

<研究抄録>

電力会社の従業員の仕事意識

——日独両国の比較——

電力中央研究所報告 No. 577005

斎藤 統 大森 賢二 野原 誠

われわれは、昭和 45 年から昭和 48 年にかけて、日独両国における電気事業経営者（各 18 名）の経営理念の比較調査を行なったが、続いて昭和 49 年から、両国の電力会社（各 3 社）の従業員の仕事意識についてアンケート調査を企てた。これには、問題がデリケートなため、4 年の歳月を必要としたが、本報告はその成果の一応の要約である。

西ドイツの電力会社をわが国との比較の対象に選んだ最大の理由は、調査者の便宜のためである。もっとも、この種の比較調査は、米国や英国については既にいくつかの業績があるのに、西ドイツを対象としたものはわが国と経済的状况が比較的似ているにも拘らず従来あまり公表されていないので、それほど無意味な選択でもないだろう。むしろ、低成長時代に直面しているわが国の企業が、戦後の高成長時代の企業経営を貫いてきたいわゆる“日本的経営”の経営管理方策の修正を模索している今日、それらの諸方策を受容し日常の実践によって支持してきたわが国の従業員の活動様式の特徴を再確認し、わが国とは違った活動様式にも注目することは、有益だと考える。

調査結果の分析はまだ完了したとはいえないが、現段階で要約するとき、何よりも目につくのは、経営理念の調査でも指摘したが、わが国の「集団主義」的活動様式に対する西ドイツの「個人主義」的活動様式の相違が顕著なことである。「集団主義」的活動様式には、集団と個人との関係、個人と個人との関係の 2 点において、“個人主義”的活動様式と対比して、次の特徴がある。すなわち、個人主義の「個人あって集団あり」という発想に対し、集団主義では「集団あって個人あり」という発想が優位に立ち、集団と個人の利害は互いに異なるのではなく、もともと同じであると看做される。したがって、個人は、集団と対立する中で協調関係を見出す努力をするというよりも、ほんらい集団と一体の関係にあり、全人格的に集団に帰属する。そこでは、個人主義からみれば逆だと思われるが、個人は、集団に献身することにより自己の種々の欲求を集団内外で一層よく充足できる。この集団との一体感を背景にして、集団内部の個人と個人との関係は、全人格的な信頼関係を紐帯に結合し、個人主義に見られる特定の機能・役割に限定された個別的、契約的な権利・義務関係に止まることが困難となる。

わが国と西ドイツの活動様式の違いは、それぞれの国の多数の従業員が、前者は会社の仕事を「義務」と看做し、後者は「手段」視するという調査結果が端的に示すように、会社に対する従業員のかかわり方の特徴に集約的に現われているが、さらに、会社での従業員の活動様式を、職務の体系、報酬の体系、人間関係の3つの側面に分けてみると、それぞれの側面で集団主義と個人主義が貫徹し、各側面が密接な相互関連性を保持していることが、調査から読みとれる。

わが国では、個々の従業員の分担する職務は、西ドイツに比べて、それほど厳密には規定されていない。そのため、仕事は、互いに援けたり援けられたりして遂行されるべく、その過程では情緒的な「人の和」が不可欠だと考える従業員が多い。これに対し、西ドイツの従業員が同僚の仕事を援助するのは、自己の職務を円滑に遂行するためであって、相互の協調関係も職務遂行上の事柄に限定される傾向がある。このような職務体系の特性に日本特有の能力平等観が手伝って、報酬を従業員に分配するさいの評価基準にも、両国で大きな相違が認められる。西ドイツの評価基準は「業績」である。わが国では、従業員を「学歴」で区分した上で、従業員の「総合的能力」の格差がはっきりするほどの生涯的な仕事ぶりを対象にして、上司が評価を下すということになっている。

会社内での人間関係にみられる両国の差は、活動様式の違いとして、調査結果に直ちに現われる。わが国の「人の和」は、公・私にわたる全人格的な従業員のきめ細かい相互作用を要求する。というのは、その過程で相互に確認し合

えた共通の利害に基づく情緒的な信頼関係こそ、「人の和」を確実にし、不分明な職務体系を補足して、極めて柔軟性に富んだ職務遂行過程を裏打ちしているからである。しかし、この信頼関係は、一度崩壊すれば修復が容易ではないため、わが国の従業員は、相互の意見の対立には敏感にならざるをえない。わが国の従業員は、公・私にわたって面倒見のよい上司を期待しているが、上司がこの期待に応じることは、両者の信頼関係の証拠でもある。これに対して、西ドイツの人間関係は、あくまでも機能関係に限られ、仕事での上司・部下の関係が、私事にまで介入することを拒否する傾向が強い。

以上の両国の相違は、調査結果全体をながめると明瞭である。しかし、わが国の結果を従業員の年齢層別に区切ってみれば、世代間にくつかの相違点があることも事実である。この相違の境界線は、20歳代と30歳代とのあいだ、30歳代と40歳代とのあいだ、さらには、40歳代と50歳代とのあいだとまちまちであるが、若い世代には次の3つの特徴がみられる。第一は、自己中心的な活動様式が相対的に多いこと、第二に、わが国の経営管理の特徴をより強く認識していること、しかも、第三に、現状に多くの不満を抱えていることである。若年層にみられるこれらの特徴は、ただ、会社でのキャリアの差に過ぎず、勤続年数を重ねるにつれて解消してしまうものなのか、あるいは若者の活動様式の基本的な変化をあらわすものなのかは、今回の調査だけでは判断することができないが、さらに検討を要する問題の一つであることには間違いあるまい。

ともあれ、今回の調査に協力をいただいた日
独両国の電力会社の経営者、従業員、労働組合

のかたがたに厚く御礼を申し上げたい。

（さいとう おさむ
資料調査室
おおもり けんじ
富山大学経済学部
のはら まこと
厚生省人口問題研究所）