

## リーダーシップ影響過程の動機論的分析：達成動機・親和動機との関連において

関，文恭

<https://doi.org/10.15017/57>

---

出版情報：九州大学医療技術短期大学部紀要. 1, pp.3-11, 1974-02-09. 九州大学医療技術短期大学部  
バージョン：published  
権利関係：



# リーダーシップ影響過程の動機論的分析

— 達成動機・親和動機との関連において —

関 文 恭

Effects of the Achievement and Affiliative Motivation on the Effectiveness of Leadership Patterns

Fumiyasu Seki

## 問 題

本研究は、PM式監督行動が、被験者のモチベーション、すなわち達成動機 need for achievement (n-Ach) 及び親和動機 need for affiliation (n-Aff) への影響過程を実験的に明らかにすることを目的とする。

従来、PMリーダーシップ論による、実証的実験的研究（三隅、白樫<sup>3)</sup> 1963、三隅、田崎<sup>4)</sup> 1965、三隅<sup>5)</sup> 1966、三隅<sup>7)</sup> 1972）において、いわゆるPM型の監督行動のもとで、生産性、モラルが最も高く、pm型のもとで最底を示し、P型、M型がその中間に位置することが一貫して示されている。これらの結果において、生産性とモラル向上に関する最適度の刺激状況はM機能がP機能に相乗して、前者が後者に対して触媒的效果を生ずる状況であるとの考察がなされてきている。

先に、三隅、関<sup>6)</sup>（1971）は、リーダーシップタイプと集団効果性との関係が、被験者の達成動機によって異なることを実験室的実験によって明らかにしている。すなわち、達成動機の高い群においては、performance の高い順にPM型、P型、M型、pm型となるが、達成動機の高い群においては、P型、PM型、pm型、M型であることを見出した。

French<sup>1)</sup>（1958）は、被験者への feedback 条件を操作した実験において、達成動機、親和動機の高さによって4群を構成した。その結果

task-feedback を与えられた条件では、高達成動機・低親和動機群の方が、低達成動機・高達成動機群よりも performance が良く、feeling-feedback 条件では、逆に低達成動機・高親和動機群の方が performance が良かったことを報告している。

ここにおいて、task-feedback 条件を、P的機能、feeling-feedback 条件をM的機能に対応するものであるとするならば、三隅、関<sup>6)</sup>の実験結果の関連から次の如き仮説を設定することができよう。

仮説

1. リーダーシップ機能のP機能は、達成動機を刺激し、活性化するであろう。M機能は、親和動機を刺激し、活性化するであろう。したがって、達成動機・親和動機ともに高い被験者は、PM型の監督者のもとで最も高い、performance を示すであろう。
2. 達成動機が高く、親和動機の低い被験者には、M機能よりも、P機能の方がより強い影響を及ぼすであろう。したがって、達成動機が高く、親和動機が低い被験者は、P型、PM型の監督者のもとで相対的に高い performance を示すであろう。

達成動機が低く、親和動機の高い被験者には、P機能よりもM機能の方がより強い影響を及ぼすであろう。したがって、達成動機が

低く、親和動機の高い被験者は、M型、PM型の監督者のもとで相対的に高い performance を示すであろう。

## 方 法

1. 被験者 福岡市立友泉中学校3年生  
170名(4クラス)
2. 課題 1cm四方の正方形の中に打たれた点(dot)の数を算える作業(個人作業)
3. 実験手続 作業を実際に行う一週間前に neutral な条件のもとに達成動機、親和動機を測定し、作業終了直後に、達成動機、親和動機を再測定した。
  - (i) 達成動機・親和動機の測定  
McClelland, D.C.<sup>2)</sup>らと同一の図版8枚(うち4枚が達成動機測定用、他の4枚が親和動機測定用)
  - (ii) 作業  
前述の課題を用いて、次の手続により行なった。  
作業1分間一休憩30秒を18試行実施した。最初の3試行は何らの実験条件の導入を行なわなかった。4試行から18試行までは、クラス毎にPM型(n=41)、P型(n=45)、M型(n=40)、pm型(n=44)の監督条件を導入した。

### 4. 監督条件

**P型：課題遂行機能中心型 (centered on performance)**

この型は、目標達成に直接関連する監督行動様式である。すなわち、仕事を急がせる監督者の言葉としては、「もっと早く」、「遅いぞ」、「急いで、急いで」、「時間がないぞ」等。正確に作業をするように圧力かける言葉としては、「もっと正確に数えて」等、他者と比較した場合の言葉としては、「他の中学生はもっとたくさんできたよ」等。

**M型：集団維持機能中心型 (centered on maintenance of group)**

この型の監督者は集団内の破壊的緊張の解消をはかり、集団が崩壊したり、不安定にならないように集団の過程を維持し、永続させようと

する機能を中心に行動するものである。すなわち、作業者を激励する監督者の言葉としては、「さあ、楽しく愉快にしましょう」等。作業者に対する同情を示す言葉としては、「たいへんですね。」、「もうあと少しの辛抱ですよ」等。また、この型の監督者は、集団状況に応じて、冗談を言ったり、笑ったりして対人関係の緊張を解消させるようにする。

**PM型：課題遂行・集団維持型 (focused on both performance and maintenance)**

この型は、集団それ自体を維持し、強化することと、集団の目標達成の両面をともに強調する監督行動様式である。すなわち、この様式の監督者は単に仕事を急がせたり、正確に仕事をするように圧力かけるばかりでなく作業者を激励したり、同情を示したりして集団内の対人関係の調整も同時に行なう。つまり、この様式は、P型とM型を兼備した監督様式である。

**pm型：自由放任型 (included both performance and maintenance, but with low intensity)**

この型は、集団を維持し、強化することと集団の目標達成の両面ともに、まったく考慮を払わない。いわば放任型の監督行動様式である。

監督者は、九大大学院生4名が担当した。監督者はあらかじめ訓練された監督様式(PM, P, M, pmのいずれか一つの方式)に従って作業者たる被験者を指導、監督した。

PM式リーダーシップ条件とモチベーションレベル及び生産性の関係を見るために、実験前に測定した達成動機(-4~44点に分布)、親和動機(0~28点に分布)の得点により次の如き群を構成した。

- |                     |               |
|---------------------|---------------|
| 高達成動機・高親和動機(HHと略す)群 | 達成動機得点……0点以上  |
|                     | 親和動機得点……2点以上  |
| 高達成動機・低親和動機(HLと略す)群 | 達成動機得点……0点以上  |
|                     | 親和動機得点……1点以下  |
| 低達成動機・高親和動機(LHと略す)群 | 達成動機得点……-1点以下 |
|                     | 親和動機得点……2点以上  |

低達成動機・低親和動機（LLと略す）群  
 達成動機得点……-1点以下  
 親和動機得点……1点以下

以上の分類により各監督方式の下に4集団ずつ計16集団を構成して分析を行なった。表1に動機水準と集団の人数が示されている。

表1 実験集団の動機水準および構成人数

監督方式	動機水準	n	n-Ach score	n-Aff score
PM	HH	15	3.07	3.50
	HL	7	2.43	0.14
	LH	8	-2.63	3.25
	LL	11	-2.45	0.36
P	HH	15	5.47	3.40
	HL	8	3.38	1.25
	LH	8	-2.63	2.88
	LL	14	-3.20	0.14
M	HH	12	3.25	2.92
	HL	9	4.89	0.44
	LH	7	-2.03	3.14
	LL	12	-2.42	0.33
pm	HH	13	2.92	5.08
	HL	7	4.85	0.14
	LH	15	-1.87	3.80
	LL	9	-2.56	0.44

結 果

1. 監督者の行動様式の客観性

a) 観察者による監督者の行動観察

観察による監督者の行動観察の結果は表2に示す通りである。

表2 観察者による監督者の行動観察の結果  
 (数値は観察された行動頻数)

実験条件としての監督者タイプ	P機能的行動	M機能的行動	X <sup>2</sup>	P
PM	22註	15	1.32	n. s.
P	76	1	73.52	.01
M	0	28	28.00	.01
pm	0	0		

註) この資料は第4回目の試行から第18回目の試行までの結果である。第1回目から第3回目の試行の場合のみPM, P, M, pmの実験条件を導入していない。

監督者の行動は実験条件であるが、表2で示される如く、PM型、P型、M型、pm型ともに、観察者による行動観察により、独立変数の操作は成功しているといえよう。

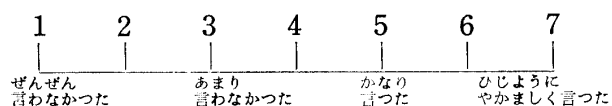
b) 被験者の認知

つぎに、監督者の行動様式に関する被験者の認知を質問紙調査によって求めた。質問項目は

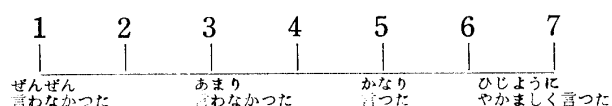
P次元, M次元につき各々3問づつであり、各間に7段階尺度の選択肢を用意した。

Pの次元

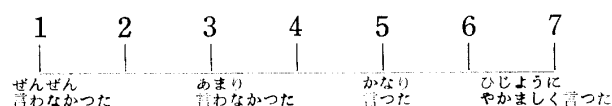
• あなたの部屋の監督者は点の数を正確に数えるように言いましたか。



• あなたの部屋の監督者は、点の数をはやたくさん数えるように言いましたか。

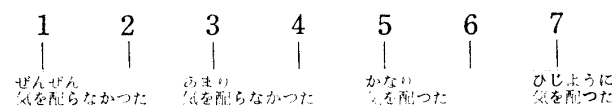


• あなたの部屋の監督者は、力いっぱい仕事をするように言いましたか。

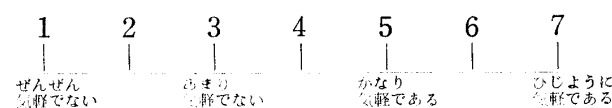


Mの次元

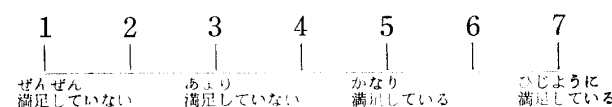
• あなたの部屋の監督者はあなたが緊張しないで楽しく仕事できるように気を配りましたか。



• あなたの部屋の監督者はあなた方が質問すると気軽に応じてくれましたか。



• あなたは、あなたの部屋の監督者の監督の仕方に満足していますか。



上述の尺度により、被験者の認知を、作業終了後に測定した結果が表3、図1に示される。表3、図1より、監督者の行動は、PM, P, M, pmの相対的な関係が、あらかじめ意図された実験条件に即応して、被験者によって認知されているといえよう。

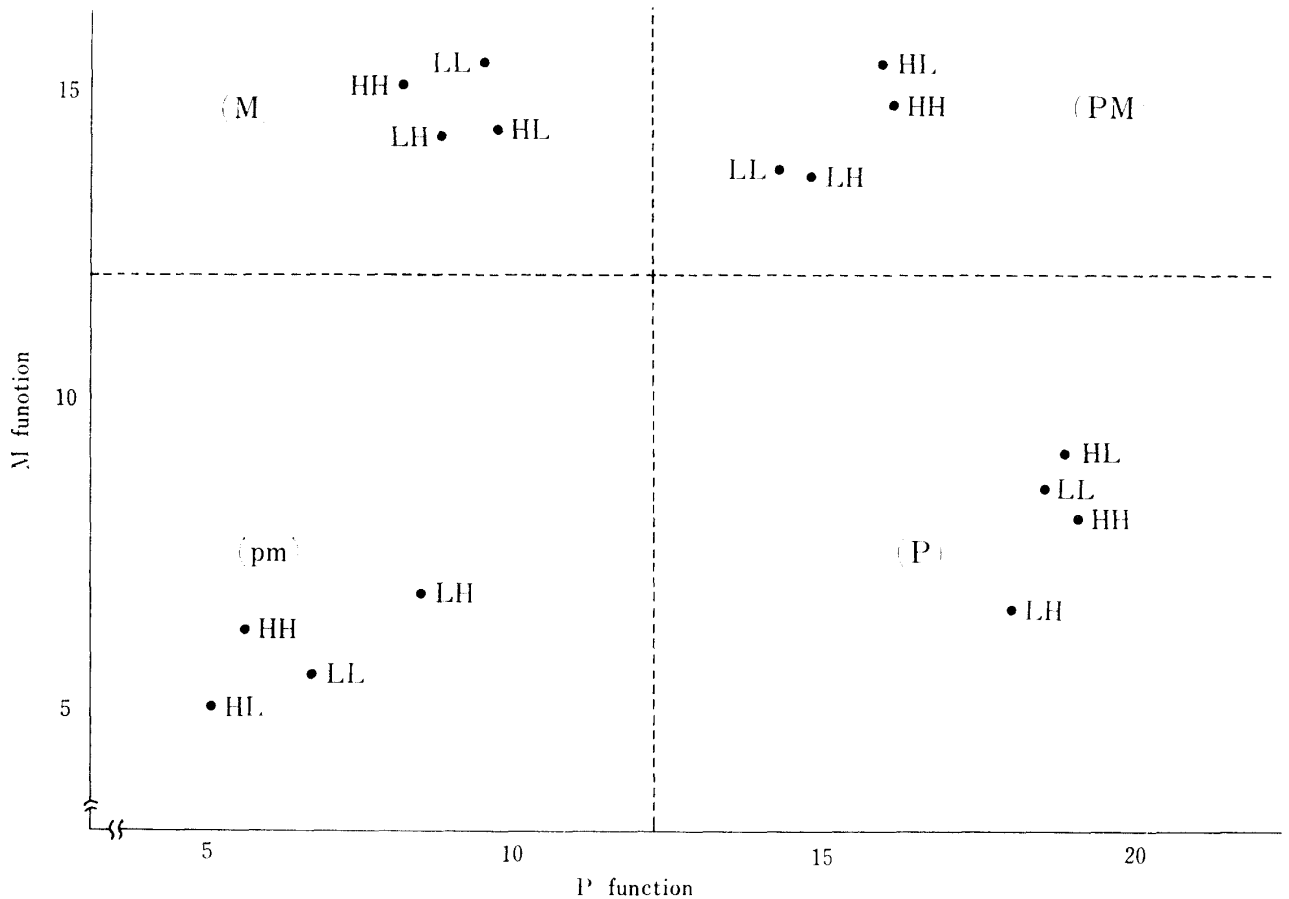


図1 被験者の認知による監督者の行動様式

表3 監督者の行動様式に関する被験者の認知

実験条件としての 監督者タイプ	P次元	M次元	n	t	p
PM	14.59	13.66	41	1.27	n. s.
P	17.49	8.13	45	10.85	.01
M	9.65	13.40	40	4.63	.01
pm	5.55	8.05	44	3.91	.01

(数値は被験者の反応の平均値)

2. 実験各群の生産性

本実験における各群の生産性指数は、次の式により求めた。

$$P_n = \frac{f_n - f_b}{f_b} \times 100$$

ここで

$P_n$  : 第  $n$  回目の試行における正答数の伸び率 (生産性)

$f_n$  : 第  $n$  回目の試行における正答数

$f_b$  : 第 1 ~ 3 回 (control 条件) の試行における正答数の平均

結果は図 2 ~ 5 に示す通りである。

図 2 に HH 群のもとでの監督方式と生産性との関係が示されている。全試行を通してみると

PM, P, M 型の間には差がなく, pm 型が最低を示している (sign test :  $PM \cdot P \cdot M > pm$   $p < .05$ )。図 3 は HL 群での監督方式と生産性との関係を示したものである。  $PM > P \cdot M > pm$  型の順で生産性が低くなっている (sign test :  $PM > P \cdot M > pm$   $p < .01$ )。

図 4 は LH 群での監督方式と生産性との関係を示したものである。PM 型と P 型の間には差がなく, M 型と pm 型の間には差も明瞭でない (sign test :  $PM \cdot P > M \cdot pm$   $p < .05$ )。

図 5 は, LL 群での監督方式と生産性との関係を示したものである。  $PM > P > pm \cdot M$  の順で生産性に有意差がみられた (sign test :  $PM > P > pm \cdot M$   $p < .05$ )。

図 2 ~ 5 に示された生産性指数の平均値を示したものが表 4 である。表 4 によれば, P 条件のもとで HL 群の方が LH 群よりも低い生産性を示している。M 条件においては, LH 群の方が HL 群よりも高い生産性を示している。

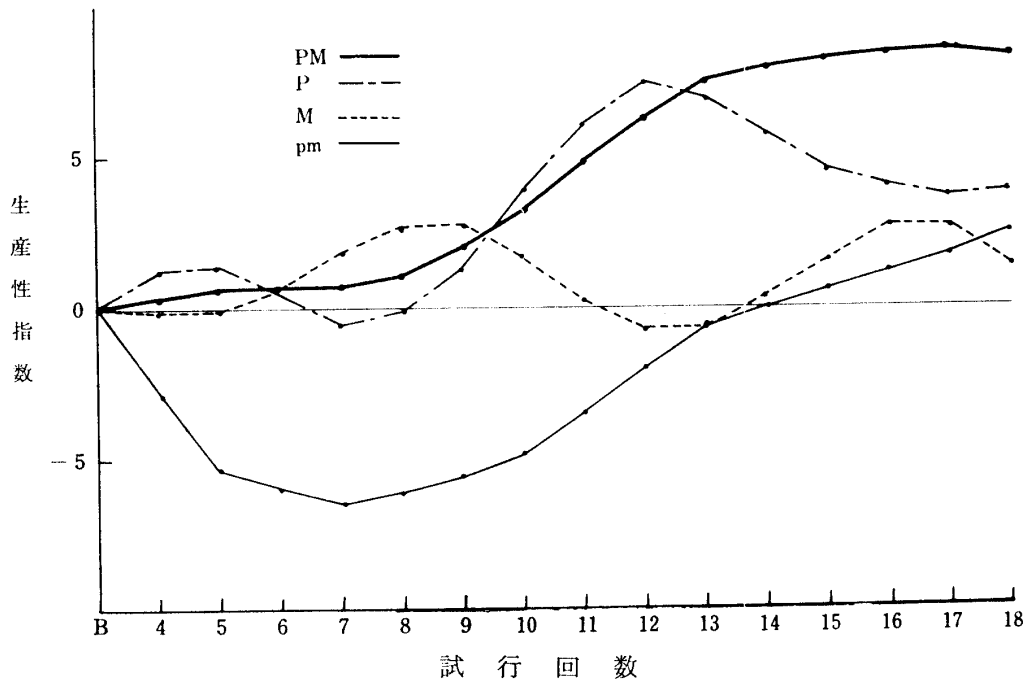


図2 各試行毎のHH群における監督行動と生産性

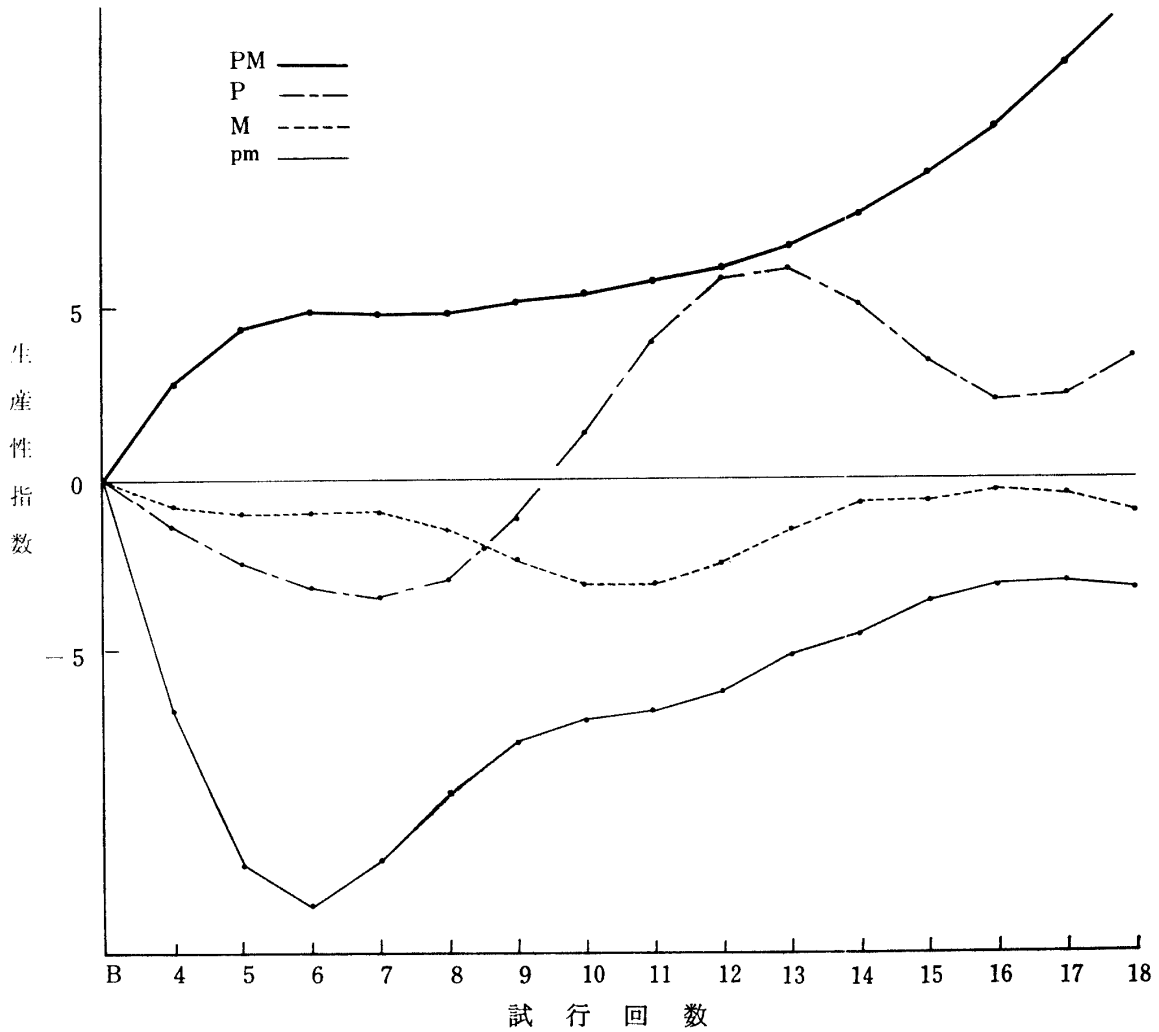


図3 各試行毎のHL群における監督行動と生産性

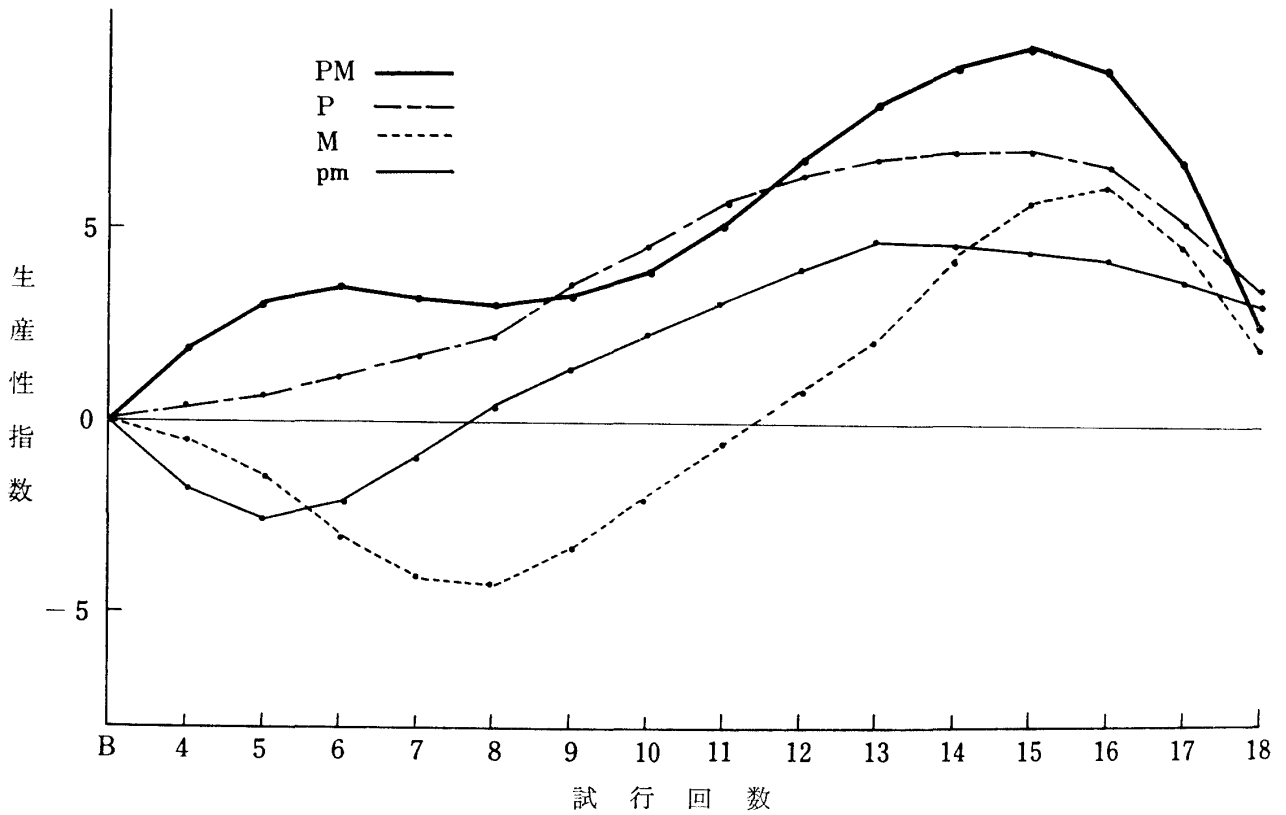


図4 各試行毎のLH群における監督行動と生産性

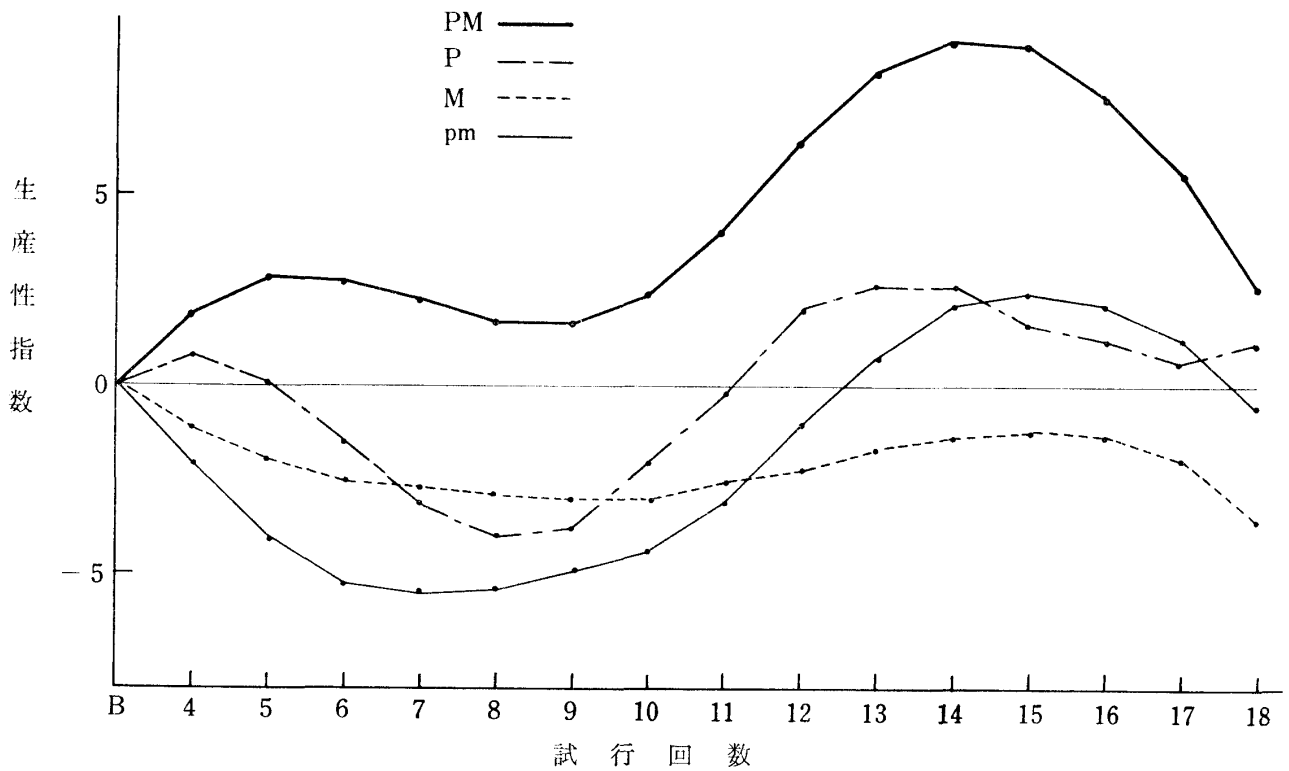


図5 各試行毎のLL群における監督行動と生産性

3) 実験前後における達成動機・親和動機得点の変化

実験前後における達成動機，親和動機得点の値が表5に示されている。

実験前の，達成動機，親和動機得点は，PM型，P型，M型，pm型の各条件間に有意差が

表4 各条件毎の生産性指数の平均値

動機水準/監督行動	PM	P	M	pm
HH	6.55	3.77	1.49	-2.63
HL	7.41	1.10	-1.08	-7.28
LH	6.47	4.82	2.85	1.87
LL	5.09	-1.13	-18.3	-1.59
Friedman's Test	p<.01	p<.01	p<.01	p<.01

表5 実験前後における達成動機・親和動機得点の変化

監督行動	n	動機	実験前	SD	実験後	SD	t	
PM	41	n-Ach	0.28	3.19	0.58	3.00	—	n. s.
		n-Aff	2.02	2.02	2.37	1.81	—	n. s.
P	45	n-Ach	1.07	5.10	-1.59	2.90	3.01	p<.01
		n-Aff	1.77	2.40	1.11	1.40	1.90	p<.10
M	40	n-Ach	0.82	3.87	-0.63	3.19	1.87	p<.10
		n-Aff	1.61	1.67	2.42	2.11	1.86	p<.10
pm	44	n-Ach	-0.38	3.93	0.04	3.11	—	n. s.
		n-Aff	2.84	2.97	3.00	2.40	—	n. s.

見られていない。

実験前後の得点の変化を見ると，PM型の監督者のもとでは，両得点ともに若干上昇しているが有意差は認められない。P型の監督者のもとでは，達成動機が有意に減少し，親和動機も減少している。M型の監督者のもとでは，達成動機が減少し，親和動機が上昇する傾向を示している。pm型の監督者のもとでは，両得点ともわずかに増大しているが，有意差はない。

考 察

監督者の行動は，観察者による行動観察の結果(表2)，および被験者による認知の結果(表3，図1)によって本実験で意図されたものであったことが確認された。すなわち独立変数としての監督者のPM行動は，PM型，P型，M型，pm型として，それぞれ操作され認知されていたといえる。

達成動機の理論によれば，<sup>1),2)</sup> 結果的動機づけ(RM: resultant motivation)は次の如くである。

$$RM = f(eM, M)$$

ここで

eM: external motivation 外的動機づけ  
M: motive 動機

RM，すなわち結果的動機づけとは，ある一定の場面，および瞬間における，実際の動機づけの強さを示す。

M，すなわち動機とは，個人の動機づけ上の性格特性(personality trait)をさし，特定の個人についてかなりの長期間にわたって安定性を示す変数と考えられる。

eM，すなわち外的動機づけとは，その場面の外的刺激による動機づけ効果をさし，絶食の時間の変化による食物動機づけ(食欲)の変化や，成功・失敗，賞罰等の報酬の変化による動機づけの変化などがすべて含まれる。

すなわち，ある場面における個人の具体的な動機の強さは，その個人の性格特性としての欲求の強さとその場面の動機づけ刺激の動果の関数である。

したがって，結果的動機づけを増大させるためには，Mが一定ならば，eMすなわち外的動機づけを増大させることが最も効果的である。リーダーシップタイプのPM型はこの外的動機づけを効果的に高めるであろうと推測される。ここでHH群すなわち高達成動機・高親和動機の場合には，P機能が，M機能が有効に外的動機づけを高めると考察される。HH群においてはPM型の監督者のもとで生産性が最も高く，実



験前よりも実験後において、PM型のもとで達成動機・親和動機が上昇していることから、PM型の監督行動が達成動機・親和動機のいずれをも刺激し、活性化した結果、高い生産性を示したものと考察される。以上の考察から仮説1は検証されたといえよう。

またLL群すなわち低達成動機、低親和動機の条件でもPM型の監督行動のもとで、相対的に高い生産性を示している(図5)。動機水準の低い場合においても、PM型が最も効果的に外的動機の機能を果すと考察される。しかしながら、PM型の監督行動のもとであっても、LL群よりもHH群の方が高い生産性を示している(表4)ことは、リーダーシップのP機能、M機能は動機水準が高ければ高い程より有効に外的動機づけ機能として、作用することが推測される。

ところでHH群においてもpm型の監督者のもとでは、生産性は低かった(図2)。すなわち、達成に対する動機が高い被験者に対してpm型の監督者は何らの外的動機づけを行っていないのである。したがって動機水準が高ければ高い程、pm型の監督者に対する期待齟齬や欲求不満が強くなり、その結果として低い生産性を示しているものと考察される。

P機能が達成動機を活性化するものとするならば、P型の監督者のもとでは、HH、HL群が高い生産性を示すことが期待されるが、結果はLH群が最高である。しかも達成動機、親和動機得点は、いずれも実験後の測定においては減少の傾向を示している。またP型の監督者のもとでは生産性は不安定なカーブを示している。すなわち試行の途中までは上昇の傾向にあるが、後半においては下降のカーブを描いている。この傾向はいずれの群(HH、HL、LH、LL)においてもP型の監督者のもとで、特徴的に見られている。このことは、P機能により、達成動機が刺激され生産性が一時的に上昇しても、P機能の作用が永く続き、強すぎると達成動機を刺激するよりもむしろ逆に動機の顕現化、活性化を阻害する方向に作用することが推

測される。

M機能が親和動機を活性化するならば、M型の監督者のもとではHH、LH群が高い生産性を示すことが期待される。結果は予測の方向を示しており、実験後における親和動機得点も上昇している。

ここにおいて、P機能は、達成動機を直線的に活性化するのではなく、P機能のみにおいては、むしろ刺激が強すぎて、達成動機が有効に活性化されず、M機能によって活性化された親和動機が相乗されることによって、達成動機が有効に顕現化されると考察される。以上の考察から、仮説2は直接的には支持されなかったが三隅らの触媒効果の解釈<sup>(15)</sup>において新しい示唆を与えたと云えよう。

## 要 約

監督者のPM式リーダーシップ行動が集団成員の達成動機・親和動機に影響する過程を明らかにするために実験室的状況を設定した。被験者は中学生170名。被験者は達成動機、親和動機の高低により4群に分けられた。監督方式はPM、P、M、pm<sup>\*</sup>の4類型が導入され、作業1分休憩30秒の試行が18試行実施された。作業課題は1cm4方の正方形の中に打たれたdotの数をできるだけ早く正確に数えるものである。

結果を要約すれば次の通りである。

1. 監督行動類型は、意図された如く設定されたことが確認された。
2. いずれの動機水準においても、PM型の監督行動が最も高い生産性を示した。
3. P型の監督者のもとでは、達成動機が有意に減少し、親和動機も減少の傾向を示した。また、生産性に関しては、いずれの動機水準においても、試行の前半は上昇するが、後半において下降する傾向を示した。
4. M型の監督者のもとでは、達成動機が減少親和動機が上昇する傾向を示した。

謝辞 本研究の実施にあたり御協力をいただいた福岡市立友泉中学校小柳一己教諭および日本クルートセンター潮崎通康氏に記して謝意を表す。  
(受付：昭和48年10月31日)

引 用 文 献

- 1) French, E. G. : 1958 Effects of the interaction of motivation and feedback on task performance. In Atkinson, J.W.(Ed.) *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton: Van Nostrand. pp.400-408
- 2) McClelland, D.C., J.W. Atkinson, R.A. Clark, and E.L. Lowell: 1953 *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts
- 3) 三隅二不二・白樫三四郎：1963 組織体におけるリーダーシップの構造—機能に関する実験的研究 教社心研, 4, 115-128
- 4) Misumi, J., & Tasaki, T.: 1965 A study of the effectiveness of supervisory patterns in Japanese hierarchical organization. *J. Psychol. Res.*, 7, 151-162
- 5) 三隅二不二：1966 新しいリーダーシップ ダイヤモンド社
- 6) Misumi, J., & Seki, F.: 1971 Effects of achievement motivation on the effectiveness of leadership patterns. *Administrative Science Quarterly*, 16, 51-59.
- 7) 三隅二不二：1972 リーダーシップ ダイヤモンド社