

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

## 中国企業組織の従業員の権威勾配

著者	古澤 照幸, 張 英莉, 村田 和博, 平野 賢哉
雑誌名	埼玉学園大学紀要. 経営学部篇
巻	11
ページ	39-49
発行年	2011-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00000532/">http://id.nii.ac.jp/1354/00000532/</a>

# 中国企業組織の従業員の権威勾配

## The Authority Gradient of the Employees of Chinese Companies

古澤照幸・張 英莉・村田和博・平野賢哉

FURUSAWA, Teruyuki · CHOU, Eiri · MURATA, Kazuhiro · HIRANO, Kenya

中国の裁判所と保険会社の2組織の従業員に権威に関する調査を実施した。権威についてどのようにとらえているか、上司と部下との間の権威の関係である権威勾配、上司や組織への忠誠心などを質問紙によって調査を行った。上司が威圧的であるととらえる者ほど（権威勾配が急であるほど）、面従腹背の傾向が強く、組織や上司への忠誠心が低いことが分かった。日系企業の現地化の際の「二重構造」の問題を権威勾配と関係付けて議論した。

### 1. はじめに

本研究は、日本企業と中国企業の組織ならびに従業員の比較研究のための基礎資料を提供するために企画された。組織における権威に着目し、中国企業において調査を行い、権威を従業員がどのようにとらえているか、権威によってどのような影響を受けているかを明らかにし、今後の日本と中国の比較研究の基礎とする。石田（2001）は、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、それが現地優秀人材に敬遠され、入社しても短期間のうちに退社され、それが人件費コストの高い日本人駐在員を増やさなければならない悪循環に陥っていることを指摘している（張、2011）。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。日本人駐在員は部長であり、現地スタッフにとっては権威者ということになる。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ということになろう。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。

権威の概念は、Bernard（1938）が無関心圏、Fromm（1941）が権威主義という別々の観点から研究を行い、それぞれの系統の研究にひきつがれてきた。権威は、いじめ、不登校や登社拒否、ストレス、組織や職場における業績などとの関係があることを古澤（1999、2009）は指摘している。権威は、職場や学校において他者を権威者の思うように働かせ、組織を機能させることができる重要な概念である。しかしながら、権威の使い方によって

---

キーワード：中国企業、権威、権威勾配、ワーク・エンゲイジメント  
Key words : chinese companies, authority, authority gradient, work engagement

は、上述のように、いじめや不登校など負の側面にも影響するものである。権威概念の正負の意味合いや現代的な社会現象との関係性から、権威概念そのものが現代社会を表すキー概念のひとつととらえることができよう（古澤・横田・新井・濱田、2000）。

権威勾配という集団内における権威の関係性についての概念も提出され（古澤、1999）、集団をより明確に記述することができるようになってきた。航空機事故の8割程度は人間が原因となるヒューマン・ファクターによるものである。人間が原因の大部分ということから、操縦室内の人間を含めた資源を有効に活用し、事故を最小限に抑えようとする試みがCockpit Resource Management（CRM）である。

権威勾配は、CRMにおける概念であり、航空機の操縦室におけるクルー間の相対的な力関係を示す操縦室内権威勾配（Trance-Cockpit Authority Gradient；TAG）を縮めたものである（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。この勾配が急すぎると、副操縦士、機関士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、機関士の役割はおろそかになる。逆にこの勾配が緩すぎると、機長は自分の権威、権限を行使できなくなる。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ている。

ユナイテッド航空のコックピットを模したシミュレーション実験では、機長は微妙な程度の機能喪失のふりをした。このときには、試行の約3分の1が墜落をしてしまった。副操縦士の引き継ぎが悪かったのが原因とされている（Foushee、1982）。海軍のパイロット間

の権威勾配と事故との関係についての研究（Alkov、Borowsky、Williamson、and Yakavone、1992）では、11年間の資料により、操縦士と副操縦士の階級差が大きいほど事故の割合が多くなることを確認した。この結果は、権威勾配が急であるほど、事故率が多いと解釈できる。権威勾配が急であることによって、コミュニケーションがうまくいかず、事故に結び付くと考えられる。このことは、上述の事例からも示唆される。

権威勾配を一般の会社組織に置き換えることが可能である。職場内の権威勾配が急であるならば、リーダーが他のメンバーを圧倒している状態と言える。この勾配が緩いのであれば、他のメンバーと同じ地位にいることになり、リーダー不在の集団であると言える。組織または職場の権威勾配を適切にすることにより、組織内、職場内の事故やミスを防ぐだけでなく、良好な人間関係を維持し、業績の向上にも有効であると考えられる（古澤、1999）。

原子力発電所中央制御室運転員のチーム内の権威勾配を測定した研究がある（古澤・藤家・河野、1994）。チームは複数名で構成されているが、権威勾配の急なチームよりも緩いチームの方が「チームワーク」や「職務適合」のようなモラルが高いという結果が得られた。また、新たな経験を求めるなどを概念にもつ刺激欲求（古澤、1989）も権威勾配の急なチームよりも緩いチームの方が高かった。権威勾配の急なチームでは、メンバーの欲求が抑制を受けたと考えられる。メンバーが無気力化する可能性を示す結果である。

古澤（1999）は、大学生を被験者としたチームにおける権威勾配について、国内の複数の研究を紹介している。研究によって確認され

たのは、チームの権威勾配が急であることによる、チームの成績の低下、チームのモラルの低下、チーム内の相手との主観的相性の低下、チームへの満足度の低下、刺激欲求の低下である。これらの研究から急な権威勾配がチームや個人にも影響を与えることが示された。

近年、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態にあり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるとするワーク・エンゲイジメント（島津、2009）という概念が経営心理学分野で注目を集めている。積極的な対処スタイル、自己効力感、組織での自尊心、楽観性、レジリエンスなどの「個人資源」がワーク・エンゲイジメントと正の相関を示し、上司からのパフォーマンス・フィードバック、社会的支援、上司によるコーチング、仕事のコントロール、革新的な風土、報酬、承認、組織と個人の価値の一致などの「仕事の資源」がワーク・エンゲイジメントと正の相関を示し、個人資源と仕事の資源がワーク・エンゲイジメントへの規定因であることを島津（2009）は指摘している。権威勾配は個人資源と仕事の資源のうち、仕事の資源を示すものと考えられよう。特に急な権威勾配はネガティブな仕事の資源を示すものと考えてよいだろう。

権威勾配を含め職場の権威のあり方がワーク・エンゲイジメントや職場の活力などへ影響を与えるものと考えられる。中国においては、権威勾配の研究は皆無であり、組織における権威の研究は先鞭をつけることになるであろう。従業員がとらえる権威の意味、上司と部下との権威に関わる関係を中国の2組織の従業員（職員）を対象に調査を行い、日本との比較の基礎資料とすることが目的である。

分析は上司と部下との関係に焦点をあてて行っていく。

## 2. 方法

### 2. 1 質問紙構成

質問紙は、属性を問う項目群、権威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によって構成されている。

**属性** 年代、性別のほか、勤務年数（当該職場での勤務年数を含む）、職位、最終学歴、業種、職種の7項目により構成されている。

**権威について** 権威（権威者）とは何か（「権威はすなわち上司のことである」を含む7項目に対して「あてはまらない（1点）」から「あてはまる（5点）」までの5件法による回答形式）、組織に権威は存在するか、権威との関係、権威とうまくいかないときの解決法、権威の必要性、権威に服従する必要性、権威が正しいと判断する基準、階層的序列関係があった方がよいか、権威との関係と権威の指示・命令のどちらを優先するか、権威の指示・命令に疑問を感じるときの行動（「そのまま服従する」から「服従を拒否する」までの8段階の質問項目に上記5件法による回答）、職場のなかに自分に権威があるか、権威には何らかのシンボルの必要性あるか、の大問12問の構成である。

**上司と部下との権威関係** 「威厳型リーダー」と「温情的家父長型リーダー」のどちらが望ましいと思うか（各リーダータイプへ「望ましくない（1点）」から「望ましい（5点）」までの5件法にて回答）、直属上司はどんな上司か、上司から仕事を与えられる時にどう感じるか、上司から任務を与えられるときどう対応するか、自分の組織への忠誠心、上司に対する忠誠心、上司に対する信頼、仕

事の疑問の相談相手、上司の命令に従う重要性、人の評価をするとき能力や人柄で評価することへの意見、創造性を高めるための方法（「収入の増加」から「その他」までの7項目にたいして「望ましくない（1点）」から「望ましい（5点）」までの5件法にて回答）、「仕事の辞め時」とはどんな状況か（「周囲との人間関係が悪い」から「組織そのものに不満」までの6項目に対して「あてはまらない（1点）」から「あてはまる（5点）」までの5件法による回答）、権威勾配尺度の構成尺度（下位尺度）である「支配性尺度」（上司の支配性を回答者が評価する形式であり、権威勾配を急に10項目による構成）（古澤 他、1999）、理想的なリーダー（「学歴（含学位、資格）がある」を含む20項目に対してあてはまらない（1点）」から「あてはまる（5点）」までの5件法による回答）、リーダーにあってはならない欠点（「決断力がない」を含む15項目に対してあてはまらない（1点）」から「あてはまる（5点）」までの5件法による回答）の大問14問の構成である。なお、上記の権威勾配尺度には回答者の自己評価であ

る「被支配性尺度」もあり、支配性尺度と被支配性尺度を加算する形式で権威勾配を推定することができる。今回は、中国における先鞭の意味から支配性尺度を実施して、その使用可能性も検討する。

## 2. 2 調査回答者

調査回答者は、中華人民共和国西安市のA裁判所の職員35名と北京市のB生命保険会社の従業員30名の計65名である。現在の職場における平均勤続年数は、A裁判所は15.51年（SD10.65）であり、B生命保険会社は2.11年（SD3.56）である。表1から表4には調査回答者の属性を示しておいた。B生命保険会社には40歳代の回答者はいないが（表1）、職位（表2）や最終学歴（表3）はA裁判所、B生命保険会社ともに類似の構造であることが理解できる。最終学歴については、A裁判所で大卒以上が80.0%であり、B生命保険会社が90.0%と高学歴層の回答者である。職種については、A裁判所の「その他」が多く、そのうち11名が裁判官等の法律家である（表4）。

表1 性別と年齢の度数

組織	性別	年齢				合計
		20-29歳	30-39歳	40-49歳	50-59歳	
A裁判所	男性	4	0	9	3	16
	女性	6	6	6	1	19
	合計	10	6	15	4	35
B生命保険会社	男性	8	6	0	1	15
	女性	9	6	0	0	15
	豪漢	17	12	0	1	30

表2 職位の度数

組織	職位				合計
	トップ管理職	中間管理職	下級管理職	一般職員 (一般従業員)	
A裁判所	1	4	8	21	34
B生命保険会社	1	5	4	20	30
合計	2	9	12	41	64

表3 最終学歴の度数

最終学歴 組織	初級 中学卒	高級 中学卒	短大・ 高専卒	大学卒	大学院 (修士) 修了	大学院 (博士) 修了	合計
A裁判所	1	2	4	21	6	1	35
B生命保険会社	1	0	2	23	3	1	30
合計	2	2	6	44	9	2	65

表4 職種の度数

職種 組織	専門的・ 技術的 職業従事者	管理的 職業 従事者	事務 従事者	販売 従事者	サービス 職業 従事者	保安 職業 従事者	分類 不能の 職業	その他	合計
A裁判所	3	2	8	1	2	0	1	18	35
B生命保険会社	6	7	11	0	2	1	0	2	29
合計	9	9	19	1	4	1	1	20	64

注 A裁判所の「その他」のうち、7名は無記入であり、11名は裁判官等の法律家である

### 2. 3 調査の実施

質問紙は、すべて中国語で記述されたものを用い、2組織の各担当者が回答者へ配布し、留置きで回収する方式を執った。その後、著者の1名が質問紙を現地で直接回収した。調査の実施期間は2011年7月から9月にかけてである。

### 3. 結果と考察

**権威に対する行動の構造** 表5には、権威の指示・命令に疑問を思う時の行動の因子分

析結果を示した。これら項目群は、「権威への服従」から「服従の拒否」までの次元を想定し、①の項目から⑧の項目までをその次元上に並ぶように強度を考え、質問項目を作成したものである。因子分析は最尤法により2因子を抽出し、プロマックス法により回転を行った。項目数の関係から2因子の場合、3因子の場合と抽出数を変え、2因子の場合に解釈がよかった。

第1因子は、項目の②から⑤までの4項目で因子パターンの値が高く、それ以外の項目

表5 権威の指示・命令に疑問を思う時の行動の因子分析結果（因子パターン行列；最尤法後のプロマックス回転）と平均値、SD

項目	第1因子 面従腹背	第2因子 服従拒否	共通性	平均値	SD
①そのまま服従する	0.15	-0.06	0.02	2.63	1.21
②表面上では服従するが、裏では引き延ばす	0.80	0.17	0.74	2.00	1.30
③回避する	0.62	0.04	0.40	2.29	1.44
④サボる	0.85	-0.03	0.71	1.72	1.15
⑤責任逃れ	0.84	-0.04	0.68	1.71	1.07
⑥やんわりと不同意を示す	0.02	0.11	0.01	4.00	1.03
⑦公然と不同意を示す	0.11	0.36	0.17	2.17	1.24
⑧服従を拒否する	-0.10	1.02	1.00	1.85	1.08
固有値	2.62	1.46			
第1因子と第2因子の因子相関	0.29				

の「服従する」「不同意を示す」「服従を拒否する」という項目群が低い値となっている。②から⑤までの4項目は、表面上服従していても裏では命令された仕事を引き延ばしたり、仕事をしないで回避したりなど「腹芸」的な「面従腹背」を示す因子と考えられる。

第2因子は、⑧の「服従を拒否する」が、高い因子パターンを示している。斜交回転であるため、因子パターンが1.00を超えることもあるのだが、この数値は非常に高い値である。⑦の「公然と不同意を示す」が次に高い値となり、①の「そのまま服従する」がマイナス側の低めの数値となっている。ここからこの因子は「服従拒否」と解釈できよう。ただし、第1因子の面従腹背を特徴づける項目群は①の項目と⑧の項目との間に因子パターンは位置するものの、①の項目に近い値となっている。⑧が突出的な意味合いをもつということができよう。

平均値を確認すると、⑥の「やんわりと不同意を示す」が最も高く、①の「そのまま服従する」がその次の値となっている。権威の指示・命令への対応としては、この2項目の行動が現実的な行為ということであろう。

**理想的なリーダーシップの構造** 権威については、理想的なリーダーシップの構造を明確にしておくことは重要である。表6に理想的なリーダーシップを示すと考えられる20項目について因子分析結果を示した。表5と同様にして、分析を行った。20項目のうち、平均値が4.5を超える項目が10項目ある。これらは天井効果を示す項目であるが、回答者にとって理想的なリーダーの特徴としてとらえられている項目群である。したがって、これら10項目を削除することなく、因子分析を行った。

第1因子は、⑭の「コミュニケーション力

がある」、⑮の「問題解決力がある」、⑲の「人を引き付ける力がある」の因子パターンが高いことから「仕事力と魅力」とした。第2因子は、⑤の「公平である」、⑧の「誠実である」、⑨の「責任逃れをしない」などの因子パターンが高いことから「公平・誠実」とした。第3因子は、⑫の「実行力がある」、⑬の「対外交渉力がある」などの因子パターンが高いため「課題実現力」とした。第4因子は、①の「学歴」、②の「語学力がある」などの因子パターンが高いため、「学歴・学力」とした。平均値を観察すると、①の「学歴」、②の「語学力」、④の「将来性」の3項目が20項目のうち最も低い項目群である。これらはすべて「学歴・学力」の因子の項目であり、回答者にとって理想的なリーダーからは遠い特徴ということになろう。因子相関行列から、第4因子は第1因子から第3因子までとは相関係数が低めである。これらから、理想的なリーダーは、一般化はできないが中国人の回答者にとっては第1因子から第3因子までの特徴のことを指すと考えてよいであろう。

**権威勾配尺度の支配性尺度** 支配性尺度の10項目について中国データでも1次元性を保持できるかを確認するために主成分分析を実行した（表7）。逆転項目も含め、全10項目の主成分負荷量の絶対値は.49から.87の値であり、高い負荷量の範囲を示していた。また、固有値は5.7であり、この固有値をもとにした信頼性係数（内的整合性）である $\theta$ 係数は、.92と非常に高い値であり、信頼性係数の $\alpha$ 係数は.81とこれも十分に高い値を示していた。古澤 他（2000）においては $\theta$ 係数は.93であり本研究データと同様の結果であった。また、主成分分析の負荷量パターンも同様であった。これらの観点からも中国における使

中国企業組織の従業員の権威勾配

表6 理想的なリーダーの因子分析結果（因子パターン行列；最尤法後のプロマックス回転）と  
平均値、SD

項目	因子1 仕事力 と魅力	因子2 公平・ 誠実	因子3 課題 実現力	因子4 学歴・ 学力	共通性	平均	SD
①学歴（含学位、資格）がある	-0.27	0.05	0.08	0.96	0.94	3.02	1.30
②語学力がある	0.06	-0.07	-0.14	0.86	0.69	2.83	1.18
③専門性がある	-0.07	0.25	0.25	0.11	0.19	4.30	0.79
④将来性がある	0.13	-0.02	0.10	0.56	0.40	3.53	1.15
⑤公平である（部下を平等に扱う）	-0.11	0.72	0.16	-0.24	0.52	4.64	0.68
⑥寛容である	-0.03	0.54	-0.01	0.14	0.33	4.69	0.53
⑦厳格である	0.14	0.14	0.22	0.25	0.29	4.13	1.00
⑧誠実である	0.11	0.63	-0.13	0.10	0.45	4.73	0.54
⑨責任逃れをしない	0.11	0.84	0.05	-0.13	0.81	4.78	0.45
⑩私利私欲を図らない	-0.07	0.43	0.37	0.07	0.44	4.48	0.85
⑪仕事に対して情熱がある	0.58	0.00	0.33	0.10	0.74	4.66	0.62
⑫実行力がある	0.07	0.12	0.62	0.10	0.59	4.64	0.72
⑬対外交渉力がある	-0.12	0.04	1.02	-0.15	0.88	4.45	0.82
⑭コミュニケーション力がある	0.89	-0.22	0.18	0.06	0.85	4.67	0.56
⑮問題解決能力がある	0.76	0.13	-0.06	0.17	0.61	4.72	0.55
⑯創造力がある	0.57	-0.15	0.43	-0.20	0.64	4.42	0.79
⑰実績がある	0.21	-0.09	0.49	0.11	0.41	4.39	0.81
⑱リーダーシップがある	0.27	0.13	0.32	0.17	0.47	4.48	0.87
⑲人を引き付ける力がある	0.83	0.20	-0.21	-0.02	0.68	4.78	0.45
⑳人材を尊重する	0.45	0.39	-0.11	0.16	0.53	4.83	0.42
固有値	5.78	4.75	5.33	2.95			
因子相関行列	因子2	0.52					
	因子3	0.62	0.48				
	因子4	0.19	0.26	0.30			

表7 権威勾配（支配性尺度）項目の主成分分析結果

項目	第1成分	平均値	SD
①上司は、あなたの意見より、自分の意見のほうが尊重されるべきと考えている	0.79	3.23	1.31
②上司は、あなたを従わせようとしている	0.86	3.31	1.26
③上司は、あなたが自分の指示に従うのは当然だと考えている	0.79	3.34	1.32
④上司は、あなたにとって親しみやすい人だ	-0.77	3.48	1.25
⑤上司は、あなたの意見を聞こうとしない	0.58	2.55	1.07
⑥上司は、あなた指示に従わないといい顔をしない	0.76	2.95	1.31
⑦上司は、あなたを威圧するような態度をとっている	0.84	2.44	1.33
⑧上司は、あなたに対して自分の地位を誇示する	0.74	2.22	1.25
⑨上司は、あなたの自発的な意見を歓迎している	-0.86	3.38	1.40
⑩あなたが上司を立てると、上司の機嫌は良くなる	0.49	3.08	1.30
固有値	5.70		



用に尺度の統計的な信頼度の観点から問題がないと考えられる。

支配性尺度のA裁判所、B生命保険会社の平均値、標準偏差、およびt検定の結果を表8に示した。A裁判所の平均値は32.65であり、B生命保険会社の23.30よりも有意に高い。先にも述べたとおり支配性尺度は回答者が上司を評価する尺度であるが、A裁判所の方がB生命保険会社よりも上司の支配性が高く、権威勾配を上司が急にしていると考えられる。古澤 他（2000）の調査における、日本の16業種、19企業（1学校法人を含む）の2366名を対象とした結果では、支配性の全平均は22.20であり、本研究のB生命保険会社に近い値である。日本の調査結果は公的な機関はなく、すべて民間組織である。B生命保険会社が民間組織であることを考えると、権威勾配は日本と中国の文化的な違いよりも、むしろ組織の体制の違いなどが影響する可能性があろう。

表8 支配性尺度（権威勾配）の組織ごとの平均、標準偏差とt値

組織	平均値	SD
A裁判所	32.65	9.18
B生命保険会社	23.30	7.63
$t(df62)$	4.39***	

\*\*\*  $p < .0001$

**積極性・創造性を高める方法** 表9には、積極性や創造性を高めるための方法についての平均、標準偏差を示した。5段階の回答形式であるため、ここで示された数値はすべてで高いものである。①の「収入の増加」や②の「福祉の改善」はどちらもA裁判所で非常に高い値を示し、B生命保険会社よりも有意に高い。それ以外は、どちらの組織も同様に

高い値であり、積極性や創造性を高めるためには重要な項目であることがわかる。積極性や創造性はワーク・エンゲイジメントと考えられるものであり、ワーク・エンゲイジメントを高めるためには仕事の資源が必要であることは先に述べた。仕事の資源としては、④の「チャレンジングな仕事」や⑤の「研修の機会」があげられるが、これらも高い値を示している。回答者の認識としても「チャレンジングな仕事」「研修の機会」を重要な資源と受け止めているのであろう。

**権威に対する行動、権威勾配関連項目間の相関** 表10には、権威に対する行動（面従腹背、服従拒否）と上司のリーダーシップスタイル、上司への対応、忠誠心、信頼感、権威勾配（支配性尺度）との相関を示している。服従拒否は有意な相関を示していない。面従腹背はリーダーシップスタイル、上司に対する忠誠心、信頼、支配尺度と有意な相関を示している。なお、表10のリーダーシップスタイルについては注にあるように低得点は民主的傾向を示し、高得点は独断的傾向を示す。そのため、.26という相関係数は面従腹背傾向の強い回答者の上司は独断的傾向にあることを示す。したがって、面従腹背の傾向にある者は上司への忠誠心が低く、上司を信頼しない傾向にあり、上司の支配傾向が強い、すなわち権威勾配が急であることを示す。権威勾配を急にする上司や独断的傾向の強い上司には部下は「サボる」「責任逃れ」をする、仕事を「裏で引き延ばす」など「面従腹背」傾向を高めるということであり、上司に対しての忠誠心もなくなるということであろう。

表11は、権威勾配（支配性）と表10における同様な項目群との相関を示している。支配性尺度は、表10の相関係数よりもどれも高い

中国企業組織の従業員の権威勾配

表9 積極性や創造性を高めるための方法の平均（上段）、標準偏差（下段）と *t* 値

	A裁判所	B生命保険会社	<i>t</i>	
①収入の増加	4.77 0.43	4.43 0.82	2.13	<i>p</i> < .05
②福祉の改善	4.85 0.36	4.27 1.01	3.15	<i>p</i> < .001
③昇進	4.31 1.13	4.37 1.00	-0.20	n.s.
④チャレンジングな仕事	4.14 1.35	4.10 0.99	0.15	n.s.
⑤研修の機会	4.12 1.30	4.30 0.99	-0.64	n.s.
⑥上司に認められる	4.15 1.31	4.33 0.96	-0.66	n.s.

表10 権威に対する行動と上司のリーダーシップスタイル、上司への対応、忠誠心、信頼感と権威勾配の間の相関 (*r*)

	あなたの直属 上司はどんな 上司か	上司から仕事 を与えられる とき、あなた はどう感じる か	上司から任務 を与えられる とき、あなた はどう対応す るか	あなたは自分 の組織に対し て忠誠心があ るか	あなたは自分 の上司に対し て忠誠心があ るか	あなたは上司 に対してどの くらい信頼し ているか	権威勾配 (支配性)
面従腹背	0.26 <i>p</i> < .05	0.03 n.s.	0.20 n.s.	0.19 n.s.	0.40 <i>p</i> < .001	0.38 <i>p</i> < .005	0.47 <i>p</i> < .0001
服従拒否	-0.06 n.s.	-0.05 n.s.	-0.03 n.s.	0.11 n.s.	0.00 n.s.	0.09 n.s.	0.17 n.s.
注 低得点	民主的	信頼している	まじめに対応	ある	ある	信頼している	
高得点	独断的	悪意を感じる	ごまかす	ない	ない	信頼していない	

表11 権威勾配と上司のリーダーシップスタイル、上司への対応、忠誠心、信頼感との相関 (*r*)

	あなたの直属 上司はどんな 上司か	上司から仕事 を与えられる とき、あなた はどう感じる か	上司から任務 を与えられる とき、あなた はどう対応す るか	あなたは自分 の組織に対し て忠誠心があ るか	あなたは自分 の上司に対し て忠誠心があ るか	あなたは上司 に対してどの くらい信頼し ているか
権威勾配 (支配性)	0.49 <i>p</i> < .0001	0.31 <i>p</i> < .05	0.20 n.s.	0.32 <i>p</i> < .05	0.57 <i>p</i> < .0001	0.69 <i>p</i> < .0001

注 変数の特徴は表10の注を参照のこと

値であることが特徴である。支配性が強い、すなわち権威勾配が急であると上司から仕事を与えられるとそれを悪意と感じやすくなり、組織や上司へは忠誠心がなくなり、上司への信頼もなくなるということである。

#### 4. 総括

中国の裁判所、生命保険会社の2組織の従業員を対象に権威について調査を実施した。

権威に対する行動の因子分析結果により、

「面従腹背」「服従拒否」の2因子を抽出した。理想的なリーダーシップについて「仕事力と魅力」「公平・誠実」「課題実現力」「学歴・学力」の4因子を抽出し、「学歴・学力」を除く3因子が望ましいリーダーとして確認した。権威勾配の支配性尺度の主成分分析を行い、中国データの結果が日本企業のデータ結果と類似であることを確認した。支配性尺度の平均値は、生命保険会社が日本企業の平均値と近く、同じ中国の組織である裁判所の平均値は生命保険会社よりも有意に高いものであった。権威勾配は国の違いよりも国内の組織間の方がより異なる結果を示すということになる。

相関分析により、権威勾配が急な場合には部下は上司への面従腹背傾向を特徴としてもち、上司からの仕事も悪意と受け取り、組織や上司への忠誠心もなくなることが確認された。権威勾配が急であることによって、組織への忠誠心もなくなるとはワーク・エンゲイジメントを低下させるということでもある。与えられた仕事を悪意に受け取るということは仕事に対する意欲も失うことを示すものである。いずれにしても権威勾配が急である組織や職場はワーク・エンゲイジメントを低下させるということになる。権威勾配が急であることがネガティブな仕事の資源となるということである。権威勾配には関係尺度として、支配性尺度の他に「状況対応的なコントロール力」「対人対応的なコントロール力」の各尺度がある（古澤他、2000）。「状況対応的なコントロール力」は、普段は権威勾配の緩やかな職場であり、すなわち部下も上司に話しかけやすい、部下が上司に上司のミスを指摘すら出来る職場であっても、緊急時には上司が権威勾配を急にし、仕事を迅速に進めるこ

とができることに関係している。「状況対応的なコントロール力」は、上司が権威勾配を緩めたり、急にしたりできる能力のことを指す。新人に対しては上司は教え諭すようなことが必要になるが、ベテランの部下に対しては特に指導が必要でない場合が多い。新人との関係では権威勾配を急にしてもベテランには緩やかにするようなことが必要であろう。「対人対応的なコントロール力」は上司が対応する部下の特徴をみて臨機応変に権威勾配を変更する能力を指す。

先述したように中国国内の組織間よりも、異なる国である日本企業と権威勾配は近い値を示していた。権威勾配へは国民差よりも企業のなんらかの特徴、例えば組織の持つ体制が影響を持つとするならば、張（2011）の指摘した日系企業の現地化の問題を考えるに、組織内の「二重構造」が権威勾配を急にするものの可能性を考慮しないといけないであろう。完全な現地化が行われなければ、日本人が重要なポストにつき、その下には中国人従業員がつくという構図が組織内のあらゆる職場にみられることになる。日本人上司は中国人部下へ権威勾配を急にしようとしなくとも、上司と部下間のコミュニケーションの問題から、中国人部下たちは権威勾配を急だと感じてしまうことだろう。上司としては、権威勾配を適度な状態にするコントロール力を身につける必要があると考える。

上記より現地化の途上にある組織に権威勾配に関する問題が起こる危険があると予想される。本研究では、中国の2組織に対して「状況対応的なコントロール力」「対人対応的なコントロール力」を測定しなかった。これらを今後の研究において測定しつつ、日本企業、日系中国企業、中国企業を権威の観点から比

較し、組織の従業員のやる気、意欲を引き出す方策やストレスマネジメントも含めた実践的なモデルを開発していく必要がある。

究、16、131-138.

## 文献

- Barnerd C.I. (1938) *The functions of the Executive*.  
Harvard University Press. Cambridge Mass. (安  
本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 1968「新訊経  
営者の役割」ダイヤモンド社)
- 張英莉 (2001)「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.
- Foushee, H. C. (1982). The role of communications,  
sociopsychological, and personality factors in  
the maintenance of crew coordination. *Aviation,  
Space, and Environmental Medicine*, 53 (11),  
1062-1066.
- Fromm (1941) *Escape from Freedom*, New York:  
Holt, Reinhart & Winston (日高六郎訳 1951「自  
由からの逃走」創元社)
- 古澤照幸 (1989) 刺激欲求尺度抽象表現項目版  
(Sensation Seeking Scale-Abstract Expression ;  
SSS-AE) 作成の試み 心理学研究、60、180-  
184.
- 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 (2009) 組織・職場の権威勾配 心理学ワー  
ルド、46、26-27.
- 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的特徴の検討 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)
- 石田英夫 (2001)『国際経営とホワイトカラー』中  
央経済新聞社
- 島津明人 (2009) 職場のポジティブ心理学: ワーク・  
エンゲイジメントの視点から 産業ストレス研