

学位論文

上司に対する部下の取り入り行動の生起過程  
に関する研究

広島大学大学院教育学研究科

教育人間科学専攻

有倉 巳幸

## 目次

第1章	取り入り研究の動向と本研究の目的	1
第1節	取り入り研究の動向	1
第2節	取り入り研究の問題点と本研究の目的	22
第2章	上司に対する部下の取り入り行動の規定因に関する実証的研究 (研究1)	26
第1節	部下の目標要因と上司のリーダーシップ要因の影響(研究1 -1)	26
第2節	部下の傾性要因の影響(研究1-2)	41
第3章	上司に対する部下の取り入り行動の生起過程に関する実証的研 究(研究2)	56
第4章	総合考察	86
第1節	本研究で得られた知見	86
第2節	今後の課題	89
	引用文献	91
	補助資料	100

## 第1章 取り入り研究の動向と本研究の目的

### 第1節 取り入り研究の動向

#### 1. 上方への影響方略に関する研究

価値意識の多様化や、IT化、国際化などの社会の変化に伴い、組織はその時々で素早い変革を求められるようになってきた。それに伴い、組織を変革していく上でメンバーがとる組織内行動に研究の関心が高まっている。

これまで、組織内行動に関する研究は主にリーダーシップの観点から行われ、膨大な研究成果が蓄積されてきた。簡単にそれらの研究をまとめることはできないが、集団や組織がもつ目標の達成において、リーダーの行動が大きな影響力をもつという立場にたって検討されてきた。そして、そのリーダーのどのような行動が集団内・組織内の他のメンバー（以下、フォロワー）の意欲や能力を引き出し、結果として組織の目標達成に繋がるのかが検証されてきた。

しかし、集団や組織がもつ目標は、リーダーの影響力だけで達成されるものではない。組織内のフォロワーがリーダーに働きかけを行い、リーダーがその影響を受けて、組織全体にその影響が及ぶことも考えられる。近年の研究では、リーダーとフォロワーのこうした相互影響過程に研究の関心が高まっている。

こうした分野の一つに、上方への影響方略 (upward influence strategies) に関する研究があり、1980年代から盛んに行われるようになった (淵上, 2002)。

淵上(2002)によると、上方への影響方略の研究は、①フォロワーの影響方略の内容、②フォロワーの影響方略選択の規定因、③影響方略が及ぼす効果、④自己リーダーシップ理論に分けられるという。このうち、

①と②が本研究に関連する部分であるので、以下に、これらに関連する先行研究について概観する。

①に関しては、管理職や上司への働きかけに関する自由記述の分類や尺度項目の因子分析を使用して、方略を特定する研究から始まり(Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980), いくつかの研究でその方略の分類に基づいた尺度が作成されている(e.g. Kipnis & Schmidt, 1982; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990)。Kipnis et al.(1980)は、取り入り\*1(ingratiation)の他、主張性(assertiveness), 合理性(rationality), 結託性(coalitions), 利益の交換性(exchange of benefits), 上方への懇願性(upward appeal), 遮断性(blocking), 制裁性(sanctions)の8方略からなる尺度を作成した。その後, Kipnis & Schmidt(1982)は, 遮断性, 制裁性の二つを除いて, 6方略からなる POIS(the Profile of Organizational Influence Strategies)を作成している。Yukl & Falbe(1990)は, 逆に, POISに情熱的アピール (inspirational appeals) と相談性(consultation)を加え, 八つの方略を提唱し, 影響の方向性(上方(upward), 水平(lateral), 下方(downward))の違いを検討している。さらに, Yuklらは, これらの方略を再度見直し, 取り入りの他, 合理的説得, 情熱的アピール, 相談性, 自己アピール, 交換性, 結託性, 圧力, 正当性の九つの方略を提唱し(Yukl, Falbe, & Youn, 1993; Yukl & Tracey, 1992), 最近では, 合理的説得から査定性を, 交換性から共働性をそれぞれ分離して, その方略使用の違いなどを様々な手法によって検討している(Yukl, Chavez, & Seifert, 2005)。

本邦では, 島倉(2002)が, 自らの面接調査結果(島倉, 2000)を踏ま

---

\*1 影響方略の研究では, 迎合性と訳されているが, 本研究では, すべて取り入りと訳す。

え、尺度構成を行っている。その結果、主成分分析により、配慮性、相談性、合理性、取り入り、演技性、圧力性、感情性、攻撃性の八つの方略を見いだしている。

以上のように、影響方略の内容については数多くの分類がなされてきたが、先行研究を見る限り、これらの分類のいずれにおいても、取り入りに相当する方略が含まれている。例えば、それは他者志向的印象操作 (other-focused impression management: Kacmar, Delery, & Ferris, 1992) や、親和性 (friendliness: Littlepage, Van Hein, Cohen, & Janiec, 1993) と呼ばれている。その意味で、管理職や上司に影響を及ぼす方略としては欠かせない行動であると言えよう。

加えて、取り入りには他の影響方略にはない一つの特徴がある。それは、他の方略がいずれも、管理職や上司にフォロワーの目標が明らかにされているのに対して、取り入りだけはその目標が明らかにされない点である。例えば、合理性という方略であるならば、自分の行ってきた成果とその理由を述べ、それゆえ昇進するに値すると説明する。また、結託性ならば、フォロワーが数人集まって、職場環境の改善を訴える。しかし、取り入りは、こうした昇進や職場環境の改善といった目標が明らかにされない。この点は、他者との相互作用において、取り入りが不当な行動であるという一つの理由でもあろう。

## 2. 上方への影響方略選択の規定因に関する研究

②については、方略の使用頻度の比較 (e.g., Deluga, 1988 ; 淵上, 1992a; Schriesheim & Hinkin, 1990 ; Yukl & Falbe, 1990) や目標 (e.g., Ansari & Kapoor, 1987; Rao, Schmidt, & Murray, 1995; Schmidt & Kipnis, 1984), 個人的特徴 (e.g., Deluga, 1991; Schilit, 1986), リーダーとの関係 (e.g., Ansari & Kapoor, 1987; Deluga, 1988), 職場環境など

の状況(e.g., Ferris & Judge, 1991; Rao, et al., 1995)といった要因が検討されている。以下、取り入りを中心に研究知見をまとめていく。

#### 方略の使用頻度に関する研究

方略の使用頻度の比較については、上方への影響方略選択において、どの方略がどれだけ使用されるのかといった研究と、それぞれの方略が、上方・水平・下方のどの方向で多く使用されるかといった比較に関する研究がある。

上方への影響方略の選択・使用頻度に関する研究は、合理性が多く使用され、主張性やより上方への権威性はあまり使用されないという結果は概ね一致している。取り入りについては、中程度の使用頻度であることが明らかとなっている(Kipnis et al., 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990)

本邦では、淵上(1992a)が看護婦を対象に架空場面での影響方略の行使頻度を検討しているが、分散分析および下位検定の結果、①合理性・情熱性・結託性、②主張性・取り入り、③より高い権威性、④交換性、制裁性の順で多く使用されていた。また、島倉(2002)も、金融業や製造業、建設業の従業員を対象に、上方向への影響方略の使用頻度を検討している。その結果、合理性、取り入りが高頻度で、配慮性、相談性、演技性、圧力性が中頻度で、感情性、攻撃性が低頻度で使用されていた。以上の結果を見る限り、本邦における取り入りの使用頻度は比較的高いと言える。

影響方略使用の方向性に関する研究を行った Kipnis et al.(1980)は、部下・同僚・上司に対する影響方略の使用頻度も検討している。その結果、取り入りや主張性、より上方への権威性は、上司より部下・同僚に対して使用され、合理性は、同僚・部下より上司に対して使用されてい

た。また、Yukl & Falbe(1990)は、影響方略の行使者(agent)の回答に対して、圧力(主張性を含む)が①下方向、②水平方向、③上方向の順で、取り入り・より上方への懇願性・交換性が①下方向・水平方向、②上方向の順で、情熱的アピール・相談性は、①下方向、②上方向の順に多く使用されるといった結果を得、概ねこれらの方略は、下方向で使用されることが示された。これに対して、合理性だけは、①上方向・水平方向、②下方向で使用されていることが明らかとなった。彼らはまた、対象人物(target)の回答も検討したが、圧力・情熱的アピールは①下方向、②水平方向・上方向の順で、より上方への権威性は①下方向・水平方向、②上方向の順に多く使用されることが示された。取り入り他の方略では違いが見られなかった。影響の行使者と対象人物では、方略使用の認知に違いがあることが示唆される。

Yukl & Tracey(1992)は、九つの影響方略について、方向による使用頻度の違いを検討した。このうち、下方向への取り入りは、上方向へのそれより信憑性が高いことから、上方向より水平方向や下方向に用いられると予想した。この研究では影響の行使者に質問がなされた。その結果、仮説どおり、①下方向、②水平方向、③上方向の順に多く使用されていた。

以上の結果からは、取り入りは、上司などに対して使用する場合、取り入っていることを見透かされる危険性があるので、部下や同僚に対する使用よりも少ないことがわかる。

#### 行為者の目標に関する研究

目標については、Yukl, Guinan, & Sottolano(1995)が仕事割当(assign work)、行動の変容(change behavior)、支援獲得(get assistance)、支持獲得(get support)と個人的利益獲得(get personal benefit)の五つを挙

げているが、他の研究でも概ね、これに相当する目標を取り上げている (e.g., Erez, Rim, & Keider, 1986; Kipnis et al., 1980)。Schmidt & Kipnis(1984)は、組織的(organizational)目標と個人的(personal)目標の二つに分け、それぞれに含まれる下位目標のもとでどのような影響方略が採用されるのかを検討した。影響方略を説明変数、目標を目的変数とした重回帰分析の結果、組織的目標の下位目標である業績改善(improve performance)を取り入りと主張性が予測した。また、個人的目標の下位目標である自身のイメージ改善(improve own image)を取り入りと主張性が予測した。Rao et al.(1995)も、同様に組織的目標と個人的目標の下での影響方略使用について検討したところ、個人的目標の下位目標のうち、個人的利益獲得および好ましい評価と取り入りとの間に有意な相関が得られた。

場面想定法を用いて、目標の効果を検討した研究もある。Ansari & Kapoor(1987)は、目標と上司のリーダーシップが影響方略使用に及ぼす影響を検討している。上方への影響方略としては、合理性、より上方への権威性、取り入り、遮断性の四つを用いた。その結果、個人的目標群は、組織的目標群より、取り入りを多く使用すると答えていた。それ以外の方略では、逆に、組織的目標群の方が、個人的目標群より、多く使用すると答えていた。

以上の結果より、先行研究では概ね、取り入りは、昇進や昇給などを得たいという個人的目標と関連していると言えよう。

#### 行為者の特徴に関する研究

影響方略の行為者の特徴としては、性別や文化差、パーソナリティ要因が検討されている。

性差については、Kipnis et al.(1980)では見られず、島倉(2000)では、



取り入りは男性が女性より多く使用し、攻撃性や疎遠性、結託性は逆に女性が男性より多く使用することを明らかにしている。また、三浦・小口(2000)でも、取り入りは男性が女性より多く使用しているが、攻撃性に相当する感情性では性差が見られなかった。取り入りについて見れば、本邦に限っては、男性が多く使用していることが示唆されよう。

パーソナリティ要因としては、セルフモニタリング、マキャベリアニズム、統制感(*locus of control*)などが挙げられる。

セルフモニタリングとは、他者に対する自己表出を統制することができるかどうかを測定するものであり、Snyder(1974)が提唱し、尺度を開発した。

Deluga(1991)は、上方への影響方略として、合理的な(*rational*)方略、ソフトな(*soft*)方略、ハードな(*hard*)方略を挙げ、セルフモニタリングと他者欺瞞(*other deception*)の効果を検討した。その結果、セルフモニタリングが高いほど、合理的な方略やソフトな方略を多く使用していた。ハードな方略については、他者を欺こうとしない人ほど多く使用していた。

Kumar & Beyerlein(1991)が作成した MIBOS(*Measuring of Ingratiation Behaviors in Organizational Setting*) では、セルフモニタリング傾向の高い者ほど取り入りを多く用いると報告しており、同尺度を用いた Harrison, Hochwarter, Perrewe, & Ralston(1998)でも同様の結果を得ている。

統制感については、職務統制感(*work locus of control*)という測度で検討されている。Schilit(1986)は、中間管理職(*middle level manager*)を対象に影響方略使用の個人差を検討している。その中で、内的統制型の者は外的統制型の者より影響力のある方略を選択するだろうと予想し、

統制感の要因が有意に影響方略行使可能性を高めることを見いだしていた。Kumar & Beyerlein(1991)によれば、内的統制感の高い人は、望ましい報酬を確保したり、個人的・私的な目標を達成したりするために、努力をするということから、こうした人ほど取り入りを多くとるだろうと予測し、支持された。しかしその一方で、Farmer, Maslyn, Fedor, & Goodman(1997)は、影響方略をハードな方略、ソフトな方略、合理的な方略の三つに分け、文脈要因やパーソナリティ要因の影響を検討した研究において、外的統制の高い人ほど取り入りを含むソフトな方略を用いるだろうと予測し、支持する結果を得ている。このように、統制感に関する知見は一致していない。

欲求の個人差についての研究では、Schilit(1986)が、達成欲求や権力欲求を取り上げ、これらの欲求の強さは有意に影響方略行使可能性を高めていたことを明らかにした。また、Watt(1993)は、否定的評価に対する懸念をもつほど取り入りを多く用いることを明らかにした。

#### 対象人物（リーダー、上司）との関係性に関する研究

リーダーとの関係性については、上司のリーダーシップスタイルと影響方略との関係に関する研究を挙げることができよう。上述した Ansari & Kapoor(1987)では、課題支援的な(nurturant-task)リーダーや参加的な(participative)リーダーより権威的な(authoritarian)リーダーに対して取り入りやより上方への権威性、遮断性が多く用いられ、逆に、合理性は少なく用いられた。また、看護婦を対象に行った淵上(1992a)も、民主型のリーダーより権威型リーダーに対して、取り入りが多く用いられたことを明らかにしている。

Deluga(1988,1990)は、交流型リーダーよりも変革型リーダーに対して、取り入りを含むソフトな方略を多く用いていることを明らかにした。

交流型リーダーとは、例えば、部下個人の成功失敗に対して、報酬や懲罰を与える行動をとる上司であり、変革型リーダーとは、例えば、組織全体を見据えて、部下の潜在的な能力を十分に引き出すことを目的とした行動をとる上司である。

島倉(2000)は、P機能、M機能を取り上げ、影響方略との相関を検討したが、取り入りとの間には有意な相関が見られていない。しかし、社会的勢力(今井, 1987)についてみると、報酬勢力、罰勢力以外で、取り入りと有意な正の相関がみられ、影響方略の受け手が参照勢力や専門勢力をもっていると送り手が認知しているほど、送り手は取り入りを多く用いることを明らかにした。

#### 状況要因に関する研究

状況要因としては、組織的に規定される役割や管理スタイル、課題の曖昧さなどが挙げられる。

Rao et al.(1995)は、Gardner & Martinko(1988)が分類した状況要因を整理し、慣習性(routinization)、形式性(formalization)、革新性(innovation)の要因を用いて、上方への影響方略に及ぼす効果を検討した。その結果、彼らの仮説とは逆に、所属している組織を革新的であると認知しているほど、合理性を使用していなかった。また、取り入りでは、関係が見いだされなかった。淵上(1992a)は、場面想定法を用い、状況要因として集団凝集性を検討したが、結託性においてのみ、有意な効果が確認された。

この他に、上司に対する依存、曖昧な社会的状況や課題状況など多くの文脈要因が考えられる(Ferris, Russ, & Fandt, 1989)。上司への依存においてはこれまで実験的アプローチによって明らかにされてきたが、曖昧な状況については十分に明らかにされていない。先行研究では、状

況の曖昧さが増すほど社会的影響や策略的行動が多くなり(Fandt & Ferris, 1990), 取り入り行動のような自己奉仕的(self-serving)行動が生じやすくなるという知見(Ferris & Judge, 1991)が得られている。

### 3. 取り入りに関する研究の歴史

取り入りは, 1960年代, E. E. Jonesの研究グループによって実験的な検討がなされた(e.g., Jones, 1965; Jones, Gergen, & Jones, 1963; Jones, Stires, Shaver, & Harris, 1968)。彼らの研究は, 実験操作の下, 初対面の関係の中で見られる行動を扱っていた。

Jones & Pittman(1982)は, それまでの研究を踏まえて, 取り入りを自己呈示の一方略として整理した。この研究において, 有能さ(competence)を印象づける方略を自己宣伝(self-promotion)とし, 好ましさ(likability)を印象づける方略である取り入りと区別した。

1980年代以降になると, 主に調査的手法によって, 上述したように, 取り入りを影響方略の一下位方略として, 規定因や方略使用の効果の検討が行われた(e.g., Deluga, & Perry, 1994; Yukl & Falbe, 1990)。

1980年代以降の研究のほとんどは, それまでの実験的な研究とは異なり, 実在する上司へ行使する影響方略の一つとして, 他の影響方略(例えば, 合理性や主張性など)との比較検討を行ったものである。これらの研究においては, 取り入りの定義はもちろん, 取り入りで使用される他者高揚(other-enhancement)など下位方略の特徴も詳細に検討されていない。もっとも, 取り入りだけを対象にした研究もいくつか存在するが, それでも, 下位方略の規定因や効果を検討したものではない(e.g., Gordon, 1996; Kumar & Beyerlein, 1991; Strutton & Pelton, 1998)。

### 4. 取り入りの定義

Jones(Jones, 1964; Jones & Wortman, 1973)は, 対人魅力に関する先

行研究を踏まえて、取り入りを「自分の資質の魅力に関して、特定の他者に影響を与えようと不当に意図された方略的行動」と定義した。この定義には、1)取り入りが方略的な行動であること、2)その方略は不当なものであることが含まれている。Shaw & Constanzo(1982)は、1)について、相手に影響を及ぼそうと思って前もって構成される行動であること、2)について、取り入りのためのコミュニケーションの目的が典型的な相互作用の根底にある暗黙の社会的契約として述べられていないし、また、明示されていないと述べている。

しかし、この定義では、何が不当なのかが曖昧である。取り入りの不当性を特徴づけているのは、取り入りで使用される行動から一般に推測される目的と取り入る人の目的が異なっている点である。取り入りでは、特定の相手を褒めたり、親切に振る舞ったりする。この行動から私たちが一般に推測するのは、相手を直接的に\*2満足させようという利他的な目的である。その一方で、取り入る人は、昇進や昇給、あるいは自身の存在価値を高めたいといった利己的な目的をもっている。この目的が矛盾していること、つまり相手に対する利他的行動は真意からくるものでないことが、Jones の定義では曖昧である。

加えて、昇進や昇給などの利己的な目的は、特定の他者から好意を得ることで成し遂げられる。厳密に言うと、取り入りの利己的な目的は、相手から好意を得て、利益を得るという時系列的構造を成している。

なお、これ以外にも、取り入りを定義した研究は散見されるが、いず

---

\*2 部下として、「使える奴」と思わせて、上司を満足させる方法も考えられるが、上司の自尊心を直接的に満足させるものではなく、そういう部下をもっていると周囲に思わせることで間接的に満足させるものである。また、「使える奴」と思わせる行動を Jones & Pittman(1982)では、自己宣伝と呼んでいる。

れも上述した 1)や 2)の特徴を含んでいない(e.g., Liden & Mitchell, 1988; Ralston, 1985; Wortman & Linsenmeier, 1977)。

以上のことから、本研究では、取り入りを「自らの利益を高めるために、特定の他者から好意を得ることを意図した真意と異なる利他的行動」と定義する。

なお、この定義は、取り入りの本質を詳細に検討した上でなされたものである。そのため、取り入りと呼べる行動の範囲は、Jones & Pittman(1982)のそれと何ら異なるところはないと言えよう。従って、以下に示す Jones の取り入りモデルは、本研究でもそのまま検討対象としていく。

## 5. Jones の取り入りモデル

Jones は、また、取り入りの生起モデルを提唱した(Jones, 1964; Jones & Wortman, 1973)。

Jones の取り入りの生起モデルは、誘因(incentives)、主観的成功確率(subjective probability of success)、そして正当性の認知(cognition of legitimacy)といった三つの要因から構成される。

誘因は、取り入る人にとっての目標であり、それは、稀少品のようなモノでもあるが、主として、昇進や昇給などの価値、あるいは自身の存在価値を感じることである。この取り入る人にとって、その価値が高いほど、取り入りは用いられる。

Jones & Wortman(1973)は、取り入りの誘因を規定する変数として、取り入る者にとっての目標の重要性と、報酬の源泉としての対象人物の独自性の認知を挙げた。前者については、取り入ろうとする人が得たいと思っているものに対して強く動機づけられている場合の方が、取り入り行動への誘因が強い。この動機づけは、承認欲求などその人の傾性で

あるかもしれないし、昇給や昇進が進まないといった状況によって引き起こされるかもしれない。後者については、仮に目標の重要性が高くても、取り入りが生起するか否かは、少なくとも部分的には、取り入る人の欲求を満たせる対象人物がいるかどうかにかかっている。Jonesらは、「特定の対象に取り入ろうとする動機は、その対象以外に取り入ろうとする人が欲する利得を生み出すことができる人の数が多いほど、また、それらの人が顕著であるほど弱くなる(Jones & Wortman, 1973, p.39)」と述べている。つまり、欲求を満たせるだけの人物がいなければ、取り入りは生起しないし、逆に、なにもその人でなくても欲求を満たせる人物が他にもたくさんいる場合にも、その人に対して取り入りは生起しにくいということである。

主観的成功確率は、取り入りが成功する可能性を取り入る人が予め見積もることである。取り入りは、意図された真意と異なる行動であるため、上司などの取り入りの対象人物に取り入っていることが明らかになったり、悟られたりすると、社会的な不利益が生じてしまう。従って、取り入ろうとする人は、たとえ取り入りの誘因が高くても、そうした行動を起こす前に、成功確率を評価するであろう。

しかし、Jones & Wortman(1973)によると、取り入りの誘因が高まると、主観的成功確率は低くなり、取り入る者にジレンマを生じさせるという(ingratiator's dilemma)。上述したように、誘因が高いほど、その誘因に該当する相手に取り入ろうとする動機は高くなる。例えば、仕事を誰に割り当てるのかについての裁量権をもたない上司より、もっている上司の方が取り入る価値はあろう。そうなれば、後者に対して取り入ろうとする動機づけは高まると考えられる。しかし、その上司からすれば、自分が裁量権をもっている場合、その裁量権をもっていることに気

づいているため、部下が自分に取り入ってくることは、容易に予想できよう。加えて、取り入りが望ましくない行動であることは上司にも明白であろう。こうしたことを考えると、部下は、上司に取り入ることが困難になると考えられる。つまり、取り入りの誘因が高いほど、周囲だけでなく取り入られる相手にとっても取り入りが行われやすい状況であることが明白になるために、取り入る側にとっては、苦境に立たされることになるわけである。

正当性の認知は、取り入りが対人関係における不当な試みであるため、取り入りが正当な試みであると取り入る人が納得することである。しかし、Jones & Wortman(1973)は、取り入りの倫理はさほど明確でないことを指摘している。つまり、取り入る人が対象人物へもたらす満足感が、取り入る人の私欲によってその価値を低められるか否かという点が倫理上のジレンマを構成することになるが、部分的には、このジレンマがどのように解決されるかによって決定される。Jones らは、このジレンマに対する帰属の観点からの解決法を挙げている。

Jones によると、取り入りは、基本的には最初の二つの要因によって生起するはずなのであるが、取り入りがもつ不当な性質のため、自らのとる行動の正当性を高めないと生起しないと考えた(Jones & Wortman, 1973)。その点で、彼らは、この正当性の認知の要因が、取り入りが生起するか否かの閾値として機能すると示唆している。しかし、正当性の認知の閾値としての機能を検討した研究はまだ存在しない。

## 6. 取り入りと依存関係

ところで、その誘因をどれくらい価値のあるものとするかには、個人差があると考えられる。例えば、昇進することに対して、非常に執着している人もいれば、全くこだわらない人もいる。その際、例えば、昇進



に価値を置いている人にとっては、昇進に対して裁量権をもっている上司の判断で昇進できるかどうかが決定的なため、自らの行動がその上司の判断によって制約されてしまう。こうした関係を依存関係と言う。

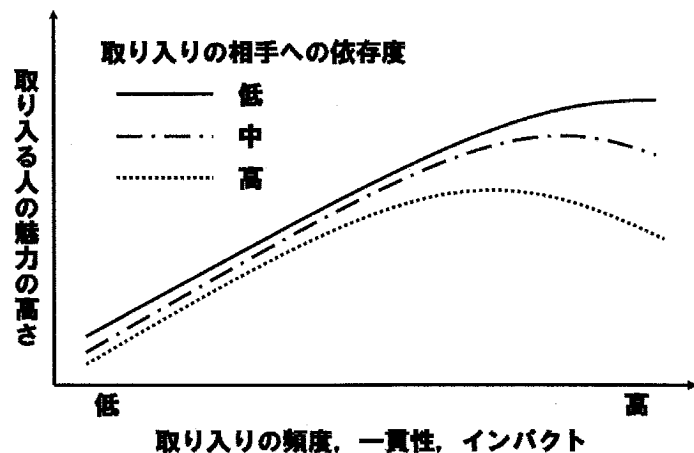


Fig.1 取り入り方略の使用と魅力との理論的關係 (Jones & Wortman, 1973より作成)

Jones(Jones, 1964; Jones & Wortman, 1973)によると、依存 (dependency)とは、取り入る側が誘因となるものを手に入れる際に、取り入りの対象人物がもっている裁量権の大きさを意味する。依存度が大きいほど、自分が望むものが手に入るかどうか、対象人物の裁量で決定される。例えば、ある上司が進言してくれなければ、まったく昇進の道がないとすれば、その部下にとっては、上司の言うことを聞かざるを得ないことになる。

## 7. 取り入りの成功曲線

こうした点を踏まえ、Jones(Jones, 1964; Jones & Wortman, 1973)は、依存の高さによって、取り入りの成功度が異なることを図式化している。

Fig.1 に示したように、取り入りが頻繁に行われるほど、また、一貫して同じ方法を用いるほど、そして、インパクトのある取り入りを行うほど、取り入る者の魅力が高くなることが示唆される。ただし、その程度があるレベルを超えると、その効果のカーブは緩やかになり、殊に依存度の高い状況では、取り入りは、逆に魅力が下がることが予想される。

このことは、先に挙げた取り入りのジレンマと関連している。つまり、誘因となるものが手にはいるか否かが対象人物の裁量によって決まるような依存度の高い状況では、その対象人物に取り入ろうとする動機は高くなるであろう。それに伴い、頻度や一貫性やインパクトにみられる取り入りのレベルはいずれも高まると考えられる。しかし、あるレベルを過ぎると、逆に取り入っているということが対象人物に明白になり、魅力が下がり、取り入りが失敗に終わることになると考えられる。

Gordon(1996)は、取り入りに関する先行研究を概観した上で、メタ分析を行った結果、取り入りの透明性(transparency)と効果サイズの間二次曲線の関係を見いだした。この結果は、Jones が指摘しているように頻度、一貫性、強度は、あるレベルまでは取り入りの対象人物の評価にポジティブな効果をもたらすが、そのレベルを超えると、ネガティブな効果をもたらすことを意味している。

## 8. 取り入りモデルの検証

実験的手法を用いた先行研究は、取り入りに及ぼす誘因や主観的成功確率の影響を直接検討していない。先行研究は、誘因、あるいは主観的成功確率を規定すると考えられる要因が取り入りに及ぼす影響を検討してきた。

誘因については、対象人物の地位(e.g., Bohra & Pandey, 1984; Jones, et al., 1963)や報酬を統制する裁量権(Jones, Gergen, Gumpert, & Thibaut, 1965; Kauffmann & Steiner, 1968)、対象人物が及ぼす脅威(Michener, Plazewski, & Vaske, 1979)、報酬の依存(Jones & Jones, 1964; Stires & Jones, 1969)が検討されてきた。その結果、対象人物の地位が高いほど、あるいは対象人物が裁量権や脅威を持っているほど、対象人物に依存しているほど、取り入りが見られることが明らかとなっ

ている。

また、一方の条件に、好ましい印象を取り入られる相手に与えるようにという教示を用いる研究があり(Gergen,1965; Godfrey, Jones, & Lord, 1986; Jones, Gergen, & Davis,1962; Kahn & Young, 1973; Lefebvre, 1975), そのような教示をしない条件(自然に振る舞う, 好ましくない評価を与える, 有能な評価を得る)との比較において, その違いを検討している。ただし, これら一連の研究は, 現在では自己呈示研究の枠組みに位置づけられ, この中には自己宣伝も含まれる。

主観的成功確率は, 誘因と並んで, 取り入りの生起を促進・抑制する有力な要因として機能している。例えば, 取り入られる相手の地位が高いからといって, その相手に取り入るとは限らない。やはり, 場面や他者の属性を吟味して用いる必要がある。具体的な変数としては, 上司の価値観(Jones, et al., 1965; Michener et al., 1979)や上司との意見のズレ(Jones & Jones, 1964; Kauffmann & Steiner, 1968)が挙げられる。前者に関して言えば, 上司が, 取り入りに対して鷹揚であるならば, 取り入りは用いられやすい。Jones et al.(1965)では, 取り入りの下位方略の一つである意見同調のみ, この仮説が支持された。後者については, この要因と取り入られる相手に対する依存との交互作用効果を仮定して検討している。つまり, ズレが大きい場合, それを小さくする意見同調は, 対象人物に依存している場合, 取り入りの意図が明らかになるというジレンマに陥る。そのため, 逆効果を避けるため, 依存している場合は, そうでない場合より意見同調を用いないだろうと予想された。その結果, Jones & Jones(1964)は仮説とは逆の効果を示し, Kauffmann & Steiner(1968)は仮説を支持した。前者の研究では, 自分の意見に対する自信度を表明することが可能であり, そのことが, 相手の意見に同調し

た表明を自分の真の意見表明であると伝える機会となっていたためと言えよう。

この他に、取り入りの対象人物が取り入りの意図を疑っているかどうかについて検討した研究もある(Stires & Jones, 1969)。

正当性の認知が取り入りに及ぼす影響を直接的に検討した先行研究はこれまでに見あたらない。正当性の認知を規定する要因が取り入りに及ぼす影響を扱った研究は存在し、そこでは、マキャベリアニズムと取り入りとの関係が検討されている。マキャベリアニズムとは、他者に対する反応傾向を扱う概念である。この傾向の高い者は、他者に対して冷たく超然とし、客観的であり、他者との情緒的なコミットメントによって心を動かされない人である(Christie & Geis, 1970)。従って、こうした人は、自らの利益のために、戦略的行動を用いることを躊躇しない。マキャベリアン傾向の高い者が低い者より取り入りを多く用いると報告している研究もあるが(Kumar & Beyerlein, 1991; Pandey & Rastogi, 1979)、支持しない結果も複数見られる(Jones et al., 1962; Kauffmann, & Steiner, 1968)。

以上のように、取り入りモデルは、規定因として仮定された誘因等を、地位などの要因を実験的に操作することでその検討を行ってきた。しかし、取り入ろうとする者が、取り入りを生起させるまでの一連の認知過程は、これらの先行研究が行ってきた方法では、必ずしも明瞭にならない。これらの先行研究で行われてきたのは、Jones のモデルで取り上げられた誘因や主観的成功確率、正当性の認知を高める要因が実験的に操作され、その結果、取り入りと解釈されるような行動の変容が見られたかを検討するものであった。それは、取り入りの生起過程を間接的に検討していることにはなるが、実験的に操作された地位などの要因がどの

ように認知され、それらの要因が誘因や主観的成功確率、正当性の認知をどのように変動させ、その結果、取り入りの使用可能性がどのように変化するのかといった生起過程を直接検討しているものではない。こうした誘因などの媒介過程まで含めて検討していかないと、Jones のモデルの検証にはならないが、そうした検討を行った研究は皆無である。

## 9. 取り入りで使用される四つの下位方略

Jones & Wortman(1973)は、取り入りで使用される方略として、他者高揚、意見同調(opinion conformity)、自己呈示(self-presentation: Jones & Pittman(1982)では自己特徴づけ(self-characterization)と表現)、親切的な行為(doing favor)を挙げた。

このうち、自己特徴づけは、好意を得ることはできるかもしれないが、上司の自尊心を直接的に満足させるような利他的行動ではない。例えば、部下が上司に対して自己の望ましい特徴をアピールする方法は、上司に部下を高く評価させることで、結果として優秀な部下をもっていることで上司を間接的に満足させ、好意を得ることは可能かもしれない。しかし、この方法は、上司の自尊心を直接的に満足させてはいない。逆に、自己卑下は、自己を控えめに示すことで相対的に上司の自尊心を高めることができる。そこで、本研究では、自らの評価を貶めて相対的に他者を高揚させる自己卑下(self-humiliation)を採用する。

本研究で自己卑下を採用する理由は、この他に、本邦の文化的な特徴も挙げられる。一般にアメリカをはじめとする欧米は個人主義で、日本は集団主義と言われる。その定義としては、前者が個人の権利や好みを重視し、それらが集団の利益に優先すると考えること、一方、後者はこれとは逆に、集団の利益を優先させる傾向とされる(山口, 1998)。もちろん、この見解には、先行研究を展望し、その問題点を明らかにした

研究もあり（高野・纒坂，1997），見解の一致を見ない。しかし，文化の違いが厳然と存在することを考えれば，感情や認知，行動に少なからず，違いを生み出しているはずである。Triandis(1994)は，両主義の違いを様々な側面から比較検討している。それによると，個人主義は，自己を独立したものとみなし，焦点が自己に向けられ，集団の中で自分の独自性を考える傾向がある。一方，集団主義は，所属集団や対人関係によって自己を規定し，焦点が他者に向けられ，集団の要求を考え，状況に依存する傾向があるという。

こうした知見を踏まえると，先に挙げた自分をアピールする方法は，個人主義文化で，自己卑下は集団主義文化で使用されると言え，実際，これまでもいくつかの研究が自己卑下を集団主義文化を反映した日本人の行動特徴として挙げている（e.g., 鈴木・山岸，2004；吉田・浦，2003）。

また，自己卑下を他者高揚との関係で論じるならば，自己卑下が敬語で言うところの謙譲語，他者高揚は尊敬語に相当するものであると言えよう。この意味においても，取り入りの下位方略として自己卑下を取り上げることは妥当であると考えられる。

さて，以上に挙げた四つの方略は，いずれも対象人物の満足感を高めるが，行動の自発性という点で異なっている。取り入る者自身が進んで対象人物に働きかけていく自発的方略と，対象人物の言動に反応あるいは応答する反応的方略に分けられる。このため，これらの違いから下位方略選択の規定因および，対象人物に及ぼす影響は異なると考えられる。

まず，自発的方略であるが，他者高揚と親切な行為が含まれる。他者高揚は，お世辞に代表される行為であり，能力や性格など他者の属性および所有物などを高く評価することである。高い評価を受けた相手は，通常，満足感や自己評価を高めることができる。額面どおりに高い評価

を受け取れば、評価を与えてくれた人を嫌いになれないことは、バランス理論からも明らかであるため、取り入りとして効果的な方略である。

しかし、上述したように、取り入りの誘因が高いときに、取り入りの主観的成功確率は低くなる。つまり、取り入って相手から好意を得たいと思える状況ほど、取り入りの意図を見透かされてしまいやすい。こうしたリスクに加え、他者高揚は、予め取り入りの機会をうかがって、自発的に用いることの多い方略であるので、取り入る場合には、こうした方略を対象人物に対して使用するだけの動機づけと能力を必要とする。

親切な行為は、主として、贈与や援助を申し出たり、行ったりすることである。Jones & Wortman(1973)は、次のように述べている。「お世辞と同様に、親切な行為は、対象人物に対する私たちの好意や尊敬を伝え、また、その対象人物の幸福が私たちにとっても重要であることを意味する。さらに、そのような行為をする人は親切で思慮深い人間であることをも伝えるであろう(p.19)。」親切な行為は、他者高揚と同様に、取り入りの機会を見抜き、自発的に対象人物に働きかける方略であることを踏まえると、動機づけと能力の高さが求められる。

一方、反応的方略には、意見同調と自己卑下が含まれる。意見同調は、対象人物の意見や行動に合わせてたり、同意を示したりする行為である。私たちの意見や行動の妥当性は、他者や集団の合意によって高まるものであるため、同意を受けた対象人物は、満足感や自尊心を高めることができる。この意見同調は、他者高揚などの自発的方略と異なり、対象人物の言動に応える形式で使用される。対象人物の言動から対象人物本人の態度を知る手がかりを得られる分、自発的方略と比べると動機づけや能力を必要としない。

自己卑下は、対象人物からの評価に対して自己を控えめに示すことで、

対象人物を相対的に高く評価することである。意見同調が相手の価値観に反応するのに対して、自己卑下は相手からの高評価に反応するという違いがあるものの、意見同調と同様に、対象人物の言動に応答するタイプの方略であるため、こちらも自発の方略と比べると動機づけや能力を必要としない。

以上のように、行動の自発性から、取り入りの下位方略は大きく二つのタイプに分けることができよう。そうであるならば、これまで、取り入りの規定因として取り上げられてきた要因は、①取り入り方略の全てに効果をもつもの、②自発の方略だけに効果をもつもの、③反応の方略だけ効果をもつものに分けられる。しかし、先にも述べたように、先行研究では、①の点から検討されてきたにすぎない。その意味でも、②、③にも着目し検討することで、組織内での上司に対する取り入りがもつ行動の特徴をより明確にしていくことができると思われる。

このように、取り入り方略を、自発の方略と反応の方略という二つの一次下位方略に分類し、さらに自発の方略を他者高揚方略と親切な行為方略という二つの二次下位方略に、反応の方略を意見同調方略と自己卑下方略という二つの二次下位方略に分類することは有意義である。

## 第2節 取り入り研究の問題点と本研究の目的

### 1. 取り入り研究の問題点

既に述べたように、取り入りは、上方への影響方略の中で唯一、影響を与えようとする者の目標が明示されない方略である。そうしたこともあり、他の影響方略と比べると、比較的研究数の多い方略である。

しかし、行動の自発性の違いという点から考えたならば、取り入りで使用される他者高揚や意見同調などの行動がすべて同じ要因によって生



じるとは考えにくいのに、これまで取り入りの下位方略を考慮する観点に立って検討された研究が皆無である。また、Jones が提唱した取り入りモデルについては、誘因、主観的成功確率、正当性の認知（媒介変数）を高めると考えられる要因の影響は検討されているが、そうした要因からの影響を受けて、これらの媒介変数が実際どのように変化し、方略の選択・使用に至るのかを検討した研究はない。加えて、Jones は、このうちの正当性の認知について、取り入り行動が生起する際の閾値としての機能を示唆しているが、このことを実証した研究はまだ存在しない。

## 2. 本研究の目的

そこで、本研究では、研究1では取り入りの生起過程のうち規定因の特定に焦点化し、研究2では取り入りの生起過程そのものを直接検討する。Fig.2 に、三つの研究における変数間の関係を示した。なお、本研究では、取り入りを自発的方略と反応的方略という下位方略の視点から分析し、さらに四つの二次下位方略についても分析する。

研究1では、調査的手法を用いる。Fig.2 に示したように、研究1-1では、誘因の規定因として部下の個人的目標の要因、主観的成功確率の規定因として直属の上司のリーダーシップの要因を取り上げ、これらの要因が下位方略のタイプによってその使用頻度に異なる影響を及ぼすかどうかを検討する。部下の個人的目標を取り上げたのは、先行研究からも明らかのように、昇進など自身の利益になることを目標にすることは十分取り入りの誘因となりうる。また、直属の上司のリーダーシップは、取り入りが相手によって使い分けを必要とする戦略的な行動であることを考えると、上司がどのようなリーダーシップをとっていると認知しているかは、取り入る者にとって、成否を分ける重要な情報となろう。

研究1-2では、部下の傾性要因に着目し、誘因の規定因として賞賛

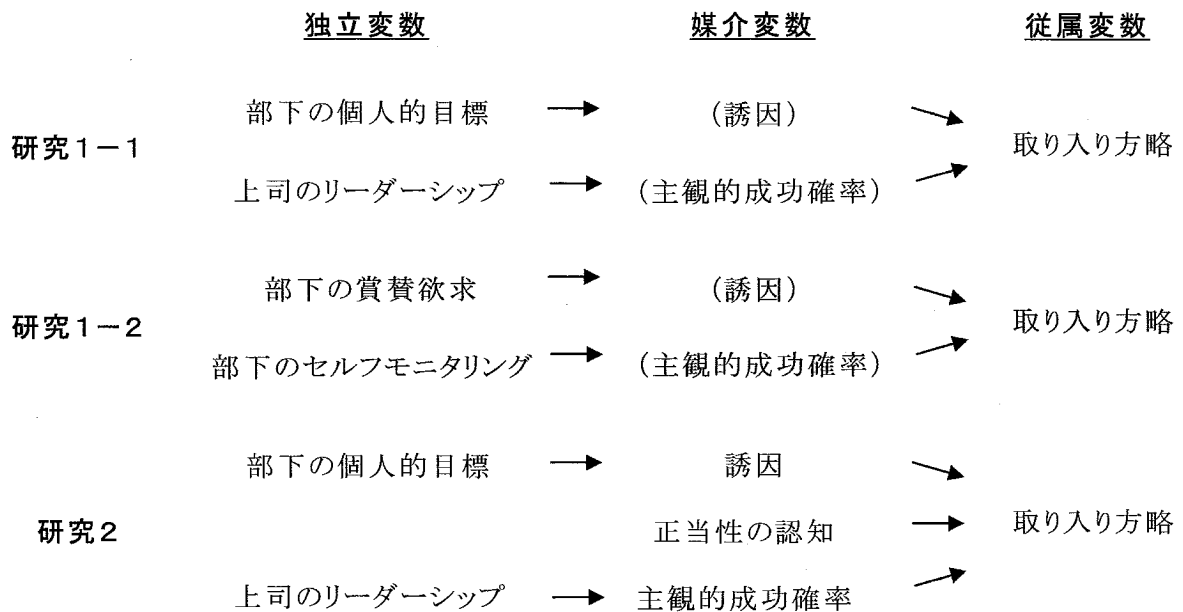


Fig. 2 三つの研究における変数間の関係  
注) ( ) 内の変数は、仮定された変数で、測定されていない。

欲求、主観的成功確率の規定因としてセルフモニタリングを取り上げ、これらの要因が下位方略のタイプによってその使用頻度に異なる影響を及ぼすかどうかを検討する。賞賛欲求を取り上げたのは、先行研究(Jones & Pittman, 1982)からも明らかのように、取り入りが相手からの好意を得ることを目的とした行動であるため、誘因を高める要因と考えられるからである。セルフモニタリングは、自身の対人関係における関心や能力、スキルに関連した構成概念である。特定の状況でどれだけ自分が取り入りを上手に使うことができるかといった自己評価は、その成否の確率評価に大きな影響を及ぼすと考えたため、取り上げた。

研究2では、実験的手法を用いる。部下の個人的目標と上司のリーダーシップの要因が、下位方略のタイプによってその使用頻度に異なる影響を及ぼすのかを再度検討していく。その際、Jones(Jones, 1964; Jones & Wortman, 1973)の指摘する誘因や主観的成功確率、正当性の認知を媒

介変数に組み込むことによって、詳細に検討していく。また、媒介変数として組み込む正当性の認知が Jones の指摘しているように閾値として機能するのかについて検討を行い、最終的には、下位方略によって取り入りの生起過程が異なることを明らかにしていく。

## 第2章 上司に対する部下の取り入り行動の規定因に関する実証的研究（研究1）

### 第1節 部下の目標要因と上司のリーダーシップ要因の影響（研究1-1）

#### 1. 目的

Jones の理論で示唆された誘因および主観的成功確率の高さを規定する要因は、上方への影響方略でもそれに相当する要因が検討されている (e.g., Ansari & Kapoor, 1987; Rao et al., 1995)。誘因を規定する要因としては目標が、主観的成功確率を規定する要因としては対象人物である上司のタイプや職場の雰囲気と考えられる。

目標の要因は、昇進などの個人的目標と、上司をやる気にさせ組織の活性化を図るといった組織的目標に分けられる (e.g., Ansari & Kapoor, 1987; Rao et al., 1995; Schmidt & Kipnis, 1984)。先行研究から、取り入りは、個人的目標の下でとられる行動であることが明らかになっている (e.g., Rao et al., 1995)。したがって、本研究においても、こうした目標を自覚している人ほど取り入り行動をとると予想される。

次に、直属の上司のタイプに関する要因としては、その上司のリーダーシップ行動に対する取り入る側の認知があげられる。Ansari & Kapoor (1987) や淵上 (1992a) は、参加型あるいは民主的なリーダーシップをとる上司の下では合理的な方略がとられ、権威的なリーダーシップをとる上司の下では取り入りがとられることを明らかにしている。一方で、上司のリーダーシップに対する部下の認知を測定していることに着目するならば、上司がどのような行動をとるかによって、部下は、その上司が重視している価値を推測していると考えられる。Jones ら (1965) は、自由裁量権をもっている人（すなわち、上司）が、業績よ

り集団の調和に価値をおいていると知った場合に意見同調をはじめとする取り入りがみられることを明らかにした。この結果を考慮すると、上司が集団維持的な価値を志向していると認知するほど、取り入りを多くとっているとも考えられる。

このように相対する研究が散見されるが、リーダーシップの二つの機能が独立していること（三隅,1978）を考慮すると、課題遂行（performance；以下、P）機能と集団維持（maintenance；以下、M）機能それぞれと取り入りの使用頻度の関係を検討してみる必要がある。島倉(2000)は、八つの影響方略とP機能、M機能との関係を検討したが、取り入りとの両機能との相関は有意でなかった。しかし、この研究をはじめ、影響方略研究では、取り入りはその一方略として扱われていたにすぎず、これまで他者高揚や意見同調といった下位方略ごとの検討がなされてこなかった。すでに述べたように、取り入りの下位方略はそれぞれ、異なる性質をもっていると考えられる。他者高揚や親切な行為は、相手に対して自発的に働きかける方略であるのに対し、意見同調や自己卑下は、相手の指示や命令に対して応答的に反応する方略である。こうした方略の特徴を考慮すると、上司のリーダーシップスタイルに応じた適切な下位方略があると言える。すなわち、上司が受容的であり、自由に相互作用できる場合は、自発的方略がとられるだろう。一方、上司が指示的、命令的である場合は、その指示、命令に対して反応的方略をとるものと考えられる。

なお、仮説は次のとおりである。

仮説 1 個人的な目標を自覚している人ほど取り入り行動をとるだろう。

仮説 2-1 直属の上司の集団維持機能を高く評価する人ほど、自発的方略を使用するだろう。

仮説 2-2 直属の上司の課題遂行機能を高く評価する人ほど、反応的方略を使用するだろう。

## 2. 方法

### 調査対象者

鹿児島県内の五つの企業の就業者 255 名（男性 159 名，女性 92 名，不明 4 名）を調査対象とした。主たる分析には，取り入りの規定因，取り入り行動の項目に欠損値を含むデータを除いた 222 名（男性 145 名，女性 74 名，不明 3 名）を使用した。平均年齢は，33.93 歳( $SD=8.99$ )，平均勤務年数は，8.07 年( $SD=6.47$ )，想起した直属の上司と一緒に働いた年数は，3.60 年( $SD=3.70$ )であった。調査対象者の勤務している企業の業種は，建設業，製造業，サービス業（病院）であった。建設業 A 社からは 36 名（男性 18 名・女性 17 名・不明 1 名），建設業 B 社からは 54 名（男性 47 名・女性 7 名），C 病院からは 39 名（男性 12 名・女性 27 名），D 病院からは 66 名（男性 52 名・女性 14 名），そして製造業 E 社からは 60 名（男性 30 名・女性 27 名・不明 3 名）の回答を得た。従業員数は，A 社が 240 名，B 社が 90 名，E 社が 2649 名（鹿児島県地域経済研究所,1997）であった。C 病院，D 病院は従業員の公表はしていないため，不明である。役職は，なし 162 名（男女比 4:5），主任・係長クラス，47 名（男女比 9:1），課長以上クラス 40 名（全員男性），不明 6 名であった。

### 質問紙の構成

- 1)フェイスシート 年齢，性別，役職の有無，転職の有無，勤務年数，上司との勤務年数を尋ねた。
- 2)上司のリーダーシップ行動の認知 三隅(1978)が作成した 16 項目からなる尺度を使用した。P，M の両機能から構成される。前者は，「指

示命令を与える」や「仕事ぶりのまずさを責める」など8項目から、後者は、「部下を支持してくれる」や「仕事のことでこの上司と気楽に話せる」など8項目からなっていた。なお、5件法で測定し、上司の行動に当てはまるほど、点数が高くなるようにした。

3)組織の雰囲気認知 Rao et al.(1995)が使用した項目を主に利用した。「目標が明確に規定されている」や「職務が明確に文書化されている」といった組織の形式性(formalization)に関する質問が3項目、「新しさや多様性を追求している」や「自分の意見を自由に出すことができる」といった組織の変革性(innovation)に関する質問が3項目、「部署全体のチームワークはとれている」という集団凝集性の高さを測定する質問が1項目の計7項目からなっていた。本研究では、集団維持機能と中程度の相関( $r=.41\sim.66, p<.001$ )が見られたので、分析から除外した。なお、5件法で測定し、上記の記述に当てはまるほど、点数が高くなるようにした。

4)目標 Schmidt & Kipnis(1984)が使用した項目を利用した。「あなたが上司に影響を及ぼそうと考えるときに、以下の6項目に示す動機(目的)がどれくらいありますか」という質問をした。この6項目は、個人的目標と組織的目標からなっている。個人的目標は、「自分の仕事を手伝ってもらう」や「自分の利益(昇進や昇給など)を得る」など3項目から、組織的目標は、「上司にもっと役目を果たしてもらおうように説得する」など3項目からなっていた。本研究では、取り入りと関連することが明らかとなっている前者のみを分析に使用した。なお、5件法で測定し、点数が高いほど、そうした目的(動機)があることを意味する。

5)取り入り方略 Kumar & Beyerlein(1991)が作成した MIBOS を参考にして作成した。まず、MIBOS 全 21 項目から、彼らが行った因子分

析によって抽出された 4 因子について、複数の因子に高く負荷している項目を除き、それぞれの因子に高く負荷している順に 3 項目ずつ選んだ。次に、彼らの尺度では、「相手に自分の長所・特技を伝えられる機会をうかがう」といった自己高揚が含まれていたが、これらの行動は、むしろ自分の能力・才能を主張する自己宣伝方略と考えられるので使用しなかった。その代わりに、自己卑下に関する項目を作成した。問題のところで論じたように、本研究では、取り入りを利他的行動としてとらえているので、むしろ相手の立場に配慮するための自己卑下の方がふさわしいと考えたためである。そして、「この直属の上司に対して、最近 6 ヶ月の間に、以下に示す行動をどれくらい取りましたか」と質問した。したがって、下位尺度は、他者高揚（上司のことを高く評価していることを伝えるため、その上司の良い点をほめるなど）、親切な行為（たとえ関心がなくても、上司の個人的な話を聞いてあげるなど）、意見同調（上司の考えに、本心では賛成していなくても、その上司の考えに賛成を示すなど）、自己卑下（人から評価されても、上司の前では自慢しないなど）、の四つから構成された。これらは、それぞれ 3 項目ずつ、計 12 項目からなっている。分析は、最初の二つの方略を自発的方略と、後の二つの方略を反応的方略として行った。なお、最近 6 ヶ月に満たない場合は、勤務しはじめてからと括弧つきで断った。得点化については、5 件法であり、使用頻度が高いほど、点数が高くなるようにした。

この他、本研究で作成した取り入り尺度の妥当性を検討するために、上方への影響方略(Schriesheim & Hinkin, 1990)18 項目を使用した。なお、5 件法で測定し、使用頻度が高いほど、点数が高くなるようにした。

手続き



1社（E社）は企業セミナーで講演する前に一斉に実施し（集合調査法）、他の4社は知人に依頼して個別に実施した（委託調査法）。

### 3. 結果と考察

#### 使用した尺度の特徴

本研究で使用した取り入り尺度が、十分な信頼性・妥当性をもつものなのかを検討するために、内的整合性および、収束的妥当性・弁別的妥当性に着目した。

本研究で使用した尺度の記述統計量および内的整合性は、Table 1に示した。まず、取り入り方略の平均値について見ると、自発的方略、反応的方略ともに、 $M=2.58$ であった。いずれも5件法の中点3点より平均値が低いことから、あまり使用されないことがわかる。しかし、取り

Table 1 分析に使用した変数の平均、標準偏差、および $\alpha$ 係数（研究1-1）

要因	平均	標準偏差	$\alpha$ 係数
個人的目標	2.57	0.72	.65
課題達成機能	3.23	0.62	.80
集団維持機能	3.36	0.71	.86
自発的方略	2.58	0.67	.80
反応的方略	2.58	0.65	.70
他者高揚	2.41	0.78	.73
親切な行為	2.74	0.73	.69
意見同調	2.59	0.75	.71
自己卑下	2.56	0.85	.63

Note.  $n=222$

入りが不当な行動であることを考えると、回答するときには抑圧が働いた可能性もあろう。

内的整合性を検討したところ、自発的方略は、 $\alpha = .80$ 、反応的方略は、 $\alpha = .70$ であった。いずれも内的整合性はあるものと判断してよいと思われる。下位4方略では、自己卑下が $\alpha = .63$ と低かったが、この理由としては、3項目のうち1項目が「上司をたてるため、上司の前では控えめに示す」であり、「～自慢しない」という他の2項目と表現が異なっていたことに回答者が反応したと考えられる。

作成した取り入り尺度の妥当性を検討するために、Schriesheim & Hinkin(1980)の上方への影響方略で使用された尺度との相関を求めた。その結果、6下位尺度の中で取り入りとの相関が最も高く( $r = .54, p < .001$ )、収束的妥当性はあるものと判断できるが、合理性( $r = .30, p < .001$ )、主張性( $r = .20, p < .01$ )、結託性( $r = .32, p < .001$ )、交換性( $r = .44, p < .001$ )、より上方への権威性( $r = .32, p < .001$ )といった方略でも有意な相関が見られたため、弁別的妥当性があるとは必ずしも言えない。

#### 変数間の相関分析

規定因として取り上げた個人的目標、リーダーシップの両機能と取り入り下位方略との間の相関を求めた(Table 2)。

まず、個人的目標と取り入りとの相関を検討した。その結果、自発的方略との間に有意な正の相関( $r = .46, p < .001$ )が得られ、個人的目標を強くもつほど取り入りを使用することが明らかとなった。しかし、反応的方略との間には有意な相関が得られなかった( $r = .10, ns$ )。下位4方略についても同様に検討したところ、自発的方略に含まれる他者高揚( $r = .42, p < .001$ )、親切な行為( $r = .40, p < .001$ )ともに、有意な正の相関が得られ、個人的目標を強くもつほど、他者高揚や親切な行為といった取り入り方

Table 2 各変数間の相関分析の結果 (研究1-1)

	個人的 目標	課題達成 機能	集団維持 機能	自発的 方略	反応的 方略	他者高揚	親切な 行為	意見同調	自己卑下
個人的目標	.11								
課題達成機能	.40***	.11							
集団維持機能	.46***	.15*	.11						
自発的方略	.10	.06	.06	.22***					
反応的方略	.42***	.19**	.09	.45***	.23***				
他者高揚	.40***	.08	.89***	.35***	.17*	.88***			
親切な行為	.11	.11	-.15*	.79***	.45***	.56***	.32***		
意見同調	.06	-.01	-.00	.84***	.79***	.32***	.36***	.38***	
自己卑下				.36***	.84***	.25***	.38***	.34***	.38***

Note.  $n=220$ ; \*\*\*  $p<.001$ , \*\*  $p<.01$ , \*  $p<.05$

略を使用することが明らかとなった。しかし、反応的方略に含まれる意見同調( $r=.11, p>.09$ ), 自己卑下( $r=.06, ns$ )との間には有意な相関が得られなかった。この結果は、個人的目標と取り入りとの間に相関が見られるという先行研究の知見に対して、自発的方略だけが該当することを示すものである。

次に直属の上司のリーダーシップの機能と取り入りとの関係について検討した。その結果、まず、P機能と自発的方略との間に有意な正の相関( $r=.15, p<.05$ )が得られたが、反応的方略では有意な相関が見られなかった( $r=.06, ns$ )。下位4方略についても同様に検討したところ、自発的方略に含まれる他者高揚においてのみ有意な正の相関が得られた( $r=.19, p<.01$ )。それ以外は、無相関であった。一方、M機能と自発的方略との間にも有意な正の相関( $r=.22, p<.001$ )が得られたが、反応的方略では有意な相関が見られなかった( $r=-.09, ns$ )。下位4方略についての検討では、自発的方略に含まれる他者高揚( $r=.23, p<.001$ ), 親切な行為( $r=.17, p<.05$ )ともに、有意な正の相関が得られ、直属の上司を集団維持志向であると認知しているほど、他者高揚や親切な行為といった取り入り方略を使用することが明らかとなった。反応的方略に含まれる意見同調では、有意な負の相関( $r=-.15, p<.05$ )が得られ、直属の上司を集団維持志向でないとして認知しているほど、意見同調を用いることが明らかとなった。しかし、同じ、反応的方略である自己卑下ではそのような相関( $r=-.01, ns$ )は見られなかった。

この他、個人的目標とリーダーシップの両機能との相関を求めた。個人的目標とP機能との相関は有意でなかったが( $r=.11, ns$ ), M機能との間には有意な正の相関が得られ( $r=.40, p<.001$ ), 自分の利益を得たり、自分の仕事を手伝ってもらったりする動機の高い者ほど、直属の上司が

支持してくれたり、気を配ってくれたりしていると認知していることが明らかになった。なお、P 機能と M 機能との相関は有意でなかった( $r=.11$ ,  $ns$ )。これらの結果から、個人的目標を高く持つ者は、組織に適応している可能性が窺える。本研究では詳細に分析を行っていないが、組織的目標や組織の雰囲気（形式性、変革性、集団凝集性）といった指標が、個人的目標や M 機能とも関連していた( $r=.31\sim.66$ ,  $p<.001$ )。P 機能以外にみられたこれらの測度との相関は、回答者がこれらの尺度を弁別的に扱っていないことも意味するが、それ以上に、目標を高くもつ者ほど組織や直属の上司を好意的に認知している、つまり、適応していると考えの方が妥当であろう。

また、取り入りの下位尺度間の相関を検討した。Table 2 に示したように、自発的方略と反応的方略との間には有意な正の相関が得られた( $r=.45$ ,  $p<.001$ )。他者高揚など下位 4 方略間の相関もいずれも有意であった。その中でも、自発的方略である他者高揚と親切的行為との相関は、 $r=.56$ ( $p<.001$ )と中程度の相関が得られた。それ以外は、 $r=.22\sim.38$ ( $p<.001$ )であった。Kumar & Beyerlein(1991)では、他の尺度との相関を検討する際、取り入り尺度をひとまとまりにして分析を行っていたが、下位尺度間の相関を見る限り、まとめて検討するほど高い相関があるとは言えない。

#### 仮説の検討

相関分析の結果では、個人的目標と集団維持機能との間、また、下位方略間で中程度の相関が見られていた。尺度間の相関の高さを考えると、仮説を検討する際に、多重共線性が疑われる。

そこで、個人的目標とリーダーシップの両機能を説明変数に、取り入り方略を目的変数に投入した顕在変数による共分散構造分析を行った。

その際、上述したように個人的目標と集団維持機能との間の相関は高いが、それぞれ誘因と主観的成功確率という独立した媒介要因の規定因とみなしているため、両変数間の共変関係を仮定せずにモデルを構成した。その結果を Table 3 に示した。

まず、自発的方略のモデルを構成した。その結果、個人的目標の標準化係数は.40( $p<.001$ )であり、この変数だけが自発的方略の使用を有意に促進していた。説明力を示す決定係数( $R^2$ )は.21( $p<.001$ )であった。モデルの適合性評価では、 $GFI=.92$ 、 $AGFI=.72$ 、 $RMR=1.87$ 、 $\chi^2=42.15$  ( $p<.001$ )、 $RMSEA=.24$  であった。全体的に適合度は低いが、 $GFI$  の数値は.90 を超えていたので、本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし、 $GFI$  と  $AGFI$  の差が大きいことから、このモデルの安定性は高いとは言えない。反応的方略では、個人的目標で.16( $p<.05$ )、M 機能で-.16( $p<.05$ )の標準化係数が有意であり、個人的目標は反応的方略の使用を有意に促進し、M 機能はその使用を有意に抑制していたが、 $R^2=.05$ ( $p<.01$ )であり、説明力は高いとは言えない。

次に下位 4 方略についてそれぞれモデルを構成した。説明変数となる部分は、上記と同様のモデルを構成しているため、いずれも、 $GFI=.92$ 、 $AGFI=.72$ 、 $RMR=1.87$ 、 $\chi^2=42.15$ ( $p<.001$ )、 $RMSEA=.24$  であり、上記の分析と同様にモデルの適合性は許容範囲と考えた。他者高揚に対しては、個人的目標.38( $p<.001$ )と P 機能.14( $p<.05$ )の標準化係数が有意であり、個人的目標、P 機能ともに、他者高揚の使用を有意に促進していた。決定係数( $R^2$ )は.19( $p<.001$ )であった。親切な行為に対しては、個人的目標.40( $p<.001$ )のみ標準化係数が有意であり、その使用を有意に促進していた。 $R^2=.16$ ( $p<.001$ )であった。意見同調に対しては、個人的目標.20( $p<.01$ )と M 機能-.24( $p<.001$ )の標準化係数が有意であり、個人的

Table 3 個人的目標と上司のリーダーシップが取り入りの下位方略に及ぼす影響に関する  
共分散構造分析の結果

	他者高揚	親切な 行為	意見同調	自己卑下	自発的 方略	反応的 方略
個人的目標	.38***	.40***	.19***		.44***	.16*
課題達成機能	.14***					
集団維持機能			-.23***			-.16*
決定係数( $R^2$ )	.17***	.16***	.10***		.21***	.05*

Note.  $GFI=.92$ ,  $AGFI=.72$ ; \*\*\*  $p<.001$ , \*  $p<.05$ ; 上段のセルは、標準化係数である。

目標は意見同調の使用を有意に促進し、M機能はその使用を有意に抑制していた。しかし、 $R^2=.07(p<.05)$ であり、説明力は高いとは言えなかった。自己卑下に対して有意な標準化係数が得られた説明変数はなく、 $R^2=.01(ns)$ であった。

共分散構造分析による検討の結果、個人的目標は、自発的方略および反応的方略でも有意な標準化係数が得られたので、仮説1を支持していた。しかし、下位4方略の分析の結果、自己卑下で有意な係数が得られなかったので、反応的方略においては、仮説1の支持は限定的であると言えよう。

上司のリーダーシップの認知は、仮説2-1、2-2ともに支持されなかった。ただ、反応的方略では、M機能との間に有意な負の標準化係数が得られた。仮説2-2は、P機能と反応的方略との間に正の標準化係数が得られることを仮定していたので、もし、P機能とM機能との間に高い負の相関が見られておれば、上司のリーダーシップの認知は次元性が考えられ、その場合は、仮説を支持すると判断してもよいと思われる。しかし、研究1-1では、両機能はほぼ独立しており、こうした仮定を受け入れることができない。従って、仮説2-2は支持されなかったと結論づけられる。

一方、下位4方略に着目すると、仮説2-1と異なり、他者高揚でP機能に有意な正の標準化係数が得られた。値は大きいとは言えないが、他の下位方略に見られていないことから、課題遂行機能を発揮する上司に対して、他者高揚の使用が促進される可能性が考えられる。また、反応的方略と同様に、意見同調が集団維持機能を発揮する上司に対して使用が抑制される可能性が示唆された。

これらの結果については、調査研究ということもあり、逆方向の解釈



を考えることもできよう。つまり、他者高揚を使用する人ほど上司を課題遂行的と評価し、意見同調を使用する人ほど上司を集団維持的と評価しないのかもしれないということである。特に後者は、直属の上司に対して意見同調を用いるほど、上司は、話を聴いてくれないし、支持してくれないと考える方が、仮説 2-2 で立てたような上司が指示・命令を出すとか仕事ぶりのまずさを責めると考えるより妥当なのかもしれない。その点では、今後、仮説の見直しも含め、因果関係の方向性を検討し直す必要があるかもしれない。

#### 研究 1-1 から得られた知見および問題点

Rao et al.(1995)と同様、個人的目標は取り入りを予測したが、自発的方略と比べ、反応的方略への影響力が低かった。また、自己卑下には影響を及ぼさなかった。このことは、同じ取り入りであっても、方略によってその規定因のインパクトが異なることを示唆しており、その意味で新たな知見であると言えよう。

また、上司のリーダーシップの認知については、仮説とは異なり課題達成機能が自発的方略の使用を促進したが、他者高揚だけであり、影響力は大きくなかった。一方、集団維持機能は意見同調の使用を抑制したが、こちらも影響力は大きいとは言えない。

全体としては、取り入りの中でも、特に自発的方略の使用頻度において、個人的目標の影響が強いことが明らかになったが、もう一つの要因である上司のリーダーシップの影響は明確な結果が得られなかった。

仮説 2-1, 2-2 を支持する結果が得られなかったことについて、理論上の問題と方法論上の問題の二つを考えることができよう。

理論上の問題としては、直属の上司のリーダーシップを評価することが、果たして直接、取り入りの使用頻度に影響をもつのかという点であ

る。例えば、直属の上司の M 機能を高く評価した場合に、その上司に他者高揚を使用しようということになるのだろうか。むしろ、上司のリーダーシップの評価は、取り入りに関連するある要因を高め（低め）、その結果、取り入りの使用頻度を高めるといった認知過程の存在を考えた方が妥当なのではないだろうか。その意味で、取り入りモデル(Jones & Wortman, 1973)で提案されている主観的成功確率のような媒介要因を設定する必要があるように思われる。

方法論上の問題としては、個人的目標と直属の上司のリーダーシップの M 機能が中程度の相関を示していたことが挙げられる。本研究の立場では、個人的目標とリーダーシップをそれぞれ誘因と主観的成功確率という独立した媒介要因の規定因と見なしているので、共分散構造分析を行う際に、個人的目標と M 機能の間に共変関係を仮定せずに分析を行った。その結果、適合度も安定性も低いモデルとなった。本結果では示していないが、これらの中に共変関係を仮定した分析を試みたところ、適合度、安定性共に高いモデルとなった。ただし、説明力に違いはなかった。

本来独立した二つの概念がこのように高い相関関係を示すのは、測定尺度の問題と回答者の問題の二つが考えられる。前者については、個人的目標と M 機能の測定尺度の類似性が考えられるが、一方は自分の利益（昇進・昇給）を得るという内容であり、他方は直属の上司が話を聴いてくれるといった内容であり、概念上は独立していると言えよう。後者については、上方への影響方略の 6 下位方略での高い相関にもみられたように、回答者が研究で使用した概念を弁別していないことが考えられる。職場での直属の上司との相互作用を一面的にとらえていることが、こうした結果をもたらした可能性もあろう。

方法論上のもう一つの問題としては、取り入り尺度への回答において、実際に相互作用している直属の上司を想定させたことである。取り入りが不当性の高い行動であることを考えると、回答の際に少なからず抑圧が働き、使用頻度の評価に歪みが生じた回答者のいる可能性が考えられよう。そのため、実際以上に誤差分散の割合が高くなり、有意な効果が見られなかったのかもしれない。

## 第2節 部下の傾性要因の影響（研究1-2）

### 1. 目的

取り入りに影響する要因としての部下の目標と直属の上司のリーダーシップの認知がそれぞれ取り入りの使用頻度を高めるであろうと考え検討した結果、自発的方略はある程度説明できたが、反応的方略については、十分な説明ができたとは言えなかった。この結果は、下位方略によって異なる生起過程の可能性を示唆するものであるが、他の要因についても検討する必要がある。

そこで、研究1-2では、傾性要因を取り上げる。先行研究より、取り入りをを用いる程度に個人差があることは十分に考えられる(Harrison, Hochwarter, Perrewe, & Ralston, 1998; Kumar & Beyerlein, 1991; Watt, 1993)。ただし、これまで取り入りの個人差を扱った研究は、取り入りの下位方略まで踏み込んで検討したものがほとんどない(c.f., Pandey, 1981; Pandey & Rastogi, 1979)。

上述したように、自発的方略と反応的方略は、同じ取り入り行動ではあるが、その方略の特徴を考慮すると、使用可能な他者や状況の違いはもちろん、使用する人の傾性によっても異なることが予想される。その際、一般に対人行動がその行動を引き起こす動機や欲求の高さとその行

動の遂行能力によって規定されることを考慮すると、対人行動の一つである取り入りおよびその下位方略の使用頻度が、これらに関連する傾性要因によって異なることは十分に予想できる。

以上の点を踏まえ、本研究では、取り入りと関連すると思われる傾性要因の効果について、取り入り行動全体だけでなく、自発的方略である他者高揚と親切な行為、反応的方略である意見同調と自己卑下についても検討していくことを目的とする。

このとき、上述したように、個人差をもたらす傾性要因としては、取り入りの欲求・動機に関するもの、取り入る能力やスキルに関するものが考えられる。本研究では、それぞれに該当するものとして、賞賛獲得欲求・拒否回避欲求、セルフモニタリングを取り上げる。これらが取り入り方略全体に影響をもつのか、あるいは特定の方略にのみ影響を及ぼすのかを検討する。以下にこれらの要因について概説する。

まず、賞賛獲得欲求・拒否回避欲求について説明する。対人行動のパターンが相手からの評価によって規定されるならば、対人行動は、基本的に賞賛獲得と拒否回避を目標としてもち（菅原，1986）、それらの目標のどちらを重視するかによってその行動は異なると考えられる（太田・小島・菅原，2003）。取り入りは、好意を媒介とした行動（Jones & Pittman, 1982）なので、賞賛獲得欲求や拒否回避欲求とは密接な関連があると言える。相手から賞賛されたいならば、積極的、自発的に自分をアピールするであろう。一方、拒否されたくないならば、目立つ行動を避けたり、他者に同調したりするであろう（太田・小島，1999）。

次にセルフモニタリングについて説明する。他者に対する自己表出を統制することができるかどうかを測定するものであり、Snyder(1974)が提唱し、尺度を開発した。取り入りとの関係については、先行研究の結

果からはいずれも、有意な正の相関関係が認められている(Harrison et al., 1998; Kumar & Beyerlein, 1991)。

しかし、Snyder の尺度は、その後のセルフモニタリングの研究で多次元構造が確認されており、因子構造が安定していない問題が指摘される(岩淵, 1996)。これに対して、Lennox & Wolfe(1984)が作成した改訂版では、コミュニケーションのインプットに関する「表出行動に対する感受性」とアウトプットに関する「自己呈示変容能力」の二因子から構成されている。状況に応じて適切に取り入れるためには、相手の感情状態や行動を敏感に知覚する能力と相手の状態に応じて適切に振る舞える能力が必要である。そのため、こうした能力をもっていることは取り入り行動を用いる上で重要な性質であろう。このうち、「表出行動に対する感受性」つまり、適切な取り入りを行うために文脈を読む力というのは、取り入りのすべての方略に必要な能力であろう。これに対して、もう一方の「自己呈示変容能力」は、表出に関連する能力である。こちらの能力は、取り入りを行う際の表出スキルに関わることであるから、応答的でかつその仕方に規範的なパターンがあるため、このようなスキルをさほど必要としない反応的方略の使用よりも、自発的方略の使用に大きい影響を及ぼす要因であると思われる。

以上二つの傾性要因に関する知見より、次の仮説が成り立つ。

仮説 3-1 賞賛獲得欲求が高いほど、積極的、自発的に相手に取り入りろうとするため、自発的方略の使用が促進されるだろう。

仮説 3-2 拒否回避欲求が高いほど、消極的、受動的に相手に取り入りろうとするため、反応的方略の使用が促進されるだろう。

仮説 4-1 表出行動に対する感受性が高いほど、自発的方略、反応的方略ともにその使用が促進されるだろう。

仮説 4-2 自己呈示変容能力が高いほど、反応的方略の使用に比べて、自発的方略の使用がより促進されるだろう。

## 2. 方法

### 調査対象者

本研究では、1996年と2005年の二度にわたって調査を実施した。

1996年の調査は、鹿児島県内の六つの企業の就業者105名に対して実施した。企業の内訳は、建設業1社、製造業1社、サービス業2社、運輸業1社であった。

性別は、男性80名、女性25名であった。年齢は、19歳から66歳まで、平均年齢32.84歳 ( $SD=10.13$ ) であった。年代別では、10代1名(1%)、20代52名(49.5%)、30代25名(23.8%)、40代20名(19.0%)、50代以上7名(6.7%)であった。勤務年数は1ヶ月から36年まで、平均勤務年数は9.47年 ( $SD=8.32$ ) であった。また、本調査で想起してもらった上司との共働年数は、1ヶ月未満から20年までで、平均共働年数は、3.69年 ( $SD=3.66$ ) であった。

2005年の調査は、知人に依頼し配布してもらったので、回答者の所属は不明である。全部で105名から回答を得た。まず、下記に示したように業種・職種を尋ねた。内訳は、業種は、販売・サービスが31名(29.5%)、製造が12名(11.4%)、金融が11名(10.5%)、福祉が8名(7.6%)、教育・公務が7名(6.7%)、通信・マスコミが7名(6.7%)、情報・ITが5名(4.8%)、その他9名(8.5%)、記入漏れ・記入ミスが15名(14.3%)であった。職種は、営業が30名(28.6%)、事務が27名(25.7%)、専門技術が10名(9.5%)、介護が8名(7.6%)、総合・管理が7名(6.7%)、その他7名(6.7%)、記入漏れ・記入ミスが16名(15.2%)であった。

性別は、男性55名、女性48名、不明が2名であった。年齢は、18

歳から 60 歳まで、平均年齢 34.99 歳 ( $SD=10.93$ ) であった。年代別では、10 代 2 名 (1.9%)、20 代 39 名 (37.1%)、30 代 30 名 (28.6%)、40 代 16 名 (15.2%)、50 代以上 15 名 (14.3%) であった。勤務年数は、3 ヶ月から 40 年まで、平均勤務年数は 10.14 年 ( $SD=9.70$ ) であった。また、本調査で想起してもらう上司との共働年数は、3 ヶ月から 21 年までで、平均共働年数は、3.35 年 ( $SD=3.74$ ) であった。

なお、以下の分析に使用する変数に欠損値のないデータだけを使用したため、186 名を分析対象者とした。これらのサンプルの特徴を以下に挙げる。性別は、男性 123 名、女性 61 名、不明 2 名であった。転職経験は、あり 58 名、なし 127 名、不明 1 名であった。役職は、なし 123 名、主任・係長 40 名、課長以上 22 名、不明 1 名であった。平均年齢は 33.05 歳 ( $SD=10.33$ )、平均勤務年数は 9.29 年 ( $SD=8.72$ )、想起した直属の上司と一緒に働いた平均年数は 3.42 年 ( $SD=3.69$ ) であった。

### 質問紙の構成

1)フェイスシート 年齢、性、役職の有無、転職経験の有無、勤務年数、上司との共働年数を尋ねた。2005 年度版では、個別配布を行ったので、上記に加えて職種と業種を尋ねた。

2)取り入り行動 研究 1-1 に同じ。

3)賞賛獲得欲求・拒否回避欲求 菅原(1986)が作成した尺度を使用した。賞賛獲得欲求(「みんなの注目をあびたい」など 5 項目)と拒否回避欲求(「誰からも嫌われたくない」など 4 項目)からなる。なお、5 件法であり、点数が高いほど、そうした欲求があることを意味する。

4)セルフモニタリング 改訂版セルフモニタリング尺度 (Lennox & Wolfe, 1984) を使用した。この尺度は、他者の表出行動に対する感受性因子(「たいていの場合、目を見れば、その人の本当の感情を読みとるこ

とができる」など6項目)と自己呈示変容能力の因子(「人が集まっているところでは、周囲の期待に応じて行動を変えることができる」など7項目)からなる計13項目の尺度である。翻訳版は、大淵(1991)を採用した。なお、本研究では、各因子の合計得点を分析に用いた。なお、5件法であり、点数が高いほど、質問内容が当てはまることを意味する。

なお、分析に使用しなかった独立性・相互依存性、職務統制感については記述を省略する。

### 手続き

1996年の調査は、知人に依頼してそれぞれの企業に配布し、後日回収した。2005年の調査も、知人に依頼して、個人に配布した(いずれも委託調査法)。ただし、2005年は、プライバシーに配慮し、調査用紙を封筒に入れ、密封した上で、知人に渡すよう指示した。

## 3. 結果と考察

### 使用した尺度の特徴

本研究で使用する尺度に関して、調査年の影響が見られるかどうかを、 $t$ 検定を行って検討したところ(Table 4)、自己卑下( $t_{(184)}=2.02, p<.05$ )を除き、有意差が見られなかった。加えて、1996年標本と2005年標本間で男女比が異なっていたため、合わせた標本について、性差を検討したところ、有意差が見られた尺度はなかった(いずれも *ns*)。

以上の結果から、両調査には、実施時期に9年の隔たりはあるが、二つの標本を併せて、以下の分析を行った。なお、合わせた標本について、平均、標準偏差、 $\alpha$ 係数をTable 5に示した。

取り入り尺度の内的整合性は、反応的方略( $\alpha=.65$ )と自己卑下( $\alpha=.60$ )を除けば、いずれも $\alpha=.70$ 以上であった。取り入り各下位尺度の平均は2.39~2.97であり、いずれも中点の3を下回っていた。研究1-



Table 4 分析に使用した変数の調査時期別の基礎統計量と *t* 検定の結果 (研究 1 - 2)

要因	1996 年( <i>n</i> =92)		2005 年( <i>n</i> =94)		<i>p</i>
	平均	<i>SD</i>	平均	<i>SD</i>	
賞賛獲得欲求	2.69	0.71	2.79	0.83	<i>ns</i>
拒否回避欲求	3.51	0.62	3.40	0.85	<i>ns</i>
自己呈示変容能力	2.99	0.49	3.01	0.58	<i>ns</i>
表出行動に対する 感受性	3.21	0.52	3.28	0.70	<i>ns</i>
自発的方略	2.65	0.60	2.71	0.78	<i>ns</i>
反応的方略	2.70	0.56	2.88	0.85	.05< <i>p</i> <.10
他者高揚	2.42	0.75	2.37	0.91	<i>ns</i>
親切な行為	2.89	0.66	3.05	0.89	<i>ns</i>
意見同調	2.78	0.66	2.87	0.94	
自己卑下	2.62	0.82	2.89	1.04	<i>p</i> <.05

Table 5 分析に使用した変数の平均, 標準偏差, および  $\alpha$  係数 (研究 1-2)

要因	平均	標準偏差	$\alpha$ 係数
賞賛獲得欲求	2.74	0.77	.86
拒否回避欲求	3.46	0.74	.80
自己呈示変容能力	3.00	0.54	.73
表出行動に対する 感受性	3.24	0.62	.80
自発的方略	2.68	0.69	.79
反応的方略	2.79	0.72	.71
他者高揚	2.39	0.83	.75
親切な行為	2.97	0.79	.75
意見同調	2.82	0.81	.78
自己卑下	2.76	0.94	.60

Note.  $n=186$

1 同様, 使用頻度は低いと言えよう。

#### 変数間の相関分析

規定因として取り上げた傾性要因と取り入りの下位方略間の相関係数を求めた (Table 6)。

その結果, まず, 賞賛獲得欲求は, 自発的方略 ( $r=.29, p<.001$ ), 反応的方略 ( $r=.28, p<.001$ ) とともに有意な正の相関が得られた。下位 4 方略でも同様に, すべて有意な正の相関が得られた ( $r=.16\sim.33$ , いずれも  $p<.05$ )。一方, 拒否回避欲求も, 自発的方略 ( $r=.17, p<.05$ ), 反応的方略 ( $r=.30, p<.001$ ) とともに有意な正の相関が得られた。下位 4 方略では, 他

Table 6 各変数間の相関分析の結果 (研究1-2)

	賞賛獲得欲求	拒否回避欲求	自己呈示変容能力	表出行動に対する感受性	自発的方略	反応的方略	他者高揚	親切な行為	意見同調	自己卑下
賞賛獲得欲求	.38***									
拒否回避欲求	.39***	.09***								
自己呈示変容能力	.35***	.07***	.43***							
表出行動に対する感受性	.29***	.17*	.20**	.15*						
自発的方略	.28***	.30***	.17*	.28***	.47***					
反応的方略	.33***	.14	.19**	.12	.86***	.32***				
他者高揚	.16*	.15*	.15*	.13	.85***	.50***	.47***			
親切な行為	.23**	.25***	.19*	.18*	.48***	.79***	.31***	.52***		
意見同調	.24***	.24***	.10	.27***	.31***	.85***	.23***	.31***	.35***	
自己卑下										.35***

Note.  $n=186$ ; \*\*\*  $p<.001$ , \*\*  $p<.01$ , \*  $p<.05$

者高揚以外で有意な正の相関が得られた( $r=.15\sim.25$ , いずれも  $p<.05$ )。

セルフモニタリングでは、表出行動に対する感受性で、自発的方略( $r=.15$ ,  $p<.05$ )、反応的方略( $r=.28$ ,  $p<.001$ )ともに有意な正の相関が得られた。下位4方略では、意見同調( $r=.18$ ,  $p<.05$ )と自己卑下( $r=.27$ ,  $p<.001$ )に有意な正の相関が得られ、他者高揚と親切な行為は有意な相関が得られなかった。一方、自己呈示変容能力も、自発的方略( $r=.20$ ,  $p<.01$ )、反応的方略( $r=.17$ ,  $p<.05$ )ともに有意な正の相関が得られた。下位4方略では、自己卑下以外で有意な正の相関が得られた( $r=.15\sim.19$ , いずれも  $p<.05$ )。

この他、傾性要因間の相関を求めたところ、賞賛獲得欲求は、セルフモニタリングの下位両尺度と有意な正の相関が得られた(表出行動に対する感受性  $r=.35$ ,  $p<.001$ ; 自己呈示変容能力  $r=.39$ ,  $p<.001$ )が、拒否回避欲求とは、有意な相関が得られなかった。また、賞賛獲得欲求と拒否回避欲求( $r=.38$ ,  $p<.001$ )、表出行動に対する感受性と自己呈示変容能力( $r=.43$ ,  $p<.001$ )ともに、有意な正の相関が得られた。

取り入りの下位尺度間の相関を検討した。自発的方略と反応的方略との間には有意な正の相関が得られた( $r=.47$ ,  $p<.001$ )。他者高揚など下位4方略間の相関もいずれも有意であった( $r=.23\sim.52$ ,  $p<.01$ )であった。

### 仮説の検討

以上のように、相関分析の結果では、傾性要因間に中程度の相関が見られるものもあるため、厳密な仮説検証ができないと考えられる。そこで、これらの要因の影響を取り除いて仮説を検討するために、研究1-1と同様に、顕在変数モデルによる共分散構造分析を行った。説明変数として、賞賛獲得欲求、拒否回避欲求、表出行動に対する感受性、および自己呈示変容能力の傾性要因を、目的変数として、自発的方略と反応

的方略，四つの下位尺度を投入した。賞賛獲得欲求と拒否回避欲求，表出行動に対する感受性と自己呈示変容能力は，それぞれ賞賛欲求尺度，セルフモニタリング尺度の下位尺度であるため，それぞれの下位尺度間に共変関係を仮定した。この他，賞賛獲得欲求とセルフモニタリングの下位尺度間に有意な相関が見られたが，研究1-1と同様，本研究の立場が誘因と主観的成功確率という独立する媒介変数の規定因とみなしているため，これらの間に共変関係を仮定しなかった。結果については，Table 7に示した。

まず，自発的方略のモデルを構成した。その結果，自発的方略に対する賞賛獲得欲求の標準化係数は.21( $p<.01$ )であり，この変数だけが自発的方略の使用を有意に促進していた。決定係数( $R^2$ )は.08( $p<.01$ )であり，説明力は高いとは言えない。モデルの適合性評価では， $GFI=.93$ ， $AGFI=.72$ ， $RMR=.06$ ， $\chi^2=41.60$  ( $p<.001$ )， $RMSEA=.23$ であった。 $GFI$ ， $RMR$ と高い適合性を示す指標が一部存在したので，本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし， $GFI$ と $AGFI$ の差が大きいことから，このモデルの安定性は高いとは言えない。反応的方略に対しては，拒否回避欲求.25( $p<.001$ )と表出行動に対する感受性.23( $p<.01$ )の標準化係数がそれぞれ有意であり，それぞれの要因がその使用を有意に促進していた。 $R^2=.15$  ( $p<.001$ )であった。

次に下位4方略についてそれぞれモデルを構成した。説明変数となる部分は，上記と同様のモデルを構成しているので，いずれも， $GFI=.93$ ， $AGFI=.72$ ， $RMR=.06$ ， $\chi^2=41.60$  ( $p<.001$ )， $RMSEA=.23$ となった。上記の分析同様，モデルの適合性は許容範囲と解釈した。他者高揚に対しては，賞賛獲得欲求の標準化係数が.30( $p<.001$ )であり，この変数のみはその使用を有意に促進していた。決定係数( $R^2$ )は.10( $p<.001$ )であった。

Table 7 部下の傾性要因が取り入りの下位方略に及ぼす影響に関する共分散構造分析の結果

	他者高揚	親切な 行為	意見同調	自己卑下	自発的 方略	反応的 方略
賞賛獲得欲求	.31***				.21**	
拒否回避欲求			.21**	.20**		.25***
自己呈示変容能力						
表出行動に対する 感受性				.26***		.23**
決定係数( $R^2$ )	.10***		.09**	.12***	.08*	.15***

Note.  $GFI=.93$ ,  $AGFI=.72$ ; \*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$ ; 上段のセルは、標準化係数である。

親切な行為に対しては、有意な標準化係数が得られた説明変数はなく、 $R^2=.04(ns)$ であった。意見同調に対しては、拒否回避欲求の標準化係数が $.21(p<.01)$ であり、この変数のみはその使用を有意に促進していた。決定係数( $R^2$ )は $.09(p<.01)$ であった。自己卑下に対しては、拒否回避欲求 $.20(p<.01)$ と表出行動に対する感受性 $.26(p<.001)$ の標準化係数がそれぞれ有意であり、これらの変数とその使用を有意に促進していた。 $R^2=.12(p<.001)$ であった。

共分散構造分析による検討の結果、賞賛獲得欲求は、自発的方略のみ有意な標準化係数が得られたので、仮説 3-1 を支持していると言えよう。一方、拒否回避欲求は、反応的方略のみ有意な標準化係数が得られたので、仮説 3-2 を支持していると言えよう。しかし、下位 4 方略に着目すると、自発的方略に含まれる親切な行為で、賞賛獲得欲求の標準化係数が有意でなかったため、仮説 3-1 の支持は限定的であると言えよう。それ以外の下位方略は仮説を支持していた。

セルフモニタリングは、表出行動に対する感受性が、反応的方略においてのみ、標準化係数が有意であったことから、仮説 4-1 は、一部支持されたと言えよう。自己呈示変容能力は、いずれも有意な標準化係数が得られなかったため、仮説 4-2 はともに支持されなかった。下位 4 方略に着目すると、自己卑下において、表出行動に対する感受性の標準化係数が有意であったが、同じ反応的方略である意見同調では有意でなかった。

仮説構成の段階では、取り入りは、どの下位方略を使用したとしても、相手や状況に応じた使用が求められるため、適切な取り入りを行う上で、対象人物の表出行動に対する感受性というのは必要な能力であろうと考えた。しかし、結果から言えるのは、感受性の効果が反応的方略でも、

自己卑下に限定されることである。自己卑下は、対象人物の取り入る人に対する高評価に対して使用される方略であるが、この方略は対象人物の意図や感情に敏感であるほど、使用されるのかもしれない。他者高揚などの自発的方略は、そうした表明を受けずに使用されることもあるため、相手の意図や感情に敏感でなくてもよいのかもしれない。

一方、自己呈示変容能力は、表出に関連する能力を測定しており、こちらは、取り入りでも、他者高揚や親切な行為の使用に影響を及ぼす要因であると予想した。しかし、結果は、いずれの下位方略にも効果をもたなかった。相関は有意であったことを考慮すると、効果が見られなかった理由としては、本研究で使用した標本において、賞賛獲得欲求や表出行動に対する感受性との間に中程度の相関が見られたことと、これらの要因のインパクトの方が強かったためであると考えられる。

#### 研究 1 - 2 から得られた知見および問題点

研究 1 - 2 では、自発的方略および反応的方略の使用頻度を規定する傾性要因を検討することを目的とした。その結果、仮説 3-1 と仮説 3-2 は限定的ながらも支持され、仮説 4-1 は一部の方略のみで支持され、仮説 4-2 は支持されなかったことから、特定の方略だけに影響を及ぼす要因の存在を示唆する結果となった。

しかし、傾性要因全体の説明力を示す分散説明率が 20%を超えないこともあり、傾性要因だけで取り入りを説明することは適切でないと言えよう。

こうした結果が得られた理由を、研究 1 - 1 と同様に、理論上の問題と方法論上の問題を考えてみる。

まず、理論上の問題であるが、先行研究からもある程度示唆されるように、やはり取り入りが対象人物や取り入りを行うことができる状況に



強く規定される点である。常に他者から気に入られたい、嫌われたくないと思っけていても、いつでも取り入りができるわけではない。また、うまく取り入ることのできる能力をもっけていても同じである。取り入りは、少なからず、取り入る相手や置かれた状況に規定される部分があり、傾性要因は、これら状況要因の影響を調整する役割をもつと考えた方が妥当であると思われる。その意味では、研究1-2の結果は、取り入りが傾性要因だけで説明できないことを証明していると言えよう。しかし、研究1-1のように、直属の上司の要因の効果も小さいことから、研究1-2の結果は、取り入りをこうした要因から直接説明することの問題を指摘するとともに、媒介要因を導入して説明することの必要性を示唆していると言えよう。

方法論上の問題としては、研究1-1と同様に、取り入り尺度への回答において、実際に相互作用している直属の上司を想定させたことである。そのため、回答に抑圧が働き、本来の使用頻度を回答に反映させなかった回答者がいたため、誤差分散が相対的に大きくなり、効果が見られなかったのかもしれない。

### 第3章 上司に対する部下の取り入り行動の生起過程に関する実証的研究（研究2）

#### 1. 目的

研究1では、取り入り行動の生起過程を検討するために、調査的手法を用い、Jonesのモデル(Jones, 1964; Jones & Wortman, 1973)における誘因と主観的成功確率を規定する要因の同定を行った。

まず、誘因に相当する要因として、研究1-1では部下の個人的目標について検討したところ、下位4方略については必ずしも結果は一致しなかったが、自発的方略、反応的方略ともに有意に促進していた。研究1-2では、賞賛獲得欲求と拒否回避欲求を取り上げて検討したところ、こちらも下位4方略については必ずしも結果は一致しなかったが、前者は自発的方略を、後者は反応的方略をそれぞれ有意に促進していた。

次に、主観的成功確率に相当する要因としては、研究1-1では、直属の上司のリーダーシップの認知を取り上げ、課題遂行機能、集団維持機能について検討した。その結果、他者高揚を課題遂行機能が有意に促進し、意見同調を集団維持機能が有意に抑制していたが、その影響力は弱かった。研究1-2では、セルフモニタリングの下位尺度である自己呈示変容能力と他者の表出行動に対する感受性を取り上げて検討したところ、後者が反応的方略および自己卑下を有意に促進していた。

これらの結果から仮説の一部は支持され、下位方略によって規定因が異なることが明らかとなった。しかし、いずれの研究も分散説明率は10%~20%程度であり、十分な説明ができていないとは言えない。説明力が低い理由の一つとして考えられるのは、いずれの研究も直属の上司を想定して、取り入りやリーダーシップを測定したため、抑圧が働いた可能性である。直属の上司に対して自分が入り込んでいることを回答する

ことは、自分を取り入りという不当な行動をとっている認めることにもなり、ネガティブな感情が生起する。そのため、実際の使用頻度を反映していない回答が少なからずあったとしたら、その歪みによって誤差分散が相対的に大きくなり、結果として説明力の低下を招いたとも考えられる。実際、研究1-1および研究1-2では、取り入り方略の使用頻度はいずれも  $M=3.00$  を下回っている。

そこで、研究2では、実験的手法を用いて、改めて、目標と直属の上司のリーダーシップが取り入り行動の使用頻度に及ぼす影響について検討を行う。具体的には、シナリオ法を用い、操作された状況の下で、回答者が登場人物だったならば、どれくらい以下の行動（つまり、取り入り）をとるかを尋ねた。架空の場面を用いることで、回答に対する抑圧を低めることができると思われる。

ところで、取り入り行動の生起過程を考えていく上で、研究1では、その生起過程の一部である取り入り行動の規定因の特定と、その規定因の影響の強さを検討した。しかし、生起過程を考える場合、規定因がどのような認知過程を経て行動使用に至るのか、つまりは、媒介メカニズムの解明を検討しなければならない。

このとき、取り入り行動の生起過程における媒介要因としては、Jones (Jones, 1964; Jones & Wortman, 1973)が指摘した誘因、主観的成功確率、正当性の認知の3要因を考えることができよう。Jonesは、これらの要因を取り入りの規定因として位置づけ、これらの要因を実験的に操作するために地位の高さや管理者（上司）の価値観といった要因を用いた。しかし、厳密に言えば、地位の高さなどの要因が規定因であり、誘因や主観的成功確率、正当性の認知は、規定因を受けて取り入り行動を選択するまでに生じる認知として、つまり、媒介要因として位置づける

のが妥当であると考え。そして、これらの要因が目標や上司のタイプなどの規定因と行動使用との関係をどのように媒介しているかを検討していくことで、取り入り行動の生起過程を検討することができる。

以上より、研究2では、上述した目標と上司のリーダーシップが取り入り行動の使用頻度に及ぼす影響を媒介する誘因、主観的成功確率、正当性の認知がどのように働いているのかを検討していく。

研究2では、研究1-1で使用した部下の目標の要因と上司のタイプの要因を改めて取り上げていく。これらの要因を取り上げた理由は、研究1-1や研究1-2からも示唆されるように、取り入り行動のような対人行動が、傾性要因より相手や状況といった要因によって強い影響を受けると考えられるからである。また、対人行動において、傾性要因は、状況要因を媒介・調整する要因として考えた方が妥当であるとの判断からである。

なお、研究2では、以下の二つの点を見直し、上記の検討を行う。まず、使用された取り入り尺度であるが、研究1では、Kumar & Beyerlein (1991)の尺度をもとに、自己卑下を新たに加えて作成した。この尺度は、直属の上司に対する取り入り行動を測定するには十分ではあるが、本研究で明確に定義した不当性の内容まで踏み込んだ尺度であるとは言い難い。そこで、研究2では、本研究の定義を明確に踏まえた尺度に改訂し、検討していく。

## 2. 方法

### 実験参加者

鹿児島県内の社会人208名。このうち、本研究では、欠損値のない個人的目標群(64名)と目標なし群(66名)の130名のデータだけを分

析に使用した。130名の性別は、男性60名(48.5%)、女性70名(51.5%)であった。標本の特徴として、職種は、教員73名(56.2%)、事務職23名(17.7%)、看護師7名(5.4%)、技術職6名(4.6%)、営業職6名(4.6%)、その他9名(6.9%)、記入なしが6名(4.6%)であった。同様に業種は、教育81名(62.3%)、医療・福祉18名(13.9%)、製造業9名(6.9%)、その他9名(6.9%)、記入なし13名(10.0%)であった。平均年齢は40.03歳( $SD=10.83$ )、勤務経験年数は15.61年( $SD=10.56$ )であった。この他、転職経験は、あり36名(27.7%)、なし91名(70.0%)、不明3名(2.3%)であった。管理職経験(課長以上、学校の場合、教頭以上)は、あり19名(14.6%)、なし107名(82.3%)、記入なし4名(3.1%)であった。調査時の雇用身分は正社員100名(76.9%)、臨時社員18名(13.8%)、パートタイム8名(6.2%)、無職3名(2.3%)であった。

#### 質問紙の構成

実験操作を含む質問紙は、性別などの人口統計学的特性を尋ねるフェイスシート、シナリオ、尺度から構成された。

シナリオは、目標(個人的目標・組織的目標・目標なし)×上司のタイプ(課題遂行志向・集団維持志向)の六つを作成し、いずれか1種類のシナリオの下で回答してもらうため、6種類の冊子を作成した。

シナリオでは、平社員のAさんの目標の記述、直属の上司Bさんのタイプの記述の順に構成された。

そのシナリオの後に、「もしあなたがAさんだったら、以下に示す行動をどれくらいとりますか」と尋ね、自発的方略である他者高揚と親切な行為各3項目を配置した。そして、行動の理由としての、主観的成功確率に関する質問(一連の行動をどれくらいうまくとれるか、どれくらい影響を与えることができるか)、正当性の認知(一連の行動をとること

をどれくらい正当なことと考えるか、一連の行動をとることをどれくらい許せるか)を質問した。ついで、反応的方略である意見同調と自己卑下各3項目を配置し、同様に、主観的成功確率と正当性の認知に関する質問を行った。

さらに、①あなたがAさんだったらどれくらいBさんに好かれないか1項目(本分析に使用せず)、②どれくらい影響を与えたいか1項目(目標の操作チェック項目)、③影響を与えることはどれくらい重要か1項目(目標の操作チェック項目)、④昇進することの価値1項目(誘因)、⑤雰囲気をよくすることの価値1項目(本分析に使用せず)、⑥は、直属の上司Bさんの評価に関する質問(上司のリーダーシップP機能の評価2項目とM機能の評価2項目)を行った。⑥は、三隅(1978)のリーダーシップ尺度のP、M両機能に含まれる項目をもとに作成し、直属の上司のタイプの操作チェックとして使用した(以下、上司のリーダーシップ)。なお、①、⑤以外は、共分散構造分析を行う際に変数として投入した。

この他、先行研究および研究1-2の知見より、誘因や主観的成功確率、正当性の認知に影響すると思われる傾性要因を含めた。それぞれ、賞賛獲得欲求・拒否回避欲求、セルフモニタリング(自己呈示変容能力・表出行動に対する感受性)、マキャベリアニズム各6項目である。研究2では分析しない。

### 手続き

質問紙実験は、匿名で行った。実験操作を行ったシナリオを含む4種類の実験材料(以下、調査用紙)のうちのいずれか1部と調査の依頼文を封筒に同封して、学校や企業の知人を通じて配布した(委託調査法)。調査回答者には、回答後、同封の封筒に調査用紙を入れ、封をして返送

してもらおうように依頼した。

### 3. 結果と考察

#### (1) 分析に使用した尺度の特徴

分析に使用する変数について、平均および標準偏差、複数の項目からなる尺度については $\alpha$ 係数を求めた(Table 8)。その結果、取り入りの下位尺度については、 $M=2.52\sim 3.14$  であり、親切な行為と自己卑下では中点の3を上回った。この値は、研究1よりは使用頻度は高く、直属の上司について回答する方法よりは、回答への抑圧がかかっていなかったものと思われる。

#### (2) 実験操作の検討

本研究では、目標（個人的目標・組織的目標・目標なし）と直属の上司のタイプ（課題遂行志向・集団維持志向）の両要因をシナリオ文によって操作した。研究2では、組織的目標を分析から除外したため、操作の有効性は、個人的目標条件×目標なし条件の2要因分散分析を行うことで検討した(Table 9)。

個人的目標の操作の有効性から結果を示す。個人的目標の操作チェックで使用した2項目の相関は、 $r=.71(p<.001)$ と高いため、加算し2で割った値を従属変数として、分散分析を行った。その結果、個人的目標の主効果は有意傾向であり( $F_{(1,126)}=3.66, p<.06$ )、個人的目標群( $M=2.78$ )の方が目標なし群( $M=2.52$ )より平均値が高かったため、操作は有効であったと判断した。しかし、上司のタイプの主効果も有意であり( $F_{(1,126)}=5.69, p<.02$ )、M型の上司( $M=2.81$ )の方がP型の上司( $M=2.48$ )より平均値が高かった。このことは、予想外の結果であり、シナリオによる実験操作が十分でないと判断されよう。

Table 8 分析に使用した変数の平均, 標準偏差, および  $\alpha$  係数 (研究 2)

要因	平均	標準偏差	$\alpha$ 係数
<b>第 1 ステップ (認知変数)</b>			
個人的目標	2.65	0.77	.82
課題達成機能	3.33	0.69	.83
集団維持機能	2.72	0.81	.90
<b>第 2 ステップ (媒介変数)</b>			
誘因	2.39	0.82	
主観的成功確率 (自発的方略)	2.76	0.59	.50
主観的成功確率 (反応的方略)	2.87	0.61	.65
正当性の認知 (自発的方略)	3.20	0.65	.64
正当性の認知 (反応的方略)	3.32	0.69	.75
<b>第 3 ステップ (方略)</b>			
自発的方略	2.73	0.61	.78
反応的方略	2.91	0.58	.75
他者高揚	2.45	0.66	.60
親切な行為	3.01	0.71	.75
意見同調	2.71	0.64	.71
自己卑下	3.12	0.70	.62

Note.  $n=130$ , 誘因は 1 項目での測定である。



Table 9 2 要因分散分析結果一覧表 (目標×上司のタイプ)

従属変数	目標	上司のタイプ	交互作用
<b>操作チェック</b>			
影響欲求 (目標)	$p<.06$ なし<個人	$p<.05$ P型<M型	<i>ns</i>
課題遂行機能 (上司のタイプ)	$p<.06$ なし<個人	$p<.001$ P型>M型	<i>ns</i>
集団維持機能 (上司のタイプ)	<i>ns</i>	$p<.001$ P型<M型	$p<.05$
<b>媒介変数</b>			
誘因 (昇進)	$p<.05$ なし<個人	$p<.08$ P型<M型	<i>ns</i>
主観的成功確率 (自発的方略)	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
主観的成功確率 (反応的方略)	<i>ns</i>	$p<.05$ P型<M型	<i>ns</i>
正当性の認知 (自発的方略)	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
正当性の認知 (反応的方略)	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>
<b>取り入り下位方略</b>			
自発的方略	<i>ns</i>	$p<.05$ P型<M型	<i>ns</i>
他者高揚	<i>ns</i>	$p<.08$ P型<M型	<i>ns</i>
親切な行為	$p<.05$ なし<個人	$p<.05$ P型<M型	<i>ns</i>
反応的方略	$p<.07$ なし<個人	$p<.05$ P型<M型	<i>ns</i>
意見同調	$p<.10$ なし<個人	<i>ns</i>	<i>ns</i>
自己卑下	<i>ns</i>	$p<.05$ P型<M型	<i>ns</i>

次に、直属の上司のリーダーシップの認知であるが、こちらは、P型の上司はM型の上司より、規則や仕事をやかましく言うと言われているか、また、M型の上司はP型の上司より、支持したり個人的問題に気を配ってくれたりしていると認知しているか、それぞれ検討した。前者（以下、P機能）は、2項目の相関が  $r=.81(p<.001)$ 、後者（以下、M機能）は、2項目の相関が  $r=.71(p<.001)$ とそれぞれ高かったため、いずれも加算し2で割った値を従属変数として、分散分析を行った。その結果、まず、P機能では、上司のタイプの主効果が有意であり ( $F_{(1,126)}=22.57, p<.001$ )、P型の上司 ( $M=3.60$ )の方がM型の上司 ( $M=3.08$ )より平均値が高かった。加えて、個人的目標の主効果も有意傾向であり ( $F_{(1,126)}=3.70, p<.06$ )、個人的目標群 ( $M=3.43$ )の方が目標なし群 ( $M=3.24$ )より平均値が高かった。次に、M機能では、上司のタイプの主効果が有意であり ( $F_{(1,126)}=84.63, p<.001$ )、M型の上司 ( $M=3.21$ )の方がP型の上司 ( $M=2.20$ )より平均値が高かった。加えて、交互作用が有意であり ( $F_{(1,126)}=5.04, p<.05$ )、下位検定の結果、M型の上司において単純主効果が有意であり、目標なし条件 ( $M=3.38$ )の方が個人的目標条件 ( $M=3.06$ )より平均値が高かった。こちらの操作も、いずれも予想外のところに有意な効果が得られており、その意味では、実験操作が十分でないと判断されよう。

### (3) 変数間の相関分析

生起過程の検討に先がけて、以下の分析に投入する変数の相関分析を行った (Table 10)。上記のように予想しなかった要因に主効果や交互作用が見られたため、シナリオによる実験操作が十分でなかったと判断した。そこで、以下の分析においては、個人的目標および上司のリーダーシップの操作チェック項目に関する実験参加者の反応をそれぞれ操作変

Table 10 各変数間の相関分析の結果 (研究2)

	個人的目標	課題遂行機能	集団維持機能	誘因	主観的成功確率 (自発的)	主観的成功確率 (反応的)	正当性の認知 (自発的)	正当性の認知 (反応的)
個人的目標								
課題遂行機能	.13							
集団維持機能	.28***	-.18*						
誘因	.43***	.15	.31***					
主観的成功確率 (自発的方略)	.29***	.09	.16	.30***				
主観的成功確率 (反応的方略)	.42***	.14	.30***	.34***	.68***			
正当性の認知 (自発的方略)	.09	.10	.10	.05	.21*	.26**		
正当性の認知 (反応的方略)	.15	.13	.14	.05	.23**	.40***	.63***	
自発的方略	.36***	.16	.39***	.39***	.44***	.39***	-.05	-.03
反応的方略	.26**	.17*	.32***	.28**	.37***	.43***	-.01	.04
他者高揚	.24**	.09	.31***	.35***	.40***	.30***	-.09	-.08
親切な行為	.40***	.19*	.37***	.34***	.38***	.39***	.01	.02
意見同調	.20*	.14	.26**	.27**	.30***	.37***	-.12	-.08
自己卑下	.25**	.16	.29***	.21*	.34***	.37***	.10	.14

Note.  $n=186$ ; \*\*\*  $p<.001$ , \*\*  $p<.01$ , \*  $p<.05$ ; 個人的目標, 課題遂行機能, 集団維持機能は, 操作チェック変数を認知変数として使用。

Table 10 各変数間の相関分析の結果 (研究2) (続き)

	自発的 方略	反応的 方略	他者 高揚	親切な 行為	意見 同調	自己 卑下
反応的方略	.64***					
他者高揚	.88***	.62***				
親切な行為	.90***	.52***	.57***			
意見同調	.62***	.86***	.64***	.47***		
自己卑下	.50***	.88***	.44***	.44***	.51***	

Note.  $n=186$ ; \*\*\*  $p<.001$ , \*\*  $p<.01$ , \*  $p<.05$ ; 個人的目標, 課題遂行機能, 集団維持機能は, 操作  
チェック変数を認知変数として使用。

数に代えて認知変数として使用した。

分析に用いた変数は、以下のとおりである。認知変数として使用する個人的目標の操作チェック項目、P機能およびM機能の操作チェック項目、媒介変数として投入する誘因、自発的方略および反応的方略それぞれの主観的成功確率、正当性の認知、そして、取り入り行動（自発的方略および反応的方略、四つの下位方略）であった。

まず、操作チェック項目として使用した認知要因間および媒介要因間、認知要因と媒介要因との相関分析の結果について記す。個人的目標とM機能の両操作チェック項目との間に有意な正の相関が見られ( $r=.28$ ,  $p<.001$ )、上司に影響を与えることを志向しているほど、その上司を支持的に見ていることがわかった。P機能とM機能の間には、有意な負の相関( $r=-.18$ ,  $p<.05$ )が見られたが、他の相関に比べると低く、ほぼ独立していると見てよいと思われる。媒介要因間では、誘因と主観的成功確率との間に有意な正の相関（誘因と自発的方略の主観的成功確率： $r=.30$ ；誘因と反応的方略の主観的成功確率： $r=.34$ 、いずれも  $p<.001$ ）が見られたが、誘因と正当性の認知との間には相関が見られなかった（誘因と自発的方略の正当性の認知： $r=.05$ ；誘因と反応的方略の正当性の認知： $r=.05$ 、いずれも *ns*）。主観的成功確率と正当性の認知との間には有意な正の相関が見られた（自発的方略の主観的成功確率と正当性の認知： $r=.21$ ,  $p<.05$ ；反応的方略の主観的成功確率と正当性の認知： $r=.40$ ,  $p<.001$ ）

認知要因としての個人的目標は、誘因や主観的成功確率との間で有意な正の相関が見られ（誘因： $r=.43$ 、自発的方略の主観的成功確率： $r=.29$ 、反応的方略の主観的成功確率： $r=.42$ 、いずれも  $p<.001$ ）、上司に影響を与えることを志向しているほど、昇進に対して価値を置いており、取り

入りをうまく使用することができる」と評価していた。個人的目標と正当性の認知との間には、有意な相関が得られなかった。

次に、媒介要因と取り入り方略の相関について記す。誘因は、すべての取り入り方略と有意な正の相関が見られた。自発的方略との相関（自発的方略： $r=.39$ ，他者高揚： $r=.35$ ，親切的行為： $r=.34$ ；いずれも  $p<.001$ ）は、反応的方略との相関（反応的方略： $r=.28$ ，意見同調： $r=.27$ ，自己卑下： $r=.21$ ；いずれも  $p<.02$ ）より全体的に高かった。誘因が大きいと認知するほど、取り入りを多く使用するが、この傾向は、反応的方略よりも自発的方略の方で顕著であることが示された。次に主観的成功確率と取り入りとの相関であるが、自発的方略の主観的成功確率と自発的方略との間に有意な正の相関（自発的方略： $r=.44$ ，他者高揚： $r=.40$ ，親切的行為： $r=.38$ ；いずれも  $p<.001$ ）が見られ、取り入りがうまくいくと考えるほど、取り入りを使用することが示された。また、反応的方略の主観的成功確率と反応的方略との間にも有意な正の相関（反応的方略： $r=.43$ ，意見同調： $r=.37$ ，自己卑下： $r=.37$ ；いずれも  $p<.001$ ）が見られ、取り入りがうまくいくと考えるほど、取り入りを使用することが示された。正当性の認知と自発的方略，反応的方略との間の相関はいずれも有意でなかった。

補足的に、取り入り下位方略間の相関を検討したが、いずれも高い相関が得られた。自発的方略と反応的方略との相関は、 $r=.64(p<.001)$ であり、下位4方略間の相関も、 $r=.44\sim.64$ （いずれも  $p<.001$ ）と高かった。

#### (4) 正当性の認知の閾値機能の検討

Jones が指摘するように、正当性の認知が閾値としての機能をもつかどうかを検討するために、誘因，主観的成功確率，正当性の認知，および誘因と正当性の認知の交互作用項，主観的成功確率と正当性の認知の

交互作用項を説明変数に、取り入り方略を目的変数に投入した重回帰分析（ステップワイズ法）を行った（Table 11）。正当性の認知が閾値としての機能をもつと考えられるのは、いずれかの交互作用の偏回帰係数が有意であることが条件となる。

分析の結果、まず、自発的方略に対しては、誘因( $\beta=.28, p<.001$ )および主観的成功確率( $\beta=.35, p<.001$ )が有意な偏回帰係数を示したが、交互作用は共に有意ではなかった。一方、反応的方略に対しても、主観的成功確率( $\beta=.43, p<.001$ )で有意な偏回帰係数を示したが、交互作用は共に有意ではなかった。以上より、両方略とも、正当性の認知が閾値の機能をもつと言えないことが示された。

下位4方略についても同様の分析を行った。まず、他者高揚に対して、誘因( $\beta=.25, p<.01$ )および主観的成功確率( $\beta=.36, p<.001$ )、正当性の認知( $\beta=-.18, p<.05$ )が有意な偏回帰係数を示したが、交互作用は共に有意ではなかった。正当性の認知が有意な負の偏回帰係数を示したことは、閾値とは別の機能をもっている可能性を意味しており、一連の取り入り行動をとることを正当であると認めるほど、他者高揚を用いていないという結果となった。親切な行為に対しては、誘因( $\beta=.25, p<.01$ )および主観的成功確率( $\beta=.31, p<.001$ )が有意な偏回帰係数を示したが、交互作用は共に有意ではなかった。意見同調に対しては、主観的成功確率( $\beta=.48, p<.001$ )および正当性の認知( $\beta=-.27, p<.01$ )が有意な偏回帰係数を示したが、交互作用は共に有意ではなかった。自己卑下に対しても、主観的成功確率( $\beta=.37, p<.001$ )が有意な偏回帰係数を示したが、交互作用は共に有意ではなかった。以上より、下位4方略においても、正当性の認知が閾値の機能をもつと言えないことが示された。

正当性の認知が閾値として機能しなかった理由としては、理論上の問

Table 11 正当性の認知の閾値機能の検討 (研究2, 重回帰分析—ステップワイズ法)

	自発的 方略	反応的 方略	他者高揚	親切な 行為	意見同調	自己卑下
誘因	.28***		.25**	.25**		
主観的成功確率	.35***	.43***	.36***	.31***	.48***	.37***
正当性の認知			-.18*		-.27**	
誘因×正当性の認知						
主観的成功確率×正当性の 認知						
重決定係数( $R^2$ )	.26***	.18***	.25***	.20***	.20***	.14***
自由度調整済み重決定係数 ( $adj-R^2$ )	.25***	.18***	.23***	.19***	.18***	.13***

Note. \*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ; なお, 上段のセルは, 標準化偏回帰係数 ( $\beta$ ) である。



題，測定上の問題，文化の違いが考えられる。

まず，理論上の問題である。Jones & Wortman (1973)は，誘因と主観的成功確率が十分に高ければ，取り入りが生起すると考えられるが，取り入りが不当な行動であるため，取り入りを正当であると取り入る者が納得しなければ，実際に行動としては表れないと考えた。しかし，本研究の結果はこれを支持せず，他者高揚など一部の低位方略については，その使用を正当性の認知が抑制する効果をもっていた。もし，本研究の結果を支持するならば，Jones らが指摘する理論は，部分的に修正する必要があると言えよう。

ただし，測定上の問題も考えられる。それは，本研究が，実際の行動を測定しているのではなく，あくまでも行動の意志を問うものであったことである。Jones & Wortman (1973)の理論は，取り入りをを用いることが有効であると認知したときに，正当であるという認知が取り入ろうとすることを後押しする。もし，不当であると考えたならば，たとえ，取り入りが有効であると認知しても取り入りが生じないというものである。本研究では，取り入りが有効な状況での正当性の認知を測定しているわけではないので，今後，何らかの実験的手法を用いて実証していく必要があるだろう。

文化の違いという問題も考えられる。本研究は，アメリカと日本という実験参加者の違いだけでなく，日本文化では自己卑下の方がむしろ取り入り方略として用いられることを指摘し，それを測定尺度に含めたという違いもある。本研究の結果は，正当性の認知が，取り入りの使用頻度に閾値としての効果をもたず，むしろ，抑制する効果をもつ方略がある可能性を示した。これが，本邦だけの結果なのかどうかは今後の課題として考える必要があるだろう。

### (5) 部下の目標と上司のリーダーシップが取り入り行動の生起に及ぼす影響の検討

研究1-1で取り上げた個人的目標と上司のリーダーシップの両要因が取り入りの下位方略の使用頻度に及ぼす影響を検討するために、Jones & Wortman (1973)が指摘した三つの媒介変数（誘因、主観的成功確率、正当性の認知）を分析モデルに取り入れた。構成したモデルでは、第1ステップとして、個人的目標と上司のリーダーシップを、第2ステップとして、三つの媒介変数を、そして、第3ステップとして、取り入りの下位方略を投入した。

先に、正当性の認知の閾値の機能が否定されたので、本研究では、第1ステップの両要因が、どのように正当性の認知を介して取り入り行動を生じさせるかを探索的に検討するため、個人的目標と上司のリーダーシップから正当性の認知へパスを仮定したモデルを構成した。

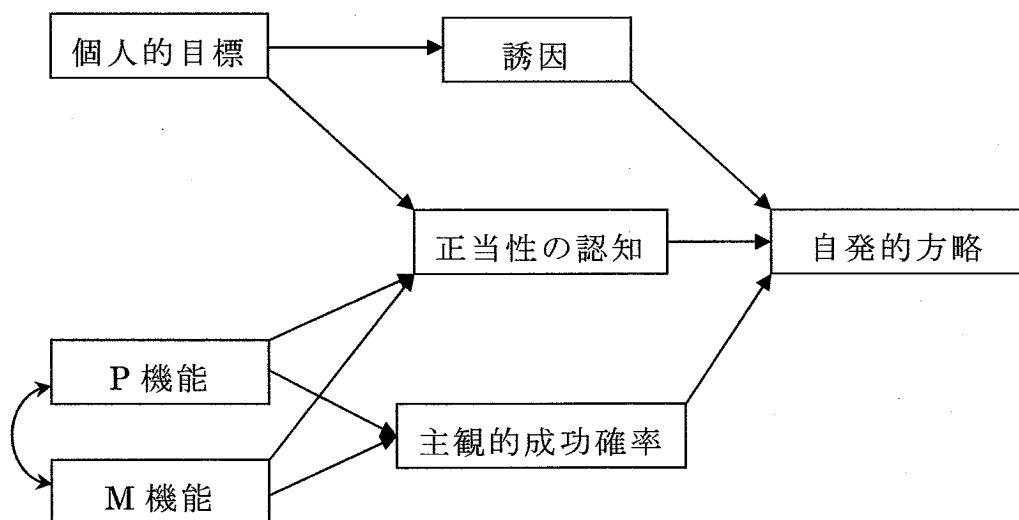


Fig.3 上司への取り入り行動における生起過程モデル（研究2）

分析方法としては、顕在変数モデルを構成し、共分散構造分析を行った。Fig.3 に仮説モデルを示す。リーダーシップの P 機能と M 機能には、有意な相関があったため、共変関係を仮定した。

その結果、まず、自発的方略であるが、Fig.4 に示したように、第 1 ステップから第 2 ステップへは、個人的目標から誘因への標準化係数が.43( $p<.001$ )、M 機能から主観的成功確率への標準化係数が.19( $p<.05$ )であり、個人的目標が誘因を、M 機能が主観的成功確率を高めていた。第 2 ステップから第 3 ステップへは、誘因から自発的方略の標準化係数が.28( $p<.001$ )、主観的成功確率から自発的方略の標準化係数が.39( $p<.001$ )であり、それぞれ有意にその使用を促進していた。

第 2 ステップの決定係数( $R^2$ )は、誘因で.18( $p<.001$ )、主観的成功確率で.04( $ns$ )、正当性の認知で.03( $ns$ )であり、第 3 ステップの自発的方略では.25( $p<.001$ )であった。主観的成功確率、正当性の認知における説明力は有意ではなかった。

また、モデル全体の適合性評価では、 $GFI=.89$ ,  $AGFI=.71$ ,  $RMR=.08$ ,  $\chi^2=63.89$ ( $p<.001$ )、 $RMSEA=.19$ であり、高い適合性を示す指標が一部存在したので、本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし、 $GFI$ と  $AGFI$ の差が大きいことから、このモデルの安定性は高いとは言えない。

次に、反応的方略であるが、Fig.5 に示したように、第 1 ステップから第 2 ステップへは、個人的目標から誘因への標準化係数が.43( $p<.001$ )、M 機能と P 機能からそれぞれ主観的成功確率への標準化係数がそれぞれ.34( $p<.001$ )と.20( $p<.05$ )であり、それぞれ有意にその値を高めていた。第 2 ステップから第 3 ステップへは、主観的成功確率から反応的方略への標準化係数が.44( $p<.001$ )であり、有意にその使用を促進していた。第

—  $p < .001$       —  $p < .05$

$GFI = .89$ ,  $AGFI = .71$ ,  $RMR = .08$

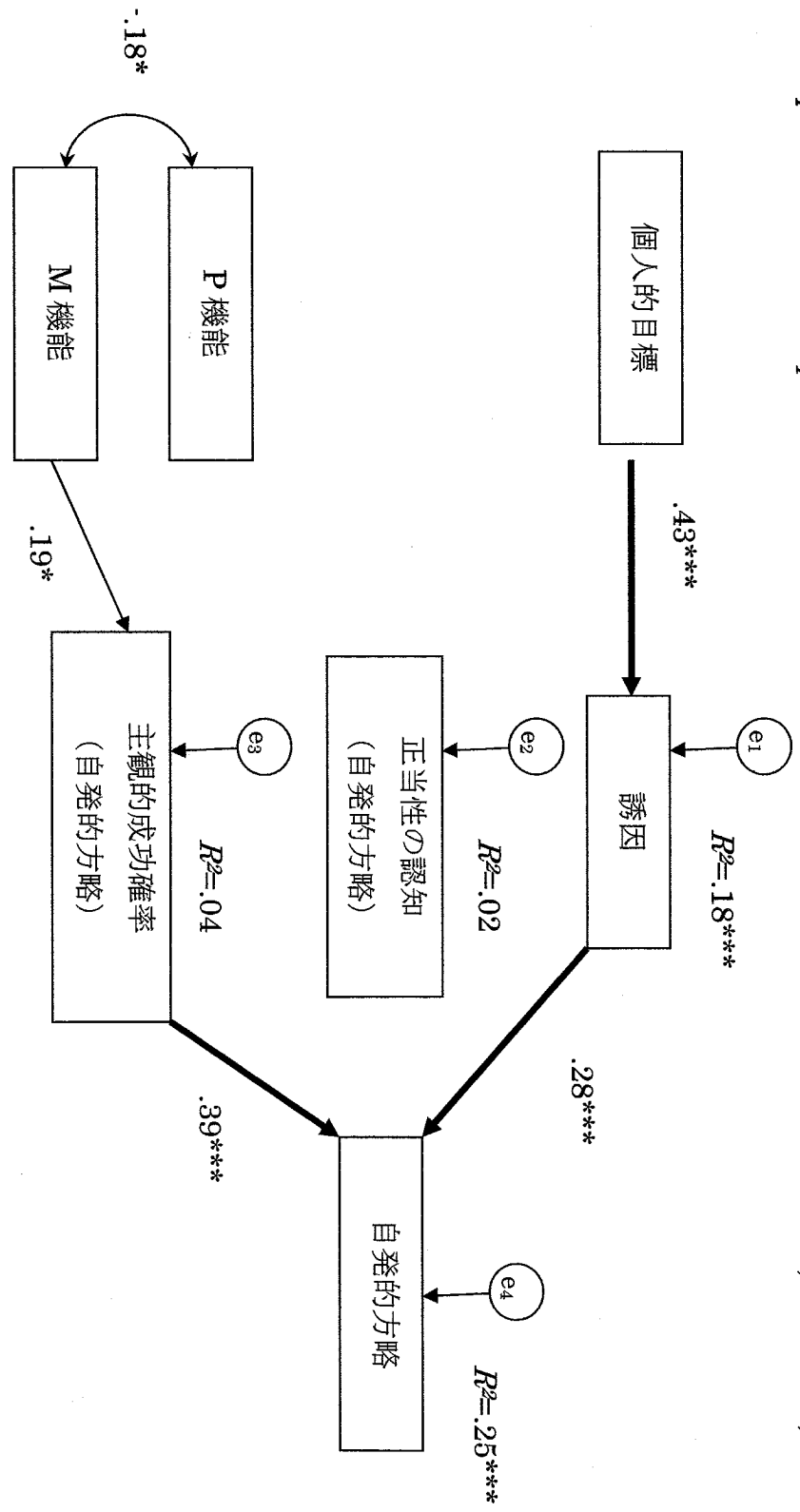


Fig. 4 上司への取り入り行動生起過程モデル (自発的方略)

注：目標およびP機能，M機能から正当性の認知へのパスを仮定

—  $p < .001$       —  $p < .05$

GFI=.88, AGFI=.69, RMR=.09

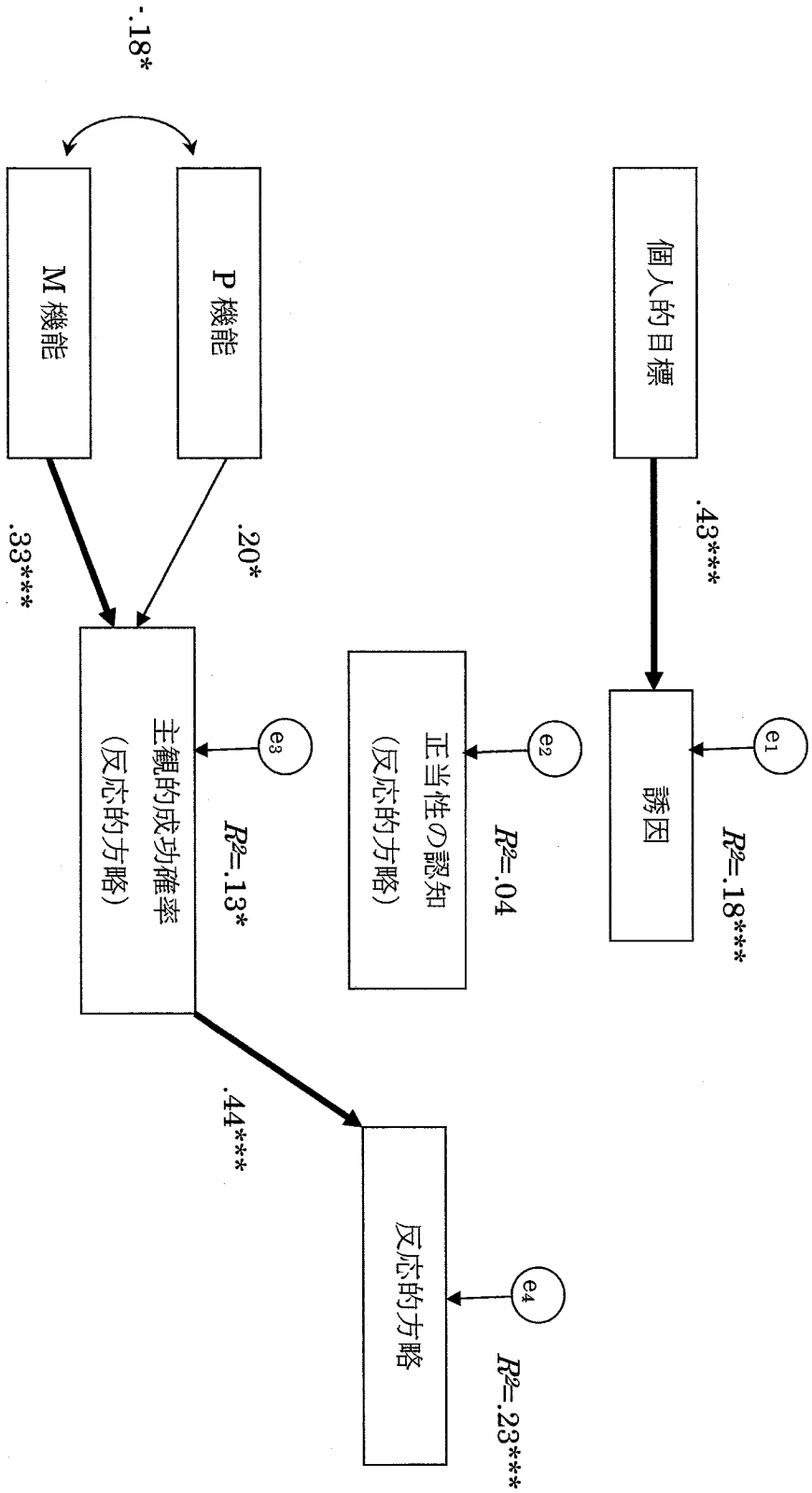


Fig. 5 上司への取り入り行動生起過程モデル (反忒的方略)

注：目標およびP機能、M機能から正当性の認知へのパスを仮定

2 ステップの決定係数( $R^2$ )は、誘因で.18( $p<.001$ )、主観的成功確率で.13( $p<.05$ )、正当性の認知で.04( $ns$ )であり、第3ステップの自発的方略では.22( $p<.001$ )であった。正当性の認知における説明力は有意ではなかった。

また、モデル全体の適合性評価では、 $GFI=.88$ 、 $AGFI=.69$ 、 $RMR=.09$ 、 $\chi^2=73.96$ ( $p<.001$ )、 $RMSEA=.21$ であり、高い適合性を示す指標が一部存在したので、本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし、 $GFI$ と $AGFI$ の差が大きいことから、このモデルの安定性は高いとは言えない。

下位4方略も同様に検討してみた。その結果、まず、他者高揚であるが、Fig.6に示したように、第1ステップから第2ステップへは、個人的目標から誘因への標準化係数が.43( $p<.001$ )、M機能から主観的成功確率の標準化係数が.19( $p<.05$ )であり、それぞれ有意にその値を高めていた。第2ステップから第3ステップへは、誘因、主観的成功確率、正当性の認知からそれぞれ他者高揚への標準化係数が順に.25( $p<.001$ )、.37( $p<.001$ )、-.18( $p<.05$ )であり、誘因と主観的成功確率はその使用を有意に促進し、正当性の認知はその使用を有意に抑制していた。第2ステップの決定係数は、誘因で.18( $p<.001$ )、主観的成功確率で.04( $ns$ )、正当性の認知で.02( $ns$ )であり、第3ステップの他者高揚では.22( $p<.001$ )であった。

モデル全体の適合性評価では、 $GFI=.91$ 、 $AGFI=.77$ 、 $RMR=.08$ 、 $\chi^2=51.29$ ( $p<.001$ )、 $RMSEA=.17$ であり、高い適合性を示す指標が一部存在したので、本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし、 $GFI$ と $AGFI$ の差が大きいことから、このモデルの安定性は高いとは言えない。

親切な行為であるが、Fig.7 に示したように、第 1 ステップから第 2 ステップへは、個人的目標から誘因への標準化係数が.43( $p<.001$ )であり、M 機能から主観的成功確率の標準化係数が.19( $p<.05$ )であり、それぞれ有意にその値を高めていた。第 2 ステップから第 3 ステップへは、誘因および主観的成功確率から親切な行為への標準化係数が、それぞれ.25 ( $p<.001$ )と.33( $p<.001$ )であり、その使用を有意に促進していた。第 2 ステップの決定係数( $R^2$ )は、誘因で.18( $p<.001$ )、主観的成功確率で.04( $ns$ )、正当性の認知で.02( $ns$ )であり、第 3 ステップの親切な行為では.18 ( $p<.001$ )であった。

モデル全体の適合性評価では、 $GFI=.88$ 、 $AGFI=.70$ 、 $RMR=.08$ 、 $\chi^2=67.56$ ( $p<.001$ )、 $RMSEA=.20$  であり、高い適合性を示す指標が一部存在したので、本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし、 $GFI$  と  $AGFI$  の差が大きいことから、このモデルの安定性は高いとは言えない。

意見同調であるが、Fig.8 に示したように、第 1 ステップから第 2 ステップへは、第 1 ステップから第 2 ステップへは、個人的目標から誘因への標準化係数が.43( $p<.001$ )であり、M 機能と P 機能から主観的成功確率への標準化係数は、それぞれ.34( $p<.001$ )と.20( $p<.05$ )であり、有意にその値を高めていた。第 2 ステップから第 3 ステップへは、主観的成功確率と正当性の認知から意見同調への標準化係数がそれぞれ.33 ( $p<.001$ )と-.25( $p<.001$ )であり、主観的成功確率はその使用を有意に促進し、正当性の認知はその使用を有意に抑制していた。第 2 ステップの決定係数( $R^2$ )は、誘因で.18( $p<.001$ )、主観的成功確率で.13( $p<.001$ )、正当性の認知で.04( $ns$ )であり、第 3 ステップの意見同調では.24( $p<.001$ )であった。

なお、意見同調の結果に関しては、研究1-1でM機能がその使用を抑制する効果が指摘されたが、本研究ではモデルを見る限り、その使用を促進する効果があると言える。この矛盾した結果については、リーダーシップ間の相関の問題が挙げられる。研究1-1においては、P機能とM機能の間には、有意ではなかったが正の相関がみられていたのに対して、研究2では、有意な負の相関が見られていた。この違いが結果に少なからず影響を及ぼしていると考えられる。この違いは、P機能とM機能を評価した標本の違いや研究手法の違いによるかもしれない。研究1-1で使用した標本は、一般企業に勤める社会人であったが、研究2で使用した標本は、その半数以上が学校の教員であった。淵上(1992b)は、教師集団は、他の職場の人間関係のように、教師間に職務上の緊密な結びつきはなく、むしろ、教師個々の自立性が保障されていると指摘している。こうした教師の特殊性ゆえに、上司のリーダーシップに対する評価の仕方が異なったのかもしれない。

モデル全体の適合性評価では、 $GFI=.89$ ,  $AGFI=.71$ ,  $RMR=.08$ ,  $\chi^2=70.00(p<.001)$ ,  $RMSEA=.20$  であり、高い適合性を示す指標が一部存在したので、本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし、 $GFI$ と $AGFI$ の差が大きいことから、このモデルの安定性は高いとは言えない。

自己卑下であるが、Fig.9に示したように、第1ステップから第2ステップへは、個人的目標から誘因への標準化係数が $.43(p<.001)$ 、M機能とP機能から主観的成功確率への標準化係数がそれぞれ $.34(p<.001)$ と $.20(p<.05)$ であり、有意にその値を高めていた。第2ステップから第3ステップへは、主観的成功確率から自己卑下への標準化係数が $.35(p<.001)$ である、有意にその使用を促進していた。第2ステップの



—  $p < .001$       —  $p < .05$

GFI=.91, AGFI=.77, RMR=.08

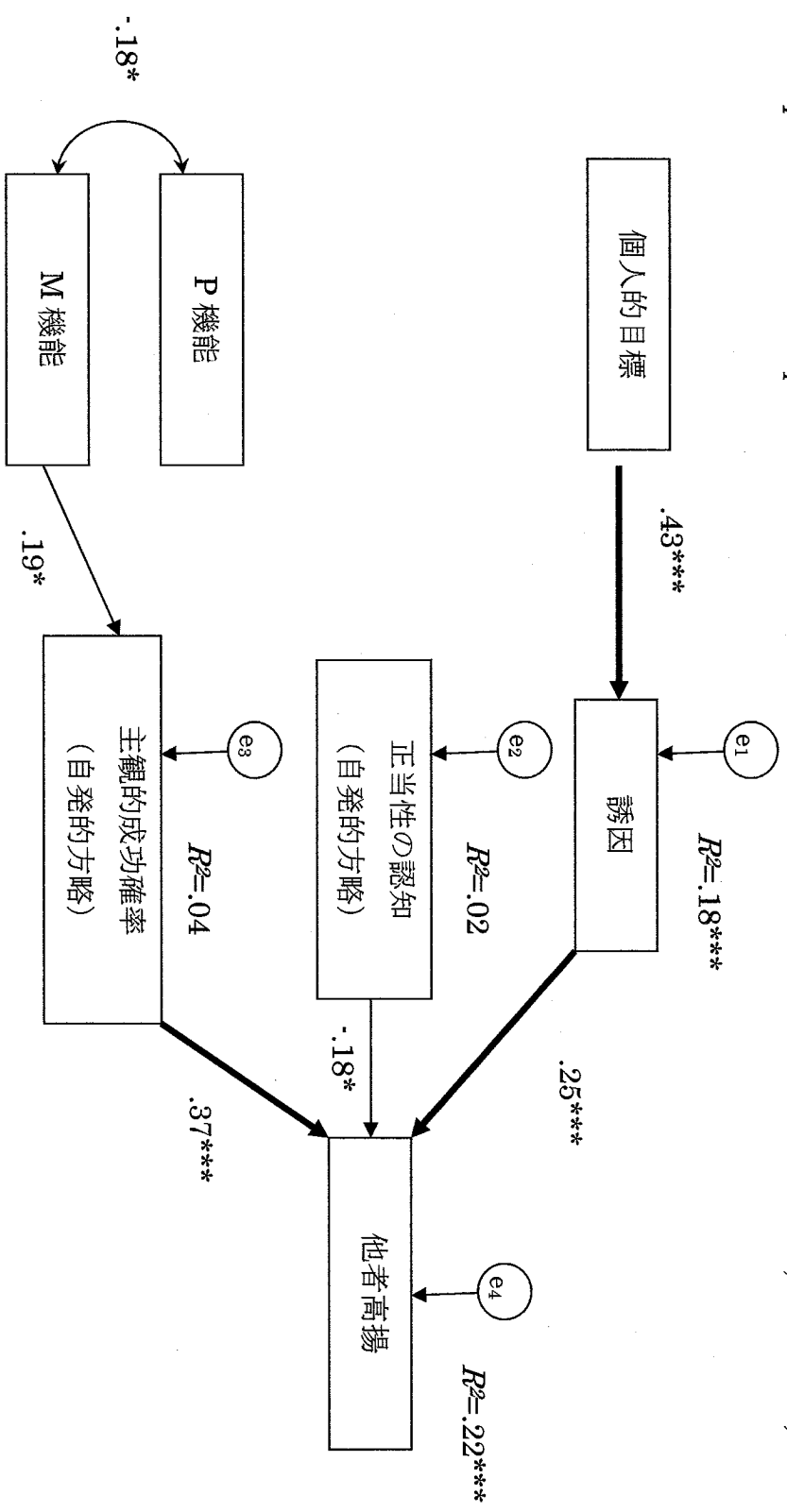


Fig. 6 上司への取り入り行動生起過程モデル (他者高揚)

注：目標およびP機能, M機能から正当性の認知へのパスを仮定

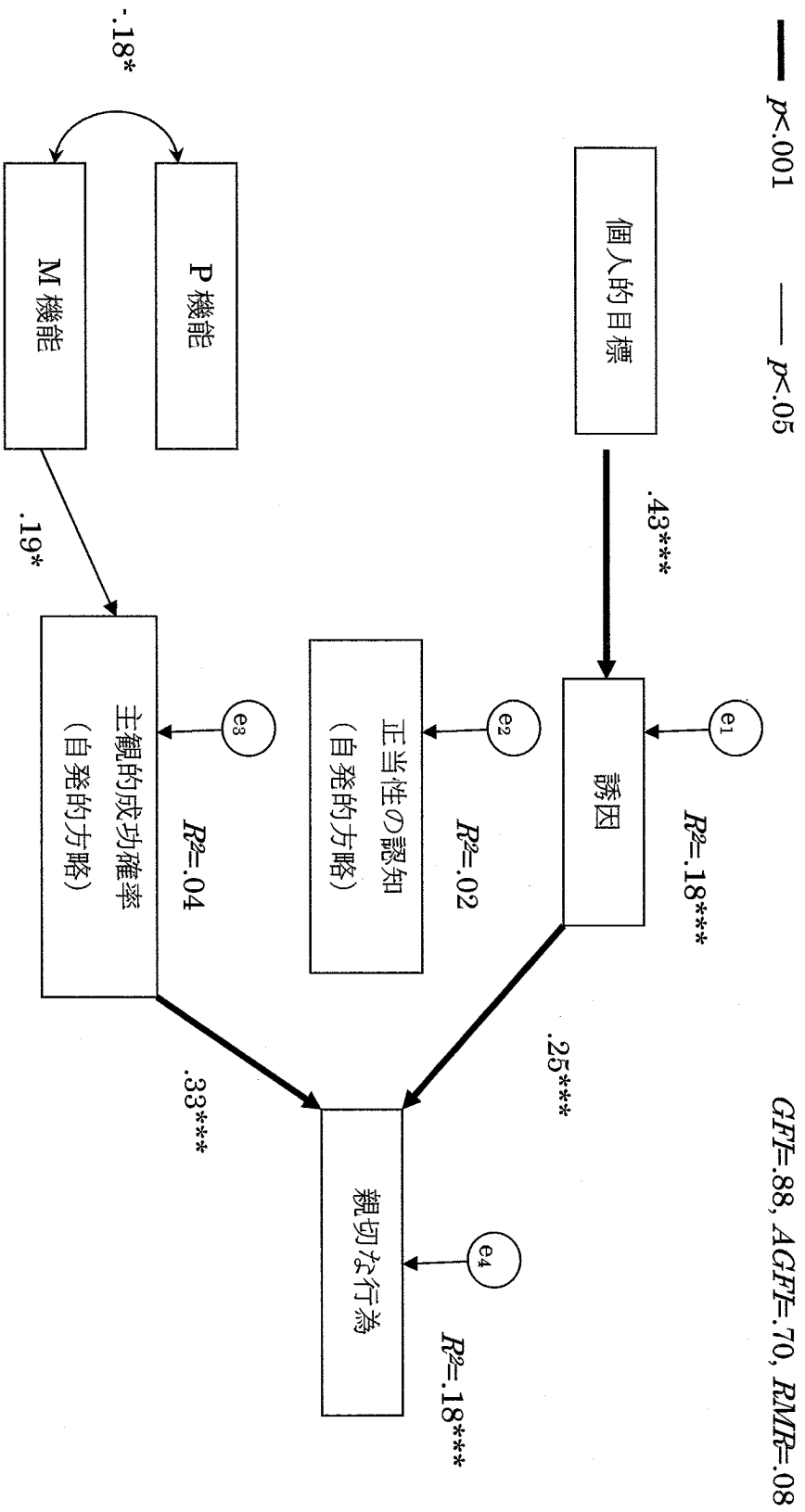


Fig. 7 上司への取り入り行動生起過程モデル (親切的な行為)

注：目標およびP機能, M機能から正当性の認知へのパスを仮定

—  $p < .001$       —  $p < .05$

GFI=.89, AGFI=.71, RMR=.08

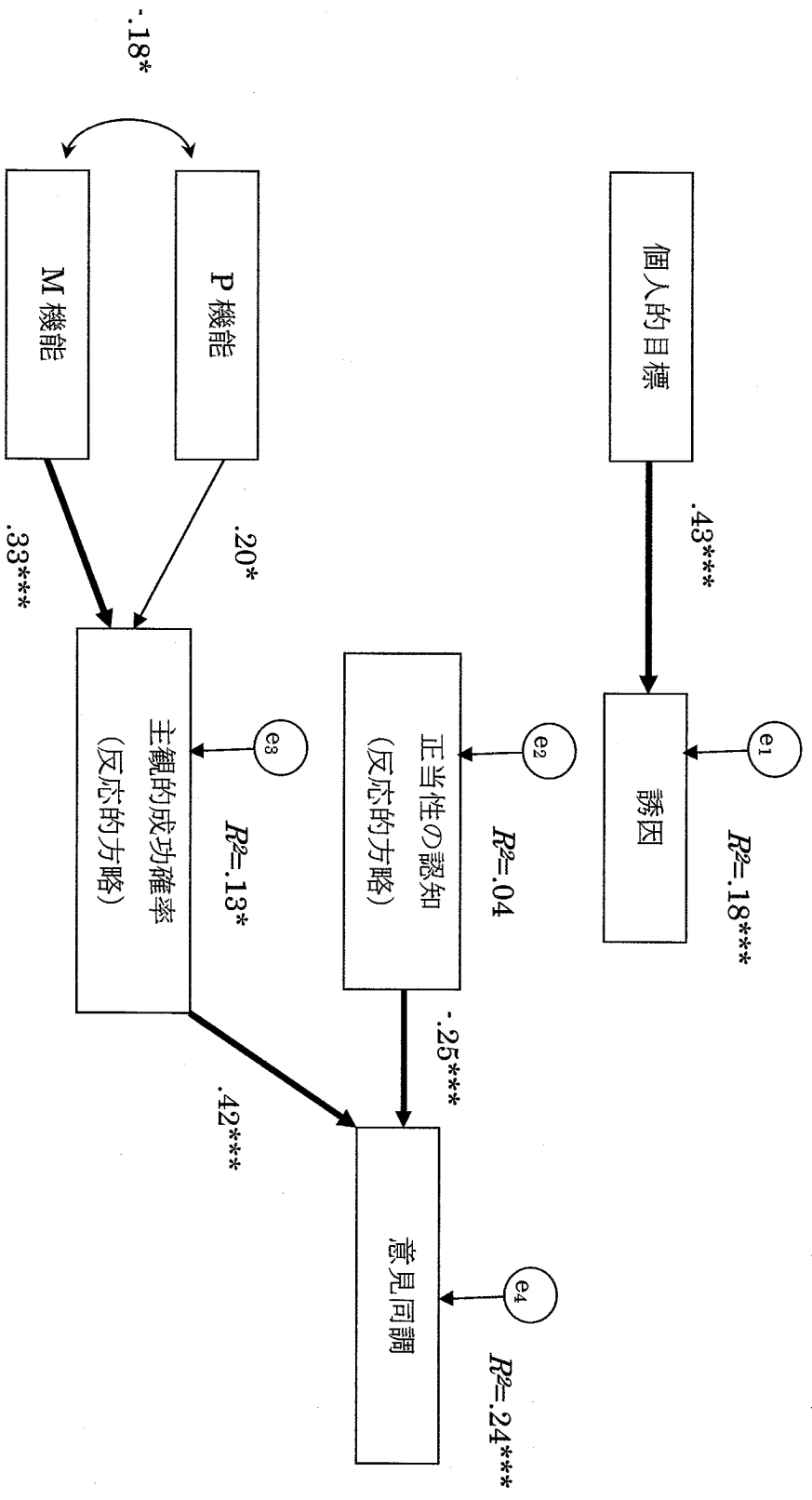


Fig. 8 上司への取り入り行動生起過程モデル (意見同調)

注：目標およびP機能, M機能から正当性の認知へのパスを仮定

—  $p < .001$       —  $p < .05$

GFI=.88, AGFI=.70, RMR=.09

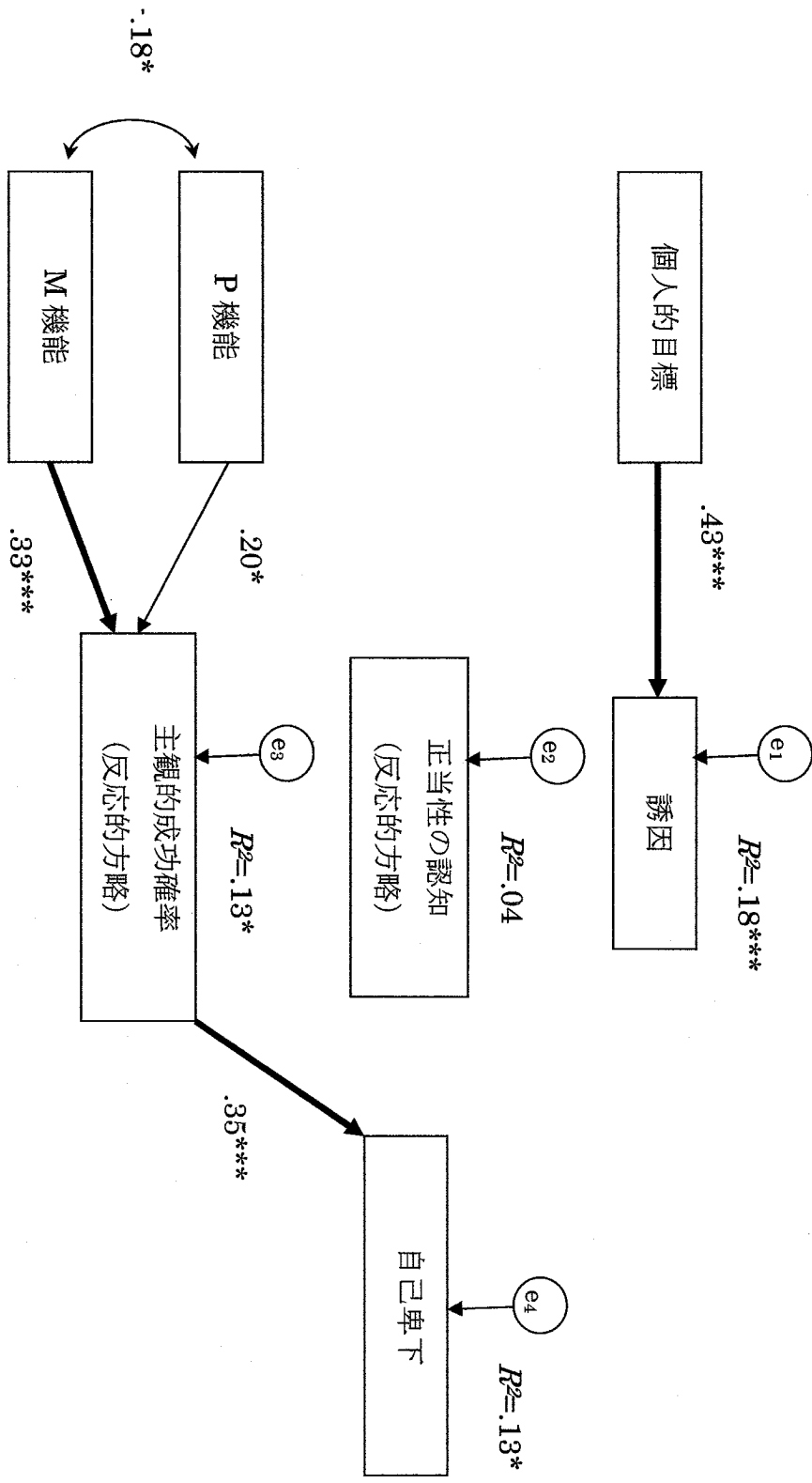


Fig. 9 上司への取り入り行動生起過程モデル (自己卑下)

注：目標およびP機能、M機能から正当性の認知へのパスを仮定

決定係数( $R^2$ )は、誘因で.18( $p<.001$ )、主観的成功確率で.13( $p<.001$ )、正当性の認知で.04( $ns$ )であり、第 3 ステップの意見同調では.13( $p<.001$ )であった。

モデル全体の適合性評価では、 $GFI=.88$ 、 $AGFI=.70$ 、 $RMR=.09$ 、 $\chi^2=72.21$ ( $p<.001$ )、 $RMSEA=.21$  であり、高い適合性を示す指標が一部存在したので、本分析における適合性を許容範囲と解釈した。ただし、 $GFI$ と $AGFI$ の差が大きいことから、このモデルの安定性は高いとは言えない。

以上のように、全下位方略についてモデルを検討してみたところ、それぞれで異なるパスが見られ、下位方略によって、生起過程が異なっていることが明らかになった。自発的方略では、誘因および主観的成功確率が媒介し、その使用を促進していたが、反応的方略では、主観的成功確率のみが媒介し、その使用を促進していた。下位 4 方略においては、他者高揚および意見同調で、正当性の認知からのパスが有意であり、正当性を高く認知するほど他者高揚や意見同調が使われないことが示された。ただし、生起過程モデルとしては、許容範囲と解釈したものの、適合性の指標が高いとは言えない。

モデルの適合性が低い理由について、理論的な問題と方法論的な問題の二つが考えられる。

まず、理論的な問題であるが、主観的成功確率を規定する要因として挙げた上司のリーダーシップの認知の説明力が比較的小さかったことである。反応的方略（意見同調・自己卑下を含む）においては 13%、自発的方略（他者高揚、親切な行為を含む）に至っては、4%であった。反応的方略においては、上司が M 機能を行使するほど、取り入りがうまくいきやすいと認知するものの、自発的方略においては、上司がどのような

働きかけをするかは取り入りの成否を決定する情報としては有用ではないのかもしれない。

しかし、取り入ろうとする相手がどのようなタイプであるかは、取り入ろうとする場合、成否を分ける重要な情報であると思われる。それゆえ、影響方略も含め先行研究は上司の特徴を要因として用いてきた(e.g., Ansari & Kapoor, 1987; Deluga, 1988; 1990; 淵上, 1992a; Jones, et al., 1965)。しかし、主観的成功確率に関する本研究の結果が信頼できるとするならば、取り入り方略によっては、上司がどのようなタイプの人なのかは、取り入りの成否において重要でないのかもしれない。

方法論上の問題点としては、モデルに含めた構成概念がきちんと測定されていない可能性が指摘される。本研究では、実験操作において予想外の有意な効果が見られたため、実験操作が十分でないと判断した。そのため、操作変数を認知変数としてモデルの検討を行った。しかし、この認知変数が構成概念を十分に測定してないため、高い適合性が得られなかったとも考えられる。

## (6) 研究 2 で得られた知見と今後の課題

研究 2 では、Jones(Jones,1964; Jones & Wortman, 1973)が示唆した誘因、主観的成功確率、正当性の認知の機能を検討することを目的とし、まず、正当性の認知が閾値の機能をもつかどうかを検討した。その結果、取り入りをを用いることができる場合に、正当性の認知が高まらないと取り入りが行動として生起しないという閾値の機能は否定された。

閾値としての機能が否定された正当性の認知は、他者高揚や意見同調といった方略で、新たな機能があることがわかった。本研究では、誘因と主観的成功確率と正当性の認知を媒介変数とした生起過程モデルを検討したが、その中で、これらの方略では、正当性を高く認知するほど、

これらの方略が使用されないことが明らかとなった。行動の自発性による違いではこの結果を説明できないことから、他者高揚および意見同調に共通する何かほかの特徴があるのかもしれない。

しかし、適合性は受容できる高さではあったものの、決して高いとは言えなかった。また、*GFI*と*AGFI*の差も大きいことからモデルとしては安定性が高くないことが示された。この点に関して、本研究では、複数のモデルの比較検討を行わなかったことが挙げられる。本来ならば、考えられる他のモデルとの比較を行い、モデルの適切さを評価することも必要であろうと思われる。ただし、本研究は、Jones & Wortman (1973)の要因が目標、上司のリーダーシップと取り入り方略の使用を媒介するモデルを検討することが目的であったため、そうしたモデルの検討を行わなかった。今後の研究で、測定の精度を高めた上で、新たなモデルを設定し、検討していく必要がある。

また、今後の課題としては、Jones & Wortman (1973)が指摘している取り入りのジレンマの検討が挙げられる。Jonesらは、取り入りが不当な行動であるため、誘因が高まると、取り入りが見透かされやすくなり、取り入りたいのに取り入りを使えないというジレンマの存在を示唆している。この点に関して、誘因と主観的成功確率の相関は、有意な正の相関が得られ、本研究では取り入りのジレンマの存在は確認できなかった。実験参加者に本研究のような架空の相互作用を想起させる方法では、取り入りたいのに取り入りがうまくいかないという認知を生じさせることは難しいのかもしれない。今後は、場面の操作の改善を含め、このジレンマの問題を考慮に入れて、モデルの検討をしていく必要がある。

## 第4章 総合考察

### 第1節 本研究で明らかになった知見

#### 1. 各研究で明らかになった知見

本研究では、研究1では取り入りの生起過程のうち規定因の特定に焦点化し、研究2では取り入りの生起過程そのものを直接検討した。その際、取り入りの一次下位方略として自発的方略と反応的方略を、二次下位方略として他者高揚と親切な行為（自発的方略）、および意見同調と自己卑下（反応的方略）を使用した。

研究1では、調査的手法を用い、研究1-1では、誘因の規定因として部下の個人的目標の要因、主観的成功確率の規定因として直属の上司のリーダーシップの要因を取り上げ、これらの要因が取り入りの下位方略によってその使用頻度に異なる影響を及ぼすかどうかを検討した。また、研究1-2では、部下の傾性要因に着目し、誘因の規定因として賞賛欲求、主観的成功確率の規定因としてセルフモニタリングを取り上げ、これらの要因が取り入りの下位方略によってその使用頻度に異なる影響を及ぼすかどうかを検討した。

その結果、両研究において規定因の影響力が下位方略によって異なることが示され、取り入りを影響方略の一つとして検討するだけでなく、下位方略の機能を詳細に吟味していくことの意義を示すものとなった。自発的方略と反応的方略は、研究1-1では、個人的目標によって、また、研究1-2では、賞賛獲得欲求と拒否回避欲求、表出行動に対する感受性によって、異なる影響を受けていた。

しかし、顕在変数モデルによる共分散構造分析の結果は、研究1-1、研究1-2ともに適合性が高いとは言えず、また、それぞれの要因からのパスは、取り入りの下位方略の使用に対して十分な説明力があるとま



では言えなかった。

一方、研究2では、実験的手法を用い、研究1-1で取り上げた部下の個人的目標と上司のリーダーシップの要因が取り入りの下位方略によってその使用頻度に異なる影響を及ぼすのかを再度検討した。その際、まず、媒介変数として組み込む正当性の認知が、Jonesの指摘しているように閾値として機能するのかについて検討を行った。その上で、Jones & Wortman (1973)の指摘する誘因と主観的成功確率と正当性の認知を媒介変数に組み込んだ生起過程モデルを下位方略ごとに検討した。

その結果、正当性の認知がもつ閾値機能は、取り入りのすべての下位方略で支持されなかった。本研究の結果は、正当性の認知の機能を検討した初めての研究であり、閾値機能が否定されたことは、今後の研究に新たな課題を提出することになったと言える。ただし、本研究で否定されたとは言え、実際の行動ではなく、行動意志を測定していたという点や、文化の違いという点が検討されておらず、その意味でも今後さらに、正当性の認知が閾値の機能をもつのかどうか検討していく必要がある。

閾値機能が否定されたので、誘因と主観的成功確率と正当性の認知を媒介要因とする生起過程モデルを取り入りの下位方略ごとに検討した。その結果、下位方略によって生起過程が異なることが示唆された。また、正当性の認知は、他者高揚と意見同調でその使用を抑制することが明らかとなった。しかし、構成したモデルが許容範囲にはあったものの、十分な適合性があるとは言えず、また、安定性も高くなかった。今後の研究で、さらなる検証が求められよう。

## 2. 全研究を通じて明らかになった知見と問題点

次に、本研究で行った二つの調査、一つの実験を通して明らかになった知見について述べる。

本研究では、これまでほとんど注目されることのなかった取り入りの下位方略に焦点を当て、その方略の違いを、先行研究で使用された要因を用いて検討した。

本研究の結果から、自発的方略と反応的方略について次のような結論を引き出すことができよう。まず、自発的方略は、個人的目標（研究1-1）や賞賛獲得欲求（研究1-2）によって規定され、その使用は、個人的目標の価値が誘因を高めることによって、促進される。また、自発的方略の使用は、上司の集団維持機能が主観的成功確率を高めることによって、促進される（研究2）。一方、反応的方略は、個人的目標によって（研究1-1）、また、拒否回避欲求（研究1-2）によってそれぞれ限定的に規定されるが、その使用は、誘因を高めることによってではなく、上司の課題遂行機能および集団維持機能の両方が主観的成功確率を高めることによって、促進される（研究2）。

このように、取り入りの下位方略の種類によって、異なる要因が異なる生起過程を通して、それぞれの下位方略の使用を生じさせることが実証されたので、取り入りを自発的方略と反応的方略に区分して捉える本研究の立場は妥当であることが証明された。

しかし、その説明力は、いずれの研究においても20%前後であり、高いとは言えなかった。説明力が高くなかった理由としては、本研究で取り上げた規定因のうち、上司のリーダーシップといった要因やセルフモニタリングといった傾性要因が、取り入り行動を予測する上で十分強力な要因でない可能性が示唆される。取り入り尺度の問題も考えられたため、研究2において、より定義にそった内容に修正をしたが、説明力に大きな違いは見られなかった。そのため考えられるのは、これらの規定因の測定上の問題や他の予測力の高い要因の可能性が考えられよう。

また、既に述べたが、規定因として取り上げた要因間の相関が高く、独立でないことが研究結果に少なからず影響を与えていると思われる。相関の高さは、本研究の調査対象者および実験参加者がこれら独立した要因を弁別せずに回答している可能性を窺わせるものである。この原因としては、使用した尺度に対して社会的に見て望ましい方向に反応した可能性が考えられる。この他には、各構成概念を測定した尺度の妥当性の問題も考えられる。

## 第2節 今後の課題

本研究は、取り入りの下位方略に焦点を当てて、その生起過程を解明すること主な目的とした。取り入り行動の自発性に着目して、その違いを検討したところ、先行研究では明らかにされなかったいくつかの知見を得ることができた。しかし、今後の研究に向けて、いくつか課題が残されている。

まず、上司への取り入りの生起過程のモデルが真に妥当性、信頼性をもつための検討が必要であろう。本研究では、誘因と主観的成功確率と正当性の認知を媒介要因とするモデルを構成したが、適合性も安定性も高いとは言えなかった。今後の研究では、本研究で検討したモデルだけでなく、他の生起モデルも設定し検討していく必要があるだろう。例えば、既に指摘したが、取り入りのジレンマを検討するために、誘因と主観的成功確率との相関を仮定した生起過程モデルを構成するといったことである。その際、本研究でも指摘したように、主観的成功確率や正当性の認知に影響を及ぼす要因の再検討や、構成概念をより適切に測定する尺度の作成が求められる。

次に、下位方略間の関係を吟味する必要性についてである。本研究で

は、自発的方略と反応的方略で取り入り使用の生起過程が異なる可能性が示唆された。しかし、それぞれの方略の生起過程を個別に検討しただけであり、方略間の増減関係を踏まえた検討にはなっていない。そこで、例えば、自発的方略の使用頻度が低いとき、反応的方略はどのように使用されるのかといった問題については、主観的成功確率や正当性の認知を方略ごとに測定したので、本研究のデータでは検討することができなかった。本研究では、主観的成功確率、正当性の認知ともに自発的方略と反応的方略との間で中程度の正の相関が見られた。この結果を踏まえると、あえて、方略ごとに主観的成功確率と正当性の認知を分けて測定する必要はないと思われる。今後は、下位4方略の増減関係も含め、複数の方略間の関係性を考慮したモデル作りをしていく必要があるだろう。

加えて、正当性の認知については、閾値としての機能は否定され、取り入りの使用を抑制する機能をもつ可能性が示唆されたが、どのような規定因によって正当性の認知が高まり、取り入りを抑制するのかといった点までは明らかになっていない。先行研究の結果を踏まえると、マキヤベリアニズムが正当性の認知を規定する要因であると考えられる。この点も今後の課題であろう。

最後に、本研究では、下位方略の分類の観点として、行動の自発性を取り上げた。しかし、他者高揚や意見同調に共通した結果も見られており、これ以外の分類の観点があるかもしれない。今後は取り入りの新たな分類の観点を解明していくことも、取り入り研究のさらなる発展に貢献していくことであると思われる。

## 引用文献

- Ansari, M. A., & Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.
- Bohra, K. A., & Pandey, J. (1984). Ingratiation toward strangers, friends, and bosses. *Journal of Social Psychology*, 122, 217-222.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organization Studies*, 13, 456-467.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional and laissez-faire leadership characteristics on subordinate. *Basic and Applied Social Psychology*, 11, 191-203.
- Deluga, R. J. (1991). The relationship of subordinate influence behavior, healthcare manager, interpersonal stress and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 78-88.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group & Organization Management*, 19, 67-86.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1990). The management of information and impressions: When employees behave opportunistically.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 140-158.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17-42.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum. Pp.143-147.
- 淵上克義 (1992a). 部下の影響戦略・部下とリーダーの関係性に及ぼすリーダー行動の効果 心理学研究, 63, 107-113.
- 淵上克義 (1992b). 学校組織の人間関係 ナカニシヤ出版
- 淵上克義 (2002). リーダーシップの社会心理学 ナカニシヤ出版
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14, 321-338.
- Gergen, K. J. (1965). The effects of interaction goals and personalistic feedback on the presentation of self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 413-424.
- Godfrey, D. K., Jones, E. E., & Lord, C. G. (1986). Self-promotion is not ingratiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 106-115.
- Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgment and

evaluations: A meta-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 54-70.

Harrison, A. W., Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., & Ralston, D. A. (1998). The ingratiation construct: An assessment of the validity of the Measure of Ingratiation Behaviors in Organizational Settings (MIBOS). *Journal of Management*, 15, 557-564.

岩淵千明 (1996). 自己表現とパーソナリティ 大淵憲一・堀毛一也 (編) パーソナリティと対人行動 誠信書房 Pp.53-73.

今井芳昭 (1987). 影響者が保持する社会的勢力の認知と被影響の認知・影響者に対する満足度との関係 実験社会心理学研究, 26, 163-173.

Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*. New York: Appleton-Century.

Jones, E. E. (1965). Conformity as a tactic of ingratiation. *Science*, 149, 144-150.

Jones, E. E., Gergen, K. J., & Davis, K. E. (1962). Some determinants of reactions to being approved or disapproved as a person. *Psychological Monographs*, 76 (Whole No. 521).

Jones, E. E., Gergen, K. J., Gumpert, P., & Thibaut, J. W. (1965). Some conditions affecting the use of ingratiation to influence performance evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 613-625.

Jones, E. E., Gergen, K. J., & Jones, R. G. (1963). Tactics of ingratiation among leaders and subordinates in a status hierarchy. *Psychological Monographs*, 77(Whole No. 566).

Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a central theory of

- strategic self-presentation. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Pp.231-262.
- Jones, E. E., Stires, L. K., Shaver, K. G., & Harris, V. A. (1968). Evaluation of ingratiation by target personas and bystanders. *Journal of Personality*, 36, 349-385.
- Jones, E. E., & Wortman, C. B. (1973). *Ingratiation: An attributional approach*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Jones, R. G., & Jones, E. E. (1964). Optimum conformity as an ingratiation tactic. *Journal of Personality*, 32, 436-458.
- Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1250-1272.
- 鹿児島県地域経済研究所 (1997). 鹿児島県企業年鑑 1997 株式会社鹿児島県地域経済研究所
- Kahn, A., & Young, D. L. (1973). Ingratiation in a free social situation. *Sociometry*, 36, 579-587.
- Kauffman, D. R., & Steiner, I. D. (1968). Some variables affecting the use of conformity as an ingratiation technique. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 400-414.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1982). *Profile of organizational influence strategies*. San Diego, CA: University Associates.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980).



- Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Kumar, K., & Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 619-627.
- Lefebvre, L. M. (1975). Encoding and decoding of ingratiation in modes of smiling and gaze. *British Journal of Social & Clinical Psychology*, 14, 33-42.
- Lennox, R. D., & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1349-1364.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of Management Review*, 13, 572-587.
- Littlepage, G. E., Van Hein, J. L., Cohen, K. M., & Janiec, L. L. (1993). Evaluation and comparison of three instruments designed to measure organizational power and influence tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 107-125.
- Michener, H. A., Plazewski, J. G., & Vaske, J. J. (1979). Ingratiation tactics channeled by target values and threat capability. *Journal of Personality*, 47, 36-56.
- 三隅二不二 (1978). リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- 三浦由美子・小口孝司 (2000). 上方向への影響戦略と職場適応との関係 日本グループダイナミックス学会第 48 回大会発表論文集,

170-171.

- 大淵憲一（監訳）（1991）． 対人行動とパーソナリティ 北大路書房  
（Buss, A. H. (1986). *Social behavior and personality*. Lawrence  
Erlbaum Associates.)
- 太田恵子・小島弥生（1999）． 他者への同調と賞賛獲得・拒否回避傾向  
日本社会心理学会第40回大会発表論文集， 338-339.
- 太田恵子・小島弥生・菅原健介（2003）． 賞賛獲得欲求と拒否回避欲求  
尺度作成の試み 性格心理学研究， 11， 86-98.
- Pandey, J. (1981). Ingratiation tactics in India. *Journal of Social  
Psychology*, 113, 147-148.
- Pandey, J., & Rastogi, R. (1979). Machiavellianism and ingratiation.  
*Journal of Social Psychology*, 108, 221-225.
- Ralston, D. A. (1985). Employee ingratiation: The role of  
management. *Academy of Management Review*, 10, 477-487.
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression  
management: Goals, influence strategies, and consequences.  
*Human Relations*, 48, 147-167.
- Schilit, W. K. (1986). An examination of individual differences as  
moderators of upward influence activity in strategic decisions.  
*Human Relations*, 39, 781-794.
- Schmidt, S. M., & Kipnis, D. (1984). Managers' pursuit of individual  
and organizational goals. *Human Relations*, 37, 781-794.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by  
subordinates: A theoretical and empirical analysis and

- refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Shaw, M. E., & Costanzo, P. R. (1982). *Theories of social psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill. (古畑和孝監訳 (1984). 社会心理学の理論 サイエンス社)
- 島倉大輔 (2000). 上方向への影響戦略－戦略要因の抽出と規定因の検討－ 経営行動科学, 13, 179-194.
- 島倉大輔 (2002). 上司のリーダーシップや社会的勢力が部下の上方向への影響戦略の行使に与える影響 経営行動科学, 15, 221-229.
- Snyder, M. (1974). The self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 526-537.
- Stires, L. K., & Jones, E. E. (1969). Modesty versus self-enhancement as alternative forms of ingratiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 172-188.
- Strutton, D., & Pelton, L. E. (1998). Effects of ingratiation on lateral relationship quality within sales team settings. *Journal of Business Research*, 43, 1-12.
- 菅原健介 (1986). 賞賛されたい欲求と拒否されたくない欲求－公的自意識の強い人に見られる二つの欲求について－ 心理学研究, 57, 134-140.
- 鈴木直人・山岸俊男 (2004). 日本人の自己卑下と自己高揚に関する実験研究 社会心理学研究, 20, 17-25.
- 高野陽太郎・纒坂英子 (1997) “日本人の集団主義”と“アメリカ人の個人主義”－通説の再検討 心理学研究, 68, 312-327.
- Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational

- psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.4. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. Pp. 103-172.
- Watt, J. D. (1993). The impact of the frequency of ingratiation on the performance evaluation of bank personnel. *Journal of Psychology*, 127, 171-177.
- Wortman, C. B., & Linsenmeier, J. A. W. (1977). Interpersonal attraction and techniques of ingratiation in organizational settings. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behaviors*. Chicago: St. Clair Press. Pp.133-178.
- 山口勸 (1998). 個人主義と集団主義 山口勸 (編) 社会心理学：アジア的視点から 日本放送出版協会 Pp.29-39.
- 吉田綾乃・浦光博 (2003). 自己卑下呈示を通じた直接的・間接的な適応促進効果の検討 実験社会心理学研究, 42, 120-130.
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 705-725.
- Yukl, G., & Falbe, C. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behaviors for manager. *Group & Organization Management*, 18, 5-28.

- Yukl, G., Guinan, P. J., & Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group & Organization Management*, 20, 272-296.
- Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peer, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.

## 上司に影響を及ぼす方法に関する調査

本調査は、組織内で直属の上司に対して何らかの影響を及ぼそうとする場合に、どのような方法を用いているのか、また、考えられる原因がどのくらいその方法の使用に影響を及ぼしているのかを調べることを目的です。調査それ自体は、匿名で実施され、かつ統計的に処理されますので、個人に決してご迷惑をおかけすることはありません。率直な回答をお願いいたします。

なお、質問項目には、あまり望ましくない行動や目的が含まれているものもありますが、それらの望ましさによって判断しないようにしてください。

まず、あなたの直属の上司を一人思い浮かべてください。次ページ以降にある質問は、その上司についてお答えください。

### 個人属性記入欄

性別	男・女	年齢	歳	
在職年数	年	転職経験の有無	あり	なし
役職	なし ・ 主任ないしは係長 ・ 課長以上			
思い浮かべた上司と今の部署で一緒に働いている年数				年

回答の仕方（該当するところの数字を○で囲んでください）

非常にあてはまる  
 ややあてはまる  
 どちらともいえない  
 あまりあてはまらない  
 全くあてはまらない

例 1. 気が短い方だ

1 - ② - 3 - 4 - 5

I. この直属の上司について、当てはまる数字を一つ○で囲んでください。

非常に  
あてはまる  
やや  
あてはまる  
どちらとも  
いえない  
あまり  
あてはまる  
ない  
全く  
あてはまる  
ない

- |                         |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 規則をやかましく言う.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 指示命令を与える.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 部下を支持してくれる.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 仕事量をやかましく言う.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 個人的な問題に気を配る.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 所定の時間までに完了するように要求する. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 部下を信頼している.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. すぐれた仕事をしたとき認めてくれる.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 最大限に働かせる.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 仕事ぶりのまずさを責める.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 職場の問題で部下の意見を求める.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 昇進, 昇給など将来に気を配る.    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. 仕事の進み具合についての報告を求める. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 目標達成の計画を綿密にたてている.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 部下を公平に取り扱ってくれる.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 仕事のことでこの上司と気楽に話せる.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. あなたとこの上司が属している部署についてお尋ねします。以下の9項目のそれぞれについて当てはまる数字一つに○をしてください。

非常に  
あてはまる  
やや  
あてはまる  
どちらとも  
いえない  
あまり  
あてはまる  
ない  
全く  
あてはまる  
ない

- |                        |   |   |   |   |   |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. 目標が明確に規定されている.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 新しさや多様性を追求している.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. スケジュールが明確に規定されている.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 創造的な活動を奨励している.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 職務が明確に文書化されている.     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 業務評価の基準が明確に規定されている. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 部署全体のチームワークはとれている.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 部署の方針を変えることは難しくない.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 自分の意見を自由に出すことができる.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ⅲ. あなたが上司に何らかの影響を及ぼそうとするときの動機についてお尋ねします。あなたが上司に影響を及ぼそうと考えるときに、以下の6項目に示す動機(目的)がどれくらいありますか。それぞれについて、当てはまる数字に一つ○をしてください。

	全 く な い	あ ま り な い	少 し あ る	か な り あ る	非 常 に あ る
1. 自分の仕事を手伝ってもらおう。	1	2	3	4	5
2. 自分の改革案や計画を受け入れてもらう。	1	2	3	4	5
3. 自分がした仕事を高く評価してもらおう。	1	2	3	4	5
4. 上司にしてもらうべきことを伝える。	1	2	3	4	5
5. 自分の利益(昇進や昇給など)を得る。	1	2	3	4	5
6. 上司にもっと役目を果たしてもらうように説得する。	1	2	3	4	5

Ⅳ. この直属の上司に対して、最近6ヶ月の間に、以下に示す行動をどれくらい取りましたか。当てはまる数字の上の一つ○をしてください。

	全 く と ら な か つ た	あ ま り と ら な か つ た	少 し と つ た	か な り と つ た	非 常 に と つ た
1. 上司の考えに、本心では賛成していなくても、その上司の考えに賛成を示す。	1	2	3	4	5
2. 上司が関心を示すことには、たとえ興味がなくても、関心をもっていることを示すために、うなずいたり微笑んだりする。	1	2	3	4	5
3. 上司の指導や経験からたくさんの知識が得られたことをその上司に伝える。	1	2	3	4	5
4. 上司のことを高く評価していることを伝えるために、その上司の良い点をほめる。	1	2	3	4	5
5. 上司よりも優れていると思えるところは自慢しない。	1	2	3	4	5
6. 上司の才能を認めていることをその上司に伝えるため、その上司が得意としている分野でアドバイスを求める。	1	2	3	4	5
7. 実際には面白くなくても、上司のジョークに笑う。	1	2	3	4	5
8. 上司が援助を求めているようなとき、その上司に力を貸そうと申し出る。	1	2	3	4	5
9. 上司をたてるために、その上司より控えめに振る舞う。	1	2	3	4	5
10. たとえ関心がなくても、上司の個人的な話を聞いてあげる。	1	2	3	4	5
11. たとえ自分に関係のないことでも、上司の仕事に力を貸そうと申し出る。	1	2	3	4	5
12. 人から評価されても、上司の前では自慢しない。	1	2	3	4	5



V. この直属の上司に対して影響を与えるために、最近6ヶ月の間に、以下に示す方法をどれくらい用いましたか。当てはまる番号の上の一つ○をしてください。

	全 く 用 い な か っ た	あ ま り 用 い な か っ た	少 し 用 い た	か な り 用 い た	非 常 に 用 い た
1. 頼みごとをするときは、上司に対して控えめに振る舞う。	1	2	3	4	5
2. 感情を表に出して、要求する。	1	2	3	4	5
3. 上司を納得させるために理詰めで説得する。	1	2	3	4	5
4. 自分の頼みごとを支持してくれるように上司よりも上の人に正式に主張する。	1	2	3	4	5
5. 上司に、前に親切でしてあげたことを思い出させる。	1	2	3	4	5
6. 頼みごとをする前には、上司によく思われるようにする。	1	2	3	4	5
7. なぜ頼むのか、その理由を説明する。	1	2	3	4	5
8. 上司に対して怒りを言葉で表す。	1	2	3	4	5
9. 自分の頼みごとを支援してくれるように同僚から支持を得る。	1	2	3	4	5
10. 取引を申し出る（例えば、これをしてくれたら、あなたのために何かしてあげますなど）。	1	2	3	4	5
11. 自分の見方が正しいという根拠を説明する。	1	2	3	4	5
12. 面と向かって上司と争う。	1	2	3	4	5
13. 上司よりも上の人からの支持を取り付ける。	1	2	3	4	5
14. 自分の頼みごとを支援してくれるように部下（年下）から支持を得る。	1	2	3	4	5
15. 必要なことを頼む前には、親しげに振る舞う。	1	2	3	4	5
16. 必要なことを頼むとき、個人的な犠牲を払うことを申し出る（例えば、残業や上司の仕事を手伝うなど）。	1	2	3	4	5
17. 組織の中で上司よりも力を持っている人に頼る。	1	2	3	4	5
18. 上司に影響を及ぼすときに、自分を支援してくれるよう、組織の他の人々を動員する。	1	2	3	4	5

ご協力どうもありがとうございました。よろしければ、このアンケートに関する感想を以下に書いていただければ幸いです。

## 上司とのコミュニケーションに関する調査

本調査は、組織内で直属の上司に対して、どのようなコミュニケーションをとっているのか、また、人によって、どのくらいその方法に違いがみられるのかを調べることが目的です。調査は、匿名で実施され、そのデータは、統計的に処理され、研究のためにだけ使用されますので、個人情報などが漏れるなど個人に決してお迷惑をおかけすることはありません。率直な回答をお願いいたします。

なお、質問項目には、あまり望ましくない行動や目的が含まれているものもありますが、それらの望ましさによって判断しないようにしてください。

まず、あなたの直属の上司を一人思い浮かべてください。次ページの I にある質問は、その上司についてお答えください。

### 個人属性記入欄

性別	男・女	年齢	歳
在職年数	年	転職経験の有無	あり・なし
職種（例 営業）		業種（例 建設）	
役職	なし ・ 主任ないしは係長 ・ 課長以上		
思い浮かべた上司と今の部署で一緒に働いている年数			

回答の仕方（該当するところの数字を○で囲んでください）

非常にあてはまる  
 ややあてはまる  
 どちらともいえない  
 あまりあてはまらない  
 全くあてはまらない

例 1. 気が短い方だ

1 - ② - 3 - 4 - 5

I. この直属の上司に対して、最近6ヶ月の間（一緒に働いている年数がこの期間に満たない人は一緒に働くようになってから）に示す行動をどれくらいとりましたか。当てはまる数字の上の一つ○をつけてください。

全  
く  
と  
ら  
な  
か  
っ  
た  
  
あ  
ま  
り  
と  
ら  
な  
か  
っ  
た  
  
少  
し  
と  
っ  
た  
  
か  
な  
り  
と  
っ  
た  
  
非  
常  
に  
と  
っ  
た

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. 上司の考えに、本心では賛成していなくても、その上司の考えに賛成を示す。                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 2. 上司が関心を示すことには、たとえ興味がなくとも、関心をもっていることを示すために、うなずいたり微笑んだりする。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 3. 上司の指導や経験からたくさんの知識が得られたことをその上司に伝える。                      | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 4. 上司のことを高く評価していることを伝えるために、その上司の良い点をほめる。                   | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 5. 上司よりも優れていると思えるところは自慢しない。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 6. 上司の才能を認めていることをその上司に伝えるため、その上司が得意としている分野でアドバイスを求める。      | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 7. 実際には面白くなくても、上司のジョークに笑う。                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 8. 上司が援助を求めているようなとき、その上司に力を貸そうと申し出る。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 9. 上司をたてるために、その上司より控えめに振る舞う。                               | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 10. たとえ関心がなくとも、上司の個人的な話を聞いてあげる。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 11. たとえ自分に関係のないことでも、上司の仕事に力を貸そうと申し出る。                      | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 12. 人から評価されても、上司の前では自慢しない。                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

II. 以下の質問に対して、当てはまる数字の上の一つ○をつけてください。

全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
  
あ  
ま  
り  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
  
ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い  
  
か  
な  
り  
あ  
て  
は  
ま  
る  
  
非  
常  
に  
あ  
て  
は  
ま  
る

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 1. 人が集まっているところでは、周囲の期待に応じて行動を変えることができる。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 2. 人に与える印象を思い通りにコントロールできる。              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 3. みんなの人気者になりたい。                        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
 あ  
ま  
り  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
 ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い  
 か  
な  
り  
あ  
て  
は  
ま  
る  
 非  
常  
に  
あ  
て  
は  
ま  
る

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 4. たいていの場合、目を見れば、その人の本当の感情を読みとることができる。            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 5. 人と話をしているとき、私は、相手の表情のごくわずかな変化にも敏感である。           | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 6. 自分のやり方が人によい印象を与えていないと気づいていたら、すぐに変えることができる。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 7. みんなの注目をあびたい。                                   | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 8. 人前ではいつもかっこよくありたい。                              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 9. 人の感情や真意をつかむことにかけては、私は直感がすぐれている。                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 10. 何か気のきいたことを言って人を感心させたい。                        | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 11. 相手や場面に応じて行動を変えるのが苦手である。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 12. これまでの経験からして、どんな場面におかれても、必要に応じて行動を変えることができる。   | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 13. 人に自分を印象づけたい。                                  | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 14. どんなときでも相手の機嫌をそこねたくない。                         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 15. みんながくだらない冗談だと思っているときには、おもしろそうに笑っていても、たいていわかる。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 16. 誰からも嫌われたくない。                                  | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 17. 愛想よくする方が得だと思っても、なかなかそれができない。                  | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 18. 自分が何か適当でないことを言ったときは、たいてい、相手の目でわかる。            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 19. みんなから“変な人”だと思われたくない。                          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 20. 人にうそを言われても、たいてい、その人の言い方やしぐさから見破ることができる。       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 21. 何が期待されているかわかれば、それにあつた行動をとるのはたやすい。             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 22. できるだけ敵は作りたくない。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

Ⅲ. ここには、日常の考えや行動を表す項目があげてあります。以下の文章は、あなたの気持ちにどれくらいあてはまりますか。当てはまる数字の上の一つ○をつけてください。

全く  
そう  
思わ  
ない  
あまり  
そう  
思わ  
ない  
どち  
らと  
もい  
えな  
い  
やや  
そう  
思  
う  
非  
常  
に  
そ  
う  
思  
う

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 1. なにがあっても人との和を乱すことをしてはならない。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 2. どんな場合にも、自分のことは自分で解決すべきである。                               | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 3. たいていの仕事において、人々はやり遂げようとし始めたことはなんでもかなりの部分までやり遂げることができる。    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 4. 上司の下した決定が従業員に不幸をもたらすのであれば、従業員はその決定に対して何かすべきである。          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 5. 人とうまくやっていくためには、自分ががまんしなくてはならない。                          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 6. お金が儲かるかどうかは、主に幸運にかかっている。                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 7. 自分の立場をわきまえて、それに見合った行動をするべきである。                           | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 8. 本当によい仕事を手に入れるためには、高い地位にある家族や友人がいることが必要である。               | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 9. 自分のしたこと、自分の仲間まで悪く思われるのは全く耐えられない。                         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 10. 本当に良い仕事がものになりそうなとき、あなたが何を知っているかより、あなたが誰を知っているかの方が重要である。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 11. うまく仕事をやり遂げる人は、いつもそれから何かを得ている。                           | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 12. どんな決まりでも、それを守るかどうかは自分で判断すればよい。                          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 13. お金をたくさん稼ぐ人とそうでない人の大きな違いは運である。                           | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 14. 自分のことよりも、他の人のためになるようなことをしたい。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 15. たくさんのお金を儲けるためには、あなたが適当な人を知っていなければならない。                  | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 16. 最後にたよりになるのは自分だけである。                                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

\*ご協力どうもありがとうございました。まことに申し訳ございませんが、記入漏れ・記入ミスがないか、ご確認をお願いいたします。

## 上司とのコミュニケーションに関する調査

本調査は、組織内で直属の上司に対して、どのようなコミュニケーションをとっているのか、また、考えられる原因がどのくらいそのコミュニケーションに影響を及ぼしているのかを調べることが目的です。調査それ自体は、匿名で実施され、かつ統計的に処理されますので、個人に決してご迷惑をおかけすることはありません。率直な回答をお願いいたします。

なお、質問項目には、あまり望ましくない行動や目的が含まれているものもありますが、それらの望ましさによって判断しないようにしてください。

調査実施者 有倉 巳幸（鹿児島大学教育学部）

### 個人属性記入欄

性別	男・女	年齢	歳	転職経験	あり・なし
勤務経験年数 (1年未満は四捨五入)	年	管理職経験 (課長以上)	あり・なし		
雇用身分 (現時点；いずれかに○)	正社員・派遣（臨時）社員・パートタイム・無職				
職種 (例 営業)		業種 (例 建設業)			

【回答の仕方(1)】該当するところの数字を○で囲んでください。

非常にあてはまる  
かなりあてはまる  
どちらともいえない  
あまりあてはまらない  
全くあてはまらない

例 1. 気が短い方だ 1 ② 3 4 5

【回答の仕方(2)】あなたは、どれくらいうまくいくと思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。

1. 全くうまくいかない      2. あまりうまくいかない      3. 少しはうまくいく  
④. かなりうまくいく      5. 非常にうまくいく

- I. 以下のシナリオをよく読んで、以下の三つのパートに分かれる質問群に、すべて回答してください。

<シナリオ>

平社員のAさんは、30歳です。同年代の人々が徐々に昇進していくのを見ながら、自分も早く昇進したいと考えています。しかし、この会社で昇進できるかどうかは、直属の上司であるB課長の評価にかかっています。

さて、このB課長は、仕事において指示や命令をどんどん与え、部下にまかせることはしません。人間関係よりは業績を重視し、部下には成果を常に報告するように求めます。仕事のことでさえも気楽に話せず、部下の悩みはとて聴いてくれそうにありません。

1. 上記のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思われますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全くとらない	あまりとらない	少しとる	かなりとる	非常にとる
1. B課長の指導や助言が自分の役に立たなくても、役に立ったとB課長に言う。	1	2	3	4	5
2. B課長が援助を欲しがっているとき、本心が嫌でもあえてB課長を助ける。	1	2	3	4	5
3. B課長のことを高く評価していなくても、B課長をほめる。	1	2	3	4	5
4. たとえ自分がする必要のないことでも、あえてB課長の仕事に力を貸す。	1	2	3	4	5
5. B課長の才能を認めていることをわざわざ伝えるため、B課長が得意としている分野でアドバイスを求める。	1	2	3	4	5
6. たとえ関心がなくても、関心があるふりをしてB課長の個人的な話を聞いてあげる。	1	2	3	4	5

上記の枠内の質問に回答した上で、下記の質問に答えてください。

- (1) あなたは、B課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。
1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許せますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

2. 1 ページ目のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思いますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全 く と ら な い	あ ま り と ら な い	少 し と る	か な り と る	非 常 に と る
1. B課長をたてるために、B課長より控えめに振る舞う。	1	2	3	4	5
2. B課長の考えに、本心では賛成していなくても、その考えに賛成する。	1	2	3	4	5
3. B課長よりも自分のほうが優れていると思えるところはあえて控えめに示す。	1	2	3	4	5
4. B課長が関心を示すことには、たとえ興味がなくても、自分も関心をもっているふりをする。	1	2	3	4	5
5. 実際には面白くなくても、B課長のジョークに笑う。	1	2	3	4	5
6. 人から評価されても、B課長の前では謙遜する。	1	2	3	4	5

枠内の質問に回答した上で、次ページの質問に答えてください。



(1) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許しますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

3. 上記のすべての質問に回答した上で、以下の質問に回答してください。

(1) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に好かれたいと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(2) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えたいと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(3) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えることを重要だと思えますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(4) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい昇進することに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(5) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい職場の雰囲気をよくすることに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(6) B課長は、どれくらい部下を支持してくれると思いますか。

- |             |              |             |
|-------------|--------------|-------------|
| 1. 全くしてくれない | 2. あまりしてくれない | 3. 少しはしてくれる |
| 4. かなりしてくれる | 5. 非常にしてくれる  |             |

(7) B課長は、どれくらい規則をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

(8) B課長は、どれくらい部下の個人的な問題に気を配ってくれると思いますか。

- |              |               |              |
|--------------|---------------|--------------|
| 1. 全く配ってくれない | 2. あまり配ってくれない | 3. 少しは配ってくれる |
| 4. かなり配ってくれる | 5. 非常に配ってくれる  |              |

(9) B課長は、どれくらい仕事量をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

II. 以下の質問に対して、あなたの気持ちや考えに当てはまる数字の上の一つ○をつけてください。

全く	あまり	どちら	かなり	非常に
あて	あて	とも	あて	あて
は	は	い	は	は
ま	ま	え	ま	ま
ら	ら	な	ら	ら
な	な	い	な	な
い	い		い	い

1. 人が集まっているところでは、周囲の期待に応じて行動を変えることができる。 1 - 2 - 3 - 4 - 5

全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
  
 あ  
ま  
り  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
  
 ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い  
  
 か  
な  
り  
あ  
て  
は  
ま  
る  
  
 非  
常  
に  
あ  
て  
は  
ま  
る

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 2. 人にうそをつくのはどんな理由でも許されない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 3. みんなの人気者になりたい。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 4. たいていの場合、目を見れば、その人の本当の感情を読みとることができる。          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 5. 人と話をしているとき、私は、相手の表情のごくわずかな変化にも敏感である。         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 6. 有力者は持ち上げておくのがよい。                             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 7. みんなの注目をあびたい。                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 8. 人前ではいつもかっこよくありたい。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 9. 人の感情や真意をつかむことにかけては、私は直感力がすぐれている。             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 10. どんな場合でも正直が一番である。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 11. 相手や場面に応じて行動を変えるのが苦手である。                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 12. これまでの経験からして、どんな場面におかれても、必要に応じて行動を変えることができる。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 13. 言ってもプラスにならないならば、自分がした本当の理由を誰にも言ってはいけない。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 14. どんなときでも相手の機嫌をそこねたくない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 15. 道徳的に正しいと信じた時だけ、行動すべきである。                    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 16. 誰からも嫌われたくない。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 17. 人を操るのに一番よい方法は、相手が聞きたがっていることを話してやることである。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 18. できるだけ敵は作りたくない。                              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

○最後まで回答して頂き、どうもありがとうございました。お手数ですが、記入ミスや記入漏れがないか、ご確認ください。

## 上司とのコミュニケーションに関する調査

本調査は、組織内で直属の上司に対して、どのようなコミュニケーションをとっているのか、また、考えられる原因がどのくらいそのコミュニケーションに影響を及ぼしているのかを調べることが目的です。調査それ自体は、匿名で実施され、かつ統計的に処理されますので、個人に決してご迷惑をおかけすることはありません。率直な回答をお願いいたします。

なお、質問項目には、あまり望ましくない行動や目的が含まれているものもありますが、それらの望ましきによって判断しないようにしてください。

調査実施者 有倉 巳幸（鹿児島大学教育学部）

### 個人属性記入欄

性別	男・女	年齢	歳	転職経験	あり・なし
勤務経験年数 (1年未満は四捨五入)	年		管理職経験 (課長以上)	あり・なし	
雇用身分 (現時点；いずれかに○)	正社員・派遣（臨時）社員・パートタイム・無職				
職種 (例 営業)			業種 (例 建設業)		

【回答の仕方(1)】 該当するところの数字を○で囲んでください。

非常にあてはまる  
 かなりあてはまる  
 どちらともいえない  
 あまりあてはまらない  
 全くあてはまらない

例 1. 気が短い方だ 1 ② 3 4 5

【回答の仕方(2)】 あなたは、どれくらいうまくいくと思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。

1. 全くうまくいかない      2. あまりうまくいかない      3. 少しはうまくいく  
 ④. かなりうまくいく      5. 非常にうまくいく

- I. 以下のシナリオをよく読んで、以下の三つのパートに分かれる質問群に、すべて回答してください。

<シナリオ>

平社員のAさんは、30歳です。同年代の人々が徐々に昇進していくのを見ながら、自分も早く昇進したいと考えています。しかし、この会社で昇進できるかどうかは、直属の上司であるB課長の評価にかかっています。

さて、このB課長は、仕事において部下の自発性を尊重し、指示や命令を与えることはしません。業績よりは人間関係を重視し、部下には特に成果を求めるようなことをしません。仕事のことでさえも気楽に話せるし、部下の悩みをよく聴いてくれます。

1. 上記のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思いますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全くとらない	あまりとらない	少しとる	かなりとる	非常にとる
1. B課長の指導や助言が自分の役に立たなくても、役に立ったとB課長に言う。	1	2	3	4	5
2. B課長が援助を欲しがっているとき、本心が嫌でもあえてB課長を助ける。	1	2	3	4	5
3. B課長のことを高く評価していなくても、B課長をほめる。	1	2	3	4	5
4. たとえ自分がする必要のないことでも、あえてB課長の仕事に力を貸す。	1	2	3	4	5
5. B課長の才能を認めていることをわざわざ伝えるため、B課長が得意としている分野でアドバイスを求める。	1	2	3	4	5
6. たとえ関心がなくても、関心があるふりをしてB課長の個人的な話を聞いてあげる。	1	2	3	4	5

上記の枠内の質問に回答した上で、下記の質問に答えてください。

- (1) あなたは、B課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。
1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許せますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

2. 1 ページ目のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思いますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全くとらない	あまりとらない	少しとる	かなりとる	非常にとる
1. B課長をたてるために、B課長より控えめに振る舞う。	1	2	3	4	5
2. B課長の考えに、本心では賛成していなくても、その考えに賛成する。	1	2	3	4	5
3. B課長よりも自分のほうが優れていると思えるところはあえて控えめに示す。	1	2	3	4	5
4. B課長が関心を示すことには、たとえ興味がなくても、自分も関心をもっているふりをする。	1	2	3	4	5
5. 実際には面白くなくても、B課長のジョークに笑う。	1	2	3	4	5
6. 人から評価されても、B課長の前では謙遜する。	1	2	3	4	5

枠内の質問に回答した上で、次ページの質問に答えてください。

(1) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許しますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

3. 上記のすべての質問に回答した上で、以下の質問に回答してください。

(1) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に好かれないと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(2) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えたいと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(3) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えることを重要だと思えますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(4) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい昇進することに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(5) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい職場の雰囲気をよくすることに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(6) B課長は、どれくらい部下を支持してくれると思いますか。

- |             |              |             |
|-------------|--------------|-------------|
| 1. 全くしてくれない | 2. あまりしてくれない | 3. 少しはしてくれる |
| 4. かなりしてくれる | 5. 非常にしてくれる  |             |

(7) B課長は、どれくらい規則をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

(8) B課長は、どれくらい部下の個人的な問題に気を配ってくれると思いますか。

- |              |               |              |
|--------------|---------------|--------------|
| 1. 全く配ってくれない | 2. あまり配ってくれない | 3. 少しは配ってくれる |
| 4. かなり配ってくれる | 5. 非常に配ってくれる  |              |

(9) B課長は、どれくらい仕事量をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

Ⅱ. 以下の質問に対して、あなたの気持ちや考えに当てはまる数字の上の一つ○をつけてください。

全く	あまり	どちら	かなり	非常に
あて	あて	とも	あて	にあて
はま	はま	いえ	はま	はま
らな	らな	ない	る	る
い	い			

1. 人が集まっているところでは、周囲の期待に応じて行動を変えることができる。 1 - 2 - 3 - 4 - 5



全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
   あ  
ま  
り  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
   ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い  
   か  
な  
り  
あ  
て  
は  
ま  
る  
   非  
常  
に  
あ  
て  
は  
ま  
る

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 2. 人にうそをつくのはどんな理由でも許されない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 3. みんなの人気者になりたい。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 4. たいていの場合、目を見れば、その人の本当の感情を読みとることができる。          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 5. 人と話をしているとき、私は、相手の表情のごくわずかな変化にも敏感である。         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 6. 有力者は持ち上げておくのがよい。                             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 7. みんなの注目をあびたい。                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 8. 人前ではいつもかっこよくありたい。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 9. 人の感情や真意をつかむことにかけては、私は直感力がすぐれている。             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 10. どんな場合でも正直が一番である。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 11. 相手や場面に応じて行動を変えるのが苦手である。                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 12. これまでの経験からして、どんな場面におかれても、必要に応じて行動を変えることができる。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 13. 言ってもプラスにならないならば、自分がした本当の理由を誰にも言ってはいけない。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 14. どんなときでも相手の機嫌をそこねたくない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 15. 道徳的に正しいと信じた時だけ、行動すべきである。                    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 16. 誰からも嫌われたくない。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 17. 人を操るのに一番よい方法は、相手が聞きたがっていることを話してやることである。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 18. できるだけ敵は作りたくない。                              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

○最後まで回答して頂き、どうもありがとうございました。お手数ですが、記入ミスや記入漏れがないか、ご確認ください。

## 上司とのコミュニケーションに関する調査

本調査は、組織内で直属の上司に対して、どのようなコミュニケーションをとっているのか、また、考えられる原因がどのくらいそのコミュニケーションに影響を及ぼしているのかを調べるのが目的です。調査それ自体は、匿名で実施され、かつ統計的に処理されますので、個人に決してご迷惑をおかけすることはありません。率直な回答をお願いいたします。

なお、質問項目には、あまり望ましくない行動や目的が含まれているものもありますが、それらの望ましさによって判断しないようにしてください。

調査実施者 有倉 巳幸（鹿児島大学教育学部）

### 個人属性記入欄

性別	男・女	年齢	歳	転職経験	あり・なし
勤務経験年数 (1年未満は四捨五入)	年	管理職経験 (課長以上)	あり・なし		
雇用身分 (現時点；いずれかに○)	正社員・派遣（臨時）社員・パートタイム・無職				
職種 (例 営業)		業種 (例 建設業)			

【回答の仕方(1)】該当するところの数字を○で囲んでください。

全くあてはまらない  
あまりあてはまらない  
どちらともいえない  
かなりあてはまる  
非常にあてはまる

例 1. 気が短い方だ 1 ② 3 4 5

【回答の仕方(2)】あなたは、どれくらいうまくいくと思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。

1. 全くうまくいかない      2. あまりうまくいかない      3. 少しはうまくいく  
④. かなりうまくいく      5. 非常にうまくいく

- I. 以下のシナリオをよく読んで、以下の三つのパートに分かれる質問群に、すべて回答してください。

<シナリオ>

平社員のAさんは、30歳です。近頃、これといった目標も持てず、会社の中で自分がどのような貢献していけばよいかについて考えることもありません。そのため、職場では、直属の上司であるB課長や同僚とも関わらないように過ごしています。

さて、このB課長は、仕事において指示や命令をどんどん与え、部下にまかせることはしません。人間関係よりは業績を重視し、部下には成果を常に報告するように求めます。仕事のことでさえも気楽に話せず、部下の悩みはとて聴いてくれそうにありません。

1. 上記のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思いますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全くとらない	あまりとらない	少しとる	かなりとる	非常にとる
1. B課長の指導や助言が自分の役に立たなくても、役に立ったとB課長に言う。	1	2	3	4	5
2. B課長が援助を欲しがっているとき、本心が嫌でもあえてB課長を助ける。	1	2	3	4	5
3. B課長のことを高く評価していなくても、B課長をほめる。	1	2	3	4	5
4. たとえ自分がする必要のないことでも、あえてB課長の仕事に力を貸す。	1	2	3	4	5
5. B課長の才能を認めていることをわざわざ伝えるため、B課長が得意としている分野でアドバイスを求める。	1	2	3	4	5
6. たとえ関心がなくても、関心があるふりをしてB課長の個人的な話を聞いてあげる。	1	2	3	4	5

上記の枠内の質問に回答した上で、下記の質問に答えてください。

- (1) あなたは、B課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。
1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許せますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

2. 1 ページ目のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思いますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全くとらない	あまりとらない	少しとる	かなりとる	非常にとる
1. B課長をたてるために、B課長より控えめに振る舞う。	1	2	3	4	5
2. B課長の考えに、本心では賛成していなくても、その考えに賛成する。	1	2	3	4	5
3. B課長よりも自分のほうが優れていると思えるところはあえて控えめに示す。	1	2	3	4	5
4. B課長が関心を示すことには、たとえ興味がなくても、自分も関心をもっているふりをする。	1	2	3	4	5
5. 実際には面白くなくても、B課長のジョークに笑う。	1	2	3	4	5
6. 人から評価されても、B課長の前では謙遜する。	1	2	3	4	5

枠内の質問に回答した上で、次ページの質問に答えてください。

(1) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許しますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

3. 上記のすべての質問に回答した上で、以下の質問に回答してください。

(1) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に好かれたと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(2) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えたいと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(3) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えることを重要だと思えますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(4) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい昇進することに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(5) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい職場の雰囲気をよくすることに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(6) B課長は、どれくらい部下を支持してくれると思いますか。

- |             |              |             |
|-------------|--------------|-------------|
| 1. 全くしてくれない | 2. あまりしてくれない | 3. 少しはしてくれる |
| 4. かなりしてくれる | 5. 非常にしてくれる  |             |

(7) B課長は、どれくらい規則をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

(8) B課長は、どれくらい部下の個人的な問題に気を配ってくれると思いますか。

- |              |               |              |
|--------------|---------------|--------------|
| 1. 全く配ってくれない | 2. あまり配ってくれない | 3. 少しは配ってくれる |
| 4. かなり配ってくれる | 5. 非常に配ってくれる  |              |

(9) B課長は、どれくらい仕事量をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

II. 以下の質問に対して、あなたの気持ちや考えに当てはまる数字の上の一つ○をつけてください。

全 く あ て は ま ら な い	あ ま り あ て は ま ら な い	ど ち ら と も い え な い	か な り あ て は ま る	非 常 に あ て は ま る
---	--	---	--------------------------------------	--------------------------------------

1. 人が集まっているところでは、周囲の期待に応じて行動を変えることができる。 1 - 2 - 3 - 4 - 5

全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
 あ  
ま  
り  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
 ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い  
 か  
な  
り  
あ  
て  
は  
ま  
る  
 非  
常  
に  
あ  
て  
は  
ま  
る

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 2. 人にうそをつくのはどんな理由でも許されない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 3. みんなの人気者になりたい。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 4. たいていの場合、目を見れば、その人の本当の感情を読みとることができる。          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 5. 人と話をしているとき、私は、相手の表情のごくわずかな変化にも敏感である。         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 6. 有力者は持ち上げておくのがよい。                             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 7. みんなの注目をあびたい。                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 8. 人前ではいつもかっこよくありたい。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 9. 人の感情や真意をつかむことにかけては、私は直感力がすぐれている。             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 10. どんな場合でも正直が一番である。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 11. 相手や場面に応じて行動を変えるのが苦手である。                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 12. これまでの経験からして、どんな場面におかれても、必要に応じて行動を変えることができる。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 13. 言ってもプラスにならないならば、自分がした本当の理由を誰にも言ってはいけない。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 14. どんなときでも相手の機嫌をそこねたくない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 15. 道徳的に正しいと信じた時だけ、行動すべきである。                    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 16. 誰からも嫌われたくない。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 17. 人を操るのに一番よい方法は、相手が聞きたがっていることを話してやることである。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 18. できるだけ敵は作りたくない。                              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

○最後まで回答して頂き、どうもありがとうございました。お手数ですが、記入ミスや記入漏れがないか、ご確認ください。

## 上司とのコミュニケーションに関する調査

本調査は、組織内で直属の上司に対して、どのようなコミュニケーションをとっているのか、また、考えられる原因がどのくらいそのコミュニケーションに影響を及ぼしているのかを調べることを目的です。調査それ自体は、匿名で実施され、かつ統計的に処理されますので、個人に決してご迷惑をおかけすることはありません。率直な回答をお願いいたします。

なお、質問項目には、あまり望ましくない行動や目的が含まれているものもありますが、それらの望ましさによって判断しないようにしてください。

調査実施者 有倉 巳幸（鹿児島大学教育学部）

### 個人属性記入欄

性別	男・女	年齢	歳	転職経験	あり・なし
勤務経験年数 (1年未満は四捨五入)	年	管理職経験 (課長以上)	あり・なし		
雇用身分 (現時点；いずれかに○)	正社員・派遣（臨時）社員・パートタイム・無職				
職種 (例 営業)		業種 (例 建設業)			

【回答の仕方(1)】該当するところの数字を○で囲んでください。

全くあてはまらない  
あまりあてはまらない  
どちらともいえない  
かなりあてはまる  
非常にあてはまる

例 1. 気が短い方だ 1 ② 3 4 5

【回答の仕方(2)】あなたは、どれくらいうまくいくと思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。

1. 全くうまくいかない      2. あまりうまくいかない      3. 少しはうまくいく  
④. かなりうまくいく      5. 非常にうまくいく



- I. 以下のシナリオをよく読んで、以下の三つのパートに分かれる質問群に、すべて回答してください。

<シナリオ>

平社員のAさんは、30歳です。近頃、これといった目標も持てず、会社の中で自分がどのような貢献していけばよいかについて考えることもありません。そのため、職場では、直属の上司であるB課長や同僚とも関わらないように過ごしています。

さて、このB課長は、仕事において部下の自発性を尊重し、指示や命令を与えることはしません。業績よりは人間関係を重視し、部下には特に成果を求めるようなことをしません。仕事のことでさえも気楽に話せるし、部下の悩みをよく聴いてくれます。

1. 上記のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思いますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全くとらない	あまりとらない	少しとる	かなりとる	非常にとる
1. B課長の指導や助言が自分の役に立たなくても、役に立ったとB課長に言う。	1	2	3	4	5
2. B課長が援助を欲しがっているとき、本心が嫌でもあえてB課長を助ける。	1	2	3	4	5
3. B課長のことを高く評価していなくても、B課長をほめる。	1	2	3	4	5
4. たとえ自分がする必要のないことでも、あえてB課長の仕事に力を貸す。	1	2	3	4	5
5. B課長の才能を認めていることをわざわざ伝えるため、B課長が得意としている分野でアドバイスを求める。	1	2	3	4	5
6. たとえ関心がなくても、関心があるふりをしてB課長の個人的な話を聞いてあげる。	1	2	3	4	5

上記の枠内の質問に回答した上で、下記の質問に答えてください。

- (1) あなたは、B課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群の番号の一つに○をつけてください。
1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許せますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

2. 1 ページ目のシナリオのような状況の下で、もしあなたが平社員のAさんだったら、あなたは、B課長に対して、以下に挙げる行動をどの程度とると思いますか。当てはまる回答段階の番号に○をつけてください。

	全 く と ら な い	あ ま り と ら な い	少 し と る	か な り と る	非 常 に と る
1. B課長をたてるために、B課長より控えめに振る舞う。	1	2	3	4	5
2. B課長の考えに、本心では賛成していなくても、その考えに賛成する。	1	2	3	4	5
3. B課長よりも自分のほうが優れていると思えるところはあえて控えめに示す。	1	2	3	4	5
4. B課長が関心を示すことには、たとえ興味がなくても、自分も関心をもっているふりをする。	1	2	3	4	5
5. 実際には面白くなくても、B課長のジョークに笑う。	1	2	3	4	5
6. 人から評価されても、B課長の前では謙遜する。	1	2	3	4	5

枠内の質問に回答した上で、次ページの質問に答えてください。

(1) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をどれくらいうまくとれると思いますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全くうまくとれない      2. あまりうまくとれない      3. 少しはうまくとれる  
4. かなりうまくとれる      5. 非常にうまくとれる

(2) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動を用いて、どれくらい影響を与えることができますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください

1. 全く与えられない      2. あまり与えられない      3. 少しは与えられる  
4. かなり与えられる      5. 非常に与えられる

(3) あなたは、このB課長に対して、上に挙げた一連の行動をとることをどれくらい正当なことと考えますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く正当でない      2. あまり正当でない      3. 少しは正当である  
4. かなり正当である      5. 非常に正当である

(4) あなたは、上に挙げた一連の行動をこのB課長に対してとる自分を、どれくらい許しますか。下記の回答群のいずれか一つを○で囲んでください。

1. 全く許せない      2. あまり許せない      3. 少しは許せる  
4. かなり許せる      5. 非常に許せる

3. 上記のすべての質問に回答した上で、以下の質問に回答してください。

(1) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に好かれないと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(2) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えたいと思いますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(3) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらいB課長に影響を与えることを重要だと思えますか。

1. 全く思わない      2. あまり思わない      3. 少しは思う  
4. かなり思う      5. 非常に思う

(4) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい昇進することに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(5) このようなシナリオの下で、もしあなたならば、どれくらい職場の雰囲気をよくすることに価値を置くと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く置かない | 2. あまり置かない | 3. 少しは置く |
| 4. かなり置く  | 5. 非常に置く   |          |

(6) B課長は、どれくらい部下を支持してくれると思いますか。

- |             |              |             |
|-------------|--------------|-------------|
| 1. 全くしてくれない | 2. あまりしてくれない | 3. 少しはしてくれる |
| 4. かなりしてくれる | 5. 非常にしてくれる  |             |

(7) B課長は、どれくらい規則をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

(8) B課長は、どれくらい部下の個人的な問題に気を配ってくれると思いますか。

- |              |               |              |
|--------------|---------------|--------------|
| 1. 全く配ってくれない | 2. あまり配ってくれない | 3. 少しは配ってくれる |
| 4. かなり配ってくれる | 5. 非常に配ってくれる  |              |

(9) B課長は、どれくらい仕事量をやかましく言うと思いますか。

- |           |            |          |
|-----------|------------|----------|
| 1. 全く言わない | 2. あまり言わない | 3. 少しは言う |
| 4. かなり言う  | 5. 非常に言う   |          |

II. 以下の質問に対して、あなたの気持ちや考えに当てはまる数字の上の一つ○をつけてください。

全 く あ て は ま ら な い	あ ま り あ て は ま ら な い	ど ち ら と も い え な い	か な り あ て は ま る	非 常 に あ て は ま る
---	--	---	--------------------------------------	--------------------------------------

1. 人が集まっているところでは、周囲の期待に応じて行動を  
変えることができる。 1 - 2 - 3 - 4 - 5

全  
く  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
  
 あ  
ま  
り  
あ  
て  
は  
ま  
ら  
な  
い  
  
 ど  
ち  
ら  
と  
も  
い  
え  
な  
い  
  
 か  
な  
り  
あ  
て  
は  
ま  
る  
  
 非  
常  
に  
あ  
て  
は  
ま  
る

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 2. 人にうそをつくのはどんな理由でも許されない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 3. みんなの人気者になりたい。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 4. たいていの場合、目を見れば、その人の本当の感情を読みとることができる。          | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 5. 人と話をしているとき、私は、相手の表情のごくわずかな変化にも敏感である。         | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 6. 有力者は持ち上げておくのがよい。                             | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 7. みんなの注目をあびたい。                                 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 8. 人前ではいつもかっこよくありたい。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 9. 人の感情や真意をつかむことにかけては、私は直感がすぐれている。              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 10. どんな場合でも正直が一番である。                            | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 11. 相手や場面に応じて行動を変えるのが苦手である。                     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 12. これまでの経験からして、どんな場面におかれても、必要に応じて行動を変えることができる。 | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 13. 言ってもプラスにならないならば、自分がした本当の理由を誰にも言ってはいけない。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 14. どんなときでも相手の機嫌をそこねたくない。                       | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 15. 道徳的に正しいと信じた時だけ、行動すべきである。                    | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 16. 誰からも嫌われたくない。                                | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 17. 人を操るのに一番よい方法は、相手が聞きたがっていることを話してやることである。     | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |
| 18. できるだけ敵は作りたくない。                              | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 |

○最後まで回答して頂き、どうもありがとうございました。お手数ですが、記入ミスや記入漏れがないか、ご確認ください。