



研究開発部門における有効な組織風土とリーダーシップ：一般的傾向の分析と理論的説明枠組

金井, 壽宏

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 29:103-212

(Issue Date)

1983

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004123>



研究開発部門における有効な 組織風土とリーダーシップ

——一般的傾向の分析と理論的説明枠組——^{*}

金 井 壽 宏

I 序	104
II 情報処理システム、パワー・フィールドとしての研究開発部門	106
II・1 情報処理モデル	106
II・2 順機能的パワー行使モデル	108
III 組織風土の概念と次元構成：有効な研究開発組織風土のパターン	115
III・1 組織風土の知覚：定義，機能	116
III・2 組織風土の次元の導出方法への批判と分析単位	122
III・3 本調査における組織風土の次元構成	125
III・4 有効な組織風土パターンの特徴：情報フローの増大とパワー行使の許容	129
IV リーダーシップ論・管理者行動論におけるリーダー行動の次元構成：有効な研究開発マネジャーのプロフィール	143
IV・1 リーダーシップ論，管理者行動論：組織における情報フローおよびパワー行使	144
IV・2 本調査におけるリーダー行動の次元構成	155
IV・3 有効なリーダーシップ・プロフィールの特徴：望ましい研究開発マネジャーのリーダーシップ・スタイル	161
IV・4 リーダーシップ発揮の実際：リーダーシップ・シェアリングとリーダーシップの代替物・障害物	171
IV・5 上方への影響力と相互期待の形成	182
IV・6 研究開発マネジャーによるネットワークづくり：情報活動とパワー行使能力	185

※本稿は、面接調査、質問票の作成・質問票調査の実施において、加護野忠男助教授（神戸大学）、柳原清則助教授（一橋大学）と金井の共同作業によって収集されたデータの分析結果の1部分を含む。ご協力いただいた対象企業の研究所の方々に感謝いたします。

V 結びと展望	193
参考文献	201
附録1 組織風土の質問項目	209
附録2 リーダーシップの質問項目	210
附録3 図表リスト	211

I 序

企業の研究開発部門を対象とした組織風土、リーダーシップの調査の分析結果にもとづいて、成果・職務満足の観点から、望ましい組織風土のパターン、リーダーシップ・スタイルがいかなるものであるのかを報告するとともに、今後のより包括的で精緻な分析のためのフレームワークを提示することが本稿のねらいである。

調査は、従業員規模約5万人の製造業1企業内の4研究所に勤務する研究者を対象におこなわれた。調査方法には、面接法と留置質問紙法とを併用した。パイロット・インタビュー(リーダー3名)、半構造化インタビュー(リーダー9名、メンバー9名、それぞれ同じ研究グループに属する9つのペア)から得た定性的な面接データ(以下これをインタビュー資料と呼ぶ)と組織論のこの分野における既存研究をもとにして、質問票を作成した。質問票調査における有効回収票数は、473票であった。調査時点は、面接法が1981年9月より1982年1月にかけておこなわれ、質問票調査の実施は、1982年3月末である。

研究開発部門を対象とした組織風土の研究⁽¹⁾やリーダーシップの研究⁽²⁾は、それ

- (1) たとえば, Friedlander, F., and N. Margulies (1969), "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction," *Personnel Psychology*, 22: 171-183. ただし, 対象はエレクトロニクスのベンチャー・ビジネスで, 大半は研究者・科学者というよりも, ランク・アンド・フェイルの組織成員である。また, 組織風土の8次元のなかには, 配慮, 業績強調などのリーダーシップの次元が混然としている。
- (2) 代表的研究の一例として, House, R. J., A. C. Filley, and S. Kerr (1971), "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R&D Subordinates' Satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, 16: 19-30. 経路一目標理論による解釈は興味深い, が, リーダー行動はオハイオ州立2次元に限定されている。なお, 組織風土に関する言及はみられない。

それぞれ個別に若干存在するが、組織風土、リーダーシップの両面からアプローチした研究は少ない。本稿は、ここに主目的をおいている。

本稿の第2の目的は、後述する情報処理モデルと順機能的パワー行使モデルを併用して、あるいは可能な箇所では統合的に使用して、本調査での分析結果や関連する先行研究の結果をできる限り理論的フレームワークに沿って説明することである。

第3に、方法論的には、定性的なインタビュー資料と質問紙法による大量サンプルの統計的分析を併用し（ナイーブではあるがいわゆる **triangulation** を使用し）両方のデータを相乗的に活用することが本調査の特徴をなしている。インタビューによる定性的資料の詳細な分析は別の機会に譲るが、統計的分析の結果の解釈等においては、インタビュー資料にみられる研究開発活動の現場の感触が基底をなしている。

第4に、研究開発のテーマ特性、研究者のパーソナリティ特性も測定しており、これらを条件づけ要因として導入したコンティンジェンシー分析がこの調査のもうひとつの目的である。ただし、本稿では、この点にはふれず、まずは組織風土、リーダーシップの有効性に関する一般的傾向を概観することに主眼をおく。

副次的な目的として、第5に、調査結果の発見事実にかかわる先行研究の検討にもかなりの重点をおいたことがあげられる。すなわち、網羅的というわけではないが、組織風土、リーダーシップ、研究開発管理といった領域での既存研究のうち、調査結果の解釈、今後の分析に示唆や展望を与えるものに限って選択的に文献サーベイをおこなっている。この意味で、本稿は、たんなる調査結果の報告というよりも、調査結果を導きの糸として、先行研究のサーベイもかねているという性格のものであるといえよう。そのため、サーベイにもかなりの紙幅をさいている。

II 情報処理システム，パワー・フィールドとしての研究 開発部門

不確実性，複雑性，外部依存性に特徴づけられる組織を分析するアプローチとして，合理的な情報処理の流れに焦点をあわせる説明フレームワークとパワーの行使される ポリティカルな プロセスに注目するフレームワークが存在する。われわれは，このようなフレームワークが，組織全体を対象とする分析においてばかりでなく，組織の下位ユニット，とりわけ研究開発部門の分析において，いっそう説明力に富むであろうと考えている。また，それぞれのフレームワークは別個のものではなく，不確実性を鍵概念として結びついているとも考えている。

II・1 情報処理モデル

研究開発部門は，製造部門や営業部門に比べて直面する不確実性の程度が高い⁽³⁾。タスク不確実性が高いばかりでなく，タスクの遂行過程が複雑であり，研究グループ間，他部門との協働関係にみられる調整の必要度や外部依存性も大きい。タッシュマン＝ナドラー (M. L. Tushman and D. A. Nadler) は，このような観点から，次にあげる4つの基本的仮定に依拠して，研究開発部門を

(3) Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, pp. 28-30 (吉田博訳『組織の条件適合理論』産業能率短期大学出版部, 1977, 33-36ページ)。

把握することが組織論的に有望であるという。⁽⁴⁾

- (i) 研究開発部門は、仕事に関する不確実性の数多くの源泉に直面し、それを処理しなければならないオープン社会システムである。

社外(技術環境、市場環境)との関係ばかりでなく、社内でも、製造部門への技術移管、営業部門・製造部門と協力しあつての問題解決、本社の重役の意向といった要因も、研究開発部門にとって不確実性の源泉をなす。

- (ii) 研究開発部門は、情報処理システムとして捉えられる。

研究開発部門、企業の他部門、社外の情報世界(external information world)の諸領域からさまざまな情報が投入され、情報処理プロセスを通じて、研究開発活動に関する問題解決がおこなわれる。

- (iii) 研究開発活動を促進させる媒体は、口コミ・ネットワーク(verbal communication networks)である。

研究開発に役立つ情報源として、文書化されたものが不要というわけでは決してないが、複雑な情報、まったく新しいアイデアをすみやかに吸収するには、口頭のコミュニケーション(以下、口コミと略)の方がはるかに重要である。

- (iv) 研究開発グループは、情報処理の必要度、情報処理能力の異なる複数

(4) Tushman, M. L., and D. A. Nadler (1980), "Communication and Technical Roles in R&D Laboratories: An Information Processing Approach," in B. V. Dean and J. L. Goldhar eds., *Management of Research and Innovation* (TIMS Studies in the Management Science, Vol. 15), pp. 91-112. タッシュマン=ナドラーの基本的アイデアとその経験的検証は、次の文献にみられる。Tushman, M. (1978), "Technical Communication in Research and Development Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics," *Academy of Management Journal*, 21: 624-645; Katz, R., and M. Tushman (1979), "Communication Patterns, Project Performance, and Task Characteristics: An Empirical Evaluation and Integration in an R&D Setting," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23: 139-162. なお、組織形態、組織構造、組織過程の諸側面を情報処理の観点から首尾一貫して捉えた文献としては、次を参照のこと。加護野忠男(1980)『経営組織の環境適応』白桃書房。Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

の研究グループの集合で成り立っている。

研究グループごとに、タスク特性、タスク環境、タスク相互依存関係に相違があるので、グループが基本的な分析単位をなす。これらの3要因は、研究グループの直面する不確実性の程度の決定因であり、不確実性の程度に応じて、そのグループに課される情報処理の必要度が高まる。

各研究グループにおいて、グループの情報処理の必要度とグループの情報処理能力とが適合しているほど研究開発成果が高まるというのが、タッシュマン＝ナドラーの基本仮説である。⁽⁵⁾ 彼らは、情報処理能力の決定因として、(1)口コミ・ネットワークの構造、(2)技術的コミュニケーションの強度・方向、(3)技術情報のゲートキーパーといった境界連結役割 (boundary spanning role) が分化・専門化している程度、の3要因を想定している。なお、後述するように、われわれの調査における組織風土やリーダー行動の次元のうち主要なものは、口コミを中心にした情報処理能力と関連づけて解釈しうる。

II・2 順機能的パワー行使モデル

タッシュマン＝ナドラーの情報処理モデルと同様に、図1に示すラドナー＝リッチ (M. Radnor and R. F. Rich) モデルでも、研究開発活動の不確実性と複雑性とは、鍵概念をなす変数となっている。ここでは、不確実性、複雑性、およびトップや他部門への資源依存性が、情報処理の負荷ばかりでなく、パワー現象が生じるきっかけとなることに注意を向けたい。つまり、情報処理モデルだけでは説明しきれないポリティカル・プロセス、およびその生じるパワー・フィールドとしての研究開発部門の特徴に目を転じることとする。

図1にみられるラドナー＝リッチの基本的なフレームワークのうち、次の2

(5) Cf: Galbraith (1973), *ibid.*, pp. 4-6.

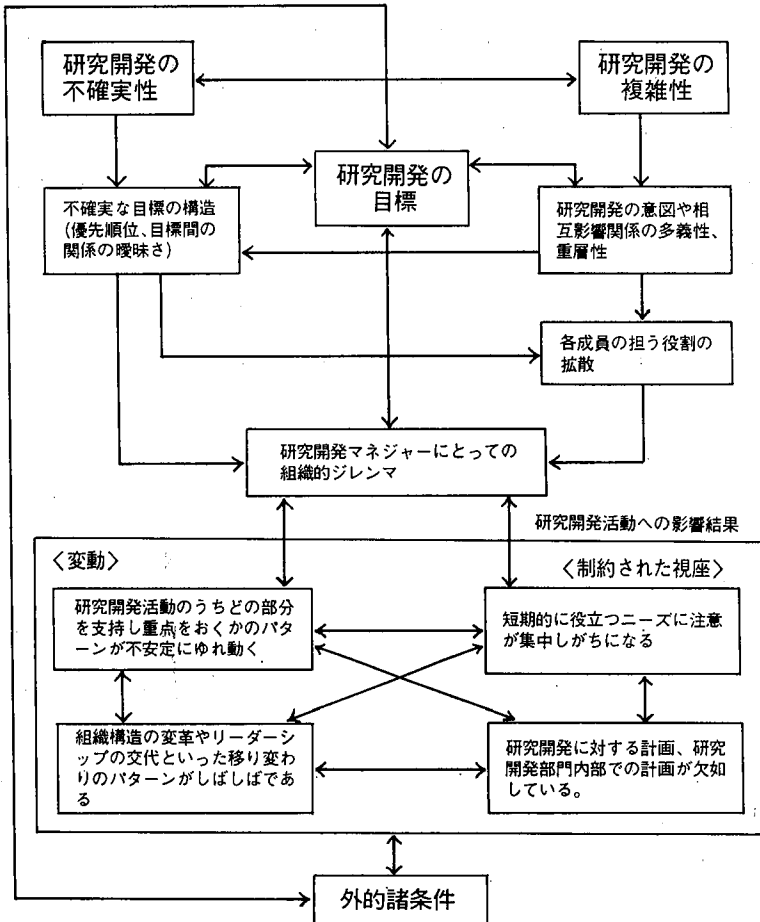


図1 研究開発ジレンマの源泉とその影響結果

Radnor, M., and R.F. Rich (1980), "Organizational Aspects of R&D Management: A Goal-Directed Contextual Perspective," in B. V. Dean and J. L. Goldhar eds., *Management of Research and Innovation* (TIMS Studies in the Management Science, Vol. 15), p. 120. ボックス内の変数の説明は部分的に改めている。

⑥
点がこの問題にかかわっている。

まず第1に、経営トップの抱く研究開発目標がひとりひとりの研究者のテーマに翻訳(translate)されてゆくプロセスを検討する必要がある。

経営戦略や経営目標から派生した研究開発の大項目テーマを咀嚼せずそのまま研究者におろしてゆくこともまったくないというわけではないが、通常は、その間に大項目テーマにこめられたミッションのエッセンスを消化しながら具体的なテーマとして伝達してゆく翻訳プロセスが存在する。大項目テーマを翻訳し、各研究者に個々の具体的なテーマとして割り当てるプロセスは、研究グループの成員が個人的責任において直面する不確実性を低減するプロセスであると同時に、ポリティカルなバイアスの混入するプロセスでもある。

優先順位や複数の目標間の関係が不確実であったり、目標の意図することが多義的な意味あいをもち研究開発活動の相互影響関係が重層的であったりするため、このようなバイアスの入る余地はけっして少ないとはいえない。われわれの調査において、組織風土の次元として「経営トップの関心」を含めた理由のひとつは、この点にある。

第2に、研究開発の不確実性や複雑性を口実に、短期的にモノになる成果の追求が中心になったり、長期を見通した計画が欠如していたりする。また、どのテーマを積極的に支持するかが首尾一貫せずに変動したり、組織構造の改革や所長、研究開発マネジャーの交代が頻繁におこなわれたりする。こういう現象は、不確実性・複雑性に起因するポリティカルなパワー問題が研究開発部門に濃厚に存在することの反映であるといえよう。

この2点から、研究開発部門をパワーが行使される場(パワー・フィールド)

-
- (6) Radnor, M., and R. F. Rich (1980), "Organizational Aspects of R&D Management: A Goal-Directed Contextual Perspective," in B. V. Dean and J. L. Goldhar eds., *Management of Research and Innovation* (TIMS Studies in the Management Science, Vol. 15), pp. 113-133.

として把握することの必要性が理解できよう。

ラドナー＝リッチは、「(研究開発部門の、金井註)組織成員は、研究機関や企業における自分たちのパワー、役割、立場への支持をとりつけるためのイデオロギー上の盾として、またそれらを維持するための、さらには正当化する(そして再生産する)ためのイデオロギー上の盾として、不確実性や複雑性を利用することがある⁽⁷⁾」と指摘して、ポリティカル・プロセスの否定的側面に注意を促している。

しかし、次に検討するように、不確実で複雑で外部依存性の高い状況下では、パワーの行使はその必要度を増し、それが成果に結びつくという意味で、パワー行使に順機能的な側面もあることを看過できない。

パワー概念 パワーの行使は、複数の行為主体(個人あるいは集団)の間で生じる関係的な現象(relatinal phenomenon)である。パワーは、特定の行為主体の属性として他者との関連にかかわりなく個々の行為主体に帰属しているものではない。複数の行為主体の間の依存関係によって生じる関係的現象である。こういう観点からパワー現象をとらえる立場を明確にしたエマーソン(R. M. Emerson)によれば、AのBに対するパワーは、BのAに対する依存度⁽⁸⁾に等しいと規定される。複雑なシステムをなす企業組織内の各部門間や組織の下位ユニット内のグループ間、個人間には多様な依存関係が存在する。そのため組織内においてパワー現象は不可避であるといってもいいすぎではない。

パワー現象を惹起する有力な原因のひとつとして、組織の直面する不確実性⁽⁹⁾があげられる。組織において不確実性の吸収に貢献する個人、集団あるいは部門は、他の個人、集団、部門に対して優位なパワー関係に立つ。また、クリテ

(7) *Ibid.*, p. 121.

(8) Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27: 31-41.

(9) Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago: University of Chicago Press.

ィカルな情報を掌握していることが、パワーの源泉になるとも指摘されてい⁽¹⁰⁾る。情報が不確実性・依存性の低減に役立つことはいうまでもない。

パワーが不確実性によって生じること、パワーの源泉として情報が機能することから、情報処理モデルとパワー行使モデルの間に関連性を見出せることに注意しなければならない。

パワー行使の順機能性 権限(authority)や影響力(influence)とパワーを概念的に区別することは容易ではないが、⁽¹¹⁾職制上直接的なコントロール下にはない他者に対して影響力を行使する必要にせまられるばあいには、権限のみでは協力を得がたい相手に対してパワーが使用されるであろう。

権限関係的には自分の影響力下にはない他者に対して、仕事遂行上不可欠な資源や情報に関して依存している程度が大きいほど、成果をあげるためにパワーを用いる必要性は増してくる。このような状況でのリーダーによるパワー行使は、成果や部下の活性化を基準にして順機能的であるといわなくてはならない。コッター(J. P. Kotter)のパワー・モデルはこの点に注目したものであ⁽¹²⁾る。

組織の中でパワー・ダイナミクスが生じ、しかもそれが重要な役割を演じる

(10) Pettigrew, A. M. (1972), "Information Control as a Power Resource," *Sociology*, 6: 187-204.

(11) パワーも権限とともに広義の影響力に包括される。ただし、後者が、規則・手続に従った正当化された影響力の行使であるのに対し、パワーは、規則・手続にとらわれることなく、ときにそれに反して行使されることもある。

(12) Kotter, J. P. (1979), *Power in Management*, New York: AMACOM (谷光太郎・加護野忠男訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房, 1981)。なお、マクレランドは、達成欲求の高い人が企業者(entrepreneur)に望まれるのに対し、管理者には、ある程度の権力欲求(need for power)が要請されるといっている。パワー行使は、管理者自身のもつ権力欲求を充足することによってモチベーション効果ももつであろう。McClelland, D. (1979), "The Two Faces of Power," *Journal of International Affairs*, 24; rpt. in A. Kolb, I. M. Rubin, and J. M. McIntire eds., *Organizational Psychology: A Book of Readings*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, pp. 73-86.

理由は、管理者の個人的利害（パワーを誇示することを好み昇進を強く望む志向）にあるというのは一面的な捉え方であり、その「主要な理由は、管理者の仕事に内在する他者への依存が、管理者に与えられているパワーや支配力よりも大きいことにある。このような状況下では、パワー・ダイナミクスは避け難いものであり、組織をうまく働かせるためには必須なのである」とコッターは⁽¹³⁾いう。

コッターの基本的着想は、エマーソンの「依存関係→パワー発生」仮説の延長上にあるが、パワーの順機能的な側面を、管理者行動との関連において捉えた点に意義がある。

研究開発マネジャーは、不確実性、複雑性ばかりでなく依存性にも特徴づけられたタスク環境にある。研究開発費は、ポリシー・コストとしての性格をもつため、経営トップの意向、戦略に依存する面が高い。また、工場からの依頼研究では製造部門にも予算スポンサーをもつし、開発段階では、営業・マーケティング部門からの情報を必要とする。この意味で予算面でも情報面でも、望ましい成果を実現するためには、経営トップや他部門に依存する程度が高い。この外部依存度に応じて、研究開発活動の不確実性・複雑性と相俟て、研究開発マネジャーにとってトップや他部門を説得しサポートを獲得するために、順機能的にパワーを行使する必要性が高くなる。

イノベーションの組織論的研究において、これまでの先行研究のサーベイにもとづいて「イノベーターの機能の行使は、保有するパワーの程度に依存する⁽¹⁴⁾」という仮説が提示されていることの意義は大きいのである。

それでは、研究開発マネジャーは、いかにして、パワーを獲得しうるのだろうか。管理者行動のパワー・モデルの主唱者であるコッターは、次の2要因

(13) *op. cit.*, pp. 16-17; 邦訳22ページ。

(14) 金井一頼 (1980), 「革新過程の組織論的考察」『六甲台論集』第27巻第3号, 84ページ。

をあげている⁽¹⁵⁾。

(1) 重要な資源のコントロール

(2) 有利な対人関係ネットワークの樹立

第1の要因は、いわゆる「ヒト、モノ、カネ」と情動的資源を含む。有能な部下、予算、建物・設備をできる限り直接的なコントロール下におさめるばかりでなく、質のよい情報が流れる情報チャネルを掌握することも重要である。

ネットワークづくりという第2の要因については、特に研究開発活動との関連で後述する(IV・6参照)が、コッターは、将来、協力を要する部門に対して先に自分の側から協力しておくこと(信頼の事前蓄積)、専門知識の保有者として自分を知ってもらおうこと(キー・パースンとしての名声・評判)、自分の率いる下位ユニットとの一体感・依存感を相手にもたせること(相互共有された目標意識)の3点を指摘している。

後で詳しく検討するが、われわれの質問票調査におけるリーダー行動の次元には、研究開発マネジャーの順機能的パワー行使の観点から、理論的かつ管理論的含意をひきださう次元が多く含まれている。また、組織風土に関しても、パワー行使の余地(組織化の程度のゆるやかさ、柔軟性、いわゆるルース・カップリング⁽¹⁶⁾の程度)と関連づけて解釈できる次元が成果や職務満足に対してかなり影響を与えている。

有機的組織と情報処理・パワー行使 イノベーションを促進する組織の特性としてバーンズ＝ストーカー(T. Burns and G. M. Stalker)の指摘した有機的システム⁽¹⁷⁾(organic system)の特徴は、情報処理モデル、パワー行使モデルの両面から説明が可能である。安定した環境に適合した機械的組織に比べて、不確実

(15) Kotter (1979), *op. cit.*, Ch. 3

(16) Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, Mass.: Addison-Wesley, pp. 110-117.

(17) Burns, T., and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

な環境に適合的な有機的組織は、高度の分権化、低度の公式化、高度の複雑性という組織構造上の特徴をもつ。構造上の特徴は、組織過程にみられる特徴と不可分である。

これら3点の特徴は、一方で組織図や文書化された規則にとらわれない迅速なコミュニケーションを活発にすると同時に、他方で曖昧さへの耐性の脆弱な組織成員にストレスをもたらしたり、組織内のパワー・ポリティクスを惹起したりしやすい。

しかし、曖昧さへの耐性が強度で不確実性吸収にすぐれた成員が、専門能力に応じて知識にもとづく権限をいかに発揮でき、専門職のまま昇進できるキャリア・パス(いわゆる dual ladder system)を享受しうるのであれば、パワーは、順機能的に行使される可能性が高まるであろう。逆に言い換えれば、有機的組織は、情報処理能力を高めるだけでなく、組織におけるパワー行使の余地も大きくしてしまうので、パワー行使の順機能性を確保できるような組織風土、管理システムや管理者行動を必要とするといえるであろう。

本論に先立つ第Ⅰ節、第Ⅱ節の要点は以下の通りである。本稿は、組織論における領域としては、組織風土、リーダーシップ、および両者との関連における研究開発管理に焦点をあわせている。リーダーシップについては、管理者行動論という新動向に歩み寄った立場をとっている。理論的には、不確実性を鍵概念として、情報処理モデルとして研究開発部門を捉えるとともに、組織におけるパワー行使の順機能性に着目して、研究開発部門をパワー・フィールドとみなしている。

Ⅲ 組織風土の概念と次元構成：有効な研究開発組織風土 のパターン

この節では、まず最初に、組織風土の定義、組織風土が知覚されるメカニズ

ム、組織風土の機能を検討し、次に、組織風土という構成概念に対してこれまでなされてきた批判点を再検討する。それらをふまえて、本調査での発見事実を提示し、その理論的解釈を情報処理モデル、順機能的パワー行使モデルにもとづいておこなう。

III・1 組織風土の知覚：定義、機能

組織風土論の代表的研究者である リットウィン＝ストリンジャー (G. H. Litwin and R. A. Stringer) は、組織風土(organizational climate)を次のように定義している。

仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性⁽¹⁸⁾ 彼らの定義によれば、第1に、動機ないし欲求の喚起やモチベーションへの影響という側面から組織風土が捉えられており、第2に、組織風土は、組織成員の知覚というフィルターを通じた環境の諸特性の全体的パターンであると考えられている。

しかしながら、欲求の充足、動機の喚起といった動機的側面 (motivational aspect) よりも、もののみかた(準拠枠組)の共有といった認知的側面 (cognitive aspect) を重視する見解もある。また、概念的定義 (conceptual definition) を一歩超えて経験的検証に入るときの操作的定義 (operational definition) においては、リットウィン＝ストリンジャー以後の研究蓄積を通じて、いくつかの問題点がうきばりにされつつある。

(18) Litwin, G. H., and R. A. Stringer (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, p. 1 (占部都美監訳、井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房, 1974, 1 ページ)。

前者については、組織風土の知覚の形成・機能として考察することにし、まず、後者の点を検討する。

操作的概念の問題点 ヘルリーゲル＝スロッカム (D. Hellriegel and J. W. Slocum, Jr.) は、31研究に及ぶ組織風土の経験的研究をサーベイして、「特定の組織ないしその下位システムについて知覚されうる属性の集合であって、組織ないしその下位システムの、⁽¹⁹⁾ 成員に対する扱い方から帰納されるもの」という組織風土の概念的定義でおおかたの研究に一致がみられるという。しかし、問題点は、概念的定義よりも、むしろ、操作的定義にあるとして、次の3つの問題点を指摘している。

- (i) 組織風土の測定における知覚による回答は、評価的 (evaluative) というよりも記述的 (descriptive) である。

職務満足の測定が、組織における諸要因に対して、どの程度満足しているかあるいはどの程度不満を感じているかを、評価的に回答させることによってなされるのに対して、組織風土の自己評価は、個々の質問項目で示される記述に対して、それが自分の属する組織の雰囲気にとどの程度類似しているかあるいは異なっているかを、リッカート・スケールで回答させるのが通常である。

- (ii) 組織風土の質問項目にみられる構成概念の内容の記述は、ミクロというよりもマクロである。

ミクロ概念というのは、組織の雰囲気を、個人の動機的行動に直接的に結びつくいくつかの次元に分けて要素還元的に環境特性を知覚するばあいの組織風土のことをいう。これに対して、マクロ概念というのは、仕事環境の全体的なパターン(ゲシュタルト)として組織風土を捉えることをいい、このばあい、組

(19) Hellriegel, D., and J. W. Slocum, Jr. (1974), "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies," *Academy of Management Journal*, 17, p. 256, 同時期に発表された詳細な文献サーベイ論文として、次も参照のこと。James, L. R., and A. P. Jones (1974), "Organizational Climate: A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin*, 81: 1096-1112.

組織風土は、分解された各次元の組み合わせとしてではなく、たとえば積極的先取型の風土、保守的安定型の風土というような全体像のタイポロジーとして記述される。アイオワ実験にみられる3類型がその典型といえよう。

組織風土という構成概念およびその測定のための質問項目、尺度がマクロであるのかマイクロであるのかについて、シュナイダー(B. Schneider)⁽²⁰⁾は、興味深い指摘をおこなっている。(1)組織風土を独立変数として扱っている研究では、組織風土の構成概念はマイクロ概念であり、(2)組織風土を従属変数として扱っている研究では、マクロ概念であり、(3)組織風土を仲介変数として扱っている研究では、マイクロともマクロとも判然としない、という傾向が見られるというのである。

たとえば、リットウィン＝ストリンジャーが組織風土の質問票を作成するプロセスでおこなった予備的研究では、組織風土を独立変数として、組織風土の各次元が、達成動機、親和動機、権力動機に与える効果が検証されている。ここでは、組織風土は、8ないし9次元から成るマイクロの多次元的概念として扱われている((1)のばあい)。

これに対して、同じくリットウィン＝ストリンジャーによる組織風土の実験室実験(45名の学生を被験者としたシミュレーション)では、リーダーシップが独立変数であり、組織風土は従属変数として扱われ、リーダーシップ・スタイルによって組織風土がどのように異なるかが研究されている。このばあいには、組織風土は、権威主義的で構造化された組織風土、民主主義的で友好的な組織風土、達成指向の組織風土という3類型のマクロ概念として扱われている((2)のばあい)⁽²¹⁾。リッカート(R. Likert)⁽²²⁾のいうシステム4を組織風土との関

(20) Schneider, B. (1975), "Organizational Climates : An Essay," *Personnel Psychology*, 28, p. 463.

(21) Litwin & Stringer (1968), *op. cit.*, Ch. 6, Ch. 7.

(22) Likert, R. (1967), *The Human Organization : Its Management and Value*, New York : McGraw-Hill (三隅二不二『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社, 1968)。

連で捉えようとしても、ミクロともマクロとも判然としない((3)のばあい)。

われわれの調査では、本稿での分析においては、組織風土を独立変数として、成果、職務満足といった基準変数(従属変数)に対する関係を明らかにしようとしている。また、組織風土は、多次元的構成概念(multidimensional construct)とみなしている。つまり、シュナイダーの分類する(1)のばあいに相当する。

(iii) 個人レベルの属性(各成員がそれぞれ知覚する心理的風土)よりも組織レベルあるいは特定の下位システムの属性が組織風土の分析単位をなす。

組織風土を個人の抱く知覚によって測定することじたいに問題はないが、それを組織レベルあるいは下位ユニット・レベルで集計することなく、個人の回答をそのまま分析単位とすることへの批判は強い。この点については、後により詳しくふれる。

組織風土の知覚の形成・機能 なぜ組織風土が成員にかなり明確に知覚されるようになるのかについて、シュナイダーは、興味ある解答を示している。

認知心理学、ゲシュタルト心理学にもとづく彼の解釈の要点は、人間には、生活環境を知覚対象として、意味ある形で捉えようとする性向があるという点に存する。

シュナイダーによれば「(組織における、金井註)個人は、環境との間で生態均衡(homeostatic balance)を維持するのに役立ち、組織の要請する行動を知らせてくれるような環境からの情報を必要としている⁽²³⁾」のであり、心理的環境から、行動上の準拠枠組(frames of references)をなすような、なんらかの意味を読みとり、あるいは意味づけをおこない、その観点から、当人にとってもあるいは当該組織の他の人びとにとっても、意味があると納得のゆく行動をと

(23) Schneider (1975), *op. cit.*, p. 459.

ろうとするのである。

企業組織の成員にとって、組織や自分の属する下位ユニットは、生活時間の大部分を過ごすひとつの世界である。自分の生活する世界の知覚が混沌としたままでは、その世界の住人としていかに行動すればよいのかよくわからず積極的に行動をおこしにくい。そのため、知覚の上で世界を秩序あるものとして捉えようとする。知覚された世界の秩序化の共有（世界がどうなっているのかについての認知マップ (cognitive map) の共有）が組織風土の形成にほかならない、というのがシュナイダーの解釈である。組織風土の知覚は、その世界の中での自分と環境とのバランスないしホメオスタシスに対して、自分の行動の適切さ（「この組織の中ではどういう行動が期待されているのか、どのように行動すればよいのか」）を判断する準拠枠組として機能するのである。⁽²⁴⁾

なお、質問票調査では、準拠枠組ないし意味づけのカテゴリーを、調査研究者の側で、ア・プリオリに決めてしまうことになるので、組織の成員自身が仕事環境の雰囲気をもどのように感じとっているのかを、オープン・エンドの、あるいは半構造化されたインタビューからつきとめておくことは、きわめて重要

(24) ここでの論点は、知識社会学に適用された現象学的アプローチ (phenomenological approach)、および認知マップを鍵概念とする心理学における認知的アプローチ (cognitive approach) と密接である。次を参照のこと。Berger, P. L., and T. Luckman (1966), *The Social Construction of Reality: Treaties in the Sociology of Knowledge*, New York: Doubleday (山口節郎訳『日常世界の構成』新曜社, 1977)。Neisser, V. (1976), *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*, San Francisco: Freeman (古崎敬・村瀬旻訳『認知の構図：人間は現実をどのようにとらえるか』サイエンス社, 1978)。また、期待理論の観点から、個人にとって組織風土の知覚は、個人の抱く認知的な因果マップ (cognitive causal map) のうち、広義の報酬（達成感などの内発的報酬も含む）にかかわる側面、すなわち「どういう方向にどの程度の努力を投入すればどのような報酬がもたらされるか」を知らせる機能をもつ点が注目されている。この点については次を参照。Campbell, J. P., M. Dunnette, E. E. Lawler, III., and K. E. Weick (1970), *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, p. 390.

である。

リットウィン＝ストリンジャーの組織風土論がモチベーションを中核として動機的側面に注目するのに対して、シュナイダーによる組織風土論の再検討においては、認知的側面が重視されていることに注意しなくてはならない。

前者の動機的側面を照射した組織風土の構成概念と理論的に区別するために、もののみかた(準拠枠組, パラダイム)についての知識の共有にみられるような認知的側面を重視する後者の考えに対して、組織文化(organizational culture)⁽²⁵⁾という別個の構成概念を提唱する動きもみられる。

最後に、不確実性との関連において、組織風土の知覚が形成されるプロセスについて、フェスティンガー(L. Festinger)の社会的比較プロセスの理論から⁽²⁶⁾解釈を加えておく。この理論の基本的命題は、次のように要約できよう。状況が曖昧で不確実であるにもかかわらず、その曖昧性ないし不確実性を解消する明瞭な直接的指示、あるいは物的なサイン(たとえば組織における標準業務手続)が欠如しているばあい、また存在するが不十分なばあいには、個人は、他の人びととのインフォーマルなコミュニケーションを求めようとする傾向が強まる。つまり、他の人びとの言うことすることを参照して自分の言動と比較して、今後の行動の指針となるなんらかの判断を下そうとするのである。

このインフォーマルな社会的コミュニケーションを通じて、自分のおかれた状況下で生じつつあることについての一連の知覚が共有され安定したものになるのである。

ある組織で、どのような行動様式が期待されているのかを示す合図(cues)の機能を果たす組織風土の知覚は、フェスティンガーのいう社会的比較プロセス

(25) 加護野忠男(1982a), 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』第16巻第1号, 66—80ページ; 加護野忠男(1982b), 「組織文化の測定」『国民経済雑誌』第146巻第2号, 82—98ページ。

(26) Festinger, L. (1954), "A Theory of Social Comparison Process," *Human Relations*, 7: 117-140.

から生じる一連の知覚の一部(おそらくは重要な部分)をなすといつてよからう。その際、同僚や上司とのくつろいだ会話(インフォーマルな社会的コミュニケーション)ばかりでなく、同僚や上司が組織において実際に日常的にとっている行動の観察も、組織風土の知覚形成の要因として無視しえないであろう。⁽²⁷⁾

社会的比較プロセスの理論にもとづくこのような解釈は、不確実性低減の情報処理モデルと組織風土とが概念的につながりをもつことを示唆している。

III・2 組織風土の次元の導出方法への批判と分析単位

われわれの調査におけるインタビュー資料によれば、組織成員が、仕事環境をなす組織の雰囲気について自由に述べるばあい、「この組織のこういう点⁽²⁸⁾はいい、あの点はよくない」といったステートメントになることが多い。このような好悪感情を伴った反応は、職務満足(job satisfaction)という態度概念と⁽²⁹⁾密接である。事実、これまでの研究における組織風土の次元は、職務満足を測

(27) シェイン(E. H. Schein)のいう心理的契約(psychological contract)の概念によって組織風土の形成を説明することも可能である。この点については次に詳しい。田尾雅夫(1982),「組織風土と意思決定」二村敏子編『組織の中の人間行動』(現代経営学第5巻)有斐閣,所収,174-175ページ。Cf. Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, pp. 22-24 (松井資夫訳『組織心理学』岩波書店, 1981, 24-26ページ)。

(28) 「この組織のこの点は、いいところだとも思えるし、かえってよくないとも思える」というタイプの両義的なステートメントもよく聞かれた。

(29) キャンベルらによれば、態度は、認知的構成要素(cognitive component), 感情的構成要素(affective component, feeling component), 行動的構成要素(behavioral component)の3側面から成る。Campbell et al. (1970), *op. cit.*, pp. 262-264. 組織風土との関連においては, James & Jones (1974), *op. cit.*, pp. 1102-1103 も参照。たとえば, 監督方式に対する組織成員の態度には, 第1に, 監督がどのようにおこなわれているかの認知があり, 第2に, それに対する好悪の感情が伴う。第3に, 監督のやり方が気に入らないから欠勤しようとする行為傾向(action tendency)が生まれる。この3側面のうち, 一般には, 第2の何らかの対象に対する感情的評価(affective evaluation)に重点をおいて, 態度概念を捉えるのがふつうである。

定する質問項目から導出されることが多く、この意味で、組織風土と職務満足が強い相関を示すのは自明であるという批判がなされてきた。

なかでもギュイオン(R. Guion)による批判は、最も厳しい。ギュイオンは、「知覚された風土の尺度のほとんどは、職務満足⁽³⁰⁾の質問票からの借物であることが多く」組織風土と職務満足との高い相関は、「ある方法で測定された職務満足は他の方法で測定された職務満足⁽³¹⁾の関数である」ことを示すにすぎないと、鋭く批判している。すなわち、仕事環境の知覚の記述は、その環境に対する満足⁽³¹⁾の程度を直接的に反映するというのである。

先にも述べた通り、組織風土は、職務満足と異なり、評価的にではなく記述的に測定されるという相違点はある。しかし、個人を分析単位とするばあいには、組織風土と職務満足は、同じ対象(仕事環境)に対する記述の尺度と評価的尺度の相関にすぎないという批判を免れない。この点については、満足ではなくて、他の基準変数との相関なら意味があるという主張がみられる。⁽³²⁾

この議論の論点は、(1)基準変数のタイプと(2)分析単位の2点にあるといえよう。

われわれの調査では、基準変数として、職務満足だけでなく、成果、モチベーション、パラダイム・ギャップの低減(個人目標と組織目標の統合の程度)の4変数を導入している。

先に述べた通り、組織風土は、個人の属性と考えるよりも、組織ないしその

(30) Guion, R. (1973), "A Note on Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 123-124.

(31) この論点に特に焦点をあてた文献として、次も参照のこと。Johannesson, R. E. (1973), "Some Problems in the Measurement of Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, 10: 118-144. ジョハネソンに対してはラ・フォレット＝シムズによる反批判もある。LaFollette, W. R., and H. P. Sims, Jr. (1975), "Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 257-278.

(32) Schneider (1975), *op. cit.*, p. 467.

下位システムの客観的属性の反映とみなす方が妥当である。しかしながら、ギ
 ユイオンの指摘する通り、知覚された組織風土が個人の属性なのか組織の属性
 なのか⁽³³⁾というのは微妙な問題である。客観的な組織特性の如何にかかわらず、
 特定のパーソナリティ、年齢・勤続年数の個人は、異なる組織でも同じように、
 組織風土を知覚するとすれば、知覚された組織風土は、個人の属性であるといわ
 なくてはならない⁽³⁴⁾。このばあい、意味のある分析単位は、個人レベルとなる⁽³⁵⁾。

また逆に、同じ組織ないしその下位システムに属するどのようなパーソナリ
 ティの人びとでも、あるいは年齢・勤続年数に相違があっても、ほぼ同じように
 組織風土を知覚するならば、知覚された風土は、組織の属性であるということ
 になる。その際の分析単位は組織ないしその下位ユニットということになる。

後者に対して、個人を分析単位とした知覚尺度にもとづく風土論である前者
 には、「組織風土」という名称は適切でなく、これと区別するために、個人に
 とっての「心理的風土」(psychological climate)という別の構成概念を立てる
 べきだという主張もある⁽³⁶⁾。

シュナイダーは、分析単位を個人レベルのデータにすること、集団レベルの
 集計データにすることに、両者それぞれについて次のような利点を指摘してい
 る⁽³⁷⁾。(1)個人の知覚(「心理的風土」)は、個人の行動の予測や、個人が風土の
 知覚を形成するプロセスを解明する上では非常に有用である。(2)当該組織な
 いしその下位システムの客観的な特性(慣行、手続の実際)を正確に反映した回

(33) Guion (1973), *op. cit.*, p. 121.

(34) 組織風土の知覚スコアの分散に対する説明力において、客観的な組織特性よりも、
 パーソナリティ、人口統計学的変数といった個人特性の方がすぐれていることが経験
 的に検証されるばあいには、組織風土は、(少なくとも 相対的には)それを知覚する
 個人の側の属性の問題であるといわなければならない。

(35) ジェームズ=ジョーンズは、このようなアプローチを、知覚尺度—個人属性アプ
 ローチとして分類して、客観尺度・知覚尺度併用—組織属性アプローチ、知覚尺度—組
 織属性アプローチと区別している。James & Jones (1974), *op. cit.*, pp. 1105-1107.

(36) *Ibid.*, p. 1108.

(37) Schneider (1975), *op. cit.*, p. 469.

答スコアを得るためには、集団レベルで集計した方が信頼性を増す。したがって、分析単位の選択は、研究目的に依存するのである。

われわれの調査では、インタビュー資料により、同じ研究所でも研究グループごとに組織風土が分化しているという点が強く印象づけられたので、原則として研究グループを分析単位としている。⁽³⁸⁾なお、既述の通り、タッシュマン＝ナドラーの情報処理モデルでも、グループごとに、タスク特性、タスク環境、タスク相互依存関係といった客観的特性が異なるので、分析単位を研究グループとするのが適切であると示唆されていたことに、再度、注意を促しておきたい。

本稿では、組織風土という用語を用いるが、「組織」というとグループよりも集計レベルの高い研究所レベルを想起する。その意味では、あまり定着した用語ではないので以下で使用することはないが、集団風土 (group climate) という方がより適切ともいえよう。⁽³⁹⁾

III・3 本調査における組織風土の次元構成

成果、職務満足などの基準変数に対して、組織風土の各次元がいかなる関係

(38) 質問票調査において、有効回答を得た437名の研究者は51の研究グループに属するが、回答者が例外的に少ない(研究グループのサイズじたいが小さい)2グループは、分析の対象から除外したので、以下で報告する分析におけるサンプルは、N=49である。この点は、組織風土の分析だけでなく、リーダー行動の分析においても同様である。

(39) ハウ、ジョンストンは、それぞれ同じ組織内でも階層グループによって、世代(勤務年数)グループによって、風土の知覚のしかたが異なることを実証している。特に、ハウは、積極的に集団風土の概念を提唱している。Howe, J. G. (1977), "Group Climate: An Exploratory Analysis of Construct Validity," *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 106-125; Johnston, H. R. (1976), "A New Conceptualization of Sources of Organizational Climate," *Administrative Science Quarterly*, 21: 95-103.

にあるのかを分析すること、および、成果、職務満足の観点から有効な組織風土の全体的パターン（複数の次元の組み合わせが示すプロフィール）を明らかにすることが、この節の目的である。

因果関係の検証はおこなっていないが、基準変数に対して、組織風土が独立変数（原因変数）をなすという仮定をおいている。既述のシュナイダーの3分類における第1のケースにあたるわけである。つまり、独立変数として想定された組織風土を、ミクロの多次元的構成概念とみなす立場である。

われわれの質問票調査では、リットウィン＝ストリンジャーの9次元に加えて、特に研究開発活動との関連で興味深いという感触をインタビュー資料より得たいいくつかの独自の次元を追加した。

これらの次元には、情報処理モデル、順機能的パワー行使モデルによって再解釈しうる次元が含まれている。

リットウィン＝ストリンジャーの9次元の内容は、表1に示す通りである。

キャンベル (J. P. Campbell) ⁽⁴⁰⁾らは、組織風土の次元を少数に集約することができると主張しているが、逆にヘルリーゲル＝スロッカムは、31に及ぶ組織風土の先行研究をサーベイして、もっと多様な次元が存在するであろうと指摘している。⁽⁴¹⁾プリチャード＝カラシック (R. Prichard and B. Karasick) は、22次元ものア・プリオリ次元を開発し、そのうち11次元を分析に使用してい

(40) Campbell *et al.* (1970), *op. cit.*, p. 390. キャンベルらによって概念的に（経験的にではなく）集約された次元構成は、(1)個人の自律性、(2)職位に課される構造化の程度、(3)報酬指向性、(4)配慮・暖かみ、支持性、である。社会福祉施設の従業員を対象としたわが国における調査でも、因子分析の結果、キャンベルらとはほぼ一致する4次元が検出されている。田尾 (1982), 前掲論文, 172ページ。

(41) Hellriegel & Slocum (1974), *op. cit.*, p. 261.

表1 リットウィン=ストリンジャーの組織風土の9次元 (Form B)の説明と
本調査で使⽤した質問項目

リットウィン=ストリンジャーの風土の次元	各次元の内容の説明	附録1における質問項目ナンバー
1. 構造 (CLSTR)	従業員が組織における制約についてい⽰している感情；どのくらい多くの規則，規程，手続があるか，「レッド・テープ」を強調しているか，また，命令系統を固執しているか，あるいは，自由なインフォーマルな雰囲気があるか。	(14), (32) ^R
2. 責任 (CLRES)	自分が自分のボスであるという感情；あなたの決定のすべてを二重にチェックされる必要はない；ある仕事をやらなければならないとき，それがあなたの責任であることを自覚していること。	(19) ^R , (36)
3. 報賞 (CLRWD)	成績を上げた職務にたいして報いられるという感情；すなわち，懲罰にたいして積極的な報賞の重視；給料や昇進政策の公正さの自覚。	(25), (31) ^R
4. 危険負担 (CLRSK)	仕事や組織のなかでの危険および挑戦についての意識；計算された危険を負担することを重視するか，あるいは，最善の作業方法を踏襲するだけの安全主義か。	(8) ^R , (42)
5. 暖かい雰囲気 (CLWRM)	仕事グループの雰囲気にゆきわたっているみんなが仲のよい仲間関係にあるという感情；友好的な，また，インフォーマルな社交グループの普及。	(1), (26)
6. 支持性 (CLSPT)	管理者やグループの他のメンバーから援助があることの自覚；上司や部下からの相互扶助の重視。	(6), (9)
7. 標準 (CLSTND)	暗黙の目標や明確な目標と業績基準にたいする重要性の自覚；すぐれた仕事を行うことの重視；個人およびグループの目標のなかに示される挑戦。	(22), (33)
8. コンフリクト処理 (CLCFLT)	管理者や他の作業者たちが，異なる見解を聞きたがっているという雰囲気；問題を抑えたり，あるいは無視したりすることをしないで，表面に出すことを強調。	(38) ^R , (40)
9. 一体感 (CLIDNT)	あなたが会社に帰属し，あなたは作業チームの重要なメンバーであるという感情，この種の精神の強調。	(5), (47)

注 (1) Litwin, G. H., and R. A. Stringer (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston Mass.: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, pp. 81-82 (占部都美監訳，井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房，1974，81—82ページ)より。

(2) 各質問項目のステートメントは附録1を参照のこと。

(3) ^R印のついている質問項目は，逆転スコアである。

表2 インタビュー資料より導入された組織風土の次元：概念的定義と質問項目

組織風土の次元	概念的定義	附録1における質問項目ナンバー
失敗対処 (CLFLR)	失敗によって萎縮することなく、それを踏み台として学習しようとする気風；失敗からこそ積極的に学ぶことができるのみならず、そのため過去の成功例ばかりでなく失敗例も語りついでいる；失敗しても再びチャレンジする機会を与えるように配慮している。	(7), (13), (45)
圧力 (CLPRS)	他社にはないような研究成果を生み出すべく、オリジナリティのある質の高い研究をめざす雰囲気。	(4), (35)
所長の方針の周知さ (CLHEAD)	所長のうち出す方針が明確で具体的であるとみなされ、それが所内に浸透しきっている。	(3), (15)
研究者育成配慮 (CLGROW)	研究者に相互啓発の機会や自己成長の機会が豊富であるとみなされている。	(17), (48)
経営トップの関心 (CLTOP)	経営トップが研究開発に対する関心を示していると考えられている；トップが自分の考え方・使命感をうったえたり、研究所の人びとに対して示唆、助言、激励がなされている。	(24), (43)

注 (1) 管理不要視 (CLAMGT, (18)で測定), 和の雰囲気 (CLHMN, (44)で測定), 個人重視 (CLINDV, (34)で測定) その他若干の次元は、単一の項目で測定されているので省略した。

(2) 各質問項目のステートメントは附録1を参照のこと。

(42)
る。

われわれは、ただ単に次元を増やすという点に関心をもつわけではなく、研究開発活動の実態に即した次元を追加することを企図している。⁽⁴³⁾

表2が、インタビュー資料より導入された追加次元である。

III・4 有効な組織風土パターンの特徴：情報フローの増大とパワー行使の許容

基準変数と組織風土の相関分析(ピアソンの積率相関係数)の結果は、表3に示す通りである。

成果、職務満足、モチベーション、パラダイム・ギャップの4変数が基準変数として用いられている。

研究グループの成果の測定は、(1)基礎・応用研究成果(基盤技術の蓄積、学会への貢献)、(2)モノにつながった具体的貢献(工場・営業部門への役立

(42) Prichard, R., and B. Karasick (1973), "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 : 126-146. 彼らが分析に使用した風土次元は、(1)自律性、(2)対立vs協働、(3)社会的関係、(4)構造、(5)報酬水準、(6)報酬の業績依存性、(7)達成モチベーション、(8)地位の両極化、(9)柔軟性とイノベーション、(10)意思決定の集権化、(11)支持性、である。組織風土と、職務特性(1, 4, 11)、組織構造(4, 8, 10)、報酬システム(5, 6)とが混同されている点に問題がある。また、ギュイオンが批判する通り、これらの次元は、数名の管理者との面接にもとづいているとはいうものの、主として職務満足の既存の尺度から導かれたものである点にも問題があり、報告されている11次元の中に特に新鮮な次元はない。Cf. Guion (1973), *op. cit.*

(43) 研究開発部門を対象とした次の研究では、自律性、情報フロー、訓練、創造性、報賞の次元が使用されている。Paolillo, J. G., and W. B. Brown (1978), "How Organizational Factors Affect R&D Innovation," *Research Management*, 21 : 12-15.

表3 組織風土の各次元と基準変数との相関係数

組織風土の次元	基準変数			
	成果	職務満足	モチベーション	パラダイム・ギャップ
責任 (CLRES)	.34**	.31**	.29**	
報酬 (CLRWD)	.28*			
危険負担 (CLRSK)	.39***	.33**	-.27*	
暖かい雰囲気 (CLWRM)	.42***	.49****	.25*	-.20
支持性 (CLSPT)	.28*	.42***		-.23
標準 (CLSTND)	.20			
コンフリクト処理 (CLCFLT)	.30**		.23*	
一体感 (CLIDNT)		.35**		-.18
失敗対処 (CLFLR)	.38***	.36**		
圧力 (CLPRS)	.49****	.25*		-.19

注 (1) サンプル数N=49 (欠測値はなし), 分析単位はグループ

(2) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$ (両側検定)

*印のないものは, 10%水準でも有意ではない。相関がほとんどみられない($p > .25$) ところは空欄にしている。

ち, 新技術・新製品発表件数), (3) 人的側面の成果 (グループ全体の士気, 人材育成) の3側面について, 所内比較 (研究所内の他のグループとの比較) および他社比較 (同業他社との比較) の両方を通じて, 回答者の属するグループを相対的に自己評定させ, 3側面を総合して, グローバルな成果の指標とし(44)た。

(44) 成果について客観的指標ではなく, 自己評定を用いた点についてコメントしておきたい。技術分野において, 特許が出やすい分野と出にくい分野があったり, また, 担当するテーマによって, 公刊論文につながる程度は異なるので, 技術分野, テーマ特性の異なるグループを横断的に比較する上で, 特許件数, 公刊論文本数, 研究レポート提出の数といった客観尺度は, かえってあまり有意義ではないと考え, あえて使用しなかった。また, 研究グループのリーダー, メンバーとのインタビューにおいて, 自己のグループの相対的位置づけについて, 先んじているばあいばかりでなく, 遅れをとっているばあいでも, 率直に発言がなされた。特に社外比較についてはかなり明確な意識があった。なお, 調査対象の全グループに詳しい組織成員とのフィードバック・インタビューによって, 成員の自己評定がかなり正確であることが確認されている。

職務満足⁽⁴⁵⁾の測定は、オルダーファー (C. P. Alderfer) 型の欲求3分類にもとづき、経済的欲求(オルダーファーの *existence need* に相当する)、社会的欲求(*relatedness need*に相当)、成長欲求(*growth need*)の充足度を、各欲求の充足をもたらす要因に対して個人が感じる誘意性(*valence*)によってウェイトづけて、3欲求分野での満足度を求め、これを総合して、全般的職務満足(*overall job satisfaction*)の指標とした。

仕事モチベーション (*work motivation*) の質問項目は、この分野における西田教授の実証研究の成果にもとづいて⁽⁴⁶⁾、(1)仕事への没頭(仕事しらぬ間に時間がすぎてゆくと感じる程度)、(2)意志(仕事上でくわす困難や問題点・障害を克服しようとする忍耐力や意志が強いと考えている程度)、(3)意欲(仕事に対して自分自身が意欲をもっていると思っている程度)の3項目について、同氏の開発した尺度を使用した。

パラダイム・ギャップ (*paradigm gap*) は、個人目標 (研究者個人の成長、自己の個人的業績の拡大) と組織目標 (会社に役立つ研究開発成果の向上) の達成を促進したり阻害したりする組織的諸要因について、個人が頭に抱く因果イメージの乖離度として、概念的に定義される。操作的には、さまざまな類型の対人接触 (7項目; 工場の人、営業の人、本社の人、顧客、学界人、異分野の専門家、スター人物との接触)、テーマ特性 (5項目; 論文にまとまるテーマ、ヤミ研究、納期意識、長続きする1つのテーマ、テーマの自主的決定)、リーダーおよびグループ特性 (5項目; リーダーによる具体的かつ詳細な目標設定、リーダーによる積極的管理、グループ内・グループ間の競争、グループ内の調和)、以上の17要因が、目標の達成に対して、「役立つ」、「無関係」、「かえって逆効果」のいずれとみなされるかが、個人目標のばあいと組織目標のばあいと

(45) Alderfer, C. P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings*, New York : Free Press.

(46) 西田耕三 (1977), 『なにが仕事意欲をきめるか』白桃書房。

で、くいちがっている程度である。

4 基準変数のうち、本稿での分析では特に成果と職務満足に注目して、モチベーション、パラダイム・ギャップについては、参考程度にとどめた。この2者には、次のような問題があるからである。

まず、パラダイム・ギャップは、基準変数としては、逆転スコアであり、そのスコアが低いほど（つまり、個人目標と組織目標の達成要因の乖離度が小さいほど）望ましいと考えられそうである。しかし、そのように単純に仮定できるかどうか問題である。一方でホール＝ローラー（D. T. Hall and E. E. Lawler, III.）は、研究開発組織において、個人目標と組織目標との一致が望ましいという観点を示しているの⁽⁴⁷⁾に対して、ペルツ＝アンドリュース（D. C. Pelz and F. M. Andrews）は、個人の利益・興味・関心と組織目標が完全に一致しなかったばあい、むしろ最上の業績がなされたことを明らかにし、科学者のような創造的活動では個人目標と組織目標とは過度に一致していない方が望ましい面もあることを報告している⁽⁴⁸⁾。

次に、モチベーションの自己評定は、回答がハイ・スコアにかたよりバラツキが非常に小さく、弁別妥当性に欠ける可能性があると考えられる。西田研究のばあいと異なり研究開発部門を対象としているというサンプル特性の相違によるためであろう。

(47) Hall, D. T., and E. E. Lawler, III (1969), "Unused Potential in Research and Development Organizations," *Research Management*, 12, p. 342.

(48) Pelz, D. C., and F. M. Andrews (1966), *Scientists in Organizations*, New York: Wiley, Ch. 7 (兼宇宙監訳『創造の行動科学：科学技術者の業績と組織』ダイヤモンド社, 1971)。なお、われわれの調査では、パラダイム・ギャップと成果とは相関がみられなかった（ $r = .10$, NS）。適度のギャップの存在をピークとして、成果とパラダイム・ギャップとは、ノン・リニアな逆U字型の関係にあるとも推察される。ペルツ＝アンドリュースの発見事実の解釈については、次を参照のこと。大橋岩雄(1978), 「研究者のモチベーションと経営管理におけるリーダーシップ」森俊治・三木信一・大橋岩雄編著『研究開発管理の理論と体系』丸善, 所収, 169—170ページ。

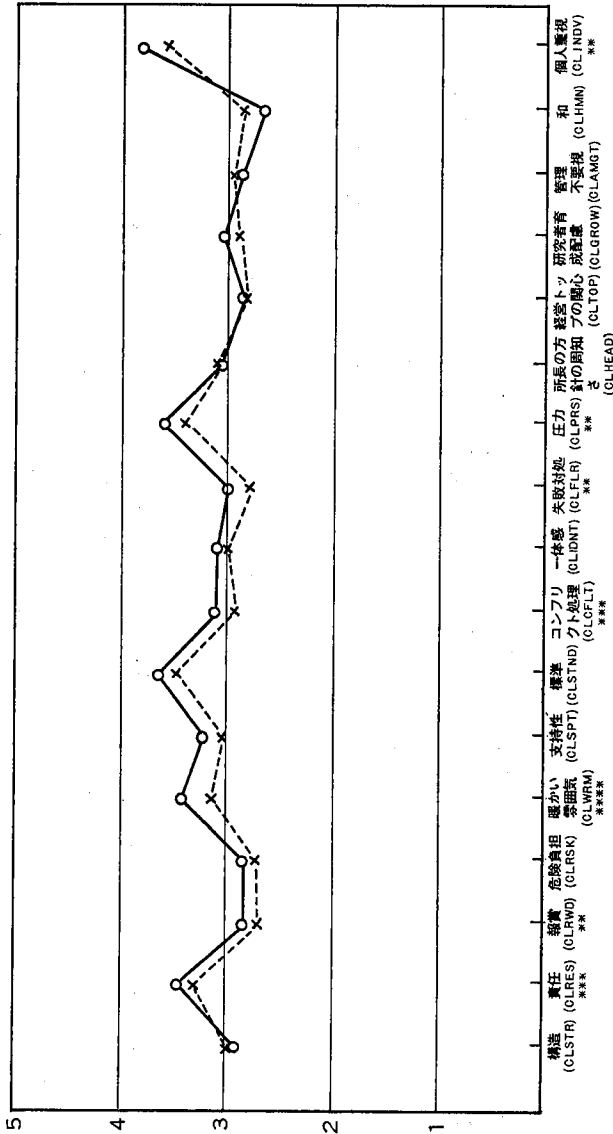


図2 成果に関する組織風土パターン

注 (1) ○—○は高成果群 (N=25), ×.....×は低成果群 (N=24) の平均スコアのパターン

(2) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$ (両群の平均値の差の t 検定, 両側検定)

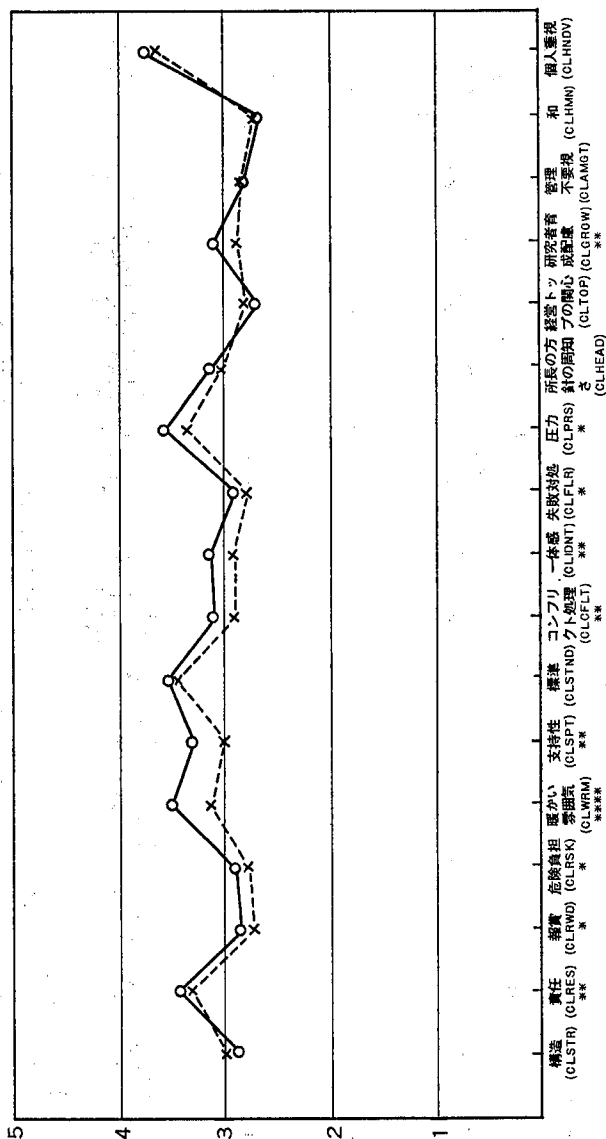


図3 職務満足に関する組織風土パターン

- 注 (1) ○—○は高満足群 (N=25), x—xは低満足群 (N=24) の平均スコアのパターン
 (2) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$ (両群の平均値の差の t 検定, 両側検定)

成果、職務満足の中位数でサンプルを2分したときの高スコア群、低スコア群の組織風土の全体的パターンは、図2、図3に示す通りである。

表3の相関分析、図1、図2によって、成果、職務満足を基準としたときの有効な組織風土のパターンには、次の3つの特徴がみられることが注目される。

- (1) 情報共有、オープン・コミュニケーションによって有機的協力関係を促進する組織風土
- (2) 各人が個人的責任を自覚し、研究の質を高める圧力が浸透している組織風土
- (3) 成功には十分報い、失敗をせめたてることなく、失敗を情報源泉、学習機会として生かせる組織風土

この3点について順次、より詳しく検討してゆくことにする。

(1)情報共有、オープン・コミュニケーションにもとづく有機的協力関係 高い成果をあげている研究グループ、高い職務満足を成員が感じている研究グループでは、暖かい雰囲気 (CLWRM)、コンフリクト (CLCFLT) の組織風土の次元で、低成果群、低職務満足群に比べて統計的に有意に、より高いスコアを示している。とくに、暖かい雰囲気次元は、成果とも職務満足ともきわだって高い相関を示している (それぞれ $r=.42$, $p<.01$; $r=.49$, $p<.001$)。

リットウィン＝ストリンジャーは、親和欲求 (need for affiliation) を喚起するであろうと考えて、「暖かい雰囲気 (warmth)」というような一見すると人間関係論を想起させるようなラベルを前者の次元に与えている。しかし、具体的な質問項目からは、この次元は、上司や仲間と何でも話し合うことができるような情報共有の機会が豊富であり、形式や型にとらわれずつろいだ雰囲気で協力しあえる、という意味での暖かみである。情報処理モデルの立場からは、日常的な情報共有機会をベースとした有機的協力関係を促進する風土次元

と考えられる。

コンフリクト処理の次元も、情報フローの観点から解釈できる。議論や意見の不一致を避けて通ることなく対立意見を積極的に論じあう雰囲気、この次元は測定している。すなわち、組織におけるコンフリクトは、問題直視 (confrontation) という解決様式で対処される限り、各人が自明視している諸仮定 (assumptions) の明確化、アイデアの発掘という情報フローを促すオープン・コミュニケーションの契機となるのである。

この点にかかわる関連研究がいくつかみられる。たとえば、パオリロ＝ブラウン (J. G. Paolillo and W. B. Brown) は、風土の次元のひとつとして「情報フロー」を想定し、この次元が、研究所のイノベティブネスと結びついている ($r=.23$, $p<.05$, スピアマンの順位相関係数) ことを発見し、「R&D 部門の研究者の間での情報の獲得、交換、伝播を促進すると知覚されている組織風土は、新たなアイデア、技法、デザインを採用しようとする傾向に貢献している⁽⁴⁹⁾」と指摘している。

また、アレン＝コーエン (T. J. Allen and S. T. Cohen) によれば、研究開発部門における技術情報や重要な出来事についてのコミュニケーションは、公式的な組織図に描かれるような経路や文書を媒体とするよりも、インフォーマルでくつろいだパーソナルな経路での口頭での伝達を通じておこなわれている⁽⁵⁰⁾。

暖かい雰囲気の下での情報共有、有機的協力、およびコンフリクト解決をめぐる議論やオープン・コミュニケーションが果たす情報処理機能を、公式にシステム化したり、コンピュータ・ベースの情報システムにおきかえること

(49) Paolillo & Brown (1978), *op. cit.*, p.14.

(50) Allen, T. J., and S. T. Cohen (1969), "Information Flow in Research and Development Laboratories," *Administrative Science Quarterly*, 14 : 12-19.

は困難である。

アレンの別の研究によれば、⁽⁵¹⁾ コンピュータ・ベースの科学・技術情報の収集・検索が十分に活用されていないのは、このために費やされた多額の投資からみて、この方面に向けられている注目や努力が欠如しているためではない。この種の情報の内容じたいが複雑であり、情報ユーザーのニーズが不確定で非常にパーソナルなためである。この意味で、アレンは、「技術的に有能な同僚と両面通行でコミュニケーションがなされるならば、人間というのが最も効率的な情報源泉である」⁽⁵²⁾と指摘している。また、興味深いことに、ペルツ＝アンドリュースは、研究所の科学者にとって情報の交換をおこなう同僚の数が多いほど業績も高いことを観察している。⁽⁵³⁾

公式にシステム化しにくいという点からも、情報フローにかかわる組織風土は、より重要性が高いといわなければならない。後述するように、対内的・対外的に情報ネットワークをつくりだすための行動にすぐれている研究リーダーの下にあるグループの方が成果も職務満足も高い。

有機的組織についてコメントしたときに述べた通り、有機的な協力関係をベースとした仕事環境の雰囲気では、パワー行使の余地も大きい。また、コンフリクトの存在も、その解決様式しだいで、順機能的なパワー行使の契機をなす点に注意しなければならない。

残念ながら、研究開発管理の実践に携わってきた人の観察によれば、「日本の Research の研究者には、なぜか相互疎外の傾向がある。同僚が自発的に見えない横の組織をつくって一つの問題をいろんな角度から協力して研究する、というようなことはしない……現状では、マネジメントという外力を加えない

(51) Allen, T. J. (1970), "Communication Networks in R&D Laboratories," *R&D Management*, 1: 14-21.

(52) *Ibid.*, p. 14.

(53) Pelz & Andrews (1966), *op. cit.*, Ch. 3.

と彼らの協力体制はできあがらない⁽⁵⁴⁾』といわれている。

もしこの観察が正しく、わが国の多くの研究所でこういう傾向がみられるとすれば、キー・パースンを中心に、情報の上でも資源の上でもインフォーマルな協力体制をつくりだすことを、直接的にマネジメントがおこなうのが困難であるとしても、最低限、それを認知し、保護・促進する自覚が管理の側に必要とされよう。

(2)個人責任を伴った、研究の質への圧力 責任 (CLRES) の次元は、各成員が自らの責任を明確に自覚し、担うべき個人責任をしかるべき人がとっている、つまり、自他ともに責任意識がどの程度強いかを測定している。責任の次元と成果、職務満足との相関は有意であり(それぞれ $r=.34$, $r=.31$; ともに $p<.05$)、高成果群、高満足群では、この次元のスコアがより高い。

圧力 (CLPRS) の次元によって、オリジナルで他社に負けない質の高い研究を生みだそうとする内発的な圧力の強さの程度をみている。組織風土の全次元のうちで、圧力は、成果との相関が最も高い ($r=.49$, $p<.001$)。

各研究者が個人的責任をしっかりとひきうけ、研究の質を高めようとする圧力が感じられている組織風土は、成果、職務満足の両面において有効な組織風土のプロフィールの一部をなしている。

困難な課題に挑戦を試みようとする事、よるこんで個人的な責任を担おうとすることは、結果のフィードバック情報を強く望むこととともに、高達成動機⁽⁵⁵⁾の人びとの特徴である。

(54) 只野文哉・島史朗 (1968), 『研究・開発』増補版, マネジメントセンター出版部, 56ページ。他の箇所では次のような主張もみられる。「Research の目標設定に関して同僚とのインフォーマル (informal) な横の連絡を強調したゆえんは、現状を放任しておかれないと痛切に感じているからである。それは、組織や指導以前の問題で、むしろ、研究者一人一人の心がまえをがらりと変え」(65ページ)ることが肝要である。

(55) Litwin & Stringer (1968), *op. cit.*, pp.14-18; 邦訳13—18ページ。

質への圧力が組織風土として存在する研究所では、達成の困難な目標が各研究者に受容され内面化されている程度が高いと考えられる。そのうえ、個人個人の責任が明確に自覚されているならば、達成動機が喚起される程度が強い。圧力と成果との強い相関は、アトキンソン(J. W. Atkinson)の達成モチベーション(achievement motivation)の理論によって説明しうる。困難な課題は⁽⁵⁶⁾どそれを成し遂げたときの達成感(内発的報酬)の誘意性が高いのである。ホール=ローラーは、研究者に、はやい時期よりチャレンジングな課題を与えて、研究者に有能感や心理的成功感(psychological success)を味わえるようにすることが重要であるという⁽⁵⁷⁾。

また、ホール=ローラーの別の研究によれば、研究開発活動における質への圧力(quality pressure)は、研究の提案、進捗報告を日程通りにおこない試作品の納期を守るという時間圧力(time pressure)や研究所の属する会社の財務的目標に貢献しなければならないという財務責任圧力(financial responsibility pressure)よりも、研究者の職務没入や成果に対して、より強力な効果をもつ。また、時間圧力や財務責任圧力が、研究テーマの予算上のスポンサー、経営トップによっていわば他律的に生ぜしめられた圧力であるのに対し、質への圧力は、研究者である限り内発的に抱くようになる自律的な圧力であることが判明した⁽⁵⁸⁾。なお、自律性が、個人的責任の自覚を促すことから、圧力の次元と責任の次元の相乗的効果が推察される。

(56) Atkinson, J. W. (1966), "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," in J. W. Atkinson and N. T. Feather eds., *A Theory of Achievement Motivation*, New York : Wiley, pp. 359-372.

(57) Hall & Lawler (1969), *op. cit.*, p. 341.

(58) Hall, D. T., and E. E. Lawler, III. (1970), "Job Design and Job Pressures and the Organizational Integration of Professionals," *Administrative Science Quarterly*, 15 : 271-281. より詳しい検討は次を参照されたい。金井壽宏 (1982a), 「職務再設計の動機効果についての組織論的考察」『神戸大学経営学部研究年報』第28巻, 201-204ページ。

(3) 加点主義の評価と失敗対処により萎縮させることのない組織風土 報賞 (CLR-WD) の風土次元は、職務満足とは有意な相関がみられないが、高成果群、高職務満足群に含まれる研究グループでは、この次元のスコアが相対的に高い。報賞の組織風土とは、信賞必罰が徹底しているとはいうものの、減点主義（まずい点や失敗を責める）ではなく加点主義（良い点、伸びそうな点を褒め、成功に十分報いる）がベースになっており、「信賞」の側面に主眼がおかれている程度を示す。

失敗対処 (CLFLR) の次元は、失敗をネガティブに捉えそのまま放置するのではなく、むしろ学習機会と考えて、成功例と同じように失敗例も語り伝え、失敗経験を積極的に生かすために、失敗した人に再度チャンスが与えられるように気遣われている組織風土のことをいう。この次元は、成果とも職務満足ともかなりの相関を示している（それぞれ、 $r = .38, p < .01$; $r = .36, p < .05$ ）。高成果群、高職務満足群では、失敗対処により高度の配慮がなされている。

失敗は、当人にとっての学習機会であるばかりではなく、他の人びとにとっても貴重な情報として伝える必要性がある。失敗例をインフォーマルに語りつぐことが重要である理由は、それがなかなか文書化されないためである。「(研究に失敗したばあいの報告書を、金井註) もし出さなければ失敗した原因もわからず、しばらくするとまた別の人が同じ失敗をし、貴重な時間と費用をむだに費やすことになる……ある研究所では、失敗研究の報告書は2倍に評価する⁽⁵⁹⁾とて、書くことを奨めている」というエピソードは、失敗がいかにか、公式の報告システムにのりにくいかを示している。減点主義で評価がおこなわれていると知覚されている雰囲気⁽⁵⁹⁾の組織ではなおさらである。

逆に、失敗例の情報は、技術情報のゲートキーパーとして優れた人物を有す

(59) 柳下和夫 (1981), 「研究開発マネジメント」茅野健編著『研究・開発』（経営工学シリーズ第17巻）日本規格協会、所収、80ページ。

るときには、社内ばかりでなく、社外からでも、口コミ・ネットワークにのって伝わってきて、当該テーマの研究グループで情報共有されるケースもある。この点について、空気精紡法の開発に携わっていた当時を回想して、中山正和氏は、次のように述べている。

失敗のデータなどこの会社でも研究所でも公開するわけではありませんが、そこは技術の世界、興味をもっている人が方々にいて、こういう人たちがどこで何をしてどういう失敗をしたかを「風のたより」で知っています。風のたよりですから専門以外の⁽⁶⁰⁾人には「報告」されることはありません。

非評価的(nonevaluative)で冷静な失敗分析は、失敗した本人が新たなアプローチをめざすための学習機会となるばかりでなく、失敗例が口コミによって他の人びとも共有される情報源となる。

失敗の危険をおそれずチャレンジングなテーマに向かう気風があり、(CLR-SK)、成功には十分報いるが失敗をせめたてず(CLRWD)、失敗を学習機会、情報源泉に生かしてゆく(CLFLR)、という組織風土のプロフィールの一面は、端的には、研究者を萎縮させることのない仕事環境であるといえよう。ただし、萎縮させない風土それじたいは、イノベーションのための必要条件ではあっても、十分条件ではないであろう。一方で、責任の次元、圧力の次元に示されるような、個人責任を明確にした研究業績の質への圧力の強い風土の中で生じる過度の緊張感が、他方で、積極的な危険負担を奨励する雰囲気や加点主義の評価と失敗対処のもとらす萎縮させない風土によって適切に緩和され、最適ストレスの状態を研究者が感じるときに、イノベティブな研究開発活動は、より促進されると考えられる。⁽⁶¹⁾

(60) 中山正和(1982),『新製品開発の知恵』日本能率協会, 81ページ。

(61) 課題の困難度の上昇に応じて、過度に高度化したモチベーションが、緊張や不安を高めすぎてかえって学習や課題遂行行動およびその成果にマイナスの影響を与えることは、ヤーキーズ-ドッドソンの法則(Yerkes-Dodson's Law)の一側面である。また、課題の困難度に適合した罰の最適強度の水準が存在し、失敗をその水準以上に罰することは学習を阻害する。学習課題が困難であるほど弱い罰が有効であるというのもこの法則の主要な側面をなしている。ヤーキーズ-ドッドソンの法則は、研究開発という困難な課題に携わる人びとにとって、失敗対処や加点主義の評価方法がなぜ有効であるのかを説明する上で示唆を与えてくれる。

次に、危険負担(CLRSK)の次元と、成果、職務満足との間に相関がみられること(それぞれ $r = .39$, $p < .01$; $r = .33$, $p < .05$)、支持性の次元が、職務満足とかなりの相関を示していること($r = .42$, $p < .01$)、これらの発見事実も含めて、失敗対処の効果を、達成モチベーションの理論からコメントしておく。

既述の通り、達成動機の高い人は、見通しが不確実であるとはいえ試すに値すると納得のゆくリスク (calculated risk) を個人責任において負担しようとするだけに、失敗の恐怖感 (fear of failure) も大きい。研究開発活動のように、成果に結びつくまで長期にわたることがあり、しかもその評価が必ずしも明瞭になしうとは限らない状態ではなおさらである。高達成動機の人のもうひとつの特徴として結果のフィードバックを強く期待するという点も想起されたい。

このような状況下にあって、個人的責任の重みを分かちあえるようなバックアップ体制を実現する支持性の次元のもつ意味あいは大きい。支持性の内容は、困難な仕事についているときには、上司や仲間が助けてくれたり、失敗を犯してもだれかがバックアップしてくれる、というような質問項目に示されている。失敗対処の次元だけでなく支持性によっても、失敗の恐怖感は緩和されるであろう。

ホール＝ホール (D. T. Hall and F. S. Hall)⁽⁶²⁾によると、高度の支持性が存在する組織風土においてのみ、達成の困難な高度の目標は、成果や心理的成功感をもたらす。この成功感が、組織風土の支持性の知覚をさらに高め、支持性→困難な課題に立ち向かえるという自己イメージ→課題への没頭→(次期の)より高度の目標、という善循環をもたらす。

(62) Hall, D. T., and F. S. Hall (1976), "The Relationship between Goals, Performance, Success, Self-Image, and Involvement under Different Organizational Climates," *Journal of Vocational Behavior*, 9: 267-278.

失敗の恐怖感を和らげるもうひとつの組織風土は、そういう恐怖感に負けずチャレンジなテーマに積極的にアプローチしている人びとが身のまわりに、おおぜいいて、自分の属する組織では、計算の上でのリスク (calculated risk) を担うことが当然視されているばかりである。危険負担の次元の内容がこういう状況にはかならない。ここでいう計算されたリスクとは、成功するか失敗するのかの主観確率が5分5分であるような、最も不確実なタスクと承知の上でひきうけられたリスクのことをいう。

失敗対処、危険負担に関して、研究開発管理の実務家は次のような意見をもっている。「失敗に対して必要以上にその責任を追求することから、積極的に物事を進めることをおそれ、創造的な意欲がうすれ、すでに企業化されたものの模倣が多くなる⁽⁶³⁾」ことが、研究開発における問題点のひとつである、と。

以上みてきたように、(1)情報共有、オープン・コミュニケーションにもとづく有機的協力関係、(2)個人責任を伴った、研究の質への圧力の自覚、(3)成功には十分報い、失敗をせめたてず学習機会、情報源泉として生かす気風、⁽⁶⁴⁾が有効な組織風土パターンの特徴をなしている。

IV リーダーシップ論・管理者行動論におけるリーダー行動の次元構成：有効な研究開発マネージャーのプロフィール

この節では、これまでのリーダーシップ論、および新たに注目されつつある

(63) 山本通隆 (1969), 『企業における研究開発』日本規格協会, 12—13ページ。

(64) 経営トップの関心の次元は、研究グループの成果にも職務満足にも相関がみられなかった。その理由は、(1)経営トップの関心は、研究グループ・レベルの分析よりも研究所レベル、全社レベルの分析によりふさわしい次元であると考えられること、(2)調査対象企業において、トップの交代があり、新社長が研究所を直接に訪れる機会がまだあまりなかったこと、の2点が考えられる。

管理者行動論を、情報処理モデル、順機能的パワー行使モデルの観点から検討した後に、本調査で使用したリーダー行動の次元、調査結果にみる有効なリーダーシップ・スタイルのプロフィールを明らかにする。最後に、管理論的に興味深いと考えられるいくつかのトピックをとりあげる。

IV・1 リーダーシップ論，管理者行動論：組織における情報フロー およびパワー行使

リーダーシップは、マイクロ組織論において最も数多くの研究が蓄積されながらも、体系的な理解が最も遅れている領域だといわれており、特に米国における若い研究者の間での、既存のリーダーシップ研究に対する不満、批判は強烈である。それだけに、ネオ・スキナーリアン・アプローチ (neo-Skinnerian approach, その代表として、社会的学習理論、モデリングの理論)、現象学的アプローチ (たとえば、後述するポンディ (L. Pondy) の理論)、コンティンジェンシー・アプローチ (たとえば、経路一目標理論⁽⁶⁵⁾、管理者行動論など、さまざまな新しいアプローチが提唱されている。ここでは、管理者行動論に注目して、これが従来のアプローチとどのように異なるのか、また、情報処理モデル、パワー行使モデルとどのような理論的関連性をもつのかを明らかにする。そのための第一歩として、まず何よりも、リーダーシップの概念を再検討する必要がある。

(65) Sims, H. P., Jr. (1977), "The Leader as a Manager of Reinforcement Contingencies: An Empirical Example and a Model," in J. G. Hunt and L. L. Larson eds., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, p. 133.

(66) コンティンジェンシー・アプローチについては次を参照。金井壽宏 (1983b近刊), 「リーダーシップのコンティンジェンシー・アプローチ」占部都美・三隅二不二・塩原勉編著『リーダーシップと支配』, 白桃書房, 所収。また、経路一目標理論については、次を参照。金井壽宏 (1981a), 「組織におけるリーダーシップと期待理論」『国民経済雑誌』第143巻第6号, 66—93ページ。

リーダーシップの概念的定義 リーダーとリーダー行動 (leader behavior) とリーダーシップ (leadership) とは、同じものではない。リーダーがある状況の下で、能力、知識、パーソナリティ特性、および具体的な行動を通じて、部下

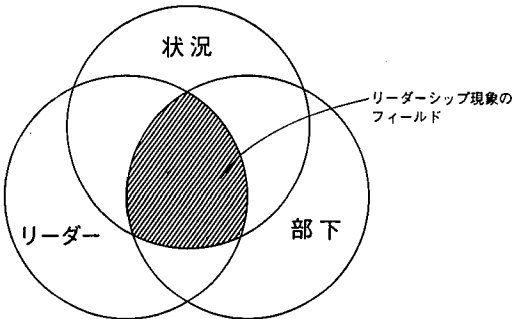


図4 リーダーシップ現象のフィールド

の目標指向的行動 (goal-directed behavior) ないしは動機づけられた行動 (motivated behavior) に影響を与えるばあいに、はじめてリーダーシップが生じる。図4に示すように、リーダーシップ現象の生じるフィールド

は、状況とリーダーと部下とが重なりあう部分である。⁽⁶⁷⁾

状況とは、タスク環境、組織構造、管理システム、組織風土、集団特性、職務特性、などのことをいう。リーダーが、自分の保有する資質 (traits)、つまり、年齢、外観 (身長、体重、見栄え)、知能指数、パーソナリティ、知識、などによって部下に影響を与える面もないわけではない。しかし、部下の目標指向的行動に対する影響力は、それらの資質がリーダーのとる具体的な行動に反映されて部下にとって観察可能なものとなったときに、より直接的な効果をもつのである。

たとえば、リーダーが予測能力、先見性、洞察において優れているという資質をもっていたとしても、それが具体的な行動、このばあいには、正確な予想にもとづいて計画を立てる、今後の動向の予測を部下にかみくだいて説明できる、といった行動に反映されなければ、部下にとって、リーダーの先見性の資質

(67) Cf. Hollander, E. P. (1978), *Leadership Dynamics*, New York : Free Press, pp. 7-11.

というのは直接には観察されない。行動に現れていない分だけ、部下に対する影響力は弱まるのである。部下による観察はリーダーシップの必須要件である。

また、ある特定の資質をもっているリーダーでも、状況によって異なる行動、ばあいによっては、不可視の資質からは逆とも思えるような行動をとることがある。内向的なパーソナリティをもつリーダーが外向的にふるまうときに、部下により直接的な影響を与えるのは、内向的な資質ではなく外向的な行動の方である。この意味でも、部下に観察されることは重要である。

リーダーシップ研究における資質アプローチ (traits approach) から行動アプローチ (behavior approach) への移行は、一般的には、資質だけでは、リーダーになりうる人となれない人、効率的なリーダーと非効率的なリーダーを識別するだけの十分な説明力をもたなかったことがあげられている。⁽⁶⁸⁾ここでは、この点よりもむしろ、リーダーの行動ならば部下に観察可能 (observable) で可視的 (visible) であり、また、部下は、リーダーの行動を実によく観察しているという点に注目したい。⁽⁶⁹⁾

図4において、リーダーと表示されている領域のうち、部下にとって直接的には観察不可能な部分 (IQ, パーソナリティ, 知識) および観察しうが部下の行動に直接的に影響をおよぼすことが少ないと考えられる部分 (身長, 体重などの外観) を除外した領域が重要なのである。リーダー行動は、これらを除外した領域に属する。この領域と、部下、状況との重なりあうところは、図5に示す通り、リーダーシップ現象の生じるフィールドの大部分を占める。

(68) Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, esp. Ch. 5, Ch. 6.

(69) 観察による学習、あるいはモデリングを通じて動機的行動がひきおこされる点については、社会的学習理論の代表的文献である次を参照のこと。Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall (原野広太郎監訳『社会的学習理論』金子書房, 1979)。

リーダーシップを、その他の影響力と区別することは、困難である。⁽⁷⁰⁾しかし、他者に対する人的影響力を与えることを明示的に意図している

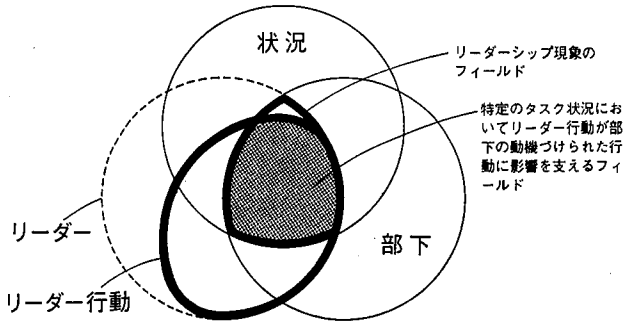


図5 リーダー行動の影響力フィールド

程度、影響を被る他者がその意図を受容する程度によって、区別可能である。⁽⁷¹⁾

たとえば、管理システムも部下の目標指向的行動に影響を与えるが、直接的に対人的(interpersonal)なものではなく、そのシステムをデザインした人には意図(intention)はあっても、システムじたいの意図は明白とは限らない。また、管理システムのあり方しだいでは、部下に受容されないこともある。あまりに官僚制的にすぎるといようなばあいである。

しかし、リーダーシップ以外の状況的影響力が存在することも事実である。管理システム、

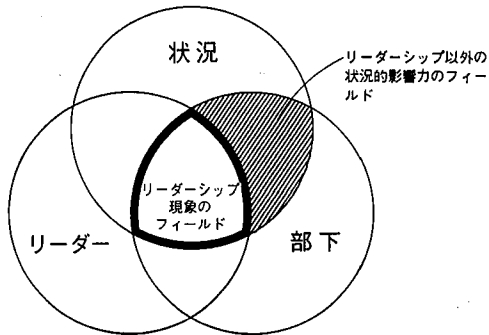


図6 リーダーシップ以外の状況的影響力のフィールド

(70) Pfeffer, J. (1977), "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review*, 2: 104-112.

(71) House, R. J., and M. L. Baetz (1979), "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions," in B. M. Staw ed., *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol. 1, Greenwich, Connecticut: JAI Press, pp. 341-423.

職務特性、組織風土が、そういう状況的影響力の典型である。ただし、リーダー行動→状況要因の変化（組織風土の改善、管理システムの再構築、職務特性⁽⁷²⁾の再設計など）→部下の動機的行動への影響、という経路もあることに注意しなくてはならない。この点については、リーダーシップの代替物・障害物との関連で後に詳しくふれる。

リーダーシップ論から管理者行動論へ リーダーシップ論の主流は、オハイオ州立研究（Ohio State Studies）⁽⁷³⁾、ミシガン研究（Michigan Studies）⁽⁷⁴⁾にみられるように、2次元（ないしは4次元）に集約された次元構成でリーダー行動を捉えることが定着してきている。また、これらの次元は、部下に働きかけるリーダー行動に主たる関心を向けている。わが国におけるPM理論⁽⁷⁵⁾にも同じ傾向がみられる。

つまり、従来のリーダーシップ論は、次の2点の特徴をもっているといえよう。

- (1) リーダー行動の次元が少数に集約されている。
- (2) リーダーの率いるユニット内の部下に対する影響力にもっぱら関心が向けられている。

オハイオ州立研究におけるリーダー行動の次元は、構造づくり（initiating structure）と配慮（consideration）である。

構造づくりは、部下が効率的に仕事を遂行するのに役立つように仕事環境をアレンジすることをいう。各部下にタスクを割り当て、仕事を遂行してゆくス

(72) 職務特性という状況要因が部下の動機的行動に与える影響については、次を参照。
金井（1982a），前掲論文。

(73) 金井（1981a），前掲論文，75—78ページ参照。

(74) Likert（1967），*op. cit.*；Bowers, D. G., and S. E. Seashore（1966），“Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership,” *Administrative Science Quarterly*, 11: 238-263.

(75) 三隅二不二（1978），『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。

ケジュールを示し、自分の考えを明らかにするとともに部下のなすべきことを明確化することによって、リーダーは、部下にとって心理的に構造化された仕事環境をつくりだす。

配慮は、リーダーが部下に対して、心理的に支持的で友好的な仕事環境を実現するためのリーダー行動である。部下に対して友達のように気楽に話しあえる存在として、個人的相談にのってやったり、部下の要望・アイデアを聞き入れたり、部下の感情・欲求に配慮を払ったりして、リーダーは、支持的な環境をつくりだす。

因子分析の結果、リーダー行動は、ほとんどこの2次元で説明できることが明らかにされ、以後の研究では、主としてこの2次元のみが使用されるようになった。また、この2次元からのアプローチで一定の結論として Hi-Hi パラダイムが提示された。つまり、構造づくりも配慮もともに高度におこなっているリーダーシップ・スタイルが最も有効であるというのである。

科学における節約の原則 (principle of parsimony) からみれば、少数の次元で有効なリーダーシップ・スタイルが記述されることは、ひとつの成果といえよう。しかしながら、複雑で大規模なシステムをなす企業組織における管理者行動の多様性を説明するのに、この2次元で十分であるといえるであろうか。企業における経営管理に実践的含意を十分に与えうるであろうか。構造づくりも配慮も高度におこなうのが有効であるという結論が、管理者の日常行動の指針として具体的意味をもつであろうか。このような疑問を払拭しきれないのである。

また、構造づくり、配慮の両次元は、既述の定義にみる通り管理者のように職位にもとづくリーダーにとって自分の直接的支配下にある部下に対するリーダー行動にもっぱら関心が向けられている。企業組織における管理者の行動を把握する上で、このような対内的2次元からのアプローチは、ユニット外部との接触を軽視しているという意味でも限界があるように思われる。

社会心理学者を中心にリーダーシップ論が展開されてきたのに対し、「現実の管理者がいかなる行動をし、どのような役割を担っているか」を解明しようとする管理者行動論は、主として経営学者によっておこなわれてきている。

この管理者行動論では、ユニットの外部に働きかける行動にも、対内的活動と同様のウェイトもしくは、それ以上のウェイトがおかれている。たとえば、ミンツバーグ (H. Mintzberg) が参加観察によって得たデータから帰納した10種の管理者役割のうちその半数には、対外的活動にかかわる次のような役割が含まれている。⁽⁷⁶⁾

- (i) 象徴人物 外部に対してシンボリックにユニットを代表する長 (head) として、重要な儀礼的慣行に姿を現わす。
- (ii) リエゾン 自分のユニットに対し役立つ外部との接触、情報をもたらしてくれる外部との接触をおこなう。情報提供者からなるネットワークを維持する。
- (iii) スポークスマン 計画、方針、とらうとするアクション、およびその結果についての情報を外部に伝達する。
- (iv) 問題処理 ぬきさしならぬ思いがけない障害に直面したとき、それを克服する修正行動をとる。
- (v) 交渉 主要な交渉場面においてユニットの利害を代表することに責任をもつ。

これらの5種の役割にみるように対外的活動が重要なウェイトを占めているのに対し、部下の動機づけ、活性化、人員配置、訓練といったリーダー役割は、10種の役割のうちのひとつを占めるにすぎない。つまり、管理者行動論では、従来のリーダーシップ論における主要次元は、現実の管理者の行動の一部をなすにすぎないと考えているのである。

最後に、外部との関係を維持したり、利害を代弁したりする対外的活動は、

(76) Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper & Row, pp.58-93. ミンツバーグの研究対象は、ミドル・マネジャーではなく経営トップであるので、経営者行動という方がより正確である。しかし、彼は、下位ユニットの長である職長やミドル・マネジャーについても、自分のフレームワークがほぼあてはまるであろうと指摘している。

ユニット内での部下の職務遂行を容易にしたり、部下が望む報酬や情報や資源を得る活動でもあることに注意しなければならない。

研究開発マネジャーの管理者行動と情報フロー、パワー行使 管理者行動論は、その出発点をなすカールソン(S. Carlson)から、既述のミンツバーグ、スチュワート(R. Stewart)、カンター(R. M. Kanter)、コッター(J. P. Kotter)にいたるまで、方法論的、内容的に次のような特徴をもつ。⁽⁷⁷⁾方法論的には、ダイアリー・メソッド(日記式活動記入法)、イン・デプスのインタビュー、質問票調査、参加観察等の多様な方法を用いることによって分刻みの管理者の行動の現実を捉えようとしたことである。われわれが質問票調査ばかりでなく、オープン・エンドのパイロット・インタビューやルースな面接マニュアルにもとづく半構造化インタビューをおこなったのは、研究開発マネジャーの現実像を、現場の感触とともに、つきとめたいと考えたからである。

内容的には、カールソン以来、管理者と他の人びとの接触パターンを、他部門、より上層の人びと、組織外部の人びと(顧客、納入業者)を含めて、コミュニケーションのネットワークという観点から分析してきた点に特徴がある。

コミュニケーション・ネットワークや直接的な支配下でない他部門の人びとへの働きかけは、それぞれ、情報処理モデルとパワー行使モデルと密接である。また、先に研究開発管理の組織風土のところで検討した情報フロー、パワ

(77) Carlson, S. (1951), *Executive Behavior*, Stockholm : Strömbergs ; Stewart, R. (1976), *Contrasts in Management — A Study of Different Types of Managers' Jobs: Their Demands and Choices*, McGraw-Hill (U. K.) ; Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York : Basic Books ; Kanter, R. M. (1982), "The Middle Manager as Innovator," *Harvard Business Review*, 60 (No. 4) : 95-105 ; Kotter, J. P. (1982), *The General Managers*, New York : Free Press ; Child, J., and B. Partridge (1982), *Lost Managers : Supervisors in Industry and Society*, Cambridge University Press. 管理者行動研究のこれまでの蓄積について、詳細は次を参照。金井壽宏(1983a), 「管理者行動論の展開：リーダーシップ論の新次元」『国民経済雑誌』第147巻第1号, 56—102ページ。

一行使の問題を、研究リーダーの行動との関連で再検討する上で、管理者行動論は有用である。

研究開発マネジャーの役割を管理者行動論に近い立場から分析したフローマン(A. L. Frohman)によれば、革新プロセスは、情報収集→アイデアの創出→分析→チャンピオニング(championing)→実施、というステップをふむ⁽⁷⁸⁾。

研究リーダーの行動は、情報の探索・収集、情報の分析・フィルタリングによって不確実性低減機能を担う。コミュニケーション・ネットワークを創出し維持して、そのネットワークのかなめとなることを通じて、情報処理機能を果たしている。ファリス(G. Farris)の研究では、イノベーション成果の高いR&D グループ・リーダーは、自分自身のアイデアを押し通すというよりも、グループの外部の人びとからオリジナルなアイデアを得て、それを咀嚼してグループの成員に伝えていることが多い、ということが報告されている⁽⁸⁰⁾。これは、グループ外部との境界連結機能(boundary spanning function)と情報処理機能とが相乗的に作用することを示している。

しかし、情報処理モデルで、研究開発マネジャーの役割、機能がすべて説明しきれぬわけではない。先に述べた革新プロセスにおいて、情報収集→アイデアの創出→分析までは、情報処理モデルが想定するような合理的な問題解決プ

(78) Frohman, A. L. (1978), "The Performance of Innovation: Managerial Roles," *California Management Review*, 20 (No. 1): 5-12.

(79) リーダーシップの機能は、部下の直面する不確実性の低減を状況の定義によっておこなう点にあることを明確に指摘したのは、バベルスである。Bavelas, A. (1960), "Leadership: Man and Function," *Administrative Science Quarterly*, 4: 491-498. また、エバンズ、ハウスにみられるリーダーシップの経路—目標理論では、リーダーによる構造づくりは、不確実性ないし曖昧性の低減をもたらす経路明確化(path clarification)の機能をもつ行動として捉えられている。Evans, M. G. (1970), "The Effects of Supervisory Behavior on the Path Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, 55: 277-298; House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-338.

(80) Farris, G. (1972), "The Effects of Individual Roles on Performance in Innovative Groups," *R&D Management*, 3: 23-28.

プロセスである。しかし、これにひき続く、チャンピオニング→実施の段階は、情報処理の観点だけでは、十分に説明できないのである。

フローマンは、R&D マネジャーの管理者役割のひとつとして、チャンピオニングに貢献することの重要性を強調している。チャンピオニング(主唱活動)とは、提案やアイデアその分析結果を積極的に擁護することである。より具体的には、潜在的な失敗のリスクにもかかわらず自分がこれからとろうとするアクションを支援してくれる他の人びとからのコミットメントをひきだすため、新たな技術上のアプローチを他の人びとに認知させ、プッシュし、デモンストレーションをおこなうことである。

このことは、革新プロセスの特定の段階では、合理的な情報処理よりも、むしろポリティカルな順機能的パワー行使がより重要となることを示唆する。「順機能的」という理由は、既述の通り、リーダーの個人的利害のためにではなく、グループの成果をあげるために、パワーを行使する必要性があるからである。このような側面に対する注目は、従来のリーダーシップ論では、きわめて稀薄であったといわなくてはならない。

管理者行動論で中心的なトピックとなっているネットワークづくり(network building)やパワー行使は、研究開発マネジャーのばあいには、より強くあてはまるように思えるのである。この点に関して、フローマンは、次のように述べている。

組織というのは、その性質上、相互依存的であり、資源を分かちあっているもので、ほとんどの重要なアクションは、そのアクションを起こした本人以外の他の人びとにも影響を与えるし、また、他の人びとからの影響もうける。また、ほとんどの重要なアクションは、⁽⁸¹⁾ 当人が直接的にコントロールしていない資源を要請するものである。

すなわち、研究開発マネジャーは、組織内の他部門の人びとや経営トップに、資源依存する程度が高く、それだけに、パワー行使の必要性も大きい、と

(81) Frohman (1978), *op. cit.*, p. 6.

フローマンは観察しているのである。

しかしながら、スチュワートによる管理者職務の12分類では、彼女の調査対象となった管理者のうち、研究開発 マネジャーは、単独行動安定型 (Solo Stable type) ⁽⁸²⁾に入っているのである。このタイプの管理者職務の特徴は、(1) 対人接触時間が、勤務時間の50%以下であること、(2)大半の仕事には締め切りがあること、(3)持続的な集中が必要であること、(4)対人関係を維持する要請はあまりないこと、(5)不確実性の低い状況下にあること、の5点である。

これに対し、もうひとつの別の管理者職務のタイプとして、他部門同僚依存型 (Peer Dependent type) があげられている。このタイプの特徴は、部下との接触よりも多くの時間を組織階層上同レベルにある人びととの接触到に費やし、権限をもたない人びとに対して協力をとりつけることがきわめて重要であり、対人接触時間が、勤務時間の50%以上を占め、複数の他部門から矛盾する要請がくることがしばしばである、ということである。

われわれが研究グループのリーダーに対しておこなったインタビューの資料からは、研究開発マネジャーは、単独行動安定型の(4)、(5)はあてはまらないし、他の点では他部門同僚依存型があてはまる面もみうけられる。いずれかのタイプに分類してしまおうとした点にスチュワートのアプローチの難点があるのであって、研究開発マネジャーには、後者のタイプも部分的にはかなりあてはまるといった方が、より現実的である。他部門同僚依存型の側面では、代表、対外的境界維持、問題処理、説得といったリーダー行動が重要である。

情報フローの問題もパワー行使の問題も、不確実性を鍵概念とする点で共通している。組織は、不確実性、コンフリクト状況によって特徴づけられていると仮定するポリティカル・モデルの立場にある Pfeffer (J. Pfeffer) によ

(82) Stewart (1976), *op. cit.*, pp. 8-10.

れば、「パワーやポリティックスが重要な部分をなす組織において管理者役割を占める者に要請される必須の技能は、不確実性・曖昧さへの耐性や、コンフリクト、利害がらみの主張に直面しうる能力、これらを管理しうる能力である⁽⁸³⁾」と主張されている。

研究開発部門が、製造部門や営業部門よりも高度な不確実性の下にあることから、研究リーダーにとって、先見性や不確実性への耐性にかかわるリーダー行動が、より重要度を増すと予想される。

IV・2 本調査におけるリーダー行動の次元構成

従来のリーダーシップ論では、リーダー行動の次元が少数に集約されすぎたため、管理者の多様な行動を、現実的に捉えられないのではないかと、また、研究上の主たる関心が、直接的に権限関係にある部下に対する行動に限定されすぎているのではないかという批判を、われわれはおこなった。この批判にもとづいて、われわれの調査では、構造づくりや配慮以外のさまざまなリーダー行動の次元を導入した。その際、ユニット外他部門や、組織におけるより上層との関係における対外的活動に関する次元を積極的にとり入れた。

われわれの質問票調査におけるリーダー行動のア・プリオリ次元は、表4に詳しく記述されている。個々の次元にかかわる質問項目は、附録2を参照されたい。

構造づくりと配慮は、「オハイオ州立2次元」と呼ばれるほど、リーダーシップ論において周知のものである。しかし、オハイオ州立大学の研究グループによって、多様な次元を含むより包括的な尺度が開発されていることを見逃すわけにはいかない。それは、リーダー行動記述質問票12次元様式 (LBDQXII,

(83) Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Boston : Pitman, p. 354.

表 4 本調査におけるリーダー行動の主要次元：概念的定義と質問項目

リーダー行動の次元	概念的定義	附録2における質問項目ナンバー
1. 構造づくり (LBSTR)	部下が効率的に職務を遂行するのに必要な心理的構造を部下に供給するリーダー行動であり、部下になすべきことを示し、タスクを割り当て、自分自身の考えをはっきりと示すことをいう。	(12), (19), (30), (37)
2. 配 慮 (LBCOS)	部下に対して友達のように気軽に近づきやすくふるまい、部下の要望を聞き入れたり、部下の感情・欲求に心配りをして、心理的に支持的で友好的な仕事環境をつくり出すことをいう。	(2), (21), (24), (28)
3. 代 表 (LBREP)	集団の代表として、対外的に行動や説得をおこなうこと。	(1), (5)
4. 問題処理 (LBDMD)	やっかいな問題が生じたとき、あるいは、外部より相容れない要請があったときに、それをうまく処理し、のりこえて、集団が無秩序状態に陥らないようにすること。	(18) ^R , (31)
5. 不確実性への耐性 (LBUNC)	成果が出るのがいつになるのかははっきりせず長びいたり、失敗するかもしれないときにも、不安がっておろおろすることがなく、不確実な状況に耐えることができること。	(3), (10) ^R
6. 説得力 (LBPERS)	説得や議論を効果的におこない、強力な信念をもっていることを表現できること。	(16), (23)
7. 自由の許容 (LBFREE)	部下なりのイニシャチブ、独自の仕事のやり方を試す余地を許容すること。	(11), (33)
8. リーダー役割への執着度 (LBROLE)	リーダーシップを他の者に譲らず、積極的に自分自身のリーダーとしての役割を行使すること。	(6) ^R , (29)
9. 業績強調 (LBEMP)	部下がのんびり気楽に仕事することがないように、業績を上げるようにプレッシャーをかけること；よくいえば、はっぱをかける、わるくいえば、せっかちな行動。	(15) ^R , (20)
10. 先見性 (LBPRED)	仕事にかかわる将来の動向を読みとり、どんなことが起こりうるかを予測していける能力があることを示すこと。	(17), (32)

11. 統合 (LBINT)	集団内で生じるいざこざを解消し、親密にまとまりのある集団を維持すること。	(4), (14)
12. 上方への影響力 (LBUP)	組織のより上層(リーダー自身の上司)との親密なつながりを維持し、自分の考えを上層にアピールして影響力をふるうこと。	(26), (34)
13. 対外的境界維持 (LBEXT)	仕事遂行の上で必要な他部門の協力を得るとともに、当面の仕事にさしさわりのある外部から要請をくいとめること。	(8), (36)
14. 言動の一貫性 (LBDOSAY)	ただ思いつきを口にするだけでなく、自らの行動で見本を示したり、ひとたび口にしたことは必ず実行してゆくこと。	(13), (25)
15. フレーズ創出 (LBLNG)	他の集団にはない独自の「新しい言葉」や仕事の励みとなる「いい言葉」をつくり出すこと。	(9), (22)
16. 評価行動 (LBEV)	部下を見る目が正確で、公正な評価をおこなうよう気を配っていること。	(7), (35)

注 (1) 1～12の次元については、次を参照。Stogdill, R. M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII: An Experimental Revision*, Bureau of Business Research, Ohio State University.

(2) 各質問項目のステートメントは附録2を参照のこと。

(3) ^R印に付いている質問項目は逆転スコアである。

Leader Behavior Description Questionnaire Form XII) と呼ばれている⁽⁸⁴⁾。

表6における、1から12までの次元は、LBDQXIIの質問項目をもとに、開発されたものである。13から16までの次元のうち、対外的境界維持の次元は、管理者行動論にかかわる次元として、インタビュー資料にみられる、生の発言をもとに質問項目が作成された次元である。同様に、評価行動の次元も、インタビュー資料によって、重要であると判断された次元である。研究開発活動の

(84) Stogdill, R. M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII: An Experimental Revision*, Bureau of Business Research, Ohio State University.

評価は、企画部や総務部といった部門によって、横並びにおこなうのが困難であるため、リーダーによる公平で正確な評価が重要になるのである。

フレーズ創出という次元は、ポンディの洞察あふれる考察に触発されて導入した。この次元については後に詳しく述べる。言動の一貫性の次元は、ある意味では、リーダーにとって望ましいことが当然であると常識的に考えられることである。それにもかかわらず、敢えてこの次元をア・プリオリ次元のひとつとして導入した理由は次の点にある。リーダーがコンパクトな言葉(フレーズ)をつくりだしたり、調子のよい発言をおこなったとしても、その言葉・発言にみあった行動を実際にとらない限り、言葉・発言の内容に含まれるメッセージに対する部下の信頼度(credibility)が高まることはないという仮説へのわれわれの関心から言動の一貫性の次元が導入された。理論的には、社会的学習理論⁽⁸⁵⁾や帰属理論(attribution theory)⁽⁸⁶⁾にかかわる次元である。

表4を全体的に概括すると、まず第1に、構造づくりと業績強調は、PM理論におけるリーダーのP機能(業績達成機能)、配慮と統合はM機能(集団維持機能)に関連する。自由の許容の次元もM機能にかかわるであろう。

第2に、代表、問題処理、上方への影響力、対外的境界維持は、管理者行動論でいう、他部門、上層へのパワー行使やネットワークづくりといった対外的活動と密接な次元である。

第3に、説得力、先見性、言動の一貫性、フレーズ創出は、信頼度の高い議論、説得活動のできる、いわゆるディスカッション・リーダーとして不可欠の行動次元である。説得力は、第2の対外的活動においても生かされるであらう。

(85) Bandura (1977), *op. cit.*

(86) Shaver, K. G. (1975), *An Introduction to Attribution Process*, Winthrop Publishers (稲松信雄・生熊譲二訳『帰属理論入門：対人関係の理解と予測』誠信書房, 1981); Calder, B. J. (1977), "An Attribution Theory of Leadership," in B. M. Staw and G. R. Salancik eds., *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair Press, pp. 179-204.

う。

第1、第2の点については既に述べているので、第3の点における、フレーズ創出について、コメントしておく。

ランゲージ・ゲームあるいはフレーズ創出としてのリーダーシップ リーダーシップをランゲージ・ゲーム(グループ活動に対する言葉による意味づけ)として捉える新しいアプローチに注目して、フレーズの創出ないし結晶の次元を導入した。その主唱者であるポンディ(L. R. Pondy)によれば、

リーダーの有効性は、(部下に対して、金井註)その活動を意味あるものにする能力に存する。それは、行動を変化させることなく、いったい自分たちが何をめざして何をやっているのがよくわかってきたという感じを部下に与えること、とりわけ部下の行動の意味を伝達できるように明言することにある……もし、リーダーが(部下のおこなう、金井註)行動の意味を具体的な言葉に結晶させることができるならば、⁽⁸⁷⁾部下集団がおこなっていることの意味は、社会的事実となるのである。

要するに活動の意味を納得させる上で言葉は重要なのである。タッシュマンは、研究開発部門では、口コミ(口頭によるコミュニケーション oral communication)が重要であることをふまえて、共有されたコーディングの枠組(shared coding scheme)ないし共通の言葉(common language)が発達しているばあい⁽⁸⁸⁾に、口コミがより有効なものとなることを強調している。

ランゲージ・ゲームとしてのリーダーシップは、グループのなすべき課題の意味を的確な言葉で表現することによって、部下にとっての課題の曖昧さ、不確実性を低減するという意味で、モチベーション機能だけでなく一定の情報処理機能(状況の定義を伝達する機能)も果たしている。

(87) Pondy, L. R. (1978), "Leadership is a Language Game," in M. W. McCall, Jr., and M. M. Lombardo eds., *Leadership : Where Else Can We Go*, Duke University Press, p. 94. これまでの研究への批判の意味もゲームという語に含まれている。

(88) Tushman (1978), *op. cit.*, p. 625.

活動の意味づけとしての言葉は、パワー行使モデルとも関連する。 Pfeffer (J. Pfeffer)によれば、組織におけるパワー行使活動の重要な焦点は、意味の創出(creation of meaning)にある。意味を創出するためのシンボリックなアクションの形態のひとつとして、管理者による政治的言葉(political language)の使用をあげている。⁽⁸⁹⁾ 組織ないしその下位ユニットの直面する状況の捉え方を示し、状況に対する意味づけ・解釈を共有する上で、言葉は有効である。

とくに、支配的な価値観、ものの考え方をあらわす簡潔な言い回し(simple phrase)で、いわばキャッチ・フレーズのように相手に訴求するアピーリングな言い回しになっているばあい、⁽⁹⁰⁾ 言葉は、対外的な支持・協力をとりつけたり、ユニット内で社会的コンセンサスを築きあげるのに役立つ。対外的にも対内的にも、自分たちの活動を理解してもらったり、他の人びとに納得してもらったりすることによって、グループの活動を正当化・合理化するのに貢献する。

Pfefferの議論は、リーダー行動の次元としての「フレーズ創出」と、管理者行動論における順機能的パワー行使の問題を結びつける糸口となっている点に注意しなくてはならない。

われわれの調査における質問項目では、主として、研究グループ内で通じる言葉の対内的機能に焦点を合わせたが、グループの活動の意味を的確に表現する言葉は、対外的な境界維持、組織の上層の説得にも役立つであろう。Pfefferがあえて「政治的」言葉という概念を提起する理由は、組織におけるパワー・ダイナミクスとの関連で、この問題を捉えようとしたからである。

(89) Pfeffer (1981), *op. cit.*, Ch. 6.

(90) ピーターズは、単純な言い回し(simple phrase)という点に着目している。Peters, T. J. (1978), "Symbols, Patterns, and Settings : An Optimistic Case for Getting Things Done," *Organizational Dynamics*, 7 : 3-23.

IV・3 有効なリーダーシップ・プロフィールの特徴：望ましい研究開発マネジャーのリーダーシップ・スタイル

組織風土の分析のばあいと同じように、研究開発部門における有効なリーダーシップがいかなるものかを探るために、(1) リーダー行動の各次元と、成果、職務満足、モチベーション、パラダイム・ギャップの基準変数との相関関係を調べることで、(2) サンプルの49研究グループを成果、職務満足の中位数で2分したときの、高スコア群、位スコア群のリーダーシップの全体的プロ

表5 リーダー行動の各次元と基準変数との相関係数

リーダー行動の次元	基準変数			
	成果	職務満足	モチベーション	パラダイム・ギャップ
構造づくり (LBSTR)	.51****	.40***		
配慮 (LBCOS)	.36***	.66****		-.36***
代表 (LBREP)	.41***	.40***		-.29**
問題処理 (LBDMD)	.45****	.55****		-.20
不確実性への耐性 (LBUNC)	.24*	.41***	-.18	
説得力 (LBPERS)	.48****	.48****		-.25*
自由の許容 (LBFREE)	.27*	.34**		
リーダー役割への執着度 (LBROLE)		-.28**		
業績強調 (LBEMP)		-.26*		
先見性 (LBPRED)	.45****	.41***		
統合 (LBINT)		.50****		-.29**
上方への影響力 (LBUP)	.36**	.41***		
対外的境界維持 (LBEXT)	.36**	.54****		-.29**
言動の一貫性 (LBDOSAY)	.34**	.48****		-.21
フレーズ創出 (LBLNG)	.28*	.38***	.17	-.22
評価行動 (LBEV)	.30**	.51****		

注 (1) サンプル数N=49 (欠測値はなし)、分析単位はグループ

(2) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$ (両側検定)

*印のないものは、10%水準でも有意ではない。相関がほとんどみられない($p > .25$)ところは空欄にしている。

フィールドを描いてみることに、の2つの面から分析をおこなった。

表5は、相関分析の結果である。職務満足については、リーダー行動16次元のうち、業績強調の次元を除く全次元と有意な相関を示していることが目立つ。

Ⅲ・2で検討したように、組織風土論に対する批判のひとつとして、組織風土と職務満足との間に観察される高い相関は、組織の雰囲気に対する記述的回答スコアと評価的回答スコアが相互に関連しているという自明のことを示すにすぎないという批判がなされている。

しかし、表3に示されている組織風土と職務満足との相関は、この表5にみるリーダー行動と満足との相関ほどには大きくない。このことは、第1に、組織風土論に対するこの種の批判がそれほど強力なものではないこと、第2に、研究開発部門では、組織風土よりも研究開発マネジャーのリーダー行動の方が、職務満足と（また成果とも）より密接に関連していることをものごとがっている。

次に、モチベーションが、リーダー行動のどの次元とも相関をもっていないことも目立つ。先に、基準度数を詳しく説明したときに、モチベーションの西田尺度は、(1) 成果に比べて回答のバラツキが少なく、どの回答者にも自らのモチベーションを高く評価する傾向がみられたこと、(2) 西田研究におけるサンプルと異なり、われわれの調査では、研究開発部門の研究者を対象としており、西田研究で開発され妥当性が確認された尺度があまりあてはまらない可能性があること、つまり、質問票調査におけるモチベーションの3項目の妥当性は、サンプル特性に依存する(sample-specific)であるかもしれないこと、の2点をコメントした。

また、パラダイム・ギャップの低減が望ましい状態を示すのか否かの判断が

(91) この点については、次を参照のこと。LaFollette & Sims (1975), *op. cit.*

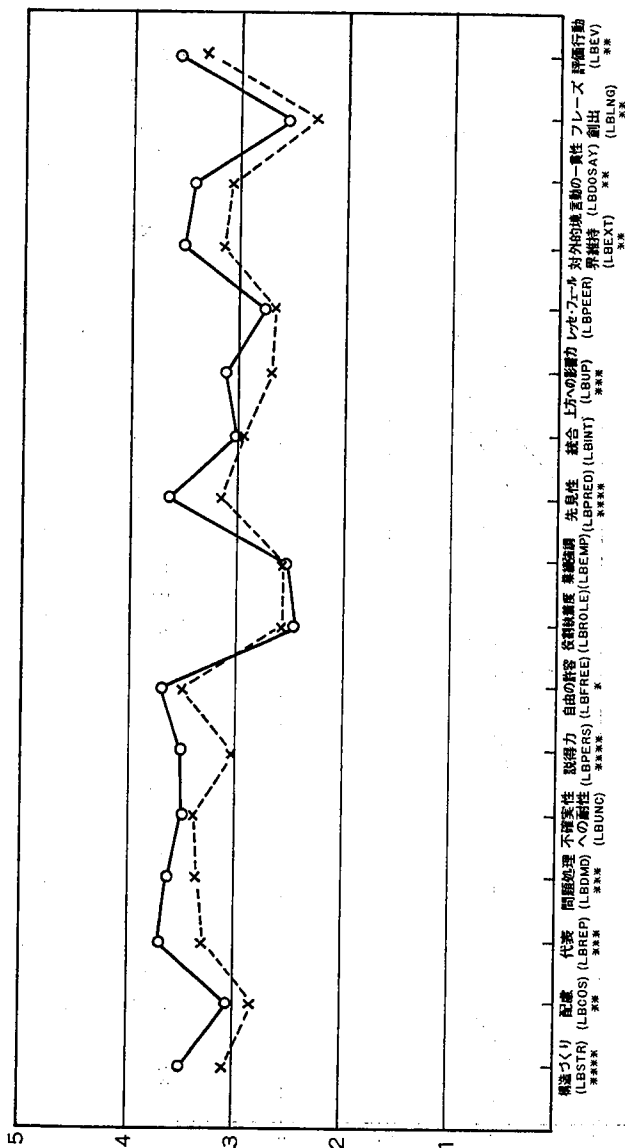


図7 成果に関するリーダーシップ・プロフィール

注 (1) ○—○は高成果群(N=25), x.....xは低成果群(N=24)の平均スコアのプロフィール

(2) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$ (両群の平均値の差の t 検定, 両側検定)

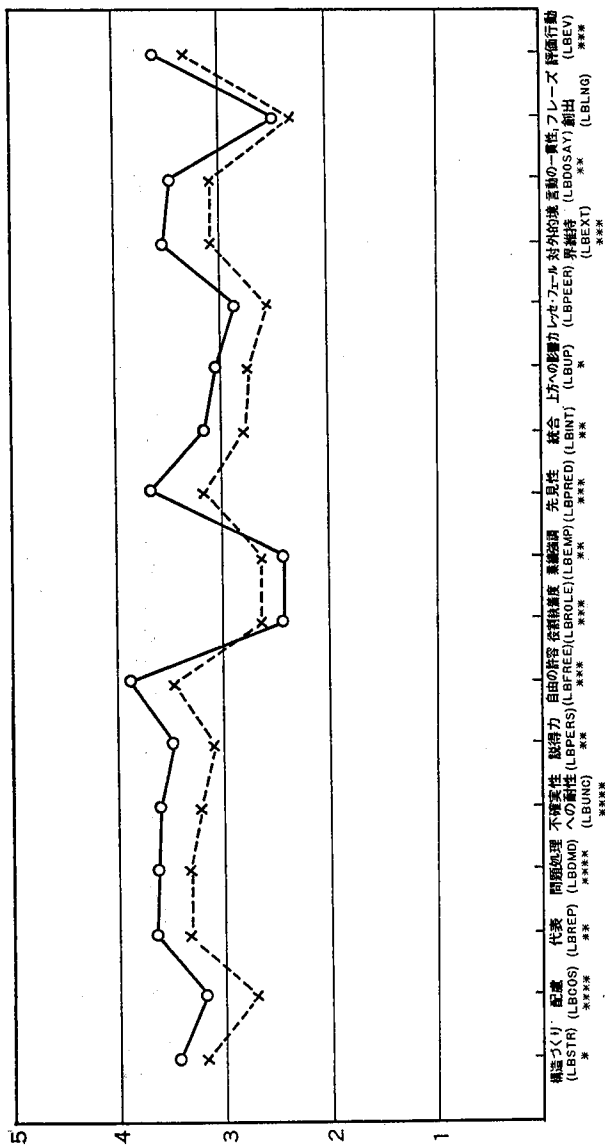


図8 職務満足に関するリーダーシップ・プロフィール

注 (1) ○——○は高満足群(N=25), x.....xは低満足群(N=24)の平均スコアのプロフィール
 (2) * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$ (両群の平均値の差のt検定, 両側検定)

むつかしいことから、リーダーシップの分析でも、4基準変数のうち、成果と職務満足に特に注目した。

図7、図8は、中位数でサンプルをブレイクダウンしたときの高成果群、低成果群および高満足群、低満足群にみられるリーダーシップのパターンを示している。

表5、図7、図8から、研究開発部門における有効なリーダーシップ・プロフィールの特徴として次の点が明らかになった。ここでいう有効性とは、成果、満足の両方を基準としたものである。

- (1) 対外的なネットワークづくりや他部門、上層との連結活動を積極的におこなっているリーダーシップ
- (2) 対内的には、仕事遂行の上でも人間的側面においても、円滑で友好的な仕事環境をつくり出し、部下のイニシアチブを尊重して、その仕事を長い目で見守るリーダーシップ
- (3) 状況把握の先見性や言動の一貫性にもとづく活発な説得活動をおこなうリーダーシップ

第3の点は、対外的活動、対内的活動の両面にかかわっている。

(1) ネットワークづくり、対外的連結 成果、職務満足において高いスコアを示す研究グループのリーダーシップ・プロフィールのうち、対外的活動にかかわる部分に焦点をあわせると、次のような特徴がみられる。

高スコア群の研究リーダーは、外部からのやっかいな問題をうまく処理し(LBDMD)、研究グループの代表として、外部に対してグループの利害を代弁する(LBREP)という行動の頻度が高い。また、仕事の遂行のため必要とされる他部門の協力を得たり、当面の仕事にさしさわりのある外部からの要請はくいとめるというリーダー行動の次元(対外的境界維持、LBEXT)のスコアが

相対的に高い。また、興味深いことに、経営トップ、研究所長、部長といった組織の上層に対して影響力を行使していることが多い(LBUP)。

相関分析の結果によれば、特に、問題処理(LBDMD)の次元は、成果、職務満足の変数に対してかなりの相関を示している(それぞれ、 $r = .45$, $r = .55$ ともに $p < .001$)。代表行動(LBREP)、上方への影響力(LBUP)も、40前後の相関を示している。また、対外的境界維持は、成果よりもむしろ職務満足に対して非常に高い相関を示している(それぞれ、 $r = .36$, $p < .05$; $r = .54$, $p < .001$)点が注目される。研究開発部門の研究者にとって、研究リーダーが、外まわりの整備をおこなったり、外部からのノイズ・障害に対して防波堤となる行動を示すことは、職務満足と強く結びついているのである。これに比べて、成果との相関がやや弱いのは、他部門からの協力のとりつけ(外まわりの整備)よりも防波堤という側面にあるように思われる。リーダーがユニットの外界に対して防波堤の役目を果たすということには、メンバーにとって研究に没頭できる環境づくりというプラス面だけでなく、外圧が少ないことによるなんらかのスラック(ゆるみ)を生み出すというマイナス面もあることによる、と推察できる。

研究開発マネジャーによって、対外的ネットワークづくりがいかに重要であるかについては、あらためて論じる(VI・6)。ただ残念なことに、わが国におけるプロジェクト・マネジャーの能力についての調査の結果、特に不足していることが判明した能力分野の第1位は、「他人を説得し、あるいは折衝、調整する能力」つまり、対外的協力を得る能力であった。⁽⁹²⁾

(2) Hi-Hi パラダイム、およびその他の対内的活動 構造づくりも配慮もともに高度におこなうというリーダーシップ・スタイルが最も有効であるというの

(92) 飯沼光夫・寺崎実(1979),『技術者の動機づけ』マネジメント社,186—187ページ。

が、オハイオ州立2次元を用いた研究のひとつの結論であった。

われわれも、構造づくりのHi/Lo、配慮のHi/Loで、サンプルを2次元4セルにブレイクダウンして分析したところ、Hi-Hiのセルが、成果の水準も職務への満足度も、最もすぐれていた。また、図7、図8にみる通り、高成果群、高満足群では、この2次元のスコアが相対的に高い。

初期のオハイオ州立研究によれば、構造づくりは成果を高めるが、ある臨界点を超えて、過度におこなうと満足にマイナスの影響を与える。配慮は、満足を増進させるという主効果をもつばかりでなく、高度の配慮の下では、構造づくりが満足に与えるマイナスの影響を弱めるという2要因交互作用効果をもつ。この点から、両次元とも高度におこなうことが、成果にも満足にも望ましいリーダーシップ・スタイルとなる理由が説明されてきた。⁽⁹³⁾

ハウス(R. J. House)の経路-目標理論は、コンティンジェンシー・アプローチにもとづき異なる事実を発見し、別の説明をおこなっている。⁽⁹⁴⁾タスクの構造化の程度が低い(タスク不確実性、タスク内在満足が高い)状況では、構造づくりは、満足と正の相関を示し、配慮は、満足とあまり関係をもたなくなる。その理由は、タスク不確実性の高い状況では、リーダーによる構造づくりは、部下の直面する仕事環境に枠組をあたえて、目標を達成するには、何をどのようにすべきなのかその経路を明確化する機能(path-clarifying function)を果たす。高度の不確実性を特徴とする研究開発部門ではこの機能がより重要である。⁽⁹⁵⁾

また、タスクが構造化されていないということは、ルーチン・タスクに比べて、タスク遂行のプロセス(つまり目標にいたる経路をたどる道筋)においてや

(93) 金井(1981a), 前掲論文, 77-78ページ参照。

(94) House (1971), *op. cit.*

(95) House, Filley & Kerr (1971), *op. cit.*

る気をそぐような障害も少なく、ルーチン化されていない分だけタスクはチャレンジングで、タスクを遂行することじたいが満足⁽⁹⁶⁾の源泉となる程度(タスク内在満足⁽⁹⁶⁾の程度)が高い。こういう状況では、リーダーによる配慮は不要になるというのである。

われわれの相関分析は、構造づくりについては、ハウス説を支持し、配慮については、その説に反する結果を示している。構造づくり(LBSTR)は、満足よりも成果により強く相関しているとはいうものの、満足ともかなりの正の相関を示している($r=.40$, $p<.01$)。研究開発部門では、構造づくりは、部下の直面する不確実性低減に役立つ行動として部下にこそよく受容されているのである⁽⁹⁶⁾。

配慮(LBCOS)は、職務満足ときわめて強い相関($r=.66$, $p<.001$)を示しており、ハウス説に反する。われわれは、この点を次のように解釈している。研究開発活動のようにタスク内在満足が高くチャレンジングな仕事をしている部下に対して、リーダーの配慮が不要になるのは、タスク不確実性の程度がある臨界点以下にあるばあいに限られるのではないか、ということである。

目標じたいが茫漠としていて曖昧であったり、いかにすれば目標が達成できるか、さらには、目標が達成できるのかどうかすらが、きわめて不確実な状況では、既述の通り、チャレンジングなタスクを好む高達成動機の人びとでも、かなりの失敗の恐怖感(fear of failure)を覚えるであろう。これを緩和し、チャレンジ精神をサポートする上で、部下の個人的相談にのるというようなリーダーの配慮は、部下から強く求められている行動であると考えられる。組織風土における暖かい雰囲気・支持性の機能的代替物がリーダーによる配慮である

(96) 業績強調(LBEMP)は、職務満足と負の相関($r=-.26$, $p<.10$)を示している。LBDQXII 以前の尺度(たとえばSBDQ)には、構造づくりの次元の中に、業績強調や課題圧力の項目も含まれていた。われわれのア・プリオリ次元構成では、両者を分離していることに注意されたい。

といえよう(IV. 4 参照)。

部下に対する対内的なリーダー行動の諸次元のうち、オハイオ州立研究の主要2次元以外には、自由の許容(LBFREE)、不確実性への耐性(LBUNC)が、高成果群、高満足群のリーダーシップ・プロフィールの特徴の一部をなしている。構造づくりも配慮もともに高度におこなうばかりではなく、部下のイニシヤティブ、部下独自の仕事の進め方を許容し(LBFREE)、成果があがってくるまでしんぼう強く見守る(LBUNC)という面での行動も重要なのである。

相関分析(表5)によれば、不確実性への耐性は、成果よりも満足により強く相関している(それぞれ $r = .24, p < .10$; $r = .41, p < .01$)。つまり不確実性への耐性は、部下の満足に好ましい効果をもっているが、成果とはあまり関連がないのである。その逆に、せっかちな業績強調(LBEMP)は、満足に悪影響を与えている。

業績をあげることを強調することは短期的には成果をもたらすかもしれないが、長期的には、職務満足へのマイナスの影響を通じて、グループの活性度を低下させるおそれがある。

この問題も、研究開発部門のタスク環境、タスク特性の不確実性にかかわってくる。研究開発管理の実務に携わってきた只野、島の両氏は、組織風土と関連づけながら、研究リーダーの配慮、不確実性への耐性にかかわる次のような観察を記述している。

……デッド・ロックに乗りあげたとき、研究リーダーは、研究者が修正アイデアをみつけるまで何もしなくとも、また成果をあげなくとも、気にならないような雰囲気にしておき、気軽に相談にくるようにしむけることである。研究幹部が成果を急ぎすぎるとこのような雰囲気はこわれてしまう。⁽⁹⁷⁾

最後に、グループの団結にかかわるリーダー行動である統合(LBINT)の次元は、職務満足との結びつきは非常に強い($r = .50, p < .001$)が、成果とは無

(97) 只野・島(1968), 前掲書, 143ページ。

関係である。

リーダーによる正確で公平な評価 (LBEV) は、成果、満足とそれぞれ $r = .30$ ($p < .05$), $r = .51$ ($p < .001$) の相関を示している。リーダーの正確・公平な評価が部下によるこばれるのは当然のことのようにも思われるが、研究開発部門の不確実性、複雑性のゆえに、この次元の重要性はより大きいことに注意しなければならない。

研究グループの活動は、研究所のいわゆる管理部門(たとえば総務部や企画部)が適切に把握するには、あまりに複雑にすぎるし、成果にいたるタイム・スパンも長期的である。これらの部門の人びとが主として短期的なアウトプットによる評価に依存せざるをえないのに対して、研究グループのリーダーは、各研究者の仕事ぶりをプロセスにおいても知っている。プロセス、アウトプットの両面から評価しうる人物である。それだけに、研究リーダーの評価行動が正確かつ公平であることが部下の満足に与える影響は大きいと考えられよう。

(3) 先見性(予測力)、説得力、言動の一貫性とメッセージの信頼度 先見性(LBPRED), 説得力(LBPERS), 言動の一貫性(LBDOSAY) は、高成果群, 高満足群に属する研究グループのリーダーシップ・プロフィールの特徴の一部をなしている。また、これらの次元は、成果とも職務満足ともかなりの相関(ほとんどが .40 以上)を示している。

将来の技術動向をつかみ 予想を立て (LBPRED), 先見性が豊かであるだけに、その予想にもとづいて、強力な信念をもって、対内的にも対外的にも積極的に説得活動にあたることができる (LBPERS)。そのうえ、日頃口にすることと行動とが首尾一貫している (LBDOSAY)。

こういうリーダーシップ・スタイルが成果、職務満足の基準に対して有効なリーダーシップ・プロフィールにみられる第3の特徴をなしている。

また、相関分析によれば、フレーズづくり (LBLNG) の次元は、成果とは

.28 ($p < .10$), 職務満足とは .38 ($p < .01$) の相関を示している。ボンディのいうランゲージ・ゲームに関する次元が、この次元である。また、先に、 Pfeffer の議論を検討した通り、自分たちの活動の意味をあらわす独自の言葉を創出することは、対内的に仕事の励みとなるばかりでなく、対外的に、自分たちのグループの活動の意義をアピールするときにも役立つ。

同様に、リーダーの先見性は、対内的には、グループ・メンバーに役立つ技術動向の情報をもたらすであろうし、対外的にも、自分のグループの技術的ポテンシャルを納得させるのに役立つであろう。

せっかく「いい言葉」ないし簡潔で含蓄の深いフレーズをつくりだしても、また、いくら説得がうまくても、そのリーダーが言動において首尾一貫していなければ、言葉や説得の伝えるメッセージの内容の信頼度、受手の受容可能性は、高くないであろう。

これらの4次元のリーダー行動は、対内的にも対外的にも、リーダーの口頭での発言、言語活動として重要である。とりわけ、対外的には、情報フローの促進、資源の獲得、パワーの行使と関連する諸次元、つまり、代表、対外的境界維持、上方への影響力、といった次元のリーダー行動を果たす上で不可欠である。アレン＝コーエン⁽⁹⁸⁾のいうように、研究開発部門では、口頭によるコミュニケーションのネットワークが情報の流れの母体となっていることを考慮に入れると、なおのこと有効なリーダーシップを発揮する上で不可欠な行動であるといえよう。

IV・4 リーダーシップ発揮の実際：リーダーシップ・シェアリング とリーダーシップの代替物・障害物

対外的なネットワークづくりにおいても、グループ内の活動の活性化におい

(98) Allen & Cohen (1969), *op. cit.*

でも、またこの両面を円滑にする先見性や説得活動においても、いずれの面でも卓越した「1人の有能な」研究リーダーを各グループに求めることは困難である。こういうオールマイティの研究リーダーがリーダーシップ訓練によって容易に育成できるとも思われないし、そういうアプローチは現実的ではない。

現実のリーダーは、図7、図8に示す有効なリーダーシップ・プロフィールの全体的なパターンのうち特定の部分により強い関心を示したり、より優れた能力を有するのが通常である。「1人の」リーダーがリーダーシップを発揮するだけでなく、リーダーとサブ・リーダーにあたる人物との間で、相互補完的にリーダーシップが発揮されることも多いのである。

また、有効なリーダーシップ・スタイルがいかなるものであるのかを知識として知ってはいても、それを実際の行動に移そうとするばあいには、現実の組織の中では、特定のリーダー行動の次元は、比較的容易に実現できるのに対して、また別の次元の行動は、その行動をとりたくともとれないという状況が存在するであろう。つまり、組織はリーダーが思うまま行動をとれるような真空のカプセルではないのであって、リーダーシップ発揮への摩擦や障害が存在するのである。研究リーダーによって、研究グループの活発さが多いに変わりうるとはいうものの、ばあいによっては、この摩擦や障害が大きいために、だれがどのようなリーダーシップをふるっても、状況がなかなか改善されないということもありうるのである。

こういった問題にかかわる次の3つの論点はリーダーシップが発揮されたり、阻害されたりする状況をより現実的に捉えるのに役立つであろう。

- (1) リーダーシップ・シェアリング (leadership sharing)
- (2) リーダーシップの代替物・障害物
- (3) 研究開発活動のマタイ効果 (Matthew effect)

(1) リーダーシップ・シェアリング 図7, 図8に示す成果・職務満足を基準としたリーダーシップ・プロフィールでは、役割執着度、業績強調の次元を除くすべての次元において、高成果群、高職務満足群に属する研究リーダーの方が、相対的により高いスコアを示している。しかも、大半の次元では両群（高成果群と低成果群、高職務満足群と低職務満足群）の間の平均値の差は、統計的に有意である。

このことは、すぐれた研究リーダーのひとりひとりが、(1)対外的活動（代表、上方への影響力、対外的境界維持、問題処理）、(2)対内的活動（構造づくり、配慮、自由の許容、不確実性への耐性、統合、評価行動）、(3)対外的活動、対内的活動の双方を円滑にする予測力と言語活動（先見性、説得力、言動の一貫性、フレーズ創出）、これら14次元全般にわたって、高度な行動をおこなっているというわけではない。このプロフィールは、あくまでも高成果群、高満足群における研究リーダー25名の平均像であることに注意しなくてはならない。

上記の全次元を通じての望ましいリーダーシップ・プロフィールを1人のマネジャーが超人的になしうるとするのは、理想ではあっても、現実像ではない。個々の研究リーダーはグループの直面するテーマの性質、部下の成熟度、リーダー自身の好み・技倆に応じて、いずれかの次元に重点をおいて、自己のリーダーシップ・スタイルに、「めりはり」（ある少数の次元が突出しているプロフィール）をつけているはずである。Hi-Hiパラダイムに対して、コンティンジェンシー・アプローチがおこなった批判がそのままここにもあてはまるのである。

グループ・レベルの分析におけるサンプル数(N=49)から、そういう分析は無意味で不可能ではあるが、既述の16次元のスコアのHi/Loによって²¹⁶通りのリーダーシップ・パターンを比較した結果、Hi-Hi-Hi-Hi-.....-Hi型が最も有効であると判明しても、それだけでは、管理論的な含意は乏しいと

いわなくてはならない。Hi-Hi パラダイムとは、端的には、どの次元でも積極的な行動をとっているリーダーがすぐれているというにすぎないのである。

より実的な管理論的含意をひきだすためには、(1) どのような状況では、どの次元がより有効性を増すのかをコンティンジェンシー・アプローチによって探求して、状況要因(テーマ特性、部下の成熟度、グループ・サイズ etc.)と管理者のリーダー行動との適合関係を明らかにすること、(2) 特定のグループ・リーダーの下に、そのリーダーと相性はあうが、能力、行動様式において対照的なサブ・リーダー(ユニット・リーダーとか小テーマのチーフ・リーダー)を置いて、リーダーシップを分かち合って、相互補完的機能を果たすこと、の2点が重要である。

前者については、われわれのデータのコンティンジェンシー分析の報告を別の機会におこないたい。

後者は、リーダーシップ・シェアリング(もしくは co-manager concept)と呼ばれている。たとえば、ある研究リーダーは、対外的ネットワークづくりは、効率的におこなえるが、グループのとりまとめ(統合)にはあまり興味を示さない。あるいは、自ら研究者としてすぐれており技術動向を的確に予想する先見性において卓越しているが、説得力に欠けネットワークづくりがうまくいかない、ということもありうる。こういうばあいには、研究リーダーに欠ける部分を補うサブ・リーダーを配置し、リーダーシップを共有させることが必要となる。

このように、人員配置の計画を通じて、リーダーシップ・シェアリングは公式的におこなわれる。他方で、ミンツバークは、リーダーと気の合う同僚・部下との間で、インフォーマルにもおこなわれる点を強調している。⁽⁹⁹⁾

リーダーシップ・シェアリングの代表的な類型は、(1) 対内的役割と対外的役割の分化、(2) 仕事達成中心の役割と部下の人的側面に配慮する役割の分

(99) Mintzberg (1973), *op. cit.*, pp. 119-122.

⁽¹⁰⁰⁾化,を通じて複数のリーダー,サブ・リーダーによって,分化された役割を相互補完的に遂行するケースである。

フローマンは,管理者行動論に近い立場から,研究開発マネジャーの担う役割を調査している。⁽¹⁰¹⁾その結果,ひとりひとりの研究開発マネジャーによって,フローマンが見出した7種の管理者役割のうち,どの側面に関心や能力をもっているのかが異なること,また職務要件として,どの役割に重点がおかれるかに相違があること,さらに重要なことに,特定の研究開発マネジャーが関心・能力をもつ管理者役割と職務要件として要請される役割との間にはくいちがい⁽¹⁰²⁾があること,の3点を明らかにした。

このことは,テーマ特性などの状況要因と研究リーダーのタイプとの適合関係の追求(コンティンジェンシー分析)や研究所における各研究グループへの人員配置における,リーダー,サブ・リーダーの組み合わせ(リーダーシップ・シェアリングの問題)が,今後さらなる分析を要する重要な研究領域をなすことを示唆している。

(2) リーダーシップの代替物・障害物 組織特性, テーマ特性や部下特性は,

リーダー行動の特定の次元の機能を代替することもあれば,阻害することもあ⁽¹⁰³⁾る。

(100) 集団過程の進行は,タスク専門リーダー(task specialist)と社会的・情緒的側面専門リーダー(socio-emotional specialist)を生じさせることを最初に明らかにしたのは,ベールズである。Bales, R. F. (1954), "In the Conference," *Harvard Business Review*, 32: 44-50. また,PM理論でも,リーダーのP機能とM機能が複数の人びとに共有されうというアイデアが提示されている。三隅(1978),前掲書,第5章。

(101) Frohman (1978), *op. cit.*

(102) *Ibid.*, p. 12. フローマンのいう研究開発マネジャーの7種の管理者役割とは,問題解決,アイデア創出,市場情報のゲートキーパー,技術情報のゲートキーパー,チャンピオニング(提案,アイデアの積極的擁護,主唱),プロジェクトの指揮,コーチ(部下の指導)である。

(103) 金井壽宏(1981b),「リーダーシップの代替物アプローチ」『組織科学』第15巻第3号,44-55ページ。

たとえば、暖かい雰囲気や支持性に特徴づけられた組織風土の下では、リーダーによる配慮は敢えておこなう必要が少なくなる。配慮の次元のリーダー行動の機能を、組織風土が代替しているからである。また、公式の管理システムによって業績評価が正確に把握できる(たとえば、製造部門の出来高や不良率、営業部門の販売高のばあい)程度に応じて、リーダーによる評価行動の必要性は減少するであろう。管理システムが、リーダーの評価行動の機能的代替物をなすからである。

その他にも、部下の成熟性やテーマ特性もリーダーシップの代替物として機能することがある。目標をよく自覚しており、その目標を達成する手順に熟達した部下から成るグループで、仕事の分担も部下が自主的に相談しあって決められているときには、リーダーによる構造づくりは、敢えてこれをおこなう必要がなくなるであろう。⁽¹⁰⁴⁾経営トップの強い関心をうけており、予算・資源が潤沢で、関連他部門の協力があらかじめトップによって公式に要請されているテーマに携わるグループでは、リーダーによる対外的なパワー行使の必要度は少なくなる。

しかし、このような組織的諸要因は、リーダーシップの機能を代替するとは限らない。障害物となるばあいもみられるのである。先の例と逆のケースを考えればよい。

部下が気楽に相談にのれるような支持的環境をつくるために、配慮をおこなおうとしても、組織風土がそれを許容せず、配慮の効果を阻害するときには、組織風土は、リーダーシップの障害物になっているのである。権限ハイアラーキーの精緻化、文書化された規則・手続の厳守という意味での官僚制化が進行

(104) Hersey, P., and K. H. Blanchard (1969), "Managing Research and Development Personnel: An Application of Leadership Theory," *Research Management*, 12: 331-338; Hersey, P., and K. H. Blanchard (1977), *Management of Organizational Behavior: Utilization of Human Resources*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Ch. 7.

するにつれて、インフォーマルなネットワークづくりのためのリーダー行動の余地が狭くなったり、あるいは、そういう行動が機能障害をおこすようになる。われわれの調査においても、官僚制化が進行していると知覚されているほど、順機能的なパワー行使にかかわるリーダー行動の頻度が低下していることが明らかに⁽¹⁰⁵⁾なっている。

どのような人物をリーダーに送りこんでも研究グループが活性化しないという状況は、リーダーシップの障害物の存在を反映している。

しかしながら、図9の波線に示すように、リーダーシップの障害物じたいも、リーダー自身が長期的に働きかけることによって改善してゆくべき対象で

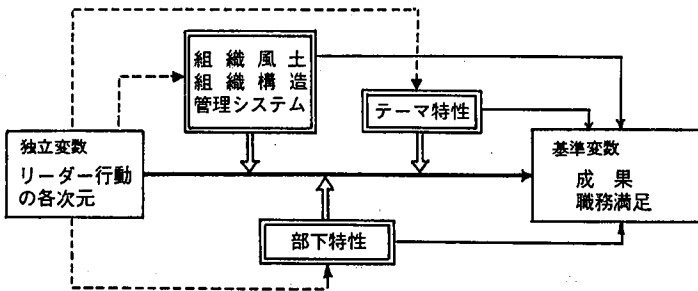


図9 リーダーシップの代替物・障害物アプローチの枠組

- 注 (1) : リーダーシップの代替物ないし障害物を示す。
 (2) : 代替物ないし障害物によるモデレート効果を示す。
 (3) : 基準変数の代替物ないし障害物に対する直接的効果を示す。
 (4) : 一定の制約内で長期的にはリーダー行動の積み重ねがリーダーシップの代替物ないし障害物を改変し再創出しうることを示す。

あることに注意しなくてはならない。あるいは、組織のより上層の経営トップにアピールすることによって障害物を除去してもらうという方法もある。この点でも、上方への影響力は、重要なリーダー行動の次元であるといわなくては

(105) 個人を分析単位 (N=473) としたときの発見事実である。

ならない。

フローマンは、研究開発マネジャーの管理者役割を遂行する上で、表6に示すような障害物の存在を指摘している。⁽¹⁰⁶⁾ここでの管理者役割の分類は、われわ

表6 研究開発マネジャーの役割遂行の障害物

管理者役割のタイプ	管 理 者 役 割 を 遂 行 す る 上 で の 障 害 物
アイディア創出	限られた資源（たとえばタイトな予算）；短期指向の雰囲気
技術情報 ゲートキーパー	測定可能な成果が強調されること；外部における情報の収集よりも内部から新たなアイデアを出せという圧力が強いこと；物理的距離；研究開発マネジャーの役割として十分に認識されていないこと
市場情報 ゲートキーパー	はやまって製品を導入するため顧客の信頼を得ていない状態
チャンピオニング (新たなアイデアの) (積極的擁護)	失敗したときのコストの大きさ；危険負担に対する報賞が限定されていること；パワー行使の方法についてコーチやトレーニングを受けていないこと
プロジェクトの指揮	外部ユニットの受容度が低いこと；経営層の能力の不足；失敗したときのコストの大きさ
コ チ (部下の指導)	研究開発マネジャーの役割として十分に認識されていないこと；部下の成長をどのようにおこなうかの戦略の欠如；問題があるときにだけコーチするという火消し役的な考え方の浸透

Frohman, A. L. (1978), "The Performance of Innovation : Manegerial Roles," *California Management Review*, 20 (No. 1), p. 12 より。一部を省略、表現を改めている。

れのリーダー行動のA・プリオリ次元構成とは異なるが参考になるであろう。

たとえば、技術情報ゲートキーパーの役割は、先見性のリーダー行動の次元

(106) Frohman (1978), *op. cit.*, pp.11-12.

に、チャンピオニングの役割は、説得力、対外的境界維持、上方への影響力の次元に関連している。

(3) 研究開発活動のマタイ効果 われわれの調査におけるインタビュー資料では、「研究グループの組織風土は何によって決まってくるとお考えでしょうか」、「研究グループの活性化は何によってたらされるとお考えでしょうか」という質問に対する回答として、研究グループの伝統や歴史、過去からの蓄積、積み重ねといった要因に言及される回答が非常に目立った。

マートン(R. K. Merton)の『科学の社会学』で提唱された「科学的活動におけるマタイ効果(Matthew effect)⁽¹⁰⁷⁾」という概念は、研究グループの伝統や積み重ねのもたらす善循環、悪循環の両面を説明する手がかりとなる。

情報処理モデル、順機能的パワー行使モデルというわれわれのフレームワークでは、活発な研究グループにみられる「富めるものはますます富むようになる」という善循環は、情報処理の迅速さ、強力なパワー行使にもとづく解釈される。

過去に画期的な成果を次々にあげてきた蓄積があるがゆえに、優秀な人材、潤沢な予算を獲得することができ、この人的・物的資源に支えられて、さらに新たな成果がその研究グループから次々と生まれる、それが追加的な人的・物的資源をより増大させてゆくというのが善循環のマタイ効果プロセスである。このような状況の下では、研究グループの活動の意味を対内的にも対外的にもアピールしやすい。他部門との境界維持、対外的説得活動、上方への影響力の行使も円滑になるであろう。善循環にある研究グループのリーダーは、パワー・

(107) Merton, R. K. (1968), "The Matthew Effect in Science," *Science*, 159 (No. 3810) : 56-63 ; rpt. in R. K. Merton (1973), *The Sociology of Science : Theoretical and Empirical Investigations* (edited by N. W. Storer), The University of Chicago Press, pp. 439-459.

フィールドの中心的核のひとつとなりうる要件を備えると同時に、情報ネットワークにおいても中枢を占めるようになるのである。

逆に、過去に目をみはるような成果が乏しかったり、メンバーの入れ替わり、リーダーの交代、グループの統廃合を多く経験してきた研究グループは、悪循環に陥ってしまう可能性がある。成果が低迷しているために、人的・物的資源が十分に与えられず、そのため成果がさらに悪化してゆくというサイクルである。このばあい、研究開発マネジャーがいかなる行動をとろうともその効果を阻むリーダーシップの障害物として、過去の伝統、積み重ねを捉える考えもあろう。しかし、このリーダーシップの障害物に働きかけ、これをなんとか改変するのも（つまり、悪循環を断ち切ることも）、研究リーダーの役割であることに、再度、注意を促したい。

研究開発活動のマタイ効果における善循環、悪循環の分岐点は、予算に対する考え方にみられる。われわれのインタビュー資料は、研究開発マネジャーの⁽¹⁰⁸⁾予算の捉え方について対照的な2つの見解を示している。

ひとつは、予算とは獲得するものであって、これまでの仕事の出来映え、今後の見込みをアピールすることによってより多く入手しうるものであるという考え方である。予算は過去の成功蓄積に対する報酬であり、今後の成功可能性に対する事前報酬の意味あいをもつと考えられている。

いまひとつには、予算の欠如、予算配分のあり方に対するネガティブな意見を伴って、予算は所与であり、与えられた予算内では、きわだった成果を生み出すのは困難であるという考え方がみられた。

情報ネットワーク、パワー・フィールドにおけるキー・パースンは、善循環のマタイ効果サイクルにあって予算にかかわる情報への接触やパワー行使がよ

(108) インタビュー資料にもとづいて、質問票調査において、この点についても質問項目を入れたが、1アイテムであるために、意味ある統計的分析結果はみられなかった。

り容易であると考えられる。しかし、予算を獲得物とする考え方、予算を与件的制約とする考え方のいずれが、組織有効性の観点から望ましいのかという設問への解答は困難である。前者を積極的姿勢、後者を消極的姿勢というのは、単純に過ぎる。研究開発費の総枠が、売上高の何パーセントという形で決められているというおおかたの企業にみられる慣行では、研究開発予算の配分ゲームは、ゼロ・サム・ゲームであることを考慮に入れるならば、あまりに単純な見解であるといわなければならない。

当該グループにとって機能的であるということと、研究所全体さらには企業全体にとって機能的であるということが一致するという保証はないからである。研究開発費が、ポリシー・コストであり、経営者の意図に依存するディスクリーショナリー・コストであることが、このゲームにおけるパワー行使現象の原因となっている。パワー行使が、どういふばあいには、どの主体(個人、研究グループ、研究所、企業全体)にとって順機能的に働くのかという問題は、⁽¹⁰⁹⁾ 予算の考え方についての帰属理論(attribution theory)にもとづく解釈とともに、今後の検討課題としたい。ここでは、ひとつのエピソードを紹介するにとどめたい。

研究開発活動における因果の帰属プロセスで、開発成果がはかばかしくない原因は、研究開発予算の不足にあるという考え方がしばしばみうけられることについて、興味深いエピソードが、研究開発管理にかかわってきた実務家によって報告されている。⁽¹¹⁰⁾

これを要約的に述べると、ある企業では、研究開発部門の研究費についても、製造部門、営業部門と同じような経理的チェックをおこなっているために、研究意欲にマイナスの影響を与えているのではないかという意見が研究者

(109) Shaver (1975), *op. cit.*

(110) 唐津 一 (1981), 「経理と研究開発」茅野健編著『研究・開発』(経営工学シリーズ第17巻)日本規格協会, 152ページ。

の間に浸透していた。この企業では、思いきった進言が実施された。つまり、予算が足りないということが研究開発成果のあがらない理由づけに使われるほどつらいことはないのではないかという経営トップへの進言に従って、一定期間(1年間)研究者に望むだけの予算を与えてみた。その結果、実際に増加した研究開発費は、わずか3%にすぎなかったというのである。

このエピソードに関する限り、予算の不足に、研究開発成果の低迷の原因を求める因果帰属には、若干のバイアスが混入している可能性がないとはいえないであろう。

IV・5 上方への影響力と相互期待の形成

リーダー行動の次元のうち、上方への影響力は、われわれの順機能的パワー行使モデルの観点からきわめて興味深い次元である。また、この次元は、研究リーダーとその上司の間での情報共有にかかわるという意味で、情報処理モデルとも関連している。

ここでは、上方への影響力の効果についてのペルツ(D. C. Pelz)仮説とリーダーとその上司の間での情報共有の重要性を指摘する議論を検討する。われわれは、前者については、実証分析を試みてみた。

ペルツ仮説 ペルツは、かなり以前の研究において、既に、リーダーの上方への影響力の重要性を実証している。⁽¹¹¹⁾ペルツの仮説によれば、リーダーが、彼自身の上司に対して発揮できる発言力や影響力が強力であるほど、リーダーによる配慮が部下の満足に与える積極的効果は、より大きくなる(図10参照)。ペルツがこのことを発見したときの基準変数は、職務満足のみであった。

(111) Pelz, D. C. (1952), "Influence: A Key to Effective Leader in the First Line Supervisors," *Personnel*, 29: 209-221.

上方への影響力(upward influence)ないし組織内でのリーダーのパワーの大きさは、配慮次元のリーダー行動の効果を左右するコンティンジェンシー要因

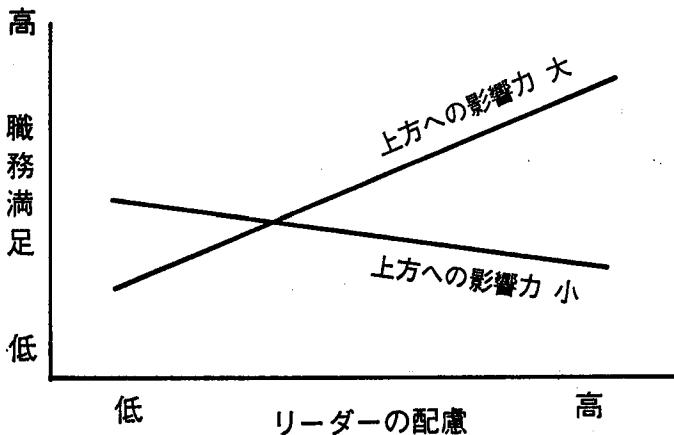


図10 ペルツ仮説：上方への影響力のモデレート効果

をなすというのが、ペルツ仮説の内容である。

われわれの調査結果でも表7に示すように、ペルツ仮説は、職務満足を基準変数としたばあいだけでなく、成果やモチベーションを基準変数にしたときにも、強く支持されているといえるであろう。ただし、職務満足を基準変数として2元配置の分散分析を試みたところ、配慮と上方への影響力の間に有意な2要因交互作用効果はみられなかった。

相互期待の形成 上方への影響力は、順機能的パワー行使モデルにおける重要な変数をなす。同じ問題について、ガバロ＝コッター(J. J. Gabarro and J. P. Kotter)は、リーダーとリーダーの上司の間での相互の期待の確認という側面から「(部下ばかりでなく)上司との関係も管理する」という問題について

表7 配慮と基準変数との相関：上方への影響力のモデレート効果

基準変数	全サンプル (N=49)	上方への影響力		上方への影響力 をコントロール したときの偏相 関
		高(N=25)	低(N=24)	
成 果	.36***	.38*	.12	.20
満 足	.66****	.73****	.54***	.57****
モチベーション	.01	.25	-.24	.03

注 * $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, **** $p < .001$ (両側検定)

て、論じている。⁽¹¹²⁾

リーダーの上司は、リーダーが部下を管理する上で必要な情報や諸資源を供給しうる組織成員である。

より上層との関係においては部下であるミドル・マネジャーが、直属の上司に対して、日常的な接触の機会ごとに、上司の抱く目標を問い、上司の行動基盤となっている諸仮定(assumptions, 組織の動向について上司が頭の中で考えているモデル)を確認することによって、連結ピンの上下で、相互期待(mutual expectation)を形成することの重要性が指摘されている。

ガバロー＝コッターは、上方へのパワー行使の側面ばかりでなく、日常的問いかけを通じての情報共有ないしは、行動に直結した基本的仮定の共有(basic assumption-sharing)の側面にも注意を向けているのである。

研究開発マネジャーにとって、経営トップから伝わってきた情報を部下向けに翻訳した上で、部下に伝播し共有させるという面で、また、研究開発活動に必要な資源をオーソライズされた経路を通じて部下に分け与えるという面でも、上方への影響力は、重要なリーダー行動の次元をなしているのである。

(112) Gabarro, J. J., and J. P. Kotter (1980), "Managing Your Boss," *Harvard Business Review*, 56 (No.1) : 92-100. 相互期待形成のシンボリック・プロセスについては、金井(1983a), 前掲論文, 70-72ページも参照のこと。

IV・6 研究開発マネジャーによるネットワークづくり：情報活動と パワー行使能力

コッターは、15人の管理者に対して、面接、観察、質問票を通じて、管理者⁽¹¹³⁾の行動にみられる特徴として、次の3つのステップを提示している。

- (1) アジェンダづくり (agenda-setting or agenda-developing activity)
- (2) ネットワークづくり (network-building activity)
- (3) 実行：ネットワークによってアジェンダを実施させる (execution : getting networks to implement agendas)

管理者のアジェンダとは、おおまかな行動計画案のことであり、当面の目標、目標間の優先順位、実行の戦略を含んでいる。アジェンダは、経営計画システムにおける公式の計画 (formal plan) のように文書化されることはない。アジェンダは、管理者の頭に描かれた行動指針、事のなりゆきについての因果マップ (causal map) のようなものである。文書化されないこと(文書化されなくても管理者自身用のメモ程度である)、管理者の頭の中にしまわれていることの2点がアジェンダの特徴である。

アジェンダは、管理者が専門とする仕事領域や自分の組織のあり方や外部環境について既にもっている知識、および日々入手する新たな情報をもとにして形成される。後者の面では、他の人びととの日常的なディスカッション、とりわけ毎日のように継続的に発する質問が重要である。コッターによれば、たいていの管理者は、アジェンダづくりに役立つ必須の少数にまとめあげられた質問事項(a few critical questions)をもっており、公式の会議以外の場面でも、気楽に、関連他者に対して、そういう質問活動をおこなっているという。⁽¹¹⁴⁾

公式の計画とは別個にアジェンダが必要とされる理由は、管理者職務の直面

(113) Kotter (1982), *op. cit.*, Ch. 4.

(114) *Ibid.*, p. 63.

する不確実性と複雑性に迅速かつ柔軟に対応してゆくためである。公式の計画に比べて、アジェンダはラフではあるがその分柔軟である。

ミンツバーグは、コッターがアジェンダと呼んでいるものを、管理者が頭に描いているモデルとプランに分けて論じている。前者は、代替案の選択、後者は、行動やビジョンの方向づけ、に用いられる。この点について次のように述べている。

実際には、管理者は、継続的に自分にかぶさってくる情報を吸収して、組織内部の動き方のしくみ、部下の行動、組織の環境の趨勢、関係者・同僚の習慣等々について、頭の中でそれらを一連のモデルに示してあげている……管理者のプランは、明示的にだれの目にもふれるような組織のファイルに詳しく文書化されているものではない。むしろ、ある日になれば開始しようと思っている一連の状況改善の企図として、管理者の頭の中に存在するようである。⁽¹¹⁵⁾

公式の計画とは別に、アジェンダが存在すると同様に、公式の組織図とは異なるネットワークが管理者によってつくられる。ネットワークは、アジェンダの実行を円滑にするために構築される。

ネットワークづくりが管理者行動の重要な側面をなす理由は、直接的には自分の支配下にはない人びとの協力なしには、アジェンダ通りに事が運ばないためである。

したがって、アジェンダを完遂する上での依存性が大きい人びととの関係が重視される。また、ネットワークづくりは、直属関係にある人びとに対してよりも、他部門の同僚、同僚の上司・部下、外部の人びと（顧客、納入業者、競争他社の人）、自分の上司の上司、部下の部下に対しておこなわれる。

カンターは、ミドル・マネジャーが積極的にイノベーションを生み出すためには、結託ないし連合体形成という局面が特に重要であると指摘する。⁽¹¹⁶⁾ カンタ

(115) Mintzberg (1973), *op. cit.*, pp. 89-90.

(116) Kanter (1982), *op. cit.*, pp. 95-105.

一のいう連合体づくり(coalition building)とは、資源や支持を捻出することに同意してくれる後援者のネットワークを発展させることである。なお、支持者、後援者あるいは理解者のネットワークは、受動的であるわけではなく、当該管理者に対する彼らのコメント、批判、目的意識が、アジェンダを成功裡に実施する鍵となる点にも、カンターは注意を促している⁽¹¹⁷⁾。

アジェンダづくり、ネットワークづくりはともに、情報処理モデル、順機能的パワー行使モデルの双方にかかわるものである。

まず第1に、アジェンダは、管理者による情報探索、情報収集、その分析の結果生みだされたものであるばかりでなく、アジェンダ設定後の管理者の情報活動のガイドラインとなる。第2に、アジェンダは、文書化されるものでなく、管理者の行動・言葉によってはじめて、徐々にその姿をあらわしてゆく。その行動、口頭コミュニケーションにもとづいて、公式組織にはない柔軟なネットワークが形成される。これによって情報共有をベースとした有機的協力体制が生じる。アジェンダ実施にふさわしい仕事環境づくり、つまり不可視のネットワークの構築は、情報処理システムにはかならないとコッターも指摘している⁽¹¹⁸⁾。

第3に、仕事遂行上、他の人びとの協力が必要となる程度(依存性の高さの程度)⁽¹¹⁹⁾に応じて、順機能的パワー行使の必要性も大きくなる。この際の資源依存の要素としては、ヒト、モノ、カネ、情報が考えられよう。人的スキル、情報資源に対する他者依存のため、ネットワークが有機的に働くことが要請される。予算、設備は、既述の上方への影響力にもとづいてネットワーク内に、直属上司ばかりでなく、他部門上司、2階層以上の上司（さらには経営トップ）を招き入れることによって、獲得がより容易になるであろう。

情報モデルとパワー・モデルは、アジェンダ実施のためのネットワークづく

(117) *Ibid.*, p. 100.

(118) Kotter (1982), *op. cit.*, p. 78.

(119) Kotter (1979), *op. cit.*, Ch. 2.

りという現象を説明するフレームワークとして有用である。

コッター、ミンツバーグ、カンターの議論は、管理者行動一般についてである。次に研究開発マネジャーに即して、次の3点から検討を加える。研究開発部門では、不確実性、複雑性、外部依存性の程度が高いので、情報フロー、パワー行使の両面において、ネットワークの重要性がさらにうきばりにされるであろう。

- (1) チャンピオニング (championing)
- (2) 水面化のシステム (アングラ・システム underground system)
- (3) コミュニケーション・スター (communication star)

(1) チャンピオニング：支持者・後援者の獲得 先にも述べた通り、チャンピオニング活動とは、まだ組織内で受け入れられていない新規のアイデアを積極的に擁護するための活動である。特に、製品化につながるアイデアの主唱者として、アイデアの支持者・理解者を広めてイノベーション過程を推進させる人物のことを製品擁護者ないしプロダクト・チャンピオン (product champion) という。

フローマンが比較研究をおこなった2つのR&D研究所における一方の所長は、自分の研究所にはアイデアを生み出すタイプの研究者が多数いるにもかかわらず、新しいアイデアが表面になかなか出てこないことについて、その理由は、チャンピオニングという研究開発マネジャーの役割にすぐれた人物が欠如していた点にある、と知覚していた。⁽¹²⁰⁾ 斬新であるがゆえに、おしつぶされやすい「ひよわいアイデアをまもり、それを強くプッシュする役目は、上級管理者の主要な仕事である」⁽¹²¹⁾ という、研究開発管理の実務家の観察も、チャンピオニ

(120) Frohman (1978), *op. cit.*, p. 9.

(121) 只野・島 (1968), 前掲書, 101ページ。

ングの重要性を示唆するものといえよう。製品開発におけるチャンピオニング活動の担い手(製品擁護者)の例として、たとえば、シャープの電卓グループにおける浅田篤氏や鷲塚諫氏をあげることができよう。⁽¹²²⁾

プロダクト・チャンピオンの存在の有効性は、「イノベータの機能の行使は、保有するパワーの程度に依存する」⁽¹²³⁾という仮説の一側面を照射しているのである。

(2) アングラ・システム：インフォーマルな情報ネットワーク アラム (J. D. Aram)によれば、研究開発部門では、計画的につくられた公式の組織以外に、インフォーマルで計画の上にはのっていないアンダーグラウンド・システムが存在する。また、興味深いことに、このアングラ・システムは、いわば水面下にあるとはいうものの比較的安定しており、研究所の人びとにとって、しばしば研究開発成果を促進させる生産的なネットワークをなしている。⁽¹²⁴⁾

水面下にあるシステムといえ、このようなインフォーマルなネットワークも、製品チャンピオンや技術情報・市場情報のゲートキーパーを中心にできあがっており、そういう人びとを通じて、その姿を可視的にすることもできるし、慎重におこなえば管理可能であるという主張もある。しかし、アラムは、調査の結果、表だった管理は困難であると結論している。

アラムは順機能的に働くアングラ・システムを生じさせる3つの要因を報告している。まず第1の要因は、研究者の間で、有能性の相互認識が強いことである。他の研究者の能力や意見に高い敬意を払うことである。第2に、部門間

(122) Cf. 内橋克人 (1978), 「電卓競争の軌跡」『続匠の時代』サンケイ出版, 所収, 第2章, 127—244ページ; 只野(1981), 前掲論文, 27—29ページ。

(123) 金井一頼 (1980), 前掲論文, 84ページ。

(124) Aram, J. D. (1973), "Innovation via R&D Underground," *Research Management*, 16: 24-26.

にまたがるアイデンティティ (trans-departmental identity) をもっていることがあげられる。部門間、研究グループ間に存在する障壁を超越していることである。換言すれば、自分の所属するユニットに限定した狭いアイデンティティをもたないことである。第3の要因は、知りたいという願望 (desire to know) ないし知識欲である。自分のおこなっているテーマでの研究開発活動が、最終的には、どのような形で製品にとりこまれていくのか、結果を最終まで見究めたいという知識欲である。

カンターは、ミドル・マネジャーがイノベーションを生み出す上での創造性をサポートする組織特性として、(1)各管理者の報告関係が重層的で、テリトリが重なり合っていること、(2)情報フローが自由かつ幾分ランダムであること、(3)予算の柔軟性を許容するいくつかのパワー・センターが存在すること、(4)職務要件がおおまかにしか規定されていなくて、比較的自由で、曖昧な義務しかもたない管理者がいること、(5)職能部門間にまたがる接触が頻繁かつ円滑であること、といった点をあげている。⁽¹²⁵⁾カンターの調査対象は、研究開発マネジャーに限定されているわけではないが、これら5点の特徴には、アラムのいうアングラ・システムの促進要因とかかわりがある面もみうけられる。

研究開発を管理する側は、技術革新のための不可視の組織として、アングラ・システムの存在や研究者の間でのヤミ研究の存在を認知しておく必要性がある。

GE, BTL (Bell Telephone Laboratories, Inc.), RCAの研究所を視察した実務家によって、「米国の半導体エレクトロニクスの中核をなす仕事は、目にみえないオルガニゼーションで巧妙に支えられている」⁽¹²⁶⁾という印象が強かったと報告されている。

(125) Kanter (1982), *op. cit.*, p. 105.

(126) 只野・島 (1968), 前掲書, 64ページ。

(3) コミュニケーション・スター：境界連結役割を担うキー・パーソン コッター

このネットワークづくりは、別の観点から換言するならば、口コミ(oral communication)による影響力関係の樹立である。ネットワークの実体は、組織図上のフォーマルな関係とは異なる口頭コミュニケーション網にほかならない。

タッシュマン＝ナドラーによれば、「コミュニケーションの境界を連結するという特定の技術的役割を担う人物が、研究所のコミュニケーション・ネットワークにおける重要な結節点に導入されることがある⁽¹²⁷⁾」と指摘されている。

彼らは、このようなキー・パーソンを技術上のコミュニケーション・スター人物(technical communication stars)と呼び、4種に分類している。

第1の類型は、企業外部に対するゲートキーパー(gatekeeper)である。ゲートキーパーは、技術情報を大学や学会から、市場情報を、納入業者や顧客から得る。第2、第3の類型は、社内リエゾン(organizational liason)、所内リエゾン(laboratory liason)と呼ばれ、前者は、研究所と、製造部門、マーケティング部門・営業部門、あるいは本社との間の連結を果たし、後者は、研究所内の異なるプロジェクト間、研究グループ間の架橋をおこなう。第4の類型は、研究スター(research star)である。研究スターは、自らの研究実績、有能さにもとづいて、コミュニケーション網の中核的人物となる。

研究開発部門におけるコミュニケーション・スターないし境界連結役割に関して、いくつかの実証分析がなされている。

アレン＝コーエンは、2研究所において、ソシオメトリー法によって、技術的コミュニケーションのネットワークを分析している。その結果、描かれたソシオグラムの中に、スター人物(彼らはこれを sociometric stars と呼んでいる)⁽¹²⁸⁾が数名見出されることを確認している。

(127) Tushman & Nadler (1980), *op. cit.*, p. 103.

(128) Allen & Cohen (1969), *op. cit.*, p. 16.

また、カット＝タッシュマンによれば、研究テーマのタイプ（研究、開発、技術サービス）が異なれば、境界連結役割の専門化の程度も異なることを実証している。⁽¹²⁹⁾境界連結役割の専門化とは、先の4分類のうちゲートキーパーに相当する役割を専門とする人を置いていることをいう。基礎研究よりのテーマの人は、学会から直接情報を得ることができるので、情報を収集してフィルタリングするという特別の役割を担う人物をあまり必要としない。それに対して開発よりの研究テーマ、あるいは、工場からの依頼に密着した技術サービスを担う人びとのばあいには、学会の動向を要領よく伝えてくれる専門の役割が分化している程度が高い。この調査は、研究所におけるコミュニケーション・パターンのコンティンジェンシー分析をなしている。

以上の3点（チャンピオニング、アングラ・システム、コミュニケーション・スター）にみる通り、研究開発部門では、他部門以上に、ネットワークづくりが重要であると考えられる。そのために、管理者が、代表(LBUP)、問題処理(LBDMD)、上方への影響力(LBUP)、対外的境界維持(LBEXT)といった、次元のリーダー行動をおこなう必要性が高いと思われる。これらのリーダー行動の次元と研究成果とのかなり高い相関(相関係数のレンジは、.36から.45である)は、有機的協力関係、情報フローを促進するというネットワークづくりの機能から解釈できるのである。

組織風土の主要な次元、リーダー行動における対外的活動にかかわる諸次元の有効性は、情報処理モデル、パワー行使モデルを説明フレームワークとすることによって、かなり統一的に把握することが可能になる。

最後に、組織図にとらわれないネットワークづくりの重要性は、バーンズ＝ストーカーが、全体としての組織を分析単位としたときに見出した命題、つまり、不確実な環境では有機的組織が適合しており、組織の有機性がイノベーション

(129) Katz & Tushman (1979), *op. cit.*

を促進する、という命題⁽¹³⁰⁾を、組織の下位ユニット(研究開発部門)を分析レベルとして、捉え直したものであるともいえよう。

V 結びと展望

研究開発部門での組織風土とリーダーシップについて、情報処理モデル、順機能的パワー行使モデルに沿って、調査結果を理論的に解釈するとともに、この分野の関連先行研究を、この2つの説明フレームワークと調査結果に即してサーベイすることが、本稿の課題であった。インタビュー資料、質問票調査の分析結果のたんなる報告という側面よりも、説明フレームワークを提示し、その妥当性を確認するという側面に、かなりの紙幅をさいた。

先行研究のサーベイにも重点をおいたけれども、それらの検討に際しては、インタビュー資料で得た研究開発の現場の感触がベースをなしている。つまり、われわれの調査結果にもとづいて再検討をおこなっているのもあって、いわゆる網羅的な文献サーベイではない。サーベイにも重点をおいた理由のひとつは、研究開発管理の行動科学的な側面に焦点を合わせた適切なサーベイ論文が見出せなかったためでもある。ただし、研究開発管理の実務に携わる人びとの手になる文献は、二次資料とはいえ、われわれの調査におけるインタビュー資料と同様に、研究開発の現場の実際を知る上で、おおいに参考になったので、随所で利用した。

さて、本稿で報告された有効な組織風土のパターン、有効なリーダーシップ・プロフィールは、どのような管理論的含意をもつであろうか。

まず、組織風土は、個々の次元よりも、いくつかの次元間にまたがるパターンないしゲシュタルトが重要である。

(130) Burns & Stalker (1963), *op. cit.*

研究の質への圧力が強く、目標ないし標準が高めに設定されても萎縮することがないようにするためには、情報共有、支持性にもとづく有機的な協力関係、インフォーマルなバック・アップ体制や失敗対処にも留意しなければならない。つまり、組織風土の変革プランは、特定の次元に働きかけるよりも、全体的プロフィールを念頭においた介入戦略(intervention strategy)を要すると考えられる。

リーダーシップに関しては、管理者行動論に依拠して、われわれは、従来の研究ではあまり注目されてこなかったが、現実の管理者にとっては必須であると推察されるいくつかの次元を導入して、若干の興味深い発見事実を得た。なによりもまず、部下をモチベートするという側面のみを照射した従来のリーダーシップ論は、管理者行動の実際を捉えるには、限定的にすぎingことを強調したい。

われわれの調査結果は、研究開発マネジャーの対外的なネットワークづくりが、研究グループの成果や成員の職務満足と強いつながりをもっていることを示している。管理者は、頭の中に、自分なりのアジェンダ(コッター)ないしモデルとプラン(ミンツバーグ)をもっており、それを円滑に実施に移すための不可欠のステップとして、対外的ネットワークづくりに、かなりのウェイトをおいているのである。この点、従来のリーダーシップ論は、部下に対する働きかけ、つまり対内的活動ばかりに重点をおきすぎたといわなくてはならない。

また、ランゲージ・ゲームないしフレーズ創出という側面も、従来のリーダーシップ論では看過されてきた。すぐれた研究開発マネジャーは、自分たちの研究グループのミッション、目標や研究の進め方の指針を示し、部下に活動の意味を感じさせ、日々の研究活動の励みとなるような言葉をつくりだしているのである。簡潔なフレーズに結晶された言葉は、自分たちの活動の意味を対外的にアピールする際にも力を発揮するであろう。トップ・リーダーシップ論で

はこの点に注意が向けられ始めているが、ミドル・マネジャー、研究開発マネジャーのリーダーシップ論では、しかるべき注目をうけていないのが実情である。ポンディ⁽¹³²⁾のいわゆるランゲージ・ゲームは、リーダーによるフレーズの創出の現象学的意味の探求を捉えている。フレーズ創出の次元は、リーダーシップ論に新たな視角を導入するためのひとつの鍵を握っているように思われる。

組織風土のばあい、次元間全体にわたるパターンの変革が重要であるのに対して、リーダーシップ・プロフィールに関しては、全部の次元で一律に望ましいリーダーシップ(いわば Hi-Hi-Hi-Hi-----Hi 型リーダーシップ)をとるべきだというのは、現実的ではない。特定の次元群に焦点を定めためりはりのあるリーダーシップ・スタイルが重要である。職務要件(タスク特性、テーマ特性)、管理者の関心・能力に応じて、どの次元のリーダー行動に焦点をあわせ力を注ぐのかをはっきりとさせるめりはりが必要である。各研究開発マネジャーの適性に応じた配置、訓練、要員計画が重要になるであろう。⁽¹³³⁾ そのためには、後述するコンティンジェンシー・アプローチが不可欠である。

以上が、本稿にみる管理論的含意である。それでは、本稿での分析に、どのような理論的含意を見出すことができるであろうか。

これまでの組織論では、合理的な情報処理モデルがかなりの市民権を得ているのに対し、ポリティカルなパワー行使モデルは、あまり重視されてこなかった。イノベーションは新たなアイデアをめぐって組織に変化をもたらす動態化する。技術イノベーションを担う研究開発部門の組織論的研究には、変化への抵抗、動態的現象を扱う上で、パワー・モデルも不可欠である。理論的には、本稿での分析では、両方のモデルに同等のウェイトをおき、できる限り両者の統合をはかった。

(131) 奥村昭博 (1982), 『日本のトップ・マネジメント』ダイヤモンド社。

(132) Pondy (1978), *op. cit.*

(133) Frohman (1978), *op. cit.*

情報処理モデル、順機能的パワー行使モデルを、本稿における説明フレームワークとして中核にすえたのは、第1には、調査結果の現時点までの発見事実を断片的に示すよりも、発見事実の示唆する理論的な含意を読みとりたいと考えたからである。第2には、調査データの今後のさらなる分析における指針となるような理論的枠組を描いておきたいと意図したためである。

情報処理モデルと順機能的パワー行使モデルは、不確実性を鍵概念とする点において共通の基盤をもっている。本稿で報告した、有効な組織風土のパターンや有効なリーダーシップ・プロフィールの理論的説明に際しては、研究開発部門の高度の不確実性を仮定している。

情報共有、オープン・コミュニケーションによって有機的協力関係を促す組織風土、成功には十分報い、失敗をむやみに責めることなく、冷静に失敗を分析して語り伝え、情報源泉・学習機会として失敗経験を生かせるような組織風土、こういう組織風土のパターンがなぜ有効であるのかについての理論的説明は、組織風土のこれらの次元が、不確実性を低減する円滑で迅速な情報フローを活発にするという点から、情報処理モデルの立場にたっておこなわれた。また、有機的な協力関係をもたらす組織風土の必要性は、それが公式的組織図にとらわれない影響力関係、パワー行使の機会を豊富にするという点に注目して、順機能的パワー行使モデルからも説明がなされた。これらの理論的解釈は、ともに研究開発部門の不確実性が高いということを前提にしている。

同様に、対外的なネットワークづくり、他部門、上層との連結活動を積極的におこなうリーダーシップ、部下のイニシアチブを尊重して、その仕事を長い目で見守るリーダーシップ、状況把握の先見性や首尾一貫した言動を信頼の源泉として活発な説得活動をおこなうリーダーシップ、こういうリーダーシップ・スタイルがなぜ有効であるのかの理論的説明も、研究開発活動の不確実性を低減させる情報フローやパワー行使の側面からなされている。

すなわち、研究開発部門全体において(どの研究グループにおいても)不確実

性がきわめて高いと仮定して、不確実性を緩和する機能を果たす情報処理能力の増大や、パワー行使の余地、パワー行使能力の増大に強く結びついた組織風土およびリーダーシップが有効であると結論したのである。

しかし、本稿で報告された、有効な組織風土のパターンや、有効なリーダーシップ・プロフィールは、コンティンジェンシー要因を分析に含まない一般的傾向の記述であることに注意しなければならない。

研究開発部門の不確実性が、製造部門や営業部門に比べて相対的に高いという仮定が妥当であるとしても、同じ研究開発部門内でも研究グループごとにテーマ特性、タスク状況に応じて直面する不確実性の程度が異なる⁽¹³⁴⁾という点にふれなかったところに、本稿での分析の限界がある。この点を考慮に入れたコンティンジェンシー分析が、今後の研究課題のひとつをなす。

たとえば、テーマのタイプ、タスク環境の性質ゆえに直面する不確実性が高いグループでは、相対的に低不確実性の研究グループよりも、暖かい雰囲気、支持性をもとにした情報共有、有機的協力関係の組織風土が要請される程度がより高くなると予想される。不確実性が高度である程度に応じて、情報処理の必要度が大きくなり、それに適合するだけの情報フローの迅速化・情報ストックの共有を促す情報処理能力の増大によって、不確実な状況に対処しなければならなくなるのである。

同様に、タスク相互依存性の程度が高く、タスク遂行に必要な資源を他部門に強く依存しているために、タスク遂行上の不確実性が高まっている研究グループでは、低不確実性グループに比べて、対外的ネットワークづくりにかかわるリーダー行動の次元の有効性がより強力であると予想される。逆に資源が潤沢で、他部門に依存することの少ない自己充足的なグループでは、ネットワー

(134) Tushman & Nadler (1980), *op. cit.*, p. 95. 同じ R&D 研究所内においても下位ユニット(研究グループ, プロジェクト・グループ)ごとに、タスク不確実性の程度が異なることを、彼らは、強調している。

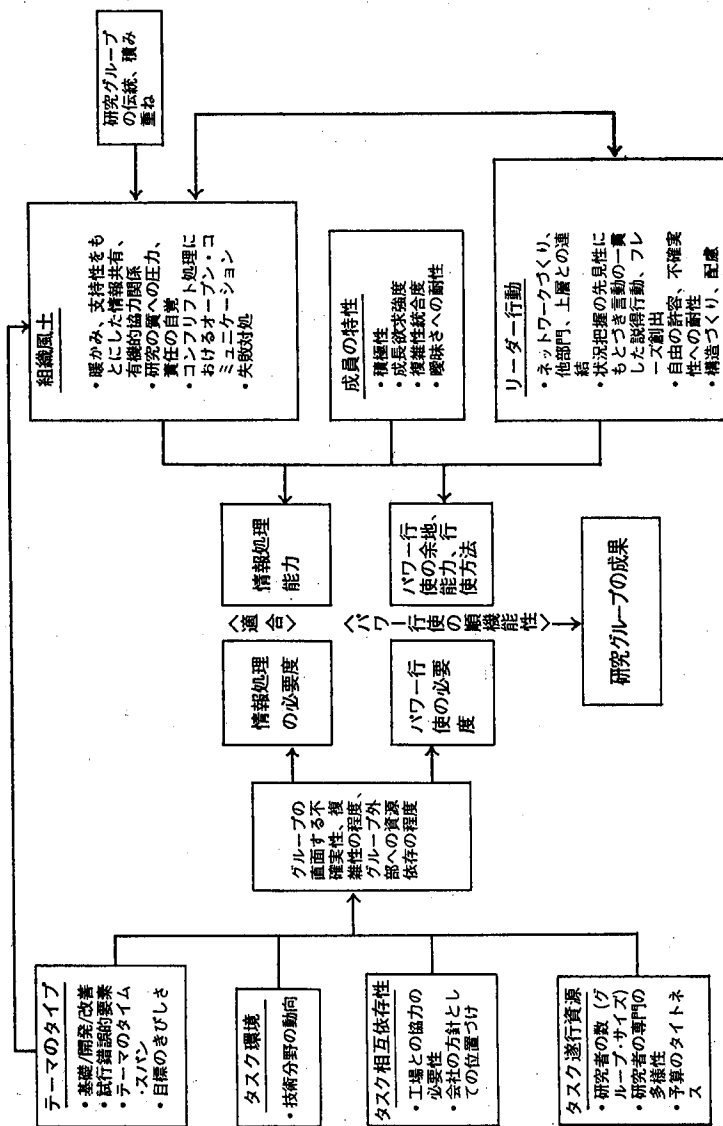


図11 コンティンジェンシー・アプローチのためのフレームワーク
(注) 分析単位を研究グループにしたばあいの枠組である

クづくりは、あまり要請されないであろうし、リーダーのネットワークづくりがグループの成果につながる程度は低いであろう。

情報処理モデル、パワー行使モデルを統合的に利用した、コンティンジェンシー分析⁽¹³⁵⁾をおこなうために図11に示すようなフレームワークが有効であろう。このフレームワークは、研究グループを分析単位として、テーマのタイプ、タスク環境、タスク相互依存性、タスク遂行資源を、組織風土、リーダーシップの各次元の有効性を条件づける原因として導入した、より包括的かつ精緻な分析のための作業上のモデルである。

図11のフレームワークから、本稿の分析をふりかえると、組織風土、リーダー行動→情報処理能力、パワー行使の増大→研究グループの成果という経路を概観しただけである。情報処理の必要度と適合しない情報処理能力や、パワー行使が必要とされない状況での順機能性に欠けるパワー行使は、研究グループの成果をもたらすとは限らないことに、本稿では注意を向けていないのである。

なお、図11における成員の特性は、情報処理能力、パワー行使能力の決定因としてばかりでなく、組織風土やリーダーシップと基準変数との関係におけるモデレータ変数としても作用するであろう。

われわれの質問票調査における変数バッテリーのうち、組織風土とリーダーシップは、中核的な予測変数(独立変数、説明変数)である。本稿では、分析のまず第1段階として、組織風土、リーダーシップと基準変数(従属変数、被説明変数)をなす成果、職務満足との関係にみられる一般的傾向を報告した。

質問票調査には、これらの変数の他にも、今回の分析には使用しなかった変数がまだ多く含まれている。組織構造(官僚制の各次元)⁽¹³⁶⁾、研究者の「評価」(人

(135) Cf. *ibid.*, p. 100. 図11は、タッシュマン＝ナドラーの示すモデルを参考にしている。

(136) 官僚制化の進行がイノベーションを阻害するという仮説についての検証、および解釈については、金井壽宏(1982b), 「研究開発管理への組織論的アプローチ：研究グループの組織構造、組織風土、リーダーシップ」日経企業行動コンファレンス(1982年12月18日)発表フルレポートで報告されている。

事考課)のあり方, テーマ特性, 研究者のパーソナリティ特性, 研究成果のフィードバックの源泉, 研究開発のKFS(成功の鍵要因)の知覚, 研究テーマの評価のシビアさ, なども測定されている。

ア・プリアリ次元とは異なる次元構成での組織風土, リーダーシップの分析を, 因子分析にもとづいておこなうこと, 組織風土とリーダー行動の関係を明らかにすること, インタビュー資料のより詳細な内容分析, が当面の課題である。

それとともに, 先に述べた数多くの変数を順次, 予測変数・モデレータ変数として導入して, より包括的に, 研究開発管理の全体像を把握することが長期的課題である。説明フレームワークに対する基礎理論の探求も同等に重要な課題となるであろう。

(1982. 8. 20)

参 考 文 献

- Alderfer, C. P. (1972), *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings*, New York : Free Press.
- Allen, T. J. (1970), "Communication Networks in R&D Laboratories," *R&D Management*, 1 : 14-21.
- Allen, T. J., and S. I. Cohen (1969), "Information Flow in Research and Development Laboratories," *Administrative Science Quarterly*, 14 : 12-19.
- Aram, J. D. (1973), "Innovation via R&D Underground," *Research Management*, 16 (No.6) : 24-26.
- Atkinson, J. W. (1966), "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," in J. W. Atkinson and N. T. Feather eds., *A Theory of Achievement Motivation*, New York : Wiley, pp. 359-372.
- Bales, R. F. (1954), "In the Conference," *Harvard Business Review*, 32 : 44-50.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall (原野広太郎監訳『社会的学習理論』金子書房, 1979).
- Bavelas, A. (1960), "Leadership : Man and Function," *Administrative Science Quarterly*, 4 : 491-498.
- Berger, P. L., and T. Luckman (1966), *The Social Construction of Reality : Treaties in the Sociology of Knowledge*, New York : Doubleday (山口節郎訳『日常世界の構成』新曜社, 1977).
- Bowers, D. G., and S. E. Seashore (1966), "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, 11 : 238-253.
- Burns, T., and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London : Tavistock.
- Calder, B. J. (1977), "An Attribution Theory of Leadership," in B. M. Staw and G. R. Salancik eds., *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago : St. Clair Press, pp. 179-204.
- Campbell, J. P., M. Dunnette, E. E. Lawler, III., and K. E. Weick (1970), *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, New York : McGraw-Hill.
- Carlson, S. (1951), *Executive Behavior*, Stockholm : Strömbergs.
- Child, J., and B. Partridge (1982), *Lost Managers : Supervisors in Industry and*

- Society*, Cambridge University Press.
- Crozier, M. (1964), *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago : University of Chicago Press.
- Daft, R. L. (1978), "A Dual-Core Model of Organizational Innovation," *Academy of Management Journal*, 21 : 193-210.
- Dewhurst, H. D. (1971), "Impact of Organizational Climate on the Desire to Manage Among Engineers and Scientists," *Personnel Journal*, 50 : 196-203.
- Ellis, J. (1982), "Improving Management Response in Turbulent Times," *Sloan Management Review*, 23 (No.2) : 3-12.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27 : 31-41.
- Evans, M. G. (1970), "The Effect of Supervisory Behavior on the Path Goal Relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, 5 : 277-298.
- Farris, G. (1972), "The Effects of Individual Roles on Performance in Innovative Groups," *R&D Management*, 3 (No.1) : 23-28.
- Festinger, L. (1954), "A Theory of Social Comparison Process," *Human Relations*, 7 : 117-140.
- Friedlander, F., and N. Margulies (1969), "Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction," *Personnel Psychology*, 22 : 171-183.
- Frohman, A. L. (1978), "The Performance of Innovation : Managerial Roles," *California Management Review*, 20 (No.1) : 5-12.
- Gabarro, J. J., and J. P. Kotter (1980), "Managing Your Boss," *Harvard Business Review*, 56 (No.1) : 92-100.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Globe, S., G. W. Levy, and C. M. Schwartz (1973), "Key Factors and Events in the Innovation Process," *Research Management*, 16 (No.4) : 8-15.
- Guion, R. (1973), "A Note on Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, 9 : 120-125.
- Hall, D. T., and F. S. Hall (1976), "The Relationship between Goals, Performance, Success, Self-Image, and Involvement under Different Organizational

- Climates," *Journal of Vocational Behavior*, 9: 267-278.
- Hall, D. T., and E. E. Lawler, III. (1969), "Unused Potential in Research and Development Organizations," *Research Management*, 12 (No.5) : 339-354.
- Hall, D. T., and E. E. Lawler, III. (1970), "Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professionals," *Administrative Science Quarterly*, 15: 271-281.
- Hellriegel, D., and J. W. Slocum, Jr. (1974), "Organizational Climate : Measures, Research, and Contingencies," *Academy of Management Journal*, 17: 255-280.
- Hersey, P., and K. H. Blanchard (1969), "Managing Research and Development Personnel : An Application of Leadership Theory," *Research Management*, 12 (No.5) : 331-338.
- Hersey, P., and K. H. Blanchard (1977), *Management of Organizational Behavior: Utilization of Human Resources*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Hollander, E. P. (1978), *Leadership Dynamics*, New York : Free Press.
- House, R. J. (1971), "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-338.
- House, R. J., and M. L. Baetz (1979), "Leadership : Some Empirical Generalizations and New Research Directions," in B. M. Staw ed., *Research in Organizational Behavior : An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol. 1, Greenwich, Connecticut : JAI Press, pp. 341-423.
- House, R. J., A. C. Filley, and S. Kerr (1971), "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R&D Subordinates' Satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, 16: 19-30.
- Howe, J. G. (1977), "Group Climate : An Exploratory Analysis of Construct Validity," *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 106-125.
- 飯沼光夫・寺崎実 (1979), 『技術者の動機づけ』, マネジメント社。
- James, L. R., and A. P. Jones (1974), "Organizational Climate : A Review of Theory and Research," *Psychological Bulletin*, 81 (No.12) : 1096-1112.
- Johannesson, R. E. (1973), "Some Problems in the Measurement of Organizational Climate," *Organizational Behavior and Human Performance*, 10 : 118-144.

- Johnston, H. R. (1976), "A New Conceptualization of Organizational Climate," *Administrative Science Quarterly*, 21: 95-103.
- 加護野忠男 (1980), 『経営組織の環境適応』, 白桃書房。
- 加護野忠男 (1981), 「経営組織論の新展開」『国民経済雑誌』第143巻第4号, 92—113ページ。
- 加護野忠男 (1982 a), 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』第16巻第1号, 66—80ページ。
- 加護野忠男 (1982 b), 「組織文化の測定」『国民経済雑誌』第146巻第2号, 82—98ページ。
- 金井一頼 (1980), 「革新過程の組織論的考察」『六甲台論集』第27巻第3号, 73—90ページ。
- 金井一頼 (1982), 「経営戦略と技術革新: 技術革新の統合理論に向けての予備的考察」『文経論叢』(弘前大学) 第17巻第2号, 55—73ページ。
- 金井壽宏 (1981 a), 「組織におけるリーダーシップと期待理論」『国民経済雑誌』第143巻第6号, 66—93ページ。
- 金井壽宏 (1981 b), 「リーダーシップの代替物アプローチ」『組織科学』第15巻第3号, 44—55ページ。
- 金井壽宏 (1982 a), 「職務再設計の動機効果についての組織論的考察」『神戸大学経営学部研究年報』第28巻, 103—245ページ。
- 金井壽宏 (1982 b), 「研究開発管理への組織論的アプローチ: 研究グループの組織構造, 組織風土, リーダーシップ」日経企業行動コンファレンス (1982年12月18日) 発表フルレポート。
- 金井壽宏 (1983 a), 「管理者行動論の展開: リーダーシップ論の新次元」『国民経済雑誌』第147巻第1号, 56—102ページ。
- 金井壽宏 (1983 b 近刊), 「リーダーシップのコンティンジェンシー・アプローチ」, 占部都美・三隅二不二・塩原勉編著『リーダーシップと支配』, 白桃書房, 所収。
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979), "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review*, 57 (No. 4): 65-75.
- Kanter, R. M. (1982), "The Middle Manager as Innovator," *Harvard Business Review*, 60 (No. 4): 95-105.
- 唐津 一 (1981), 「経理と研究・開発」, 茅野健編著『研究・開発』(経営工学シリーズ

- 第17巻), 日本規格協会, 所収, 149—166ページ。
- Katz, R., and M. Tushman (1979), "Communication Patterns, Project Performance, and Task Characteristics : An Empirical Evaluation and Integration in an R&D Setting," *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 : 139-162.
- Kotter, J. P. (1977), "Power, Dependence, and Effective Management," *Harvard Business Review*, 55 (No. 4) : 125-136.
- Kotter, J. P. (1979), *Power in Management*, New York: AMACOM (谷光太郎・加護野忠男訳『パワー・イン・マネジメント』白桃書房, 1981).
- Kotter, J. P. (1982), *The General Managers*, New York : Free Press.
- LaFollette, W. R., and H. P. Sims, Jr. (1975), "Is Satisfaction Redundant with Organizational Climate ?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 : 257-278.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (吉田博訳『組織の条件適合理論』産業能率短期大学出版部, 1977).
- Likert, R. (1967), *The Human Organization : Its Management and Value*, New York : McGraw - Hill (三隅二不二監訳『組織の行動科学 : ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社, 1968).
- Litwin, G. H., and R. A. Stringer (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (占部都美監訳, 井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房, 1974).
- Merton, R. K. (1968), "The Matthew Effect in Science," *Science*, 159 (No. 3810) : 56-63 ; rpt. in R. K. Merton (1973), *The Sociology of Science : Theoretical and Empirical Investigations* (edited by N. W. Storer), University of Chicago Press, pp. 439-459.
- McClelland, D. (1979), "The Two Faces of Power," *Journal of International Affairs*, 24 ; rpt. in D. A. Kolb, I. M. Rubin, and J. M. McIntire eds., *Organizational Psychology : A Book of Readings*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, pp. 73-86.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper & Row.

三隅二不二 (1978), 『リーダーシップ行動の科学』, 有斐閣。

Moore, R. F. (1970), "Five Ways to Bridge the Gap between R&D and Production," *Research Management*, 13 (No. 5) : 367-373.

中山正和 (1982), 『新製品開発の知恵』, 日本能率協会。

Neisser, U. (1976), *Cognitions and Reality : Principles and Implications of Cognitive Psychology*, San Francisco : Freeman (古崎敬・村瀬旻訳『認知の構図 : 人間は現実をどのようにとらえるか』サイエンス社, 1978)。

西田耕三 (1977), 『なにが仕事意欲をきめるか』, 白桃書房。

野中郁次郎 (1974), 『組織と市場 : 市場志向の経営組織論』, 千倉書房。

野中郁次郎・佐藤孝久 (1981), 「企業戦略と組織学習」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第6巻, 89—102ページ。

大橋岩雄 (1978), 「研究者のモチベーションと研究管理におけるリーダーシップ」, 森俊治・三木信一・大橋岩雄編著『研究開発管理の理論と体系』, 丸善, 所収, 166—181ページ。

大滝精一 (1981) 「技術革新マネジメント」研究のフロンティア」『ビジネスレビュー』第29巻第3号, 58—62ページ。

大滝精一 (1982) 「技術革新マネジメント」研究の新展開」『専修経営学論集』第33号, 151—180ページ。

奥村昭博 (1982), 『日本のトップ・マネジメント』, ダイヤモンド社。

Paolillo, J. G., and W. B. Brown (1978), "How Organizational Factors Affect R&D Innovation," *Research Management* 21, (No. 2) : 12-15.

Payne, R., and D. S. Pugh (1976), "Organizational Structure and Climate," in M. D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally, pp. 1125-1173.

Pelz, D. C. (1952), "Influence : A Key to Effective Leader in the First Line Supervisors," *Personnel*, 29 : 209-221.

Pelz, D. C., and F. M. Andrews (1966), *Scientists in Organizations*, New York : Wiley (兼子宙監訳『創造の行動科学 : 科学技術者の業績と組織』ダイヤモンド社, 1971)。

Peters, T. J. (1978), "Symbols, Patterns, and Settings : An Optimistic Case for Getting Things Done," *Organizational Dynamics*, 7 : 3-23.

Pettigrew, A. M. (1972), "Information Control as a Power Resource," *Sociology*, 6 : 187-204.

- Pfeffer, J. (1977), "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review*, 2: 104-112.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, Boston : Pitman.
- Pondy, L. R. (1978), "Leadership is a Language Game," in M. W. McCall, Jr., and M. M. Lombardo eds., *Leadership : Where Else Can We Go*, Duke University Press, pp. 87-101.
- Prichard, R., and B. Karasick (1973), "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction," *Organizational Behavior and Human Performance*, 9: 126-146.
- Radnor, M., and R. F. Rich (1980), "Organizational Aspects of R&D Management : A Goal-Directed Contextual Perspective," in B. V. Dean and J. L. Goldhar eds., *Management of Research and Innovation* (TIMS Studies in the Management Science, Vol. 15), pp. 113-133.
- Roberts, E. B. (1967), "Facts and Folklore in Research and Development Management," *Industrial Management Review*, 8 (No. 2) : 5-18.
- Rothwell, R. (1977), "The Characteristics of Successful Innovators and Technically Progressive Firms (with Some Comments on Innovation Research)," *R&D Management*, 7 (No. 3) : 191-206.
- 榊原清則 (1981 a), 「経営戦略の4類型：価値—情報パラダイムと制度的リーダーシップ」『組織科学』第15巻第3号, 33—43ページ。
- 榊原清則 (1981 b), 「技術革新のマネジメント：実態調査・研究開発と生産性」『ビジネスレビュー』第29巻第3号, 52—57ページ。
- Sayles, L. R. (1979), *Leadership : What Effective Managers Really Do.....and How They Do It*, New York : McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall (松井賚夫訳『組織心理学』岩波書店, 1981).
- Schneider, B. (1975), "Organizational Climates : An Essay," *Personnel Psychology*, 28: 447-479.
- Shaver, K. G. (1975), *An Introduction to Attribution Process*, Winthrop Publishers (稲松信雄・生熊譲二訳『帰属理論入門：対人関係の理解と予測』誠信書房, 1981).
- Sims, H. P., Jr. (1977), "The Leader as a Manager of Reinforcement Contingencies : An Empirical Example and a Model," in J. G. Hunt and L. L.

- Larson eds., *Leadership : The Cutting Edge*, Carbondale, Ill. : Southern Illinois University Press, pp.121-138.
- Steele, L. W. (1975), *Innovation in Big Business*, North-Holland.
- Stewart, R. (1976), *Contrasts in Management - A Study of Different Types of Managers' Jobs: Their Demands and Choices*, London : McGraw-Hill(UK).
- Stogdill, R. M. (1963), *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire - Form XII: An Experimental Revision*, Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York : Free Press.
- 田尾雅夫 (1982), 「組織風土と意思決定」, 二村敏子編『組織の中の人間行動』(現代経営学第5巻), 有斐閣, 所収, 165-186ページ。
- 只野文哉 (1981), 「トップ・マネジメントと研究・開発」, 茅野健編著『研究・開発』(経営工学シリーズ第17巻), 日本規格協会, 所収, 17-34ページ。
- 只野文哉・島史朗 (1968), 『研究・開発』増補版, マネジメントセンター出版部。
- Tushman, M. L. (1978), "Technical Communication in Research and Development Laboratories : The Impact of Project Work Characteristics," *Academy of Management Journal*, 21 : 624-645.
- Tushman, M. L., and D. A. Nadler (1980), "Communication and Technical Roles in R&D Laboratories : An Information Processing Approach," in B. V. Dean and J. L. Goldhar eds., *Management of Research and Innovation* (TIMS Studies in the Management Science, Vol. 15), pp. 91-112.
- Twiss, B. C. (1980), *Managing Technological Innovation*, 2nd ed., Longman.
- 占部都美 (1975), 「革新の管理」, 『改訂経営管理論』, 白桃書房, 第8章, 171-190ページ。
- 内橋克人 (1978), 「電卓戦争の軌跡」, 『続匠の時代』, サンケイ出版, 第2章, 127-244ページ。
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading Mass. : Addison-Wesley.
- 山本通隆 (1969), 『企業における研究開発』, 日本規格協会。
- 柳下和夫 (1981), 「研究・開発マネジメント」, 茅野健編著『研究・開発』(経営工学シリーズ第17巻), 日本規格協会, 所収, 35-94ページ。

附録1 組織風土の質問項目

- (1) くつろいだ雰囲気での協力しあえる。
- (3) 所長の方針は、明確かつ具体的である。
- (4) 研究のオリジナリティが重視され、研究の質や水準が強く問われる。
- (5) 研究所に対して皆が忠誠心をもっている。
- (6) 困難な仕事についているときは、上司や仲間が助けてくれる。
- (7) 成功よりも失敗からよく学べるという気風がある。
- (8) この研究所の方針はあまりに慎重すぎて大胆さに欠ける。
- (9) 失敗を犯しても、だれかがバックアップしてくれる。
- (13) 過去の失敗・成功例が語り伝えられる。
- (14) だれが何に対して責任をもっているのか、はっきりしている。
- (15) 所長の方針は、所内に浸透している。
- (17) 研究者の成長のため「充電期間」を積極的に設けている。
- (18) 管理ということばは悪いひびきをもつことばだと考えられている。
- (19) しかるべき人が個人的な責任をとろうとしない。
- (22) 目標達成に対する目に見えない圧力を感じる。
- (24) 経営トップの示唆、助言、激励がしばしばおこなわれる。
- (25) 信賞必罰が徹底している。
- (26) 上司や仲間と腹をわって話できる。
- (31) 減点主義で評価がおこなわれている。
- (32) 権限や責任にとらわれず協力しあっている。
- (33) 目標はかなり高めに設定される。
- (34) 技術の担い手はあくまでも個人であると考えられている。
- (35) 他社とのライバル意識が研究の推進力になっている。
- (36) 自分の問題は自分自身で解決しなければならない。
- (38) あからさまな議論や意見の不一致を避ける方が仕事がしやすい。
- (40) 対立意見を出してもいやな顔をされることはない。
- (42) よいアイデアは、多少の危険があっても実行される。
- (43) 経営トップは、基本的な考え方、使命感を繰り返すうたえる。
- (44) 人の和が強調され、健全な競争ができない。
- (45) 研究に失敗した人がもう一度チャレンジできる「敗者復活」に特別の配慮をしている。
- (47) この研究所の一員であることを各人が誇りに思っている。

(48) 研究成果の発表会や報告会が頻繁に開かれている。

- 注 (1) 各質問項目は、リットウィン＝ストリンジャーの組織風土9次元の測定項目、その他のこの分野における先行研究での発見事実、およびインタビュー資料を参考にして、加護野忠男助教授（神戸大学）、榊原清則助教授（一橋大学）、金井によって、ワーディングされたものである。
- (2) 本稿での分析において使用しなかった組織風土の次元、および同じ設問に含まれている他の変数（組織構造－官僚制尺度－、評価のあり方）に関する質問項目は除外してある。アイテムのナンバリングに欠番があるのはそのためである。
- (3) 回答スコアは、まったくそのとおり／どちらかといえば正しい／どちらともいえない／どちらかといえばちがう／まったくちがう、というリッカート・タイプ5ポイント・スケールで測定されている。

附録2 リーダーシップの質問項目

- (1) グループの活動や成果を、他部門の人びとによく説明する。
- (2) 部下の個人的な相談にのる。
- (3) 成果があがってくるまでしんぼう強くまっている。
- (4) グループ内の対立をおさめる。
- (5) グループの利害代弁者として行動する。
- (6) 問題によっては、部下にまとめ役をたのむ。
- (7) 公平な評価に気を配っている。
- (8) グループの仕事を円滑におこなうための防波堤になる。
- (9) 日々の励みとなるような「いい言葉」をつくりだす。
- (10) 失敗にこだわる。
- (11) 部下のイニシアチブを尊重する。
- (12) グループの社内での役割をはっきりと示す。
- (13) 言ったことは必ず実行する。
- (14) グループの団結に気を配っている。
- (15) 気楽に仕事させてくれる。
- (16) 信念をもって語る。
- (17) 技術の動向をよくみきわめている。
- (18) 多方面から相矛盾する依頼が来たときには、上司自身が混乱してしまう。
- (19) 自分自身のアイデアを積極的に実行に移す。

- (20) 他のグループとの競争を意識させる。
- (21) 他人の評判の悪くしてでも部下をかばう。
- (22) グループのなかで通じる新しい「言葉」をつくりだす。
- (23) 上手に説得する。
- (24) このグループにいてよかったと思えるような細かな心配りをする。
- (25) 思いつきを口にするだけでなく、行動で見本を示す。
- (26) 上司は、上に対してでもいうべきことは、はっきりいう。
- (27) 管理者としてみられるのをいやがり、むしろ仲間としてふるまう。
- (28) 部下の提案を積極的にとりあげる。
- (29) リーダーとしての地位にこだわる。
- (30) 部下の役割分担をはっきりときめる。
- (31) やっかいな問題を処理してくれる。
- (32) できそうな問題を予想して計画をたてておく。
- (33) 部下がよいと信じるやり方で仕事をやらせてくれる。
- (34) 上司は、上に、はぶりをきかせている。
- (35) 部下を正確に評価する。
- (36) 他部門からの協力をとりつけ、グループの外まわりを整備する。
- (37) 自分の考え方・態度をはっきり打ち出す。

- 注 (1) 各質問項目は、オハイオ州立研究における LBDQXII に含まれる項目、管理者行動論での発見事実、その他リーダーシップ研究の新動向、およびインタビュー資料を参考にして、附録1注(1)の上記3者によってワーディングされたものである。
- (2) 回答スコアは、部下にとってリーダーの行動が顕現化する程度を捉えるため、まったくしていない／あまりしていない／ときどきしている／しばしばしている／いつもしている、の5ポイント・スケールで行動頻度として測定されている。

附録3 図表リスト

図1	研究開発ジレンマの源泉とその影響結果	109
図2	成果に関する組織風土パターン	133
図3	職務満足に関する組織風土パターン	134
図4	リーダーシップ現象のフィールド	145
図5	リーダー行動の影響力フィールド	147

図6	リーダーシップ以外の状況的影響力のフィールド	147
図7	成果に関するリーダーシップ・プロフィール	163
図8	職務満足に関するリーダーシップ・プロフィール	164
図9	リーダーシップの代替物・障害物アプローチの枠組	177
図10	ペルツ仮説：上方への影響力のモデレート効果	183
図11	コンティンジェンシー・アプローチのためのフレームワーク	198
表1	リットウィーン＝ストリンジャーの組織風土の9次元 (Form B) の説明と本調査で使用了質問項目	127
表2	インタビュー資料により導入された組織風土の次元：概念的定義と質問項目	128
表3	組織風土の各次元と基準変数との相関係数	130
表4	本調査におけるリーダー行動の主要次元：概念的定義と質問項目	156
表5	リーダー行動の各次元と基準変数との相関係数	161
表6	研究開発マネジャーの役割遂行の障害物	178
表7	配慮と基準変数との相関：上方への影響力のモデレート効果	184