

従業員意識の研究（続・第5報）

—定着志向，はりあい志向の解明—

足 木 圭 蔵

Study on the Consciousness of Employees (Seguel. Part V)

—Analysis of the Characteristics of Employees' Will to Work and QWL Consciousness—

Keizo ASHIKI

This study is the intensive analysis of employees' Will to Work and QWL consciousness by full adaptation of Hayasi's theory of quantification on the data obtained from investigations of employees' conscious research.

Within the limited data, however, the efforts succeeded to lead the fact that noticeable differences lie in the consciousness of Will to Work and Non-Will to Work, of QWL and Non-QWL.

Difference and similarity regarding consciousness of adjustment and maladjustment were able to be identified at employees' layers.

1. はじめに

企業と従業員の社会的関係には、経営参加問題と共に従業員意識が研究課題として大きく取り上げられる世界的趨勢となっている。経済社会の企業発展と従業員の人間の尊厳への希求との合致には多くの難問題が提起されている。

従業員意識の成立と変転は、基本的に社会的、経済的力関係の変化、変動の大小により一層明確化される。企業構造、組織構造を形づくる管理・監督層と一般層の従業員意識、それらの異同、差異についての解明は貴重な研究といえる。

2. 本研究の目的

本研究は階層による従業員意識を比較解明して、意識の規定要因、規定力・影響力の趨勢を比較考究しようとするものである。

中心課題は従業員意識研究(74年, 78年, 79年)にて、適応意識, 不適応意識, 定着意識, 不定着意識における従業員の年齢, 仕事のはりあい・アイテムの要因の強さにかんがみて, 定着志向への深い洞察を加えようとするものである。

従業員意識構造の深い解明を数量化理論により数量化して、一連の傾向解明研究の一環として、二層別、三層別に従業員意識を分析しようとする。

3. 本研究の調査内容

本研究は先研究方式と方法を踏襲し、従業員のより細分化された定着意識に焦点をあて、従業員階層の意識の数量化把握をおこなうものである。

前研究で明らかにされた変動しがたい人間意識の部分としてのATMOS(職場雰囲気)アイテムと、変動しやすい人間意識の部分としてのQWL(仕事のはりあい)アイテムのうちQWLの組織階層における意識構造の解明と把握をおこなう。

研究はカテゴリカル判別分析により従業員意識構造を解析する。

1) 企業従業員意識調査の基礎データ

従業員意識調査内容は前研究と同様の質問内容のデータを収集期間(1981年7月~8月)にて新データとして用いている。

2) 従業員意識の規定力の判別

動続(定着)志向の有無と強さから適応, 不適応意識に占める寄与度に着目し, 詳細な数量化を試み統計的に

表1 従業員意識調査・基礎データ

企業規模別集計人員					職掌別人員			従業員階層			年齢階層別人員				
人 20～ 49	人 50～ 99	人 100～ 199	人 200～	計	事務 営業	生産 従事	一般	監督	管理	歳 ～17	歳 18～ 19	歳 20～ 24	歳 25～ 34	歳 35～	
287	620	838	1,012	2,757	701	2,056	1,786	719	252	105	336	590	695	1,031	
10.4	22.5	30.4	36.7	100	25.4	74.6	64.8	26.1	9.1	3.8	12.2	21.4	25.2	37.4	

表2 数量化理論第II類による定着志向の要因分析（管理層）

ア イ テ ム	カ テ ゴ リ ー		ベクトル ($\times 10^{-4}$)	レンジ ($\times 10^{-4}$)	相対的規定力 % (順位)
会社の方針・指示	1	よく徹底している	— 88	306	0.5 (15)
	2	どちらともいえない	218		
	3	徹底していない	— 10		
仕事へのほりあい	1	感じている	—9801	18611	30.2 (1)
	2	どちらともいえない	1270		
	3	感じていない	8810		
組織・命令系統の混乱	1	たびたびある	2497	3522	5.7 (6)
	2	たまにある	—1025		
	3	ない	459		
配置・仕事の割当	1	不満に思う	926	1475	2.4 (12)
	2	それほどでない	— 362		
	3	不満に思わない	— 549		
仕事について直接上役の指導	1	適切である	— 552	3115	5.1 (7)
	2	どちらともいえない	332		
	3	適切でない	2563		
仕事上の知識・技術獲得の必要性	1	必要である	—1046	7358	11.9 (2)
	2	それほどでない	2304		
	3	必要でない	6312		
毎日の仕事の疲労度	1	非常に疲れる	699	2141	3.5 (11)
	2	どちらともいえない	— 826		
	3	あまり疲れない	—1442		
休憩時間の利用	1	充分に利用できる	— 753	1334	2.2 (13)
	2	どちらともいえない	— 39		
	3	不十分	581		
改善(能率向上)の余地	1	できる	—1042	4335	7.0 (4)
	2	それほどでない	— 951		
	3	できない	3293		
賃金額の決定	1	公平である	—1874	2446	4.0 (9)
	2	どちらともいえない	572		
	3	不公平	256		
賃金の内訳	1	よく知っている	—2468	3779	6.1 (5)
	2	大体知っている	722		
	3	全く知らない	1311		
賃金の計算方法	1	面倒である	364	1052	1.7 (14)
	2	それほどでない	— 16		
	3	面倒でない	— 688		
工場内の危険有害箇所	1	ある	571	2581	4.2 (8)
	2	わからない	1225		
	3	ない	—1356		
幹部の従業員理解度	1	充分理解している	—6021	7125	11.6 (3)
	2	どちらともいえない	—2593		
	3	理解していない	1104		
職場の雰囲気	1	しっかりしている	— 971	2426	3.9 (10)
	2	どちらともいえない	— 666		
	3	しっかりしていない	1455		

(注1) — ……定着志向 + ……不定着志向

層別により定着従業員層, 不定着従業員層の存在を推定しえた¹³⁾。

本研究において管理層, 監督層, 一般層の定着志向, はりあい志向のそれぞれの意識の判別分析をおこなう。

4. 定着志向への規定力の判別

定着志向への規定力をもつ要因は多い。しかし規定力の強さからみると, 優越した規定要因として「年令」がみられ, ついで「仕事のはりあい」であることはすでに判明している¹⁶⁾。

1) 定着志向の判別適中率

定着意識, 不定着意識の判別についてみると, 累積度数曲線にて示すことができる。本研究にて一般層の定着志向, 監督職の定着志向, 管理職の定着志向を改めて算

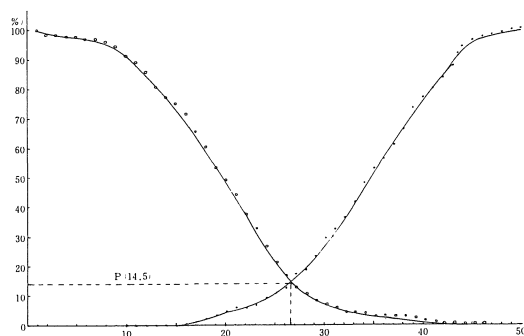


図1 累積度数曲線 (判別率 100-14.5=85.5(%))

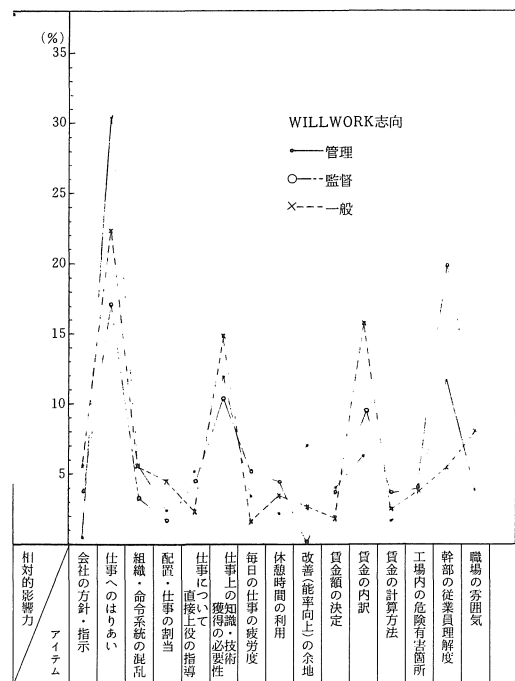


図2 定着志向に対する各アイテムの相対的影響力比較

出ることとする。一般層にて88.0%, 監督職にて84.0%, 管理職にて88.5%となっている。

2) 定着志向の要因分析

定着志向に影響するアイテムの相対的影響力の管理, 被管理層の意識別に示したものが図2であり, 先研究, 前研究に示した規定力の傾向とほぼ等しい状態を示して, 興味深い相対的影響力の表示となっている。

管理層, 監督層, 一般層における定着志向に対する相対的影響力の差異は傾向値として大きく示されていず, むしろ定着志向における各アイテムの趨勢は一定方向のパターンをなしていることが特徴的といえる。

とくに「はりあい」アイテム, 「従業員への理解度」アイテムが大きく, ついで, 「知識, 技術獲得」アイテムが大きな影響力をもっている。「賃金内訳」アイテムは一般層の定着志向にやや目につく大きなアイテムとなっている。

3) 定着意識と不定着意識の比較

定着意識, 不定着意識の被管理層(一般), 管理層における差異は, 「仕事のはりあい」の有無が大きく規制している。一般層では定着意識は「仕事のはりあい」YES・8256について「賃金」「職場と仕事」「幹部の従業員理解」の肯定である。管理層では「仕事のはりあい」YES・9801について「幹部の従業員理解度」YES・6021がずば抜けて大きく, ついで「賃金」となっている。

NON-WILLWORK			WILLWORK		
ベクトル (×10 ⁻⁴)	カテゴリー	ベクトル (×10 ⁻⁴)	ベクトル (×10 ⁻⁴)	カテゴリー	ベクトル (×10 ⁻⁴)
7000 6000 5000 4000 3000 2000 1000			1000 2000 3000 4000 5000 6000 7000		
9479	仕事への知識・技術獲得の必要性	NO	8256	仕事へのはりあい	8256
6312			3439	賃金の内訳	3439
7008	賃金の内訳	NO	2488	職場の雰囲気	2488
6662	仕事へのはりあい	NO	2854	職場の雰囲気	2854
8810	職場の雰囲気	NO	971	組織命令系統の明白	971
2503	職場の雰囲気	NO	2793	組織命令系統の明白	2793
1435	会社の方針・指示	?	1025	賃金の内訳	1025
1895	会社の方針・指示	?	2107	幹部の従業員理解度	2107
926	会社の方針・指示	NO	1846	会社の方針・指示	1846
1104	幹部の従業員理解度	NO	1366	会社の方針・指示	1366
1516	幹部の従業員理解度	NO	1438	職場内の信頼関係	1438
1270	休憩時間の利用	NO	1356	会社の方針・指示	1356
581	職場内の信頼関係	NO	549	会社の方針・指示	549
1072	職場内の信頼関係	NO	1163	賃金の計算方法	1163
1225	組織命令系統の明白	?	753	賃金の計算方法	753
945	組織命令系統の明白	NO	1048	仕事へのはりあい	1048
437	組織命令系統の明白	NO	666	仕事へのはりあい	666

図3 定着志向における一般層と管理層の定着意識と不定着意識比較

一方, 不定着意識では, 一般層は「知識, 技術の獲得」NO・9479が断然大きく, 「賃金」NO・7008, 「仕事のはりあい」WQL・NO・6662とつぎの「職場の雰囲気」NO・2503以下を引きはなして大きな規定力を示している。

管理層は「仕事へのはりあい」NO・8810であり, 「知識, 技術の獲得」NO・6312, 「改善(能率向上)の余地」NO・3293となって, 仕事否定における規定力がつよい否定的意識となっていることがみられる。

本研究において定着志向の強さと定着志向の絶対的要

因の性質から管理層、被管理層の各々について定着意識、不定着意識の意識規定要因を解明する価値は大きい。

不定着意識に重みをかけて解析しているが、管理層における「賃金内訳」NOを除いて、「仕事上の知識、技術の獲得」NOの管理層9479、一般層6812、「仕事へのほりあい」NOの6662、8810でみるように上位のつよい規定要因は相似的である。

上記二要因に比較すると「職場の雰囲気」NO以下は数値的に数段階低い規定要因となっており、管理層と一般層では「賃金内訳」NOの規定要因の大きさに大きな相違がみられる。管理層の「賃金内訳」NOの低位置は、「賃金内訳」NOが一般層のように不定着意識の強力な規定要因ではないことを意味している。そして「会社の方針・指示」NO・?にみる規定要因の質と大きさの相違にみられる、管理層、一般層の規定要因、規定力の相違については解明がなお必要となろう。

しかし、不適応意識と軌を一にして不定着意識には管理、被管理階層の意識をこえて、等価値の意識の流れをみる事ができるといってよい。

5. 相対的規定力の判別

終身雇用制（実際は定年雇用制）における定着意識、不定着意識は前数回の研究から明らかとなりつつある。本研究において、あらたにQWL志向のつよさと変動性¹⁷⁾から、時系列比較にみる変動的特徴の分析に取組む

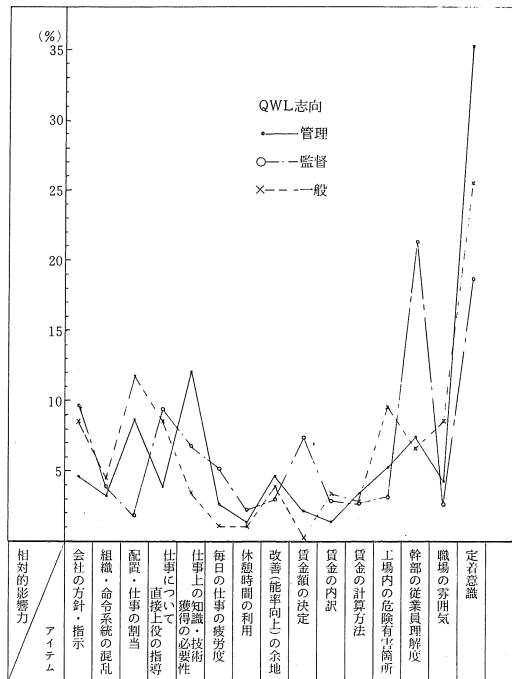


図4 はりあい志向に対する各アイテムの相対的影響力比較

ことも必要である。

1) QWL 志向への相対的影響力の分析

QWL 志向の層別は、管理層、監督層、一般層の傾向値を示す。QWL 志向へのアイテムの影響力は階層により変動的であり、特別の規定要因以外は傾向的でなく、定着志向 (WILL・WORK) のようにアイテム別の規則性を示す結果とはなっていない。

従業員意識として意識結合の基底は、三層 (管理、監督、一般) を通じて QWL 志向の強弱は定着意識のもつ規範性的影響が大きく、監督層における QWL 志向の規定力としては「幹部の従業員理解度21.2」の相対的影響力の強さである。

QWL 志向における管理層の「定着意識」の相対的影響力35.1の強さは着目すべきであり、「仕事の知識、技術獲得12.1」の大きさは、他の二層のアイテムの大きさに比較して高位置の数値に注目すべきである。

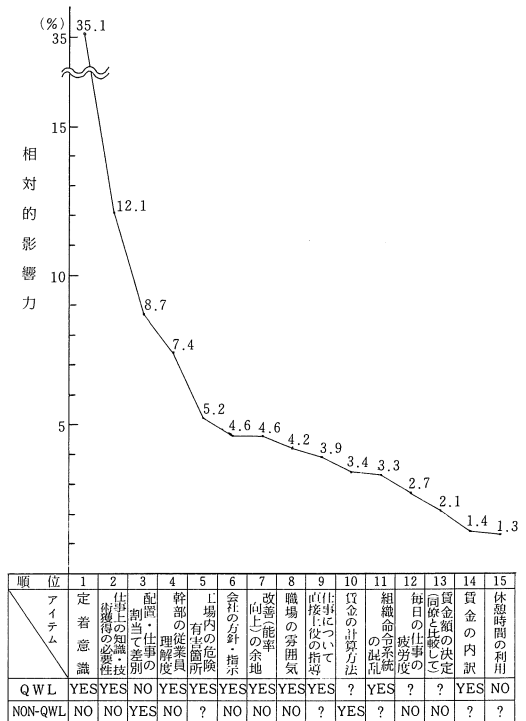


図5 はりあい志向に対する各アイテムの相対的影響力 (管理層)

ヨーロッパにおける QWL 定義の第一である「生活の安定、安全の獲得、充実」の適用も、わが国の企業の従業員意識、適応意識、不適応意識において、一層明確にみることができる。

反面、QWL 意識、NON-QWL 意識の志向規定要因として、両意識にはほぼ等値的に影響する要因として、管理層では「休憩時間の利用1.3」「賃金の内訳1.4」「賃金額

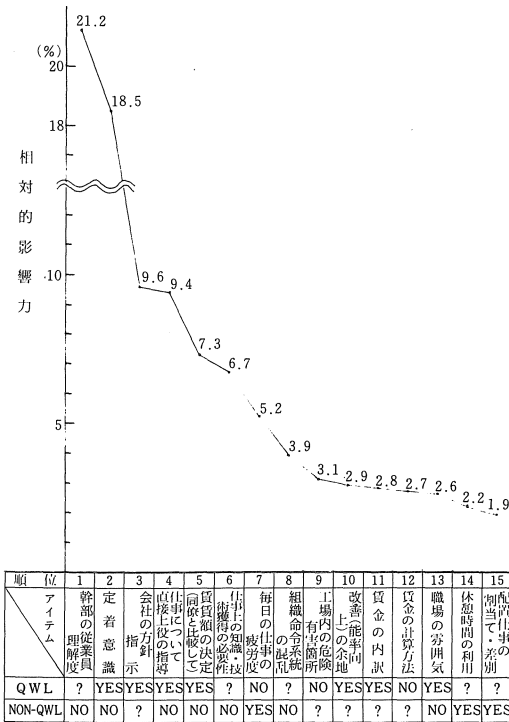


図6 はりあい志向に対する各アイテムの相対的影響力 (監督層)

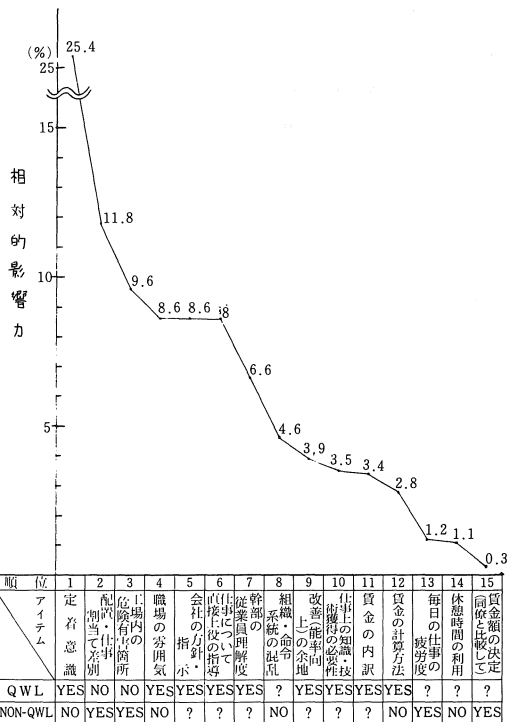


図7 はりあい志向に対する各アイテムの相対的影響力の比較 (一般層)

NON - QWL			QWL		
ベクトル (×10 ⁴)	カテゴリー		ベクトル (×10 ⁴)		
6000 4000 2000			2000 4000 6000		
10100	定着意識	NO	YES	定着意識	10082
6297	仕事上の知識・技術習得の容易さ	NO	YES	賃金の就業時間	3499
3342	配置・仕事の割当て	YES	YES	職場内の危険有害	2296
1308	職場の雰囲気	NO	YES	会社の方針・指示	1887
1205	改善・能率向上の余地	NO	NO	配置・仕事の割当て	1665
1192	賃金の計算方法	YES	YES	仕事について直接上級の指導	1623
1139	毎日の仕事の疲労度	NO	YES	組織・命令系統の混乱	1504
792	賃金の内訳	NO	YES	改善・能率向上の余地	1452
770	会社の方針・指示	NO	?	職場の雰囲気	1177
758	賃金の就業時間	NO	?	賃金の計算方法	762

判別適中率: 88.5

図8 非はりあい意識とはりあい意識を規定する要因 (管理層)

NON - QWL			QWL		
ベクトル (×10 ⁴)	カテゴリー		ベクトル (×10 ⁴)		
6000 4000 2000			2000 4000 6000		
16989	賃金の就業時間	NO	YES	定着意識	7076
8544	定着意識	NO	YES	会社の方針・指示	5945
4822	仕事上の知識・技術習得の容易さ	NO	YES	仕事について直接上級の指導	3810
4645	賃金の就業時間	NO	NO	毎日の仕事の疲労度	3030
4122	仕事について直接上級の指導	?	YES	組織・命令系統の混乱	1567
2182	会社の方針・指示	?	YES	賃金の内訳	1512
1892	職場内の危険有害	?	YES	賃金の内訳	1272
1694	組織・命令系統の混乱	NO	YES	改善・能率向上の余地	1128
1372	毎日の仕事の疲労度	NO	YES	賃金の計算方法	1089
1360	改善・能率向上の余地	?	YES	職場の雰囲気	983

判別適中率: 83.0

図9 非はりあい意識とはりあい意識を規定する要因 (監督層)

NON - QWL			QWL		
ベクトル (×10 ⁴)	カテゴリー		ベクトル (×10 ⁴)		
6000 4000 2000			2000 4000 6000		
8385	定着意識	NO	YES	定着意識	5313
3259	配置・仕事の割当て	YES	YES	会社の方針・指示	3816
2204	職場の雰囲気	NO	NO	配置・仕事の割当て	3131
2181	職場内の危険有害	YES	YES	賃金の就業時間	3089
1654	仕事上の知識・技術習得の容易さ	?	YES	仕事について直接上級の指導	3064
1554	仕事について直接上級の指導	?	NO	職場内の危険有害	2979
1392	改善・能率向上の余地	?	YES	職場の雰囲気	2465
1205	組織・命令系統の混乱	NO	?	組織・命令系統の混乱	1254
829	会社の方針・指示	?	YES	賃金の計算方法	1105
748	賃金の内訳	?	YES	賃金の内訳	1063

判別適中率: 84.0

図10 非はりあい意識とはりあい意識を規定する要因 (一般層)

の決定2.1)「毎日の仕事の疲労度2.7」でみるように、低い数値の意味するところは、休憩と疲労度、賃金は両意識への相対的影響力は相違しない同値的には影響することを意味している。

監督層では、「配置、仕事の割当て1.9」「休憩時間の利用2.2」「職場の雰囲気2.6」「賃金の計算方法2.7」「賃金の内訳2.8」にみるように、格差がないことは、働きやすい職場の状況、環境、賃金が両意識には大きく相違しない影響要因といえる。すなわち両意識に同じように利用している規定要因としての特徴がある。

一般層では「賃金額の決定0.3」「休憩時間の利用1.1」

「毎日の仕事の疲労度1.2」「賃金の計算方法2.8」「賃金の内訳3.4」にみるように、賃金、疲労度が規定力として、両意識へ変わりがほぼなく影響している。

以上をまとめ明瞭にのべると、QWL志向に際立って大きく影響するアイテム要因群と、両意識の層別規制してゆく上に大きく影響せず、QWL志向の基底に沈潜して存在するアイテム要因群とがあることが示されている。

2) QWL意識とNON-QWL意識の比較

QWL意識の規定要因として、「定着意識・YES」が強い影響をもつ要因であることはのべた。「会社の方針・指示・YES」「幹部の従業員理解度・YES」「配置、仕事の割当差別・NO」「仕事についての直接の上役指導・YES」の要因が続いている。

またNON-QWL意識の規定要因として、「定着意識」と「従業員理解度・NO」「仕事の知識、技術獲得・NO」「直接の上役の指導・NO」の要因が大きな規定力をもっている。

(1) 階層別のQWL意識

管理層のQWL意識の規定要因として、「定着意識・YES・10082」の強さは格別であり、「幹部の従業員理解度・YES・3499」がつづいて特徴を示している。

しかし、勤続を意味する定着意識のつよさは他のすべての要因の規定力とほぼ等しい強さをもつことは注目に値する。

監督層では「定着意識・YES・7076」について「会社の方針・指示・YES・5945」「仕事についての直接上役の指導・YES・3810」に、QWL意識の規定力を適確にみることができる。

一般層のQWL意識は、上位の規定要因は監督層と相似しているが、「配置、仕事の割当差別・NO・3131」「幹部の従業員理解度・YES・3089」「仕事について直接上役の指導・YES・3064」「工場内の危険有害箇所・NO・2979」の等値に一般層のQWL意識の特徴が明らかである。

(2) 階層別のNON-QWL意識

管理層の規定要因として「定着意識・NO・10100」「仕事上の知識、技術の獲得・NO・6297」にNON-QWL意識への強さを見ることができる。「知識、技術の獲得・NO」が管理層で大きい規定力をもつことに注目すべきである。

監督層では、「幹部の従業員理解度・NO・16989」と突出した規定力を示し、「定着意識・NO・8544」の強さを上廻っている。NON-QWL意識の規定力における「幹部の従業員理解度・NO」を徹底して排除することの重要性を示すものである。

一般層では一位を占めるのは、「定着意識・NO・8385」

であり、「配置・仕事の割当差別・YES・3259」「職場の雰囲気・NO・2204」がつづく。一般層は規定力として、職務分担、職場運営に関する要因が重要視されているといえよう。

6. むすび

適応意識、不適応意識の研究において、寄与要因として定着意識、不定着意識が解明され、定着志向の相対的規定力、規定要因群を把握してきた。

本研究では管理層、監督層、一般層、また管理層、被管理層の意識比較をおこなうためWILL・WORK、QWL意識について、解析結果を得た。企業組織において定着志向は、組織階層別をこえて、アイテムの相対的影響力の大きさと傾向とが一つの等質性を現出させると推測しうる。

管理層、監督層、一般層にかかわらず、WILL・WORK志向は同質性、一意性が基底に存在する従業員意識とみられる。

新たに解明したQWL志向は、従業員意識として重要位置を占める意識である。寄与要因として大きな寄与力を適応意識、不適応意識にもつと同時に、定着意識、不定着意識の規定要因として、高い数値をつねに示している。その意識内容の解明は今後必要とされるといえる。

変動意識としてのQWL意識の階層別解析による特徴として、各階層を通じて定着（意識）要因の強さが大きく示され、NON-QWL意識において不定着（意識）要因の強さ、幹部の不理解（要因）が強く影響する。

階層別のQWL志向において、両意識にほぼ等値的に影響する意識基底要因を探ることができた。アイテム影響力の詳細分析の結果が分ったといえる。

今後、従業員意識の意識細分化と時系列解析、階層別解析の詳細研究が課題である。

名大大型電算機M-200を使用して数量化した。

参考文献

- 1) 本多正久・島田一朗：経営のための多変量解析法，73～103，122～138，産業能率短期大学出版部，東京，1977
- 2) 白鳥 令：世論・選挙・政治，106～131，日本経済出版社，東京，1971
- 3) 林知己夫編：比較日本人論（日本とハワイの調査）47～62，75～122，中央論社，東京，1977
- 4) 西田耕三：ワーク・モチベーション研究，149～159，白桃書房，東京，1976
- 5) 石川晃弘：社会変動と労働者意識，117～141，日本労働協会，東京，1975

- 6) 足木圭蔵：定着性向上についての考察——不応定着従業員の特質を中心として——全国能率連盟研究論文集, 21, 255~260, 1969
- 7) 足木圭蔵：定着性向上の対策, 全国能率連盟研究論文集, 22, 325~330, 1970
- 8) 足木圭蔵：不応定着従業員の研究, 愛知工業大学研究報告, 6, 195~204, 1971
- 9) 足木圭蔵：定着性向上のプロセジユア, 愛知工業大学研究報告, 7, 147~154, 1972
- 10) 足木圭蔵：モラル・アップ情報, 愛知工業大学研究報告, 8, 103~111, 1973
- 11) 足木圭蔵：従業員適応に対する一考察, 愛知工業大学研究報告, 9, 155~165, 1974
- 12) Keizo Ashiki : Analysis of the Characteristics of Maladjusted Employees and a Countermeasure Based on it, 4th International Conference on Production Research, Tokyo, Recent Studies on Production Research in Japan, 119~130, 1977
- 13) 足木圭蔵：従業員意識の研究（続第1報）愛知工業大学研究報告, 13B, 153~160, 1978
- 14) 足木圭蔵：従業員意識の研究（続・第2報）愛知工業大学研究報告, 14B, 127~134, 1979
- 15) Keizo Ashiki : Analysis of the Characteristics of Employees' QWL Consciousness in the Small-to-Medium-Sized Enterprises in Japan, Vth International Conference on Production Research, Amsterdam, 329~332, 1979
- 16) 足木圭蔵：従業員意識の研究（続・第3報）愛知工業大学研究報告, 15B, 141~149, 1980
- 17) 足木圭蔵：従業員意識の研究（続・第4報）愛知工業大学研究報告, 16B, 213~222, 1981
- 18) Keizo Ashiki : Distinctive Characteristics of Workers Consciousness Observed in Employees of Small and Medium Scale Subcontractors in Japanese Automobile and Light Electric Appliances Manufacturing Industries, VIth International Conference on Production Research, Novisad, Yugoslavia, Vol.2, 1~6, 1981

（受理 昭和57年1月16日）