

# 地方性の労働意欲における 役割について

馬場道夫

国家はひとつの社会的形態であるが、社会には何がしかの組織が認められる。あいまいな構造のないものではなく、その部分々々に機能的な違いがみられる。日本という国家にも、もちろん、このような構造が見られる訳であるが、日本という国土を地域的に見ても、いろいろな機能を持った部分に分けることができよう。東京は、日本の国家の中核的な役割を演じ、京浜、中京、阪神を結ぶ太平洋ベルト地帯は、工業生産の役割を主に持ち、東北、北陸のある部分は、穀倉地帯と呼ばれる。このような地域による機能分化は、その地域の風土性とは別の影響を人間に与えているに違いない。

地方という言葉は、地域的な中央に対して用いられてきたものではあるが、同時に組織における末端を意味するように思われる。しかし、ここではそれとは別に、地域的な風土性とその地域の産業文化の影響の両方の意味をこめて地方性という言葉を用いることにする。つまり、ある地方の持っている風土、文化、産業、住民などの性質の総体を意味することにしよう。ある地域の『性格』が地方性ということになる。

そのような地方性は、もちろん、中央に対する地方という組織における役割も含めてある。まったくそのような意味を含めないならば、地域性という言葉が好ましいであろう。

ところで、そのような地方性は、いろいろな形でそこに生ずる産業に影響を与え、当然のことながら、その企業に働く人々にも作用し、おそらくは労働意欲にまで効果を及ぼすに違いない。これに関連して、特に地方にとって

重要な問題は、労働力の流出である。産業の中央都市集中化が進むに従い、地方からの若年労働者の流出は著しい。この場合、当然のことながら地場産業であるなしにかかわらず、少なくとも労働力の維持に勤めるであろう。また、工場立地の問題から、地方に工場をおくことが好ましいとされる場合に、労働力の定着が問題である。要するに産業にとっては、任意の場所へ適当な労働力を集めることができ、十分な労働意欲が示されれば、好都合に違いない。もちろん、労働力も豊富で労働者の人権が十分に認められなかった過去の時代であれば、強引な方法で労働者を求めることもできたであろう。今日において、しかも地域格差の著しくなった時代に、任意の地域に労働力を移すということは、困難であるばかりか、非人間的でさえある。

問題を地方産業の立場から見れば、一口でいって労働力の定着ということである。産業特に工業の中央集中化は、国家機能の上からいって合理的であるという議論も考えられるが、地方人の立場からすれば、そのような議論は受け入れ難いものであろうし、労働力さえ得られれば、地方の方がより有利な工場・工業もあるであろう。いずれにせよ、地方産業の振興にとっては、労働力の問題は避けられぬものである。

北海道においても、近年ようやく労働力の流出が問題にされ始めているが、他の諸地方と異なり、道内全体の人口の減少が問題にされるに至っていない。また、道内各地の有力産業にあっては、労働力の不足は問題にされていない。しかしながら、北海道の地方性は、我国においては特異なものである。低温を中心とする気候風土、人口密度が我国都道府県中最低で我国全体の4分の1の1 Km<sup>2</sup>あたり64人である<sup>(17)</sup>。中央からの距離が著しく離れている。農業も比較的集約的でなく、酪農も盛ん、ビート、じゃがいも、などの特産品も多い。石炭を中心とする鉱業、石炭が斜陽化したとはいえ、有力な産業で産出高も全国一である。工業は未成熟ではあるが、製紙パルプ、鉄鋼、木材、食品加工などの産業がある。資源は減少しつつあるが、水産業も全国一の水揚げ高を持つ。これらの特徴は、誠に初歩的なものであるが、北海道の

日本産業における役割を物語っている。<sup>(8)</sup>

しかし、ここでなによりも重視すべきは、人間的環境である。人口密度が少ないことは、なによりも重要な点であるが、中央との物理的距離が遠いため、また特産品の多い反面に移入品の需要が多いため商業、交通、運輸の役割が重要であろう。そしてこれらは、いわゆる地方に共通にみられる現象であるが、我国においてはその地方性を極限化させてみせていると考えられる。もちろん、東北各県やその他の『地方』と異なり、伝統の少ない、各地の出身者の入り混った『半外地』という性質が、他の諸地方と比較すれば、いくらかは残っている。いまでも、本州のことを内地と呼ぶ習慣が北海道には残っている。このような北海道の特異性については、後々まで考慮していかねばならないであろう。

労働者の定着性という観点からすれば、上記の地方性は、不都合なことばかりである。特に、若年労働者は、いわゆる日本の都会文化にあこがれ、地方から脱出して行くといわれる。しかしながら、典型的な地方性を有する北海道においては、その脱出の傾向は顕著なものではない。特に低温、積雪といった悪条件にもかかわらず、なにがその労働の定着性を高めたのか検討を要する問題である。

## I 研究の目的及び仮説

以上のような背景において、本研究は、次の諸点を検討しようとする。

(1) 地方性、特に地方に対する態度のモラルにおける役割。地方の地理的、社会学的性質は、必ずや人間にその地方に対してある態度を採らせるであろう。これがまず、労働意欲では重要であろう。著者の質問紙は、この地方性の尺度を含めてあったので、この地域性の尺度を利用して、態度調査を行ない、これとモラルとの関係を見ることによって、地方性の労働意欲に果す役割を見ることにする。

(2) 北海道において、労働者の定着性が高いとすれば、その典型的な形

は、道内の有名企業においてみられるであろう。

(3) 上記に該当する企業で、地域のできるだけ異った2工場を選び比較すれば、道内での地方性の差を検出できるであろう。特に道内において気温の最も異なる釧路及び函館を選ぶことができたのは幸いであった。

(4) なお傍証として、地域の地理的、社会的環境を知ることが必要である。

結局、道内の最も気候条件の異なる2都市を選び、その都市で最も有名で、伝統もある一流の企業を選び、これらに対して、著者の作製した勤労者生活意見調査<sup>(2)</sup>を行ない、比較するという事になった。しかし、いろいろな点で性質も異なる2企業を直接比較するという意図はない。ただ、事例研究的に、地域、企業の条件を細かく検討すれば、ある程度の比較は可能となるであろう。そこで、2企業の性質、地方性の調査が問題にされる。以後、叙述の都合上2地域、2企業の比較という形で論を進めることにする。また、釧路の調査された会社をA社、函館のそれをB社として述べる。

以上の諸点から、次の仮説が考えられる。

(1) 釧路A社の地域に対する態度は、函館B社のそれより全体として悪いであろう。これは、釧路は、後に示してあるごとく気温も低く、札幌を道内の中央とすれば、釧路はより地方である。函館は、より『内地』に近い。などの点から考えられる。

(2) A社とB社の労働意欲を予測すべき資料はないが、労働意欲が両企業ほぼ等しいとすれば、地域条件の変数は函館B社の方がより大きな役割を労働意欲において演じているであろう。地方性の悪い影響を防止する最も常識的な方法は、人工的手段でその社員のあらゆる環境、工場内はもちろんのこと社宅、その他の厚生施設、賃金なども良くすることである。これは、その地方からの分離を意味する。

(3) 両企業ともその地方において一流であるから、従業員は会社に対して高い一体感を持ち、よい態度を持っているはずである。その会社の社会的地

位から考えて、A社の方がより、会社に対する態度は良いであろう。製紙業界では、A社は、まず一流にランクされるが、B社は、造船では二流であるといわれるためである。これも後の資料で明らかであろう。

(4) 製紙の工程は、比較的機械的の工程が多く、熟練を比較的要さないか、パネルコントロールのような技術を要するかである。造船は、あらゆる部門にわたって技巧的熟練を必要とする。このような差異は、上記の(3)の仮説に関係して考慮せねばならない。

(5) 都市化は、労働意欲をむしろ圧えるという仮説及び資料<sup>(21)(22)</sup>があるが、都市化の程度を比較し、これと労働意欲と関連づけることも興味がある。しかし、これはこの研究の主眼ではなく副産物であろう。より都市化が進んでいけば、同僚の態度によって生産性が左右されるはずである。労働意欲も都市化によって下る機会が多くなるであろう。

なお以上の仮説は、それほど厳密なものではなく、研究の留意点というべきものである。

## II 地域の比較

釧路市及び函館市の地方性の比較の前に、北海道の地方性のそれも特に勤労者にとっての種々の条件を考えておかねばならないであろう。

### (1) 北海道の地方性。

初歩的な点については既に触れたが、人的側面についてやや詳しく述べてみよう。

北海道の人口は増加しているが、一般的には求人難がたてまえのようであり、37年の例では約半数の求人<sup>(19)</sup>が満されているに過ぎない。しかし、有名企業においては、一般にこのような求人難も影響少なく、良質の労働力が得られるようである。

職業別人口構成は、地域の産業からの影響を最も端的に示すものである

が、全国との比較で、第1次産業従事者がやや多いが、その減少率は全国平均よりも多い。第3次産業就業者の率も全国の水準よりもやや多い。やや細かくいえば、100人当たりの就業者数では全国の水準に比べて、林業、漁業、鉱業、建設業がやや多く、農業、販売はやや少なくなっている。製造業では、全国が10.20人に対して、北海道は2.50人と極端に異なっている。<sup>(20 p.2)</sup>このことは、北海道の非都会性、かなり強い地方性を示すものといえよう。しかし、労働流出率7.0%のうち、道外は1.7%であり、<sup>(20)</sup>この調査の時点（昭和38年）では、道外流出は著しいとはいえない。流入は、概して、道内主要都市において大きいから、北海道は、道内において都市化と地方化の分化が同時に行なわれているとみるべきであろう。これは、一般の通念ときわめてよく一致するところである。しかしながら、道内製造業の雇用吸収率はよくなく、むしろ合理化によって排出の傾向があるといわれる。雇用吸収率も著しく軽工業部門にかたよっている。<sup>(19)</sup>離職率も全国水準に比べて遙かに高い。<sup>(20)</sup>このような点からいって、今後は道内労働力の流出が著しくなることが十分予想される。なお、労働条件として重要な北海道の賃金は、昭和30年全国平均の121.9%であったが、昭和35年には106.3%となり、全国との格差を次第に減じているといわれる。<sup>(6)</sup>この傾向がその後も続いているとすれば、北海道民は、日本経済の高度成長から取り残されているということも考えられてくるであろう。このようにして、地方性と労働力の問題は、次第に深刻な問題を含んでいることが明らかとなるであろう。道内のこのような、社会—産業的情勢の背景において次に調査された2都市の地方性を簡単に比較してみることにしよう。

#### (ロ) 釧路・函館両市の比較。

札幌を中央とすれば、釧路は札幌より特急で6時間、函館は4時間30分という距離にある。釧路市は、なによりも東京より遠いこと、夏期の気温が低いこと、周囲に見るべき畑地がなく、日本の中ではいかにもさいはてという名にふさわしい街である。これは、もちろん旅行者の印象であって、市民の

印象はまた別のものであろうが、客観的条件は、地方性を最も良くみせている都市といふことができよう。

函館市は、道内では温暖で積雪も少ない、気候的には良い街であるといふことができよう。また、道内では早くから開けた歴史のある都市である。

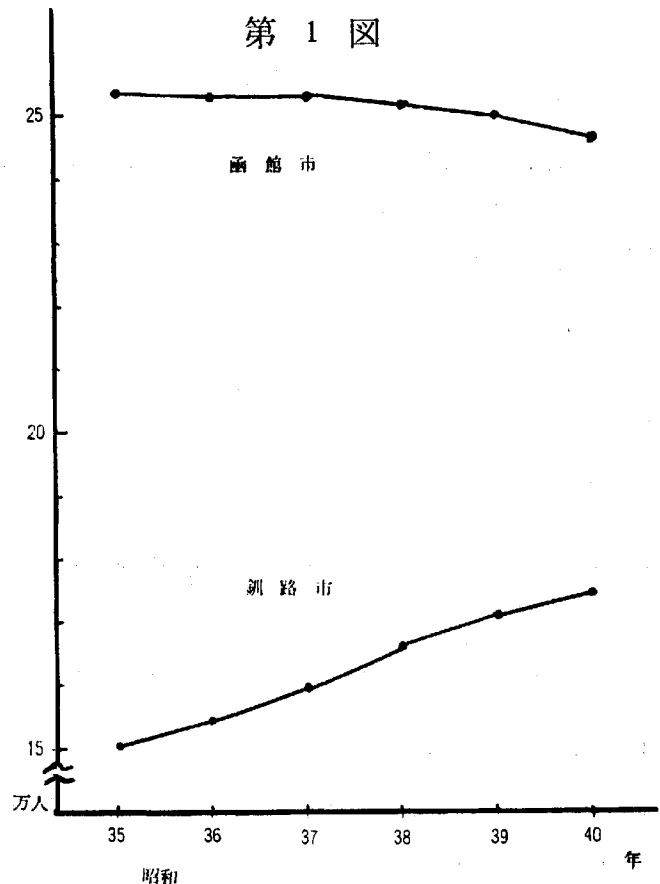
気候的条件の比較は、第1表に示す。表中冬日とあるのは、最低が0℃以下の日数、真冬日は、最高が0℃以下の日数である。気候条件は明らかに函館市が良い。

第 1 表

	年平均気温	温 度	日照時間	冬 日	真冬日
釧 路 市	5.3℃	81%	2035	164日	54日
函 館 市	8.4	74	1922	130	47

(18)  
(昭和39年理科年表による)

人口 両市の最近5年間の人口動態は第2表のごとくである。釧路市役所、函館市役所のご好意によってデータを入手できた。人口の面からいえば、釧路市は増勢がまだ続いており、都市化は進行している。転入も多い。これに対して函館市は、人口が減少を見せ始めており、社会減が顕著である。ただし、第2表からみて、道内からの転入は道内への転出より多く、道外からの転入は道外への転出より少ない。これは、釧路市において見られぬところである。つまり、函館市の人口



は内地に流出しているが、釧路市は、内地からも若干の流入が認められている。つまり、函館は人口動態からすれば、内地指向的ということになる。また、函館市の女性人口は男性よりも、10,000人近くも多いのに対し、釧路は、500人ほど男性が女性より多くなっていることも都市の性格を物語るものであろう。ただし、人口密度は、昭和35年の国勢調査時で函館市1,889.5人、釧路市692.9人である。

第2表 両市人口動態  
函館市

昭和年	転入			転出			差引
	道外	道内	小計(増)	道外	道内	小計(減)	
35	2,992	8,442	11,434	3,877	6,635	10,512	922
36	3,047	8,462	11,509	4,375	7,524	11,899	△ 390
37	3,319	10,090	13,409	4,841	7,776	12,617	792
38	3,266	9,603	12,869	4,936	8,681	13,617	△ 748
39	3,326	10,276	13,602	5,369	10,083	15,452	△ 1,850

釧路市

昭和年	転入			転出			差引
	道外	道内	小計(増)	道外	道内	小計(減)	
35	2,838	10,548	13,386	2,450	6,303	8,753	4,633
36	2,243	10,343	12,586	2,543	6,169	8,712	3,874
37	2,425	10,871	13,296	2,920	6,907	9,827	3,469
38	2,458	11,868	14,326	3,060	7,768	10,828	3,498
39	3,431	17,193	20,624	3,502	9,601	13,103	7,521

(住民登録人口)

次に、その都市の性格を知るためには、就業人口構成を知ることが良いとされる<sup>(12)</sup>。これを示したものが、第3表である。釧路市では、漁業、鉱業、建設業がパーセントにおいてより多く、函館市は、製造業、卸、小売業、サービス業がやや多い。これらの点からも釧路市が若く発展途上にあり、函館は



その都市の古さをわずかながらみせている。しかし、両市ともほぼ同程度の都市化が進んでいると見るべきであろう。

第3表 産業別就業者数及びパーセント

業 種	函 館 市		釧 路 市	
	総 数 (人)	パーセント	総 数 (人)	パーセント
総 数	93,254	100	58,575	100
農 業	1,763	1.9	918	1.6
林 業	727	0.8	151	0.2
漁 業	2,089	2.2	2,511	4.3
鉱 業	221	0.2	4,592	7.8
建 設 業	8,931	9.6	7,222	12.3
製 造 業	19,117	20.5	9,282	15.9
卸・小 売 業	23,940	25.7	13,487	23.0
金 融・保 険・不 動 産	2,673	2.9	1,465	2.5
運 輸・通 信 業	11,976	12.8	7,841	13.4
電 気・ガ ス・水 道	720	0.8	431	0.7
サ ー ビ ス 業	16,401	17.6	8,086	13.8
公 務	4,678	5.0	2,579	4.5
分 類 不 能 の 産 業	18		10	—

**両市の産業** 函館市の主要な工業は、セメント、化学肥料、造船、製油、製粉、水産加工などがあり、本州との連絡船が発着し、また北洋等の漁業基地としての性格も持っている。

釧路市は、二つの有名な紙・パルプ工場があり、化学肥料、水産加工、二つの炭鉱を持っている。漁業基地、開港所という点は、函館と同じである。

結局、相違点もかなり見出されたが、共通点もかなりあった。共通点は、都市化の程度、漁業基地、開港所を持つ、水産加工、化学肥料の工業などである。相違点は、主なものをあげれば、釧路が隆盛に向っているのに対して、函館が斜陽化している。なによりも気候条件が違う。人口密度が釧路の方が著しく低い、特に函館は、より中央に近いが内地指向的であろう。釧路

はより地方ということができよう。

次に調査された二つの企業の比較をする必要があるが、これは実際には調査票からもデータを得ることができるので、調査の方法を述べてから後で比較しよう。

### Ⅲ 調査方法

著者の作製した勤労者生活意見調査用紙<sup>(2)</sup>を両社従業者に配布し、自宅にて記入してもらい、翌日回収するという方法をとった。質問は、100問、各問に3つの回答選択肢があり、その一つに○をつける。配布、回収の方法が多少異なるので、別々に述べる。

#### (イ) 函館B社

調査期間：昭和40年8月26日より29日まで。

調査票の配布：あらかじめ、会社側より調査の趣旨の説明が各課に伝達されていた。小樽商科大学の産業心理ゼミナールの学生10人が、各課に昼食時間中に出向き調査の説明をなし、用紙を配布する。

回収：翌日各職場に回収箱をおき、説明に当たった学生が調査票を回収する。

調査に当っては、会社側でなく大学があくまで調査の主体であることが徹底させられた。

#### (ロ) 釧路A社

調査期間：昭和40年11月6日より8日まで。

配布：会社から調査の趣旨の伝達のあった後に、交替時間に退社する従業員に対し、調査の趣旨を説明した用紙を付して、小樽商大生が調査票を配布した。

回収：同じく交替時間に出社する従業員より、会社通用門に回収箱を用意し、かつ学生も回収をうながすべく立会って、回収した。

いずれの場合も、会社、従業員の非常な協力が得られたのは幸いであっ

た。これは調査に当たった学生の態度と熱意によるところが大きいように思われる。

予想されるように、よりパーソナルな関係を作ることができたB社の調査の方が回収率が高かった。しかし、学生の説明や態度に個人差があると考えられるために、B社の調査方法が良いとは言えない。職域による反応の違いは、多少なりとも各々の説明や態度によって影響されていると考えられるからである。これに対して、A社での方法は、個人的な関係は作り難かったが各職域の従業者に対して差別なく当たることができたのは長所といえるであろう。

#### Ⅳ 企業の比較

A・B両社の企業としての性質及び調査票のフェイスシートからの回答による分析を第4表に併記した。

第4表 企業比較

		釧路 A 社	函館 B 社
業	種	パルプ・製紙	造船, 橋梁・鉄骨
資	金	5,800,00万円	1,415,80万円
設	立	大正11年	明治29年
(a) 従業者 (事務を除く)	者	853名	1,151名
敷	地	690,136m <sup>2</sup>	146,416m <sup>2</sup>
(β) 建	坪	83,803m <sup>2</sup>	35,759m <sup>2</sup>
従業者密度 (a/β)		0.0102人/m <sup>2</sup>	0.0322人/m <sup>2</sup>
調査票配布数		882	978
有効回収票 (カッコ内は女子の数)		322 (9)	479 (1)
同	パーセント	36.5%	49.0%
住居の性質			
社	宅	51.9	5.5
自	宅	24.7	43.8

そ の 他	23.4	50.7
住居の場所		
住宅街	48.1	52.7
工場地帯	18.7	2.0
その他	33.2	45.3
a. 平均年令	34.8才	37.1才
b 平均収入	31,300円	32,600円
b/a×100	9.010	8.773

表中、有効回収票の中には、A社については事務担当者、専門技術者、守衛の60名、B社については、訓練生の26名、船舶4名が含まれたが、これらは今回の分析に用いられない。第4表の住居の性質以後の計算にもこれらのデータは用いられていない。

一般的な作業条件は、A社は抄紙機の騒音及びその熱気以外に問題は少ないが、B社は造船関係の著しい騒音があり、職種も後に見るように木工、電気、機械と種々雑多であり、職場によってはかなりの危険もある。また、表からも理解されるように、釧路A社は、函館B社の4倍以上の敷地を持ちながら、従業員数は少ない。製紙工場の当然の性質として人かげまばらな工場であるのに対して、造船工場の方は、騒音ばかりでなく機材も所せましと置かれ、働く人も多く、全工場が熱気に溢れた印象が持たれる。

回収された調査票からの計算では、B社の方がA社より賃金は高い。しかし、年令との比では、A社の方がやや高くなっている。B社の平均年令は、37.1才でやや老令化しているといえそうである。39年7月の北海道の平均賃金は30人以上の企業で2.4万から2.6万が多く、1,000人以上の規模では、3.8万円が平均であるから、非常によい賃金とはいえない。しかし、他の中小企業に比べれば、賃金水準はかなり高いといわねばならないし、1,000人以上の企業で特に高賃金を出しているものは、炭鉱が多いので、職種の違いから比較は直接に行なわれないうであろうから、非常に満足とはいえないでも、かなり妥当な賃金水準であったといわねばならぬであろう。

いずれにしる両企業の賃金水準は道内主要企業の中で中程度で、両社にそれほど大きな違いがあるとは思われない。

従業者の住居の場所、性質については、調査の結果からすれば、A社は、社宅の居住率も高く、工場に隣接して住むことが多いことが認められる。また、各種の福利厚生施設もかなり充実していると推定された。特に社宅には、工場からのスチームが送られ、冬期の快適な生活を保証している。この点B社の方は、まだ十分な施設がととのっているとは思われない。

いろいろの点からいって、工場規模、賃金はほぼ等しいとしても、敷地、業種、厚生施設などの点から、A社の方が、遙かに良い条件が労働者に与えられていることが認められよう。またB社は残業もかなり多いと言われており、忙がしく精力的に機能しているのに対して、A社は比較的ゆったりと静かに、少なくとも表面的にはかなり安定した雰囲気を持っていることが理解されよう。

最後に最も重要な相違点にふれば、人事管理面でA社は、早くから非常に有名な会社であり、労使協議会、提案制度が採用されていることがある。特に本調査直前に、新しい職務・職能給制度が導入されたことは、今後の分析のために留意しておかねばならない。これは、若い技術者を優遇するための一種の合理化と考えられる政策で、技術があり有能なものは優遇されるという感じに従業者に与えるはずのものである。B社は、年功序列的な賃金体系がとられている。

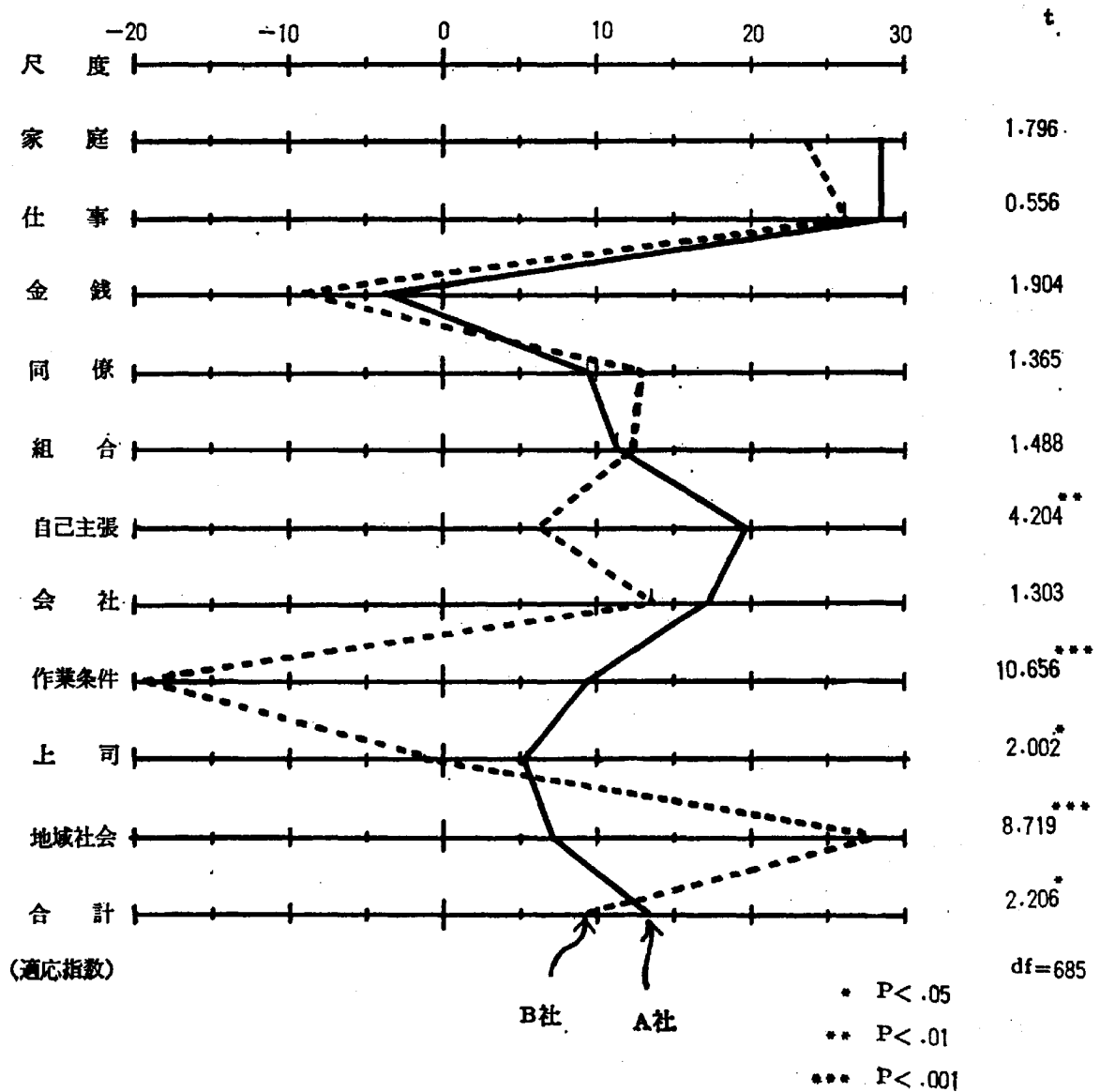
## V 調 査 結 果

### (1) 企業全体としての反応の比較

集計及び以後の統計分析は、電子計算機 OKITAC 5090—H型 によって行なわれた。プログラムは著者の作製になるものである。質問項目は、10の態度項目に分類されており、その各々の分類項目毎に、その態度が明確にあるとされる選択肢に対する反応は+1、ないとされるものに-1、どちら

かはっきりしないものに対しては0点が与えられて集計される。各分類に10の質問があるために、各分類は、調査票1枚について最高+10点から最低-10点までの反応可能性がある。この得点を動機得点と呼ぶが、第2図は各企業全体の平均の動機得点を10倍したものである。これによって両社のモラルの比較ができる。ただし、回収率の違いについては、注意しておかねばならない。後に見るように、回収率の低い職場は、モラルも低い傾向があるから、回収率の低かったA社は、実際より高いモラルを示している可能性

第2図 態度別の企業間の反応比較



がある。それにもかかわらず、両社の従業員の態度の違いの方向は、いままでの考察からきわめて当然とされるものばかりであり、もしあるとしても、調査方法の違いから生じた回収率の反応に対する影響は、大きなものでないと確信させる。この点をひとつひとつ考察してみる。

「家庭」に対する態度には有意な差が認められないが、A社の方がやや良い態度を持っている。これは、社宅、暖房、残業などの点から、当然A社が良いと考えられるであろう。

「仕事」については、特に予想されなかったが、B社の方がより熟練が必要な職務が多いことから、B社の方が職務に興味を持たれるはずであるという推理も可能である。両社にほとんどこの得点について差異はない。これはB社の回収率のよかったためであるかもしれない。

「金銭」収入に対する不満は、B社の方が強い傾向がある。これは、年令に対する賃金がA社より低いこと、福利厚生施設が十分でないこと、仕事の忙しいことなどから当然予想されることである。

「同僚」に対する態度は、B社の方が良い傾向がある。これは、年功序列的な賃金体系、同僚間に競争がない（自己主張性が低い）ことから考えられることである。

「組合」B社の方が、より革新的であろうと想像されたが、反応の結果の差はこの方向に一致している。

「自己主張」昇進その他、人の上に立ちたい要求を含めてあるが、A社が有意に強い要求を持つことが分かった。職務・職能給の導入と結びつけて考えると興味深い。

「会社」に対する態度。仮説(3)において述べられたごとく、A社の方に良い態度が示されているが、有意な差はない。また、両社とも、反応水準は、従来の研究<sup>(4)</sup>と比べて非常に良いとは言えない。これは、従前の調査より企業が大きく、有名でもあることを考えると、仮説と一致しないように見える。しかし、組織が大きいこと、つまり職場の人員も多いことは、モラル低下

を生ぜしめるといわれており、また疎外感を生ぜしめるから、この程度の得点であることは、むしろ当然である。<sup>(14)</sup>

「作業条件」これは予期された通りの結果であった。明らかにB社の作業条件は悪いし、そのような意見が従業員から出されるのは、無理からぬことである。

「上司」上司に対する態度は、特に推論されていなかったが、A社が人事管理に熱心であるところから、ごく自然な結果である。

「地域社会」今回地方性と呼ばれたものに対する態度である。これは、明らかにB社の方が良い。これも、仮説(1)で示されていた通りの結果になった。これによって、「地域社会」の態度尺度の妥当性が立証された。特に、全般的にB社の反応が悪いにもかかわらず、「地域社会」のみ、B社の方が良いと明白に示されたのは、注意すべきである。「地域社会」については、後に再び詳しく論ずる。

「合計」著者の手引きでは<sup>(3)</sup>「適応指数」として表現されているものである。後の分析でも示すように、モラルの尺度でもあり、勤労生活に対する適応度といっても良い尺度である。初めの仮説では述べられなかったが、A社のモラルは、B社よりやや高い結果になった。これは、5%以下の危険率で有意である。先の企業の比較から見てA社のモラルが高いことは予想しうることである。しかし、たびたび触れたように、回収率がA社の方が少ないことは、もしA社でB社と同じ調査法をとれば、より低いモラルになったかもしれない、この結果が真のものであるかどうかは、問題である。しかしなお、これまでの論からみてA・B両社のモラルの差はわずかなものであろうが、A社の方がいくらか高いモラルを持つであろう。<sup>(注)</sup>

---

(注) なお、後の相関係数の計算から、回収率と適応指数は0.4前後の相関がある。これは、回収率が大目にみて20%程度の影響を「適応指数」に与えることを意味する。両社の回収率の差は13.5%であり、これは職域ごとの回収率の変動域の約4分の1に当る。したがって、 $20\% \times \frac{1}{4} \doteq 5\%$ 程度、適応指数の変動域を考えて約1.3だけ低い「適応指数」を、A社がB社と同じ回収率になった場合に、考えることができる。ちなみにA社とB社の適応指数の差は3.9である。



仮説(5)に関係して、都市の比較の結果、都会化の程度は、両市に大きな違いが認められなかった。しかし、函館市が人口も多く、人口密度も高く、歴史も古いという点を考えれば、従業者に対する都会化はより浸透していると思われるべきであろう。この結果、同僚との関係はより緊密になり、モラルは低下する、自己主張性は圧えられ、上司に対する態度は悪くなるという予想が立つ。これらの点がすべて第2図において一致する方向にあるのは、興味あることである。企業の性質に違いがあるにもかかわらず、理論的な予測と一致することは、この理論づけの正当性を物語るものとしてよいであろう。

## (2) 職域の差違

更衣室などを共有する職域ごとに、A社では10の職域、B社では15の職域に分けて回答を整理した。第5表は、動機得点を示したものである。この得点がプラスで大きければ、各態度の積極性または満足を示し、マイナスであれば、消極性または不満を示す。たとえば、「金銭」では、その得点のプラスの大きいことは、金銭的な満足を、マイナスであれば、賃金などを含めての経済的不満を示す。「地域社会」で得点がプラスで大きければ、地域に対する満足と関心を示し、マイナスの時、不満とその地域からの逃避傾向を示す。この10の態度の合計点としての「適応指数」のほかに、各職域の人員、調査票の回収率、調査票のフェイスシートから得られた各職域の平均年令及び平均月収（手取り）が表に付加されている。また最後の列のFは、各態度項目の職域の差をF-検定したものである。

検定の結果、ほとんどすべての項目に有意な差が検出されたが、B社の「金銭」「同僚」に対する態度には差があるとはいえなかった。これらは、A社においてかなりはっきりした差違が生じたことと対照的であり、A社の新しい職能的賃金制度が、職場間にある緊張を生ぜしめているのではないかと想像させる。A社において、〈G.P〉〈C.G.P〉は明らかに高賃金を支払われており、「金銭」「同僚」の外、他のすべての項目も満足した態度を示している。次いで、仕事の項目の得点の高い〈保全〉〈施設〉〈汽缶〉が全

第5表 (1) A社職域別動機得点

態度 \ 職域	第1抄造	第2抄造	S·P	G·P	C·G·P	調木	保全	施設
平均年令	30.9才	29.6	34.9	36.1	31.3	37.3	37.4	42.2
平均収入	27.3千円	31.2	32.9	36.3	32.0	26.3	32.2	33.3
家庭	21.5	15.0	31.1	39.6	26.9	34.4	39.4	34.3
仕事	15.8	19.5	29.1	35.2	32.3	10.0	44.7	35.3
金銭	-13.3	-13.6	-4.3	16.1	16.2	-5.5	-8.2	2.7
同僚	-4.8	-5.0	16.0	27.4	15.4	2.2	17.1	18.3
組合	10.6	-3.2	13.7	19.6	15.4	10.0	14.1	28.0
自己主張	21.2	22.7	11.4	26.1	31.5	4.4	27.1	22.7
会社	5.8	-6.8	19.1	37.0	38.5	26.7	37.6	17.3
労働条件	-6.1	-1.4	16.0	27.4	21.5	-11.1	-4.7	22.7
上司	-19.7	-20.0	18.3	22.2	33.8	6.7	12.4	15.0
地域社会	3.3	1.4	4.3	17.4	6.9	16.7	21.2	12.0
適応指数	3.4	0.9	15.5	26.8	23.8	9.4	20.1	20.8
職域人員	133	99	83	70	37	69	38	69
回収率	24.8	22.2	42.2	30.4	35.1	13.0	44.7	43.5

第5表 (2) B社職域別動機得点

態度 \ 職域	仕上げ	機械	鉄工	現図	熔接	銅工	メッキ	鑄造
平均年令	38.1才	37.5	35.4	33.6	30.8	35.5	33.6	34.5
平均収入	29.4千円	30.9	27.6	28.0	24.8	30.2	30.1	25.9
家庭	22.0	34.4	26.7	7.1	23.1	12.3	12.4	26.4
仕事	31.4	35.2	24.4	17.5	12.2	19.7	13.5	33.9
金銭	-12.2	-3.9	-13.3	-16.7	-8.7	-4.2	-2.4	-21.8
同僚	10.5	22.2	6.2	6.7	16.0	10.0	5.8	17.1
組合	13.9	24.8	10.9	0.0	-3.6	10.3	-11.8	20.0
自己主張	-8.4	17.3	20.2	-1.3	4.2	15.8	-3.5	12.1
会社	9.2	25.2	18.7	-2.9	4.2	10.6	-8.2	14.6
労働条件	-17.2	-12.3	-32.7	-36.3	-25.1	-22.2	-30.0	-11.4
上司	35.9	14.4	-20.7	-13.3	-15.3	5.8	-12.4	7.9
地域社会	24.8	35.2	24.0	6.3	24.4	16.1	18.8	33.2
適応指数	7.8	19.2	6.2	-3.3	3.2	7.4	-1.8	13.2
職域人員	144	105	203	37	145	55	56	69
回収率	44.4	60.9	22.2	64.9	31.0	56.4	30.4	40.6

汽缶	電気	F
33.3	34.5	df= 9, 225
31.2	29.2	
30.9	19.3	1.95*
40.0	22.0	3.15**
1.3	-17.0	2.44*
4.8	5.0	3.53**
5.2	-1.7	3.24**
26.5	8.0	1.16
22.2	3.7	4.87**
17.4	1.7	4.07**
5.2	-2.0	4.87**
13.0	-10.0	2.46*
16.6	2.9	4.79**
44	80	* P < .05
52.3	37.5	** P < .01

木型	木工	工具	綱具	運搬	動力	倉庫	F
39.2	36.0	34.9	37.7	40.8	39.5	36.1	df= 14, 438
39.8	27.9	30.0	32.1	32.9	31.6	27.4	
34.0	36.0	30.5	27.7	21.9	24.3	25.0	1.94*
42.0	36.0	23.0	30.5	31.9	27.1	41.3	2.50**
13.0	-10.0	-50.0	-12.8	-5.0	-5.2	-25.0	1.28
-5.0	24.0	18.0	12.6	9.6	10.5	35.0	1.64
-3.0	26.0	22.0	25.9	5.4	16.7	-3.8	4.47**
7.0	-2.0	10.5	7.9	-1.9	-11.0	20.0	2.11**
25.0	19.0	10.5	22.8	17.7	14.3	30.0	2.47**
14.0	-31.0	-8.5	-19.2	-8.1	-23.8	-11.3	2.75**
-19.0	-9.0	-1.0	-4.6	7.7	-3.8	51.3	3.65**
44.0	34.0	34.0	34.1	30.0	32.4	40.0	2.62**
15.2	12.3	13.9	12.5	10.9	8.1	20.3	2.80**
13	48	25	108	68	38	11	* P < .05
70.9	20.8	80.0	36.1	38.2	55.3	72.7	** P < .01

体としてよく、残りの5つの職域は、「金銭」についてかなり不満が多い。これらの点も、新しい賃金制度に対する一つの従業者の反応を示していると解される。ただ、「自己主張性」に差が見られなかったことは、工場の全体が、昇進に対して積極的になっていることを示すものである。これは、この工場全体の従来からの傾向であるかもしれないが、少なくとも現行賃金制度は、期待どおりに従業者にある向上心を与えているという解釈を許すものである。おおざっぱに言ってA社では、「賃金」と「自己主張」に対する関心がモラルを高めているといえそうである。

これに対して、B社は、「仕事」に対する態度の外に、「組合」に対する態度、「上司」にも大きな差があり、また、「自己主張性」にも有意な違いがみられた。これは、職場間に社会的地位の違いといったものが内在しており、それは仕事の重要性の認識と関係するといった、産業場面の社会・心理学的研究でよくみられる現象によるのであろう。おそらく、最も社会的地位の高いのは、〈倉庫〉または〈機械〉である。しかし、人数の少ない〈倉庫〉は、一般に高いモラルを示すものであるから、実際の組合などの社内での社会活動の主導権は、〈機械〉に握られていよう。前者は、Sayles の分類による保守的集団、後者は彼の戦略的集団というべきものかもしれぬ。<sup>(16)</sup>〈現図〉〈メッキ〉は、最もモラルも低く、不満も多いが、組合活動にも熱心でなく、あきらめの集団といえそうである。B社で特徴的なのは、〈木型〉で、B社の中で最も高い賃金を示し、「金銭」にも満足している。しかも、まったく他の職場と対照的に「労働条件」がこの職場だけプラスになっている。ただ、「上司」に対する態度は良くない。金銭的にもそう不満はなく、家庭的であり、会社や地域社会に一体感を持ち、労働条件にも不満は少ない。しかし、同僚との関係はややうすく、組合に対してもそう熱心でなく、自己主張もそれほど強くない。これらの点は、仕事熱心な年配の人の多い集団の雰囲気を感じさせる。

この〈木型〉に対照的な集団を探せば、それはA社のC.G.P.であろう。

これは、若い人が、年齢の割に高級を与えられ、自己主張性強く昇進を望み、他のいろいろな点で満足しているが、組合活動にもかなり熱心で、同僚の間もまず良い。しかし、地域社会に一体感は少ない。このことを単純化していえば、A社は、若い技術のある人を優遇しようとし、B社は年配の熟練工を大事にしているということになる。これは、先の企業の比較分析からも明らかかなことである。

次に、A、B 2社で最も類似した職種を探して比較してみよう。これによって、両企業の違いがより一層明瞭になるはずである。それは、A社の〈汽缶〉とB社の〈動力〉である。いずれもボイラーの燃焼作業で、会社にとって基本的な重要な作業である。まず平均年齢はB社が高いが、平均賃金と、職場の人員、回収率がほぼ同じであることが注目になる。つまり、両職域の比較によって、年齢の違いを除いて、両企業のより精密な比較をすることができる。まず非常に類似した反応型が注目になるが、全体としては、A社がやや良い。反応のおもな違いは、「自己主張」「労働条件」にあるようであり、それに「仕事」を加えることができる。これらは、いずれもA社の得点が高い。しかし、「組合」「地域社会」はB社が良い。このような反応の違いは、いずれも、最初の企業全体としての反応の比較において、傾向としてみられたものである。ただし、A社の〈汽缶〉の回収率は、A社で最高のものであることは注意を要する。これは、まじめで仕事に熱心ではあるが、組合活動にそれほど積極的でない同職場集団の人々が、自己表現の場所を見出したと解釈されよう。

このほか、この職域の分析によって、各職域の状況について種々の解釈、判断が可能であるが、本研究の主目的でないので省略する。

なお、仮説(4)に関していえば、A社では、「仕事」の得点が、44.7 というように高い職場から、10.0の〈調木〉のように変化し、〈S.P〉の29.1と〈電気〉の22.0の間にはかなり開きがあり、ここで、つまらぬ仕事とやりがいのある仕事とに二分される感があるが、B社の方は、最高42.0から最低

12.2とその分布の中はやや狭く、明確な区分点はないように思われる。これは仮説(4)をほぼ認めている。しかし、一般的印象を言えば、職務内容の複雑性よりも、企業内でのその職務の意味、価値感の方がより重要であると思われる。

(3) 各測度間の相関による分析。

この種の研究で相関係数を計算するといえば、各個人について測定された種々の反応、測度間の相関を計算するのが普通である。ここでそのような分析をすることもできるが、正戸<sup>(11)</sup>によって試みられて成功しているように、職域ごとの平均値によって、職域によって相関を計算することもできよう。モラルはなによりも職場の雰囲気なのであるから、個人の反応よりもその全体の反応が問題である。個人個人によって相関をとれば、その相関を作るものは、一部は個人の性格によるはずである。そのような研究ももちろん重要であるが、測度として安定性を欠く面もあるため、ここでは、職場ごとの平均値によって相関係数を算出した。これによって、職域としての性格がいかにか、他の客観的測度（年令、収入、人員、回収率）と関連するか、職域としての態度がいかにかに関連しあうかを知ることができる。結果は第6表に示してある。

すべての相関について検討をすることは許されないが、特に重要なものと有意な関係の発見されたものについて述べる。

**年令** 先に述べられたように、A社は職務・職能給を採用し、B社は年功序列型であったが、これは、A社の収入と年令の相関が低く、B社の相関が高いという形で確かめられている。両企業とも年令の高いほど、適応指数が高い傾向があるが、A社は、「年令」と「家庭」「組合」に対する相関が高く、B社は、「仕事」「会社」「労働条件」などが高い。これは、B社において年配の人が優遇されていることを意味し、A社は、年配の従業員は、「家庭」的になり、組合に対する関心を強めて、年配の不安に対する代償的満足を得ようとしていると説明できる。



「労働条件」は両者共通している。収入が多ければ、金銭的に満足しているのは当然であるが、労働条件にも満足するというのは、おそらく、収入と労働条件は、心理的にもまた物質的にもお互いに代償価値を持っているためであろう。A社において、「仕事」「同僚」「適応指数」が高いのは、やはり、A社の賃金制度に関係づけられるであろう。高い賃金を与えられた職場では、「仕事」も熱心になり「同僚」との関係もよく、全体としてモラルも高くなる。

**家庭** A社では、「年令」「同僚」「組合」「会社」「地域社会」「適応指数」との相関が高い。B社もほぼ同じであるが、「同僚」だけは「家庭」と相関がない。これは、A社の社宅が一カ所にまとまっていることに関係づけられよう。B社の社宅は少なく、自宅が多い。なお「家庭」の項目には近所づきあいの項目も含まれている。いずれにしても、「家庭」と「会社」「仕事」との不分離性を示している。

**仕事** 「収入」「同僚」「自己主張」「適応指数」特に「回収率」がA社では相関係数が高く、B社では、「年令」「家庭」「会社」「労働条件」「地域社会」「適応指数」で高い。共通点は、「適応指数」のみである。二つの会社の中での労働意欲のあり方に違いのあることが認められる。A社では、「収入」「自己主張」「同僚」と「仕事」が結びついているということは、「収入」の高いことが物質的満足を生ぜしめているというのではなく、その高賃金の職場が社会的地位の高いことを意味し、したがって、「自己主張」つまり、昇進への要求を満足させ、「同僚」の関係もお互いに選ばれた者として尊重しあい、競争しあうという関係が成立しているのであろう。

B社における仕事は、そのようなものではなく、立派な船を作るという「会社」の誇るべき仕事、威信への満足であり、これが「土地」に対する愛着となって結びついている。いわば、年配者の仕事中心的な、職人的とも言える労働意欲である。そして、仕事の重要さが社内における社会的地位を作っていると考えられる。



**金銭** A社の「金銭」に対する各項目との相関は、一般に非常に高い。中でも高いものは、「同僚」「会社」「労働条件」「上司」「適応指数」である。B社では、A社ほど高くなく、「収入」とが.506、「同僚」とが逆相関で-.524である。これは、A社では、金銭のような物質的要求がモラルの上に大きな役割を果たしているのに対し、B社では、それがほとんどモラルと関係なしに存在しており、むしろ金銭的に満足している者は、同僚との交渉にそれほど積極的でなく、むしろ孤独であることを教えている。これまでの分析から、A社のモラルは金銭志向的、B社のモラルは仕事中心というふうに区別することができよう。

**同僚**についても、A社の相関は全般的に高く特に「適応指数」は.903となっている。このことは、A社のモラルが、金銭志向的と同時に、他人志向的であり、同僚との関係の成功することが、他のあらゆる満足を生ぜしめる大きな手掛りとなっていることを示すものであろう。ところが、B社は、「同僚」と「収入」「金銭」とは逆相関であり、「上司」とのみ高い正の相関を示している。これは、B社での同僚関係は、金銭的なものと切り離され、むしろ金銭的満足は孤独と結びつき、職場の同僚関係は上司に依存している。よき上司のいるところよい同僚関係がある。

**組合**は、A社では「家庭」「同僚」「適応指数」が高く、B社では、「家庭」「会社」「適応指数」が比較的高い。「家庭」的態度を持つことは、組合に対して熱心になることである。A社で「同僚」が入ることは、A社のモラルが他人志向的であることからうなずけるものであるし、B社に「会社」の入っていることも、B社のモラルが職務志向的であることから理解しうる。ただし、A社においても、「組合」と「会社」は決して低い相関でなく、B社のそれよりは遙かに多い。これは、いわゆる二重帰属性といわれる問題であるが、組合に対して熱心なものは会社に対しても一体感を持つということである。

**自己主張** A社の「自己主張」は他の測度に比べて相関値が低い。比較的

大きいものをあげれば、「仕事」と「収入」である。なお、B社においても同様であるが、「会社」との相関がある。「自己主張」は昇進したい、社会的優位にたちたいと思っているという二つの側面を含んでいる。A・B両社の違いは、前と同じく、金銭指向と仕事指向性で説明できよう。自己主張性とモラルが全般に低い相関しか得られなかったことから、モラルを高めるために競争心にうったえるという方法は、それほど適切なものではないと言えよう。

**会社**は、「家庭」「金銭」「同僚」「仕事」との相関でみてきた。それ以外の点で高い相関を示すものに、A社では、「上司」「地域社会」「適応指数」があり、B社でもほぼ同じである。ただ、B社では「労働条件」との相関がやや大きい。会社に対する一体感と「上司」がよく関係するというのは、十分考えられることであり、「会社」が満足すべきものであればその土地もよくなり、その土地がよければその会社もよくなるのは当然であろう。B社では「適応指数」との相関が、最高.901を示すのは注目に値する。B社のモラルは、会社に対する一体感によっている。

**労働条件** これまでに触れた問題を除くと、A社では「適応指数」、B社では「地域社会」「適応指数」がよい相関を示す。A社で「地域社会」と「労働条件」に相関がないのとは対照的である。これは、A社の「労働環境」が土地と隔離された形で形成され、B社のそれはそのような隔離が少なく、かつ造船作業は屋外作業に関係が深いためであろう。

**上司** A社においては、「金銭」「同僚」「会社」「適応指数」との相関係数値が大きく、B社においては、「同僚」「適応指数」とが大きい。「金銭」「人員」とは逆相関をしているのが目立つ。上司とうまくいっている職場は、「同僚」との関係もよいといえる。人間関係一般を表わす。「上司」との関係の良いことが、「会社」に対する態度を良くするのは当然である。B社においても、「会社」とは、.469の相関がある。「金銭」との関係は、A社とB社では逆である。これも賃金制度の違いからと判断されよう。

**地域社会**については、後にまとめて述べることにする。ただ、B社の方が相関の高いものが多く「適応指数」との相関もB社の方が大きい。

**適応指数** 既に見てきた通りであるが、A社で.8以上のものをあげれば、「家庭」「金銭」「同僚」「会社」「上司」、B社では「仕事」「会社」「地域社会」、.9以上のものは、A社では「同僚」、B社では「会社」である。つまり、A社で適応することは同僚との関係をうまくやることであり、B社では「会社」に満足していることである。同時に、これは地域社会でのB社の地位の高さと、その「仕事」の自負を示すものといってよからう。A社では、もちろん、会社に対する誇りはあるが、「同僚」「上司」「家庭」といった人間関係が中心になっており、それが「金銭」的な満足と結びついている。したがって、先にも述べたごとく、A社は他人志向的、B社は職務志向的と規定できよう。

**人員** 職域の人数は、多くなるに従ってモラルが低下するというデータ<sup>(14)</sup>がある。「仕事」「適応指数」は両企業とも-.2程度であり、わずかながら逆相関を示している。傾向としては一致している。A社で有意な相関を生じたものは、「自己主張」のみであり、逆相関である。B社では、「労働条件」「収入」「上司」「回収率」がある。いずれも逆相関である。A社では人数の多い職場では、「自己主張」に対するあきらめがあり、B社では人数の多いことが、「労働条件」「収入」「上司」に対する不満と結びついている。これの一つの解釈は、人数の多いことから生ずる「上司」に対する結びつきの薄さなどの不満が、「労働条件」「収入」に投影されているということである。ちなみにA社の勤労者密度はB社の約 $\frac{1}{3}$ である。

**回収率** A社では、「仕事」との相関が非常に高く、「労働条件」「収入」「同僚」「適応指数」と有意な相関がある。B社は、「人員」とかなり大きい逆相関がある外、「労働条件」「上司」「収入」「金銭」「適応指数」と有意な相関がある。両社とも、「適応指数」の高いグループが回収率がよいというのは、重要なことである。適応する人間は、積極的で自己表現に労をいとわないと

考えられる。従って未回収分の調査票は、もし強制的に記入せしめたならば、非常に質の悪い調査票か、低い適応を示すものとなるであろう。「労働条件」「収入」との有意な相関は、両社共通であるが、同様に適応を示すものと解されよう。両社の違う点としては、A社では「仕事」「同僚」との高い相関、B社では「人員」「金銭」との逆相関がある。「仕事」との相関の高いことは、前に解釈されたように、A社での仕事中心的グループがこの調査で自己表現を試みたためであろうし、「同僚」はA社では「適応指数」と高い相関があるから、「回収率」と「同僚」の相関は、適応する人は回収率が高いという面で解されよう。B社の「人員」「金銭」の両者ともこの企業では人間関係に対する非積極性を生ずるものであるから、回収率が悪くなるというその逆相関は当然である。B社ではまた「上司」との正の相関があるが、この会社での「上司」の人間関係における役割を考えると、当然である。

さらにこまかい各質問ごとの分析もできるが、上の叙述は、それらの分析をも含めてなされているし、これ以上の分析は、主題よりあまりにはずれるので省略する。

全体としては、前半において賃金制度の違いの影響がかなり大きいものであること、モラルのタイプが、両企業ではかなり違っていることが、明らかにされた。A社は、他人—金銭志向的であり、B社は、職務—会社志向的であった。

(4) 因子分析。次に、相関表から、調査票の因子構造を明らかにすることができる。これによって、地方性のモラルに対する役割も決定できる。

因子分析は、共通性を1とし、重心法によって行なわれた。計算は、因子の抽出まで電子計算機によって行なわれ、回転は直交回転で視察法によって行なわれた。これは、回転の基準に、年令、収入、人員、回収率などの客観的測度を利用できたためである。また、因子の抽出は15回行なわれ、その後分散が2%以下のものを切り捨てた。回転のためには、切り捨てられた部分を利用する場合もあった。

A社については、17回転、B社は4回転後の因子行列であり、第7表においてこれを示した。

第7表 (1) A社因子行列

	AF <sub>1</sub> '	AF <sub>3</sub> ''	AF <sub>4</sub> '	AF <sub>5</sub> ''	AF <sub>6</sub> ''	AF <sub>7</sub> '	AF <sub>8</sub> '	AF <sub>9</sub> ''	h <sup>2</sup>
平均年令	.518	.542	.321	.143	.339	.078	-.055	-.139	.832
平均収入	.758	-.338	-.193	.110	.001	.176	.000	-.346	.890
家庭	.824	.286	.336	-.242	.183	.062	.252	-.010	1.033
仕事	.833	-.580	.051	.000	.602	-.160	.014	.065	1.425
金銭	.809	-.350	.408	.130	-.527	-.056	.000	-.111	1.275
同僚	.913	.011	-.008	.216	.024	.075	.312	-.324	1.089
組合	.764	.176	.308	.050	-.082	.389	.007	.014	.873
自己主張	.514	-.649	-.073	-.345	-.131	-.020	-.119	-.118	.856
会社	.826	.063	.157	-.196	-.146	-.189	.398	.283	1.064
労働条件	.723	-.469	.043	.530	-.118	.207	-.055	-.072	1.090
上司	.854	-.057	.089	.310	-.221	-.172	.434	.105	1.144
地域社会	.654	.000	.633	-.527	-.010	-.080	.061	.006	1.116
適応指数	.997	-.065	.086	-.024	-.152	.031	.109	-.008	1.054
人員	-.704	.121	.139	.007	-.031	.704	.109	.000	1.056
回収率	.537	-.429	-.052	.229	.527	-.170	-.049	.052	.840
V %	55.6	11.7	6.3	6.5	7.7	5.5	3.6	2.4	100

第7表 (2) B社因子行列

	BF <sub>1</sub> '	BF <sub>2</sub> '	BF <sub>3</sub> '	BF <sub>4</sub> '	BF <sub>5</sub> '	BF <sub>6</sub> '	BF <sub>7</sub> '	h <sup>2</sup>
平均年令	.495	.586	-.118	.357	-.141	.315	.264	.918
平均収入	.228	.897	-.159	.025	.271	.049	.152	.981
家庭	.774	.004	-.222	.324	.314	-.099	-.146	.883
仕事	.836	.283	.045	.180	.035	.199	-.118	.868
金銭	-.122	.455	-.519	-.023	-.039	.309	-.265	.659
同僚	.445	-.638	.511	.145	-.025	.188	-.247	.984
組合	.434	-.274	-.067	.481	.087	-.122	.361	.652
自己主張	.444	-.353	-.017	-.471	.307	.085	.078	.654
会社	.943	.049	-.168	.007	.151	.246	-.010	1.003
労働条件	.585	.594	.160	-.180	.278	-.027	.000	.831
上司	.533	-.175	.572	-.144	-.139	.446	-.085	.888
地域社会	.831	.227	.029	.175	.241	-.091	-.263	.909
適応指数	.978	.000	.162	.009	.214	.080	.007	1.035
人員	-.115	-.446	-.650	.000	-.087	.059	.138	.665
回収率	.243	.314	.594	-.287	.268	-.025	.247	.726
V %	42.9	21.9	14.3	7.2	4.7	4.6	4.4	100

A社の $AF_1$ 因子及びB社の $BF_1$ 因子は、モラルを表わすと考えられる。いずれも「適応指数」が1に近い。この「適応指数」は従来のモラルより該当範囲が広いために、つまり、「家庭」「地域社会」「金銭」「組合」などの項目が入っているために、勤労者の適応を表わすと考えて、適応指数と名づけられた。<sup>(3)</sup>しかし、内容的には、この第1因子は、「仕事」「同僚」「会社」「上司」「労働条件」などの因子負荷量が多く、これは、いわゆるモラルそのものである。従って、モラルというものは、勤労者の勤労生活への適応そのものである。適応とは、不満なく、快適で、積極的な生活態度をいうのであろう。これは、人間関係管理の行きつく所を示している。それは労働者一人一人の職場への適応を図ることである。そこで当然、人間性の尊重ということがなければならない。

注意しなければならないのは、A社では、第1因子の負荷量が全体に高いこと、人員の因子がマイナスの負荷を持っていることである。また、地域社会の因子がやや少ない点は、B社と異なる。これは仮説(2)でいわれ、その後もたびたび述べられていたように、A社の地域からの独立を示すものといえよう。A社の釧路市における地位は、土地と融合するというよりも、独立の王国を作っているといわれたほどである。

A・B両社の違いについては、その他、何度もいわれているように、B社と比べてA社は、「平均収入」「金銭」「同僚」「組合」「上司」「人員」について大きな負荷がある。これらは、A社の他人—金銭志向的といわれた傾向を再び確認しており、職場の人員の大小がこれと結びついている。B社にあっては、「家庭」「仕事」「会社」「地域社会」の負荷が大きく、職務—会社志向的と再びいえる。「地域社会」のモラルに及ぼす影響は、その会社のおかれた状況、政策で変わるというきわめて当然の結論に達する。

$AF_3$ 因子は、「自己主張」の欠除（回収率の低いことも同じ意味）、「仕事」への意欲の不足、「収入」「金銭」「労働条件」など物質的不満、年令などから、年配者の社会的不成功が、この面へのあきらめを生み、この不満が物質

的な不満に転位しているといえそうである。もし名づければ、**年配的無関心**といえるだろう。新技術から立ちおくれ、年功的賃金の安心感はなく、そうかといって、組合によって自己主張する気もない一群の人々を想像することができる。

AF<sub>4</sub>「地域社会」「金銭」「家庭」「年令」などの負荷が高い。「金銭」には、家庭の経済状況の質問が入っているし、賃金が高いということはその土地での地位の高さを示すものだから、まとめて、「**地域社会**」の因子といってよいらろう。「家庭」には、もちろん、近隣との関係が含まれている。なお、B社においては、この因子に当たるものは見出せない。「地域社会」は第1因子の中に組入れられ分離していない。ここで再び、A社の「地域」からの分離が示された。

AF<sub>5</sub>「労働条件」「上司」「同僚」のプラス負荷、「地域社会」「家庭」「自己主張」のマイナス負荷。これは自己の職域（「会社」とは別）、自分の働いている現場への満足、「家庭」「地域」の不満からの消極的逃避を示している。**職域への逃避**といえる。

AF<sub>6</sub>「仕事」「回収率」「年令」が大きく、「金銭」「上司」がマイナス。他人志向的企業で適応できずに取り残された職務中心的なグループ。B社ではこの種のグループが主役であった。**職務志向的因子**。

AF<sub>7</sub>「人員」の因子。人数が多くなると組合志向的に多少なるのであろう。組合の因子負荷 .389。

AF<sub>8</sub>「上司」「会社」「同僚」「家庭」。当然ながら**人間関係**の因子。この面で上司の役割は大きい。

AF<sub>9</sub>「会社」がプラス、「平均収入」「同僚」がマイナス。同僚との競争がわずらわしく、会社に依存しようとする低賃金者の一部の傾向。**会社依存**の因子。

BF<sub>2</sub>「収入」が .897 という高い負荷を持ち、「平均年令」「労働条件」「金銭」と続く。「同僚」が -.638 と極端なマイナスで、「人員」「自己主張」「組

合」と続く。一部の高年令者が優遇され、よい賃金とよい職場で働いているが、金銭中心的で同僚との関係を避け、社会的優位に立つが、社会的主張をしない小人数グループの傾向。会社に対する一体感はないし、「家庭」の負荷も0に近いから、小市民的ではない。**金銭中心主義**の因子。B社の賃金体系は、会社のモラルに有効に働いていないことは明らかである。一つの問題点といえよう。

BF<sub>3</sub>「回収率」「上司」「同僚」が中程度のプラス。「人員」「金銭」がマイナス。「会社」が弱いながらマイナスであるから、AF<sub>9</sub>の人間関係因子とはやや異なる。**人員の因子**とした方がよさそうである。正確には職場の人数の少ない因子で、人員が少なければ、上司は監督をやりやすく、同僚関係もうまく行き、調査票の回収率は高くなり、人間的要求の不満を「金銭」に代償させることはなくなる。

BF<sub>4</sub>「組合」「年令」「家庭」がプラス。「自己主張」がマイナス。やや年配の人が、仲間との競争を避け、家庭の安全を守って組合活動に熱心になるケースと考えられよう。**年配的組合主義**の因子。

BF<sub>5</sub>「家庭」「自己主張」「労働条件」「平均収入」「回収率」といずれも弱い負荷。家庭的で競争にも比較的優位にあり、収入もややよい。**競争的個人主義**ともいえるであろう。

BF<sub>6</sub>「上司」「会社」「金銭」「年令」に多少の負荷がある。経済的に比較的満足した年配層が多く、「上司」「会社」から尊重されていると思われるグループ。**上司**の因子。

BF<sub>7</sub>「組合」「年令」「回収率」の外マイナスが多い。「同僚」「土地」「金銭」に満足できず、革新的である。**組合**の因子。

終りの3因子は、その定義は十分明らかではない。

因子分析の結果、両社にはモラル以外は、それほど共通性のないことが分かった。また、そのモラルの内容もかなり違っていた。

なお、これまでの産業におけるモラルの因子分析学的研究の中で本研究



結果と正確に一致するものはないが、Gordon<sup>(5)</sup>とは比較的よく一致する。その他の研究同志についてもあまり一致点はない。<sup>(1)</sup>場面によって要因が変化するの<sup>(1)</sup>は当然であり、一般的因子を抽出するためには、全国的なサンプルが必要である。

#### (5) 地方性の効果。

既に地方性は、A、B両社の全体の比較で、「地域社会」に差が見出された。しかし、これが直接モラルに結びつくことはA社の場合みられなかった。全体として、A社のモラルがやや高く、地方性の悪さ、特に気温条件の欠点は、A社の労働条件、厚生施設の良<sup>(1)</sup>いことのために、明らかに補われて、むしろあまりあると見られる。

職域別の分析では、地方性についてあまり述べられていなかったが、若年層は、地域社会に対してあまり関心を持っていないことが分かる。このことは、地域社会と年齢が.5近くの相関を見せていることから分かる。また、B社では、気候風土、会社の歴史、対立的な会社が同地域にないことなどのためか、地域とモラルは密接に結びついている。B社の「適応指数」は、「地域」と「会社」と「仕事」に最も高い因子負荷を示しており、心理的に一つのまとまった構造を持っていることが分かる。逆にA社は、土地から分離した政策をとっていることは明らかで、その方法で一応成功しているように見える。

このほか第6表の相関係数の表によれば、「地域社会」と「家庭」、「会社」との結びつきが強い。また、A社では、「組合」「金銭」「年令」「同僚」「仕事」「上司」と、B社では、「仕事」「労働条件」「年令」「収入」「上司」「同僚」「組合」とが有意な相関となっている。「適応指数」は、A社が.668、B社が.875である。「労働条件」「金銭」「収入」を除き、後は両企業共通している。「地域社会」に対する態度が、モラルその他のいろいろな側面で関連性を持つことは、「地域社会」の勤労意欲に対する重要性を示すものであろう。

それらの関連性についてここで考察を加えれば、次の点が考えられる。た

だし、相関は、個人についてではなく、職域について採られたために、この点を十分考慮する必要がある。

i) 「地域社会」と「会社」「家庭」との強い相関は、まず、その職域の「会社」での地位の高いこと、満足なことが、「家庭」や「地域」での満足を作ると説明される。

ii) 「適応指数」「同僚」「上司」「組合」「仕事」との相関は、その職域の人間関係一般の適応性を示すものとして考えられる。これらが、その土地への満足感を生ずることは確実である。その土地の一流の会社で適応できなければ他の土地を求めるであろう。「会社」と「家庭」もこの人間関係一般の適応性は含まれているであろうから、i) の「地域」と「会社」「家庭」との関係は、二重に強められていることになる。

iii) 「年令」との関係は自明で、その土地に長く生活していればいるほど、その土地に愛着を感じるのであろう。B社の「収入」は「年令」と相関しているから「地域社会」と「収入」との相関は、「年令」によって説明できる。A社の「金銭」との相関は、長期勤めた蓄財があるとみて、やはり年令に還元できる。この点は因子  $AF_4$  でも明らかである。

iv) B社の「労働条件」との相関については、先にも述べたごとく、造船作業の屋外性、さらに屋内作業場の暖房などの不完性によるものであろう。職域によるそのような気温条件の差異が、「地域」に対する満足度を変えることは考えられることである。これは、逆にいえば、地方性が労働条件に最も直接的に影響しうる事例である。B社の労働条件の不完性を示すものであるが、造船作業という面から止むを得ぬ点もあろう。

ところで、この(iv)の例外を除いて、地方性に対する態度は、勤労者の勤労生活一般の適応に関して捕えられるべきである。A社の例で、地方性の条件の悪さにもかかわらず、モラルが高いのは、人間関係の改善、福利厚生施設の完備といった面に努力が払われた結果であると判断できる。しかし、この点もさらに詳細に明らかにするために、「地域社会」の10の質問に対する

それぞれの反応を比較してみよう。これを第8表に示す。多くの質問はB社の方がより土地に対する満足を示している。例外は、質問60で土地の発展に関するものであり、人口増加中の釧路の土地柄を表わすものといえよう。質問80は、土地の一般的水準よりも、A社の社宅の条件の良いことを示すもの

第8表 地域社会の反応

質	問	A社	B社
(10)	この地方の気候をどう思いますか。	(イ)よい (ロ)イ	8.4 48.6**
(20)	この辺は住み易いところだと思いますか。	(イ)住み易い—	21.8 52.5**
(30)	他の地方に移りたいと思うことがありますか。	(イ)全くない—	25.2 50.9**
(40)	あなたはこの地域の文化的娯楽施設（図書館、映画館など）に満足していますか。	(イ)非常に満足	6.9 17.5**
(50)	外国に移住する気がありますか。	(イ)ほとんどない—	66.8 66.2
(60)	この地域の発展に関心がありますか。	(イ)ある—	70.6 62.8*
(70)	この土地の悪口をいわれたときいやな気がしますか。	(イ)非常にいやな—	22.9 33.8**
(80)	あなたの住んでいる地域は交通・通信・ガス・水道等の公共施設はよくととのっていますか。	(イ)非常によい	45.0 37.4*
(90)	この辺の人達は親切で人情が厚いと思いますか。	(イ)そう思う	24.4 21.1
(100)	地域社会のためになることをしようと考えることがありますか。	(イ)ある—	28.6 32.6

(注) (イ)に○をつけた者のパーセント。 \*\*  $\chi^2$  1%以下, \* 5%以下で有意。

かもしれない。なお、会社に対する態度は、ややB社がよかったが、有意差はなかった。質問別に見て、今の勤め先に一生いても良いと答えたものは、A社で48.1%、B社で57.0%、 $\chi^2=5.353$  2.5%の危険率で有意差が認められ、B社の定着性の高いことが証明されている。これは、A社のほとんどあらゆる態度での優勢にもかかわらず達せられたのであるから、その原因をA社の地方性の悪さに求めることは自然であろう。この意味で、A社の政策をもってしても、会社に対する定着性まで変えることができなかったのは注目しなければならない。もちろん、この程度の差であれば、問題ではないとすることもできよう。しかし、この調査は、A社が実際よりも良い態度を示す

条件の下でなされたこと、全般的にA社のモラルが高いと判断された中で求められたのである。以上の論から、会社におけるモラルと定着性は別のものであること、定着性は地方性に依存していることが推定される。また、全般的な「会社」に対する態度は、A社で、比較的「地域」に関係がないが、それでも「適応指数」と「地域社会」で.668の相関があったことも忘れられるべきでないであろう。かくして、地方性と労働意欲との関係は、明瞭になった。

#### Ⅳ 考 察

(1) 全体的考察。Ⅱの都市の比較からⅤの地方性の考察まで一貫して大まかにまとめてみると、次のような図式ができる。

(a) 釧路市—A社：気候状況悪し→人口密度小→人口社会増→発展中→製紙工場（勤労者密度小）→良好な労働条件→職務・職能的賃金制度→他人—金銭志向的モラル（「地域社会」に対する態度悪く、会社、地域への定着性比較的低い）。

(b) 函館市—B社：気候条件良好→人口密度大→人口減少（内地へ流出）→停滞的→造船工場（勤労者密度大）→やや悪い労働条件→職務—会社志向的モラル（「地域社会」に対する態度よく、モラルに混在、土地、会社に対する定着性良好）

奥田によると東京で永住を希望するものは、48%とある。<sup>(13)</sup> 函館のまったく移る気はない者、50.9%と比べて、まず函館のB社員は、土地に対して東京人並みの定着性を持っていると言えそうである。釧路市が新興都市であるという利点は、第8表の質問60、80に認められるが、これとても、釧路の地方性を打ち消すほどのものではない。また製紙工場の権威の高さ労働条件、福利厚生的良好であること、新しい賃金制度、これらはいずれもモラルを高めるのに役立ってはいるが、地方性そのものは打ち消すことはできず、特に定着性については問題が残っている。しかし、実際には、釧路の地方性の悪

いことにもかかわらず、よくその会社のモラルと定着性をこれほどまでに高めたという見方が妥当であろう。

これからの地方都市の宿命、労働力が少なく、会社への労働者の定着性を高める必要がある場合に、その問題に対して以上の論から何等かの対策を考えることができるであろうか。

モラルそのものは、企業内の政策によって地方性とは関係なく高めることができる。しかし、会社への定着性を高めるためには、そのほかに、都市への定着性を高める必要がある。これは、誠に常識的な結論である。では、都市の定着性とは何か。これも、また非常に複雑な問題であろう。おそらく気候条件がある。しかし、函館と東京には大きな気候条件の差であろう。それにもかかわらず定着性が、ほぼ同じなのは何故か。もし一代目の人々が定着すれば、その子孫の定着性は非常に高いものである。種族としての人間は、かなり寒冷に対しては順応力を持っている。とすれば、第8表の質問(40)や(80)に見るごとく、土地の文明、文化を高め、住み易い、誇りの持てる都市を作る以外にない。物質的環境については、超大都市が有利であるが、住み易さの点では中都市が良いといわれる。また、土地特有の文化を持つことによって、その文化にあった人々を引きつけることができるであろう。

この意味で会社への定着性は、超大企業を除いて、一企業の問題ではなく、地域社会全体の問題として考えていかねばならぬ。独特の地方文化を作ることによって、はじめて安定した都市作りができ、その企業も安定することができる。また、このような方法が労働力維持の最も人間的な方法であると思われる。

なお、B社の定着性の高いのは、B社の平均年齢が高いためであるという議論もできよう。「平均年齢」は、「会社」、「地域社会」に対して正の相関があるためである。しかし、「会社」と「地域社会」の相関は、2倍近くもあり「会社」と「地域社会」の関係は年齢だけによらないことも明らかである。このほか、年齢によって大きく影響されるのは、第6表からA社では「家

庭」「組合」、B社では「仕事」「会社」「労働条件」である。ところが、これらは、第2図にみられるように、「労働条件」以外は有意な差を生じていない。労働条件の差は、明らかに年齢だけによるものではない。また両社共、平均年齢の変動域はほぼ10才であるから、両社の平均年齢の差は、約2才で約 $\frac{1}{5}$ のを説明するに留まるし、相関係数の2乗が変動率を表わすので、最も影響の大きいA社の「家庭」でも年齢の影響は、概算で $(0.722)^2 \times \frac{1}{5} = 0.102$ 約10%、指数にして1.5程度の影響を持つにすぎない。実際に、両社の「家庭」間に有意な差はない。また、この年齢段階で2才程度の年齢の差が、この種の統計で有意の差を生ぜしめることはありえないことである。かくして、両企業の年齢の差は、無視しうるものと考えられる。

(2) 賃金体系とモラルの問題。2社のモラルの型の違いについてかなり議論されてきた。A社の他人—金銭志向的モラルが直接に導入された賃金制度の効果であるか、A社の伝統によるものか分からない。これについては、歴史的研究が必要である。しかし、新制度が、金銭志向的内容を持つこと、また、年功制とも対立することは明らかである。B社についても職務—会社志向的はきわめて無理のない名称であろう。ただ、他人—金銭志向的及び職務—会社志向的が、Riesman<sup>(15)</sup>の他人志向と伝統志向に一致するものかどうか、Riesmanの叙述は理念的であるので判然としない。ただ、この調査では、両社のモラルのタイプにかなりの違いが認められることは確かである。そして、他人—金銭志向的がRiesmanの他人志向に、職務—会社志向が伝統志向に近いものであるとはいえそうだ。なお、内的志向に当るものは、A社の「汽缶」のように、仕事中心であるが、「同僚」「組合」にそれほど積極的でなく、「会社」に対しては、それほど悪い態度でなく、「地域社会」にあまり関心がないが、「自己主張」はかなり強いといった型を想像できる。しかし、これも職務—会社志向と区別がしにくく、少なくともこの調査では、内的志向型に相当するものは、ごく少数に限られよう。いずれにせよ、分類の叙述は、明確で具体的な証明しうる形で定義されていなければな

らない。

また、我国の企業の分析で、年功序列型の賃金体系が会社への忠誠心を高めるといった議論がされているが、B企業ではこのことがあてはまるようである。しかし、これが親分—子分的な関係にあるとは考えられない。上司には、かなり反抗的で、一般にいわれるように日本の人間関係の縦のつながりは、B社のような古いタイプのモラルを持つ雰囲気の中でもかなり消えていると思われる。A社の場合には、これがさらに少ない。

(3) 企業の問題点。A社の管理は、いろいろの面でゆきとどいていると想像されたけれども、賃金制度の有り方が職域に社会的格差を作ってしまった。結果としては賃金刺激がモラルを人間関係と独立しないで高める形になったのは一応の成功といえるだろうが、これは最終的な成功だろうか。

B社については、労働条件（福利厚生を含めて）の改善にまず努力が払われるべきである。事故防止については、fool-proofの考えが必要である。B社の共同体内の社会的地位は安定しているが、内地への人口流出に対しては、引き続いて地域との結合を強め、また会社の成長に努力することが必要であると思われる。

A社の地域に対する地位は高いものではあろうが、対抗的企業もあることであるし、地域と分離した王国を作るような政策は改めるべきであろう。地域社会全体の繁栄を図る努力が必要である。

## V 結 語

重要な結果及び考察点を述べれば次の通りである。

(1) 全体としてA社のモラルが高い傾向にあった。特に自己主張性が高いことに特徴があった。B社は、労働条件が極端に悪く、地域に対して非常に良い態度を示した。

(2) 職域ごとの分析によって、両社のモラルの型にかなりの違いが見出された。特にA社では一部の職域が特に優遇されており、職能的賃金制度に

分析の視点がおかれた。B社については、年配の熟練工を大事にしている社内体制が推定された。

(3) 職域ごとの平均値による相関係数及び因子分析によって、いよいよ両企業のモラルの違いは明瞭になり、A社は他人——金銭志向的であり、B社は職務——会社志向的であるとされた。

(4) 各態度の合計点である「適応指数」は、一般に言われるモラルが実は勤労者の勤労生活への一般的適応であることを示した。

(5) モラルと地方性は、労働条件、人事管理の改善によって相互に独立したものになりうる。したがって、比較的的地方性が悪いとしても、モラルに影響しない。しかし、地域及び会社に対する定着性は、地域条件の劣悪によって影響され、低下する。

(6) 会社に対する定着性の向上のためには、その地域文化の発達向上が必要であるとされた。

気候条件の異なった二つの都市にある二つの企業についての二つの事例研究を比較しながら述べた。気候条件の違いは、モラルに現われなかったが、地域に対する態度を変え、会社、地域への定着性に影響した。これが、この論文の最も簡単な総括である。これは、科学的な統制実験のできない社会科学の場面において、統制実験に替える一つの現場研究の手法を試みたものである。この手法をさらに数学的にし、客観的データを多く揃えて行けば、より完成した研究法となるであろう。社会科学の世界から単なる空想を排除して、理論と事実を密着させつつ発展させることができるための一助になれば幸いである。

この研究は、北海道科学研究費補助金の援助を受けた。また、本調査に協力を惜しまれなかったA・B両社及び実際の調査に当った産業心理学セミナーの学生諸君に心からの感謝を捧げたい。



参 照 文 献

- (1) 馬場道夫 労働意欲の理論的分析 小樽商大「商学討究」昭和38年第14巻第1号15頁～38頁。
- (2) \_\_\_\_\_ 勤労者生活意見調査票 地人書館 昭和39年。
- (3) \_\_\_\_\_ 勤労者生活意見調査の手引き 地人書館 昭和39年。
- (4) \_\_\_\_\_ 小樽市における勤労者生活意見調査 小樽商大「商学討究」昭和40年第15巻第4号121～147頁。
- (5) Gordon, J. O., A factor analysis of human needs and industrial morale, *Personnel Psychol*, 1955, 8, 1-18.
- (6) 林 茂司 北海道の工業賃金の地域性 — 他府県との比較 — 「北海道労働研究」1964年第95号27～80頁。
- (7) \_\_\_\_\_ 労働賃金の格差と労働力流動「北海道労働研究」1965年第97号56～100頁。
- (8) 北海道商工部商政課 北海道商工要覧'66 北海道商工部 昭和38年。
- (9) Hulin, L. C., and Smith, P. C. A linear model of job satisfaction, *Jour, applied Psychol.*, 1965, 49, 209-216.
- (10) Katzell, R.A., Barrett, R. S., and Perker, T. C. Job satisfaction, job performance, and situational characteristics, *Jour. applied Psychol.* 1961, 45, 65-72.
- (11) 正戸 茂 経営心理学からみた労使関係 — 人間性と生産性向上 — 日刊労働通信社 昭和32年。
- (12) Miller, D. C., and Form, W. H. *Industrial Sociology*, New York :Harper, 1964.
- (13) 中野 卓 編 地域生活の社会学（現代社会学講座Ⅱ）有斐閣 昭和39年。
- (14) 大須賀哲夫 労働集団（南 博編 応用社会心理学講座「人事管理」）光文社 昭和34年。
- (15) 佐々木徹夫 鈴木幸寿 谷田部文吉 共訳 リースマン 著 「孤独なる群衆」みすず書房 昭和30年。
- (16) Sayles, L. R. *Behavior of Industrial Work Groups*, New York : Wiley, 1958.
- (17) 総理府統計局 日本の人口 昭和35年。
- (18) 東京天文台 理科年表（昭和39年）丸善。
- (19) 渡辺貞雄 北海道工業における雇用吸収力の分析 「北海道労働研究」1963年第91号 1～23頁。

- (20) \_\_\_\_\_ 北海道における労働力流動と労働力構成 「北海道労働研究」 1965  
年第97号 1~55頁。
- (21) Whyte, W. F. *Money and Motivation*. New York : Harper, 1955.
- (22) Zalesnik, A., Christensen, C, R., and Roethlisberger. F, J. *The  
Motivation, Productivity, and Satisfaction of Workers*, Boston : The  
Plimpton Press, 1958.