

## 第3章 集計結果

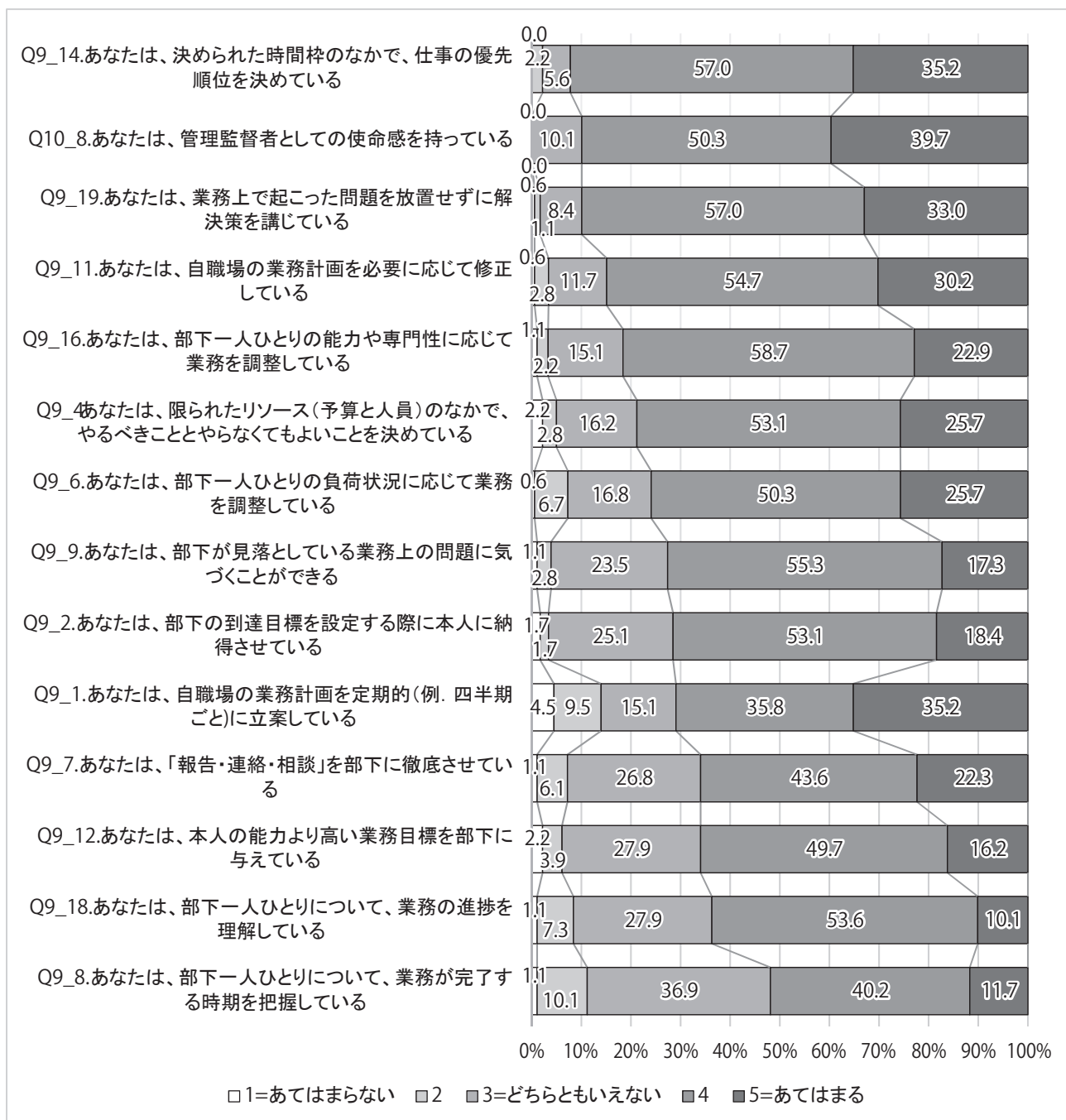
### 3-1 マネジメント行動 M1 管理行動(上司向け調査 Q9 と Q10、部下向け調査 Q8 と Q9)に関する集計結果

本調査では、上司に対しては自分自身のマネジメント行動を、部下に対しては自分の上司のマネジメント行動を、複数の項目で質問した。因子分析によって、マネジメント行動は、M1 管理行動(14項目)と M2 交渉力(2項目)の2種類に分類された。

管理行動に関する上司向け調査結果から、上司の自己認識を見れば、管理行動14項目のすべてで、「5 あてはまる」ないしは「4」の肯定的回答を、上司の過半数が行っている(図3-1-1 参照)。課長級層では自分の管理行動に、きわめて高い自己評価をしていることがわかる。上司の自己評価を参照すれば、部下を管理・監督する行動や手順については問題がない。

ただし、個別の質問項目を見れば、肯定的回答が相対的に少なかったのは、「Q9\_8. あなたは、部下一人ひとりについて、業務が完了する時期を把握している(51.9%)」や「Q9\_18. あなたは、部下一人ひとりについて、業務の進捗を理解している(63.7%)」などである。部下一人ひとりの業務について詳細な管理監督ができにくいことが、潜在的な課題としてあげられるかもしれない。

図 3 - 1 - 1  
上司向け調査結果



部下の立場からは、若干きびしめの回答が示されているものの、全体的に見れば上司の管理行動には課題があるとはいえ、適切な管理監督がなされているといえる。

部下向け調査の結果で、「5 あてはまる」「4」の肯定的回答をした部下が過半数を下回っているのは、14項目中で、「Q8\_8. あなたの上司は、部下一人ひとりについて、業務が完了する時期を把握している（45.1%）」の1項目だけであった（図3-1-2参照）。

ただし、相対的に評価の低かった項目を抜き出してみれば、「Q8\_6. あなたの上司は、部下一人ひとりの負荷状況に応じて業務を調整している（50.0%）」「Q8\_18. あなたの上司は、部下一人ひとりについて、業務の進捗を理解している（53.1%）」「Q8\_16. あなたの上司は、部下一人ひとりの能力や専門性に応じて業務を調整している（55.9%）」などがあげられる。したがって、上司の管理行動に課題は少ないものの、相対的にみれば、部下一人ひとりの業務の進捗把握や仕事割当ての調整などには、潜在的な課題が見て取れる。

上司向け調査と部下向け調査を比べてみれば、一貫した傾向が見られる。すなわち、調査対象となった6社において、優れた管理行動を示す管理職が多いことである。一人ひとりの部下の業務を管理監督する行動には、若干劣るところがあるかもしれないが、管理行動としては、本人の自己認識と部下認識のどちらから判断しても、非常に高い実績が示されている。

図3-1-2  
部下向け調査結果

