

# 法政大学学術機関リポジトリ

## HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-12-13

### 能力主義化する人事制度と組織人の心情(9)

KAWAKITA, Takashi / 川喜多, 喬

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

49

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

49

(終了ページ / End Page)

61

(発行年 / Year)

2013-01-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013146>

法政大学経営学会 経営志林 抜刷  
第49巻 第4号 2013年1月

## 能力主義化する人事制度と組織人の心情（9）

川喜多 喬

## 〔論 文〕

## 能力主義化する人事制度と組織人の心情（9）

川喜多喬

## 第15章 組織人と会社依存・「自立」志向

## 3 今後の転職予想（続）

## (24) 3割は今後自発的転職を予想

今後、自分自身が進んで会社を辞める可能性があるという人は27.2%である。

しかし絶対にないは3.8%にとどまるのであり、多くの組織人が転職がありうる時代を知っていることになる。

表266 今後、あなた自身が会社を進んで辞める可能性（%）

1 大いにある	6.2
2 まあ、あるだろう	21.0
3 まあ、ないだろう	44.0
4 絶対にない	3.8
5 わからない	24.8
無回答	0.2

将来自発的転職をしない理由は、能力発揮の場所が他にない、環境変化への不安である。

能力発揮が他ではできない、と考える理由は何であろうか——ある意味では組織人の「視野の狭さ」「経験の乏しさ」ゆえであろう。そもそもまた第二位にあげられている「環境変化への不安」と関係があるであろう。

高齢化で「この年になって転職などできない」という意見も多い。それはまた自社を含めて高齢者の雇用へ日本の組織が門戸を狭くしているためでもあろう。とはいえ、長引く不況でどこでも人余りだからと思う者はほとんどないな

い。では社内に長く居れば配慮を期待できるか？期待できるから自発的転職はないとする者は4人に一人でしかない。また社内で配慮を期待できるほど、自分がいなければ会社が困るはずだとする者も4人に一人如かない。

4人に一人はプライドが傷つくとしている。転職がまだまだマイナスのイメージしか持っていないとする者が結構、いるのである。

転職希望の理由は、転職をしない理由の逆で、能力発揮、環境を変えたい、がある。

自分がいなくても会社は困らないという意識は転職忌避にも転職志向にもつながると思われる。

半数は能力発揮の可能性を他の職場に見ていている。とはいえたで通用する力があると自信を持っている者は逆にこの会社には期待されていないという意識もある。

全体として先ほどの転職忌避の理由と丁度逆の結果が他の数字からも出ている。

転職でプライドを無くす恐れを懐く者の方では、転職でプライドの持てる仕事につけるはずだとする者がいる。

## (25) 転職機関・制度との接触経験

スカウトの声がかかったことのある人は6人に一人である。

同じ数が新聞の人材欄を参考にしている。

しかしそ他の転職機関・制度との自発的接触はほとんどみられない。

転職希望者を含め、転職の時代とは意識しているものの、自ら行動を起こすには至っていない。

とはいえた、その中で、スカウト、ヘッドハンタの活躍が注目される。

表267 今後自発的転職が「ない」と考えられる場合の理由（複数回答）(人, %)

9 自分の能力を活かせる職場が他にないから	106	46.9
16 環境が変わることへの不安感が大きいから	73	32.3
14 この年になって転職などできないと思うから	72	31.9
17 プライドが傷つくような気がするから	60	26.5
2 会社が将来については配慮してくれる	59	26.1
5 自分がいないと会社が困る	53	23.5
15 他社で通用する力があるとは思えない	49	21.7
8 塞った社内外の人脈が無駄になるから	33	14.6
1 頑張っておれば出世する可能性がある	31	13.7
4 長くいるほど賃金が高くなるから	31	13.7
6 自分がいないと仲間が困る	28	12.4
19 慰留され労働条件を変えてもらった	24	10.6
3 定年までいた方が退職金が有利になる	23	10.2
7 社宅や寮を出なければならない	16	7.1
10 中途採用をしてくれる会社が限られて来るから	16	7.1
11 いざこも不況で人が余っているから	12	5.3
13 子供の独立までは生活を安定させていたい	12	5.3
18 結局転職先が見つからないだろう	10	4.4
12 家族が反対した	6	2.7
20 その他のこと	40	17.7

表268 今後自発的転職が「ある」と考えられる場合の理由（複数回答）(%)

9 能力を活かせる職場が他にありそうだ	46.9
16 環境を思い切って変えてみたい	32.3
14 いまの年ならまだ転職できると思う	31.9
17 自分にプライドがもてる仕事をしたい	26.5
2 会社が将来について配慮してくれそうもない	26.1
5 自分がいなくても会社は困らない	23.5
15 転職しても他社で通用する力が自分にある	21.7
8 社内の人間関係がイヤになった	14.6
1 頑張っても出世する可能性がない	13.7
4 長くいるほど賃金が高い仕組みが崩れてきた	13.7
6 自分がいなくても別に仲間は困らない	12.4
19 悪い労働条件を変えてもらえる可能性がない	10.6
3 定年までいても退職金が有利ではない	10.2
7 マイホームもでき、転勤はいやだ	7.1
10 中途採用をしてくれる会社が増えてきた	7.1
11 不況で今の会社にいても余剰扱いされる	5.3
13 子供が独立し経済面でのめどがついた	5.3
18 転職先がすでに見つかった	4.4
12 家族が希望している	2.7
20 その他のこと	17.7

表269 最近5年間で、スカウト、ヘッドハンターその他の人材ビジネスと接触されたこと（複数回答）。

1 スカウトやヘッドハンターの声がかかった	16.6%
3 新聞の人材募集欄を丁寧にみた	14.8
2 キャリアカウンセラーに会った	0.5
7 転職・開業セミナーに出た	0.6
4 民営職業紹介所を訪ねた	0.4
5 人材銀行を訪ねた	0.4
6 公共職業安定所を訪ねた	0.4

#### (26) 社外労働市場での自分の評価

転職をすぐにするとして、現在の社内での労働市場での評価（賃金で代替）から、ほぼ1割ダウンの予想である。同業同規模に移った場合、という数字であるから、労働市場でありそうなりより小規模企業に移った場合はさらにダウンすると予想している可能性がある。

表270 かりに今、転職するとして、あなたはいくらの賃金をもらえるか

(1) 同業同規模他社の同じ職掌職位に移った場合 年収（税込み）でおよそ平均727万円	
(2) 異業種の同規模他社の同じ職掌職位に移った場合 年収（税込み）でおよそ792万円	
(3) それに対して現在はおよそ 797万円	

### 4 脱サラ

(1) 脱サラ・起業が増加するという人が35.4%  
企業内の処遇に見切りをつけて脱サラを志す起業ブームについて増加するだろうとする者

表271 企業内での処遇に見切りをつけて脱サラを志す起業ブームが起きているようですが、あなたの評価は

1 増加するだろう	35.4%
2 従来と変わらないだろう	53.6
3 減少するだろう	9.6
無回答	1.5

が3人に一人を超える。従来と変わらないだろうが半数強ではあるものの、減少するだろうは1割であるから、全体として脱サラの増加も予想されている。

#### (2) 脱サラ、開業したいとするサラリーマンは27.9%

あなた自身は脱サラ・開業などの可能性がありますか、という質問に、独立開業してみたいとする組織人は3割近くに上った。

うち50代から定年後の「シルバーベンチャー」希望層は2割近い。

40代、30代の「ミドルベンチャー」志望が1割。

20代で開業してみたいとする者はほとんどいない。

他方、開業するつもりはないは4割だが、いわば4割にとどまったというべきであろう。

表272 あなた自身は脱サラ・開業などの可能性がありますか

1 定年後は開業してみたい	9.6%
2 定年までに50代で開業してみたい	8.5
3 40代で開業してみたい	6.5
4 30代で開業してみたい	3.2
5 20代で開業してみたい	0.1
(1~5)計	27.9
6 開業するつもりはない	40.7
7 わからない	29.9
無回答	1.5

#### (3) 脱サラしたくないのは不安定な収入への不安、資金そして自分の勇気のなさ・・・

表273の脱サラしたくない理由（複数回答）は金銭的なものが主である。「収入が不安定だ」が半数、「カネがない」が4割であるからである。

これについて「勇気がない」が4割で、組織人のかなりは「自営経営者となる勇気が無い」から組織人でいると言えよう。「勇気」に比べ「経営者としての力」不足はより少ない3割の指摘にとどまっているからである。

他方、ではサラリーマンが気楽だとする者は

4人に一人とかなり少ない。

今まで満足ももっと少ない。さらに今の会社でのキャリアに将来性があるとする者は9人に一人にとどまっている。悶々としている組織人の姿が浮かび上がったと思われる。

表273 脱サラしたくない理由は（複数回答）

4 収入が不安定だ	50.6%
3 カネがない	41.7
1 勇気がない	40.2
5 経営者としての力がない	29.8
2 サラリーマンが気楽	26.2
8 今まで満足	17.9
7 家族が反対する	12.8
6 今の会社でのキャリアに将来性がある	11.0
9 その他	3.9

#### (4) キャリアモデル

まわりで脱サラした人の成功が多くないことも、脱サラをためらわせているのであろうか。

ただ、脱サラした人を周りで知っている組織人は5割いる。

そのうち成功している場合、失敗している場合に分けると成功している場合の方が少ないが、6人に一人の組織人は脱サラ成功事例を身近に知っていることになる。

#### (5) 中間形態：社内ベンチャー

社内ベンチャーなら、責任者になってもいい

という人は多い（6割近くが積極的にやってみたい、あるいは指名されたらやってもいい）。積極的に手をあげる人は7人に一人にとどまっているとはいえ、脱サラのリスクを社内ベンチャーのリーダーになることでヘッジしようという程度の積極性はかなりの組織人に見られるようだ。

表275 会社が資金・組織・人員などを応援してくれる、いわゆる社内ベンチャーの責任者となること

1 積極的にやってみたい	13.5%
2 指名されたらやってもいい	43.2
3 やりたくはない	19.0
4 わからない	21.9

## 第16章 組織人と報酬期待

### 1 組織報酬の構造

#### (1) 共済（福利）より自助（賃金）

福利厚生充実より賃金という者が多い。

組織に頼らざるをえないとすれば、組織に原資をより多く振り向け、福利厚生の充実でいわば共済機能を充実して組織人としてのメリットを付けるという考え方もありそうだが、表276にみるように、組織がいつまで持つか不安のな

表274 あなたの周りで脱サラした人は その評価は。

1 いる	51.8%	→ 1 おおむね成功している	32.6%
2 いない	46.8	2 成功している人は少ない	42.6
無回答	1.5	3 知らない	24.8

表276 今後の労務費のあり方として、個人で自由に使える賃金の部分を拡大するか社員が共同して使える福利厚生・健康・教育訓練などの費用に回すか、あえて言えばどちらがいいか。

1 少少福利厚生費などを減らしても、個人に直接支払ってしまう賃金に回すべきだ	69.2%
2 少少賃金を減らしても、福利厚生・教育訓練などスケールメリットが出たり いざというときに使える社内健康管理などの費用を増やすべきだ	28.1
3 無回答	2.8

いわけでない組織人としては賃金に原資をより多く振り向けるべきだという者が7割と多い。

## (2) 退職金のポータブル化、月例賃金化への支持は2割強

転社の可能性を意識しつつも、組織人には組織への長い貢献を行賞すべきだと考えている者が多い。

退職金は企業に長く貢献しようとする者を報いるものだから今後とも重要だとする者が半数である。

これに対して将来の会社の成長がわからないので、個人が有利な会社に退職金積み立て分を持って移れるようにすべきだとする者は4人に一人にとどまっている。ただし、退職金積み立てよりもその都度の賃金に全て含ませて支払ってしまい老後の蓄積の仕方は個人に任せるべきだとする者も2割いるので、これらの傾向は組織人の「自立志向」とも言える（サラリーマンの自立のためには個別企業によって違う退職金部分を少なくし公的年金への統合が望ましいとする者も6人に一人いる）。

## (3) 企業年金の脱企業化

企業間をサラリーマンが移動するようになると企業年金の積み立て分を企業間で移管する、いわゆるポータブル化は、企業にとっても転職してほしい社員が増えるから進むという意見が3割みられた。

さらにサラリーマンの自立のためには企業年金をなくしていき公的年金への統合が望ましいとする者も4人に一人である。

将来の会社の成長がわからないので、個人が有利な会社に年金分を持って移れるようにすべきだとする者も4人に一人で、企業年金は企業定着策として重要だからポータブル化は進まないとの意見は7人に一人しかない。

## 2 実績主義・個別交渉

### (1) 実績主義賃金への変化があるとする者が6割

いわゆる実績主義賃金化の方向は多くの組織人が見て取っているところである。

そんなことは全く無理だとする者は4%にす

表277 退職金の今後についてが、あなたの意見は（複数回答）。

1 退職金は企業に長く貢献しようとする者を報いるものだから今後とも重要なべきだ	50.7%
5 将来の会社の成長がわからないので、個人が有利な会社に退職金積み立て分を持って移れるようにすべきだ	24.1
4 退職金積み立てよりもその都度の賃金に全て含ませて支払ってしまい老後の蓄積の仕方は個人に任せるべきだ	22.3
3 サラリーマンの自立のためには個別企業によって違う退職金部分を少なくし公的年金への統合が望ましい	16.0
2 企業にとっても転職してほしい社員が増えるからある年齢で退職金を頭打ちにするようにすべきだ	7.8

表278 企業間をサラリーマンが移動するようになると企業年金の積み立て分を企業間で移管する、いわゆるポータブル化が進むといわれますが、あなたの意見は。

2 企業にとっても転職してほしい社員が増えるからポータブル化は進む	30.5%
3 サラリーマンの自立のためには企業年金をなくしていき公的年金への統合が望ましい	25.6
5 将來の会社の成長がわからないので、個人が有利な会社に年金分を持って移れるようにすべきだ	25.5
4 年金よりもその都度の賃金に全て含ませて支払てしまい老後の蓄積の仕方は個人に任せるべきだ	19.6
1 企業年金は企業定着策として重要だからポータブル化は進まない	15.2

ぎない。

かなり大幅に導入されるという者も実は1割に満たないが、その方向に賃金制度は動いていかざるをえないとする者が5割、合計すると6割が実績主義賃金化の加速を実感している。

**表279 実績主義の賃金ということがしばしば主張されますが、あなたの意見では。**

1 そんなことは全く無理だ	4.1%
2 現行の制度にわずかな修正を加えていく程度だ	35.2
3 その方向に賃金制度は動いていかざるをえない	51.4
4 かなり大幅に導入されるだろう	8.0
無回答	1.3

## (2) 実績主義賃金化の理念に楽観的?

短期貢献で見ると今の賃金の16%増しは貰えるはず・・・と組織人は考えている。

ただ過去の貢献で見て今の賃金の20%増しは貰えるはず・・・と平均すると考えているので長期貢献リンクの方がより楽観的である。あくまで理想論とはいえ、ある理念型でもって業績主義が実現すればもっともらっていい筈、と組織人は自負している。

しかし偏差は大きい。ある者には酷なことになるとも意識されていることになる。

**表280 現在のあなたの賃金と自分の貢献とを短期(たとえば1年)で比較すると**

今の賃金を100とすると平均115.7ぐらい貰うと思う  
(標準偏差30.4)

**表281 現在のあなたの賃金を今までの会社への貢献でみると**

今の賃金を100とすると平均120ぐらい貰うと思う  
(標準偏差33.8)

**表282 現在のあなたの賃金を今後の会社への貢献でみると**

今の賃金を100とすると平均122ぐらい貰うとつりあうと思う  
(標準偏差 34.5)

## (3) 業務目標や労働条件の個別交渉が進むとするサラリーマンは4人に一人

実績主義賃金の課題は、その実績を何をもつて計量するか、にあることは言うまでもない。

実績を上司との交渉による目標設定、到達評価によって計量することにすると（本質論、技術論はここでは省く）、年俸制などの普及で、上司と交渉して自分の労働条件や義務・目標を決めていくことが実績主義化を促すんだろうと考えられる。

この普及が進み個別交渉の時代になるだろうとする組織人は4人に一人。

ある程度は導入されるが普及はしないだろうが6割で、過半数は普及は難しいと考えている。とはいっても流行で導入されているがいずれ衰退するだろうとする者は1割未満で有り、多少とも増加する趨勢は見て取っているものと考えられる。

**表283 年俸制などの普及で、上司と交渉して自分の労働条件や義務・目標を決めていくことが普及しているように見えますが、あなたの意見は。**

1 普及が進み個別交渉の時代になるだろう	25.9%
2 ある程度は導入されるが普及はしないだろう	60.1
3 流行で導入されているがいずれ衰退するだろう	9.0
4 わからない、知らない	3.8
無回答	0.0

## (4) 業務目標の設定は可能とする者が7割

業績主義の難しさの一つは目標達成の計量化が難しいことにある。

代理指標をいろいろと考えられるが、そもそも目標時代の数値化ができる、という組織人は3割しかない。とはいっても3割の組織人では短期業績主義化が進みうる技術的な条件があるとい

うことになろう。

項目列挙による質の、疑似計量は4割の組織人で可能と考えている。

これに対して目標設定はかなり漠然としたものにならざるをえないとする者も3割近い。

同じ組織人でも業務によってかなりの差があるものと考えられる。

表284 業務目標の設定

1 数値による目標設定が可能	29.2%
2 数値による目標設定は不可能だが項目を例挙して、できだできないという指標で示せる	40.8
3 目標設定はかなり漠然としたものにならざるをえない	28.6
無回答	1.3

#### (5) 個別交渉化の結果予想

個別交渉化が進むと、もっと高い待遇になるとするサラリーマンは22.1%いる。

他方、低くなる危険があるという者が6人に一人で、個別交渉化は組織人の明暗を分ける可能性がある。

表285 かりにあなたが社内で上司や人事などに個別に労働条件交渉をした場合を想定すると。

1 現在の待遇より高い待遇を受けるはずだ	22.1%
2 現在の待遇と変わらない	60.2
3 低くなる危険がある	16.4
4 無回答	1.3

## 第17章 キャリア自主管理

#### (1) 社内労働市場での価値向上

自分の社内労働市場での価値を高めるために、熱心に仕事、部下育成、積極的発言、人脈づくりを組織人はしている。

このうち「与えられた仕事を人一倍まじめにこなしている」という「勤勉主義」が半数。

しかし「高い目標を掲げ、その達成で実績を示している」者はその半数にとどまる。

また「比較的他人がいやがる仕事をしている」者もそれにとどまる。

「組織」が「組織人」の根拠であり、同僚部下との「総合力」が自分の仕事の根拠であることを十分自覚している為か「部下育成に心がけている」とする者が4割。

会議での積極的発言や提言に努力している者が4割。

社内の人脈づくりに心がけている者が3割。

しかしトップに覚えられるように心がけている「セルフプレゼンター」は少ない。

人が公募された場合に積極的に応募しているという意味でもそれはほとんどない。

また人事部局に知り合いを作っている者は極めて少ない。

それよりも労働組合活動に熱心である者が6人に一人であり、労働組合は一部社員には社内の価値を向上させるようだ。

社外とでは、取引先からの評判をよくするようをしている者が2割。

先に見たように賃金の実績主義化・個別交渉化が進んでいても、人事考課の時に自己主張をちゃんとしている者は2割しかいない。

組織人の活動は社内に限定されているようであり、社外での発言、発表、寄稿などを行っている者は7%にとどまっている。

表286 社内において自分の価値を高めるためのつぎのような行動をとっておられますか(複数回答)。

13 与えられた仕事を人一倍まじめにこなしている	50.3
8 部下育成に心がけている	48.4
4 会議での積極的発言や提言に努力している	40.8
3 社内の人脈づくりに心がけている	31.8
15 比較的他人がいやがる仕事をしている	26.4
5 高い目標を掲げ、その達成で実績を示している	25.5
9 取引先からの評判をよくするようになっている	21.5
16 人事考課の時に自己主張をちゃんとしている	19.5
14 休みを返上したり残業をしている	18.2
10 労働組合活動に熱心である	17.6
7 上司の昇進を応援している	8.1
6 社外での発言、発表、寄稿などを行っている	6.9
2 昇進昇格試験への勉強をしている	6.8
12 トップに覚えられるように心がけている	5.8
11 人事部局に知り合いを作っている	4.1
1 人が公募された場合に積極的に応募している	3.6
17 その他	2.7

## (2) 会社への交渉力には、やや自信あり

現在 会社に対して自分を高く売ることができる自分の能力に関する評価では、「かなりある」「まあまあある」を合計すると、

職業専門性49.9%，

管理能力 47.3

人脈づくり37.8

社内政治力27.9

労働組合への影響力27.7

の順となる。

## (3) 職業能力の啓発は、ときおり程度のサラリーマンが多い

現在何か(仕事に役立つ)勉強しているという者が67.3%であるが、そのほとんどは時折勉強する程度である。

また特に勉強していないとする組織人も3割いる。

会社都合で離職する可能性がない、と自信のあるサラリーマンほど勉強している。

この限りでは、雇用不安は必ずしも組織人の

職業能力啓発の動きに直結しないようだ。

## (4) 勉強の理由は社内活用用の能力育成が多いが、転職に備えての勉強も

上で見たように、雇用不安は職業能力啓発の動きに直結しない。むしろ、社内でのキャリア伸張の可能性が勉強を促すと言えそうだ。

現在の仕事に知識不足のため勉強している者が6割、将来社内でつくかもしれない仕事に備えてが3割、社内でつく可能性のある仕事に知識不足のためが2割で、転職時に有利になるためは4人に一人にとどまっている。

## (5) 転職志向の人ほど社外で勉強

勉強の手段は社外講演会・セミナーが56%，社内セミナー、集合教育が27%と意外と社外依存であった。とはいってもサラリーマンの交流会は1割未満にとどまり、大学・大学院の活用はほとんど見られない。

表287 現在 会社に対して自分を高く売ることができる自分の能力に関する評価は。

	かなりある 方だ	まあある方 だ	ごく普通	あまりない 方だ	まったくな い	無回答
2 職業専門性	13.5	36.4	36.6	7.9	3.6	2.1
3 管理能力	6.7	35.6	44.4	7.5	2.	3.0
4 人脈づくり	6.8	31.0	43.6	11.9	3.5	3.2
1 社内政治力	2.2	25.7	38.8	19.6	10.2	3.5
5 労働組合へ の影響力	7.2	19.5	36.1	16.8	16.2	4.1

表288 現在何か(仕事に役立つ)勉強しておられることは。

1 いろいろ勉強している	18.8%
2 時に勉強することがある	48.5
3 特にはない	31.9
無回答	0.8

表289 会社都合離職可能性別職業能力の啓発

職業能力の啓発	会社都合離職の可能性		
	まったくない	確率低いが、あ るかも	かなり確実に ある
いろいろ勉強中	21.4%	18.3%	20.0%
ときに勉強	54.7%	49.4%	38.9%
特になし	23.9%	32.2%	41.1%
表合計	100.0%	100.0%	100.0%

表290 その勉強の理由は（複数回答）。

1 現在の仕事に知識不足のため	59.5%
3 将来社内でつくかもしれない仕事に備えて	29.7
4 転職時に有利になるため	26.8
2 社内でつく可能性のある仕事に知識不足のため	23.2
5 会社の命令・上司の指示で	3.1
6 暇つぶし	7.0

表291 勉強の手段は（複数回答）

1 社外講演会・セミナー	56.0%
2 社内セミナー・集合教育	27.0
3 サラリーマンの交流会	8.6
4 大学	0.7
5 大学院	1.1

勉強の理由（複数回答）別にみると、転職指向者がやや社外志向が強い。

社内セミナー・集合教育への依存は、社内の次の仕事用の知識取得にある。

#### (6) 自分の価値を高めるため、情報処理技術の勉強や社外勉強会での情報収集、資格の勉強

上で職業能力向上に社外交流会は少ないと見たが、その枠をはずすと、他社の組織人との勉強会、情報交換を量っている組織人は4人に一人とかなりある。

また社会的に希少価値のある公的な資格の取得、あるいはその勉強をしている組織人も5人に一人強いる。

表292 勉強の理由（複数回答）別 勉強の方法（複数回答）（列%）

	現在の仕事に知識不足	社内の次の仕事に知識	社内の将来の仕事に備え	転職時に有利に
社外講演・セミナー	74.4	73.2	80.3	87.0
社内セミナー・集合教育	39.2	47.4	39.4	30.4
サラリーマン交流会	11.6	18.6	9.1	13.0

表293 あなたは、社会的に自分の価値を高めるようなつぎのような行動をしておられますか、あるいはその能力がありますか（複数回答）。

(行動)	
4 他社のサラリーマンとの勉強会、情報交換	25.6
2 社会的に希少価値のある公的な資格の取得、あるいはその勉強	22.1
1 学界発表やアカデミックジャーナルへの論文投稿	2.9
5 社会人向けなどの大学院への通学、その準備	3.9
3 自著の出版、マスコミのインタビュー記事などへの登場	1.6
(能力)	
1 パソコンの駆使による情報処理	36.6
2 インターネットの活用	15.5
3 英検1級か、それと同程度の他国語の知識	7.6

#### (7) 会社に望む社内ベンチャー制度の充実と人事面接の充実、人事公募

不況という逆境を経験することで、サラリーマンの力はついていくという議論がある。

そういう議論に賛成する意見は多数ではなかった。ただ一部には、かような意見を持つサラリーマンもいた。

表294 不況下での企業の行動による行動や意識の変化（複数回答）（問15）

問15-5 少数精銳化が進み、たくさんの仕事をこなすことで力がついた	22.8
問15-7 リストラを経験し、経営感覚が向上した	11.6

少数精銳化と経営感覚の向上、これは「組織人」の「組織」と「市場」との心理的実際的距離を縮めることでも得られるであろう。先に転職の増加の時代の組織人が、脱サラは無理にしても転社、あるいは社内ベンチャーを考えることが増えると見た。それは組織人の対企業交渉力を高めることでも可能性が高まろう。また組織人自身が企業にそのようなより（形容矛盾ではあるが）「自立組織人」対応を選別によって迫りつつ選択可能性をも与える制度への希求にも表現されていると思われる（表295）。

これに対して、「日本の経営」の一翼を担つ

表295 サラリーマンの対企業交渉力をつけるため  
に必要だと思われたり、望まれること。  
(複数回答)

2 社内ベンチャー支援制度の充実	36.8%
4 人事面接制度の充実	35.2
1 人事公募制度の普及	27.3
3 独立開業支援制度の充実	22.8
6 既存の大学・大学院の開放、充実	18.8
5 労働組合活動の活発化	16.8
7 実務専門の学校の充実	15.4
9 人材派遣の自由化	13.6
8 民営職業紹介の自由化	8.5

ているとも思われる労働組合には何が期待されるか。活発化を期待する声は上にみるように6人に一人と少ない。実際には多様化と個別化が労働組合の役割を弱める可能性がある。

表296 サラリーマンの企業への関係を交渉によって変える労働組合の役割について  
(複数回答)

7 サラリーマンの間でライフプランが多様化してくるため、労働組合で意見をまとめにくくなる	49.7
3 人事考課による個人間の賃金格差が拡大するので基準値や最低値以外の面での労働組合の介入力が弱くなる	38.7
2 上司との直接の人事面接などで目標管理されたり考課を交渉したりすることが増え、労働組合の役割は弱くなる	30.4
6 管理職の事実上の一般社員化が進み、なかなか上に意見を言えない管理職からの労働組合への期待が強まる	30.1
1 年俸制など導入で個別に交渉することが増え、労働組合の役割は弱くなる	29.9
8 関連会社への出向・転籍が増え、関連会社含みの企業連の役割が強くなる	27.4
5 会社が選別を強めるので労働組合に頼ろうとする人が増える	23.3
4 個人が労働組合によらず会社を訴える形での紛争が増えてくる	12.2
6 裁判所・労働委員会に比べ簡易迅速な紛争処理機関ができれば利用者が増える	8.4

表297 今後の企業の成長見通し別組織風土

	今後の企業成長の見通し				
	成長軌道 に復帰	成長・低 迷を繰り 返す	長期低迷 の可能 性 大	わからな い	無回答
				列%	列%
老舗	44.2%	58.5%	63.0%	61.1%	40.0%
戦後急成長	48.8%	39.8%	33.4%	38.9%	60.0%

#### (8) 組織の「質」と組織人の運命

最後に組織人が今属している組織の風土評価と今後の企業成長見通しとの関連を見ておく。組織人が移動を迫られるか移動を選択しやすくなるか、などは、組織の成長見通しと大いに関係があるが、後者はまた組織の現在の風土に依存するところもあるのである。組織人がそれをどれだけ自覚して自分の条件とするか(時には組織風土改革に動くか)、に关心が持たれる。

表297によれば低迷の可能性があるのは(比較的)老舗企業、保守的企業、国際化の遅れている全国企業、中高年の多い企業、女性活用に消極的な企業、人材育成に消極的な企業、上下秩序にうるさい企業、有名大学採用重視企業、社内が暗い企業、時間管理が厳格な企業、である。

保守的	67.4%	78.6%	86.5%	81.1%	50.0%
革新的	32.6%	21.4%	13.5%	18.9%	50.0%
ピラミッド型	88.1%	85.0%	88.1%	77.8%	83.3%
フラット型	11.9%	15.0%	11.9%	22.2%	16.7%
本業・定番商品重視	80.5%	76.6%	79.1%	81.1%	50.0%
多角化・事業開発重視	19.5%	23.4%	20.9%	18.9%	50.0%
正社員重視	72.1%	79.2%	78.1%	76.3%	50.0%
多様な雇用形態	27.9%	20.8%	21.9%	23.7%	50.0%
同族経営	29.5%	23.9%	25.7%	38.2%	28.6%
サラリーマン経営	70.5%	76.1%	74.3%	61.8%	71.4%
国際的	52.3%	45.8%	41.9%	54.1%	16.7%
全国的	27.3%	38.5%	41.6%	32.4%	50.0%
地域的	20.5%	15.7%	16.5%	13.5%	33.3%
グループ中核	58.1%	56.2%	56.2%	55.6%	57.1%
準大手	4.7%	18.4%	15.6%	13.9%	28.6%
傘下	14.0%	9.3%	14.4%	16.7%	
独立	23.3%	16.2%	13.8%	13.9%	14.3%

	1	2	3	4	5
分社化盛ん	30.0%	37.0%	38.3%	33.3%	42.9%
分社化少ない	70.0%	63.0%	61.7%	66.7%	57.1%
政府の規制強い	51.3%	46.3%	53.4%	51.5%	80.0%
政府の規制弱い	48.7%	53.7%	46.6%	48.5%	20.0%
中途採用少ない	86.4%	84.5%	85.5%	78.4%	85.7%
中途採用多い	13.6%	15.5%	14.5%	21.6%	14.3%
勤続年数重視	79.5%	85.2%	86.3%	75.7%	42.9%
勤続年数軽視	20.5%	14.8%	13.7%	24.3%	57.1%
中高年が多い	65.1%	87.8%	87.5%	78.4%	71.4%
若者が多い	34.9%	12.2%	12.5%	21.6%	28.6%
女性活用に消極的	44.2%	68.0%	74.6%	62.2%	100.0%
女性活用に積極的	55.8%	32.0%	25.4%	37.8%	
人材育成に熱心	69.8%	58.2%	49.5%	54.3%	33.3%
人材育成に消極的	30.2%	41.8%	50.5%	45.7%	66.7%
上下秩序にうるさい	40.5%	50.8%	60.6%	47.1%	57.1%
上下にうるさくない	59.5%	49.2%	39.4%	52.9%	42.9%

有名大学を採用	25.6%	36.3%	44.2%	32.4%	33.3%
学校歴にとらわれず	74.4%	63.7%	55.8%	67.6%	66.7%
社内が明るい	79.1%	65.9%	45.8%	66.7%	83.3%
暗い	20.9%	34.1%	54.2%	33.3%	16.7%
倫理観にうるさい	50.0%	54.8%	56.7%	45.5%	28.6%
倫理観をあれこれ言わぬ	50.0%	45.2%	43.3%	54.5%	71.4%
時間管理が厳格	29.5%	34.9%	40.8%	44.1%	57.1%
時間管理が柔軟	70.5%	65.1%	59.2%	55.9%	42.9%
マスコミに有名	54.8%	44.4%	44.1%	45.5%	60.0%
マスコミに無名	45.2%	55.6%	55.9%	54.5%	40.0%