

# 組織の活性化のために成員に求められる態度とは — 組織における潜在的“弱者”に注目して —

## Member's Attitude toward Activation of Organization : Investigation into the latent *Socially Vulnerable* in Organization

海 口 浩 芳\*

### Abstract

This paper is to show that what we know already of the *Socially Vulnerable* “Working Poor” in irregular employment blinds us to the *Socially Vulnerable* (vulnerable in organization) in regular employment and focuses on the reality which is known as the “Working Poor” work force. Also, whether or not the leaders and members can acquire the consciousness and take action in order to prevent the occurrence of *Socially Vulnerable* in organization is examined.

The results of the examination show that, the leaders of organizations must have the “Competence to imagine at the work place” and it is proposed, to exceed victim consciousness, that mature thinking is essential for all members.

キーワード：組織論／組織デザイン／組織変革

### I はじめに

「社会的弱者」という言葉を耳にした時、私たちは、どういった人々をイメージするだろうか。おそらく障碍（がい）者、年金生活者、生活保護受給者、単親（ひとり親）家庭などが、十中八九想起されるのではないだろうか。加えてニート、フリーター、さらにはワーキングプアといった派遣社員に代表される非正規雇用の人々を思い浮かべることができるだろう。

とりわけ、最近ではワーキングプアに代表される若年層の「社会的弱者」がクローズアップされているが、注意が必要なのは若年層の「社会的弱者」を一枚岩的に捉えることはできないということである。やや乱暴に、かつ誤解を恐れずカテゴライズすれば、勤労意欲の強度順にワーキングプア、フリーター、ニートとできよう。ワーキングプアおよびフリーターとニートとの境界は、いわ

ずもがな勤労意欲の在否であり、ワーキングプアとフリーターとの境界は、自身の将来への悲観度の差といえよう。しかしながら、後者に関しては、その境界はグレーゾーンでもある。

ところで、働いても経済的に厳しい環境におかれているワーキングプアには、むしろフリーターも含まれるが、あえて同一視しないのは、同じ非正規雇用者でありながら、一方は日々の生活が精一杯で将来展望が開けない状況なのに対し、他方はそれほど切迫した状況に置かれていないと本人が感じていることによる。その裏付けとして、フリーターの生活の特徴を「働くのは好きであり、嫌なことはしたくないが仕事の中身や雇用形態にはそれほどこだわらず、将来展望は漠然としているものの語れる程度にはある」ことを長須（2005, pp.138-139）は指摘している。

さて、本論で照射したい対象は、こういった社会的弱者として認知されている非正規雇用者ではなく正規雇用における「弱者」である。正規雇用という安定した立場を保持する者が、どうして弱

---

\* Hiroyoshi UMIGUCHI  
北陸学院大学 人間総合学部 幼児児童教育学科  
教育社会学

者なのかと訝しまれるかもしれないが、ストレスフルな現代社会においては正規／非正規雇用という単純図式では捉え難い事象が数多く表出している。例えば、正規雇用者においてもワーキングプア予備軍は多数存在するのであり、さらには曖昧な評価基準で評価法も不統一な極めて杜撰な成果主義・能力主義が跋扈している状況で、正当な評価を受けられずに心の病を患ったり、職を失う者も増加しつつあり、正規雇用者も非正規雇用者と紙一重の位置に立たされている現実がある<sup>1</sup>。すなわち、「組織の内（正規雇用）か周辺（非正規雇用）か」といった従来型の思考様式だけでは、潜在的な弱者を見過ごす可能性がある<sup>2</sup>。

以上の課題意識から、本論ではこれまでとり上げられることが少なかった組織内における弱者に注目することで、成員の士気の動向がもたらす影響と組織の再生に不可欠な要素について検討を行う。本論の構成は、はじめに通念上の社会的弱者と従来の枠組みでは弱者として認識されることのなかった組織における潜在的弱者との差異について論及する。そのうえで組織における社会的弱者の実態について考察を行い、組織再生の要諦について論ずる。

## Ⅱ 通念上の社会的弱者との峻別は可能か

現在、一般に認知されている若年層の社会的弱者といえば、ワーキングプア・フリーター・ニートなどがあげられる。これら若年層における社会的弱者への喫緊の政策課題として「教育と雇用の問題」がある。とりわけ、学卒後の職業社会への接続について多くの課題が山積している。例えば、古くて新しい問題として、フリーター・ニートの増加とその背景にある階層格差の問題、最近ではさらに加えてネットカフェ難民の問題がクローズアップされている。こうした状況を背景に打ち出された安倍政権（当時）の重点政策の一つとして、再チャレンジ政策がある。その趣旨は、「国民一人ひとりに多様な機会が与えられ、仮に失敗しても何度でも再チャレンジすることが可能な『勝ち組負け組み』を固定化させない社会の構築をめざす」ことにあり、2006年12月に「再チャレンジ支援総合プラン」が策定され、それに基づき具体的な施策が進められている。

その代表的な例として、耳目を集めたのが「国家公務員中途採用者選考試験」、いわゆる再チャレンジ試験である。当初、この再チャレンジ試験は、正規雇用者と非正規雇用者との雇用格差の縮小を念頭に置き、フリーターを含めた非正規雇用者を受験者として想定していた。だが、受験資格の決定に際し、年齢制限をどこに設定するのか、正規雇用者の中の不本意就職者の救済も非正規雇用者同様に重要ではないのか等々の指摘がなされた結果、最終的には1990年代の就職氷河期に意に反してフリーター等になった人たちに、新たな挑戦の機会を提供することを謳い、受験資格を2007年4月1日現在で29～39歳の者とした。この結果、7月上旬の申し込み締め切り時点で、採用予定の152人に対して、25,000人が応募し、倍率は160倍を超える難関となった<sup>3</sup>。

ここで注目すべきは、受験資格の設定に際し、「正規雇用者の中の不本意就職者の救済も非正規雇用者同様に重要」との言説が登場したことである。管見する限り、少なくとも2000年以前までは、公の場においてこのような言説が表出することはなかった。かつては、就職というのはむろん努力は必要だが、だからといって個人の努力だけでは掴み取れないことも社会通念として合意されていた。つまり、努力したからといって、必ずしも希望の職種や職場に就けるわけでないことは暗黙のうちに了解されていた。だからこそ希望の職種や職場に就けなかった者は、就けた者に対してルサンチマンを抱きつつ、労働の目的を職を通じての自己実現とは別のところに確保することで自己肯定感を維持したのである。こうした職に対するルサンチマンは、過去から現在に至るまで存在するにもかかわらず、最近になって不本意就職の救済を「公」が言い出した背景には、国民生活の二極化が進行する中で、しかもそれが一部の富裕層と多くの貧困層という偏った状況を呈する中で、政策サイドでは世論のガス抜きを狙った狡猾な手法として用いつつ、他方で弱者救済策の本質について、論理のすり替えがなされていることに気づかない大衆の存在がある。

政府の進める再チャレンジ政策は、一見すると本論で問題とする正規雇用における弱者救済の一手法に映るが、本論で扱う弱者はこうした意味で

の弱者とは区別したい。なぜなら、弱者とは本人の意向で決定されるのではなく、本人を取り巻く環境によって決定されるものだからである。このように捉えた上で、通念上の社会的弱者と本論で扱う社会的弱者の差異を探るとその境界が非常に曖昧で線引きが難しいことも浮き彫りとなる。例えば、社会的弱者を規定する主要因である経済力で判定する場合、通念上の社会的弱者と本論で扱う弱者で逆転現象が生じる場合もある。すなわち、前者の場合、公的扶助によって後者よりも年収が多くなる事態が現実のものとなっている。その証左として、この是正を名目に2007年10月19日に発足した厚生労働省の「生活扶助基準に関する検討会」では、政府の骨太の改革に則り、生活保護基準の切り下げの検討がなされ、2008年4月から母子家庭に支給する児童扶養手当の一部削減を検討するなどした。だが、ここにもロジックのすり替えが潜んでいる。すなわち、現在国民健康保険料等の社会保障費の算定基準に生活保護基準が用いられているため、上記の政策が実行された場合、低所得者層を巻き込んだ「貧困のスパイラル」が生じるであろうことは想像に難くない<sup>4</sup>。にもかかわらず、こうしたことが平然と行われる背景には、政府与党が刻一刻とめまぐるしく変わる世論にその都度対応策を合わせるといったポピュリズムに陥り、本来めざすべき長期的展望に立った社会的弱者救済策を立案しないことに由来する。

また、自らがフリーターという立場から現在の政策や世論に疑義を呈する赤木は、一般にワーキングプアと一括りにするが、経済成長世代とポストバブル世代とでは、前者がかつては社会的自立を果たし、人間としての尊厳を経験した（少なくともその機会があった）のに対し、後者はその機会すらなかったという大きな差異があることを指摘し、中高年世代のつねをポストバブル世代が押し付けられているとの論調など首肯できる部分も多いが、とりわけ赤木がいう「『私たちだって右肩上がりの時代ならば……妻や子どもを養う』という夢ぐらいは持てたのかもしれない。だが、給料が増えず、平和なままの流動性なき今の日本では、我々はいつまでたっても貧困から抜け出すことはできない」（赤木2007,p204）との主張は、い

まやフリーターといった通念上の社会的弱者だけに該当するのではなく、正規雇用における弱者にも当てはまる<sup>5</sup>。したがって、経済力という最も可視的な尺度をもってしても、通念上の社会的弱者と正規雇用における弱者とを明確に峻別することは、現在では困難になりつつあると考えられよう。

### Ⅲ 組織における弱者の実態

組織における弱者には、既述したような正規雇用ではあるもののワーキングプア予備軍に位置づけられる者と近年クローズアップされてきた「名ばかりの管理職」<sup>6</sup>という2つのタイプがあげられる。まず、ワーキングプア予備軍とは、その字義通り正規雇用ではあるが生活水準等が非正規雇用者と同等かそれ以下であり、将来展望が閉塞している者をさす。その背景には、構造改革の影響を受け、企業収益が従来のように賃金上昇という形で労働者に還元されなくなったことや収入が増えないにもかかわらず、定率減税の廃止などで租税や社会保障費等の収入に占める割合が高まったことや原油価格高騰の影響を受け消費財の物価の高騰などがある。

次に、「名ばかりの管理職」とは、十分な権限を与えられないだけでなく、自身の勤務時間の決定さえ許されないにもかかわらず「管理職」として扱われることで、責任のみ押しつけられるとともに限界を超えて働かされる境遇にある者をいう<sup>7</sup>。その背景には、パートや派遣社員など非正規雇用者が増加するなかで正規雇用者を絞り込むという企業の人件費抑制策が存在する。

ともに共通するのは、①使い捨ての労働力という扱いであること、②該当者が若年層に偏在していることである。つまり、名ばかりの管理職は、20～30代の若手社員が入社後数年で任命され酷使されているのであり、ワーキングプア予備軍は、主にポストバブル世代において基本給・昇給ともに低い水準で抑えられているため、経済変動による生活支出の増加に現在の収入だけでは対応しきれない状況に追い詰められつつある。したがって、両者が将来展望を描けない状況にあることはいうまでもない。では、具体的に組織における弱者は、どのような境遇にあるのだろうか。以降では、幾



つかの事例からその現状を探る。

#### Ⅳ 調査の対象と方法

調査対象者は、20代から30代の成人男女で正規雇用就業者を選定した。調査方法は、2007年8月から12月までの期間において、インタビュー調査によってデータを収集した。対象とする「若年層の正規雇用における弱者（いわゆるワーキングプア予備軍）」とは、年間給与が同一年齢層の平均以下の者、と便宜的に定義する。なお、指標とする年間給与については、国税庁長官官房企画課『平成18年分 民間給与実態統計調査』（2007年9月）のデータを基準とした。下記事例の参考データとして年齢階層別平均給与をあげると、男性30～34歳では461万円、女性25～29歳では294万円、女性35～39歳では294万円である。また、対話文中におけるカッコ内の記述は、筆者による補足説明である。

##### 〔予備的考察〕

以降でとりあげる対象者は、20～30代の若年世代である。こうした若年世代の多くにおいて、現在仕事に対するインセンティブを失い、将来展望に希望を見出せない状況が蔓延しつつある。その理由について城繁幸は、その著書『若者はなぜ3年で辞めるのか？』のなかで、従来の年功序列に替わって能力主義・成果主義が導入され、若い時の苦勞が報われない時代になったため、早い段階でキャリアパスが閉ざされ、結果として辞めていくと指摘する。

だが、真実はそう単純ではあるまい。城の指摘は一面では事実であるが、若年世代の本心は別のところにあるように思われる。すなわち、硬直化を強化する作用を自ら率先してきた組織に執拗にしがみつきのながら、年功制によって高給を享受する中高年を、薄給の若年世代が下支えすることの理不尽さ、さらには年功制の恩恵で管理職となった者、つまり自らは能力・成果主義による査定 of 洗礼を受けていない者から、曖昧な評価基準によって能力・成果主義の下に査定されることへの不信感と失望感の滞留にあるといえる。

かつての「若い時の苦勞は買ってでもしろ」という物言いは、下積み時代である若年時に多くの

ことを経験し、そこでの失敗や挫折から多くの糧を得て次へつなげていくという理解が社会や組織において共有されていたことが前提となっていた。しかしながら、成果主義という短期的人事考課の導入がそれらを駆逐し、短期的に容易に成果の上がる仕事のみを要領良くこなす者と、成果が短期では見え難く評価も容易に下せない仕事を地道にこなす者という下積み層の分離をもたらしたのである。成果主義においては、下積み層の上司も自身の上司から評価されるため、前者のように短期的に自身の評価に直結する部下の成果を高く評価するようになるが、こうした傾向は組織の利益を長期的観点からみた場合、組織の衰退を招くことになる。さらには、後者を組織における弱者へと益々追い込み、結果として重要な案件を処理する者を消滅させるという組織衰退のスパイラルを生むことは容易に想像できよう。このような事態を抑止するためには、適正な評価制度の導入が求められるが、その一方策としては、多くの識者が指摘するように能力・成果主義一辺倒からの脱却<sup>8</sup>がある。ただし、それは単なる年功制への回帰を意味しない。めざすべきは、年功制をベースとしつつ、短期的指標や評価に偏在しない、課題の自己申告制と到達度評価による能力・成果主義の導入であろう。

##### 〔事例1〕A氏

属性：女性、30代半ば、大学卒、東京在住、会社員、一人暮らし、年収280万円（自己申告）

A氏は、都内の短大を卒業後、東証一部上場企業に就職。その後、キャリアアップをめざして退職し、都内のいわゆる有名私立大学へ編入学した。卒業後の就職では、ちょうどバブル後の就職氷河期と重なり、希望の職種に就くことは叶わず、しばらくは派遣社員の生活を送る。4年前からチラシやタウン誌などの企画等を手掛ける広告代理店に正規雇用されている。

筆者：「キャリアアップをめざされていたと思うんですが、現状については？」

A氏：「自分の見通しや考えが甘かったというのが率直な気持ちです。でも、紆余曲折はあ

りましたが、それを後悔はしていません。多くの挫折も含めた経験が今につながっていますから」

筆者：「派遣の時と現在では、何か変わったことはありますか」

A氏：「とくに大きな変化を感じてはいません。報道番組とかで“正規雇用と非正規雇用とで仕事内容が同じなのに待遇が違うのは…”とか言ってるじゃないですか、まさにそういう感じです。でも実際に正規雇用になっても、大手じゃないと非正規の時と待遇があまり変わらないんじゃないかというのが実感です」

筆者：「正規でも非正規でも中小だとそれほど大きな差はないと？」

A氏：「ええ。確かに社会保険等では優遇されますが、賃金に関して正規はサービス残業でも非正規は時給で支給されますし、正規雇用で安定してるって言っても中小はいつ潰れるか分かりませんから、決して安定してるとは自分では思ってないです。(非正規雇用に比べ安定していると言えるのは)“いま”だけのことです。将来についてはもちろん不安が大きいです」

#### [事例1 考察]

事例1では、非正規雇用から正規雇用へと社会的立場が変わったにもかかわらず、賃金等の実質面では当初予想したほどのメリットを感じられないことが吐露されている。現在、非正規雇用におけるワーキングプアが社会問題視されているが、その陰で正規雇用者であっても社会保険等のセーフティーネットが用意されてはいるものの十分でない環境で、ワーキングプア予備軍として精神的・経済的に負のスパイラルに陥る事態が恒常化しつつある。A氏は、当初キャリアアップをめざしていたが、実現できなかったのは、この負のスパイラルに没入したためである。

キャリアアップをめざし、転職を繰り返す人について内田は、「長期的には階層下降しているケースが多い」(内田 2007, pp.129-130) ことを指摘し、その理由としてキャリアアップの原動力というのは、現在の仕事・交友関係・住む世界等を上方修

正したいという願望にあるわけだが、そうした不満を抱えた人間が責任ある仕事や周囲からの信頼を得られることは困難だからだという(内田 2007, p.130)。しかしながら、内田の指摘は一面では真理であるものの、不満を抱えるに至った原因や経緯については説明し切れていない。荒井は複数の調査やレイ・ブランハム (Leigh, Branham) の引用から、離職者の理由で多くを占める「キャリアアップをしたいから」との返答は表向きの理由であって、本音では「自分の意見が全く反映されない」、あるいは「並以下の人事考課から、有害となる文化に至るまで」といった現在の職場のさまざまなマイナス要因に嫌気がさすことが核心であることを指摘している。その証左に自身のクライアントからの依頼等で、就職氷河期に入社した者たちには有能な人材が多いが、彼／彼女らの離職率がここ数年急増し、そうでない者でも病欠者が多いことをあげている(荒井 2007, p.16, 25)。

A氏の場合、念願の正規雇用を手に入れたわけだが、それが決してキャリアアップではないことが「“いま”だけ」という言葉で表わされており、安定した立場を確保したわけではないと本人は思っている。

#### [事例2] B氏

属性：男性、30代前半、大学卒、地方都市在住、団体職員、一人暮らし、年収440万円(自己申告)

B氏は、大学卒業後7年間の商社勤務を経て、現在の職場に転職し3年ほどが経過した。職場は伯父が経営する社会福祉法人施設で職員は25名(うち介護職は15名)。介護士として勤務しているが、近いうちに国家試験を受験し、介護福祉士の資格を得たいと思っている。現在の仕事の内容や待遇等について、とくに不満はない。給与等は以前の会社に比べれば大幅に減ったが(しかし、経営者が身内のため給与面等で他の介護職員より大幅に優遇されているとは感じている)、職場での人間関係に由来するストレスに煩わされなくなったので、今は精神的にも働きやすいと感じている。

筆者：「以前の職場に比べて人間関係に煩わされ

なくなつたと言いますが、今の仕事も対人関係ですよ。しかも介護ということで一人ひとりに密着している時間が多いし、(利用者は)若い時と違って体の自由が利かないことで、あなたにあたったりすることも多いと思いますが、それはストレスに感じませんか？」

B氏:「まあ、確かにあたられることはありますよ。でも、対人関係のストレスの中身というか質が、ここと前のところでは違うんですよ。ここでは、利用者と私との関係だけど、前のところは同僚や上司と私、それに顧客(との関係)という2パターン。うーん、わからないかな」

筆者:「今の職場では、同僚との関係が良いから、利用者との関係でのストレスだけ、それに比べて、以前のところは、同僚との人間関係に加えて顧客との関係でストレスを感じていたということですか」

B氏:「そうそう。前のところは酷かったからね。部長は適当で仕事の内容良く把握してないし、課長も仕事の割り振り能率良くできないし。一度はこんなこともあったな。顧客のところに資材を届けに行ったら、『注文したのと違う』ってクレームつけられて、要は社内での連絡ミスが原因だったんだけど、現場から会社に戻る途中で、たまたま検問にかかったら会社のトラックの車検が切れてた。警察からこっぴどく責められるし、こっちはそんなの知らなかったのに、全く酷い目にあったよ。それから社内不倫も普通にあったしね。だけど皆、毎日顔合わせるから仕事のミスにしろ、不倫にしろ、見て見ぬ振りでね。もう皆、余計なことには関わり合いたくない、って感じで。それに比べたら、今のところは同僚同士信頼できる。もちろん、大変なことは大変だけどね。でも、上の人がしっかりしてるし、周りの人たちも良い人たちで、一緒に仕事をしていて、本当に勉強になるんだよ」

## [事例2 考察]

事例2では、人間関係に由来する職場の雰囲気

が、働く者のモラルの維持および向上に大きな影響を与えることが示されている。B氏の場合、職場を変わっても対人関係から来るストレスを依然として感じるが、その質が以前とは異なることを指摘している点に注目したい。質の違いとは、現在のストレスが職務遂行上やむを得ないもの、言い換えれば自身において合理的に納得できる範囲のものであり、いわば“良性のストレス”であるとすれば、以前のストレスは職務遂行において(良質の上司や同僚らがいれば)排除可能なもの、すなわち不条理で納得できない範囲のストレスであり、いわば“悪性のストレス”というべき差異にある。

現在、多くの職場で若年世代に蔓延しつつあるのは、この“悪性のストレス”であり、その払拭が活力ある組織づくりには欠かせない。だが、上述したように“悪性のストレス”は排除可能であるにもかかわらず、そのための適切な措置を責任ある立場の者が実行しないことで職場に悪循環が生じているのである。自明のことであるが、有能な人材が転職という形で外部に流出するのには理由がある。彼／彼女らはキャリアアップを口実にむやみに転職を繰り返す者とは異なり、どのような職場であれユートピアなど存在しないことを理解している。そのうえで彼／彼女らは、自身の能力等を活かせる場所を選ぶのである。つまり、「個」が生きるということは必然として健全な組織が機能していることを意味するからである。B氏のように、たとえ経済的待遇が低下しても、そちらを選択する意思の背景には、このような理由が存在する。

## [事例3] C氏

属性：女性、20代後半、大学卒、地方都市在住、会社員、親と同居、年収300万円(自己申告)

C氏は、大学卒業以来、現在の会社に勤めてきた。会社はいわゆる中小企業だが、経理・総務といった要衝をこれまで経験してきた。給与等の待遇面では、とくに不満はない(「“もっと”とも思うがそれを言い出したらキリがないので」と本人談。事例中、唯一年収が同一年齢層平均を上回っている)。目下の不満点は、同僚の勤務態度とそ



れを注意しない上司の態度にある。

筆者：「同僚の勤務態度や上司のそれへの対応に頭にきているとのことですが、具体的にはどういった点が？」

C氏：「そうですね。うちは小さな会社なので、部署ごとにフロアーや部屋が分かれてるわけでもなく、同じ所に皆いるんです。島ごとに部署が分かれてる感じ。あ、島って分かります？（筆者うなずく）。だから別の部署のことも否応なしに目に入ってくるんですよ。で、ムカつくのは隣の島のお局様※1。お局様って古いですか（笑）。その人、仕事はしないし、できないで最悪です。これまでも幾つかの部署を回ったみたいですけど、どこでも使いものにならなかったみたい。ま、見てれば分かりますけどね。」

筆者：「その人の仕事ぶりって、どんな調子なんですか？」

C氏：「勤務時間内は適当で仕事してないし、してたとしても手抜きです。で、終業後にわざとらしく忙しいように振舞いだして残業を始めるんです。『〇〇さんから急に頼まれちゃった』とか言って。でも、後で〇〇さんから聞くと、前もってスケジュール聞いて対応しておけば残業する必要はないんです。そういうのが本当に多い。しなくていい残業して、ちゃっかり残業代貰って、それも結局手抜き仕事なんで、その尻拭いを別の人がするんです。部署が違う私まですることもあるんですから」

筆者：「上司はそれに気づいてないんですか？」

C氏：「もちろん、気づいてますよ。でも、（お局様の在職は）もう長いので、その辺にはあえて触れないみたいです。あの人（お局様）も上司にはゴマ摺ってるし、上司も面倒だからそれに合わせてるんですよ」

※1 お局様は40代後半。

### [事例3 考察]

事例3について考えるとき、非常に示唆的な某住宅メーカーのCMがある。そのCMでは有名

タレントが若い施主に向かって「残業代しっかり稼がないといけないんでしょ、ローンもあるし」と言葉をかけると施主が照れながら「いや、それほどでも…」と返すくだりがある。住宅メーカーはこのCMで、建築費が安価なので若い世代でも購入可能なことをアピールしたいのだろうが、この有名タレントの発する言葉が、現代日本社会の不埒な体質を表象しているといっても過言ではあるまい。すなわち、残業とは本来勤務時間内に済ませるべき仕事<sup>・</sup><sub>・</sub><sup>・</sup>が諸般の事由によって未済となり、やむなく行うものであって、残業代目当てに積極的に行うようなものではない。しかしながら、以下のような経緯を経て日本人の倫理意識に歪みが生じ始めるのである。

高度成長期の好景気による右肩上がりの収入増加と好景気による仕事量増大をこなすための残業がかつては奨励された。このとき多くの人々は身の丈以上の生活を望むとともに、実際それは享受可能であった。だが、バブル崩壊後も従来のライフスタイルを維持するために、収入の減少を少しでも緩和しようと残業でその穴埋めを考えるようになる。しかし、仕事自体も減少している状況では、本来の意味での“残業”などそれほどあろうはずもない。にもかかわらず、多くの者は一度形成された思考様式からの転換や生活様式のレヴェルダウンを嫌い、事例3にみられるような無用の残業を続けているのである。いわば「仕事をして残業代を受け取る」のではなく、「残業代を稼ぐために仕事を引き伸ばしている／（不要な）仕事を作り出している」のである。したがって、事例3にみられる“お局様”の残業は、単に彼女の勤労意識の低さの問題に留まらず、彼女の行為に現代日本の抱える歪んだ精神構造が投影されているともいえる。

ところで、事例3では事例2と同様に職場において、責任ある立場の者が適切な措置を講じないために“悪性のストレス”が周囲の者たちを蝕んでいる様子も描写されている。このように組織の沈滞ムードが、一度形成されるとそこにいる人々は常に攻撃の標的を探すようになる。その標的への批判が妥当か否かはさておき、そうした事態が生ずる原因は機能している（成功している）組織と比較すると理解しやすい。それは、「上昇ムー

ドに包まれた組織体にいる職員たちは、総じて士気が高揚しているためか、一体感があり…（それは）…目障りであったりする人間へのこだわりよりも、業務に向けた強烈なベクトルがそれらを上回っている」（荒井 2007,p.48）ため、職場におけるいじめや揚げ足取りがないためである。

### 〔考察の総括〕

本論でとりあげたインタビューイーは、全て大卒のため日本の雇用構造を必ずしも反映したものではないが、大学進学率が50%を超えた現在<sup>9</sup>、今後の日本社会の雇用とりわけ正規雇用の処遇のあり方を考える上で、これらの事例から学ぶべき点は多いと考えられる。

まず、事例1から3に共通してみられる意識は、いずれも現在の職場（あるいは職務内容）から充実感を得られていないことにある（事例2の場合は、以前の職場）。そして、その原因の多くは、職場の人間関係に由来している。

90年代から多くの組織で急速に導入が進められた能力主義査定は、円滑な人間関係の構築を阻害し、同僚や上司＝部下間に不信の増大を招来した。そのことは日本よりも先に能力主義を進めた米国社会でも顕在化しており、その様子をパットナム（Putnam, R.）は、「職場は自ずから他者との関係を形成する場となる」にもかかわらず、現実には「勤続期間の短縮、パートタイム、臨時職、さらには独立コンサルタント業の増加」といった職場における構造変化が「職場を基盤とした社会的つながりを阻害して」おり、もはや「職場は、疲弊しつつある市民社会にとっての救いではない」（Putnam 訳書 2006, pp.103-105）ことを指摘している。

また、事例2および3で示されたように、若年世代に蔓延する不信の原因は、査定方法だけにとどまらない。日常の職務遂行において、責任ある立場の者が、その立場に相応しい職責を果たさないことで、それが上司＝部下間の問題としてだけでなく、同僚間にも疑心暗鬼を深め、結果として閉塞した組織となっていくのである。

では、そうならないためには、どのような組織運営が必要なのだろうか。以降で検討しよう。

## V 組織の再生および活性化の要諦

マネジメント概念を創出した経営学の泰斗であるドラッカー（Drucker, Peter F.）は、組織において最も重要なことは、成員一人ひとりの機能ではなく、成員間における権限と責任の関係であることを指摘し、「音楽にたとえるならば、組織とはメロディーである。重要なのは個々の音ではなく、音と音の関係である」（Drucker 訳書 2005, pp.24-25）と述べている。

同様にゴールマン（Goleman, D.）によれば、組織やグループが最大の能力を発揮するうえで最も重要な因子は、「人間関係の調和」であったという。例えば、調和のとれたグループでは一人の傑出した能力を有するメンバーが率いることで全体の作業効率が向上したのに対し、内部に軋轢の生じたグループでは傑出したメンバーがいても内部でトラブルが生じ実力を発揮することができなかったことを指摘している（Goleman 訳書 1996, pp.247-251）。つまり、成員間の調和が組織の機能を左右するというわけである。

ところで、最近では組織の成員の一体感を創出し、絆を強めることをねらいに運動会などを企画する企業などが増えつつあるが、こうした取り組みが功を奏するためには、幾つか課題がある。その課題について「調和」を念頭に置きながら考えてみたい。

洋の東西を問わず、古来より成員の一体感を増すための手段として、祭りなどの儀式が利用されてきた（ここでは“運動会”もこのカテゴリーに含める）。それは、祭りには宗教的要素とともに、共同体としての結束の確認という潜在的機能が備わっており、人々の情動が互いに刺激され高められて熱狂状態に至ることで、成員の一体感が獲得されるからである。この状態をデュルケーム（Durkheim, É.）は集合的沸騰と呼んだが、この非日常的な力が、集団の規範や価値意識の新たな創出や再活性化を促すのである。しかしながら、ムラ社会的な伝統的価値観が希薄化した現代においては、基盤となる伝統的価値観の喪失や企業・団体等の組織の肥大化による成員の所属意識の希薄化から、非日常的な力がもたらす高揚感による成員の一体感が生じ難い。しかし、だからといってそこで成員に参加を無理強いしたり、無言の圧力



が働いた場合、成員の意志を圧殺するため非日常的な力による一体感を殺ぐ結果となる。したがって、参加はあくまで成員の自由意志によるものでなければ調和は生まれない。

では、自由意志による参加者を広く募るために必要な要件は何か。一言でいえば「カリスマ」の存在である。カリスマとは、ウェーバー（Weber, M.）によれば非日常的な能力をさし、それを保持した人やモノを認め帰依する者がいる場合に存在する、とされる。したがって、ここでの課題に照らして厳密に言えば、「カリスマ的」存在といったほうが適切かもしれない。さて、カリスマ的人物が組織において、その威光を発揮できるのは、これまでの実績によって、周囲から信頼を獲得しているからである。したがって、そのカリスマ的人物が中核的存在となって「運動会」といった組織の一体感を高めるイベント（儀式）を開催した場合には、その人物の影響によって成員が結束し、ねらいが十分果たされる可能性がある。すなわち、逆説的だが、現代においては、儀式を通じて一体感が増し組織が固まるのではなく、組織が固まることで儀式が自然発生的に生まれ一体感が増すのである。

しかしながら、カリスマ的存在がどの組織にも存在するとは限らない。むしろ、存在しない場合の方が多いただろう。その場合、どうすれば組織の調和や結束が図れるのだろうか。そのヒントは、子どもの遊びの風景の中にある。子どもたちは遊ぶ時、まず自分たちが「面白い」と思うことを気の合う仲間と始める。そうした集団が幾つか自然発生し、しばらくすると他の集団や集団の周辺に位置する子どもたちが、自分たちとは別の集団に対して、「あそこは何か面白そうなことをやっているぞ」と興味を持ち接触をする。そして「面白そうだ」と感じれば、その集団に加わり、「つまらない」と思えば集団には加わらない。この「面白そうなもの」が多くの子どもの共感を得れば、集団は自然と広がりを見せる。むしろ、「つまらない」と思った子どもは加わらないのであるから、強制はそこには存在しない<sup>10</sup>。

この「面白そう」を「意味がある」に置き換えれば、おのずと組織の結束と調和を築くために必要な地平が見えてくるだろう。なぜなら「意味が

ある」と感じられる行為には、多くの人間が賛同するからである。だが、子どもと違い大人の場合、その醸成には時間がかかることに、我々は自覚的であることが必要である。組織の結束を図ろうと結果を急ぐ拙速な“全員参加の運動会”が、表層的には賛同を得ても、本質的には多くの不満を抱えるのはそうした事情による。

ところで、ドラッカーは組織が永続するためには「ごく平均的な人間によるリーダーシップで十分のように組織されていなければならない」といい、そのためには「信頼できるリーダーを確実に生みだしていく」「納得しうる半自動的な継承のルールが必要」（Drucker 訳書 2005, pp.26-27）だと述べている。この指摘は、さきにふれたカリスマの必要性和矛盾するように思われるが、衰退傾向の組織においてはどちらも必要な要素であり矛盾を来すことはない。その理由は、以下による。

組織の変革という行為は、社会の変革と相同である。社会変革の代表的なものに近代社会の成立があげられる。その近代社会の成立時期には「非日常的な力」＝「宗教の力」、いわば「カリスマ」を必要とした。しかし、いったん近代社会が成立し回り始めると社会が回るのにそれらは必要なくなる（宮台 2000, p.135）。つまり、カリスマの非日常的性格が失われ、「カリスマの日常化」が進行する。それはカリスマが持つ天与の個人的資質が、制度的組織に依存する資質に変質する過程であり、組織的な規則を基礎とする官僚制の方向へと向かうためである。すると、賢明な者は察しがつくように、官僚制とは大規模な組織の目標を効率よく達成するための合理的な管理・運営の体系であるから、ドラッカーのいう「ごく平均的な人間」による運営で十分ということになるのである。

## Ⅵ 指導者の資質および成員が自覚すべきこと

組織の立て直しの成否は、リーダーおよび参謀の資質に依存する。すでに「ごく平均的な人間」による運営で十分でなければ、組織の永続性は担保されないことを我々は理解した。しかしながら、変化の激しい現代社会では、そうした守勢の立場から攻勢の立場にでることで、より優位に永続性を図る必要がある。つまり、疲弊し切った組織の存続のみに汲々とするのではなく、社会の変

化を敏感に感じ取り適応しながら活力ある組織として存続することをめざさねばならない。このときリーダーおよび参謀の資質が、その組織の命運を左右することになるのである<sup>11</sup>。

では、リーダーや参謀に求められる資質とは何か。それは「現場想像力」である。現場想像力とは、「ヒエラルキーの頂点で最前線から遠い立場に身を置かざるをえない人間として、最前線の現場で実際に何が起きているかをきちんと想像する能力」（伊丹 2007, p.20）をいう。現場想像力が必要とされるゆえんは、リーダーとは常に情報の力学と地位の力学とに惑わされることによる。

情報の力学とは「情報が現場から組織の階層を上がっていく過程で、必然的に雑音と遅れが入る」ことをいい、しかもそこには他者への伝達過程で情報が意図せざるゆがみを生ずる自然の雑音と情報を自らに有利な方へゆがめて集約する意図の隠されたゆがみという二種類の雑音が含まれる。また、地位の力学とは階層上位の地位に自分がいることを単に自分の機能だと理解せず、自分の能力の高さによると錯覚してしまう「地位が生み出す錯覚の力学」をいう。すなわち、「情報の力学がリーダーのところに届く情報そのもののゆがみを生み、地位の力学が判断のゆがみをさらに生んでいく」ために、こうしたゆがみを是正する「現場想像力」が必要なのである（伊丹 2007, pp.20-21）。

また、内田は育児の問題について論じるなかで非常に興味深い指摘をしている。それは、思春期で精神的に苦しんでいる子どもの親には、子どもの発信するメッセージを聴き取る能力が低いという共通性がみられるというのである。これらの親は子どもが発する「嫌だ」という不快なメッセージを選択的に排除する傾向があり、それは自分の育児の失敗を認めたくないからだというのである。つまり、これらの親は子どもが発するシグナルをノイズとして排除してしまうだけでなく、「子どもの発信するノイズをシグナルに変換する」という本来親の最も重要な仕事を放棄しているのである（内田, 2007, pp.168-169）。

実は、このことは育児だけにとどまらず組織運営にもあてはまる。頻発する食品偽装だけでなく企業や団体の不祥事では、「情報が上がってこなかった」とする弁明がよく聞かれるが、これらは

現場からのシグナルを自分にとって不都合なノイズとして排除したり、あるいは現場での「確証は持てないが、これはまずいのではないか」といった一種のノイズを適確にシグナルに変換し対応策をとることができない体制の不備に由来する。

では、リーダーらに求められる現場想像力は、どのようにして身につけられるものなのか。結論からいえば、それ自体を目的として身につけることはできない。センスの問題だからである。だが、努力である程度はカバーすることが可能である。すなわち、現場想像力とは、自分が普段直接目の届かない場面を想像する推察力であるから、限られた情報や状況からこれまで自身が経験した事象と照らし合わせて判断することが要求される。このとき比較の基礎データとする自身の経験がより豊かで広がりのある者ほど、その能力が高いことはいうまでもない。この「より豊かで広がりのある経験」とは、挫折や下積みなどの社会経験が豊富な、やや大げさにいえば“修羅場をくぐってきた”ような者の経験をさす。こうした経験の豊富な者だからこそ、ノイズを聞き分けシグナルに変換する必要があるものとノイズのまま放っておいても良いものを選別できるのであって、苦勞を知らずに育ってきた人間では周囲の環境に鈍感なため期待できない能力である。その意味で「センスの問題であり、努力の問題でもある」と述べたのである。さらにいえば、多くの者は、様々な社会経験を積む過程でセンスが磨かれるものである。さらに社会経験を積む過程での努力は、その時点では当人にも現場想像力を培っているとは認識されないことから、「それ自体を目的として身につけることはできない」のである。

ところで、組織のリーダーや参謀がいかに優れていようとも、成員が烏合の衆ばかりでは埒が明かない。立派な指導者を戴いたのだから、誰かが道筋をつけてくれるだろうと傍観しているだけでは、永遠に自分の前に道は拓かれない。では、成員に求められる態度とはどのようなものなのか。それを知るうえで、内田は一つのヒントを提示している。少々長いが一부를以下に引用する。

…（略）… 対談は「幼児化する日本人をどうやって成熟に導くのか」というような包括的なテーマを与えられて、それをめぐるものであった。「成熟」が主題になるという傾向は私のたいへんよろこぶところである。成熟とことの理非は別の次元に属する。どれほど理路整然と「正しいこと」を言い募っても、「こどもの言い分」はなかなか世間に通らない。それは「子ども」が自分たちが拠って立つところの「システム」に対してもっぱらその影響をこうむる「被害者・受苦者」という立ち位置を無意識のうちに先取するからである。

つねづね申し上げているように、年齢や地位にかかわらず、「システム」に対して「被害者・受苦者」のポジションを無意識に先取するものを「子ども」と呼ぶ。「システム」の不具合に際会したときに、とっさに「責任者出てこい！」という言葉が口に出るタイプの人はその年齢にかかわらず「子ども」である。なぜならどのような「システム」にもその機能の全部をコントロールしている「責任者」などは存在しないからである。「システムを全部コントロールしているもの」というのは、自分が被害者である以上どこかに自分の受苦から受益しているものがあるに違いないという理路から導かれる論理的な「仮象」である。…（中略）… もちろん「子ども」には「子どもの仕事」がある。それは「システム」の不具合を早い段階でチェックして、「ここ、変だよ！」とアラームの声を上げる仕事である。そういう仕事にはとても役立つ。

でも、「システム」の補修や再構築や管理運営は「子ども」には任せることはできない。「ここ変だよ」といくら叫び立てても、機械の故障は直らない。故障は「はいはい、ここですね。ではオジサンが…」と言って実際に身体を動かしてそのシステムを補修することが自分の仕事だと思っている人によってしか直せない。現代日本は「子ども」の数が増えすぎた社会である。（以下略）

出典）内田樹ウェブログ「お正月向き大学人」  
2007年12月2日より引用。

いうまでもなく組織の成員に期待される態度とは、上記引用文の「オジサン」が取る態度に示されている。しがらみにとらわれ、自らは何も行動を起こさない傍観者が論外なのはもちろんだが、『「ここ変だよ！」とアラームの声を上げる」だけの者ばかりでは、組織は内部崩壊に至るだろう。むろん、組織の存亡にかかわるような不祥事や問題が生じた際には、その結果に至った過程と原因の追究は欠かせない。しかしながら、“犯人捜し”を主眼とした原因究明だけをするような組織にはもはや未来はない。“犯人捜し”を否定はしないが、その背後にある組織風土、つまり、愚行を許してしまう組織の体質の欠陥を把握し、その改善と対応策を練ることこそ重要なのである。加えて、そうした作業を地道に行える人材として、上述の「オジサン」が組織には必要なのである。もちろん、すべての成員にこうした意識の転換は期待できないが、少なくとも一定数の成員にはこうした自覚と意欲を期待したい。健全な組織には、このような人材が必ず存在するし、その人の影響を受け周囲の間人も生産的な活動を行うことで、組織の活性化と機能の維持がなされるのである。

## VII むすび

本来、ワーキングプアやその予備軍への対応策としてのセーフティーネットの構築については、国が率先して取り組むべき課題である。しかしながら、現在の日本にはそれを期待することはできない。そのために、我々は自衛策として自らセーフティーネットを構築する必要がある。その第一歩として、組織内に弱者を生み出さない組織構成や健全な組織作りが急務となる。

現在、劣化した組織において、成員の多くが悲鳴を上げているにもかかわらず、その声が上層へ届かないという末期的症状を呈する組織が多く存在する。こうした状況に対する警鐘の意味を込めて本論を執筆したが、事例のサンプル数や採用した事例が一般的に認識されているワーキングプア<sup>12</sup>に比べかなり恵まれた状況・待遇にあることから、ジャーナリスティックな内容に偏向しており、アカデミックさに欠けるとの批判は免れないだろう。そうした批判を甘受しても、主張しなければならないほど劣化した組織が現在の日本には至る



ところに存在する。この事実を認識し、実態が把握され、事態の改善が進むことを期待する。

本論で扱った組織における若年層の意識について、興味深い調査がある。それは、社会経済生産性本部が毎年実施している新入社員調査の2008年度の結果（2008年4月23日発表）とカシオ計算機が2008年3月に企業で働く25～50歳の男女に対して行ったインターネット調査（有効回答数596）の結果である。前者では、「今の会社に一生勤めようと思う」者の割合が41%を示し、その割合が4年連続で増加しているにもかかわらず、後者の調査では、入社後数年を経た若手社員の4割が3年以内に会社を辞めようと思っているという事実である。これは何を意味しているのだろうか。本論での分析を踏まえれば、次のように考えるのが妥当だろう。

誰しも、新しい環境に期待と不安を抱きながらも、新天地で自分の可能性を存分に試そう、大いに成長しようと考え、前向きに取り組もうとするのは当然のことであり、その表れが「今の会社に一生勤めようと思う」者の割合が高いことに示されている。しかしながら、本論でもとりあげたように劣化した組織においては、若年層のそうした期待や向上心を消沈させる作用が至るところに存在する。そうした状況下で入社後数年の若年層は、現在の職場に失望感を抱き転職を考えるようになるのである。

このような状況を打破するためには、指導的立場にある者が現場想像力を駆使して的確な指示を出すことが必要となる。現場想像力が欠如しているにもかかわらず、周囲からの歪んだ情報に惑わされ、状況を把握したと錯覚して、成員を鼓舞するための「現場が動かない華やかな演説」をしたり、「現場に影響が届かない経営改革の体制変更」を実行しても全く意味がない（伊丹2007,p.21）のである。

一方、成員一人ひとりの意識や行動も、組織改革では成否の鍵を握る。どんな些細なことでも人任せにするのではなく、「自分ならどうするか」という思考を常に持ち、それを鍛えるなかで経験として、現場想像力が培われていくのである。最近とみに「民間の感覚を！」といった言説が、ことさらに強調され、公的セクターは民間に比べ発

想力や行動力が劣ると批判されるが、それは一面的な真理でしかないだろう。なぜなら、この本質は「民」と「官」といったことではなく、その組織に現場想像力に長けた人間が、存するか否かにあるからである<sup>13</sup>。

したがって、組織の活性化を願うならば、リーダーをはじめとする成員一人ひとりが、現状に満足することなく常に向上意欲を持ち続けながら、組織内に潜在的な“弱者”を生み出さないように努めなければならない。そうでなければ、組織にも当人にも決して未来など拓かれないのである。

#### <注>

- 1 正規雇用者の権利を守る組織として労働組合（以下、労組と略）があるが、労組の組織率は32年連続で減少し、2007年は18.1%だった。その一方で、非正規雇用者による個人加盟労組の加入者は増加している。これは非常に示唆的である。正規雇用における労組が、労組としての本質的な活動を見失っていることを嫌い新たな加入者が増えないのに対し、非正規雇用における労組では、労組としての本質的な機能が有効であるが故に加入者が増え必要とされている。
- 2 原油高による物価上昇やそれにとまなう景気の減速から、福田首相（当時）は内閣のメールマガジンで「安定した雇用は消費を増やし経済の拡大にもつながります。…正規雇用を増やす必要性は、経済界もご理解いただけるはず。政府もそうした取組を後押しする政策を、早急にとりまとめていきます」と意思表示したり、2008年6月8日東京・秋葉原で発生した将来を悲観した派遣社員による無差別殺傷事件を受け、正規雇用拡大の必要性が唱えられているが、正規雇用としての内実（やりがい・充実のための環境整備）を伴うものでなければ、これらの課題は解決しない。
- 3 人事院では、「もともと公務員希望だった人、今の職業に満足していない人、もの珍しさから応募した人など様々な動機が考えられる」と分析している。政府内には「これだけの倍率なら有能な人材を確保できる」（政府筋）と、公務員の人材確保の観点から再チャレンジ試験に期待する声もあるが、一方で吟味なき公務員制度改革を推進し、有能な人材のとり逃しや散逸を行っていることを考えればマッチポンプの発想といえよう。なお、制度創設後2年目の2008年度の再チャレンジ試験の応募者数は10,248人で前年度比59.1%の大幅減であった。
- 4 『OECD対日経済審査報告書2006年版』によれば、日本の貧困率は1980年代半ば以降から大幅に上昇し、今やOECD諸国で最も高い部類に属することが指摘されている。

- 5 例えば、厚生労働省 2004『少子化に関する意識調査』、労働政策研究・研修機構 2005『労働政策研究報告書 No.35』などを参照のこと。
- 6 その待遇をめぐって、一部で訴訟が生じるなどの動向を受け、厚生労働省は 2008 年 4 月 1 日付で全国の労働局に、企業に対して適切な監督指導を行うよう一斉通達を出している。
- 7 これを荒井は、30 代の危機と称して次のように指摘している。「仕事を任せた上司が『結果いかんによらず自分が全責任を負う』と表明してくれればよいのですが、＜責任だけ押し付けられて権限がない＞という状況に置かれる係長や主任が多い…いま 30 代で起きている心の病は、管理職の一手手前である課長代理に集中する傾向があります。（こうした現象は）1998 年以降 2000 年にかけて顕著になっています」（荒井 2007 pp.114-115）。
- 8 例えば、荒井（2007）、内田（2007）、横田（2007）など参照。
- 9 2008 年学校基本調査によれば、大学等進学率は全体で 52.8%（男：51.4%、女：54.3%）。
- 10 さらにいえば、望ましいのは複数の集団が鼎立している状態だろう。主義主張が異なる多くの人間が集う組織においては、各人が親和性を覚え帰属しやすい集団の選択肢が複数あることで、個人にとっては疎外感の防止になるとともに、組織にとっては全体主義的暴走の抑制ともなる。肝心なのは、「いざ鎌倉」という時にそれぞれの集団が一体となる共通認識として集団間の「信頼」が築かれているかどうかである。ただし、これは一方では全体主義、他方では派閥主義と紙一重であることに注意が必要である。
- 11 いうまでもなく、いかなる優れたリーダーであっても全能ではないため、組織が機能するためには信頼できる有能な参謀が不可欠である。その好例が、ホンダにおける本田宗一郎と藤沢武夫であり、ソニーにおける井深大と盛田昭夫である。
- 12 ワーキングプアの正確な定義は定まっていないが、一般的には年収 200 万円未満で生活保護受給水準以下の生活を余儀なくされている者とされる。
- 13 「公」と「民」という二元的思考からの脱却が必要である。例えば、大学などは 18 歳人口の減少を見越した経営基盤の強化が必須課題だが、極めて公共性が高い大学などの機関は、あくまで「教育」および「研究」が主務であり、必要以上の経営効率化と利潤追求はその本質を見誤る。「公」と「民」それぞれの特色を融合した思想が重要なのである。学校法人立命館の副総長である本間（2008）は大学の運営改革について論じているが、奇しくも 2008 年度の立命館大学生命科学部入学生転部転籍問題の顛末とこれまでに同様の問題を 4 回も行っていた事実とを照らして読むと、教育機関としての大学に対する思想の浅薄さに危惧を禁じ

得ない。

#### <引用・参考文献>

- 1) 赤木智弘 2007『若者を見殺しにする国』双風舎。
- 2) 荒井千暁 2007『職場はなぜ壊れるのか：産業医が見た人間関係の病理』筑摩書房。
- 3) 伊丹敬之 1999『場のマネジメント 経営の新パラダイム』NTT 出版。
- 4) 伊丹敬之 2007「マネジメントは『現場想像力』である」『プレジデント』2007.10.15 号。
- 5) 内田樹 2007『下流志向：学ばない子どもたち働かない若者たち』講談社。
- 6) 内田樹ウェブログ「お正月向き大学人」『内田樹の研究室』<http://blog.tatsuru.com/2007/12/>。
- 7) 金井壽宏 2004『組織変革のビジョン』光文社。
- 8) 道家瑠見子・村田光二 2007「意思決定における後悔：現状維持が後悔を生むとき」『社会心理学研究』第 23 巻第 1 号 pp.104-110。
- 9) 長須正明 2005「フリーターという若者たち」矢島正見・耳塚寛明編『変わる若者と職業世界』学文社、pp.126-139。
- 10) 宮台真司・速水由紀子 2000『サイファ 覚醒せよ！』筑摩書房。
- 11) 宮本又郎 1999『日本の近代 11 企業家たちの挑戦』中央公論新社。
- 12) 本間政雄 2008「国際派リサーチ・アナリストの眼(22)」『学校法人』2008 年 4 月号 pp.43-47。
- 13) 横田由美子 2007「若手官僚はなぜ三年で霞が関を去るのか」『中央公論』2007 年 12 月号 pp.174-181。
- 14) Branham, L. 2005 *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How To Recognize The Subtle Signs And Act Before It's Too Late*, SARATOGA INSTITUTE.
- 15) Drucker, Peter F. 1946 *Concept of the Corporation*, John Day Company. (=2005, 上田惇生訳『企業とは何か：その社会的な使命』ダイヤモンド社)。
- 16) Goleman, D. 1995 *EMOTIONAL INTELLIGENCE*, Brockman, Inc. (=1996, 土屋京子訳『EQ ころの知能指数』講談社)。
- 17) Putnam, Robert D. 2000 *BOWLING ALONE: The Collapse and Revival of American Community*. (=2006, 柴内康文訳『孤独なボウリング：米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房)。
- 18) Tannock, S. 2001 *YOUTH AT WORK*, Temple University Press. (=2006, 大石徹訳『使い捨てられる若者たち』岩波書店)。
- 19) Toynbee, P. 2003 *HARD WORK*, Coleridge & White Ltd. (=2005, 椋田直子訳『ハードワーク：低賃金で働くということ』東洋経済新報社)。