慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	総合福祉主義と企業の生きがい開発の統合モデル : 先進事例の研究を中心として
Sub Title	Beyond Corporate Welfare-ism : Integrating a Life Plan Development Program and a Corporate Welfare System
Author	牛尾, 奈緒美(Ushio, Naomi) 花田, 光世(Hanada, Mitsuyo)
Publisher	
Publication year	1997
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.40, No.3 (1997. 8) ,p.173-
JaLC DOI	
Abstract	本研究は,総合福祉主義の推進と変容する従業員帰属意識との関係を究明するため,現段階で総合福祉主義の姿勢を明らかにしているA社をモデルケースとして取り上げ実証研究を行った。帰属意識調査に関しては,関本・ 花田の「帰属意識調査研究」における調査結果とほぼ同じ5つのクラスターが検出され,それぞれの帰属意識タイプと総合福祉主義(ニューワークウェイ)との関連性について,(1)「自己主体型」帰属意識がニューワークウェイに関するほとんどの側面で最も高い得点を示していた,(2)「企業依存型」,「伝統型」では,全般的に一応の
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19970800-00685855

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第40巻第3号
1997年 8 月

1997年7月29日掲載承認

研究ノート

総合福祉主義と企業の生きがい開発の統合モデル

——先進事例の研究を中心として——

牛 尾 奈緒美
花 田 光 世

<要　約>

本研究は，総合福祉主義の推進と変容する従業員帰属意識との関係を究明するため，現段階で総合福祉主義の姿勢を明らかにしているA社をモデルケースとして取り上げ実証研究を行った。帰属意識調査に関しては，関本・花田の「帰属意識調査研究」における調査結果とほぼ同じ5つのクラスターが検出され，それぞれの帰属意識タイプと総合福祉主義（ニューワークウエイ）との関連性について，①「自己主体型」帰属意識がニューワークウエイに関するほとんどの側面で最も高い得点を示していた，②「企業依存型」，「伝統型」では，全般的に一応の肯定的姿勢が伺えた，③「功利型」，「稀薄型」は，全般に低い得点を示したが，「功利型」については，「制度利用」と「文化支援」に対し前向きな態度が見られた，以上3点が判明した。「自己主体型」は，従来の日本企業に一般的に見られた「伝統型」や「企業依存型」とは異なり，自分の考えを組織内で実践することに忠実なグループである。このタイプが他の帰属意識タイプを差し置いて，総合福祉主義に対し極めて肯定的な反応を示したことは，新しいタイプの帰属意識と多様な価値観に基づく選択型人事施策との統合を示唆するものと考えられる。今後は，このタイプの帰属意識を醸成することにより，個人の生き方をより積極的に取り入れた選択型・生きがい開発型の人事施策の促進をはかるとともに，新しい従業員のコミットメントのさらなる創出が可能となっていくものと考える。

<キーワード>

総合福祉主義，ライフプラン，キャリアプラン，帰属意識，自己実現

問　題

1．背景

アメリカにおける帰属意識に関する実証的研究は，Porter等による一連の研究[1]を中心に展開され，彼らの開発した測定尺度であるOCQは80年代までに90もの研究で使用されてきたと言われている。[2] OCQでは，①組織目標と規範を自己の価値意識として受け入れる

1) Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V., "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology* 59, 1974, pp.603-609.
Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W., "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 1979, pp.224-247.

2) Mathieu, J. E., and Zajac, D. M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 1990, pp.171-194.

強い欲求②組織のために主体的に働く強い欲求③組織に留まる強い願望の3要因が下位概念としての構成要素とされたが，実際にスケールを数値化する際にはこれらの下位概念は統合され，単に一次元的に帰属意識の高低を測定する手法が用いられた。[3] これに対し，80年代後半からの研究では帰属意識の多次元性の究明に関心が寄せられ，新たな下位概念を設定した帰属意識モデルが次々と提示されるようになってきた。Allen and Meyer[4], O'Reilly and Chatman[5]の三次元モデルや関本・花田による四次元モデル[6]等がそれに該当しよう。特に関本・花田の一連の研究は，80年代初頭から帰属意識の多次元性に着目し独自のスケールを構築してきた。

それによると，会社に完全に依存し自己の主体性を放棄する「滅私奉公型」帰属意識は，全ての年齢層において減少する一方，自己の権利や考えを押し出す反面，会社の理念・価値も進んで受け入れるといった「自己主体型」タイプの帰属意識が増加傾向にあり，特に中高年層においてその傾向が顕著に表れていることから，このタイプの帰属意識の醸成がこれからの企業に必要であるとの指摘が成されている。また，一人一人の従業員の価値の多様化が著しく進展し，人事制度においてもそれを前提とした非画一型の制度が用意されるなか，企業に働く者は一社員であるまえに一人の社会人であるという，従業員の生活者意識を尊重する動きも高まってきている。具体的には，介護休業制度や育児休業制度，従業員のボランティア活動を容認するボランティア休暇・休職制度，さらにはソーシャルスタディーズデイズ[7]等の人事制度への導入があげられよう。従業員の生活者としての側面を重視する企業の経営姿勢は，言い替えれば，従業員というステイクホルダーに対して，個性重視，人間性尊重を掲げ，それに沿った経営施策や人事制度の確立を目指すものと考えられる。その前提に立てば，この経営姿勢は新しい時代の志向性に相通ずるものであり，前述の「自己主体型」社員を共鳴させ得る可能性をもつと推察できる。

一方，この生活者重視の施策はバブル経済崩壊後，様々な局面で見直しが進められているのも事実である。多様性を容認し多種多様な施策を提供することは，コスト高を招く要因に他ならず，経営の立て直しを迫られる昨今の企業にとって，施策の維持は真っ先に検討すべき課題として問題視されてきているのである。しかし，価値の多様化は後退するどころかますます進展し，いわゆる自己主体型の社員をモチベートし意欲を高めるために，この一連の施策の展開に歯止めをかけることはむしろ企業にとって得策ではないと考えられる。

よって，本研究は，変容しつつある従業員帰属意識とこの新しい価値意識に対する企業姿勢との関連性の究明が，今後の企業の人事制度確立に重要な指針を与え得るものと考え，実証研究によってその関係を明らかにすることを主眼とした。

2．人事制度の現状と従業員帰属意識

従業員意識の多様化の尊重とそれに基づく人事制度確立は，昨今の雇用環境の変化を背景に，極めて重要な意義をもってきた。厳しい経済情勢にあって，日本

---

3) Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M., *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York., 1982, p.223.

4) Allen, N. J. and Meyer, J. P., "The measurement and antecedents of affective, continuous and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990, pp.1-18.

5) O'Reilly, C. A., and Chatman, J., "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prospcial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp.492-499.

6) 関本昌秀・花田光世「11社4539名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究（上）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第10巻第6号，1985年，84-96頁。
関本昌秀・花田光世「11社4539名の調査分析に基づく企業帰属意識の研究（下）」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第11巻第1号，1986年，53-62頁。
関本昌秀・花田光世「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』1巻1号，1987年，9-19頁。
花田光世「日本的経営における従業員の帰属意識――現実と研究水準の狭間で――」『研究所季報』5号，1980年1月，2-13頁。

7) この制度は，従業員の社会的活動への参加を促し各人の生活者意識を高めるために，資生堂が独自に設置したものである。制度の利用に際しては，有給休暇ではなく業務の一環として扱われる。

の各企業は，大胆な雇用調整・人員削減を行うにいたり，旧来日本的経営の特色とされた終身雇用，年功序列に対しても，様々な面から見直しが成されようとている。昨今の人材調整は，中長期的視点でのリストラ，リエンジニアリングの一環として，また，不況からの緊急避難策として2つの意味あいを持つものだが，これによって日本企業は，明らかに新たな雇用形態の時代へ突入したと言える。急速に効率化してきている海外企業との競争に打ち勝つためにも，これからの日本企業は，高コスト化をもたらしてしまった旧来の日本型人事システムから脱却すべく，大胆な人事制度の改変を伴う組織の簡素化の道をたどらざるをえない。

まず，この組織簡素化の例として，著しい間接部門の業務の合理化をあげることができる。間接部門により提供されるサービスとコストとの関係が改めて見直され，真に企業内に残して置く価値のある業務だけが，付加価値業務としてとりこまれる。そして，それ以外の業務は外部労働力に委ねられ，その業務の特質によって短期就労者，派遣社員，アウトソーシング事業の利用等によって肩代わりされ，企業内の雇用形態の多様化が進展していくようになる。これにより，これからの管理者は新たな多様化した雇用形態のもとで働くメンバーの仕事を調整しまとめる管理能力と，オープン化した業務の流れの中で新たに誕生した企業内外のネットワーク組織に対応すべく，創造的な情報収集・調整能力を兼ね備えることが要求されよう。[8)]

このような組織の簡素化をサポートする人事制度の原理として，日本型の職務主義の展開が最近注目を浴びるようになってきた。[9)] 企業の安定成長期では年次別管理を前提とした職能資格制度が機能していたが，企業成長が停滞すると，この職能資格制度は機能不全となってくる。同一資格内での細かいピッチでの賃金の上昇は，定昇制度の基となり，実力の如何にかかわらず，その資格の最高額レベルの職能給の滞留を促し，時には上限を無視した上昇をも可能にしてきた。また，資格とポストとの分離にも限界があり，低成長期であるにもかかわらず，ポストの細分化と増設が成され人件費の上昇を生み出してしまったと言える。しかし，総人件費の抑制，ひいては全ての従業員のコストパフォーマンスが問われる今日，この職能資格制度の存続は困難と言わざるをえない。さらに，企業成長の先行きの不透明さや，新規採用の粛正，定年制の延長によってもたらされる従業員の高齢化の事実を考えあわせると，従来の昇進・昇格システムは望むべくもなく，緩やかな昇格を想定した職能資格制度は，その点からも崩壊を迫られるものと思われる。

この解決策としては，欧米の極端な職務のポイントシステムにまでは至らない，日本型職務中心主義の採用があげられる。現実には，給与体系については，職能給から，職能給と仕事給の並存，そして仕事給の枠の拡大，さらには完全仕事給の提示へとシステムが変化してきている。また，管理者に対しては，職能資格給から数段階を経て年俸制に移行するプロセスが開発されるなど，各社とも職務中心主義に見合った新たな賃金制度の開発に余念がない。ただし，ここで問題となるのは，職務給の基礎となる「職務」の概念の明確化である。現時点では，職務分析による責任・重要度による序列化，仕事の難易度による序列化など様々な試みが成されているが，基本的に外部労働市場の未成熟な日本において，欧米的な明解な職務区分が早期に確立するとは考えにくい。しかし，長期的にみて，日本企業が，従来拠り所としてきた職能資格を日本型職務主義へ転換させていくことは，必然の流れと言えよう。

それはまた，従業員意識として，組織への全面的な依存から，個人の仕事というワンクッションを置いた対応への変化という流れとも捉えられる。終身雇用や年功序列によって事実上一生の生活が保証され囲いこまれていた時代には，従業員にとって，生涯会社へ忠誠をつくすことが最大の美徳であり，それこそがかつての日本的経営を支えた精神的支柱であった。企業が雇用を保証し，その中で従業員が長期に亘り自分自身の能力を開発し，それに対し処遇・活用の面で企業が応えるというこの制度によって，組織を構成する唯一最大の要素は従業員たる「人」であるという考え方が堅持されてきた。しかし，日本型職務中心主義への移行を余儀なくされるなか，これまでのような全人格的服従が働く人から得られるはずはなく，企業は新たな従業員との関わり方，一人一人の従業員の主体性・自立性・選択性を保証する組織への求心力を模索しなけ

8) 花田光世「コア人材の機能と条件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第20巻第2号，1995年，5-13頁。
花田光世『ネットワーキング時代の組織・人事ヴィジョンとその課題』産能大学，1996年3月。

9) 花田光世「職務主義と総合福祉主義の展開で新日本型人事制度の確立を」『人材教育』1994年4月，17-21頁。

ればならない。

これまでの日本企業が採用している人事・教育・福利厚生の制度は，このような従業員の自立を前提とはせず，むしろ従業員の組織への依存を増加させる機能を果たしていた。これに対し，これからの人事・教育・福利厚生制度は，従業員一人一人の生活者としての豊かさに着目し，本当の意味での自立・自己実現を目指すことが求められている。花田はこの一連の施策を「総合福祉主義」としているが，これは個人個人の多様化した生きがいや価値観を前提とし，尊厳性よりもさらに高次な欲求レベルである自己実現を念頭においた選択を可能にする福祉・自己啓発のシステム構築に他ならない。それは，マズローの言う尊厳の欲求をベースとした公平性主体の人事である「人的資源管理」から，従業員一人一人に自らの価値体系・水準の確立を促し，それに基づく自己責任による判断の結果生じる納得性の人事とも言うべき「人的資源開発」へ，真の自己実現を目指す新たな人事パラダイムへのシフト・発展と言うことができよう。今や会社の中だけが人生のすべてであった会社人間の時代は終わりを告げ，世の中の流れは，多様な価値観に基づき様々なライフスタイルをもつ生活者型従業員の時代へと，確実に変化の方向を指し示している。この中，従業員各自が働くことの意義を問い，キャリアとは，組織生活や生きがいとは何かを自らの力で考え解決していく力，すなわち自立を可能にするような仕組みづくりをこの総合福祉は目指しているのである。選択的キャリア開発や生涯学習プログラムの設定，福利厚生のメニューを選択できる選択型福祉（カフェテリアプラン方式），ボランティア活動への参加支援策等はその具体化であり，総人件費・コスト削減の方向の中で，こうしたそれぞれの社員のニーズに応じた人事・福祉施策をどれだけ提示できるかが，新しい価値意識に目覚めつつある社員の動機づけとして，企業の人事戦略における重要な課題となってくることが予測されるのである。

このような視点をベースにして考えた時，この考えを実証的に裏付けることは大きな意味をもつものと思われる。すなわちバブル経済の崩壊を機に，各企業に人件費削減の波が押し寄せる中，総合福祉をベースとした日本型職務主義は新しい人事対応策として真に求められようとしているのか。従業員の意識の多様化を尊重する総合福祉主義人事の採用は，本当に彼らの志向性に合致し，新しい企業の求心力として十分な機能が期待できるものなのであろうか。こうした問題に対する回答を模索するため，本研究は行われた。

方　法

1．調査対象

1988年以来，主に従業員に焦点を当てた組織改革運動，‘ニューワークウエイ’（以下はNWWとする）を実施しているA社を「生活者重視・総合福祉主義企業」のモデルとして選定し，そこに勤務する社員のうち348名を対象に質問紙調査を行った。回収されたサンプルの総計は208名であり，回収率は60％であった。調査は，1993年9月～10月に実施された。回答者の属性は表1の通りである。

表1　サンプルの属性

	管理職	一般職
本社スタッフ部門	14	38
営業部門	11	34
研究・開発部門	15	52
生産部門	12	32

1988年よりA社が取り組んでいるNWWとは，個人の発想を生かせる仕事のあり方と環境づくりを目指す運動で，企業に個人を埋没させるのではなく，一人一人が個性を発揮し，人間として生き生きと仕事をすることにより，公私共に充実した生活が送れるような基盤を会社が提供することを目的としている。現在の人事・教育分野における課題が従業員の自立を念頭においた新システム構築にあることは前述の通りであり，これをふまえれば，NWWが今求められる変化を先取りした組織改革であることはまちがいない。企業は，もっと，その利益を個人に還元しなければならない。この精神をモットーとしたNWWは，いわば総合福祉主義を具現化した活動と見ることができる。ここに具体的活動内容をいくつか紹介する。

■テーマ休暇制度：社員が会社でのキャリア設計を踏まえ自己の専門分野において資質向上を目指してテーマに取り組み，そのテーマが会社として将来も含め有用と認められた場合に援助する。勤続3年以上の社員に対し，期間は1，2カ月（有給使用で最大3カ月）で人事上特別休暇扱いとする。援助金は一律10万円。

■特別加点評価制度：個人に対する業績評価は，会社における勤務状況のみを対象とすべきでなく，会社を

離れたところでのパフォーマンスに対しても評価の目を向けるべきであるという考えにたち，本来の業務以外の社内活動や社外での活動に関し，会社または社会に貢献する顕著な活動があった場合は，積極的にそれを評価することを目的とする。人事上の扱いは，年2回，賞与支給時に本給の10%を加算して支給される。

■ソーシャルサービス制度：特別加点評価制度を発展・強化し，社会的貢献活動に強い興味を示す社員に対し，会社が積極的なバックアップを行う。社員の活動を通し，社会への貢献，視野の拡大をはかり，結果として，社員の自己実現を可能とする魅力ある企業風土を実現する。勤続3年以上の社員に対し，期間は6カ月以上，2年以内で，給与，賞与相当額を援助金として会社が支給する。

■ベンチャービジネスチャレンジプログラム：「あなたも社長になれる」をキャッチフレーズに，新しいビジネス創造を目的としている。新規ビジネスのアイディアを社内公募し，採用されたものについては，提案者が10%出資して自ら社長となり，会社を設立することができる。

■端数倶楽部：「小さな善意を大きな形に」を合い言葉に，福祉や医療等の公益度の高い分野への寄付活動を主な目的に掲げ，社員の自主的な参加により運営される組織として発足した。参加者は給与や賞与の100円未満の端数を基本に，年14回継続して拠出し，プールされた資金を活用する際には，それと同額が，会社から自動的に寄付されるマッチングギフトの仕組みになっている。

■フェニックス運動：PPC用紙の最大サプライヤーであるA社にとって，紙のリサイクル運動に対する責任は重大であるという考えにたち，社内からでる紙のゴミを品質毎に分別・回収し，リサイクル業者に引き取ってもらう制度を起こした。

2．調査方法

質問紙は2部で構成し，それぞれの質問内容は次の通りとした。

まず，第1部では，NWW全般とそれによって導入されたいくつかの人事制度について，認知度・効果に対する評価の度合い，そして，制度の利用度を尋ね，それぞれ5段階スケールで回答できるよう質問を設計した。具体的調査項目は以下に記す。

（1）カテゴリー1：諸制度認知（NWWの諸制度に対する認知）

Q1．制度全般の認知　Q21．テーマ休暇制度　Q25．特別加点評価制度　Q27．ソーシャルサービス制度　Q33．ベンチャービジネスチャレンジプログラム　Q37．端数倶楽部　Q40．フェニックス運動　Q43．文化支援活動　Q45．社会貢献活動

（2）カテゴリー2：NWWの効果（NWWによってもたらされた社内の変化や様々な効果）

Q2．生活のゆとり　Q3．創造性の尊重　Q4．人事評価法の変化　Q5．社員教育法の変化　Q6．働きがい　Q7．企業風土の変化　Q8．企業イメージの向上　Q9．生産性　Q10．職場のまとまり　Q11．会社への信頼感　Q12．コミュニケーションの向上

（3）カテゴリー3：NWWの評価（NWW全般に対する評価）

Q16．NWW精神の共有度　Q17．現場ニーズ反映度　Q18．時代即応性

（4）カテゴリー4：制度利用（NWWの諸制度の利用の度合い）

Q23．テーマ休暇制度　Q29．ソーシャルサービス制度　Q35．ベンチャービジネスチャレンジプログラム

（5）カテゴリー5：会社評価（NWWを経た自社に対する評価）

Q13．職場での意見交換　Q14．上司の態度　Q15．他部門との意見調整　Q19．会社の将来性　Q20．会社の魅力

（6）カテゴリー6：制度の効果（NWWの諸制度による効果に対する評価）

Q22．テーマ休暇制度　Q26．特別加点評価制度　Q28．ソーシャルサービス制度　Q34．ベンチャービジネスチャレンジプログラム　Q38．端数倶楽部　Q41．フェニックス運動

（7）カテゴリー7：文化支援（自社のメセナ活動の継続に対する評価）

Q44．文化支援活動継続の是非　Q46．社会貢献活動継続の是非

次ぎに第2部では，関本・花田が1984年と1989年[10]に

10）関本昌秀「グッドピープルカンパニーを目指す：90年代の経営人事戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第16巻第5号，1991年，29-46頁。

実施した，企業帰属意識研究において用いられた質問項目に一部新たな質問を追加した。具体的には，①組織の目標・価値・規範を積極的に受け入れる意欲　②組織のために積極的に働きたいという意欲　③組織に積極的に留まりたいとする強い願望　④組織に従属安定したいとする強い願望　⑤滅私奉公・運命共同体といった自分を犠牲にしても組織のために働く「日本的」忠誠心　⑥組織から得るものがある限り組織に帰属していたいという功利的帰属意識，以上6つの構成要因から定義された24の既存質問に対し，⑦自己実現を可能にしてくれる環境があるのなら組織に帰属していたいという自己実現型帰属意識の概念を表す質問を3問加え，合計7要因27問とした。そして，これらの質問に対し，7段階のリッカート尺度からなる回答を用意した。

結　果

1．帰属意識に対する因子分析結果

質問紙第2部に掲載した，7要素27項目で構成される帰属意識調査項目へのサンプルの反応を因子分析（主因子法，バリマックス直行回転）にかけた結果，初期に概念的に仮定した7つの因子は抽出されず，関本・花田が1984年と1989年に行った帰属意識調査の際に確認された4つの因子が今回も同様に抽出された。表2に記したように，

第1因子……組織への残留願望（以下，‘残留’と省略する。）

第2因子……組織のために働きたいという積極的意欲（積極）

第3因子……功利的帰属意識（功利）

第4因子……組織の目標・規範・価値観の受け入れ

表2　帰属意識因子分析結果

質問項目		第1因子（残留）	第2因子（積極）	第3因子（功利）	第4因子（目標）
目標・価値	Q48	0.110	0.257	0.060	0.678
	Q50	−0.023	0.031	0.031	0.597
	Q59	0.050	0.258	0.081	0.622
	Q63	0.270	0.353	0.075	0.561
積極的意欲	Q53	0.121	0.427	−0.103	0.264
	Q61	0.037	0.657	0.077	0.073
	Q67	0.263	0.705	0.144	0.181
	Q73	0.107	0.717	0.058	0.256
積極的残留	Q52	0.473	0.477	−0.164	0.228
	Q55	0.417	0.442	−0.194	0.310
	Q64	0.664	0.280	−0.204	−0.024
	Q66	0.602	0.055	−0.005	0.343
従属安定	Q56	0.649	0.235	−0.049	0.208
	Q58	0.770	0.138	−0.090	−0.040
	Q62	0.753	0.109	0.035	0.006
	Q72	0.810	−0.035	−0.037	0.119
日本的	Q51	0.462	0.557	0.041	0.135
	Q60	0.140	0.713	−0.133	0.004
	Q54	0.606	0.443	−0.103	0.115
	Q70	0.634	0.370	−0.129	0.067
功利的	Q49	−0.242	−0.025	0.433	0.001
	Q57	0.045	−0.013	0.578	0.120
	Q68	−0.084	−0.235	0.579	−0.182
	Q71	−0.592	−0.132	0.609	−0.038
自己実現	Q65	0.385	0.290	0.410	0.158
	Q69	0.076	0.172	0.509	0.125
	Q74	−0.424	0.010	0.593	0.029

（目標）
の4因子であった。第1因子は，「積極的な残留意欲」，「従属安定」，そして「日本的忠誠心」の一部を加えた質問に対して，高い因子付加量を得た。なお，このたび新しく追加した「自己実現」の質問項目は，ほとんど第3因子に吸収される結果となった。

2．クラスター分析結果

クラスター分析を行い，調査対象者の帰属意識構造の内在的類似性に基づき，彼らをいくつかのクラスターに分類した。その結果，1984年と1989年に実施された関本・花田による帰属意識調査と同様に5つのクラスターが摘出された。表3と図1が示す様に，

（1）クラスター1（企業依存型）：「積極」と「残留」の因子にかかわる帰属意識が比較的強く，他方，「目標」と「功利」の因子にかかわる帰属意識が比較的弱い群がこれに当たる。すなわち，組織の目標・規範・価値などに別に共鳴しているわけでもなく，それを自分のものとして受け入れ共有しているわけでもない。しかし，組織に留まっていたいという願望は強く，また，留まっている以上はある程度組織のために働こうという意欲はある。だからといって，功利的な判断でその組織に帰属しているなどという気持ちはあまりないのが特徴である。以下この群は‘企業依存型’と称する。

（2）クラスター2（稀薄型）：どの因子にかかわる帰属意識も非常に弱い群。つまり，どの面をとっても帰属意識が希薄なクラスターを指す。

表3　クラスター分析結果

（クラスター・ミーン）

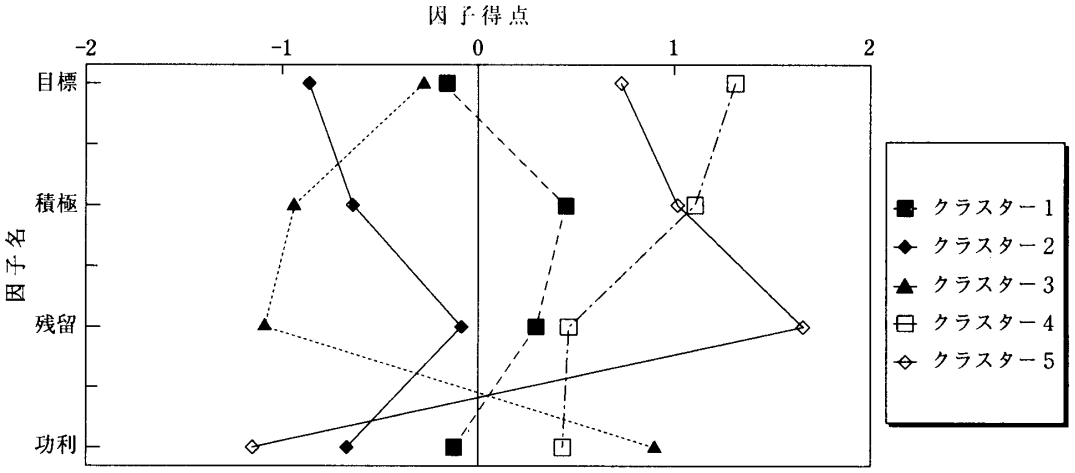
	目標	積極	残留	功利	人数	人数比 %
クラスター1 企業依存型	−0.02	0.47	0.29	−0.13	58	29
クラスター2 稀薄型	−0.86	−0.64	−0.10	−0.67	44	22
クラスター3 功利型	−0.28	−0.94	−1.10	0.90	51	25.5
クラスター4 自己主体型	1.33	1.12	0.48	0.43	29	14.5
クラスター5 伝統型	0.75	1.02	1.65	−1.16	18	9

（3）クラスター3（功利型）：「功利」的因子にかかわる帰属意識だけが際だって高い群。すなわち，組織の目標・規範・価値観などに共鳴せず，それを共有してもいない。また，組織に留まりたいという願望は全くないうえ，組織のために人一倍働きたいという意欲もほとんど持ち合わせていない。ただ，自分にとって，得るものがあるうちは，その組織に帰属していたいというのが，このクラスターの特徴である。

（4）クラスター4（自己主体型）：「目標・規範・価値観」と「積極」といった因子にかかわる帰属意識が強いうえ，「功利」や「残留」の因子にかかわる帰属意

図1　クラスター分析の結果

（ワード法による）



識も割合高い群を指す。すなわち，組織の目標・規範・価値観に共鳴し，それを自らのものとして積極的に受容している。そして，組織のために働きたいという意欲も十分持ち合わせている。また，他のクラスターと比較して功利的な判断に基づく帰属意識が強く，組織に留まっていたいと願う気持も若干はあるというのが，ここにおける特徴といえる。

（5）クラスター5（伝統型）：相対的にみて「残留」，「積極」，「目標・価値・規範」といった因子にかかわる帰属意識が強く，反対に「功利」の因子にかかわる帰属意識がきわめて弱い群。つまり，企業の目標・規範・価値観に共鳴し，それを自分のものとして積極的に受け入れ共有している。さらに組織のために人一倍働きたいという意欲も強く，その組織に留まっていたいという願望も強い。しかし，功利的な判断でその組織に帰属しているなどという気持ちはさらさらないというのがこのクラスターの特徴である。

3．帰属意識タイプ別ニューワークウエイへの反応調査結果

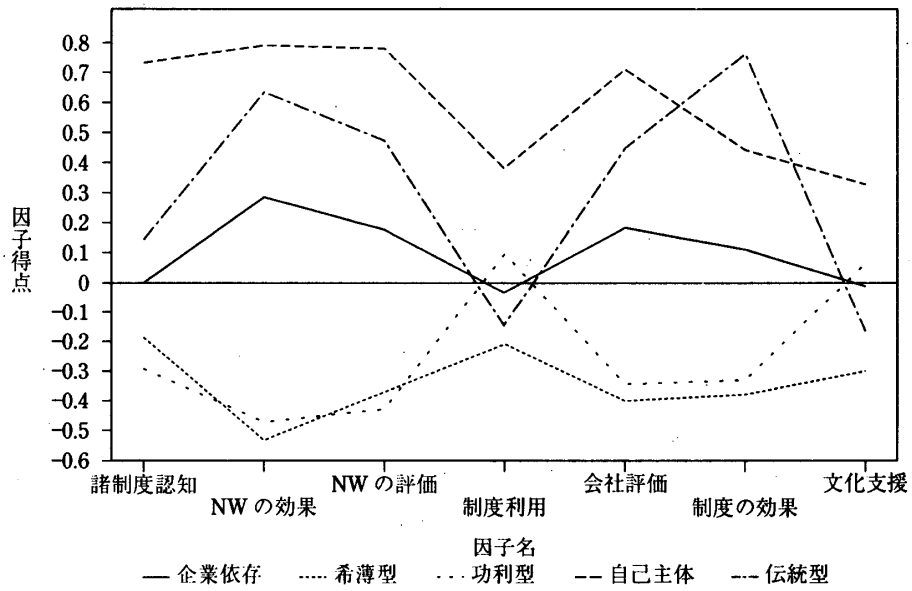
帰属意識のタイプによって，NWWに対する認知や評価の度合いなどに違いが見られるのか調査を行った。まず，サンプルを前述のクラスター分析によって摘出された5つの帰属意識に分け，それぞれがあらかじめ分類したNWWに関する7つの質問カテゴリーでどのような反応を示したかを因子得点を用いて表示した。結果は，表4と図2の通りである。

ここでの特徴として，新しい帰属意識のタイプである「自己主体型」帰属意識が，「制度の効果」の側面を除いた全ての質問カテゴリーにおいて，最も高い得点を示した点が揚げられる。この「自己主体型」に次いで，NWWを高く認知・評価したのは，「伝統型」帰属

表4　帰属意識タイプ別因子得点

	企業依存	稀薄型	功利型	自己主体	伝統型
諸制度認知	−0.008	−0.190	−0.294	0.729	0.142
NWの効果	0.276	−0.539	−0.476	0.791	0.627
NWの評価	0.173	−0.382	−0.430	0.785	0.496
制度利用	−0.034	−0.211	0.082	0.372	−0.145
会社評価	0.172	−0.412	−0.354	0.708	0.469
制度の効果	0.110	−0.385	−0.331	0.437	0.767
文化支援	−0.010	−0.312	0.055	0.327	−0.172

図2　NWの評価
帰属意識タイプ別



意識タイプであった。ただ,「伝統型」は「自己主体型」と違って支持するカテゴリーに偏りがあり,‘制度利用’と‘文化支援’については,マイナスを示していた。また,この度の調査で最大比率を占めた「企業依存型」帰属意識は,NWWに対して一応の肯定的態度を示していた。‘諸制度認知’,‘制度利用’,‘文化支援’のカテゴリーで,若干のマイナスを記したが,全体としては前向きの反応と言える。これらとは対称的に,「稀薄型」は,NWWに関するすべての質問カテゴリーに対し,ほとんど関心を見せなかった。強いて言えば,‘諸制度認知’と‘制度利用’について,わずかに高めの得点が出ていた。「稀薄型」とほぼ同じ反応を示しながらも,「制度利用」と「文化支援」に対してのみ肯定的態度をとったのが「功利型」帰属意識タイプであった。特に‘NWの効果’,‘NWの評価’において批判的数字があがっていた。

考　察

1．帰属意識タイプと総合福祉主義との関連性について

以上のように本研究は,従業員帰属意識と多様化した価値意識を基礎に据えた人事の施策との関連性の究明を目的にして,クラスター分析により抽出された5つの帰属意識タイプとNWWに対する反応の関連性を分析した。結果として,「自己主体型」帰属意識が,NWWに関するほとんどの側面で最も高い得点を示したことは注目すべき点であった。自己主体型は,前述の通り,組織の目標・規範・価値観に共鳴し,それを自らのものとして積極的に受容すると共に,組織のために働きたいという意欲も十分持ち合わせているグループを指す。また,このタイプの帰属意識は,組織に留まっていたいという願望は稀薄なうえ,功利的な判断をある程度重んじることから,滅私奉公を基とした旧来の忠誠心(伝統)型帰属意識とは根本的に異なる類のものであると言える。一般的に言えば,「自己主体型」の帰属意識は,より革新的な人事施策を施行する企業には受け入れ易い帰属意識であり,長期囲い込み雇用が崩壊する中,これからの企業が必要とする新しい従業員タイプのモデルとなる帰属意識であろう。それ故,長期囲い込み雇用の崩壊とともにより革新志向の企業は,忠誠心型の帰属意識に代わって,今後はこの種の帰属意識を積極的に醸成すべきであると考える。今回の調査結果は,まさにこの見解を支持する形となり,どの帰属意識タイプにも増して,「自己主体型」帰属意識が,会社が一丸となって推進するNWWを前向きに受容している姿が浮き彫りにされた。

これに次いでNWWを認知・評価したのは,「伝統型」帰属意識タイプであった。この帰属意識は,もともと組織の目的・規範・価値観に共鳴・受容し,組織のために積極的に貢献したいという意欲に満ち溢れている。功利的な思考はほとんど無く,組織への残留の意志は強いという特性もあり,「自己主体型」と同様に,この帰属意識は組織にとって歓迎すべき性質を備えていると解釈できる。ところが,このタイプではNWWの利用率が著しく低く,実際の行動と肯定的態度との関連性が出ていない。むしろ心の底からNWWを支持し実践に移すというところまで意識の変革が進んでいないと考えられる。

また,この度の調査で最大比率を占めた「企業依存型」帰属意識は,NWWに対して一応の肯定的態度を示していた。「企業依存型」は,昨今どの年齢層においても大幅な増加傾向をたどっており,今日のような不確実性の高い経営環境の中,価値観の多様化の進む従業員に対して,企業が明確かつ彼らを共鳴させ得るような経営理念・目標を提示していかない限り,こうした傾向は依然として続くであろうと関本は説いている。[11] ただ,企業にとって,この帰属意識の増加は,出来る限り阻止すべき事柄であることは言うまでもない。

これらとは対称的に,「稀薄型」は,NWWに関するすべての質問カテゴリーに対し,ほとんど関心を見せなかった。「稀薄型」の名前のとおり,このタイプは「目標」,「積極」,「残留」,「功利」のどの因子にかかわる帰属意識も弱く,ここにおいてもそれを裏付ける結果となった。「稀薄型」とほぼ同じ反応を示しながらも,「制度利用」と「文化支援」に対してのみ肯定的態度をとったのが,「功利型」帰属意識タイプであった。自分にとって得るものがあるうちは,組織に帰属していたいと考える「功利型」らしく,NWWによって整備された制度の利用は,自らにメリットを与える要素であると判断していることが伺えた。いずれにせよ,この2つのタイプは,組織にとってネガティブな帰属意識であると考えられる。しかし,関本・花田の帰属

11) 関本昌秀「企業帰属意識の変化」『法学研究』65巻1号,1992年1月,287-312頁。

意識調査によれば，これらは特に若年層に多く見られ，従業員の加齢化により大きく減少する傾向があることが明らかにされている。どの年齢層についても増加の兆しがある「企業依存型」と違って，これらの帰属意識については，さほど心配を寄せる必要はないというのが関本の見解であった。[12)]

総じて，この調査では，関本・花田の帰属意識調査で判明した帰属意識クラスターが，ほぼ似通った形で再摘出され，NWWに対する質問カテゴリー別の反応でも，それぞれの特性が如実に現れる結果となった。

2．総合福祉主義と組織変革を結び付ける個人の自立

A社では，NWWという組織改革に対し，会長以下，トップ経営層の明確な意志表明が社内・外に成され，88年の導入以来，改革の具体化と推進・定着の努力が続けられてきた。しかし，今回の結果から伺い知れるように，改革の骨子が組織に限なく普及していたわけではなかった。NWWの掲げる趣旨が，短期的な利益追求という各社員が抱える当面の課題とベクトルを異にするものであり，特に中間管理職者にとって，戸惑いを禁じ得ない点があることが，この運動の発展を阻害する要因ではないかと思われる。さらに，NWWが導き出す個人の自立に対し，古参中間管理職が必ずしも好意的なイメージを抱いていない点にも問題があろう。つまりは，NWWは個人の自立を高め，結果として従来企業が個々人に求めていた企業に対する忠誠心を低め，組織と個人を分断していく危険性があると彼らに意識されたきらいがある。とはいえ，NWWに対するこうした不信感を払拭すべく，会社をあげてそれを従業員に押しつけることは，「個性の尊重」をテーマとして掲げるNWWの精神に合致せず，その点でこの運動は，それを積極的に会社の方針として個々人に上から浸透させていくということが困難であるというジレンマを抱えていると指摘できよう。

NWWの精神に沿った改革を実現していくには，会社側はあくまで個人が一社会人として自立し，本業や社外の活動に関わらず，真の自己実現が図れるような体制をつくっておくことが求められる。A社にとって，その具体化が，従業員が社会へ目を向ける活動につながる，テーマ休暇制度やソーシャルサービス制度等に代表されるライフサポートの制度づくりである。その意味では，これらは現在のところ社員全員の希望をかなえるように設計されているわけではなく，わずかでもそうしたニーズを持つものに対し，会社側として配慮を示すことを目的として実施されているものである。

従って，今回の結果が示すように直接にこの制度を利用する従業員の対象者が少ないとしても，この制度が従業員にもたらす波及効果は大きいものと思われる。各制度がゆとりや創造性を創出するために一定の役割を果たしていることは勿論として，将来的には，このようなライフサポートを提供することにより，むしろ従業員と組織の新たな一体化を構築する手法としても機能するものとなろう。吉沢[13)]は，帰属意識と自立との関係に着目し，企業からのライフサポートがこの両者の関係に大きく影響することを実証した。一般的には，自立の傾向が強まると，帰属意識は弱まることが予測されるが，結果は予測に反し，従業員の自立傾向と企業からのライフサポートがともに強い場合，帰属意識も強まる傾向を示した。つまり「企業が自立をサポートすることは，自立の高い従業員によって高く評価され，その企業の価値観が彼らに受け入れられていると言えるが，反対に自立の高い従業員にとり，自立をサポートしない企業の価値観は受け入れ難く帰属意識も低下すると考えられる。社会的意識の高い従業員にとって，ライフプランを支援するような施策は会社生活と会社外生活の両立を可能にする要因となり，そこで働く魅力をもたらす」とされている。[14)] これが事実とするなら，今までの企業を維持してきた価値観を一人一人の従業員に押しつけるのではなく，むしろ自立をサポートする様々な施策を導入実施することが，より帰属意識を高め，企業全体のまとまりをうることが可能になるのであろう。[15)]

調査では，さらにNWWの導入段階でコンセプトづくりに携わった担当者との面接調査をあわせて実施し，組織改革を阻害する要因は何か意見を求めてみた。面接では，本社スタッフ部門のようなアウトプッ

12) 関本昌秀「前掲論文」『法学研究』65巻1号，1992年1月，287-312頁。

13) 吉沢康代「組織における個人の自立――自立と自立を助ける企業サポートのインターアクション効果――」慶應義塾大学政策メディア研究科1995年度修士論文。

14) 吉沢康代「前掲論文」39-40頁。

15) 吉沢康代「前掲論文」42頁。

トが定量化しにくい部門や，営業の如く個人の力量や市場の情勢ににによって成績が左右されやすい職性を持つ部門において，組織改革の効果を測定することは極めて困難であり，ましてやNWWのような，それによっていかに組織のあり方が変わったかという定性的効果を狙ったものについてはなおさらである，とのコメントを得た。要するに，目的が定性的効果であるだけに，それを定量的に分析しようとしても納得のいく結果は得られるはずはなく，組織は，常に運動推進にインセンテイブを欠く危険にさらされているというのである。そして，好景気ならまだしも，組織内にリストラクチャリングの嵐が吹き荒れる今，定量化しにくい組織運動がどれほどの説得力をもち得るのか，NWWは正念場を迎えていると言っても過言ではない，とのコメントを得た。

今回の調査結果は，さらに管理者層の理解とイニシアティブがこのような新しいタイプの帰属意識と企業の人事施策のマッチングに重要な影響をもつことを指摘している。なぜなら，総合福祉主義の掲げる社会的価値の導入は，日頃，各職場が掲げている売上げや生産性に関する達成目標に相反する要素であると考えられ，職場毎の管理者にそれを重視する姿勢がなければせっかくの制度も無意味なものになってしまい，それ故，組織の中間に位置する管理者層の意識改革を徹底させることが，今後，重要な課題となるのである。従って，人材教育面で社会的価値の重要性を説きながら，実際の人事評価においても，業績に加えて社会性の尺度も加味できるような方向へ変更していく必要があるだろう。ただし，社会性への自覚，つまりは，組織の内外における社員個人の自己実現の促進が企業にとっての最終目標である故，あくまでも彼らの自主性を尊重すべきであり，会社側からの強制で無理やり服従させるようなことがあってはならない。

“組織改革”イコール“業績の向上”という図式は，営利企業である以上当然期待するところであるが，殊にNWWに関して，その効果が如何なる形で本業での成果に結びつくのか，その把握は現状のデータから推測することは不可能な状況にある。しかしながら，確かに目に見える形での効果の測定は無理にせよ，改革の必要性や導入のメリットについて，社員全員が認識・理解できるような体制を整え，特に管理職層がその意義を十分に理解することは，これから組織改革を促進するうえでますます重要となるものと考えられる。

3．これからの人事への展望

NWWに代表される総合福祉主義の導入は，その効果を直接的利益として数量化しにくいため，しばしばコストに見合わないものと看過される傾向にある点は否めない。しかし，ここで強調したいのは，総合福祉は単に社員に迎合した一次的施策ではなく，企業の存続に不可決な人事の新しい方向性であるということである。問題提起のなかで述べたように，総合福祉主義の導入の引き金には，日本型職務中心主義への転換の必然性があげられる。日本経済の先行きの不透明感や長引く不況の煽りをうけ，職能資格制度の存立基盤が崩れはじめ，従来の職能資格に代わって日本型職務主義を採用した職務給中心の給与体系が模索されるようになってきた。この転換は，企業の現状打破と競争力強化の方策として，総人件費の抑制や組織システムの効率化を意図して行われるわけだが，それに際し，企業がいかなる人事ビジョンを提示するかによって，新しいシステム導入の価値が問われるといっても過言ではない。現実問題として，昨今いたるところで起きている，なりふり構わぬ雇用調整・人材調整，退職奨励金に始まる中高年社員の追い出し策等は，何ら明確な将来展望も示されないまま進行しているケースがほとんどである。こういった単なる後ろ向きの対処療法的対応は，当面の組織のスリム化には有効である反面，従業員の企業に対する不信感をつのらせ，結果として企業の求心力を奪うことが予想される。

それでは，日本的職務中心主義への抜本的な組織変革が迫られる今，企業は具体的に，どのような人事・或いは人材に対するビジョンを構築すべきなのか。その答えは，個人の自立を促し，その自立に応える自己主体型の帰属意識を持つ人材をサポートする一連の人事施策であろう。それは，一見企業に依存する従業員に対しても当てはまる構図である。組織に甘えたり頼りきる従業員に対しても自立の必要性を説き，彼らのキャリアアップを一歩一歩計る人事施策の確立が，この変革期を乗り切る企業には必要不可欠なのである。この流れの延長として，これからの中高年社員に対する能力再開発は，企業主導ではなく，社員個人が自らの判断で参画できる選択的キャリア設計の手法が求められる。つまり，従業員自身が能力向上への強い意志とそれがなければ生き残れないという危機意識とをもたない限り，企業がいかに優れたカリキュラムを提示しようと，それは何の効果ももたらさない。そのためには，企業は厳しく能力主義を採用し，従業員が主体

的な選択でライフスタイルに合った福祉や教育が受けられ，自分でキャリア設計が行えるような仕組みを構築しなければならないだろう。繰り返しになるが，このような自立型・選択型の人事施策の実現をより円滑にするには，一人一人の従業員の企業への依存体質を廃して，自立志向の従業員を育成することが重要となろう。加えて，組織をとりまく環境としても，より流動化が進み，企業がアウトソーシングなどでスリム化をはかる傾向が強まろう。そして当然のことながら，総人件費は抑制されたとしても一人当たりの人件費は向上せざるを得ない。その為には，一人一人の従業員のなかに自己のコアコンピタンスとは何か，そして企業に対する真の貢献とは何かという問題意識を根づかせ，その疑問に答えるだけの人材の育成と確保が重要となってくるのである。それ故，自分自身のコアコンピタンスを明確にせず，単に企業への忠誠心，特定の人間関係，黙々と努力を重ねることが善とされるプロセス重視の姿勢といった従来の価値は，もはや，ぎりぎりまで追いつめられた際の生き残りの条件とはなり得ない。むしろ，限界状態においては，その人がどんな専門性を有しているか，他の人では代替できない知識・技術・技能をもっているかというコアコンピタンスの明確化と，それを最大限に発揮し企業に貢献するための枠組みづくりが主要となるのである。すなわち，新しい企業ビジョンの構築には，自己主体型や功利型に分類される帰属意識タイプの人材の活用が不可欠であり，それに応える人事施策の提供こそが重要なのである。

まとめると，従業員の価値観の多様化に伴い，企業は個性の重視，豊かさや個々の生きがいの追求を無視することはできない。そして，職務主義や人材の流動化が進めば進むほど，ますます新しいタイプの人材は必要となってくる。そうした新しい人材育成策として，具体的に，長期ではなく１，２年の短いスパンで，自分の仕事レベルの向上をはかることができるキャリア開発システムの設立が有効となると考えられる。企業の人事・教育部門は，こらからの個人と企業とのかかわりを想定し，本当に個人にとって役立つ教育なり，人事施策を従業員に提示すべきであろう。そして，企業は，将来的にいかなる人材を必要とし，どのような人事制度を作ろうとしているのか，その人事ビジョン，方針を明かにし，従業員に対して方向性を明示することが求められる。これに対し，社員一人一人もまた，危機意識をもち，自分のキャリアアップを真剣に考えなければなるまい。価値の多様化に応える人事施策と従業員に対する生きがい開発の統合の試みは，今後の付加価値追求型人事の確立に不可決であることは確かと言えよう。

牛尾奈緒美［大学院商学研究科後期博士課程］
花田　光世［総合政策学部］