

〔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 (2)

白 檉 三四郎

わたくしは1978年度に当時勤務していた西南学院大学から1年間の在外研究休暇をいただきました。これを利用して1978年8月～12月、カリフォルニア州ロサンゼルスUCLA心理学部に、また1979年1月～7月、ワシントン州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、それぞれ客員研究員として在籍し、研究を行うことが出来ました。ワシントン大学心理学部はキャンパス内のGuthrie Hallという堂々とした独立のビルを占めていますが、フィードラー先生の組織研究室はこのホールから徒歩数分の距離にあるJohnson Annex Aという、小さな木造平屋建ての一部におさまっていました。フィードラー教授研究室、秘書室（2人の女性秘書）、会議室（兼講義室）、院生研究室（2つ、6人くらいの院生）、倉庫などからなるこじんまりとしたスペースでした。わたくしは2人のアメリカ人院生（実は2人ともアメリカ陸軍軍人、陸軍士官学校ウェスト・ポイントの教官）との相部屋で一つのデスクの使用を認められました。このデスクの横の書棚には、イリノイ大学時代以来の調査・実験で得られたデータのファイルがすべて揃って保管されていました。

到着してやや落ち着いてみると、2人の相部屋の院生が論文を一生懸命読んでいるので、そのコピーを図書館でとって、わたくしも読むことにしました。その論文とは刊行されたばかりのRice (1978) でした。この中に「LPCと行動との関係を検討した諸論文を通覧すると、状況要因の変化に伴ってLPCと行動との関係が変化する、といういわゆる交互作用を認めた研究は数少なく、大多数の研究が示唆する結果は『高LPCは関係維持的行動が多く、低LPCは課題遂行的行動が多い』」という趣旨の結論が明記されていました。言い換えると、白檉(1968)の実験で見出した結果（上掲第2図）あるいはSample & Wilson (1965) 実験結果をわたくしが再分析して見出した結果（上掲第3図）を否定する見解でした。これには驚嘆しました。フィードラー先生とも相談しながら、これからはLPCと行動の関係を分析した、フィードラー研究室のこれまでの諸研究結果を再度詳細に検討することに集中することになりました。

研究室の倉庫にはイリノイ大学心理学部集団効果性研究室（フィードラー先生主宰、1951年から1969年）および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、1969年以降）に研究室メンバーが執筆した多数の論文抜き刷り—学会機関誌掲載論文のみならず、研究室から印刷・刊行されたタイプ刷の論文まで、すべて揃っていました。またフィードラー先生はわたくしのデスクの側の書棚に保管されているデータ（室外への持ち

出し厳禁)をも参照するように勧められました。

そのデータ・ファイルは1954年の高等学校バスケットボール・チームの調査から最近の実験・調査まで、すべてのデータが各研究ごとに、生データに近い形で記載されて、整理されていました。その中の1つのファイルの数ページにわたって、多数の数字がやや乱雑な筆致で書き続けられているのを発見しました。その数値とは-.52, -.58, -.33, .47, .42, .05, -.43...そうです、条件即応モデルを構成するLPCと業績との各オクタントごとの相関(中央値)だったのです(上掲第3表, 右から2欄目参照)。つまり条件即応モデル誕生の瞬間を記録した貴重な証拠だったのです。そのページを眺めながら、当時のフィードラー先生および研究室スタッフの興奮を改めて想像しました。

そのファイルのなかに一際大きなファイルが目立つように存在感を示していました。このファイルには“ROTC Creativity Study”という見出しファイルが貼られていました。“ROTC”とは“Reserve Officer’s Training Corps”(予備役将校訓練部隊)で、一部の大学に設けられている、将校養成訓練を与えるプログラムのことです。海軍の場合、“NROTC”と呼ばれることもあります。キャンパス内においても軍の制服を着用しています。この実験手続きはFiedler(1967)の第8章に紹介されています。その実験手続をごく簡略に紹介すると、次のようになります。1集団は3名のROTC候補生で編成(全員男性)、低ストレス条件では全員私服で実験に参加、3名とも陸軍のROTC、3名のうち軍隊における最上階級者が実験者によってリーダーに指名される、課題遂行中予告なしに軍の上官(中佐または大佐)が入室する、などの操作は行われません。中ストレス条件(とオリジナル論文が呼んでいる条件)はまた内的ストレス条件ともオリジナル論文で呼ばれていますが、この条件では2名の陸軍ROTCと1名の海軍ROTCから編成され、全員制服で実験に参加します。さらに陸軍2名のうち軍隊における階級低位の者が実験者によってリーダーと指名され、課題遂行中予告なしに軍の上官が入室する、などの操作は行われません。高ストレス条件(オリジナル論文では「外的ストレス条件」とも呼ばれます)では3名とも陸軍ROTC、全員制服で実験に参加、3名のうち軍隊における最上級者が実験者によってリーダーとして指名され、課題遂行中事前の予告なしに軍の上官が入室し、ただ数分間無言で彼らの行動を観察します(フィードラー先生は授業中、「軍の上官が入室した途端、士官候補生たちの緊張ぶりは外部から見てとれるほどだった」と話しておられました)。

集団には2種類の課題が与えられました。1つは「陸海空軍の士官給与システム改善提案をつくり上げること」、もう1つは「国はなぜ平和時においても大規模な軍勢力を保持しておく必要があるかを小学校児童に理解させるための物語をつくること」でした。リーダー行動はすべて録音テープにとられ、その後すべて文字化され、さらにオハイオ州立大学リーダーシップ研究グループが見出した2種類の行動カテゴリーによって分析されました。わたくしのデスク側のファイル中最もボリューム大きかったのはこのROTC研究ですが、リーダー行動が文字化された部分がその大半を占めていたからです。

オリジナル報告論文でリーダーが感じるストレスが最も大きいのは「外的ストレス条件」であり、ついで「内的ストレス条件」が続き、そしてストレスが最も低いのは「低ストレ

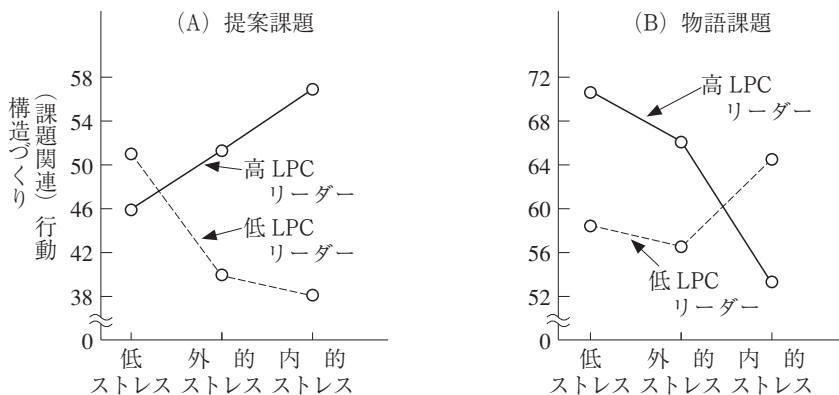
ス条件」だと想定されています。しかしわたくしは実験各変数の操作を改めて詳細に考察し、リーダーにとって最もストレスが高いのはオリジナル論文では「外的ストレス」条件とされているが、わたくし自身現実にリーダーにとってストレスが最も高いのは「内的ストレス」または「中ストレス」条件ではないかと考えました。なぜなら「内的ストレス条件」において3人とも制服で実験に参加し、うち2名は陸軍、1名は海軍、しかも2名の陸軍のうち、軍隊の階級下位の者がリーダーに指名されているのです。「外的ストレス条件」では確かに3名とも陸軍で、全員制服で実験に参加していますが、2名の陸軍のうち軍の階級上位者がリーダーに指名されているのです。2つの判定結果をまとめると、第6表のようになります。

第6表 ROTC 創造性実験各条件の比較 (Fiedler 1967 記載内容から)

条件	低ストレス	内的ストレス	外的ストレス
ストレス・レベル	低	中	高
集団の構成	3人とも陸軍	2人陸軍, 1人海軍	3人とも陸軍
服装	私服	制服	制服
リーダー	軍の上級者	陸軍のうち下級者	軍の上級者
軍の上官視察	なし	なし	あり
白樫の判定	低	高	中

これまで述べてきたように、また第6表で示されるように、オリジナル論文では、「低ストレス」条件でリーダーが感じるストレスは最も低く、ついで「内的ストレス」条件でストレスはやや高く、「外的ストレス」条件でストレスは最も高いとされています。しかしわたくしは、リーダーのストレスが最も高いのは「内的ストレス条件」であろうと考えました。この条件では3人とも制服を着用し、2人は陸軍、1人は海軍、しかも2人の陸軍のうち階級の低い人がリーダーに指名されているのであるから、リーダーの感じるストレスはきわめて高かったと考えられます。また外的ストレス条件で実験途中、予告なしに軍の上官が実験室に入ってきて、彼らの行動を無言で視察します。確かにこれは3人に大きなストレスを与えるのは間違いないと思われますが、それは実験時間の途中のある時間帯においてのみです。これに比して3人のうち、階級の最も低い人がリーダーに指名されるのは作業開始であり、そのストレスは作業課題遂行中、ずっと継続していることも考えなければなりません。こういう視点からわたくしは「内的ストレス」条件においてリーダーの感じるストレスは最も高いと考察したのです。

さらにこの実験では士官の給与システム改善案の検討および物語作成という2種類の課題が課せられました。当然ながら「提案課題」は実験協力者にとってより身近で、取り組みやすい課題であるのに対し、「物語課題」は彼らにとって毎日の生活からは縁遠い種類の課題でした。さて、Fiedler & Barron (1967) の記載データから、リーダー LPC とリーダー行動の関係分析に関して、上述のわたくし自身の観点から改めて提示すると、第4図のようになりました。



第4図. リーダーのLPC, ストレスおよびリーダー行動との関係 (Fiedler & Barron, 1967 データの白楨による再分析: Shirakashi, 1980).

(筆者による Fiedler, F. E. & Barron, N. M., 1967 [44] のデータの再分析, Shirakashi, S., 1980 [150], Fig. 3 より)

第4図では左側に“Proposal task” (提案課題), そして右側に“Fable task” (物語課題)のそれぞれの課題遂行時におけるリーダー行動の結果が提示されています。“Proposal task”は多くの実験協力者にとってきわめて身近な課題であり, 日常彼らの頭を離れない種類の問題でした。これに比して“Fable task”は国防問題に関連するとは言え, 彼らが通常考えている問題とはやや離れた, 縁遠い種類の課題でした。2種類の課題を比較してみると, “Proposal task”においてリーダーは“Fable task”の場合より十分にメンバーの影響を与えることが可能だったのではないかとわたくしは考えました。さてここではリーダー行動のうち, オハイオ州立大学の研究グループが見出したリーダーシップ行動の“initiation of suructure” (構造づくり), つまり課題関連行動を取り上げて, その結果を図示しています。

“Proposal task”と“Fable task”をひと続きのグラフと考えます。各課題ごとに3つの位相に区分されていて, “low stress” (低ストレス), “external stress” (外的ストレス), “internal stress” (内的ストレス)の順に並んでいます。上に記したように, わたくしはリーダーが感ずるストレスの程度は, 本実験のオリジナル報告論文とは異なって, このような順序であろうと考察し直したのです。わたくしは2種類の課題における3つの条件をすべて1次元に並べることが可能であろうと考えました。つまり“Proposal task”における“low stress”条件のとき, リーダーの状況統制力は最も高く, ついで“Proposal task”における“external stress”条件でリーダー状況統制力が高く, …そして“Fable task”における“internal stress”条件でリーダーの状況統制力は最も低い…と考えたのです。このことを踏まえてデータを検討すると, 次のように言えると思われます。すなわち High LPC リーダーは高状況統制力状況で Initiation of structure 行動は少ないが, 状況統制力が低下するにつれしだいにこの種の行動は増加する, しかしそれよりもさらに状況統制力が低下すると, この種の行動はむしろ低下するに至る。これに対し, Low LPC リーダーは

高統制状況で Initiation of structure 行動は多いが、状況統制力が低下するにつれ、この種の行動は低下する、しかし状況統制力がさらに低下すると、この種の行動はむしろ増加する…こういう傾向が認められると考察したのです。

第4図は“Initiation of structure”（構造づくり）、すなわち課題関連行動を示しているので、同じく課題関連行動を扱っている上記第2図（A図：白樫，1968）および上記第3図（A図：Sample & Wilson 1965 データの白樫による再分析結果）を照合してみることにします。第2図（A図）の結果は、第3図（A図）の結果とよく類似していることが分かります。さらにこれらはいずれも第4図（A図）と一致しています。しかしながら、第4図（B図）がまだ半分残されています。言い換えると、第2図（A図）および第3図（A図）は第4図全体の一部分を構成するのではないかと考えられます。つまり第2図および第3図はいずれも第4図が示す全体の一部分にしか過ぎないとも考えられます。上でRice (1978) がLPC と状況との交互作用が行動に影響するという結果を見出した研究は少ないと指摘した…と述べましたが、Rice (1978) が展望で扱った多くの研究データはリーダーの状況統制力のレベルを詳細に分析しておらず、極端に言えば、第3図横軸の左端と右端ちかくの状況のみを取り上げて比較した研究が多かったのではないかと、もしそうだとすればリーダー LPC と状況統制力との交互作用がリーダー行動に影響を及ぼすという傾向は見出されず、高 LPC リーダーは課題遂行行動が少なく、低 LPC リーダーは課題遂行行動が多い…という主効果のみが検出されたのではないかと考えられたわけです。

この発見は1979年4月頃だったと思います。わたくしは多少興奮していたと思います。早くフィードラー先生に見ていただこうと思い、秘書室にも通さず直接フィードラー先生の研究室に駆け込みました。先生はなにかお仕事中でしたが、不機嫌そうな表情でわたくしの方を向くと「午後5時頃もういちど来るように」と指示されました。いったん自分のデスクに戻り、もういちど丁寧に図を描き直し、隣の研究室にいた1人の院生に図を見せて説明しました。彼はわたくしの説明を真剣に聞きましたが、それ以上何か質問などしませんでした。午後5時再度フィードラー先生を研究室に訪ねると、こんどは機嫌よくわたくしの説明を一生懸命聞いてくださいました。そして「素晴らしいことを見つけた。ただひとつだけでは不十分だ、他にも類似した結果はないか努力して探してごらん…」と勇気づけられました。この日は夕方下宿に帰ってからもハッピーな気持ちでした。

翌日午前10時30分からフィードラー先生の「リーダーシップ」院ゼミが行われました。その授業終了後フィードラー先生は「わたしのゼミの院生諸氏は全員、この後ただちに Johnson Annex A の会議室に集合」と告げられました。全員揃ったところで先生は入室され「昨日 San（わたくしは皆さんからこう呼ばれていました）がある重要な発見をしたが、誰かこのことを知っているか」と問いかけられました。1人だけがおそるおそる手を挙げました。それを見てフィードラー先生は「研究上のアイディアはそう簡単に生まれるわけではない。誰か一人が小さなアイディアでも思いついたら、皆でそれを大事に育てなければいけない。昨日 San がある発見をした。それを少なくとも一人を除いて誰も聞いていない。そんなことはいけない。ここは組織研究室ではないか。それが重要だということは

皆さんが一番よく知っているはずではないか。では San 改めて昨日の発見を改めて皆さんに紹介しなさい」と言われました。わたくしは手持ち資料もないまま、黒板に略図を描きながら、昨日の「発見」内容を改めて皆さんに説明しました。それ以降わたくしと他の院生との間に何か気まずい雰囲気が生じたなどということはまったくありませんでした。その後もわたくしはあれこれデータをいじる作業を繰り返しましたが、これと類似した傾向を見出すことは出来ませんでした。この結果は Shirakashi (1980) にまとめられました(わたくしの英語原稿はフィードラー先生ご自身が添削してくださいました)。Shirakashi (1980) には Fiedler & Barron (1967) データのわたくしによる再分析データ (第4図) はもちろん、この他 Sample & Wilson (1965) データの再分析結果 (第3図)、白樫 (1968) 実験データ (第2図) も含まれています。しかし後にフィードラー先生が Shirakashi (1980) を引用される場合はいつも Sample & Wilson (1965) データの白樫による再分析の内容までであって、Fiedler & Barron (1967) データの白樫による再分析までは含まれていないのです。

上でフィードラー先生のリーダーシップ効果性の条件即応モデルに関する Graen et al. (1970, 1971) による激しい批判について少しふれましたが、フィードラー批判はこれ以外にもたくさんあります。そのうちのひとつはチェスター・シュリシェイム博士 (Schriesheim & Kerr, 1977a, 1977b) らによるものでしょう。彼らは LPC 尺度の信頼性や構成概念妥当性を厳しく批判しています。これに対して Fiedler (1977), Ayman, Chemers, & Fiedler (1995) は激しく反論しています。とくに Schriesheim & Kerr (1977b) の論文題目“R. I. P.: LPC”には明らかに感情的反発が含まれていると思われます。“R. I. P.”とはラテン語の“requiescant in peace”(英語では“may he or she rest in peace”: 安らかに眠りますように)の意味だからです。「LPC よやすらかにお眠りください」と言うのです。これに対する反論の論文題目を Fiedler (1977) は「条件即応モデルに対する Schriesheim & Kerr による早すぎた埋葬記事への反論」とこれまた激烈なことばで表現しています。すこし時をさかのぼりますが、1978年秋、UCLA にいた当時わたくしは一度だけ南カリフォルニア大学ビジネス・スクールに Dr. Kerr, Dr. Schriesheim を訪ねたことがあります。Dr. Schriesheim はわたくしが三隅先生に教えを受けたことを知ると、「リーダーシップ研究において状況変数を一切入れない三隅のリーダーシップ PM 理論はまったく理解出来ない」ときびしい口調で責め立てました。このときフィードラー理論批判はほとんど出ませんでした。その数か月後、わたくしがシアトルのワシントン大学心理学部組織研究室の、わたくしの研究室で、フィードラー先生と気軽なおしゃべりを交わしているとき、わたくしが「ロサンゼルスにいた頃、Dr. Kerr, Dr. Schriesheim に会ったことがあります」とうっかり口をすべりました。その瞬間、フィードラー先生の顔色が変わり、大声で「あなたがそういう人々に会う必要などない」と怒鳴り、わざとドスンドスンと靴音をたててご自分の研究室に戻っていかれました。オランダ・ユトレヒト大学の Dian Hosking (1981) も激烈なフィードラー批判を展開し続けていました。わたくしは彼女と何度か文書で意見交換を試みていました。

フィードラーのリーダーシップ効果性の条件モデルに関連する批判のうち、なぜあのようなモデルが成立するのか、その理由が示されていない、という意見は当初から多数ありました。フィードラー先生はその手がかりのひとつに知能があると考えていました。この考えが出てくるより前に Fiedler & Meuwese (1963) は集団凝集性が高い場合に限って、リーダーの知能は集団業績とプラスの相関を示すということを、軍隊における調査およびオランダの大学生を実験協力者とする実験などで得られたデータから考察しています。わたくしはこの論文を邦訳しています。

Winter Quarter (1月～3月) にフィードラー先生は組織心理学 (学部上級生と院生対象) を、また Spring Quarter (3月～6月) にリーダーシップ (院生対象) の授業を担当されました。組織心理学ではテキストが指定されていて、フィードラー先生はおよそそのテキストの章の順番にそって入門的講義をされ、受講生との質疑応答に応じられました。またリーダーシップでは毎回、リーダーシップに関する古典的な研究から最近の研究まで重要な研究論文をフィードラー先生がピックアップされ、これを受講の院生が交代で紹介、全員で検討し合うというスタイルで進行了ました。また当時研究室では①リーダー・マッチの妥当性に関する研究、②知能と経験の問題、③警察官の研修システム改善に関する研究、④ソーダ灰 (ガラス製造の原料) 鉱山における安全と効率の問題、などさまざまな研究が同時並行的に進行していました。

1979年 Spring Quarter の授業が終わり、夏休みになりました。学期の最後の頃、フィードラー先生のご自宅で研究室のスタッフ (2人の女性秘書)、おおぜいの院生が集まり、にぎやかに会食が行われました。ビジネス・スクールの教授 Dr. Terrance Mitchell (組織研究室のメンバーのお一人でもあります) も顔をみせられました。その頃、テリー (ミッチェル教授) は原因帰属理論を用いたリーダーシップ実験を行っていきまして、院生でわたくしの相部屋であったビルもこの実験に参加していました。夏休みに入って家族と家内の兄の長男 (高校生) がシアトルにやってきました。2週間の滞在期間中、シアトル周辺のみならず、カナダのバンクーバー、バンフ、ジャスパー、ワイオミング州イエローストン公園などを回りました。このときフィードラー先生ご夫妻はわたくしども家族をエリオット湾に浮かぶティリカムビレッジ・ツアー (埠頭から観光船でブレイク島にわたり、サケ料理をいただき、アメリカ・インディアンの歌や踊りを見物する) に招待してくださいました。

フィードラー先生の研究はその後も続き、あるときフィードラー先生から Fiedler & Garcia (1987) *New approaches to effective leadership*. という単行本が届きました。フィードラー先生のサイン入りです。この本では「認知的資源理論」 (cognitive resource theory) と呼ばれる新しい理論モデルが提唱されています。この理論をフィードラー先生は1994年スペインのマドリードで開催された国際応用心理学会で組織心理学部会長としての講演でお話になり、大勢の聴衆に感動を与えられました。後者の講演原稿 (Fiedler, 1995) は国際応用心理学会機関誌に掲載されましたが、この年度掲載論文中、優秀論文2編のうちの1編に選ばれました。

認知的資源理論は2つの前提と7つの仮説から構成されています。

前提1：知的で有能なリーダーはそうでないリーダーよりも、効果的な計画、意思決定および行動戦略をとるであろう。

前提2：リーダーは仕事指示的行動を通して彼らの計画、意思決定および行動戦略を部下集団に伝えるであろう。

仮説1：リーダーの知的能力は彼らがストレスを感じていない場合においてのみ集団業績と相関するであろう。

仮説2：低ストレス条件で、仕事指示的リーダーの知的能力は、非指示的リーダーのそれよりも集団業績と相関するであろう。

仮説3：集団がリーダーを支持する場合の方が支持しない場合よりも、仕事指示的リーダーの知的能力は業績と相関するであろう。

仮説4：リーダーが非指示的で、しかも集団がリーダーを支持している場合、集団成員の知的能力は業績と相関するであろう。

仮説5：課題が知的能力を必要とする程度に応じて、リーダーの知的能力は集団業績と相関するであろう。

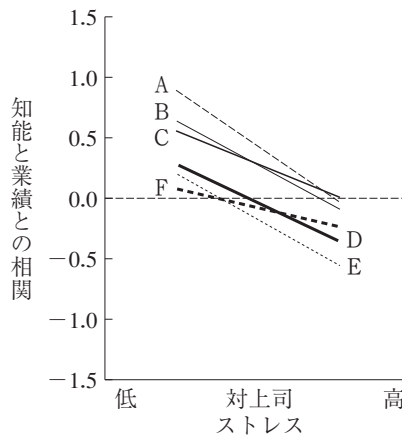
仮説6：高ストレス条件下でリーダーの知能よりも経験および技能は課題遂行と高く相関するであろう。

仮説7：リーダーの仕事指示的行動の程度は、ある程度、条件即応モデルの構成要因であるリーダーの課題動機づけ／人間関係動機づけ指標（LPC）と状況統制力の程度によって規定されるであろう。

Fiedler & Garcia (1987) はこのため、Meuwese & Fiedler (1965) による ROTC 創造性研究（上掲の第6表で言及）データ他の再分析、さらには Knowlton (1979) 他による中隊長一先任曹長ペアに関する、新たに行われた調査で得られたデータなどの結果を集約して、上述の7つの仮説を検証しようと試みたのです。

〔仮説1〕の検討。関連するデータが第5図に示されます。図の縦軸は知能と業績との相関（ z' 変換）、横軸左はリーダーが上司にストレスを感じていない場合、右はストレスを感じている場合を示します。図中のA～Eはそれぞれ標本を意味します。A：曹長，B：中隊長，C：分隊長，D：沿岸警備隊成員（知的課題），E：参謀将校，F：沿岸警備隊（非知的課題）のそれぞれの標本を意味します。この図に示されるとおり、対上司ストレスが低い場合、リーダー知能は業績とプラスの相関を示しますが、対上司ストレスが高い場合、リーダー知能は業績とゼロもしくはマイナスの相関を示しています。これらの研究でリーダー知能は例えば Wonderlic 人事テストのような標準化された知能検査が用いられています。また業績はたとえば上官による評価によって測定されています。また、上司に対するストレスは回答者による評価によって測定されています。第5図の結果から仮説1は支持されたと考察されています。

〔仮説2〕の検討。関連するデータは第6図に示されます。「公衆衛生」はホンデュラスおよびガテマラでボランティア活動するアメリカ人高校生のグループのリーダー（大学



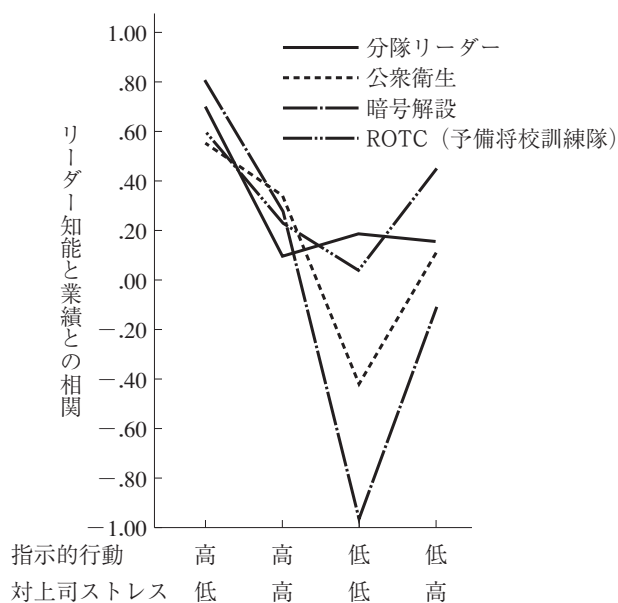
第5図. 対上司ストレスのレベル別にみたリーダー知能と業績との相関 (A: 前任曹長, B: 中隊長, C: 分隊長, D: 沿岸警備隊隊員<知的課題高条件>), E: 参謀将校, F: 沿岸警備隊隊員<知的課題低条件>, Fiedler & Garcia, 1987).

〔出典〕 Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. 1987 *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.

生)を調査対象とする研究で、各集団の活動の成果を地域のリーダーが評定した結果が用いられています。軍隊食堂、分隊長、はいずれも調査研究です。暗号解読はアメリカ人男子大学生を協力者とする実験室実験です。また ROTC 創造性実験についてはすでに上でかなり詳細に説明しました。リーダー知能は Henman-Nelson 能力検査、言語・数的能力検査などの標準化された検査によって測定されています。リーダー仕事指示性は集団成員によるリーダー行動評定によって測定されています。第6図に示されるように、リーダーが低ストレスで、しかもリーダーの仕事指示性が高い場合に限ってリーダー知能と業績との相関が高いことがわかります。これらの結果から仮説2は立証されたと考えられました。

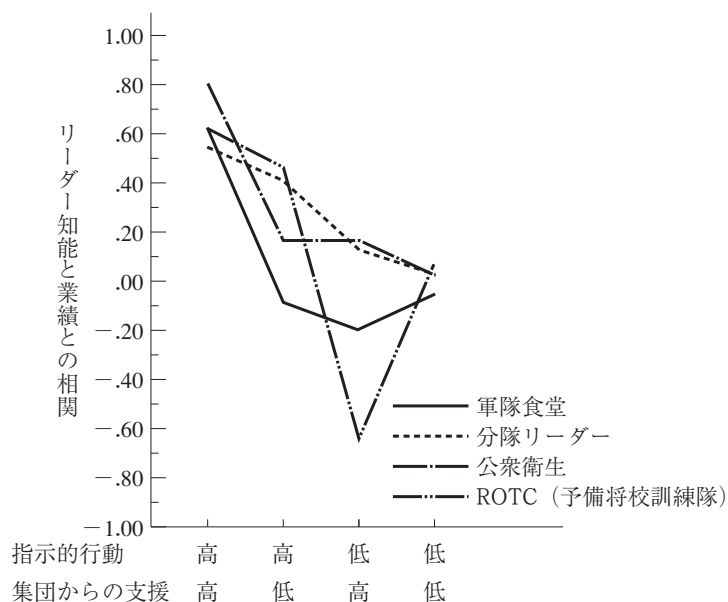
〔仮説3〕の検証。結果は第7図に示されます。ここでも軍隊食堂、分隊長、公衆衛生、ROTC 創造性などの研究で得られたデータが用いられています。第7図に示されるとおり、リーダー仕事指示性が高く、かつリーダーが集団から強く支持されている場合に限り、リーダー知能と業績との相関は高いと言えます。このことから仮説3は立証されたと考えられています。

〔仮説4〕の検証。仮説4に関して少し追加しておく必要があります。ここで「リーダーが非指示的で、しかも集団(成員)がリーダーを支持しているとき、集団成員の中で一番知能の高い成員の知能が、集団業績とプラスの相関を示す」という意味のことを仮説として述べているのです。つまり集団凝集性が高く、しかもリーダーが集団成員に対して仕事指示性をあまり積極的に示さない場合、集団成員の中で最も高い知能をもった成員がリーダーに代わってリーダーシップを発揮し、集団の業績を高めるであろうと考えられたのです。関連するデータは第7表に示されます。もしリーダー仕事指示性が低く、しかも集団



第6図. 対上司ストレスのレベル別および指示的行動のレベル別にみたリーダーの知能と業績との相関 (Fiedler & Garcia, 1987).

〔出典〕 Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. 1987 *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.



第7図. リーダーの指示的行動のレベル別および集団からの支持のレベル別にみたリーダー知能と業績との相関 (Fiedler & Garcia, 1987).

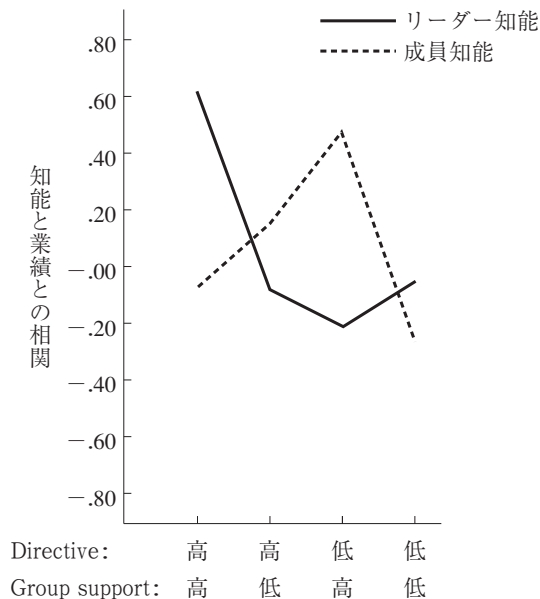
第7表 リーダー仕事指示性高低条件別，集団支持性高低条件別にみた集団
 成員の中で最も知能の高い成員の知能と業績との相関（Fiedler &
 Garcia, 1987, Table 13.8 から）

	仕事指示性高	仕事指示性高	仕事指示性低	仕事指示性低
研究	集団支持高	集団支持低	集団支持高	集団支持低
軍隊食堂	-.08	.16	.45	-.35
		.26		
公衆衛生	-.05		.13	
暗号解読		-.66		.18
ROTC 創造性				
給与提案	-.06	.23	.39	.22
物語	-.47	.13	.19	.42
相関平均	-.18	.10	.25	.14
	標本の	大きさ	標本の	大きさ
軍隊食堂	13	13	11	11
分隊長	27	24	26	30
公衆衛生	10	10	8	10
暗号解読		8		12
ROTC 創造性	13	14	12	15

支持が高い条件（第7表右から2行目）の場合のみ，集団成員の知能と業績の相関がプラスで高く，それ以外の3つの条件で相関の値がより低いという結果が得られたとすれば，仮説4は検証されたと言えるでしょう。しかし第7表に示される結果を見るかぎり，とてもそうだと断言できるほどの数値は得られていません。そこで Fiedler & Garcia (1987) は新たなデータ分析を試みました。彼らはここで分析した4つの条件ごとに，リーダー知能と業績との相関と，集団成員の中で一番知能の高い成員の知能と業績との相関を比較したのです。このうち ROTC 創造性の給与提案の場合のデータを第8図に示してみます。第7表の相関は相関係数そのものを示していますが，第8図では相関係数を z' に換算したものをデータとして表示しています。

第8図に示されるように，リーダー知能のデータとメンバー知能のデータは互いに対照的なパターンを示しています。つまりリーダー知能と業績との相関が高い条件ではメンバー知能と業績との相関が低く，逆にリーダー知能と業績との相関が低い（あるいはマイナス）条件ではメンバー業績と業績との相関が高い，という関係が示唆されると考えられます。他のデータでもこれに類する傾向がみられました。Fiedler & Garcia (1987) はある種の条件で，リーダー知能が十分効果を発揮出来ないようなとき，集団成員の中で最も知能の高い成員がリーダーの代理としてよい業績を導くのではないかと考察しています。第4仮説に関しては将来の研究によってさらにデータを収集して再検討する余地があると，考えられています。

〔仮説5〕の検証。歩兵師団に関する Borden 他による調査によって得られたデータに



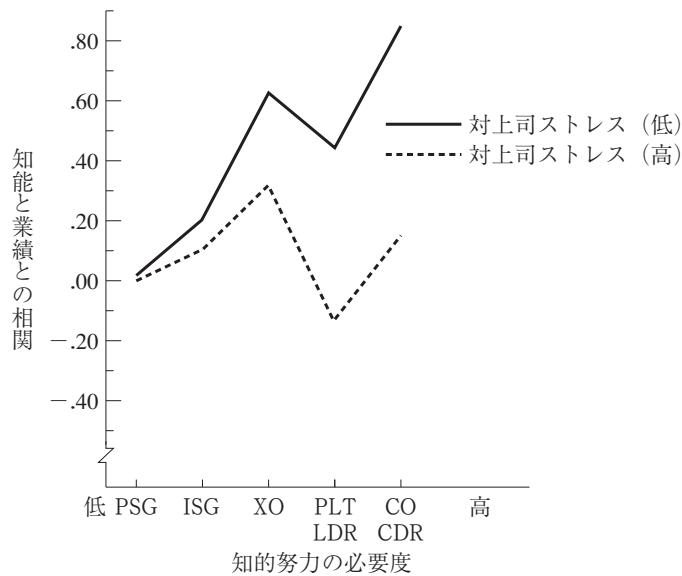
第8図. 軍隊食堂研究で見出された, リーダーの指示的行動のレベル別および集団からの支持レベル別にみたリーダーの知能および集団成員の知能<集団成員のなかで最も知能の高い成員の知能>と業績との相関 (Fiedler & Garcia, 1987).

よって, この仮説が検討されました。各ポジションのリーダーの知能は Wonderlic 人事テストによって測定され, ストレスの程度は質問紙によって測定されました。各ポジションのリーダー職務遂行にどの程度知的努力が必要とされるかに関して, 13人の将校と上級下士官が評定を行いました。結果は第9図に示されます。

図の縦軸はリーダー知能と業績との相関, 図の実線はリーダーが低ストレス条件の結果を, また点線は高ストレス条件の結果を示しています。横軸はそれぞれの地位にあるリーダー職務にどの程度知的努力が要請されるかに関する評定値の低い順に左から右へ並んでいます。PSG (Platoon sergeant: 小隊軍曹), 1 SG (Company first sergeant: 中隊曹長), XO (Company executive officer: 中隊先任将校), PLT LDR (Platoon leader: 小隊長), CO CDR (Company commander: 中隊長) の順に職務遂行に要する知的努力は大きくなります。

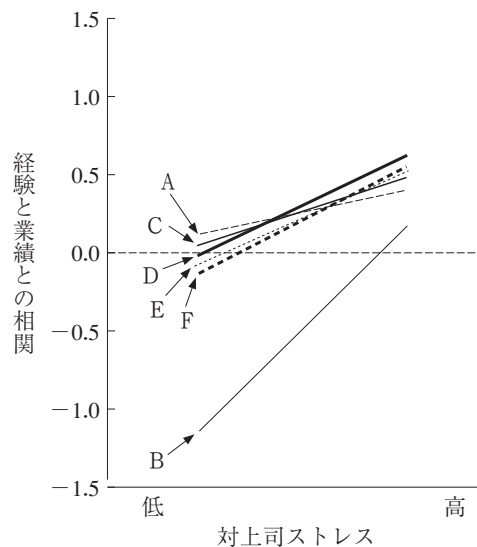
第9図に示されるとおり, リーダーの職務遂行に必要とされる知的努力の程度が大きくなるにつれ, リーダーの知能と業績との相関はしだいにプラスで大きくなります。またこの傾向はリーダーがストレスを感じていない場合とくにはっきり現れました。この結果から Fiedler & Garcia (1987) はこの仮説が立証されたと考えました。

[仮説6]の検証。ここで経験が問題とされます。ここで経験とは組織内における勤続年数(ときに年齢)をもってその指標とされています。結果は第10図に示されます。ここで用いられてデータの種類は仮説1を検討したときの第5図と同じです。第5図ではリー



第9図. 課題遂行において知的努力が必要とされる程度のレベル別にみたリーダー知能と業績との相関 (PSG: 小隊軍曹, 1 SG: 先任曹長, XO: 中隊高級士官, PLT LDR: 小隊長, CO CDR: 中隊長, Fiedler & Garcia, 1987).

〔出典〕 Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. 1987 *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.



第10図. リーダーの対上司ストレスの高低別にみたリーダー経験と業績との相関 (A~F の符号の意味は第5図と共通: Fiedler & Garcia, 1987).

〔出典〕 Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. 1987 *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.

ダー知能について分析したのに対し、ここではリーダー経験を問題にしています。第10図に示されるように、リーダーが上司に対してストレスを感じていない場合（図の左側）、リーダー経験と業績との相関はゼロもしくはマイナス（経験短い方が業績は高い）であるが、リーダーが上司に対してストレスを感じている場合（図の右側）、リーダー経験と業績との相関はプラスとなります。この結果から仮説6は立証されたと考えられています。また第5図と第10図を比較して眺めてみると、2つの図がお互いに対照的なパターンを示していることにも気づくでしょう。リーダーが上司に対してストレスを感じるか否かによって、知能、経験のいずれが業績を規定するかが明らかになると言えるのです。

（次号へ続く）