

日本的勤労観のゆくえ

—新入社員の勤労観に関するパネル調査¹⁾—

Meaning of working for new employees in Japanese companies

矢 守 克 也

Katsuya YAMORI

1. はじめに

働くことを、自然ないし社会に対する何らかの働きかけである、と最広義に解釈するならば、働くことの歴史は、人類の歴史とともに古いと言える。しかし、人間の一生を構成する1つの要素として、働くことをどのように位置づけるか、すなわち、働くことの意味ないし価値が、固有の意味で問題になり始めたのは、近代においてである。マルクスやウェーバーを繙くまでもなく、働くことの意味について考究することは、社会科学上の最重要課題であったし、今日、人類が直面する数々の難問、日本が抱える諸問題を通覧するならば、今後も、そうであり続けることは疑いようがない。

世界では、社会主義体制が崩壊し、それに伴って新たな南北問題が浮上している。また、「脱工業社会」(ベル, 1975)、「第三の波」(トフラー, 1982)が提起される中で、その将来性が疑問視され始めていた埋蔵資源消費型の経済発展とそれを前提として形成された勤労観は、90年代に入って、地球環境という万人を包み込む外部的制約の異変が素人の目にも露見してきたことによって、とどめを刺されたと言ってよいだろう。一方、国内に目を転じて、若者を中心とする勤労観の転換は、時流を彩る流行語を生むほど、(少なくとも表面的には)強烈であった。さらに、急速な高齢化、少子化という人口ピラミッドの変化にともなう労働人口の質的、量的急変、外国人労働者の流入、貿易不均衡と円高に伴う生産拠点の海外流出、女性労働者の活用とそれを阻む制度的障害など、今日、わが国には、勤労観(の変化)という共通の根に由来する諸問題が山積しているのである。

このような問題意識に立って、1982年、われわれは、他の7ヵ国—アメリカ、イギリス、西ドイツ(当時)、オランダ、ベルギー、イスラエル、ユーゴスラビア—の研究者とともに、一つの国際比較研究プロジェクトを開始した。「働くことの意味に関する国際比較研究(Meaning of Working: MOW)」と称する当プロジェクトでは、共通の調査項目から成る調査票を

平成6年9月8日原稿受理

用いて、各国における勤労観を、行動計量学的に比較検討しようとするアプローチが採られた。本稿では、その方法論的特徴、調査項目の詳細などについて通覧する余裕はない。それらについては、既刊の論文（三隅，1994；三隅・矢守，1993；Misumi & Yamori，1992；三隅，1987）を参看願いたい。

本プロジェクトは、当初、1回限りの調査が実施される予定であった。しかし、その後、1980年代、世界規模で生じた社会経済的変動をうけ、1982年の第1回調査のフォローアップとして、1990年、第2回調査が日本、アメリカ、西ドイツ（当時）、ベルギーの4ヵ国で実施された。併せて、わが国のプロジェクトメンバーによって、それまで手薄であったアジア諸国におけるMOWの実態を把握すべく、台湾、シスガポール、韓国においても、同様の調査が実施された（篠原，1991）。さらに、本稿の前段的な研究として、わが国に特徴的な新入社員教育がMOWに及ぼす影響に関するパネル調査も実施された（Misumi & Yamori，1992）。

さて、本稿は、これら一連の研究成果、とりわけ、新入社員教育とMOWに関する研究を踏まえ、質量ともに他国に例を見ない、日本企業特有の新入社員教育が、新規に労働市場に参入する若者の勤労観に及ぼす影響に関して、特に、教育の「長期的な」影響に焦点を合わせて実施したパネル調査の結果を基にレポートするものである。紙幅の制約もあるので、従前の研究成果の詳細は、これまで列挙した諸文献を参看いただくとして、ここでは、本稿における叙述の前梯をなす限りにおいて、その成果を5点ばかり箇条書き風に列挙するとどめたい。その後、本稿の主要テーマ、すなわち、新入社員教育とMOWに関する調査結果について、より詳細に論究することにする。

これまでのMOW研究において見いだされた知見のうち、本稿と関連が深いものは、以下の通りである。第1に、日本は、他国と比較して、相対的に、＜仕事中心性＞が高い。これは、第1回調査（1982年）、第2回調査（1990年）ともに共通する傾向である。すなわち、日本人

質問項目	
次のそれぞれの領域は、現在、あなたの生活の中でどのくらい重要でしょうか。それを示すために、合計100点となるよう配点をして下さい。	
レジャー（趣味・スポーツ・レクリエーション・友人とのつきあい等）	□
地域社会（各種の団体・組合・政治組織など）	□
仕事	□
宗教（宗教上の諸活動・信仰など）	□
家族	□
(計100点)	

図1 100点配分法による＜仕事中心性＞の測定

の「働きバチ」イメージが、本調査においても、ある程度追認されたとと言える。なお、＜仕事中心性 (work centrality)＞とは、本調査プロジェクトの基幹変数であり、生活全体に占める仕事の重要性を0～100点の得点として表現したものである (図1を参照のこと)。第2に、各国とも、第1回調査に比較して第2回調査において、＜仕事中心性＞得点が大きく低下している。すなわち、80年代は、先進各国において等しく「仕事離れ」が進んだ時代であったと言える。

第3に、年齢、性別という基本的属性によるブレイク・ダウンによって、先に指摘した第1の事実が、それほど単純ではないことが判明した。すなわち、日本人の＜仕事中心性＞が、他国と比較して高いのは、30歳代以降の男性に限定される。言い換えれば、女性の＜仕事中心性＞、10、20歳代の男性の＜仕事中心性＞は、他国並みか、むしろそれより低い。一方、日本人男性においては、20歳～30歳にかけて、＜仕事中心性＞得点の急激な上昇 (われわれは、これを「20代のジャンプ」と呼んだ) が生じる (図2～図4を参照)。

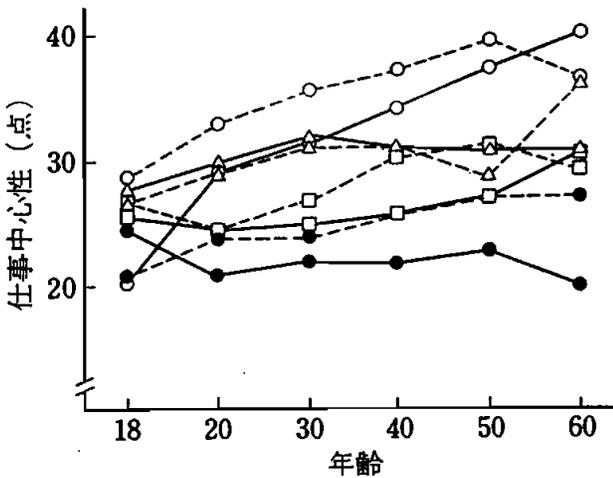


図2
＜仕事中心性＞の年齢変化
(男女こみ)

○：日本、●：アメリカ、
□：西ドイツ、△：ベルギー、
点線は1982～1983年、
実線は1989～1991年。

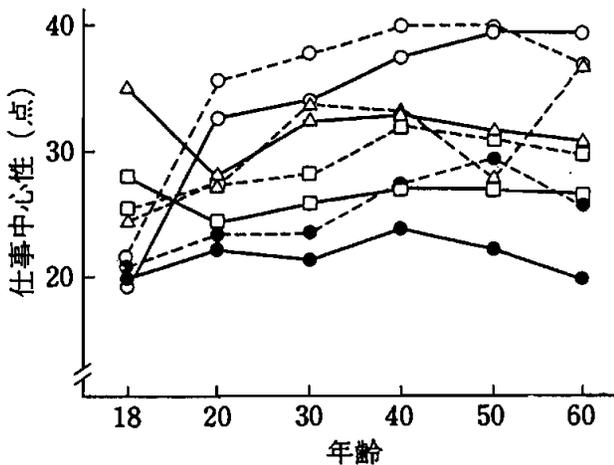
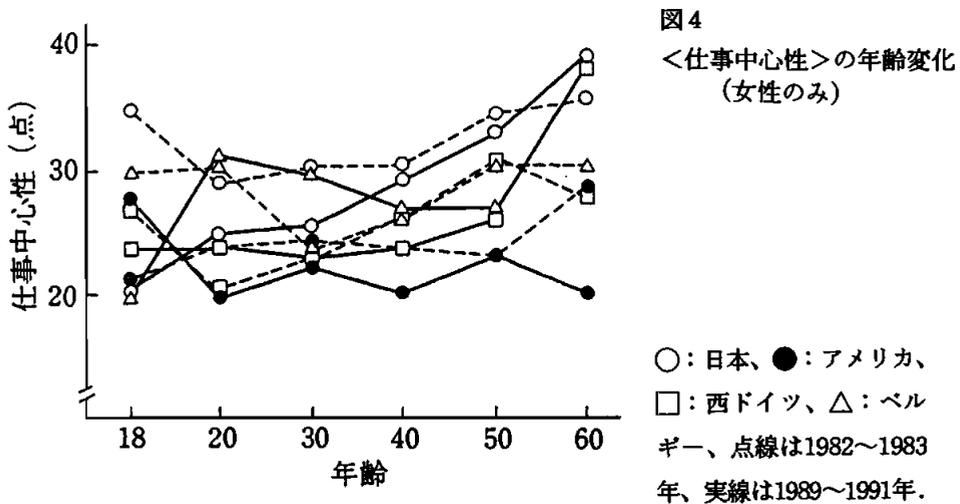


図3
＜仕事中心性＞の年齢変化
(男性のみ)

○：日本、●：アメリカ、
□：西ドイツ、△：ベルギー、
点線は1982～1983年、
実線は1989～1991年。



第4に、日本においては、数ヵ月間の新入社員教育を経ることによって、＜仕事中心性＞得点が急上昇する現象が見られる。すなわち、「20代のジャンプ」を支える具体的メカニズムの一つとして、日本企業による体系的かつ包括的な企業内教育を想定することができる。この点については、次節で詳述する。

最後に、日本において、大正末期から昭和一けた生まれの世代は、加齢、時代の効果とは無関係に＜仕事中心性＞が高い。すなわち、それ以外の世代も、おそらく上で指摘したメカニズムを通して、次第に「学生」から「企業人」へと変貌を遂げていく一面をもっている。しかし、今日の若者が、将来、教育ないし加齢によって、昭和一けた世代に迫るほどの高い＜仕事中心性＞を有する見込みは小さい。

2. 新入社員教育とMOW

われわれが、MOWプロジェクトに、新入社員教育と＜仕事中心性＞の関連分析を導入した契機は、上述の5点からすでに明らかであると思われるが、再度確認しておこう。われわれは、2回の調査で共通して認められた「20代のジャンプ」に、日本における勤労観の特徴、及び、それを醸成・維持するための制度的メカニズムが顕現していると見た。すなわち、他国においては、＜仕事中心性＞は年齢を重ねるにしたがってなめらかに上昇するのであって、この年代において、日本ほど急カーブを描いて上昇することはない。ところが、日本人男性に関しては、10歳代においては、他の諸国と同程度か、むしろ、低い水準にある仕事中心性が、20歳～30歳にかけて急上昇するのである。

われわれは、この現象から、「働く日本人」を形成する場は、働く以前の学校生活や家庭生活、そのほかの社会生活ではなく、彼らが一定の職業人として生活する「職場」であると考えた。すなわち、日本の若者は、日本の「職場」に入ると、その「職場」のもつ社会的風土・文化等の影響によって「働く日本人」へと形成されていく。こうした職場風土・文化からの影響は、多くの場合、日常の職場における上司や先輩からの対人的影響を通して、徐々にその効果

が顕現してくるものと考えられる。が、そうしたプロセスが凝縮された場面として、日本企業に独特の、包括的かつ長期的な新入社員教育をあげることができるだろう。われわれは、多くの日本企業が実施するこの新入社員教育が、「働く日本人」の養成に一定の役割を果たしているとの予測を立てた。そして、某企業において、新入社員教育の前後2回にわたって、新入社員の「仕事中心性」の変化に関するパネル調査を実施した（詳しくは、Misumi & Yamori (1992)を参照されたい）。その結果、新入社員教育によって「仕事中心性」得点が、入社後ごく短期間（3ヵ月ないし6ヵ月）に大きく上昇する事実を見いだした（図5を参照）。

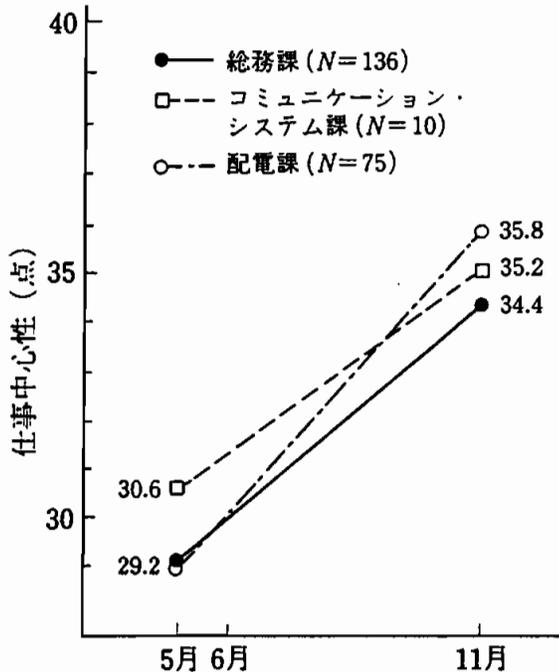


図5
新入社員教育前後での「仕事中心性」の変化

N：データ数。ただし、教育期間は、総務課では5～6月、コミュニケーション・システム課および配電課では5～11月。

この結果は、働くことの意味の解明へ向けて、われわれが抛って立つべき基本的な方法論に関して、重要な問題を提起している。それは、「働くための能力も、心構えもまるでない」と酷評されることも多い学生が、ごく短期間に「会社人間」に「変身」していた事実、そして、後述するように、そのメカニズムが早くも揺らぎ始めてきた事実は、「働く日本人」が、（場合によっては、中世にまで遡るような）日本固有の伝統的な価値観によってのみ支えられる極めて安定した存在であるとする立場に再考を促す、ということである。この点は、働くことの意味をどのような次元において把握するか依存するデリケートな問題であり、いたずらに結論を急ぐ種類の問題ではないであろう。とは言うものの、少なくとも、行動次元でとらえた日本人の勤労観は、わずか10年単位で、そしてここで示唆されたように、場合によっては数ヵ月単位で容易に変化する存在であることは極めて重要な事実である。なぜなら、勤労観の解明に対するアプローチのあり方そのものが、この点に大きく依存するからである。仮に、勤労観の大部分が時空的に比較的安定しているならば、それは、特定の地域において長い年月をかけて醸成されてきた文化的要因に大きく規定されるはずであり、当然、文化論的アプローチが重

要となろう。しかし、それが、人々が働く当の現場における物理・環境的要因、对人的要因、労務管理形態によって大きく左右されるならば、それに対応して、社会・産業心理学的分析が必須となる。われわれが2度にわたって実施した国際比較調査、および、新入社員調査は、少なくとも、前者のアプローチだけではなく、後者の立場に立った実証的な研究も必要不可欠であることを示している。

さて、2回の調査において、「20代のジャンプ」が見いだされたことは、「働く日本人」が、職場における意図的、あるいは、無意図的な教育の結果として形成されるというメカニズムが、現在も一定の役割を果たし、日本における、(相対的に)高い仕事中心性をもたらしめていることを示している。しかしながら、こうしたメカニズムが、曲がり角に来ていることをも、われわれは指摘してきた(三隅, 1994)。その根拠は、大きく分けて2つある。

第1は、若年層そのものの変質である。三隅・矢守(1993)ですでに指摘したように、<仕事中心性>が、若年層で大きく低下している事実、及び、若い世代では、10年経過した時点において前世代の<仕事中心性>得点について追いついていない事実は、多くの「現在の若者」が、教育や加齢によって仕事への意欲を増していった「一世代前の若者」とは質的に変化し始めていることを示すものである。

第2は、若者の<仕事中心性>の上昇に大きく寄与していた、企業組織における教育・訓練の担い手たちのリタイヤである。先述の通り、いわゆる「昭和一けた」の世代は、一貫して高い<仕事中心性>を維持している。ここで、今後、この世代が徐々に企業の第一線から退いていった時、何が起こるであろうか。十年前には、「気楽(easy-going)な」学生が入社してきた時、職場の中枢にはこの世代が存在していた。そして、教育・訓練を通して、あるいは、彼らが醸成する職場風土・文化を通して、徐々に若者を「働く日本人」に変えていったことであろう。しかし、今後は、このメカニズムが徐々に崩れていくことが予想されるのである。

3. パネル調査の概要

以上の視点に立って、われわれは、従前のパネル調査から、さらに一步踏み込んだ追跡調査を実施した。すなわち、前回のパネル調査が、数ヶ月間にわたる教育期間の前後で、新入社員のMOWにいかなる変化が認められるかを特定するものであったのに対して、本調査では、これに加えて、新入社員らが、教育期間を終えて、それぞれの職場に配属された後のMOWをもフォローアップした。具体的には、新入社員に対して、新入社員教育の開始前(第1回)、教育終了直後(第2回)、職場配属後2年目、つまり、入社後約3年後(第3回)、の計3回にわたって、同一の調査票を用いたパネル調査を実施した。

本パネル調査は、A社の新入社員を対象に、1988年(昭和63年)から7年間にわたって継続的に実施しているものである⁹⁾。本稿で取り上げるのは、このうち、入社3年目の追跡調査が実施された1990年(平成2年)入社の新入社員に関する調査データである。調査対象となった413人の内訳を表1に示した。調査は、新入社員教育開始前(1990年5月)、教育直後(1990年7月または同年12月)、入社後3年目(1992年12月)の合計3回である。調査時期ごとに、

調査対象人数にズレがあるのは、調査当日（調査は、すべて、集団面接法で実施）に欠席、ないし、退職等の事由に起因している。また、一部、第2回調査の対象外となった者が存在する。

表1 調査対象の内訳

調査時期	1990年	1990年	1990年	1992年
	5月	7月	12月	12月
高 男性	254	77	142	258
卒 女性	23	29	---	27

大 男性	119	44	---	117
卒 女性	12	10	---	11

本調査の対象は、われわれの要請に応じ、協力を得ることのできたA社一社である。むろん、A社（の新入社員）は、ランダムサンプリングによって選定されたものではない。したがって、母集団に関して統計的な推測を行うことは困難であり、わが国における新入社員教育が新入社員のMOWに及ぼす影響に関して、本調査の結果のみから早急な結論を引き出すことは控えねばならない。しかし、以下の事情を考慮するならば、本調査の資料的価値は小さくはないと思われるし、そこから、一定の知見を引き出すことも無意味ではないだろう。すなわち、本調査では、通常、入手困難な入社数年後の追跡データが得られており、さらに、調査項目そのものが大規模な国際比較調査において利用されてきたものと共通しており、相互参照が可能である。

さて、本調査では、2回目の調査時期が2パターンに分かれている（1990年7月と12月）。この点は、調査データの解釈とも関連する重要なポイントである。詳細は割愛するが、A社では、新入社員教育を大別して2つの系統に分けて実施している。両者は、表面的には、教育期間の点で異なる。すなわち、第1の「短期組」は、教育期間が5月から7月の約3ヵ月となるグループで、概して言えば、事務職および大卒の技術職がこのグループに属する。第2の「長期組」は、教育期間が、5月から12月の約半年にわたるグループで、高卒の技術職の大部分がこのコースに入る。

ただし、より重要な点は、両者が教育期間の面のみならず、教育内容、教育方式の点で大きく異なっていることである。「短期組」では、主として、レヴィン（1979）の言うところの「講義方式」によって、会社の業務内容に関する概説、事務・経理、ビジネスマナーに関する知識教育が実施される。また、教育は、主に、A社の社員研修所において、「通い」で行われる。相対的には、言わゆる「机と鉛筆の教育」のニュアンスが強い。

一方、「長期組」では、「短期組」と同様の教育も行われる。が、教育の主役は、同じくレヴィンの言葉を借りれば、「集団決定方式」ないし「参加方式」による技術教育、および、社

員相互の親睦を図るためのプログラムである。「短期組」と対照させて比喩的に表現するならば、「汗と油にまみれた教育」である。また、教育期間が長い上に、研修は「通い」ではなく、研修所の宿泊施設に「泊まり込んで」実施される。まさに、「同じ釜の飯を食う」のである。通念から推しても、寝起きをともにして生活することは、新入社員相互、あるいは、教育担当者と新入社員の間に深刻な軌轍を生むこともある一方で、社員相互の仲間意識の高揚、会社への一体感を惹起しやすいであろう。実際、A社の教育担当者はこれと同様の感想をわれわれに語ってくれた。

以上、A社における2種類の教育体系について、やや詳細に紹介したのは、A社のみを対象とする本調査においては、上記の教育期間・方法を異にする2つのグループは、性別、学歴と並んで、調査データを比較検討する上での重要な柱となるからである。次節では、多くの調査項目の中から、特に、MOWプロジェクトの中心変数である〈仕事中心性〉に焦点をあて、必要に応じて他の調査項目にも言及しながら、調査結果をまとめることにしよう。

4. 新入社員のMOWの経時的変容

①結果のまとめ

初めに、以下の考察の前提となる基礎データを示しておこう。図6はA社の新入社員の〈仕事中心性〉得点の変化(全体集計)、図7はそれを男女、学歴別に図示したものである。高卒男性のうち、2回目の調査が12月に行われている142人が、上記の「参加方式」の教育を受けた社員である。また、表2は参考のために示したもので、三隅(1988)が開発し、集団力学研究所により30万人以上のデータが蓄積されてきた「PMサーベイ」と呼ばれる職場風土調査の中に含まれる「仕事意欲」得点³⁾の変化を同様に示したものである。

図6、図7、表2に示した結果は、多く示唆を含むものと思われるが、ここでは、3つの点に焦点を絞ろう。第1に、新入社員教育は、わずかな期間に新入社員の〈仕事中心性〉を急上昇させることが再度確認された。さらに、この傾向は、性別、学歴を問わない。すなわち、全体平均では、短期型の教育で4.5点、長期型では5.6点の得点上昇が認められ、最も上昇幅の小さい大卒男性でも2.5点、最も上昇幅の大きい大卒女性では、11点もの得点上昇が見られる。

第2に、短期型、すなわち、「講義方式」の教育よりも、長期型、すなわち、「参加方式」の教育が、より大きな得点上昇を生み出している。この結果そのものは、先行研究でも見いだされたものであるが、本調査では、そうした傾向が、教育直後(第2回調査)のみならず、職場配属後(第3回調査)も持続することが見いだされた。すなわち、高卒男性を構成する2つのグループを比較すると、短期組は、29.4点→32.6点→31.5点という得点経過であるのに対して、長期組は、29.4点→36.1点→36.2点という経過である。

第3に、最も重要なポイントとして、上述した得点上昇、すなわち、教育の直接的効果としての〈仕事中心性〉の上昇は、男性においては、職場配属後にも、その影響が持続、ないし、さらに加速されているのに対して、女性においては、学歴とは無関係にその効果がまったく残存していないのである。否、事態はより深刻であって、女性においては、教育直後、男性以上

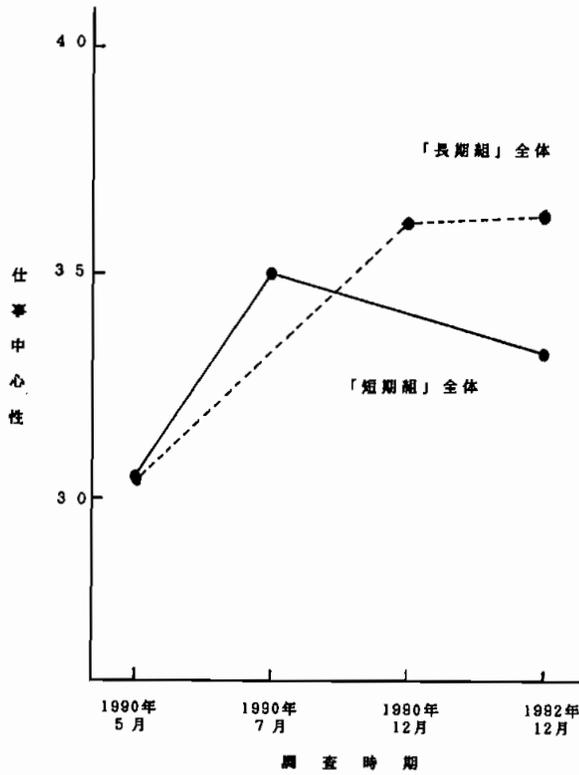


図6
新入社員教育前後、及び、職場配属後の<仕事中心性>の変化(全体)

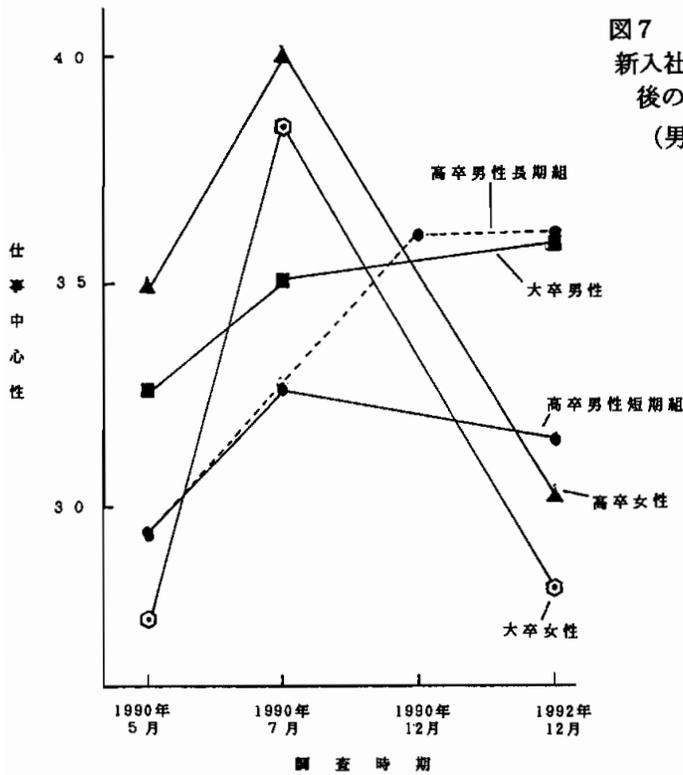


図7
新入社員教育前後、及び、職場配属後の<仕事中心性>の変化(男女・学歴別)

表2 新入社員教育前後、及び、職場配属後の「仕事意欲」得点の変化

調査時期	1990年 5月	1990年 7月	1990年 12月	1992年 12月
高 男(短期)	16.8	17.2	----	17.5
性(長期)	16.8	----	19.2	19.3

卒 女 性	18.5	16.6	----	16.3

大 男 性	16.9	15.4	----	18.6

卒 女 性	18.7	19.1	----	16.9

全 体	17.0	16.7	19.2	18.4

に急上昇した<仕事中心性>が、職場配属後、つまり、教育終了後約2年を経た時点では教育以前並み、場合によっては、教育以前よりもむしろ低下している。具体的な得点経過をフォローすると、高卒男性（短期組、長期組を合算）は、29.4点→34.9点→34.1点、大卒男性は、32.6点→35.1点→35.8点、高卒女性は、34.9点→40.0点→30.2点、大卒女性は、27.5点→38.5点→28.2点である。

②新旧勤労観のせめぎあい—「高卒男性長期組」と「女性」の比較から—

前項で要約したデータは、詮ずるところ、現在、日本の若年労働者の中で従来型の勤労観に染まるベクトルと、それに対抗するベクトルとが拮抗している様子を映しだしていると言えるだろう。前者のベクトルを象徴するのが「高卒男性長期組」の結果であり、後者のベクトルが「女性」の結果に対応する。

以下、補助的なデータも呈示し、両者の相違を論じることを通して本稿のまとめとしたい。なお、その際的前提として、ごく素朴に以下のことを確認しておきたい。それは、新入社員に、職場配属後直ちに、自律性が高く、自らの創意工夫を生かせるような、また複雑な意思決定を求められるような、したがって、多くの人が高い満足感を得るような業務は割り当てられない、という現実である。このことは、その是非はともかく、現時点では、日本の多くの企業に共通して見いだされる事実であると言ってよいだろう。次第に薄れつつあるとはいえ、年功に対する配慮は、管理者をして、中堅社員を差し置いて入社したばかりの社員に、（たとえ、彼らにその能力があったとしても）そうした仕事を割り当てることを思いとどまらせるであろう。また、そういった配慮は抜きに、純粹に、能力、経験の多寡から判断しても、新入社員には少な

くとも入社後しばらくは、比較的自由度の低い、単純な業務が割り当てられるのは、ある意味で当然の成りゆきであろう。A社の人事教育担当者も、この点に関して、A社が決して例外でないと言っている。

こうした前提を設けた上で、まず、「高卒男性長期組」について考えよう。彼らの実態は、ある意味で単純であり、従来、いわゆる「日本的経営」として特徴づけられてきた制度の下、「会社人間」（熊沢，1994を参照）としての道を歩み始めていると考えられる。すなわち、彼らの＜仕事中心性＞は、新入社員教育によって急上昇し、それが職場配属後も維持されている。仕事意欲得点も非常に高い。しかし、重要な点は、少なくとも現時点では、彼らのこうした勤労観が、必ずしも仕事そのものに対する興味、関心に由来するものではない可能性も高いという点である。例えば、彼らに、「今の仕事をつまらないと思うか」について5件法で問うた場合、「いつもそう思う」「ときにそう思う」と答える者が39%にも上る。彼らの相対的に高い仕事中心性は、むしろ、「たとえ現在の単調な仕事に幾ばくかの不満があるとしても、それを真面目に遂行している限りにおいて、多少の前後はあるにせよ年功順に、昇進も昇給もやってくだろう」という、山崎（1984）の言う、「満足を先送り」する生活倫理によって醸成されていると言える。そして、「参加方式」で超長期にわたって行われた教育は、企業への一体感、社員相互の連帯感を高め、「満足の先送り」に対する不安を払拭する役割を果たすわけである⁴⁾。

一方、「女性」はどうか。極論すれば、彼女らの得点経過は「女性」の仕事への期待感とそれが破られた際の落胆を如実に反映していると言えるだろう。ここで、強調しておかねばならない点は、彼女らのデータに象徴されるであろう、最近の若年労働者の価値観の特徴である。われわれ自身、かねて強調してきたように、昨今の若年労働者の勤労観を特徴づけるとき、「仕事嫌い」「やる気がない」「楽をしたがる」「遊ぶことばかり考えている」など、単純な快楽原則を指定したのでは、ことの本質を見失うことになる（矢守，1990）。現在の「満足の引き伸ばし」を図る彼らはその矛先を仕事にも向け、今現在の仕事における満足感を真摯に極大化しようとしているに過ぎない。つまり、彼等の相違は、仕事とレジャー（あるいは、家庭）のバランス感覚の違いにあるのではない。まして、仕事に対する意欲の多寡にあるのでもない。仕事という営みそのものをどのようなものとしてとらえるか、林（1988）の言葉を借りれば、仕事に関する「考え方の筋道」の違いなのである。単純に言って、若年者に理解できないのは、仕事という活動を将来の満足のために現在堪えるべき対象として指定することであり、逆に、伝統派は仕事とレジャー（ないし、遊び）の2項対立の消失を了解不能なのだろう。

こうした齟齬の一端を、本調査における女性のデータに仮託して語らしてみよう。例えば、「苦しいこともあるが『何かをやり遂げた』という達成感のある生活と、これといった達成感を得られないが気楽で楽しい生活、のいずれかを選択するか」という調査項目に対して、達成感のある生活と答える者が女性では86%に達するのに対して、「高卒男性短期組」では73%で、後者の方がむしろ低い（第3回調査）。こうした回答に対して、伝統的な勤労観の立場から言えば、仕事の上での達成感を求める一方で、レジャーや家庭にも多くの得点を振り分け、仕事

中心性が低いなどというのは「単なるわがまま」なのかもしれない。が、このように断罪していたのでは、相互理解は永遠に不可能である。非伝統的勤労観が日本中を席卷することがわが国にとって望ましいのかどうかについては、筆者も判断しかねる。しかし、「創造性」「美的感性」といった美辞麗句によって彩られた脱産業社会の実質は、詮ずるところ、「同じ職場に実直な管理職と無頼の芸術家が共存して互いに平等な処遇を求める場面（山崎，1990）」に身をおくということだと言える。換言すれば、本調査で対照させた「高卒男性短期組」型と、「女性」型の労働者の双方を許容する度量をもつこと、両者を同居させる曲芸を演じること—これこそが、日本企業が直面する難題である。

註

- 1) 調査は、調査対象であるA社の全社的支援の下、(財)集団力学研究所が実施したものである。本調査にご協力を賜わり、貴重な情報を提供いただいたA社、および、集団力学研究所に感謝の意を表する。
- 2) 本来であれば、本節において、調査対象であるA社に関する情報を記すべきところである。が、本パネル調査の対象は、A社のみであり、調査データの中には、A社に関する私的な情報も数多く含まれていることを考慮して、A社の特定につながるような情報の提示は控えた。その結果として、調査方法、調査結果に関する以下の記述に説明不足の箇所が生じていることをお断りしておきたい。
- 3) 仕事意欲得点は、下記の5つの質問項目の回答に基づいて算出する。各質問項目は、5件法による選択肢から成り、最終的な得点は、5つの得点を合計したものである（5点～25点）。質問項目は、「あなたは今の仕事に興味を持てますか」「あなたは毎日の仕事に張り合いを感じますか」「あなたは今の仕事を自分のものにしていただけますか」「あなたは自分の担当する仕事に誇りを感じますか」「あなたが担当する仕事について、さらに高度な知識、技能を身につけたいと思いますか」の5つである。
- 4) 蛇足ながら、本稿の内容を、MOW国際プロジェクトチームの一員である合衆国、及び、ドイツの研究者に提示したところ、彼らは、調査結果云々の以前に、新入社員教育が半年にわたって、しかも、泊まり込みで実施される、という事実そのものに驚愕の色を隠せないういた。

引用文献

- ベル, D. 1975 脱工業社会の到来(上・下) 内田忠夫他(訳) ダイヤモンド社
- 林知己夫 1988 日本人の心をはかる 朝日新聞社
- 熊沢誠 1994 会社人間の形成 内橋克人・奥村宏・佐高信(編) 日本会社原論3 会社人間の終焉(所収) 岩波書店
- レヴィン, K. 1979 社会科学における場の理論(増補版) 猪股佐登留(訳) 誠信書房
- 三隅二不二 1987 働くことの意味 有斐閣
- 三隅二不二 1988 リーダーシップ行動の科学(改訂版) 有斐閣
- 三隅二不二 1994 リーダーシップの行動科学—「働く日本人」の変貌— 行動計量学シリーズ5 朝倉書店
- Misumi, J. & Yamori, K. 1992 Values and beyond: Training for a higher work centrality in Japan. *European Work and Organizational Psychologist*, 1(2), 135-145.
- 三隅二不二・矢守克也 1993 日本人の勤労価値観—「第2回働くことの意味に関する国際比較調査」から— 組織科学, 26(4), 83-96.
- 篠原しのぶ 1991 日系企業に働く現地従業員の労働意欲とリーダーシップに関する研究(I)—シンガポール、台湾、韓国、日本の調査より— 中村学園紀要, 23, 53-61.
- トフラー, A. 1982 第三の波 徳岡孝夫(監訳) 中央公論社
- 山崎正和 1984 柔らかい個人主義の誕生—消費社会の美学— 中央公論社
- 山崎正和 1990 論壇：熱狂なき精神革命のために 朝日新聞1990年1月1日
- 矢守克也 1990 新入社員調査に見る企業内人材育成 集団力学研究所紀要, 7, 9-19.