

組織成員の企業帰属意識の差異に基づく リーダーシップ機能認知と効果性の分析

The Perception of Leadership and its Effectiveness Based on the Differences of
Subordinates' Commitment to their Organization

吉山 尚裕 (Naohiro Yoshiyama)* 三隅 二不二 (Jyuji Misumi)†
平木 忠雄 (Tadao Hiraki)† 桜井 幸博 (Yukihiro Sakurai)†
吉田 道雄 (Michio Yoshida)‡ 篠原 しのぶ (Shinobu Shinohara)§
三角 恵美子 (Emiko Misumi)¶

要約 本研究では、企業組織に対する成員の帰属意識の違いが、リーダーシップPM機能認知にどのような差異をもたらすか、および、PMリーダーシップの職場モラルに与える効果にどのような変動をもたらすかを検討した。調査対象者は、企業18社に勤務する3728人。調査票は、PMリーダーシップと職場モラル(三隅, 1984)、企業帰属意識(関本, 1992)から構成されている。まずクラスター分析によって調査対象者を5つの帰属意識クラスター(希薄型・安住型・自己主体型・功利型・企業従属型)に分割した。そして、各クラスター間のPM機能認知得点を比較すると共に、各クラスター内におけるPM, P, M, pmの認知者の職場モラル得点を比較した。その結果、どのクラスターにおいても、モラル得点は、PM型最良、pm型最悪となり、帰属意識の違いがリーダーシップの効果性順位には変動をもたらさなかった。しかし、PM機能認知評定については、自己主体型や企業従属型が、功利型や希薄型よりも高く、モラルでも高得点を示した。これらの結果は、組織開発において、管理監督者が、PM型のリーダーシップ行動を発揮することが重要なことを示しているが、その一方で、いわゆる人的資源活用システムを通して、社員の企業帰属意識を組織的にマネジメントしていくことが重要なことを示唆している。

キーワード 企業帰属意識, PM機能認知と効果性, 職場モラル, クラスター分析

Abstract The purpose of this study was to examine how subordinates' commitment to their organization affects their perception of PM leadership behavior and its effectiveness. Respondents were 3728 employees of 18 companies in Japan. By cluster analysis of the ratings of the Organizational Commitment Scale (Sekimoto, 1992), they were divided into 5 clusters, i.e., "obedient", "utilitarian", "autonomy", "relieved" and "rarefied". As for the research results, leadership effectiveness ranking in subordinates' morale was consistently the same in every cluster; that was, the PM-type manager was the most effective and the pm-type was the least, with the other two types (P- and M-types) in between. However, with regard to the perception of PM leadership behavior, "autonomy" and "obedient" judged their manager more positively than "utilitarian" and "rarefied". Furthermore, "autonomy" and "obedient" showed higher workplace morale than "utilitarian" and "rarefied". These results suggest that human resource management systems concerning subordinates' commitment play an important role as well as managers' leadership behavior does in organizational development.

Keywords commitment to organization, perception of PM leadership and its effectiveness, workplace morale, cluster analysis

* 大分県立芸術文化短期大学 コミュニケーション学科
†(株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所
‡ 熊本大学 教育学部 附属教育実践研究指導センター

§ 福岡女学院大学 人文学部 英米文化学科
¶(財)集団力学研究所

1. 問題

本研究の目的は、企業組織に対する成員の帰属意識の違いが、リーダーシップPM機能認知、および、PM4類型の効果性順位にどのような変動を与えるかを検討することである。

リーダーシップPM理論(三隅, 1984)¹⁾では、リーダーの行動を、集団目標の達成を志向するP(Performance)行動と集団維持を志向するM(Maintenance)行動から2次的に把握する。すなわち、リーダーの行動類型として、PM, P, M, pmの4類型を設定し、数多くの実証的研究を通して、その効果性順位を検討してきた。それら諸研究の結果は、職場集団の仕事意欲や精神衛生、チームワークやコミュニケーション、生産性や退職率、事故率などに関して、一貫して、PM型が最良、pm型が最悪、P型、M型が中間に位置することを示してきた。

PM理論の特徴は、リーダーシップを上司から部下への影響過程としてとらえる立場から、リーダーの類型化を上司自身の自己評定ではなく、部下評定に基づいて行う点にある。そしてPM型最良、pm型最悪という一貫した効果性順位もリーダー自身による自己評定ではなく、部下評定を用いた場合に妥当する。すなわち、リーダーシップの効果性は、部下の上司に対するリーダーシップPM機能認知に依存するのである。

しかし、そうしたリーダーシップPM機能認知は、部下自身の有する態度や価値観とはいかなる関係もないのだろうか。先に三隅(1994)²⁾は、リーダーシップPM機能認知と仕事中心性との関連を数量化(林, 1974)³⁾によって解析した。仕事中心性とは、「働くことの意味に関する国際比較研究」(MOW研究: 三隅, 1987, 94)^{4)X2)}における主要変数の一つであり、個人の生活領域全体に占める仕事の重要度をさす。解析の結果、仕事中心性20点未満の低得点群が上司のリーダーシップ・タイプをP型と認知しやすいことが見い出され、PM機能認知と勤労価値観との間に一定の関連が存在することが示唆された。

このようにリーダーシップPM機能認知が、部下の有する態度や価値観によって左右されるとすれ

ば、その様相を明らかにすることが重要となる。何故なら、PM機能認知が部下の価値変数によって変動するとすれば、その結果として、職場モラル、生産性、事故率などの集団効果性にも、一定の変動が生じる可能性があるからである。すなわち、部下の価値変数をリーダーシップと集団効果性との間の媒介変数として導入した場合、仮にPM型最良、pm型最悪という効果性順位が変動するとすれば、リーダーの行動が集団効果性を決めるというリーダーシップ機能論の前提が揺らぐことになる。

本研究では、部下の有する価値変数として、社員の企業帰属意識に着目した。企業組織における社員の"会社離れ"、"仕事離れ"が指摘される昨今、企業帰属意識という変数は、とりわけ重要な意味をもつと考えられるからである。この点に関して、関本・花田(1985, 86)^{5)X6)}は、今日の企業において団塊の世代以降の社員が大半を占めるようになり、社員の意識が変化、多様化していることを指摘しつつ、企業帰属意識の実証的研究を行った。その結果、帰属意識の諸側面として、組織の目標・規範・価値観の受け入れ(価値の内化)、組織のために働きたいという積極的意欲(積極的意欲)、組織に留まりたいとする残留意欲(残留希望)、組織から得るものがある限り組織に留まるという功利的帰属意識(功利的帰属)の4因子を見出した。更に彼らはクラスター分析を行い、「伝統型」「企業従属型」「自己主体型」「功利型」「希薄型」という5つの帰属意識クラスターを得ている。

こうした社員の企業帰属意識とPMリーダーシップとの関係については、これまでに、三隅ら(1994)⁷⁾、関ら(1995)⁸⁾、金城ら(1995)⁹⁾の報告がある。しかし、これらの研究は、企業帰属意識をリーダーシップの結果変数として位置づけ、リーダーシップPM4類型が、企業帰属意識の各因子(価値の内化、積極的意欲、残留希望、功利的帰属)にどのような影響を及ぼしているのかを検討したものである。従って、これらの研究からは、企業帰属意識の違いが、リーダーシップPM機能認知、および、PM4類型の効果性順位にどのような変動をもたらすのかは明らかではない。

そこで本研究では、企業帰属意識をリーダーシップ機能認知とその効果とをつなぐ媒介変数として捉

え直し、そのクラスターの違いによってリーダーシップPM機能認知、および、PM4類型の効果性順位がどのように変動するか検討を試みる。具体的には、企業帰属意識に関してクラスター分析を行い、得られたクラスターの間でPM機能認知得点を比較すると共に、各クラスターにおけるPM、P、M、pm型認知者の職場モラル得点を比較検討する。

2. 方法

2.1 調査対象者

本研究で用いたデータは、1992年度から(財)集団力学研究所と(株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所が共同で実施している『職場の人的側面に関する行動科学研究』プロジェクトの一環として収集された。

調査対象者の総数は3728人(男性2477人、女性1224人、性別不明者27人)。調査対象者の勤務する組織体は、製造業、大規模小売店、運輸業、電気事業、病院など18社である。調査は、集合調査方式で実施された。

2.2 調査項目

2.2.1 リーダーシップ調査項目

以下の7種類のリーダーシップPM評価尺度が用いられた。まず一般企業用のPM尺度として、現業部門監督者用[班長・作業長クラス: FORM1]、事務・技術部門監督者用[係長クラス: FORM2]と中間管理者用[課長・部長クラス: FORM4]、および、病院婦長用[FORM8]の4種類。これらは、(財)集団力学研究所によって作成されたものである(三隅, 1984)¹⁾。次に、原子力発電所用のPM尺度として、運転部門の当直課長用[FORM11]、保守部門の係長用[FORM12]、原子力発電所協会会社監督者用[FORM14]の3種類。これらは、(財)集団力学研究所と(株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所との共同研究によって作成されたものである(三隅ら, 1994)¹⁰⁾¹¹⁾。いずれのPM尺度も、P項目10項目、M項目10項目の計20項目から構成されており、それぞれの管理監督者の下で勤務する直属部下が、上司のリーダーシップ行動について5段階評価を行う。

2.2.2 職場モラル調査項目

職場モラルについては、(財)集団力学研究所のモラル調査項目を用いた。調査項目は、仕事意欲、給与満足、精神衛生、仲間意識、会合満足、意思疎通、業績規範の8要因について、それぞれ5項目、計40項目から構成されている。評価は5段階評価である。

2.2.3 企業帰属意識尺度

関本(1992)¹²⁾による企業帰属意識尺度30項目を用いた。評価は、7段階評価である。なお、質問項目の主旨は、表1に因子分析の結果と共に示している。

3. 結果と考察

3.1 企業帰属意識の分析

3.1.1 企業帰属意識尺度の因子分析

まず企業帰属意識に関して、関本・花田(1985)⁽⁵⁾が見い出した「価値の内在化」「積極的意欲」「残留希望」「功利的帰属」の4因子が、本調査でも見い出されるか確認する。企業帰属意識30項目に対して因子分析(主成分分析、バリマックス回転)を行ったところ、固有値1.0以上の基準で4つの因子が抽出された。なお、30項目中1項目でも欠損値を含む回答者のデータは分析から除外したため、分析対象者は3642人となった。

表1には、項目の主旨と因子負荷量を示している。30項目の全分散の中に占める各因子分散の割合は、第1因子44.3%、第2因子6.1%、第3因子4.8%、第4因子4.7%であり、これら4つの因子で全分散の59.9%を占め、十分な説明力を持つと思われる。以下、一つの因子に.60以上の因子負荷量を示し、他の因子に.45未満の因子負荷量を示す項目を基に各因子を解釈してみよう。

第1因子に高い因子負荷量を示す項目は、Q28、Q14、Q4、Q6、Q23、Q16、Q21である。これらは、現在勤務している会社に今後とも残留しようという意志、あるいは、他の会社に移る意志がないことを示す項目であるから、「残留希望の因子」と命名できる。第2因子に高い因子負荷量を示す項目は、

項目の主旨	因子負荷量				共通性
Q28 よその会社に移ってもどのような処遇を受けるかわからないし、この会社に留まっていたい	.780				.698
Q14 この会社に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	.766				.781
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	.733				.698
Q06 この会社に不満があっても、この会社を離れて自分の将来など考えられない	.685	.402			.676
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	.679	.448			.714
Q16 自分の望むキャリア（職種や進路）を歩むことができなくても、この会社で働いていたい	.658	.407			.711
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はない	.635				.554
Q19 たとえ興味のある仕事をさせてくれても、この会社より規模の小さい会社には勤めたくない	.565				.373
Q11 この会社は、従業員を悪くしないので、ずっと勤めていたい	.544	.528			.643
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他の会社に移ることも考える	.531		.511		.567
Q03 現在よりもいい仕事や給料が与えられても、よその会社に移る気はない	.483	.418			.557
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	.385		.356	.354	.450
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		.723			.605
Q26 この会社を発展させるためなら、人並み以上の努力をすることをいとわない		.702			.685
Q18 他の社員よりもはるかにこの会社に尽くそうという気持ちが高い		.678			.632
Q12 この会社にとって本当に必要なら、どんな仕事もどんな勤務地でも、がんばって働く		.660			.515
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		.647			.482
Q15 仕事の上でどんな障害やプレッシャーがあってもこの会社のためなら全力を尽くしてがんばる	.399	.643	.369		.716
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	.384	.630			.629
Q27 この会社の経営方針や経営施策に反対でも、会社が決めた以上それに従ってがんばる		.553			.481
Q07 会社の将来が悲観的になっても、この会社に魅力を感じているので、留まっていたい	.522	.527			.688
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		.747			.664
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		.714			.591
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		.691			.609
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		.691			.593
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、自分にとって受け入れやすい		.654			.531
Q24 この会社には、人間的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	.445		.473		.540
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				.746	.600
Q02 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				.618	.501
Q17 この会社の金銭的処遇（給与、賞与等）に魅力がなければ、よその会社に移ることも考える				.535	.479
因子分散	13.28	1.84	1.45	1.40	17.97
寄与率（%）	44.3	6.1	4.8	4.7	59.9

注) 因子負荷量.35未満の数値は省略した。

表1 企業帰属意識項目のノーマル・バリマックス回転後の因子負荷

Q8, Q26, Q18, Q12, Q5, Q15, Q20である。これらは、会社のために積極的に働こうとする意欲、あるいは、自分の私生活よりも仕事や会社を優先しようとする意志を示す項目であるから、「積極的意欲の因子」と命名できる。第 1 因子に高い因子負荷量を示す項目は、Q30, Q1, Q5, Q9, Q13である。これらは、会社の経営理念や目標、社風や規範の受容・共感を示す項目であるから、「価値の内在化の因子」と命名できる。第 2 因子に高い因子負荷量を示す項目は、Q22, Q2である。これらは、自分の貢献に見合った処遇ややりがいのある仕事など、会社から得るものがある限り会社に留まることを示す項目であるから、「功利的帰属の因子」と命名できる。

以上のように、本調査データに基づく因子分析結果は、関本・花田（1985）⁵⁾の結果と因子構造の

上で共通していた。また、各因子に負荷した調査項目は、Q29, Q10, Q7, Q24の4項目で関本らとの不一致が見られたが、それ以外の項目では全て一致していた。よって、本調査の因子分析結果は、関本・花田（1985）⁵⁾の結果とほぼ対応していると言えよう。

3.1.2 企業帰属意識因子のクラスター分析

次にクラスター分析を行い、関本・花田（1985）⁵⁾が見出した「伝統型」「企業従属型」「自己主体型」「功利型」「希薄型」の5つのクラスターが本調査でも確認されるか検討する。表2には、企業帰属意識の因子得点によるクラスター分析の結果を示している。以下、各クラスターを解釈してみよう。
<クラスター1> 4つの帰属意識の因子得点全てが負の値か、ほぼ0を示しているクラスターである。

クラスター	企業帰属意識の因子				人数	%
	残留希望	積極意欲	価値内在	功利帰属		
1. 希薄型	-.998	-.842	-.100	-.717	577	15.8
2. 安住型	.956	-.905	.259	.172	677	18.6
3. 自己主体型	-.441	.340	.851	.912	688	18.9
4. 功利型	-.075	.030	-1.656	.972	404	11.1
5. 企業従属型	.203	.658	-.026	-.558	1296	35.6

注) 表中の数字は、因子得点のクラスターセンター N=3642.

表2 帰属意識の因子得点によるクラスター分類

すなわち、会社に対する帰属意識が全体的に弱いことから、「希薄型」と命名できる。

<クラスター2> 残留希望が突出して高い正の値を示し、価値内在化も正の値を示している。この点では、関本・花田(1985)⁵⁾の「伝統型」と一見類似しているが、積極的意欲が負の値を示し、功利的帰属が正の値を示している点で異なる。すなわち、残留希望が非常に強く、会社の目標や価値も受け入れてはいるが、会社への貢献意欲が強いことから、「安住型」と呼ぶことが適切であろう。

<クラスター3> 功利的帰属、価値の内在化、積極的意欲の3つが正の値を示している反面、残留希望だけが負の値を示している。すなわち、自己の利得と会社の目標・価値とが合致しているからこそ、仕事にも積極的に取り組むが、別に今の会社にとどまらなくても良いということから、「自己主体型」と命名できる。

<クラスター4> 価値の内在化が高い負の値を示す反面、功利的帰属が突出して高い正の値を示している。積極的意欲と残留意欲はほぼ0の値である。会社の目標・価値を受け入れようとせず、自分の個人的な利得のみを重視していることから、「功利型」と命名できる。

<クラスター5> 残留希望、積極的意欲が正の値を示しているが、価値の内在化はほぼ0、功利的帰属は負の値を示している。会社への残留希望や貢献意欲は強いが、会社の目標・価値を必ずしも受容しているわけではないから、「企業従属型」と命名でき

る。

以上のように、本研究では、「希薄型」「自己主体型」「功利型」「企業従属型」のクラスターなど、関本・花田(1985)⁵⁾とほぼ同様のクラスターが確認された。しかし、残留希望、積極的意欲、価値の内在化が強い正の値を示し、逆に功利的帰属が強い負の値を示す「伝統型」のクラスターは見い出されず、むしろ、「安住型」と命名した方が適切なクラスターが見い出された。「安住型」は、残留希望が非常に強く、会社の目標や価値も受容している点では「伝統型」と類似しているが、会社への貢献意欲が弱い点で異なる。

このように「伝統型」のクラスターが認められなかった原因として、本調査と関本・花田(1985)⁵⁾の調査対象者の違いが挙げられる。関本らの調査では、終身雇用・年功序列のメリットを享受できた大企業大卒男子社員を調査対象としていた。これに対して本調査では、組織体の規模も多岐にわたり、回答者も大卒男子社員だけに限定していない。また、関本らによると、「伝統型」の割合は40歳以上の中高年で高かったが、本調査では中高年層の割合が少なかった。これらの理由により、本調査では、「伝統型」のクラスターが認められなかったものと思われる。しかしながら、本調査で得られたクラスターは、関本らの結果と概ね一致しているので、以下、これらのクラスターに基づいて、リーダーシップPM機能認知、および、PM4類型の効果を検討する。

3.2 企業帰属意識とリーダーシップPM機能認知

では、本調査で得られた「希薄型」「安住型」「自己主体型」「功利型」「企業従属型」の5つのクラスター間で、リーダーシップPM機能認知を比較してみよう。

表3は、管理監督者の所属部門・職位別（PM尺度のフォーム別）に、各クラスターのPM機能認知得点の平均値を示したものである。分散分析を行った結果、現業部門監督者 [FORM1]、事務・技術部門監督者 [FORM2]、中間管理者 [FORM4]、病院婦長 [FORM8]、原子力発電所運転部門当直課長 [FORM11]、原子力発電所協力会社監督者 [FORM14] の6つで、クラスターの効果が有意であった。但し、原子力発電所係長 [FORM12] については有意水準に達しなかった。

表3において、P、M得点の最高、最低のクラスターを挙げると次のようになる。現業部門監督者

[FORM1]では、P、M得点のいずれも自己主体型が最も高く、功利型が最も低かった。事務・技術部門監督者 [FORM2]では、P得点、M得点とも自己主体型が最高だったが、P得点の最低は功利型、M得点の最低は安住型であった。中間管理者 [FORM4]では、P得点の最高は自己主体型で最低は功利型、M得点の最高は企業従属型で最低は功利型であった。病院婦長 [FORM8]では、P得点の最高は自己主体型で最低は功利型、M得点の最高は企業従属型で最低は功利型であった。原子力発電所の運転当直課長 [FORM11]では、P得点の最高は自己主体型で最低は安住型、M得点の最高は企業従属型で最低は安住型であった。原子力発電所の係長 [FORM12]では、P、M得点とも最高は企業従属型で最低は功利型であった。但し、その差は統計的には有意でなかった。最後に、原子力発電所の協力会社監督者 [FORM14]では、P、M得点とも最高は企業従属型で、最低は功利型であった。

以上のように、P、M機能認知得点に関するクラ

リーダーシップ認知	企業帰属意識クラスター					F値	
	希薄型	安住型	自己主体型	功利型	企業従属型		
一般企業現業部門 監督者 [FORM1] n = 576	P	33.6 (5.2)	34.6 (6.5)	36.1 (5.7)	33.2 (8.5)	34.5 (5.7)	2.70 *
	M	35.3 (5.9)	37.1 (6.8)	37.8 (6.7)	33.9 (9.6)	35.7 (6.5)	3.72 **
一般企業事務部門 監督者 [FORM2] n = 658	P	33.5 (6.3)	32.8 (6.5)	36.6 (6.2)	31.9 (8.4)	35.2 (6.0)	8.57 ***
	M	32.4 (6.7)	32.0 (7.8)	35.9 (7.6)	32.6 (9.6)	35.0 (6.8)	6.40 ***
一般企業事務部門 管理者 [FORM4] n = 277	P	29.1 (8.0)	32.9 (5.9)	34.9 (7.2)	24.8 (8.1)	34.4 (7.1)	14.78 ***
	M	29.2 (8.4)	32.0 (6.9)	35.6 (8.3)	28.6 (7.2)	35.9 (7.7)	9.54 ***
病院婦長 [FORM8] n = 757	P	33.4 (6.5)	33.2 (6.7)	34.5 (7.0)	30.1 (8.7)	33.9 (6.8)	5.19 ***
	M	29.6 (7.0)	32.5 (7.8)	32.6 (7.8)	28.8 (9.6)	33.3 (7.4)	8.96 ***
原子力発電所 運転・当直課長 [FORM11] n = 477	P	37.1 (5.3)	36.5 (6.1)	38.9 (5.0)	36.8 (5.3)	38.5 (5.0)	3.77 **
	M	32.5 (7.1)	31.5 (7.6)	33.6 (7.6)	31.7 (7.3)	34.4 (6.4)	3.35 *
原子力発電所 係(副)長 [FORM12] n = 322	P	32.6 (4.9)	33.0 (6.3)	33.0 (7.0)	29.9 (8.2)	33.8 (5.8)	1.93
	M	32.6 (3.9)	33.5 (6.5)	33.9 (7.0)	30.9 (9.0)	34.7 (4.8)	2.33 +
原子力発電所 協力会社監督者 [FORM14] n = 575	P	33.9 (5.8)	35.3 (6.0)	35.9 (5.6)	33.8 (7.4)	36.5 (5.4)	4.81 ***
	M	29.9 (6.7)	32.1 (6.7)	32.6 (5.8)	28.0 (7.5)	32.7 (6.5)	10.18 ***

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

表3 企業帰属意識クラスター別のリーダーシップPM機能認知

スター順位は、管理監督者の所属部門・職位（PM尺度のフォーム）によって、必ずしも一致していないが、全体的に見ると、P、M機能認知得点は、「自己主体型」や「企業従属型」が、「功利型」や「希薄型」よりも高かった。

この結果については、管理監督者のリーダー行動、および、部下の認知バイアスという2つの点から解釈可能である。前者は、管理監督者が、「自己主体型」「企業従属型」の部下にはリーダーシップをよく発揮するのに対し、「功利型」「希薄型」には発揮しないという解釈である。一方、後者は、「自己主体型」「企業従属型」は、上司のリーダー行動を肯定的に認知しやすいのに対し、「功利型」「希薄型」は否定的に認知しやすいという解釈である。本研究からは、いずれの解釈がより妥当かは明確ではない。しかし、企業帰属意識の違いによってリーダーシップPM機能認知が変動するという事実は、リーダーシップの効果を高める上で、従業員の企業帰属意識を無視できないことを示唆している。この点については、「総合考察」で再度検討する。

3.3 企業帰属意識とPM 4 類型の効果性順位

次に、各帰属意識クラスターにおいて、PM 4 類型が部下の職場モラルに及ぼす効果を検討しよう。ここでは、管理監督者の所属部門・職位別（PM尺度のフォーム別）に次の分析を行った。すなわち、「希薄型」「安住型」「自己主体型」「功利型」「企業従属型」に該当する回答者（部下）を、更に、PM型、P型、M型、pm型認知者に分け、モラル得点を比較した。なお、PM 4 類型のタイプ分けは、表3に示した各帰属意識クラスターのP、M得点（平均値）を基準とした。

本稿では、帰属意識クラスター×PM 4 類型のセルに人数を最も多く確保できた一般企業事務・技術部門[FORM2]の結果について報告する¹。なお、ここでの分析対象者の男女比は、男性52%、女性48%とほぼ等しい。

表4には、各帰属意識クラスターにおけるPM 4 類型のモラル得点を示したものである。分散分析

¹ FORM1, 4, 8, 11, 12, 14についても分析を行ったが、結果はFORM2の分析結果とほぼ同様であった。

の結果、「希薄型」では、精神衛生、仲間意識、会合満足、意思疎通の4つでPM型最高、pm型最低となり、その差は統計的に有意であった。但し、仕事意欲、給与満足、会社満足、業績規範で有意差が認められなかった点にやや問題が残るが、これは分析対象者の数が少ないことにもよると思われる。次に、「安住型」では、給与満足と会合満足を除き、全てのモラル要因でPM型最高、pm型最低となり、その差は統計的に有意であった。「自己主体型」でも、全てのモラル要因でPM型最高、pm型最低となり、その差は統計的に有意であった。「功利型」では、給与満足と会社満足を除く、全てのモラル要因でPM型最高、pm型最低となり、その差は統計的に有意であった。最後に、「企業従属型」でも全てのモラル要因でPM型最高、pm型最低となり、その差は全て統計的に有意であった。

このように、いずれの帰属意識クラスターにおいても、モラル得点はPM型最高、pm型最低となり、M型とP型はその中間の順位であった。この結果は、これまで民間企業体、官公庁、教育現場などで実証されてきたPM 4 類型の効果性順位と一致するものである。なお、給与満足と会社満足については、クラスターによっては必ずしも有意水準に達していないが、これは給与や昇進、会社の福利厚生面での満足度が、リーダーシップの影響を受けにくいことに起因すると考えられる。他方、職場集団の運営や雰囲気と関わる仲間意識、会合満足、意思疎通、業績規範では、PM型とpm型の差は高度に有意であった。こうしたモラル要因によるリーダーシップ効果の違いも、従来のPM理論の研究結果と整合している。

以上の結果から、従業員の企業組織に対する帰属意識の違いは、リーダーシップPM 4 類型の効果性順位（PM型最良、pm型最悪）には何ら変動をもたらすものではないと言える。

4. 総合的考察

部下の有する価値変数によって、PM 4 類型の効果性順位が変動するとすれば、リーダーの行動が集団効果性を決めるというリーダーシップ機能論の前提が揺らぐことになる。こうした問題意識に基づき、本研究では、成員の企業帰属意識の違いが、PM

(一般企業事務・技術部門監督者：FORM2)

	希薄型 (n=76)				F	安住型 (n=79)				F
	PM	P	M	pm		PM	P	M	pm	
仕事意欲	15.2	14.4	15.1	14.3	0.4	17.6	15.1	17.0	14.8	4.9**
給与満足	12.8	14.2	13.3	12.1	1.2	13.6	11.9	12.5	11.4	2.1
会社満足	14.4	14.6	16.0	13.5	2.0	17.2	15.9	16.3	15.8	1.4
精神衛生	14.8	11.3	15.0	11.8	7.2***	16.7	13.9	15.4	12.4	7.6***
仲間意識	18.0	14.1	17.6	14.1	7.1***	18.0	14.7	14.7	14.2	6.8***
会合満足	16.8	12.7	14.6	12.8	9.6***	17.7	13.4	15.9	11.8	13.6***
意思疎通	18.4	15.8	17.5	14.2	9.7***	18.5	17.5	16.1	14.1	9.5***
業績規範	16.1	14.6	14.1	14.8	1.7	16.0	13.7	13.9	13.7	6.9***
	自己主体型 (n=116)				F	功利型 (n=68)				F
	PM	P	M	pm		PM	P	M	pm	
仕事意欲	20.0	19.9	19.7	17.9	3.9*	18.3	15.6	16.8	13.5	8.0***
給与満足	14.2	11.1	13.3	12.2	3.2*	10.1	10.5	9.2	9.3	0.4
会社満足	17.9	16.2	16.2	15.7	3.9*	12.7	12.4	12.8	11.6	0.6
精神衛生	17.2	15.6	16.4	14.0	8.9***	13.2	12.0	12.9	10.5	2.9*
仲間意識	19.9	17.5	18.3	16.2	8.4***	18.3	15.4	17.0	11.4	17.4***
会合満足	19.0	16.4	16.4	14.0	22.1***	16.9	12.8	14.8	11.2	9.9***
意思疎通	19.4	18.2	17.8	15.4	15.0***	16.9	16.0	15.1	12.0	10.8***
業績規範	18.8	17.0	16.8	15.7	11.4***	16.5	15.3	14.4	13.2	3.9*
	企業従属型 (n=301)				F					
	PM	P	M	pm						
仕事意欲	18.9	18.0	18.9	17.1	7.9***					
給与満足	13.7	12.6	13.9	12.7	3.1*					
会社満足	16.9	16.6	17.1	15.6	4.9**					
精神衛生	16.3	14.3	16.2	14.4	8.1***					
仲間意識	18.6	16.9	17.6	15.9	16.8***					
会合満足	18.1	15.9	17.0	15.0	25.5***					
意思疎通	19.0	17.1	17.5	15.4	40.6***					
業績規範	17.6	16.2	16.9	15.9	8.5***					

() = SD. * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

表4 企業帰属意識タイプ別のリーダーシップPM機能認知

機能認知，および，PM4 類型の効果性順位にどのような変動を与えるかを検討した。

まず，企業帰属意識のクラスター分析結果について考察する。本研究では，帰属意識クラスターとして，「希薄型」「安住型」「自己主体型」「功利型」「企業従属型」の5つが得られた。この結果を関本・花田(1985)⁵⁾の結果と比べると，「伝統型」(残留希望，積極的意欲，価値の内化が強く，逆に功利的帰属が弱い)は見い出されず，むしろ「安住型」と命名すべきクラスターが見い出された。「安住型」は，残留希望が強く，会社の目標・価値も受容している点で「伝統型」と類似しているが，積極的意欲が弱い点で異なる。このように「伝統型」が認められなかった原因として，関本らのように調査対象者を大企業大卒男子社員に限定していないこ

と，「伝統型」を多く含む中高年者の割合が低かったことによると思われる。しかし，本研究で得られたクラスターは，関本らの結果と概ね一致しており，これらのクラスターに基づいてリーダーシップPM機能認知，および，PM4 類型の効果性順位を検討した。

本研究の結果，まず重要な点は，企業帰属意識の違いが，PM型最良，pm型最悪というPM4 類型の効果性順位に何ら変動をもたらすものではなかったという事実である。すなわち，「希薄型」「安住型」「自己主体型」「功利型」「企業従属型」の各クラスターに入る回答者(部下)を，PM，P，M，pm型認知者に分け，モラル得点を比較した結果，いずれの帰属意識クラスターでも，PM型最良，pm型最悪となり，PM型の優位性が確認された。また，

リーダーシップの効果は、給与満足と会社満足など個人要因で弱く、仲間意識、会合満足、意思疎通、業績規範などの集団要因で強く認められた。こうしたモラル要因によるリーダーシップ効果の違いも、従来のPM理論研究の結果と整合するものである。

ここでは、PM型の優位性が、若年層に多い「自己主体型」や「功利型」(関本・花田, 1985; 関ら, 1995)^{5X8)}にも、当てはまることに注目しておきたい。すなわち、組織の目標・価値を受容し、積極的意欲も高いが、別に今の会社にとどまらなくてもよいとする「自己主体型」も、給与や処遇など組織から得られる利得を優先する「功利型」も、管理監督者がP、M両行動を十分に発揮している場合には高いモラルを示したのである。昨今、“新人類”や“異星人”といった言葉に象徴されたように、世代間の意識・価値観の差異が強調されることが多い。しかし、本研究の結果は、そうした若年社員に対するリーダーシップに関しても、P、M両行動の発揮が基本であることを示唆している。すなわち、世代交代や豊かな社会を背景に、従業員の企業帰属意識が変化、多様化しているにせよ、職場活性化や組織開発の面で、管理監督者に要求される行動タイプはPM型であると言える。

以上のように、本研究は、PM4類型の効果性順位が帰属意識によって変動しないことを示した。しかしその一方で、PM機能認知については、帰属意識による変動が認められた事実を見逃せない。すなわち、各クラスターの間で、P、M機能認知得点を比較したところ、「自己主体型」や「企業従属型」が、「功利型」や「希薄型」よりも高かった。この結果は、管理監督者のリーダー行動、および、部下の認知バイアスという2つの視点から解釈できる。前者は、管理監督者が、「自己主体型」や「企業従属型」の部下にはP、M行動を発揮するが、「功利型」や「希薄型」には発揮しないという解釈である。後者は、「自己主体型」や「企業従属型」が、上司のP、M両行動を肯定的に認知しやすく、功利型や希薄型は否定的に認知しやすいという解釈である。

² 既に関ら(1995)⁸⁾は、各企業帰属意識クラスターの職場モラルを比較し、「自己主体型」や「企業従属型」が、「功利型」や「希薄型」よりも高いことを報告している。

もし前者の解釈が妥当であるならば、管理監督者のリーダーシップ開発を図ることが課題となる。例えば、トレーニングによる対人的スキルの改善や、若年者に多い「功利型」「希薄型」に対するP、M行動の発揮の仕方を再学習させることなどである。しかし、後者の解釈が妥当であるならば、そうしたリーダーシップ開発だけでは成果は期待できず、併せて、社員の企業帰属意識を組織的にマネジメントする方策が重要な課題になるだろう。

本研究の結果では、「自己主体型」や「企業従属型」が、「功利型」や「希薄型」よりも管理監督者のP、M行動を肯定的に認知し、職場モラルも高かった²。従って、リーダーシップの効果を引き出すという面で、「自己主体型」や「企業従属型」が、「功利型」や「希薄型」よりも望ましいタイプであると言える。むしろ本研究結果だけから、どのような帰属意識クラスターが、リーダーシップ効果を高める上で有利であるか結論づけるのは性急である。しかし、少なくとも若年層に多く、新しいタイプの帰属意識クラスターである「自己主体型」のPM機能認知が、「企業従属型」など他のクラスターよりも高かったという事実は注目に値しよう。

繰り返すが、「自己主体型」は、「企業従属型」と違って、“組織の目標・価値と自己の利得が合致しているから今の会社にいるが、そうでなければ別に会社を変わっても構わない”というタイプである。つまり、組織への残留希望が弱いことが、決して上司のP、M機能認知を低めるわけではなく、むしろ、PMリーダーシップの効果が現れやすいタイプであると見ることができる。こうした「自己主体型」の社員を、組織レベルでのマネジメントによって育成していくことが、職場レベルでの管理監督者のリーダーシップの発揮を補完する役割を持つと考えられる。

この点に関連して、関本・花田(1985, 86)^{5X8)}は、社員に個人としての自律を要求し、権限委譲やプロジェクトチーム活動を積極的に展開し、得点主義に根ざした昇進システムを採用している企業において、「自己主体型」の割合が高いことを指摘している。このように組織の目標・価値、人的資源管理システムは、社員の企業帰属意識の形成に寄与し、更に、職場における管理監督者のリーダーシップ効

果にも影響を与えていると考えられる。このように考えると、組織開発や組織活性化の問題は、管理監督者のリーダーシップ開発と共に、企業帰属意識のマネジメントの問題と併せて検討していく必要がある。

5. 謝辞

本研究の実施にあたり、企業帰属意識尺度を快く提供して下さった慶応義塾大学の関本昌秀教授に感謝する。

参考文献

- (1) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学(改訂版) 有斐閣 1984
- (2) 三隅二不二(編著), リーダーシップの行動科学:「働く日本人」の変貌 朝倉書店 1994
- (3) 林知己夫 数量化の方法 東洋経済新報社 1974
- (4) 三隅二不二(編著), 働くことの意味: Meaning of Working Life(MOW)の国際比較研究 有斐閣 1987
- (5) 関本昌秀 花田光世, 11社の4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究(上) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 10, 84-96, 1985
- (6) 関本昌秀 花田光世, 11社の4539名の調査分析にもとづく企業帰属意識の研究(下) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 11, 53-62, 1986
- (7) 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, 1994
- (8) 関 文恭 三隅二不二 金城 亮 三角恵美子 松田良輔 松尾英久 徳留英二 城戸紀子, 組織風土の一側面としての企業帰属意識の研究 九州大学医療技術短期大学部紀要, 22, 41-52, 1995
- (9) 金城 亮 三隅二不二 山田 昭 吉田道雄 桜井幸博 篠原しのぶ 関文恭 三角恵美子 松田良輔 城戸紀子, 企業帰属意識に及ぼすリーダーシップの効果 INSS JOURNAL, No.2, 60-76, 1995
- (10) 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, 1994
- (11) 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, 1994
- (12) 関本昌秀, 企業帰属意識の変化 法学研究 慶応義塾大学法学研究会編 65, 287-312, 1992