

勤労青少年若年リーダーの意識と役割
に関する研究
(昭和48年度委託研究)

昭和49年 3 月



労働省婦人少年局

ま え が き

勤労青少年の健全な育成のためには、指導者の果たす役割が極めて大きい。そのような観点から勤労青少年に最も身近な若年リーダーの意識と現状および問題点をさぐり、その役割の範囲、今後の課題等を明らかにするために昭和48年度事業として「勤労青少年若年リーダーの意識と役割」について婦人少年協会に研究を委託した。

もともと、若年リーダーについてのまとまった既存資料も少なく、全く未開拓の研究分野であるところから、その現状並びに問題点の解明には、研究検討に併せ実態調査の必要性があり、いろいろの角度からの検討が重ねられた。

本書は、このような研究調査の結果をとりまとめたものである。

本書が、勤労青少年の育成指導に当たっておられる方がたや関係機関団体等に何らかの参考になれば幸いである。

昭和49年3月20日

労働省婦人少年局長

高 橋 展 子

研究会構成委員

委員

坂	口	順	治	東洋大学助教授
◎鈴	木	春	男	千葉大学助教授
田	中	じょう		コンサルタント
徳	永	はな	江	婦人少年協会 常務理事
吉	沢	英	子	日本女子大学講師
脇	田		保	評論家

◎印は座長

(五十音順 敬称略)

助手

高橋君子

目 次

はじめに 研究会の経過報告

第一部 勤労青少年若年リーダーの意識と役割 頁

第1章 勤労青少年若年リーダーの概念と問題設定.....6

1. 主題決定のねらいと背景.....6

(1) 現代青少年の意識と問題点.....6

2. 勤労青少年若年リーダーとは 10

(1) 年令上の区分 10

(2) 就業形態からの区分..... 13

(3) リーダーの機能的区分..... 14

3. 指導者活動の現状と企業..... 16

(1) 各種指導者の現状 16

(2) 職業型と有志型 17

(3) プロかアマか 20

(4) 企業内ジュニア・リーダーの特殊性 21

第2章 企業内ジュニア・リーダーの現状について..... 25

1. 職場リーダー制度導入の背景と動機 25

イ 成長産業における規模拡大、若年従業員の激増と管理・監督者の不足 26

ロ 技術革新等職場環境の激変に順応しにくい年功的管理・監督者 の弱さを補うために 26

ハ 女子従業員に対する処遇策として 27

ニ BBS運動からのヒント 27

ホ マスコミがとらえた職場リーダー制度 28

2. リーダーの選考と任命について 29

イ、選考条件	29
ロ、任命方法	30
ハ、任期	31
ニ、手当	31
3. リーダー養成研修について	32
イ、一般的な研修内容	33
ロ、研修日程について	33
4. 職場リーダーの役割について	38
イ、企業からの期待	38
ロ、リーダーは役職か	38
ハ、対象者の数（守備範囲）	41
ニ、役割の内容	41
ホ、役割遂行のための時間	41
ヘ、リーダー相互の連絡	42
5. 役割からみたリーダー制の型	43
イ、新入社員指導型	43
ロ、レクリエーション指導型・余暇指導型	44
ハ、監督者候補型・職制補助型	45
ニ、ボランティア型・奉仕型	46
6. リーダーの活動状況	48
イ、明るい職場づくりの具体例（社内的活動）	49
ロ、明るい職場づくりの具体例（社外的活動）	49
ハ、後輩からの相談	50
7. リーダー制導入の効果	51
イ、職場に明るいムードができてきた	51
ロ、新入社員の職場適応がスムーズに行われるようになった	51
ハ、職場の問題解決が早くなった	51

ニ、従業員の定着性が向上した	52
ホ、リーダー自身の自己啓発に役立った	52
8. 職場リーダー制をめぐる問題点	53
イ、リーダー制導入目的の不明確	54
ロ、トップ・ミドル・リーダー担当部門・リーダー間の役割認識のズレ	55
ハ、リーダー自身の役割認識の不足	55
ニ、活動の自主性と企業枠との関係	56
ホ、上司との関係	58
ヘ、仲間との関係	60
ト、リーダー自身の未熟さと日常指導の必要性	61
第3章 企業内ジュニアリーダーをめぐる今後の課題	65
I 企業内ジュニアリーダーの活動状況から見た今後の課題	65
(1) リーダー制度	66
(2) リーダーの年齢・任期	66
(3) リーダーとフロッワー	67
(4) リーダー活動の時間	69
(5) 活動内容	69
II 企業内ジュニアリーダーの意識から見た今後の課題	70
(1) リーダーになった動機	71
(2) リーダーの満足感	72
(3) リーダーの心境	73
(4) リーダーの生きかた	74
III リーダーの役割から見た今後の課題	76
(1) 仕事の内容とリーダーの活動内容	77
(2) リーダーシップの概要	79
IV 今後に残された課題	82

1. 勤労青少年の全人間的把握	83
2. 企業外活動への発展	86
3. ジュニアリーダーの体験と将来効果	88
第二部 調査結果の概要	
第1章 調査の概要	91
1. 調査の目的	91
2. 調査の方法と内容	92
3. 調査対象者	94
4. 調査の経過	96
5. 回収サンプルの特性	98
第2章 規模別集計結果の分析	105
1. リーダーの背景	105
(1) 年齢と学歴	105
(2) リーダーの職場状況	107
2. リーダーとしての認識度	111
(1) リーダーになった動機及び現在の職場に対する満足度	112
(2) 研修への参加状況	114
3. リーダーの活動状況	115
(1) 活動内容	115
(2) 活動時間	118
4. リーダーとしての活動評価	119
(1) リーダーとしての心境（心情的評価）	119
(2) 活動展開過程とその評価（自己評価）	120
(3) リーダー経験の効果（功罪を含めて）	121
5. リーダーの価値感（生きがい）	124
第3章 資料集	131
1. 調査票	131

2. クロス集計結果表	141
-------------------	-----

はじめに

研 究 会 の 経 過 報 告

わが国の経済は、すでに十数年にわたって一途に高度成長の路を歩んできた。そうした中で最近における社会状況は、高度成長の裏にかくされたさまざまな問題点を一掃に顕在化させ、社会的危機が叫ばれるに至っている。

そうした問題点の一つに、勤労青少年の生活や意識、さらにはかれらの行動をめぐる問題点がある。勤労青少年がその日常生活をほとんど何の指導もなしに、何の援助もなしに過ごすなかで、かれらが生きる目標を失い、いったい自分は何のために存在しているのか、といった疑問をもち始めることは多くの場面で見られる。

とくに学校教育を受けているときには、指導者としての教師と、話し仲間としての友人たち、家庭における父母兄弟といった暖かい人間関係が存在したものが、職業に就くことによって、まったく孤独な場面に放り出されてしまうというケースが、現実には多いのである。そうした現実が、勤労青少年を非行に走らせ、かれらに無目的な行動をとらせる原因ともなっている。

そうした中で、最近いくつかの企業や、あるいは地域、さらには余暇施設などにおいて、「勤労青少年若年リーダー」が生まれ、活動していることが、注目される。その制度は、実際のところ、作成者の意図、活動目標、運営方法等、多種多様ではあるが、それが先にも指摘した勤労青少年の孤独感を救い、かれらの生活の支えになる何かを提供する可能性を充分秘めていることは事実だと思われるのである。もちろん、その運営の仕方によっては勤労青少年を逆に拘束し、かれらの疎外感を一層増大させる危険性をもまたそれは同時に含んでいるのであり、「勤労青少年若年リーダー制度」については、それが勤労青少年問題解決の糸口をもっているだけに、深く分析する必要がある。

ところが、現実にはそうした制度について深く分析した研究はほとんど存在していない。本研究会は、そうした中で、「勤労青少年若年リーダー制度」の現状を把握し、そこでの問題点を浮きぼりにすることを目的として、発足し、ここに一年間の研究の成果を報告する次第である。

以下、第一部では、勤労青少年若年リーダーの意識と役割というテーマで、まず、勤労青少年若年リーダーの概念と、そこに含まれる問題点としてどんなものがあるかを分析し（第一章）、つづいて、そうした勤労青少年若年リーダーの中でも、制度としては比較的均一であり、しかもポピュラーである企業内ジュニアリーダーの現状についてさらにこまかく分析し（第二章）、最後に、そうした企業内ジュニアリーダーのもっている問題点の指摘と、それがどうあるべきかのわれわれの私見を述べる。（第三章）

また、第二部では、今回の報告をするにあたってわれわれが実施した、企業内ジュニアリーダーの実態を把握するための調査の調査結果を報告する。そこではまず最初に、調査の目的、経過などを中心に調査の概要について述べ（第一章）、次いで調査の集計結果を規程別に分析しながら解説し（第二章）、最後に、その他のクロス集計結果を資料集として、掲載する（第三章）という形をとる。

つぎに、本研究会の経過をかんたんに述べてみたい。本研究会は、全メンバーによる研究会と調査の実行を主目的とした小委員会によって構成されたのであるが、小委員会の活動については、第二部第一章において詳しく報告する予定なので、ここでは全メンバーによる研究会についての経過報告をしたいと思う。

第一回研究会（昭和48年6月8日）

初顔合わせ。婦人少年協会より、本研究会が構成されたことの趣旨説明を受けた。それにもとづき、本研究会が研究を進めるにあたって、われわれとしては「何ができるのか」あるいは「何をなすべきか」の検討がおこなわれた。同時に、「勤労青少年若年リーダー」の概念についても話し合われた。

第二回研究会（6月22日）

鈴木委員より「企業内余暇活動と企業外余暇活動」というテーマで報告があり、余暇活動と企業活動の関連性について議論がかわされた。余暇活動は企業や職場から独立した形でおこなわれるべきだ、という意見と、両者が相互に関連し合い、切っても切れない関係にあるところに、日本的労務管理の特質があるのだ、という意見が対立した。

また、研究会の今後の進め方についても検討された。

第三回研究会（7月9日）

日本経済青年協議会の今村専務理事、全国産業ジュニアリーダー会議の桐村議長をお招きして、「企業内ジュニアリーダーの現状と問題点」について、ご報告いただき、質疑応答がなされた。

今村理事からは、ジュニアリーダー育成の指導者の立場から、育成の経過、意図、内容、問題点などについて、詳細、適格な説明をいただき、桐村議長からは、ジュニアリーダー制度の背景、およびそこに見られる問題点を、とくに現場生活を体験されている立場から、明確にご説明いただいた。

両氏ならびに、両団体には、その後の実態調査の実施にあたっても、いろいろ指導を受け、心から感謝している次第である。また、企業内ジュニアリーダーの実態調査をおこなうことが承認され、調査内容、調査対象、調査方法、調査スケジュールなどについて話し合いがおこなわれた。

席上、調査担当者として、坂口、徳永、吉沢、鈴木の四委員が指名され、調査小委員が発足した。

第四回研究会（7月19日）

現場で勤労青少年若年リーダーとして活躍されている人たちの生の声をきこう、という目的で、さまざまな分野で活動されている次の三名の方々のご報告を受けた。

雪印アンデス食品株式会社人事室、松野敏氏——企業内ジュニアリーダーの現状と問題点についてご報告いただいた。

千葉市勤労青少年ホーム華道クラブ、リーダー、藤江慶子—— 勤労青少年ホームという地域余暇施設におけるリーダーの立場から、現状と問題点についてご報告をうけた。

グループ・リーダーズ・アソシエーション、ボランティア、小林正覚氏—— 企業外で余暇を楽しむにも、既存の施設などの下に集まるというのではなく、自分たちの趣味に応じて、かなり自由に自発的に仲間を集め、集団活動をおこなっている、という立場から、その実態についてご報告いただいた。

こうした機会を通じて、われわれの問題意識なども整理されてきたが、「勤労青少年若年リーダー」といっても、実は千差万別で、そのすべてを対象にして研究会をもっていると焦点が定まらない。そこで、本研究会としてはまず企業内ジュニアリーダーに問題をしばって分析を進めようということが確認された。

第五回研究会（7月27日）

研究項目案の作成にかかった。そして各研究項目についてメンバーの役割分担を決め、各自、そのテーマを深く研究分析することが確認された。

第六回研究会（8月9日）

調査票の原案を討議した。調査項目の大綱が決定された。

第七回研究会（10月4日）

調査の進行状況が調査小委員会から説明された。コーディングについての検討がなされた。集計々面についても大綱が決定された。

第八回研究会（11月12日）

単純集計、企業別クロス集計結果が各委員に配布され、小委員会より調査結果分析の中間報告がなされた。

第九回研究会（12月7日）

調査結果の分析をめぐってのディスカッションがおこなわれた。報告書の内容について各担当者より執筆内容が説明され、調整がおこなわれた。

第十回研究会（2月9日）

調査報告書の原稿の一部が委員より提出され、語句の統一、報告書内容の検討について話し合われた。報告書の最終的検討は、徳永、鈴木の両委員に一任された。

第一部 勤労青少年若年リーダーの意識と役割

第1章 勤労青少年若年リーダーの概念と 問題設定

脇 田 保
(評 論 家)

1. 主題決定のねらいと背景

現代青少年の意識と問題点

青少年問題およびその対策・指導は、いかなる時代においても消滅することのない永遠の課題である。しかしながら、経済・社会の変動、環境の変化、価値観の多様化など、そのいずれも激しさの度合いにおいて今日ほど衝撃的な時代はない。その振幅のなかで揺ぎをみせる不安定な青少年層の姿を直視するならば、青少年問題も今日的な特徴点に照準を合わせたきめ細かな対策が急がれる。

現代青少年の特性分析については、これまでも各種の調査研究などによって明らかにされている。たとえば、総理府青少年対策本部は昭和47年秋の時点で世界11か国の18歳から24歳までの青年男女を対象にした「世界青年意識調査」を実施、日本の青少年の意識特性を国際比較のうえから浮き彫りにした。それによると「わが国の青年は、諸外国の青年と比べて、人生の目的を見いだせないものや、人間性に乏しいと評価されるような意識をもつものが多い。また、すべての生活分野において不満を感じている者の割合が高い反面、その解決に主体的に取り組もうとする意欲が全般的に低い」ことが問題点として指摘されている。

そのほか、現代青少年の意識特性については次のような分析が一般的に行なわれている（財団法人青少年問題研究会編「青少年指導者入門」から）。

(1) 価値観の混迷、管理化、組織化の進展という現代社会の動向が、青

少年にとっては、社会の発展の方向を踏まえた長期的な人生の目標や生きがいを見出しがたくしているためか、「先のことなどあまり考えずに、今やりたいことをやる」といった現在重視型、せつ的な生活態度をとる青少年が増加する傾向にある。

(2) 地域社会、国、国際社会などの社会的な事柄に関する青少年の関心は弱く、また社会の現状に不満を感じながらも、その改善に参加しようとする積極的な意欲を失い、既存の枠組の中でもっぱら自分だけの楽しみや家庭の幸せを追い求めるなど、社会的な連帯感、積極性の希薄化の傾向がみられる。

(3) 家庭、職場、社会、自分の生活に満足を感じている青少年も多いが、反面生活の各分野に不満感を持つ者も少なくなく、また生活のさまざまな場面でむなしさを感じる者もかなりみられるなど青少年の生活の各分野において不満感の増大と空虚感の浸潤の傾向がみられる。

以上のような青少年の問題化の傾向を重視するとき、青少年問題の今日的な課題の指向目標が発見されるとともに青少年指導のきめ細い適切な対応が強く望まれることは今さらいうまでもない。しかも青少年の意識、行動は大人および社会の写し鏡だとするならば、この問題は単に青年指導者の役割りだけに賦課すべき問題でなく、家庭、学校、職場、地域など社会のトータルな問題として一貫性のある対策、指導が望まれるところである。

1. 指導者の養成・確保が急務

これまでの研究作業を通じて共通的に指摘されるのは「青少年が心身ともに調和のとれた成長を送るためには、家庭、学校、職場、地域社会等における指導はもちろんのこと、その余暇活動の場においても、適切な指導を行なうこと」であり、また「それらの面における適切な指導の欠如と青少年指導者の不足という現状にかんがみ、指導者の養成・確保が緊急の課題である」という点の強調である。

このことは、たとえば青少年問題審議会が昭和44年9月、内閣総理大

臣に対し「青少年の余暇活動に関する指導者の養成確保について」意見具申した動き、またそれを契機に、総理府青少年対策本部で、青少年指導者の養成確保およびその資質の向上を急務とし、昭和45年度予算から各都道府県が行なう有志青少年指導者の養成事業に経費を計上、その事業の積極化を推進した点などに実証される。さらに「青少年白書」（48年版）では、次のように言及している。

「……以上のように青少年健全育成のために各種の事業が行われ、施設が整備されているが、それらを最も効果的にするものは、指導者であり、指導者の養成、研究が必要とされている。正規の職員としての指導者は、それぞれの養成機関を通じて養成されるが、青年の中のリーダーや有志者の果たす役割も大きなものがあり、これらの指導者の養成・研修は大きな課題となっている」

このような青少年問題に対する性格づけと問題意識、および青少年指導者の量的、質的向上拡大を指向する目標設定の妥当性に対してはなんら疑問をはさむ余地はない。とくに「青少年白書」が指摘した「有志指導者」および「青年リーダー」に対する役割期待への重視は大いに注目される点である。

財団法人・青少年問題研究会によると「全国で毎年7,000人に及ぶ有志青少年指導者が養成講座を受講し、新しい青少年指導者が次々と誕生している」と報告され、また産業界にあってもたとえば産業ジュニア・リーダー会議（社団法人・日本経済青年協議会内）なる機関によって年間6,000名の産業ジュニア・リーダーが養成され、その数はすでに過去8年間約5万名に及ぶという動きもみられる。

これらの動きは青少年問題対策の具体的な成果およびその進展として評価されるべきものであろう。

しかしながら、ここに1つの盲点がある。それは何か。

ロ、指導者活動を内側から斬る

これまでの青少年指導者を対象にした対策はひとえに指導者そのものに対する要請であり、その養成訓練が重点になっていることである。またすでに数々の青少年を対象に実施された調査研究は広い意味での青少年指導者のための活用資料として提供されてきたものばかりである。新たな局面への対応が望まれる青少年問題をよりの確に推進するためには青少年指導者そのもののインサイドからの把握、つまり青少年指導者活動の送り手からの問題点が究明されることも必要であろう。それが青少年問題対策のより充実した活動を助けることはもとより、また各種青少年指導者間の落差を解消することにも役立つはずである。

しかしながら、これまで青少年指導者そのものの内側からのアプローチはほとんど皆無であった。とくに「青少年白書」がその中で重視した「有志指導者」および「青年リーダー」の問題になるとその実態すらをわめて不分明のままである。

さらにもう1つ、何ゆえ「若年リーダー」が重視されるかについて言及しておこう。それは青少年指導者の役割りは若ものを指導すればいいというものではないということである。若ものを指導者に仕立てあげること、つまり青年リーダーの養成こそその最大の目標である。今日の青少年指導者の多くが、かつては青年リーダーとしての経験を持っている人たちであることを思うとき、そのことの重要さがますます認識される。また、今日のように世代間落差の激しい時代にあっては、若ものを掌握し、若ものとの一体感を形成して人格的な影響を与えていくためには「若ものに近い若もの」の参画こそより有効的である。このような意味からみても、青年リーダーに期待される役割りは高い。その「期待される青年リーダー」の問題点を内側から探ぐることは総合的な青少年問題対策の価値ある踏み石となろう。

われわれが取り組んだ主題は、かかる状況と意味あいから「勤労青年者」を指導対象とする「若年リーダー」の「意識と役割り」についていささか

なりとも解明の試みを行なわんとするものである。

2. 勤労青少年若年リーダーとは

「勤労青少年若年リーダーの意識と役割り」という主題に取り組むためには、その前提として2つの事柄を明確にしておかなければならない。1つは勤労青少年若年リーダーというものに対する概念の規定であり、もう1つはいかなる視角でテーマに取り組むかの問題設定である。

このような前提作業が必要とされるのは、調査研究の定石に属するものであるとはいえない、すでに述べたごとくわれわれの取り組んだ処女性に起因するところが多い。

では、勤労青少年若年リーダーとは、いかなる概念で規定されるべきものであろうか。

一般的には、暗黙の了解語として慣用化されている言葉ではあるが、その規定は多様、かつ錯そうしており明確なものではない。

ここでは、とりあえず「勤労青少年」を対象とする、年令的には「若年」に属する「リーダー」としての機能、役割り、身分などを持った人たちのこととしておこう。

(1) 年齢上の区分

しからは、まず対象としての「勤労青少年」とは何か。勤労青少年に関する法律としては、その保護ならびに福祉に関するものとして労働基準法、雇用対策法、職業安定法、職業訓練法等の労働法体系に属するものがある。また福祉施策としての勤労青少年福祉法が存在する。しかしながら、勤労青少年という名を冠した同福祉法においても必ずしも「勤労青少年」という言葉に対する概念は明らかに規定されているわけではない。

労働基準法においては、ご承知のごとく労働者として雇用できる最低年齢は満15歳が原則であり、同年齢から18歳未満が特別の保護対象

とされている。その意味では「満15歳以上、18歳未満」が同法でいうところの「青少年労働者」である。いっぽう勤労青少年福祉法においては、指導対象となる勤労青年の範囲を「25歳未満」のものと解釈されている。

他方、風俗営業等取締法では年少者に対する禁止行為を設け18歳未満のものには客の接待や客としての立ち入りを禁じ、20歳未満のものには酒類の提供を認めていない。都道府県で青少年の保護育成のために制定している青少年保護育成条例では、おおむね小学校就学の始期から18歳未満までの者を青少年としての対象としている。（第1表参照）

第1表 各種法令による青少年の呼称および年齢区分

法律の名称	呼 称	年 齢
少 年 法	少 年	20歳未満の者
刑 法	不可罰年齢者	14歳未満の者
児童福祉法	児 童	18歳未満の者
	乳 児	1歳未満の者
	幼 児	1歳から小学校就学の始期に達するまでの者
	少 年	小学校就学の始期から18歳に達するまでの者
学校教育法	学 齢 児 童	6歳に達した日の翌日以後における最初の学年の初めから、12歳に達した日の属する学年の終りまでの者
	学 齢 生 徒	小学校（または盲学校、聾学校もしくは養護学校の小学部）の課程を終了した日の翌日以後における最初の学年の初めから、15歳に達した日の属する学年の終りまでの者
民 法	未 成 年 者	20歳未満の者
労働基準法	年 少 者	18歳未満の者
	使用禁止者	15歳未満の者（例外あり）
	未 成 年 者	民法上の未成年者

このように、現行法令上の「青少年」とあるいは「勤労青少年」の年齢をめぐる規定は未統一で錯そうしている。

さらに政府が所管する各種資料をみると、一般的にいわれる「年少労働者」あるいは「勤労青少年」の年齢区分はいっそう多様化しまちまちとなる。たとえば「青少年白書・47年版」（総理府青少年対策本部）をみると、青少年人口としては0歳から24歳までは対象としており、その他では次のようになっている。

「勤労者の意識調査」（総理府広報室）

若年勤務者・・・・・・16歳～29歳

「労働力調査」（総理府）

青少年労働力・・・・・・15歳～24歳

「雇用動向調査」（労働省）

青少年労働者・・・・・・20歳未満～24歳

以上のほか、民間においては「年少労働者」あるいは「勤労青少年」という意味において「若年層」という概括的表現が使用されることが多い。さらに発達心理学の分野でも、その年齢区分は学者によってまちまちという状況にある。

このような交錯する実情のなかで「勤労青少年」という表現をどのように規定するかはまず年齢区分からして容易なことではない。

しかしいかに勤労青少年をめぐる年齢区分が多様であっても、ここではある程度の限定を加えなければならない。そのさい有力な視点になるのは勤労青少年という対象をいかなるねらいを持って素材にするかの研究上の性格づけである。青少年問題という場合、そこにはのちにふれるように各種の分野に各種の指導者が存在する。しかしこれらの人たちが取り組んでいるのは、多くが社会問題としての青少年問題がテーマであり、その指導は社会教育的なアプローチである。こうした限りにおいてみるならば先の各種の法令上の年齢区分からみると、その年齢上の上

限は20歳以下とみるのが妥当となろう。

しかし青少年問題、とくに勤労青少年問題にはこれとは別の視角がある。それを最も特徴的に性格づけているのは企業における青少年問題の理解の仕方だ。企業においてはすでに触れたように、若年従業員に関する問題を「若年層対策」あるいは「若年層管理」という言葉でとらえることが多い。したがって「勤労青少年」という言葉も、より概括的な表現である「若年層」という弾力的な解釈でとらえるのが普通である。そこには年齢区分としては労働基準法（18歳未満）や勤労青少年福祉法（25歳未満）といった限定は認められない。このように弾力的な解釈が適用されるのは、「若年層問題」と呼ぶ場合の性格が若年層と呼ばれる年少労働者に重点があるのでなく、若年層問題の「問題」のほうにウエイトがあるためのことと思われる。そのことから若年層の問題にかかわりを持つ対象当事者はすべて若年層に一括される傾向を持っている。経営者などの感覚からすれば、たとえ30歳を超えた従業員に対してもそれが若年層的傾向を示すときには若年層という範疇でとらえられることがけっして珍しくはない。しかも企業における「若年層問題」の「問題」はこれまた多様多岐であり、それが若年層の概念をますます弾力的にしている一因である。

この点についてはのちほどまた触れねばならないが、われわれが対象とする勤労青少年というものは、この意味において社会教育的な意味での対象区分よりは年齢的に弾力的な幅をもった存在としたいと思う。

(2)就業形態からの区分

いっぽう「勤労青少年」という場合には、就業形態別にみることも必要である。形態別には、大分類によっても「雇用者」「家族従業者」「自営業者」に区分されよう。

「青少年白書」（48年版）によれば、15～24歳の労働力人口は1,046万人で、うち就業者は1,020万人（就業率97.5%）に達し

ている。なかでも雇用労働者が圧倒的に多く、15～19歳で90.7%、20～24歳で85.4%を占めている。また産業分野についてみると、第2次、第3次産業に就業する者の割合は年々高くなっており、昭和47年においては15～19歳で94.7%が、また20～24歳では95.1%が第2次、第3次産業に就業、なかでも製造業が圧倒的に多く、次いで卸売業・小売業、サービス業、運輸通信業、その他となっている。また事業所規模別での雇用状況は、従業員1,000人以上の大企業に32.5%、従業員100人未満の小規模事業所に34.2%が雇用されている。

このような労働構成からみると、勤労青少年という場合には、その範囲を雇用関係にある年少労働者、とくに企業組織の従事者一規模別には従業員1,000人以上の大企業以下の中、小企業が多いが代表的な存在とみても差しつかえないのではないか。

(3) リーダーの機能的区分

勤労青少年を以上のように年齢的、就業形態的にある程度の限定を行なったうえで、本報告書ではそれを指導対象とする「若年リーダー」を主人公として取りあげようとするのがわれわれの態度である。

すでに述べたごとく指導対象である勤労青少年は年齢的な限定はさほどに重要な意味を持つものではない。そこに重要な限定を必要とするか否かはもっぱら法令上の適用範囲を明確にするためには必要なことではあっても、青少年問題の「問題」を重視するときにはその対象範囲はより弾力的でなければならない本質的な性格を持っている。したがって勤労青少年若年リーダーを研究対象とするときには、指導者としての機能、役割りの面から概念規定することがより重要な意味を持つものと考えられる。

青少年指導者には、のちにふれるような各種の目的をもった各種の形態がある。そこで果たしている機能、役割りは青少年の健全なる育成指導という面では一致するが、指導内容については個別な性格を持つ。

青少年指導の内容を大きな意味で分類すると、次の2つになる。

イ、社会教育型。。。。。青少年問題をいわゆる社会問題的な内容としてとらえる場合で、その問題意識を起点とする青少年の保護、育成といった社会教育的アプローチの方法がこれである。

ロ、職業生活指導型。。。企業における若年層指導が最も典型であるように、この場合は職場の内外における職業生活と個人生活の両面における生活指導を重点とするものである。とくに企業の場合においてはのちにふれるように取り組む問題は社会問題としてのそれではなく、主として労務管理的色彩が強いことを特徴とする。

われわれが取り組まんとしている勤労青少年若年リーダーなる概念は、どちらかというところ「職業生活指導型」に重点がおかれたものといえる。

しかしながら、いま勤労青少年の生活環境を空間的にとらえてみると、①家庭②職場③地域社会④余暇、の4つの空間から構成されている。このようにみると勤労青少年を対象にする場合でもその指導はこの4つの空間においてそれぞれ連環的な指導・育成が重要であることはいうまでもない。

だが若年リーダーの関与形態からいうと、それは家庭空間を除いた職場、地域社会、余暇の3つの空間においてであって。事実、それらを舞台にして若年リーダーの存在価値と活躍が注目されているのが現状ならびに将来の方向である。

それらの代表的な若年リーダーとは、次のようなものだ。

- ① 職場空間。。。。。企業内ジュニア・リーダー
- ② 地域社会空間。。。。。少年団、青年団などのリーダー
- ③ 余暇空間。。。。。勤労青少年ホームなどの施設を利用するグループ・リーダー

これらの3つの空間別の若年リーダーは必ずしも個別に分化したものではない。たとえば企業内ジュニア・リーダーが職場空間のみにとどま

らず地域社会や公共施設でのリーダーを複合的に兼務する場合もありうる。また将来、そうなりうる可能性もありうる。と同時に、地域社会や公共施設でのリーダーが他の空間でのリーダー的役割りを負うケースもあるし、またありうるわけである。しかしながらそうしたケースは現状においてはきわめてまれで、そこに今後の問題が残されている。

しかし、量的にもいちばん多く、しかも組織的な訓練を受けている企業内ジュニア・リーダーの存在はやはり無視することはできない。

以上、年齢上、就業形態上、機能上の特性面からそれぞれにある限定を加えて、われわれは勤労青少年若年リーダーなる存在を企業内ジュニア・リーダーをその代表的なものとしてとらえ、そのフレームの中で彼らの意識と役割りを実証的に検証するとともに、それとの関連で青少年問題および青少年指導者の総合的な課題に論及しようとするものである。

3. 指導者活動の現状と企業

(1) 各種指導者の現状

企業内ジュニア・リーダー制度が企業に導入された背景およびその実態、機能などについては第2章に詳しく述べられている。われわれの目的は企業内ジュニア・リーダーをサンプルに選び、その分析をとおして他の一般の青少年指導者との関連性、非関連性をとらえ総合的な青少年対策に直接的、間接的に有効な視点を提供しようとするものである。

そのためには、企業内ジュニア・リーダーと他の青少年指導者との相違点、類似点を検証しなければならない。ここでは青少年指導者の現状を述べ、その中での企業内ジュニア・リーダーの位置づけに触れてみたい。

「青少年白書」（4・8年版）の論述するところにしたがって、青少年指導者の役割りがいかなる面で要請されているかといえ、それは「激動する社会の中にあってその動向を鋭く見つめながら、青少年とともに歩みつつ、その要求や願いを理解し、青少年の個の充実、創造性の発揚、社会へ

の主体的参加と連帯性意識の育成を目指す諸活動を促進することを目的として必要な助言、指導、援助を行なうことにある」とする。青少年指導者の養成確保はこの目的を実現するための重点的施策の1つとして推進されているものであるが、現在までに設けられた主な指導者を年代別にみると次のようになっている。

昭和20年代

- (イ) 職業的（有給）指導者……児童厚生員、社会教育主事、公民館主事、青年学級主事、農業改良普及員、専門技術員等。
- (ロ) 有志指導者……児童委員、児童指導班等。

昭和30年代

- (イ) 職業的（有給）指導者……勤労青少年ホーム指導員、ユース・ホステル指導員、国・公立青年の家指導員、児童文化センター指導職員、等。
- (ロ) 有志指導者……体育指導委員、年少労働者福祉員。

昭和40年代

- (イ) 職業的（有給）指導者……勤労青少年福祉推進者、企業内青少年指導者等。
- (ロ) 有志指導者……年少就職者相談員、社会教育指導員、青少年育成推進指導員、同推進員等。

このほか、昭和30年代後半から昭和40年代にかけて、都道府県知事、市町村長等が委嘱する青少年指導員、青少年相談員、青少年福祉員などと呼ばれる有志指導員がおかれ、また各種の青少年団体には専従の有給指導者および有志指導者による指導が行なわれるようになっている。

(2) 職業型と有志型

青少年指導者は、主にその業務従事の形態からいって、その仕事が職業上の本務であるか、それとも有志奉仕的であるかによって

- (1) 職業的指導者（有給指導者）

(四) 有志指導者（ボランティア指導者）

に大別するのが一般的な分類である。前者は主に公務員または公務員に準ずるもの、および青少年団体、企業等に勤務する民間の有給指導者が含まれる。後者は行政機関等の委嘱を受けた指導員および青少年団体等に関係する民間の有志指導者たちである。とくに後者の中でも民間の有志指導者としては

- ① 青少年団体等の指導者・・・青少年団体の有志指導者には各種青少年団体・グループ等の構成員として活躍するもの、また構成員ではなく団体・グループ等の要請に応じて助言、指導を行なう者となる。
- ② VYS、BBS等・・・青少年団体の指導者とはやや性格を異にするものとして、VYS（有志青年社会事業家）の会員や、BBS（ビッグ・ブラザーズ・アンド・シスターズ）の会員などの指導者がおり、地域における青少年の育成指導のための活動を主な活動内容としている。があり、職業的指導者とは別の意味でその役割りが強く期待される。

第2表 青少年に関する行政省庁の施策と指導者の種類

	所 掌 分 野	事業および対策（施設）	指 導 者
総 理 府	青少年行政に関する基本的・総合的施策の確立、各省庁の施策・事務の総合調整および各省庁の所掌に属しない青少年に関すること	青少年問題に関する研究調査、青年海外派遣・青年の船等の国際交流、青少年指導者の養成確保・研修事業、少年補導センターの設置促進、国民体力づくり事業、青少年育成国民会議の振興	青少年指導者等（青少年育成推進指導員、青少年育成推進員、少年補導委員など） 青少年団体等の有志青少年指導者
文 部 省	家庭教育、学芸教育、社会教育（社会体育、スポーツを含む）、文化振興およびユネスコ活動に関すること	家庭・学校・社会教育の振興および充実、青少年育成施設の整備（国公立青年の家、少年自然の家、児童文化センター等、公民館、図書館、博物館）、体育施設の整備・学校施設の開放	教職員、生徒指導主事、社会教育主事、青年の家・少年自然の家指導職員、児童文化指導員、その他青少年施設指導職員、公民館主事、体育指導委員、青少年指導員、青少年団体等の有志指

厚 生 省	一般児童の健全育成 および養護に欠ける 児童・心身障害児者 の福祉ならびに母子 保健に関すること	青少年指導者の研修事業、 青少年団体の育成 家庭・児童相談事業（児童 相談所、家庭児童相談室、 民間家庭児童相談所）、母 子保健の推進（乳児院、養 護施設、保育所）、児童厚 生施設の整備（児童館、児 童遊園等）、心身障害児者 の福祉（心身障害児者の収 容・通園・厚生施設）、児 童の救護更生対策（救護院）	指導者、青年学級主事 児童福祉司、社会福祉主 事、家庭相談員、児童指導 員、子ども会指導者、里親 保護受託者、保母、児童 厚生員、在宅重症心身障害 児者家庭奉仕員、福祉施設 指導員、教護、教母、心 理判定員、VYS会員
労 働 省	年少労働者の保護、 勤労青少年の福祉の 増進、職業紹介、職 業訓練に関すること	勤労青少年の労働条件の改 善・福祉の増進（婦人少年 室、勤労青少年ホーム・会 館、体育施設等）、職業紹 介・職業訓練・定着指導（ 職業安定所、職業訓練所、 技能訓練センター）、青少 年グループの育成、指導者 の養成	勤労青少年ホーム指導職員、 年少労働者福祉員、婦人少 年室協助力、中小企業職場 相談員、職場相談員、職場 定着指導員、福祉リーダー
農 林 省	農林漁業従事者の育 成および農山漁村の 生活改善に関するこ と	農村青少年活動育成促進、 高等農業教育の振興（農業 改良普及所）、研修教育活 動と国際交流の促進（中央 青少年研修所、経営伝習農 場等）、農（山漁）村青少 年グループ指導者の研修	農業改良普及員、専門技術 員、研修施設職員、教育指 導官、経営伝習農場職員、 教務員、農村青少年指導員
建 設 省	都市公園、緑地等の 整備および産業開発 青年隊に関すること	都市公園等の整備（児童・ 近隣・運動公園等）、産業 開発青年隊の訓練事業	産業開発青年隊の教官
運 輸 省	青少年の健全旅行に 関すること	ユース・ホステルの整備、 青少年旅行村の整備、野外 レクリエーション施設の整備	ユース・ホステルのベアレ ント、野外レクリエーショ ンリーダー

法務省	非行少年に関する検察・矯正・保護、人権擁護に関すること	非行少年の処理・処遇および更生保護（少年刑務所、少年院、少年鑑別所、婦人補導院）、人権擁護	法務教官、法務技官、教戒師、保護観察官、保護司、BBS会員
警察庁	少年非行の防止および少年の福祉を害する犯罪の取締りに関すること	少年非行の防止および少年補導活動および処遇（少年警察、少年補導所、少年相談所）	警察職員（警察官、婦人補導官、婦人補導員）、少年補導員、少年相談員、学校警察連絡協議会委員、職場警察連絡協議会委員
環境庁	自然保護と活用に関すること	自然保護と活用（自然公園、国民宿舎、国民休暇村、自然研究路）	
外務省	日本青年海外協力隊の派遣	日本青年海外協力隊の派遣	
最高裁判所	少年事件の調査、審判および少年に対する成人の刑事事件の裁判に関すること	少年事件の調査、審判、送致（家庭裁判所）	家庭裁判所調査官

ている。

これら各種の青少年指導者は、それぞれの省庁が担当する施策の一環として、それぞれの行政分野における青少年の育成、指導に携わっているが、これらは相互に密接な関連を持つものであるがゆえに、当然のことながらその有機的な連携、協力体制の整備が望まれることはいうまでもない。

（第2表参照）

(3) プロかアマか

次に、以上の各種青少年指導者と業務内容の面からの分類を行なうと、職業的（有給）指導者のように専門的知識・技能をもって青少年の指導にあたるプロであるものがある。これにはその職務につくために一定の学業修得、職務経験、講習等の受講などがきめられているものとそうでないものがある。

こうしたプロ的存在とは別に、青少年指導そのものについては専門家ではないが本来の職業上の本務とは別枠でボランティア精神のうえから指導に当たるものがある。有志指導者は主にこれに属する。

このような分類に従うと、企業内ジュニア・リーダーは職業的（有給）指導者の中の一群として位置づけられるが必ずしもこの分類は正しいとはいえない。それはリーダー役そのものが本務のすべてではないこと、またその役割り自体に決定的な報酬が保障されているわけでもない。さらに業務内容からみると職業的指導者は、指導上の専門的知識・技能がプロ的に要求されるが、企業内ジュニア・リーダーは自らが指導について学習の過程にあり必ずしもそれに必要な資格要件を具備しているとはいえない点も指摘されよう。

むしろ共通点として指摘できるのは、一部の有志指導者と年齢的に共通するものがあること、つまり青少年指導者のほとんどは年齢的には大人に属する人たちであるが、有志指導者、とくにボーイスカウト、ガールスカウト、などの青少年団体リーダー・サークルの世話役など地域社会に関連する青少年指導活動の中には若年リーダーとして活躍している人たちが発見されることだ。彼らは青少年と先にあげた大人たちの中間的存在である。つまり大人と若年層との橋渡しの役割りを担っているわけで、その点では企業内ジュニア・リーダーと共通するものがあるといえる。

しかし企業内ジュニア・リーダーは地域社会リーダーのように奉仕的精神を動機として活動に参加するものとはいえない。活動の内容にはそれが求められるが動機というわけではない。もっぱら企業の要請から動機づけられる形にある。

(4) 企業内ジュニア・リーダーの特殊性

このような企業内ジュニア・リーダーの特性、とくに他の青少年指導者と比べた場合の特殊性は、その制度導入の経緯がもっぱら労務管理上

の要請、しかも主に新入社員の定着、適応を目的とする若年層管理の一環として導入された点に発見される。したがってジュニア・リーダーの活動も労務管理上の範囲に限定された色彩が強い。少なくともそれが先行条件になっていることは否定できないことのようにである。

そのことが先にもふれたように企業内ジュニア・リーダーの活躍が地域社会への活動に連結する可能性を薄める閉鎖性となっている。このことは社会的にもかなりな機会損失であり検討されなければならない問題だ。企業の若年リーダーの活躍は、いまだ十分とはいえない青少年問題の行政施策のうえで補完的な役割りは負っているとはいえるものの、より補完的に機能させるためにはこの特殊事情からの脱皮が必要となろう。

企業内ジュニア・リーダーはもっぱら企業の要請によって生まれたものである。形のうえではジュニア・リーダーと呼ばれる範疇に指導員、B・B、B・S、世話役、コンパニオン、スポンサー、グループリーダー、職場先輩、フレッシュマン・リーダー、コーチ、寮内リーダーなどのネーミングによるリーダーが含まれるが、企業内でのこうしたオフィシャルな名称および任命を受けずにも企業内にはジュニア・リーダー（あるいはジュニア・リーダー役）が存在するといえる。そのことは正式な名称、任命にかかわらずジュニア・リーダー的な役割りの必要性が最近の企業内事情からぬきさしならぬものになっているからである。先の各種各様のリーダー役を卒業したOB、しかもいまだ職制でない中堅社員はすべてジュニア・リーダーと呼ばれる人たちといていい。また過去にそのような経験を持たなくても新入社員と職別との中間層、また中高年層と若年層との中間層はこれまたすべてジュニア・リーダーと呼ばれる人たちに属しよう。

企業の若年層対策は若年層という対象に問題があるというよりは若年層問題の問題のほうに問題の重点があるということを前にいった。そのことからジュニア・リーダーの範囲は弾力的にならざるをえない性格

を持っている。

B・B、B・Sなどは明らかに新入社員を相手とする受付け的な相談役であるが、広い意味でのジュニア・リーダーはこの役割りに限定されるものではない。会社と若年層、管理、監督者と若年層、そういった関係での“つなぎ目”の役割りまで負わされている。別の面からみればこの役割りへの自覚と参画を要請する形において中堅社員管理の一環をなすものであり、また中堅社員自身の能力開発訓練の実験舞台になっているということだ。

つまり、企業内ジュニア・リーダーの役割りには狭義の意味でのそれと広義の意味でのそれがあるということである。前者の範囲に属するものは新入社員の定着、適応対策としての役割りであり、後者は会社（あるいは管理・監督者）と若年層とのつなぎ目になる“ブリッジ・ビルダー”としての役割りを負っていると解釈される。むしろこんど、企業でジュニア・リーダーに要請されるものは後者の意味での役割りにウエイトが加重していくのではないか。

勤労青少年若年リーダーという言葉を企業内ジュニア・リーダーに置きかえた場合、その概念はかかる意味での“ブリッジ・ビルダー”としての役割りを負った若年リーダーと規定することができると思う。

青少年指導のあり方の面からみれば、本人の自主的な参画意識が望ましい。有志指導者のような動機が望まれるところである。と同時にそれにふさわしい人格、識見、さらに充実した指導法の体得が要請される。

企業内ジュニア・リーダーの場合は、自らがそれらの学習過程にあり、また自らが若年層的範疇に近似する距離にある世代の一員である。したがって専門家的な職業的指導者と同一に論ずることはできない。しかし民間の有志指導者、とくにその中での若年リーダーの存在価値が高く評価されると同様、企業内においても若年リーダーの役割りはこんどますます重要度を高めよう。

企業内ジュニア・リーダーかリーダーとしての役割りを賦課されたことによって発生する意識の曲折、またいかなる要因が設定されたときにその役割りに適応、反適応のパターンを示すか、また適応を容易にし加速化するためには何が必要とされなければならないか。われわれは企業内ジュニア・リーダーを対象とするアンケート調査を特別に実施、そのデータをもとに以上の問題にアプローチする方法も試みている。その作業を通じて、一般の勤労青少年指導の問題解決に適切な指針を発見するべく努力した。

第2章 企業内ジュニアリーダーの

現状について

田 中 じょう
(コンサルタント)

1. 職場リーダー制度導入の背景と動機

一般的に今日「職場リーダー」と云われる制度が、一体いつ頃日本の産業社会に登場し、現状はどうであるのか、この辺のところを明確に説明し得る資料を求めることは仲々困難である。大ざっぱにスケッチしてみると、それは昭和36、7年頃に発生し、その後昭和41、2年にその最盛期を迎え、既に昭和45、6年頃からは先進企業にあっては早くもマンネリ化の傾向を示し始めたと云えるのではなかろうか。

先進企業に於ては、既に制度の導入以来10年の歳月を経ている。一方で制度は職場に定着したと云えるが、他方導入当初のトップのビジョンなり、担当者の情熱なり、リーダー自身の開拓魂なりが時間の経過に従って漸次うすれ、色あせた存在になっているようにも思われる。しかし後発の企業では、この労働力不足、革新、自由化、社会的責任と云ったきびしい企業環境のなかで、新しい企業理念の下に、万難を排してこの職場リーダー制の導入にふみきっているところも亦少くはない。

リーダー制導入の背景や動機をさぐることも容易ではない。と云うのは、後にもふれるが、リーダー制については特に、トップの方針と、担当者の期待と、リーダー自身の認識との間にかなりのズレがあるからである。従って企業の真意はどこにあるのか、第三者にとってできることは憶測だけである。それに加えて、「制度」にも流行と云うものがあり、よそでうまくいっているから、うちでもやろうと云った傾向も少くはな

い。これらのことを前提にしてリーダー制導入の背景や動機を推測してみると次のようなことになる。

イ 成長産業における規模拡大、若年従業員の激増と管理、監督者の不足

朝鮮動乱がはじまって日本経済は突如活気を帯びてきたが、それに拍車をかけたのが「民放ブーム」であった。そして昭和30年以降日本の産業は自動車、耐久消費材、石油化学などの新製品、新産業が拡大し、鉄鋼、電力などの基幹産業の確立を見た。これらの大手企業は昭和35年頃一斉に大卒の定期採用に乗り出した。「人海戦術」と云われたように、若年従業員は激増したが、これに対応すべき管理監督者は未だに育ってはいなかった。管理監督者のスカウト合戦が始まったのもこの頃である。このような経済的背景の下に、昭和35、6年頃、新興産業としての自動車、電機、石油化学の業界と、それらが派及したデパート、金融の業界に於て、時を同じくして若年従業員管理の方法としてのリーダー制が登場してきた。とくに電機業界がリーダー制のバイオニアと呼ばれているが、200人ぐらいの未成年の女子従業員を部下にもつ班長（第一線監督者）が当時は決して珍らしくなかったのである。

ロ 技術革新等職場環境の激変に順応しにくい年功的管理、監督者の弱さを補うために

管理、監督者の数（量）の不足と同時に、その質の弱さが問題になった。技術革新の進行に伴って、職場の旧来の秩序や權威が根底からくつがえされることになったからである。カンや経験による權威は通用しなくなった。「誰が仕事をしているのか」「誰が職場の主人公であるのか」と云った論議は賃金体系批判へ発展し、更には監督者廃止論までも出現した。多くの企業で「指導理念」の転換が試みられ、「参加」や「参画」の体制がとり入れられてきた。

従来からの年功的な管理・監督者層は、この新しい指導理念にとき

どいながらも、その座を保つためには、例えばリーダー制と云った新しい価値観に妥協せざるを得なかったようである。QCとかIEとか云った手法が開花し、またカウンセリングが大手企業に相次いで採用され始めたのと、職場リーダー制の導入が時期を同じくしているのも、大きくは企業の指導理念の転換としてとらえることができよう。

ハ女子従業員に対する処遇策として

女子従業員の数は激増し、職場結婚、共かせぎは当然のことになった。戦後の経済復興の一翼を担ったのがこの女子従業員であると云えよう。女子従業員の増大は当然の帰結として、職場の男女差別の撤廃要求へと発展した。とくに賃金、教育・昇進の面に於て、企業は何らかの措置をとらざるを得なかった。

その当時の夫々の企業のトップの意思を知る由もないが、例えば「女子社員研修会」なり、「リーダー養成研修会」なりが、従来の教育の面で殆んど放置されていた女子従業員にとって、少くとも教育の面での男女の機会均等と感じとられ、大いに歓迎されたことは事実のようである。後述するように、職場リーダー制は一般的に昇進と結びつくものではないが、リーダー制の導入によって、女子の役割や能力が客観的に証明され、結果的に昇進の機会が増大し、そして女子の企業内の地位を高めるのに役立っていると云っても過言ではなからう。勿論このことは経果論に過ぎないのであり、企業の現状を見ると、まだまだ女子の役付者は微々たるものである。しかし、リーダー制が主として女子の多い職場に誕生し、そしてうまく定着しているのは、女子の先天的な「奉仕」精神に由来すると同時に、企業内に於ける女子従業員の立場からくるこの辺の事情と相符合するのではなからうか。

ニBBS運動からのヒント

多くの企業で、この職場リーダー制を導入するキッカケとなったものにBBS運動がある。BBSと云うのはビッグブラザーズ、マンド・シ

スターズの意味で、米国で行われている奉仕活動の一つである。少年・少女と世代をともにする若い男性や女性が、にいさんやねえさんのようになつて話し相手になり、一諸に遊び、指導してゆく方法である。米国では地域のボランティア活動として発展しているが、それを日本では企業内の制度として導入したものである。

ホマスコミがとらえた職場リーダー制度

いまから丁度10年前、昭和38年12月17日、日本工業新聞は始めて職場リーダー制度を総合的に取材した。『大して経費もかゝらないし、女子の多いところでは、これからふえる制度ではなかろうか』と電機メーカー・商社・デパートの実例を紹介している。

※電機メーカーの場合

いろいろと問題の多い女子集団を健全に統括できないか、会社の考え方を末端まで周知させ、一方末端の考えを吸いあげるのにも便利である、と云うネライで発足したが、まだ1年で大々の効果をあげると云うところまでいっていない。リーダーも若いので、リーダー自身まだまだ成長をとげる段階だ。いまのところ、ダンスパーティ・ケーキの作り方、人形講習会等サークル活動が中心。本格的な力を発揮するのはこれからのことだろう。

※商社の場合

リーダーの基準は5年から10年の中堅層、仕事もでき、モラルが高く、先輩後輩の人間関係のよいもの、縁の下の力もち的役割を果せる女性と云うこと。平均年齢は26、7才。女子リーダーの選抜はかなりの緊張感を女子たちに与えているようだ。最終的には「みんなの心の芽を開く」と云うのがネライだそうだ。

※デパートの場合

入社3年から10年 ぐらい、過去3回の人事考課が優秀であり、リーダーシップを身につけている人を職場の課長が推薦、そのなかからえら

んでいる。女子店員のモラルが上昇し、一致団結するようにと、云わば職場の触媒作用的役割りをになわされたわけだ。

以上3社の事例を紹介した後、日本工業新聞は結びとして「一口にいうとよい制度だといえよう。リーダーにえらばれた人たちに会ったが勤労意欲はかなり高い。だが問題もない訳ではない。人事にツーツーの危険性をはらむ。それよりもなによりも、問題は人選である。万人がみとめるような女子がえらばれればよいが、みそこないも有り得よう。その時は効果はかえって逆になってしまう。もうひとつ、女子社員の立場に立って云えば、リーダーだけではやはり充分ではない。会社内の身分序列にのせ、給与の見返りをつけるべきである。もっと云えば、はきり職制にしたらい。モラルの向上は、むしろ、その方が高まるのではないか」と指摘している。

2. リーダーの選考と任命について

職場リーダーは一般的に非役付従業員のなかから選考によって候補者を定め、養成研修を行った後に任命しているのが通例である。

しかし、なかには、その順序を逆にし、任命を先にして、その後適当な時期にまとめて研修を実施している例もある。

この調査結果から職場リーダーの労務構成を見ると、その約80%が20才～29才に分布し、男女共に未婚者が圧倒的に多い。勤続年数は4、5年～8、9年のところに集中している。

1. 選考条件

選考条件としては、勤続年数（勤続○年以上のもの、勤続○年～○年を基準に等）、成績（過去の人事考課が上位にあるもの、業務処理能力が優れているもの等）、適性（指導性があるもの、同僚や後輩からの信頼が厚いもの、世話役としてふさわしいもの等）などが一般的にあげられている。

これらの条件をみだし得る人材を、先ず上司や事業所（工場・営業所）の側で候補者として選出し、次いで所管部門（人事・労務・教育者担当部門）のOKをとり、その後研修会に参加させて始めてリーダーに確定されることになる訳である。

ロ. 任命方法

リーダー制も企業内の一制度であるから、その任命も形式的には企業の側からなされる一方的な行為であってよい筈ではあるが、選考の実情や選考のプロセスによってリーダー自身の受けとり方はマチマチである。例えばく問にリーダーになった動機は>について見れば、全体の40%の人が「同僚や上役に推薦された」ので喜んでまたはしぶしぶ引き受けたと云い、全体の35%の人が「会社から一方的に任命された」ので喜んでまたはしぶしぶやっていると述べている。「話し合い」や「志願」でリーダーになった者は極めて少数である。これを見ても、職場リーダーの特殊な役割からして、会社からの一方的な任命をさげ、「推薦」と云うソフトな方法が実質的に採用されている事情がうかがえる。

前述の日本工業新聞でも、「みそこない」の危険性が強く指摘された通り、職場リーダー制導入の初期の段階では、多くの企業でこのみそこないを体験している。つまりリーダー候補についての上司（企業）の評価と職場（仲間）の評価とが喰い違ったのである。上司はやはり仕事中心に評価しがちであるが、仲間は親分ハダだとか、世話好きをリーダーに期待するものである。その結果、せっかく任命されたリーダーが大切な職場活動を進めることができず、遂には自信を失ってくさり出した例も少なくない。この種の失敗談はとくに女子リーダーについて多い。女子のグループ性、選ばれた者のエリート意識と選ばれなかった者のジェラシーが問題を更に複雑にしているようである。

男、女を問わず、リーダー制導入に成功するか否かの鍵が、この任命、すなわち誰をリーダーに選ぶかにかかっていると云っても過言ではない。

「できるだけ民主的な方法を採用し、職場の意見を最大限に尊重し、御本人の理解と納得の上でリーダーの役割をやってもらうことが大切だ」と、先進企業の労務マンは共通に主張している。

ハ、任 期

＜問10 リーダーの任期は＞については、過半数が「定まっている」と答え、40% 強の人が「定まっていない」と答えている。定まっているのなかでは、その80% 以上が「1年」としている。従って任期については、任期1年と任期なしに大別されると見てよい。任期1年と云うのは、後述する「新入社員指導型」のリーダー制の場合に多く採用されている任期であり、またより多くの人にリーダー経験をさせようと云った姿勢の企業に多く見受けられる。任期なしと云うのは厳密に解釈すると、その企業に在職中と云うことになり、きびしい印象を受けるが、現実の運営としては「休憩」を認めたり、「交替制」や「当番制」等によって弾力的に活動しているようである。リーダー自身の声としては、「1年では何もやれない」と云った積極的なものから「1人で長くやるとマンネリになるし、なんでも下請になっちゃいまい」と云った反省型までさまざまである。

ニ、手 当

＜問11 リーダーの手当は＞については、全体の80% 強が「支給されていない」と答え、10% 強が「会社から支給されている」と答えている。支給されている金額は1,000円以内が殆んどである。

従ってリーダーの手当は一般的に支給されていないと見て差し支えない。勿論この手当は毎月きまって支給される賃金部分としての手当を云っているものであり、手当がないからと云って企業の経費援助がない訳ではない。むしろ逆に企業は色々な形でリーダーの活動に対して物質的な援助をしているのが実体である。例えば茶菓代、食費、旅費交通費、教材費、講師謝礼のたぐいである。

手当については、色々と議論が多い。コ－ヒ－1杯のんでも@150円とられる時勢であり、活動にはカネがいるのは当然のことである。そこで企業の側は無報酬で一体やれるのかと心配するが、いざ出すとなると更に複雑な問題が生ずる。つまりその手当の性格如何と云った議論である。とにかく特別な手当をもらっていれば、特別な階層と見られ易いし、更に発展して、「手当をもらっていれば、それは準職制である」ことにもなりかねない。もらう側にとっても微妙な問題がある。「どうせ出すなら、まとまった手当をよこせ」と云うかと思うと、「カネでやっているのではないぞ」と云った心意気もある。

とにかく、リーダー制に関連して、手当についての議論は絶えないのが現状である。そこで手当を支給している企業では、手当は所謂手当ではなくて、活動の「実費弁償」であるとの建前を採用している。

3. リーダー養成研修について

調査結果をみると、〈問13 あなたはリーダー養成の研修を〉受けたものが全体の70% 弱を占めている。次に〈受けた〉と答えた人について、〈その研修の方法は〉と質問すると、その70% 近くの人が「社外で合宿研修」と答えている。また、〈その研修は当時のあなたにとって〉どうだったのかの質問について、全体の50% の人が「役立った」と答え、30% の人が「かなり役立った」と答えている。これを合計すると、80% の人が「役立った」ことを認めている。

これから推定できることは、一般にリーダー養成研修の方法としては社外の合宿研修(1泊2日、2泊3日等)がとり入れられて居り、研修効果もかなりのものがあることだ。面接調査等でもう少しつっこんで質問した結果では、合宿場所としては、通常、公共の施設、例えば青年の家やオリンピックセンター、その他YMCA・YWCAの施設、なかには寺院を利用している企業もあるようだ。研修生が若年層であるだ

けに、予算面の配属があるのだろう。

講師としては、社内、社外の講師に依頼しているのが実情のようだが、リーダー養成研修の特徴として、1人または2人の講師が合宿期間を通じて一貫して担当するケースが多く見受けられる。また研修の運営面では、できるだけ講義形式をさけ、討議方式を大巾にとり入れていること、合宿生活のなかでのいろいろな役割（食事・清掃・風紀・衛生・朝夕会等）を全員で分担する方式が採用されていることも特色であろう。

イ、一般的な研修内容

研修の内容は実に多種多様にわたっているが、一般的にもりこまれている項目を列挙してみると次のようなことになる。

① 目的・役割の説明

トップまたは担当部課長が説明する。

② グループ・ワーク

集団討議法・KJ法・仲間づくり等

③ 相談の理論と実習

若年層の心理・組織と人間関係・事例研究等

④ レクレーション実習

ゲーム・フォークダンス・オリエンティリング等

⑤ リーダーシップについて

ロ、研修日程について

研修日程もさまざまであるが、ここでは事例を紹介することにする。

事例1.職場リーダー研修日程（メーカー）

2.職場リーダー養成研修基本スケジュール（メーカー）

3.女子リーダー研修コース日程表（商社）

4.リーダー研修会（メーカー）

事 例 1

職 場 リ ー ダ ー 研 修 日 程

第 1 日	午 前	10:00	集 合 完 了	直接研修室（新館 901号）に集合すること
		10:00 }	導 入	・ 研修の狙い ・ 研修を受ける心構え ・ 生活日課、オリエンテーション ・ 開講挨拶
		12:00		
	午 後	12:00 }	昼 食	自 由 に 飲 談
		13:00	講 義 ・ 発 表	・ 自己紹介、職場紹介 ・ 活動体験の交流 ・ 活動体験の発表と検討 （講義と発表、講師のコメント）
		13:00 }		
	夜 間	16:30	タベのつどい	軽いレクリエーション
		16:30 }		
		17:00	夕 食 入 浴	自 由 に 飲 談
		17:00 }		
		19:00	実 技	職場レクリエーションのやり方
		19:00 }		
		20:00	研 討 究 議	
		20:00 }		
		21:00	消 灯	
		21:00 }		
		22:30		
		22:30 }		

第 2 日	午 前	6:30	起 床	洗 顔・宿泊室整理
		7:10 / 7:30	朝のつどい	軽いレクリエーション・体 操
		7:30 / 9:00	朝 食	自 由 に 歓 談
		9:00 / 12:00	講 義 ・ 研 究 討 議	。 課題の検討 。 相談の理論と実際 ※ 欲求不満の徴候 ※ 相談の3原則 ※ 相談の時間と場所
	午 後	12:00 / 13:00	昼 食	自 由 に 歓 談
		13:00 / 16:30	講 義 ・ 研 究 討 議	。 活動計画のたて方 。 計画立案に当たっての留意事項 ・ KJ法演習Ⅰ
		16:30 / 17:00	夕べのつどい	
	夜 間	17:00 / 19:00	夕 食 入 浴	自 由 に 歓 談
		19:00 / 20:00	講 義 ・ 研 究 討 議	KJ法演習Ⅱ
		22:30	消 灯	

第 3 日	午 前	6:30	起 床 洗 顔・宿泊室整理
		7:10 7:30	朝のつどい 軽いレクリエーション・体操
		7:30 7:45	清 掃 各室ごとにまとめ、係員に返納のこと
		7:45 8:55	朝 食 自 由 に 歓 談
		8:55 9:00	鍵 の 返 納 研修室で宿泊室の鍵を返納する
		9:00 12:00	講 義 ・ 計画案の発表と検討 ・ チームリーダーの心構え ※ 職制との関係 ※ 仲間との関係 ※ グループとの関係 研 討
	午 後	12:00 13:00	昼 食 自 由 に 歓 談
		13:00 14:30	講 義 ※ チームリーダーのリーダーシップとは ※ 自己啓発の方法 ※ 余暇活動 ※ 活動事例の紹介
		14:30 15:00	閉 講 挨拶 本 社
		15:10	解 散

リ　ー　ダ　ー　研　修　会

	第 1 日	第 2 日	第 3 日	第 4 日	
前 6		— 起 床 —	— 起 床 —	— 起 床 —	
7		清掃・朝のつどい 朝 食	清掃・朝のつどい 朝 食	清掃・朝のつどい 朝 食	
8		体操の指導	グループワーク(Ⅱ)	(討 議) 職場活動の 問題点	
9		歌唱指導と実習			
10		職場における リーダーシップ			
11		室内ゲームの 指導実習	帰 社 準 備		
12		昼 食	昼 食	昼 食	
後 1		— 入 所 —	職場における リーダーシップ	フォークダンス の 指導実習	— 退 所 —
2		オリエンテーション 宿 舎 割	ソフトボールの 指導	軽スポーツの 指導・実習	
3					
4					
5		夕べのつどい	夕べのつどい	夕べのつどい	
6	入浴・夕食	入浴・夕食	入浴・夕食		
7	職場レクリエーション の意義	キャンドルサービス について	キャンドルサービス		
8		グループワーク (Ⅰ)			
9	レポート作成	レポート作成	レポ ー ト作成		
10	消灯・就寝	消灯・就寝	消灯・就寝		

4. 職場リーダーの役割について

イ. 企業からの期待

＜問 2 2 会社はリーダーとしてのあなたにどんな期待をしているとお考えですか＞について、○印の多かったものを取り上げてみると、「職場の雰囲気明るくすること」、「職場のコミュニケーションをよくすること」、「部、課内のチーム・ワークの向上をはかること」、「自分の自己啓発をはかること」、「新入社員や若い社員の能力向上をはかること」、「新入社員の定着率を高めること」である。これを大ざっぱにまとめてみると、職場のチーム・ワークと後輩の指導と自己啓発とになる。従ってこの資料から判断すると、職場リーダーは、企業の側から、「新入社員や後輩の指導をすることによって、職場のチーム・ワークをよくし、そのなかでリーダー自身も成長してほしい」と期待されていると感じとっていることになる。この点は 6. リーダーの活動状況、7. リーダー制導入の効果に非常に関連をもつところである。

ロ. リーダーは役職か

＜問 4 a あなたは現在役職に＞の質問に対して、全体の 80% 強の人が「ついていない」と答えている。更に＜問 7 b リーダーは会社の組織上では＞の質問に、75% の人が「役職になっていない」と答えている。従ってこの資料から判断する限りでは、職場リーダーは役職（職制）ではないと云える。

個々の企業におけるリーダーの役割を理解しようとする場合に、そのリーダーが「職制」であるか否かは極めて重要な観点になる。職制か、準職制か、職制でないか、によって職場や仲間の受け取り方も全く左右に分れ、その役割や実際の活動も質的に違ったものになる。「職制ではない」とどんなに強調してみても、リーダーと云うものはそもそも職制的に受けとられ易い側面をもつものである。それはリーダーに対して企業は多かれ、少なかれ一般従業員に対するのとは違った特別な取扱い（

	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
第一日目	集合時間 午前8時20分	朝会・諸連絡	オリエンテーション	開講	経営基本方針について	昼食と記念撮影	レク・ゲームの指導と実際	リーダーについて	問題解決のための 集団討議法 (I)	夕食	集団討議法 (II)	自由懇談				
第二日目	起床・清掃	早朝鍛錬	朝会・所感発表	幹部のお話	みんなが感じている 職場の問題 グループ討議 (I)	昼食	後輩への助言と 相談のしかた	リーダーの活動と その状況	スライド	諸連絡	交歓のつどい	灯研修	自由懇談			
第三日目	起床・清掃	坐禅	朝会・所感発表	法話	仕事と人生	昼食	僕ならこうする この様な問題は グループ討議 (II)	アンケート記入	「研修に参加して」 座談会	閉講	解散					
	30	60	30	60	10	45	105	30	15	105	15	90	60			
	30	60	30	60	10	45	105	30	15	105	15	90	60			

昭和 年 月 日

時間 日程	7	8	9	0	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
第一日	日課	講義	連絡	講義	話	自己紹介	会社の使命と 女子社員への構え	工場見学	業務の基本	映画 スライド	グループ討議	宿題 研修日誌					
第二日	日課	リーダーシップ について	リーダーシップ について	リーダーシップ について	リーダーシップ について	ゲームの 指導の仕方	会議の 進め方	接遇の基本	先輩との懇談	宿題 研修日誌							
第三日	日課	相談の うけ方	相談の うけ方	相談の うけ方	グループ 討議	スライド 発表	決意 発表	総まとめ 研修日誌	終了式 懇親会								

特別な研修、会談への参加、特別な出張、経費の援助、特別な服装等）をしているからである。特別な取扱いをされている者は「特別な存在」と見られ易いし、企業における階層別の特殊性の呼称が職制であると通常理解されているからである。

リーダー制の導入・運営については、先ずこの「職制がどうか」を明確にしておかねばならない。この点をアイマイにしてリーダー制を導入した結果、2～3年で制度そのものが挫折した企業は少ない。

ハ、対象者の数（守備範囲）

＜問15 あなたがリーダーとして面倒をみている人は＞の質問については、「1人」と「20人以上」が共に全体の20%強で最も多く、次いで「10～20人」「6～9人」「4～5人」の順位になっている。この分布を見る限りでは、リーダーの守備範囲は、現状としては、1人（マンツウマン方式）と20人以上（多人数方式）の両極に分れていることになるが、対象者の数や人が定まっていない企業も相当にあるのではないかと想像される。

ニ、役割の内容

＜問17a あなたのリーダーとしての仕事は、仕事と私生活にわけると＞の質問に、全体の44%が「主として仕事上の問題」と答え、また全体の40%が「両者五分五分」と答えている。これは後述の「活動時間帯」にも関連すること、現状としては、リーダーの役割はやはり仕事上のことが主で、時間内に、企業内でより多くの活動が行われていることになる。しかしこの調査全体から職場リーダーの活動の展望を求めると、活動は漸次、『仕事外・企業外・時間外』へその重心を移すのではないかと考えられる。これらの点については最後に述べる。

ホ、役割遂行のための時間

＜問17b あなたはリーダーとしての仕事をいつ行なうか＞については、全体の55%が「主として時間内」と答え、40%弱の人が「主とし

て時間外」と答えている。現状はやはり、時間内活動が多くなっている。また<問16 リーダーとして活動するために費す時間は平均して週に>の質問に、全体の22%が「3時間未満」、20%が「1時間未満」と答え、それが最も多い。そこでリーダーの役割遂行のための時間としては、通常時間内に、週に1～3時間ぐらいがつかわれていることになる。

へ、リーダー相互の連絡

リーダーが活動を推進するについて、リーダー相互間の連絡・交流・情報交換は不可欠のものである。リーダーは若年層であるから、人生経験、企業内経験ともに未熟である。そこでリーダー自身が新しい体験をすることと、他人の経験から学ぶことが必要になってくる。また企業内の制度として育ててゆくためには、「運営の統一」がはかられなくてはならないので、その運営の統一なり調整なりの場としての「会議」が設置されている。

<問18a あなたは、他のリーダー達と相互に連絡をしたり、情報の交換をする機会がありますか>の質問に対して、全体の70% 弱の者が「ある」と答えている。さらに<問18b それはおもに時間内ですか、時間外ですか>については、37%が「時間内」と答え、31%が「時間外」と答えている。リーダー相互の連絡や情報交換が主として時間内になされていると云うことは、企業の側からして「時間内」活動の便宜（例えば勤務時間中の会議参加、残業手当の支給等）をはかっていることを物語るものであり、リーダー制育成の姿勢が感ぜられるところである。

相互の連絡なり、情報交換の場としての「会議」のスタイルは色々あるが、通常はリーダー会議・懇談会・連絡会・研修会・研究会等と呼ばれている。会議を定例的に開催している企業が多くなったようで、「毎月1回」程度の会議を開催している企業も相当にあるのではないかと思

われる。

ある企業では「リーダー相互間の話し合い、リーダーとメンバーとの話し合い、リーダーと職制との話し合いを定例的に常設する。事業所間のリーダーの交流を深める。他社のリーダーとの交流も可能な範囲で実施する」と規定している。

5. 役割からみたリーダー制の型

職場リーダーは4で述べたように、一般的には職場のチーム・ワークと後輩の指導と自己啓発を主たる役割とするものであるが、個々の企業について、その役割をのぞいてみると、役割は多様、多岐にわたっている。しかし、「企業の側からの最大の期待は何か」と云う観点と、「職制であるかどうか」と云う観点から、企業におけるリーダー制をかりに分類してみると、次の4種類に分類できるのではないかと思われる。

新入社員指導型

レクリエーション指導型、余暇指導型

監督者候補型、職制補助型

ボランティア型、牽仕型

勿論、企業におけるリーダーの活動は複合した多様な多面なもので、決して「求心的」なものではない。更に将来は、リーダーの活動面における多面性、多角性は助長されに違いない。従ってこの分類は、リーダー制の現状を理解するための一つの仮説にすぎないことを念のために附言する。

このリーダー制の4種類について、夫々成文化された制度面から説明してみよう。

イ、新入社員指導型

一例としてある企業では、「新入社員の職場導入をスムーズに行なり、新入社員の業務に必要な知識、技能、態度の修得を側面より援助する、新入社員の業務修得のテンポをそろえて脱落者を防止する、定着率を高

める、旧人自体に先輩としての自覚をもたせ、そのモラルを高める」ことを目的として、「新入社員の身近かな援助者として、リーダー制度を設ける」と説明している。

そして、リーダーを置いた結果を分析、検討してみたところ、「職場にとけこむのが早かった、仕事を覚えるのが早かった、仕事を覚える速度が平均化し、個人差が少なくなり、仕事の割当が容易になった、退職率が下った、遅刻、欠勤率が下った、リーダーの仲介により、新入社員と役職者との関係が緊密化した、リーダー自身のモラルが高まった」等々の好結果を得たとしている。

個々の企業で、リーダー制の導入時に、企業の側からのリーダーに対する期待として、先ず新入社員の指導があげられる場合が多い。またリーダーのいろんな役割のなかで、新入社員のお世話と云う機能遂行のなかで、リーダーに対する評価が高まり、その役割が認識される場合が通常のようなものである。そう云う意味で、「新入社員の指導」はリーダーの役割のなかの入口であると見てよからう。

新入社員の指導と云う役割を中心的に担っている企業のリーダーの場合、対象者が特定の1人である場合が少くない。つまりマンツウマン方式である。そしてリーダーの任期が1年であるケースが多い。このように先輩対後輩の指導序列を継続することによって、企業の人脈を強固なものにし、職場のチームワークをよくし、集団の力をフルに発揮させようとの狙いがあるのであろう。

ロ、レクリエーション指導型、余暇指導型

例えばある企業では、『リーダーは職場間の親睦と職場従業員の体位・教養・文化の向上を推進するために、体育文化委員会が計画した行事に対し、これの徹底、活発化を図ることを目的』として、「各サークルが主体となる春秋の所内大会、体育文化会事務局が主体となるレクリエーション、慰安旅行、集中ハイキング等、体育文化会事務局が主体とな

る家族を含んだ運動会、その他職場リーダーが計画・立案した行事につき、関係サークルまたは体文事務局と話し合いの上、円滑に運営できるように検討および実施面について協力する」と規定している。

時短・5日制・余暇の増大の潮流のなかで若年層の余暇欲求の多様化、高度化が指摘されていることは周知の通りであるが、このような情勢のなかで、職場リーダーの余暇指導面での役割は更に強化されるものと見るべきである。しかし同時に若年層の余暇活動における「脱組織」「脱管理」や「小グループ化」の傾向を重視するとき、余暇指導面でのリーダーの活動内容が、多少とも質的な変容を余儀なくされるのではなからうか、この点については最後にふれる。

リーダーの役割のなかの余暇指導については、「一体全体、企業がそこまでやらなければならないのだろうか」と云った本質的な議論もある。「それは従業員個人の自由にまかせるべきである」とするなら、企業は高い経費をかけてまで、リーダー養成をするイミがなくなる。しかし一方では『企業福祉の立場から、企業採算上全くマイナスの支出であっても、その程度のことは企業の社会的な責任として従業員に対して支出されねばならない』と云った主張もある。議論の当否はともかくとして、社会、経済の激流のなかで、企業はその自主的な判断によって、勇敢に方針を少くとも従業員の前に明確にすべきではなからうか。

ハ、監督者候補型、職制補助型

このスタイルは比較的少ないが、絶無ではない。監督者の候補として、リーダー体験をさせることによって、リーダーシップを体験させ、そのなかから監督者に任命していくと云うやり方である。この型の制度的な特長は、リーダーと云う段階を経なければ監督者にしないと云うことが制度上はつきりしている点である。この点が他の「職制でない」通常の職場リーダーと区別されるところである。職制でない職場リーダー制では、結果的にリーダーが監督者に昇進することはあるが、リーダー以外

の人が監督者に昇進することも有るし、また、そんなことがあっても職場の人たちは別に奇異に感じていない。

この監督者候補型のリーダー制では、「指揮命令的」本指導が行われることになり、「仕事上の指導」が中心になり易い。従って当然に職場の人たちはリーダーに一目おくことになる。だから一般の、職制でない職場リーダーの活動としての生命とも云うべき「自主性」とか「仲間づくり」のウエイトは少くなる。何らかの形で「手当」が支給されているのもこの型に多い。この型の制度の成文化されたものを見出すのは困難ではあるが、例えば次の様な表現をしている。

女子リーダー制度

1. リーダーの性格

班長を補佐して、作業上の指導を除いた一般女子作業員の世話を行なう。

ただし、職場事情に応じては、作業上の指導も行なうことがある。

2. リーダーの資格（機能図）

主 任

班 長

組 長

リ
ー
ダ
ー

ニ、ボランティア型

この型の特長は、リーダーが役職でもなくまた職制でもなく、任命形式もとらず、辞令の交付も行わず、勿論手当の支給もないし、リーダーについての諸規程も皆無であると云う点である。それでは何に「よりどころ」を求めているかと云えば、例えば社会福祉の分野で見られる VYS

(Volunteer Youth Social Worker) や BBS (Big Brothers and Sisters) 運動に見られる「限らない善意と愛をもって奉仕する心」が中心になっている。この辺のところを説明したものとして例えばある企業ではリーダーの心として、「善意と愛の心は人間本然のものである。人間が成長してくれれば自分のことは自からの手で完全にやり遂げ、なおユトリを持つことができるようになる。心の余裕が貯蓄されてくると、その心を他の同僚後輩に分かち与えたいと思う。仕事に熟達してくれば、後輩の仕事振りを見てあげ、困難なところは手伝ってあげようとする。心の中に燃える暖かく美しい灯は、周囲に明るく楽しい影響を及ぼす。善行は何のためらいもなく実行に移され、小さな親切は、その人の生活それ自体を構成する行為であり、身近かな実践の中に自然に人徳が備わってくるものである。徳は孤ならず、毎日楽しい職場生活が送られるばかりか、将来の家庭生活、人生において自信と勇気に満ちた自己を形造ることもできよう」と説明している。このようなアイマイな精神訓話のみで、それが実際の活動に結びつくだろうか、或いはリーダー制導入の目的が達成されるだろうか、大いに疑問を感じるところだが、現実にはこのボランティア型の制度が他の型よりも永続し定着しているようである。

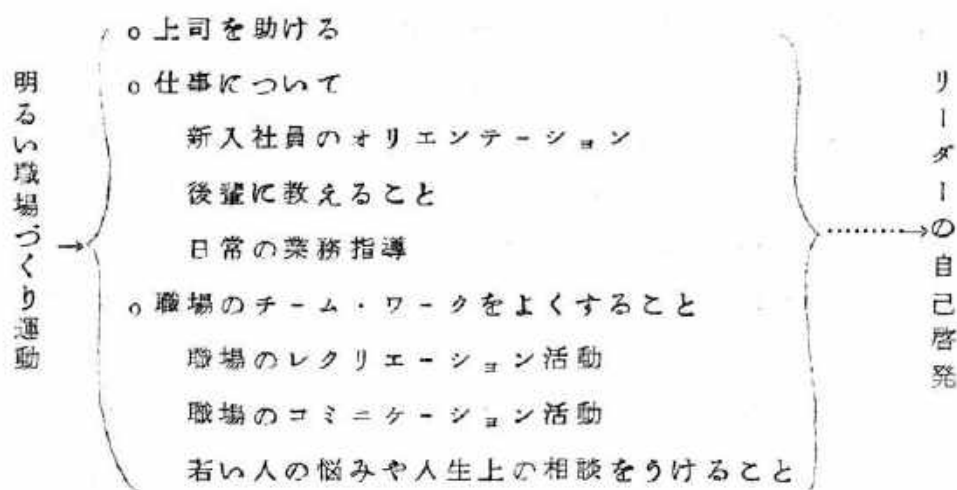
例えばある企業では、「人格の向上」、「強健な身体」、「技能の習得」、「他人への奉仕」を基本にして、養老院・養護施設等の「施設訪問」や駅の「奉仕運動」を行っている。また或る企業では、昨年12月から、通勤駅から工場までの歩道約600米の道路を、2週間に1度リーダーが集って清掃している。このような例は探せばいくらでもあるものと思われる。

ボランティア型リーダー制における活動は、活動の分野が、企業内にとどまらず、企業外へ発展していく傾向をもつものであるが、これが実現するか否かけ、その企業の理念なり方針なりに左右されることが多い。

6. リーダーの活動状況

＜問19 リーダーとして、具体的にどんな活動をしておられますか＞
に対する答から、職場リーダーの実際の活動状況を見てみよう。

○印の多かったものから拾ってみると、「後輩に仕事を教えること」、「職場のレクリエーション活動」、「日常の業務の指導」、「明るい職場づくり運動」、「新入社員のオリエンテーション」、「職場のコミュニケーション活動」、「上司の仕事を助けること」、「若い人の悩みや人生上の相談をうけること」になる。このリーダーの活動状況は、4.4、企業からの期待に対応するもので、両者殆んど大同小異の答が出ている。いま、この両者（問22と問19）を総合し、職場リーダーの現実の活動内容（役割）をまとめてみると、例えば次のようなことになる。



職場リーダーの活動を一言で云えば、それは「明るい職場づくり」であるとも云える。しかしそれではアイマイで具体性がない。事実この明るい職場づくりの活動は、産業毎、企業毎、工場毎、職場毎に、実に多様にまた独創的に実施されているのが特長である。その職場の歴史・伝統・労務構成・地域性などに応じた自主的な独自活動であってはいじめてその職場に定着し効果をあげているように見受けられる。ここでは仕事

の面を離れた、社外での、明るい職場づくり運動の具体例を紹介してみる。

イ、明るい職場づくりの具体例（社内的活動）

「職場の整理整頓、清掃を卒先して実行する」「年間研究計画の立案・実施・推進の世話をする」「教養講座や行事の世話をする」「各種パーティ、各種大会、各種行事の計画、準備、運営を行っている」「月間モットーを定め、ビラの配布や掲示物を作成したり、その実施を推進している」「職場の花壇をつくり、それを管理している」「会費を集めて職場の花を絶やさないようにしている」「更衣室・手洗・休養室などを交替で清掃している」「長欠者・休職者を見舞っている」「仲間で勉強会・読書会を続けている」「誕生会の計画・運営をしている」「クラブ活動の世話をしている」「お早う運動」「階層別の懇談会を運営している」「アンケート活動をしている」等々である。

ロ、明るい職場づくりの具体例（社外的活動）

リーダーの活動分野が、社内的活動にとどまらず、社外的方向へと広がりを見せ始めているのも注目に値する。

例えば地域社会との関係では、「通勤道路の清掃」「通勤道路の交通整理」「駅や公共施設の美化運動」などのほか「地域的行事への奉仕」や「地域社会との懇談会」「地域住民に対するアンケート活動」などもある。

また「施設の訪問」「募金運動に対する協力」「古切手集収」などを継続して実施している企業も少なくはない。

リーダー自身の自己啓発の面では、リーダーグループが自主的に自費で「通信教育」に参加したり、公共団体が主催する各種の「研修会」に参加している事例をよく見聞する。

ある企業では、企業の側からの援助をうけて、リーダーが交替で「余暇相談所」「旅行相談室」を設置したところ大変な好評を得たと云って

いる。

ハ、後輩からの相談

「若い人の悩みや、人生上の相談をうけること」はリーダーの活動のなかでの重要な一面である。数多くの資料が示す通り、若年層は、一般的にその悩みや心配事を、そう気軽に上司や組合役員に相談してはいない。もし、それを打ち明けることができたとしたなら、それはその本人が心から「信頼」できる「先輩」だけである。そんな先輩をもった後輩は幸福だと云わねばなるまい。この点にリーダー制の一つの存在理由があるとも云えよう。

ある企業の男子リーダーについて、相談の時間・場所・内容についてアンケート調査した結果は次の通りであった。

『相談の時間』としては、勤務終了後が圧倒的に多く、次に休憩時（主として昼休み）、土曜日（休日）の順になる。労働時間短縮、週5日制が流行している反面、時間内の生産性や能率が強く叫ばれている現状のなかで、相談をうける時間帯も、やはり余暇時間帯に重心が移ってゆくのではないかと思われる。

『相談の場所』としては、喫茶店が多く、次いで職場、家庭（両方）、寮の順になっている。この点も、前記したのと同様な趣旨から、相談の場所が、企業内から企業外へと移行しつつあることを示すのではないかと思う。

『相談の内容』としては、男子の職場であるだけに仕事についてが過半数で、次に職場の人間関係、転勤問題、交友関係、休暇のとり方について、寮生活の問題等となっている。

『相談をうけて困ること』としては金銭問題、異性問題、交友関係、上司に対する不満等があるが、自分の力では及ばない問題や規則や制度でできまっている問題についての相談をうけたとき、非常に当惑してしまうと多くのリーダーが語っている。この点は、後輩から相談をうけると

云うことについての、リーダーの共通の悩みになっているようだ。

7. リーダー制導入の効果について

リーダー制導入の効果については、1.の導入の背景と動機の項で述べたのと同様に、同じ企業、同じ職場にあっても、その評価はマチマチである。また階層別に質問してみると、リーダー制導入のプラス面について、トップや担当部門やリーダー自身の認識に少なからぬギャップが有ることがわかった。

従って、リーダー制導入が夫々の企業に対して、総体的にどのような効果を及ぼしているかを客観的につかむことは、むしろ不可能に近いと云える。

こゝでは、担当部門（人事部門・労務部門・教育部門等）が判断され、主張されている事項のなかで、共通のものを列挙してみることにする。

イ、職場に明るいムードができてきた

『職場に各種のサークル、グループ活動が行われるようになり、チーム・ワークがよくなってきた』、『従来から問題になっていた年令のミゾが段々なくなつて職場の連帯感が強まった』、『各種の懇談会、座談会等話し合いの場が多くなり、職場のコミュニケーションがよくなった』等である。

ロ、新入社員の職場適応がスムーズに行われるようになった。

リーダーの一つの役割として、新入社員の指導があるが、リーダーの活動によって、『新入社員の不安が早期に解消し、仕事も早く覚え、スムーズに職場にとけこめるようになった』、『先輩、後輩の間によい意味でのツナがりが出て、職場がまとまってきた』、『新入社員の寮生活での適応がうまくゆくようになった』『寮における自治活動が盛んになってきた』等である。

ハ、職場の問題解決が早くなった

『職場改善や苦情処理が早く行われるようになった』『問題の早期発見が容易になった』、『上司が今までは知り得なかった職場の問題点をつかむことができるようになった』『職場の問題をみんなで考え、自分達で解決するんだと云った自主的なムードが出てきた』等である。

ニ、従業員の定着性が向上した

『定着性の向上』がリーダー制採用の大きな動機であることは前にも述べたが、リーダー制の効果としても、この定着性は一般的なものになっている。しかし厳密には、数量的に定着率を比較することは難しい上に、一つの制度と定着性との因果関係を客観的に立証することはできないから、この定着性向上と云う効果は、担当者の「感」の範囲を出ないものだろう。

ホ、リーダー自身の自己啓発に役立った

以上イ、ロ、ハ、ニの効果は何れもムード的、感性的なもので、制度を合理化しているとも受け取られ易いが、リーダー自身にとっての効果は個別的、具体的なものである。企業の担当部門でも、『本人の自覚が高まった』、『中堅職員にありがちなマンネリを打破することができた』『個人にやる気が起きてきた』『積極性が強くなった』と評価しているが、これを調査結果から見ると次の通りである。

＜問23 リーダーとしての経験は、あなたにとってどんなに効果がうりましたか＞については、「他人との協調性が高くなった」、「視野が広がった」、「話し上手・聞き上手になった」、「自信がついた」、「会社の経営全体についての理解を深めた」、「友達ができた」、「働く意欲が増大した」の順に自分なりの評価をしている。「他人との協調性が高くなった」としている点は、4.にのべた企業からの期待のなかで「職場のチーム・ワーク」がその柱であることを考え合せると、制度導入の効果はあるものと云える。

また、企業からの期待のなかの自己啓発と云う点では、問23の結果

を見る限り、間違いなく立派な効果を示している。

これを要するに、リーダー制の効果としては、少くともリーダー自身の「成長」があるにとらえることができよう。問23に対する答のうち、否定的な答（別によい効果は与えなかった、不明）は10%に満たない。

このようなプラスの側面を十分に認めながら、リーダー自身は、〈問20 リーダーとしてのあなたの心境は〉の答に見る通り、「ヤリ甲斐みたいなものけるが、ヒシヒシと責任を感じながら、楽しいような楽しくないような気持ちでいる」ことになる。

この責任感の別の表現として、〈問23b リーダー経験のマイナス面〉では、21%が「勝手な行動がとれなくなった」とこぼしている。

この責任感については、〈問21c 活動しているときに何か問題があれば、自分が責任を負わなくてはならない〉についても同じで、全体の41%の人が、ともかく、「責任を負うべきこと」を認めている。責任感の問題は、後述する活動の自主性の問題と表裏するもので、活動の自主性は当然に責任の自主性を伴うものである。しかし一部には、この責任を負わされることを嫌悪することから、リーダーのなり手がないと云う企業もある。

〈問25 あなたの生きがいは〉については全体の45%の人が、「自分の趣味やスポーツを楽しむこと」と答えている。非常に人間的、通俗的で余暇志向的な生き方を求めていることになるが、これと問20 リーダーとしてのやりがいの間に、多少の喰い違いが感じられる。この喰い違いはどこからきているのか、この喰い違いを是正することけできないか、これはリーダー制をめぐる将来の大きな課題となるだろう。

8. 職場リーダー制をめぐる問題点

研究会は、この「調査票」の依頼、回収に併行して、企業におけるリーダー制の当事者、関係者、第3者の方々と、数多く面接し、リーダー

制についての意見を聴取した。そのなかで、とくに、リーダーの直属の上司の方々と、リーダーにはなっていない一般従業員から、リーダー制についての多くの問題点がなげかけられた。

建設的な意見もかなりあったが、無用の長物だとする評価も僅かながらあった。更にリーダーの皆さんと話し合ってみて、リーダーの悩みや苦勞がいたい程感じられた。リーダーのなかのリーダー、即ち活動的なリーダーであればある程、その悩みが深いこともわかった。あるリーダーは『リーダーでなかった時のほうが、みんなと気楽に話せた』ともらした。また、あるリーダーは『われわれリーダーは自分の私生活や余暇をギセイにしてまで、仲間に奉仕しなければならないのだろうか』と反問してきた。リーダーのこれらの悩みや疑問を受けとめて、リーダーと一諸に考えるなかで、個別的にリーダーを指導していけるような日常的な体制が、今日の企業に求められるだろうか、気になることである。

ともかく、研究会としては、これから得た問題点を整理し、項目別に列記してみることにする。

イ、リーダー制導入目的の不明確

およそ人事諸制度の導入については、その目的をハッキリさせ、またそれを全従業員に周知徹底させることを前提としなければならない。とくにリーダー制は先天的に理解されにくい側面をもつものだから、尚更に、導入時における企業の努力が要請されてくる。

ところが、導入目的をアイマイにしたまま安易に導入し、しかもそのことが関係従業員に知らされていないため、関係者の協力が得られず、その結果、リーダーは孤立し萎縮し、遂には有名無実のものとなる場合がある。

このような事例は、担当部門（人事・労務・教育）が先行しすぎて、トップに対する説得や関係部門の意見聴取をなおざりにした場合に起りやすい。また制度の実効を急ぐあまり、制度のための制度になってしま

い、その目的が見失なわれることもある。このようなリーダー制のような制度の定着には、早くても3年、通常は5年ぐらいを必要とすると、企業の担当者は主張している。企業の側の、リーダー制についての方針、目的の不明確さは必然的に役割認識についての混乱を生んでくるものである。

ロ、トップ・ミドル・リーダー担当部門・リーダー間の役割認識のズレ

〈問21g 会社や上役は自分の役割をよく理解している〉については、全体の40%強が「どちらかと云えばそうだ」と答え、20%強が「どちらともいえない」と幾分控え目な表現をしている。

一般的に、リーダーの役割について、関係者の認識がマチマチであることは、リーダー制の大きな特徴であると云うことができる。

例えば、リーダーの役割について、トップ層は、「労使関係が良くなる」ことを願い、ミドルは、「人事管理の補助者」ができた喜び、職場の若い連中は、リーダーを通じて、「職場の声」を反映させようと張り切る、と云った具合である。ところが、まだ若いリーダーたちに労使関係改善などを求めるのは、明らかに過剰期待と云えるし、人事管理の補助者でありすぎれば、職場の仲間は警戒してついてこなくなるだろう。

リーダー制を企業のなかに定着させるためには、この関係者間における役割認識のズレを修正してゆく系統的な努力が必要である。

リーダー自身が自分の役割を正しく認識してさえいれば、それでよいと云う意見があるが、それでは活動の発展はなかり。活動の発展や制度の定着を指向すれば、リーダーは若い末端層であるだけに、リーダー自身の自己の役割認識よりも、トップやミドルの役割理解が不可欠の前提となろう。

ハ、リーダー自身の役割認識の不足

前記したリーダー制導入目的の不明確、役割認識の不統一と極めて密

接な関連をもつものとして、リーダー自身の役割認識の多様性がある。事実、同一の職場のリーダーにその役割を質問したところ、全く別の答がかえってきて、とまどったことがある。

〈問21h リーダーとしての任務や役割はあまりはっきりとしない〉については、24% が「どちらかといえばそうだ」と答え、同じく8% が「全くそうだ」と答えている。この調査でも、40% 前後の人が、その任務なり役割を認識していないものと推察される。

これは何に起因するものだろうか。本人たちの理解力の不足か、それとも本人たちが理解できないような説明を企業の側でしているのか。それとも太ざっぱな「方向」のみを企業の側で示し、あとはリーダーの自主的な選択にまかせてあるのだろうか。あるいはまた、本人たちへの動機づけ（自己啓発）のみを目的とし、始めから組織的な活動は期待されていないのだろうか。

このあたりのところは全く不可解であり、われわれ第3者には、とても真実に近寄ることができないが、意欲的なリーダーにとっては、この自分の役割をどう理解するかが、その悩みの出発点になっている。

また、具体的な「行動指針」をリーダーたちがもっているかどうか、その企業でのリーダー制が単に企業内教育の一種であるか、それとも組織的な活動を志向しているものかの、分れ違になっているようだ。

二、活動の自主性と企業枠との関係

少くとも組織的な活動を期待してリーダー制を採用した企業では、その活動推進の原動力として、活動の「自主性」を強く打ち出し、またその線に沿って指導をしている。そしてこのやりかたが、リーダーに歓迎され、モラルをかきたてているのも事実である。

勿論、この自主性なるものは、無制限の自由を意味するものではないが、リーダーの未熟さや運営の拙さなども手伝って、この活動の自主性が、往々にして企業枠と衝突し、不調和音を発することがある。活動が

活動になればなる程、その衝突もはげしいものとなり、そのなかにリーダーたちの一喜一憂がある。端的に云えば、リーダー制と云う非公式組織と、企業と云う公式組織の相剋からくる問題点である。力関係から云えば、どうしても企業組織が強いことになるが、そのなかで、どのようにして、許せる限りの自主性をリーダー活動にもちこめるか、これが実はリーダー担当部門にとって、最も苦勞するところである。リーダー養成研修などは、それ程の難物ではない。問題はその後のフォローをどうするかであり、そのなかでもこの活動の自主性と企業枠との調整は日常的に派生する問題であるだけに、担当部門としてはコマメに、しかもキメコマカに、一貫した方針をもって処理に当らねばならない。この「調整」について多くの企業の担当者が、共通してサンドイッチの悩みだと言っているのが現状である。

二、三具体例を述べると、例えばリーダーがリーダー会議に出席する場合、もし連絡がよくなかったとしたら、上司からイヤミの一つも云われることになる。決定事項が上司の方針に合わない場合は、実行できないことになる。業務多忙の職場では、リーダーは名前だけになってしまい、会社の方針や考えかたを強調しすぎるとリーダー会議は面白くないものになりやすい。

この企業内での自主的活動を推進するための方策として、リーダー制を管理する部門としては、権威あるところ、例えば本社人事部がこれにあたる等を定めている企業が多い。またリーダーに対する会議招集についても、本人に対する招集状、上司に対する招集依頼状等二重三重の手間をかけながら、企業内の自主活動が円満に行われるような配慮をしている。同じ主旨から、リーダーの活動状況についても、リーダーだけの独善的なものにならないよう、それを全従業員にPRする等の措置も多くの企業でなされている。

調査票についてみれば、＜問21a 活動の目標や計画は自分の判断で

きめている>では、全体の30% 弱が「どちらかといえばそうだ」と答え、肯定している者が否定している者よりも多い。また、<問21K 活動はその都度、創意や工夫を生かしている>では、全体の60% 近くの人が、とにかく「生かしている」と答えている。

また、<問21J 上役の判断や指示で一方的に活動がきめられてしまいう>では、25% が「全くそうではない」と断言し、「どちらかといえばそうではない」の数と合計すれば、「そうではない」と否定的立場にたっているものは全体の半数に近い。

同じく、<問21P 上役の指示にしたがっていけばまちがいはない>については、20% が「どちらかと云えばそうではない」と答え、「全くそうではない」の数と合計すると、30% 強の人が否定的立場をとっていることがわかる。

この調査結果をみると、「リーダーの活動について、自分たちの判断と上役の判断がくい違う場合があるが、上役も間違った判断をすることもあるし、自分たちは自分たちなりに職場をつかんでいるのだから、なるべく自分達の意見も尊重してもらい、自分たちの意見や創意・工夫が生かされるようにしてほしいものだ」とリーダー達が強く主張していることがわかる。

問題は、この上役との意見のくい違いを、どのような話し合いによって解消に努力しているかであるが、そこまでは調査できない。もしも意見の対立のまま放置し、それがリーダー制の自主性であると云った姿勢を継続したとすれば、リーダーの独善と上役の非協力は更に拡大し、リーダー制が機能しなくなることも有り得よう。

ホ、上司との関係

リーダー性と職制との間における一般的な問題点については、前述した通りであるが、こゝでは、リーダーとその直属の上司との関係に焦点を置いて説明を試みる。

リーダーにはなつたものの、一体どんな活動ができるのか、勿論リーダー本人の個人的な力量にもよるが、客観的な条件として、その直屬の上司のありかた次第であると、多くの関係者が共通に指摘している。

自主的な活動と云っても、それは、組織的には、特定の上司の「部下」としての範囲のなかで行われるものだから、その活動を決定づけるのは、その上司であるとさえ云える。

リーダーの側からすれば、その上司の理解と協力を得ることが活動の出発点になってくる。リーダーの直屬の上司とは、通常は第一線監督者であるから、リーダー制を生かすも殺すも監督者次第であると極言することもできよう。

リーダー制の導入の当初には、この上司たち、つまり第一線監督者層の間に、微妙な変化が起る。一つは、自分の権限の一部が取り上げられたような虚しさと、もう一つは強力な味方ができたような安心感がこれである。

そして、ある上司、とくに仕事中心の上司は、仕事の代行者としてリーダーを活用しようとするし、またある上司は、労務管理の面を全面的にリーダーに一任してしまう。つまり、リーダーを強引に掌握してしまうスタイルと、リーダーに下請させるスタイル、このような両極端の監督者の姿勢が往々にして見受けられる。何れの結果もよくない。リーダーの活動が仕事中心になれば、そのリーダーは仲間から見れば、準職制のように見えることになるし、また若年のリーダーにとって、労務管理の下請は任が重すぎるからである。

リーダーと、その上司との間の協力関係、信頼関係を維持してゆくために、企業のリーダー担当部門は、少なからず苦心しているように見受けられる。

例えばある企業では、「リーダーの集会を行う場合、どこで、いつ、何を検討するか等につき、事前に上司に連絡しておくこと、また事後は

必ず結果の報告をする事が必要ではないか、これにより上司の理解が得られる事もあると思う。指示・命令も職制を通して受けるように、また上司への報告も職制を通して行うように努力してみて欲しい。そこに、上司とのコミュニケーションもうまくなりという結果が生れる。組織のなかにいる者は、誰もが伝達の難しさという問題につきあたる。うまくいかぬ場合もあきらめずに、何度も努力することが必要だ』とリーダーの反省会のなかで、確認し、申し合せをしている。

へ、仲間との関係

一般的に若年層の職場リーダーは、企業指向と云うより、仲間指向と云った性格をもっているのではないか。リーダーたちは、上司が自分たちをどう思っているかよりも、仲間からどう思われているかを気にしている。リーダーからの質問でも、「会社の利益と、仲間の利益とが一致しないとき、リーダーはどちらの側につけばいいのか」と云ったキワドイものが少なからず出される。

リーダーたちが共通に恐れているのは、あれは会社側だ、班長の代行者だ、人事とツウツウだと云った職場の風評である。

＜問21＞ リーダーとしての活動は他のメンバーの意見を尊重してきている＞をみると、全体の30% 弱が「全くそうだ」と答え、40% 強が「どちらかといえばそうだ」と答えている。合計すれば70% が肯定していることになる。この質問は、活動の民主性をも意味しているから、これだけで断言することはできないが、少なくともリーダーの『仲間指向的』な傾向は認めてもよいと思う。

生産の機械化、合理化、自動化は一面に於て、職場の人間関係をバラバラにする作用をもっているが、このような先進的な企業にあっては、リーダーの役割を簡単明瞭に、『職場の仲間づくり』と割り切っているところもある。

経験年数の高い、古参の監督者層にとっては、このリーダーの仲間指

向的な性格が仲々理解されにくく、そのためにまた、リーダーと監督者との間に離反が起ったりしている。

もしも、リーダーの役割が「仲間づくり」にあるとすれば、その選出・任命や役割説明については尚更に慎重を期せねばならないこと、云うまでもなからう。

ト、リーダー自身の未熟さと日常指導の必要性

以上、職場リーダー制をめぐる問題点のうち、トップ・ミドル職制の側からの問題点、つまり企業の側の問題点を主として強調してきたが、最後に、リーダー自身の未熟さに由来する問題点についてのべる。

リーダーは人生経験・職場経験ともに乏しい未熟者である。だから失敗は免れないし、リーダー制の主体的な問題点はここにあると云ってもよい。逆にそうであればこそ、それに役割や責任を与え、成功や失敗の体験をさせ、それによって本人の成長を期待しようとするのがリーダー制であると云ってもよい。これについては7のホで、リーダー制の効果として、リーダー自身の成長をとりあげた通りである。

リーダーの未熟さによる失敗としては、人間関係的な面と、組織活動の面とに大別される。リーダーは先ず、年齢・性別・経験年数別・学歴別・階層別がいろいろ混じった複雑な職場の人間関係のなかで悲鳴をあげる。「人間関係」と云うヤヤコシイものの存在に気がつくのも、リーダーになったお蔭であると云ってよい。リーダーからの相談のうち、最も多いのがこの人間関係に関するものである。次の失敗は「組織的活動」についてである。組織図も知らされず、組織原則も教えられないままに活動を展開しようとして、公式組織と衝突したり、職制から注意されたりして、リーダーのはかなさを味わう。

このような失敗で多くは自信を失ない、活動はストップする。しかしそのうちに、同じリーダーの苦勞を見ていると、またヤル気も出てくる。こんな失敗や成功、失意や再起をくりかえしているうちに、だんだん、

人間関係の微妙さにも気づき、組織のなかを泳ぐ要領も覚え、人前でモノも云えるようになり、そしてある者は、自分なりの勉強を自発的に始めるようになる。これが現在の企業におけるリーダーの平均像でけなかろうか。

最後にマトメとして、リーダーの現状がこれであるとして、企業にお願いしたいことは、リーダー制の一環としての、リーダーに対する『日常指導体制』の確立である。養成研修のみでリーダーが作り出されるものではないことは言をまたない。大切なことは、その後のフォローであり、一貫した、きめこまかなオルグ活動が要請される。リーダーたちを激励し、慰さめ、個別的な指導ができる特定人の存在が必要である。

残念なことには、養成研修には熱をあげるが、その後は一切何もしないと言った例もかなり見受けられた。

リーダー制に、何らかの組織的な「活動」を期待するとしたら、その組織の『中心的存在』が必要であるとよく云われる。それはリーダーであってよいし、担当者であってよいし、社内外の講師であってよいだろう。このリーダー制の中心になっている人が転勤したり、退職したりしたため、活動が一時期に、停滞したり、空白状態になったりした企業の例は少なくない。これがリーダー制の、他の公式的な制度と区別されるところかも知れない。

つまるところ、リーダー集団とは、組織的な集団と云うよりも、趣向的な人間集団とも云える側面をもっている。

調査結果をみると、＜問21：活動していく上に、自分に対して助言をしてくれる人があればよい＞については、全体の46%が「全くそうだ」とし、41%が「どちらかと云えばそうだ」としている。合計すれば、86%になるから、大多数のリーダーたちが活動上の助言を待っていることになる。

個々のリーダーに対する個別指導に併行して、リーダーグループに対

する企業側の援助として、とくにお願いしたいのは、情報パイプと経験交流の場の設定である。問23でも、多くのリーダーが、「視野が広くなった」、経営全体についての理解を深めた」と云っているように、若いリーダー達は、広い知識や新しい経験を求めている。ところが、限られた職場での毎日のくりかえしでは、マンネリにもなるし、やる気も失いがちになる。

そこで多くの企業が実施しているように、上下左右の話し合いの場をもつとか、リーダー大会を開催するとか、他工場・他企業を見学するとか、更には洋上研修に参加させるとか、リーダーたちの見聞を広げるための措置が必要になってくる。目カクシのなかでは成長は期待できないだろう。

新しい情報を吸収し、新しい経験を学ぶことで、リーダーたちは孤立から解放され、自分を見直し、新たな目標に向かってそれなりの挑戦を試みているようである。

第3章 企業内ジュニアリーダーをめぐる

今後の課題

坂 口 順 治

(京洋大学助教授)

鈴 木 容 男

(千葉大学助教授)

すでに第一章では、勤労青少年若年リーダーの概念と問題点について述べ、第二章では企業内ジュニアリーダーの現状について分析してきたのであるが、本章では、企業内ジュニアリーダーの意識と役割を分析しながら、企業内ジュニアリーダーをめぐる今後の課題について、われわれの私見を述べたいと思う。

1 企業内ジュニアリーダーの活動状況から見た今後の課題

リーダーの活動状況という観点に立って、かれらの役割やその基礎にある意識を分析した結果、非常に重大な問題として、企業の側に、何故ジュニアリーダー制度を敷くのか、という意図が明確になっていないという問題点が指摘される。

企業の側にはジュニアリーダーの制度を敷く以上、従業員とくに新入社員の定着性を高めるとか、あるいは職場内での仕事の指導を円滑に行なうためとか、若年層の意見が上部にできるだけスムーズに吸い上げられるようにとか、若年層の余暇の指導とか、あるいは一部の組合で提起されているように企業にとって都合のよい意識教育を行なうためだとか、いろいろな目的が当然あるであろう。

そして実は、その目的の如何によって、ジュニアリーダーの活動の仕方も実は変わってきてしかるべきなのである。フォロワーの数が何人ぐらいが適当なのか、活動の場はどこで時間数はどのくらい、といった問題も、リ

ーダーがどんな活動をする目的であるかによって変化すべきものである。

そうした観点に立つと、まず第一に企業はジュニアリーダーに対して、またフォロワーに対して、ジュニアリーダー制度確立の意図を明確に提示すべきだと考えるのである。こうした結論を導き出す裏づけとして、実態調査のこの部分に対する結果を次に分析してみよう。

ジュニアリーダーの活動内容について明らかにするため、リーダーの任期、就任動機、活動内容などについて、それぞれの関連質問項目を作成して、リーダーの活動実態を把握した。

1. リーダー制度

いわゆるジュニア・リーダー制度が会社に採用されているかどうかという質問に対しては、制度として会社にあると回答したのが354人(86%)で、リーダー制度を了解している。しかしながら、リーダーでありながら制度がないと回答した人が51人(12%)もあるのは何を意味しているであろうか。自分自身が意識していないことは、それほどまでに制度として確立していないことを示すものであろうか。あるいは、会社自体が明確に制度として示していないことから来るものであるかも知れない。

また、制度が会社の役職になっているかどうかの設問に対しては309人(75%)が役職になっていないと回答している。ある企業はリーダーはすべてその会社組織の役職として位置づけられてはいたが、リーダー自身の役職としての自覚が十分になされていないこともあって、全般的にみると、このリーダーのシステムは、制度として不明確なところが多いようである。

2. リーダーの年令、任期

はじめてリーダーになった年令は、20才から24才までが260人(63%)であり、リーダーとしての経験は2年未満の人が多い。第1—1

表は、リーダーになってからの通算年数を示したものであり、またはじめてリーダーになった年令を示している。

第1-1表

はじめてリーダーになった年令

20才未満	20～24才	25～29才	30～34才	35才以上	不明
30	260	75	27	11	10

リーダーになってからの年数

1年未満	2年	3年	5年	7年	10年	10年以上	不明
111	135	70	47	15	12	3	20

リーダーが20才代前半に多いことは、会社、職場の経験がある程度豊富の上にリーダーの経験を2年はしているということであろう。

リーダーの任期は213人は定まっていると回答し、そのうち1年は182人(44%)である。また任期が定まっていないと回答したのは、187人(45%)で約半数が不定期なままリーダーをしているということになる。

また、手当の問題についての設問においては、支給されているのは一企業だけで他の全てのリーダーは手当を支給されていないままリーダーの活動をしている現状である。

以上のような考察からしてみると、ジュニア・リーダーの制度は、会社も比較的明確さに欠けた形式で制度をとりいれ、リーダー自身も制度としても任期も不明確なままに活動している点が一考を要する問題点となるであろう。

3. リーダーとフロッア

リーダーが面倒をみるフロッアの数については、リーダーの主たる活動内容によって決定されるものである。第1-2表は、活動内容のウェイトとリーダーとして面倒をみているフロッアの人数とを示したものであ

る。

第1—2表

フロッパーの人数 活動種類	1	2～3	4～5	6～9	10～19	20以上
仕事指導	34	12	10	23	20	72
学習余暇指導	0	10	13	21	28	17
寮生活指導	23	4	8	0	0	0
相談指導	30	9	7	0	0	0

全般的に言えることは、仕事を教えるリーダーの活動においてはフロッパーの人数は固定的にならないことを示している。それは企業の仕事の内容によって、その担当すべきフロッパーの人数も相違することを示している。仕事の内容によってマンツーマンの個別的接触も必要であるし、全体的に伝えていく仕事もあるからである。余暇指導型の活動内容においては、主として小人数を単位とした活動がみられ、寮生活の指導などでは、その部屋の人数などによって1人から数人にわたっている。私的な相談内容を中心とした活動においては、個別的なつきあいがはっきりと示されている。

企業の業務内容やリーダー制の力点の相違によって、1人のリーダーが面倒をみていくフロッパーの人数も必然的に相違するわけであるから、決定的なものを見出すことは困難であるけれども、次のことは言えるであろう。

仕事の内容を伝授していく活動が主たる場合は、フロッパーの人数は、その仕事の内容によって少人数でも多人数でも決定されていく。余暇指導的活動内容にウエイトをおいた場合には、比較的数人を中心とした単位でフロッパーをまとめていく傾向がある。寮生活指導型や私的相談相手としてのリーダーの活動にウエイトをおいたものは、他の活動に比較して個別的接触を中心とした活動となっている。

したがって、リーダーが掌握すべきフロッパーの人数というのは、リーダーの活動内容によって必然的に決定されていくべきものである。つまり、

フォロアーの数は、リーダーの目的がどこにおかれているかということが確定されたのちに、決められるべきものであろう。

4. リーダーの活動時間

リーダーとして活動するために費す時間は平均して一週間にどれだけあるかとの設問に対しての回答は、1時間未満81、3時間未満90、5時間未満29、10時間未満は27、10時間以上は27となっている。それに加えて不明というのが159もあることは問題として考えなくては行けないであろう。これは企業別、性別、主たる活動内容などによるかたよりのない分布で、しかも159の不明がでている点が注目されるのである。リーダーが実際に活動している時間を自覚的にとらえていくことができにくいほどに熱心に活動をしているとも言えるし、また公私の区別なく生活そのものがリーダーの活動であるというような見解もとれるのである。もちろん、明確に3時間未満として回答している90人のリーダーにしてもその大半は職務上の指導という明確な時間が明示されているが故に回答できているものが多いのである。インフォーマルな生活指導や人生相談としてのリーダーの活動が多い場合には、必然的に費やした時間を明らかにすることは困難である。したがって、リーダーがどんな役割をになっているかによってリーダーとして費す時間も異なってくるのである。

つぎに、これらの活動は、勤務時間内かまたは勤務時間外においてなされているかについて設問してみると、仕事中心的な活動は主として時間内であり、生活指導的なものは時間外となっており、その比率は229:156となり、やや時間内の活動が多いようである。

5. 活動内容

リーダーの活動内容については、23種類の活動項目を列記してその各項目について、すでに行った活動のあるものをチェックする方式で回答を

求めた。第1—3表はそのうち活動の内容を5種類にまとめてみたものである。

第1—3表

奉仕活動	余暇活動	(仕事) 業務活動	学習活動	生活指導
35	358	1077	358	259

ここでみられるものは、職場内における業務(仕事)活動が約50%を占めていることである。リーダーの活動のウェイトは、日常の職場活動にそのもっとも重要な力点がおかれていることを意味するものである。これは、余暇時代の到来と呼ばれながらも、現状では職場においてよりよく職務が遂行できるようにとの制度であり、リーダーのエネルギーを会社に提供していくことに第一の視点があると言えるのである。学習活動と余暇活動はほぼ同数の比率を示している。両者とも活動の成果が結果として自分の身につくあるいは満足感をもたらすものとして理解される。職場生活を通しての生きがいを見出そうとするときには一方ではこのような自己完結的発想にもとづく活動がもっと必要になってくるのではないだろうか。

つぎには寮生活や私生活などの生活指導的な活動内容が目立った活動としてある。自宅を離れて寮やアパート、下宿の生活をしている若年層のよき相談相手としてのリーダーのはたらきがなされていることを示すものである。

奉仕活動も欠かせないリーダーの活動内容として示されているが、これらの活動は自己拡大をはかり、より人間的な成長を遂げていくための重要な活動として考えられるものであり、今後の活動のひとつの示唆をしているものとも受けとられるのである。

Ⅱ 企業内ジュニアリーダーの意識から見た今後の課題

すでに述べたように、ジュニアリーダー制度を敷く際の企業の側のあい

まいさが現実の問題として存在しているわけであり、そのことに原因することも大であろうが、企業内ジュニアリーダーを引き受けた方にも、自分が一体何をやるのかの確固たる自覚がなく、それを慢然と引き受けているケースも少なくない。こうしたことは、企業内ジュニアリーダーにおいては、その就任年齢も比較的低く、従ってもともと人を指導する技術が確立している人を選ぶのではなく、選んでから技術を習得させるという経過をとらざるを得ないことを考えると、就任した個々のリーダーが、自分の与えられたジュニアリーダーという役割をどの程度自覚し、それに高い熱意をもっているか否かということが決定的なポイントになるはずである。

そうしたことから、ジュニアリーダーが自己の役割を強く自覚し、積極的にその仕事を遂行しようという姿勢を取るよう、例えばジュニアリーダー選出の方法についても工夫が必要だと思われるのである。そこで、1ではジュニア・リーダーが活動している外的条件あるいは活動状況の内容を考察してきたのであるが、調査対象となったリーダーがどんな意識で活動しているかをつぎの三点からみようとするものである。

1. リーダーとなつた動機

リーダーとなつた動機は、リーダー制度を採用した企業の方針によって大きくちがっている。すなわち(1)会社からの一方的な命令によるもの、(2)同僚などからの推せんによるもの、(3)部課内で話し合いによって決められるもの、(4)自らすすんで志願するものなどがあげられる。

第2-1表は、この4つの方法の中で、リーダーが積極的にリーダーになっていったかどうかの動機を調べたものである。

いずれの方法にしても積極的によることのできたものは175人、しぶしぶ消極的に参加したものも、積極的な参加動機とほぼ同数の173人である。

第2-1表

方 法	任 命			推 せん			話 し 合 い			志 願	不明
参 加 の 態 度	積 極 的	消 極 的	不 明	積 極 的	消 極 的	不 明	積 極 的	消 極 的	不 明		
人 数	67	82	20	88	76	13	15	15	3		29

これは、リーダーが何をすべきかを制度としても明確になっている企業とリーダー制それ自体が十分に会社内で理解されないで導入され、しかもリーダーに選ばれたものまでも自覚にとぼしかった企業とのちがいとも言えるのであるが、自主的によろこんで参加してくるものもかなりいることは認められるであろう。とくに同僚などに推せんされて決められたリーダーの中では積極的な自主的参加が多いことは注目に値するものである。

前にもふれたように、身分保障、役職、手当などほとんどないこの制度でありながら、リーダーたちが積極的な動機をもっていることは注目すべきではなからうか。

2. リーダーの満足感

リーダーたちが属している企業に対する帰属意識と、仕事に対する態度を比較検討してみると第2-2表になる。

リーダーの所属している企業を、第2次産業と第3次産業に類別して仕事の満足感をみてみると、つぎのことが言える。

第2-2表

	仕 事 に 対 し て			(単位:%)
	満 足	どちらでもない	不 満 足	
第 二 次 産 業	42	55	3	
第 三 次 産 業	56	43	2	

会 社 に 対 す る 満 足 感

	満 足	どちらとも言えない	不満足
第二次産業	5 6	4 1	3
第三次産業	6 4	3 4	2

仕事に対する満足感は第三次大規模型の企業に働くリーダーが一番高く、第二次産業は、たとえ大規模であっても満足度が低い。これは、仕事が完遂できる満足感、第三次産業の方がはるかに認知されやすい状況にあるからである。自己の責任において仕事を完遂し、しかも他人からもその状況を認知することができるためである。いわば個人においてある程度の仕事の完結性を味わうことができるからである。それに比較して、第二次産業の仕事は、流れ作業であり、自らの仕事の完遂のよろこびをみることができないことが動機づけを低めているのかも知れない。

また、年齢による差異を見ると、24才以下の若いリーダーにおいては仕事に対する満足感が低いことがわかる。たとえば、現在の仕事に「満足している」という回答は、全体では約45%であるのに、24才以下の男性は42%、女性では38%にしかすぎない。

リーダーの企業への所属感、全体的に満足している傾向にある。しかしながら、中規模の企業体は第二次第三次産業とも帰属感がうすいのが特徴である。第三次産業の大規模の企業は仕事に対しても満足であり企業帰属意識も高いことが示されている。

このような特徴は、いわば日本の企業がもっている特質である。

リーダーがもっている企業への帰属感、満足感も、このように、一般の日本企業の従業員と同じく、帰属感のつよい傾向を示している。

3. リーダーの心境

リーダーとしての現在の心境は、リーダーとしてのりがいをもっている

ものが212人（51%）があり、しかも責任感のつよいものにさえられている。しかし楽しさの点においては十分に楽しむ心境になっていない。

リーダーとしての責任感がつよく、しかもリーダーとしてのやりがいを感じながら、まだまだ余裕がもてない心境にあることがうかがわれる。

第2—3表は、以上のべたリーダーの心境を表にしたものである。

このように若年リーダーの意識の中には、アンビヴァレントなものが内在していると考えられる。

第2—3表

	大肯定	肯定	どちらでもよい	否定	大否定	不明
楽しさがある	16	87	234	45	14	17
責任感がある	108	221	54	13	2	15
やりがいがある	36	176	150	25	8	18

4. リーダーの生きかた

人生をどんな風に生きていくかについて、問27では6つほどの質問を試みた。その結果を今回のジュニアリーダーに対する調査結果と、一昨年初におこなわれた千葉県銚子市における住民の意識調査結果と比較したものが第3—1図である。ジュニアリーダーの場合、一般市民に較べると、自己充足主義の傾向が強く、生き方として自己中心的傾向がうかがわれる。

第3—1図 生きかたをめぐる意識

- a) 1.人間ひとりでは何もできない。 2.この世は自分ひとりが頼りだ。実力
人生は何よりも信頼と協力が必 を争って競争にうち勝つ覚悟が何よ
要だ り大切だ

企業内ジュニアリーダー	80	16
一般市民	72	25

- b) 1.他人から受けている恩義や愛情 2.自分の信念に生きるのが大切だ。

に感謝する気持ちの方が何よりだ

義理や人情にしばられてはならない

企業内ジュニアリーダー	7.1	2.2
一般市民	7.8	2.2

- c) 1.一生けんめい働いて高い地位をえたい。そのためには、たえず努力することが大切だ
2.あくせく働いてまで高い地位をえたいとは思わない。気ままにのんびりくらしたい

企業内ジュニアリーダー	4.5	4.8
一般市民	4.4	4.8

- d) 1.会社あつての労働者、社会あつての個人だ。人はみな全体の繁栄のために自分の役目を果たすることが大切だ
2.世のため人のため自分をかえりみずにつくすというのは自分をあざむいている。ひとりひとりが自分の幸福を追求するのが根本だ

企業内ジュニアリーダー	4.9	4.2
一般市民	6.9	2.9

- e) 1.人の生きがいは自分の能力を十分發揮して成功をかちとったり、すぐれた業績をおげたりすることにある
2.自分ひとりの業績や成功よりも、世の中に役立ったり、社会の進歩發展に役立ったりするのが大切だ

企業内ジュニアリーダー	4.6	4.4
一般市民	4.0	5.6

- f) 1.社会を変えるような大きな仕事に打ちこみたい。そのために家族や身近かな人との暖かいつながりを捨てなければならないことがあつてもやむをえない
2.家族や身近かな人とのつながりを何よりも大事にしたい。それを二の次にして国や社会のことを考えても何にもならない

企業内ジュニアリーダー

11

78

一般市民

9

89

もっともこれは、企業内ジュニアリーダーの特徴というよりはむしろ若年層の一般的傾向であり、若年層のみを取り出して、例えばリーダーとフォロワーとの生きかたの相違を問題にすべきであろう。

第2-4表 企業内ジュニアリーダーと一般市民の生きかた比較（指数）

		指数
業績主義 (a-2, c-1, e-1)	ジュニアリーダー (16+45+46)	107
	一般市民 (25+44+40)	109
和合主義 (a-1, b-1, f-2)	ジュニアリーダー (80+71+78)	229
	一般市民 (72+78+89)	239
充足主義 (d-2, c-2, d-2)	ジュニアリーダー (22+48+42)	112
	一般市民 (22+48+29)	99
献身主義 (d-1, e-2, f-1)	ジュニアリーダー (49+44+11)	104
	一般市民 (69+56+9)	134

Ⅲ リーダーの役割から見た今後の課題

企業内ジュニアリーダーの役割はいうまでもなく、それを教いた企業側の意図ないし目的と、それを引き受けたジュニアリーダーの自覚と熱意、およびそれを遂行するための能力、の総合の上に成り立っているのであるが、この役割をめぐって、さまざまな問題が横たわっていることも事実である。

たとえば、リーダーの役割として、業務的な指導と、私生活上の指導とどちらを重視すべきかといった問題については、おおいに議論のわかれるところであろう。そのどちらを重視するかは会社の経営基本方針もあり、いちがいに言えないのは当然なのではあるが、われわれの一応の結論とし

ては、人間的指導と仕事指導、これは具体的には私生活上の指導と業務指導の形をとるであろうが、この二つの指導は、調和し両立するのが原則的に望ましいと考えるのである。つまり、私生活上の指導と業務指導とは切り離せないものであり、また、精神的、肉体的にも成熟していない勸労青少年に対しては、その両者の調和を保ちながら、彼らの生活の問題を考えることが必要になろうと思うのである。

しかし、いうまでもなく指導という言葉には、あるゴールをかがけてそのゴールに相手をつくり変えるというニュアンスよりも、相手の能力発揮の場をつくり、相手の自発的な行動を育てるというニュアンスがより強く含まれていることを忘れてはなるまい。その意味で、リーダー指導体制そのものの重要性が強く指摘されるのであり、同時にリーダー自身の創意工夫も充分おこなえるような場が是非とも必要とされるのである。

こういった問題を、リーダー活動の実態に即して、いま少し深く掘り下げてみよう。

(1) 仕事の内容とリーダー活動

まず調査対象となったリーダーたちの職場における仕事を内容と、リーダーとしてはたしている活動内容とを比較したのが、第3-1表である。

企業規模を考慮せずして、リーダーのはたすべき役割を考えていくとき、企業が期待しているリーダーのあり方によって、その役割意識も大いに異なるいえるのである。

第3-1表

指導内容の種類 仕事の種類	業務指導	余暇指導	学習指導	生活指導	兼仕活動 の指導
生産活動	676	246	239	178	32
一般事務	163	67	60	49	1
販売活動	218	40	54	26	2
その他	20	5	5	1	0
計	1077	358	358	259	35

生産活動に従事しているリーダーにおいては、ほとんどの企業が業務上の仕事や知識の取得のための指導の任務をもっている。と同時に余暇指導のための野外活動などへの関心をはらっている状態である。

これに比較して販売、事務活動に従事しているリーダーの活動内容は、仕事の指導が第一におかれている点と私的な相談あるいは助言という生活、あるいは余暇を通しての個人指導がふえているのか注目すべきものである。

ここでも明らかになるように、リーダーが仕事上の指導と同時に個人的指導も行っていることがリーダーの役割を考える上で重要な事柄であると思われる。

調査の依頼・回収などのとき、リーダーの実態を観察し、また企業側の指導者と接したことなど、この結果を総合して考えてみると大体つきることが述べられる。

イ、業務指導は主に個人別で行っていることである。仕事の指導が最大のリーダーの役割としてあるとき、その指導法はマンツーマンの個人的連帯を通して行われていることである。したがって、業務時間中とは限らず、時間外においても行うことが多く、また、業務だけに限定できない要因も生じてくるのは当然のことであろう。

ロ、リーダーの役割は個人の業務指導と私的生活指導の助言とを合せて

行う傾向へすすむ。

単にリーダーは職務上の仕事だけを指導していくといった紋切型の指導ができない実状がある。それは、個別的指導においてどうしても個人の特質あるいは人格的特徴をもって相互に接触することによって能率を上げる仕事の指導ができるからである。そこでは、人格的接触を通して、仕事を遂行していく技術の修得は効果的となると言えるのである。したがって、その人格的交流は、仕事の技術を修得したから終了するといったものではなく、むしろそれによって人格的交流が発見して、それぞれの私的生活の問題をも相談していくように発展していくと思われるのである。

一方、リーダーの役割を私的生活指導、あるいは寮生活の個別指導として規定しているところではどうだろうか。たしかに、インフォーマルな時間と個別的助言を与えているが、同時にそれによっても生活の中心的課題はいつも解決すべきものとして助言にふくまれる傾向がでてくる。したがって、前者とは逆に、生活指導という業務上とはかわりのない領域と時間の中で指導活動を行っていても、自然と職務の問題ひいては業務の助言も行いうことになる。

リーダーの役割を、職務上の指導と生活上の指導という二分的に分けて理解することは、ここにいたって、やはり問題があると言わざるを得ない。したがって、リーダー制のあり方においても、その根本において、個別指導を通して種々の領域、あるいは集団的指導へと拡大していくのが基本であるかも知れないということである。

(2) リーダーシップの概要

実態調査の間²¹は、リーダーの役割をになっ^ていかにリーダーシップを発揮しているかについて調査したものである。第3-2表は、そのリーダーシップの内容を要約的に整理した表である。

この内容の特徴をとりあげていくならば、次のようになる。

イ、 リーダーシップ発揮の能力について。

第3—2表

リーダーの能力	たやすい能力	195(49%)	たやすいものでない能力	99(25%)
創意性	生かせる	236(57%)	生かせない	45(11%)
メンバーの人数	小人数を希望	223(55%)	多人数を希望	42(10%)
リーダーシップ発揮の場所	会社内を希望	100(24%)	会社外を希望	71(18%)
リーダーシップ発揮の時間	勤務時間外が望ましい	117(27%)	勤務時間内が望ましい	77(19%)
メンバーからの信頼	尊重する	288(73%)	尊重しない	25(6%)
他人の助言指導	希望	346(80%)	希望しない	9(2%)

リーダー自身の自覚においては、誰でもできるという安易さと交替性、あるいは一般性において理解されている。これは、リーダーになるためには、それほどの特殊技術がいるといったものではなく、むしろ各人の動機づけが大きなものだと言えるからである。したがって、プライドとも言うべき、誇りとして責任は感じておってもリーダーシップ発揮の能力には特別視するものをもっていないのが実状である。

ロ、リーダーシップ発揮の創意性。一般に権限が託されているリーダーは、それだけ自己の責任をもつと同時に、リーダーシップ発揮には創意工夫がなされる。この調査でみると、活動の内容が変化に富んで創意を発揮することができるかと回答しているのが約20%である。しかしながら、活動において、上司の命令、指示に従っていればよいというような従属的、非創造的な態度にはごく少数のリーダーが肯定的であるにすぎず、自らの責任を行使していくことの決意があることはうかがえるのである。

年間のプログラムもすでにリーダーになる前に決定しているような企業も多くあることがわかっていることとも呼応して、現実にはそれ程までも創意工夫をこらしたプログラム立案をしなくてもよいと言えるのである。しかし、今後のリーダーシップ発揮においては、創意性

を發揮したプログラムを開拓していく必要があると思われる。

ハ、リーダーシップ發揮の対象人数。現時点における対象人数は、その活動指導の内容によってちがっているが。調査の中で、リーダーが志向しているメンバーの数は、5～6人という少人数を求めている。この意味は、リーダーの本来のあり方は、パーソナルな接触におけるリーダーシップ發揮という特色がある。集団や組織といった個人よりも上に結成される力を先行させることでなくて、1人1人の大切さと1人1人の問題を解決し、より方向に伸展させていこうとするところにこのリーダーたちの志向性があると考えられる。したがって今後の問題としてもリーダーの役割、性格が問題となってくる。

ニ、リーダーシップ發揮の場所について。現実には職場内が多いわけだが、リーダーたちが志向している方向として外で行うことも望ましい傾向もみうけられる。しかしながら、約30%は会社内がよいのではないかとの回答を寄せていることから、リーダーの活動場所はとくに職場の中、外の問題ではなさそうである。

ホ、余暇を利用してのリーダーシップ。余暇の活用を中心としたリーダーシップ發揮に関しては、企業の設置目的、方法などによって異なるが、リーダーの意識は、それぞれわかれている。すなわち、勤務時間内の中で活動するべきだと考えるものは約20%どまりで、そういった問題が中心的課題にならないとするものが約50%を占めている。約30%は時間外の余暇のときにそれぞれの活動をすべきであると考えている。このことは、ひとつにはリーダーの活動する時間を明確に判別することが不可能な活動内容もあり得ることであり、できれば勤務時間をはずして行いたいという程度のものであるとして理解できよう。

また、リーダーは仕事だ余暇だという分断的理解でリーダーシップを考えているのではなく、個々人の職場適応と人格成長を願っている姿勢もみることができる。

へ、メンバーシップの信頼。リーダーシップを発揮していくためには、その基本的問題として、メンバーからのつよい信頼が必要である。リーダーたちの意識の中には、半数以上がこのようなメンバーを尊重した上でこそ、リーダーの活動が可能であるという意識をもっている。

この結果は、一般的にみられる組織のリーダーとはやや異なり、メンバーあつてのリーダーシップであることをその内容において十分体得している証拠であると言えよう。

ホ、適切な助言指導の必要性。ここでは約80%のリーダーたちが新しいリーダーシップを発揮していくことについて助言を与えてくれる人々を渴望していることである。これは特筆すべき事柄であつて、今役の問題点と同様に十分吟味する必要がある。

ここでは、考えられる理由の二・三を列記してみよう。① 助言者の助けが自信を生んでいくという心理があること。自分1人で単独の判断と行動をとることは、つよい意志が必要である。それほどにまで意気込むこともなく、進んでいる道程をちがった角度から助言をしてもらいたいと願う心理がはたらいていると言えるであろう。② リーダーの職務内容、範囲が不明確になったときの軌道修正的な役割の希望。この種のリーダーの活動内容や範囲は、ときによって職務規定がないためにどこまで行ってよいのか、あるいはこれでよいのかという不安にさらされることが多い。この不安はリーダーにとってどう解消していけばよいのか困る問題である。こういう時に助言者として他の人からこの不安をもう一度みなおす機会が与えられるならばその不安を克服するきっかけをつかむこととなる。

Ⅳ 今後に見られた課題

さて、以上企業内ジュニアリーダー制度をめぐる今後の課題を、ジュニアリーダーの活動状況、ジュニアリーダーの意識、ジュニアリーダーの役

割といった観点を実態調査の結果を中心に述べてきたのであるが、ここではそこで言い尽くされていない問題、あるいは実態調査にもり込めなかった問題についておれ、本章の終りにしたい。

1. 勤労青少年の全人間的把握

このことについてはすでに前節でも、リーダーの役割が私生活上の指導と、業務上の指導の二つを調和させた形で行なわれるべきことをわれわれの一応の結論として指摘したのであるが、そこでも述べたとおり、これは、フロッワーが新入社員であるのかどうか、年令がどのくらいであるのか等々によって、変わるべきものであり、そのあるべき姿を一率に述べることは無理であろう。

ただ、ここではその問題をめぐって、フォロワーである若年層の意識傾向と、企業内ジュニアリーダー制度を敷く際の経営側の意図とのズレの問題について多少論じてみたい。

最近の若年層の意識傾向を見ると、余暇活動に志向する傾向が強く、また、個性化、個人化の傾向が強いことがわかる。今回のジュニアリーダーに対する実態調査の中でも、かれらの生きがいについてたずねた次の質問に対する回答は、次のようになっている。(表4-1)

あなたの生きがいといったら、次のうちどの項目にいちばん近いですか。

- 1 会社で仕事をする事
- 2 家族と楽しんだり、子供の成長を見守ったりすること
- 3 自分の趣味やスポーツを楽しむ
- 4 仲間とグループ活動をしたりすること
- 5 その他（記入： ）
- 6 別にどこにも生きがいは見出していない

すなわち男子も女子も若年層（～24才）では自分の趣味に生きが

いを見出しているケースが多く、個人ないし小グループで余暇を楽しむ傾

表4-1

性・年齢別生きがい

(単位：%)

性・年齢 \ 生きがい	仕事	家庭	趣味	グループ活動	その他	生きがいのなし	不明	計
男 ~24才	10	10	52	13	8	5	2	100
" 25~29	22	13	46	6	7	6	0	100
" 30~	12	44	26	5	11	0	3	100
女 ~24	6	7	44	8	7	10	17	100
" 25~	9	7	53	0	9	2	20	100

向の強いことを示している。

労働省婦人少年局の勤労青少年余暇活動研究会の調査によっても、余暇を推進する主体は、国や自治体であるべきだ、という意見や余暇は個人が自由に楽しめばよい、とする意見が多く、会社を中心になって推進すべきだという回答は、1割前後しかない(注、「婦人と年少者」季刊24号)。

こうしたことから、若年層の意識の裏には、企業に勤務している時間帯が企業から拘束されることはいたし方ないにしても、労働時間以外の余暇には、むしろ企業からの拘束をはなれたいとする傾向が非常に強く、管理は労働の場のみにして欲しい、つまり自分たちを職場行動のみでとらえて欲しいという傾向が強い。

それに対して、企業経営者ないし管理者の立場は、むしろ若年層を職場行動のみでとらえるのではなく、全行動を対象とし、全人間的にとらえたい、とする傾向が強い。これは、若年層を労働以外の時間帯において放置することによって、若年層を非行に走らせ、企業として望ましくない傾向を生ずることを恐れてのことであるが、同時に、すべての従業員の行動が企業に対する、あるいは労働に対する貢献で100%占められることを是

とする意識が存在していると思われる。

余暇施設の充実、余暇指導にあたっても、企業の経営者や管理者の意図するところは、最終的に経営に貢献させるための施策としてのそれであることはいうまでもない。企業が利潤追求を目指し、生産性の向上を考える以上、これは当然の傾向であることは言うまでもないが、この傾向は労働者に対してはその行動を24時間拘束される、という傾向をもつこともいうまでもない。

ここに、余暇時間においてはすくなくとも自由を満喫したい、という若年層の欲求と、若年層を全人間的にとらえたいとする経営側の意図とが矛盾し、衝突するわけである。企業内ジュニアリーダー制度に対しても、一方では、そうした企業の側の、労働者を全人間的にとらえたいとする意図の反映である、と見る観点が存在するのはこのためである。

しかし、他方において、企業の若年層が一方的に経営の意図の下に動かされているかということになると、それは否である。とくに最近のように若年労働者が不足しており、また省力化が進むなかで個々の労働者の能力に負う面が強くなってくると、企業組織としても、個々の労働者の意図をできるだけ企業経営に反映させ、かれらに経営参加の機会を与えていく必要にせまられてくる。つまり、経営が一方的に若年層を管理する目的でジュニアリーダーを設けるのではなく、かれらの意識傾向を適格につかみ、かれらと経営との断絶を少しでも埋める方向で、それを設立する、という傾向も他方で存在するのである。

この観点に立つと、ジュニアリーダーは、経営の側が若年層の意図を知り、かれらの欲求をできるだけ充足させようという方向をもつものとして規定することができるのである。

このように、ジュニアリーダー制度は、二つの側面を同時にもっており、結局はジュニアリーダー制度をめぐって、それに参画する各メンバーが、それをどう運営していくかということにかかっているわけであるが、最終

的には、仕事中心の経営側の意図と、余暇重視の労働者側の意図が、なんらかの方法で調整され、調和されることが、要求されることになるう。

2. 企業外活動への発展

業務上の指導か、私生活上の指導かという問題は、ひいては活動の場を企業内に限定するか、企業外ひいては地域社会にまで広げるかという問題とも関連する。

企業内ジュニアリーダー制度が、本来的には少なくともそれを制度として導入した経営側からすれば、それが企業内活動ないしは、寮生活などに代表される企業内活動の場を前提としていたことはいうまでもない。ただジュニアリーダー制度が、組織上の職制ではなく、一般的には手当も与えられない、いわば自発的ボランティア的な、活動にその活動スタイルの基本姿勢を規定したということは、ある意味ではリーダーに就く個人の意図や、フォロワーの意図がその運営に反映し、かれらの意志でその活動の場も作り変えられていくことの可能性をもっていたこともまた事実であろう。

そうしたことから、最近におけるジュニアリーダーの活動領域を検討してみると、一般的にはその活動は企業内に限られており、若年層の私生活上の指導をする場合にもそれは企業内の問題との関連でおこなわれているケースが多いのである。しかしそこに最近わずかながら変化のきざしが見えることも事実である。それはジュニアリーダーの連絡会議や研究会が企業間でももたれるようになり、その情報網が広がっていく中で、ジュニアリーダーならびにそれを指導者として形成される若年者グループが企業の枠をとえて、いくつかの企業のグループが共同して活動する場面や、地域社会の中での活動の場面が生じてきているという事実である。

企業内ジュニアリーダーを中心とした若年グループが企業の枠をはなれて、地域の交通道路標識の整備に一役買ったたり、地域美化運動に積極的に

貢献している事実はどうした方向性を示唆するものとして興味深い。

若年層には本来、自由を強く求める欲求と、自己の存在の意味を求める欲求とが代表的なものとして存在していると思われる。ところが、いま企業内での労働の場を第一活動の場として考えるならば、そこでは労働をし、価値を作り出すという意味において、自分の存在している意味を求める欲求は充足できたにしても、その第一活動の場では、組織から個人はどうしても拘束されてしまい、自由を求める欲求を充足することは困難なのである。

それでは、第二活動の場として、家庭生活や趣味、娯楽に楽しみを求める余暇活動の場を考えた場合、そこでは自分の意志で自由にやりたいことをおこなうという自由の欲求は充足し得たとしても、それが果たして自分個人の存在の意味をはたして実感しうるものかどうかということになると、それは疑問である。自分たちがただ楽しんでいる、というだけで、それが社会にとって、あるいは自分個人にとってどれだけの意味があることなのかと問われれば、人は口をつぐんでしまうであろう。

そこで、最近の傾向、さらにはこれからますます進展する傾向として、第三活動の場すなわちそこでは、自由を求める欲求と意味を求める欲求とがともに充足しうるような活動の場が若年層を中心に多くの人びとにもたれることになろう。第三活動の場が果たして具体的にどんな場面であるのかについては、確定的なことはまだ言えないが、一つの方向として、同じ趣味をもったり、同じ悩みをもったり、同じ目的をもったりしている人たちが、自発的に集団を形成し、その集団活動の中で二つの欲求を充足していく、という方向が考えられるのである。

こうした方向は、企業内ジュニアリーダーの活動が企業内から企業外へと広がりをもつ方向としておおいに注目される。そしてこれが実現されたときにはじめて、企業内ジュニアリーダー、地域活動リーダー、余暇施設におけるリーダー等々のリーダーの機能は共通性をもち、勤労青少年若年

リーダーの概念も明確になると思われるのである。

企業内から企業外へと若年リーダーおよび若年グループの活動範囲が広がっていくことは、企業内にその活動の枠が限定されている現在の企業内ジュニアリーダーの下で、人間関係がつねにリーダー連絡会議の話題になる、とか、同年輩同士つねにかげ口をききあっている、とか、職域を中心としたグループではつねに誰かから見張られているという感じをどうしてももってしまうといった不満が顕在化しつつあることを考えると、比較的早急に達成されるかも知れないのである。

3. ジュニアリーダーの体験と将来効果

ジュニアリーダーの体験が、将来どういう効果を生むかということについては、ジュニアリーダーの位置づけとも関連した重大な問題であるが、男子のジュニアリーダーの場合には、一般に将来職制に就くための準備段階、あるいはその予備軍としての認識がなされている。現在ジュニアリーダーである人びとに対する意識調査でも、自分が将来責任者になったとき部下との関係上役立つ、といった種類の回答が非常に多かったことを見てもそれは明らかである。

しかし女子の場合には、人間的に成長したとか、視野が広がったとかの回答はあっても、男子のように具体的かつ明確な効果を記述していない。具体的なものとしては「結婚し、家庭の主婦として子供の教育や、育児に役立つであろう」といった回答が5人程に見られたに過ぎない状態である。

こうした結果は、現在ジュニアリーダー活動に対する取り組み方にも大へん重大な影響を与えているように思われる。特に女子ジュニアリーダーが、いろいろな問題点を多くもっているのも、実はこんなところに問題点の基本があるかも知れないのである。

そこで、すでに述べたジュニアリーダー活動の場の広がりや企業の枠をはなれ、より社会化一般化する方向が進むと、女子リーダーの場合も、地

域のリーダーとして若い女子リーダーを育成するという方向が見出される
ことになると思われるのである。

いずれにしても、現在の企業内ジュニアリーダーの活動が、将来の生活
設計の中で一つの段階として重要な意味をもたせるような施策が、国家的
にも、また企業内の問題としても要求されるのである。

第二部 調査結果の概要

第一章 調査の概要

鈴木 春 男

(千葉大学助教授)

1. 調査の目的

すでに述べたところでも明らかなように、勤労青少年若年リーダーに関する解説書あるいは実態報告書といったものは、ほとんどなく、われわれはむしろ無開拓な場面をわれわれの手で明らかにしていく、という必要にせまられていた。そこで、勤労青少年若年リーダーの現状を把握するために、さまざまな観点から実態調査を試みることに提起された。

ただその際問題となったのは、勤労青少年若年リーダーといっても、その形態はさまざまなものがあるということであった。たとえば活動の場で見ても、企業内の職場で機能している企業内若年リーダーもあれば、勤労青少年ホーム等の公共的余暇施設の場で機能している若年リーダーもあり、またそれとは離れて、地域を中心としたボランティアな活動の場における若年リーダー等々、ひと口に勤労青少年若年リーダーといっても、実にさまざまなものがあるのである。

われわれ研究会のメンバーは、その際一体どの層を調査対象にするか、という点について検討した結果、対象サンプルも限られた致であり、すべての勤労青少年若年リーダーを対象とするよりは、単一のリーダー層を対象にすべきだという結論に達した。その際、単一の層をねらうとしたら、企業内ジュニアリーダーを調査対象にしようということになった。その理由としては、企業内ジュニアリーダー制をひいている企業は大企業、中堅企業を中心として比較的多く、若年リーダーのうちでは比較的ポピュラーな存在で

あること。また、その置かれている状況が比較的均質的な条件のもとであり、この点では他の若年リーダーにおける複雑さを避けることができること。調査対象者の発見（若年リーダーの発見）が容易であり、企業を経由して依頼すればサンプルの回収が有利に得られること。等によるものである。

したがってわれわれの調査はあくまで企業内ジュニアリーダーの調査であって、若年リーダー全般を対象にしたものではない。その点では若年リーダーの特殊なケースといわれなくもない。ただ、これは調査結果とも関連するのであるが、企業内ジュニアリーダーの活動目的がかならずしもすべて、たとえば企業への定着性を高めようといった即企業本位のものではなく、なかには地域活動なども含めて勤労青少年の余暇全体、生活全体を先輩が指導していこうとするものであり、その活動範囲がかなり広がりを見せているという点で、企業内ジュニアリーダー以外の若年リーダーの問題点も浮きぼりにされることは予想されたのである。そしてそれは質問項目を単に企業内の問題のみにしぼるのではなく、生活の問題、生き方の問題等についても質問することによって、普遍化はより一層進むのではないかと考えられたのであった。

2. 調査の方法と内容

調査の方法は、留め直きアンケート方式による多項選択自記式質問紙法を用いた。ほとんどすべての質問には、あらかじめ解答の選択肢がつけられている（資料 参照）。

調査の内容には、企業内ジュニアリーダー制度をめぐる項目（問7、問10、問11、問13）、ジュニアリーダーの組織的特徴を知るための項目（問8、問9、問14、問15、問16）、ジュニアリーダーの満足感（意識）を知るための項目（問5、問6、問20）、ジュニアリーダーの活動内容および活動方法をめぐる項目（問17、問18、問19、問21、問22）、ジュニアリーダーの体験のもつ効果に

についての項目（問23、問24）、生きかたに関する項目（問25、問26、問27）などが含まれているが、そのほか調査対象者およびかれらが所属する企業の客観的属性をとらえる項目（問1、問2、問3、問4）も含まれている。調査票の項目はつぎの通りである。

（調査項目一覧表）

問1 a) 性別

b) 年令

c) 既未婚

d) 学歴

問2 通勤時間

問3 住居形態

問4 a) 勤務先所在地

b) 勤務先の企業全体従業員数

c) 勤務事業所の従業員数

d) 勤務先の資本金額

e) 勤務先の事業内容

f) 勤続年数

g) 現在の職場（職務内容）

h) 役職の有無

問5 仕事満足

問6 勤務先満足

問7 a) 企業内ジュニアリーダー制度の有無

b) ジュニアリーダー制度は役職か

問8 a) ジュニアリーダー就任年令

b) ジュニアリーダー就任時勤続年数

問9 ジュニアリーダー経験年数

- 問10 ジュニアリーダーの任期規定
- 問11 ジュニアリーダー手当の有無
- 問12 ジュニアリーダーの就任動機
- 問13 a) リーダー研修の有無
b) リーダー研修の方法
c) リーダー研修の効果
- 問14 職場におけるジュニアリーダー数
- 問15 フォロワーの数
- 問16 ジュニアリーダーとしての活動時間数
- 問17 a) ジュニアリーダーの仕事内容
b) ジュニアリーダーの活動時
- 問18 a～c) リーダー情報の交換
- 問19 リーダーとしての具体的活動内容
- 問20 a) リーダーへの満足感(楽しさ)
b) # # (やりがい)
c) # # (責任の重さ)
- 問21 a～v) ジュニアリーダーとしての具体的活動方法
- 問22 会社期待内容
- 問23 a) リーダー体験の効果
b) リーダー体験の悪影響
- 問24 リーダー体験の将来効果予測
- 問25 生きがい
- 問26 望ましい仕事
- 問27 a～f) 人の生きかた

3. 調査の対象者

対象者は原則として、先ず企業を選び、対象とされた企業からジュニアリー

ダーである個人を選び出すという二段抽出法によって選ばれた。対象となった企業の選出にあたっては、ジュニアリーダー制度を確実に敷いている企業リストの中から、無作為を原則とし、しかも、第2次産業と第3次産業のどちらかに片寄らないことに留意し、また、規模も片寄らないように注意しながら、選出した。そのようにして選ばれた企業に対して、研究会のメンバーが調査票を持参して、調査の趣旨を説明し、若年リーダーの個人調査を依頼した。

個人の選出にあたっては、対象者をできるだけ広く選び出すことに留意し、無作為抽出を原則として選出した。ただしその人数は、できるだけ企業にバラツキをもたせるため、1社あたり40人ないし50人を上限とした。すなわち若年リーダーの数が50人に満たない場合は、その全員を調査対象とし、50人を越える場合は、全体から40ないし50人を無作為抽出するという方法をとった。

調査にご協力いただいた企業数を産業別、規模別に列記すると以下の通りである。

(1) 大規模（従業員1000人以上）・第二次産業群

食品関係 3社

販売関係 1社

電気関係 3社

(2) 中規模（従業員1000人未満）・第二次産業群

建築関係 1社

電気関係 2社

(3) 大規模（従業員1000人以上）・第三次産業群

百貨店 1社

銀行 1社

出版販売 1社

化粧品販売 1社

(4) 中規模（従業員1000人未満）・第三次産業群

百貨店 1社

4. 調査の経過

調査の経過を列記するとおおよそ以下の通りである。

年 月 日	経 過 内 容
昭48.7.9(月)	第3回研究会の席上、企業内ジュニアリーダーの実態調査をおこなうことが決定され調査のための小委員会が発足した。研究会の日程上に調査日程が組み込まれ、8月中旬～下旬；調査項目決定。9月上旬；調査票原案作成。9月中旬；フィールドワークのための準備作業（調査依頼等の）完了。9月下旬；フィールドワーク実施。10月上旬～中旬；集計完了。等の大綱が決定された。
7.19(木)	第4回研究会の席上、調査対象として企業内ジュニアリーダーを選ぶことが決定された。次回の研究会までに調査項目等をメンバーの各自が検討してくることが決められた。
7.27(金)	第5回研究会の席上、調査項目の検討。調査方法の決定。調査対象の検討。等が決定ないし検討された。
8.9(木)	第6回研究会の席上、調査票の原案をメンバーで討議した。字句の修正を除いて調査項目（質問項目）の大綱が決定された。
8.28(木)	第1回調査小委員会。調査票の原案の最終的検討がなされ、決定された。対象企業の選択もなされ、対象とされた企業から、個人をどうサンプリングするかのサンプリング方法も検討、決定された。

- 8.29(木) 調査票の原稿印刷へ
- 9.7(金) 第2回調査小委員会。対象企業一覧表の作成ならびに、メンバーで対象企業を分担し、依頼に出かけることが決定された。また、調査票の回収方法、コーディング方法、集計方法等についても決定された。手集計カードの原案検討。
- 9.21(金) 第3回調査小委員会。調査票をメンバーに配布。メンバーは、調査票を持参して対象企業に依頼に行くことが確認された。手集計カードの最終案が決定された。
- 9.22(土) 手集計カード印刷へ。
- 9.22(土) この間、調査依頼、調査実施、回収、コーディング、
- 10.22(月) 手集計カードへの転記などの作業が進められた。
- 10.4(木) 第7回研究会。調査の進行状況の説明がなされ、コーディング上の問題点が検討された。また、集計々画、とくにクロス集計々画について論議された。
- 10.23(火) 第4回調査小委員会。集計々画の最終的検討と、コーディング上の問題点の検討。
- 10.24(水) この間、手集計カードの点検、単純集計、クロス集計
- 11.11(日) などが進められた。
- 11.12(月) 第8回研究会の席上、単純集計および企業別クロス集計結果の検討がなされ、詳しい検討は小委員会で引きつづき行なうことが確認された。
- 12.7(金) 第9回研究会の席上、小委員会メンバーより、集計の分析結果がレポートされた。それをめぐるディスカッションがなされた。また、クロス集計々画の最終案が決定された。

12. 14(給) 第5回調査小委員会。調査結果の分析および調査報告の原案検討がなされた。

49. 1. 18(給) 第6回調査小委員会。調査結果の報告原案を各メンバーより報告。執筆分担の確認がなされた。

1. 19(出) この間、性・年令別、学歴別、会社規模別、職務内容
2. 21(内) 別、等に関し、クロス集計がなされた。

2. 9(給) 第10回研究会。小委員会よりの調査結果の報告原案の承認がなされた。

5. 回収サンプルの特性

最後に、回収サンプルの特性についてふれ、この章の終りにしよう。

〔企業規模〕

回収サンプル数を企業規模別（従業員規模）にみると、第1表の通りである。

第1表 従業員規模別構成

規 模	人 10,000～	人 5,000～9,999	人 1,000～4,999	人 ～999	計
実 数	112人	91人	131人	79人	413人
(比率)	(27%)	(22%)	(32%)	(19%)	(100%)

企業規模に関しては、当初対象企業を意図的に規模の大小によってサンプリングしてあるので、この結果が、企業内若年リーダーの勤務先規模別の縮図でないことは明らかである。ただし、先にも述べたように、若年リーダー制度を敷いていて、若年リーダーが50人以上いる企業（大企業に多いだろう）からは対象者を40～50人しかとっておらず、一方、小零細企業で50人に満たない企業では若年リーダーの全員を対象にしたことから、全体としては小・零細企業に抽出率が高まっている。それにもかか

わらず第1表のように大企業において比率が高くなっているということは、企業内若年リーダー制度は規模の大きいところに集中して敷かれているということになる。

〔性・既未婚〕

つぎに回収サンプルを性・既未婚別に見ると第2表の通りである。未婚の男子が38%と一番多く、次いで未婚の女子と既婚男子がほぼ30%弱

第2表 性・既未婚別構成

既・未婚 性	既婚・男子	未婚・男子	既婚・女子	未婚・女子	不 明	計
実 数	117人	159人	12人	119人	6人	413人
(比 率)	(28%)	(38%)	(3%)	(29%)	(2%)	(100%)

になっている。企業内若年リーダーが、フォロワーとの共通の属性を基盤とし、共通の土壌を共有している中で指導がおこなわれていることを考えると、フォロワーの特性であると予想される未婚であることと同じ立場のリーダーの方が、フォロワーにとってはより身近かなものに感じさせることになるのであろう。

また、女子の場合は結婚を機に、退社するものも多く、それが女子において極端に、既婚者が少なくなっている原因かも知れない。

〔学 歴〕

回収されたサンプルを学歴別に見ると、第3表のとおりである。高校卒が74%と圧倒的に多く、若年リーダーの中心が中学歴層であることが理解される。現実には、各企業への新入社員が高校卒業生で多く占められていることが、こうした結果を生んだものと思われるが、企業内若年リーダーに一定の教育水準の高さが要求されていることもまた事実であろう。

第3表 学歴別構成

学歴	中学校卒	高校卒	高专卒	短大卒	大学卒	その他	不明	計
実数	47人	305人	7人	16人	29人	6人	3人	413人
(比率)	(11%)	(74%)	(2%)	(4%)	(7%)	(1%)	(1%)	(100%)

(注) 在学中のものも卒業として集計した。

〔年 令〕

年令に関しては、若年リーダーの概念とも関連して、いくつかの特徴点が指摘できる。

まず最初に注目されることは、回答者の年令が20～24才に集中していることで、全体の過半数を占めている。次いで多いのは25～29才の層であり、両者を合わせた20代で80%と圧倒的な割合となっている。これは若年リーダーがフォロワーとできるだけ同質的ないし共通の基盤をもつべきだとされ、若年リーダーの活動はそうしたところに特徴点があることを考えると当然のことと言えるかも知れない。

一方、若年リーダーで30才以上のものが19%もいるということは、ある意味では以外な事実だ、という観方もできる。よく問題とされること

第4表 年令別構成

年令	20才未満	20～24才	25～29才	30～34才	35才以上	不明	計
定数	2人	218人	113人	55人	24人	1人	413人
(比率)	(0%)	(53%)	(27%)	(13%)	(6%)	(0%)	(100%)

として、若年リーダーは「若年のリーダー（リーダー自身が若年者である）」という意味なのか、「若年層を対象としたリーダー」という意味なのか、ということがあるが、30代以上が19%もいるということは、後者の観点に立った企業がかなりあるということを示していると思われる。

〔通勤時間〕

通勤時間については比較的短時間のものが多いことが特徴である。30

第5表 通勤時間別構成

通勤時間	15分以内	30分以内	1時間以内	1時間半以内	1時間半こえる	不明	計
実数	102人	109人	154人	41人	5人	2人	413人
(比率)	(25%)	(26%)	(37%)	(10%)	(1%)	(0%)	(100%)

分以内で通勤できる者が合計51%となり、過半数となっている。これは以下にのべる住居形態とも関連するのであるが、若年リーダーの機能の一つとして、独身寮における後輩新入社員の生活指導があり、そのため会社の寮に入居しているものが多いことによるとと思われる。

と同時に、通勤時間のあまりにおおい遠隔地通勤者には、企業としても若年リーダーを任し得ないということも、大きな理由であろうと思われる。

〔住居形態〕

第6表からも明らかなように、自宅居住者が一番多く34%、ついで寮(29%)、アパート(15%)、社宅(10%)、借家(9%)の順になっている。寮生活者の占める比率が29%と、かなり多いことが注目されるが、これは通勤時間のところですでに述べたように若年リーダーの持っている機能の一つが寮での生活指導ということにあることからすれば、理解できる数字である。

住居形態を、自宅グループ(自宅)、会社提供住宅グループ(社宅、寮

第6表 住居形態別構成

住居	自宅	社宅	借家	下宿	アパート	寮	住み込み	その他不明	計
実数	140人	41人	39人	5人	61人	120人	0人	7人	413人
(比率)	(34%)	(10%)	(9%)	(1%)	(15%)	(29%)	(0%)	(2%)	(100%)

）、民間借家又は借間グループ（借家、下宿、アパート）の三つに分類して合計すると、自宅グループ34%、会社提供住宅39%、民間借家又は借間グループ25%で、企業が提供した住宅に居住しているものが一番多い。これも、若年リーダーが独身寮生活者によって多く占められていることの結果である。

〔職務内容〕

回収されたサンプルの個々人がどんな職場で働いているかを見ることにより、その職務内容を類推して分類すると第7表の通りとなる。生産現場作業者が一番多く61%、事務作業18%、販売作業18%となっている。先にも指摘したようにわれわれのサンプルは、まず企業を選別し、そこから若年リーダーをランダムにサンプリングしたわけであるが、最初の企業選別の過程では、業種や規模を意図的に考慮の対象にいれ、その意

第7表 職務内容別構成

職務内容	生産現場作業	事務作業	販売作業	その他不明	計
実数	254人	73人	76人	10人	413人
(比率)	(61%)	(18%)	(18%)	(2%)	(100%)

味では必ずしもランダムにサンプリングをしているわけではない。したがって、サンプルの特性がかならずしも、企業内若年リーダーの一般的傾向

を代表しているわけではない。

したがって、ここでサンプルの特性として第1表から第7表までを検討したのは、企業内若年リーダーの一般的傾向を述べるためではなく、第一部および第二部第二章で調査結果を分析するにあたり、回収サンプルの特性を知っておくことが、誤った分析をしないための最低必要条件だと思ったからに他ならない。

もっとも、別の考え方からすれば、その企業の業種に関係なく殆どどの企業が、なんらかの意味で生産現場的作業（たとえば販売的作業の多いと思われる百貨店においても、商品の運搬、受け渡しなどの生産現場的作業があるごとく）を含んでおり、また同じような意味で事務作業も販売作業も含んでいると思われる。こうしたことを前提とすると、サンプルの特性は、やはり若年リーダー全体の姿をある程度浮きぼりにしていると考えられることも決して不可能ではないのであり、若年リーダーについての実態調査がほとんどおこなわれていない現在、われわれの資料のもっている意味はかなり大きいといわざるを得ない。

さらに、われわれは回収サンプルを、企業規模別、性・年齢別、学歴別、職務内容別、就任動機別、フォロワー数別等によって見ていく（クロス集計で見ていく）ことによって、より客観的な分析が進められることになると思われるのである。

第 2 章 規 模 別 集 計 結 果 の 分 析

吉 沢 英 子

(日本女子大講師)

実態調査の結果の概要については第1章で明かなように、若年リーダーというものが年令的には20才未満から35才という巾がみられ、また、そのとらえ方や制度上の位置付けは企業の状況によってまちまちの結果が現われており、その意識もリーダーによる個人差があらわれている。これらをふまえて我われとしては之を規模別に観察してみることにによって、それぞれの特徴が把握されるのではないかとの想定のもとに、敢えて規模別集計分析を試みしてみた。そして、いくつかの項目にまとめ考察してみたが、その概要は次のとおりである。

1. リーダーの背景

(1) 年令と学歴

若年リーダーの若年とは、何才をもって「若年」というかについての論義の必要はあろうが、現実には第1表の如く20才～29才の年令層が男女共に多い。

即ち、就職後5～10年を経過した者がリーダーとなっていることが第3表によってよくわかる。

規模別にみると、大規模におけるリーダーは、5～10年経過しているものが73.3%、小、中規模では3～5年未満が54.6%となっており、大規模よりやや若年となっている。

男性リーダーに対して、女性リーダーの方が新陳代謝のはげしさをあらわし、就職後の年数も少なく、また未婚者が圧倒的に多い。

第1表 調査対象者の性別及び年令別

項目 規模別	男		女		不 明	計
	既 婚	未 婚	既 婚	未 婚		
10,000人～	6	52	5	49	0	112
5,000 ～9,999	30	28	5	26	2	91
1,000 ～4,999	66	50	0	14	1	131
～ 999	15	29	2	30	3	79
計	117	159	12	119	6	413

項目 規模別	年 令 別						計
	20未満	20～24才	25～29才	30～34才	35才以上	不 明	
10,000人～	1	84	21	1	5	0	112
5,000 ～9,999	0	36	27	20	8	0	91
1,000 ～4,999	1	52	45	29	4	0	131
～ 999	0	46	20	5	7	1	79
計	2	218	113	55	24	1	413

第2表 学歴別

項目 規模別	1. 中学 校 卒	2. 高校 (在・卒)	3. 高専 (在・卒)	4. 短大 (在・卒)	5. 大学 (在・卒)	7. そ の 他	DK	計
10,000人～	19	79	1	5	4	3	1	112
5,000 ～9,999	16	52	2	6	13	1	1	91
1,000 ～4,999	11	109	2	0	9	0	0	131
～ 999	1	65	2	5	3	2	1	79
計	47	305	7	16	29	6	3	413

第3表 会社に勤務してからの年数

項目 規模別	1 年 未 満	3 年 未 満	5 年 未 満	10年 未 満	15年 未 満	15年 以 上	不 明	計
10,000人～	1	19	39	43	5	5	0	112
5,000 ～9,999	2	13	24	23	23	5	1	91
1,000 ～4,999	0	20	19	52	34	6	0	131
～ 999	1	21	22	19	10	6	0	79
計	4	73	104	137	72	22	1	413

既婚者と未婚者の比は女性で1：10、男性は1：1.5と大差がない。

学歴別は、第2表にみるとく、高卒が全体の過半数を占めている。

これは職場状況によっても明らかになる。

第4表 はじめてリーダーになった時の年齢

規模別 \ 年齢	20才未満	20～24才	25～29才	30～34才	35才以上	不明	計
10,000人～	12	86	10	1	2	1	112
5,000～9,999	0	49	20	8	6	8	91
1,000～4,999	9	72	37	11	2	0	131
～999	9	53	8	7	1	1	79
計	30	260	75	27	11	10	413

第5表

規模別 \ 項目	④会社に勤務しはじめてからリーダーになるまでの勤務年限								計
	1年未満	1～3年未満	3～5年未満	5～7年未満	7～10年未満	10～15年未満	15年以上	不明	
10,000人～	2	24	51	23	7	2	2	1	112
5,000～9,999	3	15	30	9	14	11	1	8	91
1,000～4,999	1	26	19	40	26	17	2	0	131
～999	4	34	15	2	10	11	1	2	79
計	10	99	115	74	57	41	6	11	413

規模別 \ 項目	⑤リーダーになってから通算何年か								計
	1年未満	2年未満	3年未満	5年未満	7年未満	10年未満	10年以上	不明	
10,000人～	34	34	16	15	4	4	0	5	112
5,000～9,999	34	14	15	12	5	0	1	10	91
1,000～4,999	39	59	11	9	4	7	2	0	131
～999	4	28	28	11	2	1	0	5	79
計	111	135	70	47	15	12	3	20	413

(2) リーダーの職場状況

リーダーの職種は、第6表に示すように生産関係が圧倒的に多い。いわゆる現場（サービス業も含めて）にリーダー制の必要が示され、規模間の差はみられない。現場には中、高卒者の従業員が多いこともあり、

人間関係を主としたリーダーの役割を果たしその定着性を配慮していることが伺われよう。

次に第7表にみるように、リーダー制度はあっても、役職にはついていないし、又会社の組織上でも役職になっていないところが殆んどである。(第8表参照)

第6表 現在の職種

項目 規模別	生 産	事 務	販 売	そ の 他	不 明	計
10,000人～	71	35	5	0	1	112
5,000 ～ 9,999	45	4	38	0	4	91
1,000 ～ 4,999	90	26	14	0	1	131
～ 999	48	8	19	0	4	79
計	254	73	76	0	10	413

第7表 現在、役職についているのか否か

項目 規模別	ついている	ついていない	不 明	計
10,000人～	8	97	7	112
5,000 ～ 9,999	9	81	1	91
1,000 ～ 4,999	32	96	3	131
～ 999	5	72	2	79
計	54	346	13	413

第8表 リーダー制度は会社組織上役職になっているのか否か

項目 規模別	役職になっている	なっていない	不 明	計
10,000人～	9	102	1	112
5,000 ～ 9,999	5	41	45	91
1,000 ～ 4,999	14	95	22	131
～ 999	3	71	5	79
計	31	309	73	413

第9表 同じ職場にリーダーが何人いるか

項目 規模別	いない	1人	2-3人	4-5人	6-10人	10人以上	不明	計
10,000人～	19	27	17	8	7	17	17	112
5,000～9,999	7	13	28	18	6	4	15	91
1,000～4,999	10	12	35	32	26	5	11	131
～999	7	8	24	14	19	3	4	79
計	43	60	104	72	58	29	47	413

生産関係の会社で、役職についていながらリーダーの機能を果たしているところもある。規模別では、2,500人の従業員をもつ会社である。この場合、手当は役職に与えられ、リーダーの機能には与えられない筈であるが、支給されていると答えている点は、リーダーの意識の面でも明らかになっていないようである。

第10表 リーダーの掌握人員

項目 規模別	1人	2-3人	4-5人	6-9人	10-19人	20人以上	不明	計
10,000人～	28	16	4	4	15	28	17	112
5,000～9,999	35	7	7	10	8	9	15	91
1,000～4,999	3	10	21	18	18	45	16	131
～999	21	4	6	13	11	12	12	79
計	87	37	38	45	52	94	60	413

第11表 リーダーの手当の支給状況

項目 規模別	会社から支給されている			支給されていない	不明	計
	1,000円以内	2,000円以内	2,001円以上			
10,000人～	2	0	1	105	4	112
5,000～9,999	0	2	0	85	4	91
1,000～4,999	32	24	0	74	1	131
～999	7	0	0	68	4	79
計	41	26	1	332	13	413

第12表 リーダーの任期について

項目 規模別	定まっている				定まって いない	不 明	計
	1年未満	1 年	2 年	3年以上			
10,000人～	1	6 0	6	2	4 0	3	1 1 2
5,000 ～9,999	0	4 5	0	0	4 1	5	9 1
1,000 ～4,999	9	3 9	1 3	0	6 9	1	1 3 1
～ 999	0	3 8	0	0	3 7	4	7 9
計	1 0	1 8 2	1 9	2	1 8 7	1 3	4 1 3

第11表によると、1,000円以内ではあるが、会社から支給されているものは、全体の10%となっている。これは、前述した会社で、役員についている者がリーダーとなっているもので、大部分、約80%の会社では、役職でもなければ、手当も支給していない。

調査対象者と同じようなリーダーが同職場に何人いるかの質問に対し、2～3人が多い。これは、職場や企業の状況によって異なり、特徴は見出せない。(第9表参照)

第10表によるリーダーの掌握人員は1人、あるいは20人以上と大きな巾がある。職種によっても異なり、また会社の制度として新入社員に対し、6ヶ月～1ケ年という場合もある。事務的サービスを主とする職種では、比較的多人員(10～20人)となっており、接客を主とするサービスでは少人数の傾向がみられる。

リーダーの任期については、第12表に示されているように、定まっているもの213に対し、定っていないもの187となっている。定まっている中の1年という場合が多く、これは新入社員に対してのリーダーの機能を果たしているものである。

定っていない場合は、後述するが、寮生活のリーダーも兼ねていることが多くみられる。要するに、仕事上のリーダー機能と生活全般を含めたリーダー機能と大きく分けて考えることができよう。定まっているものは前者の機能を果たすことになり、定っていない場合は、多く後者の機能、

相談役を主としたものと思われる。

リーダーの職場までの通勤時間と生活の場の状況は第13表、第14表に示すとおりである。

大規模の企業の場合は、寮とするもの41%、自宅36.6%、中、小規模となるに従い、自宅45%、寮33%とその割合は逆となる。従業員の福利厚生施設の整備されているのは大規模の場合であることを如実にあらわしている。

第13表 リーダーの生活の場の状況

項目 規模別	自宅	社宅	借家	下宿	アパート	寮	住み込み	その他	DK	計
10,000人～	41	2	9	0	13	46	0	1	0	112
5,000 ～9,999	34	28	2	1	3	21	0	2	0	91
1,000 ～4,999	33	8	23	2	36	27	0	2	0	131
～ 999	32	3	5	2	9	26	0	1	1	79
計	140	41	39	5	61	120	0	6	1	413

第14表 通勤時間

項目 規模別	15分 以内	30分 以内	1時間 以内	1時間 半以内	時間半 をこえる	不 明	計
10,000人～	30	31	44	7	0	0	112
5,000 ～9,999	12	35	32	9	3	0	91
1,000 ～4,999	46	21	42	20	1	1	131
～ 999	14	22	36	5	1	1	79
計	102	109	154	41	5	2	413

2. リーダーとしての認識度

企業におけるリーダーが自分の職場において、リーダーとしての役割をどのようにとらえているかを考察してみよう。

第15表 リーダー制度に対する認識

規模別 項 目	あ る	な い	不 明	計
10,000 人～	105	7	0	112
5,000 ～ 9,999	84	7	0	91
1,000 ～ 4,999	98	27	6	131
～ 999	67	10	2	79
計	354	51	8	413

まず、第15表に示されているように、一般的に、ブラザー制度、シスター制度、BB制度、BS制度、職場指導員制度、スポンサー制度など呼称されている、いわゆるジュリア、リーダー制度というものが会社にあるかとの質問に対して「ない」とするものが12%ある。これは、自分のリーダーとしての立場を了解していないリーダーたちである。呼称はともかく、大部分のものは会社における自分の役割を自覚しているものと考えてよい。但し、認識はあっても実質上の機能を果し得ない状況におかれていることもある。以下、仕事や会社に対しての日常の満足度の状態をみると、その点が伺える。即ち、会社には満足していても自分自身の直接の職場には満足していないものがある。大体の傾向としては大規模企業の方にその結果がみられる。

(1) リーダーになった動機及び現在の職場に対する満足度

第16表にみる如く、リーダーとなった経過には、殆んどが会社側からの任命、推せんとなっている。

第16表 リーダーとなった経過（動機）

項目 規模別	会社から一方的に任命された			同僚や上役に推薦された		
	よろこんで	しぶしぶ	不明	よろこんで	しぶしぶ	不明
10,000人～	13	24	5	22	33	2
5,000 ～9,999	13	14	5	16	12	5
1,000 ～4,999	32	19	9	31	15	5
～ 999	9	25	1	19	16	1
計	67	82	20	88	76	13
部や課内での話し合いで決められた						
自分からすすんで志願した			不 明		計	
よろこんで			しぶしぶ		不 明	
1			6		112	
6			3		91	
6			4		131	
2			2		79	
15			15		413	

第17表 仕事や会社に対する満足度

④ 現在の仕事に対して					
項目 規模別	満足している	満足していない が仕方がない	不満なので 変りたい	不 明	計
10,000人～	51	56	3	2	112
5,000 ～9,999	51	36	1	3	91
1,000 ～4,999	59	59	7	6	131
～ 999	26	48	2	3	79
計	187	199	13	14	413
⑤ 会社に対して					
項目 規模別	満足している	満足していない が仕方がない	不満なので 変りたい	不 明	計
10,000人～	65	42	1	4	112
5,000 ～9,999	55	33	2	1	91
1,000 ～4,999	80	42	5	4	131
～ 999	33	41	3	2	79
計	233	158	11	11	413

同僚や上役に推せんされたとしても、しぶしぶリーダーになっている事がみられる。

いずれにしても、進んで引受けているものは5名となっており、何らかの抵抗をもちながらリーダーとなっているようである。

中企業に目立つことは、大企業よりも、喜んで受けているものが、しぶしぶ受けているものの2倍になっている。仕事や職場、会社に対する満足度も、他の規模の職場より高いことは、職場の満足度と何らかの関連があることがわかる。会社に満足していることは、リーダーの根底には、自然な形で会社に対する好感が生活の中にも現われてきているのではないだろうか。少々うがった見方かとも思われるが、5,000人までの企業規模（特に3,000人前後）の中で個々のユニークネスが活かされるのではないか。要するに「個の生かされた職場」が期待できうる。更に職場のグルーピング（課内人員）上の問題も関係があると思われる。

(2) 研修への参加状況

リーダーに選出されてから、何らかのリーダーとしての研修を受けたか否かについては、第18表にみられる如く大部分のものが受けている。

中規模の上（5,000～9,999人）においては、全体の30%のものが受けていないことが注目される。大規模の場合は、85.7%のものに研修の機会を与えているが、これは他の規模に比してその比率が高くなっている。

リーダーになってからではなく、それ以前に受けているものは多く中規模の下（1,000～4,999人）の企業に多く、それは第19表の④に示されているように、社外宿泊研修を受けている。その背後には、研修を受ける際の本人の意向の自発性がみられる。従って、同表④にあらわされているように役立ったとするものが比較的多い。

全般的にみて、会社外研修が多い。宿泊研修の方が短期間研修の場合より役立ったという評価を実感しているといえよう。

第18表 リーダーになって研修を受けたか否か

項目 規模別	うけた	うけなかった	リーダーになってからは受けないが 事前にうけた	不 明	計
10,000人～	9 6	8	5	3	1 1 2
5,000 ～9,999	4 8	2 8	9	6	9 1
1,000 ～4,999	7 8	1 9	3 3	1	1 3 1
～ 999	5 6	1 5	7	1	7 9
計	2 7 8	7 0	5 4	1 1	4 1 3

第19表 研修を受けた者にとって

④どんな形(方法)で研修をうけたか

項目 規模別	社内で短期 間の講習	社内で 宿泊研修	社外で短期 間の講習	社外で 宿泊研修	不 明
10,000人～	1 5	2 6	1	6 0	3
5,000 ～9,999	3 6	3	5	1 2	4
1,000 ～4,999	1 6	5	7	1 0 0	2
～ 999	8	5	4	4 8	3
計	7 5	3 9	1 7	2 2 0	1 2

⑤その研修がどのように影響したか

項目 規模別	役立った	かなり 役立った	あまり役立 たなかった	まったく役立 たなかった	不 明
10,000人～	5 3	3 2	1 0	0	6
5,000 ～9,999	2 7	1 6	8	0	6
1,000 ～4,999	5 9	3 2	1 3	0	7
～ 999	3 1	2 0	9	0	3
計	1 7 0	1 0 0	4 0	0	2 2

3. リーダーの活動状況

次にリーダーの日常の活動及び活動時間について考察してみよう。

(1) 活動内容

活動内容については、第20表に示すとおり、極めて多岐にわたっている。何れの規模を通じても多いのは、新入社員のオリエンテーション、職場のレクリエーション活動、職場づくり運動、職場のコミュニケーション

ン活動、上司の仕事を手を助けること、日常業務の指導と大部分は戦場の実務遂行上の側面からの推進的機能を果すことが多くあげられる。

間接的には、上述の機能に結びつくが、若い人の悩みや人生相談、寮生活の指導など、人間的には直接的な機能を果していることがあげられる。

この上述の両者の機能を含めた活動として、グループ、サークル活動、講習会や座談会の開催、勉強会、研修会の開催、仲間や後輩の家庭訪問などがあげられている。

規模別にみて大きな特徴としてあげられる内容は殆んど見受けられない。

第20表 リーダーの活動内容 (M、A)

活 動 内 容	規 模 別	10,000 人以上	5,000～ 9,999	1,000～ 4,999	～999	計
新入社員のアリエンテーション		48	34	44	46	172
ZD、OQ、提案などの戦場活動		18	32	34	14	98
戦場のレクリエーション活動		60	20	83	44	207
若い人の悩みや人生上の相談を受ける		52	10	51	22	135
パーティーや誕生会などの活動		23	3	19	8	53
明るい戦場づくり運動		55	35	70	35	195
講習会や座談会の開催		14	5	17	9	45
アンケートなどによる調査活動		13	4	13	2	32
勉強会、研修会の開催		19	5	38	20	82
新生活運動		—	1	—	2	3
通信教育などへの参加		4	2	11	2	19
施設訪問などの奉仕活動		5	1	8	—	14
道路清掃や美化運動		9	2	10	—	21
グループ・サークル活動		17	11	25	19	72
寮生活の指導		30	14	24	14	82
地域青年との交流		1	2	1	—	4
戦場のコミュニケーション活動		47	17	64	30	158
他の工場や戦場の見学会		4	7	11	—	22
他社従業員との交歓		3	5	4	4	16
仲間や後輩の家庭訪問		12	4	15	3	34
後輩に仕事を教えること		59	58	90	50	257
上司の仕事を手を助けること		22	32	70	31	155
日常の業務の指導		38	49	80	33	200

第21表 リーダーの仕事の内容（大分類すると）

項目 規模別	主として仕事 上の問題	主として私生 活上の問題	両者五分 五分	不 明	計
10,000人～	24	16	64	8	112
5,000 ～9,999	60	7	18	6	91
1,000 ～4,999	57	13	54	7	131
～ 999	41	4	31	3	79
計	182	40	167	24	413

全般的に活動内容は、社内仕事関係、社内人間関係に限定されていることが多い。対地域社会とのつながりをもった活動、いわゆる社会福祉、社会教育領域との関連をもつものはみられない。従って、その活動の発展はのぞめないのではないか。この社内関係活動経験が基点となって人間的な拡大された活動へと移行されることを望みたい。第21表に示されているように、主として仕事上の問題にふれることが私生活上の問題より4.5倍となっていることから、上述のことが明らかにされる。両者五分五分としているものが167と全体の40%になっているが、これは当然の結果と云えよう。特に新入社員のオリエンテーションの機能を果しているものの多くは、どうしても仕事のみの関係ではなく、不安と期待をもって入社する社員の私生活にまで及ぶことは当然と考えられる。

こうしたリーダーたちの他の同じような機能を果しているリーダーたちとの交流関係の有無については、第22表によるところである。

大部分全体の68%はその場をもっているが、「ない」と回答している25%のリーダーについては問題があるといえる。戦場の状況、すなわち、各支店をもっているサービス業種では、各職場に1人という場合となれば、仕事の上でも1日中精一杯の活動量をもち、その上にリーダーの機能をもち、更に相互関係をもつということになると時間的余裕をもちえないことになる。

これは、リーダーとしての心境の良、否と関係が深いようである。

第22表 他のリーダーたちとの相互関係の有無

項目 規模別	あ る	な い	不 明	計
10,000人～	72	33	7	112
5,000 ～ 9,999	55	30	6	91
1,000 ～ 4,999	109	16	6	131
～ 999	47	27	5	79
計	283	106	24	413

(2) 活動時間

活動時間は1～3時間(週平均)程度が比較的多い。併しながら多
が不明と回答している点からみると職場の状況によって、まちまちで、
一概に時間数では現わせない点を物語っている。

不明としているものの中、第24表Bにみられるように、その活動時
間帯は主として勤務時間外となつて出てきているといえる。

大規模企業に時間外活動が多い。主として時間内に活動しているもの
は、全く仕事上のリーダーの役割を果たしている者か、企業が役職として
認めている場合が多いとみられる。

時間外の活動内容は、悩みや人生上の問題、寮生活指導、レクリエー
ション活動、コミュニケーション活動などがあげられよう。

次に、リーダー同志の相互連絡の為に費す時間は、時間内、外の大差
はない。

しかし、中規模の企業内リーダーに時間内が多く現われているのは第
16表との関連(リーダーとなった動機)でみると、企業側からの任命、
上役からの推せんの方法をとっているものが多いのと一致する。

第23表 活動に費やす時間数(週平均)

項目 規模別	1時間 未満	3時間 未満	5時間 未満	10時間 未満	20時間 未満	30時間 未満	30時間 以上	不 明	計
10,000人～	20	25	11	3	2	2	2	47	112
5,000 ～9,999	13	19	6	9	0	1	1	42	91
1,000 ～4,999	28	27	6	10	11	5	3	41	131
～ 999	20	19	6	5	0	0	0	29	79
計	81	90	29	27	13	8	6	159	413

第24表 活動時間帯

項目	㊤他のリーダーたちとの相互関係を 保つ時間(第22表の「ある」)					㊦活動の時間			
規模別	時間内	時間外	不明	非該当	計	主として 時間内	主として 時間外	不明	計
10,000人～	29	42	1	40	112	37	63	12	112
5,000 ～9,999	33	21	1	36	91	70	12	9	91
1,000 ～4,999	68	39	2	22	131	78	49	4	131
～ 999	21	25	1	32	79	44	32	3	79
計	151	127	5	130	413	229	156	28	413

4. リーダーとしての活動評価

リーダーという立場にある現時点でのリーダーの内的動向、その評価について若干の考察を加えてみよう。

(1) リーダーとしての心境(心情的評価)

まずリーダーとしての現在の心境を五段階に分けて考察してみたものが第25表である。

たのしさ、やりがいについては「どちらともいえない」とするものが全体的に多く、責任の重みを感じているものは更に多いことがわかる。

やりがいの点では大規模の企業より中規模以下に多くみられることが特徴的である。活動内容にも関係が深いと思われるが、さらに企業がリーダー制度に対してどのように位置付けているかにも影響されている。

第25表 現在の心境表現

規 模 別 項 目 別		10,000人 以上	5,000～ 9,999	1,000～ 4,999	～999	計
5 (+2)	a 非常にたのしい	3	6	5	2	16
	b 大いにやりがいがある	8	9	18	1	36
	c 非常に責任が感じられる	23	31	42	12	108(160)
4 (+1)	a たのしい	17	23	34	13	87
	b やりがいがある	44	46	60	26	176
	c 責任が感じられる	63	45	66	47	221(484)
3 (0)	a どちらともいえない	75	51	70	38	234
	b "	50	24	41	35	150
	c "	18	7	14	15	54(438)
2 (-1)	a たのしくない	14	1	10	20	45
	b やりがいがない	6	2	4	13	25
	c 責任は感じない	6	1	3	3	13(83)
1 (-2)	a 全然たのしくない	1	3	5	5	14
	b 全然やりがいがない	—	3	2	3	8
	c 責任は全然感じられない	—	—	1	1	2(24)
不 明	a	2	7	7	1	17
	b	4	7	6	1	18
	c	2	7	5	1	15(50)

即ち、リーダーとしての立場ばかりでなく、人間として、個人として認められている存在を明らかにされることが、やりがいという表現になって現わされているのではないか。全般的には、リーダーとして責任を感じながらも意味を認めていることがわかる。

(2) 活動展開過程とその評価（自己評価）

第26表は、前表と同じく五段階により活動展開過程の傾向、それをいかにリーダーが受け止めて評価しているかをあらわしたものである。

全般的にみると、リーダーはそれなりに苦勞しつつ創意工夫をこらしていることがわかる。しかし、そのためにも、リーダーという機能を円滑に果していくための人間的技術的助言、いわゆるスーパーバイザーの

必要性がでてきている。一方では、リーダーとは誰にでもできるとして、あまりその意味を認めていないものも相当数存在している。それは、後述の第28表との関連もあると思われるが、特別視していない事のあらわれであるかも知れない。

活動展開上の問題点は、比較的画一的な活動、きまりきったものが多いことである。

(3) リーダー経験の効果（功罪を含めて）

リーダー経験を通じての良い結果として認められる内容としては、他人との関係、つまり対人関係の円滑さ即ち協調性、友人関係の拡大や話し上手、聴き上手になったことなどが多くあげられる。また、視野の拡大をみることができ、その関連では会社の経営に対する理解を深める機会にもなっている。

更にもう一つの良結果としてとらえられるものは、自分自身の生活態度の変容をあげることができる。明るい性格になった、自信がついた、規律正しい生活が送れるようになった、働く意欲が増大した一などはその例である。

規模別にこれをみると、会社の経営に対する理解が深くなったとしている者は、中規模の企業に目立っている。働く意欲についても同様である。

次に、第28表によるリーダー経験による悪結果は、勝手な行動かとなれなくなった、時間がなくなった、ことが目立っている。それに加えて、常に監視されているようで苦しくなった一と抑圧感をもっているものが多いようである。また、くまれ役になった、として第27表の友人ができたとか、視野が拡大したというような積極的なものとは逆に友人関係の減少化したことがあげられている。

心情的評価のところでもみられたように、責任感の重みなどによって本来の仕事に熱中できなくなったこと、いわば上司から注意されることが

多くなったなどは注目すべき問題だと云える。

第27表 最もよい効果をもたらした内容（リーダーとしての経験を通じて）

項 目	規 模 別				計
	10,000 人以上	5,000人 ～9,999	1,000人 ～4,999	～999	
1.働く意欲が増大した	4	11	11	3	29
2.明るい性格になった	8	3	6	1	18
3.会社の経営全体に理解を深めた	4	3	24	2	33
4.他人との協調性が高くなった	22	17	21	23	83
5.規律正しい生活を送るようになった	7	3	4	1	15
6.話し上手、聴き上手になった	8	10	13	8	39
7.友達ができた	15	2	4	7	28
8.自信がついた	7	12	11	7	37
9.会社以外のことに興味をもつようになった	2	4	3	2	11
10.本をよく読むようになった	3	4	5	—	12
11.視野が広がった	19	13	20	11	63
12.その他	3	2	2	1	8
13.別によい効果はえられなかった	2	1	3	9	15
不 明	8	6	4	4	22

第28表 リーダーの経験がわるい影響を及ぼした内容

項目別	規模別				計
	10,000 人以上	5,000人 ～9,999	1,000人 ～4,999	～999	
1.時間がなくなった	17	11	21	11	60
2.いつも誰かに監視されているようで苦しくなった	7	2	7	3	19
3.勝手な行動がとれなくなった	25	21	25	16	87
4.お金がいるようになった	3	2	6	2	13
5.上司に注意されることが多くなった	—	7	7	—	14
6.無理に勉強しなければならなくなった	4	3	5	4	16
7.本来の業務に熱中できなくなった	2	7	6	5	20
8.二重人格になった	—	—	1	4	5
9.自信がなくなった	6	—	3	4	13
10.健康を害した（疲れるようになった）	2	9	5	2	18
11.にくまれ役になった	2	4	5	9	20
12.その他	—	—	4	2	6
13.別に困ることはなかった	30	13	26	9	78
不 明（わからない）	14	12	10	8	44
計	112	91	131	79	413

この結果については、規模別にみても大差なく、外的条件との関連よりも、リーダーとしての内的問題として受けとめられているといえよう。

以上のようにリーダー経験による功罪があるが、リーダーに対して、一体企業は何を期待しているのか、リーダーの推測する会社側の期待は何かは第29表に明らかである。

第29表 リーダーに対して会社の期待は何と思うか

項 目 別 \ 規 模 別	10,000人 以上	5,000人 ～9,999人	1,000人 ～4,999人	～999人	計
1. 職場の雰囲気をもくすること	89	68	115	63	335
2. 職場のレクリエーション活動を活発にする	31	12	74	33	150
3. 新入社員の定着率を高める	65	47	67	49	228
4. 自分の自己啓発をはかること	62	43	83	45	233
5. 職場のコミュニケーションをよくすること	60	60	106	63	289
6. 部、課内のチームワークの向上をはかる	45	55	101	58	259
7. 新入社員や若い社員が、健全な私生活を送るよう指導すること	58	26	72	36	192
8. 新入社員や若い社員の能力向上をはかる	44	67	79	42	232
9. 職場と地域社会とのつながりを深める	6	9	17	13	45
10. 社会に奉仕すること	8	17	22	9	56
11. 労使関係をよくすること	11	11	31	24	77
12. その他	2	1	2	—	5
13. 何の期待もしていない	—	—	—	—	—
不 明	—	3	—	—	3
計					

その多くは新入社員に関することがあげられ、定着率を高めるため→健全な私生活への援助→その能力向上と一連のものを期待されていると思われる。

規模別にみると、とくに、中規模の企業のリーダーには、職場の雰囲気をもくするためのコミュニケーションやチームワーク、レクリエーションという方法や手だてに期待されていると思っている者が目立っている。

5. リーダーの価値感（生きがい）

最後にリーダーの生きがい観、職場観、社会観など一連の生活上の価値観について考察してみよう。

第30表によると、最も多いのは、自分の趣味やスポーツを楽しむことであり、家族と楽しんだり、子供の成長を見守ることなどを含めて、個人的な自己中心的なものに集中していることが特徴的である。

仲間とグループ活動をする、又は会社の仕事をあげているものはその $\frac{1}{3}$ になっている。

要するに、連帯感を味わうことに対する考え方はないようである。現代人の特徴として片付けられない問題としてとらえられる。

注目したいのは、その傾向が大規模企業のリーダーに比較的多いことである。

第17表④に示されている仕事に対する満足度が、大規模企業のリーダーには稀薄であったことと関連が深い。

第30表 生きがい

項目 規模別	会社で仕事をすること	家族と楽しんだり子供の成長を見守ったりする事	自分の趣味やスポーツを楽しむこと	仲間とグループ活動をしたること
10,000人～	8	7	56	8
5,000 ～9,999	14	24	36	6
1,000 ～4,999	20	25	55	12
～ 999	7	6	40	6
計	49	62	187	32

その他	別にどこにも生きがいが見出されていない	不 明	計
14	6	13	112
4	0	7	91
8	8	3	131
7	8	5	79
33	22	28	413

第 3 1 表 仕事に対する望み

項目 規模別	高い収入が得られる仕事			失業のおそれのない仕事			仲間とたのしく過せるような仕事		
	1 位	2 位	3 位	1 位	2 位	3 位	1 位	2 位	3 位
10,000人～	9	20		11	7		36	25	
5,000 ～9,999	12	31		6	7		21	15	
1,000 ～4,999	24	33		10	5		28	30	
～ 999	17	12		8	4		20	25	
計	62	96		35	23		105	95	
	自分の能力を思いきり発揮できる仕事			世の中のために なる仕事			不 明		
	1 位	2 位	3 位	1 位	2 位	3 位	1 位	2 位	3 位
	46	29		2	23		8	8	
	37	16		7	14		8	8	
	55	36		5	18		9	9	
	30	18		1	17		3	3	
	168	99		15	72		28	28	

第 3 1 表による仕事に対する望みは、自分の能力を思いきり発揮できることが圧倒的に多い。次に仲間と楽しく過せるような仕事があげられている。

全般的に、日常の職場では、リーダー自身、十分な自己実現の場が与えられていない、又その創造的職業に対する態度を現わしていこうとする努力に欠けていることが指摘されよう。

規模別にみると、中期模以下の企業では高い収入の得られる仕事をあげているものが 4 3.5 % と他のものより多くなっている。

仲間と楽しく過せるような仕事をみると、大および小企業がそれぞれ 5 4.4 %、5 7.0 % となっているのに対し、中規模企業では 3 9.5 %、4 4.3 % と下廻っている。自分の能力を発揮できる仕事では、大、中規模の下
の企業では 7 %、6 9.4 % と高く、他の規模企業は 5 8.2 % となってい
る。

第32表 人の生き方について

a)	人間ひとりでは何もできない人生は何よりも信頼と協調が必要だ	この世は自分ひとりが頼りだ実力を養って競争にうち勝つ覚悟が何より大切だ	不明	計
10,000人～	99	7	6	112
5,000 ～9,999	67	18	6	91
1,000 ～4,999	100	28	3	131
～ 999	65	11	3	79
計	331	64	18	413
b)	他人から受けている恩恵や愛情に感謝する気持が何より大切だ	自分の信念に生きるのが大切だ義理や人情にしばられてはならない	不明	計
10,000人～	85	16	11	112
5,000 ～9,999	66	18	7	91
1,000 ～4,999	95	29	7	131
～ 999	57	19	3	79
計	303	82	28	413
c)	一生けんめい働いて高い地位をえたいその為にはたえず努力することが大切だ	あくせく働いてまで高い地位を得たいとは思わない気ままにのんびりくらしたい	不明	計
10,000人～	45	58	9	112
5,000 ～9,999	41	43	7	91
1,000 ～4,999	67	53	11	131
～ 999	31	44	4	79
計	184	198	31	413

d)	会社あつての労働者社会あつての個人だ人はみな全体の繁栄のために自分の役目を果たす事が大切だ	世の為人の為自分をかえりみずにつくすというのは自分をあざむいているひとりひとりが自分の幸福を追求するのが根本だ	不明	計
10,000人～	56	45	11	112
5,000 ～9,999	41	42	8	91
1,000 ～4,999	61	58	12	131
～ 999	43	30	6	79
計	201	175	37	413
e)	人の生きがいは自分の能力を十分發揮して成功をかちとったりすぐれた業績をあげたりすることにある	自分ひとりの業績や成功よりも世の中に役立ったり社会の進歩発展に役立ったりするのが大切だ	不明	計
10,000人～	44	55	13	112
5,000 ～9,999	41	40	10	91
1,000 ～4,999	68	53	10	131
～ 999	38	35	6	79
計	191	183	39	413
f)	社会を支えるような大きな仕事に打ちこみたいそのために家族や身近な人との暖かいつながりを捨てなければならぬことがあってもやむをえない	家族や身近な人とのつながりを何よりも大切にしたいそれを二の次にして国や社会のことを考えても何にもならない	不明	計
10,000人～	8	77	27	112
5,000 ～9,999	12	70	9	91
1,000 ～4,999	20	106	5	131
～ 999	7	68	4	79
計	47	321	45	413

人の生き方について二つの対立する意見を並べ、二者択一的方式であらわした結果は第32表a～fに至るものである。

明確に賛否がみられるのは、a、b、fであり、いずれも人との関係を基盤に生活すべきであるという傾向をつかむことができる。

云いかえれば、自分の存在を関係の中でたしかめていくことこそ大切で

あるといった考え方である。

一般社会的な思考を基盤とした物の考え方については、賛否いずれも差は少ない。c、d、eがそれである。

a、e、fにみられるのは、個人的な生活態度、そのパーソナリティ自体とのかかわりの強いものは、一つの傾向として明らかにされている。

	10,000人以上					5,000～9,999人					1,000～4,999人					～999					不明 合計
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	全く そう だ	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	全く そう だ	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	全く そう だ	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	全く そう だ	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	ど え ば そ う だ い	全く そう だ
1.活動の目標や計画は自分の判断で定めている	5	32	40	18	12	9	31	33	3	3	12	35	49	16	12	3	22	20	18	12	28
2.ある程度の知識や技術が身につけば誰でもリーダーになれる	20	36	26	17	8	22	39	12	9	2	14	31	38	21	26	13	21	21	11	11	15
3.活動しているときに何か問題が起きれば、自分が責任を負わなくてはならない	14	20	45	14	14	22	25	28	8	3	21	34	49	16	8	8	27	24	15	3	15
4.活動は少人数でやる方が効果的である。	21	36	35	9	6	25	33	13	3	1	34	34	48	7	6	16	24	26	7	4	15
5.勤務時間中に活動することが多い	11	27	24	30	14	33	32	9	3	7	27	38	30	19	14	11	15	14	17	19	19
6.活動の場所は会社の中が望ましい	7	18	59	19	5	20	25	32	3	4	13	28	63	15	8	8	18	37	11	2	18
7.会社や上役は自分の役割をよく理解してくれている	23	49	25	6	3	16	42	19	3	4	39	46	26	12	5	10	32	28	4	3	18
8.リーダーとしての役割や任務は、あまりはきりとししない	5	30	22	19	31	4	25	18	19	15	17	24	41	20	28	7	19	18	23	10	18
9.活動はいつも型にはまった画一的なものが多い	9	39	27	21	10	9	29	28	14	3	8	39	43	27	13	14	24	24	12	2	18
10.上役の判断や指示で一方向的に活動が決められている	2	25	22	24	34	6	17	26	21	12	3	13	39	35	39	7	17	20	15	17	19
11.活動はその都度、創意や工夫を生かしている	14	45	32	12	3	14	40	22	6	2	31	56	31	5	4	7	34	20	11	4	20
12.リーダーとしての活動は自分以外の人でも簡単にできる	22	30	34	18	4	12	29	27	11	4	19	28	53	15	13	10	24	31	9	3	17
13.小グループの単位で活動していく方が望ましい	17	29	48	9	4	26	32	20	6	—	25	38	48	8	9	11	23	32	5	5	18
14.やりたくない場合があったら後まわしにしてる	1	14	29	35	28	—	9	28	26	18	4	7	41	42	32	—	13	28	21	13	24
15.活動の内容は変化に富んでいる	6	13	47	28	12	4	16	38	21	4	11	27	62	19	6	2	11	32	25	5	24
16.上役の指示にしたがっていただければ間違いはない	3	10	55	26	11	1	17	40	19	5	5	9	69	21	23	1	5	43	16	12	22
17.活動は多人数でする方がよいと思う	13	14	43	23	14	6	6	28	27	12	15	15	53	25	18	8	11	32	18	7	25
18.活動は年中行事のように、決まっているものの方が多い	15	42	18	17	15	6	29	27	13	5	22	49	35	12	9	5	32	22	13	4	23
19.会社をはなれた他の場所で活動をした方が望ましい	16	21	57	12	2	6	13	38	20	4	5	22	73	16	9	6	12	47	12	—	22
20.活動していく上に、自分に対して助言してくれる人があればよい	55	41	9	2	—	43	40	2	—	—	66	44	10	4	—	24	43	6	3	—	21
21.勤務時間内の余暇のときを利用して活動することがのぞましい	8	22	60	11	7	10	13	32	17	10	11	30	60	10	14	6	18	43	7	3	21
22.リーダーとしての活動は他のメンバーの意見を尊重して決めている	29	52	22	3	1	20	35	17	9	2	52	57	16	2	2	19	33	17	3	3	19

第3章 資 料 集

1 調 査 票

2 クロス集計結果表

調 査 票

ジュニア・リーダー研究会

坂口順次・鈴木春男・田中じょう

徳永はな江・吉沢英子・脇田 保

婦 人 少 年 協 会

お 願 い

この調査は、職場や地域社会の中で活躍していらっしゃる若いリーダーのかたがたが、どのような行動をしていらっしゃるかを知るためのものです。みなさんの日頃の体験をもとにして、素直なご意見をお聞かせ下さい。結果の整理はすべて研究会でいたし、外に洩れるようなことは絶対にありません。よろしくお願いいたします。

問1. a) あなたの性別は ☐ 1 男 ☐ 2 女

b) あなたの年齢は 才

c) あなたは ☐ 1 既婚 ☐ 2 未婚

d) あなたの最終学歴は <在・卒かにも○をつけて下さい>

1 中学校卒 2 高校(在・卒) 3 高専(在・卒) 4 短大(在・卒)

5 大学(在・卒) 6 大学院(在・卒) 7 その他(記入:)

問2. 職場までの通勤時間は片道、約 時間 分

問3. あなたのお住まいは

- | | | | | | | |
|-------------|------|------|------|--------|-----|--------|
| 1 自宅 | 2 社宅 | 3 借家 | 4 下宿 | 5 アパート | 6 寮 | 7 住み込み |
| 8 その他(記入:) | | | | | | |

問4. 現在勤務している会社・工場(事業所)について

- a) 勤務先の所在地は 都・道・府・県 都・市・区
- b) 会社全体で従業員数は約 名
- c) 今、勤めている工場又は事業所の従業員数は約 名
- d) 資本金は約 円
- e) 会社の事業内容は

- | | | | | | |
|--------------|---------|-------------|-----------|---------|---------|
| 1 鉱業 | 2 建設業 | 3 製造業 | 4 卸売・小売業 | 5 サービス業 | 6 金融保険業 |
| 7 不動産業 | 8 運輸通信業 | 9 電気・ガス・水道業 | 10 農・林・漁業 | | |
| 11 その他(記入:) | | | | | |

f) この会社に入社して 年 カ月になる。

g) 現在、 課 係で働いている。

h) 現在役職に

1 ついている(役職名記入:)	2 ついていない
------------------	----------

問5. あなたは現在の仕事に

- | | |
|-------------|----------------|
| 1 満足している | 2 満足ではないが仕方がない |
| 3 不満なので変りたい | |

問6. 勤め先に対しては、

- | | |
|-------------|----------------|
| 1 満足している | 2 満足ではないが仕方がない |
| 3 不満なので変りたい | |

問7. a) いくつかの会社には、ブラザー制度、シスター制度、B・B制度、B・S制度、職場指導員制度、スポンサー制度、コンパニオン制度など、いろいろの名前で呼ばれている、いわゆるジュニア・リーダー制度というのがありますが、あなたの会社にはこうした制度がありますか。

- | | |
|------|------|
| 1 ある | 2 ない |
|------|------|

b) そうしたいわゆるジュニア・リーダーは、会社の組織上では

- | | |
|------------|----------|
| 1 役職になっている | 2 役職ではない |
|------------|----------|

問8. あなたがはじめてリーダーになったのは、

- a) 年齢が 才のとき。
- b) その会社に勤めてから 年のとき。

問9. あなたがリーダーになってから、通算 年 カ月になる。

- 問10. リーダーの任期は
- | |
|---|
| 1 定まっている：それは () 年 () カ月 |
| 2 特別には定まっていない |

- 問11. リーダーの手当は
- | |
|--|
| 1 会社から支給されている：支給額は月 () 円 |
| 2 支給されていない |

問12. リーダーになった動機は

- | |
|---|
| 1 会社から一方的に任命された；そのとき (1. よろこんでひきうけた)
(2. しぶしぶひきうけた) |
| 2 同僚や上役に推薦された；そのとき (1. よろこんでひきうけた)
(2. しぶしぶひきうけた) |
| 3 部や課内での話し合いできめられた；そのとき (1. よろこんでひきうけた)
(2. しぶしぶひきうけた) |
| 4 自分からすすんで志願した；その理由は (記入) |

問13. あなたは、リーダーになってからリーダー養成のための研修を

- a)

1 うけた	2 うけなかった	3 リーダーになってからは受けないが、事前にうけた
-------	----------	---------------------------

b) (1 うけたと答えた方に) その研修の方法は

- | | |
|----------------------|--|
| 1 社内で短時間の講習 (宿泊なし) | 2 社内で () 泊 () 日の研修 |
| 3 社外で短時間の講習 (宿泊なし) | 4 社外で () 泊 () 日の研修 |

c) (aで1 うけたと答えた方に) その研修は当時のあなたにとって

1 役立った 2 かなり役立った 3 あまり役立たなかった 4 まったく役立たなかった

問14 あなたと同じようなリーダーは、同じ職場に 人いる。

問15 現在のあなたが、リーダーとして面倒をみている人は 人で、うち男は 人、
女は 人である。

問16 リーダーとして活躍するために、費す時間は平均して週 時間ぐらい。

問17 あなたのリーダーとしての仕事は

a) 仕事上と私生活上とわけると 1 主として仕事上の問題 2 主として私生活上の問題
3 両者五分五分

b) いつおこなうかという、 1 主として時間内 2 主として時間外 におこなう。

問18 a) あなたは、他のリーダーたちと相互に連絡をしたり、情報の交換をする機会がありますか。 1 ある 2 ない

b) (1.ある方に) それはおもに時間内ですか、時間外ですか。

1 時間内 2 時間外

c) (aで1.であると答えた方に) それはどんな内容のもので、月に何回ぐらいあるのですか。

問19. リーダーとして、具体的にどんな種類の活動をしておられますか。次の項目のなかから当てはまるものにすべて○をつけてください。

1 新入社員のオリエンテーション	12 施設訪問などの奉仕活動
2 ZD・QC・提案などの職場活動	13 道路清掃や美化運動
3 職場のレクリエーション活動 (登山・海水浴など)	14 グループ・サークル活動
4 若い人の悩みや人生上の相談をうける こと	15 寮生活の指導
5 パーティーや誕生会などの活動	16 地域青年と交歓
6 明るい職場づくり運動	17 職場のコミュニケーション活動 (会議・懇談会など)
7 講習会や座談会の開催	18 他の工場や職場の見学会
8 アンケートなどによる調査活動	19 他社従業員との交歓
9 勉強会・研修会の開催	20 仲間や後輩の家庭訪問
10 新生活運動	21 後輩に仕事を教えること
11 通信教育などへの参加	22 上司の仕事を助けること
	23 日常の業務の指導

問20. リーダーとしてのあなたの現在の心境は

	1	2	3	4	5
a)	非常に楽しい	楽しい	どちらとも いえない	楽しくない	全然楽しく ない
	1	2	3	4	5
b)	おおいにや りがいがある	やりがいがある	どちらとも いえない	やりがいがない	全然やりが いがない
	1	2	3	4	5
c)	非常に責任 が感じられる	責任が感じ られる	どちらとも いえない	責任は感じ ない	責任は全然 感じない

問21. リーダーとしてのあなたの活動はどのようなものですか。またどのようになさっておられるのですか。次の各項目について該当するところに○印をつけてください。

a) 活動の目標や計画は自分の判断で決めている	1	2	3	4	5
	全く そう だ	いど ち え ば ら そ う だ	いど ち え ば ら な い も	でいど ち え ば ら な い そ う と	は全 く い そ う で

- b) ある程度の知識や技術が身につけば、誰でもリーダーになれる。
- c) 活動しているときに何か問題がおこれば、自分が責任を負わなくてはならない。
- d) 活動は小人数でやる方が効果的である。
- e) 勤務時間中に活動することが多い。
- f) 活動の場所は会社の中が望ましい。
- g) 会社や上役は自分の役割をよく理解してくれている。
- h) リーダーとしての役割や任務はあまりはっきりとしない。
- i) 活動はいつも型にはまった画一的なものが多い。
- j) 上役の判断や指示で一方向的に活動が決められてしまう。
- k) 活動はその都度、創意や工夫を生かしている。
- l) リーダーとしての活動は自分以外の人でもかんたんにできる。
- m) 小グループの単位で活動していく方が望ましい。
- n) やりたくない場合があったら、あとまわしにしている。
- o) 活動の内容は変化に富んでいる。
- p) 上役の指示にしたがっていけばまちがいはない。
- q) 活動は多人数でする方がよいと思う。
- r) 活動は、年中行事のように、決まっているものが多い。
- s) 会社を離れた他の場所で活動をした方が望ましい。
- t) 活動していく上に、自分に対して助言をしてくれる人があればよい。
- u) 勤務時間外の余暇のときを利用して活動することが望ましい。
- v) リーダーとしての活動は他のメンバーの意見を尊重して決めている。

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

b) わるい影響あるいは困ったことといったらどんなことになりますか。次の項目から3つ選んで○をつけて下さい。そのうちもっとも困るものに◎をつけて下さい。

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| 1 時間がなくなった | 7 本来の業務に野中でできなくなった |
| 2 いつも誰かに監視されているようで苦しくなった | 8 二重人格になった |
| 3 勝手な行動がとれなくなった | 9 自信がなくなった |
| 4 お金がいるようになった | 10 健康を害した(疲れるようになった) |
| 5 上司に注意されることが多くなった | 11 にくまれ役になった |
| 6 無理に勉強しなければならなくなった | 12 その他(記入:) |
| | 13 別に困ることはなかった |

問24. リーダーとしての経験は将来どんなところに役立つと思いますか。

記入

問25. あなたの生きがいといったら、次のうちどの項目にいちばん近いですか。

- | | |
|----------------------------|--|
| 1 会社で仕事をする事 | |
| 2 家族と楽しんだり、子供の成長を見守ったりすること | |
| 3 自分の趣味やスポーツを楽しむこと | |
| 4 仲間とグループ活動をしたりすること | |
| 5 その他(記入:) | |
| 6 別にどこにも生きがいは見出していない | |

問26. 世の中にはいろいろな仕事がありますが、あなたが現在、一番望んでいるのはつぎの中のどのような仕事でしょうか。それでは、二番目はどれでしょうか。さらに、三番目、四番目、五番目まで、全部に順位をつけて下さい(今やっているお仕事とは関係なくって下さい)。

<答は□の中に1、2、3、4、5を記入>

- | | |
|---------------------|--|
| 1 高い収入が得られる仕事 | |
| 2 失業のおそれのない仕事 | |
| 3 仲間と楽しくすごせるような仕事 | |
| 4 自分の能力が思いきり発揮できる仕事 | |
| 5 世の中のためになる仕事 | |

問27. 人の生き方について二つの対立する意見を並べて見ました。あなたは右側の意見に賛成ですか。それとも左側の意見に賛成ですか。

- | | | |
|----|----------------------------------|--|
| a) | 1 人間ひとりでは何もできない。人生は何よりも信頼と協調が必要だ | 2 この世は自分ひとりが頼りだ。実力を養って競争にうち勝つ覚悟が何より大切だ |
|----|----------------------------------|--|

- | | | |
|----|---------------------------------|------------------------------------|
| b) | 1 他人から受けている恩義や愛情に感謝する気持ちが何より大切だ | 2 自分の信念に生きるのが大切だ。義理や人情にしばられてはならない。 |
|----|---------------------------------|------------------------------------|

- | | | |
|----|--|---|
| c) | 1 一生けんめい働いて高い地位をえたい。そのためには、たえず努力することが大切だ | 2 あくせく働いてまで高い地位をえたいとは思わない。気ままにのんびりくらしたい |
|----|--|---|

- | | | |
|----|--|--|
| d) | 1 会社あつての労働者、社会あつての個人だ。人はみな全体の繁栄のために自分の役目を果たすことが大切だ | 2 世のため人のため自分をかえりみずにつくすというのは自分をあざむいている。ひとりひとりが自分の幸福を追求するのが根本だ |
|----|--|--|

- | | | |
|----|--|---|
| e) | 1 人の生きがいとは自分の能力を十分発揮して成功をかちとったり、すぐれた業績をあげたりすることにある | 2 自分ひとりの業績や成功よりも、世の中に役立ったり、社会の進歩発展に役立ったりするのが大切だ |
|----|--|---|

- | | | |
|----|---|---|
| f) | 1 社会を変えるような大きな仕事に打ちこみたい。そのために家族や身近な人との暖かいつながりを捨てなければならないことがあってもやむをえない | 2 家族や身近な人とのつながりを何よりも大事にしたい。それを二の次にして国や社会のことを考えても何にもならない |
|----|---|---|

問 5 あなたは現在の仕事に

		満足している	満足ではない が仕方がない	不満なので 変りたい	不 明	計
性 ・ 年 令	男 ~24才	54	67	4	4	129
	# 25 ~29才	38	38	5	4	85
	# 30才~	36	30	0	0	66
	女 ~24才	33	44	4	5	86
	# 25 ~29才	17	15	0	0	32
	# 30才~	8	4	0	1	13
	不 明	1	1	0	0	2
計		187	199	13	14	13
学 歴	中 学 校 卒	27	18	2	0	47
	高 校	130	154	9	12	305
	高 専	3	3	0	1	7
	短 大	6	9	1	0	16
	大 学 院	18	9	1	1	29
	大 学 の 他	0	0	0	0	0
	そ の 他 明	3	3	0	0	6
	不 明	0	3	0	0	3
計		187	199	13	14	413
仕 事 内 容	生 産	105	133	8	8	254
	事 務	36	32	2	3	73
	販 売	43	28	3	3	77
	そ の 他 明	3	6	0	0	9
計		187	199	13	14	413

問 6 勤 め 先 に 対 し て は

		満足している	満足ではない が仕方がない	不満なので 変りたい	不 明	計
性・ 年 令	男 ~24才	69	53	3	4	129
	# 25 ~29才	52	28	3	2	85
	# 30才~	43	22	1	0	66
	女 ~24才	42	35	4	5	86
	# 25 ~29才	18	14	0	0	32
	# 30才~	7	6	0	0	13
	不 明	2	0	0	0	2
計		233	158	11	11	413
学 歴	中 学 校 卒	32	13	1	1	47
	高 校	167	121	8	9	305
	高 専	4	3	0	0	7
	短 大	5	11	0	0	16
	大 学 院	23	4	1	1	29
	大 学 院 そ の 他	0	0	0	0	0
	不 明	2	4	0	0	6
計		233	158	11	11	413
仕 事 内 容	生 産	141	99	7	7	254
	事 務	42	27	1	3	73
	販 売	48	25	3	1	77
	そ の 他 不 明	2	7	0	0	9
計		233	158	11	11	413

問 8 a) あなたがはじめてリーダーになったのは年齢が

		20才未満	20～24才	25～29才	30～34才	35才以上	不明	計
学 歴	中 学 校 卒	3	22	6	9	6	1	47
	高 校	25	196	58	15	3	8	305
	高 専	0	4	2	1	0	0	7
	短 大	0	14	1	1	0	0	16
	大 学	0	20	8	0	0	1	29
	大 学 院	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他	0	3	0	1	2	0	6
	不 明	2	1	0	0	0	0	3
計		30	260	75	27	11	10	413
就 任 機	会社から×よろこんで	2	41	16	6	2	0	67
	〃 ×しぶしぶ	6	50	18	5	3	0	82
	推せん ×よろこんで	5	60	13	9	1	0	88
	〃 ×しぶしぶ	5	54	13	3	1	0	76
	話し合い×よろこんで	2	11	1	1	0	0	15
	〃 ×しぶしぶ	5	6	3	0	1	0	15
	そ の 他	5	38	11	3	3	10	70
	不 明							
計		30	260	75	27	11	10	413

問 8 b) その会社において

仕 事 内 容	1 年未満	1 ～ 3 年未満	3 ～ 5 年未満	5 ～ 7 年未満	7 ～ 10 年未満	10 ～ 15 年未満	15 年以上	不 明	計
	4	5 7	7 4	3 0	4 8	3 4	4	3	2 5 4
生 産 務	3	1 8	2 3	1 6	5	5	2	1	7 3
事 販 売	3	2 1	1 8	2 5	3	2	0	5	7 7
そ の 他	0	3	0	3	1	0	0	2	9
計	1 0	9 9	1 1 5	7 4	5 7	4 1	6	1 1	4 1 3

問 15 現在のあなたがリーダーとして面倒をみている人は

		1 人	2～5人	6～19人	20人以上	不 明	計
仕 事 内 容	生 産	6.9	6.5	5.2	3.9	2.9	25.4
	事 務	5	4	1.5	3.7	1.2	7.3
	販 売	1.1	6	2.6	1.8	1.6	7.7
	そ の 他	2	0	4	0	3	9
	不 明						
計		8.7	7.5	9.7	9.4	6.0	41.3

問 16 リーダーとして活動するために費やす時間は平均して過

仕事内容	1時間未満	3時間未満	5時間未満	10時間未満	20時間未満	30時間未満	30時間以上	不明	計
	59 16 5 1	57 18 13 2	23 0 6 0	14 7 6 0	13 0 0 0	7 0 1 0	3 2 1 0	79 30 45 5	254 73 77 9
生 産 事 務 販 売 の 他 そ の 明	81	90	29	27	13	8	6	159	413
計	81	90	29	27	13	8	6	159	413
就 任 機	貸出から×150人まで	11	12	7	5	6	4	1	21
	" ×しぶしぶ	24	15	5	2	1	2	0	33
	推せん×150人まで	15	24	9	9	3	1	1	26
	" ×しぶしぶ	16	22	3	5	0	0	1	29
	話し合い×150人まで	0	4	1	2	2	0	2	4
機	" ×しぶしぶ	4	4	2	1	0	1	1	2
	その 明	11	9	2	3	1	0	0	44
	計	81	90	29	27	13	8	6	159
	1人	19	19	10	5	3	1	1	29
	2人～5人	21	18	8	7	2	0	0	19
フ タ ロ フ 一 数	6人～19人	22	20	4	9	6	4	2	30
	20人～	11	26	6	5	2	3	3	38
	不明	8	7	1	1	0	0	0	43
	計	81	90	29	27	13	8	6	159
	計	81	90	29	27	13	8	6	159
計	81	90	29	27	13	8	6	159	413

問 17 a)

あなたのリーダーとしての仕事は、仕事上と私生活上とわけると

		主として仕事上の問題	主として私生活上の問題	両者五分五分	不明	計
性・年齢	男 ~24才	43	22	62	2	129
	" 25~29才	34	4	44	3	85
	" 30才~	37	1	26	2	66
	女 ~24才	41	10	23	12	86
	" 25~29才	19	2	7	4	32
	" 30才~	7	1	4	1	13
	不明	1	0	1	0	2
計		182	40	167	24	413
学歴	中学校卒	21	5	17	4	47
	高等学校専	133	32	124	16	305
	高専	3	0	4	0	7
	短大	6	0	8	2	16
	大学院	16	3	9	1	29
	大学の他	0	0	0	0	0
	不明	3	0	2	1	6
計		182	40	167	24	413
仕事内容	生産業務	99	22	121	12	254
	販売	25	14	31	3	73
	その他	51	4	14	8	77
	不明	7	0	1	1	9
計		182	40	167	24	413
就任動機	会社からよろこんで	37	3	27	0	67
	" ×しぶしぶ	49	4	24	5	82
	推せんよろこんで	27	14	47	0	88
	" ×しぶしぶ	28	8	35	5	76
	話し合いよろこんで	6	2	7	0	15
	" ×しぶしぶ	4	3	8	0	15
	その他不明	31	6	19	14	70
計		182	40	167	24	413
フォロー数	1人	40	4	37	6	87
	2人~5人	31	4	40	0	75
	6人~19人	55	11	31	0	97
	20人~	32	16	45	1	94
	不明	24	5	14	17	60
計		182	40	167	24	413

問 17. b) いつおこなうかという

		主として時間内	主として時間外	不 明	計
就 任 動 機	会社から×よろこんで	4 6	2 0	1	6 7
	〃 ×しぶしぶ	5 3	2 2	7	8 2
	推 せん×よろこんで	4 4	4 3	1	8 8
	〃 ×しぶしぶ	3 2	3 9	5	7 6
	話し合い×よろこんで	8	6	1	1 5
	〃 ×しぶしぶ	9	6	0	1 5
	そ の 他 不 明	3 8	2 0	1 3	7 0
計		2 2 9	1 5 6	2 8	4 1 3
フ ォ ロ ワ ー 数	1 人	5 8	1 9	1 0	8 7
	2 人 ～ 5 人	4 7	2 6	2	7 5
	6 人 ～ 1 9 人	6 1	3 3	3	9 7
	2 0 人 ～	4 4	4 8	2	9 4
	不 明	1 9	3 0	1 1	6 0
計		2 2 9	1 5 6	2 8	4 1 3

問 18 a) あなたは他のリーダーたちと相互に連絡を
したり情報の交換をする機会がありますか

		あ る	な い	不 明	計
学 歴	中 学 校 卒	3 0	1 4	3	4 7
	高 校	2 1 1	7 9	1 5	3 0 5
	高 専	3	2	2	7
	短 大	1 0	3	3	1 6
	大 学	2 4	4	1	2 9
	大 学 院	0	0	0	0
	そ の 他	3	3	0	6
	不 明	2	1	0	3
計		2 8 3	1 0 6	2 4	4 1 3

問 18 b) (「ある」人に)それはおもに時間内
ですか、時間外ですか

		時 間 内	時 間 外	不 明	非 該 当	計
学 歴	中 学 校 卒	2 2	7	1	1 7	4 7
	高 校	1 1 1	9 7	3	9 4	3 0 6
	高 専	2	1	0	4	7
	短 大	6	3	1	6	1 6
	大 学	8	1 6	0	5	2 9
	大 学 院	0	0	0	0	0
	そ の 他	2	1	0	3	6
	不 明	0	2	0	1	3
計		1 5 1	1 2 7	5	1 3 0	4 1 3

間19 活 動 内 容

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
性・年齢	男 ~24才	50	32	84	47	21	48	12	10	25	1	5	1	3	30	58	1	40	14	6	19	110	38	56
	" 25~29才	36	28	55	30	14	51	7	7	20	0	3	3	1	17	13	2	38	7	5	9	55	45	45
	" 30才~	21	25	29	28	2	40	12	3	15	0	9	0	2	12	0	0	31	4	1	4	24	32	39
	女 ~24才	42	7	26	17	12	33	8	5	14	1	0	9	13	11	10	0	30	1	3	1	39	20	31
	" 25~29才	16	5	12	7	3	13	4	6	7	1	0	1	2	2	0	1	13	0	1	0	22	13	20
	" 30才~	7	1	1	6	1	10	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	6	0	0	1	7	7	9
	不 明	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計		172	98	207	135	53	195	45	32	82	3	19	14	21	72	82	4	158	22	16	34	257	155	200
学歴	中 学 校 卒	13	17	17	15	8	28	5	1	7	0	1	2	6	6	5	0	13	4	1	2	28	16	23
	高 校 卒	132	75	163	102	39	144	35	29	62	3	14	12	15	61	66	3	123	14	13	23	188	113	145
	高 専	4	3	4	2	2	2	0	1	0	1	0	0	3	1	1	2	0	0	1	6	4	3	
	短 大	5	0	5	4	0	5	1	1	1	0	0	0	0	2	0	7	0	0	2	10	6	8	
	大 学	13	2	14	8	4	14	0	0	7	0	1	0	0	2	5	0	10	4	2	5	18	13	16
	大 学 院	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他	4	0	2	3	0	2	2	1	3	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	1	4	3	4
計		172	98	207	135	53	195	45	32	82	3	19	14	21	72	82	4	158	22	16	34	257	155	200
仕事内容	生 産	98	84	135	93	35	120	30	17	61	1	13	13	19	57	59	2	101	17	11	25	167	91	116
	事 務	33	4	45	29	12	42	9	7	10	0	5	0	1	8	16	1	28	1	1	4	31	21	32
	販 売	38	9	24	12	5	31	4	8	11	2	1	1	1	6	7	1	26	4	4	5	52	39	49
	そ の 他	3	1	3	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	7	4	3
計		172	98	207	135	53	195	45	32	82	3	19	14	21	72	82	4	158	22	16	34	257	155	200
就任動機	会社から×	30	17	34	25	11	40	11	7	20	0	4	2	2	12	8	0	35	6	1	8	55	39	47
	" よろこんで	37	9	30	25	5	32	8	1	12	0	2	1	4	8	10	0	27	2	0	4	51	23	42
	推せん×	26	16	33	22	5	33	9	4	16	2	3	5	7	8	17	2	29	3	0	6	46	14	34
	" よろこんで	38	21	40	19	15	30	7	10	13	0	1	3	5	19	15	1	26	4	5	6	37	29	27
	" しぶしぶ	7	5	9	3	2	6	0	1	0	0	2	0	0	3	5	0	4	1	1	0	9	6	5
	話し合い×	4	5	10	4	3	7	0	1	4	0	1	1	0	4	5	1	6	1	0	0	9	3	4
	" しぶしぶ	30	25	51	37	12	47	10	8	17	1	6	2	3	18	22	0	31	5	6	10	50	41	41
計		172	98	207	135	53	195	45	32	82	3	19	14	21	72	82	4	158	22	16	34	257	155	200

問 20 a) リーダーとしてのあなたの現在の心境は

		非常に 楽しい	楽しい	どちら ともい えない	楽しく ない	全然楽 しくな い	不 明	計
性・ 年 令	男 ~24才	6	33	75	10	5	1	129
	" 25 ~29才	5	20	43	8	5	4	85
	" 30才~	2	16	38	2	1	7	66
	女 ~24才	2	8	53	20	2	1	86
	" 25 ~29才	2	6	15	5	1	3	32
	" 30才~	0	4	8	0	0	1	13
	不 明	0	0	2	0	0	0	2
計		16	87	234	45	14	17	413
学 歴	中 学 校 卒	0	6	34	4	0	3	47
	高 学 校	13	67	164	37	13	11	305
	高 専	0	0	6	0	0	1	7
	短 大	0	5	8	1	1	1	16
	大 学 院	3	8	16	1	0	1	29
	大 学 の 他	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他 明	0	0	5	1	0	0	6
計		16	87	234	45	14	17	413
仕 事 内 容	生 産 産	9	48	156	22	10	9	254
	事 務 務	3	20	35	10	2	3	73
	販 売 売	4	17	39	11	2	4	77
	そ の 他 明	0	2	4	2	0	1	9
計		16	87	234	45	14	17	413
就 任 動 機	会社から×よろこんで	3	16	43	1	2	2	67
	" ×しぶしぶ	0	7	45	18	9	3	82
	推 せん×よろこんで	6	34	44	4	0	0	88
	" ×しぶしぶ	2	9	49	14	2	0	76
	話し合い×よろこんで	3	6	6	0	0	0	15
	" ×しぶしぶ	1	2	9	3	0	0	15
	そ の 他 明	1	13	38	5	1	12	70
計		16	87	234	45	14	17	413

問 20 b) リーダーとしてのあなたの現在の心境は

		おおいに やりがい がある	やりがい がある	どちらと もいえな い	やりがい がない	全然や りがい がない	不 明	計
性・ 年 令	男 ～24才	14	59	46	4	5	1	129
	" 25～29才	9	40	27	4	2	3	85
	" 30才～	6	34	18	0	1	7	66
	女 ～24才	3	26	40	14	0	3	86
	" 25～29才	2	9	15	3	0	3	32
	" 30才～	2	7	3	0	0	1	13
	不 明	0	1	1	0	0	0	2
計		36	176	150	25	8	18	413
学 歴	中 学 校 卒	3	21	18	1	1	3	47
	高 校	27	129	111	21	6	11	305
	高 専	0	2	4	0	0	1	7
	短 大	0	6	7	1	0	2	16
	大 学 院	6	13	8	1	0	1	29
	そ の 他	0	0	0	0	0	0	0
	不 明	0	3	2	1	0	0	6
計		36	176	150	25	8	18	413
仕 事 内 容	生 産	20	118	91	10	6	9	254
	事 務	10	24	26	8	1	4	73
	販 売	6	31	28	7	1	4	77
	そ の 他	0	3	5	0	0	1	9
計		36	176	150	25	8	18	413
就 任 動 機	会社からよろこんで	12	36	16	1	0	2	67
	" ×しぶしぶ	3	24	36	12	4	3	82
	推 せん×よろこんで	14	46	23	4	1	0	88
	" ×しぶしぶ	2	28	40	2	2	2	76
	話し合い×よろこんで	3	8	4	0	0	0	15
	" ×しぶしぶ	1	6	4	3	1	0	15
	そ の 他	1	28	27	3	0	11	70
計		36	176	150	25	8	18	413

問 20 c) リーダーとしてのあなたの現在の心境は

			非常に責任が感じられる	責任が感じられる	どちらともいえない	責任は感じない	責任は全然感じない	不 明	計
性・年齢	男	～24才	33	75	14	5	2	0	129
	"	25～29才	25	38	15	3	0	4	85
	"	30才～	16	37	7	0	0	6	66
	女	～24才	19	50	13	3	0	1	86
	"	25～29才	11	13	4	1	0	3	32
	"	30才～	4	7	0	1	0	1	13
	不 明		0	1	1	0	0	0	2
計			108	221	54	13	2	15	413
学歴	中 学	校 卒	7	27	8	2	0	3	47
	高 校		86	158	41	9	2	9	305
	高 専		1	4	1	0	0	1	7
	短 大		4	9	1	1	0	1	16
	大 学 院		10	14	3	1	0	1	29
	大 学	の 他	0	0	0	0	0	0	0
	そ の 他 明		0	6	0	0	0	0	6
計			108	221	54	13	2	15	413
仕事内容	生 産		60	142	36	7	0	9	254
	事 務		23	33	12	3	1	1	73
	販 売		23	40	6	3	1	4	77
	そ の 他 明		2	6	0	0	0	1	9
計			108	221	54	13	2	15	413
就任機	会社から	×よろこんで	26	36	4	0	0	1	67
	"	×しぶしぶ	14	42	19	3	1	3	82
	推 せん	×よろこんで	28	49	7	4	0	0	88
	"	×しぶしぶ	13	45	15	2	1	0	76
	話し合い	×よろこんで	6	8	1	0	0	0	15
	"	×しぶしぶ	3	9	2	1	0	0	15
	そ の 他 明		18	32	6	3	0	11	70
計			108	221	54	13	2	15	413

問 22 会社はリーダーとしてのあなたにどんな期待をしているとお考えですか

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	不明		
性・年齢	男	～24才	65	45	53	64	64	58	46	55	7	6	24	2	0	1		
	〃	25～29才	105	56	78	72	79	77	72	72	15	12	23	1	0	0		
	〃	30才～	62	26	40	37	51	49	36	42	11	12	13	0	0	1		
	女	～24才	68	17	30	34	56	46	25	33	9	19	11	0	0	0		
	〃	25～29才	21	2	14	11	26	20	6	20	1	5	3	1	0	1		
	〃	30才～	12	2	11	11	12	8	6	9	2	2	2	1	0	0		
不	明	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0			
計			335	150	228	233	289	259	192	232	45	56	77	5	0	3		
学歴	中	学	校	卒	39	12	26	26	27	26	20	24	7	11	6	0	0	1
	高		校		247	118	170	169	215	192	147	171	33	37	61	3	0	2
	高		専		7	4	7	7	7	5	4	3	0	0	2	0	0	0
	短		大		14	2	9	10	13	12	3	12	2	2	1	0	0	0
	大		学		21	11	11	17	20	21	14	19	2	5	6	1	0	0
	学		院		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	大		の		6	2	4	3	5	3	3	2	1	1	1	1	0	0
	不	明			1	1	1	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0
計			335	150	228	232	289	259	192	232	45	56	77	5	0	3		
仕事内容	生		産	209	102	154	154	166	145	133	140	28	35	54	4	0	2	
	事		務	61	30	35	33	58	49	37	33	8	2	8	0	0	0	
	販		売	60	16	37	43	60	59	22	54	8	19	15	1	0	1	
	の		他	5	2	2	3	5	6	0	5	1	0	0	0	0	0	
不	明																	
計			335	150	228	233	289	259	192	232	45	56	77	5	0	3		
就任機	会社から	×よろこんで	56	26	36	36	56	52	33	41	9	11	18	2	0	1		
	〃	×しぶしぶ	65	28	54	37	60	48	55	43	8	10	9	1	0	0		
	推せん	×よろこんで	79	39	52	63	72	53	37	58	11	11	24	0	0	2		
	〃	×しぶしぶ	62	29	38	42	42	44	32	32	9	10	12	0	0	0		
	話し合	×よろこんで	12	7	4	11	7	11	7	9	0	0	0	0	0	0		
	〃	×しぶしぶ	10	6	9	8	8	8	6	7	0	0	1	1	0	0		
不	明																	
計			335	150	228	233	289	259	192	232	45	56	77	5	0	3		

問 23 a) リーダーとしての経験はあなたにとってどんな
よい効果がありますか
(もっとも効果的なもののみ集計)

			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	不明	計
性・年齢	男	～24才	6	4	5	24	6	10	16	13	6	2	22	5	5	5	129
	#	25～29才	6	2	13	14	1	7	7	9	0	4	14	0	5	3	85
	#	30才～	9	5	9	8	5	7	3	5	2	1	10	0	0	2	66
	女	～24才	4	4	5	23	2	9	2	6	3	2	13	2	5	6	86
	#	25～29才	2	2	0	9	1	5	0	3	0	2	2	1	0	5	32
	#	30才～	1	0	1	5	0	1	0	1	0	1	2	0	0	1	13
	不	明	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
計			29	18	33	83	15	39	28	37	11	12	63	8	15	22	413
学歴	中	学	4	5	3	5	3	3	5	7	0	1	8	0	0	3	47
	高	校	15	12	27	68	11	31	19	24	8	10	48	5	13	14	305
	高	校	4	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	7
	短	大	0	0	0	5	0	2	0	2	1	0	2	2	1	1	16
	大	学	4	1	2	5	0	3	1	4	0	1	3	1	1	3	29
	大	学	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	明	2	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	6
計			29	18	33	83	15	39	28	37	11	12	63	8	15	22	413
仕事内容	生	産	17	15	17	44	13	24	27	22	7	4	34	5	6	9	254
	事	務	5	3	7	22	2	3	1	5	1	2	12	1	4	5	73
	販	売	6	0	9	15	0	12	0	9	2	5	6	2	5	6	77
	その他	明	3	0	0	2	0	0	0	1	1	1	1	0	0	2	9
計			29	18	33	83	15	39	28	37	11	12	63	8	15	22	413
就任動機	会社から	×よろこんで	10	2	3	10	4	15	3	5	0	2	10	0	0	3	67
	#	×しぶしぶ	2	3	9	16	1	4	9	8	5	4	9	0	7	5	82
	推せん	×よろこんで	11	1	9	15	2	9	6	11	2	1	20	1	0	0	88
	#	×しぶしぶ	2	7	4	21	1	3	7	5	1	3	11	3	5	3	76
	話し合い	×よろこんで	1	0	1	2	0	0	0	3	0	0	5	1	0	2	15
	#	×しぶしぶ	0	1	2	2	1	2	0	2	1	0	2	0	2	0	15
	その他	明	3	4	5	17	6	6	3	3	2	2	6	3	1	9	70
計			29	18	33	83	15	39	28	37	11	12	63	8	15	22	413
フォロー人数	1人		6	4	2	14	2	10	9	9	0	1	16	3	3	8	87
	2人～	5人	2	5	6	14	5	7	10	7	3	0	12	1	3	0	75
	6人～	19人	15	2	9	22	2	11	4	4	2	2	12	4	4	4	97
	20人～		4	4	14	17	3	6	2	12	4	7	16	0	2	3	94
	不	明	2	3	2	16	3	5	3	5	2	2	7	0	3	7	60
計			29	18	33	83	15	39	28	37	11	12	63	8	15	22	413

問 23 b) わるい影響、あるいは困ったことといったらどんなことになりますか

(もっとも困るもののみ集計)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	不明	計
性・年齢	男	24	7	26	7	6	5	8	3	3	5	2	1	23	9	129
	25～29才	11	5	20	2	1	2	3	0	2	2	7	1	20	9	85
	30才～	6	1	17	3	4	7	2	1	1	6	3	0	9	6	66
	女	15	4	18	0	2	2	1	1	5	2	4	3	19	10	86
	25～29才	2	1	3	1	0	0	5	0	2	2	4	0	5	7	32
	30才～	1	0	3	0	1	0	1	0	0	1	0	1	2	3	13
	不明	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
計		60	19	87	13	14	16	20	5	13	18	20	6	78	44	413
学歴	中学校卒	6	1	14	1	2	4	0	0	0	0	2	0	7	4	47
	高等学校卒	47	18	60	10	11	8	13	4	12	11	17	4	56	34	305
	短大	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	1	7
	大学	1	0	4	0	0	2	2	0	0	0	1	1	3	2	16
	大学院	5	0	6	1	1	0	3	0	1	1	0	1	8	2	29
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	不明	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	6
計		60	19	87	13	14	16	20	5	13	18	20	6	78	44	413
仕事内容	生産業務	38	13	64	7	11	13	7	5	5	13	11	2	40	25	254
	販売	13	3	11	3	1	3	2	0	6	1	2	4	20	4	73
	その他	9	1	10	3	2	0	10	0	2	3	7	0	18	13	77
	不明	1	2	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	9
	計	60	19	87	13	14	16	20	5	13	18	20	6	78	44	413
就任動機	会社から×よろこんで	5	3	19	2	4	2	5	2	1	3	2	1	12	6	67
	×しぶしぶ	7	6	14	0	2	4	7	1	5	3	7	0	20	6	82
	推せん×よろこんで	23	3	19	3	3	3	3	0	2	2	0	2	18	7	88
	×しぶしぶ	11	3	18	3	0	5	1	1	4	1	7	1	15	6	76
	話し合い×よろこんで	2	0	2	3	0	0	2	0	0	2	0	0	3	1	15
	×しぶしぶ	3	0	2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	1	2	15
	不明	9	4	13	1	3	1	1	0	1	6	4	2	9	16	70
計		60	19	87	13	14	16	20	5	13	18	20	6	78	44	413
ファミリー数	1人	11	3	24	4	4	5	1	2	2	5	4	0	12	10	87
	2人～5人	7	6	20	3	5	5	4	0	1	3	1	2	11	7	75
	6人～19人	15	6	16	2	3	1	5	1	5	9	8	0	16	10	97
	20人～	19	3	17	3	0	2	6	1	4	0	4	3	25	7	94
	不明	8	1	10	1	2	3	4	1	1	1	3	1	14	10	60
計		60	19	87	13	14	16	20	5	13	18	20	6	78	44	413

問 25 あなたの生きがいといったら次のうちの項目にいちばん近いですか

性・年齢	男 女 不 明	会社で仕事を すること	家族と楽しんだ り子供の成長を見 守ったこと	自分の趣味 やスポーツを 楽しむこと	仲間とグルー プ活動をした りすること	そ の 他	別にどこにも生 きがいが見出さ れていない	不 明	計
～24才 25～29才 30才～	男	13 19 8 5 0 4 0	13 11 29 6 2 1 0	67 39 17 38 18 6 2	17 5 3 7 0 0 0	10 6 7 6 3 1 0	7 5 0 9 1 0 0	2 0 2 15 8 1 0	129 85 66 86 32 13 2
計									
学歴	中	7	13	13	5	4	3	2	47
	高	28	38	153	21	23	18	22	305
	高	1	1	3	1	0	0	1	7
	短	2	1	8	1	1	1	2	16
	大	9	4	7	4	4	0	1	29
	大	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	そ	2	3	1	0	0	0	0	6
	不	0	0	2	0	1	0	0	3
	明								
	計	49	62	187	32	33	22	28	413
仕事内容	卒								
	校								
	校								
	専								
	大								
	学								
その他	大								
	大								
	そ								
	不								
仕事内容	産	49	62	187	32	33	22	28	413
	務	24	45	118	20	21	16	10	254
	売	10	9	31	8	9	2	4	73
	他	15	7	32	4	3	3	13	77
	明	0	1	6	0	0	1	1	9
	計	49	62	187	32	33	22	28	413

問 26 あなたが現在一番望んでいるのは次のうちのどのような仕事でしょうか

(第一位の集計)

性・年齢	男 25～29才 30才～ 女 25～29才 30才～ 不明	高い収入が得られる仕事	失業のおそれのない仕事	仲間と楽しくすごせるような仕事	自分の能力が思い切り発揮出来る仕事	世の中のためになる仕事	不明	計
学歴	19	9	35	59	3	4	129	
	13	12	18	34	6	2	85	
	16	5	10	22	4	9	66	
	7	6	27	37	1	8	86	
	4	1	13	9	1	4	32	
	2	2	2	6	0	1	13	
計	62	35	105	168	15	28	413	
中学校卒業	7	5	12	12	5	6	47	
	48	24	82	124	8	19	305	
	2	0	1	4	0	0	7	
	4	2	4	5	0	1	16	
	0	3	4	18	2	2	29	
	0	0	0	0	0	0	0	
大学の 他 不明	1	1	1	3	0	0	6	
	0	0	1	2	0	0	3	
計	62	35	105	168	15	28	413	

問 27 a) 人の生き方についてどちらの意見に賛成ですか

		人間ひとりでは何も できない。人生は何 よりも信頼と協調が 必要だ	この世は自分ひとりが頼り だ。実力を養って競争に勝 つ覚悟が何より大切だ	不 明	計
性 ・ 年 令	男 ～24才	103	22	4	129
	＃25～29才	67	16	2	85
	＃30才～	50	14	2	66
	女 ～24才	70	9	7	86
	＃25～29才	26	3	3	32
	＃30才～	13	0	0	13
	不 明	2	0	0	2
計		331	64	18	413
学 歴	中 学 校 卒	27	7	3	47
	高 校	242	51	12	305
	高 専	6	0	1	7
	短 大	13	2	1	16
	大 学	25	3	1	29
	大 学 院	0	0	0	0
	そ の 他	6	0	0	6
不 明		2	1	0	3
計		331	64	18	413
仕 事 内 容	生 産	201	44	9	254
	事 務	67	5	1	73
	販 売	56	13	8	77
	そ の 他	7	2	0	9
不 明					
計		331	64	18	413

問 27 b) 人の生き方についてどちらの意見に賛成ですか

		他人から受けている恩義や愛情に感謝する気持ちが何より大切だ。	自分の信念に生きるのが大切だ、義理や人情にしばられてはならない。	不 明	計
性・年齢	男 ～24才	9 2	3 0	7	1 2 9
	＃25～29才	6 2	1 8	5	8 5
	＃30才～	5 0	1 4	2	6 6
	女 ～24才	6 2	1 4	1 0	8 6
	＃25～29才	2 6	3	3	3 2
	＃30才～	1 0	2	1	1 3
	不 明	1	1	0	2
計		3 0 3	8 2	2 8	4 1 3
学歴	中 学 校 卒	3 5	9	3	4 7
	高 校	2 2 7	5 8	2 0	3 0 5
	高 専	4	1	2	7
	短 大	1 1	4	1	1 6
	大 学	2 0	8	1	2 9
	大 学 院	0	0	0	0
	そ の 他	4	1	1	6
不 明		2	1	0	3
計		3 0 3	8 2	2 8	4 1 3
仕事内容	生 産	1 8 3	5 6	1 5	2 5 4
	事 務	6 2	7	4	7 3
	販 売	5 2	1 7	8	7 7
	そ の 他	6	2	1	9
	不 明				
計		3 0 3	8 2	2 8	4 1 3

問 27 c) 人の生き方についてどちらの意見に賛成ですか

		一生けんめい働いて高い地位をえたい。その為には、絶えず努力することが大切だ	あくせく働いてまで高い地位を得たいとは思わない。気ままにのんびりくらしたい	不 明	計
性・年齢	男 ～24才	69	55	5	129
	＃25～29才	42	36	7	85
	＃30才～	34	28	4	66
	女 ～24才	27	49	10	86
	＃25～29才	6	22	4	32
	＃30才～	6	6	1	13
	不 明	0	2	0	2
計		184	198	31	413
学歴	中 学 校 卒	20	24	3	47
	高 校	136	149	20	305
	高 専	2	3	2	7
	短 大	6	7	3	16
	大 学	16	10	3	29
	大 学 院	0	0	0	0
	そ の 他	3	3	0	6
不 明		1	2	0	3
計		184	198	31	413
仕事内容	生 産	118	117	19	254
	學 務	37	34	2	73
	販 売	25	42	10	77
	そ の 他	4	5	0	9
不 明					
計		184	198	31	413

問 27 d) 人の生き方についてどちらの意見に賛成ですか

		会社あつての労働者、 社会あつての個人だ、 人はみな全体の繁栄の ために自分の役目を果 たす事が大切だ	世の為人の為自分をかえ りみずにつくすというの は、自分をあざむいてい る。1人1人が自分の幸 福を追求する事が根本だ	不 明	計
性 ・ 年 合	男 ～24才	54	67	8	129
	＼25～29才	42	36	6	85
	＼30才～	43	19	4	66
	女 ～24才	36	38	12	86
	＼25～29才	14	12	6	32
	＼30才～	9	3	1	13
	不 明	2	0	0	2
計		201	175	37	413
学 歴	中 学 校 卒	26	17	4	47
	高 校	148	130	27	305
	高 専	1	3	3	7
	短 大	7	8	1	16
	大 学	14	13	2	29
	大 学 院	0	0	0	0
	そ の 他	5	1	0	6
仕 事 内 容	不 明	0	3	0	3
	計	201	175	37	413
	生 産	129	103	22	254
	事 務	36	34	3	73
	販 売	32	34	11	77
	そ の 他	4	4	1	9
	不 明				
計		201	175	37	413

問 27 e) 人の生き方についてどちらの意見に賛成ですか

		人の生きがいは自分の能力を充分發揮して成功を勝ちとったり、すぐれた業績をあげたりすることにある	自分ひとりの業績や成功よりも世の中に役立ったり、社会の進歩発展に役立ったりするのが大切だ	不 明	計
性・年齢	男 ～24才	78	46	5	129
	＃25～29才	34	46	5	85
	＃30才～	32	30	4	66
	女 ～24才	28	43	15	86
	＃25～29才	14	11	7	32
	＃30才～	4	6	3	13
	不 明	1	1	0	2
計		191	183	39	413
学歴	中学校卒	19	22	6	47
	高校卒	141	137	27	305
	高専	4	1	2	7
	短大	7	7	2	16
	大学院	15	13	1	29
	大学の他	0	0	0	0
	その他	3	2	1	6
	不 明	2	1	0	3
計		191	183	39	413
仕事内容	生産業務	122	112	20	254
	販売	32	36	5	73
	その他	32	31	14	77
	不 明	5	4	0	9
計		191	183	39	413

問 27 f) 人の生き方についてどちらの意見に賛成ですか

		社会を変えるような大きな打ちこみたい。そのために家族や身近な人との暖かいつながりを捨てなければならぬことがあってもやむをえない	家族や身近な人とのつながりを何よりも大切にしたい。それを二の次にして、国や社会のことを考えても何にもならない	不 明	計
性・年齢	男 ～24才	22	102	5	129
	" 25～29才	15	67	3	85
	" 30才～	3	57	6	66
	女 ～24才	4	71	11	86
	" 25～29才	2	26	4	32
	" 30才～	1	11	1	13
	不 明	0	2	0	2
計		47	336	30	413
学歴	中 学 校 卒	5	38	4	47
	高 校	35	248	22	305
	高 専	1	5	1	7
	短 大	0	14	2	16
	大 学	6	22	1	29
	大 学 院	0	0	0	0
	そ の 他	0	6	0	6
不 明		0	3	0	3
計		47	336	30	413
仕事内容	生 産	31	206	17	254
	事 務	8	61	4	73
	販 売	7	61	9	77
	そ の 他	1	8	0	9
不 明					
計		47	336	30	413

