

# 中企業における職長の人間関係

西 山 美 瑳 子

この研究報告は、近代化研究会産業班5名（井森陸平、小関藤一郎、長谷川善計、遠藤惣一の各氏および西山）の共同研究の資料の一部を使用したものである。したがって資料の作製、分析には上記各氏に負うところが大きい。この報告の筆責は西山にあることをまずお断りしておきたい。

1. 問題と方法
2. 職長の構成と特質
3. 職長の職務内容
4. 職長の人間関係
5. 要約

## 1. 問題と方法

この報告では、問題の範囲を主として職長や班長の勤務内容の実際と人間関係との問題に限定した。従来、職長の職務内容と人間関係については、職長の苦情処理の機能、人間関係管理能力、伝達の形態や経路等の諸側面や、または監督者の指導方式の型とモラル等について問題が論じられてきている。しかしひるがえって我国の個々の職場の具体的実状をみる時、それらの問題にとりかかる以前に問題にされるべきものが幾つかあるように見受けられる。すなわち、フォーマルな集団的状况における技術的な組織の制度的なあり方自体が人間関係に及ぼす影響も少なからずあることと考えられる。職長、班長の職務内容の不明確、権限の無さが、上司の職責との間に時には競合や、あるいは何れの職責とも判明できぬ間隙を生じ、自分の職場の部下の掌握に問題を来とし、ひいては上司や部下との人間関係の円滑さの障害ともなりうるであろう。要するに、職長の管理能力や監督方式の型を云々する前に、職長や班長に与えられ

ている技術的、社会的組織の整備の状況如何が人間関係に及ぼすところをみる必要があると考えられる。そこでこれらの点から資料を分析していくことにする。

調査を行った会社は、神戸市にある一ゴム会社である。関西方面に幾つかの工場を持ち従業員数二千有余人、企業規模としては中の大であり、日本ゴム業界では売上高は10指の中には入っている会社である。製品は、ゴムベルト、タイヤ、合成樹脂製品等であり、部門によっては昼夜二交替、乃至三交替作業を行っているところがある。今回の調査はこの会社の職長と担任（班長格をこの会社では担任と呼んでいる）全員に対して質問紙による自記法で行った。回収できた有効調査票は137票でこれは職長および担任全数に対する84.7%にあたる。なおこの調査は現在調査継続中であり、昨夏、職長、担任に対する調査のみを行って一般従業員に対する調査をまだ行っていないので、中間報告の域を出ないものであるが、職長の人間関係の問題点を明らかにすることによって、今後の調査のこの面での分析視点の足掛りを少しでも得たい心積りである。

## 2. 職長の構成と特質

年功序列型の昇進制度の存在は、日本の企業体における一大特色であり、衆知の事実である。しかしこの制度も今日では諸般の事情により少しずつ崩れてきている。設備が拡張され従業員が急激に膨張したところでは、年功者の絶対数が不足するから、事実上これが有名無実のものとなってくる。また技術革新、合理化に伴い、新資源の開発、材料の転換、製品の多角化、機械化の進捗が行われたところでは、年功に伴う技能が役に立たなくなるので年功の持つ意味が薄れ、その反面、青年層の地位の重要さを増し、このことは更にこの層に公認の各種の技能検定の有資格者を生み出すことによって、社内の年功序列型資格制度や賃金制度との矛盾が生じてくる。また他方において、労働者への不当減首が労働組合法によりまもられていることから、従業員の年令（勤続年数）構成は必ずしもピラミッド型をなさなくなり、年功型賃金や退職金制度の算定の基礎自体が問題となる。かてて加えて労働者の意識自体もこれらの状況の下で変革され、また逆に、これらの状況の変化を促進する力となって働い

ているといふことができる。上に述べたことは現今の年功序列制度に付随してみられる一般的な現象であるが、個々の企業においても程度の差はあれ、これに関連した様相がみられるであろう。私はこの点に留意しつつ、以下に資料を整理してみたい。

## 2—1 勤 続 年 数

勤 続 年 数	職 長	担 任	計
3 年 ～ 5 年	—	8.7	6.6
5 ～ 10	20.6	50.5	43.0
10 ～ 15	29.4	21.4	23.4
15 ～ 20	32.4	16.5	20.4
20 ～ 25	8.8	1.0	2.9
25 ～ 30	5.9	—	1.5
30 年 以上	2.9	—	0.7
D K	—	1.9	1.5
計	(34) 100	(103) 100	(137) 100

職長といえば下からたたき上げた熟練工で非若年者というイメージが浮んでくるが、この会社ではどうであるうか。2—1表で示すごとく、勤続年数別にみれば、職長の半数が勤続15年以上である。

## 2—2 現在の地位年数

現在の地位年数	職 長		担 任
	役付工(担任以上)になって		
1 年 未 満	—	(7) 20.6	(17) 16.5
1 年 ～ 3 年	20.6	(11) 32.4	(32) 31.1
3 ～ 5	20.6	(11) 32.4	(31) 30.1
5 ～ 10	38.2	(4) 11.8	(18) 17.4
10 ～ 15	5.9	(一) —	(3) 2.9
15 ～ 20	5.9	(一) —	(一) —
20 年 以 上	5.9	(1) 2.9	(一) —
D K	2.9	(一) —	(2) 1.9
計	(34) 100	(34) 100.1	(103) 100

この人達は、会社が戦後、戦災や海外工場喪失の痛手から立ち上り、その後の飛躍的な発展に踏み出したその時期までに入社していた人達である。担任は職長に比べれば流石に年数が浅く勤続15年以上は全体の  $\frac{1}{3}$  にすぎず、勤続年数10年未満

のものが6割を占め、職長と大体5年から10年の開きがある。なお、現在の地位年数からみれば、2—2表に示すごとく、職長の経験年数は半数が5年未満であり、担任は大半がそうである。このことは、この会社が近年において目ざましい設備の拡張、更新を行い、また新製品の製造に着手したことによって、

2—3 年 令 構 成 %

年 令	職 長	担 任	計
20 ～ 29	26.5	66.0	56.2
30 ～ 34	23.6	15.5	17.5
34 ～ 39	23.6	5.8	10.2
40 ～ 49	14.7	3.9	6.6
50 ～	8.8	3.9	5.1
D K	2.6	4.9	4.4
計	(34)	(103) 100	(137) 100

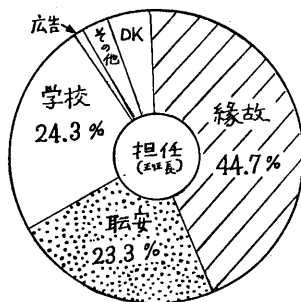
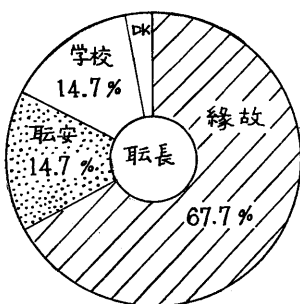
2—4 学 歴 %

	職 長	担 任
新制度 { 新制中	38.2 { 17.6	72.8 { 44.6
新制高		
旧制度 { 小 学	58.9 { 2.9	18.5 { 1.0
高 小		
旧 中		
D K	2.9	8.7
計	100	100

従業員数の飛躍的増大を来  
たし、これがためにその時  
期において役付工が輩出し  
たと推測される。比較的浅  
い勤続年数の者が役付工に  
なっていることは、役付工  
の年令の幅が広いことを予  
想させる。2—3表でみる  
ごとく、年令構成別にみれ  
ば、職長中に20歳台のもの  
が~~ま~~を占めているのが注目  
に値し、職長で34歳未満の  
戦後派と35歳以上の戦中・  
戦前派とはその数が相半  
ばしている。そうして担任  
では若年層がその主力を構  
成している。学歴別にみて  
も2—4表で示すごとく、

職長では旧制度の教育を受けた者が多いのに対して、担任では新教育制度の下  
で育ったものが多い。この年令と新旧教育制度の違いが、職長と担任の職責の  
相違に加えて、態度の相違に影響を与えてくると思われる。なお両者の就職経

2—5 就 職 経 路



路についてみれば2—5図に示すごとく、近年になる程縁故採用が減少していく傾向がうかがえる。これは採用人員の増加が地元や縁故関係内でますますまかないきれなくなったことを意味する。

## 2—6 部 下 人 数

部 下 人 数	職 長	%	
		担	任
4 人 以 下	2.9	48.5	10.7
5人 ～ 9人	8.8		37.8
10 ～ 14	5.9		17.5
15 ～ 19	11.8		11.7
20 ～ 29	14.7		15.5
30 ～ 39	52.9	14.7	1.0
40 ～ 49		17.7	1.9
50 人 以 上		20.6	1.0
D K	2.9		2.9
計	(34) 100	(103) 100	

ところでこれらの職長や担任達は、一体何人の部下を持っているであろうか。2—6表に示すとおり、職長の半数以上は30人以上の部下を持ち、それも部下人数が多くなるにつれて、その比率も増えている。担任ではその半数が9人以下の部下を持っており、概して部下人数は少ない。なお職長1人あたりの平均担任数は3.8人であった。職場の作業内容、製品の種

類によって部下人数が異なっているが、例えば担任を例にとると、一つの機械に数名の係員が配置されているばあい、その班長が担任であり、この部署が昼夜三交替をとっていればそこに三つの班があり、こうした機械幾台かをそうしてそれに伴った班幾班かを擁している長が職長である。担任の中には、部下の係員が男子ばかりのところ、また女子ばかりのところ、両者混合のところなど

## 2—7 部下人数と責任・権限を果たしていく上での人数の程度

現在の部下の人数は、現在の責任や権限を果たしていく上で 部下人数	職 長				担 任			
	1. 人数が多すぎる	2. ちょうど手頃な人数だ	3. もっと部下の人数が多くてよい	計	1. 人数が多すぎる	2. ちょうど手頃な人数だ	3. もっと部下の人数が多くてよい	計
9 人 以 下	—	50.0	50.0	100	—	62.5	37.5	100
10人～19人	—	83.3	16.7	100	17.2	65.6	17.2	100
20 ～29人	32.2	66.7	11.1	100	43.7	50.0	6.3	100
40 人 以 上	61.5	23.1	15.4	100	100.0	—	—	100

様々である。

何分にも、この会社では製品が多角化され、作業工程も種々であるので、一概にいえないきらいはあるが、現在の職責遂行に際しての現在の部下人数の適当さを問うたところ、2—7表に示す答を得た。職長では部下人数20人以上より、担任では部下人数10人以上より、人数が多すぎるとの声のでている。

次に職長、担任の職務内容をみていくことにする。

### 3. 職 長 の 職 務 内 容

職長や班長の職務内容は、会社によっては権限明細書や職責細目表という形で規定されているところもあるが、ここでは別段作っていないとのことであった。そこで、実際に、職長や担任が1日の勤務時間をどのような内容で過しているかを時間をかける程度によってチェックしてもらった<sup>註</sup>。すなわち、特に多くの時間を費やすもの、かなり時間を使っているもの、それほど時間を費やさないものの三段階に分けて記してもらった。その結果が3—1表である。勤務時間を費やす多少の三段階の各行に□で囲んだものが、その段階で最も多くの人々からチェックされた項目である。職長が特に多くの時間を使っているものは、「仕事の段取り、割当て、連絡を行う」であり、かなり時間を使っているものは、「部下の報告や提案、苦情を聞く」、「個別の指導監督を行う」であり、それほど時間を費やさないものとしては、「会議、会合に出席する」「本社や上司から流れてきた命令や情報を読む」、「将来の仕事の改善に役立つため資料を読んだり想をねったりする」である。これらについては担任もまた同じ傾向を示している。我々は、3—1表が示すごとく、職長の勤務時間内容と担任のそれとが同じ行動の型を示していることに問題を感じる。すなわち、職長と担任とでは、同じく現場の監督者であっても上級職と下級職として、その職務内容に当然相違があることが予想される。しかるにここで職長と担任に同型の行動のパターンがあることは、職務内容に重複があることを推測

---

註 勤務時間内容の項目については、大内経雄著『フォアマン制度の研究』ダイヤモンド社、昭38刊の第4章および第8章をも一部参考にした。

### 3-1 職長・担任の一日の勤務時間内容

	職 長 34人			担 任 103人		
	1. 特に多くの時間を 使うもの	2. かなり時間を使っ ているもの	3. それほど時間を使 費やさないもの	1. 特に多くの時間を 使うもの	2. かなり時間を使っ ているもの	3. それほど時間を使 費やさないもの
1. 記録や報告事務を行う	8.8	29.4	35.3	8.7	19.4	39.8
2. 本社や上司から流れてきた命令を読む	5.8	11.8	41.2	4.9	11.7	45.6
3. 将来の仕事の改善に役立てるため資料を読んだり、想をねったりする	8.8	17.6	41.2	2.9	11.7	49.5
4. 個別の指導監督を行う	17.6	38.2	20.6	10.7	37.9	24.3
5. 部下の報告や提案、苦情をきく	20.6	38.2	14.7	12.6	30.1	28.1
6. 仕事の段取り、割当て、連絡を行う	67.6	17.6	5.9	58.2	25.2	4.9
7. 会議、会合に出席する	—	8.8	55.9	—	7.8	47.6
8. その他	—	5.9	11.8	20.4*	3.9	10.7
0. D. K.	11.8	8.8	20.6	17.5	16.5	23.3

\* 20.4% (21人) の1/3(7人)が「部下と同じように仕事をする」と記している。

註 1人で2つ以上答えた者があるので%合計は100を越える。

### 3-2 自分の勤務として最も重要だと思う仕事

	%	
	職 長	担 任
1. 記録や報告事務を行う	5.9	1.0
2. 本社や上司から流れてきた命令や情報を読む	2.9	1.9
3. 将来の仕事の改善に役立てるため資料を読んだり想をねらったりする	38.2	9.7
4. 個別の指導監督を行う	8.8	9.7
5. 部下の報告や提案、苦情をきく	5.9	9.7
6. 仕事の段取り、割当て、連絡を行う	23.5	48.6
7. 会議、会合に出席する	2.9	1.0
8. その他	—	—
0. D. K.	11.8	18.4
計	99.9	100

させ、職責が不明確にされているのではないかとこのことを考えさせる。  
職長や担任の現実の行動のパターンが同じ

であっても、職務として自覚し志向するところは同じところに落着くであろうか。この点をみたのが3—2表である。これで見ると、職長が自分の職務として最も重要だと考えている仕事は、3—1表で示したところと異なって、「将来の仕事の改善に役立てるために資料を読んだり想をねったりする」ことにチェックしたものが最も多く、次いで「仕事の段取り、割当て、連絡を行う」であり、担任が「仕事の段取り、割当て、連絡を行う」において最も高い比率を示していることといい対照をなしている。職長の中で約4割が、将来に目を向ける姿勢を第一義的に考えていることは、技術革新の波の中で、昔流のたたき上げた腕が、現時点においてあるいは先々でそのままでは保証されないという自覚、技術的な進展に歩調をあわせて進める能力を身につける必要性を痛感しているからではあるまいか。そうして3—3表に示すごとく、昭和24,5年から

3—3 職長が自分の職務として最も重要だと思う  
仕事の特定項目と年令 %

年 令	(3—2表の第3項目) 将来の仕事の改善の ために資料を読んだり 想をねったりする	在記第3項目 以外にチ ェックした もの	計
34歳未満	(5) 29.4	(12) 70.6	(17) 100
35 ~ 49	(7) 53.9	(6) 46.1	(13) 100
50歳以上	(1) 33.3	(2) 66.7	(3) 100
D. K.	(—)	(1)	(1)
計	(13) 38.2	(21) 61.8	(34) 100

昭和32,3年の変動、  
拡張期の中をくぐり  
抜けてきた中堅年令  
層に、特にこの傾向  
がでていることが印  
象深い。

先に、職長と担任  
の1日の勤務内容の  
パターンが同型であ  
ることを指摘し、こ

3—4 仕事の範囲・権限・責任

3—4 a 仕事の範囲 %

	職 長	担 任	計
明確にされている	73.5	79.6	78.1
不明確である	26.5	18.4	20.4
D. K.	—	1.9	1.5
計	100	99.9	100

れは両者の職務内容が明確化  
されていないことによるので  
はないかと考えたが、この点  
についてみたのが3—4表で  
ある。仕事の範囲は比較的は  
っきりしているようである  
が、権限、責任についてはど



### 3—4 b 権限・責任

％ うもはっきりしておらず、ま

	職 長	担 任	計
はっきりされている	67.6	69.9	69.4
はっきりされていない	32.4	28.2	29.2
D.K.	—	1.9	1.5
計	100	100	100.1

た権限が責任に比して無さすぎる  
と考えるものがかなりの比率  
になっている。そこで、「仕事  
の範囲」、「権限、責任」が  
はっきりしており、

### 3—4 c 権限と責任

％ 「権限が責任に見合っている」

	職 長	担 任	計
権限は責任に見合っている	67.6	56.3	59.1
権限は責任に比して無さすぎる	32.4	39.8	38.0
D.K.	—	3.9	2.9
計	100	100	100

と考えているものと、そうで  
ないものとの状況をみると、  
3—5表に示すとおりであり  
約半数が曖昧な状況の中に  
いることがわかる。なかでも、

### 3—5 職長・担任の職務の明確化の状況

％

	「仕事の範囲」、 「権限、責任」は 明確、権限は責任 に見合っていると 答えたもの	左の全項目又は 一部の項目にお いて不明確だと 答えたもの	計
職 長	(19) 55.9	(15) 44.1	(34) 100
担 任	(48) 46.2	(55) 53.8*	(103) 100
計	(67) 48.9	(70) 51.1	(137) 100

全項目、すなわち、これらの三  
つの質問に対してすべてに否  
定的な答をしたものは職長4  
人、担任6人で、これらの人  
々が、仕事のやり甲斐や仕事  
への満足度が低いのも無理の  
ないことといえよう。

\* この項目についてのDK 2名を含めた。

### 3—6 上司および部下とのコミュニケーション

#### 3—6 a 新しい仕事を命じる際の上司の説明の仕方

％

	職 長	担 任	計
1.いつも理解のいく説明 をしてくれる	70.6	<u>41.8</u>	48.9
2.時々、説明してくれる	23.5	<u>40.8</u>	36.5
3.めったに説明しないで ただこれをやってくれ というだけである	5.9	17.5	14.6
計	100	100.1	100

次にこれは職務内容そのも  
のではないが、その中の一つ  
の情報伝達の仕方について  
求めてみた。3—6表がその  
結果である。上司が新しい仕  
事を命じる時に、そのことに  
ついて理解のいく説明をして  
くれるか、との問に、職長の  
7割は、上司からいつも理解  
のいく説明が与えられると答

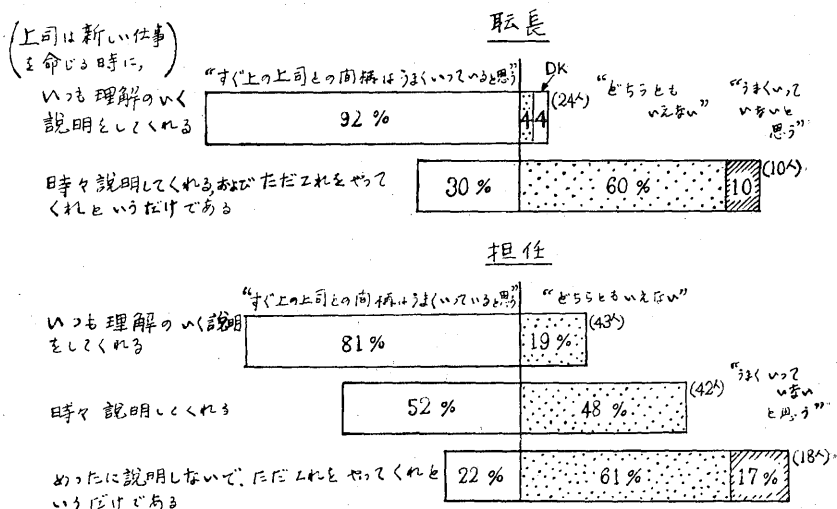
### 3—6 b 新しい仕事を命じる際の部下 への命令の仕方 %

	職 長	担 任	計
1.いつも理解がいくまで説明してやっていると思う	82.3	68.0	71.5
2.時々、説明していると思う	17.6	30.1	27.0
3.めったに説明していないと思う	—	1.9	1.5
計	99.9	100	100

えているが、これに対して、担任は僅か4割がそうだと答えている。このことは職長が理解のいく説明を不断行っていないことを意味する。しかし3—6 b表でみるごとく、職長の8割は部下に対していつも理解がいく説明をしてや

っているつもりなのであるが、それに該当する比率の担任の半分はそう受け取っておらず、ここに食い違いが生じている。このようにコミュニケーションの流れに遅滞があることは上下の人間関係の円滑さに影響を及ぼすと考えられる。コミュニケーションの仕方についての自己評価は、上述の食い違いのようにどうしても甘くなり勝ちであるので、ここでは上司の説明の仕方と上司との間柄についてみてみた。3—7図に示すように、上司がいつも理解のいく説明をしてくれるグループでは、上司との間柄がうまくいっていると考えるものの比率は、著るしく高い。これに対して上司の説明が時々しか行われなかったり

### 3—7 上司からのコミュニケーションの型と上司との間柄



ただ命じるだけのグループは、それに比例して上司との間柄がよいと考えるものの率が激減し、逆にうまくいっていないと考えるものの比率が増加している。このことはコミュニケーションの流通が人々の意思の疎通につながり、人間関係に影響を及ぼしているともみることができるのであって、仕事の範囲や権限・責任の不明確さも同様に、人間関係に影響するところがあると考えられるが、これは次節でみていくことにする。

#### 4. 職長の人間関係

職長という地位は、経営組織においては管理層の末端に位し、生産業務は、すべてこの第一線監督者である職長を経由して実現化される。また一般の現場従業員の側からすれば、彼らの直接の監督者は職長であり、彼らの要求を上達し、苦情を処理するのも職長である。職長は彼らと同じく現場労働者であり、彼らの作業工程に精通し、彼らと同じ側に立って考えることが期待されている。この地位の重要さ、むつかしさが、個人のパーソナリティを越えた要因として、人間関係に影響を及ぼしていると考えられる。ここでは職長と担任の人間関係について諸項目との関連からみていくことにする。この調査は現在調査継続中であり、まだ一般従業員の調査を行っていないので、それとの比較が出来ないのが難であるが、次の諸項目を取り扱うことにする。

すぐ上の上司および部下との間柄

部下同士の折り合い

相談相手

上司の圧迫

勤務内容の型と人間関係

職責の明確、不明確と人間関係

作業成績とそれについての職長、担任の態度

まず、すぐ上の上司と部下の間柄をみれば、4—1表に示すごとく、職長は概して上司との間柄がよい。しかし担任は職長との間柄はさほどによくなく、職長も部下との間柄は上司との間柄ほどにはスムーズにっていない。職長とその上の課長とでは職務内容に違いがあるため、かえってぶっかかり合うものが

#### 4-1 すぐ上の上司および部下との間柄

##### 4-1 a すぐ上の上司との間柄 %

	職 長	担 任	計
1. うまくいっていると思う	73.5	<u>59.2</u>	62.8
2. どちらともいえない	20.6	37.9	33.6
3. うまくいっていないと思う	2.9	2.9	2.9
0. D.K.	2.9	—	0.7
計	99.9	100	100

##### 4-1 b 部下との間柄 %

	職 長	担 任	計
1. うまくいっていると思う	<u>52.9</u>	55.3	54.8
2. 一部の部下とはうまくいっていないようだ	38.2	41.8	40.9
3. 全体としてあまりうまくいっていない	5.9	2.9	3.7
0. D.K.	2.9	—	0.7
計	99.9	100	100.1

なく平穏か無干渉であると考えられ、これがうまくいっているとの感を抱かせたかもしれない。職長と担任の何れにおいても、部下との間柄がうまくいっていると感じているものがほぼ半数にすぎないことは現場の問題として大きな事柄であろう。なお、部下人数と部下との間柄をみれば、4-2表に示すごとく、部下人数が多すぎと感じているところでは、部下との間柄がうまくいっている、としたものは、そうでないところに比べて比率が低くなっている。

現場の作業成績と上司および部下との関係をみれば4-3表に示すとおりである。自分の職場で作業が順調にしている場合は、上司との間柄がうまくいっていると感じているものの比率が高い傾向があるといえなくもないが、部下との間柄ではこうしたことはみられなかった。年齢別に上司と部下との間柄をみれば、職長では年齢が上になるにつれて、上司および部下との間がうまくいっ

#### 4-2 部下人数と部下との間柄

%

部 下 人 数 \ 部 下 と の 間 柄	1. うまくいっていると思う	2. 一部の部下とはうまくいっていないようだ	3. 全体としてあまりうまくいっていない	計
1. 人数が多すぎる	25.0	66.7	8.3	100
2. ちょうど手頃な人数だ	60.3	35.6	4.1	100
3. もっと部下の人数が多くてよい	63.3	36.7	—	100

$$\chi^2=9.44 \quad df=4 \quad p<0.10$$

#### 4-3 作業成績と上司および部下との間柄

##### 4-3 a 作業成績とすぐ上の上司との間柄 %

職場で、 仕事は会 社の生産計 画通り順調に	上司との 間柄	うまくい っている	どちらと もいえな い及びう まくいっ ていない	計
いっている		73.5	26.5	100
いていない		51.5	48.5	100
計		62.7	37.3	100

$$\chi^2=3.21 \quad p<0.10$$

##### 4-3 b 作業成績と部下との間柄 %

職場で、 仕事は会 社の生産計 画通り順調に	部下との 間柄	うまくい っている と思う	うまくい っていない と思う	計
いっている		60.3	39.7	100
いていない		48.5	51.5	100
計		54.5	45.5	100

$$\chi^2=1.97 \quad p<0.20$$

##### 4-4 a 作業成績と部下同士の折り合い %

仕事は順調に	1. いって いる	2. いって いない	計
1. 各班とも皆仲よくや っているし、班と班 との間柄もよい	62.5	37.5	(56) 100
2. 全体的によいとはい えない	40.9	59.1	(66) 100
計	(62) 50.8	(60) 49.2	(122) 100

$$\chi^2=6.38 \quad p<0.02$$

註 この表ではDKを除外した。

ているとするものの比率が漸増してきている。

部下同士の折り合いについてみれば4-4表に示すとおりである。4-4b表右方でみると、職長も担任も、部下同士の折り合いが全体的によいとするものは4割余である。作業成績と部下同士の折り合いをみれば、折り合いのよいところのほうが、順調にしている比率が高い。

なお、部下同士の折り合いが思わしくない理由をそれぞれにあげてもらったが、それを整理したものが4-5表である。職長と担任とでは問題点の指摘に相違が出ている。職長は、答3および7の項の、監督者自身の性格が問題（ワンマン、えこひいきなど）、班における部下の掌握に問題、部下に対する命令が悪い、担任職の権限、責任が

あいまいで、威令が行われない等の、専ら担任職に問題がある、とするものが各項目の中で比率が高い。これにひきかえ、担任は直接班を受け持っているで、班のメンバーの性格の相違、交替時の引き継ぎの際のトラブル、共同精神の欠如等の班のメンバーが引き起す問題点を取り上げている。職長の4割が担

## 4-4 b 作業成績と部下同士の折り合い

%

部下同士の折り合い	仕事が順調に		計	職 長	担 任
	1. いったい	2. いったい			
1. 各班とも皆仲よくやっているし、班と班との間柄もよい。	50.7	31.8	41.6	44.1	40.8
2. 各班の中では仲はよいが、班と班との間に対立がある。	15.9	16.7	16.1	8.8	18.4
3. 班の中には、人間関係がうまくいっている班もあれば、気持がばらばらでまとまりの悪い班もある。	17.4	33.3	24.8	38.2	20.4
4. 全般的に、何となく皆の気持がばらばらで、まとまりにくい。	1.5	6.1	4.4	5.9	3.9
5. 部下の一部に、慢性的不仲の状態がみられる。	4.3	3.0	3.7	2.9	3.9
0. D.K.	10.1	9.1	9.5	—	12.6
計	99.9	100	100.1	99.9	100

## 4-5 部下同士の折り合いが思わしくない理由

%

	職長	担任	仕事 が 順 調 に		
			1. いったい	2. いったい	計
1. 部下同士の性格の違い。短気な人や無責任な人がいる。	5.3	<u>22.9</u>	14.8	21.6	18.2
2. 協同精神が欠けている（自分の班のことだけ、自分の仕事だけやり協力しない）班意識が強すぎる。	<u>15.8</u>	<u>16.7</u>	14.8	18.9	16.7
3. 上司や監督者の性格が問題（上司のワンマン、えこひいき等）。班における部下の掌握に問題がある。	<u>31.6</u>	8.3	14.8	16.2	15.2
4. 年齢。年齢の開きや考え方の違い。年少者が多く、年齢が接近しているため、いい面もあれば悪い面もある。	5.3	8.3	7.4	8.1	7.6
5. 交替時にミスがあった時、引き継ぎの際のトラブル（清掃、段取り等）	—	<u>10.4</u>	11.1	5.4	7.6
6. 話し合いの時間がない。話し合いの場がない。	5.3	6.2	7.4	5.4	6.1
7. 部下に対する命令がわるい。担任職がいまいであり、権限、責任がはっきりせず、命令が厳格に行われない。	<u>10.5</u>	2.1	—	8.1	4.5
8. 班のメンバー編成が仕事本位で人間関係が無視されている。臨時工の出入が多い。	5.3	2.1	7.4	—	3.0
9. 作業動作の早い者、遅い者、出来る者、出来ない者があり、それで気持がばらばらになる。	—	4.2	—	5.4	3.0

10. 体力的に疲労が重なっているようだ。 作業がえらく複雑だ。	10.5	—	7.4	—	3.0
11. 生産を上げようとししない部下をおいたた場合、反抗される。	—	2.1	3.7	—	1.5
0. D. K	15.8	16.7	14.8	16.2	15.2

注 1人で二つ以上理由を記したものがあるので%合計は100を越える。

任職への不信を表明していることは部内の統卒上問題であり、結局、担任の権限、責任がはっきりしないために、職長の眼からすれば担任自身が不手際な存在としてうつるためとも考えられる。

職長、担任の、仕事上の、または個人的なことの相談相手をみれば、4—6表のとおりである。仕事の上の相談相手としては、大半が上役を選んでいるが、個人的なことでの相談相手では職長の過半数が同じく上役を選択しているのに対して、担任では、上役に相談を持ちこむ人と、同僚や会社外の親友、知

#### 4—6 相 談 相 手

##### 4—6a 仕事の上の相談相手 %

	職 長	担 任	計
上 役	91.2	81.5	83.9
同 僚	11.8	14.6	13.8
そ の 他	—	2.9	2.2
D. K.	—	1.0	8.7

##### 4—6b 個人的なことでの相談相手 %

	職 長	担 任	計
上 役	64.7	47.6	51.9
同 僚	17.6	34.9	30.6
そ の 他	14.7	14.6	14.6
D. K.	2.9	2.9	2.9

注 1人で二つ以上答えたものがあるので合計は100を越える。

#### 4—7 上 司 の 圧 迫 %

生産をあげるということ で上司の圧迫を	職 長	担 任	計
感じる	35.3	62.1	55.5
どちらともいえない	11.8	13.6	13.1
感じない	50.0	23.3	30.1
D. K.	2.9	1.0	1.5
計	100	100	100.1

人に相談を持ちこむ人とがほぼ半数ずつとなっている。なお年齢別に相談相手を求めてみたが別段相違はみられなかった。

生産をあげるということ  
で上司の圧迫を感じるものがあ

$$\chi^2=9.62 \quad df=3 \quad p<0.05$$

るかどうかについて求めてみると4—7表のとおりである。職長の半数は上司の圧迫を感じていないのに対して、担任は半弱を感じていないにすぎない。逆に担任では過半数が上司の圧迫を感じているのは、職長からの圧力がそこに作用しているとみることもできよう。これを年令別にみれば、4—8表に示すど

4—8 年令別にみた上司の圧迫を感じる有無 %

	職 長				担 任			
	20歳台	30歳台	40歳以上	計	20歳台	30歳台	40歳以上	計
上司の圧迫を感じる	55.6	25.0	37.5	36.4	64.6	63.6	50.0	63.2
なんともいえない	33.3	6.3	—	12.1	13.2	13.6	—	12.3
感じない	11.1	62.5	62.5	48.5	20.6	22.8	50.0	23.5
D.K.	—	6.3	—	3.0	1.5	—	—	1.0
計	(9) 100	(16) 100	(8) 100	(33) 100	(68) 99.9	(22) 100	(8) 100	(98) 100

註 ここでは年令不明者を除外した。

4—9 生産部門別にみた上司の圧迫を感じる有無 (担任のみ) %

	A部門	B部門	C部門
上司の圧迫を感じる	68.4	70.0	38.4
なんともいえない	8.8	10.0	15.4
感じない	21.1	20.0	46.2
D.K.	1.7	—	—
計	(57) 100	(10) 100	(13) 100

とく、職長では若年層ほど圧迫を感じているものの比率が増加しているが担任にはこの傾向は見受けられない。そこで生産部門による相違があるのではないかとみて、部門別にみてみたのが4—9表である。A部門はこの会社の代表

的な製品を製造しているところ、B部門は機械化が特に進んだ部門、C部門は

4—10 上司の圧迫とすぐ上の上司との間柄 %

上司からの圧迫 \ 上司との間柄	うまくいっていると思う	どちらともいえない うまくいっていないと思う	計
感 じ る	55.3	44.7	(76) 100
感 じ な い	75.6	24.4	(41) 100

$$\chi^2=4.67 \quad p<0.05$$



その他の部門である。C部門を除いて主力部門では何れも上司の圧迫を感じている担任が多いといえる。

4—11 作業成績と上司の圧迫 %

上司 の圧迫を	仕事 が順調に		計
	1. いて いる	2. いて いない	
感じる	55.9	57.6	56.7
どちらともいえない	14.7	12.1	13.4
感じない	29.4	30.3	29.9
計	100	100	100

$$\chi^2=0.08 \quad df=2 \quad 0.95 < p < 0.98$$

作業成績と生産を上げるといことで上司の圧迫を感じているかどうかをみると、4—11表に示すとく、関連は得られなかった。

次に職務内容の型と人間関係をみることにしたい。すでに前節で職長、担任の一日の勤務行動の状況をみてきたが、ここでは、職長、担任が一日に費やしている時間の多少から、彼らを人間関係重点型と仕事重点型とに分けてみた。人間関係重点型は、一日のうちに特に多くの時間を使うものとして、「個別の指導、監督を行う」、「部下の報告や提案、苦情をきく」等にチェックしたもの、仕事重点型は、上記以外の項目（この具体的な内容については本文145頁、3—1表を参照されたい）にチェックしたものである。この二つの型と部下との間柄をみてみると4—12表に示すとおりである。一般的にいつて監督

4—12 職務内容の型と部下との間柄

4—12a 職 長 %

部下 との間柄	職務内容 の型		計
	人間関係 重点型	仕 事 重点型	
よ い	14.3	60.0	(16) 50.0
全面的によいとはいえない	85.7	40.0	(16) 50.0
計	(7) 100	(25) 100	(32) 100

$$\chi^2=1.90 \quad 0.25 < p < 0.50$$

リーダーシップの構造—機能に関する実験的研究”「教育社会心理学研究」IV. 2 (1963)、115—127.等に。

上司からの圧迫を感じていることとすぐ上の上司との間柄をみれば4—10表のとおりであり、圧迫を感じていないもののほうが、上司との間柄がいまういていると思っ

ているものの率が高い。なお作業成績と生産を上げるといことで上司の圧迫を感じているかどうかをみると、4—11表に示すとく、関連は得られなかった。

者の監督行動は、人間関係本位、あるいは従業員中心主義のほうが従業員の満足度も高く、部下からの受けもよいとの事例が既に示されているが、この調査の、この形での

註 Rensis Likert, New Patterns of Management, N.Y., 1961. や 三隅二不二、白樺三四郎 “組織体における

#### 4-12b 担 任 %

部下との間柄 \ 職務内容の型	人間関係重点型	仕事重点型	計
よ い	44.0	60.4	(53) 54.6
全体的によいとはいえない	56.0	39.6	(44) 45.4
計	(34) 100	(63) 100	(97) 100

$$\chi^2=1.73 \quad 0.25 < p < 0.50$$

#### 4-13 職務内容の型と部下同士の折り合い

##### 4-13a 職 長 %

部下同士の折り合い \ 職務内容の型	人間関係重点型	仕事重点型	計
よ い	38.8	61.5	(15) 48.4
全体的にはよいとはいえない	61.2	38.5	(16) 51.6
計	(18) 100	(13) 100	(31) 100

$$\chi^2=0.78 \quad 0.25 < p < 0.50$$

##### 4-13b 担 任 %

部下同士の折り合い \ 職務内容の型	人間関係重点型	仕事重点型	計
よ い	39.1	54.6	(40) 47.0
全体的にはよいとはいえない	60.9	45.4	(45) 53.0
計	(41) 100	(44) 100	(85) 100

$$\chi^2=2.07 \quad 0.10 < p < 0.20$$

結果では、その予想の通りとならなかった。人間関係重点型は部下との間柄が必ずしもよくなく、また4-13表でみるように部下同士の折り合いも思わしくない。不断に部下の苦情を聞き、また個別の指導監督を行う人間関係重点型は、仕事重点型に比べて遙かに個々の部下との接触が密接であろうと推測される。したがって、部下との間柄や部下同士の折り合いが、仕事重点型の監督のところよりもよい筈だと考えられる。しかし、ひるがえって考えてみると、人間関係重点型は一般係員と頻繁に接触があるので職場のいろいろな問題や部下同士のぶっかかり合いを見聞する機会が仕事重点型より多いであろう。自分の職場の個々の人々の問題点を知っているが故に、いわば折り合い、間柄のよい、よくないの評定眼が一

段ときびしくなる可能性もある。これにひきかえ、仕事重点型は受け持ちの人々の人間関係的な細かい事柄に比較的無頓着となり点が結果的に甘くなるということも言えるのではあるまいか。あるいは又、もともと人間関係に問題が多い職場であるので、實際上、監督者として人間関係重点型にならざるを得ない

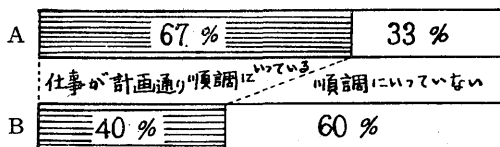
ことも考えられるが、この点についての詳しい調査は現段階で行っていないので何れにしても推測の域を出ない。

#### 4—14 職長の職務の明確化と職場の作業成績・人間関係・仕事のやり甲斐

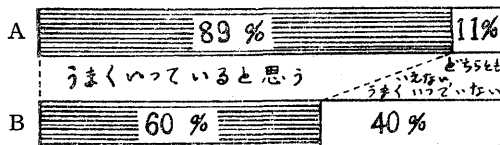
A群 自分の仕事の範囲、権限、責任が明確にされており、かつ権限が責任に見合っていると考えている職長（19名）

B群 自分の仕事の範囲、権限、責任が不明確であり、権限が責任に比して無さすぎると考えている職長（15名）

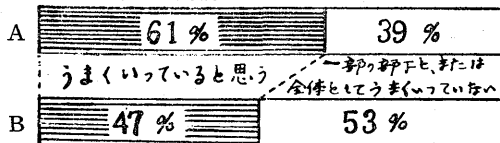
##### 1. 職場の作業成績



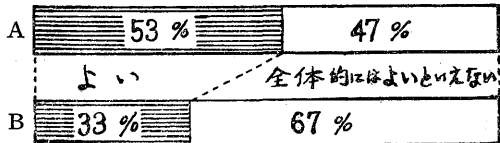
##### 2. 上司との間柄



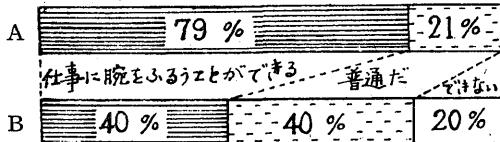
##### 3. 部下との間柄



##### 4. 部下同士の折り合い



##### 5. 仕事のやり甲斐



次に職責の明確、不明確と人間関係をみでみる。職責の明確、不明確については前節でふれた。仕事の範囲、権限、責任が明確にされているかどうか、仕事の流れの円滑さや人間関係にも影響を及ぼしてくると思われるので、それらの点をみてみたのが4—14図である。同図におけるA群は、自分の仕事の範囲が明確にされており、権限、責任ははっきりされており、権限は責任に見合っていると考えている職長達であり、B群はA群で満たされた条件の何れか一部、あるいは全部において欠けていると考えている職長達である。A群のほうが、職場の作業成績が順調にしているとするもの仕事に大いに腕をふるうことができると考えているもの、また上司や部下との間柄や部下同士の折り合いがよいとするものの比率が高くなっている。これらのことから、職場

における人間関係の調整も勿論大いに大事なことに違いないが、それ以前の職場の環境的整備がまず必要であると考え。すなわち、経営組織における制度的な機構の、監督者や一般従業員にとって妥当な明確化が行われているのであれば人間関係の技術を、監督者に訓練したところで本当に実があらならないのではないかと考えられる。

#### 4—15 作業成績

(Q. あなたの職場では、仕事が会社の生産計画通り、順調にっていますか。)

	職 長	担 任	計
順調にっている	53.0	49.5	50.4
順調にっていない	44.1	49.5	48.2
D.K.	2.9	1.0	1.5
計	100	100	100.1

職場の仕事が会社の計画通り順調にっているかどうかについて、それに対する職長や担任の態度を求めてみた。まず、順調にっている職場とそうでない職場とをみると4—15表のとおりであり、ほぼ半数ずつである。つぎに職

#### 4—16 仕事が順調に行かない理由

	職 長	担 任	計
1. 部下の中に勤務不良者がいる	<u>40.0</u>	25.5	28.8
2. 機械設備の不備	<u>33.3</u>	19.6	22.7
3. 原料、資材の補給がうまくいっていない	20.0	27.5	25.8
4. 仕事の流れがうまくいかない	<u>40.0</u>	15.7	21.2
5. 仕事の計画自体に無理がある	26.7	<u>51.0</u> *	45.5
6. その他	26.7	13.7	16.7**
実 人 数	(15人)	(51人)	(66人)

註 1人で二つ以上答えたものがあるので、%合計は100を越える。

\* 無欠勤、無事故計画であるので……と記入者があった。

\*\* 「その他」としては、減員のままである。上司の命令が遅い、上司がはっきり仕事がわかっていない、販売面で市場調査が正確でない、不良品がある等。

場で仕事が順調に行っていない職長、担任に対して、仕事が順調に行かない理由を求めたところ、4—16表に示すとおりのものであった。

職長はその理由として、部下の中に「勤務不良者がいる」、「仕事の流れがうまくいかない」、「機械設備の不備」といった人的要素、生産工程的要素をあげているのに対して、担任は「仕事の計画自体に無理がある」とするものの比率が高く、

職長と担任との間に考え方の相違がみられる。職長の考え方の中には、生産計画はいわば至上命令であり、その事の当否よりもむしろ如何にしてその命令を的確に遂行するか、その遂行のための障害は何か、ということに頭が向けられているのに対して、担任は、仕事の計画自体の妥当性に眼を向け、中には無欠勤、無事故計画であるので……と記したものもあり、ここには生産の最先端にいる担任と、その直接の上司である職長との現場の監督者相互間の食い違いをみることができる。担任が努力をしても計画通りに仕事が進まない事を身を持って痛感し、これは結局計画自体に無理があるのだという心境に達し、職長は主としてその責を人的要素、生産工程的要素において担任にはっぱをかけるという状況もありうる事がこの答の中から読みとれるのである。我々の研究会では、職長や担任のこうした態度に対して、職長には目的合理的態度、担任には論理合理的態度という名称を与えた。なお、職長が目的合理的であり担任が論理合理的であるのは、個々には前述の現場の生産の実状がよってしからしめたところもあるかもしれないが、全体的には職長の年齢差と新旧教育の差、すなわち、権威を是認する傾向をもった旧教育制度下に育った人間と、権威に対して懐疑的、批判的な新教育制度下の人間との発想法の違いがここに現われたとみることができよう。

## 5. 要 約

本報告資料は産業社会学研究者5名の共同研究の資料の一部を使用した。

調査対象者は、従業員数二千有余名の一ゴム会社の第一線監督者（職長、班長）全員（回収率は84.7%で137名）である。この会社は近年急激に事業を拡大し、従業員数も飛躍的に増大してきた。従来、労務管理方式は多分に経営家族主義的傾向がみられたが、今日では人間関係管理方式への移行がみられる。そこでここではこうした過渡期における職長や班長のフォーマルな組織におけるあり方と人間関係との関連について求めてみた。なお本調査は現在調査続行中であり、したがって本報告は中間報告の域を出ないものである。

職長、班長にはこれに附随して心得、代理、補佐の名称があり、職階レヴェ

ルが単純でなく全体的にみれば職階の権限、責任が明確化されておらず、職長と班長の仕事が部分的に重複し、彼らの中には責任に比して権限がなさすぎると考えているものが可成りあり、全体の半分弱が権限、責任をもっと与えてほしいといっている。かかる職責のあいまいさが、職場における第一線監督者の部下の掌握に問題を来し、職場での部下同士の折り合い（班と班との間、および班内での）の思わしくない理由の一つにも数えられる。また当然のことながら職長の仕事の範囲、権限、責任の不明確な職場では、仕事が会社の計画通り順調にっている比率がそうでない職場よりも低くなっている。

職長の人間関係について、職場の仕事が計画通りっていない場合、上司および部下との間が思わしくなくなるのではないかと予想していたが、この点についての有意差は得られなかった。むしろ仕事の順調さと部下同士の折り合いとに関連がみられ、仕事が順調にっている職場では、部下同士の折り合いのよい職場の折り合いが高かった。

「自分の職場では仕事が順調にっていない」とする職長、班長は全体のほぼ半数であるが、仕事が計画通りうまく行かない理由として、職長は、職場の中に勤務不良者がいる、仕事の流れがうまくいかない、という人的要素、生産工程的要素をあげているのに対して、班長は、仕事の計画自体に無理があるとするものの比率が高く、職長が目的合理的立場であるとすれば、班長のほうは論理合理的態度をとっているといえよう。

## Human Relations and Attitude of Foreman

### Résumé

The subjects of this research are 137 foremen and assistant foremen in a certain rubber manufacturing corporation. Impelled by recent exploitation of new resources and by greater diversification of product commodities, the number of its workers has been steadily on the increase, keeping steps with gradual enlargement of business installations. So that its personnel policy which has had the orientation for managerial familism in the past becomes more and more old fashioned, and now it is going to be replaced by the method of human relations approach. Accordingly, the purpose of this research is to investigate the real position in face of the obvious transitional period.

In this corporation the authorities allowed to foremen and assistant foremen are not clearly defined and their jobs overlap partly. Many of them confide that they are only loaded with responsibility without suitable authority. They want to be given more authority. Such insufficiency of authority is becoming an obstacle to foremen in the perfect control of his group, impairing friendliness and mutual assistance in groups and intergroup relations. At least one half of the foremen and the assistant foremen perceive that there is a delay in the smooth running of work program in their work group. As to the main causes of such work delay, most foremen point out the personnel factors of absentees and ineffective workers as well as the factors of production process. But many assistant foremen consider that the delay in the working stream comes from the inadequacy of work program itself. Thus it can be said that the foremen generally have the standpoint of objective rationality, while the assistant foremen's attitude shows logical rationality.