

フォロアーのパーソナリティ特性の 関数としてのリーダーシップ効果

坂西友秀*

LEADERSHIP EFFECTS AS A FUNCTION OF FOLLOWER'S PERSONALITY CHARACTERISTICS

Tomohide BANZAI

The present study aimed at investigating the interpersonal relationships between the leaders and followers in senior high school soccer teams. Based on the followers' estimate for the captain's leadership style, all of the teams were divided into four groups (PM, Pm, pM, pm). According to our hypothesis, more of the members belonging to the team of each type were to desire to take the leadership similar to their captain's. As a result of our analysis, significant relationships between them were found and the effects of leadership was mediated by the follower's individual personality characteristics. For example, while the members scoring high on the inferiority scales had more friendly relations with their leader, they were found to be full of complaints. Interestingly, even if the maintenance function of leadership was superior, the members who scored low in their coordinative ability expressed more complaints and rejection of their captains under a strong administrative or inspective management lacking technical guidance. We interpreted such results as a suggestion to their sensitivity to interpersonal relationships.

Key words: leadership style, follower's personality, PM theory, leadership effect, soccer team.

リーダーシップの機能には、集団内の人間関係を調整し円滑にする機能(M機能)と、集団の目標や課題を効率的に達成させる機能(P機能)の両面が含まれると考えられている。

本研究では、P-M理論の視点から学校教育場面における集団活動を中心に提起し、そこでのリーダーとフォロアーの人間関係を検討することにする。学校教育における集団で最も特徴的な点は、集団活動を行うことによって、活動をしている児童・生徒自身が成長発達することを重要な課題としてめざす点である。教育的活動では活動の結果のみでなく、活動の過程そのものが支柱を成すのである。児童・生徒は、集団内の人間関係のあり

方の違いや集団活動の違いによって、さまざまな面でそれぞれに異なる影響を日々受けている。そこには、例えば、対人関係の結び方や集団内での行動の仕方から、価値観にもかかわる認知的な面まで含まれるのである。こうした集団の諸特徴と成員の心理や活動との関係は、Lippitt & White (1943)による先駆的な研究で明らかにされてきた。我国では、例えば、村上ら(1965)が、精神薄弱児学級における教師の指導の仕方と生徒の行動との関係を事例研究的に、教育現場に密着したかたちで綿密に検討しており、貴重な示唆を与えてくれる。これらの研究は、リーダーシップのあり方によって、児童・生徒の活動が大きく左右されることを示している。

ところで、教育場面におけるリーダーシップに関する従来の研究の多くは、学級集団における教師と生徒の関係を対象としたものである。学級集団が、学校生活にお

* 埼玉大学教育学部 (Faculty of Education, Saitama University)

いて個々の児童・生徒が所属する基本的な単位集団であり、最も拘束力が強く、成員が長期にわたり一定していることを考えるならば、こうした研究の片寄りも当然であるかもしれない。しかし、比較的拘束力が強く、人間関係が長期にわたる集団という特徴を備えたものには、学級集団のほかに、クラブ集団（いわゆる部活動集団など）もある。とりわけ、クラブ活動では、学級集団では経験することのできない異年齢者同士のかかわり合いを基調とする点に大きな特徴がある。また、他面で同じ好み（クラブ）をもつが、クラスを異にする多様な生徒の集まりという点も特徴といえる。さらに、年々成員は新陳代謝を繰り返すとはいえ、多数の成員は残留し、集団が継続的に維持される点も学級集団とは異なる。このような事情を背景に、各クラブには独特の雰囲気や伝統といわれるものが形成される。なかでも、勝敗に直接かかわるスポーツ・クラブなどでは、集団的統合の強化が不可欠となる。このようなことから、特にスポーツ集団においては、リーダーとフォロアーの関係は最重要視されるのである。両者の関係がどのように展開、発展するかを明らかにすることは、児童・生徒の対人関係を知り、かつ適切な指導をするうえで大きな意義があるといえる。

以上のことから、本研究では、クラブ集団の人間関係、とりわけリーダー（主将）とフォロアー（部員）の人間関係に焦点を当て、次の3点を中心に検討を進めることにする。

(1) 特定のリーダー（主将）の下で活動するフォロアー（部員）が、将来自分がリーダーとなったとき、とりわけて望むリーダーシップと、現実の所属集団のリーダーのとりリーダーシップとの間には、どのような関係があるのか。

(2) 同じ集団に所属するフォロアーの個人的特性は、リーダーシップの効果をどのように仲介しているのか。

(3) 上級生と下級生の間にはどのような人間関係が営まれているのか。

本研究では、これらの目的に照らして、次の理由からリーダーシップを、P機能とM機能の2つの面からとらえることにする。すなわち、①他のさまざまな集団においてP機能とM機能の重要性が指摘されており、両者はリーダーシップの基本的な機能と考えられる（三隅，1984）。②従来の研究結果から、P機能とM機能が学校教育の中で、集団内の人間関係を考えるうえで有効であることが示されてきている（佐藤・篠原，1976；吉崎，1978；田崎，1981）。③さらに、『P-M論は、リーダーシップの範疇概念がより体系的であり、また、より操作的である（三隅・吉崎・篠原，1977）』ことから、P機能・M機能に着

目することによって集団をリーダーシップの観点から類型化（PM・Pm・pM・pm）することが比較的容易である。

さて、(1)の問題についてみると、今まではほとんど検討されてきていない。特定のリーダーシップの下で活動・生活することは、部員である生徒自身が現在あるいは将来、さまざまな場面で、どのような人間関係のもち方、あるいは集団の運営・維持の仕方を志向するかについて、1つの枠組みを与えると考えられる。こうした影響は、既述の教師—生徒間のリーダーシップに関する諸研究からも十分に示唆されてきたものであるし、モデリングの研究からも予想されるものである。特に、モデリングの効果は、同年齢あるいは異年齢であっても大きいことが示されてきており（Bandura & Kupers, 1964）、クラブ集団は同年齢のモデルを豊富に与える好条件を備えているものの1つである。したがって、特定のクラブ集団に所属する成員が、将来自分がリーダーシップをとる場合にとりわけて考えるリーダーシップの型が、現在のリーダーがとっているそれと同じ型になる確率は、他のリーダーシップタイプの集団に所属する成員の場合より高くなると予想されるのである（仮説1）。

(2)の問題に関しては次のように考えることができよう。つまり、リーダーとフォロアーの関係を考えるとき、特定の集団に所属する成員であるならば、どの成員にとっても両者の関係は同じであるといえるわけではない。同じ集団に所属する成員であるとはいえ、それぞれの性格特性は異なるわけであるから、リーダーシップの効果もそれに応じて変わることになる。すでに、職場集団等においては、個人の性格特性の違いが、リーダーシップの効果を仲介することが近年明らかにされて来つつある（蜂屋，1972，1978，1981；Weed, Mitchel, & Moffit, 1976；Abdel-Halim, 1981；松原，1984）。とりわけ、クラブ集団では、多様な生徒を対象とする点で、また、部活動を通じて生徒それぞれの発達を促すことを目的としている点で、指導上個人差を尊重することは欠かせない。ここでは、試みに個人の性格特性として、劣等感・社会的外向性・支配性・攻撃性・一般的活動性・協調性・のんきさを取り上げることとする。なかでも、劣等感は、他者との比較の過程で形成され、その克服のための活力となることもあれば、逆に活力をそぎ抑制的な働きをすることもある。このように劣等感は、積極的な面と消極的な面の二面を持ち、人の適応行動に強くかかわっていると考えられる（Adler, 1930）。劣等感の強い人は、対人関係により敏感である。したがって、劣等感の強い生徒は、対人関係を重視し、その調整に配慮する運営をしているクラブ集団で、よりよい適応を示すと考えられるのである

(仮 2)。

(3)の上級生と下級生の人間関係のあり方については、一般的に学年が下がるにつれて共に活動する経験が短く少ないことから、リーダーに対する1年生の親近感²、3年生のそれに比して小さいと予想される(仮説3)。さらに、新参者で勢力的に弱い立場にある1年生は、リーダーの指示・命令には最もよく従うと予想される(仮説4)。本研究ではこれらの仮説を中心に吟味することにする。

方 法

調査対象

S県内の私立・公立の高等学校20校のサッカー部20チームで、部員の総数は、455名(全員男子・1年生171名・2年生140名・3年生124名)であった。なお、本研究では、主将を除く部員のデータを分析の対象とした。それは、従来の研究において、リーダーの自己評定は客観性に乏しいことが示されてきており、必ずしも信頼性が高くないと考えたからである。有効標本数は435名である。

手 続

1. 調査用紙の作成

本研究では、目的が一部蜂屋(1968・1972)と重複することから、蜂屋の用いた質問項目に基づいて質問紙を作成した。質問紙は、リーダーシップ測定尺度(主将評定用・部員自己評定用)、主将に対する友好度・協力度測定

尺度、部員の性格評定尺度(Y-G性格検査項目の一部)からなる。

(a) 主将評定用のリーダーシップ測定尺度の作成

蜂屋(1968;1972)が大学および高校における運動部集団を対象にした研究で、目標達成機能(P機能)と集団維持機能(M機能)の測定に用いたゲス・フォー・テスト形式の項目を参考に、サッカー部に適用できるよう調整し、P項目・M項目を作成した(TABLE1)。

目標達成機能(P機能)測定項目

「皆が決められたやり方で練習しているか気を配る」・「あなたの練習の仕方を批評したりする」など9項目から成る。

集団維持機能(M機能)測定項目

「個人的なことでも親身になって世話をやいてくれる」・「皆の練習ぶりを見て、一所懸命やるよう励ましてくれる」など9項目から成る。

(b) 部員自己評定用のリーダーシップ測定尺度の作成

主将用の尺度を部員自身の評定に合うように、語句を修正して尺度を作成した。したがって、内容は主将用と同じである。例えば、P機能の第8項目は、「練習時間が無駄になるような計画は立てない」に修正し、M機能第1項目は、「部員の意見をきこうとする」、第7項目は、「クラブのことについて部員と気軽に話をする」、第9項目は、「良いプレーをしたときにはほめる」、にそれぞれ

TABLE 1 主将評定用リーダーシップ項目の内容ならびに回転後の因子行列

| リーダーシップ測定項目 | 因 子 | | | | h ² |
|---|-------|-------|------|------|----------------|
| | I | II | III | IV | |
| M. あなたの意見を聞こうとする | .73 | -.16 | .11 | .02 | .56 |
| M. 個人的なことでも親身になって世話をやいてくれる | .69 | -.08 | .18 | .22 | .56 |
| M. クラブ仲間の間でもめごとがあったりすると進んでまとめようとする | .67 | .28 | .05 | -.21 | .57 |
| M. 練習や仲間になじめない人がいると部にとけこませようとする | .65 | .16 | .03 | .04 | .45 |
| M. クラブ内でまずい雰囲気があるときそれをときほぐそうとする | .64 | .18 | .03 | -.34 | .56 |
| M. 練習や試合において失敗してもかばってくれる | .62 | .15 | -.03 | -.08 | .42 |
| M. クラブのことで気軽に話をするができる | .60 | -.33 | .09 | .12 | .49 |
| M. 皆の練習ぶりを見て一所懸命やるように励ましてくれる | .57 | .34 | .27 | -.18 | .55 |
| M. よいプレーをしたときにはほめてくれる | .48 | .07 | .26 | -.21 | .35 |
| P. 練習に無断で欠席したり遅刻したりすると注意する | .13 | .69 | .17 | -.05 | .53 |
| P. 練習中の服装(ストッキングなど)についてやかましく言う | .08 | .68 | -.15 | .21 | .53 |
| P. 練習を怠けているようにみえると注意したり小言をいう | .03 | .61 | .33 | .14 | .50 |
| P. あなたの練習の仕方を批評したりする | .09 | .13 | .66 | .36 | .59 |
| P. 練習時、指示や命令を与える | .00 | .08 | .64 | -.14 | .44 |
| P. 主将は、あなたがまずいプレーをしたとき、あなた自身を責めるのではなく技術面で注意を与える | .27 | -.04 | .62 | -.05 | .46 |
| P. 皆が決められたやり方で練習をしているか気を配る | .20 | .34 | .52 | -.32 | .53 |
| P. 主将の計画、手順が悪いために練習時間が無駄になるようなことがある | -.06 | -.02 | -.22 | .73 | .58 |
| P. あなたの練習量のことをやかましくいう | -.13 | .32 | .17 | .64 | .56 |
| 寄与率(%) | 25.04 | 11.55 | 7.87 | 6.82 | 51.27 |

M: 集団維持機能測定項目 P: 目標達成機能測定項目

修正するといった具合である。

主将用・部員用の両尺度とも、5点尺度法で回答させた。主将用の教示は、「あなたのクラブの主将(3年)を思い浮かべて下さい。あなたのクラブの主将(3年)にあてはまる箇所に○をつけて下さい。」とし、部員用の教示は、「もしあなたが、主将になったとしたら、どのように振舞いたいですか。あてはまる箇所に○をつけて下さい。」とした。

(c) 主将に対する友好・協力度測定尺度の作成

主将に対する個人的親しみや友好的態度、ならびに協力的態度を測定するために、蜂屋(1972)を参考にして、12項目を作成した(TABLE 3)。例えば、「主将が学校を休んだりするとなんとなく淋しい」・「何か面白いことがあると主将も誘いたくなる」・「主将と個人的なことでも話をする」などである。

各項目とも5点尺度法で回答させた。なお、回答者への教示は、主将のリーダーシップ項目への回答の場合と同じである。

(d) 部員自身の性格評定項目の作成

部員自身の性格特性を測定するために、矢田部-ギルフォード性格検査から、劣等感尺度(I)を中心に、社会的外向性尺度(S)、支配性尺度(A)、のんきさ尺度(R)、一般的活動性尺度(G)、攻撃性尺度(Ag)、協調性尺度(Co)の7尺度を取り出し、3段階で評定できるようにした。

以上(a)・(b)・(c)・(d)の各尺度をまとめ1冊の調査票とした。

2. 調査の実施

調査は、1984年10月上旬から下旬にかけて、各クラブの顧問の教師に依頼し、実施した。実施に際しては、3年生が引退しているクラブもあるので、次のように、評定の対象となる「主将」を決めた。すなわち、(1)3年生が現役として活動しているクラブでは、部員は3年生の主将について回答する。(2)3年生は引退しているが、新旧の主将の交代が、1984年7月以降であるクラブでは、部員が旧主将(3年生)について回答する。(3)3年生は引退し、新旧の主将の交代が1984年7月以前であるクラブでは、部員は新主将(2年生)について回答する。

結 果

リーダーシップ機能測定項目の因子分析

まず、仮説1を検討するにあたって、あらかじめ設定したP機能測定項目・M機能測定項目が、心理学的にどのような意味・内容をもっているかを吟味するため因子分析(主成分法・バリマックス回転)をし、項目分析を行っ

た。固有値1以上で因子数を決め、回転後の各因子への負荷量が.45以上の項目をそれぞれの因子を代表する項目として採用した(TABLE 1)。第1因子は、「もめ事をなくする努力」をしたり、「部員間の融和を積極的に図る」など、集団を円滑に運営することに関わる因子であることから、「対人関係の親和的調整の因子」とよぶことにする。第2因子は、遅刻・欠席・服装、等に対する注意を主な内容としており、管理的な機能と考えられるので、「管理の因子」と命名する。第3因子は、練習の仕方や技術の指導に関わる内容で、「技術的指導の因子」と命名した。第4因子は、計画性のなさ・手順の悪さを表わしており、「計画性欠如の因子」と命名する。内容的に第1因子はM機能に対応し、第2因子以下はP機能に対応していると考えられる。したがって、M機能は第1因子(9項目)から成り、P機能は第2因子(3項目)、第3因子(4項目)、第4因子(2項目)の3因子(9項目)から成るものとする。

リーダーシップによるクラブ集団の類型化

仮説1を検討するために、最初に各クラブ集団を1つの単位とし、当該集団のリーダーシップの特徴と各成員の志向するリーダーシップ認知との関連を見ることにする。そこで、各クラブ集団を、部員の評定に基づいて、P機能・M機能の相対的な強さによって類型化した。両機能の相対的な強さを決めるための基準値は、全被験者を対象に算出したP機能・M機能それぞれの項目の合計得点(各9項目)の平均($P=3.21$; $M=3.47$)とした。そして、あるクラブ集団のP機能・M機能の平均得点が基準値より高ければ大文字のP・Mと表示し、基準値より低ければ小文字のp・mと表示することにする。このようにして、PM類型(7集団)・Pm類型(2集団)・pM類型(5集団)・pm類型(6集団)の4つに集団を類型化した。

さらに、次の基準で、この類型化した集団のなかからそれぞれ最も典型的な集団を2~3個ずつ選び出し分析の対象とした。PM類型の集団については、集団のP機能得点とM機能得点をそれぞれ大きい順に順位づけし、両者の順位合計値の小さい集団から3つを抽出した(61名; リーダーについての評定に基づくことから、以後L-PM類型とする)。Pm類型の集団については、P機能得点とM機能得点をそれぞれ大きい順、小さい順に順位づけしたが、この類型に該当する集団は2つだけであった(46名; 以後L-PM類型とする)。pM類型の集団については、P機能得点とM機能得点それぞれを、小さい順および大きい順に順位づけ、両者の順位合計の小さい集団を3つ抽出した(62名; 以後L-pM類型とする)。pm類型の集

団については、P、M両機能得点共に小さい順に順位づけ、両順位の合計の小さい集団から2つ抽出した(52名;以後L-pm 類型とする)。

次に、こうして抽出した4類型の集団が、相互に有意な条件差を構成しているか否かを吟味するため、P機能得点およびM機能得点それぞれを従属変数とし、4類型の集団について1元配置の分散分析を行った。その結果、P機能得点・M機能得点ともに有意差が認められた($F=21.08$, $df=3/210$, $p<.01$; $F=24.94$, $df=3/214$, $p<.01$)。下位検定*を行うと、まずP機能得点では、PM類型($m=3.52$)とPm類型($m=3.49$)との間に差はないが、両者はpM類型($m=2.84$)およびpm類型($m=2.94$)のそれぞれとの間では有意差が認められた。一方pM類型とpm類型の間に差はない。また、M機能得点については、PM類型($m=3.88$)とpM類型($m=3.77$)の間では差はないが、両者はPm類型($m=3.07$)およびpm類型($m=3.08$)のそれぞれとの間で有意差が認められた。Pm類型とpm類型の間には差はない。

さて、仮説1に沿って、抽出した4類型の集団それぞれについてみるならば、各類型の集団には、その類型と同類型のリーダーシップを将来の然るべき事態でとることを志向する成員の含まれる割合が、他の類型の集団のそれに比べて大きくなるはずである。そこで、各類型の集団内の個人についても、P機能得点とM機能得点を基準得点に照らして、主将の場合と同様に、部員の志向するリーダーシップの型を4つに類型化し、それぞれF-P M類型(フォロアーの自己評定に基づいていることからFをつけて表示する)、F-Pm 類型、F-pM 類型、F-pm 類型とする。

集団のリーダーシップ類型とフォロアー個人のそれとの連関を見るため、(L-PM, L-Pm, L-pM, L-pm)×(F-PM, F-Pm, F-pM, F-pm)の χ^2 検定を行った(TABLE 2)。その結果、両類型間には有為な連関が認められた($\chi^2=29.99$, $df=9$, $p<.01$)。特徴的なことは、集団の類型のいかんにかかわらず、PM 類型を志向する部員の出現率が最も多くなっているということである。仮説を吟味するために、さらにどの細胞で有為な連関が認められたかを検討する残差分析を行ったところ、興味深いことに、TABLE 2に示すように、L-PM 類型の集団では部員個人もPM 類型を志向する傾向が有意に強く、pM 類型、pm 類型を志向するものは逆に有意に少なくなっている。同様に、L-pm 類型の集団においても、部員はpm 類型を志向する傾向が有意に強く、PM 類型を

TABLE 2 評定された主将のリーダーシップの型と部員がとりたいと望むリーダーシップの型との連関

| 主将 | 部 員 | | | | 全体 |
|------|----------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| | F-PM | F-Pm | F-pM | F-pm | |
| L-PM | 53* (127*) | 4 (7) | 3-* (3-*) | 1-* (1-*) | 61 (138) |
| L-Pm | 32 (76) | 6° (9) | 4 (11) | 4 (8) | 46 (104) |
| L-pM | 47 (54*°) | 3 (4) | 11 (21*) | 1-* (2) | 62 (81) |
| L-pm | 29-* (74*°) | 2 (14*) | 10 (12) | 10* (14*) | 51 (114) |
| 全体 | 161 (331) | 15 (34) | 28 (47) | 16 (25) | 220 (437) |

()内は全被験者を対象にした場合の人数を示す。

*は $p<.05$ で有意に大きいことを、-*は有意に小さいことを示す。

°は $p<.06$ で大きいことを示す。

L-PM, ... は主将評定に基づくリーダーシップの各類型を表わす。

F-PM, ... は部員の自己評定に基づくリーダーシップ志向の各類型を表わす。

志向する部員の割合は有意に少なくなっている。さらに、Pm 類型の集団においても、部員がPm 類型を志向する傾向が強く見られるのである。つまり、PM 類型、Pm 類型、pm 類型の集団においては、部員個人が志向するリーダーシップのタイプもまたPM 類型、Pm 類型、pm 類型となる傾向が強いのである。

ところで、同一のリーダーの下であっても、認知されるリーダーシップの様式は集団成員それぞれによって異なる。例えば、集団全体としてはPM 類型と特徴づけられるとしても、ある成員はPm 類型と認知するかもしれないし、またある成員はpm 類型と認知するかもしれない。そこで、集団として類型化するのではなく、個々のフォロアーの認知する主将のリーダーシップ類型と本人が志向するリーダーシップ類型との関係を、全被験者の資料をもとに、集団全体の類型の分析の場合と同様の検討をしたものがTABLE 2の()内に示してある。両者の連関は有意であり($\chi^2=56.38$, $df=9$, $p<.01$)、残差分析をすると、先に行った分析と類似した結果が得られた。つまり、L-PM 類型、L-pM 類型、L-pm 類型リーダーシップの下では、部員の志向するリーダーシップもPM 類型、pM 類型、pm 類型が有意に多いことがわかる。

リーダーシップの効果を仲介する個人の性格特性

仮説2を吟味するにあたっては、部員個人の性格特性が集団の(類型の)違い、あるいはP機能・M機能それぞれの高低とどのように交互作用し、リーダーシップ効果を仲介するかを明らかにすることが中心的な目的となる

* 下位検定は、 $p<.05$ としてTukeyのHSD法を用いた。

TABLE 3 主将に対する部員の友好・協力度測定項目の内容と回転後の因子行列

| 項目 | 因子 | | | h ² |
|------------------------|-------|-------|-------|----------------|
| | I | II | III | |
| 主将といるとなるとなくたのしい | .84 | -.16 | .15 | .75 |
| 主将と個人的なことでも話をする | .84 | .05 | -.12 | .72 |
| 何か面白いことがあると主将もさそいたくなる | .80 | -.10 | .08 | .66 |
| 主将とは気が合わない | -.60 | .51 | .03 | .62 |
| 主将にはあまり親しみを感じない | -.77 | .29 | .01 | .68 |
| 主将のやり方に不満を感じる | -.05 | .84 | -.26 | .78 |
| 主将の指導に何かしら不満を感じる | -.20 | .83 | -.17 | .76 |
| 主将の考え方についていけないところがある | -.15 | .82 | -.18 | .72 |
| 主将に頼まれたことは自分のことよりも先にする | -.18 | -.04 | .82 | .71 |
| 主将の言いつけを進んで守る | -.04 | -.19 | .79 | .67 |
| 主将の提案や指示に快よく協力したい | .21 | -.31 | .62 | .53 |
| 主将が学校を休んだりするとなんとなくさびしい | .45 | -.18 | .54 | .53 |
| 寄与率 (%) | 37.68 | 19.75 | 10.20 | 67.64 |

TABLE 4 主将に対する部員の友好・協力度得点の類型別平均と標準偏差

| 因子 | 類型 | N | 平均 | 標準偏差 |
|--------------|----|----|-------------------|------|
| 個人的親しみやすさの因子 | PM | 61 | 2.77 | 0.49 |
| | Pm | 46 | 2.81 | 0.46 |
| | pM | 62 | 2.99 ^a | 0.47 |
| | pm | 51 | 2.72 ^b | 0.47 |
| 不満・反発の因子 | PM | 61 | 2.23 ^c | 0.93 |
| | Pm | 46 | 3.42 ^a | 1.09 |
| | pM | 62 | 2.16 ^c | 0.87 |
| | pm | 51 | 2.80 ^b | 1.08 |
| 主将への恭順の因子 | PM | 61 | 3.80 ^a | 0.69 |
| | Pm | 46 | 3.17 ^b | 0.72 |
| | pM | 62 | 3.39 ^b | 0.89 |
| | pm | 51 | 3.31 ^b | 0.80 |

a, b, cの記号が異なるグループ間に $p < .05$ で有意差があることを示す。

ことから、分散分析を用いることにする。なお、リーダーシップの効果は、主将に対する友好度・協力度項目の得点で見ることとする。分析にさきだて、P・M機能測定項目と同様に友好度・協力度項目について、因子分析(主成分分析・バリマックス回転)を行った。その結果、3因子が認められ(TABLE 3)、それぞれ第1因子「個人的親しみやすさの因子」、第2因子「不満・反発の因子」、第3因子「主将への恭順の因子」と命名した。全般的

な傾向としては、TABLE 4に示されるように、主将に対する不満・反発は、Pmとpm型で強く、PMとpM型では弱くなっている。また、主将の指示によく従い守る傾向はPM型で最も強く、Pm型で最も弱くなっている。以下では各因子ごとに独立に分析を行い、結果は、研究目的に合わせ、交互作用を中心に記述することにする。

類似の性格特性をもつ人であっても、ある特定の集団ではうまく適応でき、またある特定の集団では不適応に陥ることがある。このことは、個人のもつ性格特性の違いが、個人の適応に大きく影響していることを示す。そこで、まず集団の特徴と個人の性格特性が適応上どのような関係にあるかを検討するため、4類型の集団(4)×個人の性格特性の強弱(2)の分散分析を行うことにする。なお、性格特性による群分けは、標本全体の平均得点を基準として、個々人の得点とその基準より高いか低いかによって二分した。以下群分けをする場合には同様の方法を用いた。

ところで、もともと特定の類型の集団には、特徴的な性格特性をもつ個人が多く集まる可能性があり、その場合集団は、最初から他とは異なる特徴を予めもっていることになる。そこで、集団間に有意差が認められたY-G性格検査の特性(一般的活動性, $F=3.42$, $df=3/211$, $p < .02$; 攻撃性, $F=3.24$, $df=3/210$, $p < .03$)は分析から除外することにする。したがって、ここで取り上げる性格特性は、以後の分析で各条件の傾向に有意差の認められた社会的外向性と劣等感の2つである(TABLE 5)。

1. 社会的外向性とリーダーシップの効果

(1) 不満・反発の因子: 分析の結果、TABLE 5に示した特性と集団類型との間に有意な交互作用が認められた。社会的外向性についてみると、性格の違いにもかかわらず、PMとpMの両類型より、Pmおよびpm類型で、主将に対する不満・反発が有意に大きくなっている。さらに性格との関係で見ると、社会的外向性の強い人では、Pm類型のみで著しく主将に対する不満・反発が大きくなっているのに対して、社会的外向性の弱い人では、Pm型およびpm型の両類型で、主将に対する不満・反発が大きくなっている。社会的外向性の弱い人の場合、PM型と比較するとPmおよびpm型との間にいずれも有意な差が認められる。これらのことは、社会的外向性の強い人では、M機能が弱い時でも、同時にP機能が弱ければ(pm型)不満は大きくなるが、社会的外向性の弱い人では、M機能が弱い時にはP機能の高低にかかわらず不満や反発が大きくなることを示している。

(2) 主将への恭順の因子: 全般的には、PM類型で最も主将への恭順が大きくなっており、Pm, pM, pmの

TABLE 5 グループ×性格特性の交互作用で有意差の認められた因子の平均得点

| タイプ | 親しみやすさの因子 | | 不満・反発の因子 | | | | 恭順の因子 | |
|-----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 劣等大 | 劣等小 | 外向大 | 外向小 | 劣等大 | 劣等小 | 外向大 | 外向小 |
| PM | n=23 2.70 (0.49) | n=18 2.84 (0.49) | n=27 2.23 (0.85) | n=34 2.23 (1.00) | 2.48 (0.95) | 2.09 (0.90) | 3.82 (0.69) | 3.78 (0.69) |
| Pm | n=18 2.68 (0.41) | n=28 2.85 (0.48) | n=25 3.44 (1.02) | n=21 3.40 (1.19) | 3.61 (1.13) | 3.30 (1.07) | 3.10 (0.73) | 3.26 (0.72) |
| pM | n=30 3.17 (0.36) | n=32 2.82 (0.50) | n=38 1.94 (0.87) | n=24 2.51 (0.76) | 2.58 (0.78) | 1.77 (0.77) | 3.68 (0.84) | 2.92 (0.78) |
| pm | n=22 2.63 (0.43) | n=29 2.79 (0.49) | n=34 2.53 (1.00) | n=17 3.33 (1.05) | 2.71 (1.03) | 2.86 (1.12) | 3.40 (0.78) | 3.15 (0.82) |

※()内は標準偏差 ※劣等=劣等感, 外向=社会的外向性

各類型との間にはいずれも有意な差がある。集団類型と個人の性格特性との関係を見ると、pM 類型で特徴的な傾向が認められる。つまり、課題達成機能が弱く、集団維持機能の強いリーダーシップの集団では、社会的外向性の強い人は弱い人より、主将に従順であり、主将の指示を優先させる傾向が有意に強い。

2. 劣等感とリーダーシップの効果

(1) 個人的親しみやすさの因子：全体的には、pM 類型と pm 類型との間に有意差が認められた。前者の方が後者より部員の主将に対する親しみは強い。類型と個人特性との関係を見ると、pM 類型で特徴的な傾向が認められる。つまり、劣等感の強い人では、对人的配慮の厚い pM 類型で、有意に大きい親しみを示している。それに対して、劣等感の弱い人ではこのような傾向はほとんど見られない (TABLE 5)。

(2) 主将に対する不満・反発の因子：劣等感の強弱にかかわらず、M機能の弱い集団では、強い集団に比べ、反発、不満が有意に大きく、特に Pm 類型では最も不満が大きい。リーダーシップと性格特性との関連を見ると、pM 類型で特徴的な傾向が認められる。つまり、課題達成機能が弱く、集団維持機能の強い集団では、劣等感の強い人は、弱い人より不満・反発を有意に強く感じている (TABLE 5)。

つぎに、個人の性格特性が P 機能、M 機能をどのように仲介しているかをより詳細に見るために、探索的な試みとして、P 機能 3 因子のうち、指導上重要と思われる「管理の因子」(P 1 機能)と「技術的指導の因子」(P 2 機能)を独立に取り出して検討することにする。したがって、P 1 機能の高低(2)×P 2 機能の高低(2)×M機能の高低(2)×個人の性格特性の高低(2)の分散分析となる。各要因とも被験者間変数である。従属変数は、主将に対する「個人的親しみやすさの因子」・「不満反発の因子」および「主将への恭順の因子」の得点とする。なお、結果については、有意な 3 次の交互作用の認められたも

のだけ扱うことにする。

分析の結果、非協調性において有意な交互作用が見出された (F=7.75, df=1/419, p<.01)。全体的に、集団維持機能が弱い集団では、フォロワー個人の性格特性に関わりなく主将に対する不満・反発が強くなっている (FIG. 1)。一方、集団維持機能の強い集団では、全般的に主将に対する不満・反発は小さく、とりわけ協調性の強い人が、管理が弱く、指導がよく行われる集団で活動しているときにそれが小さい (FIG. 2)。

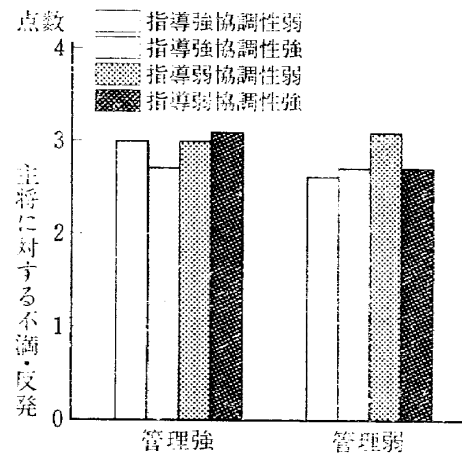


FIG. 1 集団維持機能×管理機能×技術的指導機能×協調性についてみた主将に対する不満・反発 (集団維持機能の弱い主将の場合)

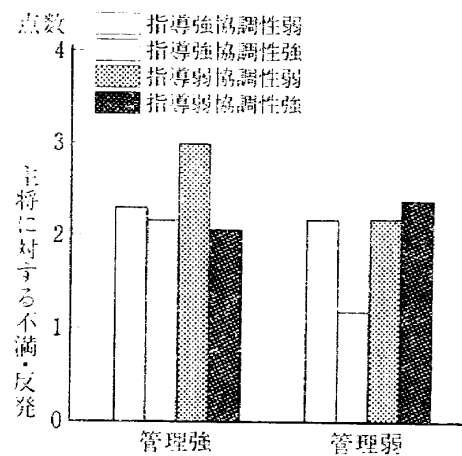


FIG. 2 集団維持機能×管理機能×技術的指導機能×協調性についてみた主将に対する不満・反発 (集団維持機能の強い主将の場合)

TABLE 6 主将に対する部員の友好・協力度得点の
学年別平均と標準偏差

| 因子 | 学年 | N | 平均 | 標準偏差 |
|--------------|----|-----|-------------------|------|
| 個人的親しみやすさの因子 | 1 | 166 | 2.63 ^c | 0.41 |
| | 2 | 140 | 2.80 ^b | 0.59 |
| | 3 | 123 | 2.98 ^a | 0.46 |
| 不満・反発の因子 | 1 | 171 | 2.33 ^b | 0.96 |
| | 2 | 139 | 2.78 ^a | 1.19 |
| | 3 | 123 | 2.62 | 1.00 |
| 主将への恭順の因子 | 1 | 171 | 3.75 ^a | 0.73 |
| | 2 | 137 | 3.52 ^b | 0.87 |
| | 3 | 123 | 3.18 ^c | 0.68 |

a, b, cの記号が異なる学年間に $p < .05$ で有意差があることを示す。

それに対して、同じ維持機能の強いリーダーシップ下の集団であっても、協調性の弱い、不満不信の強い非協調的な人が、管理が強かつ指導の弱い集団で活動するときには、その人の主将に対する不満・反発は大きい。

主将に対する友好・協力度の学年差

部員の主将に対する態度を学年別に表わしたものがTABLE 6である。学年が上がるにつれて部員の主将に対する親近感は強くなっており ($F=18.45$, $df=2/426$, $p < .01$)、仮説3は支持されている。下位検定を行うと、各学年間にいずれも有意差が認められる。また、主将に対する不満も1年生では強く ($F=7.34$, $df=2/430$, $p < .01$)、2年生および3年生との間に有意差が認められる。その反面、主将の指示を優先しそれに最もよく従うのは1年生である ($F=19.58$, $df=2/430$, $p < .01$)。そして1年生と2年生の間に有意な差があり、学年が上がるにつれてその程度は弱くなっている。これは仮説4を支持するものである。これらの結果から、1年生は、主将の指示を優先し、積極的に従うが、その反面主将に対する親しみはまだ薄く、不平不満も相対的に大きいことがわかる。

考 察

本研究では、高校サッカー部を対象に、主将と部員の人間関係およびリーダーシップ効果を中心に分析した。分析に先立って、リーダーシップを部員の評定に基づいて類型化した。

最初に注意すべきことは、主将のリーダーシップ類型いかにに関わりなく、全体の75%の部員が自分自身はPM型を志向していると回答していることである。「P機能、M機能が共に強いリーダーシップ」を強く志向する点は、従来の職場集団を初めとする種々の研究結果と一致するものである。しかし、興味深いことに、全体的に

みると少数とはいえ、予想されたように、主将のリーダーシップ類型と部員自身がとりたいたいと望むリーダーシップ類型との間には有意な正の連関がみられる。まず、部を1つの単位として、主将のリーダーシップを類型化した場合についてみると、PM型の部では部員自身もPM型を志向する割合が他の種類の部に比べて高くなっている。同様にpm型の部では、部員自身はpm型を、さらにPm型の部ではPm型を志向する強い傾向が認められるのである。このことは、PM型の部では、pM型、pm型を志向する部員が有意に少なく、pM型の部ではpm型を、pm型の部ではPM型を志向する部員が有意に少なくなっていることによっても裏づけられる。

こうした主将のリーダーシップの類型と部員の志向するリーダーシップの種類の連関性は、それぞれの部を1つの単位として類型化するのではなく、個々の部員の主将に対する評定を類型化し、全被験者を対象に分析したものと合わせてみるとさらに明確になる。TABLE 2をみると、数値は対角線に沿って有意に大きくなっており、主将のリーダーシップ類型と部員のリーダーシップ類型が強く連関していることを示している。

ところで、なぜ両者の連関が強くなるのか、その因果関係を特定することは難しい。例えば、クラブに入部するときに、入部を志望する個人はある程度クラブに関する情報を持っており、それを承知の上で入ることが多い。したがって、入部時点ですでに種々の点で類似の傾向を持った部員が集まることになる。その結果、主将のリーダーシップの類型と部員の志向するリーダーシップの類型が強い連関を示すと考えられるのが第1点である。

あるいはまた、特定のクラブの部員には独特の評定の傾向があり、各類型間の連関の強さは単に各クラブの部員の評定基準の違いを反映したものでしかないという可能性もある。しかし、この点については、どの種類の部の部員も多くのもがPM型を志向していることから、各クラブ間の部員の評定基準には大きな差異はないものと判断することができよう。

いずれにしても、主将と部員のリーダーシップ種類の連関を因果関係の観点から明らかにするためには、統制された実験的研究ないしはクラブ編成の初期の時点からの縦断的な調査研究が必要である。おそらく、入部時点である程度志向の類似したものが集まり、さらに入部後その志向が強化されたり、あるいは不適応なものは退部するなどし、実際の活動を通じて両者の連関は強められるのであろう。因果関係はともかく、特定の型のリーダーシップをとる主将のもとでは、絶対数は多くないにしても、同じ型のリーダーシップを志向する部員が有意に

多くなるかもしれないということには注意しておく必要がある。なぜならば、教育的観点からは必ずしも好ましくないリーダーシップの場合であっても、リーダーのとするリーダーシップと部員の志向するリーダーシップは強い関係を持つ可能性のあることが示唆されているからである。

次に、リーダーシップの効果は、個人の性格特性の違いによって異なることが明らかになった点も重要である。個人差の問題は、リーダーシップの「生態学」的側面ともいうべきものであり、教授心理学ではすでに適性処遇交互作用 (Aptitude Treatment Interaction) の問題として検討されてきたものである。また、現実の学校生活をみた場合、実に多様な性格を持つ児童・生徒がいることも自明のことであり、その意味では当然予想された結果ともいえるかもしれない。しかし、リーダーシップ研究を考えると、今までその効果を成員の性格特性がどのように媒介しているかを十分考慮してきたとはいえない。リーダーの指示を受けて行動するのは個人であることを考えるならば、その指示を受けとめ、行動する個人の側の要因を含めて理解することが不可欠となる。本研究では、劣等感と社会的外向性、および協調性の各特性で興味深い結果が得られた。例えば、劣等感の強い人は、対人的配慮の厚い pM 型の集団で主将に対する親しみが大きくなっている。これは予想通りの結果であるが、より重要なことは、劣等感の強い人は弱い人に比べて pM 型集団で同時に有意に大きい不満・反発を持っていることである。いいかえれば、前者は後者に比べ親しみと不満・反発という対立した態度を表裏一体のものとして持っている度合いが強いということである。このことは、劣等感の強い人の対人関係に対する敏感さと不安定さの一面を示すものであり、リーダーの柔軟な働きかけがより多く必要とされることを示唆するものであろう。

一方、社会的外向性の強い人では社会的外向性の弱い人より pM 型主将の指示によく従っている。社会的外向性は劣等感とかなりの負の相関がある ($r = -.42$) ことから、社会的外向性の弱い人は強い人に比べ、劣等感が比較的強いと考えられ、人間的配慮の厚い主将に対しても単純に従うとは限らないことを示し、先の劣等感に関する結果と斉合する。

ところで、P機能といっても、そこには3つの機能(因子)が含まれており、各下位機能が性格特性との関わりでどのように働けば、リーダーシップの効果が高まるのかを明らかにすることが必要である。従来リーダーシップをP機能、M機能に概括して分析することが多く、上述のような観点は弱かったように思われる。FIG. 1・

2より、集団維持機能が弱い場合には、全体的に不満・反発が強くなり、条件間に大きな違いはみられない。しかし、集団維持機能が強い場合には、条件の違いによってかなりの差異が認められる点が興味深い。例えば、技術的な指導をあまり行わず、しかも管理的行動の強いリーダーに対しては、協調性の弱い部員は大きい不満・反発をもっているのである。それに対して、技術的指導があまり行われていなくても、管理が弱い場合には、協調性の弱い部員でも不満・反発は小さくなっているのである。指導がよく行われているときには、管理的な面が強くと不満・反発が小さくなっている点を合わせて考えると、この結果は、管理は指導が丁寧に行われることを前提にして初めて好ましい効果を生むということを示唆するものとして注意すべきである。もちろん、集団維持機能が十分に働いていることは前提となる。

最後に、学年差について考えてみると、予想通り1年生は主将に対する親しみが弱く、逆に主将の指導には最もよく従い、優先する傾向が認められた。クラブ集団内の縦の人間関係の一面を示すものかもしれない。

本研究では、部員の評定に基づいて分析を進めたことから、クラブ集団内で実際に評定と一致した行動がどの程度行われているか不明である。行動的指標を含めた今後の分析が必要である。また、高校のクラブでは、主将の行動そのものも指導教師の影響を大きく受けることを考慮しなければならない。さらに、どのような性格特性が集団活動、あるいは人間関係の中で重要なものとなるかの検討も課題の1つである。

引用文献

- Abdel-Halim, A.A. 1981 Personality and task moderators of subordinate responses to perceived leader behavior. *Human Relations*, 34, 73—88.
- アドラー, A. 1930 (高橋雄治訳, 1980) 子どもの劣等感—問題児の分析と教育— 誠信書房
- Bandura, A., & Kupers, C.J. 1964 Transmission of patterns of self-reinforcement through modeling. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 1—9.
- 蜂屋良彦 1968 集団機能に関する研究—大学における運動部集団の調査より— 実験社会心理学研究 7, 149—157.
- 蜂屋良彦 1972 リーダーシップの課題的役割と集団維持的役割の間の関係についての調査研究 実験社会心理学研究, 12, 1—10.
- 蜂屋良彦 1978 リーダー行動と上司への満足感との関

- 係に及ぼす職務特性および個人特性の影響 実験社会心理学研究, 18, 47-55.
- 蜂屋良彦 1981 リーダー行動と部下の反応との関係に影響を与える状況要因について 一部下の特性と課題の特性との交互作用の検討— 実験社会心理学研究, 21, 17-24.
- Lippitt, R., & White, R.K., 1943 The "social climate" of children's group. In Berker, R.G. et al. (eds), *Child behavior and development*. McGraw-Hill, 485-508.
- 松原敏浩 1984 リーダーシップ行動と部下のモラルとの関係に及ぼす部下のパーソナリティ 一部下の職務特性の影響について— 実験社会心理学研究, 24, 55-65.
- 三隅二不二・吉崎静夫・篠原しのぶ 1977 教師のリーダーシップ行動測定尺度の作成とその妥当性の研究 教育心理学研究, 25, 157-166.
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学(改訂版) 有斐閣
- 村上英治他 1965 精神薄弱児学級における教師指導の型と生徒の行動 教育心理学研究, 13, 129-140.
- 佐藤静一・篠原弘章 1976 学級担任教師のPM式指導類型が学級意識及び学級雰囲気 に及ぼす効果 教育心理学研究, 24, 235-246.
- 田崎敏昭 1981 教師のリーダーシップ行動類型と行動の源泉 実験社会心理学研究, 20, 137-145.
- Weed, S.E., Mitchell, T.R., & Moffitt, W. 1976 leadership style, subordinate personality, and satisfaction with supervision. *Journal of Applied Psychology*, 61, 58-66.
- 吉崎静夫 1978 教師のリーダーシップと学級の集団勢力構造に関する研究 心理学研究, 49, 22-29.
- 吉崎静夫 1978 学級における教師のリーダーシップ行動の自己評定と児童評定の関連に関する研究 教育心理学研究, 26, 32-40.

(1988年7月18日受稿)