

第3回 リーダー行動の次元（1）

～リーダーに求められる行動とは～

1. 行動記述論的アプローチ

このアプローチのポイント・・・リーダーは育て創り出していくことができる。

リーダーシップとは、後天的に学習された行動のスタイルである。したがって、優れたリーダーシップを発揮できる人間を育て創り出していくことが可能である。



では、そうした行動のスタイルとはどのようなものか。優れたリーダーと目される人々の行動を観察すれば、共通した特定のスタイルが見られるはずだ。



そして、その特定のスタイルを学習させていく「訓練プログラム」を開発して、リーダーの位置にある人間に訓練を施せばよい。

（1）リーダー行動の分類

ホワイトとリピット（White & Lippit）の研究

3つに分けたこどもの集団に大学生のリーダーを割り当て、集団作業の量と質を比べる

- ・「専制型」リーダー：集団の行動はすべて大学生リーダーが指示・決定する
- ・「民主型」リーダー：集団の方針は子どもたちが決め、リーダーは助言する
- ・「放任型」リーダー：すべて子ども任せで、リーダーは聞かれた時のみ答える



| | 専制型 | 民主型 | 放任型 | 備考 |
|-------|--|--|-----------------------------|----------------------------|
| 作業量 | 1 | 2 | 3 | ・専制型と民主型の差は僅少 ・放任型は質が最低 |
| 集団雰囲気 | ・攻撃傾向大 ・リーダーがいるときは作業をするがいないと怠ける。 ・不平、不満が多い | ・友好的 ・作業への動機づけ高い ・創造性促進 ・チーム意識が強い | ・協力意識低い ・作業せず遊んでしまうことが多い | |

(2) リーダーシップ行動の分類2次元

| 研究 | 国 | 課題志向次元の名称 | 人間関係志向次元の名称 |
|-------------|----|----------------------------------|-----------------------------|
| オハイオ州立大学研究 | 米国 | 構造づくり initiating structure | 配慮 consideration |
| ミシガン大学研究 | 米国 | 仕事中心 job-centered | 従業員中心 employee-centered |
| PM 理論 | 日本 | 課題遂行 performance | 集団維持 maintenance |
| マネジリアル・グリッド | 米国 | 生産への関心 concern for production | 人への関心 concern for people |



①オハイオ大学研究

構造づくり / 配慮

②ミシガン大学サーベイ・リサーチ・センター研究

仕事中心 ⇔ 従業員中心

※オハイオ大学の研究とミシガン大学の研究との相違

オハイオ研究 … 配慮か構造化、またはその両方が高いか低い。

| | | | |
|--------|---|---------|---------|
| 配 慮 | 高 | 配慮 高 | 配慮 高 |
| | | 構造づくり 低 | 構造づくり 高 |
| | 低 | 配慮 低 | 配慮 低 |
| | | 構造づくり 低 | 構造づくり 高 |
| | | 低 | 高 |
| | | 構造づくり | |

ミシガン研究 … 従業員中心か仕事中心のどちらか一方であり、両方ということ
は想定されていない。

③PM理論（三隅二不^{みすみじゅうじ}）

Performance（課題遂行機能）

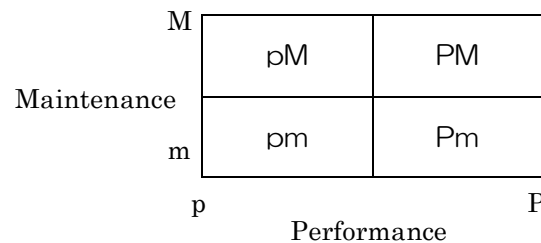
集団目標の達成、課題遂行を志向する集団機能

メンバーを最大限に働かせる、仕事量を重視する、計画や手順をきちんと立てる、時間の無駄を省く

Maintenance（集団維持機能）

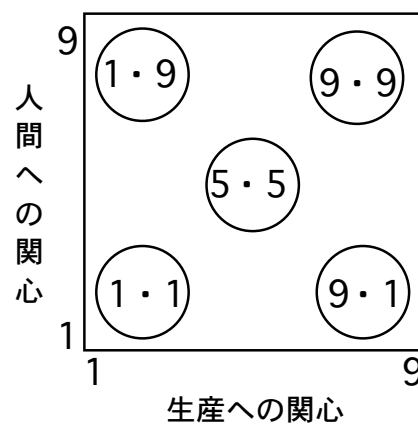
対人関係の緊張を和らげ、集団を維持・強化する機能

部下を支持する、部下の立場を理解する、部下を信頼する、公平に扱う、よい仕事をしたときには認めてやる



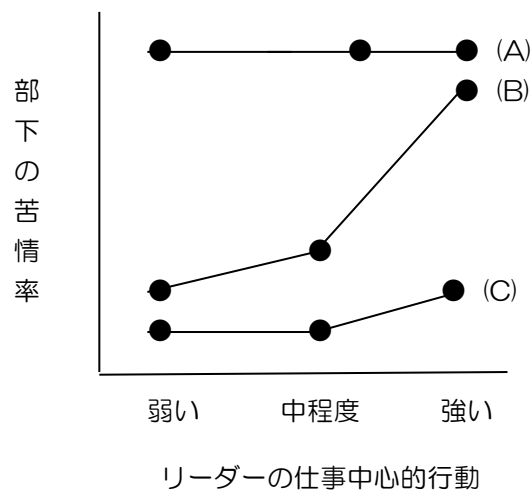
④マネジリアル・グリッド（ブレイク&ムートン R.R.Blake & J.Mouton）

- 1・1型（Do nothing management） — 生産にも人間にも無関心
- 1・9型（Country club management） — 生産を犠牲にした人間への最大の関心
- 5・5型（Middle of the road） — 生産と人間双方へのほどほどの関心
- 9・1型（Task management） — 人間を犠牲にした生産への最大の関心
- 9・9型（Team management） — 生産と人間双方への最大の関心



※ リーダー行動と部下の苦情率 (Fleishman, E.)

- ・ 人間関係中心の行動が弱いリーダーの下では、
⇒ 仕事中心行動のいかに関わらず部下の不満が多発する (図 A)
- ・ 人間関係中心の行動が中程度のリーダーの下では、
⇒ 仕事中心の行動が高まると部下の不満が急増する (図 B)
- ・ 人間関係中心の行動が強いリーダーの下では、
⇒ 仕事中心の行動が高まっても部下の不満は増えない (図 C)



ところで・・・

リーダーはメンバーから影響は受けないのか？

リーダーの置かれた状況は考えなくてよいのか？

集団が取り組む問題や課題から影響は受けないのか？

↓

リーダーシップの問題はリーダーの側からだけでは論じられない

→ リーダーを取り巻く状況を考慮に入れたアプローチの重要性