

産業集団における人間関係 —北九州某工場の例—

西 山 美 瑳 子

目 次

は し が き

I 個人のインフォーマルな選択状況

II フォーマル・グループの諸特性

III インフォーマルな下位集団とクリーク

IV 集団内の態度逸脱者、人気者、孤立者

V 役付者の人間関係

あ と が き

は し が き

産業集団における人々の関係は、組織の青写真によった地位や役割の関係、いわばフォーマルな社会関係において捉えることも可能であるし、また他方において、個人の趣好に基いた私的な結びつきとしてのインフォーマルな人間関係からも捉えることができる。産業集団内の個々の作業集団は、その組織の運営や作業結果において、その中に非公式に織り込まれているインフォーマルな人間関係によって影響を受けており、またその反面、インフォーマルな人間関係は、フォーマルな組織のあり方自体からも色々な点で影響を受けているのである。人々はフォーマルな集団の成員であると同時にインフォーマルな集団の成員でもあることによって、双方の集団から、態度や行動が規制されているといえる。本報告は、一工場におけるインフォーマルな人間関係の分析を試みようとするものである。

本報告の資料は、北九州のN化薬株式会社O作業所全従業員（275名〔調査当日欠勤者があった為実施率はその89%〕）に対して、昭和34年9月、九州大学内藤莞爾教授監督下に、九大社会学研究室が行った「従業員態度調査、人間関係

調査」の資料の一部を主として使用し、補足的には、同社が昭和36年8月、社内調査として全事業所に対して サンプリング・メソッドによって行った 従業員意考調査（サンプル数1498票）の報告書を参考として使用した。

N化薬の社は東京にあり、資本金16億円、事業所は全国に18カ所、事業は火薬、染料、医薬品の三部門からなり大正5年の創業である。事業のうちで特に火薬類生産高は日本のトップであり、O作業所も 雷管製造工場として工業雷管、電気雷管、猟用雷管を作っている。火薬品を扱う作業の性質上、作業所は北九州の市街地から離れた山間にあり、万一の爆発に備えて 爆風が外部に抜けるよう屋根や 壁の一部はブラック作りになっており、こうした建物が山ひだに分散している。また作業においては危険が伴うために 流れ作業よりは或る程度手工業的な工程が入っている。給与は 一流会社並みであろうが、何分にも上述したように作業種類によっては 種々の危険度があり、また建物の外観も映えないので、殊に北九州の整備された工場群と比較して、従業員の中には「^{ライカンコーパ}雷管工場勤め」という言葉に幾分引目を感じる人もあるようである。従業員の大半が地元の出身者であるが、全国的に事業所が分散しているので下層部は動き難いし、上層部が他の作業所や本社と 交流しているのがここでの全般的な傾向である。

ここで得た人間関係の資料は、次のような手続によっている。すなわち全従業員に対する個別的面接の際に、

- 1a 仲のいい友達
- 1b 一番仲のいい友達
- 2 友達というのではなくても信頼できる人
- 3 一身上のことや家庭のことでああなたが相談をもち込む人
- 4 スポーツの友達
- 5 趣味や娯楽の友達
- 6 よく一緒にマージャンをやる人

等について人数を 制限することなく 自由にリスト番号で知らせてもらったのであり、このニヤ・ソシオメトリック・テストの結果に基いて 特定集団内の

インフォーマルな人間関係、個人のインフォーマルな(ソシオメトリックな)地位を得たのである。

人々の個人的趣好に基いたインフォーマルな人間関係には、受容、無関心、拒否の関係があり、これらの関係をソシオメトリーでは、ソシャル・アトム⁽¹⁾および網状組織として捉えている。集団内におけるインフォーマルな地位や、他の成員を指名選択することによる 集団参加の度合は、できうるならば受容と拒否の双方から求めることが望ましいが、ここでは資料の制約上、専ら受容⁽²⁾の関係から人間関係をみたのである。

I 個人のインフォーマルな選択状況

個人の選択状況は上述したように6基準に亘っているが、はじめに6基準こみで、ついで

第1表 基準別一人当りの指名選択数

各基準別に指名、被指名状況についてみていくことにする。

A. 6基準こみの選択状況

各人が指名した平均選択数は第一表のとおりである。選択基

基準別	男				女
	役 付		係 員	平 均	係 員
	主任以上	職 長			
仲のいい友達	2.1 ^人	3.0 ^人	3.9 ^人	3.4 ^人	3.4 ^人
一番仲のいい友達	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8
信頼できる人*	1.8	1.4	1.9	1.9	1.0
相談をもちこむ人	0.8	1.0	0.7	0.8	0.6
スポーツの友	0.6	0.4	1.6	1.3	0.7
趣味・娯楽の友	1.3	1.2	1.5	1.4	0.7
マージャンの友**	4.8	4.7	5.4	5.2	0.0

* 役付者や組合幹部で信頼できる人を1人で25人以上乃至41人指名したものもあるが、これは計算から除外した。

**マージャンの友の平均はマージャンを行なう者のみの平均とした。

準の相違によって指名数に差がみられるが、指名実人数においては男7.0人、女4.8人で男のほうが女よりも人間関係の範囲が広く、このことは第2表からもうかがえる。6基準こみにしての相互選択

第2表 6基準こみの選択実人数の分布状況
A 男 (%)

	選 択 実 人 数			計
	0～3 ^人	4～9 ^人	10～ ^人	
指 名	22.9	51.2	25.9	100
被指名	25.5	55.0	19.5	100

$F_0 = 1.06$ $F_0 < F(0.20)$

状況をみてみると、1人当り平均男2.3人、女1.7人であり、ともに平均指名実人数のほぼ $\frac{1}{3}$ に相当し一方選択が優勢である。このテストは単に指名を求めたにすぎないので、知覚テストを加味すれば相

B 女

(%)

	選 択 実 人 数			計
	0～3人	4～9人	10～人	
指 名	37.5	51.2	11.3	100
被指名	59.0	36.8	4.2	100

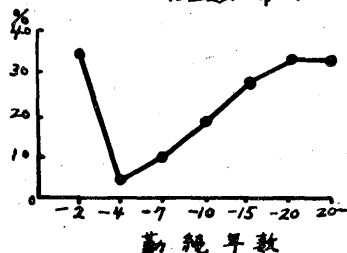
$F_0=4.53$ $F_0>F(0.05)$

互選択の比率はもっと上昇したかもしれない。全従業員のうち相互選択を全くもたないものは第3表でみるように、2割余を占めている。これらの人々の中には入社早々から勤続20年以上の人々も含まれているので、第1図に示すように勤続年数別にみってみた。入社早々は知己の量⁽³⁾が少なく、年数がたつほど知己の量が増し、また相互作用の頻度も多くなるから、相互選択は年数とともに増大するであろうと考えたが、実際にはV字型分布を示した。永年勤続者に相互選択零のものの比率が高いことは、職場の古参者や役付者間にお

第3表 6基準こみの相互選択の多少

1人が有する相互 選 択 実 人 数	N	%
無 (0)	53	21.5
少 (1～3)	139	56.5
多 (4～)	54	22.0
計	246	100

第1図 勤続年数別にみた6基準こみの相互選択零の比率



いて人間関係の調整がうまくいっていないことを示すものといえよう。⁽⁴⁾なおついでに6基準こみの選択において指名、被指名ともに零のものが3名あったが、この3名は勤続年数からみて中堅乃至古参の係員であり、態度調査における何らかの顕著な傾向は見出されず、この全くの孤立化の原因は態度調査からはつかめなかった。ただその中の1人は、面接時の内攻的態度から面接員の注意をひいたのであり、以前に精神障害があったとのことであった。

B. 仲のいい友人の選択状況

仲のいい友人についての1人当りの平均指名数はすでに第1表に示したが

そのきっかけについては、第4表⁽⁵⁾に示すようにその結合契機が会社での要因によるものが大きな割合を占め、なかでも職場での仕事が契機となったものが最も多く、したがって職場の配置転換後でも、以前の職場に属している人を指名しているものがかかなり見受けられる。また同時入社もきっかけの要因として大きく働いている

第4表 仲のいい友達となった「きっかけ」

「き っ か け」		%
経営体の内部にねざしたものの	仕事の関係	51.1
	同時の入社	10.7
	趣味・スポーツ	9.7
	気が合う	7.3
	飲み仲間・食事の友	2.9
経営体の外部にねざしたものの	学校・学歴	6.9
	住居が近い	6.8
	親戚関係	2.5
D. K		2.1
計		100

が、前者は相互作用の継続期間の長さ如何が、後者はメンバー間の相似性⁽⁶⁾が結合関係を生成させたものとみることができよう。学校・学歴関係をきっかけとした比率は女より男において高かった。

係員について学歴別に選択数をみると、男では有意差がなかったが、女では小卒および新制高卒者は友人指名数が有意的に低かった。これは小卒者に年輩者が多く各作業集団の中で単純労働に従事し若い年令層の中にとけ込んでいけないこと、また新制高卒では事務従事者が多く職場的に孤立しているものがかかなりあることによると思われる。なお男女間の選択についてみれば、総人数からすれば男4.2%、女2.5%が行っているにすぎない。作業現場で同性だけの職場は僅かであり、運動部も設けられているので、結局、性別がインフォーマル・グループの形成において分離的⁽⁷⁾要因として働いていることが指摘されよう。

第5表 住居の形態と仲のいい友達⁽⁸⁾の相互選択数 (%)

住居形態	相 互 選 択 数			計
	0	1.2	3~	
寮	16.7	66.6	16.7	100
社 宅	47.3	45.4	9.3	100
その他	28.3	56.1	15.6	100

つぎに相互選択についてみれば全選択数のうち相互選択数は37%を占め、また特に仲のいいペアを作っている人々は、男女ともに全体の2割前後の人々である。ところで相互選択の形成には、会社内

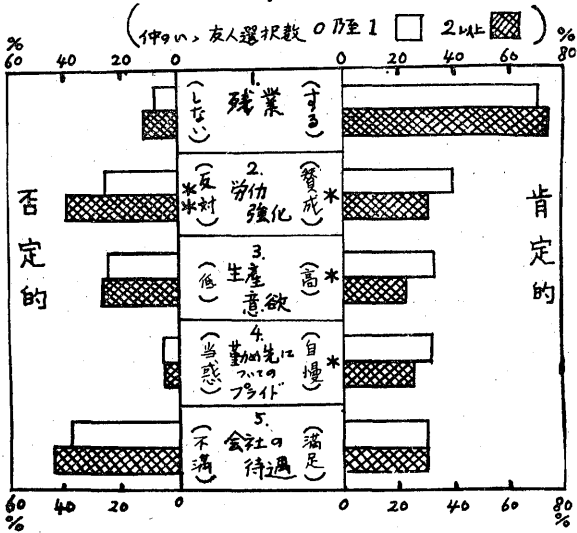
$F_0 = 3.06$ $F_0 > F(0.05)$

の接触だけでなく 社宅や寮生活によっても 影響を受けるのではないかと の観 点から住居形態との関連を求めてみたのが 第5表である。寮生活者は相互選 択をもつ者の比率が 高かったが社宅居住者はこの比率が低く、この傾向は役 付者、係員双方において同様に見受けられた。

つぎに仲のいい友人選択の多少と 諸項目についての 否定または肯定的態度 との比率をみてみる

と第2図に示すとおりである。概括的に いうことは友人関 係が貧弱な一群は、 2人以上の友人を選 択している一群に比 較してより少い否定 的態度とより多い肯 定的態度の比率がみ られることである。⁽⁹⁾ この傾向の理由とし ては、多数選択者は 友人を多数選択した 事実から推察してイ ンフォーマルな集団

第2図 仲のいい友人選択の多少と 肯定的・否定的態度の比率



比率の検定 *印は $F_0 > F(0.05)$ **印は $F_0 > F(0.01)$
 その他は4乃至5を省いて $F_0 > F(0.20)$ 。
 ※ なお「何ともいえない」「D.K.」と答えたものは上表より除外した。

参加への知覚度が恐らく高いと思われる、したがってフォーマルな集団規範からの拘束力を選択数の少ない者よりは強く感じないこともあってではないかと思われる。もっとも少数選択者の中には 心理的に孤立し同時に人気度が低い者とまた他方に当人が心理的孤立感をもっているも 必ずしも人気度が低いものがあり、この両者の集団参加についての 知覚は多少異なるであらうし、またフォーマルな集団規範の拘束力も 違ってくるであろうと 考えられる。そこで更に、仲のいい友人選択数0乃至1のものを、被選択が0乃至1のも

のと2以上のものとの2群に分けて、友人関係が貧弱な者の中でも特に孤立者は、その一群としてみたばあい、被選択が多い一群に比較してより少い否定的態度とより多い肯定的態度の傾向がみられるかどうかをみたのが第3図である。各項目において

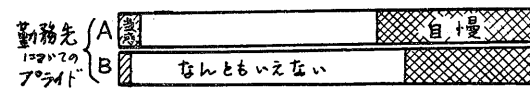
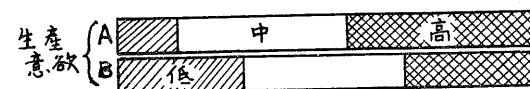
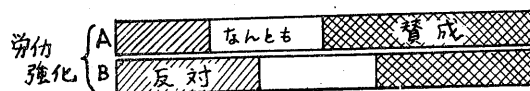
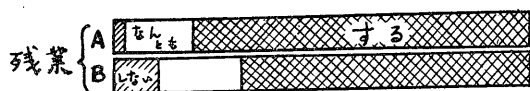
A, B 両群間に有意差

は得られなかったが、友人選択が貧弱で人気度も低いもの(A群)は、全般的にみて肯定的および中間的態度をとるものの比率が多かったといえる。

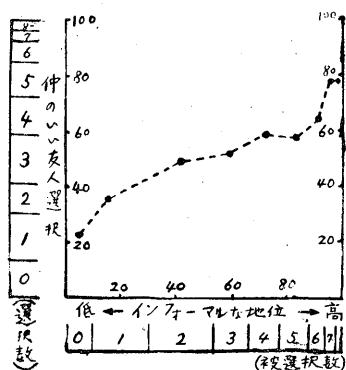
なお選択数の多少と勤務先への愛着度との関連をみれば第6表のとおりであり選択数の少ないもののほうが移りたいとする比率が高い。

第3図 仲のいい友人選択数の少ない者の被選択の多少と諸態度

A群 仲のいい友人選択0乃至1者32名
B群 " 被選択が2以上の者29名



第4図 インフォーマルな地位と友人選択



第6表 仲のいい友人選択と勤務先への愛着度 (%)

選択数	移りたい	なんともいえない	移りたくない	計
0乃至1	21.7	15.0	63.3	100
2以上	9.1	11.8	79.1	100

$$\chi^2 = 6.87 \quad df = 2 \quad P < 0.05$$

友人選択において特徴的なことは、指名選択者が選択した数だけ指名選択を受けることは普通のばあい少ないのであって、ここでの選択および被選

択数の一致率は18%であった。選択分布に比較してインフォーマルな地位の分布は、低地位者が増加し高地位者が減少する傾向がみられる。ここでの選択数と被選択数との相関係数は 0.3001 ($df=110$ $P<0.01$) ⁽¹⁰⁾ であり、第4図に示すように全体的な傾向はインフォーマルな地位が高いものほど友人選択数も多いといえる。⁽¹¹⁾

つぎにインフォーマルな地位と諸項目についての態度との関連をみれば、会社の待遇に対する満足度、労働強化（第7表参照）、生産意欲、勤務先についてのプライド等において何れも有意差は得られなかった。ただ青年層に人気者

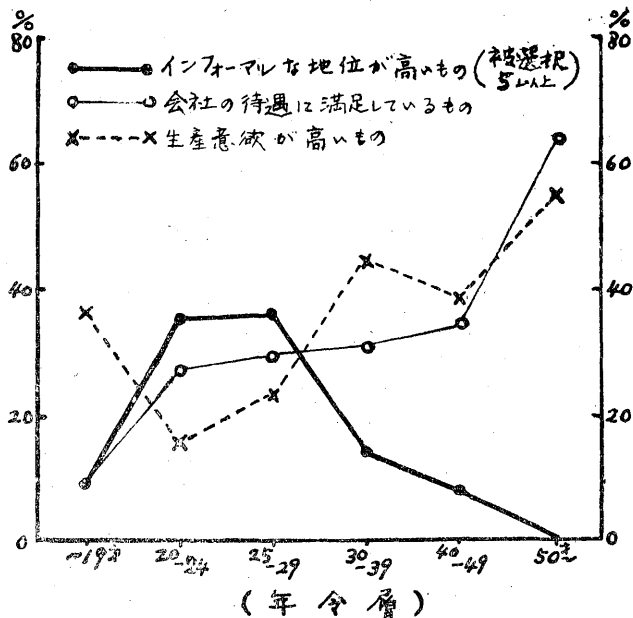
第7表 仲のいい友人としての人気度と労働強化 (%)

人気度	労働強化			計
	反対	なんともいえない	賛成	
低	24.6	27.4	48.0	100
中	34.7	32.2	33.1	100
高	45.5	21.8	32.7	100

$$\chi^2=7.91 \quad df=4 \quad 0.05 < P < 0.10$$

の比率が高く、また諸項目において肯定的態度をとるものが比較的少なく見受けられたが、これは否定的態度をとっている者が人気度が高いと推論するよりも、第5図でみるように、この年令層自体が人気者を多く含み、かつ他面において会社の待

第5図 年令別にみた特定項目の比率



遇に満足していないものの比率も高く、会社の待遇に満足していないものは、

第8表に示すように、労働強化に否定的態度を持つものの比率が高く、また生産意欲も低い傾向を示すということからきているとみることができる。

C. 信頼・相談について

の選択状況

1人当りの平均選択数は既に第1表で示したとおりであるが、女子係員の4割余が職場で信頼できる人をもっていないことが注目される。男子係員で信頼できる人をもたないものは全体の $\frac{1}{4}$ であり、多数を選択しているものの中では組合幹部が大きな比率を占めている。

ところで全従業員中3割が信頼できる人をもっていなかったが、このことは職場での士気にも影響を与えていると思われる。第9表は信頼できる人の有無と諸態度との関連をみてみたものであるが、信頼できる人があることがより望ましいことといえよう。⁽¹²⁾なお、会社や組合からのコミュニケーションに対する帰属意識別にみれば、会社側支持の $\frac{1}{3}$ 、組合側支持の $\frac{1}{3}$ が信頼できる人を選択していない。面接時の質問では友達というのでなくとも信頼できる人をあげて下さいとしたので、役付者、組合幹部、親友、同僚、部下等

第8表 会社の待遇に対する満足度と労働強化 (%)

会社の待遇に	労働強化			計
	反対	なんともいえない	賛成	
不満	44.9	28.6	26.5	100
なんともいえない	38.4	29.2	32.4	100
満足	18.1	27.7	54.2	100

$$\chi^2=23.34 \quad df=4 \quad P<0.001$$

第9表 信頼できる人の有無と諸態度
a. 生産意欲 (%)

信頼できる人	生産意欲			計
	低	中	高	
無	26.4	51.4	22.2	100
有	24.7	43.1	32.2	100

$$\chi^2=6.18 \quad df=2 \quad P<0.05$$

b. 勤務先についてのプライド (%)

信頼できる人	プライド			計
	当惑	なんともいえない	自慢	
無	6.9	77.8	15.3	100
有	4.6	59.2	36.2	100

$$F_0=4.73 \quad F_0>F(0.01)$$

c. 会社の待遇に対する満足度 (%)

信頼できる人	満足度			計
	不満	なんともいえない	満足	
無	38.9	40.3	20.8	100
有	40.3	20.6	39.1	100

$$\chi^2=11.41 \quad df=2 \quad P<0.01$$

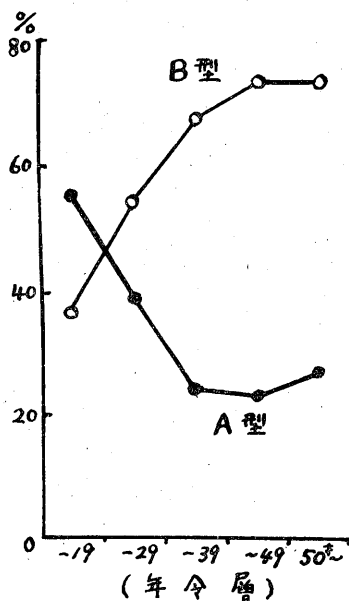
が自由に指名選択されているのであるが、全体の3割余の人々が職場内で信頼できる人をもたないことはやはり問題があるといえよう。つぎに相談をもちこむ人の選択状況についてみれば、当作業所内に相談をもちこむ人をもたない者は全体の52%であり、年令別による有意差は得られなかった。相談をもちこむ相手には、殆んど年長者が選ばれており、また作業集団内のフォーマルな地位の役割からみて上役も対象範囲に当然はいってくと考えられるので第6図に示すように年令別に好ましいとする上役のタイプを求めてみた。一身上のことまで面倒をみてくれる温

情型のほうを好きだとする者は、年令の上昇とともに増加していく傾向をみせている。ところで温情型を指向するものはそれだけ上役に対する期待も大きいのであるから相談の指名選択がA型に比較してより多いであろうとの予想が出てくるが、この点について有意差は得られなかった。会社の社内調査もまたこれと同様の結果がでており、すぐ上の上司はいろいろなことを相談するには、“相談しにくい人だ” “わからない”と答えたものは係員ではほぼ半分がそうであり、また上司を公平だとみているのは半数弱であることをみると、人間関係調整やカウンセリングの技術以前の組織の構成や運営自体に問題があることがうかがえるのである。そうしてそれが組織の末端

第6図 年令別に好む上役のタイプ

A型 仕事の上ではガミガミいうが、あとはケロリとした人。

B型 部下に親切で仕事のことはもちろん、一身上のことまで面倒をみてくれる人。



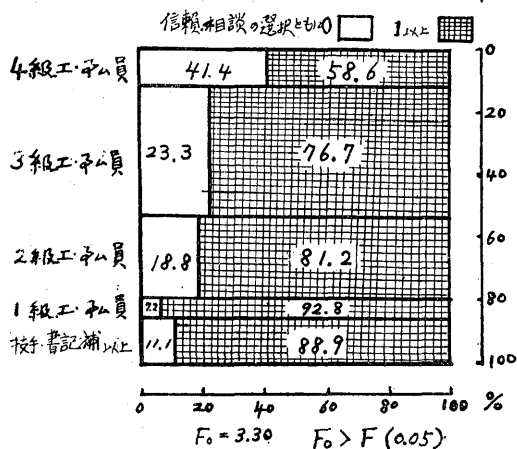
において露呈してきていることが第7図からもうかがえるのであり、全般的

にみて職階が下になるほど信頼できる人、相談をもちこむ人を持たないものの比率が大きくなっている。

つぎに信頼人気度や相談人気度についてみる。信頼人気度は仲のいい友人としての人気度とは多少意味合いを異にしている。選択に際しては友達でなくても信頼でき

る人を求めたのであるから、フォーマルな地位や年令、その他の諸属性において仲のいい友人選択よりも一層広い範囲から対象者が選ばれたといえる。したがって厳密に言えば、係員からの信頼人気度と役付者からのそれとは信頼の内容に違いがあるかもしれない。特に当作業所では役付者と一般係員との間に態度において幾分かの違いが見受けられるのでここでの人気度の分析には役付者からのそれと係員からのそれとに分けてみていくことにした。第10表は役付者、係員別に信頼人気度の分布をみたものである。役付者は全般的に信頼人気度が高いが、この傾向は役付者相互間の選択によって一層強められている。他方、女子係員は%が信頼選択を受けけておらず信頼関係が貧弱なことを示して

図7 職階別にみた信頼・相談選択と0のものつ比率



第10表 役付者・係員の信頼人気度の分布
a. 全員からの信頼人気度 (%)

人気度 (被選択数)	低 (0)	中 (1,2)	高 (3~)	計
役付者	5.3	31.6	63.1	100
男子係員	31.3	48.4	20.3	100
女子係員	62.5	36.2	1.3	100

$F_0 = 18.65$ $F_0 > F(0.001)$

b. 係員からの信頼人気度 (%)

人気度 (被選択数)	低 (0)	中 (1,2)	高 (3~)	計
役付者	18.4	42.1	39.5	100
男子係員	41.4	43.0	15.6	100
女子係員	64.9	33.8	1.3	100

$F_0 = 20.29$ $F_0 > F(0.001)$

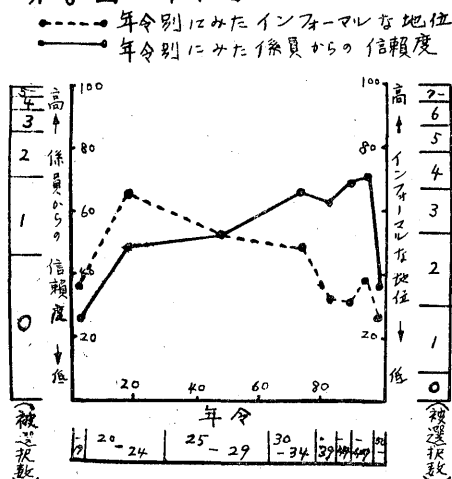
いる。仲のいい友人人気度と信頼人気度との間には相関はみられなかった。年令別に信頼人気度をみると、第8図に示すように、仲のいい友人としての人気度と異なり年令が増すにつれて信頼人気度も高くなってきている。ただし50才以上のところで下降があるのは職長クラスに人気のないものはいっているからである。

ここで信頼選択がもっている

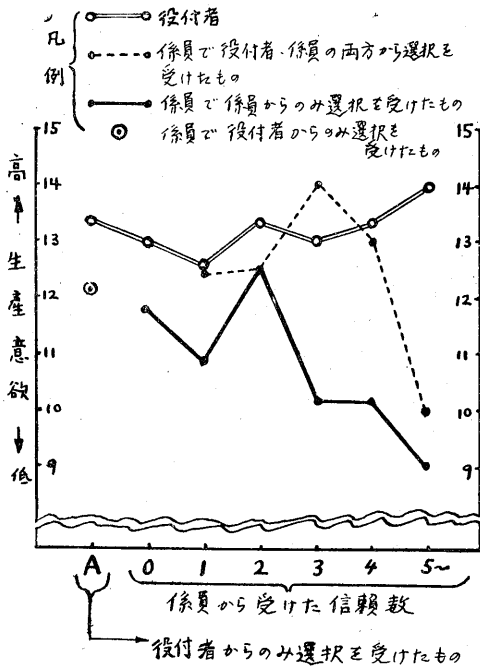
性格について考えてみると、信頼選択には ソシオグループとサイキグループの二つの選択基準が働いているとみる事ができよう。⁽¹³⁾ 上位役付者で係員から多数の選択を受けているものがあり、また組合幹部は概して信頼人気度が高いということは、ソシオグループの基準から選択が行われたといえる。そうしてこれに加えて他方では仲のいい友人を信頼選択するというサイキグループからの指名選択も行われている。この何れの選択基準においても人々は自己の主張とあまりに異なる人間を選ぶことはまずあるまいから、信頼人気度の高い人々は、ある意味ではインフォーマルな集団の規範を反映したものが集約されているとみることもできよう。第9図は信頼人気度別にみた平均生産意欲の状況である。⁽¹⁴⁾ 役付者はスコアの高低にかかわらず係員から選択が寄せられているのに対して、係員は、なかでも特に係員からのみ選択を受けているものは、被選択数が多いものほどスコアが下廻っていく傾向がみられる。このことは一般係員の間に一部で会社側の要求を是認し、他方に会社側の要求に対して消極的態度をとる二面的な志向があるのではないかと考えられる。

相談人気度についてみると、一身上のことや家庭のことで相談を受ける人

第8図 年令別にみた人気度



オ9図 信頼人気度と生産意欲



は、信頼選択に比較して人数が少ない。そうしてその分布状態は、第11表でみるように、役付者と係員ではかなりの相違がある。5人以上から選択されたものは僅かに4名(1.6%)であり、役付者3名、係員1名である。最も多く選択を受けている人は厚生係長で19人が選択しており、これは人柄に加えて職掌柄と土地の人ということで一般係員が特別の親しみを感じていることも働いていよう。多数の選択を受けた上述の係員は、現場作業に従事し、一級工務員30代、旧制中卒で態度諸項目にお

いて肯定的乃至中間的態度をとっており組合幹部でもなかった。したがって相談をもちこまれる人はフォーマルなポストも一要素になるであろうがパースナリティによるところが非常に大きいのではないかと考えられる。

第11表 役付者・係員の相談人気度の分布(%)

人気度 (被選択数)	低 (0)	中 (1)	高 (2~)	計
役付者	29.0	36.8	34.2	100
男子係員	71.1	20.3	8.6	100
女子係員	76.2	20.0	3.8	100

$$F_0=7.36 \quad F_0>F(0.001)$$

相談人気度と信頼人気度との関連をみると、相談人気度の高いものはまた信頼人気度においても高い傾向が見受けられる。また年輩者に人気の高いものが多いがこれは役付者が多いことも一因になっている。しかし役付者でも、主任以上の役付者と職長とでは、第12、13両表に示すように差があり職長は人気度において劣っている。作業現場での直接の監督者と考えられる

第12表 役付者の係員からの信頼人気度の分布 (%)

被選択数	0	1.2	3.4	5～	計
主任以上	7.7	42.3	26.9	23.1	100
職 長	37.5	37.5	25.0	0.0	100

$$F_0=8.49 \quad F_0>F(0.001)$$

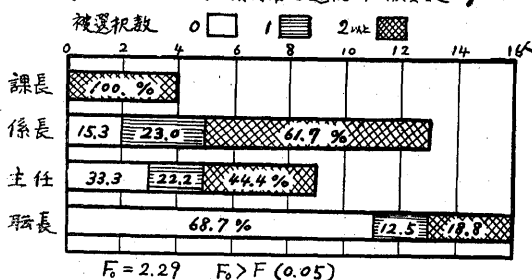
第13表 役付者の係員からの相談人気度の分布 (%)

被選択数	0	1.2	3.4	5～	計
主任以上	23.1	46.1	15.4	15.4	100
職 長	43.8	56.2	0.0	0.0	100

$$F_0=3.99 \quad F_0>F(0.001)$$

オ10 図 役付者が直属部下(係員)から受けた選択数

(※ 仲のいい友人、信頼できる人、相談をもちこむ人)
(3基準からみて その役付者を選出した係員数)



$$F_0=2.29 \quad F_0>F(0.05)$$

第14表 スポーツの友の有無と仲のいい友人としての人気度 (%)

スポーツの友	人 気 度			計	1人当たり平均被選択数
	低	中	高		
無	35.4	51.0	13.6	100	2.39
有	20.0	42.4	37.6	100	3.73

$$\chi^2=19.42 \quad df=2 \quad P<0.001$$

スポーツの友の有無と諸態度項目との関連をみると、待遇への満足度、生産意欲等において有意差は得られなかった。なおスポーツの友の有無と欠勤状態との関連をみると、調査前1ヶ年間に8日以上休んだものは、ス

職長が、係員からの人気度において低いことは、職長と係員との結びつきが弱いことを意味する。第10図に示すように、職長の7割が直属係員から孤立していることは集団単位の実分析を行う際に大きな課題となるところである。

D. スポーツ、趣味、マージャンの友の選択状況

スポーツの友の指名者は全体の35%余であり、20代から30代では半数近くがスポーツの友を選択している。スポーツの友の有無から仲のいい友人関係との関連をみると、第14、15両表に示すように、スポーツの友を持つものは仲のいい友人も多いということが出来る。スポーツが仲のいい友人関係形成のための相互作用の機会を与えていることが考えられる。

スポーツの友があるもののうち3%、無いもののうち10%で両者の間に差($u=1.912$ $0.05 < p < 0.06$) がないとはいえないようである。

趣味の友についてみれば、有選択者は全体の4割余であり、趣味の友の有無と生産意欲、会社の待遇についての満足度との関連においては有意差は得られなかった。なお仲のいい友人関係の形成において趣味の友があることは、第16表に示すように、スポーツの友のあるばあいと同じく、無いものに比較して他から選択される機会が大きいといえよう。マージャンの友を選択したものは女では皆無であり、男ではその3割がこれに該当する。第17表に示すようにマージャンの友を持つものの方がより多くの人間関係をもつ傾向がみられる。第18表はマージャンの友の有無と生産意欲につ

いてみてみたものであるが、マージャンの友を選択しなかったもののほうが高スコアを示したものの比率が高かった。

E. 各基準別にみたソシオグラム

各基準別に作製したソシオグラムについて簡単にふれることにする。

第15表 スポーツの友の有無と仲のいい友人選択の多少 (%)

スポーツの友	選 択 数			計	1人当り平均 選 択 数
	少	中	多		
無	32.3	46.6	21.1	100	2.43
有	10.6	50.6	38.8	100	4.15

$$\chi^2 = 17.23 \quad df = 2 \quad P < 0.001$$

第16表 趣味の友の有無と仲のいい友人としての人気度 (%)

趣味の友	人 気 度			計
	低	中	高	
無	39.0	44.6	16.4	100
有	18.1	52.4	29.5	100

$$\chi^2 = 14.96 \quad df = 2 \quad P < 0.001$$

第17表 マージャンの友の有無と仲のいい友人としての人気度(男のみ) (%)

マージャンの友	人 気 度			計
	低	中	高	
無	40.5	43.1	16.4	100
有	16.0	44.0	40.0	100

$$F_0 = 6.67 \quad F_0 > F(0.01)$$

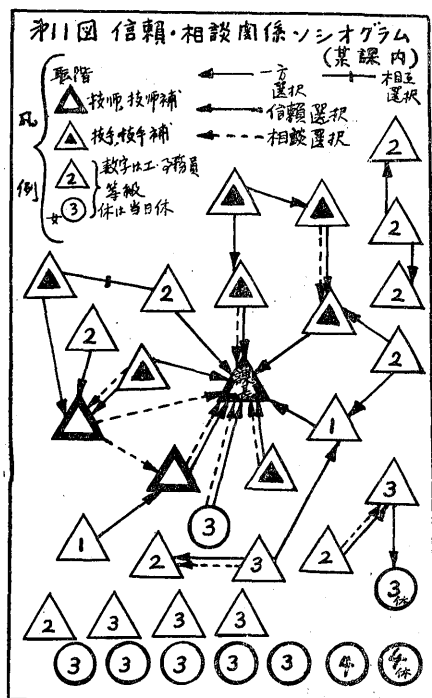
第18表 マージャンの友の有無と生産意欲(男のみ) (%)

マージャンの友	生 産 意 欲			計
	低	中	高	
無	18.1	43.1	38.8	100
有	18.0	58.0	24.0	100

$$F_0 = 6.88 \quad F_0 > F(0.01)$$

仲のいい友人選択においては、
 選択状況は孤立者を除いて作業所
 全体が一つの大きな網状組織を形
 成していた。その中に数多くのイン
 フォーマル・グループが存在し
 たが、他と全く隔絶したグループ
 は見受けられず、どのグループも
 その中の誰かがグループ外の人を
 選択し、また他から選択されてい
 る状況であった。したがってイン
 フォーマルなコミュニケーション
 の経路が仲のいい友人関係の経
 路に準じるものであると仮定すれ
 ば、各種の情報はかなり末端まで
 浸透することが予想される。

信頼、相談関係のソシオグラム



はこれを各課内に限定
 して作製した。その結
 果は第11図に示したよ
 うに特定者に選択が集
 中する星型の選択構造
 の型が各課内において
 みられた。被選択関係
 の中心者は多くのばあ
 い職階の上位者であり、
 そこで第19表において
 職階別に選択関係をみ

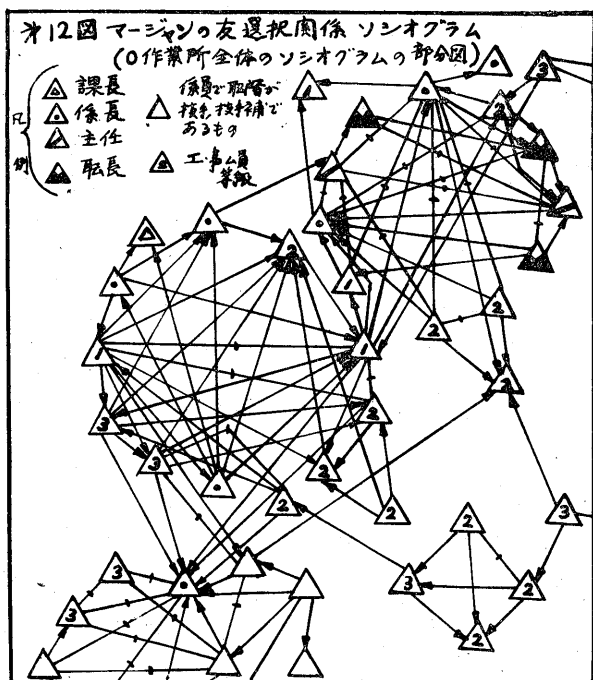
第19表 職階の上下からみた信頼・相談関係

職階(選択指名者)	選択一被選択 関係の職階差		選択指名者からみた選択対象 者の職階上の地位別 (%)		
	上	同	下	計	
技師補・主事補以上		71.4	28.6	100	
技師補・書記補以上	35.1	27.0	37.0	100	
1 級 工・事 務 員	70.0	10.0	20.0	100	
2 級 "	55.8	25.6	18.6	100	
3 級 "	65.3	30.5	4.2	100	
4 級 "	65.0	35.0		100	
各課内全関係 合 計	58.0	28.6	13.4	100	

$$\chi^2=95.76 \quad df=2 \quad P<0.001$$

てみた。信頼、相談関係は職階上位者への志向性が強いといえる。

スポーツの友選択の ソシオグラムについてみれば、スポーツの各種目毎にそれぞれ一団のグループが形成されており選択者は一方、相互選択を問わずそれぞれの網状組織の中にくりこまれていた。趣味の友のソシオグラムも、前者と同様に各種目別に網状組織が形成される傾向を示していたが、ただ囲碁、将棋の友選択者は男子従業員の半数強を占め、幾つかのグループに分かれて友人関係を形成していた。スポーツの友、趣味の友の選択に職階の上下、役付の有無はあまり障害になっていないように見受けられる。マージャンの友の選択において



も、職階差による選択方向の上昇、下降傾向は見受けられなかった。マージャンの友のソシオグラムの 特色は大小とりまぜてほぼ 五つのグループが識別され、そのメンバー数は大は14,5人前後、小は6,7人からなっており、第12図の部分図に示すように その各グループの形態は円周に 位置する人々相互の間の活潑な選択関係によって円状を示している。

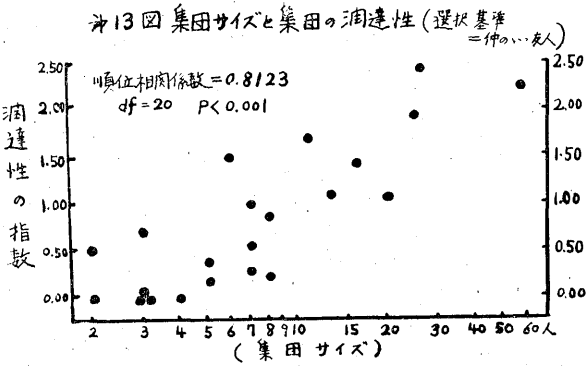
Ⅱ フォーマル・グループの諸特性

当作業所の作業集団はこれを 総数22として取り扱った。フォーマルな集団区分は原則としてO課O係で行ったが、なお 一係の構成規模が大きいところ

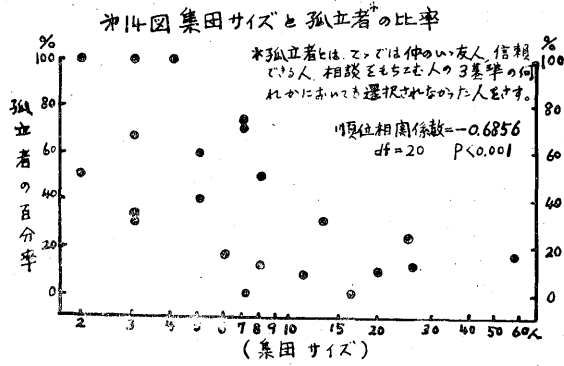
では更にその下の構成単位である O 関係で捉えたところもある。集団サイズからすれば、事務および 研究部門では成員数が比較的少なく、現場部門では一集団10人以上からなっているものが多い。

集団サイズが集団内の雰囲気 に 何らかの影響を与えていることは 当然予想されるところである

(1) が、インフォーマルな人間関係から集団サイズとの関連をみていくことにする。集団サイズと集団の潤達性の指数との相関をみてみると、第13図に示すように、



集団サイズが大きくなるほど その指数も大きくなっていく 傾向がみられる。このことは集団サイズが大きくなるほど 集団内の選択が活潑であり、友好的雰囲気が大であることを意味する。つぎに集団サイズと ソシオメトリックな凝集性との相関をみると順位相関係数は 0.5585 ($df=20$ $P<0.01$) であつた。(3) 成員数4人以下の集団では 相互選択の組数は何れも零であり、この点からも小サイズの集団のインフォーマルな人間関係の 貧弱さがうかがわれる。更に

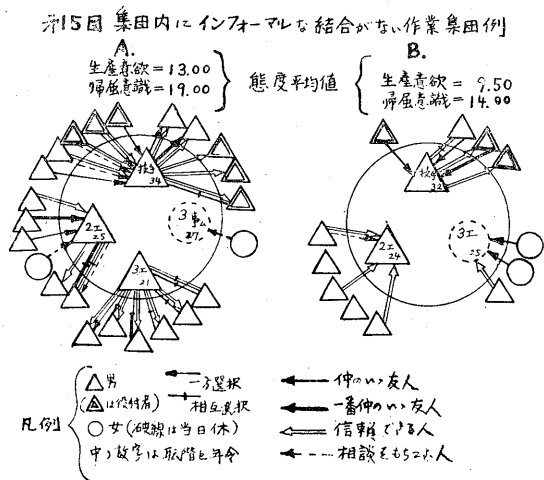


集団サイズと孤立者ととの相関についてみれば、第14図に示すように、集団サイズが小さくなるにつれて孤立者の比率が高くなる負相関がみられる。このことは集団サイズが大きくなるほど被選択の機

会が増大していくから 孤立者も減少することになると思われる。また同様なことが集団内選択の比率についても いえるのであって、集団成員が行った総選択数のうち 所属集団内に落ちた選択数の比率と 集団サイズとの順位相関係数は 0.7386 ($df=20$ $P<0.001$) であった。集団サイズが大きくなるにつれて集団内選択の比率も 上昇していく傾向がみられる。成員数10人以上からなる集団では総選択数のうち大体 50%から70%が 自己の所属集団に落されているのに対して、5 人以下の集団ではこれが 0%から20%の間を低迷している。当作業所で、小サイズの作業集団の 成員が他の作業集団の成員を選択する傾向が強いということは、ここでの小集団のメンバー編成が いわば異質のそれからなっているということが考えられる。

ここでの作業集団の 成員の同質性と異質性についてみれば、単に、年令、勤続年数、学歴等からでは小サイズの集団は同質性が高いといえる。⁽⁴⁾しかし、実質的に集団の同質性を大きく左右するものは、役付者の人数、職階の差、性別構成比といったものであり、中・大サイズの集団成員数の 多いところでは比率はとも角として 同質的メンバーの存在により、この差は實際上或る程度緩和されるといえようし、小サイズの集団ではこの差がそのまま露呈されることになるのである。そこで小サイズ集団群の中から 集団内で成員全員が

孤立している集団を2
例とりあげてその状況
をみることにする。第
15図Aの集団は、態度
値平均が全集団の平均
を上廻りまた当作業所
への愛着度も高いので
インフォーマルな結合
関係が形成されてもよ
さそうに見える。しか
しこの成員4人のうち



主任は転勤者であり、また他の3人も配転者であり、したがって新職場への馴れがまだできておらず新しい人間関係確立への日時が足りないと推察される⁽⁵⁾。また集団Bは成員数3人の中の1人は女子係員であり、更に職階差に加えて、成員の2人は組合意識に相違がみられ、また共に当作業所への愛着度が低く、こうしたことが集団内の人間関係を貧しくさせまた態度値において低スコアを生み出させることになったのではあるまいか。

集団サイズと態度値との相関を求めてみると第20表に示すように相関関係があるとはいえなかった。したがって、“作業集団の人数が多くなる⁽⁶⁾ほどモラル得点が低下する傾向”

第20表 集団サイズと態度値 (df=20)

集団サイズとの相 関 項 目	順位相関係数	P<
生 産 意 欲	-0.2042	0.40
帰 属 意 識	-0.2867	0.20

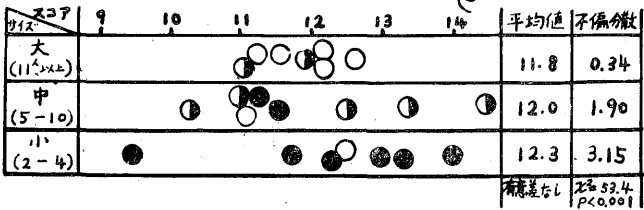
はここでは見出せなかった。当作業所での作業集団を集団サイズから態度値の分散をみると、大サイズの集団はその各々が全集団の平均値に近いところに位置しているのに対して、中小サイズでは態度値のバラッキが大きかった。そこで全作業集団を大・中・小の三群に分ちこれらの三群の態度値の分散が一樣であるかどうかを求めてみたのが第16図である。生産意欲において、その平均値に

おいては三群の間に有意差は認められなかった。しかし分散状況においては各群の分散が一樣

第16図 集団サイズからみた態度値の分散系列 ●

生産意欲(残業・機械化・労力強化)

In-group意識が
○ 50%以上の作業集団
● 49%以下の作業集団
例 ● 〇%作業集団



であるとは認められないのであり、大サイズの集団間の分散が小さいことが注目される。しかも第21表に示すように、これらの大サイズの作業集団では、メンバー間の偏差が大きく色々な態度値をもった人々をその中に含みながら作業集団全体の平均値は相互に比較的近似した値を示しているのである。こ

れにひきかえ

第21表 作業集団のサイズと態度の分散度

中・小サイズの集団では各作業集団内のメンバーの態度の偏差は小さいが、サイズ別にみた集

態度項目	集団間、内別にみた標準偏差	集団サイズ	
		小・中 (2人～10人)	大 (11人～)
生産意欲	集団間のS. D	1.33	0.53
	〃 内 〃	1.56	2.41
* 帰属意識	集団間のS. D	1.51	0.90
	〃 内 〃	2.03	3.21

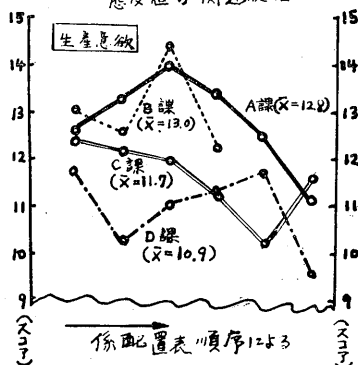
* 帰属意識は会社の業界での地位、勤務先についてのプライド、労働者意識、会社側・組合側のコミュニケーションについて職場変更命令に対して等(25点満点)でここでは会社側への帰属意識からみた。

団群としては 作業集団間の態度の開きが大きいといえる。そうして第16図でみたように、サイズが大きい集団では インフォーマルな友人選択におけるイン・グループ志向者の比率が 概して高いのであり、このことはインフォーマルな下位集団が存在することを示唆するものである。そこで各作業集団におけるインフォーマル・グループを検出し、これらの態度志向を求めてみた結果、大サイズ集団の態度値の分散が小さいのは、その中に含まれているインフォーマルな下位集団の態度志向、いわばインフォーマルな 集団規範相互が相殺してこのような 状況を生じさせたと推論できるので、この点については 次章で論じることにする。

作業集団と作業集団との関係は フォーマルな組織の下に統合されているが、ここで集団単位を 課においてみると、作業集団はフォーマルな下位集団としてみなすことができる。フォーマルな組織においては当然そこにフォーマルな規範の存在が想定されるのであり、作業所全体からみたフォーマルな規範は、特定の課に限定されることなく理念において一貫性をもったものであろう。

ところが第17図に示すように、各課を比較してみるとその中に含まれる作業集団のスコアには差があることが見出され

第17図 隣接作業集団(同一課内)の態度値の関連状況



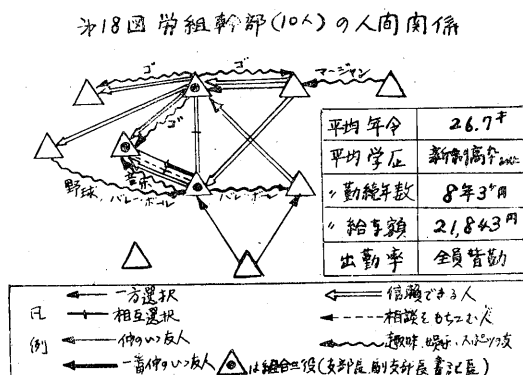
るのであり、課別に異なるインフォーマルな集団規範の存在が想定されうる。隣接した作業集団は一般的に⁽⁸⁾って作業上の接触の機会も多くコミュニケーション連結の可能性も大きいであろうし、またそれに伴ってインフォーマルな友人関係形成の機会も多いであろう。そこで作業内容や条件の関連性に加えて、これらの集団内に特に対立、拒否関係がない限り仕事のテンポや意識面において同一課内の集団間に同調性や近似性が出てくることが、すなわちある特定の作業集団だけが隣接の作業集団と違った傾向を示せば、集団圧力が働いて、結局一集団単位の中では態度値の分散が小さくなってくることが考えられる。そこで各課内での作業集団間の分散に均斉性がみられるのではないかと仮説から分散系列の一樣性の検定を行ってみると($\chi^2=1.508$ $df=30.80 < P < 0.50$)、各課の分散が異なっているとはいえないのであり、したがって各課内にインフォーマルな集団圧力がある程度働いていると推定することもできるであろう。

作業集団間にインフォーマルな集団圧力の存在を想定するとき、そこにはまたインフォーマルな選択関係の存在が予想される。フェスティンガー等の研究によれば、⁽⁹⁾集団の凝集性(選択率からみた)と集団基準への同調性との相関について、凝集性が高いほど基準から逸脱する人の割合が低くなる例があげられているが、この作業所の課内の状況はどうであろうか。もちろん集団の凝集性と作業集団間の選択関係を類比して考えることは問題であるが、しかしここでは作業集団間にインフォーマルな人間関係(基準=仲のいい友人)が頻りにみられる課ほど課内の作業集団間の態度値の標準偏差が小さい傾向を示すとの仮説から選択状況をみてみた。生産意欲については標準偏差の小さい課ほど作業集団間の選択が活潑であり、これに対して作業集団間の選択が貧弱な課では標準偏差が大きく完全な負相関がみられた。帰属意識については上述のような結果は得られなかった。生産意欲はフォーマルな集団機能に関するものであり、したがって各課内においてもこれに対応したインフォーマルな集団規範が存在することが予想されるが、帰属意識は、フォーマルな集団の機能に直接結び付いたものではないので、態度の偏差が、いわ

ば逸脱の許容範囲が⁽¹⁰⁾前者の生産意欲に比べて大きいとみることができであろうし、したがって集団間の選択関係と態度値の偏差との相関が見出せなかったことにもなったのであろう。

会社の組織とは一応別個であるが、労働組合もまたフォーマルな集団として取りあげることができる。労組幹部は1年毎に改選されるが、第18図は調査当時の同労組幹部の人間関係をみたものである。

10人の幹部のインフォーマルな関係をみてまず気がつくことは一方選択が優勢で相互選択が非常に少ないことである。殊に信頼関係がちぐはぐであり組合三役の間にお



いてもこの感をまぬかれない。また信頼、相談、仲のいい友人の3基準からみた孤立者が4人おり、10人の足並はあまり揃っていないと思われる。態度調査の質問、“たとえば、会社の経理状態などについて、あなたは会社側のいうことと組合側のいうこととどちらが本当だと思いますか”に対して、10人のうち6人が組合側、4人がどちらともいえないと答えていることもこの間の事情を、ある程度物語るものといえよう。態度調査のその他の諸項目においてもこの10人の態度は福利厚生施設に対する答を除いて高い斉一性はみられない。そこで次に労組幹部と組合員との関係について、両者の態度差、および両者間のインフォーマルな関係からみることにする。第22表から25表

第22表 労組支部幹部と同組合員の会社の待遇に対する満足度(%)

会社の待遇に	満 足	何ともいえない おおよび D. K	不 満	計
労組幹部 (10人)	0.0	40.0	60.0	100
組合員 (223人)	34.1	26.0	39.9	100

第23表 会社の待遇考慮の際のレファレンス・グループ (%)

レファレンス・グループ	当作業所内	同一会社の他作業所	その他の	D.K	計
労組幹部 (10人)	40.0	30.0	20.0	10.0	100
組合員 (223人)	39.5	15.7	38.1	6.7	100

第24表 会社の待遇に満足していないものの問題とするところ (%)

問題点	賃金	昇給	資格	賞与	その他	D.K	備考
労組幹部 (10人)	70.0	50.0	30.0	20.0	10.0	10.0	備考 1人で2つ以上 答えたものが あるので%合 計は100をこ える。
組合員 (138人)	51.4	47.1	32.6	32.6	5.8	3.6	

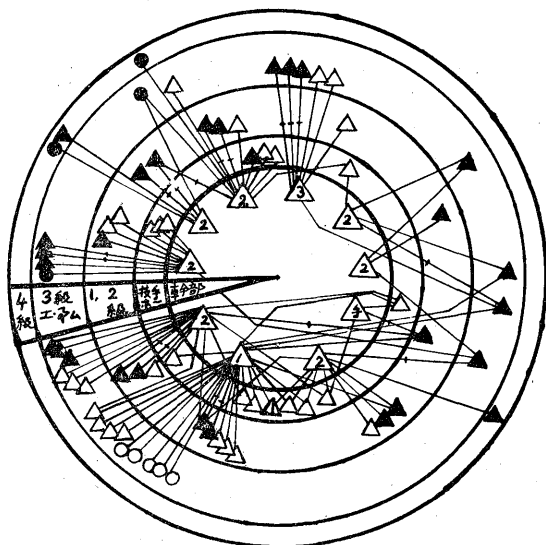
第25表 労働者意識 (%)

労働者意識	「働く者の権利」は			計
	会社がつぶれても守るべきだ	どちらともいえないおよびD.K	経営の許すかぎり主張すべきだ	
労組幹部 (10人)	10.0	30.0	60.0	100
組合員 (223人)	13.5	13.0	73.5	100

は、労組幹部と組合員の態度差をみたものである。何れも有意差は得られなかった。したがって組合幹部の態度が斉一的でないことは、このばあいはいりもなおさず一般組合員の態度を反映しているものとみることができようし、意識的にみて労組幹部と組合員の間が遊離している徴候はみられない。ところで、労組幹部と組合員とのインフォーマルな関係はどうであろうか。第19図は両者のインフォーマルな人間関係のソシオグラムである。全般的にみて組合幹部は職階の上位者を選択している傾向がみられ、周辺に位置する3,4級工・事務員層への指名状況が貧弱である。また幹部を選択する3,4級工・事務員もその人数比からすれば僅かな人数がこれを行っているにすぎない。幹部から選択が寄せられている技手補以上の層の中には主任や係長クラスが多く含まれている。当作業所の役付者は、全体的にみて一般従業員よりも会社支持的傾向が強く、また係長は将来の課長候補として非組合員となる可能性も持っているのであるから、これらの層に多くの選択（主として信頼選択）

第19図 労組幹部と組合員の人間関係
(仲のいい友人、信頼できる人、相談できる26人の3基準ネットワーク)

- 凡例
- △ 労組幹部(中の方、数字は階級、4は課長)
 - ▲ 組合員で労組幹部を3基準の何れかにあて選んでいるもの
 - △ 労組幹部から3基準の何れかにあて選ばれているもの
 - ▲+ 相互選択 ▲ 専任組合員(課長) △男 ○女
- ※ 同心円のドーナツ形面積は全従業員の階級別比率を表わす。



が寄せられていることは、組合支部委員自体が組合支持的であるのに加えて、また同時に多分に中間的もしくは会社支持的な態度をも併せ持っていることを示唆するものではあるまいか。⁽¹¹⁾ もっとも解釈の仕方によっては選択を寄せられたほうが多分に組合支持的傾向をもっていたからだとの見方もできないことはないが、これとても第26表でみるように両群の間に差があるとはいえない

ないのであり、このばあい選択された1群は組合反動的でなかったとみることができるであろう。組合幹部の上位役付者への選択志向が顕著にみられることは、そこにいろいろな背後条件があることが考えられる。当作業所内で

第26表 労組幹部からの選択の有無と上位役付者の態度 (その一) (%)

主任、係長および課長で労組幹部から	労働者意識				コミュニケーションはどちらが本当か			
	会社はつぶれても	どちらともいえない	経営の許す範囲で	計	組合側	どちらともいえない	会社側	計
選択されたもの 11人	—	9.1	90.9	100	—	63.6	36.4	100
選択されていないもの 13人	—	—	100.0	100	—	46.2	53.8	100

(その二)

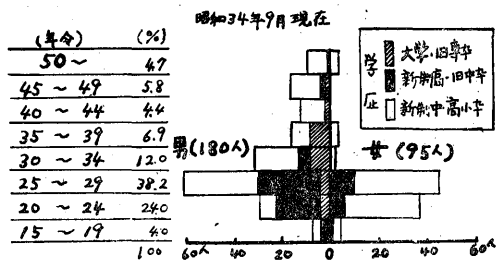
(%)

主任、係長および課長で労組幹部から	職 場 変 更 命 令 に				生 産 意 欲			
	同意しない その他	条件次第	そのまま受ける	計	低	中	高	計
選択されたもの 11人	—	36.4	63.6	100	—	45.5	54.5	100
選択されていないもの 13人	—	30.8	69.2	100	—	46.2	53.8	100

の上位役付者は経営組織からすれば 中級管理者にランク されるものであり、これらの人々は 一応組合員であっても職制上自己自身を 経営側に位置するものとして行為する場合があるであろう。ところで組合幹部の1人は 会社の労務管理についての意見を述べた際に、“ここでは解決しない、本社に頼まねば駄目な事情にある”、といっており、作業所内の上位役付者を最高主脳部からの命令伝達者と考えている傾向がみえ、経営者に対して 労使の話し合いを望んでも当作業所内のあり方に対しては“命令系統をはっきりしてほしい”という以外に適材適所主義や 福利厚生施設の充実等を 要望するに止まり、現場部門の技術関係の上位役付者に対する要望乃至批判が 聞かれなかった。また他方、同社の社内調査の報告によれば、係長、主任クラスでトップの経営方針を知っているとするものは そのほぼ半分の比率であり、これらの点から上位役付者は自己自身を 一応会社側に立つものと考え、また部外者がそう眺めていても、一般従業員の中には、彼らを、上からの権威の伝達者であり本質的には自分達と同列にあるものとして 受け取っているもののあることが推測される。つぎに、労組幹部から

役付者への選択現象は当作業所の労働力構成からもまた説明を加えることができよう。第20図に示すように、25才から29才の年令層は全体の4割弱を占めており、新制高卒者の比率が次の年令層と共に高

※20図 0作業所労働力構成(年令別)



くなっている。またこの年令層は主として 勤続年数7年から10年の人々である。新制高卒のこれらの人々は 現在職場の主導権をもつに至っており今や職長候補育成の時期にさしかかってきている。しかし年功制度により、また同学歴者の数が多いために役付の機会は同学歴者の年長者に比較して著しく減少しており、したがって昇進コースから脱落することを避けようとするのはある意味では当然のことともいえよう。そうしてまた組合自体が企業内組織であるために、組合組織と経営組織とが組織の末端で重複しておりこの中において“組合活動を活潑にやると差別待遇を受けると思う”との顧慮が選出された人々に働くこともあり得よう。そこで労組幹部からの職制への選択はこうした諸条件の中において行われたとみることもできるであろう。この調査時においては組合側と会社側との関係は一応小康状態を保っていたと思われるが、しかし労働力構成からみると、何年か先に現場の主力層が下位役付者の資格をもちながら大多数が昇進コースで足踏みをし、しかも合理化で人員補充が行われないため以前として下位層に止まらざるを得ない場合には組合の立ち場も現在と違ってくるであろうし、したがってその際のソシオグラムはこのソシオグラムとはかなり違った状況を示すことになると考えられる。⁽¹²⁾

Ⅲ インフォーマルな下位集団とクリーク

この章では、作業集団内のインフォーマルな下位集団と、作業集団の枠を越えて親しい友人結合を形成しているクリークとを扱うことにする。

第二章で既にふれたように、作業集団の中にイングループ志向者が存在することは、そこにインフォーマルな下位集団が形成されていることに外ならない。所属集団内に落された「仲のいい友人」としての選択関係が、一方的、相互的であると問わずソシオグラムに示されて連結関係が形成されたとき、これをインフォーマルな下位集団とみなしたのである。作業集団における下位集団の総数は38であった。集団サイズとインフォーマルな下位集団との関連をみれば、第27表に示すように、集団サイズが大きくなるほど、そ

の中に含まれる下位集団
数や下位集団の平均人数
も増えてきている。

ところでインフォーマ
ルな下位集団のメンバー
相互間には、態度におい
て、作業集団におけるよ

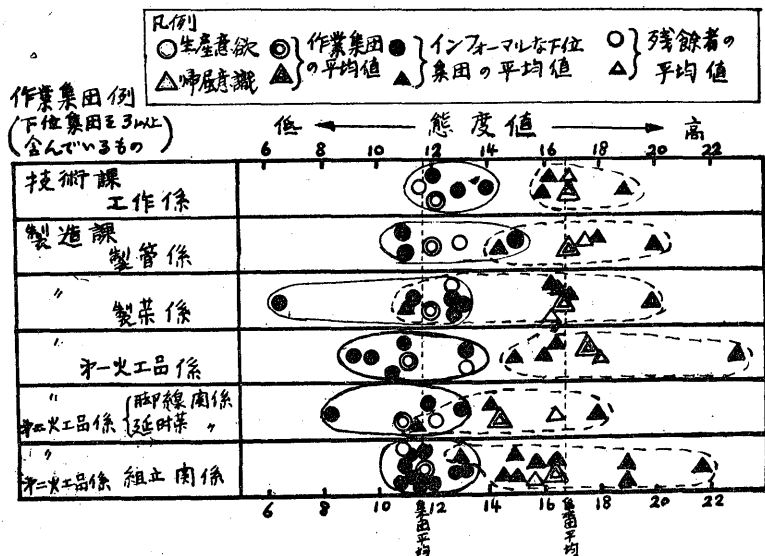
第27表 集団サイズとインフォーマルな下位集団

集団サイズ (員数)	一集団当りの 下位集団数	下位集団をも つ集団の平均 下位集団数	一上位集団 の平均人数
～5	0.43	1.33	2.25
～10	0.67	1.33	2.50
～20	3.25	3.25	3.23
21～	5.67	5.67	5.18

りもよい強い斉一性がみられるかどうかをみてみると、インフォーマルな下
位集団では近似的な態度のメンバーから形成されている傾向が強いといえる。

しかし、同一のインフォーマルな下位集団メンバー相互間には 比較的近似
した態度が見受けられるとしても、これを同一作業集団内の 下位集団相互間
にみれば、第21図に示すように、各位集団の間には 差が見受けられるのが普
通である。すなわち同一作業集団内に含まれている 下位集団の各々の平均的
モラルは様々であり、スコアに開きがあるばあいがなかなか多いのである。

第21図 作業集団別にみた作業集団、インフォーマルな下位集団、残餘者の態度値



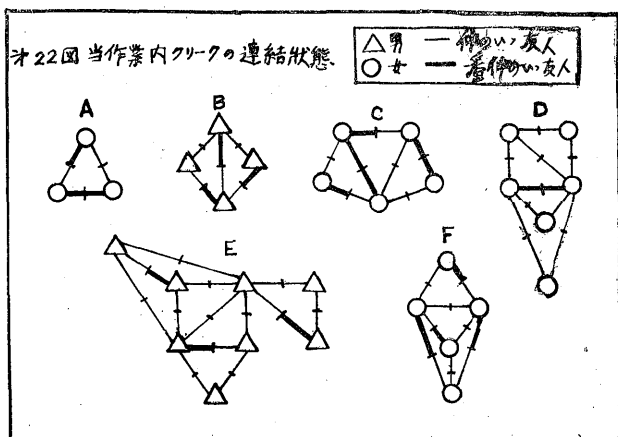
したがって一作業集団の中には、平均スコアにおいて 隔差がある下位集団を多く抱えており、これら下位集団によって、一作業集団全体の平均スコアが影響されてくるといえる。そこで下位集団を含まない集団の 態度値の比較はさほど問題はないであろうが、インフォーマルな下位集団を 幾つか含むばあい、それらの各々のインフォーマルな集団規範は、方向において同一的なものもあればまた相殺的なものもあるであろう。そこで第 16 図に示したように、イン・グループ志向者を多く含む 大サイズの作業集団が特に高くも低くもないスコア傾向を示したといえるのではなからうか。

クリーク⁽¹⁾についてはここでは操作の便宜上 3 人の相互結合を 構成単位として求めてみた。3 人結合のクリークは、第 28 表および第 22 図⁽²⁾(A は原型)に示すように、また同時に他のクリークに連結している状態がみられた。これらのクリークの大半が若い年令層、殊に 20 代の年令層から構成されているが、何れに

第 28 表 3 人結合クリークに属しているもの

	3 人結合クリークに同時に属している数					
	1	2	3	4	5	計
N	32	8	4	3	2	49
%	65.1	16.5	8.2	6.1	4.1	100

してもクリークは第 29 表に示すように年令、学歴において近い人々から作られており、第 30 表に示すように、選択のきっかけは色々であるが仕事の関係、同時の入社を理由の第



一にあげたものが多い。第 31 表に示したように、インフォーマルな下位集団よりも、クリーク・メンバー間に態度の開きが幾らか大きかったが、これはクリークが同一職場から必ずしも 構成されていないので、所属作業集団の機

能や状況の相違が間接的に反映されたものとみることができよう。

ところで従来往々にして凝集性の高いインフォーマル・グループの集団機能の方向が問題にされることがある。インフォーマルな下位集団の態度志向については既に第21図においてもみることができるので、第32表では生産意欲と会社への帰属意識との相関関係を、インフォーマルな下位集団のメンバーであるものとなしものとの二組に分けてみてみたものであるが、この二組の間に有意差はないのであり、インフォーマルな下位集団のメンバーが、そうでない人達に比べて特に

第29表 連結クリーク・メンバーの諸属性

第22図のクリーク記号	年 令		勤続年数		学 歴
	\bar{X}	S. D	\bar{X}	S. D	
B	33.3才	0.83	9.8年	0.36	高小・旧中卒
C	23.8	1.83	4.8	2.31	新制中卒
D	23.8	2.99	5.8	1.78	新制中卒
E	22.5	2.44	3.3	0.37	新制高・大卒
F	20.4	2.05	2.4	3.14	新制中・小卒

第30表 クリーク・メンバーの選択のきっかけ

クリークの平均年令層	クリーク数	仲のいい友人選択の「きっかけ」
40才代	1	仕事の関係、気が合う
30代	2	住居が近い、学校関係
20代後半	5	仕事の関係、趣味・スポーツ、同時の入社、気が合う
20代前半	17	仕事の関係、同時の入社、気が合う、学校関係
10代後半	3	同時の入社、学校関係
計	28	最も多いのは仕事の関係、同時の入社

第31表 集団基準別の態度の標準偏差

態度項目	インフォーマルな下位gr.のS.D	クリークのS.D	作業集団のS.D
生産意欲	1.34 <	1.63 <	1.83
帰属意識	1.80 <	2.15 <	2.41

第32表 生産意欲と帰属意識との二つの相関の間の差の有意性の検定

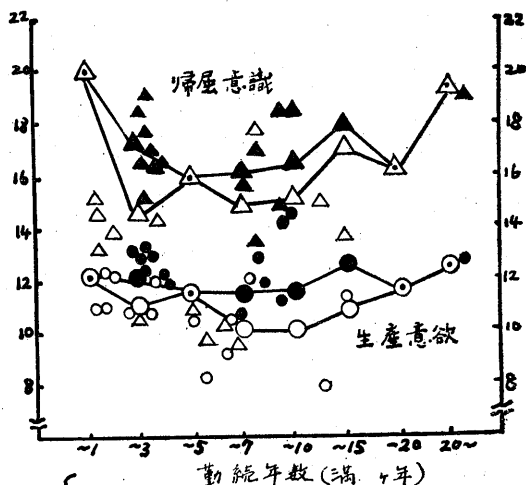
組	組内人数	r	z	1/(n-3)
1. (作業集団においてインフォーマルな下位集団には入っていないもの)	114	0.450	0.484	0.009
2. (作業集団においてインフォーマルな下位集団のメンバーであるもの)	132	0.401	0.424	0.007
差=0.060 和=0.016				
$s_{\bar{a}} = \sqrt{0.016} = 0.126$ $t = 0.060/0.126 = 0.476$ $df = \infty$ $0.60 < P < 0.70$				

何らかの傾向をもっていることは見出されなかった。

次に同様な点からクリークについてみれば、第23図は 当作業所全員の勤続年数別態度値の平均とク

リークのそれとを示したものである。全員の勤続年数別態度値においては入社直後の高スコアから次第に下降しはじめ、5年から7年の中だるみ状態後、勤続10年をすぎると上昇をみせている。そこでこの図の中に各クリークを挿入してみると、各クリークの平均値は様々であることがうかがえるが、殊に男子クリーク群と女子クリーク群との相違が目立っている。男子クリーク群では、帰属

第23図 全従業員と勤続年数別態度平均値と
クリークの態度平均値



●▲男 一オの人数が10人未満のときは
○△女 女合計にいた
—— 線で結ばれたものは全員の平均を示し、結ばれていないものはクリークを示す。

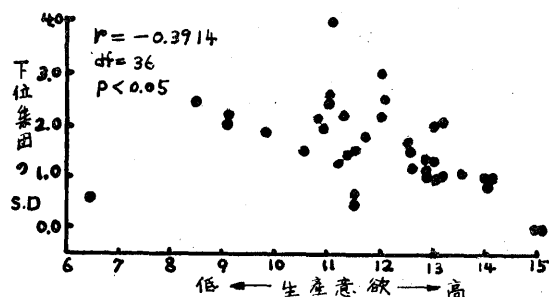
意識では半数が全従業員間平均を越え、就中、生産意欲においては大半が平均線を凌駕している。特に勤続年数3年のところに位置しているクリーク群は、新制高卒乃至大学卒の人々からなるクリーク群であって、勤続年数同年者の平均や同程度の学歴者の平均(新制高卒で11.6)に比べてかなり高いといえる。他方一般に女子クリーク群においては、二、三のクリークを除き、全般的に平均線を下廻っており男子クリーク群の状況との落差が大きいのである。要するに、各クリーク内に想定されるモラルの方向は各クリーク毎に異なるのであり、集団の凝集性とモラルの方向性の如何とを早急に結びつけ得ないといえる。

第24,25図は、インフォーマルな下位集団とクリークの態度志向から作業所全体の生産意欲についての潜在的な方向を推測してみようとしたものである。イン

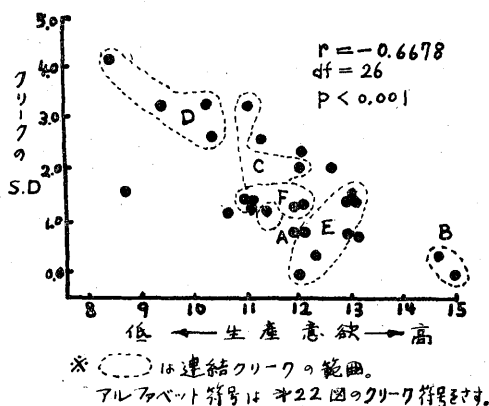
フォーマルな集団に属している人々は、それらに属していない人々よりも作業所全体のインフォーマルな集団規範をより一層表明しているであろうとの観点から、インフォーマルな下位集団およびクリークの態度平均値と偏差との相関を求めてみると、ここでは生産意欲のスコアが高くなるにつれてメンバー間の

態度の差が小さくなっていく負相関がみられ、したがってこれから類推して、作業所全体の生産意欲についての潜在的な方向は高モラルの方向に志向しているとみることができよう。しかしここで注意すべきは、この態度志向が観念的な意味で上昇の方向をとっているとは受け取れないのであって、会社の勤労係の話によると、従業員が多勢集った公開の席では圧倒的に残業反対の態度が取られていたとのことであるが、今回の調査での個人的面接の結果では全員の8割が残業賛成の態度をとっており、またもともと女子従業員は一般的に生産意欲が低い傾向がみられるにもかかわらず、夫婦二人暮らしの妻は残業賛成者の比率が有意に高かったが、これらの現象は単に二重忠誠から

第24図 インフォーマルな下位集団の態度平均値と標準偏差



第25図 クリークの態度平均値と標準偏差



は論議できないものがあり、経済的ファクターが大きく働いていることが推察される。すなわち残業をすれば1時間につき（15分休憩で実働45分）平均200円の手当が支給され、2時間行えば軽い夜食がつくとのことであり、仕事により危険度はあるが過激な肉体的労働ではないので、これらの点から残業手当が無視できないファクターとして働いていることが予想され得る。

当作業所において、生産意欲はいわば高モラルの方向へ志向していることが推論されるが、しかしこれが直ちに高い生産性を意味しているとはいえないようである。N油脂火薬工場の調査例⁽⁴⁾では、集団別モラル・インデックス（このばあい主として諸種の満足度からみたもの）と作業量との相関関係は $r=-0.939$ で負相関がみられている。当作業所においても聞くとところによれば、一日の作業終了後、出来高記入の際に作業量の個人差はお互いに平均し合って皆同じ数量を記入しており、またその報告された作業量も高いものとはいえないとのことであった。したがって生産意欲からみたモラルは満足度からみたモラルと必ずしも同一ではないが、これをそのまま生産性と対応関係にあるものとして受けとることはできないといえよう。

IV 集団内の態度逸脱者、人気者、孤立者

既ににふれたように、作業集団やインフォーマルな下位集団ではインフォーマルな集団規範の存在が想定されうる。これらの集団のメンバーの中には、インフォーマルな集団規範の一般的傾向、若しくは態度平均値に対して偏差の大きい人達、すなわち態度逸脱者がいるのである。そこでここでは態度逸脱者を、選択・被選択状況および諸属性からみることにする。ここでの態度逸脱者とは、所属の作業集団あるいはインフォーマルな下位集団の平均的態度から一定以上の開きがあるものを指し、所属集団

⁽¹⁾
の平均的態度を上廻るものと下廻るものとの二種類に分かつことができるが何れも集団の平均的態度か

第33表 作業集団内の逸脱者の選択・被選択状況

平均選択数 所属作業集団内 へ出している選 択数の平均	平均被選択数 所属作業集団内 から受けている 選択数の平均	差の平均 (選択・被選択 の差の平均)
1.924	1.519	選択数が +0.585

$df=52$ $t=1.838$ $0.05 < P < 0.10$ (係員のみ)

ら偏倚していることにおいて特異な存在といえよう。

第33, 34両表は逸脱者の選択、被選択状況をみたものである。逸脱者は選択するよりも選択されるほうが有意的に少いのであり、特にインフォーマルな下位集団においてこのことは逸脱者がグループの中心的存在であるよりも周辺者として存在することが多いことを意味している。

第34表 インフォーマルな下位集団での態度逸脱者の選択・被選択状況

平均選択数 所属のインフォーマルな下位gr. 内へ出している 選択数の平均	平均被選択数 所属のインフォーマルな下位gr. から受けている 選択数の平均	差の平均 (選択・被選択 の差の平均)
2.514	1.581	選択数が +1.100

$df=30$ $t=6.525$ $P<0.001$ (係員のみ)

(B)

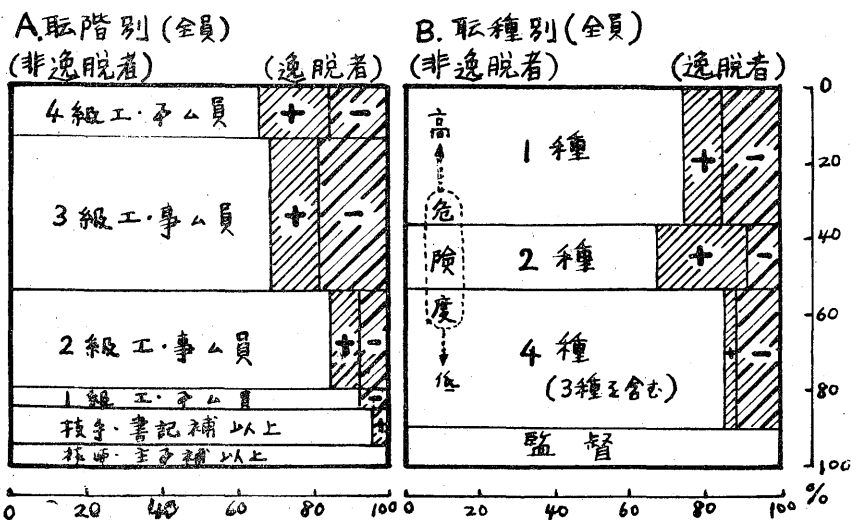
態 度 差		人数	平均選択数	平均被選択数
生産意欲	+	12人	2.75	1.50
	-	4	3.00	1.50
帰属意識	+	11	2.45	1.82
	-	7	1.71	1.14

味している。結局第34表Bにも示すように、態度差の十、一に拘りなく、逸脱者は選択、被選択の差し引きにおいて全般的にみれば被選択数が選択数に及ばないといえる。

作業集団における逸脱者の諸属性についてみれば、第26図および第35, 36表に示すとおりである。職階別では職階が下るほど逸脱者の比率が増え、3・4級の逸脱者が全逸脱者の8割を占めている。職種別にみれば危険度の高い1種、2種に逸脱者の比率が幾らか高いが^{マイナス}一のもの率は高いとはいえない。年令別にみれば20代の逸脱者の率が高く同年令層の33%に達しており、以下年令が多くなるにつれて逸脱者の率は減少している。男女別にみれば第35表に示すように女のほうが逸脱者の比率が高かった。なお勤続年数別にみれば、各年数級群の間に大きな開きはなかったが、しかし第36表にも示したように、勤続7年~10年の逸脱者には^{マイナス}一志向者が有意的に多かった。これは第23図の勤続年数別態度値図表にも示したように、丁度この年数級の態度値が分布曲線において谷間に該当していることと一致する。

インフォーマルな下位集団の逸脱者は第37表に示すように、作業集団内の

第26図 諸層性別にみた作業集団での逸脱者の比率
 (* 所収集団の平均的態度を 上廻るものを +,
 下廻るものを - として示した)



第35表 性別にみた作業集団における逸脱者の比率 (%)

	非逸脱者	逸脱者		計
		+	-	
男	83.8	8.4	7.8	100
女	67.4	13.8	18.8	100

$$\chi^2=9.44 \quad df=2 \quad P<0.01$$

第36表 勤続年数7~10年の逸脱者の態度志向

(+, - は各1/2の確率とみて - 符号の比較検定)

態度志向	+	+, -	-	計
人数	8	2	17	27人

$$F_0=5.22 \quad F_0>F (0.001)$$

第37表 作業集団逸脱者およびインフォーマルな下位集団逸脱者の全係員に占める比率 (%)

集団基準	逸脱者	非逸脱者	計
作業集団において	25.5	74.5	100
インフォーマルな下位集団において	14.9	85.1	100

$$F_0=1.35 \quad F_0>F (0.01)$$

第38表 作業集団逸脱者とインフォーマルな下位集団逸脱者の態度志向 (%)

	+	+, -	-	計
作業集団逸脱者	43.4	3.8	52.8	100
インフォーマルな下位集団逸脱者	64.5	6.5	29.0	100

$$u=2.144 \quad 0.03<P<0.04$$

逸脱者に比較してその比率は少なくなっている。これは下位集団のメンバー間のほうが、フォーマルな作業集団内の成員間より一層相互に同調的な行動が行われているとみてよいのではあるまいか。また逸脱者の態度志向を比較

してみれば第38表に示すように、作業集団での逸脱者のほうが^{マイナス}志向者が多かった。なお作業集団とインフォーマルな下位集団の双方において逸脱者となっているものは全係員中の7.7% (16人) で、+、- の比率に有意差はなかった。男では係員の2.5%女では15%がこれに該当する。勤続年数別にみて各年数級とも差はなく、勤続7~10年の逸脱者群においても作業集団のばあいと異なり、態度志向はむしろ+のほうが多かった。一般的にいて、インフォーマルな下位集団の逸脱者は、諸属性からみてその諸区分に大きな差はみられない。年令、職種においても各区分間の比率は近いのであって、これらの事由は下位集団の形成には諸属性の近似したものがメンバーとして含まれる傾向が強いからであろう。

つぎに集団内の高人気者、孤立者についてふれることにする。作業集団内の孤立者は既に第二章でみたごとく集団自体の潤達性や凝集性の低いところでは成員全員がそれに該当するのであり、孤立者がいない作業集団はないのである。作業集団内の高人気者はすべて下位集団のメンバーから選択され、また自らもそのメンバーであるばあいもあるので、したがってここではインフォーマルな下位集団での高人気者と、また逆に、インフォーマルな下位集団のメンバーとなっている人を数多く (このばあい便宜上3人以上とする) 選択しながら、その下位集団のメンバーの誰からも選択されていないものを孤立者として取りあげることにした。

インフォーマルな下位集団での高人気者はこれを二つのタイプに分けることができる。第一は下位集団の他のメンバーを選択して自らも下位集団のメンバーとなり、同時に他のメンバーから選択されているばあいであり、第二は形成されている下位集団のメンバーが3人以上当人を選択しており、そして恐らくその選択者達から親しい仲間うちと意識されているにも拘らずその下位集団のメンバーへの選択を全く行っていないばあいとである。全係員のうち前者に該当するものは7.2% (15人) であり、後者のそれは1%弱 (2人) であった。前者では13人までが女子係員でその大半が作業集団内に作られたクリークのメンバーである。何れも同年令層、同職階で固っているものが多

い。つぎに後者の高人気者であり乍ら選択を寄せたグループの人々に対して全く選択を行っていない2例をみている。1例は男子係員でその周辺のインフォーマルな下位集団のメンバーに比較して、当人は年上者で職階も上である。いわば年令、学歴、職階において選択者達と隔差がみられた。他の1例は女子係員で選択を行った人達と諸属性において差がなく事由が見出せなかった。インフォーマルな下位集団内での孤立者は、ここでは特に多数のメンバー（3人以上）を選択しながら、そうして彼が選択した人々相互間ではインフォーマル・グループが形成されているにもかかわらずそれらの人々から仲のいい友人として全く選択されていないものを意味する。その人数は全係員のうち2.4%（5人）であった。これらの5人に共通してみられることは、そのインフォーマルな下位集団内では年令、勤続年数において比較的若い人々であり、したがって選択に際して自己よりも年令、職階において上位者を選ぶ傾向におかれているということである。集団内の低い地位を相対的に高めるためにも、当人が意識するしないは別として上位者を多数選択して上位グループへの志向をもつことが集団内での地位を向上、安定させる方法であるとみることもできるであろう。そして逆に上位者は、下位者を選択する志向をなかなか持ち合わせないので、結局インフォーマルな下位集団の周辺者としてこれらの人達が存在することになったとみることができよう。⁽²⁾

V 役付者の人間関係

当作業所での役付者は所長の下に、課長、係長、主任、職長等がある。まずこれらの役付者間のソシオメトリックな選択関係をみてみた。第27図は仲のいい友人選択のソシオグラムである。全般的にいて大体近い地位のものを選択する傾向がうかがわれるが、なおこの選択群を大きく二つの系統に分けることができる。左上方の一群は課長、係長、主任からなる一群であって、これらの人々の学歴は殆どが13年以上であるが、右下方の一群は一部の係長、主任を含めて主として職長から構成された一群であり、学歴は全員12年以下で9年末満が大半を占めている。第39表に示すように左上方の一群では当作

上方の一群は他作業所から転入し また将来転出する 可能性をもった人達であり、彼らのレファレンス・グループも 第40表に示すように 当作業所外部にあ

第40表 会社の待遇考慮の際のレファレンス・グループと選択群 (%)

レファレンス・グループ 27図 選択群	1. 当作業所内	2. 同一会社の 他作業所	3. その 他 の	4. D. K	計
左上方の一群	8.3	25.0	62.5	4.2	100
右下方の一群	41.2	29.4	17.6	11.8	100

$$F_0=5.12 \quad F_0 > F(0.01)$$

第41表 両群の会社の状況についての平均的態度

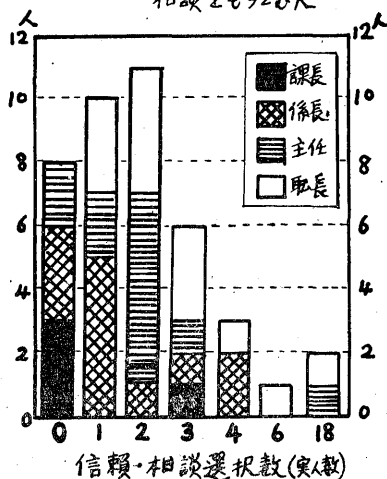
質 問 事 項	左 上 方 の 一 群	右 下 方 の 一 群
会社の業界における地位についての評価	中 位	中位より幾らか優る
福利厚生施設に対する評価	あまり整っていない	中 位
保安設備安全対策について	よ い	よ い
当作業所勤務についてのプライド	勤めていることを特に自慢するほどでもない	勤めていることを自慢してもいいと思う

り、したがって 第41表で見るよように 当作業所に対する評価も右下方の一群に比べて概して点が辛いのである。他方、右下方の一群は地着きの人達からなっており、将来も格別のことがない限り 定年までこの作業所に止まっている人達であろう。これらの人達は そのポストからすれば会社側と係員側とのいわば接点の立場におかれた人達であり、生産意欲も全般的にみて 左上方より高く、また係員との友人関係においても 勤続20年以上の準役付工的な係員との間に選択が行われているのである⁽¹⁾。したがって役付グループ内の二つの選択系統は転出・入グループと 地着きグループであると みることもできるし、また転出・入、学歴等からみてのフォーマルな 地位上昇可能性グループと当作業所内地位頭打ちグループとして 受けとることもできよう。そうして今ここに二選択系統の分類基準としたものが 両群の交友関係を 分離させている原因とみることができるのではあるまいか。

つぎに役付者間での信頼・相談選択関係をみてみた。信頼できる人、相談をもちこむ人を全く選択していないものは第28図で示すように8人いるが、地位が上になるほどその比率が高いのが窺われる。特に多数を選択した例としては2人が各々18人づつを選んでゐる。もっともこの二人は、6基準こみの選択総人数においても他の役付者の平均が、6人であるのに比較して実に7倍ないし8倍を選択しており例外に属する。そうしてその選択状況、態度調査の結果からみると、この二人は職場において緊張状態にいてのではないかと推察される。それは兎も角として、下位役付者としての職長は全員が上司への信頼・相談選択を行っており、この点からみれば職長からみたその上位役付者との関係は比較的良好であると思われる。社内調査の結果においても、職長クラスで“すぐ上の上司との間柄はうまくいっていると思う”、と答えたものはその86%であり、また“すぐ下の部下との間柄がうまくいっていると思う”上位役付者は8割前後であった。このばあい“うまくいっている”というのは、双方の間に気持の上でぶつかり合うものがないという程度のものもこの範疇をチェックしたようである。しかし信頼選択では、この作業所の上位役付者は実際のところ、職長から多く選択されていても、職長を殆んどが選択しておらず 僅かに係長の1人が1人の職長を信頼選択し、1人の主任（職長からたたき上げた 勤続31年の人）が5人の職長を信頼選択したに止ま

第28図 役付者間での
選択数(実人数)の分布

基準 = 信頼できる人
相談をもちこむ人



* 主任の中に監督的立場にあるものを便宜上含めた

※ 課長の1人は、信頼できる人とは職場の大部分の人を信頼しているが特定の個人を指名できないと答えた。

る。つぎに被選択状況をみても、第42表に示すように当然のことながら役付の上位者ほど被選択数が多くなっている。ところで他

第42表 役付者間での地位別にみた信頼・相談被選択数

	課長	係長	主任	職長	全員
被 信 頼 平 均 数	4.75	3.08	1.33	1.25	2.04
被 相 談 平 均 数	2.75	0.69	0.33	0.06	0.56
信頼相談を受けた実人数	5.75	3.08	1.33	1.31	2.31

※主任のうちに主任ではないが監督的立場の3名を含む

の人を数多く信頼・相談している人は、また 他の人からそれだけ多く信頼され相談を受けているであろうか。これについての相関を求めてみると $r = -0.2040$ ($df=39$ $0.10 < P < 0.20$) で、他の人を多く選択している人はまた他の人からそれだけ多く選択されているとはいえなかった。役付者間の信頼・相談関係で5人以上から 選択されたものは7名いるが、これらの人々は多数の課員を抱えた課長達であり、また 同様の係長や若しくは他の部局との交渉が頻繁なポストについている係長である。そういったことを 顧慮してみると、信頼、相談関係でのスター達は 単なるパースナリティ以外にポストからくる威光づけが 選択作用に影響を与えているところもかなりあるのではないかと考えられる⁽²⁾。なおその外に役付者間に インフォーマルな規範が存在するとすれば、それが選択作用に影響を及ぼすことが考えられる。しかしこの点についてみれば 高人気者と孤立者との態度値の開きは さほど見られず、孤立者の中には スコアにおいて満点であるものから その逆の全面的に低いものまで合せてさまざまであるので、各人の態度値によって 選択作用が大きく影響を受けたとはいえないようである。

ところでこれらの役付者は 第43表に示すように、全般的にみれば係員に比較して生産意欲や帰属意識において高いスコアを示しているのである。したがってそれぞれの作業集団の中で役付者は、しばしば係員相互間での一般的なインフォーマルな集団規範とは違った規範を志向していることもあり得よう。役付者の6割はその所属係員から孤

第43表 役付・係員別態度平均値

		生産意欲	帰属意識
役 付	主任以上	12.96	19.56
	職 長	13.62	20.70
係 員		11.60	16.18
全 員		11.84	16.76

立し若しくは準孤立的な立場にあり（すなわち所属係員から仲のいい友人、信頼できる人、相談をもちこむ人等の選択において全然選択を受けていないか、または一人からのみ選択を受けているにすぎないのであり）、役付者の高モラルと所属係員からの人気のなさが伴っているかどうかを求めてみることにする。まず役付者の態度値のスコアとその所属係員のスコア平均値との比較を行ってみると、第44表に示したように、上位役付者はその所属係員との態度差において一般に開きが少ないが、下位役付者は開きのあるものの比率が高くなっている。第45表で

みるように役付者全体からすれば態度差の有無と所属係員からの選択の多少との間には関連が見出せなかった。しかし態度差があり人気がない役付者の中の大半は職長であるので第46表は職長だけを更にとりあげてみたものである。態度差があり同時に人気のない職長の多いのが目立っているが、職長全体の人気のなさはほうが一層顕著な事柄である。そこで態度差のあることが（このばあい職長が所属係員より高モラルであることが）、係員の選択を減少させているのか、もともと職長自体が係員から

第44表 役付者と所属係員との態度差

役別 態度差	課長	係長	主任	職長	計
無	4	8	5	4	21人
有	0	4	5	9	18人

$$F_0=2.69 \quad F_0 > F(0.05)$$

第45表 役付者の態度差と所属係員からの選択 (%)

被選択数 態度差	0または1	2以上	計
無	52.4	47.6	100
有	66.7	33.3	100
計	59.0	41.0	100

$$\chi^2=0.15 \quad df=1 \quad 0.50 < P < 0.70$$

第46表 職長の態度差と所属係員からの選択数

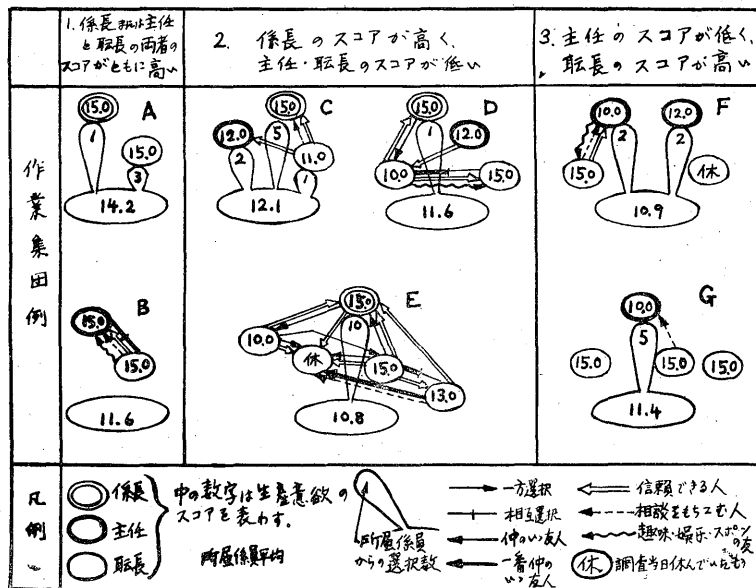
被選択数 態度差	0または1	2以上	計
無	3	1	4人
有	8	1	9人

$$\chi^2=16.64 \quad df=1 \quad P < 0.001$$

ら人気がないのかこの点について何らかの手掛りを少しでも得たいところである。ここでの実際の作業集団の事例数は限られたものであるので、全作業集団の中から、係員の上に職長とその上位役付者が備わっている集団全部をとってその状況を当ってみることにした。作業集団内の係員のインフォー

マルな集団規範が 上位役付者と職長の両者の志向に対して 共に近いばあいには、この両者に、係員から等しい選択がなされるであろうし、また上位役付者と職長の両者のうち何れか一方が 特に差があるばあいには 係員のそれに近いものに選択が行くことも考えられる。第29図はその集団例であるが、作業

作業集団内での役付者・係員の態度値(生産意欲15満点)と役付者への選択状況



集団内での上位役付者、職長、係員の三者の態度形態を三種類に分けてみた。第一は上位役付者と職長の二者のスコアがともに高い集団 (A, B) であり、第二は係長のスコアが高く主任や職長のスコアが係員と開きがないか、あるいはむしろ低い集団 (C, D, E) で、いわば上位役付者が下位役付者や係員に比べて高いモラルを示しているばあいであり、第三は前者と逆に職長のスコアは高いがその上位役付者のスコアが係員と変りがないもの (F, G) とに分けてみた。その結果は、B集団を除いて、各態度形態⁽³⁾のそれぞれの集団の上位役付者は 被選択数の多少は兎も角として 所属係員から選択されているのであり、これからみると上位役付者は 係員との態度差にそう影響されるこ

となく係員から選択されているということがいえるのではないと思われる。上位役付者は形式的には組合員ではあるが係員からすれば会社側に帰属した生産意欲において高スコアを示すのも当然であるという先入観があるであろうし、これが高スコアを既成事実として一応認めることにもなるであろう。そこで選択、特に信頼できる人、相談をもちこむ人の選択に際しては態度差自体に選択の焦点が向けられるよりも、むしろ、自己の所属集団におけるフォーマルな地位からなされた評価や、パーソナリティによって選択が左右されてくるところが大きいのではないかと考えられる。一方、職長は係員にとり上位役付者よりも一層身近かな監督者であり、それだけに係員との接触も大きい筈であるが高モラル集団A,Cを除いては全く選択されていない。D、E集団でみるように係員と同様の低モラルの態度値を示している職長にも選択が与えられていない。これらのことから、事例数が少ないのではっきり断言はできないにせよ、この作業所の職長は概して係員からなかなか選択されにくいということがいえるのではあるまいか。

職長が何故係員から人気がないか、幾つかの事由が考えられよう。職長孤立化の原因として職長と係員との間に年令差があるからではないかとの声もある。その平均年令の差は17,8才の差であるが、年令差の大きい職長で係員から比較的人気が高い職長もあればまた逆に年令差が少ない職長で係員から全く人気がない職長もいるのである。また作業集団内の係員相互の年令の揃い不揃いも影響を与えているとは思われない。したがって特に年令差を強調することもできないようである。つぎに職長は意識面において会社側に志向しているという係員の意識があると考えられる。職長は本来係員側であってよいのに会社側であるという係員の受けとり方はある程度⁽⁴⁾的を射たものであるかもしれない。事実、職長群の帰属意識スコアの平均は既に第43表に示したように上位役付者や係員より高いのであるがしかし第47表にも示す

第47表 職長の所属係員との帰属意識の差

被選択数 \ 態度差	態度差		
	有	無	計
1～	1	4	5人
0	6	2	8人
計	7	6	13人

$$\chi^2=1.86 \quad df=1 \quad 0.10 < P < 0.20$$

ようにすべての職長が係員に比較して 高いわけではない。ただ態度差のある職長群のほうが孤立者が多いようであるがこれとても有意差は出ていない。つぎに作業内容からみると、ある年期をかけた後には一応一定の技術水準に達するので、そうなると職長の技術の熟練度と係員のそれとの間に差がなくなってくる。したがってそのばあいには係員の意識に、職長を特に仕事上の監督者として相談をもちこんだり 信頼できる人として 選択するという気持ちが時として薄れていくこともありえよう。特に技術更新が行われたところでは職長と係員が 同じ技術水準から出発したところもあり、こういうところでは職長への選択が他の作業集団よりも 出難いのではないかと の声も聞かれたのである。既に第20図で見たように新制教育を受けた、しかも教育程度の高い若い年令層が次第に職場での主力を形成し、職長は主に年功から 任命されている組合せの中で、“仕事上教えてもらうものを職長はもたぬ” という言葉の中に、従来の年功的な技能序列を 崩壊させた産業合理化における技術革新の波紋をみるのである。つぎに問題となるのは 職長のリーダーシップの型やパースナリティであろう。しかし今回の調査では 調査目的がそこにおかれていなかったので 手許に取り上げるに足る資料は乏しいが、強いて取りあげるとすれば職長が好ましいとする上役のタイプの相違についてがある。第48表は職長が好ましいとする 上役のタイプと職長の 被選択の有無とをみたものである。全く人気がない

職長群の中にA型を好ましいとするものが1/3強含まれているが、所属係員から多少とも（僅か1名からでも）

選択されている職長群

第48表 職長が好ましいと考える上役のタイプ

好ましい上役のタイプ 所属係員からの被選択数	A型 仕事のことはガミガミいうがあとはけろりとした人	B型 部下に親切で仕事のことはもちろん一身上のことまで面倒をみってくれる人	計
1～	0	5	5人
0	3	5	8人

$$\chi^2=39.24 \quad df=1 \quad P<0.001$$

ではB型を全員が 好ましいタイプとしている。しかし職長大半の傾向としては職場での親身な温情主義が 志向されているといえよう。こうした職長の志向にも拘らず、実際には、職長16人のうち 所属係員の2名以上から選択され

たものは3人(19%)にすぎない。もともと 職長は所属係員とは年令が近くないので仲のいい友人として 選択される機会は少ないであろう。しかし係員にとって職場での一番身近な監督者であり、この点から 職長と係員との接触は頻繁であり、また係員の職長に対する依存度や信頼度も高いことが予想されたのである。しかし現実には職長が係員から信頼できる人、相談をもちこむ人として選択されていないということは、職長と係員との間に 個人的な接触が乏しいか、あるいは職長自身の人間関係調整の技術の不手際か、更に職長の職制上の地位が 実際には係員と差がないのではないか、つまり職長とその上役との職務権限の分化が明確でないか、もしくは職長に 殆んど何の権限も与えられていないのではないかと⁽⁵⁾いった点に 問題があると思われるのである。作業所での実情では、職長は、職場の世話係として フォーマルな面では職場懇談会の司会を行っているがこれが会社側の連絡係に終っており、インフォーマルな面では 世話的な役割を果すものは非常に少ないこと、個人的な接触においても、職長クラスは趣味・娯楽の点で一般係員との結びつきがあまりないし、また係員は個人的問題は インテリ係長クラスにもっていく方がよいとの考えをもっていること、等がみられるとのことであった。更に職務権限分化の問題からみれば 労務管理について “職制への命令系統を明確にしてほしい” との係員の声もあり、事実、ある係では 係員20数名のところに、係長1、職長4、旧専卒係員1の系列があり、係長と職長の権限が分化されておらず、また同種職場に2名の職長がいて その職分も明確化されていなかったようであり、更に係員と職長との職務も明確でなく 係員が職長の上にあるような感じを一般に与える傾向があったとのことであった。要するに 職長には特定の権限が与えられておらず 一般作業員と 同一レベルの仕事をやって管理的仕事が少なかったとのことであり、実質的に職長としての 活動場面が与えられていなかったことも 選択状況に影響を及ぼしたと みることができるであろう。

係員の職長に対する一番身近な 監督者としての 指名状況をみると、第49表に示すように職長の全員が 所属係員の半数以上から 指名されていると

第49表 一番身近かな監督者として
指名された職長の指名状況

職長を指名した係 員の人数比	職 長 N	%
所属係員の半数以上	5人	31
〃 半数以下	7	44
〃 からの指名零	4	25
計	16	100

は限らない現状である。特に4人の職長は全く指名されておらずまた身近かな監督者としても殆んど指名されていない。この4人は更に「仲のいい友人」、「信頼できる人」、「相談をもちこむ人」等の3基準についての選択も所属係員から全くなかったのである。

これらの職長が所属する作業集団は その他の作業集団に比較して、インフォーマルな結合指数において 特にどうであるという傾向は見当らなかった。ただ作業形態からすれば これらの無指名職長のいる職場は、すべて流れ作業的な係員相互に関連性のある職場ではなく、その作業単位内では一応個人作業の集積である職場であることが指摘できる。これらの集団は、いずれも、職長と係員の態度差に かなりの開きがみられ、係員の態度値は全作業集団の平均値より下廻っているが、しかしその集団内に 職長の志向とは異なる斉一的な志向は見られず、係員の態度値は様々であり、中には高モラルを示した下位集団を含む作業集団も見受けられた。このようにしてみると人気度、監督指名度等の面で孤立した職長が 少なくないのに驚かされるとともに、集団運営の面で問題になることを 改めて感じさせられるのである。そうして職場において職長自身の種々な基準における社会的、心理的地位の安定が 今後何らかにおいて計られることが 希求される場所である。結局、この作業所での人間関係において 最も問題をはらんでいるのが 職長群であるといえる。

あ と が き

この報告は、〇作業所に勤務している人々の人間関係を、ニヤ・ソシオメトリック・テストから得た資料を基にして、これに社会的要因を加えて分析しようとしたものである。資料の制約上、諸種の満足度、監督状況、生産性等についてさしてふれることができなかった。調査当時から既に3年以上を経過しており、その間に人事移動も幾度か行われているので、これらの方々

に御迷惑がかからぬことを附記しておきたい。なお調査当時O作業所に勤務され、現在K作業所勤務の小松剛氏ならびに東京O工場勤務の萩原倅行氏に、今夏、多くの御教示をいただいたことを御礼申し上げます。(1962. 9. 15)

註

I

- (1) Moreno, J. L. "The social atom: a difinition," in J.L. Moreno and Others (Eds.), The Sociometry Reader, II.: Free Press, 1960, p.52.
- (2) Jennings, H.H. "Individual Differences in the social atom." in A.P. Hare, E.F. Borgatta and R.F. Bales (Eds.), Small Groups, N.Y.; Alfred A Knopf, 1955. p. 270.
- (3) Borgatta, E.F. "Analaysis of social interaction and sociometric perception," in J.L. Moreno and Others (Eds.), The Sociometry Reader, pp. 276-277. Moreno, J.L. Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama, N.Y.; Beacon House, 1953, p. 287.
- (4) これは現場の責任者や監督者の間に気の合った交際が比較的乏しいことを意味している。
Brown, J.A.C. The Social Psychology of Industry, Middlesex (Great Britain): Penguin Books, 1954, p. 111.
- (5) インフォーマルな関係が生れてくる要因の分類区分については、富田嘉郎著「産業社会学概論—人間関係論—」朝倉書店、昭34.PP.15—25.によるところが大きい。
- (6) Seashore, S.E. Group Cohesiveness in the Industrial Work Group, Michigan: Univ. of Michigan, 1954, p. 24 and p. 26.
- (7) 井森陸平著「産業社会学」関書院 昭34. p.217 においても“男女の性別は比較的独立した形成要因とみなしうる”と記されている。Moreno, J. L. Who Shall Survive? P.166 では公立学校の少年少女間の選択率が記されているがこれによると6才の27%を最高に、10才の2.5%を最低とし高学年は一般に低率である。したがって当作業所の男女間の選択率が特に低いとはいえないようである。
- (8) Moreno, J. L. Ibid., p. 167 に記載の調査例では公立学校の児童間の mutual pairs は11才で 27%、15才で20%を示している。
- (9) Blau, P.M. "Patterns of deviations in work groups," Sociometry, Vol. 23, No. 3 (Sept. 1960), pp. 245-261. ここでは人気度から論じているが、当作業所のばあいは選択することによるインフォーマルな関係の多少の程度からみたものである。
- (10) Jennings, H.H. Leadership and Isolation, New York: Longmans, 1950 (2nd ed). p. 60 では、当所の相関係数より低い数値の調査例が示されている。

- (11) この図表の描き方は Suchman, E. A. の手法によったものである。もっとも彼はスケイログラムにおいて強度解析に使用しているのであるが、ここではそれと関係なく全体の傾向をみるのに使用した。縦軸は累積百分率の各級の中点 (mid-point) を、横軸は累積百分率の各級のメディアンを示している。Stouffer, S. A. and Others, *Measurement and Prediction; Studies in Social Psychology in World War II*, Vol. IV, Princeton: Princeton Univ. Press, 1950. pp. 225-226.
- (12) 野田一夫 “作業集団における監督方法と生産意欲” 『経営における人間関係』日本能率協会編、1956. pp. 43—67 では調査対象にダイナマイト工場が取扱われており、女子従業員の工室長に対する信頼性の高さと、グループ・モラルのインデックスの間には極めて高い相関が見出されたことが記されている。当作業所の調査での信頼できる人の信頼内容と、工室長に対する信頼とはその内容において同質とはいえないが、何れにせよ、信頼できる人の有無とモラルとは関連があるといえよう。
- (13) ソシオグループとサイキグループについては Jennings, H. H. *Leadership and Isolation*, p. 276, and pp. 278-280.
- (14) 大須賀哲夫 “労働集団” 『産業心理ハンドブック』日本応用心理学会、産業心理部会編、同文館、1958年刊 P. 345 に掲載の図表の手法をここでは模したものである。
- (15) Simon, H.A. “Informal Communication and the ‘grapevine’,” in R. Dubin (Ed.) *Human Relations in Administration; The Sociology of Organization*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1951, pp. 308-309.

II

- (1) 大須賀哲夫 “労働集団” 『人事管理』(応用社会心理学講座 第三巻) 光文社 昭.34刊 pp. 274—277.
- (2) Proctor, C.H. and C.P. Loomis, “Analysis of sociometric data,” in M. Jahoda, M. Deutsch and S.W. Cook (Eds.) *Research Methods in Social Relations*, N.Y.: Dryden Press, 1956 (4th prin.), p. 572.
- (3) 集団サイズとソシオメトリックな凝集性との相関図表では、大サイズの集団の指数が5人—10人の中サイズの集団の指数より全般的に低かったが、これは“最大可能選択数をベースにとっているので、大きい集団は小さい集団よりも一般に指数の値が低くなる傾向を示す”(林知己夫、池内 一、水原泰介共著 “ソシオメトリの検討” 高木貞二編『心理学における数量化の研究』東大出版会、1955, p. 268) ことに影響されていると考えられる。
- (4) Seashore, S. E. *Ibid.*, p. 24, pp. 82-85, and p. 99. での調査結果でも集団の凝集性(このばあい、ソシオメトリックな凝集性でないが)と年齢、学歴との相関は見出されていない。

- (5) 三隅二不二著「機械化と配置転換」(生産性研究 第7集) 日本生産性本部生産性研究所 昭34年刊、p. 27, p. 34 によると職場への馴れができるのは大体1年かかりまた人間関係も配転した職場のほうが劣ると記されている。
- (6) 大須賀哲夫 “労働集団” 「人事管理」 pp. 274—275.
- (7) このばあいのイン・グループ志向者とは仲のいい友人の選択基準からみた。1人の人が行った総選択数のうち、所属集団の内と外に向けられた比率からより大きな比率を示した方向をその人のインフォーマルな志向方向とみなした。その際操作の便宜上、仲のいい友人は1点、特に仲のいい友人は2点として重みづけをなし、選択志向が内外同点のときはイングループ志向とみなしたのである。
- (8) この作業所では、係配置表の順序が隣接していても相互の空間的距離が近いということにはならない。爆発物を扱う作業の性質上作業場が広い地域に分散しているが、同一課内では集団機能を同じくし、あるいは密接な関連をもっていることから、社会的距離が近いことが予想されうる。
- (9) Festinger, L., S. Schacter and K. Back, “The operation of group standards,” in D. Cartwright and A. Zander (Eds.) Group Dynamics, Evanston Ill.: Row, Peterson, 1953, p. 214.
- (10) Sherif, M. and C.W. Sherif, An Outline of Social Psychology, N.Y.: Harper, 1956 (revised. ed.), p. 171.
- (11) 尾高邦雄著「産業における人間関係の科学」有斐閣、昭32刊(再版2刷)、pp. 295—362 に従業員には各種の帰属性タイプがあり、経営、組合の両方に対して同時に帰属性の高いタイプが多いことが指摘されているが、ここではその概念的枠組を極めて素朴な形であるが、借用したものである。
- (12) 氏原正治郎、藤田若雄、舟橋尚道共著「日本型労働組合と年功制度」東洋経済新報社、昭35刊 pp.51—57 では、従業員の労働力の構成状態が組合の運営に反映し、その構成状態の変化に対応して組合活動は周期的律動性をもつことが指摘されている。

Ⅲ

- (1) Harary, F. and I. C. Ross, “A procedure for clique detection using the group matrix,” Sociometry, Vol. 20, N. 3 (Sept. 1957), p. 205 の例にならない3人のメンバー相互間に選択関係があるものに重点を置いた。彼らは L.Festinger の定義によって少なくとも3人以上からなる最大限の下位集団としているが、ここでは3人クリークを一単位として取り扱うことにした。
- (2) Harary, F. and I. C. Ross, Ibid., pp. 205-215 に、ここでのクリークのソシオグラムのモデルは負うところが大きい。
- (3) 大須賀哲夫 “労働集団” 「人事管理」 pp. 264—266 で、集団規範の一般的性質

への接近法が7種類述べられているがその第3のモラル得点とそのばらつきからの推定法にここではよったのである。

- (4) 野田 一夫 “作業集団における監督方法と生産意欲” 「経営における人間関係」 p. 63, およびそのほかに、尾高邦雄著「産業社会学」ダイヤモンド社、昭33刊、p. 267。富田嘉郎著「産業社会学概論」 p. 88。

IV

- (1) このばあい、一定以上の差というのは、所属集団（作業集団およびインフォーマルな下位集団）の平均値から、生産意欲で3点以上。帰属意識で4点以上と便宜的に定めた。
- (2) Hurwitz, J.I., A.F. Zander, and B. Hymovitch, “Some effects of power on the relations among group members,” in D. Cartwright and A. Zander, Ibid., p. 492 においては、現場状況下の討議集団において、社会的勢力からみて高い地位にある者と低い地位にあるものとの間のコミュニケーションは、上昇的傾向がみられたのであり、ここでも彼らが指摘しているところと同じ解釈が可能であろう。

V

- (1) 特に職長同士の結びつきは長年一緒にやってきたということ、また40才以上の永年勤続者同士で福寿会というインフォーマルなグループを結成していることも働いている。
- (2) Jennings, H.H. “Sociometric process in personality and group formation,” in J.L. Moreno and Others (Eds.), Ibid., pp. 91-97.
- (3) このB集団の主任は他作業所からこの一年以内に転勤した人であり、この点が他の集団と幾分条件を異にする。
- (4) 大須賀哲夫 “労働集団” 「産業心理ハンドブック」 p. 344、p. 353 一般に一般工より役付工のほうがモラルが高く、“一般工から役付工に抜擢されるとモラル得点が急激に高まる傾向がある” (p. 344) ことが指摘されている。
- (5) 万成 博 “組織の有効性(Ⅱ) 中企業組織における人間関係調査” 「関西学院大学産研叢書 2」 (昭35) pp. 96-97で、組織の拡大化と管理機構の複雑化が従業員や下級監督者の仕事を、作業の点でも、また職能上の責任の点でもますます狭小化させるとすれば、組織運営上の問題が検討されねばならぬことが指摘されている。

※その他の参考文献。

石川栄助編著「実用近代統計学」槇書店、1957。

岩原信九郎著「ノンパラメトリック法」日本文化科学社、昭30。

増山元三郎著「少数例のまとめ方と実験計画のたて方」河出書房、昭24。

スネデカー著 畑村・津村・奥野・田中共訳「統計的方法上」岩波書店、昭35 (11刷)。

HUMAN RELATIONS IN INDUSTRIAL WORK GROUP

Résumé

Nishiyama, Misako

This report is the analysis of human relations in a detonator plant. The plant is one of 18 plants of the N. K. Company. Employees at the plant were 275 workers in 1959.

In this research, both the near-sociometric test method and the attitude survey were used.

Table 9 shows that the worker's morale is high when they have some reliable persons in the plant.

For the formal work groups, each of average attitude scores was computed. In the distribution of these attitude scores, the scores of large size groups approach the average of the total work groups, as we can observe in Chart 16. The large size group has some informal sub-groups. Chart 21 shows that the scores of these informal sub-groups are varied. And the standard deviation of an informal group is compared with the formal work group. It can be said, therefore, that the group's attitude score is affected by the orientation of an informal group's attitude.

On the sociometric status, Tables 33 and 34 show that the deviators in both formal and informal groups received the choice of others notably fewer, and the friendly relationship in the case is not reciprocal.

Among staffs and foremen, they are divided into two groups. The one is formed by foremen who are natives of that district, while the other is composed of non-natives.

In this plant, foremen are isolated from staffs and workers in sociometric situation, because the foreman has no authorized powers and with technological innovation the foreman's skill comes to be not higher than the plain worker's.