

産業職場集団における監督者の行動と従業員満足

市 川 典 義

人文社会教室
(1968年9月11日受理)

The Relationship between the Behavior of the Supervisor and the Worker Satisfaction in Industrial Work Groups

Noriyoshi ICHIKAWA

Department of Humanities
(Received September 11, 1968)

This is a continuation of the previous article (1967) on the relationship between the leadership of the supervisor and the satisfaction of the subordinate workers in industrial work groups. In the present study, the aim is to show the effective leadership behavior that gives satisfaction to the subordinates by analysing the materials of the previous report in detail.

To make clear of the good leadership behavior, we selected some work groups in which over half of the subordinates expressed the feeling of adequate satisfaction, and other work groups with which the opposite was the case, and made the comparison of the leadership behaviors to supervisors in both groups.

As the result, it was found out that the leadership behaviors perceived as favorable by the subordinates were "the way to manage unsatisfaction and grievances" "agreement in ideas and policies" "the attitude for his superiors" "adoption of good opinions" "the attitude to failures" "communication", and the unfavourables were "unfairness of the means of promotion" "the want of proper advice" "few chances of promotion" "disagreement in ideas and policies".

These behaviors are nothing but the manifestation that the subordinates showed the desire to be dealt with as a personality, so the important point about effective leadership function is to satisfy the social need that is one of the basic needs of human beings.

1. 緒 言

近時産業界では職場内人間関係が生産性に影響を及ぼす所から、民主的リーダーシップの重要性を認識し、訓練により指導者の育成をはかっている。民主的リーダーシップが職場の集団成員に効果的な機能を発揮し、生産性向上に有効であることは種々の研究者によって指摘されているし、筆者の前報告論文(1967)でも述べた通りである。しかし乍、一口に民主的なリーダーシップといっても、大きくは企業全体の特色があり、小さくは仕事の内容、作業環境を含む労働条件、監督者の能力、性格、職場の成員の特性など種々の複雑な条件が参与するため、現実には簡単に生産性向上に資するとは限らないし、そのような事実を裏づける研究もある。また企業における現場監督者は、成員たる従業員によって選ばれたものではなく、公式組織における役割としてのリーダー

シップであるため、非公式組織の場合とは自ら異なった機能をもつ事も見逃してはならない事柄である。元来リーダーシップは集団概念であり、メンバーシップとは相即不離の関係にある。この事は、リーダーシップの機能が単に集団目標達成への効果的促進だけでなく、メンバーにとってはリーダーは彼等の欲求の充足者と見做されている事も忘れてはならない。リーダーシップが課題遂行機能だけでなく、メンバーの欲求に根ざしたチーム作りへの集団維持の機能をもつとされるのもこの故である。そこで職場集団における監督者の役割として、経営管理的にはメンバーの生産活動の向上に主眼が置かれるが、他方後者の彼等の欲求の満足にも出来る限りの配慮を必要とするのである。そこにリーダーシップの有効性を、生産性のみでなく労働意欲や職務満足感の面からも問わなければならない所故があると思われる。以上の様な諸点から、筆者は生産性向上を規定する諸要因の

中で従業員の動機も重要なものと考え、前報告の如き従業員満足とリーダーシップとの関係を捉える調査研究を試みたのである。本報告は前報告の続きとして、従業員に満足を与える望ましい監督者行動を意識面から具体的に明らかにすることを目的として、調査資料の分析を行ってみたものである。

2. 方 法

調査対象者、調査の方法および結果の処理（満足得点の出し方）などは前報告と同一であるので、ここでは再述する事は避けて、その要点と今回新しく集計を行った方法のみ記述しておく。

調査方法としては、一中企業に働く 207 名の従業員に次の 2 つの質問紙を与えて、これに記入させるという方法をとった。質問紙の一つは別紙の B 票であって、昇進・賃金などの経営的要因や仕事の内容・作業環境などの環境的要因とさらに職場内の人間関係といった人的要因について従業員の満足・不満足を調べるもので、それは 35 項目からなっている。もう一つは A 票であって、実際に行われている監督者の具体的な行動を調べる為に作製され、14 項目からなっている。

職場における望ましい監督者の態度や行動を明らかにする方法として、本研究では産業モラルを規定する諸要因に満足を示す従業員の多い職場作業集団では如何様のリーダーシップがとられているか、これを捉える事に着目した。産業モラルを規定する諸要因に対する満足感を調べる質問紙が B 票であり、その集団のリーダーシップを調べる質問紙が A 票である。望ましい監督者のリーダーシップ行動を明らかにするためには、上記の諸要因に対して不満足を示す従業員集団についても明らかにし、両者を比較する事が必要である。そこで次のように調査対象となった 14 の職場作業集団の中から諸要因についても監督者行動についても何れも満足者数の多い集団とそうでない集団を選出して、個々の具体的な監督者行動を比較分析を行ってみたのである。

A) 会社・職場全般に対する満足・不満足集団群への分類。

会社・職場全般に対する満足・不満足とは、経営・仕事・上司・同僚のすべてにわたって満足不満足が著しいことをいう。さて満足集団・不満足集団の分け方について、もう少し詳しく述べれば、次のようである。ある一つの職場作業集団に所属する個々の従業員の上記 4 要因全体についての満足得点（市川の前報告論文において記述したプラスの応答得点の事で、その算出方法は前報告を参照されたい。この満足得点は個人によって十のものと一のものとがあらわれる。）を所属従業員全部について加算し、その平均得点を算出する。この平均得点の大

きはその集団成員全体の満足・不満足の範囲を示すものであり、得点の十・一は満足・不満足の方向を示すものである。ここで満足集団として選出する条件は、この満足方向(+)の平均得点が比較的高く、かつその集団内従業員の個人として十の満足得点を示すものが半数以上存在する集団をいう。このような条件に適合する職場集団は幾つか存在するので、これを満足集団群と呼ぶことにする。B 票に示される経営・仕事・同僚の 3 要因全体に対し上記の条件に適合する集団群を〔T+〕、A 票および B 票のなかの上役に関する項目について得点化しそれが上記の条件に適合する集団群を〔L+〕と記述しておく。〔T+、L+〕とその反対の条件である〔T-、L-〕について、それぞれ共通して適合する集団を選出した所次のようになった。

〔T+, L+〕……	職場作業集団	4	人員総数	31名
〔T-, L-〕……	〃	4	〃	40名
その他	……	6	〃	136名

この〔T+, L+〕の満足集団群は、会社・職場の全般にわたって満足感をいだく従業員が多い職場集団であると同時に、またその上役である監督者の態度や行動についても満足者の多い職場であることを示す。従ってこのような集団における監督者の好ましいないし好ましくないと思われる個々の具体的な行動をあきらかにすれば、作者者の労働意欲につながる満足感との関係を捉え得ると考えたのである。

B) 仕事・作業条件(W)および同僚人間関係(I)に対する満足・不満足集団群への分類。

分類の観点・条件は上記 A) の場合と全く同様である。条件に適合する職場集団を選定した所、以下の様になった。

〔W+, L+〕……	職場作業集団	3	人員総数	23名
〔W-, L-〕……	〃	4	〃	40名
その他	……	7	〃	144名

また

〔H+, L+〕……	職場作業集団	5	人員総数	49名
〔H-, L-〕……	〃	3	〃	36名
その他	……	6	〃	122名

今後記述を簡略にするため〔T+, L+〕の条件に適合する 4 作業集団を会社・職場全体に対する満足集団群、〔T-, L-〕の 4 作業集団を不満足集団群と呼ぶことにする。同様に〔W+, L+〕〔H+, L+〕は仕事と同僚に関する満足集団群、〔W-, L-〕〔H-, L-〕はそれらの不満足集団群という。

次に監督者行動の整理の仕方を述べると次の通りである。満足集団群〔T+, L+〕についていえば、まずこれに含まれる 4 つの集団従業員全体の A 票に対する応答総数の比率を求める。但しこの応答比率は、監督者の具体

的な行動を示す各項目について、満足できる（或いは好ましい）、不満足である（或いは好ましくない）、何れでもないの3つのカテゴリーによって回答内容进行分类し、それぞれの回答比率を算出する。結果に示される図はこの回答比率を棒グラフに現わしたものである。〔T+, L+〕は経営・仕事・上司・同僚のすべてにわたって多くの満足を示す従業員集団であるので、その結果は満足と深いつながりをもつ監督者の行動を具体的に示すことになる。

3. 結 果

1. 職場における監督者の行動と部下従業員の満足感

この論文の中心的課題は、監督者のリーダーとして必要とされる多くの行動のうち、どのような具体的な行動が部下従業員の職場生活への満足感に影響を及ぼすか、それを明らかにすることである。職場生活に対する満足を左右する諸要因は会社幹部の経営方針、仕事の内容や作業環境、職場における人間関係といった事柄であるので、それらの諸側面から捉えていくことにする。

(1) 会社・職場全体（経営・仕事・同僚・上司）に対する満足と監督者行動との関係

ここではまず会社、職場の全般にわたっての満足、不満足集団群について、そこで監督者たちの行動がどのように見られているかを見てゆきたい。

Fig.1・2・3は、その関係を調べるためにまとめたものである。図の棒グラフの白い部分・斜線の部分・黒い部分は、それぞれ監督者の行動を示す諸項目について、満足、いずれでもない・不満足の回答をなした部下従業員の回答数（人員数）の比率を一つにまとめて示したものである。棒線の部分の長いほど、比率は大きいことを示す。3つの図の中で、Fig.1は〔T+, L+〕の条件

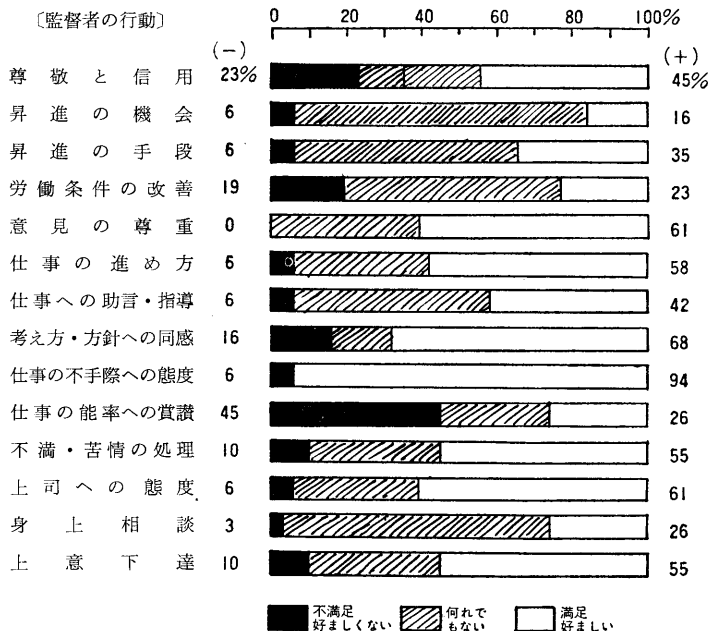


Fig. 1 会社職場全体に対して満足を示す者の多い作業集団群 (T+, L+) にみられる監督者行動への回答率

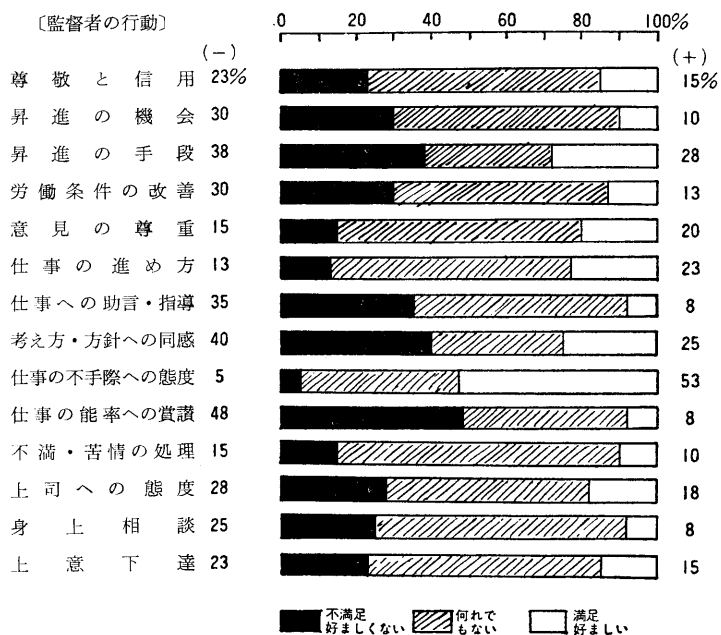


Fig. 2 会社職場全体に対して不満足を示す者の多い作業集団群 (T-, L-) にみられる監督者行動への回答率

に適合した4つの職場作業集団全体の結果を示したものである。また Fig. 2はその反対の「T-、L-」集団群全体の結果である。

さて満足集団群では、全体的にみて監督者の行動に対して満足を示す者が多く不満足を示す者が少ない事が知られる。すなわち会社、職場への満足と監督者行動への満足と対応するという事である。監督者の行動のうち、満足ないし好ましいものとして受けとられているものの主なものは、「仕事の不手際への態度(94%)」「考え方・方針への同感(68%)」「意見の尊重(61%)」「上司への態度(61%)」「仕事の進め方(58%)」「不満・苦情の処理(55%)」「上意下達(55%)」などである。そのほかに比較的多い比率を示すものをあげれば尊敬と信用、仕事への助言・指導、昇進の手段などで、過半数には満たないが三分の一以上のものが満足を示している。この集団で満足出来ないものとしてあげられている行動は、「仕事の能率を上げた場合に賞讃されることが少ない」という点だけであって、これも過半数には満たず(45%)、他は10%以下が大部分である。

次に対象群としての不満足集団群を Fig. 2 でみると、満足集団群とは逆に諸行動の大部分について不満足ないし好ましくないとする者が多数を占めている。不満とする者の比率は、満足集団群での満足とする者の比率より小さく50%以下であるが、そのうち比較的多いものをあげれば、「仕事の能率への賞讃の欠如(48%)」「考え方・方針との不一致感(40%)」「昇進の手段の不公平(38%)」「仕事への助言・指導の欠如(35%)」などである。その中で次の行動のみが満足できるものとして、過

半数(53%)の比率が示されている。それは「仕事について不手際があった際にも叱責されることが多い」という点である。

今まで呈示された2つの図は、監督者の個々の行動に対する満足の有無の応答比率をそのまま示したものであるが、仕事の内容・性質によってまたその他の諸条件によって差異や特色をもつため、この図の結果が監督者のリーダーシップと会社・職場への満足の有無、程度と直接の関連性を示すものかどうか疑問視される。その一例として、たとえば「仕事の不手際への態度」は満足集団群において満足とするもの94%であるが、不満足集団群でも満足とするもの53%とかなり多く現われている。そこで会社・職場全体に対する満足との関連性を捉えるためには、満足、不満足それぞれについての両者の差をみる必要があると思われる。そのような観点から、両集団群間の差を求めてみたものが Fig. 3 である。図の白い棒状部分は監督者の行動に対する満足についての両者間の比率の差を、黒い部分は不満足間の比率の差を示したものである。この場合、各行動について満足集団群の方が満足の比率は上廻り、不満足集団群では不満足の比率が上廻るので、図における白い部分は前者の上廻り比率を、黒い部分は後者のそれを示すことになる。

結果は図で明らかであつて、より大きな差異を示す諸行動は次の様である。まず満足集団群では、「不満・苦情の処理」「考え方・方針への同感」「上司への態度」「意見の尊重」「仕事の不手際への態度」「上意下達」であり、それに次いで「仕事の進め方」「仕事への助言・指導」「尊敬と信用」などの諸行動が満足感において優越していることが知られる。不満足集団群では「昇進の手段」が一位で、ついで「仕事への助言・指導」「昇進の機会」「考え方・方針への同感」などで、それらがより多くの不満足感を与えている。

なお、監督者の行動のうち、どのような行動が会社、職場など全般に対する従業員の満足に深いつながりをもつかを明らかにする一つの指針として、同一の行動でありながら満足集団群と不満足集団群で反対の方向に著しくあらわれている行動も見逃してはならないと考える。それは図によると、「仕事への助言・指導」「考え方・方針への同感」「上司への態度」などである。これら三つの行動は、従業員に満足感をもたらすための重要な手掛りとなるもの

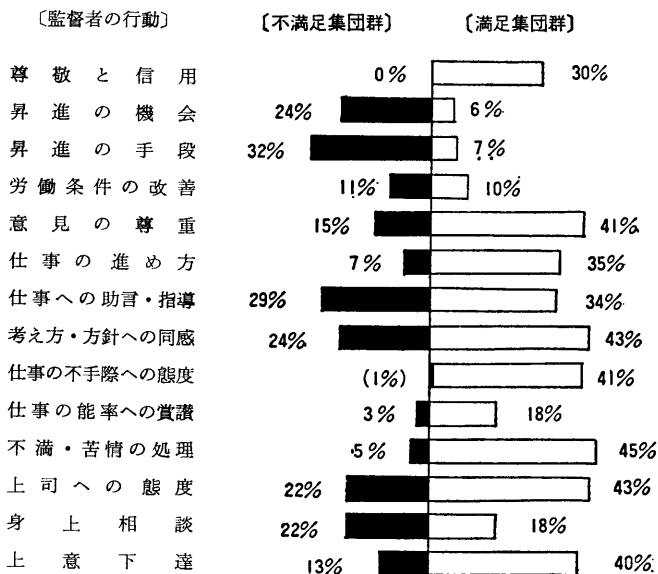


Fig. 3 [T+, L+] 集団群と [T-, L-] 集団群における監督者行動への応答率の差

であろう。

(2) 仕事・同僚に対する満足と監督者行動との関係

いままで述べてきた事柄は、職場内の従業員の生産にかかわる諸要因全体に関する満足感と監督者行動との関連をみてきたものであるが、ここでは夫々の要因について関連性を捉えてみたい。その関係を明らかにするために纏めたものが、Fig. 4と5である。纏め方は(1)の場合と全く同様であって、Fig. 4は仕事について多くの満足感をもつ者が過半数を占める職場作業集団群（数個の集団が含まれるのでこれを満足集団群と呼ぶ）の結果について、Fig. 5はその反対の場合を纏めたものである。

さて満足集団群では、監督者の諸行動のうち、「仕事の不手際への態度」についてすべての者が満足を表明しており、ついで「意見の尊重(74%)」「考え方・方針への同感(70%)」「上司への態度(70%)」「仕事の進め方(65%)」「上意下達(65%)」「不満・苦情への処理(57%)」といった諸行動にも多くの従業員が満足を表明している。さらに30%以上のものをあげれば、「仕事への助言指導」「尊敬と信用」「昇進の手段」などである。この集団群においては、不満足を表明する者が過半数を示した行動は見当らなく、ただ「仕事の能率を上げた場合にも賞讃されるのが少ない」という事のみが過半数に近い不満として示されているに過ぎない。

次に仕事について不満足者の多い集団群について Fig. 5を参照すると、満足者の多い集団群とはほぼ逆の傾向を示しており監督者の行動を示す14項目のうち、11項目について不満足者数が満足者数を上廻るという結果を示している。ただ不満足集団群の場合、満足集団群の満足と比較して全体的に不満足を表明する者の比率は小さく、30%以下の項目が大部分を占めている。そのうち三分の

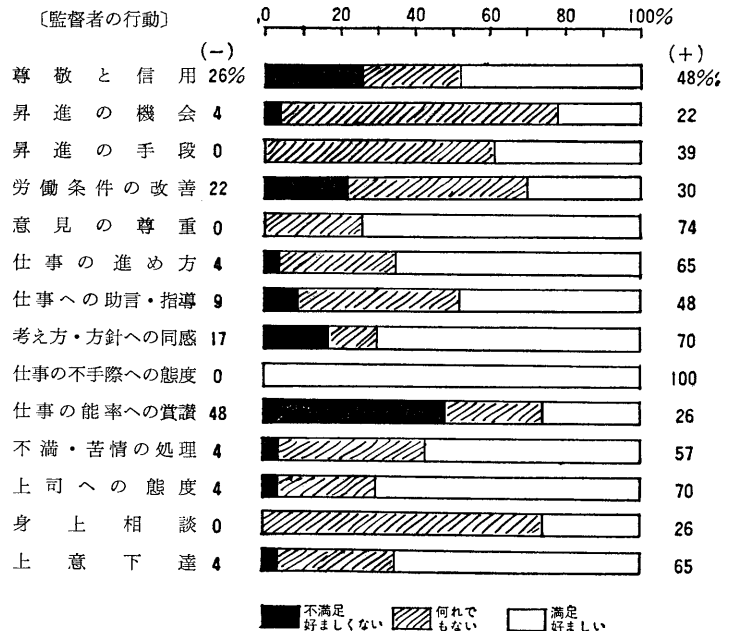


Fig. 4 仕事・作業環境などに対して満足を示す者の多い作業集団群 (W+, L+) にみられる監督者行動への応答率

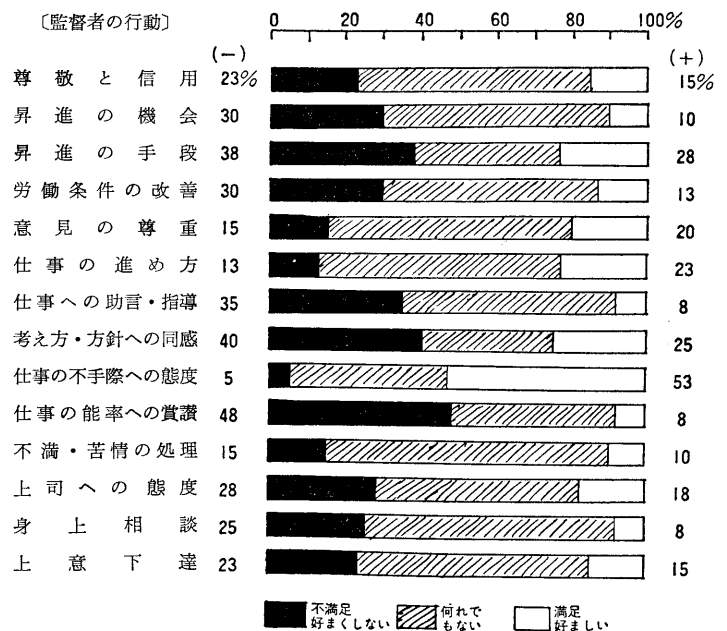


Fig. 5 仕事・作業環境などに対して不満足を示す者の多い作業集団群 (W-, L-) にみられる監督者行動への応答率

一以上の比率を示すものを挙げれば「仕事の能率への賞讃(48%)」「考え方・方針への同感(40%)」「昇進の手段(38%)」「仕事への助言・指導(35%)」などである。

ここで満足集団群と不満足集団群とを比較して目につく点は、満足集団の方の満足の表明比率が不満足集団の不満足の表明比率よりも全体的に大きいという事と、それから仕事の不手際の際の監督者の態度といったものは、満足集団・不満足集団にかかわらず満足の表明者が多く、それと反対に仕事の能率への賞讃といった行動では不満の表明者が多いという様に、項目によってある傾向が存在するという事である。このような項目は、日常あまり頻発して現われる行動とはいいい難い点も考えられるので、後に考察の所で論ずることにし、ここでは一応指摘するに留めたい。

そこで(1)の場合と同様に、両集団群間の比率の差を求めてみることにした。それが Fig. 6 である。この図の白い部分は仕事についての満足集団群の結果を、黒い部分は不満足集団群の結果を示すもので、グラフの長いものほど両集団群間の差の著しいことを示し、このような項目は仕事への満足感と密接な関係をもつ行動ということができる。そこで、このような観点から図の6をみていくと、満足集団群の方がかなり大きな満足方向への比率差を示すものが大部分であり、そのうち大きなものをあげると、「意見の尊重」「上司への態度」「上意下達」「仕事の不手際への態度」「不満・苦情の処理」「考え方・方針への同感」「仕事の進め方」「仕事への助言・指導」などである。不満足集団群では満足集団群と比べて全体にやや少ないが、その中で比較的差を示すものをあげれば「昇進の手段」であり、その他で指摘すれば「昇進の機会」「仕事への助言・指導」「身上相談」「上司へ

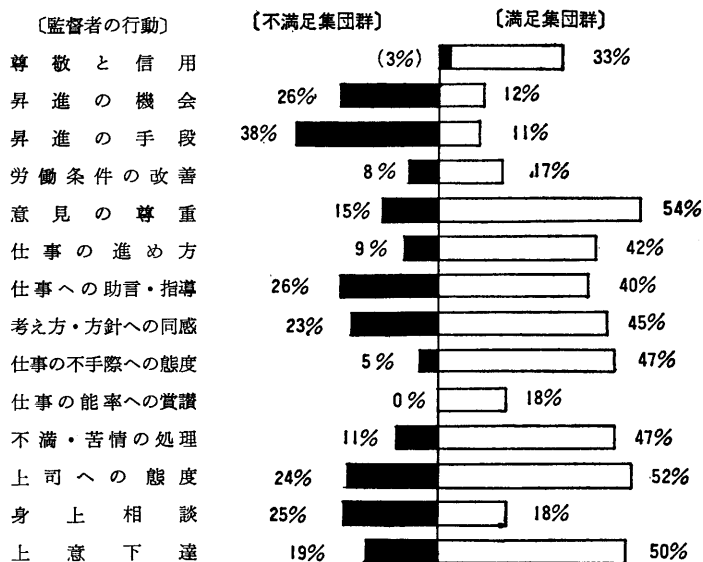


Fig. 6 [W+, L+] 集団群と [W-, L-] 集団群における監督者行動への応答率の差

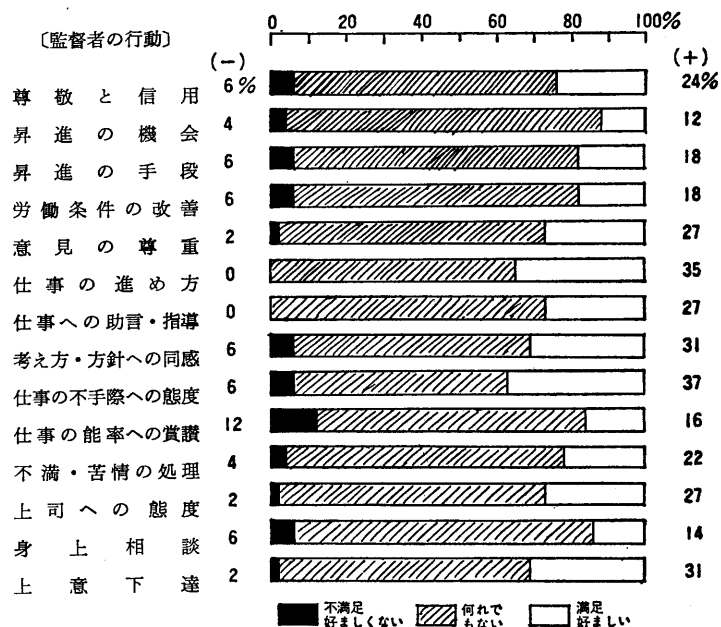


Fig. 7 同僚間人間関係に対して満足を示す者の多い作業集団群 (H+, L+) にみられる監督者行動への応答率

の態度」「考え方・方針への同感」などである。これらのうち、満足・不満足は何れもが大きな比率差を示す項目は、「仕事への助言・指導」「考え方・方針への同感」「上司への態度」といった諸項目である。

最後に同僚間人間関係に対する満足と監督者の個々の行動との関連性をみるため、結果を纏めてみたものが Fig. 7・8 と 9 である。Fig. 7・8 は集団成員の過半数が満足・不満足を示す集団群の結果である。これらの集団群の場合、全体的にパーセンテージは小さく、殆んど40%以下である。そこで三分の一以上の比率を示すものを、一応指摘しておくことにする。まず満足集団群の方で満足ないし好ましいとされるものは「仕事の不手際への態度(37%)」「仕事の進め方(35%)」の2つであり、不満足としているものはすべて12%以下の僅少である。また不満足集団群の方で監督者行動に対して不満とする項目は、「仕事の能率への賞讃の欠如(47%)」「考え方・方針に対して同感できない(39%)」「仕事への助言・指導が不十分ないし不適切(36%)」が主なものであり、全体的に満足群より大きな比率が現われた。不満足集団群で満足の表明が比較的多いものは、「仕事の不手際への態度(58%)」のみであった。

当初、筆者は同僚の要因に関しては、仕事の場合と異なる傾向があらわれるものと期待したが、結果は項目別に見ると余り差はなかった。しかし満足集団群では、それらの項目の示す比率が全体的に小さいことが特徴的であった。これは要するに作業者の同僚間人間関係においては監督者の指導のあり方が仕事の場合ほど大きな影響をもたないという事に帰因するのではないと思われる。そのうえ満足集団群と不満足集団群との間の満足・不満足の各項目をそれぞれ対応させてみると、比率の大小がほぼ対応して現われている

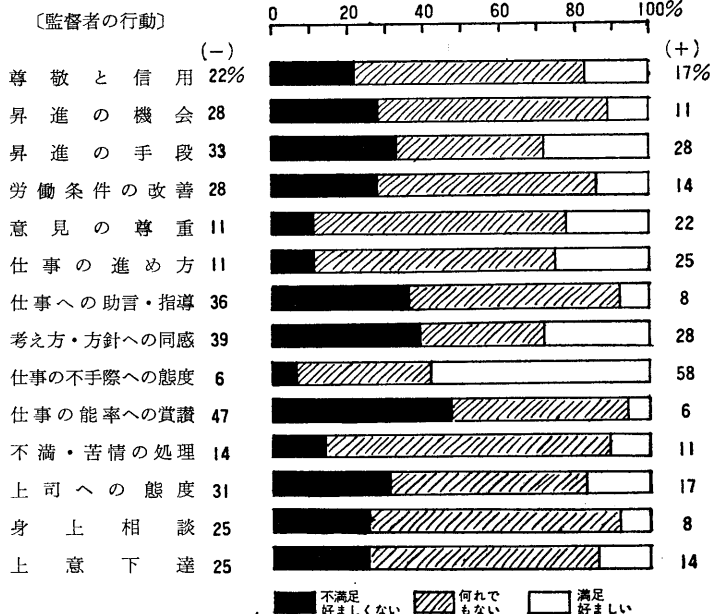


Fig. 8 同僚間人間関係に対して不満足を示す者の多い作業集団群 (H-, L-) にみられる監督者行動への応答率

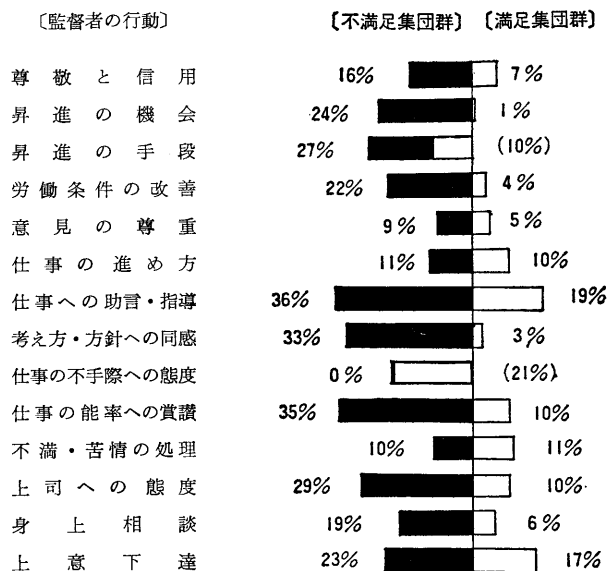


Fig. 9 [H+, L+] 集団群と [H-, L-] 集団群における監督者行動への応答率の差

場合が多い。そこで、仕事の場合と同様に両群間の比率差を求め、それについて指摘考察をしてみることにした。そのグラフが Fig. 9 である。図でまず目につく事柄は満足の方は両群間の差が少なく、不満足の方はやや大きな差を示した事である。項目別にみると仕事と比較して異なった面もかなりみられる。不満足群の中で比率の一位のものは「仕事への助言・指導の不十分・不適切」という事であった。

なお満足・不満足の両方向への違いの比較的著しいものは、「仕事への助言・指導」「上意下達」の2つであった。

4. 結果の総括と考察

本調査は緒言の所で述べたように、監督者のとる多くのリーダーシップ行動の中で、どのような行動が部下の多数に好感をもたれ且つ職場についてより多くの満足感をもたらすものであろうか、その点を明らかにすることが目的であった。

調査の方法は、事務・現場を含めて14の作業集団（係ないし作業班）全員についてA票・B票に記入させ、両者の結果を比較するという方法をとった。すなわちB票について高いプラスの得点を占める従業員が多数存在する作業集団とその反対の傾向をもつ作業集団とをいくつか選出し、これらの相反する2つの集団群の従業員にみられるA票の応答結果の比較から従業員に満足をもたらす効果的なリーダーシップ行動を捉えようと試みた。

さて監督者の行動について満足できるものないし好感がもてるものと認知した結果は、従業員の意識調査ではあってもその監督者に対する集団評定であるから、メンバーに影響をもつ監督者の行動タイプを示すものであると考える。（リーダーシップを捉える方法として現在いろいろ考えられているが、成員による集団評定結果が最も实际的であり妥当性をもつといわれている。）そこで満足集団群に認められた満足すべき好ましい監督者の行動タイプは、職場の従業員に満足感をもたらす行動という事ができるし、不満足集団群の結果は反対に不満足感をもたらす行動という事ができると思う。このような見方で調査結果を見なおしてみると、一応つぎの諸点が指摘できよう。

まず、会社、職場など全般にわたって従業員に満足を与える監督者の具体的な行動とは、“不満や苦情に対する公平適切な取扱い”“監督者の考え方や方針に対しての同感”“上司に対してもへつらわず、云うべき事は堂々と意見を述べる”更に、“従業員の述べる意見をよく聞きこれを尊重する”“仕事に不手際があっても、これに注意は与えても殊更に叱責なども行わない”“監督者が彼の上司から云われた事や会社の方針なども差支えな

い限りできるだけ多く部下にもよく知らせてくれる”などである。反対に不満足を与える行動としては、“昇進の手段に不公平がある”“仕事について適切な助言、指導が与えられない”“考え方や方針に同感できない”などといったことである。

ここであげた監督者行動のうち、満足を与える諸行動は民主的なし従業員中心の行動ともいべきものである。今までの多くの諸研究結果と合致するものである。

所でこれらの行動を別の角度からいえば、満足・不満足の表明は、彼等従業員が職場生活において日常かくありたいと希望している事柄とも見るのできるのである。ここにあげた満足・不満足を含む9個の事柄は、要するに従業員の一人一人が自己の価値を十分に認めてもらいたいという事であり、また社会的共感性をもちうる指導者を求めているという事であって、人間の基本的要求に根ざしたものであると見る事もできるのである。これらの諸行動への希求は自我の安定への欲求、社会的承認への欲求の発露に他ならない。

従業員の満足、不満足を要因別に見た場合、仕事やそれと関連する作業環境に対する満足・不満足と監督者の諸行動との関係は全体に対してと殆んど同様であって、さきに挙げた9個の行動が仕事についても高い表明比率を示している。ただ満足とする順序が多少異なっており、“意見の尊重”が第一位で次いで“上司への態度”“上意下達”であり、仕事と直接関連する事柄が上位にあらわれるものと予想したが結果はそうでなかった。また、不満足の例でも一位は“不公平な手段による昇進の存在”であり第二位は“昇進の機会 of 欠如”であって、三位に“仕事への助言・指導の不適切なし欠如”が訴えられている。このような事実をみると、仕事や作業環境に対して従業員により多くの満足感を与えるためには、仕事の進め方、目的などの説明や、助言・指導も必要ではあるが、それ以上に最も重要かつ基本的な事柄は、従業員の社会的要求、人格的要求を充足させるよう心掛けるべきだということである。意見の尊重、昇進の機会、昇進の公平さなどは、監督者が従業員を公平かつ一人前にとり扱う人間尊重の精神であると同時に、上司への態度、上意下達などを含めて、集団作業における成員性を培い集団全体の労働意欲を高める基礎でもある。

最後に、同僚間人間関係に対する満足と監督者行動との関係であるが、本調査では僅少の比率を示したにすぎなく十分な関連性を把する事は困難であった。

5. 結 語

緒言の所でリーダーシップの有効性について考えられる種々の問題点について述べ、その中で従業員の欲求の充足も一つの重要な事柄であることを指摘しておいた。

本調査の分析結果でも、昇進とか意見の尊重といった欲求と関連する監督者行動が従業員の満足と関係が深い事が一応明らかにされたと思う。

最近の企業においては作業の機械化が促進され、一見人間関係の影響が少なくなりつつあるように見られがちであるが、しかし機械の操作者は人間であり、操作場所が物理的に隔たっていても作業を媒介として人間相互の協力関係が生産に影響を及ぼすのである。職場の従業員の一人一人がフラストレーションをもつ事が少なく常に満足感に満たされている事は、とどのつまり生産向上に寄与する事になるのである。それ故より監督者とは、常々如何にしたら部下従業員の満足と協力が得られるかを配慮し、他面、自己の技術の向上、新しい知識の啓発につとめ、部下に受け入れられ信頼を勝ちうることに努める人物であると思われる。

本調査には意に満たない点が多々あったが、これを契機として同様のテーマについて満足の出来る方向に進めていきたいと考えている。殊に、こうした意識調査はややとすると人関の皮相的面しか捉え得ない場合が生じやすいので、もっと人間の深層部に横たわる意識を捉える投影的方法の導入など新しい方法を検討して行きたいと思っている。

別紙一調査票

用いられた質問紙は以下のものである。A票は筆者が新しく作製し、B票は以前村井氏と筆者が共同で企業調査を行ったさい用いたものに手を加え、一部をさく除したり、会社幹部・同僚などについてそれぞれ数項目を附加したものである。

調査にあたっては、この調査が中小企業で働く人たちの卒直な気持や意見を知りたいためのものであるため、自分の気持ちに一番近いものについてありのままに答えてほしいこと、記入される調査票の内容は秘として扱うことを教示し、協力を求めた。

調査票〔A〕

〔役付者を除く〕

- あなたは上役に対して尊敬と信用の気持をいだいてますか。
(イ) 十分尊敬の気持を持っている。 (ロ) あまり尊敬も信用もしていない。 (ハ) 信用できるときとそうでないときある。
- あなたは現在の上役によって昇進の機会が与えられますか。
(イ) 与えられますと思う。 (ロ) そんなことはわからない。 (ハ) 与えられないと思っている。
- あなたの職場では、特別の関係とか、不公平な手段であなたより先に昇進している人があるように思われますか。
(イ) そういう人があるように思う。 (ロ) よくわからない。 (ハ) そんな人は今のところない。
- あなたの上役は積極的に部下の労働条件の改善につとめていますか。
(イ) 積極的に努力してくれている。 (ロ) そういうことは考え

てくれないように思う。 (ハ) 問題によっては努力してくれているように思う。

- あなたの上役は部下の意見をよく求め、それらの意見を進んで用いるようにつとめていると思いますか。
(イ) つとめていると思う。 (ロ) ときには意見を求める。 (ハ) そういう事はほとんどない。
- あなたの上役は、仕事を与えたり変更したりする場合、その目的ややり方を細かく説明しますか。
(イ) 十分説明してくれて、納得させてから進める。 (ロ) 仕事のやり方は一応説明してくれるが、目的は説明してくれない。 (ハ) 仕事のやり方も、目的も説明してくれない。
- あなたの上役は、あなたが仕事を十分に打込んで出来るようにいろいろ助言や指導をしてくれますか。
(イ) 細かく助言や指導をしてくれる。 (ロ) 時どきしてくれる程度。 (ハ) ほとんど何もしてくれない。
- あなたは自分の上役の考え方、仕事の方針などについて同感である場合が多いですか。
(イ) 同感である場合が多い。 (ロ) 同感できない場合が多い。 (ハ) そういうことは考えない。
- あなたの上役は、間違えたとき、どんな扱いをしますか。
(イ) 何もいわない。 (ロ) はっきりと理由を説明してくれないで、とがめただけです。 (ハ) 一応注意する程度で、細かくとがめだてをせず、親切におしえてくれる。
- あなたの上役は、仕事の能率をあげたとき、どんな態度を示しますか。
(イ) ほめてくれるときもあるが、そうでないときもある。 (ロ) 何もいわない。 (ハ) ほめてくれるし、げきいもしてくれる。
- あなたの上役は、不満や苦情がでた場合、どんな態度を示しますか。
(イ) 原因を見きわめ、公平な取扱いをしてくれる。 (ロ) 無視されてしまうことが多い。 (ハ) 公平な取扱いをしてくれる場合もあるが、無視されるときもある。
- あなたの上役は、その上司に対しても正しいことは主張し、部下の不利にならないようにつとめて考えてくれる方ですか。また真面目に働いているものについては、よく上申ししてくれる方ですか。
(イ) 正しいことは主張し、部下の不利にならないように考えてくれるし、また、真面目にやっていたらよく上申ししてくれる。 (ロ) 上司から聞かれた場合は意見をのべるが、上司の主張に反対してまではしない。 (ハ) 上司に対しては何もいわず、よく頭を下げるが、部下には尊大な態度をとることが多い。
- あなたの上役は、仕事以外の個人的な問題についても、気をくばって快く相談にのり、心配してくれる方ですか。
(イ) 快く相談にのり、心配してくれる。 (ロ) 相談を受ければ、一応考えてみてくれる。 (ハ) 仕事以外の個人的な問題には心配してくれない。
- あなたの上役は、会社の方針や幹部の意向をよく部下に伝えてくれる方ですか。
(イ) よく伝えてくれる。 (ロ) ほとんど伝えてくれない。

(イ) 時たま伝えてくれる程度。

調 査 票〔B〕

〔役付者を除く〕

1. この会社のなかのよその職場に変わりたいと思ったことがありますか。
(イ) いまの所が一番いい。 (ロ) できれば変ってもいい。
(ハ) なるべく変りたい。
2. 今の自分の地位に満足を感じていますか。
(イ) 十分に満足している。 (ロ) まあまあぜいたくも云えない。 (ハ) あまり満足でもない。
3. 今の自分の働きに比べて賃金はどうか。
(イ) ありがたいと思っている。 (ロ) まあがまんできる。
(ハ) すこし少なすぎると思う。
4. 人から勤め先をきかれたとき、今の自分の仕事について、
(イ) 誇りをもって答える。 (ロ) 別にどうも思わない。
(ハ) あまり人に云いたくない時もある。
5. この地方の他の会社と比べて賃金は、
(イ) 多い方だ。 (ロ) 大体平均なみだ。 (ハ) すこし少いように思う。
6. この会社では、上下の意志がよく通じていると思いますか。
(イ) 非常によく通じている。 (ロ) いちがいには云えない。
(ハ) あまりよく通じていない。
7. 会社の昇進制度や人事などについて、
(イ) 十分にナットクがいくようにやられている。 (ロ) よくわからない点がある。 (ハ) 充分ナットク がいけない場合が多い。
8. 会社の厚生施設は、あなたの役に立っていますか。
(イ) 非常に役に立っている。 (ロ) 厚生施設の利用に不公平がある。 (ハ) あまり役にたえない。
9. 経営幹部の手腕を信頼できますか。
(イ) 充分信頼できる。 (ロ) そんなことは分らない。 (ハ) 信頼しきれない点もある。
10. 会社の幹部は、本当に従業員の幸福のためにはからってか
れていてと思いますか。
(イ) はからってくれていると思う。 (ロ) よくわからない。
(ハ) そうは思えない。
11. 会社の幹部は、事業計画や会社の発展の様子を従業員によく
知らせてくれますか。
(イ) よく知らせてくれる。 (ロ) 時々知らせてくれる。
(ハ) ほとんど知らせてくれない。
12. 会社の幹部は、あなたの方の提案や苦情について適切にとり
あげてくれる方ですか。
(イ) よくとりあげてくれる。 (ロ) ほとんど取りあげてくれない。
(ハ) 問題によってはとりあげてくれるが、取り上げてくれないときもある。
13. あなたのすぐの上役は、皆の気持ちをよく理解していますか。
(イ) よく理解してくれている。 (ロ) わからない。 (ハ) 理解が
充分だとは云えない。
14. あなたの上役は、あなたの働きを認めてくれていますか。
(イ) よく認めてくれている。 (ロ) わからない。

(ハ) あまり認めてくれないようだ

15. 上役の顔色を気にしながら仕事をしなければならないような
時がありますか。
(イ) そんなことは一度もない。 (ロ) わからない。 (ハ) そうい
う時もある。
16. 上役のいる時といない時とで、職場のふんいきが変ることが
ありますか。
(イ) そんなことはない。 (ロ) いちがいに云えない。
(ハ) そういう時もある。
17. あなたに職場のことで意見や希望があるとき、
(イ) 気がるに上役に話せる。 (ロ) 同僚に話してみる。 (ハ) だ
まっている。
18. あなたの職場では、お互いがつまらぬことで不愉快になる
ことがありますか。
(イ) ない。 (ロ) わからない。 (ハ) たまにはあるようだ。
19. あなたの職場は、みんな気持がピッタリ合っていますか
(イ) ピッタリ合っている。 (ロ) 何とも云えない。
(ハ) 皆がバラバラのような気がする。
20. 職場のなかに、皆からきらわれている人がいますか。
(イ) そんな人は一人も居ない。 (ロ) わからない。 (ハ) いるよ
うに思う。
21. こゝで働くようになった時、すぐ仲間に入れてもらえまし
たか。
(イ) すぐ仲間になれた。 (ロ) どうとも云えない。 (ハ) なかな
か仲間になれなかった。
22. あなたは毎日どんな気持で仕事をしていますか。
(イ) 職場の人は皆いい人なので、毎日職場に行くことが楽し
い。 (ロ) 職場の中にいやな人がいるので、不愉快になること
がある。 (ハ) そういったことは何も気にしない。
23. 作業についてのことや、その他のことで問題がおこったと
き、職場の同僚はあなたにどんな態度をしますか。
(イ) 上役のいない場合、大ていのことはこちらの意見を求め
てくる。 (ロ) 意見を求められるときと、求められない時とあ
る。 (ハ) 大抵の場合無視されているし、又こちらからいって
も相手にしてくれない。
24. 職場の人はあなたのことをどう思っていると考えますか。
(イ) 自分のことを何でもやかれる能力のある人だと思ってい
る。 (ロ) 普通にみていると思う。 (ハ) 自分では能力はある
と思っても、人は自分を低くみていると思う。
25. いろいろの集まりのあるとき、職場の人はあなたを仲間
に入れてくれますか。
(イ) どんなことでも何時も仲間に入れてくれる。 (ロ) 仲間
に入れてくれるときと、入れてくれないときとある。
(ハ) 特に親しい人だけが仲間に入れてくれるだけで、仲間外
れにされることが多い。
26. 仕事が単調で機械的で、面白くないと思いますか。
(イ) そう思ってやり切れない時もある。 (ロ) 時にそう思う。
(ハ) 毎日が面白い。
27. 自分たちの仕事や機械や製品に、愛情を感じますか。
(イ) そうでもない。 (ロ) 何とも云えない。 (ハ) 感じる。
28. 仕事が多すぎて疲れることがありますか。

- (イ) ある。 (ロ) 時にある。 (ハ) ない。
29. 今の自分の仕事は、自分に適していると思いますか。
(イ) 余り適してもいない。 (ロ) 仕方がない。 (ハ) 自分に適している。
30. 他の人に比べて自分の仕事は、つまらないと思いますか。
(イ) そう思う。 (ロ) 時々そう思うことがある。 (ハ) そんなことは全然ない。
31. 仕事や設備や道具は充分で、ラクに仕事ができますか。
(イ) そろっていないものが多くてやりにくい。 (ロ) わからない。 (ハ) よく整っていて仕事がラクにできる。
32. 仕事のだんどりや人員の配置について、問題があると思いますか。
(イ) 大分問題があるように思う。 (ロ) わからない。
(ハ) 殆んど問題はない。
33. 今の勤務時間や休暇時間の制度は、
(イ) 適切でない点がある。 (ロ) わからない。 (ハ) 大へん適切にできている。
34. 仕事や作業環境が健康に心配なことがありますか。
(イ) ある。 (ロ) 別にない。 (ハ) 気持よく安心して働ける。
35. 仕事の上で何か不便を感じたり、やりづらい点がありますか。
(イ) ある。 (ロ) 別にない。 (ハ) 非常にうまくいっている。

あなたの年令

15才以上 20才以上 25才以上 30才以上 35才以上
40才以上 45才以上 50才以上 55才以上

あなたの勤務年数 _____ 年

あなたの所属

_____ 課 _____ 係 性別 $\begin{cases} \text{男} \\ \text{女} \end{cases}$
職種 _____ (出来れば氏名 _____)

参 考 文 献

1. C. A. Gibb: Leadership, 大橋幸訳 リーダーシップ 社会心理学講座 V みすず書房 1958.
2. D. Cartwright: Studies in social power, Research Center for group dynamics. 千輪浩監訳 社会的勢力 誠信書房 1963.
3. E. H. Shein: Organizational psychology. 1965, Prentice-Hall. 松井賈夫訳 組織心理学.
4. H. C. Smith: Psychology of industrial behavior, second edition. McGraw-Hill. 1964, 245-265.
5. 市川典義: 産業職場集団における監督者のリーダーシップと従業員満足 名古屋工業大学学報 第19巻, 1967, 1-10.
6. 近藤麒二: 指導性一組織の指導と人間の指導 技報堂 1956, 5-8.
7. 三隅二不二・田崎敏昭: 組織体におけるリーダーシップ構造一機能に関する実証的研究, 教育社会心理学研究, 5巻, 1号, 1965, 1-13.
8. 三隅二不二・河津雄介・武田忠輔: 組織体のPM式管理・監督行動類型が生産性とモラルに及ぼす効果に関する実証的研究, 教育社会心理学研究, 6巻, 2号, 1967, 111-123.
9. 村井忠一: 中小企業労働者の労働意欲に関する研究 (I) - 自動車中小企業実態報告 - 日本労働協会調査研究部, 調査研究費料, No. 29, 1961.
10. R. Likert: New patterns of management. 1961, McGraw-Hill. 三隅二不二訳 経営の行動科学 1963.
11. 田杉競: 人間関係論 人事管理の理論と方式 古川栄一・高宮晋編 現代経営学講座 第4巻, 有斐閣, 1964, 97-115.

〔前報告の訂正と附記〕

名工大学報第19巻, 1967年, 1-10頁掲載著者論文について。

標題と文・図中において満足度と用いた箇所を満足という言葉に訂正する。その理由は、調査に用いた質問紙の応答項目に特に満足の程度を調べ得る評定尺度形式をとらなかつたからである。しかし満足・不満足という人間欲求に根ざした事柄は、大きさと方向をもつベクトルの性格をもつので、多数の集団成員が応答した下位項目の符号と数とを得点化しその和を求めた場合、満足度という概念の使用もあながち不適切ともいい難いように思われる。しかし他方誤解を招くおそれなしとも云えないので、上記の様に一応の訂正をしておくことにする。