

【学生論考】

## 組織における上司と部下の関係性が 組織雰囲気にも及ぼす影響

鹿島 悠太郎

長岡技術科学大学大学院博士前期課程

綿引 宣道

長岡技術科学大学

### Abstract

We conducted a survey on organization atmosphere and leadership in order to improve the efficiency of personnel management of the organization. The aim of this survey is to specifically examine how leadership can have good influence on the organization atmosphere. By using transaction analysis to measure leadership, it is found that criticism from leaders reduced the amount of personal communication within employees.

### 1. はじめに

組織の業績を上げるには個人能力向上と同時に、従業員が協働する組織雰囲気を構築することが不可欠である。その組織雰囲気は直接的・間接的に影響を与えている上司と部下の関係性も効果的な個人能力向上の原因変数として考慮しなければならない。本研究では上司と部下の関係性がどのように組織雰囲気へ影響するかを明らかにすることを目的とする。

まず、組織にとって望ましい雰囲気を構築するには従業員が仕事に取り組みやすい環境を作ることが重要である。仕事に取り組みやすい組織雰囲気とは「人間関係が良いこと」を重視する雰囲気(労働政策研究・研修機構 2008)や、従業員同士での援助行動が頻繁に行われる雰囲気である(松浦 2011)。同僚へ精神的補助を行う組織雰囲気は個人能力向上や業績向上につながる(中原 2010)。援助行動を行うと同時に仕事に対して真摯に向き合い業績を伸ばすような意識を持つ従業員が多い組織は良い雰囲気となり、それと同時に従業員の会社に対する帰属意識も向上につながる説がある(木村 2011)。そして、従業員同士のプライベート関係を重視することが良い雰囲気になる(矢野 2006)という説もある。組織雰囲気は業務によっても異なってくる(田村 1999)。例えば、営業などの業務については組織内部で競争し、そして目標を達成しようとする雰囲気がある組織は業績に影響を与える(Campbell and Furrer 1995)。また、対企業向け金融商品の営業で、水平間関係での競争が激しいと同時に援助行動が行われている組織の従業員は一人一人が目標を持ち仕事をする組織雰囲気となり、業績が高くなる(松尾 2002)。しかし松尾らの実施した調査では、調査対象は特定の業種内であり企業間の営業部門の組織雰囲気の比較をしているが、同一企業の支部や支店ごとの組織の雰囲気の比較ではない。本研究は一企業内の各支部の組織雰囲気を明ら

かにし比較する点で新しい。

組織雰囲気はリーダーつまり上司によって構築(シャイン 2012)され、その上司の行動で組織の業績が異なる(金井 2005)。また、上司の精神的な支援つまり「親身になって相談に乗ってくれる」などの行動により、部下の能力が向上する(中原 2010)ことが分かっている。そして我が国では職場でのコミュニケーションを促進させるのには「上司への相談」を重視する傾向もある(労働政策機構 2009)。これらより、組織雰囲気にとって上司の行動は重要な役割を示している。さらに上司と部下の関係性では部下の上司に対する態度も関係してくる(淵上 2002)。上司との人間関係が満足している部下は会社への帰属意識が高まり(西田 2000)、また部下の感情知能が高いと上司との関係性も向上する(多田 2012)など、部下側の影響が大きいという研究がある。よって、上司の行動と部下の作り出す雰囲気には関係性が存在する可能性がある。

本研究では、第1に同一企業の各支部の組織雰囲気の特徴を明らかにし、第2にその組織雰囲気には上司の態度がどのような影響を与えるかを明らかにすることを目的とする。

## 2. 調査方法

### 2.1 交流分析

交流分析(Berne 1957) はリーダーの自我状態つまり、個人の特性を比較可能にする。日本では1960年代後半に心身医学を中心に研究が進められ、現代では医学分野に限らず、看護・教育・企業など社会での人間関係に応用・活用されてきた。交流分析では、CP、NP、A、FC、ACの5つの行動から、人間の特性を測定する。本稿はこれを用いて上司の特性を測る。

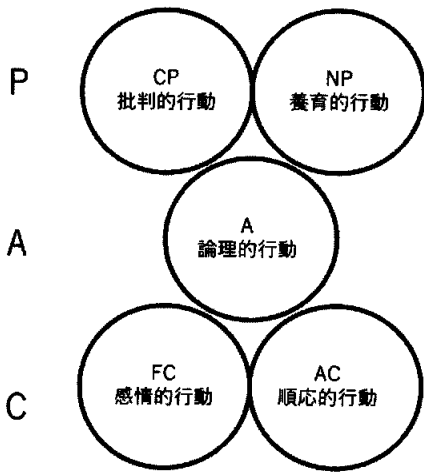
PはParentを表し「親行動」の意味を持ち、人の世話をするような「養護的な行動」と関連して、科学的行動や感情の領域とは明確に区別され独立した部分である。AはAdultを表し、常に感情に支配されない行動をとる。Aは科学的な思考・行動の自我状態を表し合理性、生産性、適応性をもって計算行動をとる。CはChildを表し、子供の自我状態、感情や一次的欲求の領域である。つまりCは、感情や衝動から成り立っている。また、PとAとCの3つの自我状態はそれぞれ独立している。

また、PとCはさらに細分化され、それぞれCPとNP、FCとACに分けて考えている。CPは批判的な部分を表し、自分の価値観を譲ろうとしない部分である。CPはリーダーの他者コントロール、自我コントロールの心理の源となる。このCPが強すぎると専断で支配的な態度、命令的な口調、ほめるよりも責める傾向などが前面に出てしまいワンマン的な行動になる。この行動を上司が行う頻度が高いと部下は本心で接することができずに、円滑なコミュニケーションが困難になる。

NPは保護的な部分で、寛容な態度を示す部分であり、部下に親身になって面倒を見るのはこのNPの働きである。この行動は、部下の感情的な部分など一次的欲求の充足にリーダ

一が加担しているときの自我状態や保護・看護・養育などの自我状態である。

FC は自由な部分を表しており、人格の中で最も生来的な部分である。生来的に備わって



いる芸術的な素質や直観力なども含まれており、これは一次的欲求を感じているとき、その欲求に対して反応しているときの感情、情動であり主に快適要素を占めている。AC は順応する部分を表しており、自分の本当の感情を押し殺し、親や上司の期待に添おうと努めている行動である。これは幼い頃に、環境に圧倒されて反応したもので、その名残である。これは個人が他人に妥協・気遣い・配慮ようになる非自己主張的な行動であり、自発性に欠けてしまい他人に依存しやすい状態である。上記で述べた交流分析の5つの行動を図1に示す。

図1 交流分析の5つの行動

## 2.2 調査概要

本研究では一般消費者向け保険販売業の営業部門 8 支部に勤務する保険外交員を対象に組織雰囲気について、質問紙調査法で調査した。調査は 2017 年の 11 月から 12 月の間に行われた。この時期は新入社員が組織に慣れるまでの期間を考慮し入社して半年以上経過した期間である。調査では対象企業の正規の女性従業員である 139 名に回答を得た。回収された質問紙の有効回答数は n=124 であった。

対象の企業では従業員評価を個人業績優先としている。質問紙は無記名回答した上で回答者本人が添付の封筒に密封し、企業の協力者が回収を行った。協力者もアンケートの個別の回答を読むことが出来ないように密封した。また、協力者と外交員は出勤日に朝礼を通して顔合わせも行っている。よって、外部観察者によるホーソン効果の影響は受けていない (Persons 1974)。

組織雰囲気の問題項目は、「プライベートのコミュニケーション量」(以下 PC 量とする)「帰属意識」「援助行動」「仕事に対する意識」の4つの因子を用いた。「PC 量」は業務以外での関係性つまり、従業員同士での食事の頻度や支部での忘年会などのイベントの頻度を問う項目で、主にプライベートでの関係性を明らかにすることを目的とする項目である。「帰属意識」は組織に対する信頼性、会社の福利厚生、給与の満足度などについて問う項目で構成している。「援助行動」は仕事の範囲内で援助行動を行う頻度を問う項目である。「仕事に対する意識」は従業員個人として仕事に対して主体性をもち目標設定をしているか、仕事に対して各自で創意工夫を行う頻度を問う項目である。アンケートは 4 因子 7 項

目計 28 尺度で 5 件法を用いた。

各支部の管理職には別の交流分析の質問紙を用いて調査した。交流分析の質問項目は「質問紙法エゴグラム」(新里 1986)から項目を参照し、計 50 問の質問用紙を作成した。

### 3. 実験結果

#### 3.1 因子間の相関分析

今回調査した質問紙法で測定した組織雰囲気の 4 因子に関して、ピアソンの積率相関分析を行った結果を表 3 に示す。その結果、最も相関が強かった因子は「仕事に対する意識」と「援助行動」である。評価尺度は  $p < .01$  となった。「援助行動」と「帰属意識」、「帰属意識」と「仕事に対する意識」に関しても正の相関関係が見られ、 $p < .01$  となった。「PC 量」と「援助行動」、「PC 量」と「帰属意識」に若干の正の相関関係が見られた。これらも  $p < .01$  となった。

表 1 4 因子間の相関

因子	PC 量	仕事に対する意識	援助行動	帰属意識
PC 量	—	0.30	0.47**	0.42**
仕事に対する意識	—	—	0.83**	0.68**
援助行動	—	—	—	0.71**
帰属意識	—	—	—	—

\*\* $p < .01$

\* $p < .05$

表 2 交流分析と組織雰囲気の相関

因子	PC 量	仕事に対する意識	援助行動	帰属意識
CP	-0.82*	-0.67	-0.70	-0.70
NP	0.15	0.60	0.35	0.29
A	-0.29	-0.56	-0.70	-0.61
FC	-0.28	0.37	0.19	0.03
AC	-0.57	-0.32	-0.37	-0.38

\*\* $p < .01$

\* $p < .05$

### 3.2 組織雰囲気と支部長の交流分析の相関関係

質問紙法で得た 8 支部の組織雰囲気の各因子の合計点を平均した値と交流分析の得点の 2 変数間のピアソンの積率相関分析を行った結果を表 2 に示す。

CP と「PC 量」では、有意確率が  $p < .05$  より有意な負の相関があった。NP と各因子の相関ではすべて評価値  $p > .1$  であり、有意な相関はなかった。A と各因子の相関では、すべて評価値  $p > .05$  であり、有意な相関はなかった。FC と各因子の相関ではすべて評価値  $p > .05$  であり、有意な相関関係は無かった。AC と各因子の相関関係はすべて評価値  $p > .05$  であり、有意な相関は無かった。

## 4. 考察

### 4.1 因子間の相関分析

得られた回答のデータは正規分布を確認できたため、ピアソンの積率相関分析を行った。結果から、「仕事に対する意識」「援助行動」「帰属意識」の 3 因子がそれぞれ互いに影響を与えていることが明らかとなった。特に大きな相関がみられた「援助行動」と「仕事に対する意識」には、援助行動で組織の満足度が向上した先行研究（松浦 2011）と同様の結果になった。つまり、「援助行動」によって業務がはかどることが明らかとなり、従業員同士が援助行動を行う組織では、従業員が個人的な目標を持ちつつ業務を遂行していることが示唆された。これは、企業向けの金融商品の販売で競争が激しい環境で援助行動を行うと、従業員が主体的に目標を持ち業務を遂行するという先行研究（松尾 2002）と同様の結果となり、一般消費者向けの保険を販売する企業の組織にも当てはまる結果となった。また、「援助行動」は「帰属意識」と相関関係にあることから、従業員同士が援助行動によって従業員が組織に信頼性を持つと考えられ、先行研究（西田 2000）とも同様な結果となった。「PC 量」に関しては相関関係があることが示唆されたが、相関が小さかった。今回測定した 4 因子のなかで平均値が低かった。この企業の組織内では業務に関するコミュニケーションは先行研究（松尾 2002）と同様となった。しかしプライベートのコミュニケーションは少ないという新しい知見を得た。

### 4.2 組織雰囲気と交流分析

今回調査した組織雰囲気と支部長の交流分析の結果から得られた各項目の得点について相関分析を行った結果、有意な相関が得られたのは「批判的な行動」を示す CP と「PC 量」が負の相関関係にあることが明らかとなった。これは、支部長の批判的な行動は、従業員のコミュニケーションを阻害する要因となっていることが明らかとなった。これより CP が高い上司と部下たちは飲み会や新年会などのイベントへの参加率が悪くなり、業務外での上司と部下のコミュニケーションが円滑に行えなくなっている可能性が示唆された。

## 5. 結 論

上司と部下の上下間の関係では上司が部下に対して批判的な行動を行うと従業員同士のプライベートの関係を阻害し、上司は批判的な行動を行わない方が組織内のプライベートなコミュニケーションを促進させることが示唆された。そして、部下たちのプライベートな関係を促進させることによって業務での連携も円滑に行えると考えられる。

## 参考文献

- Berne, E. (1957). Ego states in psychotherapy. *The American Journal of Psychotherapy*, 1, 293-309.
- Campbell, D.J. and D. M. Furrer. (1995). Goal setting and Competition as Determinants of Task Performance. *Journal of Occupational Psychology*, 55, 79-95.
- Parsons H.(1974). What happened at Hawthorne? *Science*. 183, 922-932.
- 木村亨.(2011).「従業員の職務満足と企業業績」『労働科学』87(4), 157-168.
- 田村正紀.(1999).『機動営業力：スピード時代の市場戦略』東京：日本経済新聞出版社.
- 新里里春・水野正憲・桂戴作・杉田峰康著.(1986).『交流分析とエゴグラム』東京：株式会社チーム医療.
- 松浦均・野呂幸.(2011).「教師の相互援助関係が職場風土認知と学校活動に与える影響について」『日本教育心理学会総会発表論文集』,505.
- 松尾睦.(2002).『内部競争のマネジメント：営業組織のイノベーション』東京：白桃書房.
- 矢野優斗・大野太郎.(2006).「職務満足感に影響を与える要因の研究(2)」『日本心理学学会第70回大会』
- 中原敦.(2010).『職場学習論』東京：東京大学出版会.
- エドガー・H.シャイン著・梅津裕良・横山哲夫訳.(2012).『組織文化とリーダーシップ』東京：白桃書房.
- 労働政策研究・研修機構.(2008).『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査』労働政策研究・研修機構調査シリーズ No.51.
- 西田豊明.(2000).「職務満足、組織コミットメント、組織公正性、OCBが職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』13(3), 137-158.
- 金井壽宏.(2005).『リーダーシップ入門』東京：日本経済新聞出版社.
- 淵上克義.(2002).『社会心理学』東京：ナカニシヤ出版.
- 多田浩二.(2012).「感情知能の変化が部下と上司の関係性に与える影響」『組織科学』46(1), 58-70.