

不適応定着従業員の研究

足 木 圭 蔵

A Study on Characteristics of the Inadaptable Employees.

Keizo ASHIKI

This study takes up feeling of the inadaptable employees in the enterprises. I analyzed their feeling by using several statistics and special morale survey. The analyses indicate that the inadaptable employees have a unique feeling of grievance and they are different from the adaptable employees within the enterprises.

Why do the employees quit working? What is the main reason for them to change their jobs from one to another? This is a crucial problem to every enterprise, so I studied the feeling of "quit-the work" and how to deal with them.

I はじめに

人類は支配者・被支配者の歴史的拘束から初まり、資本主義的社会機構の成立に至って、使用者・労働者の契約的關係を導入した。

長い年月、被支配者・働く者は、従属的・一方的決定を強いられ、したがって自己防衛上、特有の性格的ひずみをもつとみられてきた。

しかしながら、ホーソン実験以降、いかなる人間も、生身の有機体として、それはそれとして自己充実の欲望を強くもつ社会的存在であることがはっきりと強調されたのである。人間は、いかなる社会においても、その社会的生活のプロセスにおいて、社会的適応を必要としてきたのである。資本主義社会であれ、社会主義社会であれ、人間として、働く者として、経営社会において適応、が要求されるのは理の当然である。

この適応の解明から経営社会における定着問題について論じてみたい。

II 人間と適応

順応あるいは適応という言葉が広く無定見に使われている。これらの言葉については、正確な定義づけが必要であると思われる。人間が暗室に入ると、最初は目が見えないが、順次見えるようになってゆくのが分る。これは人間の生理的な順応といってよい。同様に心理的な順応もある。つまり、順応とは有機体が環境に己れを合わせることを云うのである。

一方適応とは、有機体と環境との調和状態を指すが、

環境を動かし、己れをも変えてゆくことから、これは相対的である。自己の欲求の獲得度に満足し、自己に課せられる身体的・心理的・社会的状態に満足している状態を意味する。つまり、適応は自己の環境において、対象・場面を利用しつつ、環境と人間に変化を与え、変化を及ぼしながら、加工的な順応をすることである。

適応は単なる順応と違って、人間として環境との緊張関係や、受取る姿勢を変化させ、人間成長が営まれているところに大きな意味がある。これらを果たし、社会的調和を得るためには、人間として社会的スキル、すなわち知的技術的習得能力・判断力・説得力・実行力が問われることとなる。これらの能力を指して人間の適応能力と呼んでよいであろう。

この欠陥または成長の停滞こそ、従業員としての企業内不適応を発生させる原因となる。もちろん、従業員に対して企業の横暴は許されるべきではない。

III 不適応と定着

企業において、人間の環境・対象に対する欲求が不健全であったり、企業の欲求対応の仕方に問題がある場合には、適応と云う言葉を使用し得ないのは当然である。

人間が職場で、非行・規律違反・喧嘩・事故・欠勤を多く示すようになると、人間グループとの不適応状態が発生しているとみてよいであろう。

一方、(企業)組織的不適応は、指示命令系統への陰の反発状態となってあらわれる。陰での材料浪費、材料・製品破損、機械破壊を行う。これは表面的には、非行

違反という形では現れない。これらの不適応現象は、個人的に把握しうるものもあれば、仲々解明し得ない場合も多い。

不適応は、企業、個人のいずれにとっても、何らプラスになるものではない。人間が内的に不満を感じつつ、企業内において（表—2参照）働くこととは真に愚かである。それは個人パーソナリティ（人格）の萎縮であり、企業生産性の低下以外の何物でもない。

我国は近年、先進国型労働事情に変化した。労働力過剰時代の企業社会にみられたように、働く者が自己のパーソナリティを傷め続けて、企業組織に止ることは少くなってきた。これが、労働条件の好転から、若年層を初めとする転退職の自由化である。生産性労使会議調査（昭和42年6月）にみられるように、離職者の47.5%は一週間以内に再就職していることから分る。しかしながら、働く者も自己の欲求を本能的にぶつけていって、どこの企業においても生活してゆくことはおぼつかない。同調査によれば、離職した者のうち46.9%は再転職の意志を表明している。この調査で分るように、一度離職した若年層の人々は、次々と職場を変えることとなり

がちである。本人はもちろん、社会的にも大きな損失である。このことから、労働力の適材化・移動の流動化（適性配置と低生産性部門より高生産部門への移動）を図ると共に、従業員の適応定着ということが、より真剣に考えられなければならない。

IV 定着と不定着

労働省・都道府県は、定着指導の増強・産業カウンセラーの養成など、強力に定着指導を、労働力の有効利用の見地から展開している。しかしながら、企業の実情は千差万別であって、従業員の不定着の原因もまた複雑である。

ここで離職者の離職実態をみることにする。

1 離職者の解析

統計として多少古いが、労働省職業安定局（調査期間昭和31年3月より昭和32年9月）「学校卒業者離職状況調査」の統計には教えられるところが多い。それは、離職理由を雇用主、離職者の別々に把握し、それらを比較して示しているのが興味深い。（表—1参照）

表 — 1 雇用者と離職者の離職理由比較¹⁾

離職理由		中高別 調査対象		高 卒 者	
		中 卒 者	高 卒 者	雇 用 主	離 職 者
解 雇		14.2 %	11.3 %	13.3 %	
自 己 退 職	仕 事・賃 金	14.1	28.2	18.4	32.1
	設 備・環 境		8.5		5.7
	人 間 関 係	4.9	10.4	3.6	7.0
	能 力・体 力	19.5	15.3	17.5	14.9
	家 庭 の 都 合	31.3	6.7	31.0	7.1
	将 来 の 不 安 そ の 他	16.0	10.3	16.2	7.2

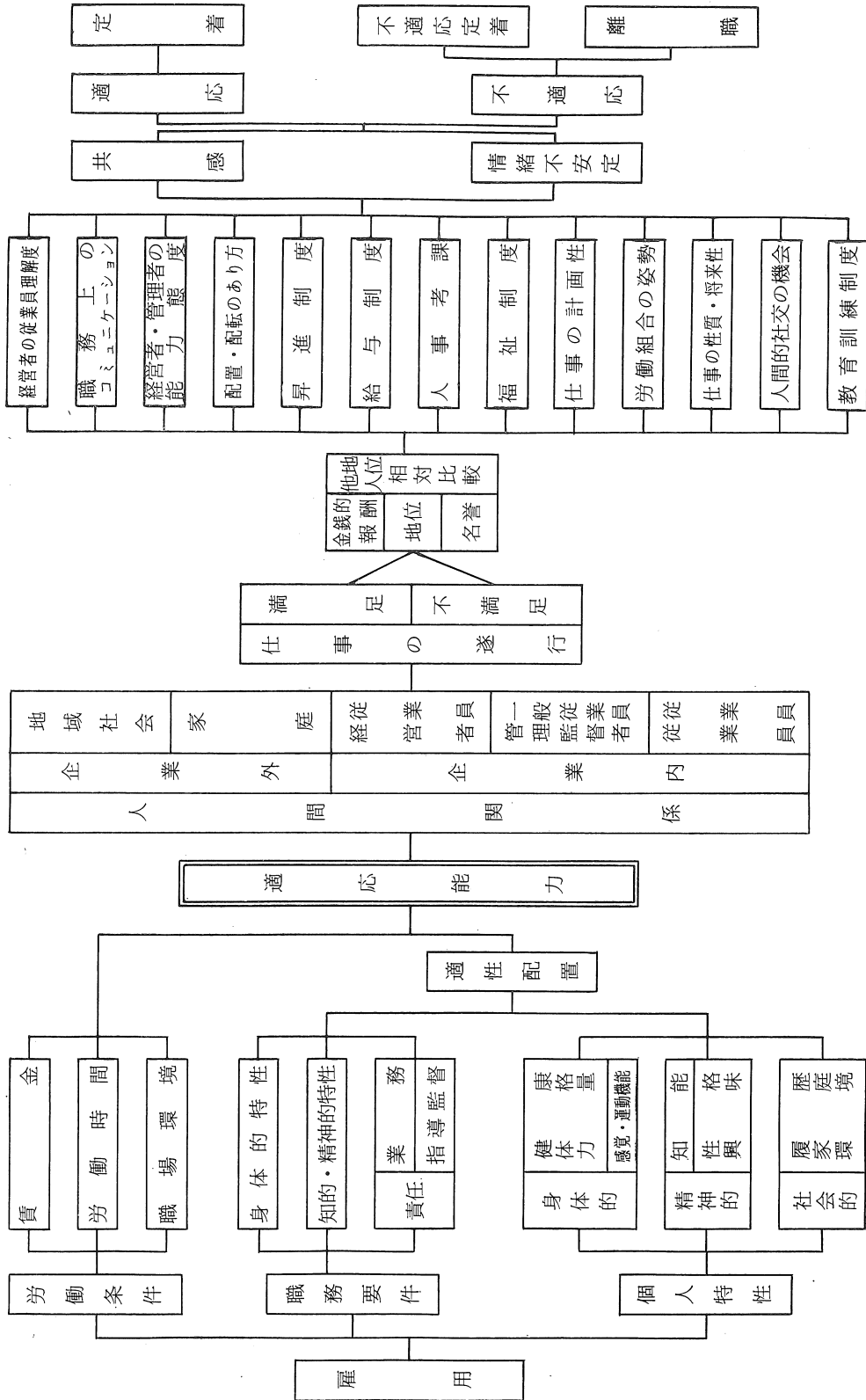
離職者側よりみると、家庭の都合で離職する人はごく少なく、仕事・賃金・設備・作業条件で離職する人々の割合が多い。人間関係・将来の不安を原因とする離職もかなりあることが解る。

一方、鹿児島県労働部の中卒離職追跡調査（昭和37年卒業者）によると、就職一年半後に全体の37.1%が離職し、3年後には全体の49.8%が離職している。現在の比率は一層高いことであろう。また、労働省大臣官房労働統計調査部の雇用動向調査（昭和43年10月）によれば、規模別の離職率は、500人以上15%、100～

499人は20.2%、30～99人は23.4%、5～29人25.6%となっている。年令別にみると、19才以下27.7%、20～24才31.2%、25才22.9%、30才～34才15.7%、35才～39才13.6%、40才～49才12.7%、50才以上17%となっている。企業において、特に若年層離職の脅威はきわめて大きいことが解る。

2. 定着・離職プロセス

図—1 は筆者の大胆な定着・離職図表（仮称）である。今まで、定着・離職の関連を、プロセス的に解釈



図一1 定着と離職プロセス

しなかったところに定着解析の問題があったと考える。

図を簡単に説明してみよう。人間が雇用されると、そこに職務(身体的特性・知的精神的特性・責任)が存在し、個人特性(身体的・精神的・社会的な資格要件)を有する入職者が決められ、所定の賃金・労働時間・職場環境をもつ労働条件により働くこととなる。

定着のための企業雇用の最初のポイントは、本人の適性発見とそれによる配置である。そして、人間と適応、で述べたように、仕事・企業社会への個人適応能力向上の諸教育と企業援助が必要である。

人間関係においては、企業外にあっては、地域社会、従業員家庭の好意度獲得とその向上に対する企業努力を必要とする。企業内にあっては、直属上司が部下を人間として尊重し、部下の人間育成と形成(自己充実)に対し、精神的な援助姿勢を強くもつことである。これらを基底にして、企業内において本来人間的に仕事が遂行されるのである。

そして、仕事から生まれる満足(職務満足感)を、

部下・一般従業員に味あわせることが、上司として最も大切なことである。

職務適応度は、職務満足感としてよく、人間としての職務成功と企業適応は、深い関係を有することは明らかである。その職務成功とは、社会的にみると、事実、よってのみ証明されることとなるのである。それはおのおの、各人が持つ主観的基準によって、地域社会、企業内の人々と、金銭的報酬・地位・名誉とが比較考量されて、その正否が判定される。

この考量の結果、従業員の満足・不満足の間接性は、企業諸制度・諸施策に向けられ、獲得した事実(果実)によって、これらを批判する。獲得されたものによって、妥当と判断する人々は、それらに、Sympathyを感じ、逆の場合は、情緒不安定となり、ついで不適応症状を起こす。

不適応が離職に直結する者と、不適応であっても企業に定着する者とに分れることは心理学上に実証されている。

表一 2 学卒者の職務満足度²⁾

大変満足		ほぼ満足		不満だが他へ移らない		不満で他へ移ってもよい		不満で他へ早く移りたい		計	
男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
8	6	87	31	136	103	52	35	17	10	300	185
3%	3%	29%	17%	45%	56%	17%	19%	6%	5%	100%	100%

表一 3 学卒者の他企業へ移れない理由³⁾

もっとよい職場が見つからない		今の仕事になれた		仕事を変えると将来損だ		仲のよい人ができた		世話になった人にすまない		計	
男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
49	30	58	55	45	9	13	8	23	14	188	116
26%	26%	31%	47%	23%	8%	7%	7%	12%	12%	100%	100%

学卒者の職務満足度(表一2)にみるように、不満だが他へ移らないという者の比率は男で45%であり、不満で他へ移ってもよいという者は17%、早く他へ移りたいという者は6%を占めている。離職者はもちろん、この不適応定着者が企業において困る存在であることは、前述した通りである。

V 不適応定着層の意識解析

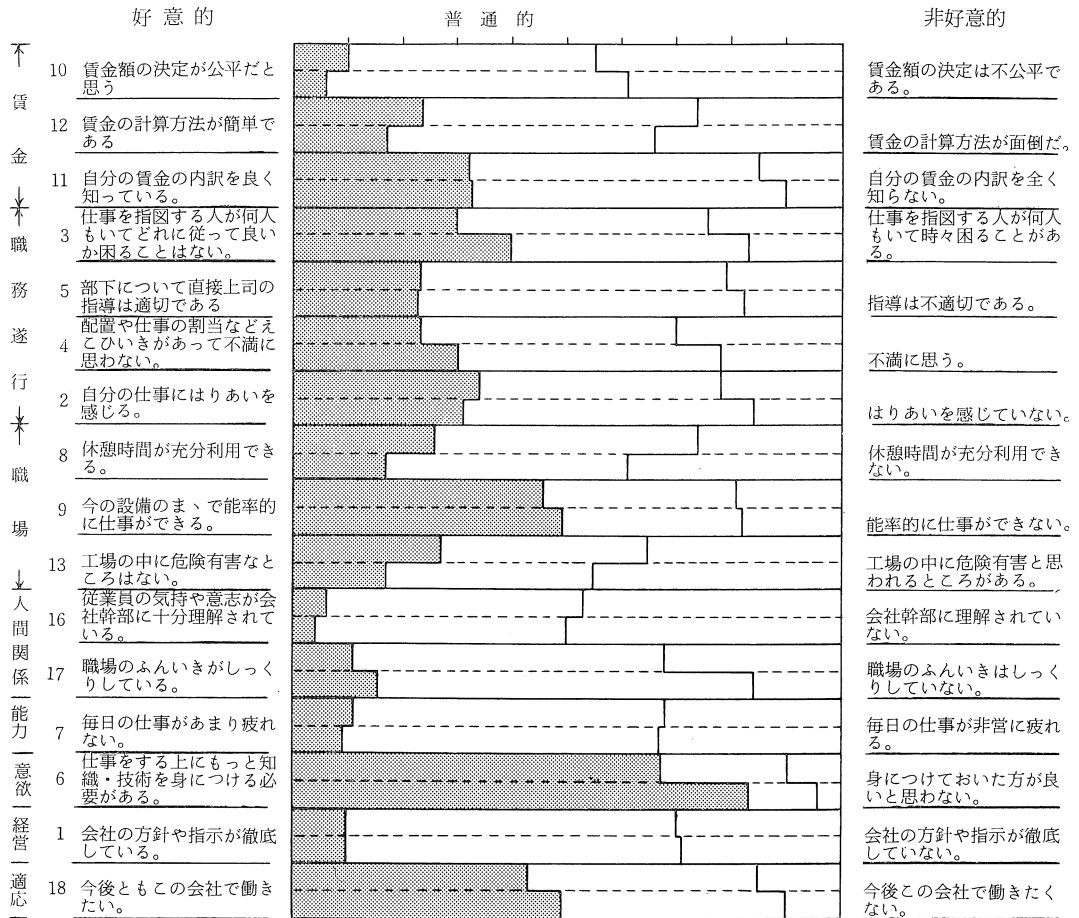
労働省意識調査のデータを利用して、適応・不適応の性格把握と解析を試みた一例をここで示したい。それに先立ち意識調査について簡単に述べてみよう。

意識調査を筆者は次のように解釈している。それは、従業員の経営に対する主観・受容度を示し、集計値は、従業員の企業信認の程度を示すものと考えている。その

数値は、労使関係・社会変化を含む歴史的所産であると信じている。

従って、数値は、当該企業の欠陥摘出の手段であり、対策のツールとしてみられるべきものである。

社長・管理者は、収集集計値を、同業種・同地域の数値と比較して、「膚」で自社を感じとり真剣にアクションを講じなければならない。そこに従業員意識調査の真の意味がある。



図一 二 希望調査全国平均と調査8社平均の比較

注1. 上 段

希望調査全国平均 (労働省労政局集計値)

昭和33年4月より昭和38年3月までの全産業4,866事業所

注2. 下 段

調査8社平均 (中小企業懇談会集計値)

昭和43年11月、中小企業機械7社、化学1社

注3. 好意的・非好意的は、従業員の会社への姿勢を示す。

ナンバーは、労働者希望調査の設問ナンバーである。

1. 新しい意識調査の実施

中小企業経営の向上を目的とした名古屋の意欲的な中小企業 8社について、労働省方式に基づき、筆者の独創を加えた従業員希望調査（調査人員 1,025名）を実施した。

(1) 実施方法の特徴

労働省方式と異なる点は、回答票に年令別・男女

別の記入欄を設定したことである。

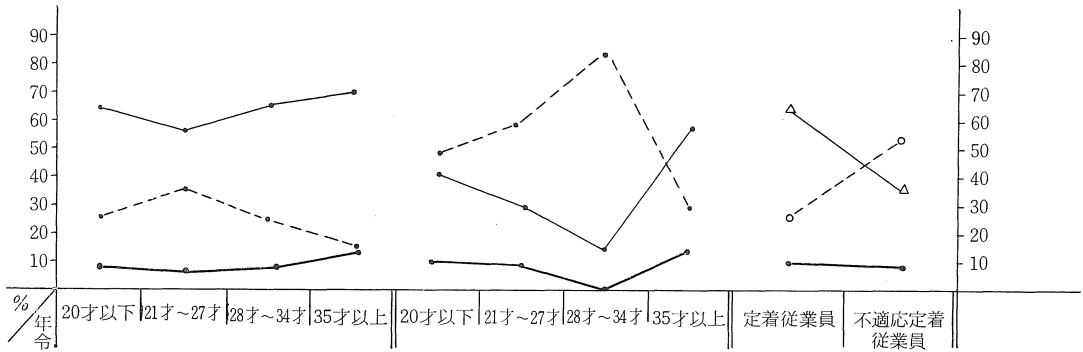
(2) 整理方法の特徴

年令による区分を4層別とし、性別集計、全体集計、そして適応定着層（働きたい従業員層）・不適応定着層（働きたくない従業員層）に分けて集計値を算出した。

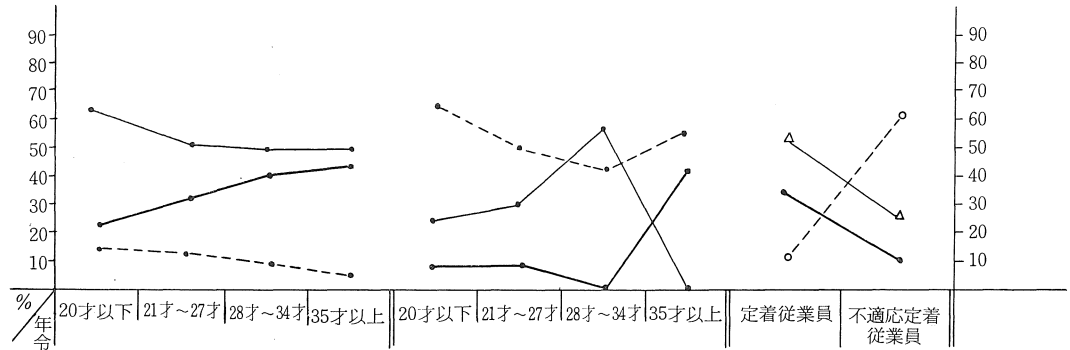
年令4層別の理由は、年令階層による反応が異なること

図-3-1 適応定着従業員と不適応定着従業員の意識差異

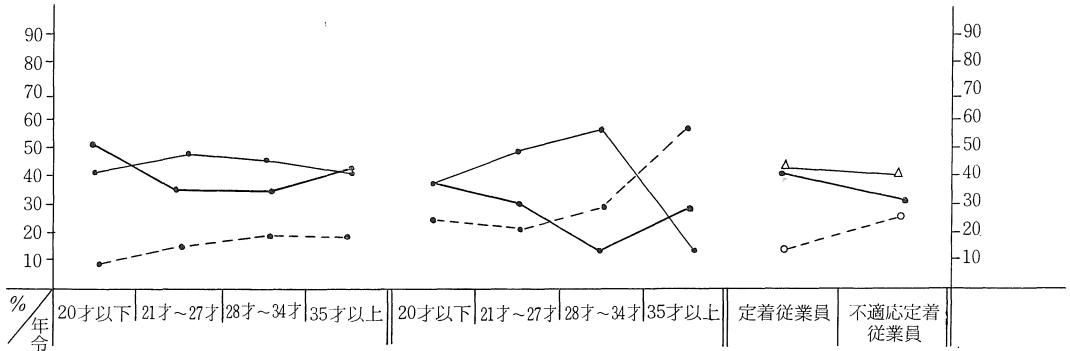
1. 会社方針・指示の徹底度



2. 仕事のほりあい度



3. 指揮命令系統の混乱度



とを想定したからである。ここに当調査の独自性がある。20才以下の未成年層、21才～27才の成年前期層、28才～34才の成年後期層（労働省は27才を結婚年齢に設定していることから）、35才以上（労働省が35才以上を壮年と統計区分していることから）を壮年層とした。

働きたい従業員層（それほどでない層を含む）を適応層とし、働きたくない従業員層（全体人員の約10%）を不適応層として、質問項目別に黒太線を好意的回

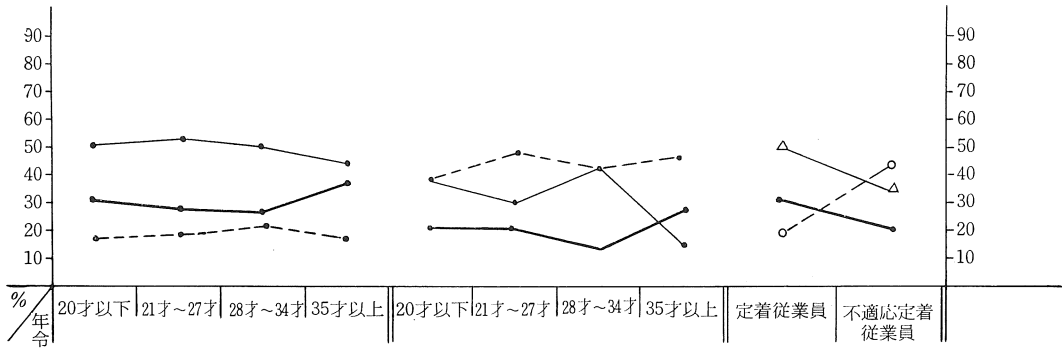
答・細線を普通的回答・点線を非好意的回答の比率とし独得な曲線による図表化をした。

(3) 分析の問題点

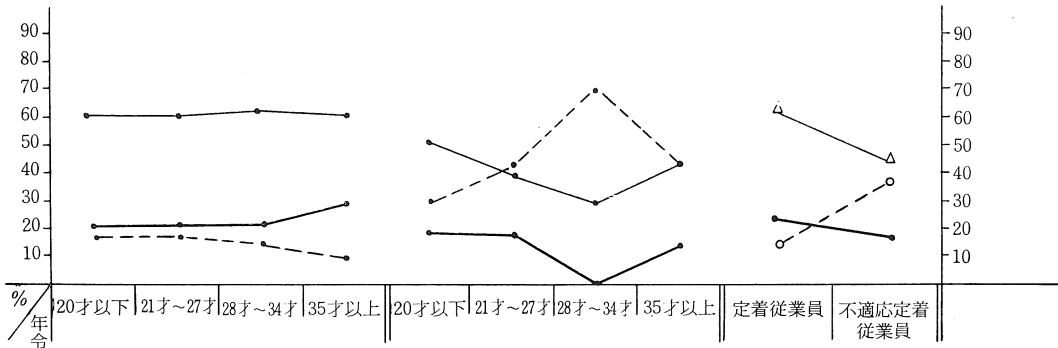
これら適応定着層・不適応定着層別、年齢階層別の図表化の欠陥は、統計量が少なく（全数 1,023人、うち不適応定着者 108人）、統計的処置（無作為抽出・標準偏差など）を考慮し得なかったことである。

図-3-2

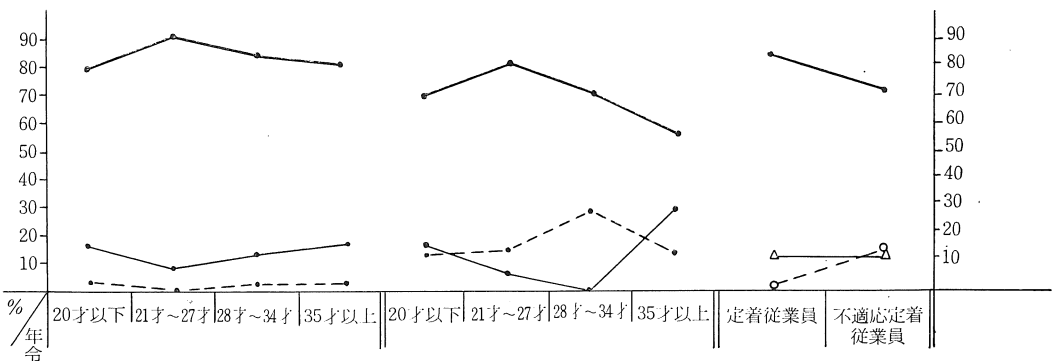
4. 配置・仕事の割当の不満



5. 直属上司の仕事指導



6. 仕事の知識・技術の習得意欲



(4) 図型の特質と活用

労働省希望調査の質問項目毎に、おのおの特徴ある図型パターンが得られた。この一部を 図-3 に示した。

(i) 適応定着層図型と全従業員図型のパターンは、質問項目 2・11・16 が少々異なるのみで、殆ど同型となり、全従業員図型内に不適応定着層図型が埋没したことを示した。(図型省略)

よって、定着対策のためには、適応定着層と不

適応定着層と区分して示す必要がある。

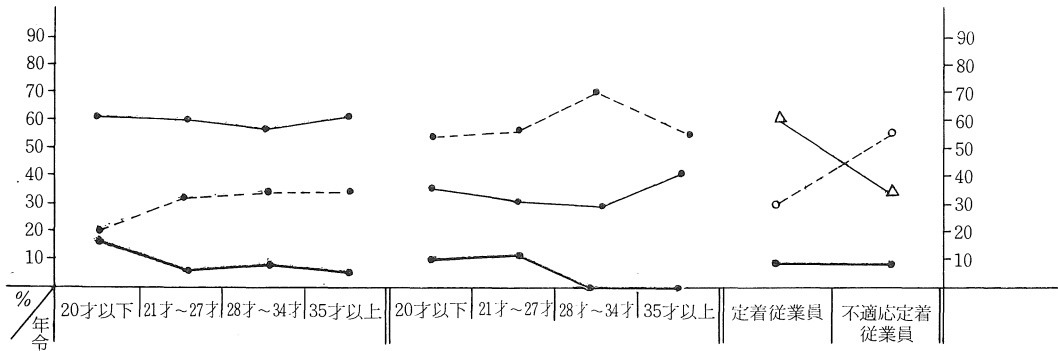
(ii) 適応定着層と不適応定着層の図型パターンは大きく異なった。

不適応定着層の企業に対する意識は、すべて非好意的である。(図-3 中央図参照) このことから図型にみるごとく、両層の意識は明らかに異質のものと断定してよい。

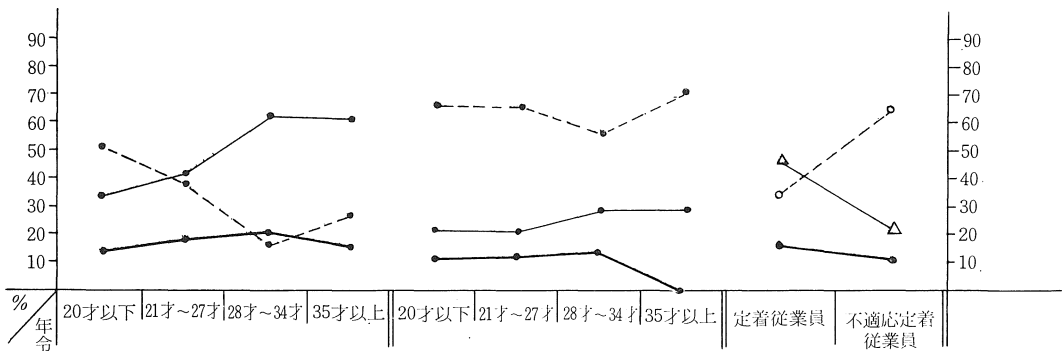
このことから、統計的な考慮をすれば、業種毎の「基準パターン」が把握できると思われる。

図-3-3

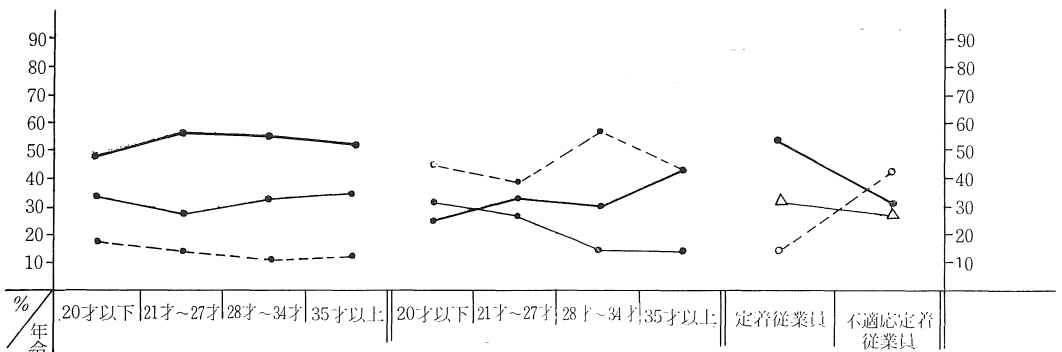
7. 仕事の疲れ



8. 休憩時間の利用



9. 現有設備の能率発揮



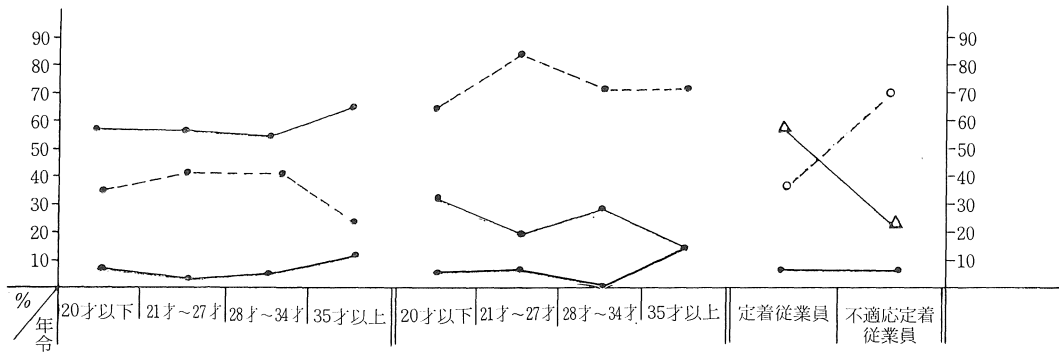
今後、データの収集と累積によって、社会的基準として、個々の企業と比較しうる年齢別パターンを設定を試みたい。

2. 不適応定着層の意識差異と対策一定着寄与内容の考察

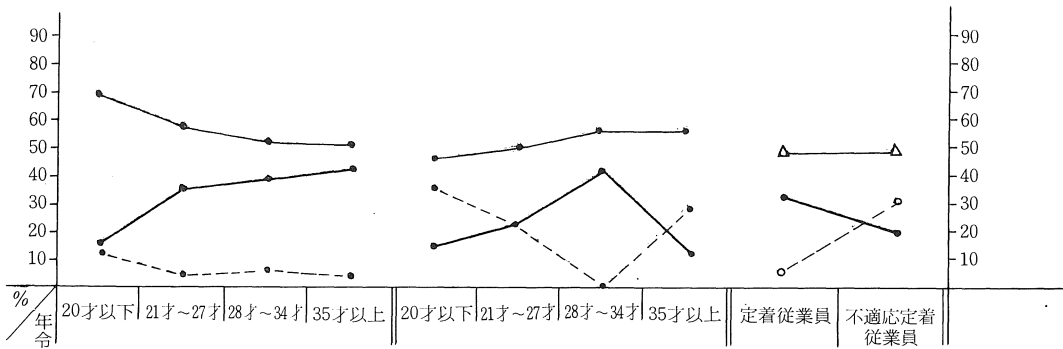
適応定着層と非適応定着層の意識差異をみると、図4から図5をつくりうる。離職への項目寄与は総花的であり、項目設定の不備はあくとしても、離職の複雑性

図一3-4

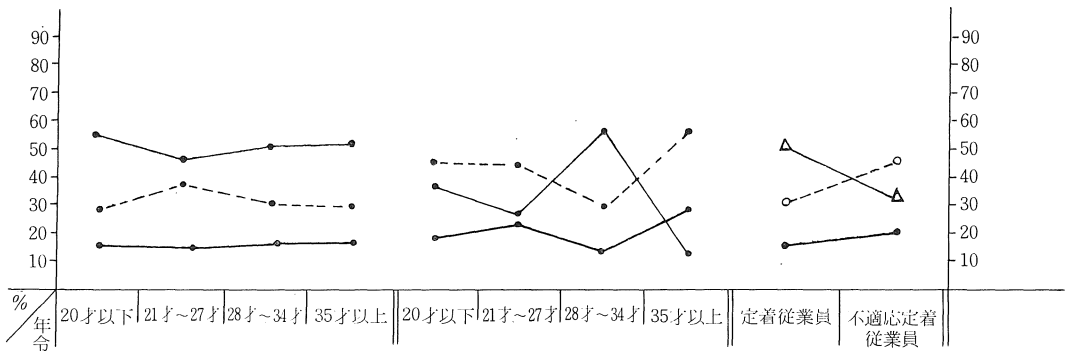
10. 賃金決定の公平



11. 賃金内容の知恵



10. 賃金計算方法の面倒



を感じる事ができる。

第1位は、「仕事にはりあいを感じていない」、第2位は、「従業員の気持・意志が幹部に理解されていない」である。第3位に「賃金額の決定不公平」、第4位に「職場のふんいきがしっくりしていない」、第5位に「休憩時間の利用不十分」がきている。その後11位まで、寄与が平均化していることは興味深い。

企業側の取るべき対策としては、

(A) 従業員のたずさわっている「仕事、重要性の認

識と、意志ある人間としての尊重。

(B) 賃金決定基準の理論性確立と従業員の納得度獲得であり、その具体的な取組みであろう。

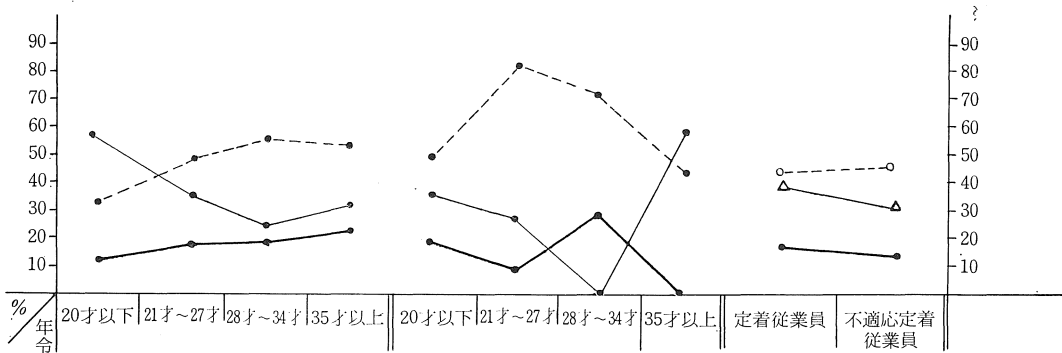
不適応定着の意識差整理における区分原理に幾分問題を残すが、不適応定着層の意識から、定着性の向上対策を考察しよう。

なお、図6の適応定着層の意識像より、企業従業員の人間の姿を汲みとることができる。

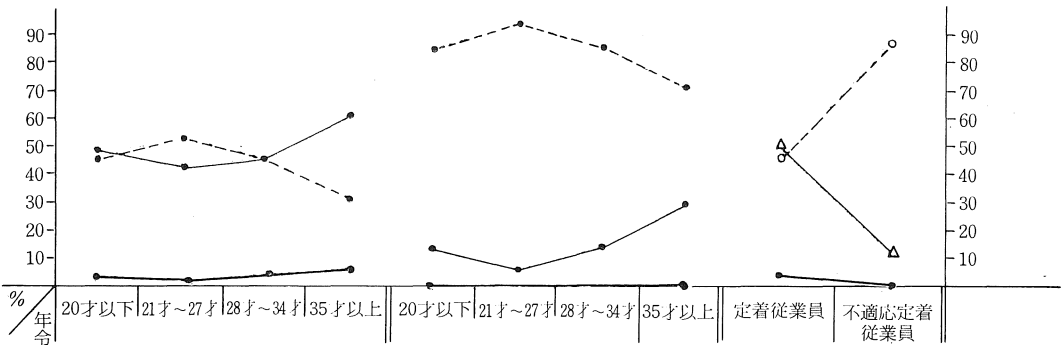
人間の不理解、賃金の不公平、賃金計算方法の面

図-3-5

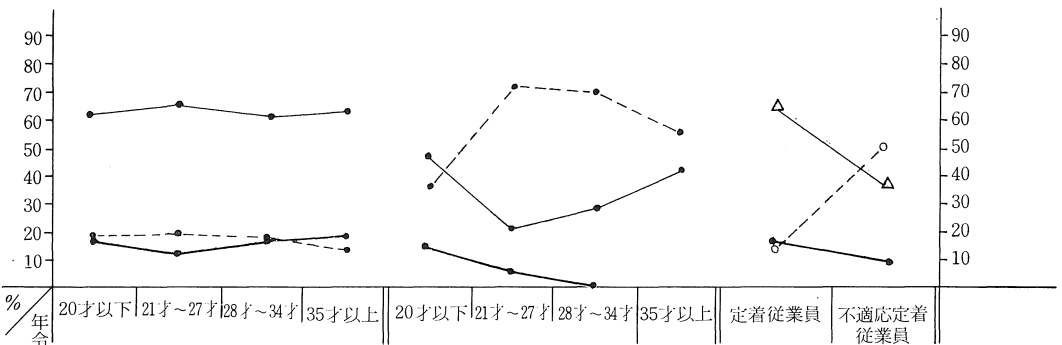
13. 危険有害場所



16. 会社幹部の従業員理解度



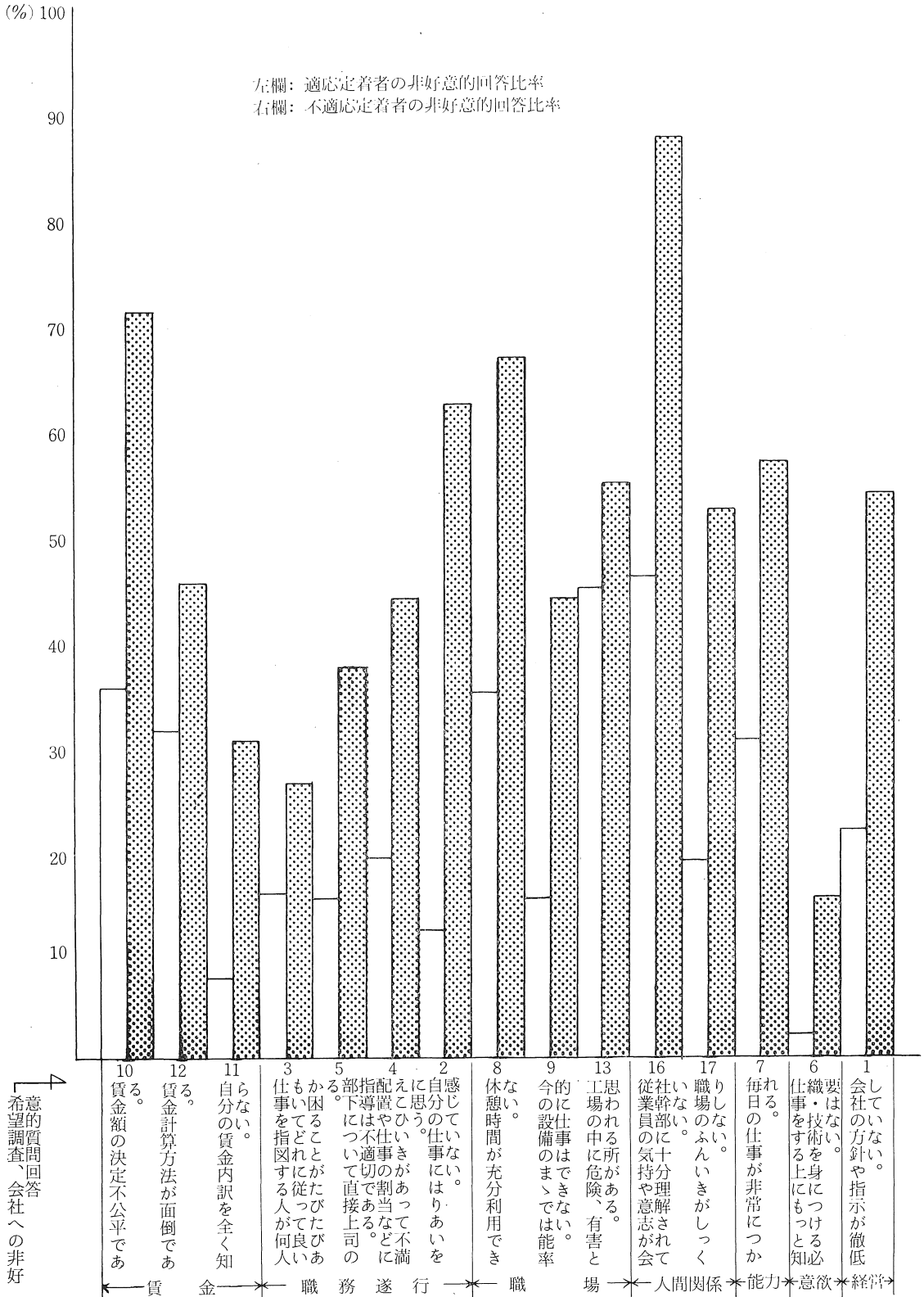
17. 職場の雰囲気



倒、人間の生理的要求がいかに問題になっているかわかる。企業が、人間能力の完全発揮のためには、いかにすべきかを示している。

VI む す び

技術革新の進展につれて、産業構造・企業環境は益々変化するであろう。それに企業が有効に対処するためには、従業員意識調査の活用がより考えられるべきであると思う。



図一 4 適応定着者と不適応定着者の意識差異 (調査 8 社)

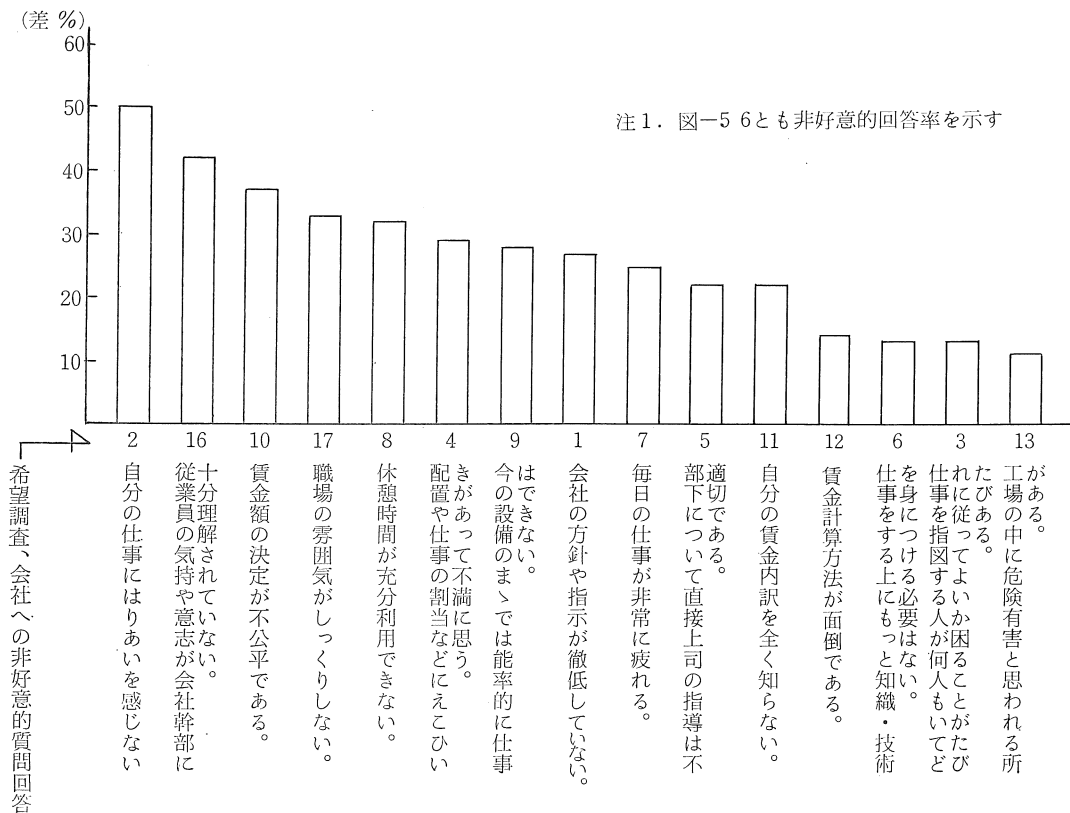


図-5 不適応定着層の意識差異 (調査8社) —転職への寄与順位—

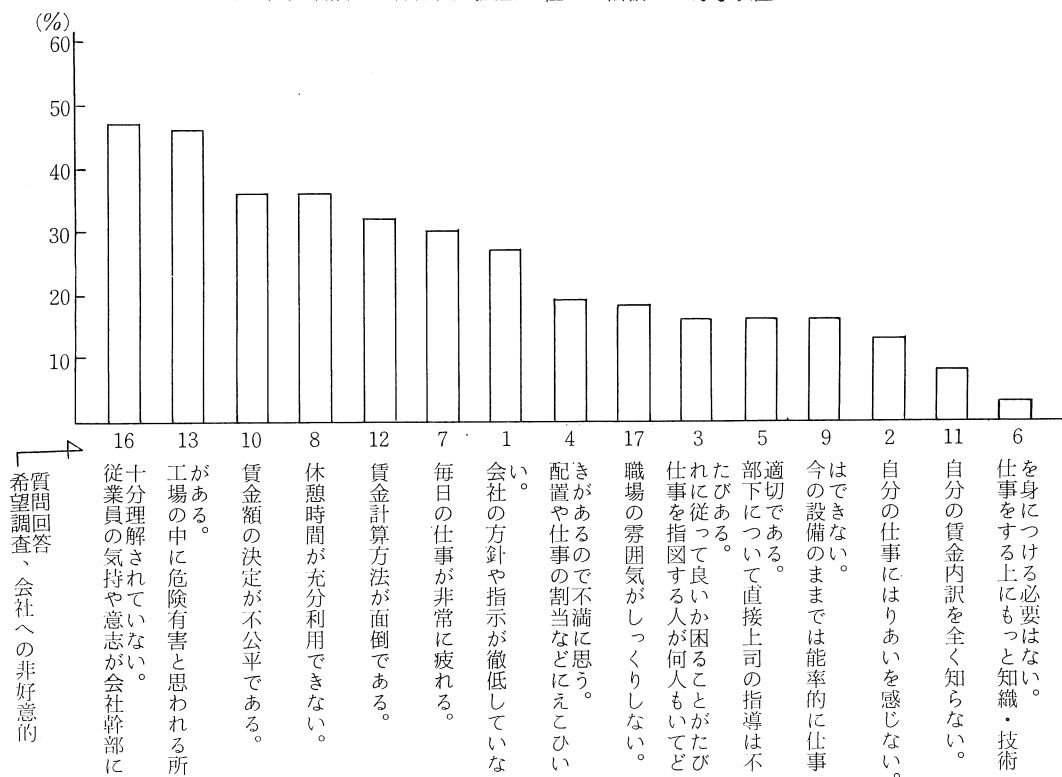


図-6 適応定着層の意識 (調査8社)

従業員を企業に適応定着させることはもちろんのこと、人間能力を完全發揮させるような努力を企業が行わなければならない。

そのためには、企業は、従業員を企業定着から企業愛着に高めようように、積極的具体的に諸施策（当意識調査では人間尊重、賃金制度、適応能力向上教育）を講ずることが必要である。

筆者は、人間のもつ好嫌の感情は、人間の「やる気」の基本、人間行動の動機と信じている。「生身の有機体」にとって、「やる気」の動く、企業経営環境とすることこそ、定着問題の本質であると結言したい。

注 解

- 1) 学校卒業者 離職状況調査 労働省職業安定局
(昭和31年3月より昭和32年9月まで)
- 2) 中卒者追跡調査 藤本喜八
(昭和34年4月より昭和38年3月まで)
- 3) 同 上

参 照 文 献

- | | | | |
|---|---------------------------|----------|---------|
| 1 | 大内経雄 | 職場の組織と管理 | ダイヤモンド |
| 2 | セルズニック
(野田一夫訳) | 職場集団の理論 | 誠信書房 |
| 3 | 藤本喜八 | 職 場 | 光文社 |
| 4 | 南 博 | 体系社会心理学 | 光文社 |
| 5 | 内田勇三郎 | 新適性検査法 | 日刊工業新聞社 |
| 6 | ギブン
(野田一夫監訳) | 創意を生かす経営 | ダイヤモンド |
| 7 | バジール
(グロータース・織田稔共訳) | 人間回復の経営学 | 三省堂 |
| 8 | トレッドゴールド
(森しげる・岡田至雄共訳) | 人間関係 | 雄渾社 |