PM式リーダーシップ・タイプとY-G性格検査による性格特性との関係*

塹江清志　大矢一明*

経営工学科

(1977年9月9日受理)

The Relationship of the Leadership Type in the PM Model of Leadership and the Personality Traits in the Y-G Personality Test

Kiyoshi Horie and Kazuaki Oya

Department of Management Engineering

(Received September 9, 1977)

This study investigated the relationship of leadership type in the PM model of leadership and the personality traits of leader by the Y-G personality test. 2 groups of subjects in 2 different industrial organizations were administered to evaluate their leaders by the PM leadership rating sheet.

The results indicated in lower managers the positive correlation of leaders' personality traits ("general activity","ascendence", "social extraversion") and both P and M scores. Then it was suggested that the condition in personality traits for the favorable leadership type,i. e., PM type was "extraversive".

＜序＞

＜これまでの「リーダーシップ」研究の経過＞

集団あるいは組織の広義での生産性及び成員のモラール（志気）に及ぼす「リーダーシップ」の影響が大であるという観点より，「リーダーシップ」の研究が開始されたことは周知のことである。効果的なリーダーシップの在り方を求めて最初に採られた研究方法は，「偉人論」に基づく「偉人伝研究」であったが，この方法は科学的方法とはいえず現在ではすたれている。その後，1920年代より1930年代にかけて，心理学者によって「特性研究(Traits Approoch)」が行なわれた。各種の実在の集団，組織の「リーダー」を「一般成員」と性格テスや知能検査などによって比較し，リーダーの個人的特性を抽出し，すぐれたリーダーシップへの個人的特性を把握するという方法であった。しかし，数多くの研究を通じて共通して抽出される「個人的特性」がみられないことから，この方法による研究は現在ではあまりみられなくなった。その後，Lewin 等による「封建的—民主的リーダーシップ研究」が 1940年代に展開されたが，結果の多義性，概念のあいまいさなどによって，この方法も現在では用いられなくなった。これ迄に述べた研究方法は，いずれも抽象的・思弁的・観念的な枠組の中でのものであり，かつ，リーダーの行動パターンにではなく，個人的特性にすぐれたリーダシップへの要因を求めるという方法である。これらの方法に対して，効果的なリーダーシップの在り方をリーダーの行動パターンの中に，しかも，実際の現場などでの実証的研究の成果を取り入れての「集団機能」という次元より把握されたリーダーの行動パターンの中に見い出そうとする「集団機能論的リーダーシップ論」が胎頭してきたのが 1950年代からである。この方法は，実際の現場（企業場面，社会活動を行なっている集団あるいは組織）での具体的なリーダーの行動を集

* 本論文は卒業研究（1976年度)に際しての大矢一明による資料に基づくものである。

* 現在小島プレス工業株式会社勤務

団機能という次元より分析し，リーダーの行動パターンと集団の生産性，集団成員のモラールとの関係を検討するというものであり，行動科学的な実証的研究方法である。この「集団機能論的リーダーシップ理論」に対して，最新のものとして Fiedler (1966) の「条件即応的リーダーシップ理論」に代表される「状況論的リーダーシップ論」があり，効果的なリーダーシップ（換言すれば，「高い生産性」，「高い志気」）を，「リーダーのタイプ」と「集団のおかれた状況」との交互作用によって解明しようとするものである。現在のリーダーシップ研究は専らこれら2つの立場よりなされているといえる。

＜PM式リーダーシップ理論＞

前述した「集団機能論的リーダーシップ理論」としては，米では Cartwright & Zander (1960) のものが代表的なものとして挙げられるが，これらの人の研究をふまえて日本での理論としては，三隅 (1966) による「PM式リーダーシップ理論」を挙げることができる。日本においても，心理学及びその関連領域にて現在多くの研究者が「リーダーシップ」の問題を扱っており多くの研究がみられるが，筆者は現存する日本の研究・理論の中で最もすぐれたものと考える。その理由は以下に述べるようなものである。

①「リーダーシップ」の把握が「集団機能」の次元からなされていること。

そもそも「リーダーシップ」なるものは「集団概念」であり，集団の存在を前提としてのものである。集団はそれが存在する以上，自らの目標，すなはち，「集団目標」をもつものであり，集団が「集団目標」を達成するために行なうべき活動を「集団活動」といい，集団活動を遂行する機能，働きを「集団機能」と呼ぶ。「リーダーシップ」は集団目標の効果的な達成との関連において捉えられてこそその問題の意義があるから，当然，「リーダーシップ」は「集団機能」の次元で把握さるべきで，とすれば，「リーダーシップ」とは「集団機能の遂行」のこととなる。したがって，集団の成員が集団機能を遂行する限りにおいて，リーダーシップは全成員に存在するもので，ひとりリーダーにのみ偏在するものではない。しかし，現実の集団においては，リーダーの地位にある人の行なうリーダーシップが，集団目標の達成に最大の効果を及ぼすものである。したがって，現実には，リーダーのリーダーシップが「リーダーシップ」研究の焦点になる。そして，効果的なリーダーシップの在り方は，集団機能という次元で捉えられたリーダーシップと実際の集団の具体的な成績との関連を分析することによってはじめて把握できる。くり返すが，リーダーの行動，行為，働きが，集団機能の次元から捉えられてこそ「リーダーシップ」研究の成果を期待できるのである。PM式リーダーシップ理論は，上述のことを基盤にしている。

②集団機能の内容を先験的に抽象的，思弁的，観念的な次元で捉えることなく，現実場面で活動している集団，組織における実在のリーダーの具体的な行動目録を厳密に検討，分析することによって捉えていること。その結果としてリーダーのリーダーシップ・タイプを客観的に把握できる測定法を完成させていること。

③更に，このリーダーシップ測定様式でもって，現実の多数の企業集団における実証的研究を集積して，リーダーの集団機能へのかかわり方によってリーダーの類型化を行ない，集団，組織の成績との間に一定の対応関係を普遍的にみいだしていること。

＜本研究の目的＞

前述したように，「PM式リーダーシップ理論」はすぐれているので，この理論によってのリーダーシップタイプ・とリーダーの「性格特性」との関係を検討するのが本研究の目的である。PM式理論においては，集団機能を2つの次元，すなわち，P機能 (Performance)（「集団目標達成機能」），M機能 (Maintenance)（「集団維持・強化機能」）で考えており，各次元におけるその機能の「強」，「弱」を次元間で組み合わせて，4つのリーダーシップ・タイプ，すなわち，PM，Pm，ρM，ρm 4のつの型に類型化している（大文字は「強」，小文字は「弱」を意味する。）。そして，集団の具体的な成績として，生産性，モラールを捉え，PM型のリーダーの下では両指標共最高で，ρm型においては両指標共最低であることを多くの資料において実証している。

これらの4つのリーダーのタイプと「Y-G格格検査」によるリーダーの「性格特性」との間に何等かの対応関係を見い出そうというのが本研究の目的である。このことは，一種の前述した「特性研究」に似たようなことになるが，しかし，いわゆる「特性研究」とは以下の3つの点において異なっているので。試行する意味があると思う。

①過去の「特性研究」においては，「特性」を抽出するに際して用いられていた種々の心理学的テスト自体の信頼性，妥当性が不十分であったが，現在では，ここで用いる「Y-G検査」のような妥当性，信頼性が保証されているテストがあること。

②過去の「特性研究」においては，集団，組織の具体的な成績あるいはこれを保証するような指標（具体的に云えば，すぐれたリーダーシップ・タイプを測定できるテスト）との関連でリーダーの個人的特性が分析されていなかった。しかし，現段階では，PM式リーダーシップ測定法が完成しており，これによって測定されるPM型が

すぐれたリーダシップ・タイプであることが十分保証されていること。

③リーダーの遂行するリーダーシップ・タイプの規定要因の1つとして，本人の「行動傾向」を考え，これを規定するものとしての「性格特性」を想定するとき，「性格」と「リーダーシップ・タイプ」との関係の存在が期待できること。

（方法）

＜調査対象群＞

以下の2つの群を調査対象とした。

A群：事務機器メーカーの販売部門を担当している一支店で，従業員は99名（支店長1，部長2，課長8，係長15，一般男子51，一般女子22；係長以上はすべて男子）であった。

B群：ある紡績会社の本社工場と分工場で，従業員は331名（工場長2，課長8，係長32，一般男子84，一般女子205；係長以上はすべて男子）であった。

＜使用テスト＞

三隅(1966)による「PM式リーダーシップ評定票」とY-G性格検査票」とを用いた。

＜手続＞

リーダーシップが評定されるリーダーを「係長」，「課長」，「部長」の3つの層とし，評定する層は，「一般」，「係長」，「課長」，「部長」及び「自己」（係長以上の場合）であった。評定する側の各層が，3つのリーダー層の各々を評定した。

（結果）

各群における「係長」（第1線監督者）に対する彼等の直接の部下（「一般男子」，「一般女子」）からの評定の結果についてのみ述べることにする。

表 1　リーダーシップ評定（A群）

L	T	J \ F	一般男子 P	一般男子 M	一般男子 type	一般女子 P	一般女子 M	一般女子 type
1	C		30.2	34.6	ρm	32.0	34.0	ρm
2	D		32.4	36.0	PM	36.0	38.0	PM
3	D		31.6	36.4	M	32.0	34.0	ρm
4	D		29.0	35.6	ρm	30.0	30.0	ρm
5	C		30.4	35.0	ρm	33.0	33.0	ρm
6	B		36.8	38.0	PM	39.5	39.5	PM
7	B					32.0	21.8	ρm
8	D		28.5	35.8	M	27.3	36.8	M
9	D							
10	D		32.8	41.5	PM			
11	D		26.0	27.5	ρm	42.0	48.0	PM
12	D		35.5	41.3	PM	39.0	37.0	PM
13	A		30.8	27.7	ρm			
14	E		36.0	38.0	PM			
15	B		35.3	37.7	PM			
計			414.3	465.4		348.0	351.0	
平均			31.9	35.8		34.8	35.1	

L：係長；T：性格類型；F：機能；J：評定者

表 2　リーダーシップ評定（B群，本工）

T	L	J \ F	一般男子 P	一般男子 M	一般男子 type	一般女子 P	一般女子 M	一般女子 type
1	A		28.0	30.0	ρm	31.2	29.3	ρm
2	B		37.0	42.0	PM	35.1	32.2	P
3	C		36.0	46.0	PM	31.6	28.9	ρm
4	A					31.9	33.1	M
5	C		37.3	43.0	PM			
6	B		46.0	50.0	PM			
7	A		35.0	36.0	ρm			
8	B		35.7	38.0	M			
9	D		36.6	33.8	P			
10	D		35.7	35.4	ρm			
11	D		32.3	33.3	ρm			
12	D		36.4	36.6	P			
13	D		35.0	41.3	M			
14	C							
15	D		32.0	32.0	ρm	35.1	33.9	PM
16	A		35.3	34.0	ρm	37.9	36.7	PM
17	A							
18	B		37.0	34.0	P			
計			535.0	565.4		202.8	194.1	
平均			35.7	37.7		33.8	32.4	

L：係長；T：性格類型；F：機能
J：評定者；P：Pm；M：ρM

表 1, 2, 3は，各群における「係長」のPM式リーダーシップ評定の結果である。

＜「類型」による検討＞

表 3 リーダーシップ評定(B群，分工)

L	T	J / F	一般男子 P	一般男子 M	一般男子 type	一般女子 P	一般女子 M	一般女子 type
1	A		27.0	37.0	ρm	32.7	30.0	ρm
2	D		39.0	40.0	ρm	41.7	39.8	PM
3	B		37.0	32.5	P	38.4	36.4	P
4	D		37.8	35.8	PM	37.4	34.3	P
5	A					37.0	47.0	PM
6	D		30.0	36.2	M	39.6	37.6	P
7	D		36.8	30.9	P	35.7	31.8	ρm
8	A					35.0	41.0	M
9	D					37.0	40.0	PM
10	A					31.0	42.0	M
11	B					36.0	41.0	M
12	D		29.8	36.5	M			
13	D		31.0	33.3	ρm	37.0	41.3	P
計			268.4	275.2		437.5	455.3	
平均			33.6	34.4		36.5	38.0	

L:係長；T:性格類型；F:機能
J:評定者

Y-G性格検査による5つの性格類型(A型，B型，C型，D型，E型：上位類型) とリーダシップ・タイプとの関係を以下に検討する。

① 「情緒」との関係

P，Mの各機能について「強」(大文字) と「弱」(小文字) の2つの型に2分し，A型を除く他の4つの性格類型を「情緒」に関して「安定」(C型，D型)，「不安定」(B，E型) の2群に分け，2×2の分割表をつくると表4のようになった。表4の分割表に対してx^2検定を施すと表4の各分割表の下に記してあるような結果になった。この表より以下のことが分る。

表 4 情緒と P,M 機能

A群男子

T \ F	P	ρ	計	T \ F	M	m	計
B・E	3	0	3	B・E	3	0	3
C・D	3	6	9	C・D	5	4	9
計	6	6	12	計	8	4	12

$\chi^2=4$ $p<.05$ $\chi^2=2$ n.s.

A群女子

T \ F	P	ρ	計	T \ F	M	m	計
B・E	1	1	2	B・E	1	1	2
C・D	4	4	8	C・D	4	4	8
計	5	5	10	計	5	5	10

$\chi^2=0$ n.s. $\chi^2=0$ n.s.

B群男子

T \ F	P	ρ	計	T \ F	M	m	計
B・E	4	1	5	B・E	3	2	5
C・D	6	8	14	C・D	6	8	14
計	10	9	19	計	9	10	19

$\chi^2=2.04$ n.s. $\chi^2=0.43$ n..s

B群女子

T \ F	P	ρ	計	T \ F	M	m	計
B・E	2	1	3	B・E	1	2	3
C・D	5	2	7	C・D	2	5	7
計	7	3	10	計	3	7	10

$\chi^2=0.02$ n.s. $\chi^2=0.02$ n.s.

T:類型；F:機能 n.s.: nonsignificant

A群，「一般男子」の評定においては，「不安定」群の方が，「安定」群よりもP (大文字) 型と評定される傾向がある。

② 「向性」との関係

表5は，「向性」との関係による分割表である。A型

表 5 向性と P,M 機能

A群男子

T \ F	P	ρ	計	T \ F	M	m	計
B・D	5	4	9	B・D	7	2	9
C・E	1	2	3	C・E	1	2	3
計	6	6	12	計	8	4	12

$\chi^2=0.44$ n.s. $\chi^2=2.00$ n.s.

A群女子

T \ F	P	ρ	計	T \ F	M	m	計
B・D	4	4	8	B・D	5	3	8
C・E	0	2	2	C・E	0	2	2
計	4	6	10	計	5	5	10

$\chi^2=1.67$ n.s. $\chi^2=2.50$ n.s.

B群男子

T＼F	P	ρ	計
B・D	5	5	10
C・E	2	0	2
計	7	5	12

$x^2=1.71$　n.s.

T＼F	M	m	計
B・D	4	6	10
C・E	2	0	2
計	6	6	12

$x^2=2.40$　n.s.

B群女子

T＼F	P	ρ	計
B・D	2	0	2
C・E	0	1	1
計	2	1	3

$x^2=3.00$　$p<.10$

T＼F	M	m	計
B・D	1	1	2
C・E	0	1	1
計	1	2	3

$x^2=0.75$　n.s.

T：類型；F：機能　　n.s.: nonsignificant

を除く他の4つの性格類型を「向性」に関して「外向的」（B型，D型），「内向的」（C型，E型）の2群に分けている。表5より以下のことが分る。

B群，「一般女子」の評定においては，「外向」群の方が，「内向」群よりもP（大文字）型と評定される傾向がある。

＜「尺度値」による検討＞

Y-G性格検査は12の尺度（性格特性）の各々における値にもとづいて性格類型を判定するものであるが，この尺度値とP，M機能との関係を次に検討する。

表6は，各群の「係長」のP，M得点と本人の各尺度値との間の相関係数を求め，それが有意（片側10%）であったものを示している。「＋」（「－」）の記号は「正」（「負」）の相関関係を意味している。順位相関関係数は，P(M)得点の低い方から順位をつけ，そして，尺度値の低い方から順位をつけた結果のものである。尚，B群の場合，本社工場，分工場各々個別的に検討している表6よ

表 6　相関関係

A群　男子

F＼D		D	C	I	N	O	Co	Ag	G	R	T	A	S
P	単		＋			＋					－		
	順		＋							＋		＋	＋
M	単			－								＋	＋
	順								＋			＋	＋

A群　女子

P	単		＋					＋					
	順	－									＋		
M	単	－				－							
	順	－				－		＋		－			＋

B群　男子（本社工場）

P	単	－											－
	順				＋		＋						－
M	単												－
	順									－			－

B群　女子（本社工場）

P	単							＋					
	順				＋			＋		＋			＋
M	単							＋		＋		＋	＋
	順							＋		＋		＋	＋

B群　男子（分工場）

P	単												
	順					−							
M	単	−				−			+				
	順	−							+				+

B群　女子（分工場）

P	単								+				
	順								+	+			
M	単				+		+				−		
	順										−		

単：単相関；順：順位相関　　F：機能；D：尺度

り以下のことが分る。

①A群，一般男子の評定の場合

P機能：C，O，R，A，Sの尺度と正；Tの尺度と負の相関がみられる。したがって，「情緒の不安定さ」，「外向性」はP機能の強いことと関連する。

M機能：Iと負；G，A，Sと正の相関がみられる。したがって，「情緒の安定」，「外向性」はM機能の強いことと関連する。

上記のことより，A（「支配性」），S（「社交性」）の強いことは，P，M両機能の強いことと関連する。

②A群，一般女子の評定の場合

P機能：Dと負；C，Ag，Tと正の相関がみられる。「情緒」のもつ意味が一義的ではないが，C（「気分の変りやすさ」）（男子と共通）と「外向性」はP機能の強いことと関連する。

M機能：D，O，Rと負，Ag，Sと正の相関がみられるしたがって，男子の場合と同じく，「情緒の安定」，「外向性」はM機能の強いことと関連する。

したがって，A群の場合，評定者の性別に関係なく，「情緒の安定」はM機能の強いこと，「不安定」はP機能の強いことと関連している。一方，「外向性」はP，M両機能の強いことと関連している。それ故，A群における「係長」は，望ましいリーダーシップの型であるPM型であるためには，まづ「外向的」であることが条件となりそうである。

③B群，一般男子の評定の場合

P機能：D，O，Sと負；N，Coと正の相関がみられ「情緒」のP機能への意味は尺度によって異なる。「社交性」（S）はP機能の弱いことと関連している。

M機能：D，O，R，Sと負：G，Sと正の相関がみられる。「情緒の安定」，「外向性」はM機能の強いことと関連している。

D，O（「主観性」），Sの強さは，P，M両機能の弱いことと関連している。

④B群，一般女子の場合

P機能：N，Ag，G，R，Sと正の相関がみられる。すなわち，「外向性」はP機能の強いことと関連している。

M機能：N，Co，Ag，R，A，Sと正，Tと負の相関がみられる。「情緒の不安定さ」，「外向性」がM得点の強いことと関連している。

Ag（「攻撃性」），R（「のんきさ」），Sの強さがP，M両機能の強いことと関連している。

B群の場合，評定者の性別によって相関の在り方は異なっている。「情緒」に関していえば，男子では，「安定」が強いM機能と，女子では，「不安定」が強いM機能と関連している。「外向性」は，男子では，弱いP機能，強いM機能と，女子では両機能の強いことと関連している。

以上のことから，尺度とP，M機能との間に関連があることが分るが，要約する以下のようになる。

①両群共通していえることは，「外向性」はM機能の強いことと結びついていることである。尺度としては，G（「一般的活動性」），A（「支配性」），S（「社会的外交性」）が重要である。又，B群の一般男子を除けば，P機能の強いことにも関連し，尺度としては，Ag（攻撃性」），G，R（「のんきさ」），T（「思考的外向性」），A，Sが挙げられる。

②「情緒」との関連については，「安定性」は，B群の一般女子を除いては，M機能の強いことと関係し，尺度としては，D（「陰気さ」），I（「劣等感」），O（「主観性」）が重要である。又，P機能とは，D，O，N（「神

経質さ」）と負の，そして，C（「気分の変りやすさ」，O，N，Co（「非協調性」）と正の相関を示しており，「情緒」とP機能との関係は一義的でないといえる。

したがって，最後に，結論として，G，A，Sにおける強さが，望ましいリーダーの型—PM型—への「性格特性」における条件であることを述べたい。

（考察）

Y-Gによる「性格特性」と「PM式リーダーシップ・タイプ」との関については，筆者は最初，「外向性」とP機能，「情緒の安定性」とM機能との間に正の相関を予想したが，前述の如く，結果はいくらか異なった。

すなわち，「外向性」がM機能とも正の相関を示し，又，「情緒」とP機能との間に関連がみられたことである。これらのことは，筆者としては予想外であった。しかし，尺度に関して考察するとき，G，A，Sの3つの尺度が注目されるので，それらの尺度の示す「性格特性」を考えるとき「外向性」とM機能との関連も理解できそうである。すなわち，1対1的な人間関係でなく，1対多数のような集団における人間関係においては，「社交性」，「支配性」などにもとづく行動が集団の維持・強化機能（M機能）に寄与すると考えられるからである。「情緒」とP機能との関係については，前述の如く，一義的でなく，尺度により異なり，又，評定者によっても異なるので現段階では明確な説明はみあたらない。

「性格特性」における望ましいリーダーの型（PM型）への条件については，M機能を媒介にしてのP機能の効果という三隅(1966)の考えからすれば，「情緒の安定さ」と「外向性」（特に，G，A，Sの3つの尺度での）ということになり，類型でいえば，D型の「性格特性」が浮んでくるが，きわめて常識的な結論と云える。

参考文献

三隅二不二　新しいリーダーシップ 1966 ダイヤモンド社

三隅二不二　リーダーシップ 1972 ダイヤモンド社

水原泰介（編）社会心理学　講座心理学　13 1972 東大出版会

辻岡美延　新性格検査法 1972 竹井機器工業