九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

いわゆる新人類の労働価値観と上司のリーダーシップに関する実証的研究

関, 文恭
九州大学医療技術短期大学部診療放射線技術学科

三隅, 二不二
奈良大学社会学部

矢守, 克也
(財)集団力学研究所

大黒, 良明
(財)集団力学研究所

他

https://doi.org/10.15017/205

出版情報：九州大学医療技術短期大学部紀要. 17, pp.47-55, 1990-03-05. 九州大学医療技術短期大学部
バージョン：
権利関係：

いわゆる新人類の労働価値観と上司のリーダーシップに関する実証的研究

関　文恭,* 三隅二不二,** 矢守克也***
大黒良明,*** 三角恵美子***

An Empirical Study of the New Generation's Attitude toward Labour and Their Superiors' Leadership Qualities

Fumiyasu Seki, Jyuji Misumi, Katuya Yamori
Yosiaki Ohguro and Emiko Misumi

近年若者の価値観が、変化しつつありマスコミなどでは「新人類」とか「異星人」[6]というような、どちらかといえば否定的なとらえかたをしているようである。企業においても、新入社員研修や管理者研修においても、こうした「新人類」に対する指導・対応のあり方が問題となっている。

本研究は、新入社員の労働価値観と職場における意欲、満足度（職場モラール）との関係、および研修における上司のリーダーシップがそれらに及ぼす効果を実証的に明らかにすることを目的とする。

＊　九州大学医療技術短期大学部一般教育
＊＊　奈良大学社会学部
＊＊＊（財）集団力学研究所

方　法

〈調査対象〉福岡市に本社をおく、従業員約12,000名の東証１部上場企業の男子新入社員である。新入社員は、社内の研修所で約９ヶ月間の新入社員合宿研修をうける。

〈調査概要〉新入社員の意識調査は、（財）集団力学研究所において開発された「職場に関するアンケート」を用いた。[5]その内容は、「職場での上司のリーダーシップ」、「部下のモラール」等、職場に直接関わる要因（図１の要因連関図の「中核要因」に相当）だけでなく、部下の生活全般の中で職場がどのように位置づけられているかに関する項目、あるいは、部下の基本的な価値観、「新人類的」傾向、ライフスタイル等に関する項目（図１の「周辺要因」に相当）を含むものである。

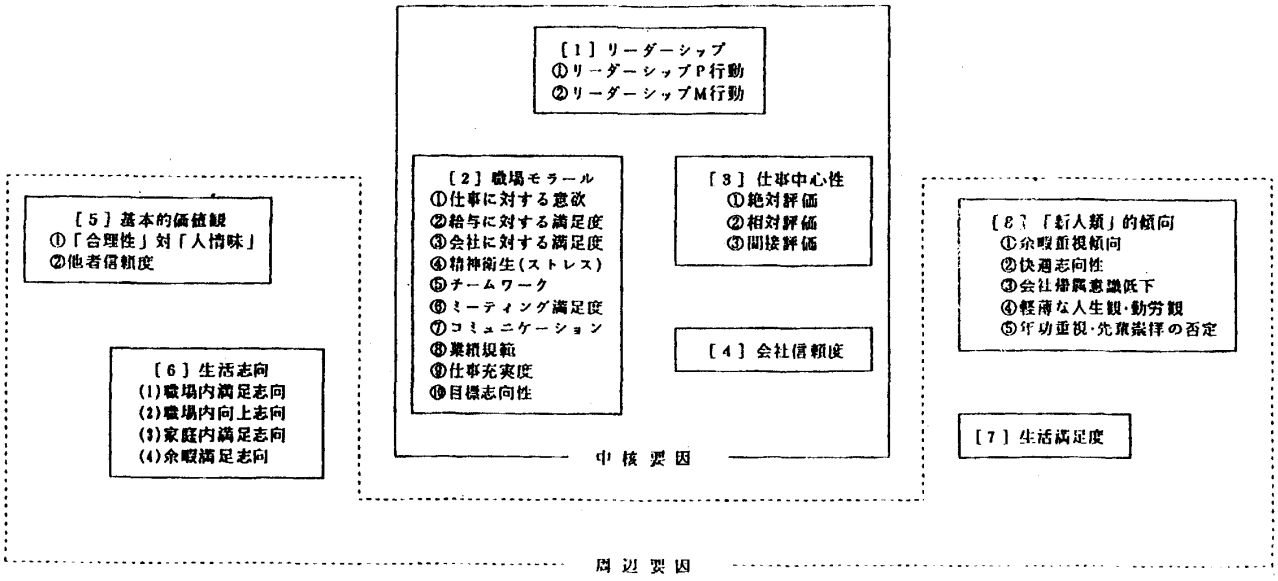

図１．「職場に関するアンケート」の構成

「職場に関するアンケート」各側面の具体的内容

◆中核要因

［１］リーダーシップ（10-50点に分布）

ＰＭリーダーシップ理論[2]に基づく上司のリーダーシップを測定するものである。

① リーダーシップＰ行動－ＰはPerformanceの略で、組織・集団の目標達成、課題解決に力点をおくリーダーシップ行動

② リーダーシップM行動－MはMaintenanceの略で、組織・集団のまとまり・和、人間関係の維持に力点をおくリーダーシップ行動

［２］職場モラール

① 仕事に対する意欲－担当業務に対する意欲、関心・動機づけの強さ

② 給与に対する満足度－給与・賞与等に対する満足度

③ 会社に対する満足度－会社全体に対する満足度

④ 精神衛生（ストレス）－精神的安定、心理的圧力感

⑤ チームワーク－部下集団の仲間意識

⑥ ミーティング－朝礼・点呼・会議など集団会合に対する満足度

⑦ コミュニケーション－部下と上司間、職場間の意思疎通の程度

⑧ 業績規範－部下集団が業績目標に対して抱いている規範

⑨仕事充実度－担当業務に対する誇り・充実感

⑩目標指向性－目標をもって仕事をしている程度

［３］仕事中心性

仕事中心性[3]とは、ある人の生活全体の中で「働くこと」がどの程度、重要視されているのかを意味している。

① 絶対評価－レジャー、家庭など他の生活領域と相対比較するのではなく、仕事の重要性を「非常に重要」-「重要ではない」までの５段階の尺度で評価

② 相対評価－レジャー、家庭など他の生活領域と相対比較における仕事の重要性

③ 間接評価－「宝くじ当選・資産相続等で、金銭的には働く必要のなくなったときどうするか」という想定質問による、仕事に対する重要度評価

［４］会社信頼度

会社信頼度とは、［２］の職場モラールとは独立に、会社の将来の見通し、経営者の発言に対する信頼度の２側面から、会社全体に対する社員の信頼感を得点化したものである。

◆周辺要因

［５］基本的価値観

ここでとりあげる基本的価値観とは、ある人が他人と接するときに、基本的に持ち合わせている態度・姿勢・価値観を示すものである。この側面に含まれる５項目は文部省統計数研究所による「日本人の国民性調査」[4]の中で数十年にわたり検討されており、下記①については大多

数意見として「人情課長」を好むといわれている。

① 合理性支持度－いわゆる「イソップの質問」、「人情課長の質問」と言われるものである。

② 他者信頼度－「他人は信頼できるか」を問うている。一般的にいって日本人は他者信頼度が高いと言われている。

［6］生活指向

ライフスタイルを問う項目である。

① 職場内満足指向－仕事の場である職場での満足感を重視するタイプ

② 職場内向上指向－仕事面での困難を克服し、向上・飛躍を重視するタイプ

③ 家庭内満足指向－家庭生活の充実を重視するタイプ

④ 余暇満足指向－余暇活動における満足を重視するタイプ

［8］「新人類的」傾向

いわゆる「新人類」という言葉には、否定的なニュアンスが含まれて批判的発言がなされているようである。われわれは、新人類的と言われている行動、態度を測定する尺度を新たに設定した。

① 余暇重視傾向－余暇重視傾向は、「新人類」世代に限らず、社会全体の風潮として近年注目されていることである。

② 快適志向性－「新人類」世代の最大の特徴といわれているものを測定する。

③ 会社帰属意識低下・いわゆる会社人間を否定的にとらえている程度。

④ 軽薄な人生観・勤労感－大局的な価値意識の変化を測定。

⑤ 年功重視・先輩尊敬の否定－従来の年功重視・先輩尊敬の価値意識の崩壊の進行度を測定。

調査は1987年度の新入社員より開始した。

調査時期	人数	対象学歴
1987. 12	151	高校卒
1988. 6	190	高校、高専、大学卒
1988. 12	158	高校卒
1989. 6	462	高校、高専、大学卒

結果と考察

調査結果の全体集計の平均点を表1に示している。

表1によれば、職場モラール、職場内向上志向性など、ほとんどすべての項目で6月調査よりも12月調査の平均点がかなり高い。このことは、

表1．全体集計平均値（3ヶ年比較）

◆中核要因

	人数	リーダーシップ		職場モラール										仕事中心性			会社信頼
				個人要因				集団要因				付加要因					
		P行動 10－50	M行動 10－50	仕事意欲 5－25	給与満足 5－25	会社満足 5－25	精神衛生 5－25	仲間意識 5－25	集団会合 5－25	意思疎通 5－25	業績規範 5－25	仕事充実 7－35	目標志向 1－3	絶対評価 1－5	相対評価 0－100	関接評価 1－3	2－10
87年 12月	151	38.4	36.5	19.3	16.8	21.0	18.3	19.4	16.9	19.5	17.8	－－	2.24	4.27	39.6	2.80	－－
88年 6月	190	34.2	35.1	16.9	13.8	18.4	15.6	18.3	13.8	17.4	15.3	20.8	2.08	4.05	30.3	2.52	6.47
88年 12月	158	38.5	37.1	19.6	17.1	21.5	18.4	19.5	16.7	20.2	17.9	24.7	2.23	4.34	38.8	2.78	7.68
89年 6月	462	37.6	36.3	17.9	15.9	19.9	16.4	19.2	14.5	18.6	16.5	21.9	2.14	4.01	31.1	2.57	7.19

◆周辺要因

	基本的価値観		生活志向(ライフスタイル)				生活満足	「新人類」的傾向(得点大ほど新人類的傾向大)				
	合理性支持度 2－4	他者信頼度 3－6	職場内満足 3－9	職場内向上 3－9	家庭内満足 3－9	余暇満足 3－9	1－5	余暇重視 2－4	快適志向 4－8	会社帰属 4－8	人生観 3－6	年功軽視 1－2
87年 12月	2.30	4.99	－－	－－	－－	－－	3.33	－－	－－	－－	－－	－－
88年 6月	2.43	4.73	5.75	5.90	6.63	6.10	2.75	3.24	5.47	5.92	3.71	1.46
88年 12月	2.28	5.09	6.46	6.37	7.01	6.55	3.38	2.87	5.01	5.24	3.66	1.41
89年 6月	2.38	4.82	5.70	5.94	6.54	6.26	2.79	3.29	5.29	5.74	3.94	1.42

(注1)－－欄は、未調査項目
(注2)88年6月調査は、新入社員研修終了後6月配属の新入社員調査結果、88年12月調査は研修終了後12月配属の新入社員の調査結果
(注3)87年は12月調査のみ

研修の効果があったと言えよう。

表２は、学歴別に集計したものである。「仕事中心性（相対評価）」について比較検討してみることにする。「仕事中心性（相対評価）」とは、仕事の重要性を、家庭・レジャー・地域社会・宗教など、他の生活領域との相対比較により合計が100点になるように各領域に数値を配分した結果である。

88年の高校卒で比較すると、６月調査結果は1982年のＭＯＷ調査結果[3]（図２）と同じ(25.5)であるのに対して、12月調査結果はかなり高く(38.8)，これはＭＯＷ調査の大学卒の入社10年後の数値（38.0）を上まわっている。同様に、職場モラールなども12月調査結果は、かなり高く高専卒、大卒よりも高い数値を示している。これらは研修の効果であることを示唆しているといえよう。

表２．　学歴別集計

◆中核要因

	人数	リーダーシップ		職場モラール										仕事中心性			会社信頼
				個人要因				集団要因				付加要因					
		P行動 10－50	M行動 10－50	仕事意欲 5-25	給与満足 5-25	会社満足 5-25	精神衛生 5-25	仲間意識 5-25	集団会合 5-25	意思疎通 5-25	業績規範 5-25	仕事充実 7-35	目標志向 1－3	絶対評価 1－5	相対評価 0－100	間接評価 1－3	2－10
87年高校卒(12月)	151	38.4	36.5	19.3	16.8	21.0	18.3	19.4	16.9	19.5	17.6	－－	2.24	4.27	39.6	2.80	－－
88年高校卒(6月)	94	34.8	35.6	16.6	13.6	18.3	15.4	18.4	13.6	17.9	14.7	20.3	2.05	4.07	25.5	2.56	6.74
88年高校卒(12月)	158	38.5	37.1	19.6	17.1	21.5	18.4	19.5	16.7	20.2	17.9	24.7	2.23	4.34	38.8	2.79	7.68
88年高専・大学卒(6月)	96	33.6	34.7	17.2	14.0	17.8	15.8	18.2	13.7	16.8	15.9	21.4	2.11	4.03	34.8	2.48	6.19
89年高校卒(6月)	332	37.6	35.9	17.9	16.3	20.4	16.3	19.2	14.6	18.8	16.6	22.1	2.15	4.02	29.8	2.55	7.27
89年高専・大学卒(6月)	130	37.5	37.5	17.8	14.7	18.6	16.6	19.1	14.2	18.4	16.3	21.6	2.14	3.98	34.1	2.63	6.98

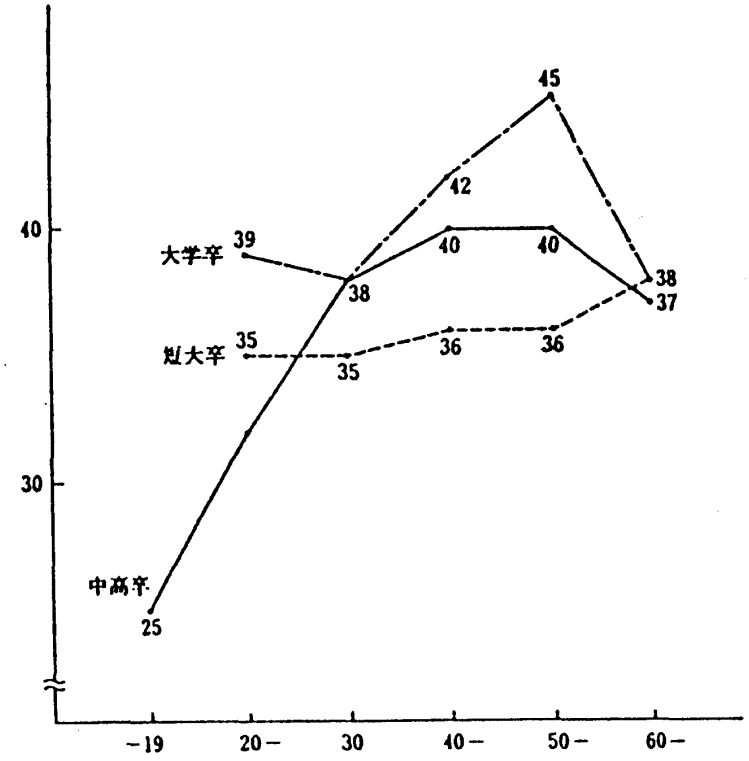

図２．　ＭＯＷ調査による(1982)
日本男性の仕事中心性の学歴別年齢変化

各質問項目の集計結果を個別に検討するのではなく、多くの質問項目間の関連性を総合的に検討することによって、新入社員の全体的傾向をみるために、「パターン分類の数量化（３類）」[1]によって分析を試みた。

「パターン分類の数量化」とは、多数の質問項目間の相互関連性を検討するために、各項目（カテゴリーとよぶ）に数値を与えることによりカテゴリー間の関連性を解析する手法である。その際、例えば質問Ａに「はい」と答えた人が、質問Ｂにも「はい」と答え、質問Ｃにも「はい」と答える、といったような一定の回答パターンがあった場合、これら３つのカテゴリーには類似した数値を与える。すなわち、似たような回答パターンを示したカテゴリー群にはできるだけ類似した数値を、回答パターンに何の関連も見られないカテゴリー群には、できるだけ異なった数値を与える。各カテゴリー名が示す内容は、表３に示している。「数量化３類」の統計処理は九州大学大型計算機センターで行った。

表３．　カテゴリー名一覧表

仕事に対する意欲	Ａ１－低　Ａ２－高
給与に対する満足度	Ｂ１－低　Ｂ２－高
会社に対する満足度	Ｃ１－低　Ｃ２－高
精神衛生	Ｄ１－低　Ｄ２－高
チームワーク	Ｅ１－低　Ｅ２－高
ミーティング	Ｆ１－低　Ｆ２－高
コミュニケーション	Ｇ１－低　Ｇ２－高
業績規範	Ｈ１－低　Ｈ２－高
上司のリーダーシップ	Ｉ１－ＰＭ型　Ｉ２－Ｐ型　Ｉ３－Ｍ型　Ｉ４－ｐｍ型
仕事充実度	Ｊ１－低　Ｊ２－高
仕事中心性:絶対評価	Ｋ１－低　Ｋ２－高
仕事中心性:相対評価	Ｌ１－低　Ｌ２－高
会社信頼度	Ｍ１－低　Ｍ２－高
人情味 VS 合理性	Ｎ１－人情味支持傾向　Ｎ２－合理性支持傾向
他者信頼 VS 他者不信	Ｏ１－他者不信　Ｏ２－他者信頼
職場内満足	Ｐ１－低　Ｐ２－高
職場内向上心	Ｑ１－低　Ｑ２－高
家庭内満足	Ｒ１－低　Ｒ２－高
余暇満足	Ｓ１－低　Ｓ２－高
生活満足度	Ｔ１－低　Ｔ２－高
目標志向性	Ｕ１－低　Ｕ２－高
新人類１:余暇重視	ＸＡ－低　ＸＢ－高
新人類２:快適志向	ＸＣ－低　ＸＤ－高
新人類３:会社帰属度	ＸＥ－高　ＸＦ－低
新人類４:勤労・人生観	ＸＧ－重厚　ＸＨ－軽薄
新人類５:年功重視	ＸＩ－高　ＸＪ－低

６月（研修初期）から12月（研修末期）にかけての新入社員の意識の変化を見るために、89年６月のデータ（図３）、88年12月（図４）の順で示している。両者は同じ新入社員を追ったものではなく、厳密な時間変化を分析したことにはならないが、研修内容は同じなので、研修による新入社員の意識変化に関して重要な示唆を提供してくれるものと思われる。

図３（研修初期）によれば、大別して２群，細分化すると５群が見られる。すなわち図の左側に高モラール、高満足といった、望ましい項目が位置し、逆に右側には低モラール、低満足といったあまり望ましくない項目が位置している。さらに細分化すると５群が見られる。以下、各群の特徴を見てみよう。

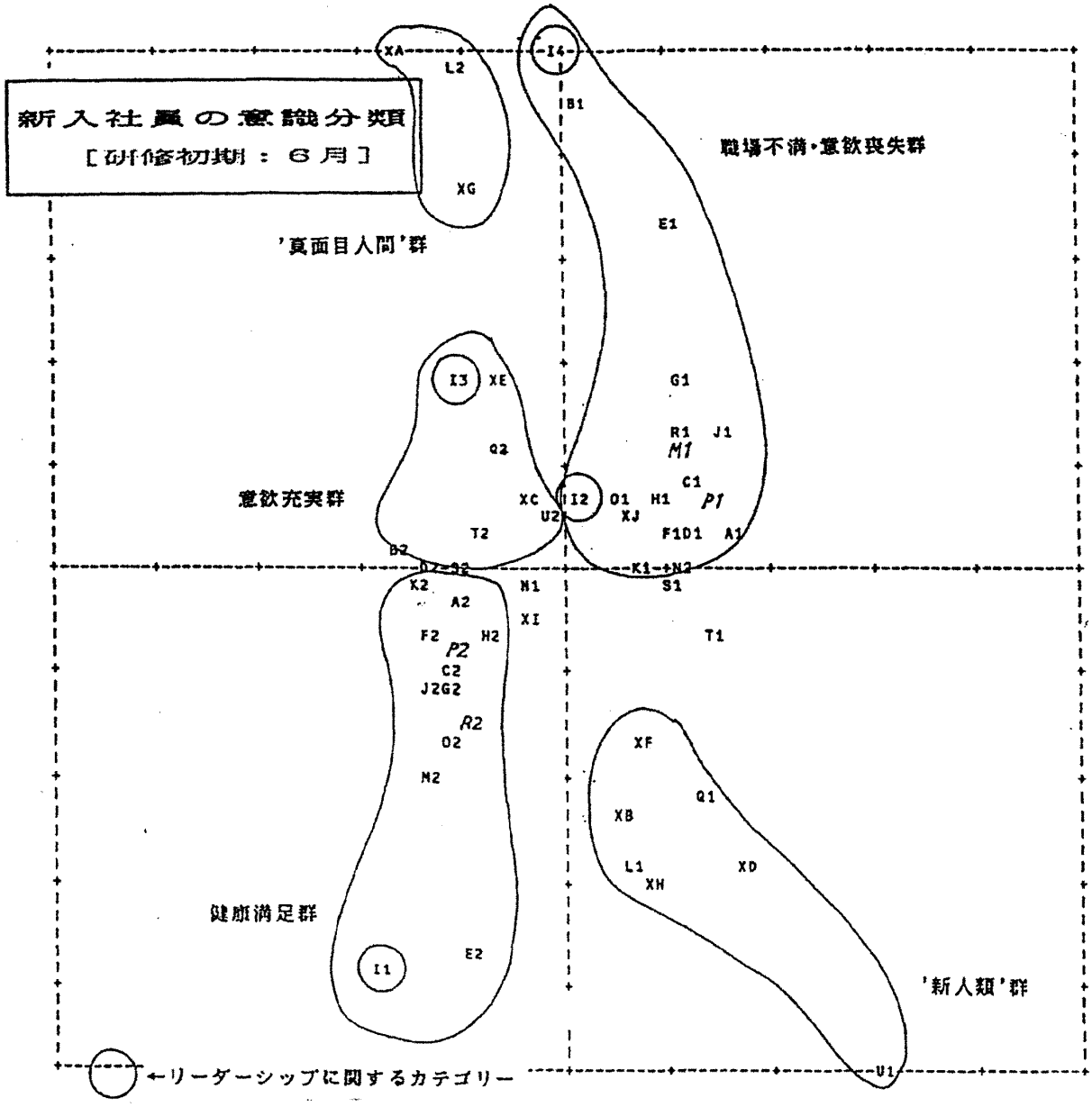

図3．　研修初期（6月）の新人社員の意識分類

①左上の群（真面目人間群）

この群に含まれるカテゴリーは、XA（余暇志向性低）、L2（仕事中心性大）、XG（真面目な人生観）である。すなわち、いわゆる「新人類」的特徴と正反対の特徴を有している。そして、このことと上司（先生）のリーダーシップと関係が見られないことから、もともとこのようなパーソナリティを持った人であると言えよう。マスコミは「若者は全てが新人類である」がのごとき論調であるが、本調査の結果によれば、いわゆる旧人類的な人もいると言える。

②左中の群（意欲充実群）

この群に含まれるカテゴリーは、K2（仕事中心性絶対評価高）、Q2（職場内向上志向性大）、U2（目標志向性大）などである。すなわち、単に、職場・仕事に満足しているというよりも、もっと積極的に新しい仕事・課題に挑戦していこうという意欲・向上心の高い人たちであると思われる。またXE（会社帰属意識大）、に見られるように会社との一体感も強い。上司（I3、M型リーダー）との関連も認められる。

③左下の群（健康満足群）

この群に含まれるカテゴリーは、G2（コミュニケーション良好）、F2（ミーティング満足度高）、C2（会社満足度高）、P2（職場内満足志向）などである。すなわち、仕事・職場に満足している群であると言える。また、O2（他人は信頼できる）に見ら

れるように、健康的な価値観を持っていると言えよう。特にＩ２(上司はＰＭ型リーダー)に見られるように、これらの望ましい特徴が上司の適切なリーダーシップと関連している点が重要であると思われる。

④右下の群（新人類群）

この群に含まれるカテゴリーは、Ｘ８(余暇志向性高)、ＸＤ(快適志向性大)、ＸＨ(軽薄な人生観)、Ｑ１(職場内向上性低)、Ｕ１(目標志向性低)などである。すなわち、否定的な意味で捉えられるときの「新人類」の特徴そのものであると言えよう。ただし研修初期に存在したこの群が研修末期（図４）には消えている点が重要である。具体的には、上司（先生）のリーダーシップと結びついて４群にまとまっていることである。

⑤右上の群（職場不満・意欲喪失群）

この群に含まれるカテゴリーは、Ｋ１(仕事中心性絶対評価大)、Ａ１(仕事意欲低)、Ｆ１(ミーティング低)Ｄ１(精神衛生低)、Ｐ１(職場内満足志向低)、Ｇ１(コミュニケーション低）などで、職場に対する満足度が低下している。さらに、Ｏ１(他者不信傾向)もある。Ｉ２(上司はＰ型リーダー)、Ｉ４(上司はｐｍ型リーダー)であるように、上司のリーダーシップにも問題があるようである。

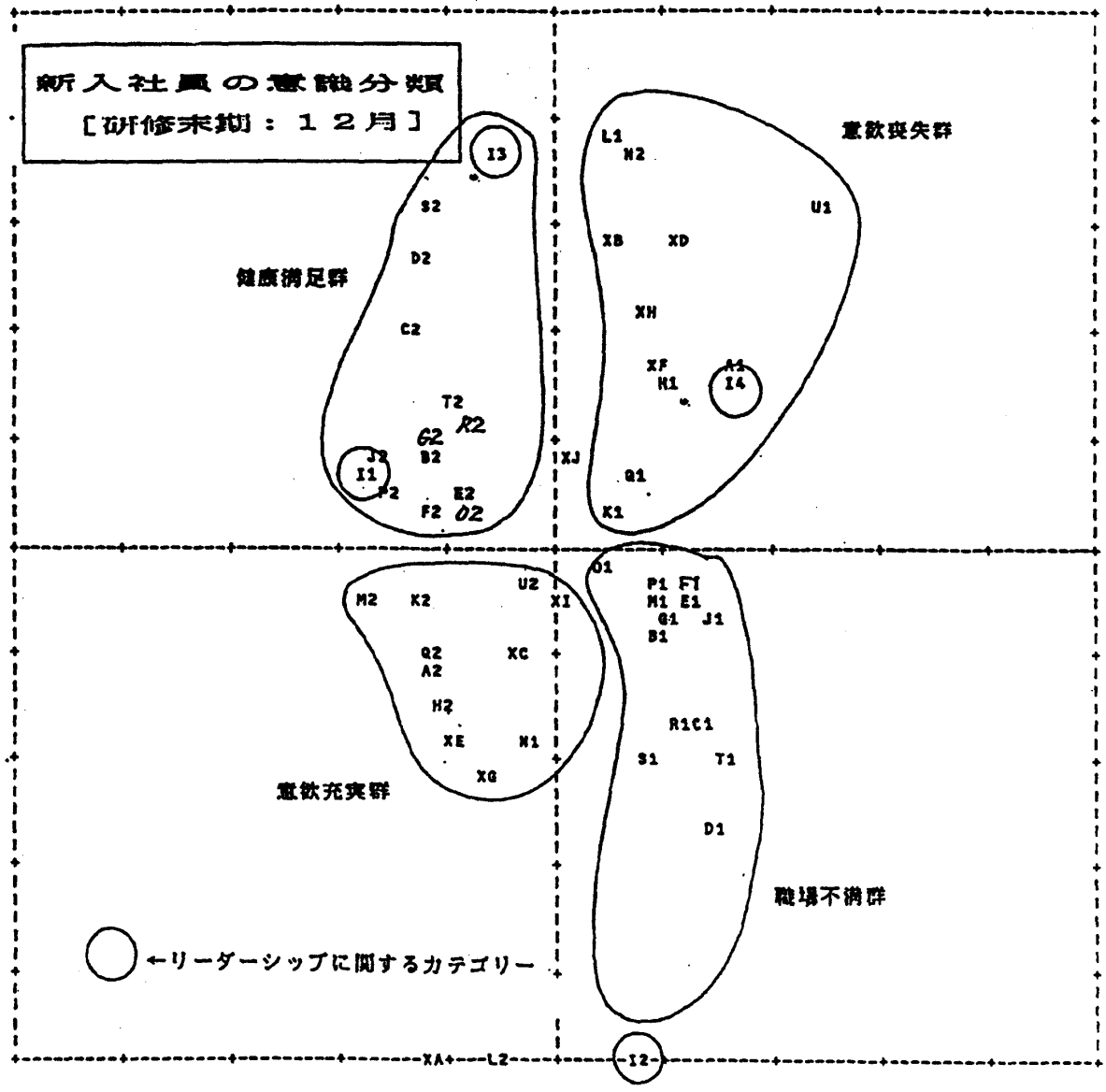

図４．研修末期（12月）の新入社員の意識分類

次に、研修末期の結果（図４）を見てみよう。図４によれば、大別して２群、細分化して４群が分類される。図４も図３と同じく、左側に高モラール、高満足といった、望ましい項目が位置し、逆に右側には、低モラール、低満足といった、あまり望ましくない項目が位置している。さらに４群の特徴を見てみよう。

①左下の群（意欲充実群）

この群に含まれるカテゴリーは、Ｋ２（仕事中心性絶対評価高）、Ｑ２（職場内向上志向）、Ａ２（仕事意欲高）、Ｈ２（業績規範高）、Ｕ２（目標志向性大）などである。すなわち、単に、職場・仕事に満足しているというよりも、もっと積極的に新しい仕事・課題に挑戦していこうという意欲・向上心の強い人たちであるように思われる。また、ＸＥ（会社帰属意識大）、Ｍ２（会社信頼感大）に見られるように、会社との一体感も強い。この群は６月期の意欲充実群に相当し、６月期の真面目人間群の人たちも上司（先生）とのかかわりを通して、その多くが、この群にまとまってきたと推測される。

②左上の群（健康満足群）

この群に含まれるカテゴリーは、Ｇ２（コミュニケーション良好）、Ｆ２（ミーティング満足度高）、Ｐ２（職場内満足志向）などである。すなわち、仕事・職場に満足している群であると言えよう。さらに、Ｉ１（上司はＰＭ型リーダー）、Ｉ３（上司は、Ｍ型リーダー）に見られるように、これらの望ましい特徴が、上司の適切なリーダーシップと関連していると考えられる。

③右上の群（意欲喪失群）

この群に含まれるカテゴリーは、Ｋ１，Ｑ１，Ａ１，Ｈ１，Ｕ１などで、第１群とちょうど対局的な位置にあると言える。しかもＮ２（合理性支持）、ＸＦ（会社帰属意識低）ＸＨ（軽薄な勤労観），ＸＤ（快適性志向）といったカテゴリーを含んでいる点が多少気にかかる。それは、Ｉ４（上司はｐｍ型のリーダー）に示されるように、上司のリーダーシップに問題があると言えよう。

④右上の群（職場不満群）

この群に含まれる群は、Ｆ１（ミーティング満足度低）、Ｄ１（精神衛生低）、Ｐ１（職場内満足度低）、Ｇ１（コミュニケーション低）などで、職場に対する満足度が低下している。さらにＯ１（他者不信傾向）があることが気にかかる。上述の第３群とこの第４群は、６月期の職場不満・意欲喪失群に相当すると思われるが、６月期の「新人類」の一部も上司の働きかけが不十分であったり、適切でなかったことから、この群に入ってきている可能性も考えられる。

以上の分析から、いわゆる「新人類」には、リーダーシップなど発揮しても無駄である、いや、むしろ下手に発揮しない方がましであるという見解は、全く誤りであるといえないにしても、問題があると言えよう。上司が適切なリーダーシップ（ＰＭ型）を発揮すれば、仕事に対する意欲も増し、職場での満足度も上昇してくると考察される。

要　　約

いわゆる「新人類」の労働価値観を明らかにし、かれらに対する研修効果を見るために、「数量化３類」による分析を行った。得られた結果の主なものは、次の通りである。

１）研修初期（６月）では、新入社員の意識・価値観を５群に分類できる。その群の中には、「真面目人間群」、「新人類群」という２群が見られるが、この群は上司のリーダーシップとはあまり関連がみられず、もともとそのような性格を持った人たちであり、また研修初期で、上司のリーダーシップの影響を受けていないのでないかと推測される。

２）研修末期（12月）では、上司のリーダーシップと結びついた４群にまとまっている。これは、上司のリーダーシップが「真面目人間」、「新人類」的傾向をもつ新入社員に影響を及ぼしていることを示唆するものである。

３）上司が適切なリーダーシップ（ＰＭ型）を発揮すれば、新入社員の仕事に対する意欲が増し、職場での満足度も上がる。すなわち新人類的な傾向を多く有する人たちにこそ、上司からの積極的な働きかけ（リーダーシップ）が重要であると言える。

引用文献

1）林　知己夫．数量化理論とデータ処理．朝倉書店．1982.
2）三隅二不二．リーダーシップの行動科学．有斐閣．1982
3）三隅二不二．働くことの意味．有斐閣．1987.
4）文部省統計数理研究所．日本人の国民性（第4）．出光書店．1982.
5）関　文恭，山口芳樹，吉田道夫，三角恵美子．ＰＭリーダーシップ類型の具体的行動の多変量解析．九大医短部紀要．15,79-86,1988.
6）千石　保．会社から逃走する若者たち．リクルート出版．1987.