管理範囲決定要因の相互依存性について—II

愛知学院大学 佐 野 守 ・ 愛知学院大学 江 見 佳 俊

愛知学院大学 千 野 直 仁

Interdependence among factors in determining the span of management-II

Mamoru SANO, Yoshitoshi EMI, and Naohito CHINO
(Aichi-Gakuin University)

A replication study was conducted to confirm the fundamental structures of interdependence among factors in determining the span of management which were obtained by the authors. Thus the same questionnaires as those used in that study were employed in this study. The questionnaires consisted of 55 items which represented empirical factors in determining the span of management including: two dependent variables using four items on group performance and human relations, and five intervening variables using 51 items. Data were collected for employees at three organizational levels from a manufacturing firm of large (about 3.6 thousand) sizes. To confirm the fundamental structures, factor analysis and multiple regression analysis were performed. Factor analysis and Procrustes rotations of the varimax factor patterns for the 51 items provided evidence of tendencies in the invariance of five-factor structure regardless of organizational levels and company difference as well as of organizational differences in each factor. On the other hand, multiple regression analysis indicated that the relationship among the extracted factors and the four items on group performance and human relations which represented empirical factors in determining the span of management depends upon situations under which job units existed.

1. 問題と目的

従来、職場における小集団の大きさにかかわる変数間の関連については、グループダイナミックス的研究と経営管理的研究の2つの流れがあり、それぞれの立場から数多くの研究がなされてきた（たとえば、HouseとMiner（1969）を参照）。

佐野ら（1988）は、これらの研究で取りあげられてきたいわゆる管理範囲にかかわる諸変数を基準変数2変数4項目、媒介変数23変数51項目に整理した調査票を従業員数約1,000名から35,000名の業績普通ないしは優良な製造販売業4社に配布し、得られた資料の分析により次のような管理範囲にかかわる諸変数間の相互依存の基本構造を明らかにした。

第1に、媒介変数23変数51項目への反応は、因子分析の結果、会社や職位にかかわらず、ほぼ5因子から構成されていることが明らかとなった。ここで、調査票は、各社での（最小）管理単位組織の長である管理者（B）、その上司（A）、その部下（従業員）（C）の3職位ごと

に一部質問の表現は異なるが、同じ内容の項目から構成されていた。

第2に、職位別の資料から抽出された因子をバリマックス回転し、得られた因子負荷行列のそれぞれをターゲットとして、プロクラステス回転を行なったところ、会社や職位にかかわらず、因子負荷行列は基本的には同一であることが見出された。

第3に、サンプル数が4社中最大の1社（E社）の資料を用いて先の5因子を通じて管理範囲にかかわる媒介変数の職位間での差異を検討した。因子得点で比較したところ、職位に特有と考えられる反応の違いが、各因子ごとに明らかになった。

第4に、業務遂行状況の適否、人間関係の適否などの管理範囲にかかわる基準変数および集団の大きさ（職位Bの直属部下数）と、管理範囲にかかわる媒介変数を構成する5因子それぞれとの関連性が、各因子を従属変数とし、5つの基準変数を説明変数とした重回帰分析により検討され、各因子は基準変数と密接な関連性を有することが認められた。

今回の研究の目的は、製造販売業4社に対して得られたこれらの結果が、同業（製造販売業）他社に対しても成立つかどうかを検討することにある。そのために、われわれは、以下に述べる、従業員約3,600名の業績優良の製造販売業T社に対して同一の調査を実施し、上述の製造販売業4社の結果と比較した。

2. 研究方法

(1) 調査方法

調査項目の内容および調査の実施方法は、これまでと同様であり、他稿（佐野ら、1986、1987、1988など）を参照されたい。

(2) 調査対象の概要

調査対象は、新たなT社を中心とする5社（K, S, AI, E, T）であるが、T社を除く4社については、佐野ら（1988）を参照されたい。

T社の概要を摘記すると、〔設立〕大正11年〔資本金〕285億円〔従業員〕3,600人、平均年齢37.1歳〔事業内容〕ガス、コークスおよび器具等製造、販売〔事業所〕本社、本社工場、他4工場〔営業収入〕1,510億円、で安定した業績の優良企業である。調査は、T社の本社および各工場、各営業所を対象に実施し、A:42名、B:106名、C:2,125名の有効回答数を得た。

3. 結果と考察

(1) 製造販売業1社（T）の資料の職位ごとの因子パターンの比較

T社の場合、まず媒介変数23変数51項目の因子分析により因子数を職位ごとに検討したところ、これまでの製造販売業4社（K, S, AI, E）と同一の基準、すなわち、固有値1前後及び累積寄与率75%、からは、職位AとCでは5因子、職位Bについては8因子から構成されていることが示唆された。職位Bについては、従来の結果と異なることになる。

しかし、職位Bについては、第6因子以降の因子の解釈可能性、固有値の値の小ささを考慮し、さらに、従来の製造販売業4社の5因子との違いがどれ程あるのかを検討するためにも、5因子解も同時に求めた。

つぎに、各職位の5因子のバリマックス回転結果を用いて職位による差異があるかどうかを検討するために、各職位のバリマックス回転後の布置をターゲットとして、残りの布置をプロクラステス回転した。結果は、表1に示すとおりである。これから明かなように、T社の3職位の因子構造は、基本的には同一である。

そこで、われわれは、つぎに、T社の各職位の因子パ

ターンが、従来の製造販売業3社（K, S, AI）のそれらと同一であるかどうかを検討するために、製造販売業3社の各職位の因子パターンを、ターゲットとして、対応する職位の因子パターンを、プロクラステス回転した。

(2) 製造販売業3社（K, S, AI）の資料の職位ごとの因子パターンと、T社のそれとの比較

T社の各職位ごとの因子パターンが、製造販売業3社込みの資料の職位ごとの因子パターンと異なるかどうかを、プロクラステス回転により検討した結果は、表2に示

表1 製造販売業1社（T）の職位ごとの因子パターンの比較^注

バリマックス 回転によるターゲット	プロクラステス回転による回転後の 布置	A	B	C
A		—	(0.041)	(0.031)
B		0.041	—	(0.029)
C		0.031	0.029	—

表2 製造販売業3社（K, S, AI）と同1社（T）の職位ごとの因子パターンの比較^注

バリマックス 回転によるターゲット	プロクラステス回転による回転後の 布置	A	B	C
A		0.051	—	—
B		—	0.037	—
C		—	—	0.015

注 ターゲットの因子パターン、プロクラステス回転をする因子パターン、プロクラステス回転後の因子パターンを、それぞれ行列 $T = \{t_{ij}\}$, $S = \{s_{ij}\}$, $P = \{p_{ij}\}$ とし、表中の数値を d_{rs} とすれば、 d_{rs} は、一般に、

$$d_{rs} = \frac{1}{nr} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r (t_{ij} - p_{ij})^2$$

ここで、 n , r は、それぞれ、因子パターンの行数（項目数、ここでは51）、列数（因子数、ここでは5）を表す。一般に、 $d_{rs} \neq d_{sr}$ であるが、この論文の場合のように直交回転を考えると、 $d_{rs} = d_{sr}$ が容易に証明できる。なお、たとえば Schönmann & Carroll (1970) は、 d_{rs} として、 T , S の大きさを考慮したものを提案しているが、ここでは、わかりやすい単純な差の2乗和を用いた。

管理範囲決定要因の相互依存性について－Ⅱ

表3 T社の職位込みのサンプルに基づくバリマックス回転後の因子パターン

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	共通性
1	0.670	0.124	0.065	-0.006	-0.054	0.471
2	0.726	0.181	0.228	-0.100	-0.103	0.632
3	0.736	0.162	0.103	-0.014	0.159	0.605
4	0.809	0.162	0.194	-0.087	-0.025	0.726
5	0.759	0.098	0.111	-0.012	0.106	0.609
6	0.798	0.150	0.123	-0.103	0.047	0.687
7	0.777	0.110	0.099	-0.018	0.125	0.642
8	0.721	0.148	0.149	-0.112	0.086	0.584
9	0.717	0.092	0.098	-0.052	0.153	0.559
10	0.275	0.057	0.028	0.000	0.425	0.261
11	0.776	0.113	0.033	-0.001	-0.041	0.618
12	0.723	0.179	0.087	-0.090	-0.051	0.573
13	0.040	-0.010	0.128	0.416	-0.160	0.216
14	0.008	-0.083	-0.144	0.424	0.113	0.220
15	0.206	0.581	-0.033	0.016	0.123	0.396
16	0.166	0.613	0.007	-0.019	-0.002	0.403
17	-0.095	0.035	-0.026	0.408	-0.199	0.217
18	-0.105	-0.156	0.025	0.446	0.075	0.240
19	-0.225	-0.076	0.022	0.462	0.202	0.311
20	-0.073	-0.012	-0.209	0.406	-0.082	0.221
21	0.343	0.554	0.224	-0.111	0.231	0.541
22	-0.063	-0.014	-0.072	0.461	0.032	0.222
23	0.213	0.139	0.534	-0.179	-0.009	0.382
24	-0.048	-0.010	-0.070	0.529	-0.145	0.309
25	0.682	0.160	0.129	-0.120	-0.028	0.523
26	0.360	0.200	0.132	-0.130	0.130	0.221
27	0.471	0.315	0.277	-0.176	0.266	0.499
28	0.688	0.173	0.164	-0.088	0.151	0.560
29	-0.227	-0.023	-0.085	0.493	0.346	0.422
30	0.292	0.153	0.301	-0.145	0.003	0.221
31	-0.128	0.004	-0.104	0.488	0.281	0.344
32	0.222	0.243	0.303	0.050	-0.168	0.231
33	0.057	0.066	0.453	-0.027	0.087	0.221
34	0.004	-0.047	0.276	0.075	-0.111	0.096
35	0.232	0.322	0.345	-0.065	0.001	0.281
36	0.279	0.244	0.406	-0.063	0.199	0.346
37	0.084	-0.119	0.054	0.275	-0.052	0.103
38	0.211	0.551	0.257	-0.115	0.274	0.503
39	0.199	0.542	0.157	0.005	0.006	0.358
40	0.122	0.711	0.166	-0.071	-0.091	0.561
41	0.128	0.657	0.225	-0.082	-0.137	0.525
42	0.038	0.176	-0.189	0.356	-0.142	0.215
43	0.241	0.372	0.430	-0.176	0.115	0.426
44	0.320	0.287	0.251	-0.131	0.257	0.331
45	0.225	0.379	0.466	-0.125	-0.056	0.430
46	0.243	0.185	0.376	-0.252	0.265	0.368
47	0.208	0.320	0.380	-0.081	0.223	0.347
48	0.321	0.307	0.267	-0.028	0.211	0.314
49	0.247	0.277	0.487	-0.208	0.011	0.418
50	0.525	0.242	0.252	-0.100	-0.070	0.412
51	0.527	0.273	0.326	-0.105	-0.056	0.472
因子寄与	9.321	4.133	2.953	2.701	1.285	

すとおりである。これから明らかなように、両者は、どの職位でも、互に近似していることがわかる。

この結果は、佐野ら（1988）の結果をさらに裏づけるものであり、管理範囲にかかわる媒介変数23変数51項目間の因子構造の普遍性を示唆するものである。

(3) 管理範囲にかかわる媒介変数の因子レベルでの職位間比較

(2)により、T社の管理範囲にかかわる媒介変数23変数51項目の因子構造に差のないことが明らかになったので、つぎにわれわれは、佐野ら（1988）のE社の資料をもとにした管理範囲にかかわる5因子の職位間差異が、T社の場合にも認められるかどうかを検討した。

表3は、T社の3職位の資料を込みにした媒介変数51項目の因子分析によるバリマックス回転後の5因子解を示す。また、これらの各因子の命名結果および因子得点の正負の方向性を示したのが表4である。

表4と、佐野ら（1988）の表8を比較すると、E社とT社とでは、第4因子までは、第2、第3因子が入れかわっている点を除いては、ほぼ同一であることがわかる。これに対して、第5因子は両者で異なっていた。ただし、この結果は、両者の51項目への反応のバリマックス回転結果に対して言えることであることに注意しなければならない。

両社を(1)、(2)と同様にして、プロクラステス回転すると、両因子パターンは、佐野ら（1988）で示した両者の隔たりの指標 d_{rs} が0.008と、きわめて小さいことが判明した。この結果は、E社とT社では、管理範囲にか

かわる媒介変数51項目を構成する5つの因子が、非常に似かよっており、両社の資料を込みにした分析が可能であることを示唆している。

しかしながら、佐野ら（1988）で行なったと同様、今回も、会社の違いによる管理単位組織を取り囲む状況の違いを考慮して、そのような資料の合併は行わず、ここでのE社の結果と、今回のT社の結果を比較することを第一義と考え、T社の資料のみについて、職位間比較を行なうこととした。

図1と表5はその結果を示す。図1は、佐野ら（1988）における図2に、表5は同表9に、それぞれ対応する。表4の各因子の正負と、図1及び表5から、つぎのような結果が読み取れる。

まず、第1因子の管理者の管理監督能力については、図から、管理者の当該能力を評価しているのは、因子得点のマイナス方向から、管理者、上司、部下（それぞれ、平均値が、-0.31、-0.077、0.023）の順であり、表5から、これらの平均値の差は、上司と部下間のみで統計的に有意でないが、あとは有意であることがわかる。この結果は、評価の順序のみならず、職位間の平均値の統計的有意差の有無に関しても、佐野ら（1988）のE社の結果と一致する。

T社の第2因子である部下の仕事の内容・手順・方法への理解度と、積極性・責任感については、先程述べたように、E社では、第3因子にあたるので、これら両社の比較を行なうと、つぎようになる。図から、この因子の評価は、上司、管理者、部下の順に相対的にきびくなっていくことがわかる。この順序についても、両

表4 T社の3職位込みのサンプルに基づく媒介変数51項目の因子分析結果：5因子とその命名

因子	因子の命名	因子得点の正負の方向性
1	管理（監督）者の管理監督能力	- + 有 無
2	部下の仕事の内容・手順・方法への理解度と、積極性・責任感	- + 有 無
3	部下の仕事のやりがい・能力発揮と、そのための環境	- + 有 無
4	部署内外の意見の対立	- + 有 無
5	管理者の人間理解の能力	- + 有 無

表5 T社の媒介変数因子得点の職位間での差の検定：t値と有意水準

因子	職位AとB	職位AとC	職位BとC
1	2.28* (185)	—	-5.09*** (137)
2	—	-3.12** (120)	-2.41* (126)
3	—	—	—
4	4.30*** (202)	7.20*** (182.5)	—
5	-1.59† (202)	-10.76*** (129)	-8.04*** (123)

—：有意差なし、†は5%～15%で、傾向差があることを示す。

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

図1 管理範囲にかかわる媒介変数の因子レベルでの職位間比較

社の傾向は一致している。ただし、平均値の職位間差異の統計的有意性については、両社で一部異なることが、表5の第2因子の場合と、佐野ら(1988)の表9の第3因子の場合を比較するとわかる。

すなわち、E社の場合では、管理者と部下の間では有意差がないのに対して、T社の場合では、上司と管理者の間に当該評価について有意差がない。

第3因子は、E社の第2因子にあたり、部下の仕事のやりがい・能力発揮と、そのための環境に関するものである。図1から、これについての評価も、平均値の絶対量でみると、第2因子と同じで、上司、管理者、部下の順にきびしくなっているが、表5から明らかなように、これらのいずれにも、統計的な有意差はみられない。

これらの結果をE社の場合と比較すると、評価の順序は、同一であるが、E社の場合には、平均値はいずれの職位間でも有意である点が、T社の場合と異なる。

第4因子については、両社共、部署内外の意見の対立に関するもので、それに対する評価は、表4の第4因子の正負の情報から、T社の場合、部下が最も意見の対立があるとみており、管理者、上司の順に、あまくなっている。これに対して、E社では、管理者、部下、上司の順にあまくなっている点異なる。ただし、統計的には、E社では、上司と部下との間で、T社では管理者と部下との間で有意差がない。

第5因子については、両社で因子の内容が、バリマックス回転に関する限り異なり、比較できない。T社について言えば、この因子は、表4から、管理者の人間理解の能力であり、部下の評価が一番高く、管理者、上司の順に低くなっており、統計的にも、すべての職位間で有意差があることが、表5からわかる。

このようにみると、佐野ら(1988)のE社の資料について得られた、管理範囲にかかわる媒介変数51項目の因子レベルにおける職位間差異は、大局的にはT社でも認められることがわかる。

(4) 管理範囲にかかわる媒介変数の基本因子と、集団の大きさおよび基準変数との関連性

これまでの分析により、われわれは、T社の職位ごとの管理範囲にかかわる媒介変数がどの職位でも5因子構造を持っており、プロクラステス回転の結果、それらの間にはほとんど差はないこと、各職位の因子パターンはやはりプロクラステス回転により、製造販売業3社(K, S, AI)込みの場合とT社で酷似していること、さらに、職位込みの因子分析による因子得点を用いて各因子の職位間差異を検討すると、T社とE社では大局的には同じであること、が判明した。

これらの結果は、佐野ら(1988)の結果を裏づけるものであり、これまでわれわれが数社に対して実施してきた管理範囲にかかわる媒介変数を構成する因子の普遍性と、その職位間差異の普遍性を示唆するものといえる。

このような普遍性は、管理範囲にかかわる媒介変数の基本因子と集団の大きさおよび基準変数との関連性について佐野ら(1988)が得た結果に対しても同様に示唆されるものであろうか。

この点を検討するために、われわれは、佐野ら(1988)のE社の職位Bの管理者の資料に対して行なったのと同様な分析を、T社の職位Bの資料に対して行なった。すなわち、上述の5つの基本因子のそれぞれを従属変数とし、管理範囲にかかわる基準変数4項目及び管理者の直属部下数の5つを説明変数とする重回帰分析を行なった。サンプル数は、100名であった。サンプル数が2.(2)の調査対象での106名と異なるのは、106名の中に6名だけ、重回帰分析の説明変数のいずれかへの回答がなかった者がいるためである。

重回帰分析結果は、表6に示すとおりである。これから明らかなように、管理範囲にかかわる媒介変数の基本5因子のうち、第4因子までは、同基準変数のいずれかと統計的に有意な関係を持っていることがわかる。しかし、第5因子の管理者の人間理解の能力と、これらの基準変数との間には、有意な関連を見出すことができなかった。

これらの結果をE社の結果と比較すると、両社に共通な第4因子までに限定するとして、表6と佐野ら(1988)の表10を比べて、一致しているのは、T社の第2因子についてのみであることがわかる。ここで、T社の第2因子は、「部下の仕事の内容・手順・方法への理解度と、積極性・責任感」であり、E社では第3因子になっていることに注意されたい。

第2因子の因子の変動に統計的に有意な関係を持つのは、表6から、人間関係の適否と仕事上での皆の協力の有無のみである。これら2項目に対する偏相関係数の符号及びこれら2項目の各範ちゅうに対して与えられた得点の大小関係から、つぎのことが言える。すなわち、部下の仕事の内容・手順・方法への理解度と、積極性・責任感が強い場合には、職場の人間関係もよく、仕事上での皆の協力も得られやすいことになる。

これに対して、第1因子は、「管理者の管理監督能力」で、E社の場合にも同様にして抽出されたわけであるが、この因子と関連する項目は両社で一部異なる。たとえばT社の場合この因子と統計的に有意な関連を持つのは、業務遂行状況の適否、人間関係の適否、及び仕事上の無理・さしさわりの有無であるが、E社の場合には、業務

表6 管理者の管理範囲にかかわる媒介変数の基本5因子のそれぞれと集団の大きさおよび管理範囲にかかわる基準4項目との関係の重回帰分析結果

従変 属数	説 明 変 数	偏回帰係数 の 有 意 性	偏相関係数	重相関係数とその有意性
第 1 因 子	・業務遂行状況の適否	†	.18	R = .36* F _{5, 94} = 2.77
	・人間関係の適否	†	.17	
	・仕事上の無理・さしさわりの有無	*	.23	
	・仕事上での皆の協力の有無	—	—	
	・集団の大きさ（直属部下数）	—	—	
第 2 因 子	・業務遂行状況の適否	—	—	R = .54*** F _{5, 94} = 7.93
	・人間関係の適否	**	.28	
	・仕事上の無理・さしさわりの有無	—	—	
	・仕事上での皆の協力の有無	**	.27	
	・集団の大きさ（直属部下数）	—	—	
第 3 因 子	・業務遂行状況の適否	—	—	R = .32† F _{5, 94} = 2.17
	・人間関係の適否	—	—	
	・仕事上の無理・さしさわりの有無	—	—	
	・仕事上での皆の協力の有無	†	.15	
	・集団の大きさ（直属部下数）	—	—	
第 4 因 子	・業務遂行状況の適否	**	-.32	R = .60*** F _{5, 94} = 10.63
	・人間関係の適否	—	—	
	・仕事上の無理・さしさわりの有無	***	.45	
	・仕事上での皆の協力の有無	—	—	
	・集団の大きさ（直属部下数）	—	—	
第 5 因 子	・業務遂行状況の適否	—	—	R = .20 F _{5, 94} = 0.78
	・人間関係の適否	—	—	
	・仕事上の無理・さしさわりの有無	—	—	
	・仕事上での皆の協力の有無	—	—	
	・集団の大きさ（直属部下数）	—	—	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

† は5%～15%で、傾向差があることを示す。

—：有意性なし

遂行状況の適否、人間関係の適否、仕事上での皆の協力の有無、及び集団の大きさ（直属部下数）である。つまり両社に共通なのは、業務関係の適否と人間関係の適否の2項目のみである。

T社の第3因子、すなわち、E社の第2因子は、「部下の仕事のやりがい・能力発揮と、そのための環境」であるが、これについては、両社で共通部分はない。そのような環境があると評価している部署では、T社の場合には、仕事上での皆の協力があることになるが、E社の場合には、必ずしもこれと関係なく、業務遂行状況がよい、と評価されているだけである。

第4因子も両社共通で、「部署内外の意見の対立」であるが、これについては、意見の対立がある場合、E社では、人間関係はうまくいってないし、仕事上の無理・さしさわりの有無に対して、T社では、業務遂行状況が悪く、仕事上での無理・さしさわりの有無という結果である。すなわち、両社で、意見の対立があると仕事上の無理・さしさわりの有無、という点では一致しているが、意見の対立がある時、E社では人間関係に、T社では業務の遂行状況に、それぞれ支障が生ずるのである。

最後に、E社では、傾向程度ではあるが、第1因子と第3因子に、直属部下数との関係があることが示唆され

たのに対して、T 社の場合には、いずれの因子とも統計的に有意な関連は見い出せなかった、という点があげられる。

これらの結果は、管理範囲にかかわる媒介変数の因子数やその内容が、会社や職位にかかわらず非常に似かよっていること、因子レベルでの職位間差異のパターンも大局的には似ていることと対照的である。しかし、その中味を詳細に吟味していくと、上述したように、各因子と基準変数4項目との関係の様相は、十分理解し得るものであることがわかる。

たとえば、両社に共通する第1から第4因子のうち、第2因子についてのみ、基準変数との関連の様相が等しい、という結果は、表4に示した各因子の内容をみれば、ある程度了解可能である。というのは、第2因子の「部下の仕事の内容・手順・方法への理解度と、積極性・責任感」の違いは、会社にあまり関係なく、人間関係の適否や仕事上での皆の協力と関連を持つと考えられるのに対して、第1及び、第3、第4、とりわけ、第3、第4因子の「部下の仕事のやりがい・能力発揮と、そのための環境」、「部署内外の意見の対立」については、環境の持つ意味や、内外の意見の対立の様相が、会社によって異なる可能性が十分考えられるからである。

4. 要 約

従業員約3,600名の業績優良製造販売業 T 社を対象とした調査資料をもとに、佐野ら(1988)の業績普通ないし優良同種企業4社を対象とした資料の分析により得られた結果の普遍性の有無が検討された。結果は、以下のようにまとめられる。

- (1) T 社の管理範囲にかかわる媒介変数23変数51項目への反応を、職位ごとに因子分析し、バリマックス回転し得られた5因子の因子パターンを、プロクラステス回転し相互に比較した結果、職位にかかわらず、ほぼ同一の5因子から構成されていることが明らかにされた。
- (2) T 社の職位別のバリマックス回転後の5因子解と、製造販売業3社(A, S, AI)込みの職位別の同5因子解を、職位ごとプロクラステス回転により比較したところ、どの職位でも、両社はほぼ同一の5因子から構成されていることが明らかになった。
- (3) T 社の職位込みのバリマックス回転後の5因子解をもとに管理範囲にかかわる媒介変数の因子レベルでの職位間比較を行なったところ、職位に特有と考えら

れる反応の違いが、各因子ごとに明らかになった。また、それらと、佐野ら(1988)のE社に対する同様な分析結果とを比較したところ、両社に共通する第4因子までについては、各々の因子上での職位間差異は、大局的には両社で酷似していることが明らかにされた。

- (4) T 社の職位Bの管理者の資料をもとに、管理者の管理範囲にかかわる媒介変数の5因子のそれぞれと集団の大きさ(直属部下数)および管理範囲にかかわる基準変数4項目との関係を、重回帰分析により検討した結果、各因子と基準変数との間に密接な関係があることが明らかにされた。さらに、それらと、佐野ら(1988)のE社に対する同様な分析結果を比較したところ、T社の第2因子で、E社の第3因子にあたる「部下の仕事の内容・手順・方法への理解度と、積極性・責任感」についてのみ同一であること以外は、基準変数との関連の様相は、両社で相当異なる部分が多いことが明らかにされた。

これらの結果は、管理範囲にかかわる媒介変数の因子レベルでの内容及びその職位間差異に関する普遍性を示唆すると共に、各因子の基準変数や直属部下数との関連の様相については、共通点は少なく、企業の中での各単位組織の置かれた状況や、組織内の人的・物的資源の違いにより異なることを示唆している。

引 用 文 献

- House, R. J. and J. B. Miner. 1969, Merging management and behavioral theory : The interaction between span of control and group size, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, 451-464
- 佐野 守・江見佳俊・千野直仁・水野 智 1986 管理範囲決定要因に関する実証的研究Ⅱ：S社の事例を中心として 日本労務学会年報 171-192.
- 佐野 守・江見佳俊・千野直仁・水野 智 1987 管理範囲決定要因に関する実証的研究Ⅲ：K社, S社, AI社, 3社の事例の比較 日本労務学会年報.
- 佐野 守・江見佳俊・千野直仁 1988 管理範囲決定要因の相互依存性について 経営行動科学 第3巻第2号 83-97.
- (平成元年9月30日受稿, 平成元年10月10日受理)