

銀行におけるリーダーシップ行動評定尺度の構成

関, 文恭
九州大学医療技術短期大学部

橋口, 捷久
鹿児島女子大学

吉田, 道雄
熊本大学教育学部

<https://doi.org/10.15017/111>

出版情報：九州大学医療技術短期大学部紀要. 7, pp.11-16, 1980-03-25. 九州大学医療技術短期大学部
バージョン：
権利関係：

銀行におけるリーダーシップ行動評定尺度の構成

関 文 恭* 橋 口 捷 久** 吉 田 道 雄***

An Empirical study on leadership of
supervisors in Banks.

Fumiyasu Seki Katsuhisa Hashiguchi Michio Yoshida

リーダーシップPM理論にもとづく、行動評定尺度が、製造現場^{4),5)}、討議集団^{2),7)}、教育集団⁶⁾、親子関係¹⁾、官庁³⁾等の場面において開発されてきたが、本研究は銀行等の金融機関の第一線監督者のリーダーシップ行動に焦点をあてて、リーダーシップ行動評定尺度の構成を試みたものである。

方 法

<自由記述データの収集>

銀行における管理監督者のリーダーシップ行動に関する質問項目を作成するにあたっては、「日常、管理監督者が実際に行なっているリーダーシップ行動」を網羅的に収集することからスタートした。そこでまず、代理、主任を中心とする管理監督者に次のような自由記述形式の基礎調査を実施した。

- 質問 1. あなたは管理監督者として、昨日の朝から夕刻までどのような管理監督行動をとりましたか。具体的に箇条書きでなるべく数多く列挙して下さい。
2. では、この一週間をふりかえてみてはどうでしょうか。上で書き残したことがあれば同じ要領で追加して

下さい。

3. ではそれ以上の期間ではどうでしょうか。

この代理、主任を対象とした基礎調査に並行して、代理、主任の管理監督行動に関する一般行員の記述データも収集した。一般行員を対象とした調査は次の通りであるが、それらは、代理、主任を対象とした調査で用いた質問とそれぞれ対応している。

- 質問 1. あなたの直属の上司は、管理監督者として、昨日の朝から夕刻までどのような管理監督行動をとりましたか。具体的に箇条書きでなるべく数多く列挙して下さい。
2. ではこの一週間をふりかえてどうでしょうか。上で書き残したことがあれば、同じ要領で追加して下さい。
3. ではそれ以上の期間ではどうでしょうか。

<質問項目の作成>

上述の自由記述データをもとに、銀行における管理監督者の行動インベントリを作成するため、記述された管理監督行動をカード化した。カード化に際して、同一とみなされる行動は、一枚のカードにまとめられるように留意した。作成されたカードは700枚に達した。

次にそれらのカードにまとめられた管理監督行動のうち内容的に重複すると思われるものを一つにまとめたり、きわめて一般性に乏しいものを除く作業を行ない、なるべく網羅的に管理監督行動を含むように注意して最終的に62の管理監督行動を選定した。この作業にあたっては、銀行の人事担当の方々の協力を得た。ひき続きこれらの行動インベントリーの一つ一つを質問項目として使用できるように項目化を行なった。

以上の手続きにより、新しく62のリーダーシップに関する質問項目を作成したが、これに(財)集団力学研究所で開発されている、PM評定尺度24項目を加えて、計86項目のリーダーシップ測定項目を作成した。表1に示すQ25～Q86が新しく作成した項目でありQ1～Q24が従来、用いられていた項目である。

<調査票の構成>

本調査票は、リーダーシップに関する質問項目において、一般職員である行員が、その直属上司(代理、または主任)のリーダーシップ行動について回答するという部下評価の形式をとっている。またリーダーシップ行動に関する項目に加えて、(財)集団力学研究所の「積極的精神健康度調査-PMサーベイ-」もあわせて実施した。このPMサーベイに含まれている主な要因は、モチベーターモラル、ハイジーンモラル、チームワーク、集体会合、コミュニケーション、メンタルハイジーン、業績規範に関する質問で72項目より構成されている。

<調査対象>

調査対象は、福岡相互銀行、九州相互銀行、正金相互銀行、十八銀行、滋賀銀行の一般行員2,926名である。

<調査時期、調査手続き>

調査は、昭和49～50年に実施した。筆者らおよび集団力学研究所のスタッフが、調査員として各銀行の支店に出向いて、始業前もしくは終業後の約40分間を利用して、調査員が質問項目を一項目ずつ読みあげ、その都度被調査者に回答させる集団調査方式(無記名)を用いた。回答は、すべていわゆるリカートタイプの

5段階の回答肢を準備しそのなかから一つを選択させる方式で実施した。

結果および考察

<リーダーシップ項目の因子分析>

因子分析のための相関行列の算出は、2,926名のデータからランダムサンプリングにより416名を抽出して行なった。416名の相関行列から、主軸法によって因子を抽出した後、ノーマルバリマックス法によって因子軸の回転を行なった。数値計算にあたっては、九州大学大型計算機センターを利用した。

回転は2因子解から順次10因子解まで行なったが、6因子解までのアルファ係数が高い(.412以上)ので6因子解を採用した。

表1に6因子解の結果の一部(因子負荷量.476以上の項目をゴチで示す)を示した。以下各因子の解釈を試みることにする。

第I因子に因子負荷量の高い項目は、「部下の立場を理解する」「部下を公平にとりあつかう」「仕事のことと上役と気軽に話せる」「個人的問題に気を配る」「部下を信頼している」「昇進昇給など将来に気を配る」「すぐれた仕事をした時認める」「部下に好意的」「部下を支持する」「失敗した部下を励ます」「仕事に部下の意見をとり入れる」「部下との人間関係を大切にする」「上役と部下に連帯意識がある」「必要な設備の改善に努力する」という14項目である。これらの項目は、部下への個人的な配慮、相互信頼、集団の融和などに関する内容のものである。したがって第I因子は、集団維持行動の配慮の因子と各づけられよう。

第II因子に高い負荷量を示す項目は、「仕事ぶりのまずさを責める」「規則をやかましくいう」「部下を叱るべきときに叱る」「部下に遠慮する(逆スケール)」「所定の時間までに完了するよう要求する」という5項目である。これらの項目は、業務遂行にあたって、直接的に圧力をかける行動であると考えられるので、集団目標達成行動のなかの圧力の因子と名づけられよう。

表1 Normal Varimax 回転後(6因子解)の因子負荷量

項目番号	項 目 の 主 旨	I	II	III	IV	V	VI	h ²
Q 16	部下の立場を理解する	.601	.280	-.042	.066	-.150	.111	.4799
Q 17	部下を公平にとりあつかう	.614	-.057	-.204	.066	-.233	.340	.5968
Q 18	仕事のことで上役と気軽に話せる	.691	.045	-.059	.044	-.198	.260	.5908
Q 19	個人的問題に気を配る	.540	.004	-.055	.351	-.231	.141	.4914
Q 20	部下を信頼している	.735	-.082	-.150	.037	-.088	.117	.5917
Q 21	昇進昇給など将来に気を配る	.577	-.011	-.196	.368	-.084	-.007	.5140
Q 22	すぐれた仕事をした時認める	.586	.151	-.163	.299	-.154	.076	.5117
Q 23	部下に好意的	.667	-.109	-.172	.213	-.204	.094	.5823
Q 24	部下を支持する	.673	-.023	-.142	.146	-.255	.164	.5870
Q 31	失敗した部下を励ます	.517	.055	-.076	.426	-.159	.341	.5991
Q 45	仕事に部下の意見をとり入れる	.510	.185	-.136	.224	-.133	.388	.5315
Q 80	部下との人間関係を大切に	.528	.003	-.232	.438	-.112	.292	.6227
Q 86	上役と部下の連帯意識がある	.594	.029	-.302	.301	-.093	.288	.6270
Q 15	必要な設備の改善に努力する	.482	-.103	-.170	.341	-.285	.360	.5982
Q 4	仕事ぶりのまずさを責める	-.087	.619	-.045	.036	-.026	-.143	.4155
Q 9	規則をやかましくいう	-.068	.618	-.074	.065	-.112	-.212	.4537
Q 72	部下を叱るべきときに叱る	-.006	.552	-.339	.009	-.118	.210	.4775
Q 81※	部下に遠慮する	-.004	.551	-.459	.007	-.014	.050	.5164
Q 8	所定の時間までに完了するよう要求する	.018	.479	-.047	.177	-.226	-.047	.3167
Q 51	指示命令に計画性がある	.274	.167	-.566	.151	-.268	.208	.5617
Q 55	部下からの報告の決裁をすばやく行う	.156	.186	-.511	.254	-.121	.325	.5046
Q 57	専門的知識・技術をもっている	.056	.017	-.505	.184	-.431	.374	.6179
Q 63	仕事に対して明確な方針をもっている	.252	.140	-.682	.229	-.199	.142	.6609
Q 64	仕事上の目的方針を厳格に守る	.119	.179	-.646	.102	-.165	.064	.5048
Q 65	適切な達成目標を設定する	.176	.059	-.581	.225	.014	-.006	.4234
Q 67	新しい仕事に挑戦的	.158	.211	-.513	.333	-.149	.245	.6480
Q 68※	上役の仕事ぶりに疑問をもつ	.148	-.094	-.564	.049	-.226	.421	.5793
Q 70	指導者として積極的役割をとる	.243	.264	-.503	.190	-.256	.302	.5738
Q 71	仕事の目的達成に自信をもっている	.170	.211	-.641	.279	-.092	.132	.5878
Q 83	仕事に対してきびしい態度でのぞむ	-.028	.378	-.550	.100	-.270	.095	.5383
Q 52	仕事の目標と計画を明確に示す	.293	.112	-.487	.198	-.414	-.076	.5524
Q 60	情報収集に積極的	.257	.043	-.481	.343	-.185	.089	.4597
Q 27	業績不振の部下を積極的に指導	.128	-.013	-.236	.500	-.358	.098	.4604
Q 28	部下の教育に気を配る	.080	-.009	-.204	.556	-.419	.222	.5829
Q 29	長所をのばすような仕事を与える	.292	-.040	-.380	.534	-.126	-.024	.5329
Q 40	予算人事に力を発揮する	.084	.181	-.160	.540	-.075	.128	.4075
Q 54	部下の仕事の成果に感激する	.296	.064	-.259	.559	.054	.033	.4754
Q 1	その日の仕事の内容計画を知らせる	.323	.271	-.123	.065	-.551	.050	.5031
Q 2	指示, 命令を与える	.268	.301	-.200	.097	-.570	.023	.5378
Q 3	仕上げる時期を明確に示す	.318	.226	-.218	.000	-.590	.116	.5610
Q 5	部下の担当する業務について熟知	.080	.012	-.334	.172	-.494	.093	.4000
Q 6	仕事の進み具合について報告を求める	.188	.364	-.089	.139	-.486	-.132	.4483
Q 7	目標達成の計画が綿密	.174	.183	-.351	.252	-.479	.019	.4800
Q 12	仕事量をやかましくいう	-.004	.357	-.158	.102	-.184	-.508	.4555
Q 46※	仕事の面で自分の考えを部下におしつける	.445	-.207	-.132	.061	.004	.557	.5702
Q 47※	うまくいかない仕事を部下のせいにする	.356	-.155	-.233	.198	.021	.556	.5538
Q 74※	部下に感情的になる	.384	-.192	-.048	.053	.030	.519	.4594
Q 10	計画, 手順がまずいために時間が無駄になる	.269	.079	-.229	.082	-.291	.476	.4485
因子分散		9.92	4.03	8.92	7.32	5.36	7.09	42.63
寄与率(%)		11.52	4.69	10.36	8.56	6.23	8.23	49.57

※は逆スケール

第Ⅲ因子、第Ⅴ因子は高く負荷する項目がすべてマイナスであるので、符号を無視して解釈することが可能である。

第Ⅲ因子に高い負荷を示す項目は、「指示命令に計画性がある」「部下からの報告の決裁をすばやく行う」「専門的知識技術をもっている」「仕事上の目的方針を厳格に守る」「適切な達成目標を設定する」「新しい仕事に挑戦的」「上役の仕事ぶりに疑問をもつ(逆スケール)」「指導者として積極的役割をとる」「仕事の目標達成に自信をもっている」「仕事に対してきびしい態度でのぞむ」「仕事の目標と計画を明確に示す」「情報収集に積極的」という13項目である。これらの項目は仕事についての知識、計画性、積極性に関するものなので、集団目標達成行動の計画性の因子と名づけられよう。

第Ⅳ因子に高い負荷を示す項目は、「業績不振の部下を積極的に指導」「部下の教育に気を配る」「長所をのばすような仕事を与える」「予算人事に力を発揮する」「部下の仕事の成果に感激する」の5項目である。これらの項目は、業務遂行上の行政手腕、教育に関するものである。これらの行動は、集団維持、目標達成のいずれにも関連しており、より高度のリーダーシップ行動であると考察されるので、教育・指導の因子と名づけられよう。

第Ⅴ因子に高い負荷を示す項目は、「その日の仕事の内容や計画を知らせる」「指示命令を与える」「仕上げる時期を明確に示す」「部下の担当している業務について熟知」「仕事の進み具合について報告を求める」「目標達成の計画が綿密」の6項目である。これらの項目は、仕事についての指示、命令に関するものなので、目標達成行動の指示・命令の因子と名づけられよう。

第Ⅵ因子に高く負荷する項目は、「仕事量をやかましくいう(マイナスの負荷)」「仕事の面で自分の考えを部下におしつける(逆スケール)」「うまくいかない仕事を部下のせいにする(逆スケール)」「部下に感情的になる(逆スケール)」「計画手順がまずいために時間が無駄になる(逆スケール)」の5項目である。

マイナスの負荷と逆スケールの項目は以下のように読みかえて解釈することが可能である。すなわち「仕事量をやかましくいわない」「仕事の面で自分の考えを部下におしつけない」「うまくいかない仕事を部下のせいとしない」「部下に対して感情的にならない」「計画手順がまずいために時間が無駄になることはない」と読みかえて解釈することにする。これらの項目は、上司と部下の信頼関係にもとずいた上で、部下に対して冷静かつ理性的に対処し、部下の自律性を認めたりリーダーシップ行動であると考えられるので、集団維持行動の自律性の因子と名づけられよう。この因子は三隅ら⁵⁾による中間管理者のリーダーシップ行動に関する研究で見出された「独善性の因子」に対応するものと考察される。「独善性の因子」とは「仕事の上でいたずらに感情的にならない」「仕事上のミスをした部下を不当に責めない」といった行動である。「自律性の因子」「独善性の因子」にみられるような行動は、第一線監督者、中間管理者に限らず、管理・監督者すべてに共通して要求される行動であると考えられる。

以上6因子解の結果は、従来の研究と基本的に一致しているが、新しい因子も見い出されている。すなわち、目標達成行動に圧力の因子、計画性の因子、指示・命令の因子が含まれること、集団維持行動に、配慮の因子の他に自律性の因子が含まれること、まったく新しいものとして教育・指導の因子が見い出されたことである。

<尺度構成のためのグループ主軸法による検討>

先に、リーダーシップに関する68項目の因子分析の結果、6因子が見い出された。この6因子をそのまま用いて尺度構成をすることは繁雑であり実用的でもなく、いずれの因子も、より上位概念の目標達成の次元、集団維持の次元に属すると考えられるので、二次元による尺度構成を意図してグループ主軸法による項目の選定を試みた。

項目選定にあたっては、できるだけ多くの領域を含み、かつ機能的に独立性の高いものとい

う規準を設けた。まず集団維持行動については、第Ⅰ因子(配慮の因子)に高く負荷した14項目(Q17, 18, 20, 23, 24, 31, 45, 80)を、第Ⅵ因子(自律性の因子)より3項目(Q46, 47, 74)計12項目を選んだ。つぎに集団目

標達成行動については、第Ⅱ因子(圧力の因子)より4項目(Q4, 9, 72, 8),第Ⅲ因子(計画性の因子)より4項目(Q64, 71, 83, 52),第Ⅴ因子(指示・命令の因子)より4項目(Q2, 3, 5, 6)計12項目を選んだ。

表2 2 要因 (PM各12項目)によるグループ主軸法の因子負荷量

項目番号	項目の主旨	グループ重みづけ		因子負荷量	
		I	II	I	II
Q16	部下を公平にとりあつかう	1	0	.766	.347
Q18	仕事のことで上役と気軽に話せる	1	0	.700	.287
Q20	部下を信頼している	1	0	.716	.231
Q23	部下に好意的	1	0	.734	.316
Q24	部下を支持する	1	0	.748	.360
Q31	失敗した部下を励ます	1	0	.735	.368
Q45	仕事に部下の意見をとり入れる	1	0	.702	.393
Q80	部下との人間関係を大切にする	1	0	.743	.396
Q86	上役と部下の連帯意識がある	1	0	.777	.431
Q46	仕事の面で自分の考えを部下におしつける	1	0	.692	.105
Q47	うまくいかない仕事を部下のせいにする	1	0	.659	.194
Q74	部下に感情的になる	1	0	.594	.036
Q4	仕事ぶりのきまづきを責める	0	1	-.130	.394
Q9	規則をやかましくいう	0	1	-.112	.455
Q72	部下を叱るべきときに叱る	0	1	.149	.559
Q8	所定の時間までに完了するよう要求する	0	1	.079	.464
Q64	仕事上の目的方針を厳格に守る	0	1	.312	.636
Q71	仕事の目的達成に自信をもっている	0	1	.420	.647
Q83	仕事に対してきびしい態度でのぞむ	0	1	.194	.703
Q52	仕事の目標と計画を明確に示す	0	1	.422	.670
Q2	指示・命令を与える	0	1	.376	.687
Q3	仕上げる時期を明確に示す	0	1	.424	.664
Q5	部下の担当する業務について熟知	0	1	.318	.562
Q6	仕事の進み具合について報告を求める	0	1	.209	.607
α	係 数			.913	.834

I と II の相関 $r = .412$

表2にグループ主軸法による結果の一部(因子負荷量 .455以上のものをゴチで示す)を示している。第Ⅰ合成変量は集団維持行動, 第Ⅱ合成変量は目標達成行動の項目である。アルファ係数を見ると, 第Ⅰ合成変量 .963, 第Ⅱ合成変量 .834ときわめて高く, いずれも信頼性の高い尺度であることを示している。

各合成変量別にグループ主軸因子の負荷量を見てみると, いずれの合成変量も指定された方向に高く負荷しており, とくに第Ⅰ合成変量としての集団維持行動に属する項目は明確に高い。第Ⅱ合成変量のうちQ4, Q9(圧力の因子)は相対的に低い負荷量であるが, 第Ⅰ合成変量の負荷をみるとマイナスの負荷を示しており, 尺度構成上はさしつかえないと考察される。

第Ⅰ合成変量と第Ⅱ合成変量の相関値は, .412を示した。尺度の独立性の観点からは, 相関値がやゝ高いと思われるが, 従来のホワイトカラーのデータと比較すれば, かなり低いものであり, 尺度としてはアルファ係数が高いことから, 十分使用にたえうるものであると考察される。

本研究は, 金融機関, 特に銀行を対象にしたものであったが, 表1, 表2の各項目を検討してみると, 銀行に特有と思われる項目は見られない。むしろホワイトカラー部門に一般的に見られる項目がうかびあがってきているように思われる。

要 約

本研究は, 銀行における第一線監督者のリーダーシップ行動の測定尺度の構成を試みたものである。

第一線監督者である代理, 主任と, その直属部下である行員に代理, 主任の管理・監督行動に関する自由記述を求め, それを分類・整理し, リーダーシップ行動を測定するための質問項目を作成した。質問項目の作成にあたっては, 銀行の人事担当者も交えて, 第一線監督者のリーダーシップ行動が網羅的に含まれることを期した。最終的に62項目が選定され, それに集団

力学研究所で既に関連されている汎用の24項目を追加し合計86項目を設定した。

調査対象は, 相互銀行3行, 地方銀行2行の一般行員2926名である。

リーダーシップ行動測定項目を因子分析した結果, 目標達成行動に, 圧力の因子, 計画性の因子, 指示・命令の因子, 集団維持行動に配慮の因子, 自律性の因子が見い出された。

尺度構成のため目標達成行動, 集団維持行動からそれぞれ12項目を選定し, グループ主軸法による分析を行なった結果, いずれの尺度も高いアルファ係数を示し, 尺度として有効であることが確かめられた。

引用文献

- 1) 古川綾子 両親のリーダーシップ行動認知に関する発達心理学的研究 教育心理学研究 22, 69-79, 1974
- 2) 三隅二不二, 関文恭, 篠原弘章 討議集団におけるPM機能評定尺度作成の試み 教育社会心理学研究8, 173-191, 1969
- 3) 三隅二不二, 篠原弘章, 杉万俊夫 地方官庁における行政管理者のリーダーシップ行動測定法とその妥当性 実験社会心理学研究 16, 77-98, 1977
- 4) 三隅二不二, 白樫三四郎, 武田忠輔, 篠原弘章, 関文恭 組織体におけるリーダーシップの研究 年報社会心理学 11, 63-90, 1970
- 5) 三隅二不二, 杉万俊夫, 窪田由紀, 亀石圭志 企業組織体における中間管理者のリーダーシップ行動に関する実証的研究 実験社会心理学研究 19, 1-14, 1979
- 6) 三隅二不二, 吉崎静夫, 篠原しのぶ 教師のリーダーシップ行動評定尺度の作成とその妥当性の研究 教育心理学研究 25, 13-22, 1977
- 7) 関文恭, 吉田道雄 討議集団の発達過程の実証的研究(Ⅲ)-PM評定尺度の検討- 九大医短部紀要5, 27-32, 1978