

〔研究ノート〕

フィードラーのリーダーシップ理論とわたくし (1)

白 檉 三四郎

わたくし（1936年9月生まれ）は1960年4月、九州大学大学院教育学研究科修士課程（教育心理学専攻）に入学しました。指導は三隅二不二先生（1924年～2002年）でした。1960年春から夏にかけて「60年安保」問題で日本国内騒然としていました。この頃、スタンフォード大学 Dr. Leon Festinger が東大でセミナーを開いておられ、三隅先生はそちらに出ておられました。5月のゴールデンウィークになって東大ゼミがお休みになると、三隅先生はフェスティンガー先生を九大に連れてこられました。このときフェスティンガー先生は強制承諾の実験（Festinger & Carlsmith, 1959）についてお話になりました。

この年の夏休みのある日、登校者も少なく校舎はがらーんとしていました。そこへ三隅先生がやって来られ、わたくしの姿を見つけると、「大切な話がある」と声をかけられました。当時研究室にエアコンなどなくて、室内は暑いので、三隅先生は風通しのよい廊下に2つのイスを並べ、「君はここに座れ」と指示され、先生ご自身は相対する位置のイスに腰を下ろされました。手には当時三隅先生の指導で、教育心理学研究室で取り組んでいた、九州各地の産業現場で収集されたデータをグラフ化したものがありました。この一連の調査では三隅先生が1957-58年当時、留学されていたミシガン大学 Institute for Social Research (ISR) の Social Survey Center の Dr. Rensis Likert, Dr. Robert Kahn, Dr. Daniel Katz 他がアメリカの組織で行った調査で用いられた調査票を日本語に邦訳したものなどが用いられていました。Dr. Likert はリカート法の創案者であるにもかかわらず、ISR による調査では、単一の質問項目を用いた調査結果が分析ではよく使用されていました。

三隅先生は日本国内における調査結果のグラフを示しながら、「この結果を Cartwright & Zander (1953) の2つの集団機能、目標達成、集団維持、で解釈できないだろうか」と話されたのです。この三隅先生のことばを聞いたとき、わたくしの全身に冷たいものが流れた記憶が今も残っています。というのは一見ばらばらに見える調査結果を実に大胆に読み取る、その凄さに驚嘆したのです。「はあ、そういう読みも出来るのか…」とほんとうに驚いたのです。このとき P（課題遂行）機能、M（集団維持）機能ということばを三隅先生が用いられたか否かわたくしの記憶は定かではないのですが、リーダーシップを2つの機能で捉えようというアイデアははっきりしていました。とくに三隅先生は作業員に最も近い第1線監督者と、その上司にあたる第2線監督者の果たす機能の相違に注目しておられました。三隅先生はたとえば集団業績の高い作業集団の第1線監督者は課題遂行機能を十分に果たしているが、このような高業績集団の第2線監督者はむしろ集団維持機能

を十分遂行しているのではないかと問題提起されたのです。

PM 第1実験は1960年秋、福岡市内の私立東福岡高校（近年スポーツで全国レベルの優秀な成績を挙げています）で行われました。実験に向かう途中道路わきの電柱に「浅沼稲次郎氏刺殺される」という号外が貼られていたのを見えています。この実験では高校1年男子が集団メンバー（1集団3人）、第1線監督者が高校3年男子、第2線監督者が九大院生、集団に課せられた課題は3人のうち1人が模造紙に印刷されたサイコロを構成する紙をハサミを使って切り抜き、次の1人が色エンピツを用いて、所定の模様着色し、最後のメンバーがノリを使って、サイコロに仕上げる…という流れ作業でした。P型、M型の第1線監督者は事前に訓練をしておき、現実にはかなりしっかりP、Mを演じました。第2線監督者は九大院生、第2線監督者は第1線監督者のみを監督しました。この実験では、1つのサイコロに仕上げる時間が予想以上に長くかかり、集団間の差はあまり見られませんでした。

PM 第2実験は1961年秋、福岡市内の福岡市立女子高校で行われました。三隅先生はこの年の夏から翌年まで、在外研究でミシガン大学、ハーバード大学に出かけておられました。高校2年女子が集団メンバー（1集団3人）、第1線監督者も高校2年女子（クラス担任の教師によりリーダーにふさわしい人を選出してもらい、彼女らに事前にP、Mの行動方式のトレーニング実施）、第2線監督者は上と同じく九大院生、第1線監督者のみを指導しました。集団に課せられた課題は、IBMカードにランダムにパンチされた穿孔数を目視で数え、穿孔数によってカードを区分するという作業でした。最初のメンバーが1行目から30行目の穿孔数を数え、次のメンバーが31行目から60行目までの穿孔数を数え、最後のメンバーが61行目から80行目までの穿孔数を1枚ごとに数え、それらを合計し、1枚のカード当たりの穿孔数の合計によって各カードを所定の位置に正しく配置する、という作業でした。この作業課題はRaven & French (1958)を参照し、その実験で用いられた課題をやや修正して行いました。カードの穿孔数を正しく数えているか否かを容易にチェックするため、わたくしはカードに特別の仕掛けを施しました。つまり30行目の穿孔位置1に穿孔されているカードは、穿孔総数が41、穿孔位置2に穿孔されているカードは穿孔総数が42…という具合にカードの穿孔数を設計したわけです（これはわたくし自身の発想によります）。したがって30行目の穿孔数を見れば、カードの穿孔総数がただちに判明しましたし、集団が区分した後のカードの30行目が全体に穿孔位置が全部一致していれば、これらのカードの穿孔数が正しく数えられているという訳です。後の実験で実験期日が2週間継続された場合でも、この仕掛けは実験に参加した人々に発見されませんでした。この実験結果をわたくしは航空便でミシガン大学におられた三隅先生に送りました。すると三隅先生はそれをただちにミシガン大学集団力学研究センター（上述のISRの一部門）における研究会で発表されました。先生の報告が終わるや否や、聴衆の最前列にいたフレンチ先生が「その実験課題はわれわれの実験課題を模倣したものであろう」と発言したそうです。三隅先生はたちどころに「いや、これは日本の院生が独自に開発したもので…」と答弁されたそうです。三隅先生帰国後このことを改めて尋ねられ、実情をお話したところ、

「手紙にそこまできちんと書け」と叱られました。

さてこの第2実験の結果です。第1線P型するとき、M型より集団生産性（穿孔数を正しく数えたカードの総枚数）高く、成員の満足度は低い、第2線監督者の影響はあまりない…という結果でした。わたくしはこの実験結果で修士論文を書き、1962年3月修士号を取得し、同年4月博士課程に進学しました。

三隅先生が帰国された後、もういちど産業場面における監督者行動の実際をより厳密に分析してみよう…ということで、福岡県大牟田市のある産業現場で、第一線監督者のリーダーシップ行動について監督者自身および部下成員に個別面接して、監督行動の詳細を測定、把握しようということになり、三隅先生指導のもと、教育心理学研究室の院生、学部上級生多数が駆り出されました。調査員は面接を終わり、休憩のため控室に戻ってきますが、このとき何人かの調査員が「どうもP型でもなければM型でもない監督者がいるようだ、それは…」と話し始めました。たくさんの意見が出されるなか、安藤延男先輩が突然立ち上がり、黒板に2本の直行する直線を引き、「P、M双方ともに高い型、Pだけ高い型、Mだけ高い型、P、M双方ともに低い型があるのでは…」と言い始めました。PM型誕生の瞬間でした。P（ピー）型、M（エム）型、PM（ラージ・ピー・エム）型、pm（スモール・ピー・エム）型と呼んでいました。

三隅先生が中心となって福岡市内の九州郵政研修所でPM第3実験が行われました。この研究には生産性九州地方本部から研究助成をいただきました。このときも研究室総動員でした。この実験はほぼ2週間近く続いたと思います。実験協力者は同研修所中等部研修生、1集団3名で構成、全員男性、第1線監督者は院生（男性）、第2線監督者は架空の人物で、集団成員には「第1線監督者の上には第2線監督者がいて…」と前もって説明され、定期的に第1線監督者は「こんな指示を第2線監督者から受けた…」と集団成員に口頭で説明しました。作業課題は福岡市立女子高校での実験とまったく同一。実は多数の実験集団が編成されたのですが、実験期間があまりにも長期にわたったため、集団を構成したメンバー間の変更が続出し、最初から最後まで集団編成に変化なかったのはわずか5集団になってしまいました。また集団生産性に第2線監督者の影響はほとんどなく、第1線監督者のパターン別にみた結果は第1表に示すとおりでした。実験終了後実施された質問紙調査によれば、作業の面白さについては第1線監督者がPM型（PもMも高い型）のとき、P型（Pだけ高い型）あるいはM型（Mだけ高い型）よりも高く、第1線監督者に対する好意度はPM型のとき、P型より有意に高いことが立証されました。この結果は三隅・白樫（1964）およびMisumi & Shirakashi（1966）によって報告されました。

その頃すでにオハイオ州立大学のリーダーシップ研究関連論文も読んで、彼らが配慮（consideration）、構造づくり（initiating structure）の2因子を用いて、配慮、構造づくりともに高い（いわゆるHigh-Highタイプ、三隅流に言えばPM型）のとき、集団生産性が高い…という結果も承知していました。

2013年5月、渡米したとき、オハイオ州コロンバスのオハイオ州立大学アーカイブス（公文書館）を訪ね、オハイオ州立大学リーダーシップ研究所のごく初期の研究で用いら

第1表 九州郵政研修所実験における各実験集団の集団生産性（三隅・白樫 1963）

グループ番号	4	3	1	2	5
監督者の型	PM	PM	P	P	M
生産性（平均）	74.73	54.42	34.05	32.14	17.35
(SD)	28.08	23.29	19.62	19.74	9.54

注1：「監督者の型」は第1線監督者の型を意味する。

2：生産性は1期から13期までの集団生産高の平均と標準偏差

れた調査票や、ストッディル先生の自筆の手紙などをコピーして持ち帰りました。ベルトラム・レーブン博士（フレンチ先生と共同で実験をやって、社会的勢力の研究を進めました。UCLA 名誉教授）は学部課程をオハイオ州立大学で過ごしています。ロジャー・E・カーク先生（心理統計、テキサス州ベイラー大学教授、1971-72年、西南学院大学で交換教授）は学部、大学院（修士・博士課程）すべてをオハイオ州立大学で過ごしています。レーブン先生は大学院はミシガン大学 Research Center for Group Dynamics です。

1963年頃、三隅先生の「PM型がベスト」という結論について、わたくし自身の気持ちの中になんとなく疑問が生じてきました。その頃、岡村二郎先生（福岡教育大学）から、カートライト／ザンダー（編）グループ・ダイナミクス第2版（1960）に載っているフィードラー先生の論文の話を知りました。フィードラー論文を読みたいという気持ちになりました。

フィードラー先生（1922年7月生まれ）はずっと前から ASo（Assumed Similarity between Opposites）あるいは LPC（Least Preferred Coworker）という不思議な対人指標を研究の中で使用していました。その当時フィードラー先生はイリノイ大学心理学部所属でした。Fiedler（1962）はいくつかの実験、調査の結果をまとめたものですが、その中に催眠法を用いた実験室実験が含まれていて、わたくしはその部分をピックアップして「催眠研究」という雑誌に掲載しました。このとき成瀬悟策先生のお世話になりました。ある日、博多駅地下街に下りる入口で「ASo」という大きな文字を看板で見つけ、「あれれ、こんなところにまで ASo があるとは…」と驚嘆しました。よく見ると「阿蘇山」へいらっしゃい…という広告だったのでした。

その頃、三隅先生が中心となって中興鋳業福島鋳業所（長崎県北松浦郡福島町）での調査が始まりました。田崎敏昭氏が中心となってさまざまな準備が進みました。わたくしはフィードラー LPC 指標をこの調査の中に含めたいと考えて、三隅先生、田崎氏他の承認を得て、このことが可能となりました。ここで改めて LPC 調査票記入教示を記しておきます。第1図（LPC 調査記入表）を参照してください。

「あなたはこれまでに仕事、社交グループ、奉仕活動、体育サークル、その他さまざまな場面で、多くの集団を通じて多くの人々といっしょにやってきましたでしょう。そのなかには、いっしょにやっていくのがきわめて容易な相手もいたでしょう。しかし逆に一緒にやっていくことがきわめてむずかしいと思われる相手もいたことでしょう。これまで一緒に仕事をしてきたすべての人々のことを思い出してみてください。そのなかから、一緒に仕事

LPC (Least Preferred Co-worker) 尺度

									得点	
楽しい	8	7	6	5	4	3	2	1	楽しくない	_____
友好的である	8	7	6	5	4	3	2	1	友好的でない	_____
拒絶的である	1	2	3	4	5	6	7	8	受容的である	_____
緊張度が高い	1	2	3	4	5	6	7	8	ゆとりがある	_____
遠い (疎遠)	1	2	3	4	5	6	7	8	近い (親近)	_____
冷い	1	2	3	4	5	6	7	8	暖かい	_____
支持的である	8	7	6	5	4	3	2	1	敵対的である	_____
退屈である	1	2	3	4	5	6	7	8	興味深い	_____
口論好きである	1	2	3	4	5	6	7	8	協調的である	_____
陰気である	1	2	3	4	5	6	7	8	朗らかである	_____
開放的である	8	7	6	5	4	3	2	1	警戒的である	_____
陰口をきく	1	2	3	4	5	6	7	8	忠実である	_____
信頼できない	1	2	3	4	5	6	7	8	信頼できる	_____
思いやりがある	8	7	6	5	4	3	2	1	思いやりがない	_____
卑劣である (きたない)	1	2	3	4	5	6	7	8	立派である (きれい)	_____
愛想がよい	8	7	6	5	4	3	2	1	気むずかしい	_____
不誠実である	1	2	3	4	5	6	7	8	誠実である	_____
親切である	8	7	6	5	4	3	2	1	不親切である	_____
	合 計								_____	

第1図. LPC 尺度 (Fiedler, 1967).

をすることが最もむずかしかったと思う相手を一人思い出してください。上司、指導者、同僚、仲間あるいは部下であっても構いません。もう昔に別れたきり、その後会っていない人であっても構いませんし、いまあなたの周囲にいる人であっても構いません。そのようないっしょに仕事をするのが最もむずかしいと思う人を一人頭に思い浮かべてください。その人が頭に思い浮かんだら、その人はどういう人であるかを考えてください。その人を第1図に示す尺度で評定してください。一番上の左端に『楽しい』、右端に「楽しくない」とあって、8段階の評定値が記されています。もしその人が「非常に楽しい」人だ

と思えば左端の8を選び、右の回答記入欄に「8」と記入してください。もしその人が「非常に楽しくない」人だと思えば、回答記入欄に「1」を記入してください。8から1まで一番当てはまると思うものを選んで、その値を回答記入欄に記入してください。以下、友好的-非友好的から親切-不親切まで18項目、途中飛ばさないよう、すべての項目に回答してください。18項目の評定値の合計が回答記入者のLPC得点となります。日本人成人の場合、平均64.15、標準偏差19.74です（白樫，1992）。

中興鉱業福島鉱業所は長崎県伊万里湾に浮かぶ福島にその採炭現場がありました。現在九州本土との間には橋がかかっていますが、当時は橋もなく、交通はもっぱら渡船頼りでした。島の人々は九州本土のことを「大陸」と呼んでいました。福島鉱業所でわたくしども研究員を現場に案内し、調査実施をスムーズに進むようすべて取り計らってくれた同社社員は「最高学府（大学）の最高（採鉱）学科卒です」と自己紹介してくれました。さて、監督者のLPC得点と採炭作業集団生産性との関係を分析しました。同一の採炭現場で2つないし3つの作業集団が勤務時間交代制で一日中作業を継続しています。これら各作業集団の業績について、鉱長、課長、係長の3人の上司が1位から3位（ときに2位まで）の順位をつけ、その逆数を指標として、高生産、低生産を区別する指標としました。各作業集団には、毎月の出炭量、出勤率など客観的データもあるのですが、ここでは上司による評定に基づくデータについてのみ検討します。フィードラー先生は大学院のゼミの中で「客観的指標を見つけるのも重要ではあるが、それらはときに作業集団とはまったく関係のない事情、たとえば突然の停電で機械が操作出来なくなるなど、生産指標にネガティブな影響もたらされることが起こり得る。上司による評定は主観的であてにならないと言う人もあるが、実はそうでもなく、さまざまな状況をも考慮しながら評定を行っていて、信頼できる指標となり得ることもしばしばある」という趣旨の発言をなさいました。当時フィードラー先生のこのようなことばをまだ聞いていた訳ではありませんでしたが、わたくしはこのとき、上司による評定のみを用いて、集団業績を評価し、リーダーLPCとの関係を分析したのです。結果は第2表に示されます。ここで補助監督者とは35～38名の作業員の中のベテラン作業員で、会社から指名されている人であり、また第1線監督者は年1回の選挙で作業員の中から選ばれ、作業員を直接監督する役割が課せられていました。また第2線監督者はダイナマイト発破の国家資格を有する職員（一般作業員、補助監督者、第1線監督者は鉱員）です。作業時、第2線監督者は第1線監督者、補助監督者、一般作業員とともに作業現場へ入ります。第2表に示されるとおり、補助監督者レベルでは高LPCリーダーが低LPCリーダーよりも効果的で、第1線監督者レベルでは逆に低LPCリーダーが高LPCリーダーよりも効果的であることがわかります。ただ両者とも統計的有意差は見出されませんでした。また第2線監督者レベルではほとんど差は見られませんでした。このときわたくしはもしかすると、監督者のLPC得点と集団業績との関係は監督者のレベルによって相違するのではないかと考えました。このあたりからわたくしはいよいよフィードラー理論に取り付かれるようになりました。

Fiedler (1964) を読んだときにはまさに圧倒されてしまいました。10年以上にもわたる

第2表 中興鉱業福島鉱業所調査における各監督者レベルごとの監督者のLPC得点と集団業績との関係 (白樫 1963)

上司による評定結果	高生産	低生産
集団数	5	9
補助監督者 LPC 平均	66.3	46.2
第1線監督者 LPC 平均	49.5	61.8
第2線監督者 LPC 平均	48.3	45.8

注：白樫 (1963) データから。

数多くの実験的研究および調査研究のデータ（それは一見ばらばらにも見える）を、非常に大胆にいくつかの条件ごとにまとめて整理し直し、リーダーが集団課題状況を十分にコントロールできる状況（「高統制」状況と呼ぶ）およびそれが困難な状況（「低統制」状況とよぶ）では低LPCリーダーが有効であり、リーダーが集団課題状況をコントロールすることがそれほど容易でもないが、それほど困難でもない状況（「中統制」状況と呼ぶ）では高LPCリーダーが有効である…という仮説です。「オクタント」とは「8分の1」という意味ですが、ここでは状況くらいの意味にとっておけばいいと思います。フィードラー先生はこの理論モデルをまとめるために1954年の高等学校バスケットボール・チームの調査から1964年のROTC（予備将校訓練隊）の実験まで非常に多数の実験・調査データを集約して、このような大胆な仮説を導いたのです。この仮説の背後にはなんと63個もの相関係数が隠されているのです。後に1979年1月わたくしはシアトルのワシントン大学心理学部組織研究室（フィードラー先生主宰）に客員研究員として入り、7か月在籍する機会がありました。このときわたくしが使用したデスクのそばの書棚には、この最初の頃のデータから最近のデータまで、それらすべてのファイルがきちんと整理されていて驚かされました。「リーダーシップ効果性の条件即応モデル（contingency model of leadership effectiveness）」の根幹をなす資料は第3表に要約して示されます。この第3表はFiedler (1967) のTable 9.2として示されたものです。オクタント1～3ではリーダーLPCと業績との相関がマイナス（低LPCリーダーの業績が高い）、オクタント4～7ではリーダーLPCと業績との相関がプラス（高LPCリーダーの業績が高い）、そしてオクタント8ではふたたびリーダーLPCと業績との相関がマイナス（低LPCリーダーの業績が高い）ということになります。言い換えるとリーダーの状況統制力が高いとき、あるいは低いとき、低LPCリーダーが有効であり、リーダーの状況統制力が中程度のとき、高LPCリーダーが有効である…これがリーダーシップ効果性の条件即応モデルの中心的命題ということになります。

わたくしは1966年4月、西南学院大学商学部経営学科専任講師（経営心理学担当）に就任しました。フィードラー先生はこの年に始めて訪日されました。先生が福岡空港に到着される日時に三隅先生は授業があったため、わたくしが代理で空港に出迎えに行きました。うっかりしてこの日朝、自宅を出るのが遅れ、空港に到着したとき、フィードラー先生が乗ったJAL機はすでに到着していました。JALカウンターで尋ねたところ、「一人の外国

第3表 Fiedler のリーダーシップ効果性の条件即応モデル基礎データ (Fiedler, 1967 Table 9-2 から)

Octant	Leader/member Relationship	Task structure	Position power	Median correlation	含まれる相関の数
I	Good	Structured	Strong	-.52	8
II	Good	Structured	Weak	-.58	3
III	Good	Unstructured	Strong	-.33	12
IV	Good	Unstructured	Weak	.47	10
V	Moderate poor	Structured	Strong	.42	6
VI	Moderate poor	Structured	Weak		0
VII	Moderate poor	Unstructured	Strong	.05	13
VIII	Moderate poor	Unstructured	Weak	-.43	12

注1) オクタントは「8分の1」という意味で、ここでは「状況」と理解できよう。

注2) Median correlation はリーダー LPC と業績との相関の中央値の意 (含まれる相関係数の中央値の意味)

注3) オクタント VI に該当するデータは当時得られていませんでした。

注4) オクタント I ~ III は高統制, IV ~ VII は中統制, VIII は低統制。

人が『出迎えはいないのか』と尋ねたが、『いない』と答えると、どこかに行ってしまった」と言います。おそらくそれがフィードラー先生と思いましたが、このとき空港で場内アナウンスを依頼するということも思いつきませんでした。タクシー乗り場に行ってみると一人の外国人が立っていました。声をかけてみると、それがフィードラー先生でした。こちらの自己紹介をしたところ、先生はほっとした表情を示されました。フィードラー先生は紳士用ハンドバッグはお持ちですが、大型の旅行スーツケースは持っていませんでした。シカゴで国内線から国際線に乗り換えるとき、航空貨物の積み替えがうまくいかず、後日大阪空港で受け取ることになっているとのお話でした。空港からタクシーで三隅先生が予約されていたホテルに直行しました。ホテルに到着すると、フロントの職員が「お客様は空港の JAL カウンターにパスポート、手帳、書類などをお忘れです。書類の中に詳しい旅程が書かれてあり、当ホテルの名前、電話番号なども記載されていましたので、JAL カウンターから先に連絡がございました」と説明しました。パスポート他はあとで空港に受け取りに行くことで約束が出来ました。この日の午後、九大教育学部においてフィードラー先生は「リーダーシップ効果性の条件即応モデル」(contingency model of leadership effectiveness) について講演されました。

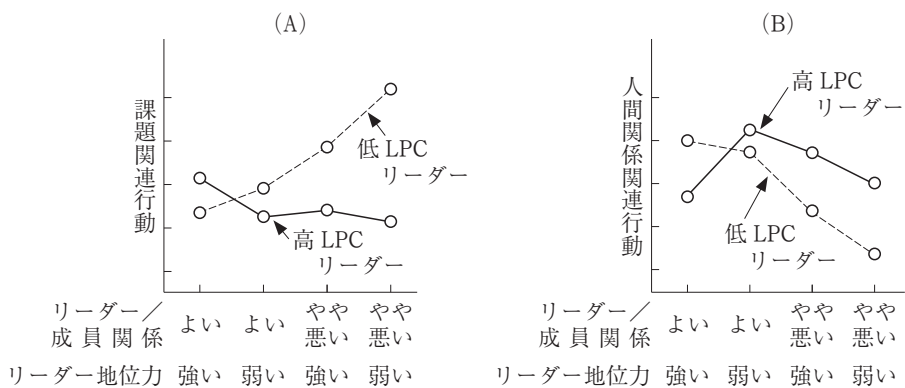
Fiedler (1967) が刊行されました。白樫 (1968) は西南学院中学校 (男子校) 生徒の協力をえて、フィードラーのこの理論モデルの妥当性を検証するための実験室実験を試みました。主要な結果は第4表に示されます。本実験で見出された結果 (第4表右から3列目) はフィードラーの理論モデルに示される相関中央値 (第4表右欄) ときわめて近いことから、わたくしは本実験がフィードラー・モデル (contingency model of leadership effectiveness) の仮説を支持していると考察しました。

この実験において、わたくしはリーダー LPC とリーダー行動との関係を分析しました。

第4表 日本人中学生集団におけるリーダーシップ効果性条件即応モデル検証実験 (白樫 1968より)

リーダー状況統制力	オクタント	リーダー/ 成員関係	課題の種類	地位力	LPC と業績との相関	相関の個数	Fiedler (1963) のモデルの順位相関
高	1	高	創造性	高	-.06	12	-.52
高	2	高	創造性	低	-.24	6	-.58
高	3	高	乱数	高	-.09	12	-.33
中	4	高	乱数	低	.60	6	.47
中	5	低	創造性	高	-.09	10	.42
中	6	低	創造性	低	-.11	8	
中	7	低	乱数	高	-.15	9	.05
低	8	低	乱数	低	-.47	8	-.43

リーダー行動は2種類の実験課題終了直後、4人の集団成員に対し、各自の集団のリーダーの行動を、複数の質問項目に回答することによって、目標達成 (三隅によるP機能)、集団維持 (三隅によるM機能) の2つの側面について評定することを集団成員に求めました。それを条件ごとに区分して、グラフ化したものが第2図です。ここで目標達成・課題遂行行動としては「決められた時間までに仕事を達成することを要求する」行動などが、また集団維持・人間関係関連行動としては「なにか気まずい雰囲気が生じたときなど、うまくときほぐしてくれる」行動などがそれぞれどの程度あるか、5段階評定、各8項目で評定することを集団成員に求めました。なおこのリーダー行動評定は2種類の課題遂行すべてが終了した時点で求められました。したがって課題ごとの結果は提示されていません。



第2図. リーダーのLPC, 集団条件およびリーダー行動との関係 (白樫, 1968).

(白樫, 1968 [140], Fig. 2 および Fig. 3 より)

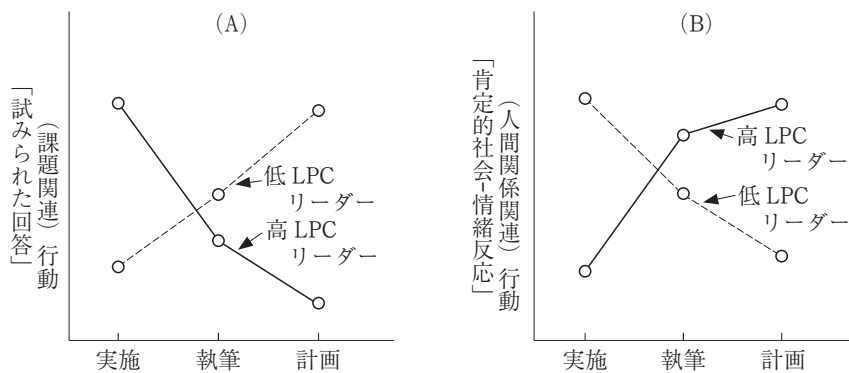
第2図の左 (A) は課題遂行行動を、また右 (B) は人間関係関連行動の結果をそれぞれ示しています。図の横軸はリーダーが置かれている4つの条件を、リーダーがどの程度

状況統制力をもっているかの順に並べてあります。すなわち「リーダー／成員関係がよく」かつ「リーダー地位力が高い」とき、状況統制力は最も高く、逆に「リーダー／成員関係がややわるく」かつ「リーダー地位力が低い」とき、状況統制力は最も低いと考えられました。第1図(A)に示されるごとく、高LPCリーダーは高統制状況では課題関連行動(P行動)が多いが、状況統制力が低下するにつれ、この種の行動がしだいに低下してきます。また低LPCリーダーは高統制状況では課題関連行動(P行動)が少ないが、状況統制力が低下するにつれ、この種の行動は急速に増加します。また第1図(B)に示されるとおり、高LPCリーダーは高統制状況では関係維持的行動(M行動)が少ないが、状況統制力が低下すると、いったんこの種の行動は増加します(その後また低下する傾向)。また低LPCリーダーは高統制状況では関係維持的行動(M行動)は高いが、状況統制力が低下するにつれ、この種の行動は急速に減少します。つまりリーダーLPCとリーダー行動との関係はリーダーが集団課題状況をどの程度容易にコントロール出来るか、その程度に応じてシステムティックに変化する可能性があると考えられました。

1969年夏から冬にかけて、カートライト先生(Dr. Dorwin Cartwright, ミシガン大学 Research Center for Group Dynamics 教授)が来日され、九大でセミナーをもたれる他、各関連学会で講演されました。カートライト先生は「クルト・レヴィンがグループ・ダイナミクスという用語をはじめて使用したのが1939年、その30年後に自分が日本に来てグループ・ダイナミクスについて講じています」と挨拶されました。このカートライト・ゼミでわたくしは白樫(1968)実験について報告しました。このときカートライト先生は第2図の結果に目をとめられ「LPCと行動との関係は人がおかれている状況によってシステムティックに変動するのではないか、その関連になにか法則性があるかも知れない」と指摘されました。わたくしはカートライト先生のこの指摘が深く心に残りました。カートライト・ゼミに出席して、わたくしはカートライト先生の学識と視野の広さに本当に驚かされることがしばしばでした。

1970年の正月休みに島久洋氏が小さなパンフレットに紹介していた Sample & Wilson (1965) の論文を読み直してみました。この実験はアメリカの大学生の心理学初級実験を利用した巧妙な実験でした。1集団は3名の学生から構成され、3名のうち在学成績の最もすぐれた人がリーダーとして実験者から指名されました。1学期を通して集団構成は変化ありませんでした。毎回実験用指示説明書が配布され、わからないことについて質問に答えてくれるティーチング・アシスタントがついていました。しかし最終回のセッションでは説明書がなく、ティーチング・アシスタントもいませんでした。この日実験者からネズミと迷路装置を使用して実験を行い、データを収集して、それにもとづいて実験レポートを仕上げるのが要請されました。集団の3人はまず実験の「計画」について話し合い、計画がまとまれば、それに従って実験を「実行」し、収集したデータにもとづいて、3人で話し合ってレポートを「執筆」していきました。リーダー行動はベールズの相互作用過程分析法の12個のカテゴリーを用いて観察・記録されました。わたくしは集団状況を課題の構造度によって考えてみることを試みました(原著論文にそのような視点はありません)。

わたくしは「計画」の位相において、集団が直面する課題は最も非構造的（どのように課題を遂行するかまだ不明確）であるのに対し、「実施」の位相ではすでに実施の手順は決まり、それに従って作業を進めるだけであるから、課題は最も構造的であり、さらに「執筆」の位相において課題の構造化の程度は、「計画」と「実施」の中間的位置に収まるであろう…と考えました。また本実験ではリーダー行動はベールズのカテゴリーによって観察・記録されましたが、ここではこのうち「試みられた回答」（カテゴリー 6, 7, 8, 情報・意見・示唆を与える, 課題領域のうちの『応答』）および「肯定的社会情緒領域」（カテゴリー 1, 2, 3, 連帯性・緊張解消・賛成を示す, 社会的・情緒的領域のうちの肯定的反応）の 2 種類の反応についてのデータを提示します。再分析の結果は第 3 図にされます。



第 3 図. リーダーの LPC, 集団問題解決の位相およびリーダー行動との関係 (Sample & Wilson, 1965 データの白樫による再分析: Shirakashi, 1980).

(Sample, J. A. & Wilson, T. R., 1965 [125] のデータの筆者による再分析, Fiedler, F. E. & Chemers, M. M., 1974 [45], Fig. 6-2 より)

この再分析結果をフィードラー先生に手紙でお送りしたところ、先生はたいへん喜ばれ、その後も Fiedler (1972) 他において度々引用していただきました。第 3 図 (B 図) に示されるとおり、高 LPC リーダーは“Running”（実施）の段階で Positive socio-emotional behavior（肯定的社会情緒領域行動）は少ないが、“Writing”（執筆），“Planning”（計画）と課題構造化が低下するにつれこの種の行動は急速に上昇する、これに対し低 LPC リーダーは“Running”の段階でこの種の行動は高いが、“Writing”、“Planning”と課題構造化が低下するにつれ、この種の行動は急激に低下します。また第 3 図 (A 図) に見られるように、高 LPC リーダーは“Running”の段階で“Attempted answers”（応答）の行動は多いが、“Writing”、“Planning”と課題構造化が低下するにつれ、急激に減少するのに比して、低 LPC リーダーは“Running”の段階でこの種の行動は少ないが、“Writing”、“Planning”となるにつれ、課題領域「応答」行動は急激に増加する傾向が認められます。

この結果は白樫 (1968) が西南学院中学校における実験で見出した結果 (第 2 図) とある程度の類似性が認められると思われます。第 2 図 (A 図) と第 3 図 (A 図) はいずれも

課題関連行動を示していて、お互いにきわめてよく類似していると考えられます。また第2図(B図)と第3図(B図)はいずれも肯定的な社会情緒領域行動を示していますが、低LPCリーダー行動に関する2つの図はきわめてよく類似した結果を示していますが、高LPCリーダー行動に関しては、第2図(B図)がいったん増加しながらも、ふたたび低下するというところが、第3図(A図)とやや異なっています。この点を除けば2つの図が意味するものにはかなりの類似性が認められると思います。Fiedler(1972)はSample & Wilson(1965)実験データの白楳による再分析および、その他の関連データをも総合して次のように考察しました(第5表参照)。「すなわち高LPCの人の2次的(周辺の)動機は効果的な課題の遂行であり、1次的(中心的)動機はよい対人関係の維持である」「また低LPCの人の2次的(周辺の)動機はよい対人関係の維持であり、1次的(中心的)動機は効果的な課題の遂行である」「人は十分に統制可能な状況では主として2次的動機の充足を求めるが、統制が困難な状況になると、主として1次的動機の充足を求めるようになる」「このことから高LPCは『関係動機型』、低LPCは『課題動機型』と解釈できる」としました。LPCに関するフィードラー先生の解釈は今日までこの線で継続しています。

第5表 LPCの解釈(Fiedler, 1972の論述をもとに白楳作成)

	2次的動機	1次的動機
	周辺の動機	中心的動機
高LPCの人	効果的な課題の遂行	よい対人関係の維持
低LPCの人	よい対人関係の維持	効果的な課題の遂行

Fiedler(1964)によってリーダーシップ効果性の条件即応モデルが公表されて以来、このモデルの妥当性を検証しようとして、おびただしい研究が行われてきました。Strube & Garcia(1981)は条件即応モデルを検証した145編の研究結果を分析し、その結果 2.99×10 (のマイナス28乗)という、ものすごい確率で、モデルの妥当性が多くの研究によって支持される、と報告しました。 1.00×10 のマイナス3乗でも0.01レベル(1%レベル)で統計的に有意ですから、上の数値はきわめて大きいと考えられます。これに反し、ジョージ・グレーン博士のグループはモデル公表直後から、フィードラーのこの理論モデルをはげしく批判する論文を立て続けに公表し続けてきました。Graen, Alvares, Orris, & Martella(1970)は「予測された関連性が伝統的に許容される有意水準に到達していない、統計的に有意でない傾向に基づいて推論が行われている」などと批判しました。さらにGraen, Orris, & Alvares(1971)は自分たちが行った実験でモデルの妥当性は支持されなかった、とこれまたきびしく指摘しました。Fiedler(1971)はGraen et al.(1971)の実験がいかにか方法論的欠陥をもって、それから導かれる結論が誤っているかを強く批判しました。

その頃わたくしは西南学院大学から6か月の国内研修期間を与えられ、授業および会議出席などの義務から解放されました。この期間を利用して博士論文を執筆しようと考え、三隅先生のご了解を得ました。わたくしは1965年に博士課程を満期退学していますので、1968年までに論文を提出し、認められる場合には課程博士の学位を得ることになりますが、

その時点ですでにその時期を超過していますので、残る道は論文博士ということになります。これまで学術誌に報告してきた諸論文を中核として、序章および最終章をあらたに加筆し（その他の章も全体の調和をとるため大幅に加筆・修正し）てなんとか論文をまとめ九大大学院教育学研究科に提出しました。数か月後、口述試問が行われました。主査は三隅先生、他にお二人の副査の先生がおられました。最初の20分くらいでわたくしは自分の論文概要を説明しました。それから質疑に入りました。最初から三隅先生による厳しい設問が発せられ、わたくしは懸命に回答したつもりですが、さらに三隅先生から新たな設問が浴びせられました。このとき三隅先生は質問というよりも、むしろご自分の意見の開陳という感じでした。もちろん他のお二人の副査からの質問もありましたが、時間の大半は三隅先生とわたくしとの間のやりとりで費やされたと思います。1時間30分以上も経過したころ、三隅先生は「わかったよ、わかったよ、君の考えはわかった、わたしは納得出来ない、これで試問終わり」と発言され、これで試問は終わりました。最終的に大学院教育学研究科教授会でわたくしの学位授与は承認され、1972年4月、教育学博士の学位記を受けることが出来ました。わたくしは九大本部会議室で池田数好学長（精神医学、教育学部元教授、元学部長、わたくしども結婚のときのお仲人）から学位記を受け取りました。

わたくしは当時勤務していた西南学院大学から派遣されて同大学の姉妹校である米国・テキサス州ウェイコーのベイラー大学に交換教授として勤務することになりました。1975年8月に家族とともに福岡空港から出発し、テキサスに向かいました。その途中、ワシントン州シアトルに立ち寄りました。シアトル・タコマ国際空港にはフィードラー先生ご夫妻が迎えにしてくださいました。シアトル滞在中、ワシントン大学心理学部組織研究室（フィードラー先生主宰）、フィードラー先生のご自宅、パイク・プレイス・マーケット、ほか各所を案内していただきました。先生ご夫妻のご長女も案内をしてくださいました。このときフィードラー先生の研究室を始めて訪ね、最近はどのような研究をやっているかなどについて直接先生からお話をうかがうことが出来ました。

フィードラー先生は1978年5月再度日本を訪問されました。このときわたくしがお願いで（株）ビジネス・コンサルタントが東京で、同社のコンサルタントを対象とする3日間のフィードラー・ゼミを計画し、宿泊費のほか謝金を準備していただきました。このときフィードラー夫人が同行されました。福岡の集団力学研究所（三隅先生が研究代表）主催のセミナーでも講演され、京都では日本グループ・ダイナミクス学会主催の講演会、さらに東京でも上記ゼミとは別に組織学会定期研究会で講演されました。これらの会合でわたくしは通訳を勤めました。また福岡滞在中、フィードラー先生ご夫妻を、わたくしども夫婦で佐賀県唐津市（唐津城、唐津オクンチ展示館、呼子でのランチ、唐津焼き窯元など）を案内し、ご夫妻に喜んでいただきました。ビジネス・コンサルタントのゼミでは開発されたばかりのリーダーシップ訓練システム（Fiedler, Chemers, & Mahar, 1977）が紹介され、これを用いた研修が行われました。これは「リーダー・マッチ」と呼ばれる1冊の訓練用教本であり、受講者はこの本の解説を読み、多数の練習問題（正答選択問題あるいは空所埋め問題）を回答（すぐ後に正答が示され、次の問題に進むべきか、前のどのペー

ジに戻って改めて解説を読んだ後、次へ進むべき箇所が指示される)するだけで、読み終わった段階で訓練完了というシステムです。この訓練システムの妥当性もすでに検討されていました。

(次号に続く)