

監督者類型並びに職務満足に関する 心理学的研究

武 田 正 信
角 隆 司

I 職務満足と生産性研究の概観

産業企業体における従業員の態度、特に職務満足と生産性の関係について早くからさまざまな角度からの実態的研究がすすめられてきたが、その最初のものは Kornhauser, A., & Sharp, A. (1932) による研究とされている。彼らは単純作業に従事する女子工員 200人から 300人を調査し、生産能率 (efficiency ratings) と従業員態度 (attitudes) の間には何らの相関も見出しえなかつたと述べている。Giese, W. J., & Ruter, H. W. (1949) は、会社の25部門の集団を分析したが .19 の相関しか見出しえず、Bernberg, R. E. (1952) は、時間給作業員 1009 人のうちの890人の有効回答を分析資料とし、.05 の相関結果を報告している。また、Gadel, M. S., & Kriedt, P. H. (1952) らも I·B·M オペレーター 193 名を対象としたが、他の諸研究と同様に .08 の低い相関しかみられなかつたのである。(但し、Giese & Ruter の研究を除く他のすべての報告における生産性測定指標は評定によって行なわれている。) Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955) の論文においては、Brayfield & Mangelsdorf (1950) が見習鉛管工55名を対象に .203, Bellows, R. (1953) が 109 名の航空管制官を対象に .005, Brayfield & Marsh (1953) が平均年齢約30歳の退役軍人職業訓練中の農夫 50 名の満足度と教官の評定の間に .115 といいういづれも低

い相関の研究結果であったと論じられている。ただ、Lawsh, C. H. & Nagle, B. F. (1959) は大企業の223名からなる14部門を分析し .86 というこれまでにない高い相関を出しているが、これは生産性と従業員の監督者に対する態度の関係についてであり、職務満足全体を問題とするこれまでの研究とは少し趣きを異にするのである。この職務満足と生産性の課題に対して組織的かつ大規模な研究に着手してきたのが、ミシガン大学の Likert, R. の指導下にある Katz, D. や Kahn, R. L. さらに Maccoby, N. などによる社会行動研究所によるものである。その一連の研究結果について概括すると、まず、生命保険会社における研究では第一線監督者の監督方式によって生産性にかなりの差異がみられたが、個人の生産性と態度の間には何ら有意な関係が見出されていない。また、鉄道保線工夫 300名と監督者 72名を対象とした研究においても全く同様に低相関の結果しか得られなかったのである。

II 調 査 1

(1) 目 的

以上概観したごとく生産性指標と職務満足指標の間にはほとんど有意な相関関係がみられなかったのであるが、本調査においてこれらの指標にいかなる関係が見出されるかを究明しようとするものである。

(2) 方 法

(a) 調査対象：本研究の対象は阪神間にあるテーパースチールや軽量形鋼などを主要な製造品目とする発展途上の企業体（総従業員数約1000名）である。その4工場の第一線監督者（班長・助手・助手代行）64名の直属部下 379 名のうち53名を抽出し分析対象とした。平均年齢22.5歳、平均勤続年数4.5年である。

(b) 調査方法：調査実施に先立ち第一線監督者集団と数回にわたる説明会を

もち、調査実施の意義の徹底を期したうえ1968年6月、延べ3回にわたり各工場ごとに業務終了後2時間の残業形式で調査を実施した。

(c) 職務満足検査：職務満足は個人特性・監督者関係・同僚関係・給与・昇進と安定・福利厚生・コミュニケーション・作業条件・経営方針の9下位次元からなるものであり、各次元について3～4の質問項目を設けて合計29項目から構成されている。回答方法はリッカート法に準じ「非常に満足」から「非常に不満足」までの5段階としてそれぞれに5～1の配点を行なった。この尺度の信頼性は折半法で⁽¹⁾ .893 (Spearman-Brown 公式で修正)を得ている。

(d) 生産性指標：一般に、生産性指標には客観的な物量的労働生産性と主観的な勤務評定などによる生産性が用いられている。三隅ら (1964)によれば、前者の方が若干高い相関結果が得られるが、基本的には両者間には何らの差異もないとのべている。本研究においては後者の評定による生産性指標を適用したのであるが、それは第一線監督者(第1次)から工場長(第4次)までの4人の監督者評定による総得点であり、考課内容には仕事の量・仕事の質・勤勉性・積極性・協調性・責任感の6要素が含まれている。

(3) 結果と考察

このようにして得られた生産性 ($M=66.$

$8, SD=12.1$) と職務満足の全体 ($M=65.9, SD=11.7$) 並びに各下位次元との相関係数結果を第1表に示す。生産性と職務満足全体についてみると現在までの諸研究と同様に .11 という低い相関しか得られなかった。また、職務満足の各下位次元ごとにみると、同僚関係のみに若干高い相関を示しているが他の諸次元にはほとんど有意な結果がみられなかつ

第1表 職務満足と生産性の相関

職務満足次元	r.
全 体	.11
個 人 特 性	.24
監 督 者 関 係	.05
同 僚 関 係	.42
給 与	.04
昇 進 と 安 定	.01
福 利 厚 生	-.02
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	.17
作 業 条 件	.08
経 営 方 針	-.08

たのである。

ここにおいて生産性と職務満足が密接な関係があると長年予想され続けてきたにかかわらず、なぜこれらの研究のごとく低い相関しか得られなかつたかについて考察を加える必要があろう。

一般に、現在の人間行動研究の焦点が個人よりもいっそ大きな単位である集団または組織へと移行し始め、いわゆる行動科学（behavioral science）と呼ばれている。しかしながら、1900年当初からの Taylor の科学的管理法や 1950 年前後までの Mayo, E. G., Roethlisberger, F. J. などの Hawthorne 研究に代表される人間関係論が個人の主観的側面のみを強調してきた。前述の諸研究もこのような理論的背景をもって行なわれたものである。すなわち、これまでの諸研究は媒介変数としての従業員の満足度と結果変数としての生産性の両変数のみを取りあげてそれらの関連性を究明しようとするあまり、いわゆる原因変数たる集団の業績目標やインフォーマル集団の規範、監督者機能、集団の意志決定様式などの諸要因が全く無視されていることが共通した特徴といえよう。たとえば、高い業績目標をかけた専制的監督者のもとでは一時的にではあれ生産性が向上するが、それとは逆に従業員の満足度は低下することが容易に予想されよう。かかる状況において職務満足と生産性の相関のみに着目し分析することは何らの意義をも有しないのである。

前掲の Lawsh & Nagle が監督者に対する態度を問題として .86 の高い相関を得ており、また、Kahn (1956), Katz et al. (1950), Seashore (1954) らによるその後の広範な業務について行なわれた研究において、作業集団の従業員相互の忠誠心とその集団の生産能力に対するプライドなどの要因が生産性に大いに関係していることを明らかにした。さらに、本研究の調査 1 における同僚関係の次元でわずかではあるが積極的相関が得られた。これらの事実は職務満足度と生産性の相関にさまざまな原因変数が関与していることを示唆する

ものと判断される。このような意味において、原因変数を無視して媒介変数と結果変数のみの関係を追究することはもはや二次的な事柄といわねばならない。

III 調査 2

(1) 目的

行動科学的観点に立脚するとき原因変数、媒介変数、結果変数の相互関係を総合的に研究することが重要な課題であるが、本研究においてはまず原因変数に含まれる要因のうち監督者機能の重要性を認識し、それと媒介変数としての職務満足、特にその各下位次元との間にいかなる関連性が存するかを究明しようとするものである。かかる基礎的分析ののちに結果変数としての生産性指標を含めた総合的研究を推進しようとするものである。

(2) 方法

(a) 調査対象：調査1と同一の企業体における一般作業員379名であるが、男女構成については男子が大部分で、女子は非常に稀少かつ補助的作業を主としているため研究対象から除外されている。学歴は旧高小・新中卒が大多数を占めているが若干の新高卒も含まれている。平均年齢は20.4歳、平均勤続年数3.0年である。

(b) 監督者態度検査：リーダーシップ研究の方向性は、Gibb, C. A. (1947) や Stogdill, R. (1948) を代表とする特性研究 (trait approach) の立場はその操作的に識別された性格特性があまりにも多義的であることや、その指導者の機能があらゆる状況においても適合するものではないとの非難をうけ、研究の焦点は指導者個人の側から指導者の属する社会的状況に移り、状況追求的研究 (situational approach) が提起されてきたのである。

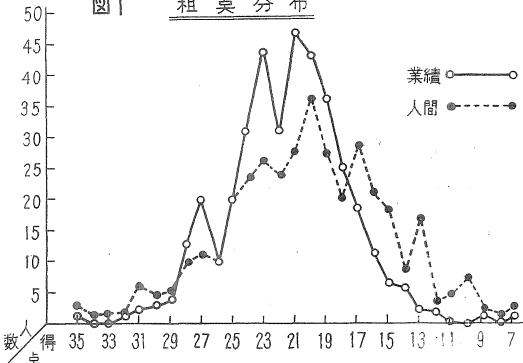
本研究は、Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964) のマネジリアル・グリッ

ド (Managerial Grid) 理論を基底とし、監督者の業績に対する関心 (concern for production) と人間に対する関心 (concern for people) の二次元の監督者機能を直属部下の認知度によって識別するために監督者態度検査を作成した。尺度は各次元 7 項目から構成されており回答に対して 5~1 の配点を行なった。可能得点範囲は 7~35 であるが、その粗点分布を図 1 に示した。つぎに、尺度の各項目の有効性を吟味するために、上位群・下位群とも全体の 25% にあたる 95

第2表 項目分析結果

項目番号	t 値	P
業 績 尺 度	1	10.76
	2	.211
	3	<.001
	4	9.58
	5	13.78
	6	10.61
	7	11.27
人 開 尺 度	8	9.69
	9	14.33
	10	10.67
	11	17.16
	12	19.85
	13	18.37
	14	17.45

図1 粗点分布



名を抽出し粗点に基づく項目分析 (G·P 分析) を行なったのであるが、すべての項目が十分な弁別力をもち妥当なものであることが判明した (第 2

第3表 粗点換算表

換算点	粗点	
	業績尺度	人間尺度
9	29以上	30以上
8	27~28	27~29
7	25~26	24~26
6	23~24	22~23
5	21~22	19~21
4	19~20	17~18
3	17~18	14~16
2	15~16	12~13
1	14以下	11以下

の粗点の分布をギルフォードの C 得点による換算を行なった (第 3 表)。換算点 1 は各次元への関心度が最低であり、換算点 9 は最高であることを意味する。しか

し、マネジリアル・グリッド理論によれば 81 種類の監督者類型に分類されるが

非常に煩雑になるため、本研究においては換算点1～3を1型、4～6を5型、7～9を9型とし、業績と人間の2次元の組み合わせによって9種類の監督者類型に大別した(図2参照)。

なお、実施日時、職務満足検査、生産性指標としての評定は調査1におけるそれと同じである。

(3) 結果と考察

(a) まず直属監督者類型についての部下の認知度と部下の職務満足度全体との関係を第4表ならびに図3に示す。(但し、図の横軸は業績尺度の監督者類型、縦軸は満足度、○—○は人間尺度の9型を、○—●—○は5型を、○—●—○—○は1型を示す。)

第4表 満足度平均値とSD

監督者類型	N	Mean	SD
9・9	16	2.94	15.7
9・5	29	2.23	11.8
9・1	27	1.81	9.9
5・9	51	2.72	14.6
5・5	132	2.46	13.3
5・1	49	2.17	11.7
1・9	26	2.83	15.2
1・5	33	2.63	14.1
1・1	14	1.99	10.8

図2 監督者類型

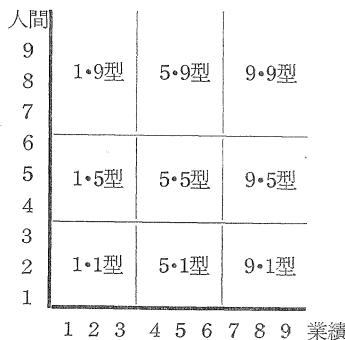
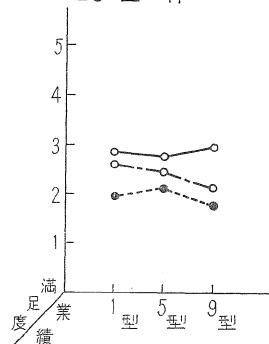


図3 全 体



職務満足は全般に低い結果となっているが、直属監督者に対する部下の認知度が人間尺度において9型、5型、1型の順序でその満足度が低下する傾向がみられる。しかし、業績に対する関心度が職務満足によぼす影響力について

は頗著な関係が見出しえなかつた。

つぎに、職務満足の9下位次元のうち、経営方針とコミュニケーションを除いた各7次元において、典型的な監督者類型の9・9型、9・1型、1・9型、1・1型と職務満足度の関係について吟味したのであるが、その満足度の平均値を第5表に示した(図4~10参照)。これについて分散分析を行ない、すべての7次元において0.5%水準で有意な結果を得た(第6表)。さらに、Tukey法によつて各平均値間の有意差検定を行なつたのであるが、その結果を各次元ごとに次に示す。

(i) 監督者関係：9・9型と1・

9型の間の有意差はみられなかつたが、($P>.05$)、1・9型と1・1型、1・1型と9・1型の間には有意差があつた($P<.01$)。

(ii) 同僚関係：1・9型と9・9型、1・1型と9・1型の間にはそれぞれ有意差はみられなかつたが($P>.05$)、9・9型と1・1型の間には有意差があつた($P<.05$)。

(iii) 給与：9・9型と1・9型、1・1型と9・1型の間にはそれぞれ有意差がみられなかつたが($P>.05$)、1・9型と1・1型の間には有意差があつた($P<.01$)。

(iv) 作業条件：1・9型と9・9型、9・9型と1・1型の間にはそれぞれ有

第5表 監督者類型と満足度平均値

次元 \ 型	9・9	9・1	1・9	1・1
監督者関係	3.85	1.80	3.78	2.93
同僚関係	3.25	2.33	3.27	2.69
給与	2.66	1.60	2.48	1.70
作業条件	2.23	1.63	2.33	2.02
個人特性	3.29	1.94	3.05	2.33
福利厚生	2.77	1.90	2.54	1.90
昇進安定	2.81	1.86	2.85	2.12

第6表 分散分析結果

次元	F 値	d f
監督者関係	30.30	3/245
同僚関係	11.40	3/245
給与	21.70	3/328
作業条件	8.51	3/328
個人特性	21.96	3/245
福利厚生	9.07	3/245
昇進と安定	15.78	3/245

すべて0.5%水準で有意

図4 監督者関係

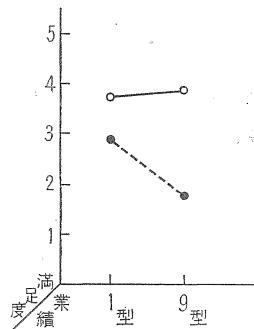


図5 同僚関係

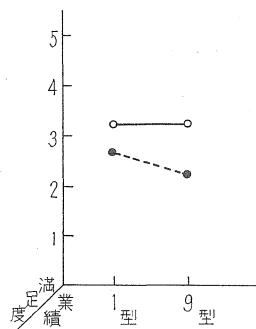


図6 給与

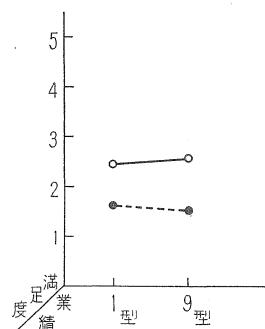


図7 作業条件

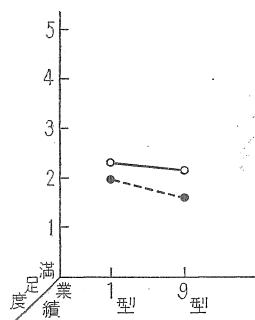


図8 個人特性

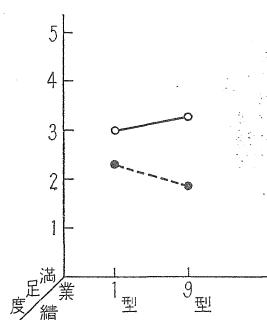


図9 福利厚生

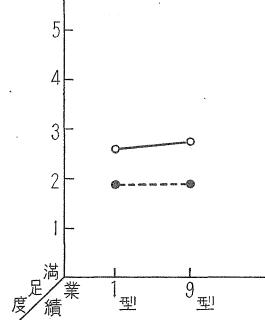
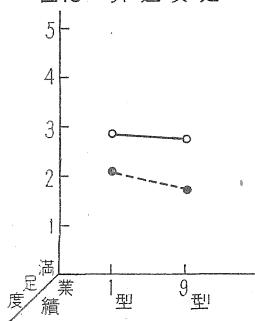


図10 昇進安定



意差がみられなかつたが ($P > .05$), 1・1型と 9・1型の間にのみ有意差があった ($P < .05$)。

(v) 個人特性: 9・9型と 1・9型, 1・1型と 9・1型の間にはそれぞれ有意差がみられなかつたが ($P > .05$), 1・9型と 1・1型の間には有意差があつた ($P < .01$)。

(vi) 福利厚生: 9・9型と 1・9型の間には有

意差がないが ($P > .05$) , 1・9型と9・1型, 1・1型の間には有意差がみられた ($P < .01$)。

(vii) 昇進安定: 1・9型と9・9型, 1・1型と9・1型の間にはそれぞれ有意差がみられなかつたが ($P > .05$), 9・9型と1・1型の間には有意差があつた ($P < .01$)。

以上の結果から, 監督者類型と職務満足のあらゆる次元とが強い関連性を有するものであることが明らかにされた。ここで殊に人間尺度並びに業績尺度と職務満足との間にいかなる関係が存在するかについて若干考察を行なう。

まず, 9・9型と1・9型の両類型の間には何らの差異が判明されなかつたのと同様に, 監督者関係と作業条件の両次元を除いた5次元において1・1型と9・1型の間にも有意差がみられなかつたのである。このことは, 前者のごとく人間に対する関心度が高いと認知された場合も, 後者のごとく低いと認知された場合も業績に対する関心度の強弱は職務満足と何らの関連性も持たないということを意味するものである。換言するならば, 人間に対する関心度が高いと認知された場合にその満足度も最も高くなり, 反対に, 低いと認知された場合はその満足度が低下すると判断でき

る。しかしながら, 監督者関係の次元においては他の諸次元と少し趣きを異にしており, 業績に対する関心度のみが高いと認知された場合(すなわち9・1型)においては最も強い不満足に陥ることが判明した。

(b) 以上, 監督者類型と職務満足の関係をみて, 業績に対する関心度の高低は職務満足とは何らの結びつきもな

第7表 職務満足と生産性の相関

職務満足 次元	r.	
	高関心度	低関心度
全 体	-.35	.02
個 人 特 性	-.06	.29
監 督 者 関 係	.14	.03
同 僚 関 係	-.12	.23
給 与	-.18	-.08
昇 進 と 安 定	-.26	.01
福 利 厚 生	-.33	-.36
コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン	-.47	.04
作 業 条 件	-.38	.01
經 営 方 針	-.28	-.15

いのに対して、人間に対する関心度に強い関連性をもつことが明らかとなった。そのために職務満足と生産性の相関関係を分析するにあたり、人間に対する関心度が高いと認知された場合 ($N=25$) と、低いと認知された場合 ($N=34$)⁽²⁾ の両者を基準とした(第7表)。

職務満足全体と生産性の間には明確な差異がある。すなわち、高関心度のときはわずかな負相関があり、低関心度のときはほとんど相関がみられない。また、各次元については高関心度のコミュニケーション、作業条件、福利厚生などに若干の負相関がある。換言するならば、生産性が高いとき満足度は低く生産性が低いときは満足度が高いという傾向を示す結果となった。しかし、低関心度では福利厚生の負相関以外はほとんど有意な相関がなかった。

(4) 今後の研究の指針

まず最初に、本研究は特に原因変数の一要因として監督者機能のみを取りあげた。しかし、大須賀の研究にもみられるように、インフォーマル集団の規範(norm)、業績目標などの諸要因を同時に考慮しなければならないであろう。次に、生産性指標と職務満足検査の妥当性の問題がある。人事考課による評定は物量的生産性のように客観的なものでなく、どうしても個人の主観が嵌入し評定そのものが歪曲される危険性が指摘される。また、職務満足検査は個人の欲求(要求)水準を全く無視し、ただ表面的な結果としての満足度のみを問題としているにすぎない。同じことが他の各種のモラール調査にもあてはまると思われる。最後に、対象者の年齢の要因があげられよう。⁽³⁾われわれの研究でも年齢経過に従って職務満足度も大きく変化することが明らかになっている。

このような諸問題に対して慎重かつ組織的に対処することによって、生産性指標と職務満足指標のより妥当性のある相関結果を得ることができると考えられる。

『職務満足度検査項目』

1. 自分の能力からみて今の仕事がふさわしいかどううかについてどの程度満足していますか？（註。下線部は以下省略する）
2. あなたの監督者が自分を正しく評価し理解してくれているかについて
3. あなたの労働時間について
4. あなた自身の仕事に対する給与について
5. 会社の昇進の制度について
6. 会社の経営方針について
7. いっしょに仕事をするなかまたちの気持がしっくりいっているかどうかについて
8. 自分の考え方や意見をあなたの監督者に自由にのべることができるかどうかについて
9. 会社の有給休暇の制度について
10. 自分の考え方を仕事の面に役立たせることができるかどうかについて
11. あなたの監督者がえこひいきのない指導や助言をしてくれるかについて
12. 仕事をするために必要な設備や道具について
13. 他の職場とくらべたときのあなたの給与について
14. 会社へのあなたの成績（業績）に対する賞罰制度について
15. 会社の従業員教育の制度について
16. あなたがなかもと親しく協力して仕事ができるかどうかについて
17. 会社の経営方針や状態があなたにどの程度知らされているかについて
18. 社宅や寮について
19. 自分の仕事に興味をもってすることができるかどうかについて
20. なにか問題がおきたときあなたの監督者に相談できるかどうかについて
21. 音・熱・ほこり・においなどの作業環境について
22. なかもとくらべたときのあなたの給与について
23. いまの会社で安心して働くかどうかについて
24. 労働組合に対する会社の態度について
25. いっしょに働くなかまが多すぎるか少なすぎるかについて
26. あなたがたの不平や苦情がうまく解決されているかどうかについて
27. 会社のレクリエーションやクラブについて
28. あなたの今の仕事の量について
29. 昇給の率や機会について

《監督者態度検査項目》

◎業績尺度

1. あなた方の感情を傷つけるようなことになっても、監督者は自分の考えや主張をどこまでもおし通そうとしますか？
2. 仕事の上でわからない問題が出てきたとき監督者は教えてくれますか？
3. 仕事のだんどり（予定）がうまく進まないときは、どんな方法を使っても目標をやり上げようとしますか？
4. あなた方が仕事の上でミスをしたとき、あなた方をきびしくひなんしますか？
5. 自分の職場の成績（業績）をあげるためにあなた方に仕事の上で無理な要求をすることがありますか？
6. 自分のさしづや計画どおりにあなた方が仕事をしているかどうかきびしく注意しますか？
7. あなた方の意見を聞くことなしに監督者自身が仕事の計画を決めて、それをあなた方にやらせますか？

◎人間尺度

8. 監督者は、自分とちがった意見や考えにも耳をかたむけ、それを述べることを望みますか？
9. あなた方の間で何か問題が起ると、その原因をみつけてなごやかなふんいきのうちに解決しようとしますか？
10. 仕事のこまかい進め方や計画はほとんどあなた方にまかせますか？
11. あなた方が向上するようにはげましてくれますか？
12. あなた方は、仕事の上のことだけではなく、私的なことまで気がるに監督者と話しあうことができますか？
13. えこひきすることなく、公平にあなた方に接してくれますか？
14. あなた方の日常生活でのこまった問題にまで力をかしてくれますか？

〔註〕

- (1) 参照、武田・角、「職務満足の因子分析的研究」、日本応用心理学会第35回大会、1968。
- (2) 当企業体において勤続年数1年未満の者は、人事考課の対象から除外されているためにこの分析対象は若干減少している。
- (3) 未発表。

文 献

- Anderson, L. R. & Fiedler, F. E. The Effect of Participatory and Supervisory Leadership on Group Creativity. *J. Appl. Psychol.* 1964, 48.
- Bernberg, R.E. Socio-psychological Factors in Industrial Morale: I The Prediction of Specific Indicators. *J. Social Psychol.* 1952, 36.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. The Managerial Grid. Gulf Publishing Company 1964. (上野一郎訳「期待される管理者像」産業能率短大 1967)
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychol. Bull.* 1955, 52, 396-424.
- Cooper, R. Leader's Task Relevance and Subordinate Behavior in Industrial Work Groups. *Human Relations* 1966, 19.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. F. Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personn. Psychol.* 1962, 15.
- Gadel, M. S. & Kriedt, P. H. Relationship of Attitude, Interst, Performance, and Satisfaction of IBM Ooerators. *Personn. Psychol.* 1952, 5.
- Gibb, C. A. The Principles and Traits of Leadership. *J. abn. & soc. Psychol.*, 1947-284.
- Giese, W. J., & Ruter, H. W. An Objective Analysis of Morale. *J. Appl. Psychol.*, 1949, 33, 421-427.
- Kahn, R. L. The Prediction of Productivity. *J. Soc. Issues*, 1956, 12.
- Kahn, R. Productivity and Job Satisfaction. *Personn. Psychol.* 1960, 13.
- Kahn, R. L. & Katz, D. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. in *Group dynamics*. Cartwright & Zander, 1953.
- Katz, D., et al. Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation. Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research, 1950.
- Kidd, J. S. & Christy, R. T. Supervisory Procedures and Work-Team Productivity. *J. Appl. Psychol.* 1961, 45.
- Kornhauser, A., & Sharp, A. Employee Attitudes: suggestions from a study in a factory. *Personnel J.* 1932, 10.
- Lawshe, C. H. & Nagle, B. F. Productivity and Attitude toward Supervision. *J. Appl. Psychol.*, 1953, 37, 159-162.
- Likert, R. New Patterns of Management. McGraw-Hill, 1961. (三隅二不二訳「経営の行動科学」ダイアモンド社 1964)
- 三隅・佐藤 「モラール・サーヴェイの妥当性」 心理学評論 1964, 8.

- 大須賀哲夫 労働集団 応用社会心理学講座（南博編）光文社，1959。
- 大須賀哲夫 産業モラールに関する一考察，応用心理研究第1集，日本応用心理学会編
1962。
- 狩野広之 労働と人間 誠信書房 1965。
- Seashore, S. E. Group Cohesiveness in the Industrial Work Group Group. Ann Arbor, Mich. : Institute for Social Research 1954.
- Stanton, E. S. Company Policies and Supervisors' Attitudes Toward Supervision. J. Appl. Psychol. 1960, 44.
- Stogdill, R. M. Personal Factors Associated with Leadership. J. Psychol. 1948, 25, 35-71.
- (本研究の調査実施にあたり某株式会社のこゝろよい承諾をうけ、また、本学大学院学生
木村忠雄、森下高治、島田俊昭の諸君らの協力に対して衷心より謝意を表明する。)

武 田 正 信 (関西学院大学文学部教授)

角 隆 司 (関西学院大学文学研究科)