

平成21年 5月22日現在

研究種目： 若手研究（B）  
 研究期間： 2006～2008  
 課題番号： 18730243  
 研究課題名（和文） 組織における認知ギャップの経時分析  
 研究課題名（英文） Longitudinal survey of the cognitive gap between organizational members  
 研究代表者  
 山岡 徹（YAMAOKA TOHRU）  
 横浜国立大学・大学院国際社会科学研究所・准教授  
 研究者番号： 80377085

## 研究成果の概要：

長期間にわたって安定的にひとつの組織に留まらない流動的な人材が増加傾向にある今日の雇用環境のなかで、組織や仕事などに対する従業員間の共通認識は、同一企業内でどの程度保たれているのだろうか？本調査では、上司のリーダーシップに対する認識や、会社との関わり方などに対する認識が、同一企業内の従業員間でどの程度保たれているのかについて、「認知ギャップ」という概念を中心に、その中身をサーベイ調査によって明らかにした。

## 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	900,000	0	900,000
2007年度	700,000	0	700,000
2008年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,100,000	150,000	2,250,000

研究分野： 経営学、社会系心理学

科研費の分科・細目： リーダーシップ、心理的契約

キーワード： 雇用流動化、リーダーシップ、心理的契約、認知ギャップ

## 1. 研究開始当初の背景

研究開始当初の背景としては、特に日本企業において進みつつある雇用流動化の動向がある。具体的には、大企業の中高年層社員を対象とした雇用調整にみられる長期雇用制度の実質的な崩壊、フリーターや転職者数の増大にみられる若年層を中心とした雇用流動化の進展など、これらの動向は、概して、長期間にわたって安定的にひとつの組織に留まらない流動的な人的資源が増加傾向にあることを示しており、この傾向は今後も持続すると考えられる。

このように労働市場において流動的な人的資源の構成比率が増すことは、企業の立場

からすれば、従来とは異なる組織マネジメントが必要とされることを意味している。というのも、一定の割合が中途採用者から構成されるような職場集団では、各成員のもつ知識や規範・価値観などは、その前提から大きく相違するケースが想定され、ひいては組織に関する現状認識の枠組みも成員によって大きな乖離を生じうるからである。

このような職場環境は、長期雇用制度に基づく新卒中心の採用慣行、ならびに職場でのチームワークを重視してきた日本の大企業にとって、職場環境の質的变化といえる。そのような状況下で、組織のまとまりとしての成員間の共通認識は、どの程度確保されるの

だろうか？

この研究課題に取り組むための前提として、本研究では、特に人材の入れ替わりの激しい複数の職場を調査対象として、成員間における認識のバラツキの度合いについて、定量的アプローチによる分析を行った。

## 2. 研究の目的

本研究では、上司のリーダーシップに対する従業員の認識や、組織での働き方に関する認識などについて、組織メンバー間でどの程度バラツキがあるのかという点に問題意識の焦点を合わせる。換言するならば、「職場や企業レベルでの共通認識」が従業員間でどの程度形成されているかについて、定量的分析のアプローチに基づいて分析することが本研究の目的である。

## 3. 研究の方法

本研究では、飲食店舗を全国的にチェーン展開する企業の管理者（部長、エリアマネジャー、店長クラス）および一般従業員を調査対象として、(a)管理者のリーダーシップに対する従業員の評価、および管理者によるリーダーシップの自己評価、(b)職場での働き方や組織との関係に持ち方についての従業員の認識などについて、サーベイ調査を通じて測定、分析した。

まず、管理者のリーダーシップに関する評価については、管理者自身による自己評価と一般従業員による管理者評価との間に生じる認知ギャップの大きさについて分析した。また、複数の職場間において、これらの分析結果にどのような差異が生じるかについて解明を試みた。

さらに、上記の調査・分析にくわえて、職場での働き方、組織との関係に持ち方に関する従業員間の認識ギャップについても、サーベイ調査に基づいて多面的に分析した。

## 4. 研究成果

2006年度は上記の調査項目に関して、フランチャイズ事業を展開する4社に対し、質問票調査を合計7回実施した。企業別の内訳は、A社1回、B社2回、C社3回、D社1回である。

調査結果の分析内容としては、リーダーシップや職場状況に関する認識ギャップが店舗や事業部、企業ごとに異なるかたちで現れる結果となった。以下では、特に飲食業界で全国規模のフランチャイズ展開をしているA社に対して実施された1回目の調査結果の概要について説明することとする。

なお、本調査は2006年10月に質問紙法により実施された。回収されたデータは、飲食店舗を全国的にチェーン展開する企業の関東地区および関西地区の従業員239名のものである。役職別および地区別の内訳は、部長2名（関東1名、関西1名）、エリアマネジャー13名（関東6名、関西7名）、店長39名（関東19名、関西20名）、店員185名（関東83名、関西102名）である。

### (1) リーダーシップに対する認知

#### ① リーダーシップ尺度の開発

管理者によるリーダーシップに対する認知を測定するにあたって、本研究ではリーダーシップの下位尺度として、リーダーの集団維持機能（集団内の人間関係に配慮する役割）と課題達成機能（課題の達成を強調する役割）の2つの下位尺度を設定し、サーベイ調査を通じて、それらに対する認知の強度を測定した。さらに、上記の2つの役割を積極的に果たすわけではないが、職務の実践を通じて職業倫理や高度な専門的スキルを「背中で教える」タイプのリーダーシップが職場に存在するのではないかとの問題意識から、そのような職人的なリーダーシップの役割を測定するための質問項目を開発した。

参考までに、今回のサーベイ調査で用いたリーダーシップ尺度に関わる質問項目は以下の通りである。これらの項目について、各職場の管理者に関して「まったくあてはまらない」から「非常にあてはまる」までの5段階で従業員に評価してもらった。（なお、各項目の通し番号は次ページに示す図表に示されている質問項目の番号に対応している。）

#### < 集団維持機能 >

- 1) 職場の人たちがすぐれた仕事をしたときには、それを認めてくれる
- 2) 職場の人たちの立場を理解しようとしている
- 3) 職場に気まずい雰囲気があるとき、それをほぐすようなことがある
- 4) 職場で問題が起こったとき、職場の人たちの意見を求める
- 5) 職場の人たちは管理者と仕事のことで気軽に話し合うことができる

#### < 課題達成機能 >

- 6) 業務上の意思決定をすばやく行っている
- 7) 仕事の量や質のことを厳しく言う
- 8) 仕事に関する問題点をいつも検討している
- 9) 規則で決められた事柄には従うように厳しく言う
- 10) 緊急事態が発生したとき率先して指揮にあたっている

<職人肌気質>

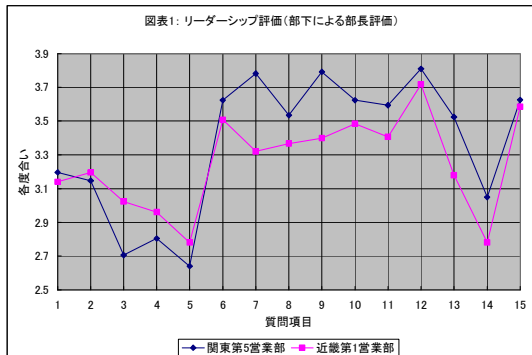
- 11) 仕事ぶりに一本筋がとおっている
- 12) 自分の仕事に対して愛情をもっている
- 13) 自分の仕事のやり方に対して他人から口出しされることを好まない
- 14) 仕事のやり方を口ではなく背中教えるタイプである
- 15) 他の職場メンバーには真似できない技術やスキルをもっている

②リーダーシップの認知ギャップ

上記のリーダーシップの質問項目に対して、各職場の従業員たちは自分たちの上司のリーダーシップをどのように認知しているであろうか。以下では、関東地区と関西地区のそれぞれ特定エリアの営業活動を管理している部長に対する従業員評価の結果について明らかにしたい。

(a) 部長に対するリーダーシップ評価

図表1は従業員による部長のリーダーシップ評価を、関東第5営業部と近畿第1営業部とに分けて示したものである。

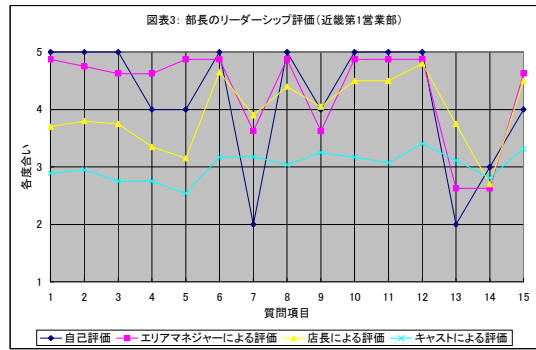
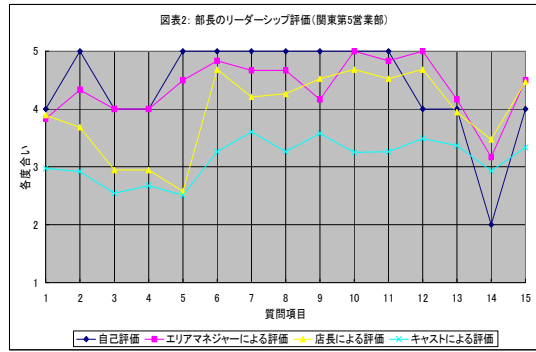


関東・近畿地区ともに、部長のリーダーシップは集団維持機能よりも課題達成機能が強いと部下からは見られていることが、得点レベルの違いからわかる。

また、質問項目1から5および6から10において、関東と近畿ではそれぞれ上下が逆転していることがわかる。つまり関東と近畿の部長のリーダーシップを比較すると、どちらかというとなら関東は課題達成機能、関西は集団維持機能が部下から相対的に強めに評価されている。

(b) 認知ギャップ

それでは、これらの部長は自らのリーダーシップをどのように自己認識しているのだろうか。また、彼らのリーダーシップに対する評価は、評価者である部下の役職によってどのような相違が見られるだろうか。



図表2および図表3は、部長のリーダーシップに関して、部長自身の自己評価と、部長のリーダーシップについての部下による評価を役職別でそれぞれ示したものである。

これらの図表から共通して読み取れることは、第一に部長の自己評価と、部下による部長評価との間には認知ギャップが存在すること、第二にその認知ギャップの大きさは従業員の役職によって相違がみられること(特に業務上で日常的に部長との接触があるエリアマネージャーによる部長評価は、部長の自己評価とかなり近い結果となっている一方で、接触頻度の少ないキャストによる評価は部長の自己評価と大きく乖離している)、第三に部長のリーダーシップに対する店長クラスの評価は、課題達成機能を強めに、集団維持機能を弱めに認知する傾向が概してみられるということである。

また、関東地区と近畿地区との相違に関して、特に現場の店長クラスによる評価に注目すると、関東地区の部長は集団維持機能(質問項目1~5)が低めに評価されているのに対して、近畿地区の部長は相対的に高めの評価が与えられていることがわかる。同時に、集団維持機能に関して、部下との認知ギャップが近畿地区の部長のほうが相対的に小さい。

くわえて、質問項目13「自分の仕事のやり方に対して他人から口出しされることを好まない」および14「仕事のやり方を口ではなく背中教えるタイプである」について、近畿地区の部長は関東地区と比較して、自らの

部下であるエリアマネジャーや店長クラスから相対的に低めに評価されていた。

これらの結果から類推できることとして、近畿地区の部長のほうが現場レベルの従業員との接触機会をより多く持ち、双方向のコミュニケーションを通じて、その人間的な側面が現場の店長クラスにまでよく伝わっているのではないかと、またそのような取り組みが部長のリーダーシップ（特に集団維持機能）に関する部下との認知ギャップを縮減することに寄与しているのではないかとこの仮説を立てることができるだろう。

## (2)組織との関わり方に対する認知

さらに本調査では、組織と個人の心理的な関わりを示す概念である心理的契約 (psychological contract) についても、サーベイ調査を行った。

今回調査した心理的契約とは、個人と組織の交換関係における合意の諸条件に関して、組織によって形成された個人の信念と定義される。この定義に特徴的なのは、第1に組織と個人の関係性に注目している点、第2に契約という用語を用いつつも、相互の義務についての個人側の主観的信念のみに注目している点である。すなわち、心理的契約とは個人が組織との交換関係において果たすべきと想定する貢献や義務、返報などについての主観的な信念を指す。従業員と会社との間の雇用関係は、経済的な契約関係の側面だけではなく、従業員に主観的に了解された心理的契約関係としての側面をもつのである。

そこで、本調査では同一企業内の従業員の心理的契約が地区をまたいで同様の傾向を示すか、それとも地区によってギャップが存在するか否かについて検証を行った。

### ①心理的契約尺度の開発

心理的契約の尺度に関しては、Millward & Hopkins (1998) によって開発された心理的契約尺度をもとにして、32項目を作成した。また評定は、「そう思わない」「どちらかという」と「そう思わない」「どちらとも言えない」「どちらかという」と「そう思う」「そう思う」の5件法により実施し、順に1点から5点の得点を与えた。

参考までに、今回のサーベイ調査で用いた心理的契約尺度に関わる質問項目は以下の通りである。

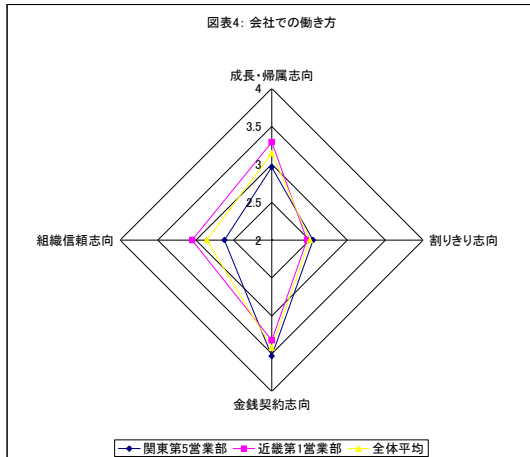
- 1) 私が今の仕事をしているのは単にお金のためだ
- 2) 私は決められた勤務時間通りに働くほうが好きだ
- 3) 私は組織の目標に共鳴しない
- 4) 自分の仕事に深入りしすぎないことが重

要である

- 5) 残業をしたらどんな場合でも残業代が支払われることを私は望む
- 6) 私が職場に来るのは、単に仕事を成し遂げるためである
- 7) 私は長期にわたって今の仕事を続けるつもりだ
- 8) 私の将来はこの組織と共に存在しない
- 9) 私は契約の範囲内にかぎって組織に尽くしている
- 10) 仕事を成し遂げるのに必要とされること以外は、私はやらない
- 11) 自分の仕事で指示された目標を達成しさえすれば、私は満足である
- 12) 契約で決められた時間だけ働き、それ以上は私は働かない
- 13) 自分の職場に愛着をもちすぎないことが大切である
- 14) 私が働くのは、単に自分の仕事の短期的な目標を達成するためである
- 15) 今の組織に対する私の関わりは、契約によってその範囲が決められている
- 16) 私の未来は、この組織のなかに存在する
- 17) 私はいつまでもこの会社のために働くつもりだ
- 18) 私にとって自分の仕事とは、単に家計をまかなう手段というよりも大きな意味合いをもっている
- 19) もし必要ならば、融通をきかして不規則な時間でも働くことが重要だ
- 20) 私は自分の職場に深くかかわっている
- 21) 今の仕事は、私のキャリアアップのためである
- 22) この会社で（訓練を通じて）自分の技能を向上させることを私は望む
- 23) 勤続年数や目標達成に向けた努力に応じて、この会社で昇進することを私は望む
- 24) この組織のなかで成長することを私は望む
- 25) この組織で働くことは、私にとって、家族の一員であることと似ている
- 26) この組織のチームの一員であると私は感じる
- 27) 厄介なことでも同僚のために私が無理するのは、後々の見返りを考えてのことである
- 28) 従業員の努力にこの会社は報いていると私は感じる
- 29) 組織は、懸命に働き努力する従業員を育成しており、また彼らに報いている
- 30) 将来にわたる雇用へのお返しとして、この会社に 100%の貢献をする意欲が私にはある
- 31) 懸命に働けば、昇進できるチャンスが私にはじゅうぶんある
- 32) 組織における私の昇進の道筋（キャリア・パス）は明確に計画されたものである

## ②心理的契約の認知ギャップ

全 32 項目からなる質問項目の回答データに因子分析をかけたところ、会社との関係のあり方についての従業員の考え方には、主に 4 つの志向性があることが明らかになった。また、関東地区と関西地区でそれらの志向性のレベルに相違がみられた。



### (a) 心理的契約の4分類

まず、因子分析を通じて確認された心理的契約の4つの志向性については、以下のように解釈した。

#### ・成長・帰属志向

組織の一員として、成長、技能向上、昇進したいとして、自らの成長の場として会社との関わりを捉える考え。

※関連する質問項目（関連の強い順）

24, 23, 25, 22, 26, 20, 21, 30, 18, 16, 19, 7

#### ・割りきり志向

決められた仕事だけに従事し、組織に深入りしないとする考え

※関連する質問項目（関連の強い順）

12, 10, 11, 13, 4, 3, 14, 27, 6

#### ・金銭契約志向

会社との関わり合いを短期的かつ金銭的な契約上の関わり合いと見なす考え

※関連する質問項目（関連の強い順）

9, 1, 8, 17(逆), 2, 5

#### ・組織信頼志向

従業員の貢献に対して、会社は金銭以外の処遇面でも正当に報いてくれるという互酬的な考え

※関連する質問項目（関連の強い順）

29, 28, 32, 31

### (b) 認知ギャップ

上記の調査結果から明らかになったこととしては、全社平均値に注目すると、会社との関わり合いを短期的かつ金銭的な契約上の関わり合いとして限定的に捉えている度合いが強いことがわかる。これは、今回の調査対象者の大半が、アルバイトの店舗従業員であることに起因するものと思われる。

しかしながら、今回の調査結果において特に注目すべき点として、地区による結果のバラツキが見られた点がある。すなわち、たとえ同一企業、同一職種に従事する従業員であっても、組織との心理的契約に対する従業員の認知には、地区によって相当のギャップが生じていることがわかった。

具体的には、「金銭契約志向」や「割りきり志向」の度合いについては地区による相違は見られないが、その一方で「成長・帰属志向」や「組織信頼志向」に関しては、関西地区のほうが関東地区よりも相対的に強めに認知されていた。

このような勤務地区による認知のギャップが生じる要因については、今後さらなる調査と検証を重ねる必要があるが、本報告書の前半で触れた上司のリーダーシップに対する従業員の認知が、会社および職場に対する従業員の関わり方に対する認知に何らかの影響を及ぼしているのではないかという推論を導くことができるかもしれない。

既に述べたとおり、関東地区と関西地区では、管理部門の部長のリーダーシップに対する部下の認知レベルに相違が認められた。具体的には、関西地区の部長のほうが店長クラスから、より人間的な側面である「集団維持機能」を強く認知されていたが、そのようなリーダーシップに対する従業員の認知と、組織との関わり方に対する従業員の認知（心理的契約）との関係については未だ不明な点も多く、本研究における分析をさらに深化させる必要がある。これらの問題については、今後の研究課題としたい。

### 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6件）

① 山岡徹、「成果志向の人事制度改革に伴う組織コミットメントの変化について」、横浜経営研究、査読無し、第27巻第1号、2006年、47-65頁。

② 山岡徹、「組織変革マネジメントの再考ー環境適応志向の組織変革マネジメントへの問題提起ー」、横浜国際社会科学研究所、

査読無し、第 11 巻第 1 号、2006 年、1-14 頁  
<http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/handle/10131/1506>

③山岡徹、「組織変革と組織変化」、横浜経営研究、査読無し、第 27 巻第 2 号、2006 年、13-34 頁。

④山岡徹、「組織変革の概念と組織モデルに関する一考察」、横浜国際社会科学研究、査読無し、第 11 巻第 4・5 号、2007 年、1-21 頁  
<http://kamome.lib.ynu.ac.jp/dspace/handle/10131/3123>

⑤山岡徹・中谷光博、「研究開発のイノベーション・マネジメントー研究開発プロセスにおける組織マネジメントと外部連携の実態調査を中心にー」、調査と研究、査読無し、第 34 号、2007 年、18-37 頁。

⑥山岡徹、「組織における恒常性と組織変革モメンタムに関する一考察ー組織変革の「振り子プロセス・モデル」の構築に向けてー」、経済論叢、査読無し、第 181 巻第 1 号、2008 年、61-83 頁。

[学会発表] (計 1 件)

①山岡徹、若林直樹、松山一紀、本間利通、「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化：関西電機メーカー 3 社調査における組織コミットメントと心理的契約の分析」、組織学会研究発表大会、2006 年 6 月 11 日、青山学院大学。

[図書] (計 1 件)

①山岡徹、ナカニシヤ出版、「組織変革マネジメントと人事制度改革」、『企業変革の人材マネジメント』所収、若林直樹・松山一紀編著、2008 年、51-72 頁。

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

山岡 徹 (YAMAOKA TOHRU)  
横浜国立大学・大学院社会科学研究科・准教授  
研究者番号：80377085

### (2) 研究分担者

研究者番号：

### (3) 連携研究者

研究者番号：