



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2線・第1
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	https://doi.org/10.24729/00011411

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2線・第1線の関係—

藤 田 正

問 題

本研究の目的は、リーダーの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論の枠組を通して検討しようとするものである。

リーダーシップPM論では、集団機能を目標達成機能(Performance)と集団維持機能(Maintenance)に分類し、この二つの機能を共に促進するPM型指導類型が最も高い集団の効果性、諸満足度を導くことを実験室研究、現場研究で明らかにしてきた。(三隅1978)そして、PM型指導類型の優れる理由として、「M機能がP機能の触媒効果を果たす」とする相乗仮説が提起され、知覚・運動学習におけるレミニッセンス現象(三隅・佐藤1968)、思考過程のEinstellung効果(藤田1975)の分析において、この相乗仮説を支持する結果が見いだされている。さらに、最近、現場調査の分析を通して、Mの触媒効果に関して、共存するM行動が圧力因子を主とするP行動認知が計画性を主とするものへと意味変換するという「圧力-計画変換説」(三隅1982)が提起されている。

このリーダーシップPM論は小集団行動の分析を通して提起されたものであるが、複数のリーダーが階層をなし、部門によって行動が異なるといった役割分化等がフォーマルになされている組織行動にいかに関用できるであろうか。

通常、組織の各位置を占める人々に公式に期待される行動は職務分掌規程に示されているが、その行動は各々の位置によって異っている。たとえば、本研

究で検討しようとするリーダーシップ行動でいえば、より上位のリーダーには計画機能、より下位のリーダーには遂行機能の発揮がより強く期待されている。この上位者・計画機能 \leftrightarrow 下位者・遂行機能といった関係のみならず、職務分掌規程の中には、リーダーシップ行動の役割分担と、上位者が下位者の行動を促進することを前提として、両者間の密接な連携のもとで、組織全体にとって必要とされる行動を充足するといった仕組にもとずいた行動が示されている。

この暗黙に想定されている仕組をリーダーシップPM論の概念で解釈するならば、複数のリーダーが同一の集団にリーダーシップを発揮する時、その両者のリーダーシップ機能が相乗効果をもたらす場合に効果的である、といえよう。最近のPM論では、集団機能をM機能とP-計画機能、P-圧力機能に分類して検討がすすめられているが、PおよびM機能を複数のリーダーが分担する場合の影響過程についての検討は、PM論の最初の実験室研究である三隅、白樫(1964)の第4仮説(PとMが相補的關係にある方が、同一のP型、M型が重なりあって並ぶよりも生産性とモラルに有効であるだろう)として検討されており、その後、三隅・石田(1972)によって確認されている。現実の集団の中で、この相補関係は常に自然発生するのであろうか。

実際の組織体における階層をなす複数のリーダーのリーダーシップ発揮過程の相互関係を考えてみると、上位リーダーシップは常に下位リーダーのリーダーシップを促進するばかりではなく抑制する場合もあろうし、下位リーダーは上位リーダーのリーダーシップをそのまま踏襲する場合もあれば、上位リーダーに欠如していると判断したリーダーシップを補完する場合もあろう。すなわち、現実の集団では、階層間のリーダーシップの補完的關係以外の関係が発生する可能性は充分にある。藤田(未発表資料)は産業組織体における第二線と第一線の指導類型と組み合わせて、類似的關係の発生比率は確率的に計算された期待比率よりも高いが、補完的關係ではそのような傾向はないことを見い出しているし、古川(1970)は、同様な分析を親子関係で行って、類似的關係の発生比率は期待比率よりも高いが、補完的關係の発生比率は反対に低いことを見い出している。つまり、同一集団を指導する複数のリーダーのリーダーシッ

プは補完的關係よりも類似的關係になりやすいといえよう。

ところが藤田（1983第一研究）は第一線リーダーの評定にもとづく自己評価得点と上司である第二線リーダーへの上司評価得点との関係を質問項目ごとに分析して以下の結果を見い出している。①第二線のP・圧力行動は第一線のリーダーシップと有意な相関はない。②第二線のP・計画行動は第一線のP・圧力行動と正相関する。③第二線のM行動は第一線のM行動と正相関，負相関の両者の場合がある。④第二線のM行動は第一線のP・圧力行動と正相関，第一線のP・計画行動と負相関する。すなわち，第一線リーダーの評定にもとづく第二線，第一線の相互関係には補完的關係の存在も示唆されるのである。本研究の目的は第一研究で見い出された傾向が，一般従業員（すなわち，第二線と第一線のリーダーシップの影響を共に受ける者）の評価に基づく結果においても見い出されるか否かを，第一研究と比較しながら検討しようとするものである。

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社の工場部門に所属する一般従業員98名。なお，この98名は第一研究の被調査対象者となった第一線リーダーの直接の部下である。

②質問項目：第一研究と同一であるが，P・Mおのこの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への評定をおこなったのである。すなわち，24項目×2＝48項目の質問に回答したことになる。質問項目の内容については表1に示してあるが，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。この結果は表1の末尾に示してあるが，Q6，13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は第二線と第一線への評定について各質問項目ごとに平均、標準偏差、相関およびt検定の結果を示したものである。

P行動で有意差があるのは7項目であり、第二線が第一線よりも高いのは5項目(①…計画, ②…圧力, ③…計画, ⑤…計画, ⑥…一)であり、逆に第一線が高いのは2項目(⑩…計画, ⑫…圧力)である。一方、M行動で有意差があるのは7項目(⑭, ⑯, ⑰, ⑱, ⑳, ㉑, ㉒)であり、全て第二線が高い。すなわち、一般従業員はM行動については、ほぼ一貫して第二線を高く評価しているが、P行動については第二線が高い場合と第一線が高い場合を区別している。

この結果は第一研究と異なる。すなわち、第一研究の第一線リーダーは自らのリーダーシップを上司である第二線のリーダーシップと比較して、P行動については第二線をほぼ一貫して高く評価し、M行動について第二線が高い場合と自らの第一線が高い場合を区別していたのである。(表1参照)一般従業員は第二線と第一線のリーダーシップ発揮の量的差異をP行動において認知するが、第一線リーダーはM行動において認知するのである。

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、質問項目を三隅・関・篠原(1974)に準拠して、P・計画, P・圧力, Mの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は第一研究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されている。つまり、P・計画が5項目, P・圧力が6項目, Mの11項目が分析の対象となった。

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(本研究)				第一線リーダーによる(藤田 1983)				三隅・関・篠原(1974)による因子名			
		第二線リーダーへの評価		第一線リーダーへの評価		上司への評価		自己評価			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	3.78	1.21	2.78	1.44	.31	3.47	.73	3.24	1.00	-.03	n.s	P-計画
②	仕事の指示・命令	3.27	.89	2.64	1.17	.31	3.64	.57	3.21	.86	-.04	*	P-圧力
③	仕事の達成期限の明確化	3.44	1.16	2.92	1.25	.31	3.83	.75	3.62	1.02	.17	n.s	P-計画
④	仕事ぶりのまずさの叱責	2.58	.92	2.69	1.13	.19	3.29	.59	2.76	.92	-.01	**	P-圧力
⑤	機械・設備・業務の知識	3.94	.94	3.39	1.27	.16	4.10	.57	3.74	.98	.05	*	P-計画
⑥	仕事の報告要求	3.10	1.01	2.74	1.30	.16	3.67	.64	3.38	.87	.14	+	—
⑦	目標達成の計画度合	3.39	.90	3.65	1.11	.18	3.43	.73	3.33	.92	-.04	n.s	P-計画
⑧	仕事完了期限の強調	3.03	1.04	3.02	1.16	.47	3.69	.64	3.38	.87	-.09	+	P-圧力
⑨	規則重視	3.17	.93	3.37	1.16	.30	3.52	.73	3.38	.84	.29	n.s	P-圧力
⑩	作業時間のロス	3.41	.95	3.78	1.05	.28	3.55	.66	3.76	.81	.15	n.s	P-計画
⑪	最大限努力要求	2.98	.95	3.07	1.12	.24	3.69	.74	3.45	.87	.29	n.s	P-圧力
⑫	仕事量の強調	2.47	.87	2.76	1.24	.40	3.12	.66	2.88	.85	.24	n.s	P-圧力
⑬	気まずい雰囲気緩和	2.89	1.01	2.71	1.15	.23	3.33	.74	3.12	.85	.00	n.s	—
⑭	設備改善の努力	3.73	1.06	3.43	1.11	.54	4.02	.56	3.50	.91	-.35	**	M-維持
⑮	部下への理解	3.41	1.11	3.41	1.15	.39	3.98	.51	3.86	.86	.21	n.s	M-維持
⑯	部下の意見を求めるか	3.42	.99	2.99	1.09	.45	3.79	.67	3.67	1.04	.07	n.s	M-維持
⑰	部下のとりあつかいの公平さ	3.48	.98	3.02	1.02	.34	3.76	.75	3.79	.89	-.22	n.s	M-維持
⑱	上役との気軽な接触	4.06	1.05	3.15	1.20	.31	4.07	.83	4.45	.67	.25	*	M-維持
⑲	個人的な問題への配慮	3.00	1.22	2.91	1.16	.55	3.74	.69	3.79	.80	.03	n.s	M-維持
⑳	部下の信頼	3.41	.89	3.12	.94	.55	3.95	.65	3.90	.65	.05	n.s	M-維持
㉑	昇進・昇給への配慮	2.85	1.03	2.99	1.02	.50	3.83	.57	3.57	.93	-.13	n.s	M-維持
㉒	すぐれた仕事を認める	3.38	.92	3.19	.91	.64	4.24	.48	3.80	.82	-.16	**	M-維持
㉓	部下に好意的か	3.36	.76	3.09	.80	.45	3.88	.50	3.95	.72	.18	n.s	M-維持
㉔	部下の支持	3.17	.99	2.99	.93	.29	3.98	.51	3.71	.98	.18	+	M-維持

(注) **……1%水準 *……5%水準 +……10%水準で有意

表2. 各質問項目の相関

質問番号	第 二 線 リ ー ダ ー へ の 評 定																							
	P 行 動												M 行 動											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	.31	.22	.19	-.05	.14	.11	.04	.19	.03	.11	-.01	.17	.26	.28	.30	.17	.31	.33	.36	.35	.29	.29	.39	.25
2	.16	.31	.24	.04	.22	.17	.04	.14	.13	.25	.00	.15	.36	.39	.43	.23	.40	.39	.37	.36	.38	.35	.50	.34
3	.26	.20	.31	.04	.31	.27	.15	.14	.12	.34	.05	.24	.28	.32	.36	.21	.31	.25	.29	.32	.34	.37	.39	.38
P	.12	.14	-.02	.19	.05	.06	-.08	-.02	.09	.04	.10	.12	.29	.05	.14	-.07	.12	.16	.06	.08	.21	.00	.21	.11
4	.07	.08	.09	-.02	.16	.01	.10	.05	.06	.22	.16	.18	.09	.29	.29	.17	.22	.14	.18	.15	.24	.27	.32	.06
5	.24	.21	.18	-.13	.12	.16	.04	.04	.06	.15	.05	.15	.27	.31	.40	.34	.39	.35	.43	.40	.42	.37	.52	.30
6	.13	.19	.07	-.17	.12	-.02	.18	.06	-.08	.23	-.06	.01	.19	.28	.35	.08	.16	.27	.27	.22	.18	.32	.41	.18
7	.08	.31	.28	-.02	.21	.27	.09	.47	.10	.12	.08	.29	.27	.26	.27	.10	.19	.22	.27	.30	.11	.24	.30	.22
8	.20	.22	.18	.02	.10	.06	.10	.17	.30	.21	.03	.13	.28	.17	.32	-.04	.24	.17	.15	.21	.13	.21	.37	.18
9	.08	.02	.15	-.02	.02	.05	.08	.07	.10	.28	-.13	-.04	.02	.16	.14	.20	.03	.05	.04	.09	.02	.19	.10	-.00
10	.07	.19	.01	-.03	.00	.11	-.05	.30	-.09	-.13	.24	.32	.01	.02	.04	.01	.07	.10	-.02	.23	.09	.11	.21	-.00
11	.08	.21	.10	.04	.05	.15	.17	.23	.16	.06	.16	.40	.21	.03	.14	.02	.21	.16	.00	.18	.13	.07	.34	.17
12	.19	.22	.25	.07	.15	.21	.16	.21	.13	.07	.09	.24	.23	.30	.28	.28	.17	.32	.26	.34	.28	.21	.23	.25
13	.09	.25	.22	-.04	.31	.15	.15	.12	.10	.26	.03	.04	.31	.54	.47	.36	.37	.39	.42	.35	.48	.47	.46	.40
14	.25	.18	.34	.03	.11	.12	.26	.08	.00	.19	-.03	.10	.16	.38	.39	.33	.32	.31	.39	.42	.36	.44	.30	.31
M	.26	.22	.26	.07	.07	.04	.14	-.10	-.03	.13	-.06	.16	.05	.29	.26	.45	.28	.33	.31	.46	.28	.39	.32	.27
15	.23	.11	.20	.12	.22	.08	.31	.01	.10	.10	-.07	.02	.07	.35	.39	.29	.34	.26	.31	.28	.33	.38	.25	.23
16	.32	.31	.36	.12	.29	.26	.36	.02	.22	.19	-.13	.20	.18	.47	.42	.37	.36	.31	.37	.35	.41	.40	.30	.31
17	.20	.22	.11	-.12	.22	.07	.25	.04	.14	.13	-.12	-.08	.16	.36	.40	.25	.33	.33	.55	.33	.38	.44	.38	.30
18	.18	.12	.19	-.08	.11	.14	.16	.03	.08	.01	-.03	.03	.01	.30	.35	.40	.28	.24	.44	.55	.45	.48	.43	.31
19	.26	.24	.26	.01	.22	.22	.25	.07	.10	.12	-.05	.09	.16	.48	.41	.40	.41	.38	.51	.40	.50	.52	.39	.34
20	.39	.13	.33	.07	.23	.20	.28	.10	.07	.26	-.22	.12	.16	.39	.51	.39	.35	.26	.46	.44	.40	.64	.34	.33
21	.22	.20	.19	-.05	.14	.15	.24	.08	.13	.13	.03	.11	.10	.31	.35	.38	.28	.24	.37	.46	.33	.42	.45	.28
22	.36	.19	.27	.02	.19	.04	.18	.01	.05	.11	-.07	.03	.11	.32	.39	.38	.34	.35	.41	.46	.34	.50	.35	.29

有意水準 5% レベル..... .20 1% レベル..... .26

表3 因子間の有意な相関数
(本研究)

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

(註)分母は可能な組み合わせ
()内は負相関数

表4 因子間の有意な相関数
(第一研究)

第二線		P		M
		圧力	計画	
P	圧力	0/36	4(1)/30	7/66
	計画	0/30	0/25	3(3)/55
M		0/66	1(1)/55	9(3)/121

(註)分母は可能な組み合わせ
()内は負相関数

全組み合わせ数 (22×22=484) のうち、本研究では257の組み合わせが有意であるが、これは第一研究の24に比べて圧倒的に多い。すなわち、一般従業員は第一線リーダーに比べて第二線と第一線のリーダーシップを類似的に認知しているといえよう。第一研究と異なる次の点は、本研究では負相関がほとんどないということである。第一研究では24の有意な相関のうち8が負相関であるのに対し、本研究では257のうちわずかに1である。このことは、一般従業員は第二線があるリーダーシップ行動を強めれば、第一線も強める(促進過程)と認知しているのに対し、第一線リーダーは促進過程ばかりではなく、第二線が強めれば第一線は逆に弱める(抑制過程)こともあると認知している、ことを意味しているだろう。

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の全ての組み合わせ(121)は有意であり、第二線P・計画と第一線P・計画では25の組み合わせのうち8が有意であり、第二線P・圧力と第一線P・圧力では36のうち12が有意である。M行動がP行動よりも多いが、この傾向は第一研究と同じである。ただし、本研究において圧倒的に数多い有意な相関を見い出しているが、これは一般従業員も第一線リーダーもM行動をP行動よりも類似したものと認知するが、その類似的認知傾向は一般従業員の方が強いことを意味するだろう。

この類似的認知傾向は、全くの同一質問項目においてもみられるであろうか。

その結果は表2の対角線上、もしくは表1に示されているが、P行動では.16から.47に分布し、11項目中8項目が有意であり、M行動では.31から.64に分布し、全項目が有意である。すなわち、22項目中19項目が有意であるが、第一研究では1項目(Q14)のみであり、それも負相関であり、全く異なる傾向が示されている。また、M行動の相関がP行動よりも全体的に高いが、これは先に述べたM行動に対する類似的認知行動の強さを反映したものであろう。Q22… .64, Q19… .55, Q20… .55, Q14… .54などはかなり高い相関であるが、Q14は第一研究では有意な負相関(-.35)であり、正しく正反対の結果である。Q.14(設備改善の努力)といった経費を必要とすることに関連するリーダーシップ行動についてこのような傾向が示されたことは興味深い。

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・圧力は第一研究では全く第一線リーダーシップ行動と有意な相関を示さなかったが、本研究では第一線P・計画と3/30, 第一線Mと9/66の有意な相関を示している。第二線P・計画は、第一研究では第一線P・圧力と4/30, 第一線Mと3/55の有意な相関を示したが、本研究では第一線P・圧力と7/30, 第一線Mと32/55の有意な相関を示し、さらに第二線Mは第一線P・圧力と7/66, 第一線P・計画であったが、本研究では第一線P・圧力と30/66, 第一線P・計画と35/55の組み合わせが有意な相関であった。全体的に本研究において有意な相関が多いが、ここには全体的な相関の高さが反映していると考えられるので、第二線のリーダーシップが質的に転換しているという結論を早急にだすことはできないであろう。

今まで、因子ごとの組み合わせについて検討してきたが、表3, 4をもとにプラスの相関を示す組み合わせを多い順にならべてみると、第一研究では第二線M \leftrightarrow 第一線P・圧力, 第二線M \leftrightarrow 第一線M, 第二線P・計画 \leftrightarrow 第一線P・圧力であるが、本研究では第二線M \leftrightarrow 第一線M, 第二線M \leftrightarrow 第一線P・計画, 第二線P・計画 \leftrightarrow 第一線M, 第二線M \leftrightarrow 第一線P・圧力の組み合わせである。第一研究, 本研究を通じて第二線Mおよび第二線P・計画が第一線のリーダーシップを促進しているといえよう。が、若干の相異を指摘すること

ができよう。その一つは第二線P・計画↔第一線P圧力の正相関は第一研究での特徴の一つであったが、本研究では特徴的といえるほど多くない。さらに、第二線M↔第一線P・計画は第一研究では全て負相関であったのに対し、本研究ではかなり多くの正相関を示している。また、第二線P・計画↔第一線Mは第一研究ではわずかに一つの負相関が示されたが、本研究ではかなり多くの正相関を示している。

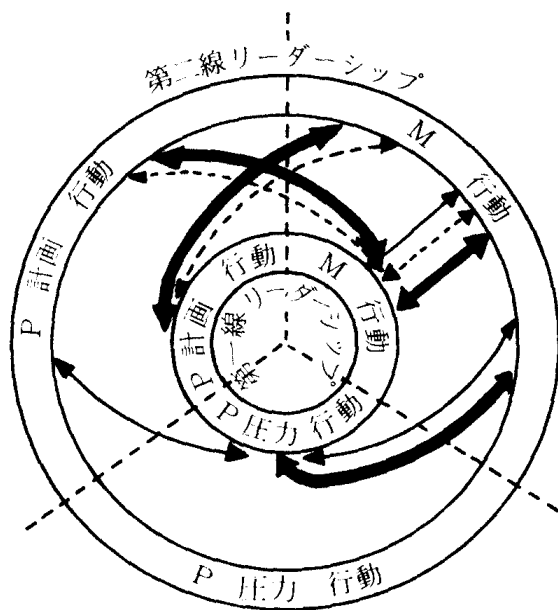
考 察

本研究で見い出された大きな特徴は、一般従業員は第二線と第一線のリーダーシップをひとまとめに類似的に認知する傾向がある、ということである。第一研究でみられるごとく、第一線リーダーは第二線と第一線の相互関係をむしろ独立的にとらえ、かつ相補的に第二線とは異なるリーダーシップを第一線たる自分が発揮したり、第二線の影響をうけて自らのリーダーシップを抑制したりする、と認知している。すなわち、第二線と第一線の相互作用の認知が一般従業員と第一線リーダーで異なっている。第一線リーダーは上司である第二線のリーダーシップを変換しつつ、自らのリーダーシップを発揮している、と

認知しているといえるが、このようなリーダーシップ変換過程を本研究においても見い出せるであろうか。

第一研究、本研究で見いだされた因子ごとの組み合わせの結果を示したのが図1である。

図1は表3、4をもとにして特徴的組み合わせを抽出して作成したものである。三隅・関・篠原(1974)の研究以降、新しく提起されているP・計画行動を除外してまず考えてみよう。第二線Mは第一研究、本研



(註) — 第一研究 **—** 本研究
破線は負相関を示す

図1. 第二線・第一線リーダーシップの相関

究に共通して、第一線Mおよび第一線P・圧力と正相関し、第二線P・圧力は第一線のリーダーシップと相関を示さない。すなわち、第二線Mは第一線によって踏襲されたり、転換されたりするといえよう。

さて、第一研究と本研究の相異点はP・計画行動をめぐってあらわれている。すなわち、第二線P・計画は第一研究では第一線P・圧力と正相関し、第一線Mと負相関を示しているが、本研究では第一線P・圧力とは特徴的な相関を示さず、第一線Mとは逆に正相関を示している。さらに、第一線のP・計画についていえば、第一研究と第二研究では全く逆の傾向を示している。すなわち、第一研究では第二線Mと負相関を示すのに本研究では正相関を示している。第二線と第一線のリーダーシップ相互作用に対する第一線リーダーと一般従業員の認知的不一致はP・計画において質的に異なっているといえるのではないだろうか。従来、リーダーシップPM論における認知的不一致の検討は量的側面においてなされてきた(三隅・藤田1972)が、質的もしくは認知構造的な面からの検討が必要であろう。この検討は組織において占める「計画性」の意味を吟味することになる。たとえば本研究で分析されたのは工場部門であるが、この部門は比較的その行動の計画性は確保されやすい。とすれば行動の計画性を相対的に確保しにくい部門に焦点をあてて分析すると本研究の結論とは異なった結果を得ることが期待できる。もし、部門によって異ったリーダーシップ相互関係の特徴を抽出できるなら、リーダーシップ論をベースとした組織論の展開を促進することができるのではないだろうか。

さて、本研究と第一研究の特徴的差異の一つは、本研究ではほとんどが正相関を示したのに対し、第一研究では無視できない比率で負相関がみられたという点である。これは、第一線リーダーが第二線のリーダーシップを常に促進的影響を与えるものとは見ず、時には自らの第一線リーダーとしてのリーダーシップを抑制する機能をも果たす、と認知しているのに対し、一般従業員は第二線、第一線の相互関係を常に促進的相互作用を果たすものと認知していることを意味していよう。これは第一線リーダーが構造的な役割分担的なリーダーシップ発揮過程を考えるのに対し、一般従業員は自らに影響を与えるリーダー

シップ総体として、第二線、第一線を強く区別することなく認知する傾向が強いからではないだろうか。もし、このような認知傾向差があるなら、それは組織体としての量が一定であること（たとえば、経費、予算に関わること）に関して顕著にあらわれるだろう。Q14、（設備改善の努力）にあらわれた差異、すなわち、第一線リーダーは第二線が設備改善に努力すれば自らはしない、と認知し、一般従業員は第二線が努力すれば第一線も努力する、はこのことを反映しているのではないだろうか。

さて、第一研究と本研究の差異について平均値をめぐる問題がある。すなわち、第二線と第一線のリーダーシップ得点を比較すると、一般従業員は、M行動については第二線を一貫して高く認知するが、P行動については第二線が高いP行動、第一線が高いP行動と区別する、のに対し、第一線リーダーは逆にP行動について第二線を高く認知するが、M行動については、第二線、第一線が高いM行動を区別して認知するのである。つまり、一般従業員はP次元で、第一線リーダーはM次元で量的差異を認知するのである。これは、第一線リーダーに一般従業員を集団としてまとめる役割が強く期待されていることを反映したものと考えられる。すなわち、自らの置かれる位置によってリーダーシップ発揮量の認知が異なる可能性が示唆されるのである。

さて、リーダーシップ行動の相乗作用を組織的仕組でいかに達成しうるか、という問題意識のもとで検討してきたが、その意図を十分に達成できたとはいえない。今後検討しなければならない幾つかの点をあげると、①組織は職階という垂直的分化のみならず、職種、部門といった水平的分化によっても支えられており、相乗、相補関係の発生過程が異なる、と考えられる。②相乗、相補作用の発生過程をより概念化して分類し、その上でその効果を検討することが必要である。③研究対象とする集団の効果を測定、評価し、それとの関連で分析すること、④相補、相乗過程の発生率が組織によって異なるか、などの点である。が、組織論への展開において、一般従業員の行動、認知を最も基礎的変数としてとらえる、という立場は保持してゆきたい。

参 考 文 献

- 藤田正 1975 問題解決の構えに及ぼす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 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第28巻 45-60
- 藤田正 未発表 第二線・第一線リーダーシップ相互関係について
- 古川綾子 1970 親子関係研究の方法論的考察 九州大学大学院教育学研究科修士論文
- 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 1982 リーダーシップPM論の研究 木下富雄・三隅二不二編「現代社会心理学の発展I」ナカニシヤ
- 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係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・石田梅男 1972 2段階の監督レベルを含むリーダーシップ類型効果の相補性に関する実験室的研究 実験社会心理学研究 11,148-158
- 三隅二不二・佐藤静一 1968 作業課題遂行とレミニッセンスに及ぼすPM式監督行動類型の効果―PM式指導類型の動機論的考察― 教育・社会心理学研究 8 .13-23
- 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
- 三隅二不二・白樫三四郎 1964 組織体におけるリーダーシップ構造―機能に関する実験的研究 教育・社会心理学研究 4.115-127