

上司 - 部下の志向性の一致・不一致が両者の相互作用過程に及ぼす影響

山浦 一保

広島大学大学院生物圏科学研究科

The Effects on the Interactions between Supervisors and Subordinates Brought by Congruent or Incongruent Goal-orientations

Kazuho YAMAURA

*Graduate School of Biosphere Sciences, Hiroshima University
Higashi-Hiroshima, 739-8521, Japan*

第1章 上司 - 部下間の相互作用過程に関する研究の現状と本研究の目的

雇用体制の変化やそれに伴う人材の流動化や多様化が進むにつれて、組織内の人的資源活用のあり方が改めて問われている。こうした企業・組織の動向は、組織内の対人関係にさまざまな影響を与えるだろう。とりわけ、上司 - 部下間の仕事に関する目標志向性の一致・不一致は、職場において日常的に観察されることであり、企業・組織の体制の変化は、この目標志向性の異同やそれがもたらす弊害をも顕現化させやすくするだろう。本論文の目的は、このような関係性にある上司と部下が、それぞれいかなる行動を選択する傾向にあるのか、あるいは、こうした両者間の相互作用の質をより向上させるための条件が何であるかを解明することにある。

まず、これまでに行われてきた関連領域の研究分野、例えば、リーダーシップ、説得を含む影響戦略や葛藤解決、あるいは組織政策の視点から、部下行動とその影響力に注目する意義について指摘した。とくに、組織における上司 - 部下間の影響過程に関する研究では、上司のリーダーシップの有効性に関する研究が主流であった。すなわち、最も効果的な上司の個人特性や行動スタイルを解明するために膨大な研究知見が蓄積されてきたのである。そしてこれらの研究では、上司の課題志向性（その志向性を反映した指示的 P 行動；三隅，1984）と関係志向性（それを反映した配慮的 M 行動）の両方を十分に発揮することが、部下の士気や集団の生産性の向上に必要不可欠であることを明らかにしている。

ただし、これら従来のリーダーシップ研究では、部下は常に影響の受け手という受動的な存在とみなされており、組織や個人の目標達成を目指す部下の能動的な活動は軽視されてきた。とくに、今後ますます人材の多様化が進むと予想される日本企業において、組織内の人的資源を有効に活用するには部下の目標志向的な能動性を無視できない。このような視点を重視して、部下の上方向への影響過程を解明しようとする研究が、最近さかんに行われるようになってきた。しかしながら、これまでの研究では、上司 - 部下の関係性を目標志向性の観点から捉え、両者間の相互作用過程を体系的に検討

するには至っていない。

そこで本研究では、上司と部下の関係性を両者の目標志向性の一致・不一致の観点から捉え、両者間で展開される一連の相互作用プロセスの様相を実証すること、そして両者間の相互作用でしばしば経験するネガティブな事態からでもポジティブな相互作用へと転換させる条件を明らかにすることにした。その条件とは、上司と部下の目標志向性が一致している場合や、これが不一致のときでも部下が課題志向的な行動をとっている場合であると予測した。さらに、部下の課題志向的な行動選択は上司との関係性や認知された組織体制(能力主義体制)によって促進されると予測し、次の4つの実証研究に着手した。

第2章 部下の目標志向性を測定する新しい尺度の開発

第2章では、部下の目標志向性(それを反映した行動様式)を測定するための尺度を作成するための検討を行った。なお、本研究では、目標志向性を“目標達成に向けた情報処理と仕事遂行に関する行動を方向づける上で、より優勢になる個人の心的状態”と定義し、論考することにした。

部下の目標志向性は、上司の目標志向性と同様、課題関連の志向性と関係志向性の大きく2側面から構成されていると予測した。このことについて、Kipnis & Schmidt (1982) の尺度、Rao, Schmidt, & Murray (1997) の尺度、三隅 (1978) の上司のリーダーシップPM尺度を部下に置き換えたもの、および現場経験者との事前討論を通して項目を作成した。一般企業の管理職者と看護組織の管理職者を対象に、直属の部下の職務行動を評定してもらうためこの項目を用いて調査を実施した。

因子分析の結果、どちらのサンプルにおいても予測どおり、部下の目標志向性は2側面で整理可能であることを確認した。これら2側面とは、課業遂行や責任・規律に関する項目を含む「課題中心T志向性」と、仲間関係の維持や感情表出の統制に関する項目を含む「仲間関係R志向性」であった。

第3章 部下の行動が目標志向性一致・不一致の上司に及ぼす影響に関する研究

本研究では、先の章で明らかにした部下の課題中心T、もしくは仲間関係Rの目標志向性をもつ部下が、課題P、もしくは関係Mの目標志向性をもつ上司の行動に及ぼす影響を明らかにするため、実験的な手法を用いて検討した。また同時に、上司の目標志向性と一致、もしくは不一致であるという部下の目標志向性の要因が、上司の行動選択に影響を及ぼすという因果関係を確認することもあわせて検討した。目標志向性が一致しているとき、あるいは不一致であっても関係M志向の上司 - 課題中心T志向の部下の組み合わせでは、上司は配慮的行動や社会的な情緒的行動を選択するという主要仮説を導いた。また、課題P志向の上司 - 仲間関係R志向の部下の組み合わせでは、上司は圧力P行動や懲罰行動を選択することを予測した。

実験計画は、上司の目標志向性(P・M) × 部下の目標志向性(T・R)の2要因計画であった。実験参加者は男子大学生38名であった。実験参加者たちは、3人の部下(実験協力者)の上司役として実験者から任命されて作業活動に参加した。上司(実験参加者)の目標志向性は管理目標を与えることによって操作した。セッション1で上司の行動のベースを測定し、続くセッション2で、あらかじめ訓練を受けた実験協力者の役割演技によって、部下の目標志向性を操作した。これら2つのセッションで観察された上司の行動を従属変数とした。

その結果、部下の目標志向的な行動は、上司の行動選択に影響を及ぼすことを確認した。また、仮説は支持され、上司は、課題中心T志向性を示す行動をとる部下に対しては配慮的行動を多く使い、同

時に指示的行動もまた多く用いるようになる傾向が見出された。すなわち、この結果は、上司と部下の目標志向性が課題面で一致しているとき、あるいは目標志向性が一致していない組み合わせでも、課題中心T志向的部下との相互作用によって、上司は指示的行動と配慮的行動の両方を用いるようになることを示唆するものである。さらに、仲間関係R志向の部下に対して、課題P志向の上司はより多くの圧力・懲罰的な行動をとる傾向にあった。

第4章 不満生起事態における部下の議論統合型対処行動選択の促進因に関する検討

先の第3章では、部下の課題中心T志向性が、生産的なリーダーシップ行動と認められている上司の指示的行動と配慮的行動をともに引き出しうることが明らかになった。そこで、本章では、部下のこのような課題中心T志向性にもとづく部下行動（議論統合型対処行動）が抑制されやすく、かつ、上司と部下の目標志向性の異同を背景に生じがちな、上司の指示に対する不満生起の場面を取り上げた。そして、この場面でもなお、部下の議論統合型対処行動を促進する条件、あるいは抑制する条件について検討した。上司と部下の関係性を念頭に、ここでは部下の目標志向性と上司の目標志向性の各要因と、状況要因としての認知された組織体制を取り上げた。また、部下の認知的側面から、議論統合型対処行動の選択に導くプロセスを理解するため、原因帰属の観点からの分析も試みた。

部下の不満対処行動選択に関する検討の調査は、ある講習会に参加した企業従業員231名を対象に実施した。その結果、部下の議論統合型対処行動を促進する要因は、年功序列体制ほどには長期的で安定的な人間関係の構築を重視しないとされる能力主義体制や、不満に対する部下の帰属様態（上司の能力要因への原因帰属）であることを明らかにした。この他に、課題P志向の上司 - 仲間関係R志向の部下という、目標志向性が不一致の関係性、および上司との関係性要因への帰属によって、部下は上司への不満を隠蔽させることが明らかになった。

第5章 部下の不満対処行動が上司の行動に及ぼす影響に関する検討

第5章は、上司の指示に対する不満生起事態において、部下が課題中心T志向的な議論行動をとっている（と上司が認知した）とき、上司は、その部下に対して指示的行動と配慮的行動をともにより多く選択することを実証するために行った研究である。

ある看護組織の上司（主任看護婦）とその直属の部下を対象に調査を行った。上司には、部下が不満を抱いたときにとるであろう対処行動を推定してもらった。上司のリーダーシップ行動については、上司自身の自己評価と部下評価を分析に用いた。

この結果は、仮説を支持し、不満生起事態でも、課題中心T志向性を示す部下との相互作用は、上司のリーダーシップ行動をより機能的な方向に発展させることが示された。

第6章 総合考察

本研究では、一連の検討を通して、上司との目標志向性が一致している関係だけでなく、不一致の関係であっても、また、こうした目標志向性にもとづく関係性の中で生じたネガティブな不満事態であっても、部下が課題中心T志向的な行動を選択すれば、生産的で効果的とされる上司のリーダーシップ行動を引き出しうることが一貫して見出された。そして、部下のこのような行動選択の促進・

抑制には、認知された組織体制や部下の原因帰属の結果から、上司との関係性が重要な要因であることが示された。

この最後の章では、以上の研究知見をモデル図に表し、それをもとに多様化が進む企業社会において、どうすればより生産的かつ効率的な組織運営を行うことができるかについて、上司 - 部下の関係性とその相互作用の質の観点から考察した。

本研究は、部下の行動が、ネガティブな事象からポジティブな上司との相互作用へ転換させる可能性について論じ、それを実証した。一連の研究結果から、企業・組織におけるリーダーシップ研究は、上司 - 部下間の関係性の質と双方向的なコミュニケーションの観点から検討することが重要であるといえる。そうすることによって、個々人と組織全体をともに生産的で建設的な活動に向かわせる条件の解明とその相互作用過程の理解が進むと期待される。今後、本論文の基礎的研究とその知見を、企業・組織内のネガティブ事態発生の予防と対策、あるいは企業・組織の安全確保など、短期的な利益には直結しにくい活動促進の問題に応用し、さらに追究していくことが必要である。

引用文献

Kipnis, D. & Schmidt, S. M. 1985 The language of persuasion. *Psychology Today*, April, 40-46.

三隅二不二 1978 リーダーシップの行動科学 有斐閣.

Rao, A., Hashimoto, K., & Rao, A. 1997 Universal and culturally specific aspects of managerial influence: A study of Japanese managers. *Leadership Quarterly*, **8**, 295-312.