

管理職務と評価パタンの関連性に関する研究 —ケース・テキストによる分析—

東京工業大学 松田武彦・太田敏澄

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERIAL JOB CLASSES AND EVALUATION PATTERNS: AN ANALYSIS BASED ON CASE MATERIAL

TAKEHIKO MATSUDA and TOSHIZUMI OHTA,
Tokyo Institute of Technology

(Received August 19, 1975; Revised January 6, 1976, October 13, 1976 and October 21, 1976)

Abstract. In this paper, conditions of managerial decision-making are discussed with respect to the relationship between managerial job classes and evaluation patterns of a case story from the point of view of role expectations, norms and their internalization.

The managerial job is classified by two factors; i.e. function and hierarchy. The function is classified into four departments; i.e. clerical (except personnel department), technical, personnel, and information-processing departments. From the hierarchy, the third line managers (*Kacho*) and the second line managers (*Kakaricho*) are selected.

One hundred and six managers have been asked to read a case story of the Academy Sonic (*Onkyo*) Company and to describe their judgement and evaluation of the organizational activities in terms of forty eight questionnaire items. Forty five of these items were selected for a Quantification Method (Type III, Pattern Classification) and the Green's Latent Structure Analysis.

These analyses have shown that

- (1) the technical department managers support the behavior of the technical department executive (*Jomu*)
- (2) the third line managers put emphasis upon formal administrative behavior of the firm,
- (3) the second line managers put emphasis upon informal administrative behavior of the firm.

The first finding demonstrates the role participation of the managers. The second and third findings indicate the hierarchical difference of role expectations and normative expectations.

要 約

ケース・テキストに対して管理者が示す判断・評価の類型と管理者が所属する部門・管理階層との関連性にもとづいて、役割期待や規範的期待の側面から管理者の意思決定における準拠規準を論ずる。

管理者の職務は、部門と管理階層とで分類した。部門は、事務系部門(人事部門を除く)、技術系部門、人事系部門、情報系部門の4部門に分類した。管理階層は、課長レベルと係長レベルの2階層である。

106名の管理者に対し、アカデミー音響株式会社というケース・テキストの講読を依頼し、そこ

での組織行動に関する48項目の質問項目に対して管理者が示す判断・評価の調査を行なった。このうち45項目について、数量化第3類と潜在構造分析（Green解）を適用し分析した。

分析の結果、以下のような事項が得られた。

- (1) 技術系部門の管理者は、技術担当常務の行動を支持していること
- (2) 課長レベルの管理者は、企業におけるフォーマルな管理・運営を主張していること
- (3) 係長レベルの管理者は、企業におけるインフォーマルな管理・運営を主張していること

この第1項は、管理者の役割関与を例示していると考えられる。この第2項および第3項は、役割期待や規範的期待における管理階層間の差異を示していると考えられる。

1. 管理者の行なう判断・評価と準拠規準の解明について

企業組織において行なわれる意思決定に関して、管理者はどのような事項に着目し、それをどのように判断し、評価しているのだろうか。この管理者の心の働きは、一定の情報に対して取捨選択や歪を生じさせる認知の問題と、その認知した情報に対して、ある傾向をもった判断・評価を下させる態度の問題として考察することができよう。¹⁾

企業組織は、管理者に対して影響を及ぼすために、種々の機構を設けている。²⁾ これは、管理者の認知・態度が、企業組織ないしはその部分組織のもつ目的、あるいは企業組織ないしはその成員が管理者に対して果たすことを期待している役割（すなわち役割期待³⁾）に適合した内容をもつように仕向けるためであるといえよう。このような影響下にある管理者は、その心理的側面において、企業組織ないしはその部分組織へ一体化すること、⁴⁾ あるいは企業組織における自己の役割を理解し実行すること（すなわち役割関与を行なうこと⁵⁾）を通じて、その認知を行なうとともに態度を形成するに至ると考えられる。このことは、管理者が、企業組織ないしはその部分組織の目的あるいは役割期待を内在化することであるといえよう。そして、この内在化された目的あるいは役割期待は、管理者が意思決定を行なう場合や他者の意思決定に対して判断・評価を行なう場合に、その準拠規準⁶⁾として作用するようになると考えられる。

ところで、我国の企業組織が、管理者に対して、企業組織ないしはその部分組織の目的を明確に示すことはまれであるといえよう。このことは、管理者に対する職務の規定が、一般に具体性を欠く点に表われているといえよう。⁷⁾ 従って、管理者が職務上の意思決定を行なう場合に、意思決定の規準を企業組織ないしはその部分組織の目的から導き出すことは、困難な状況にあるといえよう。しかし、管理者は、現実に意思決定を行なっていると考えられる。この意思決定における準拠規準は、企業組織ないしはその部分組織の目的から導き出される規準ではなく、むしろ管理者が組織に所属し、成員との相互作用を行なうことを通じて習得し内在化するに至った規準であると考えられる。そして、我国の企業組織の運営は、このような規準にもとづく意思決定に大幅に依存していると考えられる。従って、我国の企業組織における意思決定の現象を解明する上で、管理者のもつ意思決定の準拠規準を解明することは、重要な意味をもつといえよう。

前回の論文においては、管理者が発揮するリーダーシップの機能に関する部門および管理階層にお

ける差異の実証を試みた。⁸⁾ これは、リーダーシップの機能が、意思決定のなされた事項の実現を図る過程として重要であると考えられるためである。ここでは、企業組織およびその成員の影響下にある管理者が、ケース・テキストにおける意思決定問題に対して、どのような判断・評価の類型を示すかということを分析することにより、管理者が内在化していると考えられる意思決定における準拠規準を考察することとする。そして、さらにその類型と管理者の組織上の位置との関連を検討することによって、管理者のもつ規準が、その組織上の位置に関して特有のものであるかどうかについて検証する。

以下においては、ここで用いる研究法に関して、1・1では、判断・評価の対象としてケース・テキストを用いることについて、1・2では、この社会心理学的過程に対する調査法として、質問紙調査法を用いることについて、さらに1・3では、調査結果の分析法として数量化法を用いることについて、それぞれ記述する。⁹⁾

1・1 ケース・テキストによる解明について

企業組織における意思決定問題は、一般に人・物・金・情報・時間などの要素、およびこれらのもつ機能や構造が、相互に関連して発生していると考えられる。このように複雑な様相を呈する意思決定問題に対して、研究者が管理者の下す判断・評価を求める場合、研究者は何らかの形でこの意思決定の状況を規定しておく必要に迫られる。¹⁰⁾

この規定を行なう場合には、以下のような条件を考える必要がある。この条件とは、第1に、その状況が被調査者にとって現実性をもつこと、第2に、その状況の全容を研究者が把握しうること、第3に、研究素材として研究者が多数の被調査者に対して同一の状況を再現しうることである。

この第2および第3の条件からすると、現実の企業組織内の場面に、このような状況を求めることは、極めて困難であるといえよう。そこで、第1の条件である現実性をできるだけ保持した形でのモデル化が必要とされる。さらに、このモデルは、被調査者である管理者に、一般に理解されるような形態で提示される必要がある。このためには、日常言語による記述形態を用いることが妥当であるといえよう。

このような条件にもとづき、判断・評価の対象として、実話に取材した管理者教育用のケース・テキストを採用した。このテキストについては、2・1および資料において説明する。

1・2 質問紙調査法について

管理者の行なう判断・評価は、それぞれの場面では必ずしも他者に表現されることのない認知・態度といった社会心理学的過程で行なわれる。すなわち、この過程では、ある状況を被調査者がまず観察し、その観察結果が何らかの形で行動（言ったり、書いたり、したりすること）になったとき、初めて研究者の観察するところとなる。¹¹⁾ 従って、研究者は、これらの行動をできるだけ客観的に得るための方法を用いることとなる。¹²⁾

このためには、一般に言語を媒介とした方法が用いられている。¹³⁾ この方法には、質問紙法、面接法がある。¹⁴⁾

これらの方法間には、種々の得失がある。¹⁵⁾ 質問紙調査法は、質問項目の形で統一した設問を設

けることにより、同一の設問について同時に多くの被調査者から、その判断・評価を得ることができる。面接法においては、状況や回答に応じた事柄を尋ねることができるという利点があるが、面接者と被面接者との相互作用、面接者による差異、時間的制約などに問題がある。

この調査の場合、面接法のもつ利点は、その問題点に比較して、あまり有効ではないと考えられる。これは、第1に、調査内容がケース・テキストに記述されている事柄に限定されているためであり、第2に、被調査者らが、このケースに対して示すと考えられる種々の判断・評価について、予め検討し得るためである。これらの2点は、モデルを用いることによって得られている。なお、第2項については、2・2でより具体的に述べる。

これらのことからすれば、質問紙調査法の方が有利であるが、問題がないわけではない。この問題は、回答において種々のバイアスや虚偽が生じやすいという点にある。¹⁶⁾ ただし、ここで問題とされるバイアスは、質問紙調査法がもたらすバイアスであって、被調査者自身のもつバイアスではない。¹⁷⁾

この回答における種々のバイアスや虚偽が生ずる原因とこの調査における対処の仕方は、以下のようによまとめられる。

その第1は、被調査者の無関心や無知識からくるいいかげんな回答と悪意のある虚偽である。この調査の場合、ケースの題材が企業内の問題として一般にありうべき事柄であることや、調査に先立ってケースの内容を確認するための読み合わせを行なっていることにより、無関心や無知識には対処できるであろう。さらに、このような調査の場合、被調査者が直接利害関係にあるわけではないことなどから、敢えて虚偽の回答を行なうことはないものと考えられる。

その第2は、調査の場や条件からくるものである。この調査の場合、実査法において集合調査法を用いている。この実査法は、調査者が被調査者に対し、実査時に適切な教示を行なうことができることや、実査条件の統一を図ることができることなどの利点があり、この問題に対して適切な処置を取り得ると考えられる。

その第3は、一般論と自分(エゴ)に関する場合のずれと建前の回答である。これは、日常の行動においても見受けられることであるが、これに対しては、調査項目の設計において多面的な設問を工夫することによって対処した。

その第4は、エゴ・ディフェンスからくる虚偽やハロー-効果からくるバイアスである。この調査は、所持品調査や商品イメージ調査とは違うので問題はないと考えられる。

以上のような問題点の検討にもとづき、質問紙調査法を採用することとした。

1・3 数量化による解析について

人間のもつ認知・態度は、一般に多次的な構造を有するといわれている。¹⁸⁾ ここでは、ケース・テキストに対して管理者の示した判断・評価が、どのような構造を有するのかについて分析する。このような分析において、数量化法によることの意義については、多くの文献で論じられている。¹⁹⁾ 従って、ここでは、方法的な面での具体的な手法について検討する。

一般に、多変量の要因を分析する手法を分類するとすれば、要因が量的な場合と質的な場合、およ

び外的基準のある場合とない場合とによることが可能である。²⁰⁾ この分析の場合は、まず判断・評価を構造化するという課題がある。これは分類上、質的な要因で外的基準のない場合に該当する。このための手法としては、潜在構造分析・数量化第3類・同第4類・因子分析を挙げることができる。²¹⁾ さらに、この調査票は、カテゴリ-尺度を中心に用いているので、数量化第4類および因子分析は採用しないこととした。

ここで、潜在構造分析と数量化第3類が残っているが、この解析においては、両解析法をともに採用することとした。これは、両解析法が相互補完的な機能をもっているためである。²²⁾ このことについて以下に示す。

潜在構造分析は、被調査者の集団に潜在している判断・評価の類型を求める場合に適当である。しかし、この方法で得られた潜在クラスは、要因の確率的構造化にもとづいており、この手法は、直接的に被調査者個人と要因を結びつけた構造化を行なうわけではない。²³⁾ そこで、要因と被調査者との対応が目的関数となっている数量化第3類によって、この部分を補うこととする。

数量化第3類は、解釈上、採用する軸の数を決定することや軸の意味を読み取ることなどに困難な面をもつ。この点を補うために、統計的検定を用いて、意味があると考えられる軸を決定するとともに、その軸の意味を読み取るために、潜在構造分析によって得られる潜在クラスを利用する。²⁴⁾ ここで示した方法を通じて、両解析法の利点を生かすことができよう。²⁵⁾

これらの検討にもとづき、潜在構造分析と数量化第3類とを採用した。

2. 管理者の行なう判断・評価の調査

2・1 ケース・テキストについて

ここで用いたケース・テキストは、アカデミ-音響株式会社という会社の組織および活動を記述している。²⁶⁾ このケースは、約2万字であり、その会社の歴史と新製品企業化過程に関する意思決定の展開について記述している。しかし、そこで行なわれた意思決定に関する評価は、具体的な事実にとどめるようにしてあり、その解釈は、できる限り読者に委ねられるように書かれている。このケース・テキストの内容については、その概要を資料に記述した。

2・2 質問項目の作成

管理者達が、組織あるいは組織の成員の行動に対して、どのように判断・評価するかを知るために、資料にその概要を記述したケース・テキストについて、登場人物の意思決定に関する事項を中心とした調査項目を作成した。この項目の作成は、筆者らが行なったケース討論の観察、および筆者らが直接観察を行なわなかった討論集団については、そのケース討論の経過ならびに結果についての要録にもとづくものである。²⁷⁾ この項目の内容は、参加者の判断・評価が分れ、論争の行なわれる事項を中心としている。

第1群は、一つの項目について、相対する二つの見解が選択肢として提示されている。被調査者は、これらの意見のうちのいずれか一方を選択する形となっている。これらの項目は、一つの事象であるにもかかわらず、ケース討論において参加者の見解が分れ、対立する論点として議論される事象であ

る。また、選択肢として提示されている意見は、このとき出される見解にもとづいている。この項目は5項目である。これらの項目を表1に示す。

表 1. 第 1 群の質問項目

<p>※ 以下の意見については、いずれか一方、賛成する項にチェックして下さい。</p> <p>1. あなたは、田島社長がワンマンであるかどうかについて、</p> <p>() カセットテープレコーダーに関して、あるときはやりたくても見送ったり、突き上げられて断を下したりしていることから考えて、ワンマンではないと思う。</p> <p>() アカデミー音響、アカデミー商事の両社の社長を兼務していたり、つるの一声があったり、あらかじめ真木常務にはからずにプロジェクトチームを作るといったことから考えて、ワンマンだと思う。</p> <p>2. あなたは、真木常務がカセットテープレコーダーに批判的だったのは、</p> <p>() 部下をステレオ開発等の新製品開発に専念させたいからであると思う。</p> <p>() 技術の手堅さや消極的態度に由来していると思う。</p> <p>3. あなたは、23年組や旧海軍出身者のようなインフォーマル・グループに関して、</p> <p>() 組織の有機的運営上、有効に活用すべきであると考え。</p> <p>() 組織は、できるだけこのようなグループの影響を排除して、管理運営されるべきだと考える。</p> <p>4. あなたは、田島社長が、アカデミー音響、アカデミー商事の両社の社長を兼任していることに関して、</p> <p>() アカデミー・グループの運営上、兼任は好ましいと思う。</p> <p>() いずれか一社の社長職のみに専念すべきであると思う。</p> <p>5. 第一回のクレームの結果、返品に困った瀬田電機が前受金でやりくりしているとき、真木常務は、内輪の会合で社長の公私混淆をグチりましたが、あなたは、</p> <p>() この位のグチは、まああることだと思う。</p> <p>() やはり公式に問題にすべきだったと思う。</p>

第2群は、ケース・テキストで、中心的な活動をする3名(田島社長・真木常務・小宮課長)が行なう意思決定に関し、被調査者が各登場人物に対して抱く役割期待に沿っているかどうかについて賛否を問う項目である。この項目は、9項目で4段階評価である。これらの項目を表2に示す。

表 2. 第 2 群の質問項目

<p>※ 登場人物に対する役割期待</p> <p>このケースに登場する田島社長、真木常務および小宮課長の3人の人物に関して、以下に述</p>
--

第3群は、各登場人物あるいは組織の政策ないしは行動に対する種々の意見を提示し、これらへの賛否を問う項目である。これらの項目は、第1群ないしは第2群のような明確なカテゴリーに含まれない事象からなる。この項目は、16項目であり、肯定又は否定の形である。これらの項目を表3に示す。

表3. 第3群の質問項目

※このケース全般について、下記のような意見があると思います。判定に際しては、どちらかといえば賛成、あるいは反対という具合に、いずれか一方にチェックして下さい。		はい	いいえ	
1.	あなたは、真木常務は技術担当重役として不適格であると思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
2.	あなたは、カセットテープレコーダーに関して、社長は独走していると思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
3.	あなたは、社長が真木常務に遠慮しすぎていると思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
4.	あなたは、アカデミー音響の監理室の不十分な機能を、日本の会社では、まあこんな程度が普通だと思いませんか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
5.	あなたは、瀬田電機再建の際、23年組の小宮課長以外の誰かが出向しても成功したであろうと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
6.	あなたは、アカデミー音響とアカデミー商事とは合併した方が、むしろ、業務運営上、効率的であると思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
7.	あなたは、アカデミー音響の方針決定過程は、一般的に政治的であると思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
8.	あなたは、真木常務の後任に、社内で年功的にみて次級者のなかに適当な人物が居ないときには、最適の人物を外部から迎えるべきだと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8
9.	あなたは、カセットコーダーの開発は、始めから瀬田電機に任せず、技術本部でやるべきだったと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9
10.	あなたは、瀬田電機営業部のカセットⅡの受注活動は、先走りした行動だと思いませんか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10
* 11.	あなたは、カセットコーダーの製品化は、社長の道楽であると思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11
12.	あなたは、新任の三瓶部長がカセットコーダーについて自分で処理できず、訴えてまわった行動を、適切であったと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12
13.	あなたは、カセットコーダー開発に際して、田島社長は、営業的センスで決定しすぎていると思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13
14.	あなたは、アカデミー社は、社長の意向が必要な所に伝わりやすい組織だと思いませんか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14
15.	あなたは、田島社長の人材開発は妥当な行き方だと思いませんか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15
16.	あなたは、人材の育成面ではともかく、人材の運営面では問題の出やすい技術陣内部の人脈を、切断するような人事を行うべきだと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16

[なお、*印を付した項目は、2・4に示した理由で削除されている。]

第4群は、人事考課を求める項目である。この対象となる人物は、第2群の3名である。考課の範囲は、このケース内での活動に限定した。考課は、10点満点である。考課項目は、6項目であり、通例企業内で人事考課を行なう場合に、多く用いられる項目を採用している。これらの項目を表4に示す。

表4. 第4群の質問項目

※ 登場人物の考課			
このケースでの役割に限定して、田島社長、真木常務および小宮課長の3名について、以下の項目で、各10点満点で人事考課を行なって下さい。			
考課項目	登場人物		
	田島社長	真木常務	小宮課長
交渉力			
統率力			
判断力			
企画力			
実行力			
業績			

さらに、管理者の所属する部門名および管理階層名（課長レベル・係長レベル）についての項目を設けた。

2・3 調査実施

この調査項目のデータ収集の目的で、ケース・テキストを1週間前に配布し、調査直前にケースで行なわれる意思決定の時間的推移に沿った読み合わせを約1時間行なった。この読み合わせは、テキストの内容についての確認となるもので、解説などは一切含まれない。ケース討論に入る前に調査票を配布し、集合調査法による実査を行なった。調査票は無記名である。調査対象は、各種の業種で各種の部門にわたる課長レベルあるいは係長レベルの管理者106名である。調査時点は、1971年12月、1972年12月および1973年12月の3時点に分れている。各時点約35名である。²⁹⁾

2・4 数量化第3類および潜在構造分析による解析

管理者の示す判断・評価の類型とその部門・管理階層との関連性を追求するために、数量化第3類および潜在構造分析（Green解）を適用した。³⁰⁾

これらの解析法では、被調査者の肯定的反応を取り扱っているので、その肯定的反応を定める必要がある。³¹⁾

第1群については、2項の選択肢のうち、最初に現われる方を肯定的反応とした。第2群については、「とても賛成できる」および「やや賛成できる」に回答があったときに肯定的反応とした。第3群については、「はい」に回答があったときに肯定的反応とした。第4群については、10段階の考課が行なわれている。そこで、ここでは肯定的反応の基準を求めるために、各被考課人物の各項について累積分布を求め、その分布が50%に最も近くなるときの得点を基準とし、それ以上の考課を与えた被調査者は肯定的反応を示しているとした。これは、肯定されたとみなしうる考課得点を具体的に設定することが困難であると考えられたため採用した方法である。³²⁾

以上のような手続きにもとづいて肯定的反応を規定し、両解析法を適用した。なお、第2群の項目4、6および第3群の項目11は、肯定的反応率が、10%以下あるいは90%以上であるので、解析法の適用から除外してある。³³⁾

2・5 解析の結果および考察

2・5・1 解析の結果

潜在構造分析を適用した結果得られた三つの潜在クラスの比率と、各々のクラスにおける各項目に対する肯定確率³⁴⁾を表5に示す。項目は45項目である。なお、表5に示した項目内容は、表1から表4に示した調査項目を略記したものとなっている。

数量化第3類を適用した結果得られた第1軸および第2軸の固有値および固有ベクトルを表5に示した。項目は45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2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。

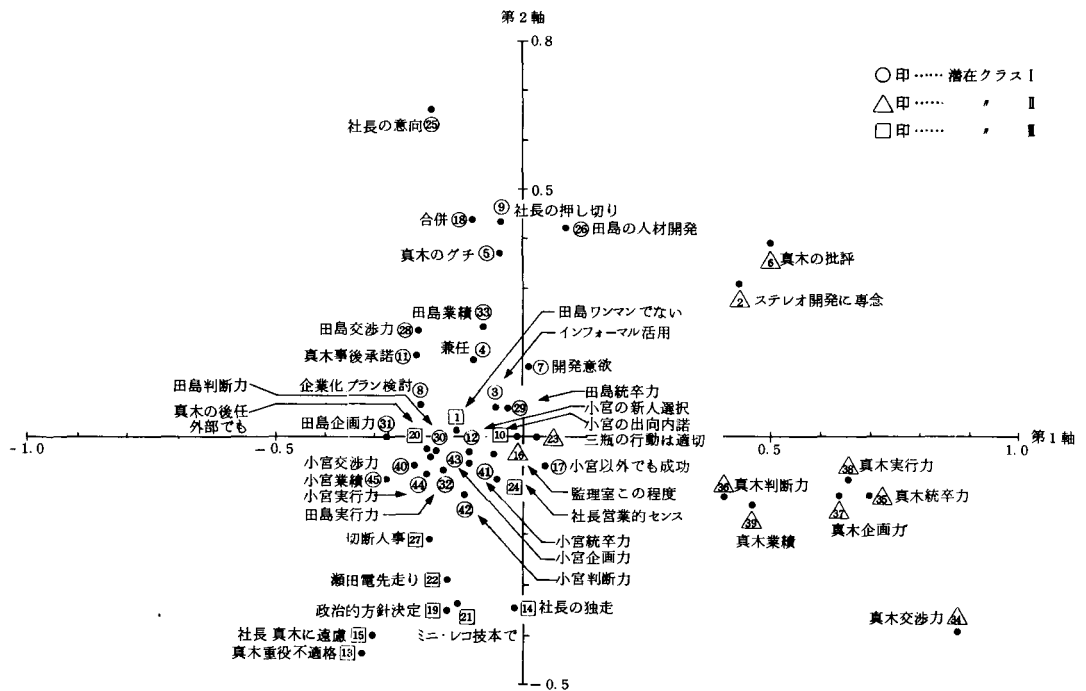


図1. 項目の構造

ここで、第3軸以下を省略したのは、第1に、各潜在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って構成される座標空間との対応が、図1に示されているように明確となっていること、第2に、2・5・3で記述するように、第2軸までの部門・管理階層間差が有意となっていることとによっている。

表 5. 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 ^{おし} 、固有ベクトル		潜在クラス ^{おひ} の比率 ^{おひ} 肯定確率			質問紙における肯定比率
		第1軸	第2軸	I	II	III	
		0.086	0.060	12.9%	33.6%	50.7%	
1	田島社長はワンマンでない	-0.135	0.010	0.353	0.399	0.496	0.432
2	部下をステレオ開発に専念させるため	0.435	0.311	0.242	0.555	0.151	0.294
3	インフォーマル・グループは活用すべき	-0.056	0.058	0.941	0.738	0.509	0.628
4	社長兼任は好ましい	-0.103	0.157	0.771	0.660	0.569	0.610
5	真木常務・グチでよい	-0.044	0.370	0.621	0.398	0.305	0.369
6	真木常務の批評は妥当	0.503	0.392	0.036	0.394	0.188	0.232
7	社長のミニ・レコ開発意欲妥当	0.011	0.140	1.000	0.919	0.549	0.726
8	社長の企業化プラン検討妥当	-0.206	0.066	1.000	0.661	0.695	0.719
9	社長の課長押切り決定妥当	-0.046	0.435	0.923	0.573	0.230	0.428
10	小宮の出向内諾は妥当	-0.062	-0.037	0.634	0.718	0.720	0.688
11	社長の真木事後承諾妥当	-0.215	0.165	0.887	0.538	0.661	0.631
12	小宮の新人選択は妥当	-0.119	-0.030	1.000	0.822	0.794	0.814
13	真木常務は技術担当重役として不適格	-0.324	-0.438	0.176	0.263	0.848	0.541
14	社長はミニ・レコで独走	-0.016	-0.344	0.115	0.545	0.657	0.531
15	社長は真木常務に遠慮しすぎ	-0.305	-0.402	0.339	0.253	0.512	0.389
16	監理室の機能はこの程度が普通	-0.012	0.002	0.618	0.842	0.755	0.746
17	小宮課長以外でも瀬田電再建可能	0.043	-0.059	0.294	0.275	0.147	0.205
18	ア音・ア商は合併した方が効果的	-0.103	0.440	0.290	0.225	0.192	0.210
19	ア音の方針決定は政治的	-0.153	-0.351	0.319	0.489	0.649	0.534
20	真木の後任は外部からでもよい	-0.178	-0.030	0.394	0.438	0.697	0.552
21	ミニ・レコ開発は技術本部でやるべき	-0.132	-0.337	0.285	0.595	0.831	0.658
22	瀬田電のカセットIIは先走り	-0.156	-0.289	0.094	0.374	0.733	0.509
23	三瓶新課長の訴えまわりは適切	0.029	-0.005	0.514	0.565	0.403	0.461
24	社長のミニ・レコ開発は営業的センス	-0.049	-0.088	0.554	0.641	0.701	0.643
25	ア音は社長の意向伝わり易い組織	-0.186	0.663	0.372	0.175	0.135	0.176
26	田島社長の人材開発妥当	0.088	0.422	0.461	0.323	0.095	0.216
27	技術陣の人脈の切断人事を行なうべき	-0.188	-0.213	0.251	0.426	0.692	0.526
28	田島社長 交渉力	-0.210	0.217	0.897	0.435	0.292	0.410
29	統卒力	-0.031	0.055	1.000	0.908	0.615	0.749
30	判断力	-0.187	-0.039	1.000	0.637	0.600	0.653
31	企画力	-0.277	0.001	0.860	0.394	0.280	0.386
32	実行力	-0.163	-0.068	1.000	0.586	0.471	0.566
33	業績	-0.081	0.227	1.000	0.669	0.285	0.521
34	真木常務 交渉力	0.875	-0.388	0.000	0.717	0.200	0.307
35	統卒力	0.700	-0.123	0.000	0.947	0.222	0.430
36	判断力	0.404	-0.122	0.158	0.893	0.349	0.498
37	企画力	0.642	-0.118	0.000	1.000	0.246	0.462
38	実行力	0.655	-0.088	0.000	0.876	0.248	0.403
39	業績	0.463	-0.137	0.100	1.000	0.392	0.569
40	小宮課長 交渉力	-0.220	-0.062	0.970	0.586	0.682	0.668
41	統卒力	-0.107	-0.056	0.984	0.869	0.866	0.858
42	判断力	-0.115	-0.118	0.917	0.859	0.902	0.865
43	企画力	-0.193	-0.024	1.000	0.728	0.780	0.790
44	実行力	-0.197	-0.076	1.000	0.698	0.790	0.778
45	業績	-0.278	-0.087	1.000	0.555	0.811	0.732

2・5・2 潜在クラスⅠ～Ⅲの特色

それぞれの潜在クラスの判断・評価の特色を考察するために、表5に示した項目に対する潜在クラスの肯定確率の相対的高低、および各潜在クラス間の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は、組織における課題達成を志向するインフォーマルな管理あるいは運用を認めるという判断・評価の特色を示すクラスであると考えられる。このクラスでは、田島社長のミニ・レコ（超小型テープ・レコーダー）開発意欲（項目7）を妥当とし、その企業化プラン検討（項目8）をも妥当としている。また、社長の小宮課長押切り決定（項目9）や真木常務の事後承諾（項目11）を妥当としている。社長の兼任（項目4）は好ましいとし、両社は合併した方が効果的である（項目18）としている。社長のワンマン性については、ワンマンでない（項目1）とする肯定確率が最も低くなっている。人事考課については、田島社長および小宮課長に対する考課が最も高く、真木常務に対する考課は最も低い。真木常務に関しては、内輪の会合ではグチでよい（項目5）とするものの、ミニ・レコに対する消極的態度（項目6、13）について厳しい評価をしているといえよう。これらの項目から考えると、ミニ・レコ開発および企業化という課題に向かっての田島社長の行動、およびそれに伴って生じた問題に対する小宮課長の解決行動に関する評価が高いといえよう。

一方、この組織が内包している組織上の問題点と考えられる事項に対しては、潜在クラスⅢと極めて対照的な判断・評価を示しているといえよう。すなわち、社長はミニ・レコで独走（項目14）、社長のミニ・レコ開発は営業的センス（項目24）、ミニ・レコ開発は技術本部でやるべき（項目21）、および瀬田電機のカセットⅡは先走り（項目22）といった項目群に対しては、潜在クラスⅢと正反対の回答を示すとともに、最も低い肯定確率を示している。これに対して、真木常務の内輪の会合でのグチ（項目5）や小宮課長の出向に関して田島社長が真木常務に事後承諾を求めたこと（項目11）を認めるといふ側面をしている。また、小宮課長について、彼以外にも瀬田電機の再建可能（項目17）としながらも、彼がプロジェクト・チーム編成のさいに、人脈的つながりがあまりできていない新人を選択したこと（項目12）に対する肯定確率は最も高い。逆に、技術陣の人脈に対して切断人事を行なうべき（項目27）、あるいは真木常務の後任は外部からでもよい（項目20）という項目群には、最も低い肯定率を示す。

これらの項目から考えれば、組織内のインフォーマル・グループは活用すべき（項目3）であるとする項目に対する肯定確率が最も高いということに端的に示されているように、インフォーマル・グループあるいは人的つながりについての利点・欠点に対する理解を示すとともに、これらによる組織の管理・運営を認めるといふ判断・評価の特色を示すクラスであるといえよう。

潜在クラスⅡは、潜在クラスⅠあるいはⅢと異なっており、主として真木常務に対して高い評価を与えているという特色を示している。

真木氏の常務としての適格性については疑問視しているものの、その人事考課は最も高く、ステレオ開発体制の保護的措置と考えられる項目である、部下をステレオ開発に専念させるため（項目2）やそれに伴う真木常務の批判（項目6）を妥当とする項目に、最も高い肯定確率を示している。逆に、小宮課長の出向に関して社長が真木常務に事後承諾を求めたこと（項目11）や、社長は真木常務に

遠慮しすぎであること(項目15)に対する肯定確率は最も低い。さらに、技術本部からプロジェクト・チームを作って出向した小宮課長に対する人事考課は最も低い。その他に、監理室の機能(項目16)や三瓶部長の訴えまわり(項目23)に対する肯定確率が最大となっているが、総じて、技術本部のかかえている既定の開発体制を保護する真木常務の行動に対し支持を示すのが、このクラスの特徴であるといえよう。

潜在クラスⅡは、潜在クラスⅠと対照的である。すなわち、インフォーマルな活動を否定し、組織・制度に則った企業の管理・運営を主張するという特色を示しているといえよう。

このことは、田島社長の行動に対し、ミニ・レコで独走(項目14)しているとし、ミニ・レコ開発は営業的センス(項目24)であるとしていることに表われているといえよう。また、ワンマン性については、ワンマンではない(項目1)という肯定確率が最も高く、社長の意向が伝わり易い組織(項目25)であるということに対する肯定確率は最も低い。人事面では、技術陣の人脈に対して切斷人事を行なうべき(項目27)であるとし、真木常務の後任は外部からでもよい(項目20)としている。同時に、社長の人材開発(項目26)への肯定確率は最も低い。さらに、真木常務は技術担当重役として不適格(項目13)であるとし、小宮課長の出向に関して社長が真木常務に事後承諾を求めたこと(項目11)は妥当であり、社長は真木常務に遠慮しすぎ(項目15)であるとしている。人事考課については、高い考課のなされる人物は居ないが、田島社長に対する考課が最も低いのは注目される。瀬田電機のカセットⅡの商談は先走り(項目23)であり、ミニ・レコ開発は技術本部でやるべき(項目21)に対する肯定確率が高く、アカデミー音響の方針決定は政治的(項目19)であるとしている。また、インフォーマル・グループは活用すべき(項目3)に最も低い肯定確率が示されているように、このケースにおけるインフォーマルな動きに対しては、最も否定的な判断を示しているといえよう。

これらのことからすれば、このクラスの特徴は、組織内部において仕事を分担することや管理過程に則って組織を管理・運営することを主張している点にあるといえよう。また、組織の制度的運用ということで、組織的行動あるいは組織にもとづいた課題達成への志向が見受けられるといえよう。

2・5・3 部門・管理階層間差

調査項目中の部門・管理階層に関する項目にもとづいて、被調査者の示す判断・評価の類型との関係を検討する。我国の企業組織における部門間の機能分担は、その階層の多層性に比して、比較的明確であるといわれ、³⁵⁾ 管理者の役割を規定する上で有用であると考えられる。この分析では、管理者の組織内における位置を規定する要因として、調査票に示された部門・管理階層をカテゴリー化して用いた。

まず、部門についてであるが、今回の被調査者数では、職能毎に部門のカテゴリーを設けることはできなかった。そこで部門を、事務系部門(人事系部門は含めない)、技術系部門、人事系部門、および情報系部門の四つの部門に大別することとした。この分類は、第1に、技術系職種部門として、製造職能を中心とした、生産・設計・技術・検査・試作・研究などの名称をもつ部門と、事務系職種の部門としての、財務・雇用・購買・販売・会計・調査の各職能を果たす部門とに大別した。³⁶⁾ そし

て、第2に、このいずれにも含まれていない、最近抬頭してきたコンピュータの管理・運用を図る部門を独立したカテゴリーとし、情報系部門とした。この部門は、企業内において事務部あるいはシステム部といった名称をもつ部門であり、従来の担当職務においては、技術系職種あるいは事務系職種のいずれかに編入されてきた人々が混在する部門と考えられ、異色な部門となっていると考えられるためである。さらに、第3に、事務系部門の雇用職能にあたる人事部門を独立させている。これは、このケース・テキストに、人脈あるいは人材の問題が内包されているので、この部門の管理者が示す反応を明確にするために独立させた。

一方、管理階層は、課長レベル、係長レベルについて調査している。この被調査者は、殆んど別々の企業に所属しているが、この階層名で統一することとした。ここで、課長代理などの中間的階層を設けることは興味あることであるが、今回の調査では被調査者数からいって無理であった。

この検定は、管理階層間差、部門間差、およびこれらの間の交互作用について行なう。いま、管理階層 (i)、部門 (j) に属する被調査者 (h) が、数量化第3類によって得られた第 m 軸において、 $x_{ijh}^{(m)}$ なるスコアを得ているものとする。ここでの仮説を構造模型によって示すと、

$$(1) \quad x_{ijh}^{(m)} = \mu + \alpha_i + \beta_j + r_{ij} + \epsilon_{ijh}^{(m)}$$

$$(i = 1, 2; j = 1, 2, 3, 4; h = 1, 2, \dots, n_{ij})$$

であり、かつ

$$(2) \quad \sum_i \alpha_i = \sum_j \beta_j = \sum_i r_{ij} = \sum_j r_{ij} = 0$$

として、帰無仮説

$$(3) \quad H_0 : \alpha_i = 0 \quad (i = 1, 2)$$

$$(4) \quad H_0' : \beta_j = 0 \quad (j = 1, 2, 3, 4)$$

$$(5) \quad H_0'' : r_{ij} = 0 \quad (i = 1, 2; j = 1, 2, 3, 4)$$

である。ただし、 n_{ij} は、管理階層 i 、部門 j に属する被調査者数である。

この検定においては、各 cell の繰返し数 (n_{ij}) が、一般に等しくないので、最小自乗法による方法で分散分析を行なっている。³⁷⁾

各 cell の被調査者数、平均値、および分散を第1軸と第2軸について表6に示す。第1軸から第

表6. 部門・管理階層別の平均値および分散

部 門	管理階層	サンプ ル 数	第 1 軸		第 2 軸	
			平均 値	分 散	平均 値	分 散
事務系部門	課長レベル	24	-0.03361	0.006838	-0.03771	0.002870
	係長レベル	32	-0.02024	0.003838	-0.01460	0.002214
技術系部門	課長レベル	5	0.03405	0.001096	-0.06096	0.001041
	係長レベル	2	0.0006116	0.01512	-0.02892	0.001356
人事系部門	課長レベル	10	-0.09231	0.003680	-0.04250	0.003833
	係長レベル	20	-0.08922	0.004522	-0.02180	0.001677
情報系部門	課長レベル	6	-0.08404	0.005613	-0.07865	0.001865
	係長レベル	7	0.01279	0.001763	-0.03888	0.002302

3軸までの分散分析の結果を、それぞれ表7から表9に示す。この結果によれば、第1軸では、式

表7. 第1軸の分散分析表

要因	s. s.	d. f.	m. s.	Fo
管理階層	0.008781	1	0.008781	1.735
部門	0.1238	3	0.04128	8.158**
相互作用	0.02562	3	0.008541	1.688
誤差	0.4959	98	0.005060	

表8. 第2軸の分散分析表

要因	s. s.	d. f.	m. s.	Fo
管理階層	0.01581	1	0.01581	6.276*
部門	0.01196	3	0.003986	1.583
相互作用	0.0009484	3	0.0003161	0.1255
誤差	0.2468	98	0.002519	

表9. 第3軸の分散分析表

要因	s. s.	d. f.	m. s.	Fo
管理階層	0.0007762	1	0.0007762	0.3186
部門	0.003509	3	0.001170	0.4801
相互作用	0.002921	3	0.0009738	0.3997
誤差	0.2387	98	0.002436	

(4)の仮説が、有意水準0.01で棄却され、式(3)および式(5)の仮説は採択された。すなわち、部門間差が有意となっている。第2軸では、式(3)の仮説が、有意水準0.05で棄却され、式(4)および式(5)の仮説は採択された。すなわち、管理階層間差が有意となっている。第3軸では、式(3)、式(4)および式(5)のいずれの仮説も採択された。従って、部門間差および管理階層間差に関しては、第1軸および第2軸を考察することとする。

第1軸では部門間差が得られたので、さらに、どの部門間に差があるのかについて検定を行なうこととした。この部門間差の検定を厳密に行なうならば、第1軸の分散分析結果にもとづいて、最尤法

により各部門の信頼区間を求め、それらの重複する領域の有無をみるべきであろうが、ここでは、繰り返し数(n_{ij})が一定でなく、やや困難である。そこで、ここでは、管理階層間差および交互作用項がいずれも有意となっていないので、簡略化した仮説を設けて検定を行なった。

この検定は、部門 i の被調査者の平均値を μ_i とおくと、帰無仮説が、

$$(6) \text{ Ho} : \mu_i = \mu_j \quad (i, j = 1, 2, 3, 4; i < j)$$

となる。この仮説について、Ryan法による検定を適用した。この結果を表10に示す。これによれば、第1軸において得られた部門間差は、有意水準0.05で、技術系部門と人事系部門との間の有意差であることが判明したといえよう。

表10. 部門間の平均値の差の検定(Ryan法)

部 門	部 門	事務系部門	技術系部門	人事系部門	情報系部門
事 務 系 部 門			1.63	2.54	0.163
技 術 系 部 門				5.06*	1.63
人 事 系 部 門					1.97
情 報 系 部 門					

2・5・4 部門・管理階層と判断・評価の類型との対応

各潜在クラスの特徴的項目群を、数量化第3類の第1軸および第2軸で構成される平面における項目の構造に対応づけを試みる。ここで、特徴的項目群とは、各項目について三つの潜在クラスのいずれかに肯定確率が最大であるような項目を、そのクラスの特徴的項目とし、それらを各クラス毎に集め、特徴的項目群と呼んでいる。この対応は、図1に示した通りである。

これによれば、潜在クラスⅡの特徴的項目群は、第1軸のプラス側に位置しているといえよう。そして、このクラスは、第2軸に関しては、ほぼ独立であるといえよう。潜在クラスⅠとⅢの特徴的項目群は、主として、それぞれ第2軸プラス側とマイナス側とに位置しているといえよう。

この対応関係によって、部門・管理階層に関する検定結果と各潜在クラスによって示されている判断・評価の類型との関係は、以下のように記述できるであろう。すなわち、潜在クラスⅡの真木常務を支持するという判断・評価の類型は、主として技術系部門の管理者のもつ判断・評価の類型であるといえよう。潜在クラスⅠのインフォーマルな管理・運営を主張するという判断・評価の類型は、主として係長レベルの管理者のもつ判断・評価の類型であるといえよう。潜在クラスⅢのフォーマルな管理・運営を主張するという判断・評価の類型は、主として課長レベルの管理者のもつ判断・評価の類型であるといえよう。

3. 結 論

企業組織における管理者が意思決定を行なう場合に立脚していると考えられる準拠規準を解明するために、四つの種類の部門と二つの管理階層に属する管理者に対し、意思決定のモデルとしてのケース・テキストを提示した。このモデルにおける意思決定に対して、これらの管理者が、どのような判断・評価を示すかについて知るために、質問紙調査法による調査を行なって分析したところ、管理者の組織上の位置と密接な関連のある判断・評価の類型が抽出された。

第1に、技術系部門の管理者が示す判断・評価の類型が抽出された。この特色は、技術担当常務を支持している点に見出される。

第2に、課長レベルの管理者が示す判断・評価の類型が抽出された。この特色は、組織のフォーマルな管理・運営を主張している点に見出される。

第3に、係長レベルの管理者が示す判断・評価の類型が抽出された。この特色は、組織のインフォーマルな管理・運営を主張している点に見出される。

ここで抽出された判断・評価の類型は、管理者が他者に対して抱く役割期待や規範的期待を示す類型であるが、これは同時に、自らの意思決定を行なう場合に準拠する規準となる類型であると考えることができよう。ここで、第1項は、管理者の示す役割関与の例示であると考えることができよう。第2項および第3項は、管理者が位置する組織内の階層によって、その組織および組織活動に対する期待に差異があることを示唆していると考えられる。

さらに、これらの類型に関する特色を、役割理論の立場から考察すれば、以下のようになろう。

第1に、管理者は、意思決定の状況に対して、その役割行動にもとづいた選択的な認知を行なうであろうということである。

第2に、このような選択的な認知は、管理者が役割関与を行なうことによって生ずるであろうということである。

最後に、これらの結果は、内在化された準拠規準を解明する上で、このようなモデルを用いた研究方法が有望であることを示唆していると考えられる。

4. 今後の問題

この小論は、管理者のもつ意思決定における準拠規準としての役割期待・規範を、具体的なモデルとしてのケース・テキストを通じて、それに対する判断・評価から解明することにその目的があった。ここでは、限られたサンプルにもとづいて解明せざるを得なかったが、技術系部門、課長レベル、係長レベルに関して、例証することができたと考えられる。今後さらにサンプルを得るとともに、より細分化された部門について、あるいは他の管理階層について研究を進める必要があると考えられる。また、モデルとしてのケース・テキストの内容を多様化することも必要とされよう。この研究によって、方法論的な有用性は示唆されていると考えられるので、一層の展開を図りたいと考える。

ここで示された課長レベルと係長レベルの管理者の下す判断・評価の類型は、その特色において対照的である。この差異は、相互の役割期待や規範的期待をめぐっての葛藤を予見させるといえよう。

今回は、管理者の役割の規定を企業組織における部門および職位に求めているが、管理者間の相互作用に着目するために役割群の概念を導入し、その動態にアプローチするとともに、役割葛藤の解明を図ることも、今後の課題であるといえよう。

謝辞

本論文の作成にあたり、審査員から種々の有益な御指摘を戴いたことに感謝する。

参 考 文 献

- [1] 飽戸弘, “数量化理論”, 年報社会心理学, 5 (1964), 73-103
- [2] ———, “態度”, (岡部慶三, 竹内郁郎, 飽戸弘共編, “社会心理学”, 新曜社) 所収, 1972, 41-80
- [3] 東洋編, “データ解析Ⅱ”, (心理学研究法15), 東京大学出版会, 1974
- [4] Biddle, B.J. & E.J. Thomas, *Role Theory: Concepts & Research*, John Wiley & Sons, Inc., 1966
- [5] Cartwright D. & A. Zander, *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1960. (三隅二不二, 佐々木薫訳編, “グループ・ダイナミックス(I)(II)”, 誠信書房, 1969)
- [6] Dearborn, D.C. & H.A. Simon, “Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives”, *Sociometry*, 21, 2 (1958), 140-144
- [7] Green, B.F., “A General Solution for the Latent Class Model of Latent Structure Analysis”, *Psychometrika*, 16 (1951), 151-166
- [8] Guttman, L., “A General Nonmetric Technique for Finding the Smallest Coordinate Space for a Configuration of Points”, *Psychometrika*, 33, 4 (1968), 469-506
- [9] 林知己夫, “数量化理論とその応用(Ⅱ)”, 統計数理研究所彙報, 4, 2 (1956), 19-30
- [10] 林知己夫, “現象解析の方法”, (高木貞二編, “現代心理学と数量化”, 東京大学出版会) 所収, 1972, 3-24
- [11] 林知己夫, 高倉節子, 牧田稔, 齊藤定良, “態度数量化の一方法Ⅱ: 政治的態度の分析を素材として”, 統計数理研究所彙報, 6, 1 (1958), 1-39
- [12] Homans, G.C., *The Human Group*, Harcourt, Brace & Co. Inc., 1950 (馬場明男・早川浩一共訳, “ヒューマン・グループ”, 誠信書房, 1959)
- [13] 生沢雅夫, “潜在クラス分析におけるGreen 解と反応反転”, 行動計量学, 2, 1 (1974), 1-10

- [14] 印東太郎, “数理心理学的方法”, (八木晃編, “方法論”, (心理学研究法1), 東京大学出版会) 所収, 1975, 91-109
- [15] Kahn, R. L., D.M. Wolfe, R. P. Quinn & J. D. Snoek, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley & Sons, Inc., 1964. (西昭夫監修, “組織のストレス”(上)・(下), 産業能率短期大学出版部, 1973)
- [16] Katz D. & R.L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1966
- [17] 小嶋外弘, “質問紙調査法の技法に関する検討”, (統有恒, 村上英治編, “質問紙調査”, (心理学研究法9), 東京大学出版会) 所収, 1975, 224-269
- [18] Lazarsfeld, P.F. & N.W. Henry, *Latent Structure Analysis*, Boston: Houghton Mifflin Co., 1968
- [19] Linton, R., *The Cultural Background of Personality*, Appleton - Century - Crofts, 1945. (清水幾太郎, 犬養康彦訳, “文化人類学入門”, 東京創元社, 1952)
- [20] March J.G. & H.A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1958
- [21] 松田武彦, “革新への責務”, 鹿島出版会, 1967
- [22] ———, “計画と情報”, NHK情報科学講座3, 日本放送出版協会, 1969
- [23] ———, 太田敏澄, “管理職務とリーダーシップ機能の関連性に関する研究”, 経営科学, 19, 1(1975), 15-31
- [24] Merton, R.K., *Social Theory and Social Structure: Toward the Condification of Theory and Research*, The Free Press, 1957. (森東吾, 森好夫, 金沢実, 中島竜太郎訳, “社会理論と社会構造”みすず書房, 1961)
- [25] 水野欽司, “潜在構造分析”, (東洋編, “データ解析II”, (心理学研究法15), 東京大学出版会) 所収, 1974, 165-192
- [26] 藻利重隆, “経営管理総論”, 千倉書房, 1965
- [27] 中村陽吉, “心理学的社会心理学”, 光生館, 1972
- [28] 直井優, “役割理論”, (川島武宜編, “法社会学の基礎2”, (法社会学講座4), 岩波書店) 所収, 1972, 101-124
- [29] Newcomb, T.M., R.H. Turner and P.E. Converse, *Social Psychology: The Study of Human Interaction*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965. (古畑和考訳, “社会心理学: 人間相互作用の研究”, 岩波書店, 1973)
- [30] 西田春彦, “潜在構造分析: 適用上の諸問題”, 年報社会心理学, 5(1964), 50-72
- [31] 岡部慶三, “社会的行動の理論”, (岡部慶三, 土方文一郎, 岡田直之, “社会的行動”,

- (今日の社会心理学2), 培風館)所収, 1969, 1-113
- [32] 岡部慶三, 竹内郁郎, 鮑戸弘共編, “社会心理学”, 新曜社, 1972
- [33] Parsons, T. & E.A. Shils, *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, 1954. (部分訳, 永井道夫, 作田啓一, 橋本真共訳, “行為の総合理論をめざして”, 日本評論社, 1960)
- [34] Sarbin, T.R., “Role Theory”, in G.Lindzey(eds.), *Handbook of Social Psychology*, Vol.1, Addison-Wesley, 1954, 223-258. (土方文一郎訳, “役割(ロール)の理論”, 社会心理学講座1, 基礎理論(3), みずず書房, 1956)
- [35] Sarbin, T.R. & V.L. Allen, “Role Theory”, in G. Lindzey & E. Aronson(eds.), *The Handbook of Social Psychology*, second edition, Vol.1, Addison-Wesley, 1968, 488-567
- [36] 芝祐順, “因子分析”, (東洋編, “データ解析II”, (心理学研究法15), 東京大学出版会)所収, 1974, 133-163
- [37] Simon, H.A., *Administrative Behavior*, The Free Press: New York, 1957. (松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳, “経営行動”, ダイアモンド社, 1965)
- [38] Simon, H.A., D.W. Smithburg & V.A. Thompson, *Public Administration*, Alfred A. Knopf: New York, 1950
- [39] 鈴木裕久, 堀洋道, “社会的認知”, (岡部慶三, 竹内郁郎, 鮑戸弘共編, “社会心理学”, 新曜社)所収, 1972, 3-40
- [40] 高木貞二編, “現代心理学と数量化”, 東京大学出版会, 1972
- [41] 田中富士夫, “投映法”, (八木冕編, “方法論”, (心理学研究法1), 東京大学出版会)所収, 1975, 217-232
- [42] 続有恒, “質問紙調査法に関する研究(Ⅰ)”, 心理学研究, 22, 4(1952), 1-15
- [43] ——, “質問紙調査法に関する研究(Ⅱ)”, 心理学研究, 24, 3(1953), 48-60
- [44] ——, “質問紙調査法に関する研究(Ⅲ)”, 心理学研究, 24, 4(1954), 39-49
- [45] ——, “質問紙調査法の意義”, (続有恒, 村上英治編, “質問紙調査”, (心理学研究法9), 東京大学出版会)所収, 1975, 1-22
- [46] ——, 村上英治編, “質問紙調査”, (心理学研究法9), 東京大学出版会, 1975
- [47] 綿貫譲二, “組織構造と組織分析”, (青井和夫, 綿貫譲二, 大橋幸, “集団・組織・リーダーシップ”, (今日の社会心理学3), 培風館)所収, 1962, 191-299
- [48] Winer, B.J., *Statistical Principles in Experimental Design*, Mc Graw-Hill, 1962
- [49] 八木冕編, “方法論”, (心理学研究法1), 東京大学出版会, 1975
- [50] 横山定雄, “パーソナリティと社会生活”, (福武直, 日高六郎, 高橋徹共編, “個人と社会”, (講座社会学1), 東京大学出版会)所収, 1958, 129-152

注

- 1) この認知・態度に関しては、生理的のみならず、心理的社会的要因の作用することが、主として社会心理学的分野で実証的に研究されている。この点については、鈴木・堀〔39〕、鮑戸〔2〕、中村〔27〕を参照されたい。
- 2) この影響を及ぼすための機構については、Simon〔37〕、March & Simon〔20〕にもとづく。
- 3) 役割期待や役割関与は、役割理論において論じられている。この役割理論については、文化や社会構造とパーソナリティの関連では、Linton〔19〕、Merton〔24〕、Biddle et. al.〔4〕、横山〔50〕、直井〔28〕にもとづく。また、役割行動との関連では、Sarbin〔34〕、Sarbin & Allen〔35〕にもとづく。さらに、集団あるいは組織における役割行動との関連では、Kahn et. al.〔15〕、Katz & Kahn〔16〕、綿貫〔47〕にもとづく。
- 4) 一体化に関する考察は、Simon〔37〕、March & Simon〔20〕、Simon et. al.〔38〕にもとづく。
- 5) 役割関与については、直井〔28〕にもとづく。なお、注3参照のこと。
- 6) この準拠規準の機能に関しては、主として以下のような実証的研究を参考とした。集団的社会的規範が、被験者の認知・態度に影響を及ぼすことを実証した初期の研究として、SherifやNewcombの実験的あるいは調査的研究を参照した（Cartwright & Zander〔5〕邦訳pp28-32）。また、作業集団に存在する規範については、Mayoらの調査研究を参照した（Homans〔12〕邦訳pp87）。役割期待に関しては、企業組織の管理者に対して役割群を構成する成員の抱く規範の期待が、質問紙調査法により調査され、分析された研究を参照した（Kahn et. al.〔15〕およびParsons & Shils〔33〕邦訳pp131-132）。さらに、管理者の選択的認知について、Dearborn & Simon〔6〕の調査研究を参照した。
- 7) この点については、松田〔21〕pp119-120参照。この具体性は、管理階層、ラインの管理者なのか、スタッフの管理者なのかなどによって差のあることが考えられる。この場合は、我国の企業組織における複雑な人間関係にたつた、いわゆるインフォーマルな仕事の運営などを考慮に入れて考えている。
- 8) 松田・太田〔23〕参照。
- 9) さらに、サンプリングの問題がある。この調査の場合、特に被調査者の時間的制約を受けているので、無作為層化抽出法のような方式による調査の実現は、極めて困難である。従って、この調査で経験された結果の一般化あるいは演繹にあたっては、この制約に留意する必要がある。
- 10) これは、被調査者に与える刺激を統制することを目的としている。ここでは、被調査者の刺激に対する反応から、直接的には観察することのできない被調査者のもつ準拠規準を解明するという方法をとっている。なお、1・2参照。
- 11) この点については、中村〔27〕pp1-18にもとづく。
- 12) これは、ある特定の刺激に対する被験者の反応を得ることを目的とする場合に必要とされる。

13) 認知・態度に関する研究では、研究対象となる事象の性質からいって、この方法によらざるを得ない面がある。この方法は広く用いられているとともに、その有効性も認められている。この点については、統〔45〕参照。しかし、言語による報告に対する偏重や過信による危険性が存在することも事実である。この危険性については、小嶋〔17〕pp242-243参照。この問題は、かなり基本的な問題に深入りすることになるので、ここでは論じない。

14) この他に、投映法を挙げることができる。この方法は、主としてパーソナリティ・テストで用いられているが、ここでは必要としないので除外している。なお、この方法については、田中〔41〕参照。

15) この比較は、主として統〔45〕にもとづく。

16) このような問題は、日常の会話や行動においても生ずることであり、意識や意見については、どのような調査法をとっても、現在のところ多かれ少なかれ不可避であろう。ここでは、殊に質問紙調査法で発生しやすい事柄を取り上げている。なお、この原因については、小嶋〔17〕pp228-235にもとづく。

17) 悪意のある虚偽は論外であるが、この判断・評価は、認知的ないしは態度的レベルの問題であるために、研究者にとって、一見非合理的で矛盾した回答であるとしても、被調査者にとっては一貫しているという現象も生じうることに留意する必要がある。この点については、鈴木・堀〔39〕参照。なお、悪意のある虚偽に対しては、調査時点や実査方法を適切に選択することや被調査者の動機づけなどによって対処することになる。一般にこのような回答は少ないといわれるし、この調査の場合、ほとんど考えられない。なお、本節のその第1の項を参照のこと。これらの点については、小嶋〔17〕参照。

18) この点については、たとえば、鈴木・堀〔39〕、鮑戸〔2〕、中村〔27〕参照。

19) この点については、林〔10〕、印東〔14〕、鮑戸〔1〕参照。

20) この点については、林〔10〕、鮑戸〔1〕参照。

21) これらの解析法の他に、多次元尺度分析(MDS)や最小次元解析(SSA)を挙げることができる。これらは、要因の類似性にもとづいた構造化を行なう解析法であり、ここでは採用しない。なお、これらの分析法については、Guttman〔8〕およびその参考文献を参照されたい。

22) この具体的な利用法ならびに結果については、松田・太田〔23〕参照。

23) この点については、Green〔7〕、Lazarsfeld & Henry〔18〕、西田〔30〕、水野〔25〕参照。なお、被調査者と潜在クラスとの対応づけについては、条件つき確率を用いる方法があるが、ここでは、検定仮説との関係で採用しない。この検定仮説については、2・5・3参照。

24) 潜在クラスの解釈は、相対的に解釈の多義性が少ないという利点がある。この点については、西田〔30〕参照。

25) 潜在クラス分析においては、不合理な解を得る場合があると指摘されている(生沢〔13〕)。数量化第3類によって抽出された空間との対応を通じて、この検討を試みている。

26) このケース・テキストは、日本生産性本部・経営アカデミーの意思決定と経営情報コースにお

いて、ケース研究のテキストとして用いられているものである。このケース・テキストは、日本生産性本部・経営アカデミーの友安一夫氏（現・日本大学）および神戸商科大学の木村幸信氏によって作成されたものである。このケース・テキストの使用にあたって、両氏ならびに日本生産性本部に御配慮戴いたことに感謝する。

27) 参考とした討論結果の要録は、意思決定と経営情報コースの昭和43年度および44年度の要録である（計6グループで各グループ約10名）。筆者らの観察は、同コースの参加者の約12時間にわたる討論およびその結果についてであり、昭和45年度から49年度にわたり、毎年1回づつ行なわれている。

この質問項目の作成および調査の実施に際しては、日本生産性本部・経営アカデミーの友安一夫氏（現・日本大学）に種々御指導ならびに御協力を戴いたことに対して、謝意を表する。

28) 調査項目としては、この第1群～第4群の後に、リーダーシップに関する50項目が加えられているが、今回は言及しないので省略した。この項目は、松田・太田〔23〕pp22-23と同一の項目である。

29) この調査の被調査者になって戴いた日本生産性本部・経営アカデミー-昭和46年度人事労務コース、昭和47年度および昭和48年度意思決定と経営情報コースの各受講者に感謝する。

30) これらの解析法の適用については、松田・太田〔23〕の2・4・1（pp24-26）にあるので省略した。

31) 質問項目に対する肯定的反応は、否定的反応に比較して、その多義性が少ないという利点がある。この点については、続〔42〕、〔43〕、〔44〕参照。

32) このような反応のまとめは、調査項目分析上、社会心理学などでは、一般に行なわれている。

33) これは、肯定率の片寄りが大きい項目を分析に付した場合、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るため、分析上あまり意味が認められないという理由にもとづいている。

34) ここで、肯定比率という用語は、調査結果の集計値に対して用い、肯定確率という用語は、潜在構造分析のモデルによる計算結果の数値に対して用いる。なお、この用語の用法は、松田・太田〔23〕に従った。

35) 松田〔21〕pp119-120参照

36) 職能の分類については、藻利〔26〕pp512-516にもとづく。

37) この検定法は、Winer〔48〕pp291-297にもとづく。

資 料

ケース・テキスト「アカデミー音響株式会社」の概要

本ケースには、実在の商品とよく似た名称の製品が出ているが、業種と製品に関する限り、全くフィクションである。

1. 会社概要

アカデミー音響株式会社は、資本金30億円、売上高120億円（昭和39年下期）である。本社は、浜松市にある。本社工場では、一般楽器を製造するかたわら、この木工事業部、鉄工事業部において、レジャー分野の製品も製造するなど、同社は多角的なマーケティング活動で知られる。同社は、戦前は楽器の専門メーカーであったが、戦時中に海軍に進出し、音響・精密機器の製造を行なう。これが藤沢工場の前身である。

昭和30年代の前半、同社は、楽器業界で第2位の大手メーカーとなっている。楽器の電化とともに、電子音響の技術競争は激化している。昭和31年頃には、技術本部に電気音響技術課が新設される。同社は、昭和34年の5カ年計画における第1の目的として「音の総合メーカー」を掲げている。その主眼の一つは、ステレオ・プレーヤーの大衆化時機に、コンパクト・ステレオを販売することであり、電子楽器に見通しをつけていた電子音響技術課に、秘密の開発命令が出されている。

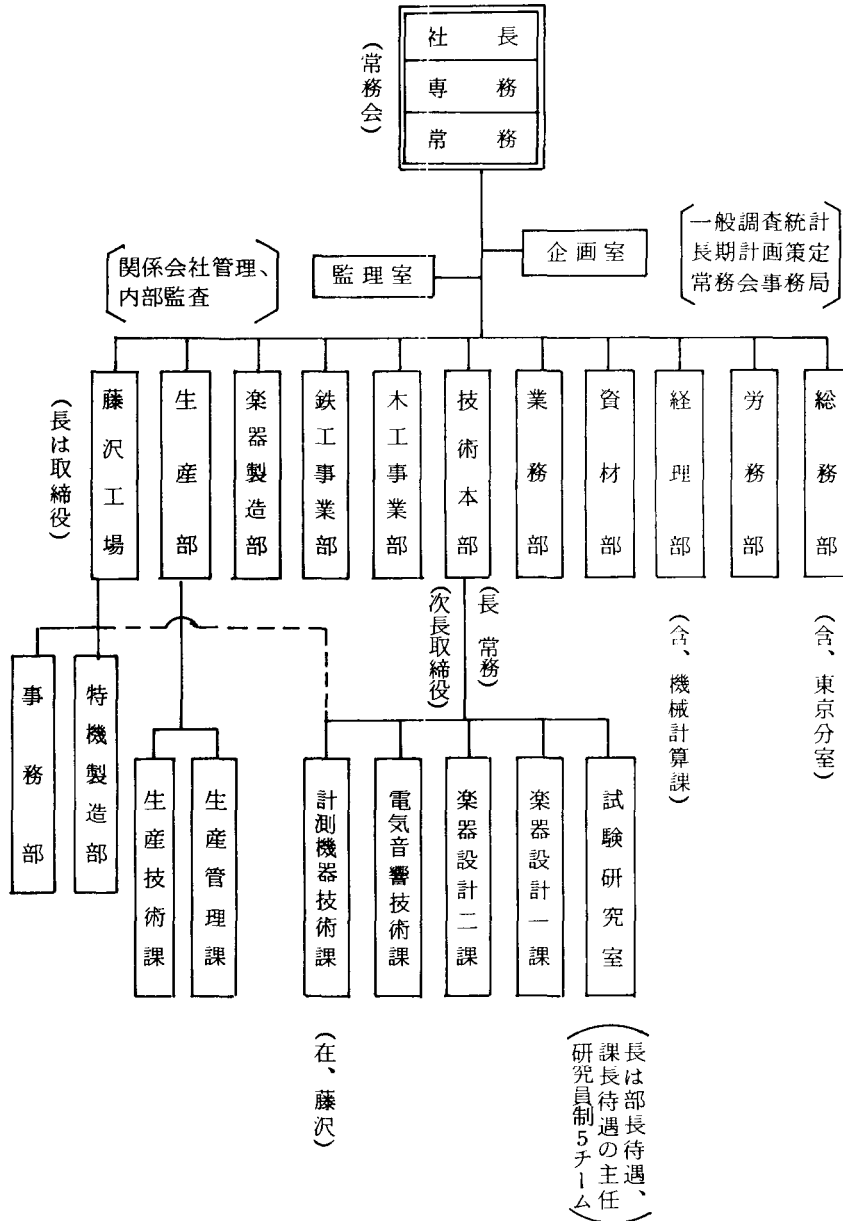
田島社長は、大学卒業後間もない昭和12年、当時会社を経営していた親戚の頼みで、この社の前身に入社する。この社が海軍に進出したのは、彼が若くして営業課長の職にあった頃の手腕による。彼は、戦後すぐ経営者の地位につき、翌21年に社長に就任する。彼は、戦後の混乱期に、楽器の木工、および精密機械をフルに生かし、売れるものなら何でも作って売るという積極的商法で、一人の人員整理もせず、社を維持する。このような背景にあって田島社長は、常に社の先頭に立って、その発展に寄与するが、何か問題が生ずると、社内では社長のワンマン性が云々されることとなっている。

真木常務は、軍が解散したときに、田島社長がその部下10名とともに招聘した人物である。小宮課長らの課長クラスは、昭和23年の大学卒の就職難の時期に入社している。この時期に、田島社長は積極的な採用を行なっている。小宮課長らは、田島社長にとって第1回の新入社員であり、いわば子飼いの社員ということで、社長と何かともの言い易い間柄にある。

なお、昭和35年4月現在の同社の組織は、資料付図1および資料付図2に示す通りである。同社は、昭和20年代の末に、販売部門をアカデミー商事として独立させている。本社は、職能別部門組織が中心で、社の発展に組織整備が追いつかないという様相を呈している。アカデミー商事は、全国各地にセールスとサービスのネット・ワークをひろげている。その組織は、ライン・スタッフ型の組織となっている。田島社長は、両社の社長を兼任している。両社とも代表取締役としての日常業務の処理は、大幅に専務に委ねられている。

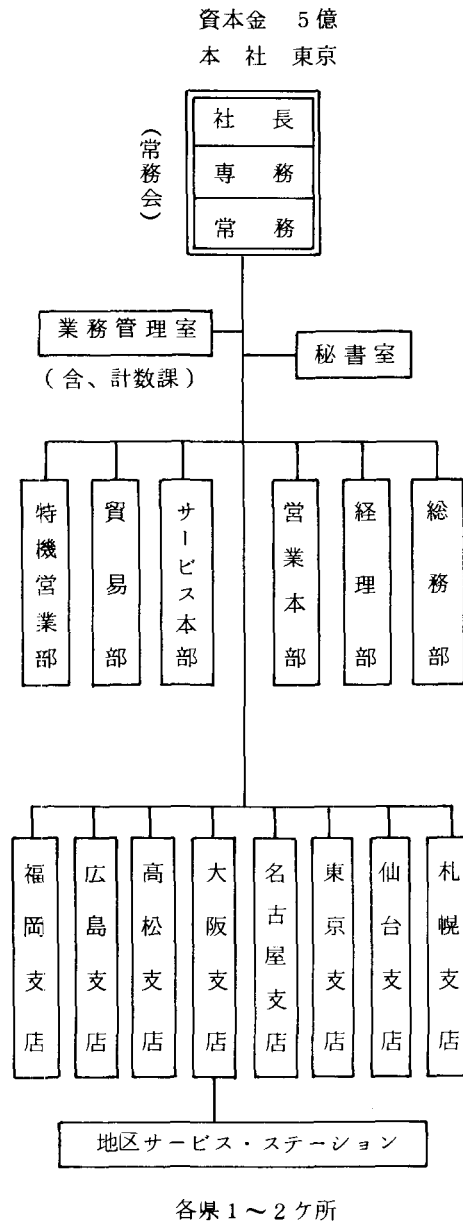
アカデミー音響株式会社

資本金 30億
本社 浜松市



資料付図1. アカデミー音響株式会社の組織図

アカデミー商事株式会社



資料付図2. アカデミー商事株式会社の組織図

2. 超小型テープ・レコーダーの需要

昭和35年3月末、田島社長は、アカデミー商事の市場調査報告書により、操作の容易化ならびに軽量化のなされた超小型テープ・レコーダーの需要が有望であることを知る。田島社長は、早速真木常務に、この市場調査結果に妥当する新製品のアカデミー音響における企業化の可能性を尋ねる。真木常務は、この市場調査結果の概要は知っていると答え、さらに、この製品は他社も手がけているはずであるから、いろいろなルートを通じて、問題点を探ってみようとして社長に調査を約束する。

真木常務は、社内の海軍時代の部下に、超小型テープ・レコーダーに関する技術的可能性を調査するよう指示するが、同時に、現在かかえているコンパクト・ステレオ開発と並行してやれるかなという発言をもらしている。

3. 超小型レコーダー開発見送りの決定

次の常務会で、真木常務は、調査結果を報告し、技術的問題点のあることを指摘する。社長以下全常務は、真木常務の技術的な手堅さの陰に、常でない消極性が秘められているのを感じる。超小型テープ・レコーダーの開発は見送りとなり、コンパクト・ステレオの開発に努力を集中することが再確認される。

4. テープ・マガジンの発明の持ち込みとその試験

田島社長は、依然超小型テープ・レコーダーの開発に未練を残しており、これが成されれば、音の総合メーカーとして自社の発展となると考えている。彼が親しい友人達の会合でこのことをもらしたところ、その反響がある。加瀬氏という社長の同期生である人物が、自分の援助している新田氏といういわば町の発明家を社長に紹介する。新田氏は、テープ・マガジンの発明者であるが、職人気質のうかがえる人物で、その希望は、特許権の買収ではなく、自分の手で製品化することである。話しは進み、新田氏の超小型テープ・レコーダーの試験が、アカデミー音響技術本部電気音響技術課で行なわれる。この結果、量産化するには変更を加える点もあるが、技術的にもすぐれており、合格となる。この試験では、製造技術上の検討は殆んど行なわれていない。また、商品テストは、製品化されてから行なうべきだという意見が付されている。

5. 瀬田電機株式会社の設立

この性能試験と並行して、田島社長は、加瀬氏の信用調査を行なうとともに、アカデミー商事において企業化のためのプランを作成させている。性能試験の合格を受けて、昭和35年12月、資本金1,000万円で瀬田電機が設立される。この出資比率は、アカデミー商事・アカデミー音響各27.5%、加瀬氏30%、新田氏5%、他の出資者（同期生5名）10%となっている。同社の人事構成は、常勤役員として取締役社長加瀬氏、常務取締役・技術部長新田氏、非常勤役員として取締役大山氏（アカデミー商事専務）、同真木氏（アカデミー音響常務）、監査役田島氏（アカデミー音響社長）、同山中氏（田島・加瀬両氏の共通の友人）となっている。

昭和36年夏に製品ができ、アカデミー商事の販売網を通じて、アカデミー「カセット・コーダー」の名で市場に出されて、順調に売れて行く。また、科学技術庁の注目発明賞を受賞し、幸先は好調に見える。

6. カセット・コーダーの失敗と田島社長の援助

この新製品は、昭和36年末頃から、多少過酷な使用条件下ではテープが捲れてしまって、使用不能になるという事態を招き、アカデミー商事は、返品の山をかかえることとなる。末端の社員は、社長が力を入れている商品とも知

らず、この製品は放置され、仕入れは完全にストップする。加瀬氏に泣きつかれた田島社長は、瀬田電機に対し、2,000万円の前渡金を融資する。

瀬田電機は、製品開発不足から生じた返品であるため、強引にアカデミー・商事に取引を求めることもできず、わずかに見出された自主販売と前渡金でカセットの改良を行なっている。

この前渡金の融資に対し、真木常務や総務・経理担当の岩田常務は、内輪の会合で、「社長の友情もよいが、公私混同は困ったことだ」と話し合っているが、公式の常務会では、このような意見は出されない。真木常務は、援助してやらなくてはと思っているが、幾つもの新製品開発をかかえる技術本部を動員するまでには至らない。

田島社長は、単に友情ということで融資するような人ではなく、よい需要のある新製品が一回位つまづいたからといって諦めるのは早計だと判断である。

7. カセットⅡの開発

昭和37年末頃、瀬田電機では、カセットⅡが開発される。瀬田電機は、これで自立できるようにと自主的な商売を焦っている。電機メーカーも、オリンピックで需要の見込まれるものの、自社の内部では開発が思うように進んでいない。カセットⅡを、某輸出専門のメーカーがユニット部品として採用したことがきっかけとなって、大手電機メーカーP社と大口商談が始まる。

同じ頃の昭和38年3月、アカデミー音響電気音響技術課に、試験のため持ち込まれたカセットⅡに対して結論を出す会議が行なわれる。会議の出席者は、瀬田電機の常勤および非常勤役員のうち山中氏を除く5名、浜松工場の課長レベルの5名および治工具を担当する藤沢工場の課長1名である。

試験結果は、電気音響技術課の新任の小宮課長が、技術本部を代表して報告し、生産技術的に問題が残ると指摘する。これに対し、瀬田電機の新技術部長から、P社との商談も本決まりで、他にQ社、L社からの大口商談もあるので、技術面は、アカデミー音響より指導を得て、製造したいとの懇願がある。

アカデミー側では、自主的に商談を進める瀬田電機を苦々しく思ったものの、田島社長の前で敢えて責める者は居らず、試験責任者の小宮課長がただ一人、真正面から反論する形となる。

田島社長の決断で量産化が決定する。大山専務は、アカデミー商事から、5,000万円の前渡金融資をすることを了承する。田島社長が、最後に、アカデミー音響の技術陣も全社をあげて援助するよう命じて、この会議は終わる。

8. 再度のクレームとアカデミー社内の動き

瀬田電機は、昭和38年7月からP社への納入を開始し、Q社、L社からも正式に受注する。しかし、市場へ出て1カ月位するとクレームが発生する。瀬田電機は、昭和39年春、部品設計を改良したカセットⅡA型をP社に納入するが、2カ月位たつと故障が出る。このⅡA型は、Q社、L社にも納入を開始している。

昭和39年2月、クレーム発生と処理状況をみた田島社長は、アカデミー音響監理室に瀬田電機の監査を命ずる。この報告書には、技術本部の調査報告書も付されている。これによれば、生産技術に問題があるが、瀬田電機には、この解決にあたる技術者は居ないと論じている。量産化決定とともにアカデミー音響が行なった技術援助は、技術本部と生産部から各1名の係長が、各1名の助手を伴って1カ月間出張し、技術指導をしたのみである。この監査意見に関して、アカデミー音響は何らアクションをとらない。

各電気メーカーは、瀬田電機との直接取引を警戒し、アカデミー商事を通じての取引を求める。田島社長は、昭和39年5月、同社特機営業部にこの取扱いを命じる。

昭和39年7月、アカデミー商事で人事異動があり、大阪支店の次長であった三瓶氏が、特機営業部長に昇進する。P社とのトラブルを大阪で知っている三瓶部長は、自分の取扱品目中にカセットⅡAがあるのに驚き、同社社内およびアカデミー音響に働きかける。

9. アカデミー音響内部の動き

アカデミー商事側の動きに応じて、昭和23年入社の課長クラスの社員達を中心に、新幹線試乗会に名を借りた、非公式の瀬田電機前後策について会合がもたれる。新幹線最終までにわたる議論の結果、瀬田電機の体質改善を、早速翌日に田島社長に献言することになる。

この直談判で、田島社長は、技術本部にやる気がないから瀬田電機にやらせているなどと突っぱねたのに対し、課長らは、技術本部でやっていれば、とっくに開発しているといった物別れの形となる。

このとき以前に、企画室では、瀬田電機の切り捨て、ないしは存続に関する計算がなされている。その書類は、社長室に忘れられたふりをして、何気なくテーブルの上に置いてこられている。

10. 瀬田電機の再建命令

田島社長は、この後直ちに行動をとり、藤沢工場の永井専務に、瀬田電機への援助命令を出す。永井専務は、かつての部下であった浜松の小宮課長に電話し、瀬田電機への出向を打診する。小宮課長は、カセットⅡの試験をやったこともあったので、その場で内諾する。田島社長は、この推薦にもとづいて、真木常務に対し小宮課長の出向命令を伝える。真木常務は、自分が髯杖敷に置かれたことを感じるが、小宮課長に公式の出向命令を出す。

この出向命令にもとづき、小宮課長は7名から成るプロジェクト・チームをほとんど新人で構成する。彼は大任ということで同僚の協力も得ることができたし、藤沢工場の測定機等の使用に関しても特別の部署を設けさせる等、細かく配慮を行ない出向する。

11. 瀬田電機クレームの処理

瀬田電機における小宮氏の最初の仕事は、クレームの処理であった。同社がカセットⅡAを納入したP・Q・L社では、アカデミー音響がのり出したのをみて、返品を迫ろうとするが、小宮氏はこれをはねつけ、結局納入先の損ということになる。もっとも、この結果は、特許などを瀬田電機がおさえていたこともあるが、小宮氏が納入先の会社につめ、共同で製品の問題点の解決に意を尽くすなど熱心に努力した結果でもある。このクレームの処理には、約1年間かかる。

12. カセットⅣの設計と瀬田電機の再建

小宮氏は、クレームの処理と並行して、瀬田電機で既に開発されていたカセットⅢの改良を急ぎ、これを納入先に納入して行く。彼は昭和40年の初めに、技術進歩にみあった、当初のものとは異なる穏やかなメカニズムに変更されたカセットⅣの設計にかかる。これは、アカデミー「ネオ・カセット・コーダー」として、瀬田電機再建の主役となる。

昭和41年末に、小宮チームは責任を果たして帰任する。また、真木常務は、コンパクト・ステレオ開発の成功を花道に勇退する。