

# リーダーシップトセイカクニカンスルジッショウテ キケンキュウ : リーダーシップ・トレーニングトノ カカワリヲチュウシンニ

関, 文恭  
九州大学医療技術短期大学部

吉田, 道雄  
熊本大学

金城, 亮  
名桜大学

三隅, 二不二  
(財)集団力学研究所

他

<https://doi.org/10.15017/258>

---

出版情報 : 九州大学医療技術短期大学部紀要. 25, pp.1-10, 1998-03. Kyushu University School of Health Sciences Fukuoka, Japan

バージョン :

権利関係 :



# リーダーシップと性格に関する実証的研究

— リーダーシップ・トレーニングとのかかわりを中心に —

関 文恭\* 吉田 道雄\*\* 金城 亮\*\*\* 三隅二不二\*\*\*\*  
三角恵美子\*\*\*\* 平木 忠雄\*\*\*\*\* 桜井 幸博\*\*\*\*\*  
篠原しのぶ\*\*\*\*\* 新谷 隆行\*\*\*\*

## An Empirical Study on the Relation Between Leadership and Personality Traits

Fumiyasu Seki, Michio Yoshida, Akira Kinjo, Jyuji Misumi, Emiko Misumi,  
Tadao Hiraki, Yukihiko Sakurai, Sinobu Shinohara and Takayuki Sintani

**Abstract** In this paper, we analyzed the relationship between leadership and personality traits. We also examined the effects of personality traits on the improvement of leadership for those who participated in the leadership training. The main results were as follows.

1. Generally, leaders in the workplaces have the tendency of being emotionally stable and assertive.
2. No consistent relationship was found between their leadership pattern and their personality traits.
3. Concerning the section chief, it was found that there were positive correlations between P behavior and nervousness, and lack of cooperativeness, whereas negative correlations were found between general activity, and leadership taking.
4. No factor which has clear effects on the improvement of leadership was found.

Key words: Leadership Training, PM leadership, YG personality test

### 問 題

リーダーシップ研究はその視点の違いによっていくつかの違いが見られる。中でも多くの研究が行われてきたのは特性論的なアプローチや状況論的アプローチがある(Bass, 1981<sup>1)</sup>)。前者はとくにリーダー個々の特性に焦点を当てたものであり、リーダーに特徴的な特性を探究することが中心的な課題になる。こうした研究の結果、実に膨大な

リーダーの特性がリストアップされてきた。それらの中には身長・体重といった身体的なものから知能や学力といった能力, さらにはいわゆる性格要因などが含まれている。これに対して個々人の特性よりも, リーダーを囲む状況によってリーダーシップの効果も違ってくるとというのが状況論的アプローチである。こうした視点からは, リーダーは状況とうまく適合していくこと, あるいは状況が求めていることを正確に知り, それに柔軟に対応していく行動こそが重要視されることになる。このような流れの中で, リーダーに求められる機能に焦点を当て, リーダーシップをリーダーがとっている行動として捉えるという観点から研

\* 九州大学医療技術短期大学部  
\*\* 熊本大学  
\*\*\* 名桜大学  
\*\*\*\* ㈱集団力学研究所  
\*\*\*\*\* ㈱原子力安全システム研究所 社会システム研究所  
\*\*\*\*\* 福岡女学院大学

究をすすめたものに、三隅等の提唱するPM理論がある(三隅, 1984<sup>2)</sup>)。PM論では基本的にリーダーシップを行動として把握する。具体的にはP行動およびM行動を測定するための尺度が作成されており、それを用いてリーダーシップタイプが明らかにされる<sup>2)</sup>。基本的には、PおよびMという行動がリーダーに求められるということであるが、その具体的な行動は職場や集団によっても違ってくることが予想される。こうしたことから、集団力学研究所を中心に、職種や階層の違いに対応したリーダーシップ測定尺度が開発されてきた。その中でも、原子力発電所に働くリーダーたちのリーダーシップを測定する尺度は、集団力学研究所と原子力安全システム研究所・社会システム研究所との共同研究によって開発されたものであり、PM測定尺度としては最も新しいものである(三隅他<sup>3,4,5)</sup>)。さて、このようにPM理論ではリーダーシップをリーダーの行動としてとらえる。いうまでもなく行動は日々変化するものである。したがってリーダーシップ行動もまたそのときどきの状況に応じて変化することが考えられる。すなわちリーダーシップは固定したものではない。たとえば、ある時点でリーダーシップが高く評価されたとしても、別の時点では評価が下がることも十分に起こりうることになる。こうした考え方はリーダーシップを改善することができるということも意味している。実際に、このような視点からリーダーシップを改善・向上させることを目的にしたリーダーシップ・トレーニングが開発され実践がすすめられてきた<sup>2)</sup>。ところで行動として捉えられたリーダーシップは、いわゆる個人的特性や資質、あるいは性格とはどのような関係にあるのだろうか。従来、PM理論の立場から設計されたリーダーシップ・トレーニングでは、リーダーシップは行動であるという点を重視し、性格などの個人的特性については、必ずしも十分な配慮をしてこなかった。しかし、実際にリーダーシップ行動と性格はまったく無関係なものなのだろうか。あるいは、リーダーシップを発揮しやすい性格というものがあるのではないだろうか。またどんなに努力しても望ましいリーダーシ

ップの改善が期待できない性格特性があるのではないか。そうだとすれば、ある特性の人々はリーダーシップ・トレーニングを体験することなく、リーダーシップの発揮ができる一方で、リーダーシップ・トレーニングの効果がはじめから期待できない人々も存在することになる。本研究はこうした問題意識に基づいて、リーダーシップと性格との関係を分析することを目的とする。

## 方 法

### 1) 性格の測定

いうまでもなく性格そのものの定義は必ずしも単一ではない。また、それを測定する方法や道具もさまざまなものがある。ここでは、わが国において比較的入手しやすく採点も容易で個々人の特性をパターン化できるYG性格テストを用いた<sup>6)</sup>。

### 2) リーダーシップの測定

いわゆるPM調査を実施した。この調査は部下評価によることを特徴にしているが、すでに述べたように職種や階層の違いに対応できるように、項目が異なるいくつかのフォーム(Form)が準備されている。このうち、今回分析対象になったのは、Form 2(事務・技術系第一線監督者)296名、Form 4(事務・技術系中間管理職)34名、Form 5(事務・技術系上級管理者)4名、Form 8(看護婦長)61名、Form 12(原子力発電所当直課長<sup>註1)</sup>)30名、Form 13(原子力発電所係長<sup>註2)</sup>)16名、Form 14(原子力発電所協力会社リーダー)16名である。PM調査、YG性格テストはリーダーシップトレーニング前に実施した。Form 2, 12, 13, 14については、トレーニング後にPM調査を実施した。

### 3) トレーニングの実施

今回分析したデータの回答者はそれぞれの職場からリーダーシップ・トレーニングに参加している。もちろん、参加したトレーニングは、それぞれの職種や階層に応じたコースであり、その内容は必ずしも完全に一致しているわけではない。しかしながら、いずれもPMリーダーシップ調査を実施し、かつPM理論に基づいてリーダーシップを改善・向上させることを目的にしたもので、基本的な働きかけの内容やスケジュールはきわめて

共通性の高いものである。

### 結果と考察

#### 1) 性格とリーダーシップの相関

リーダーシップ研修前の部下評価によるリーダーシップP得点・M得点と、YG性格検査の自己評定における12の特性得点およびその複合因子6因子について、全体平均と各リーダーシップ調査Formごとの平均値を示したものが表1である<sup>9)</sup>。本調査の調査対象者の場合、平均値をみる限り、YG性格検査の情緒的不安定性・不適応に関わる6特性、すなわち「抑うつ性(D)」「気分の変化(C)」「劣等感(I)」「神経質(N)」「主観的(O)」「非協調性(Co)」の得点が相対的に低く、一方では積極性・外向性に関わる6特性、すなわち「攻撃性(Ag)」「活動性(G)」「のんき(R)」「思考的外向(T)」「支配性(A)」「社会的外向性(S)」の得点が高いことが特徴的である。この傾向はいずれの調査Formにおいても共通にみられ、職場のリーダーを対象とした本調査の回答者には、異なる職種・職階であってもYG性格類型分類のD型、いわゆる「安定積極型」の性格特徴を示す回答者が多いことが示唆される。

それでは、実際に性格とリーダーシップの間には関連が見いだされるのであろうか。表2は、YG性格検査の特性得点とリーダーシップP得点・M得点との相関を求めたものである。なお、十分なケース数が確保されていないForm5(事務・技術系上級管理職用)の被調査者4名のデータについては、全体結果の集計には組み入れているが、Form別の分析からは除外した。

Form2(事務・技術系第一線監督者用)では、P得点と有意な正の相関を示したのが「攻撃的(Ag)」( $r = .15$ )、「活動的(G)」( $r = .14$ )、「のんき(R)」( $r = .13$ )、「支配性(A)」( $r = .12$ )などの性格特性であり、それらの特性を組み合わせた複合因子である「活動性(Ag+G)」( $r = .18$ )、「衝動性(G+R)」( $r = .16$ )、「非内省性(R+T)」( $r = .11$ )などとも有意な相関がみられる。また、「気分の変化(C)」とも弱い正の相関を示す傾向( $r = .10$ )が認められた。一方、M得点と性格特性との相関も「非内省性」を除いてP得点と同様の特性と正の相関を示している(特性では、気分の変化: $r = .11$ , 攻撃的: $r = .15$ , 活動的: $r = .10$ , のんき: $r = .10$ , 支配性: $r = .10$ , 複合因子では、活動性: $r = .16$ , 衝動性: $r = .13$ )。しかしながら、Form2の場合、被調査者の

表1 PM, YG各変数の平均とSD

変数	全体(n=472) 平均(SD)	Form 2(n=296) 平均(SD)	Form 4(n=34) 平均(SD)	Form 5(n=4) 平均(SD)	Form 8(n=61) 平均(SD)	Form 12(n=30) 平均(SD)	Form 13(n=16) 平均(SD)	Form 14(n=16) 平均(SD)
<b>リーダーシップ</b>								
P得点	35.41 ( 5.04)	36.77 ( 3.83)	33.01 ( 5.01)	35.15 ( 3.47)	31.50 ( 6.85)	37.40 ( 3.03)	33.96 ( 3.67)	35.73 ( 3.29)
M得点	35.39 ( 5.76)	37.15 ( 4.72)	36.59 ( 3.25)	37.28 ( 3.32)	30.72 ( 7.61)	33.07 ( 4.18)	32.57 ( 2.42)	33.34 ( 2.27)
<b>YG性格特性</b>								
抑うつ性(D)	4.47 ( 4.83)	4.26 ( 4.69)	3.82 ( 4.12)	3.50 ( 3.70)	6.75 ( 5.75)	2.90 ( 3.32)	3.81 ( 4.71)	4.75 ( 4.68)
気分の変化(C)	6.63 ( 4.95)	6.71 ( 5.06)	6.35 ( 4.55)	2.00 ( 1.41)	6.62 ( 5.32)	6.17 ( 4.33)	5.31 ( 4.25)	8.13 ( 4.75)
劣等感(I)	4.78 ( 4.56)	4.71 ( 4.44)	2.91 ( 3.77)	3.25 ( 3.95)	5.90 ( 4.89)	4.63 ( 5.26)	4.19 ( 5.01)	6.88 ( 3.38)
神経質(N)	5.88 ( 4.58)	5.62 ( 4.62)	5.50 ( 3.55)	4.75 ( 4.57)	6.43 ( 4.36)	6.80 ( 4.60)	6.44 ( 5.40)	8.31 ( 5.19)
主観的(O)	4.51 ( 3.73)	4.15 ( 3.50)	4.15 ( 3.49)	4.50 ( 5.20)	6.46 ( 3.96)	4.30 ( 3.78)	3.38 ( 3.88)	5.37 ( 3.88)
非協調的(Co)	4.21 ( 3.40)	4.20 ( 3.46)	4.35 ( 3.00)	2.00 ( 1.41)	4.66 ( 3.73)	3.97 ( 3.26)	3.31 ( 3.61)	4.81 ( 2.83)
攻撃的(Ag)	10.42 ( 4.06)	10.24 ( 4.15)	11.76 ( 3.87)	8.75 ( 3.59)	10.02 ( 4.15)	11.10 ( 3.11)	10.81 ( 2.48)	10.69 ( 4.39)
活動的(G)	13.47 ( 4.43)	13.47 ( 4.50)	14.00 ( 4.08)	17.75 ( 2.22)	13.49 ( 4.21)	12.27 ( 4.59)	14.38 ( 4.16)	11.88 ( 4.11)
のんき(R)	10.85 ( 4.33)	10.92 ( 4.31)	10.82 ( 4.62)	8.25 ( 6.85)	11.05 ( 4.08)	9.17 ( 4.70)	10.31 ( 4.24)	11.25 ( 3.42)
思考的外向(T)	12.09 ( 4.35)	12.21 ( 4.46)	12.12 ( 3.29)	11.75 ( 5.74)	12.41 ( 4.10)	12.03 ( 4.57)	9.81 ( 4.94)	10.88 ( 4.01)
支配性(A)	10.71 ( 5.09)	10.89 ( 5.17)	11.06 ( 4.87)	10.00 ( 4.97)	10.51 ( 4.98)	10.37 ( 5.37)	11.31 ( 5.68)	7.38 ( 2.85)
社会的外向(S)	12.47 ( 5.34)	12.49 ( 5.42)	13.26 ( 5.18)	11.00 ( 8.25)	13.10 ( 4.88)	11.03 ( 5.93)	12.38 ( 4.56)	9.63 ( 3.90)
情緒不安定(D+C+I+N)	21.77 (16.27)	21.30 (16.35)	18.59 (13.46)	13.50 (13.38)	25.70 (17.57)	20.50 (14.75)	19.75 (17.43)	28.06 (14.25)
社会的不適応(O+Co+Ag)	19.14 ( 8.22)	18.58 ( 8.32)	20.26 ( 6.67)	15.25 ( 3.95)	21.13 ( 8.76)	19.37 ( 7.05)	17.50 ( 8.06)	20.87 ( 8.55)
活動性(Ag+G)	23.88 ( 6.80)	23.71 ( 6.89)	25.76 ( 6.64)	26.50 ( 5.45)	23.51 ( 6.68)	23.37 ( 6.54)	25.19 ( 5.39)	22.56 ( 6.16)
衝動性(G+R)	24.32 ( 7.23)	24.38 ( 7.25)	24.82 ( 7.53)	26.00 ( 8.52)	24.54 ( 6.86)	21.43 ( 7.42)	24.69 ( 7.13)	23.13 ( 5.58)
非内省性(R+T)	22.94 ( 6.82)	23.13 ( 7.00)	22.94 ( 6.18)	20.00 (12.03)	23.46 ( 6.20)	21.20 ( 7.22)	20.13 ( 7.37)	22.13 ( 4.33)
主導権(A+S)	23.18 ( 9.83)	23.38 (10.02)	24.32 ( 9.28)	21.00 (12.94)	23.61 ( 9.30)	21.40 (10.69)	23.69 ( 9.31)	17.00 ( 6.03)

表2 YG性格検査の12特性得点とリーダーシップPM得点の相関

YG特性	リーダーシップPM得点													
	全 Form <sup>1)</sup>		Form 2		Form 4		Form 8		Form 12		Form 13		Form 14	
	P得点	M得点	P得点	M得点	P得点	M得点	P得点	M得点	P得点	M得点	P得点	M得点	P得点	M得点
	(n = 458)	(n = 296)	(n = 34)	(n = 61)	(n = 30)	(n = 16)	(n = 16)							
抑うつ性(D)	—	—	—	—	—	—	—	—	.36*	—	—	—	—	—
気分の変化(C)	.09+	—	.10+	.11*	—	—	—	—	.34+	—	—	—	.59*	—
劣等感(I)	-.08+	—	—	—	—	—	-.31*	—	.34+	—	—	—	—	—
神経質(N)	—	—	—	—	—	—	—	.37*	.31+	—	-.46+	.44+	—	—
主観的(O)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	.50+	—
非協調的(Co)	—	—	—	—	—	—	—	-.35+	—	—	—	—	—	—
攻撃的(Ag)	.09+	—	.15**	.15**	—	—	—	—	—	—	—	—	.51*	—
活動的(G)	.10*	—	.14*	.10+	—	—	—	—	-.55**	—	—	—	—	—
のんき(R)	.09+	—	.13*	.10+	—	—	—	—	—	—	—	—	.46+	—
思考的外向(T)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	.49*	—	—	—
支配性(A)	.14**	—	.12*	.10+	—	—	.26*	—	-.35+	—	—	—	—	—
社会的外向(S)	—	—	—	—	—	—	.23+	—	-.33+	—	—	—	—	—
情緒不安定(D+C+I+N)	—	—	—	—	—	—	—	—	.40*	—	—	—	.47+	—
社会的不適応(O+Co+Ag)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	.57*	—
活動性(Ag+G)	.12*	—	.18**	.16**	—	—	—	—	-.48**	—	—	—	.43+	—
衝動性(G+R)	.12*	—	.16**	.13*	—	—	—	—	-.35+	—	—	—	—	—
非内省性(R+T)	—	—	.11*	—	—	—	—	—	—	—	.52*	—	—	—
主導権(A+S)	.09+	—	—	—	—	—	.26*	—	-.36+	—	—	—	—	—

<sup>1)</sup>Form5のデータを含む

(+p < .10 \*p < .05 \*\*p < .01)

人数が多いこともあって、比較的多くの特性で統計的に有意な相関が示されているが、それらのうちでも最も高い値を示した相関係数でも  $r = .18$  である。こうした点を考慮すると、リーダーシップと性格特性との間に実証的には強い相関があるといえない。Form 4(事務・技術系中間管理職者用)では、いずれの性格特性においてもP得点・M得点の間に有意な相関は見いだせなかった。Form 8(看護婦長・主任用)では「劣等感(I)」とP得点の間に有意な負の相関が認められ( $r = -.31$ )、「主導権(A+S)」複合因子( $r = .26$ )と、その因子を構成する「支配性(A)」( $r = .26$ )、「社会的外向(S)」( $r = .23$ )においてP得点と若干の正の相関がみられた。M得点については有意な相関は認められなかった。

さて、原子力発電所職員のうちForm 12(当直課長用)では、そのほかとは違った相関のパターンが認められる。まず、P得点との相関では「神経質(N)」との間に有意な正の相関( $r = .37$ )が、「非協調性(Co)」との間に正の相関傾向がみられた( $r = .35$ )。一方、M得点との相関では「情緒不安定(D+C+I+N)」複合因子( $r = .40$ )およびその構成特性との間に正の相関が認められ(抑うつ性(D):  $r = .36$ , 気分の変化(C):  $r = .34$ , 劣等感(I):  $r = .34$ , 神経質(N):  $r = .31$ ), 「活動性(Ag+G)」因子( $r = -.48$ )

とその構成特性のうち「活動的(G)」( $r = -.55$ )とは有意な負の相関を示している。さらに、「活動的(G)」とM得点との強い負の相関のために、それが構成因子の1つを成す「衝動性(G+R)」においても相関が負となる傾向( $r = -.35$ )が認められる。また、「主導権(A+S)」( $r = -.36$ )とその構成特性の「支配性(A)」( $r = -.35$ )、「外向性(S)」( $r = -.33$ )においてもM得点との相関が負となる傾向がみられる。これらの結果は、他のFormにおけるリーダーシップPM得点との関係とは大きく異なるパターンを示しており、特に「攻撃的」以下の積極性に関わる特性群とM得点との負の相関関係や、「神経質」とP得点の正の相関、「情緒不安定性」とM得点との正の相関関係などは、理論的にも経験的にも説明することがきわめて困難な結果である。これは、原子力発電所の運転室を統括する職務の性質上、当直課長には一般的なリーダーの支配性や活動性よりも神経質なくらいの細かさが必要とされていることによっているのかも知れない。しかしそうだとすれば、論理的には職務内容が性格を変えろということになるわけで、こうした説明は必ずしも説得力あるものとは思われない。

さて、Form 13(保修係長用)およびForm14(協

力会社リーダー)の2つのFormについては、被調査者数がともに16名と少数であるため、相関分析の安定性を十分保証することができないが、結果そのものについては簡単に触れておこう。

Form 13の結果では、性格特性とP得点との有意な相関はみられず、M得点との相関については、関連が認められたのは3変数のみである。まず、複合因子の「非内省性(R+T)」( $r = .52$ )およびその構成特性の1つである「思考的外向(T)」( $r = .49$ )において有意な正の相関が認められた。また、「神経質(N)」については相関が負となる傾向がみられた( $r = -.46$ )。以上の結果から、性格特性とリーダーシップ得点の結びつきは弱いと考えられる。

Form 14では、複合因子の「社会的不適応(O + Co + Ag)」とP得点との正の相関が有意であり( $r = .57$ )、これを構成する「主観的(O)」( $r = .50$ )と「攻撃的(Ag)」( $r = .51$ )がそれぞれ同様にP得点と有意な正の相関を示していた。また、「攻撃的(Ag)」が関与している「活動性(Ag+G)」においても相関が正となる傾向が見られた( $r = .43$ )。さらに、「情緒不安定(D + C + I + N)」複合因子でもP得点との相関が正となる傾向が認められ( $r = .47$ )、これは下位の「気分の変化(C)」における強い相関( $r = .59$ )および「神経質(N)」における相関傾向( $r = .44$ )に起因すると考えられる。この他、「のんき(R)」においてもP得点との相関が正となる傾向が示されている( $r = .46$ )。一方、性格特性とM得点との有意な相関は認められなかった。

以上に見たように、総じてリーダーシップ・トレーニング実施前の管理監督者のリーダーシップと当該管理監督者の性格特性の間には、一貫した相関関係は見いだされなかった。こうした結果は、ある人物の発揮するリーダーシップをその人の性格によって予測することは困難であることをあらためて示したということもできるだろう。

## 2) リーダーシップ・トレーニングの効果と性格特性

### 2.1) リーダーシップ得点の変化

リーダーシップ・トレーニングによってリーダーシップP・M得点は変化するのだろうか。研修

の前後2回のP・M得点を得ることのできたForm 2, 12, 13, 14の184名の対象者について、各Formごとに研修前後のP得点、M得点を比較したのが、図1~図4である。いずれのFormを用いた場合でも、P得点、M得点ともに2回目の調査結果が1回目のそれを上回っている。

対応のあるデータのためのt検定をおこなったところ、Form 2(事務・技術系第一線監督者用)では、2回目のP得点が1回目比べて高くなる傾向がみられた( $t = 1.74$ ,  $df = 117$ ,  $p < .10$ )が、M得点については有意差は認められなかった。Form 12(原子力発電所当直課長用)では、P得点・M得点とも2回目の得点が1回目を有意に上回る結果であった(P得点: $t = 5.04$ ,  $df = 29$ ,  $p < .01$ ; M得点: $t = 4.89$ ,  $df = 29$ ,  $P < .01$ )。Form 13(同保係長)でも同様にリーダーシップ得点の上昇がみられた

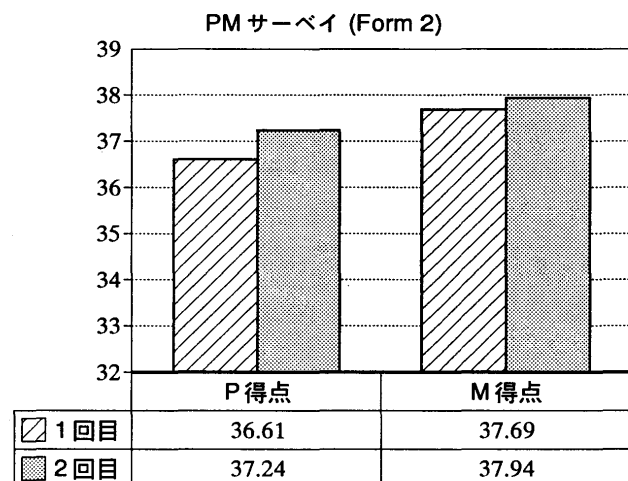


図1 トレーニング前後のPM得点の変化

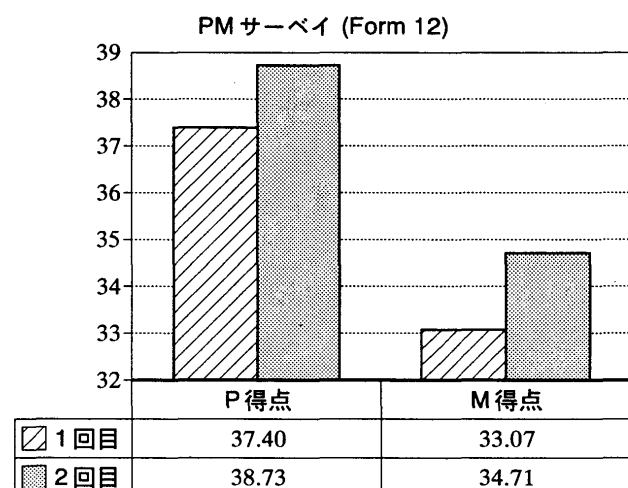


図2 トレーニング前後のPM得点の変化

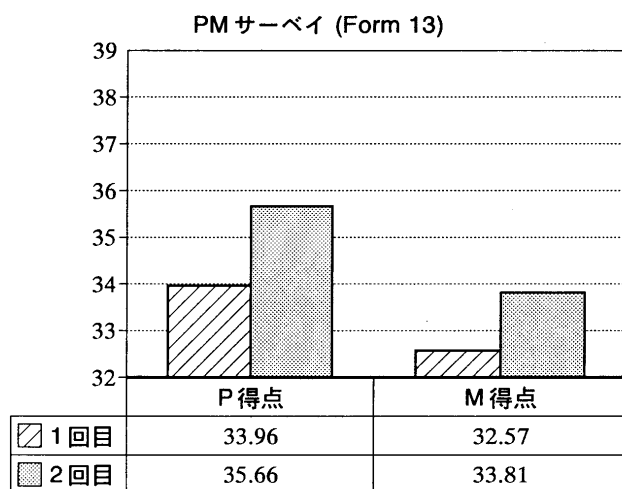


図3 トレーニング前後のPM得点の変化

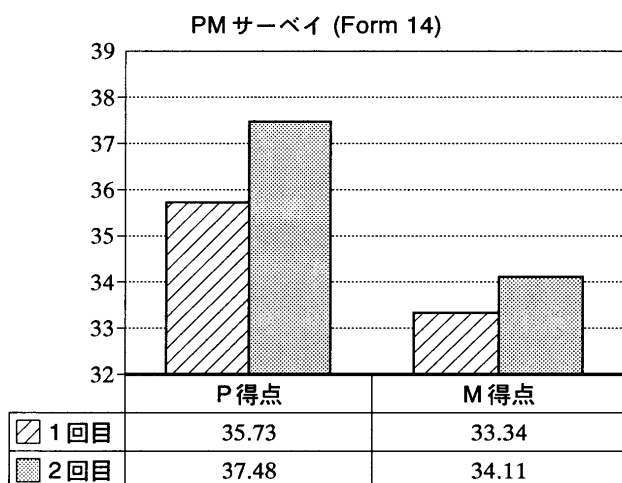


図4 トレーニング前後のPM得点の変化

(P 得点 :  $t = 3.85$ ,  $df = 15$ ,  $p < .01$  ; M 得点 :  $t = 2.21$ ,  $df = 15$ ,  $p < .05$ )。Form 14 (同協力会社リーダー)の結果では、P得点の差が有意であった( $t = 6.07$ ,  $df = 15$ ,  $p < .01$ )が、M得点については有意差は認められなかった。以上の結果から、統計的に有意な差が得られなかった尺度もあるが、全般に、リーダーシップ得点がトレーニング後に上昇することが明らかになった。このことは、リーダーシップ・トレーニングの効果を示すものといえよう。

2.2) リーダーシップの向上に寄与する性格特性

ところで、トレーニングによるリーダーシップ得点の上昇は、トレーニングを受けたすべての被調査者に一様に認められるのであろうか。あるいは、参加者たちの持っている個人的特性、とくに性格などによって、トレーニングの効果は違って

くるのだろうか。経験的な視点から考えると、たとえば性格特性のうち活動性や支配性が高いものは、リーダーシップ行動の実践が比較的容易に可能になり、そうでないものにとっては、その改善が困難になるといったことも予想される。そうした事実が存在するならば、まったく同一のリーダーシップ・トレーニングに参加したとしても、その結果としてのリーダーシップ得点の上昇率には、性格特性の影響が生じることが考えられる。そこで、こうした媒介変数としての性格特性の影響を明らかにするために次のような分析を行った。各YG性格特性について平均値を中心に±0.5SDの値をとる者を、各特性の中群とし、それよりも高いあるいは低い値をとる者を、それぞれ高群、低群として3群に分け、各群のリーダーシップ得点の変化率を比較した。リーダーシップ得点の変化率は、次式で算出した。

$$\text{リーダーシップ変化率} = \frac{\text{2回目} - \text{1回目}}{\text{1回目}} \times 100$$

このような変化率を用いることによって、リーダーシップ得点の変化の程度に着目することが可能になる。具体的には、①各リーダーシップ得点の初期値に関わらず一律に比較ができると同時に、②調査Formの違いをも考慮しないで比較することができることになる。

さて表3は、上述した性格特性強度群(低・中・高)ごとにリーダーシップP変化率、M変化率を示したものである。1元配置の分散分析をおこなった結果、5%水準で群間に有意な差が認められたのは、わずかに「活動性(Ag+G)」強度の3群のM変化率のみであり( $F = 2.97$ ,  $df = 2/176$ ,  $p < .05$ )、しかも活動性強度によって線形に変化するのではなく、M変化率が最も低い活動性中群と最も高い活動性高群との差が有意であった。「非内省性(R+T)」では、この逆に、P・M両変化率とも非内省性中群が最も高い値であり、高群が最も低くなる傾向を示している(P変化率: $F = 2.68$ ,  $df = 2/176$ ,  $p < .10$ ; M変化率: $F = 2.43$ ,  $df = 2/176$ ,  $p < .10$ )。この他、「社会的外向(S)」強度3群のP変化率でも非内省性と同様に中群で最も高い値をとる傾向がみられた( $F = 2.38$ ,  $df = 2/176$ ,  $p < .10$ )。ま

た、「攻撃的(Ag)」強度3群ではM変化率が線形に変化する傾向がみられ(F = 2.59, df = 2/176, p < .10), しかも, 攻撃性低群ではわずかながらM変化率がマイナスの値をとり, 2回目調査においてM得点が若干低下していることを示している。

以上のように, リーダーシップの変化率に影響

表3 リーダーシップ・トレーニング前後のPM得点の変化率とYG性格特性の関係

YG 特性		P変化率 平均(SD)	F値	M変化率 平均(SD)	F値
抑うつ性 (D)	低(n=61)	3.74 ( 5.59)	n. s.	3.03 (11.12)	n. s.
	中(n=71)	2.15 ( 6.47)		1.99 ( 7.63)	
	高(n=45)	1.49 ( 7.51)		1.07 ( 7.39)	
気分の変化 (C)	低(n=73)	2.28 ( 6.71)	n. s.	2.45 (10.73)	n. s.
	中(n=48)	3.51 ( 5.28)		2.63 ( 7.96)	
	高(n=56)	2.02 ( 7.17)		1.24 ( 6.95)	
劣等感 (I)	低(n=66)	2.54 ( 6.14)	n. s.	3.17 (10.98)	n. s.
	中(n=66)	2.53 ( 5.82)		1.44 ( 7.76)	
	高(n=45)	2.53 ( 7.96)		1.55 ( 6.95)	
神経質 (N)	低(n=57)	2.23 ( 7.04)	n. s.	2.86 (12.70)	n. s.
	中(n=68)	3.17 ( 5.87)		2.06 ( 6.42)	
	高(n=52)	2.03 ( 6.74)		1.36 ( 6.48)	
主観的 (O)	低(n=75)	3.37 ( 6.39)	n. s.	2.81 (10.42)	n. s.
	中(n=50)	1.88 ( 6.23)		.89 ( 8.55)	
	高(n=52)	1.95 ( 6.90)		2.28 ( 6.67)	
非協動的 (Co)	低(n=69)	2.16 ( 6.06)	n. s.	1.55 ( 9.64)	n. s.
	中(n=51)	3.03 ( 7.95)		2.69 ( 9.55)	
	高(n=57)	2.53 ( 5.62)		2.28 ( 7.41)	
攻撃的 (Ag)	低(n=55)	1.81 ( 6.93)	n. s.	-.12 ( 9.29)	2.59+
	中(n=79)	3.34 ( 6.88)		2.95 ( 8.81)	
	高(n=43)	1.97 ( 5.04)		3.43 ( 8.28)	
活動的 (G)	低(n=54)	2.55 ( 7.49)	n. s.	1.88 ( 7.29)	n. s.
	中(n=59)	2.51 ( 6.29)		1.96 ( 8.42)	
	高(n=64)	2.54 ( 5.88)		2.46 (10.58)	
のんき (R)	低(n=65)	2.05 ( 7.83)	n. s.	1.15 ( 8.81)	n. s.
	中(n=61)	3.68 ( 4.90)		3.97 ( 9.22)	
	高(n=51)	1.78 ( 6.26)		1.12 ( 8.48)	
思考的外向 (T)	低(n=48)	2.40 ( 7.37)	n. s.	3.02 ( 8.38)	n. s.
	中(n=79)	2.92 ( 6.32)		2.29 ( 9.06)	
	高(n=50)	2.05 ( 5.97)		.96 ( 9.24)	
支配性 (A)	低(n=57)	2.07 ( 7.31)	n. s.	.81 ( 7.54)	n. s.
	中(n=60)	2.75 ( 5.72)		1.82 ( 6.97)	
	高(n=60)	2.75 ( 6.51)		3.64 (11.42)	
社会的外向 (S)	低(n=67)	1.60 ( 7.18)	2.38+	.78 ( 7.12)	n. s.
	中(n=48)	4.21 ( 5.08)		3.06 ( 6.50)	
	高(n=62)	2.24 ( 6.56)		2.82 (11.78)	
情緒不安定 (D+C+I+N)	低(n=72)	2.45 ( 6.36)	n. s.	2.71 (11.43)	n. s.
	中(n=57)	3.23 ( 6.02)		1.89 ( 6.65)	
	高(n=48)	1.82 ( 7.28)		1.48 ( 6.84)	
社会的不適応 (O+Co+Ag)	低(n=61)	2.99 ( 6.90)	n. s.	.92 (11.34)	n. s.
	中(n=65)	2.83 ( 5.62)		3.31 ( 6.37)	
	高(n=51)	1.60 ( 7.06)		2.01 ( 8.37)	
活動性 (Ag+G)	低(n=44)	3.24 ( 6.52)	n. s.	1.84 ( 8.51)	2.97*
	中(n=77)	2.09 ( 7.19)		.62 ( 7.93)	
	高(n=56)	2.59 ( 5.47)		4.38 (10.13)	
衝動性 (G+R)	低(n=63)	2.95 ( 7.50)	n. s.	2.44 ( 7.45)	n. s.
	中(n=55)	1.98 ( 5.83)		1.21 ( 9.07)	
	高(n=59)	2.60 ( 6.00)		2.61 (10.21)	
非内省性 (R+T)	低(n=53)	2.79 ( 7.62)	2.68+	2.41 ( 7.69)	2.43+
	中(n=70)	3.58 ( 6.15)		3.51 (10.76)	
	高(n=54)	.91 ( 5.48)		.01 ( 6.94)	
主導権 (A+S)	低(n=66)	2.12 ( 7.34)	n. s.	1.03 ( 7.19)	n. s.
	中(n=46)	3.10 ( 5.12)		2.07 ( 7.06)	
	高(n=65)	2.55 ( 6.54)		3.24 (11.34)	

(+p < .10, \*p < .05)

を与える YG 性格特性はわずかであり, それらのリーダーシップ・トレーニングの効果を媒介するとみなされる性格特性も, その強度によって一様な効果を示すものではなかった。これらの結果から, リーダーの性格特性は, 部下によるリーダーシップの行動評価指標としてのPM尺度の値にほとんど影響を与えていないと考えられる。言い換えれば, 性格の如何に関わらず, リーダーとしての適切な行動を実践すれば, 誰もが効果的なリーダーシップを発揮することができるということであり, その意味では, トレーニングの意義も大きいといえる。

### 2.3) トレーニング効果のカテゴリー分類と性格特性

上述の分析ではリーダーシップP変化率, M変化率の値を相互に独立に扱ってきたが, PM式リーダーシップ・トレーニングではP・M両次元の改善・向上を目標としている。すなわち, PM式指導行動類型におけるPM型を目指した研修が実施されてきた。そこで, P・M変化率をもとに, 各変化率が正の値を示した場合と, 0または負の値を示した場合を組み合わせ, 両変化率ともに正である「PM上昇」群, その逆の「PM下降」群, いずれか一方の変化率が正で他方が0または負である「P上昇」群, 「M上昇」群に分類した(表4)。

その結果, PM上昇群が92名(51.1%)と全体の過半数を占めている。次いでPM下降群が38名(21.1%), P上昇群31名(17.2%), M上昇群19名(10.6%)の順となっている( $\chi^2 = 28.33$ ,  $df = 1$ ,  $p < .01$ )。表4から明らかなように, いずれか一方でも変化率が正の値を示す被調査者の数を合わせると78.9%に達している。こうした事実は, リーダーシップ・トレーニングが参加者のリーダーシップ改善に効果をおよぼしていることを示している。

表4 PM変化率に基づく研修効果のカテゴリー分類(N=180)

PM変化率	P変化率>0	P変化率≤0
M変化率>0	PM上昇群 92(51.1)	M上昇群 19(10.6)
M変化率≤0	P上昇群 31(17.2)	PM下降群 38(21.1)

注) 表中の数値は人数, かつ内はパーセント



ついで、リーダーシップの変化率と性格特性強度群のクロス集計を行った結果の一部が表5および表6である。各条件群に有意な連関は見いだされなかったものの、「攻撃的(Ag)」および「のんき(R)」において、性格特性強度群においてリーダーシップ・トレーニング効果の分布に異なる傾向が認められた(攻撃的: $x^2 = 11.67$ ,  $df = 6$ ,  $p < .10$ ; のんき: $x^2 = 10.80$ ,  $df = 6$ ,  $p < .10$ )。

表5 「攻撃的(Ag)」特性強度群とPM研修効果群のクロス集計(N=177)

		PM上昇	P上昇	M上昇	PM下降
攻撃的 (Ag)	高	21 (48.8)	6 (14.0)	7 (16.3)	9 (20.9)
	中	49 (62.0)	11 (13.9)	7 ( 8.9)	12 (15.2)
	低	21 (38.2)	13 (23.6)	4 ( 7.3)	17 (30.9)

注)かっこ内は行パーセント ( $x^2=11.67$ )

表6 「のんき(R)」特性強度群とPM研修効果群のクロス集計(N=177)

		PM上昇	P上昇	M上昇	PM下降
のんき (R)	高	20 (39.2)	9 (17.6)	7 (13.7)	15 (29.4)
	中	36 (59.0)	13 (21.3)	6 ( 9.8)	6 ( 9.8)
	低	35 (53.8)	8 (12.3)	5 ( 7.7)	17 (26.2)

注)かっこ内は行パーセント ( $x^2=10.80$ )

表5に示されるように、「攻撃的(Ag)」低群では、P上昇およびPM下降への分布が相対的に高い。先の分析で「攻撃的(Ag)」とP得点の初期値との間に正の相関がみられたことを考えあわせると、この群の参加者たちが、P行動を意識的に実践することで性格面の攻撃性の低さを補おうとしたとも考えられる。しかし、M行動を十分に伴わないP行動、特に圧力的行動は、部下の反発をまねくこともある。したがって、ある者にはそれがPの上昇といった結果となって現れたものの、それがうまくいかなかった場合には、Pの強化に失敗しただけではなく、Mをも引き下げる結果となってしまった可能性も推測される。一方、「のんき(R)」では、表6に示されるように、高群ではその楽観主義が災いしてかPM上昇群への分布が相対的に少なく、一方、中程度あるいは低度ののんきさを示す群では、トレーニングによってリーダーシップを改善するものが相対的に多くなっている。

表7 YG性格類型とPM研修効果群のクロス集計

YG性格類型	PM上昇	P上昇	M上昇	PM下降
A系統優位	16 (66.7)	4 (16.7)	1 ( 4.2)	3 (12.6)
B系統優位	2 (40.0)	0 (—)	1 (20.0)	2 (40.0)
C系統優位	25 (55.6)	4 ( 8.9)	4 ( 8.9)	12 (26.7)
D系統優位	42 (45.7)	20 (21.7)	11 (12.0)	19 (20.7)
E系統優位	6 (54.5)	2 (18.2)	1 ( 9.1)	2 (18.2)

注)かっこ内は行パーセント ( $x^2 = n. s.$ )

最後に、YG性格類型とPM研修効果群のクロス集計をおこなった(表7)。

YG性格検査では、12の性格特性の得点に基づいて標準化されたYG性格検査プロフィールを作成し、このプロフィールに基づいてA-Eの5系統値を算出する。その系統値の組み合わせによって15タイプの性格類型を判定する。この性格類型とは、それぞれの系統値が突出して高い典型としてのA (average; 平凡)型、B (black list; 非行)型、C (calm; 鎮静)型、D (director; 適応者)型、E (eccentric; ノイローゼ)型の他、準型としてのA'型、B'型、C'型、D'型、E'型の5類型、複数の系統値にまたがって得点の高い混合型としてのA''型、AB型、AC型、AD型、AE型の5類型など、15の類型がある。

本研究では、被調査者の人数の制限から15類型への分類には困難があるため、A型、A'型、A''型をあわせてA系統優位群とし、同様に典型と関連した準型、混合型を合わせて、B系統優位群からE系統優位群までの計5類型に大別した。その結果、もともと人数の多いD系統優位群でリーダーシップ・トレーニング効果の各条件へのばらつきがみられるが、統計的に有意な分布の偏りは見いだされなかった。

以上、リーダーシップと性格に関するデータをいくつかの視点から分析したが、総合的な結果としては、リーダーシップと性格特性の関係を強く支持する結果は得られなかった。リーダーシップは行動であり、直接的には性格をはじめとした個人的特性ではないという視点からいえば当然の結果だとも考えられる。しかしながら、あくまで行動を起こす基礎的な条件としての性格は、こうした結果にもかかわらず単純に無視することはでき

ないと思われる。事実、今回のデータでは相対的に、YGというD系統値(安定積極型)が多く、すべての性格類型との十分な分析が行われたとはいえない。今後もさらに、リーダーシップと性格要因についての研究と分析は継続していく必要があると思われる。

## 要 約

本研究では行動としてのリーダーシップと個人的特性としての性格との関係を分析を行った。あわせてそうした性格特性とリーダーシップの変容を目的としたトレーニングにおける参加者のリーダーシップの変化との関係についても検討した。以下のような結果が見いだされた。

- (1) 一般的に職場リーダーは、安定積極型の性格を持つ傾向が見られた。
- (2) リーダーシップ・トレーニング実施前の管理監督者のリーダーシップとその性格特性との間には、一貫した相関関係は見いだされなかった。
- (3) 当直課長では、P得点と「神経質」との間に正の相関、「非協調性」との間に正の相関の傾向、M得点との間に「情緒不安定」と正の相関が、「活動性」の間に負の相関、「主導権」との間には負の相関の傾向が見出された。
- (4) リーダーシップ・トレーニング後のリーダーシップの向上に寄与する性格因子は明確には認められなかった。

注1. 当直課長は、原子力発電機を運転する運転員を管理監督する。

注2. 保修係長は、原子力発電機の維持、補修を担当する作業者を監督する。

## 引用文献

- 1) Bass, B. M.: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, The Free Press, 1981.
- 2) 三隅二不二: リーダーシップ行動の科学. 有斐閣, 1984.
- 3) 三隅二不二他: 原子力発電所におけるリーダーシップ行動測定尺度の構成(I).  
Journal of the Institute of Nuclear Safety System  
1: 8-31, 1994.
- 4) 三隅二不二他: 原子力発電所におけるリーダーシップ行動測定尺度の構成(II).  
Journal of the Institute of Nuclear Safety System  
1: 32-52, 1994.
- 5) 三隅二不二他: 原子力発電所におけるリーダーシップ行動測定尺度の構成(III).  
Journal of the Institute of Nuclear Safety System  
1: 53-68, 1994.
- 6) 八木俊夫: YG性格検査. 日本心理技術研究所, 1991.