

PMリーダーシップ理論によるリーダーシップ開発の 実証的研究

関, 文恭
九州大学医療技術短期大学部一般教育

高岡, 章一
人間科学研究所

三隅, 二不二
奈良大学社会学部

三角, 恵美子
集団力学研究所

<https://doi.org/10.15017/218>

出版情報 : 九州大学医療技術短期大学部紀要. 19, pp.37-40, 1992-03. Kyushu University School of Health Sciences Fukuoka, Japan

バージョン :

権利関係 :

PMリーダーシップ理論によるリーダーシップ開発の実証的研究

関 文 恭,* 高 岡 章 一**
三 隅 二不二,*** 三 角 恵美子****

An Empirical Study of Leadership Development on the Basis of PM Leadership Theory

Fumiyasu Seki, Syouichi Takaoka, Jyuji Misumi, Emiko Misumi

The purpose of this study was to prove the leadership development and training on the basis of the PM leadership theory.

The main results are follows;

- 1) At the time of the first PM survey, 19% of the leader who had participated in the training program were pm-type leaders and 48% were PM-type leaders. By the last survey, the number of PM-type leaders increased to 68%, number of pm-type leaders decreased to 6%.
- 2) PM-type leaders were the most effective and pm-type the least effective.
- 3) Organization climate and morale scores were improved.

Key words: PM-leadership, PM training, climate

PMリーダーシップ理論¹⁾にもとづくリーダーシップ開発訓練による組織活性化や組織開発が、生産工場、運輸、金融機関²⁾、看護集団³⁾などで試みられ、好ましい成果をあげてきている。PM型リーダーシップのもとで、部下の「モラル」がもっとも高く、生産性も高いことが実証されてきた。

本研究は、PMリーダーシップ理論による某小売企業におけるリーダーシップ開発を試み、その効果性を実証的に明かにすることを目的とする。

方 法

<対象企業>対象企業は名古屋市に本社をおく、カメラ・化粧品・菓の小売業である。一店舗は、店長と6~10名の店員で構成されており名古屋

市を中心とした25店舗が対象である。期間は昭和59年から昭和63年までの5年間である。

<手続き>昭和59年から毎年1回(財)集団力学研究所において開発された「PMサーベイ」を全従業員に実施した。サーベイ結果は、より活力ある職場にするためにのみ使われ、人事考課や人事異動などで不利益をこうむることはないことが十分に納得されたところで調査を実施した。調査結果は店長に個別にフィードバックされた。フィードバックとカウンセリングは、第三者である高岡章一が担当した、1対1で店長とデータを検討し、問題点を洗いだし店長としての悩みをカウンセリングによって解消し、今後1年間の「行動目標」を立案した。カウンセリングは一人当たり1時間半を標準とし、1日に五人ずつ実施した。2年目からは、「行動目標」について目標の達成度、意図的な行動変容が継承されたかななどについて、検討を加えた。

* 九州大学医療技術短期大学部一般教育
** 人間科学研究所
*** 奈良大学社会学部
**** 集団力学研究所

ここで、カウンセリングの具体例の若干を示す。

A店長（M型からPM型へ）……2年間Pを出すようにいわれたが、Pを出すとMが崩れるような気がして自信がなかった。思い切って、目標、数字、報告を求めるとの面からPを出していった。女子の意見も取入れ、誉めることを繰り返した結果、自分たちで積極的にやるようになった。Pを出した結果、Pはもちろん、Mも上昇した。やってよかったと思っている。

B店長（M型からPM型へ）……安売り地区であるが利益が出ないため、会社の方針で安売りをやめた。売上がダウンして店全体が沈滞ムードである。店長としてのマネジメントに問題があり、店の管理を十分にやる必要があるとアドバイス。部下との接触にもバラつきがある。話しやすい部下とのみ話しているようである。Mも店長が考えているほどには、部下に伝わっていない。

前回のカウンセリング終了後、店長、副店長の二人で今後の店の運営について、本音で話し合いをした。その折り、なれ合いムードが広がり接客態度にも問題があり、接遇から手をつけることに意見の一致をみた。当初、役割分担で店長がP、副店長がMを主体に行動することになっていたが、ともに意識せずにPM型の行動がとれるようになった。

具体的行動としては、叱るべきときは叱る、ホメルべきはホメル、店の催事は若手にまかせるなど、とくに小さな成功体験をつませることを

心がけた。この結果、部下の仕事に対する意識に大きな変化がみられ、態度がピリッとし、接客態度もキビキビと良くなり、お客の評判もよくなった。仕事に自主性が出てきて部下に安心して仕事がまかせられるようになった。

C店長（pm型からPM型へ）……メンバーを入れ替えたことに、反発する部下がいる。意識的にPを強く出しているとのことであるが、ガミガミ言うのではなく数字等で示したほうがよいとアドバイス。PMサーベイの2ヶ月ほど前に、店の問題について、部下たちと泣きながら本音で話した。この涙の話合いで部下たちが自分のことを本当に理解してくれたようだ。特に裏表のない人間であることを分かってくれたことが嬉しい。

店のベテラン社員が味方になってくれた。店の雰囲気も変わり、店の販売目標達成のためのスケジュールや、催事の企画にも積極的に参加してくれる。現在売上が伸び悩んでいるが、全員で力をあわせて突破できる自信がついた。

また、フィードバック終了後、店長を2班にわけ1泊2日のPMリーダーシップトレーニングを毎年行った。PMトレーニングの基本的な考えは、リーダーシップは個人の特性ではなく、行動・実践することであり、リーダーは、自らの行動の影響力を客観的に知り、行動改善ができるようにすることである。PMトレーニングのプログラムは図1の通りである。

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
(第一日)	8:30 オリエンテーション 現代に生きるリーダー像 (スライド)	PMT-1 読後テスト コンセンサス(A) 20問	相互評価	休憩	自己診断表の 説明・記入	スライド・PMT	PMT-2 事例研究 「無関心派の多い 話し合いの場」	相互評価	休憩	PMT-3 事例研究 「知識が行動に結びつかない中堅社員」	相互評価	チームメンバーへの アドバイス	
(第二日)	心境記述	PMT-4 事例研究 川畑君と野原君の対立	相互評価	トリオ討議	休憩	集団決定(スライド)	PMT-5 職場の問題解決 (交換討議) PM型リーダーになるには(具体的に、行動レベルで)	自己決定・発表 行動目標の	感想文				

図1 PMトレーニング日程

結果と考察

< PM 得点の変化 >

表1にリーダーシップP得点, M得点の変化を示している。60年は, 全国平均値と比べてM得点が高い傾向がみられるが, 63年にはP得点・M得点とも上昇してP得点・M得点が高い水準でバランスがとれてきている。

表1 リーダーシップ得点の変化

	P得点	M得点
60年	34.1	35.0
63年	35.6	36.1
全国平均値	34.3	31.6

表2 リーダーシップタイプの比率

	60年	61年	62年	63年
PM型	48%	52%	67%	68%
M型	31	32	15	24
P型	2	3	0	2
pm型	19	13	18	6

表2は, PMリーダーシップタイプの変化をみたものである。PMタイプの判別基準は全国平均値を用いている。表2によれば, 好ましいタイプであるPMタイプが年々増えて, 63年には68%に, 好ましくないpmタイプは, わずか6%に減少している。これは, 一連のPMサーベイ, PMカウンセリング, PMトレーニングにより, 店長が自分の行動を振り返り積極的に行動変容をはかった結果によるものと考察される。

< モラルの変化 >

表3に, PMサーベイのモラル得点の変化を示している。63年においては給与満足度を除くすべての要因について60年の得点よりも上昇している。その得点は全国平均値に比べて, かなり高い水準にある。

表3 モラルの得点変化

	仕事意欲	給与満足度	会社満足度	精神衛生	チームワーク	ミーティング	コミュニケーション	業績規範
60年	17.0	14.1	15.6	15.1	17.6	16.2	17.3	16.9
63年	17.6	13.9	15.2	15.2	18.0	17.2	17.5	17.0
全国平均値	16.2	10.1	14.0	14.0	16.4	15.5	15.6	16.1

< 組織風土の変化 >

組織風土の分析には, 数量化3類³⁾を用いた。表4によれば, 60年に適応群が35%であったのが, 61年には積極満足・健康群30%, つきあい重視・適応群55%, 62年には積極満足・健康群80%, 63年には82%へと好ましい方向へ変化している。これは, 店長のリーダーシップが改善されたことにより, 職場の雰囲気よくなり, 活力にみちた風土へと変化したものといえよう。

表4 職場風土の変化

	60年	61年	62年	63年
積極健康満足群	0%	30%	80%	82%
適応群	35	0	0	0
つきあい重視適応群	0	55	0	0
つきあい重視群	30	0	0	0
目標喪失群	0	10	5	9
不適応群	5	5	5	0
その他	30	0	10	9

< 生産性の上昇 >

表5は, PMサーベイを導入する前の58年を基準にした売上高の伸び率, 経常利益の伸び率を示している。59年より売上高・経常利益とも順調に伸びていることが明かである。63年には経常利益が59年の約2倍に伸びている。

表5 売上高・経常利益の変化

	59年	60年	61年	62年	63年
売上高	105%	110%	115%	118%	123%
経常利益	106	108	122	153	191

< 採用・退職・総人員の推移 >

表6は, 採用・退職・総人員の変化を見たものである。導入前の58年は, 採用数も退職者も多い傾向がみられるが, 59年からは退職者が減る傾向がみられている。これも職場風土の改善により, 定着率が上昇したといえよう。

表6 採用・退職・総人員の推移

	58年	59年	60年	61年	62年	63年
採用数	44	39	24	37	13	24
退職数	37	29	15	21	7	17
総人員	162	173	180	198	203	210

昭和59年にPMサーベイを導入し、PMカウンセリング、PMトレーニングを5年間実施した結果、3年目である61年に著しい業績の上昇をもたらし、63年度には191%まで上昇した。このことは、リーダーシップ開発を継続的に行うことの重要性を示唆していると考察される。また、リーダーシップ得点、モラル得点も上昇し、職場の風土も顕著な改善がみられた。

PMリーダーシップ理論は、基本的には、部下信頼、人間尊重の理論であるといえる。部下評価によって、上司がその行動を反省し、行動変化の具体策を実践する。そして一年後に、PMサーベイでチェックする。すなわちPlan-Do-Seeのサイクルを実践していることになる。店長が、自分の行動を部下の評価によって見直し、行動変容した結果、部下の行動に影響を与え、好ましい規範が形成され業績伸長につながったと考察される。

要 約

某小売企業体において、PMリーダーシップ理論にもとづくリーダーシップ開発を試みた。得られた結果のおもなものは次の通りである。

1. リーダーシップ得点、モラル得点が増加し組織風土がみられた。
2. 経常利益の伸び率が3年目より急速に高まった。
3. 従業員の定着率がよくなった。

引用文献

- 1) 三隅二不二, リーダーシップの行動科学, 有斐閣, 1982
- 2) 関 文恭, 橋口捷久, 吉田道雄, 銀行におけるリーダーシップ行動評価尺度の構成, 九大医短部紀要, 7, 11-16, 1980
- 3) 関 文恭, 三角恵美子, 看護場面に於けるリーダーシップ行動評価尺度の構成, 九大医短部紀要, 12, 21-27, 1985
- 4) 林知己夫, 数量化理論とデータ処理, 朝倉書店, 1982