストをつくすようお互いに励ましあいますか。

⑤集団会合

9.あなたの課長が主催する会合（朝礼、点呼、会議、など）での話し合いは役に立っていると思いますか。

10. その会合にあなたはどの程度満足していますか。

⑥コミュニケーション

11. 会社の上層部から当然あなた方に知らされているべき事柄であるのにそれが知らされていないことがありますか。

12. あなたの意見やアイディアが途中でたち消えてしまって上の方まで届いていないと思われるような場合がありますか。

⑦精神衛生

13．あなたは自分の職務の責任範囲がはっきりしないと思いますか。

14．あなたはこれからの人生をあれこれと考えてみて「将来がなんとなく不安だ」というような気がしますか。

⑧業績規範

15．あなたが所属している課では、メンバー相互の間にはりつめて働くようなきびしい雰囲気が感じられていますか。

16．あなたが所属している課のメンバーの大多数は、仕事の目標の達成について、どのように感じているでしょうか。

これら16項目にも、リーダーシップ行動測定項目と同様、5段階の選択肢を設けた。部（次）長・工場長用、事務・技術系課長用、工場課長用いずれの調査票も、質問項目 1番から16番までを外的基準要因測定項目、質問項目17番以降をリーダーシップ行動測定項目とした。

（3）調査の実施

リーダーシップ行動の測定は、前述したとおり部下評価によって行なった。部（次）長のリーダーシップ行動は課長、係長、によって、工場長のリーダーシップ行動は課長によって評価された。事務・技術系課長のリーダーシップ行動は係長、一般事務・技術員によって、工場課長のリーダーシップ行動は工長、組長によって評価さ

れた。回答者数は、部（次）長・工場長用 533名、事務・技術系課長用 1,040名、工場課長用 273名であった。

（4）分析方法

分析は、①リーダーシップ行動測定項目の因子分析、②8個の外的基準要因を用いたリーダーシップ P-M類型の妥当性に関する分析、を行なった。

因子分析の手法は、主因子法によって因子を抽出した後、バリマックス回転を施すという手法を用いた。因子数については、因子数1の場合から始めて因子数を1個ずつ増やしながら順次検討を加え、それ以上因子数を増やしても因子負荷量の高い因子が現われない因子数を採用した。また、因子分析に際しては、欠損値を含むデータは分析から除外した。

結果

（1）リーダーシップ行動に関する因子分析

①部（次）長・工場長のリーダーシップ行動

部（次）長・工場長のリーダーシップ行動測定項目49項目の因子分析によって得られた因子負荷量をTable2-1に示す。第Ⅰ因子に高い因子負荷量を示す項目は、業務に関する計画立案とその遂行、部下の育成、新しい仕事の企画、仕事に対する厳しさ、等に関するものであり、これらはいずれも組織あるいは集団の目標達成を志向した行動であるから、第Ⅰ因子を「目標達成行動

Table 2-1

部（次）長・工場長のリーダーシップ行動の因子分析

番号	質問項目	因子負荷量 I	因子負荷量 II	共通性
B 22.	アイディアに満ちた独創的な企画を打出すことがありますか。	**.73**	.06	.54
B 56.	常に新しいものへ挑戦しようという意欲を持っていますか。	**.72**	.09	.52
B 18.	業務実施計画に関する、考え方は明確ですか。	**.68**	.30	.56
B 47.	上司・他部門に対して言うべきことは堂々と主張しますか。	**.68**	.19	.50
B 55.	業務遂行に必要な知識・技術をもっていますか。	**.68**	.23	.51
B 17.	部下に対して長期的な方針や構想を説明し、理解させようと努力していますか。	**.67**	.31	.55
B 23.	企業をとりまく外部の変化に敏感に対応しようと心がけていますか。	**.66**	.24	.49
B 24.	仕事を期限に間に合わせる事を厳しくいいますか。	**.66**	−.09	.45
B 40.	仕事の結果のミスが明らかに部下の責任であるときは厳しく指導しますか。	**.66**	−.11	.44
B 28.	部(工場)全体の仕事を掌握していますか。	**.65**	.25	.49
B 29.	部下に対して自分の考え方を明確に理解させていますか。	**.65**	.29	.51
B 57.	部下の能力開発について部下と話し合うことがありますか。	**.65**	.18	.46
B 26.	突発的な問題が生じたとき、臨機応変な処置をとりますか。	**.64**	.34	.52
B 33.	日常の業務がうまく実施されているかどうかを把握していますか。	**.64**	.23	.47
B 31.	判断や指示はタイミングよくなされていますか。	**.61**	.41	.54
B 58.	部下が仕事上の困難に直面しているとき、適切なアドバイスを与えますか。	**.61**	.37	.51
B 59.	自分自身のノウハウを積極的に部下に伝えようとしていますか。	**.61**	.26	.45
B 35.	仕事が終わったとき、その成果について部下と検討しますか。	**.60**	.27	.43
B 54.	自分自身も新しい知識・技術の習得や向上に努力していますか。	**.60**	.20	.40
B 63.	活気ある職場づくりに努力していますか。	**.60**	.37	.49
B 25.	困難な事態に出会ったとき、自ら率先して問題にとりくみますか。	.56	.43	.49
B 36.	目標設定のときに達成度合を評価する尺度を明確にしていますか。	.56	.20	.35
B 50.	部(工場)内の打合せや会議を効果的に運営していますか。	.56	.37	.45
B 51.	仕事に必要な情報を部下に伝達しますか。	.56	.43	.50
B 46.	部(工場)の実績を上司や他部門が理解するよう努めていますか。	.54	.27	.37
B 44.	他部門との調整を部下に代行させるとき、留意すべき事項を指示しますか。	.47	.37	.35
B 38.	仕事の結果だけでなくプロセスをも重視しますか。	.46	.41	.38
B 34.	業務実施計画の進行状況を課長に報告させますか。	.43	.08	.19
B 45.	上司とうまく連絡・調整を行っていますか。	.43	.44	.37
B 19.	業務遂行に必要な予算を確保しますか。	.39	.35	.28
B 20.	部(工場)としての実施計画作成の際、関連他部署との調整を重視しますか。	.37	.38	.28
B 64.	仕事の上でいたずらに感情的になることがありますか。	.05	**.79**	.62
B 30.	部下に対して自分の意見を一方的におしつける事がありますか。	−.12	**.74**	.56
B 42.	仕事のミスをした部下を、不当に責めることがありますか。	.05	**.73**	.54
B 60.	部下の立場に立って、ものごとを考えようとしていますか。	.32	**.69**	.57
B 41.	仕事が計画通り進行していない時、責任を部下に押しつけることがありますか。	.17	**.68**	.46
B 62.	部下を公平に取扱いますか。	.23	**.68**	.51
B 37.	部下がした仕事の結果を、私情をはさむことなく客観的に評価しようとしていますか。	.32	**.65**	.52
B 49.	課長が部下に与えた指示を尊重しますか。	.09	**.62**	.40
B 52.	部下の主張・意見に真剣に耳を傾けてくれますか。	.43	**.61**	.55
B 32.	その場しのぎの判断や指示をすることがありますか。	.29	.58	.42
B 48.	セクショナリズムに陥って、自部門の利益ばかりを主張することがありますか。	.06	.56	.32
B 61.	若い人達の行動を理解していますか。	.42	.54	.47
B 65.	部下との約束を守りますか。	.43	.53	.46
B 43.	関連他部門との連絡・調整を行っていますか。	.35	.52	.39
B 27.	必要な権限を与えることによって部下に仕事をまかせようとしますか。	.23	.50	.30
B 39.	部下がすぐれた仕事をした時、それを認めてくれますか。	.40	.50	.41
B 53.	部下の間に意見のくいちがいや感情的な対立があるとき、うまく調整しますか。	.48	.50	.48
B 21.	仕事をわりあてるとき、部下の能力や技術水準を考慮していますか。	.38	.44	.34

（ゴチックは.60以上の因子負荷量）

の因子」と命名した。一方、第Ⅱ因子に高い因子負荷量を示す項目は、部下に対する独善的態度の有無、部下に対する公平性などに関するものであり、これらはいずれも組織や集団の維持を志向した行動であるから、第Ⅱ因子を「集団維持行動の因子」と命名した。

目標達成行動（あるいは集団維持行動）のさらに詳細な構造を明らかにするために、「目標達成行動の因子」（あるいは「集団維持行動の因子」）に .60以上の因子負荷量を示し、かつ、「集団維持行動の因子」（あるいは「目標達成行動の因子」）には、 .40未満の因子負荷量しか示さない項目だけを対象として因子分析を行なった。

まず、「目標達成行動の因子」にのみ高い因子負荷量を示す項目19項目の因子分析の結果、項目 B28（因子負荷量.63),B17(.59),B33(.59)に高い因子負荷量を示す「計画性の因子」、項目B56(.72),B54(.60),B22(.56)に高い因子負荷量を示す「企画力の因子」、項目B57(.70),B58(.68),B59(.57)に高い因子負荷量を示す「部下育成の因子」、項目B24(.69),B40(.61) に高い因子負荷量を示す「仕事への厳しさの因子」の4因子が見出された。

また、「集団維持行動の因子」にのみ高い因子負荷量を示す項目8項目の因子分析の結果、項目B42(.68),B41(.67),B64(.64)に高い因子負荷量を示す「独善性の因

子」、項目B37(.70),B62(.70) に高い因子負荷量を示す「公平性の因子」が見出された。

②事務・技術系課長のリーダーシップ行動

事務・技術系課長のリーダーシップ行動測定項目92項目の因子分析によって得られた因子負荷量をTable2-2に示す。第Ⅰ因子に高い因子負荷量を示す項目は、業務に関する計画立案、部下の育成、他部門に対する主張、仕事に対する厳しさなどに関するものであり、これらはいずれも組織あるいは集団の目標達成を志向した行動であるから、第Ⅰ因子を「目標達成行動の因子」と命名した。一方、第Ⅱ因子に高い因子負荷量を示す項目は、部下に対する配慮や部下に対する独善的態度の有無などに関するものであり、これらはいずれも組織や集団の維持を志向した行動であるから、第Ⅱ因子を「集団維持行動の因子」と命名した。

部（次）長・工場長の場合と同様に、「目標達成行動の因子」あるいは「集団維持行動の因子」のいずれか一方にだけ高い因子負荷量を示す項目だけを対象として因子分析を行なった。「目標達成行動の因子」にのみ高い因子負荷量を示す項目25項目の因子分析の結果、項目J32(.63),J33(.51),J41(.50)に高い因子負荷量を示す「計画性の因子」、項目J80(.60),J105(.59),J50(.54),J79(.51),J25(.51) に高い因子負荷量を示す「課外への積極性の因子」、項目J37(.68),J87(.65),J91(.56),J40

Table 2-2

事務・技術系課長のリーダーシップ行動の因子分析

番号	質問項目	因子負荷量 I	因子負荷量 II	共通性
J 18.	業務実施計画に関する考え方は明確ですか。	.70	.25	.56
J 32.	部下に対して長期的な方針や構想を説明し、理解させようと努力していますか。	.69	.24	.53
J 33.	実施計画の項目の中で何が重要で優先すべきかを明らかにしていますか。	.68	.22	.51
J 29.	計画的に仕事をするように部下を指導していますか。	.67	.10	.46
J 46.	判断や指示はタイミングよくされていますか。	.67	.36	.58
J 90.	日常業務を通して、部下の育成に心がけていますか。	.66	.40	.66
J 80.	上司・他部門に対して、いうべきことは堂々と主張しますか。	.65	.20	.47
J 25.	計画作成に際して課としての独創性をうち出そうとしていますか。	.64	.16	.44
J 36.	業務計画や生産計画達成のために、具体的な方策を示しますか。	.64	.26	.48
J 41.	部下に対して自分の考え方を明確に理解させていますか。	.64	.31	.50
J 50.	企業をとりまく外部の変化に敏感に対応しようと心がけていますか。	.64	.31	.50
J 66.	課内での打ち合わせや会議を効果的に運営していますか。	.64	.27	.48
J 79.	課の実績を上司や他部門が理解するよう努めていますか。	.64	.19	.44
J 38.	課全体の仕事を掌握していますか。	.63	.27	.47
J 87.	仕事の遂行上必要な知識について部下にアドバイスを与えますか。	.63	.33	.50
J 75.	他課との調整を部下に代行させるとき、留意すべき事項を指示しますか。	.62	.25	.45
J105.	常に新しいものへ挑戦しようとする意欲を持っていますか。	.62	.25	.44
J 35.	仕事を期限に間に合わせる事を厳しくいいますか。	.61	−.20	.41
J 37.	すぐれたアイディアを提供しますか。	.61	.33	.48
J 63.	仕事の結果が思わしくないとき、徹底して原因を明らかにするよう指示しますか。	.61	.09	.38
J 34.	仕事の能率を上げるよう努力していますか。	.60	.30	.45
J 40.	原価低減に対して、具体的なアドバイスをしてくれますか。	.60	.28	.44
J 49.	突発的な問題が生じたとき、臨機応変な処置をとりますか。	.60	.30	.45
J 56.	目標設定のときに達成度合を評価する尺度を明確にしていますか。	.60	.20	.40
J 85.	部下に不足している知識・技術を把握していますか。	.60	.31	.46
J 89.	部下が仕事上の困難に直面しているとき、適切なアドバイスを与えますか。	.60	.43	.55
J 91.	自分自身のノウハウを積極的に部下に伝えようとしていますか。	.60	.34	.48
J 19.	実施計画をたてるとき過去の反省点を生かしていますか。	.59	.33	.45
J 26.	部下に、業務実施計画を説明しますか。	.59	.20	.39
J 28.	課内の人員構成に関する将来への構想を持っていますか。	.59	.29	.44
J 55.	仕事が終わったとき、その結果について部下と検討しますか。	.59	.27	.42
J 78.	上司・他部門との調整を図って、部下のすぐれたアイディアを実行に移せるように努力していますか。	.59	.43	.53
J 39.	部下ひとりひとりがどんな仕事にとりくんでいるか把握していますか。	.58	.26	.40
J 86.	部下の能力開発について部下と話し合うことがありますか。	.58	.35	.46
J108.	巾広い視野をもっていますか。	.58	.47	.56
J 48.	困難な事態に出合ったとき、自ら率先して問題にとりくみますか。	.57	.37	.46
J 74.	関連他部門との連係・調整を行っていますか。	.57	.36	.45
J101.	活気ある職場づくりに努力していますか。	.57	.53	.60
J 23.	業務計画や生産計画が決められるとき、自分の課の能力を反映するよう努力していますか。	.56	.35	.43
J 69.	仕事に必要な情報を部下に伝達しますか。	.56	.39	.47
J 60.	仕事の結果のミスが明らかに部下の責任であるときは厳しく指導しますか。	.55	−.23	.35
J104.	業務遂行上必要な知識・技術を持っていますか。	.55	.32	.40
J107.	社内で「顔が広い」方ですか。	.55	.24	.36
J 21.	計画にあたって高い達成目標を重視しますか。	.54	−.15	.32
J 81.	部下に企画・立案をさせるとき、その業務のニーズ・目的を明らかにしていますか。	.53	.37	.42
J 65.	課内での打ち合わせや会議を開いていますか。	.53	.14	.30
J 52.	勤務状態の悪い部下を厳しく指導しますか。	.51	−.04	.26
J 71.	部下のアイディアを引き出すのが上手ですか。	.51	.48	.49

Table 2-2 （続き）
事務・技術系課長のリーダーシップ行動の因子分析

番号	質問項目	因子負荷量 I	因子負荷量 II	共通性
J 84.	自分自身も新しい知識・技術の習得や向上に努力していますか。	.51	.32	.37
J 92.	仕事をしやすいように職場環境の改善に努力していますか。	.50	.49	.49
J 20.	課としての実施計画の際、関連他部署との調整を重視しますか。	.49	.31	.33
J 22.	仕事をわりあてるとき、部下の能力や技術水準を考慮していますか。	.49	.37	.37
J 24.	部の方針に基づいた課の実施計画をたてていますか。	.49	.26	.31
J 30.	方針や計画を変更しようとするとき、その変更の理由を部下に説明しますか。	.49	.42	.41
J 54.	仕事が計画的に進行しているかどうかを定期的に点検していますか。	.48	.04	.23
J 64.	部下の昇進の推せんを適切に行っていますか。	.48	.38	.27
J 76.	上司とうまく連係・調整を行っていますか。	.48	.35	.35
J 99.	昇進や昇給など、あなたの将来について気を配ってくれますか。	.47	.43	.41
J 88.	社内外の研修への参加・資格取得の奨励により、部下の能力開発に努力していますか。	.43	.39	.34
J 53.	業務計画の進行状況を係長に報告させますか。	.42	-.02	.18
J 68.	課内での打ち合わせや会議を開く際、係長や担当者に事前の準備をさせますか。	.42	.13	.19
J 27.	業務遂行に必要な予算を確保しますか。	.39	.29	.23
J 42.	部下に対して自分の意見を一方的におしつける事がありますか。	-.21	.73	.58
J 97.	仕事の上でいたずらに感情的になる事がありますか。	.01	.71	.50
J 62.	仕事上のミスをした部下を不当に責めることがありますか。	.08	.70	.50
J 93.	部下の立場にたってものごとを考えようとしていますか。	.32	.70	.59
J 61.	仕事が計画通り進行していないとき、責任を部下に押しつけることがありますか。	.11	.69	.49
J 95.	部下の相談に気軽にのってくれますか。	.22	.68	.51
J 70.	部下の主張・意見に真剣に耳を傾けてくれますか。	.35	.67	.58
J100.	部下を公平に取り扱いますか。	.28	.67	.53
J 72.	課長の判断と部下の判断にくい違いがあるとき、話し合おうとしていますか。	.28	.66	.51
J 81.	セクショナリズムに陥って自部門の利益ばかりを主張することがありますか。	.06	.64	.42
J 94.	若い人達の行動を理解していますか。	.30	.64	.50
J 45.	部下の自由な意見やアイディアを業務に生かそうとしていますか。	.26	.63	.46
J 57.	部下がした仕事の結果を私情をはさむことなく客観的に評価しようとしていますか。	.27	.63	.46
J 82.	係長が部下に与えた指示を尊重しますか。	.11	.63	.40
J 83.	担当業務を決めるとき、係長の意見をききますか。	.12	.57	.33
J 98.	部下との約束を守りますか。	.39	.57	.47
J103.	懇親会やレクリエーションなど仕事を離れた部下とのつきあいに積極的ですか。	.31	.57	.42
J 96.	部下の健康に気を配ってくれますか。	.30	.56	.40
J 77.	自分に都合が悪いことを上司に報告しないことがありますか。	.27	.55	.37
J 59.	部下がすぐれた仕事をした時、それを認めてくれますか。	.41	.54	.46
J 67.	課内での打ち合わせや会議でみんなが活発に発言できるよう気を配ってくれますか。	.40	.54	.46
J 73.	部下の間に意見のくい違いや感情的な対立があるときうまく調整しますか。	.43	.54	.47
J102.	課内のチーム・ワークを保つよう配慮していますか。	.51	.54	.56
J 17.	業務実施計画の作成に際して部下の意見をとりいれようとしますか。	.29	.53	.36
J 44.	指示が細かすぎてくどいと感じることがありますか。	-.07	.53	.29
J 43.	指示が不明確なことがありますか。	.34	.49	.35
J 47.	その場しのぎの判断や指示をすることがありますか。	.39	.49	.39
J 51.	必要な権限を与えることによって部下に仕事をまかせようとしますか。	.06	.49	.24
J 58.	仕事の結果だけでなくプロセスをも重視しますか。	.39	.43	.34
J106.	自分自身服務規律を守っていますか。	.29	.41	.25

（ゴチックは.60以上の因子負荷量）

(.55) に高い因子負荷量を示す「部下育成の因子」、項目J35(.58),J29(.56) に高い因子負荷量を示す「仕事への厳しさの因子」の4因子が見出された。

また、「集団維持行動の因子」にのみ高い因子負荷量を示す項目14項目の因子分析の結果、項目J70(.69),J95(.65),J93(.64),J45(.64),J94(.61)に高い因子負荷量を示す「配慮の因子」、項目J62(.73),J61(.69),J81(.55) J42(.53)に高い因子負荷量を示す「独善性の因子」が見出された。

③工場課長のリーダーシップ行動

工場課長のリーダーシップ行動測定項目85項目の因子分析によって得られた因子負荷量をTable2-3に示す。第Ⅰ因子に高い因子負荷量を示す項目は、業務に関する立案計画、課内の連絡・調整、部下の育成、仕事に対する厳しさなどに関するものであり、これらはいずれも組織あるいは集団の目標達成に志向した行動であるから、第Ⅰ因子を「目標達成行動の因子」と命名した。一方、第Ⅱ因子に高い因子負荷量を示す項目は、部下に対する配慮や部下に対する独善的態度の有無などに関するものであり、これらはいずれも組織や集団の維持を志向した行動であるから、第Ⅱ因子を「集団維持行動の因子」と命名した。

部（次）長・工場長および事務・技術系課長の場合と同様に、「目標達成行動の因子」あるいは「集団維持行

Table 2-3
工場課長のリーダーシップ行動の因子分析

番号	質問項目	因子負荷量 I	因子負荷量 II	共通性
K 29.	業務計画や生産計画達成のために、具体的な方策を示しますか。	.73	.23	.59
K 57.	課内での打ち合わせや会議を効果的に運営していますか。	.72	.21	.56
K 98.	常に新しいものへ挑戦しようとする意欲を持っていますか。	.68	.17	.49
K 17.	業務実施計画に関する考え方は明確ですか。	.66	.21	.48
K 25.	課内の人員構成に関する将来への構想を持っていますか。	.64	.32	.51
K 34.	判断や指示はタイミングよくなされていますか。	.64	.34	.53
K 48.	仕事の結果のミスが明らかに部下の責任であるときには厳しく指導しますか。	.64	−.06	.41
K 77.	自分自身のノウハウを積極的に部下に伝えようとしていますか。	.64	.34	.52
K 18.	実施計画をたてるとき過去の反省点を生かしていますか。	.64	.28	.48
K 78.	部下の育成を目的としたローテーションを行っていますか。	.63	.37	.53
K 30.	工数低減に対して、具体的なアドバイスをしてくれますか。	.62	.34	.50
K 101.	巾広い視野をもっていますか。	.62	.45	.58
K 28.	仕事を期限に間に合わせる事を厳しくいいますか。	.61	−.06	.38
K 39.	勤務状態の悪い部下を厳しく指導しますか。	.61	.13	.39
K 74.	部下に不足している知識・技術を把握していますか。	.61	.36	.51
K 56.	課内での打ち合わせや会議を開いてみますか。	.60	.07	.36
K 70.	上司・他部門に対して、いうべきことは堂々と主張しますか。	.60	.19	.39
K 76.	日常業務を通して、部下の育成に心がけていますか。	.59	.49	.60
K 95.	活気ある職場づくりに努力していますか。	.59	.50	.60
K 97.	業務遂行上必要な知識・技術を持っていますか。	.59	.24	.41
K 24.	工場(組長)に、業務実施計画を説明しますか。	.58	.12	.35
K 27.	仕事量を公平にするよう、工長(組長)を指導していますか。	.58	.42	.52
K 43.	新製品の立ち上がりが遅れた場合、(課長がとる)アクションは適切ですか。	.58	.38	.48
K 54.	毎日の業務遂行で生じた問題点を把握していますか。	.58	.29	.41
K 75.	社内外の研修への参加資格取得の奨励により、部下の能力開発に努力していますか。	.58	.34	.46
K 36.	困難な事態に出合ったとき、自ら率先して問題にとりくみますか。	.57	.41	.49
K 37.	突発的な問題が生じたとき、臨機応変な処置をとりますか。	.57	.41	.49
K 44.	目標設定のときに達成度合を評価する尺度を明確にしていますか。	.57	.23	.38
K 73.	自分自身も新しい知識・技術の習得や向上に努力していますか。	.57	.34	.45
K 69.	上司・他部門との調整を図って、部下のすぐれたアイディアを実行に移せるように努力していますか。	.56	.51	.57
K 83.	ＱＣサークル活動のレベル・アップのための援助をしていますか。	.56	.38	.46
K 100.	工場内で「顔が広い」方ですか。	.56	.09	.32
K 81.	ＱＣサークル活動の育成に熱心ですか。	.55	.26	.37
K 23.	会社方針や事業部方針に基づいて、課の実施計画をたてていますか。	.54	.21	.31
K 67.	上司のうまく連係・調整を行っていますか。	.54	.26	.36
K 59.	課内での打ち合わせや会議を開く際、担当者に事前の準備をさせますか。	.53	.34	.39
K 41.	品質異常が出たとき、その処置について必要な指示を与えますか。	.52	.21	.33
K 60.	仕事に必要な情報を部下に伝達しますか。	.52	.31	.38
K 84.	仕事をしやすいように職場環境の改善に努力していますか。	.52	.49	.52
K 20.	計画作成にあたって高い達成目標を重視しますか。	.51	−.01	.26
K 22.	業務計画や生産計画が決められるとき、自分の課の能力を反映するよう努力していますか。	.51	.43	.44
K 52.	工場(組長)の提出する業務報告をチェックしますか。	.50	.34	.31
K 21.	仕事をわりあてるとき、部下の能力や技術水準を考慮していますか。	.50	.35	.37
K 66.	他課との調整を部下に代行させるとき、留意すべき事項を指示しますか。	.50	.49	.49
K 82.	QCサークル活動のプロセス(活動過程)を重視していますか。	.50	.35	.35
K 55.	事故や災害の原因を把握し、再発防止に努力していますか。	.49	.41	.41
K 85.	安全な職場環境を作るために努力していますか。	.49	.47	.46
K 42.	生産量の変動に対し、応援で部下の仕事量を平均化するようにしていますか。	.48	.32	.33

Table 2-3 （続き）
工場課長のリーダーシップ行動の因子分析

番号	質問項目	因子負荷量 I	因子負荷量 II	共通性
K 53.	毎日の生産業務がうまく実施されているかどうかを把握していますか。	.47	.36	.35
K 51.	部下の昇格・昇進の推せんを適切に行っていますか。	.45	.40	.36
K 19.	課としての実施計画作成の際、関連他部署との調整を重視しますか。	.44	.32	.30
K 79.	QCサークル活動に理解を示していますか。	.43	.42	.52
K 93.	昇進や昇給など、あなたの将来について気を配ってくれますか。	.42	.37	.31
K 40.	残業に関する実情を把握していますか。	.38	.25	.21
K 31.	部下に対して自分の意見を一方的におしつける事がありますか。	−.16	.79	.65
K 91.	仕事の上でいたずらに感情的になる事がありますか。	−.02	.79	.63
K 61.	部下の主張・意見に真剣に耳を傾けてくれますか。	.25	.77	.66
K 50.	仕事上のミスをした部下を不当に責めることがありますか。	−.06	.74	.55
K 94.	部下を公平に取り扱いますか。	.27	.74	.62
K 89.	部下の相談に気軽にのってくれますか。	.26	.73	.59
K 49.	仕事が計画通り進行していないとき、責任を部下に押しつけることがありますか。	.11	.72	.53
K 87.	部下の立場にたってものごとを考えようとしていますか。	.34	.72	.64
K 63.	課長の判断と部下の判断にくい違いがあるとき、話し合おうとしていますか。	.28	.69	.55
K 88.	若い人達の行動を理解していますか。	.36	.66	.56
K 45.	部下がした仕事の結果を、私情をはさむことなく客観的に評価しようとしていますか。	.21	.64	.46
K 71.	工場(組長)が部下に与えた指示を尊重しますか。	.28	.64	.49
K 58.	課内での打ち合わせや会議でみんなが活発に発言できるよう気を配ってくれますか。	.36	.63	.53
K 35.	その場しのぎの判断や指示をすることがありますか。	.40	.62	.54
K 64.	部下の間に意見のくい違いや感情的な対立があるとき、うまく調整しますか。	.47	.62	.60
K 72.	担当業務を決めるとき、工場(組長)の意見を聞きますか。	.25	.60	.42
K 33.	指示が細かすぎてくどいと感じることがありますか。	.05	.59	.35
K 47.	部下がすぐれた仕事をした時、それを認めてくれますか。	.41	.56	.48
K 68.	自分に都合が悪いことを上司に報告しないことがありますか。	.29	.55	.39
K 96.	課内のチーム・ワークを保つよう配慮していますか。	.50	.55	.56
K 32.	指示が不明確なことがありますか。	.48	.54	.52
K 62.	部下のアイディアを引き出すのが上手ですか。	.49	.54	.54
K 65.	他課との連絡・調整を行っていますか。	.45	.52	.47
K 26.	配置転換をするにあたり、部下の仕事量を考慮していますか。	.37	.51	.40
K 80.	QCサークル活動の自主性を尊重していますか。	.33	.51	.37
K 86.	労働災害でけがをした部下やその家族に暖かい思いやりを示しますか。	.43	.51	.45
K 90.	部下の健康に気を配ってくれますか。	.37	.51	.39
K 92.	部下との約束を守りますか。	.41	.50	.44
K 46.	仕事の結果だけでなくプロセスをも重視しますか。	.38	.47	.36
K 99.	自分自身、服務規律を守っていますか。	.33	.46	.32
K 38.	必要な権限を与えることによって部下に仕事をまかせようとしますか。	.16	.32	.13

（ゴチックは.60以上の因子負荷量）

動の因子」のいずれか一方にだけ高い因子負荷量を示す項目だけを対象として因子分析を行なった。「目標達成行動の因子」にのみ高い因子負荷量を示す項目16項目の因子分析の結果、項目K17(.68),K18(.59) に高い因子負荷量を示す「計画性の因子」、項目K57(.71),K56(.60) に高い因子負荷量を示す「課内調整の因子」、項目K77(.64),K30(.63),K78(.63),K74(.57) に高い因子負荷量を示す「部下育成の因子」、項目K48(.74),K28(.63),K39(.53)に高い因子負荷量を示す「仕事への厳しさの因子」の4因子が見出された。

また、「集団維持行動の因子」にのみ高い因子負荷量を示す項目14項目の因子分析の結果、項目K87(.74),K88(.73),K61(.71),K58(.70),K89(.69),K94(.65),K63(.62) に高い因子負荷量を示す「配慮の因子」、項目K50(.81),K91(.70),K31(.68),K49(.59) に高い因子負荷量を示す「独善性の因子」の2因子が見出された。

(2) リーダーシップ P-M類型の妥当性に関する検討

①リーダーシップ P-M類型の妥当性

因子分析の結果、部（次）長・工場長、事務・技術系課長、工場課長いずれの場合も、「目標達成行動の因子」と「集団維持行動の因子」が見出された。言うまでもなく、目標達成行動の因子に要約される行動はP行動の特殊形態であり、集団維持行動に要約される行動は

M行動の特殊形態である。

そこで、回答者を、自分の上司のP行動、M行動を共に強いと認知しているPM群、P行動は強いがM行動は弱いと認知しているP群、M行動は強いがP行動は弱いと認知しているM群、P行動、M行動を共に弱いと認知しているpm群の4群に分類し、各群の外的基準要因を比較した。具体的には、因子分析によって得られる因子得点を用いて、「目標達成行動の因子」、「集団維持行動の因子」いずれの因子得点も平均以上である回答者をPM群、「目標達成行動の因子」の因子得点は平均以上であるが「集団維持行動の因子」の因子得点は平均未満である回答者をP群、「集団維持行動の因子」の因子得点は平均以上であるが「目標達成行動の因子」の因子得点は平均未満である回答者をM群、「目標達成行動の因子」、「集団維持行動の因子」いずれの因子得点も平均未満である回答者をpm群というように分類した。8個の外的基準要因得点は、それぞれの要因を測定するための2つの質問項目の得点を加算して求めた。

リーダーシップ行動測定項目の全項目に回答したものだけを分析対象としたので、回答者数は部（次）長・工場長の場合、PM群 148名、P群 118名、M群 130名、pm群114 名、事務・技術系課長の場合、PM群 299名、P群 232名、M群 253名、pm群 227名、工場課長の場合、PM群81名、P群58名、M群72名、pm群57名となっ

た。さらに、各外的基準要因において、その要因を測定する2項目に欠損値をふくむデータは分析から除外したので、最終的に使用したデータ数は各群 0-2名程減少した。

Table 2-4
リーダーシップ P-M類型と外的基準要因

		仕事に対する意欲	給与に対する満足度	会社に対する満足度	チーム・ワーク	労働組合	コミュニケーション	精神衛生	業績規範
部(次)長・工場長	PM	8.2	6.9	8.0	7.2	7.3	7.9	7.5	7.5
	P	7.5	6.5	7.5	6.6	6.9	7.1	6.8	7.1
	M	7.8	6.5	7.5	6.7	6.9	7.4	7.0	6.9
	pm	7.5	6.2	7.2	6.3	6.2	6.4	6.4	6.7
事務・技術系課長	PM	7.8	6.3	7.4	6.9	7.2	8.0	7.0	6.9
	P	7.0	5.8	6.7	5.8	6.1	6.7	6.1	6.6
	M	7.1	5.7	6.7	5.6	5.7	6.9	6.0	6.0
	pm	6.3	5.2	6.1	4.7	4.9	6.0	5.4	5.5
工場課長	PM	7.8	6.5	7.6	6.9	7.9	7.9	7.1	7.4
	P	7.1	5.8	7.1	6.1	6.8	6.8	6.5	6.9
	M	7.5	6.1	7.3	6.2	6.3	6.7	6.9	7.0
	pm	6.6	5.5	6.5	5.1	5.1	6.1	5.9	6.4

（いずれの要因についても4類型間の差は1%水準で統計的に有意である。）

部下評価によって求めたリーダーシップ P-M類型のそれぞれにおける各外的基準要因得点の平均値をTable1-4に示す。Table1-4から、部（次）長・工場長、事務・技術系課長、工場課長いずれの場合も、また、いずれの外的基準要因についても、一貫して、PM型のリーダーの下で外的基準要因得点が最も高く、pm型のリー

ダーの下で最も低いことがわかる。また、P型とM型は、外的基準要因得点の高さにおいて、PM型とpm型の中間に位置している。この傾向は、これまでに企業の第一線監督者において見出された傾向（三隅ら、1970）と全く同じである。

②リーダーシップ P-M測定項目の選定

前項では、因子得点を用いて P-M類型を求めたが、さらに、質問項目の得点を単純に加算するという、より簡便な方法で P-M行動を測定できるように、P行動測定項目、M行動測定項目をそれぞれ10項目ずつ選定した。項目選定に際しては、「目標達成行動の因子」あるいは「集団維持行動の因子」のいずれか一方にだけ高い因子負荷量を示す項目の中から、「目標達成行動（あるいは集団維持行動）の因子」を構成する下位因子のそれぞれを代表する項目が含まれるよう留意しながら選定した。選定された項目は、

部（次）長・工場長用

P行動測定項目　B17,B22,B23,B24,B28,
B47,B54,B56,B57,B58

M行動測定項目　B30,B32,B37,B41,B42,
B48,B49,B60,B62,B64

事務・技術系課長

P行動測定項目　J29,J32,J33,J35,J37,
J46,J63,J80,J87,J105

M行動測定項目　J45,J57,J61,J62,J70,
J82,J93,J95,J97,J100

工場課長用

P行動測定項目　K17,K18,K25,K28,K30,
K34,K48,K57,K77,K98

M行動測定項目　K45,K50,K61,K71,K72,
K87,K88,K89,K91,K94

のとおりである。

P（M）行動測定項目10項目の得点を加算したものをP（M）行動得点とよぶ。部（次）長用、事務・技術系課長用、工場課長用いずれの場合も、P行動得点と「目標達成行動の因子」の因子得点との相関およびM行動得点と「集団維持行動の因子」の因子得点との相関は.90以上の高い値を示し、因子得点に代えて、P-M行動測定項目を使用してもよいことが明らかになった。

P行動得点、M行動得点の平均値は、部（次）長・工場長用ではそれぞれ36.1，35.3，事務・技術系課長用では32.3，36.3，工場課長用では33.8，34.7であった。P行動得点とM行動得点の平均値に基づいてPM類型化を行ない、外的基準要因を比較したが、先に述べた因子得点に基づくP-M類型化の場合と同様の結果を得た。

考察

本研究では、民間企業組織体における中間管理者（部

長・工場長、事務・技術系課長、工場課長）のリーダーシップ P-M行動の特殊形態が明らかにされた。まず、P行動の特殊行動形態は、部長・工場長の場合、計画性、企画力、部下育成、仕事への厳しさ、事務・技術系課長の場合、計画性、課外への積極性、部下育成、仕事への厳しさ、工場課長の場合、計画性、課内調整、部下育成、仕事への厳しさ、にそれぞれ要約できた。

計画性という行動形態は、長期的、短期的な計画立案に適切な方針をもってのぞみ、その後は、策定された計画およびその背景にある基本方針に対する部下の理解を促しながら、計画の実行に当たるという一連の行動形態をさしている。この計画性という行動形態は、本研究の対象とした部長・工場長、事務・技術系課長、工場課長のいずれについても見出され、さらに、従来の研究（三隅ら、1970）において、第一線監督者層にもこの行動形態があることが明らかにされている。

部下育成という行動形態は、職務遂行の各段階で、部下に適切なアドバイスを与え、指導を行ないながら、部下の職務遂行能力を向上させていくという行動形態をさす。先の計画性の行動形態と同様、この部下育成という行動形態も、本研究で対象としたいずれの中間管理者にも共通して見出された。

しかし、第一線監督者層に関する従来の研究（三隅ら、1970）では、部下育成に相当する因子は見出されて

いない。もちろん、第一線監督者といえども部下育成につながるような行動を全く行なっていないわけではない。おそらく、第一線監督者層も、計画性や業績への圧力といった日常の行動形態を通して部下の育成を意図しているはずである。しかしながら、第一線監督者層の場合、部下育成が専ら計画性や業績への圧力といった行動形態に附随してなされることが多いために、部下にとっては、一群の行動を部下育成のためのものとして特定しにくいのであろう。また、第一線監督者自身にとっても、部下育成のためだけに特定の行動をとるというケースは少なく、一般に、日常の業務に関する指示と表裏一体のかたちで部下の育成を行なっているのであろう。しかるに、中間管理者の場合、特に、一般従業員に対しては、指示命令が第一線監督者層を介した間接的なものとなることが多いため、一般従業員の育成を心がけようとすれば、それは、おのずと他の行動形態とは区別できる一群の行動をとることが必要とされると考えられる。

部（次）長・工場長、事務・技術系課長、工場課長に共通して見出されたもう一つの行動形態に、仕事への厳しさという行動形態があった。仕事の期限を厳しく言う、ミスをした部下を厳しく指導する、といった行動形態がその具体例である。この行動形態は、明らかに、第一線監督者の研究（三隅ら、1970）で見出されている「業績への圧力」という行動形態に相当するものであ

る。もちろん、中間管理者の場合、同じ圧力といっても、第一線監督者に圧力をかける場合と、一般従業員に圧力をかける場合の双方が含まれる。

以上のように、計画性、部下育成、仕事への厳しさ、というP行動の特殊形態は、いずれの中間管理者にも共通してみられた。しかし、部（次）長・工場長における企画力、事務・技術系課長における課外への積極性、工場課長における課内調整という行動形態は、それぞれのタイプの中間管理者に特徴的な行動形態であった。トップ・マネジメントの直下に位置する部長・工場長には、もちろんトップ・マネジメントが定めた長期的かつ大局的経営方針の枠内に限定されるにしても、その中でかなりの程度独創的な企画力を発揮することが求められる。アイデアに満ちた独創的な企画を打ち出す、常に新しいものへ挑戦しようという意欲をもつ、等の行動形態（企画力）は、トップ・マネジメントに最も近い中間管理者である部（次）長・工場長の特徴と言えよう。

次に、事務・技術系課長に特有な行動形態は、課外への積極性であり、上司、他部門に対して言うべきことを堂々と主張する、計画作成に際して課としての独自性を打ち出す、等がその具体例である。一般に、第一線監督者層は自らが掌握する一般従業員に対するリーダーシップ行動が主で、計画性、業績への圧力、部下配慮といった三隅ら(1970)の研究で見出された行動形態も主に直接

部下に対するものであった。しかし、課長レベルでは、このような自らの職場集団内（課内）におけるリーダーシップ行動に加えて、他の課あるいは他の部に対する行動も要請される。そして、そのような他の課・部に対していかなる対応を示すかが、そのまま自らの職場運営に大きく影響するのである。その意味で、いかに他の課・部の人間に対する行動であろうとも、それは自らの部下に対する重要なリーダーシップ行動の一部となるのである。特に、事務・技術系課長の場合は、スタッフ的色彩が強く、他の課・部との緊密な接触が必要となる。他の部門の意見や要求を熟知した上で、自分の部門のために主張すべきは主張するという、課の代表者としての役割行動を反映したのが、課外への積極性という行動形態であろう。

最後に、工場課長に特徴的な行動形態として、課内調整という行動形態があった。課内での打ち合せや会議を開き、効果的に運営することがその具体的内容である。部（次）長・工場長や事務・技術系課長も、もちろん部下との打ち合せや会議は行なっている。しかし、工場部門の仕事は、主として、機械設備と相対して行なう活動であるため、ともすれば、打ち合せや会議のウェートが事務・技術系に比べて小さくなりがちである。したがって、課長が積極的に会合の機会をつくったり、会合を有効に活用するか否かという点が、部下が課長を評価する

際の一つの次元になると考えられる。

一方、中間管理者のM行動の特殊形態には、配慮、公平性、などの行動形態があることが明らかにされた。部下の立場に立ってものごとを考える、部下の相談にのる、等が配慮の具体例であり、部下を公平に取扱う、部下がした仕事の結果を私情をはさむことなく客観的に評価する、等が公平性の具体例である。先の因子分析の項で独善性の因子と命名した因子に高い負荷量を示す一群の行動項目（いたずらに感情的になる、自分の意見を一方的におしつける、責任を部下におしつける、等）は、上に述べた配慮、公平性が欠落している状態をさしている、いわばマイナスMの行動であるが、行動形態上は配慮ないし公平性と同種のものと考えられる。

中間管理者のM行動の特殊形態である配慮、公平性は、三隅ら(1970)が明らかにした第一線監督者のM行動の特殊形態（同じく配慮と命名されている）と共通するものである。さらに、地方行政体の管理・監督者（本節§3）、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャー（本節§4）におけるM行動の特殊形態の中にも類似のものが見出されている。つまり、P行動に比して、M行動の特殊形態については、企業組織体の中間管理者といえども、同じく企業の第一線監督者や、行政体の管理・監督者と共通する面が多いことが示唆されよう。

最後に、因子分析の結果を基に、特殊行動形態のそれ

ぞれを代表する行動項目を選定し、P行動、M行動測定尺度を構成、その尺度を使用して P-M4類型化を行ない、その妥当性を検討した。妥当性検討の際の外的基準変数には、部下の仕事に対する意欲、給与・会社に対する満足度、精神衛生、部下集団のチームワーク、集団会合、コミュニケーション、業績規範、等を用いた。その結果、いずれの外的基準変数でも、また、部（次）長・工場長、事務・技術系課長、工場課長のいずれにおいても、PM型で最高、pm型で最低という一貫した傾向が得られた。M型とP型は、PM型とpm型の中間に位置し、M型が2位、P型が3位となる場合が多かった。この結果は、本研究で開発された P-M行動測定尺度の妥当性を示すものであると同時に、企業の第一線監督者や行政体の管理・監督者と比較した場合、企業における中間管理者のリーダーシップ行動の特殊形態には、共通する面、相違する面の双方があるものの、 P-M類型の効果性の順位に関する限り、両者共通であることを示唆するものである。

§2. エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動

本研究は、エンジニアリング・プロジェクトを遂行するために組織されるエンジニアリング・プロジェクトチームにおけるプロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにしようとするものである。まず、エンジニアリング産業の概略と、エンジニアリング事業を遂行するための組織の特徴について、三隅・高仲(1979)、若杉・高仲(1986)を基に述べてみよう。

石油精製工場、石油化学工場、化学肥料工場、天然ガス液化工場、排煙脱硫脱硝装置、都市ゴミ焼却・排熱利用システム、アクアポリス(海上都市)、等々は、いずれもエンジニアリング産業の代表的生産物すなわち商品の例である。このようなエンジニアリング産業の生産物すなわち商品は、エンジニアリング・プロジェクトとよばれ、次のような4つの性格をもつ(若杉・高仲1986,p.15)。

①財またはサービスを生産しうる複雑な構造をもった設備または施設であり、多くの場合それらは集合体を形成している。

②既成の産業が有する固有の技術の多くを水平かつ垂直に統合することによって構成される複雑な物的シス

テムになっている。

③非量産型、非汎用型あり、「生産物」を所有すべき主体＝顧客の要求を全面的にとり入れて「生産」される物的システムである。

④設置される場所の地理的社会的環境にほぼ完全に整合する、他地域への転用はまず困難な物的システムである。

エンジニアリング産業におけるエンジニアリングという概念は、「生産設備や社会施設のプロジェクトを一つのシステムとしてとらえ、形あるものとして完成させるために必要な技術開発、事前コンサルティングから、見積り、契約、基本設計、詳細設計、調達、検査、輸送、建設、試運転、操業保全に至る一連の業務の全部、または一部を提供すること」（財団法人エンジニアリング振興協会の定義；若杉・高仲,1986, p.18)と定義される。つまり、このようなエンジニアリングの概念を適用する事業がエンジニアリング事業であり、その事業の一つ一つがエンジニアリング・プロジェクト、そして事業の担い手がエンジニアリング企業、かかる企業の集団が産業組織（市場構造、市場行動、市場成果）を形成するに至った場合、それら全体を総称してエンジニアリング産業という概念が生まれる。

以上、述べたように、エンジニアリング・プロジェクトは、本質的に、定型的というよりも課題解決的であ

る。しかし、これはあくまでも一般的な特徴であって、個々のプロジェクトがどの程度課題解決的であるかという点については、かなりの幅がある。当該プロジェクトがどの程度課題解決的色彩を有しているかに応じて、機能型、純粋型、マトリックス型という3種のプロジェクト組織のいずれかが採用される（Fig.2-2）。

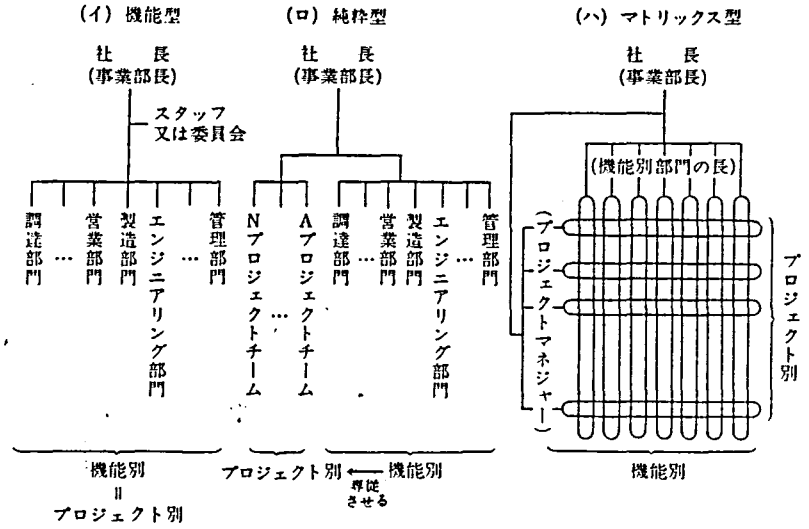


Fig.2-2 プロジェクト組織の種類
（若杉・高仲，1986，p.171）

機能型は、完全な業務割りによる業務別部門から構成されるプロジェクト組織である。つまり、伝統的な一組の機能別組織を複数のプロジェクト遂行に対応させる方式であり、従来の大量生産システム適合体制のもとで成熟していった機能別組織の良さを生かし、かつ特定の課

題解決型プロジェクトを並行的にはしらせるという、「プロジェクトを組織に合わせていく」ものであると言える。一般に、機能型プロジェクト組織が採用されるのは、プロジェクトがかなり定型的要素を強くもっている場合である。

一方、純粋型は、プロジェクト割りであって、原則としてはプロジェクト遂行に直接必要なすべての機能組織をその中に組み入れる。組織の規模は、場合によっては原子力発電所建設プロジェクトのように数百人からの社員とその数倍の雇用者からなる全機能充足型の大規模なものもあるが、実際にはたかだか数十人規模のものが多い。先の機能型とは対照的に、「プロジェクトのために組織をつくる」方式であり、原則として一つのプロジェクトにいくつかの機能部門を有する独立した組織を対応させる。プロジェクト組織としての自律性や独立性は三者の中で最も高く、創造的問題解決のために必要とされる創意工夫を最大限に引き出しうる環境をもつ。したがって、純粋型プロジェクト組織は、大規模かつ独自性の強いプロジェクトに適用されるのが一般的である。

マトリックス型は、機能型と純粋型の中間的形態であり、従来からの機能別組織を横断する形で特定のプロジェクト部門が存在する、いわばクロス・セクション構造である。わが国におけるプロジェクト組織の大半は、このマトリックス型である。プロジェクト組織は、当該

プロジェクト遂行のために必要とする最小限のコーディネーション・メンバーあるいはマネジメント・チームだけで構成され、プロジェクト組織の大部分を占めるその他の構成員は、機能別部門在籍者からのパートタイム参加によることが多い。マトリックス型は、純粋型にありがちな人員の過大投入や人材の重複に伴う生産性の低下を機能別組織の利用によって回避しつつ、独立性の良さを取り入れようとするものである。

以上、機能型、純粋型、マトリックス型という3種類のプロジェクト組織の概要を述べたが、さらに、それぞれの特徴を、リーダーシップと意思決定、人間関係とコミュニケーション、生産性、人材育成の観点から整理してみよう（若杉・高仲,1986, pp.174-177)。

リーダーシップと意思決定　機能型では、プロジェクト遂行業務全体についてのリーダーシップは事業部長とか工場長がとるが、各機能別業務に関しては機能別部門の長がとるという、リーダーシップの二重構造が存在する。機能型プロジェクト組織でプロジェクトを遂行する方式では、もともとプロジェクトの業務を縦割りにするので、それらを受けもつ機能部門の長は自らの部門中心に行動する。したがって、彼らにプロジェクト全体を俯瞰した上での意思決定を期待することは困難である。とくに、プロジェクト遂行条件の変更などによる部門間の急な調整を要する場合の意思決定は遅延しがちとな

る。

純粋型では、プロジェクト遂行に関するリーダーシップはプロジェクト・マネジャーが掌握する。すべての責任と権限が集中し一元化されるため、プロジェクト遂行という課題解決の観点からは最も適切かつ合理的な意思決定が可能である。

マトリックス型では、リーダーシップはプロジェクト・マネジャーと機能部門の長が共同でとる。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト全工程についてリーダーシップを発揮すると同時に、専任のマネジメントチーム・メンバーを介して各機能別部門からのパートタイマーに対してもリーダーシップを発揮する。しかし、パートタイム・メンバーに対するリーダーシップは第一次的にはその機能別部門の長がとるのが普通である。

プロジェクト遂行にあたり各機能別部門の長はプロジェクト・マネジャーへの協力体制をつくるが、まず最初にプロジェクト・マネジャー及び各部門の長の間の調整を行ないつつ、適切なメンバーをプロジェクトチームに送り込むので、部門としての職務を代行する限り、そのリーダーシップをその部門の長がとる。見方によっては、マトリックス型もリーダーシップについては二重構造をもつが、プロジェクト遂行に関してはプロジェクト・マネジャーのリーダーシップが上位にあり、機能型とは様相を異にする。プロジェクト業務スタート時におい

て部門間の調整が充分行なわれるならば、プロジェクト遂行過程における意思決定は比較的スムーズに行なわれるとみてよい。

人間関係とコミュニケーション　機能型では、プロジェクト・メンバーとはいえ究極的には機能別部門の一員であるから、自分がプロジェクト・メンバーであることを意識しえないことが多い。上司と部下の関係は、機能別部門を前提としたワンマン－ワンボスの形をとり、結果としてセクショナリズムが横行し、おうおうにして部門間のコミュニケーションに動脈硬化現象が現われる。創造的問題解決を図らなければならないプロジェクト遂行にとってはこれは致命的である。

純粋型では、プロジェクト・メンバーはある特定のプロジェクトに配置され固定化される。もちろんそれは一時的であるが、他に帰属する組織がないので、配置されたメンバーはプロジェクト遂行への使命感をもち、いかなる業務を分担していようとも自分がプロジェクト・メンバーであることを強く意識せざるを得ない。メンバーは、プロジェクト・マネジャーをボスとするワンマン－ワンボスの関係の中で、規定や形式よりも実質を尊重し、画一的業務を排しつつ創造性を発揮する。メンバーの活動は、三つの類型の中で最も躍動的、動態的でもある。

マトリックス型では、プロジェクトごとにメンバーが

アサイン（割当て）されるが、必ずしも同一人物がそのプロジェクトに終始従事するとは限らない。メンバーは機動的に配置される。ここでは、業務遂行上何よりもプロジェクト・マネジメントチームと機能別部門との意思統一や良好な協調関係を重視するので、人間関係は比較的民主的となる。当然、コミュニケーションは良好になり、ワンマン－ツーボス体制に生じがちな管理上の対立や紛糾が回避される。２人のボスの一方に強いリーダーシップをもたせるなど、プロジェクト遂行上円滑な人間関係を保つ配慮が自然となされる。

組織の生産性　　これら三つの類型のうちどれが最も高い生産性を示すかは必ずしも特定しえない。結論から言えば、当該プロジェクトがどのような性格のものであるかによって生産性は異なる。プロジェクトがかなり定型化していれば機能型、問題解決的色彩が濃ければ純粋型、その中間であればマトリックス型が、それぞれ高い生産性を示すことが多い。しかし、純粋型の場合には、上述のようにメンバーの稼動率をある程度以上に上げることが困難なことから、特殊でかつ大型のプロジェクトでない限り、相対的に高い生産性を上げることは難しい。純粋型に部分的にマトリックス型を取り入れるのはまさしくメンバーの稼動率を上げるためである。

人材育成　　純粋型ではプロジェクト組織が可視的存在であり、プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ

行動の一挙手一投足、およびその影響力、波及効果などをプロジェクト・メンバーが肌で感じとることができる。プロジェクト・マネジャー育成の観点からは純粋型は最もよい人材育成の場にもなりうる。

一方、専門分野ごとのスペシャリストを育成する場としては機能型が効果的である。機能別部門というのはもともとスペシャリスト集団であるから、ここに集中する情報は人材育成のための優れた教材にもなる。

これに対して、マトリックス型はプロジェクト組織を会社ぐるみでバックアップするのに役立つ。したがって、プロジェクト遂行上の調整業務を習得するには恰好の場となる。しかし、機能別部門に所属するメンバーは、プロジェクト・マネジャーの直接指揮下に入るわけではないので、将来のプロジェクト・マネジャーの適材を発掘し養成するには別の工夫が必要である。

では、このようなエンジニアリング・プロジェクト遂行の最高責任者であるプロジェクト・マネジャーには、一般的に、どのような知識・能力が要求されるのであろうか。若杉・高仲（1986, p.190）は、それを次のように整理している。

・プロジェクト・マネジメントの諸技法に精通していること。

・プロジェクトチームの運営の過程で、メンバーに対する動機づけができること。とくに、海外でのプロ

ジェクトに従事するメンバーに対して適切な配慮ができることはその点で重要である。

・プロジェクトにともなう諸実務、たとえば契約などのついて、ある程度以上の知識を有していること。

・プロジェクトのおかれた環境、たとえばその国の様々な事情について適切な知識をもっていること。

・たくましい決断力、行動力および交渉力をもっていること。

・様々な環境のもとで力を発揮するために、適応力、柔軟性に富んだ性格であること。

・巨大で複雑なエンジニアリング・プロジェクトの全体を見わたし、かつプロジェクトと環境との関係を正確に把握するために広い視野をもっていること。

一般的に、プロジェクト・マネジャーには、以上の知識、能力が必要とされるにしても、現実にプロジェクト・マネジャーがプロジェクトの遂行という目標に向けていかなるリーダーシップ行動をとっているかは明らかではない。次に述べる研究は、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにするとともに、P-M行動という一般行動概念を用いて、それらを体系的に理解しようとするものである。

方法

昭和51年度に質問項目の収集作業を行ない、昭和52年度に最終的調査票を作成、調査を実施した。リーダーシップ行動測定項目の収集に際しては、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーが現実に行なっている、あるいは行なうべきリーダーシップ行動が質問項目として網羅されるよう留意した。まず、実際にエンジニアリング企業で働き、プロジェクト・マネジャーの仕事に詳しい人々からなる委員会で、思いつくかぎりのリーダーシップ行動測定項目を列挙してもらった。そして、列挙された項目を、整理し、ワーディングを適切なものに変更し、内容的に重複しているものを省くなどの作業をした後、さらに同じ委員会で検討、修正するというプロセスを数回にわたってくりかえした。昭和51年度末の段階で作成された項目は 173項目に及んだ。

昭和52年度における調査の実施に先立って、これら 173項目全部を調査項目として用いた場合、回答者の負担が大きくなりすぎることが予想されたため、 100項目以下という制限を設けて、項目の統合、取捨選択を行なった（回答者は、成功したプロジェクトと失敗したプロジェクトの各々について、同一調査項目に回答することにしたので、仮に 100項目にしぼったとしても、回答者はその２倍 200項目に回答することになる）。その結果、最終的に調査で用いる項目として94項目を選定し、調査項目の作成を終了した。

ここで、調査票の構成について説明してみよう。まず、調査対象者は、内外のエンジニアリング・プロジェクトにたずさわり、プロジェクト・マネジャーのもとで、その業務を遂行した経験をもつプロジェクト・エンジニアである。かかるプロジェクト経験者がそれまでに経験した特定のプロジェクトを想い出し、その時のプロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動について回答、評価するという、いわゆる部下評価の形式をとった。また、各質問項目には、その質問で問題としているリーダーシップ行動をとった程度により、7段階の選択肢を設け、回答者はその中から最もあてはまると思うものを一つ選んで、○印をつけることにした。質問項目と選択肢の例をあげるならば次のようなものである。

例1）プロジェクト・マネジャーは，メンバーの意見や提案をとりいれましたか。

7	6	5	4	3	2	1
十分いれた	かなりいれたり	いどえちいばられとたりと	どちらいえないも	いいどれえちなばらかとかつりた	あまいれなりかとりかつた	全れなくかとったい

例2）プロジェクト・マネジャーは，諸官庁とうまく連絡・調整を行ないましたか。

7	6	5	4	3	2	1
非くく常行にうたま	かくなりうたま	いどくえちいばらうかたまと	どちらいえないも	いどかくえちっばらたうかなまと	あかくまっなりたうなま	全行たなくわうなまかく

また、回答者は、最初、それまでに経験したプロジェ

クトのうち「成功した」と思われる特定のプロジェクトを一つだけ思い出し、その時のプロジェクト・マネジャーについて94項目の質問項目に回答する。それに引き続いて、今度は、それまでに経験したプロジェクトのうち「失敗した」と思われる特定のプロジェクトを一つだけ思い出し、その時のプロジェクト・マネジャーについて、前回と同一の94項目の質問項目に回答することにした。

ここで、問題となるのは、いかなる条件を満たすプロジェクトを成功、あるいは失敗とみなすかという基準である。これに対し、本研究では、回答者の判断で、次の2つの条件を満たすと考えられるプロジェクトを成功したプロジェクト、それ以外を失敗したプロジェクトとすることにした。すなわち、その2つの条件とは、

①経済的、技術的、社会的にみて、当初考えられていた通りに、またはそれ以上に全体としてうまくいったと考えてよい場合

②社内的には、「よくやった」あるいは「うまくいった」との評価を受けた場合

の2つの条件である。したがって、仮に利益がでなかった場合でも、これら2つの条件を満たすならば、成功と考えることにした。

上で述べたような94項目の質問項目（ただし、回答すべき質問項目数は 188項目）から成る「エンジニアリン

グ・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップに関する基礎研究調査」と題する調査票を作成、調査を実施した。調査対象者は、内外のエンジニアリング・プロジェクトにたずさわり、プロジェクト・マネジャーのもとでその業務遂行にあたった経験をもつプロジェクト・エンジニア（事務系を含む）である。調査票は、わが国のエンジニアリング事業者のうち代表的な企業67社の人事担当部門の長に、社団法人日本産業機械工業会より送付され（1,000 名分）、本調査の回答者としてふさわしいプロジェクト経験者と人事担当部門が判断した人に配布された。記入を終えた調査票は、各企業の人事担当部門で一括して、社団法人日本産業機会工業会に返送された。

調査実施の全プロセスを通して、なるべく多くのサンプルを得ると同時に、回答者の匿名性が保たれるよう配慮がなされた。調査は無記名で行なわれた。また、回答者に対して、プロジェクトの性格上、どうしても回答することが不可能な質問項目以外は、なるべく全質問項目に回答するよう依頼した。調査は、昭和52年12月まで実施された。

調査の結果、 490名の回答を得ることができた。このデータ数は、米国のNASAにおいて実施された同種の調査研究のデータ数とほぼ肩を並べる規模のものであり、予想以上に豊富なデータが収集されたと言えよう。

結果

①因子分析の結果

エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにするために、リーダーシップ行動測定項目94項目に因子分析を適用した。因子分析の手法は、主因子法によって因子を抽出した後、バリマックス回転を施すという手法を用いた。因子数については、因子数1の場合から因子数10の場合までを順次検討した結果、因子数を5以上にしても、各項目に低い負荷量を示す因子しか現われないことが明らかとなったので、因子数4の場合を検討の対象とすることにした。

なお、本調査では、各回答者が、成功したプロジェクトと失敗したプロジェクトのプロジェクト・マネジャーについて回答しており、1名の回答者が2名のプロジェクト・マネジャーについてのデータを提供していることになる。したがって、回答者 490名の2倍に当たる 980名のプロジェクト・マネジャーのデータが収集されたわけである。因子分析においても、これら 980名のプロジェクト・マネジャーのデータを用いた。

Table 2-5 は、因子分析の結果得られた4個の因子の因子負荷量をまとめたものである。以下、各因子に高い負荷量を示す項目の内容を参考にしながら、各因子の解

釈、命名を試みてみよう。

まず、第Ｉ因子に高い負荷量を示す項目は、次のような項目である。

Q33 スケジュール通りに進行していない場合の迅速な対処(.66)

Q2 スケジュール編成に関する方針(.64)

Q13 発注した機器装置類の納期管理(.64)

Q12 工数計画に基づくマンアワー管理(.64)

Q30 全体的進行状況の把握(.63)

Q3 プロジェクト予算の見積りに関する方針(Q.62)

Q11 予算に基づくコスト管理(.59)

Q7 工数計画に関する方針(.59)

Q21 仕事の期限を守ることを要求(.58)

Q8 技術管理（品質管理）に関する方針(.58)

Q31 顧客との契約内容にてらしてのチェック(.58)

Q32 下請企業が行なった仕事のチェック(.57)

Q10 現地組織作りに関する方針(.56)

Q1 プロジェクト実施前検討会での検討(.55)

Q6 機器メーカー・工事業者等の決定に関する方針(.54)

Q40 参加企業や下請企業との連絡・調整(.53)

Q9 他部門からのメンバーの選定方針(.53)

Q18 緊急事態での率先指揮(.53)

Q5 営業部門からの依頼の処理に関する方針(.52)

Table 2-5
プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の因子分析

項目番号	項目の主旨	因子負荷量			
		Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
33	スケジュール通りに進行していない場合の迅速な対処	.66	.38	.31	.16
2	スケジュール編成に関する方針	.64	.31	.19	.12
13	発注した機器装置類の納期管理	.64	.13	.13	.21
12	工数計画に基づくコスト管理	.64	−.04	.13	.29
30	全体的進行状況の把握	.63	.33	.35	.12
3	プロジェクト予算の見積りに関する方針	.62	.28	.20	.11
11	予算に基づくコスト管理	.59	.03	.19	.22
7	工数計画に関する方針	.59	.32	.18	.22
21	仕事の期限を守ることを要求	.58	−.03	.19	.14
8	技術管理（品質管理）に関する方針	.58	.30	.19	.19
31	顧客との契約内容にてらしてのチェック	.58	.16	.40	.15
32	下請企業が行なった仕事のチェック	.57	.06	.21	.27
10	現地組織作りに関する方針	.56	.42	.26	.21
1	プロジェクト実施前検討会での検討	.55	.29	.14	.19
6	機器メーカー・工事業者等の決定に関する方針	.54	.33	.23	.16
40	参加企業や下請企業との連絡・調整	.53	.39	.32	.28
9	他部門からのメンバー選定方針	.53	.40	.18	.11
18	緊急事態での率先指揮	.53	.40	.34	.14
5	営業部門からの依頼事項の処理に関する方針	.52	.44	.35	.12
4	予算獲得	.52	.26	.30	.11
84	新しい問題や困難な仕事への意欲的挑戦	.52	.35	.50	.15
26	仕事のやり方に関する改善の工夫の指示	.51	.17	.23	.20
42	ホーム・オフィスとの連絡・調整	.51	.43	.25	.22
38	発注者との連絡・調整	.51	.38	.37	.15
48	プロジェクト遂行を第一に考えての要求処理	.50	.35	.31	.11
39	諸官庁との連絡・調整	.46	.33	.34	.28
14	安全管理	.45	.16	.05	.37
49	メンバーの知識水準の向上	.44	.31	.30	.31
22	仕事のことでメンバーをしかる	.44	−.32	.15	.01
36	プロジェクト終了後反省会での検討	.42	.28	.15	.32
37	プロジェクト終了後反省会での意見の記録	.41	.21	.16	.29
52	不足している知識や技術の修得	.40	.26	.39	.24
77	建設についての詳しさ	.40	.13	.34	.17
41	地域コミュニティとの連絡・調整	.38	.29	.34	.37
83	服務規律に違反したメンバーの処分	.37	−.16	.14	.22
82	服務規律の遵守	.34	.20	.19	.24
20	「生産性」とか「能率」とかいう言葉を口にする	.34	−.21	.16	.20

Table 2-5（続き）プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の因子分析

28	権限委譲した件については最後までまかせる	.16	.70	.21	.15
15	メンバーの意見や提案のとりいれ	.22	.67	.12	.25
35	仕事上のミスの責任をメンバーに押しつける	−.15	−.65	−.23	−.13
43	アシスタント・マネジャー層との連絡・調整	.44	.63	.29	.24
27	状況に応じた権限委譲	.22	.62	.22	.16
34	メンバーがした仕事の正当な評価	.42	.61	.27	.25
60	メンバーを公平に取扱う	.26	.60	.25	.31
59	メンバーに気軽に話しかける	.24	.60	.26	.31
44	メンバーが仕事をしやすいように他のメンバーと話をつける	.46	.59	.29	.23
46	チーム内の会合運営	.47	.58	.28	.28
56	メンバーのミスをかばう	.28	.57	.27	.34
64	メンバーからの信頼	.46	.56	.44	.19
23	指示の明確さ	−.37	−.56	−.34	−.09
16	メンバーの意見を無視して自分のやり方で押し通す	.19	−.55	.11	−.11
29	プロジェクト終了の断を下すときメンバーの意見をきく	.25	.54	.13	.32
45	メンバーに対する仕事の配分	.42	.53	.27	.22
62	メンバー間のトラブルの解決	.43	.52	.33	.35
88	明朗な性格	.21	.52	.32	.27
61	緊迫した雰囲気の緩和	.27	.52	.35	.38
87	いわゆる「よき管理者」	.42	.51	.39	.30
24	細かすぎる指示	.09	−.51	−.14	.01
57	メンバーの個人的な問題についての配慮	.26	.51	.25	.50
47	ワン・マン・ツー・ボスに起因する問題の解決	.50	.50	.38	.17
25	メンバーの性格や能力を考慮した指示	.43	.49	.25	.20
17	専門家独自の主張を認めていく	.16	.47	.08	.12
55	仕事上の問題で困っているメンバーへのアドバイス	.45	.46	.37	.30
85	メンバーとのつきあい上身銭を切る	.20	.39	.31	.25
54	昇進や昇給についての配慮	.34	.39	.24	.37
50	新たなプロジェクト・マネジャーの育成	.36	.37	.33	.32
19	自分一人で多くの仕事をかかえこむ	.02	−.29	.01	.02
72	現地の風俗・習慣・宗教の理解	.08	.12	.63	.38
86	いわゆる「仕事のよくできる人」	.47	.33	.59	.00
71	現地の地理や気象条件の理解	.11	.09	.57	.32
73	プロジェクトの契約内容についての詳しさ	.42	.20	.56	.09
79	経済的諸問題についての詳しさ	.31	.11	.56	.26
90	行動力	.50	.36	.55	.08
91	決断力	.51	.42	.53	.06
80	法律的諸問題についての詳しさ	.27	.06	.53	.29
74	仕事の内容を書類にまとめる	.43	.26	.52	.06

Table 2-5（続き）
プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の因子分析

76	調達についての詳しさ	.07	.13	.47	.25
70	現地の公用語の理解	.07	.13	.47	.25
75	設計についての詳しさ	.34	.18	.45	-.04
92	理論的な考え方	.39	.23	.45	.02
89	忍耐力	.27	.36	.41	.19
78	運転についての詳しさ	.31	.13	.35	.11
93	スポーツマン	.22	.22	.34	.23
94	頑健さ	.25	.13	.34	.07
51	新人の起用	.07	.14	.25	.17
69	現地における保健・衛生・レクリェーションについての配慮	.27	.31	.26	.61
68	現地サイドでの精神的不安をとりのぞくような環境改善	.36	.38	.28	.61
67	現地サイドでの生活環境改善	.35	.34	.28	.59
58	メンバーの健康状態についての配慮	.26	.41	.16	.55
65	メンバー相互の意志疎通をよくするにふさわしい生活環境づくり	.37	.44	.30	.54
63	チームにおける人種間の諸問題の解決	.28	.31	.42	.50
66	創造的思考にふさわしい物理的環境づくり	.43	.35	.29	.46
53	一時帰省や一時帰国についての配慮	.24	.41	.18	.46
81	労務問題についての詳しさ	.27	.11	.43	.44

Q4　予算獲得(.52)

Q84 新しい問題や困難な仕事への意欲的挑戦(.52)

Q26 仕事のやり方に関する改善の工夫の指示(.51)

Q42 ホーム・オフィスとの連絡・調整(.51)

Q38 発注者との連絡・調整(.51)

Q48 プロジェクト遂行を第一に考えての要求処理(.50)

これらの項目は、スケジュール編成、プロジェクト予算見積り、機器メーカー、工事業者等の決定、工数計画、技術管理、メンバーのアサイン、現地組織作りなどに関する計画作成段階における適切な方針提起；プロジェクトの進行状況の把握に基づくコスト、マンアワー、納期、下請企業に対する管理；発注者、営業部門、参加・下請企業、ホーム・オフィス等との適切な連絡・調整、などに関するものであり、プロジェクト管理の多くの部分に相当する。そこで、この第Ｉ因子を、「計画・管理・調整の因子」と命名する。

次に、第Ⅱ因子に高い負荷量を示す項目は下のようなものである。

Q28 権限委譲した件については最後までまかせる(.70)

Q15 メンバーの意見や提案のとりいれ(.67)

Q35 仕事上のミスの責任をメンバーにおしつける(-.65)

Q43 アシスタント・マネジャー層との連絡・調整(.63)

Q27 状況に応じた権限委譲(.62)

Q34 メンバーがした仕事の正当な評価(.61)

Q60 メンバーを公平に取扱う(.60)

Q59 メンバーに気軽に話しかける(.60)

Q44 メンバーが仕事をしやすいように他のメンバーと話をつける(.59)

Q46 チーム内の会合運営(.58)

Q56 メンバーのミスをかばう(.57)

Q64 メンバーからの信頼(.56)

Q23 指示の明確さ(-.56)

Q16 メンバーの意見を無視して、自分のやりかたで押し通す(-.55)

Q29 プロジェクト終了の断を下すとき、メンバーの意見を聞く(.54)

Q45 メンバーに対する仕事の配分(.53)

Q62 メンバー間のトラブルの解決(.52)

Q88 明朗な性格(.52)

Q61 緊迫した雰囲気の緩和(.52)

Q87 いわゆる「よき管理者」(.51)

Q24 細かすぎる指示(-.51)

Q57 メンバーの個人的な問題についての配慮(.51)

Q47 ワンマン－ツーボスに起因する問題の解決(.50)

これらの項目は、状況に応じた権限委譲やメンバーの意見の尊重、チーム内の連絡・調整によるプロジェクト組織管理、メンバー個々人に対する個人的配慮などに関するものであるから、第Ⅱ因子を「メンバー支持の因子」と命名する。

第Ⅲ因子に高い負荷量を示す項目は次のような項目である。

Q72 現地の風俗・習慣・宗教の理解(.63)

Q86 いわゆる「仕事のよくできる人」(.59)

Q71 現地の地理、気象条件の理解(.57)

Q73 プロジェクトの契約内容についての詳しさ(.56)

Q79 経済的諸問題についての詳しさ(.56)

Q90 行動力(.55)

Q91 決断力(.53)

Q80 法律的諸問題についての詳しさ(.53)

Q74 仕事の内容を書類にまとめる(.52)

これらの項目は、プロジェクト・マネジャーに要求される専門的知識に関するものであるから、第Ⅲ因子を「専門性の因子」と命名する。

第Ⅳ因子に高い負荷量を示す項目は次のような項目である。

Q69 現地における保健・衛生・レクリェーションについての配慮(.61)

Q68 現地サイトでの精神的不安をとりのぞくような環

境改善(.61)

Q67 現地サイトでの生活環境改善(.59)

Q58 メンバーの健康状態についての配慮(.55)

Q65 メンバー相互の意思疎通をよくするにふさわしい生活環境づくり(.54)

Q63 チームにおける人種間の諸問題の解決(.50)

これらの項目はいずれも、現地サイトにおける環境改善やメンバーへの配慮に関するものであるから、第Ⅳ因子を「現地生活への配慮の因子」と命名する。

以上、因子分析の結果をまとめると、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーにおけるリーダーシップ行動の特殊形態には、計画・管理・調整、メンバー支持、専門性、現地生活への配慮という4つがあると言える。

②因子得点による成功・失敗の判別分析

因子分析により、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動には4つの特殊形態があることが見出された。それでは、これら4つの行動形態とプロジェクトの成功・失敗の間にはいかなる関係が存在するであろうか。プロジェクトの成功・失敗を左右する規定因として、どのリーダーシップ行動形態が相対的に重要なのであろうか。このような視点から分析を加えるために、プロジェクトの成功・失敗を外的基準、4個の因子得点を説明変数とした判別分析を試みた。

なお、判別分析に先立って、980名のプロジェクト・マネジャーの各々について、その因子得点を算出しなければならないが、その場合、欠損値が32項目（全質問項目の⅓）をこえるケースは分析の対象からはずした。実際、成功したプロジェクトについては482名分のデータ、失敗したプロジェクトについては401名分のデータが用いられた。

判別分析の結果、各因子得点に対して次のような重みが得られた。

「計画・管理・調整の因子」　－.670

「メンバー支持の因子」　－.587

「専門性の因子」　－.329

「現地生活への配慮の因子」　－.028

これを見ると、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動を構成する4つの形態のうち、プロジェクトの成功・失敗に最も大きく影響する行動形態は、計画・管理・調整であり、それに次いで、メンバー支持が影響することがわかる。現地生活への配慮は、4つの形態の中では、著しく影響力が小さく、専門性は、ほぼ中間程度の影響力をもつといえる。

ただし、ここで述べる成功・失敗への影響力の大小は、あくまでも4つの行動形態の間の相対比較に基づくものであることを断っておかねばならない。そもそも本調査に含まれるリーダーシップ行動は、いずれもプロジ

ェクトの成功・失敗に深い係りをもつと思われるものばかりである。したがって、4つの行動形態の中では相対的に影響力が最も小さかった現地生活への配慮にしても、プロジェクトの成功にとって無視できぬリーダーシップ行動の一つであることにかわりはない。

なお、この判別分析における正準相関係数は .736 であり、4個の因子得点による成功・失敗の判別が意味あることを示している。判別関数の値の重心は、成功したプロジェクトでは -0.671 、失敗したプロジェクトでは 0.806であった。

Table 2-6 は、プロジェクトの実際の成功・失敗と、4個の因子得点によって予測された成功・失敗とのクロス集計である。これによると、実際に成功したプロジェクト 482のうち87.6% は判別得点によって正しく予測し得ること、また、実際に失敗したプロジェクト 401のう

Table 2-6
因子得点によるプロジェクト成功・失敗予測

実際の成功・失敗	データ数	予測された 成功	予測された 失敗
成　功	482	422(87.6%)	60(12.4%)
失　敗	401	51(12.7%)	350(87.3%)

適中率＝{(422＋350)／883}×100＝87.43%

ち87.3%は判別得点によって予測し得ることがわかる。つまり、全プロジェクトの成功・失敗のうちどの程度を正しく予測し得るかという予測の的中率は87.43%となり、かなりの正確さをもって成功・失敗を予測することができると考えられる。

③リーダーシップ P-M4類型の妥当性の検討

これまでは、専ら因子分析で得られた4個の因子をそのまま用いた分析について述べてきたが、本項では、リーダーシップ P-M論という理論的枠組みを導入した分析について述べる。まず、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ P-M類型とプロジェクトの成功・失敗の関係をみることにより、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーにおけるリーダーシップ P-M類型化の妥当性について検討する。それに続いて、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのP行動およびM行動の測定尺度について述べる。

まず、因子分析の結果見出された4つの特殊行動形態をリーダーシップ P-M論の見地から考察すると、4つの行動形態のうち、計画・管理・調整と専門性はP行動の特殊行動形態、一方、メンバー支持と現地生活への配慮はM行動の特殊行動形態と考えられる。

次に、リーダーシップ P-M類型の妥当性について検討することにしよう。本調査の対象となったプロジェクト

・マネジャーを P-M4類型化するに際して、因子分析の結果得られた4個の因子得点を用いた。すなわち、「計画・管理・調整の因子」の因子得点と「専門性の因子」の因子得点を加算してP行動に関する得点（P行動得点）とし、「メンバー支持の因子」の因子得点と「現地生活への配慮の因子」の因子得点を加算してM行動に関する得点（M行動得点）とした。各因子の因子得点は、平均0、標準偏差1となるよう標準化してあるので、P行動得点、M行動得点いずれの平均も0となる。また、判別分析の場合と同様に、欠損値が全質問項目94項目の⅓をこえるデータは分析から除外した。

P行動得点、M行動得点がともに平均以上のプロジェクト・マネジャーをPM型、P行動得点だけが平均以上のプロジェクト・マネジャーをP型、M行動得点だけが平均以上のプロジェクト・マネジャーをM型、P行動得点、M行動得点ともに平均未満であるプロジェクト・マネジャーをpm型と分類した。PM型のプロジェクト・マネジャーは 271名（有効データの30.7%）、P型は 192名（21.7%）、M型は 200名（22.7%）、pm型は 220名（24.9%）という構成になった。

プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ P-M類型とプロジェクトの成功・失敗の関係をまとめるとTable 2-7 のようになる。成功したプロジェクトにおける P-M類型の分布をみると、その半数強にあたる52.1% がPM型

であり、P型の25.5%、M型の16.2%、pm型の6.2%という順序になっている。一方、失敗したプロジェクトの場合には、pm型が47.4%と最も多く、M型30.4%、P型17.2%、PM型5.0%という成功の場合と逆の順序になっている。

Table 2-7
P-M4類型（因子得点）とプロジェクトの成功・失敗

	PM型	P型	M型	pm型	計
成功	251名 52.1%	123名 25.5%	78名 16.2%	30名 6.2%	482名 100%
失敗	20名 5.0%	69名 17.2%	122名 30.4%	190名 47.4%	401名 100%
計	271名 30.7%	192名 21.7%	200名 22.7%	220名 24.9%	883名 100%

エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の効果性の基準としてプロジェクトの成功・失敗をとりあげると、PM型のプロジェクト・マネジャーの下で最も効果性が大きく、P型が第2位、M型が第3位、pm型の下で効果性が最低となることが明らかになった。これを、エンジニアリング・プロジェクト組織以外の一般企業体や地方行政体等における管理・監督者のリーダーシップPM類型の効果性の順位と比較すると、PM型で最高、pm型で最低という点は全く共通の傾向である。ところが、P型とM型の効果性の順位に関しては差

異が見出される。すなわち、エンジニアリング・プロジェクト組織以外の一般企業体や地方行政体の管理・監督者の場合には、P型よりもM型において効果性が大であるのに対して、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーの場合には、M型よりもP型において効果性が大きくなっているのである。これは、プロジェクトの達成という目的のために組織が生まれ、プロジェクトの終了とともに組織が解散するという課題中心的、かつ一時的なプロジェクトチームの特性に起因するものと考察される。

これまでは、プロジェクト・マネジャーをP-M類型に分類する場合、因子得点に基づいて分類を行なってきた。次に、94項目のうち「計画・管理・調整の因子」あるいは「専門性の因子」に高い負荷量を示す項目の中からP行動を測定するための項目を選定、同様に、「メンバー支持の因子」あるいは「現地生活への配慮の因子」に高い負荷量を示す項目の中からM行動を測定する項目をいくつか選定し、P行動測定項目およびM行動測定項目それぞれの得点を加算してP行動得点、M行動得点を求めることを考えてみよう。そのような項目の得点を加算して得られるP、M行動得点と、因子得点に基づくP、M行動得点が高い相関をもつならば、因子得点に代えて、単純加算によるP、M行動得点を使用してもよいことになる。言いかえれば、選定されたそれらの項目は

P-M行動測定尺度として使用できることになる。

そこで、因子負荷量の大きさと、ある程度項目に表現されるリーダーシップ行動のバラエティを考慮して、次のような P-M行動測定項目を選定した。

P行動測定項目

- スケジュール通りに進行していない場合の迅速な対処(Q33)
- スケジュール編成に関する方針(Q2)
- 発注した機器装置類の納期管理(Q13)
- 仕事の期限を守ることを要求(Q21)
- 顧客との契約内容にてらしてのチェック(Q31)
- 現地組織作りに関する方針(Q10)
- 参加企業や下請企業との連絡・調整(Q40)
- 現地の風俗・習慣・宗教の理解(Q72)
- 経済的諸問題についての詳しさ(Q79)
- 調達についての詳しさ(Q76)

M行動測定項目

- 権限委譲した件については最後までまかせる(Q28)
- メンバーの意見や提案のとりいれ(Q15)
- 仕事上のミスの責任をメンバーにおしつける(Q35;選択肢に与える数値を、7「全くなかった」～1「非常にあった」のように変換して用いる)
- アシスタント・マネジャー層との連絡・調整(Q43)
- メンバーがした仕事の正当な評価(Q34)

・メンバーを公平に取扱う(Q60)
・メンバーに気軽に話しかける(Q59)
・現地における保健・衛生・レクレーションについての配慮(Q69)
・現地サイトでの生活環境改善(Q67)
・メンバーの健康状態についての配慮(Q58)

P行動測定項目10項目を加算して得られるP行動得点の平均は47.6(標準偏差9.8)、M行動測定項目10項目を加算して得られるM行動得点の平均は48.4(標準偏差10.5)であった。ただし、この平均は、P行動測定項目10項目のすべてに回答したプロジェクト・マネジャー670名分、M行動測定項目10項目のすべてに回答したプロジェクト・マネジャー775名分の平均である。

P、M行動測定項目10項目を単純加算して得られるP、M行動得点を、因子得点によるP、M行動得点の代わりに用いることができるかどうかを検討するために、両方式によるP、M行動得点の相関を求めた。その結果、P行動得点の場合0.87, M行動得点の場合0.84と、いずれの場合も高い相関が得られ、単純加算方式によるP、M行動得点を用いてもよいことが明らかになった。

単純加算方式によるP、M行動得点の平均値に基づいてP-M類型化を行なった場合のP-M類型とプロジェクトの成功・失敗の関係をTable 2-8に示す。このTableから、因子得点によって類型化を行なった場合と全く同様

の傾向、すなわち、効果性の高い方からPM型、P型、M型、pm型となる傾向を見出すことができる。

Table 2-8
P-M4類型（単純加算）とプロジェクトの成功・失敗

	PM型	P型	M型	pm型	計
成功	248名 70.3%	40名 11.3%	32名 9.1%	33名 9.3%	353名 100%
失敗	20名 6.8%	20名 6.8%	35名 11.9%	220名 74.6%	295名 100%
計	268名 41.4%	60名 9.3%	67名 10.3%	253名 39.0%	648名 100%

考察

因子分析の結果、エンジニアリング・プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動の特殊形態は4つの因子に要約できることが明らかになった。すなわち、計画・管理・調整の因子、メンバー支持の因子、専門性の因子、現地生活への配慮の因子の4因子であった。

計画・管理・調整とは、プロジェクトのスケジュール、予算、工数、組織づくり等に関する諸計画を作成する段階で、適切な方針を提示する；プロジェクト遂行期間中にわたって、プロジェクトの全体的進捗状況を把握し、スケジュール通りに進行していない場合には迅速に対策をこうずる；発注機器装置類の納期管理、マンアワ

一管理、コスト管理、等を適切に行なう；顧客、参加・下請企業等との社外的連絡・調整および営業部門やホーム・オフィス等との社内的連絡・調整を適切に行なう、といったリーダーシップ行動をさしている。これらのリーダーシップ行動は、プロジェクト遂行過程そのものと言ってもいいほど、プロジェクト遂行の各段階で必要とされる重要な業務を網羅している。判別分析の結果、プロジェクトの成功・失敗に対して、この因子の寄与が最も大きいことが見出されたことからも、この因子の直接的重要性がうかがえる。この因子に要約されるリーダーシップ行動が、プロジェクト・マネジャーにおけるP行動の特殊形態の一つであることは明らかである。

プロジェクト・マネジャーにおけるP行動のいま一つの特殊形態は、専門性である。この行動形態は、現地の地理的・社会的実情、プロジェクトの契約内容、経済的・法律的諸問題、等に関して専門的な知識をどの程度有しているかに関するものであるが、より正確に言えば、プロジェクト・マネジャーが、そのような専門的知識を有し、かつ、それに基いて行動しているという認知を部下に与える程度に関するものである。つまり、専門性といっても、単なる潜在的能力としての専門性ではなく、少なくとも部下に認知されるだけの具体的行動を通して評価されたものであるから、それは、一つのリーダーシップ行動として理解されるべきであろう。先に述べた計

画・管理・調整の因子に要約されるリーダーシップ行動を効果的に遂行する基盤には、専門性に対する部下側の高い評価が伴なう必要があると思われる。

一方、プロジェクト・マネジャーにおけるM行動の特殊形態として、メンバー支持と現地生活への配慮という2つの形態が明らかにされた。メンバー支持の因子に要約される具体的リーダーシップ行動の中には、メンバーに気軽に話しかける、メンバーを公平に取り扱う、といった通常の企業組織におけるM行動の特殊形態と共通するものも含まれるが、同時に、状況に応じて権限委譲して部下にまかせる、メンバーの意見や提案のとりいれ、アシスタント・マネジャー層との連絡・調整、といった、一見、プロジェクト遂行のための行動、すなわちP行動と思われるものも含まれている。このことから、特定プロジェクトの遂行のために組織されるプロジェクトチームにおいては、M行動といえども、目標遂行との密接なる関連において発揮されていることが示唆される。M行動のもう一つの形態、現地生活への配慮は、言うまでもなく、物理的・社会的・文化的環境を異にする海外での生活を余儀なくされるメンバーに対して、様々な角度からの配慮を示すことであり、まさに、プロジェクト・マネジャーに要求される特徴的なリーダーシップ行動と言えよう。

最後に、プロジェクト・マネジャーの特徴は、P-M4

類型の効果性（プロジェクトの成功率）の順位にも現われている。すなわち、成功したプロジェクトにおいて、最も多いのはPM型のプロジェクト・マネジャーであり、それにP型、M型、pm型の順位でつづく。一般の企業体では、生産性や事故率等を効果性の基準とすると、多くの場合、PM型が最も効果的であり、それに、M型、P型、pm型の順でつづく。つまり、PM型で最高、pm型で最低という点では、プロジェクト・マネジャーも一般企業の管理・監督者も共通であるが、プロジェクト・マネジャーでは、P型が2位、M型が3位であるのに対し、一般企業では、M型が2位、P型が3位という違いがある。これも、あくまで特定プロジェクトの遂行のために組織され、その完結とともに解散するという、極めてプロジェクト中心的な運命にあるプロジェクトチームの特質を反映したものと考えられよう。

§3. 地方行政体におけるリーダーシップ行動

§1と§2では、中間管理者、プロジェクト・マネジャーのリーダーシップ行動を検討したが、それらはいずれも民間企業組織体におけるリーダーシップ行動であった。本項では、民間企業としばしば対比される官公庁組織の一つである、地方行政体における管理・監督者のリーダーシップ行動をとりあげ、その特殊形態を明らかにする。具体的には、都道府県庁や市役所に勤務する係長、課長（課長補佐を含む）のリーダーシップ行動をとりあげる。

まず、民間企業としばしば対比される行政体組織の一般的特徴についてまとめておこう。田村(1973)によれば、自治体の業務は、市民や企業の側から見たとき、大きく2つの種類に区分される（田村の論文は都市行政に関するものであるが、以下の論述は自治体一般にあてはまる）。その第1の種類は、市民や企業に対する諸サービスの提供である。これには、道路建設、学校建設、清掃工場建設のように、建設事業を行なうことによるサービス提供と、道路舗装、塵芥処理、し尿処理、義務教育の実行など、これらの施設を運用しながら、主として人的サービスを行なうもの、さらに、生活扶助費の支給とか、補助金、助成金の支給、貸付などの金銭的サービスによるものがある。また、これらのサービスの中には、

バスや鉄道あるいは病院のように民間事業と競合するものもあるが、多くは個々の市民では解決しえないものを、自治体という共同体で、市民全体のために共同的にサービスを行ない、問題の解決につとめるものである。

第2の種類は、諸種の規制である。市民も企業も、無制限・無限定に権利を行使し、行動することは、一見自由で好ましいようではあるが、それでは多数の安全や便益を守ることができず、結局は個々の勝手な行動が、無政府状態をひきおこし、かえって自分自身の存立さえあやうくしてしまう。都市における互いに自由な行動の結果、生産会社の場合は、諸種の公害をひきおこし、建築行為では日照等の阻害になり、地下水の吸上げが地盤沈下を招く。このような環境破壊を阻止するためには公害を生む企業活動を規制し、マンションや問題のある建築行為を抑え、勝手な地下水くみあげをやめさせなくてはならない。このような都市の生活の中で生ずるさまざまの規制は、国家的レベルのかなり広域的利害にからんだ公共性とはちがって、ごく身近な市民相互の共同利益の擁護のために行なわれるものである。誰でも、自分の利益になる規制を認めながら、自分が規制されることを好まない。したがって、企業や個人からみても、第1種のサービス行政とちがって、規制に関する行政はもともと歓迎されない性格を有している。しかし、これこそは自

治体という共同権力の本来の責務である。市民お互いの間でルールをつくり、互いに規制をし合うことが行なわれなければ、複雑多岐な諸活動の集積である都市は、矛盾相克の中に運営不能となり、個人も企業もその活動を遂に停止せざるをえなくなってしまうであろう。

では、以上のような業務を遂行しなければならない自治体の管理者には、一体、どのような役割が期待されているのであろうか。加藤(1977,pp.66-69)は、自治体における管理者の役割として、①組織の目標を達成すること、②内部体制を維持すること、③外部環境に対応すること、の3つをあげている。

第1の役割、組織目標の達成にいう組織目標とは、言うまでもなく「公共の福祉の増進」である。先に述べた自治体の2つの業務、すなわちサービスと規制も、他ならぬ「公共の福祉の増進」のためのサービスと規制でなければならない。しかし、今日のように価値観が多様化した時代においては、「公共の福祉」とは何か、という問に対する答えもまた多様化している。住民の間および地方行政体を構成する首長から若年職員に至る人々の間に存在する多様な価値観をどのように調整し、統合するかは、管理者の一層重要な課題となりつつある。

第2の役割、内部体制の維持とは、行政体の内部環境を整備することである。組織の中に、過度の対立があったり、コスト意識が欠如していては、組織の効率はきわ

めて悪いものになり、地方自治体経営の基本原則である「最小の経費で最大の効果を挙げる」（地方自治法 2条13項）ことからもほど遠いものになる。内部体制、とくに部下職員のモラールを常に点検し、組織目標の実現に職員のエネルギーをできるだけ多く投入しうるような職場の雰囲気や体制を整えておくことが管理者に求められる。

第3の役割、外部環境への対応にいう外部環境とは、地方行政体全体をとりかこんでいる外部の地理的・社会的・政治的環境をさすが、とりわけ住民、議員、地域団体、職能団体、住民運動、マスコミ、他の地方行政体および中央政府、等は外部環境の主要な行動主体である。これらの外部環境からの働きかけを単に受動的に受けとめるだけでなく、積極的に外部環境に働きかけながら、行政体と外部環境との相互作用を促進するのも自治体管理者の役割である。

では、以上のような役割をもつ自治体の管理者は、現実にいかなるリーダーシップ行動をとっているのだろうか。その特殊行動形態は、民間企業の管理・監督者の特殊行動形態とどのような共通点、相違点を有しているのだろうか。次に述べる研究は、このような問題意識のもとに、地方行政体（都道府県庁、市役所）における係長、課長のリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにしようとしたものである。

方法

①リーダーシップ行動測定項目の作成

地方行政体における管理・監督者のリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにするための基礎資料として、まず、地方行政体の管理・監督者、すなわち、部長、課長、課長補佐、係長から、自由記述によって、彼らの職場における役割行動について行動記述を収集した。実際には、栃木県、東京都、兵庫県、福岡市、北九州市などの自治体に勤務する管理・監督者に対して、昨日一日、最近1週間、最近3ヵ月～6ヵ月、それ以上の期間、のそれぞれにおける管理・監督行動について自由記述を求め、その資料を分類、整理して、リーダーシップ行動インベントリーを作成した。同時に、一般職員あるいは係長を対象として、その上司である係長、課長の管理・監督行動に関する同様の自由記述を収集し、リーダーシップ行動インベントリー作成に利用した。

当初、リーダーシップ行動インベントリーの中に列挙された項目は 636項目に及んだ。これらのリーダーシップ行動インベントリーに基づいて、リーダーシップ行動測定のための質問項目を作成した。質問項目作成の過程では、地方行政体の実態に詳しい専門家による会議を数回にわたって重ね、質問項目を吟味した。最終的に、係長のリーダーシップ行動測定項目として58項目、課長の

リーダーシップ行動測定項目として、係長用と共通の58項目に加えて、課長専用の 5項目を作成した。したがって、係長用リーダーシップ行動測定項目は58項目、課長用は63項目となった。

②調査票の構成

質問項目は、すべて部下である一般職員が上司のリーダーシップ行動について回答するという、部下評価の形式をとった。回答者は、まず、係長のリーダーシップ行動測定項目58項目に回答、引き続いて、課長用の63項目に回答することとした。

さらに、調査票の中には、リーダーシップ行動測定項目に加えて、リーダーシップ行動測定項目の外的基準変数を測定する質問項目を含めた。すなわち、部下自身の仕事に対する意欲、給与に対する満足度、部下集団のチームワーク、職場における会合、職場のコミュニケーション、職場集団の業績達成に関する規範、等を測定するための40項目を含めた。

③調査の実施

調査対象者は、栃木県、東京都、静岡県、兵庫県、北九州市、福岡市、久留米市、都城市の各自治体に勤務する一般職員 967名である。調査対象者の主な属性分布は以下のとおりであった：性別は、男子84.2%,女子13.3% 。年齢は、24歳以下19.8%, 25-29歳21.8%,30歳台36.0%,40歳以上19.6%。 勤続年数は、 5年未満

34.5%,10年未満14.7%,20年未満10.2%,20年以上12.8%。

調査は、昭和49年11月から12月にかけて実施した。調査方法は、質問項目を調査者が読みあげて調査対象者に回答させるという集合調査方式によって行なった。なお、回答は無記名とした。

結果

地方行政体における係長と課長（課長補佐）のリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにするために、因子分析による分析を行なった。因子分析にあたっては、1項目でも欠損値を含むデータは分析から除外したため、分析対象データ数は、係長用 915名、課長用 905名となった。

①係長のリーダーシップ行動の因子分析

係長のリーダーシップ行動に関する因子分析の結果をTable 2-9 に示す。第Ⅰ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q72 失敗した部下が気を落さぬように気を配る

Q73 部下の個人的な悩みごとの相談に耳を傾ける

Q74 部下の労を評価するために気を配る

Q70 部下の意見を取り入れる

Q78 部下の健康状態に気を配る

Q77 部下を信用している

Q82 部下の将来について気を配る

Q80 部下を公平に取扱う

Q71 仕事をしやすいように、職場環境の改善に気を配る

Q75 部下に対する好き嫌いで仕事がうまくいかないことはない

Q69 部下に気軽に話しかける

Q81 レクレーションや懇親会にはなるべく参加する

Q84 部下の昇進や昇給について気を配る

Q64 仕事に必要な情報を知らせる

Q65 仕事に直接必要ないと思われる情報でも知らせる

Q76 部下をしかるとき、感情的になることはない

これらの項目は、部下の個人的な問題への配慮、相互信頼、集団内の融和への配慮、などに関する項目であるから、この第Ⅰ因子を「集団維持の因子」と命名する。

第Ⅱ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q43 仕事の進行状況を把握している

Q44 上役の知識不足のために困ったことはない

Q51 部下が担当している仕事の内容を知っている

Q45 不足していた知識を後で得るよう努力している

Q46 必要な場合、仕事の期限を明確に指示する

Q47 仕事の方針・スケジュールを知らせる

Table 2-9
係長のリーダーシップ行動の因子分析

項目番号	項目の主旨	因子負荷量 I	II	III	IV	共通性
72	失敗した部下が気を落さぬように気を配る	.716	.258	.092	.179	.620
73	部下の個人的な悩みごとの相談に耳を傾ける	.708	.193	.192	−.001	.576
74	部下の労を評価するために気を配る	.698	.269	.229	.082	.618
70	部下の意見をとり入れる	.695	.190	−.025	.207	.563
78	部下の健康状態に気を配る	.694	.188	.265	.180	.619
77	部下を信用している	.688	.184	−.036	.270	.581
82	部下の将来について気を配る	.674	.238	.301	.048	.604
80	部下を公平にとりあつかう	.667	.262	−.098	.261	.592
71	仕事をしやすいように，職場環境の改善に気を配る	.657	.291	.283	.117	.610
75	好き嫌いで仕事がうまくいかないことはない	.609	.259	−.191	.293	.560
89	仕事や人間的な面などを総合して，上役を尊敬できる	.608	.469	.090	.206	.640
69	部下に気軽に話しかける	.606	.164	.048	.057	.400
81	レクレーションや懇親会にはなるべく参加する	.575	.161	.027	.070	.363
84	部下の昇進や昇給について気を配る	.575	.252	.319	.004	.496
64	仕事に必要な情報を知らせる	.551	.380	.179	.096	.489
65	仕事に直接必要ないと思われる情報でも知らせる	.546	.197	.282	−.013	.417
79	仕事の遅れている部下を援助する	.518	.404	.058	.128	.451
76	部下をしかるとき，感情的になることはない	.516	.234	−.347	.277	.518
83	仕事の配分に気を配る	.505	.420	.269	.054	.506
60	職務代行者の育成に努力する	.479	.443	.281	.061	.514
43	仕事の進行状況を把握している	.201	.767	.170	.088	.666
44	上役の知識不足のため困ったことはない	.154	.745	.020	.085	.586
51	部下が担当している仕事の内容を知っている	.232	.706	.068	.127	.574
45	不足している知識を後で得るよう努力している	.278	.681	.136	.161	.585
46	必要な場合，仕事の期限を明確に指示する	.215	.625	.221	.003	.486
47	仕事の方針・スケジュールを知らせる	.372	.589	.314	.089	.591
67	決裁すべき各種文書の内容に目を通している	.193	.570	.126	.309	.474
52	部下の仕事のやり方について，改善の工夫を指示する	.231	.559	.418	−.018	.540
63	予想される事態に臨機応変に対処する	.424	.557	.114	.070	.508
48	部門間の調整を行なう	.439	.524	.290	−.009	.552
59	計画変更をしなかったために失敗したことはない	.243	.506	−.043	.235	.372
58	部下のした仕事の結果を次の仕事に反映させる	.445	.494	.348	.107	.574
56	当面の懸案事項を知らせる	.378	.480	.383	.143	.541
50	その上の上役との意思疏通をはかる	.400	.472	.254	.019	.447
57	仕事の分担をはっきりさせる	.302	.461	.258	.128	.387
61	不在中の仕事の指示を明確にする	.393	.460	.381	.151	.534
68	部下が知識水準を高めるよう指導する	.447	.452	.425	.103	.595
62	外部団体との意思疏通がまずかったための失敗はない	.392	.447	−.038	.271	.429
49	仕事に必要な職場会議を開く	.354	.441	.329	−.007	.429
42	部下に服務規律のことで注意を与える	−.087	.022	.682	.055	.476
53	公務員としての心構えを認識させる	.300	.323	.588	.151	.563
85	必要なときには，遠慮しないで部下をしかる	.095	.254	.565	−.095	.402
55	当日の計画を明らかにする	.300	.421	.459	.187	.513

Table 2-9 （続き）
係長のリーダーシップ行動の因子分析

項目番号	項目の主旨	因子負荷量 I	因子負荷量 II	因子負荷量 III	因子負荷量 IV	共通性
87	私用のために公用車を使用することはない	.136	.026	.086	.708	.528
86	部下にちょっとした私用を頼まない	.128	.119	−.123	.642	.459
88	引っ越しや家の手伝いを部下に頼むことはない	.034	−.040	.031	.639	.412
41	上司自身は服務規律を守っている	.170	.290	.138	.521	.404
54	勤務時間内に不在のとき，行先を明確にしておく	.230	.345	.277	.447	.448
66	各種文書の決裁が遅れることはない	.139	.381	.032	.404	.329
	因子分散	10.123	8.421	3.676	2.920	25.139
	寄与率 (%)	20.7	17.2	7.5	6.0	51.3

(注) ゴチックは絶対値が .500以上の因子負荷量

Q67 決裁すべき各種文書の内容に目を通している

Q59 計画変更をしなかったために失敗したことはない

これらの項目は、仕事についての知識や計画、手順の明確化に関する項目であるから、第Ⅱ因子を「実行計画の因子」と命名する。

第Ⅲ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q42 部下に服務規律のことで注意を与える

Q53 公務員としての心構えを認識させる

Q85 必要なときには、遠慮しないで部下をしかる

これらの項目は、公務員としての心構えや服務規律について部下を指導することと関係があるので、第Ⅲ因子を「規律指導の因子」と命名する。

第Ⅳ因子に高い因子負荷量を示す項目は、次のとおりである。

Q87 私用のために公用車を使用することはない

Q86 部下にちょっとした私用を頼まない

Q88 引越しや家の手伝いを部下に頼むことはない

Q41 上司自身は服務規律を守っている

これらの項目は、上司としての係長自身が規律を守っているかどうかに関するものであるから、第Ⅳ因子を「自己規律の因子」と命名する。

②課長のリーダーシップ行動の因子分析

課長（課長補佐を含む）のリーダーシップ行動測定項

目は、前述の係長用49項目と同じものに課長専用の5項目を加えた合計54項目である。これらの項目の因子分析の結果をTable 2-10に示す・

第Ⅰ因子に、高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q72 失敗した部下が気を落さぬよう気を配る

Q73 部下の個人的な悩みごとの相談に耳を傾ける

Q77 部下を信頼している

Q82 部下の将来について気を配る

Q78 部下の健康状態について気を配る

Q70 部下の意見を取入れる

Q69 部下に気軽に話しかける

Q80 部下を公平に取扱う

Q84 部下の昇進や昇給について気を配る

Q81 レクレーションや懇親会にはなるべく参加する

これらの項目は、係長の場合の第Ⅰ因子に高い負荷量を示した項目とほとんど同じである。そこで、課長の場合の第Ⅰ因子も、「集団維持の因子」と命名する。

第Ⅱ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q93 広く各方面からの情報を集めている

Q63 予想される事態に臨機応変に対応する

Q91 予算獲得が上手である

Q44 上役の知識不足のため困ったことはない

Table 2-10
課長のリーダーシップ行動の因子分析

項目番号	項目の主旨	因子負荷量 I	II	III	IV	共通性
72	失敗した部下が気を落さぬように気を配る	−.686	.229	.296	.140	.630
73	部下の個人的な悩みごとの相談に耳を傾ける	−.683	.206	.343	.044	.629
77	部下を信用している	−.682	.271	.057	.268	.614
82	部下の将来について気を配る	−.666	.249	.328	.091	.621
78	部下の健康状態について気を配る	−.662	.111	.369	.181	.620
70	部下の意見をとり入れる	−.658	.257	.180	.247	.592
69	部下に気軽に話しかける	−.657	.124	.175	.039	.480
80	部下を公平にとりあつかう	−.632	.306	.048	.318	.597
71	仕事をしやすいように職場環境の改善に気を配る	−.622	.282	.411	.132	.652
74	部下の労を評価するために気を配る	−.614	.305	.408	.123	.652
75	好き嫌いで仕事がうまくいかないことはない	−.600	.356	−.081	.407	.658
89	仕事や人間的な面などを総合して，上役を尊敬できる	−.576	.465	.235	.248	.665
84	部下の昇進や昇給について気を配る	−.566	.304	.365	.049	.549
76	部下をしかるとき，感情的になることはない	−.545	.299	−.125	.422	.534
83	仕事の配分に気を配る	−.509	.268	.481	.176	.593
81	レクレーションや懇親会にはなるべく参加する	−.503	.261	.204	.160	.391
64	仕事に必要な情報を知らせる	−.484	.305	.382	.163	.450
79	仕事の遅れている部下を援助する	−.479	.190	.441	.057	.463
60	職務代行者の育成に努力する	−.465	.407	.428	.088	.573
65	仕事に直接必要ないと思われる情報でも知らせる	−.454	.175	.410	.090	.413
92	外部団体との折衝においてうまくいく方である	−.420	.670	.164	.088	.657
93	広く各方面からの情報を集めている	−.362	.614	.278	.026	.586
63	予想される事態に臨機応変に対処する	−.356	.612	.245	.204	.602
91	予算獲得が上手である	−.323	.585	.302	−.028	.539
44	上役の知識不足のため困ったことはない	−.143	.579	.275	.334	.543
62	外部団体との意思疏通がまずかったための失敗はない	−.240	.572	.043	.368	.522
45	不足していた知識を後で得るよう努力している	−.198	.554	.316	.258	.512
59	計画変更をしなかったために失敗したことはない	−.237	.530	.136	.364	.488
90	予算編成に際して，積極的に事業を立案する	−.330	.525	.413	.019	.555
50	その上の上役との意思疏通をはかる	−.348	.520	.288	.190	.511
94	必要に応じて，現場の実情を把握しようと努める	−.437	.512	.334	.137	.584
53	公務員としての心構えを認識させる	−.260	.245	.643	.109	.552
42	部下に服務規律のことで注意を与える	.054	−.089	.592	.027	.362
47	仕事の方針・スケジュールを知らせる	−.363	.266	.587	.218	.594
52	部下の仕事のやり方について，改善の工夫を指示する	−.166	.326	.578	.053	.471
56	当面の懸案事項を知らせる	−.380	.284	.565	.150	.567
61	不在中の仕事の指示を明確にする	−.365	.298	.545	.121	.536
43	仕事の進行状況を把握している	−.238	.455	.534	.198	.588
58	部下のした仕事の結果を，次の仕事に反映させる	−.341	.446	.498	.132	.581
57	仕事の分担をはっきりさせる	−.349	.243	.496	.179	.457
51	部下が担当している仕事の内容を知っている	−.339	.365	.492	.212	.536
55	当日の計画を明らかにする	−.312	.275	.492	.205	.459
68	部下の知識水準を高めるよう指導する	−.407	.420	.492	.030	.535

Table 2-10（続き）
課長のリーダーシップ行動の因子分析

項目番号	項目の主旨	因子負荷量 I	II	III	IV	共通性
48	部門間の調整を行なう	−.319	.467	.483	.181	.586
54	勤務時間内に不在のとき，行先を明確にしておく	−.238	.233	.474	.390	.488
46	必要な場合，仕事の期限を明確に指示する	−.186	.414	.446	.159	.431
85	必要なときには，遠慮しないで部下をしかる	−.065	.400	.439	−.114	.370
49	仕事に必要な職場会議を開く	−.258	.393	.429	.125	.420
67	決裁すべき各種文書の内容に目を通している	−.214	.378	.403	.326	.457
87	私用のために公用車を使用することはない	−.141	.117	.133	.741	.601
86	部下にちょっとした私用を頼まない	−.084	.094	.076	.729	.553
88	引っ越しや家の手伝いを部下に頼むことはない	−.115	.030	.092	.678	.482
41	上司自身は，服務規律を守っている	−.160	.170	.430	.460	.451
66	各種文書の決裁が遅れることはない	−.288	.205	.207	.417	.342
	因子分散	9.792	7.395	7.865	3.940	28.991
	寄与率（%）	18.1	13.7	14.6	7.3	53.7

（注）ゴチックは絶対値が .500以上の因子負荷量。

Q62 外部団体との意思疎通がまずかったための失敗はない

Q45 不足していた知識を後で得るよう努力している

Q59 計画変更しなかったために失敗したことはない

Q50 その上の上役との意思疎通をはかる

これらの項目は、情報収集、組織内外における調整活動に関するものであるから、この第Ⅱ因子を「企画・調整の因子」と命名する。

第Ⅲ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q53 公務員としての心構えを認識させる

Q42 部下に服務規律のことで注意を与える

Q47 仕事の方針・スケジュールを知らせる

Q52 部下の仕事のやり方について、改善の工夫を指示する

Q56 当面の懸案事項を知らせる

Q61 不在中の仕事の指示を明確にする

これらの項目の中には、先の係長の場合の第Ⅱ因子（実行計画の因子）に高く負荷していた項目（Q47,Q56,Q61）と第Ⅲ因子（規律指導の因子）に高く負荷していた項目（Q53,Q42）とが含まれている。したがって、この第Ⅲ因子を「規律指導および実行計画の因子」と命名する。

第Ⅳ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q87 私用のために公用車を使用することはない

Q86 部下にちょっとした私用を頼まない

Q88 引越しや家の手伝いを部下に頼むことはない

Q41 上司自身は服務規律を守っている

これらの項目は、係長の場合の第Ⅳ因子（自己規律の因子）に高く負荷していた項目と同じであるので、課長の場合の第Ⅳ因子も「自己規律の因子」と命名する。

③ P-M行動測定項目の選定

前項において、地方行政体における係長のリーダーシップ行動の特殊形態として、実行計画、規律指導、自己規律、集団維持、課長のリーダーシップ行動の特殊形態として、企画・調整、規律指導および実行計画、自己規律、集団維持、が見出された。これら特殊行動形態と、一般行動概念である P-M行動の関係は、次のようにまとめることができる。すなわち、係長の場合、実行計画、規律指導、自己規律はいずれもP行動の特殊形態であり、集団維持はM行動の特殊形態である。一方、課長の場合、企画・調整、規律指導および実行計画、自己規律はP行動の特殊形態、集団維持はM行動の特殊形態である。

そこで、 P-M行動の各特殊形態に相当する因子に高い因子負荷量を示す質問項目を選定し、 P-M行動を測定する尺度を作成した。係長用、課長用とも、P行動測定項目8項目、M行動測定項目8項目を選定した。選定され

た質問項目を次に示す。

係長のリーダーシップ行動測定項目

P行動測定項目

Q41 上司自身は服務規律を守っている

Q42 部下に服務規律のことで注意を与える

Q43 仕事の進行状況を把握している

Q46 必要な場合、仕事の期限を明確に指示する

Q51 部下が担当している仕事の内容を知っている

Q53 公務員としての心構えを認識させようと努力している

Q67 決裁すべき各種文書の内容によく目を通している

Q85 必要なときには、遠慮しないで部下をしかる

M行動測定項目

Q69 部下に気軽に話しかけることがある

Q70 部下の意見を取り入れようとする

Q72 失敗した部下が気を落とさぬよう特に気を配る

Q73 部下の個人的な悩みごとの相談にすすんで耳を傾ける

Q77 部下を信用している

Q80 部下を公平にとりあつかう

Q81 レクレーションや懇親会にはなるべく参加する

Q84 部下の昇進や昇給について気を配る

課長のリーダーシップ行動測定項目

P行動測定項目

Q41 上司自身は服務規律を守っている

Q42 部下に服務規律のことで注意を与える

Q52 部下の仕事のやり方について、改善の工夫を指示する

Q56 当面の懸案事項を知らせる

Q90 予算編成に際して積極的に事業を立案する

Q53 公務員としての心構えを認識させようと努力している

Q93 広く各方面からの情報を集めている

Q85 必要なときには、遠慮しないで部下をしかる

M行動測定項目

（係長用と同じ）

P、M行動測定項目の8項目の得点を加算したものをP、M行動得点と呼ぶことにする。係長の場合、P行動得点の平均値は28.4，M行動得点の平均値は29.4であり、課長の場合、P行動得点の平均値は26.9，M行動得点の平均値は28.5であった。

⑤ P-M行動類型の妥当性

係長、課長それぞれについて、P行動得点もM行動得点も平均以上であればPM型、P行動得点（あるいはM行動得点）だけが平均以上であればP型（あるいは

M型）、P行動得点もM行動得点も平均未満であればpm型というように分類し、4類型間で外的基準変数を比較した。調査票には、リーダーシップ行動測定項目以外に、外的基準変数を測定する40項目が含まれていたが、そのうちの34項目は、次の7個の外的基準変数を測定するためのものであった。なお、それぞれの外的基準変数得点は、その外的基準変数を測定するための質問項目の得点を単純に加算して求める。

仕事に対する意欲

仕事に興味がもてる

毎日の仕事にはりあいを感じる

仕事を自分のものにしている

仕事に誇りを感じる

更に高度な知識、技能を身につけたい

給与に対する満足度

昇給に満足

給与に満足

ボーナスに満足

昇進の実情は公平

福利厚生施設に満足

職場のチームワーク

仕事仲間はチームワークがとれている

仕事仲間とうまくやっていける

仕事仲間の一員でいたい

仕事仲間はベストをつくすよう励ましあう

集団会合

会合での話し合いは役に立っている

会合に満足

会合はうまく運営されている

会合では気軽に話し合える

会合で上役は部下のアイデアや意見を重視する

コミュニケーション

上役は職場間の連絡をうまくとっている

当然知らされるべき事柄は知らされている

上役とその上役との連絡はうまくいっている

意見やアイデアは上の方まで届いている

精神衛生

上役から無理な圧力を感じることはない

職務の責任範囲がはっきりしないことはない

職位以上の責任と権限は負わされていない

将来に不安を感じない

落着かぬ心理状態に悩まされたことはない

業績規範

仕事仲間は互いに指摘・批評しあう

仕事仲間の間にはりつめた厳しい雰囲気がある

他の職場には負けたくないという気持がある

仕事仲間の大多数が考える目標達成の程度

個人として考える目標達成の程度

係長用のリーダーシップ行動測定項目16項目と外的基準変数測定項目34項目のすべてに回答した回答者数は920名であった。このうち、直属上司である係長をPM型と評定した回答者は 354名、P型 143名、M型 134名、pm型 289名であった。Fig.2-2 は、係長の P-M類型別の外的基準変数得点をまとめたものである。業績規範を除くすべての外的基準変数において、PM型が最も高く、M型、P型、pm型の順になっている。業績規範においては、P型が2位、M型が3位であった。

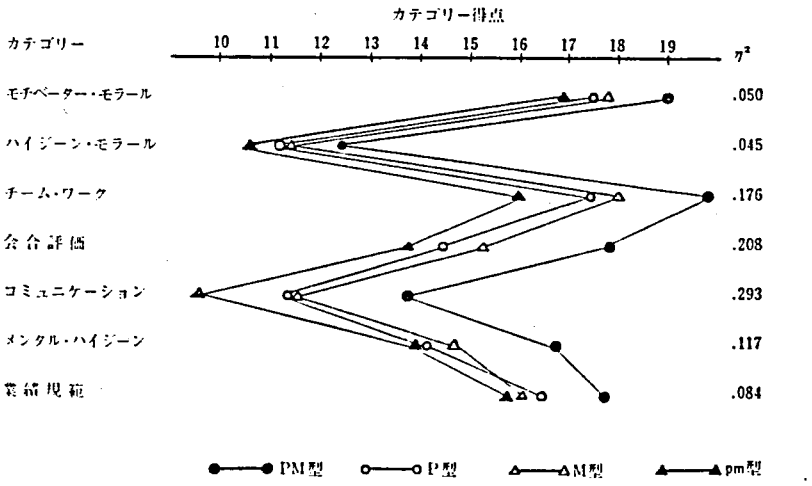


Fig.2-2 係長の P-M4類型と外的基準変数の関係

課長用のリーダーシップ行動測定項目53項目と外的基準変数測定項目34項目のすべてに回答した回答者は909名であった。このうち、課長をPM型と評価したのは、 363名、M型 113名、P型 138名、pm型 295名で

あった。 P-M類型のそれぞれにおける外的基準変数得点の平均値をFig.2-3 に示す。係長の場合と同様、すべての外的基準変数において、PM型のもとで最も高く、pm型のもとで最も低かった。業績規範において、P型が2位、M型が3位となるが，業績規範以外の外的基準変数では、M型が2位、P型が3位となる点も係長の場合と同じである。ただし、仕事への意欲、給与に対する満足度の2変数では、P型とM型の間にほとんど差がなかった。

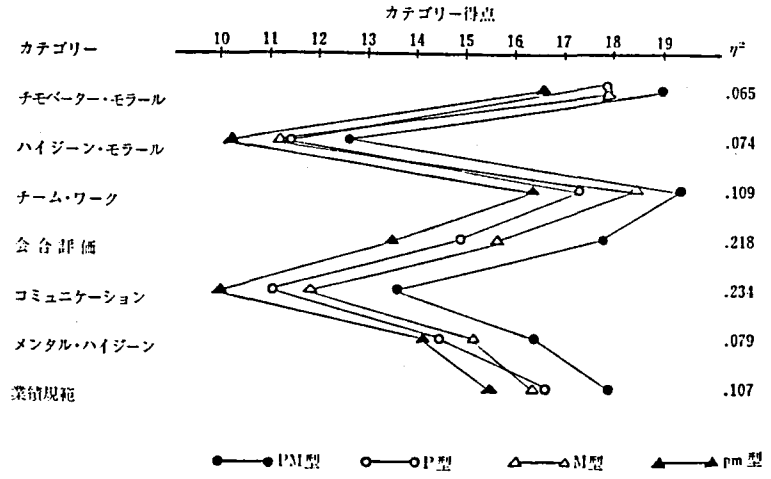


Fig.2-3 課長の P-M4類型と外的基準変数の関係

考察

因子分析の結果から、地方行政体における係長のリーダーシップP行動の特殊形態は、実行計画、規律指導、自己規律、の3つに要約され、M行動の特殊形態

は、集団維持に要約されることが見出された。また、課長のP行動の特殊形態は、企画・調整、規律指導・実行計画、自己規律の3つに要約され、M行動の特殊形態は集団維持に要約されることが見出された。

ここで、これら地方行政体における管理・監督者のリーダーシップ行動の特殊形態を、三隅ら(1970)の研究で見出された民間企業のそれと比較してみよう。まず、両者の共通点の第一は、P行動の特殊形態として、計画立案という形態があるという点である。これに相当する因子は、地方行政体の係長、課長、また、民間企業体の監督者、中間管理者のいずれにおいても見出されている。

第二の共通点として、地方行政体、民間企業いずれの管理・監督者も、M行動の特殊形態は類似していることが指摘される。すなわち、いずれの組織においても、部下の意見や立場に対する配慮、部下に対する公平な処遇、等がM行動の特殊形態であった。つまり、地方行政体と民間企業の管理・監督者の特殊形態は、M行動ではほぼ共通しており、違いはP行動にあると言えよう。

では、P行動の特殊形態について、両者にいかなる相違があるのだろうか。地方行政体におけるP行動の特殊形態として、部下に規律を守るよう指導し、管理・監督者自身も規律を遵守して部下の模範となるという規律遵守の行動が見出された。一方、民間企業体の場合には、

業績達成に向けて部下に圧力をかけるという行動形態が見出されており、中間管理者（課長）の場合にも同様の行動形態が見出されている。

地方行政体の組織目標は、「問題」の項でも述べたとおり、公共の福祉の増進であり、これは極めて広範かつあいまいな目標である。公共の福祉の増進という広範な目標を達成する方策はいくつもあり、いかに行政体の首長といえども、単純なかたちで目標達成の方策を提示するのは困難である。さらに、行政体では、目標達成の方策が多様であるのに加えて、目標がどの程度達成されたかを判定する基準も明確とは言えない。売上げ高、コスト、等を通じて組織目標の達成度を数量的に把握できる部分が大きい民間企業とは対照的である。

このような目標のあいまい性は、管理・監督者のリーダーシップ行動にも影響するはずである。目標とその達成度を明確に把握できるならば、その目標を実現すべく部下に圧力をかけることも可能であろう。しかし、広範かつあいまいな組織目標を有する行政体では、そのような圧力は意味をもたない。では、行政体の職務には、目標達成に向けての方策となりうる指針が全くないかと言えばそうではない。行政体には、公共の福祉の実現のために、個々の職務について、職員が準拠すべき手順がかなり明確化されている。それは、前例というかたちで踏襲されている場合もあれば、規定というかたちで文書

化されている場合もある。いずれにせよ、そのような明確化された手順を尊重し、それに則って個々の職務を遂行するという色彩が強いのが行政体の特徴であろう。

このような行政体にあっては、個々の職務についての計画・立案段階で住民や議会の新しいニーズをとりこむと同時に、特に支障がない限りは、過去からの遺産ともいうべき、明確化された手順を踏襲するという運営がなされる。極めて多様なニーズをもつ住民に対して公平を期そうとするならば、ある程度、事前に対応の仕方を明確化しておき、個々のケースには、それに準じて対処することも必要なのである。いかに、特別の事情があろうとも、遵守すべき手順からしばしば逸脱するのは、結局は、このような行政体の運営そのものになじまないのである。本研究で見出された規律遵守という行動形態も、そのような行政体の特徴を反映したものと言えよう。

以上のように、地方行政体と民間企業体では、その管理・監督者の行動形態に共通点と相違点の双方が見出された。しかし、地方行政体における管理・監督者のリーダーシップ行動を P-M行動という一般行動概念のレベルでとらえ、 P-M4類型の効果性を検討すると、PM型で最も優れ、M型、P型がそれに続き、pm型で最低という、民間企業で見出されたものと全く同じ順位が得られたのである。

本研究で試みたような官民比較はこれまでほとんど行

なわれていない。それにもかかわらず、官民比較について語られることはあまりに多い。ときに、両者は、全く異質の組織であるかのごとき扱いを受けている。しかし、本研究の示唆するところによれば、少なくとも、管理・監督者のリーダーシップ行動に関する限り、確かに組織目標の差異を反映して、その行動形態には共通性と同時に異質性が見出される。しかし、より一般的な概念、すなわち P-M概念によってリーダーシップ行動の効果性を記述するならば、両者の間に共通のダイナミックスを指摘できるのである。

最後に、地方行政体における課長と係長の行動形態を比較してみよう。因子分析の結果は、課長と係長いずれにおいても、規律指導、自己規律、実行計画、集団維持という行動形態があることを示している。すなわち、両者のM行動の行動形態には大きな違いはなく、P行動でも、計画性、規律指導・遵守といった行動形態は両者に共通である。両者の違いは、課長のP行動の形態には、計画性や規律遵守に加えて、企画・調整という行動形態がある点である。ここでの企画・調整の行動形態とは、外部団体との折衝、幅広い情報収集、等をさすが、これらは、行政体の外部環境との、あるいは所属部局をこえての調整活動ないしそれに基く企画活動である。

加藤(1977)は、組織目標の実現、内部体制の維持、外部環境への順応、という地方行政体管理・監督者の3つ

の役割のうち、前２つを内部管理、最後の外部環境への順応を外部管理というように２つに分けている。さらに、係長、課長、部長とトップに近づくほど、管理行動全体に占める外部管理の比重が増大することを指摘している。本研究で見出された課長の企画・調整という行動形態は、外部管理のために課長レベルが遂行しているリーダーシップ行動の具体的行動形態と言えよう。

§4．スポーツ集団におけるリーダーシップ行動

本研究は、大学・短大のスポーツ系サークル（クラブ）におけるキャプテン（主将）のリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにしようとするものである。大学・短大のスポーツ・クラブは、それが、学生による自発的集団であり、そして、特定のスポーツを行なうための集団である、という２つの特徴を有している。

これまでにとりあげた集団ないし組織は、民間企業組織にせよ、エンジニアリング・プロジェクトチームにせよ、地方行政体にせよ、それらが複数の下位集団の階層をもつ組織体であるという共通点があった。プロジェクトが完成すれば解散されるプロジェクトチームにしても、企業組織全体をみれば、多くの下位集団を含む組織体の中の一集団であることにかわりはない。そこでは、ある人間がどの集団に所属するかは、人事担当部門ないし組織の上層部によって決定される。

これに対し、大学生のスポーツ・クラブは、文化系のクラブと同様、学生にとってあくまで課外活動の一つであり、学生が自らの学生生活の充実を期して加入する自発的集団である。したがって、クラブへの入会、退会もきわめて容易であり、実際、一つのクラブに入り、卒業までそのクラブに所属しつづける学生の割合は決して大きくない。また、一つのクラブの集団サイズもせいぜい

数十人どまりであり、キャプテンとそれを補佐する若干のメンバーを除けば、集団内の役割や階層の分化は小さい。要約すると、大学生スポーツ・クラブの集団としての特徴の第一は、それが自発的小集団であるという点に求めることができる。

大学生スポーツ・クラブの第二の特徴は、文字どおりスポーツを通して形成された集団であるという点にある。もちろん、スポーツ・クラブに所属するすべての学生がスポーツを楽しむ、あるいは特定スポーツの技能上達を第一義的な目標と考えているわけではなく、クラブ活動を通して得られる人間関係の形成を第一義的な目標と考えている学生もいるであろう。しかしながら、これらの学生といえども、数多くある種目の中から特定の種目を選んだのであり、さらに言えば、文化系クラブその他の集団が存在するにもかかわらず、特定のスポーツ種目を選択したのであるから、やはり、特定スポーツ種目を楽しむこと、ないし、その技能を高めることは、メンバーの主要な関心の一つであることに違いはない。

ひるがえって考えれば、スポーツ集団のリーダーシップは、われわれの日常会話に好んでとりあげられる話題の一つでもある。あるプロ野球のチームが優勝すればそのチームの監督のリーダーシップがマス・コミをにぎわす。また、オリンピックで輝かしい成果をおさめた監督のリーダーシップから、何がしかの教訓を引き出そうと

する試みも多い。そこには、多くの人々が、日常の職場集団などに比べて、リーダーシップの影響がかなり直接的、可視的なかたちで成果にあらわれる場として、スポーツ集団をとらえているという事情が反映されている。

では、このスポーツ集団に特有のリーダーシップ行動形態とはいかなるものであろうか。本研究は、大学生のクラブ活動という限定はあるものの、これまでほとんど研究が行なわれていないスポーツ集団におけるリーダーシップ行動の特殊形態を明らかにしようとするものである。

方法

本研究では、大学生のスポーツ・クラブにおけるキャプテン（主将）のリーダーシップ行動に関する因子分析を行なうためのデータを収集する第一次調査と、リーダーシップ P-M類型の妥当性を検討するためのデータを収集する第２次調査を実施した。

①第一次調査

第一次調査に先立ち、大学生のスポーツ・クラブにおけるキャプテン（主将）のリーダーシップ行動測定項目を作成するための基礎資料として、彼らのリーダーシップ行動に関する自由記述を収集した。具体的には、九州大学の全体育系サークルのキャプテンを対象として、最

近１週間、最近１ヵ月、最近３ヵ月～６ヵ月、および、それ以上の期間におけるキャプテンのリーダーシップ行動に関する自由記述を求めた。

この自由記述を基にして、かつ、スポーツ・クラブ経験者（キャプテン経験者を含む）による検討会も経て、最終的に、リーダーシップ行動測定項目57項目を作成した。質問項目は、すべて一般のクラブ員がキャプテンのリーダーシップ行動について評価するという方式をとった。

これら57項目を用いて第一次調査を実施した。調査対象者は、九州大学と西南学院大学（いずれも福岡市にある４年制大学）の体育系サークルに所属する 761名である。調査対象者の性別は、男子76.6%,女子11.7% （不明 11.7%）であり、種目は27種目にわたっており、一般に大学の体育系サークルで行なわれている種目のほとんどすべてを含んでいる。調査は、1977年 5月から 6月にかけて実施した。

②第２次調査

第１次調査で用いたリーダーシップ行動測定項目57項目を、後述するように因子分析し、その結果に基づいてリーダーシップ P-M行動測定項目16項目を選定、これら16項目に、チームワーク、クラブに対する満足度、コミュニケーション、会合評価、等の外的基準変数を測定する８項目（各２項目）を加えた計24項目を用いて

第２次調査を実施した。調査対象者は、九州地区の大学・短大の体育系サークル員であり、有効回答者数は5,251名であった。

調査対象者の性別は、男子66.5%,女子27.8%,（不明5.7%）であった。種目は20種目にわたり、第１次調査と同様、一般の大学・短大の体育系サークルで行なわれている種目のほとんどすべてを含んでいる。調査は、1977年 7月に実施した。

結果

①リーダーシップ行動の因子分析

第１次調査で用いたリーダーシップ行動測定項目57項目に対して因子分析を行なった。因子分析の手法としては、主因子法によって因子を抽出した後、バリマックス回転を施すという手法を用いた。因子数については、因子数の１の場合から因子数10の場合までを順次検討した結果、因子数を５以上にしても、すべての項目に低い因子負荷量を示す因子しか得られないことが明らかになったので、因子数４の場合の結果について報告することにする。なお、57項目中１項目でも欠損値を含むデータは分析から除外したため、分析対象者は 574名となった。

因子分析の結果得られた因子負荷行列をTable 2-11に示す。以下、一つの因子に .500 以上の因子負荷量を示

し、他の因子には .400 以下の因子負荷量しか示さない項目を参考にして、各因子の解釈、命名を行なう。

第Ｉ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおりである。

Q39 一般部員の立場に立ってものを考える

Q42 部員を信頼している

Q28 クラブ全体の雰囲気をまとめようと気を配っている

Q30 新入部員がクラブに溶けこめるように気を配っている

Q46 部内のトラブルの解決に努力している

Q19 試合や練習のミスに対して思いやりがある

Q25 クラブ運営に部員の意見を反映させている

Q36 幹部内でのチームワークに気を配っている

Q43 各部員の個性を伸ばすべく努力している

Q44 部員の練習意欲を掌握している

Q29 部員がケガをしないように気を配っている

Q32 ミーティングで皆が発言できるような雰囲気をつくる

Q23 部員を公平に取り扱う

Q48 部員がついてこれるような練習計画を立てる

Q52 部員の個人的な悩みごとの相談にのってくれる

これらの項目は、クラブ全体あるいは個々の部員に対するキャプテンの配慮に関するものであるから、第Ｉ因子

Table 2-11
キャプテンのリーダーシップ行動の因子分析

項目番号	項目の主旨	因子負荷量			
		I	II	III	IV
39	一般部員の立場に立ってものを考える	.648	.173	.022	.217
42	部員を信頼している	.626	.242	.145	.045
28	クラブ全体の雰囲気をまとめようと気を配っている	.616	.314	.094	.157
30	新入部員がクラブに溶けこめるように気を配っている	.606	.217	.064	.318
46	部内のトラブルの解決に努力している	.595	.247	.269	.135
19	試合や練習のミスに対して思いやりがある	.590	.081	−.114	.272
25	クラブ運営に部員の意見を反映させている	.573	.094	.051	.281
36	幹部内でのチーム・ワークに気を配っている	.570	.268	.203	.072
43	各部員の個性を伸ばすべく努力している	.558	.283	.210	.156
44	部員の練習意欲を掌握している	.554	.324	.199	.121
29	部員がケガをしないように気を配っている	.549	.191	.121	.232
32	ミーティングで皆が発言できるような雰囲気をつくる	.532	.161	.144	.120
23	部員を公平に取り扱う	.532	.318	.015	.168
48	部員がついてこれるような練習計画を立てる	.520	.187	.180	.080
52	部員の個人的な悩みごとの相談にのってくれる	.505	.090	.073	.171
11	出場選手のチームワークを高めようと努力している	.438	.329	.249	.225
38	退部希望者とよく話し合い意見を聞く	.385	.012	.175	.181
21	皆と酒を飲んだり，部活動以外でも部員と交流を計る	.369	.039	.241	−.026
49	部員の名前を正確に覚えている	.326	.165	.120	.045
57	他大学との交渉を重視している	.282	.115	.260	.167
51	クラブの備品・部屋などを私的に使用している	.209	.195	.056	.037
26	主将を試合中頼もしく感じる	.214	.692	.096	.149
3	自信に満ちた行動をとっている	.130	.657	.160	.101
27	技術面にすぐれている	.208	.654	.116	.067
40	部員に信頼されている	.405	.653	.065	.077
45	主将としてふさわしい実績を持っている	.148	.629	.214	.075
5	クラブ全体をうまく統率している	.375	.605	.137	.106
6	リーダーとして自覚ある行動をとっている	.220	.593	.198	.219
7	選手それぞれに練習面での指導を行なっている	.147	.485	.147	.345
4	クラブ全体のことをいつも考えている	.368	.462	.167	.180
2	自分の感情に左右されず，冷静な行動をとっている	.322	.456	.063	.251
54	行動がいつも一貫している	.369	.456	.148	.157
8	日頃の練習に計画性がある	.190	.437	.311	.309
35	各部員の実力を掌握している	.316	.411	.256	.037
55	クラブの規則を重視している	.217	.380	.319	.194
41	クラブ内の行事・運営について最終決定権をもつ	.186	.352	.328	−.005
56	練習・運営面に私的都合を持ちこむ	−.054	−.348	.013	−.031
9	練習に創意・工夫を凝らしている	.136	.343	.272	.323
31	クラブをこよなく愛している	.311	.311	.301	.022
1	練習にどの程度参加しているか	.061	.299	.246	.052

Table 2-11（続き）
キャプテンのリーダーシップ行動の因子分析

項目番号	項目の主旨	因子負荷量			
		I	II	III	IV
34	遅刻者を厳しく注意する	.115	.052	.637	.080
33	練習を休んだ部員に厳しく注意する	.101	.103	.609	.063
50	ミーティングなど部内での話し合いの場を持つ	.272	−.001	.493	.022
47	技術面の強化を常に重視している	.261	.367	.451	.038
20	試合前に合宿などの特別な練習を組む	.008	.138	.449	.089
10	練習に厳しくあたっている	.021	.421	.443	.194
17	試合に臨んでは優勝（一定の目標）を目指している	.077	.206	.440	.084
37	ＯＢとの交流を計る	.269	.163	.430	.099
22	クラブの伝統を守り育てようと努力している	.332	.345	.397	.187
24	部員に練習計画・日程などを連絡している	.291	.190	.382	.186
53	部員にちょっとした私用を頼む	−.089	−.204	.239	−.066
13	道具・用具の管理に注意を払っている	.194	.188	.117	.678
14	新入生の実技指導をよくみる	.311	.229	.007	.590
12	新入部員勧誘に熱心であった	.275	.037	.063	.547
18	練習や試合に必要な用具・備品の補充に努力している	.355	.117	.190	.521
15	年間の練習・試合・行事の計画を綿密に立てる	.226	.290	.350	.418
16	シーズン中選手の健康管理に注意を払う	.345	.211	.187	.382

を「配慮の因子」と命名する。

第Ⅱ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおり。

Q26 主将を試合中頼もしく感じる

Q3 自信に満ちた行動をとっている

Q27 技術面にすぐれている

Q40 部員に信頼されている

Q45 主将としてふさわしい実績を持っている

Q5 クラブ全体をうまく統率している

Q6 リーダーとして自覚ある行動をとっている

これらの項目は、リーダーの実力とそれを背景にしたクラブの統率に関するものであるから、第Ⅱ因子を「統率の因子」と命名する。

第Ⅲ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおり。

Q34 遅刻者を厳しく注意する

Q33 練習を休んだ部員に厳しく注意する

これらの項目は、練習への厳しさに関するものであるから、第Ⅲ因子を「練習への厳しさの因子」と命名する。

第Ⅳ因子に高い因子負荷量を示す項目は次のとおり。

Q13 道具・用具の管理に注意を払っている

Q14 新入生の実技指導をよくみる

Q12 新入部員勧誘に熱心であった

Q18 練習や試合に必要な用具・備品の補充に努力している

これらの項目は、物的および人的資源の補充と充実を

通じてサークル集団を維持していく行動に関するものであるから、第Ⅳ因子を「クラブ維持の因子」と命名する。

ここで、これら4つの因子をリーダーシップ P-M論の立場から考察してみよう・スポーツ・クラブの目標は、日々の練習を通じて部員個人の実力、技能を高め、チームとしての実力を向上させることであり、ひいては、対外試合においてよりよい戦績や記録を勝ちとることであろう。もちろん、スポーツ・クラブに籍を置く大学生の中には、クラブ活動以外の学生生活では得ることのできないような友人あるいは先輩・後輩との人間関係を求める者も多数存在している。しかし、クラブ活動の場で得ることのできる人間関係も、特定のスポーツ種目に関する技能の練磨を通して形成されることを考えるならば、スポーツ・クラブの目標はやはり部員の技能の向上であるといえよう。因子分析の結果見出された4つの行動形態のうち、統率と練習への厳しさは、このようなスポーツ・クラブにおける目標達成を志向したリーダーシップ行動、すなわちP行動の特殊形態であると言えよう。一方、配慮とクラブ維持は、クラブという一つの集団を維持していこうとするリーダーシップ行動、すなわち、M行動の特殊形態であると言えよう。

②リーダーシップ P-M類型の妥当性

上に述べた因子分析の結果に基づき、「統率の因子」あるいは「練習への厳しさの因子」に高い因子負荷量を示す項目の中からP行動測定項目8項目を選定し、「配慮の因子」および「クラブ維持の因子」に高い因子負荷量を示す項目の中からM行動測定項目8項目を選定した。実際に選定された項目をTable 2-12に示す。これらリーダーシップ P-M行動測定項目16項目に加えて、チームワーク、クラブに対する満足度、コミュニケーション、会合評価、等の外的基準変数測定項目8項目を用いて第2次調査を実施したのであるが、次にその結果について述べてみよう。

Table 2-12
キャプテンの P-M行動測定尺度

P行動測定項目	P1	主将は自信に満ちた行動をとっていると思いますか（Q3）
	P2	主将はクラブ全体をうまく統率していますか（Q5）
	P3	主将はリーダーとして自覚ある行動をとっていますか（Q6）
	P4	部員は主将を試合中頼もしく感じていますか（Q26）
	P5	主将は技術面にすぐれていますか（Q27）
	P6	主将は主将としてふさわしい実績をもっていますか（Q45）
	P7	主将は練習を休んだ部員に厳しく注意しますか（Q33）
	P8	主将は遅刻者に厳しく注意しますか（Q34）
M行動測定項目	M1	主将はクラブ全体の雰囲気をまとめようと気を配っていますか（Q28）
	M2	主将は新人部員がクラブに溶けこめるように気を配っていますか（Q30）
	M3	主将は一般部員の立場に立ってものを考えていますか（Q39）
	M4	主将は部員を信頼していますか（Q42）
	M5	主将は部員のトラブルの解決に努力していますか（Q46）
	M6	主将は新入部員勧誘に熱心でしたか（Q12）
	M7	主将は道具・用具の管理に注意を払っていますか（Q13）
	M8	主将は新入生の実技指導をよく見ますか（Q14）

P行動測定項目8項目の得点を加算して求めたP行動

得点の平均は31.1、M行動測定項目8項目を加算して求めたM行動得点の平均は31.3であった。そこで、これらの平均値を基準にして、回答者を、そのリーダーシップ行動の認知によって、PM型、P型、、M型、pm型の4群に分けた。一方、チームワークを測定する2項目、クラブに対する満足度を測定する2項目、コミュニケーションを測定する2項目、会合評価を測定する2項目をそれぞれ加算して、チームワーク得点、クラブに対する満足度得点、コミュニケーション得点、会合評価得点を算出した。

PM型、P型、M型、pm型の4群におけるチームワーク得点、クラブに対する満足度得点、コミュニケーション得点、会合評価得点の平均をまとめたものがTable 2-13

Table 2-13
キャプテンの P-M4類型と外的基準変数の関係

	PM型	M型	P型	pm型
チームワーク	8.3	7.7	7.6	6.8
クラブに対する満足度	7.5	6.9	6.7	6.4
コミュニケーション	7.7	7.2	6.8	6.3
会合評価	7.8	7.3	6.7	6.5

である。Table 2-13から、いずれの外的基準変数においても、PM型が最も高く、M型が第2位、P型が第3位、pm型が最低であることがわかる。

考察

因子分析的研究により、大学生スポーツ・クラブにおけるキャプテンのP行動の特殊形態は、統率、練習への厳しさ、M行動の特殊形態は、配慮、クラブ維持、に要約できることが明らかになった。統率とは、試合や日常の練習場面でメンバーに信頼されるだけの実力を有し、それを背景にメンバー全体を統率していくことである。また、練習への厳しさとは、練習を休んだり、練習に遅刻したメンバーに対して厳しく対処することである。

以上、統率、練習への厳しさという2つの行動形態は、いずれもP行動の特殊形態であると考えられるが、その機能的な面においては、企業組織の第一線監督者における2つの行動形態にそれぞれ対応すると思われる。すなわち、企業体監督者のP行動には、計画性と業績への圧力という2つの特殊形態が見出されているが、計画性とは、リーダーの専門的知識を背景にした計画立案という意味で、本研究の統率に対応、一方、業績への圧力は職場で達成すべき基準に対して厳しい姿勢をとるという意味で、本研究の練習への厳しさに対応しよう。

M行動の特殊形態としては、配慮とクラブ維持という

２つの形態が見出された。配慮とは、メンバーの立場にたってものごとを考え、クラブ全体の雰囲気をなごやかなものにするという行動であり、これは、企業、行政体、等を通じてＭ行動の特殊形態として見出されてきたものと類似の性質をもつものである。

一方、クラブ維持という行動形態は、先の「問題」の項でも述べた、大学生スポーツ・サークルの２つの特徴の一つ、すなわち、学生によって自主的に形成される集団であり、その存在が、外部からの必要性というよりも、彼らの主体性にかかっているという特徴を反映したものであろう。機能別に分化した企業組織や行政体組織であれば、その組織を維持していくに必要な人材や設備の補充、拡充は、その機能を担当する部門によって遂行されるのが常である。しかし、そのような機能分化もなく、また、集団の存続に対する外部からの特別の要求もない大学サークルにおいては、新入部員の獲得や必要な道具の補充、管理を通して、サークルという集団の存続を確保していくこともリーダーに要請される行動の一つなのである。配慮とう行動形態を集団の存続を前提にその中での人間関係の円滑化を意図するものととらえるならば、クラブ維持という行動は、人間の集合としての集団それ自体の存続を意図したものと言えよう。

以上のように、大学生スポーツ・クラブにおけるリーダーシップ行動の特殊形態には、企業組織や行政体組

織のそれと共通する面、また相違する面の両方がある。しかし、その特殊行動を、P行動、M行動という一般的概念のもとに整理し、P-M類型の効果性をみると、企業組織や行政体組織でみられたのと全く同じ効果性の順位を示すのである。

第４節
社会的勢力とリーダーシップ行動

リーダーシップ行動は、持続的な対人的影響関係を媒介とする行動であった。一般に、人Ｏの行動が他者Ｐの中に、Ｏの行動なくしては生起し得なかった変化をもたらしたとき、ＯはＰに対人的影響を及ぼしたと言い、ＯがＰに対して対人的影響を及ぼす潜在的可能性を有するとき、ＯはＰに対して社会的勢力（social power）を有すると言う。リーダーシップ行動が、持続的な対人的影響関係を媒介とする行動である以上、リーダーシップ行動の主体、すなわち、影響者が、被影響者に対して社会的勢力を有していると考えられる。

French and Raven(1959)は、Ｐ、すなわち、被影響者側の認知に基いて、ＯのＰに対する社会的勢力を次の５つに分類した。

①報酬勢力(reward power)　Ｏが、自分すなわちＰに対する報酬を左右する可能性を有しているというＰの確信に基づいて成立する勢力

②強制勢力(coersive power)　Ｏが、自分すなわちＰに対する処罰を左右する可能性を有しているというＰの確信に基づいて成立する勢力

③準拠勢力(referent power)　Ｏに対するＰの同一視に基づいて成立する勢力。すなわち、ＰのＯに対する一

体感、Oのようになりたいという P の願望に基づいて成立する勢力

④正当勢力(legitimate power)　O が P に対して影響を及ぼす正当な権利をもち、P はその影響を受容する義務を負うという P の認知に基づいて成立する勢力

⑤専門勢力(expert power)　O がある特定の知識や技術に関して専門家であるという P の認知に基づいて成立する勢力

では、リーダーの社会的勢力とリーダーシップ行動 P-M類型の間にはいかなる対応関係があるのだろうか。本研究は、企業組織体（造船所）における管理・監督者が部下に対して有する社会的勢力と、彼らが部下に対してとっているリーダーシップ行動の関係を検討したものである。

方法

ある造船所の従業員 1,370名を対象に、上司の P 行動、M 行動を評定するよう求めると同時に、次の質問項目によって、上司の社会的勢力を測定した。

『次に仕事上のことで、部下が上役に従う理由として、5つの意見があります。あなたが、現在の上司のもとで、最も同感できるものを (1)とし、以下 (5)まで順位をつけて下さい。

(　) 仕事上の知識や経験が豊富である

（　）上役は、当然命令してよい人である

（　）命令に従わないとしかられる

（　）給与、ボーナス、人事考課等にひびく

（　）上司のような人になりたい（好感がもてる）』

これら５つの選択肢は、上から順に、専門勢力、正当勢力、強制勢力、報酬勢力、準拠勢力に対応する。

結果と考察

５つの勢力の順位づけには、理論的に、120通りの順位づけが可能である。Table 2-14は、20名以上の該当者がいた26の順位づけと、それぞれにおけるリーダーシップ P-M類型の分布を示している。26個の順位づけは、該当者の多い順に上から並べてある。分析の対象としたデータ数は 1,370名であったが、Table 2-14の26の順位づけのいずれかに該当する回答者数は 1,018名、全体の74％に当る。

Table 2-15は、回答者のリーダーシップ行動評価、PM型、P型、M型、pm型のそれぞれにおいて、第１位に選ばれた勢力の分布をまとめたものである。全体では、正当勢力が33.3％で最も多く、専門勢力の32.6％、報酬勢力の22.0％がこれに続き、準拠勢力は 6.2％、強制勢力は 5.8％と少なくなっている。この全体的傾向、すなわち周辺分布と比較しながら、各リーダーシップ行動類型の下での勢力の分布を考察してみよう。

Table 2-14
社会的勢力の順位づけと P-M4類型の分布

第1位	第2位	第3位	第4位	第5位	人数	%	上司のリーダーシップ・タイプの分布 % PM型	P型	M型	pm型	実数 PM型	P型	M型	pm型
報	強	正	専	準	84	6.1	23.8	29.8	7.1	39.3	20	25	6	33
専	正	準	報	強	71	5.2	50.7	16.9	14.1	18.3	36	12	10	13
専	正	強	報	準	66	4.8	34.8	27.3	18.2	19.7	23	18	12	13
正	専	準	報	強	64	4.7	29.7	20.3	28.1	21.9	19	13	18	14
正	専	報	強	準	53	3.9	28.3	26.4	9.4	35.8	15	14	5	19
正	強	報	専	準	48	3.5	14.6	39.6	12.5	33.3	7	19	6	16
専	正	準	強	報	43	3.1	51.2	25.6	14.0	9.3	22	11	6	4
専	正	報	強	準	42	3.1	26.2	35.7	11.9	26.2	11	15	5	11
専	準	正	報	強	42	3.1	47.6	16.7	19.0	16.7	20	7	8	7
正	報	強	専	準	41	3.0	24.4	19.5	17.1	39.0	10	8	7	16
正	報	専	強	準	39	2.9	33.3	25.6	5.1	35.9	13	10	2	14
正	専	報	準	強	38	2.8	28.9	21.1	23.7	26.3	11	8	9	10
報	正	強	専	準	38	2.8	26.3	23.7	7.9	42.1	10	9	3	16
専	正	報	準	強	36	2.6	58.3	22.2	8.3	11.1	21	8	3	4
正	専	強	報	準	35	2.6	37.1	20.0	22.9	20.0	13	7	8	7
報	正	専	強	準	34	2.5	29.4	17.6	11.8	41.2	10	6	4	14
正	専	準	強	報	32	2.3	50.0	18.8	18.8	12.5	16	6	6	4
報	強	専	正	準	31	2.3	22.6	32.3	3.2	41.9	7	10	1	13
強	報	正	専	準	27	2.0	29.6	44.4	7.4	18.5	8	12	2	5
専	報	正	強	準	25	1.8	40.0	8.0	16.0	36.0	10	2	4	9
報	専	正	強	準	25	1.8	48.0	24.0	8.0	20.0	12	6	2	5
準	専	正	強	報	22	1.6	59.1	22.7	0.0	18.2	13	5	0	4
正	強	専	報	準	22	1.6	36.4	27.3	9.1	27.3	8	6	2	6
専	準	正	強	報	20	1.5	45.0	20.0	5.0	30.0	9	4	1	6
準	専	正	報	強	20	1.5	35.0	5.0	30.0	30.0	7	1	6	6
正	準	専	報	強	20	1.5	50.0	20.0	20.0	10.0	10	4	4	2
					1018	74.3	34.8	23.9	13.5	27.7	361	246	140	271
								↑						

(注) 該当者が20名以上いる順位づけのみ表示した。分析対象サンプル1,370。
↑印を施した最下欄のパーセンテージは，分析対象サンプル1,370における割合を示す。

Table 2-15
社会的勢力と P-M4類型の関係

リーダーシップ・タイプ	専門勢力	正当勢力	強制勢力	報酬勢力	準拠勢力	計
PM型	41.1	29.4	3.8	17.8	8.0	100
P 型	31.4	32.3	8.8	23.8	3.7	100
M 型	30.8	43.2	3.2	15.1	7.6	100
pm 型	23.9	34.2	7.1	28.9	5.5	100
全体	32.6	33.3	5.8	22.0	6.2	100

まず、PM型の下では、専門勢力(41.1%)と準拠勢力(8.0%)が周辺分布よりも大きな割合を占めており、PM型のリーダーは、他のタイプのリーダーに比べて、専門勢力や準拠勢力を所有することが多いものと考えられる。同様に、P型のリーダーは、報酬勢力(23.8%)や強制勢力(8.8%)を、また、M型のリーダーは正当勢力(43.2%)や準拠勢力(7.6%)を所有することが多いことがわかる。最後に、pm型のリーダーは正当勢力(34.2%)、強制勢力(28.9%)、報酬勢力(7.1%)を所有することが多いことがわかる。

Fig.2-4は、同じデータを、林の「パタン分類の数量化」(林・樋口・駒沢、1970, pp.244-249)によって分析した結果である。Fig.2-4から、リーダーの有する勢力が主としてM行動の高低と関連することがわかる。すなわち、同じくM行動が強いPM型とM型が、準拠勢力と専門勢力と共に第I軸マイナス側に位置し、逆に、M行

動が弱いP型とpm型が、強制勢力、報酬勢力、正当勢力と共に第Ⅰ軸プラス側に位置している。さらに、第Ⅱ軸まで考慮すると、PM型－専門勢力、M型－準拠勢力、P型－強制勢力・報酬勢力、pm型－正当勢力というリーダーシップ P-M類型と社会的勢力との結びつきが明らかになる。

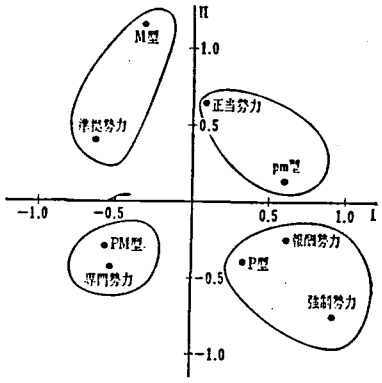


Fig.2-4 社会的勢力と P-M4類型
に関するパタン分類

第３章

緊急事態における集合行動とリーダーシップ

第１節

緊急事態における集合行動に関する従来の研究

本章では、緊急避難状況における群集行動を制御するリーダーシップ行動について述べる。第２章で検討したリーダーシップ行動は、いずれも、通常の組織ないし集団におけるリーダーシップ行動であった。そこでは、組織ないし集団に共通の目標が存在し、リーダー自身も含めて成員間には、その目標を達成するための意図的な相互作用がなされていた。しかし、本章でとりあげる群集には、「通常ホールや広場に集まりうる程度の大きさの、一時的・不定期的な物理的接触をもつ、成極化（特定の対象や事件に対して興味や関心が集中している状態になること；Brown,1954）された集合体」という安倍(1978)の定義にもみられるとおり、共通の目標や、その達成を意図した成員間相互作用も認めがたい。したがって、群集を、ある特定の方向に誘導し、移動させるという場合にも、通常の組織や集団とは異なった形態のリーダーシップ行動が必要となる。

一口に群集といっても、その形態は多様である。例えば、Brown(1954) は、群集を大きく能動的なモッブと受動的な聴衆（ないし会衆）に二分し、前者のモッブを、さらに、攻撃的モッブ、逃走的モッブ、獲得的モッブ、表出的モッブ、に分類、後者の聴衆を偶然的聴衆と意図

的聴衆に分類している。本研究でとりあげる群集のタイプは、危険な空間から緊急避難する群集であり、Brown の分類によれば逃走的モッブに当たる。火事が発生したビルから避難する群集、ガス爆発が発生した地下街から避難する群集などがその例である。

緊急避難状況における群集の避難誘導方法の開発が実践的に重要な課題であることはここに繰り返すまでもない。適切な避難誘導さえ行なわれていれば、という声がむなしく響く惨事は後をたたない。確かに、繰り返される惨事を教訓に、防火設備や避難設備などのハードウェアは年々改良され、また、法的規制も次第に整備されつつある。しかし、緊急事態ないし危機的状況における人間の行動、群集の行動に関する研究は大きく立遅れていることは否定できない。避難誘導に関する研究についても、以下にレヴューするいくつかの研究を除けば、その重要性に比してその研究はあまりに少なすぎると言わざるを得ない。

Pauls and Jones(1980) 、Pauls(1980) は、total evacuationとselective sequential evacuation という2種類の避難誘導方法について行なったケーススタディを報告している。total evacuationとは、緊急事態発生とともにビルの各階にいる人々を一斉に避難させるという伝統的な方法であり、selective sequential evacuationとは、中央司令室からのアナウンス放送によって、

まず出火階、次に直上階、そして、さらに上の階という具合に、時間差を設けて、順次、避難させるという方法である。特に、Pauls(1980) は、total evacuationにおける避難者の流れ（人数／秒）が、避難階段の有効幅（実際の階段幅－300mm)に比例すること、さらに、避難階段上の密度が2.00人/m^2 であるときに、最も効率のよい避難、すなわち、0.5m／秒のスピード、1.18人/ 秒の流れが達成されることを見出した。

Keating, Loftus, and Manber(1984) は、従来の心理学的知見を避難誘導に応用しようとした２つの試みを報告している。その一つは、火災時に用いる館内放送用の録音テープを作成する際に、２つの心理学的知見（刺激の反復提示は、刺激の理解と再生を容易にするという知見と、日常慣れ親しんでいることばの方が理解されやすいという知見）を十分考慮して館内放送のセリフを決定するという試みであった。この試みの有効性は、実際の避難訓練の場で確かめられた。もう一つの試みとして、彼らは、火災時に被災者がとった行動の一つ一つを、時系列的に把握できるような（被災者に対する）インタヴュー方式も開発した。

安倍(1980)は、小学校の校庭に、狭い通路で結んだ危険地域と安全地域を設定することによって災害事態をシミュレートし、被験者（小学４年生）が示す危険地域から安全地域への避難行動を検討した。当初、危険地域に

いる被験者たちは、実験者が笛を吹くか、あるいは、上級生が追いかけてきたら、通路を通って安全地域へ逃げるよう教示された。この実験では、全部で5つの実験条件が導入されたが、多くの避難者が互いに押しあって転倒する者まで現われるというパニック的状況が最も顕著に見られたのは、どの時点で上級生が追いかけてくるかを知らされないため被験者が強い緊張感を有し、かつ、被験者が早めに逃げるか、あるいは自分に課せられた出来高払いの作業を続けるか、という心理的葛藤状態におかれた条件であった。

以上は、現実の被災状況ではないにしても、仮定された危険地域から安全地域への移動を伴う現場実験研究であった。これに対し、実際の移動は伴わないが、類似の意味をもつと思われる行動を用いた実験室実験研究も行なわれている。そこでの主要な関心は、通常パニックということばでよばれる非適応的な集合行動の発生を規定する諸要因を明らかにしようとすることであった。

その最も代表的かつ古典的なものは、Mintz(1951) の実験であろう。Mintz は、被験者集団の一人一人に、ビンの中のアルミ製コーンを糸で引っぱり出すという課題を与え、集団全体に許容する時間を厳しく制限し、かつ、ビンの口を一度に一人しかコーンを引き出せないほど狭くすることによって、狭い出口から短時間に多くの人が脱出しなければならないという、いわゆる「ボトル

ネック状況」をシミュレートした。その結果、複数の人が競合してビンの口をふさいでしまう混雑状況（ジャム）の発生は、被験者の情緒的興奮によってもたらされるというよりも、脱出の成功・失敗によって被験者に与えられる報酬の配分構造と、被験者の構え（競争的構えか協同的構えか）によって規定されることが見出された。

一方、Kelley, Contry, Dahlke, and Hill(1965)は、パニックの発生を規定する要因としての情動的側面の重要性を示唆する実験結果を報告している。Kelleyらは、被験者集団の一人一人が、他のメンバーとの競合なしに脱出スイッチを3秒間押し続けることができれば電気ショックを回避できるという実験装置を用いて、ボトルネック状況をシミュレートした。その結果、被験者の情動的興奮が高くなるよう操作した群においてより多くのジャムが発生したのである。また、この実験では、特定のメンバーによる明確な意思表示（先に逃げたいという意思表示にせよ、自分は他人が逃げるのを待つという意思表示にせよ）は、ジャムの発生を減少させ、脱出成功率を上げることも見出された。

釘原・三隅・佐藤(1980)は、Kelleyらが用いた実験装置よりも、脱出のために多くの努力（重いボタンを100回押す）を必要とする装置を使用して、集合サイズと脱出成功率の関係を検討した。また、釘原らが使用し

た装置では、被験者がボタンを 100回押す間に他者と競合した場合（いずれの被験者のカウンターも停止する）、被験者は２つの手段のいずれかを、該当ボタンを押すことによって、選択することができる。すなわち、一つは攻撃的な手段であり、自らのカウンターは維持して、他者のカウンターを０に戻すという手段、もう一つは譲歩的な手段であり、自らのカウンターを０に戻して、他者を優先するという手段である。この実験の結果、集合サイズが大きくなるにつれて脱出成功率が低下するという結果が得られたが、興味深いことに、集合サイズ４－５名の場合と７－９名の場合では、脱出成功率低下のメカニズムに大きな違いが見出された。つまり、集合サイズ４－５名の場合には、被験者全員が互いにカウンターを０に戻し合うというように、攻撃的手段の応酬によって脱出成功率が低下した。ところが、集合サイズ７－９名の場合には、２－３名の特定のメンバーが相互に攻撃的手段を行使し合い、他の多くのメンバーは、なかばあきらめから脱出を試みさえしないという現象が現われ、そのために、さらに脱出成功率が低下したのであった。

三隅・佐古(1982)は、避難者のリーダー追随を促進するリーダーシップ行動を実験的に検討した。被験者４名、リーダー役をするサクラ１名の合計５名集団を用い、各人は手元のスイッチを動かして、コンピューター

・ディスプレー上の四角の部屋の中にある各自の点を移動させることができた。従属変数である被験者のリーダー追随度は、ディスプレー上に映るリーダーの点と被験者の4つの点の距離で測定された。その結果、リーダーへの追随が最も顕著なのは、リーダーが脱出開始冒頭に被験者の緊張低減を意図した発言を行ない、その後に、脱出方向を指示する条件であった。すなわち、緊張低減なしに脱出方向の指示を行なう群や、緊張低減が脱出方向指示の後になされる群では追随度が低くなったのであった。

以上述べたように、実験室実験は、パニック発生の規定因や、その制御方法に関して有益な示唆を与えてくれる。しかしながら、現実の避難誘導法を開発するという目的に対して、実験室実験が大きな限界をもっていることも否定できない。実際の被災状況を再現することはもちろん無理としても、現実のビルや地下街で実際に人間を動かしてみるという現場実験がどうしても必要になる。

第２節

新しい避難誘導法の開発

これまで、Paulesらの若干の研究を除けば、避難誘導法の開発研究はほとんど行なわれていない。しばしば実施されている避難訓練も、誘導法については、頼るべき科学的知見もないまま、防災責任者の経験と勘によってのみ行なわれている場合がほとんどである。本研究は、避難訓練の場で従来最も広く用いられてきたと考えられる典型的誘導法に対し、これとは対照的な一つの誘導法を開発しようとするものである。

では、まず、本研究で比較する２つの避難誘導法について説明しよう。なお、本研究で避難誘導という場合には、多数の避難者をごく少数の誘導者によって緊急避難させるという事態を前提としている。

指差誘導法

誘導者は、「出口はあちらです。あちらに逃げて下さい」と大声で叫ぶとともに、出口の方を上半身全体を使って指し示す。誘導者自身も出口の方へ移動する。この指差誘導法は、従来、避難訓練の場で最も広く用いられてきた代表的誘導法と言えよう。

吸着誘導法

誘導者は自分のごく近辺にいる１名ないし２名の少数

の避難者に対して、「自分についてきて下さい」と働きかけ、自分が働きかけた少数の避難者を実際にひきつれて避難する。したがって、この誘導法においては、誘導者が出口の方向を告げたり、多数の避難者に対して大声で働きかけるようなことはしない。この誘導法は、本研究において新しく開発されたものであり、誘導者が近辺にいる避難者を自分に吸着して避難誘導することから吸着誘導法という名称を与えた。

吸着誘導法の有効性

方法　　昭和55年10月24日、都市防災訓練が行なわれた福岡市国鉄博多駅前地下街の一画で実験を実施した。この訓練は、地下街におけるガス爆発事故を想定して行なわれたものである。

実験に先立ち、避難者42名をFig.3-1のように5つの群に分けて配置した。避難者は福岡市役所の男子職員で、年齢は20歳台ないし30歳台であった。避難者には、「普段、買物でもしているような感じでぶらぶらしていて下さい。訓練が開始されたら店員が指示する通りに行動して下さい」というインストラクションを与えた。

誘導者は地下街店舗の従業員8名である。誘導者8名のうち、4名は指差誘導法により南側出口へ誘導、4名は吸着誘導法により北側出口へ誘導した。いずれの条件の誘導者も男子2名、女子2名であり、年齢は20歳台で

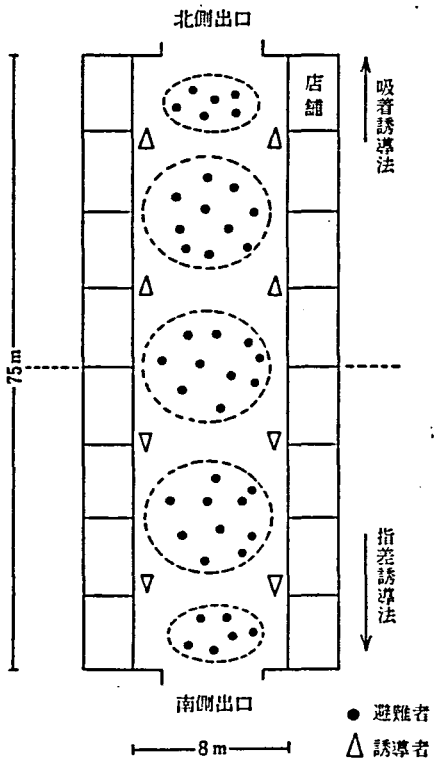


Fig.3-1 実験開始時点における避難者の配置

あった。

誘導者に対しては実験前日に個別面接をし、誘導方法について説明した。指差誘導法をとる4名には、「あなた自身も出口の方へ移動しながら、お客さんには、大声を出して出口の方向を指し示して下さい」、吸着誘導法をとる4名には、「通路に出たら、まず1人でも2人でも結構ですから自分と一緒に逃げるお客さんをつかまえて下さい。そして、自分がつかまえたお客さんを引きつれて出口から逃げて下さい」というインストラクションを与えた。

北側出口、南側出口にそれぞれビデオカメラをセットし、実験時の避難状況を撮影した。

<u>結果</u>　　Fig.3-2 は、吸着誘導法によって誘導した北側出口、指差誘導法によって誘導した南側出口の各々から避難完了した累積避難者数を時間経過にそってまとめたものである。Fig.3-2 の横軸は、避難開始のサイレンが鳴ってからの経過時間を示す。

Fig.3-2 より、吸着誘導法によって誘導した北側出口からは、27名の避難者が1分5秒で避難し、一方、指差

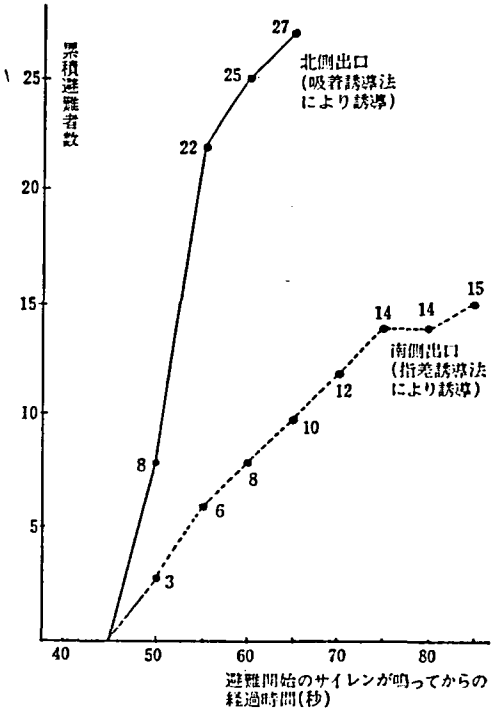


Fig.3-2 北側出口・南側出口における
累積避難者数の推移

誘導法によって誘導した南側出口からは、15名の避難者が1分25秒で避難したことがわかる。予め中央部に配置された10名の避難者は、南北いずれの出口からもほぼ等距離のところにいたにもかかわらず、すべて北側出口から避難した。

考察　　本実験から吸着誘導法は、指差誘導法よりも短時間に、より多くの避難者を避難させたことが見出された。以下、その原因について考察を試みてみよう。

吸着誘導法による避難誘導プロセスには次の3つのステップが含まれていると考えられる。

①誘導者が自分の近辺にいる少数の避難者に対して、自分についてくるよう働きかける（実験後のインタヴューにおいて、吸着誘導法を行なったいずれの誘導者も、自分が直接働きかけた対象は1人であった、と述べた）。

②誘導者に直接働きかけられた避難者およびその避難者の周辺にいて、誘導者の働きかけに気づいた数人の避難者が誘導者についていく。

③それらの数人の避難者のさらに周囲にいる多数の避難者が順次、誘導者を核とする小集団についていく（ただし、この段階で追随する多数者は、誘導者の直接の働きかけの影響をほとんど或いは全く受けていない）。

このように、吸着誘導法のもとでは、誘導者を核とする即時的小集団が形成され、この即時的小集団の波及効

果によって、多数の人々が迅速に誘導されたと考察される。

誘導者と避難者の人数比による制約

第2実験は、第1実験の結果、すなわち吸着誘導法の有効性をさらに追試し、加えて、誘導者と避難者の人数比の効果を検討しようとするものである。その際、第1実験が構造上比較的単純な地下街で行なわれたこと、および、避難者となった被験者に対して不安や動揺を与えるような試みは行なわれなかったことを考慮し、本研究では、より複雑な構造の避難状況を構成するとともに、避難者にある程度の不安と動揺を与える操作を導入した。

具体的には、避難者が当初立っている位置のすぐ近辺にあり、特別な誘導がなされない限りは避難者が使用するであろうと予想される1つの出口と、大部分の避難者にとって当初立っている位置からは直接見ることができない遠方にあるもう1つの出口という2つの出口を設け、誘導者が後者の出口に誘導するという状況を構成した。また、避難開始直前の20秒間、避難者がいる部屋の照明を消して暗室とし、その間、非常サイレンを鳴らしつづけるという操作を導入した。もちろん、避難者には、どの出口が開かれ、どの出口に向かって誘導が行なわれるか、という点や、避難開始直前に照明が消え、非

常サイレンが鳴ることなど全く知らされていない。

誘導者と避難者の人数比を操作するために、避難者を常に16名に固定し、誘導者の数が4名の場合と8名の場合を比較した。すなわち、誘導者1名当りの避難者数が4名の場合と8名の場合を比較したのである。第1実験の考察において、吸着誘導法の下で達成された迅速な避難の原因として、誘導者を核とする即時的小集団が複数形成され、その即時的小集団のおのおのがさらに周辺の避難者を吸引しながら出口の方向に移動したため、避難者全員をまきこんだ1つの群集流が速やかに発生したことを指摘した。しかしながら、この説明が妥当なものであれば、形成される即時的小集団の数が群集流の発生に対して影響を及ぼすはずであり、仮に、形成される即時的小集団の数が少なすぎる場合、すなわち、即時的小集団が形成される際に核となる誘導者の数が少なすぎる場合には、もはや1つの群集流を発生せしめることが困難になると予想される。これが、第2実験において、誘導者と避難者の人数比という要因をとりあげた理由である。

方法　　実験は、昭和57年9月から12月にかけて、大阪市消防局消防学校の訓練棟地下室において実施した。実験現場の平面図は、Fig.3-3 に示すとおりである。

実験は5回に分けて実施した。すなわち、

① 4名の誘導者が指差誘導法を用いて誘導する場合

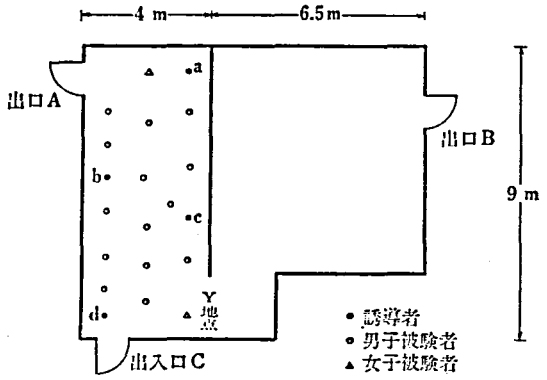


Fig.3-3 実験現場の平面図および避難開始前の誘導者と被験者の配置

（以下、４名＝指差誘導法）

② ４名の誘導者が吸着誘導法を用いて誘導する場合（以下、４名＝吸着誘導法）

③ ２名の誘導者が指差誘導法を用いて誘導する場合（以下、２名＝指差誘導法）

④ ２名の誘導者が吸着誘導法を用いて誘導する場合（以下、２名＝吸着誘導法）

⑤ ２名の誘導者のうち１名は指差誘導法を、もう１名は吸着誘導法を用いて誘導する場合（以下、２名＝併用型）

のそれぞれについて実験した。いずれの場合も、避難者となる被験者は大学生16名（男子14名、女子２名）である。したがって、５回の実験で合計80名の被験者を用い

たことになる。誘導者には、誘導法について事前に訓練を受けた男子大学生があたった。

実験現場として使用した訓練棟地下室は、Fig.3-3 のように、壁で大きく２つの部分に分かれており、Ｙ地点近辺でのみ相互に行き来が可能である。地下室入室後、避難開始までの時間、避難者は地下室左側の空間に位置することとしたが、避難者が立つ位置を５回の実験を通じて一定とするため、床に赤いビニールテープで20個の×印をはって、避難者が立つ位置を示した。各×印には固有の番号を付した。実験現場は、コンクリート建造物の窓のない地下室であるため、出入口をすべて閉じて、照明を消すと完全な暗室となる。また、地下室外部から地下室内の照明を操作したり、非常サイレンを鳴らす設備がついている。

以下、実験の手続きを、順を追って説明しよう。

（i）被験者は、避難訓練に避難者として参加してもらいたいという旨のポスターにより複数の大学から集めた。まず、被験者16名および誘導者（４名ないし２名）を訓練棟の近辺に集合させた。ただし、誘導者は自分も被験者の一員であるかのようにふるまうこととし、被験者には、20名ないしは18名の被験者を用いた避難訓練であるという印象を与えた。被験者を集合させた後、被験者（誘導者を含む）一人一人にゼッケンをつけさせ、地下室入室後、ただちにゼッケン番号と同じ番号がふられ

た×印の位置につくよう指示した。ゼッケンを被験者に手渡すときには、原則としてランダムに手渡したが、誘導者となる4名ないし2名には予め定められたゼッケンを手渡した。また、2名の女子被験者には、Fig.3-3 における女子被験者のための2つの位置にいずれかに該当するゼッケンを手渡した。

(ii)出入口Cより被験者を入室させ、ゼッケン番号と同じ番号がふられた×印の位置につかせた。すべての被験者が所定の位置についたのを確認後、実験者は次のようなインストラクションを与えた:「では、これから避難訓練を始めます。今から私はこの部屋を出て行きます。しばらくしてドアが開かれますので、そうしたらこの部屋から避難して下さい。そのとき、現在皆さんの中にいる何人かの人が白い帽子をかぶって誘導しますので、その人の指示にしたがって避難して下さい」。以上のインストラクションを2回繰り返し、被験者から質問があればそれに答えた後、実験者は出入口Cより退室した。これより後、実験終了後まで、出入口Cは閉じたまま一切使用されない。また、出口Aおよび出口Bは、後述する(iv)の段階までは閉じたままである。

(iii) 実験者が退室してから15秒後、突然、地下室の照明をすべて消し、20秒間、真暗な中で非常サイレンを鳴らしつづけた。もちろん、照明が消えること、非常サイレンが鳴ることは、被験者には全く告げられていな

い。この20秒間の間に、誘導者はポケットに入れておいた布製の白い帽子をかぶった。

(iv)20秒経過後、非常サイレンを止め、同時に、出口Aおよび出口Bのドアを外から一斉に開いた。これを合図に、誘導者は予め決められた誘導法を用いて誘導を開始した。このとき、地下室内の照明は消したままであるが、出口A、Bの外部から入りこむ光により、室内は各人に行動が認知できる程度の明るさになる。誘導者は、すぐ近辺に出口Aがあるにもかかわらず、出口Bの方へと誘導する。出口Aおよび出口Bを出たところにビデオカメラを設置し、出口から出てくる被験者を撮影した。

(v) 実験終了後、若干の質問紙調査を行なった。質問紙調査の主たる目的は、誘導者の誘導行動が意図されたとおりに行なわれたか否か、および、被験者に不安と動揺を与える操作が成功したか否か、を確認することであった。質問項目の具体的内容については結果の項で述べる。

以上が実験手続きの概要であるが、(iv)の段階における誘導者の具体的誘導行動について詳しく説明する。

①４名＝指差誘導法の場合：誘導者はａ、ｂ、ｃ、ｄの位置に配置した。誘導開始時点になると、まず、誘導者ａが、出口Ａから出ようとする避難者を制するようにして、「こちらが出口ではありません」と叫び、次いで、誘導者ｂがＹ地点（Ｆｉｇ.3-3 ）の方向を腕全体を

使って指し示しながら、「あちらが出口です」と叫ぶ。さらに、誘導者c、誘導者dが、順次、出口Bの方向を指し示して、「あちらが出口です、あちらから逃げて下さい」と叫びながら、誘導者自らも避難者とともに出口Bの方向へ移動する。

②4名＝吸着誘導法の場合：誘導者はa、b、c、dの位置に配置した。誘導開始時点になると、各誘導者はそれぞれ自分の最も近くにいる避難者1名に対して、「一緒に逃げて下さい」と言い、肩を軽く押し、その人を実際に引きつれて出口Bに向う。

③2名＝指差誘導法の場合：誘導者は。a、dの位置に配置した。誘導開始時点になると、まず、誘導者aが、出口Aから出ようとする避難者を制するようにして、「こちらが出口ではありません」と叫び、次いで、誘導者dが出口Bの方向を腕全体を使って指し示しながら、「あちらが出口です」と叫ぶ。その後は、各誘導者が、出口Bを指し示して、「あちらが出口です、あちらから逃げて下さい」と叫びながら、誘導者自らも避難者とともに出口Bの方向へ移動する。

④2名＝吸着誘導法の場合：誘導者は、a、dの位置に配置した。誘導の方法は、4名＝吸着誘導法の場合と全く同じである。

⑤2名＝併用型の場合：誘導者は、2名＝指差誘導法、2名＝吸着誘導法と同様、a、dの位置に配置し

た。誘導者aは指差誘導法、誘導者dは吸着誘導法を用いて誘導する。誘導開始時点になると、誘導者aは、出口Aに向う避難者を制するようにして、「こちらが出口ではありません」と叫び、引続いて、Y地点の方向を指し示しながら、「あちらが出口です」と叫ぶ。その後は、出口Bの方向を指し示して、「あちらが出口です、あちらから逃げて下さい」と叫びながら、自らも出口Bの方向へ移動する。誘導者dは、誘導者aが誘導を開始するのと同時に、吸着誘導法を用いて誘導を始める（具体的誘導法は、4名＝吸着誘導法の項で述べたとおり）。

結果

(1) 避難所要時間

出口Aおよび出口Bのドアが開かれ、誘導が開始された時点からの時間経過に伴う、避難完了者の推移をまとめるとFig.3-4のようになる。避難者が出口B（ないし出口A）から室外に出た時点をもって、その避難者の避難が完了したものとみなした。Fig.3-4は、2秒間隔で避難完了者数を数え、それを累積避難者数で表示したものである。また、各誘導法において、最も早く避難完了した避難者（第1避難完了者）と最後尾で避難完了した避難者（最終避難完了者）の避難所要時間、および16名の平均所要時間をまとめたものがTable 3-1である。

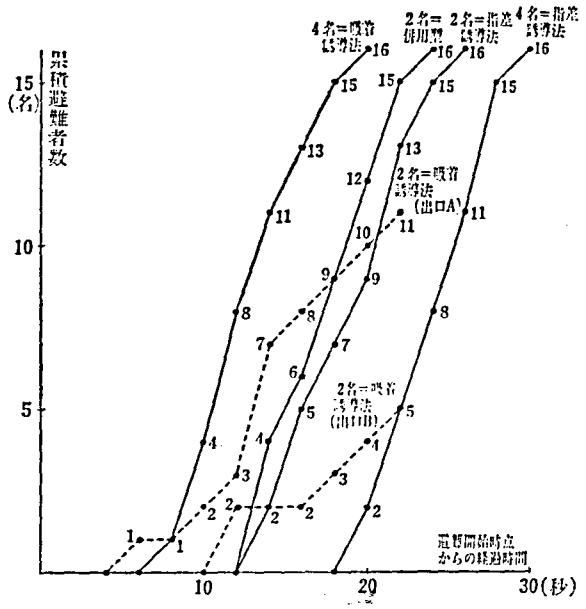


Fig.3-4 避難開始時点からの時間経過にともなう累積避難者数の推移

Table 3-1

第1避難完了者、最終避難完了者の避難所要時間および平均所要時間

	4名=指差誘導法	4名=吸首誘導法	2名=指差誘導法	2名=吸首誘導法	2名=併用型
第1避難完了者	18.3	6.3	12.1	—	12.2
最終避難完了者	29.1	18.1	21.3	—	22.3
平均所要時間	23.9	12.4	17.4	—	16.0

* いずれも誘導された出口Bからの避難所要時間を示す。
ただし，2名=吸首誘導法においては誘導されなかった出口Aからの避難者が出現したため，所要時間を他と直接比較することができないので空欄とした。

まず、誘導者が4名の場合の指差誘導法と吸着誘導法を比較してみよう。いずれの誘導法においても、16名の避難者全員が、誘導者によって誘導された出口Bから避難したが、その所要時間には大きな差が見出された。すなわち、第1避難完了者の所要時間、最終避難完了者の所要時間、および平均所要時間のいずれで比較しても、吸着誘導法の方が10秒以上早く避難した。

次に、誘導者2名の場合の指差誘導法と吸着誘導法を比較する。両者の間には、誘導者によって誘導されなかった出口Aからの避難者が出現したか否かという点で決定的な違いが見出された。すなわち、指差誘導法においては、誘導されなかった出口Aから避難した避難者は全くいなかったが、吸着誘導法においては、16名中11名が出口Aから避難した。今回の実験でとりあげた5つの避難誘導条件のうち、誘導されなかった出口Aからの避難者が出現したのは、この2名＝吸着誘導法においてのみであった。一方、2名＝指差誘導法においては、先に述べた4名＝吸着誘導法と4名＝指差誘導法の中間の所要時間で避難が完了した。

最後に、2名＝併用型では、16名全員が誘導にしたがって出口Bから避難、その所要時間は2名＝指差誘導法の場合よりもわずかながら短かった。

(2) 質問紙調査の結果

① 被験者に不安と動揺を与える操作の成否について

本実験では、避難者となる被験者に不安と動揺を与えるために、避難開始直前の20秒間、突然照明を消し、非常サイレンを鳴らすという操作を導入した。この操作がどの程度成功したかを調べるために次のような質問を行なった：

「突然サイレンが鳴って真暗になったとき、あなたはどのように感じましたか」

- 非常に不安になった
- やや不安になった
- 少しも不安でなかった

各選択肢を選んだ被験者数をまとめたものがTable 3-2である。Table 3-2から、いずれの条件においても、16名中 9名以上の被験者が、「非常に不安になった」あるいは「やや不安になった」と答えたことがわかる。被験者に不安と動揺を与える試みは成功したといえよう。

Table 3-2
質問項目「突然サイレンが鳴って真暗になったとき、あなたはどのように感じましたか」に対する回答分布

	非常に不安になった	やや不安になった	少しも不安ではなかった	計
4名＝指差誘導法	6	8	2	16
4名＝吸着誘導法	5	8	3	16
2名＝指差誘導法	8	6	2	16
2名＝吸着誘導法	2	7	7	16
2名＝併　用　型	1	12	3	16

②誘導者の存在および誘導法に対する認知

意図した誘導法が実現されたか否かを検討するため、および、避難所要時間に現われる誘導条件間の差を考察する際の参考資料とするために、誘導者の存在が認知されたか否か、誘導者の誘導法がどのように認知されたか、を質問した。

まず、誘導者の存在が認知されたか否かを調べるためには、次のような質問項目を用いた。

「あなたは誰が誘導者かわかりましたか」

- はい
- いいえ

結果は、Table 3-3 に示すとおり、2名＝吸着誘導法以外の4条件においては、いずれも16名中12～14名が誘導者の存在を認知していたが、2名＝吸着誘導法の条件では、誘導者の存在を認知できた被験者は5名と著しく少なかった。

Table 3-3
質問項目「あなたは誰が誘導者かわかりましたか」
に対する回答分布

	はい	いいえ	計
4名＝指差誘導法	13	3	16
4名＝吸着誘導法	12	4	16
2名＝指差誘導法	14	2	16
2名＝吸着誘導法	5	11	16
2名＝併用型	14	2	16

誘導方法についての被験者の認知を調べるためには、

次のような質問項目を用いた。

「誘導者はどのようにあなた方を誘導していましたか。いくつ○をつけても結構です」

ⓐ出口の方向を指でさしていた

ⓑ出口の方向を大声で叫んでいた

ⓒ正しくない出口から避難しないように指示していた

ⓓ避難者の1人を引きつれて率先して避難していた

ⓔどのような誘導をしていたのか全くわからなかった

5つの選択肢のうち、ⓐ、ⓑ、ⓒは指差誘導法において意図した誘導行動であり、ⓓは吸着誘導法において意図した誘導行動である。Table 3-4 は、それぞれの選択肢を選んだ被験者数をまとめたものである。

Table 3-4
質問項目「誘導者はどのようにあなた方を誘導していましたか」に対する回答分布（複数回答可）

	a）出口の方向を指でさしていた	b）出口の方向を大声で叫んでいた	c）正しくない出口から避難しないように指示していた	d）避難者の一人を引きつれて率先して避難していた	e）どのような誘導をしていたのか全くわからなかった	a), b), c）のうち少なくとも一つを選択
4名＝指差誘導法	12	13	12	1	0	16
4名＝吸着誘導法	3	2	0	9	5	5
2名＝指差誘導法	3	10	12	0	0	16
2名＝吸着誘導法	1	2	0	5	10	3
2名＝併用型	5	12	10	3	0	16

指差誘導法においては、誘導者４名の場合も２名の場合も、すべての被験者が、ⓐ、ⓑ、ⓒのうち少なくとも１つを選択しており、意図した誘導法が実現されたと判断される。一方、吸着誘導法においては、意図した誘導行動ⓓを選択した被験者が、誘導者４名の場合９名、誘導者が２名の場合５名であった。実際には、誘導者は、各自、自分の近辺にいる１名の被験者を引きつれて避難したのであるから、誘導者から直接の働きかけを受けた被験者の数は、最低限、誘導者の数と同数になるはずである。この点、誘導者４名の場合、２名の場合いずれの場合も、ⓓを選択した被験者数が誘導者数を上回っていることから、意図された誘導行動が実現されたと考えられる。ただし、結果的には、誘導者４名、２名いずれの場合も、ⓓを選択した被験者は誘導者数のほぼ２倍であった。この事実は、誘導者が１名の被験者に働きかけているとき、その被験者の近傍にいた他の被験者約１名も、誘導者の働きかけを認知し、誘導者についていったことを推測させるものである。また、２名＝吸着誘導法において、「どのような誘導をしていたのか全くわからなかった」と答えた被験者が16名中10名にのぼったが、この事実は、２名＝吸着誘導法においてのみ、誘導されなかった出口Ａからの避難者が多数出現した事実と符合している。

最後に、２名＝併用型においては、誘導者１名による

指差誘導法と誘導者1名による吸着誘導法が併用されたわけであるが、16名の被験者全員がⓐ、ⓑ、ⓒのうち少なくとも1つを選択していること、先の4名＝吸着誘導法、2名＝吸着誘導法の場合と同じく、吸着誘導法を用いた誘導者数（1名）の約2倍の被験者（3名）がⓓを選択していること、の2点から、併用型としての誘導行動が実現されたと考えられる。

考察　　第2実験は、第1実験で得られた結果、すなわち、吸着誘導法の方が指差誘導法よりも、迅速な避難を達成することができるという結果をさらに追試し、特に、誘導者と避難者の人数比という要因が両誘導法にいかなる効果を及ぼすかを検討しようとしたものであった。実験においては、第1実験が構造上比較的単純な地下街で行なわれたものであることを考慮し、第2実験では、より複雑な構造の避難状況を構成した。具体的には、避難者のすぐ近くにあって、特別の誘導がなされない限りは避難者が使用するであろうと予想される1つの出口と、大部分の避難者にとって、当初立っている位置からは直接見ることのできない遠方にあるもう1つの出口という2つの出口を設け、かつ、誘導者が後者の出口に向って誘導するという状況を構成した。また、避難者に、ある程度の不安と動揺を与えるために、避難開始直前の20秒間、突然照明を消し、非常サイレンを鳴らし続けるという操作を導入した。この操作は、実験後の質問

紙調査により、実際、多くの被験者に不安感を与えたことが確認された。

誘導開始から避難完了までの避難所要時間について、指差誘導法と吸着誘導法を比較すると、誘導者と避難者の人数比によって、両者の優劣が逆転するという結果が得られた。すなわち、避難者16名に対して4名の誘導者を配した場合、すなわち、誘導者1名当りの避難者数が4名の場合には、先の第1実験の結果と全く同様、吸着誘導法の方がはるかに迅速な避難を達成した。ちなみに、第1実験も、実験状況にかなりの違いがあるものの、避難者42名に対して誘導者8名、つまり、誘導者1名当りの避難者数は約5名であった。

それに対して、誘導者2名の場合、すなわち、誘導者1名当りの避難者数が8名の場合には全く逆の結果となった。すなわち、2名＝指差誘導法では、4名＝吸着誘導法には及ばないものの、4名＝指差誘導法よりも迅速な避難を達成することができたが、2名＝吸着誘導法では、約 2/3の避難者が、誘導されなかった出口から避難してしまった。質問紙調査の結果からも、2名＝吸着誘導法においては、約 2/3の避難者が、「だれが誘導者かわからなかった」、「どのような誘導をしていたのか全くわからなかった」と答えたことが見出されており、2名＝吸着誘導法では、誘導者の誘導効果が著しく小さかったことを示している。　以上の結果から、吸着誘導

法の有効性は、誘導者と避難者の人数比という要因により著しく制約されることが明らかになった。ここで、この実験結果を、Milgram, Bickman, and Berkowitz (1969)の実験結果と対比してみよう。Milgram らの実験は、多くの人々が行きかう道路上で、サクラがビルの一角を見上げるという行動をとったとき、どの程度の通行人がサクラに同調するかという点について、サクラの人数を1名から15名まで変化させて調べたものである。彼らは、立ち止って上を見上げた人（より多くのコストを伴なう同調をした人）と歩きつづけながら上を見上げた人（より少ないコストを伴なう同調をした人）とを区別して分析した。実験の結果、いずれの反応をした人の数もサクラの人数が増えるほど増加したが、それぞれの反応を示した通行人の数をサクラの数の関数で表現したとき、立ち止って見上げた人の数はサクラの数の一次関数で、また、歩きつづけながら見上げた人の数は指数関数で近似できた。つまり、サクラが1人、2人、3人という少ないレベルに限定した場合、コストの大きい同調反応よりもコストの小さい同調反応の方が急速に上昇するのである。

ここで、本実験の吸着誘導法における避難者が誘導者（ないし、誘導者を核とする小集団）に追随する行動は決してコストの大きな同調反応ではなかったという点に注意しよう。なぜならば、被験者たちは、避難訓練に参

加するために集まったのみならず、白い帽子をかぶった誘導者の指示にしたがうよう予め実験者から教示を受けていたからである。したがって、誘導者が避難者一人をうまく吸着し、２人集団を形成できれば、その吸引力は指数関数的に増大する。また、質問紙調査の結果から推測できるように、誘導者からの直接の働きかけは受けていないものの、それに気づいて即座に追随したもう一人の避難者も含めて３人集団が形成されたとすれば、その吸引力はなお一層指数関数的に強くなったと考えられる。

つまり、吸着誘導法は、誘導者を核として形成される即時的小集団のもつ大きな吸引力をいかんなく利用したものと言える。しかし、２名＝吸着誘導法における不十分な誘導結果が示すとおり、誘導者を核とする即時的小集団が常に出口に向う群集流を生起させるとは限らない。そこには、もう一つの条件として、そのような即時的小集団を形成するにあたって、ある程度のスピードが求められることが示唆される。すなわち、避難者のすぐ近くには、その方向に誘導がなされないにせよ、一つの出口が開いてまっているのであるから、少なくとも、その出口に向う自然発生的群集流が形成されはじめる以前に、即時的小集団が形成され、それによる周辺避難者の吸引が開始されねばならない。それが可能か否かという点に関して、本実験の場合、誘導者２名と４名の間に境

界線があると考えられよう。ただし、一般に、誘導者と避難者の人数比がどの程度までであれば吸着誘導法が有効であるのかという点については、避難現場の物理的構造特性や、誘導者と避難者の質、等の要因により影響を受けることが予想され、ここで早急な結論を出すのは危険であろう。

次に、指差誘導法において、誘導者4名の場合よりも誘導者2名の場合の方が、避難所要時間が短いという結果が得られているので、その原因について若干考察してみよう。Table 3-4 は、4名＝指差誘導法、2名＝指差誘導法、いずれの避難者も全員、指差誘導法において意図した3つの誘導行動のうち少なくとも1つは認知していたことを示している。また、誘導者の存在を認知できた避難者の数も、両者ほぼ同数であった（Table 3-3）。これらの結果から、避難すべき方向を避難者に知らせるという機能は、誘導者2名だけで十分果たされていたと考えられる。むしろ、4名＝指差誘導法では、4名の誘導者が次から次へと発する指示が、もはや避難者にとって必要十分なレベルを超えてしまい、避難者が多発される指示に必要以上の注意を奪われたため、結果的に、2名＝指差誘導法よりも多くの時間をを費やしてしまったものと考察される。

最後に、2名＝併用型の誘導法について考察を加えてみよう。実験の結果、2名＝併用型は、2名＝指差誘導

法よりも、わずかながら短時間で避難を完了した。誘導者２名の場合、２名とも吸着誘導法を用いると、前述のように極めて不十分な避難誘導となるが、指差誘導法と吸着誘導法を組み合わせることによって、２名＝指差誘導法を上まわる迅速な避難が達成されたのである。この結果は、現実の避難誘導計画を作成する上で、指差誘導法と吸着誘導法の併用を積極的に考えていくことに対する一つの根拠を提供するものであろう。

＜注＞

(1) 実際には、本文で述べた５回の実験に加えて、１回の予備実験を行なった。予備実験の目的は、もし誘導者による誘導が全く行なわれない場合、被験者が彼らのすぐ近辺にある出口Ａから避難するかどうかを確認することであった。本文で述べた５回の実験と予備実験の手続き上の相違点は次の３点のみである：①Fig.3-3 において、当初被験者が立つ位置として示した16のポイントのうち10ポイントに、10名の被験者（大学生、男子３名、女子７名）を配置したこと、②実験手続きの段階(ii)におけるインストラクションを、「では、これから避難訓練を始めます。今から私はこの部屋を出ていきます。しばらくしてドアが開かれますので、そうしたらこの部屋から避難して下さい」としたこと、③誘導者は全くつけなかったこと。結果は、被験者10名全員が出口Ａから避

難し、誘導者による出口Bへの誘導が行なわれないならば、被験者は出口Aを使用することが確認された。

引 用 文 献

安倍北夫　1978　群集行動のメカニズム　末永俊郎（編）集団行動（講座社会心理学２）　東京大学出版会

安倍北夫　1980　災害時の避難行動に関するモデル実験　東京外国語大学論集，30，233-250.

Bales, R.F. 1950 Interaction process analysis: A method for the study of small groups. Mass.: Addison-Wesley.

Bass, B.M. 1956 Leadership opinions as forecasts of supervisory success. Journal of Applied Psychology, 40, 345-346.

Bass, B.M. 1958 Leadership opinions as forecasts of supervisory success: A replication. Personnel Psychology, 11, 515-518.

Bass, B.M. 1960 Leadership, psychology, and organizational behavior. New York: Harper and Row.

Bass, B.M. 1981 Stogdill's handbook of leadership: Revised and expanded edition. New York: The Free Press.

Bavelas, A. & Strauss, G. 1961 Group dynamics and intergroup relations. In W.G. Bennis, K.D. Benne, & R. Chin (Eds.), The planning of change. New York: Holt, pp.587-591.

Bennett, E.B. 1955 Discussion, decision, commitment, and consensus in "group decision." Human Relations, 8, 251-273.

Blake, R.R. & Mouton, J.S. 1964 The managerial grid. Houston: Gulf.

Bowers, D.G. & Seashore, S.E. 1966 Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. Administrative Science Quarterly, 11, 238-263.

Brown, R.W. 1954 Mass phenomena. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), Handbook of social psychology, 2nd ed. vol.2 New York: Addison-Wesley

Bucklow, Maxine 1966 A new role for the work group. Administrative Science Quarterly, 11, 59-78.

Campbell, D.T. 1956 Leadership and its effects upon the group. Columbus: Ohio State Univ.

Cartwright, D. & Zander, A. 1968 Group dynamics: Research and theory, 3rd ed. New York: Harper & Row.

Coch, L. & French, J.R.P.Jr. 1948 Overcoming resistance to change.

Human Relations, 1, 512-532.

Cummins, R.C. 1971 Relationship of initiating structure and job performance as moderated by consideration. Journal of Applied Psychology, 55, 489-490.

Durkheim, E. 1911 De la division du travail social.

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

Fleishman, E.A. 1957 A leader behavior description for industry. In R. M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

Fleishman, E.A. & Harris, E.F. 1962 Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. Personnel Psychology, 15, 43-56.

Fleishman, E.A., Harris, E.F., & Burtt, H.E. 1955 Leadership and supervision in industry. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

French, J.R.P.Jr., & Raven, B. 1959 The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.

French, J.R.P.Jr., Israel, J., & As, D. 1960 An experiment on participation in a Norwegian factory. Human Relations, 13, 3-19.

Gibb, C.A. 1969 Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds), Handbook of social psychology, 2nd ed. vol.4. Mass.: Addison-Wesley.

Graen, G., Dansereau, F., & Minami, T. 1972 Dysfunctional leadership styles. Organizational Behavior and Human Performance, 7, 216-236.

Halpin, A.W. 1957 The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

Halpin, A.W. & Winer, B.J. 1957 A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

林　知己夫・樋口伊佐夫・駒沢　勉　1970　情報処理と統計数理　産業図書

Hemphill, J.K. & Coons, A.E. 1957 Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

Hoffman, L.R. 1979 The group problem solving process: Studies of a valence model. New York: Praeger Publishers.

Kahn, R.L. & Katz, D. 1953 Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), Group dynamics. New York: Harper & Row, pp.612-628.

Kahn, R.L. & Tannenbaum, A.S. 1957 Union leadership and member participation. Personnel Psychology, 10, 277-292.

加藤富子　1977　地方行政の課題と新しい行政管理者像　加藤富子・三隅二不二（編著）自治体の中堅管理者のための新しいリーダーシップ　学陽書房

Katz, D., Maccoby, N., & Morse, Nancy, C. 1950 Productivity, supervision and marale in an office situation (Part I). Ann Arbor: Survey Research Center, Univ. of Michigan.

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L.G. 1951 Productivity, supervision, and morale among railroad workers. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.

Keating, J.P., Loftus, E.F., & Manber, M. 1984 Emergency evacuations during fires: Psychological considerations. In R.F. Kidd & M.J. Saks (Eds.), Advances in applied social psychology, vol.2 Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Kelley, H.H., Contry, J.C., Dahlke, A.E., & Hill, A.H. 1965 Collective behavior in a simulated panic situation. Journal of Experimental Social Psychology, 1, 20-54.

King, D. 1964 Training within the organization. London: Tavistock.

釘原直樹・三隅二不二・佐藤静一　1980　模擬被災状況における避難行動力学に関する実験的研究（Ⅰ）　実験社会心理学研究, 20, 55-67.

Kuriloff, A.H. 1963 An experiment in management: Putting theory Y to the test. Personnel, 40, 8-17.

Lawrence, L.C. & Smith, P.C. 1955 Group decision and employee participation. Journal of Applied Psychology, 39(5), 334-337.

Levine, J. & Butler, J. 1952 Lecture vs. group decision in changing behavior. Journal of Applied Psychology, 36, 29-33.

Lewin, K. 1935 A dynamic theory of personality: selected papers. New York: McGraw-Hill.

Lewin, K. 1947 Group decision and social change. In T.M. Newcomb & E. L. Hartley(Eds.), Readings in social psychology. New York: Henry Holt and Company.

Likert, R. 1961 New patterns of management. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. 1967 The human organization. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. & Likert, Jane G. 1976 New ways of managing conflict. New York: McGraw-Hill.

Maier, N.R.F. 1965 Psychology in industry. Boston: Houghton Mifflin.

牧田　稔・高月東一・斎藤定良・岡本淑人・中村陽一・池内　一・岡部慶三・水原泰介　1953　集団決定と講義の行動変化に及ぼす効果の比較　教育心理学研究，2，20-27

Mann, R.D. 1959 A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin, 56, 241-270.

March, J.G. & Simon, H.A. 1958 Organizations. New York: Wiley.

Marrow, A.J. 1966 Gomberg's 'Fantasy.' Trans-action, 3(6), 36 ff.

Meltzer, L. 1956 Scientific productivity in organizational settings. Journal of Social Issues, 12, 32-40.

Milgram, S., Bickman, L., & Berkowitz, L. 1969 Note on the drawing power of crowds of different size. Journal of Personality and Social Psychology, 13, 79-82.

Mintz, A. 1951 Non-adaptive group behavior. Journal of Abnormal and Social Psychology, 46, 150-159.

Misumi, J. 1982 Action research on group decision making and organizational development. In H. Hiebsch (Ed.), Social Psychology. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, pp.94-98.

三隅二不二　1956　集団決定の効果に関する実験的研究——中学校のホームルームにおける生活指導方法の研究　九州大学教育学部紀要（教育心理学系），4，17-26

三隅二不二　1960　新しいリーダーシップ——集団指導の行動科学　ダイヤモンド社

三隅二不二　1978　リーダーシップ行動の科学　有斐閣

三隅二不二・原岡一馬　1958　集団決定に関する実験的研究Ⅱ　九州大学教育学部紀要（教育心理学系），5，61-81

三隅二不二・原岡一馬　1960　集団決定に関する実験的研究Ⅲ　教育社会心理学研究，1(2)，136-153

三隅二不二・佐古秀一　1980　模擬的緊急被災状況における誘導者のリーダーシップ行動が被誘導者の追随行動に及ぼす効果に関する実験的研究　実験社会心理学研究，22，49-59.

三隅二不二・篠原弘章　1967　バス運転手の事故防止に関する集団決定の効果　教育社会心理学研究，6(2)，125-133

三隅二不二・高仲日出男　1979　エンジニアリング産業入門　ダイヤモンド社

三隅二不二・白樫三四郎・武田忠輔・篠原弘章・関　文恭　1970　組織体におけるリーダーシップの研究　年報社会心理学，11，63-90

Morse, Nancy C. & Reimer, E. 1956 The experimental change of a major organizational variable. Journal of Abnormal and Social Psychology, 52, 120-129.

Mulder, M. 1971 Power equalization through participation? Administrative Science Quarterly, 16, 31-38.

Mulder, M., Veen, P., Rodenburg, C., Frenken, J., & Tielens, H. 1973 The power distance reduction hypothesis on a level of reality. Journal of Experimental Social Psychology, 9, 87-96.

小野豊明　1978　ミドルマネジメント　高宮　晋（編）新版体系経営学辞典　ダイヤモンド社

Pauls, J.L. 1980 Building evacuation: Research findings and recommendations. In D. Canter (Ed.), Fires and human behavior. John Wiley & Sons.

Pauls, J.L. & Jones, B.K. 1980 Building evacuation: Research methods and case studies. In D. Canter (Ed.), Fires and human behavior. John Wiley & Sons.

Radke, M. & Klisurich, D. 1947 Experiments in changing food habits. Journal of the American Dietetic Association, 23, 403-409.

Rambo, W.W. 1958 The construction and analysis of a leadership behavior rating form. Journal of Applied Psychology, 42, 409-415.

Rice, A.K. 1953 Productivity and social organization. Human Relations, 6, 297-329.

坂元慶行・石黒真木夫・北川源四郎　1983　情報量統計学　共立出版

Seashore, S.E. & Bowers, D.G. 1963 Changing the structure and functioning of an organization. Ann Arbor: Survey Research Center, Univ. Michigan, Monograph No. 33.

Seeman, M. 1957 A comparison of general and specific leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Research Monograph No. 88.

新明正道　1960　機能の概念について　社会学評論, 10(1), 77-82.

Stogdill, R.M. 1948 Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, 25, 35-71.

Stogdill, R.M. 1974 Handbook of leadership: A survey of theory and research. The Free Press.

田村　明　1973　制御と誘導　岩波講座現代都市政策Ⅳ　都市の経営　岩波書店

Tannenbaum, A.S. 1961 Control and effectiveness in a voluntary organization. American Journal of Sociology, 67, 33-46.

Tannenbaum, A.S. & Georgopoulos, B.S. 1957 The distribution of control in formal organizations. Social Forces, 36, 44-50.

Tannenbaum, A.S. & Kahn, R.L. 1958 Participation in union locals. New York: Harper & Row.

Thorsrud, E. & Emery, F.E. 1964 Industrial democracy. Oslo: Univ. of Oslo Press.

Thorsrud, E. & Emery, F.E. 1966 Industrial conflict and "industrial democracy." London: Tavistock Institute, pp.439-447.

Tomekovic, T. 1962 Level of knowledge of requirements as a motivational factor in the work situation. Human Relations, 15, 197-216.

占部都美　1984　日本的経営は進化する　中央経済社

Vroom, V.H. 1960 Some personality determinants of the effects of participation. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Vroom, V.H. 1969 Industrial social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), The handbook of social psychology, 2nd ed. vol.5, Mass.: Addison-Wesley.

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. 1973 Leadership and decision-making. University of Pittsburgh Press.

若杉敬明・高仲日出男　1986　エンジニアリング産業　東京大学出版会

Wickert, F.R. 1951 Turnover and employee's feelings of ego-involvement. Personnel Psychology, 4, 185-197.

吉田民人　1963　集団系のモデル構成――機能的系理論の骨子　社会学評論, 14(2), 42-73