

3-16 M1 管理行動とフォロワーシップと職場の競争力との関係

職場の競争力の向上に寄与する要因を明らかにするために、3変数のクロス表を用いてより深い分析を行った。分析にあたっては、職場の競争力（14項目の平均値）を縦軸に置き、上司の示す4群の活動や資質—M1 管理行動、M2 交渉力、L1 ビジョン・モチベーション型行動、L2 対人応対型行動—を横軸に置くことにする。そして、より複雑な関係を究明するために、部下や職場にかかわる2群の特性—フォロワーシップとシェアド・メンタルモデル—を系列に設定する。M1、M2、L1、L2の要因はそれぞれ低（L）・中（M）・高（H）の3階級に変換し、フォロワーシップとシェアド・メンタルモデルの2要因は低（L）・高（H）の2階級に変換して、説明要因とした。

分析にあたっては、交互効果を含めた二元配置分散分析を実施し、交互効果が統計的に有意であったものだけを記載することとした。それによって、2つの説明要因が相互に作用しあって、職場の競争力を規定する高次の関係性が見出される。

M1 管理行動とフォロワーシップとの間には、相互作用を伴った関係がある。上司向け調査の結果から、上司の視点で見ると、上司がとる管理行動が職場の競争力向上に寄与する効果は、フォロワーシップが保たれているときに限られるようである（図 3-16-1 参照）。つまり、フォロワーシップHの系列（実線）では明らかな右肩上がりの傾向が認められ、上司の管理行動のきめ細かさが、職場の競争力にうまく作用する。しかし、職場に右腕となる部下がおらず、十分なフォロワーシップを受けることのできない上司の下（フォロワーシップLの系列）では、上司の管理行動が効果を示さず、無駄になることもある。

図 3-16-1
上司向け調査結果

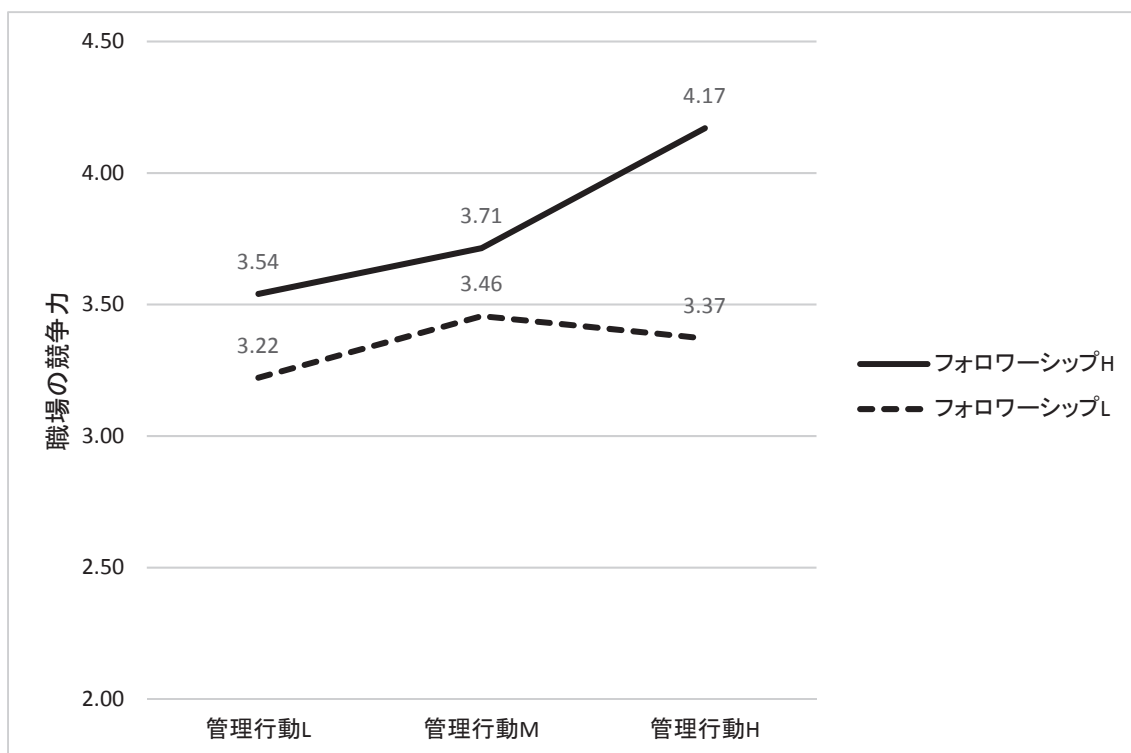


表 3-16-1
上司向け調査結果

	管理行動L	管理行動M	管理行動H
フォロワーシップL	3.22	3.46	3.37
フォロワーシップH	3.54	3.71	4.17

表 3-16-2
上司向け調査分散分析結果

	自由度	F 値	p 値
管理行動	2	1.85	.351
フォロワーシップ	1	7.61	.110
管理行動×フォロワーシップ	2	4.37	.014
残差	173		

部下向け調査の結果から、部下の視点を勘案してみると、大まかに同じ傾向が見て取れるものの、さらに憂慮すべき点もある（図3-16-2参照）。すなわち、上司向け調査の結果と同様に、フォロワーシップHの系列（実線）では明らかな右肩上がりの傾向が認められ、上司の管理行動のきめ細かさが、職場の競争力にうまく作用する。一方、フォロワーシップLの系列では、管理行動Lのポイントで、競争力がとくに低くなっていることがわかる。言い換えれば、上司が部下に恵まれておらず、フォロワーシップが望ましいとはいえないような職場環境では、上司の管理行動の拙さが直に職場の効果を低めてしまうのである。

上司の管理行動と部下のフォロワーシップは補完的である。上司が部下からのサポートを受けずに、熱心に自分なりの管理行動を実践することは、ときに管理強化や上司のワンマンと受け取られかねない。その結果として、職場全体の競争力を下げってしまうことにもつながっていく。したがって、管理行動の効果を左右するフォロワーシップの重要性にも、あらためて光をあてる必要があるだろう。

図 3-16-2
部下向け調査結果

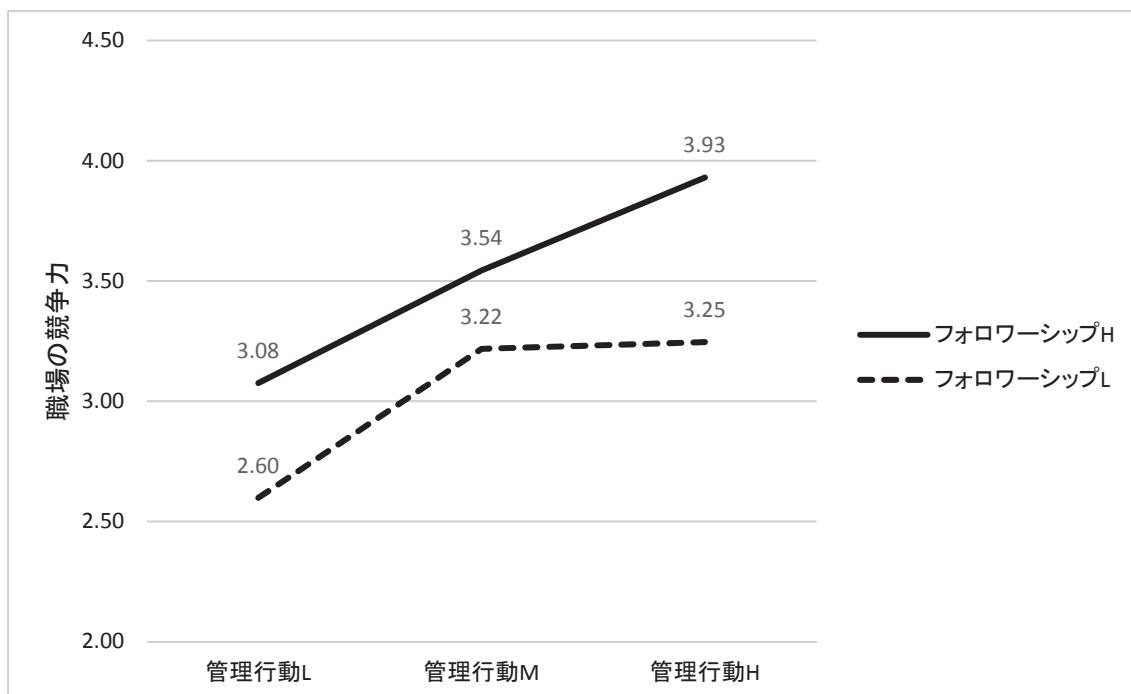


表 3-16-3
部下向け調査結果

	管理行動L	管理行動M	管理行動H
フォロワーシップL	2.60	3.22	3.25
フォロワーシップH	3.08	3.54	3.93

表 3-16-4
部下向け調査分散分析結果

	自由度	F 値	p 値
管理行動	2	15.41	.061
フォロワーシップ	1	21.91	.041
管理行動×フォロワーシップ	2	3.47	.032
残差	670		