

〔研究ノート〕

生涯教育理念革新に関する課題

一雇用制度と成人教育の問題点一

影 山 僖 一

目次

はじめに：日本企業における若年者早期退職問題

第1章：終身雇用制度と企業内研修

第2章：コミュニケーションの植民地化

第3章：日本人の発想と学校教育との齟齬

：ドーアとホフステッド

第4章：新入社員の早期離職問題

第5章：メンバーシップ制度とサポーター育成

結論：職場での使命感、忍耐力育成

はじめに：日本企業における若年者早期退職問題

本稿は、企業組織を形成するメンバーによるコミュニケーションが正しい方法で行われることがないために、組織のメンバー間には多くの誤解と軋轢を発生させて、新卒者を中心に組織を早期に退職せざるをえないという日本企業の抱える問題点を紹介しその解決策を模索するものである。具体的には企業組織における新卒者の早期退職という状況に対する企業内研修と学校教育の在り方について問題提起をすることとした。課題に取り組む際に、常識的なアプローチとは異なり社会システム論の権威であるハーバーマスによるコミュニケーション論で指摘されている資本主義と官僚による生活世界における人間間の平等で自由な人間関係に対する圧力を中心に人間関係の現状を考える。すなわち、ハーバーマスのいう生活世界におけるコミュニケーションの植民地化という発想に大きなヒントを得て日本の社会問題の解明を行なうという従来とは異なる手法を中心に据えてアプローチするものとする。そこで今回は、常識的な発想の原稿とは異なるために、論説ではなく研究ノートとして投稿することとした。

- (1) ここでの課題は平等な立場で自由な意見交換がおこなわれていて良好な人間関係が維持できれば防ぐことの出来ることだが、円滑な人間関係を維持できないことに問題の原因がある。そこで、コミュニケーションの在り方に早期退職と職場の混乱という職場のトラブルが発生する問題の提起を行なうものとする。終身雇用制度を採用してきたわが国では、そうした問題が若者の新規採用者に集中して起こるようである。企業は多くの職員を動員して、経費負担を覚悟の上で新卒者の採用を行うが、

入社後約三年以内の早期の退職者が多く、それが日本企業に対して大きな問題を投じている。

- (2) 本来、日本人は組織に忠実であるとされてきたが、特に若者の早期退職が今日の問題を投じている。若年者退職の背景には、企業側の姿勢に問題があるだけでなく、企業組織内のコミュニケーションの在り方や就職以前の教育制度など複雑で広範な問題が介在している。そこで、本稿ではハーバースによるコミュニケーション問題に関する独特の指摘を紹介し、前号に引き続いて、社会全体のシステムと意思疎通の問題を取り上げる。さらに、日本人の組織への対応の特色を説明し、そうした中で企業組織の対応の問題点を紹介し、さらに、学校側の教育の課題も指摘するものとする。新卒者に退職者が多いことから特に学校の職業教育の問題点を指摘するものとした。
- (3) わが国では、職場の退職者が新規卒業者に多く見られることから、職場の意思疎通の歪みから発生していることが考えられる。本来、日本人は、集団指向が強く、組織に対する忠誠心が強いとされてきた。そこで、日本人の特性に配慮した組織に対する忠誠心がなぜ若者にはみられないのかについても問題とすることとした。ここでは日本企業におけるメンバーシップという経営者選別の基準に関することも解説し問題の真相に迫る事した⁽¹⁾。
- (4) 最後に、現在多くの問題を投じている職場における中高年のキャリア・プラトーの問題と関連して新卒の早期退職者の問題について簡単な指摘を試みた。中高年の熟練度の停滞は新卒者の早期退職の大きな原因の一つとも考えられるために、キャリア・プラトーの問題は避けては通れない課題といえる。しかし、紙幅の制約で問題の解明は次号とする。

第1章：終身雇用制度と企業内研修

終身雇用制の原点は、1910年代における日本の重工業の発展にあるものとみられる。そこでは、従来、わが国機械工業においては、熟練を要する製造工程を担当する職人の多くを請負制で人入れ稼業の親方に依存して調達してきたが、前世紀初には、企業が直接に雇用する方式に転換して、熟練労働者を内部職員として囲い込んだという職員採用方式に関する転換がある。熟練労働者を企業が直接に雇い入れて、熟練労働の内部での育成を計るために労働者に終身の雇用を保証したという事情がある。こうした措置により、彼らは、定年まで、職場、仕事、給与を保証された。そうした慣行は、多くの職種の職場に波及し、昭和期に至ると、職員を学校卒業と同時に採用し企業で訓練して、定年まで会社で面倒をみることとなる。また、企業が労働者の訓練や研修をも担当することとなる。そこで、日本の終身雇用制度を簡単に紹介して企業内訓練の功罪の特色を解説するものとする。

(1) 影山僖一 (2018年) [自己中心性の人間に対応した教育理念：コミュニケーションとより良き人間関係] 千葉商大紀要。第56巻第1号。

1：日本企業の特殊な労働慣行：機械工業と終身雇用制度

わが国では、明治30年代には、労働者の権利獲得運動が労働争議という形で尖鋭化したという。そこでは、当然に待遇改善の要求が高まる。そうした中で、1907年頃からの重工業中心の産業転換に伴い、雇用形態の多様化がみられた。機械化が進行していた紡績、化学などの工業では、雑役等の労働部門を除き、すべて、企業が直接に労働者を雇用し始めていたとされている。しかし、手工業的熟練の重視された重工業では、基幹労働部門も請負制であった。高度な熟練労働を要する工程も、職人の紹介を専門とする親方に熟練工の調達を委任する請負制が採用されてきた。しかし、機械工業においても、1910年頃から終身雇用制に移行したといわれている。経営学者の間は1910年代における日本の重化学工業成立期における熟練労働力の形成と終身雇用制の確立のプロセスを確認して、日本の経営成立の柱と指摘する。そこで、20世紀初頭より、わが国では、機械工業を中心として多くの企業が職員の採用方式を請負制から従業員の直接雇用に転換している。請負制の崩壊は機械化の進展に比例していたともみられる⁽²⁾。

機械化に伴い、機械の操作につき熟練工の養成が大きな課題となる。その際、熟練労働力の確保と育成に際しては、日本では、人間を怠け者とみてマニュアルによる労働者を管理する科学的な管理方式が採用されなかった。これは、職員の採用、訓練、労務管理に際して科学的な管理方式が中心をなすアメリカ方式とは大きく異なる考え方である。日本では、代わりに、家族主義的な、経営者の温情が、従業員の待遇と研修に活用されたという。それは、一面では、労使の協力関係の強化にはプラスとはなったが、半面では、労使双方に甘えの構造を定着させることとなる。

2：近代における日本の温情主義

日本の労働慣行においては、欧米風でなく日本の温情主義の浸透した理由を確認することが必要である。そこでは、機械化の推進の際に熟練が尊重されて、企業に人間をとどめておくことがなされた。そこから熟練労働者の終身雇用制度が導入された。熟練工の不足、IT化、機械化等の近年の労働需給の変化により、20世紀末には、終身雇用制度を存続させることの意味が薄れてきた。

3：終身雇用、年功序列制度のインパクト

終身雇用制度は、労働者の成果には直接には結び付かない。しかし、効率、成果主義ではなく、企業内に働く従業員の仲間の団結力の強化には役立つ。従業員間の協力は、人間そのものとしては集団にとり重要なことである。問題は、企業経営の生産性の向上と効率との関係が問われる。従業員の団結は、間接的に効率の向上となると信じられていた。他方では、それがなれ合いで企業不祥事の原因ともなる事も考えられる。

4：企業内の訓練不足

高度成長期という大量生産方式の経済性が大きな企業発展を支えていた時代は、大企業

(2) 間 宏 (1989年)『日本の経営の系譜』文真堂。

経営も大きな問題はなかった。企業内研修も、従業員が企業内に止まるような研修を行うことでその役目を果たすことができた。しかし、1990年代となると、新たな知的産業やサービス産業が外国で発展し、そうした新興産業との競争が激化すると彼らとの競争にも対応して、わが国では企業内において高度な技術の研修が求められていた。その上、売り上げの停滞、利益の減少の中で、企業の担ってきた企業内福祉が徐々に減少して、さらに、リストラを行うことで社内の人間関係も大きな摩擦を伴うものとなる。

5：経営者の力不足と終身雇用制の崩壊

企業経営方式の変化をみると、経済環境の激変と共に、経営の内容にも大きな転換がある。経営者にも、企業内組織を取り仕切り、従業員からの信頼の厚いリーダーが消えつつある。従業員の経営者に対する信頼はなくなりつつあるという。経営の環境は激変して、以前のような経営者による企業統治が衰退している。

高度成長期の企業での終身雇用制度が崩壊し始め、企業内研修も形式的なものとなり、従業員の企業に対する忠誠心も希薄となった⁽³⁾。

第2章：コミュニケーションの植民地化

企業組織に起こる問題の多くは、メンバー相互の意思疎通の在り方が大きな問題の発端となることが多い。そこで、ハーバーマスのコミュニケーション論を紹介して、課題の回答に迫るものとする。ハーバーマスは人間社会の活動の根底には、まず、ヒトとヒトとの相互間のコミュニケーションがあり、そうした意思疎通の活動にこそ社会的なものの基底があるとみる。彼はコミュニケーションの在り方につき独特の方式を指摘したが、これには多くの異論が寄せられた。その反論の要旨は以下の通りである。

- (1) 言語による意思疎通が社会の権力現象と切り離されて把握されていること。
- (2) 意思疎通方式に着目することとコンセンサスの達成を無前提的に仮定することとなり、コンセンサスの契機を一切捨象した一面的なコミュニケーションの把握に止まること。

このような批判は必ずしも、ハーバーマスの真意を理解しているとは言えない。ここで、ハーバーマスの所説の趣旨を簡単に紹介するものとする。

1：コミュニケーションの条件

コミュニケーションが成立するためには多くの条件が必要となる。まずは、参加者双方に相互に責任能力があり、相手方との意思疎通を望んでいることが前提条件となるが、その他にハーバーマスは多くの条件を付加している。

合理的な意思疎通のためには、コミュニケーション相手として、その発言に責任能力を

(3) 青木昌彦(2008年)『比較制度分析序説：経済システムの進化と多元性』講談社。

有することが他の条件となる。対話に際しては、相互にコミュニケーションが可能となる条件を備えることである。話し手、聞き手の要求としては、数点の条件が要請されている。

(1) 話し手、聞き手の条件

まずは、自分の真意を適切に表すという真実性の要求が求められる。話し方の正当性に関する要求としては、聞き手が理解可能な方式に沿った解説をするという能力を有することである。話し手に対する正当性の要求としては、自分の意思を正確に表現した誠実性が求められる。それは、聞き手にとり理解できるという理解可能性要求でもある。そこで、形式的には、コミュニケーションの成立要素として、以下の条件が求められている。すなわち、発話行為の真理性、正当性、誠実性であるが、それらの内容に関する理解可能性は、その都度、当事者たちの性格により、内容は異なるものとなる。こうした条件が、揃わないと正しいコミュニケーションは成り立たない。

(2) 話し手、聞き手の双方の諒解事項としては、以下の条件があること

- (ア) 双方が課題のテーマに経験と興味を共有すること。
- (イ) 発話行為に理解が求められるように話すこと。
- (ウ) 自分の表現が相手に十分に理解できるように話すこと。
- (エ) 聞き手の意向に沿う話し方をする。

(3) より良きコミュニケーションの要件として以下の四点が重要であること

- (ア) 真理性要求を満たすこと。自分の発話内容が聞き手に十分に理解できる事を確認すること。
- (イ) 正当性要求。状況に応じたしかるべき規範に沿うものであること。
- (ウ) 誠実性のあることで、自分の意向を十分に表現していること。
- (エ) 理解可能性の課題と理解可能性の要求⁽⁴⁾。

2：体系的に歪められたコミュニケーション

多くのコミュニケーションは、話し手、聞き手が平等に対等な立場での誠実な対話として成立していないケースが少なくない。コミュニケーションの基本構図としては、対話の関係者の立場が対等ではなく、しかも双方が相手を貶めようとしているケースもままあることが注目される。具体的には、対話の相手とその姿勢が先の(3)に指摘した四つの基準に合致しているか否かが問われる。これに違反しているものは、自分の主張の客観性を理解していないものである。そうしたコンフリクトの契機の体系化を阻止するのが体系的

(4) 佐藤勉「序論：パーソンズとハーバーマスからルーマンへ」、佐藤勉編(1997年)『コミュニケーションと社会システム』恒星社厚生閣。1-30頁。

ハーバーマスは、機能主義的理性を前提とするパーソンズ理論が社会的なものの把握に欠陥があるとみている。また、ハーバーマスはルーマンの人間社会を把握する為の前提としての人間を自己中心性のつよい生物とみるAPE(オートポイエーシス)理論への傾斜に警告を発している。人間の持つ社会性をルーマンよりも重視しているようである。

ハーバーマス著、細谷貞雄他訳(1973年)『公共性の構造転換』未来社。

川崎修、杉田敦編(2006年)『現代政治理論』有斐閣アルマ。

水上英徳「生活世界とシステム」佐藤勉編(1997年)『コミュニケーションと社会システム』恒星社厚生閣。159-180頁。

に歪められたコミュニケーションを救済するものとなるという。

また、個人の自我アイデンティティの確保という問題がある。これを確保することが正しいコミュニケーションを形成する重要な条件となるのだ。これは、コミュニケーションにおける間人格的な関係を通して他者の承認を得ることでしかえられないことだ。この承認がえられないことがコミュニケーションのアイデンティティの危機となる。アイデンティティの危機に関わるコンフリクトに直面した個人にとりそのコンフリクトが顕在化してはならないうちから虚偽のコンセンサスを整理する以外に道がない事となる。これが体系的に歪められたコミュニケーションとなる。

3：生活世界の植民地化

コミュニケーションにおいては、表面的なコンセンサスの裏に潜むコンフリクトの隠蔽の問題がある。ハーバーマスは、人々のきずながない自我アイデンティティの問題を明らかにしている。そこでは、自我のアイデンティティ抑圧のメカニズムの解明が課題となる。ハーバーマスが記号論的なアプローチや素朴な経験主義的アプローチを退けて再構成的な方法による形式的分析を進めるのはコミュニケーションの現実相に至るための不可欠な理論的措置であるといえる。

- (1) そこでは、生活世界の植民地化が問題となる。それは、近代史俯瞰主義と近代的行政という二つのサブ・システムが生活世界に対して破壊的な影響をおよぼすことである。次の言葉に注目してほしい。個人的コンフリクトや社会的コンフリクトを明示化して解決するために必要な表現能力を欠くと、コミュニケーション能力の弱体化にいたるとハーバーマスは明言する。コンフリクトのある事を無意識のうちに隠してしまい表面的なコミュニケーションを続けることでコミュニケーションの歪曲化が生ずる。体系的に歪められたコミュニケーションの下では、人々は各自の直面する問題を相互の意思疎通で解決することが困難となる。
- (2) 相互作用コンピテンスは、コンフリクトに直面してもコミュニケーションを取りやめたり、コンフリクトのことを隠してうわべだけのコミュニケーションを続行するのではなく、相互の意思疎通を通してコンフリクトを解消することをいう⁽⁵⁾。

4：会話の内部組織化

以上の諸点を会話は要求しているものとみる。聞き手と話し手の双方が諸点を自動的にチェックすることで、コミュニケーションは進行する。会話の内部組織化が進行している。そこでは、外部組織化も行われている。

対話の成立には以上の内部組織化にくわえて外部組織化が必要になる。それは、会話参加者、対話のための時間、踏み込み方などがそれに該当する。会話の社会的コントロールである。会話の進行に向けたコントロールの問題が発生する。会話は、内部組織化と外部組織化の双方が両立することで成立するものとなる。

(5) ハーバーマス著、細谷貞雄他訳 (1973年)『公共性の構造転換』未来社。
川崎修、杉田敦編 (2006年)『現代政治理論』有斐閣アルマ。

5：意図的に歪められたコミュニケーション

人間関係では、会話の内部組織化が損なわれると体系的に歪められたコミュニケーションとなる。さらに、妥当要求という規範に外れたものとなる。それは、話し手が自分の要求に脚色を加えていることである。家族内においても歪められたコミュニケーションがしばしば発生する。自分の自我アイデンティティを人間は自動的に抑圧することが多い。話し手は、自分のアイデンティティを抑圧している。まずは、歪められたコミュニケーションはアイデンティティの抑圧から生まれるのである。それは、外部からの圧力で生ずる事も多いのである。

6：歪められたコミュニケーションと生活世界の植民地化

ヒトの日常で、起こる歪められたコミュニケーションでは表面的なコンセンサスの裏に潜むコンフリクトの隠蔽の問題にハーバーマスは鋭い分析を加えて、自我アイデンティティの抑圧のメカニズムを確認している。日常生活においても正しい意思疎通の条件が歪められることが多い。

- (1) 資本主義：それは、日常生活における対話の条件を歪める元凶をなすものである。資本主義社会体制の進展にともない経済的な強者による圧力で一方的な意思が貫徹されて弱いものは強者に従がわされることである。
- (2) 官僚制度：国家権力やそれに従う官僚による国民に対する犠牲を強いる圧力で市民が絶えざる抑圧に呻吟していることである。これらの日常にみられる社会的強者による市民に対するいじめは、対等な対話の基盤を奪うものである。こうした生活世界の植民地化が大きな問題となる。それは、主として資本主義的経済と近代的行政から発生するものである。
- (3) 二つのサブシステムによる生活世界に対する破壊的な影響：社会における不条理の真の問題解決は、抑圧された市民が本心を披歴して先に指摘した社会悪と戦うことである。すべての市民の真の意思疎通は人間の間の対等の条件でのみ成立する。多くの分野において正確で適切な意思疎通が妨げられている。

第3章：日本人の発想と学校教育との齟齬：ドーアとホフステッド

われわれ日本人は、日本のことや日本人について世界で最も良く知っていると思われている。しかし、日本人の性格に関して十分に認識していないことが多い。日本人と比較して自国民の特性を研究した外国人に指摘されて初めて日本人の性格に関して気付くことが多い。特に、高度経済成長期に蔓延した日本人が相互に仲良しで協力的であるなどということは大きな偏見に近い。日本人の特別な性格である経済合理性という特性を知らないとわれわれは人間関係において誤った対応をして人間関係をさらに悪化させることが多い。以下は、外国人の眼から見た日本人の特性を指摘して、職場を中心にわれわれ日本人の特性を観察したものである。日本人の特性を知り、それに対して修正を加えることは、教育改革にとり極めて重要なことでもある。

1: ドーアの指摘する日本人の経済合理性

イギリスと日本との二つの工場で二カ国の人間関係に関する特色を観察したドーアは日本人の労働者とイギリス従業員の言動の格差を観察している。彼は、日本人の異常な経済合理性の高さを指摘する。如何に不合理なことでも経済性を考えて、自分にとって不利になるようなことは発言を控えるのが日本人であるということをもドーアは指摘している。自分にとり得をするか損をするかで自己の言動を決定するということである。組織や他人の言動がいかにか非合理であっても、それを指摘することが、自己に不利となることが予想されるケースでは、組織や他人に対してクレームや批判を行なうことはないという。

人間の行動を決める基準は自己にとり経済的に合理性があるか否かであるという。これは、職場で日本人があらゆることに我慢をするのは、経営者の言動が正しい事と信じているわけではなく、クレームをつけたり、他人を批判することをしないのは、自分の未来の損得を経済的に考えた計算の結果であるという判断である。対人関係で他人に対する協調性が強いとみる見解は大きな誤解だという。日本人が対人関係での協調性があるといわれているが、それは自己利益のためであるということとなる。

日本企業では、労働者は多くの不満に耐えてよく働くとされている。職場の生産性の高さは、管理が良好だからではなく、日本人の組織に対する忠誠心によるものとされている。日本人の行動原理によく精通していることは組織管理の前提条件となる⁽⁶⁾。

2: キサラのいう日本人の自己中心性

1980年代まで継続した日本の高度成長は20世紀末に至り終息したが、それにともない終身雇用制もなし崩し的に崩壊し、失業率が上昇している。そうした中で正社員としての仕事を探すことが徐々に困難となってきた。こうした雇用情勢の悪化を反映して、国民の心が荒んで自己中心的な態度が強くなったとされている。また、国民の他人に対する思いやりと奉仕の精神が衰退しているとされてきた。キサラの実施したおよそ95項目の質問からなるアンケート調査の結果は、明らかに日本人の現代における自己中心性を物語るものとなる。具体的には、利他心の重要性には多くの国民が賛同している。しかし、そこでは、他人に対する具体的な協力ということとなると、多くの人々が、自分では協力をしないという意向を明らかにしている。他人に対する協力は、すべて他人任せにするという姿勢であり、自分は他人に対する奉仕には手を貸さないという回答が出されている⁽⁷⁾。

3: 日本人の権勢への異常なこだわり: ホフステッド等

日本的経営論が盛んに喧伝された時代には、あまり世間の注目を浴びることはなかったが、忘れてはならない日本人の欠陥がある。日本人は協調性が強く、職場における待遇や管理者の取り扱いが平等であれば、職場の協調性が維持されるという神話が、日本の職場では平然とまかり通ってきた。しかし、それは、必ずしも正鵠を射た見解ではないことである。多くの外国人研究者により指摘されてきたことだが、日本人や日本の職場におけ

(6) ドーア・R著、山之内靖他訳(1987年)『イギリスの工場・日本の工場: 労使関係の比較社会学』筑摩書房。

(7) キサラ・R、永井美紀子、山田真茂留編(2007年)『信頼社会のゆくえ: 価値観調査にみる日本人の自画像』ハーベスト社。

る従業員の姿勢を理解するためには、日本的経営論で常識とされてきた日本人像とは異なる指摘を確認することが肝要である。

これまでに信じられてきたような日本人の他人との職場における協調性、職場での異常な勤勉性などといわれている通説とは全く反対の研究結果が発表されている。日本人の本性をあまりに神聖化して、従業員の性格や職場での協調的な人間関係を強調することは極めて危険である。より望ましい人間性や職場における協調的な人間関係を日本人に普遍的なもの前提とすることは合理的な考え方ではない。

また、職場における労務管理の一環として行われる管理者による従業員の勤務に対する評価制度も適切に行われているケースは極く一部に止まるという結果が発表されている。管理者の独断と偏見での評価が多いとの研究結果が公表されているのである。管理者の個人的感情で従業員に対する勤務評定がなされるのであれば、職場で従業員が真面目に働くことは期待できない事である。日本的経営論などという俗説の崩壊する根拠の一つとなる。

(1) 権勢欲：友達として管理職を理想化する新人，ワンマン指向の管理職

1970年代までに大きな力を誇った電子機器メーカーで世界的な大企業であるIBMの主要国の従業員を取締役、管理職、従業員、現場労働者、等全ての職種を対象とした勤労活動に関する意識調査が行われた。その結果、日本人は外国人に比べて権勢欲が強いという。勤労意欲は高いが、それが権勢欲から出ているという事の様である。特に、管理職には権勢欲のかなり強い事が印象的である。また、その地位により、権勢欲の現れ方に大きな変化がみられるようである。すなわち、新人、一般職員と管理職とでは、自己の地位や権力に対する意欲に大きな格差が認められるということである。新人は管理職に友達のような扱いを求めるが、管理職はワンマンとして強い権力を指向する。ここに大きなギャップが生ずる。そうした傾向は外国でもある程度は認められるが、日本においては双方の格差が外国よりは少し大きい事に筆者は注目した⁽⁸⁾。

(2) 専門経営者が独裁者に転身する土壌

日本では、高度成長の終焉と企業内における権力者の独裁とが符合して顕著になったとみられる。専門経営者の独裁者化の傾向である。そこでは、権力者に対する従業員の極めて顕著な忠誠が迫られるという。忠誠を迫られる日本における高度成長後の職場環境に権力の位置関係が反映されているようである。権力者である取締役、管理職と新人や普通の従業員との間の権力行使と従業員の忠誠度に対する期待が大きく異なる事の背景には、先に指摘した日本人の異常な性格と行動が認められる。日本の職場における管理職の異常な権力欲に対する注意が求められている。日本の職場環境を従業員間の協力意欲が強いとか強度な和の精神を強調することはかなり危険である。こうしたホフステッドの調査結果の示唆する職場の異常な環境変化が大きな問題を起こす潜在的可能性に注意することが肝要である。

4：専門経営者の後退

ある経営学者は、1990年代よりの日本的経営の衰退と経済停滞の原因として、経営者

(8) ホフステッド・G著、安藤文四郎他監訳（1984年）『経営文化の国際比較：多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版部。

の資質の衰退を指摘している。日本的経営の衰退要因として、新たな時代に対応する戦略策定能力のない専門経営者の欠陥と管理にのみ目を向けた自己保身の経営者のなせる業という評価を下している。そこで、彼は1990年代からの日本の経営の衰退とそれをもととした日本経済の停滞要因を、日本の専門経営者（MBA取得者）がアメリカの創業経営者に敗退した結果であるとの推論を下している⁽⁹⁾。

日本経済の停滞は、大量生産の経済性の高い製造業中心の産業構造に固執したために、人間の個性に高い経済性が期待される知識産業、IT産業などへの転換に遅れた結果ともいえる。個人の個性を抑圧する産業のみを重視する日本経済の未来は極めて暗いものとみられる。

第4章：新入社員の早期離職問題

わが国企業の大きな悩みの一つは、新規に採用した新入社員のうち少なからざる職員が数年のうちに退職することである。多数の企業では、多くの担当者を充当して次世代の企業を担う優秀な新入社員の獲得に努力している。また獲得した社員の研修にも多くの社員と資金を充当してきた。それにもかかわらず、入社後数年で会社を辞める新入社員が多く、大変な経費負担となり社会的な損失となってきたとされている。そうした中で職業教育と社会教育の役割りはきわめて大きいといえる。職業活動の意義と社会貢献の役割りを充分に教育することが求められている。ここでは、企業側の損失と新卒者にとってのマイナスの実態と問題点を指摘するものとする⁽¹⁰⁾。

1：企業側の問題

新入社員の早期退職問題の損失は企業側にとりダメージが大きいことになる。以下のような問題が起こるのだ。

- (1) 採用コストが無駄となること。(2) 教育訓練投資の回収が不能であること。
- (3) 翌年度以降の募集・採用活動への影響もあること。

2：新入社員側の課題

大変な努力を傾注して、入社した会社員としての権利放棄は新卒者にとっても、大きな時間の無駄となる。そこでは、就職試験に費やした時間と努力が無駄となることである。何といても、新卒社員にとって離職に伴う心理的・精神的な負担が大きいことが問題となる。さらには、退職新卒者としての新たな職場探しに向けた困難が強まる事である。

(9) 三品和広 (2005年)『経営は十年にして成らず』東洋経済新報社。

日本的経営の衰退要因として、年功序列制、終身雇用の弊害、さらには、長期的経営戦略を軽視した経営者の闇が提示されているようである。さらに、専門経営者による能力の限界として、以下のようなことが指摘されている。有能な人材を異端な言動ゆえに排除して、忠誠心のみを職員を後継者として職場に残すことと、結果として職員から信頼されない経営者の増殖という現実がもたらされている。

(10) 影山僖一 (2012年) [専門経営者による企業統治の功罪：情報共有としての日本的経営の再点検] 千葉商大論叢、第50巻第1号。2012年9月。

3：新入社員の組織適応を促進する要因

早期退職という社会的損失を防ぐために、すでに多くの施策が講じられてきた。以下のような方策が実視されているが、しかし、まだまだ改善すべき問題も多い。

(1) 組織適応を促進する入社前の体験の拡充

入社前の就職活動が入社後の組織風土の受容及び組織風土に影響する事である。できれば、学生時代に学校では、社会体験の重要性を強く教えることが必要とされてきた。特定の組織に参加して、社会のために何らかの奉仕活動を行なうことの意義を強く学生に印象付けることが肝要である。そこでは、単なる自分の意思と行動を決めることだけではなく、社会を構成する組織に参入して、組織の慣習や人間関係の中で、その制約と規律を守ることの重要性を何らかの形で教えることが肝要である。

自己の価値観や組織風土の確認の上で、自分の性格や価値観での自分の対応の仕方を判断して、入社を決めていれば、離職を抑制することは出来たものとみられることである。

(2) 入社前の組織要因

企業側も組織としての特色を明らかにして、仕事の辛い部分がある程度開示する姿勢が求められているようである。企業側は、説明会で組織風土が新卒者にとり溶け込みやすいという事を過大に宣伝する傾向がある。良い事ばかりでなく、悪い事も含めた現実的な仕事内容を紹介することだ。大学側がこうした分野で協力する事が肝要である。

(3) 組織適応を促進する入社後の個人要因

社内行事に積極的に参加して、社内メンバーとのネットワークを形成することである。このあたりに、大学における教育内容の拡充により、人間関係形成の促進を助けることが出来る可能性がある。

(4) 入社後の組織要因

会社の仲間や先輩、上司が新人に情報提供を行い、その能力向上を支援することとすることが大切である。関係者の情報提供、仕事の助言などのアドバイスするべきであろう。

4：就職ガイダンスの在り方

大学側にも改善すべき点はありそうである。就職ガイダンスでは、会社組織の規律、会社組織における仕事の進め方、自分の意見発表の仕方を明らかにすることが肝要である。また、ある程度は組織の在り方、意思決定の在り方、経営戦略決定の方式に関する解説も求められているようである。職場でのパワハラに対応する能力の訓練も期待されている。

また、職場の予備体験となるインターンシップに向けての注意事項の伝達の際にも、工夫が求められている。経営戦略論のテキストを紹介して、受け入れ先の戦略の特色を明確にすることも肝要である。また、経営管理論を研究して、管理職の役割に関する認識を深めておくことが求められる。

5：人間関係の研究

人間は、多くの分野で相互の協力関係により支えられている。人間関係の改善が大切である。

なによりも大切なことは、人間相互の協力関係を深めることである。学校の最も大きな役割はより良い人間関係を学ぶことである。そのためには、対人関係において対等で、相

互利益を高める方式を促進することである。自由な立場で相互に対話を進めることである。そうした自由で対等な人間関係を形成する方法を学ぶ事が求められている。理想的なコミュニケーションの促進が良き人間関係を形成するための有力な手段となる⁽¹¹⁾。

第5章：メンバーシップ制度とサポーター育成

若手の新入社員が職場で長期に勤務を継続して、組織の中の一人のメンバーとして職責を果たすためには極めて重要なことがある。それは、多くの職員を抱えている企業としては、そこに最後まで残る人材の判定に際して一応の基準を設けていることである。それは、当然不文律のことが多く、創業者とか社長のところに強く維持されていることである。

それは、当然ながら一般の社員には知らされることはない。しかし、社員にとり重要なことは、自分の存在がやがては、企業の重要な柱となることを夢見て努力することである。とりあえずは、以下のようなことに配慮し、特に対人関係には十分な配慮をして注意深い対応を進めることが肝要である。新入社員の多くを幹部に登用することは出来ないことである。段階的に差別して優れたものを最後まで残すこととなる。当然に選別が求められている。そうした事実は隠されることが多い。しかし、緩やかに開示して行くことも肝要である。ただ、組織への参加者には、心がけるべき心得がある。その際の必要な条件を指摘する。

新入職員は職場の中の職員の長所を探求して、多くの優れた職員から学ぶ姿勢を強く持つことである。他人に対する批判を避けることが肝要である。以下のような、諸点に留意することである。

1：多くの職員とは充分に注意して対応をすること

職場の人間の行動から学ぶ姿勢を貫くことが肝要である。若い人、中堅の職員、高齢者などの全てから学ぶという気構えを持つことだ。まず、会社は、能力のある人間で溢れているという事実を確認することが肝要である。職場全体のリーダーに対する自分はサポーターとなる覚悟が必要であることだ。

2：情報を独占しない事

ハウレンソウを欠かさない事である。職場の上司やメンバーへの報告、連絡、相談を緊密に行なうことが求められている。同時に、職場の関係者に対する批判は出来るだけ避ける事が大切だ。職場の仕事の進め方にはそれなりの先輩の工夫改善がある事とそれを高く評価することが肝要である。

3：学生気分を払拭すること

日本の大学教育の欠陥は、自分で考えて行動することを教えてこないことである。その

(11) 竹内倫和 (2018年)「新入社員における組織風土の受容に向けた方策と課題」産政研フォーラム, Spring, 2018, No. 117.

Goodlad Sinclair, 1996. *Speaking Technically*, Imperial College College Press.

御手洗昭治 (2017年)『ハーバード流交渉術：世界基準の考え方・伝え方』綜合法令出版株式会社。

藤村博之 (2016年)「若年層の育成における大学、企業、労働組合の役割：「頭の体感」を鍛える」産政研フォーラム, Winter, 2016, No. 112.

うえ、最近では、授業アンケートなどを行い、担当教師の授業内容に対する批判などという学生に対して先輩である教師の批判をさせていることの弊害が出てきている。それは、実は極めて大きな問題を孕むものである。極端な場合には、教師が学生からの評価を高めようと、授業内容を易しくしすぎることで、学生に対する評価点を甘くして、多くの学生に最高位の点数を与えることである。極端な場合には教育と職場の崩壊となる可能性がある。他方では、大学には、学生に意見を言わせる民主制があるという形式を維持していることを社会的に明らかにすることも大切である。双方は多くの問題を抱えており、今後は、授業評価の功罪を勘案して、解決策を探るという大きな課題が残されている。

4：職場を優秀な人材の巣とみなすこと

学生は、学生の時と同様に、上司に大学と同じように忌憚ない批判を加えたときには、大きな報復が待ち受けているようである。石の上にも三年という言葉もある。職場の秩序、仕事の進め方には、先輩の工夫、改善の蓄積がある事を配慮することが肝要だ。ともかく、入社三年までは、過去における先輩各位の工夫改善に向けた努力の実績を観察することが肝要である。

- (1) 自分の意見をいえと言われても、少なくとも入社後三年間はただただ先輩をほめるだけに止めることが正しい対応といえそうだ。職場における仕事の在り方を先輩の個々の努力、工夫改善の成果を考えて、まずは、先輩の功績を評価すること、ほめる事、そこから自分なら如何なる方式を採用したかを考えることである。おそらく、上司と先輩の努力と成果以上には、自分には新たな考えは思いつかないケースが多い。自分の限界を知る事と過去の事例から学ぶ努力が賢い姿勢といえそうだ。
- (2) 社内には、神様に近いような有能な人間の充満していることを忘れてはいけない。大学の教員でもかなわないような優秀な人材の宝庫であることに配慮することだ。ノーベル経済学賞ロナルド・コースの言葉として以下の指摘がある。会社とは自分の理想を実現するためにすべての資源と人材を持つ機関である。一度は就職すること、そして長期に勤務し勉強する事が肝要だ⁽¹²⁾。

5：優秀な上司ほど意見を言わせること

特定の事業を成功させた優秀な経営者は、ともかく、学生に意見を言わせようとするときとされている。新卒社員からの意見は幼いものが多いが、それでも、言わせることでコミュニケーションを緊密にしたいという姿勢が表れている。優れた経営者ほど、社員に意見をいわせることに熱心なようである。

具体例を提示すると、長年業績の低迷していた企業を業界トップの座に押し上げた名経営者H氏のケースを観察してみる。H氏はその著書で、新卒者や若手社員からの意見聴取の大切さを強調する。著書からは、この人物が大変に寛容で、理解のあるヒトという印象を受ける。ところがこの人は並大抵の人物ではない事を知る事が肝要だ。天才的な能力を持ち、寸刻の時間を惜しむ勉強家、すべてを知る知識人である。このようなすごい人の下で働き、意見を言わされる立場に立つ可能性に留意することが肝要だ。常識的なことをいっ

(12) コース・R 著、宮沢健一他訳（1992年）『企業・市場・法』東洋経済新報社。

ても笑われるだけだ。仕事の効率的な方法について教えてもらう心構えを持つことが勧告される。どんなに意見をいえと言われても、笑われるだけだから、質問して教えてもらうという姿勢に徹することが肝要である⁽¹³⁾。

日本企業が新卒者を大切に、組織の全員にメンバーシップの可能性を与える事を提案したい。また、学生は、職場での対応に際して先に就職して勤務している専従者を心から敬愛する姿勢を持つことをアドバイスしたい。民主的職場という外観を整えるためにも、会社は社員から意見を言わせる環境を整える必要がある。しかし、働くものの立場からは自分の本当の気持ちを素直に表現した途端に、会社から排除されることに対する留意も肝要だ。名目的な職場評価、人事移動に向けた意見が求められることに注意をする事である。職員にとり職場に対する不満は、できるだけ隠すことが望ましい。不満を持つと、居心地が悪くなる。不満を持たない配慮が求められている。

結論：職場での使命感、忍耐力育成

コミュニケーション、組織の慣習と個人の対応等、特に組織のメンバーによる組織への対応について本稿では多くの章を設けて記述してきた。さらに、日本人の組織における対応の特殊性につき外国の専門家の観察も指摘した。その目的は、今後の理想的な教育内容を提示するための前提を示すことにあった。組織に参加した上で、そこで自由で平等な人間関係をもとに、自己最高のアイデアを意見表明することで自己実現を果たすことができる。ところが、そうした意見表明による自己実現はできても、組織の慣習や管理職の考え方により意見表明そのものが拒否され、しかも、発言の内容により組織から排除される可能性は少なくない事に留意が求められている。正に、ハーバーマスの指摘するコミュニケーションの歪曲が現代日本社会のすみずみにまで蔓延していることになる。社会の本格的な発展は平等な立場での自由な意見交換が前提となる。ともかく、組織の中での個人の意見表明は組織の慣習や上司による画策、組織文化などにより実現はしないことが多い。

1：半封建制という制度と結合した終身雇用という組織文化

ともかく、日本社会では、組織のメンバーが自発的に組織の団結を考えて、自分の発言に制約を課すということで、日本の組織の統制や秩序維持に好都合なように自主規制がされてきた。組織のメンバーによる自己主張を抑制することにリーダーが用心しなくてはならないという外国組織の事情とは異なる組織人の言動がみられるのが日本の企業組織の特色である。日本では組織の参加者は、自主的に組織の事情を考えてその言動を自主規制するという組織のリーダーにとっては大変好都合な人種が多いようだ。欧米諸国とは異なる集団指向の言動がみられるのが日本の組織である。こうした個人の特殊な言動のみられる組織の中で生き残る人材に対する教育はいかなるものが理想とされるかを日本のリーダーは十分にかつ真剣に配慮することが求められている。集団主義の日本人に対してはいかなる学校教育が望ましいのかという点も問題となる。新卒者を定年まで職場で勤務の出来る

(13) 樋口廣太郎 (1999年)『人材論』講談社。

ようなシステム造りと個人に対する教育方式の開発が求められているようだ。

2：生活文化の植民地化と組織改革の緊急性

本稿の作成に際しては、その他に以下の事実が見出された。こうした日本人と日本の組織参加者による言動を踏まえたうえで、ハーバーマスの指摘する植民地化されない平等で自由な生活空間を形成し、正しいコミュニケーションの確保される環境の形成が望まれる。

- (1) 集団主義の日本人には、集団主義を中心として、しかもその欠点をさらに拡大した年功序列制度は大きな誤りであったのではないかという疑問である。むしろ、自分独自の意見を自由に発表できる説明力を養成するような教育を心がけることが肝要と考えられる。
- (2) 新入社員の教育に力を注ぎ、会社組織を定年まで勤務することで多くの教訓を得られることを教育することで、本格的な組織人の教育が可能となるという考え方の意義である。組織にはリーダーだけではなく、かれの意向を実現する協力者としてのサポーターが必要不可欠である。
- (3) 職場で働くことの使命感の育成に向けて具体的なカリキュラムを学校と企業で協力して、開発することが求められる。その具体的な方式は、双方の教育機関による協議で調整することである。職業の意義、その社会性と職業従事と職業活動の意義を明らかにして周囲に周知徹底することである。
- (4) いま、日本の職場で大問題となっている中高年のキャリア・プラトーという現実の大きな背景には日本の職場における新入社員の意見を封殺するという慣行や組織文化が大きな背景を形成してきたものと考えられる。キャリア・プラトーにかんする問題提起は次号以降の課題となる。

なお、今回は紙幅の関係もあり、職場での長期勤務に向けた忍耐力を育成するための学校における具体的カリキュラムの紹介と提案は割愛しており、それは次回に譲るものとする。また、キャリア・プラトーという問題の解明も、今後に残された重要課題となる⁽¹⁴⁾。

(2018.10.1 受稿, 2019.3.7 受理)

(14) 山本寛 (2017 年) 『中だるみ社員の罫』日本経済新聞出版社。

[抄 録]

高度経済成長の終焉とともに、日本経済は20数年ほど長期間の停滞を続けている。企業活動は停滞し、新たな産業も起こらない。その背景には社会的要因が大きいものと思われるが、しかし、企業組織で働く日本人の性格と組織に対する姿勢が大きく関係している。組織の中の日本人は、二面性を持つ行動をとる。自分の未来を考えて、全体の意向に従う組織優位の思想をもつとされてきた。すなわち、個人の意思を犠牲にして集団主義の掟に従がうといわれている。集団主義は日本における製造業中心の高度成長期には経済全体の発展に寄与したが、個人のアイデアが事業の成否を決める時代には、必ずしも集団の発展に寄与することはない。組織発展には、そのメンバーが本心を披瀝して、社員間における本格的なコミュニケーションの推進を計ることが求められる。しかし、わが国では多くの労働者が依然として、大勢に従う集団主義で行動して、組織の活性化を妨げているとされる。そうした特殊な言動には、長年の間の日本の封建社会が根底をなしてきた。明治維新後も、官僚組織による圧力や、会社組織における個人の権力崇拜が歪んだ人間関係を促進してきた。さらに、日本の教育が社会組織に対する正義の対応を妨げてきた。本心を正直に吐露して、自分の正義感を中心においた人間関係を持つことが、日本という特殊な社会の改革を進めて新たな社会を構築する大きな手段となる。

本稿は、太平洋戦争後における日本人の言動の特色を指摘し、歪んだコミュニケーション方式が蔓延していることを指摘したハーバーマスの理論を紹介して、正しい人間関係の構築の参考とする。そうした指摘を踏まえて日本の雇用制度と研修制度の欠陥に触れて、研修制度の革新と学校教育変革の参考に供するものとする。日本の雇用制度とキャリアとの関係の研究は次回に譲るものとする。