

■ 人間関係研究へのアプローチ

「その他大勢」を活かす人事管理の必要性

—大学生の就業意識調査の分析結果をもとに—

安藤 史江
(経営学部経営学科専任講師)

1. はじめに

近年、個を重視する企業経営の必要性・重要性が叫ばれている。以前と比較してはるかに多様な価値観を持つようになった人々から高い勤労意欲を喚起するには、企業中心の一方的な論理では限界があり、仕事を通じた彼らの自己実現が可能になる必要があると考えられるようになったためである。また、これからの企業環境には自分から企業に何かを提案できるような自立した個人こそ必要であるといった考えも、個の重視という最近の流れを支えている。

だが、経営組織論や人的資源管理論などの先行研究を概観すると、「個を重視する」、そのための「多様なキャリア管理が必要」というそれぞれの主張にもかかわらず、実際には、一方向にかなり偏った論調になっていることが伺える。それはこうした議論の焦点が専ら、独立心・自立心が非常に強い企業家精神を持った個人、あるいは完全成果主義・年俸制などの導入にも長期にわたって十分耐えうる卓越した能力を持つ個人に、合わせられていることである。すなわち、こうした先行研究では、重視すべき「個」とは、真の意味での一人一人の組織メンバーではなく、一般的にみて、かなり優れた個人を想定していると考えられるのである。

厳しい経営環境の中で即戦力が必要なときは、生産性の低い従業員は常以上に大きなコストとなる。その点、少数精鋭型マネジメントは確かに強い瞬発力を発揮することだろう。しかし現実には、世の中の大半を占めているのは、それら特別に秀でた資質や能力を持つ従業員ではなく、いわゆる「普通の人々」であろうと考えられる。したがって、その割合が非常に多い場合、優れた資質を持った人をより伸ばすマネジメントと同時に、むしろそうでない人々が生き

るマネジメントの有り方について十分検討する必要があると考える。すべての組織成員を自立した個人、卓越した個人に変革することは理想ではあっても、短期的にみた現実可能性は決して高いとはいえない。そもそも、真の意味での「個を活かす」とは、組織の大半を占める人々を活かすことであるともいえる。

そこで本稿では、こうした問題意識に基づいて、先行研究が主張する自立した個、仕事や企業に対して秀でた価値観や行動様式を持つ個が、現段階でどの程度存在しているのかについて、調査データをもとに分析を試みる。ここで分析に用いるのは大学生の就業意識調査のデータである。そのため、この結果をそのまま企業に当てはめて議論することはできない。とはいえ、将来のホワイトカラーとなりうる文系大学生の就業前の傾向は、その後の企業の人員構成と全く無関係なわけではない。その意味で、本調査結果は各企業が学習する組織を目指したり、そのための人事管理の有り方を探るうえで、1つの重要な検討材料を提供するものと考えられる。

2. 調査の概要

本稿で分析するのは、2000年10月後半から12月初めにかけて実施された「大学生の就業意識調査」のデータである。愛知県下3大学の経済・経営学部に属する合計515名の大学生、1年生から4年生を対象にして質問票調査を実施した。有効回答数は503、有効回答率は約97.7%であった。なお、有効データの内訳は男子学生315名、女子学生188名である。

3. 進歩志向者の回答傾向

企業がコスト的側面や人材育成的側面から、進歩志向をもった人物を求めるのは、ある意味で当然のことと考えられる。実際、本調査データを分析したところ、進歩志向を持っている者ほど、生産性の高さや学習活動の活発さに繋がると評価される回答をする傾向があることが明らかになった。

進歩志向の高さは、「仕事を通じて、自分が日々進歩しているという実感が欲しい」という質問項目（SHINPO）に対し、「1.非常にそう思う」から「4.全くそう思わない」までの4点尺度で測定している。この進歩志向と、たとえば就職活動の対象企業を選定するときに重視すること16項目との相関を分析したところ、表1のような結果が得られた。企業に重視する項目は、「1.非常に重視する」から「4.全く重視しない」の4点尺度で回答された。

表1 進歩志向と企業への重視項目との相関分析表

企業に重視すること	相関係数(N=503)	有意水準
1. 高い給与やボーナス	0.044	n.s.
2. 安定性	0.022	n.s.
3. 将来性	0.261	***
4. 世間での評判の良さ	0.098	n.s.
5. 研修・教育制度の充実	0.155	***
6. 有給休暇制度の充実	-0.010	n.s.
7. 転勤のなさ(少なさ)	-0.125	**
8. 実力主義の徹底	0.279	***
9. 職場の人間関係	0.223	***
10. 経営姿勢への共感	0.331	***
11. 能力・資格の活用可能性	0.356	***
12. 仕事を通じた夢の実現	0.421	***
13. 挑戦的な仕事の機会	0.423	***
14. 女性の活躍の機会	0.151	***
15. 従業員の自社への誇りの有無	0.398	***
16. 出世の機会	0.285	***

($p < 0.05$ *, $p < 0.01$ **, $p < 0.001$ ***)

表1から明らかなように、進歩志向の強い者ほど、仕事を通じた夢の実現や挑戦的な機会があることを重視する強い傾向が認められる。同時に、彼らは実力主義の徹底や自分の出世の機会などについても重視していることがわかる。これらの結果は、進歩志向の者の、仕事に対する積極的な態度を示すものである。

あわせて、彼らは企業そのものに対してもある種の信念を持って望もうとしていることがうかがえる。その好例が、10の「経営姿勢に共感が持てること」や15の「従業員が自社に誇りをもっていること」である。両者とも進歩志向項目とは0.3を超える高い相関係数を示しており、ともに1%水準で有意である。つまり、進歩志向の強い者ほど、自分が所属して誇りを持てる企業を求めているということであり、企業が「個を活かす」条件である、企業と組織メンバーとの対等・自立関係がここには成立していると見ることができるだろう。

4. 卓越した人々とそれ以外の境界線

このように、進歩志向をもった大学生が企業にとって望ましいと考えられる価値観を有していることは明らかであるが、ここで忘れてならないのは、真に望ましい資質・価値観を備えた者が全体に占める割合を確認するためには、彼

らとそれ以外を分かち境界線を明確にすることが必要だということである。

そのため、進歩志向に対する4つの回答グループのうち、その該当者が極めて少なく、また企業にとって望ましい価値観を持っていると判断しかねるグループ、すなわち「仕事を通じて進歩を実感したい」という質問項目に「4.全くそう思わない」と回答した14サンプル(約2.8%)、を除いた3グループすなわち、「①進歩志向が非常に強い」「②進歩志向は中程度」「③進歩志向はやや弱め」、をさらに男女別に分けた6グループを用意した。そのうえで、表1で進歩志向項目と比較的高い相関があった項目を選び出し、その各々に対して分散分析を行った。

その結果、たとえば16項目のうち最も高い相関が得られた「13.挑戦的な仕事の機会」の場合、グループ間に1%水準で有意な差があることが認められた($F=17.40***$)。

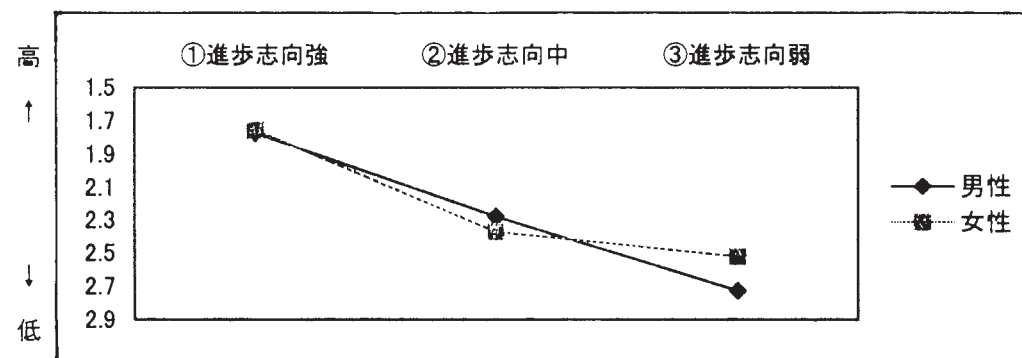


図1 進歩志向別の挑戦的な仕事重視度

図1は6グループの挑戦的な仕事の機会を重視する得点の平均値を算出し、男女別に折れ線グラフに表わしたものである。回答形式の関係上、挑戦的な仕事を重視するほど1に近く、重視しないほど3に近いので、軸を反転させて作成してある。この結果をみると、進歩志向の低い(③)グループが進歩志向のあるグループと比較して挑戦的な仕事を重視しないことは明らかな一方、意外なことに②と③の得点差より①と②の得点差の方が大きいことが読み取れる。

同様のことは、やはりかなり相関係数の高かった「15.従業員の自社への誇りの有無」に関する分散分析の結果からも読み取れる。6つのグループ間に1%水準で有意な差がある($F=14.0***$)とともに、②と③との得点差よりも圧倒的に①と②との得点差が大きいことが明らかである。

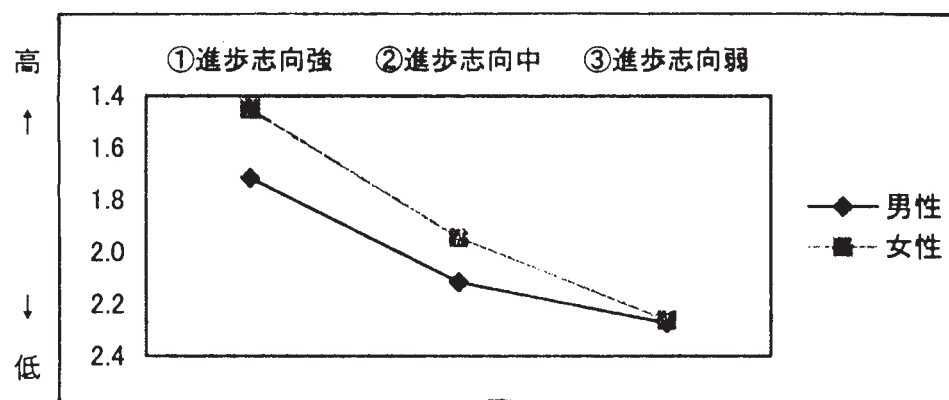


図2 進歩志向別の「誇り」重視度

以上の結果は、表1で高い相関係数を示したほとんどの項目についていえることであった。このことから本調査データに関しては、進歩志向が有るか無いかよりも、むしろ仕事を通じた進歩を「非常に強く望む」者とそうでない者との間にこそ大きな価値観の違いが存在しているといえそうである。つまり、この場合、いわゆる優れた人とそうでない人との境界線は①と②の間であったと考えることができるのである。

5. 自立した個の割合

それでは、①と②の間に境界線を引いた場合、この調査の回答者のうち、自立した個にあたる大学生は全体の何割を占めているのだろうか。この疑問に解を出すべく改めて単純集計をしたところ、男性119名、女性49名の合計168名がこれに該当することが明らかになった。これは、本調査の有効回答者数の約3割にあたる。いいかえると、全体のおよそ7割の回答者が、いわゆる「普通の人々」となることになる。

この3割を多いと捉えるか少ないと捉えるかによって議論は大いに分かれることが予想されるが、本稿では、一般に「その他大勢」と捉えられがちなこの7割の人的資源こそ有効に活用すべきではないかと考える。そしてその際には、卓越した個とは異なる、彼ら専用のマネジメントが別に必要になることはいうまでもない。