

第2章 集計表のまとめ

本調査では、上司向け調査票と部下向け調査票で、本体部分の質問項目をほぼ同じにして、上司向け調査と部下向け調査に対応をもたせている。それとともに、課長級対象者（上司向け調査対象者）とその部下（部下向け調査対象者）を、データ集計上で紐付けしているために、上下間で比較を行ったり、管理行動についての部下からの評価・認識が、上司自身の管理行動にどのような影響をもたらしているかなどについて、詳細な分析ができるように構成されている。同じ部署から収集したデータを上下間で紐付けしたデータ上の工夫によって、従来実施されている一般的な調査とは際立った特長を備えているのである。

以下では、本体部分を構成する質問項目について、調査対象者の立場の違いから生まれる認識格差や視点の相違などを明確化する意図をもって、集計表を作成していく。

単純集計においても、できるかぎり上下間の対比が可能となるようなまとめを意識している。そのために、対応する項目を軸にして、上司向け調査データ（回答者数 179 名）と部下向け調査データ（回答者数 676 名）をつなげて（回答者数 855 名）、項目のまとめを見出すこととした。たとえば、上司向け調査「Q9 1. あなたは、自職場の業務計画を定期的（例、四半期ごと）に立案している」と、部下向け調査「Q8 1. あなたの上司は、自職場の業務計画を定期的（例、四半期ごと）に立案している」をつなげて、上司データと部下データをつなげた 855 名のデータを、一時的に作成した。

2-1 因子分析

上司向け調査と部下向け調査について、項目の回答を単純集計をもとに検討して報告書を作成するのが通常だか、本調査ではその前に、データを分析することを通して、質問項目に観念的まとめを見出すことにした。質問項目の策定にあたっては、主査・副査が専門研究者と協議を繰り返して、マネジメントとリーダーシップの行動や職場の競争力にかかわる質問を、専門的見地から導出している。その際には、事前に項目のまとめがある程度想定されるものである。しかし、調査委員会ですまとめられた質問が、実際の職場でそのとおりに認識されているとは限らない。だから、項目のまとめについては、調査データからその妥当性を検討する必要があるだろう。

本調査では、これまでの報告書とは一線を画し、過度に統計を弄ぶことがないように注意しながらも、統計分析を用いて報告書を策定することとした。まず、因子分析ならびに項目内容分析を実施し、質問項目に内容面から判断されるまとめを見出した。

ここでは、因子分析と呼ばれる統計分析法を用いている。因子分析とは、調査協力者が複数の質問項目に答えた反応パターンの類似性（相関係数の行列で示されるもの）を解析し、回答データから質問項目の内容の類似性と差異性を見出すものである。たとえば、「わたしは責任感が強い」「私には使命感がある」の項目に、多くの回答者が強く肯定的に回答していれば、この2項目は似たものと分析される。また、「私は責任感が強い」に高く回答しながら、「私はワークライフ・バランスに配慮している」に中庸な回答をしていれば、この2項目は似ていないものと分析される。要するに、因子分析とは、多数の調査協力者から得たデータの反応パターンを、集合化された認識パターンにとらえ、似た項目と似ていない項目のまとまりをデータから解析的に見出すものなのである。

因子分析の補助として用いられる内容分析とは、研究者が専門的見地から、項目の内容を仔細に検討し、内容の点で似たものか似ていないものかを観念的・主観的にまとめるものである。統計分析では十分に理解できない点を、質的に補っていく目的で活用される。

2-1-1 マネジメント行動に関する因子分析

マネジメント行動（上司向け調査 Q9 と Q10、部下向け調査 Q8 と Q9）にかかわる 16 項目に関して、対応する項目について上司データと部下データをつなげた 855 名からなるデータに対し、主因子法によるプロマックス回転を伴う因子分析を実施した。その結果、大きく 2 つの因子にまとまりを見せた（表 2-1-1 参照）。そして、マネジメント行動の全体像について、分散の 58.9%がこの 2 つの因子によって説明できることが明らかになった。

第 1 因子は、「部下一人ひとりについて、業務の進捗を理解している」「部下一人ひとりについて、業務が完了する時期を理解している」「部下一人ひとりの能力や専門性に応じて業務を調整している」など、14 の項目に高い因子負荷をもっている。項目の中身を示す概念としては、「進捗管理」「業務調整」「問題発見・問題解決」「計画立案」「目標設定」「優先順位づけ」などを含む、管理監督の全般を示す活動であると考えられる。したがって、マネジメント行動にかかわる第 1 因子は、「M1 管理行動」と命名するのが妥当である。第 1 因子は、マネジメントの根幹をなすものであり、この因子によってマネジメント行動全体の 54.6%までもが説明される。

同様に、第 2 因子は、「自職場に新たなリソース（予算と人員）が必要なときに、上司に要求している」「リソース（予算と人員）が足りないときに上司にかけあっている」の 2 項目に高い因子負荷をもっている。項目の中身は「交渉力」を示すものである。よって、マネジメント行動にかかわる第 2 因子は、「M2 交渉力」と命名された。第 2 因子は、交渉力に特化した因子であり、マネジメント行動全体の 4.3%が説明できるにすぎない。

表 2-1-1

マネジメント行動に関する因子分析の結果

概念	項目	M 1	M 2
進捗管理	部下一人ひとりについて、業務の進捗を理解している	.91	-.14
進捗管理	部下一人ひとりについて、業務が完了する時期を把握している	.86	-.15
進捗管理	「報告・連絡・相談」を部下に徹底させている	.62	.13
業務調整	部下一人ひとりの能力や専門性に応じて業務を調整している	.73	.09
業務調整	部下一人ひとりの負荷状況に応じて業務を調整している	.73	.08
問題発見・解決	部下が見落としている業務上の問題に気づくことができる	.72	-.02
問題発見・解決	業務上で起こった問題を放置せずに解決策を講じている	.63	.18
計画立案	自職場の業務計画を必要に応じて修正している	.71	.11
計画立案	自職場の業務計画を定期的（例：四半期ごと）に立案している	.66	.02
目標設定	部下の到達目標を設定する際に本人に納得させている	.69	.12
目標設定	本人の能力より高い業務目標を部下に与えている	.51	.07
優先順位	決められた時間枠のなかで、仕事の優先順位を決めている	.65	.18
優先順位	限られたリソース（予算と人員）のなかで、やるべきこととやらなくてもよいことを決めている	.60	.21
使命感	管理監督者としての使命感を持っている	.62	.19
交渉力	自職場に新たなリソース（予算と人員）が必要なときに、上司に要求している	-.06	.93
交渉力	リソース（予算と人員）が足りないときに上司にかけあっている	.01	.88
	寄与率	54.6	4.3

2-1-2 リーダーシップに関する因子分析

リーダーシップ（上司向け調査 Q9 と Q10、部下向け調査 Q8 と Q9）にかかわる 24 項目に関して、上司データと部下データをつなげたデータに対し、主因子法によるプロマックス回転を伴う因子分析を実施した。その結果、リーダーシップについても大きく 2 つの因子にまとまった（表 2-1-2 参照）。この 2 つの因子によって、リーダーシップ全体（全分散）の 63.4% が説明できることになった。

第 1 因子は、「自職場の将来像を語って部下に夢を与えている」「部下に危機感だけでなく将来への明るい展望も語っている」「時間をかけて組織のビジョンや将来像について部下と話している」など、12 の項目に高い因子負荷をもっている。項目の中身を示す概念としては、「ビジョン」「インスピレーション（焚きつけ）」「動機づけ」を含んでいる。将来像を示し、周りを焚きつけ、やる気にさせる活動であると考えられる。したがって、リーダーシップにかかわる第 1 因子は、「L1 ビジョン・モチベーション型行動」と命名するのがよいだろう。第 1 因子は、リーダーシップの基本であり、この因子によってリーダーシップ行動全体の 58.9% までもが説明される。

同様に、第2因子は、「部下の意見や提案をよく聞いている」「部下から新規提案があれば可能なかぎりやらせている」「部下のメンタル面や体調面に留意している」などの12項目に高い因子負荷をもっている。項目の中身としては、「配慮・傾聴」「チャレンジ」「承認」「モデリング(手本)」の概念を含んでいる。部下の話をよく聴き、チャレンジさせて、承認し、自ら手本を示す活動である。したがって、リーダーシップにかかわる第2因子は、「L2 対人対応型行動」と命名された。第2因子は、伝統的で古風なリーダーシップである。リーダーシップとマネジメント行動が未分化であった考え方を反映して、管理監督者に求められるマネジメント寄りの行動であるといえる。項目数からみれば第1因子と遜色ないが、リーダーシップ全体に対する説明力は4.5%にすぎなかった。

表2-1-2
リーダーシップに関する因子分析の結果

概念	項目	L1	L2
ビジョン	自職場の将来像を語って部下に夢を与えている	1.10	-.31
ビジョン	部下に危機感だけでなく将来への明るい展望も語っている	.86	-.01
ビジョン	時間をかけて組織のビジョンや将来像について部下と話している	.84	-.04
ビジョン	部下が一丸になれるように自分たちのビジョンを示している	.78	.10
ビジョン	組織のビジョンについて部下にかみ砕いて説明している	.77	.07
インスピレーション	部下が「この職場の一員でよかった」と思えるように自分の行動を意識している	.64	.23
インスピレーション	これまでにない考え方や見識を部下に示している	.60	.18
インスピレーション	部下のやる気を引き出すために、自分の経験や知見を話している	.60	.23
動機づけ	個々の業務の意義を伝えて部下をやる気にさせている	.63	.26
動機づけ	部下が仕事でベストを尽くせるように動機づけている	.61	.30
動機づけ	部下の成果や貢献を認めて部下をやる気にさせている	.44	.47
動機づけ	仕事上の期待を部下にはっきりと伝えている	.41	.38
傾聴・配慮	部下の意見や提案をよく聞いている	-.14	.89
傾聴・配慮	部下のメンタル面や体調面に留意している	.01	.77
傾聴・配慮	尊重や感謝の意を部下に態度で示している	.04	.76
傾聴・配慮	部下の置かれた状況や個別の事情に配慮している	.05	.76
傾聴・配慮	部下の意見や提案に迅速に対応している	.19	.65
チャレンジ	部下から新規提案があれば可能なかぎりやらせている	-.10	.81
チャレンジ	部下に自分の裁量でまわす仕事を与えている	.12	.52
チャレンジ	部下に失敗を恐れずにチャレンジさせている	.29	.44
承認	部下が達成した成果を正しく評価をしている	.08	.74
承認	部下の技能や能力を正しく評価をしている	.07	.71
モデリング	部下の手本となることを意識している	.39	.45
モデリング	部下の手本となるように行動している	.42	.44
	寄与率	58.9	4.5