

組織の活性化モデルの試論

— 網走の中小企業を中心として —

當 間 政 義*

(平成 18 年 2 月 28 日受付/平成 18 年 4 月 20 日受理)

要約: 本研究の目的は、組織の活性化モデルを検証することである。かつて筆者が実施した大企業（東京証券取引所一部上場企業）の回答者 171 人（N=171）の調査研究の結果によれば、説明変数である① マネジャーのリーダーシップ行動と② 心理的エンパワーメントについては、「ビジョン」、「面倒見行動」、「自己決定」そして「有能感」の 4 つの次元から構成されていた。また、目的変数である③ 組織の活性化は、「人間関係の満足度」、「革新性」の 2 つの次元から構成されていた。本研究の目的は、この組織の活性化のモデルが、調査対象が中小企業に変わっても有効であるかどうかを検証することである。そこで、北海道網走支庁管内にある中小企業を調査対象（N=55）とし、どのような傾向を示すかという実証研究をおこなった。組織の活性化モデルの検証結果、説明変数の因子の数は、一部上場企業を調査対象の場合、4 変数であったのに対して、中小企業を調査対象は、「権限委譲」という因子が追加され、5 変数になった点であった。

キーワード: マネジャーのリーダーシップ行動, 心理的エンパワーメント, 組織の活性化, 面倒見行動

I. はじめに

本研究は、必要となる組織の活性化モデルが、調査対象が変わっても有効であるかどうかを検証することである。この組織の活性化モデルを構成する変数を述べておくと、説明変数として① マネジャーのリーダーシップ行動と② 心理的エンパワーメント、そして目的変数として③ 組織の活性化の 3 つがあげられる。さらに、各変数の次元は、マネジャーのリーダーシップ行動が、「ビジョン」、「面倒見行動」の 2 つの次元で捉えられた。また、心理的エンパワーメントは、「自己決定」、「有能感」の 2 つの次元で捉えられた。そして、組織の活性化として「人間関係の満足度」、「革新性」の 2 つの次元で捉えられた。

以上に示される組織の活性化モデルが、北海道網走支庁管内にある中小企業（以下、中小企業とする）を対象とし、どのような傾向を示すかという実証研究をおこなうこととする。

II. 組織の活性化のモデル概要

組織の活性化は、次のような仮説が導かれる。それは、「組織の活性化は、マネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーの心理的エンパワーメントによって影響を与える」⁽¹⁾である。この仮説をモデル化し、各変数と次元を含め、図示すれば図 1 のようになる。

1. 組織の活性化モデルにおける各変数の諸次元
(1) 目的変数の次元—組織の活性化—

「人間関係の満足」および「職務満足度」は、従来からマネジメント理論の重要な課題であった。しかしながら、この 2 つの視点から組織の活性化は可能であろうか。長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築そして確保は、競合他社がすぐに真似出来ないような製品やサービスを次々に創造するものでなくてはならない。したがって、組織メンバーが、良好な人間関係を保ちながら、自ら与えられた職務の中で、より高い目標を掲げ、これを克服する組織メンバーの挑戦意欲を必要とするのである。これと同時に、革新的 (innovative) な行動へと組織メンバーを導かなければならない。したがって、組織メンバーの革新的な行動や挑戦意欲という視点をも加える必要がある。

以上のことから、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性を構築そして確保するために必要な組織の活性化は、「人間関係の満足」、「職務の満足」、「革新性」、「挑戦意欲」の 4 つの次元として捉える必要がある。

- (2) 説明変数の次元 1—マネジャーのリーダーシップ行動—

これまでのリーダーシップ論に現代的意味を勘案しながらリーダーシップの諸次元を考えると以下のようなになる⁽²⁾。

- ① ビジョン (vision)

ビジョンは将来のあるべき姿を示すものである。これは組織の将来の方向性を明確化すると同時にその行動の範囲を暗黙のうちに規定することから組織の秩序と混沌を創り出すものといえるであろう。このビジョンにより、従業員は自部門にこだわるような短期的視点から、企業全体にかかわるような長期的視点を持つようになる。

* 東京農業大学生物産業学部産業経営学科

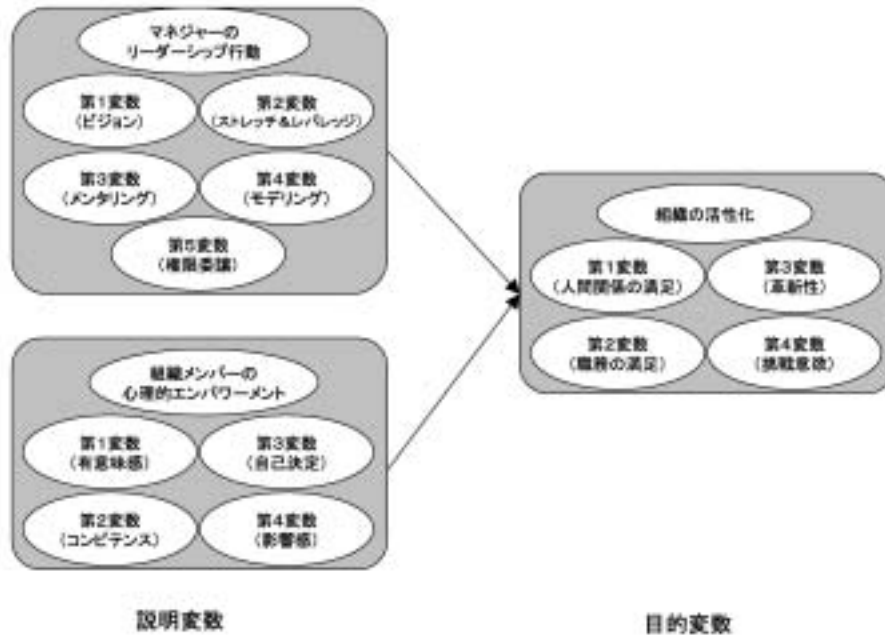


図 1 組織の活性化モデル

② ストレッチ & レバレッジ (stretch & leverage)

ストレッチは、組織のおかれた現状よりもはるかに高い目標を設定し、ギャップを創り出すことである。そしてレバレッジは、組織のメンバーがこのギャップを埋める方法を自ら考案し、実行していくことである。この考案、実行の過程は、組織メンバー各々の独得の能力であるために、それが組織全体でおよぶように推進されるならば、まさに組織の創造性や革新性を促すものとなると考えられる。

③ メンタリング (mentoring)

これは、マネジャーの組織メンバーに対する面倒見行動のことである。組織メンバーが、高い目標あるいは職務遂行上の困難に立ち向かい、「やればできる」、「失敗はいとわない」というように、マネジャーが、彼らを元気づける行動や支援を与えることである。このメンタリング行動により、勇敢なる挑戦意欲を助長することになると考えられる。

④ モデリング (modeling)

組織のトップあるいはミドルのマネジャーにこれまで数々の成功を収めてきた人物が存在するというモデル効果のことである。組織メンバーがこのような人物を師と仰ぐことは、師と同じように行動すれば自分も成功するといった精神的支柱を喚起させることと考えられる。

⑤ 権限委譲 (delegation)

組織のメンバーが職務上の意思決定に参加し、さらに権限委譲のマネジメント・スタイルをとるならば、公式的に自分が経営に参加しているという自負を感じる事となる。また、部下の成果 (performance) や情報がフィードバックされ、組織メンバーが共有することになる。このようになると、組織に対する帰属意識が生まれ、現在のようなチームやプロジェクト単位の職務のあり方では、やはりこの次元は極めて有効なものとなるのである。

(3) 説明変数の次元 2—組織メンバーの心理的エンパワメント—

心理的エンパワメントは、次の次元から把握することができる。これらの各次元は Spreitzer の研究で用いられたものであり、各々が付加的に結びついており、どの次元が抜けてもこのエンパワメントの包括的な程度を弱めてしまうことになるのである⁽³⁾。

① 有意味感 (meaning)

これは、個人の持つ理想や基準に基づいて判断するもので、組織 (あるいは仕事) の目標もしくは目的が自己の信念や価値との間にどのようにして適合しているのかということである。

② コンピテンス (competence)

これは、職務上の役割に特有の個人の能力に対してもっている個人の有能感のことである。そのため、個人の行動を支配するものである。動機づけ理論の期待理論 (expectancy theory) でいう、努力—成果 (effort—performance) 期待に類似している。自己効力 (self-efficacy) と同義語的に考えてよいであろう。

③ 自己決定 (self-determination)

これは、行動を開始し、そして調節することへの選択権を自らが持っているという職務に対する個人の自由裁量をあらわしている。

④ 影響感 (impact)

これは個人が戦略的・管理的な側面に立脚する職務の成果に影響を与える程度のことである。これは学習性 (獲得された) 無力感とは反対のことである。

2. 説明変数の次元と質問項目について

(1) 説明変数の質問項目

本研究で用いた測定方法について述べていくことにす

る。具体的には、説明変数として「マネジャーのリーダーシップ行動」と「心理的エンパワメント」、2つの変数についてである。なお、質問項目は、説明変数の「マネジャーのリーダーシップ行動」を「L (=Leadership)」、 「心理的エンパワメント」を「E (=Empowerment)」とした。

まず、説明変数である「マネジャーのリーダーシップ行動」と「心理的エンパワメント」についての概念の操作化を行うために、変数を特定する必要がある。この場合、説明変数の各々に対して次元を設けた。再度確認しておけば、「マネジャーのリーダーシップ行動」については、「ビジョン」、「ストレッチ & レバレッジ」、「メンタリング」、「モデリング」、「権限委譲」の合計5つの次元で捉えた。一方、「心理的エンパワメント」については、「有意味感」、「コンピタンス」、「自己決定感」、「影響感」の合計4つの次元で捉えた。なお、説明変数については、「マネジャーのリーダーシップ行動」として23項目(L1~L23)、「心理的エンパワメント」として7項目(E1~E7)で、合計30の質問項目を用意した。これら諸次元に対応する質問項目は、本来1つの質問項目でも良いと考えられる。しかしながら、本研究では、測定可能な形にするために1つの次元に対して複数の質問項目を用意した。そして、因子分析をおこなうことによって、これらの質問項目が適切な質問をおこなっているかどうかを確認した。これらの各質問項目は、以下に示すことにする。なお、これらの質問項目は、

アンケート用紙に、1「まったくちがう」、2「どちらかといえばちがう」、3「どちらともいえない」、4「どちらかといえばただししい」、5「まったくそのとおり」で示されており、アンケート回答者にもっとも当てはまると思われる1から5までのポイントのうち、いずれかをチェックしてもらうという方法を用いることにした。

① 説明変数1 (マネジャーのリーダーシップ行動) についての質問項目

実証研究を行う上で、説明変数1のために、5つの次元を仮に設け、これらを測定可能なものにするためにL1からL23の質問項目を考えてみた。マネジャーの役割としてのリーダーシップの次元と意味・内容および質問内容については、表1の通りである。

② 説明変数2 (心理的エンパワメント) についての質問項目の提示

この説明変数2は、4つの次元から捉えた。具体的な内容について述べれば以下のようになり、そして質問項目については、Spreitzerの研究で用いられたものを用いることにする⁽⁴⁾。心理的エンパワメントの次元と意味・内容および質問内容については、表2の通りである。

3. 目的変数の諸次元と質問項目について

目的変数である「組織の活性化」を特定するために、因子抽出を行い、変数を特定する必要がある。測定可能な形

表1 マネジャーのリーダーシップの次元と意味・内容および質問内容

次元	番号	意味・内容	質問内容
ビジョン	L1	会社全体のビジョン	上司は、ことあるごとに、会社全体のビジョンを伝達している。
	L2	自分門のビジョン	上司は、ことあるごとに、自部門のビジョンを伝達している。
	L3	トップと自部門の関連	上司は、トップの掲げるビジョンと自部門のビジョンを常に関連させて話している。
ストレッチ & レバレッジ	L4	危機感の醸成	上司は、常に現状に甘んじることなく、危機感を醸成している。
	L5	上司による目標設定	上司は、あなたが職務を遂行する際の目標設定を基本的に決定する。
	L6	目標達成手段の一任	上司は目標を達成する手段を基本的にあなたに任せている。
メンタリング	L7	情報の汲み上げ	上司は、あなたとの対話の中で、言葉にならない情報を汲み上げてくれる。
	L8	昇格・昇進の機会創出	上司は、あなたの昇格や昇進に必要な知識・技能を身に付ける機会を与えてくれている。
	L9	上司の気配り	上司は、あなたの悩み事を自分のことのように思っ心配してくれ、食事やお酒、趣味の生活などに誘ってくれたりする。
	L10	親和性	上司は、あなたのことを、親しい友人のように気にかけてくれている。
	L11	精神的な支え	上司が、いつも挨拶や微笑などを交わしてくれるので、精神的な支えを感じている。
	L12	仕事の調整	上司は、あなたが仕事の進め方が十分理解できるようになるまで、間に入って調整してくれる。
	L13	評価の妥当性	上司は、あなたの仕事の結果を正當に評価してくれる。
モデリング	L14	良き相談相手	上司は、あなたが課題や問題が解決できずに悩んでいる時、個人的に相談できるような態度で、いつも接してくれる。
	L15	成功談・失敗談	上司は、あなたに仕事のうえでの成功談・失敗談を語ってくれる。
	L16	ノウハウの提示	上司は、自分のノウハウを自らあなたに示している。
	L17	成功例の提示	上司は、他の部署の成功例をモデル・手本として部下に知らせている。
権限委譲	L18	上司の人柄を手本	上司の人柄、知識、技術(スキル)、組織における行動力や影響力には、あなたが参考にし、学ぶべきものが多くある。
	L19	意見の積極的要求	上司は、あなたのアイデア、意見、情報を積極的に求めてくる。
	L20	意見の受容度	上司は、あなたのアイデア、意見、情報を受け入れてくる。
	L21	大きな仕事の一任	上司は、大きな仕事でもあなたに思い切って任せてくれる。
	L22	状況に応じた仕事の一任	上司は、状況に応じてあなたに仕事を任せてくれる。
	L23	目標設定の一任	上司は、問題解決の方針を示すだけで、具体的な解決方法をあなたに一任することが多い。

表 2 心理的エンパワーメントの次元と意味・内容および質問内容

次元	番号	意味・内容	質問内容
有意味感	E1	仕事の重要性	あなたの仕事は、あなた自身にとってとても重要である。
	E2	仕事の意味	あなたの仕事は、あなたにとって意味がある。
コンピテンス	E3	仕事への自信	あなたは、仕事をすることにあって、自分の能力に自信がある。
	E4	スキル・知識への自負	あなたは、自分の仕事に必要な技術(スキル)・知識に精通している。
自己決定	E5	仕事の方法	あなたは、自分自身で仕事のスケジュールや仕事の方法を決められる。
	E6	自律性	あなたは、仕事をどのように行うかを決定する上で、かなりの自律性と自由を与えられている。
影響感	E7	自部門への影響力	あなたの所属している部門であなたの影響は大きい。

表 3 組織の活性化の次元と意味・内容および質問項目

次元	番号	意味・内容	質問内容
人間関係の満足	R1	上司との人間関係	あなたは、上司との人間関係に満足している。
	R2	同僚との人間関係	あなたは、同僚との人間関係に満足している。
	R3	部下との人間関係	あなたは、部下との人間関係に満足している。
職務の満足	R4	仕事への満足	あなたは、今の仕事自体に満足している。
	R5	給与への満足	あなたは、会社の給与に満足している。
	R6	昇進・昇格への満足	あなたは、昇進の機会に恵まれ、満足している。
革新性	R7	高い業績	あなたは、他の人とくらべて高い業績をあげている。
	R8	アイデアの考案	あなたは、自分の所属する部門や会社全体にとって有用な仕事のアイデアや方法、製品サービスのアイデアを考え出すのが好きである。
	R9	アイデアの提案	あなたは、自分の所属する部門や会社全体にとって有用な仕事のアイデアや方法、製品サービスのアイデアを積極的に上司・同僚・部下に提案している。
挑戦意欲	R10	挑戦への評価	あなたは、従来通りにやって並の成果をあげた人よりも、新しいことに挑戦して失敗した人を評価する。
	R11	高い評価	あなたは、他の人から高く評価されている。
	R12	新たな挑戦	あなたは、会社や所属部門の習慣を打ち破り、新しいことに挑戦しようとする意欲がある。

にするために各質問項目を用意した。

この場合、これまで述べたように、目的変数の各々に対して次元を設けた。再度確認しておけば、この目的変数は、「人間関係の満足」、「職務満足度」、「革新性」、「挑戦意欲」の合計4つの次元で捉えた。この目的変数については、「組織の活性化」として12項目(R1~R12)、合計12の質問項目を用意し測定した。これら諸次元に対応する質問項目は、本来1つの質問項目でも良いと考えられる。しかしながら、本研究では、測定可能な形にするために1つの次元に対して複数の質問項目を用意した。そして、因子分析をおこなうことによって、これらの質問項目が適切な質問をおこなっているかどうかを確認した。これらの各質問項目は、以下に示すことにする。なお、これらの質問項目は、アンケート用紙に、1「まったくちがう」、2「どちらかといえばちがう」、3「どちらともいえない」、4「どちらかといえばただし」、5「まったくそのとおり」で示されており、アンケート回答者にもっとも当てはまると思われる1から5までのポイントのうち、いずれかをチェックしてもらうという方法を用いることにした。組織の活性化の次元と意味・内容および質問内容については、表3に示すことにする。

III. 網走の企業についての調査の概要

ここでは、組織の活性化モデルが、中小企業についてどのような結果を示すかについて分析を行う前に、調査の概要について述べることにする。

1. 調査対象

調査対象は、北海道網走支庁管内の中小企業を対象に、水産業、建設業、サービス業を含んでいる。これら調査対象企業は合計で5つの組織(表4)である⁽⁵⁾。

2. 調査方法

調査方法は、書面郵送によるアンケート調査⁽⁶⁾であり、アンケート回答者は、対象企業に一任してある。

3. 調査期間

2005年6月から2005年7月の2ヶ月の期間で、5つの組織で調査を行った。

4. 調査回収状況

今回の調査では、5つの企業78人に配布して合計55件(N=55)の回答を得ている。なお、回答率は70.5%であった。

IV. 統計分析の結果

ここでは、組織の活性化モデルが、中小企業についての程度検証されるのか分析をおこない、調査結果を具体的に述べていくことにする。但し、以前実施した大企業で調査した分析結果も述べ、調査対象である中小企業の分析結果について述べていくことにする⁽⁷⁾。

1. 説明変数の特定—中小企業の因子分析結果—

この2つの説明変数を、中小企業より回収したデータ(N=55)をもとにして、因子分析を行い、因子を特定する必要がある。そして、これらいくつかの因子から構成されると考えられる説明変数について、分析していくことにする。この場合多数の変数の中に、分散されている情報を1つ(あるいは少数)の総合得点に集約する手法が主成分分析のことであり、この総合得点が主成分というものである⁽⁸⁾。この手法を用い、説明変数の中の因子を抽出することにする。分析の結果を示すと以下の表5のようになる。この場合、固有値1を最重要視し、累積寄与率は60%を目標として分析をおこなった⁽⁹⁾。以下の表5にみられるように、分析の結果は、5因子が抽出された。

また、表6では、以前に実施した大企業を対象にした調査結果も示し、比較できるようにした。さて、この分析の結果をもとにして、説明変数として考えられる2変数について、詳細に検討する事にする。

具体的には、「マネジャーのリーダーシップ行動」の質問項目(L1~L23)と「心理的エンパワーメント」の質問項目(E1~E7)の回答結果から得られたデータ(N=55)を用いて分析を行い、変数を特定した。

その結果を示せば、以下の表7のようになる。

因子負荷量は、主成分値(因子得点)と各変数の値との相関係数であるから、この値の大小により、その主成分はどのような変数に近い性質を持っているかがわかる。換言すれば、どのような変数が何番目の主成分に近いかがわかるのである。

主成分1では、係数の絶対値が大きいのは、L16(0.838)、L14(0.816)、L15(0.796)、L17(0.784)、L11(0.746)、L7(0.745)、L8(0.607)、L10(0.733)、L12(0.737)、L13(0.624)、L9(0.622)、L18(0.616)が大きく、符号はすべて正である。これらのことから、主成分1は、マネジャーのリーダーシップ行動を表す因子、特にメンタリングやモデリングといった次元に相当する。このメンタリングという次元は、マネ

表4 網走支庁管内の調査対象企業

	創立	主力事業	従業員数 (準社員・パート含む)	特徴
A	1995年	警備業務全般・交通誘導	120	成果主義・適正配属
B	2001年	ビル・ホテルのメンテナンスおよび清掃	15	成果主義・適正配属
C	2000年	飲食業	10	提案制度
D	1971年	住宅・マンション建築業務・賃貸業務	40	成果主義
E	1980年	海産物卸・加工・小売	5	成果主義

表5 説明された分散の合計

成分	回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%
因子1	8.156	27.188	27.188
因子2	4.843	16.143	43.331
因子3	4.503	15.008	58.339
因子4	3.099	10.330	68.670
因子5	3.024	10.079	78.749

因子抽出法：主因子法

表6 説明変数についての因子分析結果の比較

一部上場企業11社(N=171)			網走支庁管内の企業(N=55)		
因子	分散の%	解釈	因子	分散の%	解釈
1	27.247	面倒見行動	1	27.188	面倒見行動
2	14.775	ビジョン	2	16.143	有能感
3	10.698	自己決定	3	15.008	ビジョン
4	10.441	有能感	4	10.330	自己決定
—	—	—	5	10.079	権限委譲

(固有値1.0以上の因子を抽出してバリマックス回転)

ジャーの組織メンバーに対して、組織メンバーが、高い目標あるいは職務遂行上の困難に立ち向かい、「やればできる」、「失敗はいとわない」というように、彼らを元気づける行動や支援を与えることである。そしてモデリングという次元は、組織のトップあるいはミドルのマネジャーにこれまで数々の成功を収めてきた人物が存在するというモデル効果である。組織メンバーがこのような人物を師と仰ぐことは、師と同じように行動すれば自分は成功するといった精神的支柱を喚起させることであろう。このことからマネジャーの「面倒見行動」ということができるであろう。したがって、主成分1「面倒見行動」と名付けることにする。そして、この主成分値が大きいほど、マネジャーのリーダーシップ行動として、面倒見行動が高いということになる。

主成分2において、係数の絶対値が大きいのは、E1 (0.716), E3 (0.710), E4 (0.700), L22 (0.693), E2 (0.682), L23 (0.623) であり、符号がすべて正である。これらのことから、主成分2は、心理的エンパワメントを表す因子、特に、有意味感やコンピテンスといった次元に相当する。有意味感という次元は、個人の持つ理念や基準に基づいて判断するものであり、組織の目標や目的が自己の信念や価値との間にどのように適合しているのかということである。また、コンピテンスという次元は、職務上の役割に特有の個人の能力に対して自らが持っている個人の自負心である。したがって、ここでは主成分2を心理的エンパワメントの「有能感」と名付けることにする。この主成分値が大きいほど、組織メンバーの有能感が大きく影響を与えるということになる。

主成分3において、係数の絶対値が大きいのは、L3 (0.747), L1 (0.698), L2 (0.694) であり、符号がすべて正である。これらのことから、主成分3は、マネジャーのリーダーシップ行動を表す因子、特にビジョンといった次元に相当する。このビジョンという次元は、組織の将来の方向性を明確化すると同時にその行動の範囲を暗黙のうちに規定することから組織の秩序と混沌を創り出すものである。ここでは、主成分3をそのまま「ビジョン」という名前を用い、名付けることにする。この主成分値が大きいほど、マネジャーのリーダーシップ行動で示されるビジョンが大きく影響を与えるということになる。

主成分4において、係数の絶対値が大きいのは、E6 (0.902), E5 (0.837) であり、符号が正である。これらのことから、主成分4は、心理的エンパワメントを表す因子

表7 説明変数の回転後の成分行列

番号	意味・内容	因子				
		主成分1	主成分2	主成分3	主成分4	主成分5
L1	会社全体のビジョン	0.457	0.388	0.698	-0.025	0.023
L2	自分門のビジョン	0.508	0.281	0.694	0.117	-0.003
L3	トップと自部門の関連	0.475	0.272	0.747	0.064	0.007
L4	危機感の醸成	0.359	0.418	0.211	0.032	0.021
L5	上司による目標設定	0.264	0.212	0.095	0.033	0.051
L6	目標達成手段の一任	0.209	0.250	0.183	0.185	0.502
L7	情報の汲み上げ	0.745	0.119	0.653	0.288	0.406
L8	昇格・昇進の機会創出	0.607	0.061	0.414	0.215	0.226
L9	上司の気配り	0.622	0.318	0.084	0.228	0.334
L10	親和性	0.733	0.267	0.142	0.149	0.357
L11	精神的な支え	0.746	0.172	0.310	0.181	0.315
L12	仕事の調整	0.737	0.204	0.371	0.168	0.218
L13	評価の妥当性	0.624	0.162	0.415	0.339	0.007
L14	良き相談相手	0.816	0.217	0.089	0.128	0.189
L15	成功談・失敗談	0.796	0.233	0.131	-0.065	0.151
L16	ノウハウの提示	0.838	0.219	0.223	0.095	-0.064
L17	成功例の提示	0.784	0.122	0.381	0.088	0.089
L18	上司の人柄を手本	0.616	0.539	0.283	0.225	0.165
L19	意見の積極的要求	0.256	0.146	0.718	0.296	0.437
L20	意見の受容度	0.262	0.202	0.667	0.205	0.492
L21	大きな仕事の一任	0.403	0.514	0.374	0.263	0.601
L22	状況に応じた仕事の一任	0.316	0.693	0.204	0.319	0.055
L23	目標設定の一任	0.186	0.623	0.207	0.207	0.456
E1	仕事の重要性	0.345	0.716	0.000	0.351	0.249
E2	仕事の意味	0.292	0.682	0.206	0.324	0.276
E3	仕事への自信	0.181	0.710	0.166	0.154	0.255
E4	スキル・知識への自負	0.134	0.700	0.183	0.174	0.013
E5	仕事の方法	0.112	0.242	0.156	0.837	0.598
E6	自律性	0.434	0.343	0.137	0.902	0.270
E7	自部門への影響力	0.046	0.412	0.630	0.661	0.389
	考えられる因子の意味	面倒見行動	有能感	ビジョン	自己決定	権限委譲

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法 (a. 12回の反復で回転が収束しました。)

であり、Spritzerの示した心理的エンパワメントのうち、自己決定感という次元に相当する。この自己決定感という次元は、行動を開始しこれを調節することへの選択権を自らが持っているという、職務に対する個人の自由裁量権のことである。ここでは、そのまま心理的エンパワメントの「自己決定感」という名前を用いることにする。この主成分値が大きいほど、組織メンバーの自己決定感が大きく影響を与えるということになる。

さらに、主成分5において、係数の絶対値が大きいのは、L21 (0.601) であり、符号が正である。これらのことから、主成分5は、マネジャーのリーダーシップ行動を表す因子であると考えられ、権限委譲といった次元に相当する。

2. 目的変数の特定—中小企業の因子分析結果—

この目的変数を、中小企業より回収したデータ (N=55) をもとにして因子分析を行い、因子を特定する必要がある。そして、これらいくつかの因子から構成されると考えられる目的変数について、分析をおこない、目的変数の中の因子を抽出することにする。この場合、分析の結果を示すと以下の表8のようになる。この場合、固有値1を最重要視し、累積寄与率は60%を目標として分析をおこなった⁽¹⁰⁾。以下の表8にみるように、因子分析の結果、2つの因子が抽出された。また、表9では、以前実施した大企業で対象にした調査結果を示し、比較できるようにした。

以下では、この因子分析の結果をもとにして、目的変数として考えられる2つの変数について、詳細に検討することにする。

具体的には、目的変数として考えられる「組織の活性化」の質問項目 (R1~R12) からの得られたデータ (N=55) を用いて分析を行い、変数を特定する。この場合、説明変数の分析と同様に、因子抽出を行うことにする。

まずは、その結果を以下の表10に示すことにする。この結果をふまえ、計算結果の解釈をおこなうことにする。

主成分1では、係数の絶対値が大きいのは、R9 (0.885), R7 (0.861), R11 (0.816), R12 (0.748), R5 (0.701), R8 (0.678), R4 (0.618) が大きく、符号はすべて正である。こ

のことから、主成分1は、目的変数のうち、目標達成、革新性そして挑戦意欲を表す次元であると考えられる。ここでは、組織の活性化の「革新性」と名付けることにした。この主成分値が大きいほど、組織の活性化として、組織メンバーの革新性が重要な次元ということになる。

主成分2では、係数の絶対値が大きいのは、R2 (0.921), R1 (0.891), R3 (0.867) であり、符号はすべて正である。これらのことから、主成分2は、目的変数のうち、人間関係の満足を表す次元であると考えられ、ここでは、そのまま「人間関係の満足」と名付けることにした。この主成分値が大きいほど、組織の活性化として、組織メンバーの人間関係の満足度が重要な結果をもたらすということになる。

V. 検証結果から得られる網走の中小企業の特徴

組織の活性化モデルの分析結果をもとにして、中小企業を調査対象とした組織の活性化モデルの分析結果では、どのような傾向がみられるのかを述べていくことにする。

1. 説明変数 (因子分析の結果)

ここで、以前大企業で実施した組織の活性化モデルの検証結果と中小企業を調査対象とした今回の組織の活性化モデルの検証結果 (表6) を比較してみる限りにおいて、やや異なる点が見られる。それは、組織の活性化モデルの結果では、因子 (主成分) の数が、4であったのに対して、中小企業を調査対象とした組織の活性化モデルの結果では、5つになった点である。因子5は、権限委譲と命名されたものが追加されたが、高いものはL21の1項目だけであった。

また、大企業で実施した組織の活性化モデルの検証結果と中小企業を調査対象とした組織の活性化モデルの検証結果では、因子3と因子4の順位が入れ替わった。しかし、抽出された因子には、大きく影響を与えるとは言いがたいといえる。さらに詳細に見ていくと、因子1ではL8とL13、因子2ではL22とL23、因子3ではE7がそれぞれ追加され、より顕著な傾向を示すこととなった。

表8 目的変数についての因子分析の比較

一部上場企業11社(N=171)			網走支庁管内(N=55)		
因子	分散の%	解釈	因子	分散の%	解釈
1	32.022	革新性	1	42.961	革新性
2	23.929	人間関係の満足度	2	28.762	人間関係の満足度

(固有値1.0以上の因子を抽出してバリマックス回転)

表9 目的変数についての説明された分散の合計

成分	回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%
因子1	5.155	42.961	42.961
因子2	3.451	28.762	71.723

因子抽出法：主因子法

表 10 目的変数の回転後の成分行列

	意味・内容	回転後の成分行列	
		主成分1	主成分2
R1	上司との人間関係	0.182	0.891
R2	同僚との人間関係	0.204	0.921
R3	部下との人間関係	0.358	0.867
R4	仕事への満足	0.618	0.505
R5	給与への満足	0.701	0.359
R6	昇進・昇格への満足	0.682	0.494
R7	高い業績	0.861	0.078
R8	アイデアの考案	0.678	0.408
R9	アイデアの提案	0.885	0.131
R10	挑戦への評価	0.363	0.253
R11	高い評価	0.818	0.221
R12	新たな挑戦	0.748	0.355
考えられる因子の意味		革新性	人間関係の満足

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法 (a. 3 回の反復で回転が収束しました。)

2. 目的変数（因子分析の結果）

ここで、大企業を調査対象とした組織の活性化モデルの結果と網走管内の中小企業を調査対象とした組織の活性化モデルの結果（表 9）を比較してみると限りにおいて、それほど顕著な違いは見られなかった。因子の数は 2 であり、「革新性」と「人間関係の満足度」の 2 つであった。主成分 1 の R6, R5, R4 が中小企業を調査対象とした組織の活性化モデルの検証結果では追加され、より顕著な傾向を示すこととなった。

VI. 結 論

本研究では、現代企業の長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築そして確保に向け、必要となる組織の活性化のモデルを考え、実証研究をおこなった。これまでの研究では、このモデルを構成する変数は、説明変数として①マネジャーのリーダーシップ行動、②心理的エンパワーメント、そして目的変数として③組織の活性化の 3 つが取り上げられた。マネジャーのリーダーシップ行動は、「ビジョン」、「面倒見行動」の 2 つの次元で捉えられ、心理的エンパワーメントは、「自己決定」、「有能感」の 2 つの次元で捉えられた。さらに、「組織の活性化」は、「人間関係の満足度」、「革新性」の 2 つの次元で捉えられた。

本研究では、このモデルが、中小企業を調査対象 (N=55) としてどのような傾向をもつのか実証研究を行ったのである。その結果、これまでの組織の活性化モデルの検証結果と、全体として同様な結果が得られることとなった。しかし、詳細にみると、やや異なる点が見られる。それは、以前行った大企業の組織の活性化モデルの検証結果では、説明変数の因子の数が、4 であったのに対して、中小企業を調査対象とした組織の活性化モデルの検証結果では、「権限委譲」という因子が追加され、5 つになった点である。中小企業の場合、企業組織の規模が小さいことはいまでもないが、この点が「権限委譲」という 1 つの因子が検出された大きな要因になると考えられる。小規模組織というのは、組織の人員の数も少ないばかりか階層も少な

い。よって、1 人あたりに期待される職務の範囲は拡大するからである。この視点から、組織の活性化モデルの試論として、大企業との中小企業の相関分析を行うことが今後の研究課題となる。

【注】

- (1) 組織の活性化については、すでに繰り返し議論している。そのため、ここでは、詳細な議論を割愛した。以下の文献を参照されたい。當間政義, 1998 年, 組織の活性化とエンパワーメント, 日本経営教育学会, 第 38 回全国大会報告要旨。當間政義, 1999 年, 創発戦略と組織の活性化, 拓殖大学大学院研究年報, 第 26 号。そして、當間政義・岡本眞一, 2005 年, 組織の活性化のモデル—マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 1 において十分に議論を重ね、理論的にモデルを構築した。さらに、當間政義・岡本眞一, 2005 年, 組織の活性化におけるマネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 2 において、目的変数の因子分析を行い、各変数の次元を抽出している。
- (2) マネジャーのリーダーシップ行動については、すでに繰り返し議論している。そのため、ここでは、詳細な議論を割愛した。以下の文献を参照されたい。當間政義, 1998 年, 組織の活性化とエンパワーメント, 日本経営教育学会, 第 38 回全国大会報告要旨。當間政義, 1999 年, 創発戦略と組織の活性化, 拓殖大学大学院研究年報, 第 26 号。そして、當間政義・岡本眞一, 2005 年, 組織の活性化のモデル—マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 1 において十分に議論を重ね、理論的にモデルを構築した。さらに、當間政義・岡本眞一, 2005 年, 組織の活性化におけるマネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 2 において、説明変数の因子分析を行い、各変数の次元を抽出している。
- (3) 組織メンバーの心理的エンパワーメントについては、すでに繰り返し議論している。そのため、ここでは、詳細な議論を割愛した。以下の文献を参照されたい。當間政義, 1998 年, 組織の活性化とエンパワーメント, 日本経営教育学会, 第 38 回全国大会報告要旨。當間政義, 1999 年, 創発戦略と組織の活性化, 拓殖大学大学院研究年報, 第 26 号。そして、當間政義・岡本眞一, 2005 年, 組織の活性化のモデル—

- ネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 1 において十分に議論を重ね、理論的にモデルを構築した。さらに、當間政義・岡本眞一, 2005 年, 組織の活性化におけるマネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 2 において, 説明変数の因子分析を行い, 各変数の次元を抽出している。
- (4) Spreitzer の実証研究で用いた質問項目が掲載されている論文は以下の通りである。Spreitzer, G.M., 1995, psychological empowerment in the workplace: Dimensions Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465. この論文の中に示してある質問項目を和訳し用いた。
- (5) ここで, 具体的な企業名は割愛し, アルファベットで5社の企業名を示した。なお, 以下の表は, 調査対象企業を一部上場企業の概要を示した。これは當間政義・岡本眞一, 2005 年, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 2 において示されている。大企業の調査対照表企業の概要の表を参照ください。
- (6) 使用した質問項目については, 金井壽宏, 1993 年, 変革ミドルの探求, 白桃書房。および, 堀洋道・山本真理子・松井豊編, 1994 年, 『心理尺度ファイル: 人間と社会を測る』垣内出版。さらに, 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣, 1978 年, 『組織現象理論と測定を参考にしながら作成した』。
- (7) 以下に, 大企業を対象におこなった分析結果を示した。これは當間政義・岡本眞一, 2005 年, 東京情報大学研究論集 Vol. 9, No. 2 において示されている。説明変数の説明された分散の合計の表を参照ください。目的変数のバリマックス回転後の因子行列の表を参照ください。目的変数の説明された分散の合計の表を参照ください。目的変数のバリマックス回転後の因子行列の表を参照ください。
- (8) 岡本眞一, 1999 年, 多変量・統計解析の基礎, 創成社, p. 54 参照。
- (9) この場合, SPSS11.5J という統計ソフトを使用することによる。
- (10) この場合, SPSS11.5J という統計ソフトを使用することによる。

参考文献

- AMABILE, T.M., How to kill Creativity, *Harvard Business Review*, 1999 (須田敏子訳, あなたは組織の創造性を殺していないか, *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー* Apr.-May, 1999 年) P. 134.
- 青木幹喜, 2005, 経営におけるエンパワーメント—その理論展開と実証研究—, 大東文化大学経営研究所.
- 青木幹喜, 2005, エンパワーメント経営, 中央経済社.
- CONGER, J.A. and KANUNGO, R.N., 1988. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review* 13, pp. 471-482.
- DRUCKER, P.F., Managing One self, *Harvard Business Review*, 1999 (上田淳生訳, 自己探求の時代, *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, Jun-July, 1999 年).
- HERZBERG, F., *Work and the nature of man*, Published and copyhghted, 1966 (邦訳: 北野利信訳, 1968 年, 仕事と人間性, 東京経済新報社).
- 金井壽宏, 1993 年, 変革ミドルの探求, 中央経済社.
- 開本浩矢, 2000 年, 研究開発におけるミドルの心的活力, 商大論集, 51 (5).
- 開下浩矢, 2006, 研究開発の組織行動, 中央経済社.
- 堀 洋道・山本真理子・松井豊編, 1994 年, 『心理尺度ファイル: 人間と社会を測る』, 垣内出版.
- KOTTER, J.P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996 (コッター, 21 世紀の変革リーダーシップ).
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣, 1978

【注5】 大企業の調査対照表企業の概要

会社	創立	主力事業	上場	従業員数 (平均年齢)	特徴
A	1954 年	電子計測器事業 半導体試験用装置事業ほか	東京証券取引 所一部上場	1,450 名 (36.7 歳)	成果主義 社内ベンチャー
B	1984 年	BBC&ソリューション関連事業 携帯電話事業ほか	東京証券取引 所一部上場	8,798 名 (34.9 歳)	自己申告制 社内公募制
C	1923 年	糸・繊維事業 医療事業ほか	東京証券取引 所一部上場	7,115 名 (35.3 歳)	希望優先精度 適正配属
D	1934 年	空調・冷凍機事業 化学事業ほか	東京証券取引 所一部上場	5,230 名 (40.9 歳)	社内公募制 他部署の人事評価
E	1991 年	水産品買付・販売事業 ほか	東京証券取引 所一部上場	1,197 名 (41.0 歳)	成果主義 社内ベンチャー
F	1925 年	医療用医薬品などの製造・販売・輸 入品事業ほか	東京証券取引 所一部上場	4,481 名 (38.8 歳)	積極性を重視する提案 風土作り
G	1991 年	情報機器卸売販売・店頭小売 システムインテグレーションほか	東京証券取引 所一部上場	1,195 名 (30.2 歳)	自己申告・適正配属 ジョブローテーション
H	1917 年	食品・医療関連施設事業 市街地の再開発事業ほか	東京証券取引 所一部上場	9748 名 (42.6 歳)	再雇用制度・主体性に 基づく長期雇用制
I	1985 年	タバコ事業 食品事業ほか	東京証券取引 所一部上場	13769 名 (43.4 歳)	MBOの自己評価 キャリア公募制
J	1955 年	生化学的事業・血液学的事業 免疫学的事業ほか	東京証券取引 所一部上場	1325 名 (39.4 歳)	成果主義 (賃金へ反映)
K	1989 年	インターネット接続事業 携帯電話販売事業ほか	東京証券取引 所一部上場	5341 名 (28.1 歳)	MBO・成果主義・提案 制度の重視

【注7】 説明変数の説明された分散の合計

	回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%
因子1	8.174	27.247	27.247
因子2	4.432	14.775	42.022
因子3	3.209	10.698	52.720
因子4	3.132	10.441	63.161

因子抽出法:主因子法

説明変数のバリマックス回転後の因子行列

番号	意味・内容	因子			
		主成分1	主成分2	主成分3	主成分4
1-1 L1	会社全体のビジョン	.362	.116	.202	.748
1-2 L2	自分門のビジョン	.326	.137	.041	.816
1-3 L3	トップと自部門の関連	.344	.144	.178	.748
5-1 L4	危機感の醸成	.527	.347	.062	.362
5-7 L5	上司による目標設定	.379	.173	.109	.375
5-9 L6	目標達成手段の一任	.258	.466	.539	.171
1-7 L7	情報の汲み上げ	.631	.095	.372	.187
3-4 L8	昇格・昇進の機会創出	.542	.278	.273	.260
3-5 L9	上司の気配り	.650	.399	.112	.163
3-6 L10	親和性	.751	.330	.099	.071
3-7 L11	精神的な支え	.820	.200	.094	.140
3-8 L12	仕事の調整	.679	.084	.162	.314
3-9 L13	評価の妥当性	.558	.280	.302	.214
3-10 L14	良き相談相手	.803	.061	.186	.223
5-2 L15	成功談・失敗談	.716	.137	.208	.297
5-3 L16	ノウ・ハウの提示	.727	.177	.181	.332
5-4 L17	成功例の提示	.730	.164	.125	.325
5-11 L18	上司の人柄を手本	.694	.326	.191	.315
1-8 L19	意見の積極的要求	.525	.228	.504	.271
1-9 L20	意見の受容度	.581	.240	.528	.223
5-5 L21	大きな仕事の一任	.514	.410	.419	.181
5-6 L22	状況に応じた仕事の一任	.491	.458	.362	.166
5-8 L23	目標設定の一任	.214	.547	.383	.167
6-12 E1	仕事の重要性	.295	.635	.332	.147
6-13 E2	仕事の意味	.296	.614	.307	.147
6-1 E3	仕事への自信	.118	.797	.101	.107
6-2 E4	スキル・知識への自負	.101	.777	.141	.118
2-6 E5	仕事の方法	.048	.246	.677	.112
2-7 E6	自律性	.272	.365	.667	.062
6-8 E7	自部門への影響力	.261	.587	.425	-.056
考えられる因子の意味		面倒見行動	有能感	自己決定	ビジョン

因子抽出法:主因子法

回転法:Kaiserの正規化を伴うバリマックス法(a.7回の反復で回転が収束しました。)

目的変数の説明された分散の合計

	回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%
因子1	3.843	32.022	32.022
因子2	2.872	23.929	55.951

因子抽出法:主因子法

目的変数のバリマックス回転後の因子行列

番号	意味・内容	因子	
		主成分1	主成分2
R1	上司との人間関係	.258	.617
R2	同僚との人間関係	.126	.778
R3	部下との人間関係	.259	.749
R4	仕事への満足	.562	.456
R5	給与への満足	.365	.488
R6	昇進・昇格への満足	.434	.580
R7	高い業績	.807	.149
R8	アイデアの考案	.751	.281
R9	アイデアの提案	.778	.326
R10	挑戦への評価	.426	.374
R11	高い評価	.741	.257
R12	新たな挑戦	.711	.356
考えられる因子の意味		革新性	人間関係の満足

因子抽出法:主因子法

回転法:Kaiserの正規化を伴うバリマックス法(a,7回の反復で回転が収束しました。)

年, 組織現象理論と測定, 千倉書房版。

ROTHSCHILD, W.E., *Risktaker, Careataker, Surgeon, Undertaker*, John Wiley & Sons, Inc., 1993 (邦訳: 梅津祐良訳, 1994年, 戦略型リーダーシップ, ダイヤモンド社)。

岡本眞一, 1999年, 多変量・統計解析の基礎, 創成社。

Sandra Dawson, *Analysing Organisations, third edition*, Macmillan, 1996.

SPREITZER, G.M., 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), pp. 1442-1465.

THOMAS, K.W. and VELTHOUSE, B.A., 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15, pp.

666-681.

當間政義, 1998年, 組織の活性化とエンパワーメント, 日本経営教育学会, 第38回全国大会報告要旨。

當間政義, 1999年, 創発戦略と組織の活性化, 拓殖大学大学院研究年報, 第26号。

當間政義・岡本眞一, 2005年, 組織の活性化のモデル—マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 1.

當間政義・岡本眞一, 2005年, 組織の活性化におけるマネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント, 東京情報大学研究論集, Vol. 9, No. 2.

東洋経済, 2005年, 会社四季報 (2005年3集, 夏, 机上版)。

The Model of “the Rejuvenation of the Organization”

—Case of small and medium-sized enterprise in Abashiri—

By

Masayoshi TOUMA*

(Received February 28, 2006/Accepted April 20, 2006)

Summary : This research is to verify the model of “the rejuvenation of the organization”. When the variable that composes the model of “the rejuvenation of the organization” is described, it becomes the following. The explaining variable is composed of two ; “The manager’s lead behavior” and “Psychological empowerment”. The dimension that composes this variable is four : “Vision”, “Troublesome behavior”, “Self-decision”, and “Competence”. The objective variable is composed of the rejuvenation of the organization. The dimension that composes this variable is two ; “Satisfaction rating of the interpersonal relationship” and “innovation”. This result targets part answers of 171 (N=171) of the 11 listed company companies. The aim of this paper is to show that even if the investigation object changes, the model of “the rejuvenation of the organization” can be verified as effective. Then, the small and medium-sized enterprise in Abashiri in Hokkaido was investigated, and the experimental study of this model was done. The result of the model of “the rejuvenation of the organization”, is as follows. When the big enterprise was investigated, the factors were four. On the other hand, the factor of “Delegation” was added when the small and medium-sized enterprise in Abashiri was investigated, and it became five.

Key words : Manager’s leadership behavior, psychological empowerment, the rejuvenation of the organization, competence

* Department of Business Science, Faculty of Bio-Industry, Tokyo University of Agriculture