

# 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度

— 中小企業における実態調査 —

市 川 典 義

人文社会教室

(1967年9月13日 受理)

## The Leadership of the Supervisor and the Job Satisfaction of the Workers in Industrial Work Groups

— A Survey in a Medium Enterprise —

Noriyoshi ICHIKAWA

*Department of Humanity*

(Received September 13, 1967)

The Present study was designed to investigate the relationship between the leadership of the supervisor and the job satisfaction of the subordinate workers in industrial work groups by the survey in a medium enterprise. Questionnaires were used as a method of the investigation. The questionnaires examining the feelings of the satisfaction for both the leadership and the job were prepared and administered to two hundred and seven workers selected from four hundred employees.

The findings were as follows:

1. From the view-point of the individual feelings of the satisfaction, it was observed that the positive correlations exist between the satisfaction for the leadership and the satisfactions for the management, the human relations with the associates, and the work.
2. From the view-point of the satisfaction of the sub-work group as a whole under one supervisor, more higher correlation than that of individual was seen between the feelings of satisfaction for the leadership and that of the job.

From the above results, it was known that the leadership styles of supervisors are one of the important factors influencing upon the job satisfactions of the subordinate workers.

### 1. 問 題

職場集団における監督者のリーダーシップの機能は、それによって従業員間の人間関係や個々人の労働意欲・職場集団のモラル等に影響を及ぼすので、最近企業では人間関係管理の一貫としてその重要性が認識されてきている。このようなリーダーシップと産業モラルや労働意欲との関連性についての研究は、かなり以前より盛んであったが、最近の動向でみると生産性との関連

性を明らかにしようとする方向がみられる。例えば、Fiedler, F. E. (1962)<sup>1)</sup> は集団の雰囲気と監督者の好意的態度の有無によって集団生産性が規定されることを明らかにしており、白樫(1963)<sup>2)</sup> も採炭作業の従業員について同様の調査結果を得ている。この2つの研究は、部下に対する認知にもとづくリーダーの態度と生産性との関連を扱ったものであるが、他方リーダーシップの機能面からみた監督行動のタイプと生産性との関連を見ようとする研究もある。三隅と田崎(1965)<sup>3)</sup>、三隅・河津・

武田 (1967)<sup>4)</sup> は、リーダーシップの機能に目標達成機能 (Performance Function) と過程維持機能 (Process Maintenance) の2つが存在するとし、高生産の作業集団ではリーダーシップタイプはこの何れの機能も備えたものが多く、低生産集団では前者の機能に重点がおかれたタイプであるかあるいは両者の機能が弱いタイプであることを見出している。ここでいう目標達成機能とは仕事の能率や生産性の向上をはかる謂わば仕事中心の機能であり、また過程維持機能とは人間関係の維持強化をはかる機能である。Likert, R.(1961)<sup>5)</sup> は従業員に対して好意的態度をもつ監督者は非好意的態度をもつ監督者よりも有意に高い生産をあげておりと指摘しているが、三隅らの結果とほぼ一致するものといえよう。

このようにしてリーダーシップと生産性との関連性が次第に明らかになってきているが、しかしこの両者の関連性の把握には種々の問題が内含されている。それは生産性とリーダーシップとは直接的に結びついているものではないという事である。そこにリーダーシップと従業員の満足度との関係や、集団機能としての産業モラルさらに従業員の態度変化・集団規範・成員間のコミュニケーション等の多角的研究が生まれるのである。この事はリーダーシップと生産性との間に、従業員個々人の意識とさらにその集まりである集団意識が介在している事によるのであって、この種の研究は今日かなり行われているとはいえ、さらに多くの資料を蓄積することが必要である。また同時にこれらの資料を包括的に説明する統一的な原理の追求も必要と考えられるのである。

また研究の方法上にも問題が残されている。それはリーダーシップや生産性の捉え方の問題であつて、研究者によってかなり異なっており、一貫した方式が確立されていないという事である<sup>6)</sup>。

本研究においても、当初は生産性との関連において望ましいリーダーシップのあり方を探究することを目的として計画がたてられたが、種々の事情により果せなかった。そこで生産性にかかわるものとして経営・上下の人間関係・仕事・作業条件等に対する満足度を取りあげそれとの関連からリーダーシップを研究することとしたのである。これらの満足度が常に生産性と正の関係をもつものではないとしても<sup>7)</sup>、従業員が所属企業に対し高い満足感をもっている事は、それが生産の向上への意欲としてポジティブな役割を果すものであると考えられるし、同時に従業員自身の人間生活・職業生活の面からも好ましい姿であると考えられるからである。このような目的の場合、職務への満足感ではなく産業モラルとの関連をみる事も一つの方法であるが、大須賀の研究結果<sup>8)</sup>では必ずしも生産性とモラルは対応しないことが明らかにされているので他の方面からの研究も必要と考える。

なおリーダーシップの捉え方の問題であるが、本研究では監督者の好ましいリーダーシップを求める方向とし

て、その監督者の部下である職場従業員の認知の面から把えることも計画した。それはリーダーシップが実践的な機能を果たすためには、それが部下従業員にどのように受けとられているか、即ち認知された意識面が重要な意味をもつからである。Koffka が行動的環境を主唱した事と同じ意味において、部下従業員の行動を直接規定するリーダーシップとは心理学的には従業員に認知されたリーダーシップであると考えられるからである。そこで本研究では、監督者のリーダーシップは従業員の側から捉え、それがその会社の経営・上役・仕事・同僚関係などの満足度とどのような関係をもつか、これを明らかにすることを目的として調査を行ったのである。以下はその実態とそれらを規定する諸要因についての分析結果の報告である。

## 2. 方 法

### 1. 調査対象企業の特徴

対象とした企業は全従業員数約 400 名の中小企業であつて、主として家庭用熱器具を製造している。本企業は大企業の下請を行つてはならず、独自の製品を製造販売する会社である。その組織をみると企画室およびそれと連けいする各委員会などが設置されており、それらの間の連けい状況や機能からみて不完全ではあるが一種のライン・スタッフ組織の形態をとっている。工場の従業員は中卒者が大部分を占め、高・大卒者は少数である。また男女の数はつきに示されるように女子の方がはるかに多い。

### 2. 調査対象人員数

下記のように男女あわせて 207 名について実施した。但しこの調査では班長・係長およびそれ以上の役付者はすべて除外した。調査対象者数の部門別内訳は次の通りである。

現 場 (工場)	{ 男子 …………… 34名 女子 …………… 127名 性別無記入者 … 3名 }	} 207名
試験研究	男子 …………… 11名	
販 売	男子 …………… 11名	
事 務	{ 男子 …………… 10名 女子 …………… 11名 }	

また上記の中、さらに現場のなかの部門別内訳を示すと次のようである。

現 場 164名	製品製造部門	{ 男子 …………… 14名 女子 …………… 82名 性別無記入者 … 1名 }	} 97名	
	製品検査部門	{ 男子 …………… 8名 女子 …………… 26名 }		} 34名
	部品製備部門	{ 男子 …………… 15名 女子 …………… 8名 性別無記入者 … 3名 }		
	外注購買部門	{ 男子 …………… 2名 女子 …………… 5名 }	} 7名	

### 3. 調査の方法

本調査は次に述べられる2種類の質問紙を用いて行われた。その一つは監督者のリーダーシップに対する部下従業員の認知を把握するための質問紙A票と、他の一つは会社・職務に対する従業員の満足度の有無を調べる質問紙B票である。これら2つの質問紙は同一の従業員に対して併行して実施された。両質問紙とも各質問項目について肯定・否定・何れでもないの3つの回答内容が与えられており、これにチェックするように求められる。各質問紙の具体的内容は別紙にゆずるとして、A票では14のリーダーシップ特性を求める項目よりなっており、B票では会社の経営・上司・職場・仕事に対する満足度の有無その程度を調べるための35項目より構成されている。(このB票は、これより2年前に村井氏と筆者が共同して行った自動車中小企業実態調査に用いた意見調査票<sup>9)</sup>を一部項目を除去あるいは附加したものである。)次にそれらの項目の内容について列記すると、以下のようである。

#### 〔A票〕

(1)尊敬と信用 (2)昇進の機会 (3)昇進の手段 (4)労働条件の改善 (5)意見の尊重 (6)仕事の進め方 (7)仕事への助言・指導 (8)考え方・方針への同感 (9)仕事の不手際に対する態度 (10)仕事の能率への賞讃 (11)不満・苦情の処理 (12)上司への態度 (13)身上相談 (14)上意下達

#### 〔B票〕

- 1) 経営全般に対する満足感……12項目
  - (1)職場への魅力 (2)地位への満足度 (3)自己の働きに対する賃金 (4)勤務先についての誇り (5)賃金水準への満足度 (6)意志疎通の程度 (7)昇進制度や人事についての満足度 (8)厚生施設に対する満足度 (9)経営幹部への信頼感 (10)(11)(12)幹部の従業員に対する態度
- 2) 上司の態度に対する満足感……5項目
  - (1)部下の気持の理解 (2)社会的承認 (3)公平さ (4)職場の雰囲気 (5)意見・希望の表明のしやすさ
- 3) 職場内における同僚間の人間関係に対する満足感……8項目
  - (1)職場内での快・不快(2項目) (2)気の合わぬ同僚の存在の有無 (3)職場全体の気持の一致・不一致 (4)職場集団への所属(2項目) (5)同僚の問題場面での態度 (6)自己の能力に対する同僚の評価
- 4) 仕事内容・作業条件に対する満足感……10項目
  - (1)仕事への興味 (2)仕事・機械・製品への愛情 (3)労働負荷 (4)仕事への適性 (5)他人の仕事との比較からみた魅力の有無 (6)仕事の設備や道具の充実の有無 (7)仕事の段取・人員配置の適正の有無 (8)勤務時間・休み時間制度の適正度 (9)仕事や作業環境と健康 (10)仕事上のやり易さ

### 4. 調査資料の処理法

質問紙の各項目に対して満足感ないし好意的な態度の表明はプラスの方向の回答とみなし、また上記と反対の態度の表明はマイナスの方向の回答として、何れでもない態度の表明は中性的すなわちゼロの回答とみなした。得点の与え方はA票・B票とも1項目に対して回答の方向によって+1, 0, -1の何れかを附与し、これを次のように換算する。A票では14項目、B票では各カテゴリーによって項目数が異なるが、すべて1カテゴリー得点を10項目回答の得点に換算する。例えばリーダーシップの質問紙では14項目であるが、これらの項目に対するプラス・マイナスの回答数の合計に10/14をかけて得られた数値がその個人のリーダーシップに対する認知得点である。したがってこの場合0より±10点の得点範囲をもつことになる。同様の方法で会社・職務に対する満足感の場合も、経営・上司・同僚・仕事の4カテゴリーはそれぞれ±10点の範囲の得点をもち、全体として±40点の範囲内で示される。プラス得点の大きいほど満足度・好意度は大きく、マイナス得点の大きいほど反対の意識が強いことを示すのである。

### 5. 調査実施期間

昭和36年6月より同年7月にわたって実施。

本調査は数年前に実施されそして既にその当時資料が整理され学会にも一部発表されたが、種々の都合で公開ができて今日に及んでしまった。そのため当時と今日では本企業の内容もまた経済情勢も変化してきているものと思われる。そこでつとめてこうした条件に左右されない客観的要因の発見につとめるという観点から分析を試みた。まずその当時の実態を明らかにし、それを見方の基準として本題のリーダーシップと従業員の職務満足感との関係を把えてゆく方向に進めてみた。幸い結果1にみられるように本企業では分布が極端な歪みや偏りを示さず、代表値を中心としてほぼ左右対称的な分布となっている。このことは、本企業が本題に関してかなり標準的な実態をなすものであることを示す。そこで時代に左右されない客観的事実を把握するため、できる限り満足感を左右する諸要因を分析し、それらの要因間の関連性を明らかにすることに努めた。

### 3. 結果とその考察

#### 1. 本企業における従業員満足度の実態

本企業は調査方法のところで述べたように、従業員数400名程度の中小企業である。その組織にスタッフ組織をとり入れまた開発課を設けるなどして、企業の発展には中々意欲的であった。しかし筆者のみるところではまだ十分にその組織が活用されておらず、労務管理の面でもこれからという状況にあるように見受けられた。またこの企業が他の大企業の下請を行っておらず、それだけに他の同種企業との競争に打ちかって発展していかなく

ればならないため、経営幹部は技術者の確保・養成や新製品の開発にかなり意欲的であった。このような幹部の力の入れ方に対して、従業員の作業意欲水準は調査結果では必ずしも高いものではないことが明らかにされた。これらの点を分布図として纏めてみたものが Fig.1 から Fig.4 までである。

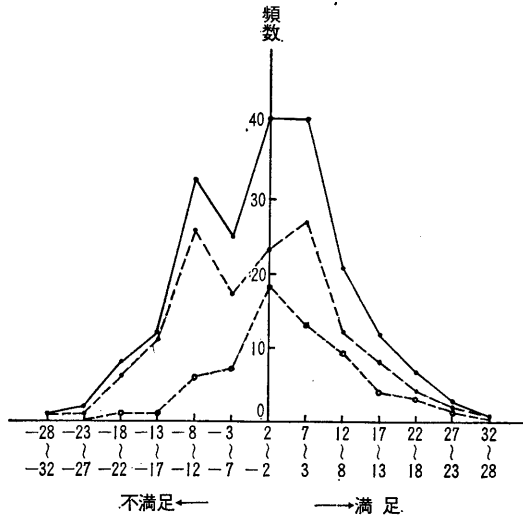


Fig. 1 従業員の会社全体に対する満足度得点の分布

●—● 全体    ●- - - ● 女子    ○- - - ○ 男子

$N=207$	$N=138$	$N=66$
$\bar{X}=-0.17$	性別無記入者 3	
$Mdn=+0.30$		

1) 企業全体に対する満足度

企業全体に対する満足感の実態を示したものが Fig.1 である。横軸は方法の所で述べた満足度をあらわす得点段階を、縦軸はその得点における人員数を示したものである。Fig.1 でみると、本企业に対する満足度は大よそ正規分布をなし、その代表値は算術平均値で  $-0.17$ ・中央値で  $+0.30$  であり、満足・不満足何れでもない場合を中心として左右対称的な分布を示した。この事は本企业では極端な満足感・不満足感をもつ従業員は少く、多少満足・不満足のものないし何れでもないものが大部分を占めるといふ標準的な状態にあることを意味している。これを男子と女子とでみると、男子の場合は満足感をいだいているものがやや優勢であるが、女子の場合は逆の結果になっている。

2) 次に仕事・経営・職場内同僚間の人間関係の諸分野での満足度の分布状態を示すと、Fig.2, Fig.3 のようであった。まず仕事について調査対象者全員でみると、不満足者数が満足者数をわずかに上廻るという状態でやや skewed curve を示した。これを性別でみると特に女子の場合にこの傾向がみられる。経営および同僚については両者とも略々 0 を中心として左右対称分布であ

た。しかし正規分布ではなく経営の場合には Bi-modal 型分布が見られた。

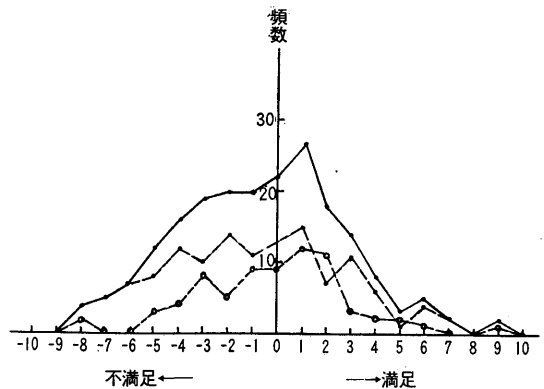


Fig. 2 従業員の仕事に対する満足度得点の分布

●—● 全体    ●- - - ● 女子    ○- - - ○ 男子

$N=204$	$N=138$	$N=66$
$\bar{X}=-6.7$	$\bar{X}=-0.81$	$\bar{X}=-0.21$
$Mdn=-0.55$	$Mdn=-0.5$	$Mdn=-0.06$

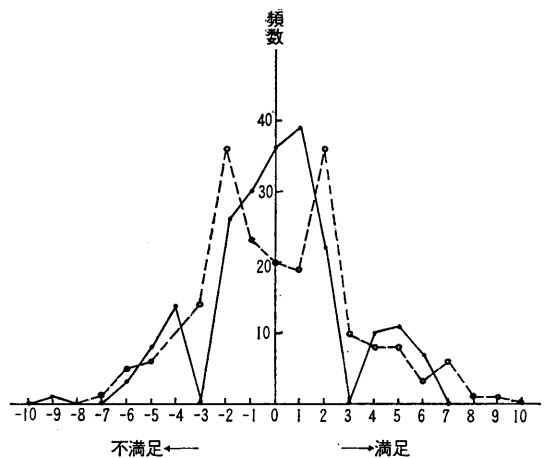


Fig. 3 会社の経営全般・職場内同僚間の人間関係に対する従業員満足度得点の分布

○- - - ○ 経営    ●—● 同僚

$N=207$	$N=207$
$\bar{X}=+0.13$	$\bar{X}=+0.07$
$Mdn=-0.07$	$Mdn=+0.10$

以上の実態をみると、本企业では会社や職務に対して極端な満足・不満足者は僅少であるという状態であるが、しかし中等度の不満足感を持つものはかなり存在している事が知られた。そこでこれらの満足・不満足感が労働意欲に影響をもつとすれば、経営幹部の意欲とは並行しないということにもなり、経営上この方面の配慮が必要とされよう。

3) 職場内の監督者のリーダーシップについて、部下従業員の満足度の実態を示したものが Fig.4 である。そ

の結果では男女ともリーダーシップに対してかなりの満足の表明が多く、全体的には一応望ましい状態にあることを示している。

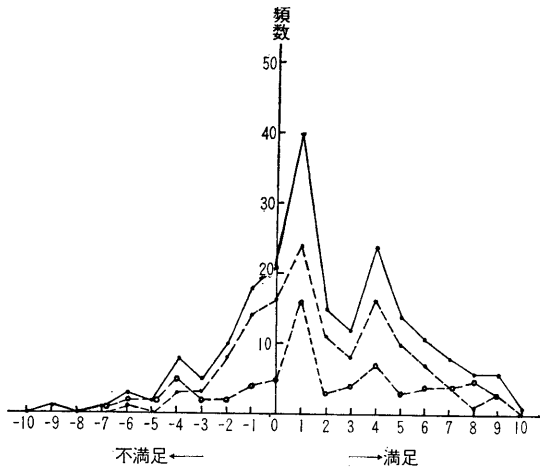


Fig. 4 監督者のリーダーシップに対する部下従業員の満足度得点の分布

●—● 全体    ●—● 女子    ○—○ 男子  
 $N=206$      $N=130$      $N=73$   
 $\bar{X}=1.83$     性別無記入者 3  
 $Mdn=1.38$

2. 監督者のリーダーシップと会社・職務に対する満足度との相互関係

A. 個々従業員意識よりみた相関

前節においては本企業体の会社・職務に対する満足度の水準について、また監督者のリーダーシップに対する部下従業員の認知水準についてその実態を指摘してきた。本節ではこの両者がどのような関係にあるかを明らかにすることを目的とする。所で会社・職務に対する満足度を規定する要因は上役のリーダーシップだけでなく他の種々の要因も存在する。そこでリーダーシップとの関係を取り上げるまえに、まずこれらの諸要因間の相互関係を明らかにし、その中でリーダーシップの役割の大きさについて問題にしてみたいと考える。

1) 会社・職務に対する従業員満足度を規定する諸要因間の相互関係

会社・職務に対する従業員満足度を規定する諸要因は大別して次の4つが考えられよう。すなわち経営のあり方・経営幹部の方針・上役の上司部下に対する態度・職場内同僚間の人間関係・仕事の内容・適性・作業条件などであって、質問紙B票はこうした要因にもとづく従業員の意識を満足感の面から把えようよう構成されたものである。本題の目的はリーダーシップと仕事に対する満足感との関連性を明らかにすることにあるが、両者の関係は他の要因の影響によっても変化するので、一応4要因間の関連性をはじめに明らかにしておきたい。このよう

な観点から4要因のうちそれぞれ2要因を組合せて両者の得点から相関表を作製し、それについてピアソンの偏差積率相関係数を算出してみた。Table 1 はこれら4要

Table. 1 会社・職務に対する満足度を規定する諸要因間の相互関係

(A) 単純相関係数(表中の数字)

要因	経営全般	上司の態度	同僚関係	仕事関係
経営全般	—	0.48**	0.38**	0.57**
上司の態度		—	0.46**	0.49**
同僚関係			—	0.41**
仕事関係				—

(B) 偏相関係数(表中の数字)

要因	経営全般	上司の態度	同僚関係	仕事……
経営全般	—	0.24**	0.11	0.41**
上司の態度		—	0.29**	0.23**
同僚関係			—	0.17*
仕事関係				—

\* 0.05 以上の危険率で相関は有意

\*\* 0.01 以上の危険率で相関は有意

因間の相関係数を一覧表として示したものである。(A)表は単純相関係数を、(B)表は偏相関係数 (partial correlation coefficient) を示したものである。結果についてまず(A)表でみると、経営に対する満足度は上司の態度・仕事関係に対する満足度とかなりの相関があること、また上司の場合は経営・同僚・仕事の何れの場合ともかなりの相関をもつことが知られる。同僚間の満足度は経営に対する満足度と相関は低いが、上司の態度や仕事とはかなりの相関があることも示されている。本研究の目標は監督者のリーダーシップと仕事に対する満足度との関連性を明らかにすることにあるので、この場合上司の態度と仕事との相関が問題となるが、結果はいまのべたようになりかなりの相関が認められたわけである。

所でこれらの4要因は相互に関連し合っているものであるので、(A)表の結果は要因間の真の相関を示すものかどうか判定しがたい。それはたとえば、上司の態度と仕事との相関は同僚間の人間関係や、経営との変化があるとその影響によって変化することが当然考えられるからである。そこでこれら4要因間の真の相関をみるため偏相関係数を算出して表にまとめてみたものである。Table 1 の(B)表がそれである。(B)表は全体として(A)表よりもかなり相関係数の値は小さくなっており、いままでも相関の認められた要因関係のみとめられなくなったものも現われている。この表において0.01以上の危険率で有意な相関ありとみられるものは、経営と仕事、経営と上司、上司と同僚、上司と仕事の4つの関係であった。この中かなりの相関が認められるのは経営と仕事であり、

また相関は高くはないが何れの要因とも相関が認められるものは上司の態度であった。

2) リーダーシップと従業員満足度との相互関係

前述の結果より上司の態度が他の3要因とも相関が存在することが明らかとなったので、ここではこの相関関係をいまい少し細かく検討し、その関係を明らかにしたい。認知面からみたリーダーシップのあり方と会社・職務に対する従業員の満足度との関係を調べるため、質問紙A票の得点とB票の得点との相関表を作製してみたのが Table 2 である。それぞれの質問紙における応答の

**Table 2** 全調査対象従業員についてのリーダーシップ得点(L)と会社・職務への満足度得点(T)との相関表

$r = 0.58 \quad N = 203$

	T	-22 ~ -18	-17 ~ -13	-12 ~ -8	-7 ~ -3	-2 ~ 2	3 ~ 7	8 ~ 12	13 ~ 17	18 ~ 22	23 ~ 27
L											
10~8							4	5	2	1	1
7~5				2	2	8	12	5	4		1
4~2				3	12	12	16	3	3		
1~-1			2	14	18	30	11		1		
-2~-4	1	2	8	4	4	4					
-5~-7	1		3	2		1					
-8~-10			1								

(註) 男女ともほぼ同一傾向を示すので上表の如く一つにまとめた。

得点化は方法のところでのべた通りである。また質問紙B票では上司の態度の質問項目も含まれているので、A票との重複をさけるためこの得点はすべて除外し、他の経営・同僚・仕事に対する総得点とA票の得点との相関を求めることにした。Table 2 およびあとでのべる Table 3 の会社・職務の項はこのように取り扱われたも

**Table 3** 監督者のリーダーシップと諸要因における満足度との相互関係 (表中の数字は単純相関係数)

	会社・職務	同僚関係	仕事関係
全 体	0.58**	0.37**	0.45**
製 造	0.60**	0.43**	0.22*
検 査	0.43*	0.36*	0.35*
部品整備	0.48*	0.27	0.46*
事 務	0.42	0.28	0.39

\* 0.05 以上の危険率で相関は有意

\*\* 0.01 以上の危険率で相関は有意

のである。なお Table 2 は調査対象従業員の殆んど全

員についてまとめたもので、表中の横の得点は会社・職務に対する満足度の程度を得点段階で現わしたものであり、縦の得点は監督者のリーダーシップに対する部下の認知得点の段階を示したものである。プラスは満足の応答数が不満足の数より多いことを示し、マイナスはその反対である。プラスの得点が高いほどより多くの満足をもち、マイナスの得点が高いほどより多くの不満足をもつ事を示す。本表は男子・女子とも含めたものであるが、これは男女間に殆んど傾向の差がなくまた男子数が少いため、あえて区別しなかったものである。

さて Table 2 の相関表でみると、リーダーシップに対して好意的満足的認知をもつ従業員は、会社・職務に対しても満足度が大きく、反対にリーダーシップに対し不満足の場合は会社・職務に対しても不満足であるという対応関係がはっきり示されている。その相関係数は0.58で、両者の間には高い相関があるとはいえないまでもかなりの正相関関係が存在することが明らかとなった。

次にこのような傾向は各職場に共通してみられるものかどうか、また個々の要因である同僚関係や仕事関係についてはどうかという問題もあるので、職場別・要因別の相関係数を求め Table 3 の表を作製してみた。その結果、経営・同僚・仕事を総合した会社・職務に対する満足度では表に示される4つの職場は何れもリーダーシップに対する好意度認知とかなりの相関をもつ事が示され、職場にかかわらず相関関係が成立していることが認められた。また同僚と仕事については職場によって相関が異なることがみられた。この2つの事実からすると、リーダーシップのあり方は個々の要因における満足度との相関よりもそれらを総合した全体的な従業員の意識と関係をもつという事が指摘されよう。このような傾向はさきの Table 1 でも認められた事柄である。なおここでは4つの職場がとりあげられたが、他に本企業では販売・試験研究部門がおかれている。この2つの部門は人員数が僅少であるため提示しなかったが、その傾向は大要次のようであった。販売部門ではリーダーシップと会社・職務の満足度との間にかなりの高い相互関係が存在するのみならず、両者はそれぞれの満足度においてもプラスの方向において著しく高かった。これに反し試験研究部門では不満足の表明が多く相関も低いという対照的な状況を示した。この事実は、中小企業では一般に販売部門に力を入れている場合が多くみられるが、本企業もこのような傾向が強くこれに帰因しているように思われた。この様に試験研究部門では販売部門と反対の傾向が著しく現われたが、この部門の従業員の大部分が会社・職務の殆んど項目に不満を示しており、またリーダーシップに関しても同様であった。この企業の方針として新製品開発を重視している点と照し合わせると問題が感ぜられる。またこの部門の従業員が監督者のリーダーシップに関しても不満が多いという点も、一つは優秀な研

究指導者の不足による集団研究活動の不満やその他の作業条件によるものかもしれない。ともかくこのように個々の職場でみれば色々の問題が存在するけれども、Table 3 で明らかなように一般的にいってリーダーシップと会社・職務の満足度との間には正の相関があるということが十分指摘できよう。

B. 作業集団の成員全体の意識より見た相関

いままで相関係数の比較検討によって、一応従業員のリーダーシップに対する認知と会社・職務に対する満足度との間に正相関関係が成立することが明らかとなったが、その明らかにされた関係は従業員の個人意識よりみられた主體的な関係を示すものであって、必ずしも監督者のリーダーシップのあり方との相関を示すものではない。それは職場内の同一の監督者の行動態度に対する部下従業員全員の認知にもとづくリーダーシップと会社・職務に対する満足度との関係を把握したものではないからである。そこでリーダーシップに関する監督者の態度・行動を客観的に把握し、それと上記の満足度との関係も把えてみる必要がある。監督者の態度・行動を客観的に把えるためには、第三者による長期間の行動記録とか態度・行動の評価による方法が望ましいが、本研究ではそのような調査法は実施することができなかったの、部下従業員の監督者に対する認知の総合認知水準からみる方法によることとした。それは本研究では質問紙A票を活用することになるが、これは客観的評価基準によって行動評価を行っているのではないので、個々従業員と直接の上役との人間関係におけるリーダーシップ認知から上役の行動・態度を把えることになる。認知それ自体は個々人によって異なるものであるから主體的なものであるが、部下全員の総合評価にもとづく満足・不満でないし好意的・非好意的認知は、上役の態度がリーダーシップからみて望ましいか否かを決定づける一つの有力な手掛りであると考え。

さてこのような観点からリーダーシップに対する認知水準をみるため、先にあげた7つの職場を更に一人の監督者による作業集団に分け、この集団の構成メンバーである従業員各自の対リーダーシップ認知得点の総和を求め、その平均得点を算出してみた。この認知の平均得点は彼らの直接の上役のリーダーシップに対する集団全体の認知であるので、その認知水準はリーダーシップに対する客観的指標となるものと考え。また会社・職務に対する満足度の水準についても上記と同様にその監督者による作業集団に含まれる従業員個々人の経営・同僚・仕事に対する満足度得点の総和の平均得点を算出しこれによってみることにした。ここで平均得点を算出したのは各作業集団によって構成人員数が異なるからである。

さて製造・検査・部品整備・外注購買・試験研究・販売・事務の7つの職場は班ないし係に分れているので、それらの中より上記の条件に適合するものとして14の作

業集団をとり出し、これらの集団のリーダーシップ得点、満足度得点を算出し、この両者の得点の相関関係を図にまとめてみた。Fig. 5 から Fig. 10 までの6つの相関図がそれである。横軸のリーダーシップ(L)の満足・不満足は、いいかえれば好ましい・好ましくないリーダーシップに相当する。まず Fig. 5 によってリーダーシップと経営・同僚・仕事の全体に対する満足度(これを会社・職務に対する満足度と呼ぶことにする)との相互関係をみると、両者の間に明らかに正相関関係が認められる。その相関係数は 0.74 でかなり高い相関にある。また経営・同僚・仕事の個々の要因とリーダーシップとの相関を示したものが Fig. 6, 7, 8 である。図に示される結果ではこれら3つの要因の個々ともかなり高い相関がみられ、その相関係数はそれぞれ 0.81,

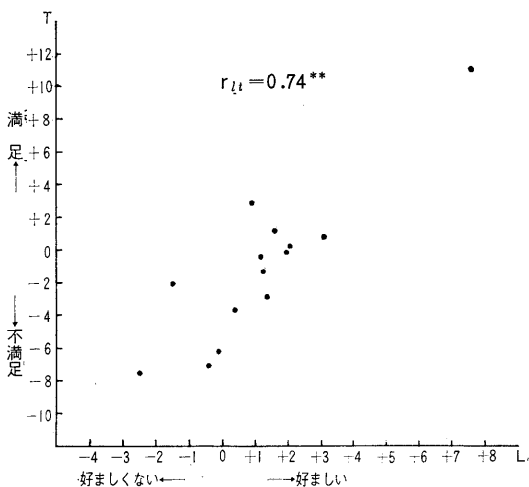


Fig. 5 職場内作業集団のリーダーシップに対する認知得点Lと会社職務に対する満足度得点Tとの相関図。\*\*危険率 0.01 以上で相関は有意

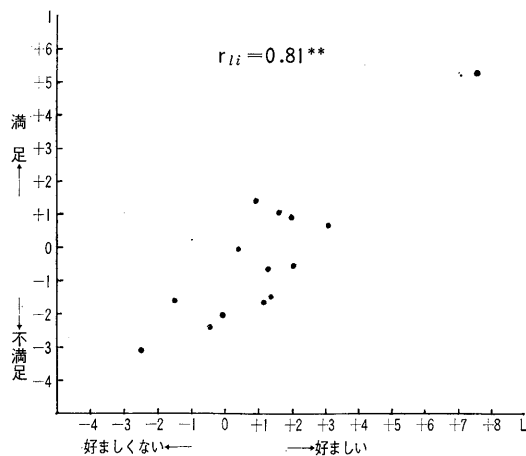


Fig. 6 職場内作業集団のリーダーシップに対する認知得点Lと経営全般に対する満足度得点Iとの相関図。\*\*危険率 0.01 以上で相関は有意

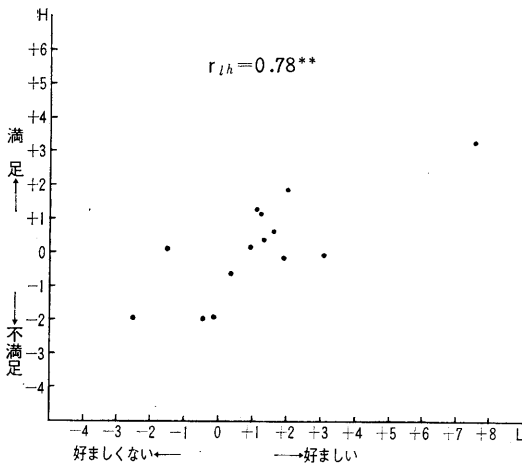


Fig. 7 職場内作業集団のリーダーシップに対する認知得点Lと同僚間人間関係に対する満足度得点Hとの相関図。\*\*危険率0.01以上で相関は有意。

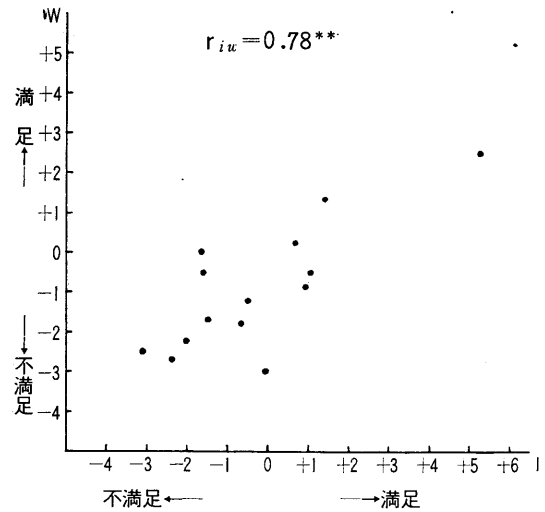


Fig. 9 職場内作業集団の経営に対する満足度得点Iと仕事に対する満足度得点Wとの相関図。\*\*危険率0.01以上で相関は有意。

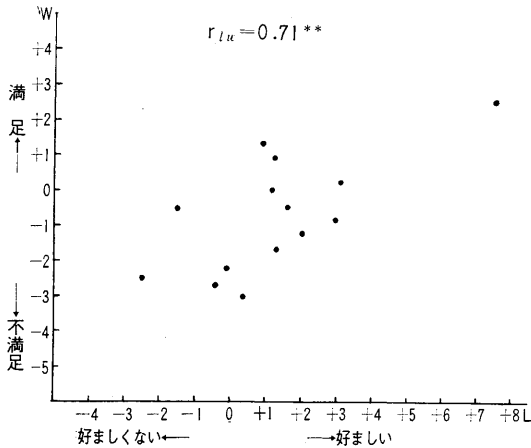


Fig. 8 職場内作業集団のリーダーシップに対する認知得点Lと仕事に対する満足度得点Wとの相関図。\*\*危険率0.01以上で相関は有意。

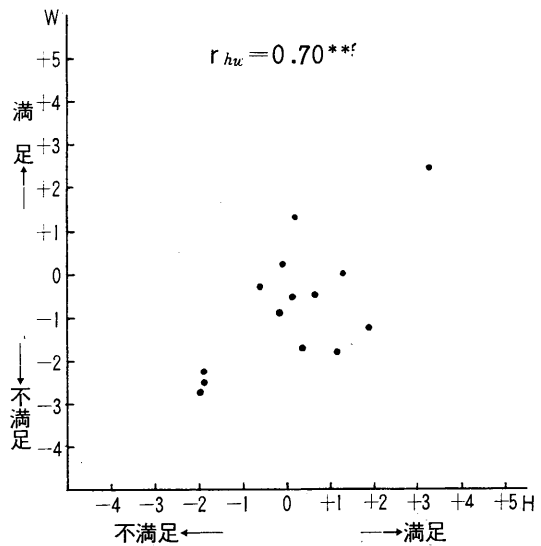


Fig.10 職場内作業集団の同僚間人間関係に対する満足度得点Hと仕事に対する満足度得点Wとの相関図。\*\*危険率0.01以上で相関は有意。

0.78, 0.71 であった。さらにリーダーシップの要因との比較の意味で、仕事に対する満足と経営全般および同僚間の人間関係との相関図も作成しそれらの相関係数を算出してみた。それが Fig. 9, 10 である。その結果では経営と仕事とは高い相関がみとめられたが、仕事と同僚間にはかなりの相関はあるも他の要因間ほど高くはなかった。これらはスピアマンの単純相関係数によるので、Table. 1 (B) の場合のように偏相関係数を求めればもう少し相関は低くなるものと思われる。

以上の作業集団より把えた監督者のリーダーシップと従業員満足度との関連性をさきの従業員の個人意識より把えた関連性と比較してみると、その対応関係はほぼ一致しており、さらにその相関度も一様に高くなっている。このような結果を布延すれば、作業集団の成員全体

から高い満足をかちえているリーダーシップにおいては、その作業集団成員全体の経営・同僚・仕事に対する満足度も高く、反対に満足をかちえていないリーダーシップの下では、その反対の現象を生ぜしめるという事にもなる。ここでいう満足をかちえているリーダーシップとは、質問紙A票の内容からすれば民主的なリーダーシップにほぼ相当し、反対に満足をかちえていないリーダーシップとは専制的リーダーシップタイプに相当するものである。したがって以上の結果をポジティブに指摘すれば、指導監督の任にあたる上役が民主的なリーダーシ



ップをとる職場の作業集団ではその集団成員である従業員は企業内の種々の問題に対して高い満足感を持ちうることに、反対に専制的なリーダーシップをとる作業集団内の従業員には不満が多くその程度も大きいということを示唆するものであると考える。このような結果は Lippitt, R., White, R. K.<sup>10)</sup> らの民主制・放任制・専制の3つのリーダーシップと成員間の態度・活動への満足や生産性などに関する一連の研究とも一致するものと思われる。一般に民主的なリーダーシップとは企業においては従業員中心のタイプであって、さきにのべた Likert や三隅らの研究によれば生産性向上の面からも望ましいタイプといえる。

ここで本研究にも関連する最近の集団研究にも少しふれておくと、指導者の態度のみならずそのパーソナリティや成員のパーソナリティが集団活動に影響をもつことを指摘する研究も少なくない。例えば Haythorn, W., ら (1956) の研究<sup>11)12)</sup> によれば、成員の多くが民主的なパーソナリティをもつ集団では課題解決に有効な処理がなされることを明らかにしており、またリーダーとフォロワーたちのそれぞれの行動は、両者のパーソナリティ(平等主義的か権威主義的かの両極からみた)によって相互に影響をうけることも明らかにしている。

以上のようにみえてくると、リーダーシップのあり方は従業員中心の民主的タイプが最も望ましい事が理解されるが、同時に成員の側の態度も重要な要因であり、そしてこの両者の相互関係をもっと深く探究する必要があると感ぜられる。それは筆者のみる所では、問題の所でもふれたように一方では人間の態度変換をもたらす働きを意識面より更に深く掘りさげる必要があるということ、他方では Cartright らの指摘するような最近の Social Power の研究の方向<sup>13)</sup> も必要になるものと考えられる。実験的研究としては Kipnis, D.(1958)<sup>14)</sup> のような incentive を用いての成員の態度変化の研究も一つの有効な試みであろう。

#### 4. 結 語

さて本調査結果により明らかにされ得た諸結果をもう一度ここで総括し、かつ今後の進め方について少しくふれておきたい。明らかにされ得た結果をまとめると一応つぎの様に言うことが出事よう。まず第1には、一人一人の従業員意識を中心として見た場合には、上役のリーダーシップに対して満足ないし好意的認知をもつ従業員は、会社の経営・職場内同僚間の人間関係・仕事の内容・適性その他作業条件の個々の問題に対してのみならずそれらの全体に対しても高い満足感をいだいている場合が多いという事、反対にリーダーシップに対して不満・非好意的認知をもつ従業員はさきの事柄のすべてにわたって不満感を有している場合が多いという事である。相関係数を算出してみると、正相関関係の存在が認められ

た。第2には、各職場内作業集団の意識全体からみた場合も上記と同様の相互関係が明らかに認められた事である。これについても相関係数を算出してみた所、さきの個人意識の場合よりもはるかに高い正相関関係がみとめられている。

この後者の作業集団の意識全体からの把握は、リーダーシップに関する監督者の客観的態度ないし行動の把握につながるものであるから、上記の結果は要するに望ましいリーダーシップタイプの下ではその集団全体の満足度の水準も高く、望ましくないリーダーシップの下では不満足の状態にある事を示している。ともかく以上の結果から、リーダーシップのあり方が部下従業員の職務満足度に影響する重要な要因の一つであることが確かめられた。問題の所でのべたように満足感が即生産性に繋がるものとはいえないが、しかし直接的ではないとしても従業員がその職務に対して満足感をもつことは精神的安定をもたらすことにもなり、それがまた労働意欲にも関係するので、その意味での生産性にも十分重要性をもつとともに、他方人間としての生活の上にも大切な事柄であると考ええる。この調査では、生産性を直接捉えそれとの関連性をみるということが種々の制約で果たせなかった。またリーダーシップの捉え方としてもその部下従業員の認知面から捉えたが、この方法に加えて同時に上司の評定や、部下従業員からの客観的基準による態度評価や測定を行うことができなかった。今後このような方法も併用して、客観的方法による生産性との関連をも捉えてみたいと考えている。

(附記) 本報告の中で、従業員に高い満足感をもたらす望ましいリーダーシップとはどのような内容をなすものであるかこの点についても記述する予定であったが、頁数の制限のため記載することができなかった。また質問紙の内容についても別紙掲載の予定であったが、これも省略せざるを得なかった。次回においてあわせて報告をしたい。

#### 文 献

- 1) Fiedler, F. E. Leader attitude, group climate, and group creativity. J. abnorm. soc. Psychol., 1962, 65, 308—318.
- 2) 白樫三四郎 リーダーの対人認知と集団生産性, 教育社会心理学研究, 4巻, 1号, 1963, 92—102.
- 3) 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.
- 4) 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, 教育心理学研究, 6巻, 2号, 1967 111—123.

- 5) Likert, R. *New Patterns of Management*. 1961, New York; McGraw-Hill. 三隅二不二訳 1963. 経営の行動科学 159—160.
- 6) 亀井一綱・石毛長雄 集団管理の仕方 南博編集 人事管理 応用社会心理学講座・第三卷 光文社 1958, 336—338.
- 7) 大須賀哲夫 労働集団の構造と生産力 南博編集 人事管理 応用社会心理学講座. 第三卷 光文社 1958, 288—289.
- 8) 大須賀哲夫 労働集団の構造と生産力 同上1958.
- 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調査報告—日本労働協会 調査研究部 調査研究資料 No. 29, 1961.
- 10) Lippitt, R., & White, R. K. An experimental study of leadership and group life. G. E. Swanson, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds), *Readings in social psychology*. (2nd Ed.) New York: Holt, 1952. 340—355.
- 11) Haythorn, W., Couch, A., Haefner, D., Langham, P., & Carter, L. F. The behavior of authoritarian and equalitarian personalities in small groups. *Hum. Relat.*, 1956, 9. 57—74.
- 12) Haythorn, W., Couch, A., Haefner, D., Langham, P., & Carter, L. The effects of varying combinations of authoritarian and equalitarian leaders and followers. *J. abnorm, soc. Psychol.*, 1956, 53. 2. 210—219.
- 13) 白樫三四郎 Leadership と Social Power に関する最近の研究紹介, 教育社会心理学研究, 2 卷, 1 号 1961 78—85.
- 14) Kipnis, D. The effects of leadership style and leadership power upon the inducement of an attitude change. *J. abnorm, soc, Psychol.*, 1958, 57, 173—180.