

# V・H・ヴルームの履歴，業績，および思い出

白 檉 三四郎

本稿ではイエール大学ピアリング・ポイント経営学教授・心理学教授ヴィクター・H・ヴルーム (Victor H. Vroom) の履歴，業績および同教授に対する筆者の思い出について述べる。ヴルームは長年にわたって組織における人間行動の研究，とくに仕事への動機づけ，リーダーシップ・意思決定を中心に研究を行っている。“*Work and motivation*” (1964年)，“*Leadership and decision - making*” (1973年, Yetton, P. と共著)，“*The new leadership*” (1988年, Jago, A. G. と共著) 他の著書，多数の論文がある。これまでにアメリカ心理学会からジェームス・マッキーン・キャテール賞 (1970年)，アメリカ心理学会産業・組織心理学部会から顕著な科学的貢献賞 (1998年) などを受けている。1984年訪日し，大阪と福岡で講演している。筆者は福岡会場における講演の際，通訳を担当した。

## 1. ヴルームの履歴

ヴルームは1932年8月9日，カナダのモントリオールにおいて誕生している (以下の履歴については主として Vroom<1993>を参照)。父親は当時 Northern Electric Company に勤務していた。これは「人間関係論」のきっかけとなったことで知られるホーソン実験が行われた Western Electric Company 系列のカナダの企業である。ヴルームは子どものときから音楽が好きで，10歳の頃母親からクラリネット (25ドル) を買ってもらい，のちにそれはサキソホン (40ドル) に替わった。当時ベニー・グッドマンやアーティー・ショーの音楽を好んで聴いた。1日に3時間も音楽の練習をやっていた。15歳の頃，「ブルー・ナイト」というダンスバンドに参加している。グレン・ミラーやスタン・ケントンの音楽に熱中していた。

ヴルームはモントリオールのサー・ジョージ・ウイリアム・カレッジ (現在のコンコーディア大学) を経て，マッギール大学に学ぶ。ここでヴルームはドナルド・ハップ教授の心理学のコースを受講する。ハップ教授はのちに有名になった「行動の原理」(1949)を脱稿した直後であった。当時ヴルームの主たる関心は科学哲学，とくに決定論の概念，さらに自由な意思，宗教，個人的責任の意義などにあった。学士号を1953年に取得し，大学院修士課程に進んだ。しだいに産業心理学への関心を深めていった。当時，ジョセフ・テイフィン，チャールズ・ローシュ，ジエイ・オーティスから学ぶところが多かった。大学院1年が過ぎた1954年夏の終わり頃，モントリオールで国際応用心理学会が開催され，そこでヴルームはレンシス・リカート (ミシガン大学)，キャロル・シャートル (オハイオ州立大学) に出会い，アメリカへの関心が高まる。ヴルームはフリッツ・レスリスバー



V. H. ヴルームの写真とサイン (Vroom, V. H. 1993 Improvising and muddling through. In Bedeian, A. G. (Ed.) *Management laureates: A collection of autobiographical essays*. Greenwich, Conn.: JAI Press<pp. 257-284.>).

ガー, カール・ロジャーズ, ダグラス・マクレガー, ポール・ローレンスなどの著作と取り組むようになる。修士号を 1955年に取得する。

ヴルームは博士課程をミシガン大学で過ごす。当時ミシガン大学にはシオドア・ニューカム, ドゥーイン・カートライト, ダニエル・カツツ, ジョン・R・P・フレンチ2世, など著名な社会心理学者多数がいた。そこにはクルト・レヴィンの影響が色濃く残っていた。「行動は人と環境との関数である」というレヴィンの命題はとくにヴルームに強く印象づけられた。ヴルームの博士論文研究は意思決定に及ぼす参加の効果における権威主義的パーソナリティおよび独立への欲求という2つの変数のもつ仲介効果を検討するものであった。この論文審査委員長はフロイド・C・マン, 同委員はジョン・R・P・フレンチ2世, ジョン・アトキンソンおよびノーマン・マイヤーであった。ヴルームはこの研究で1958年に Ph. D. を取得する。この研究はその直後 Vroom (1959) として学術誌に掲載されている(次節参照)。筆者は卒業論文研究として, 三隅二不二他による民主的・専制的・自由放任的リーダーシップの一連の実験に参加していたため, 当時この論文を読んで非常に感銘を受けた。ここでヴルームの履歴を概略記しておく。

1958-59 ミシガン大学心理学部講師

1960-63 ペンシルベニア大学心理学部助教授

1963-66 カーネギー工業大学産業行政大学院准教授

1966-72 カーネギー・メロン大学産業行政大学院心理学・産業行政学教授

1972-73 イェール大学行政科学・心理学教授

1973-2007 イェール大学組織・管理ジョン・G・サール教授, 心理学教授

2007- イェール大学ピアリング・ポイント経営学教授, 心理学教授

## 2. 参加がもたらす効果とパーソナリティ変数

ヴルーム (Vroom, 1959) はミシガン大学における博士論文研究として、組織における成員の参加がもたらす効果にパーソナリティ変数がいかにかかわるかを実証的に検討した。この研究はデパートや商店から顧客へ商品を搬送する会社において行われた。調査はこの会社に勤務する108名の第1～第3線監督者について行われた。「参加」は各調査対象者が「組織における意思決定に対してどの程度影響力をもっていると思うか」、「直属上司の意思決定にどの程度影響を与えていると思うか」など4つの設問によって測定された。調査対象者の「職務に対する態度」を測定するため、「監督的業務がどの程度好きか」、「直属上司は人の扱いがどの程度うまいか」など3つの質問が準備された。さらに調査対象者の「全体的評価」のため10組の強制選択法により直属上司による評定が求められた。また直属上司によって単一の業績尺度上によるグラフ評価を用いて「要約評価」がなされた。本研究では2種類のパーソナリティ変数が測定された。1つは「独立への欲求」であり、「問題があるとき、他者の援助なしに自分自身で考えることがどの程度好きか」など16個の質問によって測定された。また「権威主義」はアドルノらの尺度からの25項目によって測定された。

第1表 独立への欲求あるいは権威主義のレベルごとにみた、参加と職務態度ないし業績評価との相関 (Vroom, 1959)

パーソナリティ変数による区分	参加との相関係数		
	職務に対する態度	全体的業績	要約的評価
独立への欲求 (高)	.51***	.51***	.42**
独立への欲求 (中)	.25*	.18	.43**
独立への欲求 (低)	-.04	.04	.00
権威主義 (高)	.09	-.13	.14
権威主義 (中)	.35**	.24*	.18
権威主義 (低)	.50***	.33**	.26*

注) \* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

主たる結果は第1表に示される。ここに見られるように、独立への欲求の高低あるいは権威主義の高低によって、参加が仕事に対する態度ないし業績に及ぼす効果は大いに相違することが明らかにされた。一見、参加の程度が高いほど、業績は向上し、態度はポジティブになると考えられやすいが、実はそうではなく、参加がもたらす効果は当事者のパーソナリティによって大いに左右されるのである。この結果はレヴィンがかつて示唆した  $B=f(P, E)$  <行動“B”は人“P”と環境“E”との関数>という方程式の成立を示唆していると考察された。

### 3. 動機づけの期待理論

ペンシルベニア大学当時、ヴルームが最も熱心に取り組んだのは「仕事とモチベーション」(Vroom, 1964)の執筆であった。この中でヴルームは非常に多数の実証研究結果を総合的に検討して、期待理論と呼ばれる仕事動機づけの理論モデルを提唱するに至る。それは次の2つの命題から構成されている。

〔命題1〕ある人にとって結果の誘意性は、他のすべての結果の誘意性と、これらすべての結果の獲得に関する手段性に関する、この人物の認知の積の代数和による。

$$V_j = f_j \left[ \sum_{k=1}^n (V_k I_{jk}) \right] (j=1 \cdots n)$$

$$f_j > 0; i I_{ji}$$

ここで、 $V_j$  = 結果  $j$  の誘意性、

$I_{jk}$  = 結果  $k$  の獲得に対する結果  $j$  の認知された手段性  
( $-1 \leq I_{jk} \leq 1$ )

ここで誘意性 (valence) とはレヴィンが提唱した概念で、要求の目標や対象に近づく(あるいは遠ざかる)行動を引き起こす力をいい、正(あるいは負)の誘意性とよぶ。誘意性の強さは要求の強さに依存する。誘発性ともいう(島 2002)。また手段性 (instrumentality) とは、特定の行動が特定の目標の実現をもたらすと当人が感じる確率の意味である。用具性とよばれることもある(高橋 2000)。

〔命題2〕人がある行為を遂行するようにこの人物に作用する力は、すべての結果の誘意性と、その行為がこのような結果をもたらすであろうという、この人物の期待の強度の積の代数和による。

$$F_i = f_i \left[ \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \right] (i=n+1 \cdots m)$$

$$f_i > 0; i \cap j = \phi, \phi \text{ は空集合}$$

ここで、 $F_i$  = 行為  $i$  を遂行しようと作用する力

$E_{ij}$  = 行為  $i$  が結果  $j$  をもたらすであろうという期待の強度 ( $0 \leq E_{ij} \leq 1$ )

$V_j$  = 結果  $j$  の誘意性

ここで「期待」(Expectancy)とは努力によって成果が得られるか否かということに関して当人がもつ主観的確率を意味する(高橋 2000)。

つまり、(1)人が発揮する努力は、その努力の結果として見込まれる業績への期待<主観的確率評価>の関数であり、(2)その人にとってのその結果の誘意性の関数である。いかなる結果であれ、その誘意性が高いと、それだけ人は努力して行動に移そうとする。結果の誘意性は、次に、ほかの結果を売るための手段性と、そうしたほかの結果の誘意性の関数となる(Latham, 2007)。このことからこのヴルームのモデルは期待理論 (expectancy theory) と呼ばれるようになった。また誘意性 (Valence)、手段性 (Instrumentality)、期待 (Expectancy) の3つの概念を用いるので、これを「VIE理論」と略称することも

ある。

この理論モデルを実証的に検討した Matsui et al. (1977) の研究を参照しながら、この理論モデルを簡単に説明しておく。この研究では生命保険会社に勤務する女性営業員が、各種の生命保険商品に対してもつセールス・モチベーションが主たる研究対象として取り上げられた。誘意性は「収入が増える」、「達成感が得られる」、「仲間から尊敬される」などについて、0（無関心）から4（非常に好ましい）まで5段階評定を、また「家事が妨げられる」について0（無関心）から-4（非常に好ましくない）まで5段階評定を求めた。また、「手段性」（松井訳、1997では「道具性」と表現）としては6種類の保険商品のそれぞれの販売でよい成績をあげた場合、「収入が増える」、「達成感が得られる」などの結果がもたらされる見通しがどの程度あるかを0（まったくない）から4（非常にある）まで5段階評定を求めた。さらに「期待」の程度を測定するために、6種類の保険商品それぞれについて、最大限の努力をすれば、それらが潜在的顧客に売れる確率がどの程度であるかを1（非常に低い）から5（非常に高い）まで5段階で評定するよう求めた。

ここでヴルームの公式に当てはめて、各営業員が6種類の商品を販売しようとするモチベーション指標を算出し、実際に各商品の売り上げ実績との関係を検討したところ、営業員はセールス・モチベーションの高い商品を実際により多く売り上げている結果が得られ、モデルの妥当性が支持された。このヴルームの理論モデルには「誘意性」の概念にみられるようにレヴィンの影響が色濃く残されている。このヴルームの期待理論モデルはこの分野のその後の研究（例えばポーター、ローラーの期待価値理論）に大きな影響を与えてきた。

#### 4. ヴルーム、イエットンの規範的意思決定モデル（旧版）

ヴルームはカーネギー・メロン大学在職中、2人の院生に出会っている。1人はエドワード・デシイで、もう1人はフィリップ・イエットンであった。デシイはその後内発的動機づけ研究で有名になったが、ヴルームは彼との共著を刊行している。またイエットンとは意思決定・リーダーシップについて共同で研究を行い、「規範的意思決定モデル」と名づけられた理論モデル（Vroom & Yetton, 1973）を提唱するに至る。この理論モデルは、すぐれた意思決定には組織における管理・監督者のリーダーシップ・スタイル（とくに意思決定にどの程度部下の参与を許容するか）と組織における課題状況との組み合わせパターンとの適合関係が求められると指摘する。この研究では次の第2表に示される5種類のパターンが用いられる。

次にヴルーム、イエットンは集団・課題状況を詳細に区分する。このためには第3表に提示される多数の質問が管理・監督者に課せられる。

ヴルーム、イエットンは、特定の課題に直面している管理・監督者各自に第3表に掲げられた設問に次々に回答することを求める。ここで次の第1図を参照されたい。

まずスタートとして図の左端にある質問Aに「はい、いいえ」のいずれかで回答する。もしその回答が「はい」の場合は質問Bに進みここでも「はい、いいえ」のいずれかで応

第2表 ヴルームらの規範的意思決定モデル<旧版, 新版共通>で使用される  
5つの意思決定パターン (Vroom & Jago, 1988)

符号	定 義	リーダーシップ・パターン
A I	管理・監督者は自分が入手できる情報を用いて、自分自身で意思決定を行う。	独善的専制型
A II	管理・監督者は部下から情報を得て、みずから意思決定を行う。部下に説明することはない。	準独善的専制型
C I	管理・監督者は部下と個人的に話し合い、みずから意思決定を行う。	個人相談型
C II	管理・監督者は部下集団と情報・意見を交換し、みずから意思決定を行う。	集団相談型
G II	管理・監督者はつねに部下集団と情報・意見を交換し、集団としての合意が成立するよう導く。むしろ司会者的役割をとる。管理・監督者は集団が出した結論を喜んで受け入れる。	集団参画型

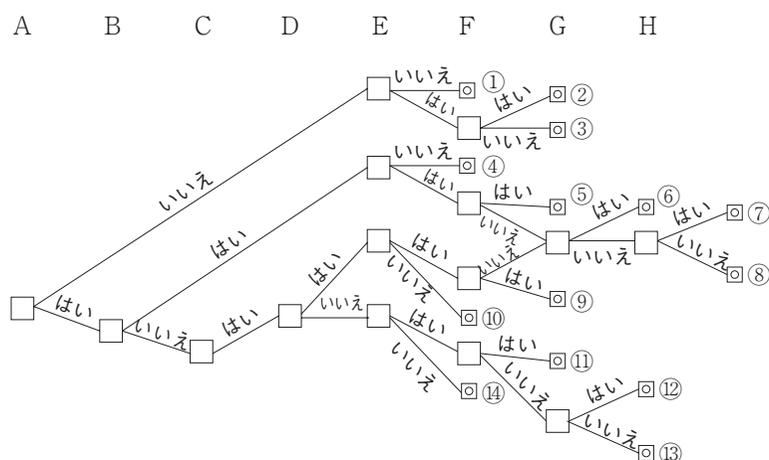
注1) この表は集団課題に限定して用いられる。文章上の表現を筆者がやや修正している。

注2) 表右欄の「リーダーシップ・パターン」は筆者が便宜上つけた名称であって、ヴルーム、イエットンあるいはヴルーム、ジャーゴの原著では用いられていない。

第3表 ヴルーム、イエットンの規範的意思決定モデル<旧版>における  
課題状況区分のための質問項目 (Vroom & Yetton, 1973)

符号	質 問 項 目
A	もし決定がうけいられ、実行されたとすると、方法いかんによって効果に差が出てくるか。(はい、いいえ)
B	管理・監督者はすぐれた意思決定を行うために必要とされる十分な情報をもっているか。(はい、いいえ)
C	部下はすぐれた意思決定を行うために必要とされる十分な情報をもっているか。(はい、いいえ)
D	管理・監督者は誰が必要な情報をもっていて、どう収集できるかを知っているか、もし必要なら外部からの情報を入手できるか。(はい、いいえ)
E	意思決定の政策を実行するに当たって、その決定を部下集団が受け入れることがきわめて重要か。(はい、いいえ)
F	もし管理・監督者が自ら意思決定を行ったとした場合、その決定を部下集団は確実に受け入れるであろうか。(はい、いいえ)
G	部下集団は意思決定を行う場合、組織目標を確かに受け入れることができるであろうか。(はい、いいえ)
H	選択すべき回答に関して、成員間に葛藤が存在するか。(はい、いいえ)

注) 質問項目の叙述に筆者がやや修正を加えている。



第1図. ヴルーム、イエットンの規範的意思決定モデル<旧版>における意思決定ツリー (Vroom & Yetton, 1973).

(注) 以下は、原文を筆者が要約(表4・14を参照)。

- A 選択肢によって効果に差があるか。B 必要な情報をリーダーはもっているか。
- C 部下は必要な情報をもっているか。D どんな情報がどこにあるかをリーダーは知っているか。E 決定が部下から受け入れられるか否かが重要か。F リーダーが決定した場合、確かに部下から受け入れられるか。G 部下は組織全体のことを考えているか。H 決定に際して部下の間に葛藤があるか。

える。もし質問Aで「いいえ」と回答した場合は質問Eに進み、「はい」または「いいえ」で回答する。このようにして質問を進み、それが図の右端の①から⑭のうちのいずれかに到達するまで、各質問への回答を続ける。この図をヴルーム、イエットンは「意思決定ツリー」とよぶ。さて、到達したところが、その特定の意思決定状況というわけである。ヴルーム、イエットンによって、各状況に適合した意思決定パターンが既に準備されている(第4表参照)。

すなわち、課題状況①、②、④、⑤、などではA I、A II、C I、C II、G IIの5種類すべての意思決定パターンが実行可能であるが、課題状況⑨、⑩ではA II、C I、C II、G IIの4種類のパターンが実行可能である。また課題状況⑦ではC IIのみが実行可能…となる。つまり各種の課題状況ごとに、実行可能な意思決定パターンが特定化されているのである。ただしある課題状況において、2つ以上のパターンが提示されている場合、その意思決定実行に費やされる時間の長短による差があり得ることも指摘されている。

このヴルーム、イエットンの理論モデルは「規範的意思決定モデル」と呼ばれるが、発表当時 F.E. フィードラーの「リーダーシップ効果性の条件即応モデル」あるいは R. ハウスの「通路-目標理論」などともに、リーダーシップ効果性に関して集団-課題状況を考慮する研究枠組みの代表的例として大いに注目された。ヴルーム、イエットンはその妥当性について、実証的に支持されたと論じている。

第4表 ヴルーム、イエットンの規範的意思決定モデル<旧版>における、各集団課題状況における実行可能な意思決定パターン (Vroom & Yetton, 1973)

集団課題状況の符号	実行可能な意思決定パターン
①	A I, A II, C I, C II, G II
②	A I, A II, C I, C II, G II
③	G II
④	A I, A II, C I, C II, G II
⑤	A I, A II, C I, C II, G II
⑥	G II
⑦	C II
⑧	C I, C II
⑨	A II, C I, C II, G II
⑩	A II, C I, C II, G II
⑪	C II, G II
⑫	G II
⑬	C II
⑭	C II, G II

#### 5. ヴルーム、ジャーゴの規範的意思決定モデル (新版)

ヴルーム、イエットンは上述の理論モデルを開発している当時、純粋に学術的な性格のモデルだと考えて研究を進めてきた。しかしながらこの理論モデルに対して産業界を中心に現実の管理・監督者から強い関心が寄せられ、しだいにその影響は増すばかりとなってきた。イエール大学にあって、ヴルームとアート・ジャーゴは1983年頃までには、ヴルーム・イエットン・モデル (Vroom & Yetton, 1973) を修正する必要性について強く意識するようになる。当時ヴルームはイエールに、そしてジャーゴはヒューストンにいて、常時対面して討論することはむずかしかった。その代わりに電話とビットネット (アメリカの大学で広く用いられている広域ネットワーク) によるメッセージの交換がひんぱんに使用された。彼らの主たる関心はどうすれば管理者たちを勇気づけることができるか、にあった。ここから新しい理論モデル構築のための作業が継続されていった。やがてヴルームとジャーゴはモデルの新版 (Vroom & Jago, 1988) の構築にたどりついたのである。

新版において取り扱われる意思決定に関連するパターンは旧版とまったく同じ、A I, A II, C I, C II, G IIの5種類 (第2表参照) である。ヴルームらの著書では旧版、新版ともに個人的課題と集団的課題の両者について検討が加えられているが、本稿では集団的課題に限定して論じることとする。旧版と新版には3つの面で大きな相違が認められる。

第1に、集団一課題状況を区分するに当たり、旧版では「はい」、「いいえ」の回答方式がとられていた (第2表参照) のに対し、新版では原則として5段階方式 (一部「はい」、

「いいえ」方式) が用いられる。さらに旧版よりも質問項目数も増加している。それだけ集団－課題状況をより厳密に、あるいはより実際場面に近い形で測定できるように工夫されていると言える。新版における集団課題状況測定のための質問項目を示す(第5表)。

第5表 ヴルーム、ジャーゴの規範的意思決定モデル<新版>における集団－課題区分のための質問項目 (Vroom & Jago, 1988)

	質問項目	重要性				
		重要ではない			非常に重要	
QR	如何なる決定を選択するかがどの程度重要か。	1	2	3	4	5
CR	決定に対する部下の関与がどの程度重要か。	1	2	3	4	5
MT	意思決定のための時間を最小限にすることがどの程度重要か。	1	2	3	4	5
MD	部下の成長のための機会を最大限にすることがどの程度重要か。	1	2	3	4	5
		いいえ	かもしれない		はい	
LI	管理・監督者はすぐれた意思決定を行うために十分な情報をもっているか。	1	2	3	4	5
ST	課題は十分に構造化しているか(課題になれているか、状況などよく理解できているか)。	1	2	3	4	5
CP	もし管理・監督者が単独で決定しても部下はその決定に関与することがどの程度確実か。	1	2	3	4	5
GC	この問題解決に関して部下は組織目標を共有しているか。	1	2	3	4	5
CO	好まれる選択肢に関して、部下の間に葛藤があるか。	1	2	3	4	5
SI	部下はすぐれた意思決定を行うために十分な情報をもっているか。	1	2	3	4	5
		ない			ある	
TC	管理・監督者には部下を巻き込むための厳しい時間的制約があるか。	0	－	－	－	1
GD	地理的に離れている部下をいっしょにするためのコストがかかるか。	0	－	－	－	1

注) 紙面による制限のため、質問の文言は原文を要約して提示。

第2に新版では、意思決定の効果性に関する、さまざまな指標が導かれ、またそれを算出する数式が提示されている。それを第6表および第7表に示す。

これまでに述べてきた方法に基づいて最終的には「全体的効果性」指標を算出することができる。例えば、ある大規模なエレクトロニクス工場で最近新しい機械が導入され、この現場担当の製造部長は期待されるほどの効率向上が実現できず困惑していたとする(以下、Vroom & Jago, 1988 記載の事例の1つを要約して紹介する)。上司からこのことを指

第6表 ヴルーム、ジャーゴの規範的意思決定モデル<新版>における、さまざまな結果変数指標とその指標算出のための数式 (Vroom & Jago, 1988)

指 標	算出のための数式
意思決定の効果性	$D_{Eff} = D_{Qual} + D_{Comm} - D_{TP}$
全体的効果性	$O_{Eff} = D_{Eff} - Cost + Devpt$
思決定の質	$D_{Qual} = CR - CR/2[(f_2)(LI) + (f_4)(LI)(ST) + (f_3)(GC) + (f_1)(LI)(1+GC)(CO)/2 + (f_3)(SI)/2]$
意思決定への関与	$D_{Comm} = CR - CR/2[(f_1)(CP) - (f_3 + f_4 + 1)(CO)(CP)/2]$
意思決定の時間的制約	$D_{TP} = (D_{Qual} + D_{Comm})(1 + f_1)(TC)$
意思決定のコスト	$Cost = (MT/6)[(1 + f_1)(1 - ST) - (f_3 + f_4 - 1)(CO)/2] - 5(f_4 - 1)(GD)$
個人的発達の利益	$Devpt = (MD/24)(QR)[(1 + f_1) - (f_3 + f_4 - 1)(GC + 0.5)(CO)]$

注) 各数式の右辺に記載されている略号については第4表および第7表を参照のこと。また、 $f_1 \sim f_4$ の係数については本文および第6表参照のこと。

第7表 ヴルーム、ジャーゴの規範的意思決定モデル<新版>において、さまざまな結果変数を算出するときに用いられる各指数 (Vroom & Jago, 1988)

意思決定パターン	f1	f2	f3	f4
A I	-1.0	-1	0	1
A II	-0.9	0	0	1
C I	-0.5	0	0	1
C II	-0.2	0	0	0
G II	0	0	-1	0

摘され、自分自身が次にとるべきステップについて悩んでいた。このような状況において、製造部長はいかなるパターンで意思決定をなすべきかを探る。まず、第5表に示される各種課題状況指標に関連する質問に製造部長みずからすべて回答し、それによって得られた各指標の値を第6表に示される数式にもとづいて、すべての効果性指標を算出する。

この部長がこの状況において、A I、A II、C I、C II、G IIのそれぞれの意思決定を実行した場合、いかなる結果がもたらされるであろうかを探索するために、第8表のデータを第6表に示す各数式に投入する。その際、第7表に示される係数が必要となる。例えばこの部長がA Iのパターンで意思決定を行うとすれば  $f_1 = -1.0$ ,  $f_2 = -1$ ,  $f_3 = 0$ ,  $f_4 = 1$  となる。またこの部長がG IIのパターンで意思決定を実行するとすれば、 $f_1 = 0$ ,  $f_2 = 0$ ,  $f_3 = -1$ ,  $f_4 = 0$  である。これらすべての数値を第6表に示される数式に代入して、各種の指標を算出する手続きへと進む。

第8表 あるエレクトロニクス工場に新しい機械を導入した事例に関する  
 集団課題状況分析結果<新版> (Vroom & Jago, 1988)

質問要旨 (略号)	部長による回答
意思決定の質に関する重要性 (QC)	5
意思決定に関する部下関与の重要性 (CR)	4
リーダーが有する情報 (LI)	2
課題の熟知度・経験・構造化 (ST)	1
部下関与の確実性 (CP)	2
組織目標の共有 (GC)	4
問題解決に関する部下間の葛藤 (CO)	5
部下が有する情報 (SI)	3
時間的制約 (TC)	1
部下の地理的分散 (GD)	1
時間の重要性 (MT)	3
部下成長の重要性 (MD)	3

A I, A II, C I, C II, G II の5種類のすべての意思決定パターンについてこの作業を連続して行う。こうしてこれら5種類の意思決定パターンがもたらす全体的効果性の指標数値が得られる。ちなみにこの工場への新しい機械設置問題に関して、部長が各種意思決定パターンを実行に移した場合の全体的効果指標数値は A I = 1.10, A II = 2.82, C I = 3.36, C II = 5.75, G II = 5.50, となり、この状況において最終的に C II (集団相談型) が最も望ましい意思決定パターンであると推定される。

第3にこの新版では産業現場に適用するために新しい工夫がなされている。実際の企業現場でこの計算を手計算で行うには大きな困難がある。ヴルーム、ジャーゴはコンピュータにより、容易に各種指標を素早く算出するシステムをすでに開発している。管理・監督者は現在自分が置かれている集団課題状況に関する回答を次々とパソコンに入力していくうちに、その集団課題状況に適合した意思決定パターンを容易に知ることができるわけである。

## 6. ヴルームの思い出

冒頭に記したようにヴルームは1984年秋、三隅二不二・阪大人間科学部教授の招請により、来日した。当時三隅はアメリカのジョージ・W・イングラッド、イギリスのフランク・ヘラー、(西)ドイツのバンハード・ウイルパートらと共に「働くことの意味」(Meaning of Working Life: 略して MOW) に関する国際比較研究に参加していた。つまり各国の人々が仕事に関してもっている意識・態度を比較研究しようとする試みであった。この MOW に関連する国際シンポジウムの1つのプログラムとしてヴルーム講演が企画された。この国際シンポジウムは大阪と福岡の2つの会場で連続して開催された。

大阪の会場で筆者ははじめてヴルームに会った。ヴルームはこのとき英字新聞に掲載さ

れた大阪・日本橋の電器街のある店の広告部分を切り抜いて持っていて、これを筆者に示しながら「この日本製ラジカセをこの店で買いたい。案内してほしい」と言った。当時筆者は福岡市に住んでいて、大阪・日本橋の電器街についてまったく知識がなかった。結局、阪大の院生がヴルームをこの店に案内した。大阪会場におけるヴルーム講演で、筆者は司会を勤めた。この会場には同時通訳の設備があり、プロの通訳がついた。福岡会場では同時通訳の施設がなく、会場に通訳を配置する予定であった。しかし予定された通訳が当日会場に来ることができなくなり、急遽筆者が司会をかねて通訳の仕事も担当することになった。

福岡会場での講演前日、筆者は当時勤務していた西南学院大学の筆者の研究室にヴルームを案内した。当時研究室の窓から博多湾を望むことができた。正面に志賀島（しかのしま：金印が発掘されたことで有名）が、また向かって左手に能古島（のこのしま）を望むことができた。ヴルームはこの博多湾の景色が気に入ったらしく、志賀島へ渡るルートなどを熱心に尋ねた。ヴルームは海が好きで、ヨットが好きなのである。ヴルームは1978年秋、28フィート（8.5メートル）のスループ帆船（1本マスト）を購入した。ヴルームはこれに“Impulse”（衝撃、衝動、推進力などの意味）と命名している。1980年にはより大きい Cal 39 に買い換えた。このときヴルームの子息はこのヨットに“A I”（ヴルーム他の規範的意思決定モデルにおける意思決定パターンの1つで、「独善的専制型」（第2表参照）と名づけた。ヴルームはこれでチェサピーク湾、バミューダ諸島などを帆走して楽しんでいる。

このときの訪日で、ヴルームは規範的意思決定モデル（新版）について講演した。当時関連する文献はまだ公刊されていなかった。講演のためヴルームは多数のスライドを準備していた。事前に英文の講演原稿も届けられており、大阪、福岡の両会場でも資料としてコピーが配布された。福岡会場における講演で、ヴルームは原稿をあまり見ないまま、どんどん話を進めていった。スライド映写が始まると通訳（筆者）は原稿を見ることをやめて、もっぱら自分が理解できた範囲内でスライドによって映写される、数式および図表などを解説することに終始した。講演終了後、会場最前列にいた聴衆の1人が筆者に「今日の通訳はよくわかった」と声をかけてくれた（おそらく通常の意味における「通訳」ではなくて、むしろ筆者が理解できたかぎりでの「解説」に近かったからであろうと筆者には感じられた）。

講演終了後、筆者はヴルームをホテルまで送っていった。このとき彼は筆者に大阪・日本橋の電器店で購入した例のラジカセをわざわざ持ち出してきて、これがいかに優れているか、また安いかについて熱心に語った。この日の夜、筆者はヴルームを福岡市内のある日本料理の店に案内し、夕食を共にした。その店の名前は「三四郎」、筆者のファースト・ネームとまったく同じである。

楽しい食事の最中ヴルームは突然「今日の午前中、ちょっとした『冒険』をして…」と話し始めた。聞いてみると、ヴルームはどうしても博多湾に浮かぶ志賀島訪問の夢たちがたく、九大の2人の女性の院生に頼み込んで案内を乞うた。2人の院生はヴルームを志

賀島に案内しようとしたが、渡船の時刻がうまくゆかず、目的地を同じ湾内に浮かぶ能古島に変更し、博多港から渡船に乗って3人で渡った。船着場からバスに乗って山頂付近にある花園に行った。花はもちろん、そこから眺める海上あるいは対岸の福岡市街地の景色もなかなか素晴らしい。しばらくそこに滞在した3人は、やがて島をおりるバスの運行時刻がないことに気づき、大いにあわてることになる。1人の院生は能古島内に遠い親戚があることを思い出し、電話をかけて窮状を訴えた。まもなくその親戚の男性は農作業用トラクターで迎えにきて、3人を港まで運んでくれた。

3人は港から小さな漁船をチャーターして対岸の博多港まで、なんとかたどり着いた。3人とも波しぶきをあびて、ぐっしょり濡れた。博多港からタクシーでヴルームが宿泊しているホテルに帰りつき、彼は服を着替えて、再び講演会場に現れた…。という、まことに「冒険」の物語であった。講演開始前に3人ともわたくしには何も話さなかったのである。やはりヴルームは海が好きだったのである。

ヴルームとの楽しい食事の最中に、昼間の講演を聴いた聴衆の1人（大手企業に勤務するビジネスマン）が探し探しして、「三四郎」に現れた。3人の食事が終わった時点で、このビジネスマンの案内で、博多の歓楽街、中洲のあるクラブに繰り込むことになった。このビジネスマンのかつての行き付けの店であった。しばらくして店内のピアノに気づいたヴルームは許可を得て、ピアノを弾くことになった。そばに楽譜があり、しかもそれに古いアメリカの歌多数が載っていることを発見したヴルームは大喜びで、自らピアノを弾き、歌い始めた。そのうちに店内の他のおおぜいの客も女性陣もヴルームの歌と演奏に耳を傾け、まさに独演会のような様相を呈してきた。この夜ヴルームは大満足であった。

短い日本滞在であったが、ヴルームは自分の最新理論モデルについて日本人の聴衆に向けて講演し、日本の研究者・院生と交流し、海を楽しみ、音楽を楽しんだと言えよう。ちなみに“vroom”とは「ブルーン、プロロロ…。（レーシングカー・オートバイなどのエンジンの音）（リーダーズ英和辞典、研究社）の意である。ヴルームはマイカーに自分の氏名票をとりつけている。これを見た人は「暴走族」と言って笑うそうである。筆者にとって忘れ難い研究者の1人である。ここに掲げた写真でヴルームは手にクラリネットをもっている。小さい頃からの彼の音楽好きを象徴している。

#### 参 考 文 献

- Latham, G. P. 2007 *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. (金井壽宏<監訳>, 住田卓己<訳> 2009 ワーク・モチベーション NTT 出版)
- Matsui, T., Kagawa, M., Matsunaga, J. & Ohtsuka, Y. 1977 Validity of expectancy theory as a within-person behavior choice model for sales activities. *Journal of Applied Psychology*, 62, 764-767 (松井賚夫〔訳〕1997 セールス活動における個人内行動選択モデルとしての期待理論の妥当性 日本労働研究機構〔編〕職場と人間<リーディングス日本の労働⑥>日本労働研究機構 pp. 225-229.)
- 松田幸弘 2009 仕事への動機づけ 白樫三四郎（編）産業・組織心理学への招待 有斐閣（pp.

13-40.)

三隅二不二 (編著) 1987 働くことの意味: Meaning of working life, MOW の国際比較研究  
有斐閣

島 久洋 2002 誘発性 古畑和孝・岡 隆 (編) 社会心理学小辞典 (増補版) 有斐閣 p. 237.

白樫三四郎 2008 思い出の心理学研究者 甲子園大学紀要, 36, 193-210.

高橋 潔 2000 モチベーション 二神恭一 (編) 企業と人材・人的資源管理 (現代経営学講座  
8) 八千代出版 (pp. 121-130.)

Vroom, V. H. 1959 Some personality determinants of the effect of participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 322-327.

Vroom, V. H. 1964 *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons. (坂下昭宣・榊原清則  
・小松陽一・城戸康章 [訳] 1982 仕事とモチベーション千倉書房)

Vroom, V. H. 1993 Improvising and muddling through. In Bedeian, A. G. (Ed.) *Management laureates: A collection of autobiographical essays*. Greenwich, Conn.: JAI Press. (pp. 257-284.)

Vroom, V. H. & Jago, A. G. 1988 *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Vroom, V. H. & Yetton, P. 1973 *Leadership and decision - making*. University of Pittsburgh Press.