

# 経営に対する一般従業員の態度

——中規模ゴム企業における調査研究——

遠 藤 惣 一

この調査報告は、神戸市近代化研究会の産業班が行なった調査資料に基づいている。共同研究として先に家族、都市、産業の側面から神戸市の全市調査を行なったが、産業面において問題を更に特殊化させるために神戸市の代表産業の一つといわれるゴム企業の一つをケースとして選び、組織、労務管理、人間関係などの諸項目に対する職長レベル及び一般従業員の態度を調査した。職長レベルについては一部すでに発表されているが<sup>1)</sup>、当調査報告では一般従業員調査の一部を使用して、従業員の経営に対する態度をケース・スタディとして取り上げる。したがって従業員調査の全体を整理分析していないし、又職長レベルとの十分な比較も行っていないので、その限りでは中間報告の段階であることをお断りする。尚又当調査を行なった産業班は、井森陸平、小関藤一郎、西山美瑛子、長谷川善計の各氏及び遠藤により構成されており、当調査研究はこれらの各氏の共同研究であるが、当調査報告の文責は遠藤にあることをもお断りする。

## 1. 対象企業の特徴と調査方法

対象ゴム企業は、近年急速に発展し、経営の多角化を通じ経営の合理化を推進してきた。規模の拡大は顕著で、昭和31年に従業員数900名であったものが昭和38年には2,300名に膨脹している。38年から現在まではやや停滞の様子である。製品も経営の多角化に伴いゴムベルトの他にタイヤ、合成樹脂製品、履物製品等多種類に及び、日本ゴム業界の売上成績では上位に位する企業に発展している。こうした急激な発展と見合って機械・工程・設備など技術的側面の改良・拡充、管理組織

の整備、労務管理の近代化（特に人間関係管理の採用）、賃金体系やその他待遇面の改善等、これらのそれぞれの面で急激な変化が見られた。

しかし合理化の推進にもかかわらず、中小企業のもつ特徴から脱皮しえない面も多い。特に機械設備面ではオートメ化を困難にする事情が多く、受注生産とも関連して、工程の規準化が困難である。そのため労働が未だ手工業的要素をもつ職場も多い。また現在は神戸の本社工場の他に関西地区にいくつかの工場を有する中規模でも大に位する企業に発展しているけれども、明治39年に50名程の従業員で創業された町工場が特に昭和31年頃から大規模化したに過ぎず、その点で未だ中小企業的な集団的特質を残しているものと思われる。われわれは、こうした一方において技術面、組織面、労務管理面などで進められる合理化という変動に対し組織成員の態度を役付クラスと一般従業員という比較を可能にするような形で明かにすることを求め、他方依然として存在すると思われる家族主義的な職場慣行乃至は雰囲気はこれにどう対応し、近代化を阻害するかどうかを問題とすべく、組織、賃金体系を含む待遇の体系、監督者のリーダーシップを含む人間関係、労務管理のあり方等の諸項目に亘り調査質問紙を作成した。調査の時期は昭和41年1月中旬で、全一般従業員を対象とする全数調査であり、方法は自記質問紙法で行なった。回収した調査票は1,364票であった。

今回の当報告では、上記の問題のうち、特に一般従業員の経営に対する態度を取り上げるに止まる。経営が一般従業員に対して臨む方針を従業員

註 1) 西山美瑛子、中企業における職長の人間関係、神戸女学院大学論集第12巻2、3号併号、昭和40年。

がどう見ているか、そしてどういう型の方針を希望しているかを知ることにより、当企業内の労使関係の実態を明かにするのが当面の目的である。

## 2. 一般従業員の構成と特徴

対象企業は近年急激に拡大し、その拡大に対応するあらゆる変化が生じたが、それを一般従業員の人的構成上の特徴にうかがい知ることができる。第1表に示すように、入職経路を見れば学校を経由する者の率が極めて高く、縁故採用の比率は低い。これは一般に縁故採用の比率の高いことを特徴とする中小企業のパターンというより、この点に関していえば、既に大企業型への移行を示している。そしてこれは又当企業の役付工レベ

第1表 入職経路

| 入職経路  | 一般従業員 | 監督者   | 製造業就業者                 | 全就業者 |
|-------|-------|-------|------------------------|------|
| 職業安定所 | 23.0% | 21.2% | 14.5%                  | 8.5% |
| 学 校   | 52.6  | 21.9  | 39.7                   | 35.2 |
| 縁 故   | 13.3  | 48.9  | 18.9                   | 23.7 |
| 広 告   | 4.8   | 0.7   | 2.3                    | 2.6  |
| そ の 他 | 1.9   | 3.7   | 24.6                   | 30.0 |
| D. K. | 4.4   | 3.7   | 37年「就業構造基本調査」総理府統計局による |      |

ルのそれと比較しても明かで、一般従業員の構成は比較的最近多数雇用されたことを示し、役付工レベルが比較的勤続年数の長いことと対照的である。つまり役付工レベルの多くは規模拡大以前に雇用されたことを示している。特に職長クラスでは勤続15年以上が半数を占めている。勤続年数の

第2表 勤続年数

|           | 一般従業員           | 監督者            |
|-----------|-----------------|----------------|
| 1 年 未 満   | 15.1%           | —              |
| 1 年～3 年   | 33.3            | —              |
| 3 年～5 年   | 22.2            | 6.6%           |
| 5 年～10 年  | 19.1            | 43.0           |
| 10 年～15 年 | 4.1             | 23.4           |
| 15 年～20 年 | 2.0             | 20.4           |
| 20 年 以 上  | 1.0             | 5.1            |
| D K       | 3.2             | 1.5            |
| 計         | (1364)<br>100.1 | (137)<br>100.0 |

構成は第2表のように3年未満が50%近くあることを示し、これは前記の組織拡大が最近であることを物語っている。

同様に、年齢、学歴構成についても若年新制学校卒業者の割合の高いことは、前記の特徴を裏付けている。ただし学歴について高学歴者を含むのは技術系統のスタッフを含むからである。また年

第3表 年 齢

|       | 一般従業員           | 監督者            |
|-------|-----------------|----------------|
| 20才未満 | 39.3%           | —              |
| 20～24 | 32.8            | 56.2%          |
| 25～29 | 16.4            |                |
| 30～34 | 4.0             | 17.5           |
| 35～39 | 1.4             | 10.2           |
| 40～44 | 0.6             |                |
| 45～49 | 0.5             | 6.6            |
| 50以上  | 0.8             | 5.1            |
| D K   | 4.2             | 4.4            |
| 計     | (1364)<br>100.0 | (137)<br>100.0 |

齢構成については一般従業員の場合には25歳未満が70%を超えているが、監督者の場合、一般従業員と比べ予想される程の開きがなく、特に56.2%が20歳台であるのは、監督者層の中に比較的若年の担任とよばれる第一線監督者（職長）補佐の層が

第4表 学 歴

|       | 一般従業員           | 監督者            |
|-------|-----------------|----------------|
| 小 学   | 0.6%            | 1.5%           |
| 高 小   | 2.7             | 19.0           |
| 新 制 中 | 60.9            | 38.0           |
| 旧 制 中 | 1.3             | 8.0            |
| 新 制 高 | 25.1            | 26.3           |
| 短 大   | 1.0             | —              |
| 旧制高専  | 0.4             | —              |
| 新 制 大 | 4.2             | —              |
| 旧 制 大 | 0.1             | —              |
| D K   | 3.7             | 7.3            |
| 計     | (1364)<br>100.0 | (137)<br>100.1 |

含まれるからである。男女別の構成は第5表の如くである。女子従業員の配置は工場、部門別に偏りがあり、均等に分散しているわけではない。これは経営の多角化に伴い、比較的単純な作業過程

を含む部門に採用配置されているからである。なおわれわれは常雇、臨時雇という雇用身分についての項目をもうけたが、DKが多すぎ、残念ながら分析に利用出来る結果が出なかった。

第5表 男女別構成

|     | %     |
|-----|-------|
| 男   | 62.7  |
| 女   | 26.5  |
| D K | 10.8  |
| 計   | 100.0 |

一般従業員の基礎的項目に対する構成上の特徴は、前述のように比較的最近中小企業の特徴から大企業型への移行を示し、新規若年、新製の低学歴の従業員が基幹となっている。第6表の前職の有無は、従業員の大半が新規に採用されたもので、企業間移動の経験をもつものの割合が低く、すでに中小企業型とに異っていることを示している。これは監督者のパターンと比べれば明かである。

第6表 前職の有無

|      | 一般従業員 | 監督者   |
|------|-------|-------|
| 前職あり | 18.5% | 54.8% |
| 前職なし | 67.1  | 41.6  |
| D K  | 14.4  | 3.7   |
| 計    | 100.0 | 100.1 |

### 3. 一般従業員の一般的態度

規模の拡大は当然何らかの意味で合理化を必要とする。技術的側面の変化はそれに見合う組織整備を要請し、それを有効的に運営する人的配置への考慮を不可避とし、成員をその協力体系に順機能させるための動機づけの手段を用意しなければならない。更に企業内の協力的な労使関係をより強固にするためには成員が経営にに対し好意的に反応するような社会化の過程を持たなければならない。

しかし一方で前述の従業員構成の特徴が示すように、比較的最近雇用された、若年の労働者を基幹とする従業員構成は、このような合理化の傾向をどう受けとるかという合理化への一般的態度を規定すると思える。すなわち若年で勤続年数の少ない従業員はそれだけ未だ十分には企業集団にリファレンスしていないと思えるし、特に経営方針

や経営に対する信頼など、経営者のイデオロギーや態度を受容させて協力関係を強化する労使関係面や企業の雰囲気のような集団の文化的側面に対しては、それ程強い従業員の側の自己包絡はないと思える。このことをより明かにするために企業により強くリファレンスしている監督者層の態度との比較を通して、企業の行う合理化への一般的態度と経営に対する一般的態度を見て行きたいと思う。

第7表は技術的側面に対する態度を表わしたものである。これによれば、従業員と監督者の間には殆んどへだたりがなく、むしろ監督者の方に非好意的反応が多い。これは企業の特徴の所で述べたように、まだ多分に手工業的要素の労働を含み、所謂機械化された一環作業を困難にする職種が多いことによるが、多角化されたゴム企業の場合避けがたい技術上の限界が存することを意味する。しかし労働者にとってはこれは恐らく最も耐えがたいものであろう。

第7表 機械・設備の合理化に対する態度

|            | 一般従業員 | 監督者   |
|------------|-------|-------|
| これで十分だ     | 2.9%  | 1.5%  |
| なんともいえない   | 22.5  | 8.8   |
| もっと合理化すべきだ | 72.5  | 89.6  |
| D K        | 2.1   | 0.7   |
| 計          | 100.0 | 100.1 |

第8表、第9表は組織合理化への態度を示すものである。

第8表、第9表の結果は、基本的には従業員と監督者の反応の傾向に差はないようだが、一般的に技術面の合理化の困難さが組織整備の合理化を阻む点で、人的構成の拡大が必須とするにもかかわらず、組織合理化が果されておらず、それが内的矛盾として職階を越えて似た反応傾向を生むと考えられる。第10表、第11表は動機づけの実質的体系としての報酬への反応を示すものである。

一般的に我が国の場合賃金体系に対する従業員の態度は、非好意的であるといわれるが、当企業の場合、その非好意的反応が多すぎるようである。これは最近いわれるように<sup>2)</sup>、わが国のめざましい経済発展と共に急速に規模を拡大した中企

第8表 組織合理化への態度

|                                | 一般従業員                                                                                                                                                                             | 監督者   |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 合理的になっている                      | 7.4%                                                                                                                                                                              | 15.3% |
| なんともいえない                       | 39.6                                                                                                                                                                              | 46.7  |
| もある<br>もつと<br>合理化<br>する<br>必要が | 人員配置をもっと合理化すべきだ 14.8<br>命令系統や監督者の権限範囲をもっと明確にすべきだ 7.3<br>もっと仕事を能率化できるように班を構成すべきだ 5.5<br>機械工程などの配置をもっと合理化すべきだ 10.7<br>スタッフ部門を改善すべきだ 2.3<br>監督者の数をふやすべきだ 0.4<br>その他 0.5<br>理由無選択 8.9 | 50.4  |
| D K                            | 2.6                                                                                                                                                                               | 2.9   |
| 計                              | 100.0                                                                                                                                                                             | 99.9  |

第9表 人事配置への態度

|                    | 一般従業員 | 監督者   |
|--------------------|-------|-------|
| 1. 適材適所に配置されていると思う | 14.4% | 19.0% |
| 2. うまくいっていないと思う    | 34.6  | 35.8  |
| 3. なんともいえない        | 48.7  | 42.3  |
| D K                | 2.3   | 2.9   |
| 計                  | 100.0 | 100.0 |

第10表 給与体系に対する態度

|           | 一般従業員                                                                                                                                   | 監督者   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. 適当である  | 5.3                                                                                                                                     | 49.6  |
| 2. 不適当である | 給与ベースが低い 54.1<br>学歴を重視しすぎる 7.6<br>事務系と現場とに差がある 2.5<br>年令序列にかたよりすぎる 1.4<br>皆勤手当をつけるべきだ 5.8<br>能率給をもっと加味すべきだ 4.0<br>その他 1.1<br>理由無選択 13.0 | 89.5  |
| D K       | 5.1                                                                                                                                     | 5.1   |
| 計         | 99.9                                                                                                                                    | 100.0 |

第11表 資格制度に対する態度

|              | 一般従業員                                                                                   | 監督者   |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. 適当である     | 19.8                                                                                    | 56.2  |
| 2. 改めるべき点がある | 試験制度に問題がある 26.1<br>学歴より能力実績を重視すべきである 34.7<br>人事考課の比重が大きすぎる 74.8<br>その他 1.5<br>理由無選択 4.6 | 74.8  |
| D K          | 5.3                                                                                     | 6.6   |
| 計            | 99.9                                                                                    | 100.0 |

多くかかえることによって企業の維持、発展をはかってきた中小企業も、最近の労働市場の変化が若年労働力の供給不足を特徴としてきたことによりそれが一般的な賃金上昇圧力として作用している。当企業のような中規模企業の場合にはその圧力は深刻であろう。このような状況で労働者を定着させるには、一方で高賃金を必然し、他方で巨大企業の如く年功序列的賃金をもって労働者を定着させる方向が生まれよう。しかるに最近急速に大規模化した中企業の多くは、他の面で合理化、近代化をはかりながらも、従来の労働力過剰の利点を前提とした低賃金方式をすて切れない。そのような場合には当然従業員側に強い不満が生じる。第

註 2) 「現代日本の労働問題」, 高梨昌, 東洋経済新報社, 昭和40年

業の多くが規模拡大に伴う組織合理化, 労務管理の近代化などでは改善を見ながら, 実質的な賃金体系が発展前のものを基礎にしたものに依存しがちであるため, かかる企業における最も大きな問題となることと一致する。低賃金の若年労働者を

10表の非好意的反応の多すぎるのはこうした中規模企業の問題点を指摘するものといえよう。また不適当とする理由のうち給与ベースが低いというのが一番多いこともこれを裏づけ、年功序列にたよりすぎるといふ理由をえらぶ者の割合が僅少であることも、未だ年功序列的大企業方式が定着していないことを物語っている。

第12表は、経営方針に対する態度、第13表は経営への信頼度、第14、15表は会社の雰囲気に対する反応を示すものである。

第12表 経営方針への態度

|            | 一般従業員 | 監督者   |
|------------|-------|-------|
| よそより進んでいる  | 17.9% | 24.1% |
| よそと同じ程度である | 47.9  | 42.3  |
| よそより遅れている  | 29.2  | 27.7  |
| D K        | 4.9   | 5.8   |
| 計          | 99.9  | 99.9  |

第13表 経営に対する信頼度

|           | 一般従業員 | 監督者   |
|-----------|-------|-------|
| 信頼できる     | 9.5%  | 25.5% |
| わりあい信頼できる | 16.3  | 21.9  |
| 普通である     | 49.0  | 38.0  |
| あまり信頼できない | 14.2  | 8.0   |
| 信頼できない    | 6.2   | 1.5   |
| D K       | 4.7   | 5.1   |
| 計         | 99.9  | 100.0 |

第14表 会社の雰囲気—A

|           | 一般従業員 | 監督者   |
|-----------|-------|-------|
| 新しく進んでいる  | 18.5% | 34.3% |
| どちらともいえない | 48.8  | 40.2  |
| 旧式でおけている  | 20.3  | 19.8  |
| D K       | 12.3  | 5.8   |
| 計         | 99.9  | 100.1 |

経営方針に対する態度は従業員と監督者の間に差はなく、おかれているとする者の割合が進んでいるとする者の割合より多いのは組織の変動期において経営方針が十分に受容されていないことを表わすと思われる。経営への信頼度、会社の雰囲気A、Bは、監督者の方が好意的反応の割合が高く、これは監督者の方が従業員より企業帰属感の

第15表 会社の雰囲気—B

|           | 一般従業員 | 監督者   |
|-----------|-------|-------|
| 家族的であたたかい | 17.9% | 25.6% |
| どちらともいえない | 40.3  | 46.7  |
| 事務的でつまらない | 22.1  | 17.5  |
| D K       | 19.8  | 10.2  |
| 計         | 100.1 | 100.0 |

高いことを示している。ただ会社の雰囲気ではあらかじめ予想した程、家族的で、おくれたという中小企業の雰囲気の少ないことが注目される。これはすでに集団の文化的側面にもかかっての小集団的閉鎖の特徴をかえるような何らかの変動のあったことを示すものと思う。

第16表は技術革新に対する態度を示すものである。

第16表 技術革新への態度

|              | 一般従業員 | 監督者   |
|--------------|-------|-------|
| 積極的に反対する     | 5.2%  | 2.2%  |
| 賛成するわけにはいかない | 8.9   | 2.2   |
| とくに反対しない     | 36.7  | 30.7  |
| 積極的に支持する     | 20.8  | 32.9  |
| 競争上やむをえない    | 15.5  | 30.7  |
| その他          | 1.3   | 1.5   |
| D K          | 11.5  | 2.0   |
| 計            | 99.9  | 100.0 |

技術革新に対する態度は消極的にせよ積極的にせよ支持する割合の高いことを示しており、これは前述のように技術面の合理化が企業の性質上困難な点があって、若干の高度の機械の導入は見られても、基本的には工程の合理化は遅れていることに帰因する。すなわち、技術革新のもたらす真の意味を経験的に理解しえないからであり、技術革新の功罪を体験して始めて技術革新への真の態度が生れるからである。彼らにとってはむしろ技術革新という言葉の中に現状の労働過程の改善というイメージをよみとっているように思える。さらに中小企業従業員の態度として、技術革新の進んだ会社は一流企業という地位意識も働き、それもむしろ技術革新に好意的な反応を生んでいるとも考えられよう。

#### 4. 従業員の経営に対する態度

日本の労使関係は、横断的労働組合をもつ欧米型労使関係が企業外的な競争的、対立的関係を基本とするのに対し、企業別組合の故に企業内の労使関係に特徴づけられ、企業外労使関係が対立的であるに対し、企業内労使関係は協力を基本とする。特に中小企業における労使関係は、労働組合組織の弱体化により大企業に比べ、より企業封鎖的である。企業封鎖的な協力的労使関係を維持する要件は、一方で企業と従業員間の実質的交換がバランスされねばならないが、長期雇用という身分保証は与えられても、賃金体系を含む経済的誘因に不足のある場合、もう一方の精神的誘因により企業に成員をつなぎとめる手段を利用する傾向が強い。人間関係管理の採用も多分にこの目的で利用されることが、特に中小企業では多い。われわれは当企業内の労使関係を従業員がどう見ているか、そしてそれに対して如何なる態度を示し、またどういう型の企業内労使関係を望ましく思うかを知るために、次のようなる三つのタイプのステイトメントを用意した。

〔設問〕経営者の考え方として、次の三つの考え方があるとしたら、この会社の経営者は、次の三つのうちどれに一番近いと思いますか。

1. 経営者は従業員を家族のように考え、一人一人の身の上のことをよく心得ていて、よいしつけをし、悪い方へそれないように監督し、あらゆる生活の面でもいろいろ面倒をみてやり、彼等が恩義に感じよく働くようにしむけるべきであるという考え方。
2. 経営者は、会社を仕事の組織と考え、人員を適材適所に配置し、能力に応じ賃金や待遇をきめることを第一としてその他個人的なことは配慮しないで物事を合理的に割り切るべきであるという考え方。
3. 経営者は従業員を人間として、対等の者として扱い、人格を尊重し、よく意見を聞き、苦情や要求を取り上げ、また干渉にわたらない程度に相談にのってやり、親しく接して皆が楽しく働ける雰囲気を作るように努めるのが望しいと

いう考え方。

われわれは、第1のタイプを家族主義的、第2のタイプを契約主義的、第3のタイプを人間関係的企業内労使関係と名付けた。この結果を示したものが第17表である。

第17表 判定された企業内労使関係

|                   | 一般従業員 | 監督者   |
|-------------------|-------|-------|
| 家族主義的な考え方<br>一番近い | 13.6% | 25.5% |
| 契約主義的な考え方<br>一番近い | 44.2  | 19.7  |
| 人間関係的な考え方<br>一番近い | 34.2  | 47.4  |
| D K               | 7.9   | 7.4   |
| 計                 | 99.9  | 100.0 |

従業員の場合契約主義的と見る者が最も多く、監督者の場合と対照的である。当企業の会長がこの種の企業としては珍しく早くから人間関係論に関心をもち、人間関係管理を労務管理の基本とする意図から補導員制度などこの観点から職場組織を改変させたり、従業員とのコミュニケーションに意をそそぐ態度を見せ、企業内宣伝においても人間尊重を強調した。こうした人間関係管理の採用とその方針の徹底は、比較的多くトップ層と接触する役付工には理解されても、一般従業員にはそれ程受容されていないことを示す。監督者層に家族主義的労使関係の存在を意識する割合が多いことは注目される。これは拡大前の中小企業集団の特徴の残存を感じとれる程、経験的に長く企業にいる者の態度として理解される。

第18表は、従業員によって判断された労使関係

第18表 労使関係への賛否

|          | 一般従業員 | 監督者   |
|----------|-------|-------|
| 賛成だ      | 26.4% | 53.2% |
| なんともいえない | 45.9  | 24.9  |
| 反対だ      | 20.6  | 16.1  |
| D K      | 7.0   | 5.8   |
| 計        | 99.9  | 100.0 |

のタイプに対し、賛成か否かの態度を表わしたものである。

認定された労使関係のタイプの如何にかかわら

ず、それに賛成か否かの態度を示すもので、この場合賛成の割合の高い程、現状の労使関係のあり方への受容度の高いことを表わす。この場合従業員と監督者とでは明かに相異が見られ、監督者の方が現在の労使関係のあり方を受け入れる割合が高い。それだけ強く企業帰属感を抱き、経営者イデオロギーを受容している。すなわち企業内の社会化の効果は監督者の方に高いのである。

現状の労使関係に関係なく、如何なるタイプの労使関係を望ましいと思うかを表わしたものが第19表である。

第19表 望しい労使関係のタイプ

|              | 一般従業員 | 監督者   |
|--------------|-------|-------|
| 家族主義的なタイプを望む | 12.3% | 13.1% |
| 契約主義的なタイプを望む | 13.7  | 0.7   |
| 人間関係的なタイプを望む | 54.5  | 77.4  |
| その他のタイプを望む   | 1.7   | 1.5   |
| D K          | 17.7  | 7.3   |
| 計            | 99.9  | 100.0 |

判断された労使関係のタイプ、それに対する賛否、希望されるタイプという三つの事項に対する単純集計は以上のものであるが、さらに分析をすすめるため、先ずこの三つの事項間の関係を見たい。そのために以下に示すクロス表は実数で表わし、一般従業員についてのデータであり、DKは省いた。

第20表は判定された労使関係のタイプとそれに対する賛否のクロスである。この結果によると、

第20表 判断された労使関係のタイプ×賛否

| 賛否<br>タイプ | 賛成  | どちらとも<br>いえない | 反対  | 計    |
|-----------|-----|---------------|-----|------|
| 家族主義的     | 47  | 80            | 53  | 180  |
| 契約主義的     | 56  | 345           | 201 | 602  |
| 人間関係的     | 254 | 185           | 21  | 460  |
| 計         | 357 | 610           | 275 | 1242 |

$$\chi^2=310.85 \quad df=4 \quad P<0.01$$

人間関係的なタイプと受け取った者程、賛成の割合が高く、逆に契約主義的と受け取った者に反対の態度をとる率が高く、家族主義的と判定したも

のは賛否にほとんど差が見られない。日本の企業における人間関係管理の採用は、かつての経営家族主義的な管理法の近代的代用物として重宝がられるくらいがある。特に従業員の企業帰属感を高めて、企業定着の有効な手段とされる時は、本来の人間関係論のもつ意味を喪失してしまうのである。現実の労務管理のあり方が真の言葉の意味における人間関係管理であるかどうかは疑わしくとも、問題はそうだと信じ込ませ、受容されることにある。第20表の示すように、人間関係管理の有効性は、一つにはそのような考え方を受け入れる、より広い社会的背景に依存する。すなわち、戦後の民主主義教育をうけた若年の労働者のもつ価値観は、もはやかつてのようなあらわな形の家族主義をうけ入れない。いづれにせよ、少なくともこの結果の示す所では、受容されやすいタイプは人間関係的と思われるタイプに対し好意的である。組織の有効性が、企業内の友好的な労使関係に規定されるとすれば、そのためには経営者のイデオロギーが従業員に受容されることが必要であり、又経営者はそのための社会化の過程を造るものであるが、必ずしも友好的な労使関係の維持のために、人間関係的方法が最適とは限らない。たまたま結びつくに過ぎない。かつての日本の企業が経営家族主義をその労使関係の支柱とするのに成功したのは、勿論それを可能にするような全体社会的背景と経営者の支配力の強さによるが、他方それを受け入れられるための労働者の側の何らかの態度変容のプロセスを含むからである。そしてその場合には、いわれるように日本の伝統的価値体系が有効に作用したことも考えられる。しかしいづれのタイプにせよ現実の労使関係を受容させようかどうかが、実をあげる鍵となる。その場合、摩擦を極小にして受容させるためには、従業員がすでにもっている文化的側面と対立しない形で、態度変容させることである。経営家族主義が成立した基礎は、かかる文脈からいえば、労働者の側でこれをうけいれる文化的要素をもっていたといえよう。現在では人間関係的な考え方が最もスムーズに受け入れられることを示す。参考として監督者の場合について示したのが第21表である。この場合に目立つのは、人間関係的タイプへ

第21表 タイプ×賛否（監督者）%

| 賛 否<br>タイプ | 賛成   | どちらとも<br>いえない | 反対   | 計     |
|------------|------|---------------|------|-------|
| 家族主義的      | 42.9 | 40.0          | 14.2 | 100.1 |
| 契約主義的      | —    | 48.2          | 51.9 | 100.1 |
| 人間関係的      | 89.2 | 9.2           | 1.5  | 99.9  |
| 計          | 56.6 | 26.3          | 17.1 | 100.0 |

の態度は従業員と同様好意的な割合が極めて高いが、家族主義的タイプを支持する率がかかなり高いことであろう。

第22表は判定された労使関係のタイプと望ましいタイプとの関係を示すクロス表である。これは

第22表 判定されたタイプ×望望されたタイプ

| 希 望<br>タイプ | 家 族<br>主義的 | 契 約<br>主義的 | 人 間<br>関係的 | 計    |
|------------|------------|------------|------------|------|
| 家族主義的      | 45         | 37         | 73         | 155  |
| 契約主義的      | 76         | 81         | 380        | 537  |
| 人間関係的      | 43         | 60         | 279        | 382  |
| 計          | 164        | 178        | 732        | 1074 |

$$\chi^2=41.32 \quad df=4 \quad P<0.01$$

判定された現実の労使関係のタイプと希望するタイプがどの程度一致するか、またはくいちがうかを示している。最も一致度の高いのは、人間関係的なタイプであり、最もくいちがいの大きいのが契約主義的タイプである。契約主義的と判定したものは、恐らく企業に未だ自己包絡していないものと考えられるが、これについては後に取り上げたい。

第23表は現状の労使関係のタイプへの賛否と希

第23表 賛否×希望されたタイプ

| 希 望<br>賛 否     | 家 族<br>主義的 | 契 約<br>主義的 | 人 間<br>関係的 | 計    |
|----------------|------------|------------|------------|------|
| 賛 成            | 47         | 41         | 205        | 293  |
| どちらとも<br>い え ぬ | 88         | 103        | 335        | 526  |
| 反 対            | 30         | 36         | 194        | 260  |
| 計              | 165        | 180        | 734        | 1079 |

$$\chi^2=11.67 \quad df=4 \quad 0.01<P<0.02$$

望されたタイプとのクロス表である。

第24表、第25表、第26表は、経営方針に対する態度と、労使関係の3つの事項との間のクロス表

である。

第24表 判定された労使関係のタイプ×経営方針への態度

| タイプ<br>経営方針 | 家 族<br>主義的 | 契 約<br>主義的 | 人 間<br>関係的 | 計    |
|-------------|------------|------------|------------|------|
| 進んでいる       | 31         | 90         | 101        | 222  |
| 同じ程度        | 72         | 309        | 238        | 619  |
| 遅れている       | 78         | 184        | 114        | 376  |
| 計           | 181        | 583        | 453        | 1217 |

$$\chi^2=26.50 \quad df=4 \quad P<0.01$$

第25表 賛否×経営方針への態度

| 賛 否<br>経営方針 | 賛成  | なんとも<br>い え ぬ | 反対  | 計    |
|-------------|-----|---------------|-----|------|
| 進んでいる       | 95  | 99            | 28  | 222  |
| 同じ程度        | 171 | 348           | 110 | 629  |
| 遅れている       | 85  | 157           | 135 | 377  |
| 計           | 351 | 604           | 273 | 1228 |

$$\chi^2=45.15 \quad df=4 \quad P<0.01$$

第26表 希望されるタイプ×経営方針への態度

| 希 望<br>経営方針 | 家 族<br>主義的 | 契 約<br>主義的 | 人 間<br>関係的 | 計    |
|-------------|------------|------------|------------|------|
| 進んでいる       | 32         | 22         | 135        | 189  |
| 同じ程度        | 79         | 89         | 376        | 544  |
| 遅れている       | 52         | 68         | 218        | 338  |
| 計           | 163        | 179        | 729        | 1071 |

$$\chi^2=6.83 \quad df=4 \quad 0.10<P<0.20$$

これらの結果の中では、賛否とのクロスで経営方針への態度と最も明確な連関を示している。つまり、タイプの如何にかかわらず経営者の考え方を受容する者程、経営方針に好意的で、反対する者程、非好意的な傾向を見ることができる。経営方針など経営者イデオロギーに好意的に作用させる直接の要因は、タイプとしての人間関係の労使関係の創造ではなく、むしろタイプの如何に関係なく、経営者の方針を受容させうかどうかにかかわる。

第27表、第28表の経営信頼度とのクロスの結果も同様に、賛否の項目において強い相関が見られる。

会社の雰囲気と判定されたタイプとのクロスで

第27表 判定されたタイプ×経営信頼度

| タイプ<br>経営<br>信頼度 | 家 族<br>主義的 | 契 約<br>主義的 | 人 間<br>関係的 | 計    |
|------------------|------------|------------|------------|------|
| 信頼できる            | 53         | 123        | 160        | 336  |
| 普通だ              | 81         | 321        | 232        | 634  |
| 信頼できない           | 49         | 142        | 65         | 256  |
| 計                | 183        | 586        | 457        | 1226 |

$$\chi^2=36.79 \quad df=4 \quad P<0.01$$

第28表 賛否×経営信頼度

| 賛 否<br>経営<br>信頼度 | 賛成  | なんとも<br>いえない | 反対  | 計    |
|------------------|-----|--------------|-----|------|
| 信頼できる            | 150 | 143          | 40  | 333  |
| 普通だ              | 155 | 368          | 120 | 643  |
| 信頼できない           | 46  | 104          | 113 | 263  |
| 計                | 351 | 615          | 273 | 1239 |

$$\chi^2=136.64 \quad df=4 \quad P<0.01$$

第29表 判定されたタイプ×雰囲気—B

| タイプ<br>雰囲気    | 家 族<br>主義的 | 契 約<br>主義的 | 人 間<br>関係的 | 計    |
|---------------|------------|------------|------------|------|
| 家族的であ<br>たたかい | 40         | 83         | 115        | 238  |
| どちらとも<br>いえぬ  | 73         | 247        | 207        | 527  |
| 事務的でつ<br>めたい  | 39         | 178        | 74         | 291  |
| 計             | 152        | 508        | 396        | 1056 |

$$\chi^2=39.55 \quad df=4 \quad P<0.01$$

第30表 タイプ雰囲気—A

| タイプ<br>雰囲気    | 家 族<br>主義的 | 契 約<br>主義的 | 人 間<br>関係的 | 計    |
|---------------|------------|------------|------------|------|
| 新しく進ん<br>でいる  | 47         | 102        | 96         | 245  |
| どちらとも<br>いえぬ  | 69         | 316        | 250        | 635  |
| 旧式でおく<br>れている | 50         | 139        | 75         | 264  |
| 計             | 166        | 557        | 421        | 1144 |

$$\chi^2=23.07 \quad df=4 \quad P<0.01$$

は、特に雰囲気—Bにおいて強い相関が見られ、人間関係のタイプとする者程、家族的であたたかいと感じる者の割合が高く、強く企業に帰属感をもっていることがわる。

次に従業員の仕事に対する満足度とのクロスを見たいと思う。第31表は判定されたタイプとの、

第32表は賛否とのクロスであるが、この場合も賛否とのクロスに強い相関が見られ、反対する者程、不満とする者の割合が多い。

第31表 タイプ×満足度

| タイプ<br>満足度      | 家 族 | 契 約 | 人 間 | 計    |
|-----------------|-----|-----|-----|------|
| 満 足             | 49  | 124 | 125 | 298  |
| 満足でも不満<br>足でもない | 58  | 217 | 183 | 458  |
| 不 満             | 76  | 258 | 157 | 491  |
| 計               | 183 | 599 | 465 | 1247 |

$$\chi^2=10.87 \quad df=4 \quad 0.02<P<0.05$$

第32表

| 賛 否<br>満足度      | 賛成  | なんとも<br>いえない | 反対  | 計    |
|-----------------|-----|--------------|-----|------|
| 満 足             | 103 | 139          | 58  | 300  |
| 満足でも不満<br>足でもない | 136 | 244          | 83  | 463  |
| 不 満             | 117 | 240          | 139 | 496  |
| 計               | 356 | 623          | 280 | 1259 |

$$\chi^2=22.16 \quad df=4 \quad P<0.01$$

仕事に対して満足感を持っていない場合でも、終身雇用という身分保証と年功的に報酬の上昇する保証のある賃金体系があって、それが比較的到他より同等か高い時は、企業定着度は高い。日本の大企業はいづれもそれを成功させている。しかし中小企業の場合、大企業に比べそれらの点に不足がある以上、労働移動率は企業より高いのが当然である。したがって態度として潜在的な離職者を含むことになり、それらの労働者は一般にモラルが低い。企業に対するリファレンスの程度もそれだけ低い筈である。そうした潜在的な低モラルのグループは、一体企業内の労使関係のタイプをどのように判定するか、一つの問題である。第33表は、そういう意味で判定された労使関係のタイプと他企業への移動意志をクロスさせたものである。

これによると、契約主義的タイプと判定した者程、移動意志をもつ者の率は高い。逆に人間関係的と見る者程、低いし、移りたくないとするものの率は60%近くきわめて帰属感が高い。注目されるのは家族主義的と判定した者の中には、移動意志

第33表 判定されたタイプ×移動意志

| タイプ<br>移動意志             | 家族<br>主義的     | 契約<br>主義的     | 人間<br>関係的      | 計              |
|-------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| ほかへ移りたくない               | 26<br>(14.1%) | 44<br>(7.3%)  | 58<br>(12.5%)  | 128<br>(10.2%) |
| 条件がよほどよくない限りほかへ移りたくない   | 72<br>(39.1)  | 229<br>(38.1) | 216<br>(46.4)  | 517<br>(41.4)  |
| わからない                   | 30<br>(16.3)  | 115<br>(19.1) | 98<br>(21.1)   | 243<br>(19.4)  |
| いまより少しでもいい条件なら当然ほかへ移りたい | 56<br>(30.4)  | 213<br>(35.4) | 93<br>(20.0)   | 362<br>(28.9)  |
| 計                       | 184<br>(99.9) | 601<br>(99.9) | 465<br>(100.0) | 1250<br>(99.9) |

$$\chi^2=32.71 \quad df=6 \quad P<0.01$$

をもたないものの率がかかなり多いことである。いづれにせよ、契約主義的タイプと見做す者は、未だ十分に定着していない割合が他に比べ高く、それだけまだ態度変容していないことを示す。

第34表は賛否とクロスさせたものである。この

第34表 賛否×移動意志

| 賛否<br>移動意志              | 賛成            | どちらとも<br>いえない  | 反対             | 計               |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| ほかへ移りたくない               | 59<br>(16.6%) | 52<br>(8.3%)   | 15<br>(5.4%)   | 126<br>(10.0%)  |
| 条件がよほどよくない限りほかへ移りたくない   | 164<br>(46.0) | 256<br>(41.0)  | 102<br>(36.5)  | 522<br>(41.4)   |
| わからない                   | 60<br>(16.8)  | 143<br>(22.9)  | 45<br>(16.1)   | 248<br>(19.7)   |
| いまより少しでもいい条件なら当然ほかへ移りたい | 73<br>(20.5)  | 174<br>(27.8)  | 117<br>(42.0)  | 364<br>(28.9)   |
| 計                       | 356<br>(99.9) | 625<br>(100.0) | 279<br>(100.0) | 1260<br>(100.0) |

$$\chi^2=51.12 \quad df=6 \quad P<0.01$$

場合の方が他の項目と同様よりはっきりと相関している。すなわち、賛成者と反対者とは、移り

第36表 判定されたタイプ×勤続年数

| 勤続年数<br>タイプ | 1年未満           | 1年～3年          | 3年～5年          | 5年～10年         | 10年以上         | 計               |
|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| 家族主義的       | 30<br>(15.5%)  | 63<br>(14.7%)  | 42<br>(14.7%)  | 37<br>(15.0%)  | 12<br>(13.5%) | 184<br>(14.9)   |
| 契約主義的       | 92<br>(47.4)   | 206<br>(48.0)  | 125<br>(43.7)  | 129<br>(52.5)  | 46<br>(51.7)  | 598<br>(48.0)   |
| 人間的関係       | 72<br>(37.1)   | 160<br>(37.3)  | 119<br>(41.6)  | 80<br>(32.5)   | 31<br>(34.8)  | 462<br>(37.1)   |
| 計           | 194<br>(100.0) | 429<br>(100.0) | 286<br>(100.0) | 246<br>(100.0) | 89<br>(100.0) | 1244<br>(100.0) |

$$\chi^2=7.80 \quad df=0.30 \quad <P<0.50$$

たいとする率も移動意志をもたない率も差が明らかである。タイプの如何に関係なく現状の労使関係をうけいれる者程、定着しており、経営者の考えを受け入れていない者程、移動の意志をもつ者が多いことを示している。

次に従業員のいくつかの社会的属性とのクロスを見てみたいと思う。

第35表は、前職の有無と判定されたタイプとのクロスを示したものである。職業移動の経験のあ

第35表 判定されたタイプ×前職の有無

| タイプ<br>前職の有無 | 家族<br>主義的      | 契約<br>主義的     | 人間<br>関係的     | 計               |
|--------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 前職あり         | 39<br>(16.2%)  | 124<br>(51.4) | 78<br>(32.4)  | 241<br>(100.0)  |
| 前職なし         | 125<br>(14.4%) | 402<br>(46.3) | 341<br>(39.3) | 868<br>(100.0)  |
| 計            | 164<br>(14.8%) | 526<br>(47.4) | 419<br>(37.8) | 1109<br>(100.0) |

$$\chi^2=3.86 \quad df=2 \quad 0.10<P<0.20$$

るものと新規に入職したものとの間で現状の労使関係をどういうタイプに判定するかの違いを示したものである。これを見ると人間関係的と見る割合は子飼いの従業員程高く、又契約主義的と見る割合は中途採用者に多い。これは中途採用者程、まだ十分に企業に融合していない率が高いことを物語られる。

第36表、第37表、第38表、第39表は、判定された労使関係のタイプと勤続年数、学歴年齢、性別とをクロスさせたものである。

勤続年数については、全体の連関は見られないが、強いていえば、5年以上の勤続年数をもつものの契約主義的タイプと見る割合が50%を超えていることが注目される。当企業では急激に拡大、

第37表 判定されたタイプ×学歴

| 学 歴<br>タイプ | 小学, 高小,<br>新制中 | 旧制中,<br>新制高    | 短大, 旧高専,<br>新制大, 旧制大 | 計               |
|------------|----------------|----------------|----------------------|-----------------|
| 家族主義的      | 103<br>(12.4%) | 61<br>(18.0%)  | 17<br>(23.3%)        | 181<br>(14.6%)  |
| 契約主義的      | 413<br>(49.9)  | 160<br>(47.0)  | 24<br>(32.9)         | 597<br>(48.1)   |
| 人間関係的      | 312<br>(37.7)  | 119<br>(35.0)  | 32<br>(43.8)         | 463<br>(37.3)   |
| 計          | 828<br>(100.0) | 340<br>(100.0) | 73<br>(100.0)        | 1241<br>(100.0) |

$$\chi^2=23.76 \quad df=4 \quad P<0.01$$

第38表 判定されたタイプ×年齢

| 年 齢<br>タイプ | 20才未満          | 20才～24才        | 25才～29才        | 30才代          | 40才以上         | 計               |
|------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 家族主義的      | 62<br>(12.3%)  | 59<br>(14.0%)  | 39<br>(18.5%)  | 13<br>(19.1%) | 6<br>(26.1%)  | 179<br>(14.6%)  |
| 契約主義的      | 247<br>(49.1)  | 215<br>(51.0)  | 99<br>(46.9)   | 27<br>(39.7)  | 8<br>(34.8)   | 596<br>(48.6)   |
| 人間関係的      | 194<br>(38.6)  | 147<br>(35.0)  | 73<br>(34.6)   | 28<br>(41.2)  | 9<br>(39.1)   | 451<br>(36.8)   |
| 計          | 503<br>(100.0) | 421<br>(100.0) | 211<br>(100.0) | 68<br>(100.0) | 23<br>(100.0) | 1226<br>(100.0) |

$$\chi^2=10.21 \quad df=8 \quad 0.20<P<0.30$$

第39表 判定されたタイプ×性別

| 性 別<br>タイプ | 男              | 女              | 計               |
|------------|----------------|----------------|-----------------|
| 家族主義的      | 130<br>(15.9%) | 35<br>(10.5%)  | 165<br>(14.3%)  |
| 契約主義的      | 401<br>(49.0)  | 157<br>(47.0)  | 558<br>(48.4)   |
| 人間関係的      | 287<br>(35.1)  | 142<br>(42.5)  | 429<br>(37.3)   |
| 計          | 818<br>(100.0) | 334<br>(100.0) | 1152<br>(100.0) |

$$\chi^2=6.83 \quad df=2 \quad 0.02<P<0.05$$

多角化したのは36年で、5年以上の勤続年数のものは、したがってそれ以前に雇用されたものが多い。その変動期に彼らが入った頃のどちらかといえば、家族主義的な労使関係が、合理的な非人格的なものへ移行した過程を直接体験した者にとっては、現状の労使関係のタイプは契約主義的と感じると思える。10年以上の勤続者では、家族主義的と判定した割合が他に比し最も低いことが注目されよう。また5年以下と5年以上で、人間関係的と判定する傾向にやや断層が見られるが、一義的には判断しがたいが、或は後のデータの示すよ

うに、学歴や性別で同様の傾向が見られることから、労務管理のあり方に偏りがあるか（例えば、女子従業員の取り扱い特に配慮しているなど）、昇進などの動機づけの差（学歴が規定する）の故か、より一般的に人間関係的な考え方に対する知的判断（これも学歴によるとすれば）の差によると考えられ、それが勤続年数の多少と相応しているとも考えられる。しかし基本的には企業の変動期に対する経験の違いがかかる態度の差を生む要因と考えたいが、これについてはより深い分析を必要とするであろう。

学歴については、前述の如く人間関係的と判定する割合が、学歴が高くなる程高く、家族主義的と見る割合も同様の傾向を示している。家族主義的と見る割合が学歴の高い程高くなるのは、多分に現状の労使関係に批判的であることと一致する。したがってこれは契約主義的と見る割合に於ける逆の傾向となって現われている。

年齢では、大体家族主義的と見る割合が年齢の高くなる程増し、逆に契約主義的と判定する割合が減少する。また人間関係的と判定する割合では

そうした傾向は見られない。

性別については、前述の如く人間関係的と判定する割合は女子に高く、これは女子従業員への労務管理がよい事を物語る。勿論性別の違いは、動機づけの違いと関係して、例えば昇進への関心度

や仕事の成就感などの差と結びつくから、同じ労務管理であっても差があることが考えられる。

第40表、第41表、第42表、第43表は現状の労使関係への態度と勤続年数、学歴、年齢、性別をクロスさせたものである。勤続年数の10年以上の者

第40表 賛否×勤続年数

| 勤続年数<br>賛 否   | 1年未満           | 1年～3年          | 3年～5年          | 5年～10年         | 10年以上         | 計               |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| 賛 成           | 66<br>(33.8%)  | 117<br>(27.0%) | 83<br>(28.8%)  | 63<br>(25.5%)  | 29<br>(30.8%) | 358<br>(28.5%)  |
| どちらとも<br>いえない | 102<br>(52.3)  | 219<br>(50.6)  | 136<br>(47.2)  | 119<br>(48.2)  | 45<br>(47.9)  | 621<br>(49.4)   |
| 反 対           | 27<br>(13.9)   | 97<br>(22.4)   | 69<br>(24.0)   | 65<br>(26.3)   | 20<br>(21.3)  | 278<br>(22.1)   |
| 計             | 195<br>(100.0) | 433<br>(100.0) | 247<br>(100.0) | 247<br>(100.0) | 94<br>(100.0) | 1257<br>(100.0) |

$$\chi^2 = 12.59 \quad df = 8 \quad 0.10 < P < 0.20$$

第41表 賛否×学歴

| 学 歴<br>賛 否    | 小学、高小、<br>新制中  | 旧制中、<br>新制高    | 短大、旧高専、<br>新制大、旧制大 | 計               |
|---------------|----------------|----------------|--------------------|-----------------|
| 賛 成           | 238<br>(28.7%) | 98<br>(28.4%)  | 21<br>(27.6%)      | 357<br>(28.5%)  |
| どちらとも<br>いえない | 419<br>(50.5)  | 169<br>(49.0)  | 31<br>(40.8)       | 619<br>(49.5)   |
| 反 対           | 173<br>(20.8)  | 78<br>(22.6)   | 24<br>(31.6)       | 275<br>(22.0)   |
| 計             | 830<br>(100.0) | 345<br>(100.0) | 76<br>(100.0)      | 1251<br>(100.0) |

$$\chi^2 = 4.69 \quad df = 4 \quad 0.30 < P < 0.50$$

第42表 賛否×年齢

| 年 齢<br>賛 否    | 20才未満          | 20才～24才        | 25才～29才        | 30才代          | 40才以上         | 計               |
|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 賛 成           | 145<br>(19.6)  | 124<br>(29.1)  | 47<br>(22.0)   | 25<br>(36.2)  | 7<br>(29.2)   | 348<br>(28.1)   |
| どちらとも<br>いえない | 264<br>(52.3)  | 196<br>(46.0)  | 112<br>(52.3)  | 27<br>(39.1)  | 14<br>(58.3)  | 613<br>(49.5)   |
| 反 対           | 96<br>(19.1)   | 106<br>(24.9)  | 55<br>(25.7)   | 17<br>(24.7)  | 3<br>(12.5)   | 277<br>(22.4)   |
| 計             | 505<br>(100.0) | 426<br>(100.0) | 214<br>(100.0) | 69<br>(100.0) | 24<br>(100.0) | 1238<br>(100.0) |

$$\chi^2 = 14.83 \quad df = 8 \quad 0.05 < P < 0.10$$

に賛成者の率が多いのは、30歳代以上のものに賛成者の率が高いことと関係すると思われる。タイプをいかに判定しようとも永年勤続は企業定着化を促進し、したがって自己包絡の度合が高まるのは当然といえよう。一年未満にも高いのは、新入者に対する社会化としての企業内教育を通じ企業

が最も意を注ぐ所で、その点企業との接触も日常的でなく新鮮なものとして彼らに映るであろう。また一般に集団への新入者のもつ一般的態度として新集団への融合を彼らの側で積極的に持ち、それが企業全体への融合感として現状の労使関係に好意的にさせると思える。それが5年～10年の勤

第43表 賛否×性別

| 性別<br>賛否      | 男              | 女              | 計               |
|---------------|----------------|----------------|-----------------|
| 賛成            | 220<br>(26.7%) | 110<br>(32.8%) | 330<br>(28.5%)  |
| どちらとも<br>いえない | 395<br>(47.9)  | 182<br>(54.3)  | 577<br>(49.8)   |
| 反対            | 209<br>(25.4)  | 43<br>(12.9)   | 252<br>(21.7)   |
| 計             | 824<br>(100.0) | 335<br>(100.0) | 1159<br>(100.0) |

$\chi^2=22.26$      $df=2$      $P<0.01$

第44表 希望されるタイプ×勤続年数

| 勤続年数<br>希望 | 1年未満           | 1年～3年          | 3年～5年          | 5年～10年         | 10年以上         | 計               |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| 家族主義的      | 24<br>(13.6%)  | 57<br>(15.4%)  | 41<br>(16.4%)  | 30<br>(13.5%)  | 15<br>(20.6%) | 167<br>(15.3%)  |
| 契約主義的      | 37<br>(21.0)   | 66<br>(17.9)   | 42<br>(16.8)   | 30<br>(13.5)   | 10<br>(13.7)  | 187<br>(17.0)   |
| 人間関係的      | 115<br>(65.4)  | 246<br>(66.7)  | 167<br>(66.8)  | 162<br>(73.0)  | 48<br>(65.7)  | 738<br>(67.7)   |
| 計          | 176<br>(100.0) | 369<br>(100.0) | 250<br>(100.0) | 222<br>(100.0) | 73<br>(100.0) | 1090<br>(100.0) |

$\chi^2=7.27$      $df=8$      $0.50<P<0.70$

第45表 希望されるタイプ×学歴

| 学歴<br>希望 | 小学, 高小,<br>新制中 | 旧制中,<br>新制高    | 短大, 旧高専,<br>新制大, 旧制大 | 計               |
|----------|----------------|----------------|----------------------|-----------------|
| 家族主義的    | 122<br>(16.9%) | 42<br>(13.9%)  | 3<br>(4.7%)          | 167<br>(15.4%)  |
| 契約主義的    | 100<br>(13.9)  | 58<br>(19.2)   | 26<br>(40.0)         | 184<br>(16.9)   |
| 人間関係的    | 498<br>(69.2)  | 202<br>(66.9)  | 36<br>(55.3)         | 736<br>(67.7)   |
| 計        | 720<br>(100.0) | 302<br>(100.0) | 65<br>(100.0)        | 1087<br>(100.0) |

$\chi^2=36.46$      $df=4$      $P<0.01$

先ず勤続年数については全体の連関は見られないが、5年～10年のグループが全体の平均の型と最も差があり、特に人間関係的タイプを希望する率が高い。このグループは、判定されたタイプに於て人間関係的と見做す率が最も低く、また賛否の項目についても反対者の率が最も高い。この層に対する企業側の労務管理の不十分さを物語る。また勤続年数の若い程、契約主義的タイプを望む率が高いのは注目される。学歴については学歴の高い程、契約主義的タイプを求める率が高く、家族主義的タイプ及び人間関係的タイプを望む率が下るのが注目されよう。性別に関しては女子の方が

続年数となり、当企業では大体20歳代となると、集団への帰属感は、企業に対する場合と彼らのインフォーマルな集団に対する場合と一致しなくなる。それがこのグループの非好意的反応として現われると考えられよう。学歴については連関は見られず、性別については女子程好意的である。

最後に希望される労使関係のタイプと勤続年数、学歴、年齢、性別をクロスさせたものを示しておく。これらの結果で目立つ点を指摘すると、

第46表 希望されるタイプ×性別

| 性別<br>希望 | 男              | 女              | 計               |
|----------|----------------|----------------|-----------------|
| 家族主義的    | 116<br>(15.8%) | 38<br>(13.7%)  | 154<br>(15.3%)  |
| 契約主義的    | 147<br>(20.1)  | 24<br>(8.6)    | 171<br>(16.9)   |
| 人間関係的    | 469<br>(64.1)  | 216<br>(77.7)  | 685<br>(67.8)   |
| 計        | 732<br>(100.0) | 278<br>(100.0) | 1010<br>(100.0) |

$\chi^2=21.80$      $df=2$      $P<0.01$

人間関係的タイプを求める率が高く、現状のタイプの判定とそれへの賛成度も高く一致している。

第47表 希望されるタイプ×年齢

| 年 齢<br>希 望 | 20才未満          | 20才～24才        | 25才～29才        | 30才代          | 40才以上         | 計               |
|------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 家族主義的      | 69<br>(16.0%)  | 53<br>(14.2%)  | 28<br>(14.5%)  | 10<br>(17.2%) | 5<br>(25.0%)  | 165<br>(15.4%)  |
| 契約主義的      | 61<br>(14.1)   | 65<br>(17.5)   | 41<br>(21.2)   | 10<br>(17.2)  | 6<br>(30.0)   | 183<br>(17.0)   |
| 人間関係的      | 302<br>(69.9)  | 254<br>(68.3)  | 124<br>(64.3)  | 38<br>(65.6)  | 9<br>(45.0)   | 727<br>(67.6)   |
| 計          | 432<br>(100.0) | 372<br>(100.0) | 193<br>(100.0) | 58<br>(100.0) | 20<br>(100.0) | 1075<br>(100.0) |

$$\chi^2=10.69 \quad df=6 \quad 0.20 < P < 0.30$$

女子に対する労務管理はこの点からも成功していることを示している。

### 要 約

近年急速に拡大・発展した当企業は、技術的側面において能率化を阻害する限界をもちながら、経営の多角化などを通し合理化を推進して来た。組織の改変や人間関係管理の採用など組織面の合理化、労務管理の近代化など必ずしもその実をあげているといえないけれども、かつての町工場時代に比べれば合理化されてきたにちがいない。しかし報酬体系において、特に賃金体系の低さは、この種の中規模企業のもつ一般的問題点となっている。企業の集団文化的側面に対する反応が一般従業員より監督者の方に好意的傾向が見られることは、企業へ帰属度の差を示している。

労働組合の弱体な企業内労使関係は、企業の労務管理のあり方により決定されるが、われわれは分析の便宜上企業内労使関係のタイプを家族主義的、契約主義的、人間関係的という三つのタイプに分類し、これらのタイプの労使関係は、かかる

タイプの経営者イデオロギーを従業員が受け入れるかどうかで決定され和思考した。この立場から現状の経営者の考え方を判定させ、それを受容するかどうかを調べ、そしてそれが望ましいタイプとどれ程くいちがうかを知った。結論的にいえば、人間関係的なタイプに対し最も好意的であるが、これは常に人間関係的なタイプの労使関係が受容されるということを示すのではなく、現在では従業員のもつ種々の社会的要因が人間関係的タイプの成功に資するからに過ぎない。したがってタイプにかかわらず現状のタイプを是認することの方がむしろ従業員のモラルや帰属感と直接相關する。

従業員の社会的属性とのクロスでは、学歴、性別により現状の労使関係に対する態度に差が見られる。勤続年数、年齢については、根本的には企業の組織拡大の過程と結びついて組織合理化、労務管理の近代化に規定される労使関係の変化と関連して、その変動期の経験の差が従業員の経営に対する態度を決定しているように思える。しかしこれは一義的に結論しえない問題を含む以上、次の分析にまたなければならない。