

「ゆたかな時代」の職場風土

The Meaning of Working in the "Affluent Society"

吉田 道雄 (Michio Yoshida)* 三隅 二不二 (Jyuji Misumi)†
 平木 忠雄 (Tadao Hiraki)† 桜井 幸博 (Yukihiko Sakurai)†
 篠原 しのぶ (Shinobu Shinohara)‡ 三角 恵美子 (Emiko Misumi)§
 林 新吾 (Shingo Hayashi)§ 吉山 尚裕 (Naohiro Yoshiyama)¶

要約 自分のため=会社のため=社会のため という、高度経済成長期には、無条件に成立した等式が、「ゆたかな社会」を迎えて根底から揺らいでいる。「食べる」という目標を齊一的に追求し得た時代には、人々は企業においてある種の職場風土をほとんど自動的に共同形成できた。しかし、「食べる」という目標が副次的な意義しか持ち得なくなった現在、職場ないし企業は、それを一つの風土としてまとめ上げていくことができるのだろうか。

この問いに答えることを目的に、本研究では、1992～95年に集団力学研究所と(株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所が共同で実施した「職場風土調査」の結果を分析し、今日の日本企業の職場風土の特徴について検討した。調査対象者は、12,816名、主な結果は次のとおりである。

第1に、MOW調査(1987)で指摘された仕事中心性の低下傾向は、本調査でも再確認された。しかも、この動向は全年齢層におよび、「若者はレジャー、中高年層は仕事」という単純な2分法は崩壊し、「若者はレジャーと仕事、中高年層は家庭と仕事」という構造が定着し始めた。

第2に、仕事中心性が低い人々(仕事離れ型)、および、高い人々(猛烈社員型)の価値観が不変であるのに対して、中程度の人々のそれは、米国の特徴に接近している。すなわち、仕事意欲を持つと同時に、家族や人間関係も重視する(バランス型)である。「仕事離れ型」と「猛烈社員型」が、一見対極にあるように見えながら、仕事とそれ以外の活動を2律背反的にとらえる点で同根であるのに対して、「バランス型」はそうした枠にはまらない価値観である。将来的には、これが主要な勤労観として定着していくことが予想される。

最後に、調査結果を踏まえて、今後企業が採り得る方途として次の2つを提言した。一つは、企業の守備範囲を狭義の仕事に限定した上で、教育・訓練によって仕事中心性の向上を図る途である。もう一つは、企業の社会的役割を今以上に拡大し、他の生活領域に移った得点を回復しようとする途である。企業の社会貢献活動、企業ボランティアの実践とその意義を考えれば、今後後者の方途に注目していく必要がある。

キーワード 職場風土、ゆたかな社会、働くことの意味、仕事中心性、企業の社会的貢献

Abstract Japan has reached the stage of "affluent society"(Galbraith,1960) in the '80s or '90s. In the affluent society, people are no longer driven by lower or basic needs in the Maslow's need hierarchy theory. People's central concern have moved to satisfaction of higher needs, i.e. self-esteem, efficacy or self-realization. The change of needs structure would affect the meaning of working(MOW) in their lives. The Japan Institute for Group Dynamics and The Institute of Nuclear Safety System Inc. The Institute of Social Research have been doing a research on organizational climate. The major purpose of the study is to examine how the meaning of working for people has been changing since early 80's up to the present. Therefore, the study is also a follow-up investigation of the MOW project, an international comparative study, in the '80s and '90s. The central items of the JIGD's survey are related to 'work centrality', which was defined as a general belief about the value of working in one's life.

Respondents of the present study were 12,816 employees who worked for several companies in Japan. Results showed that work centrality scores is still decreasing in the 90's, and people has come to attach more importance to their leisure or family than past. Based on these results, we discussed the Japanese changing lifestyles, the attitude toward labor, and the way how corporates or society should take to cope with detachment from working.

* 熊本大学 教育学部 付属教育実践研究指導センター

†(株)原子力安全システム研究所 社会システム研究所

‡ 福岡女学院大学 人文学部 英米文化学科

§(財)集団力学研究所

¶ 大分県立芸術文化短期大学 コミュニケーション学科

Keywords organizational climate, affluent society, meaning of working(MOW), work centrality, corporate citizenship of recurrence

1. 問題：「ゆたかな時代」の職場風土とは何か

「ゆたかな社会」が目標であった時代には、人々は「食べること」という共通の目標を追求し、企業においても共通の職場風土が作られていた。しかし、「食べること」が副次的な意義しか持たなくなった現在、職場ないし企業あるいはその中で働く人々は、それを一つの風土としてまとめ上げていくことができるのだろうか。できるとすれば、それは何によってだろうか。本稿は、これまで実施してきた「職場風土調査」を通して、この問いに答えようとするものである。

1.1 職場風土

職場風土、組織風土、あるいは経営風土は、常識的には次のように説明される。「メンバーに認知された職場（組織、経営方針）の全体的性格を指す。元来は、レヴィンが社会的風土という用語によって明らかにしたように、人間の行動を制約する物理的ではない、主観的ないし心理的環境として…」といった具合である。この種の解説は、風土のうちに主観的要因と客観的要因が存在することを仮定している。こうした説明では結局、個人の主観的心情か、それとも外側に存在する客観的環境か、という対立が生じることになる。

和辻哲郎は、こうした2元論の問題点を次のように論じている。「風土の現象について最もしばしば行われている誤解は、我々が最初に提示したとき常識的な立場、すなわち、自然環境と人間との間に影響を考える立場であるが、それは既に具体的な風土の現象から人間存在あるいは歴史の契機を洗い去り、それを単なる自然環境として観照する立場に移しているのである。人間は単に風土に規定されるのみではない、逆に人間が風土に働きかけてそれを変化させる、などと説かれるのは、皆この立場に他ならない。それはまだ真に風土の現象を見ていないのである」(和辻, 1979; P.17)¹⁾。

和辻は、朝の「爽やかな気分」を例に挙げてこの

問題を説明する。常識的説明では、さわやかな気分とは、空気の温度、湿度、透明度など、ある特定の状態が「外」から影響して、人の「内」に引き起こされたさわやかな心的状態である。しかし、その状況を十分に考えると、そこにあるのはさわやかという「あり方」だけである。さわやかという心的状態も、さわやかな空気という物（の状態）も、単独には存在しない。

しかし、その一方で、我々は、朝のさわやかな気分を他者との間で“挨拶”として表現することができる。それは、我々が同じさわやかさを共同で感じるからである。だからこそ、我々は、“気持ちのいい朝ですな”などと挨拶を交わすことが可能である。「あり方」の存在基盤、ひいては風土の存在基盤は、我々の共同実践にある。和辻の言葉を借りれば、我々は、「空気のさわやかさにおいて我々自身を了解している」のであり、「さわやかさのうちへ、出ている我々を見る」。同様のことは職場風土にも当てはまる。職場の重苦しい雰囲気、みなぎる活気、出る杭は打たれる気配といったものは、純粋な内的＝心的状態ではない。単純な外的＝物理的存在でもない。それらは全て、和辻の言う「あり方」である。

また、我々は、時間経過の中に特定の「あり方」を固定する。ここでの固定とは、和辻が、“家屋の様式は家を作る仕方を固定したもの”（同上; P.15）、と言うときの固定である。職場風土も、その「あり方」が固定されるにしたがって、（狭義の、物象化した）職場風土になり、制度やシステムになる。例えば、某社の多数の社員の革新的な「あり方」が、革新的な職場風土として認められるようになれば、それは、（狭義の物象化した）風土になり、更には“自由提案システム”などの形で制度化されていく。

我々は、組織風土を以上のようにとらえるが、それを直接的には「職場風土調査」という調査票によって把握する。調査票から得られるのは、質問項目に対する人々の反応である。従って、調査から把握できるのは、個人の主観的な心的状態に過ぎない。しかし、多くの人々から同じ反応（パターン）が得

られれば、その反応は、人々を包み込む雰囲気、すなわち、職場風土が個々の成員に分有された「気分」を反映したものと言えるだろう（木村，1972）²⁾。つまりそれは、職場風土を推測する上で、少なくとも「近似」としては有効だと考えられる。

1.2 ゆたかな時代

さて、職場風土や勤労観に関して、1980年代以降の日本人、とりわけ、若い世代に生じている変化は、図1のような事態として把握できるだろう。すなわち、個人のレベルでは、生活に占める仕事のウェイトが小さくなる一方、社会のレベルでは、社会全体を構成する諸集団の中で、企業組織の占めるウェイトが軽くなる。この点に関して、三隅ら（1987，1994）³⁾⁴⁾の「働くことの意味国際比較調査（MOW）」、統計数理研究所「国民性調査」、NHK「日本人の意識調査」など、生活意識、勤労観に関する種々の調査は、1980年代に日本人の仕事離れや、会社離れが加速した事実を指摘している。

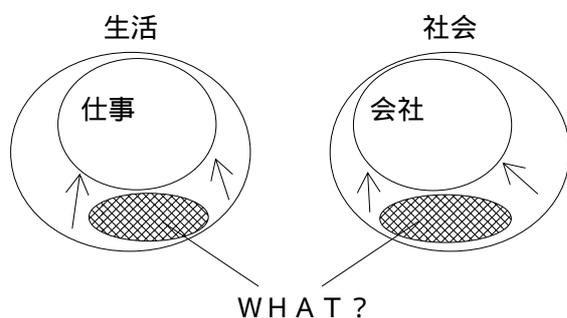


図1 「仕事離れ」と「会社離れ」

問題は、図1の空隙の部分である。仕事の意味や企業の存在が低下した後、そこに何が生まれたのか。「WHAT」の部分に何が生じつつあるのか。マイホーム型のライフスタイルが生まれるのか。それともレジャー社会が訪れるのか。この「WHAT」は、80年代当初はまだ明確ではなかった。

これに答えるための鍵概念が、経済学者ガルブレイス（1960）⁵⁾の「ゆたかな社会」という概念である。「ゆたかな社会」は、1950年代、まずアメリカ社会に訪れ、次いで西欧諸国、1980年代に至ってアジアでは日本がその段階に至った。そして今、

韓国、シンガポールなどアジア諸国へと波及しつつある。もっとも、「ゆたかな社会」と言っても、それは物があり余る社会ではなく、「多くの人々が、明日食べるパンや毛布を心配する必要のない社会」のことである。この意味で現代日本は、「ゆたかな社会」を掌中にしている。先の阪神大震災が、あれほど衝撃的であったのも、「ゆたかな社会」の一角に突如「ゆたかでない社会」が出現したからに他ならない。

ここで「ゆたかな社会」に対して、一つの定義を与えてみよう。それは、自分のため＝会社のため＝社会のため という等式が無条件に成立しない社会、という定義である。裏返して言えば、「ゆたかな社会」への階段を全力で駆け上がっている段階の社会においては、この等式が無条件に成立する。例えば、東南アジア諸国、ブラジル、中国沿岸部などが現在この段階にあり、かつての日本の高度経済成長期もそれに相当する。すなわち、自分がよく働くことは、会社が儲かることと同義であり、会社が儲かることが社会全体の成長に直結する。このことを日々実感できる社会、これが「ゆたかな社会」への階段を全力で駆け上げて上がっている社会なのである。

そして、もし、先の等式が成立させるべきものであると考えるならば、「ゆたかな社会」においては、会社（企業）に、等式成立のための工夫・努力が求められることになる。昨今、「会社人間」としての生き方に疑問が呈されるようになったのも、企業の社会的貢献がクローズアップされているのも、「ゆたかな社会」の渦中にある人々が、もはや無条件に等式を受容できないからに他ならない。また、阪神大震災で注目されたボランティア活動も、自己と社会の媒介項として機能してきた会社を飛ばして、「自分のため」と「社会のため」をダイレクトに結び付けようとした営みであったと解釈できよう。

1.3 「ゆたかな社会」の職場風土

“等式”の無条件成立の成否は、職場風土にとって本質的な影響を及ぼす。それは、（職場）風土が人々の実践的あり方から派生すること、実践の根本は生存（食べていくこと）であること、そして、「ゆたかな社会」が、生存という至上命題からの解

放を意味することを考えれば明らかだろう。すなわち、「ゆたかな社会」への階梯においては、生存という「あり方」を、職場において、ほとんど自動的に同じような風土を作り上げることができた。しかし、「ゆたかな社会」では、その基盤が揺らいでいる。そこには、生存という「あり方」は、もはや副次的な意義しか持ち得ない。職場ないし企業やその中で働く人々は、それを一つの風土としてまとめ上げていくことができるのか。できるとすれば何によってだろうか。今問われているのは、このことである。

ところで、この議論には重要な前提がある。それは、そもそも等式を成立させる必要があるのかという前提である。この点に関して、我々は、等式は成立しなければならないと考える。確かに、人は“自分のため”に働くのであって、“社会のため”と連動する必要はない。しかし、収入を得るにせよ、仕事にやりがいを求めるにせよ、自己実現のためにせよ、人は、自らの仕事の何たるかが、社会的に明確にされないままに耐えられるだろうか。“自分のため”と称される収入、やりがい、自己実現なるものが、社会ないし他者を離れて成立するだろうか。人間は、原理的に社会性を帯びた存在なのである。

これと関連して、山崎(1995)⁶⁾は、人々が近年、仕事の全体像をその手に回復するための機会を求めながら(意思決定への参加要求、機械相手よりも人間相手など)、他方、これと逆行する動きを示していると指摘している。例えば、小売商店の息子が親の店を出て同じ町のスーパーで働きたがること、大ホテルのウエイターやウエイトレスになる人は多いのに家政婦は敬遠されること、家事労働も、例えばハウス・クリーニングといった形で企業化されると若い労働力が集まってくること、などである。

これらの事象が暗示しているのは、人々の労働の基盤には、職務内容や給与だけでなく、自己表現の手段としての機能があるという点である。スーパー、大ホテル、ハウス・クリーニング会社においては、人々は常に多くの目にさらされ、労働の成果は、ある価値体系に即して評価される。家政婦や小売店での労働は、仕事の全体像を把握し、成果を実感でき、給与の面でも大企業を凌ぐことが少なくない。しかし、成果の客観的=社会的保証という点ではイ

ンパクトが弱いのである。皮肉なことに、自己実現は、決して自己の内部では完結しない。それは、常に社会に開かれていなくてはならない。ここに、先の等式が成立しなくてはならないと考える理由がある。

2. 方法：「職場風土調査」の背景と構成

ここでは、「職場風土調査」の背景となった研究と、調査票の全体構成について述べる。「職場風土調査」は、4つの調査研究を基礎にそれらを整理・統合して構成したものである。

2.1 PMサーベイ

三隅(1984)⁷⁾によって提唱されたリーダーシップPM理論に基づいて開発された調査票である。PM理論の詳細については、上記の文献に詳しいので、そちらを参照願いたい。調査票は、リーダーシップに関する20項目、職場モラルに関する40項目から成る。「職場風土調査」にもこれら60項目がすべて盛り込まれる。

内訳は、リーダーシップに関する20項目のうち、10項目がP行動測定尺度を、残りの10項目がM行動測定尺度を成す。リーダーシップに関する項目は全て、調査対象となるリーダーの直属の部下が上役のリーダーシップ行動を評定する形をとる。このため、リーダーの職位、職種によって複数の調査票(フォーム)が開発され、それぞれ、後述の職場モラル要因との相関分析により、その妥当性が確認されている。本調査では、

現業部門監督者用〔班長、作業長クラス：FORM1〕

事務・技術部門監督者用〔係長クラス：FORM2〕

中間管理者用〔課長クラス：FORM4〕

上級管理者用〔部長クラス：FORM5〕

病院婦長用〔FORM8〕

の5種を用いた。また、職場モラルについては、仕事に対する意欲、給与満足度、会社満足度、精神衛生、ミーティング、チームワーク、コミュニケーション、業績規範の8要因が設定され、それぞれ5項目から構成されている。

PMサーベイでは、上述の項目に関して非常に大規模かつ包括的な調査が繰り返されてきた。その知見は多岐にわたるので、本論では3章における「職

場風土調査」の結果報告の中で、適宜言及するにとどめたい。

2.2 MOW (Meaning of Working) 調査 (「働くことの意味調査」)

日本、米国、英国、ベルギー、西ドイツ(当時)、オランダ、ユーゴスラビア(当時)、イスラエルの8カ国の研究者が参加して、1980年(第1回)、1990年(第2回)の2度にわたって実施された大規模な国際比較調査である(但し、第2回は日、米、英、ベルギーの4カ国)。その目的、方法論上の特徴については、三隅(1987)³⁾、三隅(1994)⁴⁾、MOW International Research Team(1987)⁸⁾などを参照願ひ、ここでは「職場風土調査」に組み入れられた項目に限定して略述しておきたい。

それらは全て、仕事中心性(work centrality)に関する項目である。仕事中心性とは、MOWプロジェクトの中心概念であり、仕事という活動が人々の日常生活全体の中で占める位置づけ、重要度を意味する。具体的には、3つの下位概念(下位項目)から構成される。

第1は、「100点配分法による相対評価」である。具体的には付録の項目39番である。これは、生活全体がレジャー、地域社会、仕事、宗教、家族の5つの領域から構成され、その全体を100点と考えたときに、各生活領域の重要度に応じて得点を配分させるというものである。すなわち、他の生活領域との相対比較の中で仕事の重要性を評価させる項目である。この時、仕事に割り振られた点数が、(狭義の)仕事中心性(得点)である。

第2は、「5段階(7段階)尺度による絶対評価」で、項目24番である。これは、通常のリッカートスケールによって、仕事自体の有意義性を絶対評価として問うものである。なお、MOW調査では7段階尺度を用いたが、MOW調査でも「職場風土調査」でも、分析上は3カテゴリーに分割したので、結果の相互比較は可能である。

第3は、俗に「宝くじ質問(lottery question)」と称される項目を用いた間接評価であり、項目22番がそれに相当する。これは、宝くじの当選等によって働く必要が無くなったと想定して、その後の生活設計を問う項目である。具体的には、同じ職場

で働き続ける、職場を変えて働き続ける、働くのをやめる、の3つの選択肢から一つを選ぶ形式である。これにより、間接的に仕事の重要性を評定させる。

仕事中心性とは別に、生活満足度(項目34番)、労働時間短縮の方途(同35)もMOW調査から導入した項目である。MOW調査では、これらの項目を中心に多くの項目から成る調査票を用いて大規模な調査が実施された。MOW調査についても、その成果は多岐にわたるので、本論では3章における調査結果の報告の中で、必要に応じて言及することにしたい。

2.3 新入社員調査

ここで言う新入社員調査は、(財)集団力学研究所が、1988年以来、いくつかの企業組織との協力関係の下、当該企業の新入社員を対象として毎年実施している全数調査である。その大きな特徴は、特にX社において、合計3度にわたるパネル調査を実施している点である。具体的には、新入社員研修期間の前に第1回、研修終了直後に第2回、入社1年後(あるいは、2年後)に第3回の調査を実施する。このパネル調査には、MOW調査において見い出された日本人の仕事中心性の特徴(若年層において他国と同レベルにある仕事中心性得点が、20代、30代にかけて急上昇する現象)を、別角度から検討する目的も込められていた。これらについては、Misumi & Yamori(1991)⁹⁾、矢守(1994)¹⁰⁾に詳しい。

調査票を構成する項目は、基本的には、「職場風土調査」と同一である。このうち、項目37番、38番は、近年の若年労働者の勤労観を明確にするべく「職場風土調査」に組み入れた項目である。具体的には、転職、会社での付き合い、長幼の序に対する意識などに関する質問項目が配されている。

2.4 国民性調査

国民性調査とは、文部省統計数理研究所が1953年以来5年ごとに実施してきた、我が国の最も代表的な意識調査である。最新の調査は1993年(第9回)に実施され、その結果は既に速報されている(統計数理研究所、1994)¹¹⁾。また、これまでの国

民性調査の歴史を概観した総括的な報告書も刊行されている（統計数理研究所，1992）¹²⁾。調査内容は非常に広範にわたるが、「職場風土調査」では、とりわけ日本人の基本的な対人関係観、人生観に関する項目をその中から抽出して用いている。これは、仕事、職場に対する態度の基盤に（日本人に特有の）対人関係観、人生観があると考えたためである。また、これらのうち、あるものは、年齢、世代、時代の関数として継時的に変化し、またあるものは強度の安定性を示すことが、数回にわたる国民性調査の結果明らかにされてきた。職場風土、とりわけ、その時間的変化を検討課題としていた我々にとって、それらは欠くべからざる重要な項目であった。

具体的には、「イソップ物語の質問」、「他者への信頼感に関する項目」、「人情課長の質問」、「会社とリクレーション」である。これらの中には、林（1988）¹³⁾が「大多数意見」と呼ぶ極めて安定した回答パターンをもつ項目、および、「考え方の筋道」と呼ばれる日本人の典型的態度構造（「義理人情」「伝統 - 近代」など）に関する項目が含まれている。40年にわたる継続調査によって繰り返し見い出されてきたそれらの回答パターンは、逆に言って、もしそこに変化が認められれば、それは職場風土の抜本的転換を示唆する信号と考えることができる。

2.5 その他

「職場風土調査」には、上記の外にもいくつかの質問項目が含まれている。ここでは代表的なものだけを列挙しておこう。女性の労働に対する意識を問う項目（項目番号36）は、近年の女性の職場進出を念頭においたものである。項目7、9、27、30などは、1節で述べた職場モラルに関わる項目ではカバーしきれなかった要素（job enrichmentに相当しよう）を補うための項目である。また、項目40番は、MOW調査では仕事の目的に関する項目と称されていたものを改編したものである。

3. 「職場風土調査」の結果

3.1 調査対象者の属性

本研究の結果は、1992～95年に(財)集団力学研究所と(株)原子力安全システム研究所 社会シス

テム研究所が共同で実施した「職場風土調査」のデータに基づく。調査は、製造業、大規模小売店舗、運輸・運送業、電気事業、病院などにおいて集合調査方式で実施した。今回分析したのは、12816名のデータである。表1～3には、その内訳をPMサーベいのフォーム別、性別、年代別にまとめている。

フォーム	1	2	4	5	8	計
	4312	6241	961	286	1016	12816

表1 調査対象者の構成1（フォーム別）

性別	男性	女性	不明	計
	8865	3943	8	12816

表2 調査対象者の構成2（性別）

年代	10代	20代	30代	40代	50代	60代～	不明	計
男性	917	2343	1301	2014	2047	231		
女性	187	2162	606	802	166	9		
不明				2	4	2		
計	1104	4505	1907	2818	2217	242	23	12816

表3 調査対象者の構成3（年代別）

3.2 リーダーシップと職場モラル

リーダーシップに関する調査項目は、P行動、M行動各10項目から成る。回答選択肢の合計得点（10～50点）はP得点、M得点と呼ばれる。表4は、フォーム別にその結果をまとめたものである。この結果をもとに、回答者個人から見た（認知上の）上役のリーダーシップ類型を4つ（PM型、P型、M型、pm型）に分類し、職場モラル8要因の得点を算出した。得点は、各要因とも5～25点の間に分布する。

さて、表5は、PM4類型別に、職場モラル得点をまとめたものである。三隅（1984）⁷⁾が指摘するように、PM4類型とモラル要因との間には一貫した相関関係 - PM型、M型、P型、pm型の順に得点が高い - が確認できる。但し、業績規範だ

フォーム	1	2	4	5	8
P 得点	34.0	35.5	36.0	35.8	33.5
M 得点	33.0	34.1	37.6	37.5	31.0

表4 フォーム別のPM得点(平均値)

モラル要因	PM型	P型	M型	pm型
仕事意欲	19.3	17.1	18.0	16.4
給与満足	14.3	12.4	13.1	12.0
会社満足	18.0	15.9	16.6	15.0
精神衛生	16.9	14.2	15.9	13.9
チームワーク	19.4	17.2	17.8	15.8
ミーティング	18.3	15.3	16.2	13.8
コミュニケーション	19.3	16.9	17.0	14.4
業績規範	17.9	16.5	16.0	15.1

表5 PM4 類型別のモラル得点

けは例外的に2位と3位の順位が入れ替わる。なお、表5は、全フォームを合算して分析した結果であるが、フォーム別に分析を実施しても結果は全く同様であった。

3.3 仕事中心性

3.3.1 過去のMOW調査結果の要約

「仕事中心性」の結果を述べる前に、過去2回にわたるMOW調査、および、新入社員調査の結果を要約しておこう。

第1回調査(1980年)でも、第2回調査(1990年)でも、日本は他国と比べて、仕事中心性(相対評価)が高い。つまり、日本人は少なくとも相対的に仕事好きである。逆に、アメリカは最も得点が低い(図2)。

2回の調査の間に、各国とも仕事中心性が低下している。すなわち、1980年代は各国共通して、仕事離れの傾向が見られた時代であった(図2)。

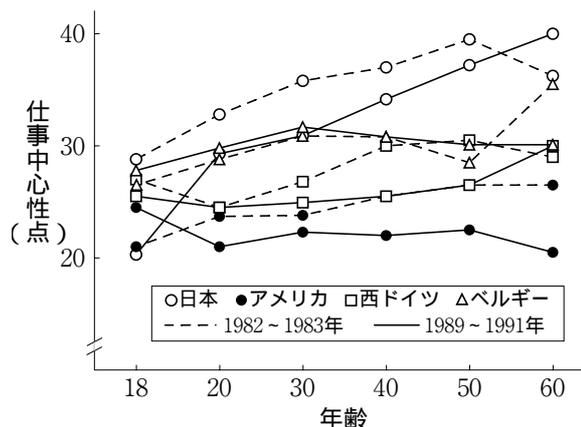


図2 MOW調査における仕事中心性の年齢変化

日本の場合、例えば、1980年に20代だった人(1990年には30代)は、10年前に自分達と同じ年齢だった人(1980年の30代)の得点に追いついていない(図2)。

但し、この傾向が見られるのは昭和28年以降に生まれた人々(1990年時点で30代)であって、それ以前の昭和一桁、大正世代は、10年を経過して、前の世代の得点に追いついている。つまり、仕事中心性の右上がりの傾向は、年齢ではなく世代による効果であり、戦前生まれの世代に固有の特徴である(図2)。

仕事から逃げた点数は、レジャー、家庭へと移っている。特に、日本における仕事と家庭の得点の逆転は注目される。この結果は、NHKの世論調査の結果(1991)¹⁴⁾とも一致する。日本では、1980年代半ばに、仕事は生活の中で、会社は社会の中で一位の座を明け渡したと言える(図3)。

上記のと関連して、現代の若年労働者の仕事中心性が加齢と共に上昇することはあまり期待できないが、新入社員教育の前後で仕事中心性が大幅に上昇する事実も見い出された。その高得点は、入社1~2年後の追跡調査時も維持された。

ただし、には条件が付く。一つは、それが半年間にもわたる長期かつ包括的な社員教育を実施する某企業での調査結果だという点である。すべての企業が、そうした徹底した教育を実施

しているわけではない。更に重要な事実は、そうした傾向は男性に限定される。女性の場合、教育後、一時的には仕事中心性が上昇するが、追跡調査時には教育前の水準に戻ってしまうことが明らかとなった。

3.3.2 「職場風土調査」結果の全体的傾向

上述したMOW研究の結果も考慮しながら、1992～95年の「職場風土調査」の結果を見ていこう。図4は、仕事、レジャー、地域、宗教、家族の5つの生活領域に配分された数値を示したものである。

図3と図4を対照すれば、1990年のMOW調査時の日本と比較して「職場風土調査」では、仕事、レジャーの得点が高く、家族が低い。このうち、仕事中心性が高いことは、1980年代の「仕事離れ」の傾向にブレーキがかかったと見るべきではない。むしろ、本調査の対象となった企業組織に大手企業が多く、しかも、各企業における企業内調査として実施されたためと解するのが適当であろう。また、レジャーの得点が高く、家族が低いことは、20代の、すなわち、未婚の回答者が相対的に多いためである。これら2領域の得点は、明らかに年代の関数となっている。

3.3.3 性別・年代別分析

図5と図6は、各生活領域に割り当てられた得点を性別・年代別にまとめたものである。見い出された事実、そこから示唆される点をまとめておこう。

第1に、仕事中心性については、男女とも1990年のMOW調査とほぼ同じ得点分布を示している。つまり、全体として、依然として男性の得点は女性の得点を数点上回っているが、その差は50代以降ではほとんどなくなる。この点は、次の2つの要素の相乗作用の結果と考えられよう。第1は、50代の女性の多くが管理職につくなどして純粋に仕事中心性が上昇したという側面である。第2は、40代を頂点として女性は家族に多くの得点を割り当てるとい側面である（後述）。すなわち、50代になって子供が成人するなどして家庭での負担が軽減したこの年代の女性が、家族の得点を仕事に振り替えたという一面がある。

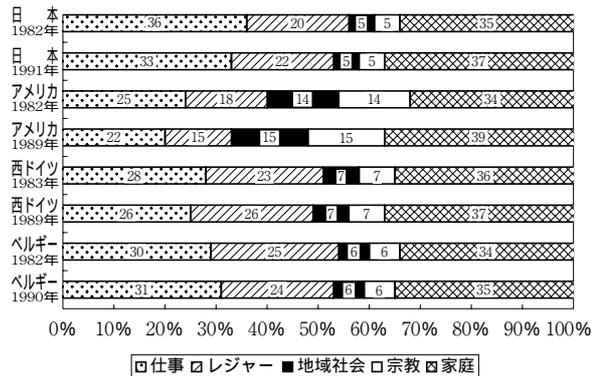


図3 MOWにおいて5つの生活領域に配分された数値の平均

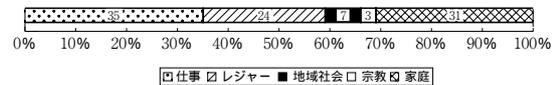


図4 5つの生活領域に割りふられた得点

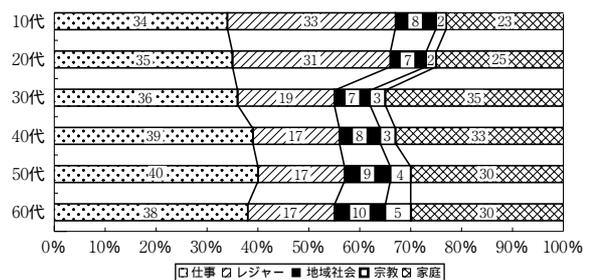


図5 5つの生活領域に割りふられた得点（男性の年代別）

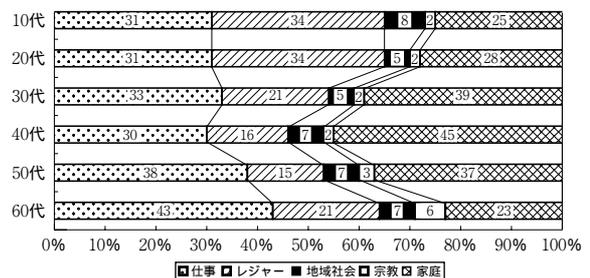


図6 5つの生活領域に割りふられた得点（女性の年代別）

また、仕事中心性は、基本的には年代を追って上昇するが、女性においてはこの傾向は50代に例外的に見られるだけであり、男性においても、1980

年のMOW調査ほどの急上昇は見られない。第2回のMOW研究が示唆したように(三隅, 1994)⁴⁾, 仕事中心性に対する加齢の効果は次第に薄れつつある。

第2に, レジャーについては, 大きな年代差が存在する。性差もあるが, 年代差に比べると小さい。すなわち, 全体として, 10代, 20代のグループと30代以降のグループに2極化する。この間でレジャーに対する得点は半減する。すなわち, 前者は後者の2倍もの得点をレジャーに割り当てる。これは, 仕事中心性の年代による違いなどとは桁違いの大きな差だと言わねばならない。

最も重要なことは, 30代に至ってレジャーから浮いた得点が仕事に回るかということ, そうではない点である。多くの点数は, レジャーから家族に移るのである。すなわち, 10代, 20代のグループは, 「レジャーと仕事」, 30代以降は「仕事と家族」という構図が鮮明に浮かび上がる。言い換えれば, 勤労観の年代差という時, 従来は, 「仕事か, それ以外か」の2分法的選択を前提として, 「若者はそれ以外, 中高年は仕事」という選択が成されたと考えられてきた。しかし, この理解は現状ではもはや誤解に近い。そうではなく, 「仕事とそれと並立する生活領域」という2元構造が全ての年代を通じて定着し, 仕事のパートナーがレジャーとなるか, 家族となるかに関する判断が年代によって180度異なると考えるのが妥当であろう。

最後の家族については上でも述べてきたので, 事実だけを簡単に指摘するにとどめよう。ポイントは2点ある。第1は, 年代差である。レジャーとは正反対に, 10代, 20代が低得点, 30代, 40代と急上昇し, 50代以降は再び低減傾向という構造である。第2は, 特に, 40代に見られる大きな男女差である。40代では, 他の年代においては2~7点にとどまる男女差が11点にも開く。他の年代においては縮小傾向にある, 労働に関わる伝統的な男女差が40代において, 最も色濃く残存していることが示唆される。すなわち, 男性は, 昇給・昇進の上昇率がピークに達して, それなりに「会社人間」の体裁をとる一方で, 女性は家庭に関わる負担を大きく背負いながら働き続けていることがわかる。

3.3.4 絶対評価と間接評価による仕事中心性

本節の最後に, 5段階尺度, および, 宝くじ質問に関する結果をまとめておこう。まず, 図7に示されているように, 5段階尺度(絶対評価)においては, 仕事に対する重要性評価はむしろ回復する傾向がある。すなわち, 100点配分法による結果は, 人々の仕事に対する意欲が低減していると言うよりは, むしろ人々が生活領域の多元化(少なくとも, 2元化)を図っているためと解するべきであろう。

また, 図8のとおり, 宝くじ質問に対する反応は, 2回のMOW調査の延長上にある。大きな特徴として, 十分な資産を得れば仕事をやめるとする考え方が増加の一途をたどっている。こうした勢力はまだ少数派であるが, 将来は, 3.3.3項で指摘した「仕事とレジャー」「家族とレジャー」という2元構造の中で, 仕事はむしろ, 従の位置を占めるようになるのかもしれない。

3.4 職場風土の構造 - パターン分類の数量化による分析

以上では, 仕事中心性を核として職場風土の実態を検討してきた。ここで, その他の諸項目にも目を向けて見よう。但し, 多岐にわたる項目を個別に検討するよりも, 先に述べた「考え方の筋道」(態度構造)に目を向けることが肝要である。ここでは, これまでのMOW研究と同様, パターン分類の数量化と呼ばれる多変量解析法を用いる。表6は, 分析に投入した項目(カテゴリーとも称する)をまとめたものである。

図9に分析結果を示した。多くのカテゴリーが2次元平面上にプロットされており, 近傍に位置するカテゴリーは, 相互に回答パターンが類似していることを示している。ここでも, 仕事中心性に関わるカテゴリーを中心に検討していくことにしよう。中心性1 ~ 中心性4 はそれぞれ, 仕事中心性が20点未満, 20~39点, 40~59点, 60点以上を示している。この4分類はそれ自体として意味のある区分ではないが, 2回のMOW調査で継続して用いられてきた分類である。つまり, ここで問題となるのは, 各カテゴリーがその近傍にどのようなカテゴリーを伴っているか(いないか)である。換言

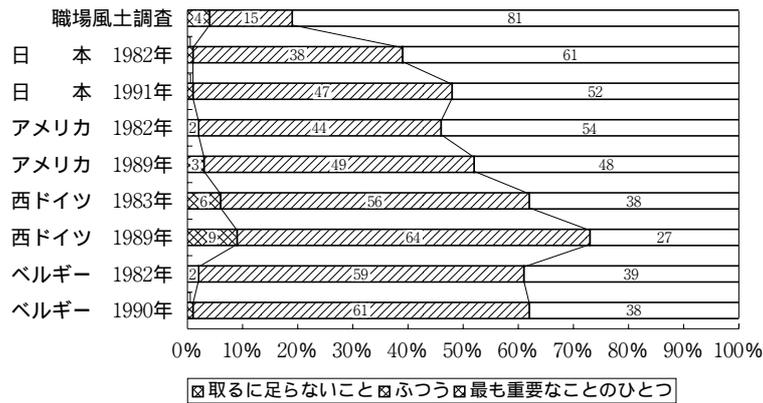


図7 7段階尺度(5段階尺度)による仕事中心性の評価

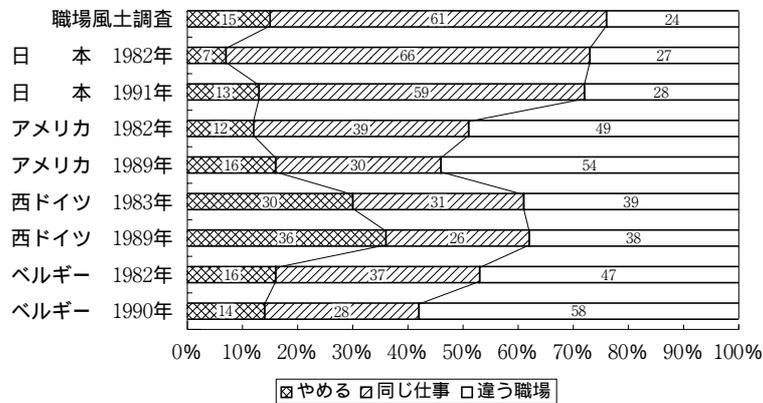


図8 「宝くじ質問」による仕事中心性の評価

すれば、仕事に20点未満の点数をつける人々は、どのような考えのもとにそのような点数を配分するに至ったかを見極めることが分析の目的である。

中心性1の周囲には、いくつかのカテゴリーが存在しているが、これらは3つに分類できる。第1に、5段階評価においても仕事を低く評価すること、宝くじが当たれば仕事を辞めるか、転職することを示すカテゴリーがある。すなわち、このタイプの人々は総体として仕事に対する意欲が低いと言えよう。第2に、努力すること、辛抱すること、一生懸命に働くことに対する否定的評価を示すカテゴリーが位置している点を指摘できる。つまり、これらの人々は、忍耐ということをそれ自体で成立する価値とは見なしていない。第3に、仕事が自分に合わなければ転職することは自然と考える、仕事以外の面倒など見ない課長を、いわゆる「人情課長」よりも

好む、会社では仕事以外のつき合いはないことを望むなど、自己の生活が会社に束縛されることを忌避する傾向が見られる。

結論としては、これらの人々は、「仕事離れ型」と命名できよう。これは、MOW調査では「賃労働型」と呼ばれていたパターンに相当する。仕事は、生きていくための糧を獲得するための活動に過ぎない。従って、それが別途確保されるなら当然仕事は辞める。また、生活の方向が仕事以外の領域を向いている以上、仕事を行う場である会社とは、できる限り関係を薄くしたい。このような考え方が支配的であると考えられる。

中心性2は、まずそれ自体の絶対数が多いことが重要である。具体的には、中心性1は1130人、中心性2は5927人、中心性3は4377人、中心性4は1223人である。つまり、現在の日本

図中表記	カテゴリーの内容	質問項目番号と補足
中心性1	仕事に20点未満	39 (100点配分の仕事中心性)
中心性2	仕事に20～39点	
中心性3	仕事に40～59点	
中心性4	仕事に60点以上	
絶対低	5段階評価で「1、2」	24 (仕事中心性の絶対評価)
絶対中	5段階評価で「3」	
絶対高	5段階評価で「4、5」	
PM	PM型	PMサーベ이의41～60
P	P型	
M	M型	
pm	pm型	
男性	男性	
女性	女性	
10代	10歳代	
20代	20歳代	
30代	30歳代	
40代	40歳代	
50代	50歳代	
60代	60歳代以上	
餌○	餌を与えない	1 (イソップ物語)
餌×	餌を分ける	
合理課長	合理的な課長	5 (人情課長の質問)
人情課長	人情味のある課長	
努力○	はい	37A (努力が大切)
努力×	いいえ	
辛抱○	はい	37B (辛抱が大切)
辛抱×	いいえ	
懸命○	はい	37C (一生懸命が大切)
懸命×	いいえ	
楽しい○	はい	37D (楽しいが大切)
楽しい×	いいえ	
責任○	回避する	37E (責任の重い仕事)
責任×	回避しない	
人生○	はい	37F (人生について考える)
人生×	いいえ	
会社人間	はい	37G (「会社人間」か)
新人類	はい	37H (「新人類」か)
転職抵抗	抵抗を感じる	37I (仕事が合わないときの転職)
転職自然	自然である	
ツキアイ×	なくてもよい	37J (上役とのつきあい)
ツキアイ○	あった方がよい	
給>家	給料が多い	37K (どちらの会社が好みか)
家>給	家族的雰囲気	

図中表記	カテゴリーの内容	質問項目番号と補足
達成感	達成感	38A (達成感か、気楽さか)
気楽さ	気楽さ	
仕>余	仕事優先	38B (余暇か仕事か)
余>仕	余暇優先	
年配従属	尊重する	38C (長幼の序)
年配反抗	尊重しない	
失業	失業・倒産しないこと	40 (仕事で重要なこと、いず
収入	必要な収入	れも平均以上を配点した
仕事認証	仕事が認められること	場合)
つきあい	楽しいつきあい	
やりたい	やりたい仕事	
意欲低	平均点未満	PMサーベ이의1～5
意欲高	平均点以上	(仕事意欲)
給与低	平均点未満	PMサーベ이의6～10
給与高	平均点以上	(給与に対する満足度)
会社低	平均点未満	PMサーベ이의11～15
会社高	平均点以上	(会社に対する満足度)
精神低	平均点未満	PMサーベ이의16～20
精神高	平均点以上	(精神衛生)
ミー低	平均点未満	PMサーベ이의21～25
ミー高	平均点以上	(ミーティング)
チーム低	平均点未満	PMサーベ이의26～30
チーム高	平均点以上	(チームワーク)
コミュ低	平均点未満	PMサーベ이의31～35
コミュ高	平均点以上	(コミュニケーション)
規範低	平均点未満	PMサーベ이의36～40
規範高	平均点以上	(業績規範)
他者信頼低	平均点未満	2～4 (他者信頼度として、
他者信頼高	平均点以上	3項目の合計得点)
充実低	平均点未満	7、9、10、17、27～33
充実高	平均点以上	(仕事充実度として11項目の合計得点)
達成意欲低	平均点未満	12、14、19、23 (達成意欲と
達成意欲高	平均点以上	して4項目の合計得点)
余暇低	平均点未満	13、18 (余暇満足度として2
余暇高	平均点以上	項目の合計得点)
家庭低	平均点未満	11、16、20 (家庭満足度とし
家庭高	平均点以上	て3項目の合計得点)
経営低	平均点未満	25、26 (経営満足度として2
経営高	平均点以上	項目の合計得点)
生満低	「3～1」を選択	34 (生活満足度)
生満高	「5、4」を選択	

表6 パターン分類の数量化に投入した項目(カテゴリー)

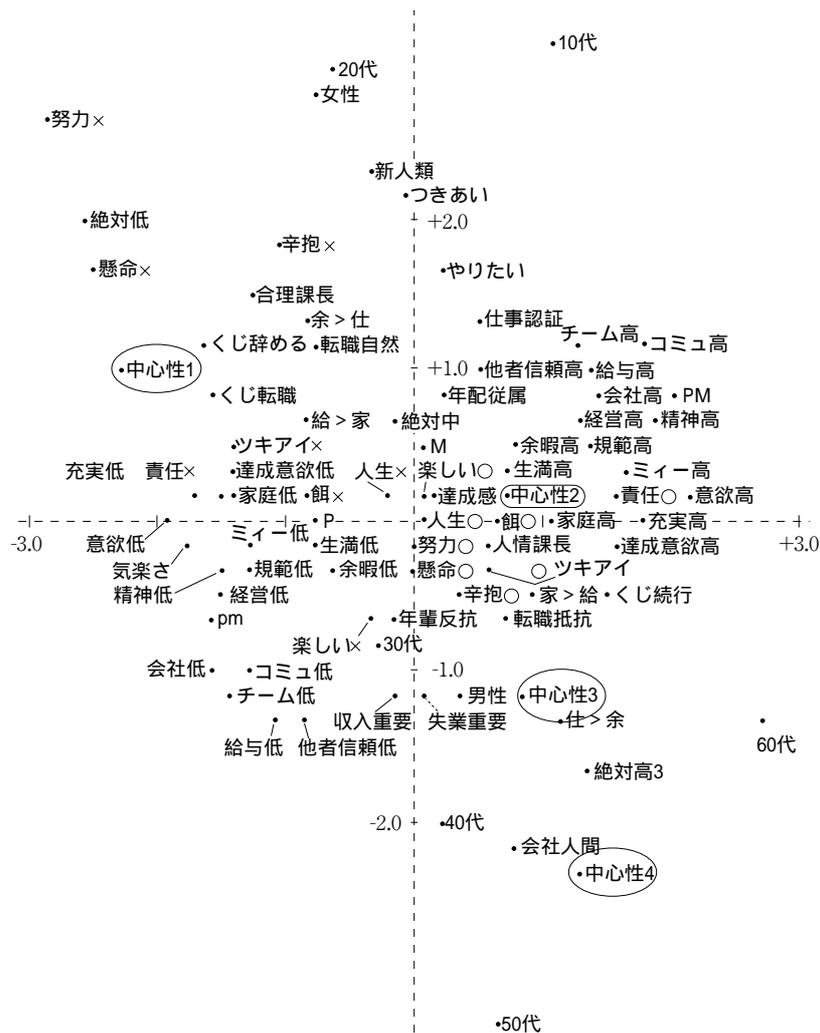


図9 パターン分類の数量化の結果

社会でもっとも大きな勢力となっているのが、このパターンの考え方をとる人々である。但し、絶対数が多いためにカテゴリー関係が希薄になって特徴が曖昧になっている面もある。周辺のカテゴリーを拾って見ると、第1に、生活満足度、余暇満足度、家族満足度が共に高く、全体として、現在の生活に満足を感じている点を指摘できる。第2に、イソップ物語で餌を与える、「人情課長」を好む、努力、辛抱などを必要だと感じているなど、伝統的な義理人情型の価値観を有している。また、上役のリーダーシップをM型(ないしPM型)と回答し、それと連動して職場モラルも高い傾向にある。

要するに、これらの人々は、「生活満足～バランス型」とでも命名できよう。これは、MOW調査で

は、「人間関係志向型」「働きがい志向型」と呼ばれていたパターンに相当する。仕事は重要であり、職場モラルも高い。しかし、それは仕事一辺倒を意味するのではない。つまり、他人を出し抜いて出世する、家族を犠牲にしても会社に尽くすといった猛烈社員ではない。仕事ないし職場を自分の生活を構成する一つの要素として、他の要素、特に家庭やレジャーと併置して考える傾向が強いと言えよう。ちなみに、こうした考え方は、米国において仕事中心性が20～39点であった人々に顕著に見い出されたものと酷似している。米国では、日本と比較して地域社会、宗教にも高得点を割り振るために、一見仕事に対する意欲が極めて低いようであるが、その背後には上記の意味でのバランス感覚があった。日本

においても、今後、このパターンがより明確に確立し、その総数が増加するにしたがって、地域社会、宗教の得点が次第に米国並みに近づいていくことも予想される。この点については、ボランティアの問題と関連させて4章において詳しく論じる。

中心性3 と 中心性4 はまとめて考察しよう。これは、これら2つのカテゴリーの周囲に布置したカテゴリーが少数で解釈が困難であるためでもあるが、より本質的な理由もある。すなわち、(第1回の)MOW調査では、中心性3の周辺には、単に仕事に対する意欲が高いのではなく、困難な仕事をやり遂げようとする達成意欲が高い、仕事を通して自分の能力を高めようとする、自律的な仕事を求める、仕事を通して社会のために役立とうとするといった傾向を示すカテゴリーが布置していた。これらは、本調査においては、達成意欲が強い、仕事充実度が高いといったカテゴリーに相当する。

ところが、本調査では、こうしたカテゴリーとの近接関係は、むしろ 中心性2 に吸収されてしまっている。実は、この傾向は、第2回のMOW調査からその兆しが見え始めていたものである。つまり、日本において、仕事中心性に40～59点をつける人々は、下記に述べる「仕事一辺倒型」に近い特徴を示すようになり始めているのである。

中心性4 (すなわち 中心性3)の特徴を見てみよう。近傍に位置するカテゴリーは、自分を会社人間だと思う、余暇よりも仕事を優先させる、働く上で重要なのは収入を得ることと失業しないことと考える、属性で言えば40代以上の男性である。これらのカテゴリーからイメージされるのは、「ゆたかな社会」と言うよりは「ゆたかな社会」への階段を駆け上がる社会である。そして、皮肉に言えば、

中心性4 はその対極にある 中心性1 と類似している。何故なら、両者は共に、仕事は金(生活の糧)であると考えているからである。異なるのは、中心性1 が生活の糧を得る手段としての仕事を絶対視してないこと、わかりやすく言えば、「(現在の)仕事を失っても何とかなる」と考えているのに対して、中心性4 がそれを最後の砦として悲壮感を漂わせて堅守しようとしている点である。

以上の分析を要約すれば、今後の職場風土を展望して次の2点を指摘できよう。第1に、中心性1

と 中心性4 の対照は、現在職場でもっとも問題とされている世代差に他ならない。しかし、実は、両者は「ゆたかな社会」(の成立過程)が産んだ、言わば陰画紙の両面であり、共に今後の新しい職場風土の根幹となる考え方とはなり得ないだろう。第2に、それに代わって台頭するのが 中心性2 であり、これが今後、日本人の勤労観を代表する勢力に成長するであろう。

3.5 2つの職場風土 - 20代の女性と50代の男性

本節では、前節の最後に指摘したポイントのうち第1の点に関する補足分析を行う。具体的には、20代の女性と50代の男性との比較を通して、現在顕在化している(但し、おそらく長期的に見れば本質的ではない)勤労観の対照を際立たせておくことにしたい。

表7は、国民性調査、新入社員調査から導入した項目について、両グループの回答分布を列挙したものである。ここで注目されるのは、グループ間で回答分布がまったく逆転している項目と、程度の差こそあれ回答傾向それ自体は共通する項目が存在することである。具体的に言えば、他者に対する信頼感(項目2～5番)については、一部に例外はあるものの、50代の男性が「用心するにこしたことはない」と考えているのに対し、20代の女性は性善説をとる傾向が強く回答分布が逆転している。一方、人情課長、イソップ物語の義理人情的結末に対する支持は、両者共通である。

また、忍耐を是とする価値観(項目37番のA、B、C)、責任のある仕事(項目37番のE)、達成感のある生活(項目38番のA)を追求する傾向は、両グループほとんど変わらない。一方で、以下の点では回答傾向が正反対である(表7)。すなわち、20代の女性は仕事が合わない時転職を当然と考えるが、50代の男性は違う(項目37番のI)。20代の女性は会社のリクレーションなどより高い給料を望むが、50代の男性は逆である(項目37番のK)。前者は余暇よりも仕事を重視するが、後者は逆である(項目38番のB)。前者は納得できなければ先輩の言い分に従わないが、後者はそうではない(項目38番のC)。

項目	1		2		3		4	
選択肢	1	2	1	2	1	2	1	2
20代女性	88.0	12.0	40.5	59.5	20.6	79.4	42.2	57.8
50代男性	86.3	13.7	54.8	45.2	33.6	66.4	57.0	43.0

項目	5		37A		37B		37C	
選択肢	1	2	1	2	1	2	1	2
20代女性	74.7	25.3	92.5	7.5	63.9	36.1	94.1	5.9
50代男性	88.4	11.6	97.2	2.8	85.4	14.6	95.2	4.8

項目	37D		37E		37F		37G	
選択肢	1	2	1	2	1	2	1	2
20代女性	89.4	10.6	44.0	56.0	87.8	12.2	17.5	82.5
50代男性	85.7	14.3	36.5	63.5	83.2	16.8	62.5	37.5

項目	37H		37I		37J		37K	
選択肢	1	2	1	2	1	2	1	2
20代女性	30.7	69.3	34.4	65.6	46.3	53.7	58.2	41.8
50代男性	11.5	88.5	62.5	37.5	27.8	72.2	26.3	73.7

項目	38A		38B		38C	
選択肢	1	2	1	2	1	2
20代女性	72.6	27.4	28.8	71.2	64.0	36.0
50代男性	63.1	36.9	64.6	35.4	40.7	59.3

表7 20代の女性と50代の男性の比較

これらを総合するに、20代の女性は、4節の分析における 中心性1 と重なるというよりは、中心性2 に近い特徴を示している。確かに、仕事よりもレジャーを優先させる、会社での付き合いよりは給料を重視するといった 中心性1 に近い特徴も併せ持つが、一方では、義理人情的価値観は受け継がれている。更に、忍耐の価値観の支持や達成感の追求に見られるように、仕事を「No.1」の座に座らせないからと言って、それが直ちに単純な「快樂主義」に連動しているわけではない。仕事という営みと禁欲主義ないし忍耐 - 言い換えれば、山崎(1984)¹⁵⁾の言う「現在の満足の先送り」 - が結びつく必然性はない。裏を返せば、仕事をしないこと(さし当たりは余暇という営み)と快樂主義が連動する必然性もない。

4. 総括 - 今後の職場風土

4.1 2つのシナリオ

戦後50年を経過して、我々はガルブレイスの言う「ゆたかな社会」を迎えたことを、実感をもって感じとることができるようになった。「ゆたかな社会」の実現にとって、「日本的」と称される職場風土、勤労観が大きな役割を果たしたことは言うまでもない。MOW調査、職場風土調査で見い出された 中心性4 は、経済成長を支えてきた思考論理だと言えよう。

しかし、皮肉なことに、「ゆたかな社会」の成立は、これまでその実現を支えてきた職場風土に大きな変化を生じさせた。それは、人々を企業組織から引き離す流れであった。「新人類」と呼ばれる新世代の出現、レジャー・趣味・生涯学習の重視、フリーター・契約社員といった雇用形態の出現 - これらは全て、社会の中で人々を繋ぐ人間関係のあり方が、少しずつではあるが企業組織から離れていく現実を示している。「職場風土調査」の結果も、大筋としてはこの傾向を確認したものと言えるだろう。

問題は、企業組織としては、職場風土のこうした動向をそのまま放置するわけにはいかないことである。「ゆたかな社会」の維持のためには、企業活動、それに対する人々の参画は不可欠である。では、どうすればいいのか。本調査の結果から、2つの大きな方向性を示唆し得ると思われる。一つは、管理者のリーダーシップを中核とした教育・訓練によって、企業離れの方向性そのものにブレーキをかけることである。つまり、企業の活動をあくまで「仕事」に限定した上で、他の生活領域へ逃げた点数を取り戻そうと努力する方途である。

二つめは、企業が積極的に外へと打って出る戦略である。一例として、先の阪神大震災は「ボランティア元年」という流行語を生んだ。しかし、ボランティアに参加したのは学生や主婦だけではなく、多くの企業が社員のボランティア休暇を認め、更に進んでは、各企業の持ち味を活かした企業ボランティアを組織として派遣した。もし、こうした活動が、企業の中だけでは手にし得ないと感じていた何かを社員に与えたのだとすれば、それは、企業がこれまで守備範囲としてきた「仕事」という枠から足を踏

み出すことによって、他領域へ逃げた点数を取り戻すという方途を暗示していると言えるだろう。

2つのシナリオのいずれが選択されるのか。大きな方向性として、我々は第2のシナリオが選択されていくと予想する。それは、一見迂回路に見えるこのシナリオが、実は、現代の企業組織に最も必要とされている要素を提供すると思われるからである。誤解のないように強調しておけば、我々が第2のシナリオの優位を説くのは、生活の中の仕事、社会の中の会社の衰退・消滅を予想あるいは期待するからではない。むしろ、仕事や会社の充実を図ることは極めて重要であり、そのための方途として第2のシナリオが有効だろうと主張したいのである。次に、この点について詳述しよう。

4.2 ボランティア(社会)が意味するもの

ここで注目したいのは、阪神大震災時における企業ボランティアの存在である。「正直なところ、ボランティア活動というものは一部の風変わりな人々がすることだ」- そのような意識が、日本社会には最近まで根強く残っていたと思われる。まして、企業組織に属する社員がボランティア活動などと言っても、全く相手にされないことも多かった。それが、ここへ来て、「企業ボランティア」である。これはどういうことなのか。企業は突如として利潤の追求を放棄し、社会福祉団体に变化したのだろうか。「会社人間」が突然、慈善家に変身したのだろうか。

我々の見るところ、企業ボランティアの実態は「餅は餅屋」という言葉でうまく表現できる。大部分の企業ボランティアは、被災地において、それほど普段と変わったことをしたわけではない。企業ボランティアは、普段とほとんど同じことを、しかし、会社から一步だけ足を外へ踏み出して行なった。事実、ある避難所では、厳しい在庫管理で定評のある某家電メーカーから派遣された企業ボランティアが、「あつと言う間に」(避難所リーダーの弁)、援助物資の管理・配給システムを整備し、皆に感謝された。多数の看護婦が被災地に駆けつけた。彼女達が行ったことは、自らが日々勤務先の病院で実践していることと全く同じである。某スーパーは、日常展開している地域のグループ購入制度を、そのまま老人介護のシステムに援用した。建築家たちは仮設

住宅の図面を手弁当で引いた。

重要なことは、企業ボランティア達は、普段とほとんど同じことを、しかし一步外に出て行うことで、失いかけていたあの「等式」を実感したということである。すなわち、自分の仕事が社会と直結しているという実感、そして、自分が勤める企業は、その機会を社員に与える風土に包まれているという感触-彼らは、この感覚を望んでいたのである。ボランティアは、もちろん純粋に被災者のために行われたものである。しかし、それは一方で、ボランティアを行う側にそうした効果をもたらしていた。

さて、ここで問題の"等式"をつなごうとする動きは、企業の内部にも生じていたことを想起しておこう。従来の小集団活動、参加的意思決定もまた、人々と会社の距離を縮めるための手段であったと見ることができる。また、最近クローズアップされている企業の社会貢献活動(フィランソロピー)を始め、企業の部門間、更には企業間の壁を取り払うことを意図したマネジメントや経営スタイル、社員の創造性開発をめざした教育・訓練もまた、"等式"をつなごうとする動きとしてとらえることができよう。

そうした動向は、ボランティアという活動で実践されているものに近い。実際、現在企業が口をそろえて望んでいる「独創性のある人材」「自分で判断できる人材」「即断即決のできる人材」というのは、まさに震災ボランティアが実践してきたことと同じである。被災地のボランティア団体は、いずれも、誰も予想しえない未曾有の緊急事態の下で、不足する情報を最大限に活用しながら、人の生死がかかった重大な判断を次々にこなしていったのである。この意味では、(災害)ボランティアは、生きた企業教育の場であったとすら言えるだろう。ボランティアは、"等式"を回復させるための一つの方途である。このことをもう一度言葉を変えて繰り返してまとめたい。「何故、企業がボランティアか」という問いに対して、しばしば、「企業イメージのアップにつながる」「企業も社会において応分の負担を...」といった回答が出される。我々にはこうした論理は事実を十分に説明していないと思われる。(企業)ボランティアは、そのような間接的事由のために企業にとって必要なのではない。それは、もっと直接

的に社員のために必要なのである。第1に、「ゆたかな時代」において必然的に育つであろう新しい価値観をもった人々を惹きつけておくために、第2に、社員の自主性、適応性、独創性を醸成するために必要なのである。

「職場風土調査」の結果が示す仕事中心性の低下は、一見、職場風土にとって致命傷のように思える。しかし、それは「ゆたかな社会」の中で、企業が新しい職場風土を醸成していく上で不可避の前提と言えるだろう。確かに、仕事中心の態度・価値観を回復することも必要だろう。が、もっと重要なことは、回復のための新しい「考え方の筋道」を企業が準備することである。それが提供された時、「ゆたかな社会」で通用する新しい職場風土が確立されたと言えるだろう。

参考文献

- (1) 和辻哲郎, 風土 - 人間学的考察 岩波書店 1979
- (2) 木村敏, 人と人との間 弘文堂 1972
- (3) 三隅二不二, 働くことの意味 有斐閣 1987
- (4) 三隅二不二, リーダーシップの行動科学 - 「働く日本人」の変貌 朝倉書店 1994
- (5) ガルブレイス, ゆたかな社会 岩波書店 1960
- (6) 山崎正和, 近代の擁護 PHP 研究所 1995
- (7) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学 (改訂版) 有斐閣 1984
- (8) MOW Internatinal Research Team The meaning of working. Academic Press, 1987
- (9) Misumi, J. & Yamori, K. Values and beyond: Training for a higher work centrality in Japan. European Work and Organizatinoal Psychologist, 1, 135-145, 1991
- (10) 矢守克也, 日本の勤労観のゆくえ 新入社員の勤労観に関するパネル調査 奈良大学総合研究所所報, 3, 53-65, 1994
- (11) 統計数理研究所, 国民性の研究 第9回全国調査 (1993年全国調査) 統計数理研究所研究レポート, 75, 1994
- (12) 統計数理研究所, 第5日本人の国民性 出光書店 1992
- (13) 林知己夫, 日本人の心をはかる 朝日新聞社 1988
- (14) NHK世論調査部, 現代日本人の意識構造 (第3版) 日本放送出版協会 1991
- (15) 山崎正和, 柔らかい個人主義の誕生 - 消費社会の美学 中央公論社 1984

