



どのようなリーダーシップを育てたらよいか：
小学生におけるコンティンジェンシー・モデルの検討

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2017-07-07 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 鹿内, 信善, 萩原, 佳明 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.32150/00009076

どのようなリーダーシップを育てたらよいか

- 小学生におけるコンティンジェンシー・モデルの検討 -

鹿内 信善 萩原 佳明

問題と目的

リーダーシップ研究の方向

「どのようなリーダーシップを育てたらよいか」これは本稿の表題である。しかし、残念なことに、これまでのリーダーシップ研究では、このような問題設定は不毛であることが明らかになっている。

“リーダーシップは学習できる。だから、様々な集団でリーダーとなっている人の特性を明らかにしよう。それを学習すればいいのだ。訓練すればいいのだ。”かつてはこのような考えに立つ研究もなされていた。しかし「リーダーとリーダーでない者を区別する特性を見出だそうとする試みは失敗に終わった (Cartwright 他 邦訳1970, p.585)。」リーダーに固有の特性や型はないのであるから、リーダーシップ訓練もまた「現実のリーダーシップ行動にほとんど改善が期待できない (Cartwright 他 邦訳1970, p.586)」のである。

リーダーにきまった型はない。では、リーダーを民主型・専制型・自由放任型に分けた Lippitt や White らの古典的研究 (Lippitt 1940, Lippitt 他 1943, White 他 邦訳1970) はどうであろう。

これらの研究では、たとえば次のような結果が報告されている。作業目標の達成および社会目標の達成、これら「二つを組み合わせ立場からみて、民主型は専制型と自由放任型のいずれよりも確かに『効果的』であった (White 他 邦訳1970, p.646)。」たとえこのような結果が示されたとしても、専制型のリーダーの方が目標達成に有利な事があることを、われわれは経験的に知っている。さらに自由放任型のリー

ダーの方が有効な事態すらある。つまり、リーダーをいくつかの型に分けることが可能でも、どの型が有効であるという判断はいちがいにはできないのである。それぞれのリーダーシップ型の有効性は様々な状況に即応して変動するものなのである。

したがって、次のような問題設定が必要になってくる。「様々な状況」にはどのようなものがあるのか。また、それぞれの状況下で有効性を持つのはどのようなリーダー特性なのか。このような問題に焦点をあてた代表的なアプローチが Fiedler (1967) の状況即応 (contingency) モデルである。

コンティンジェンシー・モデル

Fiedler のコンティンジェンシー・モデルはリーダーシップ研究に大きな影響を与えた。これまでに擁護派・批判派含めて「この理論に関連した研究報告は300篇以上にのぼる (白樫1981, p.25)」研究レビューも何度か試みられている。最近のものとしては Fiedler (1978) 白樫(1976, 1981) 松原(1984)などがある。研究レビューはそれらの文献に譲り、ここではコンティンジェンシー・モデルの概略について簡単に見ておく。Fiedler はリーダーシップ効果を規定するものとしてリーダー変数と状況変数のふたつを考えている。これを順に見ていく。

リーダー変数

コンティンジェンシー・モデルでとくに重要な変数は、LPC とよばれる特性である。LPC とは Least Preferred Co-worker、すなわち「一緒に仕事をするのが最も厭な人」の略である。人は誰でも一緒に仕事をするのが厭な人を持っている。ところが、厭な相手には徹底して

悪い印象をもつ人もいれば、厭な相手の中にもちょっとした暖かさを感じとれる人もいたりする。Fiedler は人がもっているこのような傾向を一種の安定したパーソナリティ特性と考えた。それを測定するのが LPC 尺度である。この尺度では「これまでに会った人の中で最も仕事がしにくい人、あるいは一緒に仕事をするのがいちばん厭な人」の印象を評定させる。評定には Table 1 のようないくつかの形容詞対を用いる。この手続によって、最も厭な人も好意的に見ることができる高 LPC リーダー、逆に厭な人には徹底してネガティブな印象をもってしまう低 LPC リーダーをとりだすことができる。

Table 1 LPC尺度の例

Pleasant	:	:	:	:	:	:	:	:	:	Unpleasant
	8	7	6	5	4	3	2	1		
Friendly	:	:	:	:	:	:	:	:	:	Unfriendly
	8	7	6	5	4	3	2	1		

(Fiedler 1978, p.61より)

Fiedler は高 LPC リーダーは人間関係を志向している (relation-motivated) 人であり、低 LPC リーダーは課題志向的な (task-motivated) 人であると考えている。

状況変数

状況変数は3つ考えられている。ひとつは、

リーダーとメンバーの関係が良いか悪いか、第2は、取り組む仕事や課題が構造的であるか否かである。第3は、リーダーが集団の中でもっている地位勢力 (position power) が強いかわいである。Fiedler は、それぞれ2つの値 (良い-悪い、構造的-非構造的、強い-弱い) をもつ3つの変数の組み合わせにより、状況を $2^3 = 8$ 個のオクタントに分類している。

集団業績の予測

Fig.1 はリーダー変数と8個のオクタントの組み合わせによる集団業績の予測モデルである。タテ軸が集団の業績、ヨコ軸は1-8のオクタントである。たとえばオクタント1とは、リーダーとメンバーの関係が良く、課題は構造的、リーダーの地位勢力は強い状況である。このような状況下では、低 LPC リーダー、すなわち、課題志向型リーダーをもつ集団の方が業績が上がるのが予想される。またオクタント4は、リーダーとメンバーの関係は良く、課題は非構造的、リーダーの地位勢力は弱い状況である。このような状況下では逆に、高 LPC リーダー、すなわち、人間関係志向型リーダーをもつ集団の業績が上がるのが予想される。

研究目的

前述したように、このモデルの妥当性は様々な検討されてきている。その結果、モデルの適

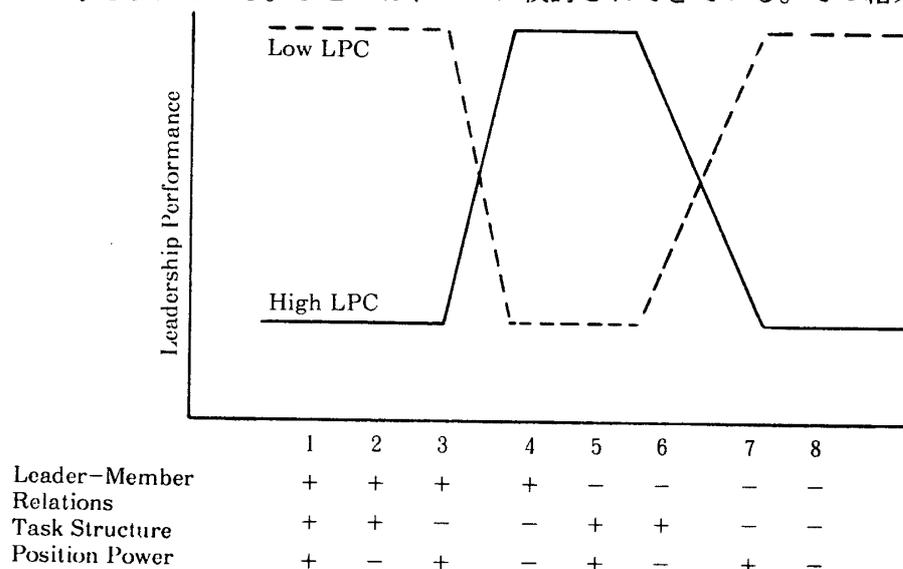


Fig. 1 コンティンジェンシー・モデルによる集団業績予測 (Fiedler 1978, p.74より)

合度が高いことを示すデータが多く蓄積されてきている。しかし、いくつかの問題点もまた残されている。

ひとつの問題点は、モデル検証のために用いられる事態は産業心理的なものが多いことである。教育心理的な事態を用いたものはきわめて少ない。あったとしても適用年齢が限られており、小学生に対する適用可能性をみた研究はない。

第2は、Fiedler (1978, p.69-70)も指摘していることであるが、予測と実験データとの適合度が高くないオクタントもある点である。たとえば、オクタント2の予測力は弱い。

小学校においては、小集団形態を用いた学習指導がなされることが多い。どのような集団-

課題状況でどのようなリーダーを配置したら良いのか。集団-課題状況に即応したリーダーとはどのようなものなのか。これらは、学習指導上重要な問題となる。そこで本研究では小学生を対象としてオクタント2にかかわるコンティンジェンシー・モデルの予測力をテストする。

予 備 調 査

従来の研究で用いられている LPC 尺度は成人用であるため小学生にも適用できる尺度を構成する必要がある。そこで、従来の LPC 尺度から、小学生でも理解可能な項目を26対抽出した (Table2)。

Table 2 予備調査のLPC項目

(親切である・親切でない) (協力する・協力しない) (あきっぽい・ねばり強い) (自信がある・自信がない) (気が短い・気が長い) (他人のことを考える・他人のことを考えない) (そっかしい・注意深い) (もの静かである・感情的である) (いばる・いばらない) (責任感が強い・責任感が弱い) (陰気である・陽気である) (のんびりしている・きびきびしている) (能率が上がる・能率が下がる) (臆病である・臆病でない) (実際的である・実際的でない) (感謝の心がある) (感謝の心がない) (元気がある・元気がない) (未熟である・未熟でない) (秘密がある・秘密がない) (親しみやすい・親しみにくい) (緊張している・ゆったりしている) (身近な・身近でない) (助けてくれる・助けてくれない) (冷たい・暖かい) (愉快的な・愉快でない) (熱心な・熱心でない)

Table 3 LPC項目の再検査信頼性

項 目	相関係数	項 目	相関係数
◎ 元 気 が ある	.84	秘 密 が な い	.41
◎ ね ば り 強 い	.77	親 し み や す い	.39
◎ 気 が 長 い	.73	い ば ら な い	.39
◎ 愉 快 な	.71	助 け て く れ る	.38
◎ も の 静 か で あ る	.69	き び き び し て い る	.35
◎ 熱 心 な	.63	自 信 が あ る	.33
◎ 注 意 深 い	.61	暖 か い	.33
◎ 未 熟 で な い	.60	他 人 の こ と を 考 え る	.26
◎ 陽 気 で あ る	.57	実 際 的 で あ る	.24
◎ 感 謝 の 心 が あ る	.55	身 近 で あ る	.23
ゆ っ た り し て い る	.55	協 力 す る	.11
親 切 で あ る	.45	責 任 感 が 強 い	.11
臆 病 で な い	.44	能 率 が 上 が る	.10

(◎印の項目を小学生用として用いる)

LPC 尺度の再検査信頼性は、.01から.92 (メディアン.67, 平均.64)までばらつくという指摘 (Rice 1978) もある。再検査信頼性の高い項目を得るためにつぎの手続をとった。

「一緒に仕事をするのが最も難しいと思う相手を一人だけ」想定し Table2の各項目について8段階評定させる。評定は1週間間隔をおき2回行わせる。26項目の配列は、各回別のランダム順としてある。被験者は北海道教育大学岩見沢分校学生25名。(本来なら小学生を被験者にすることが望ましい。ここでは最低限、成人にとって安定した項目であることを確認しておく。)

各項目の評定値について1回目と2回目の相関を産出したのが Table3で

ある。このうち相関が最も高い10項目を小学生 LPC 尺度として用いることにする。なお、各項目の表現は次のようにした。「元気があるー元気がない」「ねばり強いーあきっぽい」「気が長いー気が短い」「ゆかいーゆかいでない」「静かであるーうるさい」「熱心に仕事をするー熱心に仕事をしない」「注意深いーそそっかしい」「仕事がうまいー仕事がへた」「ようきであるーようきでない」「感謝するー感謝しない」

実 験

〈オクタント2の設定〉

1) リーダーとメンバーの関係（良い）

3人集団を構成する。その際、ソシオメトリック・テストによる排斥関係を除く。これによって、リーダーとメンバーの関係（良い）という条件を満たす。

2) 課題の構造（構造的）

課題として3人4脚を用いる。Fiedler (1978, p.64) は、課題が構造的であるという判断を、つぎの4つの基準に照らして行っている。①課題の目標がはっきりしている。②課題達成の方法がひとつだけ存在する。③正しい解答あるいは解決がひとつだけ存在する。④仕事が正しく行なわれているか否か容易にチェックできる。

3人4脚課題では到着すべきゴールがはっきりしている。課題達成の方法は3人でペースを合わせて足を運ぶことただひとつである。また、解決はゴールするという事ただひとつであり、それ以外の行動は誤りとなる。うまく仕事が行なわれていなければ、転倒したり停滞したりする。また、ゴールまでの距離も目測できる。したがって経過のチェックも容易である。

以上から、3人4脚課題は「課題が構造的である」ための条件を満たす。

3) リーダーの地位勢力（弱い）

通常の教室から選択した児童3人の集団である。その中に賞罰の供給源になる等の権威を備えた児童は存在しない。したがってリーダーの地位勢力は弱いという条件は満たされる。

〈実験仮説と検討事項〉

オクタント2が構成されたため、コンティンジェンシー・モデル (Fig.1) より次の仮説が導かれる。

仮説～低 LPC リーダーをもつ集団の方が、高 LPC リーダーをもつ集団より集団の業績は上がるであろう。

この仮説の検証が主目的である。さらに、リーダーの LPC 得点の違いが課題遂行に伴うメンバーの満足度におよぼす影響についても探索的に検討する。

〈被験者ならびに実験場所〉

実験の1～2週間前に、ソシオメトリック・テストと LPC 尺度を実施した。ソシオメトリック・テストでは選択・排斥それぞれ3名を記入させる。LPC 尺度は前記予備調査により抽出した10項目からなる。これらの項目について、一緒に仕事をしにくい人の印象を7段階評定させる。教示は、小学生にもわかるように、次のようにパラフレーズしてある。

LPC 尺度教示～この調査は、学校の成績には関係ありません。調査の結果はだれにも知らせませんから、正直に思ったままを答えて下さい。おたがいに見せあったりしてはいけません。あなたの知っている人のなかからいっしょに仕事をするのが一番むずかしいと思う人をひとりだけ考えて下さい。同じクラスの人だけにかぎらず、ほかのクラスの人でもかまいません。さて、その人はどのような人がらをもっているでしょうか。その人について、次のことばの、あてはまるとおもうところを○でかこんで下さい。あまり考えすぎると決められなくなりますから、最初に思ったようにつけて下さい。

〈集団構成〉

同一学級に所属する同性3名集団を構成する。ソシオメトリック・テストによる相互排斥と相互選択を含まない。3人の LPC 得点は集団内異質・集団間等質になるようにしてある。各集団は高 LPC 得点の者あるいは低 LPC 得点の者、いずれか1名をリーダー要員として含んでいる。

〈LPC 得点高低の基準〉

男子と女子の LPC 得点に差があったため、男女別に基準を設けざるを得なかった。高 LP

C は、男子上位 6 名（平均39.0点、範囲35-43点）女子上位 7 名（平均44.6点、範囲41-48点）。低 LPC は男子下位 6 名（平均19.8点、範囲16-24点）女子下位 8 名（平均22.5点、範囲16-27点）。満点は70点である。

〈集団課題〉

3人4脚。「ヨーイ、スタート」の合図で足をひもで縛り、30m走る。

〈リーダーの設定〉

LPC 得点の高低により、実験者（本論文の第2筆者）がリーダーを指名し、3人の中心に位置させる。その際、次のような「リーダーの役割指示」を与える。「真ん中の人、はじめの合図をしたり、どちらの足から出すかを決めたり、かけ声をかけたりして下さい。」

また、リーダーがリーダーの役割を果たしているか否かを確認するため、6項目のチェックリストによる行動観察を行った。チェックリストの6項目は次のようなものである。創始性（はじめの合図、セーノ・ヨーイ等）、統合性（配慮、だいじょうぶか等）、組織性（かけ声、イチニ・右左等）、支配性（命令、右から・止まれ等）、生産性（はやくつくように・いそげ等）、承認性（承認、いい・だめ等）。

〈従属変数の測定〉

1) 時間

まず「ヨーイ、スタート」の合図から、ひもで足をしばり踏み出すまでの時間を測定する(0m地点)。そのあとスタートからゴールまで5m間隔で(5・10・15・20・25・30m地点)計時する。

2) 満足度

3人4脚課題終了直後、質問紙によって測定する。質問紙の各項目は5段階尺度になっている。得点が高ければ満足度が高いことを意味する。次の6項目について評定をもとめた。

「おもしろかったーおもしろくなかった」「ためになったーためにならなかった」「ほかのグループよりはやくはしりたいーほかのグループよりはやくはしりたくない」「もう1回このグループではしりたいーこのグループではしりたくない」「グループの人と気があったーグループの人と気があわなかった」「ほかのゲームもこのグループでやりたいーほかのゲームはこの

グループでやりたくない」

〈実験手続の概略〉

実験は次の順で行なわれた。なお、実施は各群毎の個別実施であり競争事態にはなっていない。

①一般的教示→②集団編成→③リーダーの役割指示→④3人4脚→⑤満足度調査

〈実験集団数〉

出席者は全員参加した。しかし、すべてのデータがそろった以下の群を分析対象とした。高 LPC 群(男 6、女 7、計13群)低 LPC 群(男 6、女 8、計14群)。

結 果

〈LPC 得点〉

記入もれをのぞいたデータ数は、男41・女49である。男は平均30.8点(SD=6.7)、女は平均34.8点(SD=7.7)であった。女子の方が有意に高い($t=2.65, P<.01$) LPC 得点をとっていた。

〈リーダー操作の有効性〉

本実験では3人4脚の真ん中にくる者がリーダーになるように操作した。この操作の有効性を確認しておく必要がある。そのために、実験中の発言を6項目のチェックリストによって記録した。観察された発言数が少なかったため6項目をこみにして、リーダーとメンバーの発言数を比較した。リーダーは $N=27$ 、平均発言数=5.6、SD=2.7。メンバーは $N=54$ 、平均発言数=1.3、SD=1.8。この差は $p<.01$ で有意である。したがって、リーダー指定の操作は有効であったとみなせる。

〈集団業績〉

本実験で用いた課題は作業制限法によるものである。したがって課題達成の速度が集団業績の指標となる。スタートの合図からゴールまでの所要時間の推移を Fig.2 に示す。どの計測地点でも高 LPC 群の方が所要時間が少なく成績が良い。高 LPC 群と低 LPC 群の差は、ゴールに近づくにつれて大きくなっている。このため全体を区間に分け各区間毎の所要時間を分析した。いずれの区間も高 LPC 群の成績がよいが、LPC要因(2)×性(2)の分散分析の結果(0-5)(5-10)(10-15)(15-20)(20-25)mの各区間

では有意な主効果・交互作用はみられなかった。しかし、最終の(25-30)m区間では LPC 要因の主効果が有意($F=4.35$, df は 1 と 23, $p<.05$)であった。これは高 LPC 群の所要時間が少なく成績が良いためである (Fig.3)。

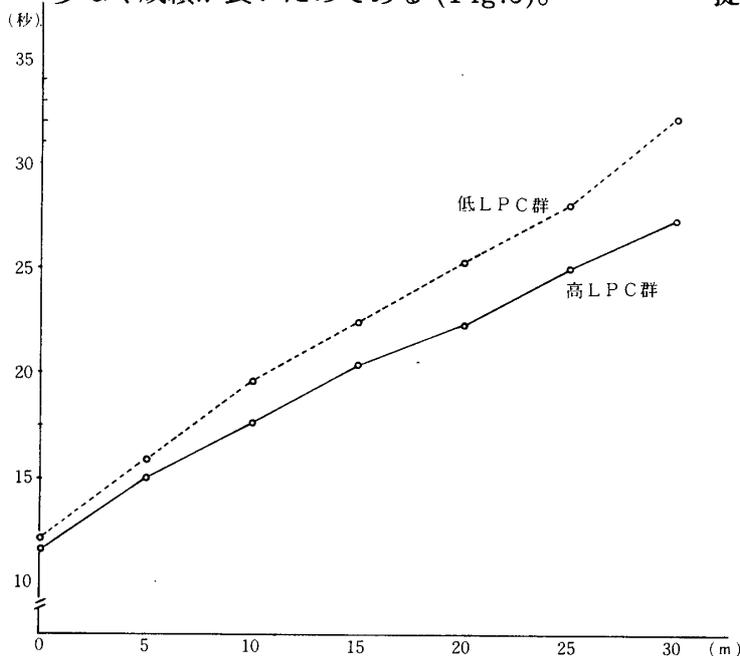


Fig. 2 各群の所要時間

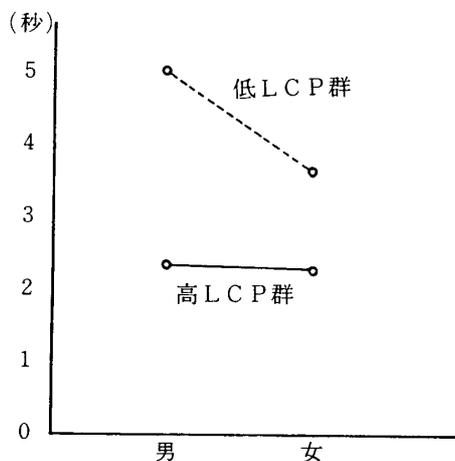


Fig. 3 各群の(25-30)m区間所要時間

〈満足度〉課題遂行に伴う満足度を6項目からなる質問紙で測定した。6項目の合計点を Fig.4 に示す。最高可能点は30点。点数が高いほど満足度が高いことを意味する。分散分析の結果、LPC要因の主効果が有意であった ($F=11.77$, df は 1 と 50, $p<.01$)。これは、高 LPC リーダーのもとでは、メンバーの満足度が高まることを意味する。

考 察

本研究では、リーダーシップ効果性は集団-課題状況に応じて変動するものであるという前提をおいた。状況毎に、どのようなリーダー特

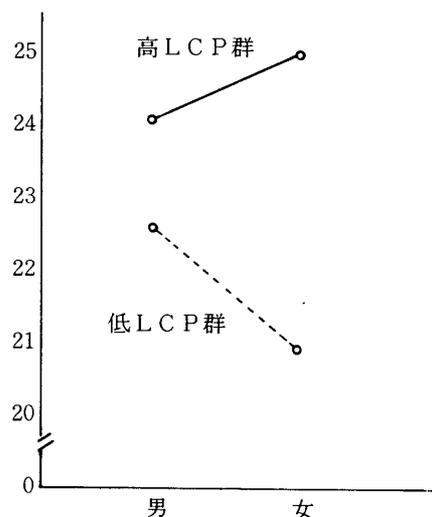


Fig. 4 各群の満足度

性が有効性を発揮するかを検討するために、Fiedler の分類による集団-課題状況オクタント 2 をとりあげた。

コンティンジェンシー・モデルより、オクタント 2 では低 LPC リーダーをもつ集団の業績は、高 LPC リーダーをもつ集団の業績よりも伸びることが予想された。しかし、本実験で得られたデータは、この仮説を支持しなかった。これは、オクタント 2 に関するコンティンジェンシー・モデルの適合度が低いという Fiedler (1978) らの指摘と一致する。

さらに重要なのは、オクタント 2 に関するコンティンジェンシー・モデルの予測とは逆の結果が示された点である。すなわち、高 LPC リーダーをもつ集団の方が、集団業績についての直接的指標(課題遂行速度)および間接的指標(メンバーの満足度)、いずれにおいてもすぐれていた。このことは、リーダーとメンバーの関係が良い [Leader-Member Relation(+)] 普通の学級の子供達 [Position Power(-)] が、一定の答えを追及するような課題 [Task Structure(+)] に取り組む状況では、人間関係重

視のリーダーを配置することにより、成績が向上することを意味している。

今コンティンジェンシー・モデルを全体的に見ると(Fig.1)オクタント5・6・7・8は、リーダーとメンバーの人間関係が悪い(-)状況である。Leader-Member Relation(-)の状況で課題に取り組む続けるということは、産業場面・軍事場面ではありえても、教育場面とくに児童生徒集団ではありえない。もし教育場面でこのような状況が生じたとしたら、教師は、Leader-Member Relation(-)の集団を解散させるか、あるいは(+)に転ずる教育指導を加えるところから始めるであろう。したがって、コンティンジェンシー・モデルの教育事態への適用を考える場合は、オクタント5・6・7・8は検討対象からはずれることになる。

残るオクタントは1・2・3・4である。このうち1と3は、リーダーのPosition Power(+)という状況である。このような状況、すなわち、特定の児童生徒がクラスの中で賞罰の供給源になっているといった状況もまた、通常の教室場合ではありえないことである。したがって、教育事態に適用する際には、さらにオクタント1と3が除かれる。

残るのはオクタント2と4である。オクタント2については本研究で検討した。オクタント4は最も一般的な教室状況、すなわちLeader-Member Relation(+), Position Power(-)状況でTask Structure(-)の課題に取り組む場合である。構造的でない課題とは、解決方法も様々に答えもただひとつとは限らない、等の多様性をもつものである。典型的なものとして「新聞紙のふつうでない利用法をたくさん考える」のような創造的な解決を必要とする課題があげられる。

このような状況、オクタント4については本実験で取り上げなかった。しかし、このオクタントについては、コンティンジェンシー・モデルの適合度が高いことが確められている(たとえばFiedler 1978、松原1984)。すなわち、人間関係志向型のリーダーをもつ集団の方が、課題志向型のリーダーをもつ集団より業績が上がるのである。

したがって、オクタント2に関する本実験結

果、およびオクタント4に関する従来の研究をまとめると、次のように結論できる。

教室場面で主にみられる集団-課題状況はオクタント2と4である。この2つのオクタントに関しては、いずれも人間関係重視のリーダーを配置することがのぞましい。良い人間関係が成立してはじめて、その結果としての成績が向上するのである。「学力をつけるためには、人間関係が基盤にならなければならないということに着目した学習方式(荻原1976,p.55)」が成功しているのはこのような理由による。本研究は、このような学習方式、すなわちバズ学習等の小集団学習方式がとっている人間関係・学力同時達成仮説を支持するものでもある。

文 献

- Cartwright, D. & Zander, A. (白樫三四郎訳 1970) リーダーシップと集団の業績: 序, 三隅二不二・佐々木薫訳編「グループ・ダイナミックスII」誠信書房, 582-608.
- Fiedler, F.E. 1967 *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill. (山田雄一訳編1970)「新しい管理者像の探究」産業能率短大出版部.
- Fiedler, F.E. 1978 The contingency model and the dynamics of the leadership process, L. Berkowitz, (ed.) *Advance in Experimental Social Psychology*, Academic Press, 59-112.
- Lippitt, R. 1940 An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 16, 43-195.
- Lippitt, R. & White, R. 1943 The "social climate" of children's groups. R. G. Barker, J. Kounin, & H. Wright, (ed.) *Child Behavior and Development*, McGraw-Hill, 485-508.
- 松原敏浩 1984 リーダーシップの文献展望(1)-数量的方法によるFiedlerのContingencyモデルの検討-, 大同工業大学紀要, 20, 5-23.
- 荻原克巳 1976 バズ学習を实践するなかで 塩田芳久・梶田稲司編著「バズ学習の理論と実際」

- 黎明書房, 39-63.
- Rice, R. W. 1978 Psychometric properties of the esteem for least preferred co-worker (LPC) scale, *Academy of Management Review*, 3, 106-118.
- 白樫三四郎 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」10, 36-45.
- 白樫三四郎 1981 リーダーシップのコンティンジェンシー論「組織科学」15, 24-32.
- White, R. & Lippitt, R. (佐々木薫訳1970) 三種の「社会的風土」におけるリーダーの行動と成員の反応, 三隅三不二・佐々木薫訳編「グループ・ダイナミックスII」誠信書房, 629-661.

(鹿内信善 本分校助教授 教育心理学)
(萩原佳明 札幌市立八軒小学校教諭)