

日本におけるジョブ・エンリッチメント の必要性について

須 齊 英 樹

1. はじめに
2. アメリカの労働者とジョブ・エンリッチメント
3. 日本におけるジョブ・エンリッチメントの現状と問題点
4. 日本の若年労働者
5. むすび

1. はじめに

最近、欧米ばかりでなく海外の到る処で、日本的経営は大モテの状況である。しかし日本的経営の慣行を日本の風土と異なる外国の土壌に移植しても、果して期待されているような効果をあげ得るかどうかが疑問である。また、欧米における日本的経営のブームが日本国内にもたらす影響も見逃すことができない。これまで日本の企業が成長する過程では、経営者も労働者も欧米の管理技術の導入に積極的であった。ところが、日本的経営が欧米で称賛されるようになると、一返して、自画自讃を繰り返し、慢心してこれまでの努力をやめようとしている。このような状態では、今後日本の企業成長はとてもおぼつかないであろう。

元来、欧米の経営者が日本的経営に関心を持つようになったのは、彼らが長い間従業員のアブセンティーズムや慢性の高い離職率に悩まされ、なんとか従業員のモラルの向上を計りたいと願っていたからである。これまでの日本の企業には比較的高い勤労意欲と企業にたいする強い帰属意識を持った従業員が存在していたが、日本的経営のデメリット¹⁾を除去しなければ、そのような従業員も次第に減少してゆくことであろう。

米国においては、1960年代の行動科学者による動機づけ理論²⁾を契機として、ジョブ・エンリッチメント（職務充実）にたいする関心が高まった。日本において行動科学者の著書の訳本が出版されてから約20年、米国におけるジョブ・エンリッチメントの成果が伝えられてから約10年が経過した今日では、ジョブ・エンリッチメントにたいする関心が薄れつつあるようにさえ思われる。それにもかかわらず、日本の企業においてジョブ・エンリッチメントは重要な問題

である。ここでは、既に十分な検討がなされたジョブ・エンリッチメントとは何かという考察は省略し、米国においてジョブ・エンリッチメントが必要とされた状況、なぜ日本ではジョブ・エンリッチメントが普及しなかったのか、なぜ日本の企業においてジョブ・エンリッチメントが必要であるのかについて略述することにしよう。

2. アメリカの労働者とジョブ・エンリッチメント

米国の企業は、長い間従業員のアブセンティーズムや離職率に悩まされてきた³⁾ので、業績があがらないのは主に動機づけの問題によるものとみなしているように思われる。そして動機づけ問題の改善のためにジョブ・エンリッチメントなど⁴⁾が実施されている。

労働上の問題が工場内にかぎらず他の生活領域にまでおよび、仕事に関して欲求不満の流れ作業労働者が、仕事から生じたけんか腰な態度を、家族、隣人、見知らぬ人に向けたり、あるいは一日の仕事に疲れ切ってしまう、家に帰ると虚脱状態になるか、せいぜいテレビを見るだけというのはしばしば伝えられることである。しかし事務所の工場化⁵⁾からも推察されるように、労働の憂うつはブルーカラーにのみかぎられるわけではない。『アメリカの労働』⁶⁾によれば、ブルーカラー、ホワイトカラー、若年労働の憂うつと不満はつぎのようなものである。

ブルーカラーの憂うつはかれらの労働生活の状態と関連している。しかし職務にたいする適切で公平な賃金、正当な保証、安全性、快適さ、好都合などが労働者を憂うつにしないと請け合うことはできない。労働者の価値を侵害する有力な要因は、かれらの自尊心、仕事を上手になし遂げる機会、個人的な能力の獲得や育成のための機会、仕事に何か個人的で独得な貢献をする機会と密接に関連している。重要なのは、労働者によって遂行される課業の性質であるように思われる。たとえば多様性、自律性、技能の効果が高く評価される職務についている労働者は、政治的および個人的疎外の度合いが低いということが知られている。逆に、労働疎外に関する最大の、独自の前兆となるのは、(1)作業の速度や予定にほとんど自由裁量を与えないような作業状態や階層制組織、(2)ふさがれたり、無秩序になっている出世の道、(3)労働者にたいして「圧迫」を与えるライフサイクルの段階（扶養すべき子供が多いことやわずかな貯蓄しかないこと）などである。ブルーカラー労働者は成功への道を昇進するのを可能にする機会が多くさんあるとは信じておらず、選択できる道の欠如がかれらの欲求不満の原因となっている。さらに、労働者は教育が昇進の手がかりを与えるとはもはや確信していない。

また、若いブルーカラー労働者はかれらの両親よりも高等な教育を受けている。これらの高等な教育を受けた労働者が、大抵のブルーカラー職務の性質にたいし、かれらの祖先ほど容易に満足しないということはまったく疑う余地がない。ブルーカラーの憂うつは、かれらが偏狭であることや、より多くさんの金銭的な要求をもっていること、あるいは変化しつつあるかれらの職業

倫理によるものではない。おそらく最も不変的な不満の種は、職務を遂行するよりよいやり方を提案したいと切望する労働者の言うことにたいして職長が耳をかさないことである。

他方、かつて、カラーの色、課業、作業場などの点で経営者と多くの共通点を共有していると感じていたホワイトカラー労働者グループでは、雇い主にたいする忠誠心が高かった。しかし今日では、多くのホワイトカラー労働者も意思決定者との直接の接触を失ってしまい、その結果として、かれらが働いている組織の目標から疎隔されていると感じている。今や、事務所でも仕事が分割され、権力に盲従するのをよしとするようになり、多くの場合工場と似たような状態におかれている。また、中間管理者は組織の意思決定にたいする影響力がないにもかかわらず、しかも、しばしば会社の方策を効果的に実行するに十分な権限あるいは資源も与えられないで、会社の方策を遂行しなければならない立場におかれている。それゆえ、流れ作業のブルーカラー労働者の不満はホワイトカラー、さらに、管理職にさえ反映されている。これらの不満は、1960年以後のホワイトカラーの離職率の上昇や労働組合加入者の急増⁷⁾によって確認される。

若い労働者は、かつてかれらと同じ年頃にあった両親よりも豊かであり、教育も受けている。今日の若者は労働に多くの内面的な報酬、例えば貢献する機会、仕事に挑戦する機会、自己実現のチャンスなどを期待している。また、若い労働者は先輩の労働者に比べて、興味を引く仕事やその職務に従事することによって伸ばせる能力などという観点からの評価を重視している。それゆえ、かれらは、給与、仕事の保障、昇進の機会などという外面的な報酬を与えるだけの権威主義的な状況のもとで喜んで意味のない仕事につくという気持を持ち合わせてはいない。

若者が同じ職務にたいして先輩よりも仕事に愛着をもっていないのには、職業の倫理の変化以外にもいくつかの理由がある。第1に、若者はより長期間にわたる教育によって引き起こされた期待をもっている。第2に、非常な豊かさのために、報酬のない職務にがまんできなくなっている。第3に、多くの新参の労働者、特に女性は自発的に働きに出た人々⁸⁾である。第4に、米国の社会ではすべての権威が挑戦されている⁹⁾。第5に、多くの元大学生が数年前に学校である程度獲得したもの¹⁰⁾、すなわち、組織の目標を設定する際の発言権を要求している。第6に、すべての規則における平等が要求される環境で育った若いブルーカラー労働者は、大学卒業者と同じ権利を要求し、同じ価値基準を表わしている。第7に、若いホワイトカラー労働者の間に、専門家気質が増大しつつある。かれらは、かつて作業組織にたいして忠誠心をもっていたのに、今では仲間集団、職務、あるいは規律に忠実である。

以上の理由から推察されるように、若い労働者が仕事にたいして先輩よりも浅い掛かり合いしかもたないというふうには思われたい。問題は仕事それ自体と現今の若い世代の社会的性格との相互作用にあり、企業、労働組合、政府の意思決定者がこの事実を認識しそこなっていることにある。このように、内面的報酬を期待している若い労働者を動機づけにあたり、テーラーの科

学的管理法にもとづく職務設計や賃金の支払方法が、一時的な効果は別として、永続的に十分な効果をあげることにはありえないだろう。若い労働者は自己実現、すなわち、職務上でかれらの能力を発揮すること、かれらの潜在能力がひきだされること、さらに、かれら自身のできる限りの成長や仕事のやりがいなどを期待しているのだから、ジョブ・エンリッチメントなどによって参加的な職場の運営を行う以外に、かれらを動機づける方法は存在しないのである。

およそ1960年代にジョブ・エンリッチメントなどを導入した22社のケース¹¹⁾によると、それらの企業がかかえていた問題はつぎのようなものであった。故障の頻発、ミスが多い、日程が守られない、機械の能率の低下、リサイクル費用の増加など、直接に生産性の低下や利益の減少につながるもの。また、高い離職率、多い欠勤や遅刻、仕事にたいする無関心、労働者のプライドがないなど、労働者のモラルの低さをあらわしているもの。さらに、労働争議や怠業という深刻な問題など。それに、単純な繰返作業、仕事の細分化、交替勤務、多すぎる監視などの改善、人的資源の有効利用を図る、労働の意義を高める、仕事に興味をもたせるなど、積極的な問題意識に至るまでさまざまである。

つぎに、同じケースから主な成果を列挙しよう。生産に関連したところでは、故障がなくなった、欠陥品が減少した、組立時間が短縮された、製品の品質が向上した、生産量が増大したなど。コストの削減に関しては、必要な人員が30パーセント以上少なくなった、監督業務が削減された、管理要員が減少した、超過勤務が減少した、メンテナンス・コストが減少したなど。また、賃金の上昇やボーナスの増大とともに、人員の採用が容易になったなどの成果が認められる。労働者のモラルの向上や職務満足の度合をあらわすものとしては、離職者や欠勤者の減少、苦情や不平不満が聞かれなくなった、診療所への通院者が減ったなど好ましくないことの減少が認められる。他方、帰属意識やプライドの高まり、仕事への関心や挑戦意欲の増加、従業員からの提案の増加、および労働者が友好的になった、職場の民主化がはかられたなど好ましいことがかぞえられる。

以上のように、米国においては、労働者の職務不満をあらわすさまざまな現象の正確な把握が1960年代のジョブ・エンリッチメントの導入につながり、その成果がジョブ・エンリッチメントにたいする関心の高まりとなり、普及の推進力となってきた。

3. 日本におけるジョブ・エンリッチメントの現状と問題点

1973年にわれわれがおこなった実態調査¹²⁾によれば、ジョブ・エンリッチメントを実施しているのは、有効回答230社中23社で丁度10パーセントであった。その調査対象が全国の上場企業1,620社であったこと、さらに一般に回答を送付しなかった企業のジョブ・エンリッチメントにたいする関心は回答企業よりも低いと考えられるので、非上場企業を含めた日本の企業全体で

は10パーセント未満になるものと思われる。

ジョブ・エンリッチメントを実施していない企業（209社で90パーセントを占める）はその理由として、「知っていたが、その必要を感じなかったため」（70社、33.5パーセント）、「そういう制度があることを知らなかったため」（54社、26.1パーセント）、「その制度にたいする経営者・管理者の理解不足のため」（10社、4.8パーセント）をあげている。

ジョブ・エンリッチメントを実施している23社の導入の目的に関しては、「従業員の能力発揮を促進するため」（8社）と「従業員の働く意欲を高めるため」（7社）で約3分の2を占める。これに「生産性向上のため」（6社）を加えると90パーセント以上になる。実施企業はわずか10パーセントではあるが、実施企業に関する限り、見当ちがいの目的をあげている企業は見られず、ジョブ・エンリッチメントについて正しい理解がなされているものと思われる。

ジョブ・エンリッチメントの実施を強く支持したグループは、「人事労務スタッフ」が15社で約3分の2を占める。このことは、ジョブ・エンリッチメントが欧米から輸入された制度であることを考えるならば当然であろう。「ミドル管理者層」が5社と「一般従業員」が4社あることは、日本の企業における労働者一般の自己啓発意欲のあらわれである。

ジョブ・エンリッチメントの実施に強く反対したグループについては、質問の性質上、「その他」（7社）と無回答（5社）が多く不明確である。つぎに多いのは、「経営者・管理者の全体」が4社、「トップ経営者層」と「人事労務スタッフ」がそれぞれ2社である。以上のことから、実施に反対するグループが存在する場合には、そのほとんどが経営ないし管理者層であるということが出来る。

ジョブ・エンリッチメントを導入するにあたって、もっとも苦心した点、または難関となった問題点としては、無回答が6社、「その制度にたいする一般従業員の理解と協力の不足」が6社、「その制度にたいする経営者管理者の理解不足」が4社、「その制度のために必要とされる一般従業員の能力の不足」が3社である。一度実施にこぎつけられた場合、つぎの問題点は一般従業員の理解、協力、能力が中心になることがわかる。

ジョブ・エンリッチメントの実施以後、もっとも大きな障害となっているのは、無回答が10社でもっとも多く、つぎに、「その制度にたいする経営者・管理者」の理解の不足が5社である。

ジョブ・エンリッチメントを実際に推進しているグループは、「人事労務スタッフ」が13社で過半数を占め、つぎに、「ミドル管理者層」が5社、「経営者・管理者の全体」が4社である。この制度に関するかぎり、多くの場合支持者が同時に推進者を兼ねているものと思われる。

ジョブ・エンリッチメントがもたらした効果としては、「従業員の働く意欲が高まった」（7社）、「従業員の自己啓発が促進された」（4社）、「従業員の能力が向上した」（3社）などがあげられている。この制度の導入時の目的とその効果の間にかかなりの一致が認められる。このこと

は、実施企業の導入時の目的が的確なものであったことをうらづけている。

1973年に調査が行われた当時、「ジョブ・エンリッチメントを将来実施する予定である」と答えた企業が29社存在した。すでに実施していた企業（23社）と比較すれば、けして少ない数ではない。それにもかかわらず、その後、10余年が経過した現在、ジョブ・エンリッチメントの普及がほとんど認められないのはなぜだろうか。

日本の企業では、終身雇用制や年功制の効果、あるいはそれらの制度のもとで転職ともなう不利や不安のために、欧米のように従業員のアブセンティーズムや高い離職率に悩まされていない。NHK放送世論調査所がおこなった1967年の「日本人の職業意識」と1974年の「日本人の勤労観」を比較すると¹³⁾、勤め人では「転職を希望しない人」が59パーセントから68パーセントに増加している。これはオイル・ショック以後の世界的な経済不況によるものである。労働者の転職願望は主に従事している職務による満足度と知覚された転職の容易さによって決定される¹⁴⁾。日本の雇用制度のもとでは、元来労働者が転職しにくいというえに、経済不況により労働市場の過度の売手市場傾向が緩和されたために、労働者の離職率が低下した。そして経営者の関心は専らきびしい経済環境のもとで、新技術の導入、新製品の開発、生産性の向上、市場の拡大、減量経営などをいかに行うかに向けられた。

このような状況における主な問題は、日本の企業では、一体ジョブ・エンリッチメントが必要か否かであり、また、日本の経営者がなぜジョブ・エンリッチメントの実施に強く反対するかである。ここでは、経営者が反対する理由に注目しよう。

ジョブ・エンリッチメントは、業務遂行方法における自由度を拡大する方法であり、職場の従業員個人々人による職場レベルの直接参加という経営参加の形態に属す¹⁵⁾。それゆえ、経営参加制度の弊害や欠陥として指摘されるものが、ジョブ・エンリッチメントにたいしてもなされることになる。尾高邦雄は経営参加の弊害論をつぎのように要約している。

「経営参加は、(1)経営者の経営権や管理権を奪い、企業のなかに無政府状態をつくり出す。それは、(2)労働者に能力以上のことをやらせようとする無理な制度である。また、それは、(3)企業の時宜を得た政策の樹立を遅延させるとともに、一方ではまた、(4)職場の生産能率低下の原因ともなりうる。さらに、それは、(5)労働者の欲しない企業経営上の責任をかれらに押しつけることにもなる。また、それは、(6)第一線職場における管理者の権威と役割を奪い、職場闘争をおこりやすくする。一面ではまた、それは、(7)労働者の革新的意図を鈍化させ、資本主義生産体制を不当に延命させる¹⁶⁾。」

さらに、尾高邦雄は、これらの弊害論がいずれも的外れであるか、あるいは誤解にもとづくものであるとして、その理由をつぎのように説明している。

「第1の、経営参加は経営者から経営権や管理権を奪い、その結果企業のなかに無政府状態を

つくり出すという議論は、実は、労働者の参加とか自治とかいうことと、労働者の独裁体制とを混同しているのである。

経営的意思決定にたいする労働者の参加は、あくまで参加あるいは関与ということであって……。……。労働者だけによる独裁的コントロールではない。

労働者の経営参加とは、つねに経営者の制定する一定の秩序の枠内における自由裁量や自主管理の実施をいうのである。」¹⁷⁾

「つぎに、労働者には経営的意思決定に参加したり仕事のプロセスや成果を自主的に管理したりするだけの能力がないという第2の批判は、末端職場の具体的な作業のやり方に関するかぎり、的外れである。なぜなら、末端職場の作業において、どういう方法を採用し、どういう段取りにより、どういうスケジュールによって仕事をするのが最善であり、またその作業のプロセスと成果はどのようにして管理しチェックするのが最善であるかをいちばんよく知っているのは、トップレベルの経営者でも、職場レベルの管理者でもなく、その末端職場で何年かをすごしてその作業に習熟している普通の作業員だからである。かれらがこれまで自主決定と自主管理をおこないえなかったのは、たんにこれまでその自由を許されていなかったからにすぎない。」¹⁸⁾

「第3の、経営参加制度を導入すれば企業の時宜を得た政策の樹立や実施が遅延される結果になるという批判にたいしても、上述の第2の批判にたいする解答とほぼ同様のことが当てはまる。

まず、職場レベルの経営参加については、このような批判は当たらない。

これに反して、全社的な経営方針や生産計画をきめるようなトップレベルの経営的意思決定に職場の一般従業員が関与するばあいは、事情はおのずからことなる。

なぜなら、労働者の参加は、主として、いちおうはできあがったトップポリシーの原案について検討し、協議し、批判する行為を通じておこなわれるものだからである。

こうした批判や修正要求のためにポリシーの決定と実施が多少遅れても、このようにして事前に十分手をかけて労働者の合意を得ておけば、のちのちのトラブルは当然少ないから、長い目でみれば、このほうが経営者側にとっても得策だということになるのである。」¹⁹⁾

「第4の、職場レベルの従業員の直接参加は生産のための組織とプロセスの変更をともなうがゆえに、この変更に従業員が習熟するまではどうしても職場の生産能率は低下するであろうという批判は、他の弊害論とはやや性質をことにしている。この批判に関するかぎり、われわれはそれがある程度まで正しいことを認めねばならない。……

ただ、職場レベルの参加体制の導入過程は、あくまで慎重で無理しないプロセスでなければならぬ。もしこのことを怠って、職場の労働者たちの積極的な受け入れ態勢を準備することなく、いきなり本番実施を強行するならば、職場の生産能率は下落しないほうがむしろ不思議で

ある。これに反して、もし正しい導入の手続きがとられているならば、2、3年後には、たとえば単位時間あたりの生産高の上昇はみられないとしても、広い意味における職場の生産性の向上——たとえば従業員の欠勤率や離職率の減少、製品の不良率や職場の事故率の減少などによる——がみられるようになるはずである。」²⁰⁾

「第5の、労働者は元来経営参加というようなかれらの責任が重くなるおそれのある慣行に手を出すことを好まないという指摘は、トップレベルの全社的なポリシーについての協議や共同決定に関するかぎり、ある程度まで当たっているということが出来る。……

だが企業の末端職場の運営についての自主決定や自主管理に関しては、事情はまったくことなる。……われわれがさきごろ単調労働に従事する大企業の一般従業員約2,500名について調べた結果でも、企業のなかで経営参加の機会と場を与えられることを望んでいる労働者は、実に全体の80.3パーセントに達した。」²¹⁾

「第6の、職場の一般労働者が職場運営上の自主決定や自主管理をおこなうという制度が実現されるならば、従来職場のボスであった第一線管理者や監督者は、その元来の役割とレーゾンドールを失うことになるであろうという批判も、保守的な経営者や管理者からよく聞かされるものである。だが、実はこれは、職場の管理者や監督者が職場の人間指導のために本来どういう方法をとるべきであったかについての正しい認識を欠いていたことから生じた疑惑にすぎない。

そして職場の自主管理制度が採用されたばあいには、部下にたいする伝統的な拘束、監視、指令にかわって、労働者の自主管理活動が正しくまた有効におこなわれるようにかれらを援助し、かれらに協力し、またあらかじめかれらの自主管理能力を育成することが、管理者の新しい役割とならなければならない。」²²⁾

「第7の弊害論は、経営者からではなく、階級闘争主義の組合リーダーや左翼小児病の革新政党御用学者から、とくに出される見解である。

わたくしの考えでは、こんにち個々の企業やその他の組織体において経営参加や自主管理の制度を実現することが可能となれば、それだけ労働者階級は希望をもち自信を得て、体制変革の実現とヨリよい新しい社会の建設のために努力するようになるだろう。」²³⁾

以上で要点のみ紹介した尾高邦雄の説明をもとにして検討すると、ジョブ・エンリッチメントの実施に反対する理由は、経営参加の弊害や欠陥として指摘されるものと同様に、経営者にありがちな固定観念——したがって偏見——から生じた誤解である。それらのうちで、労働者に関するものは、とくに的外れである。

4. 日本の若年労働者

豊かな社会では、マス・レジャーの普及にともない、人々の関心がレジャーを楽しむことやそ

のために必要な賃金や自由な時間に向けられることになり、人々の仕事それ自体にたいする掛かり合いが浅くなるという俗説は、人々の仕事やレジャーにたいする考え方を正確に把握していない。

1966～7年に尾高邦雄らによってO製作所の従業員、J社の従業者、東京都民を対象におこなわれた調査²⁴⁾と、その15年後の1981年にわれわれが坂戸市民を対象におこなった調査²⁵⁾を比較しても、「仕事は要するに生活の手段にすぎない。レジャーを楽しむことが人間の生きがいだ」と考えるレジャー一辺倒型の人々が増加する傾向はまったく現われていない。たしかに、組織化や機械化による仕事や職場における人間関係の諸変化を反映して、「レジャーのことなど考えずに、一生懸命仕事に打ちこみたい」という仕事一辺倒型や「仕事さえしていれば楽しい」という一致型は減少しつつあるが、「仕事は要するに生活の手段にすぎない。レジャーを楽しむことが人間の生きがいだ。だから、思う存分レジャーを楽しみたい。」というレジャー一辺倒型が増加する傾向は認められない。ほとんどの人々は、仕事とレジャーの両方を取り入れ、この両方になんらかの意義を認める生き方、すなわち、「仕事は仕事、レジャーはレジャー」とする分裂型や「一生懸命仕事をし、思う存分レジャーを楽しみたい」という統合型をえらんでいる。このことはレジャーの普及にもかかわらず、人々が依然として仕事に強い関心をもっているということである。

人々の仕事にたいする考え方とレジャーにたいする考え方の相違を、1968年に三田宗介らがNHK放送世論調査所の企画でおこなった調査²⁶⁾のなかに見出すことができる。「毎日の生活の中でどういうときに、生きがいを感じますか」という質問にたいする回答として、「仕事や勉強にうちこんでいる時」がいくつでも生きがいをあげる場合に45パーセント、一つだけに内容をしぼった場合に24パーセントである。ところが「余暇をたのしむ時」という回答は、いくつでもあげてよいときは30パーセントであるのに、最大の生きがいを一つだけ選ぶとなると、わずか7パーセントに激減している。このことから、たいていの人々の生きがいにとって、レジャーは仕事や子供の成長にたいする補助的な役割を果しているとみなしてもよいだろう。それゆえ、労働者の仕事における不満のあなうめとして、レジャーを充実する方法で問題が解決するとは思われない。

つぎに、日本の企業における従業員の欠勤率や離職率が欧米に比べてかなり低いということから、かれらの間の職務不満を無視し得る程度であるとみなすのは誤である。

労働者の転職願望は従事している職務による満足度と知覚された転職の容易さによって決定されること、そして日本の雇用制度のもとでは、元来労働者が転職しにくいいうえに、この10年来の経済不況により労働市場の過度の市場売手傾向が緩和された状態が続いているために、労働者の離職率が低下したということは、すでに指摘したとおりである。従業員の職務不満は存在しない

のではなくて、実際には、顕在的な現象となるに至っていないにすぎない。このことは、「世界青年意識調査」²⁷⁾に示された、日本の青年勤労者の間に潜在的な転職希望者や消極的な定着意識の所有者が異常に多いことから明らかである。

この調査は1977年11月下旬から1978年の1月上旬までの間に、世界の合計11か国において、18歳から24歳までの青年（各国2,000サンプル）を対象として、同一の質問内容によって実施された。この調査によれば、欧米に比べて、日本には転職経験者が非常に少ないことがわかる。一方、欧米のなかでも米国には異常に多くの転職経験者が存在する。しかも4回以上の転職経験者が27パーセントで最大のグループとなっている。それにもかかわらず、日本の青年勤労者の職場にたいする定着意識は11か国のなかで最低の37.4パーセントである。「機会があったら変わりたい」という潜在的転職希望者が25.3パーセント、そして「変わりたいと思うことはあるが、このまま続けることになろう」という消極的な定着意識の所有者が22.9パーセントも存在する。

	日 本	ア メ リ カ	イ ギ リ ス	西 ド イ ツ	フ ラ ン ス	ス イ ス	ス ウェ ー デン	オ ー ス ト リ ア	イ ン ド	フ ィ リ ピ ン	ブ ラ ジ ル
あなたは、これまで何回転職しましたか。 (1つだけ)											
1. 一度も転職しなかった	71.5	23.0	41.4	56.1	52.4	46.5	47.1	43.8	85.2	72.4	29.4
2. 1回（こんどで2度目）	14.8	17.9	23.8	24.9	22.6	22.6	24.2	14.3	9.0	13.5	23.1
3. 2回（こんどで3度目）	5.4	18.2	14.6	12.5	10.2	16.4	13.7	13.3	2.4	5.8	22.1
4. 3回（こんどで4度目）	2.2	13.3	7.7	3.6	5.3	5.0	5.4	10.8	0.4	1.8	14.2
5. 4回以上	1.3	27.0	12.2	1.8	9.0	8.3	8.7	17.7	0.7	5.3	10.7
6. NA	4.9	0.7	0.3	1.1	0.4	1.2	0.8	0.3	2.3	1.1	0.6
あなたは、今の職場で今後もずっと続けて働きたいと思えますか。それとも変わりたいと思えますか。 (1つだけ)											
1. ずっと続けたい	37.4	53.8	54.6	53.3	46.2	46.8	66.7	62.5	52.2	56.5	50.3
2. 機会があったら変わりたい	25.3	23.0	25.1	25.9	26.3	26.8	16.5	17.8	39.7	33.1	29.2
3. 変わりたいと思うことはあるが、このまま続けることになろう	22.9	6.2	6.8	10.9	6.3	4.8	2.1	5.6	2.1	5.0	6.7
4. どうしても変わりたい	3.7	16.3	10.9	7.0	17.9	19.0	10.9	12.7	3.8	4.1	13.2
5. NA	10.8	0.7	2.6	2.9	3.3	2.6	3.8	1.4	2.2	1.3	0.6

1977年世界青年意識調査

モラールは、ある事業所における労働者の労働移動率・災害度数・欠勤率などによって、間接的に測定することができるということ、そのような基準から日本の労働者のモラールは欧米に比べて高いということが一般に認められている。「モラールが外部にあらわれた行動や行動の結果ではなく、行動の背後あるいは根底にある内面的・心理的な傾向、すなわち態度の一形態であるということ」²⁸⁾を考慮すれば、潜在的な転職希望者や消極的な定着意識の所有者の比率もモラール測定の基準となると判断してもよいだろう。

ところで、転職経験者の数ばかりではなく、潜在的な転職希望者や消極的な定着意識の所有者

も含めて考えたばあいには、一般に言われているように、はたして日本の労働者は欧米に比較して高いモラルをもっていると言えるだろうか。

モラルと労働の生産性とは、前者が人々の行動の動機であるのにたいして、後者は行動の結果であるという違い、および関係にある。常識的には、モラルが高ければ生産性も高いであろう、生産能率の高い職場の集団は、それが低い職場の集団よりもモラルが高いであろう、というふうに想像されている。しかし、あるかぎられた時期に、あるかぎられた職場集団についておこなわれた分析の結果では、両者が無関係であるばあいが一番多く、逆比例するという事例も少なくない²⁹⁾。他方、モラルと生産性を長期間にわたって比較したばあいには、両者が正比例の関係に立つものであるということは、十分に予想される。それゆえ、日本の労働者の生産性の高さをもって、かれらのモラルが高いと判断し、かれらの動機づけ問題を放置するのは早計であると言わざるをえない。そして前記の「世界青年意識調査」の結果がすでに示したように理解されるとすれば、日本の青年勤労者のモラルは欧米に比較して高いものではないので、いずれ日本の企業も動機づけ問題で悩むことになるだろう。

レスリスバーガーは、『経営と勤労意欲』のなかで、モラルの重要性について次のように述べている。

「われわれの健康状態のように、われわれがそれを失ったとき、モラルはもっとも重要になる。日常の表われ方においては、「モラル」は無視され、軽視されがちである。われわれの日常生活の多くの面がこういう性格をもっている。すなわち、それらは、われわれが当然のこととして関心をもたない要素を含んでおり、それゆえに、それらが徹底的に変化させられるか、あるいは消え去るまで、われわれはその重要な機能を認めそこなうことになる。」³⁰⁾

ジョブ・エンリッチメントなど、経営参加の制度は労働者に能力以上のことをやらせようとする無理な制度であり、かれらもそのようなものを求めているという誤解が存在する。

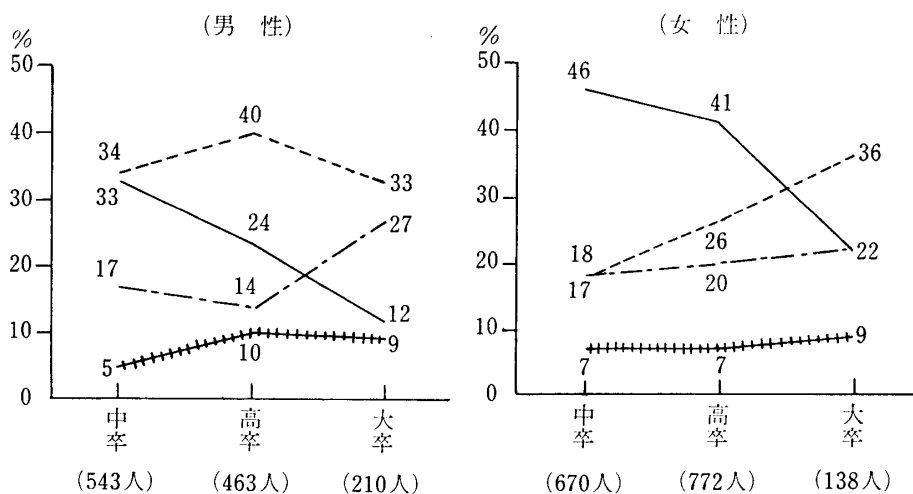
人々の満足や幸福は、その人の要求水準との相対的關係で評価されるものであり、要求それ自体が現実や代案に合わせて調整されるものである³¹⁾とすれば、労働者の職務満足を取りあげるばあいには、かれらが仕事に何を求めているか知る必要がある。「世界青年意識調査」³²⁾によれば、職場生活に不満であると回答した日本の青年勤労者が、その理由としてあげているのは、「収入が少ないから」が50.7³³⁾パーセント、「労働時間や休暇に不満があるから」が40.5パーセント、「仕事自体に生きがいがないから」が31.2パーセント、「自分の能力を発揮する場がないから」25.4パーセントである。職業選択上で重視するのは、「自分の個性や能力を発揮できる職業」が66.4³⁴⁾パーセント、「安定した職業」が46.9パーセント、「収入が多い職業」が38.3パーセントである。そして「働く時間が短い職業」を選んだのは、わずか6.7パーセントにすぎない。不満の理由として多くの人々があげている収入や勤務時間などは、職業選択においてはそれほど重視

されていないこと、そして職業選択において大多数の人々が重視しているのはかれらの個性や能力の発揮であるということは、ハーズバーグの「動機づけ——衛生理論」³⁵⁾と一致する。すなわち、収入や勤務時間は衛生要因であるから、それらが不足したときに不満の原因となる。人々を動機づけるためには、仕事それ自体の改善がなされなければならない。つぎに、「仕事はきつく忙しいが、権限と責任をもたせてくれる職場」と「権限や責任はもたせてくれないが、仕事は楽で忙しくない職場」のどちらがよいと思うかという質問にたいして、前者が63.7パーセントを占め、後者は18.8パーセント、無回答が17.5パーセントである。以上のことから、人々の不満の原因となる収入や勤務時間などの改善と同時に、仕事をとおして人々の成長、すなわち自己実現が可能となるように職務設計がなされる必要がある。

日本の労働者の教育水準が高いということは一般によく知られていることである。おおざっぱな計算によると、現在10人のうち9人前後が高等学校に進学し、3人のうち1人以上が大学や短期大学まで進んでいる³⁶⁾。このような進学率は、主に大学側の学生を受け入れる能力によって決定されたものであり、「世界青年意識調査」³⁷⁾によれば、大学レベル（短期大学・高等専門学校・大学）まで進学したいと希望する者が65.5パーセントも存在する。このパーセントは11の調査対象国のなかでも最大である。これに大学院までの進学を希望する者、11.8パーセント（これは調査対象国のなかで最小である）を加えると、4人のうち3人以上が大学レベル以上の進学を希望していることになる。このような進学希望者のパーセントから判断すると、今後日本の労働者の

理想的な職業——抽象的（男女・学歴別）

- 平凡でも収入が安定している職業
- 人に使われず自分の力でやれる職業
- — — 人を助けたり世の中に奉仕する職業
- +++++++ 人から尊敬される職業



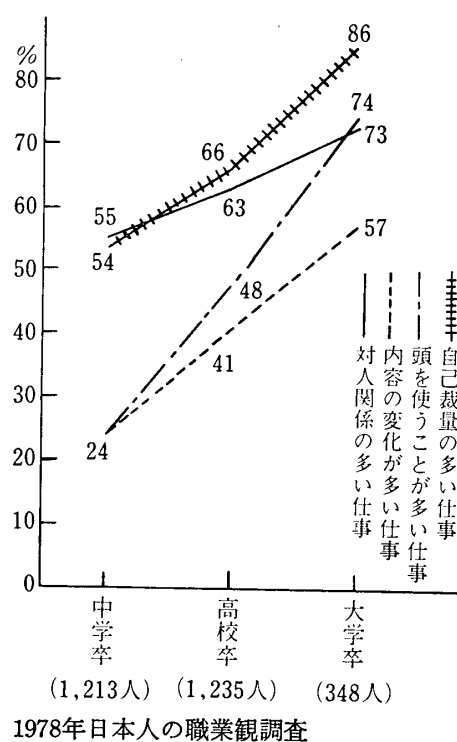
1978年日本人の職業観調査

教育水準はさらに高まることが予測される。このような高等教育を受けた労働者はどのような職業を希望し、何を仕事に求めているのだろうか。

「日本人の職業観」³⁸⁾によると、理想の職業について、抽象的な質問では、全体として、男性は「人に使われず、自分の力でやれる職業」、女性では「平凡でも収入が安定している職業」をあげた人が最も多い。学歴との関係でみると、大卒の男性で「平凡でも収入が安定している職業」をあげた人は、中卒の3分の1、高卒の2分の1しか存在しない。逆に、「人を助けたり世の中に奉仕する職業」が2倍ちかくに増加する。大卒の女性では、「平凡で収入が安定している職業」が半減し、「人に使われず自分の力でやれる職業」が倍増する。

同じ調査において、仕事の好みに関して次の4つの質問³⁹⁾が用意されている。第1は、対人関係に関するもので、「a：人と会ったり、話をしたりすることが多い仕事」と「b：人と会ったり、話をすることが少ない仕事」のどちらを選ぶかという質問である。第2は、内容の変化についてで、「a：内容に変化が多い仕事」と「b：内容がほぼ決まっている仕事」。第3は、「a：頭を使うことが多い仕事」と「b：体を使うことが多い仕事」。第4は、主に自己裁量について尋ねたもので、「a：内容はきびしいが、自分の判断で決められることが多い仕事」と「b：自分の判断で決められることは少ないが、内容は楽な仕事」。全体では、「自己裁量の多い仕事」と「対人関係の多い仕事」が好まれている。学歴との関係では、高い学歴をもつ人ほど、4つの項目の

仕事の好み——国民全体（学歴別）



いずれにおいても a を選ぶ可能性が高いことがわかる。大卒では、「自己裁量の多い仕事」を好む人が、実に86パーセントも存在する。以上の調査結果から、従業員に自由裁量を与え、かれらが仕事の主人であることを可能にするジョブ・エンリッチメントが求められていることは明白である。

5. む す び

種々な調査結果の紹介や検討に多くのページがあてられ、その繁雑さから論旨が不明確になったのを補うために、要約をおこなうことにしよう。

米国の企業は、長い間従業員のアブセンティーズムや離職率に悩まされてきたので、業績があ

がらないのは主に動機づけ問題によるものとみなし、その改善のために1960年代にジョブ・エンリッチメントなどを導入しはじめた。その成果がジョブ・エンリッチメントにたいする関心の高まりとなり、普及の推進力となってきた。

他方、われわれの調査結果によれば、ジョブ・エンリッチメントを実施している日本の企業は10パーセント未満にすぎない。そして実施していない理由として最も多いのは、「その制度の必要性を感じない」ということである。このような、日本の企業における動機づけ問題やその改善のための制度の軽視は、主につぎに示されるような労働者の意識や態度にたいする経営者の誤解によるものである。

その第1は、豊かな社会では、マス・レジャーの普及にともない、人々の関心がレジャーを楽しむことや、そのために必要な賃金や自由な時間に向けられることになり、人々の仕事それ自体にたいする掛かり合いが浅くなるという俗説である。現在、レジャーを楽しむことが普及しているにもかかわらず、レジャーを楽しむことだけが生きがいだという人々は、すでに引用したどの調査においてもわずか10パーセント未満にすぎず、そして増加する傾向も認められない。たいていの人々の生きがいにとって、レジャーは仕事や子供の成長にたいする補助的な役割を果しているものと思われる。人々の仕事とレジャーにたいする考え方は、実は、レジャーの普及にもかかわらず、人々は依然として仕事に強い関心をもっているということである。

第2は、日本の企業における従業員の欠勤率や離職率がこれまで低かったことから、かれらの間の職務不満を無視し得る程度であるとみなすことである。この10年来の経済不況により、さらに日本の雇用制度の特質から、元来転職しにくいために、実際には、従業員の職務不満が存在するにもかかわらず、それが顕在化するに至っていないにすぎない。このことは、日本の青年勤労者間に潜在的な転職希望者や消極的な定着意識の所有者が異常に多いことから明らかである。

第3は、日本の企業における従業員の欠勤率や離職率がこれまで低かったことから、そしてなによりも、日本の企業における生産性が高いことから、当然かれらのモラルも高いものとみなすことである。転職経験者の数ばかりではなく、潜在的な転職希望者や消極的な定着意識の所有者も含めて考えたばあいには、一般に言われているように、はたして日本の労働者は欧米に比べて高いモラルをもっていると言えるかどうか大変疑問である。それゆえ、日本の労働者の生産性の高さをもって、かれらのモラルが高いと判断し、かれらの動機づけ問題を放置するならば、いづれ生産性も低下してしまうであろう。

第4は、労働者の要求に関するものである。ジョブ・エンリッチメントなどは、労働者に能力以上ことをやらせようとする無理な制度であり、かれらもそのようなものを求めているというものである。不満の理由として、たしかに多くの人々が収入や勤務時間をあげているが、職業選択において大多数の人々が重視しているのはかれらの個性や能力発揮である。つぎに、「仕事

はきつく忙しいが、権限と責任をもたせてくれる職場」と「権限や責任はもたせてくれないが、仕事は楽で忙しくない職場」のどちらがよいと思うかという質問にたいして、3分の2近い人々が前者を選択している。

日本の労働者の教育水準が高いことは一般によく知られている。また4分の3以上の若者が大学レベルまでの進学を希望していることから判断すると、今後日本の労働者の教育水準はさらに高まることが予測される。このような高等教育を受けた労働者が期待しているのは、自由裁量の余地が多い、頭を使うことが多い、対人関係の多い、そして内容の変化に富む仕事である。このような要求水準をもった労働者に職務満足を与え、動機づけるためには、かれらに自由裁量の余地を与え、かれらが仕事の主人であることを可能にするジョブ・エンリッチメントが必要不可欠である。

マックス・ウェーバーは、1904年のアメリカ旅行から、アメリカとアメリカ人について感じたことを、黒人問題をのぞけばアメリカ人はすばらしい国民だといひ、またアメリカの社会を、プロテスタンティズムの職業倫理が普及し、自発的結社が栄える新しいタイプの社会として評価している⁴⁰。その後数十年の間に、アメリカの企業は、労働者のモラルの低さから引き起されるさまざまな社会現象に悩まされることになった。日本の企業の高い生産性をささえている勤勉な労働者といえども、このまま放置されるならば、かれらの高いモラルが持続すると請け合うことはできない。

現在の日本の労働者の要求水準を考慮すれば、労働時間は賃金の代償としてやりたくないことをやらされる時間ではなくて、労働のなかに生きがいを感じるような、張り合いを感じるような、労働そのものが労働者の喜びとなるような職務設計が重要である。

- 1) 尾高邦雄著『日本的経営』中央公論社、昭和59年、pp. 132~3。
- 2) たとえば、フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」。
- 3) 桜井信行著『新版人間関係と経営者』経林書房、昭和43年、p. 78 によれば、メーヨーが、1923年9月にフィラデルフィアの近くの、ある紡績工場のミュール紡績部門における高い労働移動率の原因をつきとめることを依頼されている。
- 4) 他の方法として、ジョブ・エンラージメント、ワンマン・プロダクション、ジョブ・ローテーション、円卓作業がある。
- 5) オートメーションの導入によって、事務所の組織化が進み、工場における筋肉労働が減少し、両方が似てくること。
- 6) Report of Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, *Work in America*, The MIT Press, 1973, pp. 29~51 [抄訳：岡井紀道訳『労働にあすはあるか』日本経済新聞社、昭和50年、pp. 51~82]。
- 7) レイ・マーシャル、ブライアン・ランゲリング共著、[山本隆道訳『アメリカの労働組合』サイマル出版会、昭和53年、p. 227]。
- 8) 家族の生計をたてるために働かざるを得ないわけではないので、職業選択上、文字どおりの自由を有

する人々。

- 9) プロの選手はオーナーに、ジャーナリストは編集幹部に、消費者は生産者にそれぞれ挑戦している。
- 10) 多くの学園で講義は流行遅れとなり、討論会、ゼミナールで学生たちが教師に挑戦している。
- 11) Report of Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare, op. cit., pp. 188~201 (訳書 pp. 179~185)。
- 12) 拙稿「従業員の経営参加に関する諸制度についての実態調査」(『上智経済論集』Vol. XXI. No. 1.)
- 13) NHK放送世論調査所編『日本人の職業観』日本放送出版協会, 昭和54年, p. 42.
- 14) James G. March & Herbert A. Simon, *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc., 1958, pp. 93~106 [土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 昭和52年, pp. 141~161]。
- 15) 尾高邦雄著『産業社会学講義』岩波書店, 昭和51年, pp. 276~8.
- 16) 同上, p. 261.
- 17) 同上, pp. 261~2.
- 18) 同上, p. 262.
- 19) 同上, pp. 264~6.
- 20) 同上, pp. 266~7.
- 21) 同上, pp. 267~8.
- 22) 同上, p. 269.
- 23) 同上, pp. 271~2.
- 24) 尾高邦雄著『職業の倫理』中央公論社, 昭和45年, p. 289.
- 25) 拙稿「坂戸市民の仕事とレジャーに対する考え方」(『城西経済学会誌』, 第17巻, 第3号)。
- 26) 見田宗介著『現代の生きがい』日本経済新聞社, 昭和45年, p. 35.
- 27) 総理府青少年対策本部編『世界の青年との比較からみた日本の青年』大蔵省印刷局, 昭和53年, pp. 156~7,
- 28) 尾高邦雄著『改訂産業社会学』ダイヤモンド社, 昭和38年, pp. 283~4.
- 29) 同上, p. 291.
- 30) Roethlisberger, Friz J. *Management and Morale*, Harvard University Press, 1941, pp. 189~190 [野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 昭和44年, p. 218]。
- 31) Simon, Herbert A., *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Inc., 1977, p. 87 [稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 昭和54年, p. 121]。
- 32) 前掲, 総理府青少年対策本部編『世界の青年との比較からみた日本の青年』, pp. 158~161,
- 33) この項目はいくつでも選択できる複数回答方式であることに注意しなければならないが, 希望順位は参考になるだろう。
- 34) この項目は2つだけ選択できる複数回答方式がとられている。
- 35) Herzberg, Frederick, *Work and the Nature of Man*, Thomas Y. Crowell, Publishers, 1966. pp. 71~91 [北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 昭和34年, pp. 83~106]。
- 36) 文部省編『昭和57年版文部省統計要覧』大蔵省印刷局, 在学者数については pp. 26~7, 卒業者数については pp. 138~9.
- 37) 前掲, 総理府青少年対策本部編『世界の青年との比較からみた日本の青年』, pp. 152~3.
- 38) 前掲, NHK放送世論調査所編『日本人の職業観』, p. 18.
- 39) 同上, pp. 20~2.
- 40) 尾高邦雄著『マックス・ウェーバー』中央公論社, 昭和50年, p. 22.