



リーダーシップ機能の職階的変換過程の分析(3):  
営業部門の一般従業員の評定にもとづく第二線・第一線の関係

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	<a href="https://doi.org/10.24729/00011395">https://doi.org/10.24729/00011395</a>

# リーダーシップ機能の職階的 変換過程の分析<sup>(3)</sup>

——営業部門の一般従業員の評定に  
もとづく第二線・第一線の関係——

藤 田 正

## 問 題

本研究の目的は、リーダーシップ機能が二段階の職階で変換する過程を、リーダーシップPM論の枠組の中で、第一研究(1983)、第二研究(1984)の結果と比較・検討し、企業体のリーダーとの面接から得られた知見と照合させながら、企業組織体の機能的構造について仮説的な概念モデルを提起することである。

第一・第二研究では工場部門における第一線と第二線のリーダーシップの機能的関係をそれぞれ第一線リーダー評定値および一般従業員評定値に基づいて検討し、第一線と第二線のいわゆる組織のタテの役割分化に関して、リーダーの地位にある者とフォロアーの地位にある者とはその認知が大きく異なることが示された。すなわち、リーダーは自らのリーダーシップを上司のリーダーシップと組みあわせつつ、相補的に発揮しようとする傾向があるのに対し、一般従業員は第一線と第二線のリーダーシップを組織のタテの役割分化に応じて区別するというよりも、むしろ類似的に認知する傾向が大きい。このことは、同一の第一線・第二線構造を認知対象としても、その認知者の立場がリーダーかフォロアーかということによって認知が異なることを示している。

本報告では、営業部門の一般従業員評定値に基づく結果を第二研究の工場部門の一般従業員評定値のそれとを比較するが、これは部門・職種が異なれば、すなわち認知者が工場部門に所属するか、営業部門に所属するかによって第一

線・第二線のリーダーシップの機能的連関を異なって認知するのではないか、という予測に基づいている。この予測は企業組織体の各部門がその構成員に対して要求する行動・思考様式には質的な差異がある、という考えを前提としているのであるが、この差異の存在をうかがわせる現象として職種変更時の不適応行動の頻出があげられよう。

企業組織体の構成員は入社すると、所属する部門の要求する行動・思考様式を学習することになり、所属部門が変わらない限りにおいて、学習された行動思考様式が確立されるほど、その行動は効率的なものとなろう。もし、いかなる部門・職種の要求する行動・思考様式が等質のものであるなら、職種変更に伴って職場が変わったとしても、職務遂行面での不安は少なく、新しい職場での情緒的な人間関係が形成されるに従って、当初感じたストレスは軽減されてゆくであろう。逆に、各部門が要求する行動・思考様式が異質なものであるとすれば、以前の職種・部門独特の行動・思考様式が強固に確立されているほど、新しく要求される行動・思考様式の獲得が困難となり、思考の混乱を導くことになり、新しい職場での活動が継続してゆくにつれて、その混乱が促進される可能性をもっている。

さて、いわゆる高度成長期から低成長期への転換期において多くの企業体で実施された職種変更、特徴的には営業力強化のための工場・技術部門から営業・販売部門への配転時に、数多くの人々が精神的トラブルを訴え、「工場と営業は理屈が違う」といい、再び営業部門から工場・技術部門へ逆戻りしたことを考えると、各部門が要求する行動・思考様式には質的な差異があるのではないかと考えざるを得ない。この低成長期にむけての配転は組織のヨコの移動であるが、その当事者にとってみれば、それは新しい職種の要求する行動様式を新たに獲得することを求められたことになる。それは高い不安状況におかれたことになろう。さて、高不安が行動・思考の固着傾向を高める (Malzman 1953 Cowen 1952 a. b) という知見に基づけば、高不安状況におかれた者は新しい行動様式を獲得するというよりも、むしろ従来 of 行動様式に固執し、新しい職種が要求する行動様式とのズレがより鮮明化し、このズレが増々不安を高め、

さらに従来の行動様式により固着をするという悪循環を生み出し、その結果不適応状態に陥るといったケースを生起させると考えられる。この固着傾向を弱めるにはリーダーシップPM論でいうPM型リーダーシップが有効であろうことは藤田(1975)の結果から示唆されるのであるが、この点についての論及は本研究の意図と若干外れるので別の機会に論じたい。さて、職種変更という場面での行動観察から工場・技術部門と営業・販売部門での行動思考様式の差異が示唆されたのである。この差異をリーダーシップ評定値にもとづいて追求しようとするのが本研究の目的であるが、本研究の枠組とするリーダーシップPM論研究の知見によれば、リーダーの自己評定にもとづく評定値の妥当性はメンバーによる部下評定値のそれよりも低いことが明らかにされている。(三隅1978) すなわち、集団・組織における諸変数の成否はメンバーによる部下評定値により反映されていると考えられるので、本研究でもメンバーによる部下評定値にもとづいて分析を行なうことにする。が、本研究で使用した質問項目は本来、リーダーシップ行動測定のために開発されたものであるから、本研究が意図する部門・職種差を微妙にしか反映しない可能性があるため、用いられた質問項目をまず独立的に扱って検討し、その結果をリーダーシップPM論の枠組で整理をするという手順で考察をすすめる。

さて、本研究と同じく一般従業員の認知をもとに工場部門の第一線と第二線のリーダーシップを分析した第二研究では、①M行動については、ほぼ一貫して第二線が高く評価され、P行動については第一線が高い場合と第二線が高い場合がある。②第二線と第一線の各質問項目を組み合わせた相関は、全体的に正相関が多く、第一研究の第一線リーダーの自己認知を分析した結果とは異なり、第二線と第一線のリーダーシップを類比的にみる傾向が強い。③第二研究では第二線M↔第一線M、第二線M↔第一線P・計画、第二線P・計画↔第一線M、第二線M↔第一線P・圧力の組み合わせに正相関が多い、といった結果を得ている。

## 方 法

①被調査対象者：大阪に本社をもち、大阪・横浜・名古屋などに工場，東京・大阪・福岡などに営業所をもつ化学メーカーD社の営業部門に所属する一般従業員100名

②質問項目：第一，第二研究と同じであり，P・Mおのおの12問からなり，リッカート・タイプの5段階評定尺度で構成されている。各被調査対象者はこの質問項目を用いて，直接の上司である第一線リーダーとさらにその上司である第二線リーダーが発揮しているリーダーシップを評定した。すなわち，24項目×2=48項目の質目に回答したことになる。質問項目の内容は表1に示しているが，三隅・関・篠原(1974)はこれらの項目について因子分析をし，第Ⅰ因子「集団維持」，第Ⅱ因子「業績への圧力」，第Ⅲ因子「計画性」の3因子を見い出している。その結果は表1の末尾に示してあるが，Q6，Q13はこのいずれの因子にも属しないと判断されたものである。

## 結 果

### 1) 平均について

表1は質問項目ごとの第二線と第一線への評定への平均，標準偏差，相関および検定の結果を示したものである。

本研究で対象となった営業部門の第二線と第一線のP行動で有意差があるのは4項目(Q①，②，⑤，⑥)であり，全て第二線が第一線よりも高い。一方，M行動で有意差があるのは9項目(⑬，⑭，⑮，⑯，⑰，⑱，⑲，⑳，㉔)であり，第二線が第一線よりも高い。なお，有意差が認められなかった項目についても，ほぼ第二線が第一線よりも高い傾向を示している。

この結果を第二研究での工場部門と比較すると，M行動については営業，工場部門ともに第二線を第一線よりも高く評定する傾向が一致しているが，P行動については異なる傾向を示している。すなわち，営業部門では第二線が第一線よりも一貫して高く評定されるが，工場部門では第一線が高い場合と第二線

表1 質問項目ごとの平均値

質問番号	質問項目	一般従業員による(営業部門)						一般従業員による(工場部門)						三隅・関・篠原(1974)による因子名
		第二線リーダーへの評定		第一線リーダーへの評定		相関	検定	第二線リーダーへの評定		第一線リーダーへの評定		相関	検定	
		平均	SD	平均	SD			平均	SD	平均	SD			
①	仕事の計画内容の伝達	3.14	1.33	2.39	1.22	.54	**	3.78	1.21	2.78	1.44	.31	**	P→計画
②	仕事の指示・命令	3.17	.91	2.64	1.18	.23	**	3.27	.89	2.64	1.17	.31	**	P→圧力
③	仕事の達成期限の明確化	3.36	1.27	3.15	1.33	.47	n. s	3.44	1.16	2.92	1.25	.31	**	P→計画
④	仕事ぶりのまずさの叱責	2.50	.99	2.51	1.20	.56	n. s	2.58	.92	2.69	1.13	.19	n. s	P→圧力
⑤	機械・設備・業務の知識	3.74	1.05	3.21	1.16	.33	**	3.94	.94	3.39	1.27	.16	**	P→計画
⑥	仕事の報告要求	3.03	1.13	2.63	1.17	.31	**	3.10	1.01	2.74	1.30	.16	*	—
⑦	目標達成の計画度合	3.29	1.00	3.19	1.07	.34	n. s	3.39	.90	3.65	1.11	.18	n. s	P→計画
⑧	仕事完了期限の強調	3.03	1.05	2.92	1.22	.60	n. s	3.03	1.04	3.02	1.16	.47	n. s	P→圧力
⑨	規則重視	3.32	1.06	3.14	1.26	.25	n. s	3.17	.93	3.37	1.16	.30	n. s	P→圧力
⑩	作業時間のロス	3.69	.88	3.69	1.06	.40	n. s	3.41	.95	3.78	1.05	.28	*	P→計画
⑪	最大限労働要求	3.06	1.05	2.88	1.15	.39	n. s	2.98	.95	3.07	1.12	.24	n. s	P→圧力
⑫	仕事量の強調	2.30	.92	2.22	1.04	.45	n. s	2.47	.87	2.76	1.24	.40	**	P→圧力
⑬	気まずい雰囲気緩和	3.06	1.16	2.56	1.12	.37	**	2.89	1.01	2.71	1.15	.23	n. s	—
⑭	設備改善の努力	3.68	.95	3.17	1.14	.48	**	3.73	1.06	3.43	1.11	.54	*	M→維持
⑮	部下への理解	3.54	.98	3.22	1.08	.50	**	3.41	1.11	3.41	1.15	.39	n. s	M→維持
⑯	部下の意見を求めるか	3.15	1.05	2.74	1.21	.54	**	3.42	.99	2.99	1.09	.45	**	M→維持
⑰	部下のとりあつかいの公平さ	3.63	1.05	3.26	1.12	.52	**	3.48	.98	3.02	1.02	.34	**	M→維持
⑱	上役との気軽な接触	3.88	1.16	3.03	1.34	.50	**	4.06	1.05	3.15	1.20	.31	**	M→維持
⑲	個人的な問題への配慮	3.37	1.17	3.00	1.27	.56	**	3.00	1.22	2.91	1.16	.55	n. s	M→維持
⑳	部下の信頼	3.45	.87	3.23	.97	.57	*	3.41	.89	3.12	.94	.55	*	M→維持
㉑	昇進・昇給への配慮	2.84	.99	2.84	.99	.64	n. s	2.85	1.03	2.99	1.02	.50	n. s	M→維持
㉒	すぐれた仕事を認める	3.47	.85	3.37	.98	.63	n. s	3.38	.92	3.19	.91	.64	*	M→維持
㉓	部下に好意的か	3.47	.81	3.34	.85	.45	n. s	3.36	.76	3.09	.80	.45	*	M→維持
㉔	部下の支持	3.28	.87	2.97	1.01	.54	*	3.17	.99	2.99	.93	.29	n. s	M→維持

(注) \* \* ..... 1%水準 \* ..... 5%水準 \* ..... 有意

表2 各質問項目間の相関

質問番号	第二線リーダーへの評定											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	.54	.36	.26	.37	.20	.32	.19	.45	.20	.12	.29	.42
2	.26	.23	.17	.29	.07	.24	.17	.42	.11	-.06	.29	.41
3	.29	.15	.47	.34	.18	.14	.13	.37	.07	.10	.29	.34
4	.35	.29	.28	.56	.18	.28	.16	.40	.12	-.03	.25	.48
5	.32	.35	.23	.21	.33	.28	.15	.32	.04	.11	.27	.28
6	.40	.40	.29	.33	.22	.31	.20	.47	.18	-.01	.22	.37
7	.37	.24	.21	.18	.25	.14	.34	.29	.09	.09	.32	.27
8	.46	.33	.34	.39	.27	.30	.26	.60	.15	.11	.31	.46
9	.15	.24	.08	.24	.09	.11	.09	.40	.25	-.08	.11	.16
10	.11	.00	.05	-.21	.02	.07	.13	.02	-.02	.40	-.00	.09
11	.25	.23	.13	.27	.08	.25	.00	.33	.03	.02	.39	.30
12	.25	.28	.19	.39	.13	.22	.11	.37	.24	.01	.24	.45
13	.33	.21	.14	.14	.11	.31	.16	.34	.06	.13	.14	.30
14	.38	.33	.25	.15	.30	.22	.22	.41	-.00	.27	.27	.32
15	.34	.32	.16	.03	.31	.27	.24	.27	-.03	.25	.14	.16
16	.27	.21	.21	.20	.16	.14	.07	.38	.12	.17	.34	.28
17	.18	.23	.20	.06	.14	.16	.15	.30	.12	.26	.30	.18
18	.20	.14	.05	.10	.08	.14	.12	.28	.11	.18	.20	.21
19	.28	.23	.12	.09	.14	.16	.14	.27	.00	.16	.16	.26
20	.30	.28	.20	.19	.28	.28	.28	.42	.02	.28	.26	.29
21	.30	.25	.20	.09	.16	.27	.20	.32	.03	.29	.15	.23
22	.39	.30	.29	.12	.15	.33	.14	.30	.17	.10	.20	.29
23	.22	.20	.11	.17	.12	.22	.22	.37	.15	.26	.31	.27
24	.32	.23	.19	.12	.25	.21	.10	.38	.07	.25	.31	.25
13	.41	.25	.39	.38	.39	.38	.39	.42	.42	.38	.40	.54
14	.31	.10	.27	.21	.27	.21	.27	.39	.34	.37	.28	.42
15	.25	.31	.29	.23	.32	.31	.35	.36	.36	.27	.38	.20
16	.35	.10	.27	.21	.27	.36	.23	.34	.25	.42	.24	.26
17	.28	.24	.30	.33	.33	.37	.33	.34	.32	.28	.32	.27
18	.36	.15	.39	.33	.41	.50	.41	.40	.40	.44	.31	.32
19	.26	.20	.15	.24	.29	.16	.18	.13	.20	.33	.12	.23
20	.40	.22	.31	.18	.31	.34	.31	.42	.38	.42	.32	.39
21	.23	.09	.16	.07	.24	.41	.28	.24	.19	.28	.18	.16
22	.19	.41	.17	.30	.12	-.05	.08	.08	.24	.19	.11	.12
23	.16	.15	.26	.18	.31	.44	.28	.36	.24	.44	.31	.29
24	.27	.09	.32	.27	.29	.48	.29	.35	.27	.38	.28	.22
13	.37	.26	.22	.19	.13	.21	.28	.22	.36	.28	.25	.31
14	.34	.48	.37	.37	.27	.35	.40	.37	.50	.39	.41	.42
15	.45	.32	.50	.41	.40	.41	.39	.37	.50	.43	.43	.40
16	.30	.29	.37	.54	.37	.46	.50	.44	.37	.42	.36	.44
17	.35	.34	.43	.36	.52	.27	.34	.32	.39	.48	.35	.42
18	.25	.21	.37	.35	.37	.50	.35	.36	.41	.37	.41	.38
19	.36	.31	.34	.27	.23	.38	.56	.21	.40	.29	.34	.34
20	.26	.41	.44	.38	.31	.31	.26	.57	.52	.47	.45	.53
21	.37	.30	.46	.35	.35	.34	.35	.41	.64	.45	.46	.46
22	.38	.34	.47	.45	.43	.41	.45	.45	.48	.63	.35	.41
23	.25	.26	.34	.37	.29	.17	.18	.39	.43	.43	.45	.45
24	.32	.32	.41	.44	.47	.44	.41	.44	.49	.56	.46	.54

有意水準 5%レベル…….20 1%レベル…….26

が高い場合にわかれるということである。このことは、部門、職種の特性差はP行動に反映されるのではないかと、いうことを示唆するであろう。

2) 相関値について

表2は、第二線と第一線への評定の相関を各質問項目の組み合わせごとに示したものであるが、有意な相関を示す組み合わせが数多くあるので、質問項目を第二研究と同様に、三隅・関・篠原(1974)に準拠して3因子に分類をして、有意な相関を示した組み合わせ数を示したのが表3である。表4は第二研究での工場部門の結果を同様な手続きで分類したものである。なお、明確な因子の位置づけがなされていないQ6, 13はこの分析から除外した。つまり、P・計画因子が5項目、P・圧力因子が6項目、M因子の11項目が分析の対象となった。

表3 因子間の有意な相関数  
(営業部門)

第二線 第一線		P		M
		圧力	計画	
P	圧力	30/36	9/30	54/66
	計画	(1) 20/30	13/25	42/55
M		39/66	33/55	119/121

(注) 分母は可能な組み合わせ数  
( )内は負相関数

表4 因子間の有意な相関数  
(工場部門)

第二線 第一線		P		M
		圧力	計画	
P	圧力	12/36	7/30	30/66
	計画	3/30	8/25	35/55
M		(1) 9/66	32/55	121/121

(注) 分母は可能な組み合わせ数  
( )内は負相関数

全組み合わせ数 (22×22=484)のうち、本研究の営業部門では359の組み合わせが有意な相関であり、第一・第二研究と比べて多い。すなわち、営業部門の一般従業員は工場部門の第一線リーダー、一般従業員に比べて第二線と第一線のリーダーシップをより類似的に認知しているといえよう。なお、この有意な相関のほとんど全てが正相関であり、この点は第二研究の結果と同様であり、第一研究の結果とは異なる。



### 因子ごとの組み合わせについて

まず、同じ因子に分類される項目間の相関について検討する。第二線Mと第一線Mの組み合わせはほとんど全てが有意であり (119/121), 第二線P・計画と第一線P・計画では 13/25 の組み合わせが, 第二線P・圧力と第一線P・圧力では 30/36 の組み合わせが有意である。全体的にみるとM行動がP行動よりも多いが, この傾向は工場の結果と同じであり, 一般従業員はP行動よりもM行動を類似的に認知する傾向が強いことを意味しているだろう。ただし, 工場部門との差異はP・圧力行動において示されている。すなわち, 本研究の営業部門において, よりP・圧力行動が類似的に認知される傾向が強い。営業部門の類似的認知傾向が強いということを, 同一質問項目の組み合わせでみると, 工場部門では有意な相関を示さなかったのが3項目あったが, 営業部門では全ての相関が有意であったことから示される。

次に, 異なる因子間の組み合わせについて考えてみよう。第二線P・圧力は工場部門では第一線P・計画と 3/30, 第一線Mとは 9/66 の組み合わせが有意な相関であったが, 本研究の営業部門ではそれぞれ 20/30, 39/66 であり, 有意な相関が多い。しかし, 第二線P・計画は工場部門では第一線P・圧力と 7/30, 第一線Mとは 32/55 であったが, 本研究でもそれぞれ 9/30, 33/55 であり, 工場部門と営業部門に差があるとはいえない。さらに, 第二線Mは工場部門では, 第一線P・圧力と 30/66, 第一線P・計画と 35/55 であったが, 本研究ではそれぞれ 54/66, 42/55 となり, 若干営業部門において有意な相関が多いといえよう。全体としてみると, 第二線P・圧力が第一線のリーダーシップに強く影響するという特徴が営業部門においてみられる。さらに, 第一線P・圧力との組み合わせでも有意な相関が営業部門に数多いという傾向をあわせ考えると, 職種・部門の特性差はP圧力行動の影響過程に最も強く反映されるのではないかと示唆される。

## 考 察

営業部門と工場部門の一般従業員がおこなった第二線と第一線のリーダーシ

ップ認知の比較を通して、以下の点が明らかとなった。

(1)M行動については、営業・工場部門ともに第二線と第一線のリーダーシップを類似的に認知する傾向が強い。

(2)P行動については、部門間に差異があり、営業部門の方が、P圧力行動を類似的に認知する傾向が強い。

(3)第二線のP・圧力行動と第一線のリーダーシップ行動との関連性については部門間の差異があり、営業部門の方が第二線P・圧力行動が第一線のリーダーシップに広く影響をしている、と考えられる。

(4)第二線のP計画行動での部門間の差は大きくない。

この第二線のP・圧力行動に示された部門間の差異は何を意味しているのだろうか。通例の組織原則として、上位のリーダーが計画的機能を、下位のリーダーがより強い遂行的機能を分担する、と設定され、計画→遂行の過程が想定されているが、営業部門において何故、第二線のP・圧力行動が第一線のP・計画行動を含む全体のリーダーシップを促進したのであろうか。これらの点を考えるために、調査対象となったD社の一般従業員の人々、および鉄鋼、電機、化学、繊維、デパート、スーパー・マーケット、銀行などの人々との面接で得られた知見を参考にしながら、企業組織体の構造・機能を考えてみよう。

#### 企業組織体の構造・機能

企業組織体は環境から原材料を輸入し、産業体が使用し得る〈技術ノウハウ〉によって、その原材料を製品とする。さらに、この製品は、組織体のもつ〈市場ノウハウ〉によって経済的交換価値をもつ商品となる。この原材料→〈技術ノウハウ〉→製品→〈市場ノウハウ〉→商品という過程は、企業組織体のもつ基本過程であり、ノウハウ使用過程と考えられるが、このノウハウ使用過程が十分に機能するには当然のことながら、〈技術ノウハウ〉、〈市場ノウハウ〉を開発する過程が十分に機能していなければならない。(藤田 1981)

さて、本論で問題としているのは工場部門と営業部門であるが、工場部門とは〈技術ノウハウ〉を使用しつつ原材料を製品化する役割をになった部門であり、営業部門とは〈市場ノウハウ〉を使用しつつ製品を商品化する役割をにな

った部門であると位置づけられよう。この製品化過程と商品化過程は明確に分離して考えることが必要である。例えば、高度経済成長期では“造れば売れた”わけであるから、製品イコール商品であり、製品化と商品化過程を分離する必要性は小さかったであろう。しかし、現在の低成長下では“造っても売れない”ことが多々あり、製品化と商品化の過程を明確に分離しておく必要性が増していると思われる。製品化過程においては“モノの構造、形、性質を変換し”，商品化過程においては“モノのもつ意味が変換する”と考えられる。たとえば、ここにガラスの灰皿があるとしよう。この灰皿を製品化の論理のみにしたがって商品化しようとするれば、これは灰皿として販売するしかない。しかし、この灰皿の持つ重さに注目してオモシとして販売することも可能であるし、輝きに注目して飾り物として販売することも可能である。すなわち、形態を変化させずに、意味を変換させて商品とすることが可能であることを考えれば、製品化と商品化の過程を区別することは必要であろう。

さて、ノウハウとは“目的達成のためになされた諸行動の体系”と考えられるが、技術ノウハウと市場ノウハウではその情報処理過程は異なるであろう。製品化過程においては組織内部の一定基準を最も効果的、効率的に満足させるために外部情報が取捨選択されるのに対し、商品化過程においては、たとえば顧客といった組織外部のニーズを満足させるために製品のもつ諸属性といった内部情報が分離されたうえで取捨選択されねばならない。諸行動を体系化するための基準が組織内部にあるか組織外部にあるかという部門間の差異は、それぞれの部門に属する人々が、自らの行動を統制する際に異なる行動様式をとることを要求し、特定の部門への所属が長いほど、その行動様式が学習され、確立されるといった結果を生み出すであろう。それではいかなる差異として理解できるであろうか。浜口(1975)は日本らしさの公準となる原理として、外在的基準をセットした上での自己制御の方法である「アウトサイド・イン」の原理をあげ、内在的基準を設定しての行動の自己制御の仕方である「インサイド・アウト」の原理をとる欧米人と比較している。この浜口の用語を借用するならば、工場部門では「インサイド・アウト」の原理が、営業部門では「アウトサ

イド・イン」の原理が強調されるといいて良いであろう。さらに、「インサイド・アウト」が強調される工場部門では、限られた答えに向う考え方である集約的思考が、「アウトサイド・イン」が強調される営業部門では、不特定の購買者のニーズといった多様な外部基準に合致させるために、自らに属する諸属性を固定的にではなく、常に分離しながらとらえるといった、問題に対して多様な答がなされる拡散的思考が、それぞれの部門所属成員に対して求められるであろう。

さて、各部門において求められる行動の原理、思考様式の差異は組織構造の差異として、特に共通目標を達成する際の協働の形態の差異として反映するのであろうか。インサイド・アウト・集約的思考がなされる工場部門では、共通目標を達成するための全体的な内部基準が共有化されたうえで、集約的思考を反映してその基準を一次元的に分担することによって役割が生じるといった直列的な協働の形態が造られるであろう。直列的な協働の形態においては、ある成員の行動のアウトプットが多すぎたり、少なすぎたりするとロスの増大をもたらすことになり、そのために各成員には一定標準を充足するアウトプットを生み出す行動が求められることになる。内部基準が分担されたうえで、それが直列的に配列されれば、内部基準の順位性が生じることになり、この順位性を設定し、計画し、調整する機能が求められることになり、そこから職階といった階層が生じることになろう。

一方、アウトサイド・イン・拡散的思考が求められる営業部門ではどうであろうか。外部基準たる顧客を考えれば顧客別担当制といった分担が生じ、営業部門にとって自らに属する諸属性のうちで最も重要である製品を考えれば製品別担当制といった分担が生じるであろう。すなわち、営業部門では顧客別、製品別といった二次元の分担基準が最低限必要となる。そして、この二次元の分担基準によって、各成員の担当領域の広さが決定される。そして、営業部門では次のような協力関係がしばしば観察される。製品別担当制をとる営業部門に、A、Bという別の製品を担当するA s、B sという二人の営業マンがいるとする。A sが担当するA製品を売り込みにいってもB製品が注文されることがあ

表5 工場部門と営業部門の比較

工場部門	営業部門
<ul style="list-style-type: none"> <li>○製品化過程</li> <li>○技術ノウハウの使用</li> <li>○物質構造の変換</li> <li>○内在的基準による自己制御 (インサイド・アウトの原理)</li> <li>○集約的思考</li> <li>○一次元の役割分担</li> <li>○直列的配列にもとづく協働形態</li> <li>○内部基準の順位性にもとづく職階</li> <li>○合接概念の形成にもとづく協働関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○商品化過程</li> <li>○市場ノウハウの使用</li> <li>○意味構造の変換</li> <li>○外在的基準による自己制御 (アウトサイド・インの原理)</li> <li>○拡散的思考</li> <li>○二次元の役割分担</li> <li>○並列的配列にもとづく協働形態</li> <li>○活動領域の広さにもとづく職階</li> <li>○離接概念の形成にもとづく協働関係</li> </ul>
○職務遂行様式の質的類似性が低い	○職務遂行様式の質的類似性が高い

る。同様にBsも担当外のA製品の注文をうけることがある。ここで二人の営業マンはそれぞれの注文を交換する。また、同じ製品を担当する二人の営業マンの成績が大きく異った時、そこに貸借関係が生じて特定の月の成績が平均化されたりする。ここには、各成員が一定の標準を均等に満たすといった直列的な協働関係は前提とさ

れていず、むしろ、成員の成績がアンバランスであるが、部門全体として一定の成績をあげれば良いといった、いうなれば並列的な協働関係が前提とされている。並列的な協働関係を前提としつつ、担当領域の広さが役割分担として設定される営業部門では、より広い領域を担当する人がリーダーとなり、メンバーはリーダーの担当領域の一部を分担する。さて、工場部門における直列的協働関係、営業部門における並列的協働関係は、それぞれ合接概念の形成に基づく協働関係、離接概念の形成に基づく協働関係といい直して良いであろう。

今まで、工場部門と営業部門の差異を粗雑ではあるが、私なりに述べてきたが(表5はそれをまとめたもの)、本研究の結果でみられた第二線のP・圧力行動が第一線のP・計画行動を含むリーダーシップ全体を促進するということと、どのように関連するのであろうか。

役割の分担が内部基準の順位性によって直列的になされる工場部門では、各人がその分担された内部基準によって自らの行動を統制する経験を重ねるに従

って、成員相互の内部基準が確固たるものとなり、結果として成員相互の行動は異質化するであろう。逆にいえば、異質な行動を前提とするがゆえに集約的思考が必要であり、直列的に協働関係を配列するともいえよう。我国の企業体の工場部門には、必らずといって良いほど、「職人」といわれる人がいるが、この人達の存在はこの過程の証左であろう。一方、活動領域の広さによって役割分担がなされる営業部門では、製品に対する知識の量、顧客との関係などによって活動の範囲は異なるであろうが、相対的には成員相互の行動はより等質なものであろう。換言すれば、行動を異質化する必要性が小さいともいえるが、営業部門においては職務遂行様式の質的類似性が高いゆえに、役割分担が担当領域の広さといった量的差異によってなされるといえよう。この前提が正しいならば、第二線がP・圧力行動を發揮した時、第一線はいかなる行動を行なうべきかは理解しているのであるから、第一線はP・圧力行動も含めて、P・計画行動、M行動を發揮することが考えられる。とすれば、営業部門における第二線のP・圧力行動が第一線のP・計画行動、M行動を促進する、という本研究の結果を説明できよう。さらに、第二線と第一線のリーダーシップ行動の類似性が高いことも説明できよう。

また、営業部門でみられたリーダーシップ行動の類似性の高さには、協働関係の種類が反映している可能性がある。すなわち、工場部門では合接概念の形成に基づく協働関係、営業部門では離接概念の形成に基づく協働関係と考えられると指摘したが、離接概念は合接概念よりも形成されにくいものである。(Hunt et al 1958. 藤田1979) とすれば、一般従業員にとって、営業部門の協働関係を理解することがより困難なわけであり、困難であるがゆえに第二線と第一線を未分化なものとしてとらえ、そのために結果として第二線と第一線のリーダーシップ行動の類似性が高まったとも考えられる。

さて、本研究における問題点を考えてみよう。まず第1に、営業部門における第二線と第一線のリーダーシップの類似性の高さはD社独特のものであり、その結論を一般化して考えることができるのか、という点であり、次に、考察で述べた企業組織体の構造・機能の記述には、数多くの概念と前提が含まれて

いるが、それらの概念をもっと明確にしたうえで、その前提を実証的に確認する必要があるという点であり、本研究で結論したような組織の構造・機能をもつことが効果的なのかという点などである。本研究の方法に即していえば、営業部門の第一線リーダーの認知が第一研究でみられた結果と同様なものであるか、管理部門ではどのような結果になるのかといったことが問題となるが、これらの点については今後の検討課題としてゆきたい。が、一般従業員の行動・認知を最も基礎的変数としてとらえながら、組織論を展開するという立場は保持してゆきたい。

## 要 約

本研究は、工場部門と営業部門の差異をリーダーシップPM論の枠組の中で見い出そうとしたものであり、両部門の一般従業員の認知に基づく第二線と第一線のリーダーシップの関係を分析し、営業部門の一般従業員は工場部門に比べて、第二線と第一線を類似的に認知するという結果を見出した。そして、企業組織体の構造・機能に関する考えを展開したうえで、営業部門の第二線と第一線の職務遂行様式の質的類似性が高いためではないか、という考察をした。

## 参 考 文 献

- Cowen, E.L. 1952a The influence of varying degree of psychological stress on problem-solving rigidity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47, 512-519
- Cowen, E.L. 1952b Stress reduction and problem-solving rigidity. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 16, 425-428
- 藤田 正 1975 問題解決過程の構えに及ぼすPM式監督類型の影響について 実験社会心理学研究, 15, 116-128
- 藤田 正 1979 PM式監督類型の概念形成過程に及ぼす影響に関する実験的研究 中京大学文学部紀要, 14, 14-31
- 藤田 正 1981 組織における人間関係 森清・長山編「産業心理」第7章 有斐閣
- 藤田 正 1983 リーダーシップ機能の職階的変換過程の分析(1)——第一線リーダーの自己評定と第二線リーダーへの評定の関係—— 神戸女子短大論攻, 28, 45-

60

- ・藤田 正 1984 リーダーシップ機能の職階的変換過程の分析(2)——工場部門の一般従業員の評定にもとづく第二線・第一線の関係—— 大阪女子大学人間関係論集 創刊号 46—57
- ・浜口恵俊 1975 アウトサイド・インの原理——日本研究における行動科学的公準—— 集団力学研究所編「組織変革とPM理論」第Ⅲ部 第2章
- ・Hunt, E. B. and Hovland, C. I. 1958 Order of consideration of different types of concepts. *Journal of Experimental Psychology*, 59, 220-225
- ・Malzman, I., Fox, T., & Marrisett, L. T. 1953 Some effects of manifest anxiety on mental set. *Journal of Experimental Psychology*, 46, 50-54
- ・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・関文恭・篠原弘章 1974 PM評定尺度の再分析 実験社会心理学研究, 14, 21—30