

産業界における第一線監督者

近 藤 貞 次 村 瀬 隆 二 鈴 木 康 平

この報告は、昭和37、38年度文部省科学研究費補助金による試験研究「指導者と被指導者との関係についての教育心理学的研究——とくに指導者養成を中心として——」のうち、「産業界における指導者」の研究部門の報告である。

I ま え が き

産業界における指導者——監督者——の重要性に関しては多言を要しないが、つぎのような見解もそれを示しているものの1つである。「……このような監督者の出現は、近代産業の所産であって、昔のように一人の主人が数人の者をつかって仕事をしていたときには、存在しなかったのである。産業が機械化され、多数の人が一つのところで働くようになれば、主人と労働者の直接のつながりで生産を行なうことはできなくなり、主人の意志は中間的管理者すなわち監督者たちを通じて個々の労働者に伝えられ、いわゆる組織を通じて生産が行なわれるようになるのである。すなわち、監督者はその組織体の最高の方針をそれぞれの立場において代弁し、これらの有機的なつながりによって近代産業ははじめて遂行されている。この故に、監督者は生産組織体の中核的存在といわれるのである。……」

ここに述べられている監督者も、その組織体のなかに占める位置によって、その果たす機能が異なってくるのは当然である。そして、近年とくに、生産活動に直接従事している一般作業員と最も多く接触し、かつ、管理部門との間に介在して、「生産性」をめぐる種々の問題に直面する、いわゆる「第一線監督者」の問題が真剣にとりあげられるようになっていく。

もちろん、このような第一線監督者は、当初は、企業体内において、重要な存在とは認識されず、生産高を高めるために部下作業員を監視している役目ぐらいに思われており、また、作業員からは、上級管理部門の直接の手先のように考えられていた。しかし、とくに第2次大戦後、生産性の高まりは作業員の morale に大いに関係があること、その morale の向上の成否の鍵をこの

第一線監督者が握っていることなどが明らかになって、その地位の重要性・複雑性も認識されだしたという経過をたどっている。

そもそも企業体が、生産性の向上をめざし、みずからの存立発展を企図する性格をもつものである以上、しかも、それが擁する第一線監督者が「生産性」に直結するポイントであるということが明らかになったからには、その養成・訓練に主眼がおかれてくることは、故のないことではない。

われわれは、このように、非常な重要度をもって迎えられるにいたった第一線監督者の養成・訓練の問題ととりくみ、その目標や内容や効果などを検討することから進んで、広い意味での指導者養成の問題を解明していきたいと考えた。

II 予備的調査の経過および結果

われわれは、この研究の第1年度(昭和37年度)の最初の試みとして、概観的な質問紙調査を実施することにした。

A 調査事項

この質問紙調査における調査事項は、つぎの5点である。すなわち、

- (1) 各企業体内における第一線監督者の呼称
- (2) その第一線監督者の職制上の位置
- (3) その第一線監督者の任務
- (4) その第一線監督者の具備すべき条件
- (5) その第一線監督者の行動の望ましきの評定

ここでは、紙数の関係から、調査票の様式を掲げないが、上記の調査事項および後述する質問項目から、容易に理解されることと思う。

B 調査対象および方法

この調査は、郵送法によって、回答を全国の標本企業体(事業所)に求めた。すなわち、日刊工業新聞社刊行「全国工場通覧」1962年版をもとにして、全業種のなかから、鉄鋼業・機械工業・化学工業・繊維工業・食品工業の5業種を適宜選り出し、各業種について、事業所単位の従業員数による規模別層化を行ない、100~200名、300~500名、1,000名以上の3層から、おおむね80事業

* 労働省職業訓練部編「職場監督者の訓練」P12~13

産業界における第一線監督者

所を目標とした標本抽出（総計1203）を行なった。大規模の事業所は、業種によっては、全国で80事業所にみえないので、その場合には、その層に関しては悉皆調査となっている。

C 調査時期および回答率

調査票の発送は昭和37年11月末で、回答を同年12月20日まで返送してくれるように依頼したが、調査時期や実施形式の関係からか、回答を返送してくれた事業所は総計332で、回答率は27.6%弱であった。

いま、業種別規模別に回答数を掲げると、表II-1のとおりである。

表II-1 調査票の回答状況
(数字は事業所数)

業種別	大規模	中規模	小規模	計
鉄鋼業	24	14	22	60
機械工業	21	23	31	75
化学工業	24	25	34	83
繊維工業	13	16	29	58
食品工業	8	15	33	56
計	90	93	149	332

D 調査回答者

企業体内のどのような立場の人に回答してもらいたいかを明記せず、逆に、回答者の職名および氏名の記入を依頼した。その結果、多くが、人事課・労務課・総務課・教育課・勤労課等の課長または係長であり、これについて、大規模の会社では、課員または係員が、小規模の会社では社長または部長(取締役)が回答してくれている。

E 調査結果の概略

調査の結果は、調査事項(5)の場合を除けば、すべて自由記述形式であるため、量的にまとめることがきわめて困難であり、かつ、回答件数を表にまとめてみても、数字自体のもつ意味が不明確であるので、結果の傾向を文章的に記述するだけにとどめたい。

(1) 貴所では、作業員を直接監督指導する人(監督者)を如何なる名称で呼んでおられますか。

この質問は、作業員の監督と指導とをいっしょに含めた不明確なものであったため、監督の方に重点をおいて考えるか、指導の方に重点をおいて考えるかによって、明らかに異なった層の従業員が答えられている。すなわち、一般作業員のグループのリーダーとしての班長・係長・指導工などと呼ばれるクラスを回答したものと、その一段階上位と思われる職長・組長・係長・主任・担任などと呼ばれるクラスを回答したものとに分かれる。前

者を回答した数と後者を回答した数とを比較すると、後者の方が多くなっているが、この質問でどちらの層を回答したかということは、これに続く質問に直接関係することになる。

この質問に対する回答としての呼称には、種々さまざまなものがある。その主な種類をあげてみると、職長・作業長・工長・組長・副組長・班長・伍長・手・助手・課長・係長・主任・副主任・主任補・補佐・担任・職場責任者・作業責任者・係担当・指導員・指導工・養成係・見廻り・先任・係付・役付工、などである。そして、全般的にみて多いと思われるものは、職長——組長——班長という系列、係長——主任という系列、担任——指導工といった系列であり、これらは業種によって、慣行的な差異があるようである。

なお、同じ名称であっても、各企業体内での序列の点では、かならずしも、上下の関係がきまっているとはいえず、班長の方が上で主任の方が下の地位である企業体もあれば、組長が班長というクラスよりも下の地位である事業所もあり、また、担任の下に職長というのがある会社もあるというように、各企業における名称は、はなはだわかりにくい。

(2) 上に書き出していたいただいた監督者は、貴所では、如何なる層の監督者にあたりますか。

この質問に対しては、大部分の回答が「第一線監督者」と答えており、調査者が期待したような回答は少数しか得られなかった。なかには、「中堅工員」、「最下級幹部」、あるいは「工員籍の監督者」、「工員籍」、「組合員」などという回答もあり、(これらは、決して、特殊な回答ではない。)質問のむずかしさを示している。

ところで、調査者のねらいであった、各企業体内での系統表の上での位置づけを示した回答によれば、

職長——組長——伍長——一般作業員
係長——主任——班長——一般作業員

というような順序であって、問題の「第一線監督者」の層は、一般作業員のすぐ上の地位ではなく、一般作業員から1つ間をおいてその上である場合が多い。つまり、回答者が答えている「第一線監督者」の層というのは、一般作業員の直接引率者ないし作業指示者(この層は一般作業員と同じく機械を受け持ち、直接生産に従事している場合が多い)ではなくて、作業の割り当て計画を立てたり、出勤状況を調べたり、原材料の出库手続きとしての伝票をきったりする層(執務のための机を与えられている場合が多い)であるといえる。

試 験 研 究

ここで問題となるのは、各企業体のなかでの監督者の層が、経営者層（トップ）から「第一線監督者」まで、何段階になっているかといった、系統の「厚さ」の問題であるが、自由記述法形式にしたため、回答者側にその意図の徹底を欠き、回答のあった範囲内では、常識的な傾向しか得られなかった。すなわち、大規模の事業所では、工場長（課長）から下に4段階または3段階あり、小規模のそれでは、1段階または2段階（なかには、課長から一般作業員に直接つながっていると回答しているものもあるし、職長——組長——副組長とか、係長——主任——副主任という3段階があるとしているものもある）であることが多いといった程度である。

(3) その監督者の任務をどのようにお考えですか。

この質問に対しても、やはり、バラエティにとんだ回答がよせられた。というのは、第1に、質問(1)や(2)において、作業員のすぐ上の層を回答している場合と、もう一段階上位の層を回答している場合とでは、この項目の回答がかなり異なっていること、第2に、会社としてきめてある任務を回答した場合と、回答者の個人的な意見を回答した場合とで、いちじるしく感じのちがった回答になっていること、をあげなければならぬからである。

作業員のグループのリーダーとしての指導者を念頭に置いて答えている場合には、命令の正確な伝達とか、グループの掌握とか、作業員の技術の指導といったものが多くあげられているのに対して、グループ・リーダーの上のフォアマンを念頭に置いて答えている場合には、作業計画の立案、原価節減の意識、仕事の改善、自己啓発、企業意識などが加えられている。

また、会社の定めた任務を答えている場合には、作業管理、製品管理、設備管理、原価管理、安全管理等々、現在与えられている任務・権限が書いてあるのに対して、個人的な見解を回答している場合には、「良好な人間関係の維持に意を用いる必要がある」、「企業の合理化についても積極的であることが望ましい」というように、あるべき姿を述べているものが多い。

このような質のちがった回答を数量的に扱うことは困難なことになるが、回答の数からいえば、一般作業員からみて2段階上の層にあたる監督者について、会社のきめている職務内容を答えているものが多いので、その共通的な項目を拾い出すことができる。すなわち、

- ① 各作業単位の作業計画の立案
- ② 人員・時間・機械・設備等の割り当て
- ③ 原材料・消耗品等の出庫手続き
- ④ 各種帳簿の記帳、作業日誌の記録

- ⑤ 製造工程の管理
- ⑥ 製品の管理・点検
- ⑦ 原価管理
- ⑧ 設備・機械の整理・整頓・管理
- ⑨ 安全および衛生管理
- ⑩ 作業方法の工夫改善
- ⑪ 会社情報の下達、職場事情の上達
- ⑫ 各職場間の連絡調整
- ⑬ 職場規律の維持、作業士気の高揚
- ⑭ 新入作業員の指導・訓練（その計画）
- ⑮ 職場の人間関係の調整、苦情の処理
- ⑯ 作業員の勤務状況の把握
- ⑰ 第1次考課の意見具申

というようにところが主なものである。

なお、回答には、非常に細かく分けて詳しく書いたものと、大きく分けて簡潔に書いたものとのがあり、この両者において同じ言葉がでてきたとしても、それを直接比較することは、あまり有効ではないと思われたことを付記しておく。

(4) そのような任務をもっている監督者はどのような条件を具えていることが必要だとお考えですか。

ここでも、かなり質のちがった回答が含まれている。たとえば、勤務年数や学歴や訓練講習等の受講経験などといった、いわば「資格」とでもいうべき「条件」をあげている場合もみられたし、明朗・親切・誠実・公平・温厚・正直など、性格面の個々の特性を多数列挙したものもみられた。

性格特性や勤務態度に関する個々の回答を集計するならば、200種類ぐらゐは容易に集められるであろうが、前項でも述べたように、単に言葉の上での頻数を数えてみても、大した意味はなさそうに思われたので、一般的な表現のものを抜き出す程度にとどめた（後述）。

さて、この質問項目に答えられたものを、大きく、知識、技能、経験、勤務態度、性格（人から）というように分けてみると、業種や規模によって、重みづけがやや異なっているのではないかと感じられた。たとえば、大規模の事業所の場合には、知識——とくに、数学的・物理化学的な基礎知識——と技能とが重んじられるとともに、組織のなかの一員としての協調性・社会性、指導者としての統率力・説得力のようなものが比較的強調されており、小規模の事業所の場合には、職業的および人生的な経験と技能（うで）と人間的な円満さ・温かさが重んじられるとともに、計画性や判断力や融通性、あるいは愛社精神などが、前の場合よりはやや多くあげられているような傾向があるようである。

産業界における第一線監督者

なお、この質問項目の回答欄は、10カ条まで自由に列挙できるようにデザインされているが、重要度の高いものから順に挙げるようには指示していないので、記述の順序による差異に意味を与えてよいものかどうか、判断できがたい。

また、この質問に対して、a 仕事の知識、b 職務の知識、c 教える技能、d 人を扱う技能、e 改善する技能と5項目だけ挙げている回答がいくつかみられた（しかも、ある業種にとくに多かった）ことを付記しておく。

(5) 「そのような監督者の一般的なあり方に関して、つぎの各項目に賛成かどうかをおきかせください」という意味のインストラクションによって、監督者として望ましい行動・態度の評定をもらった。

質問はつぎのような形のものであり、全部で19問題、小項目の数にして通算57項目である。回答のカテゴリーは「非常に賛成」、「やや賛成」、「賛成でも反対でもない」、「やや反対」、「非常に反対」の5つである。

- 1 {
 - a 一通りやり方を説明するだけで、ただちに仕事を割り当てる。
 - b 一通り説明し、やってみせ、その通りを模倣させる。
 - c 原理を説明し、やってみせ、やり方のみをみ込ませるようにする。

- 4 {
 - a 相手の能力その他を考へて、話の進め方をあらかじめ研究しておく。
 - b 自己の考へに基づいてきめた話の進め方をする
 - c 行き当たりばったりの話の進め方をする。

- 8 {
 - a 教えたことを守るかどうかは本人の意志にまかせる。
 - b 教えたことが守られていないときには叱る。
 - c 教えたことが守られているかどうかを見守る。

- 14 {
 - a 自分を一段高い位置に保っておくことに努力する。
 - b 部下のなかにとけ込んで行くように努力する。
 - c 部下との関係を意に介しない。

- 15 {
 - a 部下の苦情をよく聞いてやる。
 - b 部下の苦情を自己の考へに従って処理する。
 - c 部下の苦情には心をとめない。

上の問題例（問題番号は調査票における原番号）でわかるように、各問題の a, b, c のうちには、望ましい行動であるか望ましくない行動であるかが、かなりはっきりしている項目が含まれており、しかも、その表現は価値的な判断がつけやすいような言葉づかいになっているので、結果をまたずして、回答の傾向が予想されるものが多かった。実際に集計した結果でも、賛成または反対のどちらかの2つのカテゴリー（「非常に賛成」および「やや賛成」の2つ、または、「非常に反対」および「やや反対」の2つ）の応答率を合計すると、80~90%を超えるものが大部分であり、それらについては、当然のことであるが、業種間の差もほとんどなかった。

ただ、このような全体傾向のなかにあって、つぎの表 II-2 の各小項目にみられた結果は、注目するだけの価値があると思われる。

表 II-2 応答率が山型の分布をなす小項目の結果 (%)

小項目の内容	規模	非常に賛成	やや賛成	中間	やや反対	非常に反対
一通り説明し、やってみせて、その通りを模倣させる。 (1-b)	大	4.4	21.1	25.6	32.2	11.1
	中	2.2	24.7	31.2	26.9	6.5
	小	6.0	26.2	24.8	24.2	8.7
	全体	4.5	24.4	26.8	27.1	8.7
教え方の定められた方式を自己流の教え方に改める。 (2-b)	大	3.3	15.6	21.1	27.8	25.6
	中	2.2	10.8	20.4	31.2	28.0
	小	4.7	13.4	16.8	32.2	22.8
	全体	3.6	13.3	19.0	30.7	25.0
自己の考へに基づいてきめた話の進め方をする。 (4-b)	大	1.1	6.7	34.4	35.6	15.1
	中	—	20.4	37.6	23.7	8.6
	小	3.4	18.8	35.6	25.5	7.4
	全体	1.8	16.0	35.8	27.7	10.0

試 験 研 究

教えたことが守られていないときには叱る。 (8-b)	大	12.2	35.6	20.0	20.0	8.9
	中	11.8	29.0	29.0	21.5	3.2
小	16.8	28.9	20.1	18.1	8.1	
全 体	14.2	30.7	22.6	19.6	6.9	
自分を一段高い位置に保っておくことに努力する。 (14-a)	大	3.3	8.9	15.6	38.9	26.7
	中	1.1	6.5	24.7	31.2	26.9
小	2.0	11.4	24.8	28.2	23.5	
全 体	2.1	9.3	22.3	31.9	25.3	
部下の苦情を自己の考えに従って処理する。 (15-b)	大	1.1	17.8	30.0	24.4	20.0
	中	4.3	22.6	31.2	24.7	9.7
小	4.7	22.8	23.5	28.2	10.7	
全 体	3.6	21.4	27.4	26.2	13.0	

(注) 各行の合計が100%にならないのは、無回答があるためである。

いうまでもなく、表Ⅱ-2の各小項目の結果は、われわれの予想としては、「非常に反対」の方に回答が偏り、いわゆるJ字分布をなすものと考えていたが、表によってわかるように、中央部分の高い山型の分布を示した。とくに、8-bの結果は、むしろ「賛成」の方に偏っているわけであって、この辺に、少なくとも学校教育の場合の態度とはかなりちがったものがありそうに思われるわけである。

もう一つ、ここで紹介しておくべき結果がある。というのは、表Ⅱ-2にあげなかった小項目は、ほとんどすべてJ字型または逆J字型分布をしているのであるが、その分布を規模別に比較してみると、これまた、ほとんど例外なく、大規模の事業所の方が偏りが大きく、小規模のそれは頂点の高さが低く、全体にひろがって分布している。そのうちの典型的なものを示すと、表Ⅱ-3のとおりである。

表Ⅱ-3 応答率がJ字型分布をなす小項目の結果(例) (%)

小 項 目 の 内 容	規 模	非 常 に 賛 成	や や 賛 成	中 間	や や 反 対	非 常 に 反 対
教え方の方式には注意を払わない。 (2-c)	大	—	—	3.3	13.3	77.8
	中	—	2.2	2.2	14.0	72.0
	小	1.3	1.3	4.0	18.1	65.8
	全 体	0.6	1.2	3.3	15.7	70.8
やさしい態度をとるが、たよりにならない。 (10-b)	大	—	—	1.1	31.1	61.1
	中	—	—	2.2	40.9	47.3
	小	—	6.7	6.7	35.6	45.0
	全 体	—	0.3	3.9	35.8	50.0
仕事についての情報を部下に流さないようにする。 (11-b)	大	—	—	1.1	16.7	74.4
	中	—	—	1.1	18.3	69.9
	小	—	0.7	8.1	26.8	53.7
	全 体	—	0.3	4.2	21.7	63.9
監督者と部下との関係を意に介しない。 (14-c)	大	—	—	3.3	6.7	83.3
	中	—	1.1	3.2	12.9	73.1
	小	0.7	0.7	13.4	14.8	59.1
	全 体	0.3	0.6	7.8	12.0	69.6

この評定法形式の質問項目に用いた監督者の行動の材料は、監督者訓練の際に指導内容に折り込まれているもの、あるいは、それと直接関係のあるものであるが、このような結果が得られたことをもとにして、つぎの段階の研究（昭和38年度の研究）の資料としていきたいと考えたわけである。

われわれの研究の第1年度（昭和37年度）におけるもう一つの試みは、名古屋市およびその近郊の会社をわれわれが訪問し、社長・部長クラスと課長クラス（数名）とのそれぞれと集団的に面接して、監督者のあり方についての意見をきき、望ましい監督者像としてどのような姿が描かれているかを知ろうとしたことである。

A 調査事項

課長クラスの人たちについては、主として、部下の第一線監督者の問題を、社長・部長クラスの人たちについては、第一線および第二線の監督者の問題をとりあげてもらったが、課長クラスの面接においては、各職場の特殊事情、すぐれた監督者のもっている長所、劣った監督者のもっている欠点、望ましい監督者の具備すべき条件、などをできるだけ具体的に挙げてもらうようにした。社長・部長クラスの面接においても、趣旨はだいたい同様であるが、採用・配置・考課の面や、経営的立場の問題をも話してもらうようにした。面接者側の質問は話題のいとぐちになるだけで、その場の自由な発言をとりあげるようにしたので、その時その時で異なった結果が得られた。

B 被面接会社と面接者

昭和37年度としては、鉄鋼関係、電機関係、食品関係のおおの1社であり、各社2～3時間ずつ費した。

面接者は、近藤貞次、白石一誠（昭和39年1月歿）、村瀬隆二、鈴木康平、木村捨雄であり、録音機を携行して、すべてテープに記録した。

C 面接結果の概要

問題になった話題は非常にたくさんあるが、研究者の間で後日検討され、しかも、直接間接に、研究の展開に影響を与えたと思われる話題を述べると、大略つぎのとおりである。

(1) 第一線監督者は、基本的に、技能が部下作業員よりもはるかにすぐれていなければ、部下がついてこないものだ、という意見が出された。すなわち、仕事の知識、技能の優秀さは、欠くことのできない前提条件であり、人間関係の調整とか職場規律の維持などといっても、この前提条件がみだされていなければ効果がないというのである。

(2) 第一線監督者には、創造性とか獨創性とか計画性

とか洞察力といったことが要求されるが、無制限に、独断的にこれを発揮されたのでは、会社という組織体の秩序が保たれなくなる。もちろん、職場の事情によって異なるであろうが、一般的には、創造性・計画性というのも、周囲との協調や連絡の上のったものでなければならぬ、という意見が出た。たとえば、残業とか夜勤ということが、一つの職場だけで勝手な判断で行なわれても、全体としての能率はあがらない、という。

(3) 第一線監督者に要求される知識とか能力といったものは、決して、むやみと高いものでなくてよいという意見が出た。かならずしも高くなくてよいという場合に、どの程度の高さをさすかについては、たとえば、洞察力、計画力の点で約1週間さきが見通せる能力をもっていれば合格である、という興味ある例が説明された。要するに、工程の関係なのだそうである。

(4) 第一線監督者に強く要求されなければならないのは原価意識であるという意見が出た。企業体は利益をあげなければ、従業員の生活を守ることでもできなくなるが、品物を作っていて儲かっているかどうか、どこかに無駄がないかどうか、ということ細かく考える態度をもつ者でなければ、企業体自体がつぶれてしまうというのである。

(5) 第一線監督者は、上司からの指示をそのままの形で部下に伝えるのではなく、現場に即した具体的な行動の形になおして伝えるのでなければいけないし、また、職場事情を上司に伝える場合には、具体的な問題をより一般的な問題の形にして伝えるのでなければならないという意見が出た。たとえば、上司が「火気の取締りに注意せよ」といった場合、一般作業員にそのまま伝えるのではなく、「スイッチの点検」「防火用水の点検」というように具体化して伝えなければ意味がないし、1人の作業員の悩みや不満をきいた場合、何の某がかくかくのことをいっている、という形で上司にとりつぐだけでは監督者としての任務を果たしていることにはならない、という。

(6) 第一線監督者の場合だけに限らないが、一般に、上司と部下の間には「以心伝心」というか「いわず語らず」に伝わるものがある、という話題が出た。たとえば、監督者の目つきや意気込みが部下の作業員に反映して、仕事の能率があがるとか、乱暴な言葉でどなりちらしているようでも、明るい活気のある職場になっているというようなことはしばしば見られる、という。

(7) 第一線監督者の役割を、大きく分けて、上との関係、下との関係、横との関係、というようにみると、上との関係では「補佐」、下との関係では「統率・指導」

横との関係では「協力・調整」ということになるが、この場合、それぞれの任務において要求される能力や態度や性格が考えられるのではないか、という反省が得られた。

(8) 監督者のなかには、第一線監督者としてはすぐれているとはいえないが、第二線監督者としてはすぐれている、というような人物があるのではないか。あるいは、作業員としては頭角を現わさなかった人が、第一線監督者につけてみたらよい資質を示してきた、というような場合があるのではないか。そういったことを考えると、人材開発の方法・技術という面の研究がとりあげられる必要があるであろう、という反省が得られた。

会社幹部との集団面接で得られた知識はいろいろあるが、こういったことがらを予備知識として、つぎの研究段階へ進むことになったわけである。

Ⅲ 問題設定

われわれは、昭和37年度（研究の第1年度）の予備的な調査研究の結果をもとにして、昭和38年度の当初、連続的に数次の研究会を開き、新年度の研究を前年度の研究の上にとどのように組み立てるかを論議した。その結果、第一線監督者の養成・訓練の問題のうち、1つには、定型的な訓練コースのなかで訓練される内容が、その事業所の特性、あるいは、第一線監督者が担当する各職場の特性に照合されながら、どのように適用され、滲透していくかを検討することを、もう1つには、第一線監督者のもつ任務からみて要請されるところの、知識・能力・資質・態度などがどのようなものであるかを吟味することを、問題としてとりあげることにした。

ところで、上述の定型的な訓練コースとは、各事業所が各自立案計画実施しているもの、あるいは、より一般的に行なわれているコース、いずれでも、その対象となり得ると考えられる。そこで、具体的な訓練コースの実施状況を知るために、愛知県下の実情を調べてみると、* 現在、相当数の事業所がTWIをその訓練コースに採用している。いうまでもないが、TWIは、1941年、米合衆国労働局の依頼で、米全国研究協議会産業労働委員会が考案作成したもので、戦後、わが国にも紹介されて、広く産業界に普及したものであり、1955年ごろには、すでに全国的な規模で採用されていた。そして、当時の産業界に相当の効果を残し、今なお、その訓練の有用性が認められている方法といえよう。われわれは、上述の第1の問題における研究対象として、このTWIをとりあげてみることにした。

すでに述べたように、これの訓練効果は相当に認めら

* 愛知県労働部による。

れているが、それとともに、すでに1953年ごろに、この方法を各種事業所の具体的な特性に即して滲透させる仕方を検討することが必要であるということが指摘されている。しかし、このTWIは、衆知のように、その根本が「技能の習得のため」ということであり、そのために、訓練方法が標準化され一般化された手続きによって構成されており、具体的な適用は、当然、その各職場の該当者（訓練を受けた人）にまつという形になっている。「TWIは、会社・工場等いわゆる事業所のための、事業所による、事業所における訓練方式である」とうたわれ、各事業所の側で、それぞれの実情に即した適用を工夫することが望まれている。

こういった訓練コースをとりあげるにあたり、われわれは、最初に問題としたように、また、すでに指摘もされているように、これがその意図通りに適用されているものか、あるいは、現場の特殊性の故に、このように柔軟性のある技能とされているものではあっても、適用しやすい所とそうでない所があるのではないか、それに対してのより積極的な方策はないか、などを問題とし、その端緒をつかもうと考えたのである。

Ⅳ 研究目標

〔A〕 われわれは、第一線監督者の訓練に関する問題に対して、さしあたり、定型的訓練——ここでは、それをTWIとする——の現場への適用状況の面から、探索の手を入れ、その実態を知ることを具体的な目標とした。

これは、昨年度の予備的な調査研究のうちの調査事項(5)と関係があり、第一線監督者の望ましい行動の評定と、ある意味では、結びつくものである。昨年度はその質問項目作成について、かならずしも、研究者全員による吟味がじゆうぶんでなかったこと、ならびに、昨年度は、これの判断を上司ないし事務担当者に求めたが、本年度の研究では、第一線監督者自身に求めようと考えたことにおいて、昨年度とは少しく異なっている。

〔B〕 上の目標とは別に、昨年度の予備的研究のうちの調査事項(3)と、(4)につながるものとして、第一線監督者の職務内容および具備すべき資質・特性の分析を、第二線監督者に求めてみることを、第2の研究目標とした。

これについては、昨年前の研究で、かなりの予備知識が得られたので、残された問題である、重要度の順位づけや、具体的場面と具備すべき条件との関係を明らかにすることをめざした。

この報告では、以下、まず、〔A〕の目標に関する調査票、および研究の展開をまとめて記述し、そのあとに、〔B〕の目標について述べることにしたい。

産業界における第一線監督者

38-D.S.R.

調査 KMS-I

名古屋大学教育心理学教室

監督者訓練の講習をお受けになってから、現場でそれをいろいろあてはめておられることと存じますが、講習の内容のある面は、自分の職場に非常によくあてはまるけれども、ある面は、かならずしもぴったりとは合わないと感ぜられるようなご経験がおありではないかと推察いたします。

企業の規模の大小、職種のちがいなどから、職場の味も、また、おのおのその特色があると思われま。したがって、訓練の内容が同じであっても、その実際の適用という点では、各職場ごとの工夫によって、多かれ少なかれ、ちがった形がとられていることも想像されるところです。

わたくしどもは、第一線監督者のこれからの訓練・養成の上で、すこしでも能率的な、そして、みのり多い方法をみつけだすことを目指しておりますが、研究が進むに従って、どうしても、現場のなまなましい実情や、皆さま方の貴重なご経験をお聞かせいただくことの必要性を痛感してまいりました。

この意味から、つぎのことがらについて、あなたご自身の職場の特徴や、これまでのご経験などにもとづいて、忌憚のないご見解をお示しくさいますよう、お願いいたします。

(ご回答の内容を、個人別に発表することは決していたしません。ご回答は、統計的にまとめたくえ、研究のためだけに使わせていただきます。)

会社名	年齢	才性別	男	女	所属課	係	勤務年数	年	学歴	小	中	高専	大
-----	----	-----	---	---	-----	---	------	---	----	---	---	----	---

つぎの各項目について右の5段階の該当するところに○印をおつけください。

決 し う て で は な い	概 し う て で は な い	ど ち ら い と も な い	概 し そ の と お り	ま さ に の と お り
--------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

1. わたくしたちの職場では、監督者があまりこまごまと仕事を教えない方が、その個人のためにも会社のためにもなる。
2. わたくしたちの職場では、相手の能力を考えて、仕事を適当な段落に区切って教えていくのが実際的である。
3. わたくしたちの職場では、該当者をまとめて、同時に仕事のやり方を教える方が、一人一人別々に教えるよりも効果的である。
4. わたくしたちの職場では、仕事は指導者が特別に教えなくても、自然に覚えられるのが普通である。
5. わたくしたちの職場では、仕事を覚えられない人に、「その欠になればやれる」とはげますと効果がある。
6. わたくしたちの職場では、仕事を実際にやらせながら、そのつど教えていくと効果がある。
7. わたくしたちの職場では、仕事を覚えられないのは、こちらが教えなかった場合であることが多い。
8. わたくしたちの職場では、当人に、仕事の意義を説明すると、仕事にうちこんでやるようになる場合が多い。
9. わたくしたちの職場では、相手のなっとくがいくまで、くりかえし教えないと、仕事につかせられない。
10. わたくしたちの職場では、仕事の「カン」と「コツ」をのみこむことが必要であり、それは教えようと思って教えられるものではない。
11. わたくしたちの職場では、愛社精神のある人とない人とで、仕事のできばえがちがうのが明瞭である。
12. わたくしたちの職場では、仕事の上では、一般作業員に「服従」を強く要求する必要がある。
13. わたくしたちの職場では、年配の作業員にも、若い作業員にも、同じ態度で接するとよい
14. わたくしたちの職場では、一般作業員と接するのに、個人的な事情まで考慮する必要はある。

試 験 研 究

- | | 決
して | そ
う
で
は
な
い | 概
して | そ
う
で
は
な
い | ど
ち
ら
と
も | い
え
な
い | 概
して | そ
の
と
お
り | ま
さ
に | そ
の
と
お
り |
|--|---------|----------------------------|---------|----------------------------|-----------------------|------------------|---------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| 15. わたくしたちの職場では、本人にひびいていくような変更でも、前もって知らせることは、実際問題として、できにくいことが多い。 | | | | | | | | | | |
| 16. わたくしたちの職場では、一般作業員とは、職場内だけでのつきあいとどまらず、会社の外でも個人的なつきあいを深めておく必要がある。 | | | | | | | | | | |
| 17. わたくしたちの職場では、本人のもっている力を存分に伸ばしてやるよう、こころがけることが大切である。 | | | | | | | | | | |
| 18. わたくしたちの職場では、自分の組（班）の内の仕事上の調整よりも、ほかの組（班）との間の連絡・調整の方が仕事の能率に重要な影響がある。 | | | | | | | | | | |
| 19. わたくしたちの職場では、仕事ぶりがよいかどうかを、作業員にしらせると効果がある。 | | | | | | | | | | |
| 20. わたくしたちの職場では、ほめる「とき」と「ところ」がないし、とりたててほめてやる必要もない。 | | | | | | | | | | |
| 21. わたくしたちの職場では、いわゆる職場の人間関係の問題は、会社の外で、じっくり話しをきいてやることで解決することが多い。 | | | | | | | | | | |
| 22. わたくしたちの職場では、大声でどなって、仕事でおいまわす方が、活気に満ちあふれて、みんなが張切ってついでくる。 | | | | | | | | | | |
| 23. わたくしたちの職場では、親父と息子とのようなあいだがらを強く出して「はら」で話し合いをするのが効果的である。 | | | | | | | | | | |
| 24. わたくしたちの職場では、機に臨んで、命令はちゅうちょなくスパッと出すことが必要である。 | | | | | | | | | | |
| 25. わたくしたちの職場では、仕事の新しい仕方を考えるよりも、人間関係の問題に心をくだく方が大きな任務である。 | | | | | | | | | | |
| 26. わたくしたちの職場では、仕事の性質上、作業中、特に必要でないかぎり一般作業員と顔を合わす機会がない。 | | | | | | | | | | |
| 27. わたくしたちの職場では、朝、仕事にとりかかる時の、こちらの態度が一日の仕事のなりゆきにかかってくる。 | | | | | | | | | | |
| 28. わたくしたちの職場では、自由な空気の中で、各人に創意工夫を大いに促進させることが必要である。 | | | | | | | | | | |
| 29. わたくしたちの職場では、機械の力が大部分で、作業員の技能はあまり要求されない。 | | | | | | | | | | |
| 30. わたくしたちの職場では、他の職場よりも、事故や傷害が起きないように、特に細心の注意を払っている必要がある。 | | | | | | | | | | |

産業界における第一線監督者

38—D.S.R.

調 査 KMS—II

名古屋大学教育心理学教室

この調査は「第一線監督者」を養成する場合の基礎資料の作成のために、第一線監督者として活躍しておられる方々の貴重なご経験やご意見をうかがおうとするものです。ご多忙のところ恐縮ですが、あなたの職場の事情や永年のご経験などから得られたありのままのご意見ご感想をお答えいただきたいと存じます。

はじめに、つぎの枠内のご記入をお願いします。これは、お答えを統計的に整理する場合に使用させていただくもので、各個人の回答を発表したり、誰の回答であるかを調べたりすることは、決してありません。

会社名	所属	課	係	年令	性別	男	女	入社年月	昭和	年	月	学歴	小	旧	旧	新	新	旧	大
													学	高	制	制	制	高	学
													校	小	中	中	高	専	

つぎの(1)から(5)までの各文では、文の途中に5つの枝に分かれたところがあります。そのどれをたどって読んでみても、意味は通じるように作ってありますが、あなたのご経験から考えて、絶対に欠くことのできない最も重要なもの(あるいは、最もびったりするもの)はどれであるかを答えてください。答え方は5つの言葉をよく比較して、そのうちから1つだけ選び、その言葉を○でかこんでいただくのです。

この質問形式は、学校で子どもたちがやるテストの形式に似ていますが、この調査はテスト(試験)ではありません。どの言葉を選ぶのが正しいとかまちがっているとかいうことはありません。職場におけるご経験などをもとにして、一番適切な言葉を選んでいただきたいのです。

- (1) 作業の割当て計画は { 綿密性がないと
協調性がないと
独創性がないと
仕事の知識がないと
積極性がないと } うまく立てられないものだ。
- (2) 作業員に仕事を教えるのに { 段階を分けて説明しないと
実際にやってみせないと
相手の能力を知っていないと
実際にやらせてみないと
個人個人に説明しないと } 効果があがらないものだ。
- (3) 仕事を教えるには、教える監督者の側に { 誠実さがないと
責任感がないと
人間味がないと
実行力がないと
説得力がないと } 作業員がなかなか覚えてくれないものだ。
- (4) 第一線監督者が { 部下に責任を転嫁すると
部下より技術がすぐれていないと
部下に厳格さが欠けていると
部下よりも年が若いと
決断力に欠けていると } 部下がついてこないものだ。
- (5) 仕事の能率は { 上司の指示命令を正確に伝えないと
作業員の苦情をうまく処理しないと
監督の目が行き届いていないと
部下に仕事をまかせてやらないと
職場の規律が厳正でないと } あがらないものだ。
- (6) 第一線監督者が { 金銭のことにこだわると
口が軽いと
行動にウラオモテがあると
信賞必罰主義でやると
判断力に欠けていると } 部下が身上の相談をもちかけて来ないもの。

試 験 研 究

- (7) 相手が仕事をよくのみこまない時に { 同じことを何回もくりかえすことは
むずかしい言葉をそのまま使うことは
お前は覚える気がないのだということは
覚えられるようになるまで待つことは
先に覚えた作業員に教えさせることは } 弊害があるだけで効果がない
- (8) 若い作業員(社員)に { 自分のことより会社のことを考えよ
遊ぶことより仕事のことを考えよ
現在のことより将来のことを考えよ
先輩のいうことはよく聞くものだ
悩み事があったら相談に來い } といってもさっぱり役に立たないようだ。
- (9) 作業員のやる仕事については { だいたいのことがわかっていなければ
理論だけしかわかっていないのでは
作業員よりも高い技能をもっていなければ
全体の中での位置づけを知らなければ
人に説明できる程度でなければ } 第一線監督者としての資格がない
- (10) 各組(工程)間の行きちがいは { 一あたり全工程を説明しなければ
作業員同志が話し合わなければ
監督者相互で話し合わなければ
一席設けて歓談しなければ
作業員の配置がえをしなければ } 是正することができない。
- (11) 職場の人間関係を改善するには { 個人的に話し合わなければ
リクリエーションの機会がなければ
職場外での接触がなければ
上層監督者がその気でなければ
作業を通してのふれ合いでなければ } 十分な成果があがらない。
- (12) 職場のモラルを高めることは { 自分の仕事の意味を知らせること
経営者の苦勞を知ること
会社と運命をともにする精神
個人や家族の生活の保障
俸給の水準をあげること } なしには不可能である。
- (13) 関連する職場との横のつながりは { 監督者同志との協同
会社全体の方針
職場ごとの生産実績
作業員相互の一致団結
相互の情報交換 } がなければ円滑にはいかないものだ。
- (14) 人間関係の改善にとって、第一線監督者が { 人情をわきまえないと
包容力をもたないと
忍耐力をもたないと
世話好きでないと
中立的で冷静でないと } 成果があがらないものだ。
- (15) 第一線監督者の仕事は { 責任感が旺盛でないと
仕事の知識と技能をもたないと
経験をふんでないと
明朗で円満な人がらでないと
健康で活動力がないと } 遂行できないと考えている。

V 研究方法

われわれは、具体的な研究活動にとりかかるにあたって、まず、現場で実際にこの訓練が実施される模様を見せてもらうこと、ならびに、すでに訓練コースを終えて現場で活躍している第一線監督者たちに、その適用に際しての経験を聞かせてもらうことの必要性に当面した。そこで、名古屋市内の某会社に依頼し、実際に訓練が行なわれている場面の見学と経験者たちの体験の聴取（社内訓練担当者の意見聴取も含めて）の機会をもったのである。これによって、われわれが問題としてとりあげようとしていることがらの再確認をすることができた。

このような予備的な見学および面接によって得られた知識と、昨年度の調査でみられた応答傾向の検討によって、質問紙調査票を作成し、調査を行なうことにした。

第一線監督者を対象とする調査票は、76～79ページに掲げたような2部から構成した。すなわち、第1部——KMS—I——では、TWIの内容の現場への適用のされ方を、現場の特殊性からみでの応答を得る形で調査し、第2部——KMS—II——では、第一線監督者が自分たちの立場をどのように描いているかを調査する。

調査票の構成

a) 調査KMS—I

TWIの訓練内容は、3大別されている。すなわち、JI（仕事の教え方）、JR（人の扱い方）、JM（改善の仕方）である。今回の調査にあたっては、とくに、JIとJRとに主眼をおき、そのための項目を下記のように編成した。

- 仕事の教え方 1～10, (22, 24)
- 人の扱い方 14, 15, 17, 19, 20, 23 (11, 12, 13, 16, 21)
- 職場の特性 18, 25～30

備考（ ）内の項目は、TWI訓練内容の適用をみるための直接の対象項目とはしない項目

b) 調査KMS—II

この調査は、第一線監督者たちの経験・意見をきくことにより、彼らが自分の任務や立場をどのように把握しているかを知ることをおねらいとするものであり、彼らの任務や立場をつぎのように分けて考えた。

1. 作業計画の立案 (1)
2. 仕事を教える (2), (3), (7)
3. 作業員を指揮 (4), (5)
4. 仕事の知識 (9)
5. 連絡調整 (10), (13)
6. 人間関係の改善・モラルの高揚 (11), (12), (14)

7. 苦情処理, 身上相談 (6)
8. 任務遂行の最重要条件 (15)
9. その他 (8)

以上の通りであるが、ここで調査KMS—Iについて補足説明をしておく、

カテゴリーの「まさにそのとおり」から「決してそうではない」の5つは、回答者が担当している職場について、その項目の内容が、どの位あてはまっているか、あるいは、あてはまっていないかをみるためのものであるのは、いうまでもないが、われわれは、調査の目標から、あらかじめ、つぎのように考えることとする。すなわち、TWIの検討項目のうち、2, 4, 6, 7, 8, 9, 14, 17, 19, は、「そのとおり」の方向への応答をTWIの線に沿った応答とし、1, 3, 5, 10, 15, 20, 23の各項目については、「そうではないの」方向への応答をTWIの方向の応答と考える。

VI 調査の実施

VI—1 調査対象会社

名古屋市内および近郊の3会社

業種；ゴム工業関係、繊維工業関係、窯業関係

VI—2 調査の回答者

上記3会社内の第一線監督者（全員男子）

表VI—1 回答者うちわけ

会社	年令構成			勤務年数			回答者数 合計
	30才代	40才代	50才代 以上	10年 未満	10～ 19年	20年 以上	
A	27	15	18	4	33	23	60
B	38	3	1	32	10	—	42
C	43	1	4	8	46	1	55

VI—3 調査の期日

昭和39年5月上旬

VI—4 調査の手続

1会社だけは、集团的に一斉調査を行なったが、他の2会社は、それぞれの労務関係の係の手を経て、被調査者に用紙が配布され、2～3日後に回収されるという留置き調査の手続をとった。

VII 結果の整理と考察

VII—1 調査KMS—I

VII—1—1 全体の応答傾向

全体の応答傾向は表VII—1の全体欄に記入されている応答率によって知ることができる。

VII—1—1 a) 顕著な偏りを示した項目について

試 験 研 究

まず、5つのカテゴリーの端にある「まさにそのとおり」または「決してそうではない」への応答だけを見て

みよう。この欄の応答率が高い項目はつぎのような順序である。

表VII-1 全体・会社別の応答傾向

		カテゴリー						カテゴリー									
項目	会社	決して	概して	どちらとも	概して	まさに	無	項目	会社	決して	概して	どちらとも	概して	まさに	無		
		そうではない	そうではない	いえない	そのとおり	そのとおり				そうではない	そうではない	いえない	そのとおり	そのとおり			
1	あまりこまご	A	25.0	20.0	23.3	13.3	10.0	8.3	10	「カン」「コ	A	33.3	13.3	8.3	11.7	33.3	—
	まと教えない	B	28.6	45.2	16.7	9.5	—	B		33.3	38.1	16.7	11.9	—	—		
		C	29.1	29.1	10.9	18.2	10.9	1.8		C	25.5	20.0	12.7	21.8	20.0	—	
		全	27.4	29.9	17.2	14.0	7.6	3.8		全	30.6	22.3	12.1	15.3	19.7	—	
2	相手の能力を	A	3.3	5.0	6.7	23.3	60.0	1.7	11	愛社精神があ	A	13.3	11.7	23.3	18.3	33.3	—
	考えて段落に	B	—	4.8	—	16.7	78.6	—		B	4.8	9.5	23.8	26.2	35.7	—	
	切って教える	C	7.3	5.5	7.3	30.9	49.1	—		C	7.3	12.7	12.7	32.7	34.5	—	
		全	3.8	5.1	5.1	24.2	61.1	6.0		全	8.9	11.5	19.7	25.5	34.4	—	
3	まとめて、同	A	33.3	15.0	10.0	25.0	16.7	—	12	仕事上の「服	A	31.7	18.3	15.0	20.0	15.0	—
	時に仕事を教	B	19.0	26.2	33.3	9.0	11.9	—		B	21.4	23.8	19.0	23.8	9.5	2.4	
	える	C	21.8	25.5	18.2	18.2	16.4	—		C	23.6	18.2	12.7	27.3	18.2	—	
		全	25.5	21.7	19.1	18.5	15.3	—		全	26.1	19.7	15.3	23.6	14.6	0.6	
4	仕事は自然に	A	48.3	18.3	8.3	20.0	5.0	—	13	年配者と若い	A	16.7	15.0	10.0	20.0	38.3	—
	覚えられる	B	64.3	26.2	2.4	7.1	—	—		B	16.7	26.1	14.2	31.0	11.9	—	
		C	54.5	21.8	5.5	10.9	7.3	—		C	10.9	25.4	12.7	18.2	32.7	—	
		全	54.8	21.7	5.7	13.4	4.5	—		全	14.6	21.7	12.1	22.3	29.3	—	
5	仕事を覚え	A	8.3	13.3	10.0	30.0	38.3	—	14	一般作業員と	A	10.0	10.0	13.3	31.7	35.0	—
	られない人に	B	4.8	21.4	11.9	38.1	23.8	—		B	—	7.1	26.1	40.5	26.1	—	
	「その気にな	C	16.4	5.5	12.7	25.5	38.2	1.8		C	10.9	23.6	14.5	32.7	18.2	—	
	れ」	全	10.2	12.7	11.5	30.6	34.4	0.6		全	7.6	14.0	17.2	34.4	26.7	—	
6	仕事を実際に	A	1.7	3.3	8.3	23.3	63.3	—	15	本人にひびい	A	30.0	23.3	10.0	13.3	18.3	5.0
	やらせそのつ	B	—	—	4.8	23.8	71.4	—		B	47.6	26.1	9.5	14.2	2.4	—	
	ど教えていく	C	5.5	1.8	1.8	16.4	74.5	—		C	40.0	27.3	9.1	10.9	7.3	5.4	
		全	2.5	1.9	5.1	21.0	69.4	—		全	38.2	25.5	9.6	12.7	10.2	3.8	
7	仕事を覚えら	A	11.7	16.7	16.7	23.3	28.3	3.3	16	一般作業員と	A	6.7	8.3	5.0	18.3	61.7	—
	れないのはこ	B	2.4	2.4	19.1	26.2	50.0	—		B	—	9.5	23.8	31.0	35.7	—	
	ちらが教えな	C	3.6	10.9	20.0	32.7	32.7	—		C	5.4	7.3	16.4	30.9	40.0	—	
	かった	全	6.4	10.8	18.5	27.4	35.7	1.3		全	4.5	8.3	14.0	26.1	47.1	—	
8	当人に仕事の	A	5.0	10.0	16.7	31.7	36.7	—	17	本人のもって	A	—	—	5.0	11.7	83.3	—
	意義を説明す	B	—	7.1	7.1	57.1	28.5	—		B	—	—	—	16.7	83.3	—	
	る	C	1.8	5.5	3.6	34.5	54.5	—		C	1.8	1.8	—	10.9	85.5	—	
		全	2.5	7.6	9.6	39.5	40.8	—		全	0.6	0.6	1.9	12.7	84.1	—	
9	相手のなっと	A	18.3	30.0	13.3	18.3	20.0	—	18	組内の仕事調	A	5.0	15.0	15.0	30.0	35.0	—
	くがいくまで	B	—	19.0	9.5	33.3	38.1	—		B	7.1	11.9	26.1	21.4	33.3	—	
	教える	C	21.8	23.6	5.5	29.1	20.0	—		C	7.3	14.5	18.2	18.2	41.8	—	
		全	14.6	24.8	9.6	26.1	24.8	—		全	6.4	14.0	19.1	23.6	36.9	—	

産業界における第一線監督者

項目	会社	カテゴリー						無答	項目	会社	カテゴリー						無答
		決してそうではない	概してそうではない	どちらともいえない	概してそのとおり	まさにそのとおり	無				決してそうではない	概してそうではない	どちらともいえない	概してそのとおり	まさにそのとおり	無	
19 仕事ぶりがよいかどうかを知らせる	A	1.7	6.7	16.7	25.0	50.0	—	25 仕事の調整より人間関係に配慮	A	8.3	11.7	20.0	28.3	31.7	—		
	B	—	2.4	7.1	40.5	50.0	—		B	11.9	9.5	19.0	31.0	28.6	—		
	C	3.6	7.3	23.6	20.0	45.5	—		C	16.4	21.8	27.3	18.2	14.5	1.8		
	全	1.9	5.7	16.6	27.4	48.4	—		全	12.1	14.6	22.3	25.5	24.8	0.6		
20 ほめるときとところがない	A	35.0	30.0	13.3	18.3	3.3	—	26 一般作業員と顔を合わす機会なし	A	73.3	11.7	5.0	6.7	1.7	1.7		
	B	71.4	26.1	2.4	—	—	—		B	69.0	19.0	2.4	4.8	2.4	2.4		
	C	58.2	21.8	7.3	7.3	3.6	1.8		C	80.0	10.9	3.6	3.6	1.8	—		
	全	52.9	26.1	8.3	9.6	2.5	0.6		全	74.5	13.4	3.8	5.1	1.9	1.3		
21 職場の人間関係は外で解決	A	15.0	18.3	23.3	18.3	25.0	—	27 朝のこちらの態度が一日の仕事に影響	A	15.0	25.0	21.7	18.3	20.0	—		
	B	4.8	9.5	38.1	35.7	11.9	—		B	23.8	14.2	28.6	26.1	4.8	2.4		
	C	21.8	27.3	18.2	21.8	10.9	—		C	34.5	20.0	7.3	18.2	20.0	—		
	全	14.6	19.1	25.5	24.2	16.6	—		全	24.2	20.4	18.5	20.4	15.9	0.6		
22 大声でどなったり仕事でおいまわす	A	46.7	28.3	20.0	3.3	1.7	—	28 自由な空気や創意工夫促進	A	6.7	10.0	11.7	28.3	43.3	—		
	B	28.6	47.6	21.4	2.4	—	—		B	—	2.4	9.5	42.9	45.2	—		
	C	58.2	18.2	12.7	5.5	3.6	1.8		C	5.5	5.5	7.3	27.3	54.5	—		
	全	45.9	29.9	17.8	3.8	1.9	0.6		全	4.5	6.4	9.6	31.8	47.8	—		
23 「はら」で話し合う	A	6.7	15.0	11.7	23.3	43.3	—	29 機械の力が大部分で技能要求されず	A	56.7	23.3	5.0	13.3	1.7	—		
	B	7.1	19.0	35.7	23.8	14.2	—		B	73.8	23.8	2.4	—	—	—		
	C	14.5	12.7	25.5	23.6	23.6	—		C	78.2	18.2	—	1.8	1.8	—		
	全	9.6	15.3	22.9	23.6	28.7	—		全	68.8	21.7	2.5	5.7	1.3	—		
24 命令はちゅうちょなくスパッと出す	A	6.7	13.3	23.3	16.7	36.7	3.3	30 事故傷害にとくに細心の注意	A	6.7	3.3	3.3	16.7	70.0	—		
	B	—	4.8	4.8	42.9	47.6	—		B	14.2	14.2	2.4	14.2	54.8	—		
	C	1.8	5.5	3.6	16.4	72.7	—		C	10.9	9.1	3.6	10.9	65.5	—		
	全	3.2	8.3	11.5	23.6	52.2	1.3		全	10.2	8.3	3.2	14.0	64.3	—		

17. わたくしたちの職場では、本人のもっている力を存分に伸ばしてやるよう、こころがけることが大切である。

この項目については、「まさにそのとおり」が84.1%で最高値を示す。つぎが、

26. わたくしたちの職場では、仕事の性質上、作業中は特に必要でない限り一般作業員と顔を合わす機会がない。

この項目で「決してそうではない」が74.5%を示す。

6. わたくしたちの職場では、仕事を実際にやらせながら、そのつど教えていくと効果がある。

この項目の「まさにそのとおり」が69.4%であり、さらに

29. わたくしたちの職場では、機械の力が大部分で、作業員の技能はあまり要求されない。

この項目の「決してそうではない」が68.8%を示し、

2. わたくしたちの職場では、相手の能力を考えて、

仕事を適当な段落に区切って教えていくのが実際的である。

この項目が「まさにそのとおり」61.1%とつづいている。

これらの、5項目のうち、〔26〕と〔29〕は、前記のべた調査票構成からして、TWIの内容との照合よりは、各回答者の現場の特性として考えた方が妥当なので、この2つをさきにとりあげておこう。

〔26〕では、ここでの第一線監督者達は部下と顔を合わせる機会が決して少なくはない現場からの回答者たちであることがわかり、したがって、「人の扱い方」「人間関係」の問題には、しばしば当面していると推察してもいいであろうこと、つぎの、〔29〕では「技能」が相当重視されていること、したがって、それを「教える」ことが監督者にとって重要なことであろうこと、この2点が推察されるわけである。

Ⅶ—1—1—b) とくにTWI検討項目について

試 験 研 究

このような状況のもとにある職場で、彼ら回答者たちは、「人の扱い方」、「仕事の教え方」について、どのようにしているだろうかというのが当面の問題であるが、このような観点から、さきの〔17〕〔6〕〔2〕の結果を考えると、大部分が、〔17〕本人のもっている力を存分にのばすようところがける、〔6〕仕事をやらせながら、そのつど教えていく、〔2〕相手の能力を考えて仕事を適当な段落に区切って教える、というやり方をとっているわけであり、この点では、TWIの線に沿った方向の考え方がとられているということができよう。

ところで、上でのべたような観点から問題にせまていく場合、カテゴリーの数を3段階にまとめて検討すれば、回答者の評定の個人差（ある回答者は1または5にたくさん○をつけ、ある回答者は、1や5にまったく○をつけないというように応答態度にはかなりの個人差が

あるものである）からくる影響を軽減することができる。とともに、全体の応答傾向をより直観的に把握することができる。そこで、カテゴリー「1. 決してそうではない」と「2. 概してそうではない」をひとまとめにして、「そうではない」とし、「どちらともいえない」はそのままとし、「5. まさにそのとおり」と「4. 概してそのとおり」をひとまとめにして、「そのとおり」として、応答率もそれに準じてまとめてみる。

そこで当面の問題は、各回答者の職場が、TWIの線に沿う考え方をとりうる職場であるかどうかの検討であるのでTWIの方向への応答率の高かった順に、項目を列挙していくと、表VII-2のようになる。（なお、数字の前にマイナス符号の百分率は、項目内容とは反対のことから、すなわち、「そうではない」の応答率を示す。）

表VII-2 TWI 検討項目に対する応答率

段 階	項 目	内 容	応 答 率
80.0% 以上	17.	わたくしたちの職場では、本人のもっている力を存分に伸ばしてやるようところがけることが大切である。	(96.8%)
	6.	わたくしたちの職場では、仕事を実際にやらせながら、そのつど教えていくと効果がある。	(90.4%)
	2.	わたくしたちの職場では、相手の能力を考えて、仕事を適当な段落に区切って教えていくのが実際的である。	(85.3%)
	8.	わたくしたちの職場では、本人に、仕事の意義を説明すると、仕事にうちこんでやるようになる場合が多い。	(80.3%)
70.0%~79.9%	20.	わたくしたちの職場では、ほめる「とき」と「ところ」がないし、とりたててほめてやる必要もない。	((-)79.0%)
	4.	わたくしたちの職場では、仕事は指導者が特別に教えなくても、自然に覚えられるのが普通である。	((-)76.5%)
	19.	わたくしたちの職場では、仕事ぶりがよいかどうかを、作業員にしらせてやると効果がある。	(75.8%)
60.0%~69.9%	15.	わたくしたちの職場では、本人にひびていくような変更でも、前もって知らせることは、実際問題として、できにくいことが多い。	(63.7%)
	7.	わたくしたちの職場では、仕事を覚えられないのは、こちらが教えなかった場合であることが多い。	(63.1%)
	14.	わたくしたちの職場では、一般作業員と接するのに、個人的な事情まで考慮する必要がある。	(61.1%)
59.9%以下	1.	わたくしたちの職場では、監督者があまりこまごまと仕事を教えない方が、その個人のためにも会社のためにもなる。	((-)57.3%)
	10.	わたくしたちの職場では、仕事の「カン」と「コツ」をのみこむことが必要であり、それは教えようと思っても教えられないものではない。	((-)52.9%)
	9.	わたくしたちの職場では、相手のなっとくがいくまで、くりかえし教えないと、仕事につかせられない。	(50.9%)
	3.	わたくしたちの職場では、該当者をまとめて、同時に、仕事のやり方を教える方が、一人一人別々に教えるよりも効果的である。	((-)47.2%)
	23.	わたくしたちの職場では、親父と息子とのようなあいだがらを強く出して「はら」で話し合いをするのが効果的である。	((-)24.9%)
	5.	わたくしたちの職場では、仕事を覚えられない人に、「その気になればやる」とはげますと効果がある。	((-)22.9%)

産業界における第一線監督者

これらを通覧してみると、「本人の力を存分に伸ばす」「実際にやらせながら教える」「相手の能力を考えて」「仕事の意義を説明する」という4項目は、a段階で、TWIの方向のいき方が、相当行きわたっている項目であるといえようが、b段階以下、特に、d段階の諸項目に関しては、TWIの方向へは向いているといいたいものといえる。「カン」・「コツ」・「はら」での話し合いなどは、それぞれ仕事の面と、人間関係の面の、ひとつのいき方の典型とも考えられるもので、現場においては、実際問題として、日常生活の中でしばしばとられているような行動の型と思われる。これは、TWIの方向の考え方が、職場の中ではこれらの点に関しては具現化され難いものをもっているのか、あるいは、監督者の側に、なお、一步の前進が要請されるべきか、いずれにしても、現段階での、TWIの訓練内容の全面的な、職場への適用・活用の際しての、一つの配慮すべき点を示していると考えるのは許されよう。

Ⅶ-1-1-c). M字型分布をなす項目について、前節でのべたように、カテゴリーを3段階にした時、「どちらともいえない」を谷として、両側の応答率が山をなしているいわゆる「M字型分布」をなした項目に注目しよう(表Ⅶ-3の1-1~3)。これは「賛否両論」いずれの見解をもつ人もあることを示すものであり、当研究の場合には、訓練内容適用の現状についての見解に、この型のようなものがあらわれている点には、当然、着目する必要があるわけである。すなわち適用の段階に差異を生じていると考えられるからであって、とりあえず、この型に属する項目をひろってみよう。

仕事の面；1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10,

人間関係の面；14, 15, 20, (11, 12, 13, 21)

職場の特性；18, 25, 26, 27, 28, 29, 30,

以上のように、大部分の項目がこの型に入ってくるが、われわれはとくに、両側の山の高さの差の小さいもの(ここでは0.0%~20.0%の範囲に入るものとしよう)に目をむけたい。なぜならば、この条件下の項目は賛否両方の応答が比較的同率に出てきたことを意味しているからであって、考察の対象となる項目であるからである。さて、この、山の高さが比較的同しい項目は、上にあげられた項目のうち、ゴチック体の数字の番号の項目がそれにあたる。

仕事の面での3, 9, 10, はそれぞれ、「3, まとめて同時に仕事を教える」「9, 相手のなっとくがいくまで教える」「10, 「カン」や「コツ」は教えられない」であり、これらについては、対象となった回答者たちのうちでも特定の傾向がない。つまり、この項の内容に賛

表Ⅶ-3の1-1 M字型分布—仕事— (%)

項目	カテゴリー そうではない	どちら でもない	そのとおり	無答
1	57.3	17.2	21.6	3.8
2	8.9	5.1	85.3	0.6
3	47.2	19.1	33.8	—
4	76.5	5.7	17.9	—
5	22.9	11.5	65.0	0.6
8	17.2	18.5	63.1	1.3
9	39.4	9.6	50.9	—
10	52.9	12.1	35.0	—

表Ⅶ-3の1-2 M字型分布—人間— (%)

項目	カテゴリー そうではない	どちら でもない	そのとおり	無答
14	21.6	17.2	61.1	—
15	63.7	9.6	22.9	3.8
20	79.0	8.3	12.1	0.6
23	24.9	22.9	52.3	—
11	20.4	19.7	59.9	—
12	45.8	15.3	38.2	0.6
13	36.3	12.1	51.6	—
21	33.7	25.5	40.8	—

表Ⅶ-3の1-3 M字型分布—事情— (%)

項目	カテゴリー そうではない	どちら でもない	そのとおり	無答
18	20.4	19.1	60.5	—
25	26.7	22.3	50.3	0.6
26	87.9	3.8	7.0	1.3
27	44.6	18.5	36.3	0.6
28	10.9	9.6	79.6	—
29	90.5	2.5	7.0	—
30	18.5	3.2	78.3	—

意の見解を与える人もあるし、否とする人もあったわけである。3, については、仕事の性質上まとめてやらなければならない職場と、そうでない職場があつてのことと考えるのはさして難くないが、9, については、「相手のなっとくがいくまでくりかえし教えないと、仕事につかせられない」と調査票にあるところから、「相手のなっとくがいくまで教えることは必要だが、仕事にはひとまずついてもらって、だんだんに覚えていってもらう」とする考え方で応答した人と、項目の前半に強調を

試 験 研 究

おいて反応した人との差異とも考えられる。

「10, 「カン」や「コツ」については, TWIの訓練員の側でも, 相当難所とされているもののようで, TWIの指導書中にも「カン」「コツ」は一般には教えられるとしない傾向が強く, また, 実際教えることは難しいことではあろうが, その点にまでも, この技能訓練の活用で切りこめるように努力していくべきであろう。との意味のことがあらわれている。この回答にも現場の苦労は忍ばれる。

人間関係の面については, 「12, 仕事の上での「服従」を強く要求する」項目がこの賛否両論型に入っている。仕事の種類によって, どうしても, 「命令—服従」の線が固くまもられていないと, 作業工程上, 如何ともし難いところがあることも想像に難くはない。むしろ問題は, その過程—命令のしかた, 服従の強要のしかたに, 「人の扱い方」の技能が生かされているか, 該当する技能では, なお, 不足の部分が多い職場であるかに, 存在するであろう。

職場の特性の面では, 「27, 朝の, こちらの態度が一日の仕事に影響」するかどうかの項目が, このM型に入っているが, これは, 監督者の年令とか, 再び, 職場の作業の性質によって左右されるものであろうし, 当面われわれの問題「人の扱い方」「仕事の教え方」には, 直接関係はしないが, 大局的には「人の扱い方」の特例ともいえるものであるとっていいかもしれない。

以上ここでとりあげた5つの項目以外は, それぞれ, 多かれ少なかれ, 被調査者の間で意見がわかれたものではあるが, 前に述べたように, どちらかの傾向に, 一応の大勢はよみとることの可能な項目であるといえる。しかし, だからといって, つぎにのべるM型でない, いわゆるJ字型分布を示す項目よりは, 一般の傾向と逆の方向にある回答者が存在する率が高いことがらとして, 注目する必要があるであろう。

表VII-3の2 J 字型 分 布 (%)

項目	カテゴリー	そうではな い	ど ち ら でもない	そのとお り	無 答
6		4.4	5.1	90.4	—
7		17.2	18.5	63.1	1.3
16		12.8	14.0	73.2	—
17		1.2	1.9	96.8	—
19		7.6	16.7	75.8	—
22		75.8	17.8	5.7	0.6
24		11.5	11.5	75.8	1.3

ここで, J型の項目について, 一寸ふれておこう。(表VII-3の2) 6, 7, 16, 17, 19, 22, 24の7項目が, これに該当しているが, このうち, 6, 7, 17は, 先ほどの, VII-1-1 b) の中でのべた応答率の基準範

表VII-4 M字型分布—両端の差, 小・会社別— (%)

項目	カテゴリー	そうでは ない	ど ち ら もい え な い	そのとお り	無 答
3	A	48.3	10.0	41.7	—
	B	45.2	33.3	21.4	—
	C	47.3	18.2	34.6	—
7 △	A	28.4	16.7	51.6	3.3
	B	4.8	19.1	76.2	—
	C	14.5	20.0	65.4	—
9 △	A	48.3	13.3	38.4	—
	B	19.0	9.5	71.4	—
	C	45.4	5.5	49.1	—
10 △	A	46.7	8.3	45.0	—
	B	71.4	16.7	11.9	—
	C	45.5	12.7	41.8	—
12	A	50.0	15.0	35.0	—
	B	48.2	19.0	33.3	2.4
	C	41.8	12.7	45.5	—
13 △	A	31.7	10.0	58.3	—
	B	42.8	14.2	42.8	—
	C	36.3	12.7	50.9	—
14 △	A	20.0	13.3	66.7	—
	B	7.1	26.1	66.7	—
	C	34.5	14.5	50.9	—
15 △	A	53.3	10.0	31.6	5.0
	B	73.8	9.5	16.6	—
	C	67.3	9.1	18.2	5.4
21 △	A	33.3	23.3	43.3	—
	B	14.3	38.1	47.6	—
	C	49.1	18.2	32.7	—
25 △	A	20.0	20.0	60.0	—
	B	21.4	19.0	59.6	—
	C	38.2	27.3	32.7	1.8
27	A	40.0	21.7	38.3	—
	B	38.0	28.6	30.9	2.4
	C	54.5	7.3	38.2	—

(注) △印はその行については「両端の差小の条件」があてはまらないことを示す。

産業界における第一線監督者

囲からいけば、80.0%以上のa段階に、19の項目は、70.0%~79.9%のb段階に属しているもので、これらは、まず訓練内容の適用が、一致しておこなわれている職場であることをものがたっている。16, 22, 24の項目は夫々、TWIの直接検討項目ではないが、「作業員とは職場の外でも親しくする必要があり¹⁶、職場では大声でどなって仕事でおいませすことはあてはまらない²²が、命令はちゅうちょなくスパッと出すことがよい²⁴」という事情がほとんどの回答者の足並みの揃った傾向とみてよいことを示していることがわかるわけである。

Ⅶ-1-2 各会社ごとの応答傾向

各会社ごとに応答の傾向を概観していこう。(表Ⅶ-4)ここでは、M型の分布を示した項目、とくにそのうちでも両方の山の高さの差が20%以下のものをひろいあげるにとどめておこう。

まず、各会社でこれに該当する項目番号は下記の通りである。

A社 3, 7, 9, 10, 12, 15, 21, 27

B社 12, 13, 27

C社 3, 9, 10, 12, 13, 14, 21, 25, 27

項目別にみていこう。

3. わたくしたちの職場では、あまりこまごまと仕事を教えない方がその個人のためにも会社のためにもなる。

この項については、A社でこのことが実情に合っていないとする考え方が48.3%、と最も多く、ついでC社の47.3%、B社の45.2%となっている。ただし、これらの百分率の間には、有意の差は認められない。一方、実情に合っているとする応答もA社に最も多く41.7%であるが、B社は、実態と合致するとの回答が他の2社よりすこし低く、合致していないとするもの同様に3社中では低く、そのうえ、B社の1/3の被調査者が「どちらともいえない」と答えているのは注目してよい。

7. わたくしたちの職場では、仕事を覚えられないのは、こちらが教えなかった場合であることが多い。

この項については、B社を除き、A、C両社、とくにA社の方で、28.4%の人が、わが職場では合致しないとの見解をとっている。TWIの主項目ではあるが、興味深いものといえよう。

9. わたくしたちの職場では、相手のなっとくがいくまで、くりかえし教えないと、仕事につかせられない。

この項目については、B社が他の2社と著しい対照を示し、「そのとおり」と応答している率が約70%を占め

ている。

10. わたくしたちの職場では、仕事の「カン」と「コツ」をのみこむことが必要であり、それは教えようと思っても教えられるものではない。

この項目は、その応答の傾向が、9番目の項目とちょうどうらはらになっており、B社では、職場の実状は、「そうではない」とする者が全体の約70%で、「カン」「コツ」よりも、技術の修練に、したがって、相手のなっとくのいくまでくりかえす(9の項目)としているが、A社、C社では、技術ももちろんであろうが、「カン」と「コツ」をのみこんで——と要求する被調査者が半数近くいるという結果がえられた。

12. わたくしたちの職場では、仕事の上では、一般作業員に「服従」を強く要求する必要がある。

この項目については、各社ともに、似かよった傾向を示している。4割から5割ほどの監督者が、「服従」の要請が現場の実状に「そうではない」と答えているが、他方「服従」が現場に合致するとするものが、B社の33.3%から、C社の45.5%にわたっている。

13. わたくしたちの職場では、年配の作業員にも、若い作業員にも、同じ態度で接するとよい。

この項目に対して、A社では「そのとおり」という回答が多く、B、C両社では、現場との一致、不一致が分散している。

14. わたくしたちの職場では、一般作業員と接するのに、個人的な事情まで考慮する必要がある。

この項については、A、B両社が、これに合致するとした回答が多くみだされ、C社では、これに合致せずとしたものが34.5%ある。

15. わたくしたちの職場では、本人にひびいていく変更でも前もって知らせることは、実際問題としてできにくい。

この項目については、A社が両側に分散した傾向を示している。

21. わたくしたちの職場では、職場の人間関係の問題は、じっくり話をきいてやることで解決することが多い。

この項については、A、C両社共に、両側に分散する傾向を示したが、B社では、これに合致するとの応答が多く、14番目の個人的な事情の項と相応じた傾向として示された。

25. わたくしたちの職場では、仕事の新しい仕方を考えるよりも、人間関係の問題に心をくすぐ方が大きな任務である。

この項目に関しては、A、B両社が、職場の実状に合

試 験 研 究

表VII-5

年 令 別 (会 社 別) の 応 答 傾 向

(%)

会 社		A			B			C																							
項目	カテゴリー 年 令	そ う で	は ない	ど と も い	そ の と	そ う で	は ない	ど と も い	そ の と	そ う で	は ない	ど と も い	そ の と																		
		3	30代	55.6	11.1	33.3	42.1	36.8	21.1	53.5	16.3	30.2	40	40.0	—	60.0	(66.7)	—	(33.3)	25.0	12.5	62.5	50	44.4	16.7	38.9	—	—	—	25.0	50.0
7	30	22.2	18.5	55.6	5.3	21.1	73.7	11.6	23.3	65.1	40	33.3	20.0	46.7	—	—	100.0	12.5	12.5	75.0	50	33.3	11.1	50.0	—	—	100.0	50.0	—	50.0	
9	30	51.6	18.5	29.6	21.1	7.9	71.1	46.5	7.0	46.5	40	40.0	16.7	53.3	—	—	100.0	25.0	—	75.0	50	50.0	11.1	38.9	—	—	—	75.0	—	25.0	
10	30	66.7	7.4	25.9	73.4	18.4	7.9	51.2	14.0	34.9	40	40.0	6.7	53.3	66.7	—	33.3	12.5	12.5	75.0	50	22.2	11.1	66.7	—	—	100.0	50.0	—	50.0	
12	30	66.7	11.1	22.2	50.0	15.8	31.6	37.2	11.6	51.2	40	46.7	6.7	46.7	—	33.3	66.7	37.5	25.0	37.5	50	27.8	27.8	44.4	—	—	100.0	100.0	—	—	
13	30	25.9	11.1	63.0	47.4	15.8	36.8	37.2	16.2	46.5	40	53.3	6.7	40.0	—	—	100.0	37.5	—	62.5	50	22.2	11.1	66.7	—	—	100.0	25.0	—	75.0	
14	30	18.5	11.1	70.4	7.9	21.1	71.1	27.9	18.6	53.5	40	20.0	13.3	66.7	—	66.7	53.2	50.0	—	50.0	50	22.2	16.7	61.1	—	—	100.0	—	75.0	—	25.0
15	30	59.3	14.8	22.2	71.1	10.5	18.4	67.4	9.3	18.6	40	46.7	—	53.3	33.3	—	66.7	62.5	12.5	12.5	50	50.0	11.1	27.8	—	—	100.0	75.0	—	25.0	
21	30	33.3	40.7	25.9	15.8	39.5	44.7	53.5	16.3	30.2	40	53.3	—	46.7	—	33.3	66.7	25.0	37.5	37.5	50	16.7	16.7	66.7	—	—	100.0	50.0	—	50.0	
25	30	18.5	29.6	51.9	23.7	15.8	60.5	39.5	25.6	34.9	40	13.3	20.0	66.7	—	33.3	66.7	37.5	12.5	37.5	50	27.8	5.6	66.7	—	—	100.0	25.0	75.0	—	
27	30	40.7	25.9	33.3	36.8	31.6	28.9	53.5	2.3	44.2	40	33.3	20.6	46.7	33.3	—	66.7	50.0	37.5	12.5	50	44.4	16.7	38.9	100.0	—	—	75.0	—	25.0	

(注) 各社ごとの横の計が100%にならない項目は、100%にたりない分だけの無回答があったことを意味する。

っているとした者が多いのに対し、C社では、矩形分布にちかい応答率で分散している。

27. わたくしたちの職場では、朝、仕事にとりかかる時の、こちらの態度が一日の仕事のなりゆきにかか

ってくる。

この項目については、前述のように、各社ほぼ同様な傾向で、合致するとするもの、どちらともいえないとするもの、合致せずとするものが分散している。

産業界における第一線監督者

Ⅶ-1-3 年令別・(会社別)の応答傾向

各会社ごとに、その特徴を眺めてみよう。(表Ⅶ-5)

A社；

「3. まとめて同時に教える」の項目については、40才代の年令の人たちが、他の年代の人たちよりも多く、この方式が、自分達の職場に合致していると応答している。

「10. 「カン」と「コツ」」の項目に関しては、40才代50才代の人たちが、30才代の人たちよりも「カン」「コツ」をのみこむことの必要性、そしてそれが「教えられるものではない」ことに該当する職場だと考える傾向が強くあらわれている。

「12. 服従を要求する」の項目でも、40才代、50才代の監督者が、仕事上の「服従」が強く要求される職場であるとする傾向が、30才代の人たちにくらべて強い。

「21. 外で話しをきいてやる」の項目では、50才代の監督者が、このことに強く合致する職場だと考えているのも興味あることがらである。

B社；

ここは、被調査者数42名中、40才以上の監督者がわずかに4名であったので、さしあたり、考察の対象とはしないこととする。

C社；

ここも、40才以上の人が少ないので、十分には考察しえない。その一端をかいまみてということになるが

あえてその特徴をみれば、A社と同様「3. まとめて、同時に教える」ことに比較的偏っているのが40才代であるし、「10. 「カン」「コツ」」を重視する傾向が、40才代の人たちに多くみられるところといえようか。

Ⅶ-1-4 勤務年数別(会社別)の応答傾向

つきに、勤務年数についての観点からみていこう。

(表Ⅶ-6)

A社；

9年以下の人がわずか4名で、10年以上の勤務年数を経た人が大部分なので、“10年～19年”“20年以上”の2グループを主としてみると、各項目ともに殆んど顕著な差が見出せない。(ただ、ここで、9年以下の監督者が4名とも一致して「10. 「カン」「コツ」は、われわれの職場には、必要」、「27. 朝、こちらの態度が一日の仕事の成り行きを支配」の両項目に、わが職場は「そうではない」という応答をしており、10年以上の勤務者がたち、これとは違った傾向を示しているのが目につく点をあげておこう。)

B社；

9年以下の人たちと、10年～19年までのたちとの、2グループだけしかない。

「13. 年配の作業員にも、若い作業員にも同じ態度で……」というのに対して、前者は、わが職場では「そうではない」とし、後者では「そのとおり」と応答する傾向がみられた。

表Ⅶ-6

勤務年数別(会社別)応答傾向

(%)

会社		A			B			C		
項目	カテゴリー 年数	そう	はない	どとえ	そ	そう	はない	どとえ	そ	その
		で	い	ちもな	の	で	い	ちもな	の	の
3	～9	25.0	—	75.0	46.9	34.4	18.8	50.0	12.5	37.5
	10～19	57.6	12.1	30.3	40.0	30.0	30.0	47.8	19.6	32.6
	20～	39.1	8.7	52.2	—	—	—	—	—	100.0
7	～9	—	25.0	75.0	6.3	21.9	71.9	—	50.0	50.0
	10～19	24.2	21.2	48.5	—	10.0	90.0	15.2	15.2	69.6
	20～	39.1	8.7	52.1	—	—	—	100.0	—	—
9	～9	50.0	50.0	—	21.9	9.4	68.8	75.0	25.0	—
	10～19	45.5	9.1	45.5	10.0	10.0	80.0	34.1	6.5	54.3
	20～	52.1	13.0	34.8	—	—	—	100.0	—	—
10	～9	100.0	—	—	68.8	21.9	9.4	50.0	25.0	25.0
	10～19	48.5	9.1	42.4	80.0	—	20.0	45.7	10.9	43.5
	20～	34.8	8.7	56.5	—	—	—	—	—	100.0

試 験 研 究

会 社		A			B			C			
項目	カテゴリー 年数	そう	はない	どとえ	そ	お	そう	はない	どとえ	そ	お
		で		もない	の	り	で		もない	の	り
12	～9	75.0	—	25.0	50.0	15.6	31.3	50.0	12.5	37.5	
	10～19	54.5	12.1	33.3	30.0	30.0	40.0	39.1	13.0	47.8	
	20～	39.1	21.7	39.1	—	—	—	100.0	—	—	
13	～9	25.0	25.0	50.0	47.4	15.8	36.8	25.0	25.0	50.0	
	10～19	21.2	12.1	66.7	10.0	10.0	80.0	37.0	10.9	52.2	
	20～	47.8	4.3	47.8	—	—	—	100.0	—	—	
14	～9	25.0	—	75.0	9.4	18.8	71.9	37.5	12.5	50.0	
	10～19	24.2	15.2	60.6	—	50.0	50.0	32.6	15.2	52.2	
	20～	17.4	13.0	69.6	—	—	—	100.0	—	—	
15	～9	50.0	—	50.0	65.6	12.5	21.9	87.5	—	12.5	
	10～19	57.6	12.1	27.3	100.0	—	—	65.2	10.9	19.6	
	20～	47.8	8.7	34.8	—	—	—	—	—	100.0	
21	～9	50.0	50.0	—	18.8	37.5	43.8	50.0	25.0	25.0	
	10～19	33.3	24.2	42.4	—	40.0	60.0	47.8	17.4	34.8	
	20～	30.4	17.4	52.2	—	—	—	100.0	—	—	
25	～9	50.0	25.0	25.0	25.0	18.8	56.3	37.5	25.0	37.5	
	10～19	18.2	18.2	63.6	10.0	20.0	70.0	37.0	28.3	32.6	
	20～	21.7	17.4	60.9	—	—	—	100.0	—	—	
27	～9	—	100.0	—	36.8	31.6	28.9	62.5	—	37.5	
	10～19	48.5	18.2	33.3	30.0	20.0	50.0	52.2	8.7	39.1	
	20～	34.8	13.0	52.2	—	—	—	100.0	—	—	

(注) 各社ごとの横の計が100%にならない項目は、100%に足りない分だけの無回答があったことを意味する。

C社；

9年以下と10年～19年の人たちとを較べてみて大差はないようである。

Ⅶ-1-5 調査KMS-Iの結果を概観して

以上のようにみると、この調査にあらわれた範囲内では、職場ごとのちがひ、年齢のちがひなどから、訓練内容の適用に、必ずしも、同一、一定の傾向が示されるとは限らないことがうかがえる。TWIの趣旨からいって、その適用に、現われてくる姿として必ずしも画一的なものを予期しているのではなからうが、上記のような実状は、年齢や経験などの差が、職場の仕事の特性の認識の仕方に差異を生じさせていたり、あるいはまた職場の特殊性が、部下の仕事上の行動の知覚に影響を与えたりしているところによるものであろうことを推察させるものといつてよからうし、このような実状に照らして具体的な訓練コースの際に、扱われる訓練内容を自己の

職場に即して咀嚼していくことが望まれることをほのめかしているものともいえよう。

Ⅶ-2 調査KMS-II

Ⅶ-2-1 全体集計における応答傾向

回答者全体(157名)の応答を集計した結果は、表Ⅶ-7の全体欄に示すとおりである。この結果にみられる応答傾向によって、第一線監督者の任務あるいは立場についての彼ら自身の考えを考察していこう。

a) 部下作業員に対する仕事の教え方

質問項目(2)は、TWIのJIの主眼点を用いて選択肢を用意したものであるが、段階を分けて説明することも、実際にやってみせることも、実際にやらせてみることも、相手の能力を知っておくことも、いずれも大旨であるという結果が示されている。ただ、彼らの経験としては、仕事を教えるにあたっては、相手の能力をあらか

産業界における第一線監督者

じめ知っておくことが、教えた効果を期待するうえに重要であると考えているように思われる。

質問項目(7)は、この調査の他の項目とは質問の仕方が異なっているが、仕事を教える場合に、弊害があるだけでプラスの効果のないのはどういふことをすることか、

というきき方をしたものである。この結果では、作業員が仕事をよくのみこめないでいる時に、「お前はおぼえる気がないからおぼえられないのだ」というのが一番よくないとする応答が約45%で最高率を占めている。これにつづいては、むずかしい言葉を使うのが適当でない

表Ⅶ-7 KMS-Ⅱ 全体・年令別・会社別応答傾向 (%)

項目	選 択 肢	全 体	年 令			会 社		
			30才代	40才代	50才代	A	B	C
(1)作業の割当て計画	綿密性	19.7	20.4	30.8	4.3	16.7	14.3	27.3
	協調性	14.6	13.9	15.4	17.3	11.7	21.4	12.7
	独創性	1.9	0.9	7.7	—	1.7	2.4	1.8
	仕事の知識	57.3	60.2	38.5	65.2	56.7	61.9	54.5
	積極性	6.4	4.6	7.7	13.0	13.3	—	3.6
(2)仕事の効果的な教え方	段階を分けて説明	21.0	18.5	26.9	26.1	25.0	7.1	27.3
	実際にやってみせる	23.4	22.2	19.2	34.8	25.0	14.3	29.1
	相手の能力を知る	35.7	34.3	50.0	26.1	31.7	59.5	21.8
	実際にやらせてみる	17.2	24.1	—	4.3	13.3	19.0	20.0
	個別に説明する	1.9	—	3.8	8.7	5.0	—	—
(3)教える監督者の態度	誠実さ	47.8	48.1	50.0	43.5	43.3	47.6	52.7
	責任感	11.5	10.2	11.5	17.4	15.0	2.4	14.5
	人間味	12.7	7.4	19.2	30.4	21.7	9.5	5.5
	実行力	12.1	13.9	11.5	4.3	8.3	11.9	16.4
	説得力	15.9	20.4	7.7	4.3	11.7	28.6	10.9
(4)部下がついてこない	責任の転嫁	31.8	35.2	38.5	8.7	25.0	31.0	40.0
	技術の未熟	19.7	7.4	42.3	52.2	40.0	2.4	10.9
	厳格さの欠如	3.8	2.8	—	13.0	5.0	2.4	3.6
	年が若い	1.9	0.9	7.7	8.7	5.0	—	—
	決断力の欠如	42.7	53.7	11.5	17.4	25.0	64.3	45.5
(5)仕事の能率	命令の正確な伝達	21.0	22.2	42.3	13.0	25.0	21.4	16.4
	作業員の苦情処理	45.9	47.2	26.9	39.1	40.0	54.8	45.5
	監督の目が行き届く	4.5	4.6	7.7	8.7	5.0	4.8	3.6
	部下に仕事をまかせる	18.5	14.8	23.1	26.1	23.3	9.5	20.0
	職場の規律の厳正	10.2	11.1	—	13.0	6.7	9.5	14.5
(6)部下の身上の相談	金銭にこだわる	3.2	2.8	3.8	4.3	5.0	—	3.6
	口が軽い	25.5	25.0	34.6	17.4	26.7	26.2	23.6
	行動にウラオモチがある	45.9	50.0	26.9	47.8	41.7	47.6	49.1
	信賞必罰主義	—	—	—	—	—	—	—
	判断力の欠如	25.5	22.2	34.6	30.4	26.7	26.2	23.6
(7)相手が仕事をよくのみこまない時、やって効果がないこと	同じことを何回もくりかえす	11.5	13.0	11.5	4.3	18.3	—	12.7
	むずかしい言葉をそのまま使う	29.9	29.6	38.5	21.7	21.7	40.5	30.9
	お前は覚える気がないのだという	43.9	46.3	26.9	52.2	36.7	54.8	43.6
	覚えられるようになるまで待つ	3.2	2.8	3.8	4.3	3.3	2.4	3.6
	先に覚えた作業員に教えさせる	10.8	7.4	19.2	17.4	20.0	2.4	7.3

試 験 研 究

項 目	選 択 肢	全 体	年 令			会 社		
			30才代	40才代	50才代	A	B	C
(8)若い作業員(社員)に対する感想	会社のことを考えよ	36.9	40.7	34.6	21.7	28.3	47.6	38.2
	仕事のことを考えよ	15.3	14.8	19.2	13.0	13.3	11.9	20.0
	将来のことを考えよ	26.1	28.7	23.1	17.4	21.7	26.2	30.9
	先輩のいうことはよく聞け	10.2	7.4	11.5	21.7	16.7	9.5	3.6
	相談に來い	8.9	5.6	11.5	21.7	20.0	4.8	—
(9)作業員のやる仕事	だいたいのことかわかっていない	12.1	11.1	7.7	21.7	16.7	9.5	9.1
	理論だけしか分っていない	24.8	30.6	23.1	—	16.7	31.0	29.1
	作業員よりも高い技能	31.1	23.1	46.2	52.2	46.7	26.2	18.2
	全体の中での位置づけ	12.1	16.7	—	4.3	1.7	19.0	18.2
	人に説明できる程度	18.5	17.6	19.2	21.7	18.3	14.3	21.8
(10)各組(工程)間の行きがちがい	全工程の説明	8.9	7.4	15.4	8.7	10.0	7.1	9.1
	作業員同志の話し合い	5.7	4.6	7.7	8.7	11.7	—	3.6
	監督者相互の話し合い	78.3	83.3	69.2	65.2	63.3	92.9	83.6
	一席設けて歓談	2.5	2.7	—	4.3	6.7	—	—
	作業員の配置がえ	2.5	0.9	3.8	8.7	6.7	—	—
(11)人間関係の改善	個人的な話し合い	32.4	30.6	46.2	26.1	25.0	21.4	49.1
	リクリエーション	5.1	5.6	—	8.7	10.0	2.4	1.8
	職場外での接触	6.4	7.4	7.7	—	11.7	2.4	3.6
	上層監督者の意気込み	28.0	26.9	19.2	34.8	35.0	21.4	25.5
	作業を通してのふれ合い	28.0	29.6	26.9	30.4	18.3	52.4	20.0
(12)モラルの高揚	仕事の意味を知らせる	45.2	53.7	34.6	17.4	25.0	59.5	56.4
	経営者の苦勞を知る	0.6	—	—	4.3	1.7	—	—
	会社と運命をともにする	9.6	7.4	15.4	13.0	11.7	4.8	10.9
	生活の保障	31.8	28.7	38.5	39.1	35.0	31.0	29.1
	俸給の増額	12.7	10.2	11.5	26.1	26.7	4.8	3.6
(13)職場の横のつながり	監督者同志との協同	40.1	33.3	57.7	52.2	45.0	23.8	47.3
	会社全体の方針	9.6	12.0	—	8.7	8.3	9.5	10.9
	職場ごとの生産実績	3.2	3.7	—	4.3	5.0	—	3.6
	作業員相互の一致団結	22.3	16.7	34.6	30.4	35.0	19.0	10.9
	相互の情報交換	23.6	32.4	7.7	4.3	5.0	47.6	25.5
(14)人間関係の改善	人情をわきまえる	12.1	10.2	11.5	21.7	15.0	11.9	9.1
	包容力をもつ	31.8	33.3	30.8	26.1	20.0	38.1	40.0
	忍耐力をもつ	17.2	14.8	19.2	21.7	21.7	16.7	12.7
	世話好きである	5.7	4.6	7.7	8.7	8.3	2.4	5.5
	中立的で冷静	33.1	37.0	30.8	17.4	35.0	31.0	32.7
(15)第一線監督者の仕事の遂行	旺盛な責任感	34.4	34.3	34.6	34.8	28.3	35.7	40.0
	仕事の知識と技能	43.3	46.3	26.9	47.8	48.3	52.4	30.9
	豊かな経験	3.8	4.6	—	4.3	6.7	2.4	1.8
	明朗で円満な人がら	4.5	3.7	7.7	4.3	3.3	4.8	5.5
	健康で活動的	13.4	10.2	30.8	8.7	13.3	4.8	20.0

(注) 各項目ごとの縦の合計が100%にならない項目は、100%にたりない分だけの無応答があったことを意味する。

という応答であった。

質問項目(3)は、教える場合の第一線監督者の態度の問

題をとりあげたものであるが、回答者の約50%が、「誠実さ」を最重要とし、その他の選択肢(責任感、人間

味、実行力、説得力)にほぼ同様の応答率を示している。この問題に対してはⅦ-3で、もう一度ふれよう。

b) 部下作業員を指揮統率すること

質問項目(5)は、作業員の作業管理・能率管理の場合の留意点のようなことをきいたものであるが、ここでは、作業員の苦情処理という点の配慮がもっとも重要であるという結果であり、ついで、命令の正確な伝達や適当な仕事の委譲が選ばれている。

質問項目(4)は、作業員の指揮統率に関して、第一線監督者に要請される態度の問題であるが、決断力(43%) 責任感(32%) 技術(熟練)(20%)というような結果である。(この問題に関しては、Ⅶ-3において、ふれよう。)

c) 作業員の仕事に対する知識技能

質問項目(9)は、作業員のやる仕事に対して第一線監督者としてもっていないなければならない知識技能の過程を質問したものである。選択肢が適当でなかったため、はっきりした解釈がつけられないが、要するに、口先だけでは駄目で、やらせれば作業員よりもうまい、というレベルでなければならないという結果であろう。

b) 他の職場との連絡調整

質問項目(3)は、他の職場との横のつながりを円滑にする方法を問うたものであるが、ここでは、監督者同志の協力(40%)が最重要で、相互の情報交換や作業員の一致団結(各20%)強がこれにつぐといった結果である。

質問項目(10)は、各組の間の行きちがい是正の方法という形で、他の職場との間の問題をきいたものであるが、ここでも、監督者相互の話し合い(78%)という応答が多くなっており、結局、他の職場との調整は、各職場の責任者であるところの監督者自身が行なければならない任務であると考えられているといえよう。

e) 人間関係の改善、モラルの高揚、苦情処理

質問項目(11)は、人間関係を真に改善するには、どんな方法が必要であるかを質問したものであるが、ここでは「個人的な話し合い」と「作業を通しての職場での人間的なふれ合い」と「上層監督者の意気込み」という3つの改善方法が「三羽鳥」をなしている。この三者は各回答者の経験や労働観などによる叡智であろう。

質問項目(12)は、職場モラルの高揚の方法を質問したものであるが、「各自の仕事の意味を知らせる」という精神的な高揚方法と「生活保障」および「俸給増額」という物質的な高揚方法とが「双璧」をなしており、当然といえば当然の結果を示している。

質問項目(14)は、人間関係の改善を一つの任務とする第一線監督者のもつべき態度・資質を質問したものである

が、ここでは、「中立的で冷静」という理性派と、「包容力」という情緒派とが互いに相譲らぬ形勢となっており、それに「忍耐力」という第3勢力が頭を出している。この問題についても、あとで再びふれよう。

質問項目(6)も、広い意味での作業員の精神面の問題であるが、個人的相談のアドバイザーとしてたよりにされる性格・態度を質問したものである。この質問で、選択肢とすべきことがらは非常に多いのであるが、いちおう、実施した選択肢の相互比較の結果では、「オモテウラがないこと」(誠意さ)という人格面が中心で、「判断力」という知性面と、「口が堅い」という信頼感(人格面)とが、まったく同率で続いている。

f) 作業計画の立案

質問項目(1)は、第一線監督者の重要な任務の一つとしての計画立案について、必要な能力を質問したものであるが、ここでは「計画性」という同語反覆的な選択肢は除いたので、「仕事の知識」が55%強の応答率を占め、かなり隔たって「綿密性」が第2位となっている。この能力に関しても、あとでもう一度ふれることにしよう。

g) その他

質問項目(8)は、第一線監督者が部下の若い作業員と自分との間の考え方のずれをどんな面でもっとも強く感じているかを質問したものであるが、今の若い人は多少なりとも「利己的」、「現実的(利那的)」、「享乐的」(ただし、印象の強さは不明)というように映じているのではないかと思われる。

質問項目(5)は、第一線監督者自身が自己の任務遂行にとって、最も重要だと思っていることがらを質問したものである。これによれば、「仕事の知識と技能」が第1位で、「責任感」が第2位となっており、「経験」や「円満な人格」というのは、(意外に)低い応答率しか得られなかった。この問題は、前年度の予備的な郵送調査における関心の高かった問題なのであって、同集計における大分類項目(知識技能、経験、勤務態度、人から身体条件)相互間の比較をさせてみたものであり、第一線監督者自身の意識として注目されてよからう。

Ⅶ-2-2 年令別集計における応答傾向

回答者の年令を30才代、40才代、50才代とわけて、応答傾向をみてみよう。(表Ⅶ-7、年令別の欄参照)

年令が高くなるにしたがって、応答傾向の方にも一定の変化(推移)のみられる項目に着目していこう。

まず、仕事を教えるには、教える監督者の側に「人間味がない」と作業員がなかなか覚えてくれないものだとする考え方が年令の増加とともに多くなっていく(3)。そしてこの「人間味」に加えて、第一線監督者が「部下よ

り技術がすぐれていない」と部下がついてこないもの(4)であって、「作業員よりも高い技能をもっていなければ、」第一線監督者としての資格がない(9)と考える。このように「技術がすぐれていること」に重きをおくようになるとともに、実際仕事をすることにあって能率を高めるには「部下に仕事をまかせてやる」ように(5)配慮する必要があることを強調する。年齢の増加とともに、このような考え方が強くなっていくことが示されているが、さらに、興味深く感ぜられるものに、職場のモラルの高揚は、「俸給の増額」と、したがって「個人や家族の生活の保障」がなければできない相談であるとする考え方がぐんと、相対的に増えていくのをあげておくことができよう。この点では若い監督者たちが、モラルの高揚には、作業員たちに、「自分の仕事の意味をしらせること」なしには、不可能だと応答している率が、非常に多いこととにらみ合わせて、前者の、現実感あふれる回答傾向、後者の、生産参加の役割意識の明確化をねらう立場の回答傾向とが、あざやかな対比を示している点に注意をむけておくことができよう。「人間味」といい「技術」といい、「生活の安定・俸給の増額」といい、経験からにじみでた応答と考えていいのではないだろうか。

一方、若い監督者たちほど、強調する率が多いものがある。仕事を教えるのに、教える監督者に「説得力」がないと作業員がなかなか覚えてくれないもの(3)とする考え方が多いのであるが、年長者たちがここでは「人間味」を指摘していたのに比べ、興味深いものがある。若い監督者たちは、日頃の経験で、自分にもう少し説得力があればなあと痛感したことがあるのであろう、想像に難くない応答である。また、第一線監督者が「決断力に欠けている」と部下がついてこないもの(4)との考え方を若い人は強く支持するが、前述の「説得力」に一脈相通ずるものが潜んでいてなにかうなづける。

また、作業員のやる仕事については「理論だけしかわかっていないのでは」第一線監督者としての資格がないと考えるのは、頭でっかちではなく、ウデもみがいてなくては、直接生産活動の現場で活躍することができない。ことを指摘して、この点、年長者たちが「技術」を重んじているのと軌を一にしている。そして、若い作業員に「自分のことより会社のことを考えよ」といってもさっぱり役に立たないようだとも見ており、これが、職場のモラルの高揚には、「自分の仕事の意味を知らせることなしには」不可能である点(8)の強調と相応じて、作業員に対しては、その各々に自己を生かす時と所を与えるようにしてはじめて、第一線監督者も生きてくるとする見解をもってると推論されるわけである。

Ⅶ—2—3 会社別集計における応答傾向

各会社別に、その会社の特徴であると思われる応答傾向をひろっていきこう。(表Ⅶ—7、会社別の欄を参照)

A社について；

この社は、まず、教える監督者の側に「人間味がない」と作業員がなかなか覚えてくれないもの(3)との考え方が、比較的強い傾向としてあらわれている。そしてそのように「人間味」が要求される第一線監督者は、さらに、「部下より技術がすぐれていない」と部下がついてこない(4)から、技術の優秀さも要求され、したがって、作業員のやる仕事について「作業員よりも高い技能をもっていなければ」第一線監督者としての資格がない(9)とされるわけであろう。このような、監督者に対しての技術の要求と、一方では作業員構成にもよるものとも思われるが、作業員が仕事をのみこまない時に「先に覚えた作業員に教えさせること」は弊害があるだけで効果がない(7)ことをあげている。そして、若い作業員に「先輩のいうことはよく聞くものだ」「悩み事があったら相談にまい」といってもさっぱり役に立たないようだ(8)としている点は、職場の横のつながりは、「作業員相互の一致団結」がなければ円滑にはいかないもの(10)とする点に相通ずるものがある。また、職場の人間関係の改善には「監督者の意気込み」がなければ十分成果があがらず(11)その場合、第一線監督者が「包容力をもって」ことにあたるより「中立的で冷静でないと」成果があがらない(14)としている。また、A社は、年齢の高い監督者が多いせいもあるが、職場のモラルの高揚には「俸給の水準をあげることに重きがかかっている点」が特徴的であるといえよう。

B社について；

この社は、まず、仕事を教えるのに「段階を分けて説明をしないと」効果がないとするよりは、「相手の能力を知っていないと」効果がないとする(2)考え方が多い。そして仕事を教える時に監督者は「説得力」をもつことで(3)、「決断力」が欠けていると部下がついてこない(4)もの(4)とする。そして仕事の能率は「作業員の苦情をうまく処理しないと」あがらない(5)と考え、作業員には「自分のことより会社のことを考えよ」といっても役に立たない(8)との考えに比較的重点をおいている。そして第一線監督者は「理論だけしかわかっていないのでは」その資格がない(9)とし、更に、関連する職場との横のつながりは「相互の情報交換」を主眼とし(10)、人間関係の改善には「作業を通してのふれあい」(11)を強調している点あげられ、これらを通じて、この社の、人間関係方面への配慮が重きをなしている模様の一端がうかがえるよ

うである。

C社について；

この社は、まず職場の人間関係の改善は「個人的に話し合わなければ」十分な成果はあがらない(11)とし、職場のモラルの高揚には、「自分の仕事の意味を知らせること」なしには不可能だとしている(12)点、B社と共通して若い第一線監督者が多いことにも由来しているが、これがこの社の特徴的な応答傾向の一つともなっている。関連する職場との横のつながりは、「監督者同志との協力がなければ」円滑にはいかない(13)し、また、第一線監督者が、「部下に責任を転嫁する」と部下がついてこない(14)との見解にもあらわれているように、監督者が責任をもって部下を統率していく考え方がうかがわれる。

Ⅶ-2-4 調査KMS-IIの結果の概括

この調査においては、第一線監督者の任務ないし立場を、前述のように、仕事の教え方、指揮統率の仕方、人間の扱い方、等々といった面に分け、それらに対する対処の仕方の質問と、そこに要請される能力・資質といった質問とをしてみたのである。調査項目の制約からして、じゅうぶん包括的ではないが、問題の所在はいちおうつかむことができたと思われる。

第1には、仕事の教え方の面や人の扱い方の面で、調査KMS-Iと関連づけて検討することができるのであるが、たとえば、仕事を教える時には、「相手の能力を知っておくこと」が大事であること、仕事がおぼえられない時に「覚える気がないからだ」というのは弊害があるだけであること、仕事の能率をあげるのには「作業員の苦情を処理する」必要があること、人間関係の改善には「個人的な話し合い」が重要であること、モラル高揚には「自分たちの仕事の意味を知らせること」が有効であることなど、ほぼ、一貫した応答傾向であると見なし得る。

第2に、第一線監督者自身その各職務に必要な能力、資質、人がらなどとして、どんなものを考えているかという点で、これから述べる調査KMS-IIIとの関連が検討できるのである。というのは、調査KMS-IIIは、第一線監督者の能力・資質・人がらについて、第2線監督者の立場からみた要請をとりあげるからである。

また、このような第一線監督者の任務や要件に対して、自分たち自身のもつ意識・意見を、年齢別に比較検討して、それらの意識や意見が年齢的な特性の影響なのかそうではないのかを予想し、それにもとづいて、各会社のもつ特徴にせまろうと考えたのである。その集計において、まだじゅうぶんに実証的ではないが、もっと資

料をふやしていくならば、具体的な職場の特性に応じた第一線監督者の意識形成の問題が解明されてくるのではないかと期待されるのである。

Ⅶ-3 調査KMS-III

前節まで、第一線監督者を対象とした調査KMS-IおよびIIについて、その結果の概略を述べたが、調査KMS-IIのうちには、第一線監督者自身が自己の役割や職務を遂行するのに求められる態度や技能やその他の性格の問題が含まれている。このことに関連して、第2線監督者が第一線監督者の任務をどのように考え、また、どのような条件を必要と考えているかを調べようとしたのが調査KMS-IIIである。

ここで、調査を依頼したのは、前節までに述べたと同じA、B、C3会社である。したがって、同じ会社内における第一線監督者の回答と第二線監督者の回答との関係を検討することも可能なわけであるし、各職場における作業形態の特性などと関連づけて検討することも可能である。ただ、ここでは、得られた回答の数も多くはないし、許される紙数もあまりないので、統計的な立場からまとめた結果の概略を記述するとどめておきたい。

Ⅶ-3-1 第一線監督者の任務の相対的順位

まず、第一線監督者の主な任務を、便宜的に、つぎの10に分け、回答者である各第二線監督者が担当している職場での第一線監督者の任務と関係のない項目は抹消してもらい、その他の関係ある項目についてだけ、従事する時間の長さについての順位、生産に影響する度合の大きさについての順位、仕事のむずかしさについての順位を、それぞれ別個に評定してもらった。

任務の分類は、(1)作業計画の立案および指示、(2)製造工程の管理・監督、(3)設備機械器具等の管理、(4)製品の管理、(5)安全および衛生の管理、(6)部下や新入社員の教育・訓練、(7)勤務状況の管理・人間関係の調整、(8)作業や技術や環境の改善・工夫、(9)帳簿や日誌やカードの作成・整理、(10)関連する職場との連絡・調整

調査の結果を全部まとめることにどの程度の積極的な意味があるか疑問ではあるが、直接生産部門と間接生産部門（主として、庶務・労務関係）とを分けて集計した結果を、順位によって示すと表Ⅶ-8のとおりである。

これによれば、いわゆる現場と事務とでは、いろいろの点で非常にちがうと思われるが、人間関係の調整、作業や技術や環境の改善・工夫といった業務内容がむずかしいと判断できる。

なお時間的な長さといっても、截然と区別することは

むずかしいであろうし、重要度といっても、全体的な仕事の関連からいえば、ある仕事を除いても影響がないというようなものではないから、個人個人の判断にかなり大きな差がでているのも、そういうことが、1つの原因として考えられる。

表VII-8 第一線監督者の任務の相対的順位

部 門 特 性 仕事の種類	直接生産部門			間接生産部門		
	時 間	重 要 度	困 難 度	時 間	重 要 度	困 難 度
作業計画の立案および指示	3	4	5	2	1	3
製造工程の管理・監督	1	1	4	×	×	×
設備機械器具等の管理	6	2	6	×	×	×
製品の管理	2	5	7	×	×	×
安全および衛生の管理	9	9	8	7	6	7
部下や新入社員の教育・訓練	8	6	3	6	3	5
勤務状況の管理・人間関係の調整	5	7	1	3	4	1
作業や技術や環境の改善・工夫	4	3	2	5	5	2
帳簿や日誌やカードの作成・整理	10	10	10	4	7	6
関連する職場との連絡・調整	7	8	9	1	2	4

VII-3-2 第一線監督者に要求される条件の相対的順位

第一線監督者に対して要請される条件のうち、比較的共通的と考えられるもの8つをあげ、もっとも重要と思われるものから順位をつけてもらった。その質問を具体的に示せばつぎのとおりである。

「第一線監督者」としては、つぎにあげるようないろいろの仕事に対する能力や特性のうちで、どういふ点がすぐれていることを重視してお考えですか。

- 1 作業計画を立てる能力
- 2 製造工程を管理する能力
- 3 作業員を指揮統率する能力
- 4 作業に対する知識と技能と経験
- 5 原価意識をもち経費を節減する能力

- 6 作業員（新入者を含む）を教育・訓練する能力
- 7 関連する各職場と連絡し協調する能力
- 8 作業員相互の人間関係を調整する能力

ここでも直接生産部門とに分けて集計してみたが、集計の結果を、順位の形で示すと表VII-9のとおりである。

表VII-9 第一線監督者に要求される条件

会 社 要求される条件	直接生産部門			間接生産部門		
	A社	B社	C社	α部	β部	γ部
計画立案の能力	4	2	3	1	1	1
工程管理の能力	2	5	4	6	6	4
指揮統率の能力	1	1	1	3	3	7
知識技能経験	5	3	2	2	5	5
原価節減の能力	8	4	5	8	8	6
教育訓練の能力	6	6	8	6	7	8
連絡調整の能力	7	7	7	4	2	3
人間関係調整の能力	3	8	6	5	4	2

これによれば、直接生産部門では、第1位が「指揮統率の能力」であることは共通であるが、第2位は、A社では、「製造工程管理の能力」、B社では、「作業計画立案の能力」、C社では、「作業に対する知識技能経験」となっており、第3位では、A社では「人間関係調整の能力」、B社では「知識技能経験」、C社では「作業計画立案の能力」というようになっている。

間接生産部門の第2線監督者の回答は、前者とはかなり異なった傾向を示しており（表VII-9はC社の間接生産部門の結果を示したものである。）「計画立案の能力」が第1位であるほか、直接生産部門で低い順位にあった「連絡調整の能力」が相対的にはかなり高くなっているというような特徴が見出される。

VII-3-3 第一線監督者に要求される条件の構成要素

第一線監督者の各任務に対して要求される能力や資質を分析的に見た場合、そこにどのような性質のものが含まれると考えられているかを、第二線監督者に質問してみたわけである。質問はつぎのとおりである。

「第一線監督者」の仕事に対する能力や態度や人がらなどを、分析的に考えたとすれば、どのような要素があげられるでしょうか、必要な要素とお考えになるもののうち、特に主なもの5つまであげてください。なお、わたくしたちの予備的調査によって得られたものを下の枠のなかに列挙しておきますので、それらを参考にしてその番号をご記入ください。適切な表現のものが下になかったら、カッコのなかに言葉で書き入れてください。

産業界における第一線監督者

- 1 作業計画を立てる能力…………… ()・()・()・()・()
 2 製造工程を管理する能力…………… ()・()・()・()・()
 3 作業員を指揮統率する能力…………… ()・()・()・()・()
 4 安全管理や衛生管理の能力…………… ()・()・()・()・()
 5 原価を節減する能力…………… ()・()・()・()・()
 6 作業員を教育訓練する能力…………… ()・()・()・()・()
 7 関連する職場と連絡協調する能力… ()・()・()・()・()
 8 職場の人間関係を調整する能力…… ()・()・()・()・()

1 綿密性	2 積極性	3 計画性	4 協調性	5 社交性	6 誠実性	7 活動性
8 独創性	9 統率力	10 説得力	11 責任感	12 実行力	13 判断力	14 批判力
15 忍耐力	16 分析力	17 応用力	18 研究心	19 一貫性	20 論理性	21 厳格
22 円満	23 公平	24 謙虚	25 果敢	26 寛容	27 勤勉	28 冷静
29 明朗	30 豪放	31 繊細	32 素直	33 几帳面	34 融通性	35 世話好き
36 意志堅固	37 親切	38 健康	39 教養	40 正確	41 機敏	42 学歴
43 人生経験	44 人間味	45 企業意識	46 非独断性	47 技能(ウデ)	48 基礎的知識	
49 経験年数	50 自己啓発力	51 数的観念	52 発表力	53 包容力	54 会社の知識	
55 職務の知識	56 服従性	57 愛社精神	58 科学的精神	59 恩情家	60 形式ばらない	

この質問に対する回答の全体集計の結果は表VII-10に示すとおりである

表VII-10 第一線監督者に要求される条件とその要素

項目別	要求される主な要素
作業計画の立案	計画性(91.3) 綿密性(73.9) 判断力(34.8) 分析力(34.8) 正確さ(32.6) 職務の知識(30.4)
製造工程の管理	判断力(68.3) 責任感(41.5) 職務の知識(36.6) 綿密性(34.1)
作業員の指揮統率	統率力(74.4) 公平(41.9) 責任感(39.5) 説得力(32.6) 誠実性(32.6) 実行力(27.9)
安全衛生の管理	責任感(39.0) 実行力(39.0) 判断力(34.1) 基礎的知識(34.1) 研究心(29.3) 職務の知識(26.8)
原価節減の能力	分析力(46.7) 企業意識(44.4) 数的概念(42.2) 実行力(37.8) 計画性(33.3) 研究心(33.3) 綿密性(26.7) 基礎的知識(26.7) 独創性(26.7)
教育訓練	職務の知識(50.0) 誠実性(36.4) 説得力(31.8) 親切(29.5) 技能(29.5) 計画性(25.0) 忍耐力(25.0)
他との連絡調整	協調性(76.7) 説得力(41.9) 積極性(30.2) 判断力(30.2) 誠実性(25.6)
人間関係調整	公平(60.5) 説得力(51.2) 誠実性(44.2) 人間味(39.5) 包容力(34.9) 親切(30.2)

この結果によると、質問の8項目は、大きく分けると(1, 2, 4, 5)と(3, 6, 7, 8)との2群に分けることがわかる。すなわち、いくつかの項目について重複してあげられている要素を拾ってみると、前の群(1, 2, 4, 5)では、能力的なものが多く、後の群(3, 6, 7, 8)では、性格的なものがかなり多くなっているのである。

つぎに、全体を通覧した場合の選択率はかならずしも高くはないが、ある特定の項目だけについてかなり選ばれているという選択肢に着目してみると、計画立案能力としては「一貫性」、作業員の指揮統率の能力としては「果敢」、安全・衛生管理の能力としては「厳格」「き帳面」「機敏」「科学的精神」、原価節減の能力では「応用力」「愛社精神」、作業員の教育訓練の能力では「寛容」、他との連絡調整の能力としては「円満」「謙虚」「融通性」「社交性」「会社の知識」、人間関係の調整の能力としては「明朗」「寛容」「人生経験」があげられる。

これらの選択肢は、前に掲げた表VII-10の要素ほど重要であるとはいえないかも知れないが、特定の場面の特定の任務を遂行するうえでの特徴的な要素といえるであろう。(このことは、人事考課や人事配置などにとって参考となるであろう。)そういった意味では、前掲の表VII-10にあげてある要素といま上にあげた要素とを合わせて考えてみると、第一線監督者に要請される能力や資質の輪郭がうかびあがってくると思われる。

また、60個の選択肢のうちで、あまり選ばれなかったものも考えておく必要がある。この質問でまったく1回も選ばれなかったものは、2個にすぎず、その他は多少なりとも選択されているが、各項目について1~3名にしか選ばれなかった選択肢を拾い出してみると、

勤勉、活動性、批判力、率直、服従性、意志堅固、健康、学歴、教養、自己啓発力、経験年数などである。

これらはこの質問にとっては、あまり重要ではなかったと考えられるのであるが、前年度の予備的調査における回答者の説明を引用するならば「健康はもっとも基本的な前提条件」であり、「身体的に健康でなければならぬことはいうまでもない」とされているし、また、「勤勉」は「会社の一員として」「一般従業員の模範と

して」責任感や誠実性ととも、第1位にランクされたものである。

このようにみると、いまあげた選択肢は「あまり重要でない」ということではなく、「監督者」あるいは「指導者」の任務に対する要請としてよりも、「個人的特性」としてあげられるものなのであろうと考えられる。この点、前年度の予備的調査の場合の質問の仕方と、今回の調査の質問の仕方との差異を意味しているのではないかと思われる。

Ⅶ-3-4 調査KMS-Ⅲの結果の概括

第一線監督者の任務や条件については、前年度(昭和37年度)の予備的調査でも問題としてとりあげたが、かなり難然としか得られなかったので、昭和38年度の研究において、再びこの問題をとりあげたわけである。まだ、はなはだ不完全ではあるが、いちおうの見通しはたてられるように思われる。すなわち、個々の職場の特質によってかなり異なってくるが、第一線監督者の任務として、重要なことがらやむずかしいことがらごどのようなものであるか、また、そのような仕事を遂行するのに必要な要素はどういったものであるのか、の輪郭的なものがとらえられたと思われる。

ただ、最後に述べた各能力を構成する要素としての心的特質ないし機能(能力や資質や性格特性)に関しては別個の研究方法による研究が、今後の課題となるであろう。というのは、現場の第二線あるいは第一線監督者に対して質問して得られる回答としては、こういった日常的な言葉によらなければならないが、このような言葉によって示される特質や機能が心理学的にどのようなものであるかを分析するための研究がなされなければならないからである。

[付記] 昭和37, 38両年度にわたってのわたくしたちの研究に、ご協力くださいました各会社、ならびに、ご配慮をいただきました愛知県労働部に対しまして、ここに、深甚の謝意を表します。

なお、この報告のなかに、各会社の具体的な規模や業種を記述することを避けましたために、論点が不明確になったところがあると思われませんが、この点はご了解願いたいと思います。