



<論文>リーダーシップ訓練技法の開発研究

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2009-08-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 藤田, 正 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00011385

論文

リーダーシップ訓練技法の開発研究

大阪女子大学

藤田 正

リーダーシップPM理論が提唱されて以来我が国の組織体において、リーダーシップPM理論に基づく行動科学的組織開発が数多く実践されてきた。

PM理論に基づく組織開発は、(Ⅰ). リーダーシップを中心とする職場風土の調査(PMサーベイ)に始まり、その分析結果のフィードバックを経て、(Ⅱ). リーダーシップ開発研修(PMT)において、リーダーシップの理解と改善を図り、(Ⅲ). 職場の小集団活動を中心とする実践活動に展開し、現場の小集団に関する諸問題を解決しながら、(Ⅰ). 職場風土の変化を診断するために、再度のPMサーベイを行なう、というサイクルに基づいて実施される。

PMTは、リーダーシップ行動の影響力を客観性が確認されているメンバーの立場から測定するPMサーベイと、現場の問題解決に取り組む実践的な小集団活動をつなぐ重要な位置を占めている。まず、簡単にPMTを紹介しておこう。(運営面での詳細は藤田1975を参照)

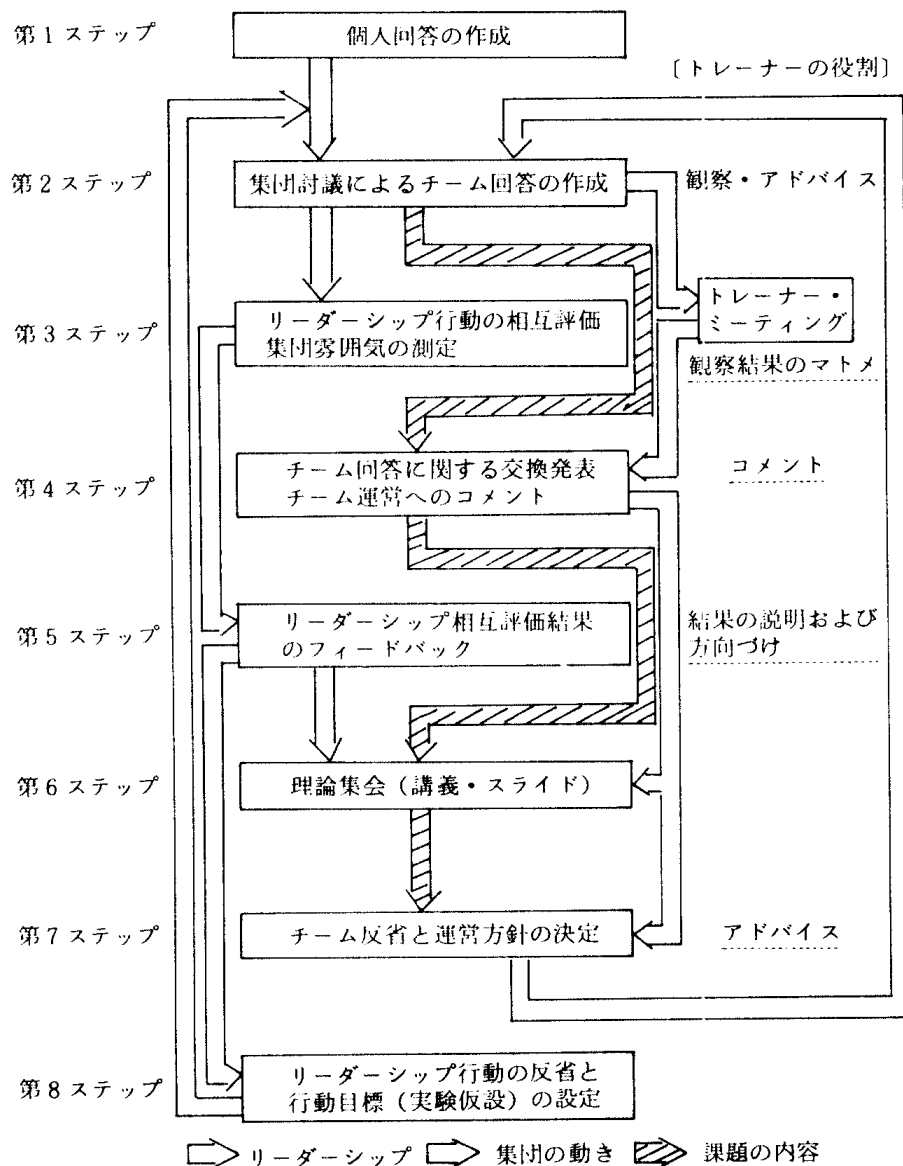
PM式リーダーシップ開発研修(PMT)

PMTでは参加者が7人前後の小集団にわけられ、課題を集団討議を通して解決する。そして、この集団討議場面での各メンバーのリーダーシップ行動を相互評価し、その結果をトレーナーが分析し、フィードバックするという基本

2 リーダーシップ訓練技法の開発研究

的な仕組みをもっている。そして、このリーダーシップ相互評価・フィードバックを通して、(1)参加者のリーダーシップを高める、という中心目標をもつ。あわせて、(2)集団討議の意味を理解し、集団発達の過程を体験する、(3)課題を討議・検討して、問題解決のための手がかりをつかむ、という目標ももっている。

これらの目標達成のために、PMサーベイの結果、参加メンバーの特徴、研修目的などを検討して討議課題が設定され、研修期間を考慮して複数の単元が用意される。各単元は第1図で示す8ステップで構成される。これはPMTの3つの目標を達成するための流れが組み合わされたものである。



第1図 PMT単元の8ステップ

第1図に明らかなように、リーダーシップ、集団の動き、課題内容の3つの流れは、おのおの後半のステップで、結果についてのフィードバック、アドバイス、コメントがなされるように設計されている。それ故に、PMTのトレーナーの役割は重要であり、リーダーシップを中心とする社会心理学、集団力学についての専門知識が少なくとも必要であり、その役割を果すためには、(A). 各集団が行なう討議内容を十分にコメントできる専門家の援助、(B). リーダーシップ相互評価の結果を分析し、フィードバック資料を作成するサブ・トレーナーの援助も不可欠である。

フィードバックについて

さて、以上述べたPM式組織開発が狙いとする最大の目的は、組織構成員の参加を実現することにあるが、リーダーシップによって参加の程度が大きく異なってくる。ここで、リーダーとメンバー間のリーダーシップに関する認知的不一致が問題となってくる。例えば、メンバーからみれば望ましくない、と考えられるリーダーシップを、そのリーダー自身はしばしば良し、としており、そのためにメンバーの参加が充分になし得ず、様々な媒介変数を低下させていることがある。ここで留意しなければならないのは、リーダーシップ測度の妥当性であるが、今までのPM論研究によれば、高い妥当性を持つのはリーダー自身の自己認知ではなく、そのリーダーの影響を直接受けるメンバーによる認知である。そこで、リーダー自らが自らの影響力の大きさを、メンバーの認知結果のフィードバックを受けることを通して理解する、という過程が必要なものとなる。

PMサーベイのフィードバック、PMTでのリーダーシップ相互評価のフィードバックは、この過程を具体化し、認知的不一致を小さくする狙いを持っている。当然ながら、フィードバックは、できうるかぎり早くなされる方が良い。PMTでの筆者の経験によれば、1人のサブ・リーダーが7人前後の4チームのフィードバック・データ作成に要する時間は、簡単な電卓を使用すれば約2時間ほどかかる。この2時間の中に集団が大きく発達することもしばしば起る。それゆえ、このフィードバック資料作成時間を短縮することが適切な、

4 リーダーシップ訓練技法の開発研究

Here&Nowの原則にのっとったフィードバックを実現することになり、そのためにマイクロ・コンピューター等の導入が考えられねばならないであろう。

また、マイクロ・コンピューターの活用は従来のPMTではフィードバックしえなかった、行ないえたとしても、トレーナーの主観的観察によって為されてきた“集団の動き”に関して一定の指標をフィードバックすることを可能にするであろう。

本報告の目的は、参加者おのこのリーダーシップを高める、という目標達成のために筆者が工夫したフロー・チャート式の「リーダーシップ自己診断ノート」を紹介すること、および、マイクロ・コンピューターの活用を前提として、リーダーシップ相互評価のデータをもとにした“集団の動き”に関する試案的な集団指標を提起し、それに若干の検討を加えることである。

第1節 リーダーシップ自己診断ノート

PMTで中核をなすのは、リーダーシップ行動の相互評価とフィードバックであるが、第1表にリーダーシップについての基本的な考え方を示している。

第1表 リーダーシップについて

＜基本的考え方＞

従来、リーダーシップは性格・資質などの個人の先天的な特性と考えられてきました。しかし、もしリーダーシップが先天的な特性によって決定されるならば、変革を期待することはできないでしょう。

行動科学にもとづく実証的研究は、リーダーシップが変化する事実を多数見出し、先天的な特性としてリーダーシップを理解することの誤りを指摘してきました。

現在の行動科学はリーダーシップを“他者に与える行動の影響過程”と理解して、動機、生産性、事故などのいわゆる効果性との関連を明らかにしようとしています。実践的に考えますと、リーダーシップ向上のためにはどのような行動をとるのが効果的か、留意点は何か、行動の変化は何を産み出すか、などを理解しておくことが肝要かと思われます。

—ポイント(1)—

リーダーシップとは、個人の特性ではなく行動・実践の問題である。

それでは次に、リーダーシップ行動（働き）を考えてみましょう。

リーダーシップ行動には（A）目標達成行動、（B）集団維持行動の二行動があります。目標達成行動とは、計画性、達成への努力、チェック、仕事の専門性などの目標を達成するための行動を意味し、集団維持行動とは、集団づくり、個人的配慮、仕事の配慮などの行動を意味します。

—ポイント(2)—

リーダーシップの二行動……………（A）目標達成行動 （B）集団維持行動

リーダーシップを効果的に発揮するには、感受性が大切であるということがしばしば強調されますが、感受性とはどのようなものなのでしょうか。周囲の状況に敏感であること、絶えずビクビクと周りを気にすること、他人の気持ちを読みとること……………このようなことを感受性が高いというのでしょうか。私どもはリーダーに必要な感受性をポイント(3)のように考えております。

—ポイント(3)—

リーダーに必要な感受性 (1)自らの行動の影響力を客観的に知り、
(2)行動を改善するように対応できること。

このリーダーシップ自己診断ノートは、上記の考え方に基づいて、リーダーシップ行動の変革のためのステップをフローチャート式にまとめたものです。

「リーダーシップ自己診断ノート」より

この自己診断ノートは参加者に1冊ずつ配布されるが、各参加者のリーダーシップ行動を高めるための3つの視点（①. あなたの行動に対する「あなたの眼」と「他者の眼」のくい違いを理解する。②. 自らの行動の影響力の大きさを理解する。③. 自らの行動を実験し、他人の眼を通して検証する。）があり、その視点ごとに目標とする基準点が設定されており、参加者はフィードバックされた得点を書き込みながら、基準点と比較し、自らのリーダーシップ行動の問題点を後半部にあるアドバイスを参考にして理解してゆくという構成になっている。

この自己診断ノートを利用するためのステップを第1図のリーダーシップの

6 リーダーシップ訓練技法の開発研究

流れ（→で示す）に従って述べてみよう。

- ・〈第2ステップ〉 提起された課題の集団討議
- ・〈第3ステップ〉 第2表に示す20項目のリーダーシップ行動の測定項目（三隅・関・篠原を参照）に従って、自らを含むメンバー全員に対して、リーダーシップ行動の相互評価を行なう。

第2表 リーダーシップ質問項目

M 項目	P 項目
(1) 好意的な態度	(1) 発言の促進
(2) 明るい感じ	(2) 誤りの訂正
(3) 協調的な感じ	(3) 新しい意見・アイデアを提起
(4) 意見の傾聴	(4) 意見をまとめる
(5) 気持を汲む	(5) 目的への集中の努力
(6) 雰囲気配慮①	(6) アイデアの促進
(7) 親切	(7) 本論への導き
(8) 雰囲気配慮②	(8) 趣旨のわかりやすさ
(9) 愉快になる配慮	(9) 意見の発展
(10) 人の和を保つ	(10) 総意による課題解決の努力

- ・〈第4ステップ〉 その結果をサブ・トレーナーが分析し、フィードバック・データを作成する。
- ・〈第5ステップ〉 自己診断ノートを配布・説明しながらフィードバックする。ここでフィードバックする指標は、リーダーシップPMごとの自己認知得点、他者認知得点の平均、およびそれらの差である。（第2図参照）
- ・〈第8ステップ〉 参加者はフィードバックされた指標をもとに、リーダーシップ改善のための挑戦行動を設定する。次の単元での集団討議時にその行動を実験してみる。

そして、他者認知得点の変化を手がかりにその検証を行なう、というサイクルをとる。

(例表) 相互評価表 Aチーム 第1回

名前 記号	目標達成行動			集団維持行動		
	自己評価	他者評価	差	自己評価	他者評価	差
A	38	33.9	+ 4.1	40	25.8	+14.2
B	23	34	-11	24	35.3	-11.3
C	34	37.1	- 3.1	34	38.1	- 4.1
D	28	32.1	- 4.1	27	33.3	- 6.3
E	35	30.4	+ 4.6	34	32.9	+ 1.1
F	37	36.9	+ 0.1	32	38.1	- 6.1
G	39	36.5	+ 2.5	37	34.3	+ 2.7
平均 絶対値	33.4	34.4	- 1.0 4.2	32.6	34.0	- 1.4 6.5

第2図 リーダーシップ相互評価のフィードバック例

第1の視点 自己認知と他者認知のくい違いを理解する。

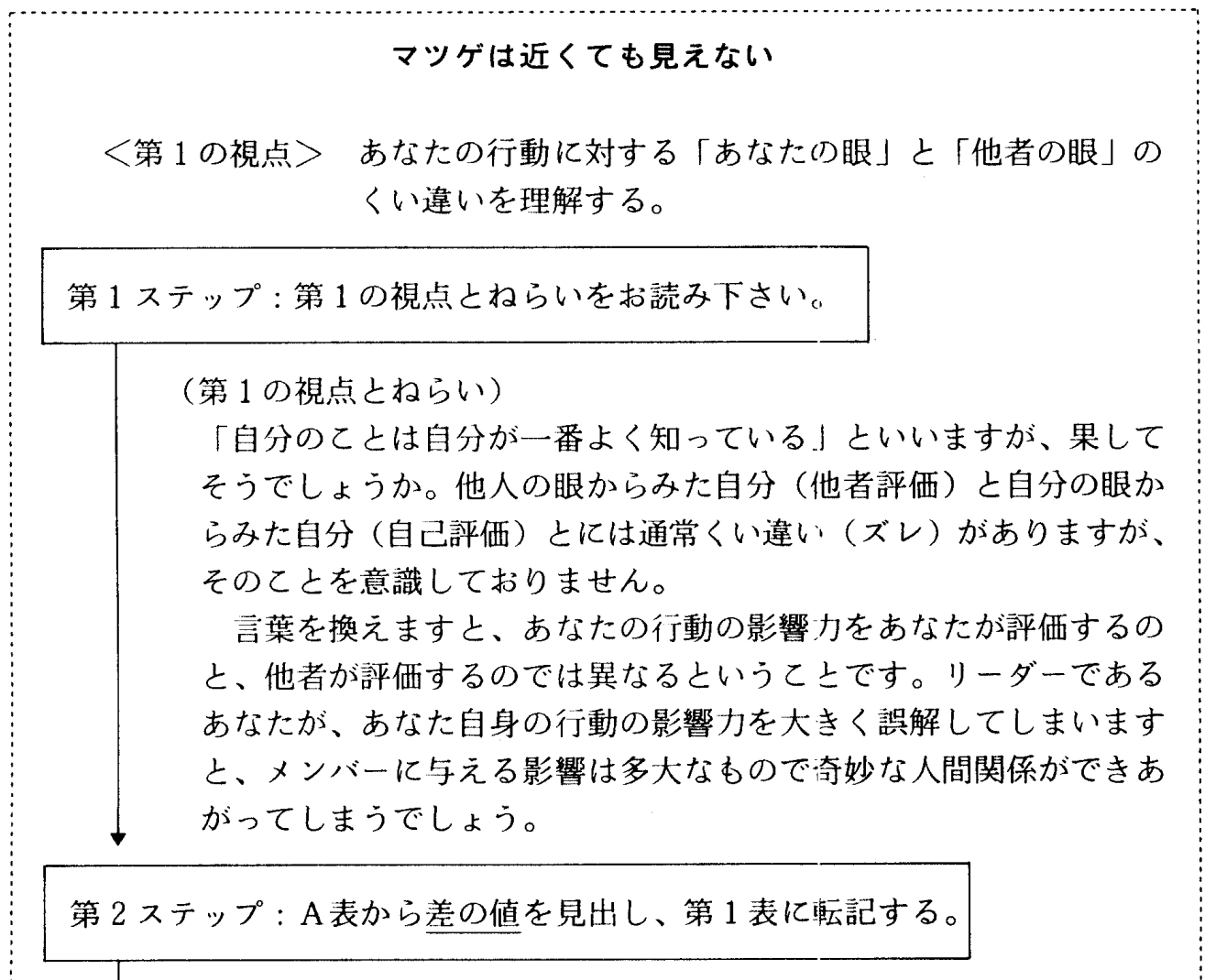
自らのリーダーシップの自己認知と他者認知の不一致はしばしばあらわれる。PMサーベイにおいて、リーダーのリーダーシップを直接の部下が測定する部下認知得点に比して、リーダー自らが測定する自己認知得点が高い過大評価を示す。(三隅1966、三隅・藤田1972) フェース・ツー・フェースで集団行動がなされるPMTではどのような傾向を示すであろうか。第3表は手元にある資料を分析したものであるが、明らかにPMサーベイとは異なり、各参加者は過少評価する傾向を示している。

第3表 PMTにおける認知的不一致

	自己評価<他者評価 (過小評価)	自己評価=他者評価	自己評価>他者評価 (過大評価)
P得点	3 9 1 (60.0%)	8 (1.2%)	2 5 3 (38.8%)
M得点	4 1 2 (63.2%)	1 7 (2.6%)	2 2 3 (34.2%)

これは参加者のPMT場面における自己防衛的態度を反映したものであろう。集団発達の過程を体験的に理解することが、PMTの目標の一つであるが、集団発達の初期にしばしば自己防衛的態度があらわれることを考慮すれば、この過少評価に示される自己防衛的態度を低減させることは、参加者のリーダーシップ行動を改善することに役立つであろう。

第3図は、この自己認知と他者認知の喰い違いを小さくすることを目指して設定した自己診断ノートの流れである。



第1表 差の表 ……………転記してください。

回数	例	1回	2回	3回	4回	5回	回数	例	1回	2回	3回	4回	5回
目標達成	+4.6						集団維持	+1.1					
基準値	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	基準値	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
自己反省	×						自己反省	()					

準備コースのA表から（あなたの得点欄）の差だけを抜出して第1表に転記して下さい。例表のE氏ですと、目的達成行動の差値4.6を左欄に、集団維持行動の差値1.1を右欄に記入します。

第3ステップ：差の絶対値を基準値と比較する。（くい違いの量的診断）

第2ステップで転記した差の絶対値を基準値と比較しましょう。
（基準値の決定は428名の資料に基づいておこなわれました。資料シートNo.2）

基準値よりも大きい

あなたは自分の行動について誤解しています。あなたの気持と、他メンバーがあなたの行動に対して抱いた気持にズレがあります。もし5点以上のズレがあれば相当なズレです。要注意です。

例：E氏の目標達成行動は基準値より大きく、集団維持行動は基準値より小さい、となります。

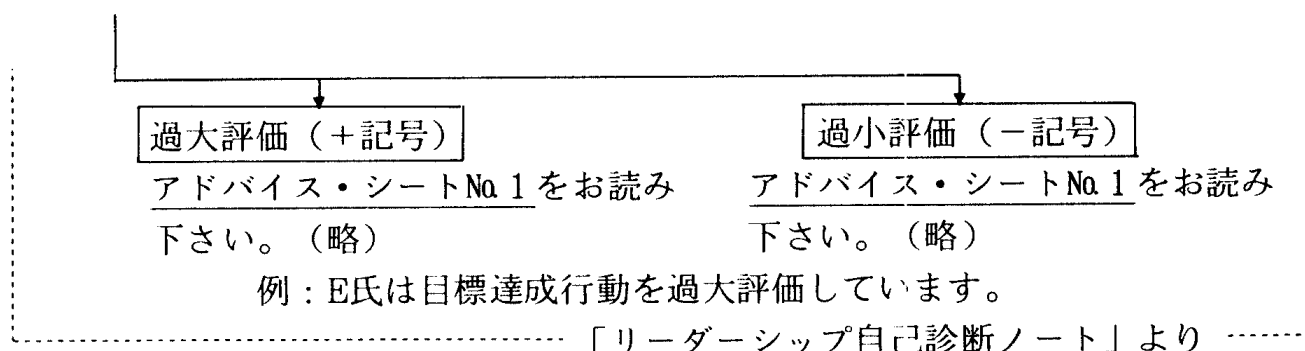
第2の視点へ進んで下さい。

基準値よりも小さい

あなたは自分の行動について、客観的な正確な眼を持っているといえます。

第4ステップ：過大評価ですか？過小評価ですか？（くい違いの質的診断）

第1表の差の値の前にある+（プラス）-（マイナス）記号を見て下さい。+記号は自己評価が他者評価よりも大きい過大評価、-記号は自己評価が他者評価よりも小さい過小評価を示します。



第3図 “第1の視点”の流れ図

なお、第2ステップに設定されている基準値は、428名の資料をもとに算出した自己認知得点と他者認知得点の差の絶対値の平均 ($P \cdots \bar{X} = 4.12$ $SD = 3.26$ 、 $M \cdots \bar{X} 4.13$ $SD = 3.26$) の約半分とした。

第2の視点 自らの行動の影響力の大きさを理解する。

PMサーベイでは、リーダーのリーダーシップ類型は、リーダー自身による自己認知得点ではなく、直接の部下による部下認知得点に基づいて行なわれる。これは自己認知得点の妥当性が低いためであるが、PMTの集団討議場面でのリーダーシップ・スタイルは、第4図に示すフロー・チャート式で一応の目安をつけることができるだろう。なお、ここで用いている基準点は、428名の資料をもとに算出したP、Mの平均点であるが、トレーナーが注意しなければならない点は、参加者の多くが、相互評価において自己防衛的に甘く評価してしまうと、メンバーの大多数が基準値を上廻ることになる、という点である。また、厳しく評価しすぎた場合には大多数のメンバーが基準値を下廻ることになる。ゆえに、必らずチーム全体の他者得点の平均を算出し、もし高すぎたり、低すぎたりするようであれば、フィードバック時に注意を喚起することが必要である。筆者は一応 $\bar{X} \pm 1SD$ を超えた場合に注意を喚起することとしている。すなわち、 $P \cdots 33.68 \pm 3.68$ 、 $M \cdots 33.28 \pm 3.25$ である。

部下は上司の鏡、他人はあなたの鏡

<第2の視点> 自らの行動の影響力の大きさを理解する。

第1ステップ：第2の視点とねらいをお読み下さい。

(第2の視点とねらい)

自らの行動の影響力をどのようにして知れば良いのでしょうか。影響力を考えますと、影響者（影響を与える人）と被影響者（影響を受ける人）の両者を考えることができます。職場で申しますと、リーダーが影響者でメンバーが被影響者です。

さて、企業集団は仕事を遂行しつつ、目標を達成してゆく、いわば効果性を追究してゆく集団であるという前提のもとに考えてみましょう。企業集団の最終目標としての効果性を左右する最大の担い手は、職場で働く一般従業員の人々であることも自明の理です。言葉をかえますと、効果性に最も近いところに位置しているのがメンバーです。としますと、職場のリーダーシップを知るにはメンバーの人達の意見判断を最大限に採用してゆくことが、最も客観的であるといえるでしょう。

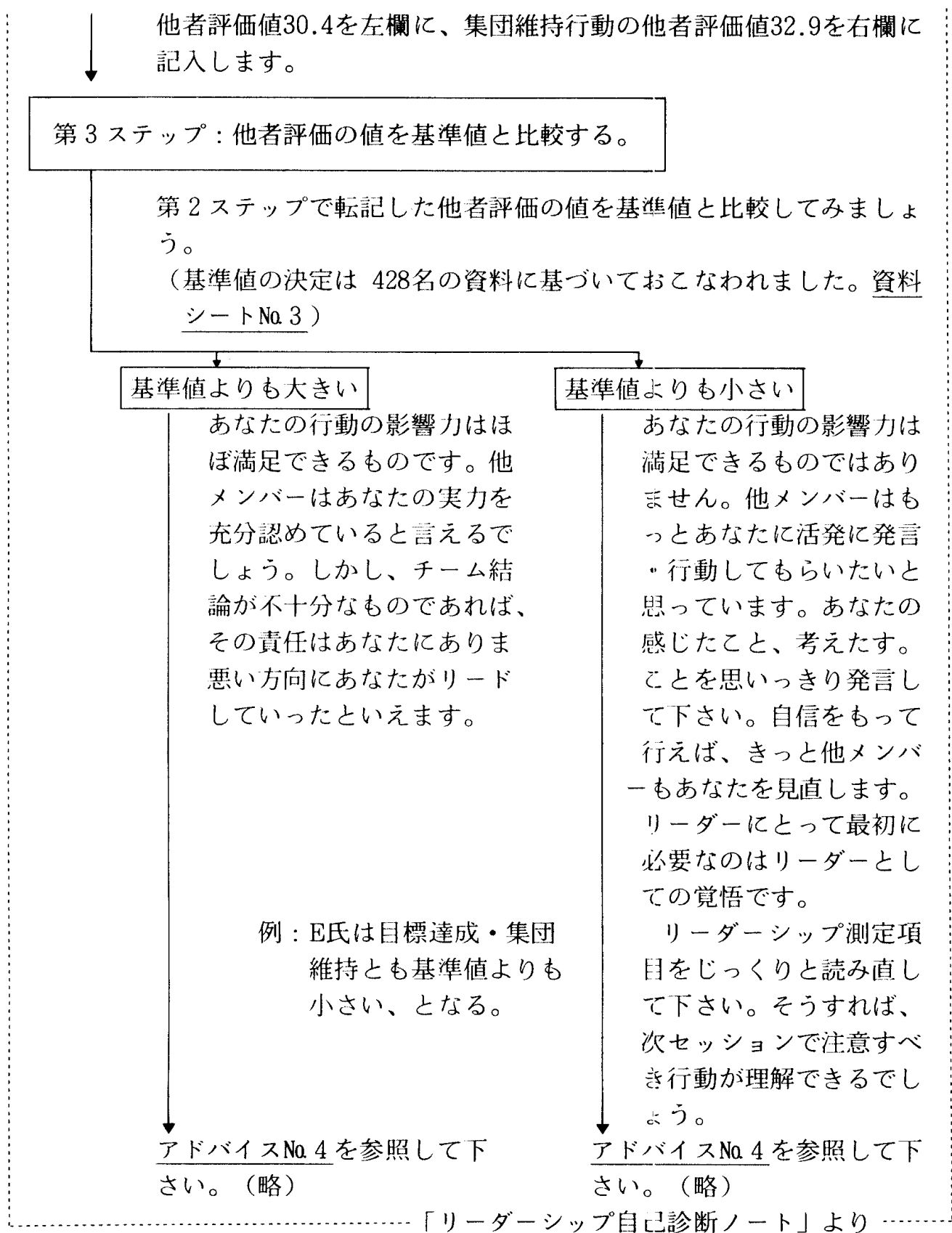
このような視点から、本研修の中でも、他メンバーがあなたの行動をどのように評価しているか、ということを中心軸にすえて影響力を診断してゆきましょう。

第2ステップ：A表から他者評価の値を第2表に転記する。

第2表 他者評価の記入表

回数	例	1回	2回	3回	4回	5回	回数	例	1回	2回	3回	4回	5回
目標達成	30.4						集団維持	32.9					
基準値	33.7	33.7	33.7	33.7	33.7	33.7	基準値	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3	33.3
自己反省	×						自己反省	×					

準備段階のA表からあなたの得点欄の他者評価の値だけを抜き出して、第2表に転記して下さい。例表のE氏ですと、目標達成行動の



第4図 “第2の視点”の流れ図

なお、チーム内の相対的位置を知るためにチーム全体の平均を基準値と設定して、リーダーシップ類型を理解させることも必要である。

第3の視点 自らの行動を実験し、他人の眼を通して検証する

リーダーシップ行動の変革は、参加者自らが、その行動を変化させることから始まる。PMT集団はそのための場である。どのような行動を新しく行なうか、をまず明確に意識化し、失敗を恐れずに実際にその行動をPMT集団の場で行ない、他者がそれをどのように認知したかのフィードバックをうける、によって始めてリーダーシップ行動を意識的に変革することができるであろう。

向上のために殻を破れ！

＜第3の視点＞ 自らの行動を実験し、他人の眼を通して検証する。

第1ステップ：第3の視点とねらいをお読み下さい。

（第3の視点とねらい）

人間の行動はくり返すにしたがって、非常に習慣的なものになってきます。習慣的行動は、一面では手間のかからない便利なものですが、ひとたび習慣的行動が通用しない状況になると、これほどヤッカイな邪魔物はありません。なぜなら、習慣的行動には何の不安も感じずに取り組むことができ、うまくいかない時には、周囲が悪いと開き直ることができるからです。

リーダーシップに関しても同じことで、習慣的なリーダーシップ行動をくり返していたのでは、この現代の激動する社会に対応できなくなり、若い世代とのギャップはますます大きくなってゆくでしょう。リーダーシップの感受性を示す言葉ポイント③の中に、対応してゆく行動というのがありますが、この言葉の意味することをジックリと考えてみるのが大切です。

自らの習慣的行動の殻を打破してゆくには、まず第1にリーダー自らが行動を変化させてみようという強い決意を固めることが必要です。そして、実際に行動を変化させてみることです。第2に必要

なことは、行動の変化が他のメンバーにどのように影響したかを、客観的に理解することです。

つまり、自らの行動を実験し、他人の眼を通して検証することです。

第2ステップ：挑戦目標を決める。

第1の視点、第2の視点であなたのリーダーシップ行動における問題点がある程度は理解いただけだと思います。できるだけ具体的な挑戦目標を考えてください。そして第3表に記入して下さい。

第3表 あなたの挑戦目標記入表

	自己反省
第1回結果を反省して 第2回目標を決める	
第2回結果を反省して 第3回目標を決める	
第3回結果を反省して 第4回目標を決める	
第4回結果を反省して 第5回目標を決める	

第3ステップ：挑戦目標の実践

リーダーシップとは実践の問題であり、行動の問題であります。頭の中だけで考えていたのでは効果はありません。思いきってやって下さい。

第4ステップ：検証—あなたの挑戦目標を実践できたと思いますか？

はい：実行できた。

第5ステップへ

いいえ：実行できなかった。

なぜ実行できなかったのでしょうか。

- 遠慮したのですか。
- 気持の余裕がなかったのですか。

第1ステップへ戻る。

- ・目標がムリでしたか。
- ・ヤル気がなかったのですか。

第5ステップ：挑戦目標の変化の方向

あなたの挑戦目標はリーダーシップ行動を強める方向ですか、弱める方向ですか、それとも維持する方向ですか？

行動を強める方向

自己評価得点は前回と比べて上っているはずです。

維持する方向

自己評価得点は前回と比べてあまり変化がないはずです。

弱める方向

自己評価得点は前回と比べて下っているはずです。

この第5ステップの結果は、第7ステップで、第6ステップの結果と組合せます。

第6ステップ：他者の眼による検証（A表での他者評価の変化量を第4表に記入する。）

第4表 他者評価得点の変化の表

	第1回と2回	第2回と3回	第3回と4回	第4回と5回		第1回と2回	第2回と3回	第3回と4回	第4回と5回
目標達成					集団維持				
基準値	2.3	2.3	2.3	2.3	基準値	2.5	2.5	2.5	2.5
自己反省					自己反省				

注) 平均2.30 偏差1.88

注) 平均2.53 偏差1.98

A表を参照しながら、前回と今回の差（他者評価の値）を計算して下さい。例えば、例のE氏の第1回目標達成得点は30.4でしたが、第2回には35.6に上昇したとしますと、 $35.6 - 30.4 = 5.2$ で、5.2が左欄の第1回と第2回の欄に記入されることとなります。

第7ステップ：基準値との比較・目標の他者評価の変化による診断

他者評価得点の変化の大きさを基準値と比較してみましょう。下表のあてはまる欄を探して下さい。

この第7ステップは、第5ステップと第6ステップを組合せて診断します。

第5ステップ↓自己評価の変化

↓ →	基準値以上上昇	基準値内の変化	基準値以上下降
行動を強める	あなたの挑戦目標は達成されました。	もう少しです。ガンバってみましょう。	あなたの気持と実際の行動はバラバラです。
行動を維持する	思わぬ上昇があったようです。変化に気づきましょう。	あなたの挑戦目標は達成されました。	思わぬ下降があったようです。変化に気づくことが肝要です。
行動を弱める	あなたの気持と実際の行動はバラバラです。	もう少しガンバってみましょう。	あなたの挑戦目標は達成されました。

第6ステップ→他者評価の変化

-----「リーダーシップ自己診断ノート」より-----

第5図 “第3の視点” の流れ図

そのためのフロー・チャートが第5図に示してあるが、第2ステップ（挑戦目標を決める）は、行動を意識化するためのものであり、第6ステップは参加者の行動変化が自己認知レベルに留まらず、他者認知にまで明らかに影響したかどうか、を確認するためのものである。なお、第6ステップで用いている基準点は、前後セッション間の得点変化の平均点（ $P \cdots \bar{X} = 2.30$ 、 $SD = 1.88$ 、 $M \cdots \bar{X} = 2.53$ 、 $SD = 1.98$ ）を用いている。

この第3の視点が有効に機能するには、参加者が他者の行動をよく観察し、率直に評価をする、ことが必要である。応々にして、他者の変化に気づかず、従来のイメージ通りに認知してしまうことがあるが、このことを避けるために、トレーナーがこの点に関する注意を喚起すること、チーム活動の反省セッション

ンにおいて参加者が自らの目標を明らかにして他者のアドバイスを求める、といったプログラムを設定することも有効であろう。

「自己診断ノートまとめ」

自己診断ノートの3つの視点を簡単に紹介してきたが、これは習慣的に行っている行動に疑問を感じ、問題点を収集し、その問題点を分析して核心的問題を理解し、従来の行動を打破するために、明確な行動目標を設定して実行し、充分に行ない得たかを検証しながら、新しい行動を自分のものにする、というプロセスをもっている。

最後に、自己診断ノートにあるアドバイスの幾つかを列挙しておこう。

- (1). 従来のリーダーシップに対する考え方を“100%良し”とするとリーダーシップの変革は起りません。
- (2). 自分の眼と他人の眼にくい違いがあることに気づかなければ、リーダーシップ変革のキッカケは得られません。
- (3). 自分のリーダーシップ行動における問題点を客観的に理解しなければ、自分勝手な判断となってしまいます。
- (4). 自分のリーダーシップ行動における核心的問題を理解しようとする心構えを忘れると面倒くさくなって、何もやらないことになります。
- (5). 悪い点はわかったけれど従来の行動しかできない、とあきらめますと振出しに戻ってしまいます。
- (6). 挑戦する行動目標を決めておかないと、骨折り損のクタビレモウケになります。
- (7). 「本当にヤレタカ？」を客観的に検証しないと、いつまでも同じ目標を掲げていることになり、いつの間にかだらけてしまいます。
- (8). 新しい考え方、行動を具体化した時には、以前と何が違うのかを十分に理論的に把握しておくことが大切です。考え方・行動を定着化するのに有効です。

第2節 PMTのための試案的集団指標

前節でリーダーシップ自己診断ノートの概要を紹介してきたが、これは参加者ひとりひとりのリーダーシップを高める、という目標のもとに工夫したものである。PMTは、この目標以外に集団の発達過程を体験的に理解する、という目標をもつ。この目標達成のためには、集団がいまどのような状況にあるのかをトレーナーが的確に判断し、適切なアドバイスを行ってゆく必要がある。従来PMTではリーダーシップ相互評価を行なう際に、「会合の雰囲気」調査を行ない、判断のための手がかりとしてきた。この雰囲気調査は集団参加、集団形成、相互啓発の3因子によって構成されており、そのチーム全体の平均点の推移によって、集団の情緒的側面の変化の診断を行なうものである。

さて、PMTは集団討議を通して問題解決を行なうという認知的な基本的性格をもっている。この認知的性格に即した集団指標を工夫し、その指標の変化によって、トレーナーが集団の討議段階を理解し、それをフィードバックすることによって、集団の問題解決過程を促進することができるのではないだろうか。しかし、新たな測定項目を用意することは、限られたPMT期間の有効利用を考えると出きうる限り避けたほうが良いであろう。それゆえに、従来のPMTで行っているリーダーシップ測定項目を再吟味して、この目的に即した認知的集団指標が得られないか否かを検討するのが本節の目的である。

集団討議による問題解決の位相の変化について、ベールス（1951）は討議場面での発言内容を分析し、方向づけ（orientation）→評価（evaluation）→統制（control）の推移で反応量に変化し、中期過程では緊張喚起をする否定的反応が多いが終期になると緊張解消をする肯定的反応が増加することを見出ししている。この位相の変化をリーダーシップPM理論からみれば、方向づけ→評価→統制の過程はP次元に、否定的反応→肯定的反応の過程はM次元に対応していると考えられよう。本報告ではP次元に注目をし、第2表に示された10問のP次元のリーダーシップ測定項目を意味内容から、五つの下次元に分類をして検討をすすめる。すなわち、“意見・アイデアの提起…Q3、Q8”、“意見・アイデアの促進…Q1、Q6”、“本筋から外れないようなチェック

…Q 2、Q 8 ”、“集約と発展…Q 4、Q 9 ”、“チーム全体としての結論への導き…Q 5、Q 10 ”の五分類である。

それではどのような集団指標を考え得るであろうか。Pの下位次元に従った、各次元のチームごとの平均点を集団指標とすることがまず考えられるが、この方法には難点がある。それは、参加者ひとりひとりの評価基準が異っており、PMT初期にはその個人差が大きく、段々と評価基準が統一されていく傾向がある、ということである。すなわち、チーム平均点の推移には、単なる評価基準の変更による変化が含まれる可能性を強くもっている。この評価基準の個人差の影響を除外するために、参加者おのおのが行なう評価の各メンバーに対する相対的位置づけ、順位づけに注目することができよう。

この相対的位置づけをもとに集団指標を考えてみよう。n人の参加者がいる場合、 $n \times n$ のマトリックスで、各参加者がどのメンバーに最も高い評点を与え、最も低い評点を与えたかを示すことができる。ここで、集団の状況に応じて魅力を感じる対象行動が異なる、という仮定を導入してみよう。すなわち、ベールスの位相仮説に示される推移は、討議参加者が時間経過と共に魅力を感じる対象行動が変化したためではないか、つまり、初期には方向づけ反応に、中期には評価反応に、終期にはコントロール反応に魅力を感じた、と考えられないであろうか。筆者のPMT観察の経験のなかでも、チーム結論に有効な意見・アイデアであっても集団状況によっては、それが討議の中心的意見になり得ない場面にしばしば遭遇する。これは、その意見・アイデアに各メンバーが未だ魅力を感じるできないためと考えられる。

もし、この仮定が有効であるとすれば、集団全体の魅力度を示す指数は集団の状況の差異を示し、この魅力度を行動ごとに示すことができれば集団の状況を示す指標となり得るのではないかと考えられる。田中(1962)は、ソシオメトリーに示される集団凝集性を、集団のもつ魅力(attraction to the group)と定義し、集団の魅力は個人の欲求と集団の性質との関数であるとし、 $A = f(P, G)$ …… A: 集団の魅力、P …… 個人の欲求事情、G: 集団の性質、と公式化している。そして、集団それ自体が欲求の対象である場合と、集団外の

欲求を満足するために集団が手段とされる場合にわけ、集団凝集性はいろいろな状況において、いろいろな要因に依存すると考えられるけれども、その本質的なものは、集団内の成員間の相互の人的魅力にある、と結論しているが、その中で、集団それ自体が欲求の対象である場合、集団内成員への魅力、集団活動に内在する興味、これら2つの要因の共存、という3つの要因があり、集団持続の最も強固なのは、集団内成員への魅力要因であり、集団活動に内在する興味要因は崩壊しやすい、と主張している。

この集団活動に対する興味要因の崩壊のしやすさに注目し、本報告で検討するP次元はこの集団活動に関連していることを考えれば集団状況に応じて、Pの下位次元ごとの集団魅力＝集団凝集性に差異を見いだすことができるのではないかと考えられる。そこで本報告ではPの下位次元ごとの集団凝集性を検討すべき集団指標と考え、時間経過とともにどのような変化を示すか、を分析してゆく。

さて、ここで検討する集団凝集性指標は、ソシオメトリー手法を使って算出するものであるが、PMTで使用するリーダーシップ測定項目はリッカート方式の五段階評定尺度であり、参加者が必らず他メンバーの誰かを強制選択的に高く評価する、という保証はない。すなわち、他メンバー全員に同一評点を与えることもある。この同一評点者がいかなる特徴を示し、集団の中で占める同一評点者を除くメンバーの割合……対人認知的分化度、が時間経過とともにどのように推移するか、集団凝集性といかなる関係を示すか、等についても検討を加えてゆく。

方 法

- ・ 被調査対象者：某業界が企画する第一線リーダー研修会に参加した第一線リーダーで、相互に全く未知の人々である。参加者は9名ずつでチームを構成している。
- ・ 調査セッション：本研修は4期にわたって実施されているが、各期の研修においてリーダーシップ相互評価が可能であったセッション数は異なる。すなわ

ち、第1・第2期研修では3回、第3期では4回、第4期では5回の相互評価が実施されているが、いずれも3日間の研修期間中になされている。そこで、第1日目の第1セッションでなされたセッションを初期、第3日目の最終セッションでなされたセッションを終期、間にはさまれたセッションを中期と位置づけて分析する。なお、データ不備のあるグループは分析から除外した。

・討議課題：討議課題は各チームがテーマを決定し、それに基づいて問題点を収集し、その解決を図る、というものであり、選ばれたテーマは、安全活動、小集団活動といったものが大部分であり、参加者は研修前にテーマに関連する情報を事前に収集する準備活動は行っていない。なお、リーダーシップ相互評価は各セッション終了時に行なわれ、次セッションの冒頭で自己診断ノートを用いてフィードバックされた。

・集団凝集性・対人認知分化度の算出：9人のメンバーが相互評価すれば、9×9のマトリックスが得られるが、このマトリックスをPの五つの下位次元ごとに作成する。そして、他メンバー全てに同一評点を与えている人を同一評点者として、集団の対人認知分化度を次式で算出した。

$$\text{集団の対人認知分化度} = \frac{\text{集団の人数} - \text{同一評点者数}}{\text{集団の人数}}$$

次に、集団凝集性を算出する。集団凝集性をソシオマトリックスに示される相互選択数に基づいて算出することが従来行なわれているが、本報告でもそれにならって算出する。相互選択は各メンバーの選択の組み合わせの結果であるから、各メンバーが他メンバーに相対的差異を与えることを必要とするが、本報告では、最も単純に、最高点を与えた人を被選択者と考えた。ただし、同一評点者は他メンバーに相対的差異を与えていないので、選択とは考えない。なお、同一評点者に対する選択もカウントしない。各メンバーの選択をカウントした後、メンバー相互に最も高く評定し合った組み合わせである相互選択数をカウントし、次式によって集団凝集性を算出した。

$$\text{集団凝集性} = \frac{2N(N-1)m - T^2}{T\{N(N-1) - T\}}$$

N = 集団人数
 m = 相互選択数
 T = 選択数の統計 (田中1962)

この式は簡易式であるが、一般式の結果と大差ないので、実用性を考慮して本式を用いた。なお、集団凝集性の値は、 $-1 \sim +1$ の値をとり、 $+1$ に近いほど高い集団凝集性を示し、 -1 に近いほど、集団分裂性が高いことを示す。

結 果

(1). 同一評点者について

他メンバー全員に同一点を与える同一評点者はどのような特徴をもっているのだろうか。Pの五つの下位次元のうち2つ以上の次元で、同一点を与えた人を同一評点傾向の強い人とする一応の基準を設定したところ、延べ60名を同一評点傾向の強い人として抽出できた。

・自己評価の位置

この60名の同一評点者は、相互評価の中でどのように自己を位置づけるのだろうか。P、M各10項目の合計点を用いて検討してみよう。自らも含めた全メンバーに与えたP、M得点を比較し、自らに与えた順位を算出して、同一評点傾向が強い人と弱い人で比較をしたのが第4表である。

第4表 自己評価の相対的順位（人数、％）

同一 評定傾向	順位	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位	6 位	7 位	8 位	9 位	計
P	強い	10 (16.7)	5 (8.3)	1 (1.7)	5 (8.3)	10 (16.7)	7 (11.7)	2 (3.3)	5 (8.3)	15 (25.0)	60 (100.0)
	弱い	33 (6.2)	63 (11.9)	58 (10.9)	61 (11.5)	59 (11.1)	56 (10.6)	55 (10.4)	56 (10.6)	93 (17.5)	530 (100.0)
M	強い	6 (10.0)	7 (11.7)	6 (10.0)	1 (1.7)	8 (13.3)	6 (10.0)	2 (3.3)	9 (15.0)	15 (25.0)	60 (100.0)
	弱い	26 (4.9)	34 (6.4)	50 (9.4)	52 (9.8)	74 (14.0)	54 (10.2)	60 (11.3)	85 (16.0)	95 (17.9)	530 (100.0)

第4表に明らかなように、同一評点傾向の強い人は自らを、メンバー中で最も高く位置づける…自己位置・高型、真ん中に位置づける…自己位置・中央型、最も低く位置づける…自己位置・低型の3つのパターンに分類できる。この傾向はP得点において顕著であるが、これはPの下位次元に注目して同一評点傾

向を抽出したためであろう。自己位置が高・中・低に3分割される傾向は同一評点傾向が弱い人では見いだされないことを考えれば同一評点傾向の強い人の対人的戦略の特徴を示したものであろう。

そこで、自らに与えた順位が1、2位の人を自己位置・高型（15名）、4、5、6位の人を自己位置・中央型（22名）、8、9位の人を自己位置・低型（20名）として、他者評価得点（他メンバーから与えられた得点の平均）、および自己評価得点と他者評価得点の差を比較してみよう。

第5表 同一評点傾向の強い人の他者評価得点

	P 得 点		M 得 点	
	グループ平均 より上	グループ平均 より下	グループ平均 より上	グループ平均 より下
自己位置・高 N = 15	1 3	2	1 2	3
自己位置・中 N = 22	1 5	7	1 3	9
自己位置・低 N = 20	4	1 6	2	1 8

第5表は、同一評点傾向の強い人が他メンバーから与えられた他者評価得点を、そのグループごと、セッションごとのチーム平均と比較した結果を示したものであるが、明らかに自己位置・高型の人に与えられた他者評価は高く、自己評価・低型の他者評価は低い。すなわち、同一評点者が自らに与えた位置づけはかなり正確なものであることがわかる。しかし、なぜM得点にまでも、この傾向が反映しているのでしょうか。これは、同一評点傾向の強い人のリーダーシップ傾向がPM型 \longleftrightarrow pm型の軸、すなわち：リーダーシップの強弱の方向で認知されやすいことを示しているのではないだろうか。

次に、自己評価と他者評価の差を検討してみよう。

第6表 同一評点傾向の強い人の認知的不一致

	P		M		差の絶対値		
	過小 評価	過大 評価	過小 評価	過大 評価	P	M	相関
自己位置・高 N = 15	9	6	8	7	$\bar{X}=3.78$ SD=3.21	$\bar{X}=4.15$ SD=3.93	.739
自己位置・中 N = 22	13	9	13	9	$\bar{X}=5.14$ SD=3.29	$\bar{X}=4.59$ SD=3.12	.662
自己位置・低 N = 20	13	7	13	7	$\bar{X}=2.86$ SD=2.12	$\bar{X}=5.59$ SD=4.70	.063
全 体 N = 57	35 (61.4)	22 (38.6)	34 (59.6)	23 (40.4)	$\bar{X}=3.98$ SD=3.07	$\bar{X}=4.82$ SD=4.00	.402

3群ともに過少評価が多いが、その割合は第3表に示す全体的傾向と全く変わりがなく、自己評価と他者評価の差の絶対値を算出して、同一評点傾向の強い人をひとまとめにしてその平均を求めてみると、P…3.98、M…4.82であり、これを自己診断ノート視点1の基準値算出時の平均と比べてみると、Pはほぼ同じであり、Mは若干同一評点傾向の強い人が高くなる。すなわち、同一評点傾向の強い人に特有の全体的特徴を見出すことはできなかった。しかし、自己位置の高中低によって区別してみると、高群ではほぼ基準値に近い差の絶対値を示すが、中群ではP得点で若干高く、低群ではP得点で低く、M得点で高い傾向がある。自己位置・低群が特徴的である。すなわち、自己位置・低群の人はPでは水準以上に自己を正確に見積るが、Mでは不正確に見積るといえよう。

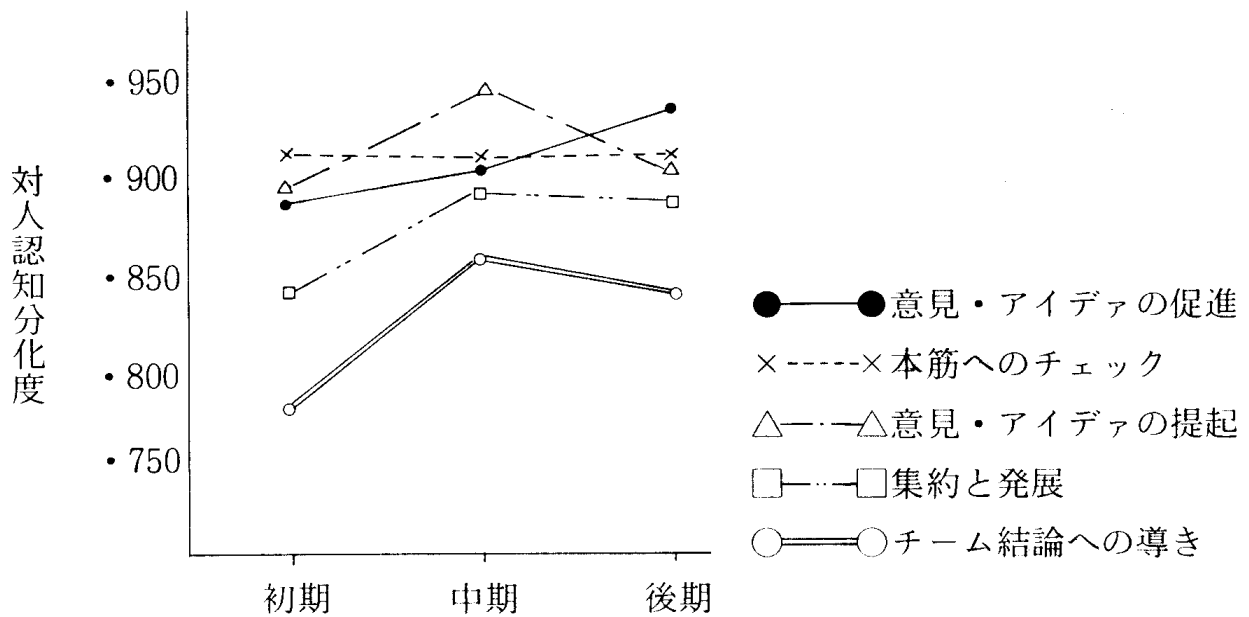
2. 集団の対人認知分化度について

集団の対人認知分化度は、時間経過とともに変化するのだろうか。また、Pの下位次元間に差異があるだろうか。初期、中期、終期ごとにその推移を示したのが、第7表および第6図である。

第7表 対人認知分化度の推移

	初期	中期	終期
意見・アイデアの促進 Q 1. 6	0.888 (0.100)	0.904 (0.123)	0.937 (0.079)
本筋へのチェック Q 2. 7	0.911 (0.123)	0.911 (0.118)	0.909 (0.113)
意見・アイデアの提起 Q 3. 8	0.896 (0.138)	0.942 (0.112)	0.902 (0.103)
集約と発展 Q 4. 9	0.844 (0.151)	0.892 (0.153)	0.888 (0.111)
チーム結論への導き Q 5.10	0.777 (0.190)	0.854 (0.158)	0.839 (0.283)

上段 平均
(下段) 標準偏差



第6図 対人認知分化度の推移

“チーム結論への導き”は全体的に低い。初期から中期にかけて、“本筋へのチェック”を除く4つの下位次元はほぼ上昇傾向にあるが、中期から終期にかけてなお上昇するのは“意見・アイデアの促進”のみである。“意見・アイデアの提起”、“チーム結論への導き”はむしろ下降気味である。これは、集団状況によって対人認知の分化が起こるPの下位次元が異っていることを示し

ている。ゆえに、一つの集団指標と考えるが、“意見・アイデアの促進”のみが上昇することには、本報告の被調査グループの特性が反映しているだろう。すなわち、未知の人たちが討議をする時、自らの意見を提起する前に、他者の意見を聞こう、とすることの反映と考えられる。

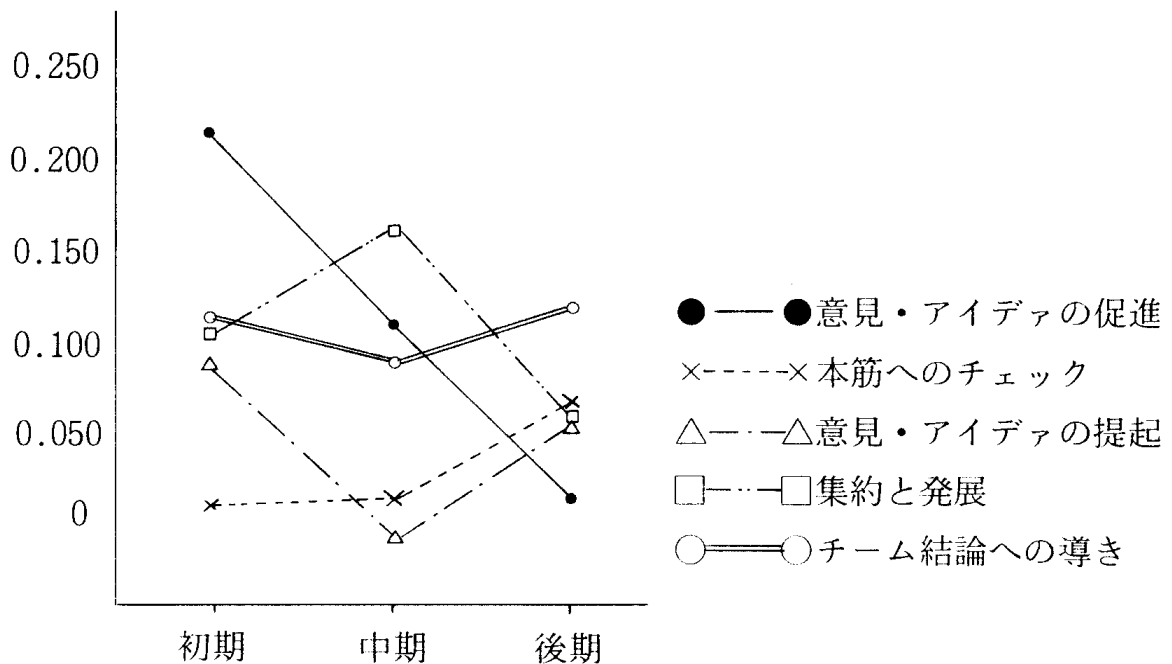
さて、この対人認知分化度が低いとPMTにどのような影響を与えるであろうか。もし、参加者が他者全員に同一評点を与えたとすれば、評価基準が低い人ほど他者評価得点が高くなり、さらに評価基準が同じであれば、全てのメンバーの他者評価得点は同じになる。これでは、リーダーシップ行動を測定したことにはならず、PMTの効果はない。ゆえに、トレーナーは対人認知分化度が低い、すなわち同一評点者が多い時には、PMTの趣旨をよく説明し、他者をよく観察し、影響力を弁別して評定するようにコメントする必要があるだろう。

3. 集団凝集性について

Pの下位次元ごとに、初期、中期、終期の推移を示したのが第8表および第7図である。

第8表 集団凝集性の推移

	初期	中期	終期	
意見・アイデアの促進 Q 1. 6	0.218 (0.203)	0.105 (0.209)	0.007 (0.191)	
本筋へのチェック Q 2. 7	0.001 (0.186)	0.006 (0.204)	0.060 (0.247)	
意見・アイデアの提起 Q 3. 8	0.086 (0.175)	-0.012 (0.215)	0.050 (0.212)	
集約と発展 Q 4. 9	0.100 (0.235)	0.160 (0.184)	0.055 (0.204)	上段 平均
チーム結論への導き Q 5. 10	0.104 (0.229)	0.084 (0.195)	0.116 (0.283)	(下段 標準偏差)



第7図 集団凝集度の推移

初期に最も高かった“意見・アイデアの促進”は終期に向けて集団凝集性が低下し、“本筋へのチェック”は終期において上昇し、“意見・アイデアの提起”、“チーム結論への導き”は中期に低下し、終期に上昇する。また、“集約と発展”は中期に上昇し、終期に下降する。期ごとにみると、初期では“意見・アイデアの促進”が最も高く、“本筋へのチェック”が最も低い。中期では“集約と発展”が高くなり、終期では“チーム結論への導き”が高くなる。やや大胆に結論すれば、“意見・アイデアの促進”→“集約と発展”→“チーム結論への導き”という推移を指摘できよう。集団討議過程におけるこの推移を想定することは十分に可能である。とすれば、Pの下位次元ごとの集団凝集性指数を集団指数の一つとして導入することは、PMTをより有効なものにすることに役立つであろう。

考 察

Pの5つの下位次元の対人認知分化度、集団凝集性の推移には差異があることが見い出された。これらの推移には、集団特性が反映すると考えられるが、本報告では次のような推移であった。初期から中期にかけて、ほぼ全体的に対

人認知の分化が進行し、“集約と発展”の凝集性は上昇したが、“意見・アイデアの提起”、“意見・アイデアの促進”は低下した。中期から終期にかけて、なお対人認知分化度が上昇するのは“意見・アイデアの促進”のみであり、“意見・アイデアの提起”、“チーム結論への導き”は低下する。集団凝集性では、“意見・アイデアの促進”がなお低下し、“意見・アイデアの提起”、“本筋へのチェック”、“チーム結論への導き”は上昇気味となり、中期にピークとなった“集約と発展”は低下した。

これらのことは、下位次元によって対人認知分化度と集団凝集性の関係が異なっていることを示している。すなわち、“意見・アイデアの促進”、“意見・アイデアの提起”、“チーム結論への導き”は反比例的推移を示し、“集約と発展”は正比例的推移を示している。反比例的推移を典型的に示すのは、“意見・アイデアの促進”である。これはそれぞれのメンバーに意見を求める他メンバーが明確になってゆくが、凝集性の低下が示すように相互選択的關係の中でなされるのではない。むしろ、一方選択的な対人認知の分化であろう。具体的には、座長とでもいべきリーダーがいて、他者に意見を求めるという様相である。一方、正比例的推移がみられた“集約と発展”では、相互選択的に対人認知の分化が進行していったと考えられる。これは集団の中により小さなサブ・グループとでもいべき小集団が発生することを示している。集団討議過程のなかで、座長が討議をリードしていても、討論が発熱するにつれて、2人ないし3人のメンバーが話し合いを始める複数の2人集団、3人集団が同時に発生するという現象を見い出すことができる。筆者は“並行討議”と名づけているが、この並行討議に似た過程が“集約と発展”にみられるといえるのではないだろうか。

さて、本報告の被調査グループは相互は相互に未知なアンファミリー・グループである。この集団特性の影響を考えてみよう。藤田(1986)は、本報告のアンファミリー・グループと某企業組織体のファミリー・グループのPMT集団における集団凝集性、対人認知分化度の推移を比較している。そして、集団凝集性について、①“意見・アイデアの促進”の凝集性は討議初期に高く、終

期に低い。②“集約と発展”は中期に高くなる。③“チーム結論への導き”は終期に高くなる、という両グループに共通する結果と、④初期において、ファミリー・グループの“本筋へのチェック”の凝集性は高いが、アンファミリーでは低い。⑤ファミリー・グループの“本筋へのチェック”は中期において低下する、という相異点を見出し、対人認知分化度については、⑥“チーム結論への導き”の分化度は他の下位次元に比して低い。⑦ほぼ、対人認知分化度は中期に上昇する傾向をもつ、が⑧ファミリー・グループでは終期にむけて、“意見・アイデアの提起”が上昇し、アンファミリー・グループでは“その促進”が上昇する、という結果を見い出している。両グループの相異はファミリー・グループでは、意見・情報の判断のための共有フレームを、討議初期において既にもっているが、アンファミリー・グループではもたない、という集団特性差を反映していると考察している。

本報告のアンファミリー・グループの構成メンバーは、所属する組織体が異なっている。ある課題・テーマについて討議し、同じ言葉で表現された意見・情報が提起されたとしても、それを問題点と感ずるか、否かについては、メンバーそれぞれの判断フレームが異なるゆえに差異があるであろう。とすれば、メンバーの意見をできるだけ公平に収集しつつ、共有フレームを形成してゆくことが、チーム結論を導くために必要な過程となろう。とすれば、共有フレームの存在を示す“本筋へのチェック”の凝集性が討議初期に低いのは、未だ共有フレームが確認されないためであり、“意見・アイデアの促進”の凝集性が初期に高いのは、公平な意見の収集にメンバーが魅力を感じているためと考えられよう。また、参加者相互の差異が明らかになるなかで、チーム結論を得ようとするならば、参加者は自らの意見に近い他者を求めようとするであろう。この過程が中期における“集約と発展”の対人認知分化度、集団凝集性が共に上昇することに示されているであろう。つまり、より小さな小集団での共有した判断フレームをまず形成する過程が考えられる。そして、“チーム結論への導き”が、“本筋へのチェック”を伴いながら上昇する終期に至るであろう。この終期に至る経過での“意見・アイデアの提起”の上昇は、中期に発生した、複

数のより小さな小集団のもつ判断フレームが競合するためのものであろう。

この解釈が妥当なものであるか、否かについては、トレーナーの観察結果と対応させながら検討してゆく必要があるが、一応、Pの下位次元ごとの集団凝集性、対人認知分化度がPMTにおいて一定の有効な集団指標となり得るのではないかという示唆は得られたと考えられよう。だが今後に残された問題は数多くある。

参考文献

- Bales, R. F.&Strodbeck, F. L 1951 Phases in group problem solving. J.abnorm.soc.Psychol, 46485-495
- 藤田 正 1975 PM感受性訓練－組織変革のためのトレーニング 集団力学研究所編「組織変革とリーダーシップ」第2章 ダイアモンド社
- 藤田 正 1986 PMT討議集団における集団凝集性の推移について ファミリー・グループとアンファミリー・グループの比較 大阪女子大学「人間関係論集」第3巻
- 三隅二不二 1966 新しいリーダーシップ 集団指導の行動科学 ダイアモンド社
- 三隅二不二・藤田正 1972 組織体における監督行動の自己評定と部下評定の関連に関する実証的研究実験社会心理学研究、12、53－64
- 三隅二不二、関文恭・篠原弘章 1969 討議集団におけるPM機能評定尺度作成の試み 教育、社会心理学研究 第8巻 27－45
- 田中熊次郎 1962 ソシオメトリーの理論と方法－人間教育の心理学的基礎技術の研究 明治図書