

#### 4-4 職場の競争力に対する管理行動とビジョン行動の影響力

まず初めに、部下評価による管理行動とビジョン行動が、上司評価による職場競争力に影響を与えるかを検証した。

部下評価の管理・ビジョン行動を用いた理由としては、一般にリーダーシップ行動は望ましいものと考えられているため、リーダーシップ行動をマネージャー自身に評価してもらうと、実際よりも自分をよく見せようとしてしまうことである。この懸念を回避しようとするのが第1の理由である。第2に、部下は上司のリーダーシップを直接に感受するため、上司のビジョン・管理行動を評価するには部下のほうが適切と判断したためである。

一方で、職場の競争力については上司による評価を用いた。これは、上司は職場全体を掌握する責任があるため、職場全体を総合的に判断できると考えたためである。

図4-4-1と表4-4-1の分析結果によると、ビジョン行動が、職場競争力に影響を及ぼすことが確認された。ビジョン行動の影響は0.69の正の数値であることから、上司のビジョン行動が高まると、競争力も向上することがわかる。

一方で、管理行動は職場の競争力に影響しないことが、この分析からうかがわれる。

図4-4-1

職場の競争力に対する管理行動とビジョン行動の影響力（上司・部下データ）

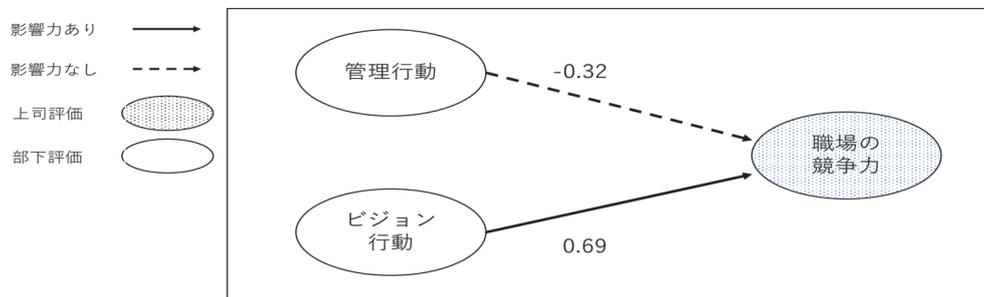


表4-4-1

職場の競争力に対する管理・ビジョン行動の回帰分析結果（上司・部下データ）

	標準化係数	t 値	p 値	影響力
年齢	-0.09	-0.49	0.00	なし
勤続年数	0.04	0.25	0.63	なし
最終学歴	-0.08	-1.05	0.81	なし
管理行動	-0.32	-1.88	0.30	なし
ビジョン行動	0.69	4.03	0.06	ある

注) 回帰分析の結果、 $F(df_n=5, df_d=166) = 7.61$ ,  $R^2 = 0.19$ であった。

効果のある・なしの意味は、p値が0.05以下の場合に「影響がある」と判断する。

回答値は立場によって変化するため、上司と部下のデータを変更すれば図4-4-1で示された係数が大きく変化するかを検証した。例えば、管理行動、ビジョン行動、職場の競争力のすべての回答を上司による評価に変更すると、ビジョン・管理行動の影響は変化するかを、図4-4-2のモデルで検証した。

図4-4-2と表4-4-2によると、ビジョンに加え、管理行動も職場競争力を向上させることが確認された。上司の観点からすれば、自分が管理行動をきちんと行っていると自己評価すると、職場にも競争力があると判断するようである。

図4-4-2

職場の競争力に対する管理・ビジョン行動の影響力（上司データのみ）

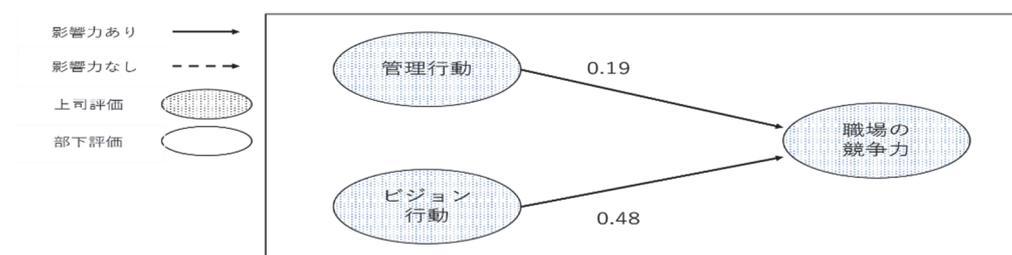


表4-4-2

職場の競争力に対する管理・ビジョン行動の回帰分析結果（上司データのみ）

	標準化係数	t 値	p 値	影響力
年齢	-0.27	-1.73	0.09	なし
勤続年数	0.26	1.72	0.09	なし
最終学歴	-0.08	-1.18	0.24	なし
管理行動	0.19	2.08	0.04	ある
ビジョン行動	0.48	5.18	0.00	ある

注) 回帰分析の結果、 $F(df_n=5, df_d=166) = 23.29$ ,  $R^2 = 0.41$ であった。

効果のある・なしの意味は、p値が0.05以下の場合に「影響がある」と判断する。

一見すると、図4-4-1（上司・部下データの分析）と図4-4-2（上司データの分析）の結果が異なるため、どちらを信用すればよいか困惑するだろう。しかし、図4-4-2の分析結果（上司による自己評価のみの分析結果）は信憑性が薄いと思われる。

一般に、同じ人がすべてのデータを提供した場合（例えば、A、B、CのデータすべてがDさんから提供される）、データの関係性が現れやすい。というのは、1人の人から出された回答には、反応の仕方やものの考え方にもともと一貫性が潜んでおり、類似したパターンを示しやすいからである。一方で、異なる人が違うデータを提供すると（例えば、AとBデータはDさん、CデータはEさん）、関係性が表れにくいことも様々な研究から報告されている。よって、上司データだけに依存した図4-4-2の分析結果から、ビジョンも管理行動も共に職場の影響力を高めると考えるより、上司データと部下データを組み合わせた図4-4-1の分析結果を妥当と判断したほうがよいだろう。

最後に、図4-4-3（部下データ）モデルは、図4-4-2（上司データ）モデルとは対照的に、部下評価のデータのみを使い、管理行動とビジョン効果の検証を行った。図4-4-1（上司・部下データ）の結果と同様、部下の視点だけの分析結果では、管理者行動が高まっても職場の競争力が高まるとは感じられなかった。一方で、上司がビジョン行動を行うと、競争力も高まると感じている。

図4-4-3

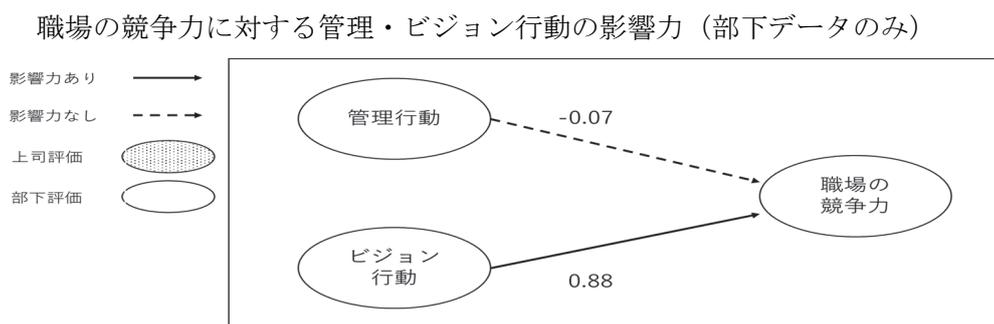


表4-4-3

職場の競争力に対する管理・ビジョン行動の回帰分析結果（部下データのみ）

	標準化係数	t 値	p 値	影響力
年齢	0.05	0.38	0.70	なし
勤続年数	0.04	0.30	0.76	なし
最終学歴	0.00	-0.10	0.92	なし
管理行動	-0.07	-0.65	0.52	なし
ビジョン行動	0.88	7.84	0.00	ある

注) 回帰分析の結果、 $F(df_n=5, df_d=166)=62.13$ ,  $R^2=0.65$ であった。

効果のある・なしの意味は、p値が0.05以下の場合に「影響がある」と判断する。

以上3つの分析から指摘すべきことは、現状でマネジャーが得意としている管理行動だけに気を取られてしまうと、職場の競争力につながらないということである。部下一人ひとりの行動は管理できても、全体をまとめる行動を起こさなければ、組織の競争力は高まらないだろう。組織作りに長けるマネジャーは、部門の将来像を描き、部下にプロジェクトの意味合いを伝えることで、職場全体の組織化を図ることができ、それがひるがえって職場の競争力を高めることが分かった。