

働く人の自律を考える

—会社人間という殻を打ち破れるか—

巻頭言 なぜ、今、働く人の自律なのか

守島 基博 一橋大学大学院商学研究科教授

雇用システムのミスフィット

わが国では、これまで機能してきた雇用の仕組みが、新たな競争環境や経済環境に適応しなくなっている。戦後形成された日本の雇用システムは、企業の中核となるいわゆるコア従業員に関しては、高校や大学などを出たばかりのいわゆる新卒者を採用し、彼らにOJT（仕事の遂行を通じた訓練）と研修などの企業内育成、広めのローテーションなどを通じての能力開発を行い、インセンティブ面では、育成による能力の伸長に基づいた評価を行い、それによって処遇を決定してきた。また彼らに一定の年齢までの雇用保障を提供する見返りに、企業への高い忠誠行動を求めてきたことも特徴的であった。アカデミックな言葉を使えば、「堅固な内部労働市場」を活用した人材管理だったのである。

もちろん、こうした方式はある一定の環境条件のもとでは十分機能した。例えば、長期雇用と能力伸長重視の評価の組み合わせは、企業による人材育成投資に対する長期的なリターンの確実性を高めたし、また、雇用保障の見返りとしての従業員の忠誠行動は、強い結束力と柔軟性のある組織を作り出してきた。さらに、この雇用システムのサブシステムである企業別労働組合は、働く人の不満や改善欲求を、企業側が対応可能な範囲で表出させることに成功し、労使関係の安定的なマネジメントを可能にしてきた。結果として、わが国の雇用システムは、「よく訓練され、ある程度の満足感を覚え、柔軟で企業のために一所懸命働くワーカー」(well-trained, reasonably satisfied, flexible and committed workers)を大量に作りだしてきたのである¹。

だが、こうした仕組みが限界に近づいている。いやもう限界に来ていると主張する人々もいる。何が限界をもたらしたのだろうか。わたしは主に4種類の変化が重要だと考えている。

まず第1が、企業が多数の従業員に対して、長期の雇用保障を維持することが難しくなってきたことである。その背景には、企業の競争環境や経済環境が、これまでより大きな変動への対応を企業に求めるようになってきたことがある。先にも述べたように、日本の雇用の仕組みは、能力の高い、柔軟性のあるワーカーを大量に生みだした。したがって、これまで日本の企業は環境変動に対して、ワーカー自体のもつ能力と行動の柔軟性で対応することで乗り切ってきたのである。

だが、青木昌彦²が主張するように、こうした方式は、環境の変動が小から中程度までであれば有効であるのに対し、変動が極めて大きい場合には有効な対応方式ではないのであ

¹ こうした点については、Morishima[1996]を参照のこと。

² 例えば、青木 [1989]など。

る。変動が大きすぎて、働く人の能力や行動の柔軟性では、対処できない変動が起こるとき、企業はビジネスモデルや事業そのものまでを変更することが必要になり、同時にそのための新たな人材プールが必要になる。つまり、状況に合わせて、これまで企業内に存在しないスキルをもった人材が急速に必要な状況が出現するのである。そして、こうした状況では、終身雇用はもとより長期的な雇用保障自体が機能しなくなる。いや、単に機能しないだけでなく、逆機能的になり、長期雇用の保証は企業経営の妨げになるのである。

第2が、上記とも関係するが、企業戦略の根幹が変わってきたことである。既に多くの場面で語られているように、日本の企業は、製造業における改善・改良などに代表されるような漸進的(incremental)なイノベーションに成功することで、競争力を発揮してきた。今日は昨日より一歩前進するというのがそのモットーである。厳しい国内の消費者の要求に答えながら、日本企業（特に製造業）は、漸進的イノベーションを用いて、競争力を維持してきた。

だが、新たな競争環境は、漸進的イノベーションだけではなく、非連続的(discontinuous)なイノベーションを求めている。これまでの改良ではなく、これまでとは全く異なった発想に基づく、あらたな製品・サービス・ビジネスモデルを提案し、実行できる企業がスバ抜けて高い競争力を獲得する時代になっている。もちろん、今後も漸進的なイノベーションの役割は存在する。だが、企業からみると、一歩ずつ前に進むのではなく、より大きな非連続的イノベーションを興すことも必要になってきたということである。本報告書に収録されたインタビュー（pp.79-80）において、私は、それを「ミニチャレンジ」から「オープンチャレンジ」への転換だと表現している。

その結果、漸進的イノベーションに適合してきた日本の人材管理の仕組みが、ここでも新たな競争環境と適合しなくなっている。例えば、企業内教育重視のスキルアップ方式は、外部からの知識やスキルを取り入れ、既存の知識と組み合わせつつ、新たなイノベーションを興していくには不適合であり、同様の理由で、企業内で少しずつ能力を高めていくことにインセンティブを与える能力主義的な評価・処遇も不適合となる。

第3は、「機能する組織」の形態が大きく変わってきていることである。今や、「ピラミッド」のメタファーで表現される官僚的組織形態は、多くの産業での競争に適合的ではなくなり、戦略とビジョンを構築する少数の強いリーダーと、リーダーの戦略を実行する多数の自律的専門家（プロフェッショナル）から構成された組織が力を発揮する時代になってきた。

しばしば、こうした組織を「フラット化された組織」と言うこともある。だが、この名前は、組織の形だけに言及し、フラット化された組織に必要な人材の在り方を明示しない点で物足りない。

繰り返すが、新たな組織形態では、少数のリーダーと、多くの専門家が必要なのである。これに対して、これまで記述してきた日本の雇用システムは、幅広いスキルをもった組織管理者を養成しようとしてきている。雇用保障の下で行われる長期の出世競争と、職能的柔軟性をもたせるためのローテーションは共に、複数の分野を経験した小規模組織の長を作り上げてきたのである。これでは優秀なリーダーと高い専門性をもったプロフェッショナルが機能する組織の早さと柔軟性とは戦えない。本報告書（pp. 66-70）において、金井壽宏も、これまでよりも強い統率能力をもつリーダーの育成が重要であることを強調して

いる。

もちろん、こうした戦い方が必要な事業を行っていない企業もあろう。だが、多くの産業で、フラット化した組織とそこで働く人材が多く収益をもたらしているのも事実である。IT産業におけるグーグルやアップルをみればこの分野で戦う日本企業の組織形態と競争環境との不適合が目立つのみである。

そして第4が、働く人の意識変化である。先にも述べたようにこれまでの日本の仕組みは、企業による強い雇用保障と多額の能力開発投資の見返りに、柔軟で高い忠誠心を示す行動を働く人に要求してきた。もちろん、必ずしも全ての人が心から高い忠誠心をもっていただけではないかもしれない。だが、会社や仕事は、個人の生活や要求よりも重要である、という規範を順守する行動が求められてきたのである。

しかし、よく知られているように、こうした側面は少しずつだが変化している。仕事と個人生活のバランスを、個人生活のウェイトを大きくする方向で変えていこうという主張が聞かれるようになってきた。いわゆるワーク・ライフ・バランスの考え方が社会的にも普及し、またそれが正しいという価値観をもつ人材も増えてきた。まだまだわずかだが、男性の育児休暇取得など、行動面でも同方向の変化が起こりはじめている。

ワーク・ライフ・バランス自体の是非を論じるのがこの場の目的ではない。だが、ひとつ言えることは、こうした動きは、これまでの長期雇用保障、内部育成、内部昇進、能力伸長による評価などの仕組みと適合的ではない部分が多いことである。たとえば女性の出産、子育て支援と、長期的な能力の積み上げに基づいた人材の評価・処遇方式は、出産・子育てが、一時的であるにせよ、キャリア連続性の中断または後退を生み出す事実と不適合である。

この点だけをとっても、今の雇用システム、特に評価・処遇方式には変化が求められているのである。ワーク・ライフ・バランスに代表されるような、企業側のニーズと個人ニーズとのバランスをとらなくてはならない場面は今後増えるであろう。その意味でも今の雇用システムは、不適合が目立ち始めている。

必要なパラダイムシフトとその基盤としての働く人の「自律」

こうした経済状況や環境条件、またそれに伴う企業の戦略変化が求めているのは、日本における雇用システムのパラダイムシフトである。パラダイムシフトとは、これまで正しいと信じられていたやり方を否定して、新たな考え方の枠組みをつくることである。もちろん、これまでの方式のなかにも維持可能なものもあろう。また残すことが望ましい面もある。特にわが国の文化的伝統や社会に普及した価値観と適合する施策であれば、積極的に活用することも望ましい。例えば、昨年の東日本大震災で示されたのは、わが国における人々の間の絆（別の言い方をすれば、社会的ネットワーク）の強みである。こうした人々の絆を形成し強化する施策は、新たな雇用のパラダイムのなかでも活用されるべきだろう。

ただ、重要なのは、たとえ残すべき要素があったとしても、それも新たな雇用のパラダイムのなかに位置づけられることである。もう昔へは戻れないのである。昔がよかったとしても、それはその時の競争環境と経済条件のなかで初めて機能していたのであり、ここまで書いてきたようにそうした環境と条件はもう無いのである。新たな雇用パラダイムを目指す動きが必要だ。

正直にいうと、私にもその新たな方向性は完全な形でみえてはいない。多くの要素を同

時に考慮しなくてはならず、またかなりの試行錯誤を経ないと新たな仕組みには到達できないだろう。その意味で、1990年代の中間あたりから、わが国の企業が進めてきたいわゆる「成果主義」の導入は貴重な実験であった。その結果を私たちは謙虚に受け止め、新たな方向性を考えていくべきだろう。

だが、方向性がみえないなかで、ひとつだけ明らかなように思えることがある。それは、今後どのような雇用システムが生まれていくにせよ、「働く人の自律」という概念は、その基盤として重視されるべきだということである。結論からいうと、前述したような競争環境や企業戦略の変化は、より自律した個を求めるのである。

働く人の視点からいえば、今後、働く人は自らの働くという行為において「自律」を、根本的に進めていかなければならないのである。ここでもパラダイムシフトが求められている。では「働く人の自律」とは何を意味するのか。またどういったタイプの自律が求められるのか。以下、経済環境、競争環境が変化する中、「働く人に求められる自律」の内容について考えてみる。

2種類の「自律」

働く人の「自律」とは文字通り、働く人が自らを律して行動をすることを指す。また、「自立」という言葉もある。辞書によれば、「自立」は、他への従属から離れて独り立ちし、他からの支配や援助を受けずに存在することを指す。また、「自律」は、他からの支配や制約などを受けずに自分自身で立てた規範や目標に従って行動することである。ここでわかるように、「自律」には、他からの支配や援助や制約を受けないという「自立」の意味が含まれる。今、日本の働く人に求められるのは、両方の意味でのジリツであり、その意味で自律という表現を使うが、同時に自立も含まれると考える。

もちろん、日本の働き手は、これまでも自らを律して働いてきた。その意味で自律していたともいえる。だが、雇用労働（組織に雇われての労働供給）という場面に絞った場合、わが国の多くの労働者（主に正社員とよばれる労働者）は、キャリアの選択およびキャリアの基盤となる専門性の確立において、本当に自律的な行動をとってきただろうか。さらに、従来のままの自律性で、冒頭に記した経営・経済環境の変化のなかから生まれる新たな雇用システムのなかで生きていけるのだろうか。今、こうした点が問われている。繰り返しになるが、その背景には、今後の新たな経営環境や戦略と、それに対応する雇用システム（パラダイムシフト後の雇用システム）においては、これまでとは異なった「働く人の自律性」が求められることがある。

では、どういったタイプの自律性が求められるのだろうか。やや文学的な表現になるが、私は「組織からの自律」と「組織への自律」の両方が必要なのではないかと考えている。

組織からの自律

まず「組織からの自律」である。これは、自らの能力開発やキャリア開発を、自らの選択と投資行動を前提に進めていくことを意味する。近年のキャリア論で「キャリア自律」と呼ばれてきた考え方に近い³。キャリア自律とは、一人ひとりが自分自身のキャリア目標に基づき、自らのキャリア開発やキャリアデザインに責任をもつこと指す。この考え方に

³ 「キャリア自律」については、高橋[2003]が詳しい。

従えば、原則的には、キャリア開発に関する全ての責任を働く人がもつことが主張される。一人ひとりが自らの規範と意思決定に基づき、自らのキャリアを作っていくのである。

よく知られているように、これまでの働く人のキャリア開発は、企業主体またはそこまですでいかなくても企業と働く人との協働作業として行ってきた傾向が強いと考えられる。特に大企業のコア従業員はそうであった。そのため、働く人はたとえ「自律的」にキャリアを開発している場合でも、ある限定された中での「自律」だったのである。企業内育成とは、どんな場合でも、企業による投資である以上、企業側の意思が育成過程に反映される程度が強いからである。

だが、先に述べたように、競争環境の変化により、企業は必要なスキルや能力を極めて短い時間で獲得することを余儀なくされ、企業にとってこれまでのような長期にわたる企業内育成に対して投資をするインセンティブが少なくなる。企業経営上、企業内人材育成では必要な人材を確保できない状態が出現する可能性が高いのである。

その結果、企業主導型のキャリア開発への投資を大幅に減少する企業が増えると予想される。これまで人材に関しては内策（make）の選択をしてきた企業が、多くの人材に関しては、外部調達（buy）の選択をすることが充分考えられるのである。実際、米国では、既にごくこうした傾向が進み、企業内人材育成は過去の遺物になり始めているといわれる⁴。

やや極端な話だが、そうなったとき、だれが働く人のキャリア開発の主体となるのだろうか。働く人自身の他には考えられないだろう。

また、そこまで極端な状況にならないとしても、今後企業は、コア人材（企業経営の中核となる人材）の範囲を絞り込み、多くの人をノンコア人材として扱う中で、コア以外の人材に関しては、これまでの手厚い人材管理を減少させていくことが考えられる。長期雇用の保障、上がり続ける賃金、企業内部での育成などを享受できない人材が増えるのである。

そして、コアとノンコアの区別は、本人の潜在能力だけではなく、企業のもつ経営戦略や事業戦略によって決まる場合も多いので、こうした状態には能力の高低にかかわらず、誰でも陥る可能性がある。このような場合にも、働く人は、キャリア自律を通じて、自らのキャリアを自らの責任と判断で進めていくしかないだろう。

こうした意味で、働く人は、自らのキャリア開発に関して、「組織からの自律」が必要なのである。組織や企業に依存しないキャリア開発が求められている。または組織の意思だけではなく、自らの意思が可能な限り反映される企業内キャリア開発が求められている。それが「組織からの自律」と呼ばれる内容である。

「組織への自律」

これに対して、もうひとつの自律が「組織への自律」である。「組織への自律」とは、働く人一人ひとりが自らの専門性を高め、プロフェッショナル（自律的専門家）として組織へ貢献していく人材となることを指す。働く人が組織から独立するという意味での「組織からの自律」に対して、ある観点でみると企業のためになる自律という意味で、「組織への自律」という表現を使いたい。

⁴ 米国の経営学者キャペリ[2011]は、米国では内部育成に代わり、「必要な時に必要な人材を確保する(talent on demand)」という考え方にシフトしていると主張する。

「組織への自律」が重要になる背景には、先に述べた組織や経営のあり方の大きな転換がある。戦略の根幹に非連続的なイノベーションの創造が置かれ、またそれを達成するための組織も現場への大幅なエンパワーメント（能力強化）を基盤とした構造となるに従って、一人ひとりの働き手は、リーダーが提示する組織の大まかな理念やビジョンのもとで、自らの専門性に基づいて意思決定し、顧客に提供する価値を創造する人材になる必要がある。企業の視点からは、多くの人材がそうなることが、新たな戦略や組織構造と適合的になるのである。

1990年代以降、経営学ではこうした人材を「自律型人材」とよび、「職務遂行において、自らの専門性と規範に基づいて判断し、付加価値を創造する人材」というような定義がなされてきた。自律して組織に貢献できる人材という言い方も使われてきた。こうした人材をどう確保、育成していくかについての議論も多い⁵。

では、「組織への自律」を達成するために、働く人にとっては何が必要なのだろうか。1つは高い専門性である。それも企業特種的な専門性ではなく、外部労働市場で活用可能な企業横断的な専門性である。これまでの競争環境とは異なり、非連続的なイノベーションの創出や顧客接点での新たな付加価値創造のためには、それまで企業が行ってきたやり方を改良、改善するだけではなく、これまでとは異なった視点、知識、スキルなどが要求される。その意味で、社内でのみ価値が顕在化されるような専門性ではなく、社外の視点や知識を社内の知識や視点と融合させて、新たな知識を生み出す職務行動が必要になるのである。こうした融合を行うには、企業内の知識やこれまでのやり方を、別の視点から評価し、意思決定をする基準やノウハウが必要になる。エンパワーされた現場で顧客の要求を読み取り、付加価値を創造したり、またはこれまで企業のなかで存在しなかった非連続的なイノベーションを生み出したりするためには、こうした意味での高いレベルの企業横断的な専門性が必要なのである。

こうした要請にこたえるために働く人は、高い専門性を獲得することに自ら投資をすることが期待されるし、また企業もこうした働く人による自己投資を歓迎し、支援することが求められる。よくいわれるように、企業からみると、人材流出の危険性は高まるが、新たな競争環境では、他でも通用するスキルをもった人材を有効に活用することが求められるのである。

そして「自律型人材」に求められるもう1つの要件が、仕事への強いコミットメント（責任を伴う関与）である。従来日本の企業では、組織主導の雇用管理のなかで、強い雇用保障と企業による育成投資の見返りに、組織や企業そのものへ高いコミットメントや忠誠心が求められてきた。

だが、高い専門性を基盤として現場で付加価値を生み出す自律型人材は、自らの行う職務やプロフェッション（職業）へのコミットメントが必要である。今後、組織へのコミットメントが必要なくなるというわけではないが、みずからが行う仕事の成果と成果を生み出すプロセスに責任をもち、常に高みを目指して努力する態度や姿勢の転換が求められる働き方も多くなる。これが職務へのコミットメントであり、時には組織への忠誠心やコミットメントよりも、仕事や商業成果へのコミットメントが勝るときもあるのである。

自律型人材は、高い専門性と仕事へのコミットメントを特徴とする、通常、「プロフェ

⁵ 例えば、花田[2006]など。

「プロフェッショナル」と呼ばれるタイプの人材である。

自律への道

ここまでは、「組織からの自律」と「組織への自律」と分けて考えてきた。組織からの自律は、主に組織主導型雇用管理やキャリア開発からの独立であり、組織から離れる動きである。その意味で、「自律」の前提となる「自立」に近い概念である。

ただ、組織から解放されるだけでは、単なる「自立」である。その先の働き方については何も示されていない。その先が「組織への自律」である。「自律型人材」（プロフェッショナル）への転換である。組織への自律を成し遂げ、自律して組織に貢献できる人材になって初めて、企業と対等の立場で、職業生活を送り、キャリアを開発していくことができるのである。そうやって初めて働く人は、組織や企業と対等のバーゲニングパワーをもつことができる。その意味で、「組織からの自律」の先には、「組織への自律」が伴わないとならない。

また考えてみれば、組織への自律が進むことによって、いっそうの組織からの自律も進むだろう。プロとして組織に貢献していくためには、自らのキャリア開発や専門性蓄積を自己投資によって行い、組織による手厚い雇用管理や企業内育成からは、さらに距離を置かなくてはならないからだ。結果として、「組織からの自律」と「組織への自律」は相乗効果をもち、スパイラルアップしていくことが期待される。共に、働く人の自律への二つの道なのである。いや、一本の道の二つの面かもしれない。

今、わが国の経済環境・競争環境の変化に伴い、働く人の自律が求められている。働く人が過去の自律から脱却し、新たな経営のために必要な「組織からの自律」と「組織への自律」を成し遂げていくための体制を整える時期なのである。それがわが国企業の新たな競争力にもつながるはずだ。

【参考文献】

青木昌彦 [1989] 『日本企業の組織と情報』 東洋経済出版社。

高橋俊介 [2003] 『キャリア論』 東洋経済出版社。

花田光世 [2006] 「自律型人材育成のためのサポート体制」 日本経団連出版編『キャリア開発支援制度事例集：自律人材を育てる仕組み』 日本経団連出版。

ピーター・キャペリ（若山由美訳） [2011] 『ジャスト・イン・タイムの人材戦略』 日本経済新聞社。

Morishima, M. [1996] “The Evolution of White-Collar Human Resource Management in Japan”, *Advances in Industrial and Labor Relations*, Vol.7, pp. 145-176.

巻頭言	なぜ、今、働く人の自律なのか 1
	守島 基博 一橋大学大学院商学研究科 教授
I 部	働く人の自律を考える 11
	はじめに 13
	第1章 働く人の自律 15
	神田 玲子
	コラム1 逢見 直人 連合 副事務局長(当時)/ UIゼンセン同盟 会長付(現在)
	コラム2 佃 秀昭 エゴンゼンダーインターナショナル株式会社 代表取締役
	コラム3 D.バーンズ 米国IBM グローバル人事政策担当副社長
	第2章 働く人の自律を高めるための方法とは 25
	斉藤 徹史
	コラム4 大澤 浩 日本アイ・ビー・エム株式会社 政策渉外エグゼクティブ
	コラム5 中川 荘一郎 高島屋 人事政策担当次長
	コラム6 逢見 直人 連合 副事務局長(当時)/ UIゼンセン同盟 会長付(現在)
	第3章 職業生活における自己決定に関する意識 37
	—— ホホワイトカラー正社員のアンケート調査結果から
	辻 明子
II 部	自律に関する見解 57
	伊藤 元重* NIRA 理事長
	太田 肇* 同志社大学政策学部 教授
	金井 壽宏* 神戸大学大学院経営学研究科 教授
	諏訪 康雄* 法政大学大学院政策創造研究科 教授
	仁田 道夫* 東京大学社会科学研究所 教授(当時)
	国土舘大学経営学部 教授(現在)
	守島 基博** 一橋大学大学院商学研究科 教授
	石田 光男** 同志社大学社会学部 教授
	* 「『個』の自律を考える」『NIRA政策レビュー』第49号(2010年12月)より掲載
	** インタビューに基づく抄録 (II部 編集 榊 麻衣子)
資料	NIRA 働き方に関するアンケート：調査票と単純集計結果 83
	研究体制一覧 99

Ⅰ部

働く人の自律を考える

はじめに

家庭と仕事の両立を目指すワーク・ライフ・バランスという言葉が、日本の関係者に周知されるようになって久しい。この言葉が普及した背景にあるのは、長時間労働が慢性的に続き、自分が希望するような生活を送ることができないという問題である。日本政府は2007年からワーク・ライフ・バランス施策に乗り出したが、その後、リーマンショックに始まる景気の悪化が重なったことから、残念ながらワーク・ライフ・バランスの実現に向けた推進力は弱まってしまった。

もっとも、ワーク・ライフ・バランスへの取組の旗を企業が降ろしたわけではない。全社一斉に週1日の早期退社時間を設定したり、今回の震災後の節電対策時には労働時間シフトを実施したりしてきた。しかし、企業の取組のなかには会社の指示による一斉退社など、個々人の選択の余地が低いものも多い。ワーク・ライフ・バランスの基本的な理念は、働く人一人ひとりの差異を認め、それを組織との対立関係を生ずることなく実現させることであったはずだ。しかし、昨今の企業の取組をみていると、個々人の違いを認めるという理念が尊重されているとは言い難い。

さらに、日本経済に目を転じると、バブル崩壊後、アジア危機、世界的な景気拡大、リーマンショック、ユーロ危機、円高に加えて、東日本大震災と日本は大きな変化を経験してきた。こうした状況下でも、日本の失業率は他の先進国と比較すると相対的に低く、社会は一見落ち着いているように見える。しかし、景気低迷からいまだ脱出できずにいる日本の閉塞感は強く、金融市場などで一旦大きなショックが起きれば、働く人を取り巻く環境が激変してしまう恐れがある。そのときの日本の姿は、格差や貧困で社会が不安定化するアメリカや、若年層の高い失業率で悩むヨーロッパとは違うものかもしれない。しかし、確実にいえることは、時代の流れのなかで働く人のあり様が変わってきており、アメリカやヨーロッパのような状況に陥らないためにも、働く人の新しい姿についての議論が必要だということである。戦後の日本人の働きぶりに表れている高い労働倫理は内外から高い評価を得てきたが、今後も同じような働き方を続けることは、各人の雇用リスクを増大させることにもなりかねない。

こうした認識に立ち、本研究では、働く人の新しい姿を「自律(=Autonomy)」という視点から捉えることとした。自律とは、「一人ひとりが働く人としての規範をもち、その規範に基づいて選択肢のなかから何を選ぶかを自分の判断で決めること」を意味する。自律はいかなる時代においても、普遍的な価値を持つ。他者から無理強いされたり、選択肢が1つしかないことは望ましい状況とはいえないからだ。しかし、自律している人のあり様は、人々が生きる時代や社会経済といった外的環境の影響を大きく受ける。極端な例を示せば、人々の自律の姿は平和時か戦争時かで大きく異なるだろう。そもそも与えられる選択肢が違って来るし、また、社会経済の状況が各人の規範そのものに影響を与えることもあろう。外的な環境によって、そこに生きる働く人の自律の姿は規定されるといってよいだろう。

では、現代における働く人の「自律」とはどのようなものだろうか。また、自律するためには、何が必要だろうか、この2つが本報告書のテーマである。以下、第1章では、働く人の自律とは何か、これまでの状況をどう捉えるべきか、また、今後はどうあるべきか、について考察する。第2章では、働く人が自律するためには、現在の環境をどう変えてい

くことが必要か、そのための政策課題を提示する。第3章では、独自のアンケート調査結果を基に、働く人の職業生活についての意識と行動の関連性を分析する。

なお、本研究は、ホワイトカラー正社員を対象としている。研究の対象を絞ったのは、右肩上がりの成長の終焉によって、戦後日本の安定成長を支えてきたホワイトカラー正社員の働き方が曲がり角にきているにも関わらず、それに対応した意識改革や制度整備が不十分だと考えるためである。低成長は、グローバル化やIT化と相まって企業がホワイトカラーに求める資質を大きく変え、また、終身雇用の維持を困難なものとしている。今までと同じような働き方を続けることは働く人のリスクを拡大させる可能性すらある。もし、そうだとすれば、どのような自律した姿を目指すべきだろうか。その問いに答えるのは難しいが、本報告書がそうした議論のきっかけになることを望んでいる。

第1章 働く人の自律

神田 玲子

要旨

・働く人の自律は「一人ひとりが働く人としての規範をもち、その規範に基づいて選択肢のなかから何を選ぶのかを自分の判断で決める」ことと定義され、それは社会環境によって影響を受ける。

・A. ハーシュマンのいう組織内での改善を求める「声 (Voice)」と、就労環境のよりよい職場に転職する「退出 (Exit)」という 2 つの言葉で働く人の自律を示すと、高度経済成長期・安定成長期までの自律は、「声」や「退出」という手段を使わないというものであった。それが合理的であったのは、戦後形成された日本の雇用システムを前提としたものであったために他ならない。

・しかし、右肩上がりの成長が終焉した後も、「声」や「退出」という手段を使わない自律を維持しては、低成長期を生き抜くことはできない。経済社会が変化していくなかで、従業員に求められる資質やスキル・ノウハウが変わってきており、それを身につける上で「声」や「退出」は働く人にとっての重要な手段となるためだ。

・さらに、近年、社会環境が変化するなかで、自律に新しい要素が加わっている。働く人は、自分なりの楽しさを仕事に求めており、また、企業の考え方や理念を共有し、多様な人々と協働することができる規範を身につけることが必要とされている。

・昨今、雇用への不安感が増しているなかで、外部労働市場やセーフティネットのあり方を含め、労使が議論しながら不確実性を生きる新しい働く人の自律した姿について議論することの重要性は高まっている。

1. はじめに

戦後に形成された日本の雇用システムは、企業の発展のために熱心に働く従業員像を生み出し、それによって日本の高度経済成長が実現されたと内外から高い評価を得てきた。そうした働き方は、働く人にとってもある程度満足のいく成果が得られるものでもあった。

しかし、こうした働き方を低成長期に続けることは、市場経済のグローバル化が進展するなかで、働く人にとって何を意味するのだろうか。経済社会が変化するなかで、新しい労働者像が必要とされているのではないだろうか。

こうした問いに答えるために、ここでは、働く人の「自律」という言葉を軸にして考察を行う。自律とは、「一人ひとりが働く人としての規範をもち、その規範に基づいて選択肢のなかから何を選ぶのかを自分で判断して決める」ことと定義する。本報告書で自律を軸に議論を展開するのは、人にとって、自律することが重要な価値をもつと考えるためであ

る。

本章では、第1節で、働く人にとっての自律とは何か、なぜ、今自律を議論する必要があるのかについて述べる。第2節では、日本で戦後形成された雇用システムが、働く人の自律にどのような影響を及ぼしてきたのかについて考察する。第3節では、現代が求める働く人の新しい自律の姿について考える。

2. 働く人の自律とは何か

モノやサービスの取引との違い

働く人の自律とは、「一人ひとりが働く人としての規範をもち、その規範に基づいて選択肢のなかから何を選ぶのかを自分で判断して決める」とことと定義する。「規範」とは、ややわかりにくい言葉であるが、ここでは倫理や道徳観と置き換えることができよう。自律を考える上では、自分の倫理や道徳観に基づいて、自分で判断して決めているかどうか、重要なポイントとなる。通常、子どものころは親が子どもに変わって決めることも多いが、大きくなるに従って自分の判断で決めることができるようになり、成長とともに自律するようになる。

しかしながら、社会生活において人が自律することは、実はそれほど簡単なことではない。その困難さは、場面によって大きく異なる。たとえば、私たちは、日々、お店でモノやサービスを購入している。店頭では、現金やクレジットカードをもってさえいれば、支払い能力のある顧客とみなされ、欲しいモノを自由に買うことができる。そこでは、売る側も買う側も対等な関係にあり、買う側は自分の気に入ったものを自由に選択し、取引する。これは自律した行為といえる。

しかし、取引の対象がモノやサービスではなく、労働である場合には、労働者側は自律することが途端に困難となる。労働者と使用者の間で交渉力に大きな差が生じてしまうために、モノやサービスの取引とは違って取引する両者が対等な関係になりにくいのである。こうした場合には、両者の間で公平、公正な合意に達することは難しい（諏訪[2010]、本報告書 pp.71-74）。労働市場では、労働者は交渉力が弱いために、ともしれば使用者の言い分を自分の意に反して受け入れざるを得ず、自律することは容易なことではない。

「声」も「退出」も弱い従来の働き方

さて、伊藤[2010]（本報告書 pp.59-61）の整理によると、経済学者の A. ハーシュマンは、組織内での改善を求める「声（Voice）」と就労環境のよりよい職場に転出する「退出（Exit）」という言葉を使って、働く人が経営者と交渉する上で使える手段を表現した。先に、働く人の自律を定義したが、働く人が選択し、決定する場面とは、「声」と「退出」に他ならない。以下、ハーシュマンのいう「声」と「退出」とは何かみてみよう。

ハーシュマンは、何らかの問題を抱えている職場の場合、そこで働く従業員は2つの方法、つまり「声」と「退出」で職場の改善を要求することができるとした。「声」は、従業員が組織内の改善を行うように求めることを意味する。職場で直接の上司や同僚に相談したり、労働組合を通じて職場環境の改善を求めたりするケースがこれにあたる。他方、「退出」は、今の職場を辞めて、就労環境のよりよい職場に転職することを意味する。職場を

変えることで自分が働く環境を改善することも従業員の手段だと考える。従業員が、実際の職場で「声」を出すか、あるいは、「退出」するかは、基本的には一人ひとりの判断に任されている。

ここで指摘しておきたい点は、「退出」の手段を使える従業員は、「声」の力も強くなるということだ。企業にとって手放したくない従業員であれば、その従業員の「声」は企業側に受け入れられる可能性は高い。よりよい職場環境に転職する選択肢を従業員が多くもっていれば、それだけ組織に対する「声」の力も増すことになるだろう。

しかし残念ながら、日本の場合、転職市場が未発達なために「退出」の手段を有効に使うことができない。若年層向けの転職市場は厚みを増しているが、40歳代以上の年齢を対象とした転職市場は極めて未発達である。そうした場合には、働く人の転職の選択肢が限られ、「声」の力も弱くなりがちだ。職場に問題があると感じていても、他の職場に転職する機会が限られているために職場での交渉力が弱く、不利な条件を受け入れざるを得ない状況になる。

そう考えると、日本の従業員は、「声」も「退出」の手段も持たず、不利な条件を甘受せざるを得なかったということになるかもしれないが、それはおそらく事実ではないだろう。より一般的な見方は、経済成長が実現している時期は倒産や事業整理リスクは少ないために「声」や「退出」という手段を敢えて使う必要がなかったというものだろう。従業員からすれば、職場に不満があっても、頑張って働けば所得が増え、生活も年を経るごとに豊かになっていったし、また、時には、成長の成果を待遇の改善としてフィードバックしてもらうことも可能であった。それに加えて、将来、自分が昇進すれば今の状況を改善できるかもしれない、という希望が持てたことも、「声」や「退出」を使わずに済んだ背景かもしれない。なぜ、働く人が「声」や「退出」という手段を使わずにすんだのか、という点については、戦後形成された日本の雇用システムのなかで改めて後述したい。

リスクに晒される従業員

ここでは先に議論を進めよう。市場経済のグローバル化が進展するなかで、働く人にとって自律は何を意味するのかを考えてみたい。経済の停滞・不況期に入り、従業員を取り巻く環境が大きく変わっているなかで、これまでのように「声」や「退出」の手段をもたない従業員のままでいつづけてよいのだろうか。

守島基博一橋大学教授は、停滞・不況期における日本の労働者像について、次のような指摘をしている（本報告書 pp.79-80）。「昔の職場で従業員に求められたのは、企業の戦略的な大きい方向性の枠内でのいわば『ミニチャレンジ』だった。NHK のプロジェクトX では、富士山の上にレーダーをかける、空気抵抗の少ないエンジンを作る、といったエピソードが紹介されたが、これらの事業は会社の方針として大枠が決まっていて、従業員がチャレンジする中身は、その実現に立ちほだかる課題をいかにクリアするかであった。しかし昨今、求められるチャレンジの多くは、

コラム1. 内部労働市場であっても自律が必要

多くの労働者は、いわゆる「会社人間」として職業人生を過ごしてきたものの、会社は永遠ではなく、いずれは縮小することもある。そういったときに、自分が何をしていたかわからないという状況に陥るのは問題であり、この点で労働者の自律が求められる。内部労働市場であっても、キャリア形成は今後必要になるのではないか。

——逢見 直人 連合 副事務局長（当時）

U-Iゼンセン同盟 会長付（現在）

性質が変わってしまった。良い言葉でいえばオープン、悪い言葉でいえば丸投げされたチャレンジである。丸投げで『新事業を開発するように』とだけ言われても、どうすれば良いかわからないという人が出てくる。オープン・丸投げのチャレンジを求められて、そのゲームに乗っていきける人と、そのゲームは自分のゲームではないと諦めてしまう人が出てくるが、実は後者のほうが多い」という。成長局面では、企業が目指すべき方向性は1つであり、従業員がそれを目指して努力する時代であったが、成長が止まった今、目指すべき方向がわからなくなってしまう。そうしたなかで、従業員一人ひとりが自分自身で方向性を見つけていかなければならない。

すなわち、経済の成長期と停滞期では、従業員に求められる資質が大きく変わってきている、ということだ。つまり、守島の指摘は、停滞期に必要な資質は、かつての従業員と同じ働き方では身につかないということを示唆している。

こうした指摘に加えて、グローバル化のなかで競争が激化し、企業再編が進むにつれて終身雇用の維持が困難になってきていることも、従業員を取り巻く環境が大きく変化している重要な点だ。企業再編のなかで既存の従業員が不利な状況に置かれる場合も増えてくるだろう。M&Aや失職する場合に備えて従業員は労働市場における自分の価値を高めて、いざという時には転職を覚悟せざるを得なくなるかもしれない。守島は、この点についても、「(企業が)採算のとれない事業部を整理する場合、これまでは会社の別の部署に異動させて雇用し続けていたが、昨今は事業部ごと売ってしまうことが多い。他社に売却されたり、吸収合併されたりするわけだが、その場合、移った先で自分のスキルが使えるかどうかが問題になる」とし、労働者が企業特殊性の高いスキルしか持たないことのリスクについて指摘している。そして、従業員ができる対策は、「自分のスペシャリティを自分で形成し、スキルやノウハウをマーケットにあった形で作りこんでいくこと」であり、それこそが「働く人にとって一番重要な課題となる」と述べている。

これらの指摘を踏まえると、高度経済成長を支えてきた従来の働き方を続けていても、これからの従業員は必ずしも報われないということだ。経済社会の状況が大きく変わるなかで、仕事の変化に対応して柔軟に対応できる資質を体得すること、また、雇用リスクに晒されても雇用機会を確保することができるようなスキルやノウハウを身につけることが求められており、こうした働く人の姿が広く共有される必要がある。いわば、これまでのような弱い「声」や限られた「退出」の手段しか持ち得ないと、自分でスキルやノウハウを身につけるための「声」を発することなく、「退出」という転職する機会も限られたまま、組織に依存せざるを得ない「会社人間」となってしまう。それは自律した姿とはかけ離れたものであろう。低成長期には、「会社人間」という殻を打ち破った、新しい働く人の姿が求められている。

以下の節では、戦後形成された日本の雇用システムが自律の姿にどのような影響を与えてきたのか整理し、最後に守島の指摘を振り返り評価を試みる。

3. 日本の雇用システムからみた自律の姿

前節では、高度経済成長期では、「声」や「退出」の手段を敢えて使う必要がなかったと述べた。ここではもう少し丁寧に、戦後形成された日本の雇用システムが働く人の「自

律」にどのような影響を及ぼしているのかについて考察したい。

労使協議主義の下で経営側の規範を受け入れた従業員

まず、日本の雇用システムが従業員の規範に与える影響について、労使協議主義を軸に考えてみたい。労使協議主義とは、仁田他[2008]によると、福利厚生、人事制度、賃金交渉、経営基本計画に至るまで広範な領域において、日常的に交渉・協議することで決定することとされる。労使間での協議による決定方法が形成されたのは、戦後の混乱期に遡る。仁田[2010]（本報告書 pp.75-78）は、日本の労働者は、戦争直後の経営者不在のなかで生産を再開させながら、自らに給料を支払い、労働組合自身が経営に深く関与していたとし、日本の労働組合は、当初、賃金を得ることよりも会社の再建を優先していたという。

こうした労働組合の体質は、政治環境や経済環境が変わり幾度か転換を経験したにもかかわらず、現在に至るまで引き継がれている（仁田他[2008]）。日本の従業員は、労使協議主義を基に、企業の経営状況についての認識を経営側と共有し、経営側の規範を受け入れていた。そこでは、従業員の規範は、どちらかという経営側の規範に近く、労使が一体となって生産性の向上や企業の発展に向けて励むことを是とするものであった。

こうした従業員の規範に基づく働きぶりは、日本の高い成長を支えた要因として評価されてきたものであり、高い労働倫理を示すものであった。それは、経営側と対立するのではなく、企業経営を優先することを従業員が選択した結果ともいえる。従業員の労使の対立を回避する行動は、高度経済成長期・安定成長期の全体のパイが拡大していく場合には、所得増加、労働環境の改善によって成果が従業員に還元されることから、合理的な行動であったといえる。

終身雇用主義によって強まる企業との一体感

次に、終身雇用（あるいは長期雇用）についてみてみたい。終身雇用主義が形成されたのは、戦後から 1980 年代までの間の安定成長が実現した頃である（仁田他[2008]）。企業は、景気変動の影響を受けながらも、労働時間削減や採用抑制などの解雇回避措置を駆使しながら、終身雇用を実現することに成功した。従業員は、終身雇用のもとで解雇されるリスクを回避する代わりに、頻繁な職場の異動を受け入れ、広いジョブローテーションを経てノウハウを蓄積し年功順に昇進していくようになった。

こうして形成された終身雇用主義は、従業員の解雇リスクを軽減するという意味で、従業員にメリットを及ぼすものであった。他方で、転職市場が未発達となり、従業員が他の企業に転職したい場合には、「退出」の手段を限定してしまうことにもなりかねず、働く人の「声」の抑制へもつながる。しかし、こうしたデメリットは、従業員にとっては企業による一定の保護を受けることの代償ともいえる。企業の成長が期待される時代には、従業員にとっては、転職することよりも、解雇されないことを選択する方がメリットが大きかったと考えられる。

職能資格制度によって希薄となる従業員の職務意識

最後に、日本の職能資格制度についてみてみよう。D.マースデン[2007]によると、職能資格制度とは、組織において部長、課長、係長といったライン上での階層的な役割（機能）を従業員に割り振り、従業員に階層的役割を柔軟に果たすことを期待するような人事管理

制度である。この制度は、アメリカで採用されているような職務ごとに目的、内容、責任、権限などが明確に記述される職務等級制度と対比されるものである。職能資格制度の下では、柔軟な役割を従業員に期待するため、各人の職務が明確に規定されず、従業員の職務意識は希薄になる傾向が強い。

日本では、幹部候補生のホワイトカラーをジェネラリストとして長期間にわたって養成するのが一般的である。ジャコービィ[2005]は、日本の場合、人事部の強い権限の下で人事選抜の一貫として異動先が決め

られることから、従業員本人の意向が反映する余地は少ないことを指摘している。八代[1998]は、日本の大会社では雇用の安定と引き換えに、個人としての仕事内容の選択や、働く場所についての「選択の自由」が大きく制約されていると問題提起している¹。

職務内容を明確に規定せず、自分の配属先について従業員の意向が反映されにくいという日本の人事制度は、従業員間の競争条件を等しくし、公平な人事選抜を行うという点ではプラスに働くが、他社でも通用する特定のスキルやノウハウを蓄積するという機会を失っているという点では問題を抱えたものであった。しかし、他の企業への転職の選択肢が考えられていない場合には、そうしたスキルやノウハウを身につける機会が乏しいということはそれほど深刻な問題にはならなかったといえる。

高度経済成長を支えた従業員の自律

以上みてきたように、日本の雇用システムは、高度経済成長期・安定成長期の従業員の自律に大きな影響を与えてきたと考えられる。第1に、労使協議主義の下で、企業の規範を受け入れ、第2に、終身雇用主義によって解雇リスクを回避し、第3に、職務が明確に規定されない職能資格制度の下で、自分の職務蓄積に対する意識が低い、という点である。こうした自律の姿は、人事異動や職務内容に対する「声」や、他の職場に転出するという「退出」という手段を、効果的に使ってこなかった従業員の姿と言い換えることができる。

こうした日本の従業員の特徴は、1980年代までの高度経済成長期・安定成長期までであれば、確かに納得のいくものであった。それは、ある意味で、従業員の働きの成果が、自分の生活に還元された時代だったからである。経営側の規範を受け入れることによって従業員の被る企業の経営悪化や倒産リスクを減らし、また、解雇リスクを低く抑えることはリスク回避の上で合理的な行動だ。さらに、高い成長を背景に、年功とともに手に入れることのできた昇給、昇進は、従業員の期待に応えるものであった。また、職務に対する意識が希薄であっても、同じ企業で長期雇用が保障されていたため、それほど問題にはならなかった。自分の能力や経歴は、人事部が把握していれば十分だった。すなわち、右肩上がりの拡大成長の時代には、「声」や「退出」といった手段を使わなくても従業員の「自律」

コラム2. 欧米のキャリア形成

日本企業でも海外企業でも卒業したての人の潜在能力の差はほとんどないだろう。しかし、10年経てば、日本の人材の方が負ける。

欧米の従業員は、社内で漫然と仕事しているのではなく、「社内でサバイブ（生き残り競争）」しているのだ。企業内に社内労働市場（サプライ・ダイヤモンド）が形成されており、社内公募やポスティング等を経ながら会社に生き残っていく。事業部等が解散されても、優秀な人は社内のお他部署に移るが、優秀でないと判断されればレイオフされる。

— 佃 秀昭 エゴンゼンダーインターナショナル
株式会社 代表取締役

¹ こうした日本の特徴に対して、八代は、日本の人事部を廃止すべきであり、従業員の希望を募り、企業内部で市場メカニズムを活用した人事配置を行うべきと主張している。

は実現されていたといえる。

しかし、ここで言いたいことは、これまでのような「声」や「退出」を有効に活用しない自律では、低成長期を生き抜くことはできない、ということだ。守島が先に指摘しているように、「ミニチャレンジ」から「オープン・丸投げのチャレンジ」が求められる時代に移行するなかで、従業員は自分の責務を全うするために職場改善のための「声」を発することが必要となるし、また、自分に合わないチャレンジだと思えば、他の職場へ転出するという「退出」も必要な手段となる。さらに、将来起こるかもしれない企業再編を見越して汎用性の高い自分のスキルやノウハウを蓄積していくために、配置換えの際の「声」や、「退出」といった手段を上手く生かすことが不可欠となる。

このように、戦後形成された日本の雇用システムでは、日本の従業員は有効な「声」や「退出」の手段を使うことを選択してこなかったが、高度経済成長・安定成長から低成長期へと外的環境が変化していくなかで、従業員は「声」や「退出」の手段を使う必要に迫られている。

4. 現代が求める新しい「自律」とは

これまでみたように、高度経済成長期・安定成長期から低成長期へ移行するなかで、日本の雇用システムの下で形成されたこれまでのような「自律」の姿では、リスクが高くなることを指摘した。

ここでは、低成長期に移行するなかで、働く人の「自律」の姿にも新しい要素が生まれていることを指摘する。それは1つには、働く人そのものの仕事に対する意識が変わってきているということである。仕事に対して、報酬や昇進を求めるのではなく、楽しさといった内的な自発性を求めるようになってきている。もう1つには、働く人の規範や社会が変化するなかで、自律に新しい要素が必要になってきている、ということである。具体的には、企業の経営理念を共有することや、社会の多様性を受け入れることである。これらは、いずれも働く人の規範に密接に関係する要素である。

いずれの要素も、高度経済成長・安定成長期には必ずしも明確に意識されていなかったものであり、また、それほど必要とされないものであったかもしれない。しかし、右肩上がりの経済成長が終焉し、経済社会が変化していくなかで、新しい「自律」を支える要素となってきた。

自分の満足のいく仕事を選択する

近年、アメリカを中心に、報酬や昇進などの外的な自発性よりも、仕事から得られる楽しさといった内的な自発性こそが仕事をする上で重要だという論調が高まってきている。

D.ピンク[2002]は、組織に属さずに独立して働くフリーランス、臨時社員、ミニ起業家などで表されるフリーエージェントの社会が到来することを提唱している。ピンクは、フリーエージェントの労働倫理は、自由であること（行動の自由、選択の自由、意思決定の自由）、仕事で自分らしさを表現すること、そして、自分の仕事に責任をもつことだとする。そこでは、仕事そのものが自分へのご褒美となる。お金、出世など手に入らなくても、その日、自分の好きなことができる、というのが成功者だという考えである。雇用先での仕

事が自分にとって楽しくなければ、独立する。仕事のなかに自分なりの意義を見だし、それを最適の環境で追求するために行動することが重要になりつつあるというのだ。まさに、内的な自発性を重視する考え方である。

この背景には、企業のフラット化が進み、これまでのように昇進や裁量・責任によって従業員のやる気を引き出す機会が少なくなっているからかもしれない²。当然、給与に格差をつけて優秀な社員のやる気を引きだそうという流れもあるが、ここでは、報酬ではなく、生きがいや満足といった楽しさにつながる内的な自発性が得られるような仕事を選択できる自由を、働く側がもつことが必要だとする考え方である。

日本でも高成長から低成長に移行するなかで、アメリカと同様に、好きな仕事につきたいという意識は強まっているのではないだろうか。将来の昇進や昇給の可能性が減じているかわりに、自分の価値観にそった仕事をしたいという思いは特に若年層を通じて高まっていくと思われる。

企業の経営理念を共有する

これまでの従業員の規範とは、自分が勤めている企業が成長していくために、自分がどう貢献していくかという経営側の規範を受け入れるものであった。しかし、今後は、その企業が果たすべき社会での使命や役割といった経営理念への共感が、従業員の規範を支える重要な要素となる。

なぜ、これからは企業の経営理念への共感が必要となるのだろうか。それは、働く人が仕事に対して生きがいや満足を求めることはよいことであるが、それがあまりにいきすぎると、職場でのわがままにつながり、組織の規律が保てなくなる可能性があるからだ。そうならないようにするためには、組織と働く人がしっかりと連携している必要がある。金井[2010]（本報告書 pp.66-70）によると、「クロネコヤマトの宅急便」の創始者である小倉昌男氏は、自律はわがままと混同されがちで組織の規律が保てなくなるという懸念につながるが、それは組織とつながっていないからだという。「小倉流に言えば、組織とつながるといえることは、具体的には、『企業の目的』、『会社としての戦略・方針』、『目標として達成すべき成果』などを一人ひとりが理解していることである。自律的な行動が組織から遊離しないためには、各自が『組織の理念・価値観に共鳴できるか』『目標を共有できているか』が重要なのである」としている。

これは、企業と自分とを一体化させることとは異なる考え方だ。企業の成長、あるいは倒産が自分の人生そのものになるという意識ではなく、企業と働く人が一定の距離を保ちつつ結びついていることが必要となる。戦後培われてきた働く人の規範とは、経営側の規範を受け入れるものであったが、これからの規範は、企業の継続を願うのではなく、企業が目指すべき経営理念を共有できるかどうか問われるものとなる。

² 景気悪化による企業の組織改編に伴い、アメリカ企業に勤務する管理職の裁量性は狭まっているという。Rajan et al.[2003]は大企業 300 社のデータを使い、近年、組織のフラット化が進み CEO に直接報告する立場にいる管理職の数は増えているが、管理職一人がもつ責任は減っていることを明らかにしている。責任が減っている管理職のやる気を高めるために、給与や長期インセンティブを株式やストックオプションによって付与し、管理職の給与にかなりの格差を設けるようにしているという。

社会の多様性を受け入れる

さらに、これからの時代に必要となる自律は、多様な社会のなかで通用するものでなければならない。この点については、日本人はどうも分が悪い。たとえば、日本人は海外赴任中に現地の従業員と交わる傾向が弱いといわれている。トヨタ自動車株式会社アジア部部長を勤めた経験のある長谷

川康司は、現地での経験から、日本人は日本人だけで仕事をしがちであると述べている（長谷川[2010]）。仕事を離れても日本人同士でゴルフや日本食を楽しみ、現地の人と交わらない傾向にあることなどを指摘している。また、現地の従業員に対する高圧的な態度が現地の人との間であつれきを生んでいる場合もあるという。

こうした指摘の具体的な内容は一部の人にしか当てはまらないかもしれないが、アジアでの自らの経験を踏まえた指摘としては傾聴に値するだろう。グローバル企業では、国境を越えてチーム編成を行うことが頻繁に行われている。今後、日本の労働者が能力を発揮していくには、多様な人々との違いを認めつつ、自律を促していくものでなければならない。

加えて、グローバル化や IT 化の影響を受けて産業構造が大きく変化している。海外への生産現場の移転やアウトソーシングが活発化することにより、働く人が産業を超えて移動することが求められている。国内市場のなかでの競争であれば、同じ産業内での移動で済んだかもしれないが、グローバル市場での競争となると、新興国のキャッチアップを受けて競争力が低下する製造業からサービス業への移動が主流となる。これまであまり接触の少なかった分野の人々のなかで自分の能力を発揮しなければならない場合も増えるだろう。

こうした異文化や異業種など多様な人々と規範を共有しながら働くためには、多様性を受け入れることのできる規範が求められる。同質の仲間との間で通用する阿吽の呼吸や空気を読むことができない社会では、周囲に調子を合わせるのではなく、多様性を受け入れることのできる規範をもつことが重要となる。

5. まとめ

以下、本章をまとめてみよう。働く人の自律とは、「一人ひとりが働く人としての規範をもち、その規範に基づいて自分で判断して決める」と定義した。従業員による選択、決定には、A. ハーシュマンのいう組織内での改善を求める「声 (Voice)」と、就労環境のよりよい職場に転職する「退出 (Exit)」の2つがある。しかし、日本の従業員はこれら2つの手段を使ってこなかった。それは、戦後形成された日本の雇用システムが、従業員の自律に影響を与えてきたからに他ならない。具体的には、従業員は、第1に、労使協議主義の下で企業の規範を受け入れ、第2に、終身雇用主義によって解雇リスクを回避し、第3に、職務が明確に規定されない職能資格制度の下で、自分の職務蓄積に対する意識が低い、というものだ。

コラム3. 従業員に求められる資質

従業員に求められるのは自律性である。自律性とは自らの決定できる能力であると同時に、世界中の異文化に対応した多様な人々によるチームに個人として参加できる能力である。

—D.バーンス 米国IBM

グローバル人事政策担当副社長

こうした日本の雇用システム下で形成された従業員の自律の姿、つまり、「声」や「退出」を使わない姿は、高度経済成長期・安定成長期までは、企業の業績が従業員に成果として配分されていたことから問題は生じなかったし、ある意味で合理的なものであった。

しかし、右肩上がりの成長の終焉とともに、日本の雇用システムの下で形成された過去の自律を維持することは、従業員にとって大きなリスクとなりつつある。従業員は、事業環境が大きく変化するなか、さまざまな環境に柔軟に対応していくために、他社で通用する資質やスキルを自分自身で磨いていかなければならなくなっており、そのためには、「声」や「退出」という手段に訴える必要がある。

さらに、経済社会のグローバル化が進むなかで、働く人の意識や従業員に必要とされる要素も変わりつつある。仕事に対して自分なりの楽しさを見いだすとともに、それを実現するために仕事を選択することが要求される。また、企業の考え方・理念を共有することによって組織とつながることができるという姿である。しかも、多様な考え方を受け入れ、多様な人々の間で力を発揮することのできる姿でもある。これらは、働く人の規範に密接に関わるものであり、働く人の新しい自律が求められていることを示すものだ。

昨今、景気への不透明感を背景に雇用への不安感が増している。こうしたなかで、日本の雇用システムを維持していくことは、かえって従業員のリスクを増大させてしまうかもしれない。しかしながら、企業側も、労働者に対して将来の見通しについてのメッセージを出せずにいる。まさに、外部労働市場やセーフティネットのあり方を含め、労使が議論しながら、不確実性の時代を生きる新しい働く人の自律について議論することの重要性は高まっている。

【参考文献】

- 伊藤元重 [2010] 「『個』の自律を考える」『NIRA 政策レビュー』第 49 号。
- 金井壽宏 [2010] 「ひとの自律とキャリア」『NIRA 政策レビュー』第 49 号。
- サンフォード・M・ジャコービィ(鈴木良始他訳) [2005] 『日本の人事部・アメリカの人事部ー日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社。
- 諏訪康雄 [2010] 「自律して働く個ー法はどうとらえるか」『NIRA 政策レビュー』第 49 号。
- ダニエル・ピンク(池村千秋他訳) [2002] 『フリーエージェント社会の到来ー「雇われない生き方」は何を変えるか』ダイヤモンド社。
- デヴィッド・マースデン(宮本光晴他訳) [2007] 『雇用システムの理論ー社会的多様性の比較制度分析ー』NTT 出版。
- 仁田道夫 [2010] 「個人の自律性・主体性と労働組合」『NIRA 政策レビュー』第 49 号。
- 仁田道夫・久本憲夫編 [2008] 『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 長谷川康司 [2010] 「東アジアとの連携を視野に入れた産業人材の育成ーアジアでの経験からー」『NIRA 政策レビュー』第 47 号。
- 八代尚宏 [1998] 『人事部はもういらぬ』講談社。
- Rajan, Raghuram, and Julie Wulf [2003] “The flattening Firm: Evidence from Panel Data on the Changing Nature of Corporate Hierarchies,” *NBER Working Paper*, No. 9633.

第2章 働く人の自律を高めるための方法とは

齊藤 徹史

要旨

- ・働く人が自律するためには、自律しようという意欲をもつことが前提となる。国や企業としては、すでにそうした意欲をもつ人には、それを実践に移すための仕組みを、意欲を育てる必要がある人には、意識改革の機会をつくることが期待される。
- ・働く人が自律するためには、企業に自分のキャリア実現に向けた意思表示をすること（「声」を出すこと）や、「声」が聞き届けられないときには退職すること（「退出」すること）を選択できるようにする必要がある。自律する意欲のある人には「声」を出す機会や、「退出」が不利にならない仕組みをつくるべきである。
- ・自律する意欲を育てる必要がある人には、2つのタイプが存在する。高度経済成長下の自律から脱却できず、新たな自律に向けた十分な規範が形成されていない人には、公共職業訓練の見直し・活用や公的なキャリアプラン教育を実施すべきである。就職前の学生のように働いた経験がない人のためには、就職活動の段階から働く上での自律に関心をもつよう、就業前教育（キャリア教育）を充実すべきである。

1. はじめに

前章では、働く人にとって自律が重要であるにもかかわらず、それが十分に機能していない現状の問題点を取り上げた。本章では、働く人にとって職業生活のあり方を自分で考えて自分で決めること（自律すること）が必要であることを確認し、それを可能にするための方法や制度を考える。

そもそも、働く人にとっての自律は、社会環境の変化に応じ、時代によってその意味合いが移り変わっている。高度経済成長時代に企業で働く従業員の自律とは、終身雇用制のもと、企業の成長に自分の人生を重ね合わせることがそれであった。しかし、低成長時代に入りリストラの進行や仕事の内容の変化、経済のグローバル化などによって、そうした従来の自律は時代に適応することが難しくなり、会社や仕事との関わりを自分で考え、職業生活を自分でつくりだすことが今日の自律ということができる。

しかし、今日の新しい自律への意欲をもつ従業員はまだ必ずしも多くはない。自律への前向きな思考は、個人が自覚的に身につけることが基本であるが、国や企業の設けた制度や仕組みによっても育てられる。しかし、それが今日の社会的要請に応えられたものとなっているかは別問題である。そこで、制度や仕組みを見直し、自律する意欲のある人にはそれを実践へと移すための方法を、これから自律する意欲を育てる必要がある人には、そのためのきっかけをつくるべきである。

2. 働く人の自律を促す制度づくりの理念

では、働く人に今日にふさわしいあり方で自律する意欲をもたせるためにはどのような制度をつくるべきだろうか。はじめに制度設計にあたっての理念を考えてみよう。

すでにいわれているとおり、かつてのわが国の社会や企業では、集団性や同一性が重視され、どちらかといえば個人を抑えようとする傾向があった。そのため、集団のなかで個性を前面に出すことは、「わがまま」や「和をみだす」として否定的に捉えられていた。しかし、現在では、個人が尊重され、個性の発揮を歓迎する方向にある。すなわち、社会や企業が個人を尊重し、生き方や働き方の多様性を認める潮流が生まれている。こうした個人の多様性を支えているのが、自己決定である。自らの規範に照らし、自分の人生や働き方を自分で決める。そのときの対象は、例えば、「働きながら子どもを産む／産まない」、「婚姻後に職場で旧姓を使う／使わない」といった、人格の根本に関わるものから、職場における服装や勤務時間の選択といった日常のライフスタイルに及ぶものまで多岐にわたる。

自己決定は、個人がその人なりの人生を過ごすために不可欠である。それは、自己決定が人間のもつ本源的な心理的欲求の一つに関わるためである。人間は、情愛や安定感、自己表現、他者からの承認などとともに、自分なりの人生目標を設定してそれを自分で生きたい（自己実現）と考える存在であり、かけがえのない、独自の人間として扱って欲しいとの欲求をもつ。これは、あらゆる人間が切実にもち、その否定は人間性の否定にもつながる（笹倉 [2002]）。つまり、個人が受動的ではなく、主体的に自分で人生を選び決めることは、一人ひとりが尊厳をもち、固有の価値をもった「かけがえのない存在」として、幸福を追求するために必要な条件といえるのである¹。

そうであるとすれば、自己決定を中核にすえる自律は、働く場面でどのような意義を見出すことができるだろうか。人間にとっての職業は、生活の糧となるだけでなく、社会と関わりあうなかでその人なりの人生を過ごすための手段でもあり、職業を通じて個人の能力や適性が発揮され、その結果として自己実現や自己肯定に寄与するものである。つまり、仕事の場面で働く人が自律すれば、個人の主体性が前面に表れ、日々、いきいきと働くことができるはずである。

従業員の自律を促し支援するための制度は、かけがえのない人生のなかで、いかにいきいきと働くことができるものとするかが重要であり、個人への尊重と共感を基底にすることが求められる。

今こそ自己改革を

働く人が自律することによって個人の人生や日々の職業生活に主体的に向き合えるとすれば、逆に、自律にそもそも関心を向けなければ、自分なりの人生をすごしたという充実感をもつことは困難である。個人が人生に対してもつ満足感、自分で人生を選びとり、自分で人生を切り拓こうとするところにこそ生まれるのである。

¹ 笹倉 [2002] 参照。

従来は、従業員が自律意識に関心をもたず、職業人生や職業生活に充実感がなくても、長期雇用制や年功序列制のもとで地位と収入が保証されていれば、ある程度は折り合いをつけて納得することが可能であった。しかし、現在ではこうした前提が崩れたため、そうした変化に対応しきれない個人は閉塞感を抱え込まざるをえなくなっている状況にある。

また、社会が個人を尊重し、それぞれに多様な価値観があることを認め合うようになると、企業においても、従業員が同質的ではなく多様な価値観や個性をもつことが新たな社会的価値を生み出すための源泉となる。そうした従業員が一つの企業理念のもとでいきいきと働くためには、自らの価値観を大事にするという自律が従業員にとっても重要となる。

このように、働く人の自律は、個人だけでなく、企業や社会にとっても価値があり、その実現に向けた自己改革が迫られているといえよう。

3. 自律する意欲のある人への支援

従業員が自律する意欲をもち、それを実現するためには、国や企業は具体的にどのような支援を行えばよいだろうか。それには、自律する意欲のある人と、自律する意欲を育てる必要のある人とに分け、それぞれの事情に応じた効果的な制度を整えるべきである。

自律する意欲のある従業員が実際に自律するための手段を考えると、第1章で取り上げた、A.ハーシュマンの「声」と「退出」の考え方が参考になる。これを働く人にとっての自律の必要性という本報告書の文脈で考えると、自らの職業生活の充実などをプラスの行為（例えば、自らメッセージを発すること）で促す「声」と、それと表裏の関係にあるマイナスの行為（例えば、退職という行為によってメッセージを発すること）で促す「退出」という2つの形態が想定される。そこで、それぞれを実践するための支援の仕組みとして、前者の「声」については企業内のコミュニケーションの場づくりや、従業員のキャリア実現に資する社内公募制や社内FA（フリー・エージェント）制の充実を、後者の「退出」では転職の支障とならない各種制度の見直しについて検討する。

（1）「声」の制度化

企業内のコミュニケーションの場づくり

従業員が、企業で「声」を出すことを促し、そのことが本人のキャリア形成に資するものとなるためには、具体的にどのような仕組みをつくればよいだろうか。中小企業であれば、経営側との距離が比較的フラットなため、「声」を経営側に届かせることはさほど難しくはない。しかし、大企業では、階層が複雑であるため、経営側に直接的に自分の考えを伝えることは容易ではない。その一方で、仕事に主体的に向き合う従業員の真摯な「声」を活かさないことは、貴重な経営資源の浪費ともなりかねない。そこで、従業員が「声」を出し、それを経営側が受け止めることが双方にとって有意

義である。

従業員が「声」を出すための従来からの方法は、一般的には労働組合を経由するものであった。つまり、組合員である従業員が、職場単位の労働組合（分会レベル）に「声」を出し、それが中央に集約されて経営側に伝達される。具体的には、①伝統的な団体交渉による経営参加、②労使協議会や役員会への参加を通じての経営参加、③資産＝株式所有への勤労者参加などの方法である（丸尾[2001]参照）。しかし、労働組合の組織率の低下に加え、組合員の多様なライフスタイルから発せられた「声」を労働組合が網羅的に吸い上げることは難しく、労働組合は組合員の期待に必ずしも応えきれていない可能性がある。

そこで、労働組合を通すことなく、従業員が経営側と直接的に対話するルートをつくることが考えられる。例えば、取締役と従業員がざっくばらんに議論できるよう、勤務中に一定の時間を割いて議論の機会を設けるなど、経営側への意見表明のルートを制度として設けることが想定される。これにより、従業員が経営側と議論し、自らの職業生活に関するだけでなく、ひいては企業理念や経営目標などの策定に関わり、従業員の自律を支えるとともに、経営側と従業員が良好なパートナーシップを築き、社内を活性化させるといった実益が期待できる。そして、経営側と組合員に挟まれた中間管理職にとっても、非組合員であるがゆえに労働組合を通じて「声」を伝えることができないため、この制度は有用となる。これに関連して、ドイツでは、管理職のなかでも上級職にある者（日本では部長職以上）が独自に労働組合を組織し、経営側との話し合いの場をつくりだしており、参考になる（仁田[2010]、本報告書 pp.75-78）。

自律を促す人事制度

従業員が、仕事に主体的に取り組み、その成果をいかすために、社内の他の部署への異動を希望することがある。こうした「声」を企業はどう扱うべきであろうか。このとき、社内公募制や社内 FA 制度、職種別採用制度などを設けることが考えられる。

社内公募制とは、「会社が必要とするポストや職種の要件をあらかじめ社内に公開し、応募してきた者の中から必要な人材を選抜する仕組み」をいう（厚生労働省[2002]）。これによって、成果主義への対応、ヒトと仕事のマッチングの最適化、主体的なキャリア形成の促進といった効果がある一方、企業規模によっては実現が困難であるほか、人事部の機能との調整や、当事者へのケア（後任の補充や本人へのメンタル面での配慮）などが必要とされる（林[2009]）。

一方、社内 FA 制度は、「異動を希望する求職者（FA 権を取得した社員）が自分の志望を社内に『FA 宣言』し、これをみた求人側（人材を必要とする部門）がスカウトに乗り出し、話がまとまれば異動が実現する仕組み」といわれる（林[2009]）。

NIRA が行った、ホワイトカラー従業員に対するアンケート調査（P.89）によれば、社内公募制が「ある」と回答した人は全体の 34.7%であり、「ない」と回答した人は 52.4%である。同様に、社内 FA 制度が「ある」と回答した人は 9.7%であり、「ない」と回答した人は 74.3%であった。これをみるかぎり、それぞれの制度の日本企業にお

ける定着は、まだこれからといった感がある²。

このような制度を機能させるためには、職場での理解や、ポストに必要な能力要件などの明示が必要とされるが、導入によって「従業員が納得感のもてるポストにつけること、さらには、従業員は、希望するポストについて以上、新しい職場で成果を上げることが迫られる一方、上司も、部下による評価がかんばしくなければ逃げられてしまう等の緊張感にさらされる」との指摘もある（厚生労働省[2002]）。そして、「導入している」企業は、「導入していない」企業に比べて働く人個人が自由に意見を言える雰囲気や、個人の能力をいかそうという雰囲気が強くなるともいわれる（厚生労働省[2004]）。

これらの制度を導入した企業の一つに、例えば、IT ソフト開発業のトレンドマイクロがある。全社員を対象に「フリージョブエントリー制度」を設け、具体的には社内公募制を採用している。社内公募制では、社内各部署がニーズに応じて公募と選考を随時実施し、応募にあたっては上司の承認を得る必要はなしに選考を受けることができる。この制度によって、人材マッチングや育成面で実績があがったほか、従業員の働く意欲を刺激し、それらとの相乗効果で職場が活性化されているという（労政時報[2007]ほか）。

また、従来から、入社後に一定の経験を積んだ後、従業員の処遇をマネジメント・営業・スタッフなど職種別に区分して扱う企業は多いが、近年では、入社段階から、SE・営業・経理など職種別に採用する企業もある。職種別採用は、入社時から従業員に仕事への意欲があることを前提とし、就職後に自律を促す効果が大いにある。例えば、富士通では、新卒採用の一般公募（自由応募採用）を行うにあたっては、内々定後に面談などを通じて会社が職種や配属先を決める「Open コース」と、応募時に学生が営業、SE、開発、サプライチェーンマネジメント、購買、法務、知的財産、財務・経理といった志望職種を選択して内々定時に職種が決まる「Wish コース」のいずれかを学生自らが選ぶ方法を設けている（富士通 HP）。

ただし、こうした職種別採用をとる企業であっても、多くの企業では、仕事に適性がないと採用後に判明した場合には、他の職種に柔軟に異動できるような制度設計となっている（労政時報[2006]参照）。

キャリア開発のシステム

従来、働く人は、それぞれが仕事に関する強み（専門性）をもつことが必要だと喧伝されてきた。例えば、企業で独自に構築した社内システムへの習熟もその専門性の一つと評価された。実際、NIRA のアンケート調査結果（P.90）では、企業内に「業務上必要な能力の向上に関する制度」があると回答した人が 50.6%と過半数に達し、そのうえで、それを利用した人が 51.9%に及んでいることは、企業にとっても、働く人にとっても、仕事の専門性を高めることに一定の価値をおくものといえる。

²厚生労働省[2002]によると、社内公募制を「導入している」企業は 10.0%で、「実施を予定している」企業は 18.5%であった。実施理由は、「従業員の意欲ややる気を高めたいから」（84.6%）、「適切な人材を見つけやすいから」（45.9%）、「従業員に自分自身のキャリアを考えさせるため」（30.1%）、「管理職の意識を変えたいから」（25.9%）、「配置の柔軟化をはかるため」（21.2%）である。

しかし、現在では、技術革新のスピードの加速化や企業再編の急速な動きなど、企業を取り巻く社会環境が著しく変化している。その結果、社内で仕事やポストがそのまま存続するとは限らず、それがいつ再編されてもおかしくない。そうすると、専門性が狭いままでは他の仕事への異動が困難となる。そこで、従業員はマーケットニーズのある複数の専門性を身につけるとともに、その基礎となるリベラルアーツを習得することが求められる。このことは、エンプロイアビリティ（雇用される能力）を高める一助ともなる。

例えば、アメリカには、2年制のコミュニティカレッジがあり、そこでは職業教育からリベラルアーツに該当する分野まで、自分のニーズに合った学習を行うことができる。労働者が就職後に再度勉強して個人の能力を高めたいときには、コミュニティカレッジがそれに応え、キャリアアップを果たす仕組みが整っている。労働者は、職業経験を積んでいるために仕事の専門性と問題意識がすでに高く、ここでの学習は、仕事の幅や専門領域をさらに広げることに役立つ。こうしたアメリカの例は、日本で労働者の自律の意欲を高めることを目的とした職業教育や、学校と社会の連携のあり方を考えるためのヒントにもなる。

一方、自律を考える従業員の「声」が企業に聞き届けられなければ、そのエンプロイアビリティの高さから、従業員は「退出」して転職する可能性がある。このとき、エンプロイアビリティは「雇用される能力」から「転職できる能力」へと、その意味合いが変化することになる。

（2）職場からの「退出」に配慮した仕組みづくり

従業員が「声」を出して自分の意思を表明できないときや、意思をかなえることができないとき、従業員は自分の規範に従って「退出」を選ぶことがある。自律しようとする従業員にとって、「退出」は自らの適性や能力をいかすために必要であり、むしろ、「退出」することなく不満を抱えながらとどまることの方が、職場にとっても個人の人生にとってもプラスとはならない。

しかし、わが国では、こうした「退出」を実際に行うことは容易ではない。それは、人事制度の多くが年功序列型であることや、外部労働市場の不備によって転職するにはコストが大きく、かえって経済的に不利となる可能性があるためである。

現在、従業員が転職を躊躇する原因として、退職金や年金制度の問題が考えられる。すなわち、退職金や企業年金は長期雇用を前提として制度設計が行われているため、定年まで働くことなく退職すると、却って不利益を被るおそれがあるという。そこで、転職によってこれらが不利にならない制度へと見直す必要がある。

コラム4. エンプロイアビリティを高める制度が必要

広く日本人に「今の仕事プラスアルファの視点を持ち、社外の人々と交流し、常に自分の能力向上に努め、積極的に変化に挑戦する」といった行動様式が定着すれば、世界から活力ある日本と認識されるようになる。そのためには、セーフティネットに加えて、企業や社会の活力を強化する制度やプログラムが必要である。例えば、労働者の誰もが自らの望む職種に必要とされるスキルを獲得し、多様な働き方ができる仕組みを整えるべきだ。

——大澤 浩 日本アイ・ピー・エム株式会社
政策渉外エグゼクティブ

転職が退職金の受給条件を不利にする理由として、主に次の2点が指摘される³（臼杵[1999]）。1点目は、年功的な賃金カーブの存在である。退職金は退職時の月収と支給乗率（退職金額の月収に対する割合）の積で計算される。現在は、算定基準となる賃金が年功的であるため、退職金カーブも年功的となっている。2点目は、退職金規程のわかりにくさや、従業員の貢献度や評価による加算など退職金額の増減理由の不明確さから、退職金の算出根拠が不透明なことである。これらの理由から、従業員は退職金を増やすために企業に居続けようとするインセンティブが生まれることになる。

しかし、退職金は賃金の後払的性格や報償的性格をもつとされるが、外資系企業のなかには、退職金制度が存在しないかわりに、毎月の賃金で労働に応じたすべての対価が支払われるケースがある。こうした事例を踏まえて賃金概念が変われば、退職金制度が見直されるきっかけになると思われる。そのうえで、転職しても退職金の受給が不利にならない仕組みを考える必要がある。

一方、年金では、近年、転職によって不利になるケースは改善される傾向にある。2005年以降、自分が加入していた企業年金から受け取ることができる年金資産は、基本的には転職しても次の会社の企業年金や企業年金連合会に持ち運びできるように整備されている（金融広報中央委員会 HP）。これによって、大企業ではこの問題の解消に向けた一定の整理が行われたが、中小企業に関する中小企業退職金共済制度などはその対象となっておらず、今後調整する必要がある。

また、従業員が「退出」を選択することに不安をもたないように、予めセーフティネットを充実させておくことも必要である。例えば、失業手当を拡充するだけでなく、外部労働市場に関する情報を整備し、従業員が活躍できる場所を探しやすくすることや、あらかじめ従業員自身の市場価値を把握できる環境を整えるべきである（稲上ほか[1995]参照）。

4. 自律する意欲を育てる必要がある人への支援

次に、自律する意欲を育てる必要がある人への支援策を考えてみよう。この場合、自律を積極的に考えるように促すための啓発が中心となる。

近年の大企業では、一定の年齢ごとに、いわゆる「ライフプラン研修」が行われ、職業人生や生活設計などを専門家が従業員に考えさせる機会を設けている。例えば、高島屋では、キャリアプラン教育として40歳時点で1日かけた研修を行い、自らのキャリアプランを考える機会を設けている。このとき、管理職になるための動機づけなど、目標を設定することで成長を促している。また、50歳と56歳の時点でも、労使合同の教育を行っているという。

³ 臼杵[1999]は、このほかに税制上の優遇措置の存在も指摘する。併せて、転職によって働く人が損をしないよう、制度の中立化の必要性を指摘するものに、稲上ほか[1995]参照。

たしかに、こうした研修は、自律への関心を高めるだけでなく、自己決定に不可欠な情報収集につながるもので有用である。しかし、従業員にとって、こうした研修を受講する機会はさほど多いわけではなく、限界がある。だからといって、企業に回数を増やすよう求めることは、コストの面で現実的ではない。とすれば、

企業に代わり、国や地方自治体といった公的機関が労働政策の一環として自律を考えるよう啓発の機会をつくる必要がある。このような取組は、自律の規範が高度経済成長下と同様の規範のままにいる人に、その転換を促すきっかけとなる。

一方、若い人たちには、自律に対する考えを働く前から育てることが有益である。いきいきとした職業人生を過ごすには、就職前から、その人なりの働くことに関する規範を形成し、そのうえで、主体的に企業を選びとる就職活動を行うことが望ましい。そこで、働いた経験のない学生に対しては、就業前教育（キャリア教育）を充実させることが重要である。

公的機関による啓発の方法

従業員が自律する意欲をもつために、公的機関はどのような支援を行うことが考えられるだろうか。これには、公共職業訓練の見直し・活用や公的なキャリアプラン教育の実施が想定される。

公共職業訓練は、国及び高齢・障害・求職者雇用支援機構並びに都道府県が主体となって運営される（厚生労働省 HP）。その対象は、離職者、在職者、学卒者であり、このうち在職者は平成 22 年度に旧雇用・能力開発機構で 35,778 人、都道府県で 55,563 人が訓練を受講した。訓練は概ね 2～5 日であり、有料となっている。

現在行われているプログラムは、国の場合は、企業のコア人材に業務の改善・効率化に必要な専門的知識などを提供しており、都道府県の場合は、初心者に機械の基本的な操作方法や地場産業に従事するためのスキルなどを提供している。

しかし、こうした公共職業訓練の内容は、従業員が自律を考える必要に迫られている現状で、従業員を支援する役割を果たすことができるのだろうか。厚生労働省[2012]によると、従業員（正社員）の能力開発の実施主体（自社実施との回答を除く）としては、民間教育訓練機関による場合が最も多く（調査対象事業所の 33.2%）、次に能力開発協会・労働基準協会・公益法人・その他の業界団体などとなっており（23.9%）、公共職業訓練機関はわずか 2.8%と極めて低い状況にある。これは、プログラムが利用者のニーズに答えきれていないことや、公共職業訓練が離職者・失業者を対象とするイメージができあがっていること、プログラムの開講日時が利用しにくい設定になっていることなどが原因と考えられ、ホワイトカラーの従業員にとって必ずしも使い勝手がよくないものと推測される。さらに、そもそもプログラムの内容をみると、受講者に技術を習得させることが中心であり、キャリアプランを考えさせる要素は相対的に軽い位置づけにとどまっている。このようにみると、従業員に自律に前向きな考え方を育てるきっかけづくりの役割を、現在の公共職業訓練に期待することは難しいと

コラム 5. 40 代からの意識づけの必要

ミドルエイジの働き方の意識改革を重視している。自分の人生とキャリアについて考え、目標設定や動機づけを行う機会を積極的に作りながら、少ない時間で効率的に高い成果を出すためにはどのような取組が必要か、従業員自身が自分で考え実行する仕組みを作っている。

——中川 莊一郎 高島屋 人事政策担当次長

いわざるをえない。

一方、公共職業訓練とは別に、都道府県などが雇用・就職支援という枠組みで在職者への転職支援を行っている。例えば、東京都では、東京しごとセンターにおいて、30歳以上54歳以下の転職者を含む求職者を対象に就職支援アドバイザーがキャリア・カウンセリングを行い、その転職活動を支援している。就職支援アドバイザーは、民間就職支援会社が担当し、就職活動の段階に応じたアドバイスを行い、求職者の就職力アップを図っているという（東京しごとセンターHP）。

一般に、こうした取組は、従業員の自律の観点からすれば、自らのキャリアプランを考える機会となり有意義である。しかし、基本的には転職に踏み切ろうとすでに考えている人を対象としているため、先にみた民間企業で実施するキャリアプラン教育に置き換えることができるとまではいえない。

そこで、公共職業訓練においてはプログラムを抜本的に見直し、その内容にキャリアプランを受講生に考えさせる要素を含めたものへと改編する必要がある。併せて、都道府県などが中心となり、転職希望者にとどまらず、キャリアプラン教育を受講する機会が少ない企業の従業員に対し、その機会をつくることが求められる。すでに、双方の分野の運営には民間企業が参入してその専門性を発揮しているが、事業の基本的な運営方針は国や都道府県が策定している。まずは、これらの公的機関が従業員を取り巻く社会環境の変化を理解して自律への認識を深めるべきであり、このことが従業員に自律を考えさせる機会をつくる前提となる。

就労前教育（キャリア教育）による若い人への支援

学生は、自律に対して、どのように考えているのだろうか。全国高等学校PTA連合会・リクルート[2009]によると、高校生の「進路選択に関する気がかり」として、「自分に合っているものがわからない」（上位2位、男女計36.5%）、「やりたいことがみつからない、わからない」（上位3位、31.5%）、「自分で決断する自信がない」（下位3位、19.5%）などを挙げ、働くうえでの自律に関して不安を訴える回答が多い。そこで、就業前教育（キャリア教育）を充実し、就職前に予め自律意識を育てることが必要である。

キャリア教育は、現在、新学習指導要領が、職場体験活動などのキャリア教育の充実を提言しているほか、中央教育審議会が出した「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（答申）」

（2011年1月31日）を踏まえ、文部科学省はキャリア教育に関する外部人材の活用策や職場体験・インターンシップの効果的活用など、キャリア教育を推進するための組織・態勢のあり方などを検討している。この背景には、キャリア教育が、①生徒が教員や保護者以外の大人と接する貴重な機会となり、異世代とのコミュニケーション能力の向上が期待され

コラム6. 労働組合による学生へのキャリア教育

現状は、若者が職業観を持つための教育が行われておらず、大学教育と職業を接続する議論がない。中教審などでも議論はされているが、労働組合としても、労働教育が足りなかったと考えており、働くことの意味や労働の尊厳、キャリア教育・カウンセリングなどについて寄附講座を設けて授業を行っている。学生が社会との接点を早いうちからもつように、インターンシップも行っている。

—逢見 直人 連合 副事務局長（当時）

UIゼンセン同盟 会長付（現在）

ること、②生徒が自己の職業適性或将来設計について考える機会となり、主体的な職業選択の能力や高い職業意識の育成が促進されること、③学校における学習と職業との関係についての生徒の理解を促進し、学習意欲を喚起すること、④職業の現場における実際的な知識や技術・技能に触れることが可能となることなどがあり、極めて高い教育効果が見込まれるためという（文部科学省[2011]）。

とくに②では、自律に関連する内容を取り上げており、評価に値する。しかし、全国高等学校PTA連合会・リクルート[2009]によると、高校生の進路指導に関する学校への要望を尋ねると、「もっと適性或可能性を気づかせてくれる指導をしてほしい」との回答が少なくなく（上位6位、高校生全体の23.2%）、実際のキャリア教育では、自律に関する指導が十分ではないことがうかがわれる。そこで、まずは教員自身が自律についての社会的意義に関心をもち、そのうえで、教員の指導力向上のための研修を充実させるほか、例えば、学校と地域、企業が連携してインターンシップの機会などを拡充していくべきである。インターンシップは、仕事に触れるなかで学生に自律を考えさせるきっかけとなるもので、近時、東京大学が導入を検討する秋入学の議論のなかでも、高校卒業時から大学入学時までの期間（ギャップタイム）に職業経験を積むことが提唱され、その有用性が注目されている。

また、①に関し、自律に必要な自己の規範は、他者と交わり、他者の個性を尊重するなかで磨かれ、生み出されるものといえる。インターンシップは、学生にとって、広く社会各層に触れる機会をつくることになり、自らの価値観や規範にプラスの影響を与えるものと見込まれる。EUでは、経済力の強化と加盟国間の統合の促進を目的に人物交流協力計画を進めているが、その一つとして、エラスムス計画を実施し（文部科学省HP）、大学間交流協定等による共同教育プログラムを積み重ねて、加盟国間の学生流動を高めるといった成果をあげている。学生に価値の多様さを学ばせる施策として、わが国にとっても参考になる。

以上の2つの方法は、自律する意欲を育てる必要のある人に意識改革の機会をつくり、自律する意欲をもたせるための支援となる。研修や教育によることは、若干迂遠な手段にも思えるが、自律とはそもそも自ら考え決めることであり、こうした機会を付与することこそが時間を要しても有効なはずである。

また、このことは、国や企業が従業員に対して自律に関するメッセージが少なかったことの裏返しでもある。時代や社会の変化を伝えるために、従業員にさまざまな場で自律の重要性を説くことが求められる。

5. おわりに

以上のように、従業員の自律を目指す国や企業の支援のあり方を試案として検討した。すでにみたとおり、これは従業員個人の幸福に資するものであるが、企業にとっての意味を最後に簡単に触れておきたい。

自律した従業員の存在は、職場環境を向上させ、生産性にもプラスの影響を与える可能性があり、企業にとってもメリットになる。それには、およそ2つの理由が考え

られる。第 1 に、いきいきと働く従業員には、個人の独創的なアイデアやイノベーションの創出が期待できる。仕事への前向きな関心なくして、これらの成果が期待できないことはいうまでもない。また、こうした従業員が職場の雰囲気を活発にすれば、他の従業員に肯定的な影響を与えることになるだろう。第 2 に、産業構造が製造業からサービス業へと比重をシフトしているなか、サービス産業では顧客志向がとくに必要となる。自分の仕事を肯定的にとらえることができずに、顧客のニーズに合わせてサービスを提供することは困難である。

国や企業が、従業員の自律に向けて広く施策を実施すべきことは、このことから裏づけられる。

【参考文献】

稲上毅・菅野和夫・諏訪康雄・清家篤[1995]「(座談会) 日本型雇用システムの変化と労働法の課題」『ジュリスト』第 1066 号。

上西充子[2004]「能力開発とキャリア」佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学』有斐閣。

白杵政治[1999]「通説「確定拠出型年金は雇用流動化にプラス」はほんとうか」『ニッセイ基礎研 REPORT』1999 年 12 月号。

金融広報中央委員会ホームページ「企業年金」

<http://www.shiruporuto.jp/life/nenkin/kigyoo/index.html>

厚生労働省[2002]「「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書」。

厚生労働省[2004]『平成 16 年版労働経済の分析』(労働経済白書)。

厚生労働省[2011]『平成 23 年版労働経済の分析』(労働経済白書)。

厚生労働省[2012]「能力開発基本調査(平成 23 年度)」。

厚生労働省ホームページ「在職者訓練の概要」

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/zaisyoku/index.html>

笹倉秀夫[2002]『法哲学講義』東京大学出版会。

諏訪康雄[1999]「キャリア権の構想をめぐる一試論」『日本労働研究雑誌』第 468 号。

諏訪康雄[2002]「エンプロイアビリティは何を意味するのか？」『季刊労働法』第 199 号。

諏訪康雄[2004]「キャリア権をどう育てていくか？」『季刊労働法』第 207 号。

全国高等学校 PTA 連合会・リクルート[2009]「第 4 回「高校生と保護者の進路に関する意識調査」報告書」。

東京しごとセンターホームページ

http://www.tokyoshigoto.jp/category.php?page_id=152

日本経済団体連合会[2006]「主体的なキャリア形成の必要性と支援のあり方」。

仁田道夫[2010]「個人の自律性・主体性と労働組合」『NIRA 政策レビュー』第 49 号。

A.ハーシュマン[2005]『離脱・発言・忠誠』ミネルヴァ書房。

林浩二[2009]「人事制度の“サブシステム”を作り込む (3)」『労政時報』第 3752 号。

富士通ホームページ「自由応募採用」

https://fsquare.jp/2013/select/jiyu_oubo.html

文部科学省[2011]『文部科学白書』。

文部科学省ホームページ「エラスムス計画」

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/007/gijiroku/030101/2-7.htm

丸尾直美[2001]「21世紀日本の産業民主主義戦略」『経営民主主義』第16号。

労政時報[2006]「職種別人事・賃金制度事例」『労政時報』第3673号。

労政時報[2007]「適材適所に工夫を凝らす異動・配置の新施策」『労政時報』第3716号。

第3章 職業生活における自己決定に関する意識

—ホワイトカラー正社員のアンケート調査結果¹から

辻 明子

要旨

・働く人の自律の実態を把握するため、企業で働く正社員のホワイトカラーを対象にアンケートを行った。働く人の自律を「職業生活における自己決定意識」として調査を実施した。

・その結果、職業生活を自分で決めているという意識（自己決定意識）の強さは、組織に共感したり貢献したいという意識（共同性）の強さに反しないことがわかった。

・また、自己決定意識や共同性をもつことと、組織内で改善を求める「声」や就労環境のよりよい職場へ転職する「退出」という自律的な行動の関係をみるため、自己決定意識と共同性を基準にして回答者をグループに分けた。

・自己決定意識が強く共同性も強い人々（充実型従業員）は、「声」を発し、「退出する力（職業能力の他社通用性など）」があると自己評価しているが、実際の転職意欲は必ずしも高くなかった。こうした人々が、企業の先行きが不透明になった場合に転職するかは共同性の強さに依存すると考えられる。

・自己決定意識は弱い共同性が強い人々（旧来型従業員）は、「声」をあまり発していないし、「退出する力」も低いとの自己評価だった。こうした人々は、新しい自律の姿に気づかない、いわゆる「会社人間」ともいえる人々である。彼らは、組織に貢献したいという共同性が強くても、組織に必要な改善行動としての「声」を発していない。こうした行動ができない背景には、「退出する力」が低いことが関係すると考えられる。

1. はじめに

前章までに、働く人の新しい自律では、組織内での改善を求めたり（「声」）、就労環境のよりよい職場へ転職（「退出」）することが重要な手段となっていること、そして、これらを支える方策について、取り上げた。

これらを踏まえ、本章では NIRA が実施したアンケート調査²の結果から、働く人の自

¹ アンケート調査設計にあたり、法政大学キャリアデザイン学部佐藤厚教授より多大なアドバイスをいただいた。心より感謝申し上げます。

² 調査票と単純集計結果は資料（pp.85-98）を、調査の概要と基本属性は本章参考資料(pp.52-55)を参照のこと。

律の現状を探ることとする。ここでは、自律に関わる意識として、職業生活を自分で決めているという意識（職業生活の自己決定意識）に着目し、こうした意識と、「声」や「退出」などの働く環境を自ら変える行動とがどのような関係にあるかをみることにしたい。

本章では、第1節において、本章を通じて用いる「職業生活における自己決定意識」について説明を行い、この意識の傾向を述べる。第2節において、組織で働く労働者に重要な共同性（組織に共感したり貢献したいという意識）と自己決定意識との関係をみる。第3節では、自己決定意識と共同性を基に回答者をグループに分類し、「声」や「退出」という自律的な行動がグループごとによどのように行われているかをみていくこととする。

2. 職業生活における自己決定に関する意識

NIRA では、働く人がどの程度自律しているのかを定量的に把握するため、企業で働く正社員のホワイトカラーを対象にアンケートを実施した。

アンケートでは働く人の自律の基準を、「職業生活」を「自分で決めている」、あるいは「自分に責任がある」と意識していることとし、これらの意識をどの程度強く本人が認識しているかによって自律の程度を調べることを試みた。いわば「職業生活における自己決定意識」によって、働く人の自律を把握しようと設計したアンケート調査である。

アンケート調査の結果について話を進める前に、留意の必要な点が2つある。1つ目は、第1章、第2章で展開した定性的な議論と、アンケートによる定量的把握との間に、ややかい離があるということである。第1章、第2章では、働く人の自律を「一人ひとりが働く人としての規範を持ち、その規範に基づいて選択肢の中から何を選ぶのかを自分で判断して決めること」と定義した。この定義にしたがって自律を正確に把握するためには、「規範」と「自己決定」に関する調査を行う必要がある。

しかしながら、これを調べることは非常に難しい。その難しさは、働く上での規範が非常に多面的なことに起因する。例えば、「なぜ働くのか」といった労働の本質に関わる規範、「働く上でのモラル」といった労働に関わる規範、「どのようなキャリア（垂直的昇進、複線型キャリア等）を是とするのか」といったキャリアに関わる規範、「仕事と家庭の両立」といったワーク・ライフ・バランスに関わる規範などがこれには関係する。こうした規範とその強度について調査を行うことは、膨大な質問を伴うことになり、現実的ではない。

そこで、今回の調査においては、規範についての議論を省き、「自分で判断して決める」という意識（自己決定意識）について尋ねることとした。職業生活における自己決定意識は、働く人の規範についての議論を省いていることから働く人の自律そのものではないが、自律の中核的要素といえるものである。

2つ目は、「職業生活」の意味についてである。ここでは、職業生活における2つの場面を想定している。1つは、日々の職業生活（日常の労働における短期的な局面）であり、もう1つは長期的な職業生活（職業人生ともいうべき長い積み重ねや長期的な将来展望）である。この2つの場面は、お互いに深く関連し合っている。職業人生に対する自己決定意識（長期）が日常労働の自己決定意識（短期）の支えになり、また、日常労働の自己決定意識（短期）の積み重ねが、職業人生の自己決定意識（長期）につながると考えられる。

実際のアンケートの設計について話を進めよう。アンケートでは、「職業生活における

自己決定意識」として、以下の9つの質問を行った（調査票 Q2、本報告書 p.85）。これは、「自己のキャリアへの取組姿勢が、自律的であるか」を測定するために坂柳[1999]が開発したものである³。

- ・ 自分の職業生活を主体的に送っている
- ・ 職業生活の送り方には自分で責任をもつ
- ・ 働いていてもつまらないと思うことが、しばしばある（*⁴）
- ・ 自分から進んで、どんな職業生活を送っていくのか決めている
- ・ 職業生活が充実しないのは、大半は周囲の環境によると思う（*）
- ・ 職業生活で難しい問題に直面しても、自分なりに積極的に解決していく
- ・ 周りの雰囲気にあわせて、職業生活を送っていけばよい（*）
- ・ 充実した職業生活になるかどうかは、自分の意志と責任によると思う
- ・ これからの職業生活を通して、さらに自分自身を伸ばし高めていきたい

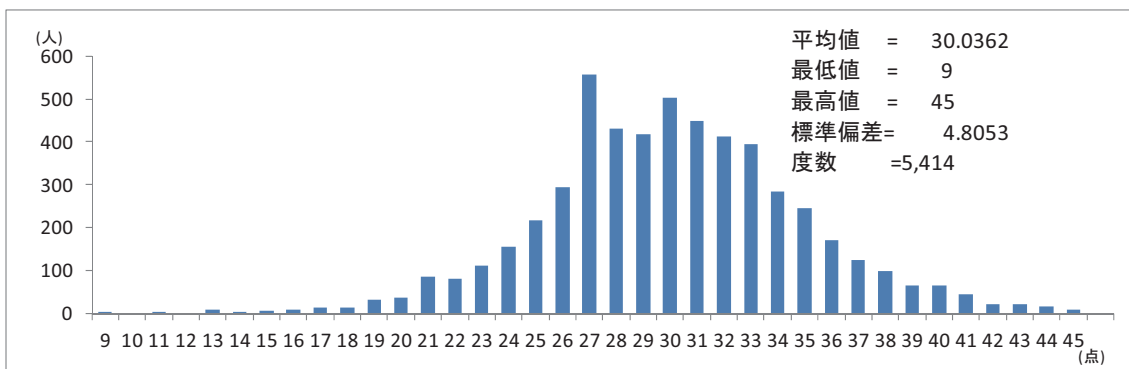
これらの問いに対する回答を得点化⁵して、一人ひとりの職業生活における自己決定意識の程度を測った。

アンケート調査結果は図表 3-1 のとおりである。得点が高いほど、職業生活における自己決定意識が強いということになる。全体の平均は約 30 点であった（最低で 9 点、最高で 45 点）。

この職業生活における自己決定意識を、性別・年齢・役職・収入・職種・健康状態の程度別に平均点を求めたところ、図表 3-2 に示したとおりいくつかの属性による傾向がみられた。

まず、年齢別にみると、年齢が高くなるほど自己決定意識の平均点が高くなる。ただし、男女による違いはほとんどみられない。

図表 3-1 職業生活の自己決定意識：得点の度数分布

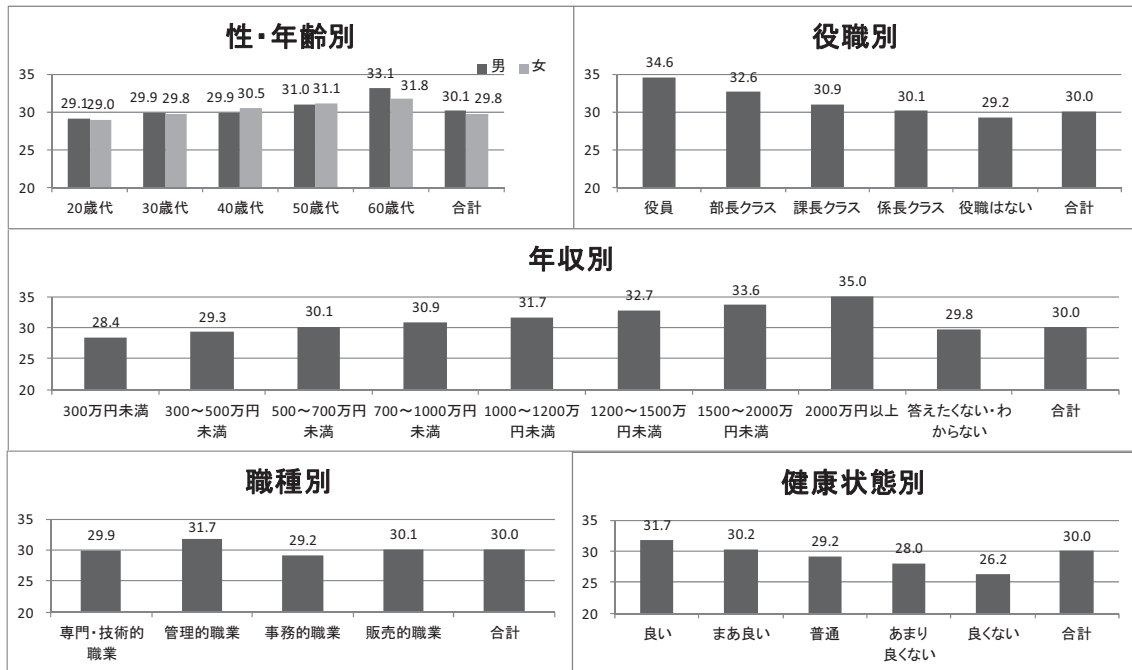


³ 坂柳[1999]が開発した「職業生活自律性尺度」を用いた。

⁴ *の質問は、逆転項目を示す。

⁵ 各質問それぞれについて、「そう思わない」（1点）から「そう思う」（5点）までを回答してもらい、9つの質問の結果を合計した値によって自己決定意識の強さを測った。なお、*のついた逆転項目の質問については得点を反転させ、「そう思わない」を5点、「そう思う」を1点として合計を算出した。

図表 3-2 基本属性別にみた自己決定意識の平均点



次に、役職別にみると、「役職はない」と回答した人の自己決定意識の平均点が 29.2 点と最も低い水準であるが、「係長クラス (30.1 点)」、「課長クラス (30.9 点)」、「部長クラス (32.6 点)」、「役員 (34.6 点)」と役職が高くなるほど自己決定意識は強くなる。

さらに、年収別にみると、「300 万円未満」で自己決定意識の平均点が 28.4 点と最も低く、年収が高くなるにしたがって自己決定意識は強まり、「2,000 万円以上」では 35.0 点となる。

そのほか、職種別では、「管理的職業」の自己決定意識の平均点が最も高い。また、健康状態別では、健康状態が良いほど、自己決定意識の平均点が高い。

3. 共同性と共存する自己決定意識

自己決定意識とは、自己の意思を重視・尊重するものである。また、現実に働く場面では、自分の意思を重視・尊重するばかりでなく、他者を重視・尊重することも不可欠である。特に組織で働く人にとっては、他者と連携・協働することなしに業務を遂行することができないため、組織・集団との関係も重要となる。果たして、自己決定意識の強い人は、組織・集団のことを省みる力が弱く、組織や集団との関係が希薄となる傾向があるのだろうか。

ここでは、組織や集団との関係性を「共同性」としてとらえ、これが、働く人の自己決定意識とどのような関係にあるのかをみていくこととする。

本アンケート調査では、会社に対して共感したり・貢献したい意識⁶を尋ねている。具体

⁶ 関本・花田 [1987] のアンケート調査票より質問文を用いた。

的には、次の4つがそれに関連した質問であり、組織の理念・価値観に共感し、組織のために働きたいという積極的意欲を尋ねたものである（調査票 Q6、本報告書 p.87）。

- ・「この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている」
- ・「この会社の経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い」
- ・「この会社のために尽くそうという気持ちが強い」
- ・「この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない」

これらの質問から得られるものを、ここでは組織に対する「共同性」とする。

上記4つの問いに対する回答を得点化⁷して、共同性の程度を測った。得点が高いほど、共同性が強いということになる。この共同性の平均は11.7点となった（最低4点、最高20点）。

さて、自己決定意識と共同性は、どのような関係にあるのだろうか。既存の研究においては、両者が対立するという考え方と、両立するという考え方がある（デン[1999]、金井[2010]（本報告書 pp.66-70））。

対立するという考え方は、自己の意思を尊重することが、個人が組織内で「わがまま」「勝手に」振る舞い、組織・集団のことを省みる力（共同性）を阻害することにつながるというものである。

これに対して、両立するという考え方は、自己の意思を尊重しても、それは組織・集団を省みる力を阻害しないというものである。社会において自己の意思にしたがって何かを達成するためには、個人は組織・集団において良好な関係を構築し、周囲に配慮する必要があるからである⁸。

本アンケート調査結果では、組織に対する共同性と自己決定意識の関係（相関関係）にプラスの相関（0.457）がみられた（図表 3-3）。つまり、自己決定意識が強いほど、共同性が強いことになる。自己決定意識が強いことは、組織・集団の理念に共感したり根本的な価値を共有することを阻害するものではないという結果となった。

図表 3-3 自己決定意識と共同性の相関係数

	自己決定意識	共同性 (共感・貢献的)
自己決定意識	1.000	.457**
共同性 (共感・貢献的)	.457**	1.000

(注)**は 相関係数が1%水準で有意（両側）。

⁷ 各質問それぞれについて、「そう思わない」（1点）から「そう思う」（5点）までを回答してもらい、9つの質問の結果を合計した値によって共同性の強さを測った。

⁸ 組織への共同性が自己決定の感覚を高めるという主張もある。人が自分で決めていると感じるためには、個人の「価値」に合った選択を行っていることと認識することが前提となる。個人は、共同性が高いと、集団の価値を取り入れ、それを自分の価値と考えるようになり、他人から言われたことでも、「自分の意思で行っている」、「自己決定している」と考えるようになるというものである（長沼 [2004]）。

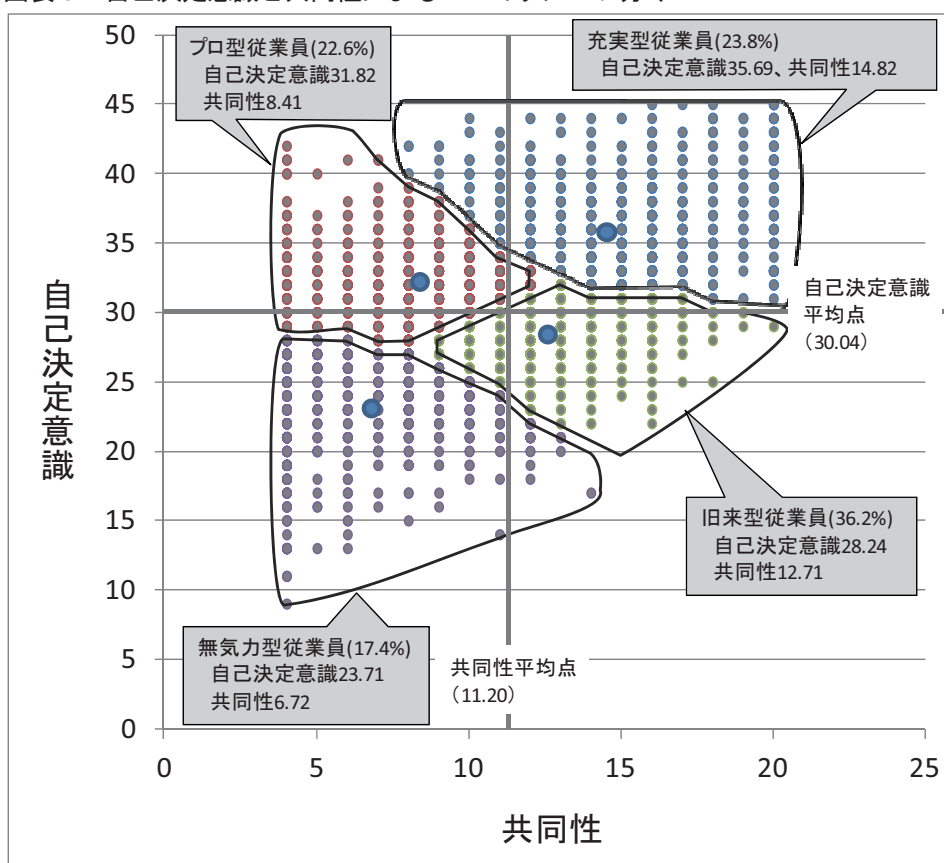
4. 自己決定意識と共同性でみた4つのタイプ

前節では、自己決定意識と共同性が、必ずしも相反するものではないことを確認した。そこで、以下では、自己決定意識と共同性の2つを軸にしてクラスター分析を行い⁹、回答者をグループに分類し、グループごとの行動等の傾向についてみることにしたい。自己決定意識や共同性をもっていることが、組織内で改善を求める「声」や就労環境のよりよい職場に転職する「退出」に、どのように関係するのかをみてみよう。

(1) 自己決定意識と共同性による4つのグループとその特徴

職業生活における自己決定意識と共同性の2つを基準にして分類を行った。ここでは、4つのグループを、それぞれ、「充実型従業員」、「プロ型従業員」、「旧来型従業員」、「無気力型従業員」と名付けた(図表3-4)。4つのグループは、他のグループと比べたとき、次のような基本属性の特徴がある(図表3-5)。

図表3-4 自己決定意識と共同性による4つのグループ分け



⁹ クラスター分析は、与えられたデータについて、定義された類似性により幾つかの均質な集団(クラスター)に分類する手法。中でも今回は、大規模データなので非階層型クラスター分析(一回ですべての個体をいくつかのクラスターに分類し、その後、最適なクラスターになるように調整する方法。具体的には、SPSSの大規模クラスター)を用いた。

図表 3-5 4つのグループ別基本属性

	性年齢階級										合計
	男性20-29歳	男性30-39歳	男性40-49歳	男性50-59歳	男性60-69歳	女性20-29歳	女性30-39歳	女性40-49歳	女性50-59歳	女性60-69歳	
充実型従業員	8.2%	20.4%	21.2%	21.8%	4.5%	6.9%	8.1%	4.4%	4.0%	0.5%	100.0%
プロ型従業員	11.4%	21.7%	20.5%	13.6%	1.3%	12.1%	9.6%	6.4%	3.1%	0.3%	100.0%
旧来型従業員	12.6%	23.8%	21.2%	14.8%	1.5%	10.5%	8.5%	4.4%	2.2%	0.4%	100.0%
無気力型従業員	13.1%	22.9%	20.3%	13.4%	0.9%	12.6%	9.7%	3.9%	3.1%	0.1%	100.0%
合計	11.3%	22.4%	20.9%	16.1%	2.2%	10.2%	8.8%	4.7%	3.0%	0.4%	100.0%

	企業規模				合計
	100~299人	300~499人	500~999人	1,000人以上	
充実型従業員	19.3%	12.1%	12.9%	55.7%	100.0%
プロ型従業員	26.5%	14.0%	13.1%	46.4%	100.0%
旧来型従業員	22.1%	12.6%	12.6%	52.8%	100.0%
無気力型従業員	28.4%	13.7%	12.9%	45.0%	100.0%
合計	23.2%	12.9%	12.8%	51.1%	100.0%

	役職					合計
	役員	部長クラス	課長クラス	係長クラス	役職はない	
充実型従業員	3.8%	13.6%	23.0%	18.8%	40.8%	100.0%
プロ型従業員	0.5%	5.3%	15.7%	20.3%	58.2%	100.0%
旧来型従業員	0.9%	6.2%	17.1%	19.9%	55.9%	100.0%
無気力型従業員	0.4%	2.8%	11.7%	17.1%	68.0%	100.0%
合計	1.5%	7.4%	17.5%	19.2%	54.3%	100.0%

	年収								合計
	300万円未満	300~500万円未満	500~700万円未満	700~1000万円未満	1000~1200万円未満	1200~1500万円未満	1500~2000万円未満	2000万円以上	
充実型従業員	4.8%	25.4%	25.9%	26.8%	8.5%	5.1%	2.3%	1.1%	100.0%
プロ型従業員	11.3%	37.9%	27.6%	16.0%	4.5%	2.0%	0.4%	0.3%	100.0%
旧来型従業員	9.1%	33.0%	28.7%	20.4%	5.7%	2.2%	0.6%	0.4%	100.0%
無気力型従業員	16.4%	42.6%	22.9%	14.1%	2.9%	0.7%	0.4%		100.0%
合計	9.5%	33.5%	26.9%	20.2%	5.7%	2.7%	1.0%	0.5%	100.0%

	職業				合計
	専門・技術的職業	管理的職業	事務的職業	販売的職業	
充実型従業員	25.3%	34.8%	30.4%	9.4%	100.0%
プロ型従業員	32.6%	16.5%	37.8%	13.1%	100.0%
旧来型従業員	27.1%	20.1%	42.9%	9.9%	100.0%
無気力型従業員	26.3%	12.3%	50.9%	10.4%	100.0%
合計	27.6%	22.1%	40.0%	10.4%	100.0%

	世帯形態						合計
	独身で独立生計	独身で親と同居	既婚で夫婦のみ	既婚で夫婦と子ども	既婚で夫婦と子どもと親	その他	
充実型従業員	18.0%	10.6%	15.8%	46.1%	6.2%	3.2%	100.0%
プロ型従業員	27.7%	16.5%	15.3%	32.7%	5.5%	2.3%	100.0%
旧来型従業員	21.6%	15.6%	15.6%	39.5%	5.5%	2.2%	100.0%
無気力型従業員	24.5%	20.8%	13.0%	34.4%	4.3%	2.9%	100.0%
合計	22.3%	15.3%	15.2%	39.1%	5.5%	2.6%	100.0%

	健康状態					合計
	良い	まあ良い	普通	あまり良くない	良くない	
充実型従業員	38.2%	35.8%	21.1%	4.2%	0.7%	100.0%
プロ型従業員	26.0%	34.4%	27.8%	10.6%	1.2%	100.0%
旧来型従業員	21.6%	36.1%	31.8%	9.0%	1.5%	100.0%
無気力型従業員	15.3%	28.1%	34.3%	17.6%	4.8%	100.0%
合計	25.8%	34.4%	28.6%	9.4%	1.8%	100.0%

(注)色がついている部分は、合計と比べて5%ポイント以上差の大きい数値である。

① 充実型従業員（全体の 23.8%）

自己決定意識、共同性がともに強いグループである（自己決定意識 35.69 点、共同性 14.82 点）。他のグループと比べ、年齢層は高い人が多く、若い人が少ない。役職では、「部長クラス」（13.6%）や「課長クラス」（23.0%）と回答した割合が多く、「役職はない」は少ない。また、年収は、高所得者の割合が多く、「300 万未満」、「300-500 万円未満」等の年収が低い人の割合が少ない。職業では、「管理的職業」（34.8%）が多く、「事務的職業」（30.4%）が少ない。世帯形態では、「既婚で夫婦と子ども」が多い。健康状態は、「良い」が多い。

② プロ型従業員¹⁰（全体の 22.6%）

自己決定意識は全体の平均より強いが、共同性は弱いグループである（自己決定意識 31.82 点、共同性 8.41 点）。他のグループと比べ、職業では「専門・技術的職業」と回答した人の割合が多く（32.6%）、「管理的職業」が少ない（16.5%）。世帯形態をみると、「独身で独立生計」（27.7%）が多く、「既婚で夫婦と子ども」（32.7%）が少ない。

③ 旧来型従業員（全体の 36.2%）

旧来型従業員は、共同性は強いが、自己決定意識は弱いグループである（自己決定意識 28.24 点、共同性 12.71 点）。このグループは、グループ内の属性別構成割合（性別、年齢、役職、年収など）が、回答者全体の構成割合に最も近い。

④ 無気力型従業員（全体の 17.4%）

無気力型従業員は、自己決定意識、共同性がともに弱いグループである（自己決定意識 23.71 点、共同性 6.72 点）。他のグループと比べ、比較的小さい企業に勤める割合が多い。また、「役職はない」と回答した人の割合が多い（68.0%）。職業別では、「管理的職業」（12.3%）の割合が少なく、「事務的職業」（50.9%）に従事している割合が多い。健康状態が「良い」、「まあ良い」と回答した割合が少なく、「普通」、「あまり良くない」と回答した割合が多い。

（2）4つのグループの行動：働く場での「声」と「退出」に着目して

次に、職業生活の自己決定意識や共同性をもつことが、組織内で改善を求める「声」や就労環境のよりよい職場へ転職する「退出」にどのように関係するのか、4つのグループ別に違いをみることにする。

「声」をあげているか

組織内で改善を求める「声」についてみてみよう。

「声」は、現在の職場において意思表示や改善を行うことである。ここで取り上げる「声」は、個人的な事柄（自分のキャリアに関することなど）のために意思表示を行うことにとどまらない。組織にとって必要な改善の意思表示や、こうした意思表示を支える社風につ

¹⁰ なお、本章でいう「プロ型従業員」の「プロ」とは、本報告書巻頭言(p.5)において守島が示した「プロフェッショナル」とは異なる概念である。前者は「専門・技術的職業」を意味するが、後者は「自らの専門性と規範に基づいて判断し、付加価値を創造する」という自律性を意味する。

いても「声」としてとらえることとした。

こうした「声」は、自己決定意識の強い人ほど発する傾向にあるのかもしれない。本章での自己決定意識とは、「職業生活」を「自分で決めている」、あるいは「自分に責任がある」と意識していることである。こうした意識は、自分のキャリアに関する意思表示はもちろんのこと、組織に必要な改善の意思表示と関係があると考えられる。また同時に、共同性も関係する可能性がある。実際はどうであろうか。

アンケートにおける「声」に関連する質問として、次の3つを取り上げる。

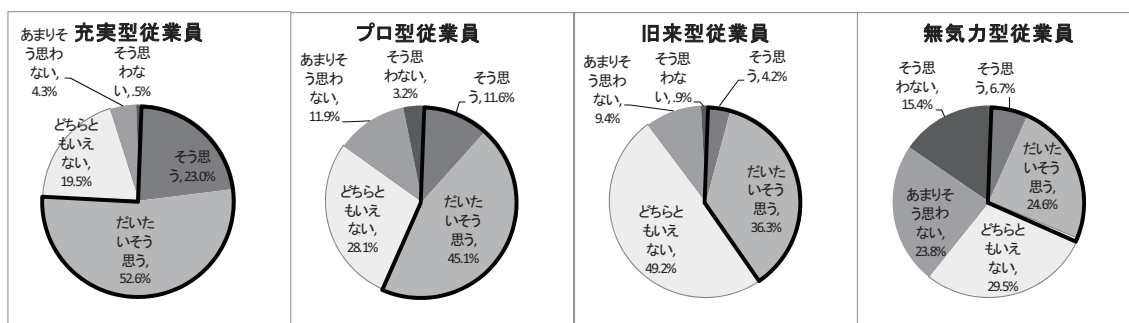
- ・「組織にとって必要だと思うことは上司と意見が合わなくても言う」（調査票 Q7(b)、本報告書 p.87)
 - ・「人事異動の自己申告制に関する有無と利用状況」（調査票 Q13(c)、本報告書 p.89)
 - ・「(会社の社風・職場の雰囲気) 労使のコミュニケーションが取れている」（調査票 Q4(f)、本報告書 p.86)
- である。

まず、「組織にとって必要だと思うことは上司と意見が合わなくても言う」という質問をみる。これは組織にとって必要な改善を働きかける意思表示である。この行動を最も行っていたのは充実型従業員であった。充実型従業員のうち75%以上が「そう思う」、あるいは「だいたいそう思う」と回答した。次いで、プロ型、旧来型、無気力型の順となり、無気力型従業員では、肯定的な回答は30%程度であった(図表 3-6)。

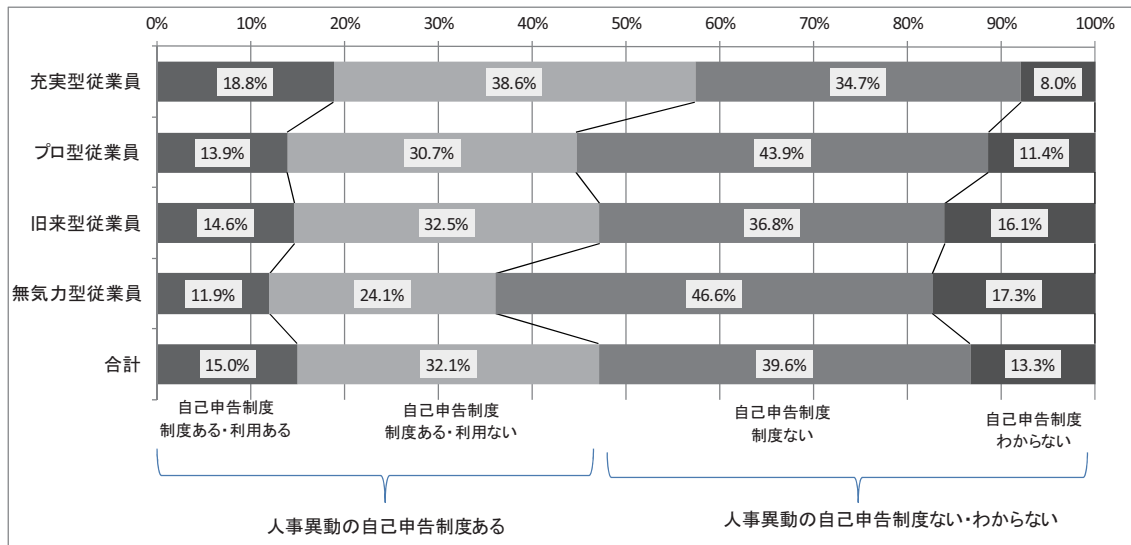
こうした組織にとって必要な改善行動をとるかは、共同性の強さに応じるとも考えられるが、実際には充実型従業員の次に共同性が強い旧来型従業員よりも、共同性が弱いプロ型従業員の方が積極的との結果になった。

次に、「人事異動の自己申告制に関する有無と利用状況」を取り上げよう。これは、自分のキャリアに関して意思表示を行っているかをみるものである。その結果、会社に人事異動の自己申告制度があると回答した人の割合も、実際に利用した人の割合も、充実型従業員が最も多かった(図表 3-7)。そして、次に制度を利用していたのは、プロ型従業員や旧来型従業員で、この両者の利用に関する差は小さかった。他方、無気力型従業員は、制度の有無についてわからなかったり、また制度そのものがないとの回答が非常に多かった。

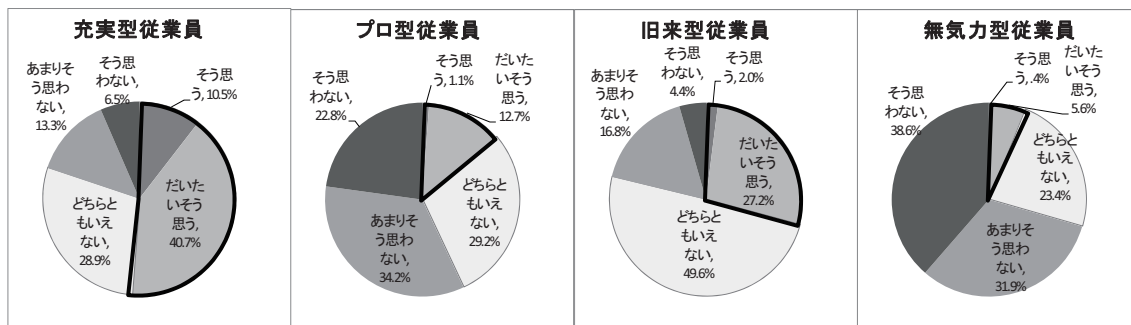
図表 3-6 組織にとって必要だと思うことは上司と意見が合わなくても言う (調査票 Q7(b)、本報告書 p.87)



図表 3-7 人事異動の自己申告制度（調査票 Q13(c)、本報告書 p.89）



図表 3-8 労使のコミュニケーションが取れている（調査票 Q4(f)、本報告書 p.86）



続いて、「(会社の社風・職場の雰囲気) 労使のコミュニケーションが取れている」という質問についてみよう (図表 3-8)。この質問は、「声」を支える社風に着目したものである。従業員が労使のコミュニケーションは取れていると認識することは、従業員が意見を発する機会の多いことを意味すると考えられる。

この質問に対して、充実型従業員は約半数 (51%) が肯定し (「そう思う」と「だいたいそう思う」を足したもの)、次に肯定する割合が多いのは旧来型従業員で 29%であった。これに、プロ型従業員(14%)、無気力型従業員(6%)が続く。一方で、否定的な回答 (「そう思わない」と「あまりそう思わない」を足したもの) は無気力型従業員とプロ型従業員で多く、無気力型従業員の 7 割以上、プロ型従業員の 5 割以上が労使のコミュニケーションが取れていないという回答であった。

つまり、共同性の強いグループの順番に、労使コミュニケーションが取れていると肯定的に考える人の割合が多いという結果となった。

ここまでの「声」についての議論をまとめてみよう。グループ別にみると、

- ① 自己決定意識も共同性も強い充実型従業員が、最も「声」を発していた。
- ② 充実型従業員の次に「声」を発している割合の多いグループは、質問によって異なる。職

場の改善行動については、自己決定意識の強いプロ型従業員が声を発している割合が多い。また労使のコミュニケーションについては、共同性の強い旧来型従業員の割合がやや多かった。

- ③ 無気力型従業員は、すべての「声」に関する質問で肯定的な回答をした割合が最も少なかった。

すなわち、自己決定意識の強いグループは、「声」を発する傾向が強い。それは、個人的な事柄（自分のキャリアに関する事柄など）のみでなく、組織にとって必要だと思う事柄においても同様であった。一方、共同性は強いが自己決定意識は弱い旧来型従業員は、個人的な事柄であっても、また、それが組織にとって必要だと思う事柄であっても、職場の改善行動を行なわない結果となった。

「退出」できるか

続いて、「退出」に関する行動や意識についてみてみよう。

「退出」に関連する質問として次の3つを取り上げる。

- ・「自分の職業能力は他社でも通用する」（調査票 Q7(g)、本報告書 p.88）
- ・「仕事に必要なスキルや能力を伸ばしている」（調査票 Q7(h)、本報告書 p.88）
- ・「今後、よりよい機会を求めて転職するつもりがあるかどうか」（調査票 Q22、本報告書 p.92）

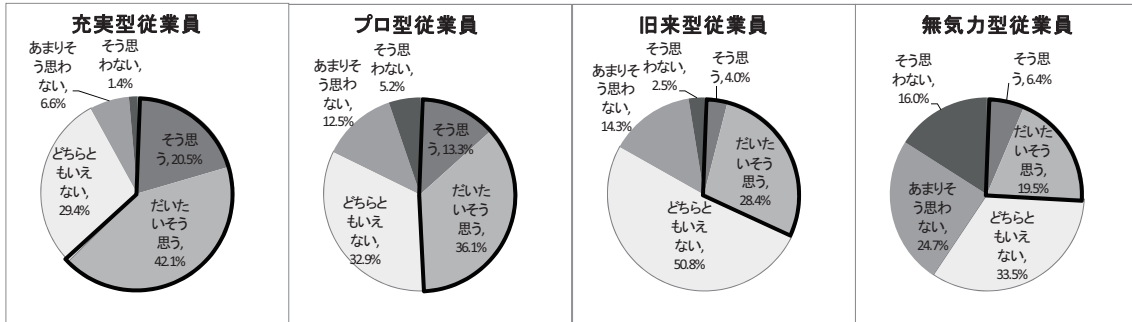
まず、1つ目の「自分の職業能力は他社でも通用する」という質問についてみてみよう（図表 3-9）。この質問は、職業能力に対する自己評価であり、主観的な評価から「退出」をとらえたものである。

「他社でも通用する」（「そう思う」と「だいたいそう思う」を足したもの）と回答した割合が最も多いのは充実型従業員であり、全体の約6割を占める。次いで、プロ型従業員（5割）、旧来型従業員（3割）、無気力型従業員（2割）と続く。つまり、自分の能力の他社通用性から「退出」をとらえると、充実型従業員がもっとも強いという結果である。

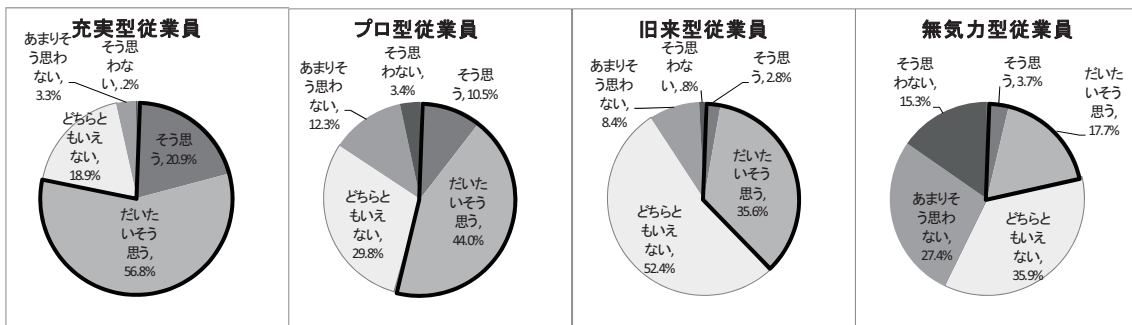
次に、2つ目の「仕事に必要なスキルや能力を伸ばしている」との質問の結果をみると、これを肯定する割合（「そう思う」と「だいたいそう思う」を足したもの）は、充実型従業員 77.7%、プロ型従業員 54.5%、旧来型従業員は 38.4%、無気力型は 21.4%の順となった。この質問から「退出」をとらえると、職業能力の他社通用性に対する自己評価と同じく、自己決定意識の強いグループほど強いという結果である。

さらに、3つ目の「今後、よりよい機会を求めて転職するつもりがあるか」との転職意欲を尋ねたところ、「ある」（「転職するつもりがある」と「どちらかというところ」を足したもの）と回答した割合は、無気力型従業員（50.9%）とプロ型従業員（49.4%）の順で多かった（図表 3-11）。一方、旧来型従業員（26.8%）と充実型従業員（23.8%）では転職意欲のある人の割合は少なかった。このように、共同性の弱いプロ型従業員と無気力型従業員のグループでは、約半数の人が転職意欲をもつことがわかる。このことは、転職意欲は、自己決定意識との関係よりも、共同性との関係が強いことを示しているように思われる。この点については、改めて後述する。

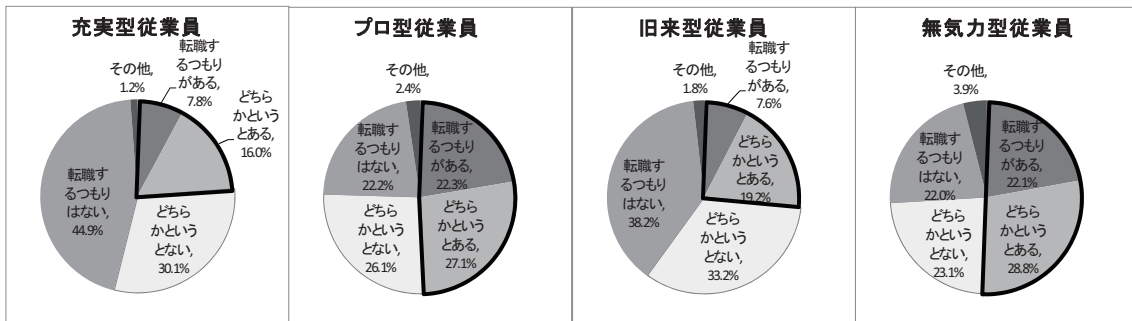
図表 3-9 自分の職業能力は他社でも通用する（調査票 Q7(g)、本報告書 p.88）



図表 3-10 仕事に必要なスキルや能力を伸ばしている（調査票 Q7(h)、本報告書 p.88）



図表 3-11 今後の転職意欲（調査票 Q22、本報告書 p.92）



ここまでの「退出」についての議論をまとめてみよう。グループ別にみると、

- ① 充実型従業員は、自分の職業能力を高く評価し、スキルや能力向上を行っている割合が高い。しかし、転職意欲は高くない。
- ② プロ型従業員と無気力型従業員のような、共同性の弱いグループの方が転職意欲は高い。
- ③ 旧来型従業員、無気力型従業員は、スキルや能力向上を行っている割合が低い。

この結果をみると、「退出する力」をもっているグループと「退出する意欲」のあるグループが異なっていることを指摘しておきたい。

自分の能力が他社でも通用すると評価し、スキルや能力向上を行う充実型従業員は、「退出する意欲」、すなわち、転職意欲が必ずしもあるわけではない。「退出する意欲」があるのは、共同性の弱いプロ型従業員と無気力型従業員といえる。

この結果は、「退出する力」は自己決定意識と関係が強く、他方、「退出する意欲」は共

同性と関係が強いことを示唆している。転職についての既存の研究では、転職意欲と共同性に関係があることが指摘されている。また、男性ホワイトカラーの転職希望に関する分析によれば、企業への愛着心があると、転職を考えなくなり、またその影響の度合いも強いことが明らかになっている(戸田 [2003])。さらに、「会社に留まる意向のある人(転職するつもりがない人)」は、職場の人間関係を肯定的に評価していることが重要な特徴であるという分析結果¹¹もある(小倉 [2010])。今回のアンケート調査の結果は、こうした既存の研究結果とある程度整合的なものといえる。

(3) まとめ

自己決定意識と共同性の2つの基準を基に、クラスター分析を行い、4つのグループ、すなわち、充実型従業員、プロ型従業員、旧来型従業員、無気力型従業員に全体を分類した。そして、グループ別でみたときに、自己決定意識や共同性をもつことと、組織内で改善を求める「声」や就労環境のよりよい職場に転職する「退出」がどのように関係しているかを調べた。

4つのグループをみると、次のような特徴があった。

「充実型従業員」は自己決定意識、共同性がともに非常に強いグループである。彼らは他のグループと比較して最も「声」を発している。また、自分の能力は他社でも通用すると考えており、スキルや能力向上を行っている割合も高い。その反面、転職意欲をもって人は少なかった。つまり、「声」や「退出する力」は高いが、「退出する意欲」は低い。その理由として、「退出する意欲」が共同性の影響を受けていることがあげられる。この点は前項において説明したように、共同性が強いために充実型従業員は転職意欲が低い結果になったとの解釈が考えられる。

「プロ型従業員」は、自己決定意識は強いが、共同性は弱いグループである。組織に必要なことは上司と意見が合わなくても言うなど「声」を発する傾向が比較的高く、また、転職意欲も高い。転職意欲の高さは、充実型従業員と違って共同性があまり強くないことが要因と考えられる。

一方、「旧来型従業員」は、共同性は強いが、自己決定意識は弱いグループである。彼らは、「声」も「退出」に関する行動もあまり行っていなかった。共同性が強く組織に貢献したいと思っても、組織にとって必要な改善行動を行っていない。こうした旧来型従業員は、新しい自律の姿に気づかないホワイトカラー労働者、いわゆる「会社人間」の代表例だろう。また、今後は、「声」をあげないことが、組織内で生き残ることを難しくする時代になるかもしれない。そうなったとき、外部労働市場で困難に直面するグループと考えられよう。

最後の「無気力型従業員」は、共同性、自己決定意識がともに弱いグループである。転職意欲は高いが、自分の能力が他社で通用するとは本人も考えておらず、スキルや能力の

¹¹小倉 [2010]は、会社に「留まる」意向のある人の特徴を分析した。留まる意向のある人の特徴として、人間関係に満足していること以外に、次の事柄をあげている。「長い在籍期間」、「長期雇用を望ましいと思う」、「会社の業績が悪くなく失業不安がない」、「処遇等の納得感が高い」、「相対的に高収入で労働時間が短い」、「今の会社を選んだときの労働需給状況が良い」、「自分のやりたい仕事ができそうな会社を選んでいる」、「満足度が高い」。

向上を行っている割合が低いことから、「退出」後に新たな仕事に就く可能性は低いと考えられる。彼らにとっては、新しい仕事を獲得できるための能力の向上（「退出する力」を高めること）が、最も必要となる。

以上、4つのグループについて整理したが、「声」と「退出」という視点から整理し直すと、次の2点が明らかとなる。

まず、「声」という組織内での改善行動や意思表示は、自己決定意識が強いグループでより行っている傾向があった。「組織にとって必要だと思うことは上司と意見が合わなくても言う」といった組織に役立つ「声」を発する傾向は、共同性が強く組織に貢献したいとの気持ちが強いグループより、自己決定意識が強いグループの方であった。組織に貢献したいという共同性が強くても、自己決定意識の弱いグループは、組織にとって必要な事柄についての発言が行われていない。

また、「退出」についてみると、自己決定意識が強いグループほど「退出する力」がある。すなわち、職業能力の高い自己評価やスキルや能力の向上行動がみられる傾向が確認された。しかし、最も自己決定意識が強いグループでは、転職意欲が極めて低かった。転職行動は、自己決定意識と深く関係するのではなく、共同性に関係すると考えられる。

なお、「声」と「退出」の関係について、本章ではほとんど検討を行っていない。「声」と「退出」（転職意欲）が、トレードオフの関係にある可能性について、「労働組合（「声」と「退出」）を分析した研究¹²は（小池 [1983]、中村・佐藤・神谷 [1988] ）、「声」を発することができれば、「退出」という手段を使わなくても問題を解決することができるし、また、「退出」のコストが小さければ「退出」を志向し「声」を使う必要がないと指摘している。こうした関係にあることの可能性は、新しい自律の姿を考える上で、今後の重要な検討課題となる。

5. おわりに

以上、アンケート調査を実施することによって、働く人の自律の姿、つまり自己決定意識と働く環境を変える行動を把握した。アンケート調査の結果から浮かび上がった点を2つ指摘しておきたい。

1つは、自己決定意識が強く共同性も強い人々（充実型従業員）は、「声」を発し、「退出する力（職業能力の他社通用性）」があると自分でも評価しているが、実際の転職意欲は必ずしも高くなかった。こうした人々が、企業の先行きが不透明になった場合に転職するかは共同性の強さに依存すると考えられる。

本報告書が重視しているのは、もう1つの点である。それは、自己決定意識は弱いが共同性が強い人々（旧来型従業員）が、「声」をあまり発していないし、「退出する力」も低いと自己評価していることだ。こうした人々は、新しい自律の姿に気づかない、いわゆる「会社人間」ともいえる人々である。彼らは、組織に貢献したいという共同性が強くても、

¹² しかし、その因果関係、すなわち、「声」が「退出」に影響を与えるのか（「声」によって組織内での不満が解消して離職が少なくなるのか）、「退出」が「声」に影響を及ぼすのか、については議論があるとされている点に留意が必要である（都留 [2002]、梅崎・田口 [2007]）。

組織にとって必要な改善行動としての「声」は発していない。こうした行動ができない背景には、「退出する力」が低いことが関係すると考えられる。彼らは、「退出する力」を高めるためにも自己決定意識を強めることが大切である。

働く人を取り巻く環境の変化を考えると、職を失うリスクは高くなっている。組織内で生き残るために、実際に「声」をあげることが求められる時代に、「声」をあげられず「退出する力」が低い人は、いずれ困難に直面することが明らかである。雇用リスクの高い環境下において、必要なことは発言し、能力を日々磨き、場合によっては転職するといった「声」や「退出」を行なうことは、ホワイトカラーにとっての目指すべき姿の一つといえる。

【参考文献】

- 梅崎修・田口和雄 [2007] 「中小企業における従業員発言機構の機能」『中小企業における労使コミュニケーションと労働条件決定』労働政策研究報告書 No.90。
- 岡本英嗣 [2011] 「自律的キャリアへの取組事例とその課題（一考察）：日本の大企業・正社員の実態調査から」『目白大学経営学研究』第9号。
- 小倉一哉 [2010] 「会社を辞めないのはどんな人か？」『日本労働研究雑誌』第603号。
- 金井壽宏 [2010] 「ひとの自律とキャリア」『NIRA 政策レビュー』第49号。
- 小池和男 [1983] 「序説：ホワイトカラー化組合モデル－問題と方法－」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会。
- 坂柳恒夫 [1999] 「成人キャリア成熟尺度(ACMS)の信頼性と妥当性の検討」『愛知教育大学研究報告書』第48巻。
- 坂柳恒夫 [2001] 「成人キャリア成熟尺度」堀洋道編『心理学測定尺度集(2)：人間と社会のつながりを捉える”対人関係・価値観”』サイエンス社。
- 砂原庸介 [2004] 「自律を求める若年正社員」SSJDA-30『多様な働き方の構造分析報告書』。
- 関本昌秀・花田光世 [1987] 「企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』第1巻第1号。
- 都留康 [2002] 『労使関係のノンユニオン化：ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社。
- エドワード・L・デシ、リチャード・フラスト（櫻井茂男訳）[1999] 『人を伸ばすカー内発と自律のすすめ』新曜社。
- 戸田淳仁 [2003] 「男子ホワイトカラーの転職希望に関する実証分析」SSJDA-27『ホワイトカラーの職業的生涯と昇進・移動・転職：連合総研・ホワイトカラー関連調査の再分析』。
- 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平 [1988] 『労働組合は本当に役に立っているのか』総合労働研究所。
- 長沼君主 [2004] 「自律性と関係性から見た内発的動機づけ研究」、上淵寿編『動機づけ研究の最前線』北大路書房。
- 労働政策研究・研修機構 [2007] 「働き方の多様化とセーフティーネット：能力開発とワークライフバランスに着目して」。
- 労働政策研究・研修機構 [2011] 「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」。

参考資料 アンケート調査の概要と基本属性

「職業生活における自己決定に関する意識」を中心に、アンケート調査を行った。

職業生活において自己決定をしている意識があるのか、またそうした意識の強い人の行動・社会意識について明らかにすることが目的である。

この他に、共同性、エンゲージメント（やる気）、仕事の裁量性、社風・上司の評価、賃金の決め方、社内制度（福利厚生、異動、能力向上）、転職経験、転職意欲、社会意識、社外環境、基本属性についても尋ねている（資料 pp.85-98）。

調査の実施は、調査会社インテージに依頼し、調査方法は web モニターを活用したインターネット調査¹³であった。調査対象はインターネットのモニター登録者のうち、大企業（従業員規模 100 人以上）に正社員として勤めているホワイトカラー¹⁴とした。

調査対象を大企業ホワイトカラー正社員とした理由は、彼らに現下の雇用を取り巻く変化とそこから来る課題が集中しており、課題へ対応するために自律に関する意識をもつことが求められる人々であると考えたためである。経済成長の終焉によって終身雇用の維持が困難となりつつあることは、「正社員」にとってとても大きな変化だ。特に、これまで「大企業」に勤めている正社員は、企業の倒産やリストラ等による雇用喪失リスク（非自発的失業）についての備えが中小企業の正社員に比べて相対的に必要とされてこなかったため、こうした変化に対する認識が乏しい可能性がある。また従業員に求められる資質が変化したことについては、ブルーカラーよりもホワイトカラーが、より対応を迫られている。これらの理由から、アンケート調査の対象を大企業ホワイトカラー正社員とした。

なお回答者の性年齢別の人数については、2007 年総務省「就業構造基本調査」における従業員規模 100 人以上の民間企業ホワイトカラー労働者の分布を基にし、この分布に合うように性年齢別の回収数を集めることとした。得られた回答は 5414 サンプルであった。

¹³ インターネットモニターを用いたアンケート調査は、特定の属性に対して実施することが容易である、調査の実査に時間とコストがかからない等のメリットがある。しかしながら、手法に基づく対象者の特性の偏りがある点に留意する必要がある。「モニターになること」そのものに起因する偏りがある（セレクションバイアスがある）だけでなく、「インターネット利用していること」、「高頻度にアンケート調査に回答している」等により、郵送調査法と比較したときと回答の差が生じる（労働政策・研究研修機構[2005]「インターネット調査は社会調査に利用できるかー 実験調査による検証結果 ー」）。その結果、具体的な回答の傾向として、インターネットを用いた調査方法は郵送調査法と比較して、「不公平感、不安・不満が強い」、「収入や財産に価値をおいているなど金銭物質へ志向が強い」、「日本の雇用慣行に否定的」との点が指摘されている。

¹⁴ 本アンケート調査におけるホワイトカラーの定義は、日本標準職業分類大分類の「専門・技術的職業」、「管理的職業」、「事務的職業」、「販売的職業」に該当する職業とした。

NIRA 職業生活における自己決定に関する意識調査

調査票タイトル：働き方に関するアンケート

調査期間：2011年2月25日～2011年3月1日

調査方法：インターネットを用いたアンケート調査

調査対象者：調査会社インターネットモニター登録者のうち、大企業（従業員規模100人以上）のホワイトカラー正社員

主な調査項目：職業生活の自己決定に関する意識、共同性、エンゲージメント（やる気）、裁量性、社風・上司の評価、賃金の決め方、社内制度（福利厚生、異動、能力向上）、転職経験、転職意欲、社会意識、社外環境、基本属性等

依頼数：8356 回答完了数：5866 有効回答数：5414 回収率：70.2%（回答完了数÷依頼数）

回答者の基本属性及び主要な質問の回答結果が、参考表である。

性別では男性が全体の73%を占めている。また、年齢別では30歳代が最も多く31.2%、次に40歳代の25.7%、20歳代の21.5%がこれに続く。これは、日本の大企業ホワイトカラーの分布にあわせて、回答者の性年齢別人数を設定したためである。

職業別では、最も多いのが「事務的職業（40%）」で、「専門技術的職業（27.6%）」、「管理的職業（22.1%）」、「販売的職業（10.4%）」が続く。

企業規模別では、従業員規模が「1,000人以上」と回答した割合が51.1%と過半数を占めている。

役職別にみると、「役職がない」と回答した人が最も多く54.3%、「係長クラス（19.2%）」、「課長クラス（17.5%）」の順である。

年収は、「300-500万円未満」と回答した割合が最も多く、全体の32.4%を占めた。これに、「500-700万円未満（26%）」、「700-1,000万円未満（19.6%）」が続く。

健康状態については5件法（「良い」、「まあ良い」、「普通」、「あまり良くない」、「良くない」）で尋ねた。「まあ良い」と回答した割合が34.4%と最も多く、「普通（28.6%）」、「良い（25.8%）」がこれに続く。健康状態が良くない人（「良くない」と「あまり良くない」を足したもの）は、全体の1割程度いた。

賃金については、「賃金の額はどのような点が重視されて決まっているか」と質問し、3つまで選んでもらった。その結果、「部門・会社の業績」、「自分の業績」、「職務経験や勤続年数」と回答した割合が多く、それぞれ4割以上の人を選んでいる。

社内制度については、福利厚生制度（家族手当制度、住宅手当制度、60歳以上再雇用制度・定年延長、退職金制度）、社内異動制度（社内公募制、FA制、人事異動の自己申告制）、能力向上に関する制度（業務上必要な能力に関する制度、キャリア形成支援の制度、自己啓発支援の制度）の有無と利用について尋ねている。福利厚生制度の社内の有無については、「退職金制度」があると回答した割合が最も高く89.2%、「60歳以上の再雇用・定年延長」、「住宅手当制度」、「家族手当制度」は6割以上の人があるという回答をした。社内異動制度の有無については、あると回答した割合は、「人事異動の自己申告制」が47.1%、「社内公募制」が34.7%、「FA制」が9.7%となった。能力向上に関する社内制度については、「自己啓発支援の制度」は54.5%、「職業上必要な能力の向上に関する制度」は50.6%、

「キャリア形成支援の制度」は42.8%があると回答した。

また、「自己啓発を過去5年間に実際に行った」と回答した人は51.5%であった。

参考表 回答者基本属性

		度数	%
総数		5,414	100.0
性別	男性	3,952	73.0
	女性	1,462	27.0
年齢階級	20-29歳	1,165	21.5
	30-39歳	1,689	31.2
	40-49歳	1,389	25.7
	50-59歳	1,034	19.1
	60-69歳	137	2.5
職業	専門・技術的職業(医師、介護福祉士、技術者など)	1,492	27.6
	管理的職業(課長職以上、経営者など)	1,194	22.1
	事務的職業(一般事務、経理、内勤の営業など)	2,163	40.0
	販売的職業(小売・卸売店員、不動産売買、外勤の営業など)	565	10.4
企業規模	1~99人	0	0.0
	100~299人	1,255	23.2
	300~499人	698	12.9
	500~999人	693	12.8
	1,000人以上	2,768	51.1
役職	役員	81	1.5
	部長クラス	401	7.4
	課長クラス	950	17.5
	係長クラス	1,042	19.2
	役職はない	2,940	54.3
年収	300万円未満	500	9.2
	300~500万円未満	1,753	32.4
	500~700万円未満	1,407	26.0
	700~1000万円未満	1,061	19.6
	1000~1200万円未満	301	5.6
	1200~1500万円未満	141	2.6
	1500~2000万円未満	51	0.9
	2000万円以上	26	0.5
	答えたくない・わからない	174	3.2
世帯形態	独身で独立生計	1,207	22.3
	独身で親と同居	829	15.3
	既婚で夫婦のみ	822	15.2
	既婚で夫婦と子ども	2,119	39.1
	既婚で夫婦と子どもと親	298	5.5
その他	139	2.6	
最終学歴	中学	6	0.1
	高校	671	12.4
	専修学校・各種学校	366	6.8
	高専・短大	393	7.3
	大学	3,355	62.0
	大学院	623	11.5
健康状態	良い	1,395	25.8
	まあ良い	1,864	34.4
	普通	1,550	28.6
	あまり良くない	510	9.4
	良くない	95	1.8
賃金で重視されている事柄 (複数回答)	自分の業績	2,488	46.0
	部門・会社の業績	2,544	47.0
	資格や能力	974	18.0
	仕事への努力	854	15.8
	仕事の困難さや職務内容	1,000	18.5
	職務経験や勤続年数	2,358	43.6
	年齢	1,513	27.9
	周囲との協調性やコミュニケーション能力	340	6.3
	その他	170	3.1
福利厚生制度 (ある人)	家族手当制度(配偶者手当など)	3,444	63.6
	住宅手当制度(住宅手当、家賃補助、社宅等)	3,531	65.2
	60歳以上再雇用制度・定年延長	3,767	69.6
	退職金制度	4,830	89.2
社内異動制度 (ある人)	社内公募制	1,879	34.7
	FA(フリー・エージェント)制	524	9.7
能力向上制度 (ある人)	人事異動の自己申告制	2,548	47.1
	業務上必要な能力の向上に関する制度	2,739	50.6
	キャリア形成支援の制度	2,316	42.8
自己啓発	自己啓発支援の制度	2,951	54.5
	自己啓発を過去5年間のうちに行った	2,787	51.5
今後の転職意欲	転職するつもりがある	731	13.5
	どちらかという転職するつもりがある	1,185	21.9
	どちらかという転職するつもりはない	1,575	29.1
	転職するつもりはない	1,807	33.4
	その他	116	2.1

II 部

自律に関する見解

「個」の自律を考える¹

伊藤 元重 NIRA 理事長

要旨

- ・社会的な仕組みは相互に補完的であり、制度の部分的な修正は困難である。
- ・日本は外部労働市場が未発達なため、労働者が「退出」のメカニズムを活用できない。
- ・貧弱な外部労働市場が、日本経済が変化にスピーディーに対応できない一因である。

壮大な社会的ロス

就労や雇用の問題は、日本経済が直面するもっとも重要な問題である。就労や雇用は狭義の経済問題を超えて、国民生活の様々な面に関わる問題でもある。就労についての世の中で取り上げられる様々な問題を見ても、日本の雇用や就労の仕組みが大きな資源配分の歪みをもたらしていることが分かる。

世の中で取り上げられている問題を列挙してみよう。失業率は増加の傾向にあり、とりわけ新卒や若年層の雇用環境が厳しい。諸外国に比べて日本の20代や30代の若者の自殺率が高いのは、雇用の問題と無関係ではない。高い失業率にも関わらず、多くの労働者の労働時間は長く、有給休暇を十分に取得できない人が多くいる。労働現場のストレスは高まるばかりであり、職場のストレスから精神疾患になる人も増加傾向にあるようだ。

マクロ的に見ても、こうした状況から脱することができれば、経済的に大きな利益が得られることは明らかだ。就労している人たちはもう少しゆったりと仕事をし、より好ましい形のワーク・ライフ・バランスを実現する。それでより多くの人に就業の機会を提供できる。より多くの人々が就業機会を得られれば供給能力が高まるだけではない。一人ひとりの国民が労働時間以外の時間を有効に使うことができれば、それでサービスを中心とした消費需要が期待できるだろう。国民が余暇の時間を使ってスキルアップへの投資をすれば、社会全体としての生産性も高まるはずだ。

就労の問題は一方では企業組織や経済の仕組みに関わるものであり、他方では一人ひとりの就労者の選択の自由の問題でもある。雇用制度や雇用に関わる社会的な仕組みを改革していくことが求められると同時に、一人ひとりの国民の労働観やライフスタイルの選択とも深く関わってくる。この両面からの改革が求められる。上からの改革だけでうまくいくものでもないし、国民の意識の変化だけで変化を実現することにも限界がある。

今回の号ではいろいろな専門の方々に、就労における個の自律について議論してもらった。今回の論考を見ても、就労における個の問題が奥の深い問題であり、かつ多くの興味深い論点を提起するものであることが分かる。以下では、経済学的な視点からいくつかのコメントをしてみたい。

¹ 伊藤元重、太田肇、金井壽宏、諏訪康雄、仁田道夫各氏の論稿は、「『個』の自律を考える」『NIRA政策レビュー』第49号（2010年12月）に掲載したものである。

制度的補完

すべての社会的仕組みは相互に補完的である。長期間かけて進化してきた仕組みは、社会の他の仕組みと補完的な関係にあるのだ。就労における個々人の行動は、補完的関係にある様々な仕組みの制約に縛られている。教育制度やそこで提供される教育の内容、就職市場、企業組織と労働者の関係、労働組合の機能、政府による雇用政策、労働者のライフスタイルなど、すべてのものが相互に密接に関わっている。

こうした中で、これらの制度や慣行のどこかに問題が生じて、他の部分が制約になってなかなか変化を実現することは難しい。就労者がより強い自律性を持ちたいと考えても、企業組織の運営のあり方や労働市場の仕組みなどが、それを許さないことが多い。

戦後の高度経済成長期に確立しその後の日本経済の発展を支えてきたと言われる終身雇用や年功賃金などの制度は、今の時代に合わなくなっていると多くの人が感じている。少子高齢化が進み、産業構造の変化のスピードが速くなり、そしてグローバル競争が激しくなっている今日、旧来型の雇用制度や慣行には問題点が多く目につく。しかし、そうした問題点を修正しようにも、個々の労働者や企業にはいかんともしがたい制度的補完の壁が立ちだかっているのだ。

内部労働市場と外部労働市場の関係は、こうした制度的な補完性の一部である。労働者が企業の中でスキルアップをし、様々な恩恵を享受するのが、内部労働市場の特徴である。優れた企業は雇用の場であるだけでなく、様々なサービスを提供してくれる。年金や医療保険、社宅をはじめとする諸々の付加的サービス、生涯の生活の安定、そして何よりも労働者に技能習得の機会を与えてくれる。日本の企業ではこうした内部労働市場が発達している。企業も労働者も内部労働市場の機能を享受してきた。

しかし、そうした内部労働市場が発達するほど、外部労働市場は貧弱になる。いったん企業という内部労働市場の外へ出てしまうと、新たな雇用機会、技能習得の機会などが極端に制約されてしまう。だから多くの若者は学生時代に就職活動に没頭させられ、一度就職したらその企業に長くとどまろうとする。景気の悪い時期の若者が最初の就職にしくじると、その影響をずっと引きずることになる。

外部労働市場が貧弱であるから、多くの人は内部労働市場にしがみつこうとする。より多くの人々が内部労働市場に囲われてしまえば、それだけ外部労働市場の成長は抑えられることになる。貧弱な外部労働市場は、労働者が企業間や産業間を移動することを難しくさせている。日本経済がグローバル化や産業構造の変化にスピーディーに対応できないのは、この点によるところが大きい。

声と退出のメカニズム

働く場で様々な不都合があり、個々の労働者が自律性を持って自らにとっても、そして企業や社会にとっても、好ましい選択ができないとしてみよう。こうした場合、何ができるだろうか。アルバート・ハーシュマンは、「声と退出」という含蓄の深い考え方を提起している。

働く場に問題があるとき、「声」を出して組織内の改革をするのが「声」のメカニズムである。労働組合を通じて改善を求めてもよいし、直接上司や同僚に相談することもできる。組織内の話し合いの中で改善の道を検討することもできる。こうした「声」のメカニ

ズムなしには、組織は一日たりとも動かないだろう。

しかし、「声」だけで組織の問題が解決されるとは限らない。現実問題としても就労の場で個の自律が制約されているとすれば、それは「声」という組織内の自浄作用のメカニズムだけで十分ではないからだろう。

そこで「退出」のメカニズムが重要となってくる。就労の場で問題があれば、より好ましい就労環境を求めて他の企業に移ることが「退出」のメカニズムである。労働者に多くの退出オプションがあれば、それだけ労働者の選択の幅が広がるはずだ。

重要なことは、「退出」のメカニズムが有効に働くことは、結果的に組織を改善する圧力にもなる。優秀な労働者を失うことは企業にとっても大きな損失であるからだ。労働者に「退出」のオプションがあれば、それだけ組織に対する「声」の影響力も増す。「声」と「退出」という二つのメカニズムが両方機能するとき、就労の場は労働者にとってより好ましいものとなるはずだ。

日本で外部労働市場が未発達であることは、労働者にとって「退出」のメカニズムが十分に使えないことを意味する。それだけ就労における個の自由度は制限され、組織に問題があったとしてもそれを是正する「声」の力も弱くなるのだ。

日本の労働市場は、明らかに旧来の内部労働市場中心の姿から、外部労働市場が広がる方向に変化している。こうした動きは必然的なものであると同時に、好ましいものでもある。こうした外部労働市場の広がりや、同時に内部労働市場の機能をより強化するような力となることが理想である。旧来の年功賃金と終身雇用の中での内部労働市場の機能をすべて保持する必要はない。ただ、企業活動は多くの労働者の協調が前提となっており、スキルを磨く上で企業という場は今後とも重要な役割を果たすはずである。

「個人の自律」とマネジメント

太田 肇 同志社大学政策学部教授

要旨

- ・日本企業にみられる「集団の自律性の高さ」が、「個人の自律性」をかえって狭めている。
- ・職務のあいまいさが、個人の自律性の阻害要因に。
- ・今こそ企業は「囲い込み型」マネジメントから真の脱却を図れ。

自律性をめぐる企業のジレンマ

かつて、「自立(自律)型社員の育成」というキャッチフレーズが流行したことがあった。そのフレーズをつくるとき、「自律」か「自立」かで議論が交わされたが、最終的に「自立」で落ち着いた企業が多かったそうである。日本企業の個人に対する関わり方を象徴的に示すエピソードだといえよう。

いわゆる日本的経営、日本型雇用の代名詞ともいべき終身雇用や年功制、それに社宅や各種手当などの福利厚生制度は、会社が社員を経済的にも精神的な面でも内部に囲い込む役割を果たしてきた。より直接的な制度として、社員の兼業を禁止する規定や、会社・上司への忠誠心を重視する人事評価制度（とりわけ情意考課）などもある。こうした囲い込み型のマネジメントは、元をたどれば明治以降、産業社会発展の過程で企業が人材を確保し、育成する必要から生まれたものである¹。

企業としては管理のコストを抑えるため、そしてより生産性を上げるため、社員には自分の頭で考え、自発的に働いてほしい。しかし、一方で「囲い込み」のメリットも捨てがたい。組織に対して忠誠心厚く、経営者・管理職の意をくんで行動してもらわねばならない。そのジレンマが「自律」か「自立」かの議論を巻き起こし、「自立」で決着させたのである。要するに、社員には自分の足で立ってもらいたいが、完全に自分で律されては困るというわけである。

管理された自律性

1960年代あたりからわが国で急速に普及したQC（quality control）サークル。その名称どおり当初は生産現場の品質管理を目的としたものだったが、やがて事務や営業など会社全体に導入され、広く仕事の改善を目的とするようになった。また業種も製造業だけでなく、金融業やサービス業などあらゆる業種に広がった。

QCサークルは建前上、あくまでも従業員自身による自主的な活動であり、原則として勤務時間外に行われ、残業手当も支払われないのがふつうだった。このように建前は従業員による自主的、自律的な活動であるにもかかわらず、他方でそれは全員参加を原則にし

¹ 太田[2001]参照。

ているケースが多かった。「自主的な活動」と「原則的に全員参加」というのは常識的に考えると明らかに矛盾している。しかし、それこそが日本的な自律性といえなくもない。「管理された自律性」である。

それはまた、「集団の自律性」と「個人の自律性」のトレードオフ（二律背反）という新たな問題を生む。QCサークルに象徴されるように、わが国の企業組織では集団単位の自律性はかなり高い。仕事は原則として課や係単位で行われ、そこにはかなりの権限や裁量が認められている。

しかし、そうした集団単位の自律性が必ずしも個人の自律性に直結しないばかりか、逆に個人の自律性を狭める場合がある。たとえば、事業部制や分社化などによって分権化が進めば、所属組織の自律性は大きくなり個性的な組織になるが、わが国では配属が会社によって一方的に決められるケースが多いので、自分の意に反して特殊な仕事に就かざるをえなくなる。また、所属する集団が特別に高い目標を設定すれば、集団の一員である個人はそれを受け容れ、それを達成するため特別に努力しなければならないし、集団が固く団結すればするほど、個人はその団結に縛られる。

社会学者のG・ジンメルも指摘しているように、集団の単位が小さくなり個性的になるほど、個人の自律性と個性はむしろ脅かされることが多いのである。

制度導入の効果は限定的

日本企業特有の囲い込み型マネジメントは、必要な人材を確保して長期的に育成できる点や、会社への忠誠心を維持できる点などのメリットがある反面、余剰な人材を抱え経営が非効率になるおそれもある。また特別に優秀な人材を引きつけたり、競争によって従業員のモチベーションをかきたてたりする力は弱い。

1990年代に入ってバブルの崩壊、不況への突入、それにグローバル化による競争の激化に直面し、囲い込みのメリットよりデメリットのほうが大きくなる。そこで日本企業は、囲い込み型マネジメントからの脱却を迫られるようになった。

その一つの柱が、いわゆる成果主義人事である。有力企業のなかには、目標管理、年俸制、業績給、業績連動型賞与といった制度を導入するところが増えてきた。成果主義は本来、仕事の成果を厳しく問う一方で、仕事のやり方、成果にいたるプロセスを個人の裁量と自律に委ねるところに特徴がある。実際、成果主義の採用に当たっては、原則として時間管理をしない裁量労働制度や、勤務時間が柔軟なフレックスタイム制度、さらには在宅勤務やサテライトオフィスなどを同時に取り入れた企業もある。

ところが、これらの制度は必ずしも期待したような効果をあげていない。

たとえば、労働政策研究・研修機構が労働者1万人を対象として2004年に行った「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」によると、「目標達成に向けた努力への評価に対する納得感」、「評価の賃金・賞与への反映に対する納得感」、「仕事の成果や能力の評価に関する公平感」のいずれも3年前に比べて「低下した」という回答が「高まった」という回答を上回っている。

また同機構が成果主義の導入の有無と売上高および経常利益の変化率の関係を分析したところ、両者の間には統計的に意味のある関係が見出されなかった。成果主義を導入したものの従業員の不満や不公平感が予想以上に大きく、撤回もしくは大幅に見直さざるをえなかった企業も多い。

そして裁量労働制度やフレックスタイム制度、在宅勤務なども当初に期待されたほど普及していないのが現実である。裁量労働制度を導入したところ会社にいる時間がかえって長くなり、家族と一緒に過ごす時間が導入前に比べて減少したという調査結果²もあるし、接客や会議などへの支障が大きいためフレックスタイム制度を廃止したという企業も近年続出した。在宅勤務やサテライトオフィスも、ごく一部の職種で例外的に取り入れられているに過ぎない。

職務の不明確さがネック

個人の自律性を高めるはずのこれらの制度が、ねらいどおりの効果をあげられない原因は何か？

世界に事業所をもち、世界共通の人事制度を取り入れている大企業で聞き取りをすると、つぎのような答えが返ってきた。欧米の事業所では裁量労働制度を利用し、好きな時間に出退社する者が多いのに対し、日本の事業所では制度を利用せず毎日決まった時間に出退社する者が圧倒的に多いというのだ。周囲と一緒に仕事をする習慣が身についているためであろう。この例が物語るように、制度が機能しにくい一つの原因は、わが国の社会的・文化的な風土にあると考えられる。

もう一つの原因は、一人ひとりの仕事の分担や責任が明確になっていないところにある。

欧米では個人個人の職務 (job) が明確に定められていて、責任の範囲もはっきりしている。したがって自分の職務は必ずこなさなければならない厳しさがある反面、職務の範囲内では個人の裁量・自律が大幅に認められている。いわば、職務の範囲内では自分が仕事の「主あるじ」なのである。そのため自分のペースで仕事が進められるし、時間のやりくりもしやすい。

それに対してわが国では、個人個人の仕事の分担や責任の範囲はあいまいであり、たとえ決められていても実際には課や係といった集団単位で仕事をこなすケースが多い。したがって周囲との協力や調整が不可欠であり、自分のペース、自分のやり方で仕事を進めるわけにはいかない。

また個人の仕事や責任の範囲が不明確なので、成果によって評価し管理することが難しい。そのため、あえて成果のみで評価すると、従業員は不満や不公平感を抱くようになる。かといって態度や意欲のような仕事へのインプットで評価し管理すると、個人の自律性がそれだけ低下することになる。

欧米企業のような職務主義がベストであるかどうかは別にして、個人の自律性を考えた場合、わが国では職務の不明確さが一つの阻害要因になっていることにもっと注目すべきだろう。

要するに、個人の自律性を高める制度を導入しても、組織やマネジメントの基本的なところに囲い込み型マネジメントの枠組みが残っている以上、自律的な働き方は広がらないのである。

真の「自律」なくして生産性なしの時代に

けれども今日、その枠組みそのものを見直さなければならないときがきている。

² 森田[1996]。

その一つは技術的な要因、IT化やソフト化に伴う仕事の変化である。

IT革命に代表される急速な技術革新によって、単純作業の多くは機械やコンピュータに取って代わられた。その結果、人間には人間特有の能力や資質がいつそう求められるようになった。独創性や革新性、感性、勘やひらめき、判断力、交渉力、ホスピタリティなどである。これらの能力や資質はいずれも、発揮されるプロセスをパターン化できないし、また強制や命令によって引き出すこともできない。本人の自発性、自律性が不可欠なのである。

もう一つは社会的な要因である。

各種の意識調査では、日本人の意識が個人主義化する傾向がみられる。たとえば、やや古いが山口生史・七井誠一郎が企業の従業員に対して行った調査では、日本人の労働志向が集団主義から個人主義へと変化しつつあり、自己実現を強く求めるようになってきているという事実が明らかになっている³。意識の面で個人主義化が進めば当然、自律性に対する要求も増す。

また、職業生活における自律性は、働く時間や場所の自由度、仕事と私生活との両立可能性と深く関わっている。NHK放送文化研究所が5年ごとに行っている「日本人の意識調査」によれば、仕事と余暇のどちらを重視するかという質問に対し、「仕事優先」は1973年の36%から2008年は21%へ減少したのに対し、「仕事・余暇両立」は逆に21%から35%へ増加している。背景には、日本人の価値観そのものが変化したことに加えて、女性の職場進出で共働きが増えたため仕事一辺倒の生活を送りにくくなったという事情もあると考えられる。

いずれにしてもワーク・ライフ・バランス（仕事と私生活の調和）がこれまで以上に重視されるようになっており、単なる労働時間の短縮や残業の削減だけでなく、労働時間や就業場所などをある程度自律的にコントロールできることが必要だといえよう。

企業の生産性向上と労働生活の質的向上（QWL）の両面から、「個人の自律」をいつそう促進すべき時代に突入したのである。

【参考文献】

太田肇[2001]『困り込み症候群』筑摩書房。

森田雅也[1996]「裁量労働制の実態と新しい人事労務管理」『関西大学社会学部紀要』第28巻第1号。

山口生史・七井誠一郎[1997]「日本人の労働志向の変化と新しい経営システムの創造」『組織科学』第30巻第4号。

³ 山口・七井[1997]。

ひとの自律とキャリア

金井 壽宏 神戸大学大学院経営学研究科教授

要旨

- ・リーダーシップが、従業員の自律性を正しい方向に導く。
- ・自律的な働き方には、自分の専門性などを極めようとする意欲と、集団に貢献したいという意欲の両方が必要。
- ・働くひとのキャリアは、ひとに育てられ、やがてひとを育てることで形成される。

「自分の頭で考え行動すること」は「わがまま」か？

成功した経営者の発言を注意深く聞くならば、「自律的に働くこと」を従業員に期待していることに気づくだろう。経営者は、「言われたとおりにきちんと働く」ことよりも、「自分の頭で考え、良いと思ったことを、行動に移していくこと」を従業員に対して望んでいる。

たとえば、「クロネコヤマトの宅急便」の生みの親である小倉昌男氏が、「全員経営」と称し、現場が自発的に働く体制を目指したことはその一例といえる¹。小倉氏の全員経営とは、全社員が同じ経営目的に向かい、同じ目標を持つが、目標を達成するための方策は社員一人ひとりが考えて実行する、つまり社員の自律的な行動に期待するものである。

しかし、残念ながら、従業員が自分の思ったことを行動に移すことは、ともすれば、わがままと混同されがちだ。各人のわがまますれば組織の規律が保てなくなるのではないか、という懸念にもつながる。なぜそうなるのか。それは、個人が、根っこの部分で組織とつながっていないからだ。小倉流に言えば、組織とつながるといことは、具体的には、「企業の目的」、「会社としての戦略・方針」、「目標としての達成すべき成果」などを一人ひとりが理解していることである。自律的な行動が組織から遊離しないためには、各自が「組織の理念・価値観に共鳴できるか」「目標を共有できているか」が重要なのである。そして、そのためには社内のコミュニケーションが良く通っていることが肝心である。与えられた仕事を自律的に行うためには、意識の共有化が必要なのだ。

自律的に動きながら正しいことができるだけの基盤がある。理念やミッションのはっきりした組織ではそこできているので、自律とチームプレーは両立する。このことは、アンサンブルが大事だが即興演奏をする音楽（ジャズなど）に打ち込んだひとや、あるいは、サッカーやラグビーのようにゴールを目指して、一人ひとりのプレーヤーが自律的に状況判断しながらゲームが進む世界を経験したひとなら、仕事の世界に入る前にも、気づいているはずのことである。

¹ 小倉[1999]。

鍵は現場のリーダーシップ

アップル社のスティーブ・ジョブズが、ペプシコーラ社にいたジョン・スカリーを引き抜く際に、「残りの人生、砂糖水を売りたいの？ それとも世界を変えたいの？」(Do you want to sell sugar water for the rest of your life, or do you want to change the world?)と言って勧誘したことは有名だ。スカリーならずともアップル社で働くひとの多くは、程度の差こそあれ「世界を変える」というジョブズの理念(アップル社の理念)に共感しているだろう。アップル社だけが特別ということではなく、他の企業、日本の企業であっても同様のことと思われる。縁あって、企業組織に属したならば、ある程度、その企業の「企業理念」に共感している場合が多いのではないか。スカリーは、外れだったが、ジョブズが復帰した後、いかにもアップルならではの製品が、自分の頭で創造的に考え実行できるひと、そして、理念ゆえに他のひととうまく交わるひとたちの共同から、生まれている。

従業員が「企業理念」に共感するだけでは、目標としての達成すべき成果を挙げることはできない。成果を挙げるためには、組織内の「現場リーダー」が必要となる。「現場リーダー」とは、経営陣と従業員の間を媒介し、それぞれの考えや理解を伝えあい、調整するという役割を担う存在である。ジョブズと新人の間には、そういう現場リーダーが大切な役割を果たしているはずだ。理念や目標が正しく組織の構成員に共有化されるためには、リーダーが必須なのだ。これはビジネス世界に限ったことではない。ほかの領域、たとえば今日の政治の状況を見渡しても、こうしたリーダーシップを取れる人材が不足していることが日本で問題視されているのである。

リーダーシップは「自分の頭で考え行動すること」から

「自分の頭で考え、自分を信じ、良いと思ったことを、行動に移していくこと」を経営者が従業員に望む理由は、一人ひとりのそうした行動が企業活動に望ましいだけでなく、それが、「リーダーシップを生み出す種」でもあるからだ。ある理念に共感し、情報を共有した上で行動する。これを繰り返すと、どうなるか。自然とそのひとの周りにひとが集まってくる。そして、その行動は、周囲の人びとを巻き込んで大きな活動になっていくはずだ。それは、「人びとを巻き込んで、ひとりでは成し遂げられないことを行うこと」になる。これこそリーダーシップの一つの形である。

組織とつながり、行動し、人びとを巻き込んで引っ張っていくことのできるリーダーシップを身につけるためには、自分で考え、行動することが重要なのだ。日本で、リーダーシップを取れるひとが少ない理由もここにあるかもしれない。言い換えると、日々の業務で自律的な働き方をしていなければ、リーダーシップは生まれない。

ひとを「突き動かすもの」と「支えるもの」

ひとが行動するとき、その背後には、そのひとを駆り立てるものがある。そのひとを突き動かす「ドライブ要因」(動機)は何か、これを考えてほしい。「専門性を極めたい」「誰も成し遂げたことのないことをしたい」「成し遂げた結果を周りの人びとに喜んでもらいたい」など、様々な動機が思い浮かぶであろう。

心理学者ディビット・ベイカンの議論をみてみよう。彼は、人間には神の代理人たる個である「エージェンシー (agency)」として生きるという面と、ひとりではなくみんな一

緒だという「コミュニオン (communion)」の面の二重性があると説いている。この二重性は、人間の本質的特徴を表したものだ²。

エージェンシーは、何か大きな力を背に受けて、世界に働きかけ何かを生み出す、主体的な側面を指す。人間は、「一個の有機体として」存在しているがゆえに、「何かを極めたい」という存在だ。ここから、自己主張、自己防御、といった行動や、ときには孤独で、抑圧といった感情につながるというのだ。「専門性を極めたい」「独自の発見をしたい」「私にしかできないことをやりたい」といった動機はエージェンシーのあらわれだ³。

他方、コミュニオンは、共同性・交わりの中で「皆とともに」行動する親和的な側面を指す。一個の有機体である人間は、同時に、「より大きな有機体 (グループや組織) に一部分として、参加し、存在している」ゆえに、自分の属すグループに対して契約によらない協力や貢献をしたい存在だ。このため、人びととのふれあいや、団結といった行動や、寛容さといった感情につながるというのだ。「仲良くしたい」「集団のためにやりたい」といった動機はコミュニオンのあらわれだ。

「自律的に働く」といったときには、人間の本質的な側面のうち、「自分の専門を極めたい」「新しい発見をしたい」といったエージェンティックな面が、ドライブ要因となっているように考えるかもしれない。今日までの、宗教、哲学、科学の進歩は、こうした面がドライブ要因となっていると考えられる。ニュートンにとっての力学、ダーウィンにとっての進化論は、神のエージェントとなって自然や生物の世界を解明する試みであったといえる。

しかし、ここで強調したい点は、エージェンティックな面の追求だけでは、ひとは行き詰まってしまうということである。コミュニアルな能力に支えられてこそ、エージェンティックな面が発揮されると考えるべきだ。たとえば、トップアスリートだったひとが、「プレーヤからコーチへとスムーズに転身できない」といった壁にぶち当たる場合が、しばしばある。自分が努力することはできても、人びととともに努力したり、さらには、人びとを努力させる力がないのである。人びとを行動させるためには、コミュニアルな面が欠かせないのだ。自分の名で成し遂げること、自分がひとりで努力することはいくら長けていても、それだけで、生涯キャリアを乗り切れるひとはきわめてまれだ。

このように、エージェンティック、あるいは、コミュニアルのどちらかだけではなく、両者が、両輪のように機能することが大切だ。「自分で考え、動くこと」を考えると、「自分の名をなす」といった部分のみが強調されがちだが、しかし、同時に、ともにいるひとを大切に考えることができるかどうかも大切なのだ。

「働くひとのキャリア」という視点

社会学者の浜口恵俊は、『日本経済新聞』のコラム「私の履歴書」の分析を通じて、日本人にとってのキャリアが「人脈の中の履歴」であるという結論を導き出している。「私の履歴書」に出てくる日本社会の成功者たちは、自分のキャリアを振り返ってみると節目節目で人びとのお世話になったということを強調している。つまり、日本人のキャリアとは、

² Bakan[1966].

³ エージェンシーは、もともと、「神のエージェント」(代理人)として「自分の名前で作成する、成し遂げる」、という側面を示したものである。

個人のキャリアというよりも、「対人的脈絡(ヒューマン・ネクサス)の生涯にわたる歴史」にほかならない、というのである⁴。

元GM会長のジャック・ウェルチのような辣腕の経営者もまた、自叙伝を書くに際して、スタイル上、「わたしは、……した」というような記述が多くなるが、ほんとうは、すべての主語は、「わたしは」ではなく、「われわれ」なのだと強調している。ひとりでやっているようで、実は、「ともに成し遂げている (accomplish with others)」ものなのである。そして、ウェルチも、この後者の言葉を強調する。

一般的には、高い地位に上り詰めたひとは、「“わたし”を前に押し出すひと」「自ら切り開いた」といったイメージをもたれているかもしれない。しかし、内実は、「ともに成し遂げること」「関係性」を大切に、キャリアを積んでいるのだ。

「皆とともに、つぎの世代に遺す」

そもそもひとはなぜ、コミュニケーションな面をもっているのか。たとえば、人間のオスの場合、獲物を捕ればメスにモテた。だから、ますます捕ろうとするし、より探索しようとする。狩りでの達成と、大切なひととの親和に関わりがある。狩りを彼女のためだけではなく、家族、部族のために行うようになれば、達成と親密・親和が両輪のように絡んでくる。進化心理学的に言えば、ひとといることが嫌いなひとは、生存確率が低いのである。だいたい、ひとと一緒にいることがうまくできずに孤独のままであれば、次世代を生みだすことができない。こうしてみると、コミュニケーションは「ともにいるひとを大切に考える」という親密欲求に関わるものばかりでなく、「次世代に自分の経験を残していきたい」「ひとを育成したい」という世代継承性に関わるが見えてくる。

はじめは、だれかに育ててもらいながら、ひとりではできないくらい大きなことを成し遂げ、次世代に意味のあるものを社会の中に遺すことに目覚め、いつかは、人びとを育成する。これが働くひとが成長するプロセスだ。

また、中年期以降の人間の成長にとって「育てる」ということは、重要な克服すべき課題でもある。現実の社会に目を転じると、学生時代は、マイペースで「俺が、俺が」で生活していたひとでも、社会に出れば職場などの共同体の一員になる。さらに役職につけば、部下のモチベーションまで考えざるを得ない。そのときに、この「ともにいること」が楽しめ、「人びとを育む」ことがうまくできないと困ることになる。このことは、特に男性にとって重要な課題だ。女性なら中年まで待たなくても、次世代の世話の重要性がもっと早い時期から課題として与えられているといわれている。その意味では、遅ればせながらではあるが、中年になる頃には、男性でさえ、つぎの世代を育むという課題にやっと取り組めるようになるのだ、と表現した方が正確かもしれない。

おわりに

近年、社会の閉塞感が強まるなか、ともに何か大きなことを成し遂げた経験のあるひとが少なくなっているようだ。かつてのような上り調子だった元気な社会を見ていないひとが増えている環境では、自分の頭で考える経験があっても、集団で取り組んでスケールの大きなことを経験することが難しい。言い換えると、従来の通りのやり方のままでは、組

⁴ 浜口[1979]。

織は、ひとを育てる力が弱まるばかりで、コミュニオンな面が弱い組織が形成されやすい。そういう意味では、自己崩壊のリスクが高まっている組織が増えているのではないだろうか。

本稿ではふれていないが、もう一つの視点があるとしたら、わたしは、みんなでやっていけるという自信、専門的には、「集合的自己効力感 (collective self-efficacy)」というものが、大事だと思っているし、この原稿で注目した、「ともに成し遂げる」「エージェンシーとコミュニオン」にも通底するものがある⁵。

【参考文献】

小倉昌男[1999]『小倉昌男 経営学』日経 BP 社。

浜口恵俊[1979]『日本人にとってキャリアとは：人脈の中の履歴』日本経済新聞社。

金井壽宏[2010a]『『人勢』議論 第3回』『一橋ビジネスレビュー』第58巻2号。

金井壽宏[2010b]『『人勢』議論 第4回』『一橋ビジネスレビュー』第58巻3号。

David Bakan[1966] *The Duality of Human Existence: Isolation and Communion in Western Man*, Boston : Beacon Press.

⁵ 金井[2010a] [2010b]を参照。

自律して働く個

—法はどうとらえるか—

諏訪 康雄 法政大学大学院政策創造研究科教授

要旨

- ・市場経済は、意思決定主体として自律した個人を前提としてきた。
- ・知識社会では、もっぱら「保護すべき対象」と位置づけられてきた従来の労働者像に一定の修正が必要。
- ・組織と個人は、専門職制などの分業と協業による新しい関係構築を。

法は、法令による他律と契約などの自律との組み合わせによって、運用される。他律という規制を少なめにし、自律である合意による規律を広めることは、ひとつの理想である。労働をめぐる動向を考えてみたい。

法学における「自律」

社会あるところ法ありという。社会あるところ揉めごとありで、人と人との間の利害衝突は不可避で紛争が起こるから、それを公平、公正に、当事者や関係者の納得感をもって調整するため、何らかのルール（規範）が不可欠となり、法は自然発生的に生まれる。

すなわち、揉めごとを解決するために長老らが話しあって調整案を考え出し、これが受け入れられて前例となり、別件でも同様の措置が繰り返されていくと、そこに一定のルールが生まれる。法の起源はこの種の自然発生的な慣習法にある。

「組織のなかの組織」ともいべき国家は、最高の組織的な権限をもち、法律を制定し、強制し、執行する。法違反があれば取り締まり、下位組織間や私人間の権利や利害の間の衝突があれば裁定する。近代国家以前でも、君主の裁定や問注所、奉行所などといった紛争調整と解決の機関による判定は、不可欠な存在であった。

そうした紛争解決のための基準としての法的ルールには、国家などの組織が制定した法令や規則などと、組織間や個人間で約定した契約や合意の2系列がある。個人からすると、前者すなわち組織制定ルールは自分のあずかり知らないところで作成されたものであり、外部からの規制つまり非関与型のルールである。他方、後者すなわち契約や合意は、自分の意思を問われ、それを反映した形で作成される、自発的な規制あるいは関与型のルールである。どちらのほうかというとなつていくかというとなつていくと、多くの場合、後者であろう。

したがって、近代国家においては、個々人の納得感を高めるためもあって、外部規制についても国民の代表者らによる制定（国会や地方議会）や各種の審議会等の議論などをへた制定といった、間接的関与の方策を工夫してきている。

他方、契約については、ヴェニス商人の契約のように、いったんなされた「合意は拘束する」（*Pacta sunt servanda*）とされてきた。そこで、年少者については法的に有効な意思決定ができるだけの判断力をもつ成人になるまでは保護者の監督下でその同意などを

へて合意できる形にし、また、著しい情報の非対称性や交渉力の格差などがある場合には、法令などの外部規制の許容する範囲内でのみ、法的有効性が認められるようにしてきた。

つまり、自分を拘束する契約などの意思決定をできるための年齢などの要件を定め、およそ成人になった以上は、原則として、自己の利害状況について意思決定ができるだけの「自律」性を持ち、自立した主体となるとみなしてきた。

したがって、自律こそは、国家とその法が成人した国民、市民に求め、かつ、認める社会運営の要素である。事実、国家統制による「他律」を嫌う市場経済は、この種の意思決定主体として自律した個人を抜きには、とうてい観念できない。契約取引の基盤が成立せず、取引が不安定となってしまうか、取引できる範囲がきわめて制限されてしまわざるを得ないからである。

労働法における「自律」

ところが、取引行為を行う当事者間に地位の非対称性が大きいと、なかなか公平、公正に合意に達しなくなる。そこで、外部的な規制すなわち法令による制約を課し、その範囲内のみで当事者間の合意が有効だとしようとする工夫が必要となる。一方的な取引条件に泣く下請事業者を守ろうとしたり、あまりに情報の非対称性が大きい消費者側を庇護しようとしたり、あるいは、使用者の指揮命令に従って働くため従属的な立場になりやすい労働者を保護しようとするのが、その例である。

ここでは、「合意」で決めてよい範囲を法定最低限度以上の条件についてだけだとしたり、一定の「合意」や「判断」を事後的に無効だとしたりする。労働法でいえば、最低賃金額以上の賃金額決定でなければ許されず、通貨以外の現物による報酬支払いの合意を原則的に無効としたり、解雇権や懲戒権の不適切な行使を権利濫用として無効にしたりする。それゆえ、法が制限する範囲については、当事者の「自律」的判断が認められず、自律性が制約される。

労働者側の交渉地歩の劣位性という基本発想に立つ労働法学は、労働者の自律についても、これを表立って主張すると最低限度の保障といった枠組みが揺らぎかねないため、労働者の利益を損なう結果にならないかとためらいがちとなる。ひいては自律を論じるものは、何かのためにするところがあって、議論するのではないかと疑念を抱くことさえある。たとえば、裁量労働制といった自律的な働き方を助長しようとする規制の見直しに対する激しい反発は、記憶に新しいところである。

他方で、知識社会といった労働者の知的営為が経済社会の基盤をなすようになる時代に、いつも外部規制によって庇護され、保護の対象となるばかりであるという労働者像は、いかにも労働者の自律に向けた意識や努力を損ない、自主的な判断力を欠くひ弱な社会人を増やさないかという危惧を生む。激しい変化と競争の時代には、産業も会社も永続性を保証されず、雇用も揺らぐことが日常的になるにもかかわらず、特定の組織の判断に身を委ね、組織決定に従属したままでよいのかという疑問も指摘される。労働者が自分のキャリアについてもっと意識的になり、知識、技術技能、経験を積み、専門性や独自性を高める必要性がないかというのである。

労働における「自律」は、その出現の形態は事情により千差万別であり、しかも同じ人の例をとっても、すべての労働生活においていつも一様に論じることはむずかしい。たとえば、現場のベテラン技能者は、経験にもとづき特定の機器を操作したり、材料を選別し

たりする知識や技術技能をもち、そのかぎり間違いなく自律した判断をしていることだろう。しかし、組織と個人という側面では、労働時間や報酬額の決定において、自律した交渉ができるかという点、必ずしもそうではない。つまり、場面や状況によって、自律をしていたり、従属していたりするのである。一律のルールで裁断することは困難だ。そこで、類型化して、一定条件のもとにある場合は従属型として法の介入を強め、逆の場合には自律型として法の介入範囲を限定しようとすべきことになる。

現行法も、専門職や管理職には労働時間や勤務に関する裁量の幅を広く認めようとし、他方、そうでない者には厳格な規制を維持しようとする。名ばかり管理職は、まさに実態として後者の範疇に入るのに、契約文言上はあたかもそうでないかのごとくに装い、恣意的な法的ルールを押しつけているとして、法的規制の適用を厳格化した例である。

労働法における「他律」と「自律」をめぐることは、これからも長い試行錯誤があることだろう。それにより、従属性にもとづく保護の側面と、自律性の形成に向けた支援の側面と、自主的判断（裁量）を正面から認める側面などが、より適切に組み合わせられた姿が徐々に生起していくことだろう。

「自律」をめぐる動向

現代では圧倒的な主流となった組織労働において、自律の要素をより拡充していくためには、何が必要か。実態はどうか。

まず、上司などからいちいち小うるさいことをいわれなくても、決められた勤務日、勤務時間に欠勤も遅刻もせずに出勤し、仕事をするのに必要な体調や精神状態の管理などをしかるべく行い、業務中は職務に専念するといった意味での自律は、いつの世でも求められる。だが、誰もが当然にできるわけではない。子どものときからの自律のための教育訓練と社会に出てからのそれにより、はじめて身につくのである。

また、職務内容の記述が必ずしも厳格でなく、課などの集団単位で業務が担われ、これを所属する人材の資質、特性などに応じて臨機応変に分担していく働き方をとることが多い日本の職場では、分担した業務に関する現場の自律的な判断や対応が一定程度認められてきた。

その結果、マニュアル管理や業務の標準化は必ずしも厳格になされず、現場や担当者の裁量の余地が大きい仕事の進め方がなされてきている。法令が厳しく適用されるはずの公務においてさえ、そうである。たとえば、全国規模の会社が事業場単位の届出義務が課されていることから、国の出先窓口へ届けを出す際、窓口や担当者ごとの対応に差異があったり、担当者が交代することで処理方式が変わったりすることに苦情をよくいうのは、このような現場の自律性（裁量性）が仕事の進め方に組み込まれているからだと思われる。

もちろん集団や組織の性質いかんでは、自律の範囲が広がりもするし、狭まりもする。軍隊組織のようなところではきわめて限定的にならざるを得ないし、逆に、クリエイター集団のようなものであるならば非常に広がる。専門性が高い職務になればなるほど、求められる自律性・主体性は大きくなり、逆に未熟練、非熟練の者の作業にはそれが小さい。定型的な作業を進める場合は、自律を求める度合いは小さくなり、非定型的な作業の場合には、逆に大きくなりうる。管理職の業務の場合は、仕事内容において非定型性や臨機応変性が高まり、判断要素が増えるので、自律性を求められる度合いが高まる。

したがって、中央集権的・階層的な組織において、恒常的に定型的な業務を展開して

いるような企業では、自律性や主体性の出番は少なくなる。せいぜい社会人としての自律が求められるばかりで、創意工夫を求める段階までには進まない。「与えられた仕事を、怠けず、休まず、たんと行おう」ことが何よりも大切となり、自分なりの作業方式や作業内容の変更は推奨されない。たとえ改善のためとはいえ、自分勝手だと決めつけられかねない。

これに対して、職場分権的・非階層的な組織において、非定型的な業務を展開しているような企業では、指示待ち人間やマニュアル人間は歓迎されない。自律的に、仕事の脈絡に応じて、臨機応変に対応することが求められる。人間相手のサービス業、絶えず変化する状況に瞬時に対応していくべき業務などの場合、こういった性格が強い。さらに専門職やクリエイターのような仕事の場合には、よりいっそう自律的・主体的に判断して業務処理をすることが要請される。それゆえ、世の中で自律性や主体性が以前より求められるようになったと感じられるのは、多くの企業で業務の内容、性質が後者の方向に傾斜しつつあるからではないかと思われる。

もちろん、教育訓練の進展も、関係する。低学歴から中学歴さらには高学歴となるに応じて、判断的な能力の訓練は進むし、未熟練・非熟練から半熟練さらに熟練と、知識、経験、技術、技能が高まり、これにともなって仕事を進めるうえでの思考・行動の特性が磨かれていくと、自律性・主体性も高まる。逆にいうならば、自律性・主体性が高まらないままでは、高度な判断をする職務能力は身につくようがない。いわゆるサービス経済化や知識基盤社会化が進めば進むほど、自律的・主体的な働き方の余地は高まり、これを備えた人材形成が求められるようになるだろう。

ただし、多くの日本企業は、知識創造企業となるには社員の自律性・主体性が高まらないといけない事実は認めつつも、これがキャリア自律につながったり、強い自己主張の個性化へと進んだりすることは望んでいない。また、外部労働市場や社外育成制度や資格制度と結びついた本格的な専門職制度の導入にも二の足を踏んでいる。いわば会社の管理可能な範囲で、従来よりはやや進んだ自律性や専門性や創造性を促進したいようである。だが、専門職制などによる新たな分業と協業のシステムと結びつかないまま、ただ闇雲に移行していても、組織と個人の相克は容易に乗り切れそうにない。日本の社員が仕事上の自律性で他の多くの先進国の社員に比して見劣りするとの調査結果や、仕事のやりがいに対する日本の社員の不満が高いとの調査結果などがあるのは、現在の戸惑いを反映する現象なのであろう。

この点、筆者としては、労働者の自律性を高めるために、法的な意味で職業生活をめぐる「キャリア権」を位置づけることが大切だと考えている¹。

【参考文献】

諏訪康雄[1999]「キャリア権の構想をめぐる一試論」『日本労働研究雑誌』466号、pp.54-64。

¹ 長い職業人生のなかで、人は職務転換や転職・転社を経験する。特に、雇用の流動化が進む時代においては、職業キャリアを中断させず、発展させていくにはどうしたらよいか、という視点が重要である。そのためには、キャリアを何らかの意味で法的な権利として位置づけ、人が自分なりに職業生活を準備、開始して、展開することを基礎づける権利を「キャリア権」として確立すべきである。これは、個人の主体性と幸福追求の権利（憲法13条）に基礎をおくとともに、労働権（同27条1項）を中心に、職業選択の自由（同22条1項）、学習権（同26条）によっても基礎づけられる権利とすることができる。諏訪[1999]を参照。

個人の自律性・主体性と労働組合

仁田 道夫 東京大学社会科学研究所教授（当時）
国士舘大学経営学部教授（現在）

要旨

- ・個人の自律性は、本来、労働組合運動とは相いれないもの。
- ・日本の労働組合は、ヨーロッパの組合と比較して、個人の差を認めてきた。
- ・管理職の組織化が、労働時間の短縮には効果的。

「労使関係論」対「人的資源管理論」

労使関係論では、労働者個人の自律性・主体性は、伝統的にあまり強調されてこなかった。労働組合運動の起源はヨーロッパとなるが、ヨーロッパの労働組合運動には、むしろ「個」を生かしてはいけないという考え方がある。たとえば、8時間以上働きたい人がいても、働かせない。労働時間、賃金、働くスピードなどを一律に統制し、個人が勝手気ままにやらないようにする。それが労働組合運動の原点である。その理屈はいろいろあるが、労働者は交渉力が弱いので、個人をばらばらに分断しておいたら使用者の言いなりになってしまうため、コレクティブ・バーゲニング¹で使用者と対抗する手法をとる。その点から言うと、個人の自律性・主体性と労働組合は、もともと相性が悪い。

一方、個人の自律性・主体性を強調する人的資源管理論 (Human Resource Management, 以下 HRM) という考え方、ないし学問分野がある。HRM はアメリカで 1960 年代以降に発達した考え方であるが、そこでは、暗黙の裡にノン・ユニオンを前提としている。HRM が考える労働者像は、「いつもサボろうとし、金銭的インセンティブを働かせないと働かないもの」ではなく、「本当は一生懸命働きたいと思っており、阻害要因をなくしてあげれば自主的に働くもの」というものである。こうした労働者像の起源をたどると、ダグラス・マグレガー教授の X 理論・Y 理論が代表的なものだ²。その後、こうした労働者観を前提に、アメリカの経営学では HRM の議論をなす人が大勢出てきて学問としての発達を遂げた。

HRM の発達の背景には、労働者のホワイトカラー化がある。ホワイトカラーの職場が増えたことから、労働組合による一律規制が体質的に合わなくなり、ホワイトカラーの職場に適した人事管理の方向を探ることへの関心が高まったのである。アメリカ経営者には反組合主義の考え方が根強く存在するが、ホワイトカラーの世界で育まれてきた HRM の考え方をブルーカラーの世界にも導入し、企業とそこに働く人を直結させ、その中で労働

¹ 普通、団体交渉と訳されるが、ウェッブ [1969]では、集合取引と訳されている。これのほうが原義に近いと思われる。

² マグレガー教授は、「命令と統制でひとが動くという伝統的見解」を X 理論として批判し、当時新しく考えられ始めていた「個人の目標と組織の目標の統合」という考え方を Y 理論と名付けて、以後の革新的経営手法となると主張した (マグレガー [1970])。

者に一生懸命働いてもらおうとした。そのためには、ただ金銭的な報酬や雇用保障を与えるだけでなく、仕事への能動性を生かしていくべきではないか、という考えが生まれたのである。

さらに、経営者と労働者が労働組合を介さずに直結していく HRM と、労働組合を前提とする労使関係とを、何とかして統合できないかと考える研究者もでてきた。その代表選手は、MIT のトーマス・コーハン教授である³。コーハン教授の考えは労働組合の役割を認めるものであったが、実際には、アメリカはその後どんどん労働組合組織率が低下し、同教授のビジョンが実現の方向に向かったとは言い難い。

日本の労働組合の特徴：生産主義的性格と査定による個の差の許容

労使間の交渉において、労働組合が労働力の集合的な売り手として機能することは、世界共通といえる。しかし、労働組合といっても、そこには国による違いも存在する。日本の戦後の労働組合は、大河内一男先生から「生産主義的労働組合」と命名されたように、その体質は他国とは異なるものであった。戦争直後の経営者不在のなかで、従業員は自ら生産を再開し、同時に自らに給料を支払い、事実上労働組合が経営に関与していた。まず会社を再建し、それから賃金を獲得する。本来は、会社の再建と賃金の獲得は両輪で行くのだが、日本の組合は当初会社の再建を優先した。その後、政治環境・経済環境が変わり、日本の労働組合は幾度か転換を経験したが、生産主義的労働組合の流れの延長にあり、組合が生産性向上に関わるという体質は現在でも引き継がれているといえる。

賃金の査定に対する労働組合の考え方にも、国による違いがみられる。石田光男『賃金の社会科学』⁴によれば、日本のブルーカラーの賃金制度の特徴は、個人の査定を基に経営側が従業員に差をつけるところにある。たとえば、生産過程で業務改善の工夫を行えば、その評価が個人の賃金に反映される。労働者によって賃金に極端な差がつくと労働組合としても困るが、査定幅が一定内に抑えられている限り、個人の差を許容している。その点では、日本の労働組合は、個人の営業努力を認める組合主義であり、やや変則的だといえる。

労働時間と個の自律

さらに、日本の労働組合は、残業をある程度黙認している点が特徴的である。労働基準法に基づく 36 協定では、労使双方による締結が義務付けられており、企業にとっては厳しい制度といえるが、現実には多くの日本の組合はすんなりと協定を結んでいる。日本の労働者は、時間選好より所得選好が強く、あまり割増率がよくない残業でもやりたい人が多い。労働組合は、残業による追加収入を得たいという労働者の意向を尊重して、かなりの幅の残業時間を認めているというのが現実である。

これに対して、ヨーロッパの労働組合は、労働者に残業をさせず、一人ひとりの働く時間を減らし、雇用の機会をなるべく増やそうという考え方が強い。労働時間を短縮して、私生活に使える時間を増やすというヨーロッパにみられる労働組合的処方箋は、むしろ個人の自律性を認めていない、と言えよう。

³ Kochan, Katz & McKersie.[1986].

⁴ 石田[1990].

日本でも、ヨーロッパ的な行き方を追求することはできる。例えば、36協定で結べる残業時間の枠を縮めればよい。残業の上限を20時間/月と法律で規定すれば、労働時間は否応なく短縮する。この一律削減方式が、伝統的な労働法や労使関係論で考えられてきた労働時間短縮のやり方である。

他方、一律削減方式を取らず、個人の自主性を重んじることによって、労働時間も短縮し、ワーク・ライフ・バランスが進むのではないかという考え方もあるかもしれない。これは、従来のアプローチからすると新しい考え方である。集団の縛りを緩めて、ある程度個人が自分で選択してできるようにすると、ワーク・ライフ・バランスが改善するのではないか、ということだろうが、これは必ずしも自明のことではない。そのロジックの背景には、日本の組織の特徴として、「集団の圧力があり、個人の都合で変えたいと思ってもできない」ということを想定していることとなるが、主体性を重んじたアプローチを選択するのであれば、まずは、その想定が妥当かどうか、労働者の状況の検証を行う必要がある。

管理職と労働組合

労働組合との関係で、日本でワーク・ライフ・バランスを改善するためには、管理職を労働組合に組織することが重要な課題となるだろう。ドイツやフランスにはかなり強力な管理職組合がある。たとえば、ドイツの場合、指導的職員（ライテンデ・アンゲシュテルテ、Leitende Angestellte）と呼ばれる人々、つまり、日本の部長級以上にあたる上級管理職が、自分たちの組合をつくっている。日本の労働組合に相当する事業所従業員代表委員会（ベトリブスラート、Betriebsrat）には、ホワイトカラーの代表も選出されるが、彼らはアンゲシュテルテ（Angestellte）と言われる中間層ホワイトカラーの代表であり、指導的職員の意見は代弁されない。そこで、指導的職員は自分たちで組合をつくり、雇用問題、処遇の問題など、自分たちの権利を主張して労働組合らしい活動をしている⁵。

日本の労働問題を、労働時間の観点から捉えると、管理職の労働時間が無制限で長いことが一番問題である。他の国も管理職の労働時間については、法律上の縛りが無い。しかし、だからといって、フランスの管理職が無定量・無際限の労働をしているかということ、そんなことはない。管理職でもみんなバカンスをとる。なぜそれが可能なかということ、管理職組合が組織され、監視しているからできるのだ、というのが一つの仮説である。

日本で考えられる一つの方向性として、従業員代表制を整備して、そこに管理職の代表も入れるというやり方があるだろう。現状では、管理職は集団で交渉する権利もなく、組合にも入れない。しかし、管理職一人ひとは組織に対して弱く、組織の命令には従わざるを得ない。彼らになんらかの発言の場を用意すべきではないか。そもそも管理職がみんな残って働いていたら、下の者は帰りにくい。日本で、労働時間を短くしようとするなら、管理職を帰すのが一番の早道だろう。

組織の中で個人が働くことの意味

今回の政策レビューのテーマを考える上で、「個人」が、組織の中で自律的・主体的に働くとはどういうことかを根本に立ち返って問う必要がある。HRM やその延長線上で発展

⁵ 石塚[2008]。

してきた組織行動論 (Organizational Behavior)は、基本的にはこの問題を考えてきたと思う。つまり、組織は根本においては個人の都合を許さない。まず、上司を選べない。上司は部下を選べない。どの仕事をするかを選べない。ただ、個人が組織の中で、言われたことだけをやるのではなく、できる限り自律的・主体的に働けたらいいという発想ももちろんある。自分から主体的に働いてくれたほうが人事管理上も都合がよい。そのためには、個人に選択肢を与えなければいけない、ということになる。

もともと、これは組織の立場から言うと、あくまで一定の枠内の話である。組織としては、組織の都合のいいように働いてもらわないといけない。従業員が個人の都合のいいように働いて組織を利用するというのでは困る。組織の都合と個人の都合が両立することがないことはないが、原理的な問題として、何が自律的・主体的にできることなのかをはっきりさせないと、「自律的・主体的な働き方の追求」は絵空事になってしまうおそれがある。

ブルーカラーの世界では、有名な考え方に、「準自律的職場集団」がある。これは、タビストック研究所の研究から始まる職場改革運動で、ボルボがモデルケースだった⁶。機械に統制されて仕事をするのではやる気が起こらない。だからベルトコンベアーをなくすことにする。そうは言っても、自動車をつくるわけだから、仕事を工程ごとに分けて、集団単位で作業をしなければいけない。そこで、その集団に一定の自律性を与えることで、労働者の自発性や主体性を引き出そうという発想である。

おそらく製造現場で可能な自律性とはその程度の話に終始せざるをえない。もともと仕事そのものが集団的なものなので、無制限に自律性を許容しては仕事が完成しない。しかし、ホワイトカラーの世界では、個人の仕事が独立して行われていて、裁量労働もある。だから、ホワイトカラーについては、ある程度個人の自律性・主体性という問題を考える余地があるのだろう。

1990年代以後成果主義が流行する中で、労働者の側からすれば、成果を問うなら、自分のやりたい仕事をやらせてくれという要望が出てくるのは自然だ。また、現実にも、個人にある程度の選択の余地が出てきていることは確かなのだろう。たとえば、従業員と面接して、仕事に関する希望を出させ、考慮するなどということが行われている。そうした希望がどこまで実際に認められているのか。その結果組織の能力は維持されているのか、下がったのか、それとも上がったのか、そういうことをきちんと検証する必要がある。

【参考文献】

石田光男[1990]『賃金の社会科学』中央経済社。

石塚史樹[2008]『現代ドイツ企業の管理層職員の形成と変容』明石書店。

シドニー&ベアトリス・ウェッブ (高野岩三郎監訳) [1969]『産業民主制論 (復刻版)』法政大学出版局。

ダグラス・マグレガー (高橋達男訳) [1970]『企業の人間的側面 (新版)』産業能率短期大学出版部。

ペール・ユーレンハンマー (亀田政弘訳) [1978]『人間主義の経営』ダイヤモンド社。

T. Kochan, H. Katz & R. McKersie.[1986] *The Transformation of American Industrial Relations*, New York : Basic Books.

⁶ ユーレンハンマー [1978]。

専門性を自分で考え築くことが、働く人の重要な課題となる

—2011年6月22日インタビュー記録—

守島 基博 一橋大学大学院商学研究科教授

キャリアを自分で高めていく努力：キャリア自律

近年、日本の企業は、人材選抜を比較的早期に行い、「優秀層 2 割・中 6 割・下 2 割 (2・6・2)」というように上位と下位のいくつかの層に分けて人材管理を行っている。今後は、従業員を一律に管理するのではなく、層によって異なるマネジメントを適用していく可能性が高い。選抜した優秀層に対しては、将来の幹部候補生として手厚く投資をして育成する一方、今まで以上に人事権を行使して管理する。逆に、上位以外の 8 割の従業員に対しては、従業員が自分の意向に沿った方向でキャリアを開発できるように管理する、つまり、自律的なキャリア形成 (=キャリア自律) を目指す。人事管理は層によって大きく分化していくということだ。

上位以外の 8 割の従業員に対して、キャリア自律という方向で管理していく背景には、従業員の解雇が難しい日本の慣行下においても円滑に人員調整を行いたいという企業側の思惑がある。円滑な人員調整を行うためには、外部労働市場でも通用する従業員に育てることが重要であることを企業も認識している。従業員が自分の意向と責任でキャリアを開発することによって本人のエンプロイアビリティをも高めるような育成が望ましいという意識に、企業も変化してきている。

キャリア自律を重視するもう 1 つの背景としては、事業の長期的な見通しが相対的に不確実性を増す中で、企業が全従業員に対して将来的なキャリアパスを描けなくなったということがある。昔は、自社の従業員に求める能力やスキルを企業が設定し、それに合わせた研修プログラムやローテーションを従業員に行っていたが、今は難しくなった。全ての従業員に対してキャリアパスを描けないのであれば、もう無理して描かなくてもよいと企業自身が開き直って育成を手放し始めたことで、キャリア自律という形での人材管理が企業に意識されるようになってきたのである。

専門性の形成

キャリアパスを従業員に構築しようとする意欲が企業の中で薄れてきたならば、自分のスペシャリティを自分で形成し、スキルやノウハウをマーケットに合った形で作りこんでいくことが、働く人にとって一番重要な課題となる。上位以外の 8 割にあたる人たちは、幹部候補生から外れたのであればなおさらのこと、自らの専門性を認識し、自分で高めていく努力をする以外にない。

働く人にとって大きな流れが生じているにもにもかかわらず、現在、自らの専門性の構築ということに課題として取り組んでいないとすれば、それは、この 20 年間、企業自身

が人材管理の方向性について迷ってきたがゆえに、従業員に対して明確で継続的なメッセージを出し切れてこなかったためだろう。しかし、たとえ今は明確なメッセージが出されていなくても、企業の意識の今後の方向性は決まっていると、従業員側も考えるべきである。企業本社の人事は、もう8割の従業員に対しては、従来のようにそれぞれの人事情報を把握して将来的なキャリアパスを設計・構築するといったケアをすることはなくなるだろう。

広がりのないスキル

働く人に訪れる最大のリスクは雇用喪失である。企業の現場では、現場に即したスペシャリティが必要とされるので、人事がケアしなくなったとしても、ある程度のところまでは現場で育成がなされる。しかし、外部市場への広がりのないスキルだけを身につけても、やがて新しい時代に求められるスキルと合わなくなれば、その従業員は使えなくなる。その時、広がりのないスキルだけをもった労働者は労働市場に押し出されることになる。

ただし、日本では、労働市場に出されるといっても雇用慣行があるため、少し複雑な経過をとる。採算のとれない事業部を整理する場合、これまでは会社の別の部署に異動させて雇用し続けていたが、昨今は事業部ごと売ってしまうことが多い。他社に売却されたり、吸収合併されたりするわけだが、その場合、移った先で自分のスキルが使えるかどうかの問題になる。外資系企業では、買収しようとする企業の人材を必要とする人材か、そうでないかを、買収前にリストアップした上で買収している。法律で定められているので買収時点では組織ごと全ての構成員を継承するが、買収した後どこかの段階で、早期退職をかけて追い出してしまふ。つまり、ワンステップを経て、自分の仕事がなくなるのである。

職場のチャレンジの質も変わってきた

従業員が仕事の上で「チャレンジ」する内容も変わってきている。昔の職場で従業員に求められたのは、企業の戦略的な大きい方向性の枠内でのいわば「ミニチャレンジ」だった。NHKのプロジェクトXでは、富士山の上にレーダーをかける、空気抵抗の少ないエンジンを作る、といったエピソードが紹介されたが、これらの事業は会社の方針として大枠が決まっていて、従業員がチャレンジする中身は、その実現に立ちはだかる課題をいかにクリアするかであった。しかし昨今、求められるチャレンジの多くは、性質が変わってしまった。良い言葉でいえばオープン、悪い言葉でいえば丸投げされたチャレンジである。丸投げで「新事業を開発するように」とだけ言われても、どうすれば良いか分からないという人が出てくる。オープン・丸投げのチャレンジを求められて、そのゲームに乗っていきける人と、そのゲームは自分のゲームではないと諦めてしまう人とは出て、実は後者のほうが多い。

職場で要求されるチャレンジを「自分のゲーム」とできるよう、能力を磨く努力は当然重要なことである。しかし同時に、働く人が長い職業人生において常にやりがいをもって仕事を続け、自らのキャリアを形成していくためには、自分のゲームとして仕事ができるような職場に移る、つまり転職するという選択肢を持てることも大切な要素となる。

自律性を生かした雇用ルールを労使で話し合う必要が高まる

—2011年1月31日インタビュー記録—

石田 光男 同志社大学社会学部教授

日本の労働組合は個人の能力差を評価

日本の労働組合は個人の能力差を評価してきたといえる。戦前は学歴による身分差があった。しかし、戦後に身分による格差が解消され、そのときに能力差はどう考慮すべきか、という問題提起が行われた。昭和40年頃までに、人事考課を入れた給与体系をつくる方向で解決するに至っている。これに対して、欧米の職場では個人の能力差は無視され、ブルーカラーに人事考課は行われていない。したがって全員が同額の給与となる。これは、英米独のいずれも同じである。また、スウェーデンでは、労働協約によって人事考課の実施が認められるが、全員がベースアップに加えて人事考課で高い評価、つまりA評価をつけることで実質的には差がつかないようにしている。

日本の労働は世界の垂涎的である。個人の差をよく考え、組合員相互の関係をしっかりとみている。労働者の頑張りに、日本の企業は応えてきたとあってよい。

現在の日本の労働者には、自律性が必要

しかし、最近では成果主義の導入によって、必ずしもそうとは言い切れなくなっている。日本では厳しい労働環境の中、従業員に求められる努力の水準や目標は、徐々に引き上げられてきた。それにもかかわらず、目標設定に対する公平性や透明性を担保するための交渉力を日本の従業員は得ておらず、課された目標に対して従業員が個別に「ちょっとまってくれ」と陳情しにくいのが現状だ。

これは、日本のホワイトカラーは、アメリカと異なり、転職を背景とした交渉力をもたないためである。日本のホワイトカラーは外部労働市場の値付けを基に交渉に臨むことができないために、自律性が尊重されにくい。

こうしたなかで、従業員の自律性を生かすために何をすべきか。それは、「自律性を生かした雇用のルール作りを労使で話し合う」という取り組みなのではないかと考える。これは一見地味な取り組みではあるが、従業員の自律性を生かすための制度設計を行ううえで、全体的な議論を労使で行うことは極めて重要なことである。

従業員の目標設定における労使協議の重要性

現在、ホワイトカラーの職場では、トップの示した「組織目標」が職場にブレイクダウンされ、「職場目標」の進捗管理が行われている。従業員レベルで、目標の設定、実行、チェック、評価といったPDCAサイクルに基づく管理が行われる。PDCAサイクルにおいては、従業員は「ひとりの従業員として何をがんばるのか」というチャレンジする目標を、「目標面接」において上司と相談することになる。

目標設定の際、「労使協議」のような組織的な取り組みがあることが不可欠となる。「労使協議」は、日本の労働組合が果たしてきた役割のなかで最も重要な意義をもつものだ。企業を取り巻く環境変化をどう認識しているのか、それが雇用にどのような影響を及ぼすのか、どんな分野で企業は競争力を確保しようとしているのか等について、経営層と労働組合の幹部が話し合う。労使の話し合いを通じて、企業の事業展開・部門の課題が明らかになり、労使協議で得られた情報（経営層が何を考えているかなど）が労組幹部を通じて組合員に伝えられる。

こうした労働組合による労使協議と情報の共有化の組織的プロセスによって、従業員が事業の見通しや将来展望を理解し、チャレンジ目標を自発的に設定することが可能となる。まさに、「労使協議」を介して情報が現場の末端にまで伝わるプロセスは、組合員間で仕事の意義を共有し、それを踏まえて自律を発揮し、仕事への納得感を確保することに貢献している。

こうした賃金交渉以外のテーマについて話し合う「労使協議」は、日本の労使関係で見られない独特のものだ。しかしながら、近年、労使ともに「労使協議」の意義に対する自覚が薄くなっているのは問題である。自律性を生かすという視点からも「労使協議」の意義を再検討する必要がある。

自律性を生かす制度設計

また、一人ひとりの従業員の働き方が多様になる中で、「どんな仕事を、どの程度時間をかけて、どのレベルで行うのか」ということに関する「納得」や「合意」の手続きを組み込むことが、自律性を尊重する上で重要だ。

例えば、従業員の労働時間が多様化するにつれ、フルタイム勤務と短時間勤務などというように従業員によって働き方に違いがあっても、処遇を公正に取り扱うための制度設計の工夫が求められる。おそらく、目標面接において、「何を目標の成果とするか」ということに加えて、「どの程度の時間をかけるか」ということも話し合う項目に加えるべきだろう。本来は目標の設定には、自分がどういう働き方をして、どれくらいの労働時間を提供できるかが反映されているべきだ。想定した労働時間が、目標に照らしてバランスを欠いているようであれば、上司と部下が話し合うか、労使協議を行うようにすればよい。

こうした交渉を通じて、個人の働き方の差は公平性・透明性を確保されたかたちで取り扱われることになる。自律性を生かすためには、こうした個別労使の間の緻密な実務にまで下りた制度設計が必要となる。

共同性の重要性

自律性の要素といえる共同性を重視する必要がある。職場での共同性の低下は顕著であり問題だ。共同性を回復するには職場で労使が懇談することが必要である。賃金制度を見直すだけでは、共同性を再建することは困難であろう。組合は、個人の自律と共同性を再建し、産業民主主義を職場に根付かせることで、職場で目標設定のあり方や成果の情報などを共有化し、共同性を競争性に転嫁させることに大きく貢献できる。

資料 NIRA 働き方に関するアンケート
: 調査票と単純集計結果

※選択肢の下・右側等に、単純集計の結果を記載している。表記が無い限り単位は%。

【仕事に対する感じ方】

Q 1. あなたが自分の仕事に対してどのように感じているかについてうかがいます。a～i のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

	1 いつも感じる (毎日)	2 よく感じる (1週間に1回)	3 時々感じる (1ヶ月に数回)	4 めったに感じ ない(1ヶ月に 1回以下)	5 全く感じない (全く無い)
(a) 仕事をしていると、 活力がみなぎるように感じる	→ 6.3	→ 17.2	→ 33.8	→ 31.0	→ 11.7
(b) 職場では、元気が出て 精力的になるように感じる	→ 6.1	→ 16.6	→ 30.8	→ 32.7	→ 13.7
(c) 仕事に熱心である	→ 11.9	→ 29.0	→ 35.1	→ 16.8	→ 7.2
(d) 仕事は、私に活力を与えてくれる	→ 7.4	→ 18.9	→ 33.2	→ 28.5	→ 12.0
(e) 朝に目がさめると、さあ仕事へ 行こう、という気持ちになる	→ 6.7	→ 14.1	→ 27.0	→ 32.5	→ 19.7
(f) 仕事に没頭しているとき、 幸せだと感じる	→ 6.3	→ 17.0	→ 29.8	→ 30.4	→ 16.5
(g) 自分の仕事に誇りを感じる	→ 10.7	→ 22.1	→ 33.3	→ 22.9	→ 11.0
(h) 私は仕事にのめり込んでいる	→ 6.4	→ 16.6	→ 30.1	→ 30.5	→ 16.4
(i) 仕事をしていると、 つい夢中になってしまう	→ 8.0	→ 22.7	→ 34.0	→ 23.8	→ 11.6

【職業生活に対する感じ方】

Q 2. あなたが自分の職業生活に対してどのように感じているかについてうかがいます。a～i のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

	1 そう思う	2 だいたい そう思う	3 どちらとも いえない	4 あまりそう 思わない	5 そう思わ ない
(a) 自分の職業生活を主体的に 送っている	→ 11.5	→ 40.9	→ 26.1	→ 15.6	→ 5.9
(b) 職業生活の送り方には、 自分で責任をもつ	→ 17.6	→ 54.0	→ 21.2	→ 5.0	→ 2.2
(c) 働いていてもつまらないと 思うことが、しばしばある	→ 15.8	→ 29.4	→ 32.4	→ 18.1	→ 4.3
(d) 自分から進んで、どんな職業 生活を送っていくのか決めている	→ 9.1	→ 35.9	→ 39.7	→ 12.0	→ 3.2
(e) 職業生活が充実しないのは、 大半は周囲の環境によると思う	→ 7.7	→ 21.5	→ 40.9	→ 23.3	→ 6.6
(f) 職業生活で難しい問題に直面 しても、自分なりに積極的に解決していく	→ 10.7	→ 48.4	→ 31.8	→ 7.4	→ 1.7
(g) 周りの雰囲気にあわせて、 職業生活を送っていけばよい	→ 3.5	→ 27.1	→ 43.7	→ 20.2	→ 5.4
(h) 充実した職業生活になるか どうかは、自分の意志と責任によると思う	→ 15.9	→ 47.8	→ 29.1	→ 5.7	→ 1.6
(i) これからの職業生活を通して、 さらに自分自身を伸ばし高めていきたい	→ 15.4	→ 42.0	→ 32.5	→ 7.3	→ 2.8

【仕事の特徴】

Q 3. あなたの仕事についてうかがいます。a~i のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

	1 そう思う	2 だいたい そう思う	3 どちらとも いえない	4 あまりそう 思わない	5 そう思わな い
(a) 仕事の順序を自分で決める ことができる	→ 26.8	→ 49.1	→ 16.3	→ 5.8	→ 2.0
(b) 仕事の作業方法を自分で 決めることができる	→ 26.4	→ 51.2	→ 15.7	→ 4.8	→ 1.9
(c) 仕事の作業速度を自分で 決めることができる	→ 24.6	→ 47.1	→ 18.9	→ 6.9	→ 2.5
(d) 仕事のメンバーを選ぶときに 影響力を持っている	→ 9.9	→ 23.5	→ 27.9	→ 21.5	→ 17.2
(e) 望んだときに、休憩をとる ことができる	→ 19.4	→ 40.6	→ 21.7	→ 11.8	→ 6.5
(f) 仕事の責任・権限がある	→ 15.5	→ 35.7	→ 28.1	→ 13.7	→ 7.0
(g) 時間をかけた分だけ、成果が出る	→ 7.1	→ 23.7	→ 36.8	→ 22.6	→ 9.9
(h) 自分の仕事はチーム作業である	→ 11.9	→ 30.8	→ 30.0	→ 17.7	→ 9.5
(i) 新しい能力や知識を身につける 必要がある仕事だ	→ 23.4	→ 42.0	→ 24.3	→ 6.9	→ 3.5

【社風】

Q 4. あなたの会社の社風・職場の雰囲気についてうかがいます。a~f のそれぞれについて、あてはまるものすべてに○をつけてください。

	1 そう思う	2 だいたい そう思う	3 どちらとも いえない	4 あまりそう 思わない	5 そう思わな い
(a) 人材育成を特に重視している	→ 6.3	→ 26.3	→ 28.7	→ 24.7	→ 13.9
(b) 職場の風通しが良い	→ 5.3	→ 27.8	→ 30.8	→ 23.7	→ 12.4
(c) 切磋琢磨する雰囲気がある	→ 3.5	→ 18.2	→ 35.7	→ 28.1	→ 14.5
(d) チームやグループでの 職務遂行や協調関係を特に重視している	→ 5.8	→ 30.3	→ 34.5	→ 19.1	→ 10.2
(e) 多様な人材の能力・才能を 活かすようにしている	→ 4.7	→ 25.4	→ 34.2	→ 22.9	→ 12.8
(f) 労使のコミュニケーションが 取れている	→ 3.5	→ 23.4	→ 35.5	→ 22.5	→ 15.0

【直属の上司】

Q 5. あなたの直属の上司についてうかがいます。a~c のそれぞれについて、あてはまるものすべてに○をつけてください。

	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6
	1	2	3	4	5	6

- (a) 学習・成長の機会を与えてくれる → 8.7.....31.4 27.5..... 14.9.....14.9 2.6
- (b) 仕事を適切に評価してくれる → 6.8.....31.9 28.5..... 15.2.....14.92.7
- (c) あなたの業務がうまく進むように支援してくれる。 → 7.6.....32.0 28.1..... 15.1.....14.72.5

【会社に対する感じ方】

Q 6. あなたが現在の会社に対してどのように感じているかについてうかがいます。a~h のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

- (a) この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている → 3.7.....27.0 36.8.....21.4 11.1
- (b) この会社の経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い → 3.6.....21.7 37.6.....23.1 14.0
- (c) この会社のために尽くそうという気持ちが高い → 4.4.....21.7 34.8.....23.2 16.0
- (d) この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない → 4.3.....20.3 37.5.....22.9 14.9
- (e) この会社でこのまま働いていれば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない → 7.6.....25.0 35.7.....17.4 14.3
- (f) よその会社に移ってもどのような処遇を受けるか分からないし、むしろこの会社に留まっていたい → 9.3.....31.5 37.2.....13.18.9
- (g) この会社から得るものがあるうちは、この会社に勤めていようと思う → 11.2.....44.0 31.9.....7.45.6
- (h) 自分の貢献に見合う処遇を受けていなければ、働く意欲はわいてこない → 14.7.....38.0 37.1.....7.32.9

【会社や仕事に関する行動】

Q 7. あなたの仕事や関連する行動についてうかがいます。a~i のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

- (a) 組織の業績向上に役立つよう仕事をしている → 11.8.....47.6 28.0.....9.13.5
- (b) 組織にとって必要だと思うことは上司と意見が合わなくても言う → 10.8.....40.2 33.9.....11.33.8

- (c) 自分の役割が組織全体に
どうかかわっているか理解している → 12.3……49.6……28.9……6.7……2.5
- (d) 自分の学んだ経験や知識を、
同僚や後輩に積極的に伝えている → 11.4……42.6……32.0……10.3……3.7
- (e) チームワークの作業から
達成感を得られる → 8.0……34.8……37.2……14.1……5.9
- (f) 仕事で自分の能力を発揮している → 10.7……40.4……33.4……11.6……4.0
- (g) 自分の職業能力は他社でも
通用する → 10.4……31.8……38.7……13.9……5.2
- (h) 仕事に必要なスキルや能力を
伸ばしている → 9.0……39.4……36.4……11.4……3.8
- (i) 職業人生の重要な選択は、
自分で決定している → 13.9……42.0……34.4……7.1……2.5

【賃金】

Q 8. あなたは会社で、どのような勤務時間制度を適用されていますか。あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 通常の勤務時間制度	67.8
2. フレックスタイム（一定の時間内で始業/終業時刻を自分で調整できるもの）	17.6
3. 変形労働時間制（一定の期間だけ勤務時間が異なるもの）	2.0
4. 交代制（昼シフト、夜シフトなど）	3.6
5. 裁量労働制・みなし労働（法律上の適用を受ける専門職、営業職、企画職等）	4.6
6. 時間管理なし（裁量労働制・みなし労働時間以外で、管理職などの場合）	4.2
7. その他	0.4

Q 9. あなたの賃金の額は、どのような点が重視されて決まっていると感じていますか。あてはまるものを3つまで選んで下さい。

1. 自分の業績	46.0	2. 部門・会社の業績	47.0	3. 資格や能力	18.0
4. 仕事への努力	15.8	5. 仕事の困難さや職務内容	18.5	6. 職務経験や勤続年数	43.6
7. 年齢	27.9	8. 周囲との協調性やコミュニケーション能力	6.3		
9. その他（具体的に：					
					3.1

Q10. 会社のあなたに対する賃金の決め方に納得していますか。あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. とても納得している	2.7
2. ある程度納得している	43.4
3. あまり納得していない	32.0
4. 全く納得していない	18.5
5. どちらともいえない	3.4

【福利厚生制度】

Q11. あなたの職場には、次のような、福利厚生に関する制度がありますか。a~d のそれぞれについて、利用経験も含めてお答えください。

	(1) 制度の有無				(2) 利用の有無	
	1 ある	2 ない	3 ないから		1 ある	
a) 家族手当制度（配偶者手当など）	63.6	29.6	6.8	制度がある場合 ⇒	56.4	
b) 住宅手当制度（住宅手当、家賃補助、社宅等）	65.2	31.6	3.2	制度がある場合 ⇒	70.8	
c) 60歳以上再雇用制度・定年延長	69.6	17.5	12.9	制度がある場合 ⇒	13.7	
d) 退職金制度	89.2	8.3	2.5	制度がある場合 ⇒	17.6	82.4

【社内異動・キャリア制度】

Q12. あなたのこれまでのキャリアは次のどれにあてはまりますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

1. スペシャリスト：一つもしくは少数の部門内で経験を積むキャリア	51.1
2. ジェネラリスト：比較的複数の部門を横断して経験を積むキャリア	27.1
3. どちらともいえない	21.8

Q13. あなたの会社には、次のような、社内異動のための制度がありますか。a~c のそれぞれについて、利用経験も含めてお答えください。

	(1) 制度の有無				(2) 利用の有無	
	1 ある	2 ない	3 ないから		1 ある	
a) 社内公募制	34.7	52.4	12.9	制度がある場合 ⇒	14.2	
b) FA（フリー・エージェント）制	9.7	74.3	16.0	制度がある場合 ⇒	12.4	
c) 人事異動の自己申告制	47.1	39.6	13.3	制度がある場合 ⇒	31.8	68.2

(注1) 「社内公募制」とは、会社が必要とするポストの要件をあらかじめ社内に公開し、応募してきた者の中から人材を選抜する仕組みをいいます。

(注2) 「FA 制」とは、従業員が自らの経歴や能力、希望する職種や職務を登録して売り込み、その情報を見て、受入れを希望する部門がその社員と面接し、選抜する仕組みをいいます。

(注3) 「自己申告制」とは、従業員の配置計画の参考資料として、従業員に異動希望を申告させる制度をいいます。

Q13-SQ1. Q13 で一つでも社内異動の制度を利用した方におうかがいします。制度を利用した理由は何ですか。あてはまるものすべてに○をつけて下さい。

1. やりたい仕事があったため	45.2
2. 自分の能力やキャリアを伸ばすため	43.2
3. 働きやすい環境だったため	13.9
4. 人から勧められたため	5.0
5. それまでの仕事を続けたくなかったため	23.3
6. 職場以外の理由（家族の問題など）のため	9.8
7. その他（具体的に：)	7.5

Q13-SQ2. Q13 で社内異動の制度があるのに利用しなかった制度がある方におうかがいします。制度を利用しなかった理由は何ですか。あてはまるものすべてに○をつけて下さい。

1. 仕事や職場に満足していたため	39.1
2. なんとなく利用しにくい雰囲気があったため	17.7
3. 異動先の仕事に不安があったため	17.4
4. 自分は対象外であったため	25.5
5. 異動は会社（上司も含む）が判断するべきと思ったため	13.5
6. その他（具体的に：)	6.3

【能力向上・自己啓発】

Q14. あなたは過去5年間に、次のような社内の職業能力に関する制度を利用する機会がありましたか。a~cのそれぞれについて、利用経験も含めてお答えください。

	(1) 制度の有無				(2) 利用の有無	
	1 ある	2 ない	3 ないから		1 ある	
a) 業務上必要な能力の向上に関する制度	50.6	35.0	14.4	制度がある場合 ⇒	51.9	
b) キャリア形成支援の制度	42.8	40.5	16.8	制度がある場合 ⇒	35.2	
c) 自己啓発支援の制度	54.5	32.1	13.4	制度がある場合 ⇒	51.8	48.2

Q15. 会社があなたに対して行う職業能力の向上の取組について、希望はありますか。（あてはまるものすべてに○をつけて下さい。）

1. 時間を今よりも増やしてほしい	16.4
2. 内容を今よりも多様なものにしてほしい	17.8
3. 場当たりに実施するのではなく計画的に実施してほしい	31.7
4. 日々の業務に必要な専門知識・スキルが習得できるようにしてほしい	33.6
5. キャリア形成に必要な知識・技能を体系的に習得できるようにしてほしい	29.4
6. 仕事に関連した資格を習得するための制度を充実させてほしい	27.6
7. その他（具体的に)	0.9
8. 希望は特にない	26.4

Q16. あなたは、過去5年間に、職業能力向上のために自己啓発を行いましたか。

1. 行った	51.5
2. 行わなかった	48.5

Q16-SQ1. Q16で「1行った」と答えた方におうかがいします。自己啓発を行った理由は何ですか。あてはまるものすべてに○をつけて下さい。

1. 現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため	68.0
2. 会社・組織が行う教育訓練が十分でないため	15.4
3. 将来の仕事やキャリアアップに備えて	42.3
4. リストラ等、将来の不安に備えて	11.6
5. 資格取得のため	39.0
6. 転職や独立のため	11.4
7. 退職後に備えて	4.5
8. その他(具体的に)	1.3

Q17. あなたは何歳まで働きたいですか。現在の会社に限らず、職業生活を何歳まで続けたいかお答え下さい。

55.8 歳

【転職意識・経験】

Q18. あなたは、これまで何度転職経験がありますか。

0.9 回

注：出向や学生時代のアルバイトについては転職に数えないで下さい。

注2：自営業への転身や商売替えは転職に加えて下さい。

転職経験 0回 58.3→Q22

転職経験 1回以上 41.7→Q19

【現在の会社に就職する直前の会社についてお聞きします】

Q19. 直前に勤めていた会社での業種・職種は何でしたか。あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 今と同じ業種・今と同じ職種	26.3
2. 今と同じ業種・今と違う職種	9.7
3. 今と違う業種・今と同じ職種	21.0
4. 今と違う業種・今と違う職種	42.3
5. その他	0.7

Q20. 現在の会社での年収と、直前に勤めていた会社での年収を比較すると、次のうちどれに当てはまりますか。あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 今の方が年収が多い	52.0
2. ほぼ同じ	20.4
3. 以前の方が多い	27.6

Q21. 現在の会社での仕事内容を、直前に勤めていた会社での仕事内容と比較すると、次のうちどれに当てはまりますか。あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 今の方が自分の望んだ仕事内容である	27.8
2. どちらかといえば今の方が自分の望んだ仕事内容である	38.9
3. どちらかといえば以前の方が自分の望んだ仕事内容である	17.3
4. 以前の方が自分の望んだ仕事内容である	8.9
5. その他	7.1

Q22. あなたは、今後、よりよい機会を求めて転職するつもりがありますか。あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 転職するつもりがある	13.5
2. どちらかというとなんか転職するつもりがある	21.9
3. どちらかというとなんか転職するつもりはない	29.1
4. 転職するつもりはない	33.4
5. その他（具体的に：_____）	2.1

Q23. あなたにとって、転職を「現実的なチャンス」としてとらえるために、以下のことがどの程度重要ですか。a~gのそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

	1 非常に重要である	2 どちらかと言えば重要である	3 どちらかと言えば重要でない	4 全く重要でない
a) 住宅ローンを抱えていない、もしくは重荷でないこと	26.7	45.5	16.3	11.5
b) 教育費がかからない、もしくは重荷でないこと	22.1	46.5	19.2	12.2
c) 転職先の仕事のやりがい	49.3	41.2	6.5	3.0
d) 転職先の年収額	50.1	41.6	6.0	2.2
e) 転職先で上手いかななくても、さらに別の会社に就職出来る可能性があること	19.2	46.6	27.7	6.5
f) 転職に失敗して無職になっても日常生活に困らないだけの十分な貯蓄・資産額があること	37.0	47.2	11.7	4.1
g) 家族の理解が得られること	38.4	42.9	12.7	6.0

Q23-S Q1 Q23d)で転職を、「現実的なチャンス」としてとらえるために「転職先の年収額」が重要（非常に重要である、および、どちらかといえば重要である）と回答した方にうかがいます。あなたにとって最低でも必要な「転職先の年収額」はいくらですか。

0 億 1,382 万円

Q23-S Q2 Q23f)で転職を、「現実的なチャンス」としてとらえるために「転職が上手くいかない時に日常生活に困らないだけの十分な貯蓄・資産額があること」が重要（非常に重要である、および、どちらかといえば重要である）と回答した方にうかがいます。あなたにとって最低でも必要な「転職に必要な貯蓄・資産額」はいくらですか。

	0	億	2,430	万円
--	---	---	-------	----

【信頼感】

Q24. 信頼についてうかがいます。a～f のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

		1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
(a) 自分の能力を信頼している	→	12.9	44.6	28.6	11.3	2.6
(b) 会社の将来性を信頼している	→	5.4	25.7	35.2	22.5	11.1
(c) 上司のリーダーシップを信頼している	→	5.4	23.9	34.2	22.0	14.4
(d) 部下や同僚を信頼している	→	6.9	37.0	36.8	13.4	5.9
(e) 家族を信頼している	→	35.1	42.2	17.5	3.3	1.8
(f) 政府を信頼している	→	0.7	4.7	22.7	34.4	37.4

【仕事、会社、社会に対する意識】

Q25. 次にあげるいろいろな事柄について、あなたはどのように考えますか。a～h のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。左 (A) の意見と全く同じならば「1」、右 (B) の意見と全く同じならば「10」とお答え下さい。「2～9」はその間にある意見の強さを示します。

- (a)

A	私の仕事は、主に定型的な作業だ
B	私の仕事は、主に創造的な作業だ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	わからない
A と全く同じ	8.2	8.8	14.0	10.1	13.2	7.3	12.5	14.4	5.2	5.2	1.1

- (b)

A	私の仕事は、完全に主体性を発揮できる仕事だ
B	私の仕事は、全く主体性を発揮できない仕事だ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	わからない
A と全く同じ	4.4	9.1	18.9	15.6	20.0	8.8	9.1	6.6	2.9	2.5	2.3

- (c)

A	仕事内容や適性は自分で納得して決めたい
B	仕事内容や適性は会社や上司に判断してもらいたい

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	わからない
A と全く同じ	11.0	14.3	23.0	16.2	18.7	6.5	4.3	3.3	0.6	0.5	1.6

- (d) A 外国人と同じ職場で働きたい
B 外国人と同じ職場で働きたくない

Aと全 く同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bと全 く同じ	10	わからない
	5.5	4.3	9.1	10.1	32.6	8.8	6.6	6.0	4.0	7.6		5.4

- (e) A 税負担は大きい、福祉などの行政サービスが充実した社会
B 福祉などの行政サービスを必要最小限に絞り、税負担の少ない社会

Aと全 く同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bと全 く同じ	10	わからない
	5.6	7.1	15.6	13.9	21.9	8.1	8.5	7.3	3.4	5.8		2.9

- (f) A 収入はもっと平等にすべきだ
B 個々人の努力を刺激するようもっと収入の開きを大きくすべきだ

Aと全 く同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bと全 く同じ	10	わからない
	3.2	3.7	8.7	10.1	24.5	14.0	13.2	10.7	3.6	5.9		2.4

- (g) A 競争は、人に働く気をおこさせ、新しいアイデアを生み出すので望ましい
B 競争は、人間の悪い面を引き出すので、有害である

Aと全 く同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bと全 く同じ	10	わからない
	6.8	9.9	20.6	20.8	22.6	7.5	4.9	2.8	0.9	1.1		2.1

- (h) A 長い目で見ると、勤勉に働けば生活が良くなって成功するものだ
B 勤勉に働いても成功するとは限らない、むしろ運やコネによる部分が多い

Aと全 く同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bと全 く同じ	10	わからない
	3.8	7.4	15.8	17.1	19.0	11.9	9.8	7.1	2.6	3.6		1.8

- (i) A チャンスが多いが、リスクも大きい社会がよい
B チャンスが少ないが、リスクも小さい社会がよい

Aと全 く同じ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Bと全 く同じ	10	わからない
	1.9	2.1	6.9	11.3	30.1	16.1	12.6	9.3	3.5	3.0		3.1

【会社を取り巻く環境】

Q26. あなたの会社の主要事業をとり巻く環境についてうかがいます。a~e のそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけてください。

a) 現在、技術革新や製品開発のスピードは、過去5年間と比較して

- | | | |
|---------------------|-----------------|-------------------|
| 1. 非常に速くなった 20.1 | 2. やや速くなった 36.3 | 3. ほとんど変わらない 26.6 |
| 4. それほど速くなっていない 7.6 | 5. 速くなっていない 9.4 | |

b) 現在、国内企業・海外企業との競争は、過去5年間と比較して

- | | | |
|---------------------|------------------|-------------------|
| 1. 非常に激しくなった 33.3 | 2. やや激しくなった 36.6 | 3. どちらともいえない 16.7 |
| 4. それほど激しくなってない 4.1 | 5. 激しくなってない 9.2 | |

c) 今後の事業構成や事業内容について、不確実な要素が

- | | | |
|-----------------|---------------|-------------------|
| 1. 非常に多い 24.9 | 2. やや多い 44.1 | 3. どちらともいえない 21.2 |
| 4. それほど多くない 2.6 | 5. ほとんどない 7.2 | |

d) 現在、途中入社社員が、過去5年間と比較して

- | | | |
|----------------------|-----------------|-------------------|
| 1. 非常に多くなった 8.4 | 2. やや多くなった 25.0 | 3. ほとんど変わらない 31.6 |
| 4. それほど多くなっていない 25.3 | 5. 多くなっていない 9.7 | |

e) 意思決定などに関する、組織の構造が

- | | | |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| 1. 非常にフラットである 2.9 | 2. ややフラットである 20.4 | 3. どちらともいえない 37.3 |
| 4. それほどフラットでない 28.4 | 5. まったくフラットでない 11.0 | |

【自由貿易に関する意見】

Q27. あなたは、TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）に日本が加入することに賛成ですか。あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

- | | |
|---------------|------|
| 1. 賛成 | 23.3 |
| 2. どちらかといえば賛成 | 32.2 |
| 3. わからない | 31.7 |
| 4. どちらかといえば反対 | 8.6 |
| 5. 反対 | 4.2 |

注：TPPとは、環太平洋地域の加盟国間の自由貿易を目指すものです。

【基本属性】

Q28 あなたの性別をお答え下さい

1. 男性 73.0 2. 女性 27.0

Q29 あなたの年齢をお答え下さい

39.9 歳

Q30 あなたは、どのような仕事をしていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- | | |
|--|------|
| 1. 専門・技術的職業（医師、看護師、介護福祉士、弁護士、教師、技術者など） | 27.6 |
| 2. 管理的職業（課長職以上、経営者など） | 22.1 |
| 3. 事務的職業（一般事務、経理、内勤の営業など） | 40.0 |
| 4. 販売的職業（小売・卸売店員、不動産売買、外勤の営業など） | 10.4 |

5. サービス的職業（理・美容師、ウエイター・ウェイトレス、ホームヘルパーなど）	0.0
6. 技能工・生産工程に関わる職業（製品製造・組み立て、自動車整備、建設作業員、農水産物加工など）	0.0
7. 保安・輸送職業（運転手、船員、警察官、警備員など）	0.0
8. 農林漁業に関わる職業	0.0
9. その他	0.0
10. ふだん仕事はしていない（働いていない）	0.0

Q31 あなたの働き方は、次のどれですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 自営業主・家族従業員	0.0
2. 正規の職員・従業員	100.0
3. パート・アルバイト	0.0
4. 派遣会社の派遣社員	0.0
5. 契約社員・嘱託	0.0
6. その他	0.0

Q32 あなたが働いている会社・組織全体で、従業員（働いている人）は何人いますか。パートタイム、派遣会社からの派遣社員の方も含めてお答えください。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 1～99 人	0.0
2. 100～299 人	23.2
3. 300～499 人	12.9
4. 500～999 人	12.8
5. 1,000 人以上	51.1
6. わからない	0.0

Q33 勤務先の業種は、次のどれですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

〔注：事業内容が複数に及ぶ場合は、その中で主なもの1つだけ選んで下さい〕

<製造業>

1. 建設・土木	5.0
2. 食品	2.3
3. 繊維	0.6
4. 化学（パルプ・紙を含む）	3.0
5. 石油・ゴム・ガラス・土石	1.1
6. 鉄鋼・非鉄金属・金属製品	2.2
7. 機械	3.3
8. 電気製品	6.7
9. 輸送用機器	4.2
10. 精密機械	3.0
11. その他の製造業	9.8

<商業>

12. 百貨店・スーパー	1.8
13. 商社	4.0
14. その他の商業	3.1

<サービス業>

15. 金融	6.2
16. 保険・証券	3.2
17. 不動産・住宅関連	1.6

18. 運輸・倉庫	3.3
19. 学校・研究機関	2.8
20. 広告・通信・出版・マスコミ	2.5
21. その他のサービス業	19.2
22. その他	11.1

Q34 あなたの現在の役職は次のどれですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 役員	1.5
2. 部長クラス	7.4
3. 課長クラス	17.5
4. 係長クラス	19.2
5. 役職はない	54.3

Q35 あなたの年収（税込み）は、次のどれですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 300万円未満	9.2
2. 300～500万円未満	32.4
3. 500～700万円未満	26.0
4. 700～1000万円未満	19.6
5. 1000～1200万円未満	5.6
6. 1200～1500万円未満	2.6
7. 1500～2000万円未満	0.9
8. 2000万円以上	0.5
9. 答えたくない・わからない	3.2

Q36 あなたの通常の一週間の総労働時間（残業を含む）は何時間ですか。

（ 45.1 ）時間

Q37 あなたが、現在の勤務先（企業）で働き始めてどのくらいですか。

（ 13.0 ）年

Q38 世帯状況は、つぎのどれですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 独身で独立生計	22.3
2. 独身で親と同居	15.3
3. 既婚で夫婦のみ	15.2
4. 既婚で夫婦と子ども	39.1
5. 既婚で夫婦と子どもと親	5.5
6. その他（具体的に： ）	2.6

Q38-SQ（既婚の方）あなたの配偶者は、就業していますか。

1. 就業している	49.6
2. 就業していない	50.4

Q39 あなたの最終学歴は、次のどれですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 中学	0.1
2. 高校	12.4
3. 専修学校・各種学校	6.8

4. 高専・短大	7.3
5. 大学	62.0
6. 大学院	11.5

Q40 あなたの現在の健康状態は、いかがですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1. 良い	25.8
2. まあ良い	34.4
3. 普通	28.6
4. あまり良くない	9.4
5. 良くない	1.8

NIRA 働く人の自律を考える研究会

【研究体制】

神田 玲子	研究調査部長
辻 明子	研究調査部主任研究員
斉藤 徹史	研究調査部主任研究員
榊 麻衣子	研究調査部リサーチアシスタント
飯塚 俊太郎	前研究調査部研究補助員

NIRA とは

総合研究開発機構(NIRA)は、わが国の経済社会の活性化・発展のために大胆かつタイムリーに政策提言や政策課題の論点などを提供する民間の独立した研究機関です。学者や研究者、専門家のネットワークを活かして、公正・中立な立場から公益性の高い活動を行い、わが国の政策論議を一層活性化し、政策形成過程に貢献していくことを目指しています。

研究分野としては、国内の経済社会政策、国際関係、地域に関する課題をとりあげます。

1974年政府認可法人として設立後、2007年財団法人を経て、2011年2月に「公益財団法人」に認定されました。

働く人の自律を考える

—会社人間という殻を打ち破れるか—

発 行 2012年5月
公益財団法人 総合研究開発機構
〒150-6034 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3
恵比寿ガーデンプレイスタワー34階
電話 03(5448)1735
ホームページ <http://www.nira.or.jp/>

ISBN978-4-7955-0418-9 C3030