

「日本的経営」離れは若年層の個人主義化が主因か？

——職務意識の世代間格差の検証*——

清川雪彦・大場裕之

本稿は、近年の「日本的経営」離れが、どの世代で最も顕著に起きているのかを、明らかにしようとしたものである。なおその場合、「日本的経営」の本質は、その諸制度や慣行そのものに在るのではなく、それらの背後にある経営理念や価値観、とくに「組織一体感」を強化しようとする考え方にこそ在ると解され、そこに我々は意義を認める。それゆえ独自の職務意識調査に基づき、世代毎に「組織一体感」への支持度が「コミットメント」や「職務満足度」など他の構成概念とも併せ、総合的に計測・評価された。

その結果、(1)しばしば指摘されるとおり、集団主義を嫌う若年層にあっては、企業への帰属感や忠誠心は低く、強い一体感を求める「日本的経営」に対する抵抗感は、最も著しい。(2)しかし若年層だけでなく、40代-50代の高卒一般従業員もまた、すでに昇進ルートから外れただけでなく、不況ゆえなかなか働き甲斐を見い出すことも難しく、市場メカニズムへの猜疑心や職務自体への不満を募らせ、「日本的経営」に対する失望観を強めていることなどが検出された。

1. 問題の所在

日本経済が順調な経済発展を遂げている時には、いわゆる「日本的経営」の合理性ないしその利点が強調され、その効用が大いに喧伝されてきたといつてよい。しかしバブル経済崩壊後の90年代初頭以降は、逆に「日本的経営」の問題点あるいは非競争性格のみが強調され、終身雇用制や年功序列的賃金制、さらには年功序列的昇進制などの持つ制度的硬直性が厳しく批判されるようになった。

たゞしその批判に際しては、多くの場合、日本的経営あるいは日本社会の持つ制度的側面のみが批判の対象にされてきたといえよう。しかしすでに指摘したごとく¹⁾、いわゆる「日本的経営」は、決してその制度的側面のみには大きな特色を有するものではない。言い換えれば、そうした長期雇用や年功的(あるいは内部市場重視的)賃金制度や昇進制の背後に存在する労働観や職務意識こそが、より重要な本質であるとも考えられるのである。さらに言えば、「コミットメントの高い」あるいは「組織一体感の強い」労働力を育成することこそが、そうした制度が本来意図していたねらいであるといつて

も決して過言ではないと思われる。

したがって逆にいえば、日本的雇用制度や賃金制度の形態のみが温存され、その背後にある職務意識等が大きく変容してしまったのであれば、それは本来の意味での「日本的経営」か否かは、はなはだ疑わしいといえよう。また仮に一見制度の形態は変化したかのように見えても、その背後にある精神ないし意識が不変であれば、それはかなりの程度「日本的経営」は存続していると見なしても問題はないであろう。つまりこのように、制度の背後に存在する意識こそが、より重要なのである。もとより両者は、相互に依存関係にあることは改めて指摘するまでもない。

それゆえ我々は、雇用や賃金・昇進等に関する制度の変容のみならず、その背後に存在する職務意識にもまた同時に注目する必要がある。今こうした問題意識の下で、我々是我々独自の「日本的経営」をめぐる職務意識調査を行い、果たして真に意識面でも「日本的経営」は支持されていないのか否かを検証する必要があると思われる。事実近年の調査によれば、多くの大企業ではすでに雇用や賃金の面では、いわゆる終身雇用制や年功序列的賃金制は大きく変容していることが知られているからである²⁾。

他方、こうした制度の変容は、当然人々の意識にも多大な影響を与えていることは、疑うべくもない。とりわけ制度変革に伴う中高年層に対するリストラ[クチュアリング]の増大は、労働市場の構造を変質させ、特に若年層にその皺寄せが集中化しているといっても決して過言ではない。例えば24歳以下の若年層の失業率は9.9%(2002年)にも及び、全年齢層(5.4%)のほぼ倍近くにも昇っている。その就業者群についてみても、半数近く(44%)は、いわゆる定職を持たない「フリーター」が占めていることも知られている。

確かにこうした厳しい労働市場の状況が、多くの若年労働者に対し「正社員の門戸」を閉ざしていることも否定出来ない。しかし他方で、正規の職を得た若者達の離職率が3割前後にも及んでいることもまた事実である³⁾。すなわち各種の意識調査によれば、彼らは仕事に「やり甲斐」を感じていてもなお転職を希望していたり、「気楽さ」や「自由な時間」を求め積極的にフリーターを志向していることなどが明らかにされているといつてよい。

つまりこのような若年層の就労観は、当然終身雇用制や年功序列的賃金制に対しても批判的なことはいうまでもないが、同時にそれは、これまで日本経済が誇ってきた職場や職務に対する高いコミットメントを有する労働力の喪失をも意味しているといつてよい。それゆえ遅かれ早かれいわゆる「日本的経営」は立ちゆかなくなるものと、多くの企業では危機感を募らせていることも、衆知の事実である。

そこで我々もまた、こうした「日本的経営」離れが、果たして主に若年層の労働観や職務意識に起因しているものか否かを確認するとともに、不況下における「日本的経営」の功罪や有効性について検討したいと考える。以下第2節では、まずいわゆる「日本的経営」をどのように規定するのが最も適切かを考え、それに基づく我々の意識調査の概要を説明するとともに、その調査結果を海外の日系合弁企業の場合と比較する一方、いわゆる「若年層の個人主義化」仮説の妥当性をも併せて検討する。続いて第3節では、「日本的経営」に対する意識すなわち「組織一体感」の背後にある種々の構成概念を

より綿密に検討することを通じ、「日本的経営」離れは一部の中高年齢層でも明確に起きていることが明らかにされるであろう。

2. 「日本的経営」の本質と日本における受容の特徴

2.1 「日本的経営」に対する様々な理解と我々の定義

これまでにいわれる「日本的経営」の特質に関する研究は、膨大な数に昇るといえよう。しかしそれらを逐一紹介・検討することは、ここでの本旨ではない。むしろ我々は我々自身の見解を提示し、それに基づく意識調査を展開することにより、その結果の詳しい検討吟味を通じ、上記の課題に一つの解答を与えたいと考える。それゆえ従来の日本的経営に関する様々な見解は、いくつかのよく整理された展望文献を介して確認しておけば十分であろう。

例えば飯田史彦(1998)は、「日本的経営」を正面から取り上げた約150点の文献を、「出来るだけ客観的に整理統合」し、そこから日本経済を成功に導いた経営原則を引き出そうと努めている。しかし各論者の見解は多岐多様にわたり、論点もまた百花繚乱・甲論乙駁の態を呈し、特定の結論には収斂しえないことを認めている。

それゆえ特定の成功原則へ到達するためには、経営技術・経営システムの観点と経営の本質・価値観的観点が結合される必要が説かれているものゝ、そこには集団主義や日本文化の争点の整理に際し、社会一般や人間性一般の視点が混入しているため、より一層混迷を深めているようにも思われる。したがって我々としては、日本的経営はたとえそこに文化や社会意識が強く反映されていようとも、それ自体はあくまでも社会文化論的現象ではなく経営管理の目的・手段として捉えなければならないと考えるのである。

他方丸山啓輔(1999)にあっては、広く各論者の観点を整理することにより、「日本的経営」の内容・実質には何が存在するのかという視点が貫かれている。その検討結果は、十分予想されるように、多義多岐にはわたるものゝ、種々の管理制度だけでなく、その背後に存在する経営理念や社会心理的基盤の重要性もまた照出されている。同書における主要な議論は前者に傾注

されているが、我々としてはより普遍性を有する後者の側面により大きな注目を払いたい。

また関口功(1998)の場合にも、「日本的経営」の核となる終身雇用制とそれに関連する様々な経営管理制度の実体は、広範に存在するという前提のもとで、各論者の多様な見解が整理されている。なお同書では、それらの歴史的起源や組織コミットメントに関する詳細な議論が紹介されているところにも、その特徴を有するといえよう。しかしこうした制度的枠組みを「日本的経営」の中核に据える場合、終身雇用制の実体は果たして中小企業でも存在するのか否か、あるいはまたその変型亜種はどの程度まで、終身雇用制と見なされうるのかといった疑問が、最後まで残らざるをえないと思われる。

また「日本的経営」の問題には、当然その普遍性ならびに海外諸国への移転可能性の問題が不可避的に生じてくることはいうまでもない。花岡正夫(1994)では、こうした問題が他研究の展望をも踏まえたうえで⁴⁾、意識調査に基づくオリジナルな分析として展開されている。その分析手法と問題意識に啓発されるころは大であるが、我々は必ずしも日本の経営風土や文化に根ざした目的合理的経営管理制度が普遍性を持たないとは考えない。むしろ優れた制度こそは、必ずやその文化に根ざし競争力を備え、また普遍性を有していると考えられる点において異なっている。

他方植村省三(1982)は、かなり手厳しい批判的展望を行ったのち、組織論の観点から「日本的経営」を理論化しようとする試みを展開している。同書は比較的早い時期に出版されたにもかかわらず、今日でも依然有効性を保っているといつてよい。またモチベーションの意義を重視する点でも、我々と共通の土俵に立っているといえよう。

さて上述のような論点の整理でも、すでに一部は垣間見えていたと思われるが、次に我々自身の「日本的経営」に対する立場を明確にしておく必要がある。まず基本的には、「日本的経営」の本質はその制度的側面や慣行等そのものよりも、それらの背後にある精神(考え方)ないし社会意識(価値観)の方が、より重要であると考え。もとより終身(長期)雇用制や年功序

列的賃金制・昇進制それ自体の意味も小さくはないが、そうした制度を通じて醸成される平等意識や競争観、あるいは職場等に対するコミットメントの強化などの方が、はるかに意味が大きいと考えられるのである。

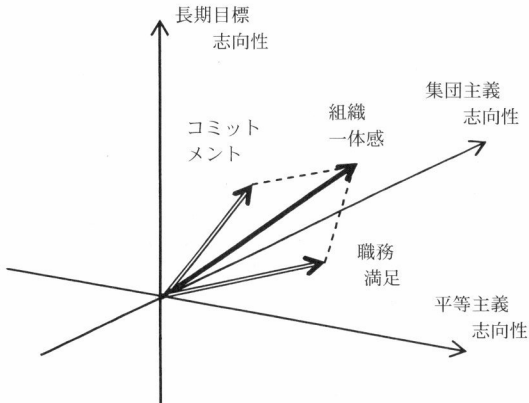
同様に、雇用制度や賃金・昇進制だけでなく、稟議制やQCサークル活動あるいはOJT中心の訓練制度や労使協議制などもまた、それらを通じ平等意識の醸成や集団主義の強化などにその真のねらいがあるものと思われる。このようにいわゆる「日本的経営」の特色として指摘される様々な制度や諸慣行も、その背後に潜むより本質的な精神の具現的表現として捉えるとき、それはかなり日本社会一般や日本文化に広く受け容れられ且つ存在(程度の差はあれ)している慣習・制度と理解されよう。したがってその精神は、中小企業にも適用可能であるか否かといった問題にもあまり拘泥する必要はなく、また成否の程度差はあれ、その精神は十分海外企業にも移転可能であると判断されるのである。

かくして我々は、いわゆる「日本的経営」を「企業の成長や売上高拡大あるいは雇用の維持を基本的な戦略とし、企業内の階層別賃金格差をなるべく小さくすることにより、企業内に平等主義的風土を醸成し、且つ全員参加のモチベーションを高めうる種々の具体策を積極的に採用する経営スタイル」と定義したいと考える。

したがってこうした経営管理政策は、長期的な利益志向性の下で、平等主義や集団主義的な文化を有する社会ないし企業風土のもとで、とりわけその有効性が発揮されうるものと考えられる。そして更にいえば、そのような具体的管理施策は、究極的には「組織内における従業員相互間の、あるいは各従業員の組織に対する強い一体感」(以下「組織一体感」と略称)を醸成することに、その真のねらいがあるものと我々は判断する。

換言すれば、我々の場合いわゆる「日本的経営」とは、狭い意味では「組織一体感」を醸成する具体的な種々の管理施策のセットであると解していることに他ならないといつてもよいのである。更に付言しておけば、そのような「組織一体感」は、十分予想されるように、職務満足度やコミットメントなどによっても支えられ、

図1. 「組織一体感」の背後にある価値理念



またそれから決して独立ではないのである。今こうした構成概念(Construct)の関係が、図1に与えられている。

2.2 我々自身による意識調査の概要

以上の枠組みからも明らかなように、我々の場合、「日本的経営」の浸透度・成功度は、「組織一体感」を計測することによって捉えられると考えていることを意味している。それゆえこの目的のため、我々独自の面接法による職務意識調査を行った。調査の対象企業は、表1にも

示されているごとく、広義の機械産業に所属する6社が選択されている。それら6社はいずれも、長い操業年月の歴史をもつものである。またその従業員数からも知られるように、P社とS社は中規模の企業といえよう。

面接調査は各社とも、一般職従業員名簿ならびに中間管理者名簿よりそれぞれランダム・サンプリングによって、各社30名前後の計202名の標本が抽出された⁵⁾。その内訳と各社の職制別標本特性が、いま表2に与えられている。これによれば、T社従業員の平均年齢が、その業務の性質上かなり若い(したがって勤務年数も短い)点を除けば、他は各社ともほぼ類似の傾向を示していることが知られよう。

なお我々の意識調査は、1998年の秋と2001年秋の2度に分けて実施されたものである。これは主に、我々の調査票(付録に添付)がかなり詳細にわたり、且つまた個人面接法のためそれ相当の時間を要するがゆえ、なかなか協力企業を見出すことが困難であった理由による。結果的には98年調査は西日本(九州および関西)の3社で、また2001年の調査では東日本(関東)の3社から協力が得られた。したがってこの間3年近い時間差が存在するが、調査結果の

表1. 調査対象の機械産業6社の概要

	Y社	T社	P社	S社	M社	A社
設立年	1915年	1940年	1914年	1917年	1924年	1895年
主な製品	産業用ロボット、FA機器	総合エンジニアリング	工業用マシン	自動車用ブレーキ部品	産業用冷凍機	電子機器、情報通信システム
資本金 ¹⁾ (億円)	155.0	22.9	4.6	0.5	10.0	140.4
売上高 ²⁾ (億円)	2,227	509	111	50	1,121	1,591
従業員数 ¹⁾ (人)	3,323	1,910	351	221	1,950	2,029

注1) 2002年3月末現在。ただし、S社の従業員数は2002年2月末現在。

注2) 2001年度。ただし、M社、A社は連結ベース。

出所) 各社のホームページ、会社概要をもとに筆者らによる作成。

表2. 抽出標本の基本特性(企業別・職制別)

平均	Y社		T社		P社		S社		M社		A社		6社平均	
	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員	管理者	従業員
年齢(歳)	51.67	41.13	48.40	29.40	49.36	37.67	50.92	41.22	41.83	34.93	47.18	36.63	48.27	37.26
勤続年数(年)	30.03	20.63	25.50	7.60	29.50	18.10	21.33	15.75	20.25	10.64	25.06	15.08	25.34	14.86
月収(万円)	n. a.	n. a.	33.25	20.85	35.95	23.48	32.86	22.13	34.17	23.81	40.31	23.81	35.74	23.55
標本数(人)	15	15	10	10	11	24	12	23	12	28	17	24	77*	124*

注1) Y社での調査に際して、個人の月収は聞かないで欲しい旨の要請があったため、Y社のみ欠損値(n. a.)となっている。

注2) *のついた数値は、6社合計を示す。

注3) 「従業員」とは、係長以下の一般職従業員をさす。

表 3. 属性グループ別の標本数分布

年代別	職制別・学歴別				合計
	従業員・高卒	従業員・大卒	管理者・高卒	管理者・大卒	
20代	13 ① (6.4)	19 ② (9.5)	0 ③ (0)	1 ④ (0.5)	33 (16.4)
30代	18 ⑤ (9.0)	29 ⑥ (14.4)	3 ⑦ (1.5)	5 ⑧ (2.5)	55 (27.4)
40代	21 ⑨ (10.4)	4 ⑩ (2.0)	9 ⑪ (4.5)	19 ⑫ (9.5)	53 (26.4)
50代	17 ⑬ (8.5)	3 ⑭ (1.5)	17 ⑮ (8.4)	23 ⑯ (11.4)	60 (29.8)
合計	69 (34.3)	55 (27.4)	29 (14.4)	48 (23.9)	201 (100)

注) ○印内の数字は単に属性別のセル番号(文中で引用の際識別のため)を、また()内の数値は全標本数 201 名に対する構成比(%)を示す。

主要項目をチェックしたところ、こうした時間差および地域差に起因する差異は、職制や年齢差などによるものに比べ相対的に小さいと判断されたがゆえ、6社の結果をプールし、1つのデータセットとして扱うこととした。

そのうえで更に、全標本(年齢不詳の1名を除く 201 名、以下同様)を年齢階層や学歴・職制などの属性別に分布状態を確認したものが、表 3 に与えられている。今それによれば、セル③には該当者がなく、またごく小さい標本数しか有しないセル(④⑦⑧⑩⑭)が 5 個存在する。こうした分布状況を念頭におくとき、本来なら以下に検討するような課題の統計分析にあっては、3元配置の分散分析が最適であるにもかかわらず、その利用には様々な困難が生ずる。したがってこれまで同様、我々は判別分析の適用と個別数値の単純な比較で、問題の考察を行いたい。

2.3 「日本の経営」の日本での受容の特質

[a]インド進出の日系合弁企業の場合との比較：以上述べてきたように、我々は「日本的経営」が、どの程度受け容れられているかという問題は、「組織一体感」という構成概念を通して測られ得ると考えている。それゆえまず、同じ変数により同様な手続で計測された在インドの日系合弁企業(1998年初頭の調査)における「組織一体感」との比較を通じ、その相対的な程度を確認しておきたい。もとより同じ「組織一体感」といっても、それぞれの背景は大きく異なり、またその程度も、本来は職務意識全体の中

で位置づけられるべきものであって、直接の比較には色々問題点が多い。しかしそれにも拘らず、日本で「組織一体感」を醸成する様々な施策がどのように受けとめられているかという「程度」の問題には、多少なりとも示唆を与えうるかもしれない。

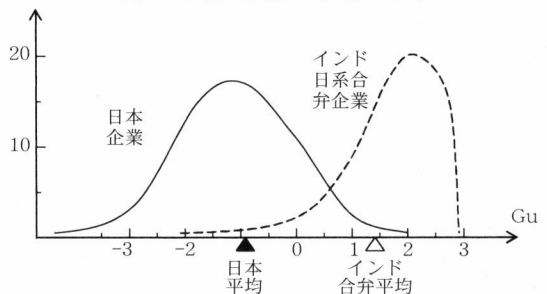
いま「組織一体感」は、以下のような直接観察可能な 11 変数(III-C[配置換え]; III-D[欠勤者の補充]; III-F[同一の食堂]; III-G[制服制度]; III-H[朝礼]; III-I[レクリエーション活動]; III-K[情報の共有化]; V-N[指導機会]; V-O[話す機会]; V-P[従業員の意見傾聴]; V-Q[中間管理職の役割]; ローマ数字とアルファベットは調査票の質問番号を示す。以下同じ)によって構成されている。それゆえ在印合弁企業 3 社と日本の 6 企業での意識調査の回答結果を得点化し、それに判別分析を応用することによって⁹⁾、両者における「組織一体感」の程度を計測した。その結果が、いま第(1)式と図 2 に与えられている。

$$G_u(\lambda) = -1.777 + 0.270\text{III C} - 0.208\text{III D} + 0.365\text{III F} + 1.469\text{III G} + 0.039\text{III H} + 0.034\text{III I} + 0.089\text{III K} + 0.339\text{V N} + 0.795\text{V O} - 0.079\text{V P} + 0.076\text{V Q} \dots\dots\dots(1)$$

$$\lambda = 1.292, \eta = 0.751, \text{正分類率 } 86.8\% \\ F(11,329) = 38.63 > F_{0.01}$$

注) λ は固有根を、 η は正準相関係数を示す。以下同様。

図 2. 「組織一体感」の判別値の分布



そこからも明らかなように、日本企業における「組織一体感」は、インドの合弁企業の場合に比べ明確に低く、必ずしも日本の企業だからといっていわゆる「日本的経営」の諸制度や慣行を強く歓迎しているわけではないことが知ら

れよう。もちろんこれは1時点での比較にすぎないがゆえ、偶々合弁企業の経営が順調で、日本の経営慣行が高く評価されていたということもありえれば、逆に日本企業では不況ゆえ「日本的経営」の見直し気運が高まっていたということも十分考えられる。

しかしこれまでの多くの調査によれば、制度面の改革だけでなく、意識の点においてもまた「日本的経営」離れは、年々進行していると判断してさしつかえないように思われ⁷⁾、実態としても「組織一体感」の水準は、絶対的にも低位にあると判断されるのである。なお付言しておけば、先の我々の合弁企業とインド企業の比較に併せ⁸⁾、今回の合弁企業と日本企業の考察結果をも組み合わせるとき、「日本的経営」は十分海外に移転可能であることが示唆されているといってもよいのである。

[b] 「組織一体感」の世代間格差：以上我々は、日本企業における「組織一体感」が相対的に低位にあることを確認してきたが、通常そうした「日本的経営」離れの最も大きな理由は、若年層の集団主義離れにあると考えられることが多い。すなわち今日、日本の若者達の考え方は、自己の生活を優先するのみならず、ドライな人間関係を好み、企業への忠誠心や企業の集団主義的な経営管理を忌避するといわれる。加えて若年層の労働市場がとりわけ厳しいにもかかわらず、自由を謳歌出来るフリーターを選好する価値観などが、職場へのコミットメントを重視する「日本的経営」とは相容れない状況を作り出しているともいわれる。それゆえ我々は、このような「若年層の個人主義化」主因説が、どの程度妥当するものかを、次に検証しておきたい。

今この目的のため、我々は上記の日本企業で面接を行った全サンプルを、年代別に4グループへ分け、各グループの「組織一体感」の相対的位置関係を判別分析により確認した。その結果が第(2)式および第(3)式と、図3に示されている。これによれば、20代と30代の「組織一体感」はともに低く(座標軸の方向性に注意)、両者の間には有意差はない。そしてこれら若年層のグループと40代および50代の壮年グループの間には、明確な差異が存在している。たゞ

40代と50代のグループ相互間にも有意差があることに留意しておきたい。いずれにせよ「組織一体感」という指標で見ると、「日本的経営」離れは若年層で強く起きており、いわゆる「若年層の個人主義化」仮説は、十分妥当するものと判断されよう。

$$G_u(\lambda_1) = 0.138 + 0.211\text{III C} - 0.137\text{III D} + 0.259\text{III F} + 0.908\text{III G} + 0.195\text{III H} + 0.097\text{III I} + 0.002\text{III K} + 1.376\text{V N} + 0.324\text{V O} - 0.858\text{V P} + 0.0271\text{V Q} \dots\dots\dots(2)$$

$$\lambda_1 = 0.354, \quad \eta_1 = 0.511,$$

$$G_u(\lambda_2) = 0.176 + 0.606\text{III C} - 0.063\text{III D} + 0.566\text{III F} - 0.202\text{III G} - 0.682\text{III H} + 0.011\text{III I} - 0.073\text{III K} + 0.1446\text{V N} + 0.773\text{V O} + 0.591\text{V P} + 0.092\text{V Q} \dots\dots\dots(3)$$

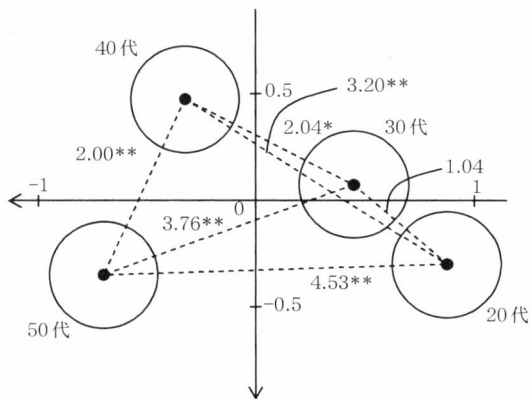
$$\lambda_2 = 0.106, \quad \eta_2 = 0.310,$$

累積寄与率 91.6%,

正分類率 86.8%

$$F(33,534) = 2.64 > F_{0.01}$$

図3. 「組織一体感」に対する世代間の差異



3. 「日本的経営」離れの主因は若年層にあるのか？

3.1 共分散構造分析による背後要因の検討

先の図1にも示されていたように、「組織一体感」という構成概念は、確かに「日本的経営」の本質ないしその考え方を最も端的に表象する概念かもしれないが、それだけが広範な職務意識のなかで唯一独立して「日本的経営」の精神に対応しているわけではない。すなわち「組織

一体感」の大小は、多分に「コミットメント」や「職務満足度」などの構成概念にも大きく規定されていることは、多くの論を俟つまでもなからう。言い換えれば、図3の結果を見るとき、我々は「日本の経営」をもう少し幅広い観点から捉える必要があること、ならびに各構成概念もまた年齢階層の次元だけでなく、職制や教育水準の観点をも加味して検討する必要があることを示唆していると思われる。

そこでまず、「組織一体感」を支えている諸構成概念間の関係を簡単に確認しておきたい。それは今、共分散構造型モデルによって捉えられている。すなわち各構成概念(潜在変数)は、それぞれの観測変数(得点化された回答結果)に対してのみ影響を与えるという確認型因子分析(Confirmatory Factor Analysis)モデルで構成されており、またそれらの構成概念の間は、経営理論に基づく論理的因果関係を通じて相互に結合される形となっている⁹⁾。

いま我々の場合のこうした多重指標モデルの推定結果は、図4に与えられている。すなわち「組織一体感」は、「コミットメント」と「職務満足度」によって規定されており、またその両者はそれぞれ「機能主義的職務観」や「技術・品質に対する態度」あるいは「便宜手段的態度」などから影響を受ける構造となっている。なおこうした構造はアприオリに想定されたものではあるが、同時にデータのあてはめによっても

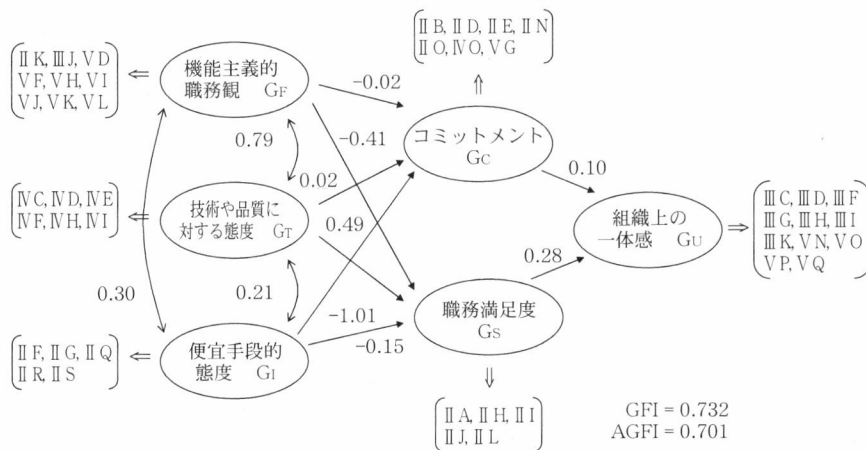
また、安定的な構造になっていることが確認される。

つまり図4のモデル全体の適合性は、その適合度指標(GFI: Goodness of Fit Index)の値からも知られるように、概ね満足すべきものといえよう。また修正済み適合度指標(AGFI)の値もあまり低下することがないがゆえ、モデルの構造自体も安定的であると判断される。他方、探索的に因果関係の矢印を色々変えてみても、過半のモデルは収束せず、また収束する場合もGFIの値は、0.7前後かそれ以下となる。したがって理論的に想定された現在の我々のモデルは、十分受容可能な1つのモデルと結論づけられよう。

たゞ潜在変数間の因果係数のt値には、有意でないものが多い。これは多分に観測変数や潜在変数の総数に比し、サンプル・サイズがかなり小さいことに起因しているものと思われる¹⁰⁾。だがいずれにせよ「コミットメント」や「職務満足度」の「組織一体感」に対する影響力(直接効果)が多少低い点や、やゝ気になるところである。

他方、「便宜手段的態度」はまさに「コミットメント」の裏側をなす考え方であるがゆえ、また「機能主義的職務観」が弱いとき、すなわち集団主義的な思考が強ければ、職場での満足度は高くなるなど、負の因果係数をみても構造方程式は概ね正しく捉えられているように思われ

図4. 「組織一体感」をめぐる共分散構造分析



注1) 観測変数のローマ数字はアルファベットの組み合わせは、調査票の質問番号を示す。
 注2) 利用標本数は、一部欠損値を含むものを除いた186である。
 注3) 因果係数は標準化されている。

表4. 構成概念の属性グループ別平均値(1)

()内の数値は標準偏差を示す

(1)組織一体感

G _a	職制別・学歴別				合計
	従業員 高卒	従業員 大卒	管理者 高卒	管理者 大卒	
20代	2.846 (3.98) 13	2.389 (3.29) 18	/	/	2.581 (3.54) 31
30代	2.471 (2.48) 17	3.517 (2.61) 29	/	/	3.130 (2.59) 46
40代	2.905 (3.05) 21	/	5.333 (2.00) 9	4.778 (3.30) 18	4.063 (3.11) 48
50代	2.941 (3.13) 17	/	3.875 (2.60) 16	2.818 (3.35) 22	3.164 (3.60) 55
合計	2.794 (3.07) 68	3.085 (2.91) 47	4.400 (2.47) 25	3.700 (3.43) 40	3.294 (3.07) 180

(2)コミットメント

G _c	職制別・学歴別				合計
	従業員 高卒	従業員 大卒	管理者 高卒	管理者 大卒	
20代	0.154 (2.44) 13	-1.105 (2.47) 19	/	/	-0.594 (2.50) 32
30代	1.167 (2.38) 18	-0.621 (2.61) 29	/	/	0.064 (2.65) 47
40代	1.800 (1.82) 20	/	1.778 (1.49) 9	0.722 (2.74) 18	1.383 (2.19) 47
50代	2.154 (3.67) 13	/	1.941 (2.61) 17	2.333 (1.62) 21	2.130 (2.51) 54
合計	1.359 (2.60) 64	-0.813 (2.54) 48	1.885 (2.25) 26	1.500 (2.33) 39	0.898 (2.67) 177

(3)職務満足度

G _s	職制別・学歴別				合計
	従業員 高卒	従業員 大卒	管理者 高卒	管理者 大卒	
20代	-0.538 (2.26) 13	-1.444 (1.95) 18	/	/	-1.065 (2.10) 31
30代	-1.444 (1.50) 18	-1.483 (1.88) 29	/	/	-1.468 (1.73) 47
40代	-1.190 (2.06) 21	/	0.333 (1.00) 9	-1.105 (2.08) 19	-0.878 (1.98) 49
50代	-0.882 (1.90) 17	/	-0.765 (2.20) 17	0.043 (1.55) 23	-0.474 (1.88) 57
合計	-1.058 (1.92) 69	-1.468 (1.89) 47	-0.385 (1.92) 26	-0.476 (1.88) 42	-0.935 (1.93) 184

る¹¹⁾。しかしそこでも一部の因果係数の値は著しく小さく、間接効果は十分に認められない場合も多い。

つまりこうした状況は、各潜在変数においてそれぞれ異なった要因(例えば属性などに起因する)が強く反映し、相互に異質性が強調され変数間の因果関係が把握しにくくなっていると考えられることである。それは例えば、次のような形でも簡単に確認されよう。いま構成概念(潜在変数)毎に、年代および職制・学歴の属性別に全観測変数の観測値(得点化された回答)平均が、表4に計算されている。例えばそこで「組織一体感」の各セルの値を大きい順に順位をつけたものと、「コミットメント」に関し同様な手続きで得た順位表とを比較するとき、両者にはかなり大きな齟齬があることが知られよう¹²⁾。すなわち他の属性をも加味することにより、年代差だけでは見えていなかった別の特性もが顕在化してくるのである。それゆえ以下では、そうした属性をも踏まえたうえで、改めて世代間の意識差を検討しよう。

3.2 若年層の職務意識

いま再び表4に戻れば、若年層とりわけ20代の「組織一体感」や「コミットメント」などが低いことが知られよう。「職務満足度」の場合、高卒従業員の満足度が高いため、全体としては30代のそれよりも高くはなっているが、両者の間に有意な差は存在しない¹³⁾。これには厳しい雇用情勢の下で、しっかりした就業先が確保されているという満足感が多少根底にはあるのかもしれない。

こうした状況は、例えばいま表5や表6・表7などからも断片的に窺われよう。すなわち「組織一体感」の場合、企業は組織内に一体感を醸成すべく、レクリエーション活動や朝礼、あるいは稟議制や制服制度さらには社内のスタッフ共通食堂といった様々な措置を講じているが、表5(III-G)にも示されているごとく、若年層はそれらの意義を十分に認めないうえ、また評価もしていないと思われる。

同様に帰属意識や忠誠心などの指標たる「コミットメント」に関しても、例えば表6(II-B)にも示されているように、停年まで働くことは

表 5. 制服制度と一体感(III-G)

度数	1.自由で あるべき	2.一体感 を醸成	3.実用性 からあつ た方が	合計
20代	4	6	23	33
30代	2	5	48	55
40代	2	14	37	53
50代	2	23	35	60
合計	10	48	143	201

$$\chi^2(6) = 18.36 > \chi_{0.01}^2$$

表 6. この工場で停年まで働くつもりか(II-B)

度数	1.停年ま で働く	2.当分の 間はここ で働く	3.まだ決 めていな い	4.変わり たい	合計
20代	4	12	10	7	33
30代	16	16	11	12	55
40代	29	17	5	2	53
50代	48	6	4	2	60
合計	97	51	30	23	201

$$\chi^2(9) = 58.59 > \chi_{0.01}^2$$

表 7. 仕事に満足しているか(II-A)

度数	1.満足し ている	2.どちらと もいえない	3.やや不 満である	合計
20代	5	20	8	33
30代	19	23	13	55
40代	19	23	11	53
50代	28	30	2	60
合計	71	96	34	201

$$\chi^2(6) = 17.34 > \chi_{0.01}^2$$

おろか、現在勤めている企業を変りたいと考えている若年層が2割にも達することは、象徴的と思われる。それらはまた、仕事に十分満足していない層が2割以上いる(表7; II-A)ことも深く関連しているのかもしれない。

他方、それら主要な構成概念を支える他の3つの構成概念を見ても、やはり20代をはじめとする若年層の「機能主義的職務観」や「技術革新・品質に対する態度」には、年齢不相応な消極性が見てとれよう(表8参照)。例えば大きな技術革新があったとき、現存の機械設備を破棄してまで導入しようという積極性は、中高年に比べ若年層の方が弱く(表9; IV-D参照)、彼らは現存の設備の性能が落ちてから導入すればよいと考えているようである。また経済的合理性や価格メカニズムを高く評価すべき「機能主義的職務観」においても、タテマエはともかく

いざ自分達の問題になると、お互いどおしの競争よりも職場の人間関係や協調の方をより重要視する性向が見てとれよう(表10; V-D参照)。

こうしたことの背景には、今日の日本経済の競争力の源泉を、若年層は自分達労働者の質の高さにかかっているのではなく、すでに過去の蓄積として与えられた技術水準の高さに依っていると捉えていることにもつながっているのかもしれない(表11; V-W参照)。いずれにせよ、20代・30代の若年層の職務意識は、このようにやゝ消極的にして且つ職場への帰属感が稀薄なものといえるが、それは彼らが「組織一体感」の背後にある集団主義的規範や行動を嫌うこととも軌を一にしているとも解されよう。その意味では、若年層の個人主義化(このような限定された意味で)が、「日本的経営」離れの1つの基底要因になっているといってもよいかもしれない。更にはそれが、図3の含意の意味内容であると読み換えることもまた可能と思われる。

3.3 「日本的経営」と中高年の挫折感

しかしそれでは、「日本的経営」離れは、若年層だけにおいて起きている現象なのであろうか? 今この問題を考える際、まず表3の学歴と職制の流れに戻ろう。我々の標本抽出に際しては、管理者と一般職従業員の層は、それぞれ全く別の副母集団(Sub-population)と見なされ、各層毎に独立の抽出率の下でランダム・サンプリング法により抽出されている(したがって企業単位にウェイト・バックされることもない)。それゆえ両者の接合には十分注意しなければならないが、各層内の属性別標本数の構成は、大まかな過去の昇進ルートを類推するのに十分であろう。

いま表3によれば、30代の管理者というのは若干名存在する(⑦⑧)ものゝ、例外的である。また大学卒の40代・50代の一般従業員も(⑩⑭)、中途採用者など特別な事情を抱えた者に限られ、やゝ例外的である。言い換えれば大卒者の場合、30代末までは一般職に留まり、40代に入ってその多くは管理職へと昇進してゆく(大卒者比率が急増している今日、10年後・20年後の将来はそのようなことはないと思われ

表 8. 構成概念の属性グループ別平均値(II)

()内の数値は標準偏差を示す

(1)便宜手段の態度

G _i	職制別・学歴別				合計
	従業員 高卒	従業員 大卒	管理者 高卒	管理者 大卒	
20代	1.077 (2.63) ① 13	0.947 (2.30) ② 19	/	/	1.000 (2.40) 32
30代	1.111 (1.78) ⑤ 18	1.517 (1.83) ⑥ 29	/	/	1.362 (1.80) 47
40代	0.905 (2.26) ⑨ 21	/	0.556 (1.59) ⑪ 9	1.211 (1.44) ⑫ 19	0.959 (1.84) 49
50代	1.625 (1.93) ⑬ 16	/	1.588 (2.18) ⑮ 17	1.522 (2.23) ⑯ 23	1.571 (2.10) 56
合計	1.162 (2.11) 68	1.292 (2.02) 48	1.231 (2.03) 26	1.381 (1.90) 42	1.255 (2.02) 184

(2)機能主義的職務観

G _j	職制別・学歴別				合計
	従業員 高卒	従業員 大卒	管理者 高卒	管理者 大卒	
20代	0.769 (2.59) ① 13	2.000 (3.27) ② 19	/	/	1.500 (3.03) 32
30代	1.278 (2.93) ⑤ 18	2.207 (2.51) ⑥ 29	/	/	1.851 (2.69) 47
40代	1.350 (3.98) ⑨ 20	/	2.667 (2.06) ⑪ 9	3.278 (3.20) ⑫ 18	2.340 (3.44) 47
50代	1.000 (3.71) ⑬ 16	/	3.529 (2.67) ⑮ 17	3.95 (2.06) ⑯ 20	2.925 (3.06) 53
合計	1.134 (3.34) 67	2.125 (2.80) 48	3.231 (2.47) 26	3.632 (2.65) 38	2.235 (3.09) 179

(3)技術革新・品質に対する態度

G _i	職制別・学歴別				合計
	従業員 高卒	従業員 大卒	管理者 高卒	管理者 大卒	
20代	0.462 (2.15) ① 13	0.684 (1.89) ② 19	/	/	0.594 (1.97) 32
30代	1.412 (1.77) ⑤ 17	1.724 (1.93) ⑥ 29	/	/	1.609 (1.86) 46
40代	0.286 (2.10) ⑨ 21	/	2.333 (1.94) ⑪ 9	2.556 (2.31) ⑫ 18	1.521 (2.38) 48
50代	2.000 (1.83) ⑬ 16	/	2.941 (1.98) ⑮ 17	3.783 (1.70) ⑯ 23	3.018 (1.94) 56
合計	1.015 (2.05) 67	1.313 (1.96) 48	2.731 (1.95) 26	3.244 (2.06) 41	1.841 (2.21) 182

表 9. 技術革新と既存機械の廃棄(IV-D)

度数	1. 廃棄し ても導入	2. 導入す べきでは ない	3. 性能が 落ちてか ら導入	合計
20代	18	5	10	33
30代	32	8	15	55
40代	33	13	7	53
50代	52	1	7	60
合計	135	27	39	201

$$\chi^2(6) = 22.87 > \chi_{0.01}^2$$

表 10. 仕事には互いの競争が持ち込ま
れるべき(V-D)

度数	1. 競争は 必要	2. 人間関 係や協調	合計
20代	14	19	33
30代	23	32	55
40代	28	25	53
50代	41	19	60
合計	106	95	201

$$\chi^2(3) = 9.89 > \chi_{0.05}^2$$

る)。他方高卒者にあつては、40代に入りそのまゝ一般職に留まる層と、一部管理職へ登用されるグループとに区分される。すなわち40代・50代の壮年・中高年者層には、高卒の一般従業員グループ(⑨⑬)と、高卒の管理者(⑪⑮)および大卒の管理者(⑫⑯)の計3グループが存在するのである。そして我々は特にこの第1のグループに着目する必要があると思われる。

それというのも、もう一度表4と表8を眺めてみよう。まず「組織一体感」について見れば、明らかにこの高卒従業員グループのそれは、他の2グループに比べ明瞭に低い(一部有意でない部分も含む)。同様に「機能主義的職務観」や「技術革新や品質に対する態度」においても、明らかに低い値をとっていることが知られよう。

こうした特異な動きに対する理解の鍵は、2つ存在すると考えられよう。すなわちその1つは、「職務満足度」においてもまた、彼らの値は低いことである。先の表7(II-A)をはじめ、給与の水準(II-H)や福利厚生施設の充実度(II-J)などに対しても、このグループの不満は強いことが知られる。

つまりここには、非常に難しい問題が内在していると思われる。いわゆる「日本の経営」は、終身ないし長期雇用制をその1つの長所として、

表 11. 日本経済の国際競争力の源泉は(V-W)

度数	1. 技術水準の高さ	2. 労働力の質の高さ	3. 秀れた経営者能力	4. 文化や産業組織	5. 中間管理者層の質の高さ	合計
20代	23	5	0	5	0	33
30代	23	22	2	8	0	55
40代	19	28	1	5	0	53
50代	19	32	1	5	1	58
合計	84	87	4	23	1	199

$$\chi^2(12) = 22.00 > \chi_{0.05}^2$$

これまで有効に活用してきた。しかしその長所は、同時に短所(とりわけ不況期には)ともなりうるのである。すなわち終身雇用制の下で管理職への昇進の機会を失った一般職従業員は、通常仕事自体や賃金の上昇等に喜びを見いだそうとする。しかしバブル崩壊後の不況期にあっては、そのいずれもが叶わず、経済合理性や市場メカニズム(「機能主義的職務観」)に対しても懐疑的になり、また技術革新や品質管理についても十分積極的になり切れないという状況が、ここには読みとられよう。

またもう1つの理解の鍵は、「便宜手段的態度」の値にあると思われる。つまり表8の(1)によれば、とりわけ50代の便宜手段的態度が一律高くなっていることは、きわめて象徴的であると考えられる¹⁴⁾。そこには近年の不況における中高年者の将来不安が、色濃く影を落としていると思われる。すなわち老人介護問題や子供の教育問題だけでなく(V-W)、自分自身のリストラの可能性や厳しさを増す年金生活等々に対する切実な将来不安は、当然金銭志向的にならざるをえない社会状況を反映しているといえよう。

その結果、一方では停年まで勤める(表6参

表 12. もっと給与の高い企業からオファーがあったとき(II-R)

度数	1. 変わる	2. わからない	3. 変わらない	合計
20代	10	19	4	33
30代	17	28	10	55
40代	7	27	19	53
50代	17	27	16	60
合計	51	101	49	201

$$\chi^2(6) = 10.86 > \chi_{0.10}^2$$

照)とはいいいながらも、表12にも示されているごとく、もしもっと給与の高い企業からのオファーがあれば、転職したいという本音も他方では忍ばせている。こうした様々な要因が積み重なり、50代の「便宜手段的態度」は明瞭に高くなっているが、高卒従業員の先のグループは、この面からもまた「職務満足度」を下げ、「組織一体感」を脆弱化させていることが知られよう(図4も参照)。

それゆえ明らかに若年層だけでなく、この40代・50代の高卒一般職従業員グループにあってもまた、「日本的経営」離れは急速に進展しつつあることが結論づけられるのである。しかもその原因は若年層の場合と異なり、「日本的経営」自体が内在的に生みだしているものであるがゆえ、問題はより深刻といわざるをえないであろう。すなわち長期雇用制の下で昇進ルートを外れた一般職従業員は、その働き甲斐を仕事自体の面白さや定期昇給あるいは新技術の修得等々に見いだそうとするのが常であるが、長引く不況はそれらの実現をも困難としている現在、彼らの多くは挫折感を味わい、労働意欲をも失いつつあるという悪循環に陥っているのである。

こうした意味でもまた、本来日本の平等主義的文化や日本社会の集団主義的労働観とも合致する「日本的経営」は、高度成長期にはすべてがうまく機能した反面、長引く不況下では人々の意識も変容し、その制度自体もまた改善しなければならぬのかもしれない。いずれにせよ、日本経済の低迷とともに、相互に不適合を来していることだけは確かである。

4. 結論と含意

以上我々は、近年の「日本的経営」離れの現象を、独自調査に基づく職務意識の観点から、若年層の個人主義化仮説を中心に検討してきた。最後に、得られた結論をもう一度振りかえっておこう。

我々の場合、いわゆる「日本的経営」の本質は、経営管理に伴う様々な制度的特徴等にあるのではなく、むしろそれらの背後にある考え方がないしはそれらを支える経営価値理念それその

ものの中にあると考えている。したがって「日本の経営」の反省や転換、あるいは脱皮といった問題を捉えるに際しても、形態的な制度的変化を追うのではなく、人々が広い職務意識の中で、その中核たる「組織一体感」をどのように捉えているのかを把握する必要があると考える。

それゆえこうした目的のため、標本規模は全く不十分ながらもその一端を窺い知るうえで、我々は機械産業所属の6社において職務意識調査を行った。その結果を様々に利用し、いくつかの結論が得られた。

まずその前段階として、「日本の経営」の最も根幹たる経営理念は、組織における一体感の醸成にあると理解するとき、その「日本の経営」は、今日では必ずしも日本の専売特許とはいえず、例えばインドの日系合弁企業などの「組織一体感」に比べ劣るということも、十分ありうる事が示されている。他方「組織一体感」の重要性に対する認識についても、年代別に捉えるとき、明らかに20代・30代の意識は、40～50代のそれとは異なっていることが知られる。しかしこうした「組織一体感」の構成概念は、職務意識全体の因果構造を探るとき、他の構成概念とも併せ、総合的に理解されることが望ましいと判断された。

そこで若干の属性要因とも組み合わせ、複数の構成概念の値から総合的に判断し、「日本の経営」離れに対する次のような3つの結論が得られた。まず第1に、若年層の集団主義を嫌う職務意識(しかし機能主義的職務観も必ずしも強いわけではない)は、低い職場への帰属感や職務満足度とも深くつながっており、明らかな「日本の経営」離れを起していることが確認された。

だが第2に、こうした若年層の意識だけが、「日本の経営」離れの主たる潮流なわけではない。昇進ルートから外れた40～50代の高卒従業員層もまた不況下で、仕事が展開する喜びや昇給あるいは新技術の修得等の働き甲斐を失いつゝあり、組織との一体感や市場メカニズムにも疑問を感じ、いわゆる「日本の経営」には大きな失望感を募らせていることが見いだされた。

最後に第3には、停年間近かな50代の管理者・従業員層とも、著しく便宜手段的な態度を

強めていることが指摘された。彼らの場合、長びく不況とも相俟って、リストラの不安や将来の年金生活などへの危惧から、著しく金銭志向性を強めている。目下のところ職場への帰属感や忠誠心は薄れてはいないものの、企業との一体感にはすでに一部に翳りが出ており、この層は今後の「日本の経営」離れの予備軍とも考えられる。

なおこうした結論に加え、我々の分析からは、更に2つの含意が引き出されうる。すなわちその1つは、今後不況から脱した暁には、かつてのような「日本の経営」は再び回復されるのかという疑問への含意である。もとよりその答えは、否である。なぜならば若年層の雇用市場は、今後ともあまり改善される見通しはなく、高い失業率とフリーター化率は依然持続し、仮に就業後も高い帰属意識を持ちうることは、およそ想定し難いからである。言い換えれば、十分なコミットメントないし一体感のないところでいわゆる「日本の経営」は考えられないといえよう。

また2つには、しばしば論争の対象となる「日本の経営」の海外移転の可能性に関するこれまでの分析結果の含意である。確かに「日本の経営」を主に制度的な側面から捉え、その実質をも含め、そうした諸制度が海外でも十分根付きうるか否かという議論をするとき、確かに難しい問題が数多く存在することは事実である。しかし我々のように、「日本の経営」の本質は、その価値理念にこそあると捉えることにより、その価値理念の実現に向け必要にして且つふさわしい制度のみが限定的に導入されてゆくことで十分と解することもまた可能である。そうした場合、先の第(1)式や図2でも含意されていたように、「日本の経営」の海外移転は、十分可能であると判断されよう。

以上我々は、非常に限定されたごく少数の調査経験に基づき議論を展開してきた。したがってそれゆえの限界やバイアス、また不安定な推定結果などが存在するため、今後より多くの調査対象へ抽出標本の数を拡大してゆく努力が不可欠であると痛感している次第でもある。

注

* 本稿は特定領域研究(No. 12123205)「経済発展における世代間の利害調整」の一部をなすものである。なお本稿の調査実施過程で科学研究費(清川)ならびに廣池学事振興基金(大場)より助成を受けた。また同調査の実施に際しては、市村真一先生(前国際東アジア研究センター所長)および寺沢壮一郎氏(職場活性化研修センター所長)から多大な協力を得た。さらに統計データの処理に当たっては、当研究所の統計ネットワーク室ならびに王健君(東京大学)の大きな助力も受けた。併せて深謝の意を表したい。

1) 「日本の経営」の背後にある職務意識や労働観・文化などを重視した我々の立場に関しては、清川雪彦・大場裕之・P. C. Verma(2002)を参照されたい。

2) 例えばそうした調査事例としては、江波戸哲夫(2002)などを参照のこと。

3) 昨年度の「雇用動向調査」(厚生労働省)などによる。また意識調査としては、日本経済新聞社の「30歳の2000人意識調査」(同紙、2002年12月1日号)をはじめ、野村総合研究所(2001)や日本労働研究機構(2001)などを参照のこと。

4) 「日本の経営」の海外移転の可能性を扱ったものも近年では多い。例えば岡本康雄(1998)や伊藤賢次(2000)、鈴木滋(2000)、奥林康司ほか(2000)をはじめ、それらの参考文献をも参照のこと。

5) ほゞ同様の調査設計による面接調査を、これまで中印両国において行っており、その際の問題点や非標本誤差などに関して詳しくは、清川雪彦(2003)の補論1および補論3を参照されたい。

6) 回答結果の得点化とそれへの正準判別分析の適用に関する種々の問題点等は、前掲清川雪彦[2003]の補論2を参照されたい。なお正準判別分析の計算には、SPSSを使用した。

7) 例えば『厚生労働白書』の平成14年度版(2002)の図2-1-18(39頁)などでは、明らかに終身雇用制や年功序列的賃金制度などに対し懐疑的になってきていることが読みとられよう。

8) 前掲清川雪彦・大場裕之・P. C. Verma(2002)。

9) その基本的な考え方は、Long(1983)や豊田秀樹ほか(1992)などから窺われる。なお我々の場合、計算はSPSS付属のAMOSに依った。また各構成概念の正確な定義に関しては、前掲清川雪彦[2003]を参照されたい。

10) 詳しくは、Bentler and Chou(1988)などを参照のこと。なお測定方程式(因子分析)部分の因果係数の値は省略されている。

11) 全体的には一応このように解されるが、後述するように個々の属性別に検討するとき、やや逆の現象も観察され、部分的な因果関係まで十分完璧に捉えられているとはいえない。

12) 以下、年齢階層と職制および学歴等の3次元分割表を利用する場合、該当標本数の著しく小さいセル(表3の③④⑦⑧⑩⑫)は、問題の本質を洞察する際のノイズになるだけゆえ割愛した。

13) 数値は間隔尺度のため、ここでは絶対水準は問題にされない。なお平均値の比較は、当初より意図

された(planned)検定であるがゆえ、多重比較の必要はなく、通常のt-検定が用いられている。たゞ母分散不均一の場合、いわゆるBehrens-Fisher問題が存在するため、ここではCochran-Cox法で近似計算される。

14) たゞし統計的には有意ではない。また高卒従業員との40代と50代の差も有意ではない。

参考文献

- Bentler, P. M. and Chih-ping Chou (1988) "Practical Issues in Structural Modeling," in *Common Problems/Proper Solutions: Avoiding Error in Quantitative Research*, ed. J. Scott Long. Newbury Park, Ca.: Sage Publications.
- 江波戸哲夫(2002)『成果主義を超える』文芸春秋社。
- 花岡正夫(1995)『日本型労務管理の特質』白桃書房。
- 飯田史彦(1998)『日本の経営の論点一名著から探る成功原則』PHP研究所。
- 伊藤賢次(2000)『東アジアにおける日本企業の経営—経営のグローバル化と「日本的経営」の移転』千倉書房。
- 清川雪彦(1994)「中国における企業改革の進展と職務意識の変化—天津市の機械工場における意識調査を通して—」『経済研究』第45巻第2号, pp. 153-171。
- (1996)「離職者の職務意識・残留者の職務意識—インドの工業女子労働力に関するパネル調査から—」『経済研究』第47巻第3号, pp. 193-203。
- (2003)『アジアにおける近代的工業労働力の形成—経済発展と文化ならびに職務意識—』岩波書店。
- 清川雪彦・大場裕之・P. C. Verma (2002)「日系企業のインド進出と職務意識の変化—いわゆる「日本的経営」はインドで受容されつつあるのか?—」『経済研究』Vol. 53, No. 2, pp. 134-150。
- 厚生労働省(2002)『厚生労働白書(平成14年版)現役世代の生活像—経済的側面を中心として—』ぎょうせい。
- Long, J. Scott (1983) *Covariance Structure Models: An Introduction to LISREL*, Beverly Hills, Ca.: Sage Publications.
- 丸山啓輔(1999)『日本の経営—その本質と再検討の視点』千倉書房。
- 日本労働研究機構(2001)『大都市の若者の就業行動と意識—広がるフリーター経験と共感』(調査研究報告書 No. 146) 日本労働研究機構。
- 野村総合研究所(2001)『続・変わりゆく日本人—生活者一万人にみる日本人の価値観・消費行動』。
- 岡本康雄編(1998)『日系企業 in 東アジア』有斐閣。
- 奥林康司・今井 齊・風間信隆編(2000)『現代労務管理の国際比較』ミネルヴァ書房。
- 関口功(1998)『終身雇用制—軌跡と展望』文眞堂。
- 社会経済生産性本部・日本経済青年協議会(2001)『平成13年度新入社員「働くことの意識」調査報告書』社会経済生産性本部。
- 鈴木滋(2000)『アジアにおける日系企業の経営—ア

ンケート・現地調査にもとづいて』税務経理協会、
 豊田秀樹(1998)『共分散構造分析—構造方程式モデリ
 ング—(入門編)』朝倉書房、
 豊田秀樹・前田忠彦・柳井晴夫(1992)『原因を探る統

計学—共分散構造分析入門—』講談社、
 植村省三(1982)『組織の理論と日本の経営』文眞堂、

[付録]

《日本の工場・企業における職務意識調査》

面接者名 _____
 面接の日時 _____

この調査は、純粋に学問的目的のみに基づくもので
 す。従って個人の秘密は固く守られますし、また他の目
 的に利用されることもありませんので、思っている通り
 のことを答えてください。また答えたくない質問には、
 答えなくても結構です。

I 被面接者に関する基礎情報

(被面接者名：_____性： 1. 男
 2. 女)

まず職務意識の質問に入る前に、あなた御自身に関す
 るいくつかのことを、お伺いします。

- A. この企業で、何年間働いていますか？
 1. _____年間(正確にはいつから働いてい
 ますか？ i. _____年から)
- B. この企業へ勤める前に、他で働いていたことが
 ありますか？(複数の場合も記録)
 1. ない 2. ある(その会社名
 i. _____ ii. _____年間)
- C. この工場(企業)では、どんな仕事に就いていま
 すか？
 1. _____部 2. _____課
 3. 職位 _____
- D. どこに住んでいますか？
 地名 1. _____
 住宅の種類 2. (i. 持ち家・マンション ii.
 社宅 iii. 賃貸家屋・アパート iv. 寮)
- * E. どこで育ちましたか？
 県名 1. _____市町村名
 2. _____(市、町、村)
- F. 現在何才ですか？
 1. _____才(何年に生まれましたか？
 i. _____年)
- ** G. これまでに1年以上の単身赴任の経験は、あり
 ますか？(現在単身赴任中の場合は◎印とし、
 その回数も含む)
 1. ない 2. 1回 3. 2回
 4. 3回以上
- * H. 最終学歴は？
 2. 中学卒 3. 高校卒 4. 短大卒
 5. 大学卒(i. 文科系, ii. 理工系)
 6. 大学院卒(i. 修士, ii. 博士)
 7. その他専門学校など卒業
 (名称：_____)
- * I. 現在の仕事に関連する資格(検定や級など)を、
 何かお持ちですか？
 1. 特になし 2. あり(i. _____,
 ii. _____, iii. _____)
- J. 毎月の給与はどの位ありますか(例えば9月分
 の手取りで)？
 1. 月 _____円
- K. 結婚していらっしゃいますか？
 1. 未婚 2. 既婚 3. 離婚
 4. 死別
- L. お子さんは何人ありますか？

1. 0人 2. 1人 3. 2人
 4. 3人 5. 4人以上
 (その年齢は？ i. _____才
 ii. _____才 iii. _____才)
- M. 一緒に住んでいる家族は、あなたも含め何人で
 すか？
 1. _____人(1人の場合, i. 単身赴任か ii.
 否か)

これからゆっくり質問を1度、回答を2度読み上げま
 すので、その回答群のなかから、御自分の気持ちに最も
 ぴったりした回答を、1つだけ選んで下さい。

II 職務満足などについて

- * A. あなたは現在の仕事に満足していますか？
 1. 満足している
 2. 満足・不満足どちらともいえない
 3. やや不満である
- B. あなたは、この工場(企業)で停年まで働くつも
 りですか？
 1. 停年まで働く
 2. 当分の間はここで働く
 3. どうするかまだ決めていない
 4. もっと自分に適切な企業があれば変わら
 いたい
- * C. あなたは、停年後の生活についてどう思ってい
 ますか？
 1. 悠々自適を楽しみにしている
 2. まだあまり考えたことはない
 3. 健康や収入に不安を感じる
- * D. 将来もしあなたの息子や娘に、この工場(企業)
 のあなたの仕事と同じ仕事を提供されるとし
 たら、あなたはどうか考えますか？
 1. ぜひ息子や娘にも就職させたい
 2. 彼らが自分の意志で決めるのがよい
 3. 彼らには、今の自分の仕事とは異なった
 仕事について欲しい
- E. もしあなたが、現在の職場に誇りを持っている
 とすれば、それはこの会社に所属していること
 に対してですか、それともあなたの職務(仕事)
 に対してですか？
 1. 会社に対して 2. 職務に対して
 3. 必ずしもどちらにも誇りを持っていると
 はいえない
- F. もしあなたに昇進(ただし昇給はなし)か、昇給
 (昇進なし)のどちらか1つが許されるとした
 ら、どちらを選びますか？
 1. 昇進 2. 昇給
 3. どちらでもよい
- G. あなたにとって、“よい仕事”とは、次のどれを
 意味しますか？
 1. 給料が高いこと
 2. 働きがい(仕事に価値)があること
 3. 職場の人間関係がよいこと

4. 長く働けること
5. 仕事が楽なこと
- H. あなたは、現在のあなたの給与をどう思いますか？
1. もう少し高くてもよい
 2. まあまあと思っている
 3. 十分である
- I. あなたは、現在の休日制度や労働時間をどう思いますか？
1. 現状で満足である
 2. もっと労働時間を少なくすべきである
 3. 多少労働時間が増えても、収入の多い方がよい
- * J. あなたは、職場の福利厚生施設についてどう思いますか？
1. 十分満足である
 2. まあ現状でやむをえない
 3. 改善の余地がある
- K. たとえ企業の利潤をある程度圧迫しても、福利厚生施設は充実されるべきだと思いますか？
1. 厚生施設は従業員にとって重要だから、それ相応に優先されるべきだ
 2. 企業は利潤を第1に考えるべきだ
- L. あなたは、ボーナスや諸手当についてどう思いますか？
1. 十分である
 2. 十分ではないが悪くもない
 3. 不十分である
- * M. あなたは日本の企業で一般的に行われている定期的な人事異動(転勤制度)をどう思いますか？
1. 職場の活性化を図るうえで有益
 2. 好ましくはないが、やむをえない
 3. 家族の問題などがあり、好ましくない
- N. あなたの最も親しい友人は、職場の人ですか、それとも工場(企業)外の人ですか？
1. 同じ工場(企業)の人である
 2. 親しい友人は工場(企業)の外にいる
- * O. あなたにとって最も重要と考えられる生活はどれですか？
1. 家庭生活・個人の生活
 2. 職場での生活・人間関係
 3. そのいずれでもない社会的活動など
- P. あなたの仕事には、熟練や経験が必要ですか？
1. 大いに必要である
 2. 少し必要である
 3. ほとんど必要ない
- * Q. 給与には大きく分けて、時間給と職能給がありますが、あなたはどちらを希望しますか？
1. 仕事の速い遅いに左右されない時間給が良い
 2. 自分の能力が評価される職能給が良い
- R. もし今のあなたの仕事と全く同じ仕事で、もっと高い給与を支払おうという企業が現れたら、あなたは今の職場を変えますか？
1. 変わる
 2. わからない
 3. 変わらない(その理由は？)
- i. _____
- S. もし仮に転職する機会があるとすれば、どんな仕事を選びますか？
1. もっと給料の高い仕事
 2. もっと技能が生かせる仕事
 3. もっと楽な仕事
 4. もっと挑戦的で面白い仕事

III 帰属意識等について

- * A. あなたは、現在の仕事をどうやって見つけたか？
1. 親戚や先輩などの紹介・推薦で
 2. 公的機関(含む学校)の紹介で
 3. 自分自身が直接探して
- B. あなたは超勤・その他で追加収入があるのと、予定の時間に帰宅できるのと、どちらを希望しますか？
1. 収入増を希望する
 2. どちらともいえない
 3. 追加収入はなくとも決まった時間に帰宅したい
- C. あなたは、工場のなかで色々異なった職場への配置変えがあった方がよいと思いますか？
1. いいえ、同じ仕事のままの方がよい
 2. はい、色々な職種を経験したい
- * D. ある人が短期間欠勤した時、その仕事は誰がそれを補充すべきだと思いますか？
1. その人が後日やればよい
 2. 同じ職場の人が代ってやればよい
 3. 他の人が応援にくるべきだ
- E. あなたの工場(企業)や周囲の社会では、男性と女性の能力が等しい場合、平等に扱われていると思いますか？
1. 概ね平等である
 2. 平等に扱われていない
 3. 問題によっては、必ずしも常に平等である必要はない
- F. 管理者と一般職の従業員が同じ食堂で食事をとることを、あなたはどう思いますか？
1. 必ずしも同じ食堂でとる必要はない
 2. 同じ食堂で同じ食事をとることにより、一体感が生まれると思う
 3. 私個人としては、別々の食堂の方が気楽でよい
- G. あなたの工場で制服を着用することは、意味のあることだと思いますか？
1. 服装は本来個人の自由であるべきだ
 2. 制服は従業員の一体感を醸成するうえで有用だ
 3. 実用性の観点から制服はあった方がよい
- H. 「朝礼」(朝の工場全体の打ち合わせ)は必要だと思いますか？
1. 必ずしも必要ではない
 2. 従業員の一体感と規律をつくりだすためにあった方がよい
 3. 作業を円滑に進めるための打ち合わせが、適宜あればよい
- I. 工場(企業)全体のレクリエーション活動(運動会やパーティなどの親睦活動)についてどう思いますか？
1. それは企業のやる仕事ではない
 2. 従業員の一体感をうむためにあった方がよい
- J. 企業の主たる目的はどこにあると思いますか？
1. 株主(資本家)および経営者の利益獲得
 2. 会社自体(法人としての企業)の存続・発展
 3. 従業員の雇用確保と福祉向上
- K. あなたが会社の研修や会社の派遣などで、新しい企業情報や技術知識を得たとき、それを他の同僚にも分与・共有すべきだと思いますか？
1. 仕事の一部なので当然そうすべきだ
 2. それは個人に与えられたものなので、必

- ずしもその必要はない
- * L. 企業の中で人物を評価する場合、どのような基準が最も重要だと思いますか？
1. 専門知識・学歴
 2. 職務経験と実績
 3. 人間的な魅力
- ** M. 以前から日本では、勤勉はきわめて重要な美德と考える見方がありますが、あなたはどのように思いますか？
1. 勤勉こそが、高い労働生産性を支える重要な資質である
 2. 勤勉は大事であるが、自分の生活やシステム全体とのバランスも考えるべきだ
 3. 勤勉よりも、教育や訓練など能力の開発・養成こそが重視されるべきだ
- ** N. 日本人は昔から、儒教精神に基づく勤勉な国民であるという説がありますが、そう思いますか？
1. 特に日本人だけが勤勉なわけではない
 2. 勤勉だが、それは単に日本社会の構造や民族性に基づくものである
 3. 日本人の勤勉性には、儒教的な考え方が色濃く反映していると思う
- IV 熟練や技術観などについて
- B. 熟練や技術の習熟には、工場内の一つの職場に出来るだけ長くいる方がよいと思いますか？
1. 複数の職場を経験する方が、真の熟練には役立つと思う
 2. 一つの職場に長くいる方がよい
- C. 新しい機械設備が導入されたり、技術革新があったとき、その利用・対応には何が最も重要だと思いますか？
1. これまでの経験
 2. 特定の技術教育
 3. OJT
- D. いまある機械設備に技術革新があり、その導入が可能なら、既存の機械は廃棄しても導入すべきだと思いますか？
1. その技術革新が画期的ならば、廃棄しても導入すべき
 2. 現在の設備がまだ使えるのならば、導入すべきではない
 3. 現在の設備の性能が落ちてきてから、導入すればよい
- E. あなたの工場に新鋭の機械設備が配備されたとき、あなたはどのようにしますか？(賃金の上昇はないものとする)
1. 正式の教育訓練を受けて、そこに配置されたい
 2. 現在の職場で満足しているので、このままでよい
 3. OJT 程度の簡単な教育訓練なら受けて、新しい機械の操作をしたい
- F. あなたの工場の製品検査・品質検査をどう思いますか？
1. よく知らない
 2. 現状のままでよい
 3. もっと厳しくした方がよい
- G. あなたの工場ではQCサークル制度を導入していますか？
1. 導入している
 2. 導入していない
 3. よくわからない
- H. あなたは、QCサークルとはどのような目的と機能をもつものか御存知ですか？
1. よく知っている
 2. 詳しくは知らないが一応知っている
 3. 知らない
- I. いまあなたの熟練度や技能水準をさらにひきあげるためには、何が最も必要だと思いますか？
1. 上司の技術指導
 2. 工場外での技術教育
 3. 労働意欲をひきおこす職場の環境改善
- * J. 職長や監督者など広義の中間管理職の資質として、次のどれが最も重要だとあなたは考えますか？
1. 教育・学歴
 2. 熟練・経験
 3. 人間的な魅力
- K. あなたは労働組合の生産性向上に対する取り組みをどう思いますか？
1. 労働組合も、もっと積極的に生産性向上の問題にとりくむべきだ
 2. 労働組合は、労働者の権利を守ってさえいればそれでよい
 3. 労働組合も、よくやっていると思う
- M. 品質を改善するためには、どういうことが最も有効だと考えますか？
1. 新しい機械設備を導入すること
 2. 従業員の品質に対する態度を改善すること
 3. 管理者・技術者の意識改善と能力向上を図ること
- O. あなたは職場で困った問題がおきたとき、誰に相談しますか？
1. 上司
 2. 労働組合
 3. 同僚
 4. 家族
- V 社会意識及び補充質問
- * A. あなたは現在の日本における最も深刻な社会問題は、何だと考えますか？(順番をつけ2つ(◎, ○)選んで下さい)
1. 子供達の教育問題
 2. 環境破壊問題
 3. 家族崩壊問題
 4. 老人介護問題
 5. 性風俗の乱れ
 6. 犯罪・暴力
 1. その他()
- B. 熟練の形成には、次のうちどの要因が最も重要だと思いますか？(重要な順に2つ(◎, ○)選んで下さい)
1. 経験
 2. 基礎教育
 3. 管理者の指導
 4. 健康的な体力
 5. カンなどの個人の天性
- * C. あなたは企業利益の社会的還元活動についてどう思いますか？
1. 今の時代、当然必要である
 2. 税金を通じて行われていけば、それでよいはず
 3. 経営を圧迫しない範囲なら、やむをえない
- * D. 仕事にはお互いの競争が持ち込まれるべきだと考えますか？
1. 競争は必要である
 2. 競争より職場の人間関係や協調の方が重要だ
- E. もし職場にどうしても競争が必要な場合、次のいずれがよいですか？
1. 個人間の競争
 2. グループをつくり、グループ間での競争
- * F. 勤続年数により大きく賃金の上がる年功序列型賃金システムをどう思いますか？
1. 年功賃金は重要である

2. 賃金は年功(勤続年数)依存ではなく、平等な方がよい
3. 賃金は能力給(含む出来高給)がよい
- G. あなたは終身雇用(停年までの雇用保障)について、どう思いますか?
1. 生産性を低くする傾向を生み出すと思う
 2. 雇用の長期的安定は従業員にとって好ましい
 3. 長期的安定雇用よりも、自由な転職機会の多い方が重要である
- H. 昇進は勤続の長さに関連づけられるべきだと思いますか?
1. はい、昇進に際して評価されるべきと思う
 2. いいえ、昇進は別の能力で判断されるべきと思う
- I. あなたは、現在の賃金体系全体をどう思いますか?
1. 従業員相互間にもっと大きな格差があってもよい
 2. 適切である
 3. 格差が大きすぎて不平等である
- J. 賃金や昇進、地位などは、原則として教育水準(学歴)に応じて決められるべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか?
1. 原則としては賛成だ
 2. 教育以外にも考慮すべき重要な要因はたくさんある
 3. 教育水準は必ずしも有効な判断基準ではない
- * K. あなたは、秀れた企業経営者には次のどんな資質が最も重要だと思いますか?
1. 大きな利潤をあげうる能力
 2. 従業員の世話をよくすること
 3. 社会的関心などをも含めた人間的魅力
- * L. 経営者・管理者は、その企業で働いている者の中から抜擢されるべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか?
1. 原則として賛成
 2. 能力がありさえすれば外部の人でもかまわない
- * N. あなたは、上司から直接指導や助言を受けることがよくありますか?
1. よくある
 2. たまにある
 3. ほとんどない
- O. あなたは会社の外で、上司とよく話したり、一緒に食事をしたりする機会がありますか?
1. よくある
 2. たまにある
 3. ほとんどない
- P. 工場で何か意思決定をするとき、トップ・ダウン方式を原則とすべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか?
1. 賛成だ
 2. 賛成だが、一応は従業員の意見も聞くべきだ
 3. 工場全体の合意を得てから決定すべきだ
- Q. 中間管理職(部長・課長職など)には、現場からの提案をトップの方針・意思決定に反映させる(ボトムアップ)大事な役割がある、という意見についてあなたはどう思いますか?
1. 賛成だ
 2. むしろ逆に、トップの方針を現場に適確に伝える(トップダウン)のが役割である
- R. あなたの工場では、「提案制度」に則り生産活動の改革に関する提案をすることは評価されますか?
1. 必ずしも歓迎されない
 2. 評価され、長期的には昇進や昇給につながっていると思う
 3. 提案した方がよいと思うが、評価されているかどうかは分からない
- * S. あなたは現在の日本企業に、どんな問題を感じていますか?
1. 過当競争である
 2. 企業内に真の競争がない
 3. あまりに短期的な利益追求型である
 4. 企業内の人間関係が複雑で煩わしい
 5. 模倣・追従にはしり、独創性が尊重されない
 6. その他()
- * T. あなたはアジアの労働力の質をどう思いますか?
1. 潜在的には日本人と同じである
 2. 日本人より劣っている
 3. 現在すでに日本人と同程度である
- ** T. 日本の労働力人口の減少に伴い、日本でも外国人労働者(広義)を積極的に活用すべきであるという意見がありますが、あなたはどう思いますか?
1. 色々の摩擦が生じるので、必要ない
 2. 技術者や専門職などに限定し、部分的に市場を開放すればよい
 3. 各種の低賃金労働での人手不足を考えると、積極的に活用した方がよい
- * U. あなたはいわゆる「日本的経営」(終身雇用や年功賃金、福祉重視、労使一体的経営等々)はアジアへ移転可能だと思いますか?
1. 「日本的経営」には普遍性があるので可能である
 2. それは文化的に特殊なものなので困難である
 3. 何も「日本的経営」として特殊に捉える必要はない
- ** U. 近年のバブル経済崩壊後、いわゆる「日本的経営」の考え方は変更すべきだという意見がありますが、あなたはどう思いますか?
1. 変更の必要はない
 2. 変更すべきである
 3. 変更するにしても時間をかけ、ゆっくり変わるべきだ
 4. 当面は変更するにしても、将来は再びその精神に戻るべきだ
- * V. あなたは日本企業のアジア進出をどう思いますか?
1. 他国との競争上やむをえない
 2. 低賃金労働力を積極的に活用すべきである
 3. 空洞化するのでは好ましくない
- * W. あなたは今日の日本経済の国際競争力の源泉はどこにあると思いますか?
1. 技術水準の高さ
 2. 労働力の質の高さ
 3. 秀れた経営者能力
 4. 日本の文化や産業組織
 5. 中間管理者層の質の高さ

御協力ありがとうございました