

リーダーシップ訓練に関する実践的研究

An Action Study on Leadership Training

米谷 淳 , ハフシ モハメッド, 小久保みどり, 小佐治朝生

Kiyoshi MAIYA, Mohamed HAFSI
Midori KOKUBO, and Tomoo KOSAJI.

序

問題

リーダーシップの変化とリーダーシップの効果性の変化、すなわち、集団成員の満足感やモラルの変化とはどのような関係にあるのだろうか。本研究は実際にリーダー研修を企画、運営し、その効果性を評価しながら、そこで得られたデータをもとに動的なリーダーシップ効果性モデルを構築しようとする実践的研究である。

リーダーが優れたリーダーシップを発揮していると部下に認知されている集団はよい業績をあげ、成員のモラルや満足感が高い。同一のリーダーのもとでもリーダーの行動への評価が高い部下の方が、その評価が低い部下よりも満足感やモラルが高い。リーダーシップPM論(三隅, 1984)によれば、優れたリーダーシップの備えるべき機能として、集団過程における目標遂行あるいは問題解決を指向する機能(P)と集団維持、すなわち、集団成員間の良好な人間関係の育成、維持、発展を指向する機能(M)という2つの機能があり、この両者が共存するときにリーダーシップの効果性が最大となる。つまり、PもMも平均以上に発揮していると部下に認知されるPM型リーダーの部下の方が、PかMの一方しか平均以上でないP型やM型のリーダーの部下よりもよい気分でよく働き、PもMも平均を下回るp m型リーダーの部下は気分も働きも最低である。

PM型のリーダーシップスタイルが他の型より優れた効果性を示すことはこれまで多くの実験や調査により確かめられてきた。リーダーシップPM論についての初期の研究は専ら日本で日本人によってなされていた(三隅, 1984)が、近年、アジアや欧米の研究者により諸外国においてもその妥当性、一般化可能性が確かめられている(Misumi, 1992)。しかしながら、リーダーシップの診断や訓練に役立つような、指導の指針や改善の方向を教えるような行動計量モデルはこれまでなかった(米谷・三隅, 1992)。

リーダーシップ方略を決定する行動計量モデルについての検討は最近始まったばかりである。橋口(1991)はリーダー研修のデータを数量化Ⅲ類を用いて分析し、第1成分(リーダーシッ

平成4年10月30日原稿受理

プの強度)を横軸に、第2成分(リーダーシップの明確度)を縦軸に全体の得点をプロットすると、リーダーシップの向上にともないU字曲線を左から右に辿る傾向が見出せたと報告している。さらに、P、M得点の分布表から、例えば、ある段階の者は「まず今までよりもP行動を少し弱め、M行動を強めるというリーダーシップ行動を実践してそれに成功すれば、つぎにP行動を強める」と望ましいといったような診断が可能となることが示唆された。米谷・三隅(1992)はリーダーシップ効果性(LE)についての行動計量モデルからあるリーダーシップ方略を提唱しているが、それは橋口の例と類似する。そのモデルは次のように表現できる。

$$LE = a(M - b)P + c \dots (1)$$

ここで、M、PはそれぞれM得点、圧力P得点、a、b、cは正の定数である。このモデルによるシミュレーションを図1に示す。この式は、 $M < b$ の時はLEがPにより悪化することを意味し、この時にはPを強めることをやめてMを強めて $M > b$ の状態にもっていくことに専心すべきである。このように行動計量モデルはリーダーシップの改善の方策を明示する。しかしながら、橋口のモデルも米谷・三隅のモデルもスタティックなものであり、効果性的変化量(Δ)の予測に利用できるか不明である。そこで、本論文ではリーダー研修期間中に3カ月の期間において参加者の職場で実施した2回のPM調査のデータを分析し、変化量を変数として扱うダイナミックなリーダーシップ効果性モデルの構築を試みる。

Morale as a function of pressure-P(R) for each level of M
in Shipyard-B: $Mo = .079M^2 + .106MR - .416M - .225R + 3.467$ ($r^2 = .242$)

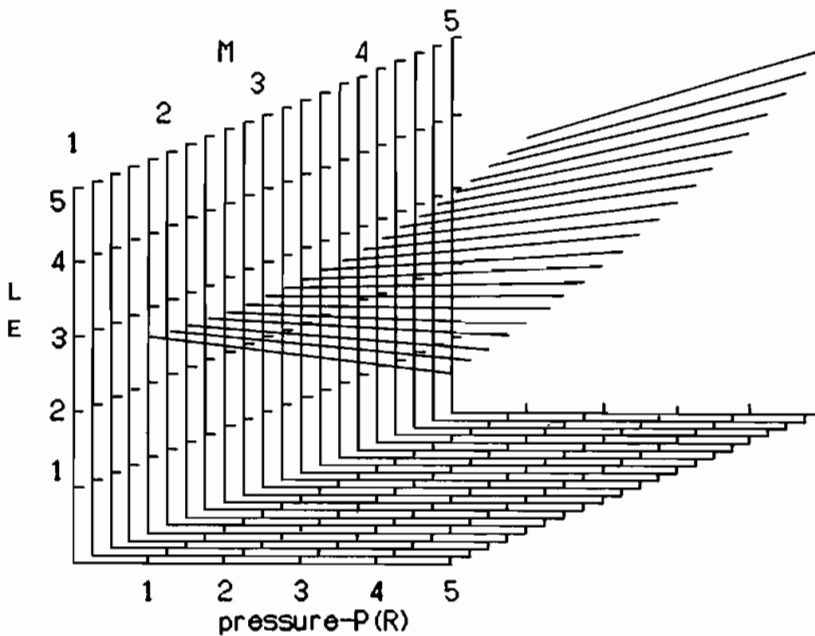


図1 リーダーシップ効果性モデルのシミュレーション (米谷・三隅, 1992)

リーダーシップ訓練に関する文献研究

リーダーシップ訓練の問題は古くて新しい問題である。「リーダーシップのハンドブック（第2版）」（Bass, 1981）の「リーダーシップ訓練とマネジメントの発達」の章の第一段落はBurns（1978）の次の文章から始められている。

「大英帝国の最盛期においてリーダーや行政官はパブリックスクールから自己修養、チームワーク、集団への忠誠についての一般的教育を受けたが、それらは発する指令のまわりに漂うオーラや“きびきびした決断力のたたずまい”を備えた優越の習慣を創り出した。彼らの受けた古典的な教育には現代科学、技術、現代語、社会科学について一切含まれていなかった。革新性と創造性にはほとんど目もくれず、社会的な役割取得の技術と器量を自負心や達成要求とともに授ければ世界のどこでもかなり効果的なリーダーや将官をつくりあげるのに十分であった。」（Bass, 1981, p.553）

そして、「われわれがリーダーシップ訓練について、これを凌ぐ特定の方法をつくりあげることができたかどうか相変わらず疑問である」という文章で締めくくっている。リーダーシップ訓練の問題は帝王学にも含まれるから歴史そのものが教科書といえるし、戦訓や宗教書もほとんどが指導者のあり方を記したものだといえる。「十八史略」、「三国史」、仏教の經典、聖書、「ガリア戦記」、「太平記」等は実に優れたリーダーシップのテキストといえる。とはいえ、科学的なリーダーシップ訓練についての初期の研究論文（例えば、Thorndike, 1916; Meyers, 1923）がこの世に現れたのは今世紀になってからであり、それも小・中学校という教育場面におけるものであった（Bass, 1981）。

さらに、組織的、専門的なリーダーシップ訓練の論文が増えだすのはKurt Lewinが「Frontiers in Group Dynamics（1947）」でグループ・ダイナミクスを提唱した今世紀半ば頃からである。リーダーシップ訓練でしばしば用いられる感受性訓練がLewinと彼の学生たちによって生み出されるのは1946年であり（Bass, 1981）、米国NTLがそれを発展させた「Tグループ」を初めて開催するのが1947年である（津村, 1992）。従って、リーダーシップ訓練研究の歴史は1878年以来といわれる科学的心理学の歴史の半分にも満たないといえる。しかしまた、この40数年の間に著しく発展したのである。

1980年以降のリーダーシップ訓練研究の分野における発展はめざましく、「リーダーシップのハンドブック」の第2版（Bass, 1981）と第3版（Bass, 1990）を比べてみるとよくわかる。すなわち、リーダーシップ訓練に関する章が31頁（第2版）から50頁（第3版）と増えた。特に、On-the-Jobリーダーシップ訓練の節は充実が顕著であり、第2版から第3版に改訂されるに伴い、分量が1頁半から6頁近くになり、引用文献の数も13から79と増えた（そのうち47が1980年以降のものである）。第3版におけるリーダーシップ訓練法に関するレビューは、Off-the-JobとOn-the-Jobの形態に二分され、前者には講義と討論、ロールプレイング、シミュレーション、CAIとプログラムされた教示、行動のモデリング、感受性訓練が、後者には体験学習、コーチによる指導、師による指導（mentoring）、仕事のローテーション、調査結果のフィードバックが含まれている。このうち、師による指導の項が新しい。また、PM

式リーダーシップ訓練が第3版のリーダーシップ訓練の章で「PM Leadership.」という見出しをつけてとりあげられたことは特筆に値しよう。

グループ・ダイナミックス、とりわけリーダーシップPM論に基づくリーダーシップ訓練は、昭和30年代後半における西鉄のバス部門、長崎の三菱造船所における小集団活動に始まり、川崎製鉄、住金海運、黒崎窯業、ジャスコ、東海大学病院看護部、アマノ等、多種多様の組織体における組織開発に取り入れられ大きな成果をあげてきた（三隅，1987）。リーダーシップPM論に基づくリーダーシップ訓練はこのように組織内のOn-the-Job訓練という事業として定着すると共に、さまざまな組織体からリーダーが参加する講習会形式のOff-the-Jobリーダーシップ訓練も長年実施されてきた。

その原型はブリジストンタイヤ久留米工場の職長を対象として開発された、いわゆる、PM式リーダーシップ訓練（PMT）と呼ばれるものであり、別名、PM式センシティビティ訓練と称する（三隅，1984）。PMTは1回90分の事例などについての集団討議が中心となる。PMTでは集団成員は集団討議中の自己の行動のP的、M的成分を十分発揮することだけでなく、自己評価を他者評価に近づけることが要求され、それが結果のフィードバックによって強化される。集団討議が終わるごとに集団成員がPM行動評価項目によって自己-他者評価を行い、その結果が次のPMTが開始される直前に成員全員に知らされる。各成員の集計結果は匿名で発表されるが、それについて符号で成員はどれが自分の結果かわかるようになっている。「これによって、各自は自己評価と他者評価の差をまのあたりに認識し、さらに、自らのリーダーシップの相対的位置を他の8名との比較において認知（自覚）することになる。トレーナーは、自己と他者の評価差の解析を行い、自己認知をより現実的に修正する鏡として、他者評価を手がかりとすることの重要性を強調する。」（三隅，1984，p.465）

PMTと米国NTL方式の感受性訓練（ST）との重要な相違点は後者が「非構造的状況におけるSTであるが、PM式ST状況は事例研究などを用いるので、相対的により構造化されたものである」（三隅，1984，p.468）点である。ちなみに、集団力学研究所が主催し、全国から24名が参加した第1回SDセミナーにおいてNTL方式のSTとPM式STとを比較する実験を試みたところ、NTL方式のSTの後でPM式STを行ったグループの方がその逆の順でSTを行ったグループよりも集団発達の点からより効果的と解釈される結果が得られた（三隅・篠原，1977）。

その後、PMTは変容し、現在、集団力学研究所のセミナーで用いられているものはSTの性格が弱まり、On-the-Job型のリーダーシップ訓練にみられる調査結果のフィードバックや集団意思決定の要素が強められた形式のものが一般となっているが、その効果性は確かなものである（Misumi, Ito, Yoshida, Misumi and Matsumoto, 1990; 吉田・三隅，1990; 関・高岡・三隅・三角，1991）。その効果性の要因について橋口（1991）は「PMTの重要な特徴は、開発者たちは言及していないけれども、社会的学習理論（Bandura, 1977）と集団決定法（Lewin, 1953）をうまく結合させてリーダーシップトレーニング技法に取り入れている点である」と指摘している。

実践報告

奈良大学社会学部リーダーシップアカデミー

奈良県下の産業組織体における人材開発や組織活性化の現況と課題を浮かびあげるアクション・リサーチプロジェクト¹⁾の一環として「奈良大学社会学部リーダーシップアカデミー（以下、リーダーシップアカデミーと略す）」が企画され、平成3年度に第2回が実施された。リーダーシップアカデミーは主として橋口教授によって開発されたリーダーシップ訓練プログラムであり、それは、従来のPMTを基礎としつつ、先述したように、社会的学習理論と集団決定法を取入れ、目標設定と目標管理の効果、目標設定に及ぼす集団決定の効果、目標管理に及ぼすフィードバックの効果などを強調する様式になっている。具体的にいえば、基礎研修でリーダーシップPM論と集団や人間関係についての基礎的な知識を理解させ、フォロー研修で職場でのアンケート調査の結果を参加者にフィードバックして部下評価がよくない項目や自己評価と部下評価とのくい違いの大きい項目を確認させ、それを改善するための行動計画を各自で策定させ、自己研修で毎週それを自己チェックさせるというものである。

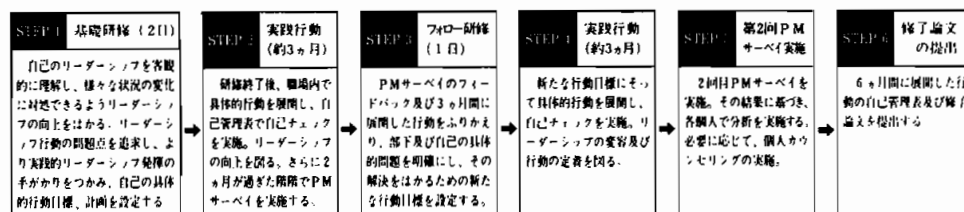
第2回リーダーシップアカデミーは奈良大学と社団法人奈良工業会²⁾の共催で平成3年9月から平成4年3月までの6カ月間、5企業12名が参加して行われた。全体の進行を表1に、3回の集合研修のプログラムを表2に示す。なお、第1回リーダーシップアカデミーでは2回目のPM調査結果のフィードバック及び修了証書授与は郵送にて行ったが、第2回リーダーシップアカデミーでは奈良工業会から修了式を催すよう要請があったので、修了式の機会を生かして、修了後の持続的な自己研修につなげる「フライアップ研修」の性格をもたせた修了時研修を行うことにした。また、以前にない特色としては基礎研修でSL理論に触れたこと、さらに、基礎研修第2日にハフシ氏がトレーナーとなりロール・プレイングがなされたことがあげられよう。

表1 第2回リーダーシップアカデミーのスケジュール

■タイムスケジュール

	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
行動	9/26, 27 実践 ☆	行動 ☆	11/22 △ (PL1) ☆	実践 ☆	行動 ☆	実践 △ (PL2) ☆	行動 ◇

○：基礎研修(2日) ◎：フォロー研修(1日) ☆：リーダーシップ自己管理表作成 △：PMサーベイ実施(2回) ▽：データ返却
◇：修了論文の提出



総合研究所所報

表2 第2回リーダーシップアカデミーの集合研修のプログラム

	基礎研修		フォロー研修	修了時研修
	平成 3年 9月26日	9月27日	11月22日	平成 3年 3月24日
9:00		「職場の活性化とリーダーシップ」 ・リーダーシップスタイル ・リーダーの三力 ・PM自己分析 ・情報交換 「集団の力を活かす」 ・グループワークの意義・集団規範・集団の発達		「はじめに」 「モラル・リーダーシップ 自己評価」・自己採点
10:00	「開講式」		「オリエンテーション」 「3カ月のふりかえり」・あなたに努力はありましたか	
11:00	基調講演 「組織とリーダーシップ」 三隅教授			「自己評価」 ・モラル・リーダーシップ 「第1回PM調査のフィードバック」
12:00	昼食		昼食	昼食
13:00	「研修の進め方」 「自分を知る」 ・性格の診断、整理	「他者の立場と他者の視点」 ・ロールレインゲ ハフシ講師	「自己分析」 ・リーダーシップ ・モラル	「修了式」 修了証書授与・記念品贈呈 研修をおえるにあたって 三隅教授「懇談会」
14:00	「集団の中の個人」 ・マイクロ本	「PMがヘイとは何か」 ・職場の健康診断		
15:00	「リーダーの行動」 ・ブレインストーミング ・KJ法 ・グループ発表	「行動目標の設定」 ・目標設定のために ・自己管理表の作成 ・目標の発表	「行動リスト作成」 ・リーダーシップ P行動 ・リーダーシップ M行動 ・交換発表	
16:00	「モラルと職場集団」 ・モラルチェック ・モラル分析 ・情報交換	「フォロー研修へむけて」	「アクションプログラム作成」 ・補足説明	
17:00				

(インストラクター：米谷 淳)

参加者の講評

今回のリーダーシップアカデミーの研修の感想を聞くために、修了時に参加者にレポートを提出させた。以下はその主な内容であり、最初に評価を、次に問題点をあげる。これらは、そのまま今回の研修を如実に物語る貴重な他者評価であり、第3回以降の研修に活かしたい。特に、問題点は早急に検討し、改善をはかるつもりである。

・評価

－リーダーとは「カリスマ性」を有した何か特別な存在と考えていたが、今回の研修でリーダーが組織のトップのみに見出されるものではなく組織のいかなる構成員もいつでも潜在的にもっており、その場、その場の状況によって変化するものであることがわかった。アカデミーで学んだリーダーシップ理論のとおり「業績への圧力」と「集団維持」という側面をこれからも常に念頭において仕事を遂行していきたい。

－この研修で自己管理の大切さと難しさを痛感した。このように評価できる形で自己管理をチェックする方法は大変参考になった。

－研修後、客観的に自己を見つめる機会が増えた。自己評価を定期的にすることはとてもよいことだと再確認した。毎日の仕事や生活の中にも機会ある毎に組み入れたいと思う。

－1回目のPMフィードバックにより自己評価（M型）と部下評価（P型）に違いがあることがわかり、部下への配慮など気を付けていたつもりで実際は行動に出ていなかったと自分なりに反省し、12月より意識しながら仕事をした。研修により何をまず行う必要があるか、少しわかったような気がする。

－この6カ月間の研修ありがとうございました。パンフレットの中の「期待される効果」の数多い項目通りのことを実際に体験することが出来ました。

－先生方が分かりやすい具体的な説明をよくしてくれたので大変よく理解できた。毎月の頑張れシートが良いタイミングで送られてきたので、仕事など忙しく忘れかけていた時には、「また、しっかりやらねば」と思い、最後まで出来たように思う。・・・自分が教わったことを次のリーダーとなろうとする人にも説明し、部下と自分と両方が共に前進し、理想的なPMリーダーとなるよう努力したい。

－受講するまではリーダーシップとは特殊な技術のように感じていたが、受講後、リーダーシップとは特殊なものではなく、集団の力を活かしたり、職場の活性化をはかるためになくはならないものと確信した。ハフシ講師によるロールプレイング「他者の立場と他者の視点」は、私自身では未体験のもので、自分も最初は戸惑ったが、貴重な体験をしたと喜んでいる。これからは研修内容を活かし、自分語りに置き換えてリーダーシップを発揮していきたい。

－先生方がきめ細かな指導をしていただき、自分自身が自己管理できるようなプログラムを作っていた点や他の研修と異なる点だと思います。・・・講義の中でおもしろかったのはロールプレイングで、私はpm型のリーダーとして職場の会合の場面を演じましたが、PM型の人間が考えるであろうと思ったことを発言している中で、自分としては演じているはずなのに、自分が普段言っていることとよく似た内容の発言が出てきてしまい、演技なのか本

心なのか自分でもわからなくなった場面があり、大いに反省させられました。普段、心の中で思っている、立場上、口に出来ないことはたくさんあります。それを実際に声に出して発言すると、その言葉のもつ悪い点が、演じているという意識によってさらに増加され、醜いこだまとなって自分自身に戻ってくるような気がしました。・・・このアカデミーの良い点は、どんな職種の人でも、また、どんな役職の人でも共通して学習、実践でき、また、いくら専門知識を持っていても、人の上に立つ者として常に考え、行動しなければならないことは何かを、自分の行動を反省することにより学べる機会であるということだと思います。

・問題点

- －修了時研修の時間配分には問題があり、午後2時という中途半端な時刻に終わるのはやめてほしい。昼前に終わるか、5時までやるかにしてほしい。
- －この研修で意欲的に仕事をさせるのは部下に仕事の喜びをわからせること、また、コミュニケーションだと言っていたが、事例があれば特に話を聞いてみたかった。
- －「頑張れシート」に記入された行動内容が具体的すぎ、もとファジーでもよい気がする。
- －短期的なものでなく、もっと長期的な性格の根底を追究するような性格を取り入れてほしい。
- －毎月作成する自己管理表について、途中、これでよいのか、間違っていないか、常に不安がつきまわった。自己管理表については、毎月レポートと共に提出し、アドバイスを早い時期に頂ければと思う。
- －説明をもっと詳しくしてほしい。また、趣味などやわらかい話題も取り入れてほしい。また、シートを配るだけでなく、テキストを使って講習を進めてほしい。

結 果

第2回リーダーシップアカデミーの成果

表3、表4に第2回リーダーシップアカデミーにおいて実施した第1回と第2回のPMサーベイの結果を全体集計したものを示す。表の通り、第2回も第1回と同様、顕著な効果が認められる。すなわち、リーダーシップ項目はP得点、M得点、それぞれ平均0.9、0.6の上昇がみられ、半数のモラル項目が上昇した。

表3 第2回リーダーシップアカデミー参加者のリーダーシップ行動の変化¹⁾

質問項目内容	第1回 (N=162)	第2回 (N=158)	変化	全国平均
リーダーシップP行動				
計画・垂範性				
45. 業務上の決裁をすばやく行う	3.5	3.7	↑ ²⁾	3.5
46. 仕事について問題点を検討している	3.9	4.0	↑	3.5
47. 専門的、技術的知識を持っている	3.8	3.7	↑	3.6
48. 問題が起こったとき臨機応変の処置をとる	3.8	3.8	→	3.6
49. 問題が発生したとき率先して指揮に当たる	4.0	4.0	→	3.7
50. 仕事に対して明確な方針を持っている	3.7	3.8	↑	3.5
厳格性				
41. 仕事の進み具合について報告を求める	2.9	3.1	↑	3.3
42. 規則に従うようきびしく言う	3.1	3.2	↑	3.3
43. 部下を最大限、備かせようとする	3.1	3.2	↑	3.2
44. 仕事量のことをきびしく言う	3.0	3.0	→	2.6
P得点	34.6	35.5	↑	33.8
リーダーシップM行動				
個人的配慮				
56. 部下の個人的な問題に気を配っている	3.5	3.5	→	3.1
58. 昇進や昇給など部下の将来に気を配っている	2.8	3.0	↑	2.9
51. 職場の気まずい雰囲気をときほぐす	2.9	3.0	↑	2.9
52. 部下の立場を理解しようとする	3.5	3.5	→	3.4
53. 問題が起こったとき部下の意見を求める	2.9	3.0	↑	3.1
54. 仕事のことで気軽に話すことができる	3.5	3.6	↑	3.8
客観的評価				
55. 部下を公平にあつかっている	3.6	3.6	→	3.5
57. 部下を信頼している	3.3	3.3	→	3.3
59. 部下が優れた仕事をしたとき認めている	3.4	3.4	→	3.5
60. 全般的に部下を指示している	3.2	3.3	↑	3.3
M得点	32.6	33.2	↑	32.7

注¹⁾ 2回のPMサーベイ調査の全体平均結果注²⁾ ↑上昇、↓下降、→変化なし

表4 第2回リーダーシップアカデミー参加者のモラル変数の変化

	2回目の平均値が 上昇した項目数↑	1回目と2回目の 平均値が同じ項目数→	2回目の平均値が 下降した項目数↓
a. 仕事に対する意欲	0	5	0
b. 給与に対する意欲	5	0	0
c. 職場に対する意欲	3	2	0
d. 精神衛生	3	2	0
e. チームワーク	0	2	3
f. ミーティング	2	3	0
g. コミュニケーション	4	1	0
h. 業績規範	3	2	0
計	20	17	3

考 察

個人別結果の検討

リーダーシップの変化とモラルの変化を個人別にみたものが表5である。データはモラル得点の上昇の大きい順に上から並べてある。表3から次のような傾向が読みとれよう。

- a. リーダーシップ得点がPもMも、ともに上昇している場合にモラル得点の上昇が著しい。一方、PもMも低下している場合にモラル得点の下降が大きい。
- b. リーダーシップ得点がPもMもきわめて低い場合、リーダーシップ得点が少し上昇しても、モラル得点が下降することがある。
- c. リーダーシップ得点がPもMもきわめて高い場合、天井効果のようなものが認められる。
- d. リーダーシップがP型でM得点が低下した場合、モラル得点の著しい低下がみられる。³⁾

リーダーシップ効果性モデルの検討

表6に示すように、今回のデータを重回帰分析したところ仕事意欲、精神衛生、会合、業績規範について次のようなモデルが成立することが確認された。使用したデータは少ないが、説明力 (r^2) は高い。

表5 個人別にみたリーダーシップとモラルの変化

(1)			(2)			(2)-(1)		
P	M	モラル	P	M	モラル	P	M	モラル
<u>28.6</u>	34.4	134.7	<u>33.5</u>	37.2	144.0	4.9	2.8	9.3
<u>33.0</u>	37.2	118.2	<u>37.4</u>	39.4	126.7	4.4	2.2	8.5
<u>33.5</u>	28.5	112.3	35.1	<u>31.2</u>	120.7	1.6	2.7	8.4
<u>35.4</u>	<u>31.0</u>	139.1	36.7	<u>35.7</u>	143.2	1.3	4.7	4.1
27.4	34.8	129.7	<u>27.8</u>	<u>32.6</u>	133.8	0.4	-2.2	4.1
<u>35.9</u>	32.8	110.7	<u>36.1</u>	<u>34.8</u>	113.4	0.2	2.0	2.7
37.3	34.3	130.2	37.7	33.9	129.2	0.3	-0.5	-1.0
36.3	37.0	135.6	36.0	34.6	134.1	-0.3	-2.4	-1.5
43.3	45.0	153.4	39.4	42.4	150.6	-3.9	-2.6	-2.8
32.9	31.4	115.9	32.5	30.8	108.2	-0.4	-0.6	-3.2
<u>29.4</u>	<u>30.4</u>	112.7	<u>30.7</u>	<u>30.6</u>	108.2	1.3	0.2	-4.5
34.3	<u>30.6</u>	110.5	34.2	<u>28.0</u>	93.5	-0.1	-2.6	-17

* 下線は全国平均 (P 33.8; M 32.7) を下回った値

表6 重回帰分析により得られた動的リーダーシップ効果性モデル

dynamic models of leadership effectiveness in training	
	* p(0.001)
$\Delta(\text{willingness to work})=0.189^* \times \Delta(\text{P-score}) \times \Delta(\text{M-score})-0.954$	(r ² =0.657)
$\Delta(\text{mental health})=0.171^* \times \Delta(\text{P-score}) \times \Delta(\text{M-score})-0.414$	(r ² =0.577)
$\Delta(\text{group meeting quality})=0.205^* \times \Delta(\text{P-score}) \times \Delta(\text{M-score})-0.954$	(r ² =0.702)
$\Delta(\text{performance norm})=0.116^* \times \Delta(\text{P-score}) \times \Delta(\text{M-score})$	
$-0.348^* \times \Delta(\text{P-score})-0.160$	(r ² =0.528)

$$\Delta LE = a \times \Delta P \times \Delta M + b \dots (2)$$

米谷・三隅（1992）は大規模企業のPM調査結果を分析し、前述の（1）で表現できる、いわゆる静的相乗効果モデルを構築したが、今回分析したデータからは（2）で表現できるようなモデル、すなわち、動的相乗効果モデルとも呼べるリーダーシップ効果性モデルが成り立つことが示唆される。今後このモデルを検証するデータを増すべく更なる実践的研究を進めていく予定である。

注

- 1) 社会学部プロジェクト社会心理学的考察班には、本論文の筆者である、米谷 淳、ハフシ・モハメッド、小久保みどり、小佐治朝生の他に、4年3月まで社会学部に在職されました三隅二不二教授、橋口捷久教授がスタッフとして参加されており、これら2先生が本プロジェクトの立案、予算、運営等のすべての面で中心となって活躍されましたことを感謝の意をこめてここに記します。
- 2) 第2回リーダーシップアカデミーの運営においては社団法人奈良工業会の板橋知義専務、田口正明事務局長、西村嘉之氏の支援と協力をいただきました。これらの方々から感謝の意を表します。
- 3) dの事例は、第1回PM調査の後に3人の新人が職場に入り、そのうち1人が勤務態度が悪く、職場の同僚からも問題視され、結局、3月までに退職している。また、職場が建築土木業であり、第2回PM調査をした2月末は決算期で納期に追われて、全体が殺気だっており、とても部下と仕事以外のことを話していただける状況でなかったという。このような状況では訓練効果の現れようもなく、職場の状況をよく反映した結果となったのもやむをえないのではないかと考える。

引用文献

- Bass, B.M. (1981) Stogdill's Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research. (Revised and Expanded Edition) New York: The Free Press. Pp.554-583.
- Bass, B.M. (1990) Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications. (Third Edition) New York: The Free Press. Pp.807-856.
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York: Harper & Row.
- 橋口捷久 (1991) PMリーダーシップトレーニング効果の数量化分析 奈良大学紀要第20号 203-223.
- 米谷 淳・三隅二不二 (1992) リーダーシップ効果性モデルとリーダーシップ方略 平成3年度科学研究費補助金(総合研究A;代表 三隅二不二) 研究成果報告書「組織におけるリーダーシップと意思決定に関する研究」35-58.
- Meyers, G.C. (1923) Training for leadership. School Soc., 17, 437-439.
- 三隅二不二 (1984) リーダーシップ行動の科学 改訂版 有斐閣
- 三隅二不二 (1987) 組織と人間の発達 三隅二不二教授退官記念事業会
- Misumi, J. (1992) PM Theory: A Borderless Approach to the Scientific Study of Leadership. Nara University (Fac. of Soc. Res.)
- Misumi, Ito, Yoshida, Misumi and Matsumoto (1990) Leadership training based on the PM theory. In J.Misumi (Ed.), PM Theory: A Borderless Approach to the Scientific Study of Leadership. Nara University (Fac. of Soc. Res.) Pp. 221-231.
- 三隅二不二・篠原弘章 (1977) 職場の雰囲気と事故災害 辻村泰男・三隅二不二 (編) 災害・リハビリテーション心理学 朝倉書店 35-64.
- 関 文恭・高岡章一・三隅二不二・三角恵美子 (1991) PMリーダーシップ理論によるリーダーシップ開発の実証的研究 九州大学医療短期大学部紀要 18, 23-29.
- Thorndike, E.L. (1916) Education for initiative and originality. Teach. Coll. Rec., 17, 405-416.
- 津村俊充 (1992) 人間関係トレーニングの立場から 日本グループ・ダイナミクス学会第40回大会発表論文集 3.
- 吉田道雄・三隅二不二 (1990) PM理論に基づくリーダーシップ・トレーニングの効果 日本グループ・ダイナミクス学会第38回大会発表論文集 143-144.

Summary

The purpose of this study was to build, based on Performance-Maintenance (PM) Leadership Theory, a dynamic Leadership Effectiveness Model (LEM). In order to analyse the relationship between variations in pressure-P score and M score, and variations in some leadership criteria (i.e., willingness to work, satisfaction with salary, satisfaction with company, mental health, teamwork, group meeting quality, communication adequacy, and performance norm), Multiple regression analyses were conducted, using data (N=12) which were collected in two periods during PM leadership training course for supervisors held in Nara University (Faculty of Social Research) in 1991. This training was also referred to as "The 2nd Leadership Academy", and is periodically held once a year at Nara University as a contribution to Nara prefecture community.

As a result, the following multiple equation, or dynamic LEM, was found to explain, to a large extent, the amount of variation in four of the eight criteria:

$$\Delta Y = a (\Delta P) (\Delta M) + b$$

with

Y = a given leadership criterion,

a = a constant value > 0,

P = Pressure-P score,

M = M score, and

b = a constant value.

The four criteria that could be explained by the above equation were willingness to work, mental health, group meeting quality, and performance norm.