

リーダー行動の二者間志向と集団志向*

若 林 満

I 研究の目的

1. リーダー行動：二者間志向と集団志向

本研究は民間製造業における中間管理職のリーダー行動を、二者間志向と集団志向という2つの領域でとらえ、これらの行動が①集団成員（メンバー各人）および②リーダーの上役が集団やリーダーに対して示す認知や評価と、どのように関係するのかを明らかにすることを目的としている。伝統的に、もっぱらリーダーシップは集団レベルにおいて研究されてきた。ミシガン大学におけるリーダーシップ研究では、高い生産性と低い生産性をもつ作業集団が対比され、高生産集団ではリーダーは従業員中心の (employee-centered) で支持的 (supportive) な行動スタイルをとっていることが明らかにされた (Kahn and Katz, 1953)。同様にオハイオ州立大学でのリーダーシップ研究においても、Halpinと Winer (1957) や FleishmanとHarris (1962) の研究に代表されるように、配慮 (consideration) と構造づくり (initiating structure) の2側面でとらえられたリーダー行動が、集団レベルの諸結果 (集団の生産性や苦情率、欠勤率など) と、どのような関係を有するかが精力的に追究された。わが国においても、三隅のリーダーシップのPM理論に基づき、P機能もM機能もともに高いPM型リーダーのもとで、集団の効果がもっとも高まることが明らかにされている (三隅, 1966)。

現代のリーダーシップ研究者の中にあって、Fiedlerはリーダーシップの型から集団の生産性を説明しようとするアプローチの中心的存在である。彼はリーダーシップを、LPC (Least Preferred Co-worker) 得点に基づき、課題動機型 (task-motivated) と関係動機型 (relation-motivated) の2つに分けた。そして前者の課題動機型はリーダーにとって集団状況が統制しやすいか、その逆に統制が困難な場合、集団の生産性を

を高める効果をもつが、後者の関係動機型では、集団状況の統制度が中程度の場合において、リーダーは集団の生産性に貢献できることが主張されている (Fiedler, 1967, 1978; Fiedler, Chemers and Mahar, 1976; Chemers and Skrzypek, 1972)。すなわち彼の理論では、リーダーシップの効果は集団状況の統制度という条件によって異なる、というリーダーシップの条件適合理論が指向されている。そして、彼の理論ではリーダーシップの効果は、従来より一貫して集団全体としての生産性 (成功率、勝率、生産量など) において検討されてきている。リーダーシップの成果を、集団レベルの指標において捉えようとするアプローチの問題点の1つは、リーダーシップの測度と集団指標の間に何らかの有意な関係が見い出されたとして、それがどのようなリーダーシップ過程や集団過程により生み出されたかを説明することが困難であるという点である。特に、前述のFiedlerの条件適合理論においては、この問題点が顕著である。彼の理論ではどのようなメカニズムによって、状況統制度が高い場合と低い場合に課題動機型のリーダーのもとで、また状況統制度が中程度の場合に関係動機型のリーダーのもとで、集団の生産性が高まるのかまったく説明されていない。加えて、上記のようなリーダーシップと状況統制度との適合関係が失われる場合、何故にリーダー行動は効果性を欠くようになるのかについても、何らの仮説も提示されていない。

以上のような、リーダーシップと集団の生産性に係わる一連の研究と対応する形で、リーダー行動とフォロアー各人の満足感や職務行動との関係を明らかにしようとする一連の研究が発展してきた。このアプローチでは、リーダー行動は集団ではなく、ある特定のフォロアーとの関係においてのみ問題とされる。すなわち、リーダーとフォロアーとの二者関係 (dyadic relations) が分析の基本単位となり、リーダーシップの効果性はこの単位の中だけで問題とされる。

このような二者間志向のリーダーシップ理論を、実証的データに基づき最初に提示したのは House である

* 本研究のためのデータ処理は、名古屋大学大型計算機センターの FACOM M-382 によって行なわれた。

(House, 1971; House and Dessler, 1974)。経路・目標理論 (path-goal theory) とよばれる彼の理論では、リーダー行動はフォロアーの動機づけ過程、すなわち path-goal モティベーション (Georgopoulos, Mahoney and Jones, 1957; Vroom, 1964) に作用し、それを通じてフォロアーの職務行動や職務満足に影響を与えるとされている。リーダー行動の測定として、House は Stogdill が開発した LBDQXII の配慮と構造づくり (Stogdill, 1963) の項目に、彼独自の項目を加えたものを用いた。因子分析の結果、配慮に対応する「支持的 (supportive) 行動」と構造づくりに対応する「道具的 (instrumental) 行動」、および独自の「参加的 (participative) 行動」の3つの次元が抽出された。リーダー行動の効果は、フォロアーの仕事特性が高い構造度を有する場合 (機械的・定型的職務) と、低い構造度を有する場合 (複雑で非定型的職務) の2つのケース別に検討された。分析の結果、以下の2点が明らかとなった。①フォロアーが定型的職務に従事している場合、リーダーの支持的行動はフォロアーの仕事への満足感と動機づけを高める。一方、②フォロアーが非定型的職務に従事している場合、リーダーの道具的行動がフォロアーの仕事への動機づけと満足感を高める。

Houseの理論では、リーダー行動の影響力は、フォロアー各人の行っている仕事の性質によって異なる。というのはリーダーの行動は、フォロアーが仕事の上でかかえている問題や困難に向けられ、それらの解決を助けることを通じリーダー行動の効果性が発揮されると考えられているからである。すなわち定型的職務のもとでは、フォロアーは機械的仕事の性質から欲求不満や心的エネルギーの低下に苛まれるが、彼に向けられたリーダーの配慮や支持的行動が、このような心理的状态を軽減する効果をもつ。しかし職務遂行の統制を目的としたリーダーの道具的行動は、このような状況ではかえって逆の効果をもつ。これに対し非定型的職務のもとでは、フォロアーは複雑で解決方法の見出せない仕事に従事することから、やはり欲求不満やストレスを経験している。このような状況では、リーダーの道具的行動が障害を取り除き、目標達成への経路を開く助けとなるので、フォロアーの仕事への動機づけと満足度が高まる。以上の説明から明らかとなっており、Houseの理論においては、リーダー行動の影響力は特定フォロアーに対するもので、集団全体の生産性や効果性の問題とは、何らの係わりを有していない。

Graenらは、リーダーシップをリーダーとフォロアー2者間での交換関係としてとらえ、リーダーの影響力をこの垂直的な2者連結 (vertical dyad linkage) 内部の問題として位置づけている (Dansereau, Graen

and Haga, 1975; Graen, 1976; Graen and Cashman, 1975)。彼らはリーダーの影響力は、特定フォロアーに対する働きかけ (機会や援助の付与) を意味し、これに対応して (返報として) フォロアーの側から何らかの貢献がなされる場合、両者の間で一定の交換関係が形成されていくものと考えている。Graenらは、このような垂直的交換関係 (vertical exchange relations) が、リーダーと特定フォロアーとの間でどの程度緊密に形成されているかを測定するための垂直的交換尺度を作成し、その尺度値とフォロアーの職務行動、職務満足、役割認知 (役割葛藤や曖昧性) などとの関連を追究してきた。垂直的交換尺度においては、リーダーが特定フォロアーのために、仕事の上で柔軟性を示したり、援助を与えたり、悩みや問題に理解を示したり、自己の影響力を行使したりする度合いが問題とされている (Liden and Graen, 1980; Wakabayashi, 1980; Wakabayashi, Minami, Hashimoto, Sano, Graen and Novak, 1980)

この垂直的交換尺度を用いた多くの研究の結果から、①同一集団内においても、リーダーとの垂直的交換の高さは各フォロアーによって異なる、②高い垂直的交換関係を有しているフォロアーは、それが低い群に比べ一貫して職務行動や職務満足において高い水準を示すことが明らかにされた。また、キャリア発達の初期段階でリーダーと緊密な垂直交換関係を経験することが、特定フォロアーのその後のキャリア発達に強い影響力を与えていることも見出されている (Wakabayashi, 1980; Wakabayashi, Minami, and Sano, 1984; Wakabayashi and Graen, 1984; 若林, 1984)。また近年の研究においては、リーダーシップ訓練により垂直的交換関係を低い水準から高い水準へと変化させた場合、フォロアーの仕事への動機づけと職務遂行が有意に高くなることも示された (Scandura and Graen, 1984)。特に、フォロアーの成長欲求強度 (growth need strength; Hackman and Oldham, 1975) が大きい場合、訓練効果はより増大した (Graen, Novarck, and Sommerkamp, 1982; Graen and Scandura, in press)。

以上の結果から明らかとなっており、Graenらのアプローチにおいては、リーダー行動の影響力はHouseのモデルより更に進んで、リーダーとフォロアー各人との2者間での対人関係として捉えられ、この対人関係の質の違いがフォロアーごとに異なった結果をもたらすと考えられている。すなわち、リーダーが各成員と異なった交換関係を形成する結果として、同一集団内で高交換群・低交換群という形の内部分化が、リーダーをめぐって進展していく。Graenの垂直的交換理論は、リーダーとの対人関係の違いが、各フォロアーごとにそれぞれ異なる

形で、職務満足や職務遂行をもたらしていく過程をうまく説明している。しかし、このような2者間志向のリーダー行動が、集団全体としての生産性やモラルにとって、どのような影響を与えるかについては、Graenらは何の説明も行っていない。また、交換関係の高低に基づく集団の内部分化が、集団の風土や凝集性にどのようなインパクトを与えるのかについても、実証的データは何ら示されていない。

まとめとして、HouseやGraenのリーダーシップ理論は、リーダーとフォロワーとの2者間関係を通じフォロワー間での分散を説明することができるが、彼らの理論から集団レベルでのリーダーシップの効果性を説明することは、きわめて困難であるといえる。先に説明したとおり伝統的なリーダーシップ・スタイル研究やFiedlerの条件適合理論は、リーダーシップの型の違いによって集団の生産性の差異を説明しようと試みているが、あるリーダーシップ・スタイルがどのようなメカニズムで集団成員の仕事への動機づけや職務行動に影響を及ぼすかについて、何ら有効な説明を与えることができない。特にFiedlerの理論において、この欠陥は頂点に達している。以上のようなリーダーシップ研究における二者間志向と集団志向の分化傾向や、双方のアプローチの欠陥については、今まで明確に指摘されることは少なかった(House and Baetz, 1979; Yukl, 1981)。本研究の目的は、両アプローチの統合のため、リーダー行動の二者間志向と集団志向の測定を開発し、探索的なデータ収集と分析を行なうことにある。

2. 統合理論のための枠組み

リーダー行動の影響力を2者間レベルと集団レベルで捉えるためには、リーダー行動をその目的に合致した状

況において把握することが必要である。図1は、リーダー行動を2つのレベルで問題とするために必要な状況モデルを示したものである。これは階層的モデルともよばれるべきものである。以下、このモデルを構成する行為者とそれに関連する諸要因を具体的に説明してみよう。

1) メンバー要因

図1は集団のリーダーは、メンバー（集団成員ないしは部下）の一人一人と、「一定の関係」を確立し、それを維持・発展させていかなければならない必要のあることを示している。この関係はメンバーごとにM1 M2 M3 と異なるであろう。各メンバーとの関係を良好な状態で維持し発展させるためには、リーダーは次の点をよく理解し、それに従って部下一人一人に対応していかなければならない。

- ① メンバー各人はどのような人であろうか。すなわち、各人の性格、能力、仕事の上での希望、仕事に対する態度、他のメンバーとの人間関係、リーダーや集団に対する態度などが、リーダーが熟知しておくべき要因となる。特に、各人の成熟度(Hersey and Blanchard, 1977)や成長欲求強度(Hackman and Oldham, 1974, 1975; Griffin, 1980)については、リーダーは十分理解している必要がある。
- ② メンバー各人はどのような仕事をしているのか。また仕事の上で、どのような悩みや問題をかかえているか。すなわち、メンバー各人の職務特性と、それに対する各人の満足-不満足の状態を知ることが必要である。特に、仕事の上での欲求不満などについて、リーダーはよく知っておく必要がある。(House, 1971; House and Dessler, 1974)。

2) リーダー自身の要因

リーダーの行動は、リーダー自身がどのような人間

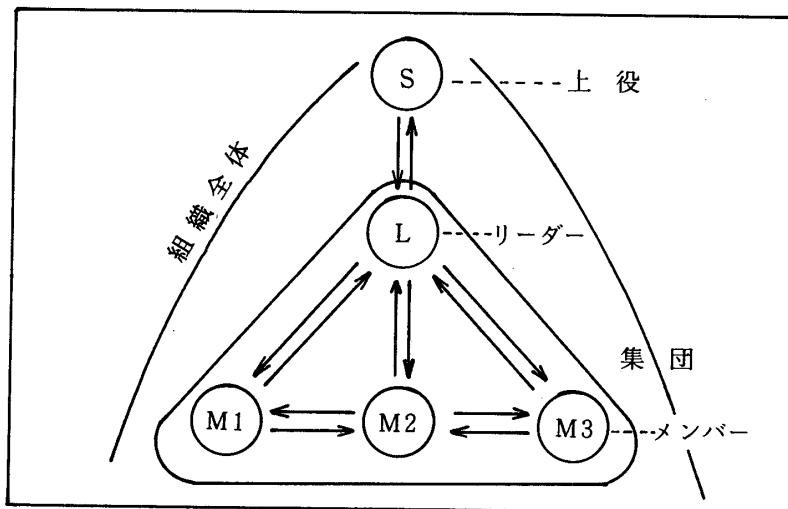


図1 リーダー行動に関連する状況要因：階層的モデル

であるかによって、強く規定されることはいうまでもない。すなわち、リーダーの個人特性として、本人の性格、能力、仕事の上での希望や仕事に対する態度などが問題とされる必要がある (Mintzberg, 1973)。このようなパーソナリティや態度に関する要因に加え、「管理能力」に代表されるような、リーダーとしての能力も重要な要因である。一般に、管理者としての能力は、「専門的スキルや知識」「対人関係能力」「管理的能力」の3つの側面から考えられている (Katz, 1955 ; 佐野勝男, 榎田 仁, 関本昌秀, 1970 ; 佐野勝男, 榎田 仁, 若林 満, 1981)。これらの能力側面の内、どの側面ないしどのような能力の組み合わせが、もっとも効果的なリーダー行動を導き得るかについては、他の諸条件との関連から、具体的に吟味していく必要がある。以上の要因に加え、リーダー個人の公式的地位 (職位, 給与水準など) や背景要因 (性, 年齢, 学歴, 経験年数など) も考慮される必要がある。

3) 上役に関する要因

図1は、集団のリーダーは、見方を変え上役 (Superior) との関係でとらえれば、一人の部下である事を示している。いいかえれば集団の長は、Likert (1967) の連結ピン・モデルに示されるように、リーダーとメンバー (部下) の2つの顔をもつことになる。そして「リーダーとしての彼の行動」は、当然、上役との関係における「部下としての彼の行動」によって、強く影響される。特に、彼が上役とどれだけ良好な垂直的関係を持っているか (上役が彼にどれだけ信頼を寄せたり、チャンスを与えたりしているか)、また上役からどのように評価されているか (上役の評価) が、リーダーとしての彼の行動の重要な規定要因となる (Pelz, 1952 ; Wager, 1965 ; Graen, Cashman, Ginsburg and Schiemann, 1977)。

上記のような上役との垂直的交換関係は、直接的にリーダーの行動を規定し、それによってメンバーの態度や行動は影響を受ける。このような「行動的」影響力に加え、リーダーが上役と友好的 (ないしは非友好的) な垂直的交換関係を有しているというメンバーの認知は、それ自体でメンバーの行動に影響を与えることになる。すなわち垂直的交換関係は、「認知レベル」での影響力としても、重要な働きをもつことになる。

4) 集団自体の要因

集団 (部や課・班など) 自体の特性も、リーダー行動の重要な規定要因である。これは大別して、2つに分類される。

- ① 第1は集団の大きさに代表される、客観的特性である。男女の比率、構成員の年齢・学歴構成などもここに含まれる。
- ② 第2は、集団の雰囲気とか風土とよばれる主観的側面である。従来からこの領域は、「集団のモラル」の名のもとに、いろいろ研究されてきている。課や班の集団としての「まとまりの強さ」、「親しみやすさ」「力強さ」などが、集団の雰囲気の特徴づける重要な側面となろう。

5) 組織全体の要因

企業の方針や社是・社訓といった組織全体に関わる要因も、リーダーの行動を直接間接に規定する。すなわち一般に、企業の風土とか社風と呼ばれているものである。これらに加え、組織の構造要因、すなわち業務分担、権限・予算・人員の配分のあり方も、リーダー行動を規定する。

図2は、以上の規定要因とリーダー行動との関係を、リーダー行動プロセスの概念図式として示したものである。まず第1の点は、各々の要因が「リーダーの行動」に反映されるためには、それらは何らかの形でリーダーにより「認知され判断される」必要があるという点である (このような過程を必要とせず、直接リーダー行動を規定する要因—例えばリーダーの性格や能力など—もあるが)。すなわち、リーダーの状況診断力や分析力 (情報収集力をも含めて) が、きわめて重要なリーダー行動の推進力であるということである。

第2点として、リーダーの行動は「結果」ないし「目標」をめざすものでなければならない。図2はこれらの具体的項目として、①リーダー自身の成長や向上、②メンバー各人の成長や能力向上、③メンバーの満足感、動機づけの増大、④集団のモラル・アップ、⑤集団の生産性ないし業績の達成、⑥集団の自律性や成長の促進の6つをあげている。すなわち、リーダーの目標とすべきものは、大別して、①メンバー個人に関するものと、②集団全体に関するものの2つに分類できる。そしてこれら2大目標の達成の結果として、リーダー自身の成長や向上が実現していく、ということになる。前者の目標は、リーダーがメンバー各人に1対1で個人的に働きかけるとき、もっとも効果的にその達成が可能となる。この意味で個人個人に働きかけるリーダーの行動傾向を、「二者間志向」(dyadic orientation) とよぶことにしよう。一方、後者の集団目標の達成は、個人の能力の単なる集合を越えた、集団全体としての可能性 (potential) の増大を通じてより効果的に実現し得る。このような集団としての可能性は、従来、集団の凝集性、自律性、成熟度など、さまざまな観点から究明されてきている。

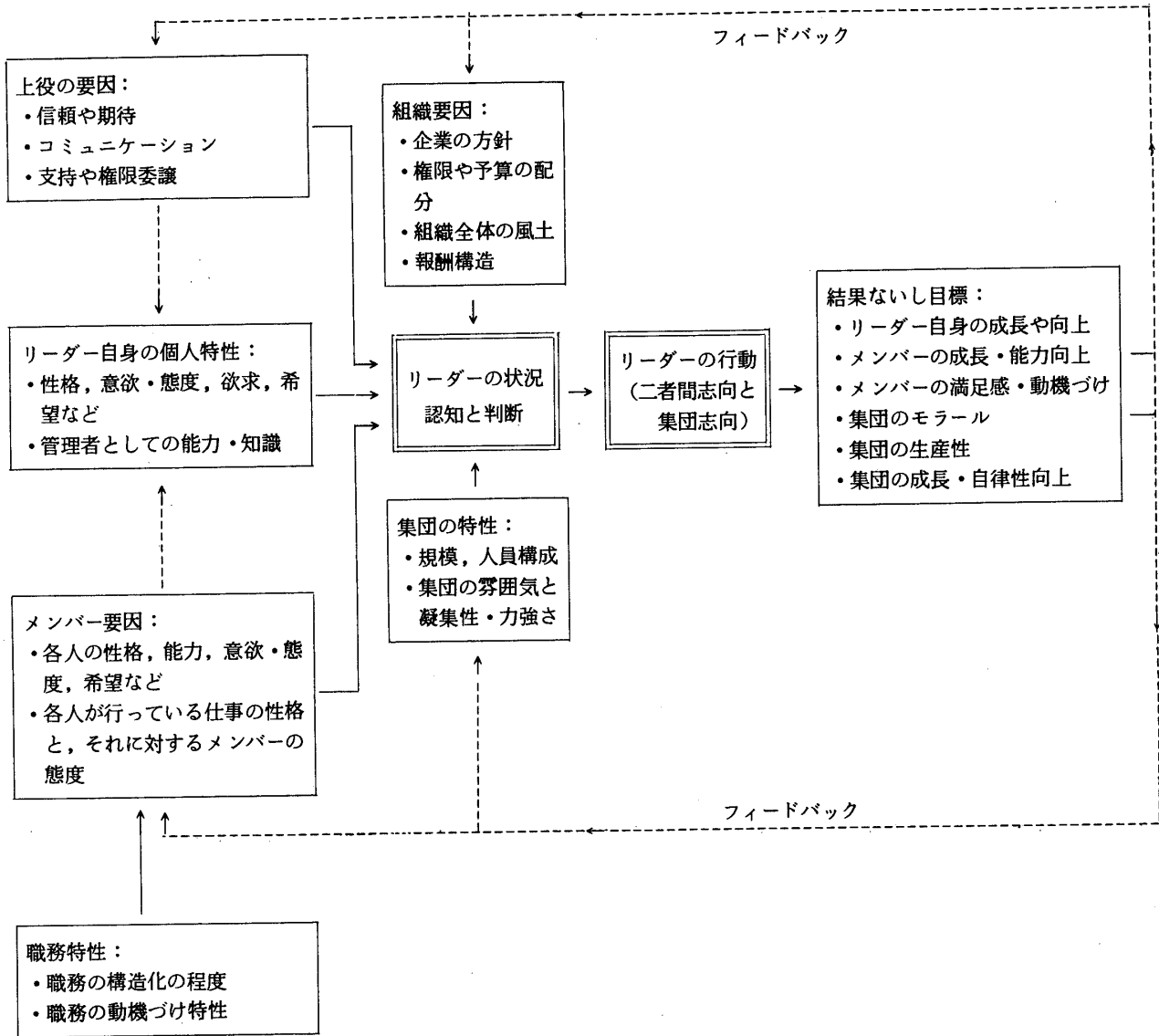


図2 リーダーをとりまく状況要因とリーダー行動

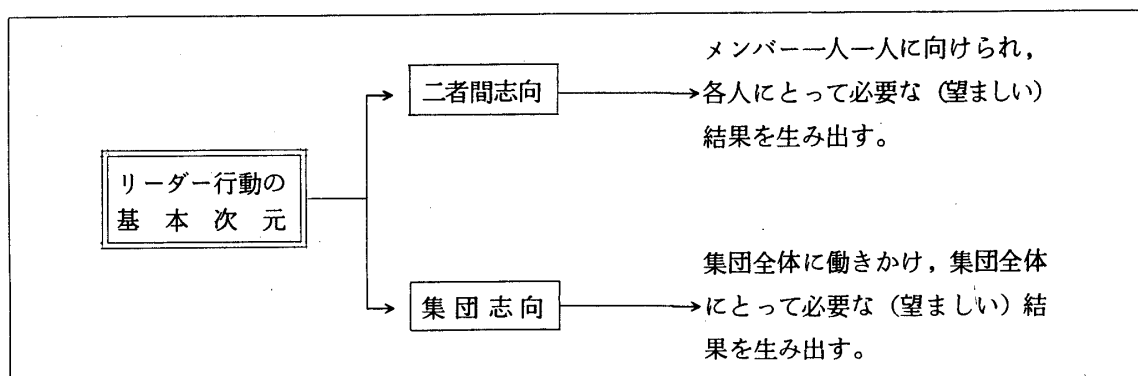


図3 リーダー行動の二者間志向と集団志向

以上のような集団としての可能性を増大せしめるリーダーの行動傾向を、「集団志向」(group orientation)とよぶことにしよう(若林, 1983, 1984)。

図3は以上の議論を要約したものである。すなわち、

リーダーの行動は、①メンバー各人にとって望ましい結果を生み出すための「二者間志向」と、②集団全体にとって望ましい結果を生み出すための「集団志向」の2つの次元から記述され、評定される必要があるということである。

ある。

3. 研究の焦点

リーダー行動の基本的次元として、オハイオ研究の配慮と構造づくりや、三隅のP（業績）とM（維持）の2次元が従来より一般的に用いられてきた。しかしこれらの次元に代表されるリーダー行動は、それがリーダーの二者間志向を意味するのか集団志向を意味するのか不問のまま、回答者の恣意的判断で評定されてきた（Schriesheim, 1980）。しかし二者間志向と集団志向を、成員個人にとって望ましい結果を生み出すリーダーの行動、および集団全体にとって望ましい結果を生み出すリーダーの行動と定義した場合、リーダー行動は上記のような単純な2次元ではなく、より複雑な様相を呈するものと考えねばならない。

まず二者間志向においては、フォロワー各人に対する配慮や支持に関する項目と、各人の職務や役割の達成を指示する項目が中心となることは明らかである。しかしこのようなリーダー行動は、仕事を通じてフォロワーが望ましい諸結果を生み出すための一部でしかない。リーダーはフォロワーにやりがいのある仕事を与えたり、権限を委譲したり、決定への参加を許したり、仕事を通じて成長する機会を与えたり、実に様々な二者間志向行動をとることができる。本研究では、LBDQ Form X II（Stogdill, 1963）から採用された配慮と構造づくり項目に加え、以上のような決定参加や権限委譲に関する項目を総合し、二者間志向の測定としている。

これに対し集団志向は、集団全体に対するリーダーの行動を意味している。集団全体に対するリーダーの働きかけには、大別して次の3つのものがある。第1は集団内の人間関係維持や凝集性の促進である。第2は集団全体としての生産目標や目前の課題を達成する仕事である。第3点として、集団の自律性や成熟性を育成するためのリーダーの働きかけが考えられる。これはグループに対して課題を与えたり、フォロワー相互の相談や協力を通じて作業を推進するような、リーダーの集団へのかかわり方を意味している。前者の2側面については、LBDQ Form X IIの統合（integration）と生産性強調（emphasis on production）の項目が用いられた。後者の自律性と成熟性促進に関する項目は、Herbst（1962）やHersey and Blanchard（1977）、Vroom and Yetton（1973）らの集団意思決定に関する見解を参考に、本研究のために独自に作成され追加された。

本研究の焦点の第1は、二者間志向のリーダー行動は、フォロワーの仕事に対する満足感や職業自己概念の高揚を促進するという仮説を検討することである。二者間志

向は、リーダーが直接フォロワーに働きかける頻度として捉えられているので、それは直接的にフォロワーの満足感を高めるものと考えてよい。これに対し、リーダー行動の集団志向は集団の雰囲気高め、リーダーの有能性や業績評価を向上させる。なぜならリーダーの集団志向は、直接的に集団の自律性や成熟性の向上に向けられたリーダー行動の頻度を意味しているため、それは集団全体としての結果により密接な関係をもつことになる。

第2点として、フォロワーにとっての諸結果（満足感や自己および集団の認知）と、集団にとっての諸結果（集団の雰囲気やリーダーの有能性など）は、相互に独立な主体によって評定される必要があるという点である。本研究では図1のモデルに従って、メンバー（フォロワー）、リーダー、その上役という3つの階層から別々にデータが取得された。このような階層的サンプリングの方法を用いることによる、上役からはリーダーの有能性や集団雰囲気についての情報を得、フォロワーからはリーダー行動や集団雰囲気および各自の職務満足などの情報を得、両者の情報をそれぞれの階層を越えて関係づけることが可能となる。以上のような階層的サンプリングの方法を用いて（若林, 1983, 1984）、リーダーの二者間志向・集団志向行動と、リーダーの有能性や集団雰囲気との関連を明らかにしようとするのが、本研究の第2の目的である。

II 研究の方法

図1に示された「上役」「リーダー」「メンバー」の3者を対象に、質問紙による調査が実施された。本研究においては、回答者個人個人ではなく、原則としてこの3者が1つの調査単位である。加えてこの3者は、現実の職務において、図1に示されたような階層的な地位関係を実際に形成しており、その関係において相互に相手を同定し得る人たちでなければならない。表1は質問紙調査において、上記3名の回答者に対し、それぞれどのような質問内容が問われたかを、一覧表の形で示したものである。これらの質問項目の内容について、以下にごく簡単に説明しておく。詳しくは、調査に用いられた質問項目そのものを参照されたい。

1. メンバー用質問紙の内容

- ① メンバーの目から見たリーダーの二者間志向行動と集団志向行動：これらの測度を構成するための項目は、LBDQ Form X II（Stogdill, 1963）から主として選ばれ、必要な変更を加えたうえで本研究のために利用された。更にこれらの項目を補足す

表1 階層的サンプリング方式における調査対象者（回答者）と質問内容

回答者	質問紙	質問紙の内容
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">上 役</div>	上 役 用 質 問 紙	<ul style="list-style-type: none"> • リーダーの指導力 • 上役の目からみた集団（リーダーの率いる）の雰囲気
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">リーダー</div>	リーダー用 質 問 紙	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">メンバー 各 人</div>	メンバー用 質 問 紙	

るため、本研究独自の項目も付け加えられた。まず「二者間志向」の測定であるが、このための項目はLBDQ X IIの「構造づくり」(initiating structure)、「配慮」(consideration)、「自由の許容度」(tolerance of freedom)より選び出され、合計28項目として構成された。構造づくりとは、リーダーがメンバーの仕事内容や役割を明確化する行動を意味し、配慮とは部下の気持ちを察したり部下を支持する行動を意味し、自由の許容度とはリーダーが仕事の上で部下に与える自由の巾を意味している。なお、これら二者間志向の項目内容について詳しくは、表3を参照されたい。

次にリーダーの集団志向行動であるが、この測定はLBDQ X IIの「生産強調」(production emphasis) 10項目と「統合」(integration) 5項目、それに本研究独自の10項目を加え、合計25項目として構成された。生産強調とはリーダーが集団の目標達成を強調する行動であり、統合とは集団内の人間関係や凝集性を高めることに向けられたリーダーの行動である。本研究独自の10項目は、従来から議論されてきている集団の「自律性」や「意思決定能力」

(Likert, 1967 ; Herbst, 1962, Vroom and Yetton, 1973 ; Hersey and Branchard, 1969)を促進するリーダーの行動を記述している。以上の集団志向の項目内容について、詳しくは表4を参照されたい。

先にも述べたように、上記質問項目の提示に当っては、リーダー行動の二者間志向および集団志向が明確となるよう、それぞれ必要な変更とインストラクションが工夫された。表2がその内容を示している。まず二者間志向では、メンバーが自分のリーダーの行動を評定する場合、“私個人に対するリーダーの行動”という観点から、“あなたとリーダーとの二人だけの関係”に目を向け、できるだけ感情をまじえずに判断することが強調された。このようなインストラクションに呼応して、二者間志向の質問項目はすべて「彼は……私に(が)……」という形式で提示され、ある特定メンバーに向けられたリーダー行動のみが評定されるよう工夫された(例えば「彼は仕事の上で私に完全な自由を許す」など)。

同様な変更は、集団志向についても行われた。表2に示されたとおり、集団志向ではメンバー各人は

表2 リーダーシップの「二者間志向」(私個人に対するリーダーの行動)と「集団志向」(集団に対するリーダーの行動)調査のためのインストラクション

私個人に対するリーダーの行動

集団のリーダーは成員各人のためにいろいろ気を配っていく必要があります。さてあなたの部署の上司は、あなた個人に対し、どのような働きかけを行なっていると思いますか。以下にいろいろなリーダーの行動が示されています。次の1から5までの表現のうち、あなた個人に対するリーダーの行動に一番ピッタリするものを選び、その番号を○でかこんで下さい。回答にあたっては、あなたとリーダーとの二人だけの関係に目を向け、そこで彼の、あなたに対する行動を、感情や好き嫌いにとらわれず、できるだけ正確に判断していただきたく思います。

集団に対するリーダーの行動

集団のリーダーは集団全体のために、いろいろ気を配っていかなければなりません。ところであなたの部署の上司は、以下の事項にどの程度気を配り、集団にとって必要な行動を行なっていると思いますか。次の1から5までの表現のうち、あなたのリーダーの行動に一番ピッタリするものを選び、その番号を○でかこんで下さい。なお回答にあたっては、あなた自身の個人的立場からというより、全体的で、より客観的な立場から、あなたのリーダーの行動を見なおし、彼が、現実にそれぞれの行動を、どの程度行なっているか判断していただきたく思います。

- 回答方法：彼が
- 1 = 「いつも」 そうである場合
 - 2 = 「しばしば」 "
 - 3 = 「ときどき」 "
 - 4 = 「めったに」 そうでない場合
 - 5 = 「けっして」 "

(各質問ごと、該当する番号に○をつけて下さい。)

リーダーとの個人的な関係を離れて、“全体的でより客観的な立場から”，リーダーが“集団にとって必要な行動”をどれだけ行っているかを評定することが求められた。このようなインストラクションと呼応する形で、集団志向の質問項目はすべて「彼は……集団に(が) ……」という形式で提示され、集団全体に向けられたリーダー行動のみが記述されるよう工夫された(例えば「彼は集団に成果の増大をせまる」など)。そして、集団のメンバーは全員、上述の形式に従いリーダーの二者間志向と集団志向行動の頻度を、5点法(「いつも(1点)」から「けっして(5点)」で評定すること)が求められた。

以上のようなリーダーシップ測度の考え方は、二者間関係を基本的単位としてリーダーシップ研究を行っている Graenらの主張(Dansereau, et al., 1975; Dansereau and Dumas, 1977; Graen, 1976; Graen and Cashman, 1975; Liden and Graen, 1980; Wakabayashi, et al., 1980; Wakabayashi and Graen, 1984)に基づき構成されたものである。しかし、Schriesheim (1980)はLBDQ Form X IIの同一項目を、二者間志向と集団志向用にそれぞれ書き改め、評定結果を比較検討したところ、因子分析的には両測度の間で差異はなく、基準変数との相関も両者ではほぼ同一であったと報告している。

このような結果は、リーダー行動の二者間志向と集団志向を区別することに、あまり積極的な意味がないことを示唆しているかのように見える。しかし、本研究では、リーダーシップの二者間志向と集団志向は、それぞれ異なる概念および項目内容として構成されているので、両者は相互にある程度独立した機能を有することが期待される。

- ② メンバーの目から見た「集団雰囲気」：若林満、後藤宗理、鹿内啓子（1982, 1983）が作成したSDスケール（7点法に基づく15の形容詞対）を用いて、所属部署の雰囲気が測定された。この測度をを用いた場合、集団の雰囲気は「力強さ」「親しみやすさ」「社交性」の3つの次元から、記述することが可能となる。
- ③ 「職務の動機づけ特性」：Hackman and Oldham（1974, 1975, 1980）のJDS（Job Diagnostic Survey）より、職務特性を記述するための21項目（7項目+14項目）が選出され、日本語に翻訳された。この測定からは職務の多様性（Variety）、一体性（Identity）、重要性（Significance）、自律性（Autonomy）、フィードバック（Feedback）の5つの下位尺度が導出される。加えて、 $\{(V+I+S)/3\} \times A \times F$ という算式に従って、職務の動機づけ特性、すなわちMPS（Motivating Potential Score）得点が計算される。
- ④ リーダーとの「垂直的交換関係」：メンバーの目から見たリーダーとの垂直的交換（vertical exchange）関係が、4項目を用いて測定された。これらの項目はDansereauら（1975）、Wakabayashiら（1980）、Liden and Graen（1980）によって用いられてきたものである。
- ⑤ リーダー能力：Wakabayashi（1980）および若林満、南 隆男、佐野勝男（1980）で用いられた5項目からなるリーダー指導力の評定尺度が利用された。これら5項目はそれぞれ、リーダーとしての「状況把握的確さ」「対人的折衝力」「計画性」「技術的知識と能力」「統率力」について記述したものであり、メンバーに対し5件法による評定を求める形式となっている。
- ⑥ 「仕事の満足度」：メンバー各人の職務満足度を測定するためJDI（Job Description Index；Smith, Kendall and Hulin, 1969）の内から「上司」「仲間」「仕事そのもの」の満足に関する尺度が選出され利用された。これに加え、職務に関連する6項目を用い、「全体的職務満足」の評定尺度（7点法）も作成された。

- ⑦ 「職業自己概念」：職業人としての自己イメージを測定するため、Masculinity-Femininity（若林ら、1982, 1983）測定が用いられた。この測度は20項目のSDスケールからなり、M-F尺度と人間的親しみやすさの2尺度を含んでいる。
- ⑧ 「成長欲求強度」：職務態度の個人差の要因として、Hackman and Oldham（1974, 1975）が作成した成長欲求強度（growth need strength）測定のための11項目が用いられた。これにより、メンバー各人の成長欲求ないし挑戦意欲の強さが測定される。

2. リーダーおよび上役用質問紙の内容

リーダー用および上役用質問紙のための測度は、基本的にはメンバー用質問紙の中から選出された。まずリーダーに対しては、リーダーとしての立場から自己の「集団志向行動」、「集団の雰囲気」、「職業自己概念」および「成長欲求強度」に答えることが求められた。また、集団の雰囲気を別の角度からとらえるため、Fiedlerら（1976）のLMR（Leader-Member Relations）項目を用いた「集団凝集性」尺度も加えられた。これに対し、上役用質問紙は、上役の目から見た「リーダー能力」と、リーダーの率いる「集団の雰囲気」の2つの尺度から構成された。本研究では、一人の上役が複数（3～4名）のリーダーとその集団について評定を求められる可能性が予想されたので、上役用質問紙は必要最少限（リーダーと集団の評価のみ）に留められた。

3. 調査の実施

調査は1983年3月から6月にかけて、民間企業2社（自動車・機械関連）と愛知県の行政組織において実施された。民間企業では、表1に示した内容からなる質問紙が、上役（部長・次長）、リーダー（課長）、メンバー（係長・組長・班長など）の3層に対し配布され、企業内の人事部教育課の係の人を通して1週間以内で回収された。調査に当っては学術的な研究目的と個人の秘密保持が強調され、回答済み質問紙は封筒に入れ、密封して直接教育課の担当係に提出する手続きがとられた。結果として、密封し忘れた2、3の封筒を除き、すべて手続き通りの形で研究者のもとに質問紙が回収された。

行政組織においては、新しく昇進した係長（主査級）のための研修会の機会を利用し、調査への協力がもたらされた（若林、1983）。研修会の一部を利用して、新任の係長（メンバー）の目からみた自分の課長（リーダー）のリーダーシップについて、調査が行われた。しかし、研修会に出席したのは係長職クラスの本人のみであったので、彼らのリーダーおよび上役からの回答は入手する

ことができなかつた。いうなれば行政組織からは、メンバー・レベルからのみ回答が得られたということである。以上2つの調査と並行し、大学のクラブ活動におけるリーダーシップについて、同様な質問紙を用いた研究が行われた。この研究では、愛知県下の4つの4年制大学でクラブ活動に参加している学生に対し、メンバーとしての立場から、クラブのリーダー行動について質問紙に回答することがもとめられた。質問内容は産業組織・行政組織の場合と基本的に同一であったが、学生のクラブ活動に合致するよう字句の修正が部分的になされた。クラブ活動のタイプとしては運動系、文科・文芸系、同好会系など様々で、また回答者も性別・学年別・大学別で多様であったが、第1次的分析としては全体を一括して扱うこととした。結果として、クラブ活動のリーダーシップに関しては、行政組織の場合と同様、メンバーのみから回答が得られたことになる。

III 結 果

1. 因子分析の結果：リーダー行動の二者間志向と集団志向について

表3は、リーダーの二者間志向行動に関する因子分析の結果（主因子法の後バリマックス回転）を示したものである。固有値1.0以上の因子数は民間企業、県職員、大学生クラブともに4ないし5個見いだされた。それ故因子数をいろいろ変え、共通する基本的次元の析出が試られたが、いずれの場合でも第3因子以後は安定した次元の析出が不可能であったため、最終的に2因子を取り出し回転を行った。この2因子で民間企業2社、県職員、大学生クラブにおいてそれぞれ、全分散の43.8%、44.5%、39.9%、39.7%が説明されていた。いずれの場合においても、第1因子の比重が非常に大きいことが見いだされた。

各項目の因子負荷量の吟味は、次の原則に基づき行なわれた。すなわち、ある項目が特定因子に有意な貢献をしといるかどうかの判定基準として、①ある項目が特定因子に.40以上の負荷量をもち、②かつ他の因子に対し.40以上の負荷をもたないこと、③各サンプルを通じて、一貫して意味的に同一な因子次元に対し、.40以上の負荷を示していることの3つが用いられた。しかし、特定因子に対しある項目を対応づける実際の手続きにおいては、上記①②③のいずれかの条件が、一部だけ（特定サンプルで1回だけ）不充足となる場合も容認された。表3は、そのようにして選択された各因子ごとの項目群と、尺度構成から除外された残余項目群を示したものである。

表3に示された第1因子は、その内容から「仕事の自由度」と名づけられた。すなわち、項目No.4, 10, 1な

どに代表されるとおり、この因子はリーダーがメンバー各人に対し、仕事の上で自由を与える行動を記述しているものと考えられる。LBDQ Form X IIの区分でいえば、「自由の許容度」と「配慮」の項目が中心となることがわかる。第2因子は、「役割明確化」と命名された。その内容は項目No.12, 18, 13, 21に代表されるとおり、リーダーがメンバー各人に対し、それぞれの仕事の内容を具体的に指示する行動である。LBDQ Form X IIの区分でいえば、「構造づくり」項目が、この因子の中心的内容を構成している。

表3の結果を4つの異なるサンプルを通して眺めたとき、民間製造業、行政組織、大学クラブ活動組織という違いを越えて、リーダー行動の二者間志向には、きわめて一般性のある2つの次元が存在していることがわかる。すなわち各次元において、おのおのの項目の持つ因子負荷量は細部では多少の違いはあるものの、3つのサンプルを通じてきわめて類似したパターンを示しているといえよう。リーダーの二者間志向とは一口でいって、仕事の上でのフォロワー各人の自律性や意思決定の自由度を促進する行動であることがわかる。なお、負荷量が小さかったり、サンプル間で一貫したパターンを示さなかった項目については、残余項目として尺度構成から除外された。

表4は、リーダーの集団志向行動項目に関する因子分析の結果を示したものである。表3の二者間志向項目の場合と同様、固有値1.0以上の因子の数は、3つのサンプルをつうじ4ないし5個見いだされた。全サンプルに共通する集団志向の次元を明らかにするため、因子数をいろいろ変化させ結果の比較検討が行われたが、いずれの場合も共通に解釈可能な次元は、第2因子までであった。結果として、最終的に表4に示したような、2因子による回転が実行された。この2因子により、民間製造業2社、県職員、大学生クラブにおいて、それぞれ全分散の50.2%、48.5%、48.0%、43.7%が説明可能となった。

表4において第1因子の内容は、リーダーによる集団の「自主管理促進」行動と考えることができる。すなわち、項目No.20, 3, 12, に代表されるように、この因子は集団が独自で（リーダーの指示に従うのではなく）、自分たち自身の活動や人間関係を維持し発展させることができよう、これを援助し促進せしめるリーダーの行動を現わしている。これに対し第2因子は、「生産性強調」の行動様式と解釈できる。すなわち、表4ではNo.14, 23, 5, 21の全項目が、集団全体に成果の増大をせまるリーダーの行動を意味している。

表4の結果を民間企業2社、県職員、大学生クラブ活

表3 リーダーシップの二者間志向項目の因子分析の結果

二者間志向 (Dyadic Orientation)	民間製造業-I (N=234)			民間製造業-II (N=149)			県職員 (N=163)			大学生クラブ (N=290)		
	I	II	h ²	I	II	h ²	I	II	h ²	I	II	h ²
<u>I. 仕事の自由度</u>												
4. 彼は私が、問題解決にさいして、私自身の判断を用いることを許可する。	.72	.30	.61	.69	.09	.48	.66	.16	.46	.63	.02	.40
10. 彼は私に、私が最良と思う方法で、自分の仕事をするを許す。	.71	.15	.45	.60	.18	.39	.68	-.01	.46	.72	.11	.53
1. 彼は仕事の上で、私に完全な自由を許す。	.66	-.05	.44	.51	-.04	.26	.59	-.25	.41	.64	-.27	.48
11. 彼は私を、自分と対等なものとして扱う。	.65	.27	.53	.56	.07	.31	.61	.06	.37	.68	-.05	.47
25. 彼は私が、良い判断を行使すると信頼している。	.64	.28	.49	.61	.23	.42	.64	.23	.46	.48	.30	.32
22. 彼は私に、高度のイニシアティブを許す。	.59	.26	.42	.52	.27	.34	.59	.11	.36	.43	.26	.25
7. 彼は私のイニシアティブを奨励する。	.56	.41	.48	.51	.15	.28	.48	.22	.28	.53	.28	.36
28. 彼は私が、自分のペースを設定することを許可する。	.55	.00	.30	.50	.08	.26	.64	-.05	.41	.60	-.09	.37
8. 彼は私によってなされた提案を、実施にうつす。	.54	.40	.45	.53	.21	.33	.63	.16	.42	.56	.33	.42
2. 私にとって、彼は友好的で近づきやすい。	.53	.35	.40	.56	.14	.33	.60	.16	.38	.61	.17	.40
16. 彼は仕事の上で私を解放し、私を仕事に向かわせる。	.44	.36	.33	.43	.10	.19	.54	.00	.30	.64	.02	.41
20. 彼は私のために、進んで変更を行う。	.41	.28	.24	.33	.32	.21	.46	.18	.24	.41	.24	.23
23. 彼は私に対して、自分の行動を説明することを拒否する。	-.39	-.26	.22	-.44	.19	.23	-.43	-.01	.18	-.44	.05	.19
26. 彼は私と相談せずに行動する。	-.42	-.21	.22	-.35	-.08	.13	-.51	-.20	.30	-.41	-.04	.17
19. 彼は私に、どのような行動の自由を許すのもしやがる。	-.56	.03	.31	-.53	.30	.37	-.48	.15	.26	-.67	.26	.51
<u>II. 役割明確化</u>												
12. 彼は私が何をなすべきか、そしてどのようにそれがなされるべきか決定する。	.09	.75	.58	.12	.63	.41	.22	.64	.46	-.09	.66	.44
13. 彼は私に仕事を割り当て、次にそれをまかせる。	.18	.60	.40	.08	.65	.42	.22	.31	.14	.11	.52	.28
21. 彼は私に対して、なすべき仕事の予定をたてる。	.24	.58	.40	.07	.68	.47	.15	.57	.35	.15	.56	.34
9. 彼は私に対して、自分の態度を明らかにしておく。	.31	.55	.39	.40	.51	.42	.31	.60	.46	.14	.52	.29
24. 彼は私に対して、確固たる達成の基準を維持する。	.03	.55	.31	.10	.48	.24	-.06	.60	.36	-.07	.63	.41
6. 彼は私に、規定の手続きをとることをすすめる。	.14	.53	.30	.18	.54	.32	-.14	.49	.26	-.42	.46	.39
<u>残余項目</u>												
3. 彼は私に何が期待されているか知らせてくれる。	.40	.58	.50	.42	.43	.37	.54	.45	.49	.50	.47	.48
5. 彼は私にちょっとしたことをやって、集団の一員であることが楽しいようにさせる。	.45	.60	.57	.47	.38	.36	.47	.41	.38	.58	.23	.39
14. 彼は私に、事前に変更の通知を与える。	.39	.52	.42	.32	.53	.39	.62	.30	.48	.28	.43	.27
15. 彼は私に、特定の仕事を割り当てる。	.08	.35	.13	-.07	.35	.13	-.04	.34	.12	.02	.48	.23
17. 彼は私の個人的な福祉(気持ちや利害)のため、注意を払う。	.33	.57	.43	.42	.40	.34	.54	.39	.44	.48	.31	.32
18. 彼は集団内での自分の役割が、私に十分理解されることにつとめる。	.45	.64	.61	.40	.45	.36	.42	.57	.50	.25	.48	.29
27. 彼は私が、標準的な規則と統制に従うことを求める。	-.03	.36	.13	-.10	.37	.15	-.21	.38	.19	-.21	.44	.24

動と通してみると、これらサンプルや集団活動の相違を越え、リーダーの集団志向行動には、きわめて安定した2つの次元があることが理解できる。すなわち各項目の

因子負荷のパターンは、若干の例外を除いて、4つのグループできわめて類似している。要約して述べれば、リーダーの集団志向とは、集団の成長とメンバーによる自主

リーダー行動の二者間志向と集団志向

表4 リーダーシップの集団志向項目の因子分析の結果

集 団 志 向 (Group Orientation)	民間製造業-I (N = 234)			民間製造業-II (N = 149)			県 職 員 (N = 163)			大学生クラブ (N = 290)		
	I	II	h ²	I	II	h ²	I	II	h ²	I	II	h ²
<u>I. 自主管理促進</u>												
20. 彼は集団の活動をつうじて、全成員が学び成長することを助ける。	.83	.16	.72	.81	.05	.65	.79	.08	.63	.74	.19	.59
3. 彼は集団が1つのチームとして、まとめて働くよう保っていく。	.78	.13	.63	.66	.20	.48	.77	-.03	.60	.67	.16	.47
12. 彼は集団成員が、彼らの相違点を解決するのを助ける。	.77	.13	.62	.73	.21	.58	.74	.04	.54	.70	.07	.50
25. 彼は集団が、能力いっぱい努力するよう保っていく。	.74	.27	.62	.63	.35	.52	.77	.12	.61	.71	.23	.56
24. 彼は集団から改善提案を受けたときは、その実現に向かって、真剣に努力する。	.73	.22	.58	.77	.04	.59	.77	.04	.60	.64	-.06	.41
13. 彼は集団が、新しい物事を学ぶ機会を準備する。	.72	.05	.52	.73	.15	.56	.72	.12	.53	.67	.09	.46
15. 彼は密接に結ばれた集団を維持している。	.72	.21	.56	.55	.29	.39	.49	-.04	.24	.71	.08	.52
11. 彼は集団の仕事が、早い足なみで進むよう保っていく。	.70	.36	.62	.62	.38	.52	.62	.21	.43	.41	.28	.24
4. 彼は集団が、自由に活動上の問題を話し合える機会を準備する。	.69	.09	.48	.63	.22	.45	.69	.03	.48	.61	-.05	.37
9. 彼は集団の仕事が、うまく調整されているか気をくばる。	.69	.24	.53	.56	.26	.38	.78	.07	.62	.78	.11	.62
6. 彼は集団に争いが生じたとき、それを静める。	.68	.19	.50	.58	.21	.38	.66	.07	.44	.55	.13	.32
10. 彼は集団の自主的活動を支持する。	.66	.00	.43	.67	.17	.47	.72	-.02	.51	.61	.04	.38
1. 彼は集団が、自分たちで問題を発見し、それを解決することを奨励する。	.56	.17	.34	.44	.28	.27	.62	.22	.44	.62	.01	.39
22. 彼は集団成員と、食事やコーヒーをともにする。	.54	.12	.31	.55	-.01	.30	.49	.13	.26	.34	-.03	.12
<u>II. 生産性強調</u>												
14. 彼は集団に、成果の増大をせまる。	.26	.72	.59	.12	.67	.46	.10	.51	.27	.25	.70	.55
23. 彼は集団が、以前の記録を打ち破るよう主張する。	.30	.70	.57	.23	.66	.49	.01	.53	.29	.07	.63	.40
5. 彼は集団が、競争相手の集団より先んずることを強調する。	.29	.53	.37	.19	.67	.48	.03	.63	.40	-.11	.59	.36
21. 彼はしなければならぬ作業があるときは、集団をしごく。	.09	.30	.10	.06	.55	.31	.30	.58	.34	.03	.57	.33
<u>残余項目</u>												
2. 彼は集団に、時間外の仕事を奨励する。	-.01	.21	.05	-.01	.23	.06	-.28	.51	.34	.15	.21	.06
7. 彼は集団が自ら変化や革新を生みだすことを強調する。	.58	.32	.45	.43	.47	.40	.51	.46	.47	.40	.20	.20
8. 彼はより大きな努力に向けて、集団を刺激する。	.61	.30	.46	.58	.45	.53	.52	.50	.52	.57	.36	.45
16. 彼は集団が決定を下し、結果に対して全員で責任を引き受けることを奨励する。	.47	.17	.25	.21	.58	.38	.29	.31	.18	.47	.27	.29
17. 彼は集団に、よりがんばって努力することを求める。	.50	.46	.46	.35	.60	.48	.33	.57	.43	.46	.45	.41
18. 彼は集団に、努力することの目的と意味を知らしめる。	.68	.31	.56	.66	.40	.59	.59	.41	.51	.57	.41	.49
19. 彼は集団が、仕事の上で気楽にやることを許している。	.32	-.30	.19	.30	-.09	.10	.32	.29	.19	-.35	.40	.28

管理を援助しつつ、その一方で集団として達成しなければならない、一定の目標や成果の増大を強調するリーダーの行動様式とみなすことができる。なお表4では、どちらの次元に属するか判定困難な3項目が、残余項目として除外されている。

2. リーダー行動の効果—製造業2社の結果

製造業2社（以後A社、B社とよぶ）の調査では、表1に示した①メンバー、②リーダー、③上役の3つの階層からすべてデータを取得することができた。以後、この2社に焦点をしばって分析を進めていく。両社とも、愛知県下の自動車関連の製造業である。調査は、両社に

表5 メンバー用質問紙に基づく諸尺度のA社とB社間での比較

メンバー用質問紙 に基づく諸尺度	A社 (n = 149)	B社 (n = 234)	F
1. 二者間志向リーダーシップ			
① 仕事の自由度	58.5 (7.7)	50.0 (10.2)	75.4**
② 役割明確化	22.5 (4.2)	20.2 (4.7)	23.4**
2. 集団志向リーダーシップ			
① 自主管理促進	53.6 (8.9)	45.2 (11.0)	60.4**
② 生産性強調	13.4 (3.1)	11.7 (3.0)	28.5**
3. リーダー能力	18.5 (3.3)	16.0 (4.2)	37.6**
4. 垂直的交換関係	13.0 (2.1)	11.6 (2.3)	39.9**
5. 集団の雰囲気			
① 力強さ	25.9 (4.6)	21.5 (5.7)	62.3**
② 親しみやすさ	26.2 (3.9)	22.4 (4.9)	64.5**
③ 社交性	22.2 (4.2)	19.8 (4.8)	25.0**
6. 仕事の動機づけ 特性(MPS)	131.6 (51.4)	98.2 (55.2)	37.0**
7. 全体的職務満足	30.5 (5.1)	24.4 (5.5)	118.3**
8. JDI職務満足			
① リーダー	39.6 (9.5)	30.1 (10.7)	78.0**
② 仕事仲間	41.1 (10.3)	33.0 (11.6)	48.5**
③ 仕事そのもの	34.8 (9.3)	27.1 (11.4)	112.6**
9. 職業自己概念			
① 力強さ	64.3 (10.1)	54.4 (11.3)	75.7**
② 親しみやすさ	20.0 (3.6)	24.0 (4.0)	26.3**
10. 成長欲求強度	26.9 (5.3)	25.9 (7.5)	2.0

** p < .01

おける製造部門の課長をリーダーとして固定し、課長の下で働くすべての係長ないし主任をメンバーとして実施された。課長の上司である次長ないし部長が、上役として課長および彼の統括する集団の評定を行なった。集団の大きさはA社では3～5名、B社では3～7名の範囲であった。A社では集団数(リーダー数)は42、メンバー数は149名、B社では集団数(リーダー数)は34、メンバー数は234名であった。

1) メンバー用質問紙の結果

表5はメンバー用質問紙に基づき構成された全尺度を、A・B両社で比較したものである。統計的分析の結果、ほとんどすべての尺度においてA社がB社より高い水準にある(職業自己概念の「親しみやすさ」では逆)ことが見いだされたので、以後の分析は両社別別に行うことにした。なお、各尺度の得点は、関

連項目を単純に合計した総得点として構成された。

① リーダー行動の諸尺度と他変数との相関関係

表6はリーダー行動に関する6つの尺度(二者間志向2尺度、集団志向2尺度、リーダー能力、垂直的交換関係)と他の諸変数との関係を、A社・B社別々に示したものである。まずリーダー行動諸尺度相互の関係をみてもみると、仕事の自由度、自主管理促進、リーダー能力、垂直的交換関係の4尺度が、 $r = .50$ 以上で相互に高い相関関係を有していることがわかる。特に、B社でこの傾向が顕著である。これら4尺度の相互関係を検討してみると、メンバーの頭の中では図4のように、「メンバー各人に対し仕事の自由度を与える行動」→「垂直的交換関係の高度化」→「集団の自主管理の促進」→「高いリーダー能力」という認知図式が存在していることが想

リーダー行動の二者間志向と集団志向

表6 リーダー行動の諸尺度と他の関連尺度との相関関係：メンバー用質問紙の結果

リーダー行動の諸尺度 メンバー用質問紙に基づく諸尺度	A 社 (N = 149)						B 社 (N = 234)					
	1. 二者間志向		2. 集団志向		3.	4.	1. 二者間志向		2. 集団志向		3.	4.
	① 仕自事由の度	② 役明確化	① 自促主管理進	② 生強産性調	リ能 力	垂関直的交換係	① 仕自事由の度	② 役明確化	① 自促主管理進	② 生強産性調	リ能 力	垂関直的交換係
1. 二者間志向リーダーシップ												
① 仕事の自由度	—						—					
② 役割明確化	.35	—					.52	—				
2. 集団志向リーダーシップ												
① 自主管理促進	.67	.61	—				.62	.67	—			
② 生産性強調	.12	.49	.41	—			.19	.41	.48	—		
3. リーダー能力	.53	.42	.73	.24	—		.50	.66	.78	.37	—	
4. 垂直的交換関係	.62	.40	.60	.20	.54	—	.70	.62	.73	.26	.69	—
5. 集団の雰囲気												
① 力強さ	.42	.28	.40	.15	.47	.38	.27	.30	.38	.21	.42	.37
② 親しみやすさ	.49	.27	.48	.08	.48	.37	.36	.33	.43	.15	.38	.42
③ 社交性	.32	.21	.38	.15	.33	.30	.21	.21	.33	.17	.30	.32
6. 仕事の動機づけ特性 (MPS)	.47	.13	.36	.06	.38	.32	.43	.20	.22	.16	.22	.35
7. 全体的職務満足	.38	.21	.42	.12	.52	.43	.35	.29	.52	.26	.47	.39
8. JDI 職務満足												
① リーダー	.59	.36	.62	.12	.64	.56	.66	.57	.70	.26	.75	.68
② 仕事仲間	.36	.38	.52	.18	.53	.41	.36	.34	.45	.24	.45	.44
③ 仕事そのもの	.38	.24	.44	.06	.48	.40	.39	.27	.34	.23	.26	.37
9. 職業自己概念												
① 力強さ	.41	.11	.38	.05	.37	.34	.28	.08	.10	.08	.06	.19
② 親しみやすさ	.31	.10	.29	.11	.27	.21	.22	.06	.13	.00	.15	.23
10. 成長欲求強度	.10	.05	.06	.12	.08	.13	.20	.07	.12	.14	.18	.20

A社：r ≥ .13は p < .05水準で、r ≥ .19は p < .01水準で有意。

B社：r ≥ .11は p < .05水準で、r ≥ .15は p < .01水準で有意。

定できる。すなわち、仕事の自由度や垂直的交換関係に代表される参加的 (participative) な対応をメンバー各人に対して行ない、かつ集団の自律性を促進し集団決定を尊重するリーダーに対し、メンバー各人は高いリーダーシップ能力を感じているということである。これに対し、役割明確化や生産性強調に関するリーダー行動は、メンバーの目から見ると、リーダーの有能性とは相対的に低い関連性しか有していない。次に、リーダー行動とメンバーが認知している他変数との相関関係に目を転じてみよう。まず集団雰囲気であるが、力強さ・親しみやすさ・社交性の3側面とも、生産性強調を除く他のすべてのリーダー行動側面と、有意な相関関係を有していることがわかる。特に仕事の自由度、自主管理促進、垂直的交

換関係といった参加促進的なリーダー行動と、メンバーによる集団雰囲気の認知との関係が顕著なものとなっている。また、リーダーの有能性と集団雰囲気との間にも、強い正の相関関係が存在していることがわかる。

続いて、動機づけおよび職務満足に目を転じてみよう。まず、リーダーが仕事の自由度を与え、集団の自主管理を促進し、垂直的交換関係を高めることは、メンバーの仕事をやりがいの多い (仕事の動機づけ特性が高い) ものにする働きがあることがわかる。すなわち、参加的リーダーシップのもとでは、メンバーの仕事そのものが、より高い動機づけ特性をもつものとして認知されるということである。これに対し、生産性強調や役割明確化のリーダー行動

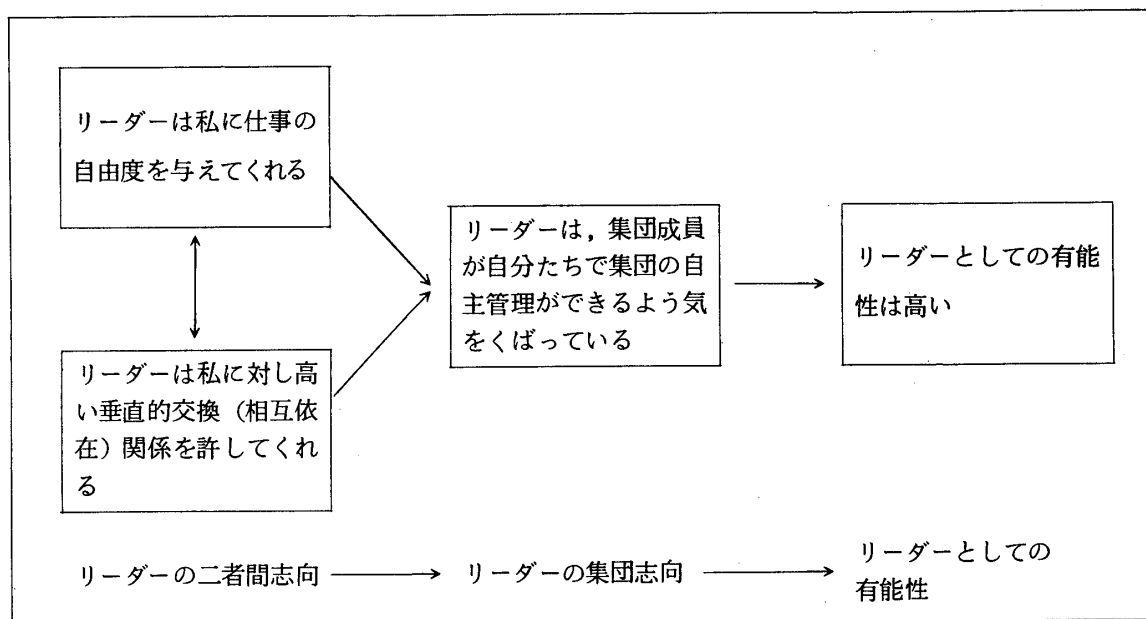


図4 参加的リーダーシップの有効性に関するメンバーの認知

は、上記のような効果を持ち得ないのである。同様なことは、仕事の上での全体的満足感についてもいえる。すなわちリーダーの参加促進的行動は、リーダーの有能性認知とともに、メンバーの全体的職務満足度と、高い正の相関関係を示している。このような傾向は、JDIを用いた職務満足の評定においてもっとも顕著となっている。具体的にみると、リーダーに対する満足・仕事仲間に対する満足・仕事そのものに対する満足の3側面に対し、やはり参加促進的リーダー行動が、リーダーの有能性とともに高い相関関係を示していることがわかる。特にB社の場合、仕事の自由度・自主管理促進・リーダー能力・垂直的交換関係はリーダーに対する満足度とそれぞれ $r = .66, .70, .75, .68$ という高い値を示している。A社の場合でもこの傾向は同じである。しかし両社を通じ、リーダーの生産性強調の行動は、仕事の上での満足感とは一貫して低い相関しか示していない。

最後に、リーダー行動とメンバーの個人特性との関係を検討してみよう。表6においては、メンバーの職業自己像の認知、特に力強さの自己像が、参加促進的リーダー行動と有意な相関を持つことが示されている。しかしこれはA社においてのみであることで、B社では仕事の自由度と垂直的交換関係が、ゆるい相関関係を示しているだけである。表6はメンバーの成長欲求の強さは、リーダー行動と $r = .20$ 以下の弱い相関関係しか有していないことを示している。特にA社では、有意な相関関係は見出さ

れず、両者は相互に独立したものであることがわかる。

2) リーダー評定と上役評定との相互関係

表1で述べたとおり、階層的サンプリングの結果として、リーダーおよびリーダーの上役からも、質問紙に基づく資料が得られた。まず上役であるが、上役用質問紙においては①リーダーの率いる集団の雰囲気と、②リーダー能力の2つの評定が求められた。この2つの測度は、メンバー用質問紙において用いられたものとまったく同一である。以上に加え、③会社側の行っているリーダー（課長）に対する人事考課からも資料が得られたので、上役レベルの評定項目として加えられた。表7は、上記3評定間の相関関係を示したものである。B社では、上役評定および人事考課は、すべて相互に $p < .01$ レベルで高い相関関係を形成している。しかしA社では、リーダーに対する人事考課と上役のみみた集団雰囲気との間で、有意な相関関係が欠落している。またA社の場合、上役の目からみると親しみやすい集団の雰囲気は、リーダー能力や彼の人事考課にはまったく貢献しとらず、力強さと社会的な集団雰囲気だけが有意な相関関係を示している。

表8はリーダーによる評定尺度相互の相関関係を示したものである。まずB社においては、リーダー自身の成長欲求強度を除き、他のリーダー評定諸尺度は、相対的に高い正の相関関係を示している。特に、リーダー自身が評定した自己の自主管理促進行動は、集団凝集性や集団雰囲気の評定と一貫した高い相関を示している。また、リーダー自身の職業自己概念（特に強

表7 上役による評定尺度相互の関係

		上 役 評 定				
		1.	2.	3. 集団雰囲気		
A 社 (n=42)	B 社 (n=34)	1. リ ー ダ ー の 力	2. リ ー ダ ー の 考 慮	① 力 強 さ	② 親 し み や す さ	③ 社 交 性
	上 役 評 定					
1. リーダー能力		—	.62**	.65**	.48**	.59**
2. リーダー人事考課		.45**	—	.57**	.44**	.45**
3. 集団の雰囲気						
① 力強さ		.54**	.16	—	.63**	.72**
② 親しみやすさ		.07	-.04	.60**	—	.57**
③ 社交性		.41**	.24	.80**	.52**	—

** p < .01

表8 リーダーによる評定尺度相互の関係

		リ ー ダ ー 評 定								
		1. 集団志向		2.	3. 集団雰囲気			4. 職業自己概念		5.
A 社 (n=42)	B 社 (n=34)	① 自 理 主 管 進	② 生 産 性 調	集 団 凝 集	① 力 強 さ	② 親 し み や す さ	③ 社 交 性	① 力 強 さ	② 親 し み や す さ	成 長 欲 求 度
	リーダー評定									
1. 集団志向リーダーシップ										
① 自主管理促進		—	.60**	.40**	.50**	.59**	.31*	.31*	.32*	.08
② 生産性強調		.30*	—	.12	.38**	.33*	.21	.55**	.13	.40**
2. 集団凝集性		.55**	.13	—	.44**	.38**	.20	.37*	.20	-.02
3. 集団の雰囲気										
① 力強さ		.09	.13	.39**	—	.52**	.61**	.49**	.19	.01
② 親しみやすさ		.33*	-.00	.60**	.61**	—	.52**	.27	.49**	-.04
③ 社交性		.04	.18	.46**	.60**	.50**	—	.26	.38**	.05
4. 職業自己概念										
① 力強さ		.45**	.29*	.45**	.26*	.52**	.29*	—	.36*	.59**
② 親しみやすさ		.19	.04	.47**	.19	.47**	.13	.45**	—	.26
5. 成長意欲強度		.24	.20	.23	.03	.16	.30*	.32*	.12	—

* p < .05, ** p < .01

さの側面)も、他の評定項目と一貫した高い相関関係にある。これに対し、A社の場合、諸尺度間の相関関係はやや稀薄である。自主管理促進行動は集団凝集性と親しみやすさの集団雰囲気に対し有意な相関を示すが、力強さや社会的な集団雰囲気とは無相関に等しいものとなっている。これに対し、リーダーによる力強さの職業自己概念の認知は、自己の集団志向行動およ

び集団凝集性、集団雰囲気、自己の成長欲求の知覚と、すべて一貫した有意な正の相関関係を示している。特に、自主管理促進、集団凝集性、親しみやすさの雰囲気との相関が高い。最後に、リーダーの成長欲求は力強さの職業自己概念および社会的な集団雰囲気と、弱い相関関係を示しているだけである。

さて次の問題は、表7と表8に示した結果は、相互

表9 リーダー評定と上役評定との相互関係：リーダー用質問紙と上役用質問紙の結果から

上役による評定 リーダーによる評定	A 社 (n=42)					B 社 (n=34)				
	1. リ能 ダ 力	2. リ人 事 考 課	3. 集団雰囲気			1. リ能 ダ 力	2. リ人 事 考 課	3. 集団雰囲気		
			① 力強 さ	② 親や し み さ	③ 社 交 性			① 力強 さ	② 親や し み さ	③ 社 交 性
1. 集団志向リーダーシップ										
① 自主管理促進	.29*	.25	.11	.07	.12	.13	.07	.06	.21	.07
② 生産性強調	.24	.27*	.28*	.03	.26*	.32*	.18	.21	.10	.01
2. 集団凝集性	.24	.16	.10	-.10	.34*	.08	.03	.15	-.04	.21
3. 集団の雰囲気										
① 力強さ	.03	.10	.26*	.08	.32*	.17	-.09	.24	.04	.29*
② 親しみやすさ	.08	.15	.06	-.11	.15	-.15	-.04	-.11	-.04	.07
③ 社交性	-.02	-.09	.27*	.05	.39**	.04	-.20	-.01	.01	.22
4. 職業自己概念										
① 力強さ	.34*	.18	.15	-.13	.20	.55**	.46**	.45**	.05	.33*
② 親しみやすさ	-.09	.15	-.21	-.32*	-.06	.07	.08	-.17	.10	.13
5. 成長欲求強度	.26*	-.03	.17	.03	-.02	.46**	.54**	.35*	.25	.07

* p < .05, ** p < .01

にどのような関係にあるかという点である。いいかえれば、リーダーの評定（表8）と彼の上役の評定（表7）は、相互に一致した結果を示すのであろうかという問題である。表9がこの問題に対する回答を示している。まず一見してわかるとおり、リーダー・上役間での諸評定の相関関係は非常に弱い。全体的にみて、リーダーと彼の上役との間には、認知上の共通性はごく弱い程度でしか形成されていないといえる。

まずA社の場合をみると、上役によるリーダー能力の評価は、リーダー自身の報告による自主管理促進および力強さの自己概念、成長欲求強度とゆるい相関関係を示している。しかし、上役のリーダー能力評価と、リーダーによる集団凝集性・集団雰囲気の認知とは、何ら有意な相関関係を有していない。リーダーの人事考課についても、上記とまったく同じことがいえるであろう。このような状態ではA社の場合、集団のリーダーが上役から能力ありと認められたり、高い人事考課を得たいと望んだとしても、そのためにリーダーとして自分は集団にどのように働きかけたらよいのか（集団志向や集団の雰囲気づくりをどうしたらよいのか）、また自分自身がどのような意識をもったらよいのか（職業自己像や成長欲求）などについて、明確な手がかりを獲得することはきわめて困難であるといえよう。このような上役・リーダー間での共通基盤の欠如は、集団雰囲気に対する両者の認知の不一致において、もっ

とも鮮明に示されている。表9の結果は、A社のリーダーと彼の上役は、点線の枠内に示されたとおり、力強さと社交性の側面ではかろうじて一致した集団雰囲気の認知を行なっているものの、親しみやすさに関しては両者の見解は相反している。また両者とも、力強さは社交性の側面とより高い相関を有しており、結果として上役・リーダー間での集団雰囲気に関する収束・判別妥当性（convergent-discriminant validity; Campbell and Fiske, 1959; Lawler, 1967; Locke, Smith, Kendall, Hulin and Miller, 1964）が失われている。まとめとして、A社の場合リーダーの生産性強調行動が、上役によるリーダーの有能性の評価および集団雰囲気の力強さ・社交性の評価に対し、弱いながらも一貫した正の相関関係を有しているといえることができる。このような一貫した関係が、リーダーの自主管理促進ではなく、生産性強調の側面に存在していることは、非常に興味深い。

次にB社の場合であるが、結果はA社以上に上役・リーダー間の不一致を鮮明にしている。まず第1に、リーダー自身の集団志向行動の評定および集団雰囲気に関する評定は、上役の諸評定とまったくいいほど相関がない。集団雰囲気に関する両者間での収束・判別妥当性も、A社の場合以上に低い。しかし注目すべき点として、B社においてはリーダーによる力強い職業自己像の認知およびリーダーの強い成長欲求

が、上役の見たリーダーの有能性評価および集団雰囲気に対する評価と、かなり高い一貫した正の相関関係を示していることがあげられる。このようにB社においては、何故に集団状況やリーダーシップではなく、リーダーの特性が上役の高い評価と結びついてくるかについては、今後より立ち入った分析が必要であろう。しかし現時点での解釈として、上役は現実のリーダーの行動や集団の雰囲気については不十分な情報しか持ち合わせていないが、リーダー個人の特性については熟知しており、その知識に基づいてリーダーの有能性や集団雰囲気を想像し、評価しているのではないかと考えられる。

表9のまとめとして、A社・B社のいずれの場合も、リーダーと彼の上役との間には認知上の多くのバイアスやノイズが存在しており、両者の間で一貫した共通のコミュニケーションの基盤が形成されていない点が指摘されねばならない。このような状態は最悪の場合、リーダーはリーダーで自分の行動や集団状況の認知を自分なりに行なっており、その一方上役は上役で自分の勝手な基準から部下としてのリーダーの能力評価と集団の評定を行なうという、相互にちぐはぐな認知上の“二重構造”を生み出し、上役とリーダーの間での効果的なコミュニケーションを不可能にしてしまいかねないことになる。

3) メンバー・リーダー・上役間の相関関係：階層を通じた分析の結果

最後に、表1に示されたようなメンバー・リーダー・上役という3つの階層を通じ、リーダー行動の分析を試みてみよう。この分析においては、メンバーの反応は集団内で合計され、構成員数で割り算され、各集団ごとに平均値が算出された。そしてこの平均化された値が、リーダーと上役の反応と対応づけられた。したがって、ここでいう階層的分析は、メンバー各人を対象とした“個人レベル”ではなく、集団を1つの観測値とした“集団レベル”のものとなっている。

表10はメンバー・リーダー・上役3者間での、それぞれの変数の相関関係を示したものである。まず、メンバー・上役間での相関関係をみてみると、集団成員が認知したリーダー行動の諸側面は、上役が評価したリーダーの有能性や集団雰囲気と、かなり高い一致度を示していることがわかる。特に、「リーダー能力」はメンバーおよび上役ともまったく同一の項目によって評定がなされているので、両者間での相関は文字通り一致率を意味している。この相関関係は、点線の枠で示したとおりA社では $r = .33$ ($P < .05$)、B社では $r = .54$ ($P < .01$) となりかなり高い。

通覧すると、メンバーの報告になるリーダーの集団志向行動とリーダー能力評価が、各種の上役の評価と一貫して高い相関関係を形成していることがわかる。集団志向の中では、自主管理促進とともに、生産性強調の側面が、上役評定と高い相関関係を示している。しかし「仕事の自由度」と「垂直的交換関係」は、「リーダー能力」と「リーダー人事考課」と低い相関を示しているにすぎない。以上の結果は、上役の目からみると、メンバー各人に自由や参加を多く与えているリーダーはあまり有能ではなく、逆に各人に対し役割明確化を行ない、集団の生産性強調と自主管理の促進を行なうリーダーが、より能力ありと考えられていることを意味している。このようなリーダーの有能性に関する上役の認知図式は、図5のように要約できるであろう。しかし表6および図4で述べたとおり、メンバーの目からは参加促進的リーダーこそが、有能で動機づけや満足感をもたらすリーダーであった。図4と図5を比較した場合、有能なリーダーに関しメンバーと上役との間で、重大な差異が存在していることがわかる。しかし両者とも、リーダーの自主管理促進に関する行動を有能性と関連づけている点において、共通性が示されている。

集団の雰囲気とリーダー行動との関係についてみると、上役はいろいろなリーダー行動を、集団の力強さと社交性とに関連づけてとらえているようである。しかし逆に、集団の親しみやすさについては、リーダー行動との関連は弱くなっている。特にA社ではこの傾向が顕著である。

さて次に、メンバー・リーダー間での相関関係をみてみよう。一見してわかるとおり、両者の関係はA社ではかなり密接ではあるが、B社ではほとんどの相関係数がマイナスであり、メンバー・リーダー間でかなりの不一致が存在していることが読みとれる。まずA社についてみると、リーダーによる集団凝集性と集団雰囲気の認知が、メンバーの評価したリーダー行動やリーダー能力と、有意な相関を示していることが読みとれる。特に、仕事の自由度および自主管理促進、垂直的交換関係という参加促進的リーダー行動は、リーダーの認知した集団凝集性や力強く親しみやすい集団雰囲気と、一貫して有意な正の相関関係を示している。また、メンバーにより有能と評価されているリーダーは、自己の率いる集団の凝集性・雰囲気をそれだけ高く評価する傾向があることがわかる。

A社の場合、リーダー自ら評定した自己の集団志向行動は、メンバーの評定した同様の行動とごく弱い対応しか示していない。メンバーとリーダーのどちらが

表10 メンバー・リーダー・上役間での相関関係：階層的分析の結果

メンバーによる評価	上役による評価				リーダーによる評価				5. 成長欲求度	
	1. リーダー能力		2. 人事考課		1. 集団志向		2. 集団雰囲気			
	① 能力	② 課	① 力強さ	② 親しみさ	① 自主促進	② 生産性	① 力強さ	② 親しみさ		
1. 二者間志向リーダーシップ	.14	.18	.28*	.24	.22	.31*	.35**	.19	.16	.13
① 仕事の自由度	.43**	.39**	.39**	.05	.36**	.41**	.15	.36**	.30*	.29*
② 役割明確化	.25	.46**	.32**	.11	.30*	.25	.35**	.41**	.26*	.02
2. 集団志向リーダーシップ	.35**	.34*	.28*	-.16	.18	.32*	.15	.24	.29*	.03
① 自主管理促進	.33*	.27*	.44**	.15	.37**	.39**	.34*	.45**	.35**	.21
② 生産性強調	.19	.23	.34*	.11	.30*	.26**	.32*	.38**	.05	.07
3. リーダー能力	.25	.07	.22	.22	.43**	-.01	-.11	-.17	-.19	-.13
4. 垂直的交換関係	.40**	.30*	.41**	.23	.37**	-.16	-.25	-.32*	-.04	.04
1. 二者間志向リーダーシップ	.45**	.26	.39**	.29*	.44**	.10	-.21	-.28*	-.09	-.01
① 仕事の自由度	.55**	.30*	.47**	.35*	.39**	-.16	-.09	-.31*	.14	-.23
② 役割明確化	.54**	.44**	.56**	.33*	.47**	.04	-.22	-.29*	-.02	-.42**
2. 集団志向リーダーシップ	.36*	.15	.29*	.26	.37*	-.08	-.18	-.23	-.18	-.31*
① 自主管理促進										
② 生産性強調										
3. リーダー能力										
4. 垂直的交換関係										

* p < .05, ** p < .01

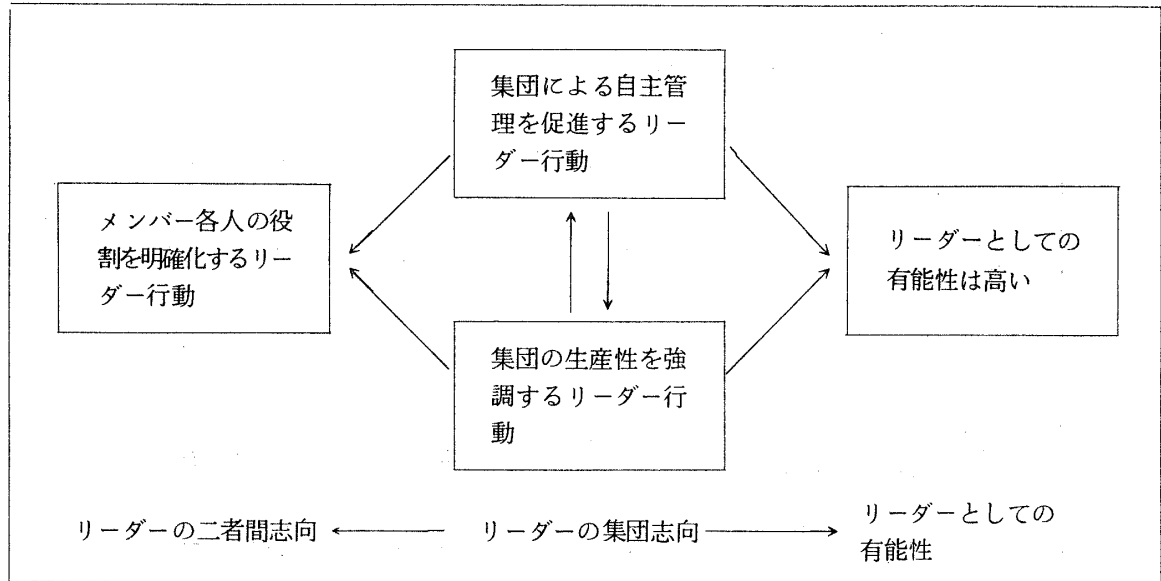


図5 上役の目から見たリーダーの集団志向行動とリーダーとしての有能性との関係

より信頼のおける集団志向の評定を行なっているかは、各評定を上役の諸評定と対応づけ、比較してみれば一目瞭然である。すなわち表9では、リーダーによる自らの集団志向行動の評定は、上役の諸評定とごく弱い相関しか有していない。しかるに表10では、メンバーの評定になる集団志向は、上役の評定（特に人事考課と力強さの集団雰囲気）とより強い相関関係を示しているのである。このことから、しばしば指摘されたとおり、リーダーによる自らの行動評定は部下による評定より劣り、しばしば評定上のバイアス（社会的望ましさや評定の“甘さ”の混入）を含むものと考えられる。

最後に、リーダーの自己認知とメンバー評定との関係であるが、リーダーが職業人として自らを力強い存在と意識する場合、メンバーによるリーダー行動の評価は、二者間志向、集団志向、リーダー能力のすべて面で高くなる傾向があることが理解できる。しかし、親しみやすさや成長欲求の側面では、このような関係は一貫して見出されていない。

次に、B社の結果に目を転じてみよう。表10の結果は、B社ではメンバーとリーダーとの評定間に、基本的にゼロないしマイナスの相関関係しか存在していないことを示している。特にリーダーによる評定の内、親しみやすさの集団雰囲気と、同じく親しみやすさの職業自己概念は、一貫してメンバーの評定したリーダー行動と、有意なマイナスの関係を示している。すなわち、リーダーが自らの率いる集団に、親しみやすさの雰囲気が欠けている（ないし満ちている）と考える程

度にしたがって、集団の成員はリーダー行動やリーダー能力を、それだけ高く（ないし低く）評価していることになる。同様な関係は、リーダーによる親しみやすさの職業自己像についても指摘できる。“親しみやすくない”（すなわち厳しく、とっ付きにくい）というリーダーの自己評価が、メンバーから高く評価されることは必ずしも不自然ではない。しかしB社の場合、厳しさと関係の深い「生産性強調」や「力強さ」の集団雰囲気は、メンバー評定とは期待されるような正の相関関係を示さず、どちらかといえば一貫してマイナスの関係となっている。加えて、集団志向に関するリーダーとメンバーの認知も相互にマイナスの関係を示している。

表9においても、B社の場合リーダー評定と上役評定との間には、やはりゼロないしマイナスの相関が多く含まれていることが指摘された。一方表10では、B社の場合でもメンバーと上役とは、ほとんどの評定において有意な正の相関関係を有することが示された。以上の2点を考えると、B社におけるリーダーの評定には、大きな歪みが存在していることが予想される。その結果B社においては、リーダー評定は下層（メンバー評定）と上層（上役評定）の両方向で、他者との繋がりを失う事態となっている。いずれにしてもB社の場合、メンバー・リーダー・上役の3つの階層を通じたリーダーシップやリーダー能力についてのコミュニケーションは、非常に困難なものとなっていることが予想される。

結果のまとめと考察

1. 結果の要約

本研究の分析は、リーダーシップをめぐる3つの階層、すなわちメンバー、リーダー、上役の3レベルを通じて行なわれたが、各分析の主要な結果を要約してみよう。まず第1にメンバー・レベルの分析においては、①メンバー各人に仕事の自由度を与え、高度な垂直的交換関係を許す参加促進的（participative）なリーダーが、メンバーの目から見て高い能力を有するリーダーと考えられていることが明らかにされた。加えて、②このような参加促進的リーダーは、成員による集団の自主管理を強く促進しているものと見られていた（図4参照）。そして、③参加促進的リーダーシップのもとでは、メンバー各人の仕事を通じての満足感と職業自己像が高揚することが見い出された。これに対し、④成員各人に対する役割明確化や集団の生産性を強調するリーダー行動は、成員の満足感や職業自己像の高揚にとって、ごく弱い影響力しか与えていないことが明らかにされた。

第2に、上役およびリーダーレベルの分析の結果として、次の4点が明らかとなった。①上役もリーダーも、それぞれの内部においては、一応一貫した認知図式を形成している。しかし、②両者間での認知図式の相関関係は非常に低い。特にB社において、上役・リーダー間での認知上の不一致が顕著であった。以上の点から、③もしリーダーが上役から高い評価や能力を認められようとしても、リーダー自身そのために何をしたらよいかを見きわめるのが、かなりむずかしい状況となっているのでは

ないかと推察された。しかし強いていうならば、④リーダーとして集団の生産性を強調する行動をとったり、自分自身が職業人として力強い自己像をもつことが、上役からの高い評価につながることを分析の結果（表9参照）は示唆している。

第3に、メンバー・リーダー・上役の3つの階層を通じた分析の結果は、以下のように要約できる。①リーダーの評価や集団雰囲気認知において、上役とメンバーはかなりの一致を示している。しかし、②上役はリーダーの役割明確化や生産性強調をリーダー能力として高く評価する傾向があり（図5参照）、これはメンバーの参加促進的リーダーを高く評価する傾向と対照をなしている。いいかえれば、上役はリーダーの生産目標達成に係わる行動を主として評価し、部下に対し参加や自由度を与え、部下の満足感や自己像を高揚せしめるようなリーダー行動に対しては、評価の対象として強い関心を向けていないということである。リーダーは、メンバーと上役からそれぞれ異なる（相互に対立する）要請やプレッシャーを受け、その中間にあって苦心しているといえるかもしれない。

次に、③メンバーとリーダーの反応における相関関係は、メンバーと上役とのそれに比べ稀薄であることが見出された。特にB社においては、メンバーとリーダーの反応はほとんどの場合マイナスであり、両者の間にかなりのコミュニケーション・ギャップが存在するのではないかと予想された。この結果から、④リーダーによる自己のリーダー行動や集団雰囲気の評定はメンバーや上役の評定に比べより多くのバイアスを含んでいるものと示

表11 リーダー行動の諸側面と集団の効果性との関連

メンバー・リーダー・ 上役による評定		メンバー評定				リーダー評定				上役評定			
		2. 集団雰囲気				2. 集団雰囲気				2. 集団雰囲気			
		1. リン	①力	②親	③社	1. リン	①力	②親	③社	1. リン	①力	②親	③社
A 社	1. 二者間志向リーダーシップ												
	① 仕事の自由度	.53**	.42**	.49**	.32**	—	.35**	.36**	.19	.14	.28*	.24	.22
	② 役割明確化	.42**	.28**	.27**	.21**	—	.15	.36**	.22	.43**	.39**	.05	.36**
	2. 集団志向リーダーシップ												
	① 自主管理促進	.73**	.40**	.48**	.38**	—	.35**	.41**	.10	.25	.32**	.11	.30*
	② 生産性強調	.24**	.15*	.08	.15*	—	.15	.24	.03	.35**	.28*	-.16	.18
B 社	1. 二者間志向リーダーシップ												
	① 仕事の自由度	.50**	.27**	.36**	.21**	—	-.11	-.17	-.17	.25	.22	.22	.43**
	② 役割明確化	.66**	.30**	.33**	.21**	—	-.25	-.32*	-.23	.40**	.41**	.23	.37*
	2. 集団志向リーダーシップ												
	① 自主管理促進	.78**	.38**	.43**	.33**	—	-.21	-.28*	-.26	.45**	.39**	.29*	.44**
	② 生産性強調	.37**	.21**	.15**	.17**	—	-.09	-.31*	-.07	.55**	.47**	.35*	.39**

* p < .05, ** p < .01

唆された。

2. 考察と結論

リーダーシップの二者間志向と集団志向は、メンバーの満足感や集団の効果性とのような関連があるのだろうか。今までの議論を通じ、参加促進的なリーダー行動（仕事の自由度、垂直的交換関係、自主管理促進）がメンバーの職務満足とより強い相関関係をもつことが明らかとなった。次の問題は集団の効果性との関係であるが、表11がそのための資料を提供している。表11はメンバーによるリーダー行動の評定を、メンバー・リーダー・上役の3者による集団雰囲気およびリーダー能力の評定と関連づけたものである。ただし、リーダー用質問紙において、リーダーに自己の能力を自己評定することは求められていなかったため、この部分の資料は欠落している。表11の結果は、A社・B社はほぼ共通して、①メンバーの目からは参加促進的リーダー行動は、リーダーの有能性と高い集団のモラルを生み出すものと考えられている。これに対し、②生産性強調行動の関連性は、相対的に弱い。③A社の場合に限るが、参加促進的リーダー行動（仕事の自由度と自主管理促進）は、やはりリーダー自身の捉えた力強く、親しみやすい集団の雰囲気と、高い相関関係を示している。一方、④役割明確化や生産性強調のリーダー行動は、リーダーの認知した集団雰囲気と弱い結びつきしか有していない。最後に、⑤上役はA社・

B社共通して役割明確化と生産性強調のリーダー行動を、リーダーの有能性と集団雰囲気（力強さと社交性）とに関連づけていることがわかる。しかし、⑥上役の目からは仕事の自由度を促進するリーダー行動は、明らかに集団の効果性と弱い結びつきしか有していない。先にも指摘したとおり、リーダーはメンバーの要求に対しては参加促進的行動で、上役からの要求に対しては生産性強調や役割明確化の行動で対応していかねばならない、困難な立場にあることが読みとれる。

上述のような、いわゆるマージナルなリーダーの立場は、表12からも読みとれる。表12は多特性（集団雰囲気の3次元）・多方法（3人の立場の異なる評定者）マトリックスに基づく集団雰囲気の収束・判別妥当性を示したものである。A社においては、親しみやすさの側面でメンバーとリーダーの高い一致（ $r = .50$ ）があり、また社交性の面でメンバーと上役（ $r = .53$ ）、リーダーと上役（ $r = .39$ ）との間で高い相関が得られている。しかし全体として、楕円で囲んだ対角線上の数値は、十分な収束・判別妥当性を示しているとはいえない。

一方B社の場合、メンバーと上役の間には力強さの面で $r = .67$ 、社交性の面で $r = .59$ という高い相関が見出されているが、リーダーと上役、およびリーダーとメンバーの間にはごく弱い相関しか存在していない。すなわちB社では、リーダーは対メンバー、対上役の両方向で、集団状況に関し認知上の行きちがいを経験している

表12 集団雰囲気に対する収束・判別妥当性

B社 (n=34)		メンバー			リーダー			上役			
		力強さ	親しみやすさ	社交性	力強さ	親しみやすさ	社交性	力強さ	親しみやすさ	社交性	
A社 (n=42)	メンバー	力強さ	—	.61**	.75**	.34*	-.03	-.01	.67**	.29*	.68**
	親しみやすさ	.64**	—	.65**	.09	.13	-.12	.13	.08	.29*	
	社交性	.72**	.60**	—	.37*	.19	.13	.41**	.30*	.59**	
リーダー	力強さ	.33*	.37**	.20	—	.52**	.61**	.24	.04	-.01	
	親しみやすさ	.34*	.50**	.17	.61**	—	.52**	-.11	-.04	.01	
	社交性	.25	.28*	.25	.60**	.50**	—	-.01	.07	.22	
上役	力強さ	.32*	.26*	.39**	.26*	.06	.27*	—	.63**	.72**	
	親しみやすさ	.09	.18	.29*	.08	-.11	.05	.60**	—	.57**	
	社交性	.31*	.37**	.53**	.32*	.15	.39**	.80**	.52**	—	

* $p < .05$, ** $p < .01$

ことになる。この点に関しては、すでに各所で指摘した通りであるが(表9と表10参照のこと)、特にB社においてはメンバー・リーダー・上役の3つの階層を通じ、リーダー行動と集団状況の評価に関し、いかにして共通な相互の認識を確立していくかについて、何らかの方策が講じられる必要がある。

最後に、本研究は未だ探索的段階であり、今後二者間志向および集団志向のリーダー行動の測定に関し、概念(特に下位概念)を明確化させ、質問項目を洗練させ、より妥当性の高い測度が構成されていく必要がある。そしてこのような努力と並行して、階層的サンプリングから得られるデータに基づき、リーダーがメンバーと上役との要求の間でどのような問題を経験し、メンバーの満足感や仕事意欲の増大に応える一方、他方で上役の期待する生産性向上や目標達成に応えるべく、どのように二者間志向と集団志向を使い分けているかについて、より詳しく研究を行なっていく必要がある。

文 献

- Campbell, D.T., and Fiske, D.W. 1959 Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Chemers, M.M., and Skrzypek, G.J., 1972 An experimental test of the contingency model of leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 172-177.
- Dansereau, F., and Dumas, M. 1977 Pratfalls and pitfalls in drawing inferences about leader behavior in organizations. In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Leadership : The cutting edge*. Carbondale, Ill. : Southern Illinois University Press.
- Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W.J. 1975 A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Fiedler, F.E. 1976 A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. 1978 The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*. New York : Academic Press.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., and Mahar, L. 1976 *Improving leadership effectiveness : The leader match concept*. New York : Wiley.
- Fleishman, E.A., and Harris, E.F. 1962 Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M., and Jones, N.W.Jr. 1957 A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345-353.
- Graen, G. 1976 Role-making process within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally.
- Graen, G., and Cashman, J. 1975 A role making model of leadership in formal organizations : A developmental approach. In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent : Kent State University Press.
- Graen, G., Cashman, J.F., Ginsburg, S., and Schieffmann, W. 1977 Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G., Novak, M.A., and Sommerkamp, P. 1982 The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction : Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*. 30, 109-131.
- Graen, G., and Scandura, T.A. A growth need-growth opportunity model of the motivating potential of jobs. *Journal of Applied Psychology* (in press).
- Griffin, R.W. 1980 Relationships among individual, task design, and leader behavior variables. *Academy of Management Journal*, 23, 665-683.
- Griffin, R.W. 1981 A longitudinal investigation of task characteristics relationships. *Academy of Management Journal*, 24, 99-113.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. 1974 The Job Diagnostic Survey : An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 148. (Ms. No.810)
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. 1975 Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied*

- Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. 1980 *Work redesign*. Reading, Mass : Addison-Wesley.
- Herbst, P.G. 1962 *Autonomous group functioning*. London : Tavistock Publications.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. 1977 *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Halpin, A.W., and Winer, B.J. 1957 A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill and E.A. Coons (Eds.), *Leader behavior : Its description and measurement*. Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University.
- House, R.J. 1971 A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R.J., and Baetz, 1979 Leadership : Some empirical generalizations and new research directions. In B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, Conn. : JAI Press.
- House, R.L., and Dessler, G. 1974 The path-goal theory of leadership : Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*, Carbondale : Southern Illinois University Press.
- Katz, R.L. 1955 Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, (January-February), 33-42.
- Kahn, R.L., and Katz, D. 1953 Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright and A. Zander (Eds.), *Group Dynamics : Research and theory*. Evanston, Ill. : Row, Peterson and Co., 三隅二不二, 佐々木薫訳編, *グループ・ダイナミクスII*, 誠信書房, 1970, 663-680.
- Lawler, E.E. 1967 The multitrait-multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of Applied Psychology*, 51, 369-381.
- Liden, R.C., and Graen, G. 1980 Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Likert, R. 1967 *Human organizations : Its management and values*. New York : McGraw-Hill.
- Locke, E., Smith, P.C., Kendall, L.M. Hulin, C.L., and Miller, A.M. 1964 Convergent and discriminant validity for areas and methods of rating job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48, 313-319.
- Mintzberg, H. 1973 *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row.
- 三隅二不二 1966 新しいリーダーシップ, ダイアモンド社
- 三隅二不二 1978 リーダーシップの行動科学, 有斐閣
- Pelz, D.C. 1952 Influence : A key to effective leadership in the first-line supervisor. *Personnel*, 29, 3-11.
- 佐野勝男・榎田 仁・関本昌秀 1970, 管理能力の発見と評価, 日本経営出版会
- 佐野勝男・榎田 仁・若林 満 1981, 慶応方式による管理能力アセスメント, 管理職の登用・選抜方法, 労務行政研究所
- Scandura, T.A., and Graen, G. 1984 Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 59, 428-436.
- Schriesheim, C.A. 1979 The similarity of individual directed and group directed leader behavior descriptions. *Academy of Management Journal*, 22, 345-355.
- 鹿内啓子・後藤宗理・若林 満 1982 女子大生の社会的・職業的役割意識の形成過程に関する研究, 名古屋大学教育学部紀要(教育心理学科), 29, 101-136.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., and Hulin, C.L. 1969 *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand-McNally.
- Stogdill, R.M. 1963 *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII*. Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Vroom, V.H. 1964 *Work and motivation*. New York : Wiley.
- Vroom, V.H., & Yetton, P. 1973 *Leadership and decision-making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.
- Wager, L.W. 1965 Leadership style, influence, and supervisory role obligations. *Administrative Science Quarterly*, 9, 391-420.
- Wakabayashi, M. 1980 *Managerial career progress in a Japanese organization*. Ann Arbor : UMI

Research Press.

Wakabayashi, M., Minami, T., Hashimoto, M., Sano, K., Graen, G., and Novak, M. 1980 Managerial career development : Japanese style. *International Journal of Intercultural Relations*, 4, 391-420.

Wakabayashi, M., and Graen, G. 1984 The Japanese career progress study : A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.

若林 満 1983 行政組織のリーダーシップ——民間企業との比較をつうじて——, 職員愛知, No.38, 2-6.

若林 満 1984 リーダーシップの集団志向と二者間志向——研究概要の報告, 名古屋大学教育学部特定研究「わが国における人間関係の比較的・総合的研究」

報告書, 78-95.

若林 満・後藤宗理・鹿内啓子 1983 職業レディネスと職業選択の構造, 名古屋大学教育学部紀要(教育心理学科), 30, 63-98.

若林 満・南 隆男・佐野勝男 1980 わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程: その継時的分析, 組織行動研究, No.6, 3-131.

若林 満・南 隆男・佐野勝男 1984 わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程—入社7年目時点でのフォローアップ, 組織行動研究, No.11, 3-61.

Yukl, G.A. 1981 *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

(1985年8月2日 受稿)

ABSTRACT

LEADER BEHAVIORS: A DYADIC ORIENTATION AND A GROUP ORIENTATION

Mitsuru WAKABAYASHI

Two implicit models have been employed in the past studies of leader behaviors. One of them which would be called the *group-oriented leadership* model assumed that the leader behavior is directed primarily toward his group as a whole. In other words, the concept of a leadership style under this implicit model denotes a particular mode of leader behaviors by which the leader deals with his groups, not an individual member of the group, as an object of his behavior. Therefore, the leadership style based on this assumption needs to be measured as an aggregate of all members' responses within the group. Then, these aggregate scores collected across all groups sampled were subject to the correlational analyses with respect to various criteria on group effectiveness. One serious weakness of this model is that we do not know through what processes leader behaviors under a particular leadership style could impact upon motivation, attitudes and behaviors of each group member, and then upon the process of group functioning, given a high correlation between a measure of leadership style and the group effectiveness.

The second model called the *dyadically-oriented leadership* assumes that the leader behavior is directed, by definition, toward a member of the group. Therefore, the differential leader behavior corresponding to the different nature of leader-member relationship within the dyad is the basic assumption for constructing a measure of leader behavior. Under this model, a measure of leadership implies a set of leader behaviors oriented toward a particular member of the group, and then, the leader behaviors are subject to analyses with respect to responses and information on this member as criteria. However, one shortcoming of this approach is that given a high correlation between a measure of leader behavior and the member responses, we are still left uninformed on how this leader behavior could contribute to effectiveness of the group that he supervises.

The present study is designed to explore how two measures of leader behaviors, namely the group-oriented and dyadically-oriented leader behaviors, are different in their effects upon (1) member's job satisfaction and job performance, and (2) the effectiveness of the leader and his group. For this purpose, the following set of instruments were administered based on a unit of three persons (member-leader-leader's superior) sampled by following their vertical linkages along the managerial hierarchy. This sampling procedure was called the "hierarchical sampling method".

(1) An instrument of Dyadically-Oriented Leader Behavior was constructed by using items for "consideration", "initiating structure" and "tolerance of freedom" derived from the LBDQ Form XII. This instrument asked the individual member of the group to evaluate to what extent he experiences each leader behavior directed to him in person by using a 5-point scale. Based on the result of factor analyses, two scales named *facilitation of task freedom* and *task clarification* respectively were derived from this instrument.

(2) The Group-Oriented Leader Behavior was developed by using items for "production emphasis" and "integration" of the LBDQ Form XII, in addition to 10 original items prepared for the present study. This instrument asked both group members and leaders, by using a 5-point scale, the frequency of leader behaviors directed to the group as a whole. Based on the result of factor analyses, two scales named respectively *facilitating self-management* of the group and *emphasis on production goals* of the group were constructed.

Following the above leadership measures, (3) an instrument that was designed to evaluate group atmosphere based on 15 adjective pairs (SD scales) was administered to the members of the group, the leader and the superior. Then, three composite scales named *masculinity*, *affinity* and *sociability* were constructed. (4) The Hackman and Oldham's JDS scales were translated into Japanese and used for constructing *MPS scores* by following the prescribed method for scale development. (5) The *vertical exchange* scale was constructed by aggregating all 4 items, while (6) the *leader competence* scale used 5 items relating to the effectiveness of the leader. The latter scale was administered to both group members and the superior of the leader. (7) The JDI scales for *Leader*, *Co-worker* and *Job* developed by Smith, Kendall and Hulin as measure of job satisfaction were translated into Japanese and used for the present study. (8) The Occupational Self-Concept instrument used 20 adjectives to measure *masculinity* and *affinity* dimensions in member's self conception. The same scale was repeated for the leader's questionnaire. Finally, (9) 11 items were used as an instrument of *growth need strength* that was derived from the Hackman and Oldham's JDS questionnaire. In summary, all 9 instruments were administered to group members, while (2), (3), (8) and (9) were used for the leader, and only (3) and (6) for the superior.

The questionnaire survey was conducted in two auto parts manufacturing companies. Results of the analyses are summarized as follows. (1) It was found that the participative leadership style characterized by high vertical exchange relationship, and freedom facilitating and self-management facilitating leader behaviors correlated more strongly with member's perception of leader competence, while role clarifying and production emphasizing leader behaviors showed weak correlations with leader competence. (2) Participative leader behaviors also correlated highly with member's job satisfaction and his positive conception of the occupational self, while role clarifying and production emphasizing leader behaviors showed weak correlations with them. (3) Agreements between the member and the leader regarding their perceived leader behaviors and group atmosphere were found very low. Likewise, it was found that the leader agreed with his superior at a very low level. On the other hand, agreement was much higher between the member and the superior involving leader competence and group atmosphere. (4) Especially, in one of the organizations sampled for the study, the lack of significant correlations between the leader, and the member and the superior were found remarkable, indicating that the pattern of agreements in subjects' responses across hierarchical positions is quite different from one organization to another.