



二重帰属の問題点：  
大阪府下の中小企業における実態調査から

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-12-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大橋, 岩雄 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00006526">https://doi.org/10.24729/00006526</a>

## 二重帰属の問題点

—大阪府下の中小企業における実態調査から—

大 橋 岩 雄

### I はじめに

本論文は、労働者の企業意識と組合意識、いわゆる「二重帰属」(“dual allegiance”)の問題に関し、大阪府下の中小企業を対象にした実態調査を中心に、若干の問題点を指摘し、それらについて考察をすすめようとするものである。

さて、この調査は現在も継続中であるので、本論文では、昭和44年に行なったA社とB社、45年に行なったC社の3社をとり上げることにする。(しかし、45年のC社に関しては、調査完了がおくれ、データのコンピューター処理等に手間取った関係上分析はその主傾向のみにとどめ、主としてA社とB社のデータを中心に考察したい。)また、これら一れんの調査は、近畿大学工学部羽石助手(当時大阪工業大学工業経営学科大学院生)とともに、大阪工業大学工業経営学科の学生の協力を得て行なったものである。なお、A社、B社のデータの詳細に関しては、羽石助手が修士論文、ならびに昭和45年度秋期日本工業経営学会において発表しているので、本論文ではデータは関連あるものにとどめ、これらの分析から出てきた主要な問題点の指摘とその考察を中心にすすめることにする。

### II 調査対象と調査方法

この調査は、従来の調査対象が主として大企業であったのに対し、大阪府下における中小企業をとり上げ、個別的に、いかにその特徴があらわれるかを調査しようとしたものである。さて、A社は工具製造、従業員358名、B社は紡績関係、従業員数約1,000名、C社は大型空調器製造、従業員数250名である。なお、従業員の男女比率は、B社が大体50%づつであるのに対し、A社とC社は、男子が約85%強になっている。また、3社とも、組合員全員の全数調査を行なったのであるが、A社では358名中276名(回収率85.5%)の回答が得られ、B社においては、約1,000名の従業員中、調査日の欠席者、出張者を除く約900名について行ない、回収623を得たが、組合の調査に対する反対が部分的にあり、白紙回答が71もあり、回答率は61.2%となっている。また、C社では、従業員250名中206名の回答(回収率82.0%)が得ら

れた。

次に調査方法に関しては、大体、尾高邦雄氏の方法に準拠したものであるが、以下に、使用した質問票を示しておこう。

### 質 問 票

つぎの各項について該当するものを○でかこんでください。

- (イ) 性 別 (1) 男 (2) 女
- (ロ) 年 令 (1) 18才未満 (2) 18才～19才 (3) 20才～24才 (4) 25才～29才  
(5) 30才～34才 (6) 35才～39才 (7) 40才～44才 (8) 45才以上
- (ハ) 配偶関係 (1) 未婚 (2) 既婚 (3) 離死別
- (ニ) 最終学歴 (中退は卒業と同じに考える)
- (1) 小学校 (2) 新制中学校または旧制高等小学校  
(3) 新制高等学校または旧制中学校 (4) 大学または旧制高等専門学校
- (ホ) あなたの所属部門は何課の何係ですか。 課 係
- (ヘ) 職制上の身分は、つぎのどれに当てはまりますか。
- (1) 部長以上 (2) 課長 (3) 係長 (4) 職長 (5) 主任 (6) 組長  
(7) 班長 (8) 工員 (9) 事務員 (10) その他 (パート・アルバイト)
- (ト) あなたがこの会社に入ったのは、いつですか。 大、昭、 年
- (チ) あなたの先月の給料は税込みでいくらでしたか。 約 万 千円
1. あなたは、現在の仕事が好きですか。  
(1) 好き (2) やや好き (3) ふつう (4) やや嫌い (5) 嫌い
  2. 現在の仕事をやめて変りたいと思う仕事がありますか。  
(1) ある (2) ない (3) わからない
  3. あなたは会社の新聞や機関紙を読みますか。  
(1) よく読む (2) 時々読む (3) 全々読まない
  4. あなたは組合の新聞や機関誌を読みますか。  
(1) よく読む (2) 時々読む (3) 全々読まない
  5. 会社の経営状況などについて経営側と組合側の発表に、いづれかがある時あなたは、どちらの発表を信用しますか。  
(1) 組合側 (2) 経営側 (3) どちらも信用しない
  6. あなたの給料について、あなたは満足していますか。  
(1) 満足している (2) やや満足 (3) ふつう (4) やや不満 (5) 不満
  7. この会社の給料は、他の会社とくらべて、どう思いますか。  
(1) 良い (2) やや良い (3) ふつう (4) やや悪い (5) 悪い
  8. あなたは、なっとくのいく昇進が行われていると思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  9. 将来について、経営者と組合側のどちらがよけいにあなたのためを考えてくれると思いますか。  
(1) 組合側 (2) 経営側 (3) 両者とも同じように考えてくれる。
  10. あなたがたの生活や地位を改善するにはどうしたらよいと思いますか。これについて次のような二つの意見がありますが、どちらにさんせいですか。  
甲 「組合活動をもりたてて、労働者階級としての団結をはかるほかに方法はない」  
乙 「何といっても、会社の生産を高めることが第一でそうすれば我々労働者の生活や地位も向上す

る」

- (1) 甲 (2) やや甲 (3) どちらともいえない (4) やや乙 (5) 乙
11. 職場の人たちは仕事の上でよく協力していると思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  12. あなたの直接の上司は、あなたがたの仕事の内容をよく知っていると思いますか。  
(1) 知っている (2) やや知っている (3) ふつう (4) あまり知らない (5) 知らない
  13. あなたの直接の上司は、気やすく相談ができる人ですか。  
(1) できる (2) ややできる (3) ふつう (4) ややしにくい (5) できない
  14. あなたの直接の上司は、あなたがたを公平にあっかけてくれますか。  
(1) 公平だ (2) やや公平 (3) ふつう (4) やや不公平 (5) 不公平
  15. あなたの直接の上司は、仕事の上であなたの希望や意見を尊重しますか。  
(1) する (2) ややする (3) ふつう (4) ややしない (5) しない
  16. あなたの直接の上司は、腕がある人だと思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  17. あなたのところの幹部（部長以上）は、幹部としての腕がある人だと思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  18. あなたのところの幹部（部長以上）は、あなたがたを公平にあっかけてくれますか。  
(1) 公平だ (2) やや公平 (3) ふつう (4) やや不公平 (5) 不公平
  19. この会社の生産状況は、同種の会社とくらべて、よいと思いますか。  
(1) 良い (2) やや良い (3) ふつう (4) やや悪い (5) 悪い
  20. この会社の経営のやり方をどう思いますか。  
(1) 上手 (2) やや上手 (3) ふつう (4) やや不手 (5) 不手
  21. この会社の幹部（部長以上）の人たちは一般に信頼できると思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  22. 会社経営に、あなたがたの意見がよく反映されていると思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  23. この会社の一員であることに誇りを感じますか。  
(1) 感じる (2) やや感じる (3) ふつう (4) あまり感じない (5) 感じない
  24. あなたは、労働組合で、執行委員、会計監事、または代議員をしたことがありますか。  
(1) 現在している (2) 以前したことがある (3) まだしたことがない
  25. 組合は、あなたがたの給料や労働条件の改善に役立つと思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  26. あなたの会社の組合の活動状態は他の会社の組合とくらべて活発なほうだと思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  27. 組合の運営の仕方をどう思いますか。  
(1) 上手 (2) やや上手 (3) ふつう (4) やや不手 (5) 不手
  28. 組合の執行部は、一般に信頼できると思いますか。  
(1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
  29. あなたの職場の代議員は、組合の仕事に熱心な人ですか。  
(1) 熱心 (2) やや熱心 (3) ふつう (4) やや不熱心 (5) 不熱心
  30. あなたの職場の代議員は、組合活動に関するあなたの希望や意見を尊重してくれますか。  
(1) くれる (2) ややしてくれる (3) ふつう (4) あまりしてくれない (5) してくれない
  31. あなたがたの組合では、組合運営の上で、あなたがたの意思がよく反映されていると思いますか。

- (1) 思う (2) やや思う (3) ふつう (4) あまり思わない (5) 思わない
32. あなたは、総会やその他の組合行事によく出席するほうですか。  
 (1) 出席する (2) 時々出席する (3) 出席したことがない
32. あなたは、この会社の組合員であることに、誇りを感じますか。  
 (1) 感ずる (2) やや感ずる (3) ふつう (4) あまり感じない (5) 感じない
34. 労働者階級と資本家階級の関係について、次のような二つの意見がありますが、あなたはどちらにさんせいですか。  
 甲 「労働者階級と資本家階級の利害はまったく相反しているから、労働者階級は、あくまで資本家階級とたたかわねばならない」  
 乙 「会社がもうかれれば労働者の資金も上がるというように、資本家階級と労働者階級の利害は結局において一致するのだから、労働者階級と資本家階級は、協力しなければならない」  
 (1) 甲 (2) やや甲 (3) どちらともいえない (4) やや乙 (5) 乙
35. 日本の労働者階級がめざしている目的について次の二つの意見がありますが、あなたはどちらにさんせいですか。  
 甲 「現在の資本主義社会をうちこわして、社会主義社会を建設するのが目的だ」  
 乙 「現在の資本主義社会の中で、自分たちの生活や地位を少しずつ良くするのが目的だ」  
 (1) 甲 (2) やや甲 (3) どちらともいえない (4) やや乙 (5) 乙
36. 「組合活動は経済活動だけではだめで、政治活動にまで発展すべきだ」という説もありますが、あなたはこれについてどう思いますか。  
 (1) 資本家が政治を支配している現在では、これに対抗して、組合も政治活動をなすべきだ。  
 (2) 組合は、ほんらい政治活動をなすべきではないが、日本の現状では、政治活動もやむをえない。  
 (3) 政治活動をやると、特定の政党に利用される危険があるから、政治活動はなるべくさけるほうが良い。  
 (4) 組合は、ほんらい従業員の経済問題を解決すべきものであるから、政治活動には反対だ。  
 (5) どちらともいえない。
37. この調査についてあなたは、どう感じましたか。こういう調査は、会社や組合やあなたがたにとって、有益だと思いますか。  
 (1) 有益だ (2) いくらか役に立つだろう (3) どちらともいえない  
 (4) 大して役にたたない (5) こういう調査をされるのはめいわくだ

なお、この質問票は、次の5つの項目からなっている。

1. F項目——いわゆるフェイス・シートで、問イ～問チである。
2. M項目——経営（マネジメント）に対する帰属意識を測定する項目で、問7、問19、問20、問21、問22、問23の6問である。
3. U項目——組合（ユニオン）に対する帰属意識を測定する項目で、問25、問26、問27、問28、問31、問33の6問であり、これら6問はM項目の6問とそれぞれ対応するようにつくられている。
4. A項目——経営側につくか、組合側につくかを二者択一的に決定させる項目で、問5、問9、問10、問34、問35、問36、の6問である。
5. その他——仕事、給料、同僚、上司等のいわゆるモラル・サーベイの項目、および、組合に関する項目等である。

以上37問中、M項目、U項目、それぞれ6問から、経営（M）および組合（U）に対する単

純帰属性タイプを、また、その組合せから複合帰属性タイプを測定した。なお、帰属性タイプ判定のスケールは、各々6問に対する支持から反対にいたる5段階の回答の得点（1点から5点）の合計をもとにしたものであり、単純帰属性の場合は、MとUに対して、それぞれの程度により3P、2P、1P（以上好意的回答）、N（中立）、1C、2C、3C（以上非好意的回答）とし、複合帰属性は組合せにより、PP（二重帰属型）、PC（会社一辺倒型）、NN（是々非々型、中立型）、CP（組合一辺倒型）、CC（不平分子型）とした。ただし、今回の調査では、6問ともすべて同一の得点であり、ウエイトづけは行っていないことを付言しておく。

### Ⅲ 本調査の意図と問題点

現代の社会においては、個人は実に多くの集団に重複所属することをやむなくされており、しかも、これら多様な集団がかかげる目的と価値がそれぞれ異質であることは、個人に準拠集団葛藤をおこさせる。そして、この価値観の多様性は、いわゆる人間疎外の大きな一因になるものといえよう。（われわれは現在、人間疎外についての実態調査も実施中であるが、この疎外の調査においても、集団への帰属意識や価値の葛藤の問題を将来考察したいと思っている。）ところで、これら集団のうち、ある意味で、最も異質な価値をもつ企業と組合への同時所属は、その成員に、いわゆる企業意識と組合意識の葛藤や分裂を引きおこすものと考えられる。

しかしながら、従来の調査結果によると、労働者は、必ずしも、企業が組合の一方へのみ忠誠を示すものでなく、企業意識と組合意識とが同時に両立しうること、むしろ、この二重帰属が一般的傾向であることが示されている。即ち、数例をあげれば、イリノイ大学産業関係研究所の D. Katz や R. Stagner らは 1948年から1950年頃にかけて、種々の企業について詳細な調査を行ない、労働者が一方へのみ、必ずしも、忠誠を示すものでないことを暗示した<sup>(1)</sup>。また、ロヨラ大学の T. V. Purcell (1953年) も、スイフト社の調査から、労使双方へ好意を示す二重帰属型が73%におよぶことを示し<sup>(2)</sup>、労働者の労使への態度は従来の想定とは違って、労使両方への同時帰属になんらのコンフリクトを感じないことを指摘した。また、わが国においても、東大の尾高氏は1952年の日本鋼管川崎製鉄所の調査を最初の試みとして、宇部興産の山陽無煙鋳業所、日本光学、日本鋼管の製鉄および造船関係の9つの事業所、四国電力などで調査を行ない、労働者の労使への態度が正相関関係をとる事実を示し、このような二重帰属は一般的傾向であり、かつ、このようなタイプを「現実的で実直な、均衡のとれたパーソナリティのもち主」であろう<sup>(3)</sup>と指摘している。

ところで、このような二重帰属の現象は、果して、一般性をもつものといえるであろうか？大須賀哲夫氏は、“労使のいわゆる「二重忠誠論」批判”<sup>(4)</sup> (1965年) という論文において、上述の「一般性」に関する方法論上の問題点と、人間理解の発想法について、詳細な批判を行

なっている。これらの具体的な見解については後でふれたいが、二重忠誠現象の「一般性」に対する疑問はわれわれの興味を大いに引くところであり、また、方法論上の問題点たるサンプリングの問題は特に考慮に入れるべき点と考えられた。そこで、これらの問題点をも含めて、本調査の意図を以下に要約しよう。

1 まず、二重忠誠の現象が一般性をもつか否かという問題である。大須賀氏は立教大学産業関係研究所の安藤氏らの標本調査をとり上げ、従業員3,000人以上の民間大企業の現業労働者について、全国的なサンプリング調査を行ない、123社のほぼ1,200名について+0.35前後( $P < .01$ )の正相関係数を得て二重忠誠を認め、これを以て「理論的に望ましい現象だ」とした<sup>6)</sup>ことに対し、この発見は、二重忠誠を「民間大企業者」に限って一般化する上には有効なように見えるけれども、これはあくまで「平均値」の上のはなしであって、無相関や逆相関事例の存在を否定することにはならないとし、二重忠誠の相関値をみるにしても、企業別組合の日本の現状ではとくに、企業ごとに事例的にみていく方が具体的であり、有用である<sup>6)</sup>と指摘している。われわれもまた、この点に留意し、個別企業ごとに全数調査を行ない、種々のタイプが現れることを予期した。

2 今一つサンプリングの問題の中で、われわれの興味を引いたのは、大須賀氏の次のような指摘である。即ち、「一般にアメリカでも、労組は産業心理学や社会学に対して警戒の念をすてないから、調査可能なほどのサンプルには二重忠誠が多く含まれているとも考えられよう。この点でわれわれの資料にしても、疲労調査を委託してきたいわば問題の少なからぬ企業をかなり含んでいるから、サンプルとして偏りはまぬかれないわけである<sup>7)</sup>」という点である。そして、このような問題は、実際、われわれの場合も、調査計画の段階においておこったことである。即ち、われわれは、昭和44年と45年に4社を調査対象にしていたのであるが、本調査に関し、組合幹部との接触過程において、4社中3社において、かなりの反対があり、とくに、1社は最終的には調査不可能になっている。(なお、4社とも会社側はすべて賛成であったこと、および、実施できなかった1社は、過去数回I.E.関係の実態調査等で接触のあった会社であったことを付言しておく。)従って労使ともスムーズに本調査を受入れた会社は1社(A社)のみであり、この会社においてはPP型が多く、他の2社はそうでないだろうということが、ある程度、予測できた。

3 二重忠誠の一般性は、従業員数1,000名以下の中小企業においては、具体的にどのようになるかという問題である。組合の「企業内的性格」と企業の「経営家族主義的傾向」が二重帰属型を生ずる<sup>8)</sup>ものとするならば、このことは大企業以上に該当するか否かということである。組合の性格に関しては、別に述べるが、経営家族主義といっても、各企業の特長性により、特に、トップの方針によって、種々の形態をとるものであり、また、従業員にとってよい意味にも、悪い意味にもとられるものであるから、それが二重忠誠の現象にいかに関与するか

を考察しようとした。

4 上述したように、わが国においては、組合が企業内の性格をもつとはいえ、その具体的な性格は、たぶんに、労働者の労使への帰属意識に影響を与える。たとえば、組合幹部が実質的に御用的な企業、社内での地位が経営陣に近い集団などでは、正相関関係の例が多く、逆に、労組のつよい所では逆相関が多いようであると大須賀氏も指摘している<sup>(9)</sup>。われわれの調査においては、たまたま、上部団体に所属するA社とC社、それに、上部団体に加入していないB社の3社が調査対象であったので、このような差異が二重忠誠にいかに影響するかを問題にしようとした。

5 二重忠誠の現象は、F項目に当るその企業の規模、業種、従業員の性別、年齢、学歴、勤続年数、職制上の地位、給料、さらに、マネジメントの問題たる仕事の性質、管理・監督方式、上司・幹部との関係、トップのポリシー等の要因によって、かなり条件づけられるであろうが、特に、いかなる要因によって大きく影響されるであろうかという問題である。たとえば、大須賀氏は、若年労働者の多い企業（たとえば、デパート・薬品・紡績など）、地方出身の若い労働者が中心になる企業（一般には、製鉄・鋳業など）に二重帰属型が多く、低賃金・流れ作業方式の所などは逆相関が多いようだ<sup>(10)</sup>と述べている。（もっとも、女子従業員の多い紡績などの企業に関しては、過去のモラル・サーベイの経験から、定着性の低い場合にはむしろ、二重帰属型にはならないだろうと、われわれは想定した。）

6 一般に、二重帰属型労働者の存在は年々減少の傾向がみられるともいわれている。特に若年労働者は、企業・組合の両者に反撥するCC型が比較的多くみられ、その型そのものが漸進の傾向がある<sup>(11)</sup>とされている。今回の調査だけでは、年々の具体的な傾向はつかめないが、少くとも、年齢や勤続年数の要因によってかかる一般的傾向が存在するかを調べ、また、企業に対する一体感との関係をも考察しようとした。

7 われわれは、数年来、研究開発に従事する研究者などの専門職の人間問題の研究を行っているので、特に、そのような創造的活動に従事する専門職の場合、二重忠誠の現象がいかに現れるかを問題にした。一般に、高学歴層やホワイト・カラーはCC型が多いとされているが、特に、研究者の場合は、その価値志向からして、このことが該当するものと想定した。

8 二重忠誠の現象が現れない会社を一つのケースとしてとり上げ、その原因を上述してきた種々の要因との関係で分析することを意図した。

(1) R. Stagner, "Dual Allegiance as a Problem in Modern Society," *Personnel Psychology*, 7, No. 1, 1954, pp. 41—47.

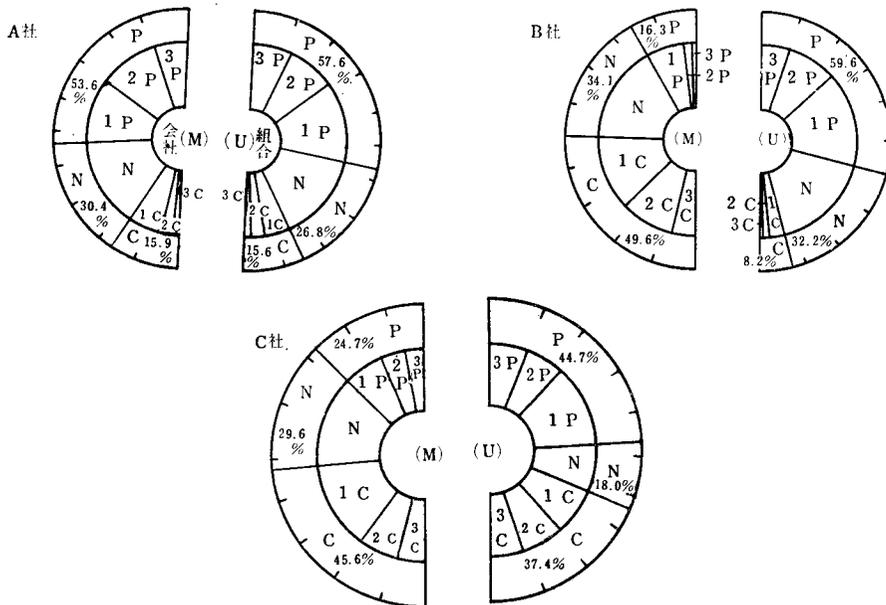
(2) T. V. Purcell, "Dual Allegiance to Company and Union-Packinghouse Workers: A Swift-UPWA Study in a Crisis Situation," *Personnel Psychology*, 7, No. 1, 1954, pp. 48—58. (H. W. Karn & S. V. Gilmer, [Ed.], *Readings in Industrial and Business Psychology*, 1962, pp. 432—439.)

- (3) 尾高邦雄、産業社会学、ダイヤモンド社、昭和31年、および、日労研資料、Vol. 10, No. 2, 昭和32年。
- (4) 大須賀哲夫、“労使へのいわゆる「二重忠誠論」批判”、労働科学、41巻8号、1965、pp.379—389。
- (5) 立教大学産業関係研究所（安藤瑞夫ほか），“大企業ブルーカラー・ワーカーの生活と意見”、立教大学「応用社会学研究」、No. 6、1963、pp. 1—78。
- (6) 大須賀哲夫、前掲、p. 381。
- (7) 大須賀哲夫、前掲、p. 381。
- (8) 高成博・杉政孝編、産業社会学、有斐閣、昭和42年、p. 123。
- (9) 大須賀哲夫、前掲、p. 381。
- (10) 大須賀哲夫、前掲、p. 381。
- (11) 塩原勉・松原治郎・大橋幸（編集代表）、社会学の基礎知識、有斐閣、昭和46年、p. 255。

#### IV 調査結果の概要

前述したように、調査結果のデータに関しては、本論文でとりあげる問題点に関連するもののみにとどめるが、この節では、各社における労働者の帰属意識の全般的傾向を知るために、いわゆる、「帰属性タイプの一般的分布」についてのデータを示すことにする。なお、F項目、M項目、U項目、A項目、仕事、昇進、給料についての満足、上司との関係等の「その他」の項目と帰属性との関係についての「特性別タイプの分布」に関しては、関連ある毎に、適宜、引用したい。また、帰属性タイプの一般的分布に関しては、これを、単純帰属性タイプと複合帰属性タイプの二つの分布に分け、従来の調査結果の若干の例を付加して示すものである。

##### 1 単純帰属性タイプの分布



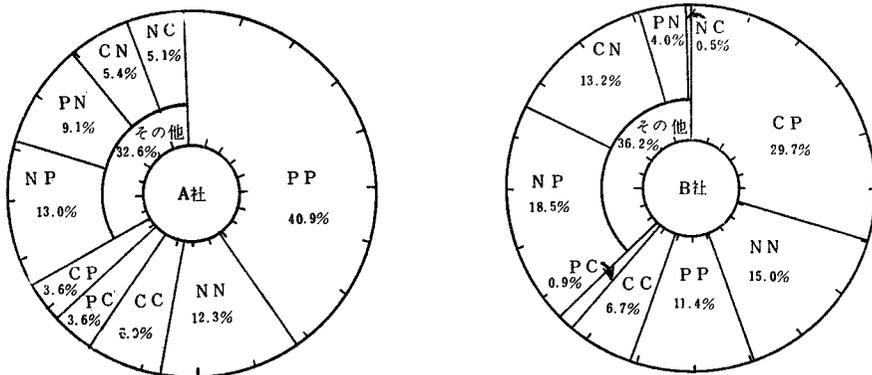
第1図 単純帰属性タイプ

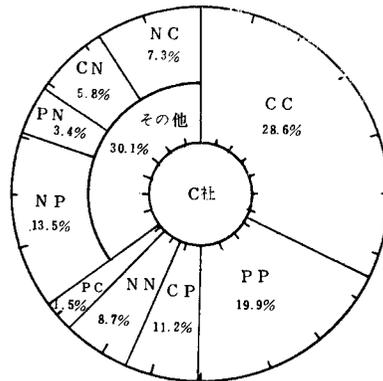
第1図をみると、一見して分るように、3社とも、組合(U)に対しては、同じような形を示している。(もっとも、組合に対する非好意的態度であるCの割合は、C社のみ、特に、大きいけれども)しかし、経営(M)に対しては、B社とC社は、Pにおいて若干の相違はあっても、大体同じ傾向であって、Pの多いA社と著しく異なった形を示している。そして、A社は、MとUの両方に対し、かなりの帰属意識をもっており、また、P、N、Cの分布状態が、M、Uの両方において同じような割合であって、ある意味で、双方に対し、均衡のとれた帰属意識を示すものともいえよう。これに対し、B社は、Mに対してはC、Uに対してはPが多く、C社では、MとU双方に対して、ともにCの比率が多いのが特徴といえよう。次にこのような傾向を従来のデータと比較して示しておこう。

第1表 単純帰属意識の比較

会社	タイプ	M (会社)			U (組合)		
		P %	N %	C %	P %	N %	C %
日本鋼管	1952年	53.6	28.5	17.8	47.1	27.2	25.8
宇部興産	1952年	51.5	32.1	16.4	72.1	19.0	9.0
日本光学	1955年	32.0	25.3	30.3	37.6	25.1	24.7
日本鋼管	1956年	46.7	27.5	19.7	51.9	25.0	21.1
スイフト社	1953年	92.0	7.0	1.0	57.0	16.0	27.0
A社	1969年	53.6	30.4	15.9	57.6	26.8	15.6
B社	1969年	16.3	34.1	49.6	59.6	32.2	8.2
C社	1970年	24.7	29.6	45.6	44.7	18.0	37.4

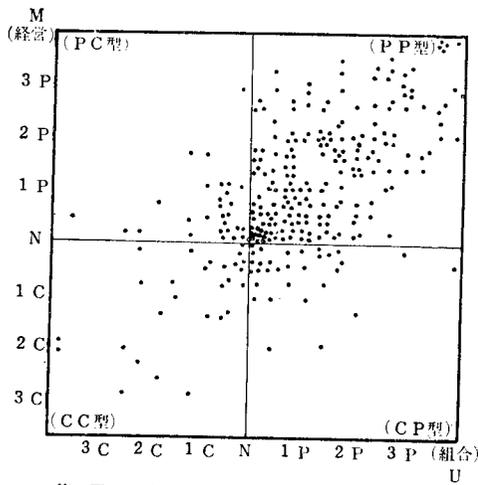
## 2 複合帰属性タイプの分布



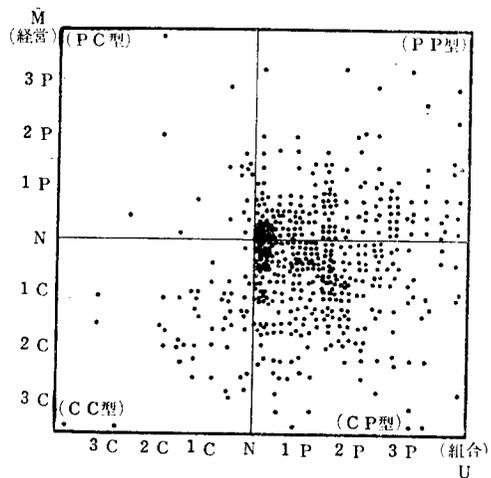


第2図 複合帰属性タイプ

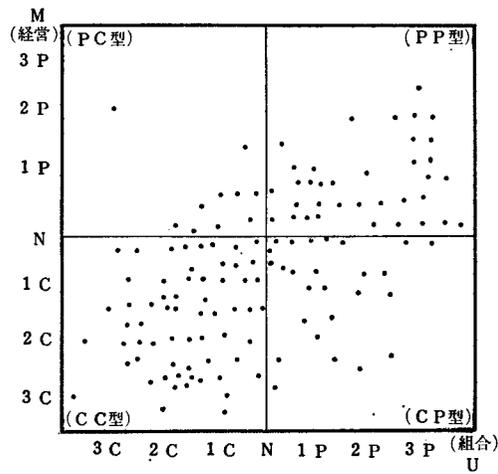
上図は、3社の複合帰属性タイプの分布を図示したものであるが、「その他」(NP、PN、CN、NC)を別として、5つのタイプを右から左へ率の多い順に示したものである。さて、この図より、A社はPP型、B社はCP型、C社はCC型が多いことは明らかであろう。(なお、上述のような傾向を示す場合、「分布型」として、A社はX型、B社はY型、C社はZ型ともいいうる。)次に、参考のために3社における複合帰属性タイプの散布図と、二重忠誠度に関する過去の数例との比較を示しておこう。



第3図 A社における複合帰属性タイプの散布図



第4図 B社における複合帰属性タイプの散布図



第5図 C社における複合帰属性タイプの散布図

第2表 二重忠誠度の比較

会社	タイプ	PP	PC	CP	CC	NN	CN,NC
		%	%	%	%	%	PN,NP %
日本	1952年 日本鋼管 (701人)	33.7	7.3	3.0	9.7	9.0	37.0
	1956年 日本鋼管 (2000人)	30.0	6.0	6.0	8.0	8.0	36.0
	1952年 宇部興産 (336人)	42.3	2.4	8.9	1.5	9.0	35.9
	1955年 日本光学 (1831人)	22.0	6.0	8.0	16.0	10.0	38.0
	1959年 伊勢丹 (566人)	15.0	3.0	6.0	12.0	64.0	
アメリカ	スイフト社 (385人)	73.0	13.0	13.0	0.5	0.5	
	アムコ社 (200人)	23.5	26.5	13.0	37.0	0.0	
	フェイン社 (200人)	17.0	33.0	11.5	38.5	0.0	
今回の調査	1969年 A社 (276人)	40.9	3.6	3.6	6.9	12.3	32.6
	1969年 B社 (552人)	11.4	0.9	29.7	6.7	15.0	36.2
	1970年 C社 (206人)	19.9	1.5	11.2	28.6	8.7	30.1

## V 調査結果と問題点の考察

この節では、主としてⅡの所で指摘した8つの項目について、調査結果を中心に、二重帰属についての従来の見解や批判を参照に考察をすすめたい。

1 調査対象3社中2社までがPP型でなく、CP型とCC型であったことは、サンプルが少いことはいなめないとはいえ、二重忠誠の現象が一般的傾向であるとは、必ずしも、断定し

えないことを暗示するものといえよう。この点に関しては、大須賀氏が調査34社のうちで5%レベルの有意の正相関関係を示す企業は5社(15%)で、従来の通説に反して、正相関関係は一般的でない<sup>4)</sup>と指摘している<sup>4)</sup>とおりととも考えられる。従って、個別企業ごとに調査していく場合、かなり種々のタイプの出現を予期しうことは明らかとも思えるから、二重忠誠の一般性について、今後の調査結果とも合わせて、明らかにしたい。(それ以後に行った調査結果では、詳細は今後の報告ですることにはしたいが、9社ともPP型はなく、すべてCC型またはCP型であったことを付言しておく)

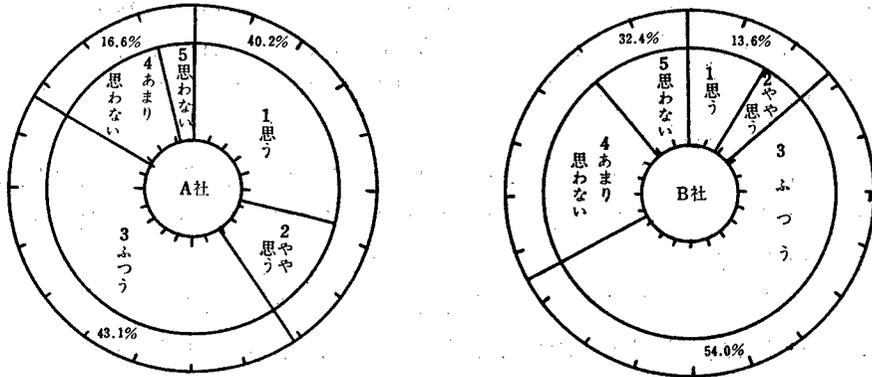
2 われわれの予測したように、3社のうちPP型の1社は、何ら組合の反対なく、スムーズに調査しえた会社であったことは注目する必要がある。換言すれば、多少なりとも組合の反対のあった2社においては、二重忠誠があまり現れず、また、実施不可能であった1社は、確言できないにしても、PP型が少いと推測してもよからうということである。

なお、反対の理由に関して一言すれば、調査意図の説明において、組合に対して、この調査は、純粋に学問的見地からの調査であり、具体的データの処理は、われわれだけで行ない、その公表はさけること、また、データを望まれる場合も一般的傾向とした形でのみ提示することを保証したのであるが、やはり、大須賀氏の指摘のように、このような調査に対する警戒の念が強く、調査結果のデータ、特に組合に関するデータが経営側に利用されることを危惧することがその一因と考えられた。また、今一つの理由は、組合についての調査は組合自体で行なっているか、そうでない場合には今後行ないたいということ、さらに、この種の調査の組合にとってのメリットというような問題であった。なお、このような反対のあった会社や、実施不可能であった会社も、組合についてのアンケートのない、いわゆるモラル・サーベイは抵抗なしに実施されていた事実を考えると、特に中小企業に対して、二重帰属の調査を実施する場合、質問項目の内容の検討をも含めて、組合との接触の問題は今後十分に留意することが必要であろう。

さて、上述のように考えると、調査可能なほどのサンプルには二重忠誠が多く含まれているという大須賀氏の指摘は、確かに、一面の真理をつくものであり、また、組合の反対という事実が、ある程度でも、二重忠誠に関する予測を可能にするならば、この点から二重忠誠の一般性は多少割引かれねばならないといえよう。

3 日本の労働者を支配していた経営者と従業員との関係を親子関係になぞらえる経営家族主義の理念は、しだいにかけをひそめて、そこから離脱への方向に動いているものの、まだ完全には脱しきっているわけではなく、このよな傾向はブルー・カラーに典型的にあらわれている<sup>5)</sup>といわれている。ところで、個々の企業により一般的にはいえないが、濃厚な人間関係を通じて文字通り家族主義的管理を行なう<sup>6)</sup>のが、ある意味で、中小企業の一つの特徴とするならば、労働者はそれをどう受けとめているであろうか? 今回の調査では、経営家族主義的管理の実態や理念についての質問を入れなかったので、二重忠誠との直接的な関係は示しえないが、トップとの面接はある程度、このような問題への暗示を与えるところがあった。たとえ

ば、B社では家族主義的な管理が行なわれているようであるが、「幹部への信頼」や「会社に対しての誇り」等のデータからみても分るように、それは、むしろ、従業員にとって悪い意味に解され、非民主的経営につらなるものと考えられ、かえって、二重帰属型を減少せしめてい



第6図 問21 幹部の人たちは一般に信頼できると思いますか

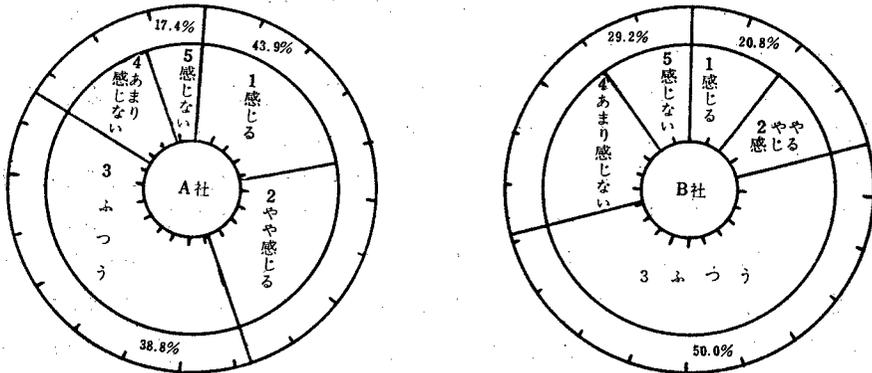
第3表 問21 × M

		A 社								B 社							
Q-21	M																
		Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C	Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C
Total	100.0	13.8	19.2	20.7	30.4	10.9	3.6	1.4		100.0	1.4	2.4	12.5	34.1	27.7	14.9	7.1
1	28.6	13.0	11.2	3.6	0.4	0.4	0.0	0.0		8.3	1.4	1.3	3.6	1.3	0.7	0.0	0.0
2	11.6	0.7	4.7	4.0	1.8	0.4	0.0	0.0		5.3	0.0	0.7	1.8	2.0	0.5	0.2	0.0
3	43.1	0.0	2.5	11.6	23.6	4.7	0.7	0.0		54.0	0.0	0.4	6.7	26.3	15.6	4.5	0.5
4	12.3	0.0	0.7	1.4	4.0	4.3	1.4	0.4		21.9	0.0	0.0	0.4	4.0	9.2	6.7	1.6
5	4.3	0.0	0.0	0.0	0.7	1.1	1.4	1.1		10.5	0.0	0.0	0.0	0.5	1.6	3.4	4.9

R=0.748 \*\*

R=0.681 \*\*

(以下、表の下のRは相関係数、……\*\* は1%レベル有意、……\* は5%レベル有意を示す。)



第7図 問23 この会社の一員であることに誇りを感じますか

第4表 問23 × W

A 社								B 社							
Q-23	W							Q-23	W						
	Total	PP	PC	NN	CP	CC	その他		Total	PP	PC	NN	CP	CC	その他
Total	100.0	40.9	3.6	12.3	3.6	6.9	32.6	Total	100.0	11.4	0.9	15.0	29.7	6.7	36.2
1	26.1	19.6	0.7	0.7	0.0	0.0	5.1	1	10.1	5.3	0.7	0.2	0.0	0.4	3.6
2	17.8	11.2	1.1	0.4	0.0	0.0	5.1	2	10.7	2.5	0.0	2.2	0.5	0.2	5.3
3	38.8	9.8	1.1	9.1	1.8	0.7	16.3	3	50.0	2.5	0.0	12.1	15.4	2.0	17.9
4	12.0	0.4	0.7	2.2	1.1	3.3	4.3	4	19.2	0.7	0.2	0.5	8.5	2.0	7.2
5	5.4	0.0	0.0	0.0	0.7	2.9	1.8	5	10.0	0.4	0.0	0.0	5.3	2.2	2.2

(Wは複合帰属性タイプ) R=0.739 \*\* R=0.603 \*\*

るといえよう。なお、この問題については、今後の調査で具体的にとり入れたいと思うが、若干、これを裏づける上述の二つのデータ（第6図、第7図）、および、それらと経営（M）帰属の相関および複合帰属の相関について、A社とB社のデータを示そう。

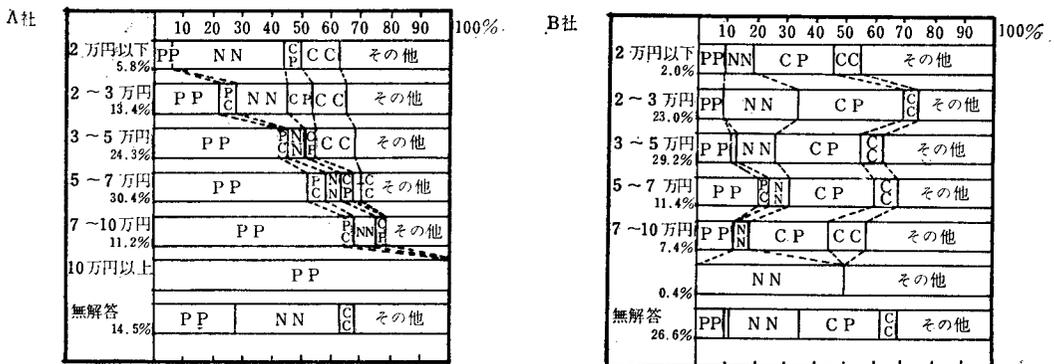
（第3表、第4表は、それぞれ、問21とM帰属、問23とW帰属との関係を示す。また、左の欄の、1、2、3、4、5、は質問に対する回答であり、1から5までは、好意的から非好意的回答まで5段階の回答を示している。）

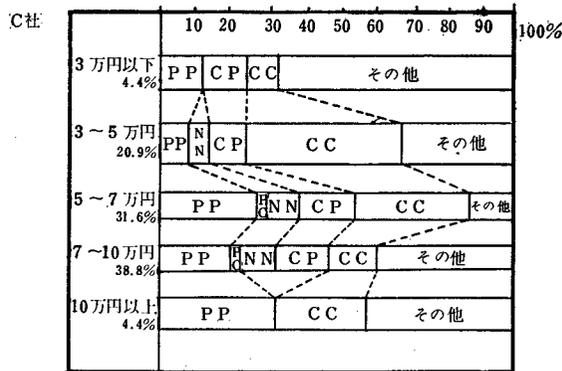
4 われわれの予測どおり組合の性格は二重忠誠の現象に大きい影響を与えることが示された。しかし、それは、予測とは全く逆の方向に影響したともいえる。その理由の分析については、8のところ述べるが、要するに、上部団体に加入していないB社がCP型を、そして、上部団体に所属している組合をもつA社がPP型、C社がCC型を示したということである。

5 今回の調査対象に限定していえば、帰属意識に影響を与える種々の要因の中で、特に重要なのは、(1)給料 (2)マネジメントの管理・監督方式を含めた幹部や直属の上司との人間関係である。そこで、まず、この二点について考察しよう。

(1) 給料および給料に対する満足感

まず、F項目としての給料、即ち、現在得ている給料と複合帰属性との関係は次のように示





(C社は3万円以下の%が少いためにA社、B社のように3万円以下を分類していない)

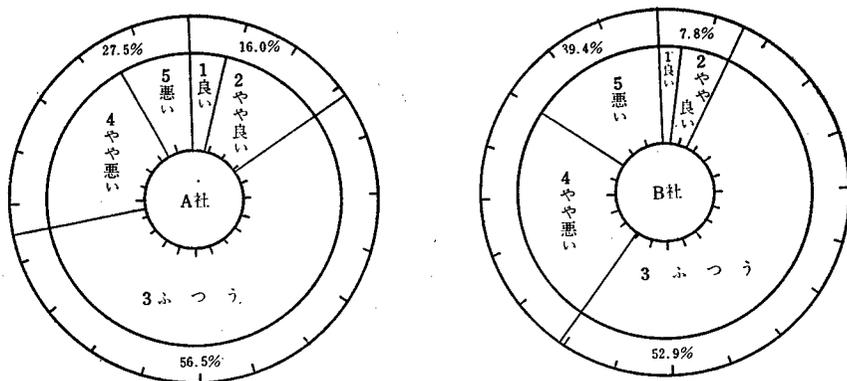
第8図 複合帰属性タイプ×給料

すことができる。

A社は、はっきりと、高給料層になるほどPPが増し、10万以上の層においては全部PPであり、相関係数においても5%レベル有意と出ており、給料とPPには高い相関があることは明白であろう。けれども、B社とC社においては、給料とPPの関係はそれほど明白なものが必ずしも認められない。確かに、企業によっては、現在得ている給料のレベルそのものが二重忠誠の現象に大きい影響をもつことは十分考えられるが、同じレベルであっても、このような差が出るのは、給料そのものの額よりも、むしろ、それに対する満足感、さらに、そのバックグラウンドになる人事政策や人間関係が重要な要因と考えられる。

そこで、次に、給料に対する満足感について考察しよう。

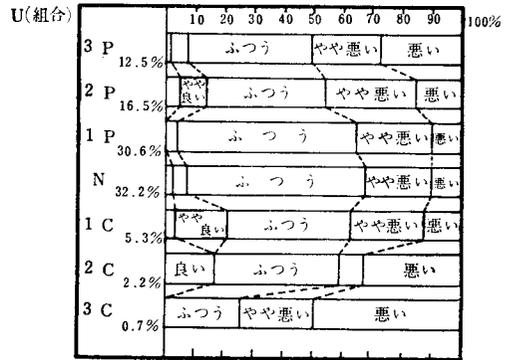
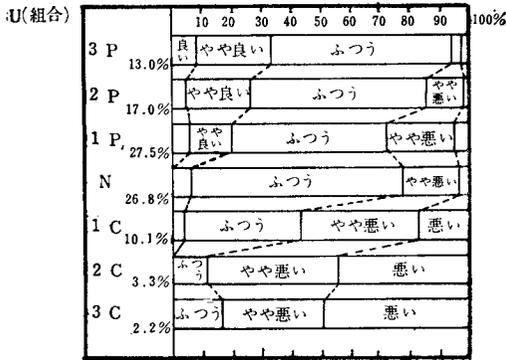
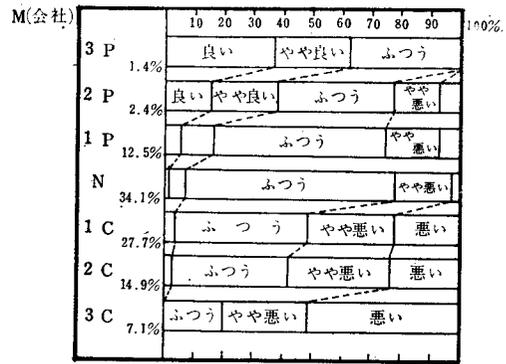
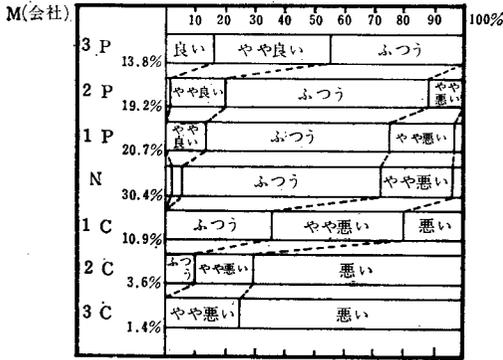
「この会社の給料は、他の会社とくらべてどう思いますか」という問7に対するA社とB社の回答、および、それと単純帰属性タイプ(M帰属とU帰属)さらに、複合帰属性タイプ(W帰属)との関係は以下の通りである。



第9図 問7 この会社の給料は、他の会社とくらべてどう思いますか。

A 社

B 社



第10図 問7 給料比較×単純帰属性タイプ

第11図 問7 給料比較×単純帰属性タイプ

第5表 問7 × M

A 社

B 社

Q-7	M							
	Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C
Total	100.0	13.8	19.2	20.7	30.4	10.9	3.6	1.4
1	3.3	2.2	0.4	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0
2	12.7	5.4	3.6	2.9	0.7	0.0	0.0	0.0
3	56.5	6.2	13.0	12.7	20.3	4.0	0.4	0.0
4	19.9	0.0	2.2	4.3	7.6	4.7	0.7	0.4
5	7.6	0.6	0.0	0.7	1.1	2.2	2.5	1.1

R=0.591 \*\*

Q-7	M							
	Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C
Total	100.0	1.4	2.4	12.5	34.1	27.7	14.9	7.1
1	2.4	0.5	0.4	0.7	0.7	0.0	0.0	0.0
2	5.4	0.4	0.5	1.4	1.4	1.1	0.5	0.0
3	52.9	0.5	0.9	7.2	24.3	12.7	5.8	1.4
4	24.5	0.0	0.4	2.4	6.7	8.0	51.1	2.0
5	19.9	0.0	0.2	0.7	0.9	6.0	3.4	3.6

R=0.443

第6表 問7 × U

A 社									B 社								
Q-7	U								Q-7	U							
	Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C		Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C
Total	100.0	13.0	17.0	27.5	26.8	10.1	3.3	2.2	Total	100.0	12.5	16.5	30.6	32.2	5.3	2.2	0.7
1	3.3	1.1	0.7	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1	2.4	0.2	0.7	0.0	0.9	0.2	0.4	0.0
2	12.7	3.3	3.6	4.0	1.4	0.4	0.0	0.0	2	5.4	0.7	1.4	1.1	1.3	0.9	0.0	0.0
3	56.5	3.0	10.1	14.5	19.2	4.0	0.4	0.4	3	52.9	5.3	6.5	18.5	19.4	2.2	0.9	0.2
4	19.9	0.4	2.2	6.2	5.1	4.0	1.4	0.7	4	24.5	2.2	5.1	7.8	7.1	1.3	0.2	0.2
5	7.6	0.4	0.4	1.4	1.1	1.8	1.4	1.1	5	14.9	3.4	2.7	3.3	3.6	0.7	0.7	0.4

R=0.435 \*

R=-0.085

第7表 問7 × W

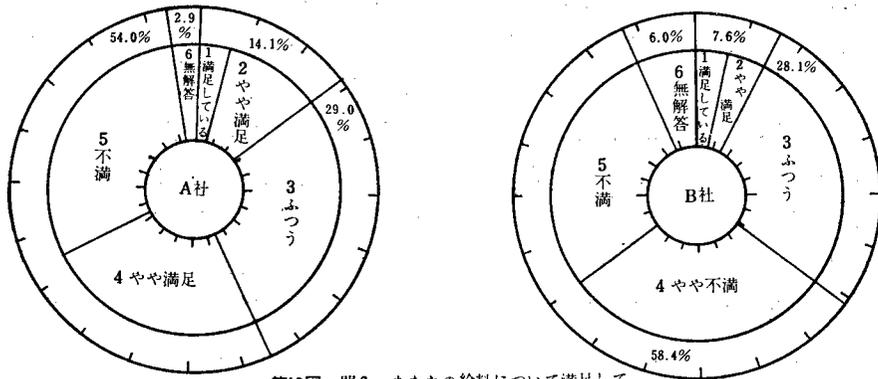
A 社								B 社							
Q-7	W							Q-7	W						
	Total	PP	PC	NN	CP	CC	その他		Total	PP	PC	NN	CP	CC	その他
Total	100.0	40.9	3.6	12.3	3.6	6.9	32.6	Total	100.0	11.4	0.9	15.0	29.7	6.7	36.2
1	3.3	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	1	2.4	0.7	0.4	0.4	0.0	0.0	0.9
2	12.7	10.1	0.4	0.0	0.0	0.0	2.2	2	5.4	1.6	0.0	0.2	0.4	0.9	2.4
3	56.5	23.9	2.2	10.5	1.1	0.4	18.5	3	52.9	6.0	0.5	11.8	12.1	2.4	20.1
4	19.9	4.0	1.1	1.8	1.4	2.5	9.1	4	24.5	2.2	0.0	2.7	9.6	1.6	8.3
5	7.6	0.4	0.0	0.0	1.1	4.0	2.2	5	14.9	0.9	0.0	0.0	7.6	1.8	4.5

R=0.619 \*\*

R=0.321

第9図が示すように、B社の方がA社に比べ、不満者が多いことは明らかである。そして、他社との比較という形の給料に対する満足ないし不満は、前述のF項目特性である給料レベルの場合とは違って、A社、B社ともに、M帰属性と高い相関（A社は0.591\*\*、B社は0.443）があることは、第10図、第11図のM帰属性との関係、および、第5表が明確に示すところであろう。（ただし、組合（U）帰属性との関係においては、若干異った傾向を示している。即ち、A社では、U帰属性の間にも高い相関（0.435\*）がみられるが、B社では、このような関係がみられず、不満者がPUとCUにかたよるという傾向を示している。）なお、第7表は複合帰属性（W）との関係であるが、A社、B社に程度の差があるとはいえ、（A社の場合、特に高い）、この場合も、はっきりと、高い相関のあることが分る。

次に、「あなたの給料に満足していますか」という直接的に満足感を質問した問6について、前述と同様のデータを示しておくが、それでも、上述と同じ傾向がみられるのであって、給料の満足度はM帰属性を規定する重要な原因の一つと考えることができる。



第12図 問6 あなたの給料について満足していますか。

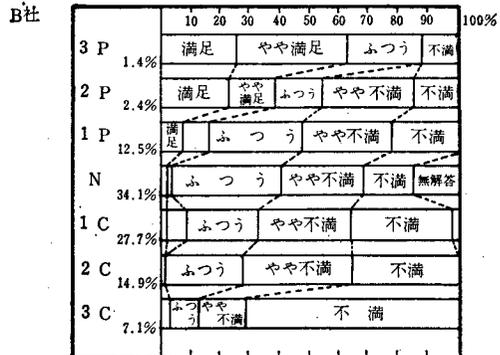
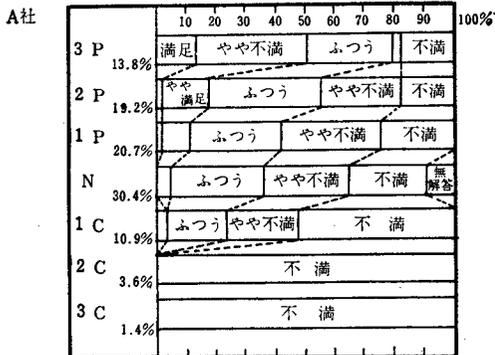
第8表 問6 × M

		A 社							
Q-6	M								
	Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C	
Total	100.0	13.8	19.2	20.7	30.4	10.9	3.6	1.4	
1	2.9	1.8	0.4	0.4	0.0	0.4	0.0	0.0	
2	11.2	5.1	2.9	1.8	1.4	0.0	0.0	0.0	
3	29.0	4.0	7.2	6.2	9.4	2.2	0.0	0.0	
4	23.6	0.4	5.1	6.9	8.7	2.5	0.0	0.0	
5	30.4	2.5	3.6	5.4	8.0	5.6	3.6	1.4	
6	2.9	0.0	0.0	0.0	2.9	0.0	0.0	0.0	

R=0.438 \*

		B 社							
Q-6	M								
	Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C	
Total	100.0	1.4	2.4	12.5	34.1	27.7	14.9	7.1	
1	3.3	0.4	0.5	0.9	0.5	0.5	0.2	0.2	
2	4.3	0.5	0.4	1.1	0.5	1.8	0.0	0.0	
3	28.1	0.4	0.4	4.0	12.3	6.5	3.8	0.7	
4	29.2	0.0	0.7	3.8	9.4	8.7	5.4	1.1	
5	29.2	0.2	0.4	2.7	5.8	9.6	5.4	5.1	
6	6.0	0.0	0.0	0.0	5.4	0.5	0.0	0.0	

R=0.322

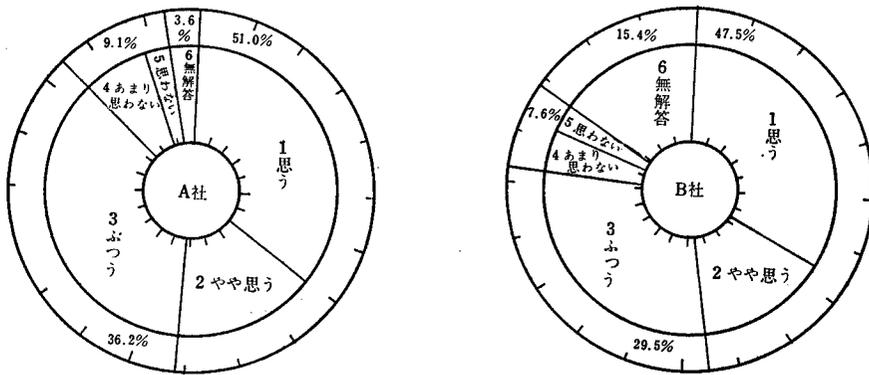


第13図 問6 あなたの給料について満足しているか×M帰属性タイプ

(2) 幹部・上司との関係、マネジメントへの評価、その他

賃金に対する態度がモラルを規定するよりも、個人の全般的なモラルが賃金に対する態度を規定することもあることは既に拙稿において指摘した<sup>(4)</sup>。そして、この全般的モラルを、従って、また、ある意味で、帰属意識を大きく規定するものは、今回の調査対象においては、(2)であげた上述の要因であろう。幹部との関係、特に、幹部への信頼感がM帰属性に対して、非常に重要な影響をもつことは既に述べたとおりである(第6図と第3表、参照)が、幹部に関する他の項目(データは省略)も、同じような傾向を示している。

また、直接の上司についても、高く評価すればする程PMが多く、CMは少なくなっており、これら項目の中でも、「上司としての腕があると思うか」という評価が第一、次に「上司が仕事上のあなたの意見を尊重するかどうか」という評価がM帰属と大きい関係をもっている。



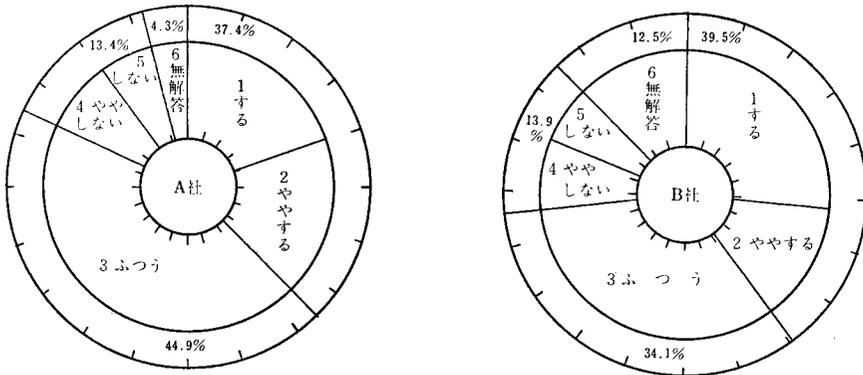
第14図 問16 直接の上司は、腕がある人だと思いますか

第9表 問16 × M

A 社								B 社							
M	Q-16							M	Q-16						
	Total	1	2	3	4	5	6		Total	1	2	3	4	5	6
Total	100.0	35.1	15.9	36.2	6.9	2.2	3.6	Total	100.0	32.8	14.7	29.5	4.3	3.3	15.4
3 P	13.8	10.9	1.8	1.1	0.0	0.0	0.0	3 P	1.4	1.3	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0
2 P	19.2	10.9	3.3	3.6	1.4	0.0	0.0	2 P	2.4	1.4	0.2	0.4	0.0	0.2	0.2
1 P	20.7	5.1	4.3	9.8	1.4	0.0	0.0	1 P	12.5	7.1	2.5	1.8	0.5	0.2	0.4
N	30.4	6.5	4.7	14.1	1.4	0.7	2.9	N	34.1	8.2	4.3	10.1	0.5	0.7	10.1
1 C	10.9	1.1	1.4	5.8	1.4	0.4	0.7	1 C	27.7	7.6	5.4	9.4	1.4	0.5	3.8
2 C	3.6	0.7	0.4	1.8	0.4	0.4	0.0	2 C	14.9	5.1	1.8	5.6	0.9	0.4	1.1
3 C	1.4	0.0	0.0	0.0	0.7	0.7	0.0	3 C	7.1	2.2	0.4	2.2	4.9	1.1	0.4

R=0.492 \*

R=0.212



第15図 問15 直接の上司は、仕事の上であなたの希望や意見を尊重しますか。

第10表 問15 × M

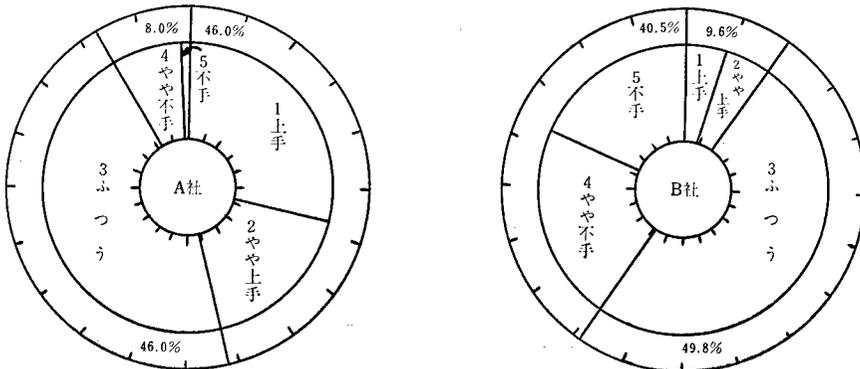
		A 社					
M	Q-15						
	Total	1	2	3	4	5	6
Total	100.0	19.6	17.8	44.9	6.9	6.5	4.3
3 P	13.8	6.5	2.5	3.3	0.4	0.7	0.4
2 P	19.2	6.5	2.9	7.6	0.4	1.4	0.4
1 P	20.7	1.4	6.2	10.9	1.8	0.4	0.0
N	30.4	4.6	4.0	15.9	2.5	1.1	2.9
1 C	10.9	0.7	1.4	5.8	1.1	1.1	0.7
2 C	3.6	0.4	0.7	1.4	0.0	1.1	0.0
3 C	1.4	0.0	0.0	0.0	0.7	0.7	0.0

R=0.349

		B 社					
M	Q-15						
	Total	1	2	3	4	5	6
Total	100.0	25.9	13.6	34.1	7.6	6.3	12.5
3 P	1.4	1.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.2
2 P	2.4	0.7	0.5	0.5	0.2	0.4	0.0
1 P	12.5	5.6	2.7	2.9	0.5	0.4	0.4
N	34.1	6.7	4.0	12.0	2.4	0.5	8.5
1 C	27.7	6.2	3.6	10.9	2.2	2.5	2.4
2 C	14.9	4.5	1.3	5.6	2.0	0.7	0.7
3 C	7.1	1.1	1.4	2.0	0.4	1.8	0.4

R=0.230

その他の要因についての詳細は省略するが、トップに対する評価ともいえるべき、「経営のやり方」についての評価もまた、非常に、M帰属と高い関係をもつ要因といえよう。(第16図、第11表、参照)



第16図 問20 この会社の経営のやり方をどう思いますか

第11表 問20 × M

A 社									B 社								
Q-20	M								Q-20	M							
	Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C		Total	3 P	2 P	1 P	N	1 C	2 C	3 C
Total	100.0	13.5	19.2	20.7	30.4	10.9	3.6	1.4	Total	100.0	1.4	2.4	12.5	34.1	27.7	14.9	7.1
1	27.9	10.9	9.4	5.4	1.8	0.4	0.0	0.0	1	4.7	0.9	0.5	2.5	0.5	0.2	0.0	0.0
2	18.1	1.4	5.4	7.6	2.2	1.4	0.0	0.0	2	4.9	0.2	0.4	1.8	2.2	0.4	0.0	0.0
3	46.0	1.4	3.6	5.9	24.3	7.6	2.2	0.0	3	49.8	0.4	1.3	7.1	27.7	11.4	2.0	0.0
4	7.6	0.0	0.7	0.7	2.2	1.4	1.4	1.1	4	22.6	0.0	0.2	0.9	3.1	12.1	6.2	0.2
5	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	5	17.9	0.0	0.0	0.2	0.5	3.6	6.7	6.9

R=0.659 \*\*

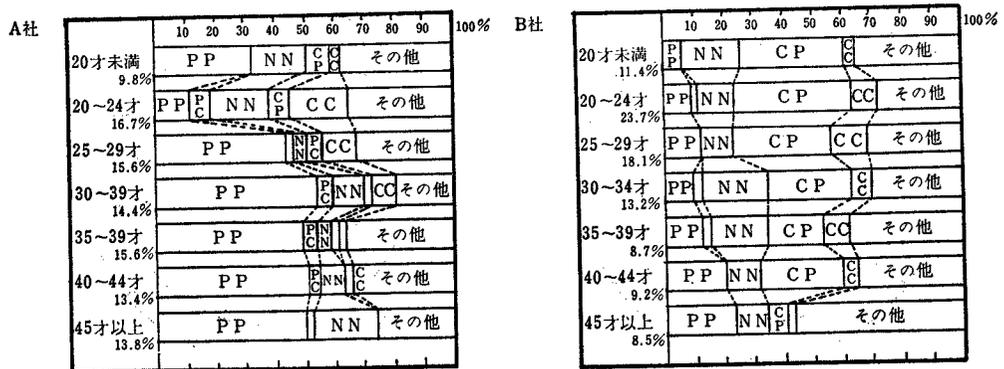
R=0.721 \*\*

さて、上述してきた要因は、すべて、M帰属に大きい影響を与えるものであるが、また同時に、A社とB社の相違を説明する顕著な要因ともいえるのである。

(なお、女子従業員の多い紡績関係のB社では、大須賀氏の指摘とは逆に、CP型が多かったが、これは定着性の低さがM帰属の低さに反映したものとみるべきであろう。)

6 年令と複合帰属性タイプの関係についていえば、大体において高年令層に比べて、若年層にCP型やCC型が多く、PP型が少いといえるであろう。(第17図はA、B2社のデータである。また、勤続年数との関係においても、データは略するが、同じような傾向を示している。)従って今後どのような傾向をとるかは予測しえないが、現在においては、やはり、若年労働者においては、PP型が減少しており、CC型(もしくはCP型)が増大しているという一般の傾向があると考えてもよいのではなかろうか。

萬成博氏は1970年、日本社会学会における「日本の産業組織における終身雇用制の再検討」という報告の中で、「アベgrenは日本の従業員のあいだの企業への終身雇用は伝統的な規範や価値によって維持されていると主張しているが、われわれは従業員は社会的・経済的地位の



第17図 複合帰属性タイプ×年令



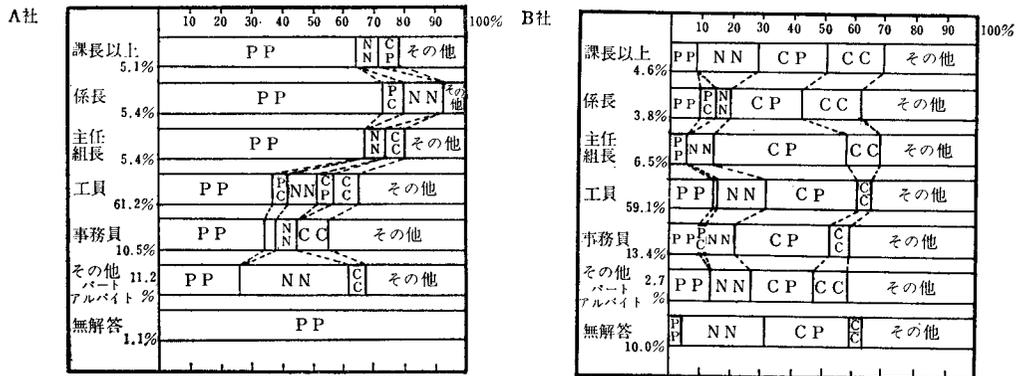
8 CP型が多く現れたB社の理由を次に考察しよう。

(1) Purcell によれば、スイフト社における従業員の会社への忠誠の理由は、その第一のものが雇用の安定であり、次いで、公正な取扱、よい職長、給料、年金、疾病手当等であった<sup>(6)</sup>。ところで、B社の場合、上述のような要因はどうであっただろうか？ 5のところを考察したように、B社で特に問題になるのは公正な取扱とよい職長に該当するような、幹部や上司および、その管理に対する態度であり、また、その背後にある人事政策であった。

Purcell は、“Allegiance”とは「制度としての会社または組合に対する好意的態度、即ち、その全体的方針を一般的に承認すること」を意味し、“Approval”，“Loyalty”，“Identification”，“Endorsement”という術語よりもさらに切実なものをその内容としてもっている指摘している。そして、また、会社に対するこの“Allegiance”は給料、職務、刺激制度、職長等の会社のすべての面への完全な満足を意味するものでなく、これらの事情は“Allegiance”に影響を与えるが、それを構成するものではないと説明している<sup>(7)</sup>。そして、スイフト社の場合、従業員は上述の個々の事情とか条件については、各人各様の異った態度が見出されるのは否定できないが、その一般的な人事政策が全体としての制度としての会社に対して、一般的な忠誠の態度をもたらしたと考えることができよう。特に、スイフト社では、その仕事は屠作業という単調な仕事であったにもかかわらず、よい職長と、それをバックアップするトップ、および、そのポリシーが高い忠誠を生じさせているのであり、B社に関しては、これと反対のことがいえる。即ち、幹部・上司に対する信頼感がなく、その経営は非民主的なものと受けとられているのであって、R. Likert のいわゆる「支持関係の原則」の欠じょこそ、CP型を生ずる大きい原因の一つといえよう。

(2) 上述の事情は従業員のモラルや定着性にも影響を与え、さらに、M帰属をかなり規定するものと思われる。即ち、B社は、A社に比べ、アンケート項目の多くにおいて、非好意的回答が多く、明らかにモラルの低下がみられるのであって、このことはCP型を生ずる一因と考えることができる。

(3) 会社に対する忠誠を左右する今一つの要因として、村本福松氏は、スイフト社に関して、「忠誠成因として重要なものに、一般の従業員の上位に立つ組長、世話係、組合指導者等の会社に対する態度がある。即ち、彼等の態度が会社に対して忠誠的なものであれば、それは彼等の部下の労働者の会社に対する態度に反映し影響して、後者の会社に対する態度を上長同様に忠誠的なものとするのが考えられ、又、その反対の場合は反対の結果が考えられるからである<sup>(8)</sup>」と指摘している。そして、B社は、まさに、「その反対の場合」と考えることができるが、職制上の身分と複合帰属性タイプの関係を示す次の図は、明らかにこのことを暗示するものといえよう。即ち、A社の管理者層では60%以上がPP型であるが、B社では、管理層においても、PP型が少なく、CP型やCC型が多いが、特に、主任・組長クラスにおいてCP型が一番多いことは問題といえよう。そして、上述の指摘が正しいとすれば、このよう

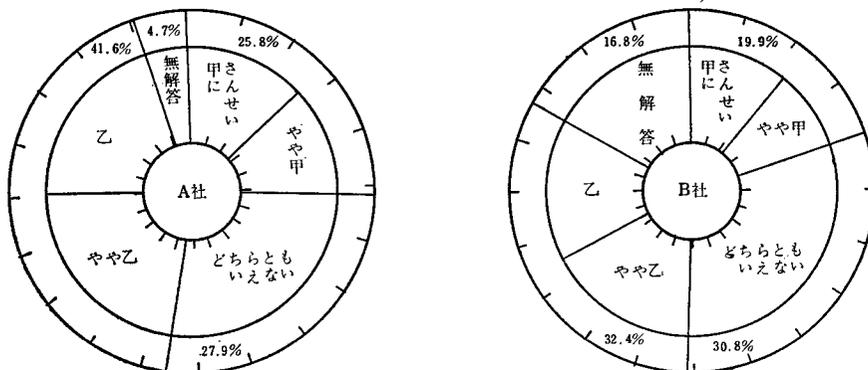


第19図 複合帰属性タイプ×職制上の身分

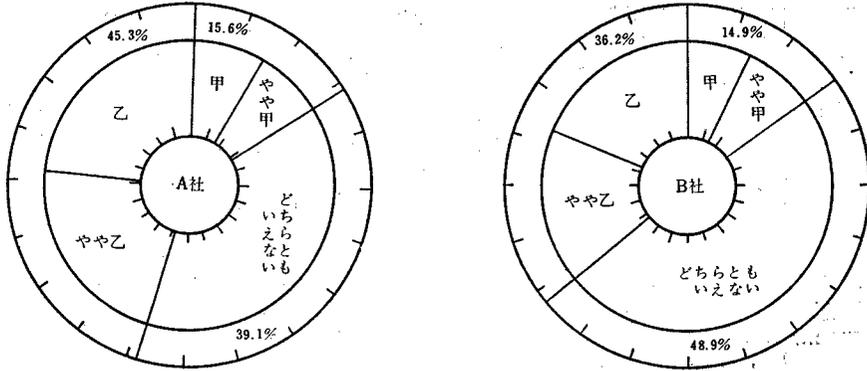
な管理者層の態度がそのまま部下に反映し、CP型を多く出現せしめたものといえるのである。

(4) B社のような企業内の性格の強い組合が、かえって上部団体に所属する組合であるA社よりもCP型を多く生じたのは何故であろうか？ A項目のうち、「問10の生活や地位の改善」については、組合活動よりも会社の生産第一主義、「問34の労使関係」については、労使闘争よりも労使協調、「問35の社会体制」については、社会主義社会の建設よりも資本主義社会の中で自分の生活や地位をよくすることを選択した比率が多いことは次図（第20、21、22図）の示すとおりである。（A社、B社ともに同じ傾向）しかも、B社が複合帰属性タイプにおいてCP型を示すことは、たんなる矛盾ではなくて、次のような理由が考えられる。

尾高氏は組合に対する帰属が忠誠であるPUの場合、もしA項目において、CU（組合への非忠誠）を示すならば、このPをP<sub>1</sub>とし、積極的に忠実なものP<sub>2</sub>（U項目でもA項目でもP

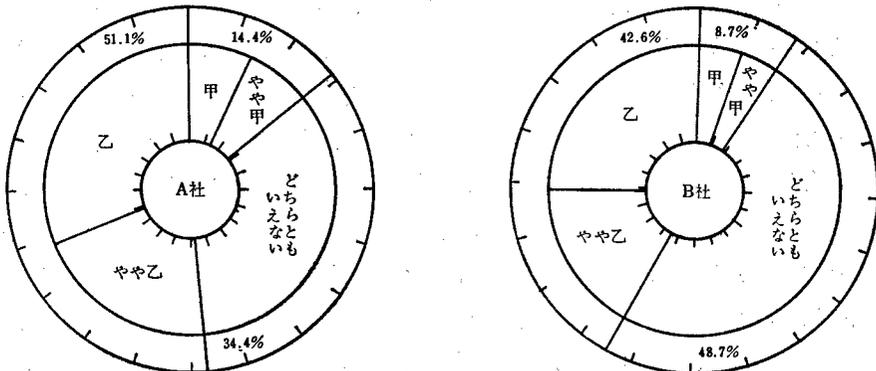


第20図 問10 あなたがたの生活や地位を改善するにはどうしたらよいと思いますか。これについて次のような二つの意見がありますが、どちらにさんせいですか  
 甲 「組合活動をもりたてて、労働者階級としての団結をはかるほかに方法はない」  
 乙 「何といても、会社の生産を高めることが第一で、そうすれば我々労働者の生活や地位も向上する」



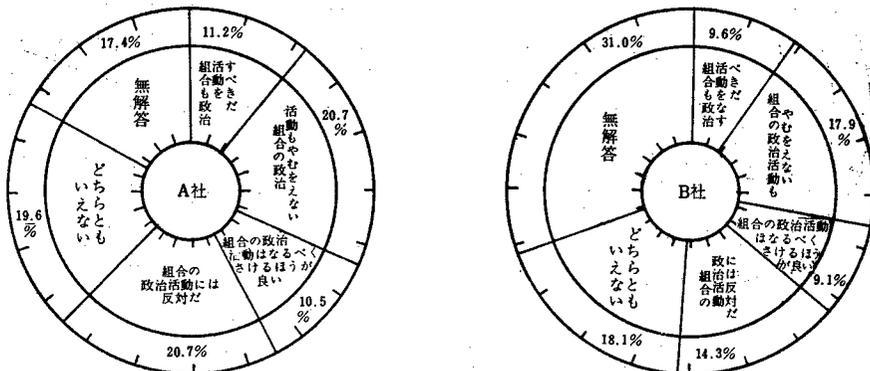
第21図 問34 労働者階級と資本家階級の関係について、次のような二つの意見がありますが、あなたはどちらに賛成ですか。

- 甲 「労働者階級と資本家階級の利害はまったく相反しているから、労働者階級は、あくまで資本家階級とたたかわねばならない」
- 乙 「会社がもうかれば労働者の賃金も上がるというように、資本家階級と労働者階級の利害は結局において一致するのだから、労働者階級と資本家階級は、協力しなければならない」



第22図 問35 日本の労働者階級がめざしている目的について次の二つの意見がありますが、あなたはどちらに賛成ですか。

- 甲 「現在の資本主義社会をうちこわして、社会主義社会を建設するのが目的だ」
- 乙 「現在の資本主義社会の中で、自分たちの生活や地位を少しずつ良くするのが目的だ」



第23図 問36 「組合活動は経済活動だけではだめで政治活動にまで発展すべきだ」という説もありますが、あなたはこれについてどう思いますか

の場合)と違って、表面的な満足や忠誠を示す<sup>(9)</sup>ものとしている。そこで、このように解釈するならば、B社の従業員の組合に対する忠誠は本質的なものというよりも、表面的ないし日常的な性質をもつものとみることができよう。即ち、それはイデオロギーや政治的関心からの組合への忠誠ではなくて、マネジメントに対する不満から、日常の経済的闘争を通じて、会社に代って、苦情処理の役割を果たしている組合への忠誠と考えられる。

また、第23図は、組合の政治活動の是非に関するものであるが、A、B両者とも賛成者が反対者より若干多いとはいえ、B社の無回答31.0%という比率は非常に高く、このような問題に対する無関心を示すとともに、上述の事情を暗示するものともいえよう。

なお、Stagner は二重忠誠を生じない条件として、(1) 労働組合が結成以来日が浅いこと、(2) 経営側と組合との間に強いコンフリクトがある時とをあげている<sup>(10)</sup>。ところで、B社の場合には、上述の(2)に関係があるが、過去において労使間のトラブルがしばしばあったと聞いており、このような事情が現在にも影響を与えているように思われる。しかし、二重忠誠が多くみられるスイフト社の場合にも、過去にはげしい労使間の闘争があったことを思えば、やはり、B社の人事政策に根本的な原因があるとみるべきであろう。

(1) 大須賀哲夫、前掲、p. 381.

(2) 萬成博・杉政孝編、前掲、p. 124.

(3) 萬成博・杉政孝編、前掲、p. 57.

(4) 拙稿、“モラルの概念と規定要因について”大阪府立大学紀要Cシリーズ、第14巻、1966、p. 123.

(松井賛夫、“賃金・昇進制度とモラル”経営心理学講座I、経営管理の心理学、ダイヤモンド社、昭和38年、pp. 160—162 参照)

(5) A. H. Rubenstein, L. B. Barnes, R. M. Hower & C. D. Orth, R. K. Merton, H. A. Shepard, R. C. Davis 等の研究である。(拙稿、“研究開発部門の技術者をめぐる若干の社会心理学的問題について”大阪府立大学紀要Cシリーズ、第11巻、1963、pp. 199—213 参照)

(6) Purcell, *ibid.*

(7) Purcell, *ibid.*

(8) 村本福松、経営の論理、産業経済社、昭和36年、p. 284.

(9) 尾高邦雄、産業における人間関係の科学、有斐閣、昭和29年、pp. 334—335.

(10) Stagner, *Psychology of Industrial Conflict*, 1956, p. 402.

## VI む す び

以上、二重帰属現象の一般性を中心に、実態調査結果から、それに関連する問題点を考察してきたのであるが、最後に、今後の調査方法にも関連して、大須賀氏が指摘したような方法論上の若干の問題について簡単にふれておこう。

その一つは、大須賀氏が「二つの尺度の等価性の問題<sup>(1)</sup>」として指摘するものである。即ち、大須賀氏は立教大学産業関係研究所の次のデータと志村司郎氏の指摘に関し、以下のよう

に説明している。

第 12 表

	PP	CC	r
Q.1 会社・組合の民主的運営に関し	47%	5%	・35
Q.2 会社・組合への全般的評価に関し	45%	4%	・35
Q.3 会社・組合の幹部への信頼に関し	35%	5%	・36
Q.4 人事問題に関する幹部への信任に関し	21%	21%	・33

即ち、組織全般へのばく然とした評価（Q.1 や Q.2）では PP 型が多いのに、Q.3 の幹部への信頼という特定の問題になると PP 型がやや減少し、Q.4 の人事についてという具体的な問題になると、PP 型は CC 型と等しくなるほど減少している<sup>(2)</sup>という事実、および、吉村氏の「与えられた問題が自分の仕事→職場→会社全体の問題というように、自分から遠く抽象化されるにつれて、好意的な方向の応答がふえる<sup>(3)</sup>」という指摘をとりあげ、労と使への帰属を測ろうとするばあいには質問の出しかたによってその尺度上の心理学的原点が大いに移動しうる<sup>(4)</sup>ことを問題にしている。そして、二重忠誠ないし何れかへの忠誠をみるつもりならば、上述の困難をさけるために、むしろ労使対立の critical situation を設定して質問することも一法であると述べ、その例として、「会社の命令と組合の指令が正反対のとき」に、「会社の命令をまもる」と応えたものが 16% なのに対し、「組合指令をまもる」が 43% におよぶ事実を、15社の 3,025 名の大企業現業労働者のモラル調査から得た<sup>(5)</sup>ことをあげている。

ところで、今回の調査でも、たとえば、A 項目の問 5 のような「会社の経営状況について、経営側と組合側の発表にくいちがいがある時どちらを信用しますか」という質問が入っているが、この種のもは M と U の項目に入れていないので、二重帰属の測定には直接関係していない。そこでこういった種類の問題のみで忠誠を測定するかどうかは別としても、これら M と U 項目に含めることも一法であるし、また、尾高氏がかつての調査で行なっているように、M 項目と U 項目の質問にその問題の性質により、ウエイトをつけて測定することもあわせて考えるべきであろう。

次に、価値の問題、即ち、労と使への帰属が労働者自身にとっていかなる価値をもつかという問題である。大須賀氏は、「個人の全般的職務満足は、その個人にとって最も重視されている欲求の充足される程度に依存する<sup>(6)</sup>」という R. H. Schaffer の理論を引用し、個人にとって重視される強い欲求領域の問題であるほど、その欲求の充足度と全般的モラルの相関は大となり、かつ欲求充足度によるモラルの勾配も大となっている<sup>(7)</sup>ことを実証している。そして、労働者は経営帰属をよわい欲求領域の問題とし、組合帰属には比較的つよい欲求を、そして賃金には最もつよい欲求をもっているように思われたと述べ、欲求強度なり価値づけを異に

する二つを、単にクロスさせて相関値やP Pの%をみるという二重忠誠の測定法には、危険がかくされているとし、二重忠誠現象が仮に「一般的」傾向であるにしても、それは低価値領域では見せかけの帰属や忠誠が表われやすいと指摘している<sup>(8)</sup>。この点に関しては、既に1966年の拙稿<sup>(9)</sup>において F. Herzberg<sup>(10)</sup> や H. Rosen<sup>(11)</sup> の調査方法に関連して、従来のモラル・サーベイに加えて、職務やそれに関連した諸条件がどの程度重要と自覚され、モチベーションを与えるかという欲求強度の調査を行なうことを暗示した。また D. C. Pelz & F. M. Andrews が従来のモラル・サーベイは種々の仕事の状況に関して“適切さ”、または、“満足”の程度を従業員に評価させた<sup>(12)</sup> にすぎないとし、満足の質を知る上で、「ある因子に対する欲望の強さ」(“desire”)と「望まれる因子が現実と与えられている程度」(“provision”)の両者を測定し、前者と後者の差によって満足を測定しようとしている<sup>(13)</sup>ことは、1968年の拙稿<sup>(14)</sup>で指摘したとおりである。従って、二重帰属のような調査においても、上述した欲求強度に関する調査を加味することも一法と思われるが、それをいかに、帰属意識と関連づけて分析するかは、かなり複雑な問題を含んでいるから、具体的な方法に関しては今後の研究にまきたい。

×            ×            ×            ×

なお、既述したように、この調査は現在も継続中であり、今後かなりのデータが集った時点で、さらに、報告したいと思うが、今回は数少ないデータのため、問題提起の段階にとどめておく。

- (1) 大須賀哲夫、前掲、p. 381.
- (2) 立教大学産業関係研究所、前掲、pp. 44—47.
- (3) 吉村司郎、“人事管理技術の合理化”、労働の科学、9(12)、1954、pp. 935—956.
- (4) 大須賀哲夫、前掲、p. 381.
- (5) 大須賀哲夫、前掲、p. 382.
- (6) R. H. Schaffer, “Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work,” *Psychol., Monog.*, 67(14), 1953, pp. 1—29.
- (7) 大須賀哲夫、前掲、p. 382.
- (8) 大須賀哲夫、前掲、pp. 383—388.
- (9) 拙稿、前掲.
- (10) F. Herzberget al., *The Motivation to Work*, 1959.
- (11) H. Rosen, “Occupational Motivation of Research and Development Personnel,” *Personnel Administration*, Vol. 26, 1963, pp. 37—43.
- (12) D. C. Pelz & F. M. Andrews, *Scientists in Organization*, 1966, p. 113.
- (13) Pelz & Andrews, *ibid*, pp. 120—121.
- (14) 拙稿、“インダストリアル・リサーチにおける研究者のモラルについて”、大阪府立大学紀要Cシリーズ、第16巻、1968、pp. 19—37.