

労働者意識の変容と労務管理の課題

——新世代労働者の日米比較——

目次

序章 開題

第一章 労働者意識と労務管理——分析の視角

第二章 アメリカにおける労働者意識の変容と労務管理の課題

第一節 自己充実の労働倫理とその成熟——ヤンケロビッチの「若者論」

第一項 自己充実型労働倫理の台頭

第二項 自己充実型労働倫理の成熟

第二節 意識調査に表れた若年労働者意識の世代的変容

第一項 Takezawa-Whitehill の調査

第二項 世界青年意識調査

第三節 企業が想定してきた伝統的な労働者像——テイラリズムの労働者観

倉田良樹

第四節 労働者像の転換と労務管理の課題

第一項 QWL思想の中の労働者像

第二項 新しい労働者像の登場——「ゴールドカラー」と「フリーワーカー」

小括

第三章 わが国における労働者意識の変容

第一節 意識調査に表れた若年労働者意識の変化

第一項 日本生産性本部の調査

第二項 青少年の連帯感などに関する調査

第三項 世界青年意識調査

第二節 企業から見た若年労働者の労働意識の変容

第三節 日米比較の視角からみたわが国の新世代労働者像（むすびにかえて）

序章 開題

一九八六年のわが国の労働をめぐる企業や社会の動向を回顧すると、労働者の働き方の変化ないし多様化を示唆する数多くのできごとが発生したことを指摘できる。そして、これらのうちのかんりの部分が労働者自身の労働意識の変化と深いつながりを持つ現象であることが注目される。そのことを説明する有力な手がかりとなる現象をいくつか列挙してみよう。

・七月の「人材派遣業法」施行にともない、多くの企業が人材派遣事業に参入するなど、この事業が社会的に認

知され、市場規模も成長を遂げたが、このような事業機会を成長せしめた要因の一つとしては、同一企業に長期継続的に雇用されて働くという、従来わが国で常識と見なされてきた勤労観ではなく、自分のやりたい仕事をやりたい時にやる、というこれまでにない勤労観を持った労働者が増大してきたという事実がある。⁽¹⁾

・アウトブレースメント企業、人材銀行等による転職の紹介、幹旋、コンサルティングに関する事業が、あらためて脚光を浴びるようになった。このことの背景には、円高不況下の企業の過剰雇用意識の広がり、産業構造転換にともなう業種間、職種間の労働力需給のミスマッチの発生、といった要因とならんで、終身雇用慣行をめぐる社会的価値規範の変化という要因も強く作用しているように思われる。「一生涯一企業」という考え方を批判的にとらえる論調が多く見られたのも昨年の特徴の一つである。⁽²⁾

・昨年の労働白書は労働時間短縮に関する分析を主要なテーマの一つとして取り上げているが、時間短縮の必要性に関する議論の中では、若年層を中心とする労働者の意識の変化、すなわち、仕事志向型の労働者の減少と仕事・余暇両立志向ないし余暇志向の労働者の増大の傾向が重要視されている。⁽³⁾

・四月に施行された「男女雇用機会均等法」の条文の中には、近年一部にあらわれてきた女子労働者の積極的なキャリア志向を活かすために、企業内の伝統的な男女の役割分担関係に変更を加えようとする発想が含まれている。

・企業の管理者や人事担当者たちの中で、最近の若手社員の勤労観が先行世代のそれと比べて大きく異なり、彼らをこれまでと同様の方法で一元的に管理することがむづかしくなっているということが認識され、問題視されるようになった。流行語となった「新人類」という標語で若手社員の特性を論ずるような風潮も一部で見られた。⁽⁴⁾

・経済同友会は四月に報告した提言の中で、今後企業において求められる理想的人材のあり方についての企業の意識改革の必要性を訴え、多様な個性の組み合わせによって企業が活性化していくことを強調しているが、青少年の意識変化という要因がそうした問題意識の中の中心的位置を占めている⁽⁵⁾。

以上はわが国の労働者意識の変容に対応する企業や社会の適応の試みであるが、労働者の労働意識の変容が企業と労働者の関係についての伝統的なものの見方に対してインパクトを及ぼし、新しい価値観にふさわしい新しい働き方を摸索して多様な変革の試みが行われるようになるという現象は、多くの産業社会がこれまでに経験してきたところである。とりわけ、一九七〇年代以降のアメリカにおいては、労働に対する基本的な価値観が先行世代とは大きく異なる戦後生まれ世代労働者が労働市場に大量に参入するにともない、伝統的な労務管理のあり方に対して見直しを迫る種々の深刻な事態が引き起こされ、そこから、これまでとは異なる労働のあり方を求めて多様な試みが摸索されるようになった。この一連の動きの中には、今日のわが国が直面している上記のような課題を考える場合に参考となる教訓が数多く含まれている。しかも日本とアメリカの間には、豊かな社会に育った若年労働者に特有の労働倫理の台頭という、労働に関する価値観の点で共通する傾向が存在している。

本論文の目的は、現代社会における労働者の労働意識の変容が企業の労務管理体制にどのようなインパクトを与え、労務管理にあたって想定する企業の労働者像をどのように転換させようとしているか、というテーマをアメリカと日本の両国の現実に即して考察することにある。ただし本論文では、さしあたり、わが国以上にこの面で多くの経験を蓄積してきているアメリカの動向に関する分析に主力を注ぐこととし(第二章)、わが国の動向に関しては、諸種の調査結果による実態把握を試みるとともに、日米比較の観点からいくつかの論点を指摘するにとどめることとした(第三章)。労務管理の転換の方向等をめぐるわが国の動向に関する本格的な分析については後日に期することとした

い。

本論文では労働者意識の変容というテーマを社会思想的な視角や社会心理学的な視角から考察するのではなく、労働問題研究の一環として考察する。このような研究視角に立つ以上は、なによりもはじめに労務管理上の概念としての「労働者意識」の定義を明確に提示しておかなければならない。さらにそのさい、労働者意識の変容という現象を企業経営にとっての外部的環境要因としてとらえ、それが従属変数としての労務管理システムにどのような影響を及ぼすかという問題設定のみでは十分な成果は期待できない。企業の労務管理システムの側が労働者の従業員としての行動様式に影響を与え、このことを通じてなんらかの特有の「従業員意識」が形造られていく、という流れにも注目しなければならぬ。第一章においては、以上のような立場から、主要概念の定義と分析視角の提示を行うこととしたい。

- (1) このような観点から人材派遣業の実態を究明した著作として、現代フリーワーク研究会(編著)『人材派遣』有斐閣、一九八六年、および高梨昌(編)『人材派遣業の世界』東洋経済新報社、一九八六年(第五章)がある。
- (2) ここでいう「終身雇用慣行をめぐる社会的価値規範の変化」とは、単に労働者の雇用意識の変化ということだけではなく、終身雇用慣行に対する社会的な評価が低下してきたという側面も含んでいる。
- (3) 『昭和六一年版労働白書』一九七二二頁。
- (4) 守谷雄司『頭のいい新人類操縦法』第一企画出版、一九八六年。清水勤『新人類採用・教育マニュアル』朝日出版社、一九八六年。
- (5) 経済同友会『社会と企業の求めるこれからの人材』、一九八六年。

第一章 労働者意識と労務管理

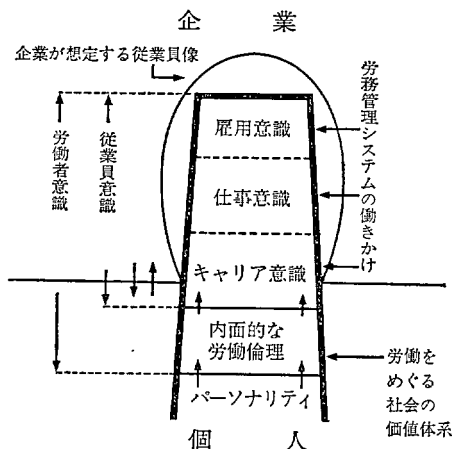
— 分析の視角 —

本章では労働者意識と労務管理に関わる基本的な概念の規定を行うとともに、両者の関係についての筆者の分析の枠組みを提示する。二章以下における日米の実態に関する考察は、ここで示す枠組みに基づいて展開していきたい。

本論文において筆者は「労働者意識」という概念を、労働者個人の内面的な価値体系の中で労働の位置付けに関わる側面と、労働者が従業員として企業で働く中で形成していく意識に関わる側面とに分けて把握していくことにしたい。前者の側面を「内面的な労働倫理」と呼び、後者の側面を「従業員意識」と呼ぶことにしよう。本論文のテーマである労働者意識と企業の労務管理との間の相互作用に分析を加えるためには、労働者意識をこのような二つの側面に分けて把握することが必要である。そのことを第1・1図で説明することにしよう。

ここでいう労働者の「内面的な労働倫理」とは、一人一人の労働者が自らの価値意識の体系の中で働くことをどのように位置付けているのかということに関わっている。働くことが自分の人生にとってどのような意味を持っているか。労働生活と労働外生活とはどのような関係にあるのが望ましいかと思っているか。働くことの究極の目的はなにか。どのような種類の労働が最も好ましいものか。「内面的な労働倫理」とは、労働に関する以上のような総括的、根本的、抽象的な問いかけに対する一人一人の姿勢のことである。このような人間の精神の内面における労働の位置付けは、おそらくは個人のパーソナリティや社会全体に支配的な価値理念によってかなりの部分が規定されていると考えられる。内面的な労働倫理の領域は、企業の労務管理によってはたらしきかけ、改変していくことがきわめて困難な領

第1・1図 労働者意識と労務管理



域であるといつてよいだろう。そしてそれは従業員が企業の中で従業員としての具体的な働き方に関する態度を形成していくさいにも、基層的な部分で影響を及ぼし続ける要素である。

一方、「従業員意識」とは、労働者が特定の企業に雇用され、仕事を与えられ、キャリアを積んでいく中で形成していく従業員としての意識のことである。従業員意識を構成する主要な柱は雇用意識、仕事意識、キャリア意識の三つである。

雇用意識とは、労働者が企業と雇用関係を結んで働く中で、企業に対してどのような貢献を提供し、どのような報酬を獲得しようとするのかという点に関する従業員の基本的な姿勢をさしている。換言すれば、雇用にとまなう個人と企業との交換関

係の望ましいあり方に関する従業員の意識といつてもよいだろう。企業と従業員の関係は短期的なチームで絶えず見直されたほうがよいのか、それとも長期的なチームで収支決算の帳尻を合わせればよいのか。企業と従業員の関係は純粹に経済的な交換関係だけに限定された方がよいのか、それとも企業は従業員の社会的な欲求が充足される場としての機能を合わせ持つことが望ましいのか。従業員は一日、一週、一月の間、企業にどれだけの時間、どのような時間配分で勤務することを望んでいるのか。本論文にいう雇用意識とは、以上のような点に関する従業員の意識をさす概念である。

仕事意識とは、企業の労務管理のもとで職場に配置され、職務を与えられていく中で従業員が形成していく仕事そ

のものに対する意識である。仕事に対する強い能力発揮の意欲を抱いているか。自分の産出する製品やサービスの質に対してどのくらいの責任感を抱いているか。仕事に対して自らの主体的な判断をどのくらい織り込んでいくべきだと考えているか。職場集団の仕事全体の流れをどのくらい認識しておくべきだと考えているか。自分の前後の工程の労働者との間は厳密に分担関係を定めておくのか、それとも境界的業務については柔軟な協力を行うべきなのか。本論文にいう仕事意識とは以上のような点に関する従業員の意識をさす概念である。

キャリア意識とは、従業員が自らの職業生活を長期的に設計していくにあたって、企業にどのような期待を抱いているのか、という点に関わる従業員意識である。企業の中にある様々な職種の中でどのような系列の職種を希望するか。能力開発に対して積極的な意欲を持っているか。生涯にわたる職業設計の中で現在勤務する企業での職業経験はどのような位置付けを与えられるか。本論文にいうキャリア意識とは、以上のような点に関する従業員の意識をさす概念である。

これまでの説明からも明らかなように、従業員意識とは、内面的な労働倫理とは異なり、企業の労務管理から直接的に手の届く対象である。従業員の雇用意識についてのなんらかの洞察がなければ、企業は賃金体系、就業時間、勤務形態等についてのシステムを設計することができない。同様に従業員の仕事意識についてのなんらかの洞察がなければ、企業は職務分担、指揮命令系統、組織編成等を適切に設計することができない。従業員のキャリア意識についての理解がなければ、企業は適切な教育訓練体系や内部昇進ルートを用意することができない。

一般に企業は労務管理を行うにあたって、雇用意識、仕事意識、キャリア意識に関する一定の労働者像を想定して方針を決定しているのである。また逆の面からいえば、特定の企業に勤務する従業員意識のあり様は、ある程度までは、企業の労務管理システムのあり方次第でその企業が望む方向へと動かしていくことが可能である。従業員意識

の中でも、とりわけ雇用意識と仕事意識については、企業は自らの望む方向へ従業員の意識を誘導していくことが可能な立場にあるといえよう。従業員はさしあたりはその企業の中にすでに用意されている雇用や仕事のシステムの中で働くことになるのだからである。だが従業員のキャリア意識については幾分事情が異なる。キャリアとは従業員一人一人の長期的な職業生活の展望のことであって、企業が用意したキャリアコースのメニューとはかかわりなく、本来的に個人の主体的選択に委ねられることがらだからである。従業員の職業生涯を特定企業の中で全うさせるためには、かなり周到に作られたプログラムを備えていなければならない。第1・1図でも示したように、この面での企業と従業員の関わりは、深く包摂された組み合わせもあれば、半ば以上この面では企業の外で決定されるような組み合わせもある。

従業員意識は、多かれ少なかれ企業の労務管理システムの側からのほたらきかけによって作り変えられていくという性格を持っている。だがいうまでもなく、従業員意識は一人一人の内面的な労働倫理の具体的な表現でもあって、企業の労務管理システムが労働者の魂まで入れ替えてしまうことはできない。むしろ反対に、社会的な価値体系に大きな転換をきたし、多くの労働者の内面的な労働倫理に変容が生ずるような時代にあつては、企業が従業員に対して抱く期待とは関わりなく、そうした動向に導かれて従業員としての意識や行動もまた変貌をとげる。企業の想定する従業員像と現実の従業員の意識や行動との間にギャップが生じる。そしてこのギャップが一定以上に大きくなった場合には、企業は従業員像に関する想定を転換し、新しいタイプの従業員像にふさわしい新しい労務管理の方策を開発することを余儀なくされるのである。本論文で筆者が展開するのは、アメリカと日本において発生したかかる状況の中での労働者意識と労務管理との関わり合いについての考察である。

第二章 アメリカにおける労働者意識の変容と労務管理の課題

第一節 自己充実の労働倫理とその成熟

——ヤンケロビッチの「若者論」

ヤンケロビッチは一九六〇年代以来のアメリカの若者の価値意識の変化に関して、自らの主宰する調査会社によって数次にわたる意識調査を実施している。そしてそれらの調査結果をふまえて、社会心理学的な視角からアメリカの若者の変化の動向について考察したいくつかの著作を著している。⁽¹⁾ヤンケロビッチの著作は単なるデータの分析ではなく、長期的に見た若者の価値観の変化の意味するところをアメリカ社会全体の動きの中で位置付けるとともに、将来の動向に関する深い洞察を展開している。彼は一連の著作の中で一貫して若者の「新しい価値観」New Valueの本質について論究し続けているが、その分析の姿勢は「若者論」の展開であって、考察の対象は、労働者よりはむしろ大学生に重点がおかれている。また、考察の範囲は労働や職業生活についてだけではなく、より広く、若者の価値意識全般を扱っている。とはいえ、もともとは一九六〇年代の末葉に大学生を中心として芽生えたとされる新しい価値観は、しだいに若年労働者層全般に広く普及していったことが知られているし、そもそもこの「新しい価値観」の中核には、「自己充実」self-fulfillmentないしは「表現主義」expressivismという用語で表される独特の労働倫理が置かれており、働くことを中心として自らの生きかた全体を問い直すという発想に貫かれている。その意味でヤンケロビッチによる「新しい価値観」をめぐる議論は、近年のアメリカ若年労働者の労働意識の変容を考察するうえで

は避けて通ることのできない重要な意義を持っている。

本節においては、ヤンケロビッチの「若者論」の内容を検討することを通じて、今日のアメリカ若年労働者の「自己充足」をめざす労働倫理がどのようなものであり、どのように若者文化の中に広まり、定着していったかについて考察することにしよう。

第一項 自己充実型労働倫理の台頭

ヤンケロビッチはアメリカの若者に「新しい価値観」が芽生えてきたのは一九六〇年代の後半の頃からであって、その最初の担い手は一部の革新的な意識を持った大学生であったと述べている。そしてその価値観はもともと、支配的な既存の社会的信条に対抗するカウンターカルチャーとして少数の若者たちによって追求されたものであったことが指摘されている。⁽²⁾

ヤンケロビッチは新しい価値観を道徳規範の変化、社会的価値観の変化、自己充実という独特の価値観の台頭、という三つのカテゴリーに分けて説明しているが、この中には、性規範の自由化、愛国心の衰退など、労働や職業生活と直接的には関わりの薄い領域における若者の考え方の変化も含まれている。⁽³⁾

労働や職業生活に関する若者の価値観の変化については、ヤンケロビッチは次のような考察をおこなっている。彼の説によれば、若者の労働意識に変化が目立つようになったのは一九六〇年代の後半の頃からであって、この時期に至って若者たちが、上の世代の労働者にとっては当然のこととして受け入れられてきた労働の目的や勤勉さに関連する伝統的な価値観に対して疑念をつきつけるようになったというのである。すなわち、若者はもはや経済的安定とか家族の生活のためとかいった外在的な目的のために自己を抑制して勤勉に働くという古い価値観を受け入れなくなっ

しており、かわりに自分自身の人生の充実を重視する「自己充実」の価値観の実現を追求するようになったというのがヤンケロビッチの主張である。とはいえ、ヤンケロビッチは若者が労働そのものを忌避するようになったということを主張するのではない。むしろ労働を通ずる自己充実をもとめるようになった若者が、労働のもたらす金銭的報酬だけではなく、労働の内容についてもこだわりを持つようになってきたという事態に着目しているのである。ヤンケロビッチはまた、自己充実の価値観を「表現主義」というふうに言い換えて説明することもある。ヤンケロビッチが行った共同研究の中では、表現主義とは、豊かさや生活保障があたりまえのものとして受けとめられるようになった第二次大戦後生まれの先進諸国の労働者の間に台頭してきた価値観のことであって、その中核として追い求められているのは、自己表現の成功、自然と調和した生活、自律性、快楽を肯定する思想、コミュニティという五つの目標の実現である⁽⁴⁾。

ヤンケロビッチは若者たちが批判の目を向けるようになったアメリカの労働者の伝統的な労働倫理を「やり・とりの約束」giving/getting compactと名付けてその典型的な姿を次のように描いている。

『古い『やり・とり』の約束を言いかえてみるとこうなる。『勤勉と忠誠と堅実さとを提供し、不満はのみこみ、好きなことをしたいという衝動をおさえ、するべきことをする。自分を先に立てず、他人の要求を自分の必要より大切にする。こちらから出すものは多いが、お返しにうけとるものがあるから出しがいがあるのだ。生活水準は常に向上するし、家庭でも献身的な妻と人並みな子供を持つことができる。年にとって必要となれば、子供たちが面倒を見られるだろう。が、その必要もないはずだ。いい家があり、いい仕事があり、友達にも隣人にも信頼⁽⁵⁾されている。人生なにかやったという満足感もある。そのうえ、世界最良の国の国民であることに誇りを感じている。』

このような既存の勤労観に対する批判の言葉は、六〇年代の末葉に多くの大学で展開された反体制的政治運動の中

で声高に叫ばれた。自己充実の労働倫理は、まずはじめは、今日の資本主義的体制の中での労働のあり方を否定するという尖鋭的な思想となって発現したのである。そうした尖鋭的な思想の主体となったのは労働生活外にいる大学の若者が中心であったのだが、現実には労働者の労働への忌避という行動を導く場合も見られたのであって、六〇年台の末から七〇年台の前半にかけて多くのアメリカの企業にみられた無届け欠勤の増大、サボタージュ、職場規律の弛緩、職場の荒廃といった現象は、かなりの部分は、古いやり・とりの約束の時代においては当然のこととして耐え忍ばれてきた労働の無意味感に対するあからさまな拒否の姿勢を若者が示すようになったことによってたらされたものであったといつてよい。

第二項 自己充実型労働倫理の成熟

ヤンケロピッチの主張によれば、自己充実型労働倫理は、たしかに労働のあり方を根底から問い直すきびしい批判精神を内包しているが、労働そのものを忌避するような消極的で退廃的な思想ではない。ヤンケロピッチは大学生の意識調査の経時的比較を通じて、六〇年台末葉にキャンパスを支配した反体制的な政治意識が鎮静化することつて、労働に対する態度にも新たな変化が生じたことを次のように指摘する。

「つい数年前には、大学生の大量離反現象ともいえるもので国中がバニック直前に陥っていた。ところが現在は、順応と適応という古典的ともいえる規律の支配を目にしているのである。ほとんどの大学生は、生きていくためには額に汗して働く必要があることを認めている。勤勉を回避もしないし、しりごみもしない。」⁽⁶⁾

だがヤンケロピッチは、こうした現象が決して過去の労働倫理への回帰を意味するものではない、ということを強調する。七〇年代の大学生においては、勤勉の価値観を拒否する尖鋭的な姿勢が見られなくなったかわりに、「勤勉

から正当に支払われるべきだと考えるものの中身が大きく変化⁽⁷⁾した」というのがヤンケロビッチの評価である。その変化とは次のようなものとして説明されている。

「大学生は、ただがむし々に稼ぐべしという人生哲学ははっきりと拒否する。額に汗して働き、めんどろな事件にまきこまれず、個人の満足を後にして家族や他人への責任を優先させるならば、平穏な暮らし、経済的安定、欲しいものが買えるだけのカネ、すばらしい住居、子供に対する十分な教育が報酬として与えられるだろうという古い生活信条に身をあずけているのではない。そうではなくて、大学生が積極的に出世の道を追及するのは、自己充実のための手段としてなのである。自己を充実させて生きるという人生目的に必要なカネ、生活の安定、資産は、ある意味では当然のものとして、ある意味では権利として要求すべきだと考えている。しかし、それらはあくまでも、自分の精神的可能性を実現させるための正しいライフスタイルの発見という中心目標のための道具にすぎないのである。」⁽⁸⁾

ここにいう「精神的可能性」とは、「創造性、余暇、自立、楽しみ、参加、コミュニティ、冒険、生命力、刺激、思いやり」⁽⁹⁾などの、自己を充実させ、意味のある人生を送っていかうとするうえでの目標を意味している。つまり、労働を通じて経済的な豊かさと精神の充足の双方を同時に求めようとする現実的な姿勢こそが、自己充足型労働倫理の本当の姿であって、自己充実を追求するあまりに勤勉の価値そのものを否定した六〇年代末葉の思想は自己充実型労働倫理の萌芽としての意味は有するものの、それが十分に成熟するのは一九七〇年代以降まで待たなければならなかった、というのがヤンケロビッチの評価である。しかも、はじめは一部の大学生や高学歴の労働者の間だけに限られていた自己充実を求める労働倫理は、七〇年代を通じて次第に広く若年労働者全般に浸透するようになっていったとされるのである。

もともと自己充実というような労働に対する高次な欲求の追求は、戦後のアメリカが世界に先がけて達成した豊かな

な社会を前提として登場してきたものであることは明らかであった。したがって七〇年代中葉以降のアメリカ経済の停滞とそれに伴う高失業率、実質賃金所得収入の伸び悩み、という環境条件の中では労働者の労働に関する関心は精神的充足というような高まいた理想の追求に向かう以前に、安定した雇用や賃金の確保といった物質的な領域へと向かいがちであったことはいうまでもない。だがヤンケロビッチはそれにもかかわらず、自己充実への労働者の希求は止むことなく続き、経済的安定と精神的充足の双方を等しく重視する人々がアメリカの労働者の主流を占めるようになってきたと、主張する。「今日のアメリカでは、自己充実の追求は、ひとにぎりの大胆な人間や特権階級の人々に限られていない。アメリカ人を分析した諸研究にはっきり見られるように、自己充実の追求とは、普通の人の夢の実現であり実験であって、文字どおり草の根の現象になってしまっている」⁽¹⁰⁾。

経済的な逆境の中で、大衆レベルに至るまでのあらゆる人が単なる経済的安定にとどまらず、精神的な充足までも労働から期待しているのだが、いうまでもなく、そうした期待のすべてに答えることは現在のアメリカ社会にとっては荷が重すぎる課題であるといえよう。ヤンケロビッチは自己充実の価値観が若年層を中心に広くアメリカの労働者全般に行き渡っていくことをもはや避け難い動向であるという前提に立った上で、すべての労働者の労働に対する期待が満たされることはありえず、とりわけ学歴や職業資格のうえで不利な位置にある労働者にとっては、今後、労働の場における期待と現実の間のギャップが拡大していかざるをえないということを指摘しているのである。

(1) 最も重要な著作としては次の三つがある。

Daniel Yankelovich, *The New Morality: A Profile of American Youth in the 70's*, McGraw Hill, 1974. (土岐坤訳『若者は変わった』マサジメント社、一九七六年)

Daniel Yankelovich, *New Rules: Searching for Self-Fulfillment in a World Turned Upside Down*, Random House, 1981.

(板坂元訳『リバーヘルン』三笠書房、一九八二年)

- Daniel Yankelevich, "Work, Values, and the New Breed," in: Clark Kerr and Jerome M. Rosow eds., *Work in America: The Decade Ahead*, Van Nostrand Reinhold 1979.
- (2) Daniel Yankelevich, *The New Morality: A Profile of American Youth in the 70's*, McGraw Hill, 1974, pp. 9-10.
- (3) Ibid., pp. 5-6.
- (4) Daniel Yankelevich, et al, *Work and Human Values: An International Report on Jobs in the 1980's and 1990's*, Aspen Institute for Humanistic Studies, 1983, pp. 47-53.
- (5) Daniel Yankelevich, *New Rules: Searching for Self-Fulfillment in a World Turned Upside Down*, Random House, 1981, p. 9.
- (6) Daniel Yankelevich, *The New Morality*, p. 21.
- (7) Ibid., p. 21.
- (8) Ibid., pp. 21-22.
- (9) Daniel Yankelevich, *New Rules*, p. 10.
- (10) Ibid., p. 3.

第二節 意識調査に表れた若年労働者意識の世代的変容

前節においては、ヤンケロビッチの若者論に基づいて、一九六〇年代末葉以来、アメリカの若者の労働倫理がどのように変容してきたのかを考察してきた。すでに述べたようにヤンケロビッチの所論は、かなりの部分、大学生の意識調査結果のデータに依拠して行われている。そこで本節では、若年「労働者」を対象とした意識調査の結果を援用して、ヤンケロビッチの仮説を参照しつつ、若年労働者の意識が現実にもどのように変化しているかを検討してみるこ

としよう。

とはいえ、ここでの議論では、それほど豊富なデータを活用できるわけではない。労働者意識の世代間の時系列的比較を意識調査のデータによって厳密に行おうとしても、そもそも適切なデータを得ること自体なかなかむづかしい。世代間比較を行うためには、同一内容のクエスチョネアによる意識調査が同一の属性の労働者に対して数次に渡って実施されなければならないが、このような試みはほとんどなされていない。しかもその際、設問の内容も重要であって、世論調査のような国民全体を対象とした一般的な内容の質問項目に対する回答結果を時系列的に分析してみても、労働意識の変化というような点に関しては、意味ある傾向を読みとることはあまり期待できない。労働者意識の世代間比較といったような試みはもとも調査データによる数量的把握にはなじみにくい課題であるとさえ言えるだろう。だが、裏付けのない独断的解釈や単なるあて推量をするためには、たとえ乏しいものとはいえ、データに基づく議論が不可欠であろう。そのような観点からここでは二つの調査結果を取り上げる。

第一項 Takezawa-Whitchill の調査

武沢信一と R. M. Whitchill は一九六〇年に日米の労働者意識の比較研究を目的とした共同研究プロジェクトを実施した。そのさい両氏は日米のブルーカラー労働者を対象として同一内容の（日本語と英語による）クエスチョネアによる意識調査を行った。⁽¹⁾ 両氏はさらに一九七六年にも同様の共同研究を行い、六〇年調査と全く同じ質問を多数含む意識調査を日米ブルーカラー労働者に対して実施している。⁽²⁾ この調査は日米の製造業の複数の工場に勤務する生産労働者に対して行われたものであって、日米労働者全体を代表するナショナル・サンプルを対象として行われているわけではない。だが、二回にわたる調査では、調査対象の母集団の性格がほぼ同一のものにそろえられているので、

この間における労働者意識の経時的变化の傾向をつかむためには信頼のおける調査設計となっている。そして幸いなこと、この二回の研究のいずれにおいても、年齢別の集計が行われており、若年層（二〇歳台）だけを取り出した集計結果が収録されている。

以上のように Takezawa-Whitehill の調査はアメリカ若年労働者の労働意識の経時的变化の実証という筆者のこの節でのテーマにとってはきわめて貴重なデータを提供している。ここでは日米国際比較という Takezawa-Whitehill の本来の研究目的からははなれることとなるが、一九六〇年と一九七六年という2つの時点の間でアメリカの二〇歳台の若年労働者の労働意識がどのように変化したか、という観点から調査結果を解説していくことにしよう。なお、この調査の若年者のサンプル数は一九六〇年調査では二二八名、一九七六年調査では二九四名である。

第2・1図の(1)は「労働者が自分の仕事を一生けんめいにやろうとする理由はどこにあると思いますか」という労働の目的に関する基本的な価値観に関する回答結果を一九六〇年と一九七六年とで比較したものである。ここでは四つの選択肢を二つのタイプにくくって考えることにしよう。すなわち、1の「家族、友人、社会の期待に應えるべく生きていきたいから」という選択肢と、2の「与えられた仕事は何であれ、それを行うことが会社と同僚に対する責任だと思うから」という選択肢を選んだ人を一括して、自分以外の何らかの対象物に対する貢献を労働の目的とする価値観の持ち主として把握する。他方、3の「一生けんめいに働けば働くほど人よりも上の、より責任のある地位につける可能性がより大きくなるから」という選択肢と、4の「一生けんめいに働けば働くほどより多くのお金を稼げるから」という選択肢を選んだ人とを一括して、自分自身の向上、充実を労働の目的とする価値観の持ち主として把握するのである。労働に関する基本的な価値観にかかわるこの二つのタイプのうち、前者の、自己抑制的な、他者への貢献、奉仕を重視する勤労観を有する人の比率は一九六〇年の七二%から一九七六年には六四%に減少している。

逆に後者の、自己自身の向上、充実を重視する勤労観を有する人の比率は二八%から三六%へと増加している。この二つのタイプの勤労観はアンケートによる類型分けに従って言えば、前者が「やりとりの約束」に基づく伝統的な価値観であり、後者が自己充実を希求する労働に関する「新しい価値観」である。この調査結果からは、労働に関する伝統的な価値観はいまだ根強く存在しているとはいえ、新しい価値観が確かに台頭してきていることがわかった。

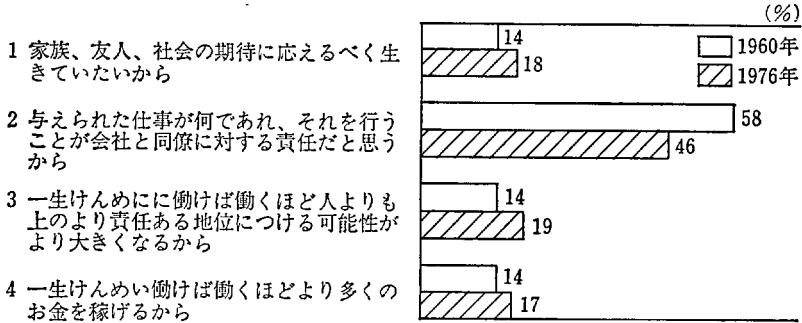
次に第2・1図の(2)と(3)からはこの一六年の間におけるアメリカ若年労働者の、自らが所属する会社や組織に対する帰属意識の変化の動向をとらえることができる。(2)の「あなたは自分の会社のことをどう思っていますか」という質問に対して、「私生活と少なくともおなじくらい重要な、自分の生活の一部だ」と回答した人の比率は三〇%から一八%へと減少している。同様に、「勤務時間中だけ、経営者と一緒になって、共通の目標を達しようとするところだ」と回答した人の比率も四九%から三五%へと一〇ポイント以上減少している。それに対して、「単なる労働の場所であり、自分の私生活とはまったく分離したものだ」と回答した人の比率は一九%から四七%へと飛躍的に増大している。仕事と生活とを別々のものとして切りはなして考える価値観がこの間に大きく成長したことがわかる。自らの生活全体の中に占める会社に対する関心の度合いは明らかに低下している。

第2・1図の(3)に示した「就業規則や職場規律の違反への罰則についてあなたはどのように思いますか」という質問にたいする回答傾向の変化は全体としては必ずしも明瞭ではないが、組織の規律や秩序に対する意識にはかなりの変動があったことがわかる。ヤンケロビッチの若者論によれば、一九七〇年代の初頭において、前の世代が当然のものとして受け入れてきた組織の秩序と規律に対して多くのアメリカの若者が強い反抗、挑戦を試みる風潮が出現したということが指摘されているし、実際に一九七二年のGM社のローズタウン工場ストライキのような既成の企業社会の秩序

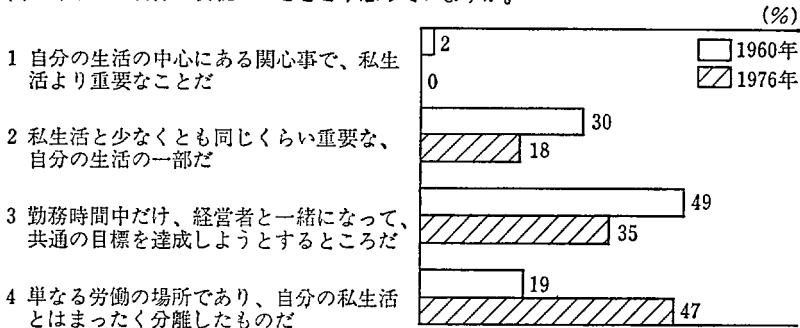
第2・1図 Takezawa-Whitehill 調査による

米国若年生産労働者の労働倫理の変化(1960—1976)

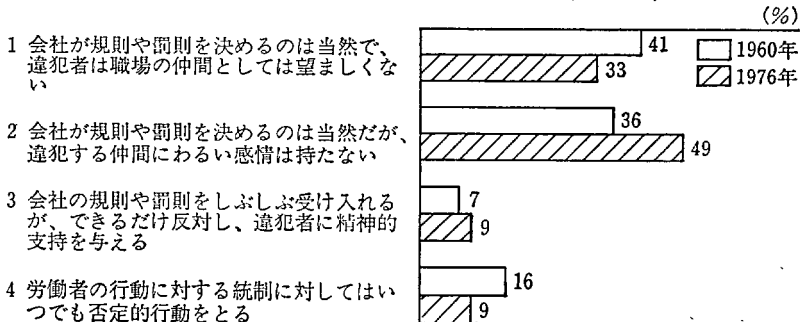
(1) 労働者が自分の仕事を一生けんめいやると思う理由はどこにあると思いますか



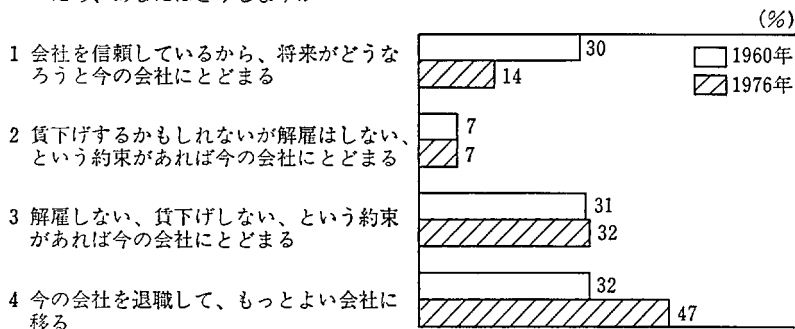
(2) あなたは自分の会社のことをどう思っていますか。



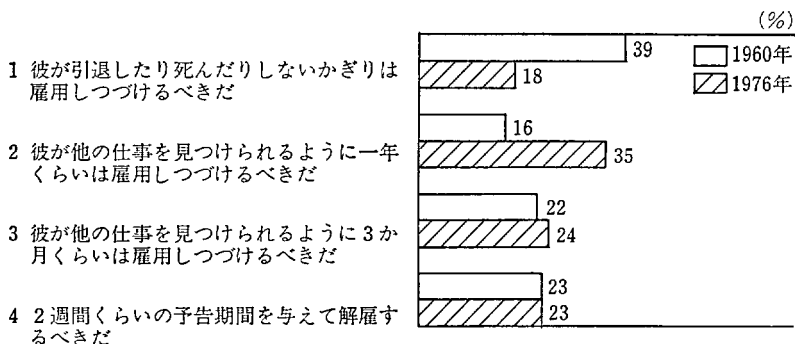
(3) 就業規則や職場規律の違反への罰則についてあなたはどのように思いますか



- (4) 会社の業績が長期にわたって不振の時、他にもっとよい勤め口があったと仮定したら、あなたはどのようにしますか



- (5) 勤労意欲はあるが能力上適任でない従業員を会社はどうすべきだと思いますか



出典: A. M. Whitehill and S. Takezawa, *The Other Worker*, East-West Center Press, 1968 および S. Takezawa and A. M. Whitehill, *Work Ways*, The Japan Institute of Labour 1981

に対する「若者の反乱」がいくつかの工場で発生したことが知られている。オイルショック後のアメリカの雇用・失業状況の悪化とともにこのような職場規律へのあからさまな反抗は影を潜め、かつての秩序への回帰が多くの論者によって指摘されるようになったわけだが、一九六〇年と一九七六年とを比較したこの集計値が示す結果は、若者の意識が必ずしもかつての秩序への回帰という方向をとっているわけではないことを示唆している。その中でも、「会社が規則や罰則を決めるのは当然だが、違反する仲間に悪い感情は持たない」という回答をした人が三

六%から四九%へと大きく増えたことが注目される。若者の組織規律に対する姿勢は必ずしも反抗的なものではないが、かといってそれに心から同調するというわけでもない、というのが近年の傾向であるといえよう。

第2・1図の(4)と(5)からはアメリカの若年労働者の企業への長期継続的な雇用に関する意識の変化を読み取ることができる。第2・1図の(4)は「会社の業績が長期にわたって不振の時、他にもっとよい勤め口があったと仮定したらあなたはどうしますか」という質問に対する回答結果を比較したものである。「会社を信頼しているから、将来がどうなろうと今の会社にとどまる」と回答した人の比率は三〇%から一四%へとはっきりと減少し、その分だけ逆に「今の会社を退職して、もっとよい会社に移る」と回答した人が三二%から四七%へと増えている。アメリカの若年労働者の企業に対する継続的雇用への期待感はこの一六年の間に減退したとみてよいだろう。企業の業績にかかわらず、企業を信頼してそこにとどまり続けようとする労働者は、一九七六年においてはもはや少数派に転じている。

第2・1図の(5)は「勤労意欲はあるが能力上適任でない労働者を会社はどうすべきだと思いますか」という質問に対する回答結果を比較したものである。ここでは(4)で示した長期継続雇用に関する期待感の減退傾向のもう一つの側面を読み取ることができる。この質問に対して「彼が引退したり死んだりしない限りは雇用しつづけるべきだ」と回答した人の比率は三九%から一八%へと大きく減少し、その代わりに「彼が他の仕事を見つけれられるように一年くらいは雇用しつづけるべきだ」と回答した人の比率が一六%から三五%へと増大しているのである。このことは次のことを意味しているものと考えられる。(4)では業績が悪化した時には転職することに躊躇しない、という会社に対する醒めた姿勢が強くなっていることが明らかになったが、(5)の質問に対する回答結果からは、企業が雇用継続をはかる義務を負っているという意識も同時に弱まりつつあるということを読み取ることができる。企業との雇用関係の長期的な継続に関して、自分自身の態度としてもそれを望まないし、企業に対してもそのような慣行を期待しない、と

いう意識がこの一六年間の間に形成されてきたのである。

以上の Takeawa-Whitehill 調査に基づくアメリカ若年労働者の意識の変化に関する分析において、筆者自身の問題関心は労働者意識の世代的変貌を考察するところにある。一九六〇年調査の対象となった若年労働者は世代的には、第二次大戦以前の出生者である。それに対して一九七六年調査の対象となった若年労働者は戦後生まれ世代に属する。このような戦前生まれ労働者と戦後生まれ労働者の意識の比較という観点に立った場合に、この調査結果から読み取るべきとりわけ重要な世代的変貌の傾向としては次の三つの点を指摘することができる。

第一には、労働することの目的に係わる基本的な価値意識に変化が生じつつある、という点である。すなわち、労働に対して抱く禁欲的で自己抑制的なイメージがしだいに薄れつつあり、それに代わって労働を自己充実、自己の欲求充足の場としてとらえる価値観が次第に成長してきているということである。このような、ヤンケロビッチが表現主義と呼んだような労働に対する新しい価値観は、おそらくは労働者意識の最も基層的な部分の変化であって、それほどドラスティックな形で表面に表れるものではないかもしれないが、経済環境の変化等の短期的な変動要因にかかわらず戦後労働者の間に定着しつつある価値観であるものと思われる。

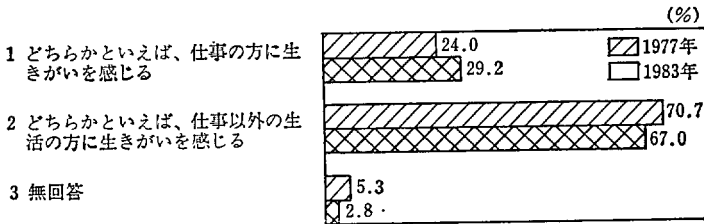
第二には、戦後生まれ労働者においては、企業に対する帰属意識が弱まりつつあるということである。自分の生活の中での会社への関心度は明らかに小さなものとなっている。また組織の規律に対する態度は必ずしも反抗的なものではないといえ、心から同調するわけではなく、醒めた目で見ている労働者が多数を占めつつある。

第三には、戦後生まれ労働者においては、所属する企業に対して抱く雇用継続に関する期待が薄くなったという点である。アメリカの労働者のうち、ホワイトカラー労働者については、転職してよりよい地位と収入をめざす傾向がもともと強いことが知られているが、ここでの調査対象者は工場のブルーカラー労働者である。この調査によれば、

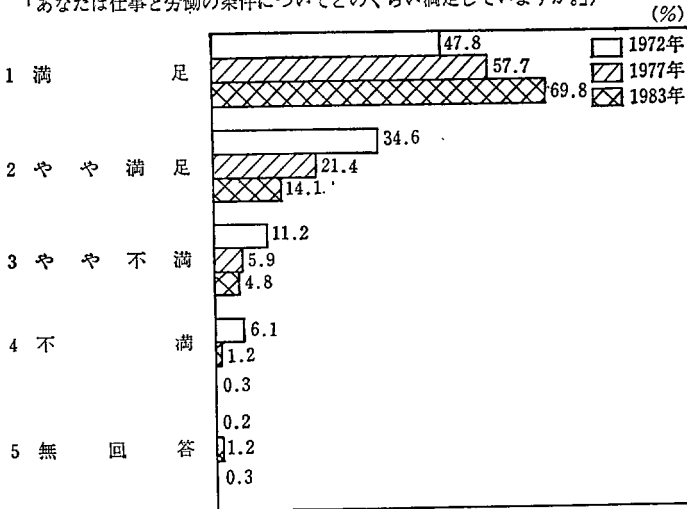
第2・2図 総理府世界青年意識調査による

米国若年労働者の労働倫理の変化 (1972~1983)

(1) あなたは、仕事と仕事以外の生活のどちらに生きがいを感じますか



(2) あなたは職場生活に満足していますか、それとも不満ですか。(1972年の質問文は「あなたは仕事と労働の条件についてどのくらい満足していますか。」)

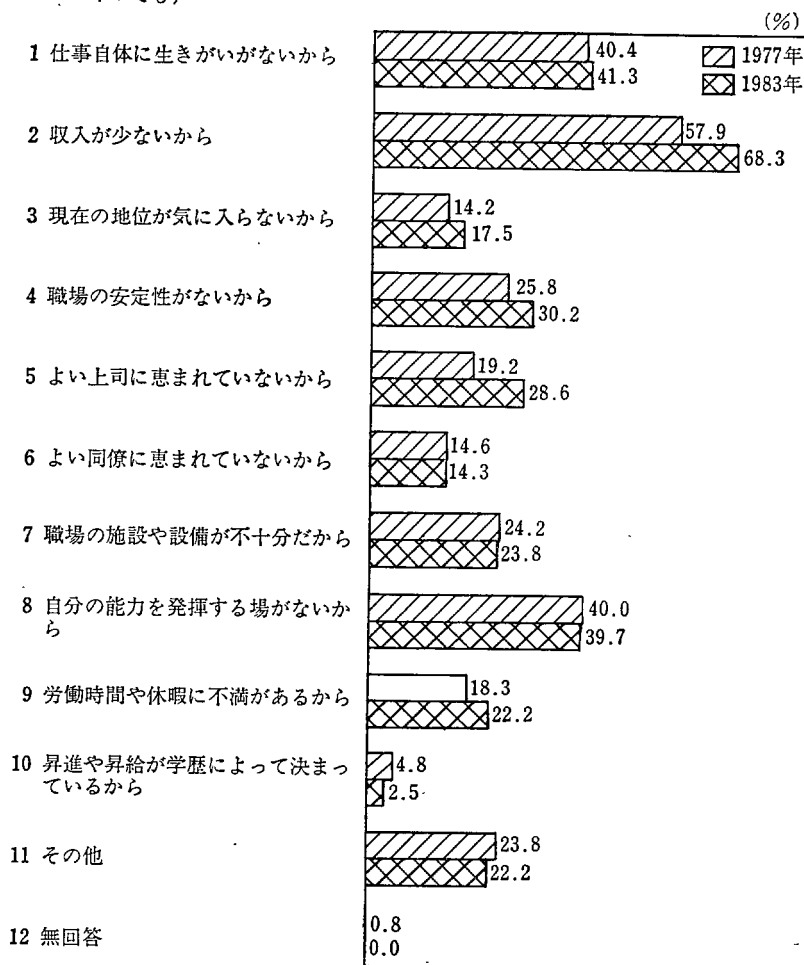


戦後生まれ世代においてはブルーカラー労働者もまた、所属企業に対して雇用の長期継続をあまり期待しなくなりつつある傾向が存在していることが明らかにされたのである。

第二項 世界青年意識調査

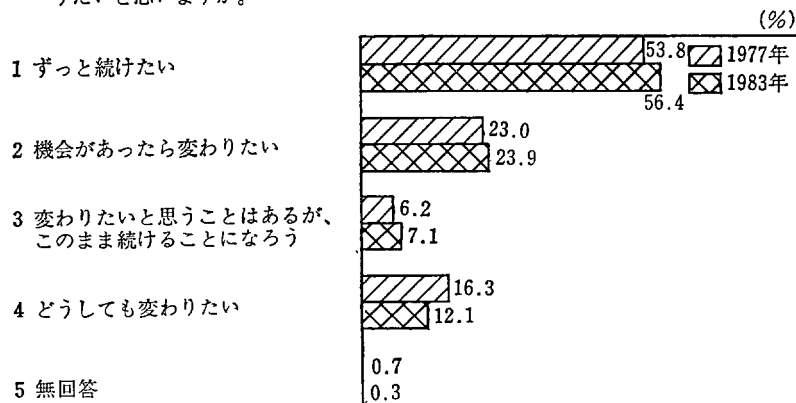
次に取り上げるのは、日本の総理府青少年対策本部が実施している「世界青年意識調査」におけるアメリカ若年労働者の労働意識の変化に関するデータである。⁽³⁾ 世界青年意識調査は日本、アメリカ、および西欧とアジアの数か国の一八歳から二四歳までの青年を対象とした、共通の質問項

(3) やや不満、不満とのことですが、それはどのような理由からですか。(多重回答、いくつでも)

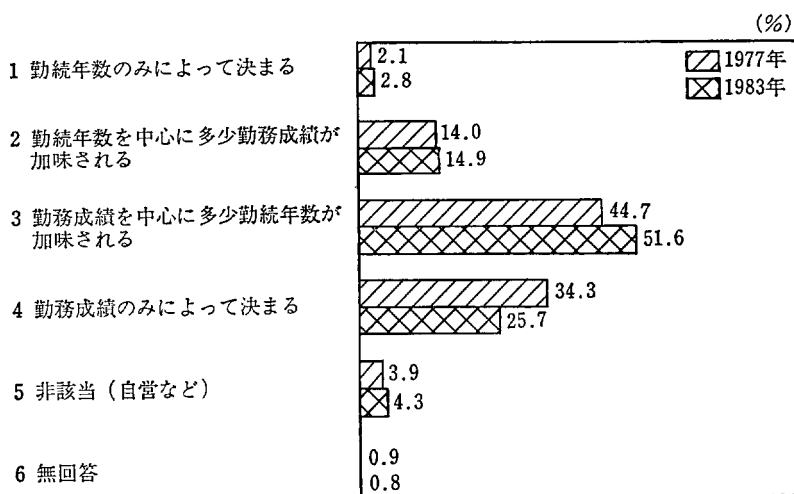


目による国際的な意識調査であり、これまでに一九七二年、一九七七年、一九八三年の三次にわたって行われている。職業生活に関わる項目は原則として有職者に対してのみ質問されているため、その部分は若年労働者意識調査としての意味を持っている。調査対象者については、各国とも全国の一八歳から二四歳までの若

(4) あなたは、今の職場で今後もずっと続けて働きたいと思いますか、それとも変わりたいと思いますか。



(5) あなたは、どのような方法で昇進や昇給を決めるのが望ましいと思いますか。



資料出所: 第1回世界青年意識調査, 1972年
 第2回世界青年意識調査, 1977年
 第3回世界青年意識調査, 1983年

年者から層化抽出法によって一〇〇〇名以上が抽出されている。アメリカの場合、一九七二年調査では回答者総数は一九九名（うち有職者数一二五四名）、一九七七年調査では回答総数は二一六名（うち有職者数九〇八名）、一九八三年調査では回答総数は一三四名（うち有職者数三九七名）である。有職者のうちの大部分は雇用者である。

この調査は、上述のように、対象者の数の点で Takezawa-Whitehill 調査よりも規模が大きい。またサンプリングの方法は、特定工場の生産労働者に対象を絞った Takezawa-Whitehill 調査とは異なり、全国の若年者全体からの抽出である。二四歳以下を対象としているため、学歴構成の点では全年齢階層総計の比率に比べれば高学歴者の比率が少ないという特徴はあるものの、その点も含めて、若年者に関するナショナルサンプルとなっているのである。

ここでは、前項と同様の問題意識の上になつて、一九七〇年代以降のアメリカ若年労働者の労働に対する意識がどのように変化したかを、この調査で設定された5つの質問項目への回答結果に基づいて考察していくことにしよう。

第2・2図の(1)は「あなたは、仕事と仕事以外の生活のどちらに生きがいを感じますか」という質問に対する回答を一九七七年と一九八三年とで比較したものである（一九七二年調査ではこの質問はなかった）。両年次とも、「どちらかといえば、仕事以外の生活の方に生きがいを感じる」と回答する（相対的ウェイトとしての）生活重視・仕事軽視の人の方が多数派を占めている。だが同時に注目されるのは、七七年と比べると八三年調査では、どちらかといえば仕事の方に生きがいを感じる」という仕事重視型の価値観を持つ人の比率が、二四・〇%から二九・二%へと、わずかではあるが、増えている点である。労働を生活やその他の目的のためのやむを得ざる手段として考えるのではなく、労働それ自身が自己充実や自己の欲求実現の場であると考える若年労働者が増加しつつあることをこれまでに繰り返し指摘してきたが、このような新しく台頭してきた価値観に立てば、労働はもはや生活に従属するものとしてではなく、仕事以外の生活よりも重要なものとしてとらえられることになるだろう。仕事重視型の価値観は今のとこ

ろわずかに増大するにとどまっておき、必ずしも顕著な増加傾向は現れてはいないけれども、わずかとはいえ仕事重視型価値観の持ち主の増加傾向は、やはり戦後生まれ労働者における自己充実をめざす労働倫理の登場という仮説を支持するものといえよう。

第2・2図の(2)と(3)は職場生活への満足度に関する回答を経時比較したものである。職場生活に対して「満足」と答えた人の比率は一九七二年には四七・八%、七七年に五七・七%、八三年に六九・八%となっており、明瞭な増加傾向が示されている。とはいえ、この間の変化は職場生活に不満の人が減ってその分満足の人が増えたという意味の逆転現象であったわけではない。この間に減ったのは「やや満足」と回答した人の比率である。このような、消極的満足層の減少に代わる積極的満足層の増大という形ではあれ、七二年から八三年までの時期にたしかに職場生活に対するアメリカ若年労働者の満足度が全体として向上したことは疑いえない。七〇年代初頭にみられた職場の荒廃現象はオイルショック後に影を潜め、労働者の職場規律への順応性が回復してきたということがしばしば指摘されるが、七〇年代から八〇年代にかけての長期的な傾向として、職場への満足度はたしかにこの間に改善がすすんでいることが確認できるのである。

さて、満足度に関連して今一つの興味深い事実を第2・2図の(3)から読み取ることができる。この調査では、上記の職場生活への満足度に関する質問に対して「やや不満」ないし「不満」と回答した人に不満の理由をたずねている。その回答結果を一九七七年と八三年とで比較したのが第2・2図の(3)である(七二年調査ではこの質問はない)。質問の形式は、不満に思う項目をいくつでも選べる多重回答となっている。個々の項目ごとの増減傾向はさておきとして、全体として七七年よりも八三年のほうが不満要因として選択されている項目の数が多くなっているのが特徴的である。職場に対して抱く期待が多面的で質の高いものとなればなるほど、期待が満たされない場合に生じる不満の種

類は増えることになると考えられる。その意味で、ここで明らかになった不満要因の増大傾向は、労働者の職場生活に対する期待水準の高次化によってもたらされたものと推察される。このように考えれば、この調査結果もまた、労働の場における自己充実を求める価値観が徐々に浸透しつつあることの一つのあらわれとして読み取ることができるのではないだろうか。

第2・2図の(4)と(5)からは、一九七〇年代後半以降のアメリカ若年労働者の勤務先企業での雇用継続に関する意識の変化をとらえることができる。Takezawa-Whitehill 調査でもこの点に関連する質問項目が設けられており、一九六〇年と一九七六年との間を比較すると、雇用継続への希望や期待が明らかに弱くなってきたことがわかった。だが世界青年意識調査によるアメリカ若年労働者の雇用継続意識の七〇年代後半以降の経時比較によれば、七六年までの変化の傾向に比べると、七〇年代後半以降の変化は流れが逆転しており、雇用継続への志向は再び強化されているのである。

第2・2図の(4)は「あなたは、今の職場で今後ずっと続けて働きたいと思いますか、それとも変わりたいと思いますか」という質問に対する回答を一九七七年と一九八三年とで比較したものである。大きな変動は見られないが、「どうしても変わりたい」という積極的な転職志向者の比率は一六・三％から一二・一％へと明らかに減少している。第2・2図の(5)は望ましい昇進と昇給の方法についての回答を比較したものである。「勤務成績のみによって決まる」という短期的業績を重要視する人の比率は三四・三％から二五・七％へと減少し、反対に「勤続年数を中心に多少勤務成績が加味される」という回答や「勤務成績を中心に多少勤続年数が加味される」という回答を選んだ、長期的評価基準を重要視する人の比率が増加している。このことは七〇年代後半以降、アメリカの若年労働者の間で、現在勤務する企業への長期勤続を前提とした職業生活設計を考える人が増加しつつあることを意味しているのである。

世界青年意識調査を取り上げた筆者の問題関心は、いうまでもなくアメリカ若年労働者の労働意識の世代的変貌を探ることにあつたわけだが、とりわけ、前項の Takezawa-Whitehill 調査ではカバーされていない一九七〇年代後半以降の変容の性質という点に的を絞って議論を整理すると、重要な論点として次の二つのことを指摘できるだろう。

第一には、一九七六年に行われた Takezawa-Whitehill 調査によって実証された自己充実を求める労働倫理という、戦前生まれの労働者の価値観とは全く異質な価値観の浸透への傾向は、一九七〇年代後半以降を調べたこの調査においても確認された、ということを指摘しうる。このような働くことに関する価値観の転換は、おそらくは今後とも一貫して進展し続けていくものと考えられる。

第二には、勤務する企業への長期継続的な雇用に対する期待については七〇年代後半以降、それまでの流れとは逆の方向に向けての変化が生じているという点である。七〇年代後半以降、企業への長期継続的雇用保障への期待が再び高まっている。このことの背景には、オイルショック以後の高い失業率を含む労働市場の基調転換という要因が強く作用していることは言までもない。

(1) Arthur M. Whitehill, Jr. and Shin-ichi Takezawa, *The Other Worker: A Comparative Study of Industrial Relations in the United States and Japan*, East-West Center Press, 1968.

(2) Shin-ichi Takezawa and Arthur M. Whitehill, *Work Ways: Japan and America*, The Japan Institute of Labour, 1981.

(3) 総理府青少年対策本部(編)『世界の青年・日本の青年』一九七三年。

同(編)『世界の青年との比較からみた日本の青年』世界青年意識調査(第二回)結果報告書、一九七八年

同(編)『世界の青年との比較からみた日本の青年』世界青年意識調査(第三回)結果報告書、一九八四年

第三節 企業が想定してきた伝統的な労働者像

——テイラリズムの労働者観

本章ではこれまで、ヤンケロビッチの所論および二つの意識調査のデータをもとに、戦後生まれ世代を中心としてアメリカの若年労働者の労働に対する価値観がどのように変容してきたかを考察してきた。序章でも述べたように、これまでに行ってきた分析の目的は社会思想的ないし社会心理学的な視覚から労働者意識の変容の意味を考察することではなく、労務管理の対象としての労働者の意識の変容が企業にとってどのような意味を持つかを考察することである。そこで以下においては、これまでのアメリカ企業が労務管理を行ううえで暗黙の前提としてとらえていた労働者像がどのようなものであったかを明らかにしたうえで（第三節）、次に、今日の若年層を中心とする新世代労働者の意識と企業の伝統的な労働者像との間のギャップが企業にどのような課題を提起しているか（第四節）について考察していくこととしたい。

アメリカ企業はこれまで労務管理を行うにあたって、一般にどのような労働者像を想定してきたのだろうか。アメリカの経営管理の歴史の中では、労働者の心理や行動を把握するための探究の試みは、人間関係論、行動科学、期待理論等に代表されるように、理論面においては著しい発展があり、諸外国の経営学理論に対しても大きな影響力を及ぼしてきたことが知られている。⁽¹⁾だが、筆者の理解するところによれば、現実のアメリカ企業の実務の中では、これらの理論が十分に反映されてきたとは言い難く、むしろ「人」の面での経営の革新は生産、財務、組織等の革新に比べれば、はるかに停滞してきたという特徴があるように思われる。筆者は、アメリカ企業が労務管理において前提として想定している労働者像に関しては、伝統的なテイラー主義の発想が今日に至るまで依然として大きな影響力を及

ばし続けており、その意味で企業が想定する労働者観に関する根本的な転換はほとんど行われてこなかったと理解している。ここでいうテイラー主義的な労働者観とは、言うまでもなく、F. W. Taylor 自身の労働者に関する思想⁽²⁾そのものではなく、テイラーイズムを適用して次第に多くの企業の中で定着していった一連の労働者管理の思想全体のことをさしている。すなわち、テイラー主義的な労働者観とは、今世紀初頭に展開された工場管理方法に関する取り組み（科学的管理運動）の中で生まれ、その後第一次大戦前後の時期に開発された種々の能率増進のための技法と結びついて多く工場の現場において急速に普及していった労働者管理の思想をさしている。そして筆者の理解するところによれば、今日のアメリカ企業の労務管理においても、基本的にはこの考え方が労働者に対して向けられていると考えられるのである。企業から見たあるべき労働者像の設定という点に関しては、いまだに古い考え方から脱却できていないというのが多くのアメリカ企業の現状であると考えられる。このことの原因としては次の二つの点を指摘することができるだろう。

第一には、アメリカ企業において労務管理の対象として実務上重要視されているのは主として工場のブルーカラー労働者であって、ホワイトカラー労働者に関してはそれほど体系的な労務管理の理念や施策が開発されてこなかったということによるものである。上層のホワイトカラー職種の労働については、基本的に個人の能力と意欲に委ねるという発想が優先されており、企業としての体系的な思想をもって一元的に管理にあたるというやり方は一般的にはとられなかった。また、事務処理等のルーティンな職種については工場労働をモデルにおく管理システムが適用されてきたのであって、ホワイトカラーに特有の労務管理体系が特別に用意されているとは言いがたい。従って、アメリカ企業の労務管理において想定されている労働者像としては、工場で働くブルーカラー労働者を前提に作られた完成度の高いテイラーイズムのモデルが主流的な位置を占めているのである。

第二には、アメリカの労働市場や労使関係において職務 job という単位を基準として労働を把握する慣行が労働者の間にも経営者の間にも定着していることから、職務内容や職務要件を主とし、労働者自身の能力や意思を従とする考え方が、今日においてもアメリカ企業の労務管理システムの主流を占めていることによるものである。このことから、アメリカ企業の労務管理の実践の中では、想定すべき労働者像について深みのある考察が加えられることが少なかった。例えば、フレデリック・ハーズバーグやハックマン・オルダムたちによって開発された「職務充実」および「職務特性」の理論は、労働者が仕事に際して抱く、様々な種類の期待や欲求についての認識を深める必要性を説いた理論であったが、職務充実の実務面での展開は、労働者の意識、行動の測定やそれへの働きかけという方向へは向かわず、職務診断調査 job diagnostic survey と、職務設計を測定し、変更するための用具の開発という方向へと向かった。⁽⁵⁾このように、アメリカ企業の労務管理の実務面においては、あくまでも職務を中心においた発想が貫かれたため、労働者像をどのように想定するかというような労働者の意識や行動様式に直接的に関わる問題意識は、あまり真剣に取り上げられることがなかった。そのため、テイラーイズムの労働者観は深刻な反省を加えられることなく、経営者からも、労働組合からも、そして労働者自身からも、自明の前提として受け入れられてきたのである。

アメリカ企業に伝統的なテイラー主義的な労働者観の特徴を、第一章で示した分析視角に立って、内面的な労働倫理に関わる側面と従業員意識という側面とに区別して説明すれば次のようにいうことができるだろう。

まず、労働者の内面的な労働倫理に関するテイラー主義の前提としては次のような特徴を指摘することができる。すなわち、自分の人生にとっての労働の意味といった最も内面的な領域に関わる労働者の価値観としては、きわめて自己抑制的で自己犠牲の精神に満ちた労働倫理を想定しているという点がテイラー主義の労働者観の基本的な発想であると考えられるのである。ここでいう自己抑制と自己犠牲の価値観の中には、労働それ自体が自己の生きがいであ

るわけではないが、それにもかかわらず、誠実にこれを行わなければならないという、二つの考えが結合されている。この点をヤンケロビッチの表現を借りて説明すれば、「勤勉と忠誠と堅実さとを提供し、不満は飲み込み、好きなことをしたいという衝動をおさえ、するべきことをする⁽⁶⁾」といったような労働者イメージを描くことができるだろう。労働者は労働を、必ずしも自分の人生の目的そのものではないが、生きるためには耐え忍ばなければならないものとしてとらえている、というのがテイラリズムの労働者観である。このような労働者像はヤンケロビッチの言うところの自己充実ないし表現主義の価値観を持つ労働者像、すなわち、労働の過程そのものを自己の人生の目的実現の場としてとらえる労働者像とは対極的な関係にあるものといえる。このような労働者の内面的労働倫理についての想定が以下に指摘するテイラリズムの具体的な「従業員像」の想定を根底で規定していると考えられるのである。

次に、テイラリズムが労務管理を実施するうえで想定する従業員像について、第一章で示した枠組みに従い、雇用意識、仕事意識、キャリア意識という三つの点にわたって考察していくことにしよう。

まず第一に、企業と労働者との間の雇用関係をめぐる雇用意識については、テイラリズムの考え方は、労働者は経済的な効用の極大化のみを追求する経済合理主義に徹する意識と態度を持つものと想定している。テイラリズムに導かれたアメリカ企業の労務管理の思想にあっては、労働者と企業との間に成立する関係は経済的な給付と反対給付の関係以外のものは極力排除される。労働者からより大なる貢献を引き出す方策は経済的な誘因を高めることが最も効果的であると考えられる。例えば、企業と従業員との間に長期継続的な雇用関係を取り結ぶ試みを企業が行う場合においても、それは従業員が企業との雇用関係を通じて、定着ということそのものがもたらす経済的な効用以外の種々の効用（たとえば情緒的安定感など）を求めているという仮定の上に立って、そのアスピレーションを満たすために長期継続的な関係を取り結んでいるというわけではない。この点はおそらくは日本の大企業が「終身雇用」の名のも

とに長期継続的な雇用関係を取り結ぶさいに、企業を単に働いて賃金を受け取るだけの場とは考えず、自らの全人格が発動される場であると考える従業員像を暗黙のうちに前提としているのとは様相を異にしている。日本の大企業に見られる長期継続的雇用慣行の中では、このような従業員像を前提として、無限定的な義務が課せられ、経済合理的な観点からの効用性の計測が必ずしも可視的ではない年功的な賃金が支払われる。これに対してアメリカ企業においては、長期継続的な雇用関係が成立する場合においても、ただ単に、労働組合との間に結ばれた労働協約の中で労働者の権利として保障された先任権秩序を實行しなければならなかったためであったり、あるいは企業として労働移動のコストを避けるために長期勤続化を促進しているというのにすぎない。企業はそもそも従業員が企業の中で経済的な欲求以外のものの充足を求めているということを全く想定していないし、雇用関係の中にそういった要素を取り込むことは従業員活用のための施策としても決して有効であるとは考えていないのである。

第二に、従業員の仕事意識をめぐるテイラー主義の一般的な想定については、仕事に対して主体的な関心を抱いたり、創造的精神を発揮しようとする姿勢が薄弱で、むしろ与えられた仕事を与えられたとおりに行うだけの他律的な存在として従業員がとらえられているという点の特徴として指摘することができる。アメリカ企業における分業は職務記述書という明文化された規定によってすみずみまで定められており、労働者には職務記述書の定めるところに従って忠実に職務を遂行することが求められる。個人が自らの裁量によって仕事の方法に変更を加えようとして、他の労働者の仕事の領域にまで介入していかうとするような行動は、アメリカ企業の労務管理システムからすれば、管理の攪乱要因として強く排除される。また、従業員の仕事における能力発揮の意欲は乏しいということが想定されており、そのような想定のもとで、主体的な能力発揮の意欲を持つことがなくとも仕事が円滑に進められるような分業の仕組みを作ろうとするのがアメリカ企業の労務管理の基本的な発想である。

第三に、従業員のキャリア意識については、従業員それぞれがそれぞれの志向に応じて、比較的狭い領域に専門を特化してキャリアを積んでいこうとしているという想定を行っている点が基本的な特徴である。企業は従業員のキャリア意識について、個人責任と専門分化を重視する姿勢で臨んでいると言えよう。

職業生活の設計はもともと個人が主体的に選びとるべきことがらであるというのが企業のみならずアメリカ社会全体で承認されている通常の考え方である。したがって職業上の長期的な目標については、企業の側から従業員に対してあるべきヴィジョンを描いてその実現に向けて努力するようはたらかけるというような姿勢は弱い。個人が自己の責任においてキャリアを作っていくのが、従業員にとっても好ましいあり方であると企業は考える。日本の大企業はしばしば、従業員の進むべき標準的な昇進ルートといったものを企業の側から用意することがあるが、アメリカ企業の従業員のキャリア意識に関する想定からは、そのような施策が考慮されることはない。

このようにアメリカ企業は従業員のキャリアに関して、個人責任ないしは自助努力を前提におく考えをとっているが、このような発想は従業員が専門分化したキャリア意識を有しているという想定とも結びついている。もともと人種的構成や採用系路等の点でわが国よりもはるかに多様な従業員構成を持つアメリカ企業にあっては、すべての従業員が同様なキャリア意識を持っているということを前提として管理を行うことは不可能であり、多様な従業員が多様なキャリア意識を有しているという発想に立つことが最も適合的であるといえよう。しかもキャリア意識の多様性を促進する条件として、さらには、アメリカ企業における職務中心の労働慣行という要因が加わる。アメリカにおいては、企業間を労働移動するさいにも、労働者は同一の職種を続けようとするし、企業内異動にさいしても、質の異なる職務への職種転換は回避されることが一般的である。⁽⁹⁾このような労働者の行動様式は、企業内でのジェネラリスト的な幅広いキャリアを万人向けの標準的なコースとして用意する日本企業のやり方とは全く異なる方向へと向かわせ

る。企業のキャリアコース策定にあたっての従業員像は多様な職種別領域ごとの専門分化したキャリアを歩んでいくとする従業員像となるのである。

以上において三つの点にわたってその特質を述べた従業員像は、アメリカの企業が労務管理を行うにさいして、暗黙のうちの前提として描いてきた従業員像である。もちろん、企業のこのような想定が逆に従業員の実際の行動様式を規定してきたという側面もあることはいうまでもない。一旦成立した労務管理の方式が従業員の行動様式を制約し、方向づける作用を及ぼし、そのことがさらに労務管理の方式を定着させる、という循環が成立してきたといってもよいだろう。さらには労使関係制度や労働法、労働行政等の社会的諸制度もまた、テイラー主義的な従業員像を前提として漸次整えられてきたという経緯を持つため、結果としてはテイラー主義的な思想に基づく企業内の労働慣行をさらに強化する役割を果たしてきたという点も無視することができない。だが、労働者の労働意識の中にはこのような労務管理のパターンや、さまざまな社会的に形成されてきた労働慣行の枠組とは独立に変化していく側面が存在する。とりわけ労働者の最も内面的な労働倫理の領域については、社会全体の文化や価値観の変化につれて徐々に変わっていくのであって、企業の労務管理や労働慣行のあり方からは比較的独立した領域であると考えられる。そしてこうした面での変化が進行するにつれ、従業員としての意識と行動も次第に変わっていかざるをえないだろう。第四節ではこのような観点に立って、戦後生まれ世代の労働者の労働意識の変化が企業の労務管理のうえではどのようなインパクトを与えているのかについて考察することにしよう。

(1) いうまでもなくその影響を最も強く受けたのがわが国の経営学界である。

(2) テイラー自身の労働者観についての表明は「科学的管理法特別委員会」におけるいわゆる「テイラー証言」が最も体系的なものとなっている。(上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率大学出版部、一九六九年に所収)

- (3) このような種々の技法の集大成がフォードシステムである。
- (4) F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Staple Press, 1966. J. R. Hackman and G. R. Oldham, "Development of Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, 1975.
- (5) K. H. Roberts and W. Glick, "The Job Characteristic Approach Task Design," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, 1981.
- (6) Daniel Yankelevich, *New Rules*, p. 9.
- (7) 津田真澄『日本の経営の論理』中央経済社、一九七七年、二四八～二四九頁。
- (8) 岩田竜子『日本の経営の編成原理』文真堂、一九七七年(第九章)。
- (9) アメリカにおいては労働組合もまた、このようなキャリア形成を前提にした職場規制を行おうとしている。アメリカの組合が職務拡大や職務充実の施策に対してしばしば敵対的な態度をとるのは、キャリアについての既存の秩序が破壊されるのを警戒するためである。

第四節 労働者像の転換と労務管理の課題

第一項 QWL思想の中の労働者像

アメリカ企業の労務管理においては、前節においてモデルとして描いたような労働者像が伝統的に想定され続けてきた。だが、今日の戦後生まれの労働者の価値観が伝統的に想定されてきた労働者のそれとはかなり異なる側面を含むようになってきたことはすでに述べたとおりである。このことから伝統的な労務管理方式と現実の労働者意識との間にギャップが生ずることとなる。このギャップを埋めるために一部の企業が労働者の意識や行動についての従来の認識を改め、発想の転換を試みるようになった。現実の企業の労務管理の動向の中には様々な方向の模索が見出され

るが、このうち、一つの新しい潮流として一括化しうるだけの広がりや共通の思想を持って展開されている動きとしては、一九七〇年代以来のQWL (Quality of Work Life 労働生活の質) 改善に向けての多くの企業の取り組みをあげることができるだろう。周知のように、アメリカのQWL運動とは、一九七〇年代の初頭にさかんな注目を集めるようになった工場、職場での労働疎外症候群への対策という問題意識⁽¹⁾に端を発する、労働環境、労働内容、労働組織等の改善に向けての企業や行政の取り組みの総称である。この一連の取り組みの実態面については、すでに筆者自身を含む数多くの研究者が論究を行っている⁽²⁾ので、本論文においては深くたちいった分析を加えてもあまり意味がない。ここでは現代社会における労働者意識の変容に対応する企業側の労働者観の転換という、本論文固有の問題関心からQWL運動の意義について考察していくことにしよう。

QWL思想の中の労働者像はいかなる点で伝統的なテイラー主義が想定する労働者像と異なっているのだろうか。以下においてはこのことを労働者の内面的労働倫理の領域と企業内で発現する従業員意識の領域の両面について考えていくことにしよう。

まず前者の側面、すなわち、労働者の内面的労働倫理の領域を企業がどのように捉えるべきかということに関しては、QWL思想の発想はどのようなものであっただろうか。そもその発端が労働疎外症候群への対処というところにあったことから明らかなように、QWLの想定する労働者像は単調労働に耐える自己抑制的な労働者ではなく、労働を自己の欲求が直接的に実現されるべき場として捉える、ヤンケロビッチのいうところの自己充実を志向する労働倫理を持つ労働者像に近いものであることは確かである。とはいえ、このような企業の認識は必ずしも労働者意識の世代的な変容に関する深い洞察に基づいて形成されたものとは言いがたい。たしかにQWL思想を提唱した企業の多くは、労働が生きるために甘受しなければならない苦痛をとまなう義務ではなく、労働者自身の内在的な目的を実現

する営為であることを内外に向かって表明したわけだが、そうした労働者観についての転換の真の動機はもっと企業自身の利害状況に密着したものであった。すなわち、企業のQWL思想の表明は、六〇年代末から七〇年代初頭においては、アメリカの企業に当時多発した無届欠勤、職場規律の弛緩、山猫スト、といった一連の労働者の離反現象に対応する緊急非難的な労働者懐柔施策といった性質のものであったし、七〇年代後半以降においては、技術革新の進展や市場の需要構造の変質にともなう労働者に課せられる職務要件の複雑化、高次化という事態への経営理念上の対応として行われたのであった。いずれの段階においても、労働者をこれまで以上に深く企業の中に取り込み、より有効に活用していこうとする問題意識を中心においている点では一貫している。

QWL思想は労働者を企業に統合し、有効に活用しようとする企業主導の労働の思想であるため、労働者の自己充実の欲求が発現される場としての企業との長期継続的な関係の重要性が強調される。そのことから、従業員意識に関しては、企業との長期継続的な雇用関係を前提とした従業員像が想定されることになる。この面でのQWLの思想の特徴を伝統的なテイラー主義的な労働者観と対比させて述べれば、次のような点を指摘することができるだろう。

まず第一に、従業員の雇用意識については、従業員が企業に長期継続的に雇用保障されることによって生じる多様な利益を享受することを求めている、と考える。テイラー主義の発想によれば、従業員が企業との雇用関係において期待するものはもっぱら経済的な報酬に限定されると理解されてきたが、QWL思想では、従業員にとって雇用は単なる企業との経済的な取り引き関係以外の多くの側面を持つことが主張されている。たとえばQWL思想を提唱する中心的なイデオログの一人であるR・E・ウォルトンはQWLの主要な構成要素として、「職場にたよりになる第一次集団が形成されているかどうか」、「職場に共同体意識があるかどうか」、「対人関係はオープンであるかどうか」といった要素を列挙している。⁽³⁾ QWLの労働観にあっては、企業との雇用関係を通じて社会的な諸欲求を含む多面的

な欲求の充足を求める従業員像を想定しているのである。

第二に、従業員の仕事意識については、従業員が仕事内容に対する高次元で幅広い関心を抱き、積極的な能力発揮の欲求を持っていると想定している点が伝統的な従業員観には見られない特徴である。QWLを提唱した多くの企業が、職務拡大、職務充実、自律的作業集団などの組織革新を実施し、労働者を単調労働から開放するとともに、多面的な能力活用をはかったことは周知のとおりであるが、この種の試みの背景には従業員の仕事意識に関する上述のような企業の認識があったのである。

第三に、従業員のキャリア意識については、企業への長期継続的な勤務の中で職業能力を開発し、上位の職位へ昇進していくことを目標とする従業員像を想定している点がQWL思想の特徴である。内部労働市場の中の職業遍歴を前提とするような発想は、労使関係のルールとしての先任権秩序を職務配置の基調とする鉄鋼、化学、自動車等の産業の現業労働者においては従来から存在していたが、QWL思想における内部市場型キャリアの捉え方はそれよりもはるかに積極的で動態的なものである。先任権ルールに規制された内部労働市場では、従業員は競争を制限するためのルールとして明確に区分された特定職種に配置され、その中で勤続年数に応じて自動的にごく狭い範囲の昇進ルートをたどっていくわけだが、これに対しQWL理念に基づく内部昇進型のキャリア設計は、企業内での能力開発と昇進への強い意欲を持つ従業員像を前提として、異質な領域の仕事を広い範囲に渡って経験し、高度な職務に挑戦することを積極的に促進しようとするのである。

本項では若年労働者を中心とする労働意識の変容に対する有力な企業の対応策としてのQWL思想に着目し、その中で想定されている労働者像がどのようなものであるのかを考察してきた。QWLという概念そのものについての関心は一時期に比べればはるかに冷却しており、「流行遅れの中古品」といった辛辣な論評を加える論者もいるが、QWL

工的な労働者観の中心的な位置にある、労働者を長期継続的に雇用する中で能力を開発し、より積極的かつ有効に活用すべき資源ととらえる考え方は、アメリカ企業の中に徐々に広まっている。このことは、例えば一九八〇年代以降の日本的経営ブームやクオリティサークルの普及などからもその一端を窺い知ることができよう。これらの動向の中では、たしかに企業の労働者観の転換が進められていると判断して間違いないだろう。ただしこのような動きが企業中心のものであり、企業が自ら直面する利害状況に対応する中から作り出してきたものである点を忘れてはならないだろう。第一章でも述べたように、企業はある程度は自ら労務管理施策によるはたらきかけを通じて、望ましい労働者像を作ることができるからである。

ところで、アメリカにおける労働者意識の変容と新たなタイプの労働者像の出現という本節のテーマを考える場合に、以上の流れとは反対に、企業の拘束から自由に職業生活を設計しようとする労働者群が登場してきていることにも注目する必要がある。これらのタイプの労働者の労働意識の特質と彼らの登場がもたらす企業の労務管理へのインパクトについて、次の項で考察していくことにしよう。QWL思想の把握する労働者像が企業のはたらきかけに反応して生まれてきた労働者類型であるとすれば、次の項でとりあげるのは、むしろ個人の内面的労働倫理に正直に生きる労働者像といってもよいだろう。

第二項 新しい労働者像の登場

——「ゴールドカラー」と「フリーワーカー」——

前項では、近年の若年労働者を中心とする労働意識の変容に対する企業の側からの対策の試みであるQWL運動を取り上げ、その中で捉えられている労働者像がどのようなものであるのかについて考察を行った。QWL思想が想定

する労働者像は、企業の側から労働者に対してはたらきかけて、労務管理によって作り変えていくための労働者モデルといつてよいだろう。だが、労働者の内面的な労働倫理の変化はこのような試みとは関わりなく、社会的な価値意識の移りかわりとともに進行する。ここでは、企業の側からは手の届きにくい、労働者の内面的な労働倫理の領域の変化に主導されて出現しつつある新しいタイプの労働者像がどのようなものであるのかを考察していくことにしよう。

まず、労働者の内面的な労働倫理に関わる価値観の変化については、すでに述べたように、戦後生まれ世代の労働者が、労働に対して自己抑制的な態度で臨むのではなく、自己の様々な欲求を直接的に実現していく自己実現の場としてとらえる価値観を持つようになってきた点が最も大きな特徴である。今日、労働者の労働倫理に関して生じつつある変化は、労働内容に対する労働者の欲求水準の高次化であり、自己抑制的な労働観から自己充実を志向する労働観への転換である。このような方向への労働倫理の変化は、一方では、労働を自らの人生の目的そのものと考え、高い勤労意欲と自発的な能力発揮意欲に支えられた積極的な就業態度を生ぜしめることとなる。だが他方、労働に対する自己抑制的な態度から自己充実志向の態度への転換の今一つの帰結は、仕事における忍耐、がまんが思想が減退したことであって、労働者自身が望ましく思うような仕事を与えられなかった場合においては、企業にはもはや労働者の誠実な勤労態度を期待できなくなってきた。ここから二つのタイプの労働者像が登場してくることとなる。すなわち、第一のタイプは、労働を自らの人生の目的実現の場であることを心から納得し、これに全身全霊を傾ける労働者像であり、第二のタイプは、自己に固有の評価基準を重視して、働き方や労働内容を与えられたままに受容するのではなく、きびしく取捨選択していこうとする労働者像である。これら二つのタイプの労働者は、自己充実志向の労働倫理という新しい価値観の持ち主であるという点では共通しているが、現実の就業形態や勤労態度のうえではむしろ反対の行動様式をとることとなる。

このような二つのタイプの労働者像のうち、第一のタイプの労働者像についての有益な情報を提供するのがR・E・ケリーの『ゴールドカラーワーカー』である。⁽⁶⁾ケリーは戦後ベビーブーム世代を中心とする高学歴で高度な専門能力を持つ知識労働者の労働意識や就業行動がこれまでの伝統的なブルーカラーやホワイトカラーのそれとは全く異なるものであることを明確に主張している。この「ゴールドカラー」と命名された新しいタイプの労働者の行動様式こそ、筆者のいう第一のタイプの労働者像を体现するものにほかならない。ケリーはゴールドカラーが多く働く具体的な業種、職種としてマスメディア、教育、情報産業、製造業内の研究者、アナリスト、セールスマン、マネジャー、医者、弁護士、コンサルタント等の専門職をあげている。⁽⁷⁾ケリーが指摘するゴールドカラーワーカーの労働意識や就業行動に関する特徴の中から、ここでの議論にとって重要と思われる論点を抽出することにしよう。

第一には、ゴールドカラーの労働と人生に対する基本的な価値観が、「生きるために働く」という考え方ではなく、「働くために生きる」という考え方になっている、⁽⁸⁾ということである。ゴールドカラーの労働倫理をこのようにとらえたうえで、ケリーは「働くために生きるという人にとって、むしろその仕事は自分を励まし、挑戦意欲をそそり、また意義があり、やりがいがあるものでなくてはならない。こういう人が求めるのは、毎月の仕事の中で関心を引き起こし、大きな責任感を抱かせるような仕事である。」と述べている。⁽⁹⁾しかもゴールドカラーはこのような仕事と与えられるのを受け身の姿勢で待っているのではなく、自らこのような仕事を雇い主に対して積極的に要求するのである。この「働くために生きる」という言葉で表現された特有の価値観こそゴールドカラーの内面の部分における労働倫理を示す価値観といえよう。

第二には、ゴールドカラーの雇用に対する意識も伝統的な労働者像の中で想定されている雇用意識とはかなり異なる側面を含んでいる。すなわちゴールドカラーが自分の雇用主である企業に対して期待する報酬は、経済的な報酬だ

けではなく、様々な要素が含まれ、心理的、社会的な欲求充足や職業人としての成長機会もまた仕事の報酬として重視される、とケリーは指摘する。ケリーはゴールドカラーにとつての報酬が内面的な価値観の実現に寄与する多様な要素を含んでいる点を強調したうえで、「従来の経営者は彼らのこうした多次元性をよく誤解する。ゴールドカラーとはもっぱら金銭によって動機づけられるものと思い込んでいるからだ」と述べる。⁽¹¹⁾労働者が経済的効用のみを基準に雇用条件を評価すると考える伝統的な労働者観に立つ経営者には、ゴールドカラーの雇用意識に対応できない、というのがケリーの主張である。

第三には、ゴールドカラーが自らの創造性の発揮を仕事に対して求め、「うえからの管理に率直ではないし、従順でもない」⁽¹²⁾という点である。「かりに、ブルーカラーを工場機械の延長とすれば、この新しい種類の労働者は機械もしくは装置を使うという意味で、機械が自己の延長である」⁽¹³⁾とケリーは述べる。このようなゴールドカラーの仕事に対する意識は前項で提示した労働者の仕事意識に関するアメリカ企業の伝統的なとらえ方とは全く異質のものである。ゴールドカラーの仕事意識は伝統的な職務中心で人間の創意を排除する管理システムにはとうていなじむものではなく、ゴールドカラーの前向きな仕事意識を積極的に活用するためには、この面での労働者観についての発想の転換が必要となるだろう。

第四には、ゴールドカラーのキャリア意識が従来の労働者像の中において想定されてきた以上に強い自主独立の精神に彩られているという主張が注目される。ケリーはこのようなゴールドカラーのキャリア意識を「企業家精神」、「企業内企業家精神」、「草の根資本主義」という三つのタイプに分けて説明している。⁽¹⁴⁾ここで企業家とは文字どおり、事業の創業者であり、本論文の問題関心からは一応はずれが、後の二つのタイプは伝統的な労働者像の中にはみられなかった独特のキャリア意識の登場を示すものとして注目に値する。企業内企業家がめざすキャリアとして最も一

般的なものは企業内ベンチャーや社内フランチャイズの道である。彼らは強い動機を持ち、独立独行の意気に燃える人々だが、大企業の保護から抜けるようないリスクテイクはしない。彼らは大企業の中で独立の部門を形成し、自分なりの商品アイデアを考案し、それを販売することが多い。

一方、草の根資本家のキャリア意識の特徴は、自分自身を事業そのものと考え、自らの職業能力開発のために積極的に投資を行い、それによって様々な顧客に対してできるだけ高値で自分を売り込もうと努力を続ける、というものである。具体的な職業遍歴の目標としては、専門能力向上のための絶えざる再投資による企業内での地位の安定化、専門的職業能力や知識を活かした副業収入の確保、フリーランスの専門職としての独立・自営などである。企業内企業家の場合にも、草の根資本家の場合にも共通していることは、自らのキャリアを独力で開拓していこうという姿勢が従来の労働者以上に強くなっていることと、キャリア選択の幅をこれまでよりは広くとらえているということであろう。特定の企業の中でしか通用しないようなキャリアを企業の助けを借りて歩んでいく、という考え方はゴールドカラーからは支持されない。企業を離れても広い範囲で社会的に通用する職業能力の開発をゴールドカラーは望んでいるのである。

さて、筆者は先に、自己充実を志向する労働倫理に導かれた労働者には二つのタイプがあることを述べた。ゴールドカラーはこのうちの第一のタイプの労働者を代表するものということができるだろう。ところで、筆者の理解する第二のタイプの労働者像とは、労働内容や働き方について企業から与えられるままに受容するのではなく、自らの判断基準に基づいて取捨選択していこうとする行動様式をとる点に特質がある。第一のタイプの人々にとっては働くことの意味についての疑問は解決済みであって、労働が自分の人生の中心的位置を占めるものとして確立しているのに比べれば、第二のタイプはもっと内省的な人々である。彼らは、働くこと以前に自分自身のライフスタイルという

ものがまずはじめにあり、それに合った働き方を自ら選択していかうとするのである。たとえ収入や地位の点で充分なものが得られなくても、働きたいように働く、というのが彼らにとっての最高の労働形態である。

J・アップルガスの『ワーキングフリー』は、今日のアメリカ社会における新たな労働者像として次第に注目を集めるようになった、このようなタイプの人々の価値観と就業行動の特質を鮮やかに描き出している。⁽¹⁵⁾そこで次にフリーワーカーとアップルガスが命名したこの労働者群の意識と行動の特質について筆者なりの問題意識に基づいて考察していくことにしよう。

アップルガスはフリーワーカーと呼ばれる新しい労働観の担い手がどのような年齢、世代から出てきているのかについてあまり明確に述べてはいないが、ヤンケロピッチのいう「ニューブリード」の価値観に言及し、これがフリーワーカーの労働意識と合致していることを指摘している。⁽¹⁶⁾フリーワーカーの中心的勢力として考えられているのはやはり若年層であるとみてよいだろう。アップルガスによれば、フリーワーカーにとっての理想的な労働のあり方は、やりたい仕事を働きたい時にだけ働きたい場所だけで働くことである。この点がフリーワーカーの内面的労働倫理に関わる中心的な価値観である。ただし、こうした価値観が社会からドロップアウトした人々の労働忌避の思想とは全く別のものであることをアップルガスは強調している。フリーワーカーとはそのような怠惰な精神の持ち主ではなく、「自分の優先順位や価値基準に合う働き方をしようと努力する」⁽¹⁷⁾という意味ではむしろ能動的なタイプの人間といつてよいだろう。フリーワーカーたちが批判しそこから脱却を果たした労働の世界は毎日決まった時間に出勤し、決まりきった仕事を上から命ぜられるがままに行う自律性や創造性からは無縁な労働の世界である。この点ではフリーワーカーの価値観はゴールドカラーのそれと共通している。だがフリーワーカーの労働観は、労働に全身全霊を捧げるようなことはしない、という点ではゴールドカラーと決定的に異なっている。アップルガスはフルタイムで勤勉に働

くことの価値をとおしめているわけではない。だが、自分の生活の中で労働に絶対的な優先順位を与えるワークアホ
 リック的な労働倫理は、自己のライフスタイルの観点から自分に合った働き方を摸索するフリーワーカーには無縁の
 ものといえよう。

アップルガスは数多くのフリーワーカーからの聴き取りや取材を行い、事例紹介に努めている。そのうちの多くの
 人は雇用労働者ではなく、都市型自営業者、フリーランスの専門職、パートタイム労働者などである。だが、アップ
 ルガスは常用雇用の従業員としての生き方を否定しているわけではないし、フリーワーカーの登場の背景にある現代
 アメリカにおける労働意識の転換というアップルガスの議論は、本論文のテーマである雇用労働の世界に住む通常の
 従業員の労働意識や労務管理の問題を考えるにあたっても重要な問題提起となっている。ここでは、フリーワーカー
 的な労働者像が従来のアメリカ企業の中で想定されてきた従業員像とどのように異なっているのかを、これまでと同
 様、雇用意識、仕事意識、キャリア意識という三つの点にわたって整理しておくことにしよう。

フリーワーカーの雇用意識の最も大きな特徴は、九時から五時まで同じ工場、同じ事務所に勤務して、企業の定め
 る規則や規律のもとで働く通常の雇用労働の世界からの脱却をはかろうとしている点にある。ただしアップルガスは
 雇用労働という就業形態そのものがフリーワーカーの価値観からは受入れられない、ということを主張しているのでは
 ない。この著作の中では、すでにいくつかの先駆的な企業においてはフリーワーカーの価値観に適合的な雇用形態
 (フレックスタイム、ジョブシェアリング、常用パート、フレキシブルな休暇制度など)が開発されていることが明
 らかにされている。その上で、フリーワーカーを雇用するにあたってのあるべき使用者の姿勢についてアップルガス
 は次のように述べている。「生活費を稼ぐために働かねばならない場合でも自分の時間の過ごし方をもっと意のまま
 に決めたいと考える人が多くなってくるとすると、次のような人が模範的な使用者になる。つまり、従業員それぞれ

の人生の生き方が多様であることを認める人である。そして厳格な時間枠の中に押しこめなくても従業員に仕事をちゃんとやってもらえんことを、きちんと認める人である。⁽¹⁸⁾

雇用をめぐる労働者の経済的期待が変化しているというのがこのような認識の基調となっている。現代の豊かな社会においては、雇用関係における経済的報酬への期待水準は人それぞれであるというのがアッブルガスの前提であり、フリーワーカーの経済的報酬への期待は極大値の追求ではなく、自分の生活時間を犠牲にしない程度のオプティマムな水準であるとされている。

次に、フリーワーカーの仕事意識については、内在的な動機を満たすような仕事内容を選択する傾向が強くなってきていることが指摘されている。「仕事を通じての自尊心の満足、創造能力の発揮、個人の成長⁽¹⁹⁾」を期待することがフリーワーカーの仕事意識の特徴として指摘されている。ただし仕事意識の転換に関するアッブルガスの記述の中には、勤務形態の柔軟化や短時間就労の開発などを強く求める雇用意識の転換に関する記述ほどには強烈な主張はみられない。フリーワーカーにあつてはおそらくは、仕事内容の選択以上に勤務形態や就労時間の選択の方がよりいっそう重要であるにちがいない。

フリーワーカーのキャリア意識については、自分自身の人生設計の中で各人が多様なキャリア設計を模索している、という点が特徴である。労働時間の自己管理ということ重視するフリーワーカーは、生涯労働時間をどのような職種にどのように配分するかということについても、自ら決定していこうとするのである。その結果としてフリーワーカーの職歴は狭い専門分野に特化していくのではなく、様々な領域の仕事を遍歴していく傾向がある。標準的な職業生涯の設計という考え方はフリーワーカーのキャリア意識にはなじまない。

この項では、アメリカの若年労働者の中に出現した新しい労働者像として、ゴールドカラーとフリーワーカーとい

う二つのタイプの労働者を取り上げ、その内面的労働倫理と従業員意識がどのようなものであるのかを検討してきた。この二つのタイプの労働者の意識と行動は著しく異なっており、対極的な関係にあるといってもよいだろう。だが、この二つのタイプの労働者の登場は伝統的な労働者観に固執する経営者に対して、次のような発想の転換をはかる必要をさし示している点で共通の意味を持っているのである。すなわち、雇用がもたらす報酬に関する労働者の評価基準はきわめて多元化しており、経済的な効用という観点のみの配慮だけでは不十分になっている。また、QWL思想が重視したような企業との長期的な雇用関係の継続は必ずしも期待されてはいない。仕事内容に対する労働者の姿勢は決して受動的ではなくっており、積極的な能力発揮の機会を与えるような種類の仕事が必要になっている。しかも仕事のやりがいや評価する基準はかなりきびしいものとなっている。キャリアに対する労働者の志向はますます自発性、多様性の度合いを強めており、企業が内部昇進等のルートを用意し、それに従ってキャリア設計をさせていくように誘導することはむづかしい。以上のような諸点について経営者が今後認識していく必要があることをこれらのタイプの労働者の登場は示唆しているのである。

- (1) このような状況について公共的な立場から問題提起を行ったのが著名な報告書が『ワークインアメリカ』である。
Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare, *Work in America*, MIT Press, 1973.
- (2) 拙著『新しい労働組織の研究』中央経済社、一九八五年。拙稿「アメリカ合衆国におけるQWLへの関心と労使の対応」
法政大学大原社会問題研究所（編）『労働の人間化』総合労働研究所、一九八六年（第二章）。
- (3) R. E. Walton, "Criteria for Quality of Working Life," in: L. E. Davis and A. B. Cherns, eds., *The Quality of Working Life*, Free Press, 1975, Vol. 1, pp. 93-97.
- (4) この点についてはたとえば、小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社、一九七七年の第二章、第三章が参考になる。

- (5) 稻上毅「産業社会と労働の人間化」生産性労働時報第一七九号、一九八五年、七頁。
- (6) R・E・ケリー(徳山二郎訳)『ゴールドカラー』リクルート出版部、一九八五年。
- (7) 同書、三二頁。
- (8) 同書、一〇一頁。
- (9) 同書、一二〇頁。
- (10) 同書、一二八頁。
- (11) 同書、一四九頁。
- (12) 同書、三三頁。
- (13) 同書、三〇頁。
- (14) 同書一五五～一五六頁。
- (15) J・アップルガス(川喜多喬訳)『ワーキングフリー』有斐閣、一九八五年。
- (16) 同書、五四～五五頁。
- (17) 同書、二五二頁。
- (18) 同書、二二八頁。
- (19) 同書、六五頁。

小括

本章ではまずはじめにヤンケロビッチの若者論を手がかりとして戦後生まれ世代労働者の労働意識が旧世代のそれと比べてどのような点で異なってきたのかについて考察した。伝統的な自己抑制的な労働倫理に代わって、自己充実を志向する労働倫理が広まっているという点が両世代を分かち決定的な相違点であるというのがヤンケロビッチ

の主張である。労働者意識の世代間比較を行うためのデータは必ずしも充分にそろえられているとはいえないが、数少ないデータを分析したところ、上記の仮説を支持する結果を読み取ることができた。

自己充実を志向する労働者像の増大は企業の伝統的な労務管理の方式に対して見直しを迫る要因となっている。何故なら、従来のアメリカ企業の典型的な労務管理の方式は、自己充実志向の労働者像を全く想定しておらず、労働に對する自己抑制的な価値観を持つ労働者像を念頭において組み立てられてきたものだったからである。このような労働者観は今世紀初頭に登場したテイラーシステム以来の伝統としてアメリカ企業の中に定着している。伝統的な労務管理方式においては、より具体的な従業員としての意識については、経済的報酬のみに関心を抱く雇用意識、創造性や能力発揮意欲に乏しい仕事意識、狭い専門領域に限定されたキャリア意識が想定されてきた。

このような労働者像、従業員像を想定して作られた労務管理のしくみが戦後生まれ世代の労働者の価値観を前にして適合的でなくなってきたことは明らかであった。かかる状況のもとで一部の企業が試みた改革の試みが、QWLの思想による労務管理方式の変更（新しい労働組織の導入など）であった。この種の企業は、労働者が雇用に関しても、仕事に関しても、キャリアに関しても伝統的なテイラーリズムの想定よりもっとはるかに多面的な欲求の充足を企業に対して求めているのだというふうに発想を転換し、労働者を、長期継続的に雇用する中で育成していくべき資源として捉え直したのである。

一部の企業がQWL思想に基づいて作り上げ、育てようとしている以上のような労働者像とは全く別個に、アメリカの若年労働者の間に出現してきた新しい労働者像として、ゴールドカラーとフリーワーカーという二つのタイプの労働者像がある。本章の最後の部分ではこれらの全く新しいタイプの労働者の内面的労働倫理と従業員意識がどのようなものであるのかを検討してきた。これらのタイプの労働者はテイラーリズムの想定とは全く異なる労働倫理と労働

者意識の持ち主であるばかりでなく、QWL思想の中で捉えられている労働者像とも異なっている。おそらくは「新しい労働組織」もまた彼らの労働意識に対して適合的とはいえないだろう。今のところは大多数のアメリカの労働者がゴールドカラーやフリーワーカーのような意識と行動の持ち主になっていくという証拠はないけれども、第一節や第二節で示した若年労働者を中心とする価値観の転換の方向は明らかにゴールドカラーやフリーワーカーの増大を予想させるものといえよう。この二つのタイプの労働者の意識と行動は著しく異なっており、対極的な関係にあるといってもよいだろう。それにもかかわらず、この二つのタイプの労働者は企業が伝統的な労働者像からの脱却して労働者に対する発想を転換していく場合に、留意しなければならない根本的な認識として共通のことを示唆している。すなわち、雇用がもたらす報酬に関する労働者の評価基準はきわめて多元化しているとともに、長期的な雇用関係の継続は必ずしも期待していない。仕事内容に対する労働者の姿勢は決して受動的ではなくなっており、かなり高次な欲求水準を抱えている。キャリアに対する労働者の志向はますます自発性、多様性の度合いを強めている。このような方向への労働者意識の転換への対応がこれからのアメリカの企業が労務管理を行っていくうえでの課題となっていくことだろう。

第三章 わが国における労働者意識の変容

第一節 意識調査に表れた若年労働者意識の変化

前章ではアメリカにおける戦後生まれ世代の若年労働者を中心として顕著に現れてきた労働意識の変容の実態を明

らかにするとともに、戦後生まれ世代の自己充実志向の労働者意識がアメリカ企業の伝統的な労務管理の発想との間にどのようなギャップを生み出してきているかについて考察を行った。本章では、同様な問題意識のうえに立って、わが国の動向に関して考察していきたい。ただし、序章においても記しておいたように、本章で行うのはあくまでも予備的な考察である。わが国の伝統的な労務管理制度の中で想定されてきた労働者像がどのようなものであり、今日の労働者意識の変容が既存の労務管理システムに対してどのようなインパクトを及ぼしているのか、といった点に関する本格的な解析は後日に委ねることとし、ここでは、労働者意識の変容に関するデータの分析を行うとともに、日米比較の観点から注目されるいくつかの論点を指摘するにとどめたい。

ところで、わが国の労働者意識の変容を労務管理に対するインパクトという観点から考察する場合に注意しなければならないことは、今日のわが国大企業にみられる典型的な労務管理のパターンが形成された起点は第二次大戦後の期時であり、アメリカに比べればその歴史がはるかに浅いという点である。したがってここでの問題の設定はアメリカよりは短いタイムスパンの中で行わなければならないまい。アメリカの若年労働者の労働意識の趨勢的变化を考察するにあたっては、戦前生まれ労働者と戦後生まれ労働者の比較という長いタイムスパンで問題を設定する方法が有益であったが、わが国の労働者について同様の作業を行うさいには、戦後生まれ世代労働者の中で意識がどう変わってきているのかという点を含む、よりキメの細かい分析視角が必要とされるだろう。

以下においては、このような姿勢に立ってわが国の若年労働者の労働意識の変容を実証的なデータに基づいて議論していくことにしよう。この種の議論のための実証的なデータは、わが国についても豊富にあるわけではない。ここでは経時比較が可能な若年層を対象にした労働者意識調査のデータとして三つの調査の結果を活用することとしたい。

第一項 日本生産性本部の調査⁽¹⁾

日本生産性本部は一九七一年以来毎年春に、新入社員を対象として「働くことの意識調査」を実施している。この調査の対象者は生産性本部が毎年実施している新入社員研修への各企業からの参加者である。一九七四年調査からは、さらに、入社三～五年目の在社員に対しても同じ質問が行われるようになった。回答結果については、年齢、性、学歴等の属性別構成がコントロールされておらず、主として総計の集計のみが公表されているという難点はあるけれども、ほぼ同様の属性と考えられる労働者群に対して十数年にわたって同一の質問をたずねているこの調査は、本論文のテーマにとっては欠かすことのできない貴重なデータを提供してくれる。各年ごとの調査回答者総数はいくぶん変動しているが、新入社員についてはおおむね七〇〇〇から一万名ほどであり、在社員はおおむね一〇〇〇から一五〇〇名程度である。

以下においては、「働くことの意識調査」の中から、回答結果の時系列的な変化が著しく見られた項目を取り上げ、若年労働者の労働意識の世代的な変化という観点からその意味を探っていくことにしよう。

第3・1表は「働く目的」についての意識の変化を示したものである。新入社員についても在社員についても「経済的に豊かな生活を送りたい」と回答する人の比率が増大し続けている。アメリカの若年労働者については、経済的効用のみを求める労働意識はむしろ減退の傾向にあることを明らかにしたが、わが国の動向はそれとは反対の方向に向かっているようにみえる。経済的効用を重視する労働観が若年労働者の間に広まりつつあることは第3・2表からもうかがうことができる。残業に対する意識として「手当がもらえるからやってもよい」と回答する人の比率が一九七二年以来の一五年間に増加しているのである。

第3・3表は「あなたは、仕事と生活について、どちらを中心に考えますか」という質問への回答を各年ごとに比

第3・1表 新入社員の「働く目的」

(カッコ内の数値は入社3～5年目の在社員の回答)

働く目的について、あなたは、次のどれが自分の心に近いと思いますか。(%)

	経済的に豊かな生活を送りたい	社会的にえらくなりたい	楽しい生活をしたい	自分の能力をためす生き方したい	企業の発展のためにつきたい	社会のために役に立ちたい	世の中を背をむけて分りたない	その日その日をきにきいていきたい	その他
1971	18	3	34	31	1	4	4	3	2
1972	19	2	28	34	1	5	5	2	3
1973	22	2	31	31	-	5	4	2	3
1974	20(21)	2(2)	31(25)	33(36)	-(0)	5(5)	4(3)	2(3)	3(5)
1975	21(28)	2(1)	32(27)	32(29)	-(0)	4(3)	4(4)	2(3)	3(5)
1976	21(30)	2(1)	28(32)	37(24)	-(1)	5(4)	3(3)	2(2)	3(3)
1977	22(30)	2(1)	31(28)	32(28)	-(1)	5(3)	4(3)	2(3)	2(4)
1978	23(30)	2(1)	30(30)	33(25)	-(0)	5(3)	3(3)	1(3)	3(4)
1979	23(33)	2(1)	29(31)	33(23)	-(1)	6(3)	3(3)	1(2)	3(4)
1980	24(34)	2(2)	32(27)	30(28)	1(0)	5(2)	3(3)	1(1)	2(2)
1981	26(34)	2(2)	28(30)	30(26)	0(1)	6(3)	3(2)	1(2)	3(2)
1982	27(34)	2(2)	29(31)	30(23)	0(0)	5(3)	3(2)	1(2)	2(3)
1983	28(33)	2(3)	29(32)	29(22)	1(1)	5(4)	3(2)	1(2)	3(3)
1984	28(34)	2(2)	29(31)	30(24)	1(0)	5(3)	3(2)	1(2)	3(2)
1985	27(35)	2(1)	31(30)	28(24)	1(1)	5(3)	3(1)	1(1)	2(3)
1986	29(35)	2(2)	30(30)	28(25)	0(0)	5(4)	2(2)	1(2)	2(2)

資料出所：日本生産性本部『働くことの意識調査報告書』1986年

注：横ケイはその年度に回答項目がなかったことを示す。

第3・2表 新入社員の残業への意識

(カッコ内の数値は入社3～5年目の在社員の回答)

残業について、あなたはどのように思いますか。(%)

	手当がもらえるからやってもよい	手当にかかわらず仕事だからやる	手当がもらえてもやりたくない
1971	54	22	22
1972	28	55	16
1973	43	36	21
1974	41(23)	38(51)	21(26)
1975	44(26)	39(49)	17(24)
1976	44(25)	42(51)	13(24)
1977	46(22)	39(57)	15(21)
1978	48(27)	38(54)	13(20)
1979	45(28)	43(51)	12(21)
1980	50(28)	36(49)	14(23)
1981	50(31)	39(51)	11(18)
1982	52(32)	37(51)	10(17)
1983	52(32)	39(51)	9(16)
1984	51(34)	38(50)	10(16)
1985	54(32)	37(51)	9(17)
1986	54(37)	37(48)	10(16)

資料出所：第3・1表に同じ

労働者意識の変容と労務管理の課題

第3・3表 新入社員にとっての仕事と生活

(カッコ内の数値は入社3～5年目の在社員の回答)

あなたは、仕事と生活について、どちらを中心に考えますか。

(%)

	仕事中心	仕事と生活の両立	生活中心
1971	15	70	15
1972	14	69	16
1973	13	69	18
1974	11(12)	71(67)	18(21)
1975	11(13)	72(70)	17(17)
1976	12(11)	75(68)	12(21)
1977	11(12)	74(68)	15(20)
1978	10(11)	75(69)	15(20)
1979	10(9)	74(69)	16(22)
1980	10(14)	72(63)	18(23)
1981	9(11)	76(70)	15(19)
1982	9(10)	75(70)	16(21)
1983	9(10)	76(69)	14(21)
1984	9(9)	76(71)	15(19)
1985	8(8)	76(70)	16(23)
1986	7(7)	79(72)	14(22)

資料出所：第3・1表に同じ。

第3・4表 新入社員にとっての職場での生きがい

(カッコ内の数値は入社3～5年目の在社員の回答)

あなたは、職場ではどんなときに一番“生きがい”を感じますか。

(%)

	自分の仕事を達成したとき	いい上役に恵まれたとき	自分の仕事が重要だと認められたとき	仕事に責任をもたされたとき	自分が進歩向上しているとき	仕事がおもしろいとき	仲間同士がしっくりいっているとき	賃金、福利厚生施設、作業環境等がよいとき
1971								
1972	25	-	8	11	17	28	2	1
1973	25	2	9	10	17	27	3	1
1974	23(24)	1(2)	9(8)	10(12)	19(23)	30(21)	3(2)	1(1)
1975	22(24)	1(2)	9(9)	10(14)	18(18)	29(20)	4(4)	1(1)
1976	22(19)	1(2)	9(9)	9(14)	20(21)	30(22)	3(5)	1(1)
1977	22(22)	1(2)	9(10)	8(13)	18(21)	31(21)	3(3)	1(1)
1978	22(21)	1(1)	10(10)	9(12)	17(20)	32(24)	4(2)	1(1)
1979	20(19)	1(3)	10(10)	8(15)	17(18)	33(24)	4(5)	1(1)
1980	20(23)	2(3)	9(9)	8(11)	15(17)	34(24)	5(5)	1(1)
1981	21(22)	2(2)	9(12)	8(12)	16(19)	35(22)	4(4)	1(1)
1982	21(23)	2(2)	10(10)	8(11)	15(19)	34(23)	5(5)	1(2)
1983	21(22)	1(2)	9(11)	9(11)	14(16)	35(22)	5(5)	1(2)
1984	24(21)	1(2)	9(11)	8(11)	15(18)	33(23)	5(4)	1(0)
1985	19(21)	2(1)	9(12)	7(10)	15(17)	34(24)	6(6)	1(1)
1986	20(23)	2(2)	9(11)	8(10)	16(18)	35(25)	5(5)	1(1)

資料出所：第3・1表に同じ。

第3・5表 新入社員の職場規律への意識

(カッコ内の数値は入社3~5年目の在社員の回答)

職場には、いろいろな規則や規律がありますが、あなたはどのように思いますか。(%)

	守るのは当たり前だ	場合によっては守らない	個人をしるばることは不都合だ
1971	53	41	5
1972	61	32	6
1973	62	32	6
1974	62(55)	32(38)	6(7)
1975	67(56)	28(39)	5(6)
1976	70(56)	25(39)	4(5)
1977	70(61)	26(34)	4(5)
1978	73(60)	23(35)	4(5)
1979	75(61)	20(34)	5(5)
1980	71(67)	22(28)	7(5)
1981	72(63)	23(33)	6(5)
1982	73(60)	21(35)	5(5)
1983	76(59)	19(35)	5(6)
1984	74(60)	21(32)	6(8)
1985	73(58)	21(36)	6(6)
1986	74(55)	20(37)	7(8)

資料出所：第3・1表に同じ。

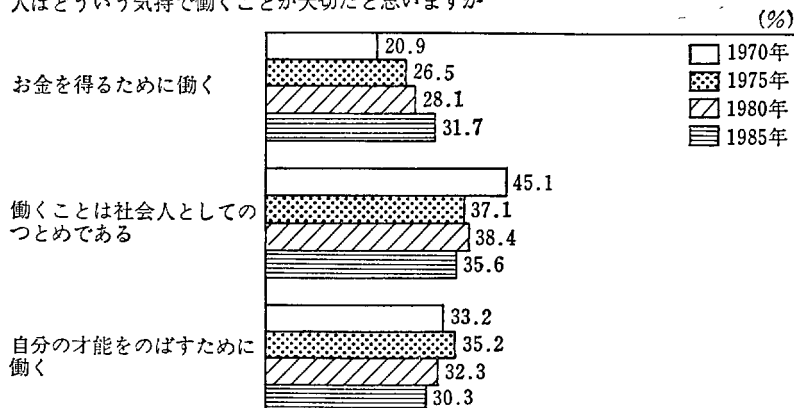
較したものである。「仕事中心」という価値観の若者は減少傾向にあるが、だからといってその代わりに「生活中心」という価値観の若者が増えているというわけではない。「仕事と生活の両立」という、仕事も生活ともに重視して両者のバランスをとろうとする価値観を持つ若者が大多数を占めるようになってきているのである。

第3・4表は「あなたは、職場ではどんな時に一番生きがいを感じますか」という質問への回答を各年ごとに比較したものである。全体として職場の人間関係や労働条件を生きがいの要因としてあげる人は少数派であり、大部分の人は仕事そのものに直結することがらを生きがいの要因としてあげている。ただしその中でも、「仕事がおもしろいと感ずる時」という回答を選んだ人の比率はこの一六年の間に明らかに増加したことがわかる。仕事のやりがいを「おもしろさ」という感性的な次元でとらえる若者が増加していることをここから読み取ることができる。

最後に、第3・5表は、職場の規則や規律に対する意識に関する回答を各年ごとに比較したものである。「守るのは当

第3・1図 青少年全体の勤労観（15～24歳）

人はどういう気持ちで働くことが大切だと思いますか



資料出所：総理府青少年対策本部「青少年の連帯感などに関する調査」第1回（1970年）、第2回（1975年）、第3回（1980年）、第4回（1985年）

たり前だ」と回答する新入社員比率がこの一六年の間に大きく増大している。若年労働者が職場規律に対して従順な態度を強めているのであって、この点は前章で明らかにしたアメリカの動向と軌を一にしている。

第二項 青少年の連帯感などに関する調査⁽²⁾

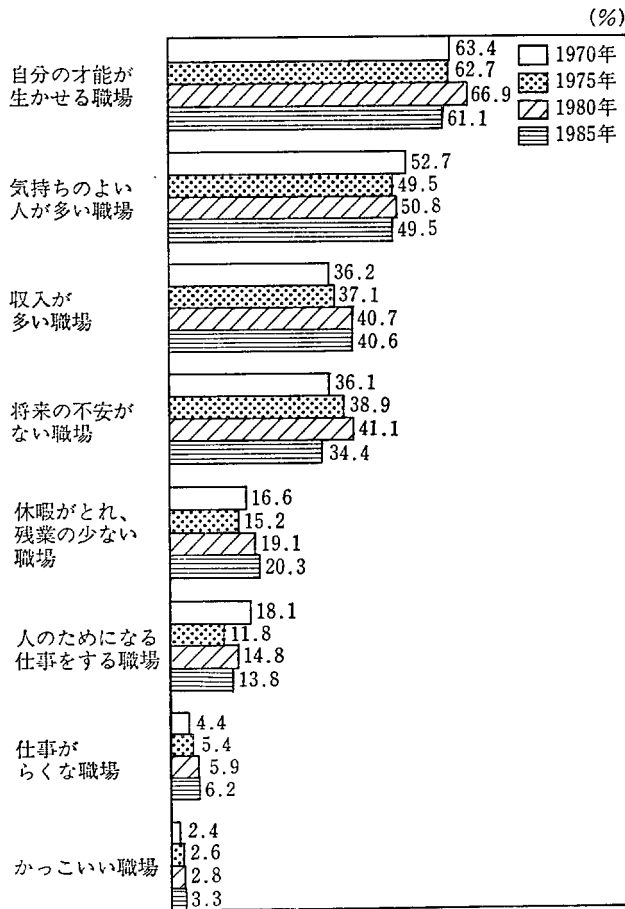
この調査は総理府青少年対策本部が一九七〇年以来、五年おきに一五歳から二四歳までの青少年を対象に実施している調査である。労働者意識をみるうえではいくぶん年齢層が若年層にかたよりすぎているという点では難があるが、大規模な数のナショナルサンプルを対象とした貴重なデータであることはたしかである。

なお、この調査の有業者の回答サンプル数は、一九七〇年度が七二八五〇名、一九七五年度が九〇一名、一九八〇年度が八一五名、一九八五年度が七九五名である。

第3・1図は労働者以外のサンプルも含めた青少年層全般の、労働に対する基本的な価値意識に関する質問への回答結果を経時比較したものである。「お金を得るために働く」という回答をした人が一九七〇年（二〇・九％）以来増え続け、一九八五年には

第3・2図 青少年(15~24歳)全体で見た希望する職場

あなたはどんな職場(または職業)で働きたいと思いますか



注: 選択にはほかに、「この中にはない」がある。

資料出所: 第3・1図に同じ。

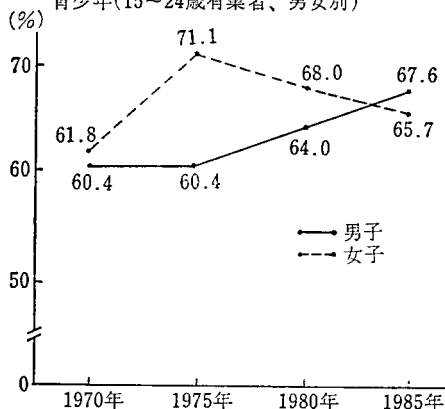
三・七%にまで達していることが注目される。第3・2図でも、希望する職場についての質問に対し、「収入が多い職場」と回答する青少年の比率が年々増加していることが示されている。金銭重視の勤労観を持つ若者が増加したという、生産性本部の調査によって明らかにされたのと同様の事実がこの調査からも発見されたのである。

第3・3図 職場への満足度

青少年(15~24歳,有業者,男女別)

あなたは今の職場(または職業)に満足していますか、それとも不満足ですか。

青少年(15~24歳有業者,男女別)



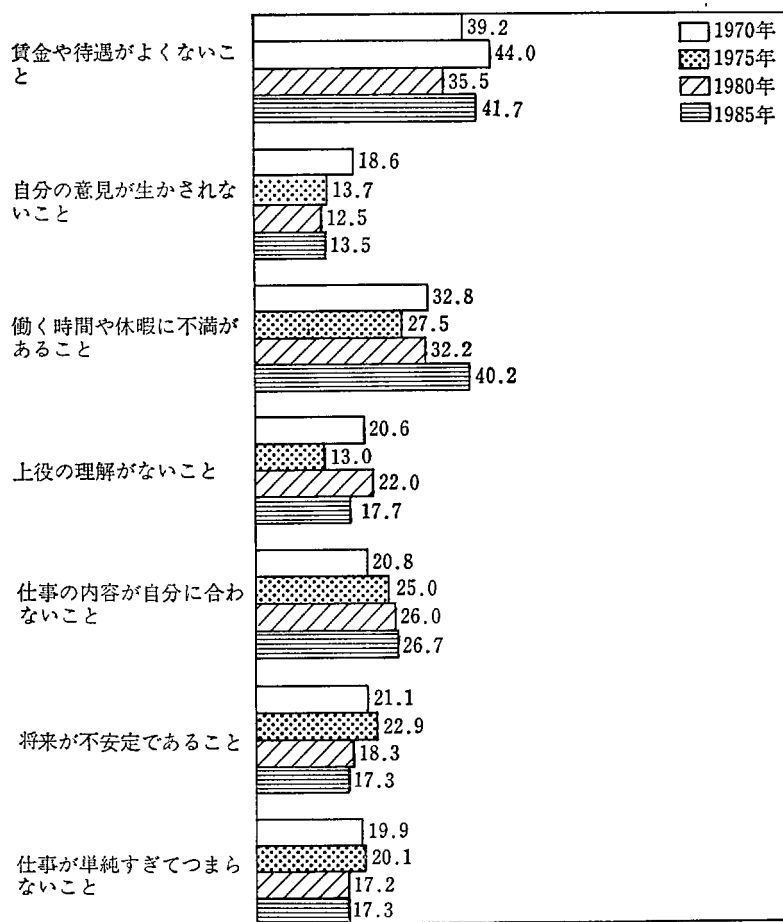
注: 数値は「満足」、「やや満足」を回答した人の合計の比率。
資料出所: 第3・1図に同じ。

第3・3図は青少年有業者の職場への満足度を経時比較したものである。男子については満足度が年々上昇していることがわかる。第3・4図は不満の内容についての回答結果の経時比較である。最も明確に現れた傾向として指摘できるのは、「仕事の内容が自分に合わないこと」を不満の内容としてあげる青少年の比率が年々増大しているという点である。仕事の内容に対する欲求水準の高次化というアメリカの若年労働者に見られたのと同様の傾向がこの背後には存在しているのかもしれない。また「働く時間や休暇に不満があること」と回答した人の比率が一九八五年において四〇・二%にまで急増したことも注目される。このことは生産性本部の調査で明らかになった、仕事中心の価値観が若年労働者の間で減少していることと関わっているものと思われる。

第3・5図は青少年雇用者の勤務先企業への定着志向を経時比較したものである。一九七〇年調査では二割近くいた「自立して仕事をはじめたい」という人が以後大きく減少していることが注目される。雇用労働者以外のキャリアを進んでいこうと考える若年層は全くの少数派になってしまった。この点についてだけははっきりしているが、企業への定着志向そのものに関しては、この一五年の間に、とくに強くなったとも、弱くなったとも言えない。

第3・4図 職場への不満の内容(15~24歳, 有業者)

(職場または職業について「不満」または「やや不満」の人に対して)
それはどんなことですか。(多重回答、いくつでも。)

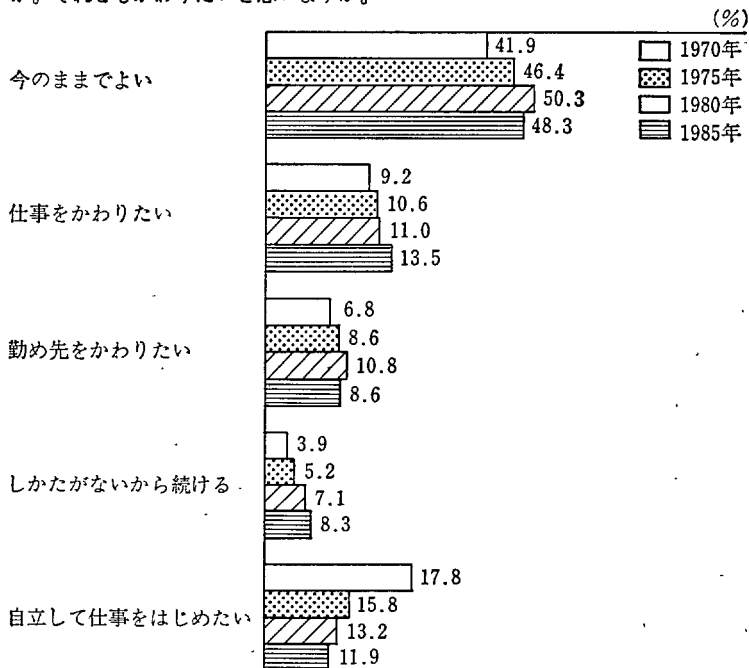


注: 選択時にはほかに「同僚とうまくいかないこと」、「不公平に扱われること」、「この中ではない」があるが、いずれも比率はごくわずかである。

資料出所: 第3・1図に同じ。

第3・5図 定着意識（男子15～24歳、雇用者）

あなたは今の仕事や勤め先をこれから先もかえなくてやっていきたいと思いませんか。それともかわりたいと思いませんか。



注：選択時には上記のほか、「結婚したらやめたい」と「わからない」がある。

資料出所：第3・1図に同じ。

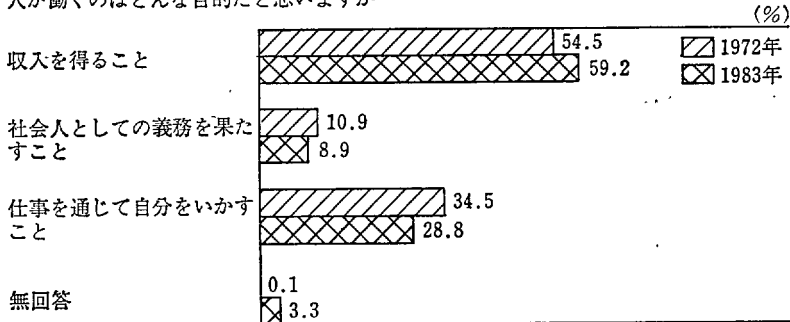
第三項 世界青年意識調査

最後に取り上げるのは、前章でも活用した世界青年意識調査における日本の青年労働者に関する調査結果である。有業者の回答サンプル数は一九七二年調査が一一三〇名、一九七七年度が一〇六五名、一九八三年度が四九九名である。

第3・6～8図は労働者の労働倫理に関わる価値観をたずねた三つの質問（このうち、3・6と3・8は学生を含む青年層全体に対してたずねられている）への回答結果を経時比較したものである。働く目的（第3・6図）については、「収入を得ること」という回答を選ぶ人の比率が増大しており、これまでに指摘してきたと同様の結果がここでも確認できる。「仕事を通じ

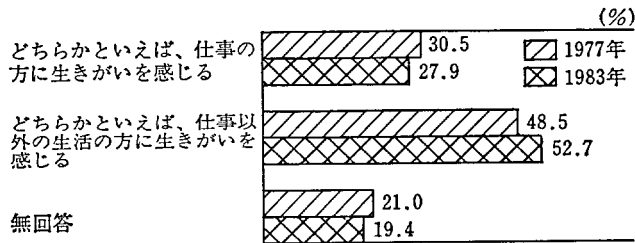
第3・6図 青少年全体の勤労観(18~24歳)

人が働くのはどんな目的だと思いますか



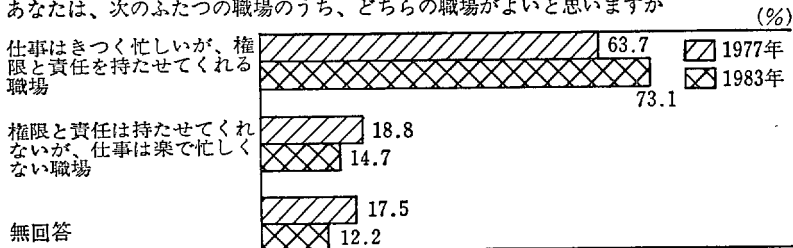
第3・7図 青少年(18~24歳)有業者の仕事と生活

あなたは、仕事と仕事以外の生活のどちらに生きがいを感じますか



第3・8図望ましい職場

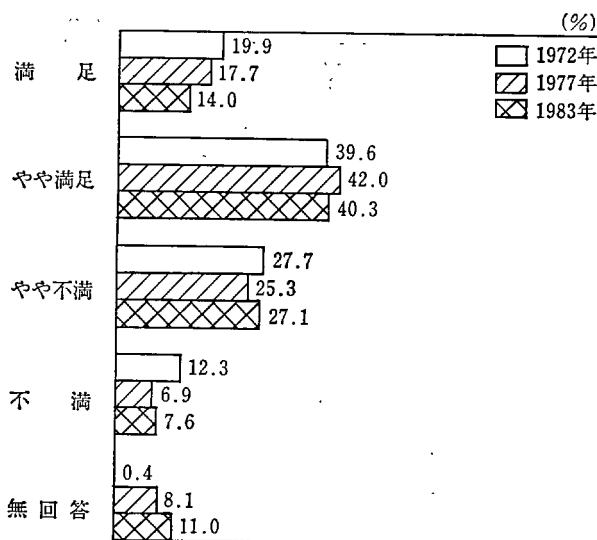
あなたは、次のふたつの職場のうち、どちらの職場がよいと思いますか



資料出所：総理府青少年対策本部「世界青年意識調査」第1回(1972年)、第2回(1977年)、第3回(1983年)

第3・9図 職場生活への満足度 (18~24歳、有業者)

あなたは、職場生活に満足していますか、それとも不満ですか。
(1972年の質問文は「あなたは仕事と労働条件についてどのくらい満足していますか。」)

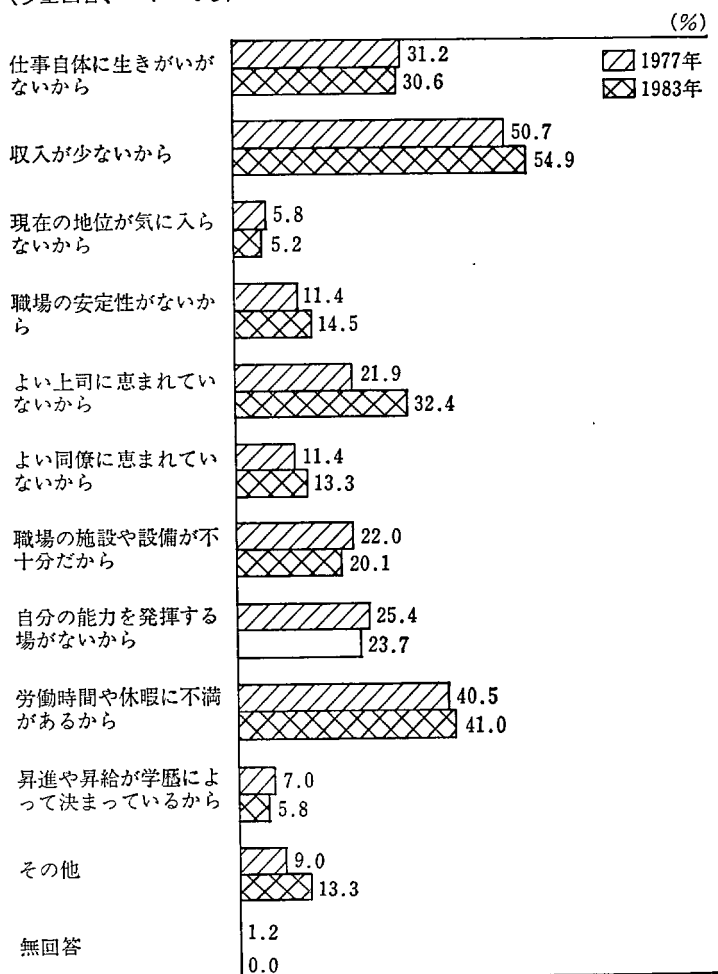


資料出所：第3・6図に同じ。

て自分をいかすこと」という、自己実現型の勤労観を表明する人はもとよりそれほど多くないし、その数はさらに減少している。さらに、仕事と生活のどちらに生きがいを感じるか(第3・7図)という質問に対しては、「どちらかといえば、仕事以外の生活の方に生きがいを感じる」と答える人の方が多数派であり、しかも七七年から八三年の間にこの傾向はさらに強まっている。収入重視の姿勢と余暇志向が同時に強化されているのである。ところが一方で望ましい職場(第3・8図)については、「仕事はきつく忙しいが、権限と責任を持たせてくれる職場」を選ぶ人の方が「権限と責任は持たせてくれないが、仕事は楽で忙しくない職場」を選ぶ人よりはるかに多く、しかもこの傾向は七七年から八三年の間にさらに強まっている。以上の三つの調査結果は一見すると背反する傾向を示しているようにも見える。収入を得ることが仕事を通ずる自己実現以上に重視され、仕事よりも生活を生きがいと考える傾向が強まっている一方で、大多数の若者が仕事そのものに対する態度に関しては、楽な仕事よりもきつくて責任ある仕事を望む姿勢を示しているからである。このような回答結果の解釈としては、仕事そのものにやりがいがあること

第3・10図 職場生活への不満の理由(18~24歳, 有業者)

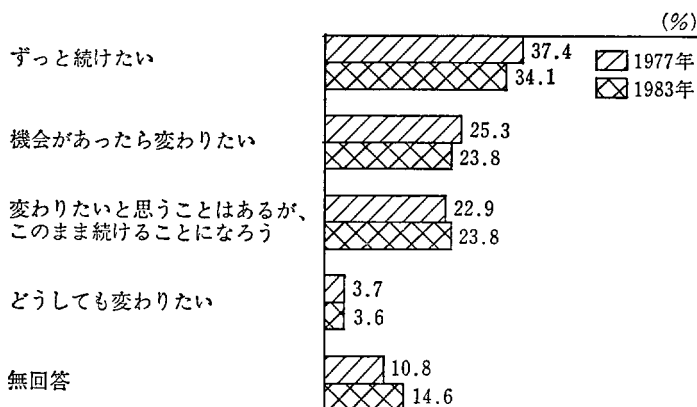
やや不満、不満とのことですが、それはどのような理由からですか。
(多重回答、いくつでも)



資料出所: 第3・6図に同じ。

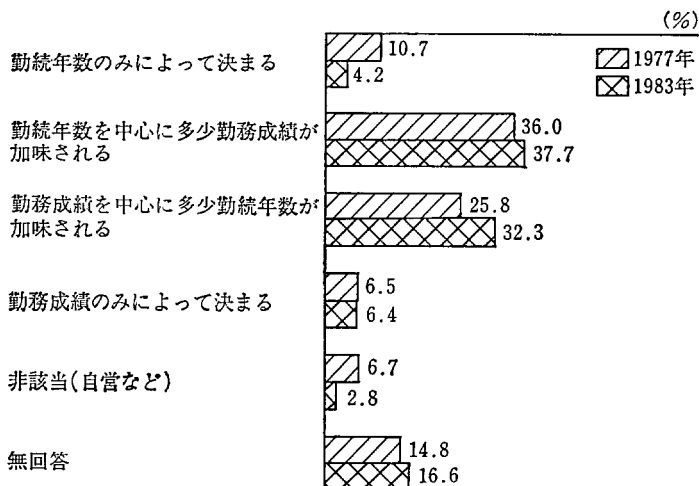
第3・11図 青少年(18～24歳)有業者の定着意識

あなたは、今の職場で今後もずっと続けて働きたいと思いませんか、それとも変わりたいと思いませんか。



第3・12図 青少年(18～24歳)有業者の昇進・昇給意識

あなたはどのような方法で昇進や昇給を決めるのが望ましいと思いませんか。



資料出所：総理府青少年対策本部「世界青年意識調査」第1回(1972年)、第2回(1977年)、第3回(1983年)

を望むが、仕事のやりがい以上に収入や私生活の充実の方が重要である、という若者の姿勢を読みとるべきであろう。

第3・9図は職場生活への満足度を経時比較したものである。無回答の人の比率が調査のたびごとに増大しているが、そのことを別にすれば、満足度の動向に関しておおきな変化が生じたとは言いがたい。

第3・10図は職場生活に不満がある人の不満の理由を一九七七年調査と一九八三年調査とで比較したもののだが、「よい上司に恵まれていないから」という理由をあげる人や「収入が少ないから」という理由をあげる人が増えている。だが、「仕事自体に生きがいがないから」という理由や「自分の能力を発揮する場がないから」という理由などの、仕事の内容に根ざすことがらを不満の理由としてあげる人の比率には全くといっていいほど変化がない。この点には先に取り上げた「青少年の連帯感などに関する調査」の結果とは必ずしも一致しない。

第3・11図は今の職場への定着意識の変化を調べたものだが、職場への満足度と同様、目立った変化は生じていない。また第3・12図によって望ましい昇進・昇給の決定方法に関する意識を七七年と八三年とで比較してみても、とくに勤続年数重視の姿勢が強まったとも弱まったとも言いがたい、若年労働者層の勤務先への定着意識に関してはそれほど目立った変動は起こらなかったと判断してよいだろう。

(1) 日本生産性本部『働くことの意識調査報告書』、一九八六年。

(2) 総理府青少年対策本部(編)『青少年の連帯感などに関する調査』、一九七〇年、一九七五年、一九八〇年、一九八五年。

第二節 企業から見た若年労働者の労働意識の変容

本節では、近年の若年労働者の労働意識の変容についての企業の認識を調べた最新の調査結果の検討を行う。前節では労働者自身を対象にした意識調査によって労働者意識の世代的変容を直接的に検定する試みを行ったが、ここで

第3・6表 最近の新入社員の価値観に対する人事部長の評価

新卒者の採用面接や新入社員研修などでの経験を通じて、最近の若者の価値観についてどのようにお感じになっていらっしゃいますか

	そう思う	そう思わない	どちらとも言えない
面接慣れしていてなかなか本性をあらわさない	160 41.7%	124 32.3%	100 26.0%
偏差値教育の影響で価値観が一元化している	221 57.6%	63 16.4	100 26.0%
人間的な面白味に欠ける秀才タイプが多い	151 39.2%	107 22.8%	127 33.0%
自分の人生観・価値観を明確に説明できない人が多い	230 59.7%	75 19.5	80 20.9%
地道な努力をすることなしに人目に立ちたがる人が多い。	184 47.8%	80 20.8	121 31.4%

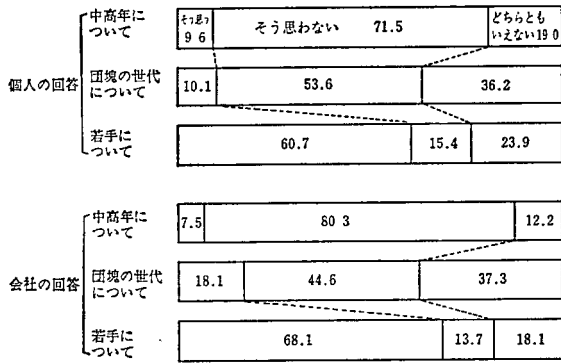
資料出所：第3・13図に同じ。

は労働者意識の変容に関する企業の側の認識を調べることによって、この点を側面から補足することにしよう。近年の若年労働者の労働意識の変容については、労働行政のうえでも関心を持たれるところとなり、一九八六年に労働省が実施ないし委託したいくつかの調査の中で、若年労働者の労働意識についての企業の認識についてたずねる質問が設定されている。本節ではこれらの調査結果にもとづいて考察を行っていくこととする。

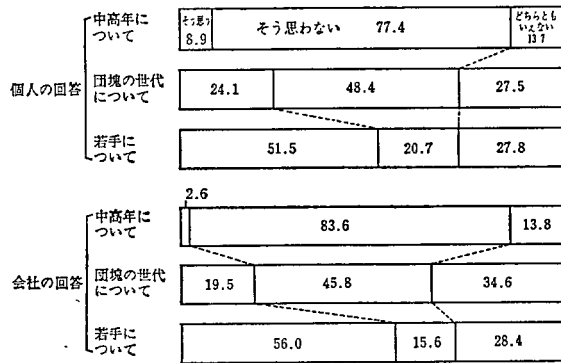
第3・13図は労働者の企業帰属意識に関する世代間比較の質問に対する個人（中堅層サラリーマン）と企業（人事部長）の回答結果をまとめたものである。ここでのいう中高年とは四〇歳以上、団塊の世代とは三〇歳台後半層、若手とは二〇歳台、と定義されている。取り上げた五つの項目全体にわたり、個人の回答についても企業の回答についてもあらわれている特徴として、若手社員の企業帰属意識が団塊の世代や中高年層のそれとは著しく異なっているという認識がなされているという点を指摘することができる。「会社中心の価値観が薄く、私生活重視の姿勢が強い」、「条件の良いところなら転職も辞さないという醒めた意識が強い」、「会社への忠誠心が薄い」、「残業や休日

第3・13図 若手社員の企業帰属意識への評価

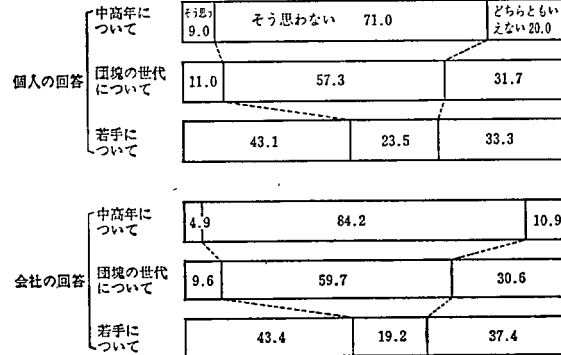
(1) 会社中心の価値感が薄く、私生活重視の姿勢が強い (%)



(2) 条件の良いところなら転職も辞さないという醒めた意識が強い (%)



(3) 会社への忠誠心が薄い (%)



出勤をしたがらない」といった姿勢については、若手社員についてのみそうした傾向の存在が強く肯定されている。若年労働者層における企業帰属意識の低下は、もはや企業社会に共通の認識として確定しているかのごとき印象がある。

第3・6表は最近の新入社員の価値観についての人事部長の評価をたずねた質問に対する回答結果である。全体として企業の人事部長の中では、最近の新入社員の価値観についてマイナスのイメージを抱いている人の比率が高い。

に多くの支持を集めているが、マイナス面としては、「ハングリー精神が足りない」、「言われたことしかない」、「自分本位である」、「企業忠誠心が希薄である」、といった評価を下す企業が多い。最近の若年労働者層が、企業からは仕事意欲や能力開発意欲に関して積極性に乏しい従業員像としてとらえられていることは確かなようである。

第3・15図は学卒若年労働者を管理育成するうえでの問題点として企業がどのような点を認識しているのかを集計したものである。ここでも「創造性、自主性に欠ける」、「企業への帰属意識が低い」、「一般常識が不足している」、

(4) 運動会など会社が主催する行事にあまり積極的に参加しない (%)

個人の回答	中高年について	そう思う 32.3	そう思わない 45.4	どちらともいえない 22.3
	団塊の世代について	そう思う 28.5	そう思わない 41.4	どちらともいえない 30.2
	若手について	そう思う 38.5	そう思わない 31.4	どちらともいえない 30.1
会社の回答	中高年について	28.5	48.2	23.3
	団塊の世代について	22.0	45.1	32.9
	若手について	40.7	31.1	28.2

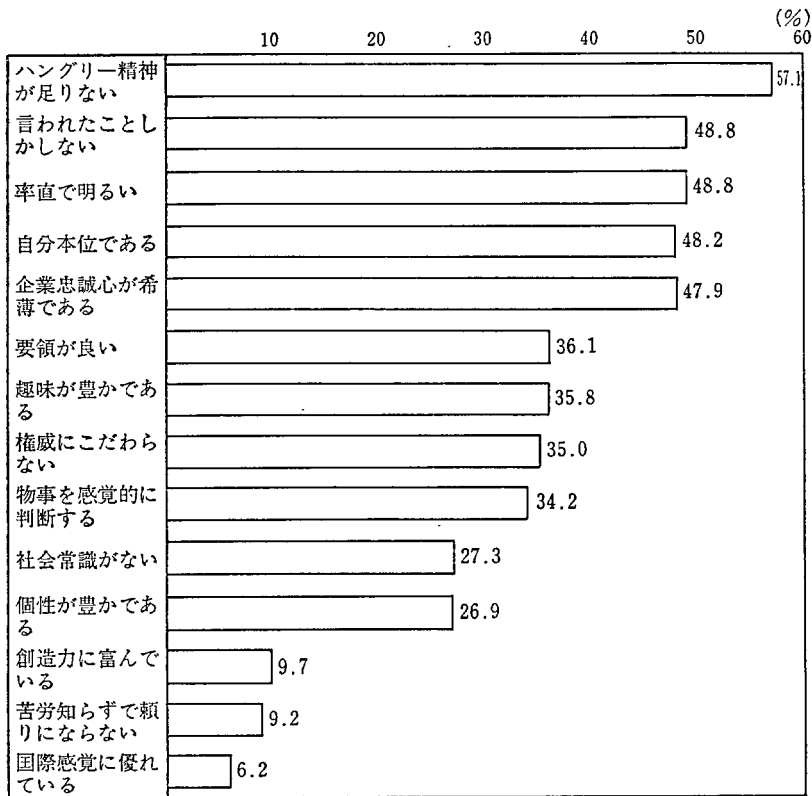
(5) 残業や休日出勤をしたがらない (%)

個人の回答	中高年について	そう思う 23.2	そう思わない 64.9	どちらともいえない 11.9
	団塊の世代について	そう思う 14.8	そう思わない 66.9	18.3
	若手について	45.1	34.0	20.9
会社の回答	中高年について	12.1	73.9	14.0
	団塊の世代について	14.5	67.4	18.1
	若手について	50.6	26.4	23.0

資料出所：雇用職業総合研究所『団塊の世代の活性化に関する調査』
1986年

とりわけ、「自分の人生観・価値観を明確に説明できない」、「偏差値教育の影響で価値観が一元化している」という二つの項目について肯定する人の比率が高く、若手社員との間の基本的な価値観をめぐる世代ギャップが鋭く認識されていることがわかる。第3・14図から最近の若手に対する企業の印象をプラス面とマイナス面とにわけて把握すると、プラス面としては、「率直で明るい」、という点が特

第3・14図 最近の若年層に対する企業の印象

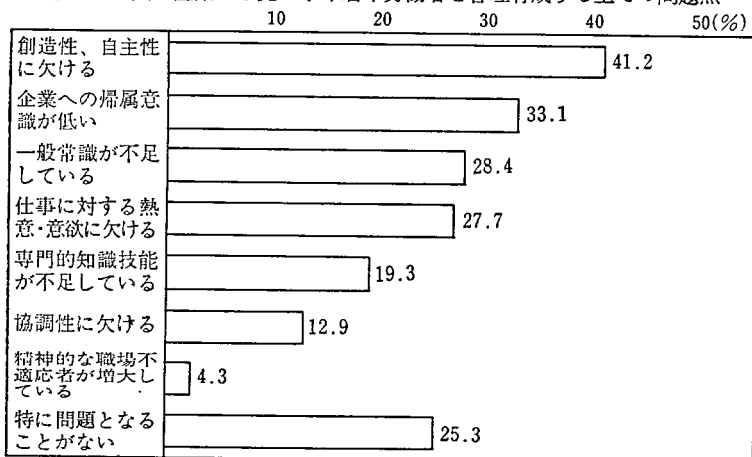


資料出所：労働省『経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査』1986年

「仕事に対する熱意・意欲に欠ける」といったような、企業の従業員としての基本的な資質に関わる欠陥が多く、企業から指摘されているのである。企業の近年の若年労働者に対する評価にはきわめてきびしいものがある。

第3・7表は反対に、若手社員が上の世代よりもすぐれている点として、企業の人事部長がどのような点をあげているかを示したものである。はっきりと若手世代の方がすぐれている点として、圧倒的に多くの賛同を得られたのは「F A、O Aなど新技術に対する適応能力」についてであり、その他の項目

第3・15図 企業から見た学卒若年労働者を管理育成する上での問題点



資料出所：労働者「雇用管理調査」1986年

第3・7表 若手社員の仕事能力に対する人事部長の価評

若手社員（30歳未満）の仕事能力は現在の中堅社員（30歳台後半層）がまだ若手だった頃の仕事能力と比べてどのような点ですぐれているとお思いですか。

	そう思う	この点ではあまり能力に差があると思わない	この点では上の世代の方がすぐれていた
語学能力など国際感覚が上の世代よりもすぐれている	193 49.7%	180 46.4%	15 3.9%
女子社員と協力して仕事をやっていく能力について上の世代よりもすぐれている	185 47.7%	176 45.4%	27 7.0%
上司の指示にたいする的確な対応能力という点で上の世代よりもすぐれている	31 8.0%	220 56.8%	136 35.1%
緻密な分析能力の点で上の世代よりもすぐれている	30 7.7%	267 68.8%	91 23.5%
仕事に精力的に取り組む体力・気力の点ですぐれている	19 24.9%	173 44.6%	196 50.5%
独創的な企画アイデアを生み出す能力に関して上の世代よりもすぐれている	152 39.2%	211 54.4%	25 6.4%
チームワークで仕事をまとめあげていくための調整能力、人間関係処理能力に関して上の世代よりもすぐれている	44 11.4%	206 53.5%	135 35.1%
FA OA など新技術に対する適応能力が上の世代よりもすぐれている	354 91.9%	27 7.0%	4 1.0%

資料出所：第3・13図に同じ。

ではっきりと多数の人事部長から若手のメリットとして認識されているような項目はみられなかった。若手世代の労働者の仕事への資質や能力についての企業側の評価は一般にかなりきびしい。

(一) 労働省『雇用管理調査』、一九八六年。同『経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査』、一九八六年。雇用職業総合研究所『団塊の世代の活性化に関する調査』、一九八六年。

第三節 日米比較の視角からみたわが国の新世代労働者像

(むすびにかえて)

本章ではこれまで、わが国における労働者意識の世代的変容について考察するために、若年労働者を対象とした意識調査の経時比較的分析を行うとともに、最近の若年労働者の意識特性に関する企業の側の認識を調べた調査の結果に検討を加えてきた。本節においては、これらのデータから明らかにしたわが国の労働者意識の世代的変容に関して、日米比較の視角から注目されるいくつかの特徴を指摘することによって本論文の一応のむすびとしたい。

まずはじめに、内面的な労働倫理の領域に関するわが国の若年労働者の意識の変化については、アメリカの場合と比較するどのような特徴を見出すことができるだろうか。この点を第一節で試みた労働者自身を対象とする意識調査の経時比較の結果を中心として考察してみることにしよう。

筆者の理解するところによれば、わが国においてもたしかにこの面で世代的変容と称すべき変動が起きていることはまちがいない。そしてその変動の方向もまた、アメリカの場合と基本的には軌を一にしているように思われる。一九七〇年代から今日までの間に、わが国の若年労働者において、仕事のやりがいや仕事の面白さを重視する姿勢は強くなっており、この点でアメリカと同様に、自己抑制的な労働倫理に代わって「自己充実」を志向する労働倫理が

台頭してきていると言いうことができるだろう。

さて、こうした傾向とならんで強く前面に出てきた特徴は、働くことの目的に関して高い収入を得ることに第一の優先順位をつける労働者や、仕事以上に自分の生活の方に生きがいを見出す労働者が大幅に増大しつつあるという点である。仕事そのものにやりがいがあることを望むが、仕事のやりがいと同じくらいに、あるいはそれ以上に収入や私生活の充実の方を重視する、というのが今日現れてきたわが国の若年労働者の労働倫理に関する平均像であるように思われる。だがこのことから、わが国の若年労働者にはひたむきに仕事に打ち込む姿勢に乏しく、アメリカで台頭した自己充実の労働倫理とは全く異なるタイプの労働倫理に動かされていると評価するのは誤りであろう。ヤンケロピッチもいうように、「自己充実」の労働倫理とは、仕事そのものを通ずる自己実現だけではなく、高い収入や私生活の充実を当然の前提として要求しているのであって、わが国の若年労働者だけが後者の要求を特に強く前面に出しているわけではない。重要なのは自分の人生にとっての労働の意味を考えるにあたって、労働がもたらす結果（収入、生活の安定等）ばかりに目を向けるのではなく、労働する過程（仕事の権限、面白さ等）にも目を向ける姿勢が強まっているという事実である。かかる意味では、わが国の若年労働者の内面的な労働倫理の変容の方向はアメリカのそれと基本的には同様の性格のものと考えられるのである。

次にわが国の若年労働者の従業員意識の変容の方向については、意識調査の結果からは明瞭な傾向を読み取ることがむづかしいけれども、第二節で取り上げた企業の側の認識に関する調査からは、日米比較の視角から注目されるいくつかの論点を引き出すことができる。

第一には、最近の若年労働者の企業に対する帰属意識が著しく低下しているということが、企業の人事部長からも、先行世代のサラリーマンからものはっきりと指摘されている、という点である。この点については、年齢間の比較では

なく、厳密な世代間比較による検定を行う必要があるが、少なくとも企業の人事部長や先行世代のサラリーマンが評価するところによれば、若手社員の企業帰属意識の低下にはきわめて著しいものがある。第二章においては、ゴールドカラーやフリーワーカーの特質として、企業に深く包摂されることなく職業生活を送っていこうとする独特な雇用意識やキャリア意識を持っているという点を指摘したが、わが国の若年労働者についても、企業への帰属意識の低下という形で、同様の傾向が出現しているのである。

第二には、わが国の若年労働者の仕事意識に関連して、仕事に対する主体的な取り組み意欲が低下しているとの認識が、多くの企業から指摘されていることが注目される。多くの企業から指摘されている若年労働者の仕事における自主性の欠如という特性は、もしそれが事実として確認されるとすれば、アメリカの若年労働者に見られる積極的な仕事意識の台頭という傾向とは反対の方向への従業員意識の変容として、労務管理上深刻視されなければならない問題だろう。

第三には、若年労働者のキャリア意識についても、企業はどちらかというと、マイナスの評価を下しているように思える。第二節で取り上げた調査の結果からは、わが国の企業が積極的な能力開発意欲に乏しい従業員の増加を危惧している姿が浮かび上がる。キャリア意識についても企業の認識によれば、アメリカの動向とは異なる方向への変化が生じていることになる。

以上のように、従業員意識の変容についての企業の見方は総じて悲観的である。だがこれはあくまでも企業が下した評価である。労働者自身は自らの雇用、仕事、キャリアに対して確固とした姿勢を確立しているにもかかわらず、それが従来の企業の想定から大きく異なるものであるため、企業からはその内実がほとんど理解されていない、というのが真相であるのかもしれない。労働者の内面的な労働倫理の変容の方向に関して、わが国とアメリカの若年層に

共通する傾向が存在することを考えてみれば、たとえば、日本のゴールドカラー、日本のフリーワーカーといった従業員像の登揚を予測することも十分に意味のあることといえよう。いずれにしてもはっきりと言えることは、従業員意識に関して従来企業が想定してきた前提が次第に通用しにくくなりつつある、ということであろう。かかる事態がわが国企業の伝統的な労務管理の方式に対してどのようなインパクトを及ぼすか、という点については、日米比較という視角からの考察とは別個に追加されるべき課題である。筆者の次なる課題として取り組んでいくこととしたい。