

労働不足時代の若者への「追従管理」―「甘さ」への反省は必要、「優しさ」までも失うことは危惧すべき―

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

(出版者 / Publisher)

東京都立労働研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

労働研究所報 / 労働研究所報

(号 / Number)

14

(開始ページ / Start Page)

44

(終了ページ / End Page)

47

(発行年 / Year)

1993-03

公開講座

労働力不足時代の若者への「追従管理」

—「甘さ」への反省は必要、「優しさ」までも失うことは危惧すべき—

川喜多 喬

(久しぶりに営業所巡りをした社長、若い社員に声をかけて)「君、いつからウチで働いているの?」—(若者、答えて曰く)「クビにする脅かされてからです」。

つい昨年まで、「勤めても勤めてもお勤めでも、勤めたらぬが勤めなりけり」(新渡戸稲造)と言うものあれば、「ゆとり、豊かさ」時代に反逆する旧制代の遺物扱いされかねなかった。しかし不況風が吹けばどうか。

景気しだいでモラルは変わる

概して人は、媚びられれば奢り、冷たくされれば恨む。別に難しい理屈ではない。岩戸景気以来の好況で、いくらでも自分を高く売れると思った若者が奢るのは無理がない。これに対して憤りを覚える中年諸氏とよく出会いはするが、その各氏にしてからが自分の子弟に厳しくはしていない。労働省は「課長さんに教えてあげたい、休みがための楽しさ」とのキャッチフレーズつきでOLが3人、グアムとおぼしき海岸で寝ころんでいるポスターを配付した。時短問題では労働省に異論をとなえる経営者団体が、猛烈に仕事をしている課長の写真をポスターにして「OLに教えてやりたい、仕事の厳しさ」とコピーをつけて配付した様子はない。某銀行の1989年の大卒社員募集パンフの見出しは「遊び人宣言!」である。旅行業界の某社が1990年に『とらば一ゆ』に載せた女子社員募集広告のコピーは「旅行のことしか考えとらん娘に、給料払う会社があるかっ(おじさんの漫画)—それが、あるのよね—(OLの写真)」。

麗句とわかりつつも、かつての高度成長期の労働力不足時代には無かった就職情報雑誌、パンフレットとスローガンの洪水の中で、「企画、広報、海外」の新3Kにすぐつける私たち、「きつい、汚い、危険」の旧3Kは中年に任せればいい、と若者の心の中で囁くものが多少はあったとしても何の不思議もない。そして—景気が悪くなったぞ、との噂がキャンパスを風のように流れれば、態度がころっと変わるのもこれまた無理はない。『面接の名人』『就職の名人』等のアンチョコの最新版にも「ニューハードワーカーのふりくらはしろ」、とアドバイスが出るようになってはいるはずである。しかし、「いい気味だ!」と言えるだろうか?

若者に多少は奢らせても、それほどまで労働力不足の好景気の方がずっといい社会ではないのだろうか? 景気がよければその景気が永遠に続くかのように思い、カネよりココロ、と云いだす人が多くなるのは世のならい。かつて、某新聞社が『くたばれ!GNP』という本を出したのは高度成長のまっただ中であつた。その本が出て4年後にオイルショックが始まり、GNPは「くたばった」が、繊維、鉄鋼、造船その他、各地の地場産業労働者の多数が失業の憂き目にあつて長く苦しんだのである。さて今度の不況ではどうか。

若者論議が大好きなわが日本、好奇心満々の中高年

若者論議さえしておけば喰いはぐれがない。いつだって、どこだって「最近の若者はこうだ、

皆さんとは違う」と言い、ついでに「皆さんはよく働いたが、最近の若者は働かない」と言えば中高年から拍手喝采を浴びることは確実である。60歳以上の高齢者も若者のことを聞きたくてしかたがないようである⁽¹¹⁾。若者の考え方や行動に対して興味・関心が「非常にある」とする高齢者が23.7%、「まあある」とする者が57.7%で8割の高齢者が若者のことを聞きたがっている。普段からあれこれと考えているらしい、そのせいか、若者の気持ちが自分は（少なくとも自分だけは）解っていると考えている。若者の考え方や行動に対して「非常に理解がある」とする高齢者は7.8%しかいないものの、「まあ理解があると思う」とする者は74.4%にも達しているのである。とは言え、「理解」と「同情」とは違う。若者を見ていると日本の将来に「不安を感じる」者が63.3%もいるのである。まだまだ安心して死ねないというわけである。この思いは企業の中の中高年にも同じくあるのではないだろうか。自分は、少なくとも自分だけは若者の気持ちを理解はしているが、若者を見てみると企業の将来に不安を感じる、安心して辞められない、だから自分はここにいる！、辞めるものか！、と。そういう思いと行動が「老害」の原因というような悪口は、かれらの耳に届くはずがない。

若者論議は、アメリカ人も好きだ。かのクラーク・カーなどは、若者を「誇張された世代」と呼んでいる。もともと自意識過剰の若者をマスコミが大騒ぎして取り上げるので、いっそう誇張が跋扈する。「沈黙の世代」の中堅社員と好対照である。「沈黙の世代」も、若者向けの悪口を言いながらも若者向けの商品を作りまくって賃金を得ているのかもしれない。部長さんたちからみれば若者は⁽¹²⁾、①ねばり、体力（44%の部長が指摘）、②自主性（38%）、②夢・ロマン（38%）、④あいさつ・礼儀（33

%）に欠けるが、オジサンたちと比べて優れているところに①音楽のセンス（55%）、②おしゃれ（46%）、③メカ（44%）、④語学力（31%）がある。そこでだ！若者を好奇心をもって眺めれば、音楽マーケット、美意識マーケット、ハイテクメカニック・マーケット、語学マーケットでぼろ儲けできるかもしれないのである。

モノごとはどのようにも見える

高齢者からみて⁽¹³⁾、若者は「気まま」（70.5%の高齢者が指摘）。しかし、組織への「過剰同調」で「滅私奉公」した定年後「自分」を見失う者にはない、「個性」とも読める。若者は「要領がよい」（51.2%）。みんなもっと要領よく生きるべきじゃないだろうか。若者は「生意気」（25.4%）—クリエイター、プロフェッショナルの組織であれば、個々人が言挙げし偉そうに振る舞うぐらいでなくてはならないのではないか。かようにどうとでも読めるのである。

今回の景気真っ盛りの平成2年4月、入社した若者に聞いた「あなたの好きな言葉」。第1位は男女とも「努力」⁽¹⁴⁾。努力が足りないと思え意外と知っているのかもしれない。高校生は、「自分の話し言葉にもっとも必要だと思うもの」として、複数回答で①教養・一般常識（66.1%）、②愛・思いやり（44.3%）、③ギャグ・ユーモア（34.5%）、④敬語（24.7%）、⑤時事用語（23.1%）を挙げている⁽¹⁵⁾。①②④⑤はわかるが、③はありすぎるのではないかとも思える。高校生自身は「自分は正しい敬語が使えると思う」（83.3%）と考えている。これを笑うのは容易だが、では中高年社員の話し言葉に①②③⑤はあるであろうか（敬語だけの過剰な慇懃無礼非常識になっているかもしれない）。職場で他人の息子娘の言葉遣いには文句を言っても自分の子弟にはどうか—「親は言葉遣いにするさくない」とする高校生、63.5%⁽¹⁶⁾。

好きなことをさせる、カネはくれ

今回の景気のピーク、平成2年4月に入社した若者が会社を選んだ理由は男女とも「やりたい仕事ができる」。第2位は「会社の雰囲気がよい」⁽⁹⁾。気に入った人（仲間）と気に入った仕事をさせてくれると、少なくとも思い込んではいらぬわけである。企業もおそらく、そう言って説得したのであろう。大学生のアルバイト先選択の理由も好きな時間に好きなことができること——首都圏のアルバイト学生に選択基準を複数回答で聞くと⁽⁴⁾「収入が多いか」(77.5%)に次いで、「働く時間帯は適当か」(70.9%)、「楽しくやれる仕事かどうか」(50.4%)、「肉体的にきつくないか」(36.7%)。好きなときに楽で楽しい仕事ができればカネは問わない、というわけではない。カネは当然寄越せ、というわけで、平均賃金は平日で時給1,266円という。8時間アルバイトすると、1日1万円。20日アルバイトすると20万円。就職して初任給が17万円なら、フリーターになろうとする者が多数出たのも故なくはない。

リクルートリサーチの大学生の就職動機調査の結果を1980年と1990年とを比べると⁽⁵⁾、安定成長つまり低成長時代と比べ、選社理由において増加が多い順に①休日が多く残業が少ない、②給料が高い、③社宅・寮等の福利厚生設備がよい、④知名度が高い、⑤通勤に便利である。減った方の一番は「社会的貢献が高い」。自分さえ楽してカネが稼げればいいんですよ、高邁な理想論は聞き飽きた（あるいは聞いたこともない?）。「メセナ」とかに力を入れ企業の慈善活動に夢中になるおじさんが嘆くはずである。

もうモノの豊かさの時代ではない、ココロの豊かさ、人生にくたびれてきた中高年の学者・評論家は書くが、「今、一番欲しいものは現金」(65%)⁽⁶⁾。会社に望むことは①給料の

アップ(32%)、②明るく楽しい職場(26%)、③週休2日制(22%)。

「国は豊かだが個人は貧しい」という労働運動指導者の言葉は古色蒼然としていないか

20代独身男性の51.2%は、調髪は美容院で行っているそうだ⁽²⁾。たぶん理容店より高いだろう。毎日「朝シャン」をする者が35.7%。そのための洗面設備を買った（買わせた）若者も多いだろう。当然、化粧品消費も多いだろう（「生活大国とはほど遠い」国の消費者の行動であろうか?）。初任給の使い道は、まず車(41%)⁽⁸⁾。子供の教育費を稼ぎだすにあえいできたはずの「両親へのプレゼントを買う」者は11%だけである。「衣食住などに個性や趣味を反映させたいと思う」20代の男性61.1%、20代の女性58.9%⁽⁸⁾。日経消費経済研究所の調査では⁽¹⁰⁾、高校生からファッション流行の先端児が現れ、大学生から遊びの流行の先端児が現れ、若いサラリーマンから教養の流行の先端児が現れる。同じ研究所の3年後の調査では10代後半の月あたりの小遣いは2万6千円。20代前半が6万9千円⁽¹¹⁾。「彼に乗ってほしいクルマ」は①ポルシェ、②ベンツ、③ユーノスロードスター、④フェラーリ⁽¹²⁾。一度、日本の若者を大量に欧米につれていって、実物を外国の労働運動指導者に示した上で、「まだまだ貧しい日本の労働者の子弟」であるかどうか、判定してもらってはどうか。

まとまらぬままに

若者が強欲でもっと欲しい、もっと欲しいと言っており、それに親が甘く自分は粉になって働いても貢ぐこの社会を温存しさえすれば、団塊ジュニアを中心に消費市場の底は堅い。働くことしか能がないとどんなに攻撃されようとも働きバチ中堅中高年社員が温存されれば、日本

経済の景気回復は近い。景気さえよければ、若者が好きなときに好きな仲間と好きな場所で好きなことをして好きなだけカネが欲しいと言い続ける限り、労働組合がいかに衰退しようと、「人に優しい(甘い)」会社づくりは続く。だが、功もないのにゆとりある若者と、名をとげて豊かな老人の間に挟まれて、話題に上ることなき働きバチ中堅社員世代の心に忍び寄り白けた感情⁽¹³⁾への対処が見つかりそうもないまま、再び不況だ、働けとの号令型労務が復活しようなことに問題はあるように思われる⁽¹⁴⁾。「追従管理」に流れるところ多々あったが、本当に people-friendly な新人事・労務管理への模索・実験も多々あっただけに、いっしょくたに「若者に甘かっただけ」とされてしまうことを危惧するものである。

〔参考文献〕

- (1) (株)生命保険協会『高齢者に聞く「現代若者観」調査』、1990年、60歳以上の男女 589人を対象。
- (2) 日本石鹼洗剤工業会『第20回クリーン調査—独身男性のヘアケア100人アンケート』、1990年、首都圏の独身男性 100人。20代のサンプルは84人。
- (3) 日本経営者協会調査、1990年、平成2年4月入社予定の若者 406人を対象。
- (4) (株)学生援護会『大学生のアルバイト調査』、1990年、首都圏の大学生1,049人を対象。
- (5) (株)リクルートリサーチ調査、同社『リクルート調査月報』による。
- (6) 日光地区商工会議所調査、1990年、会員企業の新入社員、男子50人、女子50人を対象。
- (7) 第一学習社、『現代高校生の“敬語観”』、1991年、高校2年生971人を対象。
- (8) 総理府、『ライフスタイルともの文化に関する世論調査』、1987年。
- (9) 週刊ダイヤモンド、1992-10-10、「日本の部長100人に聞く No.138」
- (10) 日経消費経済研究所、『第四回若者調査』、1988年、首都圏の中学生から30歳未満までの男女1,368人を対象。
- (11) 日経消費経済研究所、『第七回若者調査』、1991年、首都圏の中学生から30歳未満までの男女1,365人を対象。
- (12) とらばーゆ、1991-8-2、「今週の気にしてランキング」
- (13) 自動車総連、1991年、9、222人を対象にした調査によると、1986年調査に比べて「働きがい」低下の目立つ年齢層は30歳代前半から40歳代前半の中堅層。働きがいを感じられない理由としては「仕事がつまらなくなっている」「組織や職場のあたたかさが失われている」が主なもの。若者勧誘のパンフレットに書かれた美辞麗句となんと相違することか!
- (14) アメリカでも若者論議は盛んであることは文中にも触れたが、最近の文献としては、Lawrence J. Bradford and Claire Raines, TWENTY SOMETHING: Managing and Motivating Today's New Workforce, 1992, Master-Media Ltd. がある。一読すればわかるが、日本の若者論議とほとんど違いがないことに驚かされる。ただ、その処方箋は、危機感と勤労奉仕精神の煽りでは決してない。

〔著者〕

川喜多 喬

法政大学経営学部教授

東京都立労働研究所研究員