

組織における「個」意識に関する若干の考察

加 藤 卓 司

目 次

はじめに

1. 組織における「個」のレーゾン・デートル
2. 時代性と「個」意識の萌芽
3. 勤労意識からみた「個」意識
4. 組織と「個」の融合

・はじめに

バブル経済が崩壊すると同時に円高不況が襲いかかり、加えて異常気象がコメ凶作を呼び、日本経済はいま戦後最大の不況の渦中に喘いでいる。

想えば日本の企業がこれまで遭遇してきた景気の変動は、企業にとって貴重な体験として、それなりの経営努力を払うことによってことごとく乗り越えることができた。そしてその蓄積が図らずも日本をして経済大国にならしめたのである。

その原動力は、日本独特のいわゆる日本的経営によるものと世界からの批判も受けたが、日本の企業行動が集団志向型で組織優先であったことは紛れもない事実である。

企業のシェア拡大主義は、国内はおろか地球の果てまでも集中豪雨的輸出を敢行し、内にあってはバブルの美酒に酔い痴れた結果が世界同時不況である。束の間の饗宴は終わった。

日本の企業がこれまで横並びに押し進めてきた経済万能主義政策は、あらゆる社会生活の上に随所に不協和音をもたらすこととなった。拝金思想が政・官・

財の癒着を生み、一挙に矛盾をさらけ出す仕儀と相なった。企業の繁栄の代償として企業は家庭を破壊に導き、父親を拘束し、子供と触れ合う時間を奪った。また企業は学歴偏重の採用を続行することで受験戦争をあおり、子供から時間を奪った。知識至上主義が教育を荒廃に陥れ、人の痛みが理解できない子供に追い込み、社会は悪循環の坩堝と化してしまったかの観がある。

経済重視のパラダイムが国民所得を世界一にのし上げたという数字を示されでも、国民の実感とは伴わない。ここへきて企業は組織構造自体の大転換を迫られ、企業は異句同音にリストラを唱え、遂に最後の聖域であった雇用問題にも手をつけ始めた。組織のためすべてを捧げてきた個人は、ただ一方的に企業経営の都合で整理・排除の憂き目に遇うことになった。

このような現実を直視するとき、企業行動の矛盾を感じないわけにはいかない。企業という組織の中の「個人」の立場が俄かに脚光を浴びてきたのも蓋し当然と言わねばならぬ。

そもそも組織の中の「個」とは一体、何なのであろうか。「個」は組織のためだけに存在するものであろうか。「個」意識は人間意識でもある。組織と個とはどんな関係にあるのだろうか。企業組織が「人間重視」「個性尊重」を標榜し始めたのも決して故なきことではない。

現行の企業行動が、幾多の矛盾を内蔵していることは想像に難くないが、「個」に対する企業の姿勢は、まさしく両面構造で、片方において無慈悲な面を見せるとともに、その裏側では「個」発見のために人材を渉獵する面を持つ。露骨とまでいえる企業行動はそこまで零落してしまったのだろうか。ここに組織の中の「個」意識について、若干の考察を試みることも何等かの意義があるのではないだろうか。

1. 組織における「個」のレーゾン・デートル

組織というものは単なる「個」の集合体なのであろうか。組織が前面に打ち出されてくるとき、個は必ず全体の中に埋没してしまう。これまで組織こそが企業では評価の対象となってきた。組織は個を包み込み、個のレーゾン・デー

トル（存在理由）は敢えて問われなかった。

従って個は組織全体のための単なる因子に過ぎず、個が自己主張することは許されなかった。個はつねに組織のための必要道具であって、個が前面にでることもなかった。

企業という組織は、有能な多くの人材を競って囲い込み、組織に忠誠を誓わせると同時に、そもそも異なる個性の所有者を、専ら同質化に意を注ぎ、同色に染め上げることに腐心してきた。

資本にモノを言わせて人材を掌中にしてきた大企業は、果たして集めた人材をどのように活用してきたであろうか。

最近の技術者に対する企業側の態度は、特にハイテク関係においては、日新月异の技術革新を急迫するあまり、脱落する技術者も少なくないと聞く。彼等技術者は使い捨てなのであろうか。技術者ばかりではない、事務系の人材も同じ運命に遇っているのを、筆者の周囲には枚挙にいとまのない程の例を知っている。所謂、人材のムダ遣いである。

企業は一方で人材確保のためか「個性尊重」「人間重視」を謳い、片方では冷酷無残に人を切っていく。組織というところは、所詮、矛盾に満ち自家撞着の烈しい場でもある。スローガンと現実とは常に遊離している。

景気華やかなりし頃、企業も労働組合も「時間短縮」の大合唱があった。しかし一向に時短は進まず、世界からの信用は失墜した。

年間1,800時間の目標は、単なるお題目に過ぎず、企業の実態を見れば、当時はやはり夜遅くまで残業する者こそ生産性向上に寄与したと評価されていた。まともに5時に退社する者は白眼視されたという。能率ということは「押せ押せムード」の渦中にあっては、一向に顧みられることはなかった。タテマエとホンネの使い分けがあまりにも露骨ではないだろうか。

不況に突入してからは、企業は業績不振を何期も続け、その対策として、人件費節減のトップに残業規制を据えたのである。しかし景気が立ち直れば再び時短は何処吹く風の如く、企業の脳裏から消え去っていくことであろう。それはあたかも生産性向上と環境破壊のトレード・オフと同じである。日本企業は

元来、成長志向が強い上に、競争意識も高いといわれてきている。企業が戦略目標を達成するには、組織はどこまでも一枚岩でなければならない。そうでなければ企業の強味が発揮されないからだ。

そのためには当然企業で働く個人々々には一体化が求められる。企業が総力を結集するためにも終身雇用・年功序列は必須条件であった。退職金制度を初め従業員貸付金制度（思い切った低利）さらに社内預金制度（一般金融機関よりも有利）を設け、社宅を用意し、保養所・スポーツ施設・医療施設まで備えるのも企業一家丸抱えというべきだろう。

企業は福利厚生の手厚い保護を従業員に提供することによって、意図的かどうかは別として従業員個人を拘束する結果を生んだ。福祉の恩恵に預かった従業員は、たとえ意に充たない仕事を与えられても、また上司との人間関係がよくなくても、簡単に転職することができない。この意味では労働の流通性が阻害されていると見ることができよう。現在の日本の外部労働市場はまだ不完全であり、特に中高年層にあっては門戸は閉鎖されているといってもいい。真の職業の自由は保証されているとは言えないのである。

一橋大学の中谷巖教授が指摘するように、企業が従業員に提供する福祉の類は、すべて給料化すべきとの論も一考に値しよう。¹⁾

ここで考慮すべきは、日本企業の特異性である。日本の企業組織において特に欧米企業との比較で特異なものは次の3点である。

① 職務内容、業務範囲が不明確

これは就業規則を見ても個人の業務明細がはっきりしていない。実に大まかで曖昧模糊としている。上級業務といっても何をどの程度まですることなのか鮮明にしていない。

② 目標管理をしていない

各個人が自ら業務目標を立て、それをいつまでに、どのような結果に到達させるという具体的な管理をしてない。

③ 人事考課の結果が本人に知らされない

上司が部下をどう評価しているのか、その結果を部下に知らせることはない。

昇進・昇格は上司の意のままである。

これらの人事上の規則・評価はつねに一方的で本人に知らされることがない。それはすべてが「マル秘」扱いだからである。実際、企業内部においては当然知り得るようなデータすらも、すぐに「マル秘」なり「社外秘」の朱印が押されることが多い。従ってキャビネットは常に満杯になり、書類に囲まれて従業員は執務している現状だ。

秘密主義は結局は減点主義の人事制度になり易く、従業員も保身術だけが向上する。

およそ企業の人事制度は出発点から狂いを生じているようだ。学卒者の採用が近年厳しくなっているが、学卒者の採用は人事部門の一極集中であり、各部への新人配属もまた人事の独断が専行する。求人部門がそれぞれのニーズに基づいて専門職を選択する、ということはないのが日本企業の仕組みである。求職者本人の意向を尊重し、また企業側にもプラスをもたらすには画一的採用基準こそ反省すべき点であろう。²⁾

一方、新人受入側の対応は、ひたすらパイの増大が部門の権力誇示になる。予算は頭数に比例して増大するし、発言力も強くなる。

管理職は一旦、部下を取り込むと異常な熱意で肩入れを行う。部門の業績を最大に伸ばすためだ。企業は実績が問われるからである。

さらに管理者は自分の配下から一人でも多くの昇進・昇格者を出すことに専念する。これも彼の権限拡張に繋がるからだ。そのためには彼は企業内競争も敢えて辞さない。この傾向が高じれば縄張り意識を生み、派閥形成にまで浸透していく。

これらの一連の管理者の行動は完全に組織側に立っている。組織を前面に打ち出すことによって、管理者の指示・命令は大義名分化される。管理者の姿勢や行動が組織によって裏打ちされるとき、彼は絶大な自信を持つ。自信が過信になれば暴走もしかねない。時には功を急ぐあまり不祥事を惹き起こすケースも出てくる。

いずれにしてもミドルたちは組織優先、企業大事の旗のもと、あらゆるリス

クをおかして一心不乱に企業に忠節を尽くしてきたのである。

ところがいま彼等の眼前に、突如として雇用調整の旋風が吹き込んできたのである。働くことしか知らないミドル達がショックを受けるのも当然だろう。二階の梯子を外ずされた心境になるのも無理はない。組織における「個」の存在価値が揺さぶられ始めている。

2. 時代性と「個」意識の萌芽

組織には元来、次のように最低3つの特徴がある。³⁾ すなわち ① オブジェクティブ（目的）② コントロール（統制）③ オーガナイザー（組織者）の3者である。一番目の組織は必要があって初めて形成される。必要は目的があって発生するものである。目的のない組織はない。二番目のコントロール（統制）は、組織に所属する人間に共通のルールを決めたものである。統制はあくまで組織の秩序を保つための手段である。コントロールがなければ組織は早晚崩れ去っていく運命にある。三番目のオーガナイザー（組織者）は組織自体を引張っていくリーダーである。集団指導という複数の人間による指導体制を組む場合もあるが、一般には特定の個人が責任者として君臨することとなる。それは自ら発起人としての立場で積極的に地位につく場合もあれば、選挙や推せんによって組織者（代表）が決定されることもある。

とにかく我々個人は現在、少なくともいくつかの組織のメンバーになっているはずである。現代は組織の時代である。

特に日本が戦後の経済にかけた熱意は異常なものがあつた。それは国家という単位から社会という単位に至るまで、何等かの組織が常に優先してきた。しかも各組織の回転は多少の浮沈はあつたにせよ、順調に進んできたといつてよい。経済復興を旗印に、国民はそれぞれの組織のなかで、リーダーの指導のもと励んできたわけである。

日本の企業が米国に追いつけ追い越せで邁進していたとき、被雇用者間に「個」の意識は甚だ薄弱だった。全体の前に「個」の主張は時機尚早と言うべきで、未だ戦時中の残滓としての罪悪意識が残存していた時代でもあつた。戦

後日本は自由と民主主義を掌中のものにしたとはいえ、それは戦勝国特にアメリカから与えられたものであって、欧米諸国のように市民意識革命を経てにしたものではなかった。“棚ぼた”式民主主義革命は「個」の意識を伴うことを条件としてはいなかったのである。1945年から65年にかけて、日本の労働界は組合活動が先鋭化した時期を迎えるが、この時代でも「個」の独立形態としての意識は乏しく、集団による組合という組織を通して、いわゆる組織対組織の衝突として展開したのである。「個」が問題視され始めたのは、日本が高度経済成長期を終焉し、二度の石油ショックを経、公害問題が浮上してから以後のことである。

ここで企業のなかで「個」がどのように意識されてきたのか、その推移を若干辿ってみることにする。

企業における「個」意識萌芽の前提として逢着するのが「人間関係論」である。その嚆矢となったのは、エルトン・メイヨー (Elton Mayo) による1923～24年のフィラデルフィアの織物工場の調査であり、続いて27～39年に及ぶウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場の調査実験 (Hawthorne Experiments) だといわれている。

前者は離職率の問題で、従業員を管理業務に参画させることで成功し、後者は照明度と生産高との関係を実験したものであるが、照明度の高低に関係なく研究対象の各部屋の生産性向上を実現した結果を得ている。

ホーソン実験は殊に後々まで語られる出来事となったが、ここで発見したポイントは次の3点である。

① 従業員に“やる気”の起こる条件のもとで作業をしたこと。(周囲から期待されて見られている)

② 従業員を人間らしく扱ったこと。(面接は実に2万回以上に及んでいる)

③ 協力的グループへの転換機運を醸成した。(労働者のインフォーマル・グループが、グループとしての生産基準を作り出し、大半の従業員がこれに忠実に従った。)

これらを総括すると、大衆愚弄説が流布されていた時代に、人間的接触によ

る実験が従業員に“やる気”を喚起し、安全なグループの仲間入りをしたいという欲求が、インフォーマル・グループを作らせ、終局的には生産性の向上を実現させることになったのである。これは単なる従業員（被雇用者）という組織から、一步踏み込んで、従業員の個人意識の間接的発露の結果として観ることができる。

ゲラーマン (S.W.Gellerman)⁴⁾ はミシガン学派の研究から、仕事の生産性は管理者のタイプによることを指摘している。一つは従業員中心型で、これは協力的・民主的・理性的な接し方で高生産グループとなり、もう一つは生産中心型で、これは防御的・独裁的・恣意的判断をする傾向が強く、低生産グループになるという。このことは生産という点から効果を考えるなら、生産それ自体よりも従業員の欲求に関して一層注意を向け、尊厳を払うような型が望ましいということになる。従業員中心型グループでは、仕事の遂行は自分の責任という自覚が増大してくるので、従業員各個人の“やる気”に関連してくる。結局、従業員の「個」による自覚という意識に期待することが生産に繋がってくる。

従って管理者が生産性向上のために、統制を強化していくと、往々にして生産を刺激するよりは抑制に働いてしまう。管理者は部下の自発的援助がなければ、自分の仕事を適正に遂行できないことを悟るべきだ。

ゲラーマンはさらに管理者と従業員の関係について次のように言っている。

「従業員の行動は自由に伴う条件次第である。部下に自由に行動させながら高い業績を上げた管理者は、たとば共同の目的と目標を与え、生産性の低い部門の管理者よりも細かい指示をしないなど、生産性の低い部門の管理者よりも部下に参与させ、仕事に熱中させ、仕事に強い興味を持たせ、仕事により責任を感じさせるのである」⁵⁾

また企業（組織）と個人については「有能な管理者が個人の目標と企業の目標との間のギャップを埋める方法の一つは、自分に対する部下の忠誠心を創り出すことである。このために上級管理者に対して、部下の有力なスポークスマンとなるのである。」⁶⁾ と言っている。

以上のことはゲラーマンがリーダーシップの重要性を指摘している一部であるが、企業という組織では、管理者のリーダーシップが生産性に影響する点を強調している。

それには組織を代表する管理者の部下への接触の仕方において、部下一人々々の個人の出番を配慮する管理者の態度がいかに重大であるかを指摘しておきたい。

そもそも組織と個人というのは、互いに相反するものであるが、個人がつねに成長志向でいても、組織は個人を従属的にまた受身にする傾向を持っている。健康な個人が公式組織からの要求のために、自己実現を阻まれ、あるいは禁じられることがある。この結果として健康な個人はフラストレーション・葛藤・失敗および短期の展望を体験しがちになる。追いつめられた従業員が組織と自分（個人）の二者択一をせまられたとき、彼は組織を捨てて自分の欲求を満たす途をひらくものだと、クリス・アージリス (Chris Argyris)⁷⁾ は指摘するが、日本の勤労意識はどう反応することだろうか。この点は次章で詳しく取り上げることにしたい。

大部分の組織の公式構造と経営管理制度とは、基本的には独裁的なものであるが、⁸⁾ 良好な意思伝達があれば、従業員は意思と諒解を交換することによって、また自由に自己表現のチャンスを通して、自分の職務と地位とが安全でかつ自分の判断とアイデアとが重要であると感じるようになるものである。

従って成長した個人は独立的で活動的で平等であると思われる状況の中になりたいという欲求を持つようになる。個々の従業員がそれぞれに有する能力を発揮する機会が多くなることで、非公式な活動は減少していき、代わって職務拡大 (Job Enlargement)⁹⁾ に導いていく。職務拡大とは課業の数を増加せしめることで従業員個々人の職務満足に繋がっていくものである。

かくして職務拡大はモラルを向上するのに効果的であることも理解できる。

組織は目標を達成するために、往々にして個人を無視してしまう傾向にあるが、そうなれば個人は次第に依存的になり、従属的にもなり、遂には生産性を低下させてしまう結果になるものである。組織は功を急ぐあまり焦ってはなら

ない。遠回りのように見えても組織の中の個人を引き立て個人々々の力を引き出すことが必要なのである。

個人が組織の中において、真に仕事に熱中できるのは、個人自身が自由の雰囲気を感じ、思う存分、意欲を燃やして傾注できる仕事であること、自由な発言の許される明るい職場であることなどが条件となるが、これらは言わば「人間重視」「個性尊重」が前提であることは言うまでもない。個人が仕事に没頭できるとき、組織は必然的に効果が現れるものである。

いま企業は重い腰を上げ、漸く「個」に注視し始めたのである。被雇用者も自ら「個」を意識するとともに、人間性を真に自覚するようになったのである。

3. 勤労意識からみた「個」意識

社会が急変すれば企業という組織も必然的に変化せざるを得なくなる。組織で働く勤労者の意識もまた時代とともに変化する。特に若年層における勤労意識には刮目すべきものがあるのも時代の流れであろうか。

平成4年7月に総理府で調査した「勤労意識に関する世論調査」¹⁰⁾は組織の中にいる勤労者がどのような意識をもって勤労に従事しているかが面接聴取によって把握したものである。調査項目は①勤労観 ②職業観 ③企業観の3種である。その主な項目について注意すべき点を指摘し、いかに勤労者間に「個」意識が台頭しているかを、われわれは改めて認識させられるのである。

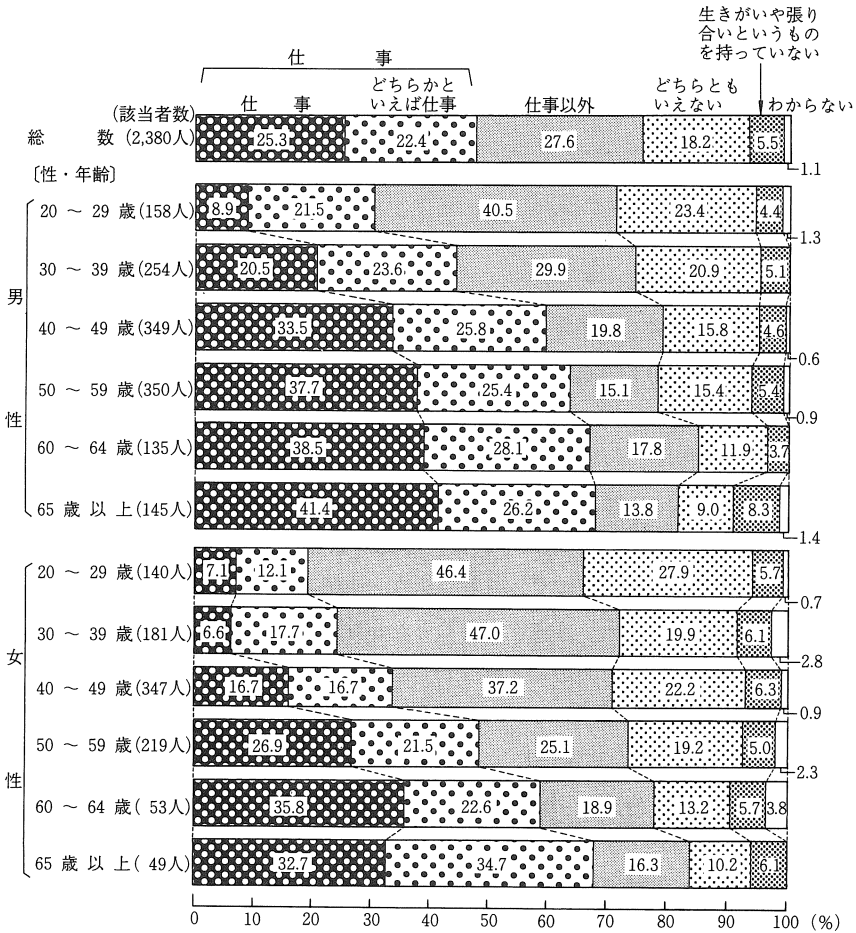
(1) 勤労観

① 生きがいについて

生活の中で、生きがいや張り合いを持っているのは仕事か、それとも仕事以外かとの間に対し、「仕事またどちらかといえば仕事」と答えたものが47.7%で、「仕事以外」と答えたのが26.7%である。しかしこれを年齢・性別に見ると、かなりの変化が見られる。すなわち20歳代男性では前者が30.4%で後者が40.5%であるのに対し、同じ男性でも65歳以上になると前者が67.6%で後者は13.8%となる。

一方、女性では20歳代が前者で19.2%と男性20歳代よりさらに少なく、後

図1 生きがいについて



[参考]

(生きがいや張り合いを「持っている」と答えた者に)

	該当者数	仕事	どちらか といえば 仕事	どちらも 同じくら い	どちらか といえば 仕事以外	仕事以外	わから ない
昭和57年12月調査	人 2,195	% 28.4	% 17.8	% 27.4	% 11.7	% 14.4	% 0.4

者は46.4%で男性よりさらに多くなるが、女性65歳以上になると男性と略々近似値で前者64.7%、後者16.3%となる。前回調査の昭和57年12月と比べてみると、仕事好きは全体としては変わらないが、仕事以外に生きがいを求めるものが倍増していることに注目したい。これは若年層ほど明らかに「個」意識に目覚めた結果が数字になって表現されていると見てよいのではないか。(図1「生きがいについて」参照)

② 働く目的

人は何のために働くことが大切だと思うかとの問に対しては、「お金のため」と答えたものが53.3%で最も多く、「社会の一員として勤めを果たすために働く」23.2%、「自分の才能や能力を発揮するために働く」18.4%となっている。これを性別に見ると、「社会の一員として勤めを果たすために働く」と答えた者の割合は男性で、「お金のため働く」と答えた者の割合は女性で、それぞれ高い。社会意識はやはり男性の方が外へ出ているだけ高いといえるのだろうか。

また性別・年齢別に見ると、「自分の才能や能力を発揮するため」と答えた者の割合は男女とも20歳代で、これは男女とも65歳以上と比較すると約2倍になる。若年層ほど「個」意識の強いことを示すものといえよう。(図2「人は何のために働くことが大切だと思うか」参照)

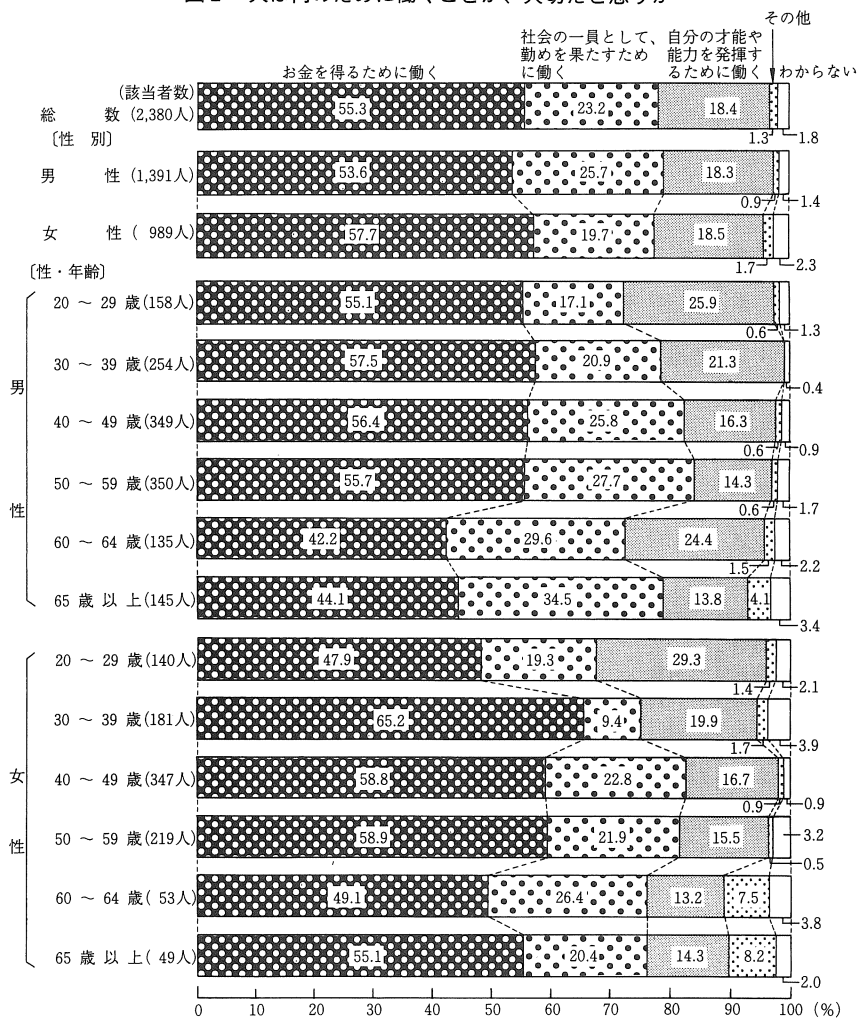
③ 仕事に対する満足感

現在の仕事に対して満足しているかどうかを尋ねたところ、満足が80%（「まあ満足」も含めて）、不満18.8%（「やや不満」（「非常に不満」を含めて）である。

これも性別・年齢別では若年層と高年齢層とでは開きがある。高年齢者に満足派が多く、若年層ほど不満派が多い。若年層はやはり「個」意識に目覚めているといえるのか、まだ将来に対する期待感に溢れているとみてよいのであろうか。

また一方、仕事に対する満足感の高い高年齢者は、与えられた仕事を天職として順調に勤めようとする勤労観があり、「個」の主張が割合に少ないことを示すものとして、若年層との年代間の開きを感じさせる。(表1「仕事の対する満足感」参照)

図2 人は何のために働くことが、大切だと思うか



[参 考]

	該当者数	お金を得るために働く	社会の一員として、務めを果たすために働く	自分の才能や能力を発揮するために働く	その他	わからない
昭和57年12月調査	人 2,679	% 56.7	% 23.7	% 14.9	% 2.1	% 2.6

表1 仕事に対する満足感

	該当者数	満足して いる	満足して いる	まあ満足 している	不満で ある	やや不満 である	非常に不 満である	わから ない
	人	%	%	%	%	%	%	%
総 数 〔性・年齢〕 (男 性)	2,380	80.0	26.4	53.6	18.8	16.2	2.6	1.2
20 ～ 29 歳	158	65.8	16.5	49.4	32.3	24.1	8.2	1.9
30 ～ 39 歳	254	74.4	21.3	53.1	25.2	20.1	5.1	0.4
40 ～ 49 歳	349	82.5	28.1	54.4	17.5	16.9	0.6	—
50 ～ 59 歳	350	81.7	30.6	51.1	17.4	14.6	2.9	0.9
60 ～ 64 歳	135	87.4	39.3	48.1	11.9	9.6	2.2	0.7
65 歳 以上 (女 性)	145	86.9	40.7	46.2	11.0	10.3	0.7	2.1
20 ～ 29 歳	140	72.1	17.1	55.0	25.7	23.6	2.1	2.1
30 ～ 39 歳	181	79.0	20.4	58.6	19.3	15.5	3.9	1.7
40 ～ 49 歳	347	83.3	23.3	59.9	15.6	14.7	0.9	1.2
50 ～ 59 歳	219	79.0	25.6	53.4	19.2	16.9	2.3	1.8
60 ～ 64 歳	53	84.9	28.3	56.6	13.2	13.2	—	1.9
65 歳 以上 〔労働時間〕	49	85.7	38.8	46.9	8.2	6.1	2.0	6.1
15時間未満	74	81.1	23.0	58.1	14.9	13.5	1.4	4.1
15～21時間	77	84.4	33.8	50.6	14.3	14.3	—	1.3
22～34時間	184	79.3	27.7	51.6	19.0	14.7	4.3	1.6
35～42時間	515	81.9	26.0	55.9	17.3	14.8	2.5	0.8
43～45時間	303	82.2	25.4	56.8	15.5	14.2	1.3	2.3
46～48時間	383	84.6	24.5	60.1	15.1	13.1	2.1	0.3
49～59時間	409	76.3	24.0	52.3	23.0	20.3	2.7	0.7
60時間以上	361	74.5	31.6	42.9	24.7	20.5	4.2	0.8

〔参 考〕

	該当者数	満足している			不満がある			わから ない
		満 足	ま あ 満 足		や や 不 満	非 常 に 不 満		
	人	%	%	%	%	%	%	%
昭和57年12月調査	2,679	78.9	26.2	52.7	19.4	15.8	3.6	1.7

④ 就労意向

何歳くらいまで働きたいかとの問に対しては、「働けるかぎりずっと」と答えた者が33.5%と最も多く、次が「60歳くらい」「65歳くらい」の順になっている。

「働けるかぎり」と答えた者は、高年齢層ほど高く、若年層ほど低いのは、生きがいや働きがいを意識するのは、一通りの就労を続けてきた高年齢層にして初めて意識できる段階に達したというべきなのであろうか。

ただ前回調査と比べたとき、「働けるかぎり」が10%も減少しているのは、特に高年齢層世代が意外に裕福になったと観るのは早計だろうか。(表2「何歳くらいまで働きたいか」参照)

(2) 職業観

① 職業選択の動機

現在の職業を決めた動機のトップは「自分の能力や性格に合っているから」36.3%で、以下、「家から通勤できる」27.7%、「親兄弟や夫・妻などの家業・事業だから」23.4%、「安定した職場だから」22.1%の順である。(複数回答)

このうち男性の割合の多いのは「自分の能力や性格に合っている」「安定した職場だから」「技術・技能を身につけることができる」「社会的に意義のある仕事」「将来性のある職場」などであるが、女性の割合が多いのは「家から通勤できる」「勤務時間が短い」などである。

全体的には自分の能力や性格を重視していることが群を抜いた動機になっており、「個」意識の強さがうかがわれる。特に男性にこの傾向が強いのも自己主張が社会的に通る時代になりつつあることを示しているといってもいいだろう。現在の50歳代から60歳代がかつて若年層であった30年前と比較すると、当時は将来性・安定性などがトップにきていたと記憶する。それだけ時代の差を感じさせられる。女性が現在のように社会進出が当たり前の時代になり、主婦が再就職する時代であれば「通勤に便利」や「勤務時間が短い」が上位に揃うのは常識的な選択と解してもよからう。(図3「職業選択の動機」)

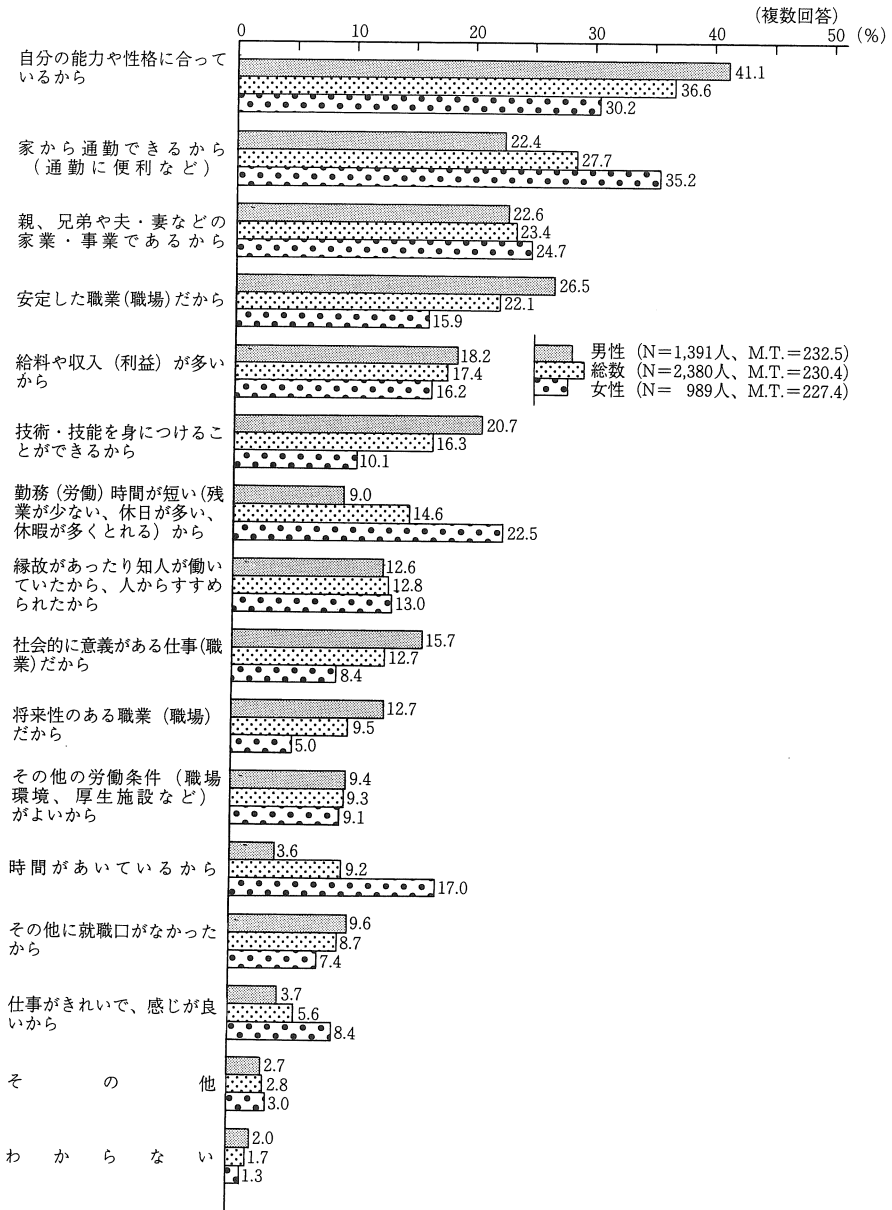
表2 何歳ぐらいまで働きたいか

	該当者数	50 歳 くらい	55 歳 くらい	60 歳 くらい	65 歳 くらい	70 歳 くらい	働ける かぎり ずっと	その他	わから ない
総 数	人 2,380	% 6.8	% 9.5	% 23.2	% 17.6	% 6.0	% 33.5	% 0.7	% 2.7
〔 性 〕									
男 性	1,391	2.2	6.2	24.7	22.8	8.3	34.2	0.4	1.1
女 性	989	13.3	14.1	20.9	10.4	2.7	32.6	1.0	5.0
〔性・年齢〕									
(男 性)									
20 ～ 29 歳	158	8.2	11.4	26.6	15.2	3.2	34.2	—	1.3
30 ～ 39 歳	254	4.7	9.8	32.7	18.9	3.1	29.9	—	0.8
40 ～ 49 歳	349	1.4	8.6	33.2	22.3	4.6	28.1	0.3	1.4
50 ～ 59 歳	350	0.3	3.4	26.3	31.4	8.0	29.4	0.3	0.9
60 ～ 64 歳	135	—	0.7	6.7	31.9	20.0	39.3	0.7	0.7
65 歳 以上	145	—	—	1.4	9.7	22.1	63.4	2.1	1.4
(女 性)									
20 ～ 29 歳	140	24.3	7.1	9.3	1.4	0.7	31.4	5.7	20.0
30 ～ 39 歳	181	17.1	15.5	21.5	6.6	1.7	32.6	—	5.0
40 ～ 49 歳	347	18.2	20.2	23.9	8.1	0.9	27.7	—	1.2
50 ～ 59 歳	219	1.8	12.3	30.6	20.5	2.3	28.8	0.5	3.2
60 ～ 64 歳	53	—	3.8	7.5	30.2	11.3	45.3	1.9	—
65 歳 以上	49	—	4.1	2.0	—	18.4	73.5	—	2.0
〔職 業〕									
自 営 業 主	544	2.6	3.9	14.7	16.5	10.7	49.8	0.6	1.3
家族従業者	233	5.6	6.4	15.5	13.3	6.4	48.5	—	4.3
被 傭 者	1,594	8.4	11.9	27.2	18.8	4.3	25.7	0.8	2.9
〔就業形態〕									
正規の社員	1,168	7.1	10.9	30.6	20.4	3.9	23.2	0.9	3.0
正規でない社員*	435	12.2	14.3	17.9	14.0	5.5	32.9	0.5	2.8

〔参 考〕

	該当者数	50 歳 くらい	55 歳 くらい	60 歳 くらい	65 歳 くらい	70 歳 くらい	働ける 限 り ずっと	その他	わから ない
昭和57年12月調査	人 2,679	% 5.9	% 8.1	% 21.4	% 10.5	% 2.9	% 43.4	% 2.6	% 5.2

図3 職業選択の動機



② 転職についての考え方

「多少不満があっても、一つの会社や職場にできるだけ長く働くのがよい」50.2%、「自分の能力や適性が発揮できるならば転職してもよい」44.4%となっている。

これを性別・年齢別に見ると、「多少不満があっても～」と答えた者の割合は50歳代以上の男性で、「自分の能力や適性～」と答えた者の割合は男女とも20歳代、30歳代で高い。

またこれらを勤続年数別に見ると、「多少不満があっても～」は勤続20年以上の者が高く、「自分の能力や適性～」は勤続10年未満の者が高くなっている。

仕事に対する満足感についての質問との関連で見ると、「多少不満があっても～」と答えた者の割合は満足していると答えた者で、「自分の能力や適性～」と答えた者の割合は不満であると答えた者で、それぞれ高い。

これらの結果から言えることは、中高年齢層ほど一つの会社で辛抱強く勤めたいと願い、不満も少ないという職業観は、“我慢の哲学”でもある。一方、若年層ほど自分を活かそうとする意欲に満ち、可能性への挑戦と見ることもできよう。いわば「個」意識が強いと言えるのではないか。(表3「転職についての考え方」参照)

表3 転職についての考え方

	該当者数	多少不満があっても、一つの会社や職場にできるだけ長く働くのがよい	自分の能力や適性が発揮できるならば、転職してもよい	その他	わからない
総数	人	%	%	%	%
〔性別〕	2,380	50.2	44.4	0.5	4.9
(男)					
20 ～ 29 歳	158	25.3	73.4	—	1.3
30 ～ 39 歳	254	39.0	59.4	0.8	0.8
40 ～ 49 歳	349	48.4	48.4	—	3.2
50 ～ 59 歳	350	60.3	32.6	0.3	6.9
60 ～ 64 歳	135	65.2	25.9	2.2	6.7
65 歳以上	145	71.0	18.6	1.4	9.0
(女)					
20 ～ 29 歳	140	27.9	70.0	0.7	1.4
30 ～ 39 歳	181	40.9	53.6	—	5.5
40 ～ 49 歳	347	51.0	44.1	0.9	4.0
50 ～ 59 歳	219	56.6	32.9	0.5	10.0
60 ～ 64 歳	53	58.5	32.1	—	9.4
65 歳以上	49	79.6	14.3	—	6.1
〔勤続年数〕					
1 年未満	156	37.8	59.6	1.3	1.3
1 年～5 年未満	510	37.6	59.2	0.2	2.9
5 年～10 年未満	344	42.4	53.5	—	4.1
10 年～20 年未満	495	50.9	43.8	0.6	4.6
20 年～30 年未満	427	57.4	37.2	0.5	4.9
30 年～40 年未満	280	63.9	26.1	0.7	9.3
40 年以上	168	72.0	16.7	1.8	9.5
〔仕事に対する満足感〕					
満足している	1,904	53.6	41.7	0.6	4.1
不満である	447	36.5	56.4	0.4	6.7

〔参 考〕

	該当者数	多少不満があっても、一つの会社や職場にできるだけ長く働くのがよい	自分の能力や適性が発揮できるならば、転職してもよい	その他	わからない
昭和62年7月調査	人 3,884	% 51.5	% 41.6	% 0.2	% 6.7

③ 雇用慣行

ア) 年功序列制について

「企業・労働者両方にとってよい制度だ」27.9%、「労働者にとってはよい制度だ」24.5%、「企業にとってはよい制度だ」8.4%、「企業・労働者両方にとってよい制度ではない」23.5%となっている。

性別・年齢別に見ると、「企業・労働者両方にとってよい制度ではない」と答えた者の割合は30歳代の男性が高い。転職についての考え方の質問との関連で見ると、「企業・労働者両方にとってよい制度」と答えた者の割合は「多少不満があっても一つの会社や職場にできるだけ長く働くのがよい」と答えた者で、「企業・労働者両方にとってよい制度ではない」と答えた者の割合は「自分の能力や適性が発揮できるならば転職してもよい」と答えたものでそれぞれ高い。

ここでも性別・年齢別でさらに深く観察すると、60歳以上の男性が「企業・労働者両方にとってよい制度」とする者が高いが、逆に20歳代男性で最も低い。女性の場合では男性と若干異なる数値を示している。すなわち20歳代と60歳代において、よい制度と見る者が少ない。特に男女とも20歳代でよい制度と見ない者が多いことは、自己の能力の可能性に賭けようとする「個」意識の表れではないだろうか。(表4「年功序列制について」参照)

表 4 年功序列制について

	該 当 者 数	企業、労働者両方にとつて、よい制度だ	労働者にとつては、よい制度だ	企業にとつては、よい制度だ	企業、労働者両方にとつて、よい制度ではない	そ の 他	わ か ら な い
総 数 〔性・年齢〕 (男 性)	人 2,380	% 27.9	% 24.5	% 8.4	% 23.5	% 0.8	% 14.8
20 ～ 29 歳	158	22.2	22.8	15.2	27.2	1.3	11.4
30 ～ 39 歳	254	22.8	26.0	10.6	33.9	—	6.7
40 ～ 49 歳	349	30.1	24.1	7.7	27.2	0.3	10.6
50 ～ 59 歳	350	31.1	24.3	7.1	26.3	0.9	10.3
60 ～ 64 歳	135	34.8	19.3	5.9	25.2	0.7	14.1
65 歳 以 上 (女 性)	145	33.8	20.7	6.9	18.6	—	20.0
20 ～ 29 歳	140	20.0	26.4	17.9	24.3	—	11.4
30 ～ 39 歳	181	26.0	25.4	9.9	19.3	2.2	17.1
40 ～ 49 歳	347	29.7	26.5	4.0	20.5	1.2	18.2
50 ～ 59 歳	219	28.8	26.5	8.7	12.3	1.4	22.4
60 ～ 64 歳	53	22.6	17.0	7.5	24.5	—	28.3
65 歳 以 上	49	18.4	26.5	—	6.1	2.0	46.9
〔転職についての考え方〕							
一つの会社等に長く働くのがよい*	1,194	35.1	24.1	7.2	18.3	0.7	14.7
能力が発揮できるなら転職してもよい*	1,056	21.4	26.0	10.2	30.5	1.0	10.8

〔参 考〕

	該 当 者 数	企業、労働者両方にとつて、よい制度だ	労働者にとつては、よい制度だ	企業にとつては、よい制度だ	企業、労働者両方にとつて、よい制度ではない	そ の 他	わ か ら な い
昭和62年7月調査	人 3,884	% 28.7	% 32.4	% 5.6	% 16.3	% 0.8	% 16.2

イ) 賃金制度の切り換えについて

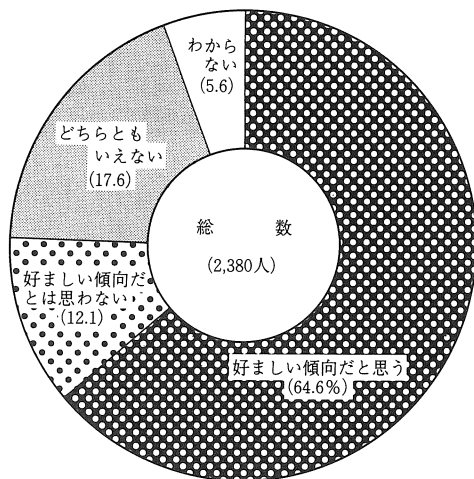
従来の年功序列型賃金から、個人の能力主義賃金に切り換える企業があるが、この新しい制度について、好ましい傾向かどうか聞いたところ、「好ましい傾向」64.6%、「好ましくない」12.1%、「どちらともいえない」が17.6%となった。

性別・年齢別に見ると、「好ましい傾向」と答えた者の割合は20歳代、30歳代の男性と20歳代の女性で高い。

なお「好ましい傾向」と答えた者の割合は転職についての考え方の質問「自分の能力や適性が発揮できるならば転職してもよい」と答えた者で高くなっている。また年功序列制度についての質問「企業・労働者両方にとってよい制度ではない」と答えた者で高い。

以上の関連から推測できることは、個人の能力によって賃金を獲得すること、それは自分の能力や適性を十分に発揮する場が与えられるなら転職も辞さない、

図4 賃金制度の切り替えについて



そして年功序列型とは無縁であるという、いわゆる「個」意識の上立った発想であることが理解できる。しかもそれは若年層において顕著に認められることにも注目すべきであろう。(図4「賃金制度の切り換えについて」および表5「賃金制度の切り換えについて好ましい傾向だとおもうか」参照)

表6 賃金制度の切り替えについて、好ましい傾向だと思うか

	該当者数	好ましい傾向だと思う	好ましい傾向だとは思わない	どちらともいえない	わからない
総数	人 2,380	% 64.6	% 12.1	% 17.6	% 5.6
[性]					
男 性	1,391	66.4	12.9	17.6	3.0
女 性	989	62.0	11.0	17.7	9.3
[性 ・ 年 齢]					
(男 性)					
20 ～ 29 歳	158	72.8	11.4	14.6	1.3
30 ～ 39 歳	254	71.7	11.4	15.4	1.6
40 ～ 49 歳	349	64.2	15.2	18.6	2.0
50 ～ 59 歳	350	66.0	13.4	17.1	3.4
60 ～ 64 歳	135	61.5	11.9	25.2	1.5
65 歳 以 上	145	61.4	11.7	16.6	10.3
(女 性)					
20 ～ 29 歳	140	75.0	8.6	13.6	2.9
30 ～ 39 歳	181	59.7	14.4	14.9	11.0
40 ～ 49 歳	347	63.4	11.2	19.6	5.8
50 ～ 59 歳	219	61.6	9.1	16.4	12.8
60 ～ 64 歳	53	47.2	17.0	18.9	17.0
65 歳 以 上	49	40.8	6.1	30.6	22.4
[転職についての考え方]					
一つの会社等に長く働くのがよい*	1,194	60.0	14.9	19.6	5.5
能力が発揮できるなら転職してもよい*	1,056	73.3	9.7	14.3	2.7
[年 功 序 列 制]					
企業、労働者にとって、よい制度だ	665	60.3	17.1	20.8	1.8
労働者にとっては、よい制度だ	582	59.6	16.3	20.8	3.3
企業にとっては、よい制度だ	201	74.1	13.4	11.9	0.5
企業、労働者両方にとって、よい制度ではない	560	86.3	6.8	6.6	0.4

(被傭者)

	該当者数	好ましい傾向	好ましくない傾向	どちらともいえない	わからない
昭和57年12月調査	人 1,729	% 51.5	% 14.1	% 28.3	% 6.1

(3) 企業観

① 勤め先にどの程度尽くしたいか

「大いに尽くしたい」21.9%、「ある程度尽くしたい」65.7%であるが、反対に「あまり尽くしたくない」8.4%、「全く尽くしたくない」1.5%となっている。

年齢別では「尽くしたい」と答えた者の割合は40歳代から50歳代までで、「尽くしたいとは思わない」と答えた者の割合は20歳代で高い。

勤続年数別に見ると、肯定組は勤続年数が20年から40年未満の者で、否定組は1年から5年未満の者でそれぞれ高い。

特に否定組の理由では「個人の生活が大切」45.2%が最多で、以下「会社などに勤めるのは収入を得るのが主目的」39.1%、「自分は組織などの歯車の一つにしか過ぎない」35.7%などの順である。（複数回答）

日本人は元来、会社などに対する忠誠心や愛社精神が強いといわれてきたが、今回の調査から若年層になるほど、「個」意識が強烈に出てきており、日本人の伝統も転換期に来ていることが分かる。（表6「勤め先にどの程度尽くしたいか」および図5「尽くしたいとは思わない理由」参照）

② 勤め先での昇進について

「知識や技術・技能を生かして能力を発揮できれば特に昇進にはこだわらない」37.2%と最多で以下、「人並みの努力で昇進できればよい」29.6%、「特に昇進したいとは思わない」14.2%の順になっている。

性別・年齢別に見ると「知識や技術・技能を生かして～」と答えた者の割合は、20歳代～30歳代の男性それに20歳代の女性に多く、「人並みの努力で～」の割合は50歳代男性に多く、また「特に昇進したいとは～」の割合は20歳代から30歳代の女性に多いのも一つの傾向だ。

これらの傾向もかつての立身出世主義志向が影を潜め、代わって自分主義の台頭、平凡主義の浸透を、特に若年層に見出すことができるが、これも「個」を意識した結果が数値に表れていると見てよからう。（表7「勤め先での昇進について」参照）

図5 尽くしたいとは思わない理由
— 被傭者で正規の社員 —

(尽くしたいとは思わない)
(と答えた者に、複数回答)

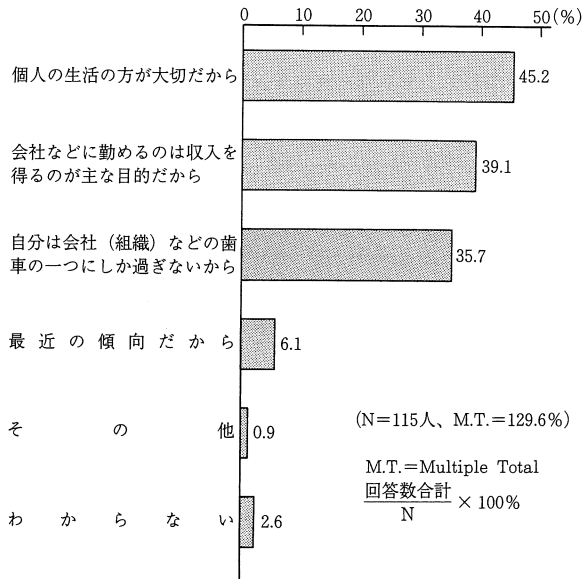


表6 勤め先にとどの程度尽くしたいか

性別	年齢	人数	「できるだけ長く働きたい」と思う			「ある程度までいい」と思う			「できるだけ長く働きたい」と思わない			「全く長く働きたい」と思わない			わからない
			%	人数	%	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数		
総計 〔男女 年 20 30 40 50 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150 155 160 165 170 175 180 185 190 195 200 205 210 215 220 225 230 235 240 245 250 255 260 265 270 275 280 285 290 295 300 305 310 315 320 325 330 335 340 345 350 355 360 365 370 375 380 385 390 395 400 405 410 415 420 425 430 435 440 445 450 455 460 465 470 475 480 485 490 495 500 505 510 515 520 525 530 535 540 545 550 555 560 565 570 575 580 585 590 595 600 605 610 615 620 625 630 635 640 645 650 655 660 665 670 675 680 685 690 695 700 705 710 715 720 725 730 735 740 745 750 755 760 765 770 775 780 785 790 795 800 805 810 815 820 825 830 835 840 845 850 855 860 865 870 875 880 885 890 895 900 905 910 915 920 925 930 935 940 945 950 955 960 965 970 975 980 985 990 995 1000 1005 1010 1015 1020 1025 1030 1035 1040 1045 1050 1055 1060 1065 1070 1075 1080 1085 1090 1095 1100 1105 1110 1115 1120 1125 1130 1135 1140 1145 1150 1155 1160 1165 1170 1175 1180 1185 1190 1195 1200 1205 1210 1215 1220 1225 1230 1235 1240 1245 1250 1255 1260 1265 1270 1275 1280 1285 1290 1295 1300 1305 1310 1315 1320 1325 1330 1335 1340 1345 1350 1355 1360 1365 1370 1375 1380 1385 1390 1395 1400 1405 1410 1415 1420 1425 1430 1435 1440 1445 1450 1455 1460 1465 1470 1475 1480 1485 1490 1495 1500 1505 1510 1515 1520 1525 1530 1535 1540 1545 1550 1555 1560 1565 1570 1575 1580 1585 1590 1595 1600 1605 1610 1615 1620 1625 1630 1635 1640 1645 1650 1655 1660 1665 1670 1675 1680 1685 1690 1695 1700 1705 1710 1715 1720 1725 1730 1735 1740 1745 1750 1755 1760 1765 1770 1775 1780 1785 1790 1795 1800 1805 1810 1815 1820 1825 1830 1835 1840 1845 1850 1855 1860 1865 1870 1875 1880 1885 1890 1895 1900 1905 1910 1915 1920 1925 1930 1935 1940 1945 1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 2025 2030 2035 2040 2045 2050 2055 2060 2065 2070 2075 2080 2085 2090 2095 2100 2105 2110 2115 2120 2125 2130 2135 2140 2145 2150 2155 2160 2165 2170 2175 2180 2185 2190 2195 2200 2205 2210 2215 2220 2225 2230 2235 2240 2245 2250 2255 2260 2265 2270 2275 2280 2285 2290 2295 2300 2305 2310 2315 2320 2325 2330 2335 2340 2345 2350 2355 2360 2365 2370 2375 2380 2385 2390 2395 2400 2405 2410 2415 2420 2425 2430 2435 2440 2445 2450 2455 2460 2465 2470 2475 2480 2485 2490 2495 2500 2505 2510 2515 2520 2525 2530 2535 2540 2545 2550 2555 2560 2565 2570 2575 2580 2585 2590 2595 2600 2605 2610 2615 2620 2625 2630 2635 2640 2645 2650 2655 2660 2665 2670 2675 2680 2685 2690 2695 2700 2705 2710 2715 2720 2725 2730 2735 2740 2745 2750 2755 2760 2765 2770 2775 2780 2785 2790 2795 2800 2805 2810 2815 2820 2825 2830 2835 2840 2845 2850 2855 2860 2865 2870 2875 2880 2885 2890 2895 2900 2905 2910 2915 2920 2925 2930 2935 2940 2945 2950 2955 2960 2965 2970 2975 2980 2985 2990 2995 3000 3005 3010 3015 3020 3025 3030 3035 3040 3045 3050 3055 3060 3065 3070 3075 3080 3085 3090 3095 3100 3105 3110 3115 3120 3125 3130 3135 3140 3145 3150 3155 3160 3165 3170 3175 3180 3185 3190 3195 3200 3205 3210 3215 3220 3225 3230 3235 3240 3245 3250 3255 3260 3265 3270 3275 3280 3285 3290 3295 3300 3305 3310 3315 3320 3325 3330 3335 3340 3345 3350 3355 3360 3365 3370 3375 3380 3385 3390 3395 3400 3405 3410 3415 3420 3425 3430 3435 3440 3445 3450 3455 3460 3465 3470 3475 3480 3485 3490 3495 3500 3505 3510 3515 3520 3525 3530 3535 3540 3545 3550 3555 3560 3565 3570 3575 3580 3585 3590 3595 3600 3605 3610 3615 3620 3625 3630 3635 3640 3645 3650 3655 3660 3665 3670 3675 3680 3685 3690 3695 3700 3705 3710 3715 3720 3725 3730 3735 3740 3745 3750 3755 3760 3765 3770 3775 3780 3785 3790 3795 3800 3805 3810 3815 3820 3825 3830 3835 3840 3845 3850 3855 3860 3865 3870 3875 3880 3885 3890 3895 3900 3905 3910 3915 3920 3925 3930 3935 3940 3945 3950 3955 3960 3965 3970 3975 3980 3985 3990 3995 4000 4005 4010 4015 4020 4025 4030 4035 4040 4045 4050 4055 4060 4065 4070 4075 4080 4085 4090 4095 4100 4105 4110 4115 4120 4125 4130 4135 4140 4145 4150 4155 4160 4165 4170 4175 4180 4185 4190 4195 4200 4205 4210 4215 4220 4225 4230 4235 4240 4245 4250 4255 4260 4265 4270 4275 4280 4285 4290 4295 4300 4305 4310 4315 4320 4325 4330 4335 4340 4345 4350 4355 4360 4365 4370 4375 4380 4385 4390 4395 4400 4405 4410 4415 4420 4425 4430 4435 4440 4445 4450 4455 4460 4465 4470 4475 4480 4485 4490 4495 4500 4505 4510 4515 4520 4525 4530 4535 4540 4545 4550 4555 4560 4565 4570 4575 4580 4585 4590 4595 4600 4605 4610 4615 4620 4625 4630 4635 4640 4645 4650 4655 4660 4665 4670 4675 4680 4685 4690 4695 4700 4705 4710 4715 4720 4725 4730 4735 4740 4745 4750 4755 4760 4765 4770 4775 4780 4785 4790 4795 4800 4805 4810 4815 4820 4825 4830 4835 4840 4845 4850 4855 4860 4865 4870 4875 4880 4885 4890 4895 4900 4905 4910 4915 4920 4925 4930 4935 4940 4945 4950 4955 4960 4965 4970 4975 4980 4985 4990 4995 5000 5005 5010 5015 5020 5025 5030 5035 5040 5045 5050 5055 5060 5065 5070 5075 5080 5085 5090 5095 5100 5105 5110 5115 5120 5125 5130 5135 5140 5145 5150 5155 5160 5165 5170 5175 5180 5185 5190 5195 5200 5205 5210 5215 5220 5225 5230 5235 5240 5245 5250 5255 5260 5265 5270 5275 5280 5285 5290 5295 5300 5305 5310 5315 5320 5325 5330 5335 5340 5345 5350 5355 5360 5365 5370 5375 5380 5385 5390 5395 5400 5405 5410 5415 5420 5425 5430 5435 5440 5445 5450 5455 5460 5465 5470 5475 5480 5485 5490 5495 5500 5505 5510 5515 5520 5525 5530 5535 5540 5545 5550 5555 5560 5565 5570 5575 5580 5585 5590 5595 5600 5605 5610 5615 5620 5625 5630 5635 5640 5645 5650 5655 5660 5665 5670 5675 5680 5685 5690 5695 5700 5705 5710 5715 5720 5725 5730 5735 5740 5745 5750 5755 5760 5765 5770 5775 5780 5785 5790 5795 5800 5805 5810 5815 5820 5825 5830 5835 5840 5845 5850 5855 5860 5865 5870 5875 5880 5885 5890 5895 5900 5905 5910 5915 5920 5925 5930 5935 5940 5945 5950 5955 5960 5965 5970 5975 5980 5985 5990 5995 6000 6005 6010 6015 6020 6025 6030 6035 6040 6045 6050 6055 6060 6065 6070 6075 6080 6085 6090 6095 6100 6105 6110 6115 6120 6125 6130 6135 6140 6145 6150 6155 6160 6165 6170 6175 6180 6185 6190 6195 6200 6205 6210 6215 6220 6225 6230 6235 6240 6245 6250 6255 6260 6265 6270 6275 6280 6285 6290 6295 6300 6305 6310 6315 6320 6325 6330 6335 6340 6345 6350 6355 6360 6365 6370 6375 6380 6385 6390 6395 6400 6405 6410 6415 6420 6425 6430 6435 6440 6445 6450 6455 6460 6465 6470 6475 6480 6485 6490 6495 6500 6505 6510 6515 6520 6525 6530 6535 6540 6545 6550 6555 6560 6565 6570 6575 6580 6585 6590 6595 6600 6605 6610 6615 6620 6625 6630 6635 6640 6645 6650 6655 6660 6665 6670 6675 6680 6685 6690 6695 6700 6705 6710 6715 6720 6725 6730 6735 6740 6745 6750 6755 6760 6765 6770 6775 6780 6785 6790 6795 6800 6805 6810 6815 6820 6825 6830 6835 6840 6845 6850 6855 6860 6865 6870 6875 6880 6885 6890 6895 6900 6905 6910 6915 6920 6925 6930 6935 6940 6945 6950 6955 6960 6965 6970 6975 6980 6985 6990 6995 7000 7005 7010 7015 7020 7025 7030 7035 7040 7045 7050 7055 7060 7065 7070 7075 7080 7085 7090 7095 7100 7105 7110 7115 7120 7125 7130 7135 7140 7145 7150 7155 7160 7165 7170 7175 7180 7185 7190 7195 7200 7205 7210 7215 7220 7225 7230 7235 7240 7245 7250 7255 7260 7265 7270 7275 7280 7285 7290 7295 7300 7305 7310 7315 7320 7325 7330 7335 7340 7345 7350 7355 7360 7365 7370 7375 7380 7385 7390 7395 7400 7405 7410 7415 7420 7425 7430 7435 7440 7445 7450 7455 7460 7465 7470 7475 7480 7485 7490 7495 7500 7505 7510 7515 7520 7525 7530 7535 7540 7545 7550 7555 7560 7565 7570 7575 7580 7585 7590 7595 7600 7605 7610 7615 7620 7625 7630 7635 7640 7645 7650 7655 7660 7665 7670 7675 7680 7685 7690 7695 7700 7705 7710 7715 7720 7725 7730 7735 7740 7745 7750 7755 7760 7765 7770 7775 7780 7785 7790 7795 7800 7805 7810 7815 7820 7825 7830 7835 7840 7845 7850 7855 7860 7865 7870 7875 7880 7885 7890 7895 7900 7905 7910 7915 7920 7925 7930 7935 7940 7945 7950 7955 7960 7965 7970 7975 7980 7985 7990 7995 8000 8005 8010 8015 8020 8025 8030 8035 8040 8045 8050 8055 8060 8065 8070 8075 8080 8085 8090 8095 8100 8105 8110 8115 8120 8125 8130 8135 8140 8145 8150 8155 8160 8165 8170 8175 8180 8185 8190 8195 8200 8205 8210 8215 8220 8225 8230 8235 8240 8245 8250 8255 8260 8265 8270 8275 8280 8285 8290 8295 8300 8305 8310 8315 8320 8325 8330 8335 8340 8345 8350 8355 8360 8365 8370 8375 8380 8385 8390 8395 8400 8405 8410 8415 8420 8425 8430 8435 8440 8445 8450 8455 8460 8465 8470 8475 8480 8485 8490 8495 8500 8505 8510 8515 8520 8525 8530 8535 8540 8545 8550 8555 8560 8565 8570 8575 8580 8585 8590 8595 8600 8605 8610 8615 8620 8625 8630 8635 8640 8645 8650 8655 8660 8665 8670 8675 8680 8685 8690 8695 8700 8705 8710 8715 8720 8725 8730 8735 8740 8745 8750 8755 8760 8765 8770 8775 8780 8785 8790 8795 8800 8805 8810 8815 8820 8825 8830 8835 8840 8845 8850 8855 8860 8865 8870 8875 8880 8885 8890 8895 8900 8905 8910 8915 8920 8925 8930 8935 8940 8945 8950 8955 8960 8965 8970 8975 8980 8985 8990 8995 9000 9005 9010 9015 9020 9025 9030 9035 9040 9045 9050 9055 9060 9065 9070 9075 9080 9085 9090 9095 9100 9105 9110 9115 9120 9125 9130 9135 9140 9145 9150 9155 9160 9165 9170 9175 9180 9185 9190 9195 9200 9205 9210 9215 9220 9225 9230 9235 9240 9245 9250 9255 9260 9265 9270 9275 9280 9285 9290 9295 9300 9305 9310 9315 9320 9325 9330 9335 9340 9345 9350 9355 9360 9365 9370 9375 9380 9385 9390 9395 9400 9405 9410 9415 9420 9425 9430 9435 9440 9445 9450 9455 9460 9465 9470 9475 9480 9485 9490 9495 9500 9505 9510 9515 9520 9525 9530 9535 9540 9545 9550 9555 9560 9565 9570 9575 9580 9585 9590 9595 9600 9605 9610 9615 9620 9625 9630 9635 9640 9645 9650 9655 9660 9665 9670 9675 9680 9685 9690 9695 9700 9705 9710 9715 9720 9725 9730 9735 9740 9745 9750 9755 9760 9765 9770 9775 9780 9785 9790 9795 9800 9805 9810 9815 9820 9825 9830 9835 9840 9845 9850 9855 9860 9865 9870 9875 9880 9885 9890 9895 9900 9905 9910 9915 9920 9925 9930 9935 9940 9945 9950 9955 9960 9965 9970 9975 9980 9985 9990 9995 10000 10005 10010 10015 10020 10025 10030 10035 10040 10045 10050 10055 10060 10065 10070 10075 10080 10085 10090 10095 10100 10105 10110 10115 10120 10125 10130 10135 10140 10145 10150 10155 10160 10165 10170 10175 10180 10185 10190 10195 10200 10205 10210 10215 10220 10225 10230 10235 10240 10245 10250 10255 10260 10265 10270 10275 10280 10285 10290 10295 10300 10305 10310 10315 1															

[参考]

(被傭者)

		該当者数	能力を発揮できれば特にこだわらない							その他		わからない
総数 (性)	年 数 齢	人	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
(男)	20	1,168	37.2	29.6	14.2	11.4	5.5	0.5	1.5			
・	29	127	43.3	26.8	10.2	12.6	4.7	—	2.4			
～	30	205	44.4	31.2	9.8	12.2	2.4	—	—			
～	39	240	37.1	32.5	10.0	13.8	5.8	—	0.8			
～	49	189	31.2	37.6	10.6	12.7	4.2	1.1	2.6			
～	59	38	21.1	28.9	18.4	23.7	5.3	—	—			
～	64	17	35.3	17.6	23.5	23.5	—	—	—			
～	65											
(女)	29	108	46.3	14.8	23.1	5.6	8.3	0.9	0.9			
～	30	71	39.4	22.5	25.4	5.6	4.2	1.4	1.4			
～	39	100	30.0	29.0	20.0	7.0	11.0	1.0	2.0			
～	49	62	25.8	32.3	19.4	8.1	9.7	1.6	3.2			
～	59	9	33.3	33.3	22.2	—	—	—	—			
～	64	2	—	50.0	50.0	—	—	—	—			
～	65											

昭和57年12月調査	人 1,729	% 28.2	% 25.1	% 17.7	% 10.5	% 5.7	% 1.6
	知識や技術・ 技能をいかし て、能力を發 揮できさえす れば、昇進に なはい	特に昇進した とは思わな い	人並みの努力 をして昇進し たい	人一倍の努力 をして、昇進 したい	努力しても昇 進させしてくれ ない	そ の 他	わ か ら な い

③ 引越を伴う転勤について

国内では「どこへでも行く」15.0%、「条件によっては行く」40.6%、「転勤は絶対にしたくない」35.6%となっている。

性別・年齢別に見ると「どこへでも行く」と答えた者の割合は30歳代から50歳代の男性で、「条件によっては行く」と答えた者の割合は20歳代の男性で、「転勤は絶対にしたくない」と答えた者の割合は30歳代から50歳代の女性に集中している。（図6「引越を伴う転勤について—国内—」参照）

また国外転勤については、「どこへでも行く」と答えた者6.7%とぐっと減り、「条件によっては行く」22.6%、ところが「転勤は絶対にしたくない」となると俄然46.6%とハネ上がる。

なおこれを性別・年齢別に見ると、「条件によっては行く」で多いのは20歳代男性で、「転勤は絶対にしたくない」は40歳代の女性で高い。（図7「引越を伴う転勤について—国外—」参照）

以上のことから分かるのは、国内で「どこへでも行く」と答えている30歳代から50歳代男性は、まさしく会社を背負う世代で、特に40歳代や50歳代の中高年層は、企業における管理職としての意識もあり、いわゆる“会社人間”の部類にも入ってこよう。一般に女性が転勤を敬遠するのは、男女平等といわれながら、まだ日本の労働界では女性の転勤は稀有の事柄に属するのだろう。

国外転勤については絶対拒否組が半数に近いのも時代の流れであろうか。かつては海外勤務こそビジネスマンの花形といわれた時代もあったが、国内・国外を問わず転勤が一般に好まれない存在になってきていることは事実で、それだけ社会事情が複雑化していることや価値観の変化が読みとれる。また民主化・自由化の浸透や教育の普及で、「個」意識に目覚めた人が多くなったといえよう。

図6 引っ越しを伴う転勤について（国内）
－ 被備者で正規の社員 －

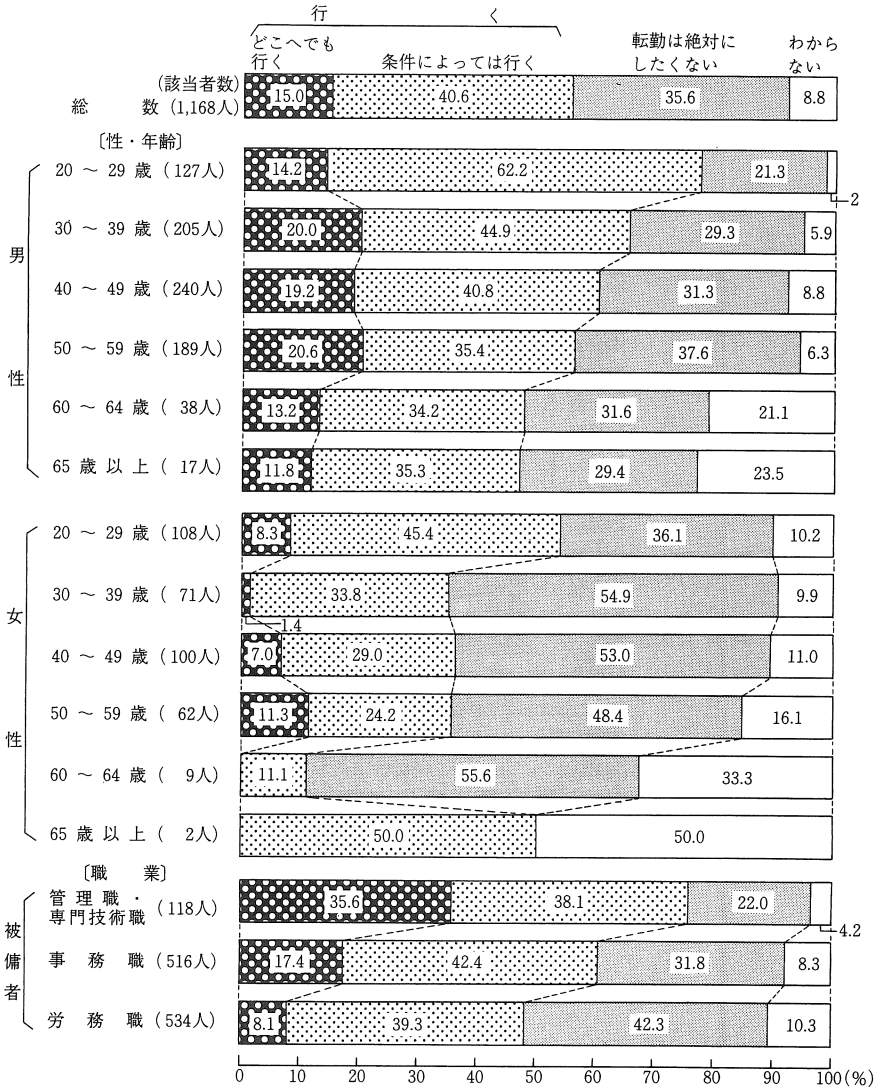
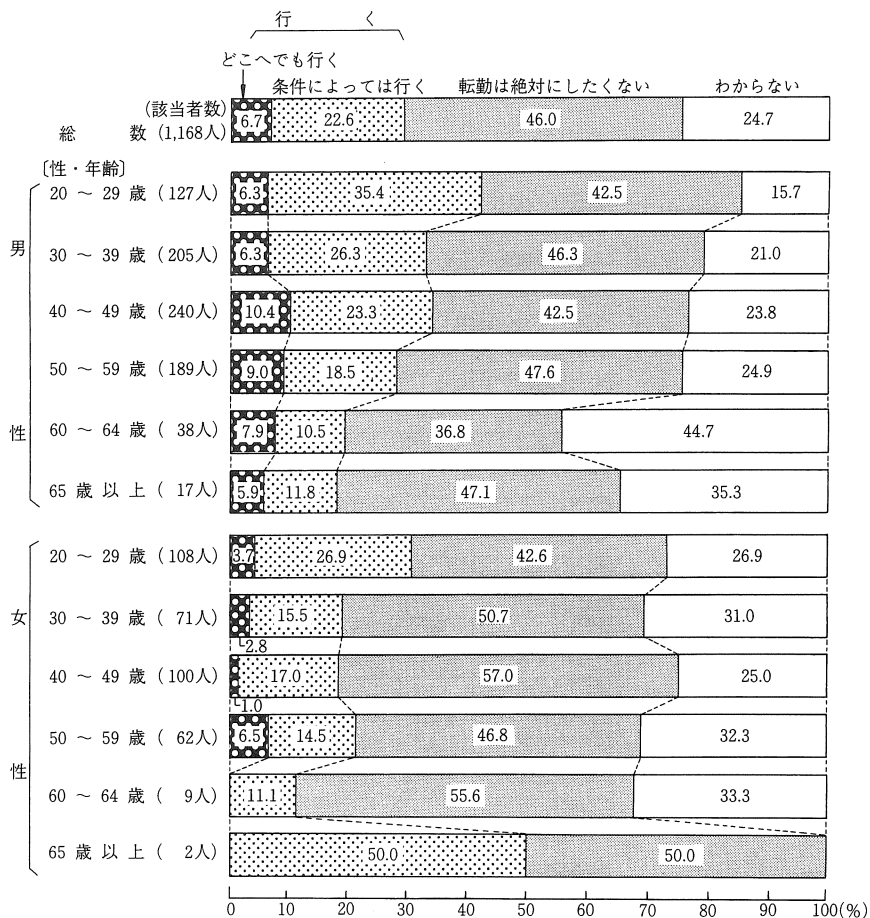


図7 引っ越しを伴う転職について（国外）
— 被傭者で正規の社員 —



4. 組織と「個」の融合

企業という組織は公式組織であって、それは合理的組織である。企業はそれぞれの経営目的を有し、その企業構造はこれらの目的を反映している。従って組織の大部分の行動は意図された合理的行動である。組織を形成するのは人間である。彼等はあくまで論理的に秩序のある組織づくりに専念することになるが、理想的な組織構造は存在しない。おそらくそうした作業は、組織人にとっては永遠の課題であろう。それは前述したように組織と個人とは土台、相容れない宿命を背負っているからである。

それにもかかわらず企業が業績を挙げるためには、長年に亘って組織力だけが問われてきたが、そのパワーも限界にきている。組織力を生み出す根源として個人が問われ出してきたのも遅きに失するというべきである。

アージリスはミッシュラー (Mishler) の言を借りて個人が必要とするものを次のように仮定している。¹¹⁾

- ① 首尾一貫した報酬
- ② 他人からの支持
- ③ 重要な地位
- ④ 相対的な昇進の確信
- ⑤ 他人を評価する
- ⑥ 直接の意思伝達

こうした仮説が現実の企業組織の中で通用しているかどうかは甚だ疑わしい。

一般に個人は組織から圧力を感じると、組織から抜け出そうとするか、それとも組織の一員を自認して組織の階段を駆け上がるために真剣に働くかいずれかの方法を選択することになる。しかしながら少なくとも個人は自己防衛を構築することは確実である。それは往々にして現実からの逃避を招き、退屈や単調へ順応していき、無感動・無関心派へと駆り立てる結果となる。

組織はつねに従業員という個人に対し、統制を以って臨もうとするが、実は生産性向上とは逆行することがしばしば露呈する。アージリスはむしろ統制をなくした場合の方が巨大なエネルギーと創造性の未開の宝庫を開くのではない

かといっている。¹²⁾ 組織は人間が計画し作ったものである。これを改良し是正できるのもやはり人間である。企業は人材なくしてはやっていけないのであり、また人材はその実力発揮を妨げるような会社には辛抱できないのである。

従業員を「いわれたから従う」ということにするよりは、下部の従業員の積極的な「参加」を得ることが得策であり、これによって明日の会社は一層、融通性に富み、活力ある生産的なものとなるであろう。¹³⁾

従業員が常に願っていることは、品位を保ち、満足しつつ毎日働きたいということである。すなわちそれは退屈することの少ない計画にもなるべく参加できて、個人としてできるだけ認められて毎日働くことである。彼等は企業利潤から賃金配分を多く取りたいと思うよりも、企業の生産工程やその運営方法の決定にもっと責任を持たせて欲しいと望んでいる。

ダグラス・マクレガー (Douglas McGregor) のY理論¹⁴⁾ では、個人の目標と会社の目標とを真に統合することをねらいとしているのであり、一方が他を征服するというのではない。Y理論では部下が独自の方法で共通の目標を達成できるように支援してやることも管理者 (組織側) の仕事である。また部下の能力と誠実さ、成長力および責任を引き受けようとする意欲を信用してやることも管理者の務めであるといっている。

ここにおいて論理の到達点として、組織的行動 (Organizational Behavior)¹⁵⁾ の分析には、個人と公式組織とを融合する試みから生まれるという事実に着目しなければならない。

個人という部分は全体 (組織) を維持しそして全体は部分を維持する。個は単なる部分の合計でなく、部分からなる組織である。

組織は同時的に動的な対内外への平衡を表示するものである。個の各部分は強く相互に結合している。それは各部分が存在するために一つまたはそれ以上の部分を必要とするからである。それぞれの他の部分を使用する過程の中で諸部分は全体を形成している。

組織の中の各個人が真に活性化するには、個々の人間に活発なコミュニケーションが必要である。各個人が自由に自己表現のできる職場が与えられなけれ

ばならない。個人は自己表現の機会を通して、他人の立場と考え方を理解することから、次第に組織の立場への理解へと到達するものである。

しかしこの進化のプロセスは決して平坦なものではない。望ましいコミュニケーションは放置しておいて起こるものではない。そこで企業に求められるものは、有能な民主的リーダーの存在こそ必要というべきである。部下たちに自由を感じさせ、自ら積極的に発言のできる場が与えられるのは、すべて管理者の責任であることを強調しておきたい。

なお民主的リーダーというのは次のような要件を備えた人をいう。¹⁶⁾ すなわち

① 全員が方針設定について議論するのを容認し、また集団が必要な決定をするのを奨励する。

② 将来の計画について、部下たちに「知らさない」ままにしておこうとしない。

③ 部下たちが自分自身の職務の状況をできるだけ決定するのを容認する。

④ どのような必要な賞罰も客観的事実に基づいて行うようにして、彼の個人的な必要に基づくようなことはしない。

要約すれば、部下たちがその物事を知る能力と感ずる能力を用いるのを奨励し、リーダーに対する依存度を少なくしていき、部下たちへ将来の展望に希望を持たせてやる人である、ということを示唆している。

かくして従業員中心的なリーダーシップが企業の生産性を押し上げてくれる原動力になる場合が多いことを知るべきである。

ある条件のもとでは、集団は個人が行うより、有効な決定をすることができる。ゲツコウ (Guetzkow) とクリースベルク (Kriesberg) は、集団討議の利点を次のようにあげている。¹⁷⁾

まずその前に集団討議効果とは、複数の人間集団による自由な意見交換を通して、一つの物事を決めていくやり方で、簡略にいうなら個人々々で物事を考えるよりも、集団で同じことを考えた方が良好な結果を生むという意見集約の手法の一つである。

さて、この方法のメリットは会議などで問題発見を助け、また問題解決にも貢献する。さらに会議は同僚の容認・上司の承認・部下の動機づけを確実にし、決定へと導き易くなり、決定を実行に移す能力も強くするといわれる。

これはいかにも個人が非力で、集団だけに権威があるように見えるかも知れないが、根本原理はあくまで単位が個人から出発していることに注目して欲しい。集団とはいえこれは個人の集合体であって、討議の発端は個人の自由な発言に依拠していることを銘記すべきである。

集団討議を可能にするものは、実は個人々々のフランクな発言が原動力をなすといっても決して過言ではない。

集団討議効果は「三人寄れば文殊の知恵」のたとえのごとく、事実を通して証明することが可能である。筆者も数10回のセミナーの実験から好結果を得ている。若干の例外はあるが、個人から得た回答よりも、集団思考による回答の方が確実に好結果を得ている。その討議効果率を見ると、大体10%~40%の上昇を記録できたのである。

しかしこの方法は、あくまで各メンバーが自由に討論できることが前提である。いかに完全に近づくかを徹底して各自とも主張し合って、建設的に全員が認める結論に導いていくことである。能率的に進めるためには、討議グループには、リーダーや記録者を置くこともよい。

このことは一人の管理者による意思決定もさることながら、時には部下に自由な発言と発想を期待する場合の効果を上げた一例に外ならない。そしてその方が部下自身の“やる気”に繋がる効果もある。しかもこの方法はあくまでも、個人発想の集積が取りも直さず組織力を構成するという意識に外ならないことを示すものである。

従来、企業は従業員という個人に対して有無を言わず同質化を求めてきたが、結局従業員の同質化から得るものは既に限界点に達していることに気付いたのである。それは高度経済成長期までしか通用せず、転換期にある企業の危機に直面するに及んでの活路を見出す術はすでに失われたのである。

いま企業という組織が求めるものはかつての企業方針とは全く正反対の従業

員の個性であり異質性なのである。企業が謳い文句とした同質性と純血主義を信奉し、まさしく“会社人間”に仕立て上げられてきた中高年世代がここへ来て、突如として阻害され出したのも理由のないことではない。企業のエゴといわれても仕方のないことであろう。それは企業の人事戦略の失策でもある。

企業は従来、生産第一主義を徹底して貫いてきた。そのためには組織としての協調性・効率性を重視する結果、独創的な考えを持つ人材は往々にして異質者の烙印を押されて排除されてきた。

ところがいま企業にとって必要なものは何かを考えると、過去において切り捨ててきた人材のもつ独創性こそ渴望的になってきたのである。企業は経営者といえども横並び志向が強く、当然一般従業員に対しては、異質性を排して同質性を求めてきた。その結果が構造矛盾の壁を造ってしまったのである。

また一方、企業が人材に求めてきたのは総合職であった。いわゆるゼネラリストの育成こそ主眼を置いてきたのである。いま企業が求め出した専門職は一顧だにされなかったのがこれまでの企業経営のあり方だった。

企業は人材政策の一環として多過ぎる団塊の世代に対し、ゼネラリストからはみ出した人たちの対策として名前だけは専門職を新設してゼネラリスト同様の待遇に糊塗してきたが、この処置はあくまで一時凌ぎの対症療法に過ぎず、根本的な人事政策とはいえない。

日本の企業経営方針からは真のスペシャリスト育成の素地は皆無に等しかったと言わざるを得ない。

過剰とまでいえる総合職を抱えた大企業が、徒らに拡大戦略を志向し、シェア競争に狂奔している間に、中堅企業が独特の分野で専門性を武器に競争力を培ってきたことを見逃してはならない。

大企業の今後の経営戦略は、これまですべて自前主義で多角化志向をしてきたが、有力な独創的専門性は、系列を越えた他企業の支援参加を考えるべきときに来ているのではないだろうか。

企業がいま直面している構造矛盾の壁を乗り越えるには、企業の中で働く従業員を意欲的にする外はない。そのためには彼等に責任を持たせ、自己の創造

力によって活動できる自由度を与える必要がある。人は責任を感じればそれだけ意欲的になるものだ。

企業における創造性¹⁸⁾とは、組織における本人の仕事の真の目的を主体的に捉え、それを達成するように、独自の発想に基づいて、革新的に行動することである。

企業は何かというと制度や規則を盾にとって、従業員の自由な心を塞いでしまおうとするのは、独創性発揮に対して最も悪い障害になる。企業がこれまで推進してきた画一主義は創造性発揮を阻害するものに外ならない。

また人には責任を感じさせることで意欲的になるといったが、責任とは仕事の遂行をその人に任されたときに生ずるものである。任すということは、与えられた仕事の目的を果たすための手段について選択・決定の自由、すなわち自由裁量の余地を持っているということである。

創造性開発が企業で最も影響を与える要因の一つとして挙げるのは、上司の管理スタイルの問題である。上位者が常に心しなければならぬことは、そのメンバーが伸び伸びと仕事ができ、淀むところなく発言できる雰囲気になんか自分がどれほど寄与しているかである。まさしく上位者のリーダーシップが「かなめ」であるといってもいいのである。

そのためには上位者として職場の風土づくりに傾注する必要がある。① 何もしないことは悪である、② 何でも自由に言える、③ 敗者復活が可能である、④ 何よりも創造性を尊重する、⑤ フェアな競争がある、⑥ 加点主義で部下を育てるなどであらう。

「企業という組織は人間が集合して形づくられている。人間個人は相互に影響し合いながらモノを考え行動を決定している。個人はそれぞれ自分の自立性を主張したい気持ちを抱きながらも、周囲と協調し、自分も統合させて一体化したい欲望を持っている。その集合体を管理者はうまく束ね、刺激していかないと折角の考える存在が生きてこない。その生かすためのマネジメントが管理者の職責である」と伊丹敬之教授は指摘している。¹⁹⁾

効果的なリーダーシップの行動は、かくして個と組織との両方が同時に最適

の自己現実を勝ち得るように融合しつつあるという結論に導くことが可能であろう。

この個人がその欲求を満たすために組織を利用し、同時に組織がその要請を達成するために、個人を利用する過程はバック（Bakke）によって融合過程²⁰⁾と名づけられた。

個と組織の融合を最大限にするためには、すなわち個と組織との同時的表現を最適にするために、現実志向的あるいは現実中心的リーダーシップの行動が要求されることをアージリスは指摘している。²¹⁾

欧米の伝統的な企業経営は、個人主義的社会的観察から生まれた仮説を基礎にして発展してきており、常に個に対する理解が優先してきたが、日本の企業では個よりも組織全体だけが重視されてきており、どちらかといえば個人間の相互依存作用にウエイトがあったため、個自体に対する意識が欠乏していたことは否めない。

しかしながら、来たるべき21世紀に生き残りをかける企業がいま直面しているのは、かつては栄光をもたらした組織構造からの訣別という現実である。

それは従来のような小手先を弄した単なるリストラに頼っていて打開できるものではないことを組織は承知しなければならない。

組織では発揚が困難でも個によって実現できる創造力は、何よりも組織が渴望して止まない活力の源泉である。

個としてまた人間として保有する無限ともいうべき創造力が組織と個の自己実現のために融合するとき、期待されるべき何らかが予見されるに違いない。

注)

- 1) 中谷巖「会社の呪縛から個人解放」(日経) 93.1.5 経済教室
- 2) 日本生産性本部創造開発委員会「人間性と創造性の開発」1971 日本生産性本部 P.149
- 3) 加藤秀俊「人間関係」1966 中央公論社 P.110~111
- 4) Saul W.Gellerman, "Motivation and Productivity" 1963, American Management Association Inc., 高橋達男訳「人間発見の経営」1976 産業能率短期大学出版部 P.30~45
- 5) op.cit P.268
- 6) op.cit P.269
- 7) Chris Argyris, "Personality and Organization" 1957, Harper & Row, 伊吹山太郎
中村 実 訳「組織とパーソナリティー」1977 日本能率協会 P.124
- 8) op.cit P. P.224
- 9) op.cit P.265
- 10) 総理府内閣総理大臣官房広報室「勤労意識に関する世論調査」1992 総理府
- 11) Chris Argyris, op cit P.298
- 12) op.cit P.108
- 13) op.cit P.111
- 14) Douglas McGregor, "The Human Side of Enterprise" McGraw-Hill Book Co., Inc. 1960 高達達男訳「企業の人間的側面」産能大学出版部 1966
- 15) Cheis Argyris, op cit P.48
- 16) op cit P.278
- 17) op.cit P.282~283
- 18) 日本生産性本部創造開発委員会 op.cit P.15
- 19) 伊丹敬之「人本主義企業」1993 筑摩書房 P.228~229
- 20) Chris Argyris, op.cit P.313 (Bakke.E.W, "The Fusion Process" 1955 Yale University)
- 21) op.cit P.314