

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 25 日現在

機関番号：32421

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530790

研究課題名(和文) 企業組織における権威勾配の自律的労働への影響 日中企業の比較研究

研究課題名(英文) Impact on the autonomous labor of authority gradient in the company organization-Comparative study of Japan and a Chinese enterprise-

研究代表者

古澤 照幸 (FURUSAWA, Teruyuki)

埼玉学園大学・人間学部・教授

研究者番号：00261090

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,000,000円

研究成果の概要(和文)：中国・西安、上海の企業における従業員に質問紙調査、インタビューを実施した。権威の人間関係である「権威勾配」、従業員の就業意欲である「モチベーション」、ストレス反応を測定した。上司が威圧的であり、部下が黙従的である場合、権威勾配は急であると言う。権威勾配が急であると部下のモチベーションが低下し、ストレス反応が強くなることを確認した。また、権威勾配が急な場合、部下は上司の指示を悪意として受け取ることをも確認した。中国における文化特有行動である「面子」も測定し、面子が中国従業員において非常に重要であることを確認した。権威勾配や面子がモチベーション、ストレスに強い影響を及ぼすことが確認された。

研究成果の概要(英文)： We carried out inventory survey and an interview to the employee in the company of Xi'an and Shanghai. We measured "the authority gradient" that was human relations of the authority, the motivation and the stress reaction of the employee. When a boss is coercive and a subordinate is acquiescing, We say that the authority gradient is steep. When the authority gradient was steep, It was confirmed that Motivation of subordinates was reduced and that the stress reaction of them become stronger. The "face" which is behavior peculiar to culture in China was also measured, and it was confirmed that face is very important in a Chinese employee. It was confirmed that the authority gradient and face have a strong influence on a motivation and a stress.

研究分野：社会心理学

キーワード：権威勾配 中国企業 モチベーション 文化特有行動 面子 ストレスマネジメント ワークエンゲージメント

### 1. 研究開始当初の背景

海外の日系企業はトップ・マネジメントだけではなく、部長職などの要職も日本人が独占しているため、「二重構造」の様相を呈し、現地優秀人材の敬遠などの問題が生じていた。張(2011)は、在中国日系企業のヒアリング調査により、この「二重構造」にありながらも、日本人駐在員(部長職)の優れたコミュニケーション能力によって現地スタッフと真の信頼関係を築く事例を報告している。権威者の対応の仕方が、「二重構造」の負の影響を減じる機能を果たす可能性がある。

日本からの進出企業において、現地優秀人材の敬遠だけではなく、早期離職の問題も切実である。権威者の及ぼす行為を権威概念に関係づけて捉えることは重要である。

権威については、集団を記述する概念として、権威勾配が提出されている(古澤,1999)。権威勾配は航空機の操縦室におけるクルー間の相対的な力関係にみられるような(Hawkins, 1987)、チームリーダーとメンバーとの権威の力関係を勾配という形で示したものである(図1)。この勾配が急すぎると、副操縦士と機長は積極的に機長に話しかけなくなり、機長の行動をモニターする副操縦士と機長の役割はおろそかになる。権威勾配の不適切さが大きな事故を引き起こした可能性があると考えられる。

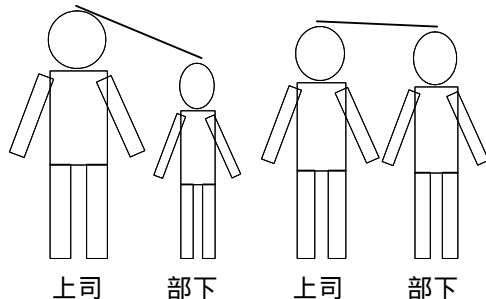


図1 急な勾配(左)と緩い勾配(右)

権威勾配を一般企業に応用可能である。古澤・張・村田・平野(2011)は、研究開始の前年に中国の裁判所と生命保険会社を対象として調査を実施した。それによると、権威勾配が急な場合に部下は上司の指示・命令を悪意と受け取ることが確認された。また、権威勾配が急であると、上司の指示を表面的には部下は受け入れるが、裏では引き延ばすなどの「面従腹背」の傾向が確認された。この結果から、権威勾配を適切にする必要があることが分かる。日本国内の研究において、権威勾配が急な職場よりも、緩やかな職場の方が従業員のモチベーションや活性度が高いことも確認されている(古澤・横田・新井・濱田, 2000)。

先に述べた「二重構造」の問題は、在中国日系企業にとって、またこれから中国に進出する日系企業にとって重い負担である。研究開始当時、「二重構造」の負の影響の解消の

仕方については、その情報を獲得したいとする企業も多かった。このような企業へよい情報を提供し、中国人従業員や日本人赴任者が仕事のしやすい企業環境が作れるようにとのねらいが研究開始当初に存在した。

### 2. 研究の目的

本研究の目的として、権威勾配が自律的な労働にどのように影響するのかを考察するのが大きな目的であるが、その他主要な目的は以下のとおりである。(1)は組織内の現実的な問題解決として明らかにすること、(2)から(6)までは、理論的に明らかにすることである。

(1) 中国など文化背景の異なる国への進出を目指す企業への有益な情報提供

1) 現地従業員との軋轢を生まないための方法

2) 現地優秀人材の確保、退職率の減少

3) 無益なストレスを生まない方法

4) 仕事の意欲・集中度であるワーク・エンゲイジメントを高める方法

5) グローバル・マネジャーの選抜基準に関する情報

(2) 文化に特有な意識・行動の抽出・確認

(3) 権威勾配が文化特有行動にどのような関わりを見せるか

(4) 異なる文化で権威勾配は異なる機能を果たすか

(5) 権威勾配尺度の信頼性・妥当性を高め、さらに海外でも汎用性の高い尺度の基礎を築く

(6) 権威勾配に関する概念間の関係性、他の従属変数への影響モデルの作成

### 3. 研究の方法

権威勾配に関する先行研究のレビューによって理論的研究を行うとともに、中国の内陸部の西安、沿海部の上海の各企業の従業員を対象として質問紙調査ならびにインタビューを行った。

(1) 西安の調査

1) 質問紙調査 質問紙構成としては、内発的動機づけ、ワーク・エンゲイジメント、ストレス反応、権威勾配の各尺度、文化特有行動・意識についての考えを問う項目群、上司と部下との関係を問う項目群であり、属性として年代、性別、勤務年数、学歴等を質問した。回答者は、西安市の6企業(1企業は調査拒否のため、5企業)の従業員222名(有効回答者数)である。

2) インタビュー インタビュー内容は、権威についての意見、イメージ、権威のある人はどのような人か、中国の文化・特有行動である「面子」「人情」「関係」についての考えを基本の質問とした半構造化面接の手法で実施した。日本人従業員には会社組織、労務管理、中国人従業員の特性について質問を行い、同じく半構造化面接で実施した。中国人従業員は、1社当たり2、3名を対象に部長層

のマネジャーから一般従業員までの計 15 名を対象とした。日本人従業員は、4 名であり、部長ひとり、総経理 3 名であった。所要時間はひとりあたり 20 分から 40 分であった。

(2) 上海の調査

1) 質問紙調査 質問紙構成は「西安の調査」の構成に刺激欲求尺度を加えている。回答者は、上海の 3 企業の従業員 151 名(有効回答者数)である。

2) インタビュー インタビュー内容、方法は西安と同様であり、中国人従業員は各社 2 名~4 名の計 8 名、日本人従業員は総経理とマネジャー層の計 3 名であった。所要時間は上海と同様である。

4. 研究成果

権威勾配に関連して、労務管理の観点でレビューにおいて、

- ・権威勾配が急になることによって、指導・教育が叱責へと変わって行き、さらに権威勾配が急になること
- ・非正規従業員の場合には、権威勾配が急になった時に無抵抗になりやすいこと
- ・権威勾配が急になる時に発生する問題の前に従業員のシグナルを拾うことが職場の諸問題を解決すること

などを指摘した。

権威勾配を権威の理論家であるバーナード(C. I. Barnard)やサイモン(H. A. Simon)の論考からの考察として、

- ・権威は受容者側が命令(伝達)を受け入れるか否かに関わること
- ・個人的責任を認めない人は、他人の権威を認めようとする傾向にあること
- ・権威には能力と無関係である職位の権威と能力と関連するリーダーシップの権威があること
- ・過度に高すぎる権威は受令者の自由と独創性を破壊すること
- ・伝達方法、解雇・懲戒を含む説得、受令者の責任感、権威の配分が受令者の受容に影響すること

などを指摘した。

(1) 質問紙調査の結果

西安、上海それぞれに性別、年代別、職位別、学歴別の各平均値によって、考察を行ったが、ここでは相関行列の結果を示す。

表 1 は、上海男性の尺度間の相関行列である。このなかでは、面子が先述した文化特有行動であり、新たに作成した項目によって構成されている。面子は自尊心に関わる概念である。面子については、5 項目を作成し(「どんな場合でも上司の面子を潰してはいけない」「部下の面子を潰す上司は嫌われると思う」などの項目)これを主成分分析によって、第 1 主成分の負荷量が十分に高くなるか否かを確認し、0.49 以上の高い負荷量であった。

表 1 は、西安男性の各尺度間の相関行列で

ある。ここで、権威勾配は、「上司の支配傾向」と部下の「追従傾向」を分けて変数化している。

表 1 の上方は、ストレス尺度間の相関行列を示したが、すべて有意な正の相関係数である。権威勾配の支配傾向はストレス尺度とすべて有意な正の相関係数を示している。上司の支配傾向が強いと部下はさまざまなストレス反応が高くなるということである。支配傾向と部下の追従傾向と有意な正の相関係数が示されている。上司が支配傾向が高いと部下の追従傾向が高まる可能性を示している。部下の追従傾向はストレス尺度とは低い有意な正の相関が多い。権威勾配が急であるとストレス反応が強くなり、ストレスに弱い職場が作られる可能性が高い。内発的動機づけ、ワーク・エンゲイジメントとともにストレス尺度の多くと有意な負の相関係数が示されている。また、権威勾配の支配傾向とも有意な負の相関係数を示している。仕事の意欲がストレス反応を低めるのか、ストレス反応が低いから意欲を維持できるのか、その方向性は明確ではないが、意欲がなくなるとともにストレスが大きくなっていることが確認できる。部下の意欲が高まることによって、上司の支配傾向が高まるとは言えないであろう。明らかに上司が支配傾向が高いことによって、部下の就業意欲が低下したと理解できよう。これらの結果は上海男性の結果でも同様であった。

表 1 尺度間相関行列(西安男性)

尺度	抑うつ								
易怒感	0.73								
	p<.001								
疲労感	0.62	0.59							
	p<.001	p<.001							
身体不調	0.49	0.53	0.61						
	p<.001	p<.001	p<.001						
権威勾配(支配傾向)	0.38	0.39	0.44	0.39					
	p<.001	p<.001	p<.001	p<.001					
権威勾配(追従傾向)	0.28	0.17	0.33	0.19	0.36				
	p<.01	n.s.	p<.001	p<.05	p<.001	権威勾配追従傾向			
内発的動機づけ	-0.15	-0.19	-0.22	-0.18	-0.23	0.06	内発的動機づけ		
	n.s.	p<.05	p<.05	p<.05	p<.01	n.s.			
ワーク・エンゲイジメント	-0.20	-0.28	-0.25	-0.14	-0.27	0.12	0.74		
	p<.05	p<.01	p<.001	n.s.	p<.01	n.s.	p<.001		
面子	0.16	0.14	0.13	0.10	0.21	0.48	-0.19	-0.12	
	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	p<.05	p<.001	p<.05	n.s.	
勤務年数	-0.08	-0.11	-0.09	-0.04	-0.05	0.07	0.26	0.19	0.11
	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	p<.001	p<.05	n.s.
	137	136	136	136	130	133	138	134	136

注) 上段: 相関係数、中段: 有意確率、下段: 回答者数

文化特有行動の面子は権威勾配の支配傾向、追従傾向と有意な正の相関を示している。

特に追従傾向の方が支配傾向よりも高い値であり、権威への従属傾向が面子傾向（面子を大事にする傾向）を高める可能性を示している。この結果も上海男性と同様の結果であった。

表2は西安女性の尺度間相関行列である。表1の西安男性とおおむね同様のパターンが確認できる。しかし、権威勾配の支配傾向はストレス反応と有意な相関係数は確認できない。上海女性の場合でも「抑うつ」「易怒感」とは有意な正の相関を示したが、他の二つの尺度とは有意ではなかった。上司の支配傾向が女性には必ずしもストレスにつながる様子が見える。しかし、支配傾向と追従傾向が西安男性と比較し、高い正の相関係数を示している。上海女性では、より高い相関係数（ $r=0.58, p<.001$ ）であり、上司の支配傾向は部下の追従傾向を強める方向に大きく影響を与えている可能性がある。追従傾向がストレス反応とは一部有意な正の相関を示している。支配傾向が追従傾向を高め、追従傾向がストレス反応を高めるような、影響の一連のパスが考えられよう。

表2 尺度間相関行列（西安男性）

尺度	抑うつ								
	0.64								
易怒感	$p<.001$								
	79	易怒感							
	0.49	0.72							
疲労感	$p<.001$	$p<.001$							
	76	75	疲労感						
	0.19	0.36	0.53						
身体不調	n.s.	$p<.01$	$p<.001$						
	80	79	76	身体不調					
権威勾配 (支配傾向)	0.09	0.01	0.21	0.20					
	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	権威勾配				
	79	78	75	79	支配傾向				
権威勾配 (追従傾向)	0.11	0.19	0.34	0.25	0.50				
	n.s.	n.s.	$p<.01$	$p<.01$	$p<.001$	権威勾配			
	79	78	75	79	78	追従傾向			
内発的 動機づけ	-0.44	-0.45	-0.36	-0.30	-0.13	-0.15			
	$p<.001$	$p<.001$	$p<.01$	$p<.01$	n.s.	n.s.	内発的		
	76	75	72	76	76	75	動機づけ		
ワーク・エン ゲイジメン	-0.43	-0.45	-0.26	-0.18	-0.01	0.02	0.69		
	$p<.001$	$p<.001$	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	$p<.001$	ワーク・エン	
	74	73	71	74	73	72	72	ゲイジメン	
面子	0.13	0.20	0.23	0.09	0.31	0.34	-0.10	-0.14	
	n.s.	n.s.	$p<.05$	n.s.	$p<.01$	$p<.01$	n.s.	n.s.	面子
	79	78	76	79	78	78	75	74	
勤務年数	-0.26	-0.42	-0.46	-0.31	0.05	-0.21	0.15	0.28	-0.13
	$p<.05$	$p<.001$	$p<.001$	$p<.01$	n.s.	n.s.	n.s.	$p<.05$	n.s.
	79	78	75	79	78	78	75	73	78

注) 上段：相関係数、中段：有意確率、  
下段：回答者数

## (2) インタビュー結果

以下、インタビュー結果の主要な点の要約である。西安の結果のみ（中国人従業員）を示す。

・部下は上司の指示が間違っていると考える場合、上司以外の権威者に相談したり、意見を求めたりする場合がある。また、上司の意

見が間違っていると思った場合、部下は上司に直接意見することがあり、上司により部下の意見が適切に対処されなかった場合、部下のモチベーションの低下、または面従腹背が読み取れる。一方、権威者として認められる人物の意見は、従業員から反発なく受け入れられるケースが見られる

・面子を非常に重視しており、面子がつぶれることによりモチベーションの低下や不満が生まれる。自らの面子が潰されることを非常に嫌うとともに、相手の面子を潰さないように配慮している。相手の面子を配慮することで、相手も自分の面子を潰さないという、面子に関する相互利益の発想が見られる。

・他人の面子を潰さないために、面前での叱責を避ける傾向があり、叱責は個室において1対1で行われることが一般的である。また、名指して批判せずに問題点を指摘することでミスをした従業員の面子を潰さないようにしている場合もある。部下を面前で叱責した場合でも、叱責後に叱責理由を個別に説明するなどの面子を取り戻す行為が行われている。上司が部下に対して叱責するときだけでなく、部下が上司に対して意見する場合も同様で、その場合には上司の面子に配慮した行動がなされる。

・会社内の非公式組織が従業員間の情報交換の手段となっている。仲の良い従業員とのコミュニケーションがストレス発散法となっている場合もあるし、非公式組織をうまく取り込むことで管理が上手くいくと考える中国人従業員もいる。

・短期滞在や中国文化を学ばない日本人管理者に対する中国人従業員の不満が見られる。

中国人従業員は面子を重視していた。中国人従業員は他の従業員の給与がいくらであるのかを知っていた。非公式組織の存在が考えられた。ガムをかむことを注意され、憤慨していた従業員もいた。中国人従業員への丁寧な説明が必要であろう。

## (3) 今後の課題

質問紙調査の結果から、権威勾配がモチベーション、ストレス反応に影響を与えていることが確認された。面子が権威勾配とも正の相関のあることが確認された。インタビュー結果から面子が重要な役割を演ずることが確認された。中国人従業員の面子にどのように対処するのが、労務管理上重要になるであろう。面子の尺度を本研究にて構成したが、面子は多次元の要素をもつ可能性がある。面子の因子構造を今後検討する必要もあるだろう。面子が権威勾配に影響し、権威勾配がストレスやモチベーション、その他の従業員の行動（面従腹背など）に影響するモデルを本研究から導くことができる（図2）。今後

の研究の進行とともに、モデルを完成させていく予定である。

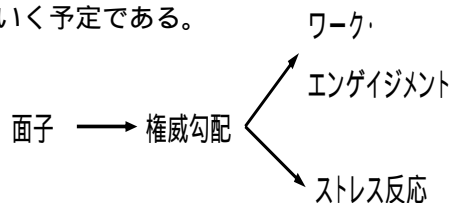


図2 面子関連モデル

非公式組織ではどのようなことがやりとりされているのか、中国人の職業意識の特徴などとその対処など、本研究から導き出された課題は山のようにある。課題を解決していく必要がある。

#### (5) 引用文献

- 張英莉 2011 「日系多国籍企業の国際人的資源管理」『現代社会における企業と市場』奥山忠信・張英莉(編)八千代出版 75-98.
- 古澤照幸 1999 権威の構図 権威主義から権威勾配まで 産能短期大学紀要, 32, 17-28.
- 古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉 2011 中国企業組織の従業員の権威勾配 埼玉学園大学紀要(経営学部編) 11号、39-49.
- 古澤照幸・横田環・新井幸子・濱田弘史 2000 権威勾配尺度の作成と心理統計の特徴の検討 産能短期大学紀要, 34, 339-350.
- Hawkins H.F. 1987 Human Factors in Flight Gower Technical Press Ltd.(黒田勲監修・石川好美監訳「ヒューマン・ファクター」, 成山堂書店, 1992)

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 8件)

村田和博・古澤照幸・張英莉・平野賢哉 2015 西安の日系企業で働く従業員からのヒアリングの概要 下関市立大学論集 58(3), 41-54.

古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉 2014 中国企業従業員の文化特有行動・意識と権威勾配-ワーク・エンゲイジメント、内発的動機づけ、ストレスとの関連- 自己心理学 6, 41-52.

張英莉・古澤照幸・村田和博・平野賢哉 2014 ホーソン実験と人間関係論の展開自己心理学 6, 57-65.

張英莉 2013 中国国有・国営企業の形成: その過程と特徴 埼玉学園大学紀要 経済経営学部編 13, 75-87.

村田和博・古澤照幸・張英莉・平野賢哉 2013 バーナードとサイモンの権威概念 下関市立大学論集 57, 95-105.

張英莉 2014 在モンゴル中国企業の人材育成 和光大学総合文化研究所年報 東西南北 2014 78-92.

古澤照幸・張英莉・村田和博・平野賢哉 2012 日中企業比較のための測定変数策定のための考察 埼玉学園大学紀要 経営学部編 12, 29-36.

平野賢哉 2012 権威勾配の雇用管理への示唆 実践経営学研究 4, 85-92.

[学会発表](計 2件)

村田和博 2014 権威に関する一考察 バーナード、サイモン、および権威勾配 経済学会史学会第 118 回例会 2014 年 11 月 29 日 下関市立大学

平野賢哉 2012 権威勾配の雇用管理への示唆 実践経営学会 2012 年 8 月 4 日 久留米大学御井キャンパス

[図書](計 3件)

張英莉・堂野崎衛(共編著) 2014 現代社会における経済・経営のダイナミズム 社会評論社 279 ページ

古澤照幸 2013 欲求・行動の心理学 刺激を求める おうふう 156 ページ

奥山忠信・張英莉 2012 現代社会における組織と企業行動 208 ページ

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

古澤照幸 (FURUSAWA, Teruyuki)  
埼玉学園大学人間学部 教授  
研究者番号: 00261090

##### (2) 研究分担者

張英莉 (ZHANG, Yingli)  
埼玉学園大学経済経営学部 教授  
研究者番号: 00272728

村田和博 (MURATA, Kazuhiro)  
下関市立大学経済学部 教授  
研究者番号: 00300567

平野賢哉 (HIRANO, Kenya)  
東洋学園大学 現代経営学部 教授  
研究者番号: 00352803