

リーダーシップ・タイプが集団規範の形成 に及ぼす効果の実験的研究

佐々木 薫
山口 真人

問 題

集団の生産性がリーダーシップのタイプによって規定されることは、今や明白な事実である。とくに最近の実験社会心理学的諸研究は、リーダーシップを課題遂行的機能と集団維持的機能の複合体としてとらえ、この観点からリーダーシップ・タイプを分類している。三隅（1966）は前者の機能をP機能、後者をM機能と呼んで、両者の組合せから4通りのタイプを類型化している。すなわちP機能M機能ともに強いものをPM型、P機能のみ強くてM機能の弱いものをPm型（略してP型）、反対にM機能のみ強くてP機能の弱いものをpM型（略してM型）、またP機能M機能ともに弱いものをpm型と名づけた。これらのリーダーシップ・タイプが集団の生産性に及ぼす効果は、実験的研究と現場研究の両面から検討されている。

三隅と白樫（1963）は郵政研修所の研修生を被験者とする3人集団に単純作業（パンチカードの孔を数えて分類する作業）を行なわせ、これに各種のタイプの監督者（実験協力者）をつけて指導したところ、生産性はPM型の監督者のもとで最大、次いでP型、M型の順であったと報告している。さらに、三隅と関（1968）は、達成動機（n-achievement）の高い成員のみで構成される集団と、この動機の低い成員のみで構成される集団とに、上記4通りのリーダーシップ・タイプを演ずる監督者（実験協力者）をつけて単純作業を指導させ

集団の生産性にあらわれる差異を比較検討している。結果によれば、高達成動機群ではPM型>P型>M型>pm型の順であったのに対して、低達成動機群ではP型>PM型>pm型>M型の順であったという。佐藤（1968）は知覚—運動学習におけるレミニッセンスと指導者（実験者）のタイプとの関係を検討した実験において、休止前のパフォーマンスはP型>M型>PM型>pm型の順になり、休止後のそれはPM型>P型>M型>pm型になったことを、さらにまた三隅と佐藤（1968）は同じく知覚—運動学習におけるレミニッセンスと指導者のタイプとの関係をみた実験で、パフォーマンスが休止前後ともにPM型>P型>M型>pm型の順であったことを報告している。因みに、レミニッセンスは両実験ともPM型指導のもとでのみみとめられた。これら二つの実験は、集団の生産性というよりはむしろ個人の成績を問題にしたものであり、また休止前の成績順位にもおそらく課題差に起因すると思われる若干の不一致がみられるが、いずれにしても指導者のP・Mタイプが生産性に影響を及ぼすものであることを立証している。

他方、三隅と田崎（1965）は炭鉱の現業員集団について、また三隅・河津・武田（1967）および三隅・武田・関（1967）はいずれも相互銀行の従業員集団について、高生産群にはPM型が多く、低生産群にはpm型が多いことを明らかにしている。三隅（1966）にはベアリング製造会社の従業員集団に関する同様の研究結果も報告されている。これらの現場研究にみられる第1線監督者の

* 本研究は実験の実施、資料の分析その他の局面で多くの方々協力に負うている。とくに実験の実施を快くお引受けいただき2週間に及ぶ実験期間中つねにお力添えいただいた春日出中学校の栗山一夫教諭以下2年生全学級の担任教諭および生徒諸君に心からなる謝意を表したい。また、実験の実施には本学部佐々木ゼミナールの学生諸君に資料の分析には本学計算センターの雄山、藤田両氏に多大なご援助をいただいた。記して謝意を表する。

リーダーシップ・タイプと生産性との関係は、PM型>P型>M型>pm型の順に生産性が低下する、というものであった。

これらリーダーシップのP・Mタイプに関する研究は、同時にこれが集団成員（従業員）のモラルや凝集性、コミュニケーションその他の集団過程に及ぼす効果についても分析を試みている。また、佐藤（1968）、三隅・佐藤（1963）および三隅・佐藤・吉田（1970）は知覚—運動学習におけるレミニッセンスに及ぼす効果を、三隅・河津（1970）はプレティスマグラフィを用いて心理生理学的レベルにおける影響を分析している。さらにまた、三隅・武田・橋口（1969）は病院における医師と看護婦の集団についてP・Mタイプと社会的勢力の関係¹⁾を、狩野は集団のコミュニケーション・ネットワークがP・Mタイプと生産性の関係に及ぼす条件変数的な効果を、河津（1967, 1970）はP・Mタイプと生産性の関係にみられるM機能の「触媒効果」をそれぞれ検討している。

さて、作業集団の生産性はまた集団の規範によっても影響されることが明らかにされている。古くは有名なホーソン研究(Roethlisberger & Dickson, 1939)において配電盤巻線工たちの間にいわゆる生産抑制的規範の存在することが明かにされ、またCoch & French (1948)はパジャマ縫製工場で配置転換を受けた女工たちの間にこの種の規範が強力で作用していたことを報告している。Schachter *et al.* (1951)の実験およびその後の追試(Berkowitz, 1954; 前田ほか, 1960; 前田ほか, 1962)は、集団の生産性と凝集性との関係が集団規範によって規定されるものであることを確証している。すなわち、集団に生産を増大させようとする規範が存在する場合には、凝集性は生産性と正の相関を示すが、逆向きの規範が存在する場合には、この相関は負になるのである。これと実質的に同じ関係が重機造製工場の従業員集団についても明らかにされている(Seashore, 1954)。また最近佐々木（1970）は大学の吹奏楽部の演奏能力が練習への参加に関する集団規範の厳しさと相関することを見出した。

このように集団の生産性がリーダーシップと同時に集団規範によっても規定されるとすれば、リーダーシップと集団規範との関係は如何なるものであろうか。これには前者が後者に影響を及ぼす側面と、後者が前者に影響する側面とが考えられる。本研究はとくに先の側面、すなわちリーダーシップが集団規範に及ぼす効果を問題にしようとするものである。すでに佐々木（1966 b）は、職場集団における欠勤に関する規範が監督者のP・Mタイプによって相異することを見出している。一般にPM型の監督者の率いる職場集団では少ない欠勤に対しては大きな是認が、また多い欠勤（月に2回以上）に対しては厳しい否認が与えられるような集団規範が見られたのに対し、P型の監督者のもとでは、少ない欠勤にはあまり大きな是認が与えられないまま多い欠勤に対してはPM型と同程度の厳しい否認が与えられており、またM型およびpm型では多い欠勤（月に3回以上）に対してもあまり大きな否認の与えられない寛容な規範がみとめられた。さらにこの研究では、種々の頻度の欠勤に対する会社側の期待（会社側が与えるであろう是認または否認に関する従業員の側の認知）および従業員自身の私的見解（どれほどの是認または否認を与えるのが適当であるかについての意見）とが同時に測定され、Rommetveit（1955）のいう規範の虚構性（fictitiousness of a norm）その他が検討されている。結果は、これらの規範的諸過程もまたリーダーシップのタイプによって差異をみせるものであることを、そしてここに用いられた規範の測定法（Jackson, 1960のいうreturn potential model²⁾）がこの種の計量的研究にきわめて有効であることを示している。この研究は、しかし、作業集団の生産性に関する測度を入手し得なかったため上の問題に直接答えるものとはなり得ていない。また方法的にもリーダーシップと規範過程との因果関係を明確には認定し難い。われわれは、実験的方法を用いてもっと直接に、生産水準に関する集団規範の形成過程がリーダーシップのP・Mタイプによって如何に影響されるかを検討することとした。検証し

1) 三隅他による最近の論文（1970）には、製鉄所におけるリーダーシップと社会的勢力の関係を分析した結果が報告されている。

2) 佐々木（1963, 1965, 1966 a, 1969, 1970）に応用例がある。

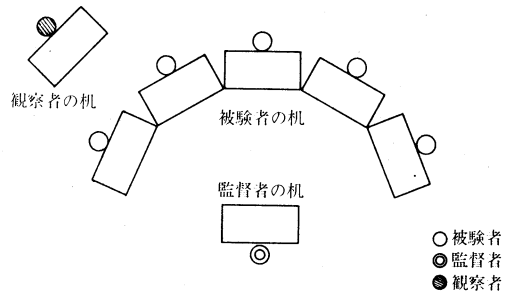
ようとする一般的仮説は、次のように定式化できよう。すなわち、作業集団における監督者のリーダーシップは、そのタイプに特徴的な集団規範（生産性に関連した）を発展させ、少くとも部分的には、この規範形成を介して集団の生産性に影響を及ぼすであろう。

方 法

被験者及び一般的手続き：被験者は大阪市立春日出中学校2年生160名（男子80名，女子80名）を用いた。実験集団は、同性のみで構成する5人集団を男子16集団，女子16集団，計32集団編成した。集団編成に際しては、あらかじめ2年生全員（320名）に① near sociometry，②リーダーシップに関する guess-who test を実施し，①で相互に選択も排斥もなく，②でリーダーシップ得点（1位，2位，3位，の被選択に対して順に3点，2点，1点を配点した時の被選択の総得点）で10点以下のあまりリーダーシップ得点の高くない同一学級の者どうして集団を構成し，各集団が等質になるように操作した。ただし，人数の都合により一方選択を1個含む2集団がこの中に含まれた。

実験は，昭和44年10月22日～25日及び10月29～11月1日の計8日間にわたり，毎日4集団（20名）ずつ，放課後約2時間行なった。場所は，中学校の教室（4教室を作業室に，1教室を本部室）を用いた。被験者はまず本部室に集められ，集合完了後に実験者より教示Ⅰを受けた。教示Ⅰは次の如くである。「こんにちわ，私達は神戸にある関西学院大学の集団力学研究室で研究している者です。今日は皆さん方に私達の大学で新しく作った幼稚園用の知能検査に使う図形を作るのを手伝っていただきたいのです。あなた方は5人1組で1人の大学生のリーダーの指導で作業していただきます。作業は全体で1時間半ほどで終わります。私達はこの作業を通じて中学生の集団の動き方も研究したいと思っておりますので，作業を5分毎に区切って行なったり，アンケートに答えていただいたりしますのでリーダーやアンケートを配る人の指示によく従って下さい。あなた方の作った図

形はそのまま幼稚園に配りますので気をつけて，ていねいに作って下さい。よろしくお願ひします。」続いて実験者は被験者の班分けを発表し，各班を担当する監督者（教示Ⅰでは「大学生のリーダー」と呼ばれている）を紹介した。そして，監督者は担当の班の成員5名をあらかじめ指定された作業室に誘導した。教示Ⅰを行なっている間に観察者（被験者には教示Ⅰの中で「アンケートを配る人」として知らされている）は，あらかじめ指定された作業室に監督者の机1つ，被験者の机5つ，観察者の机1つを第1図の如く配置し，監督



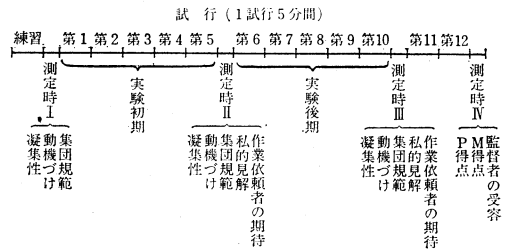
第1図 作業室の机の配置

者の机上には記録用紙1枚と，出来上った製品をセットにして入れるための小袋を多数用意した。被験者のそれぞれの机上には鉄1丁と切り抜き図形の印刷されたケント紙¹⁾5枚及び座席番号標が用意された。この座席番号（1～5）は被験者の名前の代りになり，質問紙調査の記名はこの番号によって行なわれた。観察者の机上には観察用紙と質問紙が準備された。被験者は作業室に入ると監督者から任意の座席に坐るように指示され，次に教示Ⅱを受けた。教示Ⅱは以下の如くである。「それではこれから皆さんに作業をしてもらいますが，まず始めに作業のやり方を説明します。皆さん方は色画用紙に印刷してある図形を切り抜いて下さい。図形は5種類あり，それぞれ色が異なります。先ほど説明のあった知能検査にはこの5種類が1枚ずつ必要ですので5種1組で1セットと数えます。作業は1回5分間の作業を15回ほどする予定です。そして1回毎にその5分間に何セットできたかを数えます。セット単位で数えるのですから，正方形以外は10枚なのに正方形だ

1) 使用した図形は，正方形，長方形，等脚台形，不等脚台形そして菱形の5種で，各図形とも周を16cmの長さにそろえ，1枚のケント紙に同一図形40個が印刷された。色は図形毎に異なり，黄，淡青，淡黄，黄緑，橙の5色を使用した。

けが15枚できて班としての出来高は10セットで正方形の5枚は無駄ということになります。この作業では、このような余りが出ても次の回の分にまわす事はしないことにしていますので、このような無駄が出ないように班で協力しながら作って下さい。またこれはさっき話にあったように幼稚園で使いますので、ていねいに作って下さい。何かわからない事がありますか。では、練習を1回してみます。私が『始めて下さい』と言ったら作業をはじめて下さい。そして『やめて下さい』といったらすぐ切るのをやめて下さい。この作業は競争ではありませんので、ていねいに無駄の出ないように進めて下さい。なお図形は1枚ずつ切り抜くようにして下さい。」そして、「始めて下さい」の合図で練習を行なった。この練習試行中には監督者はP・M機能を入れないようにした。5分間の後「やめて下さい」の合図で練習試行を終え、監督者は「正方形は何枚できましたか」「長方形は何枚できましたか」「等脚台形は何枚できましたか」「不等脚台形は何枚できましたか」「菱形は何枚できましたか」と質問し、被験者の回答した数を記録用紙に記入した。そして、「グループとしてはxセットできて、正方形はp枚、長方形はq枚、等脚台形はr枚、不等脚台形はs枚、菱形はt枚が無駄になりました」とフィードバックを行なった。この生産量と生産端数のフィードバックは集団の1試行あたりの生産水準及び各人の切抜き数の違いを明確に認知させるために行なった。監督者はこれらの手続きを終えた後、各被験者から製品(切抜いた図形)を集め、1セット毎に小袋に入れ、生産端数は机の端に重ねておいた。この監督者の作業も、セットでないと集団の生産量とはならないことを被験者に実感させるためであった。一方、観察者は、試行中の監督者のP的行動とM的行動の観察を行ない、それを観察用紙に記録した。また、監督者がフィードバックを終了した後に被験者に質問紙を配布し、質問紙調査を行なった(測定時I)。質問紙調査終了後、監督者は、「では、これから本番に入ります。始めて下さい」と言い、第1試行に入った。第1試行以後は監督者はあらかじめ決められたリーダーシップ・タイプをとった。試行はすべて練習試行と同様の手続きで行なわれた。ただし、セットにし

て小袋に入れる監督者の作業は、第1試行で生産されたものは第2試行中に、また第2試行で生産されたものは第3試行中に行なうというように、次の試行中に監督をしながら作業するようにした。そして第12試行が終了した時、実験者は各作業室に行き、「先程、5分間の作業を15回ほどして1時間半ほどで終わりますと言いましたけれどもすでに約束の1時間半は過ぎてしまいましたし、一応、本日の目標量もできましたのでここまでにします。」と言って作業を打ち切った。これは被験者の終末努力の影響を除くためである。質問紙調査は測定時Iに続き第5試行終了後(測定時II)第10試行終了後(測定時III)作業終了後(測定時IV)に行なわれ、測定時II~IVの調査中は監督者は作業室を退室し、本部室で調査終了を待った。これは監督者の存在が質問紙への回答に影響を及ぼすのを防ぐためである。以上の手続きを簡単に第2図に示しておいた。



第2図 一般の手続き及び質問紙調査の概略

独立変数とその操作：監督者のリーダーシップ・タイプ (P・Mタイプ) を独立変数とし、PM型、P型、M型、pm型の4種を用いた。〔P型〕Performance (課題遂行もしくは目標達成) 機能の強い型であり、P型と略される。このP型の監督者は集団の目標達成を推し進めるように監督した。実際に監督者が使用した主要な言葉は次のようなものであった。作業を急がせるもの「もっと早く作って下さい」「遅いですよ」「急いで下さい」「時間がありませんよ」「遊ばないで仕事をして下さい」「どどん作って下さい」「もっと作れると思うんだがな」「よそ見をしてはたくさんできませんよ」など。作業をていねいにさせるもの「もっとていねいに切って下さい」「もう少ししてていねいに切れないかな」「幼稚園の子供たちが使うんだからきれいに切って下さいね」「もう少ししてていねいにしないと製品の数に入

れられませんよ」など。他の集団と比較するもの—「他のグループより遅れていますよ」「このグループが一番遅いな」「よそのグループはもっとたくさん作っているよ」「よそのグループはもっとうまくやっているよ」など。生産量などを記録しながら話すもの—「なんだこれだけしかできていないのか」「もっとたくさん作ってほしいな」「セットにならない無駄が多いよ」「前の回より少なくなっているよ、もっとがんばって下さい」「次の回はもっとたくさん作れるようにがんばって下さい」「意外と少ないな、もっと作れるはずだよ」など。〔M型〕Maintenance (集団維持もしくは過程維持) 機能の強い型であり、M型と略される。このM型の監督者は集団を維持しさらに強化するようにした。実際に使用した主要な言葉は次のようなものであった。被験者を激励するもの—「楽しく愉快地にしましょう」「もう少し仲良く進めましょう」「だんだんおもしろくなってきましたでしょう」「みんなで楽しみながら仕事をして下さいね」「みんな、なかなか上手にするな」「男の子も意外に器用なんだね」「よくできてるよ」「ばつぐんの出来だね」「みんなみたいにうまくできれば文句はないな」など。被験者に同情するもの—「指が痛くありませんか」「もう少しだから辛抱して下さい」「疲れたでしょうがもう少しお願いします」「あとちょっとですから、がまんしてね」など。生産量などを記録しながら話すもの—「仲良く同じ位作っているね」「みんな楽しそうに作っているからよかった」「さすがはぼくらのグループだ、よくできてる」「みんなもうベテランだね」「競争とは違いますから、仲良くやって下さいね」など。また、時には冗談を言ったりして集団の緊張をほぐし、楽しい雰囲気を作るようにした。

〔PM型〕Performance 機能と maintenance 機能のどちらも強い型で、PM型と略される。このPM型の監督者は、時には集団の目標達成を進めるように作業を急がせたり、時には集団を維持するために被験者を激励したり同情したりして楽しい雰囲気を作るように監督した。実際に使用する言葉はP型で使用した言葉とM型で使用した言

葉を交互に使うようにした。

〔pm型〕Performance 機能と maintenance 機能のどちらも弱い型で、pm型と略される。このpm型の監督者は集団の目標達成にも集団の維持にも気を配らないように監督した。実際にはこの監督者は、質問に簡単に答えたり、一般手続きの中で決められた教示やフィードバックを行なう以外には何も話さなかった。この型は、統制群としての役割を果たした。

監督者は事前に平均8時間にわたる解説とロール・プレイングによって4種のリーダーシップ・タイプに十分習熟した男子大学生11名の中から前半期(4日間)4名、後半期(4日間)4名を時間割りの都合に応じて選び、監督者の役割を演じさせた。さらに監督者の個人的特性による影響を統制するために、同一監督者は毎日異なったタイプのリーダーシップ・タイプを割り当てられた(4日間で4つのタイプを一順する)²⁾

独立変数操作の妥当性は、観察者が観察用紙に記録した監督者のP的行動とM的行動の頻数及び測定時IVの質問紙調査で測定された監督者のリーダーシップに関する被験者の認知によって検討された。この質問紙調査の項目は以下に示したとおりであり、P次元6項目とM次元6項目であった。また各項目は5点尺度を構成し、P得点、M得点とも6点—30点の間に分布可能であった。P次元；①あなたの班のリーダーは作業の能率をあげることを(5. いつもやかましく言う～1. ほとんどやかましく言わない) ②あなたの班のリーダーは仕事に対する熱心さについて(5. 大変気にしている～1. ほとんど気にしていない) ③あなたの班のリーダーは仕事をていねいにするように(5. 大変強く要求する～1. ほとんど要求しない) ④あなたの班のリーダーは仕事のやり方に対して(5. 大変よく指示する～1. ほとんど指示しない) ⑤あなたの班のリーダーはできるだけ早く作るように(5. 大変強く要求する～1. ほとんど要求しない) ⑥あなたの班のリーダーは毎回の出来高について(5. 大変よくくちにする～1. ほとんどくちにしない) M次元；①あなたの班のリーダーは楽しく作業できるように(5. 大変よく

2) 監督者のローテーションは予定通り行なわれたが、実験後半期に1名が2種のタイプを演じた後に個人的事情で実験に参加できなくなり、残りの2種は先に訓練を受けた監督者のうちの1名が演じた。

気を配っている～1. ほとんど気を配っていない)
 ②あなたの班のリーダーはあなた方の希望や意見や提案を(5. 大変よくきいてくれる～1. ほとんどきいてくれない) ③あなた方は、あなたの班のリーダーと仕事のことについて(5. 大変気軽に話できる～1. ほとんど話できない) ④あなたの班のリーダーはあなた方の気持を考えずに一方的に仕事の指示を出す事が(5. ほとんどない～1. 大変ある) ⑤あなたの班のリーダーは仕事以外の話について(5. 大変よくのってくれる～1. ほとんどののってくれない) ⑥あなたの班のリーダーは、一般的にあなたの言ったりしたりすることを(5. 大変よく支持してくれる～1. ほとんど支持してくれない)。

従属変数とその測定：生産量、協調度、集団凝集性、作業に対する動機づけ、生産水準規範(以下、集団規範と略す)、生産水準に関する私的見解(以下、私的見解と略す)、作業依頼者³⁾大学の先生、からの生産水準期待に関する被験者の認知(以下、作業依頼者からの期待と略す)、監督者の生産水準期待に対する集団の受容(以下、監督者の提案に対する受容と略す)を従属変数とした。測定は以下の如くである。

生産量は、監督者が各試行毎にセット数を記録用紙に記入した。

協調度は、生産量と生産端数(セットにならず無駄になった製品数)との比を協調度指数として算出することにより測定された。

凝集性は、質問紙によって測定時Ⅰ、Ⅱ、Ⅲの3度測定された。凝集性に関する項目は3項目で、各々5点尺度を構成し、凝集性得点は3点～15点の間に分布可能であった。質問項目は以下の如くであった。①あなたは、今の班の人たちと続けて作業したいと思いますか(5. ぜひ今の班のまま続けたい～1. ぜひ他の班にかえてほしい) ②あなたは、今の班の人たちとどのくらい仲良くなりたいと思いますか(5. 大いに仲良くなりたい～1. 少しも仲良くなりたいとは思わない) ③

またこのような機会があったら今の班の人と一緒にしたいと思いますか(5. ぜひ一緒にしたい～1. もう一緒にしたくない)

動機づけは、凝集性と同様に測定時Ⅰ、Ⅱ、Ⅲで質問紙によって測定された。項目は3項目で、各々5点尺度を構成し、動機づけ得点は3点～15点の間に分布可能であった。質問項目は以下の如くであった。①あなたはこの作業をおもしろいと思いますか(5. 大変おもしろい～1. ちっともおもしろくない) ②あなたはこの作業を重要な仕事だと思えますか(5. 大変重要だと思う～1. ちっとも重要でないと思う) ③あなたは、あなたの班が他の班よりたくさん作った方がよいと思いますか(5. ぜひたくさん作りたく～1. 少ない方がおもしろい)

集団規範の測定は、Jackson (1960) のいわゆる return potential model を使用し、return potential curve (略して、RP曲線)とその構造特性を示す諸指標である ①最大リターン点(最も高い是認が得られると認知される行動次元上の尺度点) ②許容範囲(否認されないと認知される行動次元上の範囲) ③結晶度(行動次元上の各尺度点に対する是・否認の認知の一致度をあらわし、各尺度点についての評価値の成員間の分散(σ^2)の平均($\bar{\sigma}^2$)で表わした。この値が小さいほどその集団の規範の結晶度が高い事を示す) ④強度³⁾(行動次元の各尺度点における是・否認量⁴⁾の合計) ⑤集団規範と私的見解とのずれ(集団規範と私的見解の2つのRP曲線の行動次元の各尺度点における評価値の差)を測定した。

その他の規範的過程(私的見解、作業依頼者の期待、監督者の提案に対する受容)についても集団規範と同様の形式で測定し、RP曲線とその構造特性(最大リターン点、許容範囲、一致度⁵⁾、強度)が測定された。以下に規範的過程の質問項目を示す。①集団規範。「あなたが、もし『5分間に5セット作ろう』と言ったら、あなたの班の人たちは賛成するでしょうか、それとも反対す

3) この指標は行動次元をどこまでとるかによって敏感に変動するため、タイプ間の差を示す重要な指標とはならないので、ここでは所定の手続きで算出した数値をあげるにとどめておく。詳しくは佐々木(1963)参照。

4) 評価次元は7点尺度で測定しているため、|評価値-4|で算出した。

5) 集団規範以外の規範的過程に関して「結晶度」と同様の手続で算出された値を指し、その意味するところは結晶度と同じである。

るでしょうか。また、10, 15, 20, …50, セット作ろうと言ったらどうでしょうか。他の人の考えを想像して答えて下さい。」この設問に続いて第

結 果

1) 独立変数操作の妥当性

a. 観察者の観察結果；観察者の観察によるP的, M的行動の頻数を第2表に示した。結果は, 監督者がP・Mタイプを意図したとおりに演じた事を示している。

第1表

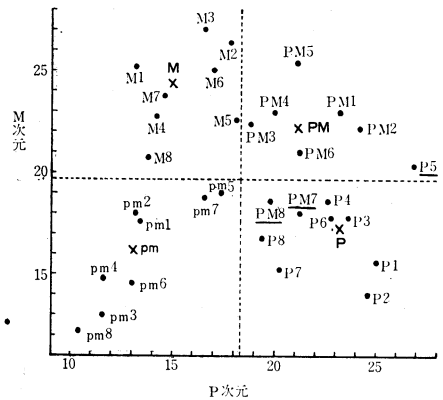
あなたがもし次のように言ったら↓	非常に賛成する	かなり賛成する	少しは賛成する	何とも思わない	少しは反対する	かなり反対する	非常に反対する
班の人たちが5セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
10セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
15セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
20セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
25セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
30セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
35セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
40セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
45セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1
50セット作ろう	7	6	5	4	3	2	1

* 集団規範では上記のように「あなたが」「班の人たちは」であるが、私的見解、作業依頼者の期待、監督者の受容では以下に示すように*のところが変化した。
私的見解—「班の人たちが」「あなたは」
作業依頼者の期待—「あなたが」「この作業を頼んだ大学の先生は」
監督者の受容—「班のリーダーが」「班の人たちは」

第2表 観察された監督者のP・M的行動頻数の平均 (1集団当り)

	P M型	P 型	M 型	pm型
P的行動	6 0. 3	1 1 0. 5	1. 5	0. 4
M的行動	4 6. 8	3. 4	1 0 5. 9	0. 9
合計	1 0 7. 1	1 1 3. 9	1 0 7. 4	1. 3

1表のような形式で評定を求めた。行動次元の5セットから50セットまでの10の尺度点のそれぞれに対して評価次元の「7. 非常に賛成するだろう」～「1. 非常に反対するだろう」の7点尺度で評定した。②私的見解。「あなたの班の人たちが、もし『5分間で5セット作ろう』と言ったら、あなたは賛成するでしょうか、それとも反対するでしょうかまた、10, 15, 20…50セット作ろうと言ったらどうでしょうか。あなたの考えを想像して答えて下さい。この設問の下に集団規範の場合と同様、行動次元と評価次元を備えた評定欄(第1表)が設けられた。③作業依頼者の期待。「あなたが、もし『5分間に5セット作ろう』と言ったら、この作業を頼んだ大学の先生は賛成するでしょうか、それとも反対するでしょうか。先生の考えを想像して答えて下さい。」この設問の下に集団規範の場合と同様の行動次元と評価次元を備えた評定欄(第1表参照)が設けられた。④監督者の提案に対する受容。「あなたの班のリーダーが、もし『5分間に5セット作ろう』と言ったらあなたの班の人たちは賛成するでしょうか、それとも反対するでしょうか。班の人たちの考えを想像して答えて下さい。」この設問の下に集団規範の場合と同様の行動次元と評価次元を備えた評定欄(第1表参照)が設けられた。また、集団規範、私的見解、作業依頼者の期待は、質問紙調査の測定時Ⅰ, Ⅱ, Ⅲにおいて測定され、監督者の提案に対する受容は測定時Ⅳで測定された。



第3図 監督者の行動様式に関する被験者の認知 (xは操作によるタイプ分けに従った時の各タイプの中央値、oを引いた集団は被験者の認知と操作とに食い違いが生じたもの)

第3表 操作によるタイプ分けに従った時の各タイプのP・M得点の中央値とその検定

タイプ	P得点				M得点			
	PM型	P型	M型	pm型	PM型	P型	M型	pm型
中央値	21.2	23.2	15.0	13.1	22.3	17.3	24.4	16.2
検定 U-test	P > M ^{**} , pm ^{**} P > M [*] , pm ^{**} M > pm [*]				PM > P ^{**} , pm ^{**} M > P ^{**} , pm ^{**}			

(** P < .01 * P < .05)

b. 被験者の認知結果；被験者の認知した監督者のPM得点を第3図に示した。これによるとM型, pm型は実験者の意図した通りのタイプに被験者から認知されていたが, PM型を意図した2集団がP型に, P型を意図した1集団がPM型

に認知された。そこで、実験者の操作によるタイプ分けにもとづいた各タイプのP・M得点の検定結果(t検定)を第3表に示した。結果は、P得点についてはPM型、P型がM型、pm型より有意に高く(P<.01)、M得点についてはPM型、M型がP型、pm型より有意に高くなり(P<.01)操作によるタイプ分けも有効である事が示唆された。三隅・吉田・佐藤(1969)では、監督行動の操作の差異によってレミニッセンスに変化が生じているにもかかわらず被験者認知の結果はよく似たものになっており、操作によるタイプ分けも無意味とは考えられない。そこで本実験の結果は、操作によるタイプ分けに従って示した。認知によるタイプ分けにもとづいた結果は、操作によるタイプ分けの結果と大差がなかったため結果の最後のところでまとめて述べる。

2) 生産量

生産量は、実際に生産されたセット数で示され各試行毎の生産量の変化は第4図のグラフ⁵⁾に示された。また第4図のグラフの下に練習試行、実験初期(第1試行~第5試行)ならびに実験後期(第6試行~第10試行)におけるタイプ別平均生産量の中央値と検定(U test)の結果を示した。これを見ると、練習試行ではいずれのタイプ間にも差異がみられなかったが、実験初期では、PM型、P型がM型よりも有意に高い生産をあげ、実

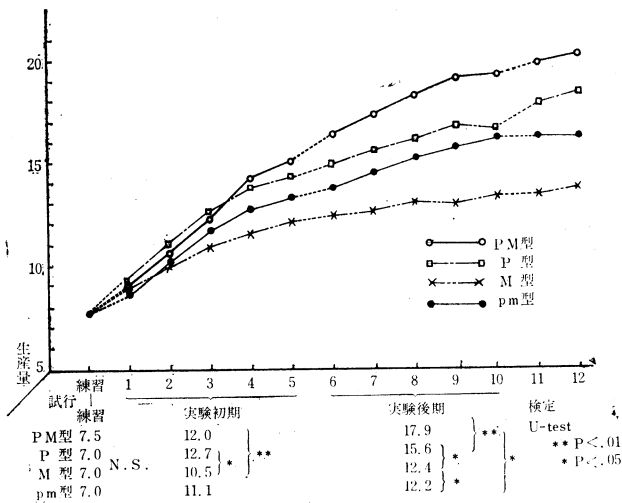
験後期では、PM型、P型、pm型がM型よりもまたPM型は、pm型よりも有意に高い生産をあげた。そしてこの時の生産量はPM型が最大で、P型、pm型、M型の順になった。グラフによるとM型が第2試行からpm型を下まわり、PM型が第4試行からP型を上まわる生産量をあげた。これらの結果は従来のP・Mタイプと生産性に関する実験研究の結果とよく一致したものであった。

3) 協調度

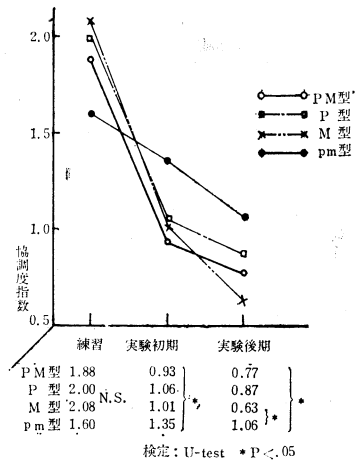
協調度は協調度指数(生産端数/生産量)で示され、この指数の値が小さいほど行動次元での協調度が高いことを表わしている。結果は第5図のとおりであった。統制群とも考えられるpm型は練習試行から実験初期では有意に協調度を高めたが、実験初期と実験後期の間には有意な差はみられなかった。一方、M型、PM型、P型では実験初期と実験後期の間には協調度の有意な上昇を示した。タイプ間で、実験初期においてすでにPM型はpm型より有意に高く、実験後期ではM型とPM型がpm型より有意に高い協調度を示した。実験後期の協調度はM型が最大でPM型、P型、pm型の順になった。

4) 集団の凝集性

結果は第4表に示した。測定時Iで、すでにP型の凝集性がpm型より有意に高かった。測定



第4図 監督者のP・Mタイプと生産量 (グラフは移動平均法によるスムージングを施した) (グラフの下の数値は生産量の中央値)



第5図 監督者のP・Mタイプと協調度 (協調度指数=生産端数/生産量) (指数が小さいほど協調度は大) (グラフの下の数値は協調度指数の中央値)

6) グラフは変化をなめらかにするために移動平均法による修正を加えてある。

時Ⅱでは、PM型、M型、P型の凝集性のいずれもが pm型 より有意に高かった。測定時Ⅲでは PM型、M型の凝集性が pm型 より高い傾向が

第4表 監督者のP・Mタイプと凝集性 (数値は中央値)

タイプ	測定時Ⅰ	測定時Ⅱ	測定時Ⅲ	測定時Ⅰ-測定時Ⅲ
PM型	11.1	11.8	12.1	PM _I < PM _{III} *
P型	11.5	11.4	11.6	P _I < P _{III} (*)
M型	11.0	11.7	12.1	M _I < M _{III} *
pm型	10.4	10.3	10.7	pm _I < pm _{III} (*)

検定: U-test **P < .01
*P < .05
(*)P < .10

第5表 監督者のP・Mタイプと作業に対する動機づけ (数値は中央値)

タイプ	測定時Ⅰ	測定時Ⅱ	測定時Ⅲ	測定時Ⅰ-測定時Ⅲ
PM型	10.5	10.9	10.6	PM _I < PM _{III} *
P型	9.7	10.2	10.1	P _I < P _{III} (*)
M型	9.9	10.9	11.1	M _I < M _{III} *
pm型	9.0	9.4	9.8	pm _I < pm _{III} (*)

検定: U-test **P < .01
*P < .05
(*)P < .10

みられただけであったが、測定時Ⅰで見られた P型と pm型 との間の差異はなくなっていた。また、測定時Ⅰと測定時Ⅲとの凝集性の差をみると PM型、M型において、凝集性の有意な上昇がみられたが、P型、pm型では差異がみられなかった。

5) 作業に対する動機づけ

結果は第5表に示した。測定時Ⅰで、すでにM

型の動機づけが pm型 より高い傾向が見られた。測定時Ⅱでは、M型、PM型、P型の動機づけのいずれもが pm型 より有意に高かった。測定時Ⅲにおいては、M型の動機づけが pm型 より有意に高く、PM型の動機づけが pm型 より高い傾向がみられた。また、測定時Ⅰと測定時Ⅲとの動機づけの差をみると、PM型、M型において動機づけの有意な上昇がみられたが、P型、pm型においては上昇の傾向がみられただけであった。

6) 規範的過程

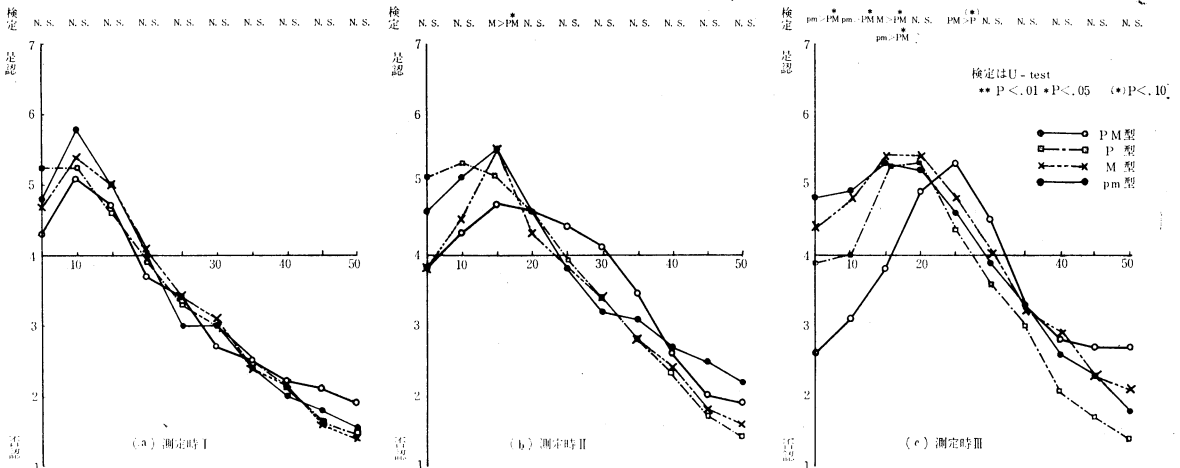
① 集団規範は、測定時Ⅰ、Ⅱ、Ⅲで測定された。第6図はそのRP曲線を示したものであり、その構造特性は第6表に示した。RP曲線を見ると、測定時Ⅰではタイプ間の差異はみられなかつ

第6表 “集団規範”のRP曲線の構造特性 (数値は中央値)

構造特性	最大リターン点			許容範囲			結晶度*(σ ²)			強度		
	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
PM型	10.0	18.8	25.5	10.0	17.5	15.0	2.04	2.62	2.86	12.6	12.0	10.4
P型	10.0	12.5	20.0	15.0	15.0	17.5	1.48	1.42	1.90	12.9	14.4	12.7
M型	10.0	15.0	20.0	17.5	12.5	15.0	1.20	1.70	1.73	13.9	12.7	13.0
pm型	7.5	15.0	16.3	10.0	17.5	20.0	1.61	1.61	1.88	14.2	11.7	10.6

U-test PM>pm*, N.S. PM>P, PM>M
*P < .01 **P < .05 (*P < .10)
N.S. N.S. N.S. N.S. N.S. N.S. N.S. N.S. N.S.
*値が小さいほど結晶度は大

た(第6図a)。測定時Ⅱでは生産量15に対する是認量は、PM型がM型より有意に低かった(第6図b)。測定時Ⅲでは生産量5、10、15に対する是認量は、PM型が pm型 より有意に低く、生産量15に対してはPM型はM型よりも有意に低か



第6図 監督者のP・Mタイプ別にみた生産水準に関する集団規範 (RP曲線)

った(第6図c)。構造特性をみると、測定時Ⅰ, Ⅱともに最大リターン点, 許容範囲, 結晶度のいずれにもタイプ間の差異はみられなかったが、測定時ⅢではPM型がpm型, M型よりも有意に高い生産量に最大リターン点をもっていた(第6表)。このように、測定時Ⅰにおいてタイプ間に差異のなかった集団規範が時間経過にもなるとタイプ間に差異を生じてきた。これは、あきらかにリーダーシップ・タイプの差異によって生じたと考えられる。そこでさらに、測定時ⅢのRP曲線についてみることにする。各タイプの最大リターン点と第10試行の生産量を比較したのが第7表である。これによると、PM型, M型は実際の

り少ない生産量, たとえば10セットや5セットの提案に対しては, PM型では, 強い否認が与えられるが, P型では, ごくわずかな否認しか与えられず, M型, pm型では, むしろ是認が与えられていた。一方, 実際の生産量より多い生産量の提案に対しては, PM型では, 35セット以上はやや否認され, P型では, 30セット以上はPM型より強く否認され, M型, pm型はほぼ同じ形で, 30セット以上でPM型とP型の中間に位置した。また最大リターン点についてみると, PM型は実際の生産量より1尺度点(5セット)以上高いところに, P型は実際の生産量よりやや高いところにpm型は実際の生産量と非常に近いところに, M型は1尺度点以上高いところにそれぞれ位置していた。特に, PM型のRP曲線が他の型との間に顕著な差異を生じていた。

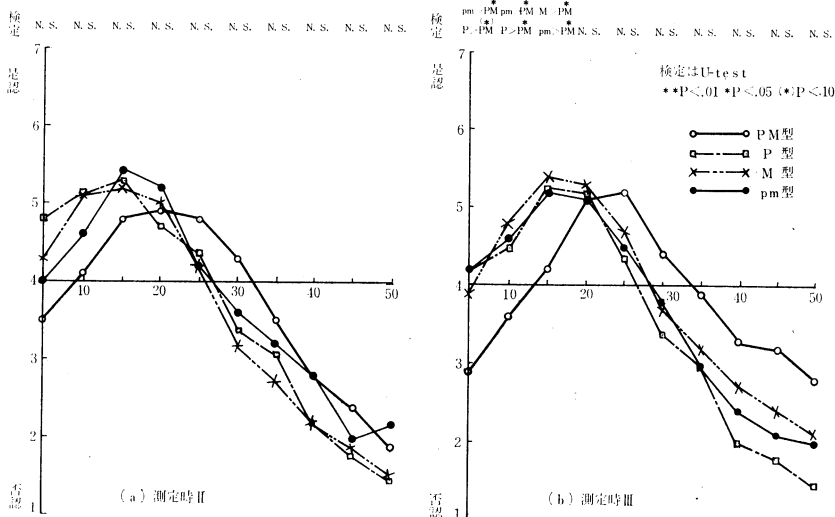
第7表 測定時Ⅲにおける最大リターン点と実際の生産量(第10試行)との差異(数値は中央値)

	P	A	B	C	D	A-P	B-P	C-P	D-P
PM型	19.1	25.0	22.5	35.0	25.0	5.9**	3.4*	16.9**	5.9*
P型	16.5	20.0	20.0	27.5	20.5	3.5	3.5	11.0*	3.5
M型	13.3	20.0	18.8	20.0	16.3	6.7*	5.5*	6.7*	3.0
pm型	16.2	16.2	20.0	21.3	18.8	0.1	3.8	5.1*	2.6

P: 第10試行の生産量
 A: "集団規範"の最大リターン点
 B: "私的見解"の最大リターン点
 C: "作業依頼者の期待"の最大リターン点
 D: "監督者の受容"の最大リターン点
 * U-test ** P<.01 * P<.05
 ※ "監督者の受容"は測定時Ⅳにおける値である。

②私的見解は測定時Ⅰ, Ⅲで測定された。第7図は, 集団規範と同様にして描かれた私的見解のRP曲線を示したものであり, その構造特性は第8表に示した。RP曲線を見ると, 測定時Ⅱではタイプ間の差異はみられなかった(第7図a)。測定時Ⅲでは生産量5に対する是認量は, PM型はpm型より有意に低く, 生産量10では, PM型はP型, pm型より有意に低く, 生産量15では, PM型はM型, pm型より有意に低かった(第7図b)。構造特性をみると, 測定時Ⅱの最

生産量より有意に高い生産量に最大リターン点をもっていた。測定時ⅢのRP曲線(第6図c)の形を略述すると次のようになる。実際の生産量よ



第7図 監督者のP-Mタイプ別にみた生産水準に関する私的見解(RP曲線)

第8表 “私的見解”のRP曲線の構造特性
(数値は中央値)

構造特性 測定時 タイプ	最大リターン点		許容範囲		一致度(σ^2)		強度	
	II	III	II	III	II	III	II	III
PM型	20.0	22.5	24.0	25.0	2.14	2.47	12.1	11.2
P型	13.8	20.0	23.0	24.0	2.11	2.32	12.2	13.5
M型	13.8	18.8	22.5	27.0	1.46	1.84	13.9	12.6
pm型	15.0	20.0	30.0	26.0	1.65	2.15	9.8	10.2
U-test	PM>M*	N.S.	N.S.	N.S.	PM>M*	N.S.	M>pm(*)	N.S.
P<.05 ()P<.10	PM>pm*				P>M(*)			

*値が小さいほど一致度は大

大リターン点では、PM型はM型、pm型より有意に高い生産量にあり、一致度では、PM型はM型より有意に低かった。しかし、測定時Ⅲでは、最大リターン点、許容範囲、一致度とも有意差はみられなかった(第8表)。PM型とM型は実際の生産量よりも有意に高いところに最大リターン点をもっていた(第7表)ここで測定時ⅢのRP曲線(第7図b)の形を略述すると、P型、M型pm型はほとんど同じ形を示し、最大リターン点は15~20セットの間にあり、少ない生産量に対してはほとんど否認しないが、30セットを越える多すぎる生産量に対しては強い否認を示している。

一方、PM型は最大リターン点を20~25セットの間に持ち、10セット以下の生産量にはやや否認を示したが、35セットを越す生産量には、他のタイプに見られたほどの否認はみられなかった。私的見解においても、PM型のRP曲線と他のタイプとの間に顕著な差異が見られた。

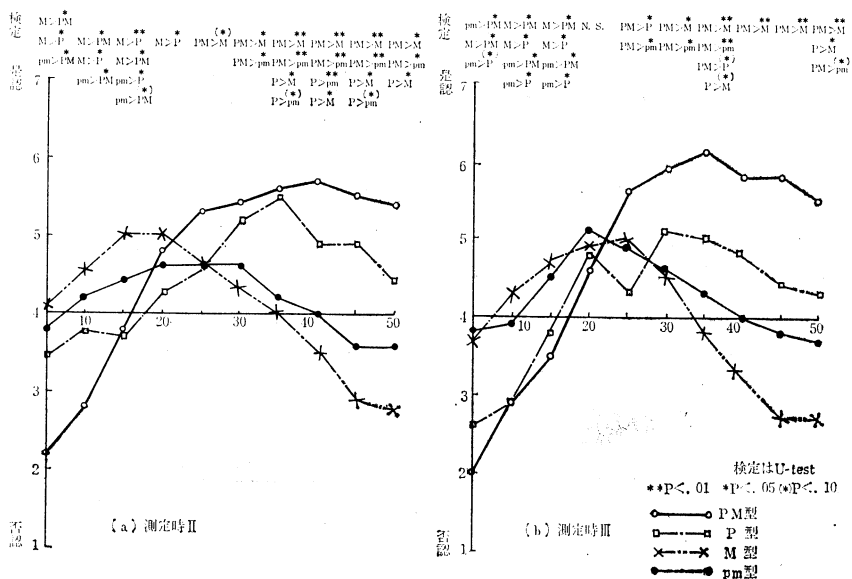
③作業依頼者の期待(に関する認知)は、測定時Ⅱ、Ⅲで測定された。第8図は、集団規範と同様にして描かれた作業依頼者の期待のRP曲線を

第9表 “作業依頼者の期待”のRP曲線の構造特性
(数値は中央値)

構造特性 測定時 タイプ	最大リターン点		許容範囲		一致度(σ^2)		強度	
	II	III	II	III	II	III	II	III
PM型	42.5	35.0	36.5	34.5	1.66	1.88	14.3	15.0
P型	36.3	27.5	32.5	30.5	2.80	2.18	7.7	9.3
M型	17.5	20.0	31.0	31.0	2.00	2.21	8.3	9.2
pm型	20.0	21.3	33.0	32.0	2.76	3.36	5.0	7.1
U-test	PM>M*	PM>M**	N.S.	PM>M*	P>M(*)	pm>PM*	PM>M*	PM>P*
P<.01 *P<.05 (*)P<.10	P>M*	PM>pm*		P>M(*)			PM>pm	PM>pm**
		P>M(*)					P>pm**	M>pm**

*値が小さいほど一致度は大

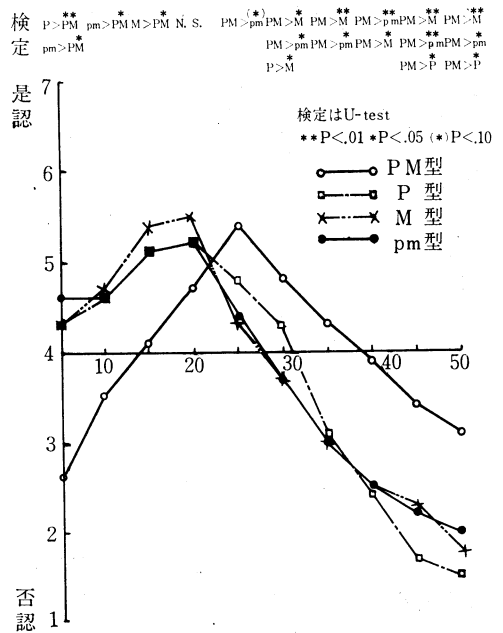
示したものであり、その構造特性は第9表に示した。RP曲線を見ると、測定時Ⅱでは、生産量5



第8図 監督者のP-Mタイプ別にみた“作業依頼者の期待”に関する認知(RP曲線)

及び10に対する依頼者の是認量（被験者の認知に基づく）は、PM型はM型、pm型より、P型はM型より有意に低かった。生産量15では、P型はM型pm型より、PM型はM型より有意に低かった。生産量20では、P型はM型より有意に低かった。生産量30では、PM型はM型、pm型より有意に高かった。生産量35では、PM型はM型、pm型より、P型はM型より有意に高かった。生産量40では、PM型、P型はM型、pm型より有意に高かった。生産量45及び50では、PM型はM型、pm型より、P型はM型より有意に高かった（第8図a）。測定時Ⅲでは、生産量5に対する是認量は、PM型はM型、pm型より低かった。生産量10及び15では、PM型、P型はM型、pm型より有意に低かった。生産量25では、PM型はP型、pm型より有意に高かった。生産量30及び35では、PM型はM型、pm型より有意に高かった。生産量40及び45では、PM型はM型より有意に高かった。生産量50では、PM型、P型はM型より有意に高かった（第8図b）。構造特性をみると、測定時Ⅱでは、PM型、P型がM型より有意に高い生産量に最大リターン点を持っていた。測定時Ⅲでは、PM型がM型、pm型より有意に高い生産量に最大リターン点を持っていた（第9表）。各タイプとも実際の生産量より有意に高いところに最大リターン点をもっていた（第7表）ここで測定時ⅢのRP曲線（第8図b）の形を略述すると20セットまでは、PM型とP型はよく似た形をしており、15セット以下では、作業依頼者からかなり否認されると認知している。一方、M型とpm型は20セットまではほぼ似た形をしており、5、10セットでも大して否認されないと認知していた。20セット以上の提案に対する作業依頼者の評価の認知は、タイプ間にかなり差異がみられPM型では、高生産にはかなりの是認が与えられると認知しており、P型、pm型は、高生産の提案をしても大した是認が得られないと認知しており、M型は35セット以上の提案に対しては否認するだろうと認知していた。

④監督者の提案に対する受容は、測定時Ⅳで測定された。第9図は集団規範と同様にして描かれた監督者の提案に対する受容のRP曲線を示したものであり、その構造特性は第10表に示した。R



第9図 監督者のP・Mタイプ別にみた 監督者の提案に対する受容（RP曲線）

P曲線を見ると、監督者の提案する生産量5に対する集団の側の是認量は、PM型はP型、pm型より有意に低かった。生産量10では、PM型はpm型より有意に低かった。生産量15では、PM型はM型より有意に低かった。生産量30では、PM型はM型、pm型より、P型はM型より有意に高かった。生産量35及び40では、PM型はM型、pm型より有意に高かった。生産量45及び50ではPM型は他のどのタイプよりも有意に高かった（第9図）。構造特性をみると、PM型はM型、pm

第10表 監督者からの提案の受容の R P 曲線の構造特性（数値は中央値）

測定時タイプ	最大リターン点	許容範囲	※一致度(σ ²)	強度
PM型	25.0	28.5	3.02	10.4
P型	20.0	26.0	1.71	12.7
M型	16.3	22.5	1.63	13.3
pm型	18.8	30.5	1.99	9.9
U-test	PM>P ** PM>M ** PM>pm *	N. S.	PM>P * PM>M ** PM>pm **	M>PM **

※値が小さいほど一致度は大

型より有意に高い生産量に最大リターン点を持つ

ていたが、一致度は他のどのタイプより有意に小さかった(第10表)。PM型は実際の生産量より有意に高いところに最大リターン点をもっていた(第7表)。ここでRP曲線の形(第9図)を略述すると、P型、M型、pm型はほぼ同じ形を示し、最大リターン点を15~20セットの間に持っており現在の生産量より少ない監督者からの提案は是認され、多すぎる提案は強く否認されていた。一方PM型では最大リターン点を25セットに持ち、現在の生産量を下まわる提案は集団成員からやや強く否認され、高生産の要求は、35セットまでは是認され、40セット以上でもやや否認される程度であった。ここでもPM型は他のタイプとの間に顕著な差異を示していた。

⑤ 集団規範と私的見解とのずれは、Rommetveit (1955)のいう「規範の虚構性、(fictitiousness of a norm)に相当すると考えられる(佐々木, 1963, 1965)。第11表に測定時Ⅲにおける集団規範と私的見解とのずれ、すなわち規範の虚構性を

第11表 測定時Ⅲにおける規範の虚構性※

タイプ	PM型	P型	M型	pm型
生産量				
5	-.3	-.3	+.5	+.6
10	-.5	-.5	.0	+.3
15	-.4	-.1	.0	+.1
20	-.2	+.1	+.1	+.1
25	+.1	.0	+.1	+.1
30	+.1	+.2	+.3	+.1
35	-.1	.0	.0	+.3
40	-.5	+.1	+.2	+.2
45	-.5	-.1	-.1	+.2
50	-.6	-.1	.0	-.2
虚構性の絶対値の和	3.8	1.5	1.3	2.2
U-test				
* P < .05	*			
(*) P < .10	*		(*)	

※虚構性=集団規範-私的見解

示した。ここではPM型がP型、M型より有意に高く、PM型が最大で、pm型、P型、M型の順に小さくなった。

以上の結果は実験操作にもとづいてタイプ分けした場合のものであった。前に述べたように本研究では監督者のリーダーシップ・タイプに関して実験操作と被験者の認知との間に若干の食い違い(PM型に操作した2集団がP型に、P型に操作した1集団がPM型に認知された)が見られた。第12表は実験操作にもとづくタイプ分けをした場合の結果が被験者の認知にもとづくタイプ分けを

第12表 被験者の認知に基づいて監督者のタイプ分けを行なった場合に見られる結果の変動(変化の生じたもののみ表示)

変数	条件間の差の方向	差の有意性		有意性の増減(△は減)
		PM型 > P型	認知に基づく操作した場合	
生産量				
実験初期	P > M	**	*	△
後期	PM > pm	*	N.S.	△
協調度指数				
実験初期	PM < pm	*	(*)	△
後期	PM < pm	N.S.	(*)	△
後期	PM < pm	*	N.S.	△
後期	P < pm	N.S.	*	
凝集性				
測定時Ⅰ	P > pm	*	(*)	△
Ⅲ	PM > pm	(*)	*	
動機づけ				
測定時Ⅰ	PM > P	N.S.	(*)	
Ⅱ	PM > P	N.S.	(*)	
Ⅲ	PM > pm	(*)	*	
Ⅲ	PM > P	N.S.	*	
Ⅲ	M > P	N.S.	(*)	
集団規範				
測定時Ⅱ				
5セット	PM < M	*	(*)	△
	PM < pm	N.S.	(*)	
測定時Ⅲ				
5セット	PM < pm	*	N.S.	△
	P < pm	N.S.	*	
10セット	PM < pm	*	N.S.	△
15セット	PM < M	*	N.S.	△
	PM < pm	*	N.S.	△
	P < M	N.S.	(*)	
	P < pm	N.S.	(*)	
25セット	PM > P	(*)	N.S.	△
最大リターン点	PM > P	**	(*)	△
	PM > M	*	N.S.	△
	P > pm	N.S.	*	
	P > M	N.S.	(*)	
結晶度				
	PM > M	(*)	N.S.	△
	PM > pm	(*)	N.S.	△
私的見解				
測定時Ⅱ				
最大リターン点	PM > M	*	N.S.	△
	PM > pm	*	N.S.	△
強度	PM > pm	N.S.	*	
一致度	P > M	(*)	*	
測定時Ⅲ				
5セット	PM < pm	*	N.S.	△
	PM < P	(*)	N.S.	△
10セット	PM < P	*	N.S.	△
	PM < pm	*	N.S.	△
15セット	PM < M	*	N.S.	△

	PM<Pm	*	N.S.	△
	P<M	N.S.	**	
作業依頼者の期待				
測定時Ⅰ				
5セット	PM<Pm	*	N.S.	△
10セット	PM<Pm	*	N.S.	△
	P<M	*	**	
15セット	PM<p m	(*)	N.S.	△
25セット	PM>M	(*)	N.S.	△
30セット	PM>M	*	N.S.	△
	PM>Pm	*	N.S.	△
	P>M	N.S.	*	
	P>Pm	N.S.	*	
35セット	PM>M	**	*	△
	PM>Pm	*	N.S.	△
	P>M	*	**	
	P>Pm	(*)	*	
40セット	PM>M	**	*	△
	PM>Pm	**	*	△
	P>Pm	**	*	△
	P>M	*	**	
45セット	PM>M	**	*	△
	PM>Pm	**	*	△
	P>M	*	**	
	P>Pm	(*)	*	
50セット	PM>Pm	*	N.S.	△
	P>Pm	N.S.	*	
強 度	PM>M	**	N.S.	△
	PM>Pm	**	*	△
	P>Pm	(*)	*	
一致度	P>M	(*)	N.S.	△
	PM<Pm	N.S.	(*)	
測定時Ⅲ				
5セット	PM<M	*	(*)	△
	PM<Pm	*	(*)	△
	P<p m	(*)	*	
	P<M	N.S.	*	
10セット	PM<Pm	*	(*)	△
	P<p m	*	**	
15セット	PM<Pm	*	(*)	△
	P<p m	*	**	
25セット	PM>P	*	N.S.	△
	PM>Pm	*	N.S.	△
30セット	PM>M	*	(*)	△
	PM>Pm	*	(*)	△
35セット	PM>M	**	*	△
	PM>Pm	**	(*)	△
	PM>P	(*)	N.S.	△
	P>M	(*)	**	
	P>Pm	N.S.	*	
40セット	PM>M	**	(*)	△
	P>M	N.S.	*	
	P>Pm	N.S.	(*)	
45セット	PM>M	**	*	△
	P>M	N.S.	**	
	P>Pm	N.S.	*	
50セット	PM>M	**	*	△
	PM>Pm	(*)	N.S.	△

最大リターン点	PM>M	**	(*)	△
	PM>Pm	*	N.S.	△
	P>M	(*)	*	
	P>p m	N.S.	*	
強 度	PM>Pm	**	*	△
	PM>P	*	N.S.	△
一致度	PM<Pm	(*)	N.S.	△
監督者の提案に対する受容				
測定時Ⅳ				
5セット	PM<P	**	N.S.	△
	PM<Pm	*	(*)	△
10セット	PM<Pm	*	N.S.	△
25セット	PM>Pm	(*)	*	
	P>Pm	N.S.	*	
30セット	PM>M	*	N.S.	△
	P>M	*	N.S.	△
35セット	PM>M	**	(*)	△
	PM>Pm	*	**	
40セット	PM>Pm	**	(*)	△
	PM>M	*	N.S.	△
45セット	PM>M	**	(*)	△
	PM>Pm	**	(*)	△
	PM>P	*	N.S.	△
50セット	PM>M	**	*	△
	PM>P	*	N.S.	△
	PM>Pm	*	(*)	△
最大リターン点	P>M	N.S.	(*)	
	P>Pm	N.S.	(*)	
	PM>M	**	N.S.	△
強 度	PM>P	N.S.	(*)	
一致度	PM>P	*	(*)	△

した場合にどのような変動を示したかを見たものである。(ここには変動の生じたもののみが表示されている。) なお、リーダーシップ条件間にみられる差の方向は、いずれの分類にしたがっても逆転することはなかった。この表によれば、全般的にみて、実験操作に基づく分類の方が、被験者の認知に基くそれよりも、いっそう明確な差異を検出していることが読みとれる。ただ作業に対する動機づけに関する諸結果のみは、むしろ認知に基く再分類によっていっそう明確な条件間差異を見せているのが注目される。

考 察

以上の諸結果は、新規に構成された作業集団が異なるタイプの監督者のもとにおかれた時、時間の経過とともに異なる生産水準規範を発展させることを明らかにしている。とくにPM型の監督者のもとでは、相対的に高い生産水準に最大リターン点を持ち、低生産に対する強い否認と高生産に対する大きな是認(または少ない否認)によって特徴

づけられるような生産促進的な規範が形成されていた。これに対して、P型の監督者に率いられる集団では、高生産に対して拒否的な規範が、またM型およびpm型の監督者をもつ集団では、低生産に対して許容的な、そして高生産に対してはいくら拒否的な規範が形成されていた。このようなP・M条件間差異は、生産水準に関する成員たちの私的見解 (Rommetveit のいう *sent norm* に相当する) においてもほぼ並行してみられた。さらにまた「作業依頼者の期待」に関する認知—これは企業の職場集団についていえば、「会社側の期待」に関する認知に相当する—にも顕著な差異が生じていた。PM型において高生産に対する最も強い期待が認知されており、以下P型、pm型、M型の順に(認知された)期待の低下がみられた。そして最後に、監督者からなされる高生産への提案に対する集団の反応もまた、PM型が他の3種の型におけるよりも顕著に受容的であることが示されている。

これらの差異は、PM型における集団規範の結晶度や私的見解の一致度が他の型の集団におけるそれらに比べて、比較的低い (σ^2 が大) ことと実際の生産の伸びがまだ停止していないことを考慮に入れるならば、作業時間をさらに延長して実験を続ければ、いっそう顕著になるであろうことが予想される。なぜなら、集団規範は私的見解の変動に先導されることを示す証拠 (佐々木, 1969) があり、その点からいえば、本実験におけるPM型の集団では、私的見解が集団規範よりもいっそう高生産指向的であるし、さらに、「作業依頼者の期待」もいっそう高く認知され、かつ監督者からの高生産への提案が成員たちに受容される可能性もいっそう大きいことが示されているからである。

以上のような規範的過程の差異は、実際の生産高における差異と並行していた。規範的過程と生産性との因果関係は、本実験のデザインによっては、必ずしも自明ではない。ただ従来の諸研究 (「問題」の項を参照せよ) から推定すれば、少くとも部分的には、規範が生産性を規定すると結論できるであろう。その限りにおいて、われわれの一般的仮説は支持されたといえる。

本研究の結果に関連して、いくつか指摘してお

きたい問題がある。まず「作業依頼者の期待」に対する集団成員 (=被験者) の認知が、監督者のタイプによって影響される点に注目したい。この場合「作業依頼者」は、この作業を依頼してきた大学の先生ということになっていて被験者の前には一度も姿を現わしていない。実験開始時の全般的教示において言及されただけのいわば架空の存在であった。そのような存在者に関する認知が、各種のリーダーシップ条件間でこのような差異をみせたのは、ひとえに実験条件 (すなわち監督者の指導タイプ) に起因するものと解さざるを得ない。このことは企業組織体における一般従業員の会社または経営層に対する態度が、第1線監督者のあり方いかんによって相当程度影響され得るのであることを示唆している。

次に、リーダーシップ・タイプと集団の生産性との関係について、従来なされてきた実験的研究 (本実験をも含めて) と現場研究との間にみられる差異が注目される。個々の研究間に多少の変動はあるにせよ、概括的に図式化すれば、既存の機能集団 (多くは企業の職場集団) に関する現場研究では、PM型 > P型 > M型 > pm型の順に生産性の低下がみられるのに対し、実験的研究においては、往々にしてpm型とM型とに逆転がみられる。本実験もまたそうであった。これには種々の理由が考えられよう。現実の機能集団における監督者のリーダーシップは、実験的研究における操作 (実験協力者による役割演技) が統制している変数以外の諸変数 (会社の報償体系の中で公式に賦与されている監督者の権限や監督方式における細部の差異—委譲の仕方、集団的手法の活用度など) によって汚染されているものと思われる。また、コミュニケーションの形態や内容も実験室的状況とは異った条件をもち、これが間接的に生産性への効果を変動させているのかも知れない。このような可能性の検証は、いずれにしても今後の研究にまつほかないが、特に本実験における方法論的反省によれば、P機能もM機能もいっさい果さないpm型監督者は、そのことによって無言のPの圧力を被験者に感じさせていたのではないかと思われる。実験室実験において純粋なpm型リーダーシップを創り出すためにはこのような「無言の圧力」を排除するような方法が工夫

されなければならないであろう。

最後に、監督者のリーダーシップ・タイプを客観的行動に基いて分類するか、成員の側の認知に基いて分類するかによって生じる結果の変動をどのように考えたらいいか、という問題が存在する。一般に、心理学の基本原則からいえば、認知された刺激こそ意味である、とされる。またP・Mリーダーシップに関する従来の研究も多くこのことを支持してきた。しかし一方には、少数ながらこれと矛盾する結果も報告されている。(たとえば、佐藤, 1970)。われわれの結果も、規範的過程や実際の生産性など多くの従属変数において認知よりも実験操作(客観的役割行動)といっそう強い相関を示している。その中であって、作業に対する動機づけのみは逆に認知といっそう密接に関連していたことが注目される。これらのことは、質問紙法によって測定される認知以外の客観的行動様式としてのリーダーシップ・タイプにもおそらく成員の前意識的ないしは半意識的過程を経由して成員行動に影響を及ぼす力があるものと解される。また、認知されるリーダーシップ・タイプがリーダーに対する好意度と高い相関を示すという河津の研究結果(1967)からみても、この種の認知が、種々の従属変数に対して選択的に影響を及ぼすであろうことも当然予想される。われわれの実験において、作業に対する動機づけがこの種の認知と密接に関連していた事実は、この線にそって理解され得るであろう。P・Mタイプの判定にかかわるこの種の問題は、研究史的にみて今後ますます重要な論点をなすものと思われる。

要 約

単純な図形の切り抜き作業に従事する5人集団(被験者は中学2年生)に、PM型、P型、M型およびpm型の4種の監督者(大学生の実験協力者)をつけ、そこに形成される生産水準規範をreturn potential modelによって測定し、比較検討した。同時に、集団の生産高、凝集性、作業に対する動機づけをも測定し、考察を加えた。主な結果は次のとおりであった。

- 1) 生産量は、多いものから順に、PM型、P型、pm型、M型であった。
- 2) 凝集性は、高いものから順にPM型、M型、

P型、pm型であった。

3) 作業に対する動機づけは、高いものから順にM型、PM型、P型、pm型であった。

4) 協調度は、高いものから順にM型、PM型、P型、pm型であった。

5) 集団規範についてみると、PM型の最大リターン点はM型、pm型より高い生産量にあった。またPM型とM型では実際の生産量より多いところに最大リターン点をもっていた。PM型では生産量を下げる提案に対して否認が与えられていた。

6) 私の見解についてみると、PM型とM型では実際の生産量より多いところに最大リターン点があった。また、PM型では生産量を下げる提案は否認されていた。

7) 作業依頼者の期待に関する認知についてみると、PM型の最大リターン点はM型、pm型のそれらより高く、またいずれのタイプにおいても最大リターン点は実際の生産量より高いところに位置していた。PM型では、生産を下げる提案は否認されると認知され、生産を上げる提案は大いに是認されるものと認知されていた。P型では生産を下げる提案は否認されるが、生産をあげる提案はPM型ほどには是認が得られないと認知されていた。M型では現状を大幅に上回る生産増の提案は否認されると認知されていた。

8) 監督者からの提案の受容についてみると、P・M型の最大リターン点はM型およびpm型のそれらより多いところにあり、かつ、実際の生産量より高いところに位置していた。PM型の結晶度は他のタイプよりも低かった。PM型では生産を下げようとする監督者からの提案は否認し、生産を上げようとする提案には他のタイプより大きな是認を与えていた。

9) 相対的に、PM型、M型は生産促進的規範をまたP型、pm型は生産抑制的規範を形成していたと解釈された。

文 献

- Berkowitz, L. (1954) Group standard, cohesiveness, and productivity. *Hum. Relat.*, 7, 509—519.
- Coch, L. & French, J. R. P., Jr., (1948) Overcoming resistance to change. *Hum. Relat.*, 1, 512

—532. (カートライト・ザンダー, 三隅二不二・佐々木薫訳編 グループ・ダイナミックス (第2版) I, 18章 誠信書房, 昭44)

Jackson, J. M. (1960) Structural characteristics of norms. In G. E. Jensen (ed.) *Dynamics of Instructional Groups*. Chicago: Chicago Univ. Press. (末吉悌次他訳 学習集団の力学 第7章 黎明書房 昭42)

Kahn, R. L., & Katz, D. (1959) Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright & A. Zander (eds.) *Group Dynamics (2nd ed.)*. New York: Harper & Row. (カートライト・ザンダー, 三隅二不二・佐々木薫訳編 グループ・ダイナミックス (第2版) II, 29章, 誠信書房, 昭45)

狩野素朗 (1970) 集団効率と成員満足感におよぼす構造特性とリーダーシップ特性との交互作用. 教社心研, 9 (2), 127—144.

河津雄介 (1967) いわゆるPM式リーダーシップ論におけるM機能の触媒効果に関する感情論的分析. 教社心研, 6 (2), 173—184.

河津雄介 (1970) フォロワーによるリーダー行動の受け入れの感情的側面とリーダーシップ効果. 山口大学教育学部研究論叢, 19巻 (第3部), 99—103.

前田恒・小島外弘・野間健三 (1960) 集団の凝集力と生産性に関する実験的研究 (I). 教社心研, 1 (2), 164—173.

前田恒・小島外弘・中島貞夫 (1962) 集団の凝集力と生産性に関する実験的研究 (II). 教社心研, 3 (1), 39—50.

三隅二不二・白樫三四郎 (1963) 組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実験的研究. 教社心研 4 (2), 115—127.

三隅二不二・田崎敏昭 (1965) 組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実証的研究. 教社心研, 5 (1), 1—13.

三隅二不二 (1966) 新しいリーダーシップ. ダイヤモンド社.

三隅二不二・河津雄介・武田忠輔 (1967) 組織体のPM式管理・監督行動類型が, 生産性とモラルにおよぼす効果に関する実証的研究. 教社心研, 6 (2), 111—123.

三隅二不二・武田忠輔・関文恭 (1967) 組織体のPM式リーダーシップ条件が, 生産性とモラルとくに達成動機におよぼす効果に関する実証的研究. 教社心研, 7 (1), 27—42.

三隅二不二・関文恭 (1968) PM式監督条件効果の動機論的分析. 教社心研, 8 (1), 25—33.

三隅二不二・佐藤静一 (1968) 作業課題遂行としミニッセンに及ぼすPM式監督行動類型の効果. 教社心研 8 (1), 13—23.

三隅二不二・吉田正敏・佐藤静一 (1969) PM式指導条件が知覚—運動学習におけるパフォーマンスとレミニッセンに及ぼす効果 (II). 教社心研, 8 (2), 147—158.

三隅二不二・武田忠輔・橋口捷久 (1969) 病院看護婦集団におけるPM式リーダーシップおよび社会勢力に関する実証的研究. 教社心研, 8 (2), 150—172.

三隅二不二・佐藤静一・吉田正敏 (1970) PM式指導条件が知覚—運動学習におけるパフォーマンスとレミニッセンに及ぼす効果 (III). 教社心研, 9 (1), 1—16.

三隅二不二・河津雄介 (1970) PM式リーダーシップ論にいうP型およびM型のリーダーシップパターン特性の生理心理学的検討. 教社心研, 9 (2), 79—86.

三隅二不二・白樫三四郎・武田忠輔・篠原弘章・関文恭 (1970) 組織におけるリーダーシップの研究. 年報社会心理学, 11, 63—90.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.

Rommetveit, R. (1955) *Social Norms and Roles*. Minneapolis: Univ. of Minnesota Press.

佐々木薫 (1963) 集団規範の研究. 教社心研, 4 (1) 21—41.

佐々木薫 (1965) 集団規範の研究 (II). 教社心研, 5 (1), 75—85.

佐々木薫 (1966 a) 集団規範の研究 (III). 教社心研 5 (2), 189—199.

佐々木薫 (1966 b) 欠勤に関する集団規範の研究. 日本心理学会第30回大会発表補足資料.

佐々木薫 (1969) 寮の門限に関するインフォーマルな集団規範の変動. 関西学院大学社会学部紀要, 18, 29—45.

佐々木薫 (1970) 学生集団のグループ・ダイナミックス的研究 (I) —吹奏楽部の集団特性と生産性との関係について—. 日本教育心理学会第12回総会発表論文集, 308—309.

佐藤静一 (1968) 課題遂行とレミニッセンにおけるモチベーションの効果. 教社心研, 7 (2), 159—167.

佐藤静一 (1970) PM式指導条件が, 知覚—運動学習におけるパフォーマンスとレミニッセンに及ぼす効果 (V). 日本グループ・ダイナミック学会第18回大会発表.

Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., & Gregory, D. (1951) An experimental study of cohesiveness and productivity. *Hum. Relat.*, 4, 229—207. (カートライト・ザンダー, 三隅二不二・佐々木

薫訳編 グループ・ダイナミックス (第2版) I, 8章
誠信書房, 昭44)

Schachter, S. (1951) Deviation, rejection and communication. *J. abnorm. soc. Psychol.*, 46, 190—207. (カートライト・ザンダー, 三隅二不二・佐々木薫

訳編 グループ・ダイナミックス (第2版) I, 15章,
誠信書房, 昭44)

Seashore, S. E. (1954) *Group Cohesiveness in the Industrial Work Groups*. Ann Arbor, Mich. : ISR, Univ. of Mich., 1954.