

# 日本の心理的風土に関する Q 技法-因子分析と測定用具の開発(1): 予備的研究\*

足立 明久

## (要約)

日本の組織における心理的風土を対象として、①その文化的特質を客観的かつ操作的な手続で抽出すること、②それにもとづいて、日本の心理的風土の特質を、可能な限り具体的に把握しうるような測定用具を開発すること、が本研究の目的である。

基礎データとして、日本の心理的風土に関する直接的かつ現象的なデータが、現実の職域における従業員から収集され、それらを集約した形で、84枚の Q 分類用カードが作成された。

学識経験者 100 名 (男 65, 女 35) 及び D 社管理職男 55 名に実施した Q 分類の結果にもとづいて、Q 技法-因子分析を行なった。予備的研究の意味から、ここでは一応 10 個の因子を抽出し、足立 (1981) の因子分析結果との関連で 6 個までを試みに解釈した。

足立 (1981) における一般的な心理的風土の 6 個の因子に関して、それぞ

---

\* 本研究は膨大なデータの収集とその解析を必要とするものであり、ここまで研究をすすめてこられたのは、各方面にわたる多くの人々の御援助と御協力のおかげである。

特に、平均約 1 時間もかかるような Q 分類作業を依頼した 160 余名の方々と、現実の行動パターンに関する基礎データを、約 20 個ずつ記述して下さった延 200 名近い方々には、心より厚く御礼申上げ、ひとまずここに中間報告を行ない、その感謝の一端を表したいと思う。

れ日本の文化的要因を含んだ測定項目を選定するために、上記手続で抽出された因子別の因子列にもとづいて、測定用具作成に関するプリテスト用の予備的な調査項目が72個作成された。

## 1. 問題意識

組織における日本的風土の問題は、かなり議論されているようだが、それらは主観的な水準でなされていることが多いようである。つまり、たとえ客観的なデータにもとづいて論理の軸を構築したとしても、その軸自体が個人の主観的な推論のプロセスによってもたらされたものが多いということである。

ここで問題とするのは、推論された軸やその内容の側面ではなく、推論それ自体の主観性についてである。

軸の抽出を間接的なデータや、主観的な推論によるのではなく、直接的なデータと、客観的手続をふんだ操作的な方法でできないだろうか。これが本研究の問題意識である。

従来から議論されているように、心理学的アプローチにおいては、心理的風土そのものが個人の主観的な知覚に帰属する概念であると考えられている(たとえば, James & Jones, 1974; Gavin & Howe, 1975; James et al., 1978, 1979)。したがって、本研究の意図するような客観的な方法は困難に見える。しかし、そのような主観的な材料であるからこそ、可能な限り客観的な手続をつみかさね、操作的に定義していくプロセスが必要となろう。

なぜならば、現象的なレベルの日本的風土を、主観的なレベルでのみ分類していくことには、おのずから限界と混乱がつきまとうからである。その限界と混乱を再検討し、それを少しでものりこえる道を模索するためにも、現象の背後にある潜在的な因子構造を、客観的な手続で浮かびあがらせることが先決であると考えられる。また、日本の心理的風土の特質を、可能な限り具体的に把握しうるような測定用具を開発するためには、それは避けること

のできない前提条件であるともいえる。

もちろん、操作的方法が万全であるという趣旨を、本稿は主張しているのではない。日本の心理的風土の概念とその測定方法の研究にとって、心理学的アプローチからする本研究はそのひとつの手段、ひとつのプロセスにすぎないということである。

## 2. 目 的

日本の組織における心理的風土を対象として、①その文化的な特質に関する潜在的な因子構造を、直接的なデータにもとづき、客観的かつ操作的な手続で抽出すること、②それを基礎資料とし、日本の心理的風土の特質を可能な限り把握しうるような測定用具を開発すること、が本研究の目的である。

## 3. 方 法

### 3-1 日本の心理的風土に関する現象的データの収集

日本の文化的特性を反映した直接的な現象に関する具体的なデータを、可能な限り網羅的に集めるため、現実の組織で働いている人々に、自分及び自分のまわりで観察しうる日常の行動パターンを事実のレベルで、なるべくありのまま記述してもらうよう依頼した。

また、データの内容が偏らないようにするために、本研究で使用してきた雰囲気調査表（足立，1979，1980，1981）の18項目に関連させて、全体的かつ構造的な視野から収集するように配慮した。

データ収集における協力者は、日本の代表的な公社であるD社（近畿地区）の、すべての職域にわたる勤続25年以上の中間管理職男150名、及び自動車販売会社のセールスマネージャー男19名、その他、研究・技術部門、研修部門、女子社員など10数名を含む、合計約200名である。

収集の方法は次のとおりである。D社と販売会社については、1人に関して雰囲気調査表の1項目についてデータを1つ、計18個を記述してもらった。

したがって全部で約6120個の直接的・現象的なデータが集収された。それをもとにして、その他の協力者から、任意の数のデータを集積していった。

### 3-2 日本の文化的特質を代表するデータの集約(Q分類用カードの作成)

収集した現象そのものの具体的事象を、最終的に、雰囲気調査表の1項目につき4～5個(項目18のみ6個)、合計84個のデータ(Q分類用カード)に集約した(付表1)。集約については、学識経験者数名の意見をきくこと、新聞の記事を参考にすること(朝日新聞の記事を引用したものもある)、などにとどめ、従来の日本人論や文化論に関する文献は意識的に配慮しなかった。その理由は、問題意識でのべたとうりである。また、データの集約が既成の知識や先入観で歪曲されるのを防ぐためでもある。集約のプロセスではどうしても一般化と抽象化が起こるので、主観的要素が混入するが、本研究においては、現象をあるがままにとり入れることから出発することが、もっとも大切な基本的態度として要請されるところである。

### 3-3 データのQ分類作業とサンプル

Q技法による因子分析の基礎データをうるために、カード化された上記の84個のデータを11段階のQ分類作業によって、正規分布になるよう強制分類する手続を実施した。

Q技法の因子分析は、主観的素材に関して操作的な研究を可能にしたもののひとつとして知られている(Stephenson, 1953)。本研究のデータの性質を考慮して、ここではこのQ技法を採用することにした。

11段階の分類作業は、+5から-5まで得点化されるが、本研究では、+5と-5が各2枚、+4と-4が各3枚、+3と-3が各6枚、+2と-2が各10枚、+1と-1が各13枚、0が16枚、になるように行なわれた。

対象者は、一般グループ(学識経験者)100名(男65, 女35)、及びD社管理職男55名である。

一般グループの学識経験者100名の内訳は次のとおりである。大学教員男20名（心理学——組織・産業2，社会1，知能1，人格・臨床4，知覚・生理2；社会学——組織1，学史1，村落1；経営学3；文化人類学1；グループワーク1；教育学1；宗教学1），教師2（男1，女1），会社役員4（男3，女1），カウンセラー及びケースワーカー7（男2，女5），経営コンサルタント10（男7，女3），組織の中間管理者15（男12，女3），編集2（男1，女1），マーケットリサーチャー6（男4，女2），営業マン男9，一般事務24（男6，女18），主婦1。年齢は40代が比較的多いが，20代から60代まであり，日本の職域の実勢を反映するよう構成された。また，婦人白書（日本婦人団体連合会，1981，p. 27）によると，婦人の労働者は全労働者の34.9%であることから，男女の比率もそれを一応考慮したものである。現在の勤務地は関西の人々が比較的多かったが，関東方面の人々も混在するよう配慮した。出身地を考慮すれば，さらに各地に及ぶことが推定される。

84枚のカードの分類作業については趣旨を説明し，一般グループには，「日本の組織・集団における心理的風土」を，一般的に，一番よくあらわしていると思うものから，一番あらわしていないと思うものまで，上記の11段階に指定された枚数どうり分類してもらった。D社グループに対しては，「自分たちの職場の心理的風土」について，同様に行なった。分類作業は1人平均約1時間を要した。実施時期は1981年7月～8月である。

#### 4. 結果の整理(Q技法による因子分析)

Q分類されたデータは上記3-3のとうり得点化し，Q技法による因子分析を実施した。Q技法は被験者間の分析を行なうものである。これは心理学的測定において，データの質が個人内差異をあらわす独自の測定に関するものであるから，Q技法によって抽出される因子は，いろいろなタイプの人の中に見られる個人内差異（個人のプロフィール得点にあたるもの）の共通なパターン，あるいは個人内の体制の一貫性（類型）を示すものである。したが

って Cattell (1952) はこのような Q 技法の特色に注目して、Q 技法を「異質的な母集団の中における下位母集団を見い出すための分類的手続き」と定義している (清水・斎藤, 1976, p. 142)。

計算過程は、次のとおりである。①被験者間の相関係数を算出する。②それにもとづいて、主因子法により因子を抽出しバリマックス回転を行なう。

因子の軸数は、予備的ないし探索的研究の意味から一応10個を目安として算出した。その全体の累積寄与率は一般グループの全体、男、女、及びD社が、それぞれ46.5%、52.3%、59.7%、55.0%であった。また、軸数を増加させてもそれ以上寄与率が高いペースであがらないために、10軸でうち切った。

因子を解釈するための因子列 (factor array) の作成にあたり、因子負荷量の高い被験者の選定など一切の手続と基準に関しては清水・斎藤 (1976) に従った。因子得点算出のための重みの計算は重回帰法を使用した。すべての計算は日本電子計算株式会社の STAT/ADDL 及び Q 技法用に特定のプログラムを作成することによって行なった。

## 5. 結果及び考察

### 5-1 因子列と因子別の項目表現

一般グループ (学識経験者) の全体100名、男65名、女35名の「日本の組織・集団における一般的な心理的風土」、及びD社 男55名の「D社における心理的風土」に関して、各因子の因子列にもとづき、各因子の解釈のための項目表現を整理したものが表1である。その算出根拠となった相関行列と因子分析及び因子列のデータは膨大なものであるから、紙数の都合でここでは省かざるをえない。

### 5-2 因子の解釈

表1の因子の解釈については、足立 (1981) の因子分析結果を参考とした。

表1 Q技法-因子分析の手法にもとづいて抽出された因子別の項目表現 (因子列の一部)

因子得点	一般・全体100人	一般・男65人	一般・女35人	D社管理職男55人
+5	④「知り過ぎた男」あいつは永遠で自殺。会社が犠牲になる.....万歳。 (直接所属する集団への責任感強い)	⑥理屈をいってはいかん、理屈ぬきで話そう。	③身内の恥をソトにさらすな。	⑦自分でやりたくても上役の顔をたて、相談してやらざる方が無難である。
+5	③身内の恥をソトにさらすな。	④「知りすぎた男」あいつは永遠で自殺。会社が犠牲になる.....万歳。 (直接所属する集団への責任感強い)	④つぐないは銭(契約責任)だけではすまぬ。誠意(道徳的責任)を認めたらあかつきには水に流そう。	⑤仕事をすすめるときは、職場慣行をふまえ、かつ事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。
-5	④上司はプロセスが大事というが、行きつくところは結果で判断される。	④社員同志のコミュニケーションや信頼が大事だが、それには、一緒にメシを食うのが一番よい。互に親密になり、心が通いあう。	④いくら親しくなくても油断は禁物、口と腹は別(言語表現を「口先」のこととみみなして信用しない)。	④「知り過ぎた男」あいつは自殺。会社は永遠で.....万歳。 (直接所属する集団への責任感強い)
-5	⑤だれかが失敗するたびに、相対的な地位が上ががる。敗れる恐れのある戦いはしない方がよい。 <N>	⑤だれかが失敗をするたびに、相対的な地位が上ががる。敗れる恐れのある戦いはしない方がよい。 <N>	⑥仕事の話しあいですが人間関係や、人身攻撃の方向へ飛躍してしまふ。	⑥仕事の話しあいですが、すぐ人間関係や、人身攻撃の方向へ飛躍してしまふ。
+5	⑤仕事をすすめるときは職場慣行をふまえ、かつ、事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。	⑦「誠意を示し事前に話しておく」ことをしななかつたばかりに、かんじんなところではねかえりなく。	⑤仕事をすすめるときは職場慣行をふまえ、かつ、事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。	⑧身銭を切ってこそ深い交際、そういう上役が歓迎される。

2	<p>⑥みなで相談してきめ、全員一致で行動する。和合はその場を割るな、最大の善。</p>	<p>④②規則の「杓子定規」的なあてはめは反発を買う。「情において忍びざるところもああるが……」という部分が不可欠。</p>	<p>④⑦意見にくいちがいがあっても、大勢の方に従う（意見が対立したままあまあま納めてしまう）。</p>	<p>④①「誠意を示し事前に話しておく」ことをしなかつたばかりに、肝心なところがはねかえりがる。</p>
一5	<p>⑧⑩「返事をしない」がもっとも有効な返事。</p> <p>⑧⑧いくら親しくなくても油断は禁物、口と腹は別（言語表現を「口先」のこととこととみながら信用しない）。</p> <p style="text-align: center;">〈N〉</p>	<p>④③時間外のつきあいをしなさいと、ことがスムーズに運ばない。</p> <p>④⑤「知りすぎた男」あいつは永遠で犠牲になる……万歳。（直接所属する集団への責任感強い）</p> <p style="text-align: center;">〈N〉</p>	<p>④④規則できめるよりも、そのつど話しあいできめていくことが多い。</p> <p>④③権限が客観的なルールによって保証されているの資質にもとづく相対的な意識されることが多い。</p> <p style="text-align: center;">〈N〉</p>	<p>④⑥みんながうちとけていくには順番がある。同窓、同期、同僚、同社という順番で親しきが増す。</p> <p>④③グループの誇りは、公の評価（評判）がよいかどうかできまる。</p> <p style="text-align: center;">〈P〉</p>
+5	<p>④⑨あいつのやることだから、間違いはないだらう。</p>	<p>④⑤仕事をすすめるときは職場慣行をふまえ、かつ、事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。</p>	<p>④⑩隣がやっついているのだからウチでもやろう（隣ができないのはみっともない）</p> <p>④⑦仕事より冠婚葬祭が優先する（絶対に欠席してはいけない）。</p>	<p>④⑤仕事をすすめるときは職場慣行をふまえ、かつ、事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。</p> <p>④④責任は「長」のつくものがとるものときめていく。</p>
+5	<p>④⑩また何かで埋めあわせさせていただきますから、今回はまげてください。</p>	<p>④⑨何かやろうとするとき、慣行、先例、他の実例を見る。また、責任転嫁できるようにしておく（逃げ道をつくっておく）。</p>	<p>④⑨仲間のルールは守るが、全体のルールで都合の悪いものは守らない。</p>	<p>④⑩また何かで埋めあわせさせていただきますから、今回はまげてください。</p>
3	<p>④⑩困難には立ち向かわず、旧来の議論をむし返しさえすればすむ楽な問題を「仕事」として扱っている。</p>			



+5	<p>①自分でやりたくても上役の顔をたて、相談してかからざる方が無難である。</p>	<p>⑭いくら親しくなくても油断は禁物、口と腹は別(言語表現を「口先」のこととみなして信用しない)。</p>	<p>⑯何かよいことをすれば、それにこたえてくれるという信頼感が前提にあたり、またその信頼にこたえようとする気持もあなげれば裏切られたという感じが強く出る。</p>	<p>⑰全体を良くすることは大切だと思っっているが、自分の所属するグループを第一に考える。</p>
5	<p>⑱遊ぶ連絡はすぐ伝わるが、仕事の連絡はもうひとつとれない。</p>	<p>⑮みなで相談してきめ全員一致で行動する。その場を割るな、和合は最大の善。</p>	<p>⑰あたっていただく、とにかく臨機応変に方法を変更するはよい。</p>	<p>⑲職場のボスの決断で、超法規的解決を行なうことがある。</p>
5	<p>⑳仲間のルールは守るが、全体のルールで都合の悪いものは守らない。</p>	<p>⑯何組かのグループに分かれているので、全員がうちとけていない。</p>	<p>⑱グループの誇りは、公の評価(評判)がよいかどうかでまゝ。</p>	<p>⑳仕事の話し合いが、すぐ人間関係や人身攻撃の方へ飛躍してしまう。</p>
5	<p>㉑お互いの弱みを理解しあったときに強い親近感をもつ。</p>	<p>㉒仕事より冠婚葬祭が優先する(絶対に欠席してはいけない)。</p>	<p>㉓上役はプロセスが大事というが、行きつくところは結果で判断される。</p>	<p>㉔仕事より冠婚葬祭が優先する(絶対に欠席してはいけない)。</p>
5	<p>㉕その場その場で、自分の立場(役職、勤務年数、年齢等)を守る必要がある</p>	<p>㉖あいつのやることだから間違いはないだろう。</p>	<p>㉗自分が不利なときは規則や慣行を忘れ、有利なときにそれらを持ち出す。</p>	<p>㉘自分が不利なときは規則や慣行を忘れ、有利なときにそれらを持ち出す。</p>
6	<p>㉙行けば心落ちつく“ムラ”，飲むも遊ぶも同じ職場の同僚と(仕事や職場がちがうと、うちとけにくくなる)。</p>	<p>㉚グループを組むと活動が活発になる(しかし、なかにはオチコボレも出てきて、それを打ち消す行動をとる)。</p>	<p>㉛理屈をいってはいかん、理屈ぬきで話そう。</p>	<p>㉜「知りすぎた男」あいつが自殺。会社は永遠です。おれが犠牲になる……万歳。 (直接所属する集団への責任感強い)</p>

- 5	<p>②⑤ 派閥消長のカギは領袖の人間の魅力、カネ、ボストの三要素(その影響は家族にまでおよぶ)。</p> <p style="text-align: center;">〈P〉</p>	<p>④⑨ 職場のボスの決断で、超法規的解決を行なうことがある。</p> <p style="text-align: center;">〈P〉</p>	<p>⑧⑤ この職場で生活をしたいので、仲間はずれはいやだからグループづきあいを続けている。</p> <p style="text-align: center;">〈N〉</p>	<p>②⑤ 派閥消長のカギは領袖の人間の魅力、カネ、ボストの三要素(その影響は家族にまでおよぶ)。</p> <p style="text-align: center;">〈P〉</p>
+ 5	<p>①① その場で、自分の立場(役職、勤務年数、年齢等)を守る必要がある。</p> <p>④④ 責任は「長」のつくものがとるものときめいていく。</p>	<p>⑤⑤ 仕事をすすめるときは、職場慣行をままえ、かつ、事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。</p> <p>⑦⑦ 自分でやりたくても上司の顔をたて、相談してからやる方が無難である。</p>	<p>⑦⑨ 本音は個人中心であるが、身内意識からハミ出たことを恐れて集団を大事にする傾向がある。</p> <p>⑥⑥ 仕事の話しあいだが、すぐ人間関係や人身攻撃の方向へ飛躍してしまう。</p>	<p>⑦⑦ 身近なグループを大切にしたい。</p> <p>⑮⑮ 行けば心落ちつく“ムラ”，飲むも遊ぶも同じ職場の同僚と(仕事や職場がちがうと、うちとけにくくなる)。</p>
- 5	<p>②② 相互監視のなかで、みんなが仲良くし、悪いことをしないという前提がある。</p>	<p>④④ 遊ぶ連絡はすぐ伝わるが、仕事の連絡はもうひとつとれない。</p>	<p>④④ 職場のボスの決断で、超法規的解決を行なうことがある。</p>	<p>③③ 「返事をしない」がもっとも有効な返事。</p>
+ 5	<p>④④ 規則できめるよりも、そのつど話しあいできめていくことが多い。</p> <p style="text-align: center;">〈P〉</p>	<p>⑥⑥ 困難には立ち向かわず、旧来の議論をむし返さず、ええすればすむ楽な問題を「仕事」として扱っている。</p> <p style="text-align: center;">〈P〉</p>	<p>④④ 責任は「長」のつくものがとるものときめいていく。</p> <p style="text-align: center;">〈N〉</p>	<p>②① 自分が忙がしいときに手助けを頼まなければならぬから、他の人が残業しているときは1人でさっさと帰りにくい。</p> <p style="text-align: center;">〈P〉</p>
+ 5	<p>②④ 親身にめんどうみてくれる上司には、どんなことでも協力する気持になる。</p>	<p style="text-align: center;">—</p>	<p style="text-align: center;">—</p>	<p style="text-align: center;">—</p>

7

+5	④経験者または熟練者の意見が重要視され、若手の新しい発想は無視されがち。			
-5	⑦あいつのやることだから間違いはないだろう。			
-5	⑥意見（アイデア）が出にくいのは、 ・立場、目的が一致しないとき ・身近で仕事をしたことがないとき ・まともな役割がないとき ・いい出しづらく損をするとき 〈N〉			
+5	②自分の意見が通らない場合、「自分はおもりに気が入らないが、みんなが正しい」というのならそれでいいという。		④職場のボスの決断で、超法規的解決を行なうことがある。	④職場のボスの決断で、超法規的解決を行なうことがある。
+5	⑥意見にぐいぐいがあっても、大勢の方に従うほうが無難である（意見が対立したままあまあま納めてしまう）。	ナ シ	⑩敬遠される合理主義者。やり手より調整力、人づきあいが大切。	⑦仕事より冠婚葬祭が優先する（絶対に欠席してはいけない）。
-5	⑨他人と意見が対立すると、職場のボスに仲介してもらおう（そうしなければおさまらない）。	ナ シ	②相互監視のなかで、みんなが仲良くし、悪いことをしないという前提がある。	⑩「返事をしない」がもつとも有効な返事。

7

8



10	+5	⑦ あいつのやることだから間違いはないだろう。			
	-5	④ 責任は「長」のつくものがとるものときめていい。 ② 時間外のつきあいをしないこと、ことがスムーズに運ばない。 〈P〉			
	+5	⑤ 上司はプロセスが大事というが、行きつくところは結果で判断される。	③ 身内の恥をントにさらすな。 ⑥ みなで相談してきめ、全員一致で行動する。その場を割るな、和合は最大の善。	⑩ 敬遠される合理主義者。やり手より調整力、人づきあいが大切。 ⑦ 「誠意を示し事前に話しておく」ことをしなかつたばかりに、かんじりがないところではねかえりなく。	⑩ 遊ぶ連絡はすぐ伝わるが、仕事の連絡はもうひとつとれない。 ① その場その場で、自分の立場(役職、勤務年数、年齢等)を守る必要がある。
10'	+5	⑤ 仕事をすすめるときは職場慣行をふまえて、かつ、事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。	① 7 お互いの弱みを理解しあったときに、強い親近感をもつ。 ② グループを組むと活動が活発になる(しかし、出てきかにはオチコボレも出てきて、それをとる)。	④ いくらか親しくなっても油断は禁物、口と腹は別(言語表現を「口先」のこととみない)。 ③ 率直に話せば馬鹿を見る(足をひっぱられる恐れがある、のけ者にされる)。	④ 経験者または熟練者の意見が重視され、若手の新しい発想は無視されがち。 ④ 職場のボスの決断で、超法規的解決を行なうことがある。
	-5	⑤ ほかが進んでいない中で、自分のところだけが先行することには問題が多い。	③ グループを組むと活動が活発になる(しかし、出てきかにはオチコボレも出てきて、それをとる)。		〈N〉

(注) ① +5, -5はQ技法による因子列の作成において算出された最大の因子得点を示す。  
 ② ナジは因子列算出の基礎データとして、基準(清水・斎藤, 1976, p156)にあった変数(その因子を代表する被験者)がなかったことを示す。  
 ③ 同一の因子が2個あるのはバリマックス回転後の当該変数の負荷量が、プラスとマイナスの両方向にまたがって出てきたものを示す。  
 ④ 〈P〉はバリマックス回転後の当該変数の負荷量がすべてプラスのもの、〈N〉はすべてマイナスのものを示す。  
 ⑤ O付数字は84枚のカードの通し番号(付表1参照)を示す。

その理由は、本研究で収集した基礎データが、その因子分析の対象となった雰囲気調査表（足立，1979，1980，1981）にもとづいて体系的に集収されているからである（ただし、一般グループ100名及びD社55名のQ分類結果を分散分析した結果では、必ずしも構造化されているとはいえなかった）。

足立（1981）において解釈された因子は、次のとおりである。これは金融機関9グループ（延2555名：男1372，女1183）、及び製薬販売3グループ（延257名：男237，女20）、合計12サンプルの結果を、サンプル間のスピアマン順位相関と測定項目の相関分析などの手続も加えて、総合的に解釈したものである。それは寄与率や共通性から見て、解釈は多くとも5ないし6個の因子以下にとどめておくのが無難だと考えられるが、本研究では下記の6個を仮説的に使用することにする。なお、（ ）内は負荷量の顕著な代表的測定項目、数字はその項目番号を意味している。

因子1 対人関係における親密性と配慮

（④うちとけ，⑤協力，⑦率直）

因子2 集団関係における一体感（集団への一体化と忠誠）

（⑥凝集性，⑧グループの誇り，⑯連絡，⑱信頼）

因子3 問題解決における自律性と責任

（②自立／依存，⑩責任）

因子4 意思決定におけるリスク負担

（⑪失敗への恐れ）

因子5 状況適応におけるチャレンジと葛藤

（⑬関心，⑭チャレンジ，⑮話しあい）

因子6 組織構造における規制

（①規則多／少，⑨規則／状況）

ところで、本研究で実施したQ技法—因子分析の結果について、バリマックス回転後の10軸の *eigenvalues* と寄与率は表2のとうりである。それによれば、一般グループの全体と男が、他のサンプルよりも第1因子と第2因子

表2 バリマックス回転後の因子別 eigenvalues と寄与率

因子	一般グループ			D社
	全体 N=100	男 N=65	女 N=35	男 N=55
1	<b>9.63</b>	<b>7.11</b>	<b>2.56</b>	<b>4.27</b>
	9.63	10.93	7.33	7.77
2	<b>5.71</b>	<b>3.65</b>	<b>2.42</b>	<b>4.20</b>
	5.71	5.62	6.92	7.63
3	<b>5.34</b>	<b>3.34</b>	<b>2.32</b>	<b>3.37</b>
	5.34	5.13	6.64	6.12
4	<b>4.34</b>	<b>3.33</b>	<b>2.23</b>	<b>3.31</b>
	4.34	5.13	6.36	6.02
5	<b>3.75</b>	<b>3.12</b>	<b>2.07</b>	<b>3.15</b>
	3.75	4.80	5.92	5.73
6	<b>3.73</b>	<b>3.09</b>	<b>1.97</b>	<b>2.83</b>
	3.73	4.75	5.63	5.15
7	<b>3.62</b>	<b>2.91</b>	<b>1.96</b>	<b>2.41</b>
	3.62	4.47	5.64	4.38
8	<b>3.58</b>	<b>2.79</b>	<b>1.87</b>	<b>2.27</b>
	3.58	4.30	5.34	4.13
9	<b>3.52</b>	<b>2.51</b>	<b>1.79</b>	<b>2.27</b>
	3.52	3.86	5.11	4.13
10	<b>3.27</b>	<b>2.17</b>	<b>1.70</b>	<b>2.17</b>
	3.27	3.33	4.86	3.95
累積寄与率	46.50	52.32	59.70	55.02

(注) 太字は eigenvalues, 細字は寄与率を示す。

間の差が大きい。また、サンプル間で因子の傾向も異なっているので、包括的なとり扱いはできないことがわかる。

なお、因子列算出の根拠となった因子負荷量の高い被験者（当該因子を代表する変数）について、共通因子分散 ( $h^2$ ) を検討した結果、特に低い（したがって除外すべき）ものは見当らなかった。

さて、因子の解釈にあたって、表2の累積寄与率の程度や各因子の eigenvalues と寄与率の状態、あるいは表1の因子列における項目表現の状態（因子間で特定の項目表現に重複が見られる）などを考慮に入れると、本研究結

果からただちに一般的な解釈を行なうことは、危険をとまなうので慎重にならざるをえない。

そこで、本研究結果は、予備的ないし探索的なデータの収集段階であるという意義づけの範囲でとり扱うことにし、それを今後の研究へのステップのひとつとするのが妥当であると考えられる。

そういう観点から今後のアプローチへの踏台のひとつとして、表1の各因子を因子列の項目表現にもとづき、かつ、すでにのべた足立(1981)の6因子とも関連させて、仮説的に解釈を試みたもの(その一例)が表3である。

表2における寄与率の状態などを検討すれば、すべてのサンプル群について一律に6因子で区切ることにはできないし、また、6因子まで解釈が可能かどうかについても問題は残されている(多くとも第3因子までぐらいを解釈しておくのが妥当かも知れない)。そういう問題を残した上で、ここでは上記のように予備的かつ探索的なデータの準備として、便宜的に表3を使用することにする。

また、表1にあらわれたような日本の文化的特質を、抽象的な6因子(足立, 1981)のどれかに割り切って関係づけることはかなり困難であり、これにも問題が残されるであろう。

しかし、ユニバーサルでイーティックな立場から見た抽象的レベルの6因子に対して、本研究の意図するようなイーミックな立場から、その文化的内実を把握していくためにも、また、次のステップとしてイーミックなアプローチからの測定尺度を開発していくためにも、ここではあえて両者の関連性を問うことが必要とされた。\*

因子の解釈の内容と日本の心理的風土の実態、男女の傾向、D社の特徴な

---

\* “cross-cultural studies”の方法論においては、「イーミック (emic)」と「イーテック (etic)」との区別の必要性が強調されている (Price-Williams, 1975; Berry, 1980 など)。「イーティック」は文化を越えて人類に共通のもの、「イーミック」はある文化に特有のもの、をそれぞれ意味する。

表3 因子の仮説的解釈の一例

	一般グループ全体 N=100	一般グループ男 N=65	一般グループ女 N=35	D社管理職男 N=55
第1因子	自己の利害と生存をかけた集団生活 (集団への一体化と忠誠)	組織は理屈では動かない、理屈ぬきの一体化とそれにもとづく自己防衛 (集団への一体化と忠誠)	通常は身内の恥をソトに出さぬようにするが、相手に誠意が感じられないときは攻撃・告発へと一転する (対人関係における親密性と配慮)	タチ・ヨコのメンツと職場慣行をふまえたねまわし (状況適応におけるチャレンジ) (と葛藤)
第2因子	慣行・ねまわし・全員一致・現状追認・腹の内はノーコメント (状況適応におけるチャレンジ) (と葛藤)	何事もまず相手の心情をくんでからやらねば、さかうらみ(甘え)される (問題解決における自律性と責任)	慣行と話しあい (大勢志向・現状追認)、権威がものをいう (状況適応におけるチャレンジ) (と葛藤)	身銭を切り、誠意を示すことと、ミウチ (ナカマ) 意識をもつことがうちとける前提 (対人関係における親密性と配慮)
第3因子	義理人情 (信頼感) が土台となった意思決定 (意思決定におけるリスク負担)	慣行とねまわし (ただし、肝心なところはノーコメント、ヨソのことはみだりに口をささない) (状況適応におけるチャレンジ) (と葛藤)	直属集団における利己主義と競争意識 (集団への一体化と忠誠)	慣行をふまえ、スジを通し、義理と人情にもとづくねまわし (状況適応におけるチャレンジ) (と葛藤)
第4因子	率直な自己表現や規則よりも、その場のコンセンサスや人情に動かされがち (状況適応におけるチャレンジ) (と葛藤)	慣行・先例に従う方が無難、何をしたかよりもどのようなしたかが問われる (意思決定におけるリスク負担)	同類 (弱み) を求めあう人間関係 (対人関係における親密性と配慮)	出る杭は打たれる、責任は「長」にまかせという暗黙のルール (組織構造における規制)
第5因子	タチ・ヨコ (仲間) の人間的つきあいとメンツが仕事のささえ (問題解決における自律性と責任)	うちとけて信用されるには身銭 (口先だけではダメ) も切り、行動は皆とともにする (対人関係における親密性と配慮)	誠意と信頼でぶつかれ、道は開かれる (問題解決における自律性と責任)	リスクは「長」が負うもの、メンバーは直属集団及び人間関係本意に動けばよい (意思決定におけるリスク負担)
第6因子	同類 (弱み) で強く結びつくが、親しい仲でも礼儀にはやかまし (対人関係における親密性と配慮)	義理・グループづきあい・ボスの超法規的決断 (腹ひとつ) が職場を動かす現実のルール (組織構造における規制)	理屈でかなぬ威光やまわりの圧力などでしめつけられる (組織構造における規制)	派閥の結束とその利己主義 (集団への一体化と忠誠)

どは、表1及び表3がおのずから物語っているので、ここではそれ以上の記述はさけることにするが、現象的なレベルのデータと、抽出された潜在的な因子構造との関係について、若干言及しておくことにする。

先ず、男では第1因子の寄与率が非常に高いことが注目される。これは男の場合、第1因子が心理的風土の潜在構造として、大きなウェイトを占めていることを示唆している。

また、男の場合、全体的に受身的な配慮の仕方をあらわすデータが、因子の構成に比較的寄与しているように見受けられる。

女の場合は、第1因子に見るような「誠意」などにウェイトをおいた対人関係上のデータが、潜在的な因子構造と強い関連性を示しているといえるかも知れない。

次に、日本の心理的風土の実態には、表1に見る如く、全般的に「理屈では割り切れない」レベルの潜在的な心理的構造が投影されていると推測される。

たとえば、表1及び表3の各因子は、認知的な側面（理屈）では一応分離して記述されているが、さらに下位レベルの心理的過程から因子の内容を見るならば、それらは分離させるのに困難を感ずる場合が多いであろう。

したがって、本研究において抽出された潜在的な因子構造は、理屈では割り切れないようなさらに潜在的な心理的過程と、現実に観察しうる現象的データとの間を、操作的に仲介するような媒介過程（変数）として位置づけることが妥当であると考えられるのである。

## 6. 測定用具の開発に関する予備的研究

本研究のもうひとつの目的は、既述のQ技法—因子分析によって抽出された因子と因子列にもとづき、日本の心理的風土の特質を可能な限り具体的に把握しうるような測定用具を開発することである。

### 6-1 測定用具の構成因子の選定

測定用具を構成する因子としては、すでにのべた足立（1981）の6因子を土台とした。

### 6-2 測定項目の選定（プリテスト用質問紙の作成）

上記の各構成因子を代表する測定項目の選定にあたり、表3と表1にもとづいて、各因子の測定項目の候補となりうるものをプリテスト用の基礎データとして整理した。

まず、上記の6因子と日本の心理的風土の抽出因子との関連性を表3によって判別し、次に、表1にもとづいて、該当因子の内容（項目表現）を一般グループの全体、男、女、及びD社別に検討した。そして、その中で該当因子を代表するであろうと思われる項目を選定し、それらを上記の4サンプルで集約したものが表4（プリテスト用質問紙）である\*。なお、表3だけでは候補となる項目の選定数が少ないので、仮説的に第7因子から第10因子までを検討し、その中で関連があると思われる項目もとり入れた。また、各因子列で因子得点が+4及び-4の項目も、関連性を検討した上で必要に応じて採用したものがあ

る。表4は、あくまでも、測定用具の下位尺度を決定するための、予備的な段階におけるプリテスト用の質問紙であり、表1の項目表現と多少異なったものもある。今後、種々のサンプルを対象にこの表4を実施し、その結果にもとづいて項目分析や標準化の手續などを踏まねばならない。

---

\* 表1のデータが意味する心理的風土は、一般グループの男、女、及びD社に関する限りそれぞれのリアリティを有しているが、一般グループの全体（男女の合計）については問題があろう。

ここではひとまず、各サンプルのデータを第一次的な素材として直接引用しておく。そして、男女別、組織・集団別等々における項目分析その他の標準化のプロセスを通じ、リアリティの問題はさらに多次的にも考慮していくことにする。

表4 因子別測定項目を選定するためのプリテスト用質問紙

- I. どちらかに必ず○をつけて下さい。→①男, 女 ②管理職, 一般職
- II. 下記の要因1から6までは, 職場の風土(雰囲気)を構成する代表的な要因(因子)であると考えられています。そして, それぞれの要因ごとに, それらを具体的にあらわすであろうと思われる項目がいくつかあげられています。

それらの項目を見て, その要因をもっともよくあらわしている, あなたが思うもの(自分の職場で実際に見られるものだけに限定する必要はない)を, 6つ選んで, その項目の番号を○でかこんで下さい。

[例] ①身銭を切ってこそ深い交際ができる。

### 【要因1】 対人関係における親密性と配慮

意味・内容：うちとけ, 協力, 率直なつきあい, 上司や仲間の賞賛などの有無に関連したもの

#### 〔項目〕

1. 身銭を切ってこそ深い交際ができる。
2. 何組かのグループにわかれているので全員がうちとけていない。
3. 親身にめんどろ見てくれる上役には, どんなことでも協力する気持になる。
4. つぐないは銭だけではすまぬ。誠意を認めたあかつきには水に流そう。
5. いくら親しくなっても油断は禁物, 口と腹は別。
6. 仕事の話しあいが, すぐ人間関係や人身攻撃の方向へ飛躍してしまう。
7. 何をいうかより, どのようにいうかに気をつかう(いい方が気に入らぬ, 謝り方が悪い)。
8. お互いの弱みを理解しあったときに強い親近感をもつ。
9. みんながうちとけていくには順番(同窓, 同期, 同僚, 同社などの順)がある。
10. 提案などを行ない積極的にやっていると, 「いいかっこ」しているといわれる。
11. 自分が忙しいときに手助けを頼まなければならないから, 他の人が残業しているときは1人でさっさと帰りにくい。

### 【要因2】 集団への一体化と忠誠

意味・内容：集団に所属する欲求, 集団に所属する誇り, メンバー相互の連絡と信頼感,

集団に対する責任感などの有無に関連したもの。

〔項目〕

1. 身内の恥をソトにさらすな。
2. グループを組むと活動が活発になる。
3. 直接所属する集団に対しては愛着と責任（集団が危機の場合、献身的に尽す）意識が強い。
4. 職場では理屈ぬきの一体感があってこそメンバーとして信頼される。
5. 社員同志のコミュニケーションや信頼が大事だが、それには一緒にメシを食うのがよい。
6. 隣のグループができるものを、ウチでできないのはみっともない。
7. グループの誇りは、信頼のおける上司がいるかどうかで左右される。
8. 仲間うちのことであれば、非常に関心を示し解決に努力する。
9. グループの誇りは、公の評価（評判）がよいかどうかできまる。
10. この職場で生活しているので、仲間はずれはいやだからグループづきあいを続けている。
11. 本音は個人中心だが、身内意識からはみ出すことを恐れて集団を大事にする傾向がある。
12. 自分のミスのために、メンバーや集団全体に迷惑のかかることを気にする。
13. 集団の団結のために、波風を立てがちなのは冷遇（または排斥）される。

【要因3】 問題解決における自律性と責任

意味・内容：問題の解決にあたり、自分（個人）の責任で主体的に解決しようとする（あるいはそれができる）か、責任を他人のせいにする（甘え、さかうらみ）かなどに関連したもの。

〔項目〕

1. 誠意を示し事前に了解をとっておかなかったばかりに、かんじんなところではねかえりがくる。
2. 規則の杓子定規的なあてはめは反発を買う。「情において忍びざるところもあるが……」という部分が不可欠。
3. 時間外のつきあいをしないとことがスムーズに運ばない。
4. 問題を特定の人が個人的に解決するようなやり方は歓迎されない。
5. 自分でやりたくても上役の顔をたて、相談してからやる方が無難である。
6. 他人と意見が対立すると、職場のボスに仲介してもらう。
7. すべて上司に連絡が必要となっているため、担当者として即断ができない。
8. 取引や話合いが難航した場合、おたがいが「腹を割って話せばわかる」という。

9. 自分が忙しいときに手助けを頼まなければならないから、他の人が残業しているときは1人でさっさと帰りにくい。
10. 提案などを行ない積極的にやっていると、「いいかっこ」しているといわれる。
11. みなで相談してきめ、全員一致で行動する。
12. お互いに自分の顔（メンツ）を大切に、それをつぶされないように解決しようとする。

#### 【要因4】 意思決定におけるリスク（危険）負担

意味・内容：失敗への恐れ、利害得失についての計算、賭けなどに関連したもの。

##### 〔項目〕

1. 何かやろうとするとき、慣行、先例、他の実例を見て失敗しないようにする。
2. 困難に立ち向わず、旧来の議論をむし返しさえすればすむ楽な問題を「仕事」として扱っている。
3. 責任は「長」のつくものがとるものときめている。
4. あいつのやることだから、まかせておけば間違いないだろう。
5. 上司はプロセスが大事というが、行きつくところは結果で判断される。
6. 「返事をしない」がもっとも有効な返事。
7. 全体の方向がはっきりしかけたら、いろいろと意見が出るようになる。
8. 誰かが失敗をするたびに相対的な地位が上がる（敗れる恐れのある戦はしない方がよい）。
9. 人が何をいうかよりも、どのようにいうかの方が重要（いい方が気に入らぬ、謝り方が悪い）。
10. ほかが進んでいない中で、自分のところだけが先行することには問題が多い。
11. 全体を良くすることは大切だと思っているが、自分の所属する小グループを第一に考える。
12. 太っ腹が歓迎され、ひらきなおりが効果的な手段となる。

#### 【要因5】 状況適応におけるチャレンジと葛藤

意味・内容：仕事のすすめ方、手順、方法などを考えるときの独創性（または、マンネリ）、意見や考え方にくいちがいのあるときの処理のしかた（自己主張、または、状況にあわす）や話しあいなどに関連したもの。

##### 〔項目〕

1. 仕事をすすめるときは職場慣行をふまえ、事前のねまわしを行なわねば前へ進まない。
2. 意見にくいちがいがあっても大勢の方に従う方が無難。
3. 率直に話せば馬鹿を見る。

4. また何かで埋めあわせさせていただきますから、今回はまげてお願いします。
5. 自分の意見が通らない場合、「自分はあまり気に入らないが、みんながいいというならそれでいい」という。
6. あたってくださいろ、とにかく臨機応変に方法を変更すればよい。
7. 尻馬には乗るが、自分の意見をすなおにいわず影でブツブツいつている。
8. みなで相談してきめ、全員一致で行動する。
9. 自分でやりたくても上役の顔をたて、相談してからやる方が無難である。
10. ほかが進んでいない中で、自分のところだけが先行することには問題が多い。
11. 他人と意見が対立すると、職場のボスに仲介してもらう。
12. 取引や話合いが難航した場合、お互いが「腹を割って話せばわかる」という。
13. 現状がこうだから反対してもしかたがない、これを認めた上で議論を進めよう。

### 【要因6】 組織における規制

意味・内容：規則の量、規則の運用のしかたと守りかた、インフォーマルないし暗黙のルールや、圧力などに関連したもの。

#### 〔項目〕

1. 仕事より冠婚葬祭が優先する（絶対に欠席してはいけない）。
2. 自分が不利なときは規則や慣行を忘れ、有利なときにそれらを持ち出す。
3. 相互監視のなかで、みんなが仲良くし悪いことはしないという前提がある。
4. その場その場で、自分の立場（役職、勤務年数、先輩後輩、年齢等）を守ることが秩序の維持に不可欠。
5. 規則できめるよりも、そのつど話しあいできめていくことが多い。
6. 職場のボスの決断（腹ひとつ）で、超法規的解決を行なうことがある。
7. 結果が良いときは規則は関係ないが、悪いときは規則でしめつけられる。
8. 遊ぶ連絡はすぐ伝わるが、仕事の連絡や報告はもうひとつとれない。
9. 仲間のルールは守るが、全体のルールで都合の悪いものは守らない。
10. 上司はプロセスが大事というが、行きつくところは結果で判断される。
11. 何らかの威光や権威をさかにきて圧力をかけようとする（または、かけられる）。

---

注) 要因間で重複した項目が若干あるが、それについては標準化のプロセスで判別していくことになる。

## 文 献

- 足立明久 1979 集団の雰囲気とパーソナリティに関する実験的研究(1) 桃山学院大学社会学論集, 13, 5-36.
- 足立明久 1980 集団の雰囲気とパーソナリティに関する実験的研究(2) 桃山学院大学社会学論集, 13, 273-314.
- 足立明久 1981 集団の雰囲気とパーソナリティに関する実験的研究(3): 試作スケールの適用と比較研究及び因子分析 桃山学院大学社会学論集, 14, 99-160.
- Berry, J. W. 1980 Introduction to methodology. In Triandis, H. C. & Berry, J. W. (Eds.) *Handbook of cross-cultural psychology*, Vol. 2. Allyn & Bacon, Pp. 1-28.
- Cattell, R. B. 1952 The three basic factor-analytic research design: Their interpretation and derivatives. *Psychological Bulletin*, 49, 499-520.
- Gavin, J. F. & Howe, J. G. 1975 Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, 20, 228-240.
- James, L. R., Gent, M. J., Hater, J. J., & Coray, K. E. 1979 Correlates of psychological influence: An illustration of the psychological climate approach to work environment perceptions. *Personnel Psychology*, 32, 563-588.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R. 1978 Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-813.
- James, L. R. & Jones, A. P. 1974 Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- 日本婦人団体連合会(編) 1981 婦人白書 草土文化
- Price-Williams, D. R. 1975 *Explorations in cross-cultural psychology*. Chandler & Sharp.
- 清水利信・斎藤耕二 1976 因子分析法(改訂増補) 日本文化科学社
- Stephenson, W. 1953 *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. Chicago: The University of Chicago Press.

## 付表1 Q分類用カードのデータ

- 1 ① その場その場で、自分の立場（役職、勤務年数、年齢等）を守る必要がある。
- 2 ① 相互監視のなかで、みんなが仲良くし、悪いことをしないという前提がある。
- 3 ① 権限が客観的なルールによって保証されているのではなく、その人物の資質にもとづく相対的な権威や影響力として意識されることが多い。
- 4 ① 結果が良いときは規則は関係ないが、悪いときは規則でしめつけられる。
- 5 ② 問題を特定の人が個人的に解決することは、けっして歓迎されない。例、個人表彰がもっともめめる。集団表彰の方が安心感がある。
- 6 ② みなで相談してきめ、全員一致で行動する。その場を割るな、和合は最大の善。
- 7 ② 自分でやりたくても上役の顔をたて、相談してからやる方が無難である。
- 8 ② すべて上司に連絡が必要となっているため、担当者として即断ができない（上司はこまかいことまで報告してくれることを望む）。
- 9 ② 他人と意見が対立すると、職場のボスに仲介してもらう（そうしなければ、おさまらない）。
- 10 ③ 敬遠される合理主義者。やり手より調整力、人づきあいが大切。
- 11 ③ グループ全員の協力があって、うまくいったことを表明しなければ、ネタミを生みやすい。
- 12 ③ 提案などを行ない、積極的にやっていると「いいかっこ」しているといわれる。またサボリや非協力的な者は排斥される。
- 13 ③ 他の係に親切でいったことも、出しゃばるなど批判的に反応する（干渉されたとか、あらさがしのように思ってしまう）。
- 14 ④ 社員同志のコミュニケーションや信頼が大事だが、それには一緒にメシを食うのが一番よい。互いに親密になり心が通いあう。
- 15 ④ 行けば心落ちつく“ムラ”，飲むも遊ぶも同じ職場の同僚と（仕事や職場がちがうと、うちとけにくくなる）。
- 16 ④ みんながうちとけていくには順番がある。同窓，同期，同僚，同社という順番で親しさが増す。
- 17 ④ お互いの弱みを理解しあったときに強い親近感をもつ。
- 18 ④ 楽しく大勢が談笑しているとき、自分がおかしなことをいって座をしらけさせないかと気にする。
- 19 ④ 何組かのグループに分かれているので全員がうちとけていない。
- 20 ⑤ 接待しないと注文が取れないわけじゃないが長つづきしない。同じ品質，同じ値段のものなら親しいやつのいうことをきくのが当然だ。
- 21 ⑤ 自分が忙しいときに手助けを頼まなければならないから，他の人が残業しているときは1人でさっさと帰りにくい。
- 22 ⑤ 自分の意見が通らない場合，「自分はあまり気に入らないが，みんながいいというのならそれでいい」という。
- 23 ⑤ 時間外のつきあいをしないと，ことがスムーズに運ばない。
- 24 ⑤ 親身にめんどろみしてくれる上司には，どんなことでも協力する気持になる。
- 25 ⑥ 派閥消長のカギは領袖の人的魅力，カネ，ポストの三要素（その影響は家族にまでおよぶ）。
- 26 ⑥ 全体を良くすることは大切だと思っているが，自分の所属する小グループを第一

- に考える。
- 27 ⑥ グループ全体の目標として提示されると誰かがやるだろうとなり、自分の目標とむすびつかない（個人の目標には積極的である）。
- 28 ⑥ グループを組むと活動が活発になる（しかし、なかにはオチコボレも出てきて、それを打ち消す行動をとる）。
- 29 ⑥ 誰かが新しい仕事にとり組む場合、会議ではただ、そうかそうか、と聞くだけであり、会議が終った後、「どうせあんなものは失敗するにきまっている、もう少しこうすべきだ」と話している。
- 30 ⑦ 「返事をしない」がもっとも有効な返事。
- 31 ⑦ 取引や話し合いが難航した場合、おたがいが「腹を割って話せばわかる」という。
- 32 ⑦ 率直に話せば馬鹿を見る（足をひっぱられるおそれがある、のけ者にされる）。
- 33 ⑦ 尻馬には乗るが、自分の意見をすなおにいわず影でブツブツいつている。
- 34 ⑧ 身内の恥をソトにさらすな。
- 35 ⑧ この職場で生活をしているので、仲間はずれはいやだからグループづきあい続けている。
- 36 ⑧ 日常はこんなつまらない仕事と思いつながらも、後輩などと酒を飲むとき、以前自分はいろいろやったのだと、いつのまにやら会社のことまで美化している。
- 37 ⑧ グループの誇りは、信頼のおける上司がいるかどうかで左右される。
- 38 ⑧ グループの誇りは、公の評価（評判）がよいかどうかでできる。
- 39 ⑨ 仲間のルールは守るが、全体のルールで都合の悪いものは守らない。
- 40 職場のボスの決断で、超法規的解決を行なうことがある。
- 41 ⑨ 規則できめるよりも、そのつど話しあいできめていくことが多い。
- 42 ⑨ 規則の「杓子定規」的なあてはめは反発を買う。「情において忍びざるところもあるが……」という部分が不可欠。
- 43 ⑨ 自分の不利なときは規則や慣行を忘れ、有利なときにそれらを持ち出す。
- 44 ⑩ 責任は「長」のつくものがとるものときめている。
- 45 ⑩ 「知り過ぎた男」あいつが自殺。会社は永遠です。おれが犠牲になる……万歳。（直接所属する集団への責任感強い）
- 46 ⑩ 相手の立場を尊重し、うまくメンツが立つような形で辞めさせねばならぬ。
- 47 ⑩ 全体責任にしておく。特定のキズモノはつくらないようにする。
- 48 ⑩ つぐないは銭（契約責任）だけではすまぬ。誠意（道義的責任）を認めたあかつきには水に流そう。
- 49 ⑪ 何かやろうとするとき、慣行、先例、他の実例を見て失敗しないようにする。また責任転嫁できるようにしておく（逃げ道をつくっておく）。
- 50 ⑪ ほかが進んでいない中で、自分のところだけが先行することには問題が多い。
- 51 ⑪ だれかが失敗をするたびに相対的な地位が上がる。敗れる恐れのある戦はしない方がよい。
- 52 ⑪ 困難には立ち向かわず、旧来の議論をむし返しさえすればすむ楽な問題を「仕事」として扱っている。
- 53 ⑫ 見返りもつきあい方次第、土壇場の“きめ手”。
- 54 ⑫ 上司はプロセスが大事というが、行きつくところは結果で判断される。
- 55 ⑫ 仕事をすすめるときは職場慣行をふまえ、かつ、事前のねまわしをおこなわねば前へ進まない。

- 56 ⑫ あたってくださいろ、とにかく臨機応変に方法を変更すればよい。
- 57 ⑬ 人が何をいうかよりも、どのようにいうかの方が重要（いい方が気に入らぬ、謝り方が悪い）。
- 58 ⑬ 関心を示す場合も示さない場合も「ほどほど感覚」でいく（人間関係のむつかしさをよく知っているからいい意味での「見て見ぬふり」をする）。
- 59 ⑬ 仲間うちのことであれば、非常に関心を示し解決に努力する。
- 60 ⑬ 他人の失敗には非常な関心を示す。
- 61 ⑭ 隣がやっているのだからウチでもやろう（隣ができるものを、ウチができないのはみっともない）。
- 62 ⑭ 全体の方向がはっきりしかけたら、いろいろと意見が出るようになる（自分ではアイデアを出さないで他人のアイデアを待つ、他人のアイデアにのる）。
- 63 ⑭ 意見（アイデア）が出にくいのは一立場、目的が一致しないとき；身近かで仕事をしたことがないとき；まとめ役がいなくていい出しべが損をするとき。
- 64 ⑭ 経験者または熟練者の意見が重要視され、若手の新しい発想は無視されがち。
- 65 ⑭ 上司との間で個別に話しあうことは少なく、気のあった仲間どうしで（仕事の場ではなく）話しあうことが多い。
- 66 ⑮ 理屈をいってはいかん、理屈ぬきで話そう。
- 67 ⑮ 意見にくいちがいがあっても、大勢の方に従うほうが無難である（意見が対立したらまあまあで納めてしまう）。
- 68 ⑮ 仕事の話しあいだが、すぐ人間関係や人身攻撃の方向へ飛躍してしまう。
- 69 ⑮ メンツに終始の泥仕合、なんとか「かっこう」をつけるのが「納得するまで話しあう」の真意。
- 70 ⑮ まかり通る談合、明かされぬそのプロセス（いったん結論が出ると途中のことを部外にいわないのが仁義）。
- 71 ⑯ 「誠意を示し事前に話しておく」ことをしなかったばかりに、かんじんなところではねかえりがくる。
- 72 ⑯ 後から問題が起るような事務レベルの連絡は最少限とれているが、こういう事実をみんなが知っていれば役に立つだろうということはほとんど伝わらない。
- 73 ⑯ 個人の利益及び責任のがれのための連絡は完璧である。
- 74 ⑯ 遊ぶ連絡はすぐ伝わるが、仕事の連絡はもうひとつとれない。
- 75 ⑰ 本音は個人中心であるが、身内意識からハミ出すことを恐れて集団を大事にする傾向がある。
- 76 ⑰ 仕事より冠婚葬祭が優先する（絶対に欠席してはいけない）。
- 77 ⑰ 身近なグループを大切にしたい。
- 78 ⑰ 個人プレーでは仕事になりたないことをわきまえない者がいる。
- 79 ⑱ あいつのやることだから間違いはないだろう。
- 80 ⑱ 身銭を切ってこそ深い交際、そういう上役が歓迎される。
- 81 ⑱ また何かで埋めあわせさせていただきますから、今回はまげてお願いします。
- 82 ⑱ あとあとまでも面倒を見てくれるかどうか、困ったときに助けてくれるかどうか、が信頼できるかどうかのわかれ目となる。
- 83 ⑱ 何かよいことをすれば、それにこたえてくれるという信頼感が前提にあり、また；その信頼にこたえようとする気持もある。それにこたえてくれなければ裏切られたという感じが強く出る。

84 ⑱ いくら親しくなっても油断は禁物、口と腹は別（言語表現を「口先」のこととみなして信用しない）。

注) ○付数字は足立（1979, 1980, 1981）における「雰囲気調査表」の測定項目の番号をあらわす（この意味については本文 3-1 及び 3-2 参照）。

### **Abstract**

#### **Some Characteristics Of Japanese Culture In A Psychological Climate: Q-Technique Factor Analysis And Development Of A Measuring Instrument (A preliminary Study)**

Akihisa Adachi

The purpose of this study was: (a) to consider some characteristics of Japanese culture in psychological climates, using a Q-technique factor analysis, and (b) to explore the development of a measuring instrument of psychological climates of Japanese organizations or groups, based on the above findings.

A considerable amount of phenomenal data that should reflect the characteristics of Japanese culture was collected by means of a preliminary survey.

These data were summarized into 84 "Q-sort" cards.

"Q-sort" and a principal components factor analysis with varimax rotation were performed.

One sample represents 100 men and women among whom 20% scholars (male, 65 ; female, 35), and another represents managerial personnel (male, 55) in a company.

6 factors were hypothetically interpreted by means of the factor array of each derived factor.

In order to select measurement items representing the 6 climate factors, 72 items for pre-tests were prepared, referring to the resultant factor array of the Q-technique factor analysis.