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

新入社員の労働意識,価値観の変化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

久保, 友徳
(財)集団力学研究所

三隅, 二不二
筑紫女学園大学

三角, 恵美子
(財)集団力学研究所

他

https://doi.org/10.15017/236

出版情報：九州大学医療技術短期大学部紀要. 21, pp.33-42, 1994-03. Kyushu University School of Health Sciences Fukuoka, Japan
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

九州大学医療技術短期大学部紀要, 1994, 第21号, 33–42
Memoirs Kyushu U. Sch. Health Sci., 1994, Vol.21, 33–42

新入社員の労働意識、価値観の変化に関する実証的研究

関　文恭*、久保友徳**、三隅二不二***
三角恵美子**、金城亮**、森一生**

An Empirical Study on Newcomers' Change in Attitude through the Process of the Organizational Socialization : Attitude Changes 3 years after starting employment.

Fumiyasu Seki, Tomonori Kubo, Jyuji Misumi,
Emiko Misumi, Akira Kinjyou, Kazuo Mori

The purpose of this study is to investigate the effect of dissilusionment experience on perspectives in the adaptation process of newcomers. A PM-survey conducted at the times of entrance and 4 months, 3 years later.

The main results are follows;

1) During the first 4 months, newcomers–espesially women–began to lose interest in the job and human relations.
2) The disillusionment was related to human relations with their seniors.

本研究は、1）新入社員の労働意識、価値観と職場における意欲、満足度（職場モラール）が、職場配属後における変化と、若年者教育・若年者に対する上司のリーダーシップのあり方について検討すること、2）女子社員の職場モラールの低下の原因を究明し、職場における女子社員に対する上司の指導のあり方を検討すること、3）目標を持った社員と持たない社員の職場モラールの違いを実証的に検討することを目的とする。

方　法

〈調査対象〉福岡市に本社をおく、従業員約13,500名の東証1部上場企業の平成2年度入社の新入社員（男性：364名、女性：35名）である。新入社員は、社内の研修所で2～9ヶ月間の新入社員研修を受ける。

〈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。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、職場に直接かかわる要因だけでなく、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を含むものである。[1) 2)] 今回は、上記のアンケートに「目標の明確さ・上司の目標の与え方」に関する質問項目を付け加えた。

第1回の調査は平成2年5月に研修所での研修を受講しているときに、新入社員全員に実施した。大学卒（男女とも）と高卒女子の事務系、土木技術系の社員は6月に研修を終えて、現場に配属され、再び9月に研修所で研修を受けることに

*　九州大学医療技術短期大学部
**　（財）集団力学研究所
***　筑紫女学園大学

なる。その際に第2回の調査を実施した。高卒男子の技術系の社員は12月まで9ケ月の研修を受けるので、研修終了時に第2回の調査を実施した。第3回の調査は、高卒者は平成4年12月、大卒者は、平成5年2月に実施した。

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、高卒技術系はリーダーシップ、個人要因、集団要因のすべてについて5月調査よりも12月調査の得点が高い。このことは9ケ月にわたる研修の効果がみられているといえよう。

高卒、大卒の女子社員は、9月の第2回の調査結果は5月の調査結果に比べて相対的に低い。大卒男子も同じような傾向がみられる。9月の調査時点は、研修を終えて現場に配属されて2ケ月後である。研修のときの期待感が現場でみたされていなかったといえるのかもしれない。

〈学歴別・性別によるモラール比較〉

表1　学歴別・性別と職場モラール

		調査時期	調査人数	リーダーシップ		個人要因				集団要因			
				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	意志疎通 5-25	業績規範 5-25
高卒	男性	H2/5	245	36.9	34.4	16.7	-	20.0	16.1	17.9	15.3	18.5	16.1
		H2/9	77	35.0	32.4	17.2	-	18.2	16.0	19.0	15.9	19.0	17.1
		H2/12	142	39.5	36.8	19.2	-	21.0	17.9	19.2	16.6	20.1	18.2
		H4	258	36.1	33.1	18.5	14.4	18.5	16.7	19.2	16.3	18.3	17.3
	女性	H2/5	23	36.7	41.5	18.4	-	22.6	18.2	21.3	18.1	20.2	16.5
		H2/9	29	32.5	30.5	16.6	-	18.6	14.8	17.9	15.3	17.8	15.5
		H4	27	32.5	30.5	16.3	15.7	18.6	15.7	18.7	14.7	16.6	15.7
大卒	男性	H2/5	119	35.9	36.8	16.8	-	18.5	16.6	18.6	16.2	18.7	15.7
		H2/9	44	33.3	34.1	15.4	-	15.9	16.5	18.8	14.4	17.2	16.0
		H4	117	35.0	34.9	18.6	13.6	17.6	16.2	18.7	15.9	17.7	17.0
	女性	H2/5	12	38.3	40.6	18.7	-	22.1	19.8	20.5	18.0	21.5	15.7
		H2/9	10	34.7	35.2	19.1	-	19.5	18.6	21.7	18.2	18.3	16.9
		H4	11	30.3	31.5	16.9	16.7	20.4	17.1	18.7	16.5	16.7	16.1
全体		H2/5	411	36.7	35.9	17.1	-	19.8	16.6	18.4	15.9	18.6	16.0
		H2/9	160	33.9	32.9	16.7	-	17.9	16.1	19.0	15.5	18.2	16.4
		H2/12	142	39.5	36.8	19.2	-	21.0	17.9	19.2	16.6	20.1	18.2
		H4	413	35.3	33.4	18.4	14.3	18.4	16.5	19.1	16.1	17.9	17.1

注）H2/5の調査対象者は平成2年度入社の全社員
H2/9の調査対象者は平成2年度入社の事務系および土木建築の社員
H2/10の調査対象者は平成2年度入社の9ケ月研修の高卒技術系の社員
H4の調査対象者は平成2年度入社の全社員

〈職場風土・価値観・生活指向（入社3年目のデータ：平成4年度を表示）〉

表2　学歴・性別と会社信頼度（入社3年目のデータ）

会社信頼度 ・経営者の言うことを信じるか	高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．信じることができない	2(1%)	1(4%)	0(0%)	0(0%)	(1%)
2．あまり信じることができない	21(8%)	2(7%)	9(8%)	0(0%)	(8%)
3．どちらともいえない	103(40%)	16(59%)	44(38%)	3(27%)	(40%)
4．かなり信じることができる	108(42%)	6(22%)	48(41%)	5(46%)	(40%)
5．信じることができる	24(9%)	2(7%)	16(14%)	3(27%)	(11%)
・会社の将来見通し					
1．暗い	3(1%)	0(2%)	4(3%)	0(0%)	(2%)
2．かなり暗い	9(4%)	2(7%)	10(9%)	1(9%)	(5%)
3．どちらともいえない	147(57%)	14(52%)	68(58%)	1(9%)	(56%)
4．かなり明るい	82(32%)	10(37%)	30(26%)	9(82%)	(32%)
5．非常に明るい	17(7%)	1(4%)	5(4%)	0(0%)	(6%)

表3　学歴・性別と余暇重視度

余暇重視	高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．「仕事」を重視	77(30%)	5(19%)	39(33%)	0(0%)	(29%)
2．「余暇」を重視	180(70%)	22(82%)	77(66%)	11(100%)	(70%)

表4　学歴・性別と勤労人生観

勤労人生観	高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．達成感のある生活	189(73%)	18(67%)	88(75%)	11(100%)	(74%)
2．気楽で楽しい生活	67(26%)	9(33%)	29(25%)	0(0%)	(25%)
・責任の重い仕事はしたくない					
1．はい	77(30%)	13(48%)	21(18%)	5(46%)	(28%)
2．いいえ	181(70%)	14(52%)	96(82%)	6(44%)	(72%)

入社後3年目の調査結果と入社時の調査結果を比較すると男子社員は高卒、大卒とも仕事そのものにかかわる「仕事意欲」「業績規範」が1ポイント以上得点が高く、「仲間意識」も得点が高くなっている。女子社員は高卒、大卒とも入社時よりもほとんどの得点がかなり低下している。特にリーダーシップM行動の得点が高卒で11点、大卒で5点も低下していることは、上司の個人的な配慮や公平さが欠けていることを、示しているといえよう。

表2に学歴・性別と会社信頼度を示している。表2によれば、“経営者の言うことを信じるか”の質問に対して“信じることができる”と答えた社員は平成2年5月調査時点（入社時）では全体の57％であったのが、平成4年度（入社3年目）時点では51％と低下している。特に高卒女子は

表5　学歴・性別と仕事充実度

仕事充実度 ・仕事は自分にあっているか	高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．全然あっていない	9(4%)	0(0%)	4(3%)	0(0%)	(3%)
2．あまりあっていない	31(12%)	9(33%)	20(17%)	3(27%)	(15%)
3．どちらともいえない	90(35%)	10(37%)	45(39%)	5(46%)	(36%)
4．かなりあっている	105(41%)	8(30%)	45(39%)	2(18%)	(39%)
5．非常にあっている	23(9%)	0(0%)	3(3%)	1(9%)	(7%)
・自分の仕事をつまらないと思うか					
1．いつも思う	13(5%)	1(4%)	4(3%)	0(0%)	(4%)
2．ときに思う	88(34%)	11(41%)	37(32%)	6(55%)	(34%)
3．あまり思わない	67(26%)	9(33%)	34(29%)	3(27%)	(27%)
4．ほとんど思わない	65(25%)	5(19%)	31(27%)	0(0%)	(25%)
5．まったく思わない	25(10%)	1(4%)	11(9%)	2(18%)	(9%)
・仕事で“やったぞ”という感じがあるか					
1．ない	5(2%)	1(4%)	2(2%)	0(0%)	(2%)
2．あまりない	29(11%)	6(22%)	14(12%)	5(46%)	(13%)
3．時々ある	138(54%)	13(48%)	66(56%)	5(46%)	(54%)
4．かなりしばしばある	73(28%)	6(22%)	31(27%)	1(9%)	(27%)
5．いつもある	13(5%)	1(4%)	4(3%)	0(0%)	(4%)
・仕事に追われてゆとりがないと思うか					
1．いつも思う	12(5%)	1(4%)	18(15%)	0(0%)	(8%)
2．かなり思う	35(14%)	5(19%)	40(34%)	4(36%)	(20%)
3．どちらともいえない	80(31%)	6(22%)	31(27%)	1(9%)	(29%)
4．あまり思わない	110(43%)	10(37%)	20(17%)	4(36%)	(35%)
5．まったくない	20(8%)	5(19%)	8(7%)	2(18%)	(9%)

61％から29％へと経営者への信頼度が極端に低下している。このことは、経営者の考えと職場での実情に大きな落差があることが推測される。

表3に学歴・性別と余暇重視度、表4に学歴・性別と勤労人生観を示している。「仕事」と「余暇」の二者択一の質問に対しては、「余暇」を重視する傾向を示しているが、ただ表4によれば単に楽しいだけの生活だけでなく、達成感のある充実した生活を求めていることが認められる。また、仕事については、全般的に責任ある仕事がしたいと回答しており、仕事に対する前向き姿勢がうかがわれる。生活の大半を職場で過ごしていることを考えると、達成感のある充実した生活を実現するには、職場における充実感をいかに高めるかが重要であると言えよう。

表5に学歴・性別と仕事充実度を示している。表5によれば、女子社員は、仕事に追われてゆとりがないとは感じていないものの、仕事に対する充実感が低く、仕事をつまらないものと感じている。特に、大卒女子はこの傾向が強く見られている。その理由として現場配属前の期待と配属後の現実とのギャップが大きかったために仕事への幻滅感を感じ、職務に強い不満をもったまま、そのギャップを埋めきれずに3年目を迎えたためであろう。職場における自分の役割を認識させ、仕事への目標を示すなど期待を伝えるような働きかけをすることで、期待と現実のギャップを埋めていくことが可能であろうと思われる。

表6に学歴・性別と職場内満足度を示している。表6によれば、高卒、女子社員は職場において自分の能力が十分に発揮できていない、実力も正当に評価されていないと思っている人が相対的に多いといえる。

表7に学歴・性別と上役への態度を示している。表7によれば、“無理もいうが面倒もみる”上役を望む社員が8割を超えている。これは、統計数理研究所による「日本人の国民性」調査[4]による大多数意見と一致している。最近の若者は、いわゆる「新人類」と呼ばれて従来と異なる価値観の持ち主であるという意見があるが、[3)4)] まったく価値観が異なるのではないことが表7により明らかである。上役との仕事以外のつきあいにおいては“あったほうがよい”と考える社員が7割をこえている。その一方で、年輩者・先輩のいうことに“納得ができなければ従わない”とする社員も過半数見られている。「新人類」も、日本人の伝統的価値観を有しているが、異なる部分もあるという見方が必要であろう。上役としては、若年者を動かすには、一方的な指示・命令

表6　学歴・性別と職場満足度

・職場で能力が発揮できていると思うか	高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．あまりそう思わない	81(31%)	12(44%)	37(32%)	4(36%)	(32%)
2．まあそう思う	150(58%)	12(44%)	67(57%)	6(54%)	(57%)
3．そう思う	27(11%)	3(11%)	13(11%)	1(9%)	(11%)
・実力は正当に評価されていると思うか					
1．あまりそう思わない	40(16%)	8(30%)	16(14%)	1(9%)	(16%)
2．まあそう思う	181(70%)	13(48%)	83(71%)	9(82%)	(69%)
3．そう思う	37(14%)	6(22%)	18(15%)	1(9%)	(15%)
・仕事を成功させるためには無理を耐えるか					
1．あまりそう思わない	49(19%)	12(44%)	21(18%)	3(27%)	(21%)
2．まあそう思う	144(56%)	10(37%)	47(40%)	4(36%)	(50%)
3．そう思う	65(25%)	5(19%)	49(42%)	4(36%)	(30%)
・新しい技術や知識を進んで吸収しているか					
1．あまりそう思わない	72(28%)	12(44%)	32(27%)	2(18%)	(29%)
2．まあそう思う	143(55%)	12(44%)	63(54%)	8(73%)	(55%)
3．そう思う	42(16%)	3(11%)	22(19%)	1(9%)	(17%)

表7　学歴・性別と上段への態度

・望ましい上役のタイプ	高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．無理をいうが、面倒もみる	229(89%)	20(74%)	86(74%)	100(100%)	(84%)
2．無理はいわないが、面倒はみない	28(11%)	7(26%)	30(26%)	0(0%)	(16%)
・上役との仕事以外のつきあい					
1．なくてもよい	56(22%)	11(41%)	43(37%)	1(9%)	(27%)
2．あった方がよい	202(78%)	16(59%)	74(63%)	10(91%)	(73%)
・年功重視					
1．年輩者・先輩には従う方だ	116(45%)	13(48%)	61(52%)	6(55%)	(48%)
2．納得できなければ従わない方だ	140(54%)	14(52%)	56(48%)	5(46%)	(52%)

だけでなく、与える仕事の背景や目的をはっきり示すことが必要と思われる。

表8に学歴・性別と余暇満足度と生活満足度を示している。表8によれば、余暇満足度、生活満足度とも女子社員よりも男子社員が低い傾向がみられる。

表9に学歴・性別と仕事中心性の絶対評価（重要度）の入社時（平成2年）と3年目（平成4年）の変化を示している。図1は、非常に重要、かなり重要と回答したものを示している。図1によれば、

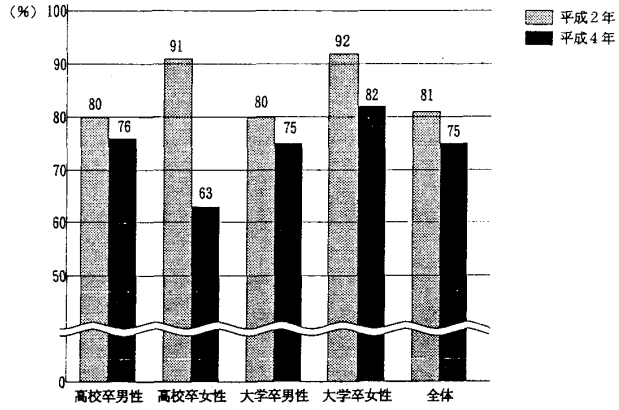

図1　学歴別・性別と仕事中心性の絶対評価（重要度）の変化

表8　学歴・性別と余暇、生活満足度

・余暇の過ごし方に満足しているか	高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．余り満足していない	85(33%)	3(11%)	40(34%)	2(18%)	(32%)
2．どちらともいえない	102(40%)	12(44%)	44(38%)	5(46%)	(40%)
3．満足している	71(28%)	12(44%)	33(28%)	4(36%)	(29%)
・自分の生活に満足しているか					
1．不満	15(6%)	2(7%)	9(8%)	1(9%)	(7%)
2．やや不満	77(30%)	5(19%)	34(29%)	0(0%)	(28%)
3．どちらともいえない	87(34%)	14(52%)	39(33%)	5(46%)	(35%)
4．かなり満足	69(27%)	5(19%)	31(27%)	4(36%)	(26%)
5．非常に満足	9(4%)	1(4%)	4(3%)	1(9%)	(4%)

表9　学歴・性別と仕事中心性の絶対評価

・働く事はどのくらい重要で有意義なことか		高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
1．重要でない	H2	4(2%)	0(0%)	1(1%)	0(0%)	(1%)
	H4	1(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	(0%)
2．あまり重要ではない	H2	8(3%)	0(0%)	5(4%)	0(0%)	(3%)
	H4	12(5%)	0(0%)	8(7%)	0(0%)	(5%)
3．どちらともいえない	H2	39(15%)	2(9%)	19(16%)	1(8%)	(15%)
	H4	51(20%)	10(37%)	21(18%)	2(18%)	(20%)
4．かなり重要	H2	114(45%)	12(52%)	72(61%)	6(50%)	(50%)
	H4	146(57%)	15(56%)	67(57%)	7(64%)	(57%)
5．非常に重要	H2	89(35%)	9(39%)	22(19%)	5(42%)	(31%)
	H4	48(19%)	2(7%)	21(18%)	2(18%)	(18%)

表10　学歴・性別と仕事中心性相対評価

・生活の中での重要度（100点配分）		高卒・男	高卒・女	大卒・男	大卒・女	全体
A．レジャー	H2	33.4	33.5	33.6	35.0	33.6
	H4	33.3	35.4	29.3	30.5	32.2
B．地域社会	H2	7.3	6.6	6.1	7.1	6.9
	H4	8.1	8.0	6.5	7.7	7.6
C．仕事	H2	29.4	34.9	32.5	27.5	30.5
	H4	34.1	30.2	35.8	28.2	34.2
D．宗教	H2	2.8	3.7	2.5	1.7	2.7
	H4	2.1	1.7	1.9	2.3	2.0
E．家庭	H2	27.1	21.4	25.2	28.8	26.3
	H4	22.2	25.2	26.7	31.4	23.9

〈付加質問結果（入社３年目のデータ：平成４年度）〉

表11　学歴・性別と仕事の目標設定度

質問項目	回答肢	回答			
		高卒		大卒	
		男性	女性	男性	女性
1．あなたの仕事は、はっきりとした目標を設定しやすい仕事ですか	3．はっきりとした目標が設定できる	74 (29%)	6 (22%)	44 (38%)	
	2．漠然とした目標なら設定できる	136 (53%)	11 (41%)	50 (43%)	6 (55%)
	1．目標を設定しにくい	48 (19%)	10 (37%)	23 (20%)	5 (46%)
2．あなたの上役は、仕事に関して、あなたにはっきりした目標を与えていますか	3．はっきりとした目標を与えている	67 (26%)	3 (11%)	32 (27%)	
	2．漠然とした目標なら与えている	132 (51%)	12 (44%)	65 (56%)	7 (64%)
	1．目標は与えていない	59 (23%)	12 (44%)	20 (17%)	4 (36%)
3．あなたの上役は、あなたが目標を達成したとき、何らかの評価をしてくれますか	3．いつも評価してくれる	59 (23%)	4 (15%)	23 (20%)	3 (27%)
	2．ときどき評価してくれる	178 (69%)	15 (56%)	84 (72%)	6 (55%)
	1．評価してくれない	21 (8%)	8 (30%)	9 (8%)	2 (18%)
4．あなたご自身は、仕事に関してどのくらいはっきりとした目標を持っていますか	3．はっきりとした目標を持っている	40 (16%)	2 (7%)	32 (27%)	
	2．漠然とした目標は持っている	189 (73%)	21 (78%)	78 (67%)	11 (100%)
	1．目標は持っていない	29 (11%)	4 (15%)	7 (6%)	
5．上役や会社が、あなたにどのようなことを期待しているかわかりますか	3．はっきりわかる	31 (12%)	2 (7%)	18 (15%)	1 (9%)
	2．漠然とわかる	156 (61%)	15 (56%)	87 (74%)	7 (64%)
	1．わからない	71 (28%)	10 (37%)	12 (10%)	3 (37%)
6．あなたの上役は、仕事に関して、あなたに援助や助言を与えてくれますか	3．いつも与えてくれる	93 (36%)	5 (19%)	38 (33%)	2 (18%)
	2．ときどき与えてくれる	154 (60%)	17 (63%)	77 (66%)	7 (64%)
	1．与えてくれない	11 (4%)	5 (19%)	2 (2%)	2 (18%)

（注）回答欄の数値は回答者数、（　）は各質問に対する回答割合を示す。

学歴・性別に関係なく、入社時点より入社３年目の方が、働く事の重要性が低下していることが明らかである。特に高卒女子社員において、働くことの重要性の低下が著しい。高卒女子社員については、表６において既に述べたように、入社初年度配属後から仕事への不満が解消されないことから、仕事に対する意欲を低下させたものと推測される。

“働くことが重要である”と回答した社員の減少分は、“どちらともいえない”の回答に移って

おり、働くことが重要でないと思っているのではなく、仕事と同じくらいに余暇などを重要と考えているものと思われる。

表10に学歴・性別と生活領域にしめる仕事中心性の相対評価を示している。表9の仕事中心性絶対評価の結果を裏付けるように、高卒女子社員のみ仕事中心性が入社時より入社3年目の得点が34.0から30.2へと低下し、生活の中でのレジャーの重要度が33.5から35.4へと上昇している。高卒女子社員を除く社員は、生活の中での仕事の重要度が増した分、レジャーや家庭の重要度が減少している。地域社会については、学歴・性別を問わず、生活の中での重要性がわずかであるが、上昇している。

表11によれば、全体的に目標を持っている社員が多いといえよう。しかしながら、女子社員は相対的に仕事の目標を持てていない。特に上役との関わりをみると“目標を達成したとき何らかの評価をしてくれる”や“上役は仕事に関して援助や助言を与えてくれる”といった女子社員への働きかけが不足していると言えよう。女子社員のモラールを高めるためにも、女子社員の能力を期待して明確な目標を与えることが肝要と思われる。

仕事に関して目標の有無と職場モラールと風土の関係を表12－1から表12－3に示している。表12－1によれば、目標をもっている社員は職場モラールが高く、目標をもっていない社員はモラールが低いことが明かである。その目標も漠然としているよりも明確に持っているほうが職場モラールが高い。目標の有無が仕事意欲に大きく影響しているといえよう。

〈付加質問に対する回答別職場モラール比較〉（入社3年目のデータ：平成4年度）
□目標設定度とモラール・職場風土

表12－1　目標設定度とモラール

あなたご自身は、仕事に関してどのくらいはっきりした目標をもっていますか

目　標	人数（人）	リーダーシップ		社員の職場モラール							
		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	意志疎通 5-25	業績規範 5-25
1．持っていない	40	34.8	31.4	14.7	14.2	16.5	14.4	17.9	15.4	17.1	15.6
2．漠然とした目標	299	35.2	33.1	18.3	14.4	18.5	16.6	18.9	16.1	17.9	16.9
3．明確な目標	74	35.9	36.2	20.4	14.0	18.4	17.1	20.1	16.6	18.9	18.3

表12－2　目標設定度と職場内向上心

職場内向上心／目標 ・仕事を成功させるためには無理を耐えるか	持っていない	漠然とした目標	明確な目標
1．あまりそう思わない	20(50%)	58(19%)	7(10%)
2．まあそう思う	12(30%)	162(54%)	31(36%)
3．そう思う	8(20%)	79(26%)	36(49%)
・新しい技術や知識を進んで吸収しているか			
1．あまりそう思わない	22(55%)	86(29%)	10(14%)
2．まあそう思う	17(43%)	175(59%)	34(46%)
3．そう思う	1(3%)	37(12%)	30(41%)

表12－3　目標設定度と職場内満足

職場内満足／目標 ・職場で能力が発揮できていると思うか	持っていない	漠然とした目標	明確な目標
1．あまりそう思わない	25(63%)	95(32%)	14(19%)
2．まあそう思う	14(35%)	181(61%)	40(54%)
3．そう思う	1(3%)	23(8%)	20(27%)

□上役・会社の期待とモラール

表13－1　上役の期待とモラール

上役や会社が、あなたにどのようなことを期待しているかわかりますか

回答肢	人数(人)	リーダーシップ		社員の職場モラール							
		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	意志疎通 5-25	業績規範 5-25
1．わからない	96	33.8	29.8	16.9	13.7	17.4	15.3	18.5	14.9	17.4	16.3
2．漠然とわかる	265	35.3	34.4	18.7	14.2	18.6	16.8	19.0	16.4	18.2	17.1
3．はっきりとわかる	52	38.1	35.5	18.9	15.1	18.9	16.9	20.1	17.8	18.8	17.9

表13－2　上役の期待度と職場内評価

職場内評価／上役の期待 ・実力は正当に評価されていると思うか	わからない	漠然とわかる	はっきりとわかる
1．あまりそう思わない	20(21%)	40(15%)	5(10%)
2．まあそう思う	68(71%)	186(70%)	32(62%)
3．そう思う	8(8%)	39(15%)	15(29%)

表13－3　上役の期待度と勤労人生観

勤労人生観／上役の期待 ・責任の重い仕事はしたくない	わからない	漠然とわかる	はっきりわかる
1．はい	39(41%)	73(28%)	4(2%)
2．いいえ	57(59%)	192(73%)	48(92%)

表12－2、表12－3によれば、目標を持っているほうが、技術や知識習得意欲が強く、職場で能力を発揮できていると感じている割合が強いことも明かである。

表13－1によれば上役からの期待を感じている社員ほど職場のモラールのあらゆる要因において得点が高いことが明らかである。また、上役のリーダーシップP行動（目標達成行動）、M行動（集団維持行動）において期待を感じているほうが、感じていない人より得点が高い。表13－2、表13－3によれば、期待を感じている社員は、職場において実力が正当に評価されていると思っている割合が大きく、責任ある仕事を求めていると言えよう。

表14－1、表14－2、表14－3によれば、生活満足度が高い人は、職場モラールが高く上役の働きかけを強く感じている。また、職場に対する満足度が高いだけでなく、余暇満足度も高い

□生活、職場、余暇満足度とモラール

表14－1　生活満足度とモラール

自分の生活に満足しているか

生活満足度	人数(人)	リーダーシップ		社員の職場モラール							
		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	意志疎通 5-25	業績規範 5-25
1．不満	27	33.8	31.3	16.3	12.2	15.9	14.3	18.1	14.9	17.2	16.3
2．やや不満	116	36.3	32.6	17.7	13.4	17.7	15.3	18.4	15.5	17.6	17.1
3．どちらとも	145	34.8	33.5	18.1	14.4	18.2	16.4	19.0	16.1	18.0	16.8
4．かなり満足	109	35.2	34.6	19.0	15.1	19.4	17.7	19.6	16.8	18.6	17.2
5．非常に満足	15	37.8	37.1	21.3	17.7	20.9	20.1	21.5	17.3	19.3	18.7

表14－２　生活満足度と能力発揮度

能力発揮度／生活満足度 ・職場で能力が発揮できていると思うか	不満	やや満足	どちらともいえない	かなり満足	非常に満足
1．あまりそう思わない	16(59%)	51(44%)	47(32%)	20(18%)	0(0%)
2．まあそう思う	11(40%)	57(49%)	81(56%)	75(69%)	10(67%)
3．そう思う	0(0%)	8(7%)	17(12%)	14(13%)	5(33%)

表14－３　生活満足度と余暇満足度

余暇満足度／生活満足度 ・余暇の過ごし方に満足しているか	不　満	やや満足	どちらともいえない	かなり満足	非常に満足
1．あまり満足していない	19(70%)	59(51%)	38(26%)	13(12%)	1(7%)
2．どちらともいえない	6(22%)	44(38%)	75(52%)	35(43%)	3(13%)
3．満足している	2(7%)	13(11%)	32(22%)	61(56%)	12(80%)

〈PMリーダーシップタイプと職場モラール〉

表15　PMリーダーシップタイプとモラール（入社３年目のデーテ：平成４年度）

対象		人数（人）	リーダーシップ		社員の職場モラール							
			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	意志疎通 5-25	業績規範 5-25
H2入社社員	PM型	150	40.1	39.1	19.5	14.9	19.2	17.6	20.6	17.8	19.8	18.0
	P　型	68	39.1	29.6	17.6	14.0	18.1	15.1	19.0	16.1	17.7	17.1
	M　型	59	31.9	37.7	18.9	13.8	18.4	17.5	18.8	15.9	17.6	16.3
	pm型	136	29.6	27.1	17.0	13.9	17.5	15.5	17.5	14.4	16.3	16.1
	全体平均	413	35.3	33.4	18.4	14.3	18.4	16.5	19.1	16.1	17.9	17.1

と言えよう。このことはいわゆる“新人類”といわれる若年者の傾向を示していると言えよう。すなわち、仕事至上主義ではなく、仕事も余暇も大切であり、両者がバランスがとれたときに生活全体に満足を感じる世代になってきていると考えられる。

表15に上役のPMリーダーシップタイプと職場モラールの関係を示している。入社3年目社員のモラールは、どの側面においても、概ねPM型が最も高く、ついでM型、P型、最も低いのはpm型である。この結果は、従来の多くの実証的研究結果と一致している。すなわち、上司のリーダーシップが社員の職場モラールに大きな影響を与えていると言うことである。特に今回のデータでは、仲間意識、集団会合、意思疎通、業績規範の集団要因においてPM型リーダーシップの影響力が強く認められる。

これまで見てきた結果から、次のことが言えるであろう。いわゆる、“新人類”と言われる若年層は、単に楽しく気軽な生活を求めているのではなく、自分の能力を仕事の面で十分に発揮したいという自己成長欲求も強いと考えられる。したがって、仕事の目的やその主旨が理解できれば、仕事を遂行するためには、かなり無理にも耐えるであろうと推測される。すなわち、一方的な指示・命令ではなく、仕事の与え方（任せられる仕事は全面的に任せる、仕事遂行に必要な情報を与える、仕事の結果は必ず評価する等）に配慮や工夫が求められる。特に女子社員に対する上司の働きかけの改善が必要と言えよう。

参考文献

1）三角二不二　リーダーシップ行動の科学　改訂版　有斐閣 1984

2）関　文恭、矢守克也、大黒良明、三角恵美子　いわゆる新人類の労働価値と上司のリー

ダーシップに関する実証的研究　九州大学医療技術短期大学部紀要 17、47－55、1950
3）総理府青少年対策本部 10年前との比較からみた現代の青少年　大蔵省印刷局 1981
4）統計数理研究所国民性調査委員会　第4日本人の国民性　出光書店 1981