

Title	企業業績と,モラル及びそれに影響する諸要因の研究 : T食品会社のモラル・サーベイによる実証的研究
Sub Title	The Study of Moral and the other Factors influencing Business Performances-Positive Study of the Morale Survey in T Foods Company-
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei) 川畑, 政広(Kawabata, Masahiro)
Publisher	
Publication year	1972
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.15, No.1 (1972. 4) ,p.133- 157
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19720430-03958885

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

〈資料〉

企業業績と、モラル及びそれに 影響する諸要因の研究

——T食品会社のモラル・サーベイによる実証的研究——

清水 龍 瑩
川 畑 政 広

- 目 次
1. はしがき
 2. モラルと生産性
 3. 実態調査の概要
 4. 分析とその結果
 5. むすび

1. は し が き

この小論は従来からわれわれが行ってきた経営力評価モデル作成の一環として書かれたものである。企業業績には最高経営者の能力開発、新製品開発のための市場・技術力、組織の動態化など多くのものが関連する。このうちで組織の動態化は多くの人々に論ぜられている。しかしどのような組織の動態化が企業業績に貢献するかは一義的に明らかにされていない。ただ、組織の動態化を具体的にどのように実施すべきかは、各企業のおかれている歴史的環境によって異なっているとしても、そこに企業業績とつながる何か内在的で共通なものがあるはずである。ここでは従来の多くの論者の説を参照しながらその内在的なものをモラルと考えた。モラル自体についても後述するよういろいろな考え方がある。しかし今後の経営力評価モデル作成のため操作可能性を重視して、ここではモラルを媒介変数として機能的に概念規定した。こうすることによって、今後どのような経営政策をとった場合、どのように企業業績が変化するかを測定しうるようにした。もちろんここで行なった実態調査はある一企業だけをとったのでここでえられたモラルと諸要因、モラルと生産性などの関係に関する仮説がすべての日本の企業にあてはまるとは思われない。しかし従来、欧米諸国でたてられ検証されてきたモラルと各種要因に関する仮説のうちいくつかはここで検証されたり、棄却されたりした。このことから今後わが国企業についての経営力評価モデルをつくる

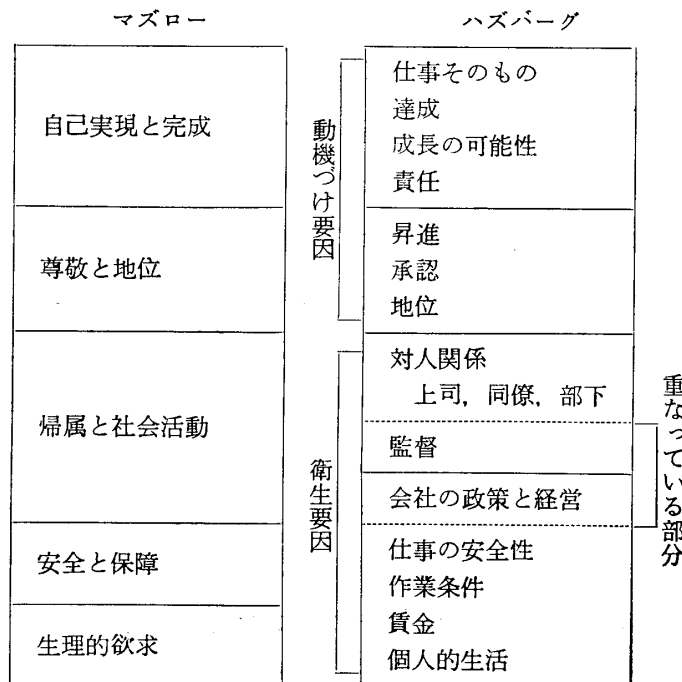
とき、どのような要因をそのモデルの中に入れるべきか、あるいは取りはずすべきかが明確になると思われる。その意味においてこの小論は組織—企業業績の関係を知るための試論となるであろう。

2. モラルと生産性

モラルと生産性の関係を考えるためには、まず人間の欲求について考察しなければならない。ここではマズロー⁽¹⁾とハズバーク⁽²⁾の所説を比較しながら、人間の欲求について考えてみよう。マズローのいう欲求には、生理的欲求、安全・保障欲求、帰属欲求・社会活動の欲求、尊敬されたい欲求・地位の欲求、自己実現・完成の欲求の五段階ある。最も低い欲求は生理的欲求であり、最も高い欲求は自己実現・完成の欲求である。

ハズバークは、人間の欲求は2種類あると考える。第1の欲求は人間の動物的素質からきている。生命喪失、飢え、痛み、性的欠乏などの回避、その他の一次的動因及びこれらの基本的動因に付着するようになった学習的恐れである。第2の欲求は継続的な精神的成長によってみずからの潜在能力を現実化しようとする強迫的な人間衝動からきている。ハズバークはこれら2種類の欲求が現実の仕事の場でどのような具体的な欲求になるのかをさらに次のように細分して考える。すなわち第1次欲求は会社の政策と経営、監督、対人関係、作業条件、給与などとしてあらわれ、第2次欲求

図1. マズローの欲求段階モデルとハズバークの動機づけ—衛生要因との比較



(1) A. H. Maslow; Motivation and Personality, New York, Harper and Row, 1954

(2) F. Herzberg; Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio, World Publishing Co. 1966

は達成、承認、仕事そのもの、責任および昇進などとしてあらわれる。ハズバークは前者を衛生要因 (Hygiene Factor) と呼び、後者を動機づけ要因 (Motivational Factor) と呼んでいる。

これらマズローとハズバークの所説を対比させると図1のようになる。⁽³⁾

この図からわかることはマズローの5段階欲求説とハズバークの衛生・動機づけ論が相当似かよっていることである。しかしまた次のような違いも存在する。

マズローはどの段階の欲求でも相対的に満たされないときは、それが動機づけ要因となると言っているが、ハズバークは上位の欲求しか動機づけ要因とならないと述べている。一般には下位の欲求が実質的に満たされているときに、上位の欲求が動機づけ要因となるように考えられるが、ハズバークは、ブルーカラーの人々は下位の欲求がそれ程満たされないときでも、上位の欲求が動機づけ要因となる実例を示している。

しかしこれらの諸説にはいくらかの反証もあげられ、ハズバークのいうように動機づけ要因と衛生要因とがそれぞれ「満足要因」「不満要因」として反対方向に働くのではなく同一方向に働いているのであり、ただ前者が後者よりより強く動機づけ要因に作用するのだという事例がポーターとローラー (L. W. Porter and E. E. Lawler)⁽⁴⁾によって示されている。

それではこれら欲求要因が直接、企業業績、生産性、定着率、欠勤率などに結びつくだらうか。通常このようなプロセスは心理学では刺激→媒介変数→反応というパターンをとる。そこでここでは刺激を欲求要因と考え、反応を企業業績、生産性などと考え、媒介変数をモラルと考えて以下の考察をすすめよう。まずモラルについて考えてみよう。

モラルの概念規定は論者によって異っている。心理学者のギルフォード⁽⁵⁾は、モラルを個人目標と集団目標の関連から捉え、“モラルとは個人が集団と協同することによって、自分のモチベーションを満足させる可能性に対してみとめる度合である。”と述べている。ここで“モチベーション (motive) とは、人間や動物の中にある、行動をおこしたり、指示をしたり、統合したりする内的なもの。”をさす。このようにギルフォードは集団目標を個人の目標と一致して考える人間が最もモラルが高く、集団目標は個人目標と相対立するものだと考える人間が最もモラルが低いと考えている。

ヴルーム⁽⁶⁾はこの考えをもう少し具体的に展開する。ヴルームはこの集団目標を生産性と考え、個人目標を金銭、厚生施設、上司の支持、昇進、仲間からの受け入れなどとする。これらの個人目標は望ましい順にその大きさがきめられる。これをgと呼ぶことにする。またこの生産性と個人目

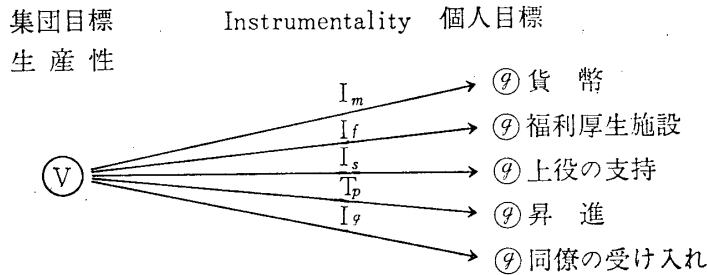
(3) K. Davis; Human Relation at Work, New York, McGraw Hill, 1963, p.37

(4) L. W. Porter and E.E. Lawler; Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey 1968, pp. 148-150

(5) J. S. Guilford and D. E. Gray; Motivation and Modern Management Addison-Wesley Publishing Co. 1969, p. 163.

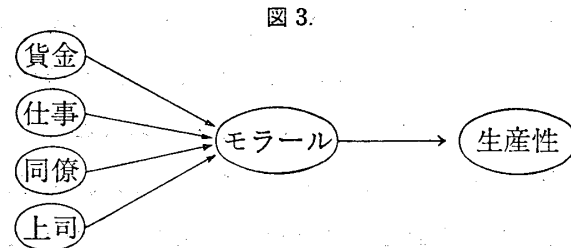
(6) V. H. Vroom; Work and Motivation, New York, Wiley, 1964

標との間をとりもつ関係ないし比率を Instrumentality と呼ぶ。これを I であらわす。そして生産性の測度を valence と呼び、これを V であらわす。すると V は、 $V = \sum I_g$ で示される。これらの関係を図示すると下図のようになる。



このようにこの I は集団目標たる生産性と各種の個人目標とを結びつけるものであり、これが大きければ個人目標と集団目標はより一致するものであり、それはモラルの高いことを示し、これが小さければ個人目標と集団目標とはそれ程の関係がなく、モラルが低いことをあらわしている。このようにグループの「Instrumentality」はギルフォードのモラルの定義をより具体的ないし計算技術的にしたものとも考えることもできよう。

一般に計量心理学ではモラルという名称は、多くの変数の共通因子につけられる。例えば、企業に対する忠誠心、仕事に対する愛着、同僚に対する親密さ、上司に対する信頼などの多変数について因子分析、主成分分析を行い、因子、主成分が算出されたとき、それらにモラルという名称をつけることがある。そしてこのモラルと生産性との関係、さらにこれらモラルと各変数との関係をしらべることがある。この場合のモラルは共通因子の性格をもち、インプリットなものであり、実際には測定することが難しい。しかし実際には、このモラルはイクスプリットな各変数と生産性を結びつけるための媒介変数の役割をはたす。この小論ではモラルをこのように各種要因と生産性との間の媒介変数と考える。ただし因子分析であられるインプリットな共通因子ではなく、イクスプリットな変数と考えて実際の測定を行おうとする。図示すると下図のようになる。



さてモラルと生産性との関係についてはいろいろな疑問が表明されている。ハズバーク⁽⁷⁾は“報告された調査のうちの 54% は、高いモラルと高い生産性とは相関するが、その調査の 35% はモラルと生産性との間には関係はないし、さらにその調査のうちの 11% は、高いモラルが低い生産性と

(7) F. Herzberg, B. Mausner, R. O. Peterson and D. F. Capwell; Job Attitudes, Review of Research and Opinion, Psychological Service of Pittsburgh, Pittsburgh, Pennsylvania, 1957.

相関している……”と述べてモラルと生産性との関係に疑問をなげかけている。

またモラルに作用する要因についてもいろいろ言われている。ジェラーマン⁽⁸⁾はその基礎的要因を3つあげている。すなわち、“仕事の環境”“情報”“苦情処理”である。仕事の環境は個人の心理的優位性 (Psychological advantage) に作用し、これを通じてモラルに影響する。個人の心理的優位性を支えたり、押し上げたりするような仕事の環境は人間のモラルを高めるが、その反対のときはモラルを低下させる。たとえば、安定第一と考える人が将来解雇もなく休業がないという徴候を見出せば、救われたような感じをうけモラルは高まるが、名誉第一と考える人が従来もっていた名声をうばわれそうになると、怒り、落胆しモラルは低下する。第2の“情報”とは仕事についての情報である。この仕事についての情報も心理的優位性に関係なければモラルに関係ない。仕事についての噂、思い出などの情報はたえず個人のモラルを変動させる。しかしその変動は一時的なものである。問題はモラルが大きく変化してゆくことである。一度多くの従業員のモラルが低下の傾向を示し出すと、経営者がいくら譲歩する情報を流してもおさまりがつかないし、上昇傾向が出はじめると、少々の苦情など問題でなくなる。第3の“苦情処理”とは経営者の意思決定に従業員の意向がどの程度反映しているかによってモラルが高くなったり低くなったりする、という考え方である。従業員の将来の苦情がとりあげられないだろうという状況にしておいて、経営者が賃上げをしてもモラルは向上しない。反対に経営者が従業員の不満にすぐ反応してやれば、たとえ具体的に何もしなくてもモラルは維持される。もしこのような“苦情処理”の手段がなくても、経営者と従業員との間に相互信頼があれば、モラルは向上する。

これら3つの要因がモラルに影響するが、これらを直接コントロールするのは従業員のすぐ上の上司である。すなわち従業員の“仕事の環境”についての苦情はこれらのすぐ上の上司が一番知っていて、これを経営者に伝えたり、自ら“苦情処理”したりする。また上からの“情報”は多くの場合はすぐ上の上司を通じて一般従業員に伝えられる。従ってモラルを維持し、向上させるためにはすぐ上の上司が重要である、とジェラーマンは述べている。

このように、モラルに影響をあたえる要因は考え方によっていろいろ分類しうると思われるが、われわれは、操作可能性ということをいつも念頭におき、いくつかの要因を抜き出した。それはまず、企業外の学歴、性別などの社会経済的要因と、上司、同僚、賃金、仕事などの企業内の要因とにわけられた。この企業内要因をさらにハズバークのいうように衛生的要因と動機づけ的要因とに分けて考えてみた。またリッカートのいう参加原理を中心とするアメリカ式管理方式と、インフォーマルな人間関係を中心とする日本式管理方式のどちらが有効かを知るために、いくつかの要因を選択した。

(8) S. W. Gellerman; Motivation and Productivity, A. M. A. Inc. 1963. pp. 250-252

以上のように、従来経営学でいろいろ考えられてきた、モラルに影響するいろいろな要因を選択し、これとモラルとの間の相関をしらべ、さらにモラルと生産性との間の相関をしらべた。

3. 実態調査の概要

実態調査はT食品会社の従業員約1200人を対象とし、有効回答1071をえた。T食品会社は全国に17の工場、事業所をもち、インスタント食品、各種加工食品の製造販売を行っている中堅企業である。作業は、魚肉のミキシング、熱処理、冷凍などの重労働、インスタント食品の包装などの軽労働、その他営業事務などがあり、従業員は殆んど現地採用の人々である。調査の方法はわれわれ研究者が実際に作業現場に行き、従業員を一堂に集めて趣旨を説明し、その場で記入してもらった。回答に歪みを生ぜしめないため、無記名にした。そのため、回答された調査表と出勤簿などの業績表とを個人ベースで対応させることができなかった。そこでモラルと生産性との関係は工場ないし事業所別にしかとれなかった。質問表は以下に示されるようなものである。

問 1. あなたの年齢は何歳ですか?

- | | |
|------------|----------|
| 1. 10歳代 | 4. 30歳代 |
| 2. 20歳～24歳 | 5. 40歳代 |
| 3. 25歳～29歳 | 6. 50歳以上 |

問 2. 性別についてお答え下さい。

- | | |
|------|------|
| 1. 男 | 2. 女 |
|------|------|

問 3. あなたは結婚していますか?

- | | |
|-------|-------|
| 1. 未婚 | 2. 既婚 |
|-------|-------|

問 4. 扶養家族数(配偶者・子供など)は何人ですか?

人

問 5. あなたのしている仕事の種類についてお聞かせ下さい。

- | | |
|-------------|--------|
| 1. 製造Ⅰ(重労働) | 4. 販売 |
| 2. 製造Ⅱ(軽労働) | 5. その他 |
| 3. 事務 | |

問 6. あなたの勤続年数は何年ぐらいですか?

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. 入社したばかり | 4. 3年以上5年未満 |
| 2. 1年未満 | 5. 5年以上10年未満 |
| 3. 1年以上3年未満 | 6. 10年以上 |

問 7. あなたが最後に卒業した学校はどれですか？

- | | |
|---------------|----------------|
| 1. 旧制小学校・新制中学 | 3. 旧制高等専門学校・短大 |
| 2. 旧制中学・新制高校 | 4. 旧制大学・新制大学 |

問 8. あなたの給料についてお答え下さい。

問 8-1. あなたの給料(手取)は月平均どのくらいですか？

- | | |
|---------------|----------------|
| 1. 3万円未満 | 4. 7万円以上9万円未満 |
| 2. 3万円以上5万円未満 | 5. 9万円以上11万円未満 |
| 3. 5万円以上7万円未満 | 6. 11万円以上 |

問 8-2. あなたは今の給料に満足していますか？

- | | |
|----------------|--------------|
| 1. 非常に満足している。 | 3. 少し不満である。 |
| 2. だいたい満足している。 | 4. 非常に不満である。 |

問 8-3. あなたは(日本式の)年功序列型賃金と(アメリカ式の)能力主義型賃金のうちどちらを望みますか。

- | | |
|------------|------------|
| 1. 年功序列型賃金 | 2. 能力主義型賃金 |
|------------|------------|

問 9. あなたの仕事についてお答え下さい。

問 9-1. あなたの仕事は単調ですか？

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. まったく単調でやりきれない。 | 3. それほど単調でもない。 |
| 2. 少し単調である。 | 4. 少し複雑なのでやりがいがある。 |

問 9-2. あなたの仕事は疲れますか？

- | | |
|------------|-------------|
| 1. 非常に疲れる。 | 3. あまり疲れない。 |
| 2. 少し疲れる。 | 4. 全然疲れない。 |

問 9-3. あなたの仕事は面白いですか？

- | | |
|------------|---------------|
| 1. 非常に面白い。 | 3. あまり面白くない。 |
| 2. まあ面白い。 | 4. まったく面白くない。 |

問 9-4. あなたの仕事は危険ですか？

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 1. 非常に危険である。 | 3. 安全な方だ。 |
| 2. 少し危険である。 | 4. 安全なので、危険などとはまったく感じない。 |

問 9-5. 作業手順・作業標準などを作るときあなたはそれに参加しますか？

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. いつも参加している。 | 3. あまり参加しない。 |
| 2. ときどき参加する。 | 4. 全然参加しない。 |

問 9-6. 会社が生産性向上運動をおしすすめようとするときあなたは意識的に参加しますか?

- | | |
|-------------------|-------------------------------|
| 1. 積極的に参加したいと思う。 | 3. あまり参加したくない。 |
| 2. できるだけ参加したいと思う。 | 4. できれば生産性向上運動なんかにはまきこまれたくない。 |

問 10. 会社の経営者や管理者についてお答え下さい。

問 10-1. あなたの会社の社長・重役などのトップ・クラスをどう思いますか?

- | |
|--------------------------|
| 1. 安心して会社をまかせておける。 |
| 2. まあ会社をつぶすようなことはしないだろう。 |
| 3. 現在ちょっと不安である。 |
| 4. これから先のことを考えると非常に不安だ。 |

問 10-2. あなたの会社の部長・課長など中堅幹部をどう思いますか?

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1. 有能な人がかなり多い。 | 3. 有能な人は少ないようだ。 |
| 2. まあまあというところ。 | 4. 有能な人などまったくいないようだ。 |

問 10-3. もしも社長がボーリング大会などに参加したとすれば、あなたはどう思いますか?

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1. 非常に好ましいと思う。 | 3. なんとなくいやだが仕方がない。 |
| 2. 好ましいと思う。 | 4. できることなら出席してほしくない。 |

問 10-4. もしも昼食を課長や工場長などと一緒に食べるとすれば、あなたはどう思いますか?

- | | |
|----------------|-------------------------|
| 1. 非常に好ましいと思う。 | 3. なんとなくいやだ。 |
| 2. 好ましいと思う。 | 4. 昼食がまずくなるので一緒に食べたくない。 |

問 11. あなたのすぐ上の上役(班長・職長・係長など)についてお答え下さい。

問 11-1. あなたのすぐ上の上役は仕事がよくできる人ですか?

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 非常によくできる人だ。 | 3. あまりできる人ではない。 |
| 2. まあできる人だ。 | 4. まったくダメな人である。 |

問 11-2. あなたのすぐ上の上役は信頼できる人ですか?

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. 非常に信頼できる。 | 3. あまり信頼できない。 |
| 2. だいたい信頼できる。 | 4. 全然信頼できない。 |

問 11-3. あなたのすぐ上の上役は仕事の面倒などをよくみてくれますか?

- | | |
|-----------------|----------------|
| 1. 非常によくみってくれる。 | 3. あまりみしてくれない。 |
| 2. まあみってくれる方だ。 | 4. 全然みしてくれない。 |

問 11—4. あなたのすぐ上の上役はうまく部下をまとめていきますか?

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. かなりうまくまとめている。 | 3. あまりうまくはいえない。 |
| 2. まあまあだ。 | 4. まったくヘタだ。 |

問 11—5. あなたのすぐ上の上役は、部下の仕事についての意見をよく聞いてくれますか?

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1. いつもよく聞いてくれる。 | 3. 聞いてくれることなどあまりない。 |
| 2. 聞いてくれる方だ。 | 4. 聞いてくれることなどまったくない。 |

問 11—6. あなたのすぐ上の上役は、その上の上役(部長・課長など)に対し、いうべきことをいっていますか?

- | | |
|---------------|-------------|
| 1. かなりいっている。 | 3. あまりいわない。 |
| 2. ときどきいっている。 | 4. 全然いわない。 |

問 11—7. あなたはあなたのすぐ上の上役と一緒にお茶やお酒などを飲むことがありますか?

- | | |
|------------|------------|
| 1. よくある。 | 3. あまりない。 |
| 2. ときどきある。 | 4. ほとんどない。 |

問 11—8. あなたはあなたのすぐ上の上役の家庭を訪問しますか?

- | | |
|----------------|-------------------|
| 1. しょっちゅう訪問する。 | 3. 必要なとき以外は訪問しない。 |
| 2. よく訪問する方だ。 | 4. 訪問したことなどない。 |

問 12. あなたの仕事仲間についてお答え下さい。

問 12—1. あなたの仕事仲間はどんな人が多いですか?

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. 親しめる人ばかりだ。 | 3. 親しめる人などあまりいない。 |
| 2. 親しめる人の方が多いようだ。 | 4. 親しめる人などまったくいない。 |

問 12—2. あなたは仕事仲間と仕事のことについて話しあいますか?

- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. しょっちゅう話しあっている。 | 3. あまり話しあわない。 |
| 2. よく話しあう方だ。 | 4. 話しあうことなどほとんどない。 |

問 13. あなたの会社についてお答え下さい。

問 13—1. あなたは今の会社を誇りに思いますか?

- | | |
|--------------|-----------------|
| 1. 非常に誇りに思う。 | 3. あまり誇りに思わない。 |
| 2. 少し誇りに思う。 | 4. まったく誇りを感じない。 |

問 13—2. 今の会社にはいる前とはいった後で会社に対する感じはどうでしたか?

- | | |
|------------------------|-------------------|
| 1. 期待以上であった。 | 4. 期待より少し悪かった。 |
| 2. 期待どおりであった。 | 5. 期待はずれであった。 |
| 3. 期待どおりではなかったがまあよかった。 | 6. まったく期待はずれであった。 |

問 13-3. あなたの会社に入りたいのだが……という話を友人や知人から聞いたらあなたはどのようにしますか?

- | | |
|---------------------------|--------------|
| 1. 何がなんでもあなたの会社に入るようすすめる。 | 4. あまりすすめない。 |
| 2. 積極的にすすめる。 | 5. 反対する。 |
| 3. 一応すすめる。 | 6. 断固反対する。 |

問 13-4. あなたの会社の悪口を他人からいわれたとすれば、あなたはどのように思いますか?

- | | |
|--------------------------|--------------|
| 1. とてもいやなので、その場で反論したくなる。 | 3. なんとも思わない。 |
| 2. すこし気になる感じ。 | 4. 痛快に思う。 |

問 13-5. 今の人事考課(勤務評定)のあり方について、あなたはどのように思いますか?

- | | |
|----------------------|-----------------|
| 1. 非常にうまく行なわれていると思う。 | 3. あまり納得できない。 |
| 2. だいたい納得できる。 | 4. まったくデタラメである。 |

問 13-6. 会社は現在の経営状況や将来の事業計画などを、あなたがたに知らせてくれますか?

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. かなりよく知らせてくれる。 | 3. あまり知らせてくれない。 |
| 2. まあ知らせてくれる方だ。 | 4. 全然知らせてくれない。 |

問 13-7. 会社ではあなたがたの苦情を、どのように処理しますか?

- | | |
|----------------------|----------------|
| 1. すぐに聞いてくれ、改善してくれる。 | 3. あまり聞いてくれない。 |
| 2. よく聞いてくれる。 | 4. 無視される。 |

問 13-8. あなたは(日本式の)終身雇用制度の企業と(アメリカ式の)自由に入社・退社できる制度の企業のうちどちらを望みますか?

- | | |
|--------------|---------------------|
| 1. 終身雇用制度の企業 | 2. 自由に入社・退社できる制度の企業 |
|--------------|---------------------|

問 14. 会社の厚生施設についてお答え下さい。

問 14-1. あなたは会社の厚生施設をどう思いますか?

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 1. 非常によくととのっていると思う。 | 3. あまりととのっていない。 |
| 2. ととのっている方だ。 | 4. 全然ととのっていない。 |

問 14-2. 会社の厚生施設はあなたがたの意見が反映されていますか?

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1. 非常によく反映されている。 | 3. あまり反映されていない。 |
| 2. まあまあだ。 | 4. 全然反映されていない。 |

問 15. あなたは今の会社に今後どのくらい勤めたいと思いますか?

- | | |
|-------------------|---------------------|
| 1. できることなら一生やりたい。 | 4. 3年以内ぐらいならやってもよい。 |
| 2. 10年以上はやりたい。 | 5. 1年以内ぐらいならやってもよい。 |
| 3. 3年以上はやりたい。 | 6. すぐにでもやめたい。 |

この中でモラルを直接測定するための質問は、問13—2、問13—3、問15である。これらはそれぞれ6水準のSD法になっている。最も好ましい回答にそれぞれ6を与え、最も好ましくない回答にそれぞれ1をあたえた。これら3つの質問の合計点をその個人のモラルの高さとした。すなわちモラルの最高点は18点であり、最低点は3点である。

問1から問7までは、モラルに影響すると思われる、企業外の社会経済的変数を主としてあらわしている。問2では男性には1、女性には0をあたえ、問3では未婚に0、既婚には1をあたえた。問8以降はモラルに影響すると思われる企業内のコントロール可能な変数をあらわしている。問8は賃金、問9は仕事、問10はトップマネジメント、ミドルマネジメント、問11はすぐ上の上司、問12は同僚、問13は会社のイメージ、会社の政策、問14は会社の設備をあらわす。これらはすべてSD法で各質問ごと1から4までの評点をあたえた。また問8—3では年功序列型賃金に0、能力主義型賃金に1をあたえ、問13—8では終身雇用制度には0、自由な制度には1をあたえた。

日本式のインフォーマルな人間関係を中心とする管理方式は問11—7、問11—8にあらわれ、アメリカ式の参画を中心とする管理方式は問9—5、問9—6にあらわれる。また直接的に、問8—3、問13—6は日本型経営がよいかアメリカ型経営がよいかをきいている。

リッカート式の集団管理方式は、すぐ上の上司についての質問、問11—3、問11—4、問11—5、問11—6、同僚についての質問、問12—2、会社の経営政策についての質問、問13—6、問13—7、問14—2などにあらわれている。

ハズバークの衛生要因は上述の賃金、上司、会社の政策、設備などの質問であらわされており、動機づけ要因は問9の6問に集中している。

4. 分析とその結果

まず上述の諸質問から68の変数をつくった。そのときの変数番号と質問との関係は表1のようである。

68個の変数のうち、ダミーと呼ばれるものは次のようにしてつくった。例えば問5の職種についてのダミーは、もしある人の仕事が製造Ⅱの軽労働であった場合は、変数42が1の値をとり、他の変数41、43、44、45は0の値をとる。

また全標本1071を用い、変数14、15を除いて、66×66の単相関行列をつくった。変数14、15を除いたのは、作業標準決定への参加云々は事務系、営業系の人々に関係がなく、アンケートの回答項目からはずされているためである。この単相関行列のうちダミー変数41～67までを除いたものは表2のように示される。

表 1. 変数番号と質問の関係

	質問項目名	変数番号		質問項目名	変数番号
問 1	年齢	1	問 12-1	親近感	28
問 2	性別	2	問 12-2	話し合い	29
問 3	婚姻	3	問 13-1	誇り	30
問 4	扶養家族数	4	問 13-2	イメージ格差	31
問 5	職種		問 13-3	愛社精神 I	32
問 6	勤続年数	5	問 13-4	愛社精神 II	33
問 7	最終学歴	6	問 13-5	勤務評定	34
問 8-1	手取賃金	7	問 13-6	事業計画	35
問 8-2	満足度	8	問 13-7	苦情処理	36
問 8-3	年功序列	9	問 13-8	終身雇用制度	37
問 9-1	単調感	10	問 14-1	設備	38
問 9-2	疲労度	11	問 14-2	意見の反映	39
問 9-3	面白さ	12	問 15	希望勤続年数	40
問 9-4	安全性	13			
問 9-5	参画	14		(問 5 のダミー)	41 45
問 9-6	参加意欲	15			
問 10-1	トップ	16		(問 1 のダミー)	46 51
問 10-2	ミドル	17			
問 10-3	ボーリング	18			
問 10-4	会食	19		(問 6 のダミー)	52 57
問 11-1	仕事の能力	20			
問 11-2	信頼感	21			
問 11-3	面倒み	22		(問 7 のダミー)	58 61
問 11-4	リーダーシップ	23			
問 11-5	部下の意見	24			
問 11-6	上申	25		(問 8-1 のダミー)	62 67
問 11-7	つきあい	26			
問 11-8	訪問	27		モラル	68

またダミー変数 41~67 までの変数とモラルの相関は表 3 のように示される。

まず表 2 の単相関行列分析からわかったことは次のようなことである。

モラルに一番高い相関をもつ要因は仕事の面白さ(問 9-3)である(0.463)。次に、すぐ上の上役

表2. 単相関行列 (全標本)

(1)年令	1.00	-0.17	0.52	0.29	-0.04	-0.01	-0.06	0.08	-0.20	0.09	-0.03	0.10	0.07	-0.05	0.17	-0.07	-0.02	-0.04	0.02	-0.12	0.03	0.20	0.18	0.17	0.08	-0.01	0.06	0.02	0.03	-0.19	0.07	0.09	0.27	0.25						
(2)性別		1.00	-0.16	-0.02	0.15	0.42	0.57	-0.03	0.19	0.18	0.11	0.16	-0.12	0.03	0.07	0.05	0.10	0.15	0.18	0.21	0.19	0.04	0.18	0.17	0.18	0.09	0.03	0.13	0.09	-0.01	-0.04	0.02	0.39	0.31						
(3)結婚			1.00	0.62	0.20	-0.21	-0.10	-0.02	-0.05	0.08	-0.19	0.07	-0.07	0.08	0.03	-0.05	0.14	-0.10	-0.03	-0.08	-0.01	0.11	0.05	0.10	0.11	0.05	-0.08	0.06	-0.02	-0.01	-0.14	0.04	0.05	0.27	0.21					
(4)家族数				1.00	0.15	-0.19	-0.01	-0.02	-0.05	0.11	-0.15	0.08	-0.14	0.02	0.01	-0.09	0.09	-0.06	0.00	-0.01	-0.03	0.03	0.04	0.14	0.13	0.14	0.03	-0.13	0.10	-0.01	-0.02	0.17	0.06	0.05	0.26	0.21				
(5)勤続年数					1.00	0.02	0.29	-0.03	0.02	0.01	0.14	0.00	0.13	0.01	0.09	0.07	-0.07	-0.06	-0.03	0.03	0.04	0.11	0.19	0.15	0.04	0.16	0.27	0.26	0.09	0.15	-0.05	0.19	0.03	-0.19	0.02	0.05	0.28	0.29		
(6)最終学歴						1.00	0.38	-0.01	0.17	0.13	0.19	0.19	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	
(7)手取賃金							1.00	0.12	0.16	0.17	0.18	0.06	0.10	0.10	0.07	0.10	0.15	0.20	0.17	0.17	0.23	0.28	0.36	0.29	0.06	0.04	0.04	0.09	0.12	-0.04	0.17	0.13	0.03	-0.09	0.00	0.17	0.14	0.14		
(8)満足度								1.00	-0.13	0.12	0.25	0.24	-0.06	0.24	0.29	0.07	0.13	0.20	0.24	0.19	0.27	0.21	0.16	0.10	0.06	0.16	0.05	0.21	0.29	0.24	0.07	0.28	0.12	0.27	-0.07	0.20	-0.21	0.11	0.26	
(9)年功序列									1.00	0.04	0.05	0.05	-0.00	0.05	0.02	0.05	0.03	0.00	0.04	0.04	0.06	0.11	0.11	0.11	0.12	0.05	0.07	0.08	0.01	0.05	0.07	0.01	0.02	0.08	0.15	-0.12	0.05	0.05	0.05	
(10)単調感										1.00	0.04	0.43	0.32	0.15	0.14	0.07	0.12	0.13	0.21	0.11	0.17	0.22	0.21	0.25	0.21	0.12	0.19	0.26	0.27	0.12	0.11	0.14	0.18	-0.13	0.03	0.06	0.26	0.29		
(11)疲労感											1.00	0.23	0.13	0.16	0.07	0.05	0.19	0.17	0.23	0.22	0.12	0.16	0.08	0.09	-0.05	0.12	0.20	0.26	0.10	0.12	0.08	0.19	-0.00	0.13	0.13	0.09	0.18	0.18	0.18	
(12)面白さ												1.00	0.15	0.22	0.24	0.20	0.24	0.20	0.24	0.31	0.21	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	
(13)安全性													1.00	0.09	0.09	0.02	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
(14)家族数														1.00	0.16	0.23	0.42	0.39	0.31	0.40	0.12	0.28	0.11	0.11	0.22	0.10	0.32	0.30	0.05	0.14	0.31	0.20	0.31	0.20	0.31	0.20	0.31	0.20	0.31	0.20
(15)勤続年数															1.00	0.20	0.24	0.15	0.23	0.23	0.15	0.13	0.14	0.09	0.10	0.12	0.11	0.25	0.17	0.29	0.19	0.10	0.11	0.14	0.04	0.03	0.10	0.07	0.14	
(16)トランプ																1.00	0.59	0.50	0.55	0.49	0.35	0.21	0.18	0.24	0.05	0.25	0.26	0.37	0.16	0.21	0.13	0.29	-0.02	0.19	0.25	0.15	0.28			
(17)ポリング																	1.00	0.56	0.61	0.55	0.42	0.26	0.20	0.26	0.03	0.28	0.23	0.13	0.25	0.15	0.29	-0.04	0.18	0.21	0.16	0.28				
(18)仕事の能力																		1.00	0.58	0.32	0.24	0.22	0.26	0.06	0.29	0.29	0.36	0.12	0.30	0.17	0.31	-0.09	0.23	0.25	0.27	0.38				
(19)信頼感																			1.00	0.42	0.30	0.25	0.23	0.09	0.30	0.30	0.22	0.17	0.25	0.19	0.34	-0.05	0.17	0.23	0.26	0.37				
(20)部下の意見																				1.00	0.31	0.24	0.16	0.09	0.29	0.22	0.27	0.19	0.22	0.21	0.24	-0.05	0.10	0.15	0.17	0.27				
(21)つきあい																					1.00	0.52	0.17	0.16	0.28	0.26	0.26	0.20	0.09	0.20	0.17	-0.09	0.03	0.11	0.33	0.37				
(22)親近感																						1.00	0.33	0.24	0.26	0.27	0.17	0.14	0.08	0.13	-0.10	0.10	0.11	0.21	0.31	0.31				
(23)話しあい																							1.00	0.28	0.22	0.17	0.20	0.04	0.11	0.10	-0.11	0.01	0.02	0.24	0.28					
(24)イメーシ格差																								1.00	0.55	0.38	0.36	0.27	0.26	0.31	-0.21	0.18	0.22	0.40	0.57					
(25)愛社精神I																									1.00	0.45	0.28	0.29	0.29	0.34	-0.19	0.22	0.28	0.43						
(26)愛社精神II																										1.00	0.24	0.23	0.21	0.30	-0.13	0.18	0.21	0.34						
(27)労務評定																											1.00	0.07	0.21	0.20	-0.12	0.08	0.11	0.21	0.31					
(28)苦情処理																												1.00	0.36	0.05	0.17	0.23	0.22	0.31	0.35					
(29)設備																													1.00	-0.06	-0.11	-0.25	0.26							
(30)意見の反映																													1.00	0.61	0.10	0.20								
(31)希望勤続年数																														1.00	0.16	0.77								
(32)モラル																																								
平均	2.94	0.43	0.47	0.88	3.20	1.8	2.16	2.18	2.18	0.63	2.60	1.96	2.42	2.59	3.41	3.03	3.28	2.78	3.08	2.91	2.85	2.67	2.79	2.68	1.75	1.35	2.91	2.82	2.99	4.05	3.77	3.26	2.55	3.04	2.56	0.72	2.31	2.49	3.99	11.90
標準偏差	1.41	0.50	0.50	1.39	1.38	0.85	0.99	0.89	0.53	0.85	0.71	0.74	0.85	0.88	0.62	0.74	0.81	0.71	0.70	0.73	0.86	0.74	0.94	0.61	0.87	0.75	0.79	1.12	0.83	0.65	0.62	0.78	0.68	0.49	0.68	0.70	1.48	2.68		

表3. ダミー変数とモラルの相関係数

変数番号	モラルとの相関係数	変数番号	モラルとの相関係数
41	0.02	55	0.03
42	-0.15	56	0.22
43	-0.01	57	0.18
44	0.23	58	-0.07
45	0.04	59	-0.01
46	-0.18	60	-0.03
47	-0.16	61	0.17
48	0.17	62	-0.12
49	0.10	63	-0.16
50	0.06	64	0.20
51	0.11	65	0.10
52	-0.10	66	0.10
53	-0.14	67	0.11
54	-0.10		

が部下をうまくまとめてゆくかどうかのリーダーシップ (問11-4) (0.381), すぐ上の上役などとお茶やお酒を飲むつき合い (問11-7) (0.371), すぐ上の上役が部下の意見をよくきいてくれるかどうか (問11-5) (0.366) という, すぐ上の上司の態度がモラルに非常に影響している。さらにトップの社長・重役などについて高い評価をしているもの (問10-1) は高いモラルをもっていた (0.337)。

これらを要因別に考えてみる。賃金及びその満足度 (問8-1) (問8-2) は, モラルに対してそれぞれ0.257, 0.256の相関をもち, それらは上司 (問11全体) や同僚 (問12全体) に対する関係 (それぞれの平均0.318, 0.295) より小さい相関しかもたない。すなわち賃金はモラルに対して仕事の面白さの半分ほどしか効かない。仕事については, 上述のように仕事の面白さが最もモラルに影響するが, 仕事の安全性などは殆んどモラルに関係ない (問9-4) (0.055)。また仕事については, 疲労度 (問9-2) よりも単調さ (問9-1) の方がきらわれている (それぞれ0.234, 0.427) ようである。

上司の態度として, あまり重視されていないのは, 上司がその上の上司にいうべきことを言ってくれるかどうか (問11-6) (0.270), 上司が仕事の面倒をみってくれるかどうか (問11-3) (0.275), 上司が仕事について能力があるかどうか (問11-1) (0.277) で, 一般に上司の仕事上の役割についてである。上司の態度として重視されるのは, 上司が信頼できるかどうか (問11-1) (0.312), リーダーシップをもつかどうか (問11-4) (0.381), 部下の意見をきいてくれるかどうか (問11-5) (0.366), インフォーマルにつき合ってくれるかどうか (問11-7) (0.371) などのいわゆる人間関係の要因である。また上司の親しさの方が (問11-7, 問11-8) (平均して0.332), 同僚への親しさよりも (問12-1) (0.311) より多くモラルに影響している。

会社の経営状況や将来の事業計画を知らせてくれたり (問13-6), 苦情処理をうまくしてくれたり (問13-7) の方が (0.306, 0.349), 会社の厚生施設を充実する (問14-1, 問14-2) (0.203, 0.267) よりも, より多くモラルに貢献している。

社会経済的変数としては、勤続年数(問6)の長い男性(問2)がモラルが高く(それぞれ0.288, 0.342), 学歴(問7)なんかはあまり関係ない(0.140)。学歴について強いて言えば, その相関係数の符号から, 学歴の高い程モラルが高いということが言えるだろう。

アメリカ式の参加の原則の管理方式と日本式のインフォーマルな人間関係による管理方式とどちらがモラルに影響するかしらべてみる。アメリカ式の管理原則を測定するための, 問11—5; あなたのすぐ上の上役は部下の仕事についての意見をよく聞いてくれますか, 問13—7; 会社ではあなたがたの苦情をどのように処理しますか, 問9—5; 作業手順, 作業標準などをつくる時あなたはそれに参加しますか, などの問とモラルとの相関係数はそれぞれ0.366, 0.349, 0.184(あと製造系の単相関行列(表4)より)である。一方, 日本式の管理原則を測定するための質問, 問10—4; もしも昼食を課長や工場長などと一緒に食べるとすれば, あなたはどう思いますか? 問11—7; あなたはあなたのすぐ上の上役と一緒にお茶やお酒などを飲むことがありますか, 問11—8; あなたはすぐ上の上役の家を訪問しますか, などとモラルとの相関をみると, それぞれ0.305, 0.371, 0.292である。従ってアメリカ式の管理原則と日本式の管理原則のどちらがよいかということは一概には言えないようである。

しかし一方, 問8—3; あなたは(日本式の)年功序列型賃金と(アメリカ式の)能力主義型賃金のうちでどちらを望みますかという問に対して63.03%の人が能力主義型賃金を望み, 問13—8; あなたは日本式の終身雇用制度の企業と(アメリカ式の)自由に入社・退社できる制度の企業のうちどちらを望みますかという問に対して72.18%の人々がアメリカ式の企業を望んでいる。従って現在は管理方式が日本式からアメリカ式に移行する過渡的段階で, 今後は管理方式は徐々にアメリカ式に移行すると思われる。ただアメリカ式管理方式を直訳的に考えて, ただ作業標準, 手順の決定に参加させるだけではダメで, 人間関係の要素を大いに考慮する必要があると思われる。また一般に, 若年層程, 能力主義型賃金を望み, アメリカ式の企業を望んでいるという仮説があるが, この会社に関してもある程度あらわれている。すなわち, 年齢と問8—3, 問13—8との相関をみるとそれぞれ-0.057, -0.185 というような低い相関しかないが符号が負になっていることからある程度その仮説が検証されるであろう。

次にダミー変数についてみてみよう。職種についてみると, どの職種がモラルが高いとか低いとかは一概に言えないようである。強いて言えば, 職種を製造Ⅰ(重労働), 製造Ⅱ(軽労働), 事務, 営業, その他にわけたとき, 営業の人のモラルが一番高く(0.227), 一番低いのは製造で軽労働に従事している人々(-0.150)であるようである。年齢についてみると年齢の高い程モラルは高いことがわかる。これはまず問1の年齢とモラルとの相関係数が高いことからわかる(0.245)。さらにくわしくみると10歳代, (-0.180), 20~24歳(-0.156), 25~29歳(0.168), 30歳代(0.095), 40歳代(0.057), 50歳以上(0.107)で, 25~29歳が一番モラルが高く, 次に50歳以上であり, 一番モラ

ールが低いのは10歳代、次に低いのは20~24歳である。勤続年数は相関係数からみると、モラルと正が相関している。すなわち勤続年数が長ければ長い程、モラルは高い。これをさらにダミー変数としての勤続年数からみるといろいろの差異が見出される。入社したばかり(-0.098)、1年未満(-0.136)、1年以上3年未満(-0.099)、3年以上5年未満(0.033)、5年以上10年未満(0.220)、10年以上(0.183)で、5年以上10年未満が1番モラルが高く、次に10年以上のものがモラルが高い。一番モラルが低いのは1年未満の人々である。学歴は旧制・新制大卒が一番高く、0.167で他はあまり関係ない。手取賃金は概して賃金が高い程モラルは高いが、その他に面白いパターンがみられる。すなわち最もモラルが高いのは賃金が月5万以上7万未満の人々(0.202)であり、最も低いモラルの人々は3万円以上5万円未満の人々(-0.155)であって、その賃金が接している所ではっきり2つにわかれていることである。

次に単相関で0.4以上の値をもち、しかも重要な意味あいをもついくつかの関係について考えてみよう。仕事の単調さ(問9-1)と面白さ(問9-3)とは0.427の正相関がある。すなわち単調なほど面白くないことがはっきりしている。また仕事の面白さ(問9-3)は会社を誇り(問13-1)に思う心に大きく影響する。その相関係数は0.432である。仕事の危険性(問9-4)については、製造工程で重労働についている人々が強くうたえている(-0.398)。ミドルマネジメントについて(問10-2)高い評価をする人々は、やはりすぐ上の上役のリーダーシップ(問11-4)についても高い評価をしている(0.397)し、すぐ上の上役に信頼感(問11-2)をよせている(0.390)。

すぐ上の上司の仕事上の能力及び部下をまとめる態度は部下の上司に対する評価全般に影響する。まず問11-1; あなたのすぐ上の上役は仕事がよくできる人ですかという質問に対して高い評価をした人々は、すぐ上の上司に対して高い信頼感をもち(問11-2)(0.589)、その面倒みがよいと考え(問11-3)(0.499)、リーダーシップがあると考え(問11-4)(0.546)、部下の意見を入れてくれると感じている(問11-5)(0.492)。さらにすぐ上の上司が仕事上能力があると考えている人々は、ミドルマネジメントについても高い評価をもっている(問10-2)(0.417)。次に問11-4; あなたのすぐ上の上役はうまく部下をまとめてゆきますかという質問に対して高い評価をしている人々は、すぐ上の上司の仕事上の能力を高く評価し(問11-1)(0.546)、信頼し(問11-2)(0.610)、面倒みがよいと考え(問11-3)(0.546)、部下の意見をよくきいてくれると思ひ(問11-5)(0.576)、さらにその上の上役に対して言うべきことは言っていると思ひ(問11-5)(0.423)。しかしなんと言っても上司に対する態度について最も重要なものは、上司に対する信頼度のようである。すなわちすぐ上の上司に対する信頼度(問11-2)は部下の上司に対する評価の総合としてあらわれている。このことはこの変数と他の上司に対する変数とが最も高く相関していることから証明できる。まずこの信頼度は部下をうまくまとめてゆくリーダーシップ(問11-4)と最も高く相関し(0.610)、次にその上司の仕事上の能力(0.589)と相関し、さらに仕事の面倒み(0.562)、部下の意見をよくきいてくれる

(0.555), その上役に言うべきことを言う (0.416) と高く相関して, 他の変数より, より多くの変数により強く関係している。

希望勤続年数 (問 15) は, 会社に対するイメージ格差 (問 13—2) と最も高く相関し (0.426), 会社についての誇り (問 13—1) (0.400), 愛社精神 I (問 13—3) (0.337) と高く相関している。従って問 15, 問 13—2, 問 13—3 との和でつくったこの調査のモラルも十分納得のゆく尺度となりうるであろう。また性別 (問 2) と希望勤続年数との相関は, 男性の方が女性より強くなっており, これは常識と一致する (0.390)。

次に各変数の平均値で目につくところをひろってみると次のようなものがある。まず仕事については少し疲れると訴えるのが多い (1.96)。トップについて相当高い信頼をよせており (3.41), ミドルについてもある程度評価している (3.03)。また社長がボーリング大会などに参加することを大いに期待している (3.28) ことがわかる。次にすぐ上の上司についてはその仕事上の能力は割合みとめている (3.08)。しかしすぐ上の上司の家庭は殆んど訪問しない (1.35) し, 上司とお茶やお酒を飲むことも殆んどない (1.75)。また会社についての誇りは“少し誇りに思う”で概して良好である (2.99)。そして最後にこの会社の平均的な希望勤続年数は“3年以上はやりたい”ということである (3.99)。

次に従業員を事務系(事務, 販売, その他)と製造系(製造 I, 製造 II)にわけて, 単相関行列をつくれば表 4, 5 のようになる。

これからわかったことは以下のようなものである。

事務系グループで最もモラルに影響する企業内変数はやはり仕事の面白さ(問 9—3) (0.484) であり, 次に上司とお茶を飲んだり, 家庭をたずねたりする非公式なつき合い(問 11—7, 問 11—8) (0.415, 0.389) である。すぐ上の上司の企業内での仕事上の能力, 信頼感, 部下の面倒みなどの公的な態度は全従業員でみたときよりも相関は低い。部下の意見をよくきくという態度 (問 11—5) だけがやや高い相関 (0.366) をもっているにすぎない。それにひきかえ全従業員でみたときと比べて, 事務系グループは, 会社の現在の経営状況や将来の事業計画に関心をもっているようであり, 問 13—6 とモラルとの相関は 0.366 と割合に高くなっている。

社会経済変数についてみる限り, 事務系男性のモラルは高く (0.538), また勤続年数とモラルとの相関も高い (0.392)。一般に“研究職をふくめて事務系の人々の管理には各個人の意見を自由にいかす管理がよく, 製造をふくめた現場の人々の管理には強力なリーダーシップがよい”という仮説があるが, これについてしらべてみると次のようになる。問 11—5 あなたのすぐ上の上役は部下の仕事についての意見をよくきいてくれますか, という質問とモラルとの関係をしらべたところ, 事務系の方が 0.366 で, 製造系の 0.337 より大きかった。一方, 上役の強力なリーダーシップとモラルの関係をしらべるため, 問 11—4; あなたのすぐ上の上役はうまく部下をまとめていきますか, という質問とモラルとの関係をしらべたところ, 事務系が 0.336, 製造系が 0.379 で, 製造系の

方がより強く影響していることがわかる。また上司の態度として、この部下の意見をよくきいてくれる態度と部下をまとめてゆく態度のどちらが部下に信頼をあたえているかをしらべてみると、信頼感（問11-2）に最も関係する上司の態度のうち、最も強く関係するものは、製造系では部下をよくまとめてゆく態度（問11-4）。すなわちリーダーシップの態度であり（0.618）、事務系では部下の意見をよくきいてくれる態度（問11-5）（0.552）である。さらに製造系の人々だけに行なった作業手順、作業標準への自主的な参加についての質問（問9-5）とモラルの相関係数が0.184と低いことから、製造現場の人々は一般に言われる程、自ら主体性を重んじているとは思われない。これらのことから上述の仮説はある程度証明されたと考えられる。

また“単調な仕事は面白くない”という仮説は、事務系の方が製造系よりも強くあてはまるようである。すなわち事務系における単調感（問9-1）と面白さ（問9-3）との相関は0.573であるのに、製造系のそれは0.302で明らかに事務系の人々の方が単純作業をきらっている。

次に事務系グループと製造グループとの違いを平均値からみてみよう。まずモラルは事務系が12.30で製造系が11.54と、事務系の方が高くなっている。これはさらに、事務系の人々と製造系の人々を比べた場合、厚生施設に対する意見（問16-2）だけで製造系の人々が事務系の人々より大きい評点をつけ、また昼食を一緒にする（問10-4）、勤務評定（問13-5）はほぼ同じ評点がついているが、その他のすべての企業内変数において、事務系の人々が好ましい態度をとっていることから証明される。日本式管理とアメリカ式管理のどちらがよいかは（問8-3）、（問13-8）、事務系の人々も製造系の人々もともにアメリカ式の管理方式を望んでいるが、賃金については（問8-3）、事務系がアメリカ式能力主義を強く望み（事務系；0.732、製造系；0.577）、雇用形態としては（問13-8）、製造系がよりアメリカ式雇用形態すなわち終身雇用形態でないものを強く望んでいる（事務系；0.705、製造系；0.731）。このことはこの会社では製造系は家庭の主婦などの女性が多く、職場の地位よりも、賃金の年功序列的上昇を望み、事務系の人々は男性の高学歴者が多いために職場の地位の上昇をのぞみ、賃金については能力主義を望むためと思われる。

次に各工場別、男女別モラルを考えてみよう。それぞれの平均値を示すと以下のようになる。

表 6. 各工場別、男女別モラル

	男	女
本社・地方営業所	13.74	10.64
品川食品工場	11.16	9.15
品川冷凍工場・冷凍食品工場	12.35	9.75
焼津工場	12.25	11.30
川崎工場	12.06	10.69
相模工場	11.96	10.41
埼玉工場	12.00	11.10
小田原工場	12.46	9.90
福岡工場	13.57	11.67
札幌工場	13.56	12.14

一般に、モラルの高さをみたとき、男の方が女より高くなっている。これはやはり女子の“副業的”態度によるものと思われる。モラルの最も高い地区は本社・地方営業所の男であり、最も低いのは品川食品工場の女である。男女とも高い地区は、札幌工場であり、低いのは品川食品工場である。

工場のモラルの差がつくのは何に原因するのだろうか。これを調べるために、最もモラルの高い福岡工場・男と最もモラルの低い品川食品工場・男とを比較してみよう。変数1から変数40まで(ただし変数14, 15は除いてある)の福岡工場男子と品川食品工場男子の平均値,

$\gamma = \frac{\text{福岡工場・男の平均値}}{\text{品川食品工場・男の平均値}}$ のようなかたちで比較すると、以下のようになる。

表7.

変数番号	γ	変数番号	γ	変数番号	γ
1	1.36	16	1.18	29	1.08
2	1.00	17	1.10	30	1.18
3	4.07	18	1.12	31	1.19
4	2.66	19	1.24	32	1.03
5	0.94	20	1.08	33	1.06
6	1.03	21	1.17	34	1.21
7	1.11	22	1.06	35	1.36
8	1.25	23	0.99	36	1.05
9	0.67	24	1.01	37	0.79
10	1.33	25	1.18	38	1.43
11	1.23	26	1.05	39	1.18
12	1.29	27	1.16	40	1.46
13	0.78	28	1.02		

この γ の1からはなれた値は、この2つの工場の差の大きいことを示している。最も差がある社会経済的変数は、変数3, 4であり、それぞれ婚姻、扶養家族数である。従ってこれらの社会経済的変数から、既に結婚していて、扶養家族のある人々の方がモラルは高いと言える。またその他の変数で差の大きいのは、変数38, 35, 10, 12などがあり、厚生施設がととのっているか、事業計画を知らせてくれるかどうか、仕事が単調かどうか、仕事が面白いかどうかということがモラルに差がでてくる原因になっていることがわかる。

面白いことは、福岡工場では、品川食品工場よりモラルは高いのに仕事については危険だ(変数13)と思っている。また、品川食品工場は福岡工場より、年功序列型賃金をより強く望み、また終身雇用型企業をより強く望んでいる。このことから、モラルの低い所ほど日本的管理を望んでいるらしいことがわかる。

最後にモラルの比較的低い工場、事業所ごとの単相関行列をとって、その原因をしらべると次のようなことがわかった。モラルの低い品川食品工場女子では、モラルの高さに相関する要因は、仕事の面白さ、トップの態度であり、そのほかにちょっと奇異な感じがするが、すぐ上の上司

とお茶を飲んだり、家庭訪問することがモラルに負に相関していることである。一方本社の女子は、仕事の面白さはモラルに殆んど関係ない。関係するのはトップの態度と上司の部下の意見をきいてくれる態度及び面倒みがモラルに高く相関している。小田原工場の女子は、疲労度が大きくモラルに影響している。品川食品工場の男子は最もモラルが低い、ここでは年功序列型賃金、終身雇用制度がより高くモラルに影響している。これは上述の分析とも一致する。

次に判別関数分析について考えてみよう。ここでの判別関数分析は、離職率を基準にして各工場を第1グループ(離職率10%未満の工場)、第2グループ(10%以上30%未満の工場)、第3グループ(30%以上の工場)にわけ、このようなグループわけにどのような要因が効いているかをしらべようとする。ただしここで用いられた標本は事務、営業、その他を除く、製造系の人々だけである。またここで用いられる変数はモラルと相関の高い変数10個である。このような判別関数分析を行なわなくても、上述のように各グループごとの平均値の比較によっても、何がよく効く要因かを判別できる。そこでまず、第1グループと第3グループの各変数の平均値を比較してみよう。各グループごとの各変数の平均値は以下のとおりである。

表 8.

変数	第1グループ	第2グループ	第3グループ
(1) 年齢(問1)	3.227	3.204	3.169
(2) 手取賃金(問8-1)	2.357	2.011	1.593
(3) 仕事の面白さ(問9-3)	2.297	2.299	2.255
(4) 生産性向上運動への参加意欲(問9-6)	3.032	2.872	2.848
(5) 上司への信頼感(問11-2)	2.946	2.759	2.761
(6) リーダーシップ(問11-4)	2.708	2.434	2.522
(7) 上司とのインフォーマルなつきあい(問11-7)	1.519	1.774	1.333
(8) 仲間との親しさ(問12-1)	2.908	2.909	2.765
(9) 会社についての誇り(問13-1)	2.924	2.971	2.778
(10) 事業計画などを知らせるか(問13-6)	3.016	2.934	3.000

この平均値の比較から、手取賃金が最も大きな要因であり、次に上司への信頼感、リーダーシップがきくように思われる。しかしこれ以上のことは、この平均値の比較からでてこない。

そこで、グループ間の級間分散とグループ内の級内分散の比が最大になるような判別関数式を求めてみる。すなわち $\lambda = \frac{V'AV}{V'WV}$ を最大ならしめるような V ベクトルを求める。ただし A は級間分散、 W は級内分散をあらわす。このとき λ は $W^{-1}A$ の固有値となり、 V は $W^{-1}A$ の固有ベクトルとなる。固有値の百分率を出すと、表9のようになるから、固有値 λ_6 と λ_8 に対応する2つの固有ベクトルが求める判別関数式である。(すなわち $W^{-1}A$ の階は2であることがわかった。) この固有ベクトルを示すと表10のようになる。

表 9.

λ_1	0	%
λ_2	0	
λ_3	0	
λ_4	0	
λ_5	0	
λ_6	59.72	
λ_7	0	
λ_8	40.21	
λ_9	0	
λ_{10}	0	

表 10.

変数	第1固有ベクトル	第2固有ベクトル
(1)	-3.053	-0.414
(2)	-21.648	3.569
(3)	1.166	0.103
(4)	-0.691	6.373
(5)	-0.330	2.906
(6)	-0.580	7.949
(7)	0.777	-16.105
(8)	-5.204	-3.003
(9)	0.282	-6.120
(10)	2.112	3.590

この第1固有ベクトルを第I軸，第2固有ベクトルを第II軸として各グループのセントロイドを示すと表11のようになる。

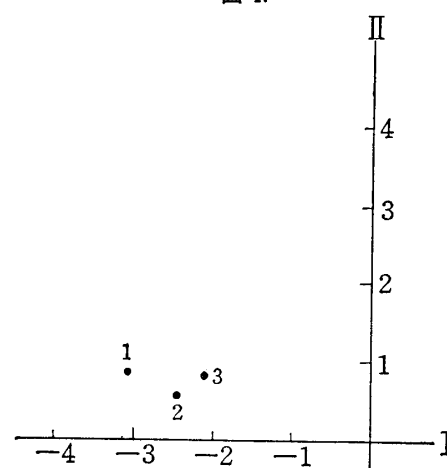
表 11.

	第I軸	第II軸
第1グループ	-3.006	0.899
第2グループ	-2.660	0.445
第3グループ	-2.237	0.822

これを図示すれば下以下のようになる。

この図を見ると，第I軸に対しては，第1，第2，第3のグループが負の方向から並んでいる。しかし第II軸に対しては，第1，第3，第2グループの順に並んでおり，これは現実のグループわけの順位と矛盾する。また，上述のλの値も第1固有ベクトル(第I軸)に対応するものの方が第2固有ベクトル(第II軸)に対するものよりも大きい。これら2つの事実から，第I軸に大きく貢献する要因を判別要因と考えればよいであろう。従ってここでは変数(2)；手取賃金，が最も大きく作用し，次に変数(8)；仲間との親しさ，そして変数(1)；年齢，が離職率の大きさに強く作用すると考えられる。

図 4.



最後にモラルと生産性との関係をしらべてみよう。上述したようにこの調査は無記名で行なわれたため，各個人の回答と欠勤率などとは直接結びつけることはできなかった。そこで工場・事業所ごとの生産性を考えることにした。すなわち生産性の指標としては欠勤率，離職率，利益伸び率，売上高伸び率を考え，これらと各工場，事業所ごとの平均モラルとの相関を求めた。この単相関行列は以下のように示れる。

この単相関行列からわかることは以下のようなことである。モラルと最も高く相関する指標は離職率であり，(-0.487)，次に利益伸び率(0.320)，欠勤率(0.261)，売上高伸び率(-0.152)である。売上高伸び率とモラルとは負の僅かな相関を示しているが，これは社会的常識と相反する。むしろこれは各事業所ごとの売上高伸び率とモラルとが関係のないことを示すものと考えてよいだろう。またこの単相関行列全体をみると，モラル，欠勤率，離職率，売上高伸び率，利益伸び率などで共通的に最も相関の高いものはモラルであることがわかる。このことから，モラルがこれらイクスプリシットな生産性指標と最も強く，共通的に関係するのであり，上述の要因→モラル→

表 12. 単相関行列(モラルと生産性)

	離職率	欠勤率	売上高伸び率	利益伸び率	モラル
離職率	1.000	-0.087	-0.197	-0.058	-0.487
欠勤率		1.000	-0.062	-0.053	0.261
売上高伸び率			1.000	-0.197	0.152
利益伸び率				1.000	0.320
モラル					1.000
平均	20.39	3.19	131.68	128.26	11.64
標準偏差	12.86	2.96	31.59	181.04	1.32

生産性のパターンを裏づけるものと思われる。

5. むすび

以上、この企業におけるモラルに作用する要因を中心に分析してきた。そこでこれまでの分析からえられたいくつかの仮説を列挙してみよう。まず“モラルに最も影響するものは仕事の面白さである。”“賃金はモラルに対して仕事の面白さの半分ほどしか効かない。”これらはハズバークの衛生理論とほぼ一致する。それでは、この仕事の面白さに影響するものは何か。これは仕事が単調でないことである。これは特に事務系の人々について言える。すなわち“仕事に面白さをあたえるには仕事にある程度の複雑性をあたえること、特にこのことは事務系の人々についていえる”という仮説がえられた。また“会社の経営状況や事業計画を知らせたり、苦情処理をうまくすることは厚生設備を充実することよりもモラルに影響する”という仮説が検証された。これらもハズバークの理論とおよそ一致する。

すぐ上の上司のリーダーシップについては、一般的に言って、“上司の仕事上の役割はあまりモラルに関係なく、部下の意見をよくきく、部下から信頼される、などの上司の人間的な面がよりモラルに影響している。”さらに事務系と製造系にわけたとき、“事務系の人々にとって各個人の意見を自由にいかす管理がよく、製造系の人々にとっては各個人の意見を強力にまとめていく管理がよりよくモラルに影響する”ことがわかった。

リッカートのいうコミュニケーションのよさや参加の原則は事務系の人々には有効に働くが、製造系の人々にはあまり働いていないようである。すなわち事務系の人々は、会社の現在の経営状況や将来の事業計画を知らせてくれることに関心をもち、これとモラルとの相関は高いが、製造系の人々はあまり関心はなく、これとモラルとの相関は低い。また製造系の人々は作業標準設定の参加にあまり関心がなく、モラルとの関係は意外に低かった(0.184)。

インフォーマルな人間関係を中心にした日本式管理と参加原則を中心にしたアメリカ式管理とは、どちらがよいかは現在のところ明確ではない。ただ制度としては、ややアメリカ型の形態を望んでいることがわかる。しかしモラルの低い工場が年功序列型賃金、終身雇用制度を望んでいることは一つの注目すべき点であろう。

またモラルを年齢別にみたとき一番高いのは25～29歳であり、一番低いのは10歳代、次に低いのは20～24歳である。勤続年数別でみたとき一番高いのは5年以上10年未満であり、次に高いのは10年以上の人々である。女性は男性と比べて一般にモラルは低い。

最後に、モラルと離職率との関係についてみるとその相関関係は必ずしも高くない。その相関係数は -0.487 でハズバークの生産性とモラルについての報告よりもやや低い。これはモラルと離職率とは一義的に関係しない証拠である。上述の離職率を基準にして行った判別関数分析では、“離職率に最も強く作用するのは手取賃金であり、次に同僚との親しさである”がえられている。モラルは仕事の面白さと最も相関し、離職率は手取賃金に最も相関する。従ってこのことからモラルと離職率とは一義的には関係しないことがわかるであろう。

企業の長期の維持発展を考えると、ジェラーマンの言うように従業員の長期のモラルの向上傾向はひとつの不可欠な因子である。離職率は単なるひとつの指標にすぎない。そこで企業が維持発展してゆくためには仕事に面白さをあたえ、上司に信頼感をもたせ、会社の経営状況を知らせるなどに意を用いるべきであって、単に賃金を上げたり、厚生設備を充実しても長期的にはあまり有効でないことがわかったのである。

この調査のためにT食品株式会社の人々及び日本長期信用銀行の鈴木宏氏、小曾根務氏に多くの御協力をいただいた。また慶應義塾大学商学部清水研究会の学生諸君にも多くの御協力をいただいた。さらに本研究には慶應義塾大学学事振興資金の援助もいただいている。この場をかりてこれらの方々に深く感謝する次第です。