

経営組織の実証的研究

——K自動車用歯車製造会社の場合——

大 西 正 曹

1968年10月1日発行

大阪産業大学(論集23抜刷)

経営組織の実証的研究

—K自動車用歯車製造会社の場合—

大 西 正 曹

目 次

- I 問 題 点
- II 社会調査による吟味
 - 1 検証方法
 - 2 結果の分析
- III 結 論

I 問 題 点

従来の経営学におけるいわゆる古典的組織論は、命令権限の階序性 (chain of command) および命令系統の一元性 (unity of command) というごとき原則を必ず則るべき組織上の公理と考えていた¹⁾。例えば、某電気株式会社の職制に「部、課、係、所ノ長又ハ主任ハ順次上職ノ命ヲ承ケ所属員ヲ指揮督励シ担任ノ事務ヲ処理ス²⁾」とあるのは、上述の命令権限の階序性の原則を成文化したものである。また、某地下鉄道株式会社の職制に「部長ハ重役ノ命ヲ承ケテ部ニ属スル事務ノ一切ヲ掌理シ所属次長及課長ヲ指揮監督ス」、「課長ハ直属部長ノ命ヲ承ケ課ニ属スル事務ノ一切ヲ掌理シ所属次長、係長、所長ヲ指揮監督ス」、「係長、所長又ハ店長ハ直属課長ノ命ヲ承ケ係又ハ所ニ属スル事務ノ一切ヲ掌理シ所属次長、主任及係員ヲ指揮監督ス³⁾」とあるのは、上述の命令権限の階序性の原則とともに命令系統の一元性が成文化されたものである。また、経営学関係だけではなく社会学におけるマックス・ウェーバーの官僚制理論についても同じことがいえる。ここでは、ヒエラルキー、すなわち一義的な上下関係による階序づけを初めとして、他に命令すると同時に他から命令される中間的な階層の存在、職位による報酬の形態および額の差別や管理的職位の発生が

官僚制的組織の徴表とされており⁴⁾、これ以外にも職位の専門化、部分的参加、勤務成績の重視、仕事の量に見合う報酬がその特性とされている⁵⁾。このような特性が今日の企業組織の特性を適確に示しているかどうかは問題ではなからうか。近年この説に対する批判もなされている⁶⁾。

また、官僚制理論も含めて従来の経営組織理論では、組織は公式に規定されている上下の権限責任関係だけによって動くものと考えられており⁷⁾、近年、人間関係論や心理学の分野での研究などから注目されるようになってきた、非公式組織は⁸⁾、官僚制理論と古典的組織理論では閑却されている。このことは、非公式組織は公式組織⁹⁾の内に必然的に生じてくるとみる¹⁰⁾、今日の考え方とは相容れない点がある。また、上下のヒエラルキー機構がこれらの理論の中核であるが、今日の経営組織では、上下のヒエラルキー機構と同様に、人間関係的な上下の相互関係や横の関連部門との接触交渉が重要なものになっている¹¹⁾。そこで、今日の経営組織の活動に古典的組織論の骨格をなす命令権限の階序性と命令系統の一元性の組織公理が果たしてよく適合するかどうかが問題になる。これらの問題を中心にして、この公理を吟味しようと思う。研究方法としていろいろ考えられるが、ここでは、近年ようやく経営活動の研究に導入されはじめた、いわゆる社会調査的手法¹²⁾を使用した。社会調査の手法のうち、従来多く使用されているモラル調査的なものだけでは不十分と考えるので、新たな試みとして、ソシオメトリックな手法 (sociometric method¹³⁾) を中心にして研究しようと思う。

II 社会調査による吟味

本論は、昭和41年8月、兵庫県加西市北条町にある、従業員110人のワイディング・メータと自動車用歯車の製造会社である、K製作所で諸種の調査を実施したうち、主として、多関係ソシオメトリー調査 (the multi-relational sociometric survey 以後 MSS という¹⁴⁾) と監督行動記述調査 (leader behavior descriptions¹⁵⁾) による経営組織の吟味の概要である。

1 検証方法

これらの調査の外、士気調査¹⁶⁾、ソシオメトリ調査¹⁷⁾、と多くに亘って調査を実施した。以下これらの調査について、調査票の作成や実施の状況について簡単に説明する。

イ 士気調査

監督行動記述調査を補足するために、従業員の士気調査を実施した。この調査は、**第1表**の如く仕事、会社、給料地位、作業集団、監督者に亘る従業員の一般士気、満足度状態の測定をその目的としている。調査は、社員食堂の隅に設けられた面接室で、調査対象者が調査員の質問に応じてその場で手渡された調査票に各自回答を記入するという方法によった。調査対象者は、課長以上を除く現場と事務の従業員であった。この尺度の精度について簡単な吟味を試みるために、回答結果に対して項目分析を行なったところ、すべての項目で弁別力が検出された。

第1表 士気測定調査票

仕事

問1 あなたは現在やっている仕事がすきですか。

非常に好き、好き、何ともいえない、
嫌い、非常に嫌い、分らない

(答え方は以下概ねこれと同じ)

問2 あなたは現在やっている仕事で十分自分の能力が発揮できると思いますか。

問3 あなたは現在やっている仕事を自信をもってやっていると思いますか。

問4 あなたは現在の仕事をやりがいのある仕事と思いますか。

会社

問1 あなたはこの会社で働くことが好きですか。

問2 あなたはこの会社で働くことを友人にすすめますか。

問3 若しあなたのお子さんがこの会社に勤めたいといわれるならばどうなさいますか。

問4 あなたは何事も会社のためという気持をもっておられますか。

問5 あなたの友達はあなたがこの会社で働くことをどう思いますか。

問6 あなたの家の人達はあなたがこの会社で働くことをどう思いますか。

問7 世間の人からどこの会社に働いているかと問われた時にあなたはどん気持で答えますか。

問 8 かりに働かずに暮せるだけの財産を貰った場合でも、あなたは何かの仕事で働きますか。

若し働く場合にはこれまで通りこの会社で働きますか。

問 9 あなたは他の会社にくらべてこの会社を働く場所としてどう思いますか。

給料地位

問 1 あなたは現在の給料に満足していますか。

問 2 あなたはこの会社での将来の昇給の見込に満足していますか。

問 3 あなたはこの会社での将来の身分地位が保障されて失業の心配がないと思いますか。

問 4 あなたはこの会社での今までのご自身の昇給昇進についてどう思いますか。

問 5 あなたは今まで仕事の上の抱負理想が実現されなかったという不満をもらえますか。

作業集団

問 1 あなたはあなたの職場の人が好きですか。

問 2 若し今よりもよい給料と仕事で他の職場で働く機会があるならば、現在の職場をかわることをどう思いますか。

問 3 あなたはあなたの職場の人達の折り合いをどう思いますか。

問 4 あなたはあなたの職場の人達は団結していると思いますか。

問 5 あなたの職場では仕事の助け合いをしますか。

問 6 あなたはあなたの職場の仲間になりきっていますか。

問 7 あなたの職場にはいつも不平やもめごとの種になる慢性的な問題がありませんか。

問 8 あなたの職場の人は他の人よりもよく働く人をどう思いますか。

問 9 会社の人達はあなたの職場の仕事を会社で重要な仕事かそれともつまらない仕事とみていますか。

監督者

問 1 あなたはあなたの職場の監督が好きですか。

問 2 あなたの職場の監督は班の人達のことを親身に思ってくれますか。

問 3 あなたはあなたの職場の監督のことを尤もだと思いますか。

問 4 あなたはあなたの職場の監督の人の扱い方をどう思いますか。

問 5 あなたはあなたの職場の監督は仕事のことでは班の人達の意見を聞いたり相談したりしますか。

問 6 あなたの職場の監督の仕事の教え方をどう思いますか。

問 7 あなたの監督はどの程度あなた方従業員の方ですか。

問 8 あなたの職場の監督は人格を尊重して部下を扱いますか。

問 9 あなたはあなたの職場の監督と従業員との間柄は一般にどうであると思いますか。

ますか。

- 問10 あなたの職場の監督は従業員のことを考えていると思いますか。
 問11 監督はあなたにあなたの成績を知らせてくれますか。
 問12 あなたは何か問題が起った時気軽にそれを監督に話すことができますか。
 問13 処理すべき問題が起った場合あなたの監督は直ちに処理しますか、それとも放任しますか。
 問14 あなたの監督は職場の人に対して親しく振舞っていますか。
 問15 あなたの監督の人は温みがありますか、それとも冷たいですか。

□ 監督行動記述測定調査

この調査は、**第2表**の如く監督者と部下との間で行なわれる仕事上のコミュニケーション活動 (communication), 仕事のやり方を細かく規定し、部下が仕事をするのをやりやすくする活動 (organization), 部下と人間的接触を行ない、職場集団を仕事の良くできる状態にもっていく活動 (integration), 職場を代表して行なう活動 (representation), 監督者と部下との間柄 (relations with subordinates), および監督者とその上司との間柄 (relations with superiors) の6つの次元から監督行動の記述を試みるものであり、測定尺度はアメリカで作成されたものを使用した¹⁸⁾。

第2表 監督行動記述測定調査票

- 問1 仕事のすすみぐあいを部下によく知らせる。
 いつも、しばしば、時折、めったにない、全くない
 (以下概ねこれと同じ)
- 問2 職場のために外部と接触交渉をする。
 問3 仕事の細かな段取をする。
 問4 職場の者と調子を合わせて働く。
 問5 特定の行動が重要であるわけを説明する。
 問6 自分の職場の重要性を皆に売り込む。
 問7 職場の者が会社や職場のやり方流儀に従うことを要求する。
 問8 職場の個々人のしあわせを考える。
 問9 変更については事前に部下に知らせる。
 問10 職場の者を代表する立場から公の場では発言する。
 問11 しなければならないことについては前もって計画を立てる。
 問12 職場の者がチームとなって働くようにしむける。

- 問13 自分の職場の動静を良く知っている。
 問14 職場の者たちの行動を支持する。
 問15 一定のきまったやり方で仕事をするように進める。
 問16 職場のふんいきをゆかいにさせようとしている。
 問17 部下の者と好ましい関係にある。
 問18 上役との間柄は良好である。
 問19 おのおのの仕事に対して誰が責任を持っているか知っている。
 問20 職場の者に事情を知らせる。
 問21 部下と密接な関係を持っている
 問22 上役と密接な関係を持っている。

備考

上記調査項目のうち、

Communication 次元は、問 1, 5, 13, 19, 20である。

Representation 次元は、問 2, 6, 10, 14である。

Organization 次元は問 3, 7, 11, 15である。

Integration 次元は問 4, 8, 12, 16である。

Relations with subordinates 次元は問17, 21である。

Relations with superiors 次元は、問18, 22である。

職場の第一線で働いている監督者が自分の監督行動を通して、職場の一般従業員の士気や生産性に影響をおよぼすことは、我が国¹⁹⁾および米国²⁰⁾の研究で指摘されているので、この測定尺度により監督者の日常監督行動を測定し、その結果と士気調査やソシオメトリー調査の結果との比較考察を通じて、古典的組織理論の有効性の吟味考察を試みる資料として使用した。

この尺度の精度について簡単な吟味をするために、項目分析を行なったところ、監督者自身および監督者の上司による記述では弁別力が検出されなかったが、部下による直属の監督者についての記述の場合、弁別力が欠けている項目は「自分の職場の動静を良く知っているか」という1項目に過ぎなかった。そこでこの項目を除外した残りの弁別力の大きな項目に対して尺度分析を行ない次元性の検定を行なったところ、再現性指数 0.895 で許容水準にはやや達しないけれども、準尺度として使用できるものが得られたので、検証資料として使用することにした。

ハ ソシオメトリー調査

この調査は、第3表の如く職場内で会話、食事、仕事の上で接触交渉する相手や職場以外で個人的につきあう相手を明らかにして、従業員の相互行動を見るためと、会話、食事、仕事の相手として好ましい人を明らかにして、従業員のインフォーマルな望まれている関係を見るものである。今回は、このソシオメトリーによって、MSSを補足するために、上記指標のうち、仕事の上で接触交渉する相手、仕事の相手として好ましい人という2つの指標をとり上げて考察した。

第3表 ソシオメトリー調査票

A 相互行動

問1 あなたがこの1ヶ月間に仕事の上であなたと接触交渉のあった人を思い出して下さい。

そのうちで一番接触交渉の多かった人は誰々でしたか。

(答は該当欄に順位に従って1, 2, 3, の数字で記すこと)

問2 あなたが職場以外で個人的に付き合っている人を順番にいて下さい(同上)

問3 あなたが職場でよく話をする人を順番にいて下さい(同上)

問4 あなたが職場で一緒に食事をする人を順番にいて下さい(同上)

B 選択

問1 あなたが話の相手として好ましいと思う職場の人を順番に2人いて下さい。

(答は順位に従って1, 2, の数字で記すこと)

問2 あなたが仕事の相手として好ましいと思う職場の人を順番に2人いて下さい(同上)

問3 あなたが食堂で一緒に食事をする相手として好ましいと思う人を順番に2人いて下さい(同上)

ニ 多関係ソシオメトリー調査

企業の組織において、職務の遂行やこれに付随する権限は、成文化された規則、規程、職務便覧などによって明確化されているのが原則であり²¹⁾、この種の形式で明確化されていなくとも、組織内の慣習で大体きめられている。それゆえに、組織の成員として行動するかぎり、自分の主観あるい

は動機に関係なく、その行動は制度的に規制される。そこで、これらの制度的に規制された関係を組織の成員はどのように受取っているか、また実際にどのようにこれを理解（認知）し行動に現わしているか、あるいは、どのような関係を望んで（好んで）いるのか、これらを考察することは、I で述べたとき古典的組織理論と官僚制理論で提示されている、組織の公理・原則が実際に行なわれているかどうか、またそれがはたして経営活動にとって有効であるかどうかを検証する手がかりになるものと考えられるので、本調査では、第4表の如く組織の成員が組織に対して持っている関係の型をとり上げ、これらを測定するために今回は、試験的な試みとして、米国で標準化された指数を使用した²²⁾。指数には、規定された関係が

第4表 多関係ソシオメトリ調査票

命令指示関係

問1 あなたが職場で仕事について命令、指示をうけることになっている人は誰ですか。

（答は該当欄に○をつけて下さい）

問2 では実際にあなたは職場で仕事について命令指示を誰から受けていますか（同上）

問3 もしあなたが自分で選ぶことができるならば誰から（自分の課以外および現在の上役も含めて）職場で仕事について命令指示を受けたいと思いますか（同上）

苦情処理関係

問1 あなたが職場で、あなたの仕事などについての苦情を申出る相手になっている人は誰ですか（同上）

問2 では実際にあなたが職場であなたの仕事などについての苦情を誰に申出していますか（同上）

問3 もしあなたが自身で選ぶことができるならば誰に（同上）職場であなたの仕事などについて苦情を申出たいと思いますか（同上）

昇進決定関係

問1 あなたの昇進、昇給を決める事になっている人は誰ですか（同上）

問2 では実際にはあなたの昇進昇給を誰が決めていますか（同上）

問3 若しあなたが自身で選ぶことができるならば誰に（同上）

あなたの昇給を決めてほしいと思いますか（同上）

正確に認知される程度を測定する理解度指数、実際の行動が規定された関係および規定された関係の認知と一致する程度、あるいはそのいずれか1つと一致する程度を測定する規範一致度指数、実際の行動が望ましい関係と一致する程度を測定する感情一致度指数、規定された、認知された、あるいは実際の関係が望まれている程度を測定する満足度指数、選択が職場の特定の個人に集中する程度を測定する集中度指数、以上5つの指数は実施した。しかし望ましい関係と望ましくない関係との間のバランスの状況を測定する感情状況指数は、資料不備のため今回の考察より除外した。また、経営活動のうち、命令指示活動のみとり上げて考察した。両ソシオメトリーとも全員氏名が確認できた。

2 結果の分析

従業員が組織に対して持っている上述のごとき関係形態を研究するのは、古典的組織理論のいかなる部分が実際において有効であるかどうかを実証するために外ならないので、ここでは、従業員の一般的満足状況や生産性と関連があると考えられている、MSS 指数値²³⁾、監督者の監督行動²⁴⁾、従業員の士気²⁵⁾、ソシオメトリー²⁶⁾との関連において、この古典的組織理論を吟味してみよう。

組織の有効性は、組織の成員個々人の問題ではなく、職場集団全体を主眼とするものである以上、職場を単位とし、かつ事例数も多くないので、問題の両極端にある2つの職場を比較するという方法によった。まず、この種の職場を分ける場合の基準を決めねばならないが、今回は、その職場の士気、生産性に影響を与えていると考えられている監督者の監督行動記述測定により、第5表のごとく、部下に高く記述測定されている監督者の管理する職場を A、監督者を A'、低く記述測定されている監督者によって管理されている職場を B、監督者を B' として以下の分析の基準とした。

まず、この理論の中核となっている、ヒエラルキー機構のうち命令指示の一元性に関する調査結果を分析すると、職場 A は、仕事上での接触交渉を図示した第1図、およびそれを数表にした第6表において見られるど

第5表 職場別監督行動記述得点および生産性指数の平均

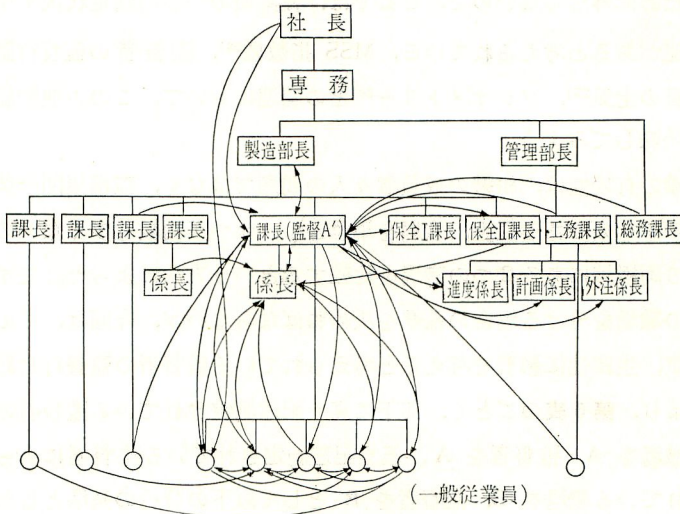
職場 \ 項目	部下による監督行動記述得点	生産性指数
A	3.65	4,130
B	3.37	3,550

備考

部下による監督行動記述得点は、いつも、しばしば、時折、めったにない、全くないにそれぞれ5、4、3、2、1を与えて算出した。

生産性指数は、計画加工数(IEを使用して算出されたもので、時間当り〇〇個となっている)と実際に作業員が行なった加工数を算出し、計画数で実際加工数を割り、計画時間数を算出する。この計画時間数を実際時間数から差し引いたのもをもって会社の作成したもの。

図1 仕事の上での接触交渉の相手(職場A)



備考 一般従業員は実数
 —は規定された組織図
 ○←は選択する相手

第1図～第10図までの図の記号はすべてこれに準ずる。

第6表 仕事上の接触交渉を標識とする指名被指名頻度数（仕事の上で接触の多い相手）

課長のみ（監督者）

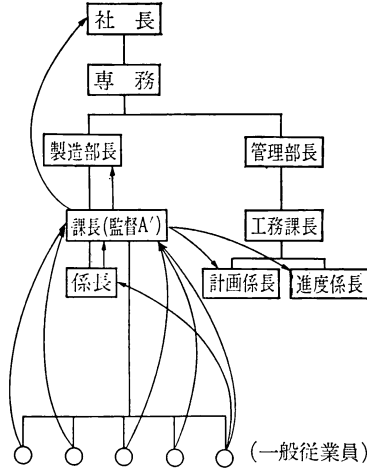
項 目 \ 職 場	A		B	
	職 場 内	職 場 外	職 場 内	職 場 外
指名数	6	6	1	3
そのうち相互的なもの	5	4	1	1
指名するも相手は指名しない	1	2	0	2
被指名数	5	10	13	9
指名されるも自分は指名しないもの	0	6	12	8

課 長 以 外

項 目 \ 職 場	A		B	
	職 場 内	職 場 外	職 場 内	職 場 外
指名数	30	0	61	12
そのうち相互的なもの	27	0	17	0
指名するも相手は指名しないもの	3	0	44	12
被指名数	31	5	52	10
指名されるも自分は指名しないもの	4	5	35	10

とく、監督者との相互性の割合は²⁷⁾、ほとんど100%に近く非常に高い。また、工務係長（進捗係）、工務課長、保全I、保全IIの両課長、社長、製造部長、第2工作課長、総務課長から監督者A'は選択されている。そして製造部長、保全I、II課長、工務係長の3人（進捗係、計画、外注係）を選択している。さらに、MSSの規定された関係と認知された関係を図示した第2図、および規定された関係と実際の間接関係を図示した第3図において見られるごとく、監督者が認知し、また実際に行なっている命令指示系統は、一元的ではなく、監督者A'は、直属の上司である専務（製造部長）以外に、計画係長および進捗係長から命令指示を受けるものであると考えており、また実際にもそのように行なっている。このことは、規定さ

第2図 規定された関係と認知された関係（職場A）



備考 課長が命令指示を受ける事になっているのは、製造課長と工務部長になっている。

第2図、第3図、第4図、第6図、第7図、第8図の規定された組織図はすべてこれに準ずる。

尚、専務は製造部長を兼任する、管理部長は品質管理課長も兼任する、

図3 規定された関係と実際
の関係（職場A）

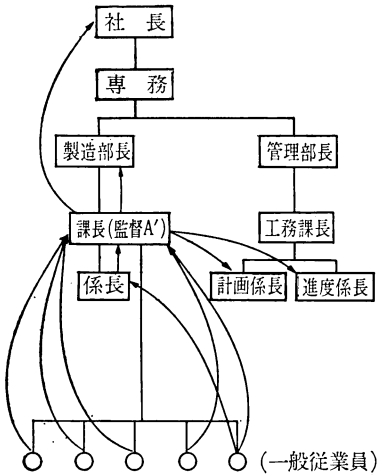
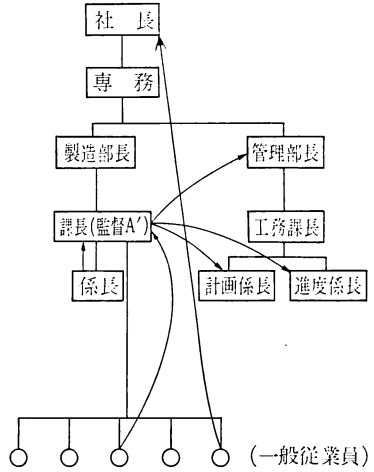


図4 規定された関係と望ましい
関係（職場A）



れた関係と望ましい関係を図示した第4図で見られるごとく、監督者A'は望んでもいる。次に、監督者と部下との関係は、第2図、第3図および第7表の規範一致度指数⑤、⑥、⑦のごとく、ほとんどの人が課長からだけ命令指示を受るものと考えており、また実際にもこのように行なっている。そして第8表のごとく監督者A'の監督行動は、「仕事の進みぐあ

第7表 指数要約

命令指示関係

A課 N=7		比率：指数		B課 N=15		比率：指数	
理解度指数							
(1)	Σ'_{Δ}/Σ'	7/8	87.5 (1/2 50)	15/16	93.8 (2/2 100)		
(2)	$\Sigma'_{\Delta}/\Sigma\Delta$	7/13	53.8 (1/4 25)	15/26	57.7 (2/2 100)		
規範一致度指数							
(3)	Σ'_{Δ}/Σ'	7/8	87.5 (1/2 50)	13/16	81.3 (1/2 50)		
(4)	Σ'_{Δ}/Σ'	7/11	63.6 (1/4 25)	13/22	57.1 (1/1 100)		
(5)	$\Sigma\times_{\Delta}/\Sigma\Delta$	11/13	84.6 (4/4 100)	19/26	73.1 (1/2 50)		
(6)	$\Sigma\times_{\Delta}/\Sigma\times$	11/11	100 (4/4 100)	19/22	86.4 (1/1 100)		
(7)	$\Sigma'_{\Delta\times}/\Sigma'_{\Delta}$	7/7	100 (1/1 100)	13/15	86.7 (1/2 50)		
(8)	$\Sigma'_{\Delta\times}/\Sigma\times$	7/11	63.6 (1/4 25)	13/22	59.1 (1/1 100)		
感情一致度指数							
(9)	Σ^{++}/Σ^{+}	4/6	66.7 (2/3 66.7)	15/16	93.8 (1/2 50)		
満足度指数							
(10)	Σ'_{+}/Σ'	2/8	25 (0/1 0)	12/16	75 (2/2 100)		
(11)	$\Sigma_{\Delta+}/\Sigma\Delta$	4/13	30.8 (2/4 50)	15/26	57.7 (1/2 50)		
(12)	$\Sigma'_{\Delta+}/\Sigma'_{\Delta}$	2/7	28.6 (0/1 0)	15/15	100 (2/1 100)		
(13)	$\Sigma_{\times+}/\Sigma\times$	4/11	35.5 (2/3 66.7)	15/22	68.2 (1/2 50)		
集中度指数							
(14)	$\Sigma^{(A)}_{A}/\Sigma'$	6/8	75	14/16	87.5		
(15)	$\Sigma^{(\Delta)}_{A}/\Sigma\Delta$	6/13	46.2	13/26	50		
(16)	$\Sigma^{(\times)}_{A}/\Sigma\times$	6/11	54.5	12/22	54.5		
(17)	$\Sigma^{(+)}_{A}/\Sigma^{+}$	2/6	33.3	10/16	62.5		

備考

'は規定された関係

△は認知された関係

×は実際の関係

+は望ましい関係

Aは特定の個人

()内は監督者についてのみ比率および指数

()以外は監督も含んだ全職場員の比率および指数

第8表 部下による監督行動記述

次元	Communication	Representation	Organization	Integration	Relation with Subordinate	Relation with Superiors	
項目	1 5 9 19 20 平均 職場の者に事情を知らせるか知っている おのおのの仕事に対して誰が責任を持っている 変更については事前に部下に知らせる 特定の行動が重要であるわけを説明する 仕事のすすみぐあいを部下によく知らせる	2 6 10 14 平均 職場の者たちの行動を支持する 職場の者を代表する立場から公の場では発言 自分の職場の重要性を皆に売りこむ 職場のために外部と接触交渉をする	3 7 11 15 平均 一定のきまったやり方で仕事をするように進 め 計画を立てる しなければならぬことについては前もって 事を要述する 職場の者が会社や職場のやり方流儀に従って 仕事の細かな段取をする	4 8 12 16 平均 職場のふんいきをゆかいにさせようとしてい る 職場の者がチームとなって働くようにしむけ 職場の人のしあわせを考える 職場の者と調子を合せて働くか	17 21 平均 部下と密接な関係を持っている 部下の者と好ましい関係にある	18 22 平均 上役と密接な関係を持っている 上役との間柄は良好である	全体の平均
A'	4.2 4 4.2 4.3 4 4.1	3 2.8 3.7 3.5 3.3	5 3.8 4.2 3.8 4.2	4.3 3.2 4.2 4 3.9	3.8 2.8 3.3	3.7 3.8 3.8	3.8
B'	3.2 2.6 4 3.9 3.9 3.5	3 2.4 3.9 3.9 3.3	1.4 3.2 3.8 3.5 3	2.8 4 3.8 3.5 3.5	3.8 3.6 3.7	3.2 3.2 3.2	3.4

備考 この監督行動記述の得点は、いつも、しばしば、時折、めったにない、全くないにそれぞれ5、4、3、2、1を与えて算出した。

いを部下に知らせる」,「特定の行動が重要であるわけを説明する」,「職場の者が会社や職場のやり方流義に従って仕事をすることを要求する」,「しなければならぬことについて前もって計画をたてる」において部下により, 4, 3.8, 4.2と高く記述測定されている。また, 第9表のごとく, 監

第9表 項目別監督者に対する満足度
(非常に満足, 満足の意味の解答の%)

項目	監督者															
	1 好きかきらいか	2 部下を親身に思うか	3 いうことは尤もか	4 人の扱い方はどうか	5 部下の意見をきくか	6 仕事の教え方はどうか	7 部下の味方か	8 人格を尊重するか	9 部下との間柄はどうか	10 部下のことを考えているか	11 成績を知らせてくれるか	12 気軽に話すことが出来るか	13 問題を直ちに処理するか	14 親しく振舞っているか	15 温みのある人柄か	
A' N=6	%	100	66.7	50	66.7	83.3	66.7	66.7	83.3	66.7	0	50	66.7	100	83.3	
	実数	6	4	3	4	5	4	4	5	4	0	3	4	6	5	
B' N=14	%	42.9	71.4	50	57.1	42.9	28.6	64.3	28.6	50	64.3	28.6	71.4	42.9	85.7	57.1
	実数	6	10	7	8	6	4	9	4	7	9	4	6	6	12	8

督者に対する満足度の「好きか」,「部下の意見をきくか」,「部下との間柄はどうか」といった質問に対する部下の答のうち,非常に満足,または満足という者の割合はそれぞれ100%, 83.3%, 83.3%と高く,また第10表のごとく他の一般的満足度および第5表のごとく生産性においても大体一貫して職場Bより優っている。

これに対して,職場Bでは,仕事上の接触交渉を図示した第5図その1,その2,およびこれを数表化した第6表において見られるごとく,監督者と部下との相互性の割合が7.7%とかなり低い。また工務課長,保全II課長,保全II係長,総務課長,品質係の2人の一般従係員,専務(製造部長),社長,第2工作課長から監督者B'は選択されている。そして監督者

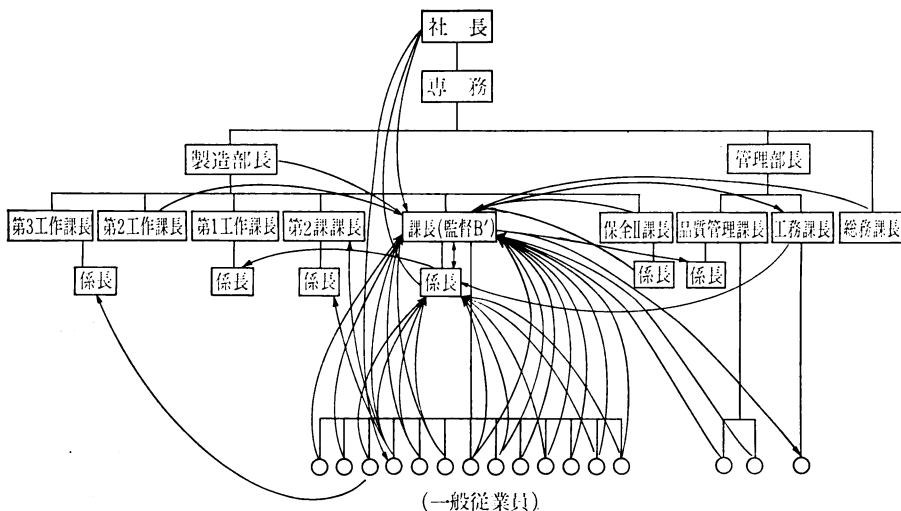
第10表 満足度次元別の合計（非常に満足，満足の意味の解答の％）

職場	満足度次元	1	2	3	4	5
		仕事に対する満足度	会社に対する満足度	給料に対する満足度	作業集団に対する満足度	監督者に対する満足度
A	％	58.3	57.4	20.3	66.7	67.8
	実数	14	31	6	36	61
B	％	44.6	33.3	8.6	44.6	50.5
	実数	25	42	6	60	106

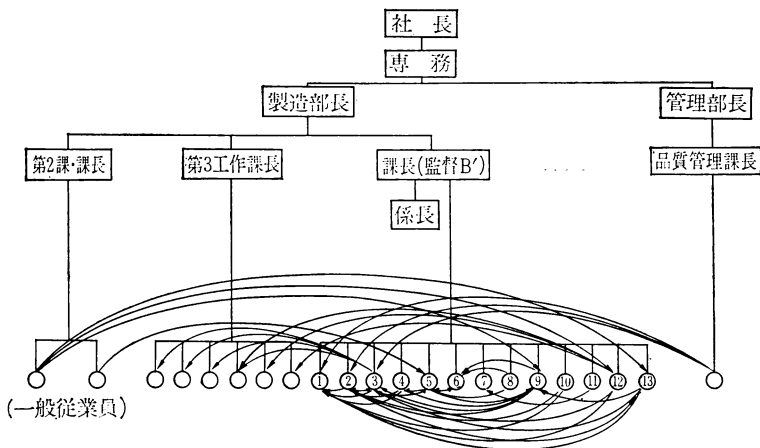
備考

- 次元1は、 X^2 検定、 $P < 0.005$ で統計的に有意差あり。
- 次元2は、 X^2 検定、 $P < 0.005$ で統計的に有意差あり。
- 次元3は、 X^2 検定、 $P < 0.30$ で統計的に有意差なし。
- 次元4は、 X^2 検定、 $P < 0.05$ で統計的に有意差あり。
- 次元5は、 X^2 検定、 $P < 0.01$ で統計的に有意差あり。

第5図（その1）〔一般従業員相互の関係はその2〕
仕事の上での接触交渉の相手（職場B）

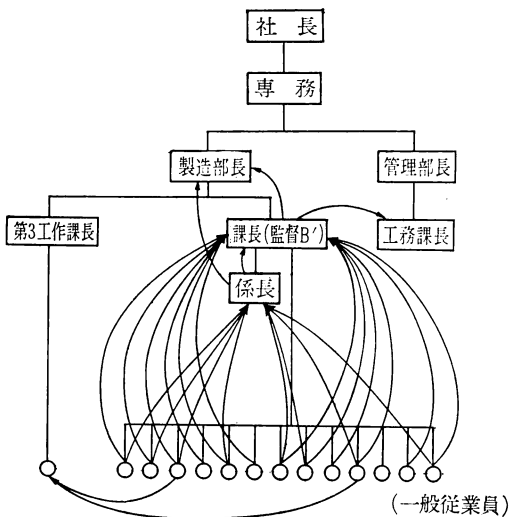


第5図(その2) [一般従業員相互の関係]
仕事上の接触交渉の相手(職場B)



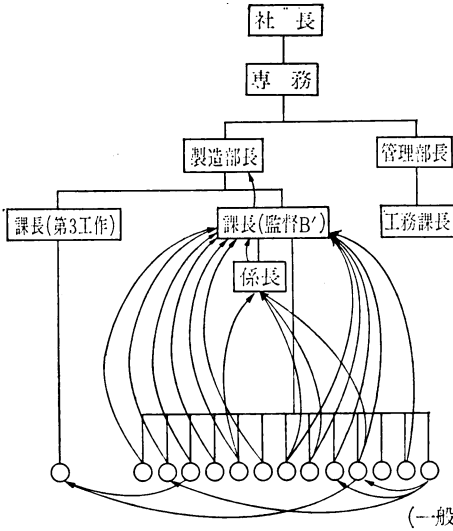
B'は、工務課長、品質係長、工務係員を選択しているが、MSSの規定された関係と認知された関係、および規定された関係と実際との関係を図示し

第6図 規定された関係と認知された関係
(職場B)



た第6図、第7図のごとく監督者が認知し、実際に行なっている命令系統は、一元的に近い状態である。そして、監督者B'と部下との関係は、第6図、第7図および第3表の規範一致度指数④、⑧のごとく、認知されている命令系統は一元的でなく、監督者以外の人からも命令指示を受けるものと考えており、一

第7図 規定された関係と実障の関係（職場B）

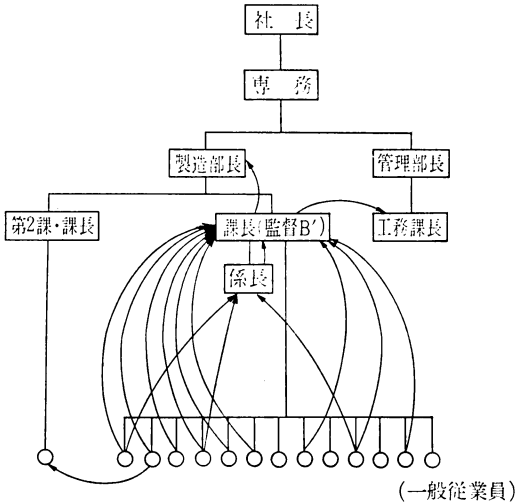


部の人は実際に監督者B'以外の人からも命令指示を受けている。第8表の部下による監督行動記述において、監督者B'は、「仕事の細かな段取をする」、「職場の者と調子を合わせて働く」、「特定の行動が重要であるわけを説明する」において、1.4、2.8、2.6

と低く記述されている。また監督者に対する満足度の「好きか」、「部下の意見を聞くか」、「仕事の教え方はどうか」、「人格を尊重するか」という質問に対する答えのうち、非常に満足、満足の割合がそれぞれ42.9%、42.9%、28.6%、28.6%と低い。ところが、「気軽に話すことができるか」という質問には、71.4%と満足度が高く、また監督行動記述の「職場の人のしあわせを考える」、「部下と密接な関係を持っている」において、3.9、4、3.6と高く記述されている。

命令指示の階序性についてみると、監督者A'は、第3図および第4図において見られるごとく直属の上司との縦の関係と同じく、横の関連部門との関係も重視している。これに反して、監督者B'は、第6図、第7図のごとく上司との縦の関係を重視し、横の関連部門との関係を余り重視していないし、規定の関係と望ましい関係を図示した第8図において見られるごとく、この関係を望ましいと考えている。また、監督者と部下との関係では第3図、第4図において見られるごとく、職場Aでは、一般従業員は監督者に対して命令指示において階序性を持つものであると考えており実

第8図 規定された関係と望ましい関係（職場B）



際にそのように行なっている。ところが、職場Bでは、一般従業員は監督者に対して第6図、第7図で見られるごとく命令指示における階序性が余り認められておらず、また実際にもあまり階序性が強くない。

III 結 論

Iで述べたごとく、古典的組織論およびマックス・ウェーバーの主張する官僚制の理論において、上から下へ流れる垂直的なヒエラルキー機構が重視され、職能の分化による水平的な組織、いいかえれば、部課間の接触交渉といった関連部門との関係が閑却されるという難点がある。ことに従来の生産様式であるバッチ・システム (batch system) すなわち、作業全工程を一団の作業員が行なう生産様式の時代では、垂直的關係だけで十分まに合ったし、またこれによって効率的に仕事がなされたといえる。ところが、今日のごとき流れ作業あるいはオートメーション化した作業になると、どの職場でも前工程と後工程が密接に関係し、その間の相互依存的關係が強くなる。それゆえに、作業の進行を円滑にし、効率を向上させるためには、上下のヒエラルキー的な命令系統と同じく、横の関連部門との接触、交渉が重要なものになる。

監督者A'は、材料部品の流れの遅れ、あるいは機械の故障がすぐなおるようにある程度現状の組織を現在の作業体系に合致するように運営して

いるために、監督者の理解度指数は低い。しかし部下は、現状の組織で十分仕事ができるために、組織公理に則って活動している。それゆえに、上下の命令系統上の混乱が生じていない。従って、仕事がやりやすくなり、仕事に対する満足度も向上し、生産性も増したものと考えられる。また、監督者 A' は、実際的に組織を運営しているために、認知と実際とのずれが少ない。そのために、規範一致度指数が高くなっている。

他方、監督者 B' は横の関連部門との接触交渉よりも縦の上司、部下関係を重視して、組織図通り行動しているために、理解度指数は高くなる。しかし、横の関連部門との関係があまり密接でないために、材料、部品の流れが遅れる。そして命令系統が課長（普通の会社の職長および係長に該当する。ここでは課長のことを監督者といっている）と係長（直接作業員で専任の監督でない。身分職の色彩が強い。普通の会社では組長および班長に当る）と 2 系統ある²⁹⁾ために生じている、命令指示の不徹底とが原因で仕事に対する従業員の不平不満が増し、おのずと仕事に対する満足度が低くなり、その結果、生産性も低下したものと考えられる。

古典的組織論や官僚制理論では、上下のヒエラルキー的な命令権限が重視されている反面、人間関係論で説かれているごとき、本当に部下を動かそうとするならば、自分も部下から動かされなければならないという相互性の原則²⁹⁾、すなわち上の者が決定に当たっては、下の者の意見をとり入れる。そして下の者にも影響力を持たせるようにさせるということが閑却されてきている。これまではそれで十分まに合ってきたかも知れないが、生産様式の発達、あるいは企業間の競争により人的資源を最高度に活用させねばならないという今日の客観的状況にあっては、この相互性の原則が特に重要なものになってくる。

職場 A は、仕事の上での監督者と部下間の相互性が高く³⁰⁾、また監督者 A' は、命令指示に当たって一方的な命令指示ではなく、部下と話し合い、部下に事情を説明し、部下の意見をとり入れるといった方法で物事を決定するために、部下は一方的な命令指示を好まなくなり、命令指示につ

いての満足度指数が低くなったものと考えられる。また、監督者 A' は、部下との人間的接触が少ない、しかし物事にしまりをつけ、そして仕事本位に物事を考えるために、部下は仕事がしやすく、仕事に対して満足しており、その結果生産性も向上し、波及的に諸種の満足度も向上したものと考えられる。

これに対して、職場 B は、仕事の上での監督者と部下間の相互性が低く³¹⁾、また監督者 B' は命令指示に当たって一方的であり、部下に事情を説明する、部下と話し合う、部下の意見をとり入れてといった方法で物事を処理するのでなく、権威主義的、専制的に物事を処理するために、命令指示についての集中度指数が高い。監督者 B' は、部下との人間的接触は多いが、仕事に対して厳格でなく、物事にきまりをつけないのでその職場の従業員の仕事に対する満足度が低い³²⁾、その結果、その職場の生産性も低くなり、また波及的に他の諸々の満足度も低くなったものと考えられる。

古典的組織理論は、経営組織上の金科玉条のごときものとみなされてきたのであるが、この調査結果からすると、たとえその原理が今日でも妥当とするものが多いとしても若干の難点、問題点の存在することは否定され得ない。

この小論をまとめるにあたり、数々の御教示を賜った甲南大学教授、井森陸平先生に深く感謝の意をささげたい。また調査に際し多大の御配慮御支援を戴いた、K製作所、辻社長、藤本専務、釜田総務課長並びに従業員各位に深甚の謝意を表す。

引用文献

- (1) L. Gluick and L. Urwick. Papers on the science of administration, 1937. Etzioni, Amitai, Modern organization. 1964, pp. 20~25.
この原則以外に管理範囲の限定、規定の重視という原則があるが、今回はこの理論の骨格となる2原則のみ取上げて考察した。
- (2) 長谷川安兵衛「社規社則集」昭和16年、13頁。
- (3) 同書、365頁。
- (4) Max Weber, Die Typen der Herrschaft in 「Wirtschaft und Gesellschaft」. 1925.

浜島朗訳「権力と支配」昭和30年, 263~266頁。

- (5) Udy, Bureaucraic elements in organizations. *American Sociological Review*, Vol. 23. No. 4. 1958, pp. 415~418.
Robert, K. Merton, Social theory and social structure. 1957.
森東吾他訳「社会理論と社会構造」179~180頁, 昭和41年。
- (6) マートン, 同書, 181~189頁。
Blau, Formal organization. 1962, pp. 33~36.
Gouldner, Patterns of industrial bureaucracy. 1954.
岡本秀昭, 塩原勉訳「産業における官僚制」昭和38年, 197~228頁, 239~255頁。
- (7) 高宮晋「経営組織論」昭和39年, 38~40頁。
この事を指摘して, バーナードやサイモンは, 組織を静的にとらえたとしてこれらの組織論を古典的組織論といった。
[C. I. Barnard, The function of the executive, 1947.
田杉競訳「経営者の役割」昭和31年。
H. A. Simon, Administrative behavior. 1951.]
兼子宙「経営心理学入門」昭和41年, 146頁。
- (8) J. A. C. Brown, The social psychology of industry. 1954.
伊吹山太郎, 野田一夫訳「産業の社会心理学」昭和30年, 147~189頁。
非公式組織の概念を規定したものに次のものがある。
「非公式組織はすべての公式的でない人々との間の規定された関係である」
Delbert, C. Miller and William, H. Form, Industrial sociology. 1967, p. 224.
「自然発生的に生じた感情関係」
Delbert, C. Miller and William, H. Form., op. cit., p. 117.
- (9) 公式組織についての概念を規定したものに次のものがある。
「地位間の合理的な, 規定された関係」マートン, 前掲書, 179頁。
「一定の目的を達成するために, 意識的に統括された複数の人間の活動ないし諸力の体系」
高宮晋, 前掲書, 14頁。
これ以外の主たるものは, Delbert, C. Miller and William, H. Form, op. cit., p. 117 に紹介してある。
- (10) Hommans, The human group. 1950.
馬場明男, 早川浩一郎訳「ヒューマングループ」昭和34年, 56~90頁。
高宮晋, 前掲書, 25~32頁。
ブラウン, 前掲書, 169~174頁。

- (11) 高宮晋「社規社則集」昭和29年, 36頁, 199頁。
- (12) Argyris and others, Social science approaches to bussiness behavior. 1962.
- (13) 本研究に参照した, ソシオメトリックな手法を用いた組織の研究には次のものがある。
 F. Massarik, R. Tannenbaum, M. Kahane and I. Weschler, Sociometric choice and organization effectiveness. *Sociometry*, Vol. XVI. 1953, pp. 211~238.
 Weiss, Robert S., Process of organization. 1956.
 Roney, James G. Jr., A case study of administrative structure in health department. *Human Organizaton*, Vol. III. No. 2. 1965, pp. 345~352.
 Stogdill, Ralph M. and Shartle, Canoll L., Method in the study of administrative leadership. 1955, pp. 18~32.
 Stogdill, Ralph M., The sociometry of working relationships in formal organizations. *Sociometry*, Vol. XII. 1949, pp. 276~285.
 Stogdill, Ralph M., Leadership and structures of personal interaction. 1957. pp. 7~13.
 Weiss, Robert S. and Jacobson, Eugene, A method for the analysis of the structure of complex organizations. *American Sociological Review*, Vol. 20, No. 6, 1955, pp. 661~668.
 Stogdill, Ralph M., Interactions among superiors and subordinates. *Sociometry*, Vol. XVII. 1955, pp. 552~557.
 Stogdill. Ralph M., The organization of working relationship. *Sociometry*, Vol. XIV, 1951, pp. 366~374.
- (14) F. Massarik, R. Tannenbaum, M. Kahane and I. weschler, op., cit., pp. 211~238 I. Weschler, R. Tannenbaum, E. Talbot, A new management tool : the multi-relational sociometric survey. *Personnel*, Vol. 29, July, 1952, pp. 85~94.
- (15) Stogdill, Ralph M. and Shartle, Carroll L., op. cit., pp. 54~63.
- (16) 井森陸平「産業社会学」昭和34年, 325~331頁。
- (17) 同書, 332~333頁。
- (18) Stogdill, Ralph M. and Shrtle, Carroll L., op. cit.. pp. 54~63.
- (19) 井森陸平「監督行動と従業員の満足度に関する研究」甲南大学文学会論集, 第23号, 昭和39年, 20~29頁。
- (20) Likert, New patterns of management. 1961.
 三隅二不二訳「経営の行動科学」昭和39年, 10~37頁。

Campbell, Donald T., *Leadership and its effect upon the group*. 1956, pp. 47~53, pp. 69~74.

Dellbert. C. Miller and William. H. Form, *op. cit.*, pp. 725~728.

(21) 福武直編「階級と組合」講座社会学, 第6巻, 1959年, 112~123頁。

(22) F. Massarik, R. Tannenbaum, M. Kahane and I. Weschler, *op. cit.*, pp. 220~228.

I. Weschler, R. Tannenbaum, E. Talbot, *op. cit.*, pp. 88~91.

指数作成に当って次の5つの関係型が仮定されている。公式組織において明確に規定された関係である、規定された関係 (prescribed relation), 規定された関係をどのように認知しているか表わす、認知された関係 (perceived relation), 職場で人と人との間に実際に存在している関係を表わす、実際の関係 (actual relation), 職場での人と人との相互行動の好みを表わす、望ましい関係 (desired relation), およびこれと反対の関係である、望ましくない関係 (rejected relation), という5つの関係であるが、望ましくない関係については十分な調査結果が得られなかったため、これを除き、以上4つの関係のみ取り上げた。

調査結果を整理するために、それぞれの関係に次の記号をつけた。

(1) 規定された関係 「'」

(2) 認知された関係 「△」

(3) 実際の関係 「×」

(4) 望ましい関係 「+」

これらの関係がどのように人と人との関係を表わすか、命令指示関係の場合について例示すると、

被選択者B

選択者A ' △×+

この場合は、Aが命令系統上Bから命令指示を受けるべきであると組織上規定されており(規定関係)、AはBが自分に命令指示することになっていると考えており(認知関係)、かつ実際にもAは、仕事の上で命令指示をBから受けている(実際の関係)、さらにAはこの関係を好ましいと考えている(望ましい関係)ということの意味している。次に各指数に付随する計算式は、それぞれ次の如くである。

1 理解度指数

$$\Sigma'_{\Delta}/\Sigma' \dots\dots\dots(1)$$

$$\Sigma'_{\Delta}/\Sigma_{\Delta} \dots\dots\dots(2)$$

(1)は、規定された関係の何パーセントが認知されているかを表わす。(2)

は、認知された関係の何パーセントが規定された関係でもあるかを表わす。

2 規範一致度指数

$$\Sigma'_{\times}/\Sigma' \dots\dots\dots(3)$$

$$\Sigma'_{\times}/\Sigma_{\times} \dots\dots\dots(4)$$

$$\Sigma_{\Delta\times}/\Sigma_{\Delta} \dots\dots\dots(5)$$

$$\Sigma_{\Delta\times}/\Sigma_{\Delta} \dots\dots\dots(6)$$

$$\Sigma_{\Delta'\times}/\Sigma'_{\Delta} \dots\dots\dots(7)$$

$$\Sigma'_{\Delta\times}/\Sigma_{\times} \dots\dots\dots(8)$$

(3)は、規定された関係の何パーセントが実際関係でもあるかを表わす。

(4)は、実際関係のうち何パーセントが規定されている関係でもあるかを表わす。(5)は、認知された関係の何パーセントがまた実際関係であるかを表わす。(6)は、実際関係の何パーセントがまた認知されてもいるかを表わす。(7)は、規定されかつ認知されている関係の何パーセントがまた実際関係でもあるかを意味する。(8)は、実際関係の何パーセントが規定された関係でありかつかかるものと認知されているかということを表わす。

3 感情一致度指数

$$\Sigma_{+\times}/\Sigma_{+} \dots\dots\dots(9)$$

(9)は、望ましい関係の何パーセントがまた実際関係もあるかを示している。

4 満足度指数

$$\Sigma'_{+}/\Sigma' \dots\dots\dots(10)$$

$$\Sigma_{\Delta+}/\Sigma_{\Delta} \dots\dots\dots(11)$$

$$\Sigma'_{\Delta+}/\Sigma'_{\Delta} \dots\dots\dots(12)$$

$$\Sigma_{\times+}/\Sigma_{\times} \dots\dots\dots(13)$$

(10)は、規定された関係の何パーセントがまた望ましいとされているかを表わす。(11)は、認知された関係の何パーセントが望まれている関係であることを意味する。(12)は、規定されかつ認知されてもいる関係の何パーセントが望ましい関係であることを示す。(13)は、実際関係の何パーセントが望ましい関係であることを示す。

5 集中度指数

$$\Sigma^{(A)}_{\times}/\Sigma' \dots\dots\dots(14)$$

$$\Sigma^{(\Delta)}_{\times}/\Sigma_{\Delta} \dots\dots\dots(15)$$

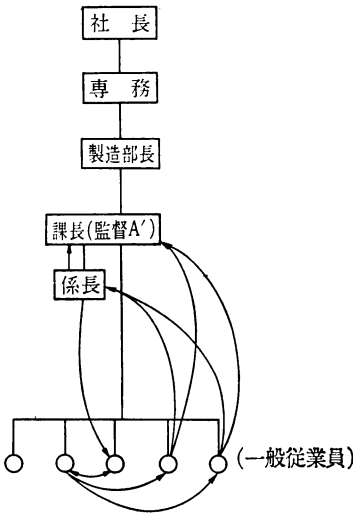
$$\Sigma^{(\times)}_{\times}/\Sigma_{\times} \dots\dots\dots(16)$$

$$\Sigma^{(+)}_{\times}/\Sigma_{+} \dots\dots\dots(17)$$

(14)～(17)の指数は特定の集団における特定の関係の何パーセントが特定の個人(A)に集中しているかを表わしている。

- (23) F. Massarik, R. Tannenbaum, M. Kahane and I. Weschler, op, cit., pp. 231~237.
- (24) 井森陸平, 前掲書, 13頁, 20~29頁。
Dellbert, C. Miller and William, H. Form, op, cit., pp. 725~729。
三隅二不二訳, 前掲書, 10~37頁。
- (25) 大橋岩雄「モラルの概念と規定要因について」大阪府立大学紀要, 第14巻, 1966年, 118~121頁。
- (26) 井森陸平, 前掲書, 197~225頁。
- (27) 相互関係を被指数で割ったもの。
- (28) この事は, 職場Bが人数の点で職場Aの倍以上の人員であるので, 従業員をコントロールしやすくするために, 係長にも職権を委任したものと考えられるが, 実際の関係および望ましい関係において, これとは逆に命令系統の一元化する傾向が見られるために, 14人程度の職場の場合, 命令系統を一元化した方がより従業員をコントロールしやすいものと考えられる。
- (29) 伊吹山太郎, 野田一夫訳, 前掲書, 282頁。
- (30) 相互行動と選択との関係を量的に示した, 人間関係満足度教, すなわち望ましい関係の相手として選ばれた者のうち現在関係を持っているものの割合は, 第1図と仕事の相手として望ましい人を図示した第9図においてみられるごとく100と高い。また職場Aの集団凝集性〔公式 $IC_0 = O(C+C_1)/NC_0$: 安田三郎「社会調査ハンドブック」昭和37年, 188頁〕は26.9である。

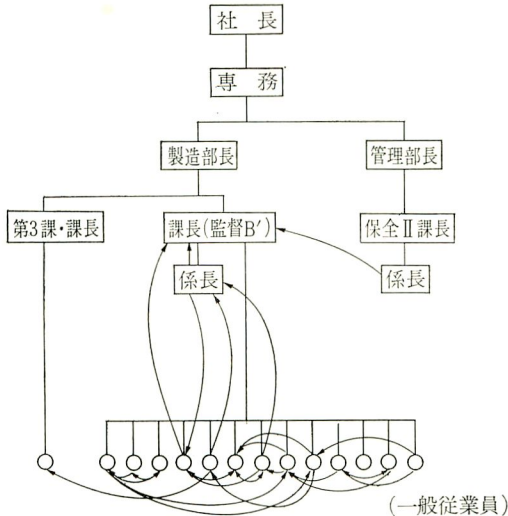
第9図 仕事の相手として好ましい人(職場A)



- (31) 職場Bは人間関係満足度指数が第5図(その1, その2)と仕事の相手として好ましい人を図示した第10図においてみられるごとく30.7と職場Aより低

く、また集団凝集性も7.79と職場Aより低い。この事も職場Bが職場Aより生産性、諸々の満足度において低いことの原因の1つに考えられる。

第10図 仕事の相手として好ましい人（職場B）



備考 保全II課の係長は第5図(そのI)の係長とは別の係長、
保全II課には2人の係長がいる。

- (32) ミシガン大学の監督者の監督行動についての実証的研究において、監督者の行動と職場の能率と士気との関係は、監督者と部下との人間的接触よりも、監督者が仕事の手順、配分、部下が仕事上でこまっているのを見つけて助ける、情報を部下に伝える、仕事中心に物事を考える、仕事に対して厳しい、物事にしまりをつけるような監督方法を行なっている方がそうでない監督がいる職場より生産性、士気が高い事が報告されている。[リッカート, 上掲書] 今回の調査結果からも同じ事がいえる。