# 従業員意識の研究 (続・第7報)

# ――適応意識・不適応意識構造の年齢階層別解明――

# 足木畫蔵

# Study on the Consciousness of Employees (Seguel. Part VII)

——Analysis of Consciousness Structure on Adjusted and Maladjusted Employees by Age Strata——

# Keizo ASHIKI

This new thesis is to regard male employees' consciousness research by full adaptation of Hayashi's theory of quantification, made to employees' working for the small to medium sized sub-contractors of the automobile industry.

With the limited data, however, this study succeeded to find and clear the fact that many noticible similarities and differences lie in the consciousness factors of the younger and the older laver.

## 1. はじめに

先端技術社会の出現と従業員の高令化社会が予見されて,従業員の社会,企業への適応は何物にもかえがたい 重要事の一つである。適応,積極的意識が従業員に強く 要請される社会の趨勢である。

個別企業,産業の従業員意識は,経営環境の変化により変転してゆくが,従業員意識研究の結果,日本的経営において,従業員層は年令層の相違により従業員意識解明の核をもつことが判明している。

年令階層別な意識構造の相違について, 自動車産業, 中小企業の従業員意識の解明は価値があると考える。

#### 2. 研究の目的

従業員意識の体系的,数量的な解明は未だ充分でなく,

意識数量化は研究をすすめる段階である。従業員意識が 企業経営の場,労働生活の場で個人的出自,環境との相 互作用により意識構造,意識バターンの相違を形成する ことから,継続的に意識の解析,分析に努める意義が益々 高まる。

数量化理論に基づきコンピュータの援用により、本報 文では年令階層別意識化にて適応意識、不適応意識の探 究を詳細におこなった。

#### 3. 意識調査の内容

3-1 従業員意識, 年令階層別従業員意識調査のパターン 分類

基礎データの詳細提示は省略するが、従業員の属性値を基礎データは示す(表1参照)。基礎データは自動車産業の中小企業17社であり、本報の内容は男性従業員のみ

表 1	従業 自	意識調查	•	基礎データ	Ø
-----	------	------	---	-------	---

職	掌 別	階層	暑 別	男す	文 別	男	男性•年齢階層別					企 業 規 模 別					
事務営業	生産従事	一般	管理	男性	女性	24才 以下	15 21+ 11+ 11		45~ 以上	24~ 49人	50~ 99人	100人 200人 以 上		計			
304	782	941	123	754	389	181	230	190	141	109	388	457	204	1158	名		
28.0	72.0	88.4	11.6	80.6	19.4	24.4	31.0	25.6	19.0	9.4	33.5	39.5	17.6	100	%		

注) 層別の不明者は記入していない。

表 2 従業員意識のパターン分類 (階層別)

		1			h	,		(103)
		, , ,					T	$\times 10^{3}$
	ア イ テ ム	カテゴリー	全	体	24 才	以下	45 才	以上
			第1軸	第2軸	第1軸	第2軸	第1軸	第2軸
	会社の方針や指示がよく徹底して	イ よく徹底している	-1804	2278	-1153	1214	-2676	1347
1	いると思いますか。	ロ どちらともいえない	- 551	-1154	<b>–</b> 753	- 684	168	-1209
_	PODIRECT	ハ 徹底していない	1498	775	1506	831	1603	1326
	あなたは自分の仕事にはりあいを	イ 感じている	-1422	1407	-1626	2520	-1152	43
2	感じていますか。	ロ・どちらともいえない	78	-1332	- 532	-1241	894	- 725
	QWL	ハ 感じていない	2279	763	2021	273	1767	1443
	仕事の指図をする人が何人もいて	イ たびたびある	1289	91	1807	1130	1307	451
3	どれに従ってよいか困ることがあり	ロ たまにある	- 193	- 828	- 442	- 480	461	- 117
	ますか。 ANNOY	ハない	- 535	1012	- 221	199	-1324	- 181
	配置や仕事の割当てなどにえこひ	イ 不満に思う	1603	132	1373	- 273	920	1795
4	いきがあって,不満に思うことがあ	ロ それほどでない	- 532	-1126	- 731	-1047	546	-1502
	りますか。 DISCRIMI	ハ 不満に思わない	-1091	1949	- 949	2397	-1811	547
	仕事について直接の上役の指導は	イ 適 切 だ	-1556	1306	- 628	1414	-1784	- 34
5	適切だと思いますか。	ロ どちらともいえない	8	- 930	- 417	- 611	731	- 618
	LEAD	ハ 適切でない	2062	943	2081	- 37	1608	1926
	仕事をする上にもっと知識や技術	イ思う	- 240	90	- 267	590	- 44	- 63
6	を身につけておいた方がよいと思い	ロ それほどでない	731	-1474	156	-2487	310	- 855
	ますか。 KNOWLEDG	ハ 思わない	1929	2973	2634	- 101	- 468	3727
	あなたは、毎日の仕事でどのくら	イ 非常に疲れる	- 655	812	833	- 428	383	179
7	い疲れを感じますか。	ロ どちらともいえない	- 154	- 833	-1119	- 523	143	-1003
	FATIGUE	一 ハ あまり疲れない	1040	142	- 161	2353	-1190	735
	休けい時間の利用はじゅうぶんで	イ じゅうぶんに利用できる	- 955	822	-1171	2547	- 569	- 53
8	きますか。	ロ どちらともいえない	- 154	- 833	- 341	- 697	506	- 213
	INTERVAL	ハ 不じゅうぶん	1040	142	492	- 314	780	629
	今の設備のままでもやり方によっ	イ できると思う	- 390	327	- 550	694	- 82	22
9	ては、もっと能率的に仕事ができる	ロ それほどでない	- 465	-1160	- 878	-1175	- 89	-1119
	と思いますか。EFFICIEN	ハ できない	1728	985	1940	451	293	1788
	賃金額の決定は、同僚と比較して	イ公平だ	-1663	2311	-1469	2834	-3068	2152
10	公平だと思いますか。	ロ どちらともいえない	476	- 924	- 417	- 938	198	-1105
10	DECIWAGE	ハ 不公平だ	1658	875	1471	520	764	1306
	自分の賃金の内訳を知っています	イ よく知っている	- 643	1357	- 696	2854	-1133	726
11	か。	ロ 大体知っている	- 1	- 749	- 216	- 633	577	- 713
11	CONWAGE	ハ 全く知らない	1403	60	823		899	1485
	賃金の計算方法は面倒だと思いま	イ 面 倒 だ	620	30	939	- 367 159	457	254
12	すか。	ロ それほどでない	- 535	- 705	- 793			
12	CALWAGE		77			- 584	- 144	- 888
		ハ 面倒でない		1707	823	1259	336	1454
10	工場の中に、危険有害と思われる	イ あ る	550	73	515	497	826	627
13	ところがありますか。	ロ わからない	- 526	-1041	- 646	- 752	162	-1145
$\vdash$	DANGER	ハない	1325	1595	- 495 500	213	-2005	23
, ,	従業員の気持や考えが、会社の幹	イ じゅうぶん理解されている	-1747	3560	- 598	- 824	-3957	1653
14	部にじゅうぶん理解されていると思	ローどちらともいえない	-1283	- 814	-1341	- 95	- 281	-1333
	いますか。 UNDERST	ハ 理解されていない	1282	352	1241	148	951	1217
1.	職場のふんい気は、しっくりして	イ しっくりしている	-2000	2754	-1252	3428	-2410	1571
15	いると思いますか。	ロ どちらともいえない	- 595	- 956	- 822	- 894	- 32	-1118
	ATMOS	ハーしっくりしていない	1613	459	1579	469	1289	1172
	今後ともこの会社で働きたいと思	イ働きたい	-1405	649	-1764	1264	- 940	- 317
16	いますか。	ロ それほどでない	534	-1165	1040	- 751	1043	- 591
	WILLWORK	ハー働きたくない	2394	1532	1883	60	1585	3829
	相 関 係 数	(ρ)	0.577317	0.484237	0.572576	0.401076	0.530442	0.530347

# の解析である。

有効従業員総数は754人であり、1983年4月から7月ま での収集データである。前研究と同様に労働省従業員意 識調査表によりえたデータにより年令階層別に意識解析 がなされている。

# 3-2 適応,不適応従業員意識の意識構造の解明

数量化理論のパターン分類(第Ⅲ類)により意識の構 造的連関をみる(表2参照)。意識解明は、第1軸、第11 軸のスコア (ベクトル値) により滴応、不滴応意識の軸 と積極,消極的意識の軸となる。

#### 4. 従業員意識の意識構造

従業員意識の構成は、第 I 軸、第 II 軸のアイテム・カ テゴリー値を使って図示しうる。従業員意識(層)は前 研究にも見るように、つねに3意識群にすることができ る (図1-1, 図1-2参照)

長い研究により、明白に適応意識層、中間的意識層、 不適応意識層におのおの固定的意識要因、変動的意識要 因が存在することが分っている。つまり意識のタイプ, スタイル、シェイプともいいうる意識パターンが見出さ れるのである。

#### 4-1 従業員意識構造の全体像パターン

データ総数(全数)からみた従業員の意識構造は、図 1に示され、前研究13,20)の従業員意識構造と傾向的に相 似した面が多い。適応意識層に明白に示される UNDER-ST・YES (幹部の従業員理解度・良好) 要因の位置. 数 値の大きさであり、これが一般的特徴とみることができ る。

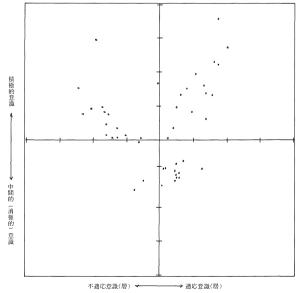
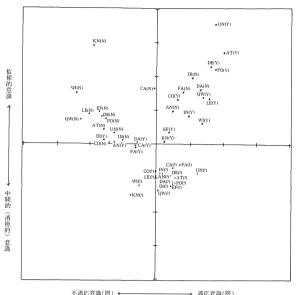


図1 従業員意識の構造(男性・全体)



→ 適応意識(層)

図2 従業員意識の構造(男性・全体)

PODIRECT・YES (方針, 指示の適切さ)要因の位置, UN·Y 要因との関連相似性に、適応意識、意識内の意識 要因の固定的位置づけははっきりとする¹⁴゚。

WILL・WORK・YES(勤続の意志)要因と INTER-VAL・YES (休憩有効利用) 要因の関連性の強さに前研 究と同じ程度の一致度があり、固定性がみられる。本研 究においての適応意識層の要因の強さでは現在, AT-MOS・YES (雰囲気・良) 要因がきわ立って高い数値を 示し、前研究と比べ大きな相違を示す。DECIWAGE・ YES(貸金決定公平)要因の数値の位置づけもかなり高 く変化している(数値表示省略)。

QWL•YES (仕事のはりあい) 要因は DANGER•NO (安全) 要因, LEAD・YES (指導適切) 要因と深くか かわりあいを見せる。QWL・Y要因と関連して、 ANNOY・NO (指示混乱不存在) 要因と FATIGUE・ NO (疲労無), DISCRIMI·NO (差別無) 要因が相互に 関係しあうのは偶然とは考えられない。これは適応意識 の解明であり、適応意識の内在意識要因相関の状況図で ある。

不適応意識層では、KNOWLEDGE・NO (知識、技術 の習得不必要) 要因が非常に高い数値を示し, 不適応意 識ではつねに積極的水準の高い否定的意識要因として前 研究と同様に現われている。今回も不適応意識の要因と して, CALWAGE・NO (賃金計算不明瞭) 要因も前研 究と同様な積極的不満の水準で示され、WILL・N´要因も また同様に LEAD・N 要因の斜め上の位置に現われて目 立つ。調査時も異り異った企業群の従業員意識の解明で

あることを思えばその一致に驚ろかざるを得ない。

QWL・N 要因と LEAD・N 要因とが意識解析で関連するが、DI・Y 要因と UN・N 要因・AN・Y 要因と深い関連が見られ、「差別扱い」、「幹部の理解のなさ」、「命令の混乱」は、従業員の不適応意識形成に深くかかわりあうことがわかる。DANGER・Y(危険)要因と FATIGUE・Y(疲労) 要因が結合せんばかりの深い関連を示すのである。(用語は以下再出現の場合は短かく省略表現する。)代表的な不適応意識層を示すといってよい。

一方、中間意識層では、すべて意識要因は?(まあまあ)意識要因であり、UNDERST・?(幹部の従業員理解度)要因、KNOWLEDGE・?(知識、技術の必要性)要細がQWL・?(仕事のはりあい)要因がやや離れた位置にあり、前研究の中間意識層の意識バターンと相似している。意識要因はそれぞれ関連しあい、非常に凝集してすべて意識は深く関連しあって中間的意識を形成しているのである。

特に、ATMOS・?(雰囲気・?)要因、PODIRECT・? (方針・指示?)要因、DISCRIMI・?(差別・?)の深い関連性を見ると、中間(消極)意識層では、特に「まあまあ」意識は日常の職場生活の態度として、それを構成する意識群が経営に「心」の問題として提起していると見られる。

4-2 従業員意識構造(全体)の意識志向の要因分析 4-2-1 従業員意識における意識要因分析

適応,不適応,中間的(消極)意識の解明は企業発展 に重要な意義をもつが,適応従業員意識に影響する要因 群の内容とその特質を深く洞察することは,適応意識層 以外の従業員を適応意識層へと変化させるのに役立つ。

適応意識に影響の大きい意識要因として、ATMOS・Y(2881), PODIRECT・Y(1804), UNDERST・Y(1747), DECIWAGE・Y(1663), LEAD・Y(1556) 要因が特に強く示されている。企業の「職場の雰囲気の良さ」と「理解ある幹部の状態」の要因が特に目立つ。

意識構造の内在要因としてみた場合、適応構成意識 ATMOS(雰囲気)要因とPODIRECT・Y(方針・指示)・ UNDERST・Y(幹部理解度)要因がもっとも適応意識 の形成に影響力のある要因であり、適応意識の強さの数 値表現は、ホーソン実験の第4実験の成果と完全に一致 して首肯しうるものである(表3参照)。

一方、WILL・WORK・N意識要因とQWL・Nの意識要因は不適応意識層の真の解明に大きな貢献をする意識要因であり大きな意味をもつものと考える。

ATMOS 意識志向は適応意識にとって現在時点では 最も重要な意識要因である。

① ATMOS 意識と Non-ATMOS 意識の比較

表3 全体(男性)の適応意識と不適応意識

不:	適応意	戠				適	<b>心意</b> :	戠		
3000 2000	1000 0					0	1000	2000	3666	4000
2394	4	WILLWORK	И	Υ	ATMOS		206	1		'
227	9	QWL	N	Υ	PODIRECT			1804		
26	962	LEAD	И	Υ	UNDERST	$\vdash$		1747		
11	929	KNOWLEDG	N	Υ	DECIWAGE			1663		
1728		EFFICIEN	И	Υ	LEAD			1556		
1658		DECIWAGE	N	Υ	QWL			1422		
1613		ATMOS	N	Υ	WILLWORK	E		405		
1683 [		DISCRIMI	Υ	N	DANGER			1325		
1498		PODIRECT	N	?	UNDERST			1283		
140:	3	CONWAGE	И	И	DISCRIMI	E	109	21		
1 1-214	7176 N	o (Y/N/?)			i (XV	V?)	7.	(74 No	,	トクトル
l 2394	1	N				r		1		2001
2279	2	N				r		2		1804
2862	3	N				1	1	3		1747
1929	4	N				r		4	1	1663
1728	5	N			1	٢		5		1556
l l 1658	6	N			1	r		6		1422
1613	7	N				r		7		1405
l 1603	8	Y			1 1	4		8		1325
   1498	9	N				?		9		1283
					-					1891
	3000 2000  239-  227  1 1726  1658  1613  1498  1498  2279  2262  1929  1929  1929  1658  1613  1683  1498  148	2890 2890 1890 6 2394 2279 2662 1929 1728 1658 1613 1693 1498 1498 12974 1 2279 2 2662 3 1929 4 1729 5 1658 6 6 1613 7 7 8 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6	2394 WILLWORK 2279 QWL 2262 LEAD 1929 KNOWLEDG 1728 EFFICIEN 1458 DECIWAGE 1613 ATMOS 1683 DISCRIMI 1498 PODIRECT 1483 CONWAGE  1493 V 1 N 2279 2 N 22642 3 N 17279 2 N 22642 3 N 17279 4 N 17279 5 N 1658 6 N 1658 6 N	3880 2880 1880 0  2394 WILLWORK N  2279 QWL N  1929 KNOWLEDG N  1728 EFFICIEN N  1658 DECIWAGE N  1613 ATMOS N  1683 DISCRIMI Y  1498 PODIRECT N  1498 CONWAGE N  2279 2 N  2279 2 N  2279 2 N  2279 2 N  1728 5 N  1728 6 N  11403 5 N	3898 2898 1898 6  2394 WILLWORK N Y  2277 QWL  1929 KNOWLEDG N Y  1728 EFFICIEN N Y  1658 DECIWAGE N Y  1613 ATMOS N Y  1498 PODIRECT N ?  1498 CONWAGE N N  1498 CONWAGE N N  2277 2 N  2294 I N  2277 2 N  2292 N  2292 N  2292 N  2293 N  1522 N  2294 I N  2279 CONWAGE N N  2279 N  2394 I N  2279 N  2462 3 N  1728 5 N  1658 6 N  1658 6 N	3080 2080 1080 0    2394	3880 2808 1800 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	3890 2890 1880 6 0 1980  2394 WILLWORK N Y ATMOS 206  2279 QWL  22652 LEAD N Y UNDERST  1929 KNOWLEDG N Y DECIWAGE  1728 EFFICIEN N Y LEAD  1613 ATMOS N Y WILLWORK  1693 DISCRIMI Y N DANGER  1498 PODIRECT N 7 UNDERST  1498 CONWAGE N N DISCRIMI 1498  1498 PODIRECT N 7 UNDERST  1498 PODIRECT	3090   2000   1000   0   1000   2000	3890 2890 1880 0 0 1890 2890 3800    2394

表 4 全体(男性)のATMOS意識志向

	Non-A	TMOS ;	意識	1	ATN	IOS 意識	
8000	6000 4000	2000 0				2000 4000	6000 8000
	5196		LEAD	NY	UNDERST		10591
		3957	WILLWORK	NY	PODIRECT	5336	na.
	28	61	DĮSCRIMI	YY	LEAD	3840	
	28	34	UNDERST	ии	DISCRIMI	3876	
	2:	280	INTERVAL	NY	INTERVAL	2988	
		1977	FATIGUE	ИΥ	ANNOY .	2361	
		1807	0.W.L.	NY	DECIMAGE	2353	
		1715	PODIRECT	ΝΥ	WILLWORK	2290	
		1441	CALWAGE	γ 2	UNDERST	2001	
		1035	DECIWAGE	ии	CALMAGE	1737	
No.	1 17.21.6	7196 N	0 (Y/N/?		1 CONV	) 7494 No	1-216
1	l   5196	1	N		1 Y	1	1059
2	l 1 3957	2	И		1 Y	2	533
3	l 1 2861	3	Y		1 1 Y	3	384
4	l 1 2834	4	И		I N	4	367
5	l 2280	5	И		1	5	290
6	1 1977	6	И		1 7	۰	236
7	1 1807	7	N		1 7	7	235
8	1715	8	и		1 7	8	229
۰	1 1441	۰	Y		9	9	200
10	1 1035	10	И		I N	10	173

ATMOS 意識へもっとも規定力をもつ意識要因は、 UNDERST・Y (18591) 要因であり、次位の PODIRECT ・Y 要因の1.98倍の強さである。LEAD・Y 要因, DISCRIMI・Y 要因が少し弱い数値で続く。

「リーダーの理解」「企業の方針の徹底」「リーダーの

指導のよさ」「仕事の差別のなさ」の要因が、その強さを もって職場雰囲気の良さを構成する強い因子である(表 4 参昭)。

一方、Non-ATMOS 意識は、第1位はLEAD・N
 (5196) 要因、ついでWILL・WORK・N (3957) 要因で、職場雰囲気の悪さは「リーダーの指導のわるさ」「従業員の定着意識のなさ」に大きく規定されている。

こゝにおいても、DISCRIMI(仕事の差別)・Y 要因や、 UNDERST (幹部の理解度)・N 要因が LEAD・Y 要因 の0.55%の強さの規定力を示している。差別や無理解と いう上役の言動が、職場雰囲気を悪化させることに数量 化の大小によって明瞭に示される。

② WILL・WORK 意識と Non-WILL・WORK 意識の 比較

WILL・WORK 意識に最も際立つて強い規定力は QWL・Y (6779) 要因であり、次位のINTERVAL (休 憩時間有効利用)・Y 要因の2.39倍の強さをもつ。3 位以 下は ATMOS・Y, LEAD・Y の要因で第1位の QWL・ Y 要因の0.269, 0.236の規定力である (表5参照)。

定着(勤続)意識の内在意識要因として、「仕事のはりあい」「休憩の活用」にみる職場の楽しさ、「リーダーの指導のよさ」以下数個の意識要因がほゞ等しい数値の強さで、定着意識を構成していることが示されている。

Non-WILL・WORK 意識の意識要因として, KNOW-LEDGE・N (9149) 要因と QWL・N (7775) 要因が ATMOS・N 要因の3.15倍, 2.67倍という強さである。

Non-WILLWORK 意識 WILLWORK 意識 8000 6000 4000 2000 2000 4000 6000 8000 9149 KNOWLEDG NY Q.W.L. A779 7775 2041 Q.W.L. N Y INTERVAL KNOWLEDG 2 Y ATMOS 1823 ATMOS NY LEAD 2206 CONWAGE N 2 ATMOS 1453 LEAD N Y UNDERST 1365 INTERVAL N N DISCRIMI 1238 DISCRIMI Y Y DECIMAGE EFFICIEN 2 Y EFFICIEN 1201 1131 PODIRECT N N FATIGUE 1899 7174 No (YZNZ2) (YZNZ?) No. 17.2kb 7474 No 9149 Ν 6779 2 7775 М 2041 2 2000 1823 И 2909 1603 2206 N 5 1453 1365 1789 14 1335 1784 1238

1317

1131

10

表 5 全体(男性)のWILLWORK 意識志向

とくに知識技術の獲得への拒否の強さに、企業における 不定着意識の真髄があり、QWL 否定の意識要因に強く 裏付けられている。不定着意識は、少しの CONWAGE (賃金内容)不満の意識要因、LEAD・N、INTERVAL・ N、DISCRIMI・N などの精神的要因より成り立ってい るといえる。

#### 5. 年令階層別従業員の意識構造

年令階層を4層別して適応一不適応意識,積極一消極 (中間的)意識を図表化してみる。

#### 5-1 年令階層別適応意識パターン比較

ATMOS・Y 要因の数値は、24才以下層が数値として弱いが、他の階層ではほぶ等しいことがみられる。PODIRECT・Y 要因では、24才以下層と45才以上層が数値としてやムカイリして若年層が一層低く、中年層が一層高い。UNDERST・Y 要因、DECIWAGE・Y 要因は45才以上層の数値が他の階層に比較し、意識差異を示すものとしてすこぶる大きい(図3参照)。

幹部の理解度,企業の方針・指示,賃金の公平において,また安全,差別に45才以上層の適応意識層は,他階層の適応意識層と比べると数値が大きく示されている。

24才以下層の適応意識層は適応意識の各意識要因が弱く示されているものが多いが、QWL・Y要因、WILL・WORK・Y要因は他階層より強く示されている。中間の2つの年令階層の適応意識層はほぶ同じ傾向値である。QWL・Y要因、WILL・WORK・Y要因と、24才以下層を除くLEAD・Y要因は、数値的にほぶ等しい。

# 5-2 年令階層別不適応意識パターン比較

45才以上層の不適応意識層は数値的に低位(弱い)不 適応意識を形成している。KNOWLEDGE・N, EFFI-CIEN・N, DECIWAGE・N の各要因が弱い特徴を示し て他年令階層と全く異っている。

QWL・N、ATMOS・Nの要因の数値は各年令階層にて格差をあまり示していない。KNOWLEDGE・N要因が、年令階層の24才以下層と25才~34才層において、数値として高く示されていること、他の年令階層の高位層のKNOWLEDGE・N要因の数値は際立って低いことが特徴的である。不適応意識層がもつ特有の意識差異が年令階層別に示される1局面であると考える。

年令階層によって「知識・技術の習得」否定の強さが 大きく相違する。

#### 6. 年令階層別従業員意識の意識構造

1201

1099

年令階層を4層別した適応,不適応意識,中間的意識 について解明する。

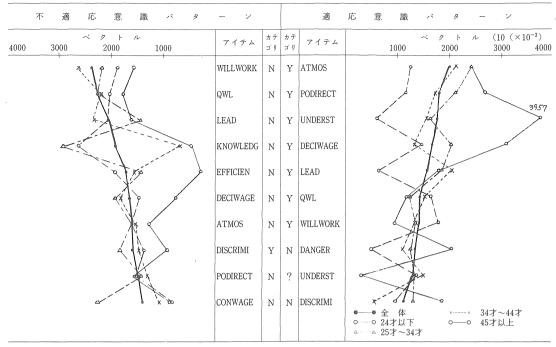


図3 適応意識(層)と不適応意識(層)の意識パターン

### 6-1 24才以下層の従業員意識構造

適応意識層は ATMOS・Y, QWL・Y, DISCRIMI・N, DECIWAGE・Y 要因, CONWAGE (賃金内容) Y 要因の強さから, ココロとモノにほど等しく気を配る意識構造である。

低い数値の位置になるが、DANGER・N要因とANNOY・N要因の関連の深さ、適応意識構成にみるEFFICIEN(効率性)Y要因とKNOWLEDGE・Y要因との深い関連や、LEAD(上役の指導)Y要因とPODI-RECT・Y(方針・指示の適切さ)要因、WILL・WORK(勤続意志)Y要因が強く関係しあっている。

24才以下層の適応意識層の精気あふるる特徴ある意識 構造であると規定しうる。

不適応意識層は ANNOY・Y (命令系統混乱) 要因と PODIRECT・N (企業の方針,指示の不適切) 要因が最 も強い意識要因であり,不適応意識を示す意識要因とし て,KNOWLEDGE・N (知識技術の習得否定) 要因, LEAD・N 要因が示される。

積極意識水準が弱く、ATMOS (雰囲気) N 要因と DECIWAGE・N (賃金決定不公平) 要因が強く関連して いるところに不適応意識の特質はみうる。物心ともに不 足(不満)の事態が底にある。

中間的意識では、KNOWLEDGE・?要因の高い数値が特徴的であり、EFFICIEN・?要因、QWL・?要因、

DISCRIMI・?要因、ATMOS・?要因とすべて中間的要因(?)が深いからわりあいで結合しているところを洞察する必要がある。QWL・?要因が当意識解明の鍵をにぎる。

## 6-2 25才~34才層の従業員意識構造

24才以下層が、若年令階層として特徴ある意識相違を 示すのに対して、中堅層に属する当年令層は、全体像の 意識構造に非常に近づいている。

適応意識層は UNDERST (幹部の従業員理解)・Y 要因の数値が著るしく高く,全体像の意識構造の UNDER-ST・Y 要因と相似した位置にある。相違するのは、やムPODIRECT・Y 要因は低数値となり、ATMOS・Y、DECIWAGE・Y、DISCRIMI・N の各要因が位置的に、ゆるやかな結びつきで、相互に関連しあっていることである。

しかし QWL・Y 要因を中心として、ANNOY・N、CONWAGE・Y、DANGER・N、LEAD・Y、PODIRECT・Y、DECIWAGE・Yの要因がほご等距離に結びつき、ほどよくバランスがとれた適応意識を形成しているのが特徴である。

この年令層では、DANGER・N要因とWILL・WORK・Y要因が結びつき、安全と勤続意志の密接な関係を示している。EFFICIEN・Y要因とINTERVAL・Y要因が、FATIGUE(疲労)N要因とつながり、休憩

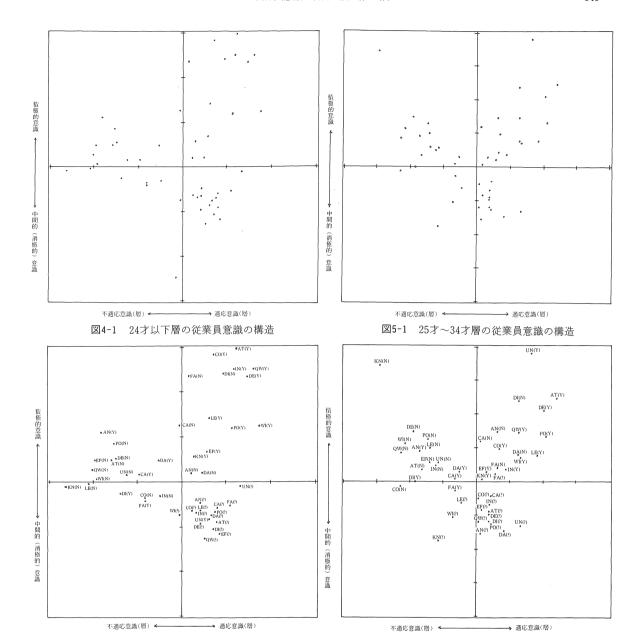


図4-2 24才以下層の従業員意識の構造

と疲労の要因のかかわりあいに深い関連を見ることができる。しかし「幹部の理解」と賃金満足を含む「職場環境」の良さが大きく貢献する。

不適応意識層では、全体像と同じように、KNOW-LEGDE・N 要因が高い位置にあり、また DECIWAGE・ N 要因の位置も高い。他の諸要因の関連は全体像の不適 応意識とほゞ等しい意識構造である。

中間的意識はUNDERST・?要因、DANGER・?、 ANNOY・?要因がやゝ影響力がつよい、適応軸、消極軸の意識水準も弱い?(まあまあ)意識であり、?の意識

図5-2 25才~34才層の従業員意識の構造

要因は相互に結合の度合をつよめて、不分離性を示している。

#### 6-3 35才~44才層の従業員意識構造

企業の上位年令階層に位置する意識構造は適応意識層に特徴的な意識バターンをみることができる。「幹部の理解」と「賃金公平性」の意識の二つながらの満足である。適応意識層の意識ポイントは、つねに UNDERST(幹部の従業員理解度) Y 要因が高い位置にあり、ATMOS・Y 要因と PODIRECT・Y 要因の関連が高くあることである。

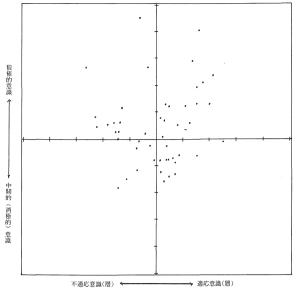


図6-1 35才~44才層の従業員意識の構造

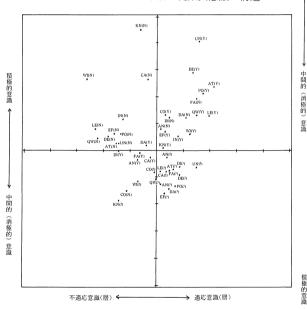


図6-2 35才~44才層の従業員意識の構造

DECIWAGE・Y 要因が独自的に位置し、モノ(賃金)の意識要因が強く打出されている。当年令階層に見られる適応意識層のの特徴である。

ATMOS・Y 要因, PODIRECT・Y, FATIGUE・N, QWL・Y の各要因は意識形成の中心的存在で重要な相互関連を示す。

QWL・Y 要因は DANGER・N, LEAD・Y 要因と関連していることであり、全体像の意識バターンとほぼ等しい。そして ANNOY・N 要因と EFFICIEN・Y 要因とつらなる。典型的な適応意識パターンを示しているとい

える。

不適応意識では、KNOWLEDGE・N 要因は職場において積極的な否定であることを示している。QWL・N 要因と関連することで目をひく、数値は少さいが CALWA-GE (賃金計算) N 要因は、はりあい、賃金面の否定となっている。

一方,全体像と異り独立してWILL・WORK (勤続意思) N 要因が位置し,他の要因は相互に関連しあう位置にある。EFFICIEN (効率性) N 要因は,DECIWAGE・N,PODIRECT・N 要因と,ATMOS・N 要因は

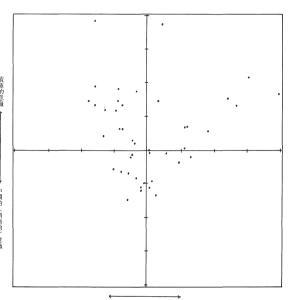


図7-1 45才以上層の従業員意識の構造

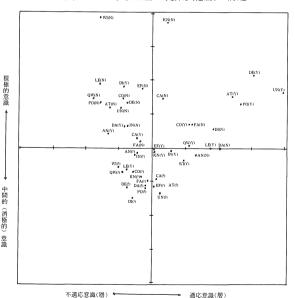


図7-2 45才以上層の従業員意識の構造

UNDERST・N 要因と堅くつよく結合して意識形成を示す。

中間的意識は、弱い適応水準にて弱い消極意識軸にて、すべての意識要因が相互に関連しあって消極意識を形成している。ATMOS(雰囲気)?要因と DISCRIMI・?,DECIWAGE・?要因の結合があり、DANGER(安全)?要因と EFFICIEN・?,PODIRECT・?要因と相互に関連しあっている。

QWL (はりあい)?要因とANNOY・?要因、そして KNOWLEDGE・?要因、WILL・WORK・?要因とが 関連しあうのである。まあまあの意識が構成されている。 6-4 45才以上層の従業員意識構造

中年層以上の階層の従業員意識構造は、特徴的なる意識層にわかれる。すなわち、適応意識層では DECIWA-GE・Y 要因が、積極水準では高く、適応水準では UNDERST・Y 要因についで高い。賃金意識がつよいのである。

ATMOS・Y 要因と PODIRECT・Y 要因とは深い相互 関連があり、DISCRIMI・N 要因は独自的位置にある。 QWL・Y 要因は低い数値を示している。EFFICIEN・Y 要因と KNOWLEDGE 要因とは関係するが数値的には 弱い位置にある。LEAD・Y 要因と DANGER・N, ANNOY・N の意識要因とは関連する。

一般に当年令階層の適応意識層は、積極的な意識度合が弱い。WILL・WORK・Y、ANNOY・Nの意識要因は消極、適応意識の意識要因である。上記のWI-Y、AN-Nの両要因の弱いのが特徴としてみられる。

不適応意識では、積極的な(強い)WILL・WORK・N 要因がみられ、企業へ軽度の適応度をもつ KNOW-LEDGE・N 要因をみることができる。一般的に中年層の不適応水準の数値は、他の年令階層の不適応水準の数値と比較して、不適応意識の数値は弱さを示している。

LEAD・N 要因が強く、ATMOS・N 要因は PODI-RECT・N 要因、UNDERST・N 要因と相互関連をもつ。 UNDERST・N 要因は DECIWAGE・N 要因と関連し、 QWL・N 要因は LEAD・N 要因、PODIRECT・N 要因 と相互関連をもつ。ANNOY・Y 要因は独立し、DAN-GER・Y 要因と INTERVAL・N 要因とは関係が深い。 勤続意思の欠除に不適応意識解明の手がかりがある。

中間意識は、EFFICIEN・?要因とDANGER・?要因、PODIRECT・?要因、CALWAGE・?要因、UNDERST・?要因とがサブの中間意識を形成する。QWL・?、LEAD・?の両要因は、WILL・WORK・?要因、CONWAGE・?要因と、またサブの意識を形成する、ANNOY・?要因とINTERVAL・?要因が関連をもつ。幹部の理解と差別の意識要因にみる特有の中間的意識が

形成される。

#### 6-5 年令階層別意識構造の特質

年令階層別の適応意識,不適応意識を中心において特質をみる。

#### 6-5-1 24才以下層

適応意識層の意識要因の強さ(数値)は、大きくは変化しない「勤続意思の持続(1764)」「仕事のはりあい」「賃金決定の公平」「普通ていどの幹部の従業員理解度」「職場の良い雰囲気」など、影響力がゆるやかに下ってゆく意識要因群で形成されてゆく(表6参照)。

一方、不適応意識層は、「知識技術の習得の否定(2634)」が強い。「上役の指導」、「仕事のはりあい」、「指示・命令」に問題をもつことが意識要因群から数値的にみうる。 6-5-2 25才~34才層

適応意識層では、「職場の雰囲気の肯定 (2488)」の強さに始まり「企業の方針の徹底」「賃金決定の公平」の意識要因の影響力が利いている。上位要因として「上役の指導」「幹部の理解度」が続き、職場の雰囲気を中心とする物心ともに満足(企業の高評価)がみられる(表7参照)。

表 6 24才以下層の適応意識と不適応意識

-

	不適応意識				適応意	<b>訂</b> 職				
4000 3000 2000 100	0 0					8	1000	2000	3000	4000
2634		KNOWLEDG	N	Υ	WILLWORK	E		1764		
2081		LEAD	N	Y	QWL			1626		
2021		QWL	N	Υ	DECIWAGE	H		1469		
1940		EFFICIEN	N	?	UNDERST		1	341		
1883		WILLWORK	N	Υ	ATMOS		12	52		
1806		ANNOY	Υ	Υ	INTERVAL	F	11	71		
1579		ATMOS	N	Y	PODIRECT		11	53		
1506		PODIRECT	N	?	FATIGUE		11	19		
1471		DECIWAGE .	N	N	DISCRIMI	F	949			
1373		DISCRIMI	Y	?	EFFICIEN		878			

表7 25才~34才層の適応意識と不適応意識

不:	適応意識	,	適応意	識
4000 3000 2000 1000	0	-		0 1888 2888 3888 4888
2928	KNOWLEDG N	Y	ATMOS	2488
2285	QWL N	Y	PODIRECT	2103
2272	CONWAGE	Y	DECIWAGE	2010
2181	WILLWORK N	Y	LEAD	1836
1914	DECIWAGE N	Y	UNDERST	1626
1823	DISCRIMI Y	Y	WILLWORK	1342
1732	ANNOY	?	UNDERST	1333
1645	ATMOS	Z	DISCRIMI	1272
1447	PODIRECT	Y	QWL	1246
1427	EFFICIEN N	z	DANGER	1242
	1	ļ		and the state of t

表 8 35才~44才層の適応意識と不適応意識 不適応意識 適応意識

11、炬	いいらいは	- ')	刀	<b>直</b> /心思·萌	I,
4000 3000 2000 1000 0					8 1000 2000 3000 4000
2626	WILLWORK	Ν	Y	ATMOS	2123
2317	LEAD .	N	Y	LEAD	2013
2192	QWL	N	Y	PODIRECT	1741
1815	DECIWAGE	N	Y	UNDERST	1558
1548	EFFICIEN	И	Y	QWL	1502
1527	ATMOS	И	N	FATIGUE	1492
1463	DISCRIMI	Υ	?	UNDERST	1485
1456	KNOWLEDG	?	Υ	DECIWAGE	1314
1429	UNDERST	N	Υ	WILLWORK	1304
1309	PODIRECT	z	И	DANGER	1896
		11	1		

表 9 45才以上層の適応意識と不適応意識

不离应会验 安古在沙

	小週心思越	, 7	週心思調	鈛					
4000 3000 2000 100	90 0				8	1000	2000	3000	488
1767	QWL	N	Υ	UNDERST	L			395	7
1608	LEAD	Z	Y	DECIWAGE	L		3	068	
1603	PODIRECT	Z	Υ	PODIRECT	F		2676	J	
1585	WILLWORK	N	Υ	ATMOS	F		2410		
1307	ANNOY	Y	И	DANGER	E	20	05		
1289	ATMOS	z	N	DISCRIMI			1811		
1043	WILLWORK	?	Υ	LEAD	F		1784		
951	UNDERST	z	N	ANNOY	F		1324		
920	DISCRIMI	Υ	N	FATIGUE	L	1	190		
899	CONWAGE	z	Υ	QWL	L	1	152		
	Ì								

不適応意識層は、24才以下層と同様に「知識技術の習得の否定(2634)」が現われ、24才以下層と大きく相違して、「仕事のはりあい・否定」「賃金内容の否定」「勤続意思の否定」また「賃金決定・不公平」「仕事割当差別」を示し、24才以下層より物質(金銭)的不満(企業の低評価)が大きくクローズ・アップしている。

#### 6-5-3 35オ~44オ層

適応意識層は職場における「雰囲気(2123)」「上役の 指導(2013)」の肯定がやム強く、25才~34才層と同じく 「職場環境の良さ」の意識要因が強く示され、「企業の方 針」「幹部の理解」「仕事のはりあい」肯定にみるように、 企業水準を冷静に評価して、適応意識層の意識が構成さ れている。精神的満足(企業評価)に当年令階層の特徴 がある(表8参照)。

不適応意識層は、当年令階層以下の不適応意識層と異り、直接的な「勤続意思否定(2626)」要因が高く、「上役の指導否定」「仕事やりがい否定」の間接的企業評価の意識要因と共に精神的不満は明らかである。

また25才~34才層の不適応意識層と同じく「賃金決定不公平」要因も上位要因である。しかし「仕事」を中心とする不満による不適応意識の形成である。

#### 6-5-4 45才以上層

適応意識層は、「幹部の理解肯定(3957)」「企業の方針・指示肯定」「職場雰囲気肯定」と企業運営・水準評価の意識要因が強い。人間的理解の意識要因に加うるに、「賃金決定公平」の意識要因も重きをなしている。「安全」要因以下,人間性、仕事の遂行面から典型的な中高年層の適応意識を形づくっている(表9参照)。

不適応意識層は、45才以上層では他の年令階層と違って「賃金決定」の要因は非常に弱く、「仕事のはりあい否定(1767)」「上役の指導否定」「企業の方針・指示不徹底」「命令系統混乱」など仕事・環境への不適応の意識要因が強く訴えられている。

#### 7. むすび

従業員意識数量化により、従業員意識構造を年令階層 別に把握し、意識内容と意識水準を数量的に解明し、適 応意識、不適応意識の年令別特徴の端初をえた。

- 1. 45才以上層の適応意識層は、中・低位年令層に比較 し「企業理解」「賃金公平」の意識要因の影響力数値が大 きく、非常に大きな意識差異がある。逆に他年令層に比 較し、不適応意識の数値の水準は低い。
- 2. 「知識・技術の習得」否定の意識要因が、不適応意識の意識構成に大きく影響し、若・中型の年令階層にて不適応意識層の意識差異判別の最も大きな意識要因(数値)となっている。
- 3. 適応意識層における ATMOS 意識要因の数値(ベクトル)は、前研究に比べ次第に増大し、適応意識層の意識構成において、UNDERST 要因、PODIRECT 要因の影響力を超越する強さの意識要因となりつゝある。
- 4. ATMOS 意識要因は、年令階層に関係なく、ほゞ等しい数値(ベクトル)にて、従業員意識(適応、不適応)の意識要因の位置を占める。QWL 意識要因は ATMOS 意識要因と非常に相似した動向を示し、LEAD 意識要因もその傾向がみられる。

小職場の重要性が訴えられた調査結果となったと思考される。

名大大型電算機M-200を使用して数量化した。

#### 参考文献

- 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-不適応定着 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:不適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ュア, 愛知工業大学研究報告, 7, 147~154, 1972。
- 10) 足木圭蔵:モラール・アップ情報,愛知工業大学研 究報告,8,103~111,1973。
- 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 Manutracturing Industries, VIth International Conference on Production Research, Novisad, Yugoslavia, Vol. 2, 1~6, 1981.
- 19) 足木圭蔵:従業員意識の研究(続・第5報)愛知工 業大学研究報告, **17B**, 77~83, 1982。
- 20) 足木圭蔵:従業員意識の研究(続・第6報),愛知工業大学研究報告,18B,103~110,1983。
- 21) Keizo Ashiki: Distinctive Characteristics and Constructive Analysis of Workers' Consciousness in Small Subcontractors of Automobile Industry under Lite Time Employment System, VIIth International Conference on Production Research, Winsor, Canada, Vol. 1 pages undecided, 1983.

(受理 昭和59年1月17日)