

4.2 「意識類型」と「行動類型」からみた特徴

(1) 当事者意識と当事者行動の類型化

前節では「意識レベル」「行動レベル」を考察したので、本節では「意識類型」と「行動類型」の観点から当事者意識、当事者行動の特徴をみてみよう。

まず「意識類型」の作り方について説明しておきたい。図表 4-1 ですでに説明したように問 17 は「仕事は何のためにするか」意識に、問 18 は「仕事にどう取り組むか」意識に関連する項目である。そこで問 17 の 3 問全てについて「あてはまる」または「どちらかといえばあてはまる」に回答した社員は「仕事は何のため」意識レベルが高いとし、それ以外の社員は意識レベルが低いとした。同様に問 18 の 6 問全てについて「あてはまる」または「どちらかといえばあてはまる」と回答した社員は「仕事にどう取り組むか」意識レベルが高いとし、それ以外の社員は意識レベルが低いとした。

この 2 つの意識の高低の組み合わせにより、4 つの類型を作成した。すなわち、どちらの意識レベルも高い社員グループを「社内起業家型」、「仕事は何のため」意識レベルは高いが、「仕事にどう取り組むか」意識レベルが低い社員グループを「評論家型」、「仕事は何のため」意識レベルは低い、「仕事にどう取り組むか」意識レベルが高い社員グループを「体育会型」、どちらの意識レベルも低い社員グループを「指示待ち型」と呼ぶこととする。以上を図示したのが図表 4-5 である。

図表4-5 当事者意識の類型化

		「仕事は何のため」意識	
		高	低
「仕事にどう取り組むか」意識	高	問17全問で「あてはまる」または「どちらかといえばあてはまる」と回答した人材	それ以外の人材
	低	問18全問で「あてはまる」または「どちらかといえばあてはまる」と回答した人材	社内起業家型
		それ以外の人材	評論家型
			体育会型
			指示待ち型

次に「行動類型」の作り方について述べる。図表 4-3 ですすでに説明したように、問 19 の (1) (2) (3) (8) の設問は、自ら仕事に対して積極的に対峙し、必要であれば自分の仕事量が増加しても構わないという行動について尋ねたものである。そこでこれらの設問全てについて「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した社員は「仕事を取り込む」行動のレベルが高い社員タイプとし、それ以外の社員は行動レベルが低い社員タイプとした。

また問 19 の (4) (5) (6) (7) の設問は、上司や同僚といった職場の他の社員を、どの程度自らの仕事に巻き込むかについて尋ねたものである。そこでこれら設問全てについて「そう思う」または「どちらかといえばそう思う」と回答した社員は「人を巻き込む」行動のレベルが高い社員タイプとし、それ以外の社員は行動レベルが低い社員タイプとした。

この 2 つの行動レベルの高低を組み合わせることにより、4 つの類型を作成した。すなわち、どちらの行動レベルも高い社員グループを「竜巻型」、「仕事を取り込む」行動レベルは高いが、「人を巻き込む」行動レベルが低い社員グループを「仕事取り込み型」、「仕事を取り込む」行動レベルは低いが、「人を巻き込む」行動レベルが高い社員グループを「人巻き込み型」、どちらの行動レベルも低い社員グループを「消極型」と呼ぶこととする。以上を図示したのが図表 4-6 である。

図表4-6 当事者行動の類型化

		「仕事を取り込む」行動	
		高	低
		問19(1)(2)(3)(8)全問で 「そう思う」または 「どちらかといえばそう思う」 と回答した人材	それ以外の人材
「人を 巻き込む」 行動	高	問19(4)(5)(6)(7)全問で 「そう思う」または 「どちらかといえばそう思う」 と回答した人材	人巻き込み型
	低	それ以外の人材	消極型
		竜巻型	仕事取り込み型

(2) 「意識類型」と「行動類型」の特徴

(「意識類型」の特徴)

それでは、以上の諸類型に属する社員にはどのような特徴があるのか。ここでは、それを年齢、主たる仕事内容、部下の有無の観点からみておきたい。

まず「意識類型」の特徴を示す図表4-7をみてみよう。合計を見ると、「指示待ち型」が33.4%でもっとも多い。これに「社内起業家型」が30.9%で、「評論家型」が26.5%で続き、「体育会型」が8.2%と最も少ない。

つぎに各類型の平均年齢をみると、「評論家型」が38.6歳で最も若く、「体育会型」が40.0歳と最も高いが、類型間に大きな違いはない。しかし年齢区別にみると、中堅社員では「社内起業家型」が37.1%と多いが、若手社員では「評論家型」が32.4%、「指示待ち型」が39.9%と、また、高齢社員では「指示待ち型」が42.6%とそれぞれ多くなっている。以上から中堅社員は「社内起業家型」が、若手社員と高齢社員は「指示待ち型」が多いことが分る。

また 部下の有無別にみると、部下ありでは40.9%が「社内起業家型」であるが、部下なしでは26.7%と少ない。他方で「指示待ち型」は部下ありでは23.5%にとどまるのに対して、部下なしでは38.5%を占める。また主たる仕事別にみた場合、事務系と技術系の間に大きな違いは見られない。つまり仕事内容との関連をみると、事務系・技術系等の仕事分野あるいは職種と「意識類型」の間には有意な関係はみられないが、管理職にあるかないかの影響は大きく、部下ありでは「社内起業家型」が、部下なしでは「指示待ち型」が多くなる。

図表4-7 当事者意識の類型とクロス集計(%)

		意識類型					合計 (件)
		社内 起業家 型	評論家 型	体育会 型	指示待ち 型	不明	
合計		30.9	26.5	8.2	33.4	1.0	1445
平均年齢(歳)		38.8	38.6	40.0	39.1	47.5	39.0
年齢 区分	若手社員	20.5	32.4	7.2	39.9	0.0	293
	中堅社員	37.1	24.9	8.4	29.4	0.2	901
	高齢社員	22.1	26.4	8.9	42.6	0.0	235
主たる 仕事	事務系	31.1	26.1	7.0	35.7	0.1	704
	技術系	31.4	27.0	9.8	31.7	0.1	707
	その他	26.3	36.8		36.8	0.0	19
部下の 有無	部下あり	40.9	26.3	9.3	23.5	0.0	452
	部下なし	26.7	27.0	7.7	38.5	0.2	975

（「行動類型」の特徴）

続いて当事者行動の「行動類型」を示す図表 4-8 を見てみよう。全体では「消極型」が 40.1%でもっとも多く、これに「竜巻型」が 33.4%が続いている。他方で「仕事取り込み型」や「人巻き込み型」は少ない。

次に各類型の平均年齢を見ると、「人巻き込み型」が 37.1 歳と若く、「消極型」が 39.8 歳と高いものの、各類型間に大きな差は見られない。しかし年齢区分別に見ると、中堅社員では「竜巻型」が 38.0%と多く、他方で若手社員では「人巻き込み型」（17.7%）と「消極型」（45.4%）が、また高齢社員では「消極型」（53.6%）が多くなっている。すなわち、当事者意識の類型の場合と同様、平均年齢では違いが見られないものの、中堅社員は「竜巻型」が、若手社員と高齢社員は「消極型」が多くなっている。

つぎに部下の有無別にみると、部下ありでは 44.2%が「竜巻型」であるが、部下なしでは 28.8%と少ない。他方で「消極型」は部下ありで 29.4%にとどまるのに対して、部下なしでは 45.4%を占める。また主たる仕事別にみた場合、事務系と技術系の上に大きな違いは見られない。つまり仕事内容との関連をみると、事務系・技術系等の仕事分野あるいは職種と「行動類型」の間には有意な関係はみられないが、管理職にあるかないかの影響は大きく、部下ありでは「竜巻型」が、部下なしでは「消極型」が多くなる。

図表4-8 当事者行動の類型とクロス集計(%)

		行動類型					合計 (件)
		竜巻型	仕事 取り込み 型	人巻き 込み 型	消極型	不明	
合計		33.4	11.3	14.0	40.1	1.2	1445
平均年齢(歳)		39.1	37.8	37.1	39.8	42.0	39.0
年齢 区分	若手社員	24.9	11.9	17.7	45.4	0.0	293
	中堅社員	38.0	11.9	14.3	35.4	0.4	901
	高齢社員	27.7	9.4	9.4	53.6	0.0	235
主たる 仕事	事務系	33.0	10.8	12.9	43.2	0.1	704
	技術系	34.4	12.3	15.6	37.3	0.4	707
	その他	31.6	5.3	10.5	52.6	0.0	19
部下の 有無	部下あり	44.2	11.5	14.8	29.4	0.0	452
	部下なし	28.8	11.4	13.9	45.4	0.4	975

以上の「意識類型」と「行動類型」に属する社員の特徴をまとめると図表 4-9 と図表 4-10 となり、それに基づいて「意識類型」「行動類型」と社員の特徴との関係を改めて整理すると以下のようなになる。

年齢別にみると、中堅社員と若手社員・高齢社員では「意識類型」「行動類型」のパターンが大きく異なる。中堅社員は「社内起業家型」の当事者意識と「竜巻型」の当事者行動をとるのに対して、若手社員・高齢社員は「指示待ち型」の当事者意識と「消極型」の当事者行動をとる。仕事内容との関連では、事務系・技術系等の仕事分野あるいは職種と「意識類型」「行動類型」の間に有意な関係はないが、管理職であるか否かの影響は大きい。部下ありの社員は「社内起業家型」の当事者意識と「竜巻型」の当事者行動を、部下なし社員は「指示待ち型」の当事者意識と「消極型」の当事者行動をとる傾向が強い。

図表4-9 当事者意識類型とその特徴

		「何のため」の意識	
		高	低
高	「どう取り組むか」の意識	<p>社内起業家型 (30.9%)</p> <p>《年齢から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 平均年齢38.8歳 若手層では20.5% 中堅層では37.1% 高齢層では22.1% <p>《仕事の内容から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務系では31.1%、技術系では31.4% <p>《部下の有無で見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 部下ありでは40.9% 部下なしでは26.7% 	<p>体育会型 (8.2%)</p> <p>《年齢から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 平均年齢40.0歳 若手層では7.2% 中堅層では8.4% 高齢層では8.9% <p>《仕事の内容から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務系では7.0%、技術系では9.8% <p>《部下の有無で見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 部下ありでは9.3% 部下なしでは7.7%
		低	<p>評論家型 (26.5%)</p> <p>《年齢から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 平均年齢38.6歳 若手層では32.4% 中堅層では24.9% 高齢層では26.4% <p>《仕事の内容から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 事務系では26.1%、技術系では27.0% <p>《部下の有無で見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> 部下ありでは26.3% 部下なしでは27.0%

図表4-10 当事者行動類型とその特徴

		「仕事を取り込む」行動	
		高	低
「人を巻き込む」行動	高	<p>竜巻型(33.4%)</p> <p>《年齢から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平均年齢39.1歳 ・若手層では24.9% 中堅層では38.0% 高齢層では27.7% <p>《仕事の内容から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務系では33.0%、技術系では34.4% <p>《部下の有無で見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下ありでは44.2% 部下なしでは28.8% 	<p>人巻き込み型(14.0%)</p> <p>《年齢から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平均年齢37.1歳 ・若手層では17.7% 中堅層では14.3% 高齢層では9.4% <p>《仕事の内容から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務系では12.9%、技術系では15.6% <p>《部下の有無で見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下ありでは14.8% 部下なしでは13.9%
	低	<p>仕事取り込み型(11.3%)</p> <p>《年齢から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平均年齢37.8歳 ・若手層では11.9% 中堅層では11.9% 高齢層では9.4% <p>《仕事の内容から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務系では10.8%、技術系では12.3% <p>《部下の有無で見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下ありでは11.5% 部下なしでは11.4% 	<p>消極型(40.1%)</p> <p>《年齢から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平均年齢39.8歳 ・若手層では45.4% 中堅層では35.4% 高齢層では53.6% <p>《仕事の内容から見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務系では43.2%、技術系では37.3% <p>《部下の有無で見る》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・部下ありでは29.4% 部下なしでは45.4%