

## 管理職務とリーダーシップ機能の 関連性に関する研究†

松 田 武 彦\*  
太 田 敏 澄\*\*

### 要 約

管理者行動に関する研究は、各分野、各立場からなされており、枚挙にいとまがないほどである。この小論は、管理者行動の解明のため、多変量解析法を適用し、職務とリーダーシップ・パタンの関連性を追究することを意図している。

企業における管理者行動をリーダーシップの観点から検討することは、管理者の職務の執行的側面を把握するうえで有意義であると考えられる。この小論では、企業の管理者の職務を職種・職位によって分類し、リーダーシップ・パタンとの対応を考察する。ここでは、職種を部門名によって分類し、事務系職種と技術系職種とした。また、職位は、課長レベルと係長レベルの2階層を対象としている。

管理者のリーダーシップに関する50項目の質問項目に対して、事務系および技術系職種の課長・係長レベルの管理者817名の回答を得た。これにもとづいて数量化第3類および潜在構造分析 (Green 解) を適用した。

潜在構造分析では、つぎの四つの潜在クラスを得た。

潜在クラスⅠ——仕事の遂行ならびに組織の秩序の維持を重視している。部下に対する配慮があり、部下の参加を受け容れるところで潜在クラスⅢと区別される。

潜在クラスⅡ——上司依存性の高い職務遂行型態を示し、仕事達成がウエイトを持っている。

潜在クラスⅢ——潜在クラスⅠと同様に、仕事の遂行ならびに組織の秩序の維持を重視している。組織の制度的権力に依存した秩序の維持が見受けられ、部下に対する配慮に欠ける面がある。

潜在クラスⅣ——部下や直接的管理領域外の者と多くの接触を行ない、コミュニケーションを通じた職務遂行型態を示す。

数量化第3類の結果は、つぎのとおりである。

第1軸——事務系職種の課長レベルと係長レベルを弁別する軸

† 1974年6月21日受理。1972年5月28日、春季研究発表会講演要旨。

\* 東京工業大学経営工学科。

\*\* 東京工業大学大学院。

### 第3軸——技術系職種の課長レベルと係長レベルを弁別する軸

これらの二つの分析結果にもとづいて、潜在構造分析によって抽出された四つの潜在クラスの特徴的項目群を、数量化第3類によって抽出された第1軸と第3軸の平面に対応させることによって、潜在クラスのこの平面での位置づけがなされることが判明した。さらに、これらの各軸で、職種・職位間に統計的有意差が得られていることにより、リーダーシップ・パタンと職種・職位の間はかなりはっきりした対応関係があると考えられる。すなわち、潜在クラスⅠおよびⅢは、技術系係長レベルに対応し、潜在クラスⅣは、事務系課長レベルに対応しているといえよう。技術系課長レベルおよび事務系係長レベルの独自の潜在クラスは見いだされていないが、潜在クラスⅣを中心とした対応を示しているといえよう。

管理者の日常の行動についての質問紙に対する反応の解析を通じて、以上のような職種・職位によるリーダーシップ・パタンの特徴が見いだされたといえよう。

## 1. 管理職務とリーダーシップに関する問題

企業における管理者の行動は、その企業の構造的要因と独立ではないであろう。企業組織は、その構造的側面において、経営職能の垂直的分化と水平的分化を生じている。垂直的分化は、階層的な職位を形成する。水平的分化は、職能を形成する。この職能は、執行的職能群と促進的職能群とに大別することができる。前者には、財務、雇用、購買、製造、販売、および労務の6職能があり、後者には、会計、調査、監査、計画、組織、および研究などの各職能をあげることができる<sup>1)</sup>。これらは、一般に企業において部門として成立している。職位は、従業員の個人が配置される経営内の地位であり、各従業員によって担当される職能、すなわち職務の質と量の単位となっている<sup>2)</sup>。管理者の行動は、この職務の差異によって影響を受けると考えられる。

職務の内容に関する分析は、職務分析として研究されている。この分析は、種々の職位および職能にわたるであろうが、一般に職務の定性的側面の分析が中心であると考えられる。しかも、その記述的有効性を考えるとき、反復的作業の分析が中心的位置を占めることになるであろう。管理者の職務のように、必ずしも反復的作業を担当せず、その職務の性質からいって指揮的側面に重点がおかれる場合には、職務の内容的、定性的記述の厳密さよりも、その執行的、動的側面の行動レベルでの記述が有用であると考えられる。この領域の多くは、個々の管理者の判断に依存していると考えられる。この執行的側面に関する行動レベルでの定量的定式化は、管理者行動の追究上有用であろう。このような視点で、1・1では職務分析および管理者行動の定量化に関する研究例を示し、管理職務の執行的側面がリーダーシップとして把握できることを指摘する。

企業の管理者のリーダーシップに関する研究として、三隅 [21], [22], Fleishmann [11] があげられる。これらの研究は、監督者のリーダーシップの型と集団成員の態度との関係、集団の雰囲気、あるいは業績との関係を中心に追究している。リーダーシップの研究は、このような研究

1) 藻利 [23] pp. 512-516.

2) 藻利 [23] pp. 516-520.

態度が一般的であるといえよう。監督者のリーダーシップの基本的機能として、目標達成機能と集団維持機能が存在するという一般的研究結果は、機能的次元としては容認しうるが、成員のモラル、集団の雰囲気、あるいは業績との関係が、管理者の各職能、あるいは職位で一様に成立するとは考えられない。Fleishmann ら [12]、Fiedler [10] は、職能あるいは課題の構造によって、監督者のリーダーシップと成員の態度あるいは業績との関係に差異のあることを示す研究結果を報告している。この小論では、管理者行動をリーダーシップの側面から把握し、管理者の職能あるいは職位の差異とリーダーシップの二つの基本的機能とを関連づけることによって、管理者行動の職能・職位によるパタン化を試みる。このような視点で、1・2 ではリーダーシップを集団機能として把握するという立場を示すとともに、その集団機能に対して課題の性質が影響を及ぼすという研究結果を提示し、この小論の課題の文献による考察を行なう。

### 1・1 管理職務と管理者行動

管理者行動を考察するとき、その課題的側面として管理者の職務を検討する必要がある。職務分析は職務内容を解明していく操作である。歴史的には、Taylor, F. W. の時間研究および Gilbreth, F. B. の動作研究として、その方法的発生をみた。一般に職務分析の適用に関して、一定の監督の下に、確立された仕事がかり返し遂行され、しかも、単独で手工的熟練ないし簡単な工具によって加工が行なわれるような大部分の作業職についての職務は、その有用性が高いといえよう。しかし、共同作業、機械作業や装置作業、事務職や判定職、管理・監督職、販売営業職、あるいはその他特殊職においては、その分析は前者のように容易ではない。ここでの関心は、管理・監督職にあるが、Chapple and Sayles [9] によれば、その職務記述には四つの方法がある。第1は、物語風になぜ、何を、いかに、に関して記述する方法、第2は、作業の流れ（過程）を記述する方法、第3は、活動のパタンあるいは群による方法、第4は、特定の行為の時間あるいは優先順位による方法である。これに照らして考えれば、藤田 [13] の分析例<sup>3)</sup>は、第2と第4の方法を適用し、第3の活動のパタンで統合する型となっている。そして、さらに資格要件に関しての多段階評定が加えられている。この分析は、職務内容および資格要件の記述としては容認しうるが、職務を運営していく場合に生ずるとされる対人的な関係をも把握するには、異なった方法の適用を考慮する必要がある。この対人的な関係に関する行動は、その職務遂行上、けっして看過できない部分を占めるであろうと考えられる。

管理者の職務を定量的に分析する試みがある。これらは、管理職の職務内容の詳細を項目化した質問紙を用いて管理者の回答を得、その結果にもとづき職務の次元化を行なっている。この方法の適用範囲は、種々の職能および職位にわたっており、適用例も多い<sup>4)</sup>。Prien [25] は、その一例であるが、精錬所の職長への適用を試み、因子分析の結果、7次元を得ている。これらの次元は、1) 生産過程の監督、2) 生産過程の管理、3) 従業員の監督、4) マンパワーの調整および管理、5) 従業員との接触およびコミュニケーション、6) 作業の組織化、計画化、および準備、

3) 一例として、藤田 [13] の資料 12 (主計課長、大成火災, pp. 408-436) を参照のこと。

4) Prien [26] pp. 384-388.

7) 労働組合管理関係、の7次元である。一般的に、これらは管理職務の共通因子の抽出を志向しているといえよう。すなわち、管理職務の次元化は達成されているが、これらの共通因子と職能あるいは職位との対応のプロファイル的追究はなされていないといえよう。したがって、共通因子のみを抽出しても職務分析としては、漠然とした適用対象しか得られないものと考えられる。管理職務の共通因子と各管理職務に固有の因子とを明確に示すことによって、管理職務の分析が達成されたとするべきであろう。

これらの職務分析的結果にもとづいて管理者行動を考察する場合には、職務内容および資格要件に加えて、対人関係の要素を加えなければならない。管理職務が遂行される時、職能間あるいは職位間の相互関係に、この対人関係の要素がよりいっそう複雑な相互作用を招来するであろう。Sayles [27] は、米国大企業の一部門についてのケース研究を通じて、管理者の機能を分析している。現代の管理者は、その多くの時間を他の管理者（同輩かそれに近い人）との相互作用に費している。これらの外部との相互作用は、連続関係、取引関係、援助関係、助言関係、監査関係、安定関係、革新関係にカテゴリー化され、それぞれ独自の相互作用のパターンを有する。また、それぞれに一連の人間関係問題が予想される。この諸関係における活動をリーダーシップとして把握している。さらに、諸関係の運営、すなわちリーダーシップ行使のための監視活動がある。これらの活動が管理者の管理単位の内部および境界で展開される。

このような管理者行動の分析的図式による研究のほかに、管理者行動の定量化の研究がなされている。Wofford [28] は、質問紙法によって、他者評価による管理者の行動記述を求め、因子分析を行ない、5次元を抽出している。第1は、秩序と集団の達成、第2は、権力による統制、第3は、対人的相互作用、第4は、職務上の安全と保証、第5は、活発な達成志向という次元となっている。これらの次元は、いずれもリーダーシップの機能を記述する場合の要素であり、1・2で述べる目標達成機能あるいは集団維持機能のいずれかに含まれると考えられる。

これらの2研究は、管理者の職務の执行的側面としての管理者行動が、現象的にリーダーシップの機能として考察されることを示している。管理職務の定性的記述は、職務分析的アプローチで追究されているが、その記述の操作的有用性にはいっそうの定式化が必要であろう。

### 1.2 リーダーシップと課題の性質

リーダーシップの研究は、その分析態度において、一般に特性追究の態度と状況追究の態度という二つの大きな流れがあるものとみられている<sup>5)</sup>。特性追究態度における研究は、その焦点を指導者個人におき、指導者の社会的地位、身分等の社会的属性の分析、あるいは指導者と非指導者とを区別するパーソナリティ特性の分析として展開されていた。これらの研究は、一般にリーダーシップの弁別要因として一貫性に欠けることが実証され、今日凋落した。状況追究の態度における研究は、リーダーシップを集団における全体的状況の関数として記述する立場をとり、リーダーの行動パターンを手がかりとしている。

5) 青井ら [5] pp. 308-316.

集団機能としてのリーダーシップは、集団目標の設定、目標への集団移行、成員間の相互作用の質の改善、集団凝集性の向上、あるいは集団資源の利用などを援助するために、集団成員によってなされる活動より構成されている。この集団機能の概念は、以下の二つの考え方を含んでいる。その第1は、集団成員は、原則としてだれでも集団機能に役立つ行動をとりうるという意味で、リーダーたりうるということである。この考え方は、集団におけるリーダーシップの成員間への分化が可能であることを示しており、企業組織におけるインフォーマル・リーダーの機能的成立を支持する考え方である。その第2は、特定の機能がいろいろな行動で果たされるということである。

集団機能に関する研究は、特定の集団機能を特にリーダーシップ機能と名づけるか否かを決定するのではなく、種々の集団機能を明らかにすることや、集団のいろいろな条件下で、集団機能の遂行からどのような結果が生じてくるかを、実証的に把握することを志向するものであろう。

実験的状况で集団に与えられる課題は、集団機能を考察する一つの条件となる。課題の性質が集団機能に影響を及ぼすことが判明すれば、企業組織における職務の性質が、管理者の行動になんらかの影響を及ぼすことが基本的に予測されるであろう。Carterら[7]は、指名されたリーダーの行動が集団の課題の性質によって、ある程度変化するという実験結果を報告している。この実験では、集団は三つのタイプの課題（推理、機械の組立、集団討議）を与えられた。推理課題の場面では、リーダーは、しばしば情報や事実を求めた。集団が機械組立の作業をしている場面では、リーダーは、こういうふうにやっていきたいという欲求をより多く表明し、実際に成員といっしょに作業をすることが多かった。集団討議の場面では、リーダーは、しばしば情報を与え、意見の表明を求めた。この研究者たちは、集団の目標あるいは課題は、そこに生ずるリーダーシップの性質に影響を与えると結論している。この結論は、統制的状況下の集団で成立したが、その課題の内容から考えて、企業的状况での管理者行動を職務特性の観点から考察するための有力な仮説を示唆している。

リーダーの行動の記述の仕方には、Lippitt and White [20] の分類による記述、および集団機能の二つの基本形態による記述をあげることができる。

Lippitt and White [20] は、リーダーシップの型を三つに分類した。第1は、民主的リーダーシップ、第2は、専制的リーダーシップ、第3は自由放任的リーダーシップである。一般に実験的状况では、民主的リーダーシップが、作業への動機づけや独創性の点ですぐれていることが見いだされている。しかし、三隅[21]によれば、集団の生産性に対する効果では、課題が成員の能力からみて比較的容易な場合には、民主的リーダーシップの場合にできばえが最も良く、課題が困難である場合には、専制的リーダーシップの下でのできばえが最も良かったという。この結果は、この類型論が、機能としてのリーダーシップという概念を含んでいないところに一つの原因があると考えられるが、課題によってリーダーシップの機能に変化のあることを示す一つの実証例でもあるといえよう。

集団機能の二つの基本形態による記述の立場には、Fleishmann ら [12], Likert [18], 三隅 [21], [22] があげられる。この二つの基本形態とは、1) 特定の集団目標の達成、2) 集団それ自体の維持と強化である。1) の機能を果たしている成員の行動は、たとえば、「行為を開始する」、「成員の注目を目標に向けておく」、「問題をはっきりさせる」、「手続・計画をすすめる」、「なされた仕事の質を評価する」、「専門的情報を入手できるようにする」等である。一方、2) の機能を果たしている行動は、たとえば、「対人関係を快適なものに保つ」、「紛争を仲裁する」、「激励する」、「少数者に発言の機会を与える」、「自主性を助長する」、「成員間の相互依存性を高める」等である<sup>6)</sup>。これらの研究は、一般に生産性との関係が追究されているが、その結果は、両機能が一定の均衡の上で高度に達成されている場合に、リーダーシップの効果が最も望ましい型で発揮されるということになっている。しかし、Fleishmann ら [12] は、大企業の生産部門の職長とサービス部門の職長とが、この二つの機能に関して異なった評価を与えられることを示している。生産部門では、勤務評定の高い職長は体制づくり（集団目標達成の機能）をより多く示すが、サービス部門では、評価の高い職長は思いやり（集団維持の機能）を多く示している。さらに、生産部門では、部下の欠勤は職長の体制づくりと正の相関を、思いやりと負の相関を示している。このことは、リーダーシップが職能的側面と相互作用のあることを示すものと考えられることができる。

課題の構造とリーダーシップの関係を、企業組織において研究した例が、Fiedler [10] に報告されている。リーダーシップの有効性の予測変数として、LPC (least preferred co-worker) あるいは ASo スコア (assumed similarity between opposites) が測定される。この測定には、Osgood の SD 法と類似したチェック・リストが用いられる。リーダーは、1) 最も共同作業員としてふさわしい人 (MPC; most preferred co-worker)、2) 最も共同作業員としてふさわしくない人 (LPC) のそれぞれの人についての評価を、このチェック・リストに記入するよう求められる。LPC スコアは最も共同作業員としてふさわしくない人についての得点の総和であり、ASo スコアは、MPC と LPC のプロフィール上での距離によって求められる。課題構造の決定には、Shaw の分類の 10 次元中 4 次元を適用している。その第 1 は、決定の検証可能性、第 2 は、目標の明確さ、第 3 は、達成手段の多様さ、第 4 は、解決法の固有性である。この課題の構造化の程度、LPC スコア、ASo スコアおよび GA (group atmosphere) によるリーダーと成員の個人的関係、およびリーダーの地位に伴う権力が、リーダーシップ有効性の予測のための次元である。これらの次元によって、リーダーシップの contingency model が構成される。LPC スコアの低いリーダーは、地位に伴う権力、および課題の構造化の程度がともに高く、リーダーとメンバーの関係が好ましい場合には有効性が高い。LPC スコアの高いリーダーは、地位に伴う権力、または課題の構造化の程度が低く、リーダーとメンバーの関係が悪いときに有効性が高いと結論している。LPC スコアが高いということは、人間関係志向的欲求と解釈されており、集団機能

6) Cartwright and Zander [8] の邦訳 p. 592 より引用。

の二つの基本形態における集団維持的機能に対応するものと考えられる。一方、LPCスコアが低いということは、課業志向的欲求と解釈されており、集団目標の達成機能と対応するものと考えられる。この課業の構造化の次元がリーダーの権限の次元と高度に相関することは、管理者のリーダーシップを考察する際、職務の性質が、構造化の程度として要因となることを示唆しているといえるであろう。

## 2. 管理者行動パタンの調査

### 2.1 質問項目の作成

管理者の所属する部門あるいは担当する職能および職位とリーダーシップとの関連を追究するための質問項目の作成を行なった。管理者のリーダーシップの基本的機能としての目標達成機能と集団維持機能に関する項目を設け、管理者の志向性を得ることとした。この志向性については、部下に接する場合の態度に関する項目も設けられている。一方、管理者の課題的側面に関しては、管理者の所属する部門名および職位名（課長レベル・係長レベル）についての項目を設けた。さらに、担当職務の性質に関しては、作業手続・慣行の改訂の際のイニシアティブについての項目、および意思決定における上司のウエイト、部下の参加の程度についての項目によって補われている。

調査項目は、管理者行動に関して、できるだけ事実的な項目であることが望ましいと考えられるが、調査内容の性質上、意見および態度にわたるので、抽象度の高い項目も加えられている。項目数は、52項目である。なお、調査票を表1に示す。

### 2.2 調査実施

この調査項目のデータ収集の目的で、製造部門を有するいわゆる大企業4社で調査を行なった。調査対象は、各種部門の課長レベルあるいは係長レベルの管理者817名である。調査期間は、1969年12月～1971年12月である。調査は、無記名方式で、各企業の人事部門を通じて依頼し、配布および回収を行なっていただいた。意見調査項目にたいする回答は、すべて肯定か否定かの二者択一方式で行なった。

### 2.3 数量化第3類および潜在構造分析による解析

リーダーシップ機能と職務との関連性を定量的に追究するために、二つの解析法を適用した。その一つは、質問項目および被調査者を座標空間に位置づけることのできる数量化第3類である<sup>7)</sup>。他方は、被調査者中で質問項目にたいする回答が類似している潜在クラスが存在するか、存在しているとすればどのような回答傾向を示すクラスであるか、また各潜在クラスに属する被調査者数の割合を求めることのできる潜在構造分析である<sup>8)</sup>。

ここでの数量化第3類の適用は、質問項目および被調査者の尺度化を目的としている。この尺

7) 林 [16] pp. 20-23. なお、解析法の詳細は紙面の関係で省略する。

8) 潜在構造分析は、Lazarsfeld and Henry [17], Green [15], Anderson [3], [4], Gibson [14] にあるが、ここでは、Greenの解法を用いた。なお、解析法の詳細は紙面の関係で省略する。

## 表 1 調 査 票

以下の質問には、つぎの要領でお願いします。

※ 一つの問いは、全体で一つの考え、あるいは、事実をお尋ねしているものとお考え下さい。

※ 質問項目の判定では、「日常的にどちらかといえば、多く見受けれる、あるいは、あまり見受けない。」というふうに考えて、チェックして下さい。

また、評価にあつては、「どちらかといえば、こちらだ。」という具合に、チェックして下さい。

※ 他の方との相談や、意見は、一切排して、個人の御意見として、チェックして下さい。

- |     |   |    |                          |                          |
|-----|---|----|--------------------------|--------------------------|
| 1   | 部下が、あなたの指示に従わずに行動し、結果的には成功したと思われた場合、それでも、指示に従わなかつたことを注意しますか。          | 1  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2   | あなたは、部下の能力が、充分に発揮されるためには、現在の組織をそうとう改めねばならないと考えますか。                    | 2  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3*  | あなたは部下に対して、企業目標をつねに意識するように、心を配っていますか。                                 | 3  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4   | あなたは、部下の個人的な問題への介入はできるだけ避けて、仕事達成の管理のみを重点的に行なっていますか。                   | 4  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5   | あなたは担当する職場の規律を保つために、厳しい態度で部下に臨んでいますか。                                 | 5  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6   | あなたの部下は、とくに助言を与えなくとも担当の職場の目標を心得ていると思いますか。                             | 6  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 7   | あなたの職場では、直接作業担当者が中心となつて、仕事上の手続きや方法の変更を進めることが多いですか。                    | 7  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 8*  | 部下の間では、相互に随時協力関係ができ、あなたがあまり口を出さなくとも仕事は進んでいますか。                        | 8  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 9   | 実際に作業をしている者の説明が食い違い、あなたは真相を知るのに、骨が折れることがありますか。                        | 9  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 10  | あなたは確認程度ですませている、日常的な部下の仕事の処理も時間が許せば、細かくチェックするべきだと思いますか。               | 10 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 11  | あなたの職場では、半数程度の部下にかかわる仕事上の変更について、部下全員から多くの意見が出てきますか。                   | 11 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12  | あなたは浪費の節減について、日常細かく部下に注意していますか。                                       | 12 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13* | あなたは仕事の処理過程について、改善の余地を探るために、部下とよく相談していますか。                            | 13 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14* | あなたは部下が、他部門からの仕事の処理に追われているために、部下の統制に困難を感じる人が多いですか。                    | 14 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15  | あなたは仕事上の決定では、上役に提案して承認を受けるというよりは、おもに上役の指示に基づき場が多いですか。                 | 15 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16* | あなたは能率の向上には、部下間の協働をとくに重視し、部下のまじめに日ごろ努力していますか。                         | 16 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 17  | 仕事上の決定のさい、基礎的情報が欠けていて、あなたはその収集に比較的時間がとられることが多いですか。                    | 17 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 18  | 部下があなたの指示に従わずに行動し、結果的には失敗したと思われた場合、その問題については、問題の軽重を問わず強く注意しますか。       | 18 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 19  | あなたは、部下の仕事にたいする適性が欠けていると思つた場合、配置転換を考えるよりは、助言することによつて仕事上支障のないよう指示しますか。 | 19 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 20* | あなたは、部下のおのおのの役割りを明確にすることによつて、仕事上の支障を大いに減ずることができると思いますか。               | 20 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 21  | あなたは変化の多い仕事は、部下にうまく割りつけないと、とくに遅れがちになると思いますか。                          | 21 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22  | あなたは部下の意見を取り入れれば、取り入れる程仕事の能率が向上していくという実感がありますか。                       | 22 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23  | あなたは部下が、他部門の同程度の者よりも、比較的重い責任を果しているようだと思いますか。                          | 23 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24  | あなたはあなたの部下で、監督的な仕事をしていない者とも、仕事上の問題について議論しますか。                         | 24 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25* | あなたは仕事について、細部まで指示する方が部下に好まれていると思いますか。                                 | 25 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26  | あなたの職場では、仕事上の決定についてあなた自身は、50名以上の決定をしていますか。                            | 26 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 27  | あなたは仕事の能率の向上には、人の能力よりも設備や機械による効果の方が大であると思いますか。                        | 27 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 28* | あなたが監督をしている職場では、部下のまとまりがよい方だと思いますか。                                   | 28 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 29  | あなたの職場では、仕事の能率上標準作業手続きや慣行が、大いに役立つていますか。                               | 29 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 30  | あなたは職場の目標を検討するために、部下と個別に話しをしますか。                                      | 30 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/>    |
| 31  | あなたは仕事上の手続きや慣行をつねに検討し、改訂するよう担当者に指示し、その相談に応じますか。                       | 31 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32  | あなたは作業全体について総括的に助言するよりは、作業進行の程度に応じた助言をしますか。                           | 32 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



(表1つづき)

- 35 あなたは「職場での効果的なリーダーとは、職場内の意見交換を最大にし、卒直で穏性的なふん囲気確立し、維持しようとする人である。」と思いますか。 35  はい  いいえ
- 34 あなたは部下から仕事上の細かい点についての指示を求められたら、部下に判断させるようにして、発言はさしひかえますか。 34
- 35 あなたは、部下に期限を越えたり、残業の必要が生じたりすることのないように、しばしば仕事を急がせますか。 35
- 36 あなたは経験よりは主に知識を中心とした説得を心がけた方が、効果があると思いますか。 36
- 37 あなたは仕事上の見通して、部下と食い違いが生じたとき時間をかけても、見通しの統一をはかりますか。 37
- 38 あなたは「人間感情は大切にしなければならないが、仕事上においては、無視するべきだ。」という意見に賛成ですか。 38
- 39 あなたは仕事の遂行にあつての具体化は、部下との打ち合わせで、ほとんど決めますか。 39
- 40 あなたの職場では仕事上の手続きや方法の変更は、とくに指示しなくとも、自然に行なわれますか。 40
- 41 あなたは部下との価値観の違いが、仕事上の大きな障害であると思いますか。 41
- 42\* あなたは部下相互の話し合いが行なわれるように、積極的に心を配っていますか。 42
- 43 あなたの職場では、仕事上の手続きや方法の変更の発議者は、主に監督の立場の者で部下がこれに従うというかたちをとっていますか。 43
- 44 あなたの職場では、部下の仕事にたいする意見の実現には、部下同士の協力よりも上司のバックアップの方が効果のある場合が多いですか。 44
- 45 あなたは、職場の作業速度を高めるには、部下をしかりつける必要もあると思いますか。 45
- 46 あなたは部下にたいする仕事の割り当てを、主に自らが行ない、その説明をする方式をとっていますか。 46
- 47 あなたが監督を担当している職場では、個人的に責任を果たさねばならない分野が多いと思いますか。 47
- 48\* あなたは新しい仕事については、部下を集め、皆の意見を聞きつつ説明し、方法論上の変更も大いに検討しますか。 48
- 49 あなたは直接の部下でない人とも、よく仕事上の問題について議論しますか。 49
- 50 あなたは「仕事上の意思決定に、従業員を積極的に参加させるような組織をとるべきだ。」という意見に賛成ですか。 50

＊所属部名をお示し下さい。

総務部	人事部	労務部	経理部	資金部	財務部
営業部	販売部	海外部	企画部	調査部	
購買部	資材部	技術部	設計部		
工務部	製造部	生産部	工作部	検査部	管理部

該当部名がない場合は、右にお書き込み下さい。( )

＊役職名 課長レベル 係長レベル

調査に御協力いただきまして、ありがとうございました。

[なお、\*印を付した項目は、2・4・1に示した理由で削除されている。]

度化によって、質問項目および被調査者の数量的取扱いが可能となる。一方、潜在構造分析の適用は、質問項目にたいする被調査者の反応の類似性にもとづくその潜在クラスへの partition を目的としている。この partition によって、各潜在クラスに含まれる被調査者が分有している特色を得ることが可能となる。いま、この両解析法を同一の質問項目および被調査者に適用することにより、数量化第3類によって尺度化された質問項目の座標空間に、各潜在クラスの特徴的項目群を対応させることが可能となる。このことは、尺度化によって得られる数量的操作と各潜在クラスの被調査者に分有されているリーダーシップの意見・態度に関する記述を統合することが可能となることを示しているといえよう。

## 2・4 調査結果および考察

### 2・4・1 解析の結果

潜在構造分析を適用した結果得られた四つの潜在クラスの比率と各項目にたいするおのおののクラスの肯定確率を表2に示す。これらの項目は、調査項目52項目中、職能・職位に関する2

表2 数量化第3類および潜在構造分析の結果

項目番号	項目内容	固有値 <sup>2</sup> 、固有ベクトル		潜在クラスの比率および肯定確率				全体の肯定率
		第1軸	第3軸	I	II	III	IV	
		0.045	0.039	18.2%	5.7%	17.4%	56.8%	
1	指示に従わず成功しても注意	-0.065	-0.047	0.812	0.650	1.000	0.721	0.788
2	部下の能力発揮には組織改訂	0.149	-0.009	0.462	1.000	0.327	0.499	0.502
3	個人的問題より仕事中心の管理	0.059	0.226	0.107	0.532	0.515	0.390	0.362
4	職場の規律上厳しい態度	-0.157	-0.142	1.000	0.000	0.809	0.467	0.600
5	部下の職場目標の心得あり	-0.173	0.125	0.782	0.219	0.565	0.856	0.744
6	作業手続慣行の改訂は直接作業者中心	-0.122	0.222	0.148	0.172	0.466	0.747	0.532
7	作業者の説明の食い違いで真相不明	0.783	-0.211	0.124	0.903	0.265	0.182	0.223
8	日常業務も細かくチェック	0.118	-0.173	0.744	0.885	0.618	0.307	0.464
9	仕事の改変に全員から意見	-0.180	0.041	0.710	0.153	0.606	0.768	0.677
10	浪費節減を細かく注意	-0.138	-0.242	1.000	0.130	0.697	0.369	0.521
11	上役の教示が有力	0.598	0.853	0.168	0.490	0.083	0.173	0.176
12	基礎的情報の欠如あり	0.538	0.011	0.116	1.000	0.464	0.311	0.355
13	指示に従わず失敗したら注意	-0.071	-0.136	0.848	0.419	1.000	0.480	0.638
14	配転より助言	-0.062	0.029	0.905	0.872	0.663	0.808	0.796
15	変化の多い仕事はうまく割りつけ	0.014	-0.029	0.835	1.000	0.863	0.728	0.786
16	部下の意見取入れで能率向上	-0.162	0.063	0.889	0.530	0.041	0.710	0.595
17	他部門の者に比して重責	-0.117	0.048	0.725	0.361	0.841	0.832	0.771
18	非監督的部下とも議論	-0.082	0.024	0.782	0.808	0.897	0.938	0.883
19	決定の50%以上	-0.114	-0.074	0.931	0.506	0.963	0.681	0.755
20	能率向上には人的能力より機械設備	-0.009	-0.549	0.446	0.308	0.133	0.138	0.203
21	作業手続慣行の有用性あり	-0.137	-0.029	1.000	0.412	0.407	0.567	0.629
22	職場目標を部下と個別に検討	-0.070	0.037	0.763	0.778	0.740	0.857	0.796
23	作業手続慣行の改変は自らが中心	-0.101	-0.010	1.000	0.704	0.820	0.883	0.871
24	作業進行に応じた助言	-0.032	-0.042	0.688	0.737	0.672	0.535	0.588
25	職場の効果的リーダーはM機能	-0.094	0.052	0.938	0.912	0.474	0.859	0.793
26	部下の細かい指示要求はさける	-0.134	0.106	0.434	0.374	0.457	0.627	0.529
27	残業等回避のため仕事急がす	-0.073	-0.194	0.927	0.438	0.887	0.438	0.591
28	経験より知識による説得	-0.072	0.073	0.715	0.869	0.242	0.607	0.563
29	見通しの統一に時間をかける	-0.101	0.000	1.000	0.713	0.768	0.891	0.869
30	人間感情も大切だが仕事優先	0.112	-0.258	0.329	0.403	0.446	0.206	0.272
31	仕事の割当ては部下との打合わせで	-0.122	0.070	0.917	0.672	0.359	0.831	0.737
32	作業手続慣行の改変は自然に	-0.213	0.262	0.249	0.000	0.457	0.645	0.477
33	価値観差が仕事上の障害	0.283	0.049	0.431	0.966	0.337	0.302	0.359
34	作業手続慣行の改変は監督者中心	0.169	-0.090	0.755	1.000	0.492	0.281	0.453
35	部下同士の協力よりも上司のバック・アップ	0.129	0.017	0.395	1.000	0.776	0.519	0.579
36	作業速度高めるためにはしかりつける	-0.027	-0.131	0.217	0.294	0.988	0.394	0.448
37	仕事の割当ては自らが説明	-0.064	-0.032	0.684	0.738	0.967	0.624	0.687
38	個人責任の仕事	-0.068	0.019	0.789	0.799	0.951	0.862	0.851
39	外部セクションの下位の者とも議論	-0.103	0.014	0.740	0.656	0.805	0.868	0.805
40	決定に部下を参加させるべき	-0.082	0.060	0.852	0.926	0.536	0.868	0.794

項目、および肯定率が90%以上あるいは10%以下の10項目、計12項目を除いた40項目である。前者の2項目は、被調査者の属性であるため、意見調査項目と区別した。後者の10項目は、肯定率での片寄りが大きいので、分析に付してもいずれの潜在クラスにおいてもほぼ一様の肯定確率を示すと考えられ、分析上あまり意味が認められないため削除した。なお、表2の中に示した項目内容は、表1に示した調査項目を略記したものとなっている。

潜在クラスの数は、因子分析法を適用する行列のランクに一致する。しかし、因子分析法によって行列のランクを決定することは、一般に困難であるので、ここでは別の基準によって潜在クラスの数を決めている。すなわち、抽出された潜在クラスの比率が、1%以下の潜在クラスを含

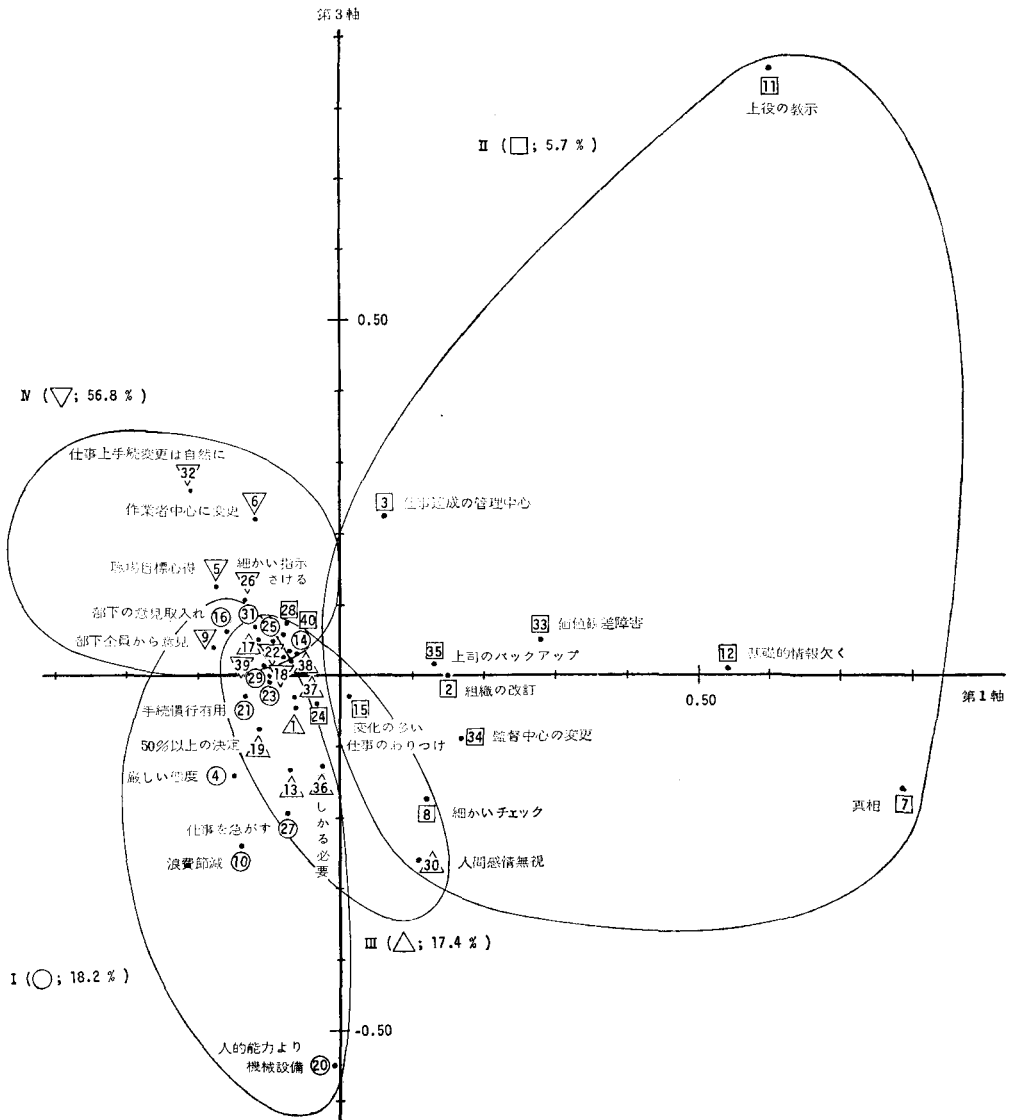


図1 項目の構造

むことのないように分割された最大の潜在クラス数を採用している。これは、潜在クラスの比率が、1%を下回るような潜在クラスは一般に考察の対象としてあまり意味がないことと、このような潜在クラスでは推定された肯定確率が、区間  $[0, 1]$  を大きく外れ意味をなさないことによる。

数量化第3類を適用した結果得られた第1軸および第3軸の固有値および固有ベクトルを表2に示した。項目は40項目で、潜在構造分析を適用した項目と同一である。この第1軸と第3軸で構成される平面における項目の位置を、項目番号によって図1に示した。この図中、各項目番号に付されている記号は、潜在構造分析において最も肯定確率の高かったクラスの記号となっている。

数量化第3類の軸の決定については、相関係数の検定による方法が考えられるが、この小論におけるこの解析法の適用の目的は、2・3で述べたように質問項目および被調査者に数量を与え、これによる操作性を得ることにあるといえよう。ここで第1軸および第3軸を採用したのは、潜在構造分析によって得られた四つの潜在クラスに含まれる被調査者の分有するそれぞれのクラスの特徴的項目群と、数量化第3類によって抽出された各軸あるいはこれらの軸により構成される座標空間との対応が、図1に示したとおりに明確になっていることと、職種・職位間差に関する検定結果において第2軸が統計的に有意とならないこととによっている<sup>9)</sup>。

#### 2・4・2 潜在クラスⅠ～Ⅳの特色

それぞれの潜在クラスの管理形態とリーダーシップ機能の特色を追究するために、表2に示した項目に対する潜在クラスの肯定確率の相対的な高低、および各潜在クラスにおける項目に対する肯定確率の差異に着目し、各クラスの特徴的な項目を引用しつつ、その特色を記述する。

潜在クラスⅠおよびⅢは、職場の規律（項目4）や指示事項（項目1, 13）に対する態度で、厳しく職場を統制するという管理形態を回答しているといえよう。これらのクラスに属する管理者は、納期厳守や残業回避のために仕事を急がせる（項目27）、職場の仕事上の決定の50%以上を受けもっている（項目19）や浪費節減を細かく注意する（項目10）という項目に肯定的に回答していることにみられるように、仕事遂行を中心とした管理を、他の二つの潜在クラスに比して、明確に行なっているといえよう。作業手続・慣行の改変では、潜在クラスⅠにおいて、自らが中心である（項目23）ことを回答しているが、この点では、潜在クラスⅢにおける特有の回答は見られないといえよう。このことは、部下に対する態度と関係がありそうである。すなわち、仕事の管理の側面で類似した形態を示すこれらの潜在クラスの管理者は、部下との対応において差異が認められよう。潜在クラスⅠにおいては、能率向上には人の能力よりも機械設備のほうが有効（項目20）という認識を持ちながらも、部下の意見取入れで能率が向上するという実感がある（項目16）、仕事の割当は部下との打合わせによる（項目31）、部下の仕事に対する適性が欠け

9) 第2軸の職種・職位別の検定結果は、式(1)に関する等分散性の検定において、1.35であり、さらに、式(2)に関する平均値の差の検定において、0.191である。したがって、それぞれの仮説は、有意水準0.05で採択される。本小論では、2・3に記述したように、数量化第3類によって項目および被調査者の尺度化を志向しているので、この検定結果にもとづき、第2軸を考察に含めないこととした。

ていると思われた場合に、配転より助言を行なう（項目14）、仕事上で部下とくい違いが生じたときに見通しの統一に時間をかける（項目29）というそれぞれの項目に、四つの潜在クラス中で最大の肯定確率を示すという側面がある。これらの項目は、管理者としての部下に対する配慮を示す項目であると考察できよう。この配慮は、集団維持機能の要件であるといえよう。他方、潜在クラスⅢでは、個人責任的な仕事の領域が多い（項目38）、他部門の同レベルの者に比して部下は重責を負っている（項目17）という認識をもつ一方、仕事の割当を自ら行ない部下に説明する（項目37）、人間感情もたいせつだが、仕事優先（項目30）、作業速度を高めるためにはしかりつけることも必要（項目36）というそれぞれの項目に四つの潜在クラス中で最大の肯定確率を示す。これらの項目よりすれば、このクラスの管理者は、部下に対する配慮に欠ける側面のあることが指摘できよう。

したがって、潜在クラスⅠとⅢとは、仕事の遂行ではいずれも類似した管理形態を示すが、部下に対する態度では、差異が見受けられるといえよう。これらの二つの管理形態を、1・2で記述したリーダーシップ機能の観点から考察すると、潜在クラスⅠの管理形態は、集団の目標達成の機能および集団維持の機能を兼ね備えているが、潜在クラスⅢの管理形態は、前者の機能が中心で、後者の機能に欠けるということができよう。これらの二つの潜在クラスの項目は、図1において主として第3軸マイナス側に位置している。

潜在クラスⅣは、部下あるいは直接的な担当以外の部下とのコミュニケーション（項目18, 39）が多く見受けられる。作業手続・慣行の改変では、部下全員から意見が出る（項目9）、直接作業中心（項目6）、自然に変更される（項目32）というそれぞれの項目で、他の潜在クラスに比して最大の肯定確率を示している。また、部下の職場目標に対する心得がある（項目5）においても同様である。これらのことから、管理の重点は、仕事に対する直接的な管理よりは、部下とのコミュニケーションあるいは部下を通じての仕事の遂行という管理形態が見いだされよう。この点で、潜在クラスⅢとは対照的な管理形態であり、リーダーシップの機能からすれば、集団維持の機能に重点をおいた管理形態を示すといえよう。このクラスの項目は、図1において、第2象限に位置している。

潜在クラスⅡは、意思決定について上司の教示が有力（項目11）、あるいは部下同士の協力よりも上司のバック・アップが有効（項目35）というように、上司に依存した管理形態を示しているといえよう。部下に関しては、意思決定に部下を参加させる（項目40）という面を示すが、価値観差が仕事上の障害（項目33）、経験よりも知識による説得（項目28）、作業者の説明のくい違いで真相追求が困難（項目7）、個人的問題よりは仕事中心の管理（項目3）、日常業務もできれば細かくチェック（項目8）、作業進行に応じた助言（項目24）というそれぞれの項目において、他の潜在クラスよりも高い肯定確率を示している。このクラスは、さらに意思決定において基礎的情報が欠如（項目12）、あるいは部下の能力発揮には組織改訂が必要（項目2）という項目においても同様の肯定確率を示している。これらの項目から考察すると、上司への依存性が高いことが注目される。また、仕事の遂行においては、部下の参加を求める反面、把握しえない

側面があることも示しており、組織制度に対する問題も提起しているといえよう。したがって、この管理形態は、リーダーシップの機能が必ずしも果たされているとはいえない形態であるといえよう。このクラスの項目は図1において、第1軸プラス側に位置している。

2・4・3 職種・職位間差

調査項目中の職能および職位に関する項目にもとづいて、被調査者のリーダーシップ・パターンとの関係を検討する。ここでは、職能を事務系職種と技術系職種とに大別した。これは、各職能ごとのリーダーシップ・パターンを検討するには、被調査者数が不十分であることによる。技術系職種の部門としては、製造職能を中心とし、生産、設計、技術、検査、試作、工作、研究などの名称の部門が含まれている。事務系職種の部門としては、財務、雇用、購買、販売、会計、調査の各職能を果たす部門が含まれている。

職位は、課長、係長というレベルを調査しているが、各企業により種々の名称がある。さらに、同一名称であっても、本社と工場あるいは支社等でレベルの差のある場合も存在する。そこで、各社ごとに、課長レベルあるいは係長レベルということで統一をはかった。以上の職種・職位の分類によって、管理者を事務系課長レベル、事務系係長レベル、技術系課長レベル、技術系係長レベルの四つに分割した。これらの四つの職種・職位について、数量化第3類によって抽出された第1軸および第3軸のサンプル・スコアの平均値および分散を算出した結果を、表3

表3 職種・職位別の平均値および分散

職種	職位	サンプル数	第1軸		第3軸	
			平均値	分散	平均値	分散
事務系	課長レベル	92	-0.05947	0.0008749	0.007167	0.0007600
	係長レベル	354	-0.04563	0.0011312	0.002756	0.0007592
技術系	課長レベル	69	-0.04547	0.0011258	0.007409	0.0007137
	係長レベル	181	-0.04239	0.0009898	-0.004075	0.0007285

に示す。これらの平均値あるいは分散に関する検定結果を、表4～6に示す。

表4においては、平均値の差の検定を行なう場合の等分散性の仮説が成立するか否かの検定を行なっている。この帰無仮説は、四つの職種・職位の各軸における分散をそ

れぞれ  $\sigma_1^2, \sigma_2^2, \sigma_3^2, \sigma_4^2$  とするとき、

$$(1) H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma_3^2 = \sigma_4^2$$

であり、Bartlett法により検定を行なった。この仮説は、いずれの軸においても採択された。

表4 等分散性の検定 (Bartlett法)

第1軸	2.86
第3軸	0.19

表5 平均値の差の検定 (一元配置法による分散分析)

第1軸	5.931**
第3軸	5.068**

表5においては、式(1)が満たされたことにより、四つの職種・職位の各軸における平均値  $\mu_1, \mu_2, \mu_3, \mu_4$  について、

$$(2) H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

なる帰無仮説を設け、一元配置法による分散分析を行なった。この帰無仮説は、いずれの軸においても有意水準 0.01 で棄却された。

さらに、各軸において四つの職種・職位の平均値のそれぞれの対の間に差があるといえるか否かについて、

$$(3) H_0; \mu_i = \mu_j (i, j = 1, 2, 3, 4; i < j)$$

なる帰無仮説を設け、Ryan 法により検定を行なった。この結果は、表 6 に示すとおりである。この検定結果によれば、第 1 軸では、事務系課長レベルの管理者のスコアの平均値が、他の三つの職種・職位の管理者のそれと有意水準 0.05 で異なっていることがわかる。第

表 6 職種・職位間の平均値の差の検定 (Ryan 法)  
上段第 1 軸, 下段第 3 軸

職 種	職 位	事 務 系		技 術 系	
		課長レベル	係長レベル	課長レベル	係長レベル
事務系	課長レベル	/	3.632*	2.700*	4.097*
	係長レベル	/	1.227	0.063	2.583*
技術系	課長レベル	/	/	0.037	1.089
	係長レベル	/	/	1.863	2.136
					0.669
					3.282*

3 軸では、技術系係長レベルの管理者のスコアの平均値が、事務系課長レベルおよび技術系課長レベルのそれと有意水準 0.05 で異なっていることがわかる。したがって、第 1 軸では、マイナス側に事務系課長レベルの管理者のリーダーシップの特色を示す項目群が抽出されており、第 3 軸では、マイナス側に、主として技術系係長レベルの管理者のそれが抽出されているといえよう。

#### 2・4・4 職種・職位とリーダーシップ・パタンの対応

各管理職種・職位の第 1 軸および第 3 軸におけるスコアの平均値の位置にもとづいて、それらと潜在クラスとの対応を考察する。図 1 において第 2 象限に位置する潜在クラスⅣは、主として事務系課長レベルの管理者のリーダーシップ・パターンに対応すると考えることができよう。また、図 1 において第 3 軸マイナス側に位置する潜在クラスⅠ、Ⅲは、主として技術系係長レベルの管理者のリーダーシップ・パターンに対応すると考えることができよう。

潜在クラスⅡについては、とくに対応は見いだせないといえよう。事務系係長レベルあるいは技術系課長レベルの管理者のリーダーシップ・パターンは、その平均値が第 4 象限に位置していることから、相対的に潜在クラスⅣに対応すると考えられるが、数量化第 3 類の第 1 軸あるいは第 3 軸において抽出されていないので、今回は議論しない。

### 3. 結 論

企業の管理者の四つの職種・職位に関して、質問紙法による調査を行ない、それらのリーダーシップ・パターンに特色のあることが示唆されたといえよう。

数量化第3類の第1軸で、事務系課長レベルの管理者のリーダーシップ・パタンが抽出され、これは主として潜在クラスⅣに対応する管理形態であるといえよう。この管理形態の特色は、部下や直接的管理領域外の者と多くの接触を行なうというコミュニケーションを通じた職務遂行形態にあり、リーダーシップ機能の点からすれば、集団維持の機能が中心となっているといえよう。

数量化第3類の第3軸で、主として技術系係長レベルの管理者のリーダーシップ・パタンが抽出され、これは、潜在クラスⅠおよびⅢに対応する管理形態であるといえよう。この管理形態の特色は潜在クラスⅠでは、仕事の遂行ならびに組織の維持を重視した職務遂行形態にあり、リーダーシップの機能の点からすれば、目標達成の機能が中心となっているといえよう。潜在クラスⅢでは、この目標達成の機能に加えて、部下に職務上の参加を求めるといふ配慮を有し、集団維持の機能をも示しているといえよう。

#### 4. 今後の問題

管理職務とリーダーシップ機能の関連性の検討にさいし、職能を職種として2分割したが、部門レベルではどのような関連性があるのか、また他の職位ではどうなのかという問題が残っているといえよう。リーダーシップ機能については、一般的次元としての二つの機能に着目したが、おのおのの企業の特徴を含めて考えるときには、企業風土といわれるものの影響を考慮する必要がある。

ここで示された管理職務とリーダーシップ機能の関連性にもとづいて考察を展開すると、管理者の行動は、その組織における位置にもとづく行動様式であると考えることができよう。この解明には、役割という概念が適当であると考えられる。この概念によれば、管理者の行動は、組織から要求される職務としての公式的役割期待、あるいは対人関係における役割期待などの期待を認知した結果の所産であり、役割行動であると考えることができよう。この役割行動は、組織内における位置の移動に応じて、少なくとも部分的に変容するものであると考えられる。管理者が、新しい位置へ移動した場合には、従来の経験と試行錯誤による行動の結果のフィード・バックにより、適切な行動を探索するという図式が生ずると考えられよう。また、二つ以上の異なる役割期待を認知した場合には、役割葛藤に陥るといふことも生ずると考えられる。このような観点にもとづいて管理者行動の解明を試みることは、今後の課題といえよう。

#### 参 考 文 献

- [1] Abelson, R. P., "Mathematical models in social psychology," *Advances in Experimental Social Psychology* (ed. by L. Berkowitz), vol. 3, pp. 1-54, Academic Press, 1967.
- [2] 穂山貞登, 堀 洋道, 川上善郎, 太田敏澄, "リーダーシップの数理的研究" (日本社会心理学会編), 年報社会心理学, **11** (1970), 41-59.
- [3] Anderson, T. W., "On estimation of parameters in latent structure analysis," *Psychometrika*, **19** (1954), 1-10.
- [4] ———, "Some scaling models and estimation procedures in latent class model," *Probability and Statistics* (ed. by U. Grenander), New York, John Wiley & Sons Inc., 1959.



- [5] 青井和夫, 綿貫謙治, 大橋 幸, “集団・組織・リーダーシップ”, 培風館, 1962.
- [6] Argyris, C., *Organization and Innovation*, Homewood, Richard D. Irwin, 1965.
- [7] Carter, L., W. Haythorn, B. Shriver and J. Lanzetta, “The behavior of leaders and other group members,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, **46** (1951), 589-595.
- [8] Cartwright, D. and A. Zander, *Group Dynamics* (2nd ed.), Row, Peterson & Co., 1960. (三隅他訳編, “グループ・ダイナミックス” I, II, 誠信書房, 1970)
- [9] Chapple, E. D. and L. R. Sayles, *The Measure of Management*, New York: Macmillan, 1961.
- [10] Fiedler, F. E., *A theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967. (山田訳, “新しい管理者像の探究”, 産業能率短期大学出版部, 1970)
- [11] Fleishmann, E. A., “The description of supervisory behavior,” *Journal of Applied Psychology*, **37** (1953), 1-6.
- [12] Fleishmann, E. A., E. F. Harris and H. F. Burt, *Leadership & Supervision in Industry: An Evaluation of a Supervisory Training Program*, Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Educational Research, 1955.
- [13] 藤田 忠, “職務分析と労務管理”, 白桃書房, 1959.
- [14] Gibson, W. A., “An estimation of Anderson’s solution for the latent structure equations,” *Psychometrika*, **20** (1955), 69-73.
- [15] Green, B. F., “A general solution for the latent class model of latent structure analysis,” *Psychometrika*, **16** (1951), 151-166.
- [16] 林知己夫, “数量化理論とその応用 (II)”, 統計数理研究所集報, **4, 2** (1956), 19-30.
- [17] Lazarsfeld, P. F. and N. W. Henry, *Latent structure analysis*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1968.
- [18] Likert, R., *New Pattern of Management*, McGraw-Hill, 1961. (三隅他訳, “経営の行動科学”, ダイアモンド社, 1964).
- [19] ———, *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967. (三隅訳, “組織の行動科学”, ダイアモンド社, 1968)
- [20] Lippitt, R. L. and R. K. White, “An experimental study of leadership and group life,” *Reading in Social Psychology* (ed. by Maccoby, E. E., Newcomb, T. M. and Hartley, E. L.), Holt Rinehart & Wiston, 1958.
- [21] 三隅二不二, “新しいリーダーシップ”, ダイアモンド社, 1966.
- [22] 三隅二不二他, “組織におけるリーダーシップ研究” (日本社会心理学会編), 年報社会心理学, **11** (1970), 63-90.
- [23] 藻利重隆, “経営管理総論”, 千倉書房, 1965.
- [24] 永田良昭, “管理者とリーダーシップ”, (産業心理学講座第1巻, 産業集団心理学), pp. 134-170, 朝倉書店, 1966.
- [25] Prien, E. P., “Development of a supervisor position description questionnaire,” *Journal of Applied Psychology*, **47** (1963), 10-14.
- [26] Prien, E. P. and W. W. Ronan, “Job analysis: A review of research findings,” *Personnel Psychology*, **24** (1971), 371-396.
- [27] Sayles, L. R., *Management Behavior—Administration in Complex Organizations—*, McGraw-Hill, 1964. (山城章監修, “管理行動”, ダイアモンド社, 1964)
- [28] Wofford, J. C., “Factor analysis of managerial behavior variables,” *Journal of Applied Psychology*, **54** (1970), 169-173.