

## PM式リーダーシップ・トレーニングの効果<sup>1)</sup>

吉田道雄

対人感受性やリーダーシップ能力の向上を目的としたトレーニングの効果に関して、これまで数多くの研究が行われてきた (Campbell, Dunnette 1968, Stogdill 1974)。

三隅らが開発したPM式リーダーシップ・トレーニング (以下PMTと略称) についても、その効果を認めた研究が報告されている。三隅・城戸崎・草場・葛野・高 (1972) はPMT前後のPMリーダーシップ調査やPMT後の参加者の上役による評価データを分析して、次のような報告をしている。まずPMT参加群では好ましい結果を生むとされているPMタイプの監督者がふえ、好ましくないとされているpmタイプの監督者が減少した。一方参加しなかった群ではPMタイプが減少し、pmタイプが増大しており、両者にはまったく逆の結果が得られた。

また参加者の現場復帰後の行動変容に関する上役の評価では、「顕著に改善がみられる」、「かなりの改善がみられる」といった肯定的な評価を受けた参加者が8割近くを占めており、「いまのところかわらない」、「まったくかわらない」と評価された者は2割にすぎず、「かえって悪くなった」と評価された者はまったくいなかった。

杉万・吉田 (1976) はPMTの前後2回、職場生活で大切だと思われる行動を6つ提示し、参加者にその重要度に応じて順位付けを行わせている。6つの行動はいずれも監督者としてとるべき重要なものばかりであるが、そのなかにPMTによって影響を受けて重要性が増すであろうと予想された2つの行動が含まれていた。「自分の行動が部下にどうみられているかに留意する」、「上司として部下に対してとるべき行動の改善に努力する」の2つがそれである。PMTの前後2回の順位付けのなかで、この2つの行動の順位に変化がみられるかどうかを検討したのである。サーストンの比較判断の法則に基づいた分析の結果、上記の2行動がPMT前に比較してPMT直後にその重要度を増していることが明らかになった。

上記の2研究はいずれもPMTが参加者に対してポジティブな効果をおよぼすことを実証している。

本研究もPMTが参加者におよぼす効果を実証することを目的としているが、そのために次のデータを用いる。

- ① PMT終了直後の参加者の反応
- ② PMT終了後の参加者の反応と現場でのPMサーベイの結果
- ③ PMT終了後の参加者の上司による評定

1) 本研究の実施にあたっては大阪大学三隅二不二教授、集団力学研究所高嶺助副所長から貴重な示唆をいただいた。また日立造船 (株) 大阪工場の方々から多大の援助を受けた。記して感謝の意を表する。

## 方 法

〈被験者〉PMTに参加した某造船工場第1線監督者215名。職制上班長とよばれ、2名から10名の現場作業員を監督している。最低年齢28才、最高年齢55才で、215名の平均は38.5才である。

〈PMT〉1回2泊3日のスケジュールで工場外において、合計9回実施された。1回の参加者は24名である。

## 〈データの収集〉

## ① PMT終了直後の参加者の反応

PMTのスケジュールがすべて終了した直後、参加者に次の質問に対する回答を求めた。

(すべて5段階評定)

- 1) PMTに対してどの程度の期待をもって参加しましたか。
- 2) PMTには仕事に役立つものがありましたか。
- 3) PMTに対してどの程度満足していますか。

## ② PMT終了後の参加者の反応と現場でのPMサーベイの結果

PMT終了後現場において、PMT参加前に行ったPMサーベイ——自分のリーダーシップや班員のモラルの現状を知るための調査で、PMTにおいて自己啓発の材料として使用された——に対する次の質問を行った。

- 1) あなたはPMサーベイを実施したことについてどう思いますか(5段階評定)。

この結果がPMサーベイでの次の質問に対する結果と比較される。

- 1) あなたはPMサーベイを実施することについてどう思いますか(5段階評定)。

## ③ PMT終了後の参加者の上司による評定

班長のPMTが終了した後に、作業長(班長の直属の上司)に対するPMTも実施されたが、そのスケジュールのなかで、現場復帰後の班長の行動に対する評定を求めた。このような事情から、PMT参加から評定を受けた時点までの期間には参加者によって、1ヶ月から9ヶ月までのばらつきがある。次の質問が行われた。

- 1) 総合的にみて、PMT後の現場での班長の行動は変化しましたか(5段階評定)。

## 結 果 と 考 察

## ① PMT終了直後の参加者の反応

9回のPMTのうち8回の参加者から回答が得られた。また最終日まで参加できなかった者などがいたため回答数は185となった。結果をTable1に示す。

Table 1. PMT終了直後の参加者の反応 ( )内は% N=185

	5	4	3	2	1
1) PMTに対する期待	18 (9.7)	75 (40.5)	53 (28.6)	39 (21.1)	0 (0.0)
2) 仕事に役立つものがあったか	72 (38.9)	103 (55.7)	9 (4.9)	1 (0.5)	0 (0.0)
3) PMTに対する満足感	81 (43.8)	98 (53.0)	4 (2.2)	2 (1.1)	0 (0.0)

1) PMTに対する期待については、非常に期待：9.7%，かなり期待40.5%で、50.2%の者が期待をもって参加したことになる。一方どちらともいえない：28.6%，あまり期待していなかった：21.1%で、49.7%の者が積極的な期待をもっていなかったことを示している。まったく期待していなかったと答えた参加者はいなかった。これは参加者が会社の職務命令で参加したのであって、ボランティアでなかったことにも原因があると思われるが、いずれにしても、期待していた者とそうでない者がほとんど同数の状態でPMTがスタートしたことになる。これに対して3)満足度をみると、非常に満足：43.8%，かなり満足：53.0%で、合計すると96.8%の者が満足したと答えている。どちらともいえない：2.2%，やや不満：1.1%で、合わせても3.3%にすぎない。これらの結果から、参加者達は必ずしも全員が期待してPMTに参加したわけではないが、終了直後はほとんどの者が満足しており、PMTが参加者に対してポジティブな効果を与えたと考えることができる。また、やや不満の理由については、自己記述によると「時間が足りなかった」、「夜の終了が遅すぎた」などがあげられた。

また2) 役立つものがあつたかの質問に対しては、非常に多かつた：38.9%，かなりあつた：55.7%で、この点からもPMTが有効であつたと認知されていることが明らかである。どちらともいえない：4.9%，あまりなかつた：0.5%の2つの消極的反應は合計5.4%にすぎず、まったく役にたつたなかつたという反應はみられなかつた。なお、役立つものとしては、「リーダーのあり方、役割がよくわかつた」、「自己認知の見直しが大事だと思つた」、「チームワークの重要性がわかつた」などが多くの参加者によつてあげられた。

## ② PMT終了後の参加者の反應と現場でのPMサーベイの結果

PMTが参加者におよぼす効果を知るために、PMサーベイに対する参加者の反應を調べてみよう。PMサーベイは現場における監督者のリーダーシップやその監督者に指導されている集団成員のモラルなどを測定するものである。その目的はあくまで監督者自身にそのリーダーシップや集団の現状知らせ、自己啓発に役立つためのデータを提供することにある。しかしながら、この目的がそのまま理解されるとは限らない。特に監督者のリーダーシップを知るために部下に評定を求めることもあつて、人事考課に利用されるのではないかといった抵抗を示す監督者も少なくない。その結果の如何にかかわらず、真に自己をみつめ、新しい行動改善のための道具であると認識されるならば、PMサーベイは監督者自身のリーダーシップ向上のみならず、組織開発を促進するためにも有用なものとなるであろう。ここではPMTによつて参加者にPMサーベイに対する認識の変化がみられるかどうかをみていく。Table 2のうち、1)はPMサーベイ時に問われた質問に対する回答で、PMサーベイ

Table 2. PMサーベイに対する参加者の反應 ( )内は%

	5	4	3	2	1	計
1) PMサーベイ時の賛否	48 (23.0)	67 (32.1)	78 (37.3)	13 (6.2)	3 (1.4)	209
2) PMT終了後の賛否	50 (26.0)	98 (51.0)	32 (16.7)	11 (5.7)	1 (0.5)	192

に対する賛否を示している (N = 209)。それによると非常に賛成 : 23.0 %, かなり賛成 : 32.1 %, どちらともいえない : 37.3 %, どちらかといえば反対 : 6.2 %, 反対 : 1.4 % である。積極的に賛成と答えた者が合わせて 55.1 %, どちらともいえないを含めた消極的意見が 44.9 % である。これに対して 2) は PMT が終了した後に現場で得られた同じ PM サーベイに対する回答である (N = 192)。大変よかった : 26.0 %, かなりよかった : 51.0 %, どちらともいえない : 16.7 %, あまりやって欲しくなかった : 5.7 %, やって欲しくなかった : 0.5 % という結果が得られた。よかったと回答したものが合計 77.0 % である。PMT サーベイ時の反応と比較すると、肯定的反応がふえていることがわかる。逆にどちらともいえないを含めた消極的反応は 44.9 % から 22.9 % に減少している。PMT が参加者に PM サーベイをポジティブに評価する態度を生みだしたことを示している。このことは、PMT によって参加者が自己のリーダーシップの現状をより正確に把握し、積極的に行動を改善しようという動機付けを与えられたことのあらわれであるとみることができる。

### ③ PMT 終了後の参加者の上司による評定

PMT 後、現場に復帰した参加者の行動にどのような変化がみられたかを直属の上司に質問した結果が Table 3 である。評定された班長は 210 名であったが、このうち 17 名は「わからない」と

Table 3. 参加者の上司 (作業長) による評定 ( ) 内は %

	5	4	3	2	1	計
現場での行動は変化したか	8 (4.1)	79 (40.9)	79 (40.9)	26 (13.5)	1 (0.5)	193
P 機能の変化 (項目数)	115 (5.0)	582 (25.1)	470 (20.3)	1,130 (48.8)	18 (0.8)	2,315
M 機能の変化 (項目数)	84 (3.6)	557 (24.1)	462 (20.0)	1,195 (51.7)	15 (0.6)	2,313

いう回答であった。その内訳は、編成替のため班長を知らない : 8 名、上司として作業長がいない : 3 名、班長が長欠中でわからない : 1 名、主として PMT 後間がないので判断できない : 5 名であった。これらを除いた 193 名の内訳は、大変よくなった : 4.1 %, かなりよくなった : 40.9 %, 努力している : 40.9 %, 変化がみられない : 13.5 %, 少し悪くなったようだ : 0.5 % であった。よくなったと評定された参加者が 45.0 % であり、変化がみられない、少し悪くなったが合わせて 14.0 % である。この 2 つの数値を比較する限り、PMT が班長に対してポジティブな影響を与えていると考えられる。努力しているの 40.9 % をポジティブな評定としてよくなったという回答と合わせると 85.9 % になる。この数値は三隅ら (1972) の結果と近似している。方法の項でも述べたように、この評定の時点と PMT 参加の時点との間に参加者によってばらつきがあるため、判断できない (5 名) や努力中であるという評定が多くなったとも考えられる。現場復帰後間もない時点で評定された参加者もあるからである。リーダーシップを評定する際に使用される PM 機能各 12 項目についても、その変化についての評定を得たので、参考資料として Table 3 の 2 段目と 3 段目に提示しておく (210 名について 12 項目の評定を受けたので、延項目数は 2,520 項目となる。このうち判断できないという回答が P 機能で 205 項目、M 機能で 207 項目あった。従って Table 3 にはこれらを除いた、P 機能

## PM式リーダーシップ・トレーニングの効果

2,315項目、M機能2,313項目の内訳が示されている)。またよくなったと評定されることが多かった項目は、P機能：仕事の計画や内容を伝達する(54.9%)、仕事の指示や命令を明確にする(44.6%)、仕事をいつまでに達成すればよいかを明確にする(39.3%)であり、M機能：部下を理解しようとする(33.9%)、部下と気軽に話し合う(33.3%)、部下のすぐれた仕事を認める(32.5%)であった。逆によくなったと評定されることが少なかった項目は、P機能：作業時間のロスが少ない(16.5%)、機械・設備等の知識をもっている(24.4%)などであり、M機能：個人的な問題に気を配る(25.9%)などであった。

以上、PMTが参加者にポジティブな効果を与えることが実証されたと考えることができるが、そのデータはいずれも静的なものであり、どのような理論や技法によってPMTを効果的なものにすることができるかについてのデータを提供するものではない。今後更に条件分析的研究が必要とされる。

引 用 文 献

- Campbell, J. P. , Dunnette, M. D. 1968 Effectiveness of T-Group experiences in managerial training and development .  
*Psychological Bulletin*, 70, 73-104.
- 三隅二不二・城戸崎雅崇・草場敏幸・葛野友一・高禎助 1972 リーダーシップの訓練と評価  
三隅二不二(編) リーダーシップ ダイアモンド社, 219-232.
- Stogdill, R. M. 1974 *Handbook of leadership*. The Free Press.
- 杉万俊夫・吉田道雄 1976 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(1), 11-14.