

原子力発電所におけるリーダーシップ行動測定尺度の構成 (Ⅲ)

Construction of Scales to Measure Leadership Behaviors at Nuclear Power Plants (Ⅲ)

三隅 二不二 (Jyuji Misumi)* 山田 昭 (Akira Yamada)[†] 篠原 しのぶ (Shinobu Shinohara)[‡]
 佐藤 静一 (Seiichi Sato)[§] 関 文恭 (Fumiyasu Seki)[¶] 篠原 弘章 (Hirofumi Shinohara)^{||}
 橋口 捷久 (Katsuhisa Hashiguchi)** 吉田 道雄 (Michio Yoshida)^{††} 吉山 尚裕 (Naohiro Yoshiyama)^{‡‡}
 桜井 幸博 (Yukihiko Sakurai)[†] 花房 英光 (Hidemitsu Hanafusa)[†] 三角 恵美子 (Emiko Misumi)^{§§}
 金城 亮 (Akira Kinjo)^{¶¶} 久保 友徳 (Tomonori Kubo)^{§§} 森 一生 (Kazuo Mori)^{§§}
 城戸 紀子 (Noriko Kido)^{§§}

要約 本研究では、組織風土研究の一環として、原子力発電所で働く人々を対象に、企業帰属意識（関本ら、1985、1986）とリーダーシップ、職場モラルとの関連等を検討した。数量化理論 III 類および重回帰分析の結果、企業帰属意識は、職場モラルの個人要因と関連していることが明らかになった。中でも、残留希望、積極的意欲、価値内在化などの伝統的あるいは企業依存的な帰属意識は、会社満足、仕事意欲といった職場モラルの個人要因の得点が高い者ほど高く、功利的帰属意識については、対照的に職場モラルの個人要因に不満を持つ者ほど強いことが示唆された。リーダーシップPM類型を独立変数とした分散分析では、伝統的あるいは企業依存的な帰属意識に対するリーダーシップ類型の効果が有意であり、上役をPM型と認知している部下ほど、それらの帰属意識が高いことが示された。一方、協力会社社員を対象とした分析では、PM型の指導者のもとで功利的帰属意識が最も低いことが示された。これらの結果から、企業帰属意識の様態が上役のリーダーシップのあり方によって異なることが明らかになった。

キーワード リーダーシップ、原子力発電所、リーダーシップPM理論、企業帰属意識、モラル、数量化 III 類

Abstract In this study, we studied the relationship between organizational commitment (Sekimoto, et al, 1985, 1986) and leadership, and "morale"-(satisfaction, etc.) using employees working at nuclear power plants as subjects as part of organizational climates. As a result of the Quantification III and Multiple Regression analysis, it became clear that organizational commitment is related to personal factors in "morale". Above all, it was suggested that the traditional organizational commitment characterized by relying on companies, such as a desire to stay with the companies, voluntary motivation and internalization of companies' values is higher according to the degree of their satisfaction with the companies and motivation toward work. With regard to self-interest-oriented organizational commitment, the more they are dissatisfied with personal factors in "morale", the stronger their self-interest-oriented organizational commitment is. In ANOVA using leadership types as independent variable, it was found that leadership types are significantly effective, depending on the degree of the traditional or company-reliant organizational commitment, namely, those employees who perceive their superiors to be of PM type have higher organizational commitment. In our analysis of subcontractors' employees, it was found that their self-interested-oriented organizational commitment was the lowest under leaders of PM type. From these results, it became clear that the degree of organizational commitment varies, depending on the leadership types of their supervisors.

Keywords leadership, nuclear power plants, leadership PM theory, organizational commitment, "morale", quantification method-III

*社会システム研究所長、(財)集団力学研究所長

†社会システム研究所

‡福岡女学院大学教授

§熊本大学教育学部教授

¶九州大学医療技術短期大学部教授

||熊本大学教育学部助教授

**福岡県立大学人間社会学部教授

††熊本大学教育学部助教授 主筆者

‡‡大分県立芸術文化短期大学講師

§§(財)集団力学研究所

¶¶(財)集団力学研究所 主筆者

1. 目的

本研究は、(株)原子力安全システム研究所社会システム研究所と(財)集団力学研究所の共同研究である、『組織風土測定尺度』の研究・開発プロジェクトの一環として行われた。

「風土」とは文字どおり、「土地の状態、すなわち気候・地味など(広辞苑第4版)」である。地球上にはそれぞれ特有の風土があり、それによって生育する植物も違えば、住んでいる動物も異なってくる。同じことは人間についても当てはまる。人種の違いなども風土によって創られたものであろう。風土はそうした生活体の生物学的な違いを生み出すだけではない。それは、そこに生活する人々の精神や文化、さらには行動規範やものの考え方にも大きな影響を与える。もちろん風土は一方的に影響を与えるばかりではない。風土によって創りあげられた文化や思考様式は、今度はその風土そのものを変えていくのである。こうした相互作用をとおして人間の歴史や文化が創られ、また風土そのものも長い年月の間に変化してきたのである。このようなマクロ的な風土の見方は、われわれが生活する組織についても当てはめることができる。それぞれの組織は独特の風土を持っている。その風土によって組織特有の文化や規範、行動パターンが育まれる。そしてそうした文化や規範は、外部からの新参者に対して特に大きな影響を与える。しかし、また一方では異なった文化や規範を持った新参者によって、それまでの風土が、ときには急激に、ときには緩やかに変えられることもある。もちろん新参者の影響などが無い場合でも、組織をとりまく環境や状況(これも、もう一回り大きな風土といえるだろう)によって変化することもある。いずれにしても、組織固有の風土を明らかにすることは、それぞれの組織の状況を知る一つの重要な指標となるはずである。それによって、組織の安定性を診断したり、将来の予測をすることも可能になるからである。(2)

本研究プロジェクトの目的は、こうした組織風土について、総合的な観点から理論的検討を行い、さらにその測定のための尺度づくりを行うことである。

なお、厳密には「組織風土」という用語を用いるべきであるが、特別な場合を除いて、本稿では「風土」と呼ぶことにする。

1.1 組織風土と帰属意識

風土に関する理論的研究をすすめるなかで、風土にかかわりをもつ要因の一つとして、「帰属意識」が検討された。近年、若年者の価値観の急激な変化、組織に対する忠誠心の消滅といった現象が、「新人類」「フリーター」などの流行語とともに話題にされることが多い。こうしたいわゆる組織に対する「帰属感・意識」は従来の日本的な組織風土を変えているのではないか。あるいはメンバーの帰属意識は風土によって影響を受けるのだろうか。また、リーダーシップとの関係はどうなのか。さらには、風土と帰属意識は影響を与え合うような関係にあるのか、それとも風土のなかに帰属意識が含まれるという発想はできないのか。帰属意識について、こうしたさまざまな議論が行われた。そのような議論に対する回答は、今後、本プロジェクトが検討をすすめ、作成する調査・分析をとおして得られるはずである。しかし、帰属意識に関する研究としては、すでに関本ら(関本・花田, 1985, 1986, 1987; 関本, 1992)(4)(5)(6)(7)が開発した尺度がよく知られている。そこで、次年度の風土分析をすすめるにあたって基礎的な情報を得るために、本年度は関本らの項目を使って、帰属意識とリーダーシップの関係等についての分析を行うことにした。

1.2 関本らの企業帰属意識尺度

今回の調査で用いた関本らの『企業帰属意識尺度』は、大手企業11社の男性社員を対象に行われた2度の大規模な調査をベースに作成されている。この帰属意識尺度は「Q1. この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている」「Q2. この会社で、自分にとってやりがいのある仕事をさせてもらえないなら、この会社にいても意味がない」など、計30項目から構成されている。各項目に対して、「1. まったくその反対である」から「7. まったくその通りである」までの7段階のリッカート・スケールが与えられる。回答者は、スケール上に配された1~7の選択肢番号のうち1つを選択し、○印をつける。関本らは、回答された項目を因子分析(1)し、4つの因子を抽出している。すなわち、「組織に留まりたいという残留希望(以下、残留希望と

残留希望

- Q03 たとえ現在よりもいい仕事やいい給料が与えられても、この会社が好きなのでよその会社に移る気はない
- Q07 会社の将来がかなり悲観的になったとしても、わたしは、この会社に魅力を感じているので、留まっていたい
- Q16 たとえこの先、自分の望んでいるキャリア（希望する職種や進路など）を歩むことができなくても、この会社で働いていた
- Q21 自分の働く場所として、この会社よりよいところはそうざらにない
- Q24 この会社には、人間的に魅力のある人が多いので、ぜひこの会社に長く留まっていたい
- Q04 せっかくここまで勤めたのだから、これから先もこの会社で勤めたい
- Q11 この会社は、従業員を「決して悪いようにはしない」ところが安心なので、ずっと勤めていたい
- Q14 この会社はこのまま勤めていけば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない
- Q19 たとえ興味ある仕事をやらせてくれても、この会社より規模の小さい会社には勤めたくない
- Q28 よその会社に移っても先行きどのような処遇を受けるかわからないし、むしろこの会社に留まっていたい
- Q06 この会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来などととも考えられない
- Q23 この会社に入った以上、ここを半生を託す場所と考えている

積極的意欲

- Q05 会社にとって必要な残業や休日出勤はすすんで引き受ける
- Q12 この会社にとって本当に必要であるならば、どんな仕事でも、またどんな勤務地にいっても、これまで以上にがんばって働く
- Q15 仕事を遂行していく上で、どんな障害やプレッシャーがあろうとも、この会社のためなら全力を尽くしてがんばる
- Q18 他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ち強い
- Q26 この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない
- Q08 この会社を発展させるためなら、自分の私生活が犠牲になっても仕方がない
- Q20 この会社と自分とは運命共同体である。ともに栄え、ともに滅びるものと考えている
- Q27 この会社の経営方針や経営施策にたとえ反対であっても、会社がひとたびそれを決めた以上、おのれを殺してその方針や施策に従ってがんばる

価値の内在化

- Q01 この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている
- Q09 この会社のトップ経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い
- Q13 この会社の従業員全般のものの考え方や行動パターンは、自分にとって常に受け入れやすい
- Q25 この会社の組織目標や経営戦略は時代の流れに即応しており、共感を覚える
- Q30 この会社の経営理念や組織の規範は自分には抵抗なく受け入れられる

功利的帰属意識

- Q02 この会社で、自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この会社においても意味がない
- Q10 この会社から得るものがあるうちは、この会社に勤めていようと思う
- Q17 この会社の金銭的処遇条件（給与、賞与等）が魅力あるものでなければ、よその会社に移ることも考える
- Q22 自分の貢献に見合った処遇を受けていなければ、働く意欲はわいてこない
- Q29 これ以上、自分の能力を向上させる機会が与えられなければ、そのような機会を与えてくれる他の会社に移ることも考える

表 1 帰属意識項目（関本，1992 に基づく）

略す)」「組織のために働きたいという積極的意欲(以下、積極的意欲)」「組織の目標・規範・価値の受け入れ(以下、価値の内在化)」「功利的帰属意識(以下、功利的帰属意識)」の4因子である。各因子に含まれる具体的な質問項目を表1に示す。表1に示したように、残留希望の因子は12の下位項目で構成されており、積極的意欲は8項目、価値の内在化および功利的帰属意識はそれぞれ5項目からなっている。分析に際しては、要因ごとに下位項目の得点を合計した要因得点を用いた。

2. 方法

2.1 調査対象

調査は、関西電力の美浜発電所、高浜発電所、大飯発電所、および九州電力の玄海原子力発電所、川内原子力発電所で行われた。調査対象は、各発電所所属および関西電力、九州電力それぞれの協力会社社員である。回答者の内訳は、発電(運転)室480名、保修課324名、協力会社584名である。

2.2 調査時期、調査手続き

調査は、『原子力発電所におけるPMリーダーシップ行動評定尺度の構成』のための調査と平行して、平成5年11月～12月に行われた。調査手続きの詳細については、『原子力発電所におけるPMリーダーシップ行動評定尺度の構成』に関する分析報告を参照していただきたい。

3. 結果と考察

3.1 リーダーシップ、モラルと帰属意識の関係

本研究で得られた企業帰属意識ならびにリーダーシップ、職場モラルの各要因が、相互にどのような関連性を示すのか、その全体的傾向を明らかにするために、林の数量化理論第III類(パタン分類の数量化)を用いて分析を行った。なお、数量化理論III類の内容および手続きは、先のリーダーシップ評定項目の分析レポートで詳細に述べられているので、本論では割愛する。

分析にあたっては、特性項目(アイテム・カテゴ

リ)として、帰属意識にかかわる上述の残留希望、積極的意欲、価値の内在化、功利的帰属の4要因、職場モラルを測定する、「仕事意欲」「給与満足」「会社満足」「精神衛生」「チームワーク」「ミーティング」「コミュニケーション」「業績規範」の8要因、さらに4つのPMリーダーシップ認知類型を用いた。

帰属意識、モラルの数量化にあたっては、発電(運転)室、保修課、協力会社別に、要因ごとの集団平均を求め、それぞれの平均値を基準に回答者を高・低の2群に分けた。表2に帰属意識の4要因の平均値と標準偏差を、表3に職場モラル8要因の平均値と標準偏差を示す。なお、帰属意識4要因のうち、残留希望は12項目の合計であるため得点の範囲が12～84点、積極的意欲は8項目の合計であり、得点範囲は8～56点、価値の内在化と功利的帰属はそれぞれ5項目ずつの合計で、得点範囲は5～35点である。また、職場モラルの8要因はいずれも5項目(5段階評定)の下位項目から構成されており、得点範囲は5～25点である。

リーダーシップPM類型については、先の「原子力発電所におけるPMリーダーシップ行動評定尺度の構成」の調査でも述べられているように、当直課長、保修係長(副長)、協力会社リーダーそれぞれについて、採用されたP項目10項目、M項目10項目の得点を合計してP得点、M得点とし、部下評価のP得点、M得点の平均値を求めた(表4)。その値を基準として、各職位のリーダーをPM型、M型、P型、pm型の4つの認知類型に分類することができる。なお、表4に示された度数は、上役をPM型、M型、P型、pm型と認知した回答者の人数である。

図1は、当直課長のリーダーシップPM類型と、その部下集団である発電(運転)室メンバーの帰属意識、職場モラルの関係を示すプロット図である。リーダーシップPM型(C1)に近い座標に位置するのは、ミーティング高(62)、コミュニケーション高(72)、チームワーク高(52)、業績規範高(82)など、職場モラルの中でも、職場集団の対人関係的側面に強く規定される、いわゆる集団要因とよばれる要因群である。それに対し、これら集団要因高カテゴリーの対となる低カテゴリー群は、PM型(C1)の対極に位置するpm型(C4)の周りに分布している。これらの結果は、従来のPMリー

所 属	企 業 帰 属 意 識			
	残留希望	積極的意欲	価値内在化	功利的帰属
発電(運転)室 (n=480)	48.13 (12.01)	27.19 (6.95)	19.37 (4.28)	23.04 (3.57)
保 修 課 (n=324)	48.74 (12.40)	27.80 (7.22)	19.95 (3.87)	22.48 (3.63)
協力会社 (n=584)	45.25 (11.95)	27.67 (7.28)	18.89 (4.25)	23.16 (3.65)

表 2 企業帰属意識の所属別平均値と標準偏差

所 属	職 場 モ ラ ー ル							
	仕事意欲	給与満足	会社満足	精神衛生	チームワーク	ミーティング	コミュニケーション	業績規範
発電(運転)室 (n=480)	16.48 (3.35)	12.57 (3.52)	16.12 (2.95)	14.94 (3.21)	17.68 (3.07)	16.21 (2.93)	17.51 (3.05)	16.63 (2.61)
保 修 課 (n=324)	17.01 (3.07)	12.92 (3.52)	16.59 (2.78)	14.79 (3.25)	16.63 (3.04)	15.68 (3.23)	16.24 (3.15)	15.49 (2.40)
協力会社 (n=584)	16.82 (3.19)	12.48 (3.48)	15.28 (3.19)	13.91 (3.28)	16.39 (3.53)	15.05 (3.44)	15.60 (3.20)	15.92 (2.83)

表 3 職場モラルの所属別平均値と標準偏差

	平 均 得 点		リーダーシップ・類型別度数			
	P 得点	M 得点	P M	M	P	p m
当 直 課 長	37.53 (5.55)	32.66 (7.31)	186	89	71	128
保 修 係 (副) 長	33.02 (6.22)	33.66 (6.02)	120	63	53	88
協力会社リーダー	35.36 (6.04)	31.35 (6.81)	211	77	90	202

表 4 2次調査のP・M得点の平均値と類型別回答者人数

■ カテゴリー名一覧	
< モラル >	
1 仕事意欲	: 1 - 低, 2 - 高
2 給与満足	: 1 - 低, 2 - 高
3 会社満足	: 1 - 低, 2 - 高
4 精神衛生	: 1 - 低, 2 - 高
5 チームワーク	: 1 - 低, 2 - 高
6 ミーティング	: 1 - 低, 2 - 高
7 コミュニケーション	: 1 - 低, 2 - 高
8 業績規範	: 1 - 低, 2 - 高
< 帰属意識 >	
9 残留希望	: 1 - 低, 2 - 高
0 積極的意欲	: 1 - 低, 2 - 高
A 価値内在化	: 1 - 低, 2 - 高
B 功利的帰属	: 1 - 低, 2 - 高
< リーダーシップ類型 >	
C リーダーシップ	: 1 - P M 型, 2 - M 型, 3 - P 型, 4 - p m 型

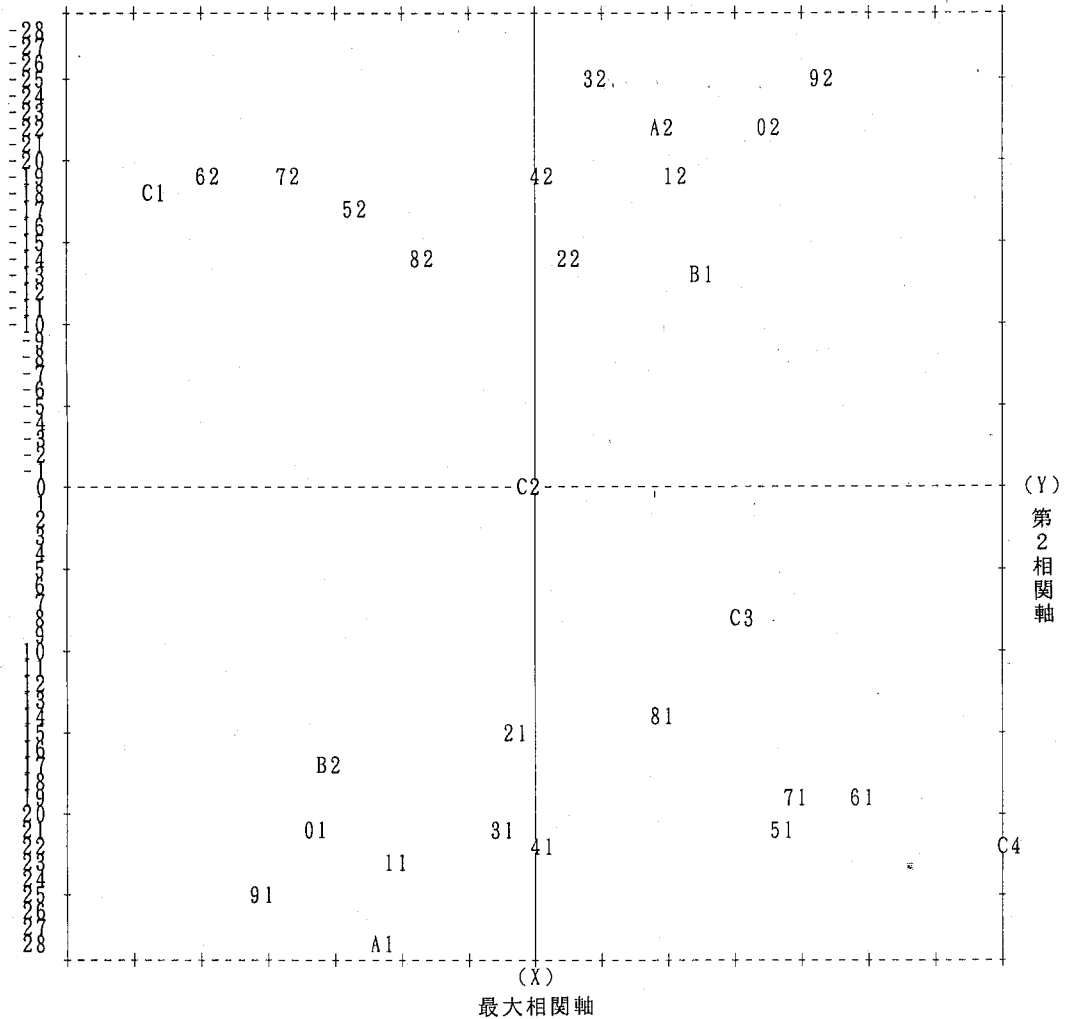


図1 パタン分類の数量化分析結果 (当直課長のリーダーシップと帰属意識・モラル)

ダーシップに関する研究結果(三隅, 1984)とも整合している。

帰属意識に関しては、残留希望高(92)、積極的意欲高(02)、価値内在化高(A2)および功利的帰属低(B1)が一群を成しており、その対極に、それぞれの対となるカテゴリーが固まっている。注目されるのは、功利的帰属意識だけが他の帰属意識要因と対照的な動きを示していることである。この功利的帰属意識の低カテゴリーおよび他の帰属意識の高カテゴリーに近い座標には、仕事意欲高(12)、給与満足高(22)、会社満足高(32)、精神衛生高(42)といった、職場モラルのうちいわゆる個人要因と呼ばれる要因の高カテゴリー群が位置している。また逆に、功利的帰属意識の高カテゴリーおよび他の帰属意識の低カテゴリー群の近くにはモラル個人要因の低カテゴリー群が位置している。

最大相関軸と、第2相関軸を45度回転させてみると、一方の軸は職場モラル個人要因と帰属意識の伝統的あるいは企業依存的な側面の高・低を説明する軸、他方の軸はリーダーシップの4類型と職場モラルの集団要因の高・低とを説明する軸といえることができるだろう。

保修課(図2)および、協力会社(図3)の散布図についても、発電(運転)室と同様の傾向が見られ、帰属意識の企業依存的な側面は、職場モラルの個人要因との強い関連を示している。言い換えるなら、関本らの尺度に基づく企業帰属意識は、組織の処遇などに対する個人的な満足度と深く結びついていると考えられる。

3.2 リーダーシップが帰属意識に及ぼす効果

リーダーシップが企業帰属意識に及ぼす効果を見るために、リーダーシップ4類型を独立変数とし、企業帰属意識の各要因得点を従属変数として、1要因の分散分析を行った。調査対象ごとの各変数の得点および分散分析結果を表5、表6、表7に示す。

当直課長のリーダーシップと発電(運転)室メンバーの帰属意識では、組織のために働きたいという積極的意欲($F=7.69, df=3/470, p<.001$)、および価値の内在化($F=6.04, df=3/468, p<.001$)の2要因について、リーダーシップ類型間に統計的に有

意な差がみられた。DUNCAN法による対比較の結果、積極的意欲では、PM型が他の3類型に比べて有意に高く、価値の内在化では、最も得点の高いPM型と最も得点の低いpm型間に有意な差がみられる。すなわち、当直課長をPM型と認知している部下ほど積極的意欲、価値の内在化が高いことが示されている。残留希望については、上述の2要因とほぼ同様の傾向が見いだされた($F=2.27, df=3/496, p<.10$)が、功利的帰属意識については、リーダーシップ類型間に有意差はみられなかった。

保修係長(副長)のリーダーシップ類型と帰属意識では、残留希望($F=6.33, df=3/319, p<.001$)、積極的意欲($F=4.37, df=3/319, p<.01$)、価値の内在化($F=6.12, df=3/319, p<.001$)の3要因で、リーダーシップ類型間に有意な差がみられた。すなわち、保修課の場合も、発電(運転)室と同様に、上役である係長(副長)をPM型と認知している部下では、pm型と認知している部下などと比べて、これら帰属意識の得点が高いことが示されている。一方、功利的帰属意識については、発電(運転)室と同じくリーダーシップ類型間に有意差は認められなかった。協力会社の結果においても、上述の伝統的あるいは企業依存的な帰属意識の3要因については当直課長、保修係長(副長)の場合と同様、他の認知類型に対するリーダーシップPM型の優位性が示されている。特徴的なのは、協力会社では功利的帰属意識に関して有意差が認められ、PM型が最低となる結果($F=7.27, df=3/574, p<.001$)が示されたことである。このことは、協力会社では、上役をPM型と認知している部下集団において、功利的帰属意識が最も低く、逆に上役のリーダーシップに不満を持つ部下集団では、功利的帰属意識が高まる傾向があることを示している。

3.3 企業帰属意識と職場モラルの関係

職場モラルが企業帰属意識とどのように関連するのかを検討するために、帰属意識のそれぞれの要因を目的変数とし、職場モラルの8要因を説明変数としたステップワイズ方式の重回帰分析を行った。表8は電力会社社員についての分析結果である。

表8からわかるように、企業帰属意識のうち残

■ カテゴリー名一覧

< モラール >

1 仕事意欲 : 1 - 低, 2 - 高
 2 給与満足 : 1 - 低, 2 - 高
 3 会社満足 : 1 - 低, 2 - 高
 4 精神衛生 : 1 - 低, 2 - 高
 5 チームワーク : 1 - 低, 2 - 高
 6 ミーティング : 1 - 低, 2 - 高
 7 コミュニケーション : 1 - 低, 2 - 高
 8 業績規範 : 1 - 低, 2 - 高

< 帰属意識 >

9 残留希望 : 1 - 低, 2 - 高
 0 積極的意欲 : 1 - 低, 2 - 高
 A 価値内在化 : 1 - 低, 2 - 高
 B 功利的帰属 : 1 - 低, 2 - 高

< リーダーシップ類型 >

C リーダーシップ : 1 - P M 型, 2 - M 型,
 3 - P 型, 4 - p m 型

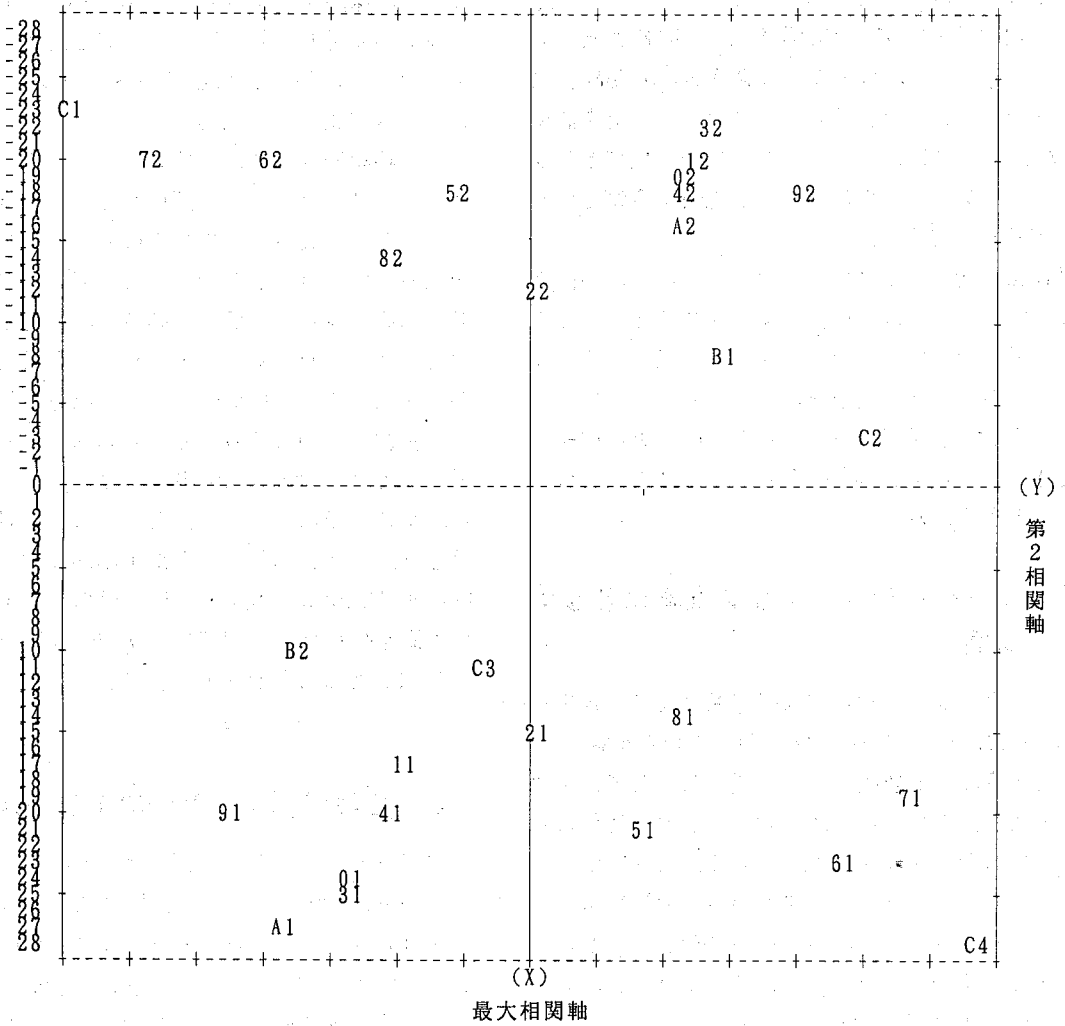


図 2 パタン分類の数量化分析結果 (保修係長 (副長) のリーダーシップと帰属意識・モラール)

■ カテゴリー名一覧	
<モラール>	
1	仕事意欲 : 1 - 低, 2 - 高
2	給与満足 : 1 - 低, 2 - 高
3	会社満足 : 1 - 低, 2 - 高
4	精神衛生 : 1 - 低, 2 - 高
5	チームワーク : 1 - 低, 2 - 高
6	ミーティング : 1 - 低, 2 - 高
7	コミュニケーション : 1 - 低, 2 - 高
8	業績規範 : 1 - 低, 2 - 高
<帰属意識>	
9	残留希望 : 1 - 低, 2 - 高
0	積極的意欲 : 1 - 低, 2 - 高
A	価値内在化 : 1 - 低, 2 - 高
B	功利的帰属 : 1 - 低, 2 - 高
<リーダーシップ類型>	
C	リーダーシップ : 1 - P M 型, 2 - M 型, 3 - P 型, 4 - p m 型

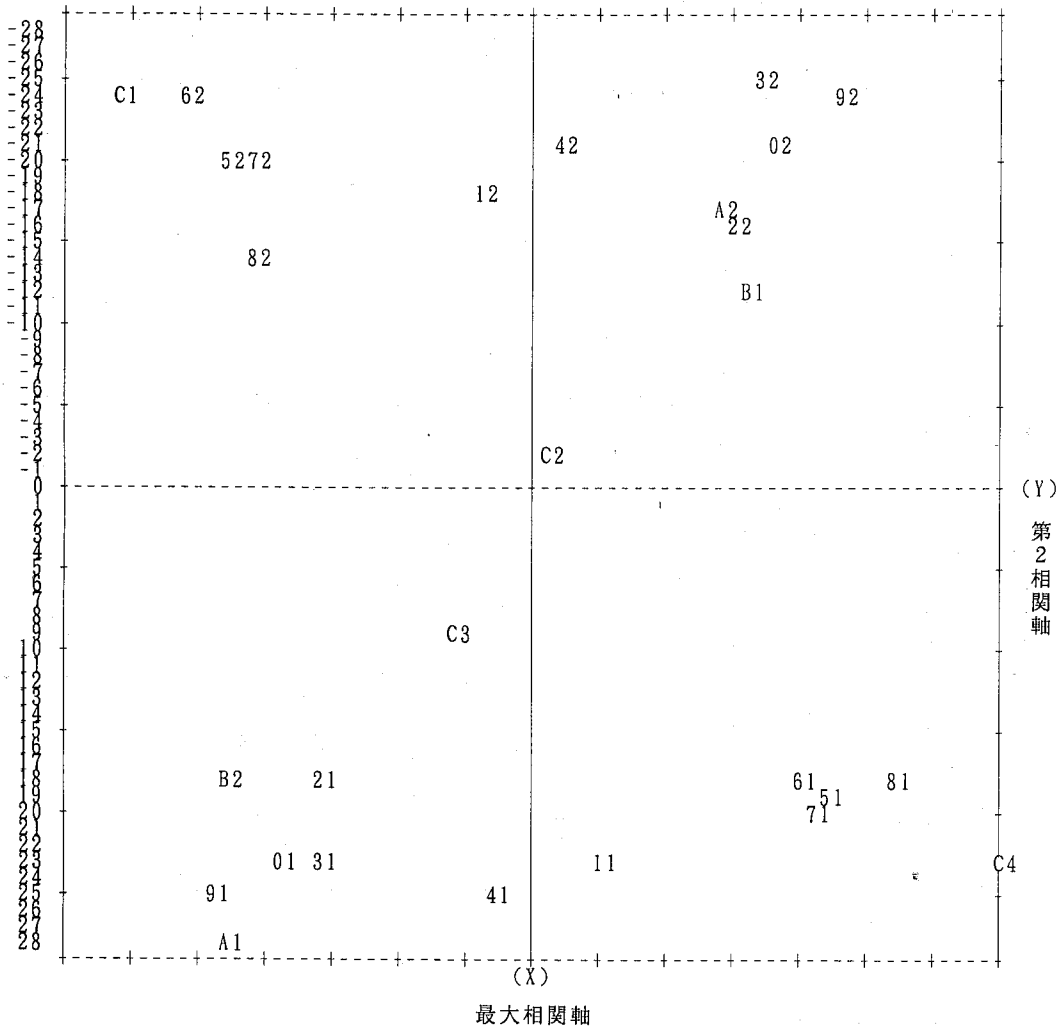


図3 パタン分類の数量化分析結果 (協力会社リーダーのリーダーシップと帰属意識・モラール)

企業帰属意識	リーダーシップ認知類型				分散分析結果
	P M型 (n=186)	M 型 (n= 89)	P 型 (n= 71)	p m 型 (n=128)	
残留希望	49.62 (11.61)	47.44 (12.93)	48.44 (12.81)	46.11 (11.35)	F= 2.27 +
積極的意欲	28.94 (6.71)	26.16 (7.08)	26.56 (6.37)	25.47 (7.01)	F= 7.69*** (PM>P, M, pm)
価値の内在化	20.25 (3.97)	19.27 (4.60)	19.33 (4.00)	18.19 (4.42)	F= 6.04*** (PM > pm)
功利的帰属	23.06 (3.68)	22.72 (2.76)	22.73 (3.92)	23.49 (3.68)	n. s.

(*** p<.001, ** p<.01, * p<.05 + p<.10)

表 5 当直課長のリーダーシップ認知類型と部下集団の帰属意識

企業帰属意識	リーダーシップ認知類型				分散分析結果
	P M型 (n=120)	M 型 (n= 63)	P 型 (n= 53)	p m 型 (n= 88)	
残留希望	51.82 (11.61)	49.76 (12.98)	47.49 (12.50)	44.60 (11.86)	F= 6.33*** (PM>P, pm M>pm)
積極的意欲	29.45 (6.60)	28.08 (7.02)	26.17 (7.56)	26.33 (7.54)	F= 4.37 ** (PM>pm, P)
価値の内在化	20.94 (3.47)	19.89 (3.94)	19.87 (4.08)	18.67 (3.87)	F= 6.12*** (PM > pm)
功利的帰属	22.25 (3.34)	22.92 (3.89)	22.34 (3.16)	22.55 (4.09)	n. s.

(*** p<.001, ** p<.01, * p<.05 + p<.10)

表 6 保修係長 (副長) のリーダーシップ認知類型と部下集団の帰属意識

企業帰属意識	リーダーシップ認知類型				分散分析結果
	P M型 (n=211)	M 型 (n= 77)	P 型 (n= 89)	p m型 (n=200)	
残留希望	49.49 (11.61)	45.60 (10.44)	43.57 (11.41)	41.35 (11.62)	F=17.98*** (PM>M, P, pm M>pm)
積極的意欲	30.41 (6.96)	27.81 (6.12)	26.42 (7.21)	25.22 (7.02)	F=20.43*** (PM>M, P, pm M>pm)
価値の内在化	20.36 (3.77)	19.32 (3.41)	17.91 (4.19)	17.58 (4.54)	F=18.09*** (PM>M>P=pm)
功利的帰属	22.28 (3.58)	23.78 (3.21)	23.98 (3.66)	23.52 (3.67)	F= 7.27*** (P, pm, M>PM)

(*** p<.001 ** p<.01 * p<.05 + p<.10)

表 7 協力会社リーダーのリーダーシップ認知類型と部下集団の帰属意識

	企業帰属意識				
	R ²	残留希望	積極的意欲	価値内化	功利的帰属
		.395***	.344***	.379***	.104***
仕事意欲	.293		.332	.291	-.079
給与満足				.085	-.170
会社満足	.362		.245	.352	
精神衛生	.107			-.088	-.186
チームワーク					
ミーティング			.104	.078	
コミュニケーション				.087	
業績規範			.100		

註) 表中の数字はβ係数

(*** p<.001)

表 8 電力会社社員のモラルを説明変数とした帰属意識の重回帰分析結果

留希望を目的変数とした重回帰分析では、会社満足の偏回帰係数 (β) が最も高く .362 (両側検定: $t=10.84$, $df=794$, $p < .001$)、次いで、仕事意欲の偏回帰係数が .293 ($t=8.93$, $df=794$, $p < .001$)、精神衛生の偏回帰係数が .107 ($t=3.23$, $df=794$, $p < .01$) であった。これら3変数を投入したときの回帰式全体の説明率は、 $R^2=.395$ であり、有意であった ($F=173.11$, $df=3/794$, $p < .001$)。したがって、これら3変数の残留希望に及ぼす効果は有意であるが、その他のモラル要因については、実質的な効果は認められない。

積極的意欲を目的変数とした重回帰分析では、仕事意欲の偏回帰係数が最も高く .332 ($t=9.78$, $df=794$, $p < .001$) であり、次いで会社満足が .245 ($t=7.35$, $df=794$, $p < .001$) であった。その他、ミーティングが .104 ($t=3.27$, $df=794$, $p < .01$)、業績規範が .100 ($t=3.15$, $df=794$, $p < .01$) と有意な大きさの偏回帰係数を示している。4変数を投入したときの回帰式全体の説明率は、 $R^2=.344$ であった ($F=104.26$, $df=4/794$, $p < .001$)。

価値の内在化については、6つのモラル変数が関与しており、偏回帰係数の高い順に、会社満足 ($\beta=.352$; $t=9.23$, $df=790$, $p < .001$)、仕事意欲 ($\beta=.291$; $t=8.59$, $df=790$, $p < .001$)、コミュニケーション ($\beta=.087$; $t=2.45$, $df=790$, $p < .05$)、給与満足 ($\beta=.085$; $t=2.60$, $df=790$, $p < .01$)、ミーティング ($\beta=.078$; $t=2.26$, $df=790$, $p < .05$) と続き、精神衛生は有意なマイナスの偏回帰係数を示している ($\beta=-.088$; $t=-2.50$, $df=790$, $p < .05$)。これらの結果は、精神衛生を除く5変数についてはその得点が高いことが、企業の目標・規範・価値の内在化に対して促進的に作用しているが、精神衛生だけは、逆に抑制的に関与していることを示している。これら6変数を投入したときの回帰式全体の説明率は、 $R^2=.379$ であった ($F=80.35$, $df=6/790$, $p < .001$)。

功利的帰属意識については、精神衛生 ($\beta=-.186$; $t=-4.79$, $df=796$, $p < .001$)、給与満足 ($\beta=-.170$; $t=-4.85$, $df=796$, $p < .001$)、仕事意欲 ($\beta=-.079$; $t=-2.10$, $df=796$, $p < .05$) がそれぞれ有意なマイナスの偏回帰係数を示している。すなわち、ある発電所員の精神衛生が良好で、給与等にも満足してお

り、仕事意欲が高い場合には、功利的な帰属傾向が低いことが予測される。このときの回帰式全体の説明率は $R^2=.104$ であった ($F=30.94$, $df=3/796$, $p < .001$)。

次に、協力会社社員についての重回帰分析結果を表9に示す。

協力会社社員の帰属意識のうち残留希望については、電力会社社員と同様に会社満足 ($\beta=.375$; $t=9.69$, $df=571$, $p < .001$)、精神衛生 ($\beta=.225$; $t=5.64$, $df=571$, $p < .001$)、仕事意欲 ($\beta=.211$; $t=5.75$, $df=571$, $p < .001$) の3変数が有意な偏回帰係数を示している。上記3変数を投入したときの回帰式全体の説明率は $R^2=.449$ であった ($F=154.89$, $df=3/571$, $p < .001$)。

積極的意欲に関しては、仕事意欲 ($\beta=.306$; $t=7.60$, $df=571$, $p < .001$)、会社満足 ($\beta=.302$, $t=7.76$, $df=571$, $p < .001$) が高い偏回帰係数を示したほか、業績規範 ($\beta=.108$, $t=2.83$, $df=571$, $p < .01$)、コミュニケーション ($\beta=.098$, $t=2.65$, $df=571$, $p < .01$) でも偏回帰係数が有意であった。このときの回帰式全体の説明率は $R^2=.384$ であった ($F=88.84$, $df=4/571$, $p < .001$)。

価値内在化に関しては、会社満足 ($\beta=.362$; $t=9.57$, $df=574$, $p < .001$)、仕事意欲 ($\beta=.203$; $t=5.33$, $df=574$, $p < .001$)、コミュニケーション ($\beta=.202$; $t=5.61$, $df=574$, $p < .001$) の偏回帰係数が高く、チームワーク ($\beta=.091$; $t=2.39$, $df=574$, $p < .05$) の偏回帰係数も有意であった。回帰式全体の説明率は $R^2=.425$ であった ($F=106.20$, $df=4/574$, $p < .001$)。

功利的帰属意識については、精神衛生 ($\beta=-.175$; $t=-3.76$, $df=574$, $p < .001$)、給与満足 ($\beta=-.168$; $t=-3.51$, $df=574$, $p < .001$)、会社満足 ($\beta=-.150$; $t=-2.79$, $df=574$, $p < .01$) がいずれもマイナスの偏回帰係数を示しており、これら3変数について満足度が高いほど功利的帰属意識が低いことが予測される。このときの回帰式全体の説明率は $R^2=.165$ であった ($F=37.93$, $df=3/574$, $p < .001$)。

電力会社社員の場合も、協力会社社員の場合も、モラルの個人要因が帰属意識と強い関連を示している。この結果は、先述の数量理論III類の分析結果を支持している。中でも会社満足と仕事意欲については、帰属意識との関連が強く、会社に対する満

	企業帰属意識				
	R ²	残留希望 .449***	積極的意欲 .384***	価値内在化 .425***	功利的帰属 .165***
仕事意欲	.211		.306	.203	
給与満足					-.168
会社満足	.375		.302	.362	-.150
精神衛生	.225				-.175
チームワーク				.091	
ミーティング					
コミュニケーション			.098	.202	
業績規範			.108		

(*** p<.001)

註) 表中の数字はβ係数

表9 協力会社社員のモラルを説明変数とした帰属意識の重回帰分析結果

足度、仕事に対する意欲の高さが、伝統的あるいは企業依存的な帰属意識の高揚を説明している。

一方、功利的帰属意識については、職場モラルの個人要因が抑制的に影響しており、特に、精神衛生や給与満足といった変数では、それらのモラル得点が高い者ほど功利的帰属意識が低いことが予測される。

3.4 回答者の年代による帰属意識の差異

関本ら(1985,1986)⁽⁴⁾⁽⁵⁾によると、残留希望や積極的意欲、価値の内在化などのいわゆる伝統的な帰属意識、あるいは企業依存型の帰属意識を有する者は、高年齢者層に多く、功利的帰属意識が高い者、あるいは帰属意識全般が希薄な者は、若年者層に多いという。そこで、本研究でも、電力会社と協力会社それぞれの回答者を10～20代、30代、40代以上の3つの年代に区分し、帰属意識の年代別比較を試みた。電力会社社員の年代別比較結果を表10に、協力会社の結果を表11に示す。

電力会社社員では、帰属意識の4要因のうち残留希望、積極的意欲、価値の内在化の3要因については、年代を追う毎に得点の顕著な上昇がみられる(残留希望:F=22.80, df=2/799, p<.001;積極的意

欲:F=25.23, df=2/800, p<.001;価値の内在化:F=20.24, df=2/798, p<.001)。一方、功利的帰属意識は、逆に若い世代ほど高くなる傾向が示されており(F=14.41, df=2/801, p<.001)、組織に対して自分がどれだけ貢献するかという側面より、組織が自分に何を与えてくれるかによって、組織との結びつきを考える傾向が、若年者層ほど強いことが伺える。

協力会社の社員についても上記とほぼ同様の傾向が認められるが、協力会社では、40代以上とそれ以下の年代の間の差が顕著であり、30代の企業帰属意識の様態が40代以上よりも、むしろ10～20代のそれに近似した結果を示している。また、価値の内在化に関しては、有意差には至らないが、30代が10～20代よりも低く、3つの年代間で最も低い得点を示している。このことは、組織の中堅の役割を担うべき30代の年代層に対して、彼らが納得し、共鳴できるような明確なビジョンを、組織が提示できていないことを示した結果といえる。

ところで、関本(1992)⁽⁷⁾は、1984年と1989年の2回の調査結果を比較し、5年間の帰属意識の変化を検討している。その結果、価値の内在化および功利的帰属意識については、同一年代間で大きな変化はみられないが、残留希望と積極的意欲につい

企業帰属意識	年 代			分散分析結果
	10~20代 ^{a)} (n=357)	30代 ^{b)} (n=364)	40代以上 ^{c)} (n= 82)	
残留希望	46.17 (12.85)	48.86 (11.16)	55.84 (10.12)	F=22.80 *** (c > b > a)
積極的意欲	26.13 (6.96)	27.67 (6.89)	32.05 (6.22)	F=25.23 *** (c > b > a)
価値の内在化	18.96 (4.19)	19.66 (3.93)	22.10 (3.73)	F=20.24 *** (c > b ≐ a)
功利的帰属	23.36 (3.82)	22.66 (3.43)	21.09 (2.66)	F=14.41 *** (a ≐ b > c)

(*** p<.001)

表 10 帰属意識 4 因子の電力会社社員年代別比較

企業帰属意識	年 代			分散分析結果
	10~20代 ^{a)} (n=252)	30代 ^{b)} (n=228)	40代以上 ^{c)} (n=100)	
残留希望	42.26 (12.15)	45.16 (10.67)	52.72 (11.08)	F=30.04 *** (c > b > a)
積極的意欲	26.37 (6.91)	27.15 (7.14)	31.84 (7.03)	F=22.71 *** (c > b ≐ a)
価値の内在化	18.63 (4.31)	18.36 (4.04)	20.68 (4.13)	F=11.55 *** (c > b ≐ a)
功利的帰属	23.70 (4.06)	23.23 (3.21)	21.67 (3.17)	F=11.51 *** (a ≐ b > c)

(*** p<.001)

表 11 帰属意識 4 因子の協力会社社員年代別比較

ては、すべての年代層で低下していることを指摘している。また、出生コーホート、すなわち同じ年に生まれた同一世代について5年間の変化を比較した場合には、残留希望については変化がみられず、各世代が1984年の評定を5年後にそのまま持ち越していること、同様の傾向が価値内在化にもみられることを示唆している。一方、積極的意欲については、5年の間に「組織のために人一倍働きたい」という意欲が同一世代の中でも顕著に減退していることを示している。これに対し、功利的帰属意識は、出生コーホートの影響をあまり受けず、加齢とともに低下する傾向があることを指摘している。

本研究で調査した原子力発電所で働く人々の帰属意識の今後の変化については、追跡調査を行い、その結果を比較することによって明確になるであろう。しかしながら、今回の調査結果をみる限り、年代間の帰属意識の差異は関本らの結果をほぼ支持しており、将来的には次のような状況が起こるのではないかと思われる。すなわち、残留希望や積極的意欲といった会社に対する依存的な帰属意識は、全体的に低下していくであろう。また、これに伴い組織の目標・規範・価値観を積極的に取り入れようとする傾向も、徐々に低下していくと予測される。こうした、いわゆる伝統的な企業帰属意識が失われていく一方、功利的帰属意識については、加齢とともに低下するとはいえ、他の帰属意識要因との相対的な関係において、その重要性は大きくなっていくと考えられる。

4. 総合的考察

本研究は、原子力発電所におけるリーダーシップ行動評定尺度の構成に伴い、原子力発電所に働く人々の企業帰属意識とリーダーシップ、職場モラルとの関連を検討することを目的とした。数量化理論 III 類による分析、および職場モラルを説明変数とした重回帰分析の結果、帰属意識の諸側面が職場モラルの個人的な満足度や意欲に関わる要因と顕著な結びつきを示している。すなわち、残留希望や積極的意欲、価値の内在化といった伝統的あるいは企業依存的な帰属意識の側面に関しては、それらのモラル要因が促進的に作用し、功利的帰属意識については、逆に抑制的に作用しているのである。こうした結果から、職場モラル、中でも会

社に対する満足度や仕事に取り組む意欲の高さが、帰属意識を規定している媒介要因の一つであることが明らかとなった。

また、年代別の比較では、関本らの研究と同様に、若年者層ほど伝統的あるいは企業依存的な帰属意識が低く、功利的な帰属意識が高いことが示された。今後は、自己の半生を託し、滅私奉公的に組織に仕える伝統的な帰属意識形態が次第に薄れていくことが予想される。企業としては、従来通りの帰属意識を維持していくための施策を採るのか、あるいは変化していく帰属意識の様態に対応したケアをするのかを迫られる事態は確実に生じてくるだろう。組織としていずれの方針を採るとしても、その成否の大部分は職場における直属上司のリーダーシップにかかっているといえよう。なぜなら、本研究においても明らかにされたように、上役のリーダーシップ・スタイルが部下の帰属意識に一定の影響力を持っているからである。職場の管理監督者が、いかに企業の目標や経営理念を咀嚼し、自らの職場の目標に結びつけていくか、また部下個々人の目標や価値観とすり合わせていくかによって、部下集団の満足度、意欲、貢献度は異なってくるであろう。

ところで、本研究では企業帰属意識を従属変数として扱ってきたが、逆に、組織風土の一側面としての帰属意識が職場モラルやリーダーシップ認知に及ぼす影響も考慮しなければならない。例えば、功利的な目標の実現を会社に求める傾向を強く持つ人は、給与や処遇面での不満を他者以上に抱きやすいであろうし、組織の目標や規範、価値などに共鳴できずにいる人は、会社に対する満足感を得られず、仕事意欲も減退しがちであろう。また、リーダーシップ認知との関連では、三隅(1994)⁽³⁾は、生活領域における仕事中心性の低い若年者が、上役のリーダーシップをP型と認知しがちな傾向があることを示しており、被指導者のもつ価値・意識がリーダーシップの認知に影響を及ぼす側面も示唆される。異なる帰属意識構造を持つ部下では、リーダーの同じ行動でも、その解釈が異なることが考えられるのである。

今後は、本研究で検討した企業帰属意識を含め、組織で働く人々の価値観や意識が組織風土をどのように醸成していくのか、また、同時に形成された組

織風土が、個人の価値観や意識にどのように影響していくのか、その相互規定的なシステムを明らかにしていくことが重要な研究課題となるであろう。

参考文献

- (1) 駒澤 勉・橋口捷久：1988 パソコン数量化分析 朝倉書店 90-103.
- (2) 三隅二不二：1982 リーダーシップ行動の科学 有斐閣.
- (3) 三隅二不二編著：1994 行動科学シリーズ6 リーダーシップの科学 (印刷中)
- (4) 関本昌秀・花田光世：1985 11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 第10巻 第6号 84-96.
- (5) 関本昌秀・花田光世：1986 11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究(下) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 第11巻 第1号 53-62.
- (6) 関本昌秀・花田光世：1987 企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究 産業・組織心理学研究 Vol.1 No.1, 9-20.
- (7) 関本昌秀：1992 企業帰属意識の変化 法学研究 慶應義塾大学法学研究会編 第65巻第1号 287-312.