

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

——作業集団についての記述——

木村 捨雄 浅木 森利昭* 織田 揮準**

はじめに

ここに報告する調査研究は、昭和38年度文部省科学試験研究費による研究（研究代表者 近藤貞次教授）の一環をなすものである。すなわち、「指導者と被指導者との人間関係に関する教育心理学的研究——特に指導者養成の観点から——」と題する研究課題に対して、3つの研究グループを編成して研究を進めたのであるが、この報告は企業体で直接生産活動に関与する第一線現場監督者と一般従業員との関係に関する問題を担当した研究グループ中の1つの研究の第一次整理結果である。

われわれが所属する「産業部門（企業体）に関する問題の研究グループ」の中で、われわれのサブ・グループは、「指導者と被指導者との人間関係に関する教育心理学的研究——特に指導者養成の観点から——」と題する課題において、企業体の中で活躍する人々の中で、どのようなクラスあるいは層の人々を研究の対象とするかが問題になるわけであるが、昭和37年度の研究「企業体における第一線監督者と従業員との関係について」において行った『企業体で考えている第一線監督者の望ましい姿と現状での問題点、及び、第一線監督者の教育訓練計画、に関する数社にわたる部課長からのインタビュー調査と全国規模にわたる郵送法による質問紙調査研究との関連から、企業体の第一線監督者に焦点をあわせて研究することにした。即ち、指導者を第一線監督者とし、被指導者を一般従業員として、その両者の人間関係のなかで、指導者養成に関する基礎的研究を計画した。

なお、この調査研究においては、集計整理計算の段階において、当研究室の I. B. M. 電動集計機によったばかりでなく、本学総合計算室の電子計算機（NEAC—2203）を使用したことを申添えておきたい。

*現在、山田家政短期大学講師

**現在、名古屋大学大学院教育学研究科教育心理学専攻修士課程学生

I 問 題

昨今の日本の経済の発展には目をみはるものがあり、経済の発展期にある各企業体の生産規模の拡大による大量の従業員の必要と技術革新による新しい生産体制への変革に対処し得る従業員の養成の必要性が問題になっている。このような生産規模の拡大と生産体制の革新にともなう生産要員の確保・養成という企業体の問題において、とりわけ、直接生産を管理・統制し、一般従業員（作業員）を指導・管理・監督する第一線現場監督者の養成が急務の問題となっており、各企業体は企業内教育の一環として、TWIをはじめ、各企業体独自の教育訓練計画を実施して、この問題の解決に努力している。とくに、この問題は中小企業において、その必要性が叫ばれている。

この第一線現場監督者の養成に関する諸問題においては、まずはじめに、各企業体において第一線現場監督者の望ましい姿を経営者側及び従業員側がどのように考えているか、つまり、第一線現場監督者に必要とされる教育目標を如何なる型で設定するかという問題が提起される。これに関する教育目標は、一方では経営理念・哲学から、他方では各企業体の現実の組織体系上の諸問題とその組織に位置付けられる構成メンバー（従業員）に関する諸問題から導き出される。前者の問題はさておき、後者の問題においては、各企業体が企業体自体の組織体系を能率的に、有効な運営・管理をし、従業員の主体性の発揮できるような職務分析の問題とそれに対応する組織体の各地位・役割に必要とされる能力、人格、情操等の諸特性が如何なるものが望ましいかという能力的、人格的諸特性に関する適性の問題、指導者と被指導者との人間関係の中において、指導者の指導方法及び指導態度のありかたに関する問題、従業員の労働行為に対する精神的・物質的報酬にも規定される従業員の一般的な労働行動に関する問題、更にそれらの問題と effectiveness

と **efficiency** を含めた生産性との関連に関する問題等々があると思われる。このような問題において、従業員の労働行動の問題及びそれらの問題と関連した生産性及び集団の **Output** (集団の統合, モラル, 生産性) の問題に関して、1934年のホーソン工場の実験をはじめとして、経営学, 社会学, 社会心理学, 産業心理学等々の立場から数多くの研究者が多くの研究成果をあげている。

われわれが研究しようとする第一線現場監督者と従業員との人間関係について、特に、監督者の養成という問題に対して、どのような接近のしかたをするかが問題になるが、われわれのこの研究課題は、本来、産業心理学、社会心理学、グループ・ダイナミックスの研究領域に入るものと考えられるものであり、それらの研究領域では既に数々の研究成果があげられている。それらの研究領域において、作業集団の集団構造や集団行動、それらに関連した集団の **Output** (モラル, 統合, 生産性) との関係、あるいは、われわれの関心の中心となる指導者の **leadership** の型と生産性等との関係について、いくつかの研究成果がみられる。しかしながら、今までなされてきた集団に関する実験的な研究成果を現実の企業体の第一線現場監督者の養成の問題に関して直接適用していくうえにはいくつかの問題点がある。それは、現実の企業体の作業集団の構造及び集団をとりまく諸条件が実験的に構成された集団の場合といちじるしく異なると考えられるからである。まず第一に、企業体の作業集団を構成するメンバーたる従業員は、性、年齢、技術的熟練度等の諸条件において異なったものを持ち、従って、それに対応して各従業員のもの考え方あるいは精神的心理的に個有の特性をもった多種多様な背景を担った人々であって、そのような人々が作業集団を構成する場合、それらの差異がひいては集団規範や集団雰囲気等の形成に種々の影響を及ぼして特異な集団を構成していると考えられる。また、企業体の作業集団は、一般に、従業員の追求する諸欲求と企業体の追求する諸要求、その両者の諸欲求はかならずしも一致せず、矛盾した関係を含み、従って、必然的に集団構成員は何んらかの心理的葛藤状態に置かされている。つまり、一方では自己の追求する諸欲求と、他方では企業体の企業目的、組織体への適応という問題が、その作業集団の行動の基底に存在していると考えられる。また、社会学的な問題を含むが、作業集団の企業体内での組織上の位置付けがどのようになっているのか、あるいは、作業集団に課せられている課題、即ち、職務内容の違いによって集団行動のありかたが異なってくることも当然考えられる。そして、

企業体の作業集団は実験的に構成された集団と異なり、時間的に長期にわたる永続的な集団であり、従って、集団行動の諸側面において、指導者を含めた従業員各自のパーソナリティーの面での相互の作用が集団行動を規定する条件となっているものと考えなければならない。以上述べてきた以外にも、いくつかの問題点が存在する。そして、**C.Argyris** が「組織とパーソナリティー」で、実験的に構成された集団に関する研究や企業体の現実の作業集団に関する数々の研究成果を総合的に評価し、現段階において具体的にどのようなリーダーシップが望ましいかを述べることはできないが、指導者の効果的リーダーシップは現実中心的リーダーシップであるとして、
「効果的リーダーシップは、多くの条件次第で行動が変る。リーダーとして行動すべき方法には、予定される正しいものはない。リーダーシップのパターンの選択は、リーダーが遭遇している実際の状況の正しい診断にもとづかなければならない。もしも有効なリーダーシップに対してタイトルをつけねばならないとしたら、それは現実中心的リーダーシップと呼んでよいだろう。現実中心的リーダーシップは、一組の予定された「人々に影響を与える最善の方法」ではない。定められうる唯一つの傾向としては、リーダーは、まず第一に何が現実であるかを診断し、それから適当なリーダーシップのパターンを選択してもちいるべきである、ということであろう。」と述べている。このような指摘は当然前述した問題点を考慮した時導き出されてくる。従って、われわれが、企業体の指導者と被指導者との人間関係、特に、作業集団の第一線監督者の指導性、ありかたを問題にする場合、これらの諸問題が第一線監督者の指導性、ありかたに何んらかの影響を与え、彼の行動を規定しているものと考えていかなければならない。

従って、われわれが第一線監督者と従業員との人間関係、特に、第一線監督者の養成という問題を追求して、基礎的資料を得ようとする場合、第一に、実験的に集団を構成して問題を追求していくよりも、現実には多種多様な社会的、心理的背景を担った従業員から構成された作業集団を直接追求する方がより実践的な意味をもつものであり、第二に、理想的な研究のしかたとしては、同一企業体で同一の職務にたずさわる従業員の集団構成上等質な作業集団の集団行動、集団の **Output** や第一線監督者の指導方法及び指導態度等のありかたを比較分析して問題を捉えることであり、更には、研究実施上極めて困難なことであるが、長期にわたる **Action Research**

「組織とパーソナリティー」 C・アージェリス著、伊吹山太郎、中村実共訳 P314

の方法を用いて、問題点を把握することであり、第三に、第一線監督者のリーダーシップと集団の Output との関連を追求する場合でも、作業集団で問題になっている事態に対応して指導方法が考えられるべきであるが、その際、その問題が従業員の作業集団としての諸欲求といかなるかわりあいがあるかを捉えておかねばならないわけであり、第四に、企業体の作業集団においては、第一線監督者と従業員の相互、また、従業員相互の人格的なかわりあいが強いわけであって、第一線監督者の指導態度や従業員の社会的態度等を充分考慮していかなければならないわけであり、その他種々の問題を考慮していかなければならないと思われる。

II 研究目標

直接生産活動を管理・統制し、一般従業員の指導・管理・監督する第一線監督者の養成ということが問題になるとき、望ましい監督者とはいかなるものであるかということが問題にされる。そこで、われわれは企業体の生産活動の第一線で活躍する現場監督者と従業員の労働行動との関連のありかたを現実の姿のままとらえ分析し、作業集団の生産性と集団構造とのかわりあいの中で、望ましい監督者像を探索的に抽出し、監督者養成のための基礎資料とする。

その際、第一線監督者の諸行動を作業集団の生産性と従業員の主体性及び労働生活における満足感を基本的な軸としておさえ、従業員の労働に対する態度、会社に対する態度を背景に考えて、従業員の労働生活における諸欲求と第一線監督者の指導方法及び指導態度との関連のもとに、第一線監督者の望ましい姿を従業員の側から浮かべようとするものである。

なお、われわれが第一線監督者と称している人々は、企業体内での生産活動における作業計画に関する計画、管理、監督や人事考果を行い、ある程度の公式組織上の権限を保有し、従業員と接触し、従業員の指導、管理、監督する人々であり、通商産業省企業局管理部会労働管理分科会が、「現場管理組織の合理化について——現場監督者のあり方を中心に——」と題して、1957年労働研究の誌上に発表したなかで、機械工業、中規模、注文生産の企業における現場監督者の任務（試案）の中で述べているBないしCクラスの任務を持った人を考えた。

III 方法および手続

A 研究方法

前述の研究目標を達成するために、研究の実施上の問題を考慮して、今回は質問紙調査法を採用し、愛知県下の3つの企業体の従業員を対象に回答を求めた。そし

て、作業集団の諸問題と生産性との関連をみるために、各作業集団の生産性の測定とみられる生産記録、各企業が第一線監督者に対して行う人事考果の面での監督者評定の記録、および、各作業集団の勤務状態の記録の提供を各企業体にお願し、3つの企業体のうち2つの企業体からそれらの資料を得た。

B 調査票の構成

質問紙調査票の構成は次のとおりである。なお、この報告の末尾に全ての調査票（Face Sheet を除く）を掲げてあるので、参照されたい。

調査I 態度調査

- (1)労働に対する態度調査（労働観調査）
- (2)会社に対する態度調査（会社観調査）

(1)の労働観調査では14項目、(2)の会社観調査では15項目からの質問項目で調査票を構成し、「たしかにそう思う——全然そう思わない」という5段階尺度で評定する方法を採用した。

調査II 欲求調査

- (1)従業員の労働生活における欲求調査
- (2)企業体に対する改善の欲求調査
- (3)第一線監督者に対する欲求調査

(1)と(3)の欲求調査では10個の欲求についての項目、(2)は11個の欲求についての項目から調査票を構成し、従業員の望んでいる欲求の順位を順位数で評定するという方法を採用した。

調査III 指導方法及びそれに対する満足度調査

第一線監督者が日頃遭遇するであろうと思われる生産管理・作業上の問題、職場におけるインフォーマルな問題、教育・訓練の問題、福利・厚生の問題等11の問題場面を設定し、それらの問題事態において第一線監督者がどのような指導方法をとっているか、その指導方法に対して従業員がどれほど満足しているかどうかの2点を調べるのがこの調査の主旨である。

なお、指導方法としては、民主的、専制的、放任的指導方法をとりあげ、各問題事態に対して次の7項目からなる問をもうけ、指導方法の型を判別しようとした。項目の①～③は民主的、④と⑤は専制的、⑥と⑦は放任的指導法を示すものである。

- ①集団決定
- ②問題に対する全体的・全般的な情報の伝達
- ③従業員の意見・希望の提案・提出の援助
- ④監督者決定
- ⑤部分的・断片的な情報の伝達
- ⑥従業員の集団意向に対して無関心
- ⑦形式的指導及び情報伝達

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

この問題事態に対する監督者の指導方法の評定は、「いつもそうである——いつもそうでない」という4段階尺度を用い、満足度の評定については、「非常に満足——非常に不満足」という5段階尺度を用いた。

調査Ⅳ 指導態度調査

この指導態度調査は8つのカテゴリーからなる75項目の質問項目から構成されている。

- (1)監督者の従業員観（労働者人間観——労働者機械代用観）項目1～4
- (2)監督者の行動原理（部下志向型——上司志向型）項目5～13
- (3)監督者の従業員に対する接触態度
 - a 積極的——消極的接触態度 項目14～17
 - b 許容的——拒否的接触態度 項目18～22
- (4)監督者の役割意識（個人問題干渉的——個人問題無干渉的——仕事中心的態度）項目23～27
- (5)監督者の規則に対する態度（力動的規則主義——固定的規則主義的態度）項目28～32
- (6)監督者の指導内容（啓発的——技術中心的指導）項目33～40
- (7)監督者の指導態度（組織中心的——庇護者中心的指導，生産中心的——従業員中心的指導，監督者中心的——グループ中心的指導，決定中心的——部下中心的指導，課業中心的——人間中心的指導態度）項目41～50
- (8)監督者の仕事の進め方，人の扱い方について
 - a 仕事の教え方について，項目51～55
 - b 従業員に対する評価について，項目56～58
 - c 仕事の進め方について，項目59～63
 - d 仕事に対する積極性について，項目64～75

この監督者の指導態度に対する評定は各項目に対して、「たしかにそう思う——全然そう思わない」という5段階尺度を用いた。

調査Ⅴ 従業員のモラル調査

- (1)仕事（職務）に対する態度について 項目1～8
- (2)職場及び作業集団への帰属意識について 項目9～13
- (3)会社への一体感について 項目14～20
- (4)監督者に対する信頼感について 項目21～30

この従業員のモラル調査の各質問項目に対する評定は、「たしかにそう思う——全然そう思わない」という5段階尺度を用いた。

C 調査対象

調査を依頼し、実施した企業体は、愛知県下の3つの企業体である。これらの企業体は従業員数約2,000名か

ら約6,000名の人々から構成されている製造工業関係の企業体である。これらの企業体の中で、企業体側の方で参考資料にするために実施してほしいという要請もあって、A企業体では286名、B企業体では809名、C企業体では668名、総計1,763名の従業員を対象に調査を実施した。しかしながら、われわれは研究目標の所で述べた如く、基本的には、企業体内での作業集団のなかにある第一線監督者と従業員との人間関係を問題にするために、作業集団が一つの基本的な分析単位になるわけであって、回収された調査票のなかで有効なものでも、もともと、作業集団を構成する従業員の数が少ないものは、今回のこの分析では用いないことにした。この調査研究で、資料として分析した従業員数は、A企業体208名、B企業体258名、C企業体105名、総計561名である。

D 調査の時期および実施方法

昭和39年5月20日から同年6月15日までの期間に、各企業体に調査者が出張して、従業員（作業員）を対象に調査を実施した。各企業体でのそれぞれの調査の実施期日は、次のとおりである。

A企業体：昭和39年6月5日～6月15日

B企業体：昭和39年6月2日～6月12日

C企業体：昭和39年5月20日～6月3日

調査の実施の方法は、調査者（木村）が各企業体に出張し、第一線監督者（具体的には、A企業体では主任、B企業体では組長、C企業体では班長と称せられている人々）に集っていただき、調査の主旨を説明し、監督者の監督下にいる従業員に渡す密封した調査用紙を一括して渡し、各作業場に帰ってその調査用紙を配布していただいた。調査票を受け取った従業員は自宅で記入し、所定の期日までに、調査票回収箱に投函するという方法をとった。なお、調査票は分量が多いので、2つに分割したので、それぞれの調査票の回収期日をずらせて回収することにした。調査は無記名方式をとったが、勿論、どの作業集団の調査票であるか、2つの調査票が同一のものであるかを区別出来るようにしてあった。

IV 結果

われわれは、第一線監督者と従業員との人間関係について、今回は、特に、第一線監督者の指導方法と指導態度に焦点を焦って研究を進めることにしたが、それらの作業集団での人間関係は、各企業体の組織体としての諸行動に基本的な基盤をもち、それらに規定されているものであると考えられる。つまり、各企業体のもつ企業体としての歴史的、社会的、経済的諸条件、具体的には、企業体の業種、社会的および経済的な意味での役割、位置付け、社会的評価、伝統等々が、企業体独自の組織体

としての諸行動を作りあげているわけであり、それらが従業員のもつ色々な態度、諸行動を規定するものであって、それがひいては直接間接に、作業集団内での第一線監督者と従業員との人間関係を大きく規定していくものと考えなければならない。勿論、企業体の組織体としての諸行動は、組織体を構成する従業員の諸行動に一面規定され、相互作用の結果として生れてくる特殊な行動であることはいうまでもないことである。そのような意味から、今回、第一線監督者と従業員との関係を問題にする前に、各企業体の諸特徴を客体としての従業員のありかたに対応するものとしての従業員の諸態度、諸欲求を中心に、従業員の側から断片的にはあるが、その結果を記述することにする。

1 全体的傾向

A 各企業体の従業員構成

今回の調査研究の分析に用いられた各企業体の従業員の年齢、性、入社経験年数、最終学歴別の構成は表1に示すとおりである。勿論、この表に示す結果は、分析に用いられた人々のものに限ったものであり、各企業体の姿を直接に、実際示したものではないが、各企業体の特徴は見い出される。

表1 企業体別従業員構成*

企業体		A	B	C
属性	年齢			
	21才未満	131(63.0)	21(8.1)	12(11.4)
	21 ~ 26	53(25.5)	71(27.5)	47(44.9)
	27 ~ 32	11(5.3)	55(21.3)	20(19.0)
	33才以上	6(2.9)	101(39.2)	14(13.0)
	無 応 答	7(3.3)	10(3.9)	12(11.4)
性 別	男	79(38.0)	252(97.6)	105(100)
	女	127(61.0)	2(0.8)	—(—)
	無 応 答	2(1.0)	4(1.6)	—(—)
入社経験年数(年)	2年未満	57(27.4)	17(6.6)	29(27.6)
	2 ~ 4	82(39.5)	61(23.6)	38(36.1)
	5 ~ 8	56(26.9)	65(25.2)	24(22.9)
	9 ~ 14	2(1.0)	40(15.5)	2(1.9)
	15年以上	3(1.4)	64(24.8)	1(1.0)
	無 応 答	8(3.8)	11(4.3)	11(10.5)
最終学歴(卒業)	旧制小・高小	6(2.9)	88(34.2)	13(12.4)
	旧制中学	—(—)	16(6.2)	3(2.9)
	新制中学	185(88.9)	93(36.0)	43(41.0)
	新制高校	9(4.4)	53(20.5)	35(33.2)
	無 応 答	8(3.8)	8(3.1)	11(10.5)
	計	208(100)	258(100)	105(100)

*実数は人数、カッコ内の数字は百分率を示す。

この表1から明らかなように、各企業体の従業員構成は、かなり異なっている。A企業体は、年齢では比較的若い人々から構成されており、従って、入社経験年数もあまり長くなく、殆んど従業員が新制中学校を卒業した人々であり、女子従業員が大半を占めている。B企業体は、A企業体と対照的であって、年齢は比較的高い人々から構成されており、従って、入社経験年数も長い人々が多く、旧制の小学校、高等小学校、中学校を卒業した人々が約40%を占め、男子従業員から構成されている。C企業体は性別構成では男子従業員から構成されているが、大体、A企業体とB企業体との中間的な構成になっている。本来なら、各企業体の歴史的背景や組織体としての社会的、経済的位置等に関して、各企業体の諸特徴を記述することが、結果を考察する上に必要であると考えられるが、調査を依頼した企業体側の要請もあって、A企業体は自動車部品工業、C企業体は製鉄工業関係の製造工業であるということだけにとどめておく。

B 会社に対する態度

各企業体における従業員の会社に対する態度についての企業体別の集計結果は表2に示すとおりである。

会社に対する態度(会社観)調査の構成は、a, b, 2つの測定の観点からなる15項目の質問項目から構成されている。

a) 会社の従業員に対する人間的側面について

- 1 会社は従業員が幸福な生活をおくれるよう誠意をもって色々考えていてくれる。
- 2 会社は従業員の個人個人の将来までも考えている。
- 8 会社は従業員の建設的な意見を積極的にとり入れるよう努めている。
- 9 会社は従業員の能力や教養を高め、十分に能力が活用できるように努めている。
- 10 会社は従業員の能力に応じ公平にあつかい、コネや学歴のある人を重んじることはない。
- 11 会社はまじめに働けば、それなりの努力にむくいてくれるよういつも気をつけている。
- 12 会社は新しい経営方針や計画ができたとき、従業員にくわしく伝えるよう努めている。
- 13 会社は会社の経営や管理に従業員の意見をとり入れるよう努めている。
- 14 会社は従業員の悩みや不満、要求には誠意をもって答えてくれる。
- 15 会社は問題が起きたとき、従業員と話し合っ解決に努力してくれる。

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

- b) 会社の従業員に対する経済的物質的側面について
- 3 会社は従業員を低い賃金で長時間働かせようとしている。
 - 4 会社は従業員のことよりも会社の利益や発展のことばかり考えている。
 - 5 会社は賃金さえ払えば、従業員を自由にできていると思っている。
 - 6 会社は従業員が楽しく、安全に能率的に作業ができるよう職場の設備の改善に努めている。
 - 7 会社は従業員の福利厚生に熱意をもっている。

表 2 会社に対する態度(会社観)

測定 の 観 点	企業体 項目 番号	A		B		C		平均の差の検定		
		M	S. D.	M	S. D.	M	S. D.	A-B	A-C	B-C
a	1	3.119	.839	2.551	.968	2.750	.968	≧	>	
	2	2.376	.866	2.093	.839	2.458	1.098	≧		
	8	3.361	.876	2.880	.979	3.146	.866	≧		<
	9	3.170	.872	2.736	.944	3.229	.941	≧		≦
	10	2.768	1.032	2.535	1.050	2.604	.860	≧		
	11	2.995	.955	2.516	1.009	2.875	.776	≧		<
	12	2.881	.915	2.881	1.104	2.958	1.060	≧		
	13	2.907	.903	2.399	.944	2.750	.979	≧		<
	14	2.845	.923	2.349	.937	2.167	.850	≧	≧	
	15	2.985	.922	2.562	.910	2.708	.912	≧	≧	
b	③	3.263	.951	2.081	1.033	2.750	1.010	≧	≧	≦
	④	2.946	.899	2.027	.942	2.188	.905	≧	≧	
	⑤	3.113	.967	2.318	1.030	2.438	1.116	≧	≧	
	6	3.784	.852	3.097	1.050	3.292	.957	≧	≧	
	7	3.299	.789	2.682	.923	2.208	.978	≧	≧	>

注 1) 平均(M)及び標準偏差(S. D.)は得点1~5までの5段階尺度〔1(negative)~5(positive)〕をLikert簡便法によって処理したもの。以下、同様の処理をした。
 2) 項目番号に○印のつけてあるのは、項目の意味内容を反対の方向(positiveな方向)に数値を変換した項目である。以下、同様。
 3) ≧, >, ≧はそれぞれ、10%, 5%, 1%レベルで有意差を示し、且つ数値の大小関係を示す。以下同様。

従業員の会社に対する態度(会社観)は表において明らかな如く、おおむね会社に対して中間的(neutral)乃至非好意的(negative)な方向を示す態度がみられる。A-B間の平均の差は、ほとんどの項目について危険率1%レベルで有意差があり、A企業体の従業員の態度の方が、B企業体のそれよりも相対的に、会社に対して好意的な態度の方向を示している。A-C間では、測定の観点bの調査項目の全てとその他の項目の一部に有意差がみられて、A企業体の従業員の方が、相対的に会社に対して好意的である。B-C間では、大体C企業体の方が、相対的に好意的である。以上のように、B企業体の従業員の会社に対する態度は、他の2つの企業体のそれと較べて、特に顕著に非好意的な傾向を示している。このB企業体の従業員の構成は、表1に示した如く、A企業体と対照的であり、会社に対する態度が、一面比較的

長い工場での労働生活の体験を通して形成されたものと思われ、勤労生活の経験が長くなり、生活経験が多くなるにつれてB企業体的な会社に対する態度が形成されるのであるかも知れないが、いずれにしても、この結果は、企業体の組織体としての独自のありかたや従業員に対する働きかけとそれに対応する従業員のありかたの相互作用の結果として生れて来たものであり、企業体のありかたが従業員のありかたの基盤となって、それを規定するものであることを示すものであって、各企業体特有の従業員の行動が存在するものと考えられる。従って、企業体の諸側面におけるあり方、また、働きかけがその基盤として、従業員のあり方を一面規定しているわけであって、それが第一線監督者と従業員との人間関係の背景として存在することを考慮していかなければならないものと思われる。

C 労働に対する態度

各企業体における従業員の労働に対する態度についての企業体別の集計結果は、表3に示すとおりである。

労働に対する態度(労働観)調査の構成は、4つの測定観点からなる14項目の質問項目から構成されている。

a) 労働をとおしての自己実現的側面について

- 1 働くのは、労働をとおして自分の考えや意見を実現していくためである。
- 5 働くのは、新しい技術、知識を身につけ、能力

を高めるためである。

- 6 働くのは、世間を知り、より広く交際して、教養を高めるためである。

b) 労働の人生的意義の側面について

- 2 働くのは、労働をとおして人生の喜びや楽しみ、生きがいを感じるためである。
- 7 働くということその中に本当の人生の楽しみをあげることができる。
- 8 一生懸命力一杯働いてみると、労働の本当の楽しみや喜びをあげることができる。

表 3 労働に対する態度(労働観)

測定観点	企業体 項目番号	A		B		C		平均の差の検定		
		M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	A-B	A-C	B-C
a	1	3.387	.897	3.446	1.007	3.452	.889			
	5	3.423	1.009	3.609	.979	3.729	.973	<	<	
	6	3.619	.973	3.364	1.030	3.667	.850	≧		<
b	2	4.082	.921	4.050	.928	4.314	.845		<	<
	7	3.820	1.032	3.787	1.010	4.083	.731		<	<
	8	3.768	.959	3.729	1.010	4.000	.866			<
c	3	3.753	.995	3.876	.911	4.063	.801		<	
	4	3.371	1.014	3.531	1.039	3.771	1.194	<	<	
d	⑨	3.103	1.045	3.004	1.108	3.354	1.031			<
	⑩	3.124	.987	2.876	1.141	3.125	.949	>		
	⑪	3.577	.988	3.535	.981	3.958	.676		≦	≦
	⑫	2.727	1.090	2.713	1.156	3.104	1.122		<	<
	⑬	3.103	1.015	3.027	1.115	3.333	.986			<
	⑭	2.124	1.003	1.961	.935	2.063	1.069	>		

c) 労働の社会的意義の側面について

- 3 働くのは、労働をとおして社会の一員としての義務をはたすためである。
- 4 働くのは、社会の発展のためにつくすためである。

d) 労働の手段的側面について

- 9 働くのは、ただ余暇(レジャー)を楽しみ、生活する金を得るためのものにすぎない。
- 10 労働するのは、ただ生活の収入を得るためのたんなる手段にすぎない。
- 11 働くために働くというように本気になって働くのはばかげたことである。
- 12 労働するのは、働かなければ生きていけないからにすぎない。
- 13 会社、工場で働いていても何の楽しみも得られない。自分の生活や余暇(レジャー)でその分を

とりもどすのである。

- 14 会社、工場での労働は労働で、自分の生活は生活とはっきり区別して楽しむべきである。

従業員の労働に対する態度(労働観)は、表3において明らかな如く、各企業体の従業員の労働に対する態度は、かなり積極的、肯定的(positive)な方向を示す態度が見られる。各企業体別にそれを眺めてみると、C企業体の結果が他の2つの企業体のそれと較べて、相対的により positive な方向にある。A-B間では、測定観点d(労働の手段的側面)で有意差のある項目があり、全体的には、A企業体の結果の方がB企業体のそれよりも相対的に positive な方向にある。従って、B企業体の従業員の労働に対する態度が、3企業体の中では相対的に一番 negative な方向にある。

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

このように、各企業体の従業員の労働に対する態度はかなり異なっていることがわかる。この労働観に関する調査結果が、前述の会社観に関する調査結果と異なるのは、会社観が企業体の組織体としてのあり方、働きかけに規定され、それに対応する従業員のあり方としての態度の反映の結果であるのに対し、労働観は企業体のあり方や企業体内での従業員の位置付けを背景に、従業員が直接たずさわる作業内容、職務内容やそれらの社会的評価等々の直接的な労働環境に対応して形成され、更に、人生観的色彩を持つものとしての従業員のあり方を示すものと考えられる。従って、従業員のもつ労働観が各企業体によって異なることは、職場内でのあるいは作業集

団内での従業員の行動のあり方を示すものとして、それらを背景にして、作業集団の行動のあり方を考えていかなければならない。

D モラール

われわれは、この節で以下述べる調査について、一応一括してモラールなる名称を付けて、調査票の構成上の分類をしてきた。しかしながら、元来、この研究の必要上作りあげられたものを、一括してまとめたものであって、一般的に使用されているモラール調査とは異なった面を含んでいる。また、モラルの概念はそのものが、集団の概念であって、次に示す結果は、作業集団単位でなく、それらを総計した各企業体別の集計結果であり、

表 4.a 仕事(職務)に対する態度

項目番号	企業体		A		B		C		平均の差の検定		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	A-B	A-C	B-C
1	2.799	1.048	3.116	1.156	2.854	1.354	<<	<			
2	3.325	.869	3.682	.976	3.708	.978	<<	<<			
③	3.428	.823	3.678	.877	3.917	.862	<<	<			
4	2.541	1.031	2.783	1.131	2.688	1.261	<<	<			
5	2.454	.947	2.659	1.145	2.479	1.190	<<	<			
6	2.443	.913	2.965	1.181	2.688	1.139	<<	<			>
7	2.969	.973	3.310	1.098	3.333	1.047	<<	<			
8	3.036	.992	3.500	1.028	3.729	.930	<<	<			

その点も問題があるが、一応、各企業体の特徴的な様相を把握するために、結果を記述することにした。それは前述したように、各企業体特有のあり方が、従業員の行動を規定しているという考えに基づいており、その規定の仕方、され方を従業員の側から捉えようとしたからである。

各企業体における従業員のモラルの諸側面に関する調査結果は、表4.a～表4.dに示すとおりである。

モラルに関する調査の構成は、4つの側面からなる計30項目の質問項目から構成されている。

a) 仕事(職務)に対する態度について

- 1 今の自分の仕事はやりがいのある仕事である。
- 2 今の自分の仕事は重要な仕事である。
- 3 今の自分の仕事はつまらない退屈な仕事である。
- 4 今の自分の仕事に満足している。
- 5 今の自分の仕事は自分の好みにぴったりの仕事である。
- 6 今の自分の仕事を通して自分の腕を十分にふるうことができる。

7 今の自分の仕事は社会的にみて大切な仕事である。

8 今の自分の仕事は社会の発展に大きな役割をはたしている。

b) 職場及び作業集団への帰属意識について

9 自分の職場はよその職場よりも、会社の中で軽くみられている。

10 職場の同僚と気持ちよく楽しく仕事をやってゆける。

11 職場の同僚は信頼のおける人たちである。

12 職場ではたがいに助けあい、協力しあって仕事をしている。

13 今の仕事はいやでないが他の職場あるいは部署にかわりたい。

c) 会社への一体感について

14 勤めに出ているうちは、ずっとこの会社に勤めたい。

15 この会社に勤めていることを誇らしく思っている。

16 自分はこの会社にとって大切な一員である。

17 できることなら別の会社にかわりたい。

試 験 研 究

- 18 映画館の中で「〇〇会社（あなたの会社の名）の△△さん（あなたの名）」と呼ばれたとき、周囲の人に気がねせずに立てる。
- 19 世間で自己紹介をするときは、この会社に勤めていることを言うことにしている。
- 20 この会社はこれからますます発展してゆく。
- d) 監督者に対する信頼感について
- 21 自分の今の監督者には何でも気楽に話せる。
- 22 自分の今の監督者は心から信頼できる人である。
- 23 自分の今の監督者は仕事のできる、頭のきれる人である。
- 24 自分の今の監督者はすぐれた立派な人である。
- 25 自分の今の監督者は職務に忠実な人である。
- 26 自分の今の監督者は自分達従業員のためにひとはだぬいしてくれる。
- 27 自分の今の監督者は全力をだして役割をはたす人である。
- 28 自分の今の監督者はけっして部下をみすてない。
- 29 自分の今の監督者のもとで今後とも働きたい。
- 30 自分の今の監督のためならば苦勞してもよい。

表 4. b 職場（作業集団）への帰属意識

項目番号	企業体		A		B		C		平均の差の検定		
	M	S. D.	M	S. D.	M	S. D.	M	S. D.	A-B	A-C	B-C
9	3.149	.881	2.903	1.149	2.875	1.285			>		
10	3.371	1.019	3.477	.961	3.521	.866					
11	3.103	.902	3.147	.977	3.417	.812				<	
12	3.531	.862	3.535	.894	3.750	.854					
⑬	2.686	1.116	3.019	1.176	2.854	1.225			<		

表 4. c 会社への一体感

項目番号	企業体		A		B		C		平均の差の検定		
	M	S. D.	M	S. D.	M	S. D.	M	S. D.	A-B	A-C	B-C
14	3.675	.975	3.465	1.027	3.125	1.285			>	>	>
15	3.268	.891	2.961	1.015	3.063	1.107			>		
16	3.191	.936	3.376	.864	3.500	1.118			<	<	
⑰	3.784	.987	3.380	1.224	3.250	1.233			>	>	
18	3.582	.883	3.512	.933	3.708	.889					
19	3.335	.917	3.473	.969	3.479	.957					
20	3.954	.741	3.795	.817	3.646	.829				>	

表 4. d 監督者に対する信頼感

項目番号	企業体		A		B		C		平均の差の検定		
	M	S. D.	M	S. D.	M	S. D.	M	S. D.	A-B	A-C	B-C
21	3.149	1.047	3.264	1.096	3.292	1.224					
22	3.021	.879	3.085	1.049	3.229	1.159					
23	3.330	.894	3.260	1.034	3.250	1.010					
24	3.067	.689	3.050	1.027	3.021	1.051					
25	3.510	.814	3.399	.988	3.500	1.021					
26	2.933	.760	2.798	1.003	2.833	1.106					
27	3.294	.819	3.143	.992	3.313	1.044			>		
28	3.165	.755	3.066	.936	3.208	.999					
29	2.995	.977	3.008	1.012	3.271	1.220					
30	2.691	.860	2.771	1.070	3.063	1.215					

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

従業員の仕事に対する態度については、表4.aが示すとおりである。全体的にみて、各企業体の従業員とも同じような傾向をもっている。仕事の意義に関する項目(1, 2, 7, 8)では、大体肯定的、積極的(positive)な方向を示す態度であり、仕事からの満足感に関する項目(4, 5, 6)では、消極的、否定的(negative)な反応を示している。各企業体の間の差異については、全体的にみて、B企業体の従業員の仕事に対する態度が、有意差をもって、A企業体のそれよりも相対的により一層 positive な方向を示している。この結果は、前述した会社観、労働観の結果と異なり、特異な傾向を示している。

従業員の職場(作業集団)への帰属意識に関する結果は、表4.bに示すとおりである。全体的に、どの企業体とも帰属意識に対して、肯定的、積極的(positive)な方向を示しておる。各企業体間の差は殆んどなく、同じような傾向を示している。

会社に対する一体感に関する結果は、表4.cに示すとおりである。各企業体の従業員とも、前述の会社観に対する結果とは異なり、全体的に肯定的、積極的な会社への一体感をもっている。各企業体間の比較では、あまり企業体別では差異はないが、A企業体が他の2つの企業体に較べて相対的により肯定的、積極的である。

監督者に対する信頼感に関する結果は、表4.dに示すとおりである。従業員の監督者に対する信頼感はほとんど中間点(nutral)に平均値が集まっている。また、各企業体それぞれの間の差異はほとんどない。これは各作業集団の監督者に対する信頼感を一括して集計した結果に一部起因しているものと思われる。

以上、会社観、労働観、モラルの諸側面について、それに対する各企業体の従業員(作業員)の諸態度の結果を示してきたが、各企業体によってかなり異なった傾向が見受けられた。その特徴を記述してみると、A企業体の従業員は、`仕事、`に対しては、相対的に negative な方向を示すが、`会社観、`労働観、`会社に対する一体感、`に対しては、相対的に他の企業体のそれよりも positive である。それと対照的なのがB企業体についての結果である。B企業体の従業員は`仕事、`に対して、相対的により positive な方向の態度を示している。しかし、`会社観、`労働観、`会社に対する一体感、`においては、相対的に negative な態度がみられる。C企業体については、大体A企業体の傾向とB企業体の傾向の中間的な特徴を示している。

これらの結果から明らかなように、企業体の組織体としてのあり方や従業員に対する働きかけが、大きく従業

員の態度、行動を規定していることが推察されるわけであり、このような企業体独自のあり方を基盤として、従業員が自己の職務をとおして、それらの企業体のあり方に対応してそれらに働きかけ、それとの相互作用の営みをとおして形成された従業員の態度、行動の原理が、各企業体の特徴として、結果に現われてきたものと考えられる。従って、前述したように、このような従業員の行動、態度の原理が、各企業体での作業集団の背景として、第一線監督者と従業員との人間関係の基礎に存在するものと考えなければならない。

E 従業員の諸欲求

前述の調査結果にみられるように、各企業体特有のあり方に対する従業員のありかたが問題になっているが、それでは、それと対応して、従業員の労働生活における諸欲求がいかなるものであるかということが問題になってくるが、それに関する調査結果は、表5.a~表5.cに示すとおりである。

なお、従業員の諸欲求に関する調査の構成は、3つの欲求に関する31項目の質問項目から構成されている。次に、その質問項目を示す。

- a) 従業員の労働生活における欲求について
 - a 将来の安定した生活を保障してほしい。
 - b 自分の能力をいっばいに生かしたい。
 - c 社会の役に立ちたい。
 - d 早く上の役につきたい。
 - e 自分の努力や功績にむくいてほしい。
 - f 新しい技術や知識を学びたい。
 - g 適切な分のよい賃金を与えてほしい。
 - h 上司・同僚から認められたい。
 - i 友人から遅れないようにしたい。
 - j 同僚と仲良く仕事をし、多くの人と仲間になりたい。
- b) 企業体に対する改善の欲求について
 - a 賃金、労働時間の改善。
 - b 身分、雇用、社会保障の改善。
 - c 昇進の仕方の改善。
 - d 監督者の人のあつかい方、指導の仕方の改善。
 - e 同僚との交友関係の改善。
 - f 会社の経営の方針、計画を知る機会の改善。
 - g 作業条件(作業のむつかしさ、しやすさ、作業の安全)の改善。
 - h 作業環境(照明、冷暖房、通風など)の改善。
 - i 新しい技術、知識をおぼえる機会の改善。
 - j 自分の考えを発表、活用、実現する機会の改善。
 - k 娯楽施設、福利厚生施設・設備の改善。

試 験 研 究

表 5.a 従業員の労働生活における欲求

調査項目	企業体 A		B		C		順位		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	A	B	C
a	3.873	3.000	2.126	2.008	2.149	1.890	1	1	1
b	4.688	2.280	4.720	2.288	4.447	2.191	4	3	2
c	6.446	2.567	7.083	2.489	6.769	2.460	9	9	8
d	8.186	2.412	7.170	2.796	8.489	1.997	10	10	10
e	5.255	2.460	5.344	2.570	5.925	2.433	6	5	7
f	5.171	2.715	5.031	2.462	5.043	2.378	5	4	5
g	4.454	2.733	4.138	2.558	4.553	2.801	3	2	3
h	6.304	2.359	6.727	2.130	7.065	2.036	8	8	9
i	6.215	2.593	6.660	2.436	5.862	2.684	7	7	6
j	4.337	2.744	5.953	2.673	4.596	2.362	2	6	4

表 5.b 企業体に対する改善の欲求

調査項目	企業体 A		B		C		順位		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	A	B	C
a	3.388	2.817	1.772	1.620	3.333	2.830	1	1	1
b	6.449	2.831	5.549	2.895	5.333	2.713	7	4	5
c	7.088	3.000	6.332	3.139	6.054	3.248	9	7	7
d	5.966	2.945	5.783	3.093	7.261	2.874	6	5	9
e	7.727	2.894	8.822	2.331	8.620	2.519	11	11	11
f	6.756	2.871	7.059	2.703	7.261	2.726	8	9	9
g	5.410	2.945	5.539	2.563	5.086	2.861	4	3	3
h	4.748	3.093	4.984	2.857	4.656	3.074	2	2	2
i	5.941	2.986	5.898	2.562	5.815	2.637	5	6	6
j	7.185	2.959	7.304	2.433	7.120	2.600	10	10	8
k	5.351	2.969	6.897	2.912	5.269	2.930	3	8	4

表 5.c 第一線監督者に対する欲求

調査項目	企業体 A		B		C		順位		
	M	S.D.	M	S.D.	M	S.D.	A	B	C
a	5.447	2.807	5.340	2.919	4.978	3.186	7	6	4
b	4.380	2.509	4.356	2.513	4.143	2.776	1	1	1
c	5.374	4.514	4.952	2.624	5.121	2.435	6	5	5
d	5.864	2.823	5.732	2.694	5.565	3.062	8	7	8
e	7.529	5.058	7.400	2.355	7.033	2.670	9	9	9
f	7.786	2.576	7.720	2.363	7.209	2.807	10	10	10
g	4.403	2.671	4.462	2.531	4.800	2.377	2	3	2
h	5.180	2.520	4.614	2.551	5.467	2.296	5	4	6
i	4.558	3.015	4.380	2.819	4.890	2.775	3	2	3
j	5.068	2.689	5.976	2.828	5.544	2.717	4	8	7

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

- c) 第一線監督者に対する欲求について
 - a 会社の計画・方針や仕事の予定などを知らせてほしい。
 - b 仕事上のいろいろな問題について自分達と相談してほしい。
 - c 自分達の考えや意見などをとりあげてほしい。
 - d 新しい技術や知識を教えてほしい。
 - e 生活の仕方、ものの考え方について話し合っしてほしい。
 - f 個人的な問題の相談にのってほしい。
 - g 自分達1人1人をよく理解してほしい。
 - h 自分達の努力や能力をみとめてほしい。
 - i 部下を公平にあつかってほしい。
 - j 自分達従業員がなかよくやってゆけるよう気をくばってほしい。

労働生活における従業員の欲求に関する結果は、表5. aに示すとおりである。各企業体において、共通して上位に位置する欲求は、項目a（安定した生活の保障）、項目g（適切な賃金）であり、下位に位置する欲求は、項目d（昇進）、項目c（社会的貢献）、h（上司・同僚の承認）とよく似た傾向を示している。ところが、項目j（和合）の欲求では、〔2（A）、6（B）、4（C）位〕という結果を示し、この欲求のみ各企業体で極めて異なった傾向を示している。

会社に対する改善の欲求に関する結果は、表5. bに示すとおりである。各企業体とも共通した傾向を示す欲求は、上位では、項目a（賃金、労働時間）、項目h（作業環境）、項目g（作業条件）であり、下位では、項目e（交友関係）、項目j（自己実現）、項目f（会社の方針、計画を知る機会）である。しかしながら、この会社に対する改善の欲求は、企業体によってかなり異なった傾向を示している。それらの欲求に関する項目をひろってみると、項目k（娯楽、福利厚生設備・施設）〔3（A）8（B）、4（C）位〕、項目b（雇用、社会保障）〔7（A）、4（B）、5（C）位〕、項目d（監督者の指導・監督の仕方）〔6（A）、5（B）、9（C）位〕であり、かなり異なった傾向を示している。これら会社に対する改善の欲求が各企業体によって異なることは、企業体のあり方が異なっていることから当然の結果であると考えられる。

第一線監督者に対する欲求に関する結果は、表5. cに示すとおりである。各企業体において、共通して上位に位置する欲求は、項目b（仕事のことで相談）、項目g（従業員の理解）、項目i（公平）であり、下位に位置する欲求は、項目f（個人的問題の相談）、項目e（生

活の仕方の相談）、項目d（新技術・知識の習得）とよく似た傾向を示している。しかし、項目j（和合）〔4（A）、8（B）、7（C）〕、項目a（計画・方針を知る機会）〔7（A）、6（B）、4（C）〕では、各企業体でかなり異なった傾向であることが知られる。

このように、これらの従業員の欲求の中で、各企業体それぞれにおいて欲求する順位に異なる傾向のあるものを眺めてみると、各企業体の特色が極めてよくうかがい知ることが出来る。即ち、A企業体では、上位に「和合」、「福利厚生」の欲求があり、中位に、「監督者の指導・監督」の欲求が、下位には「雇用、社会保障」、「計画・方針を知る機会」の欲求があるが、それと対照的に、B企業体ではA企業体のそれと殆んど逆な傾向がみられる。C企業体の傾向は、大体B企業体のそれに近い型をしている。これらの全く異なった結果は、これらの企業体の従業員構成において明らかのように、A企業体は若年層から、B企業体は中年層から構成されており、従業員の生活基盤や条件の差異と企業体のありかたが、この両企業体間の従業員の欲求の相異を生みだしているものと考えられる。従って、前述のように、第一線監督者と従業員との人間関係が、このような従業員の客体としての企業体の組織体としてのあり方を背景的な基盤として成立していることに注目しておかなければならないものと考えられる。

なお、これらの欲求の順位は、従業員が各欲求の項目に欲求する順位数をつけたものについて、平均値を算出し、一応の目安として、平均値の小さいものから従業員の欲求する順位とした。

2 作業集団の傾向

本節では、第一線監督者と従業員との関係をみるために作業集団の単位で分析を行うことにする。

A 作業集団の従業員構成

第一線監督者と従業員の間で成立する諸関係に基本的に関与するものと考えられる要因として、作業集団を構成する従業員の年齢、性、経験、学歴等の諸属性を、各作業集団についてみると、表6に示すとおりである。

各企業体における従業員構成の全体的傾向については既に述べたが、A社のこの点における特徴である、若い女子の比較的経験が浅く、新制中学卒業という学歴をもつ従業員によって構成される作業集団としては、同じA社の中でも、特に、a₁、b₁があげられる。a₂、c₁も、やや経験年数の点で前2集団より長いということを除いてやはりA社の傾向をもち、e₁、f₁は性別構成の上で、男子の占める率が女子のそれよりも多い点で前4集団と異なるが、その他の点ではA社の傾向をもっている。A社

試 験 研 究

表 6 作業集団の従業員構成 (実数)

企業体	作業集団*	年 令 (満・才)					性 別			入社経験年数 (年)					最終学歴 (卒業)					計	
		21才未満	21才~26	27才~32	33才以上	無応答	男	女	無応答	2年未満	2~4	5~8	9~14	15年以上	無応答	旧制小・高小	旧制中学	新制中学	新制高校		無応答
A	a ₁	24	6	1		1	30	1	15	9	7			1				30		2	32
	a ₂	12	2				12		5	2	7							13	1		14
	b	33	5	2	2	1	5	38	16	20	4	1	2		2		39	1	1	43	
	c	11	5	1			3	14	1	9	7						16	1		17	
	d	1	2	2	1		6			4	1			1	1		4		1	6	
	e	20	6	3	2		21	10	10	11	9		1		2		26	2	1	31	
	f ₁	12	10			1	15	7	1	4	7	11			1			21	1	1	23
	f ₂	7	4			3	7	7	1	7	3				3			13	1		14
	g	6	7		1	1	6	9	1	6	5	1			2	1		13		1	15
	h	5	6	2			13		4	7	2						10	2	1	13	
	計	131	53	11	6	7	79	127	2	57	82	56	2	3	8	6	185	9	8	208	
B	i	1	3	2	3		9			4	2		3		4		3	2		9	
	j ₁	3	5	8	5		21		4	7	3	4	3		4		4	13		21	
	j ₂		6	5	7		18		2	4	4	4	4		5	3	7	3		18	
	k	1	2		8		11			1	3		7		7	1	2	1		11	
	l ₁		4		4	1	9		1		4	1	1	2	3		2	3	1	9	
	l ₂		3	3	7		13			1	2	6	4		7	1	5			13	
	l ₃	1	3	1	4		7	2	1	4	1	3			3	1	5			9	
	l ₄		1	4	5		10		2	4	1	3			5		4	1		10	
	m ₁	4	6		4	2	15		1	4	3	5	2	2	2	1	8	4	1	16	
	m ₂		2	4	8	2	15		1	5	6	1	2	2	7	2	3	2	2	16	
	m ₃		6	5	4	1	15		1	4	7	3	1	1	2		10	3	1	16	
	m ₄	1		3	5		9			2	1		6		6	1	1	1		9	
	m ₅	2		1	8	1	12		2	2		1	6	1	8	1	1	1	1	12	
	m ₆	1	3	2	4		10		2	1	2	1	4		3	1	3	3		10	
	n ₁	1	1	1	6		9				2	2	4	1	6		3			9	
	n ₂	1	1	2	5	1	9	1	1	3	1	1	3	1	4	1	3	1	1	10	
	o ₁	2	5	4			11		1	5	4	1			1		6	4		11	
	o ₂		2	4	3	2	11		2	1	5	1	1	1	3		4	4		11	
	o ₃	2	3	2	1		8			4	2	1	1		1		6	1		8	
	p ₁		4	3	1		8		2	4	1		1		1		4	3		8	
p ₂	1	11	1	9		22			6	5	6	5		6	3	9	3	1	22		
	計	21	71	55	101	10	252	2	4	17	61	65	40	64	11	88	16	93	53	8	258
C	q ₁	2	3	1		3	9		1	4	2			2			4	3	2	9	
	q ₂	4	5	2	2		13		5	5	2	1			1	2	6	4		13	
	q ₃		5	4	4	2	15		3	3	6	1		2	4		6	3	2	15	
	q ₄	1	6	2		3	12		4	5				3			5	4	3	12	
	q ₅		6	1	2		9		3	5	1				1	1	4	3		9	
	q ₆	2	3	2	2		9		2	7					3		1	5		9	
	r	1	4	3	2	2	12		1	3	5		1	2	2		7	1	2	12	
	s ₁	1	4	3			8		4	3	1						3	5		8	
	s ₂	1	5	1	1		8		4	2	2				1		4	3		8	
	t		6	1	1	2	10		2	1	5				1		3	4	2	10	
	計	12	47	20	14	12	105		29	38	24	2	1	11	13	3	43	35	11	105	

* 作業集団を示すアルファベットは同時に各企業体内で従事する作業の種類を示す。従つて、同一のアルファベットは同じ作業に従事する作業集団である。

の中では、d、hのみが男子従業員によって構成されているという点で特異な集団である。又、f₂、gはほぼその構成が類似している。

B社の作業集団についてその構成をみると、B社全体の従業員構成上の特徴であるところの、比較的年齢が高く、男子の経験の深い、旧制小学校・高等小学校卒業の学歴をもつ従業員によって占められる率が比較的高い作業集団は、k、l₂、l₄、m₄、m₅、n₁、n₂である。又、j₁、j₂、m₁、m₂、m₆、p₂の作業集団は、男子従業員によって構成されるという、B社全体の傾向を共有しているが、いずれも、年齢、経験年数、学歴の点から種々の段階に属する従業員から構成されているという点で類似しているとみることができる。その中でも、j₁は、新制高校卒の学歴をもつ従業員によって過半数を占められていることが特徴としてあげられる。その他、i、l₁、l₃、o₂などの作業集団は、経験年数の点で、B社の中ではやや中間的な存在であるという特徴以外は、おおむねB社全体の傾向を構成上もっている。又、o₁、o₃はどちらかといえばA社のd、hと類似した構成である。m₃は、学歴の点で、又p₁は、経験年数の点でわずかつ異なるが他の属性についてはB社一般の傾向と似かよっている構成をもつ作業集団であるといえよう。

C社に属する作業集団については、C社全体の傾向であるところの、21~26才の男子で、経験年数は比較的浅いが、学歴は新制高校卒業という従業員によって占められる率が高い作業集団は、q₁、q₂、q₄、q₅、s₁、s₂である。q₃はどちらかといえば、B社の全体的構成に似た構成であるが、tは経験年数の点で、rは経験年数及び学歴の点でいずれもC社全体の傾向と異っていることを除けば、類似点をもち、q₆は新制中学卒業という学歴をもつ従業員が極めてすくないという特徴をもつ。

B 第一線監督者の指導方法

1 企業体における指導方法

従業員からみたその所属する作業集団の第一線監督者の指導方法を、あらかじめ設定した問題場面についての対処の仕方に対して、従業員の60%以上のものが、肯定、中立、否定のいずれかにかたよった評定をした、作業集団の数を示した表7からみると企業体によってかなりの相異点がみられる。

a) 作業管理に関する問題場面として、残業計画をたてなければならぬ場面(s₁)、仕事の割当や配置のしかたの場面(s₉)、新生産計画や方針がうちだされたときという場面(s₄)、についてみると、A社及びC社においては、民主的方法と考えられる指導方法のいずれも肯定せず、むしろ、それらのどの方法もとらないと回答

する作業集団の方がA社では多く、C社では中立的な集団が多いが、両社とも、専制的と考えられる指導方法及び放任的と考えられる指導方法をとると肯定する作業集団はすくない。この傾向は(s₁)、(s₄)の場面において比較的顕著にみられるようである。B社においても、A社、C社と同様の傾向がみられるが、両社に比して、専制的指導方法或は放任的指導方法をとると肯定した作業集団が多くみられる。特にこの傾向は(s₁)の専制指導方法の一つを構成するところの、監督者による一方的な決定の方法をとると肯定した集団、及び(s₄)、(s₉)の放任的指導方法を構成するところの、形式的な情報伝達の方法を肯定した集団のそれぞれの数について顕著にみられる。

これらの作業管理に関する問題場面での指導方法の特徴は、その作業集団の作業工程及び作業内容によって特徴づけられるのかも知れないが、その点についてと、その方法に対する従業員の受けとり方については後述することにする。

b) 作業環境の管理に関する問題場面として、作業環境(照明、換気、温度、騒音など)の問題場面(s₂)、厚生・娯楽設備の改善の場面(s₆)、作業を楽しく、能率的にするためにはどうすればよいかという問題がおきたときの場面(s₃)についてみると、A社、B社、C社のどの作業集団も、肯定する指導方法はとられていないようである。どちらかといえば、B社において、専制的及び放任的指導方法をとると肯定する作業集団が、他の2社よりも多くみられ、民主的指導方法をとることを否定する作業集団が多いようである。中立的回答が多くみられる集団が多いことは、或はこれらの問題場面が現実的におこることがすくないためとも考えられるが、又、これらの問題に関する第一線監督者の指導、管理が徹底されていないためでもあろう。

c) 人間管理に関する問題場面として、作業中、従業員があやまって失敗した場面(s₅)、職場でレクリエーションや慰安会をしようとする場面(s₇)、所属する作業集団内に勤務成績や生活態度のわるい従業員がいる問題場面(s₈)、所属する作業集団内での従業員間のいざこざという場面(s₁₀)、他の作業集団との間のいざこざという場面(s₁₁)についてみると、(s₅)及び(s₇)ではかなりの作業集団が民主的方法を監督者がとると肯定しているが、(s₈)、(s₁₀)、(s₁₁)では、前述の作業管理に関する問題場面、作業環境管理に関する問題場面と類似の傾向がみられる。B社においてこの傾向が強くみられることも前項と同様である。反面、(s₇)においては、A社及びC社に民主的方法をとると肯定し

試 験 研 究

表 7 企業体における第一線監督者の指導方法

観 点	場 面	回 答			肯 定 的			中 立 的			否 定 的		
		企 業 体			A	B	C	A	B	C	A	B	C
		指 導 方 法											
(a)	残 業 計 画 (s1)	民 主	①			1	3	2	6	7	19	3	
			②				4	9	6	6	12	4	
			③				1	1	7	9	20	3	
		専 制	④			8	1	9	12	6	1	1	3
			⑤			2		6	17	3	4	2	7
			⑥			4	1	7	12	4	3	5	5
	放 任	⑦					6	9	5	4	12	5	
		新 生 産 計 画 (s4)	民 主	①				1	3	4	9	18	6
				②				4	12	8	6	9	2
	③						3	8	5	7	13	5	
	専 制		④			3	1	8	18	3	2		6
			⑤			2	1	7	14	6	3	5	3
⑥					1	1	8	15	4	2	5	5	
放 任	⑦			2	8	2	8	12	8		1		
	仕 事 の 割 当 ・ 配 置 (s9)	民 主	①			2	4	4	5	6	17	3	
			②				3	6	6	7	15	3	
③						5	3	6	5	18	3		
専 制		④			4	11	6	10	8			2	
		⑤			4		8	16	5	2	1	5	
		⑥			4		8	17	7	2		3	
放 任	⑦			9	2	10	11	7		1	1		
	作 業 環 境 (s2)	民 主	①			1	3	6	12	5	4	8	2
			②				2	5	13	5	5	8	3
③					1	4	7	18	4	3	2	2	
専 制		④			3	1	7	12	4	3	6	5	
		⑤			1		3	11	7	7	9	3	
		⑥			1		4	9	3	6	11	7	
放 任	⑦			2	3	7	17	8	1	1	2		
	厚 生 ・ 娯 楽 設 備 (s6)	民 主	①				7	9	3	3	12	7	
			②				6	10	5	4	11	5	
③						7	5	6	3	16	4		
専 制		④			1		2	15	2	8	5	8	
		⑤			1		4	13	5	6	7	5	
		⑥			3	1	5	16	6	5	2	3	
放 任	⑦			1	5	1	8	16	9	1			
	能 率 的 作 業 (s3)	民 主	①			2	7	10	5	3	11	3	
			②				8	13	9	2	7	1	
③						9	18	9	1	3	1		
専 制		④			2	1	4	15	3	6	4	6	
		⑤			1	1	3	15	4	7	5	5	
		⑥			1	1	3	13	4	7	7	5	
放 任	⑦			2	2	9	16	6	1	3	2		

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

(表7のつづき)

人間管理問題	(s5)	作業員の失敗	民主	①	2	2	2	7	15	6	3	4	2
				②	2	2	4	8	17	4		2	2
				③		1	2	7	18	5	3	2	3
		専制	④		2		7	13	4	3	6	6	
			⑤		1	1	6	13	3	4	7	6	
		放任	⑥			1	3	10	2	7	11	7	
			⑦		1	1	6	15	5	3	6	4	
	(s7)	レクレーション	民主	①	8	5	5	2	15	5		1	
				②	3	2	2	7	18	5		1	3
				③	4	4	5	6	17	5			
		専制	④					10	1	10	11	9	
			⑤				1	10	3	9	11	7	
	放任	⑥		2		1	8	3	9	11	7		
		⑦	1	2	1	5	12	5	4	7	4		
(s8)	不良従業員	民主	①					1	3	10	20	7	
			②				1	2	2	9	19	8	
			③				1	1	3	9	20	7	
	専制	④	1	8	2	9	13	6			2		
		⑤	1	4	1	7	16	7	2	1	2		
	放任	⑥	1	3	1	6	17	6	3	1	3		
		⑦	2	4	1	8	17	8			1		
(s10)	集団内のいびいび	民主	①			1	4	7	6	6	14	3	
			②			1	4	6	7	6	15	2	
			③				6	8	7	4	13	3	
	専制	④		5	1	7	16	7	3		2		
		⑤		2	1	6	17	4	4	2	5		
	放任	⑥		4	1	8	16	7	2	1	2		
		⑦	1	5	2	9	14	3		2	5		
(s11)	集団間のいびいび	民主	①			1	7	11	7	3	10	2	
			②			1	8	9	7	2	12	2	
			③			1	9	7	7	1	14	2	
	専制	④		5	1	8	14	4	2	2	5		
		⑤		2	1	5	15	4	5	4	5		
	放任	⑥		1	1	8	18	4	2	2	5		
		⑦		4	1	10	16	6		1	3		

注 指導方法の欄の○印を付した数字はそれぞれの問題場面における指導方法についての質問項目の番号を示す。

た集団が、B社のそれに比し多く、専制的及び放任的指導法をとることを否定した作業集団が同様に多くみられる。しかし、B社においても、他のどの問題場面での対処の方法のうち、民主的指導方法がとられるのはこの場面のようなのである。又、(s8)に対処する方法では、民主的方法がとられることは極めて稀れであることは、いずれの企業体に属する作業集団についてもいいうるようみられる。そして、B社に属する作業集団については特にこのことがいえる。

以上のa), b), c)の各観点に関する問題場面に

対する指導方法を概観すると、どの企業体に属する作業集団も、作業に直接関与する程度が高い問題場面における指導方法は、民主的な方法でないことを認める作業集団が多く、B社では、比較的専制的指導方法をとると肯定する作業集団が他の企業体に属する作業集団よりも多い。一方、その問題場面が、作業に関与する程度が低くなるにつれて、とられる指導方法は民主的傾向が強まるようみられる。そして、この傾向は、A社、C社において民主的方法をとると肯定した集団が多いことからB社よりもよくみられるといえよう。

そして、前者の方法がとられる典型的問題場面としては、仕事の割当・配置 (s₉)であり、後者の方法がとられるのは、レクレーション (s₇)の問題場面であるといふことができよう。

2 作業集団における指導方法

前節では、企業体における第一線監督者の指導方法の傾向をみたが、作業集団の単位でこのことをみるために次のように指導方法の型の分類を、各問題場面について行うことにする。即ち、

- α_+ …民主的指導方法を構成すると考えられる方法に対して、その所属する作業集団の従業員のうち60%以上が肯定的である場合。
- α_0 …同上の方法に対して、60%以上の従業員が中立的である場合。
- α_- …同上の方法に対して、60%以上の従業員が否定的である場合。

- β_+ …専制的指導方法を構成すると考えられる方法に対して、その所属する作業集団の従業員のうち60%以上が肯定的である場合。
- β_0 …同上の方法に対して、60%以上の従業員が中立的である場合。
- β_- …同上の方法に対して、60%以上の従業員が否定的である場合。

- γ_+ …放任的指導方法を構成すると考えられる方法に対して、その所属する作業集団の従業員のうち60%以上が肯定的である場合。
- γ_0 …同上の方法に対して、60%以上の従業員が中立的である場合。
- γ_- …同上の方法に対して、60%以上の従業員が否定的である場合。

とし、この分類に従って、作業集団における指導方法の型別に分類してみると、表8に示す如き指導方法の型がみられる。

作業管理に関する問題場面では、(s₁), (s₉), (s₄)を通じて、($\alpha_- \beta_0 \gamma_0$)の指導方法の型に属する指導方法をとる作業集団が多いが、特にA企業体にこの傾向が強くみられ、B企業体に属する作業集団は($\alpha_- \beta_0 \gamma_-$), ($\alpha_- \beta_+ \gamma_0$), ($\alpha_- \beta_0 \gamma_+$), ($\alpha_- \beta_+ \gamma_+$)の型に属する集団が多い。これらの型はいずれも民主的指導方法をとることに否定的であることから、企業体における指導方法の項でもふれたように、作業に直接関与する程度の高い問題場面では非民主的指導方法がとられているようであり、特にB社では専制的指導方法或は放任的指導方法もしく

は、専制的且つ放任的指導方法をとっていることを肯定する作業集団が他の企業体より多いようである。一方、C社においては($\alpha_0 \beta_- \gamma_-$)の型に属する指導方法をとる作業集団が多く、これは、民主的指導方法をとっていることを肯定はしないが、専制的指導方法及び放任的指導方法をとっていることを否定していることから、民主的指導方法をとっているとはいえないまでも、他の企業体より、非専制的で又、非放任的指導方法がとられているといふことができよう。

作業環境管理に関する問題場面では、($\alpha_0 \beta_- \gamma_-$)、及び($\alpha_0 \beta_0 \gamma_-$), ($\alpha_0 \beta_- \gamma_0$), ($\alpha_0 \beta_0 \gamma_0$), 更に($\alpha_- \beta_0 \gamma_0$)の型に属する作業集団が多いが、($\alpha_0 \beta_0 \gamma_0$)に属する指導方法の型をもつ作業集団は特にB社に多くみられる。これは、民主的、専制的、放任的のいずれの指導方法をも、とっているとも、とらないともいえない指導方法であることから、B社において特にこの観点からみた指導の一貫性を欠くことがうかがえる。

人間管理に関する問題場面のうち、(s₇)についてみると、最も多く作業集団が属する指導方法の型は($\alpha_0 \beta_- \gamma_-$)であるが、(α_-)の型をもつ作業集団はなく、一方、B社も含めて($\alpha_+ \beta_- \gamma_-$)の型をとる作業集団が多い。これは専制的指導方法及び放任的指導方法のいずれをも否定して、民主的指導方法をとっていることを肯定する型であることから、積極的民主的指導方法とも考えられ、特にC社にこの型に属する指導方法をとる作業集団が多い。(s₈)については、($\alpha_0 \beta_- \gamma_-$)の型に属する指導方法をもつ作業集団が多いが、人間管理という同一の問題場面にあるものの中でもこれは異なった次元に属する場面と考えられ、(s₁₀), (s₁₁)も同様の考え方から、問題場面の分類に今後の検討を必要とする。

さて、このように分類した指導方法の型は、如何なる作業集団がもっているかを知るのが、この節の目的であるが、表9に、各指導方法の型によって作業集団を示し、更に、その指導方法に対する従業員の満足度を示している。

この表から更に同じ観点からみた問題場面での指導型の分類を、観点(a)からは、(s₁), (s₉)の場面での指導方法を、観点(b)からは(s₂), (s₆)の場面での指導方法について、又、観点(c)からは(s₅), (s₇)における指導方法について、それぞれ、次のような方法で共通性をみることによって行った。即ち、同一の観点での2つの場面における指導方法について、(si*)での指導方法の型が、例えば($\alpha_0 \beta_- \gamma_-$)で、(sj*)での指導方法の型が、それと同一の型に属していれば、その観点での指導方法

* (i, j は 1, 9; 2, 6; 5, 7)

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

表 8 指 導 方 法 の 型

指 導 方 法 民主的(α) 専制的(β) 放任的(γ)			企 業 体	問 題 場 面										
				(a)			(b)			(c)				
				(S ₁)	(S ₉)	(S ₄)	(S ₂)	(S ₆)	(S ₃)	(S ₅)	(S ₇)	(S ₈)	(S ₁₀)	(S ₁₁)
+	-	-	A									3		
			B							1	3			
			C		1		2			2	5			1
			計		1		2			3	11			1
+	-	0	A									1		
			B											
			C											
			計										1	
+	0	0	A											
			B											
			C				1							
			計				1							
0	-	-	A		1	1	2	2	4	3	4		1	1
			B			2	4	2	4	6	6		1	2
			C	4	1	3	2	2	3	3	2	1	2	5
			計	4	2	6	8	6	11	12	12	1	4	8
0	0	-	A	1			2		1	2				2
			B	1	1	1	4		1	5	2			
			C	1	1		1		1	2			1	1
			計	3	2	1	7		3	9	2		1	3
0	-	0	A	1	1	2	2	3	2		2		1	1
			B				2	2		2	3			1
			C	2	1	1	1	1	4	1	3			
			計	3	2	3	5	6	6	3	8		1	2
0	0	0	A		2			1	1	2			3	5
			B	1	2	3	5	4	9	4	4	1	6	6
			C		2		1					1	2	1
			計	1	6	3	6	5	10	6	4	2	11	12
0	-	+	A											
			B											
			C			1								
			計			1								
0	+	0	A											
			B		1						1			
			C											
			計		1						1			

試 験 研 究

(表8のつづき)

0	0	+	A	1			1			1				
			B	1			1							
			C	1			1							
			計	1	1		1	1		1				
-	0	-	A	2	1			1			1			
			B	6	1						1			
			C	1						1				
			計	8	1	1	1			1		2		
-	-	0	A	1						1			1	
			B				3			1			1	
			C	1	1			3			1			
			計	1	2			6			1	1	2	
-	0	0	A	5	6	4	2	2	2	1	8	4		
			B	5	5	4	2	5	3	1	11	8	7	
			C	1			2			1	6	1	1	
			計	10	12	9	4	9	5	3	25	13	8	
-	-	-	A	1				1	1				1	1
			B	1	1			1	1					
			C	1	1			1	1				1	
			計	3	2			3	2	1	1	1	1	
-	+	-	A	2										
			B	2										
			C											
			計	2										
-	-	+	A				1							
			B				1							
			C											
			計				1							
-	+	0	A	3	3	1	2			5			2	
			B	1				1			2			
			C	1						2				
			計	4	3	1	1	2			5	2		
-	0	+	A	2										
			B	1	3	6	1	3	1	1				
			C	2			1							
			計	1	5	8	1	4	1	1				
-	+	+	A							1				
			B	1	5	2	1	1				1	4	4
			C	1			1			1	1	1	1	
			計	1	5	3	1	1	1	2	6	5	2	

は、一貫性のある ($\alpha_0\beta_{-}\gamma_{-}$) であると考え、 β_{-} 及び γ_{-} は、それぞれ、その方法をとらないことを意味するから、省略して、 α_0 のみを記し、民主的指導方法をとっていることを肯定はしないが、専制的指導方法及び放任的指導方法を否定していることから、消極的な民主的指導方法であると考えたことにした。以下、同様にして、共通性のある型のみを考慮して、各観点における指導方法の型とみなすことにした。又、共通性のみならぬ場合、例えば、(Si) の場面で ($\alpha_0\beta_{-}\gamma_{+}$)、(Sj) の場面で ($\alpha_{-}\beta_0\gamma_{-}$) という型は、 δ で示し、同一の観点での指導方法が一貫性の欠ける指導方法の型をとると考えた。又、($\alpha_0\beta_0\gamma_0$) で共通している場合は、特定の指導方法の型をもたないという意味で (Δ) をもって示し、肯定が共通している場合は、それぞれ、(A)、(B)、(I) で示すことにした。

以上の方法で、全観点を通じて作業集団の指導方法の型をみると表10に示すとおりである。

この表から、観点(a)、(b)、(c)のいずれの問題場面においても、一貫して民主的指導方法の型に属する作業集団として、 s_1 、 t があげられ、一方、一貫して、専制的指導方法或は放任的指導方法又は、専制的かつ放任的指導方法の型に属すると考えられる作業集団として、 e 、 k 、 m_6 、 q_1 があげられる。特に k は、どの観点からみた指導方法についても、専制的或は放任的指導方法をとっていることを肯定している点で最も特異な作業集団とみなすことができる。尚、作業集団を示すアルファベットの同じものは、作業内容が類似していることを示す。このことから、 m に属する作業集団は (β) 或は ($\beta\gamma$) 型が、観点(a)の問題場面での指導方法の型としてみられ、その他、 f の系統、 p の系統でも同様のことがうかがえるが、 q の系統では必ずしも指導方法が類似した型をその観点における問題場面でもつとはいいがたく、又、この程度の集団数で、この点について判断することは危険であろう。むしろ、観点(a)における問題場面で、企業体内での類似性がうかがえる。即ち、B社では、 l_2 、 o_1 を除き、全て β 、 $\beta\gamma$ 系の指導型である。

一般的にあって、直接作業に関与する程度の高い問題場面としての観点(a)における指導型が β あるいは $\beta\gamma$ 系に属する作業集団が多く、関与の程度が低くなるにつれて α 系の指導方法をとる作業集団が多くなる傾向がみられる。

C 指導方法とそれに対する満足度の関係

各問題場面における第一線監督者の指導方法に対する満足度を、指導方法の型によって示したのが表9に掲げたものである。

どの問題場面における指導方法に対しても、それが、民主的であることを否定しないか、あるいは、それを肯定するような方法がとられれば、不満を示さず、むしろ、満足を示し、逆に、その指導方法が、民主的であることを否定するか、あるいは、専制的小よび放任的であることを肯定するような方法がとられれば、不満を示す作業集団は、いずれの企業体に属するとも同様の傾向にあるが、このことは、同一の作業集団が、どの問題場面における指導方法であろうと、それが、民主的であれば、満足を示し、専制的であれば、不満を示す傾向と同様である。指導方法に対する満足、不満足は、その方法が、民主的であるか、非民主的であるかにおきかえられるように思われる。

ちなみに、観点(a)、(b)、(c)の問題場面で、一貫して β 、 $\beta\gamma$ 系の指導方法をとる k 、 m_6 、 q_1 について、このことをみると、いずれも、問題場面 (s_7) 以外は全ての場面におけるその方法に対して不満足であることがわかる。一方、一貫した α 系の指導方法をとる s_2 、 t において、その満足度をみると、全ての場面にわたって、その方法に対して不満足を示すことはなく、特に観点(c)での指導方法がAである s_2 は、問題場面 (s_4) 以外は全ての場面のその方法に満足を示している。

一般的に、各問題場面を分類した観点における指導方法が α 系の型がまずにつれて、全問題場面での指導方法に対する満足度は高まり、或は、不満足は減少するが、逆に、 β 系、 γ 系、 $\beta\gamma$ 系の型がませば、満足度は低下する傾向がうかがえる。

D 作業集団の欲求体系

前節で述べた如く、第一線監督者の従業員に対する指導の方法は、各作業集団によって、また、各問題場面によってかなり異なるが、それに対する従業員の満足度は、指導方法が民主的であれば高く、非民主的、専制的、放任的であれば低いことが一般的な傾向としてみられた。しかし、これらの指導方法に対する満足感・不満足感は従業員のもつ欲求体系と独立して考えられるものではない。従って、第一線監督者の指導方法の問題の所在を明らかにするためには、従業員の欲求体系と関連して、それらの指導方法及びそれに対する従業員の満足度の関係を分析することによって、解明の手掛りが得られるものと考えられる。

そこで、作業集団の単位で、集団を構成する従業員の欲求体系を、労働生活における欲求、会社に対する改善の欲求、監督者に対する欲求の各側面からみると、欲求の強い順位は表11. a～表11. c に示すとおりである。

まず、表11. a から、労働生活における欲求について、

試 験 研 究

表9 指導方法とそれに対する満足度

観 点	問 題 場 面	指導方法			作 業 集 団	指導方法に対する満足度																
		民 主 的	専 制 的	放 任 的		満足を示す 集団(数)			満足・不満足 さない集団(数)			不満足を示 す集団(数)										
						A 社	B 社	C 社	A 社	B 社	C 社	A 社	B 社	C 社								
(a)	残 業 計 画	0 - -	0 0 -	0 - 0	q ₃ q ₅ s ₂ t			2			2											
		0 0 -	0 - 0	0 0 0	h i q ₆						1	1								1		
		0 - 0	0 0 0	0 0 0	b q ₂ s ₁						1		2									
		0 0 0	0 0 0	0 0 0	o ₁							1										
	(S ₁)	- 0 -	- - 0	- 0 0	c d j ₁ j ₂ m ₁ m ₂ n ₁ o ₃						2			2	4							
		- - 0	- 0 0	- - -	q ₄																1	
		- 0 0	- - -	- - -	a ₁ e f ₁ f ₂ g l ₄ m ₄ m ₅ m ₆ n ₂						2				3	5						
		- - -	- - -	- - -	a ₂ l ₂ r						1		1								1	
	作 業 管 理	- + -	- + 0	- 0 +	l ₁ p ₂																2	
		- + 0	- 0 +	- + +	k o ₂ p ₁ q ₁																3	1
		- 0 +	- + +	- + +	m ₃																1	
		- + +	- + +	- + +	l ₃																1	
	(S ₉)	+ - -	+ - -	+ - -	s ₂			1														
		0 - -	0 0 -	0 - 0	a ₂ r						1		1									
		0 0 -	0 - 0	0 0 0	o ₁ q ₃							1	1									
		0 - 0	0 0 0	0 0 0	h s ₁						1		1									
	(S ₄)	0 0 0	0 0 0	0 0 0	a ₁ f ₁ m ₄ o ₃ q ₅ t			1			1	1	1	1	1	1				1	1	
		0 + 0	0 0 +	0 0 +	m ₁							1									1	
		0 0 +	0 0 +	0 0 +	p ₁																1	
		- 0 -	- 0 0	- 0 0	q ₂									1								
(S ₄)	- 0 0	- 0 0	- 0 0	b c d e f ₂ g i j ₁ m ₅ l ₄ m ₆ q ₄						1	1			5	4	1						
	- + 0	- 0 +	- + +	l ₁ n ₂ j ₂																3		
	- 0 +	- + +	- + +	l ₂ m ₂ n ₁ q ₁ q ₆																3	2	
	- + +	- + +	- + +	k l ₃ m ₃ o ₂ p ₂																5		
新 生 産 計 画	0 - -	0 0 -	0 - 0	a ₂ m ₁ m ₄ q ₅ s ₁ s ₂			1		1	1	2									1		
	0 0 -	0 - 0	0 0 0	m ₅							1											
	0 - 0	0 0 0	0 0 0	a ₁ b q ₂						2		1										
	0 0 0	0 0 0	0 0 0	j ₁ j ₂ o ₁							3											
(S ₄)	0 - +	0 0 +	0 0 +	q ₃								1										
	0 0 +	0 0 +	0 0 +	q ₄																1		
	- - 0	- 0 -	- 0 0	h t						1										1		
	- 0 -	- 0 0	- - -	o ₃																1		
(S ₄)	- 0 0	- - -	- - -	c d e f ₁ i m ₃ n ₁ n ₂ q ₆						2	2			2	2	1						
	- - -	- + 0	- 0 +	l ₄ r								1	1									
	- + 0	- 0 +	- + +	o ₂																1		
	- 0 +	- + +	- + +	f ₂ g l ₁ l ₂ l ₃ m ₂ m ₆ p ₂						1	1				1	5						
(S ₄)	- + +	- + +	- + +	k p ₁ q ₁																2	1	

注 イタリックは満足を示す集団, ゴチックは不満足を示す集団。以下同様。

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

(表9のつづき)

観 点	問 題 場 面	指 導 方 法			作 業 集 団	指 導 方 法 に 対 す る 満 足 度										
		民 主 的	専 制 的	放 任 的		満 足 を 示 す 集 団 (数)			満 足 し な い ・ 不 満 足 を 示 す 集 団 (数)			不 満 足 を 示 す 集 団 (数)				
						A 社	B 社	C 社	A 社	B 社	C 社	A 社	B 社	C 社		
(b)	作 業 環 境 の 改 善	+	-	-	s ₂ t			2								
		+	0	0	s ₁			1								
		0	-	-	a ₂ b i j ₁ j ₂ m ₅ q ₃ q ₅				2	4	2					
		0	0	-	c e l ₄ m ₁ m ₃ o ₃ q ₂			1	2	4						
		0	-	0	a ₁ g o ₁ m ₄ q ₄				2	2	1					
		0	0	0	l ₂ m ₂ m ₆ o ₄ p ₂ q ₆					3				2	1	
	環 境 管 理	(s ₂)	0	+	0	l ₁					1					
			-	0	-	h				1						
			-	0	0	f ₁ f ₂ n ₂ p ₁				1	1			1	1	
	環 境 管 理	(s ₆)	-	-	-	d n ₁ r				1		1			1	
			-	+	0	q ₁										1
			-	0	+	l ₃									1	
	環 境 管 理	(s ₆)	-	+	+	k									1	
			0	-	-	b c j ₁ o ₁ s ₂ t			1	2	2	1				
			0	-	0	a ₁ a ₂ g l ₁ m ₁ q ₆				3	2	1				
環 境 管 理	(s ₆)	0	0	0	f ₁ i j ₂ l ₄ m ₄				1	4						
		0	0	+	n ₂					1						
		-	-	0	l ₂ m ₄ o ₃ q ₃ q ₅ s ₁					3	2				1	
環 境 管 理	(s ₆)	-	0	0	e f ₂ m ₃ m ₅ m ₆ n ₁ p ₂ q ₂ q ₄				1				1	5	2	
		-	-	-	h r				1		1					
		-	-	+	d					1						
環 境 管 理	(s ₆)	-	0	+	k l ₃ p ₁ q ₁									3	1	
		-	+	+	o ₂									1		
		0	-	-	a ₁ a ₂ b g i j ₁ m ₄ m ₅ r s ₂ t			2	4	4	1					
環 境 管 理	(s ₃)	0	0	-	e l ₁ q ₂				1	1	1					
		0	-	0	c h q ₃ q ₄ q ₅ s ₁			1	2		3					
		0	0	0	f ₁ j ₂ l ₂ l ₄ m ₁ m ₂ m ₃ n ₂ o ₁ p ₂				1	8				1		
環 境 管 理	(s ₃)	0	0	+	q ₆										1	
		-	0	0	f ₂ d l ₃ m ₆ n ₁				1				1	3		
		-	-	-	o ₃					1						
環 境 管 理	(s ₃)	-	+	0	k o ₂									2		
		-	0	+	p ₁									1		
		-	+	+	q ₁										1	

試 験 研 究

(表9のつづき)

観 点	問 題 場 面	指導方法			作 業 集 団	指導方法に対する満足度													
		民 主 的	専 制 的	放 任 的		満足を示す 集団(数)			満足・不満足を示 さない集団(数)			不満足を示 す集団(数)							
						A 社	B 社	C 社	A 社	B 社	C 社	A 社	B 社	C 社					
(c) 人 間 管 理	作業中の失敗 (s5)	+ - -			m ₅ s ₁ s ₂	1	2												
		0 - -			a ₁ a ₂ b i j ₁ l ₄ m ₁ m ₄ o ₃ q ₂ q ₃ t			1	3	6	2								
		0 0 -			c g j ₂ n ₁ n ₂ p ₁ p ₂ p ₅ r				2	5	2								
		0 - 0			l ₂ o ₁ q ₄					2		1							
		0 0 0			f ₁ f ₂ l ₁ m ₂ m ₃ o ₂				2	4									
		0 + 0			l ₃						1								
	- 0 -			d					1										
	- 0 0			e m ₆ q ₆					1						1		1		
	- - -			h					1										
	- + +			k q ₁													1	1	
	レク レ シ ョ ン (s7)	+ - -			a ₁ a ₂ b i p ₂ m ₁ q ₅ q ₆ r s ₂ t	3	3	5											
		+ - 0			g	1													
0 - -				c d f ₁ h j ₁ l ₃ m ₅ n ₂ o ₁ o ₃ q ₂ q ₃	2			2	6	2									
0 0 -				l ₂ l ₄					2	3	2								
0 - 0				e f ₂ j ₂ l ₁ m ₄ n ₁ q ₄ s ₁		1		2	3	2									
0 0 0				m ₂ m ₃ m ₆ o ₂					4										
不良 従 業 員 (s8)	0 - +			q ₁						1									
	0 0 +			k p ₁						1						1			
	0 - -			s ₂			1												
	0 0 0			m ₁ t					1	1	1								
	- - 0			h					1										
	- 0 0			a ₁ a ₂ b c d e f ₁ g i j ₁ l ₁ l ₄ m ₃ m ₅ m ₆ n ₁ o ₁ o ₃ p ₁ q ₂ q ₃ q ₄ q ₆ r s ₁ q ₅					6	7	2		2	4	4				
集 団 内 の い び ご こ ぎ (s10)	- + 0			j ₂ l ₂ m ₄ n ₂ p ₂												5			
	- + +			f ₂ k l ₃ m ₂ o ₂ q ₁									1	4	1				
	+ - -			s ₂			1												
	0 - -			a ₂ o ₁ q ₅ r			1	1	1	1									
	0 0 -			q ₂				1		1									
	0 - 0			a ₁				1											
集 団 間 の い び ご こ ぎ (s11)	0 0 0			b c f ₁ i j ₁ l ₁ m ₁ m ₄ p ₂ s ₁ t				3	6	2									
	- 0 -			n ₁ q ₃					1	1									
	- - 0			n ₂						1	1					1			
	- 0 0			d e f ₂ g j ₂ l ₂ l ₄ m ₂ m ₃ m ₅ m ₆ o ₃ q ₆				2	2	1		2	6						
	- - -			h				1											
	- + +			k l ₃ o ₂ p ₁ q ₁ q ₄											4	1			
集 団 内 の い び ご こ ぎ (s11)	+ 0 0			t						1									
	0 - -			a ₂ o ₁ o ₃ q ₂ q ₃ q ₅ s ₁ s ₂			2	1	2	3									
	0 0 -			a ₁ b r				2	1	1									
	0 - 0			h l ₁				1	1										
	0 0 0			c e f ₁ f ₂ g i j ₁ j ₂ m ₃ m ₁ p ₂ q ₄				5	5	1				1					
	- - 0			d n ₁				1	1										
(s11)	- 0 0			l ₂ l ₄ m ₂ m ₄ m ₅ m ₆ n ₂ q ₆					3	1					4				
	- + 0			l ₃ o ₂											2				
	- 0 +			p ₁											1				
- + +			k q ₁											1	1				

表 10 指導方法の型

作業集団	観 点			作業集団	観 点			作業集団	観 点		
	(a)	(b)	(c)		(a)	(b)	(c)		(a)	(b)	(c)
a ₁	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	δ	i	β	α	α	q ₁	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Γ
a ₂	δ	α	α	j ₁	β	α	α	q ₂	$\alpha\gamma$	β	α
b	γ	α	α	j ₂	β	α	α	q ₃	α	δ	α
c	β	α	α	k	$B\gamma$	$\beta\Gamma$	$\beta\Gamma$	q ₄	γ	γ	$\alpha\gamma$
d	β	δ	δ	l ₁	B	$\alpha\gamma$	$\alpha\gamma$	q ₅	α	δ	α
e	$\beta\gamma$	β	γ	l ₂	δ	γ	α	q ₆	β	$\alpha\gamma$	δ
f ₁	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	l ₃	$B\Gamma$	$\beta\Gamma$	α	r	δ	δ	α
f ₂	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	l ₄	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	α	s ₁	$\alpha\gamma$	γ	α
g	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	α	m ₁	β	α	α	s ₂	α	α	A
h	α	δ	δ	m ₂	β	Δ	Δ	t	α	α	α
				m ₃	$\beta\Gamma$	β	Δ				
				m ₄	$\beta\gamma$	γ	α				
				m ₅	$\beta\gamma$	δ	α				
				m ₆	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$				
				n ₁	β	δ	α				
				n ₂	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α				
				o ₁	$\alpha\beta$	α	α				
				o ₂	$B\gamma$	$\beta\gamma$	Δ				
				o ₃	β	δ	α				
				p ₁	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$				
				p ₂	B	$\beta\gamma$	α				

注 A …民主的指導方法を肯定し専制的指導方法及び放任的指導方法を否定する。(積極的民主的指導方法)

α …民主的指導方法を肯定はしないが専制的指導方法及び放任的指導方法を否定する。(消極的民主的指導方法)

β …専制的 “ ” 民主的 “ ” “ ” (“ ” 専制的 “ ”)

γ …放任的 “ ” “ ” 専制的 “ ” 民主的 “ ” (“ ” 放任的 “ ”)

$\alpha\beta$ …放任的指導方法を否定する。(非放任的指導方法)

$\alpha\gamma$ …専制的 “ ” “ ” (非専制的 “ ”)

$\beta\gamma$ …民主的 “ ” “ ” (非民主的 “ ”)

B …専制的指導方法を肯定し民主的指導方法及び放任的指導方法を否定する。(積極的専制的指導方法)

$\beta\Gamma$ …放任的指導方法を “ ” “ ” を否定する。(専制的放任的 “ ”)

$B\gamma$ …専制的指導方法を “ ” “ ” “ ” (放任的専制的 “ ”)

$B\Gamma$ …専制的指導方法及び放任的指導方法を肯定し民主的指導方法を否定する。(専制的且つ放任的 “ ”)

(以上は同じ観点における2つの問題場面から分類可能なもの)

δ …同じ観点における問題場面によって指導方法が異なる。(混合型 “ ”)

Δ … “ ” “ ” でどの指導方法をも否定, 肯定を行わない。(不定型 “ ”)

試 験 研 究

表 11.a

指導方法—満足度—労働生活における欲求

企 業 体	問 題 場 面						作 業 集 団	a 将 来 の 生 活 の 保 障	g 適 切 な 分 の よ い 賃 金	d 昇 進	c 社 会 へ の 貢 献	b 能 力 の 発 揮	f 新 技 術 ・ 知 識 の 習 得	i 同 僚 へ の 優 越	e 努 力 ・ 功 績 の 承 認	h 上 司 ・ 同 僚 の 承 認	j 和 合
	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)											
	監 指 督 導 者 の 型	従 業 員 の 満 足 度															
A	δ	α	α	0	0	+	a ₂	3	2	10	9	4	5	8	6	7	1
	γ	α	α	0	0	+	b	5	2	10	9	3	6	7	4	8	1
	β	α	α	-	0	0	c	1	6	10	9	3	2	7	4	8	5
	α	δ	δ	0	0	0	h	1	4	8	9	3	5	10	7	6	2
	β	δ	δ	-	0	0	d	4	6	9	3	1	2	7	8	10	5
	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	α	0	0	0	a ₁	3	2	10	9	5	7	8	6	4	1
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	0	0	g	1	3	10	9	5	7	6	4	8	2
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	0	0	0	f ₁	1	5	10	6	2	3	9	4	8	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	-	0	0	f ₂	1	2	10	7	3	8	5	6	9	4
	$\beta\gamma$	β	γ	-	0	0	e	1	2	10	7	6	5	8	3	9	4
B	$\alpha\beta$	α	α	0	0	0	o ₁	1	2	10	7	3	4	9	7	6	5
	β	α	α	0	0	0	m ₁	1	5	8	10	2	4	7	3	9	6
	β	α	α	-	0	0	j ₁	1	2	10	9	3	4	7	6	8	5
	β	α	α	-	0	0	j ₂	1	2	8	9	3	4	10	5	7	6
	β	α	α	-	0	0	i	1	2	7	9	3	5	10	4	6	8
	β	δ	α	0	0	0	o ₃	1	2	10	9	4	6	4	7	8	3
	δ	γ	α	-	-	0	n ₁	1	4	7	10	5	2	9	3	8	6
	$\beta\gamma$	δ	α	-	0	0	l ₂	1	4	10	8	3	5	6	2	9	7
	B	$\alpha\gamma$	$\alpha\gamma$	0	0	0	m ₅	1	3	10	8	5	2	3	6	9	7
	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	α	-	0	0	l ₁	1	3	10	6	2	5	7	9	8	4
	β	$\beta\gamma$	α	-	0	0	l ₄	1	2	6	9	5	3	8	4	7	10
	$\beta\gamma$	γ	α	-	-	0	p ₂	1	2	7	9	3	5	8	4	10	6
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	-	0	m ₄	1	2	5	10	3	8	7	3	6	9
	BΓ	BΓ	α	-	-	0	n ₂	1	6	10	5	2	3	8	7	9	4
	β	Δ	Δ	-	0	0	l ₃	2	1	10	9	5	8	6	4	7	3
	$\beta\Gamma$	β	Δ	-	0	0	m ₂	1	2	9	6	5	4	10	3	8	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Δ	-	-	0	m ₃	1	2	9	7	4	3	8	5	10	6
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	-	-	-	o ₂	1	4	10	9	3	2	8	4	7	6
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	-	-	-	p ₁	1	5	10	9	3	4	6	6	8	2
	B γ	$\beta\Gamma$	$\beta\Gamma$	-	-	-	m ₆	1	2	7	10	3	4	9	5	6	8
α	α	A	+	+	+	s ₂	1	4	10	7	2	3	8	5	9	6	
α	α	α	0	0	+	t	1	6	10	7	4	5	8	3	9	2	
α	δ	α	0	0	+	q ₅	1	7	10	5	2	3	7	9	5	4	
$\alpha\gamma$	γ	α	0	0	0	q ₃	1	4	10	9	3	7	6	5	8	2	
δ	δ	α	0	0	0	s ₁	1	2	10	9	3	5	6	7	8	4	
$\alpha\beta$	β	α	0	-	0	r	1	4	10	9	3	6	8	5	7	2	
γ	γ	$\alpha\gamma$	-	0	0	q ₂	1	2	10	8	4	5	6	7	9	3	
β	$\alpha\gamma$	δ	-	-	0	q ₄	1	3	10	7	5	2	4	8	9	5	
$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Γ	-	-	-	q ₆	1	5	10	7	2	3	6	8	9	4	
			-	-	-	q ₁	1	2	8	10	4	3	5	7	9	6	

注 欄内の実数は欲求の強さの順位を示す。(以下の表も同じ)

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

表 11.b

指導方法—満足度—会社に対する改善の欲求

企 業 体	問 題 場 面						作 業 集 団	a 賃 金 ・ 労 働 時 間	b 雇 用 ・ 社 会 保 障	c 昇 進 の 仕 方	d 監 督 者 の 指 導	e 同 僚 と の 交 友 関 係	g 作 業 条 件	h 作 業 環 境	k 娯 楽 ・ 福 利 厚 生 施 設	f 会 社 の 計 画 の 伝 達	i 新 技 術 ・ 知 識 の 習 得	j 自 己 の 考 え の 実 現
	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)												
	監 督 者 の 指 導 の 型	従 業 員 の 満 足 の 度																
A	δ	α	α	0	0	+	a ₂	1	11	7	9	10	5	3	2	6	8	4
	γ	α	α	0	0	+	b	1	8	11	6	9	3	2	4	7	5	10
	β	α	α	-	0	0	c	3	9	10	7	11	5	2	4	6	1	8
	α	δ	δ	0	0	0	h	2	9	8	5	10	4	1	6	7	3	11
	β	δ	δ	-	0	0	d	7	4	2	5	10	8	1	11	6	3	9
	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	α	0	0	0	a ₁	1	5	8	6	7	4	3	2	11	10	9
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	0	0	g	1	9	5	2	10	6	7	3	4	8	11
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	0	0	0	f ₁	1	6	8	5	11	2	4	7	9	3	10
	$\beta\gamma$	β	γ	-	0	0	f ₂	1	5	7	8	11	2	4	3	9	10	6
			-	0	0	e	1	5	10	7	11	6	3	4	8	2	9	
B	$\alpha\beta$	α	α	0	0	0	o ₁	1	2	8	3	11	3	5	7	9	6	10
	β	α	α	0	0	0	m ₁	1	7	8	6	11	4	2	10	5	3	9
	β	α	α	-	0	0	j ₁	1	4	5	8	11	2	3	6	9	7	10
				-	0	0	j ₂	1	3	8	9	11	4	2	6	7	5	10
				-	0	0	i	1	3	7	2	11	4	5	10	9	6	8
	β	δ	α	0	0	0	o ₃	1	2	5	10	11	7	6	3	7	4	9
				-	-	0	n ₁	1	7	5	3	11	2	5	10	4	8	9
	δ	γ	α	-	0	0	l ₂	1	5	4	2	11	6	3	10	8	7	9
	$\beta\gamma$	δ	α	0	0	0	m ₅	1	2	9	8	11	5	3	10	6	3	7
	B	$\alpha\gamma$	$\alpha\gamma$	-	0	0	l ₁	1	8	11	2	9	3	4	6	10	5	7
	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	α	-	0	0	l ₄	1	5	8	7	11	3	2	6	10	4	9
	β	$\beta\gamma$	α	-	-	0	p ₂	1	4	7	6	11	3	2	8	10	5	9
	$\beta\gamma$	γ	α	-	-	0	m ₄	1	3	4	5	9	5	2	7	9	8	11
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	-	0	n ₂	1	6	11	4	9	4	2	6	10	3	8
	BΓ	BΓ	α	-	-	0	l ₃	1	9	7	5	11	3	2	4	10	6	8
	β	Δ	Δ	-	0	0	m ₂	1	3	2	8	11	5	4	10	9	7	6
	$\beta\Gamma$	β	Δ	-	0	0	m ₃	1	5	7	6	10	2	3	9	8	3	10
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Δ	-	-	0	o ₂	1	4	6	3	11	5	8	10	9	2	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	-	-	-	p ₁	1	9	6	2	11	5	3	10	7	4	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	-	-	0	m ₆	1	4	3	8	11	5	2	5	10	7	9
Bγ	$\beta\Gamma$	$\beta\Gamma$	-	-	-	k	1	6	3	2	11	8	4	4	10	7	9	
C	α	α	A	+	+	+	s ₂	2	8	6	10	11	4	1	3	6	4	9
	α	α	α	0	0	+	t	3	2	6	10	11	5	1	8	4	6	9
	α	δ	α	0	0	+	q ₅	4	6	9	8	11	7	4	2	10	1	3
				0	0	0	q ₃	1	2	7	10	11	3	4	5	9	8	6
	$\alpha\gamma$	γ	α	0	0	0	s ₁	1	5	2	8	10	7	2	4	9	5	11
	δ	δ	α	0	0	0	r	1	3	8	11	9	5	2	4	10	6	6
	$\alpha\beta$	β	α	0	-	0	q ₂	1	5	4	11	10	3	6	2	8	7	8
	γ	γ	$\alpha\gamma$	-	0	0	q ₄	1	8	4	6	11	2	3	7	10	5	9
	β	$\alpha\gamma$	δ	-	-	0	q ₆	2	1	11	7	10	5	4	5	8	2	9
$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Γ	-	-	-	q ₁	1	9	7	5	10	2	3	7	11	4	6	

試 験 研 究

表 11.c

指導方法—満足度—監督者に対する欲求

企 業 体	問 題 場 面						作 業 集 団	a 計 画 ・ 方 針 の 情 報 伝 達	b 作 業 上 の 問 題 の 相 談	c 意 見 ・ 考 え の 実 現	d 新 技 術 ・ 知 識 の 習 得	e 生 活 の 仕 方 の 相 談	f 個 人 的 問 題 の 相 談	g 従 業 員 の 理 解	h 努 力 ・ 功 績 の 承 認	i 公 平 な 扱 い	j 従 業 員 間 の 和 合
	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)											
	監 指 督 者 の 型	従 業 員 の 満 足 度															
A	δ	α	α	0	0	+	a ₂	9	2	3	8	7	10	5	4	6	1
	γ	α	α	0	0	+	b	7	3	6	8	9	10	2	5	1	4
	β	α	α	-	0	0	c	5	1	4	2	9	10	3	6	7	8
	α	δ	δ	0	0	0	h	2	1	5	7	10	9	4	8	6	3
	β	δ	δ	-	0	0	d	5	6	1	4	7	10	3	9	2	8
	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	α	0	0	0	a ₁	7	1	5	9	8	10	2	6	3	4
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	0	0	g	5	4	8	7	9	10	2	6	1	3
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	0	0	0	f ₁	3	1	2	7	10	9	6	8	4	5
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	-	0	0	f ₂	8	5	6	7	9	10	3	2	1	4
	$\beta\gamma$	β	γ	-	0	0	e	4	2	8	7	10	9	1	3	5	6
B	$\alpha\beta$	α	α	0	0	0	o ₁	5	1	3	4	10	9	2	6	7	7
	β	α	α	0	0	0	m ₁	3	4	7	6	9	10	2	5	1	8
	β	α	α	-	0	0	j ₁	8	3	5	6	9	10	1	4	1	7
	β	α	α	-	0	0	j ₂	4	2	6	5	9	10	3	1	7	8
	β	α	α	-	0	0	i	7	3	5	6	9	10	1	2	4	8
	β	δ	α	0	0	0	o ₃	5	1	6	2	9	10	6	8	4	2
	δ	γ	α	-	-	0	n ₁	1	6	2	5	10	9	7	4	3	8
	$\beta\gamma$	δ	α	-	0	0	l ₂	8	6	4	3	9	10	5	2	1	7
	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	$\alpha\gamma$	0	0	0	m ₅	2	3	4	6	10	9	1	4	6	8
	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	α	-	0	0	l ₁	4	1	7	2	9	10	3	6	5	8
	β	$\beta\gamma$	α	-	0	0	l ₄	4	1	7	8	10	9	3	5	2	5
	$\beta\gamma$	γ	α	-	-	0	p ₂	5	1	2	8	9	10	3	3	6	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	-	0	m ₄	5	6	4	8	10	9	3	2	1	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	-	0	n ₂	7	4	5	6	9	10	3	8	2	1
	$\beta\Gamma$	$\beta\Gamma$	α	-	-	0	l ₃	8	1	2	6	9	10	3	4	5	6
	β	Δ	Δ	-	0	0	m ₂	5	3	6	6	8	9	2	1	4	10
	$\beta\Gamma$	β	Δ	-	0	0	m ₃	5	3	7	8	10	9	2	4	1	6
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Δ	-	-	0	o ₂	6	1	4	8	10	9	2	5	3	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	-	-	-	p ₁	4	2	1	6	8	10	6	5	3	9
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	-	-	0	m ₆	6	3	8	4	9	10	7	2	1	5
$\beta\gamma$	$\beta\Gamma$	$\beta\Gamma$	-	-	-	k	7	6	4	9	8	10	3	2	1	5	
C	α	α	A	+	+	+	s ₂	3	1	4	2	10	8	5	6	7	9
	α	α	α	0	0	+	t	8	3	7	6	10	9	1	2	5	3
	α	δ	α	0	0	+	q ₅	2	2	8	1	9	9	4	6	5	6
	$\alpha\gamma$	γ	α	0	0	0	q ₃	6	2	1	9	6	10	4	8	3	5
	δ	δ	α	0	0	0	s ₁	5	4	10	1	9	7	6	7	3	2
	$\alpha\beta$	β	α	0	-	0	r	2	1	5	7	9	10	6	4	3	8
	γ	γ	$\alpha\gamma$	-	0	0	q ₂	5	2	6	8	10	9	4	1	3	7
	β	$\alpha\gamma$	δ	-	-	0	q ₄	10	7	3	6	8	8	1	5	2	4
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Γ	-	-	-	q ₆	4	3	4	1	10	9	6	8	2	7
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Γ	-	-	-	q ₁	2	1	7	9	8	10	5	5	4	3

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

社会的・経済的生活に関する欲求として、a 将来の安定した生活の保障、g 適切な分のよい賃金、d 昇進、のそれぞれの欲求、自己実現に関する欲求として、c 社会への貢献、b 自己の能力の発揮、f 新技術・知識の欲求、人間関係に関する欲求として、i 同僚への優越、e 努力・功績の承認、h 上司・同僚の承認、j 和合のそれぞれの相互に類似した欲求をまとめてみると、社会的・経済的生活に関する欲求として分類した項目が、欲求の強さの順位で上位にある作業集団が、各企業体に共通して多いことがわかる。これは、属する企業体によらず、全作業集団に共通して存在する欲求、いわば、勤労生活を通しての従業員一般に共通する欲求と考えることができよう。

表11. b から、前項と同様に、相互に類似した欲求を、社会的・経済的生活に関する欲求、監督者の指導に関する欲求、人間関係に関する欲求、作業環境改善に関する欲求、自己実現に関する欲求にまとめてみると、会社に対する改善の欲求としては、各企業体における作業集団に共通した傾向として、社会的、経済的生活に関する欲求と作業環境改善に関する欲求が上位を占めることがわかる。

表11. c からは、A、B両社に属する作業集団は、自己実現に関する欲求よりも、人間関係に関する欲求が、監督者に対する欲求として上位にあり、C社においてはその逆であることがわかる。

これらの表からわかるように、全作業集団に共通して存在する欲求、各企業体特有の欲求、即ち、A企業体では、従業員間の和合の欲求、B企業体では、社会的経済的生活に関する欲求、C企業体では、自己実現に関する欲求がそれぞれ他の企業体の従業員の欲求体系と異って、相対的に強い傾向にあるような欲求、そして、更に各作業集団特有の欲求体系が存在しているようである。

次に、監督者の指導方法に対する従業員の満足度と、これらの欲求体系との関連をみるために、比較的民主的指導方法をとっていて、それに対する従業員の満足度がどちらかといえば高い作業集団の群と、非民主的、専制的、放任的指導方法を取り、それに対する従業員の満足度が低い群をそれぞれ企業体毎にえらんで、前者に属する「民主的指導—満足」集団をA企業体からは(a₂, b, c,)の3集団(A₁群)、B企業体からは(i, j₁, j₂, m₁, o₁)の5集団(B₁群)、C企業体からは(q₃, q₅, s₂, t)の4集団(C₁群)とし、後者の「非民主的指導—不満足」集団を、各企業体において前記以外の集団(それぞれA₂, B₂, C₂)の群に分割し、3つの欲求の側面それぞれについて、類似した欲求をまとめて

整理した結果は表12に示すとおりである。

表12 指導方法—満足度—欲求

集団の型	労働生活に関する欲求			会社に対する欲求			監督者に対する欲求		
	社会経済的生活 (a, d, g)	自己実現に関する欲求 (b, c, f)	人間関係に関する欲求 (e, h, i, j)	社会経済的生活 (a, b, c)	監督者の指導に関する欲求 (d, g, h, k)	労働環境改善に関する欲求 (f, i, j)	自己実現に関する欲求 (a, b, c, d)	人間関係に関する欲求 (g, h, i, j)	
A ₁	4	3	2	3	—	5	1	5	4
A ₂	10	7	4	7	1	9	4	8	13
B ₁	9	5	1	8	2	5	1	6	9
B ₂	27	14	9	23	6	17	4	17	29
C ₁	4	10	3	5	—	5	2	9	4
C ₂	10	6	2	9	—	8	1	9	9

この表からわかるように、A₁群とA₂群、B₁群とB₂群、C₁群とC₂群における従業員の欲求体系が、或程度相異している。しかし、各企業体を通して共通していることは、A₁、B₁、C₁群のいずれについても、労働生活における欲求の中心の自己実現に関する欲求、及び、監督者に対する欲求の中心の自己実現に関する欲求がそれぞれA₂、B₂、C₂群のそれらよりも、相対的に強い欲求として現われるという傾向である。このような傾向を示す典型的な作業集団として、「民主的指導—満足」集団群に属するs₂と、「非民主的—不満足」集団群に属するkとを比較すると、きわめて明白にこの差異は現われる。s₂は、指導方法として、問題場面のいずれの観点においても民主的指導方法を取り、それに対してその集団を構成する作業員の満足度は高い。kは、いずれの場面でも、専制的且つ放任的指導方法を取り、不満足感が強い。s₂作業集団の欲求体系は、監督者に対する欲求の側面で、欲求の強さの順位の上位の3位まではいずれも自己実現に関する欲求であり、他方k作業団のそれらはいずれも人間関係に関する欲求である。

これらの典型的な2集団を比較して明らかな如く、又A₁、B₁、C₁の各群とA₂、B₂、C₂の各群を比較してうかがえるように、監督者と従業員の間に関連される指導方法とそれに対する従業員の満足感・不満足感の生起は、なんらかの意味をもって、従業員の欲求を抑圧し、あるいは強化、形成しているとも考えられる。この指導方法とそれに対する満足度が、従業員の欲求の抑圧ある

試 験 研 究

表 13 指 導 態 度

企 業 体	指導方法の型			作 業 集 団	(1) 従 業 員 観	(2) 行 動 原 理	(3) 接 触 態 度	(4) 役 割 意 識	(5) 規 則 観	(6) 指 導 内 容	(8)仕事の進め方人の扱い方				
	問題場面の観点										(i) 教 え 方	(ii) 評 価	(iii) 進 め 方	(iv) 積 極 性	
	(a)	(b)	(c)												
A	δ	α	α	a ₂	3.48	3.23	3.56	3.14	3.09	3.15	3.30	3.14	3.30	3.40	
	γ	α	α	b	3.44	3.26	3.57	3.10	3.09	3.13	3.45	2.91	3.46	3.54	
	β	α	α	c	2.99	2.93	3.20	2.99	2.69	2.51	3.35	2.94	2.92	3.23	
	α	δ	δ	h	3.02	2.93	3.03	2.78	2.87	2.69	3.00	2.72	3.25	3.03	
	β	δ	δ	d	2.83	2.83	2.83	2.43	2.77	2.58	3.07	3.22	3.07	3.15	
	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	α	a ₁	3.40	3.14	3.39	3.05	2.96	3.08	3.36	3.19	3.35	3.53	
	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	α	g	3.50	3.22	3.64	3.40	3.03	2.91	3.47	3.42	3.22	3.52	
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	f ₁	2.96	2.91	2.96	2.91	2.87	2.85	3.08	3.03	3.08	3.13	
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	f ₂	2.86	2.87	3.41	2.73	2.94	2.56	2.97	2.90	3.09	2.99	
	$\beta\gamma$	β	γ	e	2.97	3.06	3.15	2.91	2.99	2.76	3.10	3.01	3.30	3.20	
	B	$\alpha\beta$	α	α	o ₁	3.25	3.20	3.56	3.23	3.09	3.23	3.35	3.85	3.53	3.53
		β	α	α	m ₁	3.06	2.85	3.13	2.98	2.98	3.06	2.84	2.77	3.16	3.11
		β	α	α	j ₁	3.00	2.69	3.06	3.14	2.91	2.91	3.11	2.68	2.95	3.03
		β	α	α	j ₂	3.26	2.70	3.41	2.97	3.00	3.04	3.17	2.87	3.38	3.42
β		α	α	i	3.28	3.43	3.47	3.51	3.00	3.14	3.40	2.89	3.18	3.43	
β		δ	α	o ₃	3.16	3.00	4.01	3.43	2.75	3.39	3.23	3.29	3.63	3.80	
β		δ	α	n ₁	3.36	3.11	3.21	2.92	3.00	3.21	3.11	3.11	3.18	3.46	
δ		γ	α	l ₂	2.71	2.47	2.46	2.46	2.92	2.72	2.35	2.40	3.11	2.78	
$\beta\gamma$		δ	α	m ₅	3.35	3.04	3.39	3.10	2.95	3.07	3.57	3.17	3.38	3.42	
B		$\alpha\gamma$	$\alpha\gamma$	l ₁	3.17	2.99	3.20	2.96	3.02	2.71	2.87	2.85	3.31	3.08	
B		$\alpha\beta$	α	l ₄	3.23	3.08	3.39	2.98	3.26	3.40	3.00	2.77	3.44	3.28	
B		$\beta\gamma$	α	p ₂	3.17	2.84	3.28	3.05	2.88	3.06	3.27	2.91	2.94	3.21	
$\beta\gamma$		γ	α	m ₄	3.00	3.00	3.17	2.92	3.00	2.93	2.85	2.56	3.62	3.38	
$\beta\gamma$		$\beta\gamma$	α	n ₂	3.60	3.24	3.51	3.18	3.12	3.34	3.48	3.17	3.80	3.68	
B1'		$\beta 1'$	α	l ₃	2.95	3.00	3.17	2.93	3.16	2.81	3.04	2.96	3.36	3.27	
β		Δ	Δ	m ₂	3.16	2.94	3.04	3.06	3.09	2.93	2.98	2.78	3.51	3.33	
$\beta 1'$		β	Δ	m ₃	2.72	2.86	2.91	2.60	2.94	2.70	2.86	2.90	2.99	2.96	
$\beta\gamma$		$\beta\gamma$	Δ	o ₂	2.71	2.81	2.94	2.75	3.18	2.98	2.80	2.85	3.35	3.16	
$\beta\gamma$		$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	p ₁	3.00	2.83	2.90	2.65	3.00	2.61	2.93	2.67	3.48	3.20	
$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	m ₆	2.95	2.81	2.97	2.81	2.82	2.70	3.28	2.87	3.40	3.07		
B γ	$\beta 1'$	$\beta 1'$	k	2.39	2.44	2.66	2.16	2.55	2.30	2.31	2.21	2.67	2.73		

いは強化、形成と如何なる有機的関連性をもつかは、この調査結果からは明らかにされないが、すくなくとも、民主的指導—高い満足感—自己実現の欲求の強さ、非民主的指導—低い満足感—自己実現の欲求の低さという事実から、従業員の主体性の発揮、人間性の恢復、そして更に、生産活動の中における主体性の発揮としての企業参加のあり方に対して、監督者の従業員に対する指導方

法のあり方が示唆されるように思われる。勿論、従業員の欲求体系は個人的属性によって異なり、作業集団単位の欲求は、構成従業員のそれによって異なるであろうが、比較的類似した従業員構成からなる同一企業体内の作業集団の間で、指導方法の差異による欲求体系の差異がみられたことは、一層前述の指導方法に関する問題点の示唆を裏付けるものであろう。

E 第一線監督者の指導態度について

監督者の従業員に対する指導方法を、監督者という指導者と従業員という被指導者の間に展開される顕在的なそして可変的な行動とすれば、この節でみようとす監督者の指導態度は、むしろ、潜在的なそしてどちらかといえば不変的な指導行動ということができよう。そしてこの指導態度という性格的側面を多分に含んだ指導行動の従業員に与える影響を諸々の観点から把握することは指導方法という技術的側面を多分に含んだ指導行動のそれと比較することによって、指導者養成に関する極めて重要な問題の解明に一歩迫ることになるものと考ええる。

そこで、第一線監督者の指導態度を、各作業集団の単位で、従業員をとおしてみると、結果は表13に示すとおりである。各観点における態度を測定するに用いた質問項目の構成は、第Ⅲ章Bの調査票の構成の節を参照されたい。尚、この節以降は、C社に関する調査結果は都合により割愛する。

この結果からわかるように、表側に示した各作業集団の監督者がとる指導方法の型と各観点についての指導態度とは必ずしも関連性がみいだせない。強いていえば、従業員観において、従業員の人間性を認める態度をもつ監督者は、観点(c)における問題場面において、民主的指導方法(α 系)をとる傾向がみられる。又、k作業集団の如き、いずれの問題場面においても、専制的且つ放任的指導方法(β 系)をとる監督者は、指導態度のいずれの側面においても negative の方向にかたよって評価されているようである。そして、指導方法の型が α 系によって占められる割合が高い作業集団の監督者は、指導態度の各側面において positive な方向にかたよって評価されるという傾向がうかがえる。指導方法の節で、指導方法が、それに対する従業員の満足度とかなり密接な

関係を示すことを述べたが、この指導態度との関係をみると、指導態度の各側面で positive な方向にかたよって評価される割合が高い監督者の指導方法に対する従業員の満足度は高いということがみられる。たとえば、k作業集団という専制的かつ放任的指導方法をいずれの場面においてもとる作業集団の監督者の指導方法に対する満足度は極めて低く、レクレーションの場面以外の指導方法に対してはすべて不満足を示している。しかし、この作業集団について、従業員の満足感を規定するに、方法が優位か態度が優位かは判断しがたい。そこで、指導方法の型が同一で、しかも満足度が異なる問題場面として、観点が人間管理に関する場面のうち(s₈)についてみると、同一型をもつ作業集団は、(α - β 0 γ 0)の型で、19集団がある。これらの作業集団について、満足度が不満でない群と、不満である群に分割し、それぞれの指導態度についてそのかたよりの方向をみると表14に示すとおりである。この表にみられるように、指導態度の各側面において、positive な方向にかたよった傾向をもつ作業集団は、同じ型の指導方法を同じ場面でとられても、その指導方法に対する満足度が他の群に比べ高いことがわかる。このことから、指導方法によって、従業員のそれに対する満足度は異なるが、更に指導態度によっても異なることがわかり、従って、監督者と従業員の間展開される指導方法の背景に存在する指導態度が従業員の満足度を強く規定しているものと推察される*。そして、前節で述べた指導方法に対する満足感・不満足感が何らかの意味において従業員の欲求を抑圧するか或は強化、形成するという指導方法と欲求体系の関連性は、指

*作業集団特有の欲求体系との関連性についても分析しなければならないが、ここでは示さないことにする。

表 14 (s₈)における指導方法(α - β 0 γ 0)に対する満足度と指導態度

態度の 観点 態度 の方向*	従業員 観	行動 原理	接 触 態 度	役 割 意 識	規 則 観	指 導 内 容	仕事の進め方・人の扱い方				
							教 え 方	評 価	進 め 方	積 極 性	
0	+	11	11	12	8	8	9	12	9	13	13
	-	2	2	1	5	5	4	1	4	0	0
-	+	2	0	2	1	0	1	4	1	3	5
	-	4	6	4	5	6	5	2	5	3	1

*態度の方向が(+)とは態度値が3.00以上である場合。(各欄内の数字は作業集団の数を示す)
 // (一)とは // 2.99以下である場合。

試 験 研 究

導態度という潜在的な変数を媒介させることによって、一層明白な形でとらえることができると考えられるが、この点に関しては今後の検討を要するのでここではふれない。ただ、問題をこのような関係にある指導方法と指導態度が、相互に関連し合って監督者と従業員の間に関連されるとき、それらを受ける側の従業員の欲求体系、人生観、会社観、労働観、監督者観とからみあって、従業員の年齢、性、経験年数、学歴などの諸属性を背景と

して、相互に影響しあった結果生ずるものの一つとしてのモラルは如何であろうかという点にしぼって、監督者と従業員との間に展開される指導方法と指導態度の関連から、output としてのモラルをみるという立場に立って、作業集団における指導者としての監督者と被指導者としての従業員の関係をみていこうとするわけである。

この output としてのモラルについて次節でふれて

表 15 会社観・労働観・モラル

企業体	問題場面						作業集団	会社観	労働観	仕事度に対する	職場への帰属意識(作業団)	会社への一体感	監督者に対する信頼感	
	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)	Sa (1.9)	Sb (2.6)	Sc (5.7)								
	監督者の型			指導方法に対する満足感										
A	δ	α	α	0	0	+	a ₂	3.18	3.52	3.21	3.27	3.63	3.07	
	γ	α	α	0	0	+	b	3.01	3.43	3.12	3.33	3.65	3.37	
	β	α	α	-	0	0	c	2.89	3.17	2.49	3.16	3.44	2.87	
	α	δ	δ	0	0	0	h	3.14	3.37	3.06	3.13	3.53	2.87	
	β	δ	δ	-	0	0	d	3.23	3.53	2.87	3.23	3.97	2.80	
	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	α	0	0	0	a ₁	3.19	3.48	2.84	3.23	3.52	3.13	
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	0	0	g	3.11	3.41	2.63	2.80	3.31	3.20	
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	0	0	0	f ₁	3.16	3.33	2.76	3.04	3.67	2.99	
	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\gamma$	-	0	0	f ₂	2.91	3.01	2.56	2.94	3.10	2.75	
	$\beta\gamma$	β	γ	-	0	0	e	3.00	3.22	2.74	3.14	3.53	3.25	
	B	$\alpha\beta$	α	α	0	0	0	o ₁	2.75	3.50	3.19	3.16	3.63	3.46
		β	α	α	0	0	0	m ₁	2.83	3.48	3.39	3.27	3.45	3.21
β		α	α	-	0	0	j ₁	2.45	3.34	3.20	3.00	3.18	3.06	
β		α	α	-	0	0	j ₂	2.41	3.23	3.44	3.35	3.39	3.35	
β		α	α	-	0	0	i	2.46	3.43	3.84	3.73	3.46	2.97	
β		δ	α	0	0	0	o ₃	2.38	3.38	3.32	3.42	3.25	3.67	
δ		γ	α	-	-	0	n ₁	2.85	3.40	3.48	3.33	3.66	3.35	
$\beta\gamma$		δ	α	-	0	0	l ₂	2.55	3.26	3.16	3.23	3.58	2.64	
B		$\alpha\gamma$	$\alpha\gamma$	0	0	0	m ₅	2.36	3.26	3.22	3.31	3.51	3.36	
B		$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	α	-	0	0	l ₁	2.76	3.47	3.50	3.48	3.27	3.00
B		$\beta\gamma$	α	α	-	0	0	l ₄	2.43	3.30	3.76	3.00	3.81	3.33
B		$\beta\gamma$	α	α	-	-	0	p ₂	2.34	3.56	3.61	3.52	3.67	3.04
B		$\beta\gamma$	γ	α	-	-	0	m ₄	2.32	3.18	3.40	3.28	3.47	3.05
B		$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	-	0	n ₂	2.87	3.50	2.90	3.40	3.45	3.56
B		$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	α	-	-	0	l ₃	2.43	3.23	3.72	3.11	3.52	3.36
B		β	Δ	Δ	-	0	0	m ₂	2.60	2.85	2.98	3.02	3.25	2.89
B		$\beta\gamma$	β	Δ	-	0	0	m ₃	2.62	3.16	2.52	2.75	3.12	2.66
B		$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	Δ	-	-	0	o ₂	2.30	3.22	3.15	3.10	3.45	3.07
B		$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\alpha\beta$	-	-	-	p ₁	2.53	3.41	3.23	2.85	3.82	3.20
B		$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	-	-	0	m ₆	2.48	3.36	3.02	3.94	3.11	2.88
B	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	$\beta\gamma$	-	-	-	k	2.03	3.00	2.77	3.05	3.14	2.20	

表 16 指導態度—会社観・労働観・モラル

指導態度	会社観		労働観		仕事に対する態度			職場への帰属意識		会社への一体感		監督者に対する信頼感			
	0	-	+	0	+	0	-	+	0	+	0	-	+	0	-
+	4	2	5	1	1	5		3	3	4	2		3	3	
0		23	8	15	7	13	3	2	23	15	8			23	
-		2		2		2			2	1	1			1	1

みることにする。

F 作業集団のモラル

作業集団のモラルを仕事に対するもの、職場（作業集団）への帰属意識、会社への一体感、監督者への信頼感という各側面について、その高低を示したのが表15である。又、それら及び指導方法、指導態度と相互に関連しながら結果として生ずるものとして、会社観、労働観も示してある。更に、この結果から、指導態度の各側面で、positive な傾向を示す側面を多くもつ作業集団の群と、negative な傾向を示す側面を多くもつ作業集団の群及びその点が neutral な作業集団の群に分割して、会社観、労働観及びモラルの各側面についてその様相をみると表16に示すとおりである。

これらの結果から、指導態度に関して、positive な傾向の側面の多い作業集団(P)は、negative な傾向の側面の多い作業集団(Ng)よりも、会社観、労働観のそれぞれが相対的に好意的である傾向があるばかりでなく、モラルの各側についても、比較的高いという傾向がうかがえる。

そして、指導方法とこれらの間の関係が必ずしも明らかでないことから、モラルに関しても、再び、指導方法よりも、指導態度との関係の仕方が深いのではないかと推察される。

あ と が き

今回の報告は、企業体の生産活動の第一線で活躍する現場監督者と従業員の労働行動との関連のあり方をとらえ、作業集団の生産性と集団構造とのかかわりあいの中で、望ましい監督者像を抽出し、監督者養成のための基礎資料とする目的で行った調査のうち、作業集団の概容を、従業員の主体性及び労働活動における満足感を基本

的主軸として、従業員の労働観、会社観、労働生活における諸欲求、及び第一線監督者の指導方法並びに指導態度等相互に関連し合うものから、output としてのモラルに至るまでについて集計した結果の考察である。

われわれは監督者と従業員との人間関係を現実の姿のままでもとらえて分析することがねらいであったから、かなり多様な作業集団像が記述されたが、各側面相互間に見られる傾向は或る程度規則性がうかがえたものもあり、中には推察の段階をでないものもある。

しかし、指導者としての第一線監督者と被指導者としての従業員（作業員）の間に展開される諸種な行動の関連に関して、われわれの終極のねらいである数量的把握に対する手がかり、及びその方法的検討の意図は充されたように思われる。

この調査研究は、ここに報告した結果及び、今後分析を行う予定の結果を拠点にして、第一監督者の指導方法及び指導態度が、従業員の諸次元における態度及び諸欲求との関連の上で、結果として生ずる広義の生産性の様相に如何なる影響の仕方を示すかについての数量的把握に向って行われたものであるから、今後、数量化に関する方法についても検討を進めて、一層精度の高い分析を加えるつもりである。

おわりにのぞみ、本調査研究の実査に際して、御理解御協力を賜った各企業体の方々に深く感謝の意を表すしだいでありませう。

なお、この研究報告は、産業部門（企業体）研究班に属するものであるが、この研究を進めるにあたって、近藤貞次教授から色々御配慮を賜ったことを深く感謝しております。

付表1

調 査 F L - I

名古屋大学教育心理学教室

働いている人はだれでも、「労働」や「会社」に対して、いろいろちがった意見を持っていると思います。下にA「労働について」と、B「会社について」に関する質問項目が書いてあります。

それぞれの項目に対して、あなたが「たしかにそう思う（考える）」と考えられたら数字の5に、「全然そうは思わない（考えない）」と考えられたら数字の1に○印をつけるというように、あなたの考えにもっとも適切にあてはまると思う所の数字に○印をつけて下さい。

	た し か に そ う 思 う	そ う 思 う	ど ち ら と も い え な い	そ う 思 わ な い	全 然 そ う 思 わ な い
A 労働について					
1 働くのは、労働をとおして自分の考えや意見を実現していくためである。……………	5	4	3	2	1
2 働くのは、労働をとおして人生の喜びや楽しみ、生きがいを感じるためである。……	5	4	3	2	1
3 働くのは、労働をとおして社会の一員としての義務をはたすためである。……………	5	4	3	2	1
4 働くのは、社会の発展のためにつくすためである。……………	5	4	3	2	1
5 働くのは、新しい技術、知識を身につけ、能力を高めるためである。……………	5	4	3	2	1
6 働くのは、世間を知り、より広く交際して、教養を高めるためである。……………	5	4	3	2	1
7 働くということその中に本当の人生の楽しみをあげることができる。……………	5	4	3	2	1
8 一生懸命一杯働いてみると、労働の本当の楽しみや喜びをあげることができる。…	5	4	3	2	1
9 働くのは、ただ余暇(レジャー)を楽しみ、生活する金を得るためのものにすぎない。…	5	4	3	2	1
10 労働するのは、ただ生活の収入を得るためのたんなる手段にすぎない。……………	5	4	3	2	1
11 働くために働くというように、本気になって働くのはばかげたことである。…………	5	4	3	2	1
12 労働するのは働かなければ生きていけないからにすぎない。……………	5	4	3	2	1
13 会社、工場で働いていても何の楽しみも得られない。自分の生活や余暇(レジャー) でその分をとりもどすのである。……………	5	4	3	2	1
14 会社、工場での労働は労働で、自分の生活は生活とはっきり区別して生活を楽しむむ きである。……………	5	4	3	2	1
B 会社について					
1 会社は従業員が幸福な生活をおくれるよう誠意をもって色々考えていてくれる。……	5	4	3	2	1
2 会社は従業員の個人個人の将来までも考えている。……………	5	4	3	2	1
3 会社は従業員を低い賃金で長時間働かせようとしている。……………	5	4	3	2	1
4 会社は従業員のことよりも会社の利益や発展のことばかり考えている。……………	5	4	3	2	1
5 会社は賃金さえ払えば、従業員を自由にできると思っている。……………	5	4	3	2	1
6 会社は従業員が楽しく、安全に能率的に作業ができる職場の設備の改善に努めてい る。……………	5	4	3	2	1
7 会社は従業員の福利厚生に熱意をもっている。……………	5	4	3	2	1
8 会社は従業員の建設的な意見を積極的にとり入れるよう努めている。……………	5	4	3	2	1
9 会社は従業員の能力や教養を高め、十分に能力が活用できるように努めている。……	5	4	3	2	1
10 会社は従業員の能力に応じ公平にあつかい、コネや学歴のある人を重んじることはな い。……………	5	4	3	2	1
11 会社はまじめに働けば、それなりの努力にむくいてくれるよういつも気をつけてい る。……………	5	4	3	2	1
12 会社は新しい経営方針や計画ができたとき、従業員にくわしく伝えるよう努めてい る。……………	5	4	3	2	1
13 会社は会社の経営や管理に従業員の意見をとり入れるよう努めている。……………	5	4	3	2	1
14 会社は従業員の悩みや不満、要求には誠意をもって答えてくれる。……………	5	4	3	2	1
15 会社は問題が起きたとき、従業員と話し合っ解決に努力してくれる。……………	5	4	3	2	1

I, II, IIIの記入例

(イ) 下に3つの品物が書いてあります。買いたい順に1から3まで順位をつけて下さい。

- (2) a. 自動車を買いたい。
- (1) b. スキーを買いたい。
- (3) c. ギターを買いたい。

左の例は、スキー、自動車、ギターの順に買いたいと回答したことを示している。

I. あなたは会社へ働きに来て、こういうことが実現されるとよい、こういうことがしたいとか、こうなったらよいとかいろいろ考えておられると思います。あなたは現在どんなことを望んでおられますか。

下の10のことがらのうちで、あなたがもっとも望んでいることを1として、順に10まで()の中に望んでいる順にその順位を数字で記入して下さい。

- () a. 将来の安定した生活を保障してほしい。
- () b. 自分の能力をいっばいに生かしたい。
- () c. 社会の役に立ちたい。
- () d. 早く上の役につきたい。
- () e. 自分の努力や功績にむくいてほしい。
- () f. 新しい技術や知識を学びたい。
- () g. 適切な分のよい賃金を与えてほしい。
- () h. 上司・同僚から認められたい。
- () i. 友人から遅れないようにしたい。
- () j. 同僚と仲良く仕事をし、多くの人と仲間になりたい。

II. あなたは現在会社で働いていて、どのようなことが改善されるとよいと考えておられますか。

下の11のことがらのうちで、あなたがもっとも改善を望んでいることを1として、順に11まで()の中に改善を望んでいる順にその順位を数字で記入して下さい。

- () a. 賃金、労働時間の改善
- () b. 身分、雇用、社会保障の改善
- () c. 昇進の仕方の改善
- () d. 監督者の人のあつかい方、指導の仕方の改善
- () e. 同僚との交友関係の改善
- () f. 会社の経営の方針、計画を知る機会の改善
- () g. 作業条件(作業のむつかしさ、しやすさ、作業の安全)の改善
- () h. 作業環境(照明、冷暖房、通風など)の改善
- () i. 新しい技術、知識をおぼえる機会の改善
- () j. 自分の考えを発表、活用、実現する機会の改善
- () k. 娯楽施設、福利厚生施設・設備の改善

III. あなたはあなたの監督者()がどのような指導をしてくれることを望んでいますか。下の10のことがらのうちで監督者にもっとも望んでいることを1として、順に10まで()の中に望んでいることの順にその順位を数字で記入して下さい。

- () a. 会社の計画・方針や仕事の予定などを知らせてほしい。
- () b. 仕事上のいろいろな問題について自分達と相談してほしい。
- () c. 自分達の考えや意見などをとりあげてほしい。
- () d. 新しい技術や知識を教えてほしい。
- () e. 生活の仕方、ものの考え方について話し合ってもらいたい。
- () f. 個人的な問題の相談にのってもらいたい。
- () g. 自分達1人1人をよく理解してほしい。
- () h. 自分達の努力や能力をみとめてほしい。
- () i. 部下を公平にあつかってほしい。
- () j. 自分達従業員がなかよくやってゆけるように気をくばってほしい。

付表 3

調 査 F L - III

名古屋大学教育心理学教室

あなたの監督者（ ）は、次にあげてある問題に対して、実際にどのようにしていますか。各問題ごとに7通りのやり方が書いてありますが、それぞれのやり方について、あなたの監督者は「いつもそうである」か「いつもそうでない」かを答えて下さい。（そのような問題のおこる度合の多少にかかわらず答えて下さい。）

そして、あなたは、監督者の今のやり方に「満足」か「不満足」かを答えて下さい。答え方は、下の記入例を参考にして下さい。

記入例		あなたの監督者はこの問題に対して				あなたの監督者の今のやりかたに				
		いつも	たいてい	たいてい	いつも	非常に満足	満足	どちらでもない	不満足	非常に不満足
イ	職場の同僚が病気で入院したとき									
	監督者は、									
	(1) 見舞に行くかどうか従業員みなに考えさせ意見をまとめる。	4	3	②	1	5	4	3	②	1
	(2) このことについて従業員の意見をとりあげてくれない。…	4	3	2	①	5	④	3	2	1
	(1)の回答例は、監督者が(1)のやり方をすることはなく（意見をまとめてくれることはあまりない）、「意見をまとめてくれることはあまりない」ということに「不満足」である場合を示したものである。									
	(2)の回答例は、監督者が(2)のやり方をすることなく（意見をとりあげてくれる）、「意見をとりあげてくれる」ことに「満足」である場合を示したものである。									

		あなたの監督者はこの問題に対して				あなたは監督者の今のやりかたに				
		いつも	たいてい	たいてい	いつも	非常に満足	満足	どちらでもない	不満足	非常に不満足
1	作業(注文)が多くて長期的な残業計画をたてなければならぬとき									
	監督者は、									
	(1) 残業のやり方についてどうすればよいか、従業員みなに考えさせ意見をまとめてきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(2) 会社の生産計画を伝え、残業のやり方に役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(3) 残業のやり方をどうすればよいか、従業員みな意見や考えを出すようにすすめてくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(4) 残業のやり方を監督者自身の考えで一方的にきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(5) 残業計画について、従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい」と批評するが、従業員の考えをとりあげてくれない。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(6) 残業のやり方について、従業員がどう考えていようと無関心でいる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(7) 会社の生産計画(残業計画)を形式的に伝えるだけで、残業のやり方は従業員の自由にまかせる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2	作業環境(照明、換気、温度、騒音)などで問題がおきたとき									
	監督者は、									
	(1) 作業環境の問題の改善についてどうすればよいか、従業員みなに考えさせ意見をまとめてきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(2) 作業環境の改善についての会社の方針とか計画を伝え、このことについて役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(3) 作業環境の改善をどのようにすればよいか、従業員みな意見や考えをだすようにと助言してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(4) 作業環境の問題の解決を監督者自身の考えで一方的にきめる。…	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(5) 作業環境の改善について従業員のだす意見や考えを「いいとか、									

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

		4	3	2	1	5	4	3	2	1
	わるい、と批評するが、従業員の考えをとりあげてくれない。…	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(6)	作業環境の改善について従業員がどう考えていようと無関心でいる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(7)	作業環境の問題の解決になるような話をせず、会社の方針、きまりはこうだと形式的に伝えるだけである。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	作業を楽しく、能率的にするにはどうすればよいかという問題がおきたとき	いつも そう だ	たいてい そう だ	たいてい そうで ない	いつも そうで ない	非常 に満 足	満 足	どち らで も	不 満 足	非常 に不 満足
	監督者は、									
(1)	作業を楽しく、能率的にするにはどうすればよいか、従業員みなに考えさせ意見をまとめてきめる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	作業のやり方についての会社の方針とか計画を伝え、このことについて役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(3)	作業を楽しく、能率的にするにはどうすればよいか、従業員みなに意見をだすようにと助言してくれる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(4)	作業を楽しく、能率的にするにはどうすればよいか、監督者自身の考えで一方向的にきめる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(5)	従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい、と批評するが、従業員の考えをとりあげてくれない。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(6)	作業を楽しく、能率的にするにはどうすればよいか、従業員がどう考えていようと無関心でいる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(7)	作業を楽しく、能率的にするにはどうすればよいかという問題の解決になるような話はせず、会社の方針、きまりを形式的に伝えるだけである。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4	会社で新しい生産計画や方針がうちだされたとき	いつも そう だ	たいてい そう だ	たいてい そうで ない	いつも そうで ない	非常 に満 足	満 足	どち らで も	不 満 足	非常 に不 満足
	監督者は、									
(1)	会社の新しい生産計画や方針に対してどうすればよいか、従業員みなに考えさせ、意見をまとめる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	会社の新しい生産計画や方針に対してどうすればよいか、このことについて役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(3)	会社の新しい生産計画や方針に対してどうすればよいか、従業員みなに意見をだすようにと助言してくれる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(4)	会社の新しい生産計画や方針に対してどうすればよいか、監督者自身の考えで一方向的にきめる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(5)	会社の新しい生産計画や方針に対して、従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい、と批評（ひひょう）するが、従業員の考えをとりあげてくれない。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(6)	会社の新しい生産計画や方針に対して、従業員がどう考えていようと無関心でいる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(7)	会社の新しい生産計画や方針に対して、上からの命令（伝達事項）を形式的に従業員に伝えるだけである。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
5	作業中従業員があやまって失敗したとき	いつも そう だ	たいてい そう だ	たいてい そうで ない	いつも そうで ない	非常 に満 足	満 足	どち らで も	不 満 足	非常 に不 満足
	監督者は、									
(1)	どうすれば失敗がなくなるか、従業員みなに考えさせ意見をまとめて対策をきめる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	どうすれば失敗がなくなるか、これについての役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる。……	4	3	2	1	5	4	3	2	1

試 験 研 究

	(3) どうすれば失敗がなくなるか、従業員みな提案をだすようにと助言してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(4) どうすれば失敗がなくなるか、監督者自身の考えで一方向的にきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(5) どうすれば失敗がなくなるか、従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい」と批評(ひひょう)するが、従業員の考えをあげてくれない。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(6) どうすれば失敗がなくなるかについて、従業員がどう考えていようと無関心でいる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(7) こうすれば失敗しなくてやれるのだともいわず、とおりにいっぺんの形式的な注意を与えるだけである。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6	従業員厚生・娯楽設備をよくするためにはどうすればよいかという問題がおこったとき									
	監督者は、									
	(1) 厚生・娯楽設備を改善するにはどうすればよいか、従業員みなに考えさせ意見をまとめ解決案をきめる。……………	4	3	2	1	6	4	3	2	1
	(2) 厚生・娯楽設備の改善についての会社の方針とか計画を伝え、このことについて役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(3) 厚生・娯楽設備の改善をするにはどうすればよいか、従業員みな提案をだすようにと助言してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(4) 厚生・娯楽設備の改善をするにはどうすればよいか、監督者自身の考えで一方向的にきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(5) 厚生・娯楽設備の改善について従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい」と批評(ひひょう)するが、従業員の考えをとりあげてくれない。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(6) 厚生・娯楽設備の改善について、従業員がどう考えていようと無関心でいる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(7) 厚生・娯楽設備の問題の解決になるような話はせず、会社の方針きまりはこうだと形式的に伝えるだけである。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7	職場でレクリエーションや慰安会をしようとするとき									
	監督者は、									
	(1) どういうやりかたでレクリエーションや慰安会をすればよいか、従業員みなに考えさせ、意見をまとめてきめる。……………	4	3	2	1	5	4	2	3	1
	(2) どういうやりかたですればよいか、会社の方針とか計画を伝え、このことについて役立つ意見や考えをくわしく従業員に話してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(3) どういうやりかたでレクリエーションや慰安会をすればよいか、従業員みな意見や考えをだすようにとってくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(4) レクリエーションや慰安会をどういうやりかたにするか、監督者自身の考えで一方向的にきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(5) レクリエーションや慰安会のやりかたについて従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい」と批評(ひひょう)するが、従業員の考えをとりあげない。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(6) レクリエーションや慰安会のことについて従業員がどう考えていようと無関心でいる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	(7) レクリエーションや慰安会についての会社の計画ややりかたはこうだと形式的に伝えるだけで、あとは従業員にまかせきりである。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

8	自分達の作業班に勤務成績や生活態度のわるい従業員がいて問題になったとき	いつも	たいてい	たいてい	いつも	非常に満足	満足	どちらでもない	不満足	非常に不満足
		そうでもない	そうでもない	そうでもない	そうでもない					
監督者は、										
(1)	勤務成績のみだれた人をどうすればよいか、従業員みなに考えさせ、意見をまとめて対策（たいさく）をきめる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	勤務成績のみだれた人をどうすればよいか、この問題に役立つ意見や考えなどを従業員にくわしく話してくれる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(3)	勤務成績のみだれた人をどうすればよいか、従業員みな意見や考えをだすようにと助言してくれる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(4)	勤務成績のみだれた人をどうすればよいか、監督者自身の考えで一方的に対策をきめる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(5)	勤務成績のみだれた人をどうすればよいか、従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい」と批評（ひひょう）するが、従業員の考えをとりあげない。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(6)	勤務成績のみだれた人をどうすればよいか従業員が考えていても無関心でいる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(7)	どうすれば本当にいい人間になるのかを考えてもくれずに「もっとまじめに働け」とおりいっぺんの注意をするだけである。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
9	従業員の仕事のわりあてや配置のしかたで問題がおきたとき	いつも	たいてい	たいてい	いつも	非常に満足	満足	どちらでもない	不満足	非常に不満足
		そうでもない	そうでもない	そうでもない	そうでもない					
監督者は、										
(1)	仕事のわりあてや配置のしかたをどうすればよいか、従業員みなに考えさせ、意見をまとめてきめる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	仕事のわりあてや配置のしかたについてどうすれば問題が解決するか、これについて役立つ考えや意見などをくわしく話してくれる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(3)	仕事のわりあてや配置のしかたについてどうすれば問題が解決するか、従業員みな意見や考えを出すようにと助言してくれる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(4)	仕事のわりあてや配置のしかたについてどうすればよいか、監督者自身の考えで一方的に対策（たいさく）をきめる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(5)	仕事のわりあてや配置のしかたについて、従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい」と批評するが、従業員の考えをとりあげてくれない。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(6)	仕事のわりあてや配置のしかたについて、従業員がどう考えていようと無関心でいる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(7)	仕事のわりあてや配置のしかたについて、問題の解決になるような話もせず、会社の方針、きまりはこうだと形式的に伝えるだけである。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
10	自分達従業員の間でいざこざ（トラブル）がおきたとき	いつも	たいてい	たいてい	いつも	非常に満足	満足	どちらでもない	不満足	非常に不満足
		そうでもない	そうでもない	そうでもない	そうでもない					
監督者は、										
(1)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員みなに考えさせ、意見をまとめて対策をきめる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	どうすればいざこざをなくすことができるか、このことについて役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(3)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員みな意見や考えをだすようにと助言してくれる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(4)	どうすればいざこざをなくすことができるか、監督者自身の考えで一方的に対策をきめる。………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(5)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員のだす意見									

試 験 研 究

	や考えを「いいとか、わるい」と批評するが、従業員の考えをとりあげてくれない。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(6)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員がどう考えていようと無関心である。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(7)	どうすればいざこざをなくすことができるか、考えすら話さず、いざこざをおこさないようにと、とおりにっぺんの形式的な注意をするだけである。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	自分達の班と他の班との間でいざこざ(トラブル)がおきたとき	いつも たいてい たいてい いつも	たいてい そうでない そうでない そうでない	たいてい そうでない そうでない そうでない	たいてい そうでない そうでない そうでない	非常に 満足 満足 満足	非常に 満足 満足 満足	非常に 満足 満足 満足	非常に 満足 満足 満足	非常に 満足 満足 満足
	監督者は、									
(1)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員みなに考えさせ、意見をまとめて対策をきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(2)	どうすればいざこざをなくすことができるか、このことについて役立つ考えや意見などを従業員にくわしく話してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(3)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員みなが意見や考えをだすようにと助言してくれる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(4)	どうすればいざこざをなくすことができるか、監督者自身の考えで一方向的に対策をきめる。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(5)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員のだす意見や考えを「いいとか、わるい」と批評するが従業員の考えをとりあげてくれない。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(6)	どうすればいざこざをなくすことができるか、従業員がどう考えていようと無関心である。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1
(7)	どうすればいざこざをなくすことができるか、考えすら話さず、いざこざをおこさないようにと、とおりにっぺんの形式的な注意をするだけである。……………	4	3	2	1	5	4	3	2	1

付表 4

調 査 F L — IV

名古屋大学教育心理学教室

この調査はあなたの上司である監督者()についておうかがいするものです。

あなたの上司である監督者はどんな気持をいだいて、どんな態度で、どんな考えをもってあなた方に接したり、命令を出したり、指導をしていると、あなたは感じておられますか。次に、(1)から(7)まで75個の監督者のあなた方に接する接し方の文が書いてあります。それぞれの文に対して、あなたが、「たしかにそう思し(考える)」と考えられたら数字の5に、「全然そう思わない(考えない)」と考えられたら数字の1に○印をつけるというように、あなたがもっともよくあてはまると思う所の数字に○印をつけて下さい。

記入例									
	あなたの上司である監督者は		たしかに そう思う	そう思う	どちらとも いえない	そう思わない	全然 思わない	そう思わない	
(1)	夏より冬の方が好きのようである。……………	(1)	5	④	3	2	1		
(2)	からいものよりあまいものの方が好きのようである。……………	(2)	5	4	3	②	1		

この記入例の(1)では、夏よりも冬の方がどちらかといえば好きだということの意味し、
(2)では、あまいものは嫌いで、からいものの方が好きだということの意味しています。

	あなたの上司である監督者は		たしかに そう思う	そう思う	どちらとも いえない	そう思わない	全然 思わない	そう思わない	
1	自分達従業員の喜びや悲しみをともにあじわってくれる。……………	(1)	5	4	3	2	1		
2	自分達従業員と同じ労働者・人間だという考えをもって接してくれる。……………	(2)	5	4	3	2	1		

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

3	自分達従業員を機械の歯車の代用品ぐらいにしか考えていない。……………(3)	5	4	3	2	1
4	自分達従業員が楽しく作業（仕事）ができ、楽しく生活ができるように色々考えてくれる。……………(4)	5	4	3	2	1
5	上司（上の人）に対しては温和な態度を示すが、自分達従業員には厳格である……………(5)	5	4	3	2	1
6	上司の命令でも自分達従業員にできないようなことは、上司に反対してくれる。……………(6)	5	4	3	2	1
7	上司から監督者自身がほめられると、自分達従業員のおかげであると喜びをわかちあってくれる。……………(7)	5	4	3	2	1
8	監督者自身の考えをもっていても、上司には意見を出さない。……………(8)	5	4	3	2	1
9	上司に点数ばかりかせぐような振舞いをする。……………(9)	5	4	3	2	1
10	自分達従業員の責任は監督者自身の責任だといって、その責任をとってくれる。……………(10)	5	4	3	2	1
11	監督者自身のことよりも、自分達従業員のことをまず第一に考えてくれる。……………(11)	5	4	3	2	1
12	会社のことよりも、監督者自身のことをまず第一に考える。……………(12)	5	4	3	2	1
13	自分達従業員のことよりも、会社のことをまず第一に考える。……………(13)	5	4	3	2	1
14	自分達従業員に話しかけ、自分達のものの考え方を理解しようと努めている。……………(14)	5	4	3	2	1
15	職場での作業（仕事）上のことしか自分達従業員に話しかけようとしない。……………(15)	5	4	3	2	1
16	自分達従業員との接触をきらって、あまり職場（作業場）にいたがらない。……………(16)	5	4	3	2	1
17	レクリエーションやサークル活動の時には、自分達従業員の中にとけこんで行動をともにしてくれる。……………(17)	5	4	3	2	1
18	自分達従業員が気にしている問題があれば、どんどん相談にくるようにといってくれる(18)	5	4	3	2	1
19	自分達従業員の希望や要求を話すと親身になって考えてくれる。……………(19)	5	4	3	2	1
20	自分達従業員の希望や要求が監督者自身に都合の悪いことだとにぎりつぶしてしまう。(20)	5	4	3	2	1
21	自分達従業員の希望や要求を聞いてはくれるが、その解決に努力してくれない。……………(21)	5	4	3	2	1
22	自分達従業員が新しい意見や建設的な意見を出しても聞いてくれない。……………(22)	5	4	3	2	1
23	作業（仕事）一点張り、自分達従業員の個人的な悩みごとなどの相談にのってくれない。……………(23)	5	4	3	2	1
24	自分達従業員が個人的な悩みごとをもっていることに気づくと、積極的に解決できるよ う助力してくれる。……………(24)	5	4	3	2	1
25	自分達従業員の個人的な悩みや同僚の間の不和（仲の悪いこと）があっても、あまり干 渉や仲裁にのりださない。……………(25)	5	4	3	2	1
26	自分達従業員が仕事以外の個人的なことで相談にいくと、親身になって考えてくれる。(26)	5	4	3	2	1
27	作業能率や成績をあげることにだけ関心があって、自分達従業員の個人的な悩みなど親 身になって考えてくれない。……………(27)	5	4	3	2	1
28	自分の部下の従業員が会社の規則や方針に反することをしても、見て見ぬふりをしてい る。……………(28)	5	4	3	2	1
29	どんなことでも、どんな場合でも、会社の規則や方針に従うべきだという態度でことを 処理する。……………(29)	5	4	3	2	1
30	全体の利益になるという意見にまとまったときは、会社の規則、方針や計画をまげても 実行してくれる。……………(30)	5	4	3	2	1
31	自分達従業員が理由もなく会社の方針や規則をやぶると厳しく罰する。……………(31)	5	4	3	2	1
32	自分達従業員がグループ（作業の班、組）の統制やまとまりをみだすようなことをする と厳しく罰する。……………(32)	5	4	3	2	1
33	職場の作業に直接必要な技術的な指導しかしない。……………(33)	5	4	3	2	1
34	作業に直接必要な技術的な指導ばかりでなく、材料、製造、組立、検査等に必要な技術 ・知識を身につけるよう指導・助言してくれる。……………(34)	5	4	3	2	1
35	作業に直接必要な技術的な指導ばかりでなく、品質管理、原価計算、作業計画等に必要 な知識・技術を身につけるよう指導・助言してくれる。……………(35)	5	4	3	2	1
36	会社の職場に必要な知識・技術ばかりでなく、生活のしかた、ものの考えかたについて も指導・助言してくれる。……………(36)	5	4	3	2	1
37	一般的な、社会生活に必要な広い教養を身につけるよう指導・助言してくれる。……………(37)	5	4	3	2	1
38	作業計画、作業環境等の改善に対して、自分達従業員が新しい、建設的な提案を出すよ う指導・助言してくれる。……………(38)	5	4	3	2	1
39	職場でただ与えられた作業（仕事）をするだけでなく、作業をとおして自分達従業員の 考えや提案を実現するようにと指導・助言してくれる。……………(39)	5	4	3	2	1
40	従業員個人個人がばらばらの早さで作業をするよりも、皆が助けあい、協力しながら作 業を進めることを重んじる。……………(40)	5	4	3	2	1

試 験 研 究

41	自分達従業員が多少困難な、苦しいめにあっても、グループ（作業の班、組）の統制や会社の規則、方針、計画を守るべきときは守る。……………41	5	4	3	2	1
42	ときと場合によっては、会社の規則、方針、計画をまげてまでも、自分達従業員のことを考えてくれる。……………42	5	4	3	2	1
43	作業能率をあげなければならないときは、自分達従業員の個人的なことにとらわれず、作業の能率をあげることに専心する。……………43	5	4	3	2	1
44	作業能率や成績をあげることにばかりにとらわれず、ときには自分達従業員が楽しく、気持ちよく作業ができるように考えてくれる。……………44	5	4	3	2	1
45	グループ（作業の班、組）全体にかかわりあう問題がおきたとき、自分達従業員皆で考え、改善するように助言し、一緒になって解決に努力する。……………45	5	4	3	2	1
46	グループ（作業の班、組）全体にかかわりあう問題がおきたときでも、監督者自身がきめなければならないときは、監督者の与える命令や指示にしたがって自分達従業員が作業をするように指導する。……………46	5	4	3	2	1
47	グループ（作業の班、組）全体にかかわりあう問題が起ったとき、ときには自分達従業員の意見や希望があってもとりあげず、監督者の一存で問題の解決をする。……………47	5	4	3	2	1
48	仕事のことで問題が起ったとき、監督者自身が命令や指示を与えるよりも、自分達従業員が判断して従業員自から進んで対策を考え、作業（仕事）をするよりにと指導・助言する。……………48	5	4	3	2	1
49	会社に働きにきているかぎり、自分達従業員個人的なことにとらわれずまず、第一に与えられた作業（仕事）をするようにと指導・助言する。……………49	5	4	3	2	1
50	自分達従業員がただ与えられた作業（仕事）をするだけでなく、作業（仕事）をとおして人間として成長するようにと指導・助言する。……………50	5	4	3	2	1
51	自分達従業員に仕事を教えるとき、ていねいに真剣に教える。……………51	5	4	3	2	1
52	自分達従業員のことを考えずに、型にはまった指導をする。……………52	5	4	3	2	1
53	仕事のことでわからないことを聞きにいくと、そんなことがわからないかという態度で指導する。……………53	5	4	3	2	1
54	自分達従業員の向上のあとを指摘してはげましてくれる。……………54	5	4	3	2	1
55	自分達本人自身が知らない欠点や短所をみつけると誠意をもってくれる。……………55	5	4	3	2	1
56	ともすれば作業の成績だけで自分達従業員を「よい、悪い」と評価しがちである。……………56	5	4	3	2	1
57	一生懸命まじめに働けばそれなりに正当に評価し、認めてくれる。……………57	5	4	3	2	1
58	自分達従業員を公平に扱わず、差別待遇をする。……………58	5	4	3	2	1
59	自分達従業員がいいかげんな態度で作業（仕事）をするときびしくいましめる。……………59	5	4	3	2	1
60	作業は作業、休けいは休けい、遊びは遊びとそのけじめをはっきりつけている。……………60	5	4	3	2	1
61	作業（仕事）が忙がしいときは、自分達従業員の中に入って卒先して作業をする。……………61	5	4	3	2	1
62	自分達従業員が仕事の間違いをすとかならず訂正させる。……………62	5	4	3	2	1
63	会社の方針・計画や作業の計画などできるかぎりくわしく自分達従業員に教えてくれる。……………63	5	4	3	2	1
64	どうしたら作業（仕事）が安全に、能率的にできるようになるか一生懸命勉強して考えている。……………64	5	4	3	2	1
65	自分達従業員よりもいつも一歩先のことを考えている。……………65	5	4	3	2	1
66	ほかの作業班（組）の監督者のやりかたのまねばかりしている。……………66	5	4	3	2	1
67	突然的な事故が起きて、ときばきと事故の処理をして作業を進める。……………67	5	4	3	2	1
68	自分達従業員が作業（仕事）のことでわからないことを聞きにいくと、ときばきと教えてくれる。……………68	5	4	3	2	1
69	いきあたりばったりな作業計画でなく、いつもはっきりとした見通しのたった作業計画を考えている。……………69	5	4	3	2	1
70	自分達の作業班ばかりでなく、他の作業班のこともよく面倒をみる。……………70	5	4	3	2	1
71	他の作業班の監督者ともよく協力・協調するよう努めている。……………71	5	4	3	2	1
72	作業のやりかたで誤りや欠点が発見されると自分達従業員に詫びてすぐ訂正する。……………72	5	4	3	2	1
73	作業のやりかたでよい考えがでると積極的にとり入れて作業方法の改善をはかる。……………73	5	4	3	2	1
74	上司の命令や監督者自身の考えを、自分達従業員が理解し、納得するまで説明をする。……………74	5	4	3	2	1
75	自分達従業員全員の気持をつかんで、一つの作業目的に向って、全員が協力して作業することができるようにまとめることがうまい。……………75	5	4	3	2	1

企業体の第一線監督者と従業員との関係について

付表5

調査 F L - V

名古屋大学教育心理学教室

あなたはこの会社で働いていて、今の自分の仕事、自分の会社や今の自分の監督者（ ）に対して、いろいろの考えや感じをもっておられることと思います。

下に(1)から(30)まで、30個の文が書いてあります。それぞれの文に対して、あなたはどのように考え、また感じておられますか。「たしかにそう思う(考える)」と考えたら数字の5に、「全然そう思わない(考えない)」と考えたら数字の1に○印をつけるというように、あなたの考えや感じにもっともよくあてはまるところの数字に○印をつけて下さい。

記入例	たしかに そう思う	そう 思う	どちら とも いえない	そう 思わない	全然 そう 思わない
(イ) 労働時間が短くなるとよい。……………	5	④	3	2	1
(ロ) 給料よりもボーナスがあがるとよい。……………	5	4	3	②	1
1 今の自分の仕事はやりがいのある仕事である。……………	5	4	3	2	1
2 今の自分の仕事は重要な仕事である。……………	5	4	3	2	1
3 今の自分の仕事はつまらない退屈な仕事である。……………	5	4	3	2	1
4 今の自分の仕事に満足している。……………	5	4	3	2	1
5 今の自分の仕事は自分の好みにぴったりの仕事である。……………	5	4	3	2	1
6 今の自分の仕事を通して自分の腕を十分にふるうことができる。……………	5	4	3	2	1
7 今の自分の仕事は社会的にみて大切な仕事である。……………	5	4	3	2	1
8 今の自分の仕事は社会の発展に大きな役割をはたしている。……………	5	4	3	2	1
9 自分の職場はよその職場よりも、会社の中で軽くみられている。……………	5	4	3	2	1
10 職場の同僚と気持ちよく楽しく仕事をやってゆける。……………	5	4	3	2	1
11 職場の同僚は信頼のおける人たちである。……………	5	4	3	2	1
12 職場ではたがいに助けあい、協力しあって仕事をしている。……………	5	4	3	2	1
13 今の仕事はいやでないが他の職場あるいは部署にかわりたい。……………	5	4	3	2	1
14 勤めに出ているうちは、ずっとこの会社に勤めたい。……………	5	4	3	2	1
15 この会社に勤めていることを誇らしく思っている。……………	5	4	3	2	1
16 自分はこの会社にとって大切な一員である。……………	5	4	3	2	1
17 できることなら別の会社にかわりたい。……………	5	4	3	2	1
18 映画館の中で「○○会社(あなたの会社の名)の△△さん(あなたの名)」と呼ばれたとき、周囲の人に気がねせずに立てる。……………	5	4	3	2	1
19 世間で自己紹介をするときは、この会社に勤めていることを言うことにしている。……………	5	4	3	2	1
20 この会社はこれからますます発展してゆく。……………	5	4	3	2	1
21 自分の今の監督者には何でも気楽に話せる。……………	5	4	3	2	1
22 自分の今の監督者は心から信頼できる人である。……………	5	4	3	2	1
23 自分の今の監督者は仕事のできる、頭のきれる人である。……………	5	4	3	2	1
24 自分の今の監督者はすぐれた立派な人である。……………	5	4	3	2	1
25 自分の今の監督者は職務に忠実な人である。……………	5	4	3	2	1
26 自分の今の監督者は自分達従業員のためにひとはだぬいでくれる。……………	5	4	3	2	1
27 自分の今の監督者は全力をだして役割をはたす人である。……………	5	4	3	2	1
28 自分の今の監督者はけっして部下をみすてない。……………	5	4	3	2	1
29 今の監督者のもとで今後とも働きたい。……………	5	4	3	2	1
30 自分の今の監督者のためならば苦労してもよい。……………	5	4	3	2	1