

欠勤に関する職場規範の研究*

佐々木 薫

問 題

生産に従事する職場集団がその集団の生産高その他についてインフォーマルな集団標準をもつことは、すでに古典的なホーソン研究によって明らかにされている(Roethlisberger & Dickson, 1939)。なかでも生産制限規範 (production-restricting norm) は有名であり、後にハーヴィード縫製工場において再びその存在が確認された(Coch & French, 1948)。われわれは、各種の産業組織体においてリーダーシップ関連の研究に従事するなかで、「有給休暇はあっても、職場仲間のことを考えるとなかなか思うように休暇は取れない」などの声を耳にし、職場集団には欠勤に関するインフォーマルな集団規範が存在するらしいとの感触を得ていた。

たまたま地方都市の某報道関係企業において全社的な組織調査**が行われた折りに、その調査の一部として欠勤に関する職場規範について研究する機会を得た。規範の測定には Jackson (1960 & 1965) の return potential model を基礎にして考案した質問項目を用いた。さらに後述するような質問項目から得られる種々の変数や構成概念を用いて、職場集団に見られる欠勤に関する規範がその職場の業務特性、リーダーシップ・タイプ、凝集性、会社への帰属意識などと如何なる対応関係を示すかを検討することとした。

方 法

本研究で分析に用いられた資料は、1965年11月下旬から12月初旬にかけて実施された福岡県下の某報道関係企業で働く一般従業員とその第1および第2線監督層全員を対象とする無記名の質問紙調査から得られた資料のうち、一般従業員的回答から得られた。規範測定の職場単位は、必ずしも組織上の部課に固執せず、日常的に比較的頻繁な相互交渉をもって仕事をしていることを考慮して区分された。その結果、総務局、広告局、販売局、工務局では課 (e.g. 厚生課、外務1課、販売1-1課、製版課など) が、編集局では部 (e.g. 社会部、文化部、校閲部など) が主要な職場単位となっているが総務局の人事部、労務部、編集局の庶務課、資料1・2課、工務局の(工務鋳作部)汽缶係などのような例外的区分もある。このように区分された職場単位のうち調査回収率の比較的高かった52職場集団が本研究の分析対象に選ばれた。これらの職場集団の名称と分析に用いられた基礎資料は付録に掲げられている。この部分の資料の回収率は65.6%であった。

これらの職場での欠勤に関するインフォーマルな「集団規範」は、次のような質問形式によって測定された(質問 A)。さらに同様の形式を準用して、回答者の認知する限りでの「会社側からの期待」(質問 B) と、回答者自身の「私的見解」(質問 C) とが測定された。

* 本論文は、次の学会発表に若干の追加分析を加えてまとめたものである。佐々木 薫 (1966) 「欠勤に関する集団規範の研究」日本心理学会第30会大会発表論文集 (p. 372と当日配布の補足資料)、佐々木 薫 (1966) 「集団規範の研究 (3) : 帰属意識と欠勤に関する規範について」日本グループ・ダイナミックス学会第14回大会。

** この調査は、三隅二不二教授の指導のもとに行われた。記して謝意を表す。

質問A もしあなたが月平均1回の割合で欠勤するとした場合、あなたの職場の仲間たちは、それを歓迎するでしょうか。それとも嫌うでしょうか。月平均2回の場合、3回の場合、……5回の場合などはどうでしょうか。数字を○で囲んで下さい。

もしあなたが
大いに歓迎する場合
あなたが
一応思ってある場合
まあ思っている場合
いいとも思っている場合
どちらかとも思われる場合
あまりおも思はる場合
実際にけしからん

職場の仲間たちは→
月平均1回欠勤すれば
月平均2回欠勤すれば
月平均3回欠勤すれば
月平均4回欠勤すれば
月平均5回欠勤すれば
2カ月に1回欠勤すれば
3カ月に1回欠勤すれば
4カ月に1回欠勤すれば
5カ月に1回欠勤すれば
6カ月に1回欠勤すれば

月平均1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均2回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均3回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均4回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均5回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 2カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 3カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 4カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 5カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 6カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

質問B 会社側はどれくらい歓迎する（あるいは嫌う）でしょうか。想像で答えて下さって結構です。数字を○で囲んで下さい。

もしあなたが
大いに歓迎する場合
あなたが
一応思ってある場合
まあ思っている場合
いいとも思っている場合
どちらかとも思われる場合
あまりおも思はる場合
実際にけしからん

会社側は→
月平均1回欠勤すれば
月平均2回欠勤すれば
月平均3回欠勤すれば
月平均4回欠勤すれば
月平均5回欠勤すれば
2カ月に1回欠勤すれば
3カ月に1回欠勤すれば
4カ月に1回欠勤すれば
5カ月に1回欠勤すれば
6カ月に1回欠勤すれば

月平均1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均2回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均3回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均4回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 月平均5回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 2カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 3カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 4カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 5カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7
 6カ月に1回欠勤すれば 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7

質問C 今度は、あなたではなく、あなたの職場の誰かが欠勤するとした場合、あなた自身はどう思いますか。数字を○で囲んでください。

あなたの職場の誰かが	あなたは→	大いに歓迎する	一応歓迎する	まあ思っている	いいとも思っている	どちらかとも思われる	あまりおも思はる	実際にけしからん
月平均1回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
月平均2回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
月平均3回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
月平均4回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
月平均5回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
2カ月に1回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
3カ月に1回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
4カ月に1回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
5カ月に1回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						
6カ月に1回欠勤すれば		1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7						

これらの質問に対する回答を職場単位で集計し、欠勤の頻度ごとに是認または否認の平均値を算出した（これらの平均値は一覧表の形で付録1に示されている）。次いでこれらの値を、欠勤の頻度を横軸、是認・否認の程度を縦軸とする2次元上にプロットして線でつなげば、Jackson (1960) のいうリターン・ポテンシャル曲線 (return potential curve) が得られる。その際、欠勤の頻度は横軸上で小さい順（6カ月に1回から月5回まで）に配列し直された。このようにして得られたリターン・ポテンシャル曲線から集団規範の構造特性を表す次のような指標が導き出される。

最大リターン点 (point of maximum return) リターン・ポテンシャル曲線の最大値に対応する横軸上の点で、これは当該集団が理想とみなしている行動型を表している。

許容範囲 (range of tolerable behavior) リターン・ポテンシャル曲線が是認の領域（評価0の線上を含む）にある行動次元上の範囲を示し、この範囲内の行動をとっていれば集団からの否認を免れることを意味する。

規範の強度 (intensity of a norm) 一般に、行動次元を表す横軸は無限の延長をもつものではなく、そ

れ以上の延長を考えることは不可能であるとか無意味であるとかの理由で、おのずから上限と下限をもつものと考えられる。行動次元のその範囲内で各測定点から曲線までの高さ（の絶対値）を合計したものと規範の強度と呼ぶ。この指標は値が大きいほどその規範への同調を是認し非同調を否認する度合いが大きいことを意味するから、それだけ規範の順守へ向かわせる集団圧力が大きいことを表している。

是否認比 (approval-disapproval ratio) 是認の平均と否認の平均との比を用いて、その規範が支持的（是認部分が大きい）か威嚇的（否認部分が大きい）かを表そうとするものである。

規範の結晶度 (crystallization of a norm) リターン・ポテンシャル曲線は、本来、集団員一人一人の認知に基づいて描かれるから、集団の規範として一本の曲線に統合される以前には、個々の成員の認知する曲線が成員の数だけ存在することになる。これらの曲線がよく一致しているほど集団の規範は結晶度が高いことを意味する。指標としては、各測定点における平均のまわりの分散の和が逆スケールとして用いられる。

規範の曖昧性 (ambiguity of a norm) 下位集団間でどれほど規範が異なっているかを示すもので、上記結晶度が成員個人の一一致度を問題にしているのに対し、これは下位集団間のズレを問題にしている。

佐々木（1965）は、さらに次の諸指標を考案している。

私的見解 (private position) 集団が与えるであろう評価とは別に、成員個々人が私的な意向として与えたいと思っている評価を考えることができる。このような私的評価もまた、リターン・ポテンシャル曲線ふうに表現することができる。これは Rommetveit (1955) のいう「送られた規範」(sent norm)に相当するが、佐々木はこれを規範とはみなさないで、規範の一特性と考えている。リターン・ポテンシャル曲線ふうに描かれた私的見解については、上でみた集団規範同様に、最大リターン点、許容範囲、強度、是否認比などの構造的特性を考えることが可能である。

私的見解の一一致度 (congruence of private positions) 規範について結晶度を考えたのと同様の方法

で、私的見解の一一致度なる指標を考えることができる。

規範の虚構性 (fictitiousness of a norm) 集団規範と平均的私的見解とのズレを規範の虚構性と呼んで、規範の特性を表す一つの指標とする。虚構性が大きいほどその規範に対する集団員の支持が少なく、規範は不安定であることが示唆される。

過寛視と過厳視 集団規範と私的見解のズレは、二つの方向に起こり得る。私的見解よりも集団規範の方が縦軸（評価の次元）にそって上にズレている場合と下にズレている場合である。前者は、集団の規範が成員たちの私的見解に照らして寛大であり過ぎると見られていること（過寛視）、後者は同様の論理をたどって、厳し過ぎるとみられていること（過厳視）を表している。

これらの諸指標は、本研究の種々の段階の分析で必要に応じて活用されるであろう。集団規範以外の変数、例えば集団凝集性、リーダーシップ・タイプなどの操作的定義は、結果の項でそれらが関連する各分析の冒頭に提示することとする。

結果と考察

1. 業務特性と欠勤に関する集団規範

得られた52職場集団の欠勤に関する規範をリターン・ポテンシャル曲線の形で表したものを通覧すると、多様な曲線形態の中で特に目立つ3種の曲線が認められた。典型的なケースを集めて表示したのが図1である。欠勤の頻度を横軸にどう目盛っていかよいかという問題は、物理量を心理量に変換するという難しい問題を含んでいるが、ここでは職場間の比較が目的であるので、この問題に深入りすることを避け、取りあえず等間隔に目盛ってある。

図中A型と呼んでいるものは、少ない欠勤に高い是認を与える一方で月1~2回を超える多い欠勤には厳しい否認を与えている。つまり、これらの職場では一定の頻度以内の欠勤は歓迎されるが、それを超える頻度の欠勤は厳しく非難されるのである。B型では中間頻度の欠勤（職場によって3カ月~1カ月に1回のどこか）に最大リターン点をもち、これより多い欠勤のみならず少ない

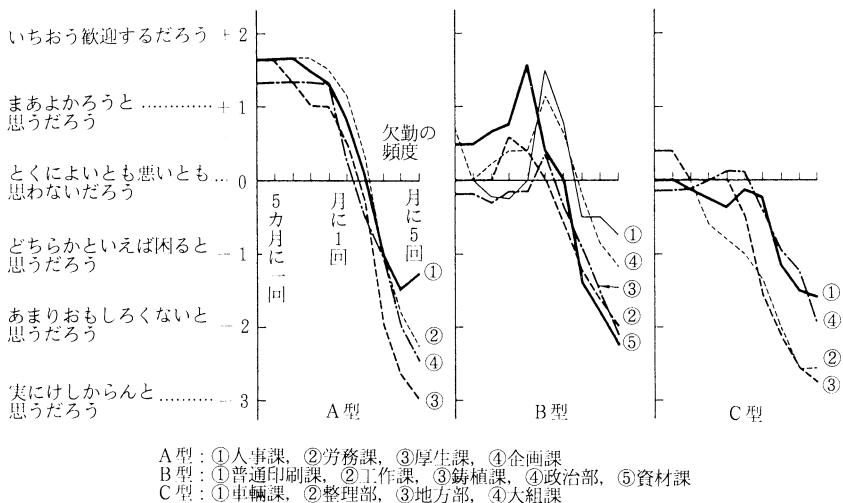


図1 欠勤に関するインフォーマルな職場規範の3類型

欠勤も是認の度合いを低下させる。多い欠勤はもちろん否認されるが、全般的みてその度合いはA型ほど厳しくない。これらの職場では中間頻度の欠勤が歓迎され、少ない欠勤は、多すぎる欠勤ほどではないが、あまり歓迎されないのである。C型では少ない欠勤に対してもほとんど是認が与えられず、多い欠勤はもちらんのこと相対的に少ない欠勤に対しても否認が与えられている。どんなに少なくとも欠勤は歓迎されない、なるべく欠勤はしないで欲しいという願望が、この型の規範の背後に読み取れる。

これら3つの型の職場規範とそれぞれの型に含まれる職場の業務特性との関係を考察するうちに、次のような興味深い関係が見いだされた。

A型の欠勤規範がみられる職場は、総務局の人事課、労務課、厚生課、企画課などで、これらの職場では多かれ少なかれ業務が分化していて、課員はそれぞれ自分の担当業務をもっている。自分の業務には詳しいが、同じ課内であっても他人の業務を代行することは難しい。しかし、業務そのものは、特殊な状況を例外として、さほど緊急を要しない。「いま担当者が出張しているので、来週出直して来てほしい。」といって済ませられる業務が多いのである。このように緊急性は低いが成員間で代替のきかない専門分化した業務を行っている職場集団では、その代替可能性の低さ故に、業務上支障をきたすような頻繁な欠勤は厳しく非難されるが、それに至らない頻度の欠勤は、その

業務の緊急性の低さ故に、多いに是認されるような規範が形成されている、と解釈することができる。

B型の欠勤規範が見られる職場は、工務局の普通印刷課、工作課、鋳植課、編集局の政治部、総務局の資材課などで、比較的緊急性の低い業務に従事しており、成員間の代替可能性が高い職場である。ちなみに、普通印刷課は社内の需要に応えて出勤簿、規定集、主催行事の広報紙などを印刷しており、工作課は既製の活字や木型では間に合わない特殊な活字や工作物が必要になった時これに対応して作業する。鋳植課はパンチされた紙テープの形で受信された記事を鋳植機と称する機械によって活字化していく作業を行っている。受信機が自動的に作成したテープを鋳植機にセットすれば、あとはすべて機械が処理してくれる。政治関係の取材は東京支局に主力があるため、この調査の対象となった本社の政治部は比較的ゆったりと仕事している。資材課は資材の発注と管理に当たっている。これらの職場では、あまりに少ない欠勤はかえって歓迎されず、ある程度の頻繁な欠勤が称揚されている。もちろん過度の欠勤は否認されるが、緊急性の低い業務が代替可能な成員たちによって遂行されているためか、その否認の度合いはA型の場合ほど厳しくない。

C型の規範が見られる職場は、総務局の車輌課、編集局の整理部、地方部、工務局の大組課、などである。ここでは業務遂行に関する成員間の

代替可能性は高いが、それ以上に緊急性の高いことが注目される。車輌課は会社が所有する自動車の運転手から成っている。突発事件の取材など待ったなしの仕事が多い。整理部は記事に見出しをつける仕事に当たっている。各地方版ごとに発送時刻の決まっている紙面を次々に構成していかねばならないこの仕事は、時間との戦いである。大組課は記事ごとに組まれた活字を紙面1ページに組み直して紙型をとる部署にまわす仕事をしているが、これも整理部について述べたと同じ理由で、なかなか忙しい職場である。このように代替可能性は高いが、時間に追われるような緊急性の高い業務に従事している職場では、欠勤はどのような頻度であろうとも歓迎されることではなく、むしろ忌むべきものとみなされている。

以上のこととは、職場集団の従事する業務をその緊急性と成員間の代替可能性という2つの次元を用いてタイプ分けするとき、それらの業務特性とそこに形成される欠勤規範との間に、表1に示されるような関係があることを意味する。

表1 業務特性と欠勤に関する職場規範の対応関係*

		成員間の代替可能性	
		高い	低い
業務の緊急性	高い	C型	—
	低い	B型	A型

*規範のA型、B型、C型は図1に示されている。

ここで、表中の印をいれた箇所、すなわち業務の緊急性が高く、成員間の代替可能性の低い職場では、どのような型の規範が存在するであろうか、との疑問が湧くかも知れない。しかし、そのような職場は現実には存在し得ないであろう。生身の人間に欠勤が不可避である限り、欠勤者の代替要員なしに緊急性の高い業務を成功裏に処理することはできないからである。

2. リーダーシップ・タイプと欠勤に関する規範

次に職場集団のリーダーシップ・タイプと欠勤の規範との関係を検討する。

リーダーシップ・タイプには三隅(1966)のPMリーダーシップ測定法が用いられた。各職場集団のリーダーの課題遂行機能を表すP得点は、①上役は決められた時間までに仕事を完了するよ

うに要求する、②上役は規則をやかましく言う、③上役は仕事の計画や内容を知らせてくれる、④仕事のことでわからないことがある時、上役は教えてくれる、⑤仕事上生じた問題について上役は新しいやり方を示す、⑥上役はあなた方(部下)を最大限働かせようとする、⑦あなた方がまずいい仕事をした時、上役はその仕事ぶりのまずさを批判する、⑧上役はあなたが関係している業務について理解している、の8項目について、また集団維持機能を表すM得点は、①上役は自分の意見があなた方の意見とくい違う時、自分の意見を押し通そうとする(逆スケール)、②上役はあなた方の意見をよく聴こうとする、③仕事に必要な設備の改善などを申し出ると、上役はその実現のために努力する、④一般的にいって上役はあなた方を支持してくれる、⑤職場に気まずい雰囲気が生じた時、上役はそれを上手にはぐす、⑥仕事のことで上役と気軽に話しあうことができる、⑦上役はあなた方の気持ちを考えずに仕事をさせことがある(逆スケール)、⑧個人的な問題について上役は気を配ってくれる、の8項目について、それぞれ部下たちが5段階評定したものを合計し、それを職場集団ごとに平均して算出した。可能な得点範囲は、P得点M得点とともに、8~40である。これらのP得点M得点は、それぞれの全社平均($P=26.5$ $M=26.4$)に照らして、P得点M得点とともに平均未満ならpm型、ともに平均以上ならPM型、P得点が平均以上でM得点が平均未満ならP型、逆にP得点が平均未満でM得点が平均以上ならM型と分類した。職場集団ごとのP得点、M得点、およびそのタイプ分けは、付録2に示されている。

このようにして、PM型13集団、P型10集団、M型12集団、pm型17集団が得られた(計52集団)。ちなみに、図2は、各職場集団(付録1に示された通し番号で表示)のP・M二次元上の位置を示している。

さて、職場集団のリーダーシップ・タイプと欠勤に関する集団の規範との間にはなんらかの関係が見られるであろうか。欠勤に関する集団規範、認知された会社側の期待、および私的見解のそれぞれについて、リーダーシップ・タイプ別に平均値を算出し、一覧表に示したものが表2である。

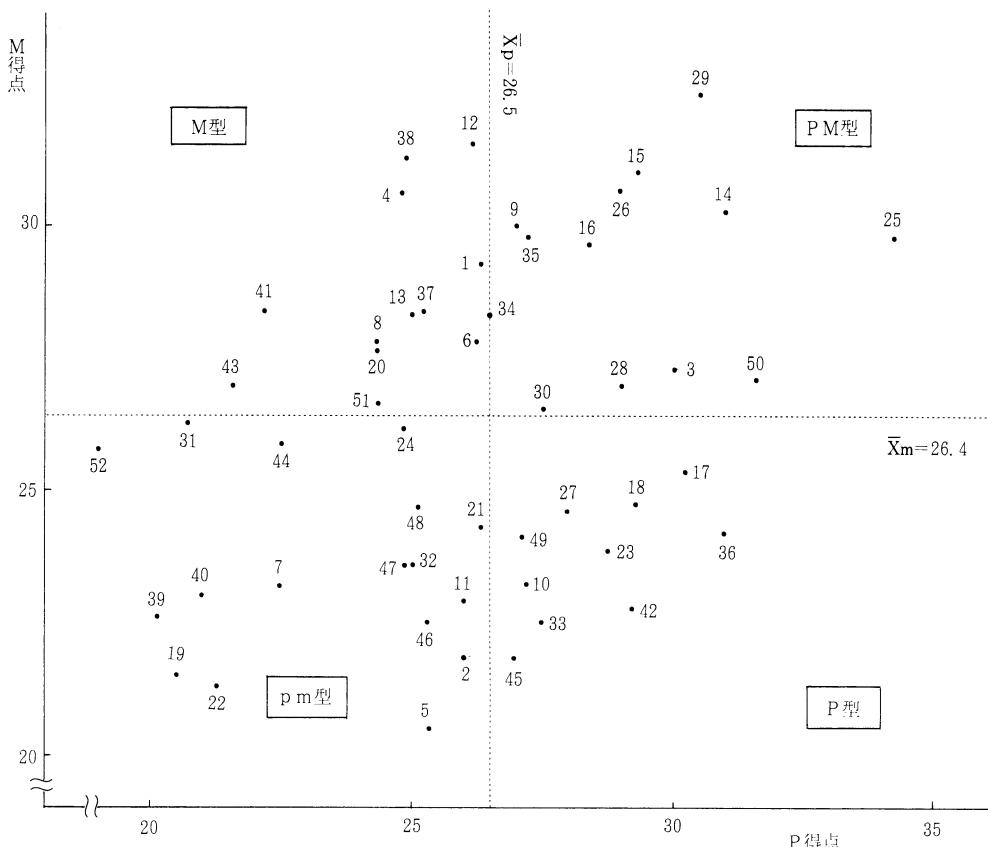


図2 職場集団ごとにみたリーダーシップタイプ
(図中の番号は付録2の職場名に対応している)

そして図3は、これらの型別の平均値を用いてリターン・ポテンシャル曲線ふうに集団規範（実線）、会社側の期待（破線）、および私的見解（点線）を描いたものである。

まず、集団規範の型別特徴をみていく。PM型とP型では共に月1回までを許容範囲としているが、PM型の方が是認部分と否認部分との対照がよりはっきりしている。すなわち、少ない欠勤はこれを大いに是認するが、許容範囲を超えた頻繁な欠勤に対しては厳しく否認する、といった形をとっている。他方、P型は是認部分が4類型中最も少ない。M型とpm型は共に月2回までを許容範囲としており、許容範囲内での欠勤に対する是認も共にPM型とほぼ同水準にあるが、許容範囲を超えた頻繁な欠勤に対する否認は共にPM型のそれより明瞭に少ない。さらに言えば、pm型では曲線がわずかながらbi-modalな形態を示

している。これは上で業務特性との関係をみた際B型規範と呼んだものへの傾斜を示唆するものである。一般にP機能すなわち課題遂行機能の弱いこれらのリーダーシップのもとでは、許容範囲外の行動もPM型の場合ほどには厳しく否認されることはないのであろう。そこでは相対的に強度の小さい規範が形成されるものと考えられる。

次に、回答者（一般従業員）によって認知された会社側の期待についてみてみよう。PM型とP型は、上で集団規範について述べたと同様の関係を、一層明瞭な形で示している。いっそう明瞭な部分とは、許容範囲内の欠勤に対する是認量の差である。P型においては、6カ月に1回、5カ月に1回というような少ない欠勤に対してさえも、ごくわずかな是認しか与えないと認知しているのである。会社側の期待を最も寛大な形で認知しているのはM型である。月2回までの欠勤が許容範

表2 リーダーシップ・タイプ別にみた欠勤に関する
集団規範、会社側の期待、および私的見解

	PM型 (n=13)	P型 (n=10)	M型 (n=12)	pm型 (n=17)	
集 團 規 範	1/6M	2.96	3.19	2.92	3.03
	1/5M	2.97	3.30	3.00	3.12
	1/4M	3.10	3.29	3.08	3.15
	1/3M	3.21	3.31	3.13	3.10
	1/2M	3.38	3.49	3.31	3.16
	1/1M	3.86	3.78	3.54	3.55
	2/1M	4.32	4.52	3.92	3.98
	3/1M	5.12	5.16	4.72	4.84
	4/1M	5.83	5.75	5.27	5.45
	5/1M	6.25	6.00	5.62	5.76
会 社 側 の 期 待	1/6M	3.12	3.48	2.72	2.91
	1/5M	3.18	3.54	2.79	3.02
	1/4M	3.25	3.62	2.96	3.10
	1/3M	3.55	3.77	3.08	3.31
	1/2M	3.64	3.92	3.26	3.49
	1/1M	4.02	4.13	3.66	3.84
	2/1M	4.81	4.93	3.92	4.51
	3/1M	5.65	5.68	4.99	5.40
	4/1M	6.18	6.18	5.71	6.00
	5/1M	6.53	6.37	6.12	6.39
私 的 見 解	1/6M	2.77	2.90	2.89	3.00
	1/5M	2.76	2.96	2.99	3.02
	1/4M	2.88	3.09	3.01	3.00
	1/3M	3.06	3.21	3.11	3.02
	1/2M	3.16	3.27	3.16	3.12
	1/1M	3.45	3.45	3.03	3.10
	2/1M	4.09	3.87	3.33	3.68
	3/1M	4.84	4.66	4.13	4.40
	4/1M	5.41	5.34	4.83	5.07
	5/1M	5.72	5.59	5.33	5.47

註 1/6Mは6ヶ月に1回、2/1Mは1ヶ月に2回の欠勤頻度を表す

囲で、4類型中最も多い是認と最も少ない否認を示している。pm型は、M型とPM型との中間に曲線を描いている。つまり、M型よりはいくぶん厳しく、PM型よりはいくらか寛やかな期待を認知することになる。このように会社側の期待が、職場集団のリーダーシップ・タイプ如何によって、一般従業員から異なって認知されるという事実は大変興味深い。

最後に、私的見解をみてみる。2カ月に1回までの少ない欠勤については、PM型がわずかに他の3種類型を上回る是認を示しているものの全体としては大差ない状態であるが、月1回の欠勤では是認の大きいM型・pm型と相対的に是認の小さいP型・PM型とに二分され、月2回以上の欠勤で最も寛やかなM型からpm型、P型、を経て最も厳しいPM型まで順に並んでいる。M型とpm型には、ここでもまたわざながらbimodalな曲線への傾斜が認められる。欠勤に関する私的見解もまたリーダーシップ・タイプに影響される。とくにP機能の弱いリーダーシップによって私的見解はより頻繁な欠勤を是認する方向へと進みがちであることが示唆されている。

以上集団規範、会社側の期待、私的見解のそれぞれについて、リーダーシップ4類型間の差異を見てきたが、これら3種類の測度間のズレを検討してみるのも有意義である。

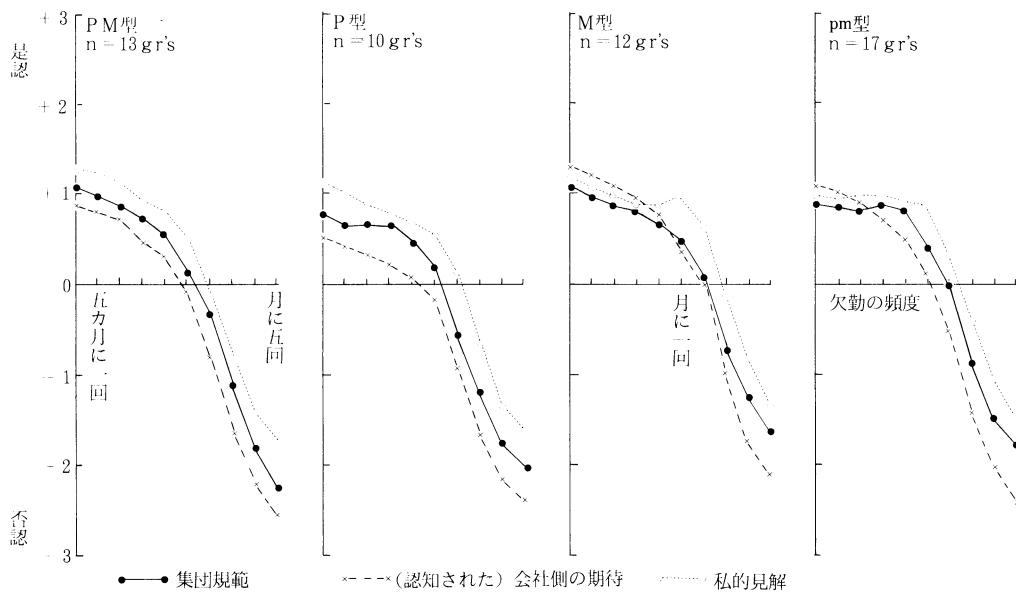


図3 リーダーシップ・タイプ別にみた、欠勤に関する集団規範、会社側の期待、および私的見解

まず、集団規範と会社側の期待との間のズレは、従業員が会社の期待と認知するところからどれだけ距離をおいて自分たちの集団規範を形成しているか、つまり、会社側の期待を職場集団としてどれだけ受け入れようとしているか、を表す指標と考えることができよう。その際、会社側の期待は客観的事実としの期待ではなく、あくまでも従業員たちに認知された期待であり、そのような認知された期待はリーダーシップ・タイプによって大きく影響されることはあるから、このズレのもつ意味はきわめて心理的なものであることに注意しなければならない。表3は、表2に基づいてこのズレを算出したものである。表中、+符号は集団規範が会社側の期待より厳しい方向へ、また-符号は反対に寛やかな方向へズれていることを表しており、最下行の $\Sigma |x|$ は、これらの方向を無視して（絶対値としての）ズレを合計したもので、6カ月に1回の欠勤から月5回の欠勤までのすべての頻度をもってみられたズレの総量を表している。

表3 リーダーシップ・タイプ別にみた
欠勤に関する集団規範と会社側の期待とのズレ

	PM型	P型	M型	pm型
1/6M	-.16	-.29	+.20	+.02
1/5M	-.21	-.24	+.21	+.10
1/4M	-.15	-.33	+.12	+.05
1/3M	-.34	-.46	+.05	-.21
1/2M	-.26	-.43	+.05	-.33
1/1M	-.16	-.35	-.12	-.29
2/1M	-.49	-.41	.00	-.53
3/1M	-.53	-.52	-.27	-.56
4/1M	-.35	-.43	-.44	-.55
5/1M	-.28	-.37	-.50	-.63
$\Sigma x $	2.93	3.83	1.96	3.27

註 +は集団規範が会社側の期待より厳しい方向へ、また-は反対に寛やかな方向へズれていることを表す

ズレの総量が最も大きいのはP型であり、次いでPM型、pm型と続き、最も小さいのはM型である。これらの差の有意性については、ノン・パラメトリックなT検定によって検討した結果が表6にまとめられている。ここでもまた、M型やpm型のようなP機能の弱いリーダーシップのもとでは、低頻度の欠勤に関して会社側の期待をわずかながらも自分たちの集団規範より寛やかなものと見ていることが注目される。

次いで、集団規範と私的見解とのズレをみてみよう。これは佐々木（1982）のいう集団規範の虚構性に当たる。このズレが大きいことは、成員たちが私的に妥当と考えている有りようからはなれた形で集団規範が存在することを意味し、集団規範に対する成員たちの内心からの支持が低いことを表している。表4は、表3と同様の方法でこのズレとズレの総量を算出したものである。

表4 リーダーシップ・タイプ別にみた
欠勤に関する集団規範と私的見解とのズレ

	PM型	P型	M型	pm型
1/6M	+.19	+.29	+.03	+.03
1/5M	+.21	+.34	+.01	+.10
1/4M	+.22	+.20	+.07	+.15
1/3M	+.15	+.10	+.02	+.08
1/2M	+.22	+.22	+.15	+.04
1/1M	+.41	+.33	+.51	+.45
2/1M	+.23	+.65	+.59	+.30
3/1M	+.28	+.50	+.59	+.44
4/1M	+.42	+.41	+.44	+.38
5/1M	+.53	+.41	+.29	+.29
$\Sigma x $	2.86	3.45	2.70	2.26

註 +は集団規範が私的見解より厳しい方向へ、また-は反対に寛やかな方向へズれていることを表す

ズレの総量の最も大きいのは、この場合にもP型であり、これは最小のpm型とは $p < .05$ 水準で、またM型とは $p < .10$ 水準でそれぞれ有意差、傾向差を示している（総量の差の検定結果は表6を参照）。PM型とM型はほぼ同量のズレ総量で、これら両極の中間に位置しているが、否認の対象となる高頻度欠勤の部分ではPM型のズレが小さく、この部分の規範に対する成員の支持が高いことを示している。

最後に、会社側の期待と私的見解とのズレについて検討する。これは従業員たちが自分の私的見解を基準として会社側の期待をどれほど妥当なものと考えているか、すなわち、会社側の期待に対する従業員側の支持の程度を表している。しかし、ここでもまた客観的な会社側の期待ではなく、認知された期待であることに留意しなければならない。表5は、上と同様の手続きで、このズレとその総量を算出したものである（総量の差の検定結果については表6参照）。

自らの認知する会社側の期待に最も高い支持を与えていているのはM型であり、次いでpm型、PM

表5 リーダーシップ・タイプ別にみた
欠勤に関する会社側の期待と私的見解とのズレ

	PM型	P型	M型	pm型
1/6M	+.35	+.58	-.17	-.09
1/5M	+.42	+.58	-.20	.00
1/4M	+.37	+.53	-.05	+.10
1/3M	+.49	+.46	-.03	+.29
1/2M	+.48	+.65	+.10	+.37
1/1M	+.57	+.68	+.63	+.74
2/1M	+.72	+1.06	+.59	+.83
3/1M	+.81	+1.02	+.86	+1.00
4/1M	+.77	+.84	+.88	+.93
5/1M	+.81	+.78	+.79	+.92
$\Sigma x $	5.79	7.18	4.30	5.27

註 +は私的見解が会社側の期待より寛やかな方向へ、また
-は反対に厳しい方向へズレていることを表す

表6 各種のズレの差の検定

	PM	P	M
1) 集団規範-会社側の期待			
P	**		
M	(*)	*	
pm	-	-	*
2) 集団規範-私の見解			
P	-		
M	-	(*)	
pm	(*)	*	-
3) 会社側の規範-私の見解			
P	**		
M	*	**	
pm	-	*	(*)

**p<.01 *p<.05 (*) p<.10

型と続き、支持の最も低いのがP型である。この場合にも、否認の対象となる高頻度欠勤の部分についてみれば、M型とPM型の順位は逆転する。

以上を総合すると、自らが認知する会社側の期待に最も近く集団規範を設定しているのはM型で、反対に最も遠く設定しているのはP型である。そしてこのことは会社側の期待と従業員たちの私的見解との関係（すなわち、会社側の期待に対する個人的支持）についても同様である。このような関係は、M型リーダーシップのもとで高い会社への帰属意識が、そしてP型リーダーシップのもとで低い帰属意識が醸成されているであろうことを予想させる。表7はこの点を検討したものである。

表中、会社への帰属意識とあるのは①会社のトップはあなた方のことを考えててくれていると思うか、②この会社に入社してよかったですと思うか、③あなた方の意見や希望が会社の経営に取り入れられ

表7 各種のズレと会社への帰属意識・職場集団の凝集性の関係

	PM型	P型	M型	pm型
集団規範-会社期待	②2.93	④3.83	①1.96	③3.27
会社期待-私の見解	③5.79	④7.18	①4.30	②5.27
会社への帰属意識	②15.7	④14.3	①15.9	③15.3
集団規範-私の見解	③2.86	④3.45	②2.70	①2.26
職場集団の凝集性	①19.9	④18.5	②19.3	③19.0

註 ズレの順位は値の小さい方から順に、帰属意識と凝集性は大きい方からつけてある

ていると思うか、④会社はあなた方の苦情をよく聴いて処置してくれると思うか、⑤あなた方に会社の状況が知らされているか、⑥会社のやり方をどう思うか、の6項目について5段階評定させた合計評定値(6~30に分布可能)の集団平均のリーダーシップ・タイプ別平均である。予想される通り、この値はM型において最も大きく、P型において最も小さい。そして、このことはFleishman(1973)が見いだした関係、すなわち「思いやり」(consideration)得点の高いリーダー(M型のリーダーに相当)のもとでは苦情や退職が少なく、「体制づくり」(initiating structure)得点の高いリーダー(P型のリーダーに相当)のもとではこれらが多くなる、という事実とパラレルである。

さて、そのような集団規範に対して最も高い支持を与えているのはpm型であり、最も低い支持しか与えていないのはP型であった。pm型は課題遂行機能も集団維持機能も共に弱い、いわば放任型のリーダーシップであるから、リーダー(およびリーダーを通して伝達される会社側の期待)を無視して、私的見解に近いところに引き付けて集団規範を設定できたのであろう。他方、P型では課題遂行機能を重視するリーダーによって欠勤に厳しい会社側の期待が伝達されるため、成員たちの私的見解から強く引き離されるかたちで形成された集団規範には、当然成員たちからの支持が小さくなる、と解釈できよう。このように考えると、集団規範-私の見解のズレは、集団の凝集性と対応するのではないかと思われる。表7中に示した職場集団の凝集性(測定方法については次節で詳しく述べる)は、P型において最低である点は、この予想を裏付けるものの、pm型で充分高いとはいえない。むしろPM型やM型において高いのである。凝集性の高さはリーダーの集団維

持機能と係わる部分が大きく、集団規範への支持との関係は他のさまざまな条件変数（たとえば、会社への帰属意識、認知された会社側の期待など）との交互作用によって不明瞭なものとなっている、とみるべきであろう*。職場集団の凝集性と欠勤に関する規範との関係については、次節で改めて検討するであろう。

3. 職場集団の凝集性と欠勤に関する規範

集団の凝集性は、成員をしてその集団に止まらしめるように作用するあらゆる分力の統合されたもの、と定義されるが、現実にはすべての分力を測ることはできない。本研究では、Seashore (1954) を参考にして、①仕事仲間の誰かが失敗して困っていれば助けてあげたいと思うか、②あなたはいまの仕事仲間にとてなくてはならない存在だと思うか、③いつまでもいまの仕事仲間の一員でいたいと思うか、④いまの仕事仲間と折り合いよくやっていけると思うか、⑤いまの仕事仲間と気軽に話し合う機会があるか、の5問について5段階評定で回答を求めた。5問の回答の総和を個人の職場集団に対する帰属意識得点とし、これらの集団平均を以ってその集団の凝集性を表す指標とした（可能な得点範囲は5.0～25.0）。

このような方法で52集団のすべてについて凝集性を算出し、この値の大きい上位10集団を選んで凝集性高群とし、反対にこの値の小さい下位10集団を選んで凝集性低群とした。ちなみに、高群の凝集性指標は21.0～23.2の範囲にあり平均は21.7、低群のそれは11.2～17.7の範囲にあって平均は16.7であった。

表8は、欠勤に関する集団規範、会社側の期待、および私的見解について高群の平均と低群の平均を求め、それらを群間比較の形で示したものであり、これをグラフに描いたのが図4である。

表8 職場集団の凝集性の高低別にみた欠勤に関する集団規範、会社側の期待、および私的見解

	集団規範		会社側の期待		私的見解	
	高群 (n=10)	低群 (n=10)	高群 (n=10)	低群 (n=10)	高群 (n=10)	低群 (n=10)
1/6M	2.49	3.36	2.61	3.52	2.52	3.10
1/5M	2.53	3.37	2.62	3.56	2.53	3.17
1/4M	2.74	3.45	2.78	3.68	2.64	3.24
1/3M	2.85	3.44	3.05	3.75	2.72	3.27
1/2M	3.09	3.49	3.11	3.89	2.94	3.26
1/1M	3.31	3.65	3.63	3.89	3.04	3.27
2/1M	3.77	4.16	4.35	4.53	3.67	3.73
3/1M	4.57	4.89	5.52	5.41	4.50	4.47
4/1M	5.30	5.38	6.00	6.00	5.19	5.11
5/1M	5.79	5.63	6.46	6.28	5.49	5.48

註 1/6Mは6ヶ月に1回、2/1Mは1ヶ月に2回の欠勤頻度を表す

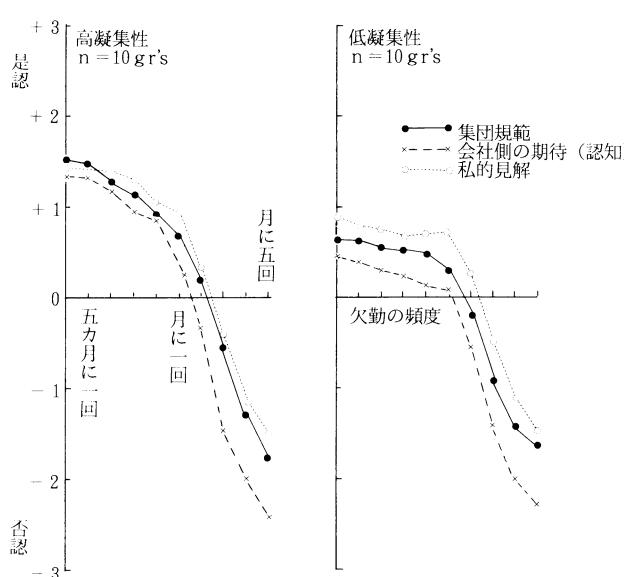


図4 集団凝集性の高低別にみた欠勤に関する集団規範、会社側の期待、および私的見解

* 課題遂行への圧力が集団外から加えられることの多い職場集団ではなく、このような外圧のかからない、いわゆる自生集団の場合には集団規範への支持と凝集性との関係はもっと明瞭なものとなろう。

これらの表や図の示すところによれば、凝集性高群においては月2回までを許容範囲とし、この範囲内の欠勤に対しては頻度が小さくなるほど大きな是認を与え、他方この範囲外の欠勤には頻度が大きくなるほど急傾斜で否認を強めるような集団規範が見られるのに対し、凝集性低群では月に1回までを許容範囲とし、この範囲内の欠勤に対しても相対的に小さい是認しか与えず、範囲外の欠勤に対しても相対的に小さい否認にとどまろうとする規範が見られる。このことは表9の規範の構造特性に量的に示されている。高群の規範は強度、是否認比ともに低群のそれらより有意に大きな値を示している。なお、この表には結晶度も示されているが両群間に有意な差異は認められていない。

表9 職場集団の凝集性の高低別にみた欠勤に関する集団規範の構造特性

構造特性	高群	低群	差の有意性
強 度	10.88	7.30	p < .05
許容範囲	2/1M	1/1M	n. s.
是否認比	1.64	.60	p < .005
結晶度	8.74	9.43	n. s.

この集団規範を基準にして、会社側の期待および私的見解との関係を見ると、表10にズレの形で量的に示してあるように、規範－会社間のズレの総量には差がみられないが、規範－私見間のズレ（すなわち規範の虚構性）と会社－私見間のズレについては、いずれも高群においての方が低群におけるより有意に小さいことがわかる。先に予想した通り、凝集性の高い集団においては集団規範が私的見解によってよりよく支持されていることが確認できたのである。そしてこのことは、規範－会社間のズレが両群間で同じならば、会社－私見間の距離を縮めることになる。

なお、調査に用いた質問紙には「あなたは今年（6月1日から明年5月31日まで）中に有給休暇を何日とれることになっていますか。また、それらのうち今日までに何日使いましたか。」という質問が含まれていたが、これに対する回答を両群間で比べると、年間に取れる有給休暇の日数は高群で平均6.9日、低群で7.3日と有意差はみられないが、すでに使った日数は高群の平均2.1日に対して低群では2.9日と p < .05 水準で有意に多かった。

表10 職場集団の凝集性の高低別にみた欠勤に関する集団規範、会社側の期待、および私的見解間のズレ

	規範－会社		規範－私見		会社－私見	
	高群	低群	高群	低群	高群	低群
1/6M	-.12	-.16	-.03	+.26	+.09	+.41
1/5M	-.09	-.19	.00	+.20	+.09	+.39
1/4M	-.04	-.23	+.10	+.21	+.14	+.44
1/3M	-.20	-.31	+.13	+.17	+.33	+.48
1/2M	-.02	-.40	+.15	+.23	+.17	+.63
1/1M	-.32	-.24	+.27	+.38	+.59	+.62
2/1M	-.58	-.37	+.10	+.43	+.68	+.80
3/1M	-.95	-.52	+.07	+.42	+1.02	+.94
4/1M	-.70	-.62	+.11	+.27	+.81	+.89
5/1M	-.67	-.65	+.30	+.15	+.97	+.80
$\Sigma x $	3.69	3.69	1.26	2.72	4.89	6.40
高群間の差	n. s.		p < .01		p < .05	

* 差の検定はノンパラメトリックな T-test による。+, - の符号の意味は表3, 4, 5 の註を参照せよ。

た。低群では許容範囲が狭かったことと虚構性の大きいこととが、成員から許容範囲の狭い厳しい規範への同調を引き出す力を弱めているものと思われる。

要 約

地方都市に立地する報道関係企業の職場集団（本研究の資料はこれらのうちの52集団から得られた）について、欠勤に関する規範を調査し、これと集団の業務特性、リーダーシップ・タイプ、集団凝集性との関係を検討した。規範の測定には、リターン・ポテンシャル・モデルを用い、さらにこれを発展させて集団成員（従業員）の私的見解と彼らの認知する会社側の期待とを同時に測定した。

1) 業務特性との関係で3種の型の規範が識別された。(A) 緊急性は低いが成員間で代替でき難い分業化した業務に従事する集団では、少ない欠勤に大きな是認を与えるが許容範囲をこえる頻度の欠勤に対しては厳しい否認を与える、強度の大きな規範が見られた。(B) 緊急性は低くかつ成員間の代替可能性が高い業務に従事する集団では、中間の欠勤頻度（月に1回前後）に最大リターン点をもち、これより高頻度の欠勤に対してのみならず低頻度の欠勤に対しても是認を低減させるような規範が見られた。(C) 緊急性も代替可能性もともに高い業務にたずさわる職場では、低頻度の欠勤に対しても殆ど是認を与えることなく、頻度

の増大につれてますます厳しい否認を与えようとする是認比のきわめて小さい（威嚇的な）規範が見られた。

2) リーダーシップ・タイプをその P 機能（課題遂行機能）と M 機能（集団維持機能）の強弱によって PM 型、P 型、M 型、および pm 型に 4 分類し、それぞれのタイプのリーダーに監督指導される職場集団ごとに平均的なリターン・ポテンシャル曲線を描いて比較すると：(A) PM 型では低頻度の欠勤に対する是認と高頻度の欠勤に対する否認とが際立った対照をみせる、強度の大きな規範が、私的見解によって比較的よく支持された（虚構性の低い）形で形成されていた。この型では会社側の期待と集団規範との間のギャップも比較的小さく認知されていた。(B) P 型では許容範囲内の欠勤に対しても小さい是認しか与えられない（是否認比の小さい）規範が形成されており、これと私的見解とのズレも大きく（虚構性が大）、認知された会社側の期待とも大きくズれていた。(C) M 型では許容範囲内の欠勤に対しては PM 型同様の大きい是認を与えるが、範囲外の高頻度の欠勤に対してはさほど厳しい否認を与えないというは是認比の高い規範を形成しており、会社側の期待もこの規範にきわめて近いところにあると認知している一方で、私的見解はもっと寛やかな規制を望んでいた。(D) pm 型ではわずかに bi-modal な形に傾斜している点を除けばきわめて M 型に近い形の規範が見られた。しかし、会社側の期待の認知に関しては M 型ほどには規範と近くなく、私的見解との隔たりも M 型ほど大きくない。(E) P 機能の弱い M 型と pm 型に共通して、許容範囲外の高頻度の欠勤に対する否認の小さいことが注目された。

3) 集団凝集性の高い上位 10 集団と低い下位の 10 集団を選んで両群の平均を比較した結果、凝集性高群においては月に 2 回までを許容範囲とし、この範囲内の欠勤に対しては頻度が小さくなるほど大きな是認を与え、他方この範囲外の欠勤には頻度が大きくなるほど急傾斜で否認を強めるような集団規範が見られたのに対し、凝集性低群では月に 1 回までを許容範囲とし、この範囲内の欠勤に対しても相対的に小さい是認しか与えず、範囲外の欠勤に対しても相対的に小さい否認にとどめ

ようとする規範が見られた。すなわち、高群の規範は強度、是否認比とともに低群のそれらより有意に大きかった。また、集団規範と認知された会社側の期待と、の間のズレにはほとんど差はなかったが、集団規範と私的見解とのズレすなわち規範の虚構性と、認知された会社側の期待と私的見解とのズレはいずれも高群の方が低群より有意に小さかった。

文 献

- Coch, L. & French, J. R. P., Jr. 1948 Overcoming resistance to change. *Hum. Relat.*, 1, 512-532. 新村豊・佐々木薰（訳）1969 変化に対する抵抗の克服 カートライト・ザンダー編/三隅二不二・佐々木薰（訳編）「グループ・ダイナミックス」第 2 版 I 誠信書房 Pp.383-407.
- Fleishman, E. A. 1973 Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.) *Current Development in the Study of Leadership*. Southern Illinois Univ. Press.
- Jackson, J. M. 1960 Structural characteristics of norms. In G. E. Jensen (Ed.), *Dynamics of Instructional Groups*. Univ. of Chicago Press 末吉梯次・片岡徳雄・森しげる訳「学習集団の学力」黎明書房 1967.
- Jackson, J. M. 1965 Structural characteristics of norms. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.) *Current Studies in Social Psychology*. Holt, Rinehart & Winston. Pp.301-309. 香山健一（訳）規範の構造的特質 田中靖政〔訳編〕「現代アメリカ社会心理学」日本評論社 1970. Pp.48-61.
- 三隅二不二 1966 「新しいリーダーシップ」ダイヤモンド社
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. 1939 *Management and the Worker*. Harvard Univ. Press.
- Rommetveit, R. 1955 *Social Norms and Roles*. Univ. of Minnesota Press.
- 佐々木薰 1963 集団規範の研究：概念の展開と方法論的吟味 教育・社会心理学研究, 4, 21-41.
- 佐々木薰 1971 集団規範 水原泰介（編）「社会心理学」（講座心理学 13）東京大学出版会 Pp.197-246.
- 佐々木薰 1982 集団規範の変化に関する研究 三隅二不二・木下富雄（編）「現代社会心理学の発展」ナカニシヤ出版 Pp.151-178.
- Seashore, S. E. 1954 *Group Cohesiveness in the Industrial Work Groups*. Institute for Social Research, Univ. of Michigan.

付録1**職場ごとの欠勤に関する集団規範、会社側の期待、および私的見解（平均値）**

*回答票数が在籍数を上回ったケース。回答者の記入ミスと思われるが、識別不可能のためそのままにした。また、有効票数が付録2と若干異なるのは、当該質問への回答がないのを無効票としたためである。

直轄・総務局

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
	経理部	文化事業部	普及事業部	人事部	労務部	総務課	資材課	厚生課	電話課	保安課	車輛課	診療所	
有効票/在籍	14/15	6/6	3/4	6/7	6/8	5/5	5/10	4/6	7/7	14/15	13/20	9/10	
集 團 規 範	1/6M	2.57	3.50	3.33	2.33	2.33	3.60	3.50	2.67	3.00	3.18	4.00	2.88
	1/5M	2.57	3.50	3.33	2.33	2.33	3.60	3.50	2.67	2.80	3.09	4.00	2.88
	1/4M	2.86	3.50	3.00	2.33	2.33	3.60	3.33	2.67	3.50	3.09	4.13	3.00
	1/3M	3.07	3.50	3.00	2.50	2.33	3.80	3.25	3.00	3.40	3.00	4.25	3.25
	1/2M	3.36	3.67	3.00	2.67	2.50	4.00	2.40	3.00	4.17	3.58	4.37	3.43
	1/1M	3.50	4.17	3.67	3.17	2.83	4.40	3.60	3.50	4.57	4.50	4.17	3.56
	2/1M	4.14	4.50	4.33	3.83	3.67	5.20	4.00	4.33	5.29	5.85	4.25	4.00
	3/1M	5.07	5.16	5.00	5.00	5.00	5.80	5.40	6.00	6.00	6.16	5.18	5.11
	4/1M	5.71	6.00	6.00	5.50	5.84	6.00	5.80	6.67	6.14	6.45	5.54	5.66
	5/1M	6.23	6.16	6.33	5.33	6.33	6.20	6.25	7.00	6.43	6.33	5.63	6.00
会 社 側 の 期 待	1/6M	3.00	3.67	3.00	2.16	2.67	3.67	2.50	2.00	3.33	3.18	2.89	2.62
	1/5M	2.86	3.67	3.00	2.16	2.67	3.67	2.60	2.00	3.40	3.18	3.33	2.75
	1/4M	2.93	3.67	3.00	2.16	2.67	4.33	2.60	2.33	3.80	3.18	3.44	3.00
	1/3M	3.21	3.67	3.33	2.50	2.83	4.33	2.60	2.67	4.20	3.17	3.67	3.00
	1/2M	3.38	4.50	3.67	2.67	3.00	4.33	2.60	3.33	4.20	3.15	3.67	3.00
	1/1M	3.57	4.67	4.00	3.00	3.33	4.75	3.40	3.50	4.28	4.08	4.42	3.11
	2/1M	4.43	5.16	5.00	3.38	4.17	5.00	3.67	3.00	5.00	4.54	5.08	3.44
	3/1M	5.28	5.34	6.00	4.83	5.34	6.33	4.60	4.00	6.43	5.58	6.09	4.75
	4/1M	5.93	5.84	6.33	5.50	6.16	6.33	5.40	5.67	6.43	5.91	6.45	6.00
	5/1M	6.21	6.00	7.00	6.33	6.50	6.33	6.40	7.00	6.71	5.85	6.64	6.25
私 的 見 解	1/6M	2.93	3.50	3.00	2.00	2.50	3.00	3.25	3.00	3.00	3.45	3.30	2.89
	1/5M	2.93	3.50	3.00	2.00	2.50	3.20	3.25	3.00	2.80	3.45	3.40	2.89
	1/4M	3.00	3.50	3.00	2.16	2.50	3.40	2.80	2.67	3.20	3.45	3.60	2.78
	1/3M	3.21	3.50	3.33	2.33	2.50	3.40	2.80	3.00	3.33	3.64	3.70	2.88
	1/2M	3.36	4.00	3.33	2.67	2.50	3.60	2.80	2.67	4.00	3.50	3.70	3.22
	1/1M	3.21	4.00	3.67	2.67	2.50	3.60	2.00	2.75	3.86	3.86	3.69	3.30
	2/1M	3.86	4.00	4.33	3.33	3.50	4.00	2.83	3.00	5.29	4.46	4.25	3.78
	3/1M	4.50	4.50	4.33	4.50	4.50	4.40	4.20	4.67	6.29	5.50	4.54	4.67
	4/1M	5.14	5.16	4.67	5.16	5.34	4.40	5.00	5.67	6.00	6.00	4.92	6.00
	5/1M	5.57	5.16	4.67	6.16	5.84	4.60	5.40	6.33	6.29	6.08	5.08	6.25

付録1（続き）

編集局

	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
	庶務課	整理部	地方部	スポーツ編集部	社会部	政治部	商況部	文化部	写真部	資料1・2課	校閲部	機報部	
有効票/在籍	3/4	5/33	6/14	*9/8	5/13	6/7	3/5	10/11	7/15	4/7	22/33	9/10	
集団規範	1/6M	2.50	4.00	3.60	3.33	3.00	3.25	3.50	3.22	3.72	2.33	2.78	2.14
	1/5M	2.50	4.00	3.60	3.33	3.00	4.00	3.50	3.33	3.72	3.00	2.89	2.14
	1/4M	2.50	4.00	4.00	3.33	3.00	3.80	3.50	3.49	3.72	2.33	2.89	2.29
	1/3M	3.00	4.60	4.00	3.33	3.00	3.60	3.50	3.44	3.86	2.33	3.05	2.43
	1/2M	3.00	4.80	4.00	3.33	3.40	3.60	3.50	3.75	3.00	3.00	3.26	2.86
	1/1M	3.00	5.00	4.50	3.75	3.60	2.83	3.33	3.78	3.86	4.00	3.82	3.43
	2/1M	3.50	5.40	5.60	4.00	4.20	3.33	3.50	4.00	3.43	4.75	4.35	4.29
	3/1M	4.00	6.20	6.20	4.33	5.40	4.17	4.50	4.89	3.28	5.50	5.00	5.29
	4/1M	4.67	6.60	6.60	4.67	6.20	4.83	5.50	5.66	3.14	6.00	5.65	6.14
	5/1M	4.50	6.60	6.80	5.00	6.60	5.17	6.00	6.11	3.00	6.00	5.80	6.29
会社期待	1/6M	1.50	4.20	3.20	4.00	3.20	3.40	3.00	3.78	4.72	2.67	3.65	2.57
	1/5M	1.50	4.20	3.20	4.00	3.20	3.40	3.00	3.78	4.72	3.50	3.65	2.71
	1/4M	1.50	4.40	3.20	4.00	3.20	3.40	3.00	3.78	4.72	3.00	3.80	2.86
	1/3M	2.00	4.60	3.60	4.00	3.20	3.60	3.00	4.00	4.72	3.33	3.90	3.43
	1/2M	2.00	4.60	3.60	4.00	3.40	4.17	3.50	4.00	4.72	3.67	4.10	3.72
	1/1M	3.00	5.40	4.00	5.50	3.80	4.00	3.33	4.22	4.00	3.75	4.18	4.43
	2/1M	3.00	5.80	4.60	5.20	5.00	5.00	4.50	4.33	4.86	4.25	4.70	5.14
	3/1M	3.67	6.60	5.80	6.00	6.00	5.60	5.00	5.34	5.71	5.00	5.35	6.29
	4/1M	4.33	6.60	6.20	6.40	6.40	6.40	5.50	6.00	6.29	6.33	5.80	6.71
	5/1M	4.33	6.80	6.40	6.80	7.00	6.60	6.00	6.38	6.29	6.67	5.95	6.43
私的見解	1/6M	2.50	3.60	3.20	2.33	2.40	3.00	3.00	2.78	3.28	2.33	3.00	2.29
	1/5M	2.50	3.60	3.20	2.33	2.40	3.00	3.00	2.89	3.28	2.33	3.00	2.29
	1/4M	2.50	3.80	3.20	2.33	2.60	3.00	3.00	3.00	3.28	2.33	3.00	2.29
	1/3M	2.50	4.00	3.20	2.33	2.60	3.00	3.00	3.11	3.28	2.33	3.04	2.43
	1/2M	2.50	4.20	3.40	2.33	2.80	3.00	3.00	3.33	2.86	2.33	3.18	2.57
	1/1M	2.67	4.40	4.17	3.33	2.80	2.33	3.00	3.33	3.14	3.25	3.27	2.50
	2/1M	2.67	5.20	5.20	3.67	2.80	2.17	3.50	3.44	3.72	3.50	3.80	3.37
	3/1M	2.67	5.80	5.80	3.67	3.40	3.50	4.50	4.00	4.43	4.00	4.63	4.43
	4/1M	4.00	6.20	6.20	4.00	4.80	4.20	5.00	4.56	5.43	4.33	5.33	4.86
	5/1M	4.00	6.60	6.60	4.00	5.20	4.60	5.00	5.11	5.86	4.67	5.75	5.57

付録1 (続き)

販売局

	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	販売1-1課	販売1-2課	販売2-1課	販売2-2課	企画課	管理課	計算課	計数課	通送課
有効票/在籍	5/5	3/3	5/6	5/5	4/4	*4/3	3/4	8/49	4/17
集 團 規 範	1/6M	3.40	1.00	3.20	2.80	2.33	2.50	2.50	2.57
	1/5M	3.40	1.00	3.20	2.80	2.33	2.75	2.50	2.71
	1/4M	3.40	1.33	3.20	2.80	2.67	2.75	3.00	2.86
	1/3M	3.40	1.67	3.20	3.00	2.67	3.00	3.00	3.14
	1/2M	3.40	2.33	3.00	3.00	2.67	2.50	3.50	3.28
	1/1M	4.00	2.67	3.80	3.40	3.75	3.00	3.50	3.57
	2/1M	3.80	3.33	4.40	3.60	4.50	3.75	4.50	4.14
	3/1M	5.00	4.00	4.40	4.80	5.00	4.50	5.50	5.28
	4/1M	5.60	5.33	5.40	5.40	6.00	5.50	6.00	5.86
	5/1M	6.00	6.67	5.40	5.75	6.50	6.25	6.00	6.28
会 社 側 の 期 待	1/6M	3.00	2.33	4.20	3.00	2.67	1.75	3.00	3.28
	1/5M	3.00	2.33	4.20	3.00	2.67	2.25	3.00	3.43
	1/4M	3.00	2.33	4.20	3.00	2.67	2.50	3.00	3.71
	1/3M	3.20	2.67	4.20	3.40	2.67	3.25	3.50	3.57
	1/2M	3.20	3.00	4.20	3.40	2.67	3.25	3.50	4.28
	1/1M	3.60	3.33	4.00	3.60	3.25	3.25	3.50	4.14
	2/1M	4.80	4.33	5.20	4.60	4.00	4.25	4.00	4.28
	3/1M	5.80	5.33	2.80	5.40	3.67	5.25	5.00	5.71
	4/1M	6.60	6.33	6.00	6.00	4.67	5.75	6.00	6.28
	5/1M	6.60	6.67	6.20	5.80	5.33	6.50	6.50	6.57
私 的 見 解	1/6M	2.20	1.33	2.60	2.60	2.67	3.50	3.00	2.14
	1/5M	2.20	1.33	2.60	2.80	2.67	3.25	3.00	2.14
	1/4M	2.60	1.67	2.80	3.00	2.67	3.25	3.00	2.28
	1/3M	3.00	2.33	2.80	3.00	2.67	3.00	3.00	2.57
	1/2M	3.00	2.33	2.80	3.20	2.67	2.75	3.00	3.25
	1/1M	2.80	3.33	3.20	3.40	2.67	2.50	3.00	3.28
	2/1M	3.40	4.00	4.00	4.00	3.50	3.00	3.50	3.75
	3/1M	5.00	5.00	5.00	4.60	4.00	3.75	4.00	4.57
	4/1M	5.00	6.00	5.25	5.20	5.00	4.75	5.00	6.28
	5/1M	5.80	6.33	5.50	5.40	5.33	5.00	6.00	6.57

広告局

	34	35	36	37	38
	外務1課	企画PR課	整理1課	整理2課	計算課
有効票/在籍	4/6	5/5	5/5	6/6	4/4
集 團 規 範	1/6M	2.75	3.50	3.00	3.00
	1/5M	2.75	3.50	3.00	3.00
	1/4M	3.00	3.50	3.00	3.25
	1/3M	3.00	3.50	3.00	3.25
	1/2M	3.50	3.75	3.60	3.40
	1/1M	3.50	4.20	4.60	3.80
	2/1M	3.75	4.25	5.00	4.00
	3/1M	5.00	5.00	5.80	4.60
	4/1M	6.00	5.75	6.20	5.40
	5/1M	6.75	6.00	6.40	5.60
会 社 側 の 期 待	1/6M	3.00	3.50	3.60	3.25
	1/5M	3.25	3.50	3.75	3.50
	1/4M	3.25	3.50	3.80	3.50
	1/3M	4.00	3.50	4.00	3.75
	1/2M	4.00	3.50	4.20	3.75
	1/1M	4.00	3.40	4.60	4.40
	2/1M	5.25	4.50	5.80	4.80
	3/1M	6.00	5.00	6.20	5.40
	4/1M	6.50	6.00	6.40	6.00
	5/1M	7.00	6.50	6.50	6.20
私 的 見 解	1/6M	2.25	3.50	2.80	2.80
	1/5M	2.25	3.50	2.80	2.80
	1/4M	2.25	3.50	2.80	2.80
	1/3M	2.50	3.50	3.20	3.00
	1/2M	2.50	3.75	3.20	3.00
	1/1M	2.75	3.75	4.00	3.20
	2/1M	3.50	3.60	5.00	3.40
	3/1M	5.25	4.25	5.40	3.80
	4/1M	6.00	5.25	5.60	4.80
	5/1M	6.25	5.75	5.80	5.40

付録1（続き）

工務局

	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
	铸造課 汽缶係 工作課 鑄植課 植字課 大組課 製版課 修正課 紙型課 鉛版課 印刷1課 印刷2課 組版課 普通印刷課														
有効票/在籍	7/11	3/3	5/7	14/37	17/26	11/32	19/21	4/6	10/15	12/15	10/41	10/35	3/3	4/5	
集 團 規 範	1/6M	2.25	—	4.00	4.20	3.56	4.14	3.07	2.25	2.67	3.12	3.22	2.90	1.67	4.00
	1/5M	2.25	—	4.00	4.20	3.67	4.14	3.14	2.50	2.67	3.38	3.45	3.00	2.00	4.00
	1/4M	2.25	—	4.00	4.30	3.44	4.14	3.14	2.75	2.67	3.38	3.45	3.00	2.33	4.25
	1/3M	2.25	1.50	3.40	4.20	3.33	4.00	3.14	3.00	2.67	3.50	3.89	3.20	2.50	4.25
	1/2M	3.00	1.50	3.60	4.18	3.22	3.88	3.50	3.00	2.67	3.75	3.78	3.50	3.00	4.00
	1/1M	3.50	3.00	4.00	3.58	3.73	3.90	4.00	3.50	3.38	4.11	4.11	4.20	3.00	2.50
	2/1M	3.84	3.00	4.60	4.36	3.50	4.44	4.73	4.00	3.57	4.56	5.20	4.60	3.00	3.25
	3/1M	4.33	4.50	5.25	4.91	4.00	5.00	5.33	4.25	4.43	5.13	5.90	5.50	3.67	4.50
	4/1M	4.84	5.50	5.60	5.55	4.44	5.25	5.93	5.25	5.57	5.88	6.30	6.10	4.00	4.50
	5/1M	5.20	7.00	6.00	6.09	5.11	6.00	6.29	5.50	6.00	5.50	6.70	6.30	4.33	4.75
社 側 の 期 待	1/6M	2.50	2.00	4.75	3.80	3.89	3.12	3.13	3.75	2.20	3.12	3.63	3.50	1.00	1.75
	1/5M	2.67	1.50	4.75	3.80	3.89	3.12	3.22	3.75	2.80	3.12	4.00	3.50	1.33	1.75
	1/4M	2.84	2.00	4.75	4.10	3.78	3.38	3.43	3.75	3.20	3.12	4.13	3.60	2.00	1.75
	1/3M	3.00	2.00	4.00	4.20	3.56	3.50	3.75	4.00	3.80	3.38	4.38	3.70	2.00	2.25
	1/2M	3.17	2.00	4.20	4.54	3.56	3.67	4.00	4.00	3.80	3.50	4.13	4.20	2.33	2.00
	1/1M	3.86	3.67	3.40	4.46	4.16	3.70	4.24	4.50	4.33	3.56	4.44	4.60	3.00	2.75
	2/1M	4.43	3.50	4.20	5.30	4.00	4.67	4.69	5.50	5.00	4.63	5.56	5.20	3.00	3.75
	3/1M	4.86	5.00	4.80	6.00	4.90	5.33	5.75	6.00	5.80	5.56	6.00	6.20	5.67	5.25
	4/1M	5.28	6.00	5.40	6.60	5.60	5.89	6.35	6.00	6.40	5.50	6.44	6.50	6.00	6.00
	5/1M	5.71	7.00	6.00	6.81	5.80	6.50	6.61	6.50	6.60	5.75	6.44	6.80	6.67	6.50
私 的 見 解	1/6M	3.00	3.33	3.75	3.18	3.30	3.63	2.53	2.75	3.57	3.12	3.00	2.80	2.00	3.00
	1/5M	3.17	3.33	4.00	3.27	3.30	3.63	2.65	2.75	3.57	3.12	3.38	3.00	2.33	3.00
	1/4M	3.17	3.33	4.20	3.46	3.30	3.63	2.88	2.75	3.43	3.12	3.88	3.00	2.33	3.00
	1/3M	3.33	3.00	3.80	3.73	3.40	3.63	2.94	2.75	3.43	3.38	3.88	3.50	2.67	2.75
	1/2M	3.33	3.50	3.60	3.92	3.30	3.75	3.25	3.00	3.28	3.50	3.75	3.60	3.00	3.00
	1/1M	3.43	3.00	3.00	4.00	3.38	3.40	3.50	3.25	3.00	3.78	4.00	4.20	3.00	2.50
	2/1M	3.57	4.67	3.20	4.09	3.27	3.60	4.06	3.75	3.38	4.63	4.56	4.40	3.00	3.00
	3/1M	4.14	4.67	4.60	4.82	4.00	4.40	4.77	4.75	4.00	5.25	5.33	5.20	4.00	4.00
	4/1M	4.17	6.00	4.80	5.36	4.90	4.90	5.53	5.00	5.14	2.25	5.78	6.00	4.33	4.50
	5/1M	4.84	6.67	5.40	5.75	5.27	5.40	5.81	5.25	5.57	5.38	5.89	6.30	4.67	4.75

付録2

監督者のリーダーシップ・タイプ、職場集団の凝集性、満足度など（職場ごとの平均値）

直轄・総務局

有効回答票/在籍	01 15/15	02 6/6	03 4/4	04 7/7	05 6/8	06 5/5	07 6/10	08 4/6	09 7/7	10 15/15	11 13/20	12 10/10
	経理部 文化事業部 普及事業部 人事部 労務部 総務課 資材課 厚生課 電話課 保安課 車輌課 診療所											
リーダーシップ・タイプ	M	pm	PM	M	pm	M	pm	M	PM	P	pm	M
P-得点	25.3	25.0	27.3	24.8	25.3	25.2	22.5	24.3	27.0	27.2	26.2	26.1
M-得点	29.3	21.8	30.0	30.6	20.5	27.8	23.2	27.8	30.0	23.2	22.9	31.6
帰属意識のタイプ	PP	CN	CN	CP	NP	CC	CP	CP	CP	CN	CN	CC
対組合	22.5	17.8	17.5	20.3	22.8	15.0	20.8	27.0	21.0	18.5	17.2	15.5
対会社	19.6	12.8	14.7	16.3	17.7	13.0	15.7	14.5	12.0	15.1	14.2	13.3
集団の凝集性	20.2	18.0	18.5	19.1	17.5	16.2	18.8	20.7	22.0	18.8	17.6	19.8
集団的管理法	14.5	8.8	12.5	14.5	13.0	11.8	11.2	13.0	—	11.7	10.3	14.4
仕事への満足度	3.4	3.3	3.0	3.0	2.7	3.0	2.8	2.5	3.3	3.1	2.5	3.1
昇進・昇格の公平さ	3.0	1.5	2.3	2.6	3.2	3.2	1.7	1.5	2.0	2.3	2.2	1.8
仕事への誇り	3.5	3.2	3.5	3.3	2.7	3.4	2.7	2.3	3.4	2.6	2.5	3.5
現在の仕事量	2.7	1.7	2.3	2.6	2.8	3.2	1.7	3.0	2.0	2.5	2.5	2.6
仲間と話し合う機会	4.1	3.8	3.5	3.7	3.8	3.6	3.7	4.0	4.9	4.0	3.4	4.4
上役の仕事割当上手	3.4	2.5	4.0	3.0	2.5	2.6	2.8	3.0	—	3.1	2.4	2.7

編集局

有効回答票/在籍	13 3/4	14 5/33	15 6/14	16 *9/8	17 5/13	18 6/7	19 3/5	20 10/11	21 7/15	22 4/7	23 22/33	24 9/10
	庶務課 整理部 地方部 スポーツ 編集部 社会部 政治部 商況部 文化部 写真部 資料1・2課 校閲部 機報部											
リーダーシップ・タイプ	M	PM	PM	PM	P	P	pm	M	pm	pm	P	pm
P-得点	25.0	31.0	29.3	28.4	30.2	29.3	20.5	24.3	26.3	21.3	28.8	24.9
M-得点	28.3	30.3	31.0	29.7	25.4	24.8	21.5	27.7	24.4	21.3	23.9	26.2
帰属意識のタイプ	PP	CP	NP	NP	CC	CP	NP	CP	CN	—	CP	CN
対組合	20.7	20.8	19.3	21.0	15.4	20.7	20.0	21.0	16.5	—	19.7	17.7
対会社	20.0	12.8	16.9	19.0	11.8	9.7	18.0	13.0	12.5	8.5	14.9	13.9
集団の凝集性	21.0	19.9	18.4	19.3	23.2	20.3	16.5	19.9	17.7	18.5	17.6	18.8
集団的管理法	11.0	14.4	16.7	13.4	15.6	14.1	9.0	14.4	13.7	13.5	11.3	12.7
仕事への満足度	3.7	3.7	3.2	3.1	3.2	2.9	2.3	4.6	2.8	2.8	2.5	3.1
昇進・昇格の公平さ	3.0	2.7	2.4	2.3	2.4	2.3	3.0	2.5	1.3	2.3	2.4	2.3
仕事への誇り	4.7	4.0	4.2	3.4	4.4	3.6	2.3	4.3	3.5	2.3	2.8	3.8
現在の仕事量	3.0	2.0	2.4	2.3	2.0	1.7	3.3	2.5	2.9	3.5	2.0	1.6
仲間と話し合う機会	4.3	4.0	3.8	4.3	5.0	4.3	4.0	4.2	3.4	4.5	3.7	3.8
上役の仕事割当上手	3.0	3.4	3.0	2.5	3.0	3.0	2.0	3.3	1.4	3.5	2.9	3.0

付録2（続き）

販売局

有効回答票/在籍	25	26	27	28	29	30	31	32	33				
	販売1-1課		販売1-2課		販売2-1課		販売2-2課		企画課	管理課	計算課	計数課	通送課
	5/5	3/3	5/6	5/5	4/4	*4/3	3/4	8/49	4/17				
リーダーシップ・タイプ	PM	PM	P	PM	PM	PM	pm	pm	P				
P-得点	34.2	29.0	28.0	29.0	30.5	27.5	20.7	25.0	27.5				
M-得点	29.8	30.7	24.6	27.0	32.5	26.5	26.3	23.6	22.5				
帰属意識のタイプ	NP	CP	CP	CP	NP	NN	NP	CP	CN				
対組合	21.0	20.7	23.4	22.2	20.0	18.9	20.0	21.3	19.2				
対会社	17.0	11.3	16.0	15.4	17.3	18.3	17.0	15.5	15.7				
集団の凝集性	20.8	21.3	21.0	18.0	20.7	19.8	17.7	18.6	17.0				
集団的管理法	15.6	15.3	14.2	13.4	16.5	14.5	8.7	13.4	13.3				
仕事への満足度	3.8	3.0	3.6	3.6	3.5	2.3	2.0	2.9	2.8				
昇進・昇格の公平さ	3.0	1.3	3.0	3.0	2.8	2.5	3.0	2.1	2.3				
仕事への誇り	3.6	3.0	4.2	3.4	3.5	2.8	2.7	3.3	4.0				
現在の仕事量	2.2	1.0	2.4	2.0	2.5	2.3	3.0	2.6	3.3				
仲間と話し合う機会	3.6	4.3	4.4	4.0	4.3	3.8	4.3	3.4	3.3				
上役の仕事割当上手	4.2	3.7	3.2	3.2	4.0	3.5	3.0	2.9	2.5				

広告局

有効回答票/在籍	34	35	36	37	38	
	外務1課		企画PR課	整理1課	整理2課	計算課
	4/6	5/5	5/5	6/6	4/4	
リーダーシップ・タイプ	PM	PM	P	M	M	
P-得点	26.5	27.2	31.0	25.2	24.9	
M-得点	28.3	29.8	24.2	28.4	31.3	
帰属意識のタイプ	CP	NP	NN	NP	NC	
対組合	20.0	20.0	18.4	19.7	16.5	
対会社	15.5	19.2	16.6	16.8	12.5	
集団の凝集性	21.3	19.4	18.2	18.2	18.0	
集団的管理法	16.5	17.4	13.8	13.5	12.0	
仕事への満足度	2.3	3.0	2.6	2.5	3.0	
昇進・昇格の公平さ	2.0	2.8	2.6	2.7	3.0	
仕事への誇り	3.8	4.0	3.4	3.2	3.0	
現在の仕事量	3.5	2.2	1.0	2.8	2.7	
仲間と話し合う機会	4.3	4.0	4.0	4.2	3.7	
上役の仕事割当上手	3.3	3.4	2.6	3.3	3.7	

工務局

有効回答票/在籍	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
	鋳造課 汽缶係 工作課 鋳植課 植字課 大組課 製版課 修正課 紙型課 鉛版課 印刷1課 印刷2課 組版課 普通印刷課														
	7/11	3/3	5/7	14/37	17/26	11/32	19/21	4/6	10/15	12/15	10/41	10/35	3/3	4/5	
リーダーシップ・タイプ	pm	pm	M	P	M	pm	P	pm	pm	P	PM	M	pm		
P-得点	20.1	21.0	22.2	29.2	21.6	22.5	27.0	25.3	24.9	25.1	27.1	31.6	24.4	19.0	
M-得点	22.6	23.0	28.4	22.8	27.0	25.9	21.8	22.5	23.6	24.7	24.1	27.1	26.7	25.8	
帰属意識のタイプ	NN	PC	CN	CN	CN	CN	CC	NN	CP	CN	CP	PP	CN		
対組合	19.4	16.0	17.2	18.2	18.2	18.9	18.5	15.5	18.4	19.6	19.0	20.0	23.0	19.0	
対会社	17.6	19.5	15.0	13.4	15.9	14.7	13.9	14.3	17.2	15.0	16.4	15.3	20.3	16.3	
集団の凝集性	18.9	22.7	17.6	11.2	19.8	18.7	18.8	21.5	19.6	19.4	19.2	18.7	21.3	22.0	
集団的管理法	13.4	10.7	12.8	11.5	11.8	11.3	12.6	9.0	12.1	11.3	11.9	14.0	14.0	10.0	
仕事への満足度	2.7	2.7	3.8	3.2	3.2	3.1	3.3	2.8	2.8	2.5	2.9	3.2	3.3	3.0	
昇進・昇格の公平さ	2.3	2.0	2.2	2.1	2.7	2.3	2.3	2.0	2.8	2.7	2.4	2.7	2.3	1.8	
仕事への誇り	2.7	3.3	4.0	3.7	3.2	3.8	3.2	2.3	3.4	2.7	2.8	3.4	3.3	3.5	
現在の仕事量	2.3	2.3	2.4	1.7	2.1	2.3	2.2	2.0	2.3	1.8	2.1	2.5	2.7	2.0	
仲間と話し合う機会	3.2	4.3	3.8	3.5	3.9	3.6	3.8	4.3	4.2	4.1	3.9	3.3	4.3	4.8	
上役の仕事割当上手	2.7	3.7	2.8	2.9	3.2	3.0	3.2	2.8	2.8	3.1	3.2	3.3	3.0	2.3	