

ホワイト・カラーの仕事における満足

萬 成 博
佐 原 福 碩

ホワイト・カラーの地位

ホワイト・カラーの仕事における満足および不満が企業運営のうちで重要であるのは、企業の経営活動においてかれらの占める地位および役割の特殊性にある。こんにちでは生産活動に直接に参加する従業員の数は相対的に減少しつつあるが、研究や技術、営業活動およびそのスタッフ部門の人員はますます増加している。また企業のトップおよびミドル・マネジメントを補佐して果すかれらの企画業務や執行業務における創造的意欲と活動のいかんは、企業の発展力に直接影響を及ぼすとともに、将来の経営担当者はかれらのあいだから育成せられる。これらのグループは、学校教育および訓練の内容の点からも、入社後の職務および責任の内容よりも、また職業生活にいてかれらの抱く希望および計画、待遇や経歴の点でも、企業内の多くの現場作業員より、きわめて異なっている。

したがって、ホワイト・カラーの職務の管理は生産活動に従事する作業員と異なる管理が要求せられる。すなわち、生産活動を行うために組織された製造工程の職長や管理者にとっては、作業、機械、技術の管理が、より重要な職務の内容を構成している。それに対して、ホワイト・カラーの領域では、それが営業部にせよ、研究部にせよ、また人事部にせよ、かれらの職務活動が対人接触を通じて、遂行せられる面が、量的にも質的にも大である。しかし、ことわっておかなければならないが、従業員およびホワイト・カラーにおける人間関係の重要性は、相対的な差異を示すもので

あって、作業員における対人接触の意義を軽視するものではない。

われわれは大企業組織における1つの工場組織内の監督者と作業員の人間関係についての調査¹⁾を通じて、単純反復作業の従事者のあいだにあっては、(仕事の好嫌、作業完成意欲、仕事のやり甲斐および仕事の人生に対してもつ意義によって測定せられた)仕事の満足度は、主として第1線監督者の監督上の諸特性によって決定せられることを見出した。さらに別の調査においては1つの中企業における営業および製造のラインと技術、研究および総務のスタッフ部内をふくむ経営組織を対象として、従業員の組織に対する忠誠心と組織よりうける満足度によって測定せられる組織の有効性を決定する諸要因を分析した。²⁾この論文においては、この第2次調査結果のなかより、営業、技術、総務などのホワイト・カラーの仕事における満足の性質およびかれらの満足と不満を決定する諸要因を分析する。また現業員の仕事における満足の性質とそれを規定する要因と、ホワイト・カラーのそれとの間にどのような差異あるいは類似性が存するかをも、合せて検討することとする。

註1) 万成博著「監督者と作業員の人間関係」大阪・近代経営社・1958年。

2) 万成博著「組織の有効性」関西学院大学産研叢書Ⅱ。1960年

仕事における人間動機の充足

職業生活における作業動機についての経験的研究は、経済的動機のはたらきを認めると共に、自

我動機の充足および阻止の作用に、より重要性を一貫して認めている。¹⁾ とくに経済的欲求が適度に充足せれる状況においては、つぎにあげる5つの自我動機は、人間行動においてとくに重要な役割をもっている。1, 人にその能力や才能を最大限に発揮させ、また発展させる機会を与える自我表現。2, 人の多くの関心や能力をさまざまな仕事を通じて発揮させる新奇な経験にたいする欲求。3, 自分の問題について自分で決断を下すということから生じる自己決定や自主性の感情。4, 当面の仕事の完成を通じて味う満足感。5, 自信, 所属の集団にたいするプライド, 自分にたいする他人の高い評価にあらわれる自我の高揚が、それである。

現代の産業体制のもとでは、大量生産の流れ作業工程で反復作業を行う作業員は、自我表現の機会, 好奇心, 創意, 新しい経験にたいする欲求, 自己決定の機会および作業の完成感を味う機会はそれぞれせばめられているといえる。しかしわれわれは工場組織内の作業員のモラルの分析を通じて、監督者がその監督行動を通じて、作業員のこれらの動機充足を促進するような役割を取得する場合と、それを阻止するような役割を取得する場合とでは、作業員の仕事における意欲, 満足および生産性に示される行動にきわめて対照的な効果のあることをすでに知った。²⁾ さらに、これら作業員のあいだの仕事に対する満足度のレベルは、かれらの熟練度によって異なっている事実を発見した。同じ作業員のあいだでも、半監督的地位にある者の89%は仕事に対する満足度が上位に分類せられ、その残りは中位の満足度を表明した。他方、予備員、整備員のような熟練作業員のあいだでは上位は50%であり、45%が中位の満足、5%が不満を表明した。単純反復作業員のあいだでは、上位の満足は20%にすぎず、50%が中位の満足、30%が不満を表明した。これら作業員の仕事の満足度を規定する要因としては、地位の高低そのものもあげられるが、実際には意志決定の参加についての知覚が、大いに作用していた。すなわち、半監督的地位にある者は、作業上の問題について自由裁量の余地をもっており、かれらの意見

はいつでもとりあげられると思っていたが、予備員さらに単純反復作業員のあいだでは、その意見は低い割合でしかとりあげて貰えないと状況を判断していた。したがって作業員のあいだでも地位の階層関係によって、意志決定に示されるかれらの権力的地位が、仕事における日常の満足と関係していることがわかる。さてホワイト・カラーにおける仕事の満足の状況およびそのレベルを規定する諸要因はなにか。

アメリカの全国的なサンプルを使って、自己の仕事についての感想を調査した結果によると、その仕事において満足の意を表明した者はつぎのような比率となっている。³⁾

専門職および管理職	85%
ホワイト・カラー	64%
工場労働者	41%

この数字より、自己の仕事に満足している者がどのくらいいるか。そこで満足とはなにを意味しているかを正確に知ることは困難であるが、ある程度の推測はできると思う。

ホワイト・カラー層の内部では、仕事に対する満足度はちょうど上下の階層構造と平行するようである。アメリカにおけるある調査では、⁴⁾ 自分の仕事に満足の意を表明した者は専門職で86%、管理者層で74%、販売員で42%となっている。なお賃銀労働者の満足度と熟練度についても同様な関係が見られ、熟練労働者で56%、半熟練労働者ではそれに対して48%が仕事に対する満足を表明している。

以上にあげた数字は、人間の仕事や労働に対して抱く観念について、なんら絶対的な意味を示すとはいえない。だが仕事に対する満足度が収入の多少に関連していることは確かであり、さらにそれは権力や地位とも相関していると思われる。ともかくこのようなデータによって、特定の個人が他人との比較において、自己の仕事をどう感じているかという相対的な差別判断が測定され、同時に、現代の労働あるいは仕事のもつ性格の一面が明らかにされる。

ミルズは、「現代の労働においては、そこに直接に含まれる技術的な過程そのものは、労働者に

対して意味を失い、かれらにとっては収入とか権力とか地位のごとき労働の付随的側面の方が重要な意味を有する」⁵⁾ことを指摘した。

- 註1) Rensis Likert, "Developing Patterns in Management," *General Management Series* No. 178 (1955), No.182 (1956). American Management Association
Daniel Katz, "Satisfactions and Deprivations in Industrial Life", Chapter in Arthur Kornhauser, Robert Dubin, and Arthur M. Ross(ed.), *Industrial Conflict*, New York, McGraw Hill, 1954.
2) 万成博著「監督者と作業員の人間関係」p.50-60.
3) C. W. ミルズ, 「ホワイト・カラー」(邦訳, 杉政孝) 東京・創元社1957年. p.212.
4) ミルズ「上掲書」p.212.
5) ミルズ「上掲書」p.212.

満足度の測定

まず以下の論述でわれわれが使用するホワイト・カラーの概念を、総務関係、営業関係、研究・技術関係の各職に従事している社員に求めることを断っておきたい。われわれの調査した会社においては、監督的地位についていない従業員は全部で609名であり、そのうち営業、経理、人事、購買などの事務職は96名であり、研究職、品質管理、生産技術職は118名、現業員は合計395名であった。仕事にたいする満足度はつぎの4つの質問項目より構成せられた。

1. 結局のところ、今やっている仕事にあなたは満足していらっしゃると思いますか、それとも余り満足しているとはいえませんか(非常に満足から非常に不満にいたる5点尺度)。2. あなたの仕事はあなたの力を一杯に出しきれるほど、やり甲斐のある仕事だと思いますかどうか(強い肯定から強い否定にいたる5点尺度)。3. あなたは仕事の目標の達成に強い関心をもっていますか、それとも余り関心がありませんか(強い作業完成意欲から全く作業完成の意欲を欠くにいたる5点尺度)。4. あなたの現在の仕事にあなたの人生にとってどのような意味をもっていると思いますか(非常に重要な意味をもつから全くつまらないにいたる5点尺度)。¹⁾ 4つの質問は満足あるいは

は不満の内の一貫性をテストしたのちに選ばれたもので、この尺度によって、仕事における満足について上位の4分の1を上、つぎの2分の1を中、のこりの4分の1を下とした。

事務員、研究員、技術員の仕事における満足度はつぎのようになっている。

第1表 職種別の仕事の満足

職 種	上	中	下	合計	実数
事 務 員	51%	34%	15%	100%	96人
研究員・技術員	50	26	24	100	118
現 業 員	14	52	34	100	395

609

事務員および研究員や技術員のあいだでは作業員とくらべて顕著な満足度の違いが認められる。営業や総務の事務職員と研究・技術職員のあいだでは、後者のなかに仕事における満足の低い者が若干多い傾向がある。

ホワイト・カラーのなかには高校卒の女子が31%を占めていたが、仕事における満足度は男子が一貫して高くなっていることに注目しなければならない。というのは、作業員のあいだでは男子は、仕事の満足の上下が共に多くなるのに対して、女子は仕事を人生にとってとくに重視する傾向が少なく、強い満足も、強い不満も表明しない傾向があるからである。

ホワイト・カラーの85%までは5年以下の勤続者であった。勤続年数別に仕事の満足度をみると、5年以上の勤続者は仕事に高い満足を表明したが5年までの勤続者のあいだに、勤続年数による満足度の違いは存しない。

学歴構成をみると、このグループの30%が大学卒であり、高校卒は47%、中学卒者は23%を占めていた。大学卒業者においては、仕事に対する高い満足を表明する者は平均よりもはるかに多く、高卒および中卒者は平均以下となっている。職場では勤続年数が同じである限り、学歴の高い者ほど、職務における責任も権限も大であり、また給与も学歴別に決定せられるので、このような傾向が生ずるのであると思われる。しかし仕事に対する不満の者は、学歴のいかんをとわず等しい割合

で存することは注目すべき現象である。

仕事の満足度の尺度を構成する質問を、現業員のそれと比較してみると、ホワイト・カラーの仕事における満足度の性質がいっそう明らかとなるであろう。作業そのものについての満足および作業完成への意欲の2つの質問では、ホワイト・カラーは作業員よりも高い満足とより強い作業完成意欲を表明する傾向は認められるが、差はそれほど大ではなかった。しかし仕事が人生に対してもつ意義についての知覚の点で、ホワイト・カラーとブルー・カラーは最大の違いを示していた。仕事は自分の力を一杯に出しきれるほどやり甲斐がありますかという質問については、依然として両者のあいだにより大きい差異が認められた。

つぎに面接において仕事についての具体的回答を引用しながらこれらのホワイト・カラーの職務意識の性質を考察してみよう。第1事例は仕事に対する高い満足のみならず、その他の点でも職業生活に高度に適応を示している人である。大学で経済学を専攻し、会社の営業部へ勤務以来、満3年となる。

「外廻りとデスクワークが7対3ぐらいの割合である。忙しいので時間のたつのがとても早く感じられる。仕事に関しては殆んど制約をうけることなく自由に働いている。自分は田舎からきて都会の大学へ入ったので学生時代にはいく分劣等感のようなものをもってしたが、仕事についてからは、自由にのびのびと自分の能力、才能を発揮できるので、人間的にも劣等感から解放され明るくなった。仕事は自分の人生にとって非常に有意義である。仕事はまかされているので、これ以上権限委譲の必要はない。作業の目標は会社から与えられるものと、自分できめるものがあるが、どちらにも強い関心をもって遂行している。目標の作成についても、最近では自分たち若手の意見が反映するようになったと感じている。仕事には非常にやり甲斐を感じている。他の仕事につきたいとは思わない。上役の方々が良い示唆をあたえてくれるので仕事がやり易い。また同僚の部下もよく働く。結局のところ、現在の仕事に非常に満足している。」

この例は仕事を通じて、自我表現の機会をもつ人は、きわめて高い仕事への熱意および満足を経験していることがわかる。それにたいして、仕事において自己の欲求が会社の方針および上司の監督上、阻止せられていると思っているひとりの研究部員は、職務についての考えをつぎのように述

べている。かれは大学の工学部において無機化学を専攻し、入社後2年となる。

「いまは本だけを読んでいますから時間のたつのは遅く感じられます。自分の判断で決めてやれるのは、テーマの選択以外すべてです。これで満足しますね。よく勉強できますから……。いまの研究テーマで仕事には強い完成意欲をもちますが、自分の人生ということから見るとつまらないテーマで、またあまりやり甲斐がありません。別な研究テーマにつきたいとは、しばしば思います。新しいテーマで新しい製品を3年なり5年計画で作りたいですね。いまの会社のやり方のもとでは、現状のテーマにあまり満足していません。しかしテーマには別にこだわらないのです。どんなテーマでもよいから、やっただけ認めてくれたら、それで満足するのです。いまじゃ、製品になるテーマを与えられたものが上からよいように認められ、すぐさま製品の結びつかないテーマを研究する者はいくら一生懸命やっても損をするのです。たくさんのお金が入ったとしても、おもしろい仕事ができさえすれば働きつづけます。仕事中考えていることは、いい研究テーマにつき、よい研究をしたいということです。」

この面接において、自分の価値や目標にたいする成長や達成の欲求、認められること、受入れられることなどに対する欲求のような自我動機がきわめて強力にはたらいっていることが明瞭である。したがってわれわれは自我動機の充足および阻止が、ホワイト・カラーの仕事における満足にかなる影響をおよぼしつつあるかはついて、若干の統計的考察を以下において試みしてみる。

註1) この測定尺度は最初に Nancy C. Morse, *Satisfactions in the White-Collar Job*, Ann Arbor, University of Michigan, (1953) において案出せられ、さらにこの調査に用いられたものである。

仕事における自己決定

事務職員および研究部員をとわず、かれらの執行する業務は上役の統制のもとにあり、職務上の最終決定権はその上役が保有するものである。しかし命令の実行にあたり、それをいかにして遂行するかについては厳重に選択が限定せられている場合もあるし、大幅に実行者にその選択の可能性が付与せられる場合もある。いずれにせよ職務遂行上の自己決定の量は大幅に異なっている。この会社では自己決定の程度についてのホワイト・カラーの男女別の知覚の分布はつぎのようになって

いた。

第2表 性別と自己決定の程度の知覚

性別	かなり重要な事項の決定	さ細な事項の決定	決定がほとんどあるいは全然なし	合計	実数
男	44%	32%	24%	100	131
女	5	31	64	100	58

189

$$\chi^2=35.70 \quad p>.01$$

問 あなたは今やっている仕事で、自分の判断だけで決めてしまうことがどのくらいありますか。

全体としてみれば、職務上かなり重要な事項を自分で決定していると知覚している者は32%、さ細な事項の決定をしていると知覚している者は32%、ほとんどあるいは全然決定をしないと知覚している者は36%であった。この表より明白なことは自己決定について男女のホワイト・カラーのおかれている状況がきわめて異なっていることが明瞭である。しかも女子職員は、ほとんど自己決定の機会がほとんどあるいは全然ないと思っているにもかかわらず、自己決定の量について、現状で満足している者が半数以上(55%)であり、もっと多くの自己決定を職務上で望んでいる者は45%であった。男子の場合はこの関係は逆になり、現状で満足は47%、もっと多くの自己決定を望むものは53%となっていた。女性のホワイト・カラーの職場に対する進出はますます増加しているが、現状におけるわれわれのデータは女性の職場に対する意識の内容の一面を示すと共に、また女性の職場内の地位を明白にしている。

このデータより、かなり重要な事項の決定を行っているとと思っている人たちは、現在の自己決定の量で満足を表明するものが多かった。また反対に職務上で些細な事項の決定しか行っていないと思っている人は、もっと多くの決定をしたいと表明する傾向のあることがわかった。しかしホワイト・カラーの仕事の上で意志決定をほとんどあるいは全然していない人たちの間では、現状の意志決定の量に満足している者と、もっと多くの決定をしたいと表明する者との関係をしらべたが全然差異が認められなかった。

第3表 仕事にたいする満足度と自己決定の程度の知覚

仕事に対する満足度	かなり重要な事項の決定	さ細な事項の決定	決定がほとんどあるいは全然なし	合計	実数
上	45%	33%	22%	100%	90
中	21	27	52	100	70
下	17	41	42	100	29

189

$$\chi^2=20.88 \quad p<.01$$

問 あなたは今やっている仕事で、自分の判断だけで決めてしまうことがどのくらいありますか。

第3表は仕事に対する満足度の上・中・下と、自己決定の程度の知覚の関係を示している。かなり重要な事項の決定をしていると思っている人は、仕事に対する満足度が明白に高くなっている。次の第4表はホワイト・カラーの職員のあいだの仕事にたいする満足度と自己決定の意欲の関係を示している。仕事に対する満足度の高いものは現状の自己決定の量に満足している傾向があり、仕事に対する満足度の低いもののあいだには圧倒的に多くのものが、もっと多くの決定をしたいと言っている。両者の関係は高い有意差のあることを示している。

第4表 仕事にたいする満足度と自己決定の意欲

仕事にたいする満足度	現状で満足	もっと多く決定したい	合計	実数
上	59%	41%	100%	90
中	52	48	100	70
下	17	83	100	29

189

$$\chi^2=75.5 \quad p<.01$$

問 あなたは自分だけでもっといろんなことを決められる仕事につきたいと思いませんか。

以上のデータをを通じて、女子職員のように職場上の決定権をあまり望まない者のいる事実も認めなければならないが、われわれはホワイト・カラーの仕事における満足度に対して自己決定の量が重要な決定要因となっていることを知った。この事実はわれわれの日常経験とも一致しているのみならず、既存の实地調査の結果とも一致してい

る。¹⁾

註1) Nancy C. Morse, *Satisfactions in the White-Collar Job*, Ann Arbor; University of Michigan, 1953.

満足度の決定要因としてのリーダーシップ

自我動機の充足に一番重要な影響をもつ要因は、かれらが日常命令をうけ、その執行の指導と監督および統制に服する職場の管理者および監督者の行動である。かれらが自分の命令をあたえた部下の執務上の一挙手、一投足に注目していると同様に、部下もまた自分の上役の一挙手、一投足に注意し、反応している。ホワイト・カラーの仕事における満足や不満、仕事の意欲や研究意欲は上役との接触のあいだに、どのように助長せられ、また阻止せられるものであるか。社会心理学における役割理論の発展は、ホワイト・カラーの職場組織内の相互作用の過程についての役割構造の分析手段をわれわれに与えてくれる。¹⁾これについてわれわれは、はじめに統計的考察を、つぎにその相互作用の過程の詳細について事例的考察を試みるであろう。

人間は自分に対する他人の評価によって、終局的に自我の観念を形成している。²⁾他人による評価が高ければ自信をもち、また優越感をいただくようになるが、その反対に他人によって低く評価せられていると思うときには自信を喪失し、また劣等感をもつようになる。さらにこのような自我意識は他人の自分にむけている評価にとどまらず、自分のした仕事にもおよぶものである。職場においては同僚の評価も重要であるが、監督者の目うつる自分および自分の仕事の結果ほど、職員が職業生活を通じて意識していることはほかはない。

したがって、この調査においても、管理者および監督者の監督行動（リーダーシップ）における職員の知覚および態度についての質問を行った。そのなかより仕事における満足度に有意差をもつ項目をあげてみる。

仕事の満足度は監督者がどの程度自分の部下に気を配っているかということについての、職員の

第5表 仕事に対する満足度と監督者の部下への考慮の知覚

仕事にたいする満足度	非常に満足してくれる	まあ考慮してくれ	あまり考慮してくれない	合 計	実 数
上	30%	50%	20%	100%	90
中	13	58	29	100	70
下	11	44	45	100	29

189

$$\chi^2=17.22 \quad p<.01$$

問 あなたの監督者は、あなたたちのことによく気を配ってくれますか。

知覚に左右せられていることが明白である。たとえば、ひとりの人事課員はこの間の事情をつぎのように表明している。「同じ人事課のなかでも勤労係の仕事の方は課長がよくみる。厚生係は劣等感をもっている。課長が認めてくれない。同じ人事課でも差別がある。」このような係員の反応は課内のほとんど全員に共有せられており、上役にたいする部下の好意的態度および非好意的態度を形成すると共に、部下の仕事の満足度をも決定している。

組織は命令系統および各部門のあいだのコミュニケーションの体系によって維持せられている。いろんな部署に配置せられている職員が、組織上の違いを意識するようになるのは、その組織内の管理者がコミュニケーションの過程において、とりつつある役割の相違に求められる。第6表に示すように、上役が部下のいったことを積極的にとりあげたり、自分で処置できないときは、さらに上級の管理者や関係部課にとりつづぐことによって、コミュニケーションを促進するための積極的な役割を取得しているときには、部下の仕事における満足度は高まり、またその反対のときには部下の満足度は明らかに低下している。これはおそらくコミュニケーションの円滑、不円滑が職員の自我表現の欲求を充足したり、阻止したりすることに関係していることを示しているものと思われる。

いろんな職場組織に所属することによって、あるいはそれらと接触することによって組織には違いのあることをわれわれは日常経験している。た

第6表 仕事に対する満足度と部下へのコミュニケーション

仕事に対する満足度	いつでもとりあげてくれる	あまりとりあげてくれない	全然とりあげてくれない	合 計	実 数
上	80%	17%	3%	100%	90
中	61	27	12	100	70
下	55	38	7	100	29

189

$$\chi^2=11.47, 0.05>p>0.02$$

問 あなたの監督者は、あなたたちのいったことをとりあげてくれたり、上役にとりついてくれたりしますか。

たとえば、同業のA社とB社の膨脹率に示される組織効率の違い、同じ会社内のA工場とB工場あるいはA支店とB支店の能率や従業員の満足度、忠誠心に示される組織上の違いは、すべて一部には必ずその組織内の管理・監督階層のとりつつあるコミュニケーションの役割の違いに求められることはいまでは明白となっている。企業内のコミュニケーションの問題が、経営組織論の中核となっていることはこの理由によるものである。

さいごに仕事に対する満足と関係度の高い項目に、部下の上役にたいする態度が存する。仕事に高い満足を表明した職員は、上役の部下にはらう配慮やコミュニケーションなどの監督行動上において果す役割に特殊性が認められたばかりでなく、上役に対しても高い満足を示している（第7表）。反対に満足度の低いものは上役にたいしても不満を表明した。したがって上役の監督行動についての職員の知覚上の差異は、上役への態度と密接な関係が存在していると推測することができるようである。事実、つぎの事例研究における士気の高い職場の役割構造をみれば、部下が上役へ好意的態度をもち、そして上役もまた部下に信頼を表明し、両者の関係が支持的となると、職場組織内の成員の仕事にたいする満足度および動機づけは高くなるという仮定は、この調査の結果とも一致している。

調査した会社においては、おのおの2つの主要な研究部門および2つの主要な支店があった。そして仕事にたいする動機づけおよび満足度のレベルには差異があった。面接調査の進むにつれて、

第7表 仕事に対する満足度と上役にたいする態度

仕事に対する満足度	非常に満足	大体満足	やや不満	合 計	実 数
上	39%	35%	16%	100%	90
中	23	56	21	100	70
下	14	48	38	100	29

189

$$\chi^2=28.92 \quad p<0.1$$

これらの差異は管理者のとりつつある考え方や行動によって左右せられていることが判明した。職員の仕事に対する意欲は本人が生来もつものであるとか、外的環境によって生じているものであるという考え方を支持することはできない。部下の満足度および意欲の高い職場ではその上役は監督における方針も、権限委譲の程度も、また意志決定への参加の程度も異っていた。これらの役割構造を示す若干の事例をつぎに考察してみる。

著るしく部下の仕事への意欲を高めるのに成功し、また研究成果が会社によって高く評価せられている、ひとりの研究部門の長は自分の職務の重点および部下に対する態度をつぎのように話した。

職務の重点

「私は意欲をもたせる。向いた人に向いた仕事をさせる。そうでないと意欲がわかない。それには良い人材をえる。教育によって人はなかなか変らない。それに向いた仕事をさせる。人に失望させてはいけない。一般の人が悪いという品物をやらなければ……。公認にならないでやっている期間が、1,2年ある。私は激励する。ひっぱってゆくのには苦労だ。1週に1回ぐらい集めてやらないと動揺する。」

部下に対する指導

「実験をすれば結果がでる。本人が失敗しても習う。私は意見をいうが細かいことは分らない。本を読むつもりで聞け、採否は本人、採用しないで失敗すれば本人だ。考えている方向に行っている。信頼を裏切ることをするな。思想の統一はしない。団体行動をやる上により行動をやってくれという。」

このような上役の指導のもとでは、部下は上役の考え方や行動を自分の考え方や行動に直接反映させている。1人の研究部員は部長との関係について、つぎのよりに述べている。

「部長はこまかい点まで気を配っています。監督

の仕事もいまごろは非常におうようです。一年前まではきびしい一方でしたが。研究計画もむりのないようにしておられます。みんなの前で部長は計画を発表し、みんなの意見をききますから、みんなが十分納得のゆくわけです。そのときどしどし意見をいいます。親切にいつてくれたり、やってくれますね。部長に対して不平・不満をいったばあい、ぼくたちの満足のゆくように取り計ってくれるし、またくれると思います。部長はむしろ、ぼくたちが積極的に直接に部長にいうことを好む方です。部長はたえず若いものの中に感情的に入りこもうとして努力しておられるようです。いろんな点を総合して、いまの部長には非常に満足しています。部長に傾倒している方です。」

この部長のもとにある研究員のあいだでは、このような感情はほとんど全員によって共有せられていた。

つぎにいまひとりの研究員は、自己の属している部の雰囲気、研究成果、上役にたいする関係をつぎのように述べていた。

「うちの部の研究能率は低い方でしょう。これは上司の研究管理がまずいからだと思います。そして会社における当部の地位も低い方でしょう。よい新製品が出ていませんからね……。研究員同志の研究データの交換もやっていませんし、お互いに自分のことしか考えないようになってきていますね。上役は自分たちの気持をどの程度、察してくれていますか。あるいは気を配っているか、分ったものじゃありません。部下を理性的に数字で計り、割り切っているようです。それですから自分たちのミスについても、つめたくあたります。いろんな問題がでも集団討議をするといった取扱いをしてくれません。また自分たちの研究を充分指導することがなく、また評価もしてくれません。配置転換の際にも事前に充分相談してくれるということはありません。まあ、こんな状態ですから、自ずから部内の空気は沈滞し、研究成果もあがらなくなる、といったことになるのでしょうね。別の研究部（上記事例の部）の方が研究能率は高いと思いますが、これはそのトップが少しは若いものの気持をくんでいるからでしょう。」

この事例にみられるように、後者の研究部の研究員のほとんどが、自己の属している部についてこのような感情を共有しており、研究成果があがらないのは、上役の自分たちに対する取扱い方の貧弱さ、自分たちの能力を十分に発揮せしめていないということにもとづく、といった感情をいだいていた。

訳）東京・培風館、1956年。

2) ニューカム、「上掲書」p. 317-8。

仕事の満足度がもつ意味

では仕事の満足度は、職員にたいしてどのような結果をもたらしているか。満足度の高い人は、その能率および成績も上であるという判定は必ずしもできないが、会社のあたえた情報によって、会社で成績のあがっている職場（たとえば支店、研究部門、工場）と認めているところは、すべて職場の成員の平均的満足度は高くなっていることが判明した。高い満足度は高い生産性と結びついており、持続的に不満をもっている職員に、良質の仕事や創造的意欲は期待できないことを指示している。また統計的にみれば、仕事の満足度と配置転換の希望とは高い有意水準（ $P < 0.001$ ）において、仕事に満足した人は、現職にとどまりたいとのぞみ、また不満の人々はしばしばおよびいつも配置転換をのぞんでいた。この会社に就職者を推薦したかどうかという質問に対しても高い有意差（ $P < 0.01$ ）が認められた。さらに職員のモラルを形成する他の領域の満足度とも、仕事の満足度は大きな相関をしめしていた。すなわち会社に対する熱意および昇進、昇給との満足度との相関はそれぞれ高い水準（ $P < 0.01$ ）の有意差を示した。

以上で考察してきたように、統計的結果も、また事例的分析の結果もともに、ホワイト・カラーの仕事における満足および意欲は、監督者および同僚との対人的接触のあいだに生ずる自我動機の充足および阻止と大いに関係のあることが明白である。これらを要約してみればつぎの通りである。

1. 現代ではほとんどすべての労働には、仕事それ自体は不愉快であるという感覚がつきまといっているが、ホワイト・カラーの職務は他の仕事にくらべて、より高い評価と満足とが存している。
2. ホワイト・カラーの高い満足度に影響を及ぼす要因として、経済的報酬と共に、多くのホワイト・カラーの職務が他の職務よりも自己決定権あるいは自我表現の機会をあたえられていることがあげられる。

3. ホワイト・カラー内の仕事における満足の高低は、ホワイト・カラーの自我表現および認められたいという欲求を充足する監督者の部下への個人的考慮やコミュニケーションの過程においてとる役割行動の違いに求められる。
4. したがって組織効率を高めるためには、管理・監督者のとるリーダーシップにおいて、動機づけの要因が強調せられなければならない。

これらの調査結果は、現在なお広汎におこなわれている伝統的な人員管理の理論と実践の根拠となっている科学的管理法におけるスパン・オブ・コントロールおよび主として行政および軍事組織の管理より導き出された官僚制にたいして、大幅な修正がなされなければならないことを指示して

いる。すなわち、ホワイト・カラー職員の人員管理における科学的管理法的なアプローチは、人員の増大にともない監督の厳重化を強調し、このことは必然的に人々に自我表現の機会をせばめ、職員のあいだに反感および敵意を喚起させる。大規模組織の人員管理における官僚制的な統制も、人間の非人格的な統制方法を採用する点で科学的管理法と同じように人間の動機的要因をなおざりにするものである。さいごに、職員の組織よりうける満足度および組織にたいする動機づけの観点より測定せられる組織効率を高めるためには、満足度および動機づけの高揚を促進するリーダーシップおよび組織の運営が¹⁾ 先決問題であることを記さなければならない。

1) この問題については前掲万成著「組織の有効性」を参照。