

〔共同研究：集団(内)行動の心理・社会的研究〕

モラルサーベイにおける部下の認知と 上司による部下認知比較の試み

西 川 一 廉

- I 問題の所在
- II 方法
- III 結果と考察
- IV むすび

I 問題の所在

対人認知の問題は社会心理学の重要なテーマであるし、各種人間関係訓練における相互評価などもお互いが理解を深め、成熟したグループを形成していく上で必要な道具である。そこから自己理解も深まる。そしてそれは大抵の場合、同等の水準にある、あるいは同等の水準に置かれた人達の間で行われる。

ところで産業場面で行われるモラルサーベイなどに含まれる認知行為の調査は通常部下から上司を評価する、つまり自分にとって上司はどのような存在か、その管理はどうか、上司との人間関係はどうかなどを問う形で行われる。産業組織の中で言われる集団とはその構成員が決して同等水準にあるのではなく権限とか地位あるいは資格などを基準にしながら何らかの形でタテ社会を形成しているから、お互いの間で行われる認知の如何も当人達の置かれているポジションに大いに影響される。それは既に過去の産業・社会心理学の諸研究が十分に証明してきている。

さて、そこで行われるモラルサーベイは決して上述のような相互理解（これもまた重要な課題ではあるが）だけを目的としたものではなく、組織の目標を達成するための手掛りを得たり、組織に参加する人々の個人目標が同時にどの程度満たされているかなどについても明らかにしようとする。上司と部下の相互評価という点から言えば、モラルサーベイでは部下は上司あるいは会社幹部を、上司はさらにその上の

上司あるいは幹部について評価することはあっても、上司が部下について評価することは殆んどないし、まして部下が自分のことをどのように思っていると思うかを上司に尋ねるなどといったことは滅多にない。即ち常に評価が一方通行になっていて、たとえ上司にあなたの部下はあなたについてこのように考えていますというデータをフィードバックできたとしても、それとつき合わせる格好で上司が私はそのような部下をこのように見ていますというデータはない。従って部下の評価が良きにつけ悪きにつけ言いつばなしで、しかも言った者勝ちになって、言われた者は評価が好ましい場合は満足するけれども、好ましくない場合はそんな筈はないと不満を持ちながらも部下がこう言っているのだからと既成の事実化されてしまう。上司が部下について評価する場合も同様である。一方的に評価が行なわれ、その評価に対して部下から上司に向けて何か発言が行われるということは殆んどない。たまにアメリカ流人事管理を採用している企業において考課面接などを行ない、考課結果について上司と部下が話し合うことはあっても、その結果を見せられて部下の側から思うことを言えるのは数少ないし、第一それは部下の考課が話し合いの中心になるわけでモラルサーベイで扱うような問題とは本質的に異なる。ましてわが国の組織風土を考えた時、そこで存分に話し合いが行われるかどうか疑問であり、将来はともかく現状では上司、部下のいずれともその話し合いを有効にする訓練は行われていない。

話を戻してもしモラルサーベイの中である事柄について、あるいは上司自身について部下はこのように思っている、しかもそのような

部下を上司はこう感じているということを知ることができれば、人間関係訓練の中で行われているような相互理解のための相互評価が可能になり、同時に組織の目標、個人の目標のいずれをも満たす手掛りが得られるのではないだろうか。実際それが可能になってこそ組織目標と個人目標のバランスのとれたマネジメント（西川，1978）¹⁾の達成に接近することをも可能にするのではないか。つまり上司と部下がお互いをどのように認知し評価しているかだけでなく、組織のさまざまな側面についての認知と評価をつき合わせ、それぞれの一致、不一致を調べることによって改善の手掛りが得られる。もちろんその場合、両者が一致しているかどうかだけが良し悪しを決めるのではない。たとえ一致していてもそれは現状でよくないという点で一致しているかもしれない。また不一致の場合にはなぜ不一致が起るのか、その不一致が現実のどのような問題とかかわっているのかを考えることによって今後の改善の方向も示唆されよう。要するにここで最も強調したいことはどうも従来のモラルサーベイにはこうした対照の視点が欠けていたのではないかということである。実際この対比が行われないうちに上司と部下がその不一致を責任転嫁し問題の解決に到らないケースが余りに多かったのではないか。研究者、実践家を問わずモラルサーベイを組織開発の道具とすると主張し応用する人が多いけれども、このような視点に欠けたモラルサーベイを使っているのは組織開発の展開も自ずからその限界が明らかであろう。しかし残念ながらこのような視点を備えたサーベイはまだ例を見ない。

そこで本研究は組織診断調査実施に便乗してその調査項目の幾つかについて、従来通り部下の有無別比較をすると同時に、別途上司に対して部下がそれらの項目に対してどのように認知しているかと思うかを推定させ、それによって上司による部下認知と部下自身の認知の対比をさせる試みをした。その手続の詳細は以下の通り

1) 西川一廉，「職務満足の心理学的研究(1)」桃大社会学論集，1978，12，1—34。

である。

II 方法

- (1) 調査時期：1978年9月。
- (2) 調査対象：関西に本社をおく中堅商社。
回答者の内訳は1人以上の部下をもつ管理職男性10名とその部下27名（女子3名を含む）の合計37名。
- (3) 調査方法：質問紙によって次のような調査をした。調査は一つの事柄について2種類の質問からなる。即ち状況認知と満足度である。例えば次のような質問がある：

Q.2 「私は仕事ができる方である」

まずはじめに質問にあるような内容の事柄を回答者がどの程度（主観的）客観として認識しているかという状況認知を尋ねる。回答としては「そう思う」から「そう思わない」までの4件法で中間がない強制選択である。先の質問についていえば自分の職務遂行能力がどのくらいかを尋ねているのである。能力があるから良いとか満足であるということを探っているのではない。良いとか満足だというのは自己の価値基準に照らして後の判断である。ここではそれ以前の事実認識の問題である。従って仕事はできる方だと回答しても、だから満足だという人もいれば、まだ不満足だという人がいてもよいわけである。それは本人の価値観の問題である。この価値観に照らして「満足」から「不満足」まで中間の「どちらでもない」を入れて5件法で尋ねているのが第2の満足度の質問である。先に説明した通り「仕事能力はあるけれども不満足だ」という人もいれば「仕事能力はないけれども別に満足でも不満足でもない、満足度としてはどちらでもない」と回答する人もいるわけである。²⁾

以上の2種類の設問からなる質問項目のほかには本研究の目的のために追加した質問が部下ありという人に対してなされた。例えばQ2の

2) こうした調査方法は筆者が独自に開発中のものである。なぜこのように二重質問をする必要があるかなどその詳細については近々まとめ発表する予定であるが、ここではそのことが目的ではないので差し当り必要な方法の概略のみを紹介することにする。

「私は仕事ができる方である」に対応する質問は「私の部下の仕事能力は高い」である。もし部下が私は仕事ができる方であるから満足だと回答したとしても、上司はそれと反対に私の部下の仕事能力は高いとは「思わない」ので「私としては不満足だ」という人もあるわけである。逆に部下自身が私は仕事ができる方であるとは「思わない」ので「不満足だ」と回答しても上司は私の部下の仕事能力は高いと「思う」ので「私としては満足だ」と答えるかもしれない。以上のような質問を第1表にあるように15項目設定した。最も多いのは上司関係の質問6項目である。

目である。

III 結果と考察

15項目に関する結果が第1表に整理されている。左の列は部下の有無別自己評価で、右の例は上司による部下評価の結果である。数字は上段が％、下段が人数を部下の有無別に示している。なお状況認知については1が「そう思う」で4が「そう思わない」、満足度については1が「満足」、3が「どちらでもない」、そして5が「不満足」である。

第1表 上司、部下の認知と満足度および上司による部下の認知と満足度の比較。

状況認知は1「そう思う」から3を除いて5「そう思わない」までの4件法、満足度は1「満足」から3「どちらでもない」を経て5「不満足」までの5件法である。

Q.1 私の仕事は内容的に興味があり、かつやりがいのある仕事である。

			部下の有無別自己評価						上司による部下評価					
			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
部下有	状況認知	％	50.0	50.0	—	0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	5	5	—	0	0	0	—	—	—	—	—	—
	満足度	％	40.0	50.0	10.0	0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	4	5	1	0	0	0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	％	14.3	48.1	—	25.9	7.4	3.7	10.0	90.0	—	0	0	0
		人数	4	13	—	7	2	1	1	9	—	0	0	0
	満足度	％	14.8	48.1	11.1	18.5	3.7	3.7	10.0	70.0	10.0	10.0	0	0
		人数	4	13	3	5	1	1	1	7	1	1	0	0

Q.2 私は仕事ができる方である。

			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
			部下有	状況認知	％	20.0	60.0	—	10.0	0	10.0	—	—	—
人数	2	6			—	1	0	1	—	—	—	—	—	—
満足度	％	10.0		40.0	20.0	20.0	0	10.0	—	—	—	—	—	—
	人数	1		4	2	2	0	1	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	％	18.5	74.1	—	7.4	0	0	40.0	30.0	—	30.0	0	0
		人数	5	20	—	2	0	0	4	3	—	3	0	0
	満足度	％	7.4	59.3	18.5	11.1	3.7	0	30.0	30.0	20.0	20.0	0	0
		人数	2	16	5	3	1	0	3	3	2	2	0	0

Q.3 私の部課では上役の前であるいは会議の席上思ったことを自由に発言し意思表示できる。

			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
部下有	状況 認知	% 人数	40.0 4	30.0 3	—	30.0 3	0 0	0 0	—	—	—	—	—	—
	満足 度	% 人数	30.0 3	30.0 3	10.0 1	30.0 3	0 0	0 0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況 認知	% 人数	51.9 14	37.0 10	—	3.7 1	3.7 1	3.7 1	40.0 4	40.0 4	—	10.0 1	10.0 1	0 0
	満足 度	% 人数	22.2 6	59.3 16	14.8 4	0 0	0 0	3.7 1	40.0 4	30.0 3	10.0 1	10.0 1	10.0 1	0 0

Q.4 私の会社では社内各部門の協力体制がうまくとれている。

			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
部下有	状況 認知	% 人数	10.0 1	20.0 2	—	60.0 6	10.0 1	0 0	—	—	—	—	—	—
	満足 度	% 人数	0 0	20.0 2	30.0 3	50.0 5	0 0	0 0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況 認知	% 人数	3.7 1	25.9 7	—	51.9 14	18.5 5	0 0	10.0 1	20.0 2	—	60.0 6	10.0 1	0 0
	満足 度	% 人数	3.7 1	11.1 3	22.2 6	51.9 14	11.1 3	0 0	10.0 1	10.0 1	40.0 4	40.0 4	0 0	0 0

Q.5 私の給与はやっている仕事と釣合っている。

			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
部下有	状況 認知	% 人数	0 0	40.0 4	—	40.0 4	10.0 1	10.0 1	—	—	—	—	—	—
	満足 度	% 人数	0 0	30.0 3	20.0 2	40.0 4	10.0 1	0 0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況 認知	% 人数	11.1 3	44.4 12	—	33.3 9	7.4 2	3.7 1	0 0	70.0 7	—	30.0 3	0 0	0 0
	満足 度	% 人数	3.7 1	14.8 4	18.5 5	51.9 14	7.4 2	3.7 1	0 0	30.0 3	50.0 5	20.0 2	0 0	0 0

Q.6 私の会社では昇進の機会が誰れにでも公平に開かれていて、有能でよい仕事をすれば昇進は早くなる。

			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
部下有	状況認知	%	20.0	50.0	—	20.0	0	10.0	—	—	—	—	—	—
		人数	2	5	—	2	0	1	—	—	—	—	—	—
部下有	満足度	%	10.0	40.0	20.0	20.0	0	10.0	—	—	—	—	—	—
		人数	1	4	2	2	0	1	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	%	18.5	40.7	—	25.9	11.1	3.7	20.0	60.0	—	20.0	0	0
		人数	5	11	—	7	3	1	2	6	—	2	0	0
部下無	満足度	%	7.4	25.9	51.9	7.4	7.4	0	10.0	40.0	50.0	0	0	0
		人数	2	7	14	2	2	0	1	4	5	0	0	0

Q.7 私の同僚の大部分は誠実で人間的に魅力をもって今後も一緒に仕事をしたいと思うような人々である。

			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
部下有	状況認知	%	20.0	70.0	—	10.0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	2	7	—	1	0	0	—	—	—	—	—	—
部下有	満足度	%	20.0	40.0	30.0	10.0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	2	4	3	1	0	0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	%	25.9	66.7	—	3.7	3.7	0	10.0	80.0	—	0	0	10.0
		人数	7	18	—	1	1	0	1	8	—	0	0	1
部下無	満足度	%	25.9	48.1	22.2	0	3.7	0	10.0	70.0	10.0	0	0	10.0
		人数	7	13	6	0	1	0	1	7	1	0	0	1

Q.8 私の会社の労働条件は同業他社よりよい。

			1	2	3	4	5	N. A.	1	2	3	4	5	N. A.
部下有	状況認知	%	50.0	30.0	—	10.0	0	10.0	—	—	—	—	—	—
		人数	5	3	—	1	0	1	—	—	—	—	—	—
部下有	満足度	%	40.0	40.0	10.0	10.0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	4	4	1	1	0	0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	%	29.6	51.9	—	14.8	3.7	0	20.0	40.0	—	30.0	0	10.0
		人数	8	14	—	4	1	0	2	4	—	3	0	1
部下無	満足度	%	18.5	59.3	7.4	14.8	0	0	20.0	40.0	30.0	19.0	0	0
		人数	5	16	2	4	0	0	2	4	3	1	0	0

Q.9 私の部課では何もしないよりは失敗しても何か新しいことをした方が歓迎される。

			1	2	3	4	5	N.A.	1	2	3	4	5	N.A.
部下有	状況 認知	% 人数	10.0 1	30.0 3	— —	30.0 3	10.0 1	20.0 2	—	—	—	—	—	—
	満足 度	% 人数	10.0 1	30.0 3	20.0 2	20.0 2	10.0 1	10.0 1	—	—	—	—	—	—
部下無	状況 認知	% 人数	0 0	37.0 10	— —	29.6 8	25.9 7	7.4 2	0 0	50.0 5	— —	40.0 4	0 0	10.0 1
	満足 度	% 人数	3.7 1	25.9 7	29.6 8	14.8 4	18.5 5	7.4 2	0 0	10.0 1	60.0 6	20.0 2	0 0	10.0 1

Q.10 私の直属の上司は会社に関する、あるいは仕事を進める上で必要な情報をタイミングよく部下に提供してくれる。

			1	2	3	4	5	N.A.	1	2	3	4	5	N.A.
部下有	状況 認知	% 人数	10.0 1	80.0 8	— —	10.0 1	0 0	0 0	—	—	—	—	—	—
	満足 度	% 人数	0 0	80.0 8	10.0 1	10.0 1	0 0	0 0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況 認知	% 人数	0 0	48.1 13	— —	44.4 12	7.4 2	0 0	0 0	90.0 9	— —	10.0 1	0 0	0 0
	満足 度	% 人数	0 0	33.3 9	37.0 10	22.2 6	7.4 2	0 0	0 0	60.0 6	40.0 4	0 0	0 0	0 0

Q.11 私の直属の上司は自分本位にならず、部下の立場に立って考えたり部下の気持ちをよく理解する。

			1	2	3	4	5	N.A.	1	2	3	4	5	N.A.
部下有	状況 認知	% 人数	0 0	40.0 4	— —	50.0 5	0 0	10.0 1	—	—	—	—	—	—
	満足 度	% 人数	0 0	40.0 4	20.0 2	30.0 3	0 0	10.0 1	—	—	—	—	—	—
部下無	状況 認知	% 人数	14.8 4	63.0 17	— —	18.5 5	3.7 1	0 0	0 0	90.0 9	— —	0 0	0 0	10.0 1
	満足 度	% 人数	11.1 3	51.9 14	18.5 5	14.8 4	3.7 1	0 0	10.0 1	40.0 4	50.0 5	0 0	0 0	0 0

Q.12 私の直属の上司は部下がよい仕事をした場合はそれを認めてくれる。

			1	2	3	4	5	N.A.	1	2	3	4	5	N.A.
部下有	状況認知	％	30.0	60.0	—	10.0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	3	6	—	1	0	0	—	—	—	—	—	—
部下有	満足度	％	20.0	50.0	20.0	10.0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	2	5	2	1	0	0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	％	29.6	59.3	—	7.4	3.7	0	20.0	70.0	—	0	0	10.0
		人数	8	16	—	2	1	0	2	7	—	0	0	1
部下無	満足度	％	11.1	63.0	14.8	7.4	3.7	0	20.0	50.0	30.0	0	0	0
		人数	3	17	4	2	1	0	2	5	3	0	0	0

Q.13 私の直属の上司は人格的にすぐれた人であり、生き方についてもしっかりした考えをもっている。

			1	2	3	4	5	N.A.	1	2	3	4	5	N.A.
部下有	状況認知	％	10.0	70.0	—	0	0	20.0	—	—	—	—	—	—
		人数	1	7	—	0	0	2	—	—	—	—	—	—
部下有	満足度	％	10.0	40.0	30.0	0	0	20.0	—	—	—	—	—	—
		人数	1	4	3	0	0	2	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	％	18.5	59.3	—	22.2	0	0	0	60.0	—	20.0	0	20.0
		人数	5	16	—	6	0	0	0	6	—	2	0	2
部下無	満足度	％	14.8	44.4	33.3	7.4	0	0	0	40.0	50.0	0	0	10.0
		人数	4	12	9	2	0	0	0	4	5	0	0	1

Q.14 私の直属の上司は部下が仕事に必要な能力を自ら、あるいは誰れかを通してよく教育訓練してくれる、あるいは学習の場を与えてくれる。

			1	2	3	4	5	N.A.	1	2	3	4	5	N.A.
部下有	状況認知	％	20.0	70.0	—	0	10.0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	2	7	—	0	1	0	—	—	—	—	—	—
部下有	満足度	％	10.0	70.0	10.0	10.0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	1	7	1	1	0	0	—	—	—	—	—	—
部下無	状況認知	％	14.8	29.6	—	44.4	7.4	3.7	10.0	40.0	—	30.0	10.0	10.0
		人数	4	8	—	12	2	1	1	4	—	3	1	1
部下無	満足度	％	11.1	25.9	40.7	7.4	11.1	3.7	10.0	20.0	70.0	0	0	0
		人数	3	7	11	2	3	1	1	2	7	0	0	0

Q.15 私と私の直属の上司との人間関係はよい。

			1	2	3	4	5	N.A.	1	2	3	4	5	N.A.
部下有	状況認知	%	30.0	70.0	—	0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	3	7	—	0	0	0	—	—	—	—	—	—
部下無	満足度	%	30.0	70.0	0	0	0	0	—	—	—	—	—	—
		人数	3	7	0	0	0	0	—	—	—	—	—	—
部下有	状況認知	%	51.9	33.3	—	11.1	3.7	0	10.0	80.0	—	10.0	0	0
		人数	14	9	—	3	1	0	1	8	—	1	0	0
部下無	満足度	%	29.6	40.7	18.5	7.4	3.7	0	10.0	70.0	20.0	0	0	0
		人数	8	11	5	2	1	0	1	7	2	0	0	0

以上の結果から幾つかの問題点が見出されるが、それを考察しながら本研究の目的とする上述のような視点の必要性について論議してみよう。

〔Q.1〕上司の100 (50+50) % がその仕事を内容的に興味があり、かつやりがいがあると思いい、90 (40+50) % が「満足だ」と回答しているのに対して、部下は33.3 (25.9+7.4) % が「そう思わない」と言い、22.2 (18.5+3.7) % が「不満足だ」と答えていて上司と部下の仕事観に大きな差異がある。しかも問題はそういう部下が仕事を興味がありやりがいがあると思っているだろうと推定している上司が100 (10+90) % おり、従って「私としては満足だ」という上司が80 (10+70) % いることである。つまり上司は部下が自分達の仕事をどのようにとらえているかを誤って見ているのは明らかである。まるで上司は自分達の仕事が面白いので部下もまた部下自身の仕事を面白いと思っている筈だと考えているかのようである。

〔Q.2〕上司 (80% = 20+60) も部下 (92.6% = 18.5+74.1) もその殆んどが自分達に仕事能力があると思いい、満足しているようである (上司: 50% = 10+40, 部下: 66.7% = 7.4+59.3)。むしろ組織としての問題は自分に能力があるとは「どちらかといえば思わない」という上司1人 (10%) かもしれないが、これはその当人の要求水準との関係が問題で、本当の問題は仕事能力がないのがあると自己評価している人々で

あるかもしれない、こゝでは何ともいえない。部下 (7.4%) についても同様である。上司による部下評価では仕事能力があるとは「どちらかといえば思わない」上司が30%、従って「私としてはやゝ不満足」な上司が20%いるが、部下自身は自分達に仕事能力があると考えているわけで上司が部下を過小評価しているのか部下が自分達を過大評価しているのかわからないが、若干のギャップがあるように思われる。

〔Q.3〕こゝでの問題は上司が自分達を意思表示できないと評価し(30%)、やゝ不満足だ (30%) としている点であろう。部下は自分達が主旨意思表示できていて (88.9% = 51.9+37.0) 満足だ (81.5% = 22.2+59.3) と答えている。そうした部下を上司は意思表示できていて (80% = 40+40) 私としては満足だ (70% = 40+30) と回答し、上司と部下はほぼ一致している。

〔Q.4〕Q.3が肯定的方向で上司と部下の評価が一致し、上司も部下をその方向で評価していたけれども、本問については反対に否定的方向で一致しており、組織としては改善を迫られていることを示している。即ち上司の70 (60+10) % が社内各部門の協力体制がとれていないと考え、50% が「不満足だ」という。部下もまた70.4 (51.9+18.5) % がとれていないと考え、63 (51.9+11.1) % が不満足だとしている。さらに上司の70 (60+10) % が部下もとれていないと考えているだろうと予想し、従って「私としては不満足だ」という人が40%いる。そしてさ

らに事態を深刻にしているのは上司の70%が協力体制がとれていないと考えているのに対して「やゝ不満足」が50%に、「不満足」が0%に減少している点である。このように組織としては改善すべき課題が明白であるけれども、上司に事態認識の甘さがある。しかし部下も協力体制がとれていないと考えているだろうというのは部下の自己評価をほぼ適確に予測していることを示している。

〔Q.5〕仕事と給与が釣合っているという人もあるが、どちらかといえば釣合っていないという人が上司で50 (40+40) %、部下で40.7

(33.3+7.4) %と多く、従って不満足だという人が上司で50 (40+10) %、部下で59.3 (51.9+7.4) %いる。部下で「釣合っている」が、55.5 (11.1+44.4) %いるけれども、「だから満足だ」という人は18.5 (3.7+14.8) %しかおらず、これは客観的に考えれば釣合っているというべきだが感情的には不満足だということであろう。一方上司はそうした部下を評価して70%が釣合っている、30%が釣合っていないと考えているだろうと部下自身よりも肯定的にとらえているが、しかし満足度としては「どちらでもない」が50%を占め、自分達上司としては部下がどのように認知しようともあまり関心がないということかもしれない。

〔Q.6〕上司の70 (20+50) %が昇進の道は開かれていて、50 (10+40) %が満足だと答えている。部下も59.2 (18.5+40.7) %が開かれていてと考えているが、「どちらでもない」が51.9%あり部下はあまりそのことから満足を感じないように見える。しかしあまり不満足ではないが開かれていないという部下も37 (25.9+11.1) %いる。一方上司は部下が開かれていてと考えているであろうと予測し (80%=20+60) 楽観的である。しかしこゝでも上司としては「どちらでもない」が50%あり、楽観的に見ているけれども、だからといって自分達としては満足というほどでもないともあまり関心がなさそうである。

〔Q.7〕90 (20+70) %の上司がその同僚を魅力的だと思い満足している (60%=20+40)。

部下もまたその同僚を好意的にとらえ (92.6%=25.9+66.7), 満足している (74%=25.9+48.1)。上司も部下がその同僚を魅力ある存在だと思っているだろうと予測し (90%=10+80), かつそのことに満足している (80%=10+70)。組織における同僚関係はおそらく非常に好ましく、従ってそれを容易に予測することができるようである。上司はそうした部下を好ましく感じていることがわかる。

〔Q.8〕上司は労働条件が同業他社より良いと思っており (80%=50+30), かつ満足している (80%=40+40)。部下もまた良いと思っており (81.5%=29.6+51.9), 満足している (77.8%=18.5+59.3)。こうして上司も部下もそれぞれ自社の労働条件が高水準にあると感じている。しかし上司はその部下を「良いと思っている」が60 (20+40) %とやゝ過小評価し満足度も60 (20+40) %であるが、実際には部下は上司の予想以上に労働条件を高く評価しているということでありズレがみられる。

〔Q.9〕上司で新しいことをした方が歓迎されると「思う」が40 (10+30) %, 「思わない」が40 (30+10) %, 部下では「思う」が37 (0+37) %, 「思わない」が55.5 (29.6+25.9) %である。上司の「満足」が40 (10+30) %, 「不満足」が30 (20+10) %, 部下では「満足」が29.6 (3.7+25.9) %, 「不満足」が33.3 (14.8+18.5) %で、上司、部下いずれも評価が肯定否定の2グループに分かれているのも珍しい。しかも上司による部下評価も「歓迎されると思っているだろう」が50 (0+50) %, 「思っていないだろう」が40 (40+0) %で上司自身の気持が投写されているかのようである。失敗しても新しいことをした方が歓迎されるかどうかは組織のエネルギーという点では極めて重要なことであるが、残念ながらこゝでは部下がどのように思っているかと上司としてはどちらでもよいようである (60%)。もちろん部下自身は肯定、否定に二分していても上司のように曖昧ではない (29.6%)。

さて、直属の上司に関する以下の質問では今までのように評価が組織のある側面に向けられ

るというのではなく、直接的に上司に対する評価となる。はじめに述べた通り上司による部下評価も部下がある事柄をどのように考えているかの推定ではなく、上司としての自分がどのように思われており、しかもその状態を自分としては満足かどうかということで、その対比は非常に重要な手掛りを提供する道具になるのではないだろうか。

〔Q.10〕上司はさらにその上の上司（トップ）から情報をタイミングよく提供されていると考え（90%＝10+80）、それに満足している（80%）。一方部下は上司から、情報提供されていると「思う」が48.1%、「思わない」が51.8（44.4+7.4）%で二つに分かれている。満足度においても「満足」が33.3%、「不満足」が29.6（22.2+7.4）%で分かれる。部下は51.8%が思わないと答えているのに満足度では不満足が29.6%に減少し、おそらく「どちらでもない」にまわっているのは情報の重要さを認識していないか、上司からの情報提供はこんなものだと強く期待していないのかもしれない。むしろ「思う」が48.1%にもかかわらず「満足」が33.3%に減少しているのが予想される傾向である。さてそのように二分している部下を上司は適確につかんでいるとは言い難く、自分としては部下が情報提供されていると「思っている」と思うという上司が90%で全く自分に都合のよい予測をし、「満足」（60%）かせいぜい「どちらでもない」（40%）と、これでは部下の上司に対する不満は解消されそうにない。つまり上司に態度変容の問題意識がないということである。もっとも現実の姿としては上司にも言い分があってどれだけ提供しても部下は満足しないと反論が出る。しかし「思う」90%は余程の自信か、自己の努力を過大評価している数字ということになるだろう。

〔Q.11〕上司はトップから自分達の気持が理解されていると「思う」が40%、「思わない」が50%と分かれる。満足度もそれぞれ40%、30%と分かれている。部下も「思う」が77.8（14.8+63）%、「思わない」が22.2（18.5+3.7）%、満足度で「満足」が63（11.1+51.9）%、

「不満足」が18.5（14.8+3.7）%と分かれるが上司ほどではない。組織としての問題はむしろ上司の側にあるといえる。理解されているとは思わない多くの上司も、部下が自分達のことをどう思っているかを推定すれば、理解する上司であると思われているだろうという人が90%にのぼり、従って自分達としては「満足」という人が50（40+10）%いる。確かに部下の77.8%が理解されていると思いき、63%が満足しているが、上司としては自分達の不満は不満として部下の「思わない」18.5%の存在も知っておく必要があると思われる。

〔Q.12〕上司はトップがよい仕事を認めてくれると思いき（90%＝30+60）、満足している（70%＝20+50）。部下もまた認めてくれると思いき（88.9%＝29.6+59.3）満足している（74.1%＝11.1+63）。上司もまた部下がどのように思っているかについては自信をもって90（20+70）%がよい仕事を認める上司だと思われるだろうと予想し、70（20+50）%が満足している。

〔Q.13〕上司はトップの生き方を高く評価し（80%＝10+70）満足している（50%＝10+40）。部下もその上司を高く評価し（77.8%＝18.5+59.3）満足している（59.2%＝14.8+44.4）。上司による部下評価でも上司はそれなりに部下を適正に予測しているが（60%）、それは「どちらかといえばそう思う」であって、「そう思う」および「満足」がいずれも0%であるのは、部下の上司評価が「思う」18.5%「満足」14.8%と照合すればやゝ自信を欠いている数字かもしれない。

〔Q.14〕上司はトップから教育訓練の機会をよく与えられていると思いき（90%＝20+70）満足しているが（80%＝10+70）、部下はその満足した上司に必ずしも全面的に満足しているとはいえない。「思う」が44.4（14.8+29.6）%に対して「思わない」が51.8（44.4+7.4）%、「満足」が37（11.1+25.9）%「不満足」が18.5（7.4+11.1）%である。上司にとっての救いは「思わない」が51.8%いるが「不満足」が18.5%に減少して「どちらでもない」40.7%

にまわっていることであろう。たゞ問題は上司自身も自分達が部下に教育訓練の機会を与えているとは「思わない」(40%=30+10)にもかゝらず「不満足」が0%で「どちらでもない」70%にまわっている点であろう。上司として学習の場を提供していないと認めながら不満足ではないというのはどういうことだろうか。仕事に追われて与えられなくとも仕方がないと開きなおっているというのだろうか。

〔Q.15〕 上司はトップとの人間関係がよいと思ひ(100%=30+70)満足している(100%=30+70)と同様に、部下もまた上司との人間関係がよいと思ひ(85.2%=51.9+33.3)満足している(70.3%=29.6+40.7)。上司もまた部下評価で部下がよいと「思っているだろう」が90(10+80)%で、上司自身も「満足」である(80%=10+70)。上司で「どちらかといえばそう思っているだろう」ではなく「そう思っている」と推定する人が10%であるのに対して部下は上司との人間関係をはるかに好意的に受けとめており「そう思う」が51.9%にのぼっている。つまり上司が思う以上に部下は良いと思っ

ているということである。

IV むすび

以上、モラールサーベイには従来から行われてきたような部下の上司評価のほかに、上司による部下認知の推定といった両面からの認知の対比が必要であるということが、その必要性を説くという形ではなく実際にその対比をすることによって実証的に示してきた。本研究はまだその試みの一端であるために質問項目数も少なく、第一まだどのような質問が有効で、本当に重要なかが明らかでなかったけれども、結果としてはその限られた質問数にもかゝらず上述のような視点の必要性が十分に示されたと考えられる。対比をすることによってサーベイが一層深さを増し、組織診断や組織開発のための確かな、しかも豊富な手掛りが得られるはずである。その効果は単にモラールサーベイの質問項目数を増やすのとは本質的に異なっている。もちろん本研究はその第一歩であるから今後さまざまな試みが行われなければならないことは言うまでもない。