

リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発

The Development of Training Based on the PM Leadership Theory

吉田 道雄 (Michio Yoshida)* 三隅 二不二 (Jyuji Misumi)[†]
 山田 昭 (Akira Yamada)[‡] 三角 恵美子 (Emiko Misumi)[§]
 桜井 幸博 (Yukihiro Sakurai)[‡] 金城 亮 (Akira Kinjo)[†]
 松田 良輔 (Ryosuke Matsuda)[§] 松尾 英久 (Hidehisa Matsuo)[§]
 徳留 英二 (Eiji Tokudome)[§]

要約 三隅らによって開発されたリーダーシップPM理論では、基本的にはリーダーの行動をP (Performance) 行動とM (Maintenance) 行動の2次元からとらえ、その行動を発揮している程度によって、リーダーをPM・M・P・pmの4つのタイプに分類する。そして、それらのタイプの違いが、部下のモラルをはじめ、生産性・事故の減少など、組織におけるさまざまな変数に影響を及ぼしていることが実証されてきた。具体的には、組織にとって最も望ましい結果をもたらすのはPMタイプであり、それにMタイプが続き、以下Pタイプ・pmタイプの順で、その効果が減少することが、多くの研究において一貫して見いだされている。また、PM理論における最も基本的な前提は、リーダーシップがリーダー個人の特性ではなく、その行動であるという点にある。従って、リーダーシップ・タイプも固定したのではなく、リーダーの行動によって変化することになる。それは、リーダーシップの向上・改善が可能であるということの意味している。こうして、リーダーシップPM理論の確立と共に、リーダーシップを積極的に改善・向上させることを目的に、リーダーシップ・トレーニングの開発研究と実践が始められた。

本稿では、まず現在行われているリーダーシップ・トレーニングについて、その目的と全体的な流れ、更に典型的なコース・スケジュールの解説を行う。続いて、リーダーシップ・トレーニングの開発の歴史を振り返ると共に、実証的なデータに基づいてその効果を検討する。また、組織開発とトレーニングとの関係、今後の課題についてもいくつかの提案を行う。

キーワード アクション・リサーチ, リーダーシップ, リーダーシップ・トレーニング, リーダーシップPM理論, PMサーベイ

Abstract The PM leadership theory developed by Misumi, et al., basically identifies leadership behavior in terms of two dimensions, i.e., P(Performance) behavior and M(Maintenance) behavior, and divides it into four types, PM, M, P and pm, depending on the degree to which each of them performs its behavior. Thus, it has been verified that the differences between these types have an effect on various variables, such as subordinates' morale, productivity and reduced incidence of accidents. To be more concrete, it has been consistently found as a result of a number of studies that what brings about the most desirable results in the eyes of organizations is the PM type, followed by M, P and pm in the order mentioned. The most basic premise for the PM theory is that leadership lies not in the leader's personal traits but in his behavior. Consequently, any leadership type is not "carved in stone", and it can change according to the leader's behavior. From this, it follows that leadership can be improved and upgraded. As the PM leadership theory has become well-established, the development research and implementation of leadership training aimed at improving and upgrading leadership was launched.

In this paper, the leadership training that is now in progress will be discussed, with particular reference to its purpose, current status of its overall progress and its typical training schedule. That

* 熊本大学教育学部助教授

[†] (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所,
(財)集団力学研究所長

[‡] (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

[§] (財)集団力学研究所

[†] 名城大学国際学部講師

done, the history of development of the leadership training will be reviewed, and at the same time, its effects will be examined on the basis of some empirical data. Also some proposals will be presented concerning the relationship between organizational development and training as well as some problems to be addressed in the future.

Keywords action research, leadership, leadership PM theory, leadership training, PM survey

1. リーダーシップPM理論と組織における展開

リーダーシップPM理論は、1950年代から九州大学においてスタートしたリーダーシップ研究をベースに、三隅らによって確立されたものである（三隅, 1967; 三隅, 1978）¹⁾²⁾。初期の研究は実験室的研究と製造部門における第一線監督者を対象にした現場研究が中心であった。こうした研究をとおして、リーダーシップ行動を科学的に測定する尺度として、P（Performance）とM（Maintenance）の2つの因子が見いだされたのである。その後、リーダーシップと集団や組織のさまざまな変数との関係について多くの研究が行われてきた。いずれの研究においても、リーダーの行動が、職場における生産性や事故防止、部下の意欲や満足度など、集団の存続にとって欠くことのできない重要な要因に大きな影響を及ぼすことが実証されている。このような結果は単に企業組織体において見いだされたばかりではない。PM理論に関する研究対象は、看護婦を中心とした医療組織・教育における教師集団・地方自治体の管理者たち・政党・宗教団体・学生のクラブ組織など、極めて広範囲にわたっている（三隅, 1977; 三隅, 1978）³⁾⁴⁾。そして、こうした広範な研究によっても、リーダーシップと各種の集団変数との間に一貫した結果が見いだされている。具体的には、リーダーシップPM理論では、リーダーをPM・P・M・pmの4つのタイプに分類するが、それが部下集団（集団のメンバー）に及ぼす影響は、PMタイプが最も優れ、Mタイプがそれに続き、Pタイプ・pmタイプの順にその望ましさが減少することが多くの研究によって報告されている。こうした理論的、実践的研究による成果をもとに、1992年からは（財）集団力学研究所と株 原子力安全システム研究所は「原子力発電所におけるリーダーシップ」に関する共同研究を行っている。ここでは、「原子

力発電所におけるリーダーシップ」測定項目の作成とその妥当性についての検討、更に帰属意識とリーダーシップ、部下のモラルについての関係分析が行われている（三隅ほか, 1994 a,b,c）⁴⁾⁵⁾⁶⁾。これらの研究によって得られた結果も従来の研究で見いだされたものと基本的に一致していた。要するに、原子力発電所においても、リーダーシップ4類型と部下の意欲・満足度要因等に関しては、PMタイプが最も効果的であり、pmタイプがその対極にあること、その中間にPタイプとMタイプが位置することなどが明らかにされたのである。

2. リーダーシップ・トレーニングの目的

さて、リーダーシップを測定するためのPMサーベイによって、職場におけるリーダー個々人のリーダーシップ・タイプが明らかになり、リーダー一人ひとりに対してその結果のフィードバックが行われる。これによって、各リーダーは自分自身のリーダーシップ・タイプを知ることになる。しかし、「タイプを知る」だけでは、リーダーシップ調査の目的を十分に達成したとはいえない。なぜならば、個々のリーダーにとっては、調査で明らかになった問題点を分析し、更に望ましいリーダーシップを発揮するために、積極的に行動することが重要だからである。組織の場合にも事情は同じである。組織にとって重要なのは、ただ単に「どんなタイプのリーダーがどのくらいいるか」を知ることではない。「職場の中に効果的なリーダーをできるだけ増やすこと」、より具体的には「個々のリーダーをPMタイプに変容させること」が組織に求められる最大の課題だからである。もちろん、このような発想には、「リーダーシップ、あるいはリーダーシップ・タイプは変化する」という基本的な前提がある。たとえリーダーシップが集団メンバーに多大な影響を与えてとしても、リーダー自身のリーダーシップが変化しないのであれば、組織は実態を把握する以上のことは何

もできない。しかし、それではリーダーシップ調査は、ただ「リーダーとして望ましい人物」と「望ましくない人物」を振り分ける道具にしか過ぎないことになる。それはリーダーシップを「変化しないあるいは変化しにくい」特性と考えるアプローチであり、別の言い方をすれば「リーダーシップ決定論」、「リーダーシップ運命論」とでも呼ぶような立場である。これに対してリーダーシップPM理論では、リーダーシップを「変化しない」ものとしてではなく、常に化する「行動」としてとらえるのである。「行動」は「特性」とは違ってリーダー自身の「努力」、あるいはときには「怠慢」によって「変化」する。変化するものであれば改善することも可能であり、そのための最善の方法を探求し、それを実践していくことによってリーダーシップは向上する。それに伴って、集団やそのメンバーにとって望ましい結果がもたらされることになる。こうした前提のもとに、1960年代後半からリーダーシップ・トレーニングに関する研究開発とその実践がすすめられてきたのである。

ところで、リーダーシップ調査とリーダーシップ・トレーニングの関係を非常に身近な例で説明すれば、調査は「健康診断」であり、トレーニングは「医師に対する相談と医師によるアドバイス」ということになるだろう。我々は、定期的に「人間ドック」に出かけ健康についてチェックする。その結果が良ければとりあえずは安心し、悪ければ何らかの手だてを考えなければならない。また、仮に結果がよかったとしても、その良好な状態を維持するための方法を知る必要がある。そうした要求に応えるのが、「医師に対する相談と医師によるアドバイス」である。リーダーシップの場合には、こうした役割を果たすのが「リーダーシップ・トレーニング」ということになる。

以上がこれまでに開発し、実践をすすめてきたリーダーシップ・トレーニングの全体的な目的であるが、個々のトレーニング・コースについては次のような目標を設定し、その実現を目指すことになる。

(1) リーダーシップを含む人間関係と集団についての科学的な知識 (Scientific Knowledge) を習得する。

我々は人間関係や集団についてさまざまな経験的

知識や知恵を生かしながら、職場生活を送っている。多くの場合、それらは実践的にも役立つものが多い。しかし、また思い込みであったり、一方的であったりして、必ずしも客観的な知識とはいえないものもある。トレーニングでは、人間関係や集団について行われた研究をベースにしたさまざまな情報 (知識) を提供する。それによって、それまでの行動を振り返り、新しい行動を身につけるための客観的で科学的な知識を習得することになる。

(2) リーダーシップを含む人間関係と集団についての実践的な技術 (Human Skills) を体得する。

客観的な知識を習得しても、それを具体化する方法がわからなければ、新しい行動に着手することはむずかしい。トレーニングでは、グループ・ワークなどをとおして、個人の行動や集団を変えるための実践的な技術を実際に体験することになる。データの自己分析・グループ内でのメンバー間の情報提供・目標行動リストの作成・自己決定... 参加者たちのリーダーシップ向上のためにセットされたさまざまな技法や道具は、そのまま人間関係と集団についての実践的な技術として役に立つのである。

(3) リーダーシップを含む人間関係と集団についての実践的な意欲 (Motivation) を起こす。

知識と技術が身についても、それを実行に移そうという意欲がなければ、トレーニングに参加した意味はない。トレーニング全体を通して、そうした意欲を高めるための働きかけを行うが、この動機づけに関してはトレーナーの個性なども少なからず影響を与えるようである。

(4) リーダーシップを含む人間関係と集団についての自己学習力 (Learn How to Learn) を高める。

今では古典的とすらいえる、いわゆる感受性訓練 (センシティブティ・トレーニングあるいはTグループ) の時代から、「Learn How to Learn」はトレーニングのキーワードであった (Bradford et al., 1964)⁷⁾。トレーニングの中で提供される知識や技術は、特殊・個別なものも多いが、重要なのは、そうした体験をとおして参加者一人ひとりが自分の力で、「学び方を学ぶ」「行動の仕方を学ぶ (Learn How To Behave)」ことである。

(5) 習得した知識や技術を現実の職場でどう生かしていくか (How to Translate into Individual

Situation) を考える。

「学び方を学ぶ」「行動の仕方を学ぶ」こととほとんど重複するが、学んだ知識や技術を、それぞれ自分の職場でどう生かすかについて考えなければならない。これこそがトレーニングの最終目標だともいえる。「学んだものを自分語へ翻訳」することによって、リーダーシップの改善は現実のものになるのである。

3. リーダーシップ・トレーニングの位置づけと実際

3.1 リーダーシップ・トレーニング全体の流れ

PM理論ではリーダーシップを「行動」として捉え、従ってリーダーシップは改善・向上するものであると考える。そういう意味では、PM理論にとってリーダーシップ・トレーニングの開発は、その研究のスタートから必然的なものだったといえることができる。事実、PM理論の展開と平行して、PM理論をベースにしたリーダーシップ・トレーニングの研究開発が始められたのは、1960年代半ばのことである。その後さまざまなコース・プログラムが開発され、企業体をはじめ、地方自治体、看護集団、教育現場など数多くの組織や集団において実践と研究が行われてきた(三隅ほか, 1972; 藤田, 1975; 杉万・吉田, 1976; 三隅, 1977; 藤田, 1982; 吉田, 1988; 吉田, 1992a; 吉田, 1992b)³⁾⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾¹¹⁾(12)13)14)。しかしながら、ここではそのすべてのバリエーションについて報告することはできない。

そこでまず、現在最も多く実施されている、典型的なリーダーシップ・トレーニングを取り上げ、全体的な流れについてその概要を紹介する。このコースは(財)集団力学研究所によって開発されたもので、

一般的には「フォアマン・スクール」と呼ばれている。このコースは、1979年に主として現業の第一線監督者(いわゆるフォアマン)を対象にしてスタートしたために、この名称が付けられた。しかしながら、参加者を派遣する組織体からの強い要望などもあって、1986年にはコース・スケジュールの大幅な修正が行われた。その結果、コースの対象は、事務職や各種のサービス業におけるリーダーにまで広がることになった。その点では、「フォアマン・スクール」というよりも「リーダーシップ・スクール」と呼ぶ方がより適切だと思われるが、ここでは(財)集団力学研究所が採用している名称をそのまま使うことにする。さて、「フォアマン・スクール」はオープン・セミナー形式で行われる。ここでオープンというのは、参加者が同一の組織体メンバーに限られておらず、トレーニングが複数の組織からのメンバーによって構成されているという意味である。これに対して、ある特定の組織体で行う、いわば「社内研修」にあたるものは、「オープン」に対するものとして「クローズ」と呼ぶことができるかもしれない。しかしながら、現在ではこうしたいわば「クローズ」のトレーニングを実施する場合にも、基本的にはオープン形式である「フォアマン・スクール」をベースに設計されることが多い。

さて既に述べたように、「フォアマン・スクール」はスタート以来、そのプログラムに改善を重ねてきたが、1986年には質量ともに大幅な変更を行った。そのときに、現在の、「基礎研修 調査 フォロー研修 調査」を基本的な流れとする方式が完成した(図1)。このプログラムは、およそ6ヶ月の期間にわたって、リーダーシップの向上・改善を図ることを目標にしており、次のようなステップから構成される。

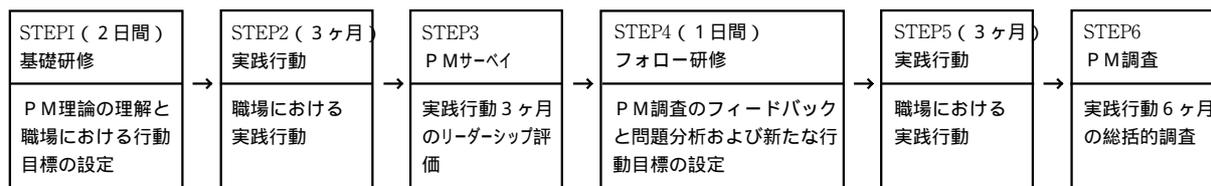


図1 リーダーシップ・トレーニング全体の流れ

3.1.1 基礎研修（2日間）

図1からわかるように、「フォアマン・スクール」の基礎研修の時点では、参加者たちのリーダーシップを測定するPMサーベイは行われていない。特定の組織を対象に行われるクローズ型のトレーニングの場合には、基礎研修前に第1回目のPMサーベイを実施することもある。基礎研修では、リーダーシップや集団に関する基礎的な情報が提供される。更に、グループによる課題解決実習やリーダーシップの自己分析などを行う。こうした2日間のスケジュールの最後に、リーダーシップを向上させるために職場で実行する行動計画、いわゆる「アクション・プラン」を作成する。この「アクション・プラン」を実行すべく参加者たちは職場に帰っていくのである。リーダーシップの向上・改善をめざす一連の試みを、「Plan - Do - See」のサイクルととらえれば、基礎研修は「Plan」として位置づけることができる。

3.1.2 職場での実践行動

基礎研修で決定した行動計画を職場で実践する。この間は、「決定したことを必ず実行する」という各人の自覚と強い意志が欠かせない。こうした実践活動をバックアップするために、いくつかの手だてや道具が準備されている。例えば、毎週末にはリーダーシップについての自己評価を行い、月末には行動目標の振り返りと新たな行動目標の設定をする。そのために作成されたチェック・シートも使われる。こうして、目標行動の実践とその結果としてのリーダーシップの改善が進められていくことになる。この時期は、いわゆる「Do」にあたる期間である。

3.1.3 PMサーベイの実施

基礎研修後2ヶ月ほど経過した時点で、職場において「リーダーシップPMサーベイ」が実施される。リーダーシップPM理論では、リーダーシップの測定を部下評価によって行う。従って、この調査の回答者も参加者たちの部下である。得られた回答は（財）集団力学研究所によって分析される。調査では、各参加者のリーダーシップだけでなく、部下集団の「仕事に対する意欲」「給与満足度」「チームワ

ーク」「コミュニケーション」といった、いわゆるモラルが測定される。基礎研修で決定した行動計画が目標どおりに行われていれば、サーベイの結果も望ましいものになると期待される。この結果は次に続く「フォロー研修」において中心的な役割を担うことになる。

3.1.4 フォロー研修（1日間）

フォロー研修は、基礎研修から3ヶ月間の職場における実践の振り返りから始まる。しかし、ここで中心になるのは、「PMサーベイ」結果の個人フィードバックである。参加者たちは、自分のリーダーシップの現状が明らかにされるこの研修に、それを知りたいという期待といい結果が出ているだろうかという若干の不安も抱きながらやってくる。このフォロー研修こそは、リーダーシップの改善と組織集団の活性化をめざすリーダーシップ・トレーニングのハイライトともいえる部分である。リーダーシップの改善を目標にしてさまざまな研修やトレーニングの試みが行われている。そして、トレーニングのスケジュールを終了した時点では、「勉強になった」「やる気が出てきた」「役に立った」といった評価が多くの参加者から聞かれる。それは、リーダーシップ・トレーニングを企画・実施するものにとっても強い満足感をもたらす。しかし、その「効果」は必ずしも継続するとは限らない。日が経つとともにトレーニングの印象は薄れていく。もちろんトレーニングに限らず、時間の経過とともに経験したことやその感動が弱まっていくことは、人間が持っている宿命的な特性でもある。しかしそうであるからこそ、我々はただ一度だけのトレーニングで、リーダーシップの改善を実現することは極めて困難だと考えるのである。我々のリーダーシップ・トレーニングの流れの中に、基礎研修とそれに続く調査とフォロー研修が設定されているのはこうした理由からである。

さて、フォロー研修ではリーダーシップに関する調査結果がフィードバックされるが、ここで重要な点はPMサーベイが「部下評価」によるデータをベースにしていることである。リーダーシップの評価としてはリーダー自身によるいわゆる自己評価も考えられる。しかしながら、リーダーシップに関する

多くの研究が、部下集団のモラルをはじめさまざまな組織における変数を予測するにあたっては、「部下評価」による測定の方がより妥当性が高いことを実証しているのである。こうして参加者たちは、フォロー研修において、部下評価による自分たちのリーダーシップ行動に対するデータを手にすることになる。そしてこの結果をベースに、新しい行動改善に向けたさまざまな分析を進めていくのである。もちろん、その分析にあたっては、基礎研修以来の職場における実践行動の振り返りも重視される。部下評価によるデータと実践行動とを照らし合わせて、「思ったとおりだ。これを徹底してやったからいい結果になったのだろう...」「やっぱりそうか。実行するとは決めたけれど、今ひとつうまくいかなかったから...」といった声が、データ・フィードバック時の参加者から聞こえてくる。参加者にとって結果は満足できるものである場合もあれば、そうでない場合もある。自らの予想がはずれ、その結果に疑問を感じることもある。こうした疑問に対してトレーニング・スタッフは参加者たちの質問に答え、できる限りのアドバイスを。先にも述べたようにその関係は、「人間ドック」のデータを前にして、結果について分析を行い、健康な生活のためにアドバイスする医師とクライアントのそれに似ている。こうしたリーダーシップの自己分析とその改善のためのアドバイスが可能なのは、PM理論がリーダーシップを変容、改善できる「行動」だと考えるからである。リーダーシップ調査で明らかにされるのは、リーダー自身の性格や特性といった変化しないものではない。現場における調査をとおして具体化された、P行動・M行動に焦点を当て、そうした行動を実際にとっているかどうか分析されるのである。従って、参加者にとっては仮に「pmタイプ」という、いわばリーダーシップ・タイプとしては相対的に評価が低いデータを突きつけられたとしても、そのことによって失望したり自信を失ったりすることはない。十分に発揮されていないと評価された行動があれば、それを積極的に行動に移すことによって、「PMタイプ」のリーダーになることも可能なのである。全く同じことは比較的望ましい結果が得られたリーダーに対しても当てはまる。たとえ調査結果が「PMタイプ」だったとしても、それが今後も

「PMタイプ」であり続けることを保証しているわけではない。それからの行動によっては、望ましくないタイプになってしまうことは大いにあり得るのである。「よかった、よかった」で終わるのでは、リーダーシップ調査とリーダーシップの改善を目指すトレーニングの意義は失われることになる。

こうしてフォロー研修では、参加者一人ひとりが、自らのリーダーシップと部下たちの意欲や満足度についてのデータを分析し、更に参加者間で情報交換などを行うことによって、より実践的な問題分析と行動目標の設定が可能になる。そうしたプロセスを経て、フォロー研修の最後には、ふたたび行動目標が決められる。いうまでもなく、その目標は職場に帰って実践されることになる。

以上のように、データ・フィードバックを中心に展開されるフォロー研修はリーダーシップ・トレーニングの流れの中でも極めて重要な意味を持っている。その内容を考えると、フォロー研修には、「See」と「Plan」の二つのステップが含まれていることになる。

3.1.5 職場での実践行動

フォロー研修で決定した行動計画を職場で実践する。表面的には、基礎研修後の実践活動と変わるところはない。しかしここでの実践活動は、部下によるデータを分析した後の活動であり、その内容はより具体的で質も高いものになる。現在のところ、この間は基礎研修後の場合と同じように各種のシートなどを用いた自己チェックなどが行われている。しかし、研究的にも実践的にも、この時期に参加者の上司や部下たちに対して、参加者たちが立てた行動目標についての情報を提供し、彼らの行動に対する理解と援助を求めることなどが、リーダーシップ・トレーニングの成功のために必要な働きかけになるのではないかとと思われる。

3.1.6 PMサーベイの実施

第2回目の「リーダーシップPMサーベイ」である。フォロー研修後2ヶ月から3ヶ月の間に実施される。ここで、再び自分の職場における実践行動の結果であるリーダーシップについてチェックするこ

とになる。こうした実践とフィードバックという一連の流れの中で、リーダーシップの向上・改善が図られる。

3.1.7 スタート・アップ研修（1日）

多くの場合、2回目のPMサーベイの分析結果は個人に親展として送られ、自己分析が行われる。この段階でリーダーシップ・トレーニングの流れは終了することになる。しかし、組織によっては2回目に行われた「PMサーベイ」の結果を分析するために、更に研修を実施する場合もある。このことで、徹底したデータ分析が行われ、リーダーシップの向上にもより大きな効果があると考えられるからである。この研修は名実ともに最後のものになるが、「リーダーシップ向上の努力はこの研修の終了と共ににはじまる」といった意味合いを込めて、「スタート・アップ」研修と名づけられている。

3.2 トレーニング・コースの事例

既に述べたように、我々はさまざまなトレーニング・コースを開発し実践を行ってきた。ここでは、その多くのコース・スケジュールのうち、現在最も多く実践されている「フォアマン・スクール」の代表的なコース・スケジュールを提示し、その内容についてやや詳しく紹介する。ここで代表的なことばを使うのは、リーダーシップ・トレーニングのスケジュールは常に分析・検討し修正・改善が行われ、厳密には一つとして同じスケジュールはないといってもいい程だからである。

3.2.1 基礎研修

基礎研修のコース・スケジュールの一例を図2に示す。基礎研修は2日間のコースで、多くの場合リーダーシップ調査は行われていない。

《オリエンテーション》トレーニングの意義とコース全体の流れについて解説すると共に、基礎研修のスケジュールの説明を行う。トレーニング中の心構えとして、職場から離れたトレーニングでありリラックスして欲しいが、自らの日常行動を見直すという意味では緊張感も必要である。スタッフは研修のお膳立て役であり、主役はあくまで参加者で

ある。講義よりもディスカッションなどが多く、参加者が進め方や時間などについて自主管理をする。集団をとおして学習がすすむ、何よりも集団を大切に考える。ディスカッション時には、自分がメンバーにどんな影響を与えているか、そのとき自分はどんな気持ちかといった点に注意する。同じように、メンバーからどんな影響を受けているか、そのとき相手はどんな気持ちかといったことも考える。他グループとも積極的に接触するよう心がける、といったことが伝えられる。トレーニングへの積極的な参加を求めることが最大の目的であるが、集団場面での自分の行動や他人の行動についても観察し、いわゆる対人感受性をも高めたいという意図も込められている。

《自分を知る》いわゆるウォーミングアップとして位置づけられる。本題のリーダーシップを考える前に性格テストを行い、自分の個人的な要因についての情報を手にする。これは次の「集団の中の個人」の導入にもあたる。あくまで仮説的な段階であるが、基礎研修は、「個人」「集団と個人」「集団」「リーダーシップ」という流れで構成されている。ここは、その導入のステージである「個人」にあたる。

《集団の中の個人》トレーニングでは6名～7名のグループが構成され、それを中心にスケジュールがすすめられる。ここでの目的は、自己紹介を中心にグループで活動をするための準備をすることである。直前に行った性格テストの結果なども話題として取りあげながら、メンバー相互の情報交換が行われる。情報交換が終わると、メンバーが他のメンバー一人ひとりに対して持った印象を伝えあう「第一印象カード」といった道具も使用される。お互いの「印象カード」を交換する際には、笑い声も聞こえてくる。もちろんグループができあがって間もないことでもあり、その内容は表面的なものが多い。しかしながら、こうした道具の力を借りることによって、グループのメンバーとしてしっかりやっぴいことうという気持ちは明らかに高まるのである。

《PM自己評価・モラル・チェック》参加者は自分のリーダーシップ行動について自己評価を行うと共に、部下の「仕事に対する意欲」「給与に対する満足度」「会社に対する満足度」「精神衛生」「会

Step 1		基礎研修
9:30	1979 Start 1986 New Version (12th)	職場分析シミュレーション { 2 } われわれのアドバイス 発表 (コメント) 40min
10:00	オリエンテーション 研修の意義と位置づけ ヒューマン・スキル「ヒト」 25min スケジュール説明 10min	データ自己分析 レーダー・チャート 15min 職場のモラル分析 ここが弱いここをアップ 30min
11:00	自分を知る 性格の診断、チェック 25min 結果の解説 20min	PM自己分析 ここが弱いここを強化 P... 20min M... 20min
12:00	集団の中の個人 マイクロ・ラボ 名前、性格、職場 25min 印象カード 15min	情報交換 30min
12:30	PM自己評価・モラルチェック 20min	リーダーの実態 { 1 } 個人回答 20min
13:30	(休 憩)	
14:00	リーダーシップと職場の活性化 PM理論とモラル 60min	リーダーの実態 { 2 } グループ・ディスカッション 20min 解答と解説 30min
15:00	VTR「くらべてみれば」 30min	ディスカッションの効果 { group think } 45min VTR Kennedy
16:00	職場分析シミュレーション { 1 } データの見方 20min あなたがアドバイザー 分析シート (簡易版) モラル、P、M 30min	行動目標の探究 リスト作成 P... 15min M... 15min 情報交換 30min
17:00	情報交換 模造紙まとめ 50min	行動目標の探究 自己管理表 20min 決定の表明 10min フォロー研修へ向けて

図2 基礎研修コース・スケジュール

合に対する満足度」「チームワーク」「コミュニケーション」「業績規範」の8つのモラル要因を測定するための調査票に回答する。この結果は、午後から行われるリーダーシップ理論の解説と2日目のリーダーシップ自己分析に際して、重要なデータとして使われる。

《リーダーシップと職場の活性化》ここで初めてPMリーダーシップ理論についての情報が提供される。特に、リーダーシップが部下のモラルに多大な影響を及ぼすこと、リーダーシップが行動であり、個人の努力によって改善し、向上することができることなどが強調される。既に午前中に行ったリーダーシップについての自己評価も、PM理論の理解を助けるために活用される。更に、PM理論をテーマにしたビデオを使用することもある。

《職場シミュレーション(1)》実際にPMサーベイを行ったリーダーのフィードバック・データがサンプルとしてグループに提示される。詳しい説明はフォロー研修の解説の際に行うが、そこには部下たちの回答による、リーダーのP行動、M行動それぞれについての項目ごとの詳細な情報が盛り込まれている(後掲の図4参照)。リーダーシップだけでなく、部下のモラル8要因についても同じように細かい情報が提供される。PM理論に関して与えられた情報をもとに、グループでサンプル・データを分析することによって、参加者たちはそのリーダーの問題点を明らかにし、アドバイスをするためのディスカッションを進めていく。この分析の時点では、データはあくまで他人のものであり、ひとつのサンプルにすぎない。そういう意味では「自分の問題」としての切実感はない。しかしそうであるだけに、データを客観的に冷静に見ることができ、かなり大胆な問題分析や創造的なアドバイスも生まれてくる。これが自分のデータの場合、その結果が思わしくなければ、「部下の意欲が低いだから仕方がない...」「職場環境を考えると部下が不満を持っているのは当然で、リーダーとしての自分にはどうしようもない...」などといった、言い訳が多くなる。それでは行動の改善やリーダーシップの向上は期待すべくもないのである。こうした事情を踏まえて、3ヶ月後のフォロー研修の際には、他人ではなく自分たち自身のデータに直面するのだということが強調

される。この「職場シミュレーション」は基礎研修におけるハイライトの一つである。アドバイスがまとめられた時点で1日目のスケジュールが終了する。

《職場シミュレーション(2)》2日目スタートの「職場シミュレーション(2)」では、前日まとめられたサンプル・データのリーダーへのアドバイスを全体に発表する。発表に対しては、参加者間で質疑応答が行われ、スタッフもコメントする。こうしたサンプル・データをもとにした分析をとおして、参加者たちは「自分自身のリーダーシップ」を分析するための手がかりを得ることになる。

《データ自己分析》ここで初めて自分自身のリーダーシップおよび部下のモラル等についての分析が行われる。但しこの時点では、PM理論で最も重視される部下によるリーダーシップの評価データはない。コースの1日目に回答した自己評価データをもとに自らのリーダーシップと部下のモラルについての分析が進められる。このような事情から、この段階では部下評価によるインパクトを期待することができない。しかしながら、前日の理論的な情報提供とデータ分析のシミュレーションによって、参加者たちはただ漠然とデータ分析をすることはなく、ほとんど例外なく真剣にじっくりと自己分析に没頭するのである。個人の分析結果はグループ内での情報交換によって更に深められていく。

《リーダーの実態(1)(2)》「リーダーの実態」では、リーダーが実際の職場でとっている行動や部下との関係についてのリストが提供される。リストに挙げられた一つひとつの項目について、それがPM理論でいうどのタイプのものであるかを検討していく。こうした過程をとおして、リーダーシップの4つのタイプの問題点や課題が明らかになり、リーダーシップを改善・向上するためのより具体的な方策を探求する手がかりが得られるのである。スケジュールの中で占めるこのパートの役割は、リーダーシップに関する理論を学習し、リーダーシップについての自己分析をすませた参加者たちが、最終的に職場における行動目標を決めるにあたって、より有効な意思決定をするための情報を提供することである。あるいは、自らリーダーシップ向上のための具体的方策を求めるための援助をする場であると

もいえるだろう。従って、ここで「リーダーの実態」についてのリストを用いることにこだわる必要はなく、「集団規範」「リーダーシップと専門性」といった講義形式の情報提供が行われることも少くない。

《行動目標の探求》いよいよ職場において実践する行動目標を決定するための最終的な準備の段階である。2日間のすべての情報、とりわけ自己分析をベースにして、リーダーシップを改善するために「職場でどのような行動ができるか」を考える。この時点では実行可能性のある行動をできるだけ挙げていくことが求められる。

《行動目標の決定》トレーニングの最後の段階として「職場で実践する行動」を決定する。「行動目標の探求」で挙げられたいくつかの行動から、リーダーシップ改善のために、職場に帰ってからすぐに実行できると思われる具体的な行動が1～3つ選択される。決定された行動はグループメンバーの前で、必ず実行するという「決意表明」を行う。こうして基礎研修は終了する。

以上がいわゆる基礎研修の一つの例であるが、トレーニングを導入する組織の要望や参加者の状況などによってさまざまなバリエーションが生み出されている。本来基礎研修後2ヶ月から3ヶ月にかけて実施するPMサーベイを、基礎研修直後に導入する例もある。基礎研修から帰ったばかりであるから、この時点では参加者のリーダーシップはトレーニングによる影響を受けていないと考えられる。従って、この場合の調査は、いわばトレーニング前のリーダーシップの現状をデータとして押さえておくという意味を持っている。調査の結果は直ちに集計され参加者たちにフィードバックされる。参加者たちは送られてきたデータを自分自身で分析し、職場でのリーダーシップの改善に活用していくのである。こうした分析は職場において参加者たち個々人が行うことになるが、ここで基礎研修において体験した分析シミュレーションが大いに役立つのである。基礎研修における自己分析の体験がなければ、自らの行動を改善する程十分にはデータの分析はできないからである。

ところで、こうした事例の場合には、それから更に2カ月ほど経過した時点、フォロー研修の直前に

再度調査を実施することになる。その結果はフォロー研修でフィードバックされるが、基礎研修直後の結果と比較することによって、その間のリーダーシップを改善するために行った実践行動の成果を評価することが可能になる。いずれにしてもトレーニングの具体的なスケジュールについては、状況に応じて柔軟に設計することが重要である。

3.2.2 フォロー研修

図3はフォロー研修の一例である。フォロー研修は一日コースで、データのフィードバックとその分析を中心に進められる。参加者たちは、職場で行った部下評価による自らのリーダーシップに関するデータのフィードバックがあることを知ったうえで、この研修に出かけてくる。

《実践行動の振り返り》フォロー研修は、「実践行動の振り返り」からスタートする。データ・フィードバックを待つ参加者たちにとっては早くデータを見たいという気持ちが強い。しかし、職場における実践の振り返りを十分に行ったうえで、その結果としてのデータを分析するということが重要である。実際、基礎研修で決定した職場における実践行動については参加者全員が必ずしも「成功」しているとは限らない。「なぜうまくいったのか」、「どこがうまくいかなかったのか」を冷静に分析しておくことによって、そうした行動の結果である調査データの分析が意味を持つてくるのである。

《データ・フィードバック()》実践行動の振り返りが終わると、データのフィードバックが行われる。名前を呼びながら、データが一人ひとりに手渡される。図4はそのフィードバック・データのサンプルである。これによって、調査されたすべての項目について、部下たちの回答を詳細に知ることができる。例えば質問項目は「1」から「5」までの選択肢から選ばれるが、参加者たちは一つひとつの項目について、部下の何人が「1」から「5」を選択しているかについても知ることができる。更に、図4の右下部分には、いわゆるリーダーシップPM論というリーダーシップ・パターンが示される。このパターン図によって、参加者たちは自分のリーダーシップ・タイプを直ちに知ることができるのである。やや見づらいがパターン図中には3種類のマー

Step 2 フォロー研修	
10:00	挨拶・研修の位置づけ 10min
	振り返りセッション 振り返りシート 20min 情報交換 20min
11:00	1 アンケート(前半) 15min
	データ・フィードバック() 15min 部下モラルチェック 5min データフィードバック 5min データの見方(プロフィール) 20min +, -分析(PM) 20min +, -分析(モラル) 15min
12:00	
12:30	(昼 食)
13:30	データ・フィードバック()
14:00	リーダーチャート 10min リーダーシップとモラル(再整理) 20min モラル分析 20min ミニ情報交換 15min
15:00	PM分析 35min 情報交換 20min アンケート(前半) 10min
16:00	リーダーシップ向上のポイント 2 30min
17:00	第2次アクションプログラム 目標設定 決定表明 自立のために... 40min

図3 フォロー研修コース・スケジュール

クが打たれている。♣は部下全体の平均であり、これがいわゆるリーダーシップのPMパターンを示している。また、♥は自己評価を、更には部下一人ひとりの結果をプロットしたものである。特に、によって、自分の一連のリーダーシップ行動が部下個々人にどのようにとらえられているかを知ることができる。多くの部下から同じような評価を受けているものもあれば、部下の回答のばらつきが多いリーダーもいる。こうした詳細な情報を前にして、参加者たちは改めて自分の影響力について考えるのである。ところで、データは詳細ではあるが、部下のだけれどどのように回答したかという点についての

情報は提供されない。もともと回答は無記名であり、部下個々人をおさえることははじめからできない。もっとも、パターン図の のように部下一人ひとりに対応していれば、リーダーとしてはそれがだれのものであるかを予測することはできるだろう。そうした予測は当たることもあれば外れることもある。しかしあまり個人的な回答にこだわってはいは、データも有効に生かされることにはならない。ここで重要なことは参加者たちが自分のリーダーシップに関して客観的で正確な情報を得て、その後の行動の改善を目指して具体的なアクションを取ることである。ところで、図4ではリーダーシップにかかわる部分だけが挙げられているが、このほかに部下のモラルに関する8要因の結果についても同じようなフィードバック・シートが提供される。参加者たちはリーダーシップだけでなく、こうした部下のモラル要因との関連をあわせて検討することによって、自らのリーダーシップと職場の問題について分析を深めていくのである。

《データ・フィードバック()データ分析》さて、フォロー研修の後半は、フィードバックされたデータの自己分析である。リーダーシップ行動、部下のモラルについて自己分析が進められる。分析にあたってはさまざまな分析の道具であるシートが配られ、参加者たちはステップを追って分析を行うことになる。分析を終えると、それらの内容についてメンバー間で「情報交換」を行う。自分のリーダーシップと部下たちのモラルについてメンバーの思いが語られる。もちろん分析は単なる情緒的なものであっては意味がなく、データの客観的な分析を行うことの重要性が強調される。

《リーダーシップ向上のポイント》ここでは、リーダーシップ向上のための情報が提供される。データの分析に続いて最終的な実践行動の決定を行う前の情報提供である。参加者からの質問に答えると共に、P、M行動を向上させるための具体的な成功事例や目標設定にあたっての条件などを講義形式で提示する。

《アクション・プログラムの設定》フォロー研修の最終ステップは「アクション・プログラムの設定」である。基礎研修においても、「行動目標の決定」が最終段階に設定されていたが、フォロー研修の場

グループ集計 [調査対象：][調査実施：][グループコード：34139][人数：23][調査総数：234][]

リーダーシップP行動（目標達成行動）

項目内容	1	2	3	4	5	無答	平均	全国	自己
41. 部下に規則にしたがうことをきびしくいう	1	4	10	6	1	1	3.1	3.2	5
42. 仕事に際して指示命令を与える	2	7	11	1	1	1	2.6	3.2	5
43. 仕事に必要な知識や研究のやり方を教える	8	5	7	1	1	1	2.2	3.0	3
44. 仕事量のことをきびしく言う	3	6	10	3	0	1	2.6	2.6	5
45. 必要なき臨機応変の処置を取る	3	4	10	3	2	1	2.9	3.2	5
46. その日の仕事の計画や内容を知らせる	1	4	9	7	1	1	3.1	3.5	5
47. 毎月の仕事の計画を綿密にたてているか	2	7	10	1	2	1	2.7	3.1	5
48. 新しい仕事についてやり方や内容を教えるか	3	5	9	4	1	1	2.8	3.2	5
49. 部下が申し出した設備の改善に努力をしているか	1	5	9	6	1	1	3.0	3.5	5
50. 問題の新しい解決の仕方を示す	2	8	10	2	0	1	2.5	3.2	5

マイナス反応 | 中間反応 | プラス反応

あなたのP行動得点 27.5 平均 31.7

リーダーシップM行動（集団維持行動）

項目内容	1	2	3	4	5	無答	平均	全国	自己
51. 部下の能力を認めているか	0	3	15	4	0	1	3.0	3.0	4
52. 部下と気軽に話し合うか	0	8	7	7	0	1	3.0	3.1	4
53. 全体的に部下を支持しているか	1	3	12	6	0	1	3.0	3.0	4
54. 部下を信頼しているか	0	2	15	5	0	1	3.1	3.0	4
55. 部下が信頼に近づけるか	3	3	9	6	1	1	3.0	3.0	4
56. 部下が属した仕事をしたときそれを認めるか	1	2	14	5	0	1	3.0	3.2	4
57. 職場で問題が起こったとき部下の意見を求めるか	4	4	11	3	0	1	2.6	3.0	4
58. 職場で個人的な悩み・家庭問題に気を配るか	5	4	9	4	0	1	2.5	2.8	3
59. 部下の話に関心を示すか	1	6	11	3	0	2	2.8	3.0	4
60. 部下が困っている場合それを援助するか	1	3	14	3	0	2	2.9	3.1	4

マイナス反応 | 中間反応 | プラス反応

あなたのM行動得点 28.9 平均 30.2

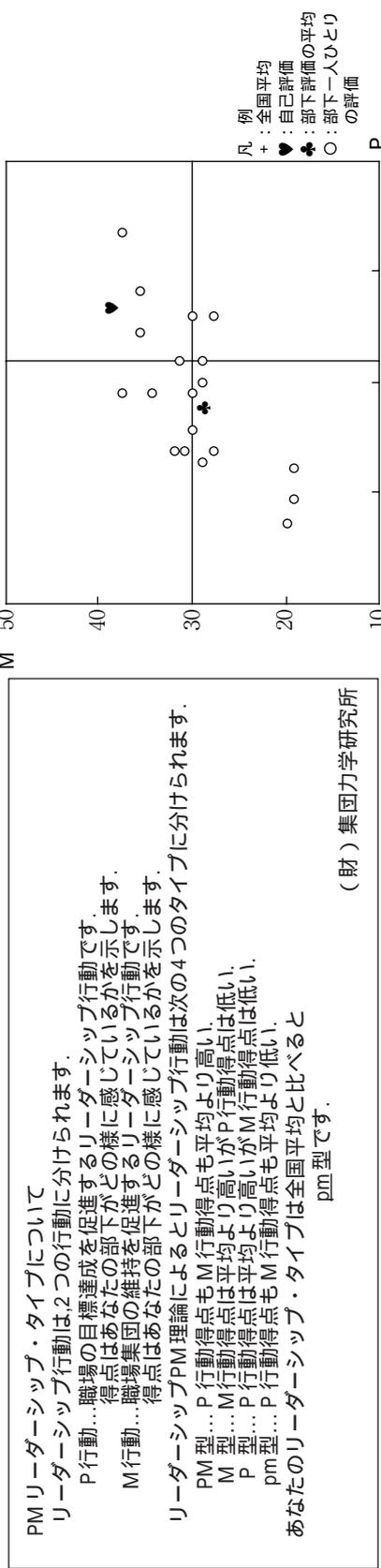


図4 PM調査個人フィードバックのサンプル

合には、「部下の回答」という具体的なデータが目
の前にある点が大きな違いである。従ってここでの
決定は基礎研修時に比べて、より具体的で実行可能
性の強いものになる。

ところで、全体の流れを見れば明らかなように、
リーダーシップPMサーベイは少なくとも2回は実
施する必要がある。1回目は自らの行動と部下集団
のモラルの現状を正確に認識し、その現状に対し
て具体的な行動をとるために、そして2回目はそう
した実践の結果について正しく評価し、新たな行動
への指針を得るために調査が欠かせないのである。

以上、基礎研修とフォロー研修の二つのトレー
ニングについて、その概略を紹介した。こうした一連
のトレーニングを導入することによって参加者たち
のリーダーシップの改善と向上を期待することがで
きるのである。ところで、これまでの説明では、や
やもすると、トレーニングがリーダー個人人の態度
や行動の変容だけを目的としているといった印象を
与えてしまったかもしれない。確かにトレーニング
の目標はリーダー一人ひとりが変わることであり、
しかしながら更に重要なことは、そうしたリーダー
の行動の変化によって組織の風土が変革されていく
ことである。事実、三隅を中心に進められてきた産
業組織体における一連のアクション・プログラム
は、「調査」「基礎研修」「職場における実践
(小集団活動)」「フォロー研修」というステップ
を踏みながら組織風土の変化をもたらし、結果とし
て「事故の減少」「安全の確保」などを達成してき
たのである。

3.3 PM理論に基づくリーダーシップ・ トレーニング開発の歴史

これまで見たように、我々は調査とトレーニング
を組み合わせた、リーダーシップ・トレーニングの
コースを開発してきた。しかしながらそれらは完成
したものではない。それは、過去30年近くにわた
ってすすめられてきた試みであり、今後も研究と実
践をとおして新しいトレーニング技法が生まれてく
るはずである。ここでは、PM理論に基づくリーダ
ーシップ・トレーニングが今日の形になるまでの開
発の歴史について簡単に振り返っておきたい。

リーダーシップ・トレーニングの研究がスタート

したのは1960年代半ばのことである。そのころに
はリーダーシップPM理論が確立され、職場におけ
るリーダーシップ測定のための項目が開発される。
調査を実施すれば、その結果をフィードバックする
ことになるが、これはあくまでリーダーに調査結果
を知らせるだけである。データの見方の説明も含め
て「個人カウンセリング」などもが行われていたが、
より組織的なリーダーシップ改善のための方策が求
められるのは必然的な流れであった。同時に、アメ
リカで開発されたセンシティビティ・トレーニング
も、人の態度・行動変容をもたらす新しい試みとし
て知られていた。こうした状況から、新しいリーダ
ーシップ・トレーニングの開発がはじめられたので
ある。その当時は我が国が高度経済成長を達成し、
更に次の一歩を進めようという時代であり、トレー
ニングの開発に取り組んだ組織体もその多くは製造
業であった。実際その時点で作成されていた調査項
目は基本的には製造業における現場第1線の監督者
を対象にしたものであった。現在では「ホワイトカ
ラー」「上級管理者」「地方自治体」「看護婦長」「教
師」更には「経営トップクラス」のリーダーシップ
測定尺度など、さまざまな立場・職種のリーダーに
対応した尺度が開発されているが、これらは1970
年代から1980年代にかけて徐々に作成されてきた
のである。

ところで、トレーニングの開発が始まった1960
年代後半は、「変化」の時代であった。「断絶」「変
革」「激動」「価値観の多様化」といったことばが使
われ、「未来学者」と呼ばれる人々がもてはやされ
ていた。大学においても学園紛争の嵐が吹きすさび、
世の中が騒然としていた時代であった。ある石油会
社の「Oh, モーレッツ」というテレビのコマーシャ
ルが話題になったのは1969年のことである。

このコマーシャル・コピーに象徴されるように時
代のキーワードは「猛烈」であった。そして、トレ
ーニングもその時代の雰囲気や反映してやはり猛烈
であった。図5、6はその当時の典型的なトレーニ
ング・プログラムである。終了時間ははじめから午
後9時になっている。しかも、スケジュールどおり
に9時に終わるということはほとんどなかった。例
えば、当時さかんに使われた技法の一つに、KJ法
(川喜多, 1967)¹⁵⁾があるが、KJ法的な手法で職場

	第一日 (7 21)	第二日 (7 22)	第三日 (7 23)
9:00	研修のすすめ方	一日の行動目標	一日の行動目標
	主事・技師の役割 とところがまえ	事例研究	総合 フィードバック
10:00	昇格の意義と 研修のねらい		集団の発達と 会合雰囲気
		相互評価	いま 何をなすべきか
11:00	社長講義ビデオ 「リーダーに 期待されるもの」	ペア討論	求められている リーダーシップとは
12:00		結果発表と解説	
	昼 食	昼 食	昼 食
13:00	PM自己評価 ウォーミング・ アップ	リーダーシップと 勢力の源泉 効果的な影響力	交換発表
14:00	解説と相互評価		集団行動振り返り
	職場の問題を考える	(リラックス体操)	仕事の自己分析
15:00	若年者(部下)の 意欲を促進するもの	他職場の 事例報告	自己行動目標の設定 行動計画の表明
16:00	相互評価 と 交換発表	我々には 何が 期待されているか	終了セッション
17:00	欲求と 動機づけ 若年者の価値観		研修終了に あたって
18:00		交換発表	アンケート記入
	夕 食	夕 食	
19:00	相互評価フィードバック	魅力ある 仕事と 集団決定	
20:00	性格診断と モラル 自己チェック		相互評価フィードバック
	振り返り	振り返り	

図5 夜間までスケジュールが組まれたトレーニングの事例(1)

の問題などの分析が始まると、まとめが完成するまでは終わらないというのがいわば常識のようになっていた。こうして終了時間は次第に遅くなり、最後のグループが終わるのは午前2時や3時といったこともめずらしいことではなかった。まさに、「猛烈」そのものの時代であり、トレーニング効果の一部に

	第一日 (2.9)	第二日 (2.10)
		情報セッション
10:00	オリエンテーション	他職場にみる 小集団活動
11:00	ウォーミング・ アップ(GS) 一流ホテルの条件 を探る (夢とイメージ)	われわれの職場の 小集団活動 - 現状と問題点 - (GS) (交換発表)
12:00	昼 食	昼 食
13:00		
14:00	理論セッション リーダーシップと 職場集団	理論セッション 実践的目標作成の ポイント
15:00	リーダーシップ 自己点検	効果的な 小集団活動を めざして いま何を なすべきか(GS)
16:00	仕事の自己分析(SC)	自己行動目標の設定 行動計画の表明 (SC GS)
17:00	集団での振り返り	終了セッション
	理論セッション 部下の意欲と 効果的な小集団	
18:00	夕 食	
19:00		
20:00	われわれの リーダーシップと 職場集団の問題点(GS)	
21:00	振り返り	

図6 夜間までスケジュールが組まれたトレーニングの事例(2)

は、「そこまでやったのだから…」という猛烈さによる心理的なものが含まれていたように思われる。深夜になって「おにぎり」が差し入れられる。それを食べながら、「もう一頑張り」と仲間と励まし合う。ようやく完成したときの「達成感」は何物にも変えがたいものがあった。完成すれば少しでも早く

寝ればいいものを、だれかが持ち出したウイスキーで乾杯をする。一体感が最高に高まり、職場での実践行動への決意が確認される。まさに文字どおり全員がその雰囲気酔ったのである。こうして遅く就寝したにもかかわらず翌朝には早く起きてラジオ体操をするのである。まさに「猛烈」を絵に描いたようなトレーニングであった。

ところが1970年には、テレビに「猛烈からビューティフルへ」というコマーシャルが流れ始める。この年には大阪で日本万国博覧会が開催されているが、あまりにも走り過ぎてきたことに対する見直しの兆候があらわれてきたのである。しかしながら、その後もしばらくは「猛烈さ」が完全に陰を潜めたわけではなかった。「日本列島改造論」を提唱した「ブルドーザー」と呼ばれる首相のイメージとも重なって、まだまだ「猛烈」は続いていた。しかしながら、1973年の「石油ショック」は日本経済だけではなく、日本人の精神構造にも少なからぬショックを与えることになる。ここにきて、「猛烈からビューティフル」への転換が確かなものになった。あるいはそうなることを余儀なくされたということかもしれない。我々のトレーニングは、この時点では、まだ深夜まで組まれているのが常識であった。しかしながら、「石油ショック」による企業経営の悪化にともなって、既に計画されていたものを除いて、調査やトレーニングそのものの試みが減少していったのである。そうした時代の流れの中で、1979年には複数の組織から参加者を募る「フォアマン・スクール」が生まれたのである。それまでトレーニングといえば、特定の企業組織体を対象にしたものが圧倒的であった。それより少し前、三隅らは三菱重工業(株)長崎造船所における「事故防止」のアクション・リサーチに取り組み、大きな成果を挙げた(高, 1988; 三隅・吉田, 1994)¹⁶⁾¹⁷⁾。このような一連の試みが評価され、造船所で開発されたノウハウを広く一般に提供できないかという要望が高まってきたのである。こうした声に応えるべく開発されたのが「フォアマン・スクール」であった。おりから、PMサーベイは回答用紙に選択肢の数値を記入する方式からOMRシートを用いた方式に転換しており、「フォアマン・スクール」では、このOMRによる電算処理フィードバックもその目玉の一

つになった。もっとも当時はその処理を電子計算機会社に依頼しており、今日のようなパーソナル・コンピュータによる分析システムは考えられてもいなかった。いずれにしても、ここに夜の時間帯を使わない「勤務時間帯コース」の原型ができあがったのである。こうして開発された「フォアマン・スクール」は一定の評価を得ながら1985年まで続けられる。しかしながら、そのうちに、1回だけの調査とフィードバックでは、インパクトが十分ではないという議論が起こってきた。こうして開発されたのが、「基礎研修」「職場における実践行動」「PMサーベイ」「フォロー研修」「PMサーベイ」という一連の流れを取り入れた、新しい「フォアマン・スクール」である。そのスケジュールは既にみたように、昼間の勤務時間帯に行われる。「猛烈からビューティフル」という時代の流れにそったわけではないが、結果としては調査とフィードバックを中心にした、「猛烈さ」にポイントをおかない、よりシステムティックなリーダーシップ・トレーニングが開発されたのである。

4. リーダーシップ・トレーニングの効果

さて、さまざまな歴史的背景を持ちながら開発されてきたリーダーシップ・トレーニングは、どのような効果をもたらすのだろうか。ここではその効果について、トレーニングをとおして収集されたデータを示しながら、検討を進めていく。

4.1 リーダーシップ行動の変化

リーダーシップ・トレーニングは文字どおりリーダーシップの向上・改善を第一の目標としている。PM理論の立場からいえば、トレーニングは、参加者たちのリーダーシップP行動、M行動を改善するために行われることになる。そうした目標は十分に達成されるのだろうか。

表1は、トレーニング前後のリーダーシップ行動の変化を示したものである(吉田, 1994)¹⁸⁾。対象者は銀行の新任の支店次長で、トレーニングから職場に戻ってまもなく基礎研修直後の調査が行われた。従って、この時点では、トレーニングにおいて決定した行動目標の実践がはじめられたばかりのと

調査時期	P行動	M行動
基礎研修直後	39.2	40.6
基礎研修後1カ月	40.2	41.2
フォロー研修後2カ月	41.2	42.1
向上率(%)	5.1	3.7
<i>F</i>	2.72 <i>P</i> <.07	2.50 <i>P</i> <.09

表1 トレーニング前後のリーダーシップ行動の変化(N=76)

ころである。そういう点からは、この調査結果にはトレーニングの効果は含まれていないと考えられる。表からわかるように、この時点をベースにして、基礎研修後1ヶ月には、P、M行動ともに若干の向上がみられ、更にフォロー研修2ヶ月後には得点は更に向上している。統計的には傾向差にとどまっているが、P行動で5.1%、M行動で3.7%の改善が認められる。P、M共5段階尺度10項目からなっており、最高得点は50点である。(財団法人学術研究所が収集しているデータの平均値と比較すると、この銀行支店次長のデータは最初の時点からかなり高い得点を示している。こうしたことから、データの数値そのものの絶対的な伸びは必ずしも大きなものにはなっていない。しかしながら、表1からはリーダーシップ・トレーニングが基本的目標であるリーダーシップ行動の改善・向上にプラスの影響力を持っていることは十分にうかがい知ることができる。

これとは別にリーダーシップ・タイプに視点を当てた研究結果が表2である。このデータは、既にその概要を説明した「フォアマン・スクール」の参加者141名を対象にしたものである。リーダーシップ調査に回答した141名の参加者たちの部下数は1,235名である。調査は2回にわたって実施された。1回目は基礎研修が終了してから3ヶ月後、職場で行動目標の実現を目指して実践活動を行った結果を知るためのものである。2回目のそれはフォロー研修から3ヶ月、やはり行動目標のためのアクションをとった後のものである。いわゆるPM理論においては、PM、M、P、pmタイプの順にその効果が認められている。従って、基本的にはトレーニン

基礎研修後*	フォロー研修後*	リーダー数(N=141)
PM	(向上,維持)	84 (59.6)
PM	PM以外(低下)	4 (2.8)
PM以外	PM(向上)	24 (17.0)
PM以外	PM以外(変化なし)	29 (20.6)

*それぞれ、基礎研修、フォロー研修後3ヶ月の調査

表2 トレーニング後のリーダーシップタイプの変化(回答部下数1,235)

グによって、PMタイプのリーダーを増やすことが重要な目標だとされている。表からわかるように、1回目でPMタイプの評価を受けた参加者がそのままPMを維持したケースが全体の59.6%である。これに対してPMタイプからそれ以外のタイプに変化したものは2.8%である。この2.8%はPM理論から言えば、リーダーシップが低下したと考えられる。同様に、PMタイプ以外からPMタイプになった場合にはリーダーシップが向上したと評価し、2回ともPM以外であったものは変化なし群だといえることができる。こうした前提から表2を見ると、その108名(76.6%)は、トレーニングへの参加とその後の実践によって、リーダーシップが少なくとも維持され、より積極的には改善・向上していると評価することができる。こうしたリーダーシップの向上を実感できる参加者たちも少なくない。例えばフォロー研修は職場での実践行動の振り返りからはじまる。その振り返りに際して感想を求めると、「基礎研修で決定した行動をこのように試みてうまくいった...」「部下の反応が変わったように思う...」といった分析をし、「フォロー研修で知らされる部下のデータを見るのが楽しみだ」という発言をするものも出てくる。そして、こうした分析や予測はある程度実際のデータと対応しているのである。これらは、参加者たちが、トレーニングによってリーダーシップの発揮を意識化し、その実現のために積極的に行動しようとしたことのあらわれだと言えるだろう。そして、その結果として職場におけるリーダーシップ行動が改善される可能性が強くなるのである。もちろん、「自分はここがうまくいかなかった。結果もあまり期待できないだろう」といった分析を

調査時期	仕事満足	給与満足	会社満足	精神衛生
基礎研修直後	19.3	15.8	18.3	17.0
基礎研修後1カ月	19.4	16.0	18.6	17.3
フォロー研修後2カ月	20.0	16.9	19.4	18.0
向上率 (%)	3.6	7.0	6.0	5.9
F	2.21 P<.12	4.11 P<.02	5.46 P<.01	2.39 P<.10

表3 トレーニング前後の部下モラルの変化(個人要因)

行うものもいる。この場合もその予測が当たることが多いのだが、これはこれでまた重要な意味を持っている。なぜなら、失敗体験を十分に分析し、改めてリーダーシップ向上のための行動を決定していくことが、フォロー研修の大きな目的の一つだからである。

4.2 部下のモラルの変化

PM理論ではリーダーシップが部下のモラルに影響を与えることが実証されている。従って、トレーニングによってリーダーシップが改善されれば、それに伴って、部下のモラルも望ましい方向に変化することが期待される。表3および表4は「基礎研修直後」「基礎研修1ヶ月後」「フォロー研修2ヶ月後」の参加者の部下のモラル得点である(吉田, 1994)。(18) 8 要因のいずれも数値的には得点が上昇していることがわかる。このうち、「精神衛生」は傾向差が認められるが、「仕事満足」および「コミュニケーション」については有意な差は見いだされていない。しかしながら、全体の傾向としては、参加者自身のリーダーシップP, M行動の上昇と同様にトレーニング後にモラルが向上していることが認められる。より正確には、トレーニングの効果によってリーダーシップが向上すると共に、その従属変数である部下のモラルにプラスの影響が出てきたというべきだろう。

4.3 トレーニング後における参加者の上司の評価

さて、参加者のリーダーシップ行動と部下のモラルが、トレーニングによってポジティブな影響を受けることが明らかにされたが、その評価はいずれ

調査時期	チームワーク	会社満足	コミュニケーション	業績規範
基礎研修直後	19.3	18.2	20.3	17.5
基礎研修後1カ月	19.8	18.3	20.4	18.4
フォロー研修後2カ月	20.3	19.3	20.8	19.0
向上率 (%)	5.2	6.0	2.5	8.6
F	3.98 P<.02	3.49 P<.04	1.02 P<.36	9.45 P<.01

表4 トレーニング前後の部下モラルの変化(集団要因)

も部下が行った回答によるものである。参加者にとって部下はいうまでもなく重要な他者であるが、もう一方の重要な他者である職場の上司には、参加者たちの行動はどのように映っているのだろうか。トレーニングから帰った参加者たちの行動について、直属の上司にその評価を求めた結果が表5である(三隅ほか, 1972)。(9)。「著しい改善が認められる」が8.5%、「かなりの改善が認められる」が70.4%で、これらの積極的な評価を合わせると80%近くに達している。「現在のところ変わらない」は8.5%、「全く変わらない」は12.7%で、いわば消極的といえる評価がおよそ20%になっている。そして「かえって悪くなった」という否定的な評価を受けたものは一人もいない。トレーニングの効果をより詳細に分析するためには、「どこがどのように変わったか」といった更に具体的な情報が必要であるが、こうした結果を見る限り、上司の目からも、トレーニングが望ましい効果を与えたことは認められるだろう。

4.4 参加者の自己効力感の変化

トレーニングの効果に関しては、社会的学習理論の視点から「自己効力感」が重要な役割を果たすことが指摘されている。人は成功体験などをとおして、「自分がある事柄を成し遂げる力があること」、つまり「自己効力感」を高めることによって、現実の行動も変化するというのが基本的な考え方である。「自己効力感」が高まるためには、「自分の力によって自らのリーダーシップを改善し、状況を変化させることができる」という信念を持つことが必要である。そうした信念を確かなものにするためには「成功体験」が欠かせない。また「成功」を実感するには、自分の行動の結果についての正確なフィードバ

	N	%
著しい改善が認められる	6	8.5
かなりの改善が認められる	50	70.4
現在のところ変わらない	6	8.5
全く変わらない	9	12.7
かえって悪くなった	0	0.0
合計	71	
<i>F</i>	2.72	<i>P</i> <.07

表5 トレーニング後における参加者の上司の評価

ックを得ることも重要である。トレーニングでは、リーダーシップは行動であり、自らの意思と努力によってリーダーシップが改善することが強調される。更にフォロー研修では部下によるリーダーシップ評価結果を中心に具体的な行動についてのフィードバックが行われる。部下評価の結果は望ましいものもあればそうでないこともある。その点では、部下評価というフィードバックがすべての参加者にとって「成功体験」になるとは限らない。しかしながら、既にみたように、全体としては参加者のリーダーシップは改善される傾向があり、比較的多くのもの、「成功体験」をしていると考えられる。また、そうでない場合においても、トレーニングではリーダーシップは固定したのではなく、新しい試みによって改善されることが重ねて強調されるなど、成功を体験するためのさまざまな働きかけが継続して行われる。PMサーベイを1回だけでなく少なくとも2回は実施するのも、リーダーシップ改善のための行動がうまくいかなかった場合にも、改めて挑戦する機会をつくり、成功体験の可能性を高めようと考えているからである。こうした点では、トレーニングとそれに伴う一連の働きかけは「自己効力感」を高めるための条件を備えているといえる。トレーニングをとらえて参加者たちの「自己効力感」が高まれば、その結果として職場におけるリーダーシップ行動も改善され、それが「成功体験」となって更にリーダーシップ改善の意欲が高まるといった望ましい循環過程が生み出されることになる。

さて、我々が設計したトレーニングにおいてもそうした自己効力感に変化するのだろうか。表6およ

効力感	基礎研修		フォロー研修		第2回 PM調査 [5]	<i>F</i> 値
	前1]	復2]	前3]	復4]		
リーダーシップの 効果性	15.6 (2.2)	16.7 (1.7)	16.7 (1.5)	16.9 (1.7)	17.8 (1.8)	8.39**
部下のモラルの 向上	23.5 (3.3)	24.4 (2.9)	24.6 (2.4)	24.8 (2.3)	26.5 (2.7)	6.81**
上司・部下・顧客 からの評価	12.1 (1.6)	12.3 (1.7)	11.9 (1.5)	12.0 (1.4)	12.6 (1.5)	1.36

() = SD, ** *P*<.01

表6 トレーニングにおける参加者の効力感の推移

び表7はトレーニング前後における自己効力感の推移を分析した結果である(吉田・吉山, 1992)¹⁹⁾。自己効力感を測定するために、ここでは「リーダーシップの効果性」「部下のモラルの向上」「上司・部下・顧客からの評価」の3つの側面から回答を求めている。表6はそれぞれの側面を測定するために準備された複数の項目を合計したものを、表7は各質問項目のそれぞれについての結果を示している。全体としては、「リーダーシップの効果性」「部下のモラルの向上」についてはトレーニングを体験すると共に自己効力感に高まりが認められる。「上司・部下・顧客からの評価」についても数値的には向上の傾向は認められるが統計的に有意な差を見いだすまでには至っていない。しかしながら、こうした結果はトータルとしてはトレーニングが参加者たちの自己効力感を高める可能性があることを十分に示しているといえることができるだろう。特に、トレーニングの初期よりもフォロー研修後の伸びが大きいことが注目される。職場における実践活動などは初めから思いどおりにいくとは限らない。成功もすれば失敗もするだろう。そうした体験もしながら最終的にはそれなりの「成功体験」をし、「自己効力感」が高まったのではないだろうか。そうだとすれば、それから後は参加者一人ひとりが、他からの援助がなくてもリーダーシップ改善のために積極的に努力していくことが期待される。

4.5 トレーニングに対する参加者の評価

既にトレーニングの効果についていくつかの観点から検討してきた。ここでは更に、一連のトレーニ

効力感の項目内容	基礎研修		フォロー研修		第2回 PM調査 [5]	F値
	前1]	復2]	前3]	復4]		
リーダーシップの効果性						
職場の状況を変えることができる	4.0	4.3	4.2	4.4	4.6	7.30**
職場の問題を解決し、目標を達成できる	3.9	4.2	4.3	4.3	4.5	6.79**
職場の人間関係をうまく維持できる	4.0	4.2	4.0	4.0	4.4	4.57**
職場の業績を向上させることができる	3.8	4.0	4.2	4.2	4.3	4.76**
部下のモラルの向上（自分の力によって）						
部下の仕事への興味・関心が高まる	3.9	4.2	4.2	4.1	4.6	6.37**
部下のストレスが少なくなる	3.8	3.8	4.0	3.9	4.3	5.07**
部下のチームワークがよくなる	4.0	4.1	4.2	4.2	4.5	3.10*
ミーティングが仕事に役立つ	3.9	4.2	4.1	4.2	4.4	2.87*
コミュニケーションが円滑になる	4.1	4.2	4.1	4.2	4.5	2.49*
部下が高い業績目標を持つ	3.8	3.8	4.0	4.1	4.3	5.79**
上司・部下・顧客からの評価						
部下が自分を高く評価してくれる	3.9	4.2	3.9	4.1	4.1	1.39
上司が自分を高く評価してくれる	4.3	4.4	4.4	4.5	4.5	0.54
顧客が自分を高く評価してくれる	3.8	3.7	3.6	3.4	4.0	3.14*

** $P < .01$, * $P < .05$

表7 トレーニングにおける参加者の効力感の推移（項目別）

ングの流れを体験し終えた時点で、参加者たちがトレーニングとそれにかかわるさまざまな事柄についてどのような評価をしているかを見てみよう。質問項目が多くやや複雑になるが、それぞれの質問に対する回答をまず表によって示し、更に詳細な自由記述をまとめたものを挙げていくことにする。但し、自由記述によるまとめは1992年のデータのみについて行った。なお、データは1992年（平成4年）および1993年に実施したトレーニングの参加者から得られたものである。いずれも対象は銀行の新任次長であり、1992年は48名、1993年は28名である。

(1) トレーニングは役に立ったか（表8, 表9）

「非常に役に立った」「かなり役に立った」が90.8%と圧倒的に多く、「ほとんど役に立たなかった」と回答したものは全くいない。肯定的な回答の内容は、《部下によるリーダーシップ調査の意義》《リーダーシップ行動に対する意識の変化》《リー

ダーシップ行動実践のための具体的方策の提供》などが挙げられている。一方、「どちらともいえない」「あまり役に立たなかった」といった、いわば否定的な意見も、その理由は、「自分の行動管理がうまくいかなかった」というものや、「途中で異動があったため、調査結果の妥当性に不安がある」といった内容で、いずれもトレーニングそのものを否定したのではないことがわかる。ところでこうした自由記述は必ずしも客観的に正確であるとは限らない。しかしながら、実際にトレーニングに参加し、職場における行動改善に積極的にかかわった参加者たち自身の回答として、トレーニング効果の一端を知る手がかりにはなるはずである。

(2) トレーニング後、仕事ぶりは以前と変わったか（表10, 表11）

「非常に変わった」「かなり変わった」が、72.4%である。変化したものとして、《仕事の進め方》《意識的な行動》《率先垂範的姿勢》《部下に対す

回 答	N	%
非常に役に立った	23	(30.3)
かなり役に立った	46	(60.5)
どちらともいえない	4	(5.3)
あまり役に立たなかった	3	(3.9)
ほとんど役に立たなかった	0	(0.0)
無 答	0	(0.0)

表8 リーダーシップ研修は役立った

役に立った
<p>部下へのアンケートによる自己の振り返り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ P Mサーベイにより部下の気持ちがわかるようになった。 ・ 部下による評価で、部下がどのように思っているかがわかった。 ・ 部下の考え方の理解と、リーダーとしての組織的対応のための訓練として非常に役に立った。 ・ 管理者としての職業倫理、職場教育など、どのようにして実践してゆくべきか方針を決める上で、アンケート調査の結果が役に立った。 ・ 部下の考えや見方を数値やグラフで分析できた。 ・ 3回にわたる調査の結果から部下評価と自己評価のギャップを認識できた。 ・ 部下の意識を知り、自分を振り返ることで、リーダーシップを具体的な行動のレベルで向上させることができた。 ・ リーダーシップ行動を再確認でき、職場における部下の意欲・満足度がある程度わかった。 ・ P Mサーベイにより、自分に対する部下の見方、考え方がわかり、自分自身を反省し、部下への指導等の問題について考えることができた。 ・ 役席者としての自分の欠点がわかった。 ・ 自己の行動を振り返ることができた。 <p>リーダーシップ行動（自己の役割）に対する意識の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これまで勘や体験的な知識のみで次長職に取り組んできたが、この研修により、ロジカルな面からも、次長職の位置づけがよくわかった。 ・ 次長としての役割が明確になった。方向性が明確化された。 ・ 目標を持ったリーダーシップの実践の必要性を認識した。 ・ 意識してリーダーシップ行動をとるようになった。 ・ リーダーシップに関する問題意識を持つようになった。 ・ リーダーシップの影響力の大きさを十分実感できた。 ・ P 行動，M 行動の重要性が十分理解できた。 ・ 組織の基本は部下のモラルにあることを認識した。 <p>リーダーシップ行動実践のための具体的方策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リーダーシップの重要性は以前から認識していたが、実践方法について具体的なイメージを持てずにいた。今回の研修をとおして、自分のリーダーシップの欠点について具体的に知ることができた。 ・ 日常の行動の具体的な指針として利用することができた。 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今までにない手法の研修だったので参考になった。 ・ 自分自身の意識改革に役に立った。
役に立たなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 毎月の自己管理が、うまくやりとおせないため、研修の目的を生かせなかった。
どちらともいえない
<ul style="list-style-type: none"> ・ 直属の部下3名という少人数による評価であり、しかも途中異動があったので、調査結果の妥当性について、多少不安がある。

表9 「リーダーシップ研修は役に立ったと思いますか」に対する自由記述回答

回 答	N	%
非常に変わった	4	(5.3)
かなり変わった	51	(67.1)
どちらともいえない	17	(22.4)
あまり変わらなかった	3	(3.9)
ほとんど変わらなかった	0	(0.0)
無 答	1	(1.3)

表10 自分の仕事ぶりは変わったか

変わった
<p>仕事の進め方</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標や仕事の手順について教え,その仕事の意味を説明し,互いに理解を得た上で仕事を進めることができるようになった. ・ 指示が明確になり,計画性が向上した. ・ 結論,方策を早く示すようになった. <p>意識的な行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 従来に比べ,個々の事柄に対して,より意識して対応するようになった. ・ 自分自身の行動を意識的に考えるようになった. ・ 意識を持って行動するようになった. ・ 部下とのかかわり合いの中で, P, M行動を意識的に行うようになり,コミュニケーションの方法,表現方法が変わってきたと思う. <p>率先垂範的姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 取扱事務手続を勉強するなど,自己の能力向上に積極的に取り組むようになった. ・ 自分で努力し,リードするようになった. <p>部下に対する考え方・姿勢</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 全体的な立場から部下を見ることができるようになった. ・ 部下の仕事を評価する際の基準や,部下の能力に対する考え方が変わった. ・ 全体的なもの見方,考え方ができるようになった. ・ 部下に仕事を委せるようになった. ・ 権限委譲と「報・連・相」の歯車がうまく合い,仕事がしやすくなった. ・ 仕事の上で感情的になるのを抑え,部下の意見や主張に耳を傾けることができるようになった. ・ 部下行員の意見を聞き,それを一つひとつできるものとできないものに分け,その意見を尊重するようになった. ・ 部下がどう感じているかということを常に意識するようになった. <p>コミュニケーションに対する配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 発言するにあたって,主張すべきは主張し,抑えるべき時は抑えてものを言うことが少しできるようになった. ・ 主に本部に対する折衝に努力するようになった.
変わらなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修によってそれまでの行動が間違っていなかったことが分かったために,結果として仕事のやり方に変化がなかった.
どちらともいえない
<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分自身は変わったと思うが,判断するのは部下なので,現在はよく分からない.

表11 「研修後,あなたの仕事ぶりは以前と変わったと思いますか」に対する自由記述回答

回 答	N	%
非常に変わった	2	(2.6)
かなり変わった	49	(64.5)
どちらともいえない	19	(25.0)
あまり変わらなかった	4	(5.3)
ほとんど変わらなかった	1	(1.3)
無 答	1	(1.3)

表12 部下への接し方は変わったか

変わった
<p>部下の立場への理解,職場全体への配慮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の気持,全体への影響を考え,部下に接することができるようになった. ・ 調査の結果,部下のモラルの「精神衛生要因」に考えさせられる傾向が続いたので,部下の立場に立った指示,指導を心掛けるように努力した. ・ 部下の立場(気持ち)というものを,以前よりも考えるようになった. ・ 部下の立場に立って考え,係間の協調を図って仕事を達成するよう努めるようになった. ・ 全体的なものの方,考え方ができるようになった. ・ 公平とか教育とかいったことについて,少しずつ考えるようになった. ・ 今まで部下を公平に扱ってきたつもりだったが,これまで以上に注意するようになった. <p>部下への接し方の工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 接し方に変化を加えるなど,意識をした接し方をするようになった. ・ 厳しく叱責した後,部下が目標達成した時には慰労するなど,意識して接している. ・ 事務指導や部下が事務的なミスをおかした際,間を取って接するようになった. ・ 以前は全体をひとまとめにして引っ張ってゆこうとしていたが,研修後,部下一人ひとりに対して方向性を示して指導していくように変わった. <p>部下とのコミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の話を聞くようになった. ・ 部下の意見,アイデアを可能な限り取り上げるようになった. ・ 部下の話をよく聞けるようになった. <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 感情的な指導が抑えられるようになった. ・ 部下に及ぼす影響のよし悪しは,自分自身の行動,態度等によって大きく変わるのだということ意識して接するようになった.
変わらなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分自身の今までの行動が研修での内容と一致していた.

表13 「研修後,あなたの部下への接し方は以前と変わったと思いますか」に対する自由記述回答

る考え方・姿勢》《コミュニケーションに対する配慮》など,多岐にわたっている.先の質問に比べると「どちらともいえない」がやや多くなっているが,「研修でそれまでの行動が間違っていなかったことがわかったために,仕事のやり方も変わらなかった」といった理由である.ここでもトレーニングそのものの方法や進めかたに対する問題が指摘されている訳ではない.

(3) トレーニング後,部下への接触の仕方は以前と変わったか(表12,表13)

「非常に変わった」「かなり変わった」が67.1%である.部下への接し方を変えることは,リーダーシップ・トレーニングの最大の目標の一つである.《部下の立場への理解,職場全体への配慮》《部下への接し方の工夫》《部下とのコミュニケーション》など,参加者たちがトレーニングで行った部下

回 答	N	%
非常に変わった	0	(0.0)
かなり変わった	34	(44.7)
どちらともいえない	36	(47.4)
あまり変わらなかった	4	(5.3)
ほとんど変わらなかった	1	(1.3)
無 答	1	(1.3)

表14 部下の行動や反応は変わったか

変わった
<p>部下の意欲・積極性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下全員とはいえないまでも、かなりの部下が積極的に行動するようになった。 ・目標達成に対する意欲が増したように思われる。また、その目標達成に向けての行動もよく考えたものになってきたように思われる。 ・目標達成意欲が見られるようになった。特に以前はやや力の劣っていた者に変化が出てきた。(部下全員の力が平均化してきた) ・自分自身が勉強することにより、部下も問題点を事前に勉強して互いに向上できた。 ・各自が自分の立場を認識し、責任感が増してきていると思われる。 ・「仕事仲間になんか負けたくない」という気持ちを持った人が増えてきた。 <p>部下の間の仲間意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チームワーク、コミュニケーション等に対して部下の関心を高めることで、部下の間に信頼感ができてきたように思う。 ・以前より信頼度が増したと思う。 ・陰口等がなくなったように思われる。 <p>上役への相談増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事の相談が多くなった。 ・個人的な相談事をしてくるようになり、仕事に対して積極的になった。
変わらなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・部下すべてを公平に指導したつもりであるが、評価はまちまちであった。
どちらともいえない
<ul style="list-style-type: none"> ・色々な意見、提案は数多く出てくるようになった。 ・まだ明確な反応は分からない。

表15 「研修後、あなたの部下の行動や反応は以前と変わったと思いますか」に対する自由記述回答

評価データの分析をベースにして、職場において実践活動をすすめたことが伺われる。「どちらともいえない」「あまり変わらない」「ほとんど変わらない」といった一見否定的に思える回答もあるが、「それまでの行動がトレーニングの内容と一致していた」のように、必ずしもトレーニングの内容を否定するものではない。

(4) トレーニング後、部下の行動や反応は変わったか(表14, 表15)

トレーニング後にリーダーシップが向上し、部下のモラルにもある程度の改善が認められたことが

ら、部下の行動や反応に変化が見られることが期待される。結果は、「非常に変わった」と回答したものはなく、「変わった」が44.7%であった。これまでの自分自身の変化と比べるとその数値は低い。「自分は変わっても、他人である部下の方はそう単純にはいかない」という気持ちのあらわれなのだろう。変化した点として挙げられた内容を見ると、《部下の意欲・積極性》《部下の間の仲間意識》《上役への相談増加》など、重要だと思われる要因が多い。半数近くのものがかような部下の具体的な変化を挙げていることは、参加者自身が積極的に行

回 答	N	%
非常に変わった	2	(2.6)
かなり変わった	30	(39.5)
どちらともいえない	36	(47.4)
あまり変わらなかった	6	(7.9)
ほとんど変わらなかった	1	(1.3)
無 答	1	(1.3)

表16 職場の雰囲気は変わったか

変わった
<p>明るく、チームワークの取れた雰囲気</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職場が明るくなった。 ・ 全体的に明るい雰囲気になり、全員の目標達成に対する意欲が高まった。 ・ 以前から比較的ムードの良い職場であったが、さらに明るく、チームワークのある職場になってきた。 ・ 目標達成に対する厳しさはあるが、割に穏やかな雰囲気の職場になったと思う。 ・ アクションプログラム実施に伴い、全員参加の、より前向きな雰囲気になった。 <p>コミュニケーションの活発化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 意見が出るようになった。 ・ 気軽に相談が持ちかけられるようになった。 ・ 互いに仕事上での注意、指摘等ができるようになり、雰囲気が前向きになった。 <p>職場のまとめり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標設定時に理解が早くなり、支店が一つにまとまった感がある。 ・ “連続入賞”を目指し、傍観者もなく、チームワークによってまとまったと思う。 <p>挨拶や気配り</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 朝の挨拶がよくなされるようになった。若い行員に大人としての自覚が出てきた。相手に対する気配りがなされるようになってきた。
変わらなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・ 一時は良くなったが、一人退職してメンバーが入れ替わり、状況が悪化した。 ・ 雰囲気は業績に左右される部分が大きく、残念ながらそれを乗り越えることができなかったように思う。
どちらともいえない
<ul style="list-style-type: none"> ・ 色々な意見、提案は出てくるようになった。それらに対して一つひとつ答えてやっているからだと思う。

表17 「研修後、職場の雰囲気は以前と変わったと思いますか」に対する自由記述回答

動した結果のあらわれであり、トレーニングの効果だと評価することもできるだろう。こうした部下の変化はリーダーにとっては「成功体験」となり、「自己効力感」の高まりも期待できることになる。「どちらともいえない」の理由は、「今のところわからない」といった内容で、必ずしも否定的なものではない。また「変わらなかった」では、「公平に指導する」ことのむずかしさが挙げられている。

(5) トレーニング後、職場の雰囲気は変わったか(表16,表17)

「変わった」が、42.1%で、「部下の変化」の結果と似たような傾向である。《明るく、チームワークのとれた雰囲気》《コミュニケーションの活発化》《職場のまとめり》《挨拶や気配り》などが挙げられている。「あまり変わらない」「ほとんど変わらない」は9.2%である。「退職者が出てメンバーが入れ替わり、状況が悪化した」「雰囲気は業績に左右される部分が大きく、それを乗り越えられなかった」といった外的条件を指摘する理由が挙げられている。職場雰囲気全体の変化は一朝一夕に達成され

回 答	N	%
非常に変わった	0	(0.0)
かなり変わった	18	(23.7)
どちらともいえない	51	(67.1)
あまり変わらなかった	6	(7.9)
ほとんど変わらなかった	1	(1.3)
無 答	0	(0.0)

表18 上役の行動や反応は変わったか

変わった
<ul style="list-style-type: none"> ・支店長を補佐する次長としての役割に見合った信頼を得たと思う。 ・上役との信頼関係が向上した。 ・職場づくりに対して、かなり評価してもらっていると思う。 ・テーマを掲げて実践することにより、自分のやり方に対して口を挟むことがなくなった。 ・各リーダーのもと、全員参画で実践していることを、よく理解してくれている。
変わらなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・自分自身が思うほど、上司は変化があったとは思わなかったのではないが。 ・上役は自分を信頼してくれているが、それは以前からのことである。
どちらともいえない
<ul style="list-style-type: none"> ・従来からコミュニケーションは十分取られており、大きな変化はなかった。

表19 「研修後、あなたの上役の行動や反応は以前と変わったと思いますか」に対する自由記述回答

るものではない。確かに外的な要因にも影響を受けるだろう。しかしながら、リーダーと部下の行動や関係が変われば職場の雰囲気や風土は必ず変化するはずである。参加者たちのさまざまな試みが継続されれば、その雰囲気も望ましい方向に変わっていくことが期待される。

(6) トレーニング後、上役の行動や反応は変わったか(表18, 表19)

「変わった」が、23.7%で、「変化」を認める回答はかなり少なくなる。その中で、「自分の役割に見合った信頼を得た」「信頼関係が向上した」「リーダーのもとで、全員参画で実践していることを、よく理解してくれている」などが上司の変化として挙げられている。参加者たちのリーダーシップ行動を改善することを目的としたトレーニングであるから、上司の行動や反応の変化を第一義的に目指しているわけではない。そういう点では「あまり変わらない」「全く変わらない」が9.2%にしかすぎない事実の方を評価すべきかもしれない。しかしながら、一方では参加者の行動の変化や努力を上司が評価し、それをバックアップすることは極めて重要であ

る。トレーニング終了後、職場で行動目標を実践しようとしても、特に上司から否定的な反応をされるようなことがあれば、参加者たちはせっかくの実践意欲を失ってしまうからである。

(7) トレーニング後、行動目標の実践はうまくいったか(表20, 表21)

トレーニングで決定した行動目標の実践こそ参加者たちに課せられた最大の目標である。結果を見ると、「実践できた」という積極的な回答は、61.9%である。「あまりうまくいかなかった」「全くうまくいかなかった」が15.8%であるから、全体としては、行動目標の実践に成功した参加者が多いということはある。実践の結果として、「リーダーシップを意識した行動がとれるようになった」「アクションプログラムに基づいて部下を指導するようになった」「日々の仕事に目標が持てた」「スケジュール化、ミーティング等がうまくいくようになり、勉強会も行われるようになった」「各リーダーが、企画、具体策等の立案まで責任を持って行い、自信を持ちはじめた」など、具体的な成果が得られたことが報告されている。「どちらともいえない」を含む消極

回 答	N	%
非常にうまくいった	4	(5.3)
かなりうまくいった	43	(56.6)
どちらともいえない	15	(19.7)
あまりうまくいかなかった	11	(14.5)
全くうまくいかなかった	1	(1.3)
無 答	2	(2.6)

表20 行動目標の実践はうまくいったか

うまういった - どう変わったか
<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーシップを意識した行動がとれるようになった。 ・アクションプログラムに基づいて部下を指導するようになった。 ・“自分の行動”をとれるようになった。 ・継続することの大切さを職場の全員が理解できた。 ・日々の仕事に目標が持てた。 ・スケジュール化,ミーティング等がうまくいくようになり,勉強会も行われるようになった。 ・各リーダーが,企画,具体策等の立案まで責任を持って行い,自信を持ちはじめた。 ・部下が,受け持っている仕事に対して積極的に取り組むようになり,以前に比べて責任感がよくなった感じがする。
うまういかなかった
<ul style="list-style-type: none"> ・「継続は力なり」だが,継続してできなかった。 ・時間の配分,スケジュールが悪かった。 ・日々の行動チェックができなかった。 ・目標設定と行動のふりかえりを,1ヶ月サイクルで実行していくことができなかった。

表21 「行動目標の実践はうまくいきましたか」に対する自由記述回答

的あるいは否定的な結果の内容を見ると、「継続できなかった」「時間の配分,スケジュールが悪かった」「日々の行動チェックができなかった」「目標設定と行動の振り返りを,実行できなかった」といった項目が挙げられている。ここでは行動目標そのものの内容はわからないが、「目標の具体性」や「実行可能性」の問題などが,目標達成に失敗した原因として,参加者自身からしばしば指摘される。トレーニングの中では,目標が備えるべき条件についてはそれなりの情報を提供しているが(吉田,1989)⁽²⁰⁾,参加者たちが決定した行動目標の内容と実践結果の関係については更に分析,検討を進める必要があるだろう。

(8) 基礎研修からフォロー研修までの期間について(表22)

基礎研修からフォロー研修までは3ヶ月から4ヶ月の期間があり,その間に参加者たちは職場におい

て行動目標の実践に取り組むことになる。この質問はその期間の長さについて聞いたものである。その期間は「適当」だと考えるものが,53.9%で最も多い。これに「やや長い」という回答が36.8%で続いている。参加者たちには,この間に職場における行動についてさまざまなチェックをすることなどが要求される。こうした手続きを含めて期間が長いと感じられているのか,あるいは自分たちの実践行動の結果を少しでも早く確認したいという気持ちのあらわれであるのか,正確な理由はここではわからない。いずれにしてもこうした参加者たちの回答を踏まえて,トレーニング間のインターバルとその効果との関係について分析する必要があると思われる。なぜならば,現在設定されている3ヶ月から4ヶ月の間隔は理論的,科学的なデータに基づいて決定されたものではなく,多分に経験的な理由によっているからである。

(9) トレーニングによるアプローチ全体の期間について(表23)

基礎研修に始まって最終のまとめに至るまでの約6ヶ月間の長さについての回答である。「少し長い」が53.9%と最も多く、「適当」が28.9%、「少し短い」は11.8%である。この結果については、1993年度に行ったトレーニングが、組織のスケジュール上の都合から、全体の期間が9ヶ月と平均的な6ヶ月を大きく上回ったことも影響していると思われる。しかしそうした事情を考慮しても、参加者たちが全体の期間を「やや長い」と感じていることは事実である。先のトレーニング間の間隔の問題と共に、今後研究すべき課題である。

(10) 目標設定を1ヶ月ごとに行うことについて(表24)

参加者たちには、トレーニング終了後職場において1ヶ月ごとに実践目標を見直し、更に新しい目標を設定することが要求されている。この期間についての質問の結果である。「適当」という回答が最も多く、60.5%である。「短い」という回答も21.1%と少なくない一方で、「長い」も10.5%である。参加者によって行動目標はそれぞれ異なっており、その達成までの期間に違いがあるのは当然である。そういう点では、機械的に行動目標のチェックを行うことについては検討の余地があるかもしれない。最も重要なことは参加者自身の行動の変容であり、行動のチェックもその実現のために行われるものだからである。

(11) 同じようなトレーニングの機会があった場合に参加したいか(表25)

こうした質問に対する回答によって、やや間接的ながらトレーニングそのものの効果を測定することができる。結果は「参加したい」が81.5%と圧倒的に多い。こうした結果はトレーニングの内容や全体のアプローチが、参加者たちに一定の評価を受けていることを明らかにしている。同時に、既に確立している現在のトレーニング・コースの次のステップである、いわばアドバンス・コースを開発することも必要だと思われる。

(12) グループ・ワークの時間(表26)

トレーニングではグループを中心にプログラムが進められる。リーダーシップや部下のモラルなど

回 答	N	%
長すぎる	4	(5.3)
少し長い	28	(36.8)
適 当	41	(53.9)
少し短い	3	(3.9)
短すぎる	0	(0.0)
無 答	0	(0.0)

表22 基礎研修からフォロー研修までの期間

回 答	N	%
長すぎる	9	(11.8)
少し長い	41	(53.9)
適 当	22	(28.9)
少し短い	4	(5.3)
短すぎる	0	(0.0)
無 答	0	(0.0)

表23 トレーニング・アプローチ全体の期間

回 答	N	%
長すぎる	1	(1.3)
少し長い	8	(10.5)
適 当	46	(60.5)
少し短い	16	(21.1)
短すぎる	4	(5.3)
無 答	1	(1.3)

表24 目標設定を1ヶ月ごとに行うことについて

回 答	N	%
ぜひ参加したい	15	(19.7)
参加したい	47	(61.8)
どちらともいえない	11	(14.5)
あまり参加したくない	2	(2.6)
参加したくない	1	(1.3)
無 答	0	(0.0)

表25 同じような機会があればまた参加したいか

について、個人的な分析を行う時間もあるが、そうした分析結果もほとんどの場合、グループメンバー間で情報交換される。こうしたディスカッションなども含めてグループ・ワークと呼んでいる。いわゆる講義等を中心にした一方的な情報提供の時間はそれほど多くない。ここでは、プログラムの中で占めるグループ・ワークの時間について質問した。半数を超える56.6%が「適当」だと回答している。

(13) 講義の時間 (表27)

先のグループ・ワークの時間に対する回答と裏腹の質問である。「適当」が72.4%で圧倒的に多い。「グループ・ワーク」と「講義」の時間のバランスは、あくまでトレーニングの効果を最大にするために調整されるべきものである。参加者からの評価としては、両者ともある程度評価されているが、今後はトレーニング効果との関係を分析する必要があるだろう。

(14) PM理論が理解できたか (表28)

我々が設計したトレーニングにおけるリーダーシップのベースとなるPM理論に対する理解度を聞いたものである。「かなり理解できた」が57.9%と最も多く、「よく理解できた」が31.6%で続いている。この二つの回答で89.5%であり、PM理論についてはおおむね理解されていると考えられる。

(15) PMサーベイの分析方法が理解できたか (表29)

リーダーシップPMサーベイはトレーニングにおいて最も重要なものである。その分析の如何が、その後のリーダーの行動を決定する。従ってフィードバックされたデータが訴えている事実を冷静に受けとめると共に、自らの行動変容に結びつくような客観的な分析をしなければならない。トレーニングでは効果的な分析を進めるための情報やさまざまな道具が提供される。こうした働きかけによって、PMサーベイの分析方法の理解を図っていくのである。回答の結果を見ると、「よく理解できた」「かなり理解できた」で89.5%に達しており、分析方法についての理解は得られていると考えられる。

(16) 部下評価の意義は納得できたか (表30)

PM理論では、部下評価によってリーダーシップを測定する。部下評価の結果が部下集団のモラルをはじめ組織のさまざまな変数を予測するにあたって妥当性が高いことが実証されているからである。ところが、日頃は上司として監督している部下から自らの行動について評価を受けるのであるから、リーダーとしては若干の抵抗を覚えるのは十分理解できることである。しかしながら、「部下による評価」の意義が理解されなければトレーニングの目的は達成されないのである。結果を見ると、「十分納得できた」が27.6%、「かなり納得できた」は56.6%で、

回 答	N	%
多すぎる	1	(1.3)
少し多い	13	(17.1)
適 当	43	(56.6)
少ない	17	(22.4)
かなり少ない	0	(0.0)
無 答	2	(2.6)

表26 グループワークの時間

回 答	N	%
多すぎる	0	(0.0)
少し多い	4	(5.3)
適 当	55	(72.4)
少ない	15	(19.7)
かなり少ない	0	(0.0)
無 答	2	(2.6)

表27 講義の時間

回 答	N	%
よく理解できた	24	(31.6)
かなり理解できた	44	(57.9)
どちらともいえない	4	(5.3)
あまり理解できなかった	2	(2.6)
ほとんど理解できなかった	0	(0.0)
無 答	2	(2.6)

表28 PM理論が理解できたか

回 答	N	%
よく理解できた	32	(42.1)
かなり理解できた	36	(47.4)
どちらともいえない	5	(6.6)
あまり理解できなかった	1	(1.3)
ほとんど理解できなかった	0	(0.0)
無 答	2	(2.6)

表29 PMサーベイの分析方法が理解できたか

回 答	N	%
十分納得できた	21	(27.6)
かなり納得できた	43	(56.6)
どちらともいえない	7	(9.2)
あまり納得できなかった	3	(3.9)
ほとんど納得できなかった	0	(0.0)
無 答	2	(2.6)

表30 部下評価は納得できたか

この二つで84.2%である。少なくとも数字的を見る限り多くの参加者が部下による評価を了解していることを示している。もっとも少数ではあるが「納得できなかった」という回答もある。こうした回答をした理由について更に詳細な分析を行うことは、トレーニングの目的を十分に達成するために重要である。

(17) 部下評価は適正に評価されているか (表31)

さて、部下による評価については了解したとしても、参加者たちはその回答結果そのものをどう受けとめているのだろうか。特に自分にとって望ましくない結果が得られた場合に、「部下の評価そのものが間違っている」といった解釈をされては、それ以後の行動改善に結びつかないのである。結果は、「非常に適正」の14.5%と「かなり適正」の61.8%、あわせて76.3%である。全体として見れば、部下の目を信頼していることがわかる。しかし、「どちらともいえない」という消極的反応が18.4%、否定的な回答である「あまり適正でない」が2.6%ある。こうした回答をした参加者たちの、部下評価による結果はどのようなものだったのだろうか。リーダーにとってネガティブな結果が得られた場合に、消極的あるいはネガティブな回答をするのかもしれない。この点については更に詳細な分析が必要だと思われる。

(18) 自分の意見や考えを出すことができたか (表32)

トレーニングにおける自分の行動についての評価である。「十分出すことができた」「かなり出すことができた」で81.6%に達している。多くの参加者がグループ・ワークを中心にしたトレーニングの中で、自らの意見や考えを出しながらトレーニングを体験していったことが認められる。

(19) 他職場の人の意見や考え方は参考になったか (表33)

人はややもすると自らの立場や境遇にだけ関心が向きがちになる。リーダーシップの改善にとっては、より広い視野から自分たちの状況やリーダーシップを考えることが求められる。トレーニングでは、グループ・ワークに重点をおいているために、日頃顔を合わせる事のない人々や全く違った立場で仕事をしている人々とのコミュニケーションが可能にな

回 答	N	%
非常に適正	11	(14.5)
かなり適正	47	(61.8)
どちらともいえない	14	(18.4)
あまり適正でない	2	(2.6)
ほとんど適正でない	0	(0.0)
無 答	2	(2.6)

表31 部下評価は適正に評価されているか

回 答	N	%
十分出すことができた	14	(18.4)
かなり出すことができた	48	(63.2)
どちらともいえない	10	(13.2)
あまり出せなかった	2	(2.6)
ほとんど出せなかった	0	(0.0)
無 答	2	(2.6)

表32 自分の意見や考えを出すことができたか

回 答	N	%
非常に参考になった	22	(28.9)
かなり参考になった	42	(55.3)
どちらともいえない	5	(6.6)
あまり参考にならなかった	4	(5.3)
ほとんど参考にならなかった	1	(1.3)
無 答	2	(2.6)

表33 他職場の人の意見や考え方は参考になったか

る。こうした接触をとおして、一人ひとりが新しい視点で問題を解決することができるようになるのである。「非常に参考になった」「かなり参考になった」の両方で84.2%を占めていることは、こうしたトレーニングのメリットが参加者たちにも実感され、職場における実践にも役に立ったことを示している。

4.6 事故・災害防止に対するトレーニングの効果

さて、これまでトレーニングの過程そのものが持つ効果について、参加者自身、上司、部下による評価を中心に検討してきた。しかしながら、トレーニングは単に参加者のみが変わるのではなく、彼らのリーダーシップの向上をとおして、組織規範や風土に変化をもたらされ、最終的には組織全体の目標達

成や活性化の実現を目指していることは既に述べたところである。参加者だけが変わるのではないという意味では、部下のモラルの変化はその一つのあらわれであるが、ここでは更に広い視点から、これまでのアクション・リサーチを振り返っておこう。

三隅らは、さまざまな組織体において数多くのアクション・リサーチを実践してきた（三隅, 1978; 三隅・吉田, 1994¹⁷⁾。そのなかでも、「事故・災害防止」を目指したプロジェクトは、大規模で組織的な試みであり、その成果もまた高く評価されるものであった。もちろんこうした成果は、既に見てきたPM調査とトレーニングだけから得られたものではない。それらは組織全体を包み込んだ、小集団を活用したシステムティックで大規模なアクション・リサーチの結果なのである。もちろん、職場における小集団活動と組み合わせられたリーダーシップ調査とそのフィードバック、そしてトレーニングという流れが極めて重要な役割を果たしたことはいうまでもない。

そうしたアクションリサーチの代表的なものの一つが三菱重工業(株)長崎造船所における「安全運動の展開」である。このプロジェクトにおいても、PM調査実施とトレーニングにおけるフィードバックや職場でのカウンセリングなどが行われ、更に職場における全員参加の小集団による安全運動が展開されたのである。その結果、従業員のモラルの向上、安全意識の高まりなど、組織全体の風土の変化が認められた。そして最終的には、災害事故が世界的にも評価されるほど減少したのである（岩井, 1975; 高, 1988¹⁶⁾⁽²¹⁾。

こうしたアクション・リサーチは造船所に限られたものではない。むしろ時間的には先に行われたプロジェクトであるが、福岡市に本社を持つ西日本鉄道(株)における試みもグループ・ダイナミックス的手法を導入して事故の減少をもたらした大きな成功事例である（篠原, 1988²²⁾。もっともこのプロジェクトが最初に行われたのは1960年代半ばのことであり、トレーニングに関する研究がスタートしようとしたところである。そういう点では、これまで見たような、調査とトレーニングを中心としたトレーニング・システムが確立していたわけではない。しかしながら、こうした実践的な働きかけの経

験とそれによって得られた成果についての分析が、その後のトレーニングの開発に大きな貢献をしていくことになる。

5. 組織開発とトレーニング

これまで我々が開発し実践してきたリーダーシップ・トレーニングについて、その開発の経緯、実施の流れ、それがもたらす効果について見てきた。ここでは、組織の活性化を図り、トレーニング効果を真に有効なものにするために求められることについて考えてみよう。

5.1 トップの理解と決断

単にトレーニングを実施するというのであれば、ある程度の時間と費用をかければ、実施はいつでも可能である。しかし、「事故・災害の減少」を目標にしたアクション・リサーチの例からもわかるように、それは単なる小手先の技術の導入ではない。こうした試みが成功するためには、まずトップ層の哲学が必要であり、成果を得るために必要であれば多大なコストもかけてみようという決断が欠かせないのである。事実、三菱重工業(株)長崎造船所における「全員参加による安全運動」においては、小集団活動のために膨大な時間を費やしている。これを時間単価で換算すれば大変な金額になるのであるが、当時のトップ層は「安全」をキーワードにその決断を下したのである。このようなトップ層の理解と決断がなければ高い評価を得られるようなプロジェクトは成功することはないのである。

5.2 トータルな変革システムに組み込まれること

トレーニングが単に参加者のリーダーシップ向上だけを目指すものでないことは再三述べてきた。監督者の教育が必要だということで、彼らをただトレーニングに送り込めばいいという考え方では、組織の変革を期待することはできない。組織をどのように変革していくかというシステムティックな分析をもとにトレーニングは導入されなければならない。とにかく1泊2日の研修を2回程度実施すればそれで何かが変わるだろうという発想では、組織の変化

はもとより、参加者のリーダーシップさえも変わることはないだろう。それでは、トレーニングは特定の階層の一時的なものに終わり、トップはいうまでもなく、参加者たちの上司や部下からの理解やバックアップも期待できなくなってしまう。トレーニングを体験し、自らの行動や職場の改善に取り組もうという意欲を持って職場に帰ったとき、上役から「そんなことしても意味がない」「自分の経験からもそんなことはやめた方がいい」「もっとやることはたくさんあるだろう」などと言われると、それだけで本人の意欲は失われてしまう。事前に組織全体がこうしたことについてのバックアップ体制を確立しておくことが極めて重要なのである。

また、部下に対するフィードバックも重要である。リーダーシップ調査に実際に回答するのは、参加者たちの部下である。我々はデータ処理をしその結果をリーダー本人にはフィードバックするが、一般の回答者には必ずしも体系的に情報提供をする機会を持っていない。回答者一人ひとりにフィードバックをすることは困難だとしても、少なくとも一般的な調査の結果を伝え、またトレーニングが行われ自分たちの上役が、リーダーシップ向上に努力しているということを知らせることが必要である。「あなたがたの上司も頑張っていますよ。だから皆さんもそれを応援して下さい」といったメッセージを送ることによって、部下からのバックアップも期待できるようになるのである。こうしたことも、やはり組織全体としてのトータルなシステムとして取り上げられなければ、行動目標の実践も参加者たちだけの孤軍奮闘に終わってしまう。

5.3 組織スタッフによる展開

組織活性化の試みは最終的には組織のスタッフによって展開されなければならない。ある時期までは、我々のようなグループ・ダイナミックスの専門家集団がかかわりを持つとしても、いつまでもつき合いを続けるということはいできない。それは我々のスタッフ数が限られているということもあるが、トレーニングを通じて、基本的なノウハウを提供すれば、後は個々の組織の力によって成長していくことが最も重要で理想的だからである。こうした状況は学校の持つ役割にたとえることができるかもしれない。

学校は基本的な教育を行うところであり、一定の課程を修了すれば後は児童・生徒たちで自立していくことが重要なのである。組織スタッフ自身が、「組織そのものを自分たちで変えていく」という意識を持ち、積極的に組織変革のための学習を進めていくことが欠かせない。

5.4 継続する意思

「継続は力」という言葉があるが、組織の活性化もまさに絶え間ない働きかけが成功をもたらすキーワードである。いうまでもなく1回や2回のトレーニングだけでリーダーシップが完璧に改善されるということはありません。それは「健康維持と人間ドック」の関係にも似ている。一度の検査データと医師のカウンセリングで、その後の健康が保証されるわけではない。日常のチェックと継続的な努力によって健康は保たれる。組織の健康維持もこれと全く同じである。リーダーシップをはじめとした組織の健康診断を継続し、トレーニングといった積極的な働きかけを継続することが最も基本的であり重要なのである。

5.5 適度の危機感の持続

過度の危機感は組織にとっても個人にとってもマイナスである。しかし、「いつまでもこのままでいい」という状態の中からは変化へのエネルギーも生まれにくい。組織活性化や成長にとって、「このままではいけないのではないか」という一種の危機意識が求められている。そうした意識があって初めて、トレーニングや組織活性化の試みも組織のメンバーから受け入れられるのである。ことばは適切さを欠くが、いわば「適度の危機意識」の醸成が組織の活性化を成功させるのである。

5.6 リーダーシップは変わるという確信

最も基本的なことであるが、「リーダーシップは努力することで必ず変わる」という確信を持つことが重要である。トレーニングにおいてはこうした事実が再三にわたって強調されるが、参加者だけでなく組織のすべての人々が「リーダーシップは変わる」という事実を受け入れることが、トレーニング成功

のために欠くことのできない基本的な条件である。

6. 今後の課題

これまで見たように、トレーニングの効果に関しては参加者だけでなく、その上司や部下による評価も含めてさまざまな検討が行われている。しかし、トレーニングの対象となる組織やその参加者、あるいは日程を含むプログラムやトレーニング内で使用される技法などには大きな違いも見られる。そのため、トレーニング全体に共通する効果については、必ずしも十分な理論的、実践的検討が行われてきたとはいえない。またトレーニング理論や技法、それがもたらす効果についても、グループ・ダイナミックス的なアプローチだけでなく、Rogersらが提唱するいわゆるエンカウンター・グループの試みなどさまざまなものがある（Bradford et al., 1964; 村山, 1977; 津村・山口, 1992）^{7）23）24）}。いずれも人間の態度・行動の変容、個人の成長を目標にしている点では共通点も少なくない。トレーニングに関して、より科学的で条件分析的な研究を展開するためには、こうした試みについても視野に入れることが必要であろう。更に、トレーニングを効果的に進めるにあたっては、社会的学習理論からのアプローチも有効であることが指摘されている。現に我々が開発したトレーニングについて、「開発者たちは言及していないけれども、社会的学習理論と集団決定法をうまく結合させてリーダーシップ・トレーニング技法に取り入れている」という指摘もある（橋口, 1992）^{25）}。また、既に検討した「自己効力感」も社会的学習理論と密接なかわりを持つキーワードである（Wood, 1994）^{26）}。このようにトレーニングに関する研究領域は多岐にわたっており、多くの理論と実践を統合化していかなければならない。トレーニングに関してはまだまだ解決すべきさまざまな課題が残されているのである（吉田, 1977c; Yoshida, 1980d）^{27）28）}。

ところで、吉田（1976）^{29）}はトレーニングに関する研究を5つの領域に設定することを提案している。その領域とは、(1)トレーニングの内部プロセスに関する研究、(2)トレーニングの効果性に関する研究、(3)トレーニングの内部と効果性を統合する研究、(4)トレーナーの機能に関する研究、(5)新

たな方法論を確立し、技法を開発する研究である。これに各領域に共通した領域として、トレーナーならびにトレーニー（参加者）の個人的属性を加えている。こうした個々の領域の妥当性については議論の余地もあるが、ここではこの分類に従って、現在のトレーニングにかかわる研究課題を整理・検討してみよう。

6.1 トレーニングの内部プロセスに関する研究

トレーニングの過程の中で生起するさまざまな事象を研究するもので、グループの発達や雰囲気の変化、参加者たちの行動や感情の変化などが対象にされる。討議集団の発達過程を分析した研究（関・吉田, 1977）^{30）}、トレーニング内でのリーダーシップ行動を測定するための尺度開発の試み（関・吉田, 1978）^{31）}やメンバーの、自らの行動の結果の原因に対する見方の変化に焦点を当てたもの（吉田, 1977a; Yoshida, 1980a）^{32）33）}、トレーニング内でのリーダーシップ自己評価の変化を分析したもの（吉田, 1977b; 吉田, 1977c; 吉田, 1979a; Yoshida, 1980c）^{27）34）35）36）}などはこれにあたる。先に挙げた効力感の変化なども、トレーニングの中で測定する限りでは、この領域に含まれることになる。トレーニング内部での変化を強調するのは、そこが日常場面とは違った実験室（ラボラトリー）であり、自由な試みが奨励されることによって、結果として参加者たちの行動や態度の変化をもたらしするための条件が整えられると考えられるからである。もちろん日常の行動とは全く無関係な変化がトレーニング内で起こったとしても、その意味はほとんどない。従って、こうしたトレーニング内の変化は、その後の態度や行動に及ぼす影響と結びつけて分析される必要がある。別の言葉でいえば、トレーニングの目的を達成するために、トレーニング内でどのような変化が起こる必要があるのかを、理論的にも実践的にも明らかにしておくことが重要なのである。

6.2 トレーニングの効果性に関する研究

リーダーシップ・トレーニングにとっては、参加者たちのリーダーシップが向上することが最大の目

標である。そのために、トレーニング後の参加者たちのリーダーシップの変化を部下評価によって測定した研究、職場の上司による評価、参加者自身の報告に基づいた分析などが行われてきた（吉田, 1978; 吉田, 1979b; 吉田, 1980b; 三隅・吉田, 1990; 吉田・吉山・三隅, 1991）^{37）38）39）40）41）}。またリーダーシップに限らず、事故の減少や生産性の向上、職場規範の変化などをトレーニングの効果として分析する研究もこの領域に含まれることになるだろう。特に、トレーニング後の職場における行動については、参加者の上司や部下に対して詳細なインタビューを行うなど更に細かいデータの収集を行えば、質問紙調査だけではとらえることができない変化についても明らかにすることができるとと思われる。

6.3 トレーニングの内部と効果性を統合する研究

トレーニング内での変化はその効果と結びつけられてはじめて意味を持つことは既に見たとおりである。トレーニングの研究としては最も重要な領域である。しかしながら、ややもするとトレーニング内での変化を確認するだけで満足したり、トレーニング後にある程度の変化や望ましい結果が得られれば、トレーニングはあたかもブラックボックスでそこで起こったことにはほとんど関心が向けられないといったことが少なくない。「自己効力感」に変化があった者は、職場においてはどうなるのか、変化が見られない場合にはどんなことが起こるのか、あるいは何も起こらないのか。トレーニング内でフィードバックされたデータ分析の結果は、その後のリーダーシップにどのような影響を及ぼすのか。トレーニング研究にとっては、こうした問題に対して詳細な分析を進めていくことが欠くことができない重要な課題である。

6.4 トレーナーの機能に関する研究

トレーニングを設計し実践していくトレーナーがトレーニングの中でどのような行動をとり、どのような役割を果たすべきかについても研究が必要である。我々のトレーニングではトレーナーは講義といった形で情報を提供するが、リーダーシップ・サー

ベイの結果の分析の際には、部下からの評価を参加者たちが納得し、受容できるように働きかける。グループ・ワークについても参加者たちの自由に任せしておくのではない。そのテーマを絞り、時間を制限し、情報交換の道具を与えるなど、積極的に行動する。しかしまた別のときには、参加者たちの自主的な活動が最も優先される。こうしてトレーナーはときと状況に応じてさまざまな役割を演ずることになる。どのようなときに積極的に行動し、そのようなときにグループの自主性に任せるか、どのような理由からそうするのかといったトレーナーの機能について分析することは、効果的なトレーニングを進めていくために重要である。

6.5 新たな方法論を確立し、技法を開発する研究

トレーニング開発の初期には、2泊～3泊程度のスケジュールでトレーニングを実施し、それなりの成果があったと満足していた。職場におけるリーダーシップ調査ですら必ずしもトレーニングの必要条件とされない例もあった。しかし、リーダーシップ行動を変容するためには、リーダーシップ調査は欠くことができないという立場から、調査の導入はトレーニングの前提条件となった。これはトレーニングにかかわる方法の一つの変化である。更に、1回のトレーニングでは十分でなく、「基礎研修」「リーダーシップ調査」「フォロー研修」「リーダーシップ調査」という流れをつくりだしたのは、かなり大きな方法上の変更であった。トレーニングにはこうした新たな方法論の確立が、絶え間なく求められているのである。また、トレーニングの成否を決する重要なものに、そこで使用される道具がある。同じことをメッセージとして伝える場合でも、使われる道具によってその効果は確実に違ってくるのである。我々はこれまでも多くの道具を開発してきたが、今後もこうした道具づくりの試みを継続していかなければならない。

参考文献

- (1) 三隅二不二, 新しいリーダーシップ 集団指導の行動科学, ダイヤモンド社,

- 1967
- (2) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学, 有斐閣, 1978
- (3) 三隅二不二, リーダーシップ論, 加藤富子 三隅二不二 (編著), 新しいリーダーシップ, 学陽書房, P.95-139, 1977
- (4) 三隅二不二 山田昭 篠原しのぶ 佐藤静一 関文恭 篠原弘章 橋口捷久 吉田道雄 吉山尚裕 桜井幸博 花房英光 三角恵美子 金城亮 久保友徳 森一生 城戸紀子, 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 (), INSS JOURNAL, No.1, 8-31, 1994a
- (5) 三隅二不二 山田昭 篠原しのぶ 佐藤静一 関文恭 篠原弘章 橋口捷久 吉田道雄 吉山尚裕 桜井幸博 花房英光 三角恵美子 金城亮 久保友徳 森一生 城戸紀子, 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 (), INSS JOURNAL, No.1, 32-52, 1994b
- (6) 三隅二不二 山田昭 篠原しのぶ 佐藤静一 関文恭 篠原弘章 橋口捷久 吉田道雄 吉山尚裕 桜井幸博 花房英光 三角恵美子 金城亮 久保友徳 森一生 城戸紀子, 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 (), INSS JOURNAL, No.1, 53-68, 1994c
- (7) Bradford, L. P. Gibb, J. R., and Benne, K. D.(Eds.), T-Group Theory and Laboratory Method, New York: Wiley, 1964
- (8) 三隅二不二 城戸崎雅崇 草場敏幸 葛野友一 高禎助, リーダーシップの訓練と評価, 三隅二不二 (編著), 現代経営学全集7, リーダーシップ, ダイヤモンド社, P.219-304, 1972
- (9) 藤田正, PM感受性訓練 組織変革のためのトレーニング, 集団力学研究所(編) 組織変革とPM理論, ダイヤモンド社, P.72-98, 1975
- (10) 杉万俊夫 吉田道雄, PM式リーダーシップ訓練の効果測定に関する試み, 九州大学教育学部紀要(教育心理学部門), 21,11-14, 1976
- (11) 藤田正, 小売業組織体におけるPM組織開発の効果に関するアクション・リサーチ, 実験社会心理学研究, 21, 93-111, 1982
- (12) 吉田道雄, リーダーシップとトレーニング, 安藤延男編, 人間関係入門, ナカニシヤ出版, P.226-236, 1988
- (13) 吉田道雄, 教育実習におけるグループ・ワークの試み, 熊本大学教育実践研究, 9, 127-136, 1992a
- (14) 吉田道雄, 教育実習生に対するリーダーシップ・トレーニング, 日本教育心理学会第34回大会論文集, P.301, 1992b
- (15) 川喜多二郎, 発想法, 中央公論社, 1967
- (16) 高 禎助, 事故予防とグループ・ダイナミックス, 三隅二不二 丸山康則 正田亘(編), 応用心理学講座2 事故予防の行動科学, 福村出版, P.124-143, 1988
- (17) 三隅二不二 吉田道雄, 安全確保のための科学的アプローチ, 電気評論, 79,(5),10-15, 1994
- (18) 吉田道雄, リーダーシップ・トレーニングの効果に関する実証的研究, 日本グループダイナミクス学会第42回大会論文集, P.68-69, 1994
- (19) 吉田道雄 吉山尚裕, PM式リーダーシップ・トレーニングにおける参加者の効力感, 九州心理学会第53回大会論文集, P.47, 1992
- (20) 吉田道雄, リーダーシップ・トレーニングにおける自己決定の分析 自己決定の内容とその実践結果について, 熊本大学教育学部紀要, 38,人文科学,295-302, 1989
- (21) 岩井和男, 三菱長崎造船所におけるアクション・リサーチ, 集団力学研究所(編), 組織変革とPM理論, ダイヤモンド社, P.99-144, 1975
- (22) 篠原弘章, 事故予防とリーダーシップ, 三隅二不二 丸山康則 正田亘(編), 応用心理学講座2 事故予防の行動科学, 福村出版, P.144-160, 1988
- (23) 村山正治(編), エンカウンター・グループ, 講座心理療法7, 福村出版, 1977

- (24) 津村俊充 山口真人(編), 人間関係トレーニング 私を育てる教育への人間学的アプローチ, ナカニシヤ出版, 1992
- (25) 橋口捷久, PMリーダーシップトレーニング効果の数量化分析, 奈良大学紀要, 20, 203-223, 1992
- (26) Wood, R. E., 意欲を育てる人材育成, 集団力学研究所紀要, 12, 7-20, 199
- (27) 吉田道雄, ラボラトリ・トレーニングの現状と問題点 九州大学教育学部紀要(教育心理学部門), 22, 25-28, 1977c
- (28) Yoshida Michio, Unsolved Problems in the Study of Training Laboratories in Japan, Psychologia, 23, 179-183, 1980d
- (29) 吉田道雄, ラボラトリ・トレーニングに関する研究領域の設定, 実験社会心理学研究, 16, 68-73, 1976
- (30) 関文恭 吉田道雄, 討議集団の発達過程の実証的研究(2) Tグループにおける感情の測定, 九州大学医療技術短期大学部紀要, 4, 37-41, 1977
- (31) 関文恭 吉田道雄, 討議集団の発達過程の研究(3) PM尺度の検討, 九州大学医療技術短期大学部紀要, 5, 27-32, 1978
- (32) 吉田道雄, Tグループにおける成員の内的・外的統制志向傾向の変化, 九州大学教育学部紀要(教育心理学部門), 21, 13-18, 1977a
- (33) Yoshida Michio, Change in I-E Scores during T-Group, 鹿児島女子短期大学紀要, 15, 287-295, 1980a
- (34) 吉田道雄, PM式感受性訓練における他者からの行動評価が参加者の自己評価に及ぼす効果, 日本グループダイナミクス学会第25回大会論文集, P.28-29, 1977b
- (35) 吉田道雄, PM感受性訓練における参加者の自己評価の変化 他者からの行動評価の影響について, 実験社会心理学研究, 18, 87-93, 1979a
- (36) Yoshida Michio, The Effects of Behavioral Ratings by Others on Participants' Self-Ratings in PM-Style Sensitivity Training, 熊本大学教育学部紀要, 29, 人文科学, 343-351, 1980c
- (37) 吉田道雄, PM式感受性訓練が参加者に及ぼす効果 参加3ヶ月後のデータ分析, 日本グループダイナミクス学会第26回大会発表論文集, P.85-87, 1978
- (38) 吉田道雄, リーダーシップ・トレーニングの効果に関する実証的研究, 鹿児島女子短期大学紀要, 14, 27-34, 1979b
- (39) 吉田道雄, PM式リーダーシップ・トレーニングの効果, 鹿児島女子短期大学紀要, 15, 297-302, 1980b
- (40) 三隅二不二 吉田道雄, PM理論に基づくリーダーシップ・トレーニングの効果, 日本グループダイナミクス学会第38回大会論文集, P.143-144, 1990
- (41) 吉田道雄 吉山尚裕 三隅二不二, PM理論に基づくリーダーシップ・トレーニング, 日本心理学会第55回大会論文集, P.704, 1991