

欠勤および遅刻に関する職場規範の研究

都市消防の事例研究

佐々木 薫

問 題

われわれは先に(佐々木, 1994)、某報道関係企業の職場における欠勤に関する集団規範について調査研究を行い、リターン・ポテンシャル・モデル(Jackson, 1960 & 1965; 佐々木, 1982)で測定された集団規範の構造特性が、職場の業務特性、リーダーシップ・タイプ、および凝集性とどのように関係しているかを明らかにした。

本研究では、都市消防に従事する職場について、欠勤に関する規範のみならず遅刻に関する集団規範をも取り上げ、これらの規範の構造特性が職場集団の諸条件とどのように関係しているかを検討する。

方 法

本研究に用いられた資料は、われわれの研究室が某市の委託を受けて、同市の消防部門に働く司令補以下の男性吏員928名を対象に、1972年9月11日から16日にかけて行った無記名の質問紙調査の一部である。

調査は、まず9月11日から13日の間に、研究所所属の3年生および4年生が2名ずつチームを組んで、所定の日時(本部は勤務時間中、署・分署・出張所は隔日勤務者の交替時の前後、消防学校・音楽隊・工場などはそれぞれの都合に合わせて)に本部、署・分署・出張所、消防学校など、所定の場所へ出向いて集合調査を行い、終了と共に回答票を持ち帰った。そして調査当日出張や病欠などで調査に参加できなかった者のために、調

査者以外は開封できない回収箱を各所属に設置しておき、9月16日に回収した。

こうして得られた有効回答票は897票、回収率は96.7%ときわめて高かった。なお、階級別内訳は表1に示す通りであった。

表1 調査対象者、有効回答票数、および回収率

カテゴリー	対象者数(A)	有効回答票数(B)	回収率(B/A)
司令補	170名	158票	92.8%
士長	379	370	97.6
副士長	150	141	94.0
消防士	206	205	99.5
その他	23*	15	65.2
不明(無答)	-	8	-
計	928	897	96.7

*男性職員のみの数

因みに、この調査の全般的分析結果は、同時に所属長から司令補・主任までの管理職を対象に行った組織特性調査(Likert, 1967: 三隅訳)の結果と併せて、報告書にまとめてある。ただし、これには集団規範に関する詳細な分析は含まれていない。

欠勤に関する集団規範と私的見解は、それぞれ次の質問AおよびBによって測定され、また、遅刻に関する集団規範と私的見解は、それぞれ質問CおよびDによって測定された。

質問A もしあなたが3カ月に1回ぐらいの割合で年次休暇(欠勤を含む)をとるとしたら、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。また、2カ月に1回、1カ月に1回…5回ぐらい休むとしたらどうでしょうか。(各列の数字を○で囲んで下さい。)

[謝辞] 原調査における資料の整理と基本的集計は、祖田有造氏(当時大学院修士課程在学中)によって行われた。記して謝意を表する。

もしあなたが		大いに歓迎する	一応歓迎する	まあまあよからうと	いいとも悪いとも思わない	どちらかといえば困る	あまりおもしろくない	実にけしからんと思う
職場の仲間は	→	→	→	→	→	→	→	→
3カ月に1回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
2カ月に1回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に1回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に2回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に3回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に4回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に5回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7

質問 B もし職場の仲間が3ヵ月に1回ぐらいの割合で年次休暇（欠勤を含む）をとるとしたら、あなた自身はそれを歓迎するでしょうか。それともいやがるでしょうか。（各列の数字を○で囲んで下さい。）

あなたの職場の仲間は		大いに歓迎する	一応歓迎する	まあまあよからうと思う	いいとも悪いとも思わない	どちらかといえば困る	あまりおもしろくない	実にけしからんと思う
あなたは	→	→	→	→	→	→	→	→
3カ月に1回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
2カ月に1回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に1回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に2回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に3回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に4回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7
1カ月に5回ぐらい休んだら		1	2	3	4	5	6	7

質問 C あなたが次のように出勤した場合、職場の仲間たちはどう思いますか。（各列の数字を○で囲んで下さい。）

もしあなたが		大いに歓迎する	一応歓迎する	まあまあよからうと	いいとも悪いとも思わない	どちらかといえば困る	あまりおもしろくない	実にけしからんと思う
職場の仲間は	→	→	→	→	→	→	→	→
30分ぐらい前に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
20分ぐらい前に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
10分ぐらい前に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
定時に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
5分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7
10分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7
20分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7
30分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7

質問 D 職場の仲間が次のように出勤した場合、あなた自身はどう思いますか。（各列の数字を○で囲んで下さい。）

あなたの職場の仲間は		大いに歓迎する	一応歓迎する	まあまあよからうと思う	いいとも悪いとも思わない	どちらかといえば困る	あまりおもしろくない	実にけしからんと思う
あなたは	→	→	→	→	→	→	→	→
30分ぐらい前に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
20分ぐらい前に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
10分ぐらい前に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
定時に出勤したら		1	2	3	4	5	6	7
5分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7
10分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7
20分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7
30分ぐらい遅刻したら		1	2	3	4	5	6	7

これらの質問項目に対する回答をもとに、許容範囲、強度、ポテンシャル・リターン差、結晶度、曖昧度、私的見解の一致度、規範の虚構性、過厳視・過寛視などといった、規範の構造特性ないし属性を定義することができる（佐々木、1982および1994を参照せよ）。

本研究では、消防本部内の管制、警防防災、機械、調査、予防、査察、人事厚生、企画、庶務と、本部外に練習場をもち本部の指示によって現場に向かう救急救助隊、音楽隊、そしてAからKまでの符号を付した9署2分署（この中には、出張所をもつ1署と1分署が含まれているが、データの提示に当たっては、署名が特定されるのを避けるため、すべて署と表示してある）の庶務・経理、予防、査察、警防（この中を救急、運転担当、その他の警防に3分割した）のデータが分析に用いられた（付録1および2を参照せよ）。なお、これらの業務のうち、本部の管制と署・分署の警防は24時間隔日勤務であり、他は日勤である。

本研究で用いるその他の変数については、関連した分析結果を述べる際に、詳しく説明するであろう。

結果と考察

結果は、欠勤に関する規範と遅刻に関する規範とに分け、順次提示していく。

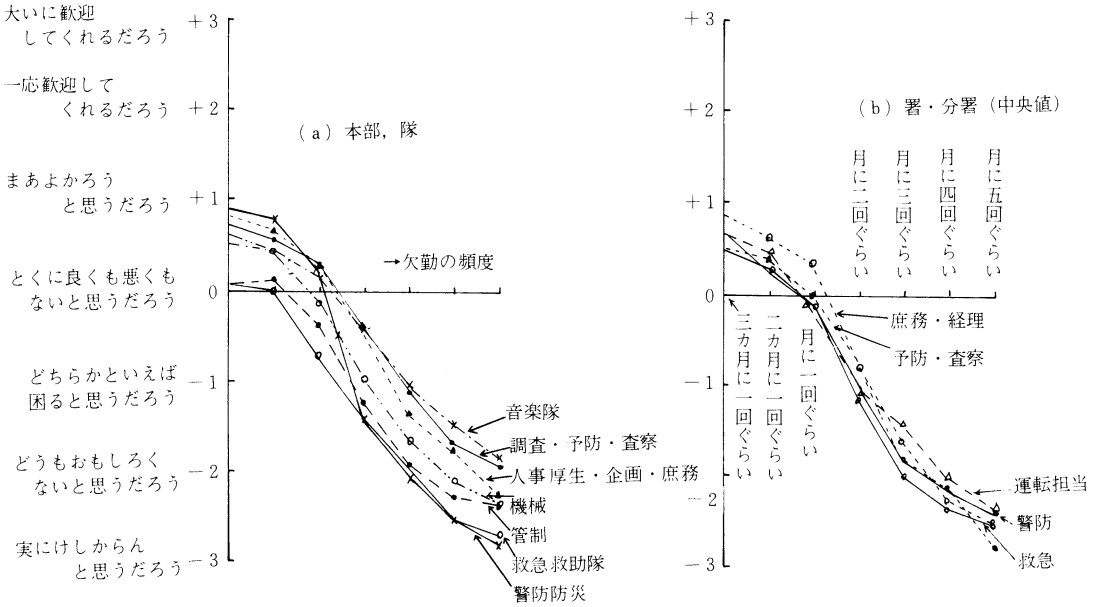


図1 担当業務と欠勤に関する規範

A. 欠勤に関する規範

1. 担当業務別にみた欠勤の規範 図1は、質問Aに対する回答（7段階評定）を担当業務別に平均して得た値（付録1参照）に基づいて、欠勤に関する規範をリターン・ポテンシャル曲線の形で示している。図上では1, 2, 3, 4, 5, 6, 7の評定値をそれぞれ-3, -2, -1, 0, +1, +2, +3に変換してある。また担当業務の区分に際しては、本部の人事厚生・企画・庶務を一括し、調査・予防・査察をも一括した。また、署・分署においても庶務・経理と予防・査察をそれぞれ一括した。これらの業務では単独で扱うにはあまりにも担当者の人数が少ないと考えられたことと、また一括された業務は相互に比較的共通な特性をもっていると判断されたからである。

図の左側には本部・隊の各担当業務における職場規範がそのまま描かれ、右側には署・分署の5分類された各業務における欠勤規範が11署・分署の中央値をつないで描かれている（付録2参照）。

一見して、本部・隊では欠勤規範に担当業務による顕著な差異が認められるのに対して、署・分署内の担当業務別ではそれに僅かな差異しか認められないのが印象的である。もちろん、これには

後者が中央値で描かれているという事情が大きく影響している点は見逃せないが、署・分署では防火・防災・救急の最前線として署長を頂点とする階級的命令系統によって統轄され、変異や逸脱を最小限に抑制しようとする強い圧力が存在することが関係しているものと思われる。

まず、本部・隊（図1a）について見ると、許容範囲という観点から、月に1回程度の欠勤が是認される音楽隊、調査・予防・査察、人事厚生・企画・庶務、警防防災と、この程度の欠勤が否認される救急救助隊、管制、機械とが区別されよう。またリターン・ポテンシャル曲線全体の傾向からみても、調査・予防・査察、人事厚生・企画・庶務、音楽隊（これらを仮に「第1群の職場」と呼んでおく）が寛やかな欠勤規範をもっているのと同様に、救急救助隊と管制（「第2群の職場」）ではきわめて厳しい規範をもっており、機械がこの中間の厳しさの規範を、そして警防は月1回程度より少ない欠勤に対しては人事厚生・企画・庶務なみの大きな是認を、しかし月に2回以上の欠勤に対しては救急救助隊なみの厳しい否認を与える（Jackson, 1960のいう、強度の大きい）規範をもっているのが注目される。¹⁾

1) ここでの規範間の差異については、とくに統計的検定を行っていない。集団規範は、個人の回答から合成した変数であるとはいえ、基本的には集団に固有の変数であり、集団単位でみれば個人の回答は（調査票の回収率96.7%にみるごとく）ほとんど悉皆調査となっていて、標本調査ではない。この部分の分析に関する限り、消防局本部・隊における事例研究とみなすべきであろう。

「第1群の職場」と「第2群の職場」との間にみられる欠勤規範の差異はどのように説明されるであろうか。佐々木(1994)は報道関係企業を対象とした調査研究において職場集団の従事する職務を「緊急性」の高低と「(職務遂行における成員間の)代替可能性」の有無という2つの次元で特徴づけ、欠勤規範の型と対応づけて説明している。本研究の場合にも一応、「第1群の職場」は緊急性が比較的強く代替可能性の小さい職務に、また「第2群の職場」は緊急性が高く代替可能性の大きい職務に従事していると特徴づけることができるように思われる。そして後者の職場において是認部分が少なく否認部分が圧倒的に多い(Jacksonのいうリターン・ポテンシャル差が大きく負である)厳しい規範、すなわち先の報道関係企業の研究で「C型」とよばれた欠勤規範と同型のものが見られるのである。ちなみに、本調査の前年度(昭和46年度)中の火災発生件数は965、救急出動件数は15,617件にのぼっており、これらに関する通報や連絡が管制を通過していったものとみられる。また救急救助隊の出動件数は同年度中に887件をかぞえている。

前者すなわち「第1群の職場」で見られる欠勤規範は、少ない欠勤(月1回程度かそれ以下)に対して比較的大きな是認を与えている点は、報道関係企業の場合の「A型」と似ているが、頻繁な欠勤に対してそれほど大きな否認が与えられていない点で「A型」と若干異なっている。この差異を説明する具体的証拠を提示することは難しいが、1つの解釈としては「代替可能性」の程度に差があったのではないかと、ということが考えられる。すなわち、消防本部の「第1群の職場」では、相対的に小さいとみられる「代替可能性」が報道関係企業の人事課や企画課ほどには小さくなかった、つまり月に4回、5回という高頻度の欠勤を「A型」ほどに厳しく否認しなくとも何とか対応していける何らかの事情や能力が存在するものと思われる。

むしろ、報道関係企業の「A型」に最も近い型の欠勤規範が見いだされのは本部の警防防災であった。この職務が「第1の職場」以上に成員間の職務特化が進んでいるかどうかについては詳かでないが、成員数がこれらの職場より少ないとい

う事実が、代替可能性を幾分低下させる要因として働いているかも知れない。

消防本部・隊の職場では、かつて報道関係企業の職場で見いだされたような典型的な「B型」の欠勤規範は見いだされなかった。

次に、署・分署のデータ(図1b)を検討しよう。月1回程度の欠勤が是認されるのは庶務・経理、とくに是認されるわけではないが否認もされない(許容範囲内)のは予防・査察、そしてわずかとはいえ否認に傾いているのが救急、運転担当および警防の3業務である。庶務・経理と予防・査察は日勤、後者の3業務は24時間隔日勤務である。このような勤務形態がどこまで欠勤規範の差異に反映しているかは明らかでないが、上で本部・隊についてみた業務特性と欠勤規範の関係が、差の幅を縮小してここでも再現しているのを見ることができる。庶務・経理が許容範囲内の欠勤に対して相対的に大きな是認を、そして高頻度の欠勤に対して他のどの職場よりも強い否認を与えているのは、典型的な「A型」を示している。

2. リーダーシップ・タイプと欠勤の規範 報道関係企業における先の研究(佐々木, 1994)では、職場の管理・監督者のいわゆるP・M式リーダーシップ・タイプ(三隅, 1966)と欠勤の規範との間に興味深い関係が見いだされた。本研究の対象である消防業務に従事する職場においても同様の関係が見られるであろうか。

分析の対象としては、職務内容が比較的等質であることと、比較的多数の構成員をもっている職場であることと理由から、署・分署の「警防」計11集団を選んだ。ここで「警防」とは、厳密には、警防係のうち救急と運転担当を除いた吏員たちのことを指しており、各署・分署では2班構成によって隔日交替勤務をしている。したがって、集団規範を問題にする場合には、より厳密には班単位で分析すべきであるが、調査票に班を識別する質問を加えることができなかつたため、ここでは各署・分署とも2班をこみにして単位職場とした。

これらの職場ごとに、上司のP得点(課題遂行機能)は、①仕事の進みぐあいについて報告を求める、②あたらしい解決の仕方を示す、③仕事のやり方を教えてくれる、④仕事ぶりのまずさを責

める、⑤規則に従うようやかましくいう、⑥計画・手順がまずくて時間が無駄になる（逆スケール）の6項目についての部下による5段階評定値の合計の平均として、またM得点（集団維持機能）は、①職場の気まずい雰囲気をはぐす、②部下の個人的問題を助ける、③部下を支持する、④重要な変更は前もって知らせる、⑤部下の意見と合わなくても自分の意見を押し通す（逆スケール）、⑥仕事のことで気軽に話し合えるの6項目についての同じく部下による5段階評定値の合計の平均として算出された。したがって、P、Mともに得点可能範囲は6-30となる。

このようにして算出された11職場のP、M得点それぞれについて平均を求め、P、Mともに平均を超える場合をPM型、Pが平均を超えMが平均以下の場合をP型、Pが平均以下でMが平均

を超える場合をM型、そしてP、Mともに平均以下である場合をpm型と分類した。その結果、PM型が5職場、P型、M型、pm型がいずれも2職場ずつとなった。この分類に基づいて、型別すなわちリーダーシップ・タイプ別に欠勤に関する規範と私的見解の測定値を整理したのが表2である。いずれもタイプごとの中央値によって代表させてある。なお、表中「虚構性」とあるのは、規範と私的見解との間のズレ（絶対値）の総量を表し、これが小さいほど規範が成員個人々々によって支持され安定していることを意味する。この変数についてはあらためて考察するであろう。その前に、表2に基づいて描かれた図2について検討しておこう。

まず、規範（実線）についてみると、月に1回程度

表2 リーダーシップ・タイプ別にみた欠勤の規範[中央値]

	PM			P			M			pm		
	規範		私見 A-B	規範		私見 A-B	規範		私見 A-B	規範		私見 A-B
	A	B		A	B		A	B		A	B	
3月に1回	3.44	2.88	0.56	3.37	3.06	0.31	3.55	2.93	0.62	3.67	3.14	0.53
2月に1回	3.59	3.21	0.38	3.59	3.22	0.37	3.78	3.08	0.70	3.86	3.28	0.58
1月に1回	4.12	3.64	0.48	4.19	3.52	0.67	4.36	3.36	1.00	4.72	3.50	1.22
1月に2回	5.18	4.52	0.66	4.89	4.25	0.64	4.86	4.30	0.56	5.48	4.22	1.26
1月に3回	5.83	5.21	0.62	5.56	4.83	0.73	5.59	5.02	0.57	6.03	4.78	1.25
1月に4回	6.33	5.82	0.51	5.94	5.31	0.63	6.03	5.38	0.65	6.20	5.28	0.92
1月に5回	6.45	6.15	0.30	6.09	5.62	0.47	6.22	5.56	0.66	6.25	5.50	0.75
虚構性Σ A-B	3.51			3.82			4.76			6.51		

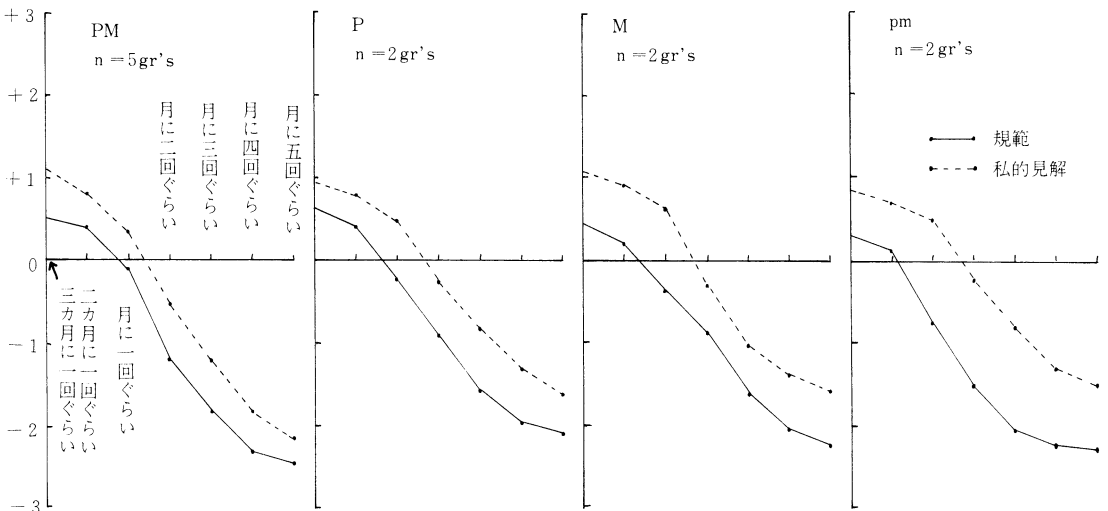


図2 リーダーシップ・タイプ別にみた欠勤に関する規範と私的見解(中央値)
(署・分署の警防11職場のデータによる)

のは pm 型、次いで M 型、P 型と順次寛やかになり、最も否認の少ないのが PM 型である。しかし、月に 4 回、5 回という高頻度の欠勤に対する否認については、逆に PM 型が最も厳しい。とはいえ、タイプ間の差は、先の報道関係企業の調査でみられた差ほど顕著ではなく、むしろ警防という業務の性質上、直接の上司のリーダーシップ以上に、署長や幹部を通して全署的に画一的な統制がより強力に働いているように思われる。第 1 線監督層のリーダーシップはむしろ部下たちの私的見解に影響を及ぼしているようである。pm 型や M 型のような P 機能の弱いリーダーシップのもとで寛やかな私的見解が、他方 PM 型で相対的に厳しい私的見解が、そして P 機能のみ強い P 型ではそれに反発してかえって寛やかな私的見解がもたれている点は、報道関係企業の場合ほどには顕著でないものの、ある程度共通した傾向が読みとれる。

そしてこのことは、結果として規範の虚構性に興味深い差異を生み出している。表 2 最下行の虚構性の大小について比較すると、PM 型 < P 型 < M 型 < pm 型の関係がみられ、P 機能、M 機能ともに虚構性を低下させる効果を示している。その効果は P 機能の方が M 機能より大きい。つまり、規範は全署的に似通っているが、第 1 線監督層がより多く M 機能を果たすことによって部下たちの私的見解を全署的な規範の方に近づけ、P 機能を果たすことによってさらに強力に近づけることになっており、したがって両機能がともに強い PM 型において虚構性が最小になる、といった事情が読み取れるのである。

3. 勢力構造と欠勤の規範 リーダーシップ・タイプと関連して勢力構造の問題がある。図 3 は、表 3 に基づいて、階級別にみた欠勤に関する

表 3 階級別にみた欠勤に関する私的見解[平均(標準偏差)]

	司令補 n=158	士長 n=370	副士長 n=141	消防士 n=205
3月に1回	2.97(1.09)	2.90(1.09)	3.00(.90)	3.08(1.22)
2月に1回	3.09(1.03)	3.04(1.00)	3.18(.81)	3.20(1.17)
1月に1回	3.55(1.10)	3.42(1.11)	3.46(.96)	3.47(1.14)
1月に2回	4.37(1.08)	4.33(1.20)	4.26(1.14)	4.02(1.32)
1月に3回	5.24(1.05)	5.02(1.27)	4.98(1.14)	4.68(1.42)
1月に4回	5.88(1.05)	5.59(1.33)	5.46(1.19)	5.14(1.42)
1月に5回	6.17(1.03)	5.81(1.38)	5.77(1.34)	5.39(1.48)

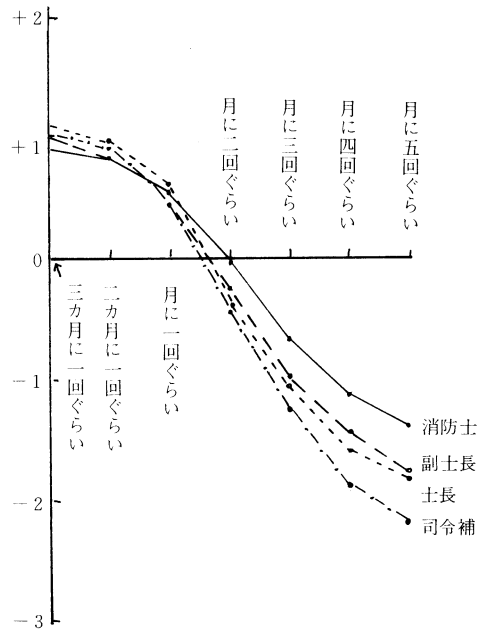


図 3 階級別にみた欠勤に関する私的見解

私的見解を描いたものである。

この図にみる通り、消防士、副士長、士長、司令補と階級が上がるほど厳しい見解をもっているのが注目される。これらの階級のうち副士長は一定の年限以上消防士を勤めることにより昇格し、士長は消防士または副士長が所定の昇格試験を受験し、これに合格することによって昇格する。古い時代には、士長が第 1 線監督層としてかなり大きな権限を持っていたようであるが、本調査の時点では第 1 線監督層は司令補に移っている。これには組織の拡大と、装備の高度化が理由として挙げられている。司令補は多くが大学卒で、仕事の上では「主任」と呼ばれ、また警防係では消防車 1 台の乗り組み員の指揮をとる「小隊長」でもある。このような階層構造をもつ組織においては、上位者ほど秩序維持に対する大きな責任を負わされるものと思われる。

いま図 3 に見られるような関係があるものとなれば、被監督層に対して相対的に大きな勢力 (social power) をもつ監督層ほどその厳しい見解を職場規範や被監督層の私的見解に反映させることができるであろう、と予想される。この予想をテストするために、次のような分析を試みた。まず、典型的な状況を確認するために署・分署の警防担当者 (救急と運転担当を除く) のデータに

限定し、かつ出張所を抱える1署・1分署を除いたうえで、調査票の別の質問(Q57)「あなたがしている仕事のことについて、次の人たちは、どれくらいの発言権がないし影響力をもっていますか」と訊いて、所属長、副署長、係長・主査・教頭、主任(司令補)、士長、副士長、消防士の7階層について「5. 非常に大きな影響力がある」から「1. 少しも影響力がない」までの5段階で評定させた(回答者は主任すなわち司令補以下)回答のうち、士長以下消防士までの3階層がもつとされる影響力の平均と主任(司令補)が持つとされる影響力の差、すなわちこの調査の回答者たちの目に映った限りでの、第1線監督者の被監督層に対する影響力の(相対的)大きさを、署別に算出した。この値の大きさの大小によって勢力小群(5署)と勢力大群(4署)とを区分した。表4は、これら勢力小群と勢力大群のそれぞれについて欠勤に関する規範と私的見解(いずれも各群き中央値)を示し、さらに規範と私的見解のズレとその総量すなわち「規範の虚構性」をも示している。この表をグラフ化したのが図4である。

表4 勢力小群と大群における

欠勤に関する規範[中央値]、私的見解[中央値]、及び虚構性

	勢力小群			勢力大群		
	規範	私見	A-B	規範	私見	A-B
	A	B		A	B	
3月に1回	3.40	2.88	0.52	3.43	3.08	0.35
2月に1回	3.48	3.32	0.16	3.78	3.22	0.56
1月に1回	4.22	3.44	0.78	4.17	3.54	0.63
1月に2回	5.04	4.22	0.82	5.03	4.37	0.66
1月に3回	5.74	4.88	0.86	5.75	5.21	0.54
1月に4回	6.15	5.32	0.83	6.21	5.56	0.65
1月に5回	6.30	5.69	0.61	6.35	5.83	0.52
虚構性Σ A-B	4.58			3.91		

予想に反して、両群間には規範の差異はほとんど見られなかった。驚くほどの一致というべきであろう。両群間の差異はむしろ私的見解に見られ、勢力大群では勢力小群よりも厳しい私的見解が見られた。これは予想された方向である。その結果、「虚構性」も勢力大群で小さく、勢力小群で大きくなっている。ここで前節までの分析結果が想起されよう。署・分署では階層的統制がよく徹底していて、欠勤に関する職場規範は担当業務間

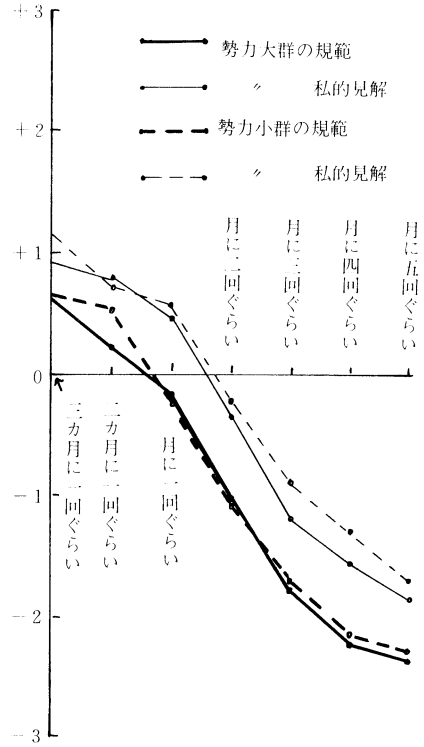


図4 勢力小群と大群における欠勤に関する規範と私的見解

でもごくわずかな差異しか示さず、警防業務に限定して監督層のリーダーシップ・タイプの異なる署(分署)間で比較した時にもほとんど差異が認められなかった。監督層のリーダーシップ・タイプは職場構成員の私的見解に影響を及ぼし、結果として虚構性に差異をもたらしていた。勢力構造を手がかりとした本節の分析結果もこれらと軌を一にしている。

B. 遅刻に関する規範

1. 担当業務別にみた遅刻の規範

図5は、図1と同様の方法で、担当業務別に遅刻の規範を描いたものである(本部・隊のデータは付録1、署・分署のデータは付録2)。まず、本部・隊(図5a)についてみると、定刻の出勤を是認するのは機械のみである。管制、音楽隊、警防防災では明瞭に定刻の出勤を否認しており、人事・厚生・企画・庶務や調査・予防・査察でもわずかではあるが否認している。救急救助隊が定刻の出勤に人事厚生なみの否認しか与えていない点はいささか期待と相違するが、5分以上の遅刻に対しては管制や音楽隊に並ぶ厳しい否認を与えている。とくに10分

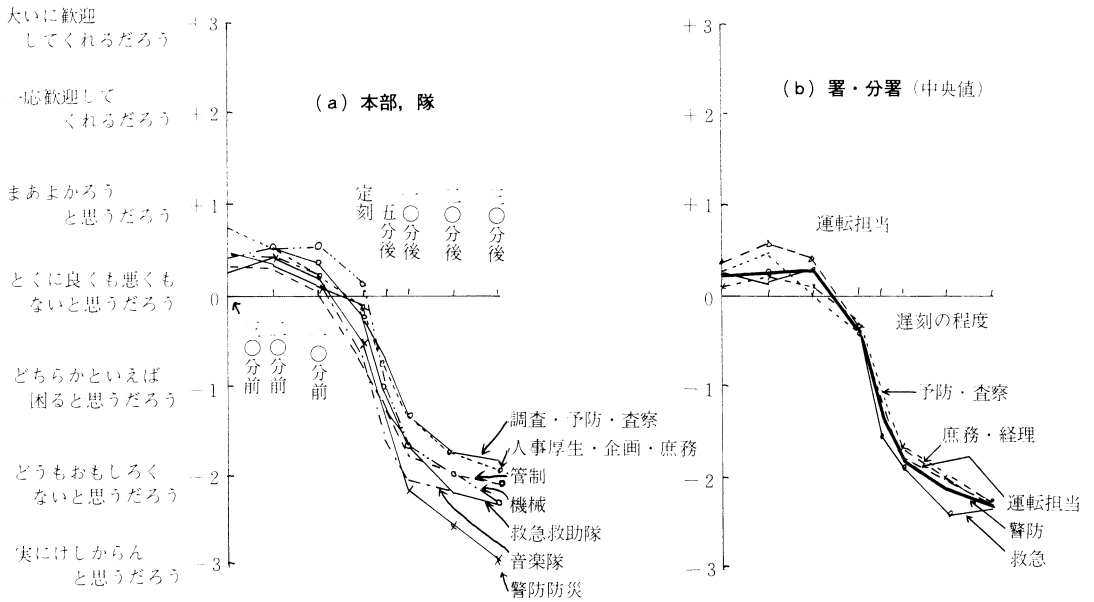


図5 担当業務と遅刻に関する規範

以上の遅刻についていえば、人事厚生・企画・庶務と調査・予防・査察がともに最も寛やかな、警防防災が最も厳しい規範を持ち、そして管制・機械、救急救助隊、音楽隊がその中間の厳しさをもつ遅刻規範をもっている。警防防災がなぜとびぬけて厳しい規範をもつにいたったかを説明する適切な根拠は見あたらないが、人事厚生・企画・庶務と調査・予防・査察が他の職場より寛やかな遅刻規範をもつことについては、職務の性質の違いによって相当程度説明できるように思われる。他の職場の業務が基本的には緊急な対応に備えて待機するという性質のものであるのに対し、これらの職場の業務は基本的にはスケジュールを立てて進めていける、あまり緊急な対応を必要としない性質のものであると言える。

次に署・分署のデータ(図5b)についてみると、救急が5分、10分、20分の遅れに対していくぶん厳しい否認を与えているのが認められる程度で、担当業務間にはほとんど差異をみとめることができない。本部・隊に比べて、署・分署で業務間差が小さくなっている理由については、上で欠勤の規範について述べたと同様の理由、すなわち、この図が担当業務ごとに11署・分署の中央値を用いた曲線で描かれているという統計処理上の理由と、署・分署では署長を頂点に階級的統制が徹底しやすいという社会集団の性質にかかわる理由と

である。後者の理由については、後に署・分署の勢力構造との関連で改めて検討することになる。

2. リーダーシップ・タイプと遅刻の規範 ここでも上で述べた理由によって、署・分署の警防(救急と運輸担当を除く)の11職場について上司(事実上、第1線監督層)のリーダーシップ・タイプ別に遅刻に関する規範と私的見解の代表値(中央値による)を表5に整理した。

この表に基づいて規範(実線)と私的見解(点線)をリターン・ポテンシャル曲線ふうを描いたのが図6である。

ここでもまた規範の曲線は、「20分前」のところにわずかばかりの上下が見られるものの、基本的にはきわめて近似している。特に「定刻」以後遅刻部分については酷似している。このリーダーシップ・タイプを超えた規範の類似性は、先に欠勤の規範について考察した場合と同様、全署的な画一的統制力の強さにその原因がもとめられよう。私的見解についてはどうであろうか。個々の曲線の形について細かい差異を記述することは必ずしも容易でないが、虚構性(規範からのズレの総量)についてみると、欠勤の規範の場合よりも全般的にずっと小さい値を示しており、M型<PM型<P型<pm型という関係が見られる。規範は全署的に似通っているが、第1線監督層がよ

表5 リーダーシップ・タイプ別にみた遅刻の規範[中央値]

	PM			P			M			pm		
	規範	私見		規範	私見		規範	私見		規範	私見	
	A	B	A·B	A	B	A·B	A	B	A·B	A	B	A·B
30分前	3.65	3.38	0.27	3.81	3.55	0.26	3.77	3.53	0.24	3.75	3.28	0.47
20分前	3.59	3.32	0.27	3.72	3.46	0.26	3.80	3.61	0.19	3.62	3.50	0.12
10分前	3.69	3.55	0.14	3.66	3.41	0.25	3.71	3.61	0.10	3.75	3.84	0.09
定刻	4.34	4.09	0.25	4.48	4.02	0.46	4.40	4.20	0.20	4.53	4.22	0.31
5分前	5.21	5.00	0.21	5.48	4.99	0.49	5.25	4.87	0.38	5.64	5.09	0.55
10分後	5.79	5.38	0.41	5.72	5.37	0.35	5.67	5.34	0.33	5.98	5.56	0.42
20分後	6.09	5.79	0.30	6.04	5.75	0.29	5.97	5.67	0.30	6.28	5.78	0.50
30分後	6.29	5.94	0.35	6.18	5.92	0.26	6.21	5.83	0.38	6.36	5.92	0.44
虚構性Σ A - B	2.20			2.62			2.12			2.90		

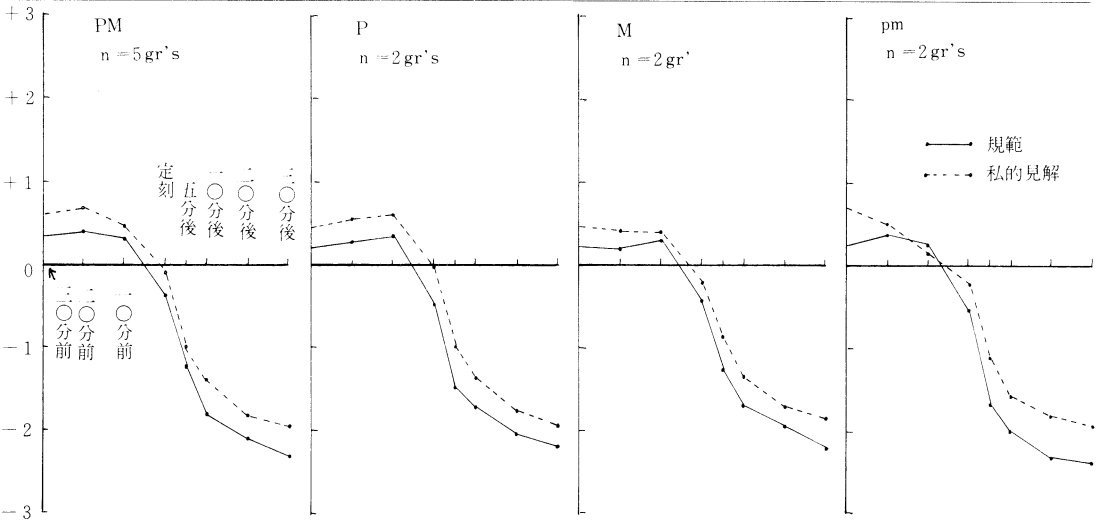


図6 リーダーシップ・タイプ別にみた遅刻に関する規範と私的見解(中央値)
(署・分署の警防11職場のデータによる)

り多く M 機能を果たすことによって部下たちの私的見解を全署的な規範の方に近づけ、M 機能が弱い場合に限って P 機能が同様の働きをしている。したがって M 機能が強い M 型と PM 型において虚構性が小さく、次いで P 型、そして pm 型で最大になっている。

3. 勢力構造と遅刻の規範 欠勤の規範について試みたと同様に、遅刻に関する私的見解の階級別比較をおこなったのが表6であり、これをグラフ化したのが図7である。

遅刻についても、先に見た欠勤についてと同様、階級の上昇とともにその私的見解が厳しくなっている。このような階級と私的見解との関係は、第1線監督層の勢力大群と小群との間で規範や被監督層の私的見解に対し、予想されるような効果を及ぼしているであろうか。表7と図8はこ

れをみたものである。

遅刻に関する職場規範は勢力小群においてかえって幾分厳しいかに見える。これを説明する論拠や論理はいまのところ見当たらない。他方で私的見解がほぼ同水準の厳しさを示すため、結果として規範の虚構性は勢力大群で小さく、勢力小群

表6 階級別にみた、遅刻に関する私的見解[平均(標準偏差)]

	司令補 n=158	士長 n=370	副士長 n=141	消防士 n=205
30分前	3.26(1.07)	3.35(1.14)	3.21(1.18)	3.45(1.02)
20分前	3.31(.96)	3.36(.99)	3.19(1.02)	3.57(.85)
10分前	3.51(.82)	3.57(.75)	3.30(.83)	3.68(.67)
定刻	4.16(1.01)	4.11(1.00)	3.96(1.14)	4.05(.84)
5分後	5.18(1.07)	5.03(1.08)	4.87(1.10)	4.78(1.04)
10分後	5.64(1.07)	5.48(1.11)	5.38(1.12)	5.03(1.06)
20分後	6.04(1.01)	5.84(1.12)	5.70(1.09)	5.37(1.18)
30分後	6.29(.94)	6.04(1.17)	5.93(1.15)	5.52(1.17)

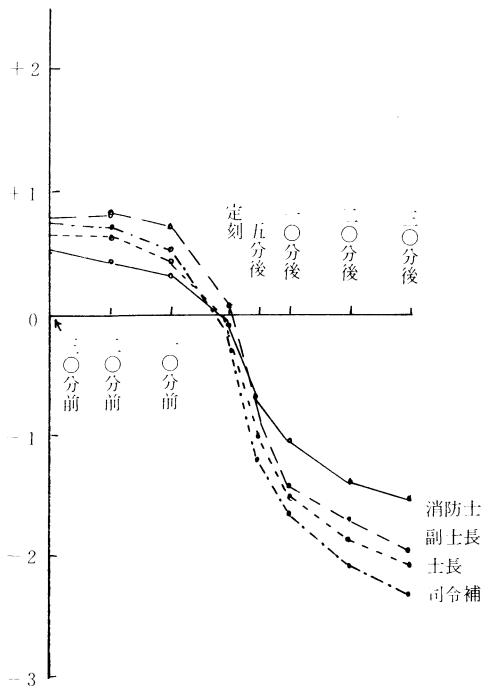


図7 階級別にみた遅刻に関する私的見解

で相対的に大きい。虚構性の大小関係のみについて言えば、先に欠勤の規範の場合と同様であるが、同じ説明は妥当しない。ここでは、分析結果を提示するだけに止めたい。

要 約

都市の消防組織体という職場における欠勤と遅刻に関するインフォーマルな規範について、業務(ないし職務)の特性、第1線監督層のリーダーシップ・タイプ、監督層の被監督層に対する勢力の大小などの要因がどのような効果ないし影響をもつものかを検討してきた。しかし、この分析に用いられたデータにおいては、比較すべく条件のよくコントロールされた単位集団の数は統計的検定に耐えられるほど多くないこと、他方、調査票の回収率は全体で96.7%ときわめて高く、ほとんど悉皆調査と言えるほどであったことから、本研究は一つの事例研究と位置づけられ、推計学的な検定は適用されなかった。

本部の業務および救急救助隊や音楽隊などの間には、業務の特性によるとみられる規範の差異が認められた。たとえば、救急救助隊や管制のような敏速な対応を求められる事件の発生に常時備え

表7 勢力小群と大群における遅刻に関する規範 [中央値]、私的見解 [中央値]、及び虚構性

	勢力差小群			勢力差大群		
	規範	私見	A-B	規範	私見	A-B
	A	B		A	B	
30分前	3.78	3.33	0.45	3.74	3.41	0.33
20分前	3.67	3.36	0.31	3.75	3.56	0.19
10分前	3.68	3.53	0.15	3.71	3.61	0.10
定刻	4.56	4.08	0.48	4.43	4.16	0.27
5分後	5.50	5.00	0.50	5.25	4.94	0.31
10分後	5.89	5.38	0.51	5.67	5.38	0.29
20分後	6.19	5.78	0.41	5.97	5.67	0.30
30分後	6.33	5.90	0.43	6.21	5.72	0.49
虚構性Σ A-B	3.24			2.28		

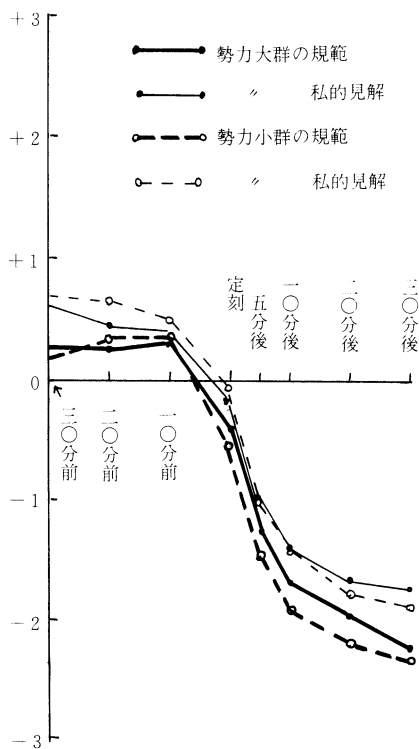


図8 勢力小群と大群における遅刻に関する規範と私的見解

ていなければならぬ職場では、人事厚生・企画・庶務や調査・予防・査察などのようなかなりな程度自らのスケジュールを立てて仕事を進めていける職場に比べ、欠勤に対しても遅刻に対しても相対的に厳しい規範が形成されていた。このような差異は前者が隔日の24時間交代勤務であるのに対して、後者が朝から夕方までのいわゆる日勤であ

ることも関係していよう。また、音楽隊のように遅刻に関しては厳しいが欠勤に関しては寛やかな規範をもっている集団もある。

他方、署・分署においては、救急で厳しく、庶務・経理で寛やかというわずかな差異が欠勤・遅刻の両面で一貫して窺えるものの、本部・隊にくらべると業務（ないし職務）間の差異は著しく小さい。

第1線監督層のリーダーシップ・タイプの影響は、高頻度の欠勤がPM型のリーダーシップのもとで、他のタイプのリーダーシップでよりも、いくぶん強く否認される傾向が見られた点で、先の報道関係企業体での調査結果とのわずかな一致を示したものの、全体的にはむしろ職場を超えた類似性の方が目立っていた。リーダーシップ・タイプの影響は被監督層の私的見解の方に表われていた。欠勤については、pm型で最も寛やかな、そしてM型、P型と順次厳しくなってPM型で最も厳しい見解がもたれていた。したがって、規範と私的見解とのズレの総量すなわち規範の虚構性も、この順序で小さくなっていた。つまり、リーダー層の果たすP機能もM機能とともに私的見解を厳しくする方向に作用し、両機能兼備のPM型で最も大きな影響をもたらしていると解釈された。

遅刻についても、規範そのものよりむしろ私的見解の方に影響が見られた。この場合には、M機能が私的見解を規範に近づける方向に作用し、M機能が弱い場合に限ってP機能がいくぶん同様の働きをしている事情が読みとれた。

第1線監督層が被監督層に対してもつ勢力（仕事に対して持つ「発言権ないし影響力」の大きさの格差）が、これらの規範に対してどのような効果をもつかについて検討した結果は、このような勢力が欠勤に関する被監督層の私的見解をより厳しくする方向に作用していることを示唆していた。この場合にも、規範には差異がみられず、私的見解のみにこのような差異がみられたため、結果として勢力大群で勢力小群より小さな虚構性がみられた。

遅刻の規範に対する勢力の効果については、ごくわずかながら規範の厳しさを緩める方向への効果がみられた。一方、私的見解にはほとんど差異

が見られなかったため、結果として、欠勤の場合同様、勢力大群で虚構性が小さくなっていた。しかし、この虚構性における見かけ上の類似効果のもつ意味は同じではない。これまでのところ有意な解釈は得られていない。

文 献

- Jackson, J.M. (1960) Structural characteristics of norms. In G.E.Jensen (ed.) *The Dynamics of Instructional Groups*. Univ. of Chicago Press. Pp. 136–163.
- 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.
- Likert, R. (1967) *The Human Organization*. McGraw-Hill. 三隅二不二 (訳)「組織の行動科学」ダイヤモンド社 1968.
- 三隅二不二 (1966) 「新しいリーダーシップ」ダイヤモンド社
- 佐々木 薫 (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.
- 佐々木 薫 (1973) 「組織の発展をめざして：現状と問題点」神戸市消防局
- 佐々木 薫 (1994) 欠勤に関する職場規範の調査研究 関西学院大学社会学部紀要 第70号 Pp. 71–88.

付録1. 部署・担当業務別の規範に関する基礎資料（1972.9.調査）

表中の数字は7段階評定の平均値、（ ）内は標準偏差

消防本部・隊

		1	2	3	4	5	6	7
		管制	調査・予防 査察	警防	人事厚生 企画・庶務	機械	音楽隊	救急救助隊
		n=20	n=25	n=8	n=20	n=15	n=29	n=12
欠勤の 集団 規範	3月に1回	3.89(.74)	3.24(.91)	3.13(.93)	3.20(.93)	2.93(.93)	3.46(.91)	3.92(.86)
	2月に1回	3.83(.76)	3.40(.75)	3.25(.97)	3.35(.91)	3.13(.88)	3.54(.91)	4.00(1.00)
	1月に1回	4.33(.94)	3.68(.79)	3.75(1.20)	3.75(.94)	3.47(.96)	3.83(1.15)	4.67(1.18)
	1月に2回	5.28(.87)	4.44(.94)	5.38(.99)	4.45(1.20)	4.40(1.08)	4.46(1.24)	5.42(.95)
	1月に3回	5.89(.87)	5.04(1.08)	6.00(.87)	5.35(1.06)	5.07(1.18)	5.11(1.23)	5.92(.86)
	1月に4回	6.22(.92)	5.64(1.16)	6.50(.71)	5.75(.94)	5.67(1.40)	5.46(1.12)	6.50(.76)
	1月に5回	6.33(.94)	5.88(1.07)	6.75(.43)	6.25(.94)	5.87(1.41)	5.82(1.26)	6.67(.62)
欠勤の 私的 見解	3月に1回	3.33(.88)	3.00(1.13)	2.63(.99)	2.85(1.24)	3.00(1.10)	3.04(1.24)	2.58(1.11)
	2月に1回	3.22(.85)	3.08(1.06)	2.75(.97)	2.90(1.26)	3.07(1.00)	2.96(1.09)	2.92(1.19)
	1月に1回	3.78(.98)	3.44(.98)	3.25(1.09)	3.10(1.09)	3.00(1.21)	2.93(1.05)	3.25(1.23)
	1月に2回	4.78(.63)	4.08(1.06)	4.75(1.09)	3.80(1.08)	3.87(.88)	3.57(.98)	4.17(1.28)
	1月に3回	5.33(.82)	4.60(1.23)	5.63(.86)	4.60(1.02)	4.47(1.02)	4.07(1.00)	4.92(1.44)
	1月に4回	6.00(.82)	5.00(1.33)	6.13(.78)	5.15(1.11)	5.13(1.20)	4.54(1.12)	5.75(.92)
	1月に5回	6.06(.85)	5.20(1.33)	6.50(.71)	5.50(1.20)	5.33(1.30)	4.79(1.26)	6.25(1.01)
遅刻の 集団 規範	30分前	3.63(.74)	3.52(.85)	3.75(1.09)	3.30(1.14)	3.60(1.36)	3.54(.73)	3.67(1.37)
	20分前	3.68(.73)	3.68(.61)	3.63(.70)	3.50(.74)	3.47(.96)	3.59(.62)	3.50(1.04)
	10分前	3.95(1.00)	3.88(.43)	3.75(.43)	3.80(.68)	3.47(.72)	3.79(.41)	3.67(.47)
	定刻	4.74(1.12)	4.12(.65)	4.50(1.00)	4.15(1.01)	3.93(.93)	4.67(1.02)	4.25(.92)
	5分後	5.42(.88)	4.76(1.18)	5.25(1.09)	4.85(1.42)	5.00(.93)	5.57(1.15)	5.17(.90)
	10分後	5.74(.91)	5.32(1.26)	6.13(.60)	5.35(1.39)	5.67(1.01)	6.04(.94)	5.67(.75)
	20分後	5.95(.89)	5.72(1.25)	6.50(.71)	5.75(1.34)	6.00(1.03)	6.14(.95)	6.17(.69)
30分後	6.05(.94)	5.80(1.26)	6.88(.33)	5.95(1.40)	6.29(.96)	6.29(.96)	6.33(.75)	
遅刻の 私的 見解	30分前	3.47(.94)	3.64(.79)	3.38(.86)	3.30(1.19)	3.60(1.20)	3.38(.89)	3.50(1.44)
	20分前	3.42(.94)	3.68(.73)	3.38(.86)	3.45(1.02)	3.33(.94)	3.39(.90)	3.58(1.32)
	10分前	3.63(.58)	3.88(.43)	3.38(.70)	3.55(.86)	3.47(.96)	3.61(.56)	3.42(.86)
	定刻	4.37(.93)	4.21(.50)	4.25(.83)	3.80(1.03)	3.47(.72)	4.07(1.03)	3.83(.99)
	5分後	5.00(.87)	4.68(1.12)	5.25(1.09)	4.55(1.20)	4.53(.96)	4.86(1.03)	4.75(.92)
	10分後	5.11(1.02)	5.08(1.16)	5.75(1.09)	5.25(1.26)	4.93(1.18)	5.07(1.03)	5.42(.86)
	20分後	5.37(1.09)	5.44(1.02)	6.50(.87)	5.45(1.36)	5.47(.96)	5.21(1.11)	5.92(.95)
30分後	5.67(.94)	5.56(1.06)	6.63(.70)	5.58(1.46)	5.73(.93)	5.46(1.18)	6.08(.95)	

A 署

		庶務 n=4	機械 n=12	予防 n=4	査察 n=4	救急 n=5	運転 n=10	警防 n=33
欠勤の 集団規範	3月に1回	2.25(.83)	3.33(.62)	2.75(1.09)	3.25(.83)	2.80(.98)	3.56(.50)	3.48(1.10)
	2月に1回	2.33(.47)	3.50(.50)	3.25(.43)	3.25(.83)	3.20(.98)	3.60(.49)	3.67(1.01)
	1月に1回	3.00(.82)	3.83(.55)	3.50(.50)	3.50(.50)	4.00(1.10)	3.89(.74)	4.12(1.01)
	1月に2回	5.67(1.25)	4.83(.69)	5.25(.43)	4.25(.43)	6.20(.75)	4.78(.63)	5.18(1.00)
	1月に3回	5.67(1.25)	5.42(.95)	6.00(.71)	4.50(.87)	6.40(.49)	5.33(.83)	5.85(.96)
	1月に4回	6.33(.94)	5.58(.95)	6.50(.87)	5.52(1.09)	6.40(.80)	6.22(1.03)	6.33(.91)
	1月に5回	5.00(2.45)	5.75(1.01)	6.50(.87)	5.50(.87)	6.40(1.20)	6.38(.99)	6.39(.92)
欠勤の 私的 見解	3月に1回	2.00(.71)	2.92(.95)	2.75(1.30)	3.00(1.22)	2.60(1.02)	3.56(.50)	3.09(.87)
	2月に1回	2.67(.47)	3.08(.76)	3.00(1.22)	3.00(1.22)	3.20(.98)	3.80(.40)	3.21(.81)
	1月に1回	3.33(.94)	3.33(.94)	3.00(1.22)	3.50(.50)	4.00(1.10)	4.00(.47)	3.64(.95)
	1月に2回	5.33(1.25)	4.00(1.22)	4.00(.71)	3.75(.83)	5.60(1.36)	4.63(.70)	4.52(1.16)
	1月に3回	6.00(1.41)	4.83(.90)	5.50(1.12)	4.25(1.09)	6.20(.75)	5.00(1.05)	5.21(1.27)
	1月に4回	6.33(.94)	5.17(1.14)	6.00(1.00)	5.00(.71)	6.20(.75)	5.44(1.17)	5.73(1.38)
	1月に5回	5.00(2.45)	5.50(1.19)	6.25(.83)	5.25(1.09)	6.00(1.10)	5.75(1.39)	5.88(1.43)
遅刻の 集団規範	30分前	2.00(1.22)	3.17(.90)	3.00(.71)	3.25(.83)	4.60(1.36)	3.75(.43)	3.76(.49)
	20分前	3.33(.94)	3.33(.62)	3.25(.43)	3.75(.43)	4.40(1.36)	3.89(.31)	3.79(.59)
	10分前	3.67(.47)	3.67(.47)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.40(.80)	3.75(.43)	4.09(.67)
	定刻	4.00(.00)	4.58(.64)	4.75(.83)	3.75(.43)	4.80(.98)	3.78(.92)	4.39(1.01)
	5分後	5.00(.82)	5.00(.71)	5.25(.43)	4.25(.83)	6.20(.75)	5.00(.82)	5.18(1.06)
	10分後	4.75(1.30)	5.33(.94)	6.25(.83)	5.00(.00)	6.40(.80)	5.75(.83)	5.55(1.16)
	20分後	6.00(.82)	5.58(1.19)	6.50(.87)	6.00(.00)	6.60(.80)	6.25(.97)	5.82(1.06)
30分後	6.33(.94)	5.45(1.16)	6.50(.87)	6.67(.47)	6.60(.80)	6.63(.70)	6.00(1.10)	
遅刻の 私的 見解	30分前	3.00(1.00)	3.00(.91)	2.75(.43)	3.00(.71)	2.60(.80)	3.50(.71)	3.45(.99)
	20分前	3.00(.82)	3.08(.76)	3.00(.00)	3.50(.87)	2.80(.98)	3.44(.68)	3.58(.78)
	10分前	3.67(.47)	3.25(.60)	3.75(.43)	3.75(.43)	3.00(1.10)	3.88(3.33)	3.72(.57)
	定刻	4.00(.00)	4.33(.85)	4.25(.43)	3.75(.83)	3.60(1.50)	4.13(.60)	4.21(1.01)
	5分後	4.33(.47)	4.75(.60)	5.50(.50)	4.75(.43)	4.80(1.72)	4.50(.87)	4.91(1.05)
	10分後	5.00(.82)	5.08(.76)	6.00(.71)	5.25(.43)	5.20(1.60)	4.88(.78)	5.31(1.31)
	20分後	6.00(.82)	5.33(1.11)	6.50(.87)	5.50(.50)	5.40(1.36)	5.00(.71)	5.55(1.18)
30分後	5.25(2.05)	5.30(1.01)	6.50(.87)	5.75(.83)	5.80(1.17)	6.13(1.17)	5.70(1.22)	

B 署

		庶務 n=5	機械 n=7	予防 n=2	査察 n=3	救急 n=4	運転 n=9	警防 n=26
欠勤の 集団規範	3月に1回	3.00(.63)	3.57(1.18)	3.50(.50)	5.00(.82)	3.50(.50)	3.75(.83)	3.38(1.11)
	2月に1回	3.40(.49)	3.57(1.18)	3.50(.50)	5.00(.82)	3.75(.43)	3.63(.70)	3.71(1.17)
	1月に1回	3.60(.49)	3.86(1.25)	4.00(.00)	4.67(.94)	4.00(.00)	4.00(.67)	3.84(1.32)
	1月に2回	4.40(.49)	4.86(.83)	6.00(.00)	4.33(1.25)	5.25(.43)	5.00(.50)	4.84(1.19)
	1月に3回	5.40(.80)	5.71(1.03)	6.50(.50)	5.67(1.25)	6.75(.43)	6.50(.50)	5.54(1.19)
	1月に4回	6.25(.43)	6.14(1.12)	7.00(.00)	6.67(.47)	6.75(.43)	7.00(.00)	5.96(1.24)
	1月に5回	6.60(.49)	6.29(1.16)	7.00(.00)	6.67(.47)	6.75(.43)	7.00(.00)	6.13(1.20)
欠勤の 私的 見解	3月に1回	2.60(1.02)	3.29(1.28)	5.00(1.00)	4.33(1.25)	3.50(.50)	3.50(.50)	2.71(1.17)
	2月に1回	3.00(.89)	3.43(1.29)	3.50(.50)	4.33(1.25)	3.50(.50)	3.38(.48)	2.92(1.11)
	1月に1回	3.20(.75)	3.57(1.18)	3.50(.50)	4.33(1.25)	3.75(.43)	3.44(.50)	3.20(1.30)
	1月に2回	3.80(.40)	4.43(.49)	4.00(1.00)	3.67(.47)	4.50(.87)	4.00(1.00)	4.54(1.50)
	1月に3回	5.20(1.17)	5.14(.64)	6.00(1.00)	3.67(.47)	5.25(1.30)	4.88(.93)	5.21(1.41)
	1月に4回	5.80(1.17)	5.57(.90)	6.50(.50)	6.00(.82)	5.50(2.06)	5.50(1.32)	5.67(1.37)
	1月に5回	6.20(1.17)	5.86(1.12)	6.50(.50)	6.00(.82)	5.75(1.34)	5.75(1.20)	5.88(1.39)
遅刻の 集団 規範	30分前	3.80(.98)	3.57(1.05)	4.00(.00)	3.67(.47)	4.00(.00)	4.00(.50)	3.96(.92)
	20分前	3.50(.76)	3.43(1.05)	4.00(.00)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.89(.57)	3.88(.64)
	10分前	3.83(.69)	3.29(1.03)	4.00(.00)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.88(.60)	3.63(.70)
	定刻	4.40(.49)	4.00(.76)	5.50(.50)	4.67(1.70)	4.25(1.09)	3.75(.83)	4.32(1.05)
	5分後	5.00(.63)	5.00(.93)	6.50(.50)	6.33(.94)	5.25(.43)	5.13(1.05)	5.24(.86)
	10分後	5.60(1.02)	5.14(1.25)	6.50(.50)	6.33(.94)	5.75(.43)	5.25(1.09)	5.68(.93)
	20分後	6.20(.40)	5.71(.70)	6.50(.50)	7.00(.00)	6.50(.50)	6.00(.71)	5.96(.96)
30分後	6.60(.49)	5.86(.83)	6.50(.50)	7.00(.00)	6.50(.50)	6.13(.78)	6.20(.89)	
遅刻の 私的 見解	30分前	3.17(.69)	3.57(.73)	3.00(1.00)	3.67(.47)	3.25(.83)	3.50(.87)	3.68(.93)
	20分前	3.60(.80)	3.29(.88)	3.50(.50)	3.67(.47)	3.25(.83)	3.44(.83)	3.69(.67)
	10分前	3.80(.40)	3.00(1.07)	4.00(.00)	3.67(.47)	3.75(.43)	3.63(.48)	3.56(.57)
	定刻	4.00(.58)	3.71(.88)	4.00(.00)	3.67(.47)	4.25(.43)	3.88(.60)	4.04(.87)
	5分後	4.20(.75)	5.00(.93)	5.00(.00)	5.00(1.41)	5.25(.43)	4.63(1.22)	4.76(.76)
	10分後	4.60(1.20)	5.14(.83)	5.50(.50)	6.00(1.41)	5.50(.50)	4.88(1.17)	5.24(1.03)
	20分後	5.20(1.17)	5.29(.88)	6.00(1.00)	6.33(.94)	6.25(.43)	5.25(.83)	5.68(1.05)
30分後	5.80(1.17)	5.29(.88)	6.00(1.00)	6.33(.94)	6.50(.50)	5.50(.87)	5.92(1.06)	

C 署

		庶務 n=6	機械 n=8	予防 n=6	査察 n=3	救急 n=7	運転 n=13	警防 n=33
欠勤の 集団規範	3月に1回	3.50(.50)	3.00(.50)	3.50(1.12)	3.33(.47)	4.14(1.25)	3.31(.61)	3.45(.78)
	2月に1回	3.83(.37)	3.38(.86)	3.50(1.12)	3.67(.47)	4.29(1.28)	3.54(.50)	3.67(.84)
	1月に1回	4.17(.90)	4.88(.78)	3.50(.76)	3.67(.47)	5.14(1.12)	4.38(1.00)	4.45(1.05)
	1月に2回	4.83(.69)	5.75(.97)	4.67(.94)	5.00(.00)	6.00(1.31)	4.77(1.19)	5.31(1.18)
	1月に3回	6.00(.82)	6.57(.73)	5.33(.47)	5.67(.47)	6.29(1.39)	5.38(1.00)	6.06(1.20)
	1月に4回	6.33(.75)	6.75(.43)	6.33(.75)	6.00(.82)	6.71(.70)	5.85(.95)	6.30(1.29)
	1月に5回	6.50(.76)	6.88(.33)	6.67(.75)	6.67(.47)	6.71(.70)	6.08(1.21)	6.45(1.28)
欠勤の 私的 見解	3月に1回	3.33(.47)	2.88(.78)	2.17(1.34)	2.33(.47)	3.57(.49)	3.69(.72)	2.88(1.07)
	2月に1回	3.33(.47)	3.38(1.11)	2.33(1.37)	2.67(.94)	3.71(.45)	3.54(.63)	3.33(.77)
	1月に1回	3.67(1.11)	4.25(1.09)	3.00(1.15)	2.33(1.25)	4.00(.53)	3.69(.72)	3.88(.88)
	1月に2回	4.17(1.07)	5.38(1.11)	3.83(.69)	3.67(.94)	4.00(1.69)	4.23(1.37)	4.61(.98)
	1月に3回	5.17(1.34)	6.43(.73)	4.60(1.02)	5.00(.82)	4.57(1.50)	5.17(.80)	5.45(1.13)
	1月に4回	5.67(.94)	6.88(.33)	5.67(.75)	5.67(1.25)	5.14(1.55)	5.67(1.07)	5.88(1.22)
	1月に5回	5.67(.94)	6.63(.70)	6.00(.58)	5.67(1.25)	5.14(1.55)	5.83(1.07)	6.18(1.31)
遅刻の 集団規範	30分前	4.33(.75)	3.63(.70)	3.67(1.25)	4.67(.94)	3.71(.70)	3.42(.95)	3.39(.98)
	20分前	3.67(.75)	3.38(.70)	3.33(1.11)	4.33(.47)	3.86(.35)	3.42(.95)	3.59(.65)
	10分前	4.83(1.21)	3.63(.48)	3.83(.37)	4.00(.00)	4.14(.83)	3.42(.76)	3.69(.73)
	定刻	5.17(1.21)	4.50(1.12)	4.50(1.12)	3.00(.82)	4.29(1.28)	4.33(.47)	4.69(1.01)
	5分後	5.50(1.38)	5.88(1.05)	4.83(1.07)	4.67(.94)	5.71(1.03)	4.99(1.19)	5.50(.97)
	10分後	5.67(.94)	6.13(.93)	6.00(.58)	5.00(.82)	5.86(.99)	5.42(.76)	5.97(.87)
	20分後	6.50(.76)	6.38(.70)	6.33(.75)	5.67(1.25)	6.57(1.05)	5.83(.90)	6.19(.81)
遅刻の 私的 見解	30分前	3.33(.75)	3.25(1.09)	4.33(.47)	3.00(1.41)	3.57(1.05)	3.00(1.15)	2.76(1.10)
	20分前	3.50(.50)	3.63(.70)	4.17(.37)	3.33(.94)	3.71(.70)	3.17(1.14)	3.06(.89)
	10分前	3.50(.50)	4.00(.87)	3.83(.37)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.25(1.01)	3.55(.66)
	定刻	4.50(1.50)	4.50(1.50)	4.00(.58)	4.00(.00)	4.14(.83)	4.00(.58)	4.18(.83)
	5分後	5.17(1.21)	6.00(.87)	4.83(1.46)	5.00(.82)	5.00(.93)	4.42(1.11)	5.12(.88)
	10分後	6.17(.69)	6.13(.78)	5.17(1.67)	5.00(.82)	5.29(1.03)	5.08(.76)	5.82(.90)
	20分後	6.00(.82)	6.50(.87)	6.33(.75)	5.33(.94)	5.57(1.18)	5.58(.86)	6.03(.94)
30分後	6.00(.82)	6.63(.70)	6.50(.76)	6.00(1.41)	5.71(1.28)	5.92(1.04)	6.31(.92)	

D 署

		庶務 n=4	機械 n=10	予防 n=5	査察 n=4	救急 n=6	運転 n=10	警防 n=35
欠勤の 集団 規範	3月に1回	3.75(1.09)	3.11(.87)	3.50(.50)	3.75(.43)	3.83(.37)	3.20(.87)	3.71(1.04)
	2月に1回	4.00(.71)	3.20(.87)	3.50(.50)	3.75(.43)	3.83(.37)	3.10(.70)	3.85(.84)
	1月に1回	4.50(1.66)	4.00(.67)	3.60(.80)	4.50(.50)	4.00(1.00)	3.80(.87)	4.21(.87)
	1月に2回	5.50(1.50)	4.78(1.23)	6.00(.00)	4.75(1.30)	4.50(1.71)	3.90(1.22)	4.88(1.21)
	1月に3回	6.25(.83)	5.33(1.25)	6.75(.43)	5.50(1.12)	5.00(2.08)	5.40(.80)	5.64(1.10)
	1月に4回	6.50(.87)	6.11(1.45)	7.00(.00)	5.75(1.30)	5.50(1.61)	5.89(.87)	6.09(1.11)
	1月に5回	6.50(.87)	6.22(1.47)	7.00(.00)	6.00(1.22)	5.67(1.37)	6.33(.82)	6.30(1.06)
欠勤の 私的 見解	3月に1回	3.25(.83)	2.67(1.15)	3.50(.50)	3.75(.43)	3.67(.47)	2.90(.83)	3.15(1.11)
	2月に1回	3.50(.50)	2.80(1.17)	3.50(.50)	4.00(.00)	3.67(.47)	2.89(.87)	3.24(1.03)
	1月に1回	3.75(.43)	3.44(1.07)	3.20(.40)	4.00(.00)	4.00(1.00)	3.56(1.17)	3.51(1.11)
	1月に2回	5.00(1.22)	4.11(.99)	3.75(.83)	4.00(.71)	4.33(1.60)	4.33(.94)	4.06(1.30)
	1月に3回	5.50(1.12)	4.78(1.31)	4.00(1.58)	5.25(1.09)	4.67(1.89)	5.00(1.33)	4.82(1.27)
	1月に4回	5.75(1.30)	5.67(1.33)	4.00(1.58)	5.50(1.12)	5.17(1.46)	5.67(1.05)	5.09(1.44)
	1月に5回	5.75(1.30)	5.67(1.33)	4.25(1.92)	5.75(1.09)	5.33(1.25)	6.00(1.05)	5.24(1.58)
遅刻の 集団 規範	30分前	3.00(1.22)	3.60(1.43)	4.50(.87)	4.00(.00)	4.00(.58)	3.78(1.31)	3.57(.87)
	20分前	2.75(1.09)	3.00(1.04)	3.60(.80)	4.00(.00)	3.83(.37)	3.00(1.00)	3.71(.62)
	10分前	3.75(1.09)	3.30(.78)	3.75(.43)	4.00(.00)	3.83(.37)	3.22(.92)	3.79(.63)
	定刻	5.00(1.41)	4.00(1.18)	4.00(.71)	4.50(.50)	4.67(.75)	3.88(.93)	4.47(1.01)
	5分後	6.00(1.73)	5.20(1.08)	5.25(.83)	4.75(1.48)	5.33(.75)	5.22(1.13)	5.26(.98)
	10分後	6.00(1.73)	5.80(.98)	6.00(.71)	5.00(1.58)	5.67(1.11)	5.78(.79)	5.65(.94)
	20分後	6.00(1.73)	6.30(.90)	6.25(.83)	5.75(1.30)	5.83(1.07)	6.44(.68)	5.97(.92)
30分後	6.00(1.73)	6.50(.92)	6.67(.47)	5.75(1.30)	5.83(1.07)	6.67(.47)	6.21(.95)	
遅刻の 私的 見解	30分前	2.75(1.09)	3.40(1.02)	3.75(.43)	4.00(.00)	3.50(.76)	3.33(1.63)	3.37(1.04)
	20分前	2.75(1.30)	3.36(.98)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.67(.47)	2.60(1.02)	3.53(.81)
	10分前	4.25(.43)	3.80(.40)	3.75(.43)	4.00(.00)	4.17(.37)	3.11(.99)	3.65(.64)
	定刻	4.75(1.48)	3.70(.64)	4.60(.80)	4.50(.50)	4.17(.69)	3.78(.92)	4.35(1.05)
	5分後	5.25(1.48)	4.70(.78)	4.25(1.30)	5.00(1.22)	5.17(.69)	4.78(1.13)	4.97(1.04)
	10分後	5.50(1.66)	5.20(.87)	4.25(1.30)	5.00(1.22)	5.00(1.29)	5.22(1.03)	5.44(1.06)
	20分後	5.75(1.64)	5.90(1.14)	5.50(.50)	5.00(1.58)	5.33(.94)	5.78(1.13)	5.65(1.13)
30分後	6.00(1.73)	6.20(.98)	5.67(.47)	5.75(1.30)	5.17(1.46)	6.11(1.20)	5.74(1.22)	

E 署

		庶務 n=3	機械 n=10	予防 n=3	査察 n=3	救急 n=10	運転 n=11	警防 n=41
欠勤の 集団 規範	3月に1回	2.75(1.09)	3.30(.46)	3.33(.47)	3.33(.47)	3.30(1.49)	3.60(1.28)	3.24(.98)
	2月に1回	3.00(.71)	3.60(.49)	3.33(.47)	3.67(.47)	3.80(1.47)	3.80(1.33)	3.37(.98)
	1月に1回	3.50(.50)	4.64(.64)	4.00(.82)	4.00(.82)	4.20(1.40)	4.27(1.29)	4.05(1.00)
	1月に2回	4.50(1.12)	5.50(.81)	5.00(.82)	3.67(.47)	4.33(1.63)	5.40(1.11)	4.73(1.10)
	1月に3回	5.50(.87)	6.20(.75)	6.00(.82)	5.00(.00)	5.30(1.85)	5.89(1.10)	5.37(1.20)
	1月に4回	5.75(.83)	6.30(.64)	6.33(.94)	6.33(.47)	6.10(1.04)	6.44(.96)	5.73(1.17)
	1月に5回	6.25(.83)	6.50(.67)	6.33(.94)	6.67(.47)	6.50(.81)	6.56(.96)	5.88(1.19)
	欠勤の 私 的 見 解	3月に1回	3.00(.71)	3.20(.87)	2.67(.94)	2.67(1.25)	3.40(1.50)	3.40(.80)
2月に1回		3.50(.87)	3.30(.90)	2.67(.94)	3.00(.82)	3.60(1.43)	3.40(.80)	3.32(.81)
1月に1回		3.00(1.41)	3.80(1.17)	3.00(.82)	3.33(.47)	3.70(1.00)	3.80(.75)	3.63(.99)
1月に2回		3.25(1.48)	4.64(1.15)	4.00(1.41)	4.00(.00)	4.20(.98)	4.55(1.08)	4.34(1.07)
1月に3回		4.25(.43)	5.60(.92)	5.00(2.16)	4.33(.47)	4.70(1.35)	5.00(1.26)	4.88(.90)
1月に4回		5.00(.00)	6.00(.67)	5.67(1.89)	5.00(.82)	5.70(1.33)	5.22(1.47)	5.32(1.14)
1月に5回		5.25(.43)	6.20(.75)	5.67(1.89)	5.33(.94)	5.40(1.50)	5.33(1.56)	5.54(1.23)
遅刻の 集団 規範		30分前	3.33(.94)	3.70(.46)	3.33(.94)	3.00(.82)	3.80(.40)	3.60(.92)
	20分前	3.25(.43)	3.45(.78)	3.67(.47)	3.33(.47)	3.40(.92)	3.70(.46)	3.73(.54)
	10分前	4.33(.47)	3.50(.50)	3.67(.47)	3.67(.47)	3.70(0.78)	3.55(.89)	3.68(.78)
	定刻	4.67(1.25)	4.50(1.36)	4.67(1.25)	4.00(.00)	4.20(.98)	4.60(1.11)	4.15(1.31)
	5分後	5.33(.47)	5.20(.98)	5.67(.94)	5.00(.00)	5.40(.66)	5.33(1.15)	5.22(1.02)
	10分後	5.67(.94)	6.20(.75)	6.00(.82)	6.00(.00)	6.00(.63)	5.80(1.17)	5.44(1.06)
	20分後	5.67(.94)	6.60(.49)	6.33(.94)	6.67(.47)	6.60(.49)	5.90(1.22)	5.66(1.16)
	30分後	5.67(.94)	6.90(.30)	6.33(.94)	6.67(.47)	6.30(1.49)	6.10(1.30)	5.88(1.23)
遅刻の 私 的 見 解	30分前	2.25(1.30)	3.30(.78)	3.00(.82)	2.67(.94)	3.40(.66)	3.20(.98)	3.61(1.10)
	20分前	2.50(1.12)	3.73(.86)	3.00(.82)	3.00(.82)	3.20(.75)	3.10(.83)	3.56(.99)
	10分前	3.50(.50)	3.60(.49)	3.00(.00)	3.33(.94)	3.60(.66)	3.36(.88)	3.49(.91)
	定刻	4.75(.83)	4.20(1.40)	4.33(.94)	3.33(.94)	4.00(.63)	4.33(1.25)	3.95(1.00)
	5分後	5.00(1.00)	5.00(1.00)	5.33(.47)	5.00(.00)	5.10(.83)	4.67(1.15)	4.97(1.11)
	10分後	5.00(1.00)	5.30(.78)	6.00(.82)	6.00(.00)	5.60(.92)	5.11(1.29)	5.37(.93)
	20分後	5.25(.83)	5.90(.94)	6.33(.94)	6.67(.47)	5.80(1.08)	5.11(1.29)	5.68(1.05)
	30分後	5.50(.50)	6.30(.78)	6.33(.94)	7.00(.00)	5.80(1.40)	5.22(1.40)	5.88(1.17)

F 署

		庶務 n=5	機械 n=10	予防 n=2	査察 n=3	救急 n=8	運転 n=5	警防 n=29
欠勤の 集団規範	3月に1回	3.60(.49)	4.00(.77)	4.00(.00)	4.00(.82)	3.50(.87)	3.60(.49)	3.50(1.21)
	2月に1回	3.40(.49)	3.90(.83)	4.00(.00)	4.67(1.25)	3.75(.66)	3.80(.75)	3.81(1.36)
	1月に1回	4.80(.75)	4.10(1.04)	3.50(.50)	4.67(1.25)	4.00(.87)	4.40(1.02)	4.33(1.31)
	1月に2回	5.60(.80)	4.60(1.56)	4.00(1.00)	5.67(.94)	4.75(1.09)	5.00(.89)	5.04(1.37)
	1月に3回	6.20(.75)	5.60(.66)	4.50(1.50)	5.67(.94)	5.75(1.30)	5.20(1.17)	5.74(1.20)
	1月に4回	6.60(.49)	5.90(.83)	5.50(.50)	6.33(.94)	6.25(1.30)	5.60(1.36)	6.15(1.15)
	1月に5回	6.60(.49)	6.00(.89)	6.00(1.00)	6.33(.94)	6.38(1.32)	5.80(1.47)	6.30(1.15)
欠勤の 私的見解	3月に1回	3.00(.00)	3.60(.49)	3.00(1.00)	3.00(1.63)	2.88(1.17)	3.20(.40)	2.82(1.00)
	2月に1回	3.00(.00)	3.60(.49)	3.00(1.00)	3.00(1.63)	3.13(1.27)	3.20(.40)	3.11(1.26)
	1月に1回	3.20(.40)	4.00(1.10)	3.00(1.00)	3.33(1.70)	3.63(1.32)	3.60(.49)	3.41(1.10)
	1月に2回	4.60(1.02)	4.40(1.56)	3.50(.50)	4.67(.47)	4.25(.97)	4.20(.40)	4.15(1.46)
	1月に3回	4.80(1.17)	5.20(.98)	4.50(.50)	5.67(.94)	4.88(1.17)	4.80(.75)	4.78(1.47)
	1月に4回	5.40(1.50)	5.70(1.10)	5.50(.50)	5.67(.94)	5.63(1.41)	5.00(.89)	5.30(1.46)
	1月に5回	5.40(1.50)	5.80(1.17)	5.50(.50)	5.67(.94)	6.13(1.27)	5.40(1.36)	5.69(1.64)
遅刻の 集団規範	30分前	3.40(1.20)	3.10(.83)	3.50(.50)	4.00(.00)	3.63(.48)	3.60(.49)	3.81(1.19)
	20分前	3.40(.49)	3.10(.70)	3.50(.50)	4.00(.00)	3.88(.33)	3.40(.49)	3.71(1.06)
	10分前	3.20(.40)	3.60(.66)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.63(.70)	3.60(.49)	3.64(.72)
	定刻	3.20(1.33)	4.80(.98)	4.00(.00)	4.00(.00)	4.25(1.30)	4.40(.49)	4.81(1.44)
	5分後	4.25(.83)	5.50(1.02)	4.00(.00)	5.67(1.25)	5.88(.78)	5.60(1.50)	5.74(1.20)
	10分後	4.50(1.12)	5.80(1.08)	5.00(.00)	5.67(1.25)	6.38(.70)	6.00(.89)	6.00(1.15)
	20分後	5.25(.83)	6.40(.80)	5.50(.50)	5.67(1.25)	6.75(.43)	6.00(.89)	6.41(.99)
遅刻の 私的見解	30分前	3.40(.80)	3.20(1.40)	3.50(.50)	4.00(.00)	3.25(.83)	3.60(.49)	3.48(1.20)
	20分前	3.40(.80)	3.40(1.20)	3.50(.50)	4.00(.00)	3.25(.83)	3.60(.49)	3.36(1.29)
	10分前	3.60(.49)	3.50(.81)	4.00(.00)	3.67(.47)	3.38(.48)	3.60(.49)	3.32(.85)
	定刻	4.00(2.00)	4.20(1.08)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.63(1.00)	4.20(.40)	4.08(1.21)
	5分後	5.00(1.10)	5.60(.92)	4.50(.50)	5.33(1.25)	5.25(1.09)	5.20(.75)	5.00(1.33)
	10分後	5.40(1.02)	5.80(.75)	5.00(.00)	5.33(1.25)	5.50(1.22)	5.40(.80)	5.37(1.31)
	20分後	6.00(.63)	6.40(.80)	5.50(.50)	5.33(1.25)	5.75(1.30)	5.40(.80)	5.81(1.28)
30分後	6.40(.80)	6.60(.80)	6.00(1.00)	5.33(1.25)	5.75(1.30)	5.60(1.02)	5.96(1.20)	

G 署

		庶務 n=4	機械 n=9	予防 n=3	査察 n=2	救急 n=9	運転 n=7	警防 n=32
欠勤の 集団 規範	3月に1回	3.00(.00)	3.33(1.25)	3.67(.47)	3.00(.00)	3.33(.82)	3.00(.93)	3.40(.76)
	2月に1回	3.00(.00)	3.88(1.36)	4.33(.47)	3.50(.50)	3.67(.47)	3.14(.99)	3.48(.81)
	1月に1回	3.25(.43)	4.25(1.20)	5.00(.82)	4.00(.00)	4.11(.57)	3.29(1.16)	4.10(1.00)
	1月に2回	4.00(.71)	5.00(1.58)	6.00(.82)	4.50(.50)	5.00(.47)	4.57(1.50)	5.10(1.27)
	1月に3回	5.75(.43)	5.88(1.62)	6.33(.47)	6.00(.00)	6.00(.47)	5.14(1.81)	5.83(1.02)
	1月に4回	6.25(.43)	6.63(.70)	6.67(.47)	5.50(.50)	7.00(.00)	5.71(1.39)	6.17(.87)
	1月に5回	6.75(.43)	6.86(.35)	7.00(.00)	6.00(1.00)	7.00(.00)	6.00(.93)	6.41(.89)
欠勤の 私的 見解	3月に1回	2.00(.71)	2.44(.83)	3.33(.47)	3.00(.00)	3.00(1.25)	2.86(.83)	2.80(1.14)
	2月に1回	2.25(.43)	3.00(.71)	3.33(.47)	3.00(.00)	3.33(.94)	3.00(.93)	2.86(1.14)
	1月に1回	2.75(.43)	3.25(1.20)	4.00(.00)	3.00(.00)	3.89(.57)	3.29(1.16)	3.39(1.34)
	1月に2回	3.50(.50)	4.00(1.41)	4.67(.47)	4.00(1.00)	4.56(.83)	4.14(1.36)	4.21(1.32)
	1月に3回	4.25(.83)	4.50(1.87)	5.33(.47)	4.50(1.50)	5.22(1.31)	4.57(1.59)	5.03(1.25)
	1月に4回	6.00(.71)	5.75(1.48)	6.00(.00)	5.50(.50)	5.89(1.52)	5.43(1.29)	5.41(1.35)
	1月に5回	6.50(.87)	6.25(1.98)	6.67(.47)	6.00(1.00)	6.22(1.55)	5.86(.99)	5.76(1.43)
遅刻の 集団 規範	30分前	4.00(.00)	3.11(1.10)	3.67(.47)	4.50(.50)	3.22(.79)	4.00(.53)	3.24(1.10)
	20分前	4.00(.00)	3.14(.83)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.56(.83)	3.57(.49)	3.35(.82)
	10分前	4.00(.00)	3.71(.88)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.67(.67)	3.43(.49)	3.53(.76)
	定刻	3.25(.43)	4.71(.70)	5.00(.82)	4.00(.00)	4.89(.99)	4.43(1.40)	4.14(1.11)
	5分後	5.00(1.58)	5.71(1.28)	5.33(.47)	5.50(.50)	5.56(1.17)	5.14(1.46)	4.97(1.22)
	10分後	5.50(1.12)	6.14(1.12)	5.33(.47)	6.00(.00)	5.89(1.29)	5.86(1.12)	5.45(1.13)
	20分後	6.25(1.30)	6.43(1.05)	6.00(.00)	7.00(.00)	6.00(1.56)	6.00(.93)	5.76(1.13)
遅刻の 私的 見解	30分前	3.25(1.92)	2.89(1.20)	3.67(.47)	3.00(1.00)	2.78(1.03)	3.29(.88)	3.00(1.02)
	20分前	3.25(1.30)	2.71(1.03)	4.00(.00)	3.50(.50)	3.22(.79)	3.43(.73)	3.23(.91)
	10分前	3.25(.83)	3.14(.99)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.56(.68)	3.57(.73)	3.53(.76)
	定刻	4.75(.83)	3.71(.70)	4.33(.47)	4.50(.50)	4.56(.68)	3.86(.99)	3.79(.71)
	5分後	5.00(.71)	5.29(.88)	6.00(.82)	6.00(.00)	5.56(.96)	4.71(1.03)	5.00(1.14)
	10分後	5.25(1.09)	5.71(1.28)	6.00(.82)	6.50(.50)	5.78(.92)	5.14(1.36)	5.38(.93)
	20分後	6.00(1.22)	5.86(1.25)	6.00(.82)	6.50(.50)	5.89(.99)	5.29(1.39)	5.69(.88)
30分後	6.75(.43)	6.14(1.36)	6.33(.94)	7.00(.00)	6.22(1.03)	5.29(1.39)	5.90(1.09)	

H 署

		庶務 n=4	機 械 n=6	予 防 n=6	査 察 n=6	救 急 n=10	運 転 n=6	警 防 n=35
欠勤の 集団 規範	3月に1回	3.50(.50)	3.00(1.53)	2.83(1.07)	2.60(1.02)	2.90(.70)	3.33(.47)	2.97(1.30)
	2月に1回	3.50(.50)	3.17(1.07)	3.17(.90)	2.80(.98)	3.10(.70)	3.33(.47)	3.26(1.04)
	1月に1回	4.00(.71)	3.33(.94)	4.00(1.00)	3.50(1.26)	4.60(1.36)	3.83(.69)	3.94(1.03)
	1月に2回	4.50(1.12)	5.17(.90)	4.67(.75)	4.80(.75)	5.80(.98)	4.17(.90)	5.03(1.01)
	1月に3回	6.00(.71)	5.20(.75)	5.67(1.11)	5.60(.80)	6.40(.49)	5.00(1.00)	5.76(1.06)
	1月に4回	6.00(.71)	6.50(.76)	6.33(.75)	6.60(.49)	6.70(.46)	5.50(1.12)	6.42(.82)
	1月に5回	6.25(.83)	6.67(.75)	6.50(.76)	6.80(.40)	6.80(.40)	5.83(1.07)	6.73(.66)
欠勤の 私 的 見 解	3月に1回	3.00(.71)	2.33(1.60)	2.50(1.12)	2.60(1.02)	2.60(1.02)	3.17(.69)	2.34(1.12)
	2月に1回	3.00(.71)	2.50(1.26)	2.67(.94)	2.80(.98)	2.70(1.00)	3.17(.69)	2.68(.99)
	1月に1回	3.25(.43)	3.00(1.00)	3.67(.47)	3.17(1.07)	3.50(1.69)	3.33(.47)	3.26(.98)
	1月に2回	3.50(.87)	4.17(1.34)	4.67(.75)	3.80(.75)	5.20(.98)	3.80(.40)	4.26(1.22)
	1月に3回	4.00(1.00)	4.83(1.46)	5.00(.58)	5.00(.63)	5.90(.83)	4.50(.50)	5.03(1.15)
	1月に4回	5.25(.83)	6.17(.90)	6.33(.75)	6.20(.75)	6.30(.64)	4.83(.37)	5.82(1.18)
	1月に5回	5.75(.83)	6.33(.94)	6.50(.76)	6.60(.49)	6.30(.64)	5.00(.58)	6.15(1.09)
遅刻の 集 団 規 範	30分前	3.75(.43)	3.17(1.21)	3.00(.82)	4.50(.87)	3.50(.67)	3.17(.90)	3.65(1.19)
	20分前	3.33(.94)	3.50(.50)	3.40(.80)	4.00(.00)	3.70(.64)	3.17(.90)	3.74(.92)
	10分前	4.33(.47)	4.00(.58)	3.40(.49)	4.25(.43)	4.10(.94)	4.00(.00)	3.69(.57)
	定刻	4.67(.94)	5.00(1.41)	4.40(1.36)	5.00(1.22)	5.10(1.04)	5.17(1.21)	4.34(.99)
	5分後	5.33(1.70)	5.50(1.80)	5.20(1.17)	5.50(1.12)	5.70(1.10)	6.00(.82)	5.21(1.30)
	10分後	6.67(.47)	5.67(1.80)	5.60(1.20)	5.75(.83)	6.30(.64)	6.50(.76)	5.79(1.23)
	20分後	6.67(.47)	6.33(.75)	6.40(.80)	6.25(.83)	6.40(.66)	6.50(.76)	6.09(1.27)
30分後	7.00(.00)	7.00(.00)	6.60(.80)	6.75(.43)	6.50(.67)	6.50(.76)	6.29(1.30)	
遅刻の 私 的 見 解	30分前	3.50(1.12)	2.50(.96)	3.00(1.15)	4.00(1.26)	3.00(1.10)	2.83(1.21)	3.38(1.26)
	20分前	3.75(1.09)	2.17(.69)	3.17(.90)	3.83(.37)	3.20(.87)	2.83(1.21)	3.35(1.03)
	10分前	3.50(.87)	2.83(.37)	3.33(.75)	3.80(.40)	3.70(.64)	3.83(.37)	3.60(.90)
	定刻	3.75(.43)	3.67(1.11)	5.00(1.41)	4.40(.49)	4.70(.64)	4.33(.75)	4.09(.98)
	5分後	4.50(.87)	4.67(1.37)	5.50(1.26)	5.40(1.36)	5.40(.92)	5.83(.90)	4.97(1.20)
	10分後	4.75(1.09)	5.17(1.57)	6.00(1.00)	5.80(1.47)	5.60(1.11)	6.17(.69)	5.35(1.37)
	20分後	5.75(.83)	6.25(.83)	6.50(.76)	6.20(1.60)	6.20(.75)	6.17(.69)	5.79(1.53)
30分後	6.00(1.00)	6.67(.75)	6.67(.75)	6.40(1.20)	6.30(.78)	6.17(.69)	5.94(1.55)	

I 署

		庶務 n=8	機械 n=10	予防 n=3	査察 n=3	救急 n=8	運転 n=6	警防 n=9
欠勤の 集団 規範	3月に1回	3.13(1.05)	3.60(1.20)	2.33(.94)	4.00(.82)	3.25(.97)	2.83(1.34)	3.22(.63)
	2月に1回	3.38(1.11)	3.70(1.19)	2.33(.94)	4.00(.82)	3.38(1.11)	3.67(.75)	3.33(.47)
	1月に1回	4.63(1.22)	4.40(1.20)	2.67(1.25)	4.67(.94)	4.00(1.41)	4.17(.69)	4.22(1.13)
	1月に2回	5.38(1.22)	5.00(.89)	4.67(.94)	5.33(1.25)	4.63(2.06)	5.67(.75)	4.89(1.10)
	1月に3回	5.88(1.17)	5.60(.92)	5.33(.47)	6.00(.82)	5.50(1.94)	5.83(.90)	5.56(1.17)
	1月に4回	6.14(.99)	6.10(.64)	6.00(.00)	6.00(.82)	6.25(.83)	6.00(1.00)	5.89(1.10)
	1月に5回	6.25(.97)	6.30(1.01)	7.00(.00)	6.33(.94)	6.50(.71)	6.17(1.07)	5.89(1.10)
欠勤の 私的 見解	3月に1回	3.00(.87)	2.90(.94)	2.00(.82)	3.00(.82)	3.13(1.83)	3.00(1.00)	3.22(1.03)
	2月に1回	3.00(.87)	2.90(.94)	2.00(.82)	3.00(.82)	2.88(1.05)	3.33(.75)	3.33(.67)
	1月に1回	3.25(.43)	3.20(1.08)	2.33(1.25)	3.33(.47)	3.13(.78)	3.00(1.00)	3.44(.50)
	1月に2回	3.75(.66)	3.90(1.22)	4.67(1.70)	4.00(.00)	4.50(1.22)	3.40(1.62)	4.22(.79)
	1月に3回	4.88(.78)	4.60(1.36)	5.67(.94)	5.00(.00)	5.00(1.32)	4.67(1.11)	4.56(.96)
	1月に4回	5.50(.50)	5.30(1.68)	6.33(.47)	5.67(.47)	5.00(1.58)	5.00(1.15)	5.11(1.10)
	1月に5回	6.25(.97)	5.70(1.85)	6.33(.47)	6.00(.82)	5.63(1.22)	5.33(1.49)	5.22(1.13)
遅刻の 集団 規範	30分前	4.38(.99)	4.10(1.22)	3.67(.47)	3.67(.47)	3.75(1.48)	2.67(.94)	3.78(1.23)
	20分前	4.00(.00)	3.80(.98)	4.00(.00)	3.67(.47)	4.00(1.00)	2.83(.69)	3.67(.82)
	10分前	4.25(.66)	3.70(.46)	3.33(.94)	3.67(.47)	3.75(1.09)	3.17(.69)	3.89(.87)
	定刻	4.71(1.16)	4.30(.90)	4.33(1.25)	4.67(1.70)	4.38(.86)	4.17(.69)	4.56(.83)
	5分後	6.00(1.00)	5.00(1.10)	5.67(.94)	6.33(.94)	4.75(1.48)	5.67(.75)	5.56(.83)
	10分後	6.25(.66)	5.20(1.17)	6.33(.47)	6.33(.94)	5.00(1.66)	6.00(.82)	5.89(.87)
	20分後	6.63(.70)	5.70(1.27)	7.00(.00)	6.33(.94)	5.00(2.18)	6.00(.82)	6.33(.94)
遅刻の 私的 見解	30分前	3.63(.48)	4.10(1.14)	2.67(1.25)	4.00(.00)	3.88(1.36)	3.83(.69)	3.33(1.49)
	20分前	3.38(.70)	4.00(1.18)	2.67(1.25)	3.67(.47)	3.75(1.09)	3.33(.75)	3.56(1.34)
	10分前	3.75(.43)	3.90(.30)	3.67(.47)	3.33(.47)	3.75(.83)	3.83(.37)	4.11(.74)
	定刻	3.75(1.79)	3.70(.64)	4.33(.47)	3.67(.94)	3.88(1.27)	4.00(.58)	4.33(.82)
	5分後	4.75(1.39)	4.90(1.14)	5.67(.94)	6.00(.82)	4.38(.99)	4.33(.75)	5.11(1.10)
	10分後	5.75(1.09)	5.20(1.25)	6.00(.82)	6.00(.82)	4.75(1.64)	5.00(1.15)	5.67(.94)
	20分後	6.25(.83)	5.60(1.20)	6.67(.47)	6.33(.94)	5.13(1.90)	5.00(1.15)	5.78(.92)
30分後	6.38(.86)	5.70(1.27)	6.67(.47)	6.33(.94)	5.38(1.65)	5.17(1.21)	5.78(.92)	

J署

		庶務 n=3	機械 n=9	予防 n=3	査察 n=1*	救急 n=3	運転 n=5	警防 n=18
欠勤の 集団規範	3月に1回	3.00(.00)	3.33(1.05)	3.33(.94)	4.00(.00)	3.33(.47)	3.25(.83)	4.11(.87)
	2月に1回	3.00(.00)	3.44(1.07)	3.67(1.25)	4.00(.00)	3.33(.47)	3.20(.40)	4.39(.89)
	1月に1回	3.67(.47)	3.67(1.15)	4.67(1.25)	4.00(.00)	4.33(.47)	4.75(.43)	5.22(1.18)
	1月に2回	4.67(.47)	4.89(1.45)	5.33(1.70)	4.00(.00)	6.00(.82)	5.25(.43)	6.06(.91)
	1月に3回	5.33(.47)	5.78(1.03)	6.00(1.41)	5.00(.00)	6.00(.82)	6.25(.43)	6.50(.76)
	1月に4回	6.00(.00)	6.22(1.03)	6.33(.94)	6.00(.00)	6.33(.47)	6.75(.43)	6.50(.90)
	1月に5回	6.33(.47)	6.56(.96)	6.33(.94)	7.00(.00)	6.33(.47)	7.00(.00)	6.61(.83)
欠勤の 私的見解	3月に1回	3.00(.00)	2.00(.94)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.67(.47)	2.75(1.09)	3.06(1.31)
	2月に1回	3.00(.00)	2.11(.99)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.67(.47)	2.75(1.09)	3.22(1.44)
	1月に1回	3.67(.47)	2.44(.96)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.33(.94)	3.75(.43)	3.56(1.67)
	1月に2回	4.67(.47)	3.00(1.33)	4.33(.94)	4.00(.00)	3.67(1.89)	4.20(.75)	4.22(1.40)
	1月に3回	5.33(.47)	4.33(1.49)	4.67(1.25)	5.00(.00)	4.00(2.16)	5.75(.83)	5.00(1.67)
	1月に4回	6.00(.00)	4.67(1.56)	6.00(.82)	6.00(.00)	4.33(2.49)	6.50(.50)	5.44(1.57)
	1月に5回	6.33(.47)	5.33(1.56)	6.00(.82)	7.00(.00)	4.33(2.49)	6.50(.50)	5.78(1.44)
遅刻の 集団規範	30分前	3.67(1.25)	4.00(1.33)	4.67(.94)	4.00(.00)	4.33(.47)	3.25(.83)	3.72(1.04)
	20分前	3.67(1.25)	3.56(.68)	4.33(.47)	4.00(.00)	4.00(.00)	2.80(.98)	3.56(.68)
	10分前	3.33(.94)	3.67(1.05)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.33(.47)	2.75(1.30)	3.61(.59)
	定刻	3.67(1.25)	4.63(1.49)	3.67(.47)	4.00(.00)	5.33(.94)	4.00(.00)	4.50(1.26)
	5分後	4.67(1.25)	5.22(1.23)	5.33(.47)	5.00(.00)	5.67(1.25)	5.00(.00)	5.72(.80)
	10分後	5.00(1.41)	6.00(.82)	6.33(.94)	5.00(.00)	6.00(1.41)	6.00(.00)	6.06(.91)
	20分後	5.67(.47)	6.44(.50)	6.33(.94)	6.00(.00)	6.00(1.41)	7.00(.00)	6.22(.98)
30分後	6.00(.82)	6.78(.42)	6.67(.47)	7.00(.00)	6.00(1.41)	7.00(.00)	6.39(.95)	
遅刻の 私的見解	30分前	3.33(1.25)	3.56(1.57)	3.33(.94)	4.00(.00)	3.67(.47)	2.50(.87)	3.22(1.08)
	20分前	3.33(1.25)	3.67(1.33)	3.33(.94)	4.00(.00)	3.67(.47)	2.40(1.02)	3.44(.68)
	10分前	3.00(.82)	3.22(.92)	3.33(.94)	4.00(.00)	4.00(.00)	3.00(1.22)	3.56(.68)
	定刻	3.67(1.25)	3.78(.92)	4.33(.47)	4.00(.00)	5.00(1.41)	4.00(.71)	4.11(.81)
	5分後	4.67(1.25)	4.78(1.03)	5.33(.94)	5.00(.00)	5.33(1.25)	5.00(.71)	5.06(1.03)
	10分後	5.00(1.41)	5.44(.68)	5.67(1.25)	5.00(.00)	5.33(1.25)	5.75(1.09)	5.44(1.12)
	20分後	5.67(.47)	6.00(.82)	5.67(1.25)	6.00(.00)	5.33(1.25)	6.50(.87)	5.78(1.23)
30分後	6.00(.82)	6.22(.92)	5.67(1.25)	7.00(.00)	5.33(1.25)	6.50(.87)	6.06(1.27)	

K 署

		庶務 n=2	機械 n=6	予防 n=3	査察 n=2	救急 n=8	運転 n=11	警防 n=32
欠勤の 集団規範	3月に1回	3.50(.50)	3.83(1.46)	3.50(.50)	3.50(.50)	3.57(.49)	3.36(.88)	3.44(1.30)
	2月に1回	3.50(.50)	3.17(.37)	4.00(.00)	3.50(.50)	3.88(.78)	3.45(.99)	3.59(1.11)
	1月に1回	3.50(.50)	3.17(.69)	4.00(.00)	3.50(.50)	4.57(1.05)	4.55(1.30)	4.13(1.14)
	1月に2回	5.50(1.50)	3.67(1.37)	4.50(.50)	4.50(.50)	5.14(.99)	5.36(.77)	5.19(1.15)
	1月に3回	6.00(1.00)	4.33(1.97)	5.00(.00)	5.00(.00)	5.71(1.16)	6.30(.64)	5.78(1.11)
	1月に4回	6.50(.50)	4.67(2.13)	6.00(.00)	5.50(.50)	6.14(1.36)	6.73(.45)	6.34(1.02)
	1月に5回	7.00(.00)	4.67(2.13)	7.00(.00)	6.50(.50)	6.14(1.36)	6.91(.29)	6.56(.90)
	欠勤の 私的 見解	3月に1回	4.00(.00)	2.67(.94)	3.00(.00)	3.50(.50)	2.86(1.25)	3.09(.79)
2月に1回		4.00(.00)	2.67(.94)	3.00(.00)	3.50(.50)	3.13(1.27)	3.18(.83)	3.28(1.18)
1月に1回		4.00(.00)	2.83(.69)	4.00(.00)	3.50(.50)	3.43(1.05)	4.00(1.21)	3.66(1.16)
1月に2回		4.00(.00)	3.67(.94)	4.00(.00)	4.50(.50)	4.14(.83)	4.55(1.08)	4.66(1.36)
1月に3回		4.50(.50)	4.33(1.70)	5.00(.00)	5.00(.00)	4.57(1.40)	5.45(1.16)	5.50(1.20)
1月に4回		5.50(.50)	4.83(2.03)	6.00(.00)	5.50(.50)	5.14(1.81)	6.09(.79)	6.13(1.19)
1月に5回		6.00(1.00)	4.83(2.03)	7.00(.00)	7.00(.00)	5.29(1.58)	6.45(.66)	6.38(1.11)
遅刻の 集団規範		30分前	4.00(.00)	4.17(1.21)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.29(1.28)	3.45(1.30)
	20分前	4.00(.00)	3.17(1.21)	3.33(.47)	4.00(.00)	3.29(.70)	3.09(.90)	3.42(.75)
	10分前	4.00(.00)	3.17(1.21)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.57(.73)	3.91(1.16)	3.42(1.10)
	定刻	3.50(.50)	4.00(1.00)	5.00(1.41)	3.00(2.00)	4.00(1.00)	4.36(.98)	4.16(1.33)
	5分後	6.00(1.00)	4.00(1.00)	5.67(.47)	4.50(1.50)	5.14(1.12)	4.82(1.03)	5.35(1.03)
	10分後	6.00(1.00)	5.00(1.15)	6.33(.94)	5.50(.50)	5.43(1.29)	5.45(1.16)	6.00(.95)
	20分後	6.00(1.00)	5.83(.69)	6.67(.47)	6.00(1.00)	5.86(1.36)	6.00(.95)	6.32(.86)
	30分後	6.00(1.00)	6.33(.47)	7.00(.00)	7.00(.00)	6.00(1.41)	6.27(.96)	6.45(.84)
遅刻の 私的 見解	30分前	3.00(1.00)	4.17(.90)	2.67(.94)	3.00(1.00)	2.71(1.48)	3.36(1.37)	3.39(1.04)
	20分前	3.00(1.00)	3.50(.70)	2.67(.94)	3.00(1.00)	2.86(1.36)	3.00(.85)	3.32(.86)
	10分前	3.50(.50)	3.17(1.21)	3.00(.00)	4.00(.00)	3.00(1.31)	3.55(.78)	3.03(.93)
	定刻	4.00(.00)	3.50(1.26)	3.67(.47)	4.00(.00)	3.63(.99)	3.91(.79)	3.97(1.20)
	5分後	5.00(1.00)	3.67(1.11)	5.33(.47)	5.00(.00)	4.71(.88)	4.64(.88)	5.23(1.04)
	10分後	5.50(.50)	4.50(.96)	5.67(.47)	5.50(.50)	5.14(.99)	5.00(1.13)	5.77(.94)
	20分後	6.00(1.00)	5.17(.69)	6.00(.82)	6.00(.00)	5.43(1.18)	5.73(.96)	6.03(.97)
	30分後	6.00(1.00)	5.67(.75)	6.33(.94)	6.50(.50)	5.57(1.29)	5.82(1.03)	6.26(.88)

付録2. 署・分署の担当業務別にみた規範と私的見解（11署・分署の中央値）

		庶務・経理	機械	予防	査察	救急	運転担当	警防
欠勤の集団規範	3月に1回	3.13	3.33	3.50	3.50	3.33	3.33	3.44
	2月に1回	3.40	3.50	3.50	3.67	3.75	3.54	3.67
	1月に1回	3.67	4.00	4.00	4.00	4.11	4.17	4.13
	1月に2回	4.83	4.89	5.00	4.50	5.14	5.00	5.04
	1月に3回	5.88	5.60	6.00	5.60	6.00	5.40	5.76
	1月に4回	6.25	6.14	6.33	6.00	6.33	6.00	6.17
	1月に5回	6.50	6.30	7.00	6.50	6.50	6.33	6.39
欠勤の私的見解	3月に1回	3.00	2.88	3.00	3.00	3.13	3.17	2.94
	2月に1回	3.00	3.00	3.00	3.00	3.33	3.20	3.24
	1月に1回	3.25	3.33	3.20	3.33	3.70	3.60	3.51
	1月に2回	4.00	4.11	4.00	4.00	4.33	4.20	4.26
	1月に3回	4.88	4.83	5.00	5.00	4.88	5.00	5.03
	1月に4回	5.67	5.67	6.00	5.67	5.20	5.44	5.41
	1月に5回	5.75	5.80	6.25	6.00	5.63	5.75	5.78
遅刻の集団規範	30分前	3.75	3.60	3.67	4.00	3.75	3.60	3.72
	20分前	3.50	3.38	3.60	4.00	3.86	3.40	3.71
	10分前	4.00	3.63	3.83	4.00	3.70	3.55	3.68
	定刻	4.40	4.50	4.50	4.00	4.38	4.33	4.39
	5分後	5.33	5.20	5.33	5.00	5.56	5.14	5.26
	10分後	5.67	5.80	6.00	5.67	5.89	5.80	5.79
	20分後	6.00	6.33	6.33	6.00	6.40	6.00	6.09
遅刻の私的見解	30分前	3.25	3.30	3.00	3.67	3.25	3.33	3.38
	20分前	3.33	3.40	3.33	3.67	3.25	3.33	3.44
	10分前	3.50	3.25	3.75	3.75	3.70	3.57	3.56
	定刻	4.00	3.71	4.33	4.00	4.14	4.00	4.09
	5分後	5.00	4.90	5.33	5.00	5.17	4.67	5.00
	10分後	5.25	5.20	5.67	5.50	5.33	5.11	5.38
	20分後	6.00	5.90	6.00	6.00	5.57	5.40	5.78
30分後	6.00	6.20	6.33	6.33	5.75	5.82	5.92	