

# 上司の不適切な仕事の振り方が 部署の業績や部下の成長に与える影響

萩原 牧子 リクルートワークス研究所・主任研究員

本稿では、「些末なことにこだわり仕事量を増やす」「部下に思いつきの仕事を指示する」といった一見すると不適切に思える上司の仕事の振り方が、部署の業績や部下の成長に与える影響について検証した。分析の結果、単独ではマイナスの効果となるこれらの仕事の振り方は、上司のふだんの指導タイプ（PM の組み合わせ）と組み合わせると、そのマイナスの効果がほとんど見出されないことが明らかになった。不適切な仕事を振ることによる効果は、上司のふだんの指導タイプによって再解釈される可能性がある。

**キーワード：** 上司, 不適切な指示, PM 理論, 業績, 成長実感

## 目次

- I. はじめに
  - I-1. 本研究の目的
  - I-2. 先行研究
- II. データ
  - II-1. データ
  - II-2. 上司の仕事指示設問の基本分析
- III. 分析
  - III-1. PM 理論の検証
  - III-2. 上司の不適切な仕事指示の影響
- IV. 総括とインプリケーション

## I. はじめに

### I-1. 本研究の目的

継続的に業績をあげ続けるために、マネジャーは部下に適切に仕事をアサインすることを通じて、部下を育成することが求められる(大久保 2014)。しかしながら、初めて部下をもつことになった新任マネジャーはもちろん、長年経験を重ねたベテランの管理職でさえ、「どのように仕事を渡すことが効果的なのか」と迷いがあるに違いない。時には、不適切な指示をしてしまうこともあるだろう。しかし、不適切な仕事指示も、ふだんの上司の指

導の在り方によってその影響は異なってくるのではないか。

本稿の目的は、「些末なことにこだわり仕事量を増やす」「部下に思いつきの仕事を指示する」といったような一見不適切と思われる上司の仕事の振り方が、部署の業績や部下の成長に与える影響について、ふだんの上司の指導のタイプ別に比較検証することである。ふだんの上司の指導タイプの分類には、リーダーシップの PM 理論の枠組みを活用した。

結論を先取りすると、不適切な仕事の振り方は、単独では、部署の業績にも部下の成長にもマイナスの効果をもつが、上司のふだんの指導の在り方（PM の組み合わせ）と組み合わせると、その効果は小さい、もしくは、ほとんど見出されないことが明らかになった。

本稿の構成はつぎのとおりである。本節ではこの後、先行研究のレビューを行う。II ではデータの概観と、上司の仕事指示設問の基本分析を行う。III では、上司の不適切な指示が、部署の業績や部下の成長実感に与える影響について、ふだんの上司の指導タイプ別に比較検証を行う。IV で結論を述べる。

## I-2. 先行研究

### ① リーダーシップの行動理論

本稿において上司を指導タイプにより分類する際に活用する、リーダーシップの行動理論を概観しておきたい。効果的なリーダーシップの要因をリーダーの行動特性に求める「行動アプローチ」といわれる代表的な研究が、1950年代から1970年にかけて蓄積された。例えば、三隅・白樫(1963)の研究チームは、リーダーシップには「課題達成行動(Performance)」と「集団維持行動(Maintenance)」の2つの要素が存在するとし、オハイオ州立大学の研究チームは、「構造づくり」と「配慮」の2つの要素があることを示した(Stogdill 1963)。そのほかにも、多数の研究において、リーダーシップの2つの要素が明らかにされてきたが(Kotter 1982; Kanter 1983など)、それらはどれも類似して、1つ目が目標達成という課題に対する行動であり、2つ目が関係性の構築といった人間関係に関わる行動だと整理できる。

三隅・白樫(1963)の研究チームは、組織の監督者の行動を、目標達成機能のP型、人間関係を維持・強化する機能のM型、両方とも兼ね備えたPM型で分類し、単純作業の生産性の実験研究を行った結果、もっとも生産性が高いのがPM型で、つぎがP型、最低はM型であることを明らかにしている。また、オハイオ州立大学の研究チームでも、「構造づくり」と「配慮」の、両方とも高いHi-Hi型のリーダーシップがもっとも効果が高いことを示している(Stogdill 1963)。三隅ほか(1970)が概観するように、その後も数多くの実験・実証研究が行われ、様々な産業の生産性から、部下の仕事満足、達成意欲、モラールにいたる様々な成果変数において、この2つの要素がともに高い場合に効果をもっとも高いという研究結果が発表されている。

### ② 上司の圧力や与えられる仕事の難易度の効果

本稿で注目する「不適切な上司の指示の効果」

に関連するものとして、上司からの圧力や与えられる仕事の難易度による効果の研究をみておきたい。

先述のように2つの要素で議論されることの多いリーダーシップ行動であるが、実際の因子分析の結果では、3つの因子が抽出されていることも多い(例えば、三隅1978; 三隅ほか1982)。それは、1つ目の要素である「課題達成行動」のなかに含まれる、「目標を達成させるための計画についての行動(Plan)」と、「業績をあげるように圧力をかける行動(Pressure)」が、別の要素として識別されるためである。これは、オハイオ州立大学の研究においても例外ではない(Bass 1981)。山田(1987)は、この3因子が、部下の職務満足に与える影響を分析し、圧力Pが単独ではモラールを下げる効果をもつが、Mと計画Pが併存すれば、プラスの効果に転ずるという興味深い結果を示している。

また、難しい目標や役割のほうが、個人のパフォーマンスや満足度をあげるというLocke(1968)の仕事成果モデルを実証する研究が多数存在する(Quick 1979)。

しかしながら、これらの研究が扱う圧力 $1$ や、難しい目標と役割は、より高い目標達成のために行われているものであり、本稿の扱う、不適切な仕事の指示とは質が異なる。

本稿では、リーダーシップの行動理論から、三隅・白樫(1963)のPM理論の枠組みを活用して、上司のふだんの指導タイプを分類したうえで、不適切な仕事の指示が、部署の業績や部下の成長に与える影響について比較検証していきたい。

## II. データ

### II-1. データ

本稿で使用するデータは、リクルートワークス研究所が首都圏で働く18歳から69歳(学生を除く)を対象に実施した「ワーキングパーソン調査2014」の個票データである。この調査は、隔年で

実施され、就業実態や就業意識の設問が豊富に含まれていることが特徴である。調査手法はインターネットモニター調査で、総務省労働力調査などの国の統計値を基に性別、年齢5歳階級別、雇用形態別、エリア別に割付したうえで回収されている。調査期間は2014年9月4日～11日、サンプル数は9857名（男性5600名、女性4257名）である。

本稿での分析対象は、回答者が正社員でフルタイム（週5日以上、かつ35時間以上）勤務の20歳から49歳のホワイトカラーに限定した。結果、分析対象者数は3837名（男性2607、女性1230）になった。

## II-2. 上司の仕事指示設問の基本分析

上司の仕事の指示設問は、「あなたの直属の上司について、それぞれどの程度あてはまるか、お答えください」に対して「常にあてはまる～全くあてはまらない」の5段階で尋ねる形式で18項目ある（図表1）。これらの項目は、リクルートワークス研究所の2015年度の研究プロジェクトの1つである「ホワイトカラーの生産性と働き方」についての研究活動のなかで、現場の生産性に影響を与える上司の仕事の指示について議論されて作成されている<sup>2</sup>。18項目のうち、「#1 上司は上の人から言われた仕事をそのまま部下におろす」「#3 部下に思いつきの仕事を指示する」「#4 指示された仕事が、結果として無駄になる」「#8 些末なことにこだわり仕事量を増やす」「#16 残業を前提に仕事を指示する」は、生産性に悪影響を与える仕事の指示であると想定している。一方で、「#2 部下に任せる仕事は、目的・背景から説明する」や「#7 部下に任せた仕事の結果に対するフィードバックがある」は、エリクソンら（Ericsson et al. 1993）の「よく考えられた実践」の条件に対応しており、部下の成長を促すのに効果的な仕事の指示であることを想定している。

図表1 上司の仕事指示設問

|          |     |                           |
|----------|-----|---------------------------|
| 指示       | #1  | 上司は上の人から言われた仕事をそのまま部下におろす |
|          | #2  | 部下に任せる仕事は、目的・背景から説明する     |
|          | #3  | 部下に思いつきの仕事を指示する           |
|          | #4  | 指示された仕事が、結果として無駄になる       |
| 進捗管理     | #5  | 部下が仕事に着手した早い段階で進捗を確認する    |
|          | #6  | 部下の仕事が大きなミスにつながる前に、介入する   |
|          | #7  | 部下に任せた仕事の結果に対するフィードバックがある |
| 適切な設計ゴール | #8  | 些末なことにこだわり仕事量を増やす         |
|          | #9  | 仕事の納期を明確にする               |
|          | #10 | 任せた仕事にどれくらいの時間がかかったか確認する  |
| 仕事の支援型作り | #11 | 上司は仕事のやり方を教えてくれる          |
|          | #12 | 上司は仕事の優先順位を明確につける         |
|          | #13 | 上司は相談すると、すぐに結論を出してくれる     |
| 業務設計     | #14 | 残業が特に多いメンバーの業務の見直しをしている   |
|          | #15 | 部下の仕事状況を把握している            |
|          | #16 | 残業を前提に仕事を指示する             |
| 関係性      | #17 | 上司との信頼関係は構築できている          |
|          | #18 | 上司は自分の成長を支援してくれる          |

※「指示」「進捗管理」などの設問の構造は、実査では非表示

18項目の仕事指示設問を主因子法（バリマックス回転）による因子分析を行うと、3つの因子が抽出された（図表2）。第1因子は、部下が目標を達成するための支援行動に関する設問の因子負荷量が高く、第2因子は、部下の成長支援や信頼といった設問の因子負荷量が高く、第3因子は、部下が効率よく仕事を進めることを阻害するような、不適切な指示設問の因子負荷量が高い。第1因子と第2因子は、先行研究であげた、リーダーシップの2要素と類似してため、三隅らの研究チームのPM理論の枠組みを借りて、第1因子を「課題達成行動P」、第2因子を「集団維持行動M」と置き、第3因子を「不適切な指示L」と名付けることにする。

図表2 因子分析の結果

|                              | 因子1         | 因子2         | 因子3         |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| #5 部下が仕事に着手した早い段階で進捗を確認する    | <b>.706</b> | .182        | .043        |
| #15 部下の仕事状況を把握している           | <b>.656</b> | .306        | -.166       |
| #6 部下の仕事が大きなミスにつながる前に、介入する   | <b>.630</b> | .299        | -.115       |
| #10 任せた仕事にどれくらいの時間がかかったか確認する | <b>.620</b> | .060        | .111        |
| #2 部下に任せる仕事は、目的・背景から説明する     | <b>.611</b> | .287        | -.124       |
| #7 部下に任せた仕事の結果に対するフィードバックがある | <b>.603</b> | .314        | -.057       |
| #14 残業が特に多いメンバーの業務の見直しをしている  | <b>.545</b> | .204        | -.089       |
| #9 仕事の納期を明確にする               | <b>.543</b> | .261        | -.137       |
| #12 上司は仕事の優先順位を明確につける        | <b>.512</b> | .475        | -.138       |
| #18 上司は自分の成長を支援してくれる         | .411        | <b>.704</b> | -.184       |
| #17 上司との信頼関係は構築できている         | .386        | <b>.612</b> | -.244       |
| #13 上司は相談すると、すぐに結論を出してくれる    | .383        | <b>.592</b> | -.215       |
| #11 上司は仕事のやり方を教えてくれる         | .420        | <b>.584</b> | -.075       |
| #8 些末なことにこだわり仕事量を増やす         | -.001       | -.090       | <b>.686</b> |
| #3 部下に思いつきの仕事を指示する           | -.126       | -.070       | <b>.667</b> |
| #4 指示された仕事が、結果として無駄になる       | -.073       | -.258       | <b>.627</b> |
| #16 残業を前提に仕事を指示する            | .017        | .039        | <b>.557</b> |
| #1 上司は上の人から言われた仕事をそのまま部下におろす | -.081       | -.185       | .488        |
| 因子寄与                         | 3.971       | 2.412       | 2.122       |
| 累積寄与率                        | 22.062      | 35.463      | 47.249      |

※因子負荷量±0.5以上を太字

図表3 仕事指示の3因子と部署の業績と部下の成長実感の相関

|            | 課題達成<br>行動 (P) | 集団維持<br>行動 (M) | 不適切な<br>指示 (L) | 業績<br>がよい | 成長<br>実感 |
|------------|----------------|----------------|----------------|-----------|----------|
| 課題達成行動 (P) | 1              |                |                |           |          |
| 集団維持行動 (M) | .236 ***       | 1              |                |           |          |
| 不適切な指示 (L) | .002           | -.116 ***      | 1              |           |          |
| 部署業績がよい    | .297 ***       | .321 ***       | -.065 ***      | 1         |          |
| 成長実感       | .323 ***       | .406 ***       | -.120 ***      | .354 ***  | 1        |

※\*\*\*は1%水準で有意(両側)

まず、それぞれの因子と、部署の業績、部下の成長実感の相関をみてみよう(図表3)。なお、部署の業績は、「直属の上司が管理する部署の業績がよい」に「その通り～全くそうではない」の5段階で尋ねており、5点満点で得点化している。また、部下の成長実感には、「あなたは、現在の仕事を通じて、成長しているという実感を、どの程度持っていますか」に「強く持っている～持っていない」の5段階で尋ねた設問を活用し、それぞれ、強く持っているほど点数が高いように5点満点で得点化している。

まず、因子間の相関をみると、課題達成行動 P

と集団維持行動 M にはプラスの相関が確認できるが、不適切な指示 L と課題達成行動 P には相関が見出されず、不適切な指示 L と集団維持行動 M には、マイナスの相関がある。

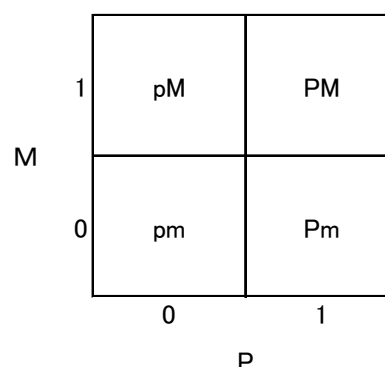
つぎに、因子と部署の業績をみると、課題達成行動 P と集団維持行動 M は、業績にプラスの相関があるのに比べ、不適切な指示 L は、業績にマイナスの相関がある。成長実感も業績と同じ傾向を示しているが、業績のときよりもそれぞれの相関係数が、高くなっているのがわかる。

### Ⅲ. 分析

#### Ⅲ-1. PM 理論の検証

上司の不適切な仕事の振り方が、部署の業績や部下の成長に与える影響について、ふだんの上司の指導のタイプ別に比較検証していく。まずは、ふだんの上司の指導のタイプによって、部署の業績や部下の成長に与える影響を検証することで、PM 理論の先行研究との整合性を確認しておきたい。先行研究の手法に準じて、因子得点を利用して、0 より大きい場合を 1 でラージ P または M、小さい場合は 0 でスモール p または m として、上司の指導タイプを、「課題達成行動も集団維持行動も高い PM タイプ」「課題達成行動は高いが、集団維持行動は低い Pm タイプ」「課題達成行動は低いが、集団維持行動は高い pM タイプ」「課題達成行動も集団維持行動も低い pm タイプ」に分類した (図表 4)。

図表 4 PM 軸での 4 パターン



上司のふだんの指導タイプ 4 分類が「部署の業績」と「部下の成長実感」に与える効果について、回帰分析を行った。その際、職場や仕事の質、上司自身もプレイヤーとしての担当業務をもつのか、メンバーの年齢や性別、企業の従業員規模をコン

図表 5 記述統計

|                      | 最小値   | 最大値     | 平均値     | 標準偏差    |
|----------------------|-------|---------|---------|---------|
| 部署の業績がよい             | 1.00  | 5.00    | 3.05    | .91     |
| 成長実感                 | 1.00  | 5.00    | 3.14    | 1.02    |
| 締切や納期にゆとりがない         | 1.00  | 5.00    | 3.27    | 1.04    |
| 自分が果たすべき役割が明確である     | 1.00  | 5.00    | 3.64    | .87     |
| 前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い  | 1.00  | 5.00    | 2.89    | 1.09    |
| 上司自身もプレイヤーとして担当業務をもつ | 1.00  | 5.00    | 3.49    | 1.18    |
| 年齢                   | 20.00 | 49.00   | 36.54   | 7.60    |
| 女性d                  | .00   | 1.00    | .32     | .47     |
| 従業員規模実数化             | 4.00  | 5000.00 | 1716.76 | 2042.10 |
| 課題達成行動               | -2.73 | 2.83    | .00     | .89     |
| 集団維持行動               | -3.26 | 2.92    | .00     | .83     |
| 不適切な指示               | -2.31 | 2.79    | .00     | .87     |
| 課題達成行動d              | .00   | 1.00    | .52     | .50     |
| 集団維持行動d              | .00   | 1.00    | .54     | .50     |
| 不適切な指示d              | .00   | 1.00    | .52     | .50     |
| PM                   | .00   | 1.00    | .34     | .47     |
| Pm                   | .00   | 1.00    | .19     | .39     |
| pM                   | .00   | 1.00    | .21     | .41     |
| pm                   | .00   | 1.00    | .27     | .44     |
| PML                  | .00   | 1.00    | .16     | .37     |
| PmL                  | .00   | 1.00    | .10     | .30     |
| pML                  | .00   | 1.00    | .09     | .28     |
| pmL                  | .00   | 1.00    | .17     | .37     |
| PMI                  | .00   | 1.00    | .17     | .38     |
| PmI                  | .00   | 1.00    | .09     | .29     |
| pMI                  | .00   | 1.00    | .12     | .32     |
| pmI                  | .00   | 1.00    | .10     | .30     |

トロール変数として投入した。部下の成熟度によって、効果的なリーダーシップ行動が変化するという条件適応理論<sup>3</sup> (Hersey and Blanchard 1977) も考慮して、部下の年代別の効果についても検証しておく。図表5に本稿で扱う変数の記述統計を示し、図表6に分析結果を示した。

まず、「部署の業績がよい」を被説明変数にした

分析をみると、ともにラージであるPM型のプラスの効果をもっとも高く、ベースであるpm型をもっとも低いことがわかる。ただし、つぎに効果が高いのは、部下の年代によって異なり、20代30代では、Pm型、40代ではpM型である。部下の成熟度が高まれば、上司の課題達成のための具体的指示を減らすことが効果的なリーダーシッ

図表6 ぶだんの上司の指導タイプ4分類による効果

| 部署の業績がよい             | A L L (20~49歳) |           | 20代        |           | 30代        |           | 40代        |           |
|----------------------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|                      | 係数             | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      |
| (定数)                 | 1.818          | 0.116 *** | 2.106      | 0.412 *** | 1.734      | 0.318 *** | 1.748      | 0.348 *** |
| PM [pmベース]           | 0.506          | 0.039 *** | 0.535      | 0.086 *** | 0.525      | 0.064 *** | 0.479      | 0.060 *** |
| Pm                   | 0.259          | 0.042 *** | 0.424      | 0.105 *** | 0.271      | 0.072 *** | 0.182      | 0.060 *** |
| pM                   | 0.268          | 0.042 *** | 0.402      | 0.091 *** | 0.144      | 0.069 **  | 0.322      | 0.065 *** |
| 締切や納期にゆとりがない         | -0.017         | 0.013     | 0.032      | 0.028     | -0.044     | 0.022 **  | -0.018     | 0.021     |
| 自分が果たすべき役割が明確である     | 0.199          | 0.016 *** | 0.165      | 0.035 *** | 0.202      | 0.028 *** | 0.228      | 0.025 *** |
| 前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い  | 0.035          | 0.013 *** | 0.046      | 0.026 *   | 0.004      | 0.021     | 0.059      | 0.020 *** |
| 上司自身もプレイヤーとして担当業務をもつ | 0.048          | 0.012 *** | 0.023      | 0.028     | 0.058      | 0.021 *** | 0.052      | 0.018 *** |
| 年齢                   | 0.000          | 0.002     | -0.011     | 0.013     | 0.007      | 0.008     | -0.002     | 0.007     |
| 女性d                  | -0.042         | 0.030     | -0.070     | 0.060     | -0.020     | 0.051     | -0.058     | 0.051     |
| 従業員規模 (実数化)          | 0.000          | 0.000 **  | 0.000      | 0.000     | 0.000      | 0.000     | 0.000      | 0.000 **  |
| サンプル数                | 3837           |           | 887        |           | 1457       |           | 1493       |           |
| R-squared (調整済み)     | 0.126          |           | 0.095      |           | 0.124      |           | 0.149      |           |
| F値                   | 56.236 ***     |           | 10.321 *** |           | 21.607 *** |           | 27.046 *** |           |

| 部下の成長実感              | A L L (20~49歳) |           | 20代        |           | 30代        |           | 40代        |           |
|----------------------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|                      | 係数             | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      |
| (定数)                 | 1.870          | 0.121 *** | 2.281      | 0.420 *** | 2.042      | 0.323 *** | 2.024      | 0.373 *** |
| PM [pmベース]           | 0.820          | 0.041 *** | 0.687      | 0.087 *** | 0.929      | 0.065 *** | 0.793      | 0.064 *** |
| Pm                   | 0.356          | 0.044 *** | 0.360      | 0.107 *** | 0.330      | 0.073 *** | 0.366      | 0.064 *** |
| pM                   | 0.520          | 0.044 *** | 0.527      | 0.093 *** | 0.554      | 0.070 *** | 0.469      | 0.070 *** |
| 締切や納期にゆとりがない         | -0.008         | 0.014     | 0.027      | 0.028     | 0.013      | 0.023     | -0.053     | 0.022 **  |
| 自分が果たすべき役割が明確である     | 0.349          | 0.017 *** | 0.418      | 0.036 *** | 0.276      | 0.028 *** | 0.380      | 0.027 *** |
| 前例やマニュアルに従う定型の仕事が多い  | -0.060         | 0.013 *** | -0.065     | 0.027 **  | -0.092     | 0.022 *** | -0.026     | 0.022     |
| 上司自身もプレイヤーとして担当業務をもつ | 0.016          | 0.013     | 0.012      | 0.029     | 0.006      | 0.021     | 0.021      | 0.020     |
| 年齢                   | -0.009         | 0.002 *** | -0.035     | 0.014 **  | -0.006     | 0.008     | -0.013     | 0.008 *   |
| 女性d                  | -0.027         | 0.032     | -0.064     | 0.061     | -0.057     | 0.052     | 0.026      | 0.054     |
| 従業員規模 (実数化)          | 0.000          | 0.000     | 0.000      | 0.000     | 0.000      | 0.000     | 0.000      | 0.000     |
| サンプル数                | 3837           |           | 887        |           | 1457       |           | 1493       |           |
| R-squared (調整済み)     | 0.253          |           | 0.248      |           | 0.236      |           | 0.262      |           |
| F値                   | 130.631 ***    |           | 30.229 *** |           | 45.989 *** |           | 53.914 *** |           |

※\*\*\*は1%有意, \*\*は5%, \*は1%

プであるという条件適応理論 (Hersey and Blanchard 1977) のいう傾向が確認できる。

つぎに「部下の成長実感」を被説明変数にした分析結果をみると、こちらは、メンバーの年代に関わらず、共通してともにPM型のプラスの効果がもっとも高く、pM, Pm, pmと続く。部下が成長を実感するためには、メンバーの成熟度に関わらず、集団維持行動Mが課題達成行動Pより相対的には重要でありつづけるということだろう。

様々な成果変数において、PMの効果がもっとも高いという結果は、これまでの多くの研究と整合的である(三隅ほか1970など)が、年代別に効果的な指示は、部署の業績と部下の成長で異なることがわかった。

### III-2. 上司の不適切な仕事指示の影響

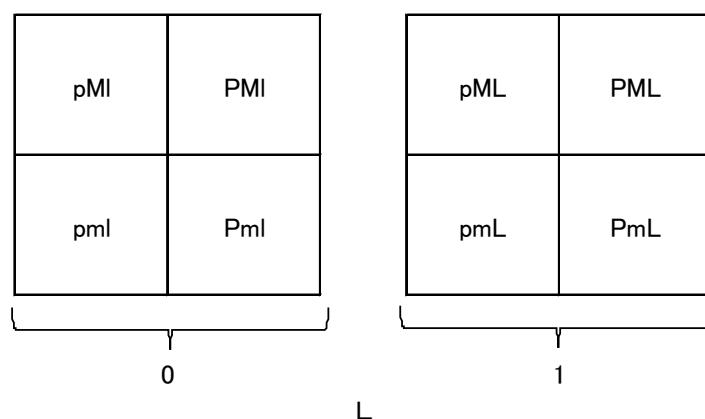
つぎに、上司の不適切な仕事の指示の影響を検証する。不適切な指示Lの因子得点を利用して、0より大きい場合をラージL、小さい場合をスモール1として、先の上司の指導タイプ4分類との組み合わせで8分類を作成した(図表7)。これにより、ふだんの上司の指導タイプによって、不適切な仕事の大小が、部署の業績と部下の成長に与える影響を比較検証する。先ほどと同じコントロール変数を入れたうえで、回帰分析を行った(図表8)。

まず、「部署の業績がよい」を被説明変数にした分析結果をみる。ラージPラージMとの組み合わせがもっとも高く、ベースであるpmがもっとも小さいという傾向はさきほどと変わらない。PMの組み合わせによる効果は頑健である。PMとLと組み合わせでみると、ラージLとの組み合わせのほうが、スモール1よりも係数が少し大きい程度で、大きな違いとはいえない。

つぎに、「部下の成長実感」を被説明変数にした分析をみる。PMの組み合わせの効果順については4分類での推計の結果と変わらず頑健である。PMとLの組み合わせでみると、スモール1との組み合わせのほうが、ラージLとの組み合わせよりも、全体的に成長実感は高い傾向がある。ただし、係数の差は大きくはない。また、スモールのpmとの組み合わせの場合のみ、ラージLとの組み合わせのほうが成長実感が高い。すべてスモールのpmlは、上司が効果的な指示だけでなく不適切な指示も行っていないパターンであり、それに比べると、pmlといった、不適切な仕事指示だけでもあるほうが、部下の成長実感が生じるということであろう。

以上より、部署の業績も部下の成長実感にも、ふだんの上司の指導の在り方(課題達成行動Pと集団維持行動Mの組み合わせ)の影響が大きく、それと組み合わせた不適切な指示の影響は小さいことが明らかになった。

図表7 PML軸での8パターン



図表8 不適切な仕事指示の効果

| 部署の業績がよい             | A L L (20~49歳) |           | 20代       |           | 30代        |           | 40代        |           |
|----------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|                      | 係数             | 標準誤差      | 係数        | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      |
| (定数)                 | 1.839          | 0.118 *** | 2.194     | 0.413 *** | 1.759      | 0.322 *** | 1.734      | 0.350 *** |
| PMI [pMLベース]         | 0.452          | 0.051 *** | 0.394     | 0.114 *** | 0.437      | 0.085 *** | 0.483      | 0.078 *** |
| PML                  | 0.507          | 0.051 *** | 0.398     | 0.108 *** | 0.564      | 0.083 *** | 0.513      | 0.082 *** |
| PmI                  | 0.239          | 0.058 *** | 0.281     | 0.140 **  | 0.247      | 0.103 **  | 0.207      | 0.082 **  |
| PmL                  | 0.229          | 0.056 *** | 0.295     | 0.144 **  | 0.252      | 0.092 *** | 0.189      | 0.079 **  |
| pMI                  | 0.220          | 0.055 *** | 0.248     | 0.121 **  | 0.116      | 0.089     | 0.302      | 0.086 *** |
| pML                  | 0.270          | 0.058 *** | 0.283     | 0.123 **  | 0.124      | 0.097     | 0.389      | 0.093 *** |
| pml                  | -0.066         | 0.056     | -0.358    | 0.139 **  | -0.059     | 0.092     | 0.043      | 0.081     |
| 締切や納期にゆとりがない         | -0.022         | 0.014     | 0.026     | 0.029     | -0.052     | 0.023 **  | -0.018     | 0.022     |
| 自分が果たすべき役割が明確である     | 0.203          | 0.017 *** | 0.163     | 0.035 *** | 0.207      | 0.028 *** | 0.229      | 0.026 *** |
| 前例やマニュアルに従う定型的な仕事が多い | 0.034          | 0.013 *** | 0.050     | 0.026 *   | 0.000      | 0.022     | 0.059      | 0.020 *** |
| 上司自身もプレイヤーとして担当業務をもつ | 0.049          | 0.012 *** | 0.032     | 0.029     | 0.059      | 0.021 *** | 0.052      | 0.018 *** |
| 年齢                   | 0.000          | 0.002     | -0.010    | 0.013     | 0.007      | 0.008     | -0.002     | 0.007     |
| 女性d                  | -0.037         | 0.031     | -0.058    | 0.060     | -0.011     | 0.051     | -0.058     | 0.051     |
| 従業員規模 (実数化)          | 0.000          | 0.000 **  | 0.000     | 0.000     | 0.000      | 0.000     | 0.000      | 0.000 **  |
| サンプル数                | 3837           |           | 887       |           | 1457       |           | 1493       |           |
| R-squared (調整済み)     | 0.126          |           | 0.098     |           | 0.123      |           | 0.147      |           |
| F値                   | 40.391 ***     |           | 7.876 *** |           | 15.620 *** |           | 19.371 *** |           |

| 部下の成長実感              | A L L (20~49歳) |           | 20代        |           | 30代        |           | 40代        |           |
|----------------------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
|                      | 係数             | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      | 係数         | 標準誤差      |
| (定数)                 | 1.964          | 0.122 *** | 2.340      | 0.420 *** | 2.111      | 0.328 *** | 2.148      | 0.374 *** |
| PMI [pMLベース]         | 0.756          | 0.053 *** | 0.608      | 0.116 *** | 0.897      | 0.086 *** | 0.690      | 0.083 *** |
| PML                  | 0.710          | 0.052 *** | 0.502      | 0.110 *** | 0.872      | 0.084 *** | 0.679      | 0.087 *** |
| PmI                  | 0.339          | 0.060 *** | 0.384      | 0.143 *** | 0.309      | 0.105 *** | 0.304      | 0.087 *** |
| PmL                  | 0.207          | 0.058 *** | 0.041      | 0.146     | 0.266      | 0.094 *** | 0.217      | 0.085 **  |
| pMI                  | 0.466          | 0.057 *** | 0.367      | 0.123 *** | 0.574      | 0.091 *** | 0.397      | 0.092 *** |
| pML                  | 0.388          | 0.060 *** | 0.422      | 0.125 *** | 0.415      | 0.098 *** | 0.311      | 0.099 *** |
| pml                  | -0.233         | 0.058 *** | -0.372     | 0.141 *** | -0.130     | 0.093     | -0.272     | 0.086 *** |
| 締切や納期にゆとりがない         | -0.009         | 0.014     | 0.028      | 0.029     | 0.014      | 0.023     | -0.061     | 0.023 *** |
| 自分が果たすべき役割が明確である     | 0.349          | 0.017 *** | 0.410      | 0.036 *** | 0.278      | 0.029 *** | 0.386      | 0.028 *** |
| 前例やマニュアルに従う定型的な仕事が多い | -0.058         | 0.013 *** | -0.061     | 0.027 **  | -0.089     | 0.022 *** | -0.028     | 0.022     |
| 上司自身もプレイヤーとして担当業務をもつ | 0.014          | 0.013     | 0.013      | 0.029     | 0.003      | 0.021     | 0.023      | 0.020     |
| 年齢                   | -0.009         | 0.002 *** | -0.031     | 0.014 **  | -0.006     | 0.008     | -0.014     | 0.008 *   |
| 女性d                  | -0.025         | 0.032     | -0.053     | 0.061     | -0.060     | 0.052     | 0.031      | 0.054     |
| 従業員規模 (実数化)          | 0.000          | 0.000     | 0.000      | 0.000     | 0.000      | 0.000     | 0.000      | 0.000     |
| サンプル数                | 3837           |           | 887        |           | 1457       |           | 1493       |           |
| R-squared (調整済み)     | 0.256          |           | 0.256      |           | 0.236      |           | 0.266      |           |
| F値                   | 95.436 ***     |           | 22.752 *** |           | 33.189 *** |           | 39.553 *** |           |

※\*\*\*は1%有意, \*\*は5%, \*は1%



#### IV. 総括とインプリケーション

本稿では、「些末なことにこだわり仕事量を増やす」「部下に思いつきの仕事を指示する」といったような上司の不適切な仕事の振り方が、部署の業績や部下の成長に与える影響について、ふだんの上司の指導のタイプ別に比較検証した。ふだんの上司の指導タイプの分類には、リーダーシップのPM理論の枠組みを活用した。

その結果、不適切な仕事の振り方は単独では、部署の業績にも部下の成長にもマイナスの効果をもつが、上司のふだんの仕事の指導のタイプ（PMの組み合わせ）と組み合わせると、その効果は小さい、もしくは、ほとんど見出されないことが明らかになった。

これは、不適切な仕事の振り方をされても、部下がふだんの上司の指示の在り方に従って仕事を進めることで、不適切な仕事の指示でも再解釈や方向転換がなされるのかもしれない。

係数が小さいため、大きな違いとはいえなかったが、PMとの組み合わせにおいて、ラージLのほうがスモール1よりも部署の業績にはプラスで、逆に、成長実感に関してはマイナスの傾向に効果が見出されたことについても解釈を加えておきたい。不適切な仕事指示が多いと、部下の成長を感じる機会が少なくなるというのは理解しやすいが、どうして業績があがるのか。不適切な仕事指示の因子負荷量が高い設問を見直すと、「#3 思いつき」や「#4 結果として無駄になる」「#16 残業前提」という仕事量を増やす指示が含まれる。つまり、無駄な仕事でもインプットの仕事量が増えるので、同じ上司の仕事指示タイプだと業績を増やすこともありうるということであろう。ただし、先述したように、部下の成長実感を下げる可能性もあるため、継続的に業績をあげるための方法としては、良策とはいえない。

最後に、本稿の今後の課題をあげておく。上司の仕事の指示と、部署の業績や部下の成長実感の効果には、逆の因果もありうる。例えば、業績がよい部署では、上司によって特定の指示がされや

すいといった傾向がある可能性もある。

また、上司の仕事指示の3因子の分析手法について、本稿では先行研究との整合性を考慮し、平均で2分類（1, 0）して、その組み合わせによる効果を比較したが、仕事指示の程度の違いに注目する場合は、因子得点ではなく、構成される設問で計算した平均得点を用いるリカート法などで、仕事指示の影響度合いを検証することも可能であろう。

#### 注

<sup>1</sup> 山田（1987）の因子分析の結果から圧力Pの因子負荷量が高い項目をみると、「仕事量をやかましくいう」「規則に従うことをやかましくいう」「仕事ぶりのまずさを責める」「所定の時間までに完了するように要求する」と、目標を達成することに通じる圧力であることがわかる。

<sup>2</sup> プロジェクトの成果として、現場の時短を推進するためのマニュアル3冊（人事用、課長用、本人用）が、リクルートワークス研究所のホームページに掲載されている。

<sup>3</sup> 部下の成熟度によって、効果的なリーダーシップ行動は異なるという条件適応理論がHersey and Blanchard（1977）によって提唱されている。指示的行動と共労働的行動の2軸の高低で、リーダーシップ行動を4つのタイプにわけ、部下の成熟度も最も低い段階では、「教示型リーダーシップ（指示的行動が高く、共労働的行動は低い）」で、仕事を具体的に指示して事細かに監督する行動をとり、部下の成熟度が上がってきた段階で「説得的リーダーシップ（指示的行動と共労働的行動がともに高い）」つまり、自分の考えも伝えるが、メンバーの疑問にも答える行動に変え、さらに部下の成熟度が高まった段階では「参加型リーダーシップ（指示的行動は低く、共労働的行動は高い）」で、部下が適切に意思決定できるように仕向けるように行動し、部下の成熟度が高く自立した段階では「委任型リーダーシップ（指示的行動と共労働的行動がともに低い）」で、部下に仕事の遂行責任をゆだねる行動をとることが、効果的なリーダーシップ行動であるという。

#### 参考文献

- Bass, B.M., 1981, *Stogdill's Handbook of leadership Revised and expanded*, New York: Free Press, 358-392.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. and Tesch-Romer, C., 1993, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psychological Review*, 100, 3, 363-406.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H., 1977, *Management of Organizational Behavior 3rd Edition - Utilizing Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kanter, R.M., 1983, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Kotter, J.P., 1982, *The General Managers*, New York: Free Press. (=1990, 金井壽宏ほか訳『ザ・ゼネラル・マネジャー——実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社.)
- Locke, E. A., 1968, Toward and Theory of Task Motivation and Incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- 三隅二不二・白樫三四郎, 1963, 「組織体におけるリーダーシップ構造一機能に関する実験的研究」『教育・社

- 
- 会心理学研究』No.4:115-127。  
———・白樫三四郎・武田忠輔・篠原弘章・関文恭,  
1970,「組織におけるリーダーシップの研究」『年報社会  
心理学』No.11:63-90。  
———, 1978,『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣。  
———・杉万俊夫・有馬淑子, 1982,「リーダーシップ  
PM理論における相乗効果仮説に関する研究」『日本グ  
ループダイナミクス学会第30回大会発表論文集』48-49。  
大久保幸夫, 2014,『マネジャーのための人材育成スキル』  
日経文庫。  
Quick, J. C., 1979, Dyadic Goal Setting Within Organizations:  
Role-Making and Motivational Considerations, *Academy of  
Management Review*, 4.3, 369-380。  
Stogdill, R. M., 1963, *Manual for the Leader Behavior  
Description Questionnaire-Form XII : An  
Experimental Revision*, Bureau of Business  
Research, College of Commerce and  
Administration, The Ohio State University,  
Columbus, Ohio。  
山田淑子, 1987,「リーダーシップM・計画P・圧力P行  
動が部下の満足感に及ぼす効果」『実験社会心理学研  
究』No.26:125-135。