

# 企業帰属意識に及ぼすリーダーシップの効果

## The Effect of Leadership on The Commitment to Organization

金城 亮 (Akira Kinjo)\* 三隅 二不二 (Jyuji Misumi)†

山田 昭 (Akira Yamada)‡ 吉田 道雄 (Michio Yoshida)§

桜井 幸博 (Yukihiko Sakurai)‡ 篠原 しのぶ (Shinobu Shinohara)¶

関 文恭 (Fumiyasu Seki) 三角 恵美子 (Emiko Misumi)\*\*

松田 良輔 (Ryosuke Matsuda)\*\* 城戸 紀子 (Noriko Kido)\*\*

**要約** 本研究は、リーダーシップや職場モラルが企業帰属意識に及ぼす影響を検討することを目的とした一連の研究の第 3 報告である。帰属意識の測定には関本ら(関本・花田, 1985; 関本, 1992)の開発した 30 項目の「企業帰属意識尺度」を用いた。企業帰属意識の各構成因子に対するリーダーシップや職場モラルの影響をより詳細に分析するために、因子分析の結果、複数の因子にまたがって高い負荷量を示す項目等を除いて、18 項目から成る企業帰属意識尺度を再構成した。本研究で得られた知見は、次のようなものである。

再構成された帰属意識尺度を用いた因子分析の結果でも、オリジナルの帰属意識尺度の場合と同様に 4 つの因子が抽出された。すなわち、残留希望、積極的意欲、価値の内在化、功利的帰属の 4 因子である。

組織への残留希望、組織に貢献したいという積極的意欲、組織の目標や価値の内在化といったいわゆる伝統的な帰属意識の側面には、リーダーシップの効果性が認められ、PM 型のリーダーシップのもとでそれらの帰属意識要因が高揚することが示された。

数量化 類および重回帰分析の結果から、企業帰属意識が職場モラル変数のうち会社満足度や仕事意欲と強く結びついていることが明らかになった。すなわち、会社に対する満足度や仕事意欲が高い従業員は、残留希望や積極的意欲、価値の内在化などの帰属意識が高いが、会社に対する不満の強い従業員は功利的帰属意識が相対的に高いことが示された。

**キーワード** 企業帰属意識, リーダーシップ PM 理論, 職場モラル

**Abstract** This is the third report on a series of studies aimed at examining the effect of leadership and workplace morale on the commitment to organization. To measure the commitment to organization, we used the "Scale of Commitment to Organization", comprising 30 items, developed by Sekimoto, Hanada, 1985; Sekimoto, 1992. In order to analysis, in further detail, the effect of leadership and workplace morale on the various component factors of commitment to organization, we reconstructed a scale of commitment to organization, comprising 18 items, by eliminating those items that showed, as a result of a factor analysis, high loadings in a plural number of factors. The findings obtained by this study were as follows.

1. Even in a factor analysis by means of a simple version of commitment to organization scale, four factors, i.e., a desire to stay permanently with the company, positive motivation, internalization of values and utilitarian commitment were extracted, as in the case of the scale of commitment to organization.

\* 名桜大学国際学部講師

† (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所,  
(財)集団力学研究所長

‡ (株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

§ 熊本大学教育学部助教授

¶ 福岡女学院大学教授  
九州大学医療技術短期大学部教授

\*\* (財)集団力学研究所

2. The effect of leadership was found in the aspects of the traditional commitment to organization, such as a desire to stay permanently with the company, active motivation to contribute to the organization and the internalization of objectives and values, and these factors of commitment were found to become higher under the PM type leadership.

3. As a result of Hayashi's quantification method III and regression analysis, it was made clear that commitment to organization is closely related to the workplace morale variables, as they relate to satisfaction with the company and motivation for work. In other words, it was shown that those employees, whose satisfaction with the company and motivation for work are high, are high in their commitment in terms of a desire to stay permanently with the company, active motivation and internalization of values, where as those employees who are strongly dissatisfied with the company are relatively high in utilitarian commitment.

**Keywords** commitment to organization, leadership PM theory, workplace morale

## 1. 目的

本研究は、リーダーシップや職場モラルが企業帰属意識に及ぼす影響を検討することを目的とした一連の研究の第 報告である。

第 研究である「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( )」(三隅 et al.,1994) (1)では、Porterら( Porter et al.,1984 )<sup>2)</sup>の尺度を参考に、関本ら( 関本・花田, 1985,1986,1987 ;関本, 1992 )<sup>3)4)5)6)</sup>が開発した"企業帰属意識尺度"を使用して、原子力発電所に働く従業員の帰属意識を測定した。得られた回答結果に対して因子分析を実施したところ、「組織に留まりたいという残留希望(以下、残留希望と略す)」「組織のために働きたいという積極的意欲(以下、積極的意欲)」「組織の目標・規範・価値の受け入れ(以下、価値の内化)」「功利的帰属意識(以下、功利的帰属意識)」の4因子が、関本らの従来の研究結果と同様に見いだされた。

これら4因子に対するリーダーシップの効果を検討したところ、功利的帰属意識を除く3つの帰属意識要因について、リーダーシップの効果が認められた。すなわち、PM型のリーダーシップ類型のもとで、組織に対する残留希望や積極的な貢献意欲、組織の目標・理念の受け入れなどがより顕著に示され、反対にpm型のリーダーのもとではそれらの得点が最低となる結果が示された。功利的帰属意識については、一貫した効果が認められなかった。また、職場モラルとの関連では、モラル8要因を説明変数とした重回帰分析の結

果、帰属意識の各要因が会社・給与満足度、仕事意欲などのモラル個人要因と強い結びつきを示すことが明らかになった。更に、原子力発電所従業員においても、関本らの報告した大手企業に勤める大卒男性社員の帰属意識と同様に、年齢、勤続年数による帰属意識の暦年変化が認められた。

その後、第 研究「組織風土の一側面としての企業帰属意識の研究」(関 et al.,1995 )<sup>7)</sup>では、日本における企業帰属意識の全体的構造を把握することを目的に、帰属意識の測定対象を一般企業の従業員にも拡大し、業種、性別、年齢、学歴など様々な属性をもつ人々の会社組織に対する帰属意識のデータを収集し、詳細に検討した。その結果、第 研究で測定されたデータに基づく因子分析では、多様な属性を有する被調査者の回答結果においても、関本らの研究で見いだされたものと同様の因子構造を示すことが確かめられた。結果として、抽出された4つの因子は、働く日本人の帰属意識において普遍的な構造を成していることが示唆された。

しかしながら、第 研究の因子分析の結果から、帰属意識の各因子に対するリーダーシップや職場モラルの影響を詳細に検証していくには、上述の項目分類では幾つかの問題が指摘される。

その一つとして、第 研究の因子分析結果では、バリマックス回転後の因子構造においても各因子を構成する項目の数が一定でないことが挙げられる。例えば、残留希望は12項目、積極的意欲は8項目、価値の内化と功利的帰属意識はそれぞれ5項目と項目数が異なっているのである。そのた

め、帰属意識要因間の単純な得点比較ができない。しかし、それよりも更に重大な問題として、第 1 研究の結果では、複数の因子にまたがって高い負荷量を示している項目が存在することが挙げられる。第 1 研究では、関本らの項目分類との整合性を保つために、そのような項目もいずれかの因子に分類しているが、このように複数の因子に関係する項目を含んでいる場合、因子間の相関が高くなり、各因子の独立性が損なわれる可能性が示唆される。

そこで本研究では、帰属意識の各要因に対するリーダーシップや職場モラルの影響を分析する際に、帰属意識の 4 因子構造は維持したまま、可能な限り各因子の構成項目数を一致させることを目標に、特定の因子だけに高い負荷量を示す代表的な項目のみを選択して、帰属意識尺度を再構成することを試みる。帰属意識の各因子間の独立性が確保されつつ、安定した因子構造が得られれば、個々の因子に対するリーダーシップや職場モラルの影響もより厳密に説明できるであろう。

## 2. 方法

### 2.1 調査対象者

本研究の分析データは、第 1 研究で用いたものと同じデータである。すなわち、平成 4 年度より(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的研究』プロジェクトにおいて、リーダーシップ、モラル調査と共に、主に集合調査方式で実施したものである。

調査は 1993 年 7 月～12 月に行われた。回答者は 2786 名であり、業種としては、製造業、大規模小売店、運輸業の他、2 つの電力会社に所属する 5 つの原子力発電所の従業員を含んでいる。このうち、再構成された帰属意識項目の因子分析には 2742 名のデータを用いた。

### 2.2 調査項目

#### 2.2.1 企業帰属意識尺度

上述の 30 項目、各項目とも記述された内容に対して 7 段階のリッカート・スケールを用いて賛成の

程度を回答する。30 項目からなるこの尺度をその構成因子ごとにまとめて表 1 に示す。

本研究では、リーダーシップ、モラルとの関連分析にあたって、30 項目から 18 項目を抽出し再構成した。

#### 2.2.2 リーダーシップ調査項目

(財)集団力学研究所で開発された一般企業用の 4 種類のリーダーシップ P M 調査項目(現業部門第一線監督者用(FORM1)、事務・技術部門第一線監督者用(FORM2)、同じく中間管理者用(FORM4)、上級管理者用(FORM5))および、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、原子力発電所の管理監督者用のリーダーシップ P M 調査項目(当直課長用(FORM11)、保修係(副)長用(FORM12)、協力会社監督者用(FORM14))の計 7 つの調査 FORM を用いた。いずれの調査 FORM も、リーダーシップ P 項目 10 項目、M 項目 10 項目の計 20 項目で構成されている。各項目とも 5 段階で評定を行う。

#### 2.2.3 職場モラル調査項目

仕事意欲、会社満足、給与満足、精神衛生、仲間意識、集団会合、意志疎通、業績規範の 8 要因について、それぞれ 5 項目、計 40 項目で構成される。各項目共 5 段階で評定を行う。

## 3. 結果と考察

### 3.1 帰属意識尺度の再構成

関本らの研究で報告された、30 項目からなる企業帰属意識の因子分析結果を表 2 に示す。分析に際しては、主成分分析の手法を用いて因子を抽出し、ノーマル・バリマックス回転を実施している。

表 2 に示した 30 項目の帰属意識尺度の因子分析結果に基づいて、各因子に高い負荷量を示しているものから順に項目を選択した。その際、他の因子にも 35 以上の負荷量を示している項目は除外した。4 因子のうち、価値の内在化については、オリジナルの 5 項目全てが上記の基準を満たしているため、そのまま 5 項目を採用したが、功利的帰属については、基準に合致していたのは 5 項目中

## 残留希望

- Q03 たとえ現在よりもいい仕事やいい給料が与えられても、この会社が好きなのでよその会社に移る気はない
- Q07 会社の将来が悲観的になったとしても、わたしは、この会社に魅力を感じているので、留まっていたい
- Q16 たとえこの先、自分の望んでいるキャリア(希望する職種や進路など)を歩むことができなくても、この会社で働いていたい
- 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ない
- Q24 この会社には、人間的に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
- 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
- Q11 この会社は、従業員を「決して悪いようにはしない」ところが安心なので、ずっと勤めていたい
- Q14 この会社にこのまま勤めていれば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない
- Q19 たとえ興味ある仕事をやらせてくれても、この会社より規模の小さい会社には勤めたくない
- Q28 よその会社に移っても先行きどのような処遇を受けるかわからないし、むしろこの会社に留まっていたい
- Q06 この会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来などとも考えられない
- 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

## 積極的意欲

- 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
- Q12 この会社にとって本当に必要であるならば、どんな仕事でも、またどんな勤務地にいっても、これまで以上にがんばって働く
- Q15 仕事を遂行していく上で、どんな障害やプレッシャーがあろうとも、この会社のためなら全力を尽くしてがんばる
- Q18 他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ち強い
- Q26 この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない
- 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
- 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
- Q27 この会社の経営方針や経営施策にたとえ反対であっても、会社がひとたびそれを決めた以上、おのれを殺してその方針や施策に従ってがんばる

## 価値の内化

- 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
- 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
- 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、自分にとって常に受け入れやすい
- 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
- 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

## 功利的帰属意識

- Q02 この会社で、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
- 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
- Q17 この会社の金銭的処遇条件(給与、賞与等)が魅力あるものでなければ、よその会社に移ることも考える
- 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
- 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、そのような機会を与えてくれる他の会社に移ることも考える

表1 帰属意識項目(関本, 1992に基づく)

項 目	因 子 負 荷 量				共通性 h <sup>2</sup>
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	.793	.223	.275	-.112	.766
Q28 よその会社に移っても先行き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	.785	.102	.238	.011	.684
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	.737	.320	.186	-.068	.685
Q06 会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来など考えられない	.685	.341	.093	-.188	.630
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	.670	.423	.213	-.017	.674
Q16 たとえこの先、自分の望んでいるキャリアを歩むことができなくても、この会社で働いていた	.663	.355	.220	-.213	.660
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ない	.627	.141	.293	.014	.498
Q11 この会社は、従業員を「決して悪いようにはしない」ところが安心なので、ずっと勤めていたい	.613	.208	.470	-.019	.640
Q19 たとえ興味ある仕事をやらせてくれても、この会社より規模の小さい会社には勤めたくない	.540	.160	.139	-.093	.345
Q29 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	-.533	-.128	-.144	.457	.530
Q03 現在よりもいい仕事やいい給料が与えられても、この会社が好きなので他会社に移る気はない	.503	.464	.224	-.250	.581
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	.126	.734	.126	-.191	.606
Q26 この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない	.215	.731	.306	.071	.680
Q18 他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ちが高い	.236	.722	.196	.037	.617
Q12 会社にとって必要であるならば、どんな仕事や勤務地でも、これまで以上に頑張る	.157	.659	.190	-.016	.495
Q15 どんな障害やプレッシャーがあろうとも、この会社のためなら全力を尽くしてがんばる	.373	.655	.345	-.052	.690
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	.353	.626	.234	-.177	.603
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	.137	.619	.106	-.007	.413
Q07 会社の将来が悲観的になったとしても、この会社に魅力を感じているので、留まっていたい	.520	.542	.239	-.231	.675
Q27 この会社の経営方針や経営施策に反対であっても、会社が決めた以上、己を殺して従う	.254	.526	.316	-.054	.444
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	.180	.286	.745	-.063	.674
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	.240	.168	.718	-.097	.611
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	.237	.242	.712	-.097	.631
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	.183	.317	.667	-.067	.583
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、自分にとって常に受け入れやすい	.240	.157	.663	-.105	.533
Q24 この会社には、人間的に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	.403	.316	.485	-.009	.497
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	.054	-.127	-.087	.742	.578
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、この会社にいても意味がない	-.313	.060	-.095	.584	.451
Q17 この会社の金銭的処遇条件が魅力あるものでなければ、他の会社に移ることも考える	-.330	-.277	-.203	.504	.481
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	.387	.239	.246	.412	.438
因子分散	12.48	1.93	1.54	1.44	17.39
全分散に対する寄与率(%)	41.6	6.4	5.1	4.8	58.0

表2 帰属意識項目のノーマル・パリマックス回転後の因子負荷量

3項目のみであった。結果として、残留希望、積極的意欲、価値の内在化の3因子からは5項目ずつ、功利的帰属意識因子からは3項目を選択し、計18項目で企業帰属意識尺度を構成した。

採用された項目の要旨とそれら18項目を用いて再度行った因子分析の結果を表3に示す。因子分析の結果、抽出された因子はオリジナルの因子構造を損なわず、むしろ因子間の独立性がより強調された構造を示している。但し、オリジナル版と新たな尺度では第1因子と第2因子が入れ替わっており、オリジナル版では積極的意欲が第1因子であったのに対し、新たな尺度では価値の内在化が第1因子となっている。

再構成された帰属意識尺度で、第1因子(残留希望)に高い負荷量を示した項目は、「Q28 他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」「Q14 この会社にこのまま勤めていれば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない」「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」「Q06 会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来など考えられない」「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ない」の5項目であり、全てオリジナルの残留希望因子に含まれていた項目である。また、このうち、Q28、Q14、Q04は、関本ら(1985)<sup>3)</sup>がはじめ仮説構成概念として設定し、結果的には残留希望因子に吸収された「組織に従属安定したいという願望」に関わる項目、Q06は同じく「日本的帰属意識」に関わる項目、Q21は「組織に積極的に留まりたいという願望」に関わる項目であり、残留希望因子を構成する様々な下位概念を網羅した項目群となっている。

第2因子(価値の内在化)に高い負荷量を示した項目は、「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」「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」「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」「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」「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

にとって常に受け入れやすい」の5項目であり、これらはオリジナル版の構成と完全に一致する。

第3因子(積極的意欲)に高い負荷量を示した項目は、「Q18 他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ちが強い」「Q26 この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない」「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」「Q12 会社にとって必要であるならば、どんな仕事や勤務地でも、これまで以上により頑張っている」「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」の5項目であり、これらも全てオリジナル版の積極的意欲因子に含まれていた項目である。また、このうちQ08は関本らの仮説構成概念の「日本的帰属意識」から積極的意欲因子に吸収された項目である。

第4因子(功利的帰属)を構成する項目は、「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」「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」「Q17 この会社の金銭的処遇条件が魅力あるものでなければ、他会社に移ることも考える」の3項目であり、いずれもオリジナル版の功利的帰属意識に含まれていた項目である。

### 3.2 数量化 類による諸変数のパターン分類

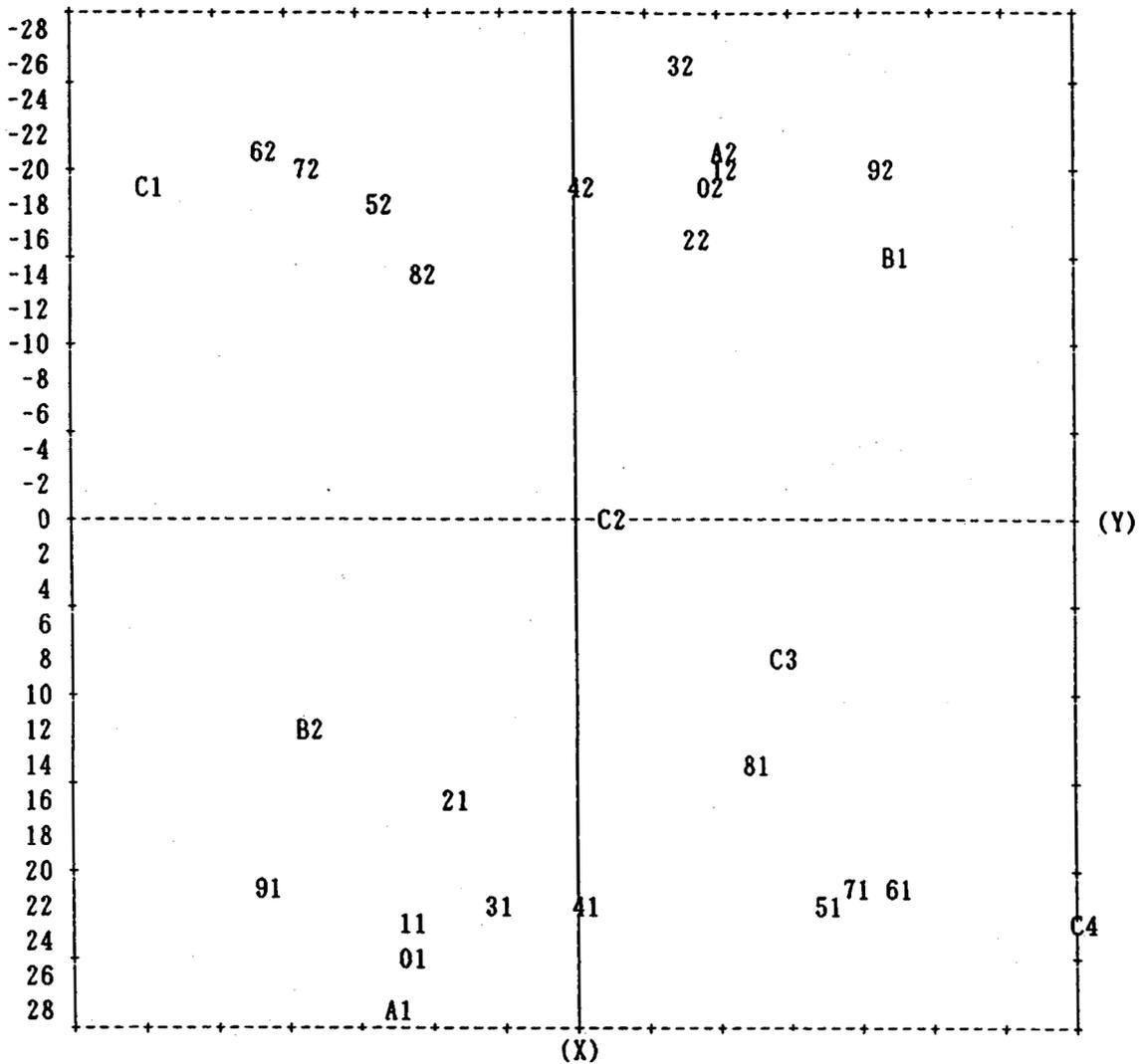
研究 および と同様に、帰属意識の4要因およびモラル8要因、更にリーダーシップPM4類型を投入した数量化 類分析を行った。なお、リーダーシップ行動の測定FORMが、対象となるリーダーの職種、職位によって異なることから、研究 では、研究 で分析したデータのうち、一般企業において最も回答者数の多かったFORM4(一般の事務・技術系職場の中間管理職者の評定用)および、研究 で報告した原子力発電所の管理監督者用FORMである FORM11(原子力発電所当直課長用)、FORM12(同係長(副長)用)、FORM14(同協力会社監督者用)の4つのFORMごとに上役のリーダーシップ類型と部下集団のモラル、帰属意識との関係を検討した(図1~4)。

項 目	因 子 負 荷 量				共通性 h <sup>2</sup>
	( 残留希望 )	( 価値内在化 )	( 積極的意欲 )	( 功利的帰属 )	
Q28 よその会社に移っても先行き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	<b>.801</b>	.243	.103	-.036	.712
Q14 この会社にこのまま勤めていれば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない	<b>.787</b>	.289	.215	-.157	.774
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	<b>.742</b>	.206	.318	-.122	.709
Q06 会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来など考えられない	<b>.707</b>	.122	.330	-.187	.658
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ない	<b>.667</b>	.289	.124	-.035	.545
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	.167	<b>.768</b>	.252	-.083	.688
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	.236	<b>.743</b>	.136	-.085	.633
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	.228	<b>.735</b>	.209	-.093	.644
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	.168	<b>.694</b>	.288	-.079	.599
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、自分にとって常に受け入れやすい	.241	<b>.653</b>	.148	-.099	.517
Q18 他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ち強い	.231	.234	<b>.729</b>	.016	.640
Q26 この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない	.204	.334	<b>.724</b>	.006	.677
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	.125	.174	<b>.718</b>	-.170	.590
Q12 会社にとって必要であるならば、どんな仕事や勤務地でも、これまで以上により頑張る働く	.142	.200	<b>.678</b>	-.080	.526
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	.164	.092	<b>.674</b>	-.040	.491
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	.105	-.068	-.112	<b>.816</b>	.694
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、この会社にいても意味がない	-.297	-.076	.086	<b>.661</b>	.538
Q17 この会社の金銭的処遇条件が魅力あるものでなければ、他の会社に移ることも考える	-.295	-.216	-.257	<b>.558</b>	.510
因子分散	7.00	1.58	1.32	1.25	11.15
全分散に対する寄与率(%)	38.9	8.8	7.3	7.0	61.9

表3 再構成された帰属意識尺度(18項目)の因子分析結果(ノーマル・パリマックス回転後)

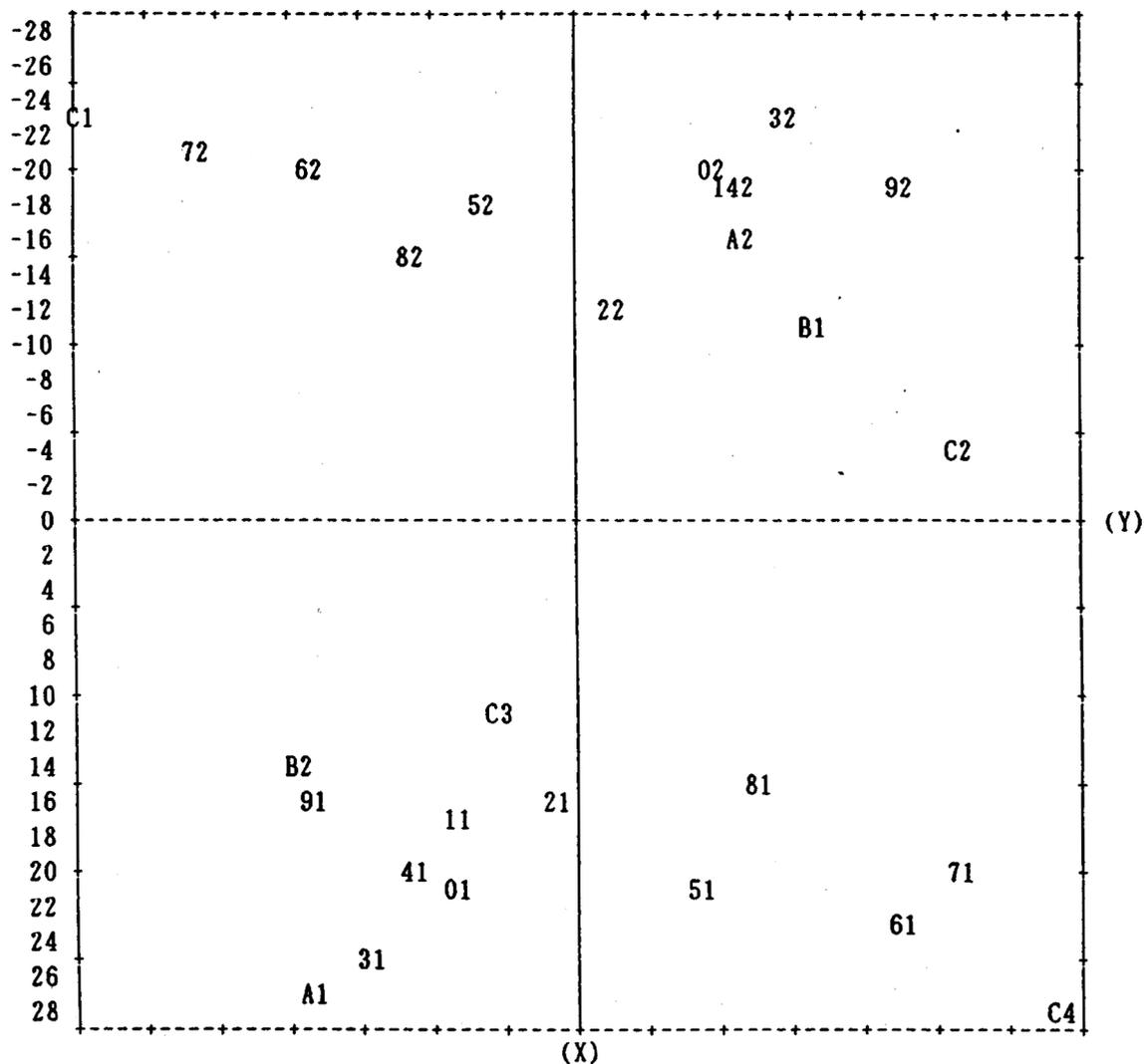
表中の太字は負荷量が.45以上の数値





■数量化Ⅲ類（パタン分類の数量化）カテゴリー名一覧	
<p>&lt;モラール&gt;</p> <p>1 仕事意欲 : 1-低, 2-高</p> <p>2 給与満足 : 1-低, 2-高</p> <p>3 会社満足 : 1-低, 2-高</p> <p>4 精神衛生 : 1-低, 2-高</p> <p>5 チームワーク : 1-低, 2-高</p> <p>6 ミーティング : 1-低, 2-高</p> <p>7 コミュニケーション : 1-低, 2-高</p> <p>8 業績規範 : 1-低, 2-高</p>	<p>&lt;帰属意識&gt;</p> <p>9 残留希望 : 1-低, 2-高</p> <p>0 積極的意欲 : 1-低, 2-高</p> <p>A 価値内在化 : 1-低, 2-高</p> <p>B 功利的帰属 : 1-低, 2-高</p> <p>&lt;リーダーシップ類型&gt;</p> <p>C リーダーシップ : 1-P M型, 2-M型, 3-P型, 4-p m型</p>

図2 林の数量化理論 類(パタン分類の数量化)分析結果(発電室)



■数量化Ⅲ類（パタン分類の数量化）カテゴリー名一覧

<モラール>

- 1 仕事意欲 : 1-低, 2-高
- 2 給与満足 : 1-低, 2-高
- 3 会社満足 : 1-低, 2-高
- 4 精神衛生 : 1-低, 2-高
- 5 チームワーク : 1-低, 2-高
- 6 ミーティング : 1-低, 2-高
- 7 コミュニケーション : 1-低, 2-高
- 8 業績規範 : 1-低, 2-高

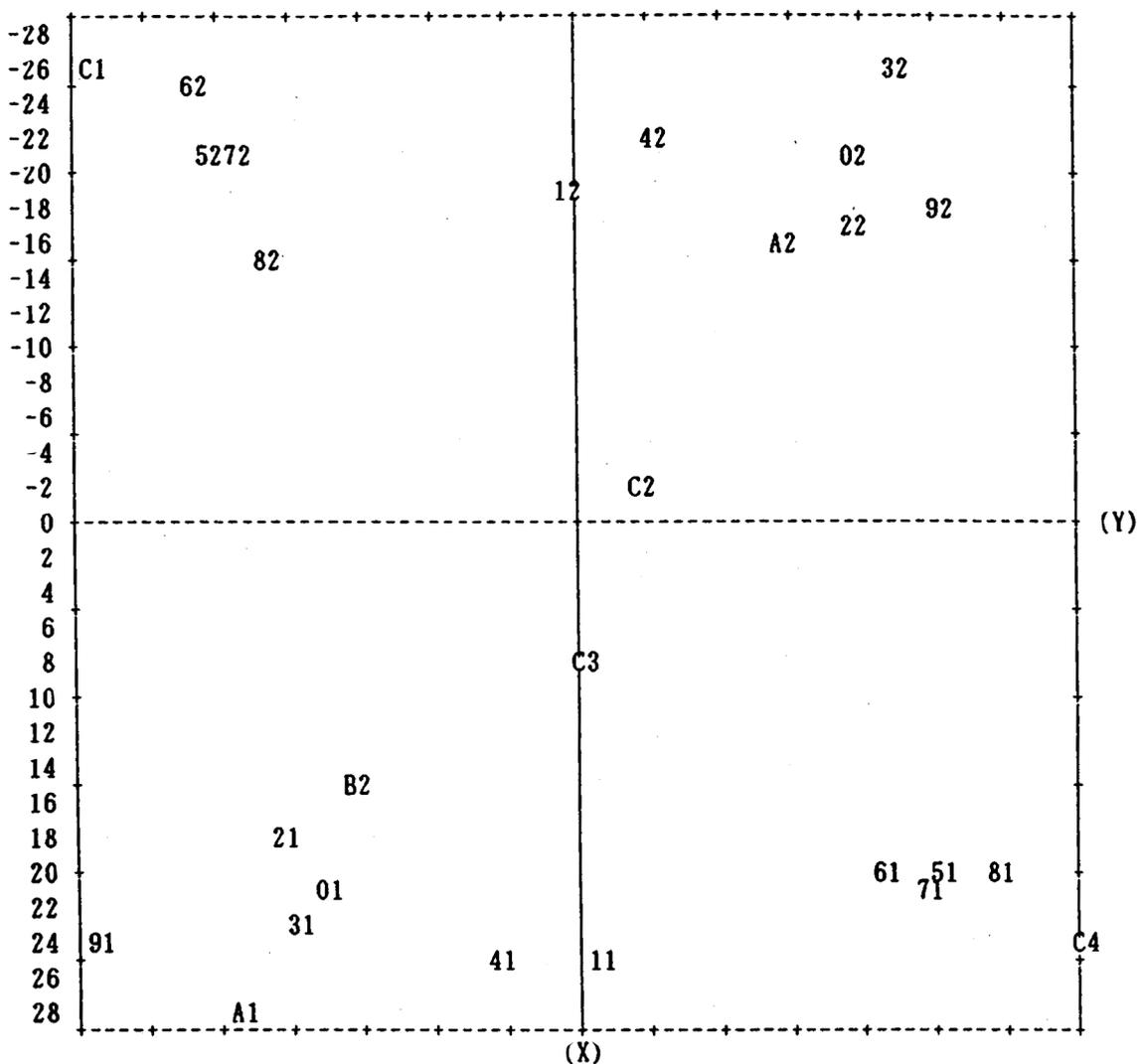
<帰属意識>

- 9 残留希望 : 1-低, 2-高
- 0 積極的意欲 : 1-低, 2-高
- A 価値内在化 : 1-低, 2-高
- B 功利的帰属 : 1-低, 2-高

<リーダーシップ類型>

- C リーダーシップ : 1-P M型, 2-M型,  
3-P型, 4-p m型

図3 林の数量化理論 類(パタン分類の数量化)分析結果( 保修課)



■数量化Ⅲ類(パタン分類の数量化) カテゴリー名一覧

<モラル>

- 1 仕事意欲 : 1-低, 2-高
- 2 給与満足 : 1-低, 2-高
- 3 会社満足 : 1-低, 2-高
- 4 精神衛生 : 1-低, 2-高
- 5 チームワーク : 1-低, 2-高
- 6 ミーティング : 1-低, 2-高
- 7 コミュニケーション : 1-低, 2-高
- 8 業績規範 : 1-低, 2-高

<帰属意識>

- 9 残留希望 : 1-低, 2-高
- 0 積極的意欲 : 1-低, 2-高
- A 価値内在化 : 1-低, 2-高
- B 功利的帰属 : 1-低, 2-高

<リーダーシップ類型>

- C リーダーシップ : 1-P M型, 2-M型,  
3-P型, 4-p m型

図4 林の数量化理論 類(パタン分類の数量化)分析結果(協力会社)

その結果、いずれのFORMの分析でも、オリジナル版の帰属意識を用いた分析結果とほぼ同様の結果が得られた。すなわち、帰属意識に関しては、残留希望高(92)、積極的意欲高(02)、価値内在化高(A2)が一群を成しており、その対極にそれぞれの低カテゴリーが固まって位置している。また、功利的帰属意識はその高低のカテゴリーが他の帰属意識要因と対称的な位置にある。帰属意識とモラルの関係では、残留希望、積極的意欲、価値の内在化の高カテゴリーに近い座標に、モラルの個人要因の高カテゴリー群が位置している。また逆に、功利的帰属意識高(B2)のカテゴリーの近くには、モラル個人要因の低カテゴリー群が位置している。これらの結果から、再構成された尺度で特定された企業帰属意識も、オリジナル版と同様に、職場モラル、特に組織の処遇に対する個人的な満足度や仕事に対する意欲などと深く結びついていることが示された。

リーダーシップとの関係では、帰属意識とリーダーシップ認知が互いに独立の次元を形成していることが、再構成された帰属意識の尺度を用いた本研究でも確かめられた。また、リーダーシップとモラルとの関係については、PM型(C1)のリーダーシップのもとにモラル、中でも集団要因の高カテゴリーが集まるという結果が、従来の研究結果と同様に認められた。

### 3.3 再構成された帰属意識尺度におけるリーダーシップの効果

リーダーシップが企業帰属意識に及ぼす効果を見るために、調査FORMごとに、リーダーシップ4類型間の再構成された帰属意識要因得点を比較した。このうち、先の数量化 類分析との対応を考慮して、一般企業のリーダーシップ調査FORMの中からFORM4、および原子力発電所職場のリーダーシップ調査FORM (FORM11, FORM12, FORM14)について検討する。各リーダーシップ類型ごとの帰属意識の平均値と標準偏差を表4～表7に示す。なお、帰属意識4要因のうち、価値の内在化に関しては、新たな尺度においてもオリジナル版の5項目がそのまま採用されたため、研究

の結果と同じ値が示されている。

4つのFORMについて、それぞれリーダーシップ4類型を独立変数とし、再構成された帰属意識尺度の各要因得点を従属変数とした1要因の分散分析を実施した。更に、分散分析において有意差が認められた場合には、Duncan法による対比較を行った。

始めに、一般企業における中間管理職者のリーダーシップ(FORM4)が部下の帰属意識に及ぼす効果を検討する(表4)。

企業帰属意識 (18項目版)	リーダーシップ認知類型				分散分析結果
	PM型 (n = 214)	M型 (n = 68)	P型 (n = 56)	pm型 (n = 189)	
残留希望	23.09 (4.84)	21.56 (4.62)	20.11 (5.90)	18.97 (5.96)	F = 20.61*** (PM>P, pm M>pm)
積極的意欲	23.14 (4.62)	21.25 (3.98)	20.05 (4.86)	19.10 (5.38)	F = 24.03*** (PM>M,P,pm) M>pm)
価値の内在化	22.25 (4.40)	19.59 (4.02)	20.75 (3.27)	18.51 (4.53)	F = 26.24*** (PM>P, M,pm) P>pm)
功利的帰属	13.33 (2.40)	13.34 (2.51)	14.25 (2.44)	14.16 (2.72)	F = 4.86** (P,pm>M,PM)

(\*\*\* p<.001 \*\* p<.01)

表4 再構成された帰属意識尺度におけるリーダーシップの効果(一般：FORM4)

分散分析の結果、残留希望に関してはPM型のもとで、最低得点のpm型やそれに次いで得点の低いP型に比べて有意に高い得点を示している。また、PM型に次いで高得点のM型では、PM型やP型との有意差はないが最低得点のpm型と比べると有意に高い得点といえる( $F = 20.61, df = 3/522, p < .001$ )。積極的意欲においてもこれと同様の傾向がみられるが、PM型における得点は他の3類型のいずれと比較しても最も高得点であった( $F = 24.03, df = 3/521, p < .001$ )。価値の内在化については、研究で示された結果と同様に、PM型のリーダーシップのもとで帰属意識得点が有意に高く、pm型のもとではPM型やP型と比較して有意に低い得点を示している( $F = 26.24, df = 3/520, p < .001$ )。

本報告では割愛したが、一般企業用の他のFORM(FORM1, FORM2, FORM5)においても同様の傾向が認められた。一般に、これらの帰属意識要因を高揚させるためには、PM型のリーダーシップ類型による教育・指導が有効であるといえよう。

一方、FORM4の分析では、功利的帰属意識に関して、P型およびpm型において得点が有意に高く、M型やPM型で功利的帰属得点が有意に低い結果が示された( $F = 4.86, df = 3/522, p < .01$ )。

次に、原子力発電所従業員における結果を見よう(表5)。当直課長(FORM11)のリーダーシップと残留希望の関係については、オリジナルの30項目を用いた研究では傾向差が認められたが、本研究の再構成された尺度については統計的に有意な差は得られなかった。しかしながら、得点の順位で比べるとPM型が最も高く、pm型が最も低いという傾向がオリジナル版と同様に認められる。積極的意欲については、PM型のリーダーシップのもとで他の類型に比べて有意に高得点が示されている( $F = 7.62, df = 3/470, p < .001$ )。価値の内在化では、オリジナル版と同様、最も得点の高いPM型と最低得点のpm型の間に有意な差が認められた( $F = 6.04, df = 3/468, p < .001$ )。功利的帰属意識についてはリーダーシップ類型間に有意差は認められなかった。

保修係長(副長)のリーダーシップの効果を見ると

(表6)、残留希望については、最も得点の高いPM型とそれに次いで高得点のM型が、最低得点のpm型との間に有意差を示している( $F = 4.29, df = 3/320, p < .01$ )。積極的意欲では、PM型が相対的に得点の低いpm型やP型と比べて有意に高得点を示している( $F = 3.35, df = 3/319, p < .05$ )。価値の内在化では、オリジナル版と同様に最も得点の高いPM型と最低得点のpm型との間に有意差が認められた( $F = 6.12, df = 3/319, p < .001$ )。

協力会社リーダーの結果(表7)では、残留希望については、PM型が他の3類型に比べて有意に高い得点を示しており、PM型に次いで得点の高いM型も最も得点の低いpm型と比べて有意に高得点であった( $F = 12.68, df = 3/574, p < .001$ )。積極的意欲についてもこれと同様の有意差が認められた( $F = 16.30, df = 3/572, p < .001$ )。価値の内在化ではオリジナル版と同じく、最も得点の高いPM型と次いで高得点のM型が、他の2類型と比較して有意な高得点を示している( $F = 18.09, df = 3/575, p < .001$ )。ところが、功利的帰属意識については、上述の3要因と異なり、PM型のもとで功利的帰属得点が他の3類型と比較して最も低くなる結果が認められた( $F = 8.85, df = 3/574, p < .001$ )。協力会社においては、総じてリーダーシップ類型間の帰属意識得点の差異が非常に顕著であることから、親会社である電力会社の従業員に比べて、帰属意識に及ぼすリーダーシップの影響がより強いことが示唆される。

ところで、FORM4やFORM11における分析結果を見ると、従業員の功利的帰属意識得点がPM型のリーダーシップのもとで最も低く、むしろpm型やP型のもとで高得点を示す結果が見られた。他のFORMについても、統計的に有意ではないが、同様にpm型やP型の功利的帰属意識得点が相対的に高い値を示す傾向が認められる。こうした傾向を直ちに一般化することには慎重でなければならないが、職場のリーダーが部下の期待に応えるリーダーシップを十分に発揮していない場合、部下集団の功利的帰属傾向が高まる可能性があることが示唆される。

企業帰属意識 (18項目版)	リーダーシップ認知類型				分散分析結果
	PM型 (n = 186)	M型 (n = 89)	P型 (n = 71)	pm型 (n = 128)	
残留希望	22.08 ( 5.34 )	21.30 ( 5.72 )	21.70 ( 5.89 )	21.11 ( 5.50 )	n.s.
積極的意欲	17.95 ( 4.42 )	16.27 ( 4.41 )	16.39 ( 4.07 )	15.70 ( 4.45 )	F = 7.62*** ( PM>P,M,pm )
価値の内在化	20.25 ( 3.97 )	19.27 ( 4.60 )	19.33 ( 4.00 )	18.19 ( 4.42 )	F = 6.04*** ( PM> pm )
功利的帰属	13.90 ( 2.90 )	13.85 ( 2.48 )	14.00 ( 2.97 )	14.23 ( 2.63 )	n.s.

( \*\*\* p&lt;.001 )

表5 再構成された帰属意識尺度における当直課長のリーダーシップの効果(発電室)

企業帰属意識 (18項目版)	リーダーシップ認知類型				分散分析結果
	PM型 (n = 120)	M型 (n = 63)	P型 (n = 53)	pm型 (n = 88)	
残留希望	22.98 ( 5.20 )	22.81 ( 5.87 )	21.53 ( 5.80 )	20.36 ( 5.79 )	F = 4.29** ( PM> pm M> pm )
積極的意欲	18.18 ( 4.17 )	17.52 ( 4.82 )	16.30 ( 4.92 )	16.41 ( 4.94 )	F = 3.35* ( PM> pm,P )
価値の内在化	20.94 ( 3.47 )	19.89 ( 3.94 )	19.87 ( 4.08 )	18.67 ( 3.87 )	F = 6.12*** ( PM> pm )
功利的帰属	13.27 ( 2.40 )	13.51 ( 2.86 )	13.47 ( 2.41 )	13.66 ( 2.85 )	n.s.

( \*\*\* p&lt;.001 \*\* p&lt;.01 \* p&lt;.05 )

表6 再構成された帰属意識尺度における保修係長(副長)のリーダーシップの効果(保修課)

企業帰属意識 (18項目版)	リーダーシップ認知類型				分散分析結果
	PM型 (n = 211)	M型 (n = 77)	P型 (n = 90)	pm型 (n = 202)	
残留希望	21.59 ( 5.06 )	20.09 ( 5.06 )	19.54 ( 5.48 )	18.46 ( 5.29 )	F = 12.68*** ( PM>M, P, pm M>pm )
積極的意欲	19.08 ( 4.56 )	17.64 ( 4.00 )	16.62 ( 4.66 )	16.12 ( 4.47 )	F = 16.30*** ( PM>M,P,pm ) M>pm )
価値の内存在化	20.36 ( 3.77 )	19.32 ( 3.41 )	17.91 ( 4.19 )	17.58 ( 4.54 )	F = 18.09*** ( PM,M>P,pm )
功利的帰属	13.19 ( 2.86 )	14.61 ( 2.33 )	14.31 ( 3.05 )	14.38 ( 2.73 )	F = 8.85*** ( M,pm,P>PM )

( \*\*\* p&lt;.001 )

表7 再構成された帰属意識尺度における協力会社リーダーのリーダーシップの効果(協力会社)

モラール	簡易版企業帰属意識				
	R <sup>2</sup> =	残留希望 .405***	積極的意欲 .369***	価値内存在化 .441***	功利的帰属 .135***
仕事意欲		.199	.383	.186	
給与満足				.057	-.107
会社満足		.400	.149	.381	-.163
精神衛生		.171	.080	.047	-.177
仲間意識			-.095		
集団会合			.071		
意志疎通			.043	.135	
業績規範			.142	.070	

( \*\*\* p&lt;.001 )

表8 モラール8要因を説明変数とした再構成された帰属意識尺度の重回帰分析

### 3.4 モラルと再構成された帰属意識の関係

職場モラルが、再構成された尺度の帰属意識とどのように関連するかを検討するために、研究と同様に帰属意識の各要因を目的変数とし、モラルの8要因を説明変数とした重回帰分析を実施した。但し、研究では電力会社、協力会社別に分析を行ったが、本研究では業種、職種などにかかわらず全ての回答者のデータを一度に投入して重回帰分析を実施した。その結果を示したのが表8である。

再構成された尺度の帰属意識要因のうち、残留希望を目的変数とした重回帰分析では、モラルの会社満足との間の偏回帰係数( )が特に高く.400( $t = 21.56$ ,  $df = 2661$ ,  $p < .001$ ; 両側検定)を示している。積極的意欲については、給与満足を除く全てのモラル変数が関与しているが、中でも仕事意欲との結びつきが顕著である( $r = .383$ ;  $t = 20.26$ ,  $df = 2655$ ,  $p < .001$ ; 両側検定)。価値の内在化では、モラルの仲間意識、集团会合を除く6要因との関連が見いだされたが、特に会社満足との結びつきが強い( $r = .381$ ;  $t = 18.05$ ,  $df = 2654$ ,  $p < .001$ ; 両側検定)。功利的帰属意識と職場モラルとの関連性はあまり強くないが、給与満足、会社満足、精神衛生との間にわずかながら負の偏回帰係数を示している。相対的に精神衛生との負の偏回帰係数となっている。つまり、精神衛生があまり良好でない場合に功利的帰属意識傾向が高くなることが示唆される。

概して、再構成された尺度の帰属意識の各要因はモラルの個人要因との強い結びつきを示している。中でも、組織に貢献したいという積極的意欲がモラルの仕事意欲と強く結びついており、残留希望や価値の内在化といった帰属意識の側面は、会社組織に対する満足度によって大きく影響を受けることが示された。これらの傾向は原子力発電所従業員のデータのみを用いた研究でも一部見いだされているが、本研究の結果から、それが働く日本人のより一般的な傾向であることが確かめられた。

## 4. 総合的考察

リーダーシップや職場モラルなど、組織への帰属意識に少なからず影響を与えると考えられる諸変数との関係を詳細に検討するために、研究および で得られた帰属意識尺度の調査データについて、特定の因子にのみ高い負荷量を示す項目だけを抽出して、18項目から成る新たな帰属意識尺度を構成した。選び出した項目を用いた因子分析の結果、再構成された尺度においても残留希望、積極的意欲、価値の内在化、功利的帰属意識というオリジナルの4因子構造が維持されており、かつ因子間の独立性がより高いことが確かめられた。

この再構成された尺度で求められた各帰属意識要因得点を従属変数とし、上司のリーダーシップPM類型を独立変数とした分散分析の結果、リーダーシップが組織に対する帰属意識に一定の影響を与えることが明らかになった。中でも、残留希望、積極的意欲、価値の内在化などのいわゆる伝統的な帰属意識の要因が、適切なリーダーシップのもとで高揚することが示されたことから、従業員の高い帰属意識を誇ってきた我が国においては、組織帰属意識が、職場上司のリーダーシップに支えられてきた側面があることが示唆される。企業帰属意識に及ぼすリーダーシップの効果については、研究 および の結果においてもその傾向が指摘されているが、今回、複数の因子にまたがる項目を減らし、因子間の独立性を高め再構成した帰属意識尺度を用いた本研究の結果から、個々の帰属意識因子に及ぼすリーダーシップの効果がより厳密に測定できたといえよう。

また、数量化 類および重回帰分析の結果から、企業帰属意識が職場モラル、中でも会社満足度や仕事意欲などの個人要因との結びつきが強いことが明らかになった。また、職場モラルの低下に伴い、従業員の功利的帰属傾向が高まることが示唆された。

我々の研究プロジェクトは、組織成員の価値観、勤労観、また個人間あるいは組織対個人の相互影響過程などを内包した、いわゆる"組織風土"の診断と、その組織風土の望ましい方向への指針づくりを最終的な目的として研究を継続している。

本研究を含む一連の研究で取り上げた企業帰属意識は、組織風土の一つの切り口であり一指標にすぎない。今後は、組織で働く人々の価値観や働くことへの意味づけなどとの関連から、現代社会における帰属意識の望ましい在り方を見だし、よりよい組織風土を醸成していくための手だてを考案していくことが重要な研究課題といえよう。

### 参考文献

- (1) 三隅二不二 et al., 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, 1984
- (2) Porter, W. et al., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over among Psychiatric Technicians" Journal of Applied Psychology Vol.59, 1984
- (3) 関本昌秀 花田光世, 11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上) ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 第10巻, 第6号, 84-96, 1985
- (4) 関本昌秀 花田光世, 11社の調査分析にもとづく帰属意識の研究(下), ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 第11巻, 第1号, 53-62, 1986
- (5) 関本昌秀 花田光世, 企業帰属意識の構造化と影響要因の研究, 産業・組織心理学研究, Vol.1, No.1, 9-20, 1987
- (6) 関本昌秀, 企業帰属意識の変化 法学研究 慶應義塾大学法学会編, 第65巻, 第1号, 287-312, 1992
- (7) 関文恭 et al., 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, Vol.22, 41-52, 1995

---

本研究の結果の一部は、INSS JOURNAL No. 1号(三隅 et al., 1994)ならびに、九州大学医療技術短期大学部紀要第22号(関 et al., 1995)に記載されている。また、日本グループダイナミックス学会第42回大会(金城・三隅, 1994)においても一部ポスター発表された。