

組織における構成員の認識とリーダーシップ

竹 林 浩 志

目 次

- I. はじめに
- II. 問題の所在
- III. 誤認識に関するデータ
- IV. 誤認識間の相関関係
- V. 組織の認識とリーダーの行動
- VI. 小括

I. はじめに

最近、リーダーシップが注目を集めている。リーダーシップに関する議論は、例えば、古くはマキャベリの『君主論』などに起源を求めることもできるのであるが、しかし今日的な意味でのリーダーシップ論が展開されたのは、第二次世界大戦の最中およびそれ以降であるとするのが一般的であろう。これは、第二次世界大戦の最中およびその直後に、特にアメリカにおいて、軍隊および産業において潜在的なリーダーを確認もしくは訓練する必要性が認識されたために起こったと考えられ、それ以降、現在に至るまで種々の理論が展開されている¹⁾。

リーダーシップとはどのようなものなのだろうか。一般的には、複数人

1) これに関しては、竹林浩志「生成期のオハイオ研究」『千里山商学』第47号、関西大学大学院商学研究科、1998年を参照されたい。

による協働がなされる際のプロセスにおいて発揮され、その中でも作業の実施の段階において特に発揮されるものと考えられている。しかし、リーダーシップとは何であるか、またそれはどのように捉えられるかというリーダーシップの定義に関しては、これまで様々な研究が試みられたにも関わらず、リーダーシップの研究者の間の完全に一致した見解を導き出すことは難しい。例えば、リーダーシップに関する文献を3,000以上も検討したストグディル (Ralph M. Stogdill) は「リーダーシップの概念を決定しようとした人と同じぐらい多くの異なったリーダーシップの定義が存在する」としている²⁾。

その様々なリーダーシップ研究の一つとしてオハイオ研究がある。オハイオ研究は1940年代後半以降オハイオ州立大学で行われたリーダーシップを中心的課題として展開されたもので、一般的にこれまでのリーダーシップ論の発展において重要なものの一つと考えられている。

本稿は、オハイオ研究の一貫として行われた、組織における構成員の認識とリーダーシップの関係に関して論じるのであるが、本論に入る前にオハイオ研究の概要を述べておくことにする。

オハイオ研究以前、リーダーシップは、ある個人が持ち、また他の個人が持たない、リーダーの特性もしくは特性の結合と考えられてきた。そこで、オハイオ研究の研究者は、特性に焦点を合わせるのではなく、リーダーのパフォーマンスは大部分その地位によって創出される要求によって決定されると考え、リーダーシップは実際、状況いかにあるという認識のもとにリーダーの行動に焦点を合わせて、学際的にそのプログラムを展開し、多くの異なった状況に適用されうるリーダーシップ行動を述べるのに役に立つ方法を持つことが望ましいと考えた。加えて、提案された基準の適切さを評価するために、リーダーシップの本質を知ることも重要とされ、

2) Bass, B. M., *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (revised and expanded edition), Free Press, 1981, p.7.

リーダーの叙述が評価に先んずるとされた。このような初期の認識を基礎にして、オハイオ研究は行動に志向した1つの状況いかなのリーダーシップ・パラダイム（表1）を展開している³⁾。ここでは、リーダーの行動が中心にあり、その周囲に様々な要因が配置されていることが注目される。オハイオ研究においては、さしあたり、リーダーの行動を確認することを目的として、リーダーの行動の周囲に配置された数々の諸要因とリーダーシップとの関係を吟味することがなされた。

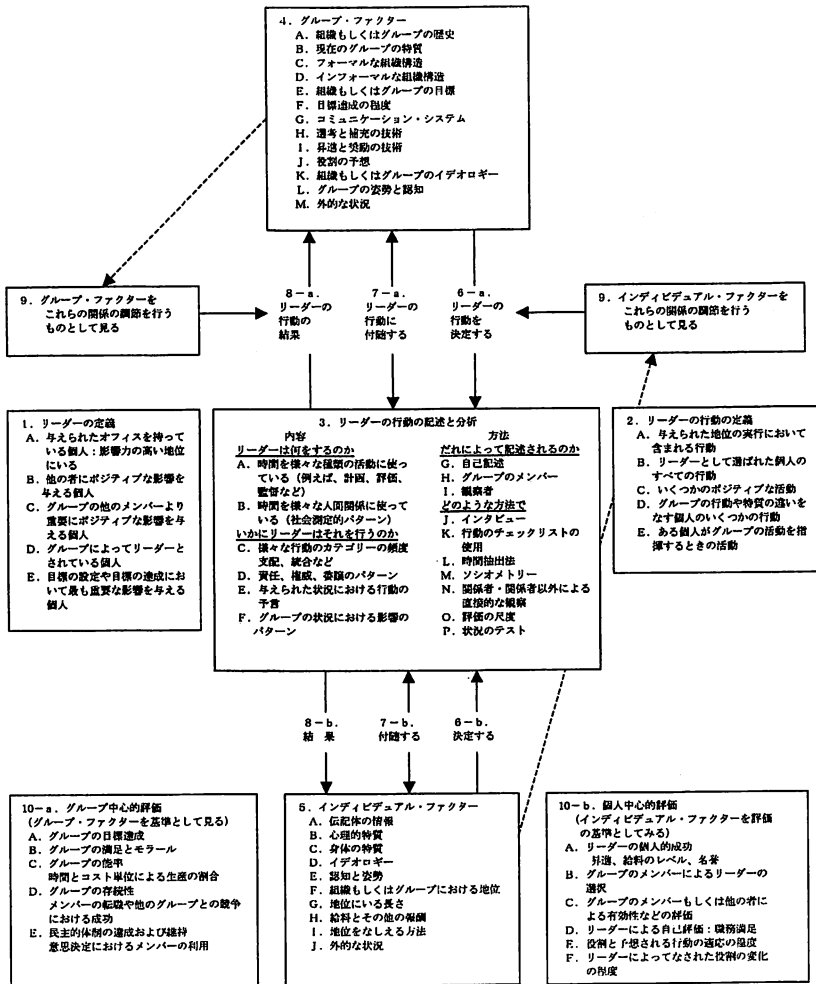
オハイオ研究の結論としては、リーダーの行動には「配慮（consideration）」と「構造づくり（initiating structure）」の2つの次元が存在するとされた。配慮とは人間関係的側面であり、構造づくりとは部下にどのように仕事をさせるかの側面である。また、これら2つの次元は相対立する単一の次元の連続体ではなくて、各々独立した次元であるとされた。研究の結果としては、高い配慮と高い構造づくりのリーダーシップ（Hi-Hi リーダー）が高い業績と部下の満足を導くとされた。

配慮と構造づくりを導きだすこととなった、オハイオ研究調査グループによって展開されたリーダー行動尺度は、数多くの研究論文に用いられており、「配慮」と「構造づくり」という言葉はリーダーシップ研究において、ある意味でステータスのある言葉とされている。それゆえ、その配慮と構造づくりによるリーダーシップの分野に対する貢献は、もちろんよく知られている。

しかし、オハイオ研究にはもう一つの重要な側面がある。それは先にも述べたリーダーの行動を考察するために考え出された数多くのアイテムである。すなわち、「リーダーのパフォーマンスは大部分その地位によって作り出される要求によって決定される」という仮説と、「提案された基準の適切さを評価するためにもとめられたリーダーシップの本質・構造を知るこ

3) Morris R. T./Seeman M., The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach, *American Journal of Sociology*, 1950, Vol.56.

表 1 リーダーシップ研究のためのパラダイム



(出所) Morris, R. T./Seeman, M., The Problem of Leadership : An Interdisciplinary Approach, *American Journal Sociology*, 1950, Vol.56 p.151.

とが重要である」という考えに基づいて収集された、リーダーの行動に関係すると考えられるアイテムの多様さである。これは初期の段階においては1,700以上も集積された。

結果として、これらのアイテムは種々の段階を経て「配慮」と「構造づくり」の2次元で考えられうると結論づけられるのであるが、それはある意味で幅広く学際的に「リーダーシップ」という事象のみに専心して研究が行われたがために、限定的なものとなってしまったのではないとも考えられる。それゆえ、本稿でとりあげる議論は、リーダーの行動を確認するための準備段階の過程ではあるのだが、その2次元に収斂されていくプロセスを再考するという意味で有用であると考えられる。

II. 問題の所在

本稿は、組織の構造がその構成員にいかに関係しているのか、また、それらの認識がグループ内の個人間関係、リーダーの行動にいかに関係するのかを考察したスコット (Ellis L. Scott) の所論⁴⁾によるものである。これはオハイオ州立大学で行われたリーダーシップ研究の一環として米国海軍を対象に行われたもので、その概要は次の通りである。

組織における構成員の組織構造の認識はしばしば公式的な組織図と照応しない。そこで、この構成員の組織構造の認識、公式的な組織図との「ずれ (deviations)」の性質とその程度を吟味することが決定され、その組織の認識の精度がリーダーシップに関係するということが仮説として設けられた。すなわち、これらの認識と組織図を比較して、その一致・不一致を組織構造、リーダーの行動のパターンと関連させるという試みである。

本研究は、オハイオ研究の中心的人物であるストグディルが、長年海軍

4) Scott, E. L., *Leadership and Perceptions of Organization*, Columbus, The Ohio State University, 1955.

研究所 (Office of Naval Research) が支援してきた部門に参画していたことや、その当時オハイオ研究それ自体が財政的に困難な状況であり、海軍からの助成金によって本研究がなされたために、軍隊組織においてのみ分析が行われているのだが、このような「ずれ」が生じるという現象は軍隊組織においてのみ特有なものではなく、むしろ上司一部下関係や同位者の関係が高度に構造づくられた多くの組織においても生じると考えられる。このことに関しては、同じくオハイオ研究のメンバーであるフレイシュマン (Edwin A. Fleishman) の産業におけるリーダーの研究⁵⁾においても同様の結果が示されていることから明らかである。

また、リーダーシップ行動や組織的機能を分析し理解する際には、ある意味公式的な組織図の知識よりも、メンバー自身による構造の認識の方が重要とも考えられる。例えば、あるリーダーが公式的に割り当てられた部下によってリーダーであると認識されていないような場合、目標達成の際に発揮されるべきリーダーの「パワー」、すなわちリーダーシップは意味のないものになってしまうかもしれない。同様に、チームワークが成功・失敗の決定的な要素であるような所では、グループ間関係の相互の認識がなければ、そのチームワークは限定的なものになってしまうかもしれない。すなわち、公式的な組織図がこのような社会関係全てを指摘しているわけではないのである。

このような認識から本研究においては次の4つの主要な仮説が決定された。

- ①構成員による組織の認識は、しばしば公式的な組織図における関係と異なる。その「ずれ」は個々人の違い、部門の違いに関係する。
- ②構成員による組織の認識は、組織構造の違い、個人間関係のパターンに関係する。

5) Fleishman, E. A., *A Leadership Climate and Supervisory Behavior*, Columbus, Ohio, 1951.

- ③部下の組織の認識は、上位者のリーダーシップ行動に関係する。
- ④構成員による組織の認識は、個人ならびにユニットの有効性に関係する。

III. 誤認識に関するデータ

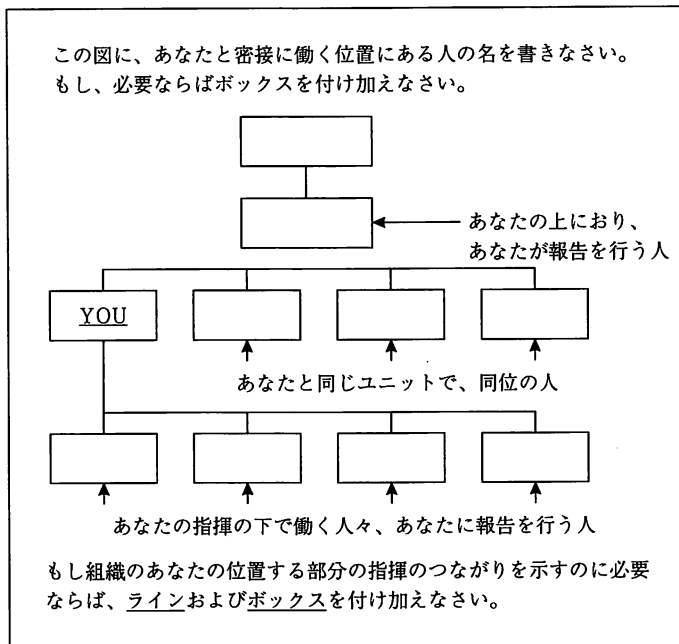
研究のデータは10の潜水艦艦隊の乗組員から集められ、対象となる組織は、若干の違いはあるのだが、サイズ・構造・機能においてほぼ同等と考えられるものである。それぞれの船には指揮官、副長、その他 department の長である士官がおり、それぞれの department には下士官によって率いられる division がある。そのような組織の66人の士官と、115人の下士官を含む630人の下士官兵の計696人がサンプルとして用いられている。

それぞれのデータは主に、下士官に対しては構成員自身が置かれている組織構造の主観的な認識に関するアンケート (表2)、および士官に対しては次の5つのリーダーの行動に関しての情報を引き出すように創り上げられたインタビューによって導き出された。

- ①リーダーの従事するワーク・パフォーマンスの種類とそのワーク・パフォーマンスに従事する割合。
- ②ある一定の行動に従事する程度によって示されるリーダーのパフォーマンスのスタイル。
- ③リーダーがその作業時間を共にする人員。
- ④リーダー自身の責任と権限に関する認識。
- ⑤他者によって叙述され評価されるものとしてのリーダーの行動。

そこで、上記のアンケートによって得られた、組織における主観的なおのおの人間関係、すなわち指揮のつながりの認識に関するデータを表にしたもの (表3) と、公式的な組織図による人間関係を比較する。これにより、階層の誤認識 (echelon errors)、ユニットの誤認識 (unit errors)、欠落 (omissions) という3種の誤認識が導き出される。

表 2 組織構造の主観的な認識に関するアンケート



(出所) Scott, E. L., *Leadership and Perceptions of Organization*, Columbus, The Ohio State University, 1955. p.14.

階層の誤認識とは、返答者が公式的な組織図によって示されるレベルとは異なったレベルに他者を割り当てることである。例えば、公式的な組織図においては同じユニット内で同位であると示されている人を、部下であると返答した場合などである。ユニットの誤認識とは、公式的な組織図によってユニット外であると示されている人を、返答者が自身と同じユニットであると返答することである。欠落とは、ある人が公式的な組織図においては同じユニット、あるいは指揮のつながりがあると示されているにもかかわらず、返答者が先に示した認識における部分的な組織図にその人を記さなかった場合である。

表3 構成員の組織構造の主観的な認識

返答者	返答者の認識した関係									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		L	L	L						
B	H		S	L	L				L	L
C	S	S		L	L	L	L			
D	H1	H			S	L	L	L	S	S
E	H1	H		L		L	L	L	S	
F	H3	H2		H1	H		L	L		
G		H1		H1	H	S				
H		H2		H1	H	S	S			
I		H		S	S					L
J		H	L	S	S		L	L		

H=上位者（返答者にとって）

S=同位者

L=下位者

H1=1階層を隔てた上位者

(出所) Scott, E. L., *ibid.*, p.15.

次にこれらの誤認識のデータを数量化することによって、誤認識は40の変数を含む7つのカテゴリーに分類されうる⁶⁾。

(1)上位者に関するもの (Higher Echelon : HE)

変数 a 公式的な組織図によるユニットの構成員数

変数 b 認識によるユニットの構成員数

変数 c a と b の差

変数 d 認識において欠落していた数

変数 e 上位者を同位者・下位者と認識していた数

変数 f 公式的な組織図によればユニット外だが、主観的な認識によってユニットに含まれていた数

変数 g c + f

6) スコットは相互の誤認識 (reciprocal error) を含めた8つのカテゴリーで考えているが、ここでは相互の誤認識は考慮しないために省かせていただく。

(2)同位者に関するもの (Same Echelon : SE)

変数 a ~ g

(3)部下に関するもの (Lower Echelon : LE)

変数 a ~ g

(4)(1)~(3)の総計 (Total All Echelon : T-AE)

変数 a ~ g

(5)返答者が答えた数

変数 h 上位者の人員数

変数 i 同位者の人員数

変数 j 下位者の人員数

変数 k $h + i + j$

(6)返答者が答えられた数

変数 h ~ k

(7)(5)と(6)の差

変数 h ~ k

それぞれの変数は次の表 4 の通りである。

これらの変数から、全体の約40% (認識において確認された4094の関係のうち1657) が誤認識であると確認され、その中では欠落が最も多く見られる。欠落は下位の者に対しての認識においてはあまり多く見られず、たいていは上位者あるいは同位者に対しての認識において報告されており、そのうちの62%は同位者に対するものである。次に多く見られるのがユニットの誤認識である。このタイプの半分以上が下位者に関しての認識に見られる。すなわち、返答者は自身の管理する領域をユニットを越えた部分にまで拡大して解釈する傾向がある。最後に、階層の誤認識が最も少なく、これは上位者と同位者に関しての認識に多く見られ、下位者に対しての認識においてはあまり多くは見られない。つまり、上位者あるいは下位者の地位を低く見ることによって、自身がより高い地位にいると認識する傾向がある。

表 4 確認された誤認識数

Ship	HE			SE			LE			T-AE			人員数								
	関係数	欠落階層	ユニット合計	関係数	欠落階層	ユニット合計	関係数	欠落階層	ユニット合計	関係数	欠落階層	ユニット合計									
1	161	9	11	1	21	110	26	12	20	58	94	7	2	28	37	365	42	25	49	116	67
2	165	21	23	2	46	109	46	14	28	88	92	2	0	26	28	366	69	37	56	162	63
3	130	16	13	2	31	78	41	4	10	55	86	10	6	24	40	294	67	23	36	126	59
4	143	15	7	6	28	121	50	10	19	79	91	12	6	19	37	355	77	23	44	144	62
5	132	16	22	0	38	110	57	6	18	81	100	22	5	8	35	342	95	33	26	154	58
6	117	10	18	4	32	90	42	5	20	67	88	20	9	20	49	295	72	32	44	148	58
7	150	15	11	6	32	115	59	15	26	100	88	16	1	25	42	353	90	27	57	174	66
8	175	30	10	7	47	207	131	13	26	170	111	20	2	22	44	493	181	25	55	261	67
9	158	47	12	11	70	85	39	9	26	74	104	16	4	20	40	347	102	25	57	184	63
10	181	21	25	7	53	114	53	6	23	82	102	13	7	33	53	397	87	38	63	188	67
合計	1512	200	152	46	398	1139	544	94	216	854	956	138	42	225	405	3607	882	288	487	1657	630

関係数=公式的な組織図における関係の数

(出所) Scott, E. L. *ibid.*, p.22.

このように公式的な組織関係の認識は、認識される階層という点についてだけではなく、誤認識のタイプという点においても違いが生じる。

IV. 誤認識間の相関関係

誤認識間の相関関係は統計的に有意な相関関係が見られ、誤認識にはパターンがあることが確認される。すなわち、制限的誤認識パターン、拡大的誤認識パターン、同一視誤認識パターン、階層の誤認識パターンである。制限的誤認識パターンとは、直近の組織間関係の認識を排除したり、限定したりする傾向のことである。上位者は比較的正確に認識されるのだが、同位者は欠落の傾向が強い。拡大的誤認識パターンとは、返答者のユニット外のメンバーをユニット内に含むタイプである。公式的な組織図の上位者、同位者、あるいは下位者が正確に認識されており、それに加えてユニット外の者をユニット内に認識する。この場合、ユニット外の者はほぼ返答者の部下と認識され、上位者、あるいは同位者と認識されることはほとんどない。すなわち、ユニット外の者を部下として認識することによって、ユニットを拡大して認識するのである。同一視誤認識パターンは、公式的な組織図によっては返答者自身のユニット外であるが、関連のあるグループを同一視するというタイプである。この同一視は外部のグループの上位者に向けられる傾向がある。すなわち、外部の者を上位者と認識している場合、公式的な組織図に表されているメンバーの認識が欠落している傾向があり、仮に同位の者を認識していたとしても、彼らを部下であると認識する傾向がある。階層の誤認識パターンとは、公式的な組織図における階層関係におけるエラーのパターンである。すなわち、公式的な組織図に表される人員の返答者との階層の関係についての誤認識である。例えば、上位者や下位者が同位であると見られたり、同位者が上位者、あるいは下位者と見られるといった場合である。このパターンには、公式的な組織図に示されるよりもユニットのメンバーをより高い階層に認識するパターン

表5 誤認識間の相関関係

変数	階層	欠落				階層の誤認識				ユニットの誤認識				総誤認識			
		HE	SE	LE	T-AE	HE	SE	LE	T-AE	HE	SE	LE	T-AE	HE	SE	LE	T-AE
		r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r	r
欠落	HE		09	-10	28	09	26	-06	25	27	19	-15	05	76	26	-19	35
	SE	09		01	81	-19	02	07	05	33	-23	-04	-07	05	82	-07	62
	LE	-10	01		51	-08	07	-03	-10	-07	04	-10	-08	-13	-01	73	36
	T-AE	28	81	51		-17	05	-02	-06	19	-11	-12	08	17	71	33	77
階層の 誤認識	HE	09	-19	-08	-17		-02	-04	53	-10	12	-04	01	63	-14	-09	08
	SE	26	02	07	05	-02		13	83	39	03	-06	07	28	47	-09	38
	LE	06	01	-03	-02	-04	13		21	-04	12	-05	01	-07	11	03	07
	T-AE	25	-09	-10	-06	53	83	21		26	11	-08	06	57	32	-12	36
ユニット の 誤認識	HE	27	33	-07	29	-10	39	-04	26		05	04	31	45	49	03	48
	SE	19	-23	04	-11	12	03	12	11	05		05	57	21	16	07	22
	LE	-15	-04	-10	-12	-04	-06	-05	-08	04	05		81	-10	-04	61	27
	T-AE	05	-07	-08	08	01	07	01	06	31	57	81		14	17	71	44
総誤 認識	HE	76	05	-13	17	63	28	-07	57	45	21	-10	14		24	-18	43
	SE	26	82	-01	71	-14	47	11	32	49	16	-04	17	24		-02	80
	LE	-09	-07	73	33	-09	-09	03	-12	03	07	61	71	-18	-02		48
	T-AE	35	62	36	77	08	38	07	36	48	22	27	44	43	80	48	

r = .24 5%水準で有意

r = .31 10%水準で有意

(出所) Scott, E. L., *ibid.*, p.29.

と、より低い階層に認識するパターンの2つがある。しかしこの2つの下位のパターンにおいて、返答者は自身の組織間関係における地位を低く認識するのではなく、自信の地位をより高めて認識するのが共通の特徴である。

組織関係の誤認識が発生するということは、インフォーマル組織が存在することを示していると解釈されるかもしれない。しかし、例えば返答者が自身と同じユニットにいと認識する人員が、同時に返答者を同じユニットに存在すると認識しているとは限らない。ゆえに、このデータからのみでは必ずしもインフォーマル組織の存在は示されていない。

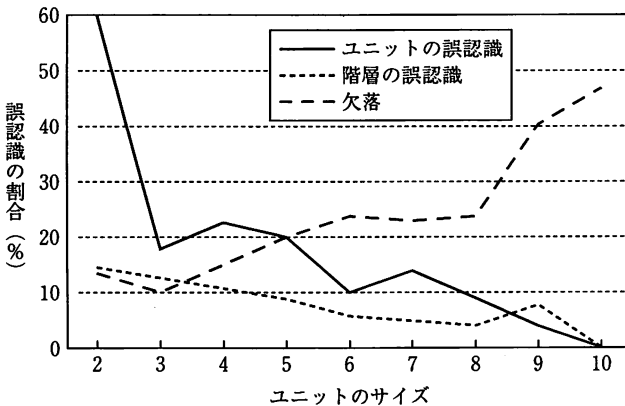
組織図の認識の正確さは権限と責任のつながりに関係する。例えば、権限や責任を下位者に対してはたらかせる上位者は下位者に正確に認識され、同位者のみのグループでは責任と権限があまり機能しないために認識は不正確なものとなる。すなわち、責任を果たすことは下位者に対して向

けられる。言い換えれば、認識の精度は水平的ではなく、垂直的な権限と責任のつながりに関係する。

また、一般的に考えれば、ユニットの大きさが大きくなればなるほど、各々の返答者のトータルのエラーの割合が増加し、ユニットのサイズによってエラーのタイプが異なると考えられるのであるが、これに関しては、興味深い結果が出ている。すなわち、返答者の上位者の数が多くなるにつれて、返答者の部下の誤認識が少なくなり、返答者の部下の数が多くなるにつれて上位者の誤認識が少なくなる。また、ユニットのサイズが大きくなるにつれて、各々の階層内の誤認識とトータルの階層の誤認識が多くなる。これは、上位者の数が多くなれば、指示を部下に与える回数が増え、より正確に部下を認識する。また、部下の数が多くなれば、上位者に指示を仰ぐ回数が多くなり、より正確に上位者を認識するものと考えられる。

しかし、ここでより重要と考えられるのは、ユニットのサイズが大きくなるにつれて誤認識の割合が高くなるのかということと、ユニットのサイズが大きくなるにつれて、ユニット内の関係の総数に対するエラーの率が

表 6 ユニットのサイズの違いによる誤認識の割合



(出所) Scott, E. L., *ibid.*, p.44.

増加するののかということである。

平均的な個々の誤認識は、各々の上位者、同位者、下位者の数が増えるにつれて増加するのだが、トータルのエラーの率は変わらない。すなわちエラーのタイプがユニットのサイズによって変わる。これは表6のように表される。

より小さいユニットにおいて、ユニットの誤認識が多く、ユニットが大きくなるにつれて少なくなっていく、より大きなユニットになれば、ユニットの誤認識はほとんどなくなる。欠落はユニットの誤認識とは逆のパターンとなる。すなわち、より小さいユニットにおいては、欠落は比較的少なく、サイズが大きくなるにつれて増加する。また、階層の誤認識は、ユニットの誤認識と同じように、ユニットのサイズが小さいときに多く、大きくなるほど少なくなる傾向があるのだが、全体的に見ればほとんど推移しない。

V. 組織の認識とリーダーの行動

ここにおける中心的仮説は department や division を構成する下士官兵の組織の認識が、department や division の長である士官あるいは下士官の「パフォーマンスのスタイル」に関係するというものであり、下位の仮説として次の場合に部下の誤認識がより多くなると考えられている。

- (1) 士官の作業における関係が士官自身の department を超えて広がっているとき
- (2) 士官の作業における関係が部下よりもむしろ上位者あるいは同位者に向けられているとき
- (3) 士官が他の人間からほとんど指令を受けないとき

各データは、士官のデータに関しては作業の関係を数値化したもの(ソシオメトリック・スコア)、責任・権限・権限の委譲の自己評価 (Responsibility, Authority, and Delegation Score : RAD スコア)、様々なタイプの作業に従事

する時間の割合に基づいて、下士官のデータは誤認識のデータとソシオメトリック・スコアに基づいて収集され、これらと先ほど述べたそれぞれの部下の誤認識と相関せられた。

士官のソシオメトリック・スコアと部下の誤認識の間の相関は次の表 7 に示される通りである。

表 7 士官のソシオメトリック・スコアと部下の誤認識の相関

士官の ソシオメトリック・スコア	部下の誤認識			
	HE	SE	LE	T-AE
	r	r	r	r
内部に受け取られる	.12	.19	.05	.27
外部に受け取られる	-.07	.41	.08	.36
上位に受け取られる	.01	.01	-.03	.01
同位に受け取られる	-.02	-.22	-.05	-.20
下に与えられる	-.16	.45	.09	.36
下位に受け取られる	.05	.38	.11	.42
受け取られた関係数	.01	.37	.08	.37

$r = .35$ 10%水準で有意 N=52 (将校)
(出所) Scott, E. L., *ibid.*, p.47.

上の表から読みとれるものとして次のことが挙げられる。

士官のユニット内の作業の選択が多ければ多いほど、部下の誤認識は多くなる。また、士官のユニット外の作業の選択が多ければ多いほど、部下の誤認識は多くなる(ただし上位者に対する認識は除く)。要するに、ユニットの内外を問わず、上位者の作業の関係が多くなれば多くなるほど、部下によって受け取られる組織関係は不明瞭になると考えられる。

また、士官の上位者から受ける作業の関係は部下の組織の認識とほとんど関係がなく、同位者から受ける作業の関係の多い士官は、正しく関係を認識される傾向がある。加えて、部下に対して多くの作業関係を持つ士官の率いる department のメンバーは、部下とあまり多くの関係を持たない department のメンバーほど正しく組織関係を認識しない。

まとめると、士官によって受け取られる作業関係が多ければ多いほど、部下によって受け取られる組織関係は不明瞭なものとなり、士官が他のユニットからの作業関係を持つ場合に、その部下はあまり正確に組織の認識をしない傾向にある。

次に、士官の RAD スコアと部下の誤認識との相関関係を見てみる。ちなみに RAD スコアとは士官の持つ責任と権限の量と、部下に対する権限の委譲の程度の自己評価を数値化したものである (表 8)。

表 8 士官の RAD スコアと部下の誤認識の相関

士官の RAD スコア	部下の誤認識			
	HE	SE	LE	T-AE
	r	r	r	r
Responsibility	-.06	.24	.09	.19
Authority	-.28	-.09	.10	-.12
Delegation	.16	.24	.28	.34

$r = .27$ 5%水準で有意 N=53 (士官)

(出所) Scott, E. L., *ibid.*, p.48.

この表から、権限に関してはわずかな関係しか見られないのであるが、責任と権限の委譲が部下の誤認識と相関関係があることが読みとれる。自身が責任が多いと見積もる士官の部下は、同位者あるいは部下の認識よりも上位者を正確に認識するのではあるが、トータルとしてはより多く誤認識を起こす傾向にある。また、権限が多いと見積もる士官の部下は、部下の認識を除くすべてにおいて、より正確に関係を認識する傾向がある。責任と権限に関していえば、上位者の認識が最も正確に表されている。権限の委譲が多いと見積もる士官の部下は、公式的な組織図の関係をあまり正確には認識しない。

これに基づけば、部下の認識の正確さは権限の多さにある程度関係し、比較的少ない責任と権限の委譲に関係するといえるであろう。すなわち、保持する責任が権限を超えると見積もる士官の部下はあまり正しく組織関

係を認識しないのであるが、権限が責任を超えると見積もる士官の部下は、より正しく公式的な組織図を認識すると推論することができるであろう。この結果によれば、権限を委譲する士官の部下よりは、権限を保持する士官の部下の方がより正確に組織関係を認識する。

要約すれば、部下の組織関係の認識はリーダーの行動と関係があると考えられ、リーダーが部下よりも同位者と共に作業する場合、作業の範囲がある程度限定する場合、また、department内において部下に対して権限を委譲することが少なく、権限を保持しようとする場合に、部下の誤認識はより少なくなる傾向がある。

VI. 小 括

ここまで組織における構成員の認識とリーダーシップの関係を述べてきた。結論として、構成員による組織構造の認識はある程度リーダーの行動、すなわちリーダーシップと関係することが確認された。しかし、各表において見られた相関係数(r)は有意な相関関係を示していたのであるが、これらはデータの相関関係を示していたに過ぎず、因果関係があると考えerことは誤りであろう。すなわち、構成員の組織構造の認識がリーダーシップを決定するとはいえないのである。

しかしここでは、公式的な組織図の関係が、必ずしも実際の組織内の責任のつながりを表しているわけではないことも示している。公式的な組織図によって示される関係は、その構成員によって理解されていないかもしれないのである。すなわち、公式的な組織図が構成員によって正確に認識される際に、その組織目標を達成するための努力が効果的に活用されると考えられるだろう。それゆえ、構成員による公式的な組織図の正確な認識がリーダーシップを効果的に発揮するための一要因と考えられるといえるだろう。

加えて、先に述べたように、この研究の性質がリーダーシップを測定す

る尺度の作成過程における準備段階のもの、すなわちリーダーの行動とはなにかということを確認するためのものであるため、ここで行われた構成員の組織関係の認識とリーダーシップとの関係に関する考察は、これだけでも十分意義のあるものと考えられるのだが、オハイオ研究でその他にも数多く行われたリーダーの行動を確認するための準備段階の研究と相俟って、より重要性が増すと考えられる。これらのその他の研究に関しては稿を改めて論じたい。

また、ここで導き出された結果は、オハイオ研究の集大成であるリーダー行動記述尺度（Leader Behavior Description Questionnaire：LBDQ）における人間関係志向的部分、すなわち「配慮」に反映されると考えられ、LBDQが、その当時他のリーダーシップ研究に多く用いられていたリーダーの自己記述形式（self-description）のアンケートではなく、部下による記述という手法を用いる一因となったとも考えられるであろう。