

組織における個人の キャリア形成の これまでとこれから

—都市部ホワイトカラー 1,379 名の

「キャリア意識」調査から—

1. 研究の概要	61
2. 年代別にみたキャリア意識	73
3. 管理職・専門職とキャリア意識	91
4. 職務構造の変化とキャリア意識	107
5. キャリア開発と自己効力感	119
6. キャリア意識と人事施策	133
7. 文 献	141

本モノグラフは、(財)高年齢者雇用開発協会(編)による『企業内中高年教育プログラムに関する調査研究結果報告書』(1984年)、および、『企業内中高年教育プログラムに関する調査研究結果報告書 II』(1985年)にもとづいたものである。当該調査研究を組織された同協会、当該調査研究にむけて研究費の一部を援助された(財)日本船舶振興会、および、被調査者として当該調査研究にご参加いただいた企業の関係者各位に謝意を表する次第です。

執 筆 者 紹 介

●山田 雄一	明治大学経営学部教授	(経営心理学)
●生田 常光	東海大学海洋学部教授	(組織心理学)
●根本 孝	明治大学経営学部助教授	(経営学)
●佐藤 一義	中央商科短期大学専任講師	(経営組織論)
●二瓶 正之	明治大学大学院経営学研究科後期博士課程	(経営心理学)

研究の概要

はじめに……61/ 調査の概略……61/ 調査票の構成……62/ 調査結果の概略……62/ これからの対応……62/ 付録……64

1. はじめに

高齢化と情報化の同期化した進行のなかで、都市部勤労者とりわけホワイトカラーのキャリア形成に関する展望も大きな影響下におかれている。

初任の企業を終生のすみかとする会社観も、定年年齢の延長ともなう役職位定年制の導入や、また早期出向の促進などにより、外側からゆさぶりをかけられている事例もようやく増加の傾向を見せている。そうした動きに即応して、自らの職務能力への期待と不安、職務体系の構造的変化に対する予想など、キャリア形成をめぐるホワイトカラーの意識にも複雑な変化や屈折した影響があらわれていると想定される。もしキャリア意識に変容が見られるとすれば、それを前提として実施されるべきこれからの組織管理・人事管理面の諸施策も所要の工夫が求められるにちがいない。

およそそのような考えのもとに、都市部大企業ホワイトカラーを対象に、会社観・能力観・職務

観を構成する中核的因子——いわゆるキャリア・アンカー——、管理職と専門職を支える能力構造、生活満足度と余暇観などについて、本章末尾の「付録」に例示したごとくの質問により調査を行った。

2. 調査の概略

調査は都市部大企業の、主として人事・労働部門を経由する形で調査票を配布し、回答は、人事・労働スタッフの閲覧を経ることなくわれわれ研究者に送付されるというルートにより行われた。

調査時期は1983年10月1日より同年11月15日までであった。

調査対象人員は1,379人。これを30歳以下、30～34歳などの7段階の年齢階層に区分し、各年齢階層にほぼ均等に調査対象が分布するようにした。なお、この条件は各企業に調査依頼を行う時点で、各年齢階層区分に均等に被調査者が分布するように求めることにより確保された。

3. 調査票の構成

調査票は、キャリア意識に関するもの8項目、専門職に関するもの1項目、本人の属性を対象としたもの1項目の、計10項目の構成とした。

その内容は次の通りである。

- 質問1.「会社に期待するもの」
- 質問2.「人生に対する評価」
- 質問3.「今後の生き方における重点」
- 質問4.「余暇に対する意味づけ」
- 質問5.「家庭生活における重点」
- 質問6.「現在の生活に対する満足度とその要因」「将来の生活に対する満足・不安双方の要因」
- 質問7.「自己の能力の特徴」
- 質問8.「現在の職務内容の特徴」
- 質問9.「専門職を中心としたテーマに関するもの」
- 質問10.「これまでのキャリアを中心とした諸事項」

4. 調査結果の概略

質問項目ごとの応答の実数および比率は本章末尾の「付録」に示したとおりであるが、より掘り下げた分析から見られる特徴のいくつかを摘記すれば次のとおりである。

(1) 都市部大企業のホワイトカラーのこれまでの人生に対する評価は、全体として年齢が上昇するにつれて満足度を増大させている。

(2) 会社生活に関する満足度も年齢とともに上昇している。

(3) 家庭生活についての満足度は相対的に高い水準にあるものの、30歳未満層の満足度は低い。なお40歳代の者の満足度は前後の年齢階層の者よりも下がる傾向が見られる。

(4) 余暇生活についての満足度は、相対的にきわめて低く、とりわけ50～54歳層が低い。

(5) 現在の生活に対する満足度は、20歳代が最低、55～59歳層が最高となっている。

(6) 将来の生活に対する不安の表明はきわめてわずかである。

(7) 将来の生き方に関連してもっとも重視しているのは「健康」であり、ついで「豊かな趣味を持つこと」「人格の陶冶」「社外の人々との交流を拡大すること」の順に相当の関心が表明されている。

(8) 職務上の能力に対する自信は、45歳以上の中核的地位にある者において高い。

(9) 現在担当している職務の特徴として「他人の話しを理解すること」をあげるものももっとも多く、「信頼感ある関係を作ること」「影響力のある仕事」「専門分野での知識」の順となっている。

(10) 今後の動向として、組織において専門職が中核化すべきであるという考え方に対しては、約半数のものが賛意を表明しているものの、自らの志向としては同じく約半数のものが管理職を志向している。

(11) データ全体から見て、これまで指摘されてきている「職業生活確立期」「発展維持期」「職業生活収束期」ともいべき3つのステージを区分することができる。50歳前後から晩年への不安増加を除き、このステージに沿って“不安定から安定へ”“不満から満足へ”の変化が読みとれる。「将来に対する不安」が「現状への不満」を上まわるようになるのは35～39歳層においてである。以上の2点から考えて、中高年対策は30歳代半ばからスタートすることが望ましく、30歳代後半、40歳代前半、40歳代後半の3ステップに分けて行うことが妥当のように思われる。

(12) 今後の生き方に関して重視する事項は、各年齢階層とも企業や地域社会における自己成長というよりは、経済力・健康・家族との交流など「家庭中心」で自己本位に志向している。

(13) 職務観・能力観の中核的要因は、「傾聴」と「信頼醸成」であり、達成志向要因というよりは連帯志向要因に大きく傾いている。

(14) 専門職と管理職との能力特性については類似度がきわめて高い。

(15) 中核的職務経験者、頻回異動経験者は、人生や仕事に対して肯定的である。

(16) 自己効力感の高い者は人生に対して積極的である。

5. これからの対応

以上の所見を総合的にみると、今後の組織・人事施策に関し、次のような示唆が得られるように思われる。

(1) 今後の環境変化にともなう組織の再構造化、職務再設計などにあたっては、各自の自己効

力期待を高める方向に沿ったCDPが同時に考慮されるのが望ましい。

(2) 上のような諸変化の導入にあたっては、連帯性と立体性を重んずる自主方式を基礎におくことが望ましい。

(3) それらのためには、組織成員の個人別情報を収集し、キャリア設計についての専門的アドバイスを提供しうるキャリア・カウンセラーを設定することが望まれる。

Q2 あなたは、過去から現在までを振り返りかえてみて、これまでの人生をどのように評価していますか。

	大変満足している	どちらともいえない	不満である	N	A	計
(1) 人生全体として	196 (14.2)	755 (20.5)	105 (7.6)	32	8	1,379 (100.0)
(2) 会社生活全般として	174 (12.6)	335 (24.3)	100 (7.3)	39	7	1,379 (100.0)
(3) これまで成し遂げた仕事	173 (12.5)	696 (50.5)	100 (7.3)	46	9	1,379 (100.0)
(4) 家庭生活について	285 (20.7)	698 (50.6)	76 (5.5)	19	10	1,379 (100.0)
(5) 余暇生活について	113 (8.2)	492 (35.7)	244 (17.7)	90	9	1,379 (100.0)

Q3 それでは、将来を見通した場合、あなたにとって今後の生き方を考える上で重要なことは何ですか。

	大変重要	どちらともいえない	重要でない	N	A	計
(1) 現職での専門性を更に伸ばすこと	435 (31.5)	535 (21.5)	67 (4.9)	34	11	1,379 (100.0)
(2) 職務上での他分野に開する専門性を伸ばすこと	363 (26.3)	639 (46.3)	48 (3.5)	30	7	1,379 (100.0)
(3) 社内での影響力を高めること	302 (21.9)	578 (41.9)	63 (4.6)	37	7	1,379 (100.0)
(4) 社外の人々との交際を拡大すること	562 (40.8)	583 (43.0)	26 (1.9)	13	5	1,378 (100.0)
(5) 経済力をつけること	506 (36.7)	619 (44.9)	25 (1.8)	10	6	1,379 (100.0)
(6) 健康を増進すること	853 (61.9)	432 (31.3)	7 (0.5)	1	6	1,379 (100.0)
(7) 豊かな趣味を持つこと	674 (48.9)	550 (39.9)	10 (0.7)	8	5	1,379 (100.0)
(8) 人格の陶冶	664 (48.2)	549 (39.8)	12 (0.9)	6	7	1,379 (100.0)
(9) 社外団体や地域活動などへ参加すること	178 (12.9)	479 (34.7)	130 (9.4)	61	6	1,379 (100.0)
(10) 家族との交流を深めること	568 (41.2)	588 (42.6)	20 (1.5)	12	12	1,379 (100.0)

	大変重要	どちらともいえない	重要でない	N	A	計
(8) 刺激的・挑戦的な仕事をやる場	261 (18.9)	525 (38.1)	81 (5.9)	25	4	1,379 (100.0)
(9) 職務上での専門性の習得の場	327 (23.7)	540 (39.2)	70 (5.1)	28	4	1,379 (100.0)
(10) 単なる職業上のつきあいの場	400 (29.0)	613 (44.5)	53 (3.8)	12	3	1,379 (100.0)
(11) この会社にいることにより、社会からの評価や信用が得られること	444 (32.2)	555 (40.2)	62 (4.5)	16	5	1,379 (100.0)
(12) 上司、同僚などからの高い評価、尊敬を得ること	54 (3.9)	213 (15.4)	320 (23.2)	183	26	1,379 (100.0)
(13) 上司、同僚などからの高い評価、尊敬を得ること	62 (4.5)	216 (15.7)	311 (22.6)	196	27	1,379 (100.0)
(14) 部下を指導するなど、権力・権限を行使すること	355 (25.7)	604 (43.8)	66 (4.8)	42	4	1,379 (100.0)
(15) 社長といったような肩書をもつこと	366 (26.5)	567 (41.1)	70 (5.1)	55	3	1,379 (100.0)
(16) 部下を指導するなど、権力・権限を行使すること	254 (18.4)	574 (41.6)	73 (5.3)	37	4	1,379 (100.0)
(17) 社長といったような肩書をもつこと	307 (22.3)	550 (39.9)	71 (5.1)	38	5	1,379 (100.0)
(18) 部下を指導するなど、権力・権限を行使すること	165 (12.0)	449 (32.6)	141 (10.2)	124	6	1,379 (100.0)
(19) 社長といったような肩書をもつこと	149 (10.8)	448 (32.5)	172 (12.5)	105	8	1,379 (100.0)
(20) 部下を指導するなど、権力・権限を行使すること	128 (9.3)	434 (31.5)	162 (11.7)	139	6	1,379 (100.0)
(21) 社長といったような肩書をもつこと	178 (12.9)	425 (30.8)	173 (12.5)	119	8	1,379 (100.0)
(22) 部下を指導するなど、権力・権限を行使すること	428 (31.0)	553 (40.1)	88 (6.4)	30	4	1,379 (100.0)
(23) 社長といったような肩書をもつこと	454 (32.9)	534 (38.7)	68 (4.9)	33	6	1,379 (100.0)
(24) 会社は私の主人であり恩人である	153 (11.1)	353 (25.6)	199 (14.4)	177	4	1,379 (100.0)
(25) 会社は私の主人であり恩人である	136 (9.9)	331 (24.0)	211 (15.3)	196	5	1,379 (100.0)

Q 4 あなたにとって余暇とはどのような意味を持つものですか。これまでを振り返ってお答え下さい(現在)。また将来このようなようにありたい、という希望もお答え下さい(将来)。

	1	2	3	N	A	計	
①仕事の疲れをとる	(現在)	416 (30.2)	556 (40.3)	256 (18.6)	80 (5.8)	62 (9.7)	1,379 (100.0)
	(将来)	438 (31.8)	552 (40.0)	215 (15.6)	87 (6.3)	73 (5.3)	1,379 (100.0)
②自己啓発をはかる	(現在)	231 (16.8)	591 (42.9)	429 (31.1)	83 (6.0)	38 (2.8)	7 1,379 (100.0)
	(将来)	546 (39.6)	630 (45.7)	153 (11.1)	25 (1.8)	17 (1.2)	8 1,379 (100.0)
③趣味を楽しむ	(現在)	317 (23.0)	614 (44.5)	317 (23.0)	92 (6.7)	32 (2.3)	7 1,379 (100.0)
	(将来)	589 (43.4)	646 (46.8)	112 (8.1)	11 (0.8)	4 (0.3)	7 1,379 (100.0)
④知人・友人との交際をはかる	(現在)	239 (17.3)	591 (42.9)	410 (29.7)	99 (7.2)	33 (2.4)	7 1,379 (100.0)
	(将来)	442 (32.1)	671 (48.7)	223 (16.2)	20 (1.5)	12 (0.9)	11 1,379 (100.0)
⑤社会に尽くす	(現在)	45 (3.3)	262 (19.0)	654 (47.4)	224 (16.2)	188 (13.6)	6 1,379 (100.0)
	(将来)	109 (7.9)	440 (31.9)	608 (44.1)	133 (9.6)	80 (5.8)	9 1,379 (100.0)
⑥家庭サービスする	(現在)	124 (9.0)	503 (36.5)	463 (33.8)	171 (12.4)	80 (5.8)	8 1,379 (100.0)
	(将来)	250 (18.1)	654 (47.4)	377 (27.3)	59 (4.3)	30 (2.2)	9 1,379 (100.0)

Q 5 家庭生活であなたが置かれているのは、どのようなことですか(現在)。また将来に就いてはどうお考えですか(将来)。

	大変重要	どちらともいえない	重要でない	N	A	計	
①くつろぎ好き	(現在)	720 (52.2)	491 (35.6)	125 (9.1)	15 (1.1)	8 (0.6)	20 1,379 (100.0)
	(将来)	853 (61.9)	449 (32.6)	52 (3.8)	3 (0.2)	5 (0.4)	17 1,379 (100.0)
②家族全員の向上	(現在)	463 (33.6)	567 (41.1)	299 (21.7)	16 (1.2)	15 (1.1)	19 1,379 (100.0)
	(将来)	619 (44.9)	567 (41.1)	158 (11.5)	13 (0.9)	5 (0.4)	17 1,379 (100.0)
③一家団らん	(現在)	508 (36.8)	523 (37.9)	285 (20.7)	26 (1.9)	18 (1.3)	19 1,379 (100.0)
	(将来)	674 (48.9)	533 (38.7)	140 (10.2)	10 (0.7)	5 (0.4)	17 1,379 (100.0)
④主人である自分の思い通りにいくこと	(現在)	85 (6.2)	364 (26.4)	614 (44.5)	154 (11.2)	140 (10.2)	22 1,379 (100.0)
	(将来)	88 (6.4)	356 (25.8)	616 (44.7)	159 (11.5)	141 (10.2)	19 1,379 (100.0)
⑤家庭内のできごとの掌握	(現在)	205 (14.9)	477 (34.6)	511 (37.1)	125 (9.1)	40 (2.9)	21 1,379 (100.0)
	(将来)	271 (19.7)	562 (40.8)	412 (29.9)	84 (6.1)	30 (2.2)	20 1,379 (100.0)

Q 6-1 あなたは現在の生活の内容に、全体としてどの程度満足していますか。また将来とも、その満足感は続くものと予想していますか。

	大変満足している	どちらともいえない	不満足である	N	A	計	
①現在の生活の内容は		115 (8.3)	811 (58.8)	307 (22.3)	103 (7.5)	34 (2.5)	9 1,379 (100.0)
	もっと良くなる	—	—	—	—	—	—
②将来の予想は		243 (17.6)	468 (33.2)	528 (38.3)	96 (7.0)	45 (3.3)	9 1,379 (100.0)
	もっと良くなる	—	—	—	—	—	—

Q 6-2 それでは現在のあなたの満足度を左右している原因は何ですか。以下の点について、どの程度充足しているか、お答え下さい。

	充足している	—	どちらとも いえぬ	—	不足している	N	A	計
(1) 給与(ボーナスも含めて)	112 (8.1)	518 (37.6)	384 (27.8)	210 (15.2)	148 (10.7)	7	1,379 (100.0)	
(2) 福利厚生(住居を除く)	114 (8.3)	466 (33.8)	560 (40.6)	162 (11.7)	68 (4.9)	9	1,379 (100.0)	
(3) 住居	237 (17.2)	510 (37.0)	319 (23.1)	157 (11.4)	148 (10.7)	8	1,379 (100.0)	
(4) 昇進	171 (12.4)	416 (30.2)	578 (41.9)	115 (8.3)	92 (6.7)	7	1,379 (100.0)	
(5) 職務内容	228 (16.5)	646 (46.8)	356 (25.8)	94 (6.8)	48 (3.5)	7	1,379 (100.0)	
(6) 職場の人間関係	228 (16.5)	712 (51.6)	336 (24.4)	56 (4.1)	39 (2.8)	8	1,379 (100.0)	
(7) 雇用の保障	512 (37.1)	458 (33.2)	336 (24.4)	38 (2.8)	26 (1.9)	9	1,379 (100.0)	
(8) 子供の教育に関する問題	220 (16.0)	409 (29.7)	543 (39.4)	103 (7.5)	51 (3.7)	53	1,379 (100.0)	
(9) 両親の扶養など家庭内問題	326 (23.6)	315 (22.8)	461 (33.4)	170 (12.3)	86 (6.2)	21	1,379 (100.0)	
(10) 配偶者との関係	798 (57.9)	396 (28.7)	163 (11.8)	14 (1.0)	8 (0.6)	0	1,379 (100.0)	
(11) 健康	452 (32.8)	583 (42.3)	212 (15.4)	94 (6.8)	29 (2.1)	9	1,379 (100.0)	
(12) 社外の友人・地域活動	205 (14.9)	453 (32.8)	508 (36.8)	166 (12.0)	39 (2.8)	8	1,379 (100.0)	
(13) 余暇生活	202 (14.6)	533 (38.7)	412 (29.9)	168 (12.2)	53 (3.8)	11	1,379 (100.0)	

Q 6-3 弊業を辞めた場合、まったく心配のない人や、大きな不安を感じている人がいるとします。以下の点についてはいかがですか。

	全く不安はない	—	どちらとも いえぬ	—	大きな不安を感じている	N	A	計
(1) 給与(ボーナスも含めて)	97 (7.0)	345 (25.0)	526 (38.1)	285 (20.7)	109 (7.9)	17	1,379 (100.0)	
(2) 福利厚生	115 (8.3)	401 (29.1)	625 (45.3)	174 (12.6)	51 (3.7)	13	1,379 (100.0)	
(3) 住居	233 (16.9)	428 (31.0)	330 (23.9)	252 (18.3)	123 (8.9)	13	1,379 (100.0)	
(4) 昇進	61 (4.4)	300 (21.8)	724 (52.5)	201 (14.6)	79 (5.7)	14	1,379 (100.0)	
(5) 職務内容	85 (6.2)	447 (32.4)	591 (42.9)	183 (13.3)	58 (4.2)	15	1,379 (100.0)	
(6) 職場の人間関係	146 (10.6)	575 (41.7)	521 (37.8)	105 (7.6)	18 (1.3)	14	1,379 (100.0)	
(7) 雇用の保障	253 (18.3)	478 (34.7)	457 (33.1)	122 (8.8)	55 (4.0)	14	1,379 (100.0)	
(8) 子供の教育に関する問題	143 (10.4)	369 (26.8)	519 (37.6)	240 (17.4)	66 (4.8)	42	1,379 (100.0)	
(9) 両親の扶養など家庭内問題	227 (16.5)	334 (24.2)	441 (32.0)	274 (19.9)	78 (5.7)	25	1,379 (100.0)	
(10) 配偶者との関係	680 (49.3)	461 (33.4)	205 (14.9)	25 (1.8)	8 (0.6)	0	1,379 (100.0)	
(11) 健康	220 (16.0)	522 (37.9)	412 (29.9)	177 (12.8)	35 (2.5)	13	1,379 (100.0)	
(12) 社外の友人や地域活動	137 (9.9)	428 (31.0)	678 (49.2)	107 (7.8)	14 (1.0)	15	1,379 (100.0)	
(13) 余暇生活	149 (10.8)	522 (37.9)	528 (38.3)	121 (8.8)	21 (1.5)	38	1,379 (100.0)	

Q7 あなたは仕事上の自分の能力の特徴をどのようにお考えですか(現在)。また、将来どのような能力を伸ばしていきたいかと思っておられますか(将来)。以下の項目についてお答え下さい。

(現在) 1 十分ある 2 ますます 3 不十分
(将来) 1 大いに伸ばしたい 2 現状維持 3 現在より落ちてもよい

	1	2	3	N	A	計
(1)上司・同僚・部下との間に開放的で信頼感のある関係を作り出していく能力(チームワーク作り)	193 (14.0)	531 (38.5)	594 (6.5)	27 (2.0)	4 (0.3)	1,379 (100.0)
(2)他人の話を理解しながら聞く能力	587 (42.6)	554 (40.9)	210 (15.2)	9 (0.7)	2 (0.1)	1,379 (100.0)
(3)自分自身が手を下さなくとも質の高い仕事ができる体制を作る能力	288 (19.4)	591 (42.9)	419 (30.4)	78 (5.7)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
(4)自分の考えやアイデアを明確に説得的に伝達する能力	619 (44.9)	548 (39.7)	200 (14.5)	3 (0.2)	1 (0.1)	1,379 (100.0)
(5)複雑であいまいな状況下にある問題を明確化し、解決可能な型にまとめめる能力	94 (6.8)	366 (26.5)	559 (40.5)	273 (19.8)	83 (6.0)	1,379 (100.0)
(6)問題解決にあたり、どのような情報を用いるかを明確にする能力	527 (38.2)	566 (41.0)	254 (18.4)	19 (1.4)	7 (0.5)	1,379 (100.0)
(7)逆行的に起ってくる異なった種類の問題をそれぞれに解決する能力	139 (10.1)	453 (32.8)	520 (37.7)	201 (14.6)	63 (4.6)	1,379 (100.0)
(8)複雑であいまいな状況下にある問題を明確化し、解決可能な型にまとめめる能力	624 (45.3)	524 (38.0)	216 (15.7)	7 (0.5)	2 (0.1)	1,379 (100.0)
(9)問題解決にあたり、どのような情報を用いるかを明確にする能力	139 (10.1)	448 (32.5)	551 (40.0)	179 (13.0)	58 (4.2)	1,379 (100.0)
(10)問題解決にあたり、どのような情報を用いるかを明確にする能力	694 (46.0)	521 (37.8)	203 (14.7)	9 (0.7)	3 (0.2)	1,379 (100.0)
(11)問題解決にあたり、どのような情報を用いるかを明確にする能力	162 (11.7)	483 (35.0)	526 (38.1)	155 (11.2)	49 (3.6)	1,379 (100.0)
(12)問題解決にあたり、どのような情報を用いるかを明確にする能力	611 (44.3)	539 (39.1)	212 (15.4)	8 (0.6)	3 (0.2)	1,379 (100.0)
(13)問題解決にあたり、どのような情報を用いるかを明確にする能力	139 (10.1)	463 (33.6)	538 (39.0)	183 (13.3)	50 (3.6)	1,379 (100.0)
(14)問題解決にあたり、どのような情報を用いるかを明確にする能力	583 (42.3)	544 (39.4)	228 (16.5)	16 (1.2)	1 (0.1)	1,379 (100.0)

(8)視野の広さ

(9)創造性、イメージの豊かさ

(10)部下や後輩などを成長・発展させる能力

(11)屈ぶらりんで不確定な状況に耐えること

(12)たとえそれが自分に不利・不快なことであっても事実を追求すること

(13)あちらを立てればこちらが立たずというようないくつもの場面で仕事をすること

(14)社の内外からの圧力に耐えて仕事をすすめること

(15)人を燃え立たせる能力

(16)それぞれ異なる能力を持った組織を調整して一つの方向へ向けて動かす能力

	1	2	3	N	A	計	
(現在)	125 (9.1)	421 (30.5)	568 (41.2)	202 (14.6)	52 (3.8)	11 (0.8)	1,379 (100.0)
(将来)	745 (54.0)	439 (31.8)	171 (12.4)	6 (0.4)	2 (0.1)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
(現在)	96 (7.0)	414 (30.0)	550 (39.9)	234 (17.0)	71 (5.1)	14 (1.0)	1,379 (100.0)
(将来)	674 (48.9)	482 (35.0)	184 (13.3)	19 (1.4)	2 (0.1)	18 (1.3)	1,379 (100.0)
(現在)	132 (9.6)	424 (30.7)	544 (39.4)	197 (14.3)	66 (4.8)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来)	628 (45.5)	511 (37.1)	211 (15.3)	8 (0.6)	2 (0.1)	19 (1.4)	1,379 (100.0)
(現在)	128 (9.3)	343 (24.9)	642 (46.6)	196 (14.2)	54 (3.9)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来)	233 (17.1)	481 (34.9)	520 (37.7)	53 (3.8)	14 (1.0)	18 (1.3)	1,379 (100.0)
(現在)	144 (10.4)	411 (29.8)	615 (44.6)	153 (11.1)	40 (2.9)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来)	304 (22.0)	535 (38.8)	487 (35.0)	20 (1.5)	6 (0.4)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
(現在)	85 (6.2)	336 (24.4)	695 (50.4)	204 (14.8)	42 (3.0)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来)	243 (17.6)	502 (36.4)	547 (39.7)	54 (3.9)	15 (1.1)	18 (1.3)	1,379 (100.0)
(現在)	109 (7.9)	325 (23.6)	672 (48.7)	187 (13.6)	69 (5.0)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来)	311 (22.6)	515 (37.3)	488 (35.4)	35 (2.5)	11 (0.8)	19 (1.4)	1,379 (100.0)
(現在)	88 (6.4)	319 (23.1)	630 (45.7)	231 (16.8)	95 (6.9)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来)	469 (33.3)	532 (38.6)	348 (25.2)	21 (1.5)	3 (0.2)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
(現在)	85 (6.2)	366 (26.5)	585 (42.4)	221 (16.0)	106 (7.7)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来)	509 (36.9)	533 (38.7)	286 (21.5)	20 (1.5)	3 (0.2)	18 (1.3)	1,379 (100.0)

Q 8 附の質問では、あなたの職務能力について聞いてまいりましたが、ここではあなたが現在編成しておられる仕事の特徴についてお答え下さい(現在)。また将来、担当したいと考えている仕事の特徴について、あわせてお答え下さい(希望)。

(現在) 1 しばしば 2 ときどき 3 全く
ある ある ない
(希望) 1 大変重要 2 どちらとも 3 重視しない

	1	2	3	N	A	計	
(1) 上司・同僚・部下との間に開放的で信頼のある関係を作り出すこと	(現在) 352 (25.5)	533 (38.7)	368 (28.9)	71 (5.1)	16 (1.2)	9 (0.7)	1,379 (100.0)
(希望) 720 (52.2)	487 (35.3)	149 (10.8)	6 (0.4)	4 (0.3)	13 (0.9)	1,379 (100.0)	
(2) 他人の話を理解しながら聞くこと	(現在) 480 (34.8)	610 (44.2)	248 (18.0)	29 (2.1)	2 (0.1)	10 (0.7)	1,379 (100.0)
(希望) 759 (55.0)	498 (36.1)	105 (7.6)	2 (0.1)	2 (0.1)	13 (0.9)	1,379 (100.0)	
(3) 自分自身が手を下さなくとも質の高い仕事ができる体制をつくること	(現在) 220 (16.0)	449 (32.6)	474 (34.4)	170 (12.3)	57 (4.1)	9 (0.7)	1,379 (100.0)
(希望) 645 (46.8)	467 (33.9)	204 (14.8)	18 (1.3)	13 (0.9)	12 (0.9)	1,379 (100.0)	
(4) 自分の考えやアイデアを明確に説得的に伝達すること	(現在) 317 (23.0)	536 (38.9)	430 (31.2)	78 (5.7)	8 (0.6)	10 (0.7)	1,379 (100.0)
(希望) 714 (51.8)	512 (37.1)	133 (9.6)	4 (0.3)	3 (0.2)	13 (0.9)	1,379 (100.0)	
(5) 複雑であいまいな状況下にある問題を明確化し解決可能な形にまとめること	(現在) 317 (23.0)	449 (32.6)	472 (34.2)	103 (7.5)	18 (1.3)	20 (1.5)	1,379 (100.0)
(希望) 678 (49.2)	489 (35.5)	177 (12.8)	8 (0.6)	5 (0.4)	22 (1.6)	1,379 (100.0)	
(6) 問題が発生した場合、どのような情報をどのように入手したらよいか明確にすること	(現在) 329 (23.9)	482 (35.0)	467 (33.9)	76 (5.5)	8 (0.6)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
(希望) 685 (49.7)	486 (35.2)	183 (13.3)	2 (0.1)	2 (0.1)	21 (1.5)	1,379 (100.0)	
(7) 並行的に起こってくる異なる種類の問題をそれぞれ解決すること	(現在) 329 (23.9)	473 (34.3)	443 (32.1)	94 (6.8)	15 (1.1)	20 (1.5)	1,379 (100.0)
(希望) 687 (49.9)	483 (35.1)	208 (15.1)	14 (1.0)	4 (0.3)	23 (1.7)	1,379 (100.0)	

	1	2	3	N	A	計	
(17) たとえ結果がマイナスに出るおそれがある場合、あえて危険をおかして決定・実行すること	(現在) 103 (7.5)	327 (23.7)	593 (43.0)	251 (18.2)	88 (6.4)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
(将来) 309 (22.4)	522 (37.9)	465 (33.7)	49 (3.6)	15 (1.1)	19 (1.4)	1,379 (100.0)	
(18) 専門分野での知識・技能	(現在) 125 (9.1)	395 (28.6)	578 (41.9)	186 (13.5)	86 (6.2)	9 (0.7)	1,379 (100.0)
(将来) 623 (45.2)	504 (36.5)	221 (16.0)	17 (1.2)	3 (0.2)	11 (0.8)	1,379 (100.0)	
(19) 総合的に考えてみた場合、当面の職務に対する遂行能力	(現在) 220 (16.7)	480 (34.8)	514 (37.3)	114 (8.3)	34 (2.5)	7 (0.5)	1,379 (100.0)
(将来) 643 (46.6)	510 (37.0)	207 (15.0)	7 (0.5)	1 (0.1)	11 (0.8)	1,379 (100.0)	
(20) 比較的近い将来つくであろうと予想されるポストに対する遂行能力	(現在) 227 (17.2)	424 (30.7)	514 (37.3)	118 (8.6)	50 (3.6)	36 (2.6)	1,379 (100.0)

	1	—	2	—	3	N	A	計
07たとえ結果がマイナスに出るおそれがある場合も、おそれ危険をおかして決定・実行すること	148 (10.7)	289 (21.0)	548 (38.7)	303 (22.0)	76 (5.5)	15 (1.1)	15 (1.1)	1,379 (100.0)
08専門分野での知識・技術	343 (24.9)	488 (33.2)	464 (33.6)	64 (4.6)	32 (2.3)	18 (1.3)	18 (1.3)	1,379 (100.0)
09仕事上でイニシアティブをとったり決定すること	335 (24.3)	494 (35.8)	418 (30.3)	93 (6.7)	22 (1.6)	17 (1.2)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
10他の人から統制されず自由に仕事を進められること	648 (47.0)	468 (33.9)	211 (15.3)	29 (2.1)	6 (0.4)	17 (1.2)	17 (1.2)	1,379 (100.0)
11定期的に自己研鑽すること	285 (21.4)	486 (35.2)	422 (30.6)	128 (9.3)	36 (2.6)	12 (0.9)	12 (0.9)	1,379 (100.0)
12他の人から統制されず自由に仕事を進められること	670 (48.6)	488 (35.1)	172 (12.5)	14 (1.0)	12 (0.9)	13 (0.9)	13 (0.9)	1,379 (100.0)
13定期的に自己研鑽すること	203 (14.7)	462 (33.5)	491 (35.6)	175 (12.7)	37 (2.7)	11 (0.8)	11 (0.8)	1,379 (100.0)
14定期的に自己研鑽すること	446 (32.3)	549 (39.8)	326 (23.6)	29 (2.1)	13 (0.9)	16 (1.2)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
15定期的に自己研鑽すること	280 (20.3)	485 (31.5)	471 (34.2)	142 (10.3)	38 (2.8)	13 (0.9)	13 (0.9)	1,379 (100.0)
16定期的に自己研鑽すること	431 (31.3)	549 (39.8)	336 (24.4)	33 (2.4)	15 (1.1)	15 (1.1)	15 (1.1)	1,379 (100.0)
17定期的に自己研鑽すること	322 (23.4)	448 (32.5)	403 (29.2)	139 (10.1)	55 (4.0)	12 (0.9)	12 (0.9)	1,379 (100.0)
18定期的に自己研鑽すること	585 (42.4)	486 (35.0)	240 (17.4)	24 (1.7)	15 (1.1)	19 (1.4)	19 (1.4)	1,379 (100.0)
19定期的に自己研鑽すること	348 (25.2)	459 (33.3)	413 (29.9)	126 (9.1)	22 (1.6)	11 (0.8)	11 (0.8)	1,379 (100.0)
20定期的に自己研鑽すること	510 (37.0)	523 (37.9)	283 (21.2)	29 (2.1)	8 (0.6)	16 (1.2)	16 (1.2)	1,379 (100.0)

	1	—	2	—	3	N	A	計
01視野の広さ	329 (23.9)	540 (39.2)	370 (26.8)	114 (8.3)	8 (0.6)	18 (1.3)	18 (1.3)	1,379 (100.0)
02創造性・イメージの豊かさ	804 (58.3)	443 (32.1)	101 (7.3)	7 (0.5)	2 (0.1)	22 (1.6)	22 (1.6)	1,379 (100.0)
03部下や後輩などを成長・発展させること	288 (17.3)	483 (35.0)	477 (34.6)	137 (9.9)	25 (1.8)	19 (1.4)	19 (1.4)	1,379 (100.0)
04部下や後輩などを成長・発展させること	684 (49.6)	479 (34.7)	175 (12.7)	16 (1.2)	4 (0.3)	21 (1.5)	21 (1.5)	1,379 (100.0)
05部下や後輩などを成長・発展させること	265 (19.2)	455 (33.4)	460 (33.6)	147 (10.7)	66 (4.8)	16 (1.2)	16 (1.2)	1,379 (100.0)
06部下や後輩などを成長・発展させること	714 (51.8)	460 (33.4)	159 (11.5)	16 (1.2)	10 (0.7)	20 (1.5)	20 (1.5)	1,379 (100.0)
07部下や後輩などを成長・発展させること	195 (14.1)	336 (24.4)	581 (42.1)	202 (14.6)	41 (3.0)	24 (1.7)	24 (1.7)	1,379 (100.0)
08部下や後輩などを成長・発展させること	319 (23.1)	440 (31.9)	477 (34.6)	74 (5.4)	42 (3.0)	27 (2.0)	27 (2.0)	1,379 (100.0)
09たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	159 (11.5)	370 (26.8)	564 (40.9)	221 (16.0)	44 (3.2)	21 (1.5)	21 (1.5)	1,379 (100.0)
10たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	374 (27.1)	467 (33.9)	426 (30.9)	43 (3.1)	24 (1.7)	25 (1.8)	25 (1.8)	1,379 (100.0)
11たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	189 (13.7)	354 (25.7)	598 (43.4)	173 (12.5)	45 (3.3)	20 (1.5)	20 (1.5)	1,379 (100.0)
12たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	325 (23.6)	456 (33.1)	477 (34.6)	58 (4.2)	40 (2.9)	23 (1.7)	23 (1.7)	1,379 (100.0)
13たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	198 (14.4)	342 (24.8)	535 (38.8)	217 (15.7)	66 (4.8)	21 (1.5)	21 (1.5)	1,379 (100.0)
14たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	364 (25.7)	453 (32.8)	444 (32.2)	58 (4.2)	46 (3.3)	24 (1.7)	24 (1.7)	1,379 (100.0)
15たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	161 (11.7)	360 (26.1)	538 (39.0)	246 (17.8)	63 (4.6)	11 (0.8)	11 (0.8)	1,379 (100.0)
16たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	527 (38.2)	507 (36.8)	285 (20.7)	33 (2.4)	13 (0.9)	14 (1.0)	14 (1.0)	1,379 (100.0)
17たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	231 (16.8)	377 (27.3)	499 (36.2)	195 (14.1)	66 (4.8)	11 (0.8)	11 (0.8)	1,379 (100.0)
18たとえそれが自分にとって不利・不快なことであっても夢実を追求すること	573 (41.6)	488 (36.1)	244 (17.7)	31 (2.2)	20 (1.5)	13 (0.9)	13 (0.9)	1,379 (100.0)

Q9 現在各企業ともに、これまでに比較すると昇進の速はせまくなり、また、企業によっては、重点部門への配属転換などの人事流動化を進めているところもあります。この傾向は将来とも更に進むことが予想されますが、以下の事項について、あなたは、どのようにお考えですか。

- (1) 人事管理の処遇基準が年功から能力へ切り変わりつつありますが、どう思いますか
- | 大いに賛成 | どちらともいえない | 反対 | N | A | 計 |
|------------|------------|----------|---|----|---------------|
| 485 (35.2) | 208 (15.1) | 21 (0.2) | 3 | 15 | 1,379 (100.0) |
- (2) また、このことは将来一層進むと思いますか
- | 現在よりも進む | どちらともいえない | 後退する | N | A | 計 |
|------------|-----------|---------|---|----|---------------|
| 859 (62.3) | 103 (7.5) | 2 (0.1) | 2 | 12 | 1,379 (100.0) |
- (3) 配属転換という形での重点部門への人材配属が行なわれていますが、どう思いますか
- | 大いに賛成 | どちらともいえない | 反対 | N | A | 計 |
|------------|------------|----------|---|----|---------------|
| 622 (45.1) | 529 (38.4) | 10 (0.7) | 8 | 14 | 1,379 (100.0) |
- (4) また、このことは将来一層進むと思いますか
- | 現在よりも進む | どちらともいえない | 後退する | N | A | 計 |
|------------|------------|---------|---|----|---------------|
| 852 (61.8) | 407 (29.5) | 4 (0.3) | 3 | 13 | 1,379 (100.0) |
- 管理職 専門職 双方交互に
- | どちらともいい | N | A | 計 | |
|------------|------------|------------|----|---------------|
| 647 (46.9) | 294 (21.3) | 171 (12.4) | 21 | 1,379 (100.0) |
- (5) 現在、管理職的なポストと専門職的なポストへの分化が進んでいます。あなたは将来どちらの道を進むことを希望しますか
- | 大いに賛成 | どちらともいえない | 反対 | N | A | 計 |
|------------|------------|----------|----|----|---------------|
| 254 (18.4) | 418 (30.3) | 86 (6.2) | 43 | 18 | 1,379 (100.0) |
- (6) 「専門職がもった会社の中核であるべきだ」という考え方がありますが、あなたはどのよう思いますか

(7) 上級管理職への昇進の要因にはいろいろありますが、一般的傾向として次の各項目の占める比重は、これまでどのようだったと思いますか(現在)、また将来はどうか(将来)と思いませんか(将来)

- ① 専門能力
- | 大妻ウエイトが高い | どちらともいえない | ウエイトは低い | N | A | 計 |
|-----------------|------------|-----------|----|----|---------------|
| 123 (8.9) | 574 (41.6) | 116 (8.4) | 79 | 18 | 1,379 (100.0) |
| (将来) 326 (23.6) | 672 (48.7) | 53 (3.8) | 24 | 25 | 1,379 (100.0) |
- ② 管理能力
- | 大妻ウエイトが高い | どちらともいえない | ウエイトは低い | N | A | 計 |
|-----------------|------------|----------|----|----|---------------|
| 604 (43.8) | 517 (37.5) | 27 (2.0) | 16 | 17 | 1,379 (100.0) |
| (将来) 825 (59.8) | 430 (31.2) | 10 (0.7) | 3 | 18 | 1,379 (100.0) |
- ③ 人間的魅力
- | 大妻ウエイトが高い | どちらともいえない | ウエイトは低い | N | A | 計 |
|-----------------|------------|----------|----|----|---------------|
| 341 (24.7) | 513 (37.2) | 81 (5.9) | 38 | 23 | 1,379 (100.0) |
| (将来) 560 (40.6) | 526 (38.1) | 40 (2.9) | 14 | 25 | 1,379 (100.0) |
- ④ 学歴
- | 大妻ウエイトが高い | どちらともいえない | ウエイトは低い | N | A | 計 |
|-----------------|------------|----------|----|----|---------------|
| 363 (26.3) | 525 (38.1) | 56 (4.1) | 36 | 20 | 1,379 (100.0) |
| (将来) 175 (12.7) | 445 (32.3) | 72 (5.2) | 22 | 22 | 1,379 (100.0) |
- ⑤ 年功
- | 大妻ウエイトが高い | どちらともいえない | ウエイトは低い | N | A | 計 |
|---------------|------------|------------|-----|----|---------------|
| 251 (18.2) | 630 (45.7) | 78 (5.7) | 44 | 19 | 1,379 (100.0) |
| (将来) 52 (3.8) | 352 (25.0) | 260 (19.2) | 141 | 0 | 1,355 (100.0) |
- ⑥ 運・不運
- | 大妻ウエイトが高い | どちらともいえない | ウエイトは低い | N | A | 計 |
|-----------------|------------|----------|----|----|---------------|
| 249 (18.0) | 592 (42.9) | 57 (4.1) | 44 | 21 | 1,379 (100.0) |
| (将来) 215 (15.6) | 452 (32.8) | 87 (6.3) | 76 | 21 | 1,379 (100.0) |

Q10 あなたご自身のことについてお伺いします。該当するものにチェック、あるいはご記入下さい。

(1) あなたの年齢は昭和58年9月1日現在で何歳ですか

30歳未満	30~34	35~39	40~44	45~49	50~54	55歳以上	N	A	計
236 (17.2)	221 (16.0)	235 (17.0)	215 (15.6)	206 (14.9)	159 (11.5)	92 (6.7)	15 (1.1)	1,379 (100.0)	

(2) あなたの出身地は

北海道	東北	関東I*	関東II**	東京	北陸	東海	
41 (2.8)	56 (4.1)	114 (8.3)	190 (13.8)	382 (27.9)	50 (3.6)	133 (9.6)	
関西***	大阪	中国	四国	九州	N	A	計
106 (7.7)	68 (4.9)	69 (5.0)	34 (2.5)	108 (7.8)	28 (2.0)	1,379 (100.0)	

*茨城、栃木、群馬、山梨、長野
**埼玉、千葉、神奈川
***大阪を除く

(3) あなたは長子ですか

長子	その他	N	A	計
767 (55.6)	594 (43.1)	18 (1.3)	1,379 (100.0)	

(4) あなたは結婚していますか

既婚	未婚	N	A	計
1,156 (83.8)	206 (14.9)	17 (1.2)	1,379 (100.0)	

(5) あなたがこの会社に入社した時点での最終学歴に○印をおつけ下さい。入社後さらに通学された方は、その学歴には◎印をおつけ下さい

入社時	新制中学 (旧制高小)	新制高校 (旧制中学)	高専・短大	新制大学 (旧制大学)	大学院修士 (博士課程)	N	A	計
20 (1.5)	275 (19.9)	59 (4.3)	957 (69.4)	43 (3.1)	25 (1.8)	1,379 (100.0)		
入社後	0 (0.0)	5 (0.4)	12 (0.9)	40 (2.9)	5 (0.4)	1,317 (95.5)	1,379 (100.0)	

(6) あなたは現在、本社・本部・事業部などに勤務し、部門全般の人事・予算・計画を担当なさっておられますか。またこれまでに担当していたことがありますか。担当なさったものがありましたらそれぞれ○印をおつけ下さい

	人事	予算	計画	N	A	計
現在	235 (17.0)	313 (22.7)	426 (30.9)	755 (54.8)	1,379 (100.0)	
過去	243 (17.6)	362 (26.3)	457 (33.1)	753 (54.6)	1,379 (100.0)	

※複数回答

(7) あなたの現在の役職を正式名でお書き下さい

役員クラス	部長クラス	課長クラス	課長クラスライン外	課長相当スタッフ職		
175 (12.7)	57 (4.1)	277 (20.1)	14 (1.0)	31 (2.2)		
係長クラス	主任クラス	係長クラス特別職	その他	N <td>A <td>計</td> </td>	A <td>計</td>	計
161 (11.7)	4 (0.3)	36 (2.6)	23 (1.7)	445 (32.3)	1,379 (100.0)	

(8) あなたの現在の勤務しておられる部門、及びこれまでに経験された部門に、それぞれ○印をおつけ下さい

	総務	人事	経理	企画	開発	研究	販売	製造	資材	その他	N	A	計
現在	74 (5.4)	165 (12.0)	97 (7.0)	142 (10.3)	140 (10.2)	29 (2.1)	83 (6.1)	259 (18.8)	313 (22.7)	313 (22.7)	67 (4.9)	1,379 (100.0)	
過去	174 (12.6)	201 (14.6)	202 (14.7)	242 (17.6)	206 (14.9)	70 (5.1)	212 (15.4)	405 (29.4)	386 (28.1)	386 (28.1)	115 (8.3)	1,379 (100.0)	

※複数回答

(9) 役職者の方のみお答え下さい

① あなたの現在の職務は管理職タイプですか、それとも専門職タイプですか

どちらかといえは 管理職タイプ	どちらかといえは 専門職タイプ	N	A	非該当	計
486 (35.2)	373 (27.0)	520 (37.7)	1,379 (100.0)		

② あなたは現在の役職階級に何年在職していますか

2年未満	2~3	4~5	6~7	8~9	10~14	15~19	20年以上	N	A	非該当	計
185 (13.4)	292 (21.4)	171 (12.4)	86 (6.2)	41 (3.0)	44 (3.2)	2 (0.1)	3 (0.2)	555 (40.2)	1,379 (100.0)		

③ これまでに転職なさった方のみお答え下さい

転職回数1回	2回	3回	4回	5回以上	N	A	非該当	計
60 (4.4)	27 (2.0)	24 (1.7)	8 (0.6)	22 (1.6)	1,288 (89.7)	1,379 (100.0)		

2

年代別にみたキャリア意識

はじめに……73/ 会社観……73/ 今後の生き方……83/ 現在での満足要因と将来に対する不安要因……85/ むすび……89

1. はじめに

本章では、キャリア意識の年代的な変化を検討する。検討にあたっては、以下の3項目を中心におこなうこととする。

- 質問項目1(Q1)「会社像・会社に期待するもの」(以上「会社観」と略す)
- 質問項目3(Q3)「今後の生き方の重点」
- 質問項目6-2および6-3(Q6-2, Q6-3)「現在および将来の満足要因・不安要因」

これら3項目を取り上げるのは、これらが会社生活と個人生活というキャリア形成を支えるバックグラウンドを総括的に把握できる項目群であること、これが主たる理由であるが、さらには人事施策という面から考えても、これらの項目はまとめて考えやすい、ということがある。

2. 会社観

本項目(Q1)は、調査対象者たちがそれぞれ勤務している会社に何を求め、どのようなイメージを抱いているかを探るものである。

この項目の詳細と全体的な応答の状況については、第1章末尾の「付録」を参照されたい。

なお、本項目においては応答の様式を2通り用意し、現在までの考え(これまで)、将来の予想(これから)の2側面にわたって応答を求めている。

以下、このQ1を構成する各小項目に対する年齢層別の応答からみてゆくこととしよう。

(1) 年齢層別にみた「会社観」

本項目のデータについては、表2-1および表2-2に示すとおりである。表2-1についてはすでに佐藤(1984)がとりまとめているので、それに従って概説する。

表2-1からも明らかであるように、応答の比率は年齢層が上昇するにつれて重要性が増加する方向へと変化してゆく。

しかし、各小項目別に応答の状態を仔細に検討

表 2-1 「会社観」(現在)の年代別平均値

項目	年代							
	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上	
(1) 生活のよりどころ	3.97	4.14	4.23	4.53	4.51	4.69	4.74	
(2) 主要な生活空間	3.90	3.87	4.14	4.27	4.33	4.34	4.41	
(3) 安定感と自信	3.67	3.60	3.79	4.02	4.15	4.26	4.30	
(4) 良識・人格	3.89	3.80	3.82	3.91	4.06	4.06	4.25	
(5) 交りの場	4.03	4.01	3.89	4.02	4.09	4.13	4.16	
(6) 才能発揮	3.98	3.96	4.22	4.22	4.36	4.45	4.55	
(7) 独創性・創造性	3.72	3.65	3.88	3.90	4.03	4.26	4.25	
(8) 挑 戦	3.55	3.42	3.64	3.67	3.89	3.97	3.82	
(9) 専門性習得	3.74	3.88	3.90	3.90	4.09	4.26	4.36	
(10) 単なるつき合いの場	2.59	2.70	2.74	2.92	2.83	2.88	3.02	
(11) 社会からの評価	3.73	3.59	3.69	4.00	4.12	4.30	4.41	
(12) 上司・同僚の評価	3.44	3.44	3.53	3.78	3.94	3.96	4.01	
(13) 肩 書	2.82	2.89	3.20	3.47	3.65	3.74	3.78	
(14) 権 力	2.73	2.86	3.03	3.38	3.45	3.58	3.71	
(15) 使命感	3.44	3.62	3.76	4.06	4.24	4.44	4.57	
(16) 主人・恩人	2.59	2.62	2.85	3.20	3.47	3.72	4.03	

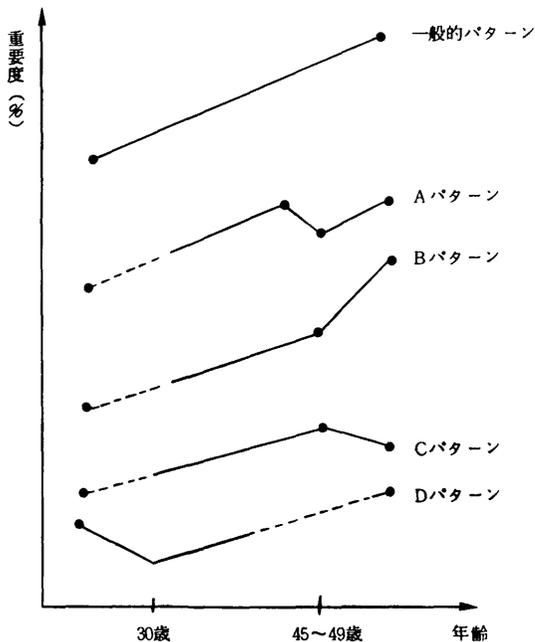


図 2-1 年齢による応答変化のパターン

すると、一様に重要性が上昇しているのではなく、いくつかの上昇パターンが存在することがわかる。これを図示すると図2-1の通りである。

それぞれのパターンに分類される小項目をまとめると次の通りである。

- Aパターン (40歳後半、50歳後半で重要性が低下する) ——生活のよりどころ(1)、主要な生活空間(2)、良識・人格(4)、交りの場(5)、上司・同僚からの評価(12)、肩書(13)

- Bパターン (40歳後半から急激に重要性が上昇する) ——独創性・創造性(7)、専門性の習得(9)、社会からの評価(11)、使命感(15)、主人・恩人(16)

- Cパターン (50歳前半から重要性が低下する) ——安定感と自信(3)、挑戦の場(8)、権力の行使(14)

- Dパターン (30歳代で重要性が一時的に低下する) ——才能発揮(6)

以上の通りであるが、より詳細にみると、各パ

表 2-2 「会社観」(将来)の年代別平均値

項目	年代						
	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～53歳	55歳以上
(1) 生活のよりどころ	4.33	4.28	4.34	4.54	4.57	4.61	4.41
(2) 主要な生活空間	4.03	3.92	4.09	4.14	4.24	4.14	4.02
(3) 安定感と自信	3.84	3.72	3.78	3.93	4.11	4.11	3.90
(4) 良識・人格	4.15	3.86	3.81	3.88	3.95	3.91	3.98
(5) 交りの場	4.19	4.09	4.01	4.05	4.06	4.09	3.89
(6) 才能発揮	4.36	4.21	4.26	4.25	4.33	4.30	4.30
(7) 独創性・創造性	4.13	3.98	4.02	3.97	4.11	4.16	4.03
(8) 挑戦	3.88	3.71	3.74	3.80	3.88	3.74	3.61
(9) 専門性習得	4.07	3.94	3.90	3.87	4.04	4.16	4.01
(10) 単なるつき合いの場	2.60	2.76	2.76	2.95	2.82	2.84	2.89
(11) 社会からの評価	3.49	3.63	3.64	3.92	4.11	4.17	4.07
(12) 上司・同僚の評価	3.65	3.64	3.59	3.80	3.97	3.91	3.74
(13) 肩書	3.12	3.11	3.18	3.35	3.50	3.50	3.36
(14) 権力	3.08	3.21	3.26	3.34	3.44	3.39	3.40
(15) 使命感	3.66	3.76	3.80	4.08	4.21	4.27	4.27
(16) 主人・恩人	2.49	2.64	2.77	3.13	3.41	3.58	3.74

ターンの混合型を呈する小項目（たとえばCとDの混合である「安定感と自信」、BとDの混合である「独創性」など）もあるが、概して上昇する重要性のうちにも変動的な部分、換言すれば態度変化の節目ともいべき年齢層が存在する事実を後に触れることになる解析結果との関連において示唆しておきたい。

さて、これまでの結果をとりまとめてみると、年代層によりいくつかの特徴があることに気づく。

まず、中高年齢層は会社存在自体とそこにおける仕事が主たる関心事であるが、挑戦性とか社会性についてはさほどの関心はなさそうである。一方、これに対して若年層では社会性を重視する面が強いようである。

続いて、表2-2にみられる特徴について検討しよう。

将来の重要度についても年代間のカテゴリーの差はわずかであり、年代が上昇するにつれて単調

に重要度も上昇する項目は少なく、「使命感」「主人・恩人」ていどである。大部分の項目は29歳以下の層で比率的に高い重要性を与えられ、その後一旦重要度が下り、加齢とともに上り、55歳以上でまた下るといったパターンが多い。ある意味では、理解しやすいパターンといつてよいであろう。

しかし、表2-1のデータと表2-2のデータを比較すると、ひとつの興味深い傾向が浮び上がってくる。それは、ある年代までをみると「将来の重要性」が「現在の重要性」を上まわっているが、その年代をすぎると、その関係が逆転する小項目が多いということである。言葉を変えていうと、若年のうちは現在よりも将来にウェイトをかけて考えるが、ある年代をすぎると、現在は重要であるが将来は現在ほどではない、というような価値の逆転が起っている小項目が多いということである。

このような価値の逆転がどの年齢層で起っているかを知ることは、人事施策を考える場合に参考

となるので以下にまとめておく。

● 35～39歳の層で「現在の重要性>将来の重要性」となる小項目——「安定感と自信」「良識・人格」「肩書」（これらの小項目について、35歳以上の人々は「現在は大事だが、将来はさほどでもなくなる」と考えているわけである）

● 40～44歳の層で「現在>将来」となる小項目——「専門性の習得」「権力」

● 45～49歳の層で「現在>将来」となる小項目——「交りの場」「挑戦」「単なるつき合いの場」

● 50～54歳の層で「現在>将来」となる小項目——「独創性」「上司・同僚の評価」

このほかに、常に将来の重要性がより高い位置を占める小項目に「生活のよりどころ」「才能発揮」があり、逆に下位を占めるものに「主要な生活空間」「社会からの評価」「主人・恩人」などがある。

以上をみると会社に対する態度が年齢を経るに従って徐々にではあるが変化の様子がわかる。また、会社至上主義的な考え方の変化も窺うことができる。

(2) 会社観の「現在」と「将来」との関連

Schein (1978) は各人がその「欲求」「動機」「才能」「価値観」などをどのように把握しているかによって、その後の職業生活の方向づけがなされると示唆し、その中核をなす概念をキャリア・アンカーと名づけている。

ここでは、彼の考え方を参考にして、会社像の核となっている概念はどのようなものであるかについて検討を進める。具体的には様々な解析方法が考えられようが、ここでは被調査者が現在重視し、かつ将来も重要と考える項目がアンカーであると考え、各応答をクロス分析することによってそれらの項目をピックアップすることとした。このことは各小項目に対する応答を図2-2のようなマトリックスにまとめることを意味している。すなわち、Q1の各小項目に対する応答は図2-2のA～Iのいずれかの領域に位置づけられることと

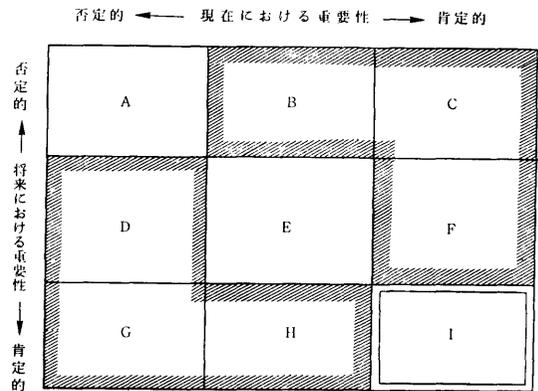


図 2-2 応答パターンによる意味づけ

なる。

各領域の持つ意味を簡単に説明する。

- A：現在，将来ともに重要性が低いと判断された項目。ここに応答の大部分が集中する場合，その小項目は会社に対する見方の中核的な概念となり得ないと判断する。
- B：現在の重要性はどちらともいえないが，将来の重要性は低いと判断された領域。
- C：現在は重要だが将来は重要でなくなると判断された領域。
- D：現在における重要性は低いが，将来においてもそうであるかは不明と判断された領域。
- E：現在も将来もその重要性の判断がつかかぬとされた領域。
- F：現在は重要と考えられているが将来の重要性は不明であるとした領域。
- G：現在は重要と考えられていないが将来は重要であると考えられている領域。
- H：現在の重要性は何ともいえないが将来は重要であると判断された領域。
- I：将来も現在も重要であると判断された応答の分類領域。

以上から明らかかなようにIの部分にどの程度の応答が集中するかによって，その小項目が中核的なものであるか否かを判断する基準とすることができる。すなわちアンカーである。

また，D，G，Hの部分の応答の高い小項目は

将来への行動目標としての動機づけ要因たり得るものと判断され、逆にB, C, Fの部分の応答の高い項目は将来的に比重が小さいと判断されているわけなので制度・仕組みの設計と運用に当っては比較的ウェイトを堅くすることを考えてゆくことがよいかもしい。

さて、これらのそれぞれの領域をアンカー部分、発展部分、後退部分とする。またAの領域を否定部分、Eの領域を不明部分とする。

データ整理の進め方を具体的に理解いただくために全応答をA～Iの形式にまとめたものが表2-3である。

この表に示したデータはすべての年齢層を含むデータであるが、本表から読み取れる特徴的な事項についてまとめてみると以下のようである。

① 会社観についての応答のクロス集計から

アンカー部分(I)に対する応答を、比率の高い順序に並べ変えてみると次のようになる。

- 生活のよりどころ 84.6%
- 才能発揮の場 78.2%

- 主要な生活空間 75.3%
- 交りの場 73.3%
- 良識と人格 67.9%
- 使命感の発揮 66.1%
- 専門性の習得 65.7%
- 独創性・創造性 64.9%
- 安定感と自信 63.1%
- 社会からの評価・信用 62.8%
- 上司・同僚からの評価 58.7%
- 挑戦する場 51.8%
- 肩書の獲得 35.7%
- 権力の行使 34.8%
- 主人・恩人 31.5%
- 単なるつき合い 17.8%

以上からも明らかのように、「まず生活の拠点であり、人と仲よく交りつつ、自分の才覚も振るい、かつ申しながら、世間からの信用を得てゆくことが第一だ。チャレンジしたり、のし上って人を使うことはその次だ。だから、単なるつき合いの場では決してないのだが、さりとて会社に主人顔をされるのもいやだ」というような感じの会社

表 2-3 「会社観」に関する応答分類

	アンカー部分	発 展 部 分				後 退 部 分				否定部分	不明部分
	(I)	(D)	(G)	(H)	合 計	(B)	(C)	(F)	計	(A)	(E)
①生活のよりどころ	1163(84.6)	2(0.1)	19(1.4)	67(4.9)	88(6.4)	5(0.4)	10(0.7)	41(3.0)	56(4.1)	12(0.9)	56(4.1)
②主要な生活空間	1035(75.3)	6(0.4)	7(0.5)	51(3.7)	64(4.7)	11(0.8)	12(0.9)	104(7.6)	127(9.2)	32(2.3)	116(8.4)
③安定感と自信	866(63.1)	6(0.4)	5(0.4)	89(6.4)	100(7.3)	15(1.1)	7(0.5)	114(8.3)	136(9.9)	38(2.8)	232(16.9)
④良識と人格	932(67.9)	9(0.7)	2(0.1)	63(4.7)	74(5.4)	14(1.0)	11(0.8)	80(5.8)	105(7.7)	64(4.7)	197(14.3)
⑤交りの場	1005(73.3)	10(0.7)	7(0.5)	70(5.1)	87(6.3)	6(0.4)	9(0.7)	79(5.7)	94(6.8)	35(2.6)	151(11.0)
⑥才能発揮の場	1075(78.2)	2(0.1)	12(0.9)	82(6.0)	96(7.0)	4(0.2)	9(0.7)	63(4.7)	76(5.5)	15(1.1)	113(8.2)
⑦独創性・創造性	892(64.9)	11(0.8)	17(1.2)	126(9.2)	154(11.2)	8(0.6)	8(0.6)	56(4.1)	72(5.2)	36(2.6)	221(16.2)
⑧挑戦する場	712(51.8)	21(1.5)	12(0.9)	143(10.4)	176(12.8)	14(1.0)	11(0.8)	63(4.6)	88(6.4)	73(5.3)	326(23.7)
⑨専門性取得	903(65.7)	8(0.6)	13(0.9)	83(6.0)	104(7.5)	14(1.0)	20(1.5)	89(6.5)	123(9.0)	44(3.2)	200(14.6)
⑩単なるつき合い	240(17.8)	26(1.9)	2(0.1)	36(2.7)	64(4.7)	28(2.1)	4(0.2)	23(1.7)	55(4.1)	475(35.1)	518(38.3)
⑪社会からの評価・信用	864(62.8)	8(0.6)	5(0.4)	63(4.7)	76(5.6)	12(0.9)	18(1.4)	77(5.6)	107(7.8)	95(6.9)	233(16.9)
⑫上司・同僚からの評価	766(55.7)	15(1.1)	5(0.4)	86(6.3)	106(7.7)	11(0.8)	8(0.6)	53(3.9)	72(5.2)	90(6.6)	340(24.7)
⑬肩書の獲得	483(35.7)	29(2.1)	21(1.5)	87(6.3)	137(9.9)	39(2.8)	24(1.8)	101(7.4)	164(12.0)	214(15.6)	367(26.8)
⑭権力行使の場	477(34.8)	31(2.3)	29(2.1)	97(7.1)	157(11.5)	33(2.4)	19(1.4)	65(4.7)	117(8.5)	240(17.5)	380(27.7)
⑮使命感の発揮	907(66.1)	15(1.1)	7(0.3)	74(5.4)	96(7.0)	11(0.8)	14(1.0)	58(4.2)	83(6.0)	76(5.5)	211(15.4)
⑯主人・恩人	433(31.5)	17(1.2)	1(0)	33(2.4)	51(3.7)	32(2.3)	18(1.3)	55(4.0)	105(7.6)	357(26.0)	428(31.1)

● 正確な項目表現について本編末の付表を参照されたい。(以下同様)
 ● 本表の数字は整数は応答者の実数、カッコ内は当該小項目に回答した人員に対する比率を表す。たとえば1163は①に現在・将来ともに肯定的に回答した人数であり、(84.6)は小項目①に回答したすべての人員数(1163 + 2 + 19 + 56 + 12 + 56)で1163を除いた数である。

イメージが中心にあるように思われる。

やや建前的な部分が見られる感じもあり、肩書、権力行使についてのウェイトが低いような点もみられるが、それらの示す30数%という数字自体は決して低いといい切れるほどのものではなく、相対的に低位にあるということである点を述べておきたい。

上の数字からも明らかなように個々の項目に対する応答にはかなり肯定、否定のニュアンスがはっきりと出ているが、総じてそれらを見た場合、現在重要なものは将来も重要、現在重要でないものは将来も重要でないという傾向がかなりはっきりと見られる。すなわちA, E, Iの比率を合わせたものは、現在・将来ともに重要度の評価が変わらないと考えている対象者の比率であるが、どの小項目をとっても80%以上である。

反面このことは、発展部分、後退部分のウェイトの低さにはね返ってきている。

しかし、ウェイトの低いこれらの部分にも個々の小項目をみると変化がある。

すなわち、将来重要性が増すと考えられている小項目は、独創性・創造性(7)、挑戦する場(8)、権力の行使(14)の3項目で、後述する因子分析の結果とも若干関連してくるが、自己実現の場としての会社というイメージが浮び上がってくる。

一方、重要性が減少してくると考えられている小項目は、主要な生活空間(3)、専門性の習得(9)、肩書の獲得(13)、などがある。(3)、(13)の各項目については現代の状況・風潮といったものの影響がみられるものと考えてよからうが、(9)については第3章で述べられている管理職志向が根強いこと(専門性を増すよりもゼネラル・マネジャーを志向すること)とあわせて考えると興味深い。

さて、これまで述べてきたことがらが各年代層ではどのような形を取って現れてきているかを、以下にみることにする。

② 会社アンカーの年代間比較から

上で述べたような方法により年代間の比較を行なうと世代差、年代差による考え方のちがいがか

表 2-4 「会社アンカー」についての年代間比較

年代 順位	-30	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 -
1	よりどころ (1)(75.0%)	よりどころ (1)(78.7%)	よりどころ (1)(81.7%)	よりどころ (1)(88.8%)	よりどころ (1)(91.7%)	よりどころ (1)(94.9%)	よりどころ (1)(86.8%)
2	交 り (5)(73.6%)	交 り (5)(75.6%)	才能発揮 (6)(78.7%)	生活空間 (2)(77.7%)	生活空間 (2)(85.9%)	才能発揮 (6)(84.9%)	使命感 (5)(83.1%)
3	才能発揮 (6)(71.9%)	才能発揮 (6)(74.2%)	生活空間 (2)(76.7%)	才能発揮 (6)(77.2%)	才能発揮 (6)(83.5%)	使命感 (5)(84.2%)	才能発揮 (6)(81.1%)
4	生活空間 (2)(69.9%)	良識・人格 (4)(65.5%)	交りの場 (5)(69.7%)	使命感 (5)(73.5%)	使命感 (5)(79.6%)	生活空間 (2)(80.3%)	生活空間 (2)(77.8%)
5	良識・人格 (4)(68.2%)	専門性 (9)(65.2%)	良識・人格 (4)(63.7%)	交りの場 (5)(72.6%)	安定感 (3)(77.2%)	社会評価 (11)(79.7%)	安定感 (3)(73.6%)
6	専門性 (9)(60.2%)	生活空間 (2)(64.7%)	独創性 (7)(61.7%)	良識・人格 (4)(68.6%)	社会評価 (11)(75.7%)	専門性 (9)(79.5%)	社会評価 (11)(73.6%)
7	独創性 (7)(60.2%)	独創性 (7)(55.2%)	専門性 (9)(60.4%)	社会評価 (11)(67.8%)	交りの場 (5)(74.3%)	交りの場 (5)(77.7%)	良識・人格 (4)(73.3%)
8	安定感 (3)(56.8%)	使命感 (15)(53.4%)	使命感 (15)(58.5%)	安定感 (3)(64.5%)	独創性 (7)(73.8%)	安定感 (3)(75.8%)	独創性 (7)(72.2%)
9	使命感 (15)(48.7%)	社会評価 (11)(50.7%)	社会評価 (11)(57.9%)	独創性 (7)(64.2%)	良識・人格 (4)(72.2%)	独創性 (7)(74.7%)	専門性 (9)(68.1%)
10	社会評価 (11)(48.3%)	安定感 (3)(50.5%)	安定感 (3)(55.6%)	上司評価 (12)(62.6%)	専門性 (9)(71.4%)	上司評価 (12)(69.0%)	交りの場 (5)(68.9%)
11	挑 戦 (8)(47.0%)	上司評価 (12)(45.9%)	上司評価 (12)(50.2%)	専門性 (9)(60.0%)	上司評価 (12)(67.5%)	良識・人格 (4)(68.4%)	上 人 (6)(57.8%)
12	上司評価 (12)(44.9%)	挑 戦 (8)(42.3%)	挑 戦 (8)(49.8%)	挑 戦 (8)(50.7%)	挑 戦 (8)(63.6%)	挑 戦 (8)(60.1%)	上司評価 (12)(56.0%)
13	肩 書 (13)(21.7%)	権 力 (14)(25.8%)	肩 書 (13)(30.6%)	肩 書 (13)(42.1%)	肩 書 (13)(49.5%)	主 人 (16)(57.6%)	挑 戦 (8)(51.6%)
14	権 力 (14)(20.9%)	肩 書 (13)(24.0%)	権 力 (14)(30.2%)	権 力 (14)(39.1%)	主 人 (16)(47.1%)	肩 書 (13)(51.6%)	権 力 (14)(48.3%)
15	主 人 (16)(14.4%)	主 人 (16)(14.5%)	主 人 (16)(23.0%)	主 人 (16)(31.8%)	権 力 (14)(45.9%)	権 力 (14)(47.1%)	肩 書 (13)(41.6%)
16	単なるつき合 (10)(9.7%)	単なるつき合 (10)(13.8%)	単なるつき合 (10)(17.9%)	単なるつき合 (10)(23.4%)	単なるつき合 (10)(19.2%)	単なるつき合 (10)(20.8%)	単なるつき合 (10)(26.7%)

なりははっきりした型で浮き彫りにされてくる。紙数の関係もあり、ここでそのすべてを示すことができないので、年代間の差が最も顕著にみられ、かつ解析としても核となるアンカー部分(表2-3のIの部分)についての年代間の比較を行なうこととする。

表2-4はアンカー部分(以後これを「会社アンカー」とよぶ)を年代別に示したものである。

これから特徴的な事項をあげると次のようになる。まず主要なアンカーとなる項目をピックアップするために70%以上の応答を得ている小項目の数を各年代で数えてみると、30歳代で4項目、40歳代前半で6項目、45歳以上の年代では10、9、8項目となっている。これは、30歳代までは会社に対する見方がかなりまちまちであったものが、45歳以上の層となると会社が価値の源泉的なものに変化し、きわめて多くの場面で重視されてくるようになる、ということと思われる。

30歳代では「生活のよりどころ」であり、「交りの場」「才能発揮の場」であるために「主要な生活空間」であった会社が、40歳後半を過ぎるとそれに加えて「使命感達成」「人格陶冶」「社会からの評価を得る」など様々な場面で重要性を増してくる、ということであろう。

この様にみると会社アンカーは年代により量的に変化し、その境界点ともいべき年代は45歳付近であると結論してもよさそうである。ただ、70%以上の応答を得ている項目数は45～49歳での10項目が最高で、それ以上の年齢層となると徐々にではあるが減少していることは注目に値しよう。会社離れが起っていると結論するのは早急にすぎようが。

しかし、表2-2から明らかなように、各年代を通じてつねに重要視されている項目は「生活のよりどころ」であり、「才能発揮の場」であり、「主要な生活空間」であることは変わらず、アンカーを形成する基本的な部分は年代を通じて不変なものがあることが窺れる。

さりながら、年代が変化すると小項目自体の比重も変化してくることは上にも述べた通りであるが、とくに「交りの場」「社会からの評価」「使命感の発揮」の3項目に年代による変化が激しい。

「交りの場」については応答比率自体はさほどの変化はないが、年代が上昇するにつれてその重要性の順位は低下の一途をたどっている。他の2項目については逆に年代が上昇するにつれて応答比率自体も高まり、同時に重要性の順位も上昇している。

社会からの要請に使命感を以って応えてゆくという姿勢が応答を通じて見えてくる。

以上、年代別にアンカーの変遷を概説したが、まとめてみると次のようになる。

- 会社に対して期待するものの中核にあるものは各年代を通じて不変であり、「生活のよりどころ」「才能発揮の場」「主要な生活空間」の3項目である。

- しかし、年代が異なるとこの核にそれぞれ別の概念が付加されてアンカーを形成している。30歳代まではそれが会社を「交りの場」としてみることであり、45歳以降となると「使命感の発揮」「社会からの評価」などの概念が加わって会社を価値の源泉とみるような見方が強まることがいえる。

(3) 「会社観」の基底構造

言うまでもないことであるが、態度や意見の変化のとらえ方には2つの面があると考えられる。

ひとつは、これまで解析してきたように応答の水準がどのように変化するかをみてゆく方法であり、一方ではこれから述べる因子分析によって代表されるように、応答のパターンが等しいような項目を括り出すことによって応答の底にある態度の構造ともいべき因子を取り出そうという方法がある。

後者の方法によれば、たとえば“昇進”を考える場合、ある年代層ではそれが“処遇”と結びついて考えられているのに対し、他の年代層では“権力行使”と結びついて考えられており、考え方の基盤が異なっている、というような解析ができる。

まずQ1に対して、各年齢層別に因子分析を行った。

すでに述べたようにこの項目は現在および将来について設問しているのだからこれら双方の結果についてもまとめた。しかし、本項目は質問数の多い項目であり、各小項目についての因子負荷量をすべて示すとむしろ繁雑となるため、ここでは負荷量0.45以上の小項目のみを示すこととした。

① 「現在」のデータにもとづいて

表2-5に整理したごとく、各年齢層において若干の小項目の加減がみられるものの、ほぼ一貫して次の3因子の存在がみられる。すなわち、第1の因子は、才能の発揮(6)、独創性(7)、挑戦(8)の小項目が一群となった因子で、この因子を「自己実現因子」と命名する。第2の因子は、上司・同僚の評価(12)、肩書き(13)、権力の行使(14)の小項目が一群となった因子で、この因子を「パワー因子」と命名する。第3の因子は、良識・人格(4)と交りの場(5)の小項目が一群となった因子で、この因子を「陶冶因子」と命名する。

しかし、上にも述べたように各年齢層により、それぞれのニュアンスのある因子が抽出されているのでそれらについて整理しておこう。

● 29歳以下の層

この年齢層はほかの年齢層にはみられない特徴

がいくつかある。

第1に「よりどころ」「社会からの評価」「上司・同僚の評価」の3項目より成立する因子が抽出されていることである。社会からの評判や待遇もよく、上司・同僚も高く買ってくれる、というイメージを彷彿をとさせる因子であり、“入りたい会社”“良い会社”を決定する因子であろう。本調査の対象となった企業は業界のリーディング・カンパニーという性格が強いところから入社にあたっては上記の因子の影響がかなり強かったことは否めないであろうから、敷衍していえば20歳代では会社を見る目は、まだ入社選択時の目を持ち続けていると考えてもよいのではないだろうか。

ただ、そのようなイメージを抱いて入社した会社ではあるが、そこが同僚・上司との切磋琢磨を通じて自己を形成してゆく場とは受けとめられていないふしがある。すなわち、この年代には陶冶因子が抽出されていない。これが第2の特徴である。

第3に、形成されるべき良識・人格は自己実現因子と結合して考えられているという特徴がある。要するに良識・人格は自分が仕事にチャレンジしてゆく過程で形成される、という考え方である。人間関係を通じての人格形成という立場とははっきり異なった考え方をしていることがわかる。

表 2-5 「会社観」(現在)の因子分析結果

年代 因子	~ 29	30 ~ 34	35 ~ 39	40 ~ 44	45 ~ 49	50 ~ 54	55 ~
第1因子	△良識・人格 (4) 才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑戦 (8)	社会からの評価 01 上司・同僚の評価02	☆才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9)	☆上司・同僚の評価03 肩書き 03 権 力 04 △使命感 05	△主要な生活空間 (2) 安定感と自信 (3) △良識・人格 (4) 交りの場 (5) 社会からの評価 01	△良識・人格 (4) 才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8)	△主要な生活空間 (2) 安定感と自信 (3) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9)
第2因子	上司・同僚の評価02 肩書き 03 権 力 04	☆才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8)	社会からの評価 01 上司・同僚の評価02 肩書き 03 権 力 04	良識・人格 (4) 交りの場 (5)	才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8)	△安定感と自信 (3) 社会からの評価 01 上司・同僚の評価02	△良識・人格 (4) 交りの場 (5) 社会からの評価 01 上司・同僚の評価02
第3因子	よりどころ (1) 社会からの評価 01 △上司・同僚の評価02	良識・人格 (4) △交りの場 (5)	△主要な生活空間 (2) △安定感と自信 (3) 良識・人格 (4) 交りの場 (5)	才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9)	△上司・同僚の評価02 肩書き 03 権 力 04	肩書き 03 権 力 04	肩書き 03 権 力 04
第4因子	△使命感 05 主人・恩人 06	単なるつきあい 00	△使命感 主人・恩人 06	単なるつきあい 00	主人・恩人 06	主人・恩人 06	主人・恩人 06
第5因子	単なるつきあい 00	専門性習得 (9) (-)主人・恩人 06	単なるつきあい 00	社会からの評価 01	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00

注) 無印は負荷量が0.6以上のもの、△:負荷量0.59-0.50のもの、():負荷量0.49-0.45のもの、☆:負の因子

● 30～34歳の層

この年齢層は40歳代後半までのものの考え方の原型ともいえるべき因子がすべて出現する年代である。

第1の特徴として陶冶因子が出現してくるが、前世代からの脱却が十分でないためか、または前世代からの影響の故か「交りの場」の因子負荷量が小さいことが目立つ。

第2の特徴はパワー因子に「社会からの評価」の項目が結合していることである。この時期はいわゆる係長クラスへの昇進直後ないしは昇進期であり、それが社会からの評価に結びつき、いわば胸を張っているようなイメージの因子が形成されたと考えてもよいのではなからうか。

第3の特徴は第5因子ではあるが、「専門性習得」と「主人・恩人」の項目が逆の符号で結合して抽出されていることである。恩情主義的、人間関係中心的な会社イメージを専門家集団というイメージで打破しようとするのであろうか。

● 35～39歳の層

この年代の特徴としては次の点を挙げることができる。

第1には、自己実現因子に「専門性の習得」が付加されて抽出されていることである。ある意味では自己の方向づけを明確にする内容の因子である。このような内容を持った因子が課長クラス昇進時期において現れるということには興味をひかれる。あるいは、若年時に獲得していた専門性をリフレッシュするという年代なのかもしれない。

第2には、前の年代に引き続き、パワー因子に「社会からの評価」が付加された形の因子が抽出されたことである。昇進に対する考え方の枠組みは変化していない。

第3には、陶冶因子に「主要な生活空間」「安定感と自信」の項目が加わった因子が抽出されたことである。主要な生活空間でのパーソナリティの適応という概念が形成され、会社のなかでの座りごこちともいえるべき円熟性の出現と考えてよいのではないか。

● 40～44歳の層

この年代は前後の年代と比較するとさほど変化した態度構造を持っているとはいえない。

ただ、パワー因子に「使命感」が結びつき、これまでの「社会からの評価」が独立した因子として分離されたこと、自己実現因子に「専門性習得」の結合した形の因子が前の年代と同様に抽出されたこと、また前の年代で抽出された円熟性ともいえるべき因子が抽出されず純粋な型の陶冶因子が抽出されていることなどが特徴といえる。

● 45～49歳の層

この年齢層の特徴としては自己実現因子、パワー因子が冒頭に示したような形で他の小項目と結合せずに抽出されたことがまず挙げられる。ついでは、35～39歳層において抽出された円熟性ともいえるべき因子に「社会からの評価」を更に加えた形の因子が抽出されていることがある。後に述べるようにこの年齢層以降の層では因子像が若干変化している。したがって、この年齢層は、30～34歳層から比較的安定した形で推移してきた態度構造がみられる最後の年代といってもよい。

● 50～54歳の層

上でも述べたように、この年齢層では抽出された因子の像がやや変化している。

第1に「社会からの評価」と「上司・同僚からの評価」および「安定感と自信」の3項目が結合した「周囲からの支持による安定」ともいえるべき因子が抽出されていることである。既承の通り、この年代は取締役就任、上位ポストへの昇格、あるいは定年延長制度にともなう管理職からの転出、社外への異動、などきわめて大きな変動期に当る。そのために周囲からの支持を得て最適の形でこの時期を乗り切りたいと誰しもが考えるわけで、そのような意向がこの因子の像となって表現されていると考えるべきであろう。

関連して、これまでパワー因子に必ず結合していた「上司・同僚からの評価」の項目が欠落していることも第2の特徴といえる。これまでパワーの後盾であった上司・同僚がより別の力となって表現され、パワーはある意味では形骸化された「肩書き」と「権力」の結びつきという観念と化してしまっていることが考えられる。なお、このような傾向は45～49歳層のパワー因子で「上司・同僚の評価」の項目の負荷量が小さいことにその徴候がすでに現れていることにも注意すべきであろう。

第3の特徴としては、自己実現因子に「良識・人格」の項目が結合していることである。これはすでに述べた通り29歳の層においてみられる現象であり、ある意味ではこれからの新しい世界への旅立ちの準備ともいべき心的状態であるのかも知れない。

● 55歳以上の層

この年齢層ではこれまでの因子構造の基本的なものはある程度残しつつも、新しい型といった方が適切かもしれない2因子がみられる。

すなわち、第1因子として「主要な生活空間」「安定感と自信」「独創性」「挑戦」「専門性習得」の各項目が組み合わさった因子が抽出されている。これは自己実現因子の変型を考えてもよいが、「才能発揮」の項目が落ちているなどこの年代の物の考え方を反映していることを窺せる点などを考えると、もう一度鍛え直して新しい世界へチャレンジして安定感を得るとい意味での別個の因子とした方が妥当であろう。

ついで、第2因子として陶冶因子に社会・上司・同僚からの評価の項目を加えた形の因子が抽出されている。これはある意味では会社を修養道場

として見るような因子であり、この世代独自の因子である。この因子がこの世代に固有のものであるのか、または長い勤続年数を経た後に到達したひとつの考え方であるのかは今後の継時的研究にまたねばならない。

以上、各年代層から抽出された因子の特徴について概略を述べたが、最後にこれまで得られた他の解析データとの関連についてふれておきたい。

まず、特徴的なことは、本節のはじめに検討した応答率の高い小項目が必ずしも因子を構成する小項目として登場してこないことである。因子分析の性質上、これはとくに異とするにはあたらないことではあるか、会社アンカーとして取り上げた「生活のよりどころ」や「主要な生活空間」「使命感の発揮」などが第5因子までに登場することがきわめてすくないということはやはり特記するに値しよう。このことは、態度構造の面からいうと、これらの項目が因子を構成している一群の小項目とは異なった応答パターンを持った項目であるということであり、別個のイメージを与える項目であるということである。

表 2-6 「会社観」(将来)の因子分析結果

年代 因子	~ 29	30 ~ 34	35 ~ 39	40 ~ 44	45 ~ 49	50 ~ 54	55 ~
第1因子	△主要な生活空間 (2) △安定感と自信 (3) △良識・人格 (4) △交りの場 (5) 才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9)	△主要な生活空間 (2) (安定性と自信) (3) 才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8)	△社会からの評価 01 上司・同僚の評価02 真 摺 き 03 権 力 04	才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9)	才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9)	△良識・人格 (4) 才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) △使命感 05	△安定感と自信 (3) 良識・人格 (4) 交りの場 (5) 才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9) 上司・同僚の評価02
第2因子	上司・同僚の評価02 真 摺 き 03 権 力 04	△社会からの評価 01 上司・同僚の評価02 真 摺 き 03 権 力 04	☆才能の発揮 (6) 独創性 (7) 挑 戦 (8) 専門性習得 (9)	上司・同僚の評価02 真 摺 き 03 権 力 04	△良識・人格 (4) 交りの場 (5) 専門性習得 (9) 社会からの評価 01	真 摺 き 03 権 力 04	主要な生活空間 (2) △安定感と自信 (3) 社会からの評価 01
第3因子	使命感 05 主人・悪人 06	(社会からの評価) 01 △上司・同僚の評価02 △使命感 05 主人・悪人 06	安定感と自信 (3) 良識・人格 (4) 交りの場 (5)	(主要な生活空間) (2) 良識・人格 (4) 交りの場 (5) 社会からの評価 01	△上司・同僚の評価02 真 摺 き 03 権 力 04	社会からの評価 01 △使命感 05 主人・悪人 06	使命感 05 主人・悪人 06
第4因子	社会からの評価 01	良識・人格 (4) 交りの場 (5)	使命感 05 主人・悪人 06	主人・悪人 06	△使命感 05 主人・悪人 06	安定感と自信 (3) △交りの場 (5) 専門性習得	真 摺 き 03 権 力 04
第5因子	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00	単なるつきあい 00

注) 無印は負荷量が0.6以上のもの、△:負荷量0.59-0.50のもの、():負荷量0.49-0.45のもの、☆:負の因子

②「将来」のデータにもとづいて

表2-6に、「将来」の立場からの応答を因子分析した結果を整理した。

これを表2-5と比較すると、年齢層の両端すなわち29歳以下の層と55歳以上の層を除いては、ほぼ「現在」において抽出された因子がそのままの形で抽出されていることがわかる。すでに本章のはじめに述べたように応答水準の解析を行なっても、「現在」と「将来」のデータ間にはさほどの差は見出せなかった。すなわち会社に期待するものは現在と将来ともにさほど変化がないことが判明しているが、態度構造の面からアプローチしてもそれは変っていないことがこの因子分析の結果から考えてわかる。

さて、因子構造に差異のみられる層についてまとめておく。

まず、29歳以下の層であるが、第1因子にきわめて多くの小項目が結合した因子が抽出された。これを詳細にみると表2-5の35～39歳の層において抽出されている円熟性の因子ともいうべき小項目群と自己実現因子が結合したものである。仕事面とパーソナリティ面双方の充実を示すような因子であるが、ほかの年齢層の因子と比較すると未分化である。すなわちイメージがいまひとつ明確でないという印象は拭えない。

一方、55歳以上の層の第1因子もほぼこれと同様の形の因子が抽出されている。

これらのことをどのように考えるかは、さまざまの解釈が成立しようが、この年代について共通的なことは、(権力と結びついたかたちでの)役職位にはついていない者が多いであろうこと、自分が今後どのようなキャリアをたどるかが不鮮明であること、その意味で新しいスタートラインに着いたという位置づけのニュアンスが強いこと、などが挙げられよう。

このように将来にむかってのモデルが不鮮明であることが、ある意味ではステレオタイプの会社イメージを生み出したのではないかと思われる。

3. 今後の生き方

本項目(Q3)は調査対象者たちが今後の生活の重点をどこに置くことを現在の時点で考えているかを探るものである。

各年代別の応答カテゴリーの平均値を表2-7に示した。

(1) 年齢層別にみた「今後の生き方」

これについての特徴は、いずれの小項目も高い評価を得ていて小項目間の応答に差がないこと、

表 2-7 「今後の生き方」の年代別平均値

項目	年代						
	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上
(1) 専門性	3.94	3.87	3.90	3.84	4.09	4.06	3.93
(2) 他分野専門性	4.07	4.00	4.03	3.83	3.93	3.83	3.55
(3) 社内影響力	3.83	3.78	3.84	3.73	3.94	3.69	3.35
(4) 社外交際	4.39	4.20	4.11	4.17	4.26	4.19	4.16
(5) 経済力	4.16	4.19	4.11	4.17	4.17	4.21	4.17
(6) 健康	4.47	4.54	4.53	4.56	4.58	4.64	4.66
(7) 趣味	4.40	4.34	4.39	4.34	4.37	4.30	4.43
(8) 人格陶冶	4.36	4.31	4.40	4.32	4.46	4.30	4.39
(9) 社外活動	3.33	3.17	3.32	3.54	3.60	3.62	3.61
(10) 家族	4.09	4.24	4.29	4.28	4.33	4.19	4.35

またこの傾向は年齢層間でも全く同様であることがあげられよう。

しいて小項目間での応答の差異を探索せば、高い応答を示しているものに健康(6)、人格陶冶(8)、趣味(7)、家族(10)などがあり、逆に低いものには社内影響力(3)、社外活動(9)がある。自己を中心としたものへの力点の掛け方という感を受ける。反対に社内影響力など企業内行動を中心とした小項目はやや応答が低い感じがある。

応答を年代層別にみると各年代において、上に述べたような傾向がみられているが、微少な差ではあるが次のような事項も指摘できる。すなわち、

- 専門性と他分野の専門性を比較した場合、40歳代前半を中心にして、それより若い層では他分野の専門性獲得がやや上まわっているのに対し、それ以降の層では現職の専門性を選ぶ者が多くなっている。応答の差が微少であるので確言はできないが、30歳いっばいで専門性拡張の欲求はステージの状態に入るといふ仮説が成立するのではなからうか。

- 上と関連してであるが、55歳以上の層は「他分野専門性」「社内影響力」などの項目ではほかの年齢層に比較して応答がやや下る傾向にある。

- 一方、「健康」の項目は年齢が上昇するにつれてウェイトが高くなってくるが、29歳以下の層でもウェイトはきわめて高い。

(2) 「今後の生き方」の基底構造

以上の応答に対して、各年齢層ごとに因子分析を実施した。その結果を表2-8に示す。

表からも明らかのように、第1因子はすべての年齢層において、経済力、家族などの小項目の負荷量の変動することはあっても、経済力、健康、趣味、人格陶冶、家族の各小項目が一群となった因子（自己中心性因子）が結合したものとなっている。

このほかにも、各年齢層から抽出されているわけではないが、専門性の伸長、他分野専門性の伸長の2項目が一群となった因子(専門性伸長因子)の存在もある。

年齢層別にみた場合、特徴としては自己中心性因子が中核を占めていることが第1にあげられるが、このことは将来に対する生き方のポイントが各年齢層ともに企業内における成長や地域社会における自己伸長ともいうべきものよりも、自分の域とでもいうべき家庭内にあることを示唆するものといえよう。したがって、前述したQ1における「会社観」の分析結果もこのような背景を十分に踏まえて考えておく必要があると思われる。

この結果でみる限り、現代の青年層に対してよくいわれている「広く外界へ向って目をむけるよりは、自己の周辺の世界に目を向けたがる」とか、

表 2-8 「今後の生き方」の因子分析結果

因子 \ 年代	～ 29	30 ～ 34	35 ～ 39	40 ～ 44	45 ～ 49	50 ～ 54	55 ～
第 1 因子	健康 (6) 趣味 (7) 人格陶冶 (8)	経済力 (5) 健康 (6) 趣味 (7) 人格陶冶 (8) 家族 (10)	健康 (6) 趣味 (7) 人格陶冶 (8) 家族 (10)	(健康) (6) 趣味 (7) 人格陶冶 (8) 家族 (10)	経済力 (5) 健康 (6) 趣味 (7) 人格陶冶 (8) 家族 (10)	経済力 (5) 健康 (6) 趣味 (7) △人格陶冶 (8) 家族 (10)	☆経済力 (5) 健康 (6) 趣味 (7) 人格陶冶 (8) 家族 (10)
第 2 因子	専門性 (1) 他分野 (2)	△他分野 (2) 社内影響 (3)	(他分野) (2) 社外交際 (4) (経済力) (5)	(社外交際) (4) 経済力 (5) △健康 (6)	(社外交際) (4) 社外活動 (9)	(趣味) (7) △人格陶冶 (8) 社外活動 (9)	専門性 (1) 他分野 (2)
第 3 因子	経済力 (5) 家族 (10)	社外交際 (4) △経済力 (5)	専門性 (1) 他分野 (2)	専門性 (1) 他分野 (2)	☆社内影響 (3)	専門性 (1) 社内影響 (3)	他分野 (2) 社内影響 (3)
第 4 因子	社内影響 (3) △社外交際 (4)	社外活動 (9)	社外活動 (9)	社外活動 (9)	他分野 (2)	(社内影響) (3) 社外交際 (4)	社外活動 (9)
第 5 因子	社外活動 (9)	専門性 (1)	社内影響 (3)	社内影響 (3)	専門性 (1)	他分野 (2)	社外交際 (4)

注) 無印は負荷量が0.6以上のもの、△:負荷量0.59-0.50のもの、():負荷量0.49-0.45のもの、☆:負の因子

“自己中心的である”といったような指摘は広く各年齢層に対して共通に行った方がよさそうである。

年齢層別にみた場合、興味を引く点は次のような点である。

●29歳以下の層では自己中心性因子に「経済力」と「家庭」が結合しておらず、この2項目は別途に結合しあって1因子を形成している。この年齢層では結婚し家庭を持つことが大きなイベントとなっていくようすがそれが経済力と大いに関係していることを窺せる。

●専門性因子をみた場合、それが抽出されたのが29歳以下、35～44歳、55歳以上の4層であり、それはQ1において自己実現因子に専門性習得の項目が結合して抽出された年齢層とほぼ一致している(29歳以下の層を除く)。このことはこの年齢層の広い専門性獲得への希求とそれによって企業内での自己の位置づけを明確にしてゆこうという欲求の現れであると考えてもよからう。とくに55歳以上の層にもこの因子が出現していることは、この観点からしても興味深い。一方、これ以外の年齢層ではこの因子は分解して1項目の因子として出現する傾向があり、それぞれの年齢層が係長クラス、部長クラス、スピアウトなどの時期と合致することは、これもまた興味深いことである。

以上、Q3について応答比率のパターンおよび因子分析の結果を概説した。第1因子が各年齢層を通じて、ほぼ同一小項目の結合による自己中心性因子であり、それらの応答比率もそろって高率を示した。このことは、わが国のホワイトカラーの将来に対する期待のうちには、やはり仕事ではなく自分の小世界(悪くいえばマイホームである)があるということの例証となる。

4. 現在での満足要因と将来に対する不安要因

本項目(Q6)はその構成が3つの部分に分かれており、それぞれをQ6-1, Q6-2, Q6-3としている。Q6-1では現在の生活に対する満足度と

将来の生活に対する不安をきき、Q6-2とQ6-3ではそれぞれ給与、福利厚生などの個別の内容についての満足度、および将来の不安度をきいている。以下、他項目と同様に、年齢層別の応答パターンと因子分析の結果について見ることにする。

(1) 年齢層別にみた「満足要因・不安要因」

まずQ6-1からみてゆく。表2-9に各カテゴリーに対する反応の比率を示した。

表からも明らかなように、「現在に対する満足度」は年齢とともに上昇している。逆にいえば年齢が上昇するにつれて、不満は減少してゆく。

一方、「将来に対する不安」をみると、表2-10に示されたように、45～49歳の層までは、ほぼ一定の率であった不安が50歳を過ぎると急に上昇していることがわかる。よくいわれるように50歳以上の年齢になると、現状に対する満足感・安定感と将来に対する不安感が同居しているといつてよ

表 2-9 現在の生活への満足感

カテゴリー 年齢	1	2	3	4	5
～29	5.5	19.5	45.8	90.7	100
30～34	3.6	15.8	40.7	95.5	100
35～39	0.9	9.0	34.5	93.2	100
40～44	2.3	6.5	31.2	90.7	100
45～49	1.0	4.9	20.9	92.3	100
50～54	1.3	4.4	20.1	86.1	100
55～	2.2	3.3	21.8	83.8	100

* カテゴリー1は「不満足」、5は「満足」を意味する

表 2-10 将来の生活への不安感

カテゴリー 年齢	1	2	3	4	5
～29	4.2	8.9	41.5	75.0	100
30～34	8.6	8.6	44.8	77.8	100
35～39	2.1	9.8	45.5	84.2	100
40～44	3.7	8.8	45.5	81.3	100
45～49	2.4	8.2	49.5	86.4	100
50～54	3.8	13.2	62.3	85.6	100
55～	6.5	21.7	66.3	88.0	100

* カテゴリーの1は「不安」、5は「もっと良くなる」を意味する。

かろう。この点を更に検討するために Q6-1 に対する否定的応答（不満と不安）の累積比率を経年的にグラフ化してみると 図2-3 のようになる。

図からも明らかなように、現在不満と将来不安は35～39歳の層で交差し、年齢の両端にゆくに従って、その乖離の状況が著しくなってくる。また、将来不安が40歳代までは各年齢層ともほぼ等しいレベルを保ちながら、50歳代になると急に上

昇する点にも注意すべきで、中高年齢者対策としては、この時点での不安を緩和する手段を前もって取っておく必要があることを示唆している。

次に Q6-2 および Q6-3 についてみる。各項目に対する応答の平均値を表2-11 および表2-12 に示した。双方を比較すると次のような点が明らかとなる。

- 給与などのように若年サイドにやや不満の色

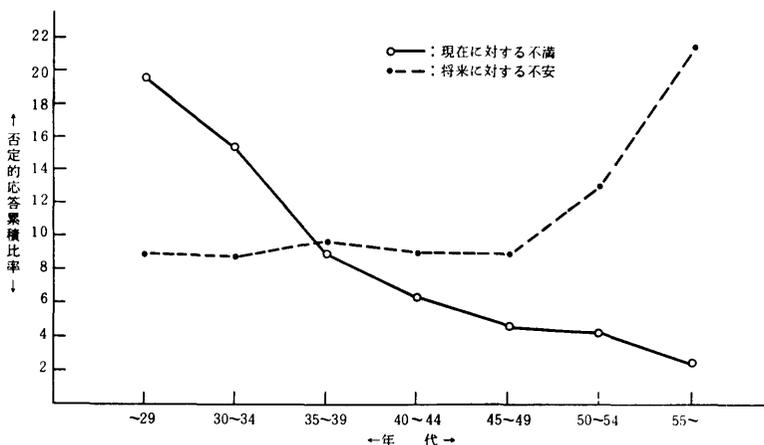


図 2-3 「現在不満」と「将来不安」の関係

表 2-11 「現在の生活に対する満足」の年代別平均値

項目	年代							
	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上	
(1) 給与	2.89	2.85	3.10	3.24	3.95	3.55	3.62	
(2) 福利厚生	3.03	3.07	3.24	3.37	3.41	3.69	3.70	
(3) 住居	2.83	3.01	3.35	3.58	3.71	3.92	3.85	
(4) 昇進	3.01	3.24	3.43	3.48	3.57	3.47	3.20	
(5) 職務内容	3.44	3.58	3.63	3.69	3.87	3.88	3.72	
(6) 人間関係	3.61	3.62	3.64	3.85	4.00	3.94	3.75	
(7) 雇用保障	4.07	4.02	4.00	4.03	4.06	4.05	3.90	
(8) 子弟教育	3.29	3.50	3.59	3.50	3.59	3.91	3.11	
(9) 扶養	3.28	3.18	3.45	3.45	3.61	3.91	4.07	
(10) 配遇者	4.48	4.50	4.32	4.33	4.27	4.51	4.45	
(11) 健康	3.81	3.90	3.98	4.01	4.11	4.12	4.08	
(12) 社外活動	3.49	3.38	3.36	3.46	3.48	3.61	3.55	
(13) 余暇	3.50	3.39	3.27	3.54	3.75	3.75	3.71	

のみえる小項目もあるが概して応答の水準は各年齢層、各項目間であまり変動がみられない。

●現在の満足と将来の不安を比較すると各項目とも現在データの方が数字が大きいこと、換言す

れば将来の見通しが不透明なだけにやや不安傾向が強い。

以上のように、各年齢層による応答の平均のみからは、さほどの情報は得られないので、因子分

表 2-12 「将来の生活に対する不安」の年代別平均値

項目	年代	29歳以下	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上
(1) 給与	与	2.79	2.98	3.03	3.17	3.26	3.21	3.16
(2) 福利厚生		3.11	3.21	3.26	3.35	3.45	3.39	3.27
(3) 住居		2.58	2.87	3.24	3.45	3.75	3.96	3.99
(4) 昇進		2.93	2.98	3.10	3.05	3.21	3.21	3.17
(5) 職務内容		3.04	3.01	3.26	3.30	3.50	3.43	3.50
(6) 人間関係		3.42	3.42	3.46	3.56	3.75	3.73	3.68
(7) 雇用保障		3.67	3.60	3.62	3.58	3.61	3.52	3.21
(8) 子弟教育		2.99	3.13	3.19	3.13	3.31	3.83	4.14
(9) 扶養		3.00	3.01	3.22	3.23	3.49	3.79	4.03
(10) 配偶者		4.40	4.31	4.13	4.16	4.17	4.45	4.46
(11) 健康		3.35	3.51	3.50	3.54	3.58	3.77	3.73
(12) 社外活動		3.38	3.40	3.34	3.46	3.49	3.59	3.58
(13) 余暇		3.44	3.40	3.37	3.63	3.60	3.90	3.88

表 2-13 「満足要因」(現在)の因子分析結果

年代	因子	～ 29	30 ～ 34	35 ～ 39	40 ～ 44	45 ～ 49	50 ～ 54	55 ～
第 1 因子	給与 (1)	給与 (1)	△昇進 (4)	△給与 (1)	昇進 (4)	昇進 (4)	給与 (1)	給与 (1)
	福利厚生 (2)	福利厚生 (2)	職務内容 (5)	昇進 (4)	職務内容 (5)	職務内容 (5)	職務内容 (5)	昇進 (4)
	住居 (3)	昇進 (4)	人間関係 (6)	職務内容 (5)	人間関係 (6)	△人間関係 (6)	職務内容 (5)	人間関係 (6)
	昇進 (4)	△雇用保障 (7)	雇用保障 (7)			雇用保障 (7)	人間関係 (6)	
第 2 因子	健康 (11)	健康 (11)	健康 (11)	健康 (11)	給与 (1)	給与 (1)	雇用保障 (6)	
	社外活動 (12)	社外活動 (12)	社外活動 (12)	社外活動 (12)	福利厚生 (3)	(福利厚生) (2)	子弟教育 (8)	
	余暇 (13)	余暇 (13)	余暇 (13)	余暇 (13)		住居 (3)	扶養 (9)	
第 3 因子	子弟教育 (8)	職務内容 (5)	給与 (1)	扶養 (9)	子弟教育 (8)	社外活動 (12)	△扶養 (9)	
	扶養 (9)	人間関係 (6)	福利厚生 (2)		社外活動 (12)	余暇 (13)	配偶者 (10)	
			△昇進 (4)		余暇 (13)		健康 (11)	
第 4 因子	職務内容 (5)	扶養 (9)	子弟教育 (8)	人間関係 (6)	扶養 (9)	扶養 (9)	福利厚生 (2)	
	人間関係 (6)		扶養 (9)		配偶者 (10)	配偶者 (10)	住居 (3)	
第 5 因子	雇用保障 (7)	住居 (3)	住居 (3)	住居 (3)	住居 (3)	子弟教育 (8)	社外活動 (12)	
		(-)配偶者 (10)					余暇 (13)	

注) 無印は負荷量が0.6以上のもの、△:負荷量0.59-0.50のもの、(-):負荷量0.49-0.45のもの

析の結果を検討してみることとしたい。

(2) 「満足要因・不安要因」の基底構造

まず、「満足要因」(Q6-2)から見てみよう。表2-13に示されるように、本項目に対する因子分析の結果は、年齢による態度構造の変化が比較的窺われやすいかたちとなっている。

共通的に抽出された因子をまとめてみると、次の4因子がある(これらの因子は必ずしも各年齢層から抽出されているわけではない)。給与、福利厚生(2項目)が結合した因子(処遇因子)。健康、社外活動、余暇の3項目が結合した因子(余暇因子)。職務内容、人間関係(2項目)が結合した因子(職務因子)。および、扶養、配偶者、健康の3項目が結合した因子(家庭因子)である。

各因子の挙動を中心に特徴的なことを整理すると、以下のようである。

第1の特徴としては、40歳代前半の層を境にそれ以前の層と以後の層では態度構造にかなりの差があることである。たとえば、家庭因子は45歳以降のすべての層に現われているが、それ以前の層

にはみられない。余暇因子はこれとは逆に44歳以前の層にしか現われない。さらにいえば、40歳代前半の層は他の層と共通な因子は余暇因子のみで残りは前後の年代層の因子の橋渡しの構造を持った因子が多い。

第2の特徴としては、上に述べた態度構造の差異の顕著な例として「昇進」の挙動を上げておきたい。昇進の項目は45歳以上の層では必ず職務因子と結合した形で抽出されているが、34歳以下の層では処遇因子と結合したかたちで抽出されている。これらの中間の年齢層ではⅡ型として、どちらかといえば上の年齢層に近い型の因子として出現している。このことは、昇進に対する考え方が係長クラスまでは報酬と結びついた形で考えられているのに対して、45歳以上の層では当人の行動(職務内容や人間関係)と結びつけられて考えている。これは昇進というものに対する考え方が“マネジメントから与えられるもの”という考え方から“自分の行動によって克ち取ってゆくもの”というようなものへと変化してゆくことを示している。すなわち受動的態度から能動的態度への変

表 2-14 「満足要因」(将来)の因子分析結果

年代 因子	～ 29	30 ～ 34	35 ～ 39	40 ～ 44	45 ～ 49	50 ～ 54	55 ～
第 1 因子	給与 (1) 福利厚生 (2) 住居 (3) 昇進 (4)	給与 (1) 福利厚生 (2) 住居 (3) △昇進 (4) 雇用保障 (7)	給与 (1) 福利厚生 (2) 昇進 (4) 職務内容 (5) △人間関係 (6) 雇用保障 (7)	☆給与 (1) 福利厚生 (2) 昇進 (4) 職務内容 (5) 人間関係 (6)	給与 (1) 福利厚生 (2) 昇進 (4) (職務内容) (5) 雇用保障 (7)	給与 (1) 福利厚生 (2) 昇進 (4) 職務内容 (5) 人間関係 (6) 雇用保障 (7)	給与 (1) 福利厚生 (2) 昇進 (4) 職務内容 (5) 人間関係 (6) 雇用保障 (7) (余暇) (13)
第 2 因子	職務内容 (5) 人間関係 (6) 雇用保障 (7)	☆昇進 (4) 職務内容 (5) 人間関係 (6)	☆健康 (11) △社外活動 (12)	健康 (11) 社外活動 (12) △余暇 (13)	☆職務内容 (5) 人間関係 (6) △配偶者 (10) 健康 (11)	住居 (3) 配偶者 (10) △健康 (11)	健康 (11) 社外活動 (12)
第 3 因子	健康 (11) 社外活動 (12) 余暇 (13)	健康 (11) 社外活動 (12) 余暇 (13)	扶養 (9) △配偶者 (10)	△給与 (1) △福利厚生 (2) △雇用保障 (7) 子弟教育 (8)	住居 (3) 子弟教育 (8)	社外活動 (12) 余暇 (13)	子弟教育 (8) 扶養 (9)
第 4 因子	子弟教育 (8) 扶養 (9)	☆扶養 (9)	子弟教育 (8) 余暇 (13)	☆扶養 (9) △配偶者 (10)	扶養 (9) △配偶者 (10)	扶養 (9)	住居 (3)
第 5 因子	配偶者 (10)	配偶者 (10)	住居 (3)	住居 (3)	△社外活動 (12) 余暇 (13)	☆子弟教育 (8)	配偶者 (10) (社外活動) (12)

注) 無印は負荷量 0.6 以上のもの、△: 負荷量 0.59-0.50 のもの、(): 負荷量 0.49-0.45 のもの、☆: 負の因子

化と理解してよいのではないかと考えられる。

第3の特徴としては、職務因子が「職務内容」と「人間関係」の項目から成立していることで、これは従来より指摘されている日本の特徴を示したものとえよう。

このほか、55歳以上の層では「雇用保障」と「子弟教育」「扶養」の項目が結合した因子が抽出されるなど、やや他の年齢層とは異なった形の因子が取り出されている。

次に、「不安要因」(Q6-3)の因子分析結果についてみよう。表2-14に示されるように、かなり未分化な構造ではあるが、各年齢層ともに第1因子として取り出された小項目の組み合わせはほぼ等しいものである。とくに35歳以上の層では第1因子として、処遇因子と職務因子の結合に「昇進」の項目が結びついたものがほぼ抽出されており、企業人として会社にもたらし得るものと、そこから得られるものを同時に考えてゆこうとする態度が窺れる。

また、注目すべき点としては「現在」(Q6-1)の因子分析において現れた「昇進」「職務内容」「人間関係」の結合した因子が30～34歳の層に現れていることがある。「現在」の項目ではこの因子が45歳以上で明確な形を取って現れたことを考

え合せると、ある意味での将来に対する予見とも思われ、興味深い。

5. む す び

本章で問題とした「会社観」「今後の生き方」および「現在および将来の満足要因・不安要因」の3項目は、いずれも、応答の比率から眺めたときは、年代による差異をそれほどきわだたてはみせなかった。しかし、因子分析を援用して、それら態度の基底構造をみた場合、各年代によってそれなりの変化をみせたものもあった。これを整理すると以下のようなものである。

- 態度の基底構造にあまり変化がみられなかった項目

Q1：会社観

Q3：今後の生き方

Q6-3：将来の不安要因

- 態度の基底構造が年代により変化していると考えられた項目

Q6-2：現在の満足要因

以上の事実は、たとえば、人事施策を具体的に検討するときなど、慎重に勘案されねばならない事項と思われる。

3

管理職・専門職とキャリア意識

はじめに……91/ 職務・能力特性の全体像……93/
管理職および専門職の職務・能力特性……95/ 管理
職経験年数と能力の関係……99/ 専門職志向と管
理職志向……101/ むすび……103

1. はじめに

キャリアをめぐる問題は、ハイテク化・高齢化・国際化が進行するなかで、組織にとっても組織メンバーにとっても大きな関心事になってきている。それは新事業の推進や海外進出といった新たな経営戦略の展開に伴う新たな人材と能力の要請、人事配置の構造転換といった企業ニーズからであり、個人サイドからは高齢化・定年延長にもなうキャリアの再設計などから生じていることは言うまでもない。

キャリア形成は個人の社会化過程のなかで力動的に展開される。とくに我が国においては、一定の組織内の配置転換、すなわち役割間の異動を中心として展開されてきた。今日においては、より体系的・計画的にキャリア開発を推進するためのプログラム化・制度化に関する議論が活発に行われてきている。しかし個人の組織内社会化過程のなかで、どのようにキャリアが形成され、どのようなキャリア開発を個人が望んでいるかはまだまだ

だ明確にされていない部分が多い。

本章では、組織メンバーが現在のキャリア・ステージの中で職務特性や能力特性をどう認識しているか、また将来どのような職務に異動し、どのような能力開発を望んでいるかを明らかにしようとする。すなわち現在までのキャリア形成と今後のキャリア開発に関する意識の実証的解明にはかならない。

一般的には、我が国の企業組織のメンバーは管理職志向が強いといわれてきている。しかしメンバーの高齢化とくに“団塊の世代”に代表される管理者予備群の増大は、希望する管理職に昇進できる者の数を極めて低い比率に限定し、管理職ポストの不足をきたしている。こうした状況に対応して、日本の大企業の半数以上は専門職制度を採用してきている。この専門職制度の展開は組織メンバーの今後のキャリア形成に大きな影響を与えることになるだろう。

そこで本章では、とくに管理職・専門職の視点からキャリア意識の実態を明らかにすることを目的とする。そのうえで、キャリア開発プログラム

の中核である専門職制度へのインプリケーションを検討しよう。

キャリア意識とは職務経歴にもとづく職務能力の認知にほかならない。それが、我が国企業組織のメンバーにおいては平均的にどう認識されているか、また年齢とともにどう変化するか、あるいは現在担当している職務によって異なるのか、将来の職務選択とどう関連するのか、といった問題を明らかにしようとするのが本章の主たるねらいである。

ところで、能力および職務特性をどのようにとらえるか、それぞれをどのような要素の集合と考えるかは重要な問題である。我が国ではKatz(1955)のコンセプチャル・スキル、ヒューマン・スキル、テクニカル・スキルの3要素を基礎に人事考課の能力項目としている企業も少なくない。また最近ではヒューマン・アセスメント方式の能力項目の影響が強まってきている。たとえばIBM社の積極性、説得力、口頭表現力、計画力、自信、ストレス耐性、文章表現力、バイタリティ

表 3-1 今回の調査で取り上げた「能力・職務特性」一覧

A 能力項目	
1) 信頼醸成	「上司・同僚・部下との間に開放的で信頼感のある関係を作り出していく能力」
2) 傾聴	「他人の話を理解しながら聞く能力」
3) 体制	「自分自身が手を下さなくとも質の高い仕事出来る体制を作る能力」
4) 伝達	「自分の考えやアイデアを明確に説得的に伝達する能力」
5) 問題明確化	「複雑であい味な状況下にある問題を明確化し、解決可能な形にまとめる能力」
6) 情報入手	「問題解決に当たり、どのような情報をどのように入手したらよいか明確にする能力」
7) 並行問題	「並行的に起こってくる異なった種類の問題をそれぞれに解決する能力」
8) 視野の広さ	「視野の広さ」
9) 創造性	「創造性、イメージの豊かさ」
10) 部下育成	「部下や後輩などを成長、発展させる能力」
11) 不確定状況	「宙ぶらりんで不確定な状況に耐えること」
12) 事実追求	「たとえそれが自分にとって不利、不快な事であっても事実を追及すること」
13) 葛藤	「あちらを立てればこちらが立たずというような葛藤場面で仕事をすること」
14) 圧力	「社の内外からの圧力に耐えて仕事を進めること」
15) 燃焼	「人を燃え立たせる能力」
16) 調整力	「それぞれ異なった機能を持った組織を調整して一つの方向へ向けて動かす能力」
17) リスクテイク	「たとえ結果がマイナスとでもおそれがあっても、あえて危険をおかし決定、実行すること」
18) 専門性	「専門分野での知識、技能」
19) 現在職務	「総合的に考えてみた場合、当面の職務に対する遂行能力」
20) 将来職務	「比較的近い将来つくであろうと予想されるポストに対する遂行能力」
B. 職務特性	
職務の項目の内 1) から 18) までは能力と同じである。	
19) イニシアチブ	「仕事上でイニシアチブをとったり決定すること」
20) 自律性	「他の人から統制されずに自由に仕事を進められること」
21) 変化性	「定常的でなく日々変化に富む仕事であること」
22) 一貫性	「計画段階から評価段階まで携われる仕事であること」
23) 影響	「自分の仕事の出来、不出来によって他者の仕事への影響が広い仕事であること」

一、意思決定力、対人関係力、管理技能、リスク・テイクング、学習能力などである。

我々は我が国の組織特性も考え合わせ、Schein (1978) の管理能力および Hackman & Oldham (1980) の職務特性項目を参考にしながら表3-1に示すような要素を選択した。

能力特性については、「あなたは仕事上の自分の能力の特徴をどのようにお考えですか(現在)。また将来どのような能力を伸ばしていきたいと考えておられますか(将来)。以下の項目についてお答えください」の問いに従って、18の能力項目について5段階で回答を求めた。同様に職務特性については、「あなたが現在担当しておられる仕事の特徴についてお答え下さい(現在)。また将来、担当したいと考えている仕事の特徴について、あわせてお答え下さい(希望)」の問いに従って、23項目について5段階で回答を求めた。

なお、管理職・専門職志向に関しては、「現在、管理職的なポストと専門職的なポストへの分化が進んでいますが、あなたは将来どちらの道を進む

事を希望しますか」の問いに、「管理職」「専門職」「双方交互」「どちらでも良い」の選択肢を与え、そのうち「管理職」「専門職」を選んだ者を、それぞれ管理職志向、専門職志向とした。

2. 職務・能力特性の全体像

全体集計 (N=1,370) の結果からホワイトカラー全般の職務特性や能力特性をとらえると、どのような特徴が得られるかが、ここでの検討事項である。

表3-2は、平均得点を示したものである。現在の職務特性を見ると、最高点は「傾聴」(他人の話しを理解しながら聞くこと)であり、2番目は「信頼醸成」(上司・同僚・部下との間に開放的で信頼感のある関係を作り出してゆくこと)である。これら2項目は能力評価についても同様に高得点を示している。すなわち、ホワイトカラーは「傾聴」「信頼醸成」の必要な職務を担当し、それに対応する能力を保有しているということである。

表 3-2 「職務・能力特性」の平均得点 (全体)

(N = 1,379)

能力・職務項目 ()は職務のみ	現 在						将 来					
	職 務			能 力 評 価			職 務			能 力 開 発 目 標		
	順位	平均得点	S. D	順位	平均得点	S. D	順位	平均得点	S. D	順位	平均得点	S. D
1. 信頼醸成	②	3.82234	.910937	②	3.56055	.880235	④	4.33724	.730437	⑩	4.25091	.748092
2. 傾 聴	①	4.11458	.787188	①	3.73604	.877852	②	4.45758	.667659	④	4.29152	.728246
3. 体 制	⑯	3.43872	1.02988	⑰	3.08339	.985162	⑩	4.25671	.834282	⑫	4.15083	.805743
4. 伝 達	③	3.78028	.883055	⑨	3.29297	.987455	③	4.39956	.703939	⑥	4.27701	.755330
5. 問題明確化	⑨	3.68455	.950815	⑧	3.31255	.963896	⑦	4.32487	.765956	⑤	4.28644	.759964
6. 情報入手	⑥	3.75997	.897323	⑤	3.40174	.956012	⑥	4.34155	.739773	⑧	4.26686	.757064
7. 並行問題	⑧	3.72299	.949441	⑦	3.33212	.952381	⑩	4.26541	.791308	⑪	4.22698	.771384
8. 視野の広さ	④	3.77447	.923355	⑩	3.26468	.946459	①	4.47933	.690050	①	4.39159	.743888
9. 創造性	⑬	3.55983	.948536	⑭	3.16679	.962896	⑧	4.32197	.779381	②	4.31037	.779435
10. 部下育成	⑭	3.49746	1.06561	⑪	3.26033	.978558	⑤	4.34300	.801287	⑦	4.27266	.764544
11. 不確定状況	⑰	3.32052	.986237	⑫	3.21392	.934694	⑳	3.66715	.987668	⑱	3.71501	.875816
12. 事実追求	⑳	3.27484	.970851	⑥	3.33793	.910560	⑱	3.82959	.922605	⑮	3.80566	.808121
13. 葛 藤	⑱	3.34010	.972590	⑮	3.15809	.857621	㉑	3.70196	.969231	⑮	3.65555	.849906
14. 圧 力	㉑	3.28209	1.04516	⑯	3.15809	.929104	㉒	3.73314	.997019	⑯	3.78318	.848532
15. 燃 焼	㉒	3.22480	1.01952	㉑	3.05366	.963043	⑮	4.08920	.878723	⑭	4.03191	.822663
16. 調 整 力	⑰	3.37128	1.06736	⑱	3.07469	.987331	⑭	4.14068	.896173	⑬	4.10587	.814662
17. リスクテイクング	㉑	3.09427	1.03486	⑯	3.07687	.983851	㉑	3.73677	.961315	⑰	3.76940	.873189
18. 専 門 性	⑥	3.74474	.952481	⑬	3.20812	.995370	⑫	4.24946	.834744	⑨	4.25236	.790996
19. 現在職務 (19. イニシアチブ)	⑩	3.63524	1.00128	③	3.54967	.946059	⑨	4.30529	.803869	③	4.29587	.751045
20. 将来職務 (20. 自律性)	⑮	3.44888	.978412	④	3.49311	.991504	⑰	4.00508	.860757	-	-	-
(21. 変化性)	⑫	3.56345	1.01197	-	-	-	⑱	3.97752	.872206	-	-	-
(22. 一貫性)	⑪	3.61151	1.07068	-	-	-	⑬	4.16896	.866918	-	-	-
(23. 影 響)	⑦	3.71429	.993969	-	-	-	⑮	4.08629	.850481	-	-	-

また将来は、とくに「視野の広い」職務を希望し、能力開発も「視野の広さ」「創造性開発」を重視している。

こうした特徴は、ホワイトカラーが「傾聴」「信頼醸成」という、言い換えれば連帯的要因を重視し、将来はそのうえに「視野」「創造」という、いわば革新的要因を加えていこうとしている方向と理解することが出来よう。今日の経営環境の大きな変化に対応しようとしている姿を読み取ることができる。

図3-1は、職務・能力特性の現在と将来の平均得点を比較したものである。現在・将来ともに職務と能力は類似したカーブを示している。すなわち、職務と能力はきれいに対応している。しかも、現在の能力評価が若干低い「視野の広さ」「伝達」「創造性」が、将来に向けての能力開発の重点となっている。一方、得点の低いものを見ると、「リスク・テイクング」「燃焼」が現在ではと

くに低くなっている。また「圧力」「葛藤」といった、いわゆるストレス耐性的要因が現在・将来ともに低い得点を示している。

項目別の応答水準は以上のようなものであるが、その構造的特性を明らかにするために主成分分析を実施した。表3-3はその結果である。職務の第1因子は情報処理因子（情報入手、問題明確化、並行問題）と名づけることができよう。以下、ストレス耐性因子（圧力、不確定性、葛藤）、部下指導因子（部下育成、燃焼）、パワー因子（一貫性、影響）、自律因子（自律）である。第1因子から第5因子までの寄与率は16%から11%とあまり変わらない状況であり、因子の並列的構造を示唆しているといえよう。また各因子に含まれる項目の平均点を算出すると、情報処理因子が最も高く、つづいてパワー因子、最も低いのはストレス耐性因子であった。

一方、能力特性はそれぞれ情報処理因子、革新

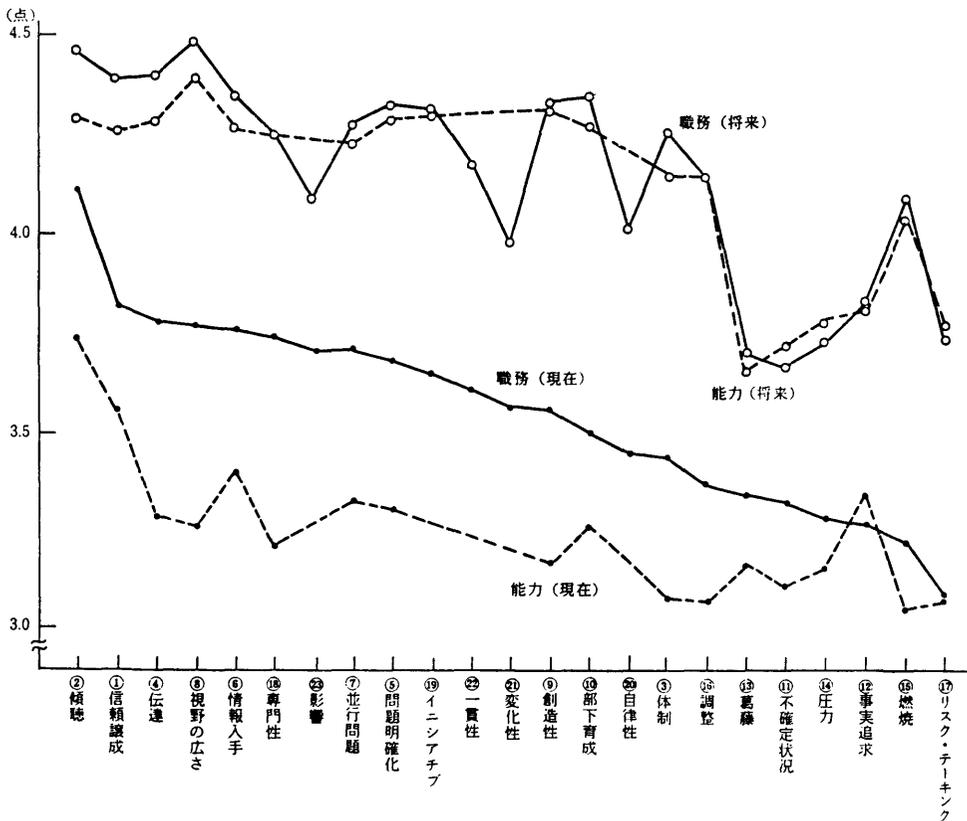


図 3-1 「職務・能力特性」の現在と将来の平均得点の比較（全体）

因子(創造性, 燃焼), ストレス耐性因子, 専門性因子(専門性, 現在職務), 連帯因子(チームワーク, 傾聴)と名づけられる因子が見いだされた。各因子の寄与率は職務特性と同様に差は少なく類似している。また因子項目の平均得点が高いのは連帯因子であり, 革新とストレス耐性因子は低い。

以上のような職務・能力特性の全体像であるが, 特徴的なことは連帯因子の重視であろう。すなわち信頼を醸成し, そして他人の話しを理解しながら聞くという傾聴の能力に力点が置かれている。この2つの能力項目はコミュニケーションにとって重要な点を含んでいる。まず第1には, コミュニケーションにとって自己表現や伝達の重要性もさることながら, 「傾聴」なくしては, 相互コミュニケーションが成立しないことである。第2には, コミュニケーションが真の相互理解を生むためには相互の「信頼」関係が前提になるということである。Gib (1979) は最近の研究において, 人びとが防衛的な状況にある場合はコミュニケーションに歪みが生じやすく, 効果的コミュニケーションが行われにくいことを報告している。

相互間に信頼関係が成立している支持的環境づくりが歪みの最少化と効果的コミュニケーションに不可欠なのである。このようなコミュニケーションにとっての2大要因を含む連帯因子の重視は, 組織メンバーの相互理解そして協働の基盤となっていると思われる。

日本の経営の特質として「集団主義」が一般に指摘されているが, その能力的側面は, この連帯因子の重視に現われているという見方も可能であろう。

3. 管理職および専門職の職務・能力特性

専門職制度が多くの企業で採用され, 大企業の職位は, 大きく管理職・専門職・一般職に区分される。ここでは, この区分にしたがって職務および能力特性の異同を検討する。ただし部長層, 課長層といった階層により, その特性は異なるので, 最も注目されている課長層に限定して課長の地位にある管理職, 課長クラスの専門職そして一

表 3-3 「職務・能力特性」(全体・現在)の主成分分析結果

	第 1 因子		第 2 因子		第 3 因子		第 4 因子		第 5 因子	
	項 目	因 子 負荷量	項 目	因 子 負荷量	項 目	因 子 負荷量	項 目	因 子 負荷量	項 目	因 子 負荷量
職務特性 (現在)	⑥情報入手	.759020	④圧力	.798870	⑩部下育成	.750057	②一貫性	.756377	⑨自律性	.695714
	⑤問題明確化	.746257	⑬葛藤	.764332	⑧燃焼	.707156	⑩影響	.734469		
	⑦並行問題	.728584	⑪不確定状況	.743458	③体制	.661019				
	⑥視野の広さ	.677240	⑫事実追求	.729992						
	④伝達	.649444	⑰リスク テークキング	.625012						
	②傾聴	.606395								
寄与率	16.3%		16.2%		16.1%		12.6%		11.1%	
平均得点	(1)	3.80	(5)	3.26	(4)	3.38	(2)	3.66	(3)	3.45
能力評価 (現在)	⑤問題明確化	.746098	⑩創造性	.664998	⑪不確定状況	.775160	⑩将来職務	.783709	①信頼醸成	.724287
	⑥情報入手	.711584	⑧燃焼	.638278	⑬葛藤	.737629	⑩現在職務	.691985	②傾聴	.623948
	⑦並行問題	.683487	⑰リスク テークキング	.612523	⑫事実追求	.723231	⑨専門性	.670553		
	④伝達	.662987			④圧力	.717905				
寄与率	16.28%		16.19		16.06		12.56		11.15	
平均得点	(2)	3.33	(5)	3.10	(4)	3.22	(3)	3.42	(1)	3.65

般職を取り上げて考察する。

表3-4が職務特性についての応答の平均得点を示したものである。「傾聴」は3つの職位ともトップに位置し、高得点を示している。2位以下は管理職が特徴的で「信頼醸成」「イニシアチブ」「部下育成」と続いている。

専門職は「専門性」「視野の広さ」が重視され、「部下育成」「イニシアチブ」は後退している。しかし一般職もほぼ専門職と同様な傾向を示している。専門職といっても一般職と変わらない職務を担当していることの反映とみることもできる。

表3-5は主成分分析の結果であるが同じような傾向を示している。前述のネーミングに従えば管理職は、第1因子は革新と情報処理の合成された戦略形成因子とも呼べる因子である。以下はパワー因子、ストレス耐性因子、連帯因子、自律因子である。各因子を構成する項目の平均得点を見ると、連帯因子が最も高く、戦略形成因子、パワー因子と続いている。

専門職は情報処理因子と連帯因子が合成された合意形成因子、そしてストレス耐性因子、部下指導因子、自律因子である。専門職も部下指導因子が重要であり、チームのなかで後輩指導を担当している実態がうかがわれる。

こうした管理職と専門職の職務を担当している者の能力評価にはどのような特徴があるのだろうか。表3-6がその平均得点を示したものである。職務特性とは逆に、専門職の能力評価は管理職のそれにほぼ等しい。「傾聴」「信頼醸成」「情報入手」などが上位を占めている。「専門性」の評価は厳しく、強い自信を持っている状況ではない。

一般職はどの能力項目も管理職・専門職よりも自己評価は低く、「専門性」「部下育成」なども得点、順位ともに冷静に判断しているように思われる。能力評価の主成分分析の結果でも管理職と専門職はかなり類似した能力構造を示していた。ただ専門職は、第1因子は少しユニークで革新因子を中心に、「部下育成」「調整」項目が加わって因

表 3-4 職位別にみた「職務特性」(現在)

職務項目	管理職 (N = 184)			専門職 (N = 111)			一般職 (N = 366)		
	順位	平均得点	S. D	順位	平均得点	S. D	順位	平均得点	S. D
① 信頼醸成	②	4.17838	.726492	④	3.88288	.860642	⑦	3.54645	.963314
② 傾聴	①	4.25405	.711167	①	4.13514	.756625	①	3.95355	.850802
③ 体制	⑩	3.91351	.861673	⑯	3.45045	.881515	⑱	3.02732	1.04387
④ 伝達	⑤	4.01622	.776528	⑦	3.78378	.813583	⑥	3.57923	.929283
⑤ 問題明確化	⑨	3.94054	.828651	⑥	3.80180	.922643	⑧	3.52459	.997639
⑥ 情報入手	⑧	3.95135	.746594	⑤	3.87387	.832489	④	3.58470	.931745
⑦ 並行問題	⑯	3.94054	.828651	⑧	3.77477	.931125	⑤	3.57923	1.00574
⑧ 視野の広さ	⑥	3.97838	.800521	③	3.90991	.803962	③	3.59563	.979451
⑨ 創造性	⑭	3.73514	.834128	⑬	3.63964	.760297	⑩	3.37978	1.01524
⑩ 部下育成	④	4.05405	.798979	⑯	3.51351	1.04329	⑯	3.09836	1.06303
⑪ 不確定状況	⑫	3.36757	.923737	⑰	3.43243	.869918	⑰	3.08743	.978120
⑫ 事実追求	⑫	3.47568	.927070	⑯	3.38739	.973944	⑫	3.00273	.928981
⑬ 葛藤	⑫	3.48108	.903447	⑯	3.38739	.992437	⑮	3.15574	.998798
⑭ 圧力	⑱	3.49189	.984217	⑫	3.31532	1.02675	⑱	3.03279	1.06450
⑮ 燃焼	⑯	3.72432	.837116	⑫	3.31532	.999836	⑫	2.78962	.994231
⑯ 調整力	⑭	3.80000	.883422	⑱	3.40541	.985148	⑳	3.02459	1.11868
⑰ リスクテークینگ	⑫	3.31351	.971933	⑫	3.14414	.892869	⑫	2.85792	1.04503
⑱ 専門性	⑬	3.84865	.793185	⑫	3.98198	.786037	⑫	3.61749	1.06043
⑲ イニシアチブ	③	4.07568	.790365	⑬	3.68468	.972176	⑬	3.25410	1.07699
⑳ 自律性	⑱	3.58919	.874700	⑪	3.69369	.828940	⑭	3.18306	1.01595
㉑ 変化性	⑰	3.69189	.919114	⑨	3.74775	.878723	⑬	3.37705	1.05203
㉒ 一貫性	⑬	3.86486	.895707	⑭	3.56757	1.04986	⑱	3.41803	1.15514
㉓ 影響	⑦	3.96757	.852762	⑱	3.70270	.996308	⑨	3.49454	1.03829

子を構成している。専門職の多くが特命事項やプロジェクト担当であることに起因していると思われる。

専門職制度は高齢化・ハイテク化が進行するなかで最も期待されている制度である。それだけに多くの問題点が指摘されてきている。管理職予備群にたいする処遇職であるとか、権限のない名誉職であるといった声も聞かれる。従って、専門職にも同等な権限を与え、専門能力を発揮し企業に貢献してもらおうという方向が考えられる。そのためには、必要な専門職位にふさわしい専門能力を備えた人のみを専門職として処遇することが前提となる。これが「専門職純化」の方向である。もうひとつはハイテク時代は総ての職位に高い専門性が必要とされるので、管理職も含めて全員が専門能力を開発し、専門職として職務を担当する「全員専門職制」である。こうした方向はいくつかの企業で試みられてきている。

しかし、今回の調査結果を要約すると、専門職の職務は一般職と余りかわりはない。能力的にも

管理者にほぼ等しいということである。すなわち専門職の職務設計、そしてその能力活用および開発の両面にまだ大きな課題が残されていることを物語っている。

より根本的な問題は専門職をどう規定するかであろう。言いかえれば、専門職とは何か、専門職にどんな機能と役割を期待するかという問題である。

専門職の職務は一般職の職務特性に近いとはいえ、部下指導を担当し、また連帯要因も重要視している。こうした要素は本来管理職の役割であり、従って専門職に分担・期待すべきでは無いか、あるいは専門職もそのような役割をも含む職位とすべきか議論の分かれるところである。一般的にこの点はどう考えられてきたのであろうか。

たとえば、K社では専門職を次のように定義している。

「研究、技術開発、製造、営業、事務および仕入れの各特定分野において、高度の知識技能をもって主として単独行動または特定のチーム活動に

表 3-5 職位別にみた「職務特性」(現在)の主成分分析結果

	第 1 因子		第 2 因子		第 3 因子		第 4 因子		第 5 因子	
	職務項目	因子負荷量	職務項目	因子負荷量	職務項目	因子負荷量	職務項目	因子負荷量	職務項目	因子負荷量
管 理 職	⑥創造性	-770378	④一貫性	.769498	④圧力	.836346	①信頼醸成	.787102	⑩自律性	-.778448
	④視野の広さ	-727761	④影響	.752982	⑩葛藤	.820852	②傾聴	.760975		
	⑩部下育成	-.659995	②変化性	.628397	⑩事実追求	.698472	③体制	.646185		
	⑥情報入手	-.662824			①不確定状況	.660518				
	⑤問題明確化	-.650584								
寄与率	19.9		15.3		15.1		12.2		8.0	
平均得点	(2)	3.93	(3)	3.84	(5)	3.46	(1)	4.11	(4)	3.59
専 門 職	⑥情報入手	.856432	①不確定状況	.757466	⑩部下育成	.844339	⑩自律性	-.673956	⑨創造性	.752390
	⑦並行問題	.801397	④圧力	.729807	⑩燃焼	.783366	⑩イニシアチブ	-.609998	④視野の広さ	.704209
	⑤問題明確化	.750863	⑩事実追求	.693938					⑩専門性	.693189
	①信頼醸成	.679384	⑩葛藤	.631714					②変化性	.609989
	④伝達	.649743								
	②傾聴	.619158								
寄与率	20.2		12.5		12.3		11.4		10.7	
平均得点	(1)	3.87	(4)	3.38	(3)	3.42	(2)	3.69		3.82
一 般 職	⑥情報入手	.781886	①不確定状況	-.796385	③体制	-.693809	②変化性	.738420	①信頼醸成	.715003
	⑤問題明確化	.746433	⑩事実追求	-.794587	⑥調整力	-.624350	④一貫性	.716778	②傾聴	.637065
	⑦並行問題	.699713	④圧力	-.707239	⑩燃焼	-.602087	⑩自律性	.629547		
	④視野の広さ	.659772	⑩葛藤	-.700880						
	④伝達	.639251								
寄与率	17.3		15.1		12.9		11.6		6.6	
平均得点	(2)	3.57	(4)	3.07	(5)	2.95	(3)	3.33	(1)	3.75

より業務を行なう職務をいう」。この専門職の定義は、ほかの企業と大同小異であり、多くの企業に当てはまるものである。

専門職の特徴は、一般に、次のように整理されよう。①スタッフ(ラインではないという意味)であること。②専門的な特定分野において、ほかの人、とくに管理職よりも優れた知識・経験・能力を持っていること。③部下を持たず(たいていの場合、単独で)仕事をする立場にあること。④一般職でなく、役職の処遇を受けている人。⑤専門分野が決まっており、その観点から指導・助言が出来、信頼されていること。⑥管理職に適性がない(とくに部下が使えないという意味)ことを理由にした配置がなされること。⑦自己に対してプライドを強く持っていること。

このような専門職の一般的特徴のうち、本調査のデータと直接関係するのは②と③の事項である。これらは、専門職を規定する中核的問題であることは先の専門職の定義からも理解できる。そこで、この2つの点をさらに検討することにしよう。

第1は「専門能力」の問題である。残念ながら

今回のデータでは専門職の能力がとくに優れているという結果は見られない。専門職務として専門性が要求されることは認識されているものの、管理職と比較して高いというものではない。それにはいくつかの要因が考えられる。まず前述の専門職の特徴の⑥の「管理職に適性がないことを理由に配置される」という問題がある。すなわち、とくに専門能力に優れているから専門職に配置されているわけではないということがある。つぎに専門能力育成のシステムの問題がある。組織内の人事異動が活発に行なわれ、しかも幅広い職務を担当するなかでは専門能力を開発出来ない状況にある。

第2の問題は「単独行動」に関してである。実態としては部下指導も担当し、その能力も管理職と比較してそれほど劣っていないという自己評価である。さらに大きな検討課題は傾聴、信頼醸成といった連帯要因が能力としても自信を持っている(すなわち、連帯を重視している)のである。こうしたなかで、「専門職は単独行動」という考えかたは基本的に再検討しなければならない問題である。もちろん専門職は専門的職務を担当する

表 3-6 職位別にみた「能力特性」(現在)

	管理職 (N = 184)			専門職 (N = 111)			一般職 (N = 366)		
	順位	平均得点	S. D	順位	平均得点	S. D	順位	平均得点	S. D
① 信頼醸成	⑨	3.84865	.750949	⑤	3.63964	.871705	⑨	3.27596	.861869
② 傾聴	①	3.95676	.771975	①	3.90991	.769292	①	3.48634	.902708
③ 体制	⑭	3.44865	.806772	⑫	3.29730	.880027	⑫	2.62022	.987886
④ 伝達	③	3.60541	.834691	⑧	3.50450	.903266	⑩	2.89071	1.03319
⑤ 問題明確化	⑧	3.63784	.803305	⑥	3.53153	.912736	⑩	2.94809	1.00412
⑥ 情報入手	④	3.71351	.736532	③	3.66667	.845666	⑦	3.03005	1.03457
⑦ 並行問題	⑥	3.65946	.832577	⑦	3.51351	.893053	⑧	2.96721	1.00629
⑧ 視野の広さ	⑪	3.50270	.834867	⑪	3.44144	.880957	⑪	2.92896	1.02055
⑨ 創造性	⑯	3.30811	.851590	⑭	3.36036	.882072	⑫	2.92896	1.03123
⑩ 部下育成	⑦	3.65946	.826024	⑨	3.50450	.903266	⑬	2.83607	.996107
⑪ 不確実状況	⑯	3.27027	.892257	⑯	3.27027	.893878	⑥	3.03279	.964587
⑫ 事実追求	⑩	3.50811	.834832	⑩	3.45045	.794741	⑤	3.13661	.938038
⑬ 葛藤	⑮	3.35676	.815789	⑯	3.26126	.816998	⑨	2.95355	.873052
⑭ 圧力	⑬	3.35676	.835536	⑬	3.31532	.820000	⑮	2.87432	.942481
⑮ 燃焼	⑰	3.32973	.822851	⑳	3.19820	.912736	⑰	2.69126	1.00425
⑯ 調整力	⑫	3.45405	.800338	⑮	3.37838	.905077	⑯	2.65574	1.04766
⑰ リスクテークینگ	⑳	3.18919	.904032	⑱	3.32432	.935775	⑰	2.83607	1.00432
⑱ 専門性	⑬	3.44865	.800007	⑫	3.44144	.860071	⑬	2.87705	1.06690
⑲ 現在職務	②	3.87027	.776302	②	3.68468	.904353	④	3.22678	1.02326
⑳ 将来職務	③	3.68649	.908344	④	3.65766	.814589	②	3.28415	1.07072

表 3-7 課長職経験年数別にみた「能力特性」(項目)

(数字は肯定的回答者の比率)

	2年未満(N=10人)		2~3年(N=55人)		4~9年(N=110人)		10年以上(N=39人)	
	現在	将来	現在	将来	現在	将来	現在	将来
①信頼醸成	46.7	85.0	58.2	81.8	63.6	85.5	79.5	82.1
②傾聴	45.0	85.0	78.2	87.3	79.1	85.5	84.6	84.6
③体制	33.3	90.0	45.5	80.0	41.8	85.5	64.1	89.7
④伝達	40.0	88.3	61.8	85.5	50.9	80.0	66.7	94.9
⑤問題明確化	45.0	86.7	60.0	87.3	52.7	90.0	74.4	82.1
⑥情報入手	50.0	88.3	69.1	81.8	55.5	87.3	76.9	89.7
⑦並行問題	41.7	81.7	58.2	83.6	50.0	83.6	64.1	82.1
⑧視野の広さ	35.0	93.3	47.3	81.8	49.5	83.5	63.2	89.5
⑨創造性	31.7	93.3	43.6	81.8	41.3	78.0	55.3	81.6
⑩部下育成	41.7	90.0	52.7	89.1	58.3	85.2	65.8	86.8
⑪不確定状況	21.7	61.7	41.8	50.9	42.2	59.6	42.1	55.3
⑫事実追求	44.1	69.5	50.9	61.8	47.7	65.1	57.9	68.4
⑬葛藤	33.3	58.3	34.5	54.5	41.7	59.3	50.0	55.3
⑭圧力	31.7	66.7	41.8	61.8	42.2	68.8	36.8	52.6
⑮燃焼	27.6	70.7	34.5	72.7	36.7	83.5	47.4	68.4
⑯調整力	33.9	83.1	45.5	76.4	45.4	79.6	63.2	71.7
⑰リスクテイク	33.3	61.7	36.4	58.2	38.0	64.8	44.7	52.6
⑱専門性	37.7	88.5	47.3	89.1	45.9	83.5	55.3	76.3
⑲現在職務	49.2	83.6	67.3	87.3	64.2	91.7	71.1	84.2

わけであり、専門的職務の明確化と確立は必要不可欠である。しかし職務全体が個人別分業というよりも課別分業、あるいは“不完全分業”といわれる状況のなかで専門職務だけを隔離して個別分業的に設定すれば、その専門職務はほかの一般職務から浮いてしまい、全体業務と関係のない専門職務となり、全体に貢献出来ない専門職になってしまう危険性をはらんでいる。すでにそのような状況に陥っている専門職も散見できる。しかも第1の問題である専門能力にも危惧があるとすれば専門職はますます職場から離反し、全く意味の無い存在になってしまうことになる。

管理能力が劣っているとすれば、その開発を志向し、またその専門能力の後輩への伝承という意味からも単独で業務遂行するという専門職の概念規定は問題があろう。

4. 管理職経験年数と能力の関係

管理職の経験年数と能力の関係は我が国においてあまり議論されていない。しかしアメリカにおいては、「管理職の陳腐化」の問題という視点からの議論が進められてきている。そこでここで

は、課長層に絞って経験年数と能力の関係を分析する。

表3-7は能力項目別の肯定的回答者の比率である。また表3-8は能力因子ごとの平均比率である。現在の「能力評価」の方を見ると、連帯、燃焼因子の能力項目は経験の増加に連れて能力評価も高まっている。しかし専門性と情報処理の項目は4~9年でダウンし10年以上で再び増加している。これは4~9年あたりでとくにこうした能力が求められ、それに対応出来ないからなのか、逆に、そうした能力が必要ないのか検討を要するところ

表 3-8 課長職経験年数別にみた「能力特性」(因子)

(数字は肯定的回答者の比率)

		2年未満	2~3年	4~9年	10年以上
1. 連帯因子	(現在)	45.9	68.2	71.4	82.1
	(将来)	85.0	84.6	85.5	83.4
2. 情報処理因子	(現在)	44.2	62.3	52.3	70.5
	(将来)	86.3	84.6	85.2	87.2
3. 専門性因子	(現在)	43.5	57.3	55.1	63.2
	(将来)	86.1	88.2	87.6	80.3
4. 燃焼因子	(現在)	31.3	40.9	43.1	55.3
	(将来)	82.0	77.3	83.5	79.0
5. ストレス耐性因子	(現在)	32.7	42.3	43.5	46.7
	(将来)	64.1	57.3	63.2	57.9

である。

全体的には経験3年目までは各能力とも急速に伸長し、4年目以降は徐々に向上を続けるパターンと見ることが出来る。

将来の「能力開発目標」の方は、どの項目ともほぼ横這いで経験年数によって大きな差は見られない。しかし若干ではあるが10年以上になると低下傾向を示し、能力開発意欲の低下が読み取れる。

能力評価と能力開発目標のみから管理者の陳腐化問題を論ずることは出来ないが、このデータから考えると、5～7年程度が管理者の能力、その

活用、および開発意欲などの点でひとつのピークといえそうである。

Hass (1968) は陳腐化防止策として定期的評価、継続的教育、昇進あるいは降格、ローテーションをあげている。すでに我が国ではこうした施策はかなりきめこまかく行なわれており、それが陳腐化を意識させない要因とも言えよう。しかしこのデータにみられるように、5～7年の経験者に意欲の低下傾向が見られ、ローテーションなどを中心とした対応が必要であろう。

Hall & Fukami (1980) などの研究では、とく

表 3-9 「管理職・専門職志向」の年代別、学歴別、職位別構成比率

職務志向 年代	計	管理職志向	専門職志向	双方交互	どちらでも 良い	N・A
計	1,379 (100.0)	647 (46.9)	294 (21.3)	246 (17.8)	171 (12.4)	21 (1.5)
29歳以下	236 (100.0)	94 (39.8)	51 (21.6)	60 (25.4)	30 (12.7)	1 (0.4)
30～34歳	221 (100.0)	79 (35.1)	51 (23.1)	59 (26.7)	31 (14.0)	1 (0.5)
35～39歳	235 (100.0)	117 (49.8)	45 (19.1)	39 (16.6)	28 (11.9)	6 (2.6)
40～44歳	215 (100.0)	125 (58.1)	38 (17.7)	22 (10.2)	29 (13.5)	1 (0.5)
45～49歳	206 (100.0)	119 (57.8)	29 (14.1)	33 (16.0)	24 (11.7)	1 (0.5)
50～54歳	159 (100.0)	76 (47.8)	45 (28.3)	19 (11.9)	18 (11.3)	1 (0.5)
55歳以上	92 (100.0)	35 (38.0)	(33.7)	14 (15.2)	9 (9.8)	3 (3.3)

職務志向 学歴	計	管理職志向	専門職志向	双方交互	どちらでも 良い	N・A
計	1,379 (100.0)	647 (46.9)	294 (21.3)	246 (17.8)	171 (12.4)	21 (1.5)
中 学	20 (100.0)	6 (30.0)	5 (25.0)	5 (25.0)	4 (20.0)	— (—)
高 校	275 (100.0)	96 (34.9)	90 (32.7)	46 (16.7)	38 (13.8)	5 (1.8)
短 大	59 (100.0)	14 (23.7)	27 (45.8)	13 (22.0)	4 (6.8)	1 (1.7)
大 学	957 (100.0)	510 (53.3)	151 (15.8)	171 (17.9)	118 (12.3)	7 (0.7)
大 学 院	43 (100.0)	18 (41.9)	11 (25.6)	11 (25.6)	2 (4.7)	1 (2.3)
N・A	25 (100.0)	3 (12.0)	10 (40.0)	— (—)	5 (20.0)	7 (28.0)

職務志向 職位	管理職志向	専門職志向	双方交互	どちらでも 良い	N・A	計
部長クラス	312 (61.3)	69 (13.6)	68 (13.4)	55 (10.8)	5 (0.9)	509 (36.9)
課長クラス	69 (34.3)	70 (34.8)	37 (18.4)	22 (11.9)	1 (0.5)	201 (14.6)
係長クラス	73 (44.2)	40 (24.2)	30 (18.2)	19 (11.5)	3 (1.8)	165 (12.0)
一 般	193 (36.5)	115 (38.3)	111 (22.8)	73 (22.0)	12 (14.5)	504 (36.5)
計	647 (46.9)	294 (21.3)	246 (17.8)	171 (12.4)	21 (1.5)	1,379 (100.0)

注：上段は応答実数、下段は(%)

に適応力の観点から5年ごとの人事異動が必要であると主張されている。管理職の陳腐化を防ぎ、その能力を発揮し開発するための最適期間・ローテーションのあり方は今後の重要な研究テーマである。

5. 専門職志向と管理職志向

(1) 強い管理職志向

日本企業の組織メンバーの管理職志向の強さは今までも度々指摘されている。今回のデータでもこのことは裏付けられる。調査対象者のうち46.9%は管理職志向であり、圧倒的に高い数値を示している。専門職志向は21.3%であり、管理職志向の約半数である。表3-9に見られるように、管理職志向の最も高いのは40歳代、大学卒業、現職位部長クラスである。逆に専門職志向は短大、高卒者、50歳以上とくに目立っている。そして35歳から減少傾向を示すのが特徴的である。

短大、高卒者に専門職志向が強いのは、学歴中心の管理が反映し、管理職昇進を諦め、専門職で生きていこうとすることの現われと読み取れることもできる。また50歳以上では定年退職後を意識して、より専門性を身につけ第2の職場で活躍することを考えていることを示しているようでもある。

年齢的には35歳以上と未満で大きく異なっている。35歳以上は団塊の世代以前の世代であり、また管理職予備群でもあり、管理職志向が約半数である。世代的要因と、管理職適齢期という年齢的要因が重なって、その傾向を強めていると思われる。

もうひとつ注目すべきことは「双方交互」を選択した者の数である。こうした質問の調査は今まで少なかったが、35歳未満で専門職志向を若干ではあるが上回っている。より幅広く経験したいということと、変化を求める若者の傾向が示されていると思われる。また35歳以上の年齢層も15%ほどの値を示し、今後の専門職制度における、管理

表 3-10 「専門職中核化」への年代別、学歴別、職位別賛成比率

		計	大賛成	賛成	どちらとも いえない	少し反対	反対	N . A
年 代	計	1,379	254 (18.4)	418 (30.3)	560 (40.6)	82 (6.2)	43 (3.1)	18 (1.3)
	29歳以下	236	31 (13.1)	69 (29.2)	106 (44.9)	16 (6.8)	12 (5.1)	2 (0.8)
	30～34歳	221	33 (14.9)	60 (27.1)	104 (47.1)	17 (7.7)	7 (3.2)	-
	35～39歳	235	44 (18.7)	67 (28.5)	89 (37.5)	23 (9.8)	8 (3.4)	4 (1.7)
	40～44歳	215	33 (15.3)	72 (33.5)	91 (42.3)	12 (5.6)	6 (2.8)	1 (0.5)
	45～49歳	206	42 (20.4)	71 (34.5)	85 (41.3)	5 (2.4)	2 (1.0)	1 (0.5)
	50～54歳	159	43 (27.0)	51 (32.1)	50 (31.4)	8 (5.0)	7 (4.4)	-
	55歳以上	92	26 (28.3)	25 (27.2)	32 (34.8)	5 (5.4)	1 (1.1)	3 (3.3)
学 歴	中 学	20	2 (10.0)	10 (50.0)	8 (40.0)	-	-	-
	高 校	275	66 (24.0)	84 (30.5)	102 (37.1)	12 (4.4)	4 (1.5)	7 (2.5)
	短 大	59	15 (25.4)	21 (35.6)	22 (37.3)	1 (1.7)	-	-
	大 学	957	154 (16.1)	278 (29.0)	412 (43.1)	70 (7.3)	39 (4.1)	4 (0.4)
	大 学 院	43	11 (25.6)	18 (41.9)	11 (25.6)	3 (7.0)	-	-
職 位	部長クラス	509	109 (21.4)	162 (31.8)	187 (36.7)	30 (5.9)	14 (2.8)	7 (1.4)
	課長クラス	201	40 (19.9)	62 (30.8)	79 (39.3)	12 (6.0)	7 (3.5)	1 (0.5)
	係長クラス	165	28 (17.0)	57 (34.5)	67 (40.6)	9 (5.5)	2 (1.2)	2 (1.2)
	一 般	504	77 (15.3)	137 (27.2)	227 (45.0)	35 (6.9)	20 (4.0)	8 (1.6)

注：上段は応答実数、下段は(%)

職との互換性問題にひとつの示唆を含んでいるといえる。

(2) 専門職中枢化には賛成

専門職を志向するものは約21%と全体の5分の1である。しかし、「専門職が会社の中核であるべきだ」という考え方がありますが、あなたはどうかと思いますか」という問い、いわゆる専門職中枢化については大賛成が18.4%、賛成が30.3%、合わせて48.7%と約半数が賛意を示している(表3-10を参照)。

管理職志向と合わせて考えると「自分は管理職を志向するが、専門職が中核になることには賛成である」という一見矛盾した回答が多いことになる。

しかしこの回答は、今日の専門職制度の実態を反映した正直なものともいえよう。すなわち現状における、処遇的・名目的な“ひよわな専門職制度”においては、専門職ではなく管理職をめざす。しかし専門職が徐々に整備・充実されて、将

来専門職が中核になることは望ましいことである、という意識と想像される。同様な傾向は日本経済新聞社による「中堅ビジネスマン1000人調査」(昭和59年4月)にも示されている。これによれば、ポスト不足対応策として専門職制度の充実を80%の人があげているが、積極的に自ら専門職コースを選択するのは13%にしかすぎず、進みたくないという拒否回答は25%にも達していることが報告されている。

(3) 専門職志向者は専門能力を特に重視

さてここでは、専門職問題をより深く検討するために、専門職志向の者と管理職志向の者との能力の自己評価のあいだに差があるのか、そして専門職・管理職それぞれの職務特性をどのように考えているのか、さらに専門職・管理職として活躍するためにはどのような能力開発目標を持っているのかを考察しよう。ただ専門職志向、管理職志向といっても現在専門職についているのか、管理職なのか、あるいは一般職なのかによってその認

表 3-11 「志向別能力」(現在)の平均得点

能力項目	管理職・管理職志向 (N = 317)			専門職・管理職志向 (N = 101)			一般職・管理職志向 (N = 137)			専門職・専門職志向 (N = 105)			一般職・専門職志向 (N = 76)			一般職双方 (N = 86)		
	順位	平均点	S. D	順位	平均点	S. D	順位	平均点	S. D									
①信頼醸成	②	3.88679	.774036	②	3.82353	.837391	③	3.48571	.860698	③	3.41509	.893020	⑤	2.97368	.863693	④	3.16279	.764822
②傾聴	①	4.02201	.759474	①	3.87255	.791934	①	3.73571	.910457	①	3.86792	.769359	①	3.36842	.963910	①	3.31395	.800906
③体制	⑫	3.49057	.835852	⑫	3.41176	.937164	⑫	2.72143	1.00408	⑫	3.09434	.981042	⑫	2.52632	1.06425	⑫	2.48837	.891056
④伝達	⑧	3.69182	.813527	⑧	3.49020	1.01225	⑧	3.15000	.981300	⑥	3.44340	.976682	⑦	2.61842	1.14271	⑦	2.63953	.993068
⑤問題明確化	⑨	3.68553	.814989	⑥	3.60784	.935090	⑨	3.13571	1.04027	⑨	3.41509	.838001	⑫	2.78947	.956602	⑪	2.77907	1.01055
⑥情報入手	④	3.74843	.740607	④	3.63725	.972790	⑤	3.20714	1.02133	③	3.59434	.870449	⑩	2.82895	1.06318	⑦	2.88372	1.03377
⑦並行問題	⑥	3.72327	.773471	⑤	3.61765	.995476	⑦	3.17857	.998329	⑩	3.36792	.796725	⑪	2.81579	1.04193	⑬	2.76744	.890134
⑧視野の広さ	⑩	3.54088	.808021	⑩	3.46078	.886327	⑫	3.05714	1.06461	⑫	3.30189	.794862	⑬	2.73684	.943305	⑧	2.81395	1.00014
⑨創造性	⑩	3.33648	.823543	⑩	3.40196	.987645	⑬	3.01429	1.02477	⑬	3.34906	.915917	⑭	2.78947	1.03686	⑧	2.84884	1.11162
⑩部下育成	⑦	3.71384	.776141	⑨	3.49020	.962105	⑫	2.99286	.992754	⑬	3.25472	.916113	⑬	2.77632	1.02760	⑬	2.69767	.970988
⑪不確定状況	⑬	3.35535	.834670	⑫	3.27451	1.01627	⑩	3.18571	.983392	⑭	3.24528	.903025	④	2.98684	1.06450	⑥	2.95349	.906278
⑫事実追求	⑪	3.52201	.854282	⑭	3.25294	.874808	⑧	3.18571	.956505	⑦	3.42453	.815891	③	3.21053	.942561	⑤	3.04651	1.00478
⑬葛藤	⑰	3.34906	.798766	⑯	3.28431	.883035	⑪	3.12143	.932760	⑰	3.18868	.863142	⑥	2.94737	.862473	⑩	2.80233	.779438
⑭圧力	⑱	3.34277	.847409	⑮	3.32353	.956083	⑭	3.01429	1.03872	⑮	3.22642	.796217	⑧	2.90789	.926321	⑮	2.65116	.836905
⑮燃焼	⑮	3.38994	.836184	⑯	3.30392	.931189	⑯	2.83571	1.09025	⑱	3.02830	.940694	⑯	2.53947	1.01247	⑯	2.5000	.836660
⑯調整力	⑮	3.43082	.821590	⑫	3.41176	.968340	⑯	2.83571	1.07697	⑱	3.07547	.901830	⑱	2.47368	1.06425	⑱	2.44186	.953071
⑰リスク テューキング	⑱	3.24214	.909736	⑰	3.27451	1.07314	⑰	2.90714	1.05868	⑮	3.23585	.971517	⑬	2.78947	1.06227	⑫	2.77907	.950556
⑱専門性	⑭	3.42453	.883941	⑮	3.32353	.976575	⑮	2.93571	1.05401	④	3.58491	.871429	⑨	2.88158	1.15681	⑭	2.75581	1.05089
⑲現在職務	④	3.86164	.813746	③	3.73529	1.01403	④	3.35714	1.04410	②	3.77358	.831327	③	3.19737	1.10779	④	3.09302	.915589
⑳将来職務	⑤	3.74528	.877996	⑦	3.58824	1.05636	⑱	3.56429	1.07430	⑤	3.54717	.829596	⑦	2.94737	1.08191	②	3.22093	.962853

識には大きな差があると思われるので、それぞれに区分して検討する。表3-11は現在の能力に対する評価をみたものである。一般職を見てみると専門職志向の「専門性」を重視する順位が若干高いと思われるが、それほど大きな差は見られない。むしろ全体の平均得点が管理職志向者が高い点が眼につく。しかし基本的には一般職においては現在の能力評価と将来の職務志向との関係は見られないようである。

専門職を見るとかなり能力項目の平均点順位が専門職志向と管理職志向では異なっている。専門職志向の者はとくに専門性についての自己評価が高い。また管理職志向者は部下育成が高くなっている。ほかの能力項目にはあまり大きな差は見られないので、これらの能力評価、なかでも専門性の自己評価が専門職志向か管理職志向かを定める大きな要因になっているようである。

現在管理職で専門職志向の者は少ないので、データは管理職志向の結果のみである。これは専門職で管理職志向の者と殆ど同じ傾向を示し、管理職志向者の能力評価傾向の同一性を示している。

表3-12は将来の能力開発目標をみたものである。専門職志向者は「専門性」を重視し、管理職志向者は「部下指導」に傾斜している。得点・順位の低い能力項目に目を転じると、専門職志向も管理職志向もいわゆる「ストレス耐性」と「リスク・テイク」の項目が低い。しかしこれらは管理者にとっては今後必要とされる能力と思われる。職務の複雑化・専門化が進展し、専門職も含めての管理運営を考えると、今後とくに要求される能力であり、その開発は大きな課題と思われる。

6. むすび

本章では職務・能力特性について考察してきた。発見事実を要約すれば以下の通りである。

- ① 「信頼醸成」「傾聴」といった連帯因子が能力アンカーであり、自己評価も高く、今後の能力開発目標としても重視されている。
- ② 逆に「圧力」「不確定状況」「葛藤」といったストレス耐性因子は現在と将来ともに重要視されていない。

表 3-12 「志向別能力」(将来) の平均得点

職務項目	管理職・管理職志向 (N=317)			専門職・管理職志向 (N=101)			一般職・管理職志向 (N=137)			専門職・専門職志向 (N=105)			一般職・専門職志向 (N=76)			一般職双方 (N=86)		
	順位	平均点	S. D	順位	平均点	S. D	順位	平均点	S. D									
①信頼醸成	④	4.34906	.706560	④	4.38235	.731797	⑥	4.45000	.649571	⑩	4.01887	.755691	⑪	4.10526	.775954	⑩	4.33721	.679281
②傾聴	⑤	4.34906	.669890	⑧	4.33333	.787694	③	4.46429	.693347	③	4.17925	.727647	⑤	4.25000	.785281	⑨	4.36047	.684497
③体制	⑦	4.32075	.708851	⑪	4.26471	.782563	⑩	4.29286	.817932	⑪	3.99057	.762143	⑫	3.89474	.917663	⑬	4.19767	.732759
④伝達	④	4.28302	.729133	⑥	4.34314	.751172	②	4.48571	.724551	⑤	4.11321	.747322	⑦	4.23684	.780913	⑦	4.40698	.675241
⑤問題明確化	⑥	4.33333	.693973	⑤	4.38235	.771319	④	4.46429	.743419	④	4.10377	.729374	⑨	4.22368	.793283	④	4.47674	.645833
⑥情報入手	⑧	4.31761	.689995	⑨	4.32353	.746766	⑧	4.43571	.711779	④	4.16038	.663853	⑥	4.25000	.732575	⑤	4.41860	.710677
⑦並行問題	⑩	4.28302	.741999	⑩	4.28431	.762713	⑩	4.41429	.699288	⑫	3.98113	.768191	⑧	4.23684	.727891	⑩	4.32558	.742680
⑧視野の広さ	①	4.44340	.688988	⑦	4.49020	.714006	①	4.53571	.672274	⑥	4.11321	.865429	③	4.28947	.813483	①	4.62791	.574897
⑨創造性	⑪	4.26415	.736201	③	4.39216	.759845	⑦	4.45000	.712933	②	4.18868	.852036	②	4.34211	.809158	③	4.48837	.681593
⑩部下育成	②	4.40881	.694402	②	4.41176	.722385	⑤	4.45714	.692939	⑨	4.02830	.723188	⑩	4.14474	.795051	⑫	4.25581	.784947
⑪不確定状況	⑩	3.81447	.877431	⑬	3.84314	.853010	⑩	3.79286	.948277	⑫	3.69811	.770526	⑫	3.59211	.851315	⑩	3.70930	.968520
⑫事実追求	⑯	3.85535	.812648	⑦	3.89216	.831399	⑦	3.91429	.860698	⑫	3.77358	.665948	⑬	3.72368	.793283	⑯	3.86047	.814036
⑬葛藤	⑯	3.79560	.876820	⑯	3.80392	.783989	⑫	3.92857	.845154	⑯	3.50943	.733489	⑯	3.43421	.853784	⑯	3.65116	.822728
⑭圧力	⑯	3.91195	.858314	⑯	3.92157	.840630	⑯	3.94286	.895805	⑫	3.62264	.786225	⑯	3.53947	.870874	⑫	3.86047	.814036
⑮燃焼	⑫	4.21069	.775988	⑭	4.14706	.762968	⑭	4.24286	.838562	⑬	3.81132	.840784	⑭	3.75000	.732575	⑭	4.19767	.794389
⑯調整力	⑬	4.21069	.763694	⑫	4.25490	.779518	⑪	4.35714	.749786	⑬	3.81132	.794184	⑬	3.84211	.849355	⑥	4.39535	.707590
⑰リスク・テイク	⑰	3.83333	.840922	⑮	3.93137	.892874	⑮	3.89286	.862458	⑮	3.58491	.871429	⑮	3.61842	.848011	⑮	4.05814	.816804
⑱専門性	⑭	4.15723	.786596	⑬	4.21569	.828065	⑫	4.33571	.818937	①	4.29245	.780317	①	4.47368	.701877	②	4.53488	.663284
⑳現在職務	③	4.36792	.710340	⑦	4.34314	.764239	⑨	4.42143	.700132	⑦	4.11321	.759959	④	4.27632	.741147	⑥	4.41860	.789119

- ③ 50歳以降は能力開発意欲の低下が見られる。
- ④ 管理職と専門職の能力構造・特性はかなり類似が高い。しかし専門職の職務特性は一般職と類似性が高い。
- ⑤ 管理職志向者は部下指導を、専門職志向者は専門性を重要視している。

こうした発見事実は人事施策へのいくつかの示唆を与えている。すでにいくつかの点は触れてきたが、以下に重要と思われる3つの問題を取り上げ検討しよう。

(1) 連帯原理の再考

「信頼醸成」「傾聴」といった連帯因子がとくに重視されていることは再三触れてきた。

何故この連帯因子が重視されているかについては改めて考察すべき重要問題であるが、いくつかの要因が考えられる。まず初めに考えられることは企業内教育の成果である。我が国の企業内教育は新入社員教育にはじまり、中堅社員教育、主任教育などと、そのキャリアに応じて階層別教育を徹底してきたことは言うまでもない。そのなかで常に、相互援助、チームワーク、そして以心伝心のコミュニケーションの基礎としての察知・他者の心の読み取り方などが取り上げられてきている。その結果として連帯因子の能力項目が高く評価されるに至ったのであろう。

第2に考えられる要因は職務特性である。すでに多くの研究者から指摘されているように、我が国の職務編成は個人ごとに明確な職務が規定され固定的に与えられるのではない。職場単位、多くは課単位に職務が決められ編成される。これは「集団執務編成」とか「課別分業」とか呼ばれている。また最近では「不完全分業」とも言われている。こうした分業体制においては、個人個人の担当業務は状況によってかなり変化が必要となる。それに個人が対応するためには、他者の動きや期待や要請を十分把握しなければならない。また長期的な方向性、全体の動向をも認識して置く必要がある。そしてその職務遂行は相互応援と協力が不可欠である。従ってその結果については共同責任ということになる。それを可能とするのは相互信頼関係である。こうした背景によって連帯因子

が強調されてくる。

第3としては日本の特性としての「集団主義」が上げられる。この点については指摘するだけにとどめておこう。

このような要因により連帯因子が重視されていると思われるが、前述したように「信頼醸成」と「傾聴」の組み合わせを見逃すことは出来ない。この点をコミュニケーションの視点から整理すると図3-2のような分類が可能である。コミュニケーションにおいて聞くことに力点があるか、話すことにあるか。すなわち傾聴か、その反対の伝達かである。もう一方の軸は、それが信頼関係のもとで行われるか、その反対の不信のもとでなされるかである。その組み合わせで、4つのコミュニケーション・パターンが区分される。もちろんコミュニケーションは一方通行ではなく、相互的であれば成り立たない。しかし今回の調査結果に見られるように、その重点はどちらかに偏っているのが実態であろう。その意味ではより伝達的、すなわち開発的コミュニケーションがホワイトカラーには必要とされよう。しかしそれは、連帯的コミュニケーションを軽視することではならない。OA化やハイテク化に伴ない職務編成の専門化と個別化が進められてきている。なかには連帯的、あるいは開発的コミュニケーションが成り立たないような、他者から隔離的・分断的な職務設計や運営方法がとられることも少なくない。

しかし連帯的的要因は人間本来の基本的要因であり、それを軽視することは出来ない。Kwant(1965)は、人間存在は基本的に社会的存在であり、他の人々との共同性の助けをとおしてしか現

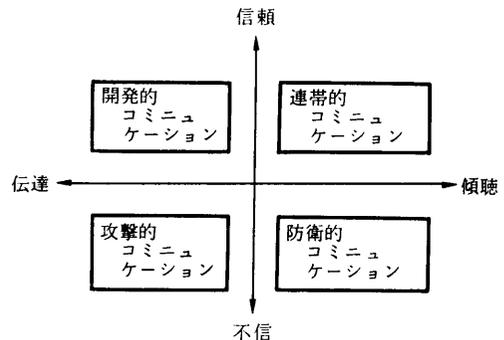


図 3-2 コミュニケーションの4類型

実化できないし、他者との共同存在であることを離れては価値を正しく判断出来ないことを力説している。そして、現代人は労働秩序のなかで持つ職務故にひとかどであり、その人がその人自身であるためにはそれぞれが共通の承認を受けられるような職務を構築することの必要性を指摘している。

ともすると仕事の達成原理のみにもとづく職務設計・制度設計やマネジメントに傾斜する危険性を持っている。しかしここでの発見事実は新ためて連帯原理の重要性を再認識することの必要性を示しているといえよう。それは人事管理の個々の施策のみならず、基本的考えかたにおいても再確認されなければならないことである。

(2) マネジメント能力の強化

連帯因子とは逆に、重要視されていない能力項目は「圧力」「不確定性」「葛藤」といったストレス耐性因子である。ある意味ではストレス耐性因子は連帯因子と対をなす因子と考えられる。すなわち連帯志向の行動からは組織メンバー間の対立、相互の圧力といったことは生じにくい。内在化されていても表面化しにくいとおもわれる。ストレス要因は連帯志向の中に融解されてしまう状況とも考えられる。従ってストレス耐性因子の重要度は低く、注目されていないのであろう。そのほか「リスク・テイク」「調整」「燃焼」といった能力項目も現在・将来ともに評価の低い項目である。

この事実は「我が国には、ゼネラリストとしての管理者が育っていない」という議論と付合する。すなわち、幅広いローテーションが行なわれているが、その中では専門能力の幅を広げ、部門に関係なく管理職に必要な「調整」「ストレス耐性」あるいは「リスク・テイク」などの能力開発は行なわれていないとみることができる。

現在まではともかくとして、こうした能力が必要とされる組織内外の環境変化は急速である。新技術革新時代は部門レベルでもリスク・テイク的な行動が要請されてきている。プロジェクト・マネジャーや社内ベンチャーのリーダーなどはその代表例である。また部門間の相互依存が高ま

り相互協力が必要となり、部門間のコンフリクトは強まってきている。個々人の職務が専門化し、さらにはライフスタイルの多様化するなかでストレスの増大への対応は大きな課題である。

すでに個人のストレス・マネジメントやメンタル・ヘルスが注目され、その施策が始められている。しかし個人間・部門間のコンフリクト解決などマネジメント能力の開発はこれからの課題であり、その強化は管理者教育としてとくに考えなければならないテーマのひとつである。

(3) multi-ladder system の確立

本調査の結果では、専門職の職務特性は一般職に近く、能力特性は管理職との類似性が高いことが示された。このことは、専門職がほかの職務といまだ未分化な状況にあると考えることが出来よう。多くの企業が専門職および専門職制度に大きな期待をかけ、その制度の充実・整備を進めてきている。全員専門職制度あるいは専任職を加えた制度などひとつの試みである。しかし現実的には、前述したように多くの問題を抱えている。

「専門職が会社の中心になる事には賛成だが、自分は管理職になりたい」という者が大勢を占める結果が見られる。ここでの分析結果も、実態を浮き彫りにするように、専門職の職務の未確立な状態が読み取れる。しかし専門職を必要とする経営環境はますます高まっている。技術の複雑化・高度化、消費者ニーズの高度化、経営の国際化そして若年層の専門職志向など、技術部門・事務部門・営業部門すべてにわたって専門職に期待するところは大きい。

早急に実質の専門職を確立し、管理職一本の昇進システムから脱皮し multi-ladder system の確立が待たれる。しかも専門職・管理職とも多様化の必要性が叫ばれてきており、その中で必要能力に応じて細区分する必要がある(図3-3を参照)。

そのためには多くの制度革新が必要であることは言うまでもない。すでに専門職制度が関心を集めて、導入され20年を越える企業も少なくない。しかしまだ当初の狙いどおり運営されていない事例の方が多い。アメリカにおける技術職の制度で

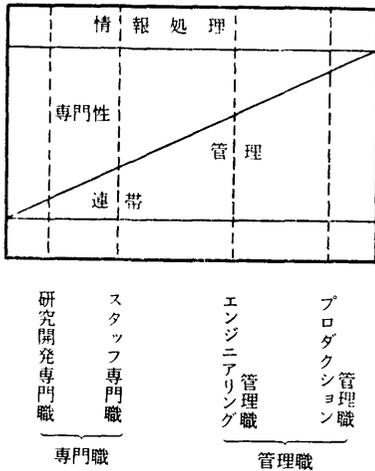


図 3-3 管理職・専門職の多様化

さえ多くの問題を持ち、管理職志向が強いという実態報告もある (Badawy, 1982)。我が国においても研究開発職や技術職は専門職制度と比較的にうまく行っているという認識もあるが、最近では問題が指摘されてきている。専門職の職務設計はもとより、権限、それも管理職と同等かどうかではなく、専門職のみに与えられる権限も必要であろう。さらにオフィスでの配置、机といった物理的条件、トップとの接触の機会、シンボルなど幅広い検討が必要である。

すでに触れたが専門職者も専門職志向者もほかの組織メンバーとの連帯を重視し、その能力開発を目標にしている。これは「一人で専門的能力にもとずき専門的職務を担当する」という専門職概念とは適合しない。孤立した専門職ではなく、「専門的能力にもとずき、後輩の指導も担当し、チー

ムで活動し、役割を遂行する」集団の member (一員)であり、mentor (良き師)であり、master (主人)としての専門職の確立が必要である。

そしてもうひとつ重要な点は専門能力の育成問題である。専門職志向の者は明らかに専門能力に対する自己評価が高く、自信も持っている。従って、多くの者が管理職を志向する傾向には、専門職の職務が不安定で、その地位と魅力の低さとともに、専門能力そのものの不足がひとつの要因と考えられる。専門能力の育成には時間と経験を要するだけに、キャリア・プランにもとずき専門能力の開発を進める必要がある。

multi-ladder system は単に管理職・専門職という複線型の昇進経路を制度化するだけでなく、能力開発の施策もその中に含まれる事が不可欠の条件である。まして、管理職も専門職もその中味がより多様化し、異なった管理職・専門職が必要とされるなかで、能力開発体系もよりきめ細かい制度づくりが必要であろう。最近では研修センターも管理・技術・国際といったように専門別に設置し、きめこまかく区分した教育プログラムを開発し実施する企業も見られる。多様な管理職、多様な専門職の育成が望まれる。

団塊の世代が管理職の第1歩である課長年齢に進んできている。Korman (1980) の指摘するように「人生の生き甲斐は出世することにある」とする支配的思考かた、「出世イコール管理職昇進」の考えかたを脱皮しなければならない。そのためには多様な役割で能力を発揮し、自己実現が可能な制度と企業社会をつくるのが緊急の課題になってきている。

4

職務構造の変化とキャリア意識

はじめに……107/ 担当職務の内容とキャリア意識……108/ ジョブ・ローテーションの経験とキャリア意識……112/ むすび……116

1. はじめに

情報化社会・ハイテク時代として特徴づけられる現在および将来の経営環境に対応させて、様々な人事施策が模索されている。情報化・ハイテク化に対応すべく企業に求められるものは、一般的に言えば次の2点に集約されるだろう。すなわち1つには、時代変化の要請に適應する職務の創造とそれを遂行することに向けての高度な能力開発であり、そして2つには、情報化・ハイテク化による余剰人員のスムーズな配置転換である。

このような人事政策上のポイントは必ずしも今日のテーマではなく、従来から様々な角度から検討が加えられてきたものである。そのひとつにCDP (career development program) がある。我が国では、終身雇用慣行のもと、限定された組織内の労働市場のなかで能力の見直しによる職務と人員の再構造化、人心の刷新による職場の活性化、そして、能力開発という3つの役割を果すように設計された人事異動というものが一般的であ

る。しかし、我が国の伝統的雇用慣行も次第に崩壊する傾向にあり、さらには情報化・ハイテク化による経営環境の変化によって、人事異動またはジョブ・ローテーションについて新たな検討を加える必要性が生まれてきている。

そこで、本章では、今後、人事異動やジョブ・ローテーションという人事施策を考える上で、その対象となっていく組織成員の意識上の諸特徴を検討することにする。ここでは、ジョブ・ローテーションの制度的側面を検討する以上に、組織行動論的パースペクティブから何らかの新しい示唆を見出すことに主眼がおかれる。

ところで、ジョブ・ローテーションとは一言で言えば、職務・職場・職位が変わるということである。そして、ジョブ・ローテーションによって職務・職場・職位が変化するということは、とりもなおさず、当該個人の経験に多様性が付与されていくということでもある。このような視点から、本章ではまず、組織の構造上の差異性に対応して組織成員各人のキャリア意識にいかなる特徴がみられるかを検討していくことにしよう。

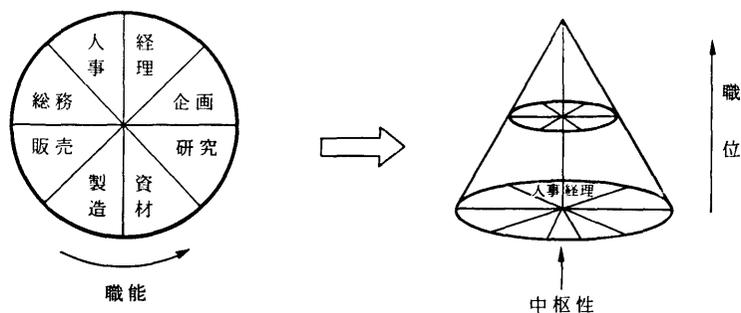


図 4-1 立体的な職務の構造

最初に、組織の機能的構造、すなわち職能部門に着目して、それぞれの部門に所属する成員のキャリア意識の差異を分析する。ついで、成員それぞれの過去の異動回数と彼が現在担当している職務が社内で占める重みとの関連をみることによって、個々人のキャリア意識の差異を分析する。

ここでの分析の視点は以下のようなものである。図4-1をご覧いただきたい。図の左側は、最初の分析における職能部門別の職務の内容を示している。図の右側は、Shein (1980) の組織構造の考え方で、ひきつづく分析に関係してくる。序列・職位を意味する「階層」の次元、仕事の種類を意味する「職能」の次元、および組織の重要な機能にどの程度接近しているかを意味する「中枢性」の3つの次元を示している。つまり、キャリア意識の差異性は、職能部門別によってのみ生じるのではなく、組織内で相対的に重要性のある職務に携さわれているかどうか(中枢性)、また、過去にどのような職務を経験してきたか、ということによっても生ずるものと思われる、ということである。

このような視点から、実際の分析においては、被調査者 (N=1,370) の応答を、まず職能部門別にクロス集計した。しかる後に、中枢性の有無と過去の経験部門が2つ以下か3つ以上かの2軸にもとづいて分類した4つの CHP (career history pattern) ごとにクロス集計をおこなった。なお、この分析で使用している中枢性概念は、操作的には、人事・予算・計画のいずれかの職務を担当した場合に「高い」ということであった。

2. 担当職務の内容とキャリア意識

まず第1に、職能部門別のキャリア意識の差異を見るのであるが、ここでは、「今後の人生観」「職務志向性」「能力観」「職務観」の4つのキャリア意識にわたって検討する。

(1) 今後の人生観

「あなたにとって今後の生き方を考える上で重要なことは何ですか」という質問項目に対する応答を職能部門別にみたのが表4-1である。表には、各質問項目に対して「大変重要である」というポジティブな応答をした比率の大きいもの1位から3位まで(①~③)と最下位(L)が示してある。表の結果を見るかぎりでは、「今後の生き方」というキャリア意識には部門別に差異が生じている。すなわち、総務・人事部門にいる者は、他の部門にいる者と比べて、「趣味」「人格の陶冶」「地域活動」に対して強い関心を持っている。この傾向とは逆に、企画部門の者は、上記3つ以外の「現在の専門性」などの項目に強い関心を持つ

表 4-1 職能部門別にみた「今後の生き方」

	現 専 門 性	他 専 門 性	社 内 影 響	社 外 交 際 力	経 済 力	健 康	趣 味	人 格 陶 冶	社 外 活 動	家 族
総務	①						②	②	②	
人事			③	③			③	①	①	
経理										
企画	②	③	①	②	②	③				②
研究		②	L							L ③
資材		①	②		①	①	①			①
製造	L			L	L		L	L		L
販売	③			①	③	②		③	③	

ている。これは、比較的資材部門にいる者の応答に似ている。製造部門の者は、最低の応答を示す項目が多い。また、経理部門の者の応答はすべての項目で平均的であった。

このように応答の大きさが機能部門別に異なるのは、各部門の職務の特性が、仕事に対する意識だけでなく、人生に対する意識に対しても何らかの影響を与えているためと考えられる。たとえば、総務・人事は「非会社人的」意識、企画・資材は「会社人」的意識、製造は「非展望的」意識というタイプが形成されるのかもしれない。

(2) 管理職志向・専門職志向

「現在、管理職的なポストと専門職的なポストへの分化が進んでいます。あなたは将来どちらの道を歩むことを希望しますか」という質問項目に対する応答を、機能部門別にみて高い順に1位～3位（1～3）までと最下位（L）を示したのが表4-2である。

表からは、機能部門別にかなり明確に「管理職志向」と「専門職志向」の差異が存在することが理解できる。総務・人事・資材の各部門にいる者は管理職志向であり、経理・企画・研究開発の各部門にいる者は専門職志向であるといえよう。

このように職務志向性に機能部門ごとに差異が生じるのは、やはり職務自体の特性が職務志向性に影響しているためと考えられる。「今後の生き方」という意識に対しても職務特性の影響が考えられたが、職務の志向性という意識に対しては、職務自体の特性がより直接的に影響を及ぼす可能

性が強いと考えられるだろう。総務・人事・資材部門での職務は比較的幅の広いものであって、管理的職務が多く存在する。逆に、経理・企画・研究開発部門での職務は、比較的幅のせまい専門能力を必要とする。このように、各機能部門の職務特性がその部門にいる者の職務志向性に影響していると考えられる。

現在、情報化やハイテク化の進行のなかで、「専門職制度」の導入や逆に見直しが行われている。しかし、高度な専門能力の開発・育成が叫ばれながらも、専門職制度が処遇の側面から活用されがちであるという批判も無視できない。そこで、実際に携わる職務の特性が専門職への志向を有する意識を形成するならば、専門能力の開発・育成を考える上で、専門職志向を醸成する職務の経験はひとつのキーポイントとなる可能性があるであろう。また逆に、専門能力を持った者が管理職に執く場合にも、管理職志向の意識を醸成する職務を準備的に経験させることも有効性があるかもしれない。いずれにせよ、ジョブ・ローテーションにあたっては、職務適応を促進するためにも成員個々人のキャリア意識を勘案する必要のあることを以上の分析結果は示唆している。

(3) 能力観

組織のなかでどのような機能部門を経験すると、どんな能力や職務に対する意識が獲得されるのであろうか。

「あなたは仕事上の自分の能力の特徴をどのようにお考えですか(現在)。また、将来どのような能力を伸ばしていきたいと考えておられますか(将来)。」という質問項目に対しての応答を機能部門別に整理したのが表4-3である。「現在自信を持っている能力特性」については、各項目に対してポジティブな応答をした割合(%)の多い順に、「現在自信のない能力特性」については、各項目に対してネガティブな応答をした割合の多い順に、そして「将来伸ばしたいと考えている能力特性」については、各項目に対してポジティブな応答を示した割合の多い順に整理して示してある。

この表から理解できることは、現在自信を持つ

表 4-2 機能部門別にみた「職務志向」

部 門	管理職志向	専門職志向
	順 位	順 位
総 務	3	
人 事	2	
経 理		3
企 画		2
研究開発	L	1
資 材	1	L
製 造		
販 売		

表 4-3 職能部門別にみた「能力観」

	総務	人事	経理	企画	研究	資材	製造	販売
現在、自信を持っている能力特性	傾聴 64.8	傾聴 65.5	傾聴 52.5	将来職務 77.0	傾聴 56.5	信頼醸成 65.5	傾聴 59.2	傾聴 64.1
	視野の広さ 48.7	信頼醸成 54.5	信頼醸成 47.4	傾聴 66.9	現在職務 47.9	傾聴 65.5	現在職務 59.2	現在職務 51.3
	現在職務 48.7	情報入手 47.3	将来職務 43.3	将来職務 47.1	将来職務 47.1	情報入手 52.7	情報入手 50.7	信頼醸成 49.8
	信頼醸成 48.6	並行問題 44.9	現在職務 39.1	信頼醸成 56.4	伝達 44.3	創造性 55.2	信頼醸成 50.5	将来職務 48.3
	情報入手 46.0	将来職務 41.2	情報入手 38.2	情報入手 55.6	信頼醸成 42.9	将来職務 54.1	伝達 48.4	情報入手 43.6
	伝達 44.6	問題明確 40.0	視野の広さ 36.1	並行問題 54.3	情報入手 41.5	視野の広さ 51.7	専門性 44.1	伝達 43.3
	問題明確 44.6	現在職務 40.0	並行問題 34.1	専門性 50.0	問題明確 41.4	部下育成 51.7	将来職務 39.8	問題明確 42.5
	部下育成 44.6	視野の広さ 39.4	伝達 34.0	伝達 47.9	並行問題 41.4	並行問題 48.3	問題明確 36.7	並行問題 42.1
	専門性 44.6	部下育成 38.8	問題明確 33.0	問題明確 45.8	創造性 37.2	事実追求 48.3	事実追求 38.7	部下育成 40.5
	創造性 41.9	事実追求 37.6	体制 30.9	視野・調整 45.1	事実追求 35.7	不確定状 48.2	並行・部下 36.6	事実追求 40.5
	現在、自信のない能力特性	リスク 25.7	リスク 30.3	燃焼 34.0	体制 21.1	体制 35.0	リスク 24.1	燃焼 28.0
体制 24.1		創造性 25.5	調整力 30.9	信頼醸成 19.0	調整力 33.6	伝達 17.2	体制 27.9	体制 28.1
燃焼 23.0		専門職 23.0	創造性 28.8	不確定状 18.3	燃焼 30.8	部下育成 17.2	視野の広さ 25.8	調整力 24.3
創造性 21.6		調整力 22.4	部下育成 26.8	燃焼 18.3	部下育成 27.1	専門性 17.2	専門性 24.8	創造性 23.9
葛藤 21.6		体制 21.9	信頼醸成 26.8	専門性 18.3	信頼醸成 27.1	将来職務 17.2	調整力 24.7	専門性 22.4
調整力 21.6		葛藤 20.6	体制 25.7	創造性 17.0	情報入手 25.8	創造性 17.8	伝達 23.7	燃焼 22.0
伝達 20.3		圧力 20.6	問題明確 25.7	圧力 16.9	伝達 22.9	傾聴 13.7	部下育成 22.6	部下育成 19.3
圧力 20.3		燃焼 20.6	伝達 24.7	葛藤 16.2	視野の広さ 22.9	体制 13.7	創造性 21.5	問題明確 18.2
専門性 20.3		伝達 20.6	調整力 16.2	調整力 16.2	並行問題 22.8	問明・不確 13.7	問題明確 20.5	並行問題 17.8
問題・部下 17.6		不確定状 18.7	不確・葛藤 22.7	部下育成 15.5	問明・圧力 21.4	燃焼・現職 13.7	情報入手 20.4	視・葛・圧 17.0
将来、伸ばしたいと考えている能力特性		視野の広さ 81.1	視野の広さ 87.9	傾聴 88.6	視野の広さ 82.2	伝達 83.6	信頼醸成 100.0	部下育成 88.2
	傾聴 81.0	現在職務 86.1	視野の広さ 87.6	創造性 91.5	傾聴 82.9	情報入手 100.0	傾聴 87.1	視野の広さ 87.2
	創造性 79.7	信頼醸成 85.4	信頼醸成 87.3	並行問題 89.5	信頼醸成 82.2	体制 96.6	信頼醸成 86.0	情報入手 85.4
	部下育成 75.7	伝達 84.9	創造性 85.6	専門性 89.5	視野の広さ 82.1	並行問題 96.6	情報入手 86.0	部下育成 95.3
	並行問題 75.6	創造性 84.8	専門性 85.6	現在職務 88.0	現在職務 82.1	視野の広さ 96.6	視野の広さ 85.0	創造性 85.0
	信頼醸成 73.0	問題明確 83.1	伝達 83.5	信頼醸成 85.9	問題明確 81.4	部下育成 96.6	並行問題 84.9	信頼醸成 84.6
	体制 73.0	情報入手 83.0	現在職務 83.5	情報入手 85.9	専門性 81.4	伝達 96.5	問題明確 83.9	現在職務 84.5
	伝達 72.9	部下育成 82.5	問題明確 82.5	傾聴 85.2	部下育成 80.8	問題明確 96.5	現在職務 83.9	問題明確 83.8
	専門性 72.9	傾聴 82.4	情報入手 80.4	伝達 85.2	創造性 80.7	傾聴 93.1	体制 81.7	伝達 83.4
	現在職務 72.9	並行問題 82.1	並行部下 79.4	問題明確 85.2	情報入手 80.0	創造性 97.1	伝達 81.7	並行問題 81.5

ている能力には職能部門別にあまり差異がないことである。とくに、「傾聴能力」「信頼醸成能力」「現在の職務能力」に関しては、どの職能部門の者も高い自信を持っていることがわかる。

部門ごとに若干の差異を見出すこともできる。たとえば、人事部門は「現在職務能力」が他の部門に比べると若干低い順位になっている反面、「情報入手能力」については高い自信を持っているようである。これは、人事部門が1種の情報センターとなっており、人事の職務が会社全体の情報を集収・処理をする必要性のあるものであることを意味するかもしれない。また、資材部門のみが「不確定状況対処能力」に対する自信が上位にある。これは、資材部門が対外的・対内的に定めた影響力を有する部門であることを裏付けていると見ることも出来る（実際、全産業の資材部門が困窮したのは唯一オイル・ショックの時だけだったろうということも耳にしている）。そして、資材部門が研究開発部門より「創造性」に対

して高い自信を示していることは興味深い事実である。

つぎに、自信のない能力特性については、自信のある能力特性への応答に比べて全体的に低い応答水準であることが共通している。職能部門別にみると、前の分析で管理職志向であった総務・人事・資材の各部門は「リスク・テイク能力」に対して最も自信を持っていない。また、専門職志向であった企画・研究開発部門では、「体制づくりの能力」に対して自信がない。この対応関係は、管理職志向の者は安全性を重視し、堅実な活動を行ない、専門職志向の者は一匹狼的に活動を行なっているというイメージを持たせる。

将来伸ばしたい能力特性を見ると、現在自信のない能力との対応関係のないことがわかる。したがって、将来伸ばしたい能力とは、現在自信のない能力ではなく、ほかの観点から見た能力が将来必要となってくると考えているようである。つまり、自信のない能力とは将来に必要な能力のこと

ではなく、また開発・育成する必要もないという意識も存在するので、補強し開発し育成すべき能力とも別ものと考えている、ということである。このことは、能力開発に向けて重要な視点を提供しよう。企業における能力開発は「現在必要な能力」を開発する傾向があるが、真に求められる能力開発とは、より長期でより幅の広い視野から検討されるべきであることを示唆している。

(4) 職務観

「あなたが現在担当しておられる仕事の特徴についてお答え下さい(現在)。また、将来担当したいと考えている仕事の特徴について、あわせてお答え下さい(希望)」という質問項目に対するの応答を職能部門別に見たのが表4-4である。

「現在担当している職務の特性」および「将来担当したい職務の特性」は、各項目に対してポジティブな応答の割合の多い順に整理してある。また、「現在→将来」は、各部門ごとに現在相当している職務特性と将来担当したい職務特性を対応させて、現在担当している職務特性が将来担当したい職務特性において無くなったものと、

新たに加わったものを示してある。

これらの結果をみると、大体どの職能部門も、現在担当している職務特性として「信頼醸成」「傾聴」「伝達」「問題の明確化」「情報の入手」「並行問題の解決」「視野の広さ」「専門性」「イニシアチブ」が共通している。将来担当したい職務特性についてもほぼ同様の傾向がみとれる。

ただし、職能部門によって若干差異も認められる。上に示した共通の職務特性に加えて、人事・製造・販売部門では「影響」、経理部門では「体制作り」、企画部門では「変化性」、研究開発部門では「影響」と「創造性」、資材部門では「影響」と「体制作り」という職務特性があがっている。企画の「変化性」や研究開発の「創造性」などは、職能そのものを表わしており、自分の職務役割についての認識が明確であることを示している。

また、将来担当したい職務特性として「創造性」という特性がどの部門にもほぼ共通して新たに加わっている。従来から、創造的職務が動機づけ効果を有すると言われてきたことに対する例証になるかもしれない。さらに、職能部門別に、現在か

表 4-4 職能部門別にみた「職務観」

	総務	人事	経理	企画	研究	資材	製造	販売
現在、担当している職務の特徴	傾聴 71.6 視野の広さ 60.8 伝達 58.1 専門性 56.7 情報入手 51.4 問題明確 51.3 イニシアチブ 51.3 並行問題 48.7 一貫性 48.7 信頼醸成 47.6	傾聴 80.0 信頼醸成 66.1 視野の広さ 66.1 伝達 58.8 並行問題 58.8 イニシアチブ 56.4 一貫性 55.7 情報入手 53.9 問題明確 52.8	傾聴 78.4 信頼醸成 59.8 情報入手 58.8 視野の広さ 56.7 伝達 55.7 専門性 54.6 並行問題 51.5 体制 48.5 問題明確 47.5 イニシアチブ 46.4	傾聴 83.8 信頼醸成 72.6 視野の広さ 69.7 一貫性 69.7 変化性 69.1 伝達 67.6 問題明確 66.2 並行問題 64.0 専門性 62.6	傾聴 72.9 専門性 68.5 伝達 64.3 影響 61.5 視野の広さ 61.4 一貫性 60.0 創造性 58.6 変化性 57.2 信頼醸成 56.4 情報入手 56.4	傾聴 89.6 伝達 82.7 信頼醸成 79.3 影響 79.3 視野の広さ 75.8 イニシアチブ 75.8 体制 69.0 専門性 69.0 一貫性 68.9 問・並・部 65.5	傾聴 74.2 専門性 67.8 伝達 64.5 並行問題 64.5 イニシアチブ 64.5 伝達 62.4 情報入手 61.3 影響 60.2 視野の広さ 59.2 問題明確 59.1	傾聴 80.7 信頼醸成 66.4 伝達 61.8 視野の広さ 61.7 影響 58.3 一貫性 57.9 情報入手 57.6 並行問題 57.5 イニシアチブ 57.1 専門性 56.0
将来、担当したい職務の特徴	視野の広さ 85.1 伝達 82.5 問題明確 81.1 創造性 81.1 傾聴 79.7 専門性 78.4 情報入手 78.3 並行問題 78.3 イニシアチブ 77.0 信頼・部下 74.3	傾聴 89.7 視野の広さ 89.1 信頼醸成 87.8 情報入手 84.2 伝達 83.7 部下育成 83.6 創造性 82.4 イニシアチブ 81.8 並行問題 81.2 問題明確 79.4	傾聴 90.7 信頼醸成 88.7 視野の広さ 86.6 情報入手 84.6 創造性 82.6 専門性 82.5 問題明確 80.4 並行問題 80.4	伝達 93.7 傾聴 91.6 視野の広さ 91.5 信頼醸成 89.4 問題明確 89.4 イニシアチブ 89.4 一貫性 88.7 創造性 87.3 並行・専門 85.9	傾聴 92.1 伝達 91.5 視野の広さ 90.8 創造性 87.2 部下育成 86.4 専門性 85.0 情報入手 87.3 体制 82.9 イニシアチブ 82.9	傾聴 92.1 伝達 100.0 視野の広さ 100.0 傾聴 96.5 体制 96.5 信頼醸成 93.1 創造性 89.7 部下育成 87.7 専門性 89.7 イニシアチブ 89.7	視野の広さ 94.6 傾聴 91.4 情報入手 91.4 問題明確 90.3 信頼醸成 89.3 部下育成 89.3 専門性 89.2 伝達 88.2 並行問題 87.1 イニシアチブ 86.1	傾聴 92.7 視野の広さ 91.8 伝達 91.5 信頼醸成 89.9 部下育成 89.6 イニシアチブ 88.4 情報入手 88.0 問題明確 87.3 創造性 86.8 体制 85.7
現在	一貫性	一貫性 影響	体制	伝達 変化性	変化性 情報・影響	一貫性 並行・影響	影響	影響・一貫 並行・専門
↓								
将来	創造性	創造性 部下育成	創造性	創造性 イニシアチブ	部下育成 体制・イニシアチブ	創造性	部下育成	部下・問題 創造・体制

ら将来へとどのような職務特性の変動があるかを見ると、総務・人事・資材といった管理職志向の部門は、「一慣性」のある仕事にかわって「創造性」のある仕事を希望しているようである。また、専門職志向の経理・企画部門も将来の職務特性として「創造性」を重視するようだが、研究開発部門は「部下の育成」「体制作り」「イニシアチブ」といった集团的・管理的職務を将来希望しているようである。そして、人事・研究開発・資材・製造・販売の各部門で現在担当している職務特性である「影響」は将来担当したい職務特性としてはかなり低いものとなっている。

以上の結果を総括的にまとめると、職務特性に関しては、現在の担当と将来の希望との間に、また、部門間に顕著な差異は見い出せないと言える。ただ「現在→将来」において「一慣性」のある仕事や「体制作り」、「影響」に対して「創造性」や「部下の育成」が代替している点がみられ、将来希望する職務の特性は現在とは異質（極端に言うとも正反対）なものが新たに加わるということが推測できる。

3. ジョブ・ローテーションの経験とキャリア意識

ここでは、過去の部門間の異動と、中枢性の有無がどのようにキャリア意識に影響を与えたかに

表4-5 キャリア・ヒストリー・パターン (CHP)

中 枢 性	有	<中枢性H異動L>群 503 (36.5%)	<中枢性H異動H>群 259 (18.8%)
	無	<中枢性L異動L>群 524 (38.0%)	<中枢性L異動H>群 93 (6.7%)
		2部門以下	3部門以上
部門異動経験数			

ついて検討する。

表4-5は、中枢性があるかないかと部門間異動経験が2部門以下か3部門以上かの2次元から構成される4タイプのCHP(キャリア・ヒストリー・パターン)にもとづいて、被調査のそれぞれがいずれのパターンに入るかを分類したものである。

それぞれのCHPについての構成比率(%)を見ると、<中枢性H異動L>群(36.5%)と<中枢性L異動L>群(38.0%)とで全体の74.5%で4分の3を占めており、多様な部門経験者が意外に少ないことが理解できる。そして、そのほぼ半数ずつが中枢性の有無によって2分されている。

4つのCHPに対応したキャリア意識にはどのような差異が認められるかを検討してみよう。ここでは、「会社生活観」「これまでの人生の評価」「今後の生き方」「生活満足」「将来に対する不安」「能力観」「職務観」の7項目のキャリア意識を問題とする。

表 4-6 CHP 別にみた「会社生活観」

		生活のよりどころ (1)	主要な生活 間(2)	安 定 感 (3)	良 識 と 人 格 (4)	交 り の 場 (5)	才 能 発 揮 の 場 (6)	独 創 性 (7)	挑 戦 す る 場 (8)	専 門 性 習 得 (9)	単 なる つ き あ い の 場 (10)	社 会 か ら の 評 価 (11)	上 司 同 僚 か ら の 評 価 (12)	肩 書 の 獲 得 (13)	権 力 行 使 の 場 (14)	使 命 感 の 発 揮 (15)	主 人 ・ 恩 人 と し て (16)
中 枢 性 H 異 動 L	現	52.9	34.6	25.2	26.2	30.2	42.1	27.6	21.1	30.8	4.2	27.6	19.3	10.7	9.1	32.2	12.5
	将	55.1	33.4	26.0	27.0	31.8	48.9	34.2	24.5	34.2	5.0	27.2	21.7	8.0	13.3	34.0	11.7
中 枢 性 L 異 動 L	現	42.6	29.2	17.4	19.8	24.6	32.3	23.1	15.1	25.8	2.7	19.1	12.2	9.0	7.6	24.2	7.3
	将	51.3	32.8	21.9	28.6	32.6	43.1	34.4	23.1	30.9	3.4	22.7	18.7	11.3	12.8	23.8	7.3
中 枢 性 H 異 動 H	現	57.1	42.9	32.0	29.3	28.2	42.9	29.0	21.6	32.8	5.0	35.1	28.2	19.3	12.4	42.1	13.9
	将	57.9	32.0	26.0	27.0	30.5	41.7	33.2	22.0	32.4	5.0	33.2	29.0	15.4	13.5	39.8	11.2
中 枢 性 L 異 動 H	現	54.1	38.7	25.8	34.4	30.1	55.9	36.6	21.5	26.9	6.5	26.9	21.5	15.1	10.8	32.3	17.2
	将	48.4	25.8	25.8	32.3	30.1	55.9	43.0	28.0	28.0	6.5	25.8	26.9	10.8	9.7	31.2	10.8

(1) 会社生活観

「会社生活においてどのような項目を重要視しているか」に対するポジティブな応答比率をCHPごとに示したのが表4-6である。

結果をみると、＜中枢性H異動H＞群と＜中枢性L異動H＞群が高い応答を示していることがわかる。また＜中枢性L異動L＞群はすべての項目に対して最も低い応答を示している。

これをさらに明瞭に理解するために、各項目別に応答の高いものからCHPの順位をつけて、各項目の第1位と最下位をどのCHPがとったかを整理してみた。結果が表4-7に示される。それによると、会社生活に対する意識が＜中枢性L異動L＞群で最も低いことが明確に示されている。このような応答差異が出る原因として会社に対する愛着や一体感の差異が考えられる。そこで表4-8に各CHPはどのような職位の者で構成されているかを示した。

表4-8によると、＜中枢性L異動L＞群のなかで「その他」つまり役職についていない者の比率の高いことがわかる。年功的昇格が一般的であるとすると「その他」は比較的若年の者であると推測される。＜中枢性L異動L＞群が役職につかない若年層であると仮定すれば、彼らの会社に対す

表 4-7 「会社生活観」の順位

	第 1 位		最 下 位	
中枢性H	(5)	(1)(2)(3)(11) (12)(13)(15)		
中枢性L		(4)(5)(6)(7) (8)(9)(10)(14)	(1)(2)(3)(4) (5)(6)(7)(8) (9)(10)(11)(12) (13)	
	異動L	異動H	異動L	異動H

表 4-8 CHPの職位別構成

	役員	部長 クラス	課長 クラス	係長 クラス	その他	計
中枢性H異動L	2.0	18.3	24.5	22.1	33.2	100%
中枢性L異動L	0.8	10.7	19.8	25.8	42.9	100%
中枢性H異動H	3.9	29.0	27.0	20.1	20.1	100%
中枢性L異動H	3.2	9.7	26.9	24.7	35.5	100%
	2.0	16.8	23.4	23.3	34.6	100%

る社会化はあまり進行せず生活空間としての会社に対する重要性が低いことも当然と考えられる。

(2) これまでの人生の評価

これまでの人生をふりかえっての満足度をCHPごとに示したのが表4-9である。また、各項目の第1位と最下位をどのCHPがとったかを示したのが表4-10である。

表4-9および表4-10から理解されるように、これまでの人生の評価では、＜中枢性H異動H＞群がどの項目においても高い満足を示し、＜中枢性L異動L＞群がすべての項目で最も低い満足を示している。質問項目の内容を見るとわかるように、これらの項目は、会社人としての満足を測定するようになっているので、＜中枢性L異動L＞群の構成員と推測される役職についていない若年層が低い応答を示すのは当然のことかもしれない。その逆に、様々な職務経験を積みながら現在やりがいのある中枢的職務を担当する＜中枢性H異動H＞群の者は自分の人生に対する満足度を高く評価する傾向にある。

表 4-9 CHP 別にみた「これまでの人生の評価」

	人生全体として (1)	会社生活全般 (2)	成しとげた仕事 (3)	扶 養 (4)	余 暇 生 活 (5)
中枢性H異動L	14.1	13.7	12.5	21.5	7.4
中枢性L異動L	12.0	9.5	9.0	16.8	7.3
中枢性H異動H	18.1	16.6	19.7	27.4	10.8
中枢性L異動H	16.1	12.9	12.9	19.4	10.8

表 4-10 「これまでの人生の評価」の順位

	第 1 位		最 下 位	
中枢性H		(1)(2)(3)(4) (5)		
中枢性L			(1)(2)(3)(4) (5)	
	異動L	異動H	異動L	異動H

(3) 今後の生き方

いままでと同様、CHP別に今後の生き方への応答比率を表4-11に整理し、表4-12にCHP別の応答順位を整理した。

結果をみると、今後の生き方では<中枢性H異動H>群が高い応答を示し、<中枢性L異動L>群の応答が低い。「現有職務の専門性」に関しては、<中枢性L異動H>群の応答が最も高く、<中枢性H異動H>群の応答が最も低い。また、「他分野の専門性」に関しても、<中枢性L異動

L>群の応答が最も高く、<中枢性H異動L>群の応答が最も低い。つまり、将来の人生において、中枢性のない者にとっては「専門性を伸ばすこと」がかなり重要視されているようだ。逆に考えると、中枢性のある者は、専門性に関して、もう既に専門能力は習得してしまっていると考えているか、専門性はさほど重要でないと考えているか、のどちらかまたは両方の意識を持っているようである。

(4) 生活満足感と将来の不安

生活に対する満足とその要因についてCHP別に示したのが表4-13であり、各満足要因別の応答順位を示したのが表4-14である。

表にみられるごとく、「現在の生活に満足している」に対しては、異動の多い者の方が比較的高い応答を示しているが、「将来の予測」では、中枢性のある者が「もっと良くなる」との見通しを持っている割合が高い。CHP別に見ると、中枢性のある者は、「給与」や「福利厚生」

表 4-11 CHP 別にみた「今後の生き方」

	現有専門性(1)	他の専門性(2)	社内影響(3)	社外交際(4)	経済力(5)	健康(6)	趣味(7)	人格の陶冶(8)	社外活動(9)	家族(10)
中枢性H異動L	32.0	22.9	21.3	39.6	35.8	61.8	47.3	47.9	11.1	42.7
中枢性L異動L	30.3	28.4	20.0	37.4	33.8	58.0	48.5	45.9	10.7	39.7
中枢性H異動H	30.1	28.2	27.0	48.6	42.9	68.7	53.7	52.9	18.9	41.3
中枢性L異動H	39.8	28.0	21.5	44.1	40.9	64.5	46.2	51.6	18.3	40.9

表 4-12 「今後の生き方」の順位

	第 1 位		最 下 位	
中枢性H		(3)(4)(5)(6) (7)(8)(9)(10)	(2)	(1)
中枢性L	(2)	(1)	(3)(4)(5)(6) (8)(9)(10)	(7)
	異動L	異動H	異動L	異動H

表 4-14 「生活満足感」の順位

	第 1 位		最 下 位	
中枢性H	(5)(6)(7)	(1)(2)(3)(4) (10)(11)	(13)	(12)(13)
中枢性L		(8)(12)(13)	(1)(2)(3)(4) (5)(6)(7)(8) (10)(11)	
	異動L	異動H	異動L	異動H

表 4-13 CHP 別にみた「生活満足感」

	満 足 感 要 因														
	現在生活内容(1)	将来予想(2)	給与(1)	福利厚生(2)	住居(3)	昇進(4)	職務内容(5)	人間関係(6)	雇用保障(7)	子弟教育(8)	扶養(9)	配偶者(10)	健康(11)	社外活動(12)	余暇(13)
中枢性H異動L	8.7	18.9	8.3	9.3	17.9	13.5	19.5	19.1	40.2	15.7	23.9	43.9	34.2	15.1	14.1
中枢性L異動L	6.9	16.4	5.9	6.3	14.3	10.1	13.2	13.2	34.2	14.3	23.7	36.6	30.2	14.7	14.1
中枢性H異動H	10.0	18.9	11.2	10.8	20.8	15.4	17.0	17.8	37.8	18.1	23.2	46.3	35.9	14.3	15.8
中枢性L異動H	9.7	14.0	10.8	6.5	19.4	10.8	18.3	18.3	35.5	20.4	23.7	38.7	31.2	16.1	17.2

表 4-15 CHP 別にみた「将来の不安」

	給 与 (1)	福 利 厚 生 (2)	住 居 (3)	昇 進 (4)	職 務 内 容 (5)	人 間 関 係 (6)	雇 用 保 障 (7)	子 弟 教 育 (8)	扶 養 (9)	配 偶 者 CO	健 康 (11)	社 外 活 動 (12)	余 暇 (13)
中樞性H異動L	8.7	9.7	19.3	4.4	6.4	11.7	21.3	12.3	16.9	35.4	16.5	10.5	10.1
中樞性L異動L	5.0	6.9	12.6	3.1	4.0	8.0	15.6	6.5	15.3	28.1	14.3	9.9	9.7
中樞性H異動H	7.7	9.7	20.1	8.1	11.2	14.3	17.4	13.9	16.6	35.5	16.6	9.7	3.5
中樞性L異動H	7.5	5.4	19.4	2.2	3.2	8.6	20.4	11.8	20.4	31.2	20.4	7.5	12.9

表 4-16 「将来の不安」の順位

	第 1 位		最 下 位	
中樞性H	(1)(2)(7)(12)	(2)(3)(4)(5)(6)(8)(13)		
中樞性L		(9)(11)	(1)(3)(6)(7)(8)(9)(10)(11)(13)	(2)(4)(5)(12)
	異動L	異動H	異動L	異動H

これらを見ると、中樞性のある者が将来に対する不安を多く持っていることがわかる。そのなかで、異動の少ない<中樞性H異動L>群は、「給与」「福利厚生」「雇用保障」という会社生活に関連した項目で不安を多く持っている。中樞性のある者は、将来の生活が良くなると予測している反面、潜在的な不安も同時に持ちあわせているという複雑な意識構造になっているようである。

「職務内容」など会社に関連した要因で満足感を得ており、異動の多い者は「子弟教育」「社外の地域活動」「余暇」といった会社外の要因で満足を得ているようである。

表4-15は、将来の生活に対する不安要因をCHP別に示したものであり、表4-16に、各不安要因に対するCHPごとの応答の順位を示したものである。

(5) 能力観

職務上の自分の能力に関する評価をCHP別に示したのが表4-17であり、各項目に対するCHPごとの応答の順位を示したが表4-18である。

これらの表からは、<中樞性H異動H>群の応答がすべての項目で高いことがわかる。また、<中樞性L異動L>と<中樞性L異動H>群、つまり中樞性のない者が自分の能力に対して相対的

表 4-17 CHP 別にみた「能力観」

	信 頼 感 成 (1)	傾 聴 (2)	体 制 (3)	伝 達 (4)	問 題 明 確 化 (5)	情 報 入 手 (6)	並 行 問 題 (7)	視 野 の 広 さ (8)	創 造 性 (9)	部 下 育 成 (10)	不 確 定 状 況 (11)	事 実 追 求 (12)	葛 藤 (13)	任 力 (14)	燃 焼 (15)	調 整 力 (16)	リス クテ ィン グ (17)	専 門 性 (18)	現 在 職 務 (19)	将 来 職 務 (20)	
中樞性H異動L	現	15.9	20.5	8.0	10.7	10.3	11.7	10.5	8.5	7.4	9.9	9.3	11.1	6.0	8.7	6.2	7.2	7.2	8.7	17.5	15.5
	将	44.1	44.7	38.6	46.3	46.9	44.1	43.3	54.5	50.1	47.3	23.9	22.1	17.7	23.1	35.6	38.6	24.7	47.1	50.3	
中樞性L異動L	現	9.0	15.8	4.0	7.6	7.1	7.8	7.3	5.5	5.5	6.9	8.2	9.0	5.0	5.5	4.8	4.0	6.9	7.6	11.3	13.5
	将	39.7	43.1	35.9	45.0	45.2	42.9	39.7	51.3	47.5	42.2	17.7	21.0	15.3	19.8	29.2	34.7	19.3	45.0	42.9	
中樞性H異動H	現	22.0	27.4	10.4	14.3	16.6	19.3	16.2	16.6	9.3	15.4	11.2	12.4	9.3	12.0	10.8	8.9	10.0	13.1	25.5	27.0
	将	43.6	47.9	39.4	42.9	45.9	44.8	43.6	56.0	49.0	48.3	21.2	23.6	21.2	21.5	35.5	37.5	24.3	40.9	45.9	
中樞性L異動H	現	9.7	11.8	6.5	8.6	7.5	12.9	6.5	10.8	6.5	6.5	9.7	9.7	5.4	5.4	4.3	5.4	5.4	7.5	18.3	19.4
	将	47.3	47.3	46.2	47.3	45.2	51.6	47.3	61.3	49.5	47.3	26.9	23.7	20.4	25.8	37.6	38.7	22.6	47.3	49.5	

表 4-18 「能力観」の順位

		第 1 位		最 下 位	
中 枢 性 H		(1)(2)(3)(4) (5)(6)(7)(8) (9)(10)(11)(12) (13)(14)(15)(16) (17)(18)(19)(20)			
			(1)(3)(4)(5) (6)(8)(9)(11) (13)(16)(19)(20)	(2)(7)(10)(12) (14)(15)(17)(18)	
	異動L	異動L	異動L	異動H	

に低い応答を示している。自分の能力を高く評価するか否かは中枢性と関連性があることは理解できるが、はたして実際に能力の高い者が中枢性のある職務につくかどうかは不確定である。

(5) 職務観

自分の担当する職務に対する考え方をCHP別に示したのが表4-19であり、各項目に対するCHPごとの応答順位を示したのが表4-20である。

これらの表を見ても、能力に対する評価と同様に、＜中枢性H異動L＞群がすべての項目に対して高い応答を示しており、自分の職務に対する自覚の高いことがわかる。そして、＜中枢性L異動L＞群と＜中枢性L異動H＞群、つまり中枢性のない両群が低い応答を示している。つまり、自分の職務についての自覚もまた中枢性に影響されていると考えられる。

管理職志向と専門職志向に対する応答を、CHP別に示したのが表4-21である。ここでは、中枢性のある者の方が相対的に管理職志向の割合が多い。つまり、職務志向にも中枢性が影響しているようである。

4. むすび

本章では、組織成員個々人のキャリア意識について、職能部門別に、またCHP別にどのような特徴や差異がみられるかを検討した。主要な発見

表 4-19 CHP 別にみた「職務観」

	信頼 成 (1)	傾 聴 (2)	体 制 (3)	伝 達 (4)	問 題 明 確 化 (5)	情 報 入 手 (6)	並 行 問 題 (7)	視 野 の 広 さ (8)	創 造 性 (9)	部 下 育 成 (10)	不 確 定 状 況 (11)	事 実 追 求 (12)	葛 藤 (13)	任 力 (14)	燃 焼 (15)	調 整 力 (16)	リ ス ク テ ィ キ ン グ (17)	専 門 性 (18)	イ ニ シ ア チ ブ (19)	自 律 性 (20)	変 化 性 (21)	一 貫 性 (22)	影 響 力 (23)	
中枢性H異動L	現 得	25.0 51.5	34.8 56.3	15.9 49.3	23.3 52.3	25.0 50.7	24.5 52.5	24.5 48.5	24.9 57.9	17.1 51.1	21.9 51.3	13.3 24.1	11.9 27.2	13.1 24.5	14.1 24.7	12.9 39.4	17.7 42.5	10.9 23.7	22.1 45.3	22.9 48.5	15.1 31.4	18.9 30.4	23.9 42.3	23.9 35.8
中枢性L異動L	現 得	21.4 49.6	31.9 52.5	11.6 41.8	20.6 50.6	18.5 45.8	19.7 45.6	21.6 41.2	19.3 55.3	14.7 49.4	14.3 52.3	12.2 19.7	7.8 23.5	11.3 19.8	10.9 22.7	8.2 33.6	12.0 37.4	7.4 22.1	25.2 49.6	17.7 46.9	12.2 31.5	20.0 29.8	21.0 42.2	24.4 36.6
中枢性H異動H	現 得	34.7 58.7	40.2 58.3	23.2 49.8	27.4 54.1	29.7 52.9	31.8 53.3	29.0 51.0	33.2 65.6	23.9 47.5	25.1 52.5	18.5 27.8	18.9 34.4	20.8 30.5	21.6 33.6	16.6 44.0	26.3 48.6	30.9 30.9	18.5 46.3	27.4 51.7	18.1 34.0	25.9 34.0	26.3 41.3	29.0 41.3
中枢性L異動H	現 得	25.8 52.7	36.6 53.8	20.4 52.7	22.6 49.5	18.3 49.5	22.6 47.3	19.4 48.4	18.3 57.0	14.0 48.4	16.1 49.5	17.2 24.7	9.7 26.9	10.8 20.4	15.1 25.8	10.8 41.9	11.8 39.8	6.5 30.1	24.7 43.0	17.2 49.5	17.2 37.6	14.0 36.6	25.8 47.3	26.9 33.3

表 4-20 「職務観」の順位

		第 1 位		最 下 位	
中 枢 性 H		(1)(2)(3)(4) (5)(6)(7)(8) (9)(10)(11)(12) (13)(14)(15)(16) (17)(18)(19)(20) (21)(22)(23)		(18)(23)	
			(1)(2)(3)(4) (6)(10)(11)(12) (14)(15)(20)(22)	(5)(7)(8)(9) (13)(16)(17)(19) (21)	
	異動L	異動H	異動L	異動H	

表 4-21 CHP 別にみた「職務志向」

	A	B	A - B
	管理職	専門職	
中枢性H異動L	50.3	18.7	31.6
中枢性L異動L	40.6	25.8	14.8
中枢性H異動H	54.1	16.2	37.9
中枢性L異動H	44.1	24.7	19.4

事実を要約すれば以下のようである。

第1に、現在の職務や過去の経験によってキャリア意識には多様な差異が存在することが認められた。このことは、“経理マンタイプ”とか“営業マンタイプ”という企業人に対して一般的に認識されている特徴的行動が実はキャリア意識の差異性と関連していることを暗示している。また、その差異が現在および過去の職務経験、つまりキャリアそのものに大きく影響されていたという事実は、今後、CDPや人事施策を考えることに向けて組織行動論的アプローチの持つ有効性が一定に例証されたもの、とみてよいだろう。

第2に、情報化社会・ハイテク時代が要請する

専門能力を開発し育成するにあたって、専門性への心理学的アプローチの可能性が示唆された。また、逆に Naisbitt (1985) が予見する新たな管理者像として必須なグローバルな視野を持つ人間の育成にあたって、キャリア形成やジョブ・ローテーションそのものが意識に影響する側面を考えることは有効であるように思われる。

最後に、今回の調査データの分析にあたって、中枢性の操作化がどこまで妥当であったか、また、データの統計的信頼性が十分に高く保障できていたかの2点に関しては、いくぶんか検討の余地が残されている。これらの問題は今後の慎重な考究課題としなければならない。

5

キャリア開発と自己効力感

はじめに……119/ 自己効力期待とキャリア意識……119/
自己効力期待の高低と関連背景要因……124/ 自己効力期
待の形成を阻害する要因……126/ これからのキャリア開
発……127/ むすび……130

1. はじめに

本章では、今回の調査の分析結果にもとづいて、キャリア開発 (career development) の今後の方向を探ることを主たる目的としている。

ここでは、キャリア開発に関する従来の論議に多くみられる、キャリア・プランニングの「方法」やキャリア開発の「制度・技法」についての検討が重要な関心事ではない。それよりも、キャリア開発の主体者である個人の自己概念に焦点をあてつつ、そのあり様がキャリア開発、とりわけ開発意欲形成に及ぼす影響とその意味の総合的把握に主眼がおかれる。

2. 自己効力期待とキャリア意識

まずはじめに、質問項目のQ20、すなわち「あなたは仕事上の自分の能力の特徴をどのようにお考えですか(現在)。また将来どのような能力を伸ばしていきたいと考えておられますか(将来)。以

下の項目についてお答え下さい」のうち、Q7-19「総合的に考えて見た場合、当面の職務に対する遂行能力」とQ7-20すなわち「比較的近い将来つくであろうと予想されるポストに対する遂行能力」に着目することにしよう。

いまそれぞれの項目の「現在」に対する応答にもとづいてクロス分析を実施すると、大別しうる2つのグループが析出されてくる。すなわち、現在の職務遂行能力も将来の職務遂行能力も、ともに「ある」ないし「十分ある」と肯定的に回答したグループと、その逆に、現在および将来ともに否定的な回答をしたグループの2つである。前者のグループには528名(全調査対象者の38.3%)が該当し、後者のグループには88名(同6.4%)が該当する(図5-1を参照)。

対照的なこの2群は、潜在的な能力をも含めた職務遂行能力に関する自己認知のパターンを示している。前者は自信満々で楽観的であり、その意味で自己肯定的である。それに対し後者は、控えて悲観的であり、いわば自己否定的である。このように両グループは、対極に位置しながらも、

将来ポストに対する能力 (Q7-10)	「ある」+「十分ある」	14人 (2.2%)	528人 (81.7%)
	「不十分」+「全く不十分」	88人 (13.6%)	16人 (2.5%)
		「不十分」+「全く不十分」	「ある」+「十分ある」
当面の職務に対する能力 (Q7-19)			

注) 括弧のパーセントは4つの象元に位置する者の合計の数(646名)に対してのものである。

図 5-1 現在と将来の「職務遂行能力」のパターン

自己の能力に関して一貫した認知スタイルを保持している。潜在的な部分をも含めた自己の能力についての主観的な見通しを、Bandura (1977) に従って「自己効力期待」(self-efficacy expectation) と呼ぶことにすると、前者のグループは自己効力期待が高く、後者のグループは自己効力期待が低いと言いかえることができよう。

ここでは、これ以上の概念定義はとりあえず避け、自己効力期待の高低がキャリア意識全般にどのような影響を及ぼすのかを、2つのグループと各質問項目とのクロス分析を通じて明らかにしたい。便宜上、自己効力期待の高いグループをH-E (high-efficacy の略)、自己効力期待の低いグループをL-E (low-efficacy の略) と、呼ぶことにする。

(1) 会社生活観

表5-1は、現在と将来の会社生活をどのように捉えるか、という質問に対する応答結果を整理したものである。「たいへん重要である」と「重要である」という肯定的な応答の合計のパーセントが各列の左に示した教値であり、各列の右に示した括弧内の数値がその実数である。

全項目を通じてH-Eが高い重要性を認めており、H-EとL-Eを比較して前者の方が会社へ

表 5-1 自己効力期待の高低と「会社生活観」

項目	H-E		L-E	
	現在	将来	現在	将来
①生活のよりどころ	91.5 (483)	90.7 (479)	79.6 (70)	90.9 (80)
②生活空間	90.2 (476)	84.1 (444)	75.0 (66)	70.4 (62)
③安定感・自信	82.0 (433)	78.1 (412)	55.7 (49)	68.1 (60)
④良識・人格	77.9 (411)	75.8 (400)	59.1 (52)	65.9 (58)
⑤交りの場	83.7 (442)	82.8 (437)	69.3 (61)	79.5 (70)
⑥才能発揮	90.9 (480)	88.9 (469)	79.7 (63)	79.8 (73)
⑦独創性	79.7 (421)	79.8 (421)	59.1 (52)	71.5 (63)
⑧挑戦	67.8 (358)	69.9 (369)	45.5 (40)	57.9 (51)
⑨専門性	78.4 (414)	77.1 (407)	61.3 (50)	70.4 (62)
⑩つき合い	25.2 (133)	24.8 (131)	13.6 (12)	13.7 (12)
⑪社会からの評価	79.1 (418)	75.6 (399)	51.1 (45)	55.7 (49)
⑫上司・同僚の評価	72.8 (384)	72.2 (381)	37.5 (33)	44.3 (39)
⑬肩書き	60.2 (318)	57.4 (303)	13.6 (12)	20.5 (18)
⑭権力行使	55.7 (294)	55.7 (294)	11.4 (10)	26.2 (23)
⑮使命感	82.8 (437)	82.4 (435)	51.1 (45)	61.4 (54)
⑯主人・恩人	47.7 (252)	43.9 (232)	18.2 (16)	17.1 (15)

注) 左が「大変重要である」または「重要である」と応答した合計の数値(%)で、右の括弧内の数値はその実数である。

の自我関与の度合いが強いとと言える。個別に見ると、両方とも共通して会社生活を「生活のよりどころ」「主要な生活空間」と捉えていることが認められるが、「社会からの評価や信用を得られること」「肩書きをもらうこと」「権力・権限を行使すること」「使命をもって組織に尽くすこと」そして「会社は私の主人であり恩人である」といった捉え方には30%前後の差異があり、H-Eが全て高い重要性を認めている。

(2) これまでの人生の評価

表5-2は、これまでの人生をどう評価するか、という質問に対する応答結果をみたものである。全項目にわたってH-Eが高い満足度を示しているが、なかでも際立っているのは「これまでに成

表5-2 自己効力期待の高低と「これまでの人生の評価」

項目	H-E	L-E
①人生全体	78.0 (412)	50.0 (44)
②会社生活	77.1 (407)	35.2 (31)
③仕事	79.2 (418)	20.5 (18)
④家庭生活	81.4 (430)	53.4 (47)
⑤余暇生活	50.3 (266)	42.1 (37)

注) 左が「大変満足している」または「満足している」と応答した合計数値(%)で、右の括弧内の数値がその実数である。

し遂げた仕事」についての満足度で、H-EとL-Eとの間に約60%の開きがある。つまり、自己効力期待の低いグループは、これまでの仕事の成果にかなりの不満を抱えていることがうかがえる。

(3) 今後の生き方

表5-3には、今後の生き方を考える上で重要なことは何か、という質問に対する応答結果が示される。ここでは「豊かな趣味を持つこと」という項目において、初めてL-Eが僅かではあるがH-Eより高い数値を示した。「社外の人々との交際を拡大すること」が重要だとする点では、H-EとL-Eは共通した度合いを示しているが、「社内での影響力を高めること」については30%近くの開きがある。また、「豊かな趣味を持つこと」に両者とも高い重要性を認めているながら、「人格の陶冶」についてはH-Eが92.6%であるのに対し、L-Eは79.6%で13%の差があった。

(4) 余暇生活

表5-4は、現在と将来において各項目が余暇生活に占めるウェイトを尋ねた結果で、やはり肯定的な応答の合計のパーセントが各列左側の数値で、右側の括弧内の数値がその実数である。「趣味を楽しむ」「知人・友人との交際をはかる」に

表 5-3 自己効力期待の高低と「今後の生き方」

項目	タイプ	H-E	L-E
①現職の専門性		75.8 (400)	65.9 (58)
②他分野の専門性		77.5 (409)	73.9 (65)
③社内影響		78.0 (412)	50.0 (44)
④社外交際		85.2 (450)	85.2 (75)
⑤経済力		87.3 (461)	78.4 (69)
⑥健康の増進		94.9 (501)	87.5 (77)
⑦豊かな趣味		90.1 (476)	91.7 (78)
⑧人格陶冶		92.6 (489)	79.6 (70)
⑨社外活動		55.1 (291)	40.9 (36)
⑩家庭での交流		85.2 (450)	78.4 (69)

注) 左が「大変重要である」または「重要である」と応答した合計の数値(%)で、右の括弧内の数値がその実数である。

表 5-4 自己効力期待の高低と「余暇生活」

項目	H-E		L-E	
	現在	将来	現在	将来
①疲労回復	76.7 (405)	75.6 (399)	72.8 (64)	67.0 (59)
②自己啓発	71.5 (378)	86.5 (457)	50.0 (44)	87.2 (77)
③趣味	70.7 (373)	91.7 (484)	71.6 (63)	89.8 (79)
④交際	63.9 (337)	81.8 (432)	61.4 (54)	84.1 (74)
⑤社会奉仕	32.2 (170)	48.5 (256)	10.2 (9)	28.4 (25)
⑥家庭サービス	55.3 (292)	69.1 (365)	38.7 (34)	57.9 (51)

注) 左が肯定的な応答の合計(%)の数値で、右がその実数である。

ついては、現在と将来にわたってH-E、L-Eともかなりのウェイトを置いていることがわかるが、「会社に尽くす」を見ると、現在・将来ともに20%強の差があり、L-Eの社会的意識の低さとともにその世界観の狭さが指摘できる。ここで特に注目したいのは、「自己啓発をはかる」で、将来はウェイトを置きたいとする点で両者とも一致しているものの、現在では20%強の開きがあり、H-Eに比べてL-Eの自己啓発意欲の低さがうかがえる。

(5) 生活の満足感と将来の不安

表5-5は、現在の生活の満足度と将来の生活の予想について尋ねた応答結果である。現在の生活について「大変満足している」ないし「満足している」と肯定的に回答した者は、H-Eが77.1%の高さを示しているのに対し、L-Eは47.7%にすぎず、約30%の差異が認められる。将来の生活の予想についても、同様にH-Eの方が明るい見通しを持っており、約6割の者が現在の生活よりも良くなると考えている。この数字だけで見ると、H-EとL-Eとの生活観の明暗がかなりはっきりと認められる。

表 5-5 自己効力期待の高低と「生活の満足感」

項目	タイプ	H-E	L-E
①現在の生活		77.1 (407)	47.7 (42)
②将来の予想		59.4 (314)	36.4 (32)

注) 上段の左が「大変満足している」または「満足している」と応答した合計の数値(%)で、右の括弧内の数値がその実数である。下段は、左が「もっと良くなる」または「良くなる」と応答した合計の数値(%)で、右の括弧内の数値がその実数である。

それでは、このようなH-Eの高い満足値とそれに比べてかなり低いL-Eの満足値とを生み出している源泉は何かを、表5-6に探ってみよう。表5-6は、現在と将来の満足度ないしはその予想を尋ねた後の「それでは現在のあなたの満足感を左右している原因は何ですか。以下の点について、どの程度充足しているか、お答え下さい」という質問に対する応答結果を整理したものである。

現在の満足感の原因として、H-Eが「健康」(86.9%)、「配偶者との関係」(82.2%)、「職場の人間関係」(78.8%)、「雇用の保障」(77.4%)、「職務内容」(74.4%)をあげ、不満なものとして「給与」(23.7%)、「昇進」(17.6%)、「住居」(16.5%)の順にあげている。これに対し、L-Eは全体的に満足度が低く、「雇用の保障」(63.7%)が1番高い数値を示している。その後、「健康」(56.8%)、「配偶者との関係」(52.3%)、「職務内容」「職場の人間関係」(ともに50.0%)と続いている。また、不満なものとしては、「住居」(37.5%)、「両親の扶養などの家庭内問題」(30.7%)、「給与」「福利厚生」「余暇生活」(ともに27.3%)を順にあげている。ただ、「配偶者との関係」に

ついては、H-Eの94.1%、L-Eの60.29%が既婚者であるため、実際の満足度は、H-Eが88.4%、L-Eが86.8%となり、H-E、L-Eともに満足度の第1位の数値になる。もちろん、既婚者に限った場合の数値ではあるが、L-Eの86.8%は、全体的な満足度の低さから考えると、きわめて高い数値といえよう。職務遂行能力に自信のない者にとっては、配偶者との良好な関係が大きな支えであり、メンタル・ヘルスの観点から言えば「最後の砦」とも見てとれる。

さらに、H-Eが満足要因として、「職場の人間関係」「職務内容」「雇用の保障」、不満要因に「給与」「昇進」といった企業内要因をあげ各々の項目に高い得点を与えていることから、会社生活への積極的なコミットメントがうかがえるのに対し、L-Eがいずれの企業内要因も満足・不満とも低い得点を示し、とくに不満要因の上位に「住居」「両親の扶養などの家庭内問題」をあげていることとは対照的である。L-Eの社外への関心の高さが認められると同時に、会社生活へのコミットメントの低さもうかがえる。

表5-7は、将来についての不安を各項目ごとに

表 5-6 自己効力期待の高低と「満足感の原因」

項目	タイプ 満足感	H - E				L - E			
		充足している	どちらとも言えない	不足している	N・A	充足している	どちらとも言えない	不足している	N・A
①給 与		53.0 (280)	22.7 (120)	23.7 (125)	0.6 (3)	33.0 (29)	39.7 (35)	27.3 (24)	0.0
②福 利 厚 生		49.6 (262)	35.8 (189)	14.2 (75)	0.4 (2)	25.0 (22)	46.6 (41)	27.3 (24)	1.1 (1)
③住 居		64.6 (341)	18.4 (97)	16.4 (87)	0.6 (3)	33.0 (29)	29.5 (26)	37.5 (33)	0.0
項目	満足感	満足している	どちらとも言えない	不満である	N・A	満足している	どちらとも言えない	不満である	N・A
④昇 進		51.0 (269)	31.0 (164)	17.6 (93)	0.4 (2)	33.0 (29)	56.8 (50)	10.2 (9)	0.0
⑤職 務 内 容		74.4 (393)	16.3 (86)	8.9 (47)	0.4 (2)	50.0 (44)	33.0 (29)	17.0 (15)	0.0
⑥人 間 関 係		78.7 (416)	15.7 (83)	5.0 (26)	0.6 (3)	50.0 (44)	33.0 (29)	17.0 (15)	0.0
項目	満足感	問題はない	どちらとも言えない	問題がある	N・A	問題はない	どちらとも言えない	問題がある	N・A
⑦雇 用 保 障		77.4 (409)	18.6 (98)	3.2 (17)	0.8 (4)	63.7 (56)	30.7 (27)	5.6 (5)	0.0
⑧子 弟 教 育		56.5 (298)	30.2 (160)	10.8 (57)	2.5 (13)	19.3 (17)	56.8 (50)	18.2 (16)	5.7 (5)
⑨扶 養		59.3 (313)	24.6 (130)	14.8 (78)	1.3 (7)	22.7 (20)	45.5 (40)	30.7 (27)	1.1 (1)
⑩配 偶 者		82.2 (434)	8.3 (44)	1.9 (10)	7.6 (40)	52.3 (46)	6.8 (6)	1.1 (1)	39.8 (35)
⑪健 康		86.9 (459)	7.0 (37)	5.5 (29)	0.6 (3)	56.8 (50)	17.0 (15)	26.2 (23)	0.0
⑫社 外 活 動		56.2 (297)	32.8 (173)	10.4 (55)	0.6 (3)	33.0 (29)	42.0 (37)	25.0 (22)	0.0
⑬余 暇		61.0 (322)	28.2 (149)	10.0 (53)	0.8 (4)	33.0 (29)	39.7 (35)	27.3 (24)	0.0

注)「どちらとも言えない」以外は、それぞれ肯定、否定の各合計のパーセントか左の数値で、右の括弧内の数値はその実数である。

表 5-7 自己効力期待の高低と「将来の不安」

項目	タイプ 不安の有無	H - E				L - E			
		不安なし	どちらとも 言えない	不安あり	N・A	不安なし	どちらとも 言えない	不安あり	N・A
①給 与		40.5 (214)	35.2 (186)	23.0 (121)	1.3 (7)	20.4 (18)	34.1 (30)	43.2 (38)	2.3 (2)
②福 利 厚 生		44.9 (237)	42.2 (223)	12.1 (64)	0.8 (4)	27.3 (24)	40.9 (36)	29.5 (26)	2.3 (2)
③住 居		59.3 (313)	21.6 (114)	18.0 (95)	1.1 (6)	23.8 (21)	18.2 (16)	55.7 (49)	2.3 (2)
④昇 進		37.2 (197)	42.8 (226)	19.2 (101)	0.8 (4)	12.5 (11)	55.7 (49)	28.4 (25)	3.4 (3)
⑤職 務 内 容		52.7 (278)	33.7 (178)	12.8 (68)	0.8 (4)	19.3 (17)	44.3 (39)	34.1 (30)	2.3 (2)
⑥人 間 関 係		64.0 (338)	28.6 (151)	6.6 (35)	0.8 (4)	35.2 (31)	40.9 (36)	21.6 (19)	2.3 (2)
⑦雇 用 保 障		60.0 (317)	27.8 (147)	11.3 (59)	0.9 (5)	46.5 (41)	33.0 (29)	18.2 (16)	2.3 (2)
⑧子 弟 教 育		48.5 (256)	30.7 (162)	18.0 (95)	2.8 (15)	17.0 (15)	43.2 (38)	34.1 (30)	5.7 (5)
⑨扶 養		52.7 (278)	25.0 (132)	20.6 (109)	1.7 (9)	21.6 (19)	31.8 (28)	43.2 (38)	3.4 (3)
⑩配 偶 者		78.7 (416)	11.4 (60)	1.9 (10)	8.0 (42)	45.4 (40)	11.4 (10)	2.3 (2)	40.9 (36)
⑪健 康		65.9 (348)	23.1 (122)	10.1 (53)	0.9 (5)	36.3 (32)	30.7 (27)	30.7 (27)	2.3 (2)
⑫社 外 活 動		49.6 (262)	43.0 (227)	6.3 (33)	1.1 (6)	31.1 (30)	50.0 (44)	14.8 (13)	1.1 (1)
⑬余 暇		58.0 (306)	31.6 (167)	7.2 (38)	3.2 (17)	31.1 (30)	42.0 (37)	20.5 (18)	3.4 (3)

注)「不安なし」は「全く不安はない」と「不安はない」の合計、「不安あり」は「大きな不安を持っている」と「不安を持っている」の合計のパーセントで、括弧内の数値はその実数である。

問うた応答結果である。やはり一般的にH-Eの「不安あり」の数値が低く、上位の項目では「給与」(23.0%)、「両親の扶養などの家庭内問題」(20.6%)、「昇進」(19.2%)などがあげられる。逆に「不安なし」という応答率はかなり高く、「配偶者との関係」(78.7%)、「健康」(65.9%)、「職場の人間関係」(64.0%)、「雇用の保障」(60.0%)、「住居」(59.3%)、「余暇生活」(58.0%)、「職務内容」「両親の扶養などの家庭内問題」(ともに52.7%)の13項目中8項目が50%を越えている。一方L-Eは、一般的に不安傾向が強くなり、「不安あり」とする上位項目としては、「住居」(55.7%)、「給与」「両親の扶養などの家庭内問題」(ともに43.2%)、「職務内容」「子供の教育に関する問題」(ともに34.1%)などが占め、「不安なし」という応答の上位には「雇用の保障」(46.5%)、「配偶者との関係」(45.4%)、「健康」(36.3%)などがあげられる。

ただ、「配偶者との関係」については、「不安なし」と応答した者が全て既婚者であると想定するならば、H-Eが84.7%、L-Eは75.5%となり、ともに「不安なし」の項目としては1番高い数値になる。とくにL-Eの75.5%は、「雇用の保障」を除外すると、他の項目と40%前後の差異があり、満足要因について指摘したのと同様に、L-E

Eにとっての配偶者の存在は極めて重いといえる。

(6) 職務志向性と昇進の要因

表5-8は、「現在、管理的なポストと専門職的なポストとの分化が進んでいますが、あなたは将来どちらの道を歩むことを希望しますか」という問いに対する応答結果と「専門職の中枢化」に対する賛成の応答を示したものである。H-Eが圧倒的に管理職志向に傾いているのに比べて、L-Eは管理職志向と専門職志向がほぼ同数で、管理職への強い執着は見られない、しかし、専門職の中枢化については、L-EよりもH-Eの方が賛成の数値が高い。僅かの差ではあるが、L-Eの専門職志向の者の出世競争に対する関心の薄さを示

表 5-8 自己効力期待の高低と「職務志向性」

タイプ	H - E	L - E
管理職志向	56.6 (299)	29.5 (26)
専門職志向	15.7 (83)	30.7 (27)
双方交互	16.1 (85)	21.6 (19)
どちらでも	10.2 (54)	18.2 (16)
専門職中枢化	50.7 (268)	43.1 (38)

注) 左の数値は肯定的応答の合計(%)で、右の括弧内の数値はその実数。

表 5-9 自己効力期待の高低と「昇進の要因」

項目	タイプ 現・将	H-E		L-E	
		現在	将来	現在	将来
①専門能力		53.8 (284)	76.5 (404)	45.5 (40)	72.7 (64)
②管理能力		84.8 (448)	94.1 (497)	81.8 (72)	87.5 (77)
③人間的魅力		69.1 (365)	84.3 (445)	54.5 (48)	69.3 (61)
④学歴		69.3 (306)	51.5 (272)	60.2 (53)	37.5 (33)
⑤年功		70.5 (372)	34.8 (184)	61.4 (54)	22.7 (20)
⑥運・不運		66.1 (349)	60.0 (317)	62.5 (55)	57.9 (51)

注) 左の数値は「大変ウエイトが高い」または「ウエイトが高い」と応答した者の合計(%)で、右の括弧内の数値はその実数である。

しているとも言えよう。

表5-9は、上級管理者への昇進の要因について、これまで（現在）とこれから（将来）の一般的傾向を尋ねた応答結果である。H-E、L-Eともに「管理能力」が今後も一貫して昇進要因として高いウエイトを占めると見ており、また将来、「専門能力」のウエイトが高くなるのと逆に、「年功」「学歴」のウエイトが低くなると捉えている点も共通している。ただ、「年功」と「学歴」に対する評価は、L-Eの方がかなり厳しい。ここで注目に値するのは、「人間的魅力」である。H

Eに比較して、L-Eは現在・将来とも15%前後低い数値になっている。L-Eが上司に恵まれず、管理職の人間性に失望しているとも読みとれよう*。

3. 自己効力期待の高低と関連背景要因

以上、キャリア意識のかなり広範な領域にわたって自己効力期待感が強く関係している様相を眺めてきた。ところで、逆の観点に立ったとき、この自己効力期待感が高いあるいは逆に低いひとは、いったい、どのような特徴・特性を共有した人間なのであろうか。今回の調査データの許す範囲で、この問題を探ってみよう。

表5-10は、H-E、L-Eそれぞれの年代別比率とその実数を示したものである。H-Eの83.4%が35歳以上の者で、L-Eの65.9%が34歳以下の者である。さらに、35~39歳の数を加えると、L-Eの84.1%が39歳以下の者となる。図5-2は表5-10をグラフ化したものであるが、年代が進む

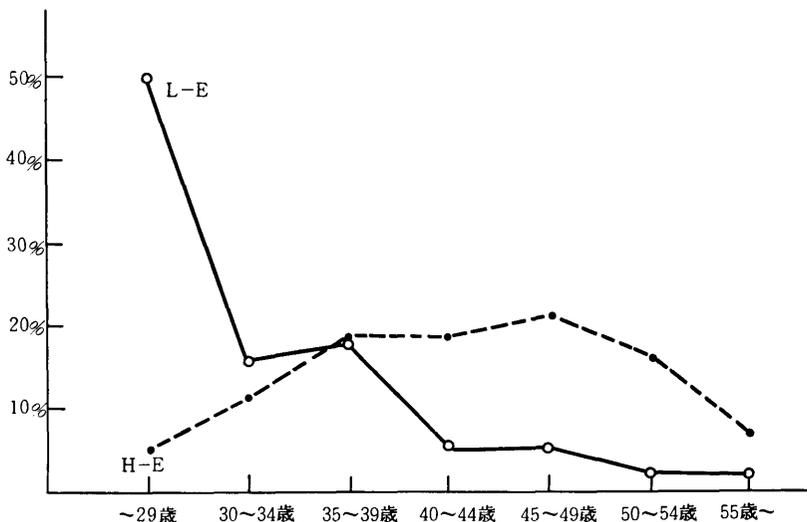


図 5-2 「自己効力期待」の年代別比率

* この点に関して、初期キャリア形成における上司との対人関係に着目した次の研究は、間接的な支持を与えている。若林 満・南 隆男・佐野勝男 (1980) わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程—その継時的分析—, 組織行動研究, 6, 3-131.

若林 満・南 隆男・佐野勝男 (1984) わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程—入社7年目時点でのフォローアップ—, 組織行動研究, 11, 3-61.

表 5-10 「自己効力期待」の年代別比率

年齢 タイプ	～29歳	30歳～ 34歳	35歳～ 39歳	40歳～ 44歳	45歳～ 49歳	50歳～ 54歳	55歳～	N・A	合計
H-E	5.1	11.4	18.9	18.8	21.4	16.1	7.2	1.1	100%
	27	60	100	99	113	85	38	6	628人
L-E	50.0	15.9	18.2	5.7	5.7	2.3	2.3	0	100%
	44	14	16	5	5	2	2	0	88人

注) 上段が%, 下段がその実数。

に従いH-Eの比率が増加し、逆にL-Eの比率が減少しているのがよくわかる。

表5-11は、H-EとL-Eの出身別の比率とその実数である。H-Eの比率の高い出身地は、「関西」(91.2%)、「東京」(88.0%)、「関東Ⅱ」(81.7%)、「関東Ⅰ」(81.3%)の順となっている。調査対象者全員が都内への通勤圏内に在住していると想定するなら、「東京」出身の者が適応努力の点に有利な立場にあり、不安を感じる場面も少ないと考えられる。従って、不安傾向の弱いH-Eの比率が高くなることは充分うなずける点である。この点から見ると「関西」の91.2%はかなり高い数値であるといえる。いわゆる“関西人”のたくましさ、この数値からうかがうことができようか。一方、L-Eの比率を見ると「北海道」(28.6%)、「九州」(25.6%)、「東北」(24.0%)、「四国」(23.1%)の順に高く、低い比率を示しているのはやはり「東京」(6.8%)、「関西」(7.0%)である。

以上、いくつかの項目について、H-EとL-Eのクロス分析の結果を見てきたが、このほかに「学歴」「所属部門」「出身部門」などの項目の応答結果については差異が認められなかったため、ここに示すのを控えた。

さて、これまでの結果について要約的にまとめれば、自己効力期待の高い者は、①会社生活に強くコミットしている、②余暇を除いてこれまでの人生のあり方に大変満足している、③これまで成し遂げた仕事について満足している、④これからは健康の増進をはかり趣味を楽しみつつ、人格の陶冶に励みたいと考えている、⑤自己啓発への強い意欲を持っている、⑥将来の生活はもっと良くなるだろうという明るい見通しを持っている、⑦給与と昇進に多少の不満はあるが、仕事の内容と人間関係には大変満足しており、不安もない、⑧管理職を志向し、その要因として管理能力と人間的魅力を重視している、⑨35歳以上の年代に多く、比較的東京と関西出身者の比率が高い、といった事が認められる。

これに対し、自己効力期待の低い者は、①会社生活へのコミットメントがやや弱い、②これまでの人生にあまり満足しておらず、とりわけこれまでに成し遂げた仕事には相当の不満を抱いている、③これからは趣味を楽しみながら友達との交際を広げていきたいと考えている、④自己啓発の大切さは認識しているが意欲は弱い、⑤将来に対してあまり明るい見通しを持っていない、⑥住居について不満を抱いており、仕事の内容や人間関係にも多少の不満がある、⑦不安傾向が強く、とくに住居と給与に強い不安を抱いている、⑧既婚者は配偶者との関係に大変満足しており不安も全くない、⑨管理職に強い執着はなく、昇進の要因には管理能力と専門能力を重視している、⑩39歳以下の年代に多く、比較的出身者の比率が高い、といったことがいえる。

このように、自己効力期待の高低によって、つ

表 5-11 「自己効力期待」の出身別比率

地域	北海道	東北	関東Ⅰ	関東Ⅱ	東京	北陸	東海	関西	大阪	中国	四国	九州
総数	21人	25人	48人	82人	192人	22人	69人	57人	33人	26人	13人	43人
H-E	71.4%	76.0%	81.3%	81.7%	88.0%	77.3%	76.8%	91.2%	75.8%	76.9%	69.2%	72.1%
	15人	19人	39人	67人	169人	17人	53人	52人	25人	20人	9人	31人
L-E	28.6%	24.0%	18.8%	14.6%	6.8%	9.1%	13.0%	7.0%	21.2%	11.5%	23.1%	25.6%
	6人	6人	9人	12人	13人	2人	9人	4人	7人	3人	3人	11人

注) 関東Ⅰは茨城、栃木、群馬、山梨、長野
 関東Ⅱは埼玉、千葉、神奈川

まり、自己の能力についての認知のあり様によって、会社生活はもちろん、人生全体に対する取り組みまでが大きく左右されることが理解できるのである。人が生きている世界とは、まさに彼が観、そして彼を感じる主観的な世界であり、事実とは彼にとっての主観的事実しかありえない。その意味で、この世界には客観はなく“共同主観”しか存在しないとも言える。

このような見地に立てば、自己効力期待とは世界に自己を位置づける足場にたとえることもできよう。

4. 自己効力期待の形成を阻害する要因

自己効力期待が形成される要因について、前出の Bandura (1977) は、以下のごとくの5点にまとめている。

- ① 職務遂行に対する評価 (evaluation of one's performance accomplishments)、仕事を成し遂げ、それに対して下された相応の評価を認めることにより、自己効力期待が高まる。
- ② 代理体験 (vicarious experiences)、他者の職務遂行の成功・失敗を観察することで、自分ならできそうだと思うことにより、自己効力期待が生まれる。
- ③ 他者からの激励・奨励と説得 (verbal persuasion)、上司や先輩の励ましにより、自分もできるんだという自己効力期待が形成される。
- ④ 理論的検証 (logical verification)、過去の経験や知識にもとづいて、論理的にやれるはずだという確証をもつことにより、自己効力期待が形成される。
- ⑤ 自己効力期待の形成をむしろ阻むものとして、つまりマイナスの形成要因として、緊張感や不安などの情動喚起 (emotional arousal) があげられる。不安は遂行行動を促進する場合もあるが、多くは逆に抑制要因となり、自効力期待を低下させる。

以上の Bandura の主張は、これまでみてきた分析諸結果とも一致している。たとえば、①の職務遂行に対する評価は、自己効力期待の高い者がこれまでに成し遂げた仕事に非常に満足していることと符合し、⑤のマイナス要因としての不安は、自己効力期待の低い者の不安傾向が強いという発見事実と合致している。

ところで、これまで自己効力期待なる概念そのものについて、ほとんど触れずにきたが、ここで若干の整理をしておこう。すでに示したように、自己効力期待とは、潜在的な部分をも含めた自己の能力についての主観的な見通し、である。ここで言う「主観的な見通し」とは、組織心理学で一般に用いられる「期待」の概念に相当するのであるが、それでは「自己効力」とは単に「能力」と言いかえられるのであろうか。もちろん、そうではない。そうであるとしたら、新しく「自己効力」なるタームを用いる必要はないのである。

そこで、我々は、自己効力を次のように定義したい。すなわち、「自己効力」とは有機体が環境との相互作用を効果的に処理できることであり、個人をしてアイデンティティ希求の行動へと駆りたてる本源的な動機である。したがって、自己効力の欲求は内発的 (intrinsic) な欲求であり、達成欲求・成長欲求・自己実現欲求はその分化形態と考える。つまり、自己効力の欲求とは、世界の中に自己を意味づけようとする源初的な欲求である。このように自己効力を再定義することにより、自己効力期待に存在論的な意味が付与されたこととなり、人間を目的のない手段的のみ捉えることでは把握しきれない、実存としての人間理解に貢献し得る可能性が拓けてくる。

では、以上のように再定義された自己効力期待の形成を阻害する要因について少しく検討をくわえよう。

Bandura が自己効力期待の阻害要因として、不安と緊張といった情動喚起をあげているのはすでにみたとおりであるが、内発的動機 (intrinsic motive) についての研究においても、何人かの研究者から阻害要因に関する報告がなされている。たとえば、その代表的なものとしては、Deci (1975, 1980) があげられよう。Deci によれば、内発的動機を阻害する要因には大きく3つあり、1つは Bandura と同じく「情動喚起」で不安はその代表的なものである。2つには「外部統制型のパーソナリティ」で、自分が自らの環境にインパクトを及ぼしうるとは考えていないために、内発的動機が形成されない。3つには、「外発的報酬 (extrinsic reward) の制御的側面 (controll-

ing aspect)* の過度の強調」で、内発的報酬 (intrinsic reward) のもつ魅力が弱められることで、内発的な動機が阻害される、という。

さらに、Deci (1980) は、最近の研究のなかで、内発的動機の充足に幾度となく失敗することが無力感を形成し、有能さと自己決定に関する一般的感覚を衰弱させることを論じている。このほかに、Sarason (1976) も「不安」を阻害要因にあげている。Deci, Bandura の「情動喚起」と Sarason の「不安」は同一のカテゴリーであり、前節で示された自己効力期待の低い者の不安傾向が高いという発見事実に理論的根拠を与えるものである。

また、比較的若い年代に自己効力期待の低い者が多く占められているという発見事実は、若手の社員にとって自己のキャリア・パスがはっきりとは見えていないという理由で不安を感じているとも理解できる。さらに、自己効力期待の低い者がこれまで成し遂げた仕事に強い不満を抱いているという発見事実も、若手社員にかぎって言えば、初期の仕事の失敗から一種の無力感といった情動が喚起され、やはり阻害要因として機能しているとも想定できる。この点に関して、Berlew & Hall (1966) の「組織における第1年目の学習は決定的な意味をもつ」(p. 207) という主張は、傾聴に値するものである。

自己効力期待の低い者が、不満の対象として住居や給与をあげているのを、外発的報酬に対する関心の高さを示すものとするならば、「外発的報酬の過度の強調」がそこに阻害要因として働いていると見ることもできる。ここで留意しなければならないのは、若手社員に自己効力期待の低い者が多いということを、安易な世代論のテーマにしてしまうことである。前述した若手社員のキャリア・パスが見えにくいというのは、若い時は皆そうだという議論ではない。情報化・国際化・高齢化・サービス経済化という時代の要請により、キ

ャリア・パスが多様になってきていることを意味しているのである。

高度成長期の派手な成果が、現在の部長クラスの大いなる自信の源泉になっているのに比べて、今日の低成長期においては、ひとつのミスが会社にとって致命的となるような場合も多々あり、同時にチームで1つの大型プロジェクトに携わる場合が増加していることから、派手な成果があげにくく、あがった成果も個人の自信に直結しにくいと言えるのである。この点は、小集団活動の最も大きな弱みでもある。したがって誤解を恐れずに言うならば、世代論ではなく年代論であり時代論なのである。39歳以下に自己効力期待の低い者が多いというのは、ある意味で社会問題である。1種の病理現象として論ずるのは行き過ぎとしても、外発的報酬を過度に強調する風潮は指摘できよう。社内の教育担当者が今後ますます、自己効力期待の低い者をどう扱うかで頭を悩まざるを得なくなるのは必定である。

5. これからのキャリア開発

1976年にカンヌ映画祭でグランプリを受賞して以来10年、映画ファンを魅了し続けている作品に『タクシー・ドライバー』がある。

ベトナム帰りの26歳の青年(ロバート・デニーロ)は、タクシー会社に職を見つけ運転手として働きます。毎日が昨日と同じ日々。毎日、死と背中合わせの中で生の意味を実感したベトナムの戦場とはまるで違う。何とかして、自分の存在の意味を確認したい。大統領候補の選挙事務所勤める美人運動員に恋心を抱くが相手にされない。主人公のアイデンティティの希求は、ますますつらくなっていく。ついに彼は大統領候補を殺害することによって、生の証しを手に入れようとするが、間一髪のところで見つめられる。人ごみを利用して必死で逃げまくっているうちに、売春アパートにたどりつく。そこは以前彼女が女を買って来て、13歳の少女(ジュディ・フォスター)が売春婦をしている

* Deci は *The psychology of self-determination*. Massachusetts: D. C. Heath & Company, 1980. (石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房、昭和60年、50～51ページ)のなかで、あらゆる報酬に「制御的側面」(controlling aspect)と「情動的側面」(informational aspect)の2面性があり、内発的動機づけを増大させるかどうかは、2つの側面の相対的顕現性(the relative salience of the two aspects of the reward)によって決まる、と述べている。

のを見た場所だった。大統領候補殺害の失敗のショックで、自暴自棄になった彼は、大勢の用心棒がいるそのアパートに乗り込み、少女救出を実行する。ものすごい銃撃戦の末に、重傷を負いながらも少女をアパートから助け出し、一躍ヒーローとして新聞に取り上げられる。美人運動員が彼に関心を持ち始めアプローチしてくるが、やさしく断り、タクシー・ドライバーとしての生活を喜々として再開する。彼の目に映るニューヨークの夜景は、もはや以前のものではなかった。全てが輝いているようだった。

この映画のテーマは、人間のアイデンティティへの渴望である。その激しさを、タクシーの運転手という平凡な職業と大統領候補暗殺という歴史を働かすような謀（はかりごと）とのコントラストによって、鮮烈に描き出している。観る者にアイデンティティへの熱き思いを駆り立てずにはおかないところに、この10年間若者の心を捕えて離さない原因があるのであろう。

前節で、比較的若手に自己効力期待の低い者が多く、今後も増加傾向にあるだろうと指摘したが、個々人の内面から自己効力感を得たいという欲求がまったくなくなるなどということはないということも指摘しておかなければならない。『タクシー・ドライバー』の人气が、そのひとつの証左である。偏差値ファシズムに毒され否定的なフィードバックの連続のなかで、自らを相対化し対象化することに慣れてしまった若い世代のサラリーマンの心の奥底に、実は潜在化したままの自己効力へのこだわりを見てとれるのである。そのこだわりを、いかにして顕在化させていくかという問題こそ、能力開発、とりわけキャリア開発のテーマであると言えよう。

本節では、さきにもみたクロス分析の結果にもとづいて、そして、自己効力期待形成の阻害要因を考慮に入れながら、これからのキャリア開発のあり方について検討する。

企業活力の源泉は何かという問いに、究極的には優れた人材につきると答えることは、何の新しさも感じられはしないが、まぎれもない事実であり、それを左右するのは、企業の人材育成への不断の努力であることも、陳腐な表現だが、真理そのものである。およそ資源と名のつくもので何ひ

とつ他国に売るものがない日本が、国際化時代の中で生き抜いていくには、唯一所有している人的資源に頼らざるを得ない。その意味では、能力開発こそ日本の永遠のテーマである。

ところで、近年能力開発の転換ということがよく言われている。その意図する内容は、論者によって多少異なるであろうが、要約的に整理すれば、①知識と技能の習得から人間の全体的な能力の開発へ、②仕事的手段として人間を捉える立場からの教育訓練ではなく人間主体の立場からの人間形成へ、③受身的な人間観から主体的に自己啓発をしていく能動的な人間観へ、④短期的・近視眼的なものから長期計画的・継続的なものへの転換である。つまり、足らざるを補う能力開発から明日を準備する能力開発への転換であり、その中核に位置するのが、キャリア開発にはかならない。

1944年に制定された Veterans Preference Act によってもたらされたアメリカ陸軍文官の人事管理上の非効率を改善すべく、1955年の第2次フーバー委員会の勧告によって実施されたのが、キャリア開発の初めとされている。その後、シアーズ・ローバック、IBMなどの民間企業に導入され、日本でも1960年代後半から実施する企業が出てきたが、とくに制度としてのキャリア開発が活発に展開されだしたのは、1976年以降、オイル・ショックを契機にしてであった。今日、キャリア開発に取り組んでいる企業は、人間能力開発センターの調査(1983)によれば、215社中54社、導入を計画中の企業は90社であり、この両者を合わせると全体の67.0%にも達し、各企業のキャリア開発への関心の高さがうかがえるのである。同調査より導入目的の上位3位までをあげてみると、「全社的観点に立った適材適所の配置の推進」「ローテーションを中心にした人材の系統的育成の推進」「個別育成の徹底による従業員のモラルアップ」の順となっている。

各社の社内事情によって、その内容に若干の差はあろうが、キャリア開発プログラム(CDP)とは、「自己申告制度」「人事情報システム」「ヒューマン・アセスメント」をサブシステムとして、長期的視点に立った多様な専門能力の個別育

成プログラムである点が共通の内容的特徴と言えよう。そして、このようなキャリア開発プログラムの推進力となるのが、まさに自己啓発にはかならない。キャリア開発を中心とする今後の能力開発の進展のカギが自己啓発にあることは、実務家と研究者の一致するところでもある。この流れを、逸早くキャッチし、社内に「自己啓発推進センター」を設置した企業もある。自己啓発の強調の主たる理由は、いかに優れた制度やプログラムも本人の自己啓発意欲に支えられなければその価値を実現できないということにある。しかし、キャリア開発推進のカギが自己啓発にあるという議論がすでに新鮮さを失いかけているにもかかわらず、自己啓発意欲をいかに形成するかについては何ら具体的な主張がなされていない。したがって、自己啓発への動機づけの問題は、1種のミッシング・リンクである。

さて、今回のクロス分析の発見事実のなかに、自己啓発への動機づけに関して重要な示唆を与えてくれるものが認められた。すなわち、自己効力期待の高い者が極めて強い自己啓発意欲を示したのに対し、自己効力期待の低い者の自己啓発意欲はかなり弱いことがうかがえたことである。また、それに加えて、会社生活に対するコミットメントの強さにも、はっきりとした差が認められた。このような点から、自己啓発への動機づけの要因として、自己効力期待をあげることは、きわめて自然であると思われる。したがって、阻害要因としての不安や緊張を喚起させない相互信頼に満ちた職場づくりとともに、比較的初期のうちから小さな成功体験を積みせ、しかもそれが当該個人の能力に原因帰属されるような目標とその達成ルートを準備することが、自己啓発意欲の形成を促進する上で重要となろう。

とくに管理者が留意しなければならないのは、自己啓発の動機づけ要因としての自己効力期待がかなり一貫した見通しであることから、日常的に時間をかけて育てていかなければならないということである。ことを急ぐあまり、自己啓発の結果によってもたらされる外発的報酬を強調することは、それまでの努力を水泡に帰してしまうことに

なる。すでに述べたとおり、自己効力への欲求は内発的なものであり、この欲求に動機づけられた行動は、行動そのものに報酬としての価値が含まれているのである。外発的報酬の過度の強調は自己啓発そのものが持つ魅力を消してしまうのである。つまり、内発的報酬としての自己効力感を部下に継続的に実感させるような種々の配慮が管理者に望まれるのである。

そこでつぎに、このような点を踏まえて、キャリア開発の推進力とも言える、自己啓発意欲形成のためのモチベーション・スキームについて若干の考察をおこなうことにする。

近年のモチベーション理論は、おおむね2つの特徴的理論に大別できる。すなわち、欲求理論 (need theory) と期待理論 (expectancy theory) がそれであり、前者は内容理論あるいは実体理論 (content theory)、後者は過程理論 (process theory) をも呼ばれている。欲求理論は、個人をある行動へと駆りたてていく原動力として「欲求」という概念を想定する。欲求を、生理的欲求・安全の欲求・所属と愛の欲求・承認の欲求・自己実現の欲求の5段階に分けて展開した Maslow (1954) の「欲求階層説」やその Maslow の理論を批判的に摂取しながら再分類を試みた Alderfer (1969) の「E・R・G理論」(Eは existence need で生存欲求, Rは relatedness need で関係欲求, Gは growth need で成長欲求, を意味する) などが欲求理論の代表的なものである。一方、期待理論は、個人は最大の利益と最小の損失を実現するために行動するとの仮説にもとづいて、動機づけのメカニズムに注目する。現段階では、初期の Vroom (1964) の理論を精緻化した Lawler (1975) の「期待理論」が最も有力である。Lawler は、モチベーションの力 (power) を「努力→業績期待」(努力すれば所期の業績をあげられるという見込み)、「業績→結果期待」(所期の業績をあげれば、昇進や上司の高い評価などの諸々の結果を得ることができるという見込み)、そして、それぞれの結果の持つ「魅力」、の3つの積和に等しいものとして促している。

欲求理論には、その理論に含まれる超納得性の故に非現実的であるという批判が、他方、期待理

論には、あまりの合理的な人間観に対して多くの比判がなされている。したがって、いずれの理論が優れているかの断定はできないが、現在の動向としては、欲求理論から期待理論へと主流が移行していることは指摘してよい。

さて、大掴みに現代のモチベーション理論を見てきたが、これらの諸理論のもつ知見とこれまでに論じてきた自己効力期待の概念を統合することによって、自己啓発への動機づけのスキームを、次のように措定することができる。

自己啓発意欲＝「自己効力期待」×「努力→業績期待」
×「業績→結果期待」

つまり、自分には環境との相互作用を効果的に処理する力があり、その力を発揮することによって職務能力を伸長でき、その結果大いなる人間的成長を遂げることができる、という見通しをもつことによって、強い自己啓発意欲が形成されると捉えるのである。

このスキームの観点に立って、これまでの能力開発の進め方の特徴を見てみると、明らかに「努力→業績期待」と「業績→結果期待」への配慮に終始していたといえる。仕事を通じて人間的成長をはかっていこうという意図は、今日までの我が国の能力開発の支柱が、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）であったことに充分汲み取ることができる。しかし急速な技術革新の進展、高齢化社会への移行、サービス経済化とも言われる経済のソフト化の進行、本格的な国際化時代の到来、といった日本を取り巻く急激な環境の変化は、当然のごとく能力開発のあり方にも影響を及ぼすこととなり、充分な対応の実現が待たれることになる。このような環境条件の変化は、激しい適応努力を個人に強いることとなり、そのような下での能力開発は強靱な自己啓発意欲に支えられなければ実施できないことは明白である。したがって、よりいっそうの自己啓発意欲を獲得するためには、自己効力感を継続的に個人に実感させ、自己効力期待を高める以外にないと言える。

このような意味において、我々が提示したスキームの示唆するものは、きわめて今日的である、と言えるだろう。ともすれば、不安感や危機感を意図的に煽り、自己啓発がもたらす外発的報酬を

過度に強調していたこれまでの能力開発のあり方は、裏を返せば自己効力を阻害していたとも捉えられる。高度成長期に展開された人材育成の姿は、まさにそのようなものであったと思われる。しかしながら、華々しい個人プレイを許容できた当時の状況は、そこに欠落していた自己効力への配慮を補うに充分な肯定的フィードバックを提供したために、意図せぬ自己効力感を与えることができた。さきにみた中・高齢者の自信に満ちた応答結果は、それを鮮かに裏付けている。むしろ問題なのは、中・高年予備軍ともいえる若手の自信のなさであり、彼らの自己啓発意欲のなさである。彼らが次代を担う上級管理職に成長するには、前述したような激しい変化に適応しながら、遙か未来を見通しつつ、自己啓発に励まなければならぬことは明らかである。そして、このような理由から、長期的視点に立って自己効力期待を育てていくことこそ、能力開発とりわけキャリア開発が抱える最も重要な課題といえよう。

6. むすび

キャリア開発の推進力が自己啓発にあるとの視点に立ち、その意欲形成の問題を「自己効力期待」の形成と捉えて検討してきた。今後、概念の洗練は必要であるとしても、個人の肯定的な自己認知こそが、キャリア開発のメイン・テーマであることは間違いない。

個々人が、自らの存在様式をどう取り扱うかは、人生全体の問題でもあり、ある意味で全くプライベートな事柄ともいえる。しかし、人生の問題と会社生活とを切り離して考えることの無意味さは、職務遂行能力に対する自己認知が家庭生活に影響を及ぼしている事実によって明らかである。holonicな視点がまさに必要なのであり、人間は常にトータルに理解されるべきである。したがって、キャリア開発を考える際も、総合的な人間力をいかに育成していくかに焦点を合わせた上での特定のキャリア・パターンの選択であるべきであり、結果的には、個人の世界観にまで立ち入らざるを得ないのではないと思われる。

学校教育に対する不信感が日に日に増し、家庭

の社会化機能も衰弱し切った今日、企業内教育の果たす役割はきわめて重いとと言える。とりわけ、キャリア開発を支える自己啓発意欲は、人生に対する取り組みの象徴ともいえる。そして、その取り組みに対し、自己認知に基づく世界観が大きな

インパクトを与えるとすれば、存在論からの、あるいは現象学的なアプローチからの能力開発論、とりわけキャリア開発論こそ、今日最も望まれるものなのではないだろうか。人材育成のパラダイムの転換が、今こそ必要なのである。

6

キャリア意識と人事施策

はじめに……133/ 年齢層による管理区分設定の考え方……133/ キャリア開発にあたっての考え方……137/ 中高年齢者を中心とした処遇と動機づけについての考え方……137/ 人事部の今後の役割……138

1. はじめに

これまでの章では各論として、キャリア意識の年代差、管理職・専門職制度のあり方、部門別のキャリア意識、自己効力感を基礎としたキャリア開発のあり方などについて述べてきた。本章ではむすびにかえて、これらの発見事実を踏まえながら、今後の人事施策への提言をおこなう。

もとより、キャリア意識の変化のみを土台に制度・仕組みを設計することは一方的とのそしりを免れないであろう。また、1時点のみの調査結果にもとづいて確定的なことも結論づけられない。かくして、本章での提言は仮説提示的な性格の強いものとならざるを得ないであろう。

ところで現在は、定年延長制度を軸とした様々な中高年齢者対策が一段落し、ある意味ではそこに焦点のあたりすぎた感のある人事施策を全体としての調和のうちに位置づけることを模索し始めた時期といってよいだろう。すなわち、どちらか

といえば極所最適なおもむきのあったこれまでの施策を各年代・各階層により共通性、一般性のあるものとし、長期的な観点からの施策のあり方を検討すべき時のようである。

たとえばポスト減の対策という面からみれば資格制度にもゆきづまりがみられ、中高年対策とのからみで生まれてきた専門職制度も第3章で述べたように、現在のままでは十全に機能しているとはいいい切れない。

そこで、ここでは原点に立戻り、調査の結果をふまえつつ、管理のポイント、節目を那邊に置くかの点から考えてみることにしたい。

2. 年齢層による管理区分設定の考え方

通常、人事施策の節目は各人の職位・職階によって仕切られることが多い。これは学歴による昇進速度の差が現実存在することなどを考えると当然とはいえるが、一方本人の私生活を中心に考えると年齢モデルによった方が考えやすいこと、

さらに学歴による昇進速度の差も勤続年数を考える場合はその通りではあるが、実際の年齢に引きなおしてみるとさほどの差がないこと、また、これからの人事施策はやはり中高年齢者を十分に見据えたものである必要があることなどを考えると、年齢区分による管理を考えておくことは有用なことと思われる。

第2章でも述べたように、本調査においては年齢により態度構造の節目ともみられる変化が起るポイントがいくつか見出された。

たとえば、Q6-2（現在の満足要因）では、34歳以下の層では昇進が処遇の一環として捉えられていたのに対し、35～44歳の中間期を経て45歳以上の層では職務内容や人間関係と結びついて職務遂行的なニュアンスが強くなっている。それと同時に45歳以上では給与・福利厚生との結びついた処遇因子が抽出されているが、それ以下の年齢では処遇因子は抽出されていない。

同様にQ1（会社像）においても、45歳以上になるとより広い立場からの陶冶ということが現れてくる。また現状に対する不満と将来に対する不安が35～39歳の層で逆転する現象（第2章）も施策の立案に対して手掛りを与えるものといえよう。

そこで、これまでいくつかの点で指摘しておいた態度変化の発生する年齢の区分を別途の方法で再び確認しておきたい。

表6-1は、Q1-1に対する年齢別の応答カテゴリーの平均値を示したものである。これを見ると、年齢層が上昇するにつれて重要度が高く応答されていることは読みとれるが、これをどれほどの意味のある差と考えるとよいかは判断に迷うところである（統計的検定を行なうという考え方ももちろんあるが、かりに4.51と4.65の間に有意差が見出されたとしても、その実質的・心理的な意味合いを考えるとどれほどの意味があるかということである）。

しかし、このデータを素データにもどして、カテ

表 6-2 年齢層別にみた累積応答率（Q1-1の場合）

カテゴリー 年齢層	1	2	3	4	5
～29	0.4	5.9	22.8	74.1	100
30～34	1.4	3.7	17.7	63.4	100
35～39	0.4	3.0	13.6	53.6	100
40～44	0.5	1.4	7.4	37.2	100
45～49	0.0	0.0	6.8	42.2	100
50～54	0.0	0.0	2.5	29.5	100
55～	0.0	0.0	1.1	26.1	100

表中の数字は累積応答比率を示す。

カテゴリー表示は表2-1と同じ。

ゴリーにそった累積応答率を求めてみると、そこから与えられる情報はかなり多くなる（表6-2を参照）。すなわち、以下のようなことが一見してわかるのである。

- ① 45歳以上の層には否定的応答が全くないこと。
- ② カテゴリーの3（どちらともいえない）に着目すると、29歳以下、30歳代、40歳代、50歳代の4つの年齢層にはほぼ分割できること。
- ③ 上記②のことは、カテゴリーの4についてもほぼいえること。

以上のように、平均値でみる限りではほぼ同一の集団であっても、応答カテゴリーの分布にはかなり変化がみられるわけである。換言すれば、集団としての態度・意見の変化はこのようなパターンをとって現われるということである。

本章ではこのようなアプローチによって、いくつかの項目を分析してみた。この場合、各年齢層の項目別の変化についてはすでに述べているので各小項目ごとの結果については省略し、Q1、Q3、Q6-2の各項目の内容を横断的にとらえ、それぞれから関連ある小項目をとり出し、それらを1群の項目群として再構成し検討をおこなった。その場合、再編成した項目群は「処遇」「職業生

表 6-1 年齢層別にみた応答平均値（Q1-1の場合）

年 齢 層	～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～
応答の平均*	3.97	4.14	4.29	4.53	4.51	4.65	4.67

* “大変重要”を5，“重要でない”を1として各人の反応カテゴリーを平均した。

活」「安定感」の3項目としてまとめた。

これらの各下位項目と年齢による変化の特徴については表6-3を参照されたい。

表6-3から明らかなように、態度の変化する年代として、35～39歳の層、40～44歳の層、45～49歳以上の3層を指摘することができよう。これら3層は組織内にあっては、課長クラスへの昇進時期、部長クラスへの昇進時期と重なっている部分でもあり、それなりの納得性を持っている。Katz(1978)は職業生活のステージを社会化期、革新期、順応期の3つのステップに分けて考えているが、これに対応させて考えてみると、34歳以下の年齢層を社会化期、35～44歳の層を革新期、45歳以上を順応期とみなしても、応答の内容からさほ

どの無理はないような感がある。

● 各年齢層に応じた施策の考え方

以上述べたように、年齢層に応じた管理を進める場合の年齢の区切り方については、つぎの通りに目安を立てて考えてみることにしたい。

- ・ 34歳以下の層……………(ステップ1)
- ・ 35～39歳の層……………(ステップ2)
- ・ 40～44歳の層……………(ステップ3)
- ・ 45歳以上の層……………(ステップ4)

・ 34歳以下の層

この時期は一口にいうと育成と一本立ちの時期と考えてよいであろう。ここにおいて行うべきこ

表 6-3 年齢層別にみた態度変化のパターン

項 目	年 齢 層							
	～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～	
「処遇」	生活のよりどころ(Q1)			☆	☆			
	経済力(Q3)			☆	☆	☆		
	給与(Q6)			☆	☆			
	福利厚生(Q6)			☆	☆	☆		
	住居(Q6)			☆	☆	☆		
	昇進(Q6)			☆	☆			
「職業生活」	才能発揮(Q1)			☆	☆	☆		
	独創性(Q1)			☆	☆	☆		
	挑戦性(Q1)			☆	☆			
	専門性習得(Q1)			☆	☆			
	上司・同僚評価(Q1)					☆	☆	
	肩書き(Q1)					☆	☆	
	権力(Q1)				☆	☆	☆	
	専門性伸長(Q3)					☆	☆	
	他分野専門性(Q3)							
	社内影響力(Q3)							
	職務内容(Q6)			☆	☆			
	人間関係(Q6)				☆	☆	☆	
「安定感」	主要な生活空間(Q1)			☆	☆	☆	☆	
	安定感と自信(Q1)			☆	☆	☆	☆	
	良識と人格(Q1)				☆	☆	☆	
	交りの場(Q1)				☆	☆	☆	
	社会からの評価(Q1)				☆	☆		
	使命感(Q1)				☆	☆		
	人格陶冶(Q3)							
	雇用保障(Q6)							

注) この表では、変化のポイントを明らかにするために、中高年齢層を中心にして考え、それ以前、以後の年代層と応答パターンの変化している年代層を☆で示してある。
 ☆のない項目は年齢的に変化する構造のないもの。

とは、以下の点があろう。

① 専門性を十分身につけること。

言うまでもないことであるが、組織内で自立してゆくためには自己を確立する必要がある。そのためには専門性の十分な習得が必須の条件である。専門性の内容についてはそれぞれの部門によって異なるであろうが、根本(1985)の指摘するように「創造性」「視野の広さ」を基調としたかたちでの習得が必須の条件となろう。

② 組織内行動をスムーズに出来るようにすること。

同じく根本(1985)の指摘するように、この年齢層における能力開発目標の筆頭にかかげられている事項は「傾聴」と「信頼醸成」である。これらの事項はいずれの年代においても必要な能力とされているが、とくに「社会化」の時期であるこの年代で自分なりのやり方を十分身につけさせておくことが肝要である。このことは組織内での行動が円滑に出来ることとつながり、さらには部下指導の巧拙にもつながってくる。後年の「部下指導の出来ない上位職者→一匹狼の専門職たらざるを得ない人々」を多数発生させないためにも、このことは必要であろう。

③ 自己効力感を持たせること。

すでに第5章でも述べたとおり、今後の能力開発の鍵となるものに自己効力感があるが、これはメンタル・ヘルス面を始めとして組織に生きるあらゆる場面で有効な概念である。この時期は当該組織内における自己効力感の持ち方が確立される時期であるので、代理学習(よいモデルを見習わせること)、内的報酬(仕事面での達成感→スモール・ステップの原理に従った仕事の与え方)など、第5章で指摘された自己効力感を大きくするための方策を仕事面を通じて十分に与えてゆく必要があろう。

・35～39歳の層

この年齢層は、①本人の適性も専門性もほぼ確立し、能力に応じた配置のパターンがある程度将来を見通して設計し得るようになること、②社歴もほぼ10～15年を経過し、本人も社内での主要なキャリア形成プロセスを理解できるようになって

いること、③専門性が身につく一方で、その陳腐化や幅のせまい単能的な専門家へ固執することの始まる時期でもあること、として特徴づけられる。

現にQ1の因子分析の結果においても、自己実現因子に専門性習得の項目が結合していることが判明している。その意味から言っても、この時期においてインパクトを与え、キャリアの再検討・再設計を行なってゆくことが適当であろう。Schein(1978)もこの時期を「自己の野心と成長を再評価し、レベルダウンするか、キャリアを変えるか、より高い目標へむけて挑戦してゆくかを決定する時期」であるとしている。

しかし一方では、この時期はいわば油が乗って仕事をしている時期でもあるので、自分みずから将来の見通しを考え、キャリア再構築を行うようなことは考えにくい時期でもある。したがって、この時期は一種の観察期間として、本人が中心というよりはむしろ第三者(部門の長や人事担当者)が本人の将来像について想いをめぐらせ、本人をどの方向に導くことがベストであるかを見究める時期となろう。

・40～44歳の層

この段階は態度構造の面からみても一種の過渡期であることは第2章に述べたとおりである。そこで、この時期には35～39歳の時点で考えられた本人の将来像をふくみとしながら、本人に将来設計をさせることがよいと思われる。

組織としてのマンパワー・プランニング上で本人が果し得る機能がどのようなものであるかを十分検討したうえで、本人の意向も確認しながら、キャリア再設計を進めてゆくことになる。本人の評価、キャリア・カウンセリングなどを定期的に行って情報を収集し、それに応じて再教育と再配置を進めてゆく。

ただ企業の状況は刻々変化し、それにつれてマンパワー・プランニングの変更、ひいては本人のキャリアの再々設計ということも十分起り得ることなので、変更の含みは十分に残す必要がある。

・45歳以降の層

いわゆる中高年齢対策の対象となる年齢である

が、40～44歳の時期に設計したキャリア・プランとその推進経過をベースとして、それぞれがキャリアの第2ステップへの道を歩む時期である。

ただ60歳定年を考えた場合、問題となるのはこの期間における能力向上についてである。根本(1985)も指摘するように、この年齢層以降は自己啓発意欲が低下し、それが啓発努力の不足、ひいては能力不足につながっている現状であり、かつ自分がキャリア形成を行なって来た部門で順調に成長してゆく者はごくまれになってくるわけであるから、各場所、場所での適応状況を十分に把握することと同時に不適応時の対策も十分に考えておく必要がある。

3. キャリア開発にあたっての考え方

うえに述べた年齢層別の施策を考えるにあたっては、つぎの3点がポイントとなってくる。

- ① 本人の能力・行動の継時的なチェック
- ② 本人の成長意欲の不断の喚起
- ③ 本人の満足条件の発見

まず本人のポテンシャルをよくしらべ、常々挑戦してゆく気概を持たせ、それに応じた処遇を行なってゆくというものである。その意味でも、前節で述べたように本人の専門性(管理的職務を含めての)を不断にレベルアップするためのシステムをまず考えることが第1義的なこととなってくる。

その場合に克服しなければならない点として以下のようなものがある。

- ① 能力向上のための有効な手段の発見
- ② 知識・技能の陳腐化の防止
- ③ 単能的でない多面的な専門家への育成

①については、いわゆる教育中心の考え方とジョブ・ローテーションによる考え方の2通りがこれまで議論されてきた。しかし、現今の様に変化があらゆる面で急速かつ激しくなり、専門性の深化も進んでくると、これまでの考え方による教育では追従できかねる面が多々出現するであろうことは明らかであるので、ローテーションによる育成の重要性がこれまで以上に高まってくることはさげられない。このことはすでに第5章において

指摘したことでもある。しかし一方、現状では育成のためのローテーションなどと悠長に構えていられないことも事実であるので、ローテーション先でも可急的速やかに戦力の一員として行動できなければならない。したがって、これも第5章で指摘したとおり、なるべく類似性の高い部門への異動が好ましいことはいうまでもない。と同時に強い自己啓発意欲を持って能力開発に自身で取り組むことが決定的に重要となってくる。第5章でくり返しのべられている自己効力感向上の必要性もまさにここにその狙いがある。

②と③については、①について述べたと同様の事情によって、教育的なアプローチでは限度があることは共通しており、広い意味でのCDP(career development program)のうちで解決されてゆくべき問題となろう。たとえば、同一職務に長期間滞留させずに適宜新職務へチャレンジさせてゆくことや、リーダーシップを取らせる場面をいくつも設定するとか、複数プロジェクトへ参加させるなどのことが必要となってくる。

このような試みは、通常、育成段階にある“若手”に対してよく行われることであるが、どちらかという経験主義を標榜し、それに頼りがちな中高年齢層に対しても積極的に行われるべきであろう。ただ、この場合、若年層との差異を言えば、本人の成長意欲をより高めてゆくために、中高年齢層に対してはより本人の意向をとり入れて行った方が効果的であろう。そのためには、第4章に述べられている“連帯原理”の再確認、multi-ladder systemに対する十分の配慮が必要となると同時に、職務自体も“与えられた仕事”から“自から創造した仕事”へと転換させることによって内発的な動機づけを喚起していく必要がある。

4. 中高年齢者を中心とした処遇と動機づけについての考え方

上で述べたような不断の“能力リフレッシュ”を中心とした管理は、組織の活性化を高めることが期待されるが、一方で問題となって来るのが、中高年齢者を中心とした処遇である。

今後企業の高齢化が進行するにつれて、現在中高年齢者層に対して行われている「役職定年制」や「給与頭打ち」などの制度が前代おしに実施される可能性は常に存在するわけであり、これが画一的に実施されることになれば意欲の減退は若年層にまで拡大してこよう。そこで、今後の問題としては、定年延長制度の一環として現在かなり画一的に適用されているこれらの制度を、より個人の業績や能力に着目したかたちで修正を加えてゆく必要がある。すなわち、各部門で順調に昇進してゆく者と頭打ちで滞留する者の間に第3の道はある程度幅広く設定しておく必要があるのではなかろうか。現在でも所定の年齢を専門課長などと称して遇しているケースは多々みうけられるが、給与を中心とした処遇面においては、ほとんどが頭打ちというケースが多いわけで、これを能力差を加味したものに変えてゆくという方向である。

このことは、より若年の層については日常的に行われていることを、やや形を変えて中高年齢層に適用することにはかならない。しかし、このような修正的な制度の適用を受ける者が無制限に増加することは、一方できわめて不都合なことでもある。それ故、このような制度の適用者は限定的に考えざるを得ない。そこで、これらの制度の適用を受けない者の動機づけのための施策が必要となってくる。通常、このような場合には職務内容による動機づけが考えられることが多いわけであるが、それのみによることは困難な点が多いように思われる。

すなわち、Katz (1978) の「職務寿命」(job longevity) の概念にしたがえば、同一職務に長期的に従事すると職務による動機づけのレベルは低下し、相対的に給与、福利厚生、人間関係などのウェイトが上昇してくることが指摘されている。さらには、今後は中高年齢層についても新規で不馴れた職場への配置が行われたり、気に染まぬ職務、グレードダウンしたような職務に配置せざるを得なくなることが多くなろうことも予想される。そこで、やむを得ないことではあるが職務や給与以外の要因による動機づけを考えてゆかねばならないこととなろう。そのような試みはきわめ

て困難なことと思われるが、

- ① 良好で決適な人間関係の保たれる職場への配置をすること
 - ② 安定感と信頼性を高めるために雇用の保証を確実にこなうこと
 - ③ 健康管理を十分に行なうこと
- などの多面的なアプローチを考えてゆく必要がある、と思われる。

5. 人部部門の今後の役割

さて、以上述べたことを推進してゆくためには、十分な人事情報によって裏打ちされた、現在よりさらに進んだ形の個別的人事管理が必要となってくる。言葉を変えていえば、人事部門は現在よりさらに精密な形で各部門のマンパワーの状態の分析と評価を進めなければならないし、各部門間の調整とコミュニケーションの促進、各部門の問題解決に参画しながら解決のためのプログラムを考えてゆくような機能を高めてゆかなければならない。

そのためには、既存の評価システムや人事情報システムを十分に使いこなすことがまず必要であり、これまで述べたような事項を処理するためには、現在の水準より一段上の機能を備えることが必要となってくる。

この望まれる方向にむけての1つの対策として考えられるのが、情報コレクター、アドバイザー、マンパワー・プランナーの3機能をそなえた「キャリア・カウンセラー」とでも称すべき職務を持った担当者を新しく設置することである。これまで通常、キャリア・カウンセラーの機能としては各人のキャリア再設計にあたってのアドバイスが主体であり、実際には職場の上司があたるケースが考えられてきた。しかし、ここで提唱する新しい職務としてのキャリア・カウンセラーの場合は、的確な情報の収集とそれにもとづいた全社的な立場からのマンパワー・プランニングが第1義的な職務となってくる。いわゆるカウンセラー的な要素のみではないことに着目されたい。

したがって、当人の所属は当然人事部門である必要があり、また各部門との調整業務をも行なう

ので、かなり高い職位にあることが条件となろう。いま、その職務を要約すると、つぎのような5点になる。すなわち、

- ① 各人の適性および能力の内容とレベルを十分に把握すること。
- ② 各人の意向・希望・個人的事情を十分に把握すること。
- ③ 全社的な立場から本人にどのようなキャリア・パスをたどらせることが良いかを考え、各人にそれぞれが取り得るキャリアの内容を示唆すること。
- ④ 各人にその長所・短所についての情報を与え育成すべきポイントを指示し、また各人のキャリア設計に対して助言・援助をおこなうこと。

- ⑤ 以上の情報を総合化し、全社的な立場からマ
ンパワー・プランニングを立案し、配置計画を作成し各部門と調整すること。

このような機能は、本来であれば人事部長なり人事課長が持つべき機能であるが、実態的に考えて今日の人事部長・課長の現在業務の上にさらにこの機能を付加することは不可能に近く、そこで新しい職務の設置を考えるわけである。

以上、情報の管理と活用の面から人事部門の機能について述べたが、このほかにも専門職制度・人事配置・部下管理の面など、これから人事部門が取り組むべき課題はきわめて数多くある。しかし、紙数の関係もあり、それらについての詳細な検討は別の機会に譲らねばならない。

7

文 献

- Alderfer, C. P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, **4**, 142-175.
- Badaway, M. K. (1982) *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists*. New York: Van Nostrand & Reinhold. [角 忠夫訳 (1984) 『エンジニアリング・マネジャー』日科技連]
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, **84**, 191-215.
- Berlew, D. E., & Hall, D. (1966) The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, **11**, 207-233.
- Blotnik, S. (1984) *The Corporate Steeplechase: Predictable Crises in a Business Career*. New York: Edward J. Action. [石川弘義・浅沼昭子訳 (1985) 『昇進の危機』TBSブリタニカ]
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981) The 'self' in work organizations: A conceptual review. *Academy of Management Review*, **6**, 75-88.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press. [安藤延男・石田梅男訳 (1980) 『内発的動機づけ——実験社会心理学的アプローチ——』誠信書房]
- Deci, E. L. (1980) *The Psychology of Self-determination*. Mass.: D. C. Heath & Company. [石田梅男訳 (1985) 『自己決定の心理学』誠信書房]
- 江幡良平 (1985) 「CDP とジョブ・ローテーション」『月刊産業訓練』**8**, 24-31.
- Glaser, B. G. (1968) *Organizational Careers*. Chicago: Aldline Publishing Company.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley.
- Hall, D. T. (1980) *Careers in Organization*. Pacific Palisades, Calif.: Goodyear.
- Hall, D. T., & Fukami, C. V. (1979) Organizational design and adult learning. In L. L. Cumming & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Hass, F. (1968) *Executive Obsolescence*. New York: American Management Association.
- 波多野誼余夫 (1976) 「精神発達と社会化」 齊藤耕二・菊地章夫(編)『社会化の心理学』川島書店.
- Heilman, M. E., & Hornstein, H. A. (1982) *Managing Human Forces in Organization*. Chicago: Richard D. Irwin. [山本成二・梅津祐良訳 (1985) 『人材活用の行動科学』日本生産性本部]
- Heller, R. (1984) *The Supermanager*. New York: Heller Arts. [竹村健一訳 (1985) 『スーパーマネジャー』三笠書房]
- 土方文一郎ほか(編) (1980) 『80年代の管理職設計』企業研究会.
- Katz, R. (1978) Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, **23**, 204-233.

- 高年齢者雇用開発協会(編) (1981) 『アメリカにおけるキャリア・デベロップメント』 高年齢者雇用開発協会.
- 高年齢者雇用開発協会(編) (1982) 『専門職制度と雇用意識』 高年齢者雇用開発協会.
- 高年齢者雇用開発協会(編) (1984) 『企業内中高年教育プログラムに関する調査研究結果報告書』 高年齢者雇用開発協会.
- 高年齢者雇用開発協会(編) (1985 a) 『企業内中高年教育プログラムに関する調査研究結果報告書II』 高年齢者雇用開発協会.
- 高年齢者雇用開発協会(編) (1985 b) 『高齢化に伴う我が国企業人事管理の変化と特質に関する事例調査研究』 高年齢者雇用開発協会.
- 高年齢者雇用開発協会(編) (1985 c) 「特集・専門職制度」『月刊エルダー』 **8**, **9**.
- Korman, A. K. (1980) *Career Success/Personal Failure*. New York: Prentice Hall. [富岡 昭訳 (1982) 『出世と人間回復』日本リクルートセンター]
- Kwant, R. C. (1965) *Phenomenology of Social Existence*. New York: Duquesne University. [早坂泰次郎 監訳 (1984) 『人間と社会の現象学』勁草書房]
- Lawler, E. E. (1975) *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- 南 隆男 (1983) 「生きかたいいろいろ社会のキャリア開発」『月刊リクルート』 **8**, 44-49.
- Naisbitt, J., & Aburdence, P. (1985) *Reinventing the Corporation*. New York: Megatrends Ltd. [竹村健一 訳 (1985) 『サクセス・トレンド』三笠書房]
- Newcomb, T. M. (1950) *Social Psychology*. New York: The Doryden Press. [森 東吾・萬成 博訳 (1959) 『社会心理学』培風館]
- 人間能力開発センター(編) (1982) 『いまなぜ CDP か』青葉出版.
- Sarason, I. G. (1976) Anxiety and self-preoccupation. In I. G. Sarason & C. D. Spielberger (Eds.), *Stress and Anxiety, Vol. 2*. Washington, D. C.: Hemisphere.
- 佐々木尚人 (1985) 「国際化企業の組織に関する基礎理論：不完全分業の一般理論」『組織科学』 **18**, 2-16.
- 佐々木利廣 (1985) 「新時代の長期人材育成システム」『月刊産業訓練』 **8**, 18-23.
- Schein, E. H. (1961) Management development as a process of influence. *Sloan Management Review*, **2**, 59-77.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1979) The individual, the organization and the career: A conceptual scheme. In D. A. Kolb, I. M. Rubin & J. M. McIntyre (Eds.), *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Pp. 498-514, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980) *Organizational Psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. [松井齊夫訳 (1981) 『組織心理学』岩波書店]
- 生産性労使会議(編) (1985) 『労使の焦点：特集・管理職階層処遇の問題点』 **3**.
- 清水 勤 (1979) 『日本の経歴管理』日本経営者団体連盟.
- 総合労働研究所(編) (1980) 『季刊 フォーラム』 **23**.
- 組織学会(編) (1976) 『組織科学：管理者過剰と日本の経営組織』 **10**.
- 組織学会(編) (1979) 『組織科学：中高年層問題』 **13**.
- 高橋章浩 (1982) 『日本型専門職制度』日経連.
- 滝沢算織 (1984) 『企業内進路選択性』産業労働調査所.
- 俵 実男 (1980) 『キャリア開発入門』日本経済新聞社.
- 津田真澄 (1981) 『人事管理の現代的課題』税務経理協会.
- Van Mannen, J.V. (1977) *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: John Wiley.
- Van Mannen, J.V., & Schen, E. H. (1977) Career development. In J. R. Hackman & J. L. Shuttle (Eds.),

Improving Life at Work. Santa Monica, Calif.: Goodyear.

Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*. New York: John Wiley. [坂下昭宣ほか訳 (1982) 『仕事とモチベーション』千倉書房]

若林 満・南 隆男・佐野勝男 (1980) 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程——その継時的分析——」『組織行動研究』**6**, 3-131.

若林 満・南 隆男・佐野勝男 (1984) 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程——入社7年目時点でのフォローアップ——」『組織行動研究』**11**, 3-61.

Zey, M. G. (1984) *Mentor Connection*. Chicago: Richard D. Irwin.

Zigler, E., & Child, I. L. (1954) Socialization. In G. Lindzey & E. Andersons (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (2nd ed.), Vol. 3, Pp. 450-599. New York: Addison Wesley.