

職場「小集団活動」に関する多次元解析(Ⅱ)

——「小集団活動」とリーダーシップ——

西 山 美 瑳 子

はじめに

本研究の前の報告は、「職場「小集団活動」に関する多次元解析(Ⅰ)——「小集団活動」に対する積極的評価、消極的評価に働く要因カテゴリーと、その潜在的機能についての分析と考察」と題して、前号、すなわち『関西学院大学社会学部紀要』48号(昭和59年3月刊)、101頁-125頁に記したところである。

今回の本報告では、従業員の小集団活動に対する評価とリーダーシップの組合せについて分析をすすめることにした。

本研究で使用している従業員意識調査結果のデータは、前号に記したように、文部省科学研究助成金によって調査の実施と分析をすすめている、電気機器製造某社の製造部門3工場の製造第一線監督職54票(抽出率12.6%)、製造一般社員248票(内訳、男性139票抽出率10.5%、女性109票抽出率10.1%)、定時(パート)社員100票(抽出率22.2%)を主たる分析対象データとして使用している。そうして、それと分析結果を比較するデータとして、石油精製業某製油所の従業員全員を調査対象として回収した770票(有効回収率96.5%)を使用した。なお、今回の報告では、主として電気機器工場従業員の調査結果を使用している。

1. 問 題

本報告では、前号に引き続き、従業員の職場「小集団活動」に対する積極的評価と消極的評価とが、リーダーシップのあり方によって、如何なる違い

が出てくるか、いいかえれば、従業員が知覚するリーダーシップ行動タイプの組合せ別の計測グループにより、小集団活動についての評価の傾向とそれに作用する要因とを求めようとするものである。

そうして、更に、リーダーシップ行動タイプの組合せをも含む職場風土と、「労働生活の質」関係諸要因についての態度関連を求めてみることにした。

2. 従来の研究

リーダーシップ類型の研究では、我が国のみならず、国際的にも適用例が拡がっているリーダーシップPM論がある。リーダーシップPM論は、大阪大学人間科学部三隅二不二教授によって創設され、多数の共同研究者が参加して長年にわたる理論、実験、現場検証を重ね、その有効性が立証されてきた方法である¹⁾。

リーダーシップPM論では、集団機能次元を、集団における目標達成ないし課題解決に志向した機能と、集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化しようとする機能との2機能次元に大別し、前者をP機能(Performanceの頭文字Pをとって略称)、後者をM機能(MaintenanceのMをとって略称)と称している。リーダーシップ行動類型化の概念定義とリーダーシップ行動の測定に、このP機能、M機能を使用しており、リーダーシップ行動には、何れの場合にも両次元が含まれるとし、P機能、M機能の計量化により、PとMの組合せによる4類型、PM型(PもMもともに大)、Pm型(Pは大でMは小)、pM型

1) 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』初版、昭53、改訂版、昭59、有斐閣。

(Pは小でMは大), pm 型 (PもMともに小) の4類型が基本類型として設定され, リーダーシップ類型として最も優れた望ましいリーダーシップ類型はPM型であることが例証されてきている²⁾。

三隅らによるリーダーシップ行動の現場の組織体での研究では, 因子分析の場合を含めて, 質問項目数は相当数が使われており, 初期の研究の場合 (1968年), 164項目中, リーダーシップ項目63項目³⁾, PM 指導測定項目の再分析の際 (1974年) は, P行動測定12項目, M行動測定12項目の計24項目が用いられ⁴⁾, その他の調査分析例の場合をみてもP, Mに各10前後の質問項目が使われている。

三隅らの研究においては, 「リーダーシップ行動が部下集団の“モラール”およびパフォーマンスを規定するという前提の上に立って」理論展開が行われてきたが, 現在は, 更に, 逆に, 「部下集団の“モラール”やパフォーマンスがリーダーシップを規定する」という仮説についての実証的分析もすすめられており, 後者のこの方向での分析の結論は, 「職場集団の“モラール”が監督者のリーダーシップ行動を規定するよりむしろ, 監督者のリーダーシップ行動が職場集団の“モラール”を規定する」ことが見出されている⁵⁾。

3. 調査結果の分析方法

ここで使用する分析データは, 前号にも記したように, 本学社会学部牧正英教授, 遠藤惣一教授と筆者との共同研究「労働生活の質」に関する従業員意識調査結果を使用している。

本報告では, 電気機器工場従業員意識調査質問項目37項目, および石油精製・某製油所従業員意識調査項目41項目の中から, 特に, 「小集団活動」1項目とリーダーシップ2項目とを抜き出して, この3項目を分析の中心においてデータ解析をすすめることにした。そこで, 次にこの3項目の質

問文と回答肢を掲げ, それについての分析に際しての回答区分と便宜上の名称・略称を記しておく。

3-1 「小集団活動」の質問文と回答肢

電気機器工場での調査票の「小集団活動」質問文と回答肢は次の通りである。

Q25 あなたは, あなたの職場では小集団活動 (TQC, 提案など) はなくてはならないものであると思いますか。

積極的評価…1. そう思う

消極的評価 { 2. どちらともいえない
3. そう思わない

石油精製工場での調査票の質問文と回答肢は次の通りである。

Q27 自分の職場では (QC のような) 小集団活動はなくてはならないものである。

積極的評価…1. そう思う

消極的評価 { 2. どちらともいえない
3. そう思わない

3-2 リーダーシップ2項目の質問文と回答肢

電気機器工場での質問文と回答肢は次の通りである。

Q26 あなたは, あなたの上司は仕事についてよく指導してくれていると思いますか。

Pg …1. そう思う

pg { 2. どちらともいえない
3. そう思わない

Q27 あなたは, あなたの上司は部下の個人的なことに気を配ってくれていると思いますか。

Mc …1. そう思う

mc { 2. どちらともいえない
3. そう思わない

Q26は, リーダーシップ行動における目標達成

2) 前掲書, 61頁-72頁参照。

3) 前掲書, 93頁。

4) 前掲書, 96頁-101頁。

5) 三隅二不二・杉原俊夫・釘原直樹「組織とリーダーシップ——リーダーシップPM論——」『産業組織の意思決定とリーダーシップ (大阪大学創立50周年記念国際シンポジウム論集)』昭和59年, 77頁-79頁。

機能の仕事の指導面を問うているものであり、Pg と略称することにした。(g はガイダンス guidance の意味で使用した。)

Q27は、リーダーシップ行動における維持機能の個人的配慮面を問うたものであり、Mc と略称することにした。(c は配慮 consideration の意味で使用した。)

石油精製工場での質問文と回答肢は次の通りである。

Q28 自分のすぐ上の上司は仕事について万
事やかましいほうである。

- Pp … 1. そう思う
PP { 2. どちらともいえない
3. そう思わない

Q29 自分のすぐ上の上司は部下の個人的な
ことにも気を配ってくれる。

- Mc … 1. そう思う
mc { 2. どちらともいえない
3. そう思わない

Q28は、リーダーシップ行動における目標達成機能における圧力面を問うているものであり、Pp と略称することにした (p は圧力 pressure の意味で使用した。)

Q29は、リーダーシップ面における維持機能の配慮面を問うているものであり、Mc と略称することにした。(c は配慮 consideration の意味で使用した。)

3-3 リーダーシップの組合せ4型

三隅のリーダーシップPM論では、リーダーシップP機能、M機能を測定するために使用されている質問項目は、前述したように現在でも数問から10問前後に及んでおり、リーダーシップ機能の諸側面が求められるよう項目構成が行われている。それに対して、私どもの調査では、リーダーシップ関係項目の質問は僅か各1項目づつであり、それも、P機能の質問項目は、電気機器工場が上司の仕事の指導、石油精製工場が上司の仕事

への圧力の側面について求めたものであり、M機能では両工場とも上司の個人的配慮を求めたものであった。したがって、このPとMの組合せの型でリーダーシップ行動の型を求めるに際して、PM類型と称するには懸隔があると感じるので、本報告では、リーダーシップの組合せ型と称することにし、かつ、P機能を求める項目、M機能を求める項目にも、その質問項目の内容を表示する意味で小文字の略称を付けることにした。そこで、本報告で使用するリーダーシップ組合せの型は、電気機器工場の場合は、PgMc、Mc (Mcpg を Mc と略称)、Pg (Pgmc を Pg と略称)、pgmc の4型となり、石油精製工場の場合は、PpMC、Mc (Mcpg を Mc と略称)、Pp (Ppmc を Pp と略称)、ppmc としたのである。

3-4 調査結果の分析方法

1) リーダーシップ組合せ4型を各計測グループとして、「労働生活の質」関係項目とのクロス集計分析を行なった。

2) リーダーシップ組合せ4型を各計測グループとして、「小集団活動」を基準変数とし、「労働生活の質」21項目を説明変数とする林数量化Ⅱ類による多次元解析を行なった。

3) リーダーシップ2項目を含めた組織風土4項目による POSA (Partial Order Scalogram Analysis 部分尺度解析法)⁶⁾の方法を基本にして、POSA による組織風土のパターン分類 (林数量化Ⅲ類を使用)を行ない、その結果に基づいて、組織風土の充足組と非充足組の職場士気の相違を回答傾向で求めることにした。更に、4項目全充足組と全非充足組の職場士気の比較を行なった。

4. 分析結果

4-1 リーダーシップ組合せ型についての集計結果

電気工場におけるリーダーシップの組合せ、す

6) 林知己夫『数量化の方法』東洋経済新報社、昭49、123頁、125頁-138頁、
林知己夫『データ解析の考え方』東洋経済新報社、昭52、135頁、
林知己夫・鮎戸弘共編『多次元尺度解析法——その有効性と問題点——』サイエンス社、昭51、197~244頁などを参照した。なお、POSAの電算機使用プログラムは、本調査研究の共同研究者である遠藤惣一氏の作成プログラムによっている。ここに記して感謝の意を表したい。

4-1図 リーダーシップの組合せからみた構成比(全体)
(電気機器工場)

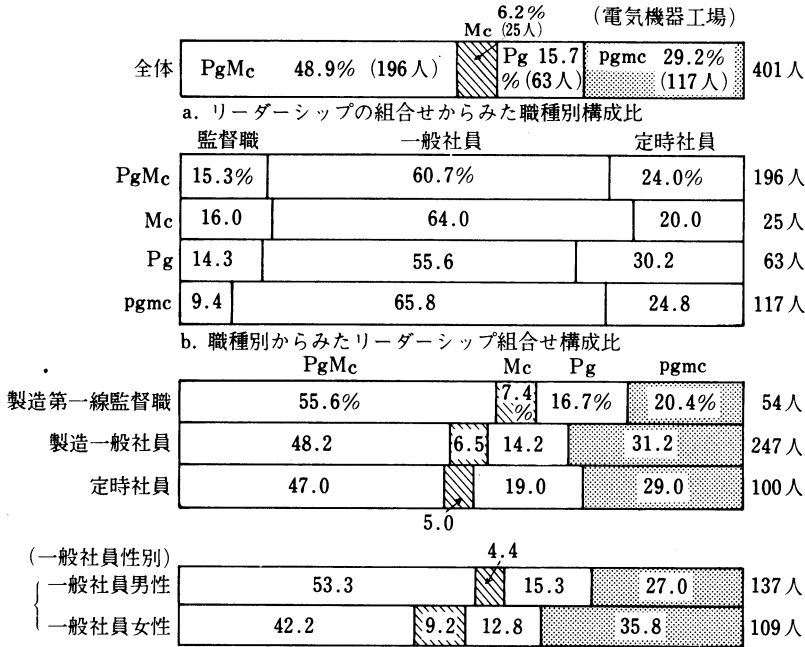
Pg(指導)項目		Q26 あなたの上司は、仕事についてよく指導してくれると思いますか		
Mc(配慮)項目	Q27 にも気を配ってくれて、部下の個人的なこと	そう思う		
		どちらともいえない		そうわない
	そう思う	PgMc 48.9% (n=196)		McpPg 6.2% (n=25)
		内訳		
	どちらともいえない	Pgmc 14.5% (n=58)	20.0% (n=80)	0.5% (n=2)
		内訳		
	そう思う	Pgmc 15.7% (n=63)		pgmc 29.2% (n=117)
		内訳		
	どちらともいえない	1.2% (n=5)	2.2% (n=9)	2.7% (n=11)

なわち PgMc, Mc, Pg, pgmc の構成比は 4－1 図に示したとおりである。PgMc は48.9%, Mc 6.2%, Pg 15.7%, pgmc 29.2%と PgMc が全体の半数弱を占め、pgmc が3割近くでこの対極的な両者で8割近くをして、Mc, Pg の比率は比較的小さい。

石油精製工場のリーダーシップ組合せの状況は、4－5 図に示したように ppmc が48.1%, 次いで Pp 23.7%, Mc 19.3%, PpMc が8.9%と電気機器工場に比較して、著しく PpMc 型の比率が低いことが目立っている。

この両工場の構成比の開きは何処から来たか、今、この間に直ちに答える直接の材料はないが、電気機器工場では、監督者訓練が体系的に行われており、監督者に求められるものとして、目標として掲げられているものは、「1. 人の指導、人

4-2図 職種別とリーダーシップ組合せ構成比



4-3図 年齢層別にみたリーダーシップの組合せ別構成比
(電気機器工場)

10代	30.8%	15.4%	53.8%		13人
20代	44.1	7.9	15.8	32.2	152人
30代	54.8	6.2	15.8	23.3	146人
40代	50.6	5.1	15.2	29.1	79人
50代	45.5	18.2	34.4		11人

間関係管理、意欲の増進。2. 生産技術変化に対応する技術力」であり、教育訓練項目の多数ある事項の中にリーダーシップも含まれており、こうしたことが⁷⁾、部下のリーダーシップ行動への知覚に反映している面もあるのであろう。

リーダーシップの組合せを職種、年齢層からみたのが、4—2図である。

電気機器工場では、職種別にみれば、4—2図bに示したように、製造監督職、一般社員、定時社員の順で PgMc は56%, 48%, 47%であり、pgmcは20%, 31%, 29%であり、この両極をなす両組で全体の8割弱を占めているが、pgmcに監督職の比率がやや少ないものの、職種別でそれ

程大きな差はなかった。このことは、4—2図aリーダーシップの組合せ別にみた職種構成比に現われており、したがって、今後、リーダーシップ組合せ別に分析する際に、特に必要がない限り職種を考慮せずに考察をすすめることにした。

4—2図bで、一般社員を男女別にみると、男性のほうが、女性に比べて PgMc の比率が高く、逆に pgmc は低い形が出ている。

4—3図は、年齢層別に、リーダーシップ組合せ構成比をみたものであるが、多人数集団である20代と30代とを比較すると、30代で PgMc の比率が20代より高くなっている。

4—4図は一般社員の男女ともに30歳未満で

4-4図 職種と年齢層からみたリーダーシップ組合せ構成比
(電気機器工場)

		PgMc	Mc	Pg	pgmc	
製造 一般社員 男性	30歳未満	44.6%	8.1%	20.3%	27.0%	74人
	30歳以上	63.5		9.5	27.0	63人
製造 一般社員 女性	30歳未満	40.4	6.7	12.4	40.4	89人
	30歳以上	50.0		20.0	15.0	20人

4-5図 職種別にみたリーダーシップ組合せ構成比
(石油精製工場)

		PpMc	Mc	Pp	ppmc	
全体		8.9%	19.3%	23.7%	48.1%	765人
管理職		16.7		54.2	29.2	24人
事務系		16.5	23.3	8.7	51.5	103人
現場監督層		14.0	29.0	15.0	42.1	107人
技術系スタッフ		8.8	31.6	5.3	54.4	57人
現場技能職		5.6	18.7	32.6	48.7	466人

4-6図 年齢階層別にみたリーダーシップ組合せ
(石油精製工場)

10代	16.7%	16.7%	16.7%	50.0%	12人
20代	7.4	15.1	28.3	49.2	378人
30代	11.4	21.2	19.2	48.2	193人
40代	8.6	25.8	19.2	46.4	151人
50代	12.0	32.0	20.0	36.0	25人

7) 同社関係者からの聴取による。

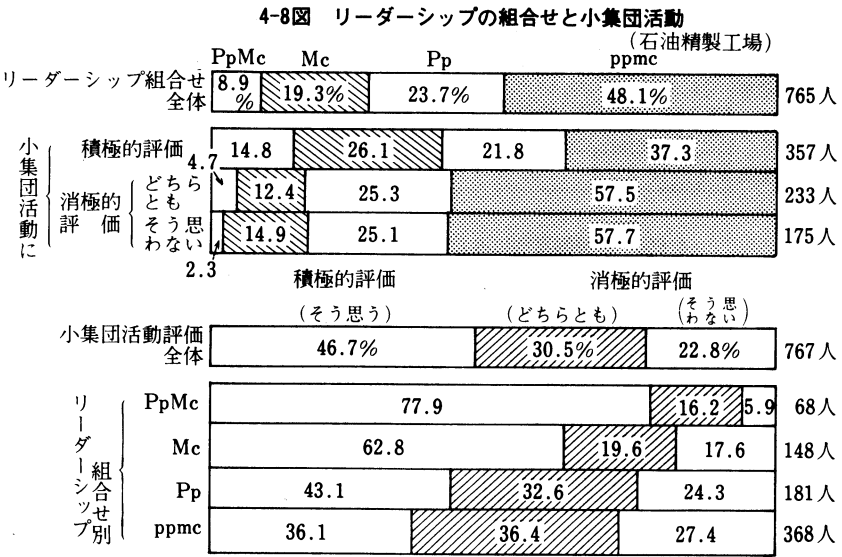
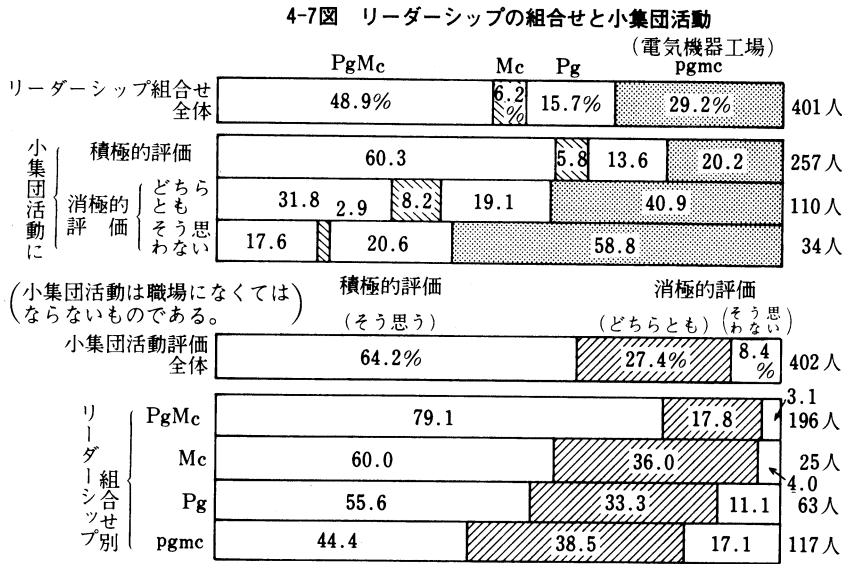
は、PgMc の比率が、30歳以上よりも低く、pgmc は、女性30歳未満で40%と比較的大きな割合を示している。このことは、現場監督者層が若い女性に（気を遣ってか、あるいは敬遠してか）意思疎通をはっきり行っていないことを物語るものではあるまいか。

石油精製工場の場合には、4-5図職種別で、現場監督層と現場技能職とを比較すると、Ppが前者で15%、後者で32.6%となり、現場技能職の中でリーダーシップ行動の圧力のみを感じている人々が3分の1いる勘定になる。

4-2 リーダーシップの組合せと小集団活動
に対する評価のクロス集計結果

4-7図、4-8図は、リーダーシップ組合せと小集団活動とのクロス集計である。電気機器工場PgMc、石油精製工場PpMcではともに、小集団活動に積極的評価者の比率が、他の3組合せ型に対して大きく、以下、両工場とも同様にMc、PgおよびPp、pgmcおよびppmcの順でその比率が減少し、逆に消極的評価の比率が増大しており、両工場は同じ構成パターンを示している。

小集団活動の評価別にリーダーシップ組合せ型の構成比をみれば、同図中に示したように、小



団活動に積極的評価グループと消極的評価グループとでは、P機能とM機能ともに大であるPpMcが、積極的評価グループで60.3%で消極的評価グループのそれに比較して2倍の割合を示し、逆にppmcは20.2%と低くなっている。

4-3 リーダーシップの組合せと「労働生活の質」関係項目とのクロス集計結果

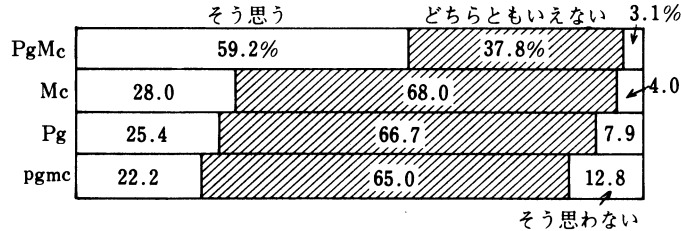
リーダーシップの組合せ型と調査質問項目とのクロス集計結果は4-9図に示した。4-9図に掲載しなかった項目をも含めて、まず全体の総体的な傾向としては、各項目の肯定回答、すなわち

労働生活の質関係項目の充足回答の比率が4型中、最も大きかったのは、PgMc型、二番目に大きいのがPg型、次にMcまたはpgmc型の何れかが来ている。この順序は、三隅のPM論における調査分析結果⁸⁾とは、pg、Mcの順序で異なる傾向を示すものであって、三隅のPM論で示されたモラル得点順位は、PM、M、P、pmの順序である。本調査はリーダーシップPgとMcの2項目のみを使用しているので、PM論の結果と同列に論じるわけにはいかないが、各項目の総体的な傾向として、充足回答比率がPgMcとPgで高く、Mcとpgmcで劣っている

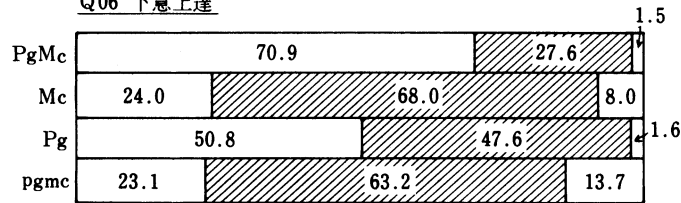
4-9図 リーダーシップ組合せ別にみた「労働生活の質」関係項目とのクロス集計結果（電気機器工場）

1) 職務内容と個人の尊重

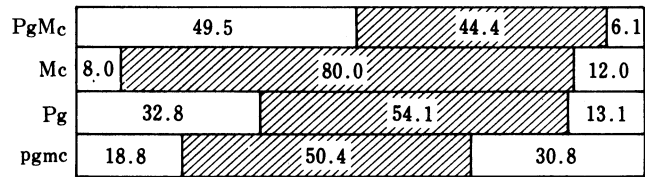
Q05 人事の公平



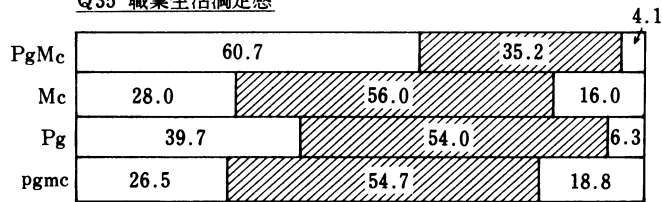
Q06 下意上達



Q10 能力発揮



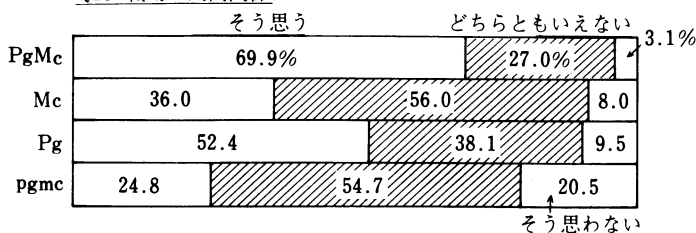
Q35 職業生活満足感



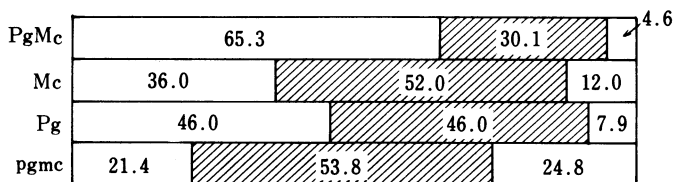
8) 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』有斐閣、初版103頁-108頁、改訂版103頁-108頁参照。

2) 職場風土

Q23 職場の人間関係

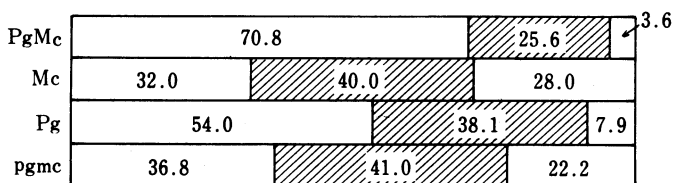


Q24 職場のチームワーク

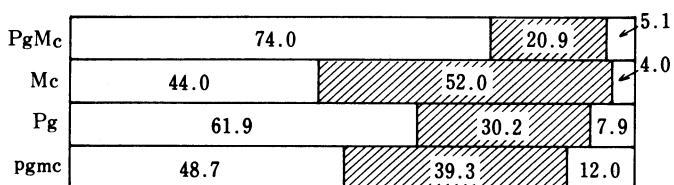


3) 自己啓発

Q13 能力・知識(仕事を通じての向上)

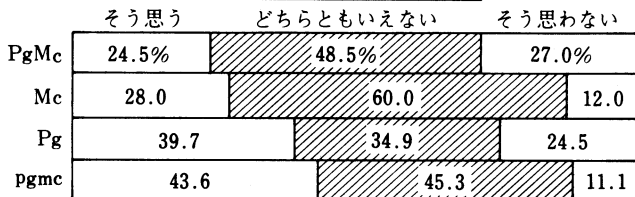


Q14 教育訓練制度

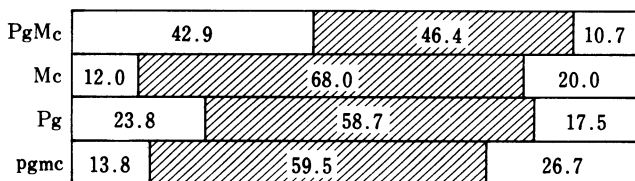


4) 労働生活のゆとり

Q11 ストレス(職場でストレスを感じない)



Q30 気持のゆとり(会社の生活に)



	Q29 余暇活用 そう思う	どちらともいえない	そう 思 わ ない
PgMc	37.2%	46.9%	15.8%
Mc	32.0	44.0	24.0
Pg	31.7	54.0	14.3
pgmc	26.1	46.1	27.8

5) 安全問題

Q18 労使協力(職場の安全問題)

PgMc	87.8	12.2
Mc	56.0	44.0
Pg	88.7	9.7
pgmc	62.4	31.6

1.6

のは面白い傾向である。

リーダーシップ組合せ型と労働生活の質の諸側面の充足、非充足状況を4－9図でみていくと、1)「職務内容と個人の尊重」関係項目では、「人事の公平」ではPgMc型が他の3型に比べて充足者の比率が高く、他の3型は充足者率は似たような比率である。「下意上達」、「能力が発揮できる仕事」、「職業生活満足感」では、PgMc、Pgの順で充足者の比率が高い。2)「職場風土」では同様にPgMc、Pgの順である。3)「自己啓発」関係項目では、Mc型が4型中、最も問題をもった型であり、充足者率が4型中最も低い。

つぎに4)「労働生活のゆとり」関係項目では、上掲の諸項目に表われた傾向とは著しく違った形が出ている。「職場でのストレスを感じない」とする人の比率が最も高いのはpgmc型であり、以下、Pg、Mc、PgMcの順で、PgMcはストレスを感じない人の比率は最低で24.5％、逆に感じる人は27.0％と4型中最も多い。しかし、「会社の生活に気持のゆとりが持てる」とする人は、PgMcで43％と高く、pgmcは14％で低い。こうした状況から推察するに、PgMcでは管理・監督の目が届いていると知覚され、いわば管理体制の中にあるとの意識を持つことにもなるが、仕事の目標、指導が明確であれば、達成すべき一応の仕事の限度が当事者に想定されるであろうから、いわば仕事の目安も立ちやすく、その分だけ気持のゆとりにもつながるのであろう。pgmc型では、

リーダーシップのP機能、M機能がともに弱く、放任で恣意的な状況であればストレスも感じないですむこともあろうが、pgmcの漠然とした零囲気の中では、問題処理も即決といかずだらだらとして作業の切りも悪く、それが気持のゆとりの無さにもつながるのではあるまいか、このことはpgが小であるMc、pgmcとで、「気持にゆとりがある」とする回答比率がともに低いことから想定できる。

職場の安全問題についてみれば、PgMcとPgの2型がともに肯定回答が9割弱と高いが、安全問題はもともとP機能の領域の問題だからであろう。

4－4 リーダーシップの組合せ別にみた「小集団活動」の数量化2類による分析結果

リーダーシップPgMc、Mc、Pg、pgmcを計測グループとして、「小集団活動」を外的基準とする林数量化2類による分析を行った。説明変数は21項目を選んだが、前回の職種別分析の際の項目に新たに、「Q11ストレス(精神的圧迫感)」、「Q12賃金」、「Q14教育訓練制度」、「Q29余暇活用」の5項目を追加し、「Q9勤務時間が短い仕事」、「Q26リーダーシップP(仕事の指導)」、「Q27リーダーシップM(個人的配慮)」の3項目を除いた。説明変数とした21要因項目は、「労働生活の質」要因群を網羅するように構成したものである。

4-10図 「小集団活動」数量化Ⅱ類による分析結果（電気機器工場）

計測グループ リーダーシップ PgMc 30歳未満

外的基準およびサンプル数

1. 小集団活動に積極的評価（そう思う） $N_1=55$

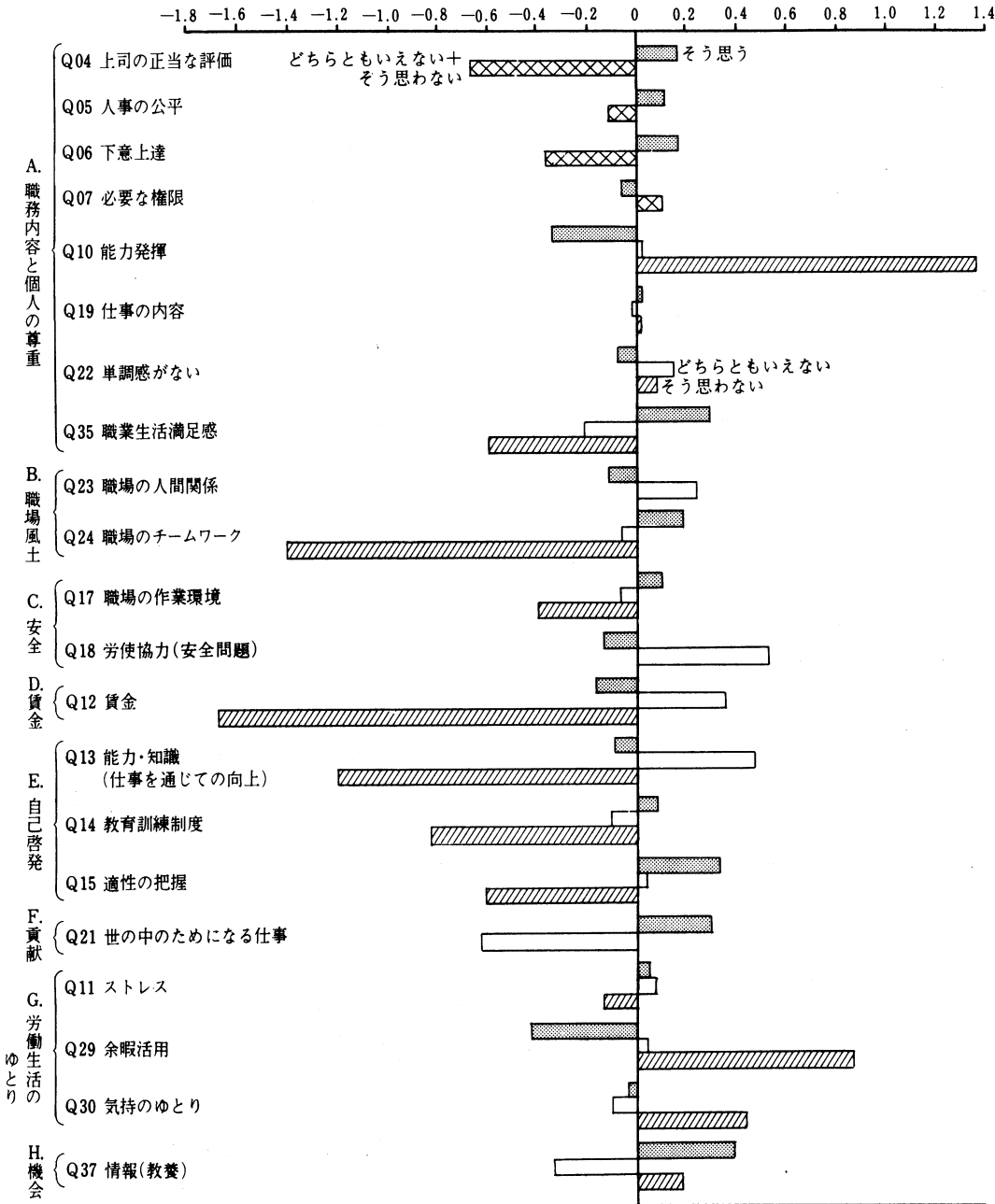
2. 小集団活動に消極的評価 { どちらともいえない $N_2=16$
+ そう思わない } $N=71$

相関比：0.6392

「小集団活動」の要因分析

← 消極的評価

積極的評価 →



4-11図 「小集団活動」の要因分析結果（電気機器工場）

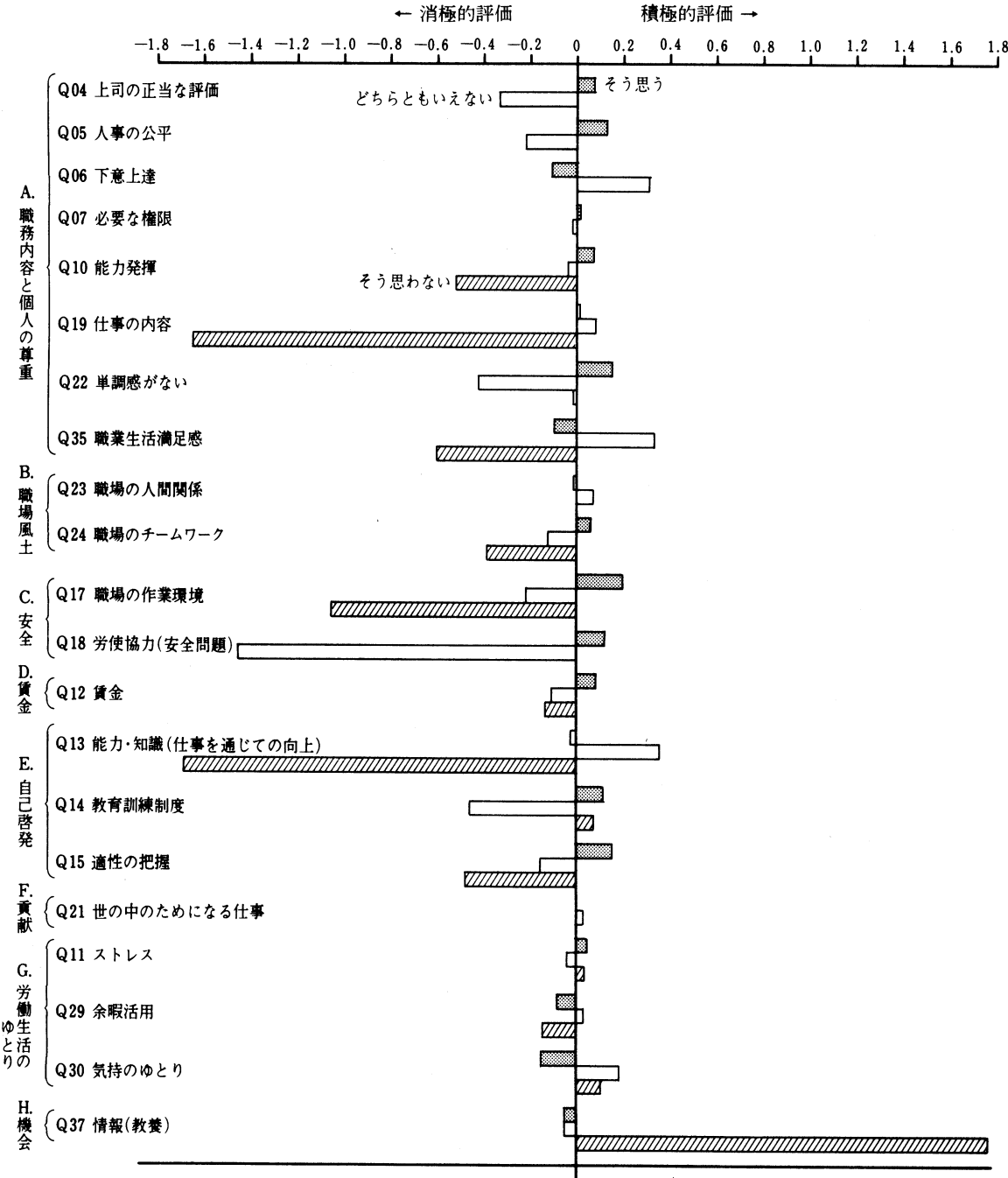
計測グループ リーダーシップ PgMc 30歳以上

外的基準およびサンプル数

- 1. 小集団活動に積極的評価 $N_1=100$
- 2. 小集団活動に消極的評価 $N_2=25$
 $N=125$

相関比：0.4855

「小集団活動」の要因分析



4-12図 「小集団活動」数値化Ⅱ類による分析結果（電気機器工場）

計測グループ リーダーシップMc

外的基準およびサンプル数

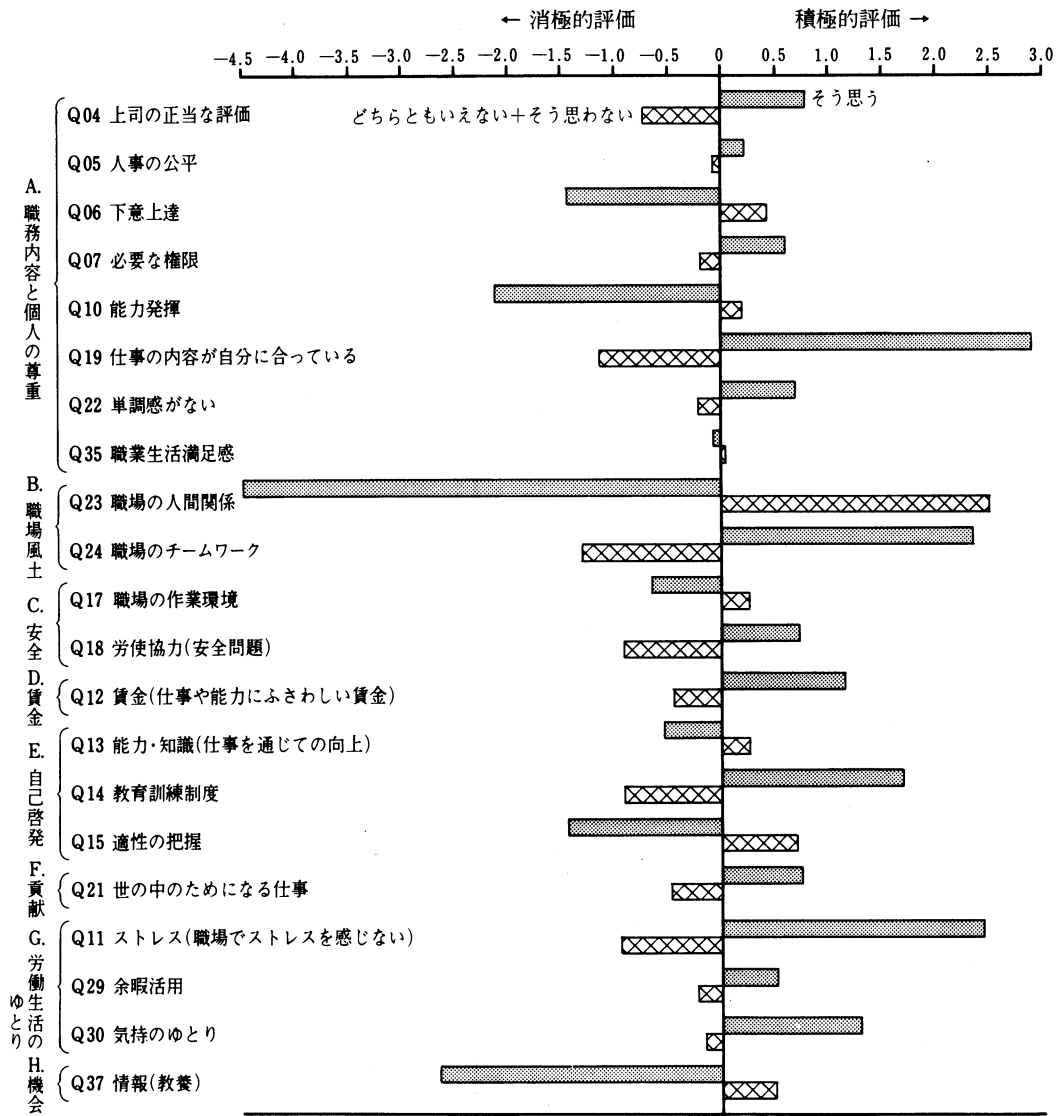
1. 小集団活動に積極的評価 $N_1=15$

2. 小集団活動に消極的評価 $N_2=10$
 $N=25$

相関比: 0.7710

※この計測グループは $N=25$ と少数のため、各質問項目の回答肢「2. どちらともいえない」と「3. そう思わない」を一まとめにして計算した (RECODE 2, 3=2)。

「小集団活動」の要因分析



4-13図 「小集団活動」数量化Ⅱ類による分析結果 (電気機器工場)

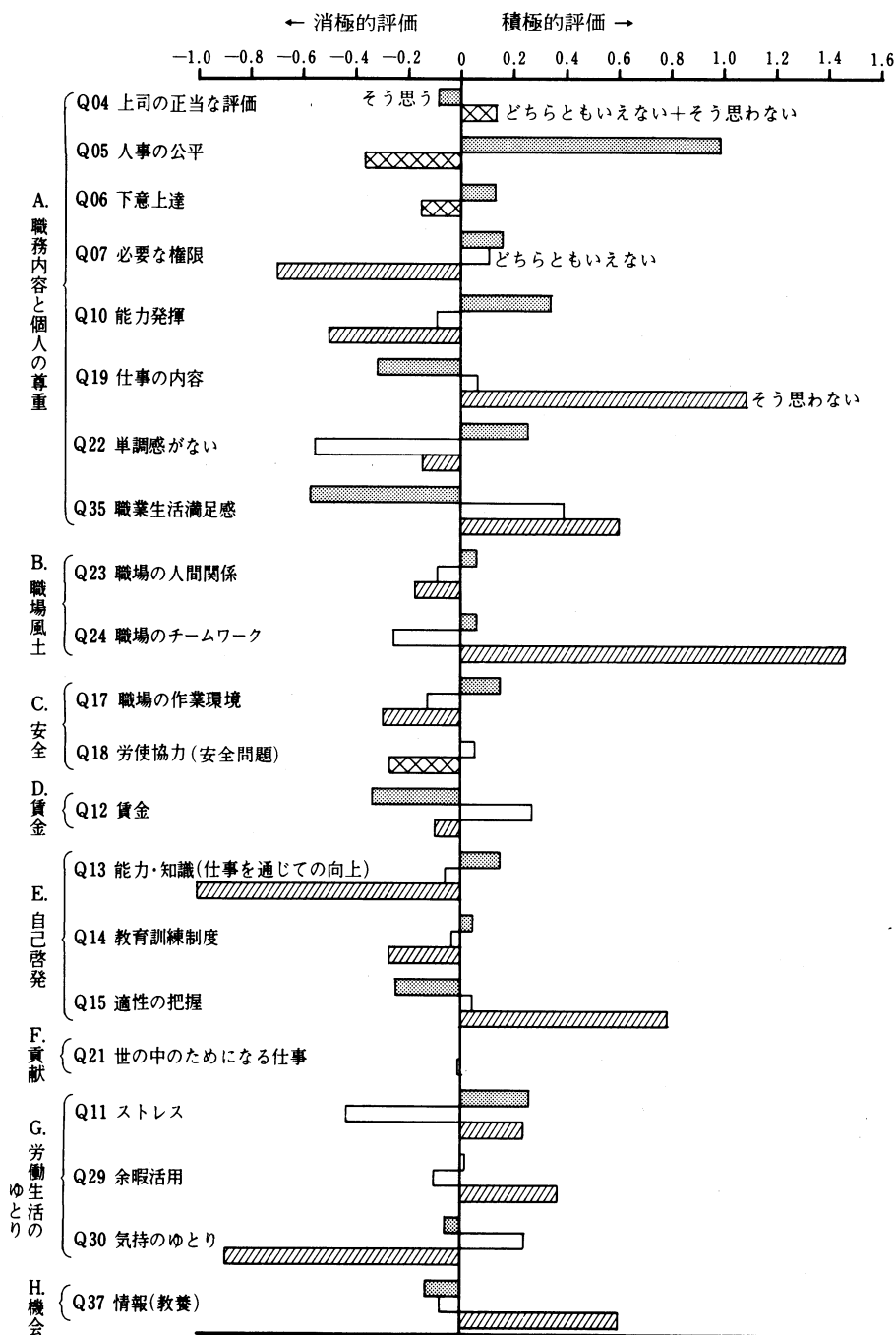
計測グループ リーダーシップPg

外的基準およびサンプル数

1. 小集団活動に積極的評価(そう思う) $N_1=31$ 2. 小集団活動に消極的評価 { どちらともいえない } $N_2=27$
+そう思わない } $N=58$

相関比: 0.5860

「小集団活動」の要因分析



4-14図 「小集団活動」数量化Ⅱ類による分析結果（電気機器工場）

計測グループ リーダーシップ pgmc

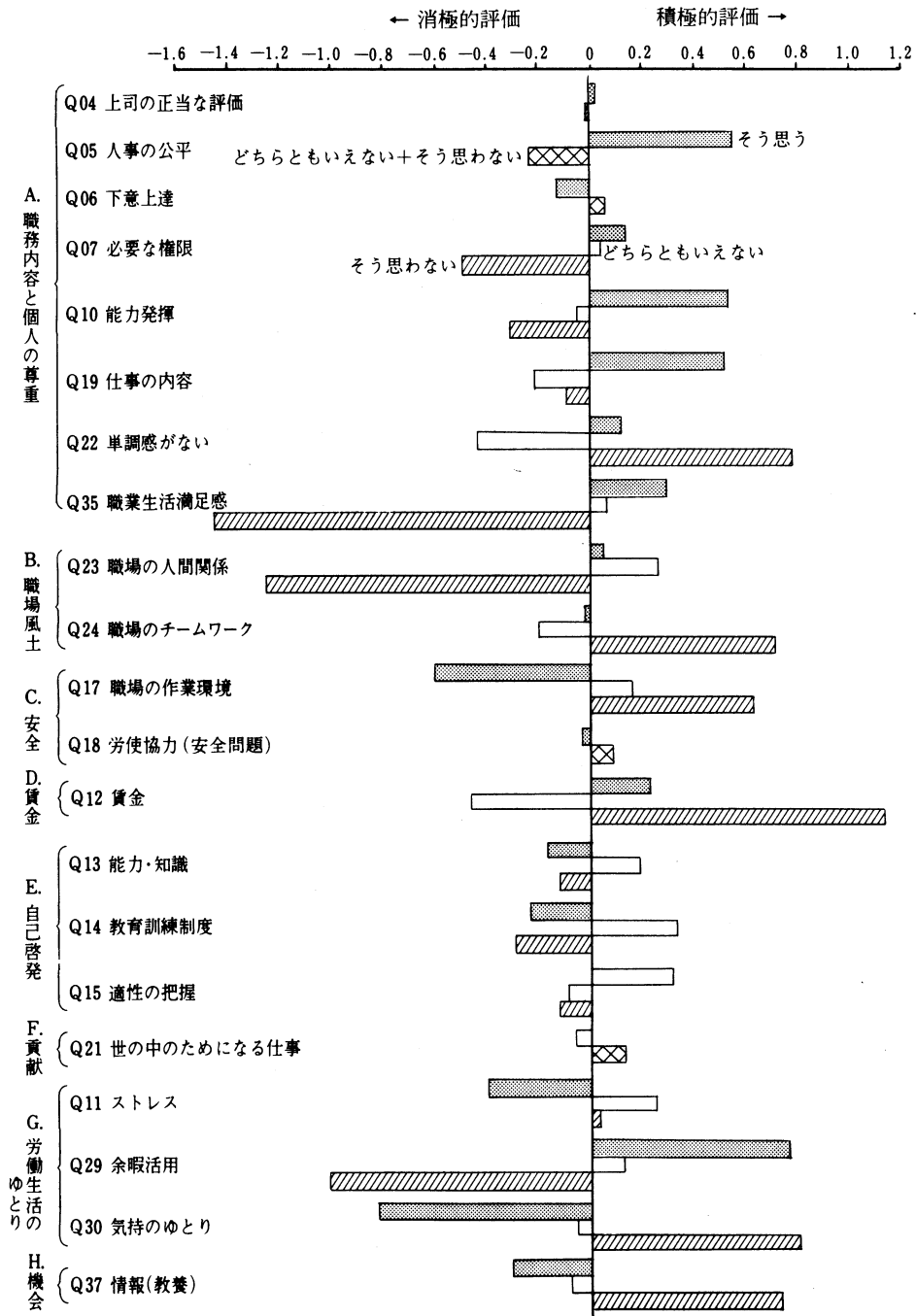
外的基準およびサンプル数

1. 小集団活動に積極的評価（そう思う） $N_1=37$

2. 小集団活動に消極的評価 { どちらともいえない } N₂=43
{ +そう思わない } N=80

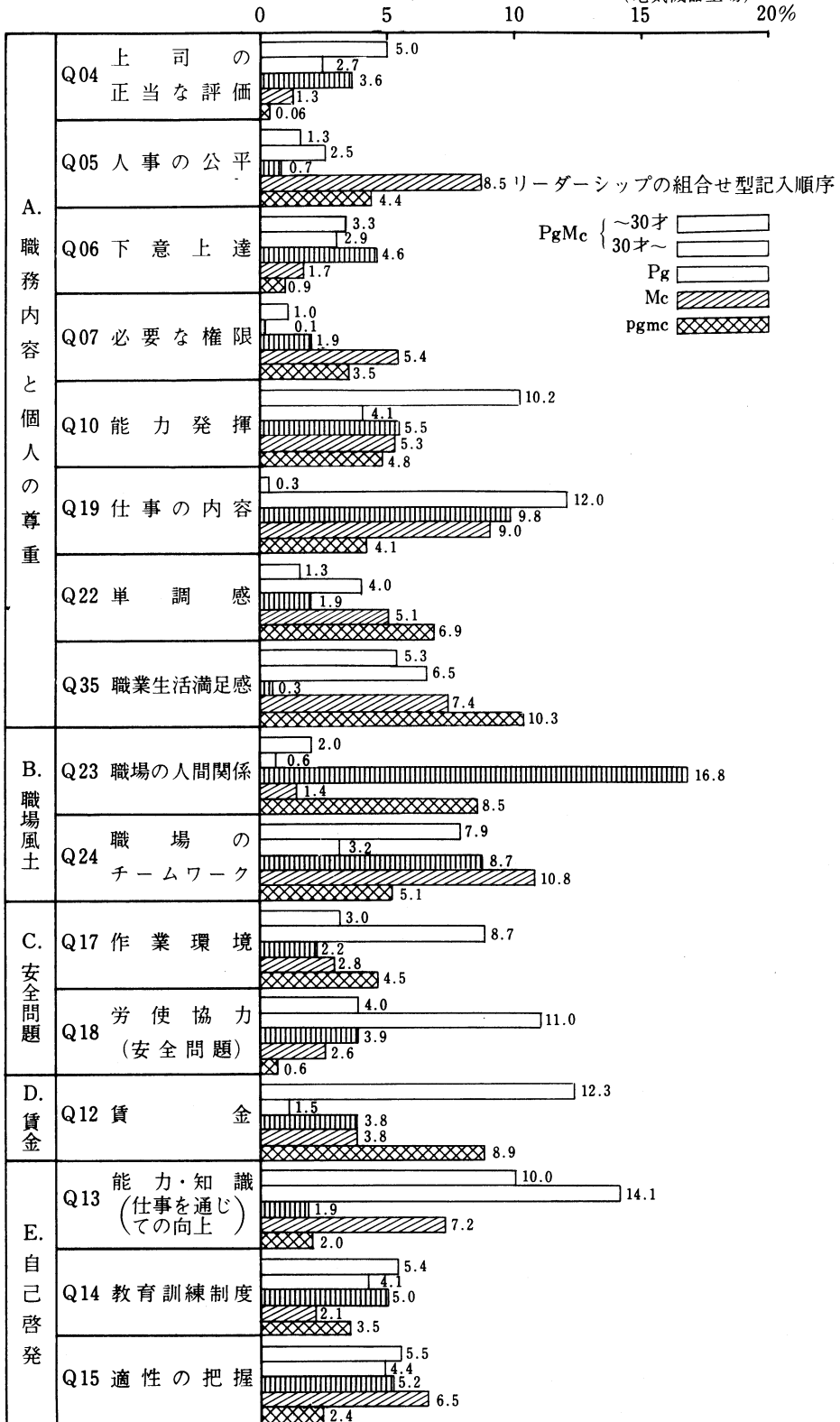
相關比：0.5405

「小集団活動」の要因分析



4-15図 リーダーシップ組合せ型別にみた「小集団活動」評価への説明要因影響率

(電気機器工場)



は、上司から仕事の指導はあるものの、仕事からの成長が期待できず、またその気も生じないという活気のなさが消極的評価に作用する要因カテゴリー

リーとして現われてきたということではなかろうか。

pgmc グループでの特徴は、説明要因の影率上

4—16図 リーダーシップ組合せ型別「小集団活動」要因分析からの知見
(電気機器工場)

リーダーシップ		「小集団活動」に消極的評価に働く 要因カテゴリー	「小集団活動」に積極的評価に働く 要因カテゴリー	影響率 1 位～ 5 位の 要因項目	
PgMc	30歳未満	- 賃金不満 - 職場のチームワークがよくない - 仕事を通じての能力・知識の向上ができていない - 教育訓練制度は役に立っていない - 自分の仕事ぶりが上司から正當に評価されていない	- 能力を思い切り発揮できる仕事についていない - 余暇活用をしていない - 安全問題についての労使の協力はよいとはいえない - 会社の生活に気持のゆとりがない	1 位 賃金	12.3%
	30歳以上	- 仕事を通じて能力・知識の向上ができていない - 仕事の内容が自分に合っていない - 安全問題について労使協力はよいとはいえない - 作業環境が十分に整っていない - 現在の職業生活に不満	自分の能力や教養を高めるのに必要な情報が十分に得られない	1 位 能力知識	14.1%
Mc		- 職場の人間関係はうまくいっている - 能力や教養を高めるのに必要な情報は十分得ている - 能力が発揮できる仕事につくことができた - 下意上達がある - 自分の能力・適性を十分につかんでいる	- 仕事の内容が自分に合っている - 職場の人間関係がうまくいっていない - 職場でストレスを感じない - 職場のチームワークはうまくいっている - 教育訓練制度で能力・知識を高めることができた	1 位 職場の人間関係	16.8%
Pg		- 仕事を通じての能力・知識の向上ができていない - 会社の生活に気持のゆとりがない - 必要な権限が与えられていない - 現在の職業生活に総じて満足している - 仕事は単調である - 能力を思い切り発揮できる仕事についていない	- 職場のチームワークはうまくいっていない - 仕事の内容が自分に合っていない - 人事は公平だと思う - 自分の能力・適性を十分につかんでいない - 職業生活に不満 - 教養情報が十分に得られない	1 位 職場のチームワーク	10.8%
pgmc		- 現在の職業生活に不満 - 職場の人間関係がうまくいっていない - 余暇活用ができていない - 会社の生活に気持にゆとりがある - 作業環境は十分整っている - 必要な権限は与えられていない	- 賃金不満 - 会社の生活に気持のゆとりがない - 仕事は単調である - 余暇活用をしている - 教養情報が十分に得られない - 職場のチームワークはうまくいっていない - 作業環境は整っていない	1 位 職場生活満足感	10.3%

位5位の中に、職務内容に直接かわりがある要因が見当たらないことである。これをあえて強調していえば、pgmc型のリーダーシップの下ではその集団が課題解決型の集団でない限りはメンバーは、個人中心的に自らならざるを得ない状況に置かれていることを示唆するものであろう。

4-5 組織風土と職場士気

「組織風土」項目として、ここでは、「上司からの正当な評価」、「小集団活動」、「リーダーシップPg（仕事の指導）」、「リーダーシップMc（個人的配慮）」の4項目を使用した。この4項目に対する回答（充足、非充足）の組合せ16組を、POSA（部分尺度解析法）によって組織風土パターン分類を試みたのが、4-17図である。これによって判別されたことは、同図に示したように、「小集団活動」に積極的か消極的かが、上下にふり分けられ、左右には、左手に充足傾向、右手に非充足傾向が現われた。これによって、組織風土充足

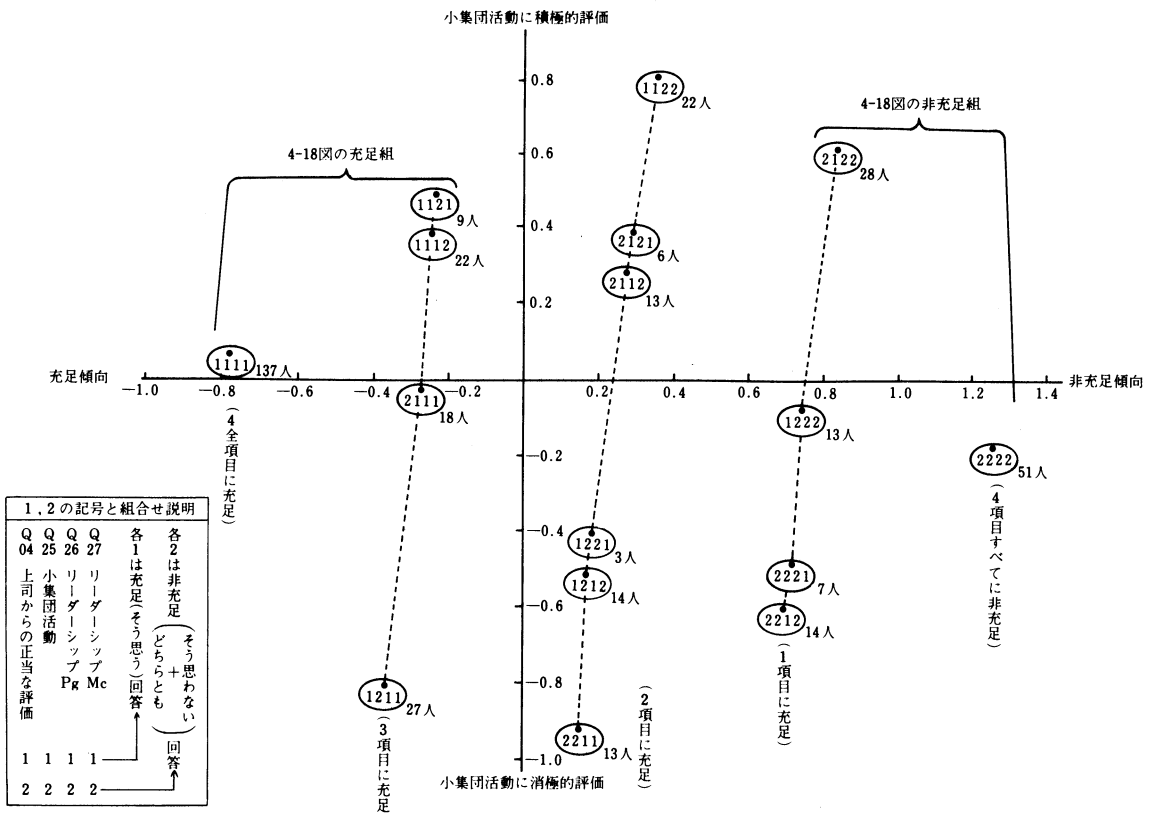
組（全項目、または3項目に肯定回答）と非充足組（充足は皆無か、1項目のみ）の2組の間の態度差を求めることに一応の理由づけとしたのである。

計測グループとしては、電気機器工場製造一般社員男性、同女性、定時社員の3グループを取り上げることにした。分析の際の着眼点は、充足組と非充足組との間に回答傾向差があるか、そして次に、一般社員男性、同女性、定時社員間に何らかの傾向的な差があるかということである。

4-18図にその一連の分析結果を図示した。ごく大まかな全体的傾向としては、組織風土4項目での充足回答組は、非充足組に比べて、職務内容、職場風土、自己啓発、福利厚生、安全問題に関連した各項目の質問に対して、「そう思う」とする充足回答の比率が高かった。このことから、組織風土4項目の充足状況は、職場士気に影響を及ぼすことが明らかであるといえよう。

一般社員男性、一般社員女性、定時社員（全員

4-17図 POSAによる組織風土パターン分類（数量化Ⅲ類による分析）電気機器工場 N=397



4-18図 組織風土関係4項目の充足程度別にみた回答傾向（電気機器工場）

1) 製造一般社員男性・女性および定時社員（全員女性）の構成比

分析のためのグループは製造一般社員男性，同女性，定時社員の三者の計測グループの中から下記の

- ① 4項目中，4ないし3充足＝充足組
 - ② 4項目中，1充足ないし充足なし＝非充足組
- の2グループを選択した。

4項目の内容	
Q04	上司からの正当な評価
Q25	小集団活動
Q26	リーダーシップPg項目(仕事の指導)
Q27	リーダーシップMc項目(個人的配慮)

一般社員・男性

充足数	N	%
① { 4 3 2	53 26 27	38.7 19.0 19.7
	① 充足組 n=79	
	② { 1 0	16 15
② 非充足組 n=31		
計		137

一般社員・女性

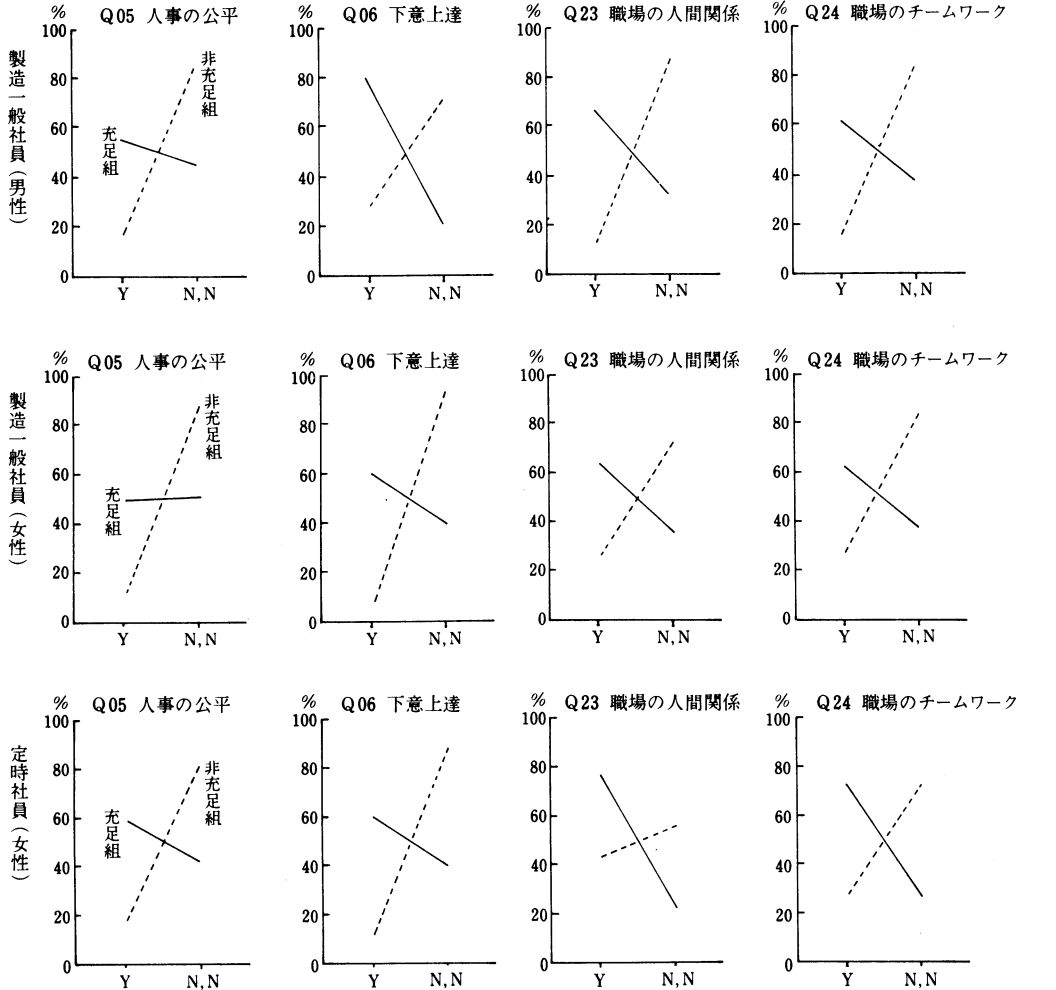
充足数	N	%
① { 4 3 2	29 16 22	26.9 14.8 20.4
	① 充足組 n=45	
	② { 1 0	20 21
② 非充足組 n=41		
計		108

定時社員

充足数	N	%
① { 4 3 2	28 20 18	28.6 20.4 18.4
	① 充足組 n=48	
	② { 1 0	21 11
② 非充足組 n=32		
計		98

2) 三者の回答パターンが同型の項目例

Yは「そう思う」，N,Nは「どちらともいえない」+「そう思わない」の回答比率を示す。



女性)の3グループでの回答傾向は大筋では類似しているものの個々では必ずしも一致しなかった。そこで三グループ間の回答パターンの類同、差異によって分類してみたのが、4—18の2), 3), 4)の各図である。

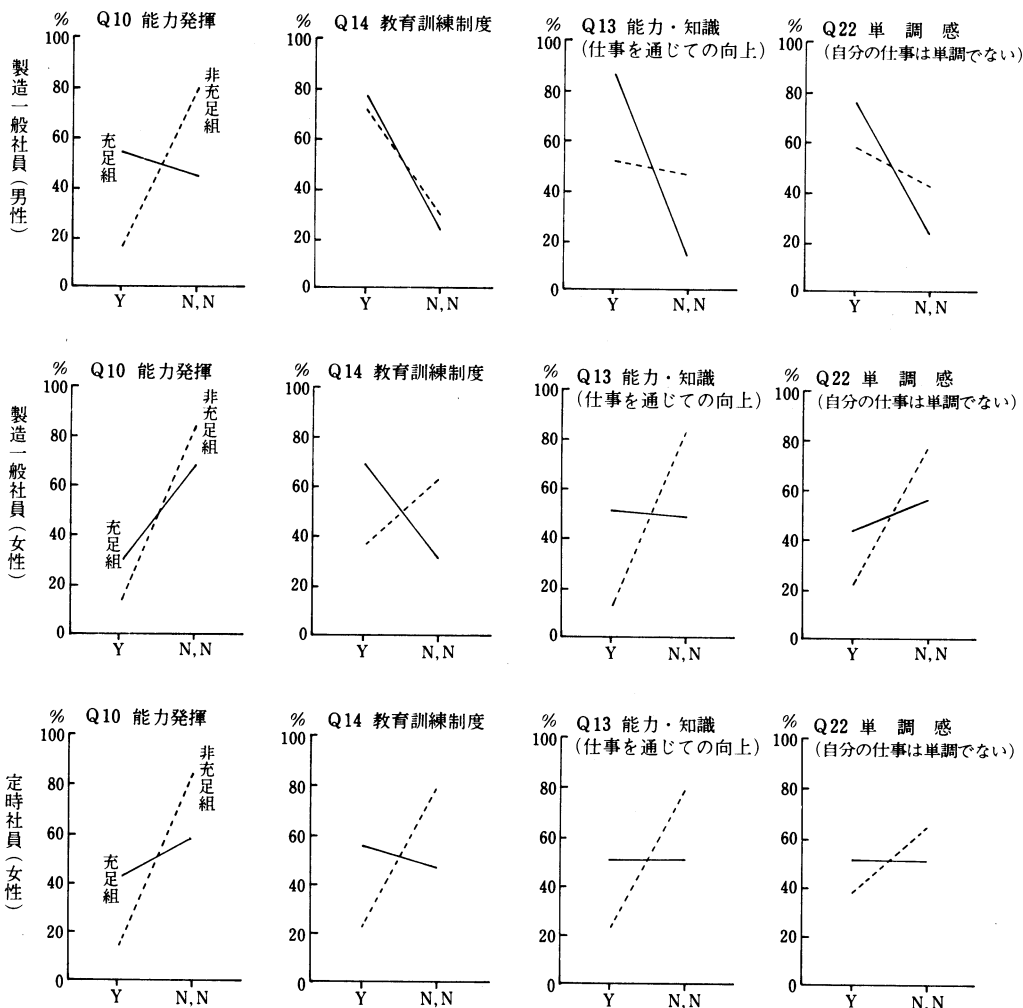
4—18図2)は、三者の回答パターンが同型の項目例である。「人事の公平」、「下意上達」、「職場の人間関係」、「職場のチームワーク」という何れも職場の人間関係管理に関係した項目であり、職種の枠をはずれて、組織風土の関係諸項目として、相互に高い関連があることを示すものである。

4—18図3)は、男性と女性の回答パターンが異なる諸項目である。「能力が発揮できる仕事」では、一般社員女性、定時社員の充足組で「そう

思う」回答比率が何れも過半数を割っており、女性が「能力が発揮できる仕事」についていないと知覚している状況がこれから読み取ることができる。「教育訓練制度」では、男性の充足組、非充足組ともに肯定回答が8割近いのに対して、女性グループでは非充足組の否定回答の比率が高い。

「仕事を通じて能力・知識の向上」では、男性の非充足組の回答比と女性の充足組の回答比が同型を示している。そして「単調感(自分の仕事は単調でない)」でも同様に、女性の充足組といえども肯定回答は男性非充足組に劣っている。ここに示した、「能力が発揮できる仕事」、「教育訓練制度」、「仕事を通じて能力・知識の向上」、「単調感がない仕事」は、職業能力伸長・拡大のための主

Yは「そう思う」、N,Nは「どちらともいえない」+「そう思わない」の回答比率を示す。



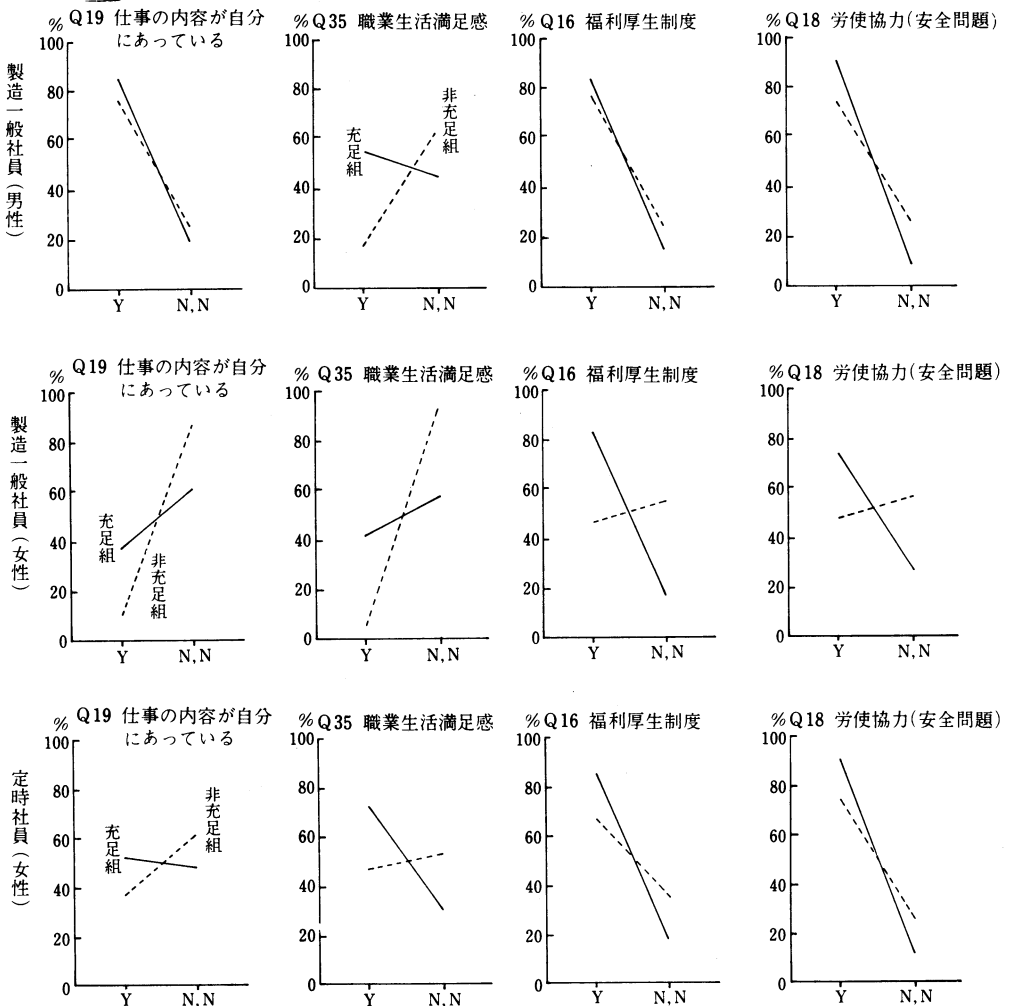
要事項であるが、組織風土がよいとする女性充足組ですら、男性と異なった低い肯定回答比率を示す姿に、労働場面における女性の地位が象徴されているといえよう。

4—18図4)は、前の二つの区分には入らず、3グループが3様、ないしはそのうち1グループが異なった形を示した例である。「仕事の内容が自分に合っている」と「職業生活満足感」とは個人の職業意識と密接に結びついた項目であり、「福利厚生制度」、「安全問題についての労使協力」は、

労使関係事項である。これらの領域の項目で、一般社員男性、同女性、定時社員の態度傾向が違うということは、職業意識の相違、労使関係への関与の相違などが反映したものであろう。「仕事の内容が自分に合っている」では男性の充足組、非充足組とともに肯定回答が8割を示しているのは、考えようによっては驚くべき数字であり、今後の検討に値する事柄である。「職業生活満足感」で、定時社員の充足、非充足の両組の肯定・否定の回答比率が、一般社員女性に比べて一般社員男

4) その他の例 (3グループが3様ないしはうち1グループが異なった回答パターン例)

Yは「そう思う」、N,Nは「どちらともいえない」+「そう思わない」の回答比率を示す。



9) 西山美瑛子「縫製女子労働者の職業生活意識——労働生活の質に関する意識調査からの知見——」, 近畿大学労働問題研究所編刊『労働問題研究 特集号』1982年, 38頁—31頁。及び、関西学院大学社会学部昭和56年度牧ゼミ・遠藤ゼミ・西山ゼミ「労働生活の質——縫製工業A社従業員意識調査——」(『労働生活の質』調査報告シリーズNo. 2) 昭和57年, 149頁—153頁参照。A社の分析では、中年女性の仕事に対する律義さが印象的であった。

性に近い形をなしているのは、職業への期待や目標水準がそれ程高きを望んでいないことによって、表面上、一応数字からみたモラルとして高く出ているのかもしれないし、また逆に、中年女性が、本来高いモラルをもっているということかもしれない⁹⁾。「福利厚生制度」、「安全問題についての労使協力」という労使関係事項では、一般社員女性のみ、他の2グループと回答傾向が異なっている。一般社員男性と定時社員は、組織風土非充足組も肯定回答の比率が高いが、一般社員女性では、肯定回答比は半分を下回っている。

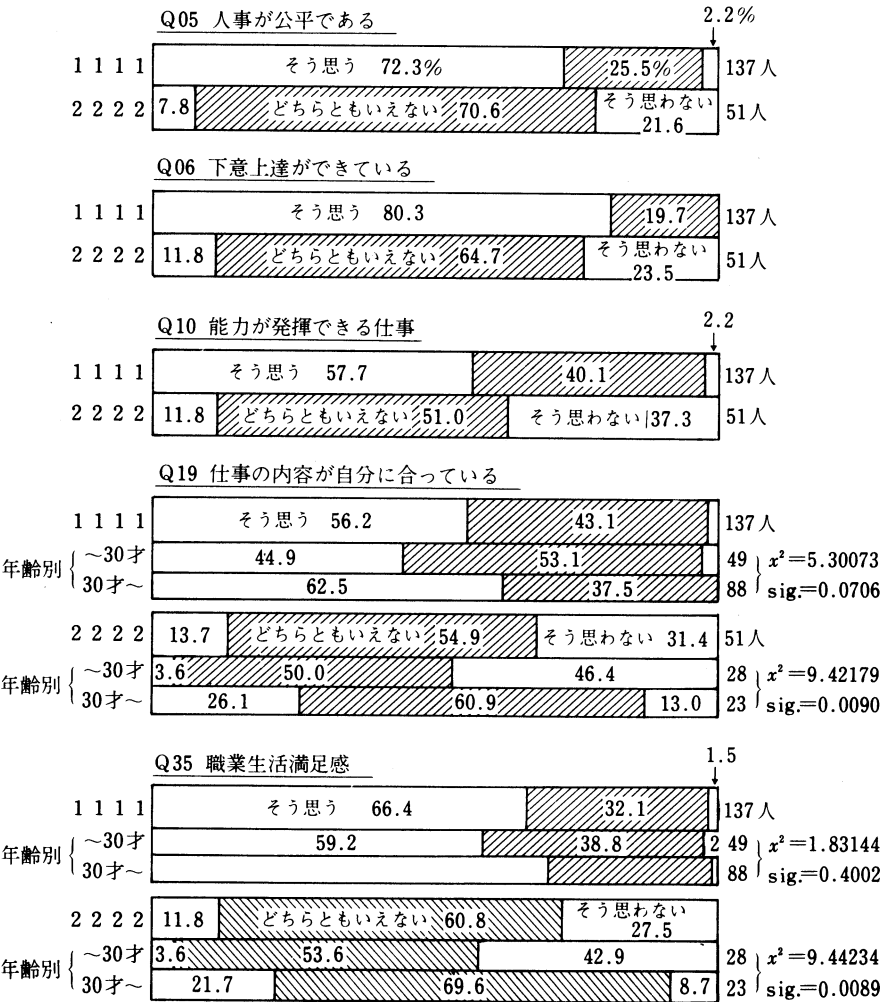
以上でみてきたところは、組織風土4項目の充足、非充足の2組を対比させて職場士気の回答傾向に違いがあるかどうかをみたものであり、組織風土が充足しているほうが、望ましい回答傾向を示すといえるが、職務と性別により、回答傾向にも相違が出ており、このことは組織風土の良好さをもってしてもカバーすることの出来ない根元的な問題があることを物語るものである。

4-6 組織風土における充足、非充足と職場士気

4-19図

1 1 1 1 は、上司の正当な評価、小集団活動、リーダーシップPg, リーダーシップMcについて、凡て「そう思う」との肯定回答者のグループ。
2 2 2 2 は、上記4項目にすべて非肯定グループ(4-17図参照)。

1) 職務内容と個人の尊重

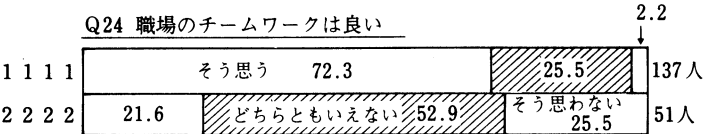
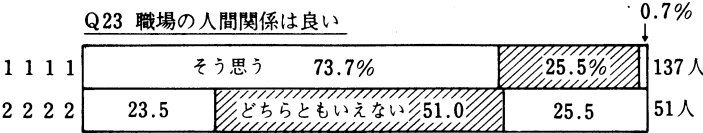


前節での分析を一層すすめて、組織風土4項目すべてに肯定回答のグループと、4項目すべてに非肯定のグループとに分けて、この2グループでの「労働生活の質」関係項目のクロス集計を行なってみた。その結果は4—19図に示した通りである。組織風土4項目の中に、リーダーシップ2項目を含めているので、さきの4—9図リーダーシップ組合せ別にみた「労働生活の質」関係項目とのクロス集計結果に提示した諸図のPgMcと

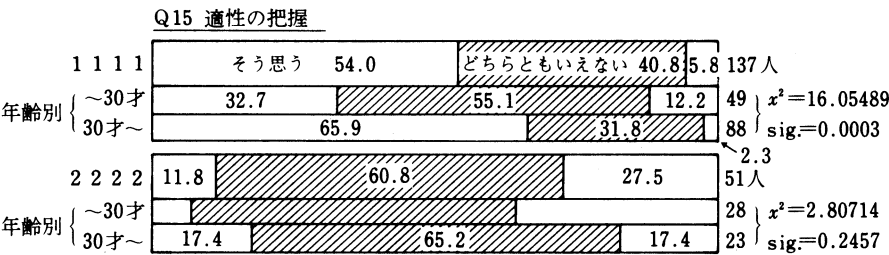
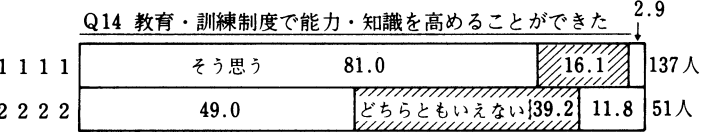
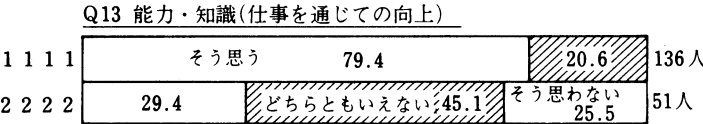
pgmcに同様の構成比傾向を、4—19図では示しているが、4—9図におけるよりも、職場士気の構成比は更に際立った形をみせて、1111組(全4項目すべてに肯定回答)と2222組(全4項目すべてに非肯定回答)の両者の士気傾向に相違があることを示している。

1111組は、「労働生活のゆとり」関係項目を除いて、総じてクロス諸項目において「そう思う」との肯定・充足回答比率が、最低50%台から

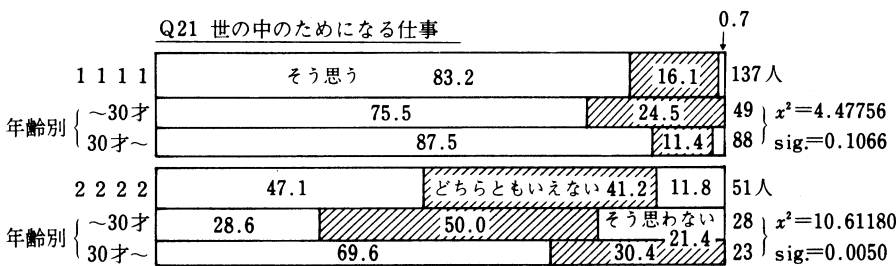
2) 職場風土



3) 自己啓発



4) 仕事の社会的貢献



5) 労働生活のゆとり

Q11 ストレスを感じない

1 1 1 1	21.9%	どちらともいえない 51.1%	そう思わない 27.0%	137人
年齢別 { ~30才	20.4	53.1	26.5	49 } $\chi^2=0.14145$
30才~	22.7	50.0	27.3	88 } sig.=0.9317
2 2 2 2	そう思う 51.0	35.3	13.7	51人
年齢別 { ~30才	67.9	17.9	14.3	28 } $\chi^2=8.83156$
30才~	30.4	56.5	13.0	23 } sig.=0.0121

Q30 会社の生活で気持ちにゆとりがある

1 1 1 1	そう思う 48.2	44.5	7.3	137人
2 2 2 2	5.9	どちらともいえない 52.9	そう思わない 41.2	51人

Q29 余暇を活用している

1 1 1 1	そう思う 38.0	どちらともいえない 48.2	13.9	137人
2 2 2 2	16.0	42.0	そう思わない 42.0	51人

6) 安全問題

Q18 労使協力(安全問題)

	1 1 1 1	そう思う	91.2	8.8	137人	
年齢別	～30才		79.6	20.4	49	$\chi^2=10.78297$ sig.=0.0010
	30才～		97.7		88	
	2 2 2 2		56.9	どちらともいえない	37.3	5.9
年齢別	～30才	32.1	57.1	10.7	28	$\chi^2=15.72812$ sig.=0.0004
	30才～		87.0	13.0	23	

参考比較資料：石油精製工場の場合

Q07 人事の公平

(石油精製工場)

1 1 1 1	そう思う 62.5	どちらともいえない 25.0	12.5	24人
2 2 2 2	39.1	58.0		207人

↑
2.9

Q08 下意上達

(石油精製工場)

1 1 1 1	そう思う 83.3			16.3	24人
2 2 2 2	12.6	どちらともいえない 53.4	そう思わない 34.0		206人

Q25 職場の人間関係は良い

(石油精製工場)

1 1 1 1	そう思う 70.8	20.8	8.3	24人
2 2 2 2	22.4	どちらともいえない 62.0	15.6	205人

Q26 職場のチームワークは良い

(石油精製工場)

1 1 1 1	そう思う 87.5		12.5	24人
2 2 2 2	22.7	どちらともいえない 58.9	18.4	207人

最高90%にわたっているのに対して、2222組は、肯定回答比が最低6%から最高40%台を示している。1111組は組織風土に充足感をもっているグループであり、2222組は組織風土に不充足感を抱いているグループであり、1111組は全般的に職場士気が高く、2222組は全般的に職場士気が低い。

4—19図1)職務内容と個人の尊重関係項目では、他の2)職場風土、3)自己啓発、4)仕事の社会的貢献、5)労働生活のゆとり、6)労使協力の項目群の回答比傾向に比較して、2222組の肯定回答が低く、肯定回答は8%から14%の間である。しかし、2222組のクロス集計の中で、年齢層別集計の χ^2 検定で有意水準で差がありとみなせるものを取り出してみると、「仕事の内容が自分に合っている」、および「職業生活満足感」がある。2222組の30歳未満と30歳以上とでは、30歳以上の肯定回答が高くなっており、これは年齢効果が出たものと推察できる¹⁰⁾。そしてこのことはまた3)自己啓発の項目、「適性の把握」、4)仕事の社会的貢献「世の中のためになる仕事」における30歳以上の肯定比率大についてもいえることであろう。

5)労働生活のゆとり関係項目の「ストレスを感じない」での1111組における年齢差は全く認められなかったが、2222組の30歳以上では「ストレスを感じない」人の割合は3分の2で若年層の30%に比べてストレスを持たない人の割合が高かった。

6)安全問題の「労使協力」では、同図でみる限りでは、組織風土の充足、非充足の影響よりも、年齢による充足への傾向影響が強く出ているようである。

4—19図の最後に、石油精製工場における分析例を4項目取り出してみた。石油精製工場の分析の際には、職階別に各項目の1111組、2222組の構成比を求めたが、1111組、2222組とも、僅かの項目を除き各項目内において職階

別による構成比の統計的な有意差は見出せなかった。しかし、同図に示したように、1111組の人数が24人であるので、年齢別分析は1111組では行わなかった。ここでは、「人事の公平」、「下意上達」、「職場の人間関係」、「職場のチームワーク」の4項目を取り上げたが、充足組の肯定構成比は、63%から88%にわたっており、それに対して、非充足組はそれが3%、13%、22%、23%と項目により%に違いはあるものの何れにしても低い構成比を示しており、これらの構成比の構成傾向は電気機器工場とそれぞれの項目において似た数値を示していた。

要するに電気機器工場、石油精製工場ともに組織風土が良好と知覚されているか、よくないと知覚されているかが、職場士気に影響を与えている、ということがわかった。

5. 要 約

本稿では、電気機器工場従業員の「小集団活動」に対する評価と「リーダーシップ」行動2項目への回答組合せとを、分析の基本項目として使用した。

リーダーシップPg(仕事の指導)とリーダーシップMc(個人的配慮)の2項目の回答組合せを、PgMc, Mc, Pg, pgmcの4型とし、これを計測グループとして、「労働生活の質」関係諸項目とのクロス集計を行なった。肯定回答比率が高いものを職場士気が高いということにすれば、職場士気が高い順に、PgMc(「仕事の指導」と「個人的配慮」ともに大)、Pg(「仕事の指導」が大)、Mc(「個人的配慮」が大)、pgmc(「仕事の指導」、「個人的配慮」ともに小)の順序となった。ただし、小集団活動に対する評価は、PgMc, Mc, Pg, pgmcの順序であった。

PgMc, Mc, Pg, pgmcを計測グループとし、外的基準変数を「小集団活動」、労働生活の質関係21項目を説明変数とする数量化2類による多次

10) 経済企画庁国民生活局生活調査課編、「日本人の教育観と職業観——生活欲求の実態とアクセシビリティ——」大蔵省印刷局、昭和53年、86—87頁の掲載表「職業の未達成度指数」中の年齢区分表から逆算していえば、有職者の主観的達成度(意識的・心理的にとらえた達成・充足の度合)で年齢とのクロスで高年齢になる程達成度が增大しているアイテムの中に「仕事の内容の適切さ」、「世の中のためになる仕事」というのがあり、これから演釈すれば、上掲の場合についても年齢効果といってよいであろう。

元解析を行なった（4—10図～4—15図参照）。本文4—16図は、リーダーシップ組合せ別「小集団活動」要因分析からの知見として、それらの分析結果からの考察をまとめて記したものである。小集団活動に影響を及ぼす要因を、影響率上位項目から、各計測グループ毎にその特徴を記せば、PgMcの若年層は、賃金、仕事に能力発揮、能力・知識の向上、職場のチームワーク、余暇活用、PgMcの中高年層は、能力・知識の向上、情報（教養）、仕事の内容、労使協力、作業環境であり、職務充実と職場環境という業務にかかわりがある項目が並んでいるのに対して、pgmcでは、職業生活満足感、余暇活用、会社の生活に気持のゆとり、賃金、職場の人間関係という、個人の気持に志向した項目が並んでおり、両者間で対極的な違いをみせている。McとPgは、その中間に位置していた。

「小集団活動」に消極的方向に働く要因カテゴリーと、積極的方向に働く要因カテゴリーは、それぞれの計測グループにおいて、上述の影響率上位項目の回答肢カテゴリーが、突出しているが、それらは消極的方向であれ、積極的方向であれ、おおむね、各項目の非充足（「そう思わない」）回答カテゴリーである。この非充足回答カテゴリーは、消極的評価の方向には、「小集団活動」にマイナスの作用をし、積極的評価の方向にはプラスの作用をして、非充足であると意識されるが故に、これが小集団活動への問題意識となり、小集団活動活性化に働いていると想像できる。

ただし、例外的に、Mcでは「小集団活動」消極的評価の方向に働く要因カテゴリーに充足（「そう思う」）回答カテゴリーが並んでおり、これは、Pg機能が働いていないリーダーシップ行動の下で現状からの変化、変革を望まない雰囲気醸成されていることを物語るものではあるまいか。

「小集団活動」、「リーダーシップPg」、「リーダーシップMc」の3項目に加えて、「上司からの正当な評価」の4項目で組織風土項目とし、この4項目への回答組合せ16組による数量化3類によるパタン分類を行なった結果（4—17図参照）、4項目回答の充足、非充足傾向で両者間に隔りがあることが判明したので、充足組と非充足組との、労働生活の質関係項目とのクロス集計結果を比較した（4—18図参照）。ここでは一般社員男性・女性別、および定時社員について集計分析したが、3者の回答パターンが同型を示したものは人間関係的管理項目であり、男性、女性の回答パターンが異なるものは、職務内容、教育訓練制度項目であり、これは労働場面における女性の地位を象徴したものといえる。

充足、非充足の回答の組合せを徹底させて、4項目にすべて充足、すべて非充足の2組について、多数の項目での回答構成比をくらべたところ（4—19図参照）、充足組の回答構成比には各項目で肯定回答比が高く、組織風土が良好である（と認知される）ことが、職場士気的良好さをもたらすと結論づけることができる。