



組織におけるリーダーシップとコンティンジェンシー理論

金井, 壽宏

(Citation)

研究年報. 経営學・會計學・商學, 32:129-169

(Issue Date)

1986

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81004140>



組織におけるリーダーシップと コンティンジェンシー理論

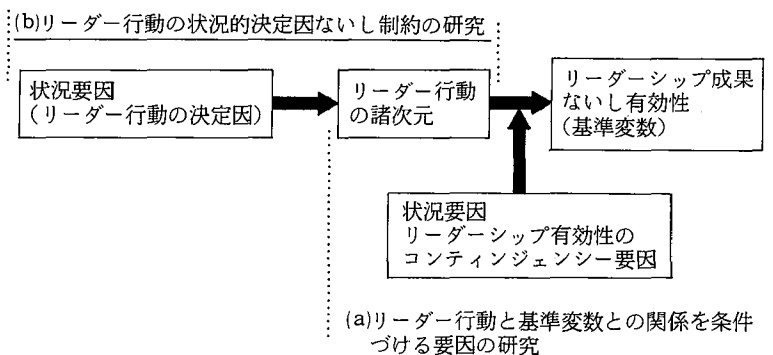
金 井 壽 宏

I. 序

組織論的含意，経営管理論的含意に注目しながら，米国におけるリーダーシップ研究のひとつの動向をサーベイすることが，本稿の主旨である。Stogdill (1974a) のハンドブックにみられる通り，リーダーシップの文献は膨大であるため，サーベイは，目的に応じて選択的でなければならない。ここでは，組織論的な状況要因，ないしコンティンジェンシー変数を導入した諸研究に，焦点がおかれている。

リーダーシップのコンティンジェンシー理論と呼ばれる研究蓄積は，図1に

図1 リーダーシップのコンティンジェンシー理論（サーベイの枠組）



示すように2種のタイプに分けることができる。ひとつは、リーダー行動に影響を与える諸要因の研究であり、もうひとつは、リーダー行動が基準変数（リーダーシップの成果ないし有効性をあらわす変数、主として部下の満足・業績）に対して及ぼす効果を条件づけるコンティンジェンシー要因の研究である。

状況要因とリーダー行動との適合が高成果をもたらすというコンティンジェンシー理論の基本仮説¹は、後者の研究（図1の(a)）において明示的にとりあげられている。前者の研究（図1の(b)）についても、リーダーの行動は、状況要因によって制約されており、これと適合した行動をとる傾向がある²ことを解明しているという意味において、広義のコンティンジェンシー理論に含まれる。

本稿では、タスク特性、組織特性、部下特性、意思決定問題の属性を状況要因として導入している諸研究、また、これらの状況要因の重要性を示唆する諸研究をサーベイの中心としている。

なお、リーダー行動の次元としては、Yukl (1967, 1971) に従って、構造づくり (initiating structure)、配慮 (consideration)、意思決定への参加 (participation in decision making, PDM) の3つの次元に特に注目する。³

1) 加護野 (1978, p. 172) では、「適合—成果」仮説と呼ばれている。

2) 「適合—成果」仮説に対して、「関係」仮説と呼ばれている（加護野, 1978）。「関係」仮説では、成果への影響が扱われていないという限界をもつ。「適合—成果」仮説にせよ、「関係」仮説にせよ、全体としての経営組織の環境適応の問題と、本稿で扱うリーダーシップの問題とでは、分析のレベルが異なることはいうまでもない。

3) これらの3次元をとりあげる理由は、オハイオ州立研究における2次元（構造づくり、配慮）あるいはそれときわめて類似した2次元に基づく研究が数多く蓄積されている（Korman, 1966; Kerr & Schriesheim, 1974）とともに、参加的リーダーシップ(PDM)の問題もまた、リーダーシップ研究のもうひとつの伝統的な流れとして研究を蓄積している（Lowin, 1968; Locke & Schweiger, 1979）ためである。また、リーダーシップのコンティンジェンシー理論は、オハイオ州立2次元、あるいは参加次元についておこなわれてきていることによる。しかし、Yukl (1967, 1971) が、これら3次元に基づく研究を提唱したとはいえ、従来この2つの研究の流れは、別個になされてきたものである。われわれは、3次元でリーダー行動を包括的に扱いうるという証拠もないし、また、これらの3次元が互いに独立であるという保証もないことを銘記しなければならない（たとえば、配慮次元には、参加次元にかかわる質問項目も含まれている）。

以下、論述の便宜上、構造づくりについては、構造次元、意思決定への参加については、参加次元ないしPDMと略するばあいがある。

Ⅱ．リーダーシップ有効性のコンティンジェンシー要因

リーダー行動が、成果を示す基準変数との関係においてもたらす積極的效果をリーダーシップ有効性という。この関係を条件づける状況要因を検討していく。

Ⅱ-1．リーダー行動と基準変数との関係

配慮の次元 リーダーの配慮という行動次元は、リーダーと集団成員（部下）の間における相互信頼・敬意、意思疎通を促進する行動のことをいう（Fleishman & Harris, 1962）。配慮行動によって、リーダーは、暖かみ・友好性・援助性に特徴づけられる支持的な仕事環境を創り出す。オハイオ州立研究における配慮の次元は、ミシガン研究における支持性（support）の次元（Bowers & Seashore, 1966）、PM理論におけるM（maintenance）機能（三隅, 1966, 1976, 1978）に対応する。⁴

リーダーによる配慮行動は、部下の満足を増大させ（Korman, 1966）、部下の離職率・不平率を低減させたり（Fleishman & Harris, 1962）、また集

4) オハイオ州立研究の配慮次元には、次のような質問項目が含まれている。リーダーは友達のように近づきやすい／リーダーは集団成員を自分と対等な人間として扱う／リーダーは集団成員のひとりひとりの厚生に気を配る／リーダーは集団によって提案された提案を実施に移す、等々の10項目である（LBDQXⅡ）。また、Bowers & Seashore（1966）における支持性の次元は、部下に、個々の人間として大切に扱われているという感情（feeling of personal worth and importance）を与えることと定義されている。PM理論におけるM機能は、集団機能概念である。M機能は、集団それ自身を維持し強化する機能であり、集団のM機能にかかわるリーダー行動は、集団における人間関係にかかわる緊張を解消し、成員に激励・支持を与え、成員間の友好的相互関係を増大する行動である（三隅, 1966, 1976, 1978）。

団内のストレスないしコンフリクトを緩和して協働を促進する（Oaklander & Fleishman, 1964）効果をもつことが報告されている。

配慮と部下の満足とのポジティブな関係は数多くの研究で確認されている（Korman, 1966 ; Filley, House & Kerr, 1976）。しかし、House & Mitchell（1974）は、両者の間に有意な関係が見出されなかった13の研究を検討して、タスク遂行それじたいが満足促進の効果をもつような仕事に従事している部下にとっては、タスクに内在した特性が、リーダーによる配慮行動の代替的機能を果していると結論している。⁵

このことは、配慮と基準変数との関係を条件づける状況要因を考慮に入れる必要性を示している。

構造づくりの次元 リーダーの構造づくり行動とは、部下に特定のタスクを割り当てたり、従うべき手続を特定化したり、部下への期待を明確にし、なすべき仕事をスケジュール化したりすることによって、仕事遂行上の構造をつくりだすリーダー行動のことをいう。オハイオ州立研究の構造次元は、ミシガン研究における仕事促進（work facilitation）の次元に対応し、PM理論におけるP（performance）機能に、おおむね相当する。⁶

リーダーの構造づくり行動は、部下に受容される行動とみなされることによって始めて、実際に部下のタスク遂行を促進し、業績の向上に貢献する。ま

5）後述するように、リーダーの配慮行動の効果は、タスク内在満足（task intrinsic satisfaction）と呼ばれるタスク特性によってモデレートされている。

6）オハイオ州立研究における構造づくりの質問項目は、次のような内容を含む。リーダーは、成員にどういう行動が期待されているのかを知らせる／リーダーは、画一的な手続の使用を奨励する／リーダーは、何をなすべきかそれをどのようになすべきかを決定する／リーダーは、明確な業績標準をもっている／リーダーは、成員が標準的規則ないし規制に従うよう要請する、等々の10項目より成る（LBDQX II）。ただし、初期のオハイオ州立研究で開発された尺度には、「リーダーは鉄のように厳しく冷たく支配する（He rules with iron hand）／リーダーは、貧弱な仕事のできばえを批判する／リーダーは、部下に有無をいわせぬような話し方をする」といった内容の項目も含まれている。これらは、構造づくりというよりも、リーダー行動の批判的・

た、他部門とのコンフリクトないしストレスの低減にも役立つ (Oaklander & Fleishman, 1964)。構造づくりが、このような効果をもつのは、タスク遂行上の不確実性ないし役割の曖昧性を減少させることを通じてである。

他方、ある臨界点以上に過度の構造づくりは、部下の不平・離職を増大させるというマイナス面がある (Fleishman & Harris, 1962)。⁷ 離職率と満足との負の相関はよく検証されている (Vroom, 1964) ので、この発見事実は、構造づくりと部下との満足との負の相関を予測する。ところが、House (1971) の研究では、職場の社会的環境への部下の満足と構造づくりとの正の相関 ($r = .21, p < .01$) が報告されている。後述するように、House は、構造次元のリーダー行動が、タスク不確実性ないし役割曖昧性の程度に条件づけられていることを明確にしていた。⁸

Hi-Hi パラダイム 構造次元・配慮次元ともに高度におこなうリーダーシップ・スタイルの有効性を支持する研究が蓄積されてきている (Fleishman & Simmons, 1970 ; Stogdill, 1974, Ch. 37 ; 三隅, 1978)。Larson, Hunt & Osborn (1976) にならって、このアプローチをHi-Hi パラダイムと呼ぶことにする。Hi-Hi 型リーダー行動⁹の有効性は、図2に示すように、高

専制的・権威主義的な側面を示す (Cf. Schriesheim, House & Kerr, 1976 ; Schriesheim & Glinow, 1977)。Bowers & Seashore (1966) における仕事促進の次元は、スケジュール化・調整・計画をおこなったり、用具・材料について専門的知識を与えたりする活動によって目標の達成を援助・促進する行動と定義されている。また、PM理論における集団機能としてのP機能は、集団における目標達成や課題解決を指向する機能である。この機能にかかわるリーダー行動には、目標達成のために綿密に計画を立てたり、仕上げる時期を明確に示したりする行動ばかりでなく、規則の遵守を強調したり、仕事ぶりのまずさを責めたりすることによって、目標達成のため部下に圧力をかける行動も含まれている。

7) 構造づくりと苦情率・離職率との相関は、それぞれ $\eta = .71, .63$ であった。

8) 仕事の社会的環境への満足と構造づくりとの正の相関は、役割曖昧性をコントロールして偏相関をとると有意ではなかった ($r = .04, NS$)。

9) PM理論というラージPM型 (三隅, 1966, 1976, 1978)、マネジリアル・グリッドにおける9-9型 (Blake & Mouton, 1964) が、ここでいうHi-Hi 型リーダー行動に相当する。

度の構造づくりのもたらすマイナス面（不満の増大）を高度の配慮が相殺する点にある。¹⁰

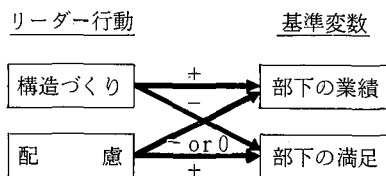
Hi-Hi パラダイムは、行動アプローチによるリーダーシップ研究のひとつのエポックをなし、研究上も、実

際界に対しても（マネジリアル・グリッド訓練を通じて）、影響力が大きい。しかし、図2に示す関係が常に成り立つわけではなく、後述するよう

に、職種上のレベル（occupational level）が高いばあいには、必ずしも構造づくりは不満を増大させるとは限らず、むしろ満足を増すこともある。また、配慮が満足促進効果をもたないばあいもある。さらにタスクがすでに十分構造化されているために、リーダーの構造づくりは敢えて必要ではなく、業績に対する効果をもたないこともある。

Stogdill は、リーダー行動のオハイオ州立2次元の効果についての30の先行研究をサーベイした結果、「最も有効なリーダーは、（両次元の、金井註）

図2 オハイオ州立2次元の効果
（職種レベルが低いばあい）



10) 両次元の交互作用が、Fleishman & Harris (1962), Graen, Dansereau & Minami (1972), Evans (1970) で確かめられている。Fleishman & Harris の研究によれば、高配慮の条件の下では、構造づくりを減少させても、低配慮のマイナス面は相殺されない。この交互作用の存在が Hi-Hi パラダイムの論拠のひとつになっている。リーダーの配慮行動によって生み出された相互信頼は、構造づくりを部下に受容されやすくする。低配慮のリーダーによってなされる構造づくりは、脅威をもたらし、制限を加え、仕事の遂行をせきたてる行動であると部下に認知され、拒絶されやすい。高配慮のリーダーによってなされる構造づくりは、仕事の遂行を援助する有難い手引であると部下に認知され受容されやすい。すなわち、配慮次元の高低によって集団の風土が異なり、リーダーの構造づくりに対して部下の感じる意味が異なり、従って、構造づくり行動が部下に受容される程度も異なるという解釈を Fleishman & Harris は与えている。なお、両次元の交互作用は、観点を変えると、構造づくりの効果を配慮がモデレートしていると解することもできる (House, Filley & Kerr, 1971)。

スケールにおいて高スコアで記述される」(1974 a, p. 397)と結論した。しかし、Stogdill による別個のサーベイ共著論文では、「有効なリーダーであるためには、“ただ単に”高度に配慮的で高度に構造づくりをおこなう行動をとることが必要とされると主張するのは、過度の単純化のようである」(Kerr, Schriesheim, Murphy & Stogdill, 1974, p. 63)と結論している。過度の単純化への批判は、必要な状況変数を導入するべきであるという主張を伴っている。¹¹

また、両次元の独立性が主張されているにもかかわらず、構造づくりと配慮は、必ずしも互いに直交次元であるとは限らず、状況によっては、両次元とも同時に高スコアを示す Hi-Hi 型行動をとれないばあいが存在することに注意しなくてはならない (Kerr & Schriesheim, 1974; Lowin, Hrapchak & Kavanagh, 1969; Weissenberg & Kavanagh, 1972)。¹²

参加次元 (PDM) 意思決定に際して部下をどの程度参加させるかについてのリーダー行動の次元を PDM (Participation in Decision Making) という。表1は、参加次元のリーダー行動と部下の満足・業績との関係について、実験室実験、現場相關研究、現場実験の代表的研究を11ずつとりあげ、その結果を要約したものである。リーダーの参加次元の行動は、概して、部下の満足・業績の両方に対して、好ましい効果を有することが報告されている。しかし、両者の関係にも、状況要因に条件依存的な側面がある。¹³

11) 白樫 (1976) は、PM理論においても、成員の達成動機、集団のコミュニケーション構造などの状況変数を導入する必要性があるとしている。

12) Weissenberg & Kavanagh (1972) は、構造づくりと配慮との相関係数についてのデータが入手しうる72の研究に検討を加えている。その結果によると、両者が無相關であった研究は、半数以下の29であった。このことは、両次元の独立性の仮定に対する疑問を提示する。また、両者の間に負の有意な相関を見出した研究が6あった。状況によっては、配慮を高めると、構造づくりが低くなり、構造づくりを高めると配慮が低くなって、Hi-Hi 型行動をとろうとしても困難な状況が存在することが、少なくともこの6研究によって確認される。

13) リーダー行動の参加次元についての包括的なサーベイとしては、Lowin (1968), Locke & Schweiger (1979) を見よ。Filley, House & Kerr (1976) は、参加次元についても状況依存的な側面を強調している。

表1 参加次元のリーダー行動と基準変数との関係

	部下の満足への効果				部下の業績への効果			
	正	負	無	測定せず	正	負	無	測定せず
実験室実験	3	0	0	8	7	0	4	0
相 関 研 究	9	0	0	0 (2)	5	0	1	4 (1)
現 場 実 験	7	0	0	0 (4)	4	0	1	0 (6)

Filley et al. (1976, pp. 222-229) より作成。

() 内は、明確に判断を下せない研究の数。

単純で反復的なタスクでは、参加の余地が限定されあまり有効でないことがある (Sales, 1966)。また、部下が保有する知識の量ないしは専門性に基づくパワー (expert power) の程度 (Mulder & Wilke, 1970) や、意思決定問題のタイプ (Maier, 1965) も参加の有効性を条件づける。参加次元のリーダー行動にかかわるコンティンジェンシー理論についてのより詳細な議論は、Ⅲ-1.まで保留し、それまでは、関連箇所であふれるにとどめる。

Ⅱ-2. 状況要因とリーダーシップ有効性

(1) タスク特性と経路一目標理論

タスク特性を、タスク不確実性とタスク内在満足の2面から捉え、それぞれがリーダー行動の効果をどのように条件づけているのかを検討する。¹⁴

タスク不確実性 タスク不確実性 (task uncertainty) ないし役割曖昧性 (role ambiguity) は、所与の職位において、タスク遂行上必要とされる情報

14) 組織成員の行動への影響力における認知的側面と動機的側面とは密接不可分であるが、タスク不確実性は前者に、タスク内在満足は後者により関連性が大である。

量と入手可能な情報量とのギャップの大きさとして定義される。¹⁵ Bavelas (1960) は、リーダーシップの機能としての不確実性低減を強調している。Evans (1970), House (1971) は、リーダーの構造づくりを、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) の行動として捉えることによって、リーダーシップ論とモチベーションの期待理論とを結合している。

リーダーシップの経路一目標理論 (path-goal theory) と呼ばれるこのアプローチは、状況要因の発見、その影響の検証に、1970年代以降精力的に研究を蓄積している。

ところで、期待理論ないし経路一目標理論では、モチベーションは、職務遂行に投入される努力レベルについての各代替案からの選択問題として扱われる (Vroom, 1964)。モチベーション強度は、 $\Sigma [(E \rightarrow P) \times \Sigma [(P \rightarrow O) \times (V)]]$ と定式化されている (Lawler, 1971, 1973)。¹⁶ $(E \rightarrow P)$ は、一定の努力レベル (E) で業績 (P) を達成しうる期待 (主観的確率) を示し、 $(P \rightarrow O)$ は、業績の達成が諸結果 (O) ないし報酬をもたらす期待をあらわ

15) Galbraith (1973) におけるタスク不確実性の定義と、Kahn et al. (1964); Rizzo, House & Lirtzman (1970) における役割曖昧性の定義とは、理論定義において類似している。Rizzo et al. における操作的定義は、(1) 自分の行動に対する結果ないし反応の予測可能性、(2) 行動要件 (behavioral requirements) の存在ないし明確性の2つの観点から尺度化されている。役割曖昧性とタスク不確実性とは、理論定義において類似してはいるが、分析レベルが異なる点に注意が必要である。役割曖昧性は、特定の職位についている組織成員すなわち個人を分析レベルとするのに対して、組織のコンティンジェンシー理論におけるタスク不確実性の概念は、組織全体あるいは組織の下位部門について用いられている。

16) House (1971) は、仕事の遂行それじたいが満足をもたらすという点を考慮に入れるため、次のような定式化をおこなっている。

$$M = IV_b + P_i [IV_a + \Sigma (P_i) (EV_i)]$$

M=モチベーション強度、IV_b=目標指向的行動(経路)じたいに付与される内発的誘意性 (intrinsic valence)、IV_a=仕事目標の達成に付与される内発的誘意性、EV_i=仕事目標の達成によって与えられる第 i 外発的報酬の誘意性、P_i=行動(経路)が仕事目標の達成をもたらす経路用具性 (path instrumentality、 $(E \rightarrow P)$ に対応する)、P_i=仕事目標の達成が第 i 外発的報酬をもたらす経路用具性 ($(P \rightarrow O)$ に対応する)。

す。この2つのタイプの期待は、House (1971) では、経路用具性 (path instrumentality) と呼ばれている。このばあいの経路とは、努力のレベル (大きさ) ばかりでなく方向をも含めた行動代替案のことをいう。¹⁷ 誘意性 (V) は、個々の諸結果の重要度ないし魅力の大きさである。

リーダーの構造づくりは、(1) タスク不確実性ないし役割曖昧性を低減させ、部下に何をなすべきかを明確にする程度に応じて、¹⁸ (2) また、そのリーダー行動が部下に受容される限りにおいて、積極的モチベーション効果をもつ (House, 1971 ; House & Mitchell, 1974)。構造づくりは、部下に余計なおしつけと思われることなく必要な行動として受容されるならば、経路明確化行動として、部下の (E→P) 期待、(P→O) 期待の上昇を通じて基準変数 (部下の満足・業績) に積極的效果を与える。

タスク不確実性が高いばあいには、¹⁹ 部下がリーダーによる役割の明確化を望ましいと感じる程度が高く、構造づくりは、納得のいく正当なリーダー行動として受容されやすい。²⁰ これに対して、タスク不確実性が低いばあいには、部下

17) 「経路一目標」という概念を最初に用いた Georgopoulos et al. (1957) では、経路は業績の水準 (生産性の高低) の意味で、目標は成員の個人的目標 (欲求の充足) の意味で用いられている。Georgopoulos et al. の経路一目標知覚ないし用具性とは、(P→O) に限定されている。

18) 構造づくりと役割曖昧性との相関は、 $r = -.41$ ($p < .01$) であった (House, 1971)。

19) House (1971) における職種上のレベル (occupational level) や、それに応じて異なる職務自律性の程度は、タスク不確実性の間接的な尺度と解釈することができる (Dessler, 1973, p. 19)。

20) 職種上のレベルが高い成員のばあい、構造づくりと部下の満足とは正の相関をする (Schriesheim & Glinow, 1977)。職種上のレベルが高いほどタスク不確実性も高いと考えられる。職種上のレベルが低く (従ってタスク不確実性も低いであろう) 第一線の作業者をサンプルとした Fleishman & Harris (1962) では、構造づくりと満足とは負の相関であった (苦情率・離職率が不満の程度をあらわすと仮定する)。タスク特性などの状況要因の影響が、経路一目標理論によって明らかにされてきた理由のひとつとして、リーダーシップ研究の対象が、第一線の工場労働者から、職種上のレベルのより高い成員にまで拡大されたことがあげられる。経路一目標理論の代表的研究のひとつである House et al. (1971) の研究対象の特性を Fleishman

にとってなすべきことは明白であるため、構造づくりは、余計な外的コントロールのおしつけないしは不当な圧力と知覚され、部下に受容され難い。

構造次元のリーダー行動は、部下にとって「状況の定義者 (definer-of-reality)」(Hollander, 1976, p. 503) としてのリーダー機能を示し、状況の定義、仕事の構造化によって、タスク不確実性を吸収ないし低減していく活動にはかならない。²¹

タスク内在満足 タスク特性のもうひとつの側面は、仕事の遂行（経路）それじたいが部下にとって直接的な満足の源泉となる程度である。これをタスク内在満足 (task intrinsic satisfaction) という。

リーダーによる配慮は、部下の目標指向的行動（経路ないし仕事の遂行）そのものに伴うネットの正の誘意性²²を増大させる程度に応じてモチベーション効果をもつ (House, 1971)。また、配慮は、部下にとってリーダーを通じ

	Fleishman & Harris (1962)	House, Filley & Kerr (1971)
職 能 部 門	製造部門の労働者	R & D 部門の技術者
技 能	低 熟 練	高度の専門的訓練
専 門 職 指 向	低	高
職種上のレベル	低	高
タスク不確実性	低	高
タスク内在満足	少	多
公 式 化	高	低

& Harris (1962) と対比させると上表のようになる。なお、職種上のレベルが高いにもかかわらず、構造づくりと部下の満足との正と相関を見出さない研究例が若干存在するが、この点については、構造づくりの測定尺度として何が使用されたかによってある程度説明できる (Schriesheim et al. 1976 ; Schriesheim & Glinow, 1977)。

21) この意味で、タスク不確実性と、リーダー行動の不確実性低減機能の概念は、野中 (1974)、加護野 (1980) の情報プロセシング・パラダイムをマイクロ組織論にまで拡張する際のカギ概念をなす。

22) 註 (3) における IV_b のことである。

て入手可能な諸結果 (O) ないし報酬の量を示すとともに、それがどのように分配されるかを示す (Evans, 1970)²³。

配慮と満足との正の相関については、既述の通り、これを支持する検証結果が多いが、両者の関係は、タスク内在満足にモデレートされている。職種上のレベルが低く、職務範囲が狭く、単調で反復的なタスクでは、タスク内在満足が低く、両者 (配慮・部下の満足) の正の相関はより高い。逆に、タスク遂行にやりがいがある満足のある仕事のばあいには、このタスクに内在した特性が、リーダーによる配慮行動の代替物としての機能を果たし、両者の相関は低い。²⁴

タスク不確実性 タスク内在満足との関連で、構造づくりと配慮の動機的效果を概括したが、Hi-Hi パラダイムの論拠は、経路一目標理論によっても説明できることが今までの議論で明らかであろう。Hi-Hi 型のリーダー行動は、一方で、経路一目標の知覚を明確化し、他方で、タスク遂行 (経路) 上のフラストレーション、障害を除去し、部下がその経路をたどることを容易ならしめる暖かい支持的環境をつくりだす。²⁵

しかし、経路一目標理論のねらいは、Hi-Hi 型の普遍的有効性を明らかにすることよりは、むしろ、先にみたタスク特性、後述する部下特性、組織特性

23) リーダーによる配慮は、部下にとっては報酬ないし諸結果のひとつをなすと同時に、間接的な業績フィードバックになりえる (Dansereau et al. 1973; Graen et al. 1972)。

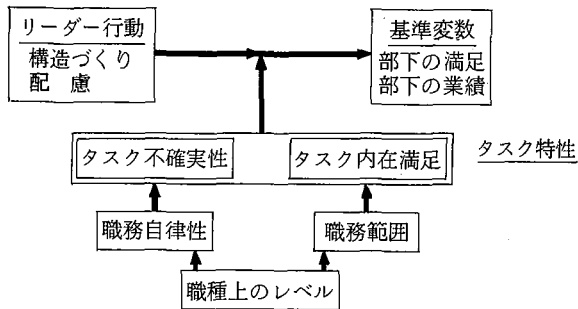
24) 配慮と部下の満足との関係をタスク内在満足が条件づけていることは、House (1971); House & Dessler (1974); Downey et al. (1975) によって支持されている (Szilagyi & Sims, 1974は支持せず)。

25) (E→P) 期待, (P→O) 期待の測定をおこなって、リーダー行動が期待ないし経路一目標知覚に与える効果を実証した研究として Downey, Sheridan & Slocum (1975, 1976); Hammer & Dachler (1975); House & Dessler (1974); Keller & Szilagyi (1976); Szilagyi (1974) をあげることができる。しかし、これらの研究のすべてが、経路一目標理論を支持しているわけではない。たとえば、Hammer & Dachler では、構造づくりと経路一目標知覚とは、負の相関 ($r = -.43, p < .05$) をすると報告されているし、Downey et al. (1976) では、構造づくりは、(E→P), (P→O) にまったく影響を与えていない。

などの状況要因を探求し、そのモデレート効果を検証する方向に向けられてきた。経路一目標理論の起点となった House (1971) では、職種上のレベル (occupational level) の高低によって、職務自律性・職務範囲の程度が異なり、それによってタスク不確実性・タスク内在満足レベルも異なり、このタスク特性の相

違によって、リーダー行動の効果がモデレートされることが明らかにされた (図3)。

図3 House (1971) の研究枠組



タスク特性のモデレート効果は、今後のリーダーシップの研究が、職務再設計との関

連でなされる必要性を示唆している。²⁶

(2) 部下特性

部下のパーソナリティは、リーダー行動の有効性を条件づける。部下の独立への欲求が強く、権威主義への傾向 (Fスケール) が低いばあい、参加次元のリーダー行動 (PDM) の部下の満足・業績への積極的効果はより強い (Vroom, 1959, 1960)。²⁷ 部下の保有する専門的知識の量も参加の効果を左

26) 職務拡大の効果についての研究 (Turner & Lawrence, 1965; Hackman & Lawler, 1971) とリーダー行動の動機的效果を結びつけた研究が必要とされよう。このような研究の最近の一例として Griffin (1980) をあげることができる。Griffin, R. W., 1980, "Relationship Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", *AMJ*, 23: 665-683. なお、職務拡大の効果の期待理論に基づく解釈は、金井 (1979) 参照。

右する (Mulder & Wilke, 1970)。Dessler (1973) は、部下の権威主義傾向とリーダーの構造づくりとタスク不確実性の3要因の交互作用の存在を報告している。

リーダー行動の有効性は、部下の期待にも影響される。Foa (1957) によれば、部下の期待と一致したリーダー行動は、より高度の満足を部下にもたらす。Lorsch & Morse (1974) は、曖昧性への耐性 (許容度)、統合の複雑度といった、情報プロセッサーとしての部下特性を導入することが、タスク不確実性を基軸とするリーダーシップのコンティンジェンシー理論において有望であると示唆している。

(3) 組織特性

Perrow は、社会学者の立場から、従来のリーダーシップ研究を批判し、「一見してリーダーシップの問題とされていることが実はしばしば組織構造の問題である」(1970, p. 10; 訳20頁) ことに注意を促している。

公式化 (formalization) の程度が、リーダーによる構造づくりの有効性を条件づけることを示唆する研究例が存在する。管理者と比べてマシン・オペレータの職務では、標準業務手続や作業マニュアルがより完備されている。標準化・公式化が進んでいる生産部門のオペレーショナルな職種レベルでは、構造次元のリーダー行動は、余計な行動であり、事実、業績に対する効果は弱い (Downey et al. 1976)²⁸ 標準業務手続、マニュアルによって既に構造化が十

27) 部下のパーソナリティの高・低でブレイク・ダウンしたときの参加と基準度数との相関は右図に示す通りである。

参加次元のリーダー行動と基準変量との相関

		基準変数			
		職務満足		職務業績	
独立への欲求	高	.51**	t=2.40	.51**	t=1.93
	低	-.04	(p<.01)	.04	(p<.03)
権威主義	高	.09	t=1.77	-.13	t=1.68
	低	.50**	(p<.05)	.33*	(p<.05)

* p<.05, ** p<.01 Vroom (1959) より作成

分なされている職務では、高度の公式化という組織特性が、リーダーによる構造づくり機能にある程度代替していると考えられるからである (Kerr, 1977 ; Kerr & Jermier, 1978)。²⁹

もうひとつの例示として、リーダー行動と組織コンフリクトないしストレスの関係を扱った Oaklander & Fleishman (1964) による病院の研究があげられる。配慮が部門内コンフリクトを和らげることは、官立病院でも民間病院でも検証の結果支持されたが、構造づくりが部門間コンフリクトを低減させるという仮説については、中規模の民間病院でのみ支持された。³⁰ 病院のタイプによる相違は、官立病院の方が、部門間の接触パターンがより公式化されていたことに起因する。そのため官立病院では、構造づくりが部門間コンフリクトのレベルとなんら関連をもたなかったのではないかと彼らは推論している。

同等の発見事実は、石油精製会社、事務機器会社、飛行機の機体の製造会社 (AF社) の3社でおこなわれた House et al. (1971) の研究にもみられる。AF社では、他の2社と比べて、リーダー行動と部下の満足との相関がきわめて低かった。AF社は軍需防衛産業に属し、国防省を顧客とする。政府との契約は、企業に最終製品の性能要件を特定化するばかりでなく、この契約を履行するに際して従うべき管理手法やコントロール技法の多くを特別に定め

28) 配慮をコントロールしたときの構造づくりと業績の間のダイナミック相関 (2時点
で変数の測定をおこない、個体ごとの変量の増分 Δ の間における相関) は、管理者サ
ンプルでは .32 ($p < .01$) であったのに対し、マシーン・オペレータでは -.03
(NS) であった。

29) Katz & Kahn (1966) は、組織のトップ・レベルのリーダーが、全体としての
組織の構造を生み出したり変化させたりしてゆくという意味で文字通り「構造創始
(origination of structure)」のプロセスを担っているのに対して、オペレーショ
ナルな下位レベルのリーダーは、上層でつくられた構造の枠内で「既存構造の使用
(use of existing structure)」(p. 327) のプロセスを担うとしている。

30) 構造づくりと部門間コンフリクト (ストレス) の相関は、中規模の民間病院では
 $r = -.39$ ($p < .05$, 片側検定), 官立病院では .06 (NS) であった。なお、官立
病院は、この民間病院の2倍近い規模 (ベッド数) である。

ていた。たとえば、政府との契約では、スケジューリングについてはCPM (critical path method) の使用を義務づけている。CPMは、タスク配分の手続を高度に公式化し、リーダーによる構造づくりの効果や余地を限定する。House et al. は、このためAF社では、リーダー行動と部下の満足との相関が低かったのではないかと推論している。

公式化に言及しているこれらの研究は、事前に仮説設定の段階から公式化を考慮に入れ測定をおこなっているわけではなく、公式化の影響についての議論は事後の解釈にすぎない。リーダーシップ有効性と公式化をはじめとする構造変数を関係づけた研究が今後望まれる。³¹⁾

以上、主として経路一目標理論に依拠して、タスク特性、部下特性、組織特性に関する状況要因を検討してきた。リーダーシップ有効性のコンティンジェンシー理論は、経路一目標理論より以前に、Fiedler (1967) によって主唱されている。LPCで測定されたリーダーの特性と部下の業績との関係が、リーダーと部下の間の関係の良好性、タスクの構造化されている程度、リーダーの職位に基づくパワーの強さ、の3要因によって決まる状況好意性 (situational favorableness) に依存するというのが、この理論の概要であ

31) 構造変数 (管理の幅、公式化)、技術システムの特徴を事前に研究デザインにとり入れた研究としてGulezian (1971) をあげることができる。Osborn & Hunt (1975) は、リーダーシップ研究にマクロ組織論の変数を導入する必要性を説く。モチベーション、職務満足を中心領域とするミクロ組織論と、組織構造、組織の環境適応を中心領域とするマクロ組織論との橋わたしは、リーダーシップ研究の今後の課題のひとつである。なお、マクロの構造変数は、直接にリーダー行動の効果に影響を与えるというよりも、リーダーの役割の公式化 (role formalization) への影響を通じて、間接的にリーダーの行動の余地に影響を与える。アストン研究において、専門化 (specialization)、標準化 (standardization)、公式化 (formalization) の3つの構造変数は、総括して「諸活動の構造化 (structuring of activities)」と呼ばれる (Pugh et al. 1968)。諸活動の構造化は、管理者の役割公式化と強く正の相関をする (Child, 1973; Child & Ellis, 1973)。Child らの企図は、「役割」をカギ概念として、マクロの構造変数と、よりミクロ・レベルの管理者行動のバリエーションとを結びつけて説明しようとする試みである。

る。しかし、状況要因の効果が生じる動機的メカニズムが不明である点、部下の満足への効果が扱われていない点、LPC尺度の解釈が困難であるという点から、Fiedler の理論には限界があり、経路一目標理論の方が説明力に優れている。

また、タスク不確実性、構造の公式性、情報プロセッサーとしての部下特性に焦点をあてる経路一目標アプローチは、理論的にも、マイクロ組織論として期待理論の延長上に位置づけられるばかりでなく、Lawrence & Lorsch (1967), Lorsch & Morse (1974) にみる「組織の」コンティンジェンシー理論、特に情報プロセッシング・パラダイム（野中，1974；加護野，1980）との関連性・連続性を見出しやすいという利点を有する。

Ⅱ-3. リーダーシップの代替物

これまでの議論の要約を命題の形式で整理しておく。

タスク特性³²【命題T-1】 タスク不確実性や外的圧力が高度であるほど、リーダーの構造づくりは、部下に受容されやすく、部下の満足・業績に対してより積極的な効果をもつ。タスク不確実性がきわめて低いばあい、構造づくりは不必要ないし余計であり、基準変数への効果は弱まるか、もしくはネガティブな効果になる。

【命題T-2】 タスク内在満足が低いほど、構造づくりは、部下の反発を受けやすく、部下の満足や業績へのネガティブな効果はより強くなる。また、タ

32) 関連する研究。【命題T-1】 Dessler (1973) ; House (1971) ; House & Dessler (1974) ; Mulder, Ritsema & Jong (1970) ; Mulder & Stermerding (1963). (Downey et al. (1974) は支持せず)。

【命題T-2】 House (1971) ; House & Dessler (1974) ; House, Filley & Kerr (1971) ; Hunt & Liebscher (1973) ; Kerr et al. (1974) ; Szilagyi & Sims (1974)。

スク内在満足が低いほど、配慮が、満足・業績にもたらす積極的な効果はより強まる。タスク内在満足が高度である程度に応じて、配慮は、部下にとって不必要ないし余計な行動となり、基準変数への効果は弱まる。

【命題Tの系】³³ 構造づくり、配慮の効果は、職種上のレベル、組織レベルに左右される。また、低い組織レベルでは、職務拡大の導入の程度に依存する。

部下特性³⁴【命題S】 リーダー行動の有効性は、部下の保有する情報量、部下の期待との一致度、また部下のパーソナリティ特性（権威主義性向、独立への欲求、曖昧性への耐性）に影響される。

【命題Sの系】 能力・知識・経験が豊富で独立心の強い専門職のばあい、これらの部下特性が、構造づくり・配慮の効果を弱める。

組織特性³⁵【命題O】 公式化の程度が進み、規則・手続が完備されている程度に応じて、リーダーによる構造づくりの効果は弱まる。

これらの命題は、リーダー行動の機能が、タスク特性、部下特性、組織特性によってある程度代替されていることを示している。

Kerr (1977) は、このような現象に注目して、「リーダーシップの代替物 (substitutes for leadership)」という構成概念を提示し、尺度を開発している (Kerr & Jermier, 1978)。55の質問項目からなるこの尺度は、その信

33) 職種上のレベルの高・低に応じてタスク特性は異なる (House, 1971)。また、低レベルの作業集団においても水平的職務拡大によって職務範囲が増大したり、また、垂直的職務拡大、あるいは集団自主管理の導入によって職務自律性が高まる。すなわち、職務拡大を通じてタスク特性に変化が生じる。職務拡大との関連においてリーダーシップを研究することは、管理論的に重要である (占部, 1970)。

34) 関連する研究。[命題S] Dessler (1973); Foa (1957); Lorsch & Morse (1974); Mulder & Wilke (1970); Vroom (1959)。

[命題Sの系] Kerr & Jermier (1978); Pelz & Andrews (1966); Szilagyi & Sims (1974)。

35) 間接的エビデンスを提供する関連研究 [命題O] Oaklander & Fleishman (1964); House et al. (1971); Downey, Sheriden & Slocum (1975, 1976)。

頼性と妥当性が確認されている。³⁶ 代替物の13の次元と、仮説としての代替効果は表2に示す通りである。

表2 リーダーシップの代替物

「リーダーシップの代替物」の次元	代 替 効 果	
	構造づくりの 効果を弱める	配慮の効果を 弱める
部下特性		
1. 能力・経験・訓練・知識	X	
2. 専門職的指向性	X	X
3. 組織的報酬への無関心	X	X
4. 独立への欲求	X	X
タスク特性		
5. タスクのルーティン性・確実性	X	
6. タスク・フィードバック	X	
7. タスク内在満足		X
組織特性		
8. 公式化	X	
9. 硬直性・非柔軟性	X	
10. スタッフ部門への依存	X	
11. 凝集性の高い仕事集団	X	X
12. 組織の報酬システム	X	X
13. 上司と部下との物理的距離	X	X

Kerr & Jermier (1978, p. 378)

36) 信頼性は、ほとんどの次元について、.80前後であった（クーダー・リチャードソンの第8公式）。組織コミットメント、役割曖昧性を基準とする予測的妥当性は、タスク特性と、組織特性のうち公式化の次元については高かったが、部下特性や、その他の組織特性の次元については低かった。

社会的影響力の一形態としてリーダーシップが定義される³⁷以上、その他の組織的影響力の源泉（特に、職務設計のあり方、組織の価値規範の内面化ないし社会化、業務手続・報酬システム等のコントロール・システムのあり方）と、影響力を被る部下の側の特性、特にその認知的・動機的制約との関連で、リーダーシップを研究する必要がある。

「リーダーシップの代替物」の観点からのアプローチは、まだ端緒にすぎただけであるが、状況要因となりうる諸変数のブロックを構築し、リーダーシップ有効性のための諸要因の多重適合（multiple fit）を解明してゆく上での補助となるであろう。³⁸

II-4. リーダーの境界機能

リーダーが彼自身の上司に対してもっている発言力・影響力が大であるほど、リーダーの配慮が、部下の満足に与える積極的効果はより大きくなる（Pelz,

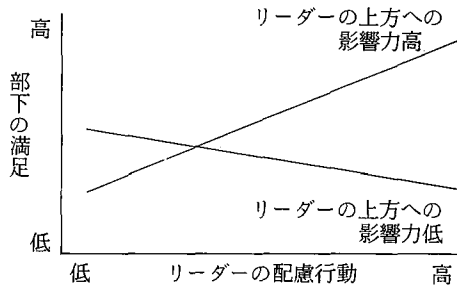
37) 本稿では、定義の問題にふれなかったが、Pfeffer (1977) は、他の影響力とリーダーシップとがどう異なるのか、その定義がきわめて曖昧であると指摘している。House & Baetz (1979) は、(1) 行動が他者に影響を与えることを明示的に意図している程度、(2) 影響力行使の企図が、その企図の行使される個人にとって受容可能とみなされている程度、の2つの面からリーダーシップと他の影響力とを区別している。

38) 「代替」という観点から状況要因を解明するアプローチは、「適合」という概念を中心に展開されてきたこれまでのコンティンジェンシー・アプローチにはみられないものである。「多重適合」の概念には、高成果をあげるには、組織における複数の諸要因の間に互いに適合的な関係あるいは全体的なパターン（ゲシュタルト）が存在し、それが環境条件に応じて異なることが含意されている。これに対して、「代替」の概念は、成果（基準変数）を導く諸要因が複数存在し、特定の要因の代わりに、他の要因が成果に影響を与えることがありうることを示す（Cf. Katz & Kahn (1966) における最終等価性 equifinality）。たとえば、部下の満足を高めることは、職務拡大を通じてでも、報酬システムを通じてでも、リーダーの配慮行動を通じてでも達成される。しかし、たとえば、リーダー行動・タスク特性・部下特性の3要因について互いに一定の適合的な関係の組合せないパターンが存在するならば、それは「代替」の問題ではなく「多重適合」の問題である（Cf. Griffin, 1980）。

1952; Wager, 1965)³⁹ すなわち、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、リーダーシップ有効性のコンティンジェンシー要因をなす (図4 参照)。

図4 上方への影響力と配慮との交互作用
Pelz (1952)

この点は、一般に経営組織が多階層をなしているという事実からきわめて重要である。Pelz, Wager における「上方への影響力」, Likert (1961) のいう「連結ピン (linking pin)」, Hollander (1976, 1978) の強調する



「能動的フォロワーシップ」等の概念は、複雑な組織におけるリーダーシップが、閉じた小集団におけるそれと異なり、より上層との関係を考慮に入れなければならないことを示唆する。上層との関係ばかりでなく、他部門との

39) 両者の研究で用いられた測定尺度は、オハイオ州立研究の尺度ではないが、おおむね配慮の次元に対比できる。ただし、Wager (1965) では、リーダー行動ではなく、リーダーの態度 (ガットマン・スケール) が用いられている。上方への影響力のモデレート効果は、特に、昇進機会への満足度という基準変数の次元においてより顕著であった (Wager, 1965)。昇進の推薦を部下のためにおこなっても、そのリーダーに上方への影響力がないため結局実現しないならば部下はかえってフラストレートされる。この発見事実は、上方への影響力が部下の (P→O) 期待を高めると考えれば、期待理論による解釈が可能である (Evans, 1979)。Cashman et al. (1976) によれば、上司との間の連結機能が弱いリーダーについての部下は、上司と強い階層的連結を果しているリーダーについている部下に比べて、自分の上司を無能であり、上司 (リーダー) を介して得られる報酬には価値のあるものがないと認知している。Cashman, J., F. Dansereau, Jr., and G. Graen, 1976, Organizational Understructure and Leadership: A Longitudinal Investigation of the Managerial Role-Making Process, *OB & HP*, 15 : 278 - 296.

水平的関係⁴⁰も重要である。

自分がリードしているユニットの外界とリーダーが接触をおこなうことを、Miller & Rice (1967) は、リーダーの「境界機能 (boundary function)」と呼んでいる。組織レベルの低い層では、リーダーにとって自分の上司、同レベルの他ユニットの長との接触が重要な境界機能をなすであろうが、Mintzberg (1973) によるとトップ・レベルの経営者のコミュニケーションの相手の44%は、管轄ユニットの外部の人びとである。

また、上方への影響力は、組織レベルによって異なる。Blankenship & Miles (1968)⁴¹によれば、上層の管理者ほど、意思決定に際して上司に対する影響力も、上司からの自律性も高い。同時に、部下への依存度も大きい。

組織の周辺部分でタスクを遂行する下層の成員にとっては、情報の上でも、資源の上でも、また報酬の上でも、リーダーの上方への影響力は、その成員と組織の中心部分とをつなぐ連結ピンとしていっそう重要さを増す。⁴²

Gabarro & Kotter (1980) は、彼らの接した企業での臨床的観察から、「上司を管理すること (managing your boss)」の意義を主張する。管理者は、部下との関係を管理することをリーダーとしての役割義務であるとよく承知しているが、上司との関係を管理することが自分の職務の一部であることを看過したばあいのコストを見逃しがちである。リーダーの上司は、リーダーが部下

40) Osborn, Hunt & Pope (1973) のいう「水平的リーダーシップ (lateral leadership)」は、この点に注目したものである。また、Galbraith (1973) のいう水平的関係の創出は、水平的リーダーシップを容易にするための組織デザインの戦略をなす。

41) この研究で扱われているリーダー行動の次元はPDMである。

42) Wager (1965) の研究では、「組織における周辺的地位 (organizationally marginal status)」とは、年齢 (若い)、性別 (女性)、教育水準 (低い)、勤続年数 (短い)、非専門職、仕事の多様性の欠如、仕事への関心の欠如によって特徴づけられている。周辺的地位の成員は、組織の中心部分から離れた下層の成員である。成員の地位が周辺的であるばあい、配慮と部下の満足との関係は、リーダーの上方への影響力によってより強く条件づけられていた。

を管理する上で必要とされる情報や諸資源を供給しうる組織成員である。⁴³ より上層との関係においては部下であるリーダーが、直属の上司に対して機会をみつければ、上司の抱く目的を問い、上司の行動基盤となっている諸仮定を確認することによって、連結ピンの上下で相互期待 (mutualexpectation) を形成することの重要性に注意を促した点に Gabarro & Kotter の意義がある。

上層および他部門との水平的関係におけるリーダーの影響力ないしパワーという要因について、前節の命題リストに次の命題を付加する。

上方・水平方向への影響力⁴⁴【命題Ⅰ】 リーダー行動が部下に対してもつ影響力の大きさは、そのリーダーがより上層に対してあるいは他部門に対してどの程度の影響力をもっているかについての部下の知覚に依存する。

図1のサーベ이의枠組から、上方・水平方向への影響力を、リーダー行動の有効性のコンティンジェンシー要因として扱った。しかし、ユニット外への影響力の行使ないし境界機能は、多階層で複数の部門をもつ一般の経営組織の研究においては、むしろリーダー行動の主要な次元のひとつとして扱った方が適切とも考えられる。⁴⁵

43) 連結ピンとしての管理者 (リーダー) について Gabarro & Kotter (1980)

は、次の3点を指摘している。「管理者の直属上司は、(1) 管理者と組織の他の部分とを連結させる上で、(2) その管理者の抱いている優先順位が組織のニーズと一致していることを確実にする上で、(3) また、管理者が首尾よく活動するのに必要な諸資源を確保する上で、きわめて重要な役割を果たしている」(p. 94)。

44) 関連する研究。【命題Ⅰ】 Cashman, Dansereau & Graen (1976); Graen et al. (1977); Pelz (1952); Wager (1965)。

45) Pelz, Wager 等の一部の研究を除いて、境界機能が十分な注目を受けてこなかったのは、リーダーと部下との関係のみに研究の焦点がしばられすぎてきたためであろう。リーダー行動の次元として、上層との接触、他部門との接触が内包されずきたのも同様の理由によると推察される。Ⅱ節全体を通じてオハイオ州立2次元を用いた経路-目標理論の諸研究を中心として検討した。従来の研究との比較可能性という点からは、この2次元を用いることが好ましいが、経路-目標理論に基づく、今後の研究では必ずしもこの2次元に限定せず、より多くのリーダー行動の次元を導入する方向が提唱されている (House & Mitchell, 1974)。

Ⅲ．リーダー行動の決定因ないし制約

組織的諸要因や部下特性は、リーダー行動が基準変数に与える効果を条件づけるばかりでなく、リーダーがどのような行動をとりうるかに影響や制約を与える。リーダー行動を独立変数として部下の満足・業績との関係を扱った研究と比べて、リーダー行動を従属変数とする研究（図1の（b））は、あまり多く蓄積されていない。⁴⁶

Ⅲ-1．意思決定問題の属性と参加次元

意思決定問題に直面するリーダーが決定に部下を参加させる程度、すなわち参加次元のリーダー行動（PDM）の程度は、状況要因に依存する。

Heller（1971）の研究によれば、（1）リーダーと部下の間での技能要件（skill requirements）のギャップが小であるとリーダーが知覚するほど、（2）管理の幅（span of control）が小さいほど、（3）職務遂行上のリーダーの自由度が大きいほど、（4）ライン部門よりもスタッフ部門においての方が、（5）部下の経験（年齢・勤続年数・現在の職位についてからの年数）が豊富であるほど、（6）参加的管理に対する信念がより強固であるほど、リーダーは、より高度の参加的行動⁴⁷をとる傾向がある。さらに、（7）意思決定問題が全体

46) Perrow（1970）は、「組織とはリーダーシップの問題にほかならない」という組織観を批判して、「リーダーシップは何物かに依存し何物かの結果として生まれる“従属変数”であるというのが、（リーダーシップ中心の組織観に対する、金井註）社会学者の解答である」（p. 6；訳12頁）と結論している。

47) Heller（1971）におけるPDMの序数尺度は、（1）部下に説明せず自分ひとりで決定する、（2）部下に説明した上で、自分ひとりで決定する、（3）事前に相談をおこなう（問題を部下に説明し、部下に助言や援助を求めるが、決定は自分がおこなう）、（4）協同で意思決定をおこなう（部下とともに問題を分析し、最終決定もともにおこなう）、（5）部下の決定を委譲する、の5つの順位カテゴリーである（pp. 51-54, p. 121）。Locke & Schweiger（1979）は、PDMに委譲を含めることを問題視している。

としての事業にとってより重要であるばあい、リーダーは集権的な決定をおこない、意思決定問題が部下にとって密接な関心事であるときには、決定に部下を参加させる程度が高い。これらの仮説は、米国の15の大企業における上層管理者（N=260、半数は副社長ないし事業部長）をサンプルとして検証され、支持されている（Heller, 1971）。⁴⁸

決定問題に対する対処行動としてリーダー行動を捉えるアプローチは、Vroom & Yetton（1973）においてより顕著である。彼らのモデルにおける意思決定問題の属性は、A. 決定の質の重要性、B. リーダーの保有する情報の量、C. 部下のもたらす情報の量、D. 意思決定問題の構造化、E. 部下による決定の受容の重要性、F. リーダーの専制的決定でも部下に受容される可能性、G. 部下の目的と組織目的の一致（部下の組織忠誠心・信頼性）、H. 問題の解決をめぐる部下の間でコンフリクトが生じる可能性、以上の8次元である。

Vroom & Yetton モデルで検証された⁴⁹ 基本的仮説は、リーダーは、意思決定問題の属性の如何に依じて、それに適合した程度の参加を許容する行動⁵⁰で対処していることである。参加の程度と、上述のA, B, C, D, Gの属性との相関は、それぞれ.12, -.36, .43, -.15, .21（すべて $p < .05$, 両側

48) 英国の管理者サンプル（Heller, 1973）でも追試されている。また、オランダ、ユーゴスラビア、英国の3カ国での継時的研究も進行中である（Heller, Drench, Koopman & Rus, 1977）。英国の会計士サンプルでも追試がなされている（McKenna, 1980）。

49) Vroom & Yetton モデルは、規範的モデルと呼ばれているが、記述的研究に裏づけられている。

50) Vroom & Yetton（1973）におけるPDMの序数尺度は、(1) 自分の手持ちの情報でひとりで決定する（AⅠ）、(2) 部下からの情報を集めるが決定はひとりで決まろう（AⅡ）、(3) 適当な部下と個別に問題を共有し、部下のアイデア・示唆を得て、そのうえで自分が決定を下す（CⅠ）、(4) 集団としての部下たち全体と問題を共有し、アイデア・示唆を得て、決定は自分でおこなう（CⅡ）、(5) 集団としての部下たち全員と問題を共有し、ともに代替案を探索・評価し、部下全体とのコンセンサスに達した上で、集団全体の支持を得た決定をリーダーが採用する、以上の5つの順位カテゴリーである。この序数尺度は、クームの方法によって間隔尺度に変換されている（AⅠ = 0, AⅡ = .625, CⅠ = 5.0, CⅡ = 8.125, GⅡ = 10.0, p. 67）。

検定)である。すなわち、決定の質を高めることが必要で (A), リーダーの保有する情報だけでは不十分で (B), 部下の情報上の貢献が期待され (C), 決定問題がよく構造化されておらず (D), 部下の組織忠誠が高い (G) ばあい, リーダーは、意思決定に対する部下の参加の程度を高める傾向がある。これら 5 つの次元は、意思決定の質 (decision quality) にかかわる属性である。

他方, E, F, H の次元は、決定の受容 (decision acceptance) と関連する。⁵¹ 参加の程度と E, F との相関は, .24, -.23 (ともに $p < .05$, 両側検定) である。⁵² すなわち、決定が部下に受容されることが必要で (E), 専制的に決定してしまうと部下に受容される可能性が低い (F) ばあいに、リーダーは、より高度のPDM行動をとる。

B, C, との相関の方が, E, F, との相関より大であることは、リーダーの参加次元の行動の決定因としては、部下に決定が受容されるか否かという情緒的要因よりも、決定の質の向上にかかわる情報的かつ合理的要因の方が重要であることを示唆する。⁵³

Vroom & Yetton モデルの意義としては、リーダー行動の決定因として

51) 意思決定の有効性 (ED, effective decision) は、決定の質 (Q, quality) と決定の受容 (A, acceptance) の相乗効果によって決まる ($ED = Q \times A$; Maier, 1965, p. 166)。Qは、客観的事実についての情報の効率的利用にかかわる。これに対し, Aは、決定を実施する部下の側の感情ないし情緒的関心と関連する。

52) 属性Hとの相関はNS。

53) 各属性を 1, 0 のダミー変数とする (たとえば, 属性Bについては, リーダーが十分な情報をもっているとき $X_b = 1$, 情報不足のとき $X_b = 0$) 重回帰モデルは, PDMの分散の30%以上を説明する (Vroom & Yetton, 1973, p. 86)。

$$PDM = 3.9 - 1.5X_b + 2.5X_c - 1.2X_d + 1.9X_e - 1.2X_f + 1.4X_g + \varepsilon$$

$$(3.81) \quad (2.52) \quad (2.92) \quad (3.14) \quad (3.02) \quad (3.46)$$

$N = 268$, () は t 値, 両側検定ですべて $p < .05$, $R^2 = .334$ 。

どの程度のPDMが望ましいとリーダーが知覚するかというリーダーの選好を説明変数に加えると、決定係数は, .456に増加する。この回帰モデルは、実際の管理者の参加次元のリーダー行動が, Miles (1965) のいわゆる人間関係モデル (部下に決定が受容されるように参加を許すという考え方) と人的資源モデル (部下を決定に参加させることによって決定の質が高まるという考え方) の両方に基づいていることを示す。

の意思決定問題の属性をとりあげ、リーダー行動の変動は、個人差によってよりも、状況差（問題属性の相違）によってより強く影響されることを明らかにした点があげられる。⁵⁴ 状況に適合したリーダー行動を実際の管理者がとっていることを検証した⁵⁵コンティンジェンシー理論である。

ただし、彼らの研究におけるリーダー行動とは、集団育成ないしチーム・ビルディングの観点から長期的に一貫してリーダーのとり行動スタイル⁵⁶ではなく、意思決定問題が生じる毎に、その都度リーダーが部下との関係において示す対処行動である。この意味で彼らのモデルは、迅速で有効な意思決定という観点からの短期モデルである。

Vroom & Yetton の研究の限界としては、まず、リーダー行動の基準変数への効果を扱っていないことを指摘できる。⁵⁷ また、状況要因（問題属性）の次元が多く、節約の原則（principle of parsimony）に反してモデルが複雑すぎ

54) PDMに対する状況差・個人差の主効果を調べるために、彼らのおこなった分散分析の結果によると、状況差・個人差は、それぞれPDMの分散の29.2%, 8.5%を説明する(N=75; Vroom & Yetton, 1973, p. 104)。この事実に基づき、彼らは、さまざまな状況を通じて集計されたリーダー行動の測定では、状況効果を捉えることができないとして従来のリーダーシップ研究を批判している。

55) 「適合・成果」仮説の検証をおこなっていないが、「関係」仮説を検証しているという意味で広義のコンティンジェンシー・アプローチをなす(Cf. 註(1), (2))。

56) Likert (1961, 1967) が、時間の要素を重視するのは、彼の立場が長期モデルに基づいていることを示す。リーダーが首尾一貫して、システム4に適合したリーダーシップ・スタイル（管理の集団方式、支持的関係の原則、高い業績目標の設定）を長期的に継続することによって、数年を経てやっと望ましい成果が熟してくるとというのがLikertのリーダーシップ論のひとつの特徴である。

57) インプリシットには、決定に要する時間、なされた決定の質、決定が部下に受容される程度が、リーダー行動の成果をあらわす基準変数として想定されているが、これらの測定はなされていない。また、彼らの研究ではPDM行動についても、問題属性の知覚についてもリーダーの自己申告データしか用いられていないという限界がある。部下の満足・業績は、研究デザインの制約上、測定されていない。リーダーの部下が研究の対象に内包されていないため、リーダー行動が部下に与える動機効果は扱われていない。そのため期待理論の主張者のひとりであるVroomによって研究がなされていないながら、残念なことに、期待理論との結びつきは、Vroom & Yetton (1973) では、一切みられない。

る点も批判されている (House & Baetz, 1979)⁵⁸。また、意思決定への参加が、リーダーシップのひとつの側面にすぎないことに留意しなければならない。

III-2. 役割セット・モデル

Pfeffer & Salancik (1975) は、リーダーの行動が、彼の役割セット内の他者⁵⁹ (上司、部下) の期待によって、影響され制約されていることを明らかにし、これをリーダー行動の決定因についての「役割セット・モデル (role set model)」と名付けた。

リーダーの仕事関連の行動 (構造づくり) は、部下の期待よりもリーダーの上司の期待の影響をより強く受ける。他方、リーダーの社会的行動 (配慮) は、上司の期待よりも部下の期待の影響をより強く受ける、という2つの仮説が検証の結果、支持されている。⁶⁰

彼らの研究は、リーダー行動を従属変数とする研究 (図1の (b)) に、役割セット・モデルという新たな視座を加えた点、また、リーダー行動が部下に与える影響とは逆の影響力の流れ、すなわち部下の側からリーダーに与える影響を明らかにした⁶¹点に意義がある。

このアプローチの基本的着想は、1950年代の研究に遡ることができる。初期

58) Jago & Vroom (1980) は、問題属性が2次元 (A, E) の Maier モデルよりも、8次元の Vroom & Yetton モデルの方が説明力が大きいことを実証して、モデルの複雑性への批判に反批判をおこなっている。

59) Kahn et al. (1964) における「役割送り人 (role sender)」の概念に対応する。

60) リーダーの構造づくりと、構造づくりについてのボスの期待との相関は、 $r = .48$ ($p < .05$)、リーダーの配慮と、配慮についての部下の期待との相関は、 $r = .33$ ($p < .05$) であった。また、重回帰分析の結果によると、構造づくり行動の分散の49%、配慮行動の分散の42%が、リーダーの役割セット内の他者の期待によって説明されている。また、他者の期待がリーダー行動に影響を与える程度は、リーダー (役割焦点人物) と他者 (役割送り人) との間の社会的類似性の程度、および両者の社会的相互作用における接触頻度に依存する。

61) 部下の業績が、リーダー行動を左右するという従来の研究で想定されていた逆の因果は、Lowin & Craig (1968) によって確認されている。

のミシガン研究において、リーダー行動（監督慣行）は、モラルに対しては独立変数として扱われた。同時に、監督者のリーダー行動を従属変数として扱い、上層（管理層）および下層（労働者の作業集団）の要請を独立変数とする関係が研究されている（Katz, 1950）。上下からの互いに矛盾する期待・要請を Katz は、交叉圧力現象（cross-pressures phenomena）と命名している。⁶²

また、オハイオ州立研究においても、Fleishman (1953) は、リーダーシップ訓練の効果よりも、現場において直属上司の示すリーダーシップ・スタイルの方が、リーダー行動への影響力が強く長期的であると報告している。監督者の上層がリーダーとしてどのような行動・態度をとっているのかは、監督者が下方に対してリーダー行動をとる上での状況設定、ないし社会的環境をなす。Fleishman は、これを「リーダーシップ風土（leadership climate）」という。

一般に、上位レベルの経営層は、高度の構造づくり、低度の配慮の監督者行動を高く評価する傾向がある（Fleishman & Peters, 1963 ; Fleishman, 1973）。Homans (1965) は、トップ・レベルのリーダーシップは、低いレベルのリーダーシップ・スタイルに波及すると推論している。われわれは、さらに、トップ・レベルの経営層が、組織成果の基準のどの側面に関心をもち、どのようなミドル・レベル以下のリーダー行動を評価しているのかにも注意を払う必要がある。この点は、Ⅱ-4でも強調したように、経営組織が一般に多段階の階層をなしていることから、リーダーシップ研究の重要な側面をなすといわなければならない。

以上の通り、リーダーの行動が、彼の役割セット内の他者の期待に制約され

62) 構造づくりと配慮とが、直交因子で完全に独立なら Pfeffer & Salancik (1975) での、上司から、部下からの期待は、リーダーにとって必ずしも矛盾する要請ではなく、Hi-Hi 型の行動をとることによって解決する。しかし、先に指摘した通り、両次元は必ずしも独立でないことが確認されている（Weissenberg & Kavanagh, 1972 ; 註 (9)）。

ているということは、リーダー行動には、自発的・能動的な面ばかりでなく、多分に状況反応的（reactive）ないし適応的な面があることを物語る。⁶³

リーダーシップ訓練への含意 リーダーがリーダーシップ訓練において学習したことを実際に現場の組織にもどって実行しようとするときに、望むリーダー行動をとりうる程度、また、その行動をとるよう動機づけられる程度は、次に示す組織における社会的影響諸力の制約を受ける（House, 1968）。

（1）公式の権限システム

（2）上司（当該リーダーのより上位にいる組織成員）による公式権限の行使

（3）第1次的仕事集団における規範と期待

この3種の諸力による制約がどの程度強力であるかは、一致度、明瞭性、不安の関数である。

第1に、訓練の結果リーダーが学習した行動と、上記の諸力の示すリーダーの行動への期待とが不一致であるほど、制約は大きい。第2に、社会的影響諸力が要請する期待が、曖昧でなく明瞭であるばあいには、一致度の条件がみたされている程度に応じて、訓練の効果を促進する。第3に、権限システムを通じて明らかにされる会社の方針、その権限を行使する上司の行動・態度、仕事集団の規範が予測不能・不安定で首尾一貫していないばあいには、リーダーの役割曖昧性が高く、ストレス・不安が大きい。そのため、リーダーシップ訓練で学習した知識・態度・技能を現場にもちこんで生かそうとするモチベーションは低下する。

リーダーも組織成員であり、組織影響力の下におかれていること、また、リー

63) この点について、Likert は、「適応的プロセスとしてのリーダーシップ」と概念化して、「監督とは…常に適応的なプロセスである。リーダーは、有効なリーダーシップをとるためには、自分の行動を、接触する人びとの期待、価値、对人的技能に順応させなくてはならない」（1958, p. 327）という。また、Mintzberg も、管理者の活動が、意外に他律的であることを観察によって発見し、「あやつり人形としての管理者（manager as a puppet）」（1973, pp. 49—50）という極端な指摘をしている。

ダーも上層との関係においては部下であることを考慮するならば、組織内の上記の社会的影響諸力を無視して、リーダーシップ訓練の、現場組織にもどってからの効果を論ずることはできない。

IV. 結 び

本稿では、図1に示したサーベ이의枠組に基づいて、(a) リーダー行動の有効性を条件づけるコンティンジェンシー変数の抽出、(b) リーダー行動の決定因ないし組織的制約となる状況変数の抽出、をおこなった。サーベ이의目的は、組織におけるリーダーシップの研究においてどのような状況要因を導入すべきかを探ることであった。

(a) の関係については、1970年代に入ってから、経路一目標理論によって、状況要因が明らかにされてきた。期待理論との関係、組織のコンティンジェンシー理論（特に、情報プロセッシング・パラダイム）との関係が注目される。(b) についての研究は、(a) ほど蓄積されてはいないが、リーダー行動がいくつかの要因によって制約されていることが確認できた。

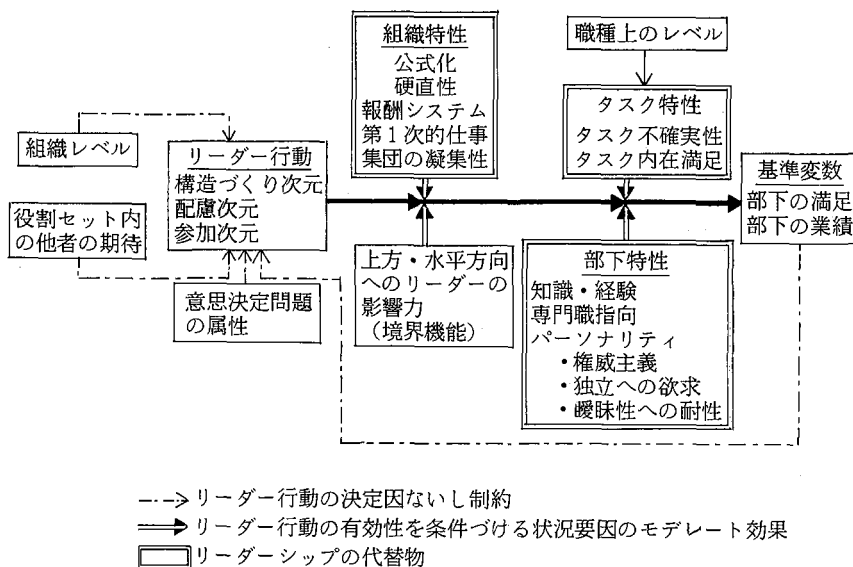
このサーベイを通じて、図1の枠組は、今後の、リーダーシップの組織論的・管理論的研究の枠組として図5のように敷衍できる。この図は、組織におけるリーダーシップのコンティンジェンシー理論のサーベイを目的とした本稿の要約的結論でもある。

過度の変数の拡大的導入は、すべてがすべてに依存することを示すだけで、変数間の重要な関係の識別をかえって困難にする。しかし、組織におけるリーダーシップを研究する上で考慮に入れるべき諸変数をブロック化して整理しておくことは、リーダーシップ研究を組織論とより密接に結びつける上で、ひとつの布石となるであろう。

多重適合や代替関係を明らかにするような変数の導入は、積極的な意義をも

つであろう。⁶⁴

図5 組織におけるリーダーシップ研究の枠組



(1985. 8. 20)

64) Cf. 註 (38)。

参考文献

- Bavelas, A., 1960, "Leadership: Man and Function," *ASQ*, 4: 491-498.
- Blankenship, L. V., and R. E. Miles, 1968, "Organizational Structure and Managerial Decision Behavior," *ASQ*, 13: 106-120.
- Bowers, D. G., and S. E. Seashore, 1966, "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership," *ASQ*, 11: 238-263.
- Child, J., 1973, "Strategies of Control and Organizational Behavior," *ASQ*, 18: 1-17.
- , and T. Ellis, 1973, "Predictors of Variation in Managerial Roles," *HR*, 26: 227-250.
- Dansereau, F., Jr., J. Cashman, and G. Graen, 1973, "Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers," *OB & HP*, 10: 184-200.
- Dessler, G. A., 1973, *An Investigation of a Path-Goal Theory of Leadership*, Unpublished Doctoral Dissertation, City Univ. of New York.
- Downey, H. K., J. E. Sheridan, and J. W. Slocum, Jr., 1975, "Analysis of Relationships among Leader Behavior, Subordinate Job Performance, and Satisfaction: A Path-Goal Approach," *AMJ*, 18: 253-262.
- , 1976, "The Path-Goal Theory of Leadership: A Longitudinal Analysis," *OB & HP*, 16: 156-176.
- Evans, M. G. 1970, "The Effects of Supervisory Behavior on the Path Goal Relationship," *OB & HP*, 55: 277-298.
- , 1979, "Leadership," in S. Kerr, ed., *Organizational Behavior*, Columbus, Ohio: Grid Publishing, Inc., pp. 207-239.
- Fiedler, F. E., 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Filley, A. C., R. J. House, and S. Kerr, 1976, *Managerial Process and Organizational Behavior*, 2nd ed., Glenview, Ill.: Scott, Foreman and Company.
- Fleishman, E. A., 1953, "Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior," *PP*, 6: 205-222.

- _____, 1973, "Twenty Years of Consideration and Structure," in Fleishman, E. A., and J. G. Hunt, eds., *Current Developments in the Study of Leadership*, Southern Illinois University Press, pp. 1-37.
- _____, and E. F. Harris, 1962, "Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover," *PP*, 15 : 43-56.
- _____, and D. R. Peters, 1962, "Interpersonal Values, Leadership Attitudes, and Managerial 'Success'," *PP*, 15 : 127-143.
- _____, and J. Simmons, 1970, "Relationship between Leadership Patterns and Effectiveness Ratings among Israeli Foremen," *PP*, 23 : 169-172.
- Foa; V. G., 1957, "Relation of Workers Expectation to Satisfaction with Supervisor," *PP*, 10 : 161-168.
- Gabarro, J. J., and J. P. Kotter, 1980, "Managing Your Boss," *HBR*, 56 (Jan.-Feb.): 92-100.
- Galbraith, J. R., 1973, *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Georgopoulos, B. S., G. M. Mahoney, and N. W. Jones, Jr., 1957, "A Path-Goal Approach to Productivity," *Journal of Applied Psychology*, 41 : 345-353.
- Graen, G., J. F. Cashman, S. Ginsburg, and W. Schiemann, 1977, "Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life of Lower Participants," *ASQ*, 22 : 491-504.
- _____, F. Dansereau, Jr., and T. Minami, 1972, "Dysfunctional Leadership Styles," *OB & HP*, 7 : 216-236.
- Gulezian, A. K., 1971, "Technology, Structure, and Leadership Behavior: A Comparative Study of Intraorganizational Variation," Unpublished Doctoral Dissertation, University of Oregon.
- Hackman, J. R., and E. E. Lawler, III., 1971, "Employees Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 55 : 259-286.
- Hammer, T. H., and H. P. Dachler, 1975, "A Test of Some Assumptions Underlying the Path-Goal Model of Supervision: Some Suggested Conceptual Modifications," *OB & HP*, 14 : 60-75.
- Heller, F. A., 1971, *Managerial Decision-Making: A Study of Leadership Styles and Power-Sharing Among Senior Managers*, London: Tavistock.

- , 1973, "Leadership Decision Making and Contingency Theory," *Industrial Relations*, 12: 183-199.
- , P. J. D. Drenth, P. Koopman, and V. Rus, 1977, "A Longitudinal Study in Participative Decision-Making," *HR*, 30: 567-587.
- Hill, W. A., 1973, "Leadership Style Flexibility, Satisfaction, and Performance," in E. A. Fleishman and J. G. Hunt, eds., *Current Developments in the Study of Leadership*, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, pp. 62-83.
- Hollander, E. P., 1974, "Process of Leadership Emergence," *Journal of Contemporary Business*, 3: 19-33.
- , 1976, *Principles and Methods of Social Psychology*, 3rd ed., New York: Oxford University Press.
- , 1978, *Leadership Dynamics*, New York: The Free Press.
- Homans, G. C., 1965, "Effort, Supervision and Productivity," in R. Dubin, ed., *Leadership and Productivity*, San Francisco: Chandler, pp. 51-67.
- House, R. J., 1968, "Leadership Training: Some Dysfunctional Consequences," *ASQ*, 12: 556-571.
- , 1971, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *ASQ*, 16: 321-338.
- , 1972, "Strong Inference in the Social Sciences: An Explanation and an Illustration from Leadership Research," in J. H. Turner, A. C. Filley, and R. J. House, eds., *Studies in Managerial Process and Organizational Behavior*, Glenview, Ill.: Scott, Foreman and Company, pp. 403-410.
- , 1977, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," in Hunt & Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge*, pp. 189-207.
- , and M. L. Baetz, 1979, "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions," in B. M. Staw, 1979, ed., *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 1: Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc., pp. 341-423.
- , and G. Dessler, 1974, "Path Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests," in J. G. Hunt, ed., *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Ill.: Southern

- Illinois University Press, pp. 29-59.
- , A. C. Filley, and S. Kerr, 1971, "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R & D Subordinates' Satisfaction," *ASQ*, 16: 19-30.
- , and T. R. Mitchell, 1974, "Path-Goal Theory of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- Jago, A. G., and V. H. Vroom, 1980, "An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model," *AMJ*, 23: 347-355.
- 加護野忠男, 1978, 「組織と環境: 情報プロセッシング・システムの環境適応についての実証分析」『神戸大学経営学部研究年報』第24巻, pp. 133-238.
- , 1980, 『経営組織の環境適応』白桃書房.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Rosenthal, 1964, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Katz, D., 1950, "An Overview of Human Relations Program," in H. Guetzkow, ed., *Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations*, New York: Russell & Russell, pp. 68-85.
- , and R. L. Kahn, 1966, *The Social Psychology of Organizations* New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Keller, R. T., and A. D. Szilagyi, 1976, "Employee Reactions to Leader Reward Behavior," *AMJ*, 19: 619-627.
- Kerr, S., 1975, "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B," *AMJ*, 18: 769-783.
- , 1977, "Substitutes for Leadership: Some Implications for Organizational Design," in E. H. Burack and A. R. Negandhi, eds., *Organization Design: Theoretical Perspectives and Empirical Findings*, Kent, Ohio: Kent State Univ. Press, pp. 135-146.
- , and J. M. Jermier, 1978, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement," *OB & HP*, 22: 375-403.
- , and C. A. Schriesheim, 1974, "Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria: An Update of Korman's 1966 Review," *PP*, 27: 555-568.
- , C. Murphy, and R. M. Stogdill, 1974, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *OB & HP*, 12:

62-82.

- Korman, A. K., 1966, "'Consideration', 'Initiating Structure' and Organizational Criteria: A Review," *PP*, 19: 349-361.
- Larson, L. L., J. G. Hunt, and R. Osborn, 1976, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *AMJ*, 19: 628-641.
- Lawler, E. E. III, 1971, *Pay and Organizational Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- , 1973, *Motivation in Work Organization*, Monterey, California: Brooks/Cole.
- 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, 『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977.)
- Likert, R., 1958, "Effective Supervision: An Adaptive and Reactive Process," *PP*, 11: 317-332.
- , 1961, *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳, 『経営の行動科学: 新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964.)
- , 1967, *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳, 『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.)
- Locke, E. A., and D. M. Schweiger, 1979, "Participation in Decision-Making: One More Look," in B. M. Staw, eds, *Research in Organizational Behavior*, 1: JAI Press Inc., pp. 265-339.
- Lorsch, J. W., and J. J. Morse, 1974, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, New York: Harper & Row. (馬場昌雄他訳『組織・環境・個人』東京教学社, 1977.)
- Lowin, A., 1968, "Participative Decision Making: A Model, Literature Critique, and Prescription for Research," *OB & HP*, 3: 68-106.
- , and J. R. Craig, 1968, "The Influence of Level of Performance on Managerial Style: An Experimental Object-Lesson in the Ambiguity of Correlational Data," *OB & HP*, 3: 440-458.
- , W. J. Hrapchak, and M. J. Kavanagh, 1969, "Consideration and

- Initiating Structure: An Experimental Investigation of Leadership Traits," *ASQ*, 14: 238-253.
- Mckenna, E. F., 1980, "An Analysis of Leadership Patterns in the Finance Function," *Accounting Organization and Society*, 5: 297-310.
- Mawhinney, T. C., and J. D. Ford, 1977, "The Path-Goal Theory of Leader Effectiveness: An Operant Interpretation," *Academy of Management Review*, 2: 398-411.
- Maier, N. R. F., 1965, "Supervisory and Executive Leadership," in *Psychology in Industry*, 3rd ed., Boston: Houghton, Mifflin, pp. 153-206.
- Miller, E. J., and A. K. Rice, 1967, *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*, London, Tavistock.
- Mintzberg, H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- 三隅二不二, 1966, 『新しいリーダーシップ: 集団指導の行動科学』ダイヤモンド社.
- , 1976, 『グループ・ダイナミックス』共立出版株式会社 (情報科学講座C. 12. 4巻).
- , 1972, 「PM式リーダーシップ訓練と評価」, 三隅二不二編著『リーダーシップ』(ダイヤモンド社, 現代経営学全集第7巻) 所収, pp. 219-232.
- , 1978, 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣.
- Mohr, L. B., 1971, "Organizational Technology and Organizational Structure," *ASQ*, 16: 444-459.
- Mulder, M., J. R. Ritsema van Eck, and R. D. de Jong, 1970, "An Organization in Crisis and Noncrisis Situations," *HR*, 24: 19-51.
- , and A. Stemerding, 1963, "Threat, Attraction to Group, and Need for Strong Leadership." *HR*, 16: 317-334.
- , and H. Wilke, 1970, "Participation and Power Equalization," *OB & HP*, 5: 430-438.
- 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.
- Oaklander, H., and E. A. Fleishman, 1964, "Patterns of Leadership Related to Organizational Stress in Hospital Settings," *ASQ*, 8: 520-532.
- Osborn, R. N., and J. G. Hunt, 1975, "An Adaptive-Reactive Theory of Leadership: The Role of Macro Variables in Leadership Research," in J. G. Hunt and L. L. Larson, eds., *Leadership Frontiers*, Ohio: Kent State University, pp. 27-44.

- _____, and R. Pope, 1973, "Lateral Leadership, Satisfaction, and Performance," in T. B. Green and D. F. Ray, eds., 1973, *Academy of Management Proceedings*, Thirty-Third Annual Meeting, Boston: Massachusetts, pp. 440-446.
- _____, and L. R. Jauch, 1980, *Organization Theory: An Integrated Approach*, New York: John Wiley & Sons.
- Pelz, D. C., 1952, "Influence: A Key to Effective Leadership in the First-line Supervisor", *Personnel*, 29: 209-221.
- _____, and F. M. Andrews, 1966, *Scientists in Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc., (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).
- Perrow, C., 1970, *Organizational Analysis: A Sociological View*, London: Tavistock Publications Limited. (岡田至雄訳, 『組織の社会学』ダイヤモンド社, 1973).
- Pfeffer, J., 1977, "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review*, 2: 104-112.
- _____, and G. R. Salancik, 1975, "Determinants of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis," *HR*, 28: 139-154.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hining, and C. Turner, 1968, "Dimensions of Organizational Structure," *ASQ*, 13: 65-105.
- Rizzo, J. R., R. J. House, S. E. Lirtzman, 1970, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *ASQ*, 15: 150-163.
- Sales, S. M., 1966, "Supervisory Style and Productivity: Review and Theory," *PP*, 19: 275-294.
- Schriesheim, C. A., R. J. House, and S. Kerr, 1976, "Leader Initiating Structure: A Reconciliation of Discrepant Research Results and Some Empirical Tests," *OB & HP*, 15: 297-321.
- _____, and M. A. von Glinow, 1977, "The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis," *AMJ*, 20: 398-405.
- Sheridan, J. E., H. K. Downey, and J. W. Slocum, 1975, "Testing Causal Relationships of House's Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," in J. G. Hunt and L. L. Larson, eds., *Leadership Frontiers*, Ohio: Kent State University, pp. 61-80.
- 白樫三二郎, 1976, 「リーダーシップ論におけるコンティンジェンシー理論」『組織科学』, 第10巻第4号, pp. 36-45.

- , 1979, 「日本のグループ・ダイナミックス研究の系譜と課題」横田澄司編『日本の社会心理学』(朝倉書店)所収, pp. 37-57.
- 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.
- , and A. D. Szilagyi, 1975, "Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance," *OB & HP*, 14: 426-438.
- Stogdill, R. M., 1974a, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press.
- , 1974b, "Historical Trends in Leadership Theory and Research," *Journal of Contemporary Business*, 3: pp. 1-17.
- , O. S. Goode, and D. R. Day, 1963, "The Leader Behavior of Corporation Presidents," *PP*, 16: 127-132.
- Szilagyi, A. D., and H. P. Sims, 1974, "An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment," *AMJ*, 17: 622-634.
- Tannenbaum, R., and W. H. Schmidt, 1958, "How to Choose a Leadership Pattern," *HBR*, 36: 95-101.
- Turner, A. N., and P. R. Lawrence, 1965, *Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes*, Boston: Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- 占部都美, 1970, 『リーダーシップと行動科学』白桃書房.
- Vroom, V. H., 1959, "Some Personality Determinants of the Effects of Participation," *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59: 322-327.
- , 1964, *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons., Inc.
- , 1974, "Decision-Making and the Leadership Process," *Journal of Contemporary Business*, 3: 47-64.
- , and P. W. Yetton, 1973, *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press.
- Wager, L. W., 1965, "Leadership Style, Hierarchical Influence, and Supervisory Role Obligations," *ASQ*, 9: 391-420.

- Weissenberg, P., and M. J. Kavanagh, 1972, "The Independence of Initiating Structure and Consideration: A Review of the Evidence," *PP*, 25: 119-130.
- Yukl, G. A., 1967, *Leader Personality and Situational Variables as Codeterminants of Leader Behavior*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of California, Berkeley.
- , 1971, "Toward a Behavioral Theory of Leadership," *OB & HP*, 6: 414-440.

参考文献表の雑誌略号

<i>AMJ</i>	: Academy of Management Journal
<i>ASQ</i>	: Administrative Science Quarterly
<i>HBR</i>	: Harvard Business Review
<i>HR</i>	: Human Relations
<i>OB & HP</i>	: Organizational Behavior and Human Performance
<i>PP</i>	: Personnel Psychology

後注

本稿は、組織学会関西部会集中研究会『リーダーシップと支配』（1981年3月）における報告用フルペーパーにもとづいている。リーダーシップ論、管理者行動論における本稿以後の著者のアプローチ、理論志向、実証研究、ならびにより最近の参考文献に関しては、次を参照されたい。

- ・「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, 1983, pp. 56-102.
- ・「依存性対処の管理者行動—戦略・革新指向のミドル・マネジャーの課題」『国民経済雑誌』第150巻第6号, 1984, pp. 90-119.
- ・「経営理念浸透のリーダーシップ」小林規威, 宮川公男, 岡本康雄編『経営学辞典』日本経済新聞社, 1986近刊.