慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	「リーダーの管理意識と部下のリーダーシップ評価, 部下モラール及びcontingency modelとの関連についての実証的研究」
Sub Title	An empirical study on the relation of leader's managerial mind to follower's leadership evaluation, morale and Fiedler's contingency model
Author	徳島, 辰夫(Tokushima, Tatsuo)
Publisher	慶應義塾大学大学院社会学研究科
Publication year	1976
Jtitle	慶應義塾大学大学院社会学研究科紀要 : 社会学心理学教育学 (Studies in sociology, psychology and education). No.16 (1976.) ,p.47- 57
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	論文
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069 57X-00000016-0047

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「リーダーの管理意識と部下のリーダーシップ評価、部下モラール及び contingency model との関連についての実証的研究」

An empirical study on the relation of Leader's managerial mind to follower's Leadership evaluation, morale and Fiedler's contingency model

徳島辰夫
Tatsuo Tokushima

問題

本研究は 1)リーダーの管理意識とその部下によるリーダーシップ評価及び部下のモラールとの関連と、2)リーダーの管理意識とフィードラー (Fiedler, E.) の contingency model との関連を、生の組織体という一つのフィルターを通して、実証を試みることが目的である。

1) では、9·9 型や PM 型が、果して、部下評価及び部下のモラールが、他の型の評価より高くなるであろうかをみ、2) では、現場のデータから、状況と集団を設定し、フィドラーのモデルに当てはめると、果して、その妥当性があるのかどうかをみる。

ハーシィ (Hersey, P) とブランチャード (Bleanchard, K) によれば、管理とは、組織目標の達成を主目的とする特殊なリーダーシップであり、リーダーシップは、その目標が、必ずしも、組織の目標とは限らないといっているが、こうみると、本研究は、職場色の強い特殊なリーダーシップに重点が置かれることになる。つまり、職場での管理的側面におけるリーダーの価値観(管理意識)を折出して、その直属部下の評価及びモラールへの影響力をみる。ゴードン (Gordon, L) と菊地章夫氏は価値とは、個人がそれを重要と考える一般化された行動あるいは事態を示す概念である、と定義している。管理意識は、過去の知識・体験などの積み重ねによって、リーダーが、管理面で、重要と考える行動や事態をみることになる。

これは、リーダーの管理意識が、部下のモチベーションを向揚させるようなリーダーシップを発揮しているかどうか、すなわち、両者の相関は高いであろうという仮説がたてられている。本研究のように、管理意識から主成分を抽出して、リーダーシップ・スタイルをみて、パターン別に、その部下の評価及びモラールとの関連をみようとする研究は、ほとんど見当らないし、又、国内において、フィードラーの contingency model の実証的研究あるいは実験的研究は、ほとんどないと思われる。

フィードラーは、リーダーとメンバーの関係は、部下に評価させるよりも、上司が部下をどうみているか、あるいは、グループの雰囲気を分析することによって、より明らかにされることを発見した。これは、部下に与えるリーダーの価値観の重要性を意味している。

従来の研究

リーダーシップ研究は、リーダーシップ機能を遂行する際の要件として、リーダーという影響を与える側のパーソナリティ特性を解明して、リーダーの指導行動を類型化しようという特性論アプローチであった。しかし、リーダーシップ機能は、常に一様のものではなく、状況によっても異ってくるから、リーダーのおかれている社会的状況とリーダーシップの適合可能性をみようとする状況論アプローチが現出した。又、リーダーのパワーによって、状況を修正して、リーダーシップ機能を拡大され得るところから、パーソナリティ特性も無視できないものであり、リーダーシップの強度 ($I=\sqrt{P^2+M^2}$) と方向性 (Pに近いか、Mに近いか) は、パーソナリティに依存することになる。従って、両アプローチは、補完関係にあるというのが一般的である。

PM型がM型よりも、モラールが高いのは、達成動機

がM型のリーダーの下では，十分に満足できないからであるという実証的研究が，九大グループによって，報告されているし，PM型や9·9型が，最も有効であるが，これとても，状況いかんであるというのが通説である。フィードラーは，状況要因と共に，リーダーのパーソナリティ特性を考慮して，リーダーシップの効率を実証的に理論づけた。

フィードラーは，ASO (assumed similarity between oppsites) と LPC (least preferred coworker) の2つの尺度を開発（両者の相関は高いところから，後には LPC を使用）して，認知スタイルを設定して，LPC 得点の程度と状況要因との組合せによって，リーダーシップの効率（生産性）を分類している。グレーン (Graen, A) やショー (Shaw, M) とブラム (Blwm, L) は，フィードラーを批判したが，フィードラーやシェマース (Chemers, M) とスクルジペック (Skrzypek, G) に反証されている。

シェマースらは，フィードラーの contingency model の妥当性を実験的研究によって検証している。状況設定の仕方は，フィードラーのアプローチと同じであるが，すべての要素を，操作している点で，異る。しかし，結果は，相関（両者の）は，かなり高く，contingency model は支持された。

ハーシーらは，フィードラーのモデルは，課業志向と関係志向の2つに，逆戻りしたとして，有効性モデルを作り上げたが，フィードラーは，効率と LPC との関係と8つの状況を設定しているので，結局，フィードラーの延長でしかない。ハーシーらは，諸学説を結合して，ライフ・サイクル理論を組立てている点で，注目に値する。

方　　法

〈調査対象〉 調査対象は，油圧式掘削機の大手で，船舶用機械，土木・建築用機械等の製造販売会社のY社で，サンプル数は，製作所 610 名，本社 28 名，営業 232 名，その他 200 名の計 1060 名である。製作所の製造部は，355 名で，過半数を占めている。産業の高度化によって，従来のマニファクチャー的技能職を脱皮して，機械化がすすみ，ウッドワード (Woodward, J) のいうバッチ生産システムになっている。全体的に，作業が標準化されている単調労働である。統括部門や千万円以上もする機械の販売から，一般的な販売・サービスまでの，かなり高度な業務と低度な業務が並存している。

Map II (Multi-Motivation Analysis Program)＝組織行動の構造的分析は，役員を除いて，全従業員を対象とし，Map E (Map for Executive)＝管理者価値観分析は，部長クラス（役員，次長も含）26 名，課長 62 名，係長 136 名の管理職を対象とした。

〈調査手続〉 調査は，質問紙法を用いて，職場ごとに集団面接によって，実施された。調査員は，㈱日本コンサルタント・グループの経営コンサルタント3名で，昭和 49 年8月に行われた。

〈Map II〉 は，従業による直属上司（職階に関係なく，日常，仕事の指示をする上役）のリーダーシップの評定（原因変数），部下のモラール（媒介変数）及び職務満足（結果変数）の応答結果であり，Table 3 に示してある。次に，Map II の内容について簡単に説明する。

◦ リーダーシップ M (Maintenance) 機能

「支持」＝リッカート (Likert, R) の支持的関係の程度をみる（あなたの上司は仕事が計画通りにゆかない場合，一方的に，あなたを責めますか等の計3問の平均点，以下設問項目略す），「参加」＝決定への参加，参加的リーダーシップの程度，「チーム・ワーク」＝バーナード (Barnard, C) のいう協働行為の程度，「コミュニケーション」＝メディアの伝達を部下が，どの程度認知しているか，「共感性」＝部下の心のふれあい，相合享受の程度。

◦ リーダーシップ J (Job) 機能

「目標達成」＝目標達成へのプレッシャーの程度（あなたの上司は，あなたにできるだけ高い目標をたて，それに挑戦するようにとげきれいしていますか等の計5問の平均点，以下設問項目略す），「問題解決」＝目標と現実とのギャップに対して，問題提起と指導，援助をしているかの程度，「職務の垂直的拡大」＝Job enlargement の程度，「職務の水平的拡大「＝Job enrichment の程度，「説得性」＝ペルツ (Pelz, C) が実証したように，リーダーのその上役や同僚への影響力発言力の程度。部下への説得力と区別して，説得性としてある。

◦ モラール「Mor.」

故大須賀哲夫氏が標準化したもので，モラールを態度と同義にとらえ，労働者の態度の関連領域として，「経営」，「上司」，「同僚」，「仕事」，「組合」の5要因を実践化した。Map II では，「組合」は除かれている。ハーシーらは，リーダーと関連し合う諸要因として，「組織」，「上司」，「同僚」，「職務の要請」，「部下」の5要因をあげているが，前者と類似している。

◦ 職務満足

ハーツバーグ (Herzberg, F) のモチベーターのうち，職務にかかわるもの，「達成」，「承認」，「責任」，「職務」をとり出し，各3問を設定しているが，本稿では，紙数

制限の関係上，職務満足に関する検討はなされない。ただ，職務満足は，モラールと相関が高かった。(例えば，製作所の場合，$r=0.641$，$P<0.01$)

◦ 得点計算

㋑ 捨て設問 10，㋺ リーダーシップは，答え番号 (1) は 2 点，(2) は 1 点，(3) は 0 点とした。㋩ モラールは，答え番号 (1) は +1 点，(2) は 0 点，(3) は −1 点とし，各平均値で，表示してある。

〈Map E〉

Map II のリーダーシップ分析は，部下評価という行動の外的側面への主観的認知を内容とするが，Map E は，リーダーの外形的結果的行動の背景にあって，ダイナミックな適応過程を辿らせる発條ともいうべき精神的なリーダーの価値意識を分析する。

どういう価値意識が，部課長，係長に醸成されているかを，主成分分析によって，パターン化して，どのパターンが，部下の上司評価及び部下のモラールに，どのように，影響力を与えているかを，Map II との付き合せによって明らかにする。Map E の結果は，Table 2, Table 3 に示してある。次に，その内容を簡単に説明する。

◦ 組織イメージ

組織を，「軍隊」，「歯車」，「ピラミッド」に近いものとみる人を，「ハードな組織観」を持っているとみ，これに対して，「野球チーム」，「生きもの」，「細胞」に近いものとみる人を「ソフトな組織観」を持っている人とみる。SD 法（5 点尺度）で示し，$\bar{x}>9$ が「ソフト」，$\bar{x}\leqq 9$ が「ハード」とする。

◦ 組織観 (1)

職場の組織をどう考えているかを，4 つの質問に対して，(a)か (b) かを，選択する。

◦ 組織観 (2)

一般論として，職場の組織をどう考えているかを，4 つの中から 1 つを選択する方法で求め，比率で表示する。

◦ 要求されている能力と啓発したい能力

管理職として，必要な能力 5 つの中から，重要度の位置づけをし，必要能力への考え方をみる。

◦ モチベーション要因

職場で得られる諸機会 14 をあげ，その中から，第 1 位(3 点)，第 2 位(2 点)，第 3 位(1 点)までを選択し，パターン別に平均点を出して，管理者の欲求型をみる。

◦ 協力者イメージ

これは，フィードラーの LPC とほとんど同じもので 20 項目の形容詞から成る。フィードラーは 16 項目であり，形容詞の表現の仕方も異っている。1) 友好的な——非友好的な（以下略），2) 協調的な，3) あっさりした，4) もの静かな，5) 自信のある，6) 成熟した，7) 大胆な，8) 精力的な，9) 健康的な，10) 思慮深い，11) 率直な，12) 注意深い，13) 温和な，14) 満足な，15) 誇らしげな，16) 知的な，17) 明朗な，18) 満足な，19) 責任感のある，20) 効率的な，の 20 項目である。フィードラーの形容詞が，一般社会の場面での LPC イメージであるのに対し，これは，職場色の強い形容詞といえよう。その目するところは同じである。

◦ 仕事イメージ

20 項目の中で，フィードラーの task structure の程度を，よく暗示している項目を，12 項目（①〜⑫）とりあげ，SD 法（8 点尺度）で表示する。12 項目の総点は，task structure の程度を識別するインデックスの 1 つとした。

◦ 管理意識

部下の管理・監督者又は職場のリーダーを評価することによって，その人の管理意識の程度及び重点管理項目が何であるかをみる。

45 項目の中から，「優秀だと思う部下」と「優秀でないと思う部下」の 2 人を思い出して，各 10 項目を選択する。各カテゴリーは，5 項目あり(部下育成は 10 項目，従って，点数は，2 分の 1)，これも，パターン別に平均点を出して表示した。

〈Y 社の contingency model の設定〉

グループは，管理者の価値観分析（主成分分析）で，4 つに，パターン化した。

◦ LPC 得点は，本研究では，ASO をとっているが，ネーミングのみ LPC としている。従って，Table I の数字は，D (difference score) である。Y 社の状況設定は，各々，次の基準によって，求めた。

1) リーダーとメンバーの関係
①上司モラール得点の比較で評価
②主成分分析の軸からの比較
2) 課業の構造
①仕事イメージの総得点の比較
②生産部門（構造化されている部門）の占める比率
3) リーダーの地位勢力
①グループ内での役員，部次長の占める比率で評価
②部下による総合評価

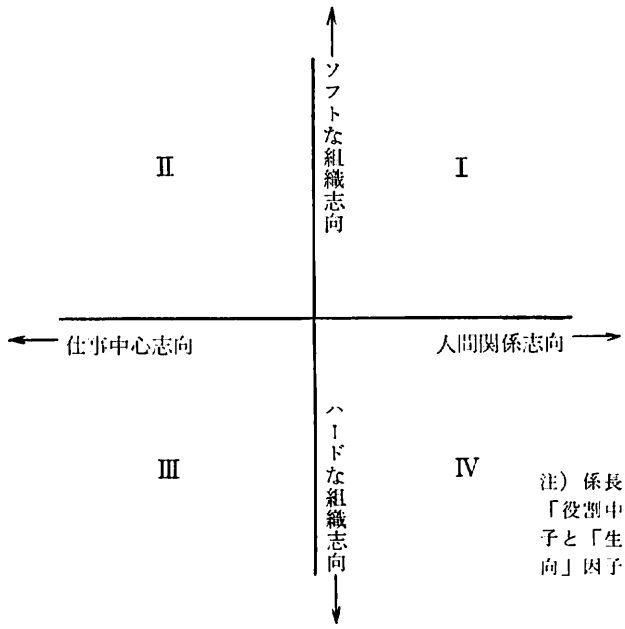
結　　果

I 「リーダーの管理意識と部下によるリーダーシップ

Fig. 1. 部 課 長 の パ タ ー ン

部課長の Component（主成分々析）

	C_1		C_2	
1	組織づくり	0.604	部下育成	0.629
2	能率的実行	−0.572	動機づけ	0.516
3	方法発見	−0.531	態　度	−0.430
4	専門知識	0.531	自己新革	−0.418
5	指導統率	−0.439	能率的実行	0.383
6	決　断	0.406	コミュニケション	−0.310
7	組織イメージ	0.328	LPC	−0.304
8	部下育成	0.275	組織づくり	0.243
	累積寄与率	13.01		24.91
	「ソフトな組織志向」因　子		「人間関係志向」因　子	



注）係長の主成分は，「役割中心志向」因子と「生産性中心志向」因子であった。

評価及び部下のモラールについて」　部課長 88 名の価値観の主成分分析の結果は，Fig. 1 にみるように，「ソフトな織組志向」と「人間関係志向」が抽出された。

なお、係長 136 名の結果は，「役割中心志向」と「生産性中心志向」の主成分であった。

Map E の集計結果は，Table 1. Table 2 に示してある。Table 3 から，パターン別に，部下のモラール得点をみると，9·9 型に相当するパターンⅡが，部下成員のモラールは高く，標準偏差も小さく従って，集団としての凝集性が高い (Rosen, N., は，ステイタス・コンセンサス＝メンバー内での意見一致は，生産性に影響が強いことを実証しているし，集団規範と生産性については，大須賀哲夫氏も実証している)。

P II は，「経営」得点がプラス，すなわちマネジメントに対して好意的であり，Y社の理想的な contingency model である。P III は，部下のモラール得点は最低であり，標準偏差も大きく，「経営」得点も最低であり，最も警戒すべきクラスターである。「ムチとニンジン」を使いわける官僚タイプである。P I は，人間関係を重視した風呂敷型で，いわば，恩情タイプであり部下のモ

Table 1

パターン別	人数	単位	組織イメージ 平均	ハード	ソフト	組織観(1) (a)仕事の手段	(b)共同の社会	(a)力量制約	(b)力量以上	(a)能力態度	(b)制度	(a)少数精鋭	(b)スラック組織	組織観(2) (1)活躍の舞台	(2)安住の地	(3)生活の手段	(4)社会に貢献	要求されている能力 (1)決断	(2)企画力	(3)能率的実行	(4)指導統率	(5)専門知識
P I	13	点	8.1	77	23	0	100	23	77	62	38	31	69	92	0	0	8	27	27	15	27	4
		%																				
P II	13	点	8.0	69	31	15	85	38	62	46	54	15	85	58	0	17	25	35	27	8	8	23
		%																				
P III	15	点	7.2	93	7	7	93	40	60	67	33	33	67	67	0	13	20	13	10	30	47	0
		%																				
P IV	16	点	8.5	63	62	38	100	13	37	69	31	13	87	74	0	13	13	16	25	25	28	6
		%																				

パターン別	人数	単位	啓発したい能力 決断	企画力	能率的実行	指導統率	専門知識	モチベーション要因 自己実現	安全安定	社会的欲求	欲求ステータス	親愛の欲求	自我の欲求	協力者イメージ L.P.C. 平均(D)	H	J
P I	13	点	(1) 19	(2) 23	(3) 4	(4) 23	(5) 31	4.3	0.2	0.1	0.4	0.0	1.0	4.0	23	77
		%														
P II	13	点	35	23	8	12	23	3.5	0.5	0.2	0.4	0.1	1.3	4.0	23	77
		%														
P III	15	点	13	17	37	26	7	3.3	0.7	0.2	0.1	0.4	1.3	3.9	27	73
		%														
P IV	16	点	31	22	16	18	13	3.0	1.2	0.2	0.1	2.2	1.3	3.7	36	69
		%														

注）表中の小数点の数字は，平均点を，他は，%をあらわしている。

ラール得点は，P II の次に高い。「経営」得点がマイナスで，標準偏差が大きい2点において，P II に劣っている。「上司」得点は P II より高いが，「同僚」，「仕事」得点は逆に P II に劣っている。P IV は，P III の次にモラールが低く，しかも，「上司」得点は，P II よりも高く，「経営」得点は最低になっている。部下のリーダーシップ評価は，P II, P IV, P I, P III の順に高く評価されている。

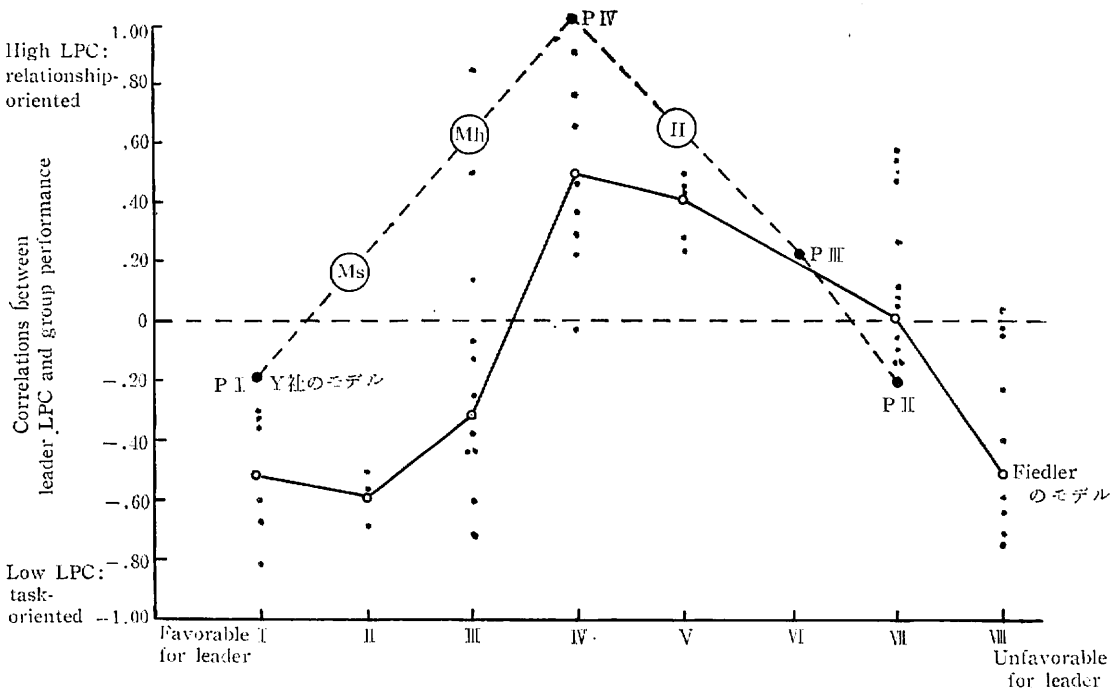
P IV の評価が高いのは，妥協型の上司に同情を示していて，そうさせていると考えられるマネジメントに，そのツケをまわしている結果，経営得点を低めているのであろうと思われる。

II「フィードラーの contingency model における Y 社の部課長のパターンの位置づけ」

フィードラーは，どの程度の LPC のリーダーが，どんな状況で成功しているかは，3つの組合せによってきまるという contingency model を作り上げたわけであるが，Y社の部課長の価値観分析（主成分分析）の結果から，P I, P II, P III, P IV の各グループを，フィードラーのモデルにあてはめてみた。その結果は，Table 4 に，リストされている。グルーピングは，各パターンを，1つのグループとして，4つのグループに分類しているが，これらパターンを，原点から，直線を引いて，8つのグループに構成するのも可能であるが，本研究は，4つのグループで試みられた。それは，データとの付き合せに便利であるし，必ずしも，8つのグループに分けなければならないわけでもないからである。4つのパターン・グループは，ASO 得点の高いグループと低いグループに分けて，ASO 得点の中点を 3.95 とした (Table 1 の協力者イメージの ASO の平均点 4.0 と 3.9 の中点が 3.95 である)。この 3.95 を，Fig. 2 のモデルの相関 0 の位置におき，ASO 得点 0.05＝相関度 0.2 と設定した。3.95 より ASO 得点が 0.05 高い P I は，Fig. 2 の位置にプロットされることになる。(ASO 得点であるから符合は逆になる)。

この設定の仕方に疑問をもつかもしれないが，P II, P I が生産性が高いこと，(又は，モラールと生産性の相関 $r=0.641$, $P<0.01$ であり，P II, P I はモラール得点は高い) と LPC が低いことから，逆相関関係にあり，実際に，生産性と LPC の相関を出さなくても結

Fig. 2. Fiedler の LPC 得点とグループ効率との相関図における Y社の管理意識のパターン別位置づけ



Leade-Member relation	Good	Good	Good	Good	Mederately poor	Mederately poor	Moderately poor	Moderately poor
Taskstauture	Structured	Structuaed	Unstruc-tured	Unstruc-tured	Structured	Structured	Unstau-tured	Unstruc-tured
Leader Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak

Correlations between leaders' LPC scores and group effectiveness plotted for each cell. The Eta² between the correlations LPC/ASo and performance and favorableness is .586 r^2=.007.

(II) ：ハードな組織志向のグループが位置するであろうと推定される (P III と P IV の中間)

(Mh) ：人間関係志向で，少しハードな組織志向のグループが上図の所に位置するであろうと推定される (P IV と P I の間の P IV 寄りに位置)

(Ms) ：人間関係志向で，少しソフトな組織志向のグループが上図の所に位置するであろうと推定される (P IV と P I の間の P I 寄りに位置)

果は同じで，プロットの位置が少しズレるぐらいである。P I は，リーダーにとって最も好ましい状況 (Favorable for Leader I) にあり，この管理意識のグループは，LPCの低いほうが効率はよいことになる。前にみたように，P I は風呂敷型の恩情型で，現状ベッタリの姿勢がうかがえ，仕事志向 (LPC は低い) のほうが効率がよいことが，Fig. 2 の結果から実証されたわけである。P III はリーダーにとって，あまり好ましい状況ではなく，部下モラールも最低であった点で，LPC は高いほうが効率はよいことになる。

P IV は，リーダーにとって，中間ぐらいの好ましさであるが，LPC 得点が，かなり高い時には，生産性もぐっと上ることになる。前述のように，P IV は，部下から同情を受けている点や，ハーシィらのライフ・サイクル理論からも，関係志向のリーダーのほうが効率はよい。P II は，リーダーにとっては，好ましい状況ではないが，部下のモラールはよく，ハーシィらのライフサイクル論からすれば，未熟な段階にあり，Y社は，バッチ生産システムをとっており，高度な技能を必要としない点からも，この位置に，つまり，LPC の低いほうがよいことになる。又，Y社は，非常に高度な業務もあり (ハーシィらの成熟の段階)，この場合も，課業志向のほ

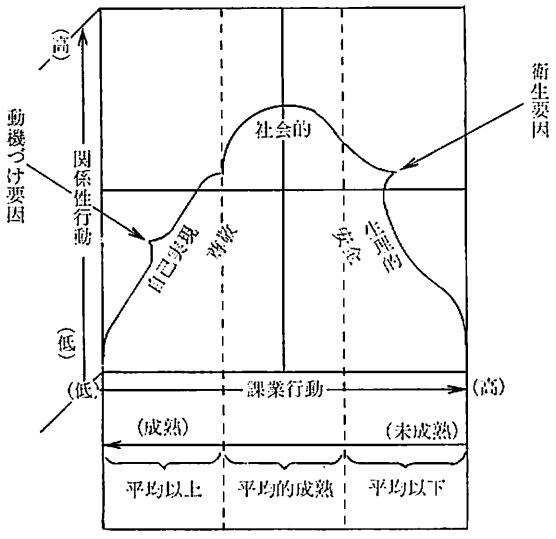
Table 2

(仕事イメージ) パターン別	人数	単位	(1) 男性的な	シャープな	マニュアル化の程度の低い	明るい	(2) 進歩的な	創造的な	発展的な	(3) 流動的な	(4) 長時間単位の	(5) 自主的な	(6) 楽かい	安定的な	(7) 研究熱心な	(8) 若々しい	(9) からみ合った	権限委任の	(10) 複雑な	(11) 知的な	(12) 包括的監督	集団的な	①～⑫の総スコア
P I	13	点	6.5	5.8	4.2	6.4	6.3	5.8	6.5	5.8	5.3	6.0	4.8	5.0	6.3	6.2	5.9	5.6	6.0	6.6	5.3	5.5	68.2
P II	13	点	6.7	6.5	5.8	5.4	5.7	6.5	6.5	5.9	5.6	4.9	4.7	5.0	6.7	6.0	6.8	5.5	6.7	6.5	5.1	5.0	71.8
P III	15	点	6.7	6.5	4.3	5.5	5.7	6.1	1.2	5.7	6.1	5.7	3.5	4.3	6.3	6.1	6.1	5.1	6.5	6.3	5.3	5.9	68.0
P IV	16	点	6.2	5.9	4.8	5.7	5.8	6.1	6.1	5.8	5.6	6.4	4.4	4.8	6.4	6.1	5.9	5.7	6.1	6.4	5.8	5.0	69.8

(管理意識)

パターン別	人数	単位	目標指向	方法発見	組織づくり	コミュニケーション	動機づけ	部下育成	自己革新	態度
P I	13	点	1.2	1.1	4.0	2.6	3.4	4.6	1.4	1.4
P II	13	点	2.0	1.5	2.9	3.7	1.5	2.8	3.1	2.6
P III	15	点	2.5	3.2	0.8	3.1	2.8	1.9	2.4	3.1
P IV	16	点	2.0	3.0	1.5	2.0	4.1	5.3	1.3	1.5

Fig. 3. Hersey, P. と Blanchard のライフ・サイクル理論



独立――――――――依存
能動的――――――――受動的
多様な行動 - - - - - - 単純な行動
他者への配慮――――――自分本位
長い時間的展望――――――短い時間的展望

(リーダーシップのライフ・サイクル理論とマズロウの欲求階級，ハーズバーグの動機づけ，衛生要因理論，アージリスの成熟未成熟連続体との関係)

うが生産性が高いことになる。これは，P I にあたるわけである。これは，係長の価値観の主成分，「役割中心志向」，「生産中心志向」からも，もっと，部課長に，課業志向を望んでいることからも裏付けられよう。

なお，Fig. 3 のハーシィらのライフ・サイクル理論は，アージリス (Argiris, C)，マスロー (Maslow, A) ハーツバーグ (Herzberg, F) らの理論を時系列的に，フィードラーのモデルにあてはめたものである。例えば，状況 VIII (Unfavorable for Leader) は，最も初期の未熟な段階にあり，手とり足とり仕事を教える段階であり，半成熟期には，部下も成長してきたので，人間関係志向を重視したほうが効率はよくなり，かなり成張した成熟期には，人間関係志向は，かえって，効率（生産性）を落すことになる。Y社の状況の3要素の組合せ法は，方法の項にもあるが，考察の項にゆずる。

考　察　と　結　論

I 「リーダーの管理意識と部下の上司評価及び部下のモラールについて」

Table 3 から，結果の項目でみたとおり，本研究での調査結果においても，グリッド理論，PM理論等で，実証され結果と類似している。Y社の部課長は，組織を

Table 3　管　理　職　意

	パターン I				パターン II			
構成	人数				人数			
	役員 1				役員 2			
	サ販役員 1	7			サ販役員 4	10		
	(サービス・販売)							
	部次長 5				部次長 4			
	課長	%		%	課長	%		%
	事務 0	−	本社営業	13.3	事務 5	45.5	本社営業	20.0
	営業 2	11.8			営業 2	11.8		
	技管 4	37.5	製作所	22.3	技管 2	18.8	製作所	25.7
	生産 2				生産 1			
	サ販 2	11.1			サ販 3	16.7		
	10				13			
部下モラール	対象課 7				8			
	モラール	$\bar{x}$	∂			$\bar{x}$	∂	
	経営	−0.13	2.74			0.16	1.81	
	上司	2.03	1.53			1.61	1.81	
	同僚	2.06	1.64			2.86	2.10	
	仕事	2.36	1.26			2.56	2.83	
	Mor.	6.72	6.34			7.20	4.56	

リーダーシップ評価（部下による）

支持	参加	チームワーク	コミュニケーション	共感	M
1.04	0.87	1.14	1.16	1.26	5.47
目標	解決	垂拡	水拡	説得	J
1.43	1.27	1.30	1.11	1.21	6.00

支持	参加	チームワーク	コミュニケーション	共感	M
0.93	0.85	1.18	1.26	1.31	5.52
目標	解決	垂拡	水拡	説得	J
0.95	1.36	1,28	1.13	1.54	9.26

Table 4

	リーダーとメンバーの関係	課業の構造	リーダーとしての権限
P I (パターン)	よい	定型的	強い
P II	適度に悪い	非定型的	強い
P III	適度に悪い	定型的	弱い
P IV	よい	非定型的	弱い

ダイナミックにしながらも，仕事中心型のほうが，部下のモラールが高い点で，従来の人間中心型の理論では説明できない。Y社の結果と類似の結果が，三隅・武田・関氏の銀行のサーベイで報告されている。PM型の監督者の下で最も達成動機が高かったのである。M型の下では，達成動機も喚起させられないし，達成動機も十分に満足させられない点で，PM型の部下のほうが，モラールが高いものと，本研究のY社の場合にも，云い得る。

Y社の課長の 77.3%を，P II の contingency model に近づけるための決め手を，正準相関で求めてみると，

$$0.964\mathrm{M}+0.575\mathrm{J}=-0.541\,x_5+0.427\,x_3-0.425\,x_{10}$$

（組織づくり）（目標指向）（態度）

識　構　造　分　類

	パターンIII					パターンIV				
構成		人数					人数			
	サ販役員	2	4			サ販役員	1	5		
	部次長	2				部次長	4			
	課長		%		%	課長		%		%
	事務	2	18.2	本社営業	49.7	事務	4	36.3	本社営業	20.0
	営業	8	47.0			営業	5	27.4		
	技管	4	25.0	製作所	25.0	技管	2	18.7	製作所	25.9
	生産	0				生産	1			
	サ販	5	27.0			サ販	8	44.4		
		19					20			

部下モラール

13			12		
	$\bar{x}$	∂		$\bar{x}$	∂
	−1.60	2.18		−1.31	1.92
	0.65	3.47		1.98	2.22
	0.23	2.82		0.68	2.31
	1.08	2.61		1.72	2.11
	2.37	10.13		2.55	6.64

部下によるリーダーシップ評価

支持	参加	チームワーク	コミュニケーション	共感	M
0.92	0.93	1.03	1.05	1.13	5.12
目標	解決	垂拡	水拡	説得	J
0.34	1.36	1.27	1.18	1.29	5.74

支持	参加	チームワーク	コミュニケーション	共感	M
1.03	0.30	1.08	1.24	1.35	5.60
目標	解決	垂拡	水拡	説得	J
0.98	1.32	1.35	1.09	1.28	6.02

$$+0.266\,x_4 \quad + \quad 0.261\,x_6$$

（方法発見）　（コミュニケーション）

のようになる。この式からみると，決め手は，「目標志向」，「方法発見」，「コミュニケーション」をもっと強化すべき方向での価値意識の転換ということである。上記の3つの方向での価値意識の変容が教育訓練によって，可能であれば，それに依存するが，フィードラーがいうように，訓練や操作で変えることがむずかしい場合には，1) リーダーを適した集団に異動させるか，2) 集団場面を再編成することが，実施されるであろう。改変の難易については，Fig. 4. に，諸学説の分類と本研究の管理意識，LPC 状況（職場）の場合を便宜的に図化した。Fig. 4 からすると，集団場面の再編成（職務設計）がとられそうであるが，これとて限界がある。各組織体の事情という制約条件を考慮しての職務設計と能力開発，つまり，状況アプローチとパーソナリティ特性アプローチの組合せということになる。それには，両面からの情報収集をはかり，効率的（コストや年月からの）組合せということにもなり，ORによる総合評価，LPの応用など，工学的アプローチもリーダーシップ研究に，もっと，とり入れられるであろう。

II 「Y社における Contingency model について」

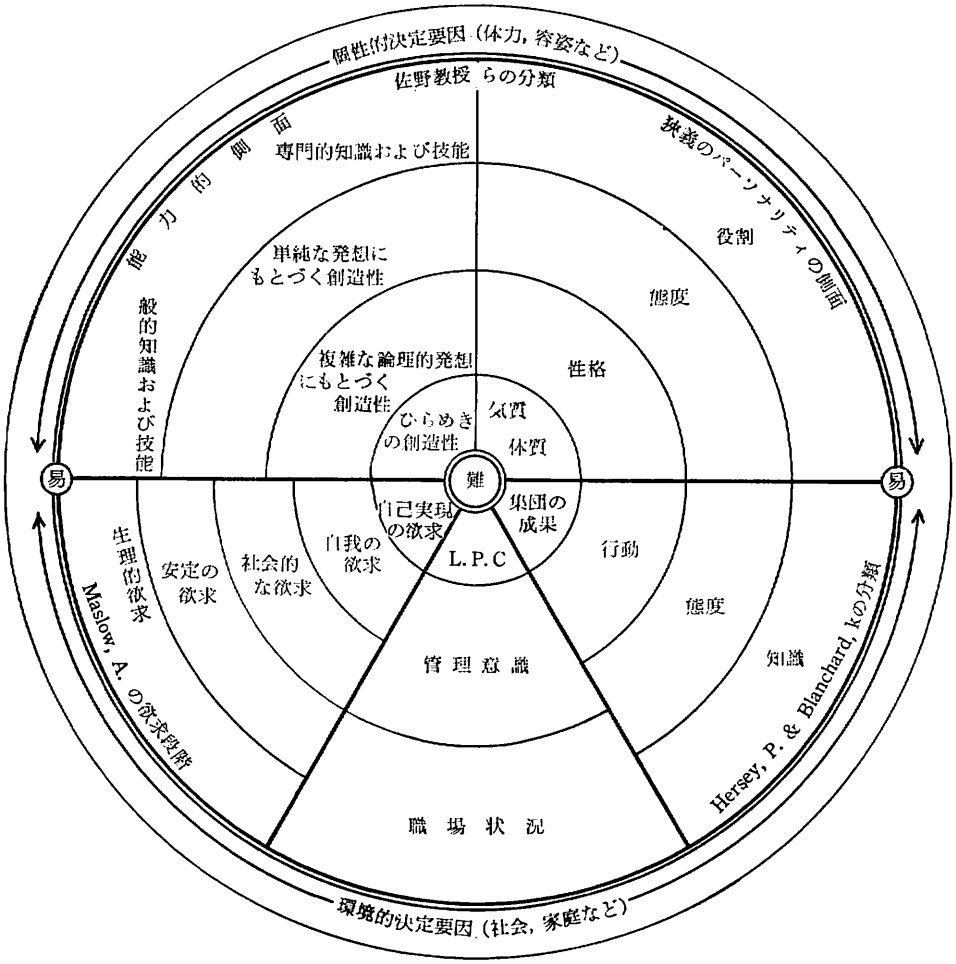
Y社の管理意識のパターン別位置づけは，Fig. 2. に示されているように，フィードラーのモデルに，フィットし，その妥当性は実証された。Y社のグルーピングや Fig. 2 の説明は，結果の項目でふれているので，ここでは，Y社の状況の3要素の設定について，状況設定の信頼性を検討する。

〈Y社の状況の3要素の設定について〉

◦ リーダーとメンバーの関係

フィードラーは，ソシオメトリック法によって，リーダーを評価する方法をとっていたが，これに相当するの

Fig. 4. 相対的改変難易度 (中心部ほど難しい)



を,「上司」モラール得点で評価した。Table 3 から, P I, P IV がよい。フィードラーは, 後に, ソシオメトリック法よりも有効と思われるリーダーによる評価 (リーダーが, グループの雰囲気を評価する) を採用したが, これに当るのが, 人間関係志向の軸 (価値観の主成分) である。

この軸を共有しているのは P I, P IV である。上記の2点から, P I, P IV が, リーダーとメンバーの関係はよいことになる。

◦ 課業の構造

フィードラーは, 意思決定の立証性, 目標の明確化, 目標への複雑な手続き, 問題解決の明確性などの度合いで測定している。Y社の場合, 他社からすると定型的であるが, 社内での構造のちがいを, パターン別にみるために, 仕事イメージの総得点から比較した。P II, P IV は高い。又, 課業の構造の最も高い生産部門の比率が, Table 3 から, P I (35.5%), P III (25%) で, P II (18.8%), P IV (18.7%) より高く, 以上の2点で, P I, P III は定型的である。

◦ リーダーの地位勢力

フィードラーは, リーダーの権限を 18 項目で評定するが, Y社では, Table 3 から, 各グループごとに, 役員, 部次長の占める比率が高いほど, そのグループは, 権限を有していることになって, 結果は, P I (41%), PII (22%) で, P III (17%) P IV (20%) より高く, 権限も高いことになる。又, 部下のリーダーシップ J 機能及び「経営」,「上司」モラール得点からも, 相対的に, P I, P II が高く, 結局, 以上の2点から, P I, P II

が，リーダーの地位勢力が高い。以上のごとく，各要素（状況）とも2側面から，2分化しているわけで，この2分化は，程度の差は，問題ではなく（その厳密さは），Y社の状況設定は，フィードラーやシェマースの方法と大差ないところから，信頼性は高いものと思われる。

結論として，

1) リーダーの管理意識は，部下の上司評価及びモラールに影響力を与えている。(Table 3 より)

2) PM型はM型より，部下（係長）のモラールは高く，係長の「生産性志向」，「役割中心志向」の主成分から，達成動機と関連していることが推察される。

3) Y社のデータから，状況と集団を設定し，フィードラーのモデルに当てはめると，contingency model が，妥当性のあることが実証された。又，ハーシィとブランチードのライフ・サイクル理論からも，Y社のモデルは，説明ができ得た。

なお，調査は，本研究を目的として行われたものではないため，データ等の制約上，粗さも見られ，統計的な厳密さに欠ける点は否めないが，今後の課題としたい。

おわりに，Y社および筆者の元上司で，Map の作成者の㈱日本総合経営代表取締役・村田昭氏，花井恒雄氏に心から感謝する。

参考文献

1) Fiedler, F., A Theory of Leadrship effectiveness, McGrawhill, 1967
2) ゴードン，L. V，菊地章夫共著，価値の比較社会心理学，川島書店，1970
3) ハーシィ，Kとブランチャード共著，松井賓夫監訳，科学者のための行動科学入門，日本産性本部，1974
4) 三隅・武田・関共著，組織体のPM式リーダーシップ条件が，生産とモラールとくに達成動機におよぼす効果に関する実証的研究，教育・社会心理学研究，第7巻，第一号
5) 佐野・槇田・関本共著，管理能力の発見と評価，日本経営出版，1970