

# 若年従業員のモラルと監督者による影響

谷 口 茂

## MORALE OF YOUNG EMPLOYEES

AND

## THE INFLUENCE OF FOREMEN

Shigeru Taniguchi

Recently, in Japan, the number of those young employees who left their work has remarkably increased. We believe that it is because young employees have different views of things from those of middle-aged foremen. In this report, therefore, we aimed to find out the cause for which they left their work and the influence which foremen have on young employees, throughout the results of a morale survey in a factory.

our efforts, in this survey, were focused on a machine factory situated in the city of Nagoya. The method used in it was gang survey by questionnaire, and through the survey all the members there except highers-up were surveyed.

The results obtained from this analysis are as follows ;

- (1) young employees are much dissatisfied with the life in a factory, especially with identification, vocational aptitude and inducement to work compared with older employees,
- (2) it much depends on the supervision of foremen whether young employees are content with the life in a factory or not.

We could safely conclude that good foremen were able to induce young employees to stay in office.

最近、中小企業はもとより大企業においても、労働力の需給関係の変化にもとづく若年労働力の流動化という重大な問題に直面している。若年従業員の労働移動の動機としては、企業内部のあらゆる面におけるさまざまな不平・不満が積み重なったものがその主体を占めていると考えられるが、問題はもっと根深いところに、すなわち、戦後の社会環境や教育の影響をうけて育った若年従業員と、彼らを指導監督する立場にある中年の監督者との間に、物の見方、考え方といった点で大きなギャップが存在しているため、両者の間の人間関係がとかく円滑さを欠きやすいというところにあるのではないだろうか。

このような意味で、ある工場における従業員のモラル・サーヴェイの結果にもとづいて、10代の若年従業員が、中年、高年の従業員と比べて、具体的にどのような面に不満を抱いているのかを捉えようとしたのである。さらに、男女、職場の違いによって彼らの不満がどのように変わるのか、また、監督者の行動が彼らにどのような

面で、どの程度の影響を与えているのか、という点も把握しようと試みた。

調査の対象は、名古屋市内の某機械工場に勤務している、すべての役付者を除いた一般従業員全員である。調査は、本学 富田教授の指導のもとに、昭和38年5月に実施され、被調査者総数は660名(内訳、事務職員181名、現場工員479名、男子495名、女子165名)であった。

調査の方法は、質問紙法による集団調査であり、質問項目にそれぞれ「肯定」、「否定」、「どちらともいえない」という3つの回答を用意し、そのなかからひとつをえらばせる択一欄と、自由に不平・不満をかかせる自由意見欄とからなるが、紙数の関係から、前者の質問項目の主なものについて分析を加えることにしたい。

なお、中小工場でモラル・サーヴェイを実施する場合には、性、年齢、職場などフエイス・シートをきくことは、従業員の姓名をきくのと等しい結果となり、従業員は自分の姓名が知れるのを恐れて、そのため調査結果

付表 年令別・監督者にたいする満足度別調査結果

項目 満足度	年令	1					2					3					4				
		10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計
満	足	59.4	47.5	61.8	42.8	52.3	40.6	49.1	47.6	50.0	46.8	56.3	74.5	81.0	71.4	70.6	34.4	32.2	23.8	42.8	32.5
中	間	29.6	34.2	39.0	44.7	34.5	24.2	29.5	51.2	65.8	35.0	40.2	56.3	73.2	71.0	55.8	15.1	20.0	13.4	42.1	19.2
不	満	21.4	12.8	44.5	16.7	22.0	21.4	23.1	38.9	66.7	28.6	42.9	33.3	88.9	83.4	50.6	10.7	76.9	16.7	16.7	9.9
	計	33.3	34.0	43.4	41.4		26.6	32.6	48.3	62.0		43.2	56.9	76.2	72.3		17.7	20.0	15.6	38.0	

項目 満足度	年令	5					6					7					12				
		10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計
満	足	53.1	57.6	47.6	57.1	54.8	21.9	10.2	28.6	7.1	15.9	59.4	32.2	42.9	42.8	42.0	56.8	50.8	81.0	42.8	56.3
中	間	34.8	45.3	46.3	47.4	42.5	12.9	11.6	17.1	18.4	13.5	25.8	26.8	34.2	18.4	27.1	40.9	46.3	40.2	42.1	43.2
不	満	21.4	20.5	33.3	50.0	25.3	7.1	5.1	22.2	50.0	12.1	17.9	25.6	33.3	16.7	23.1	17.9	30.7	72.2	50.0	36.3
	計	35.9	44.4	44.2	50.0		13.5	10.4	19.7	19.0		30.2	27.8	35.2	22.4		40.1	45.1	51.6	43.1	

が歪曲される懸念があるのである。しかしながら、当工場ではこの種の調査が以前にも行われており、そのときの経験から従業員はフェイス・シートの内容が会社側に知らされないという点に強い信頼をよせていることを考慮し、あえてフェイス・シート欄（性、年令、職場、学歴）を設けたのである。

調査結果は、各項目ごとに、10才代、20才代、30才代、40才以上の4つの年令層別に集計された。さらに、男女や職場とクロスさせ、年令別・性別、年令別・職場別というように、細部にわたって集計が行われた。（年令別・学歴別は統計的処理の関係から断念せざるをえなかった）。つぎに、監督者の影響を捉えるために、上役への満足度を測定する4つの質問項目（項目8、9、10、11）について、そのいずれの場合にも満足であると答えた従業員、これと反対にいずれの項目においても不満を示した従業員、この中間の立場に立つ従業員の3つのグループに分類し、年令別・監督者にたいする満足度別の集計も行なった。

× × ×

まずはじめに、項目1「仕事が忙しくて、厭になることが多いですか」という仕事の量の質問にたいして、「厭になることが多い」と答えたものの割合は、10代、20代ではそれぞれ33.3%、34.0%でほぼ同じであるが、30代、40以上になると、43.4%、41.4%にやや増加する。このように、年令による違いはあまり認められない

が、10代、20代の若い従業員の場合には不満がやや強い。

年令別・性別では、10代、20代の女子従業員に仕事の量についての不満が弱いのが、女子には補助的な役割しか与えられていない現状からいって、当然なことと考えられる。これにたいして、30代、40以上になると、逆に、女子のほうに不満が移行するが、これは、30以上の女子従業員は現場で働いているものが大多数を占めている関係から、後にのべる職場の影響——現場のほうに不満が強い——がここにあらわれたものであろう。

年令別・職場別では、どの年令層においても、現場部門に不満が集中している。ただし、事務職員の場合には20代、30代の中堅層に、現場工員の場合には10代、20代の若年層に不満が集まっている傾向がみられる。したがって、10代の従業員に不満がやや強かったのは、実は、男子工員に仕事の量が多いという苦情がとくに強いためと考えられる。これは、現場の作業量が過重で、しかもそれが若い工員にしわ寄せされていることを示している。

仕事の量と監督者にたいする満足度との関連をみると、「厭になることが多い」と答えたものは、監督者にたいする満足度の高いグループではその52.3%であるが、中間のグループではその34.5%に、不満をもつグループでは22.0%に少しずつ減少しており、上役に満足している従業員ほど、仕事の量に満足しているものが多いという関係がみられる。なお、これを年令別でみる

項目 満足度	年令	13					14					15					16				
		10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計	10代	20代	30代	40以上	計
満	足	71.9	81.3	90.5	71.4	79.4	18.8	28.8	42.9	42.8	30.2	56.3	59.3	66.6	57.1	59.5	21.9	5.1	19.0	21.4	13.5
中	間	59.8	68.9	65.8	81.5	66.6	12.9	15.8	12.2	26.3	15.1	18.9	29.5	25.6	36.9	26.2	12.1	73.7	13.4	21.0	11.1
不	満	53.5	64.1	77.7	100.0	65.9	3.6	5.1	5.6	33.3	4.4	25.0	15.4	16.7	16.7	18.7	10.7	10.3	33.3	33.3	16.5
	計	60.9	70.8	71.3	80.9		12.5	16.3	16.4	31.0		26.0	33.7	31.1	39.6		13.5	7.3	17.2	22.4	

項目 満足度	年令	17				
		10代	20代	30代	40以上	計
満	足	40.6	67.8	100.0	71.4	66.6
中	間	37.1	51.0	78.0	60.5	52.6
不	満	35.7	51.2	94.4	83.4	57.1
	計	37.4	54.5	83.6	65.5	

〔註〕 数字は質問項目に満足と答えたものの％  
項目8—11は年令別集計のみ。——省略

と、10代、20代、40以上の従業員の場合にこの関連があり、とくに20代の場合に著しく高い。

項目2「現在の仕事があなたに向いていると思いますか」と仕事の適性について質問したところ、「向いていると思う」と答えたものは、10代ではその26.6%であるが、年令とともに大幅に増加し、40以上では62.0%に達する。仕事の適性と年令との関係はきわめて密接なものがあ、若い従業員ほど仕事に向いていると思うものが少なくなる。彼らが仕事に飽きやすいために仕事に向いていないと答えたとも思われるが、適性というものは修練によって獲得されてゆくものとも考えられる。

男子と女子を比較すると、10代、20代、30代では女子のほうに満足度が高いが、これは、女子が順応性に富み、どんな仕事にも容易に適應するためであろう。ただし、40以上になると、逆に、女子の不満が強くなるが、40すぎの女子は、前にものべたように、その大部分が現場で働いているため、現場の肉体的労働が彼女らに堪え難い負担となっていることを示していると思われる。

事務と現場を比較すると、現場部門に不満が集中しているが、これには仕事の適性そのもののほかに、工場の汗と油にまみれた作業に比べて多くの点で恵まれている事務所の仕事にたいするあこがれ、また、工員よりも職員のほうが身分が一段上であるという世間一般の通念なども、現場の若い工員にかなりの影響をおよぼしているものと考えられる。たとえば、10代の男子工員で「仕事

に向いていると思う」と答えたものは、わずかにその15%にすぎない。

監督者にたいする満足度別では、「仕事に向いている」というものは、満足度の高いグループでは46.8%であるが、中間グループでは35.0%に、さらに、不満グループでは28.6%に減少する。したがって、仕事の適性と上役への満足度との間に、わずかながら関連が認められる。これを年令別でみると、10代、20代の若い従業員の場合にのみこの関係があらわれている。

項目3「あなたのやっている仕事は会社にとって本当に必要な仕事だと思って、常にはりあいを感じていますか」と質問したのにたいして、「感じている」と答えたものは、10代ではその43.2%にすぎないが、20代では56.9%に、30代では76.2%にひきつづいて増加し、40以上になると72.3%にわずかに減少する。

近頃の若い従業員は、自己の生活を楽しむことを第一に考え、仕事は賃金と引き換えに労働力を提供するだけと割り切り、仕事そのものに生甲斐を感じないというタイプが大多数を占めているといわれるが、このような若い人の生活観が大きく反映されていると考えられる。

男女別では、さすがに男子にはりあい感をもつものが多いが、その差は予想されたよりもわずかなものであった。女性の職場進出が盛んになったが、それは結婚前に社会的経験を積むためのものであったり、家計補助を目的とした共稼ぎの場合においても彼女らの職場生活は一時的なものが多い。したがって、女性の職業意識は一般に未成熟であり、モラルも低いといわれているが、この調査結果はこのような世間的な考え方を打ち破るものといえよう。

職場別では、事務部門のほうにはりあい感をもつものも多く、10代の従業員のなかでも、事務の男子の場合その80%が仕事にはりあいを感じているが、事務の女子ではそれが50%、現場の男女では40%に減少する。

監督者にたいする満足度別では、付表にみられるよう

に、全体としては、はりあい感と上役への満足度との間に関連は認めがたい。しかしながら、20代の従業員の場合のみ、上役に満足しているものほど仕事にはりあい感をもつものが多いという関連がみられる。

上役の間関係管理が仕事の量と適性の面で従業員にかなりの影響を与えていることがあきらかになったが、とくに、10代、20代の比較的若い従業員にこの影響が認められる点に注目したい。

つぎに、作業環境にうつって、項目4「仕事をするための作業環境をどう思いますか」と質問したところ、「よいと思う」と答えたものは、10代、20代、30代ではほぼ同じく20%以下であるが、40以上になって38.0%とやや増加をみせる。40以上を除いては、年齢に関係なく満足度が低く、10代の従業員がとくに不満が強いという傾向はみられない。

男子と女子の間ではほとんど差がないが、職場別でみると、工場は事務所に比べて作業環境が全く劣っているため、現場部門に不満が集中している。したがって、10代の従業員を例にとれば、事務職員ではその35%が「作業環境はよいと思う」と答えているのにたいして、現場ではこれがわずかに10%近くまで減少する。

監督者にたいする満足度別では、付表であきらかなように、作業環境の満足度と上役への満足度との間にはかなり密接な相関関係があり、年齢別では、10代と40以上の従業員の場合にこの関連がみられる。

つぎに、作業環境の中で重要な要素である安全の問題について、項目5「あなたの職場は怪我にたいして安全ですか」と質問したところ、「安全だ」と答えたものは10代では35.9%であるが、20代、30代では44.4%、44.2%に、40以上では50.0%に増加する。

前問と比べて、この安全の問題について一般に満足度が高いのは、事務所では怪我などということはず考えられないので、事務職員で「安全だ」と答えたものが非常に多かったためである。

しかしながら、その反面、機械工場という性格上ある程度危険な作業が大多数を占めているため、現場部門では「安全だ」というものがきわめて少なく、とくに10代、20代の従業員にこの傾向が著しい。

男女別についても、作業環境の問題ではほとんど差はみられなかったが、安全の問題では、男子工員が比較的危険な作業に、女子工員は比較的安全な作業にふりわけられているため、男女の差が著しくあらわれている。

したがって、同じ10代の従業員の場合においても、職員ではその70%近くが安全であると答えているのにたいして、工員では安全だというものがわずかに30%にすぎない。彼らは機械設備に不慣れで、経験も浅く、技能も低いなどの点から、怪我にたいしてとくに神経をとがらせているものと思われる。

監督者にたいする満足度別では、付表にみられるよ

に、上役への満足度と安全とは互いに関連をもち、年齢別では、20代、10代の従業員にこの関連が認められる。

つぎに、賃金の問題について、項目6「あなたの給料は同僚と比べて、あなたの年齢・経験にふさわしいと思いますか」と質問したのにたいして、ふさわしいと思うものは、付表のように、どの年齢層にもきわめて少なく、なかでも、10代、20代の従業員に不満をもつものがやや多い。

一般に若い人びとは公平さを求める気持が非常に強いといわれているが、給料の不公平にたいしても敏感に反応するものと思われる。

男女の間にはあまり差はないが、職場別では、いずれの年齢層においても、現場部門に不満が集中しており、若い従業員ほどこの傾向が顕著である。事務系統では仕事の性質、内容にほとんど差がないが、現場では作業の種類が複雑であるうえに、技能の程度もからんで、現場従業員に与えられる作業手当が不公平の種になりやすい。

給料と上役への満足度との間には、ほとんど関連がなく、両者は全く異なる次元のものと考えられる。しかしながら、全体としては関連はみられないが、年齢別でみると、10代の従業員の場合にはわずかながら関連が認められる。

項目7「あなたの昇給は同僚に比べて公平だと思えますか」という問にたいして、肯定の答を与えたものは、10代では30.2%、20代では27.8%、30代では35.2%、40以上では22.4%を占め、40以上の年齢層が最も満足度が低いという予想外の結果があらわれた。

この理由は40以上の女子工員の間に不満がとくに強くみられたためであるが、この会社の賃金体系が女子に、とくに中年すぎの女子に不利なようにたてられており、40以上の女子工員の場合昇給は形ばかりのものになる。このようなところから彼女らの不満がつのり、それが40以上の従業員の満足度の低下に大きな影響を与えたのであろう。

事務と現場の間では、いずれの年齢層においても現場従業員の満足度が低い。

監督者への満足度と昇給の公平さとの間には、年齢別でみると、10代と40以上の従業員の場合にこの関連がわずかながら認められる。

つぎに、このレポートの核心部にあたる縦の間関係の問題をとりあげるが、ここでは監督者にたいする満足度とクロスさせる必要はないので、男女別、職場別についてのみふれる。

まず、項目8「あなたの上役は仕事のやり方を親切に教えてくださいか」と質問したところ、「親切に教えてください」と答えたものは、10代ではその47.4%、20代では42.0%、30代では37.7%というように年齢とともにわずかに減少してゆくが、40以上になると43.1%にやや回復する。

10代の従業員はなにかにつけて上役と感情的に対立す

ることが多いのではないかと考えられているが、上役の親切さという点では彼らが最も満足しているという予想外の結果があらわれた。ところが、これは、実のところ、女子職員の大多数が上役の親切さに満足しているためであって、同じ10代であっても事務の男子、現場の男女の場合には、他の年齢層の従業員と比べて満足度でほとんど差はないのである。

一方、これと対照的なのは、30代、40以上の女子工員のなかで「上役は親切に教えてくれる」と答えたものが非常に少ないことである。つまり、この問題の焦点は年齢による違いというよりは、むしろ監督者が若い女子職員にはとく親切に、一方、中年すぎの女子工員にはきわめて不親切に仕事を教えるという点にしばられるわけである。

**項目9**「あなたの上役は仕事の上で公平だと思いますか」という問にたいして、これを肯定したものは、10代では44.8%、20代、30代ではそれぞれ51.3%、50.8%であるが、40以上では60.3%にやや増加する。

賃金のところでもうかがわれたように、10代の従業員は公平な取り扱いを望む気持ちが強く、この問題においても10代の満足度が最も低い。

男女別では、全般的にみてあまり差はみられない。企業体における女子従業員の不満は、主として、上役から不公平な扱いをうけることであると考えられ、この問題においても女子の不満がさだめし多いであろうと予想されたが、そのような傾向はみられなかった。一方、この上役の公平な扱いという問題では、職場による差が非常に大きく、10代の従業員の内なかでも、事務職員はその70%近くが上役の公平さに満足しているのにたいして、現場の従業員の場合はわずか30%にすぎない。

**項目10**「あなたの上役はあなたが不満や心配ごとなどを相談したいとき、気軽に話ののってくれますか」とにたいして、「のってくれる」と答えたものは、10代では39.0%、20代では45.9%、30代では50.0%に少しずつ増加するが、40以上では50.0%と横這いになる。このように、10代の従業員と中年すぎの上役との間に、年齢差にもとづく考え方の相違から、親しさが欠けていることがうかがえる。

男女や職場による差は比較的少ないが、10代の女子従業員に不満が強いこと、また、30代の男子事務職員の満足度が高いこと、が特徴としてあげられよう。前者の場合は、10代の思春期にある女子従業員は内向的性格が強くあらわれる年頃であるので、上役に親しみをもつものが少なく、後者の場合は、30代の男子職員は監督者と年齢の差も少なく、また同性という気安さから、両者の間に親密さが芽生えるのであろう。

さいごに、**項目11**「あなたは上役の監督が細かすぎると感じますか」という質問では、「細かすぎると思わない」というものは、10代では54.6%であるが、20代、30

代ではそれぞれ46.9%、46.7%にやや減少し、40以上では62.0%に増加する。このように、中堅層に不満が集まり、10代では満足度が比較的高い。

しかしながら、その10代の従業員の内なかでも、事務職員の場合にはその70%近くのもの「細かすぎない」とのべているが、これにたいして、現場の男女ではこれが60%に、さらに、現場の女子だけをとりあげると30%足らずに減少しており、とくに女子工員の間には不満が充満している。

男女別では、10代、20代の場合は、女子のほうに不満を訴えるものが多いが、30以上になると、男女の間にはほとんど差は認められない。

つぎに、横の人間関係について、**項目12**「一緒に仕事をしている人たちと、仕事の上で気持ちがしっくりしていると思いますか」という仕事上の問題では、しっくりしていると思うものは、10代では40.1%、20代では45.1%、30代では51.6%と少しずつ増加しているが、40以上になると43.1%とやや減少する。一般に、若年従業員は職場生活の経験が乏しく、職場集団への適応性にも欠けるが、年をとるにつれて、職場に順応し、同僚との協調性も高くなると考えられる。なお、40才をこえると、職場集団の連帯感がやや衰えをみせるのは——あとでのべるように、これは現場の男子従業員にみられる特徴である——彼らが現場のかなり激しい労働に十分に適応できないため、精神的な面でも職場集団から脱落するものがふえるのであろう。

男女別ではほとんど差はみられない。女子は一般に競争心やしつと心が強く、職場においても仲間同士で小さな反目や対立が絶えないといわれているが、仕事面での横のまとまりという点では、男子と肩を並べるところまで成長したといえよう。

一方、現場従業員は、事務従業員に比べて、仕事面での横の団結という点で劣っており、なかでも、10代と40以上の年齢層ではとくに横の人間関係に欠陥がみられる。したがって、満足度の低い10代の従業員の内なかでも、現場の従業員ではわずか20%のものが「しっくりしていると思う」と答えているにすぎない。

監督者にたいする満足度別では、「しっくりしていると思う」と答えたものは、満足度の高いグループでは56.3%であるが、中間のグループでは43.2%に、満足度の低いグループでは36.3%に少しずつ減少しており、横と縦の人間関係の間にはわずかながら関連が認められる。年齢別では、この関連は10代と20代の従業員の場合に認められ、とくに10代の場合には著しく高い。

**項目13**「同僚の人たちと個人的に親しくつきあってゆけますか」という個人的なつきあいの問題では、これを肯定したものは、10代では60.9%であるが、20代、30代では70.8%、71.3%に、40以上では80.9%に前問と同様年齢とともに増加する。

男子に比べて女子に不満が強いが、なかでも、10代、20代の女子に同僚と個人的に親しくつきあってゆけないというものが多い。仕事の面での横のまとまりでは男子にほとんどひけをとらなかつた女子従業員も、個人的なつきあいになると、とくに若い従業員の場合には、対立や反目が多いという女性本来の性格があらわれてくる。

職場の影響は、前問の場合と違って、個人的な横の人間関係にはおよんでいない。

縦の人間関係との関連をみると、「親しくつきあってゆける」と答えたものは、付表にみられるように、3つのグループの間でほとんど差がなく、縦の人間関係と横の個人的な人間関係との間には、全体として、関連が認められない。ただ、10代と20代の従業員の場合に、わずかに関連らしいものがみられるにすぎない。

横の人間関係は監督者にたいする満足度と最も関係の深いもののひとつに数えられているが、この調査分析に関するかぎり、両者の関連は予想よりはるかに弱いものであった。しかしながら、10代、20代の若い従業員の場合にはこの関連が認められるが、これは上役が若い従業員におよぼす影響が小さくないことを示している。また、監督者の影響が、同僚間の個人的なつきあいよりも、作業集団の連帯感のほうにより強くおよんでいるのは、当然なことであろう。

つぎに、従業員のモラルを左右する要素のひとつと考えられるコミュニケーションの問題をとりあげてみたい。項目14「この会社の重役や部長は会社の様子や方針をあなたたちによく知らせてくれますか」という下向きのコミュニケーションについて、肯定の答を与えたものは、10代では12.5%にすぎず、20代、30代でも16.3%、16.4%にとどまっているが、40以上になってようやく31.0%に増加する。

10代の従業員は、事務所、工場のいずれにおいても、普通、組織の末端で働いている関係から、コミュニケーションが彼らのところまで伝達されることが多いうえに、会社の内部にはりめぐらされているインフォーマルなコミュニケーション・チャネルを利用することもできないため不満が強いと思われる。なお、男女、職場による差はほとんど認められない。

監督者にたいする満足度別では、「知らせてくれる」と答えたものは、満足度の高いグループでは30.2%であるが、中間のグループでは15.1%に、低いグループでは4.4%に減少し、上役に満足している従業員ほど、下向きのコミュニケーションに満足しているものが多いという関係がはっきりとみられる。これを年齢別でみると、30代、10代、20代の従業員の場合に関連がみられるが、30代の場合とくに著しく高い。

項目15「上役は課内のとりきめを上部に進言してくれていると思いますか」という上向きのコミュニケーションについて満足しているものは、10代では26.0%である

が、20代、30代では33.7%、31.1%に、40以上になって39.6%に増加する。男女別ではあまり差はみられないが、事務と現場を比較すると、現場従業員に不満が集中している。これは、上向きのコミュニケーションを媒介する役割をもつ現場の監督者が十分にその職責を果していないためといえよう。

監督者にたいする満足度別では、前問と同じく、上役への満足度と上向きのコミュニケーションとの関連がかなり強い。年齢別では10代を除いて他の年齢層の場合にかなりの関連が認められる。

項目16「この会社の厚生施設をどう思いますか」という問にたいして、「十分と思う」と答えたものは、10代では13.5%、20代では7.3%、30代では17.2%、40以上では22.4%を占めており、厚生施設についての満足度が一般にきわめて低いこと、なかでも、10代、20代の従業員が強い不満をもっていることがわかる。

厚生施設として従業員がまず頭に思い浮かべるのは具体的なスポーツ施設や娯楽施設などであろうが、こうしたものは中小企業ではどの会社でも不十分なところが多く、そのうえ、これだけあれば十分という限界もないので、それだけ不満が強いものと考えられる。そして、厚生施設に比較的関心が強く、また利用度も高いと思われる10代、20代の従業員に不満が多くみられるのであろう。なお、男女間、職場間には、ほとんど差がみられない。

監督者にたいする満足度別では、付表にみられるように、厚生施設と上役への満足度との間には、なんらの関連もみられなかつた。しかしながら、年齢別では、10代の従業員の場合には、上役に満足しているものほど厚生施設に満足する割合が多いという関係が、わずかながらみられる。

さいごに、項目17「会社の将来の発展を自分のことのように本気になって考えていますか」という帰属意識については、「本気になって考えている」と答えたものは、10代ではその37.4%にすぎないが、20代では54.5%に増加し、さらに、30代になると83.6%の多数を占めるようになる。そして、30代をピークとして、40以上になると65.5%に減少する。

若年従業員には、中年、高年齢層と違って、身ぐるみ会社に打ちこむというタイプは少なくなり、自分の生活や幸福と矛盾しない範囲で会社の発展に努力するというタイプが多くなったといわれているが、若い従業員ほど帰属意識が希薄になる傾向が顕著である。

ただし、40才をこえると帰属意識をもつもののがかなり少なくなるが、これは主に現場の男子従業員であり、若年従業員の帰属意識を高めることも必要であろうが、同時に高年齢者の帰属意識を高く維持することも、今後の企業体のひとつの課題になるのではないか。

男子と女子の間では、どの年齢層をとりあげても、男

子のほうが帰属意識が高い。これは、会社は男子にとっては彼の生涯を託するところであるが、一方、女子にとっては結婚までの短期間の腰掛か、生活費の一部をうるための一時的な働き場にすぎないことを物語っているであろう。女子は仕事へのほりあい感という点では男子にはほぼ匹敵する意欲をみせたが、帰属意識の面では依然として男子に比べて劣っており、10代の従業員を例にとると、男子のなかで「本気になって考えている」と答えたものは、事務、現場ともに50%をこえているが、女子職員ではこれが20%に、さらに、女子工員では10%に満たない状態である。

監督者にたいする満足度別では、付表にみられるように、帰属意識と監督者への満足度との間に一貫した関連

は認められない。帰属意識は経営者にたいする満足度と対応する一段高次なものと考えらるべきであろう。

× × ×

以上を要約すると、10代の従業員は20代、30代、40以上の従業員と比較して、たしかに多くの面で強い不満を示している。しかしながら、同じ10代といっても、男女や職場によって不満の程度がかなり異なる点を重視すべきであろう。

つぎに、監督者の行動が多くの面で従業員の満足度に影響を与えていることがあきらかにされたが、とくに10代、20代の若い従業員にこの影響が強いことが注目される。