

1. 調査目的と対象

本調査は、組織が最大の効果と効率性を発揮するための在り方を検討する一つの調査資料である。企業組織は、組織内分業と市場の分業を比較考量しながら、組織目的を最小の資源で達成することを追求する。分業構造は、取引コストの比較であり、市場による資源配分と組織内資源配分の比較である。市場における資源配分は、財・サービスの質と量を価格情報に織り込むことで行われる。一方、組織内資源配分は、経営者により策定した企業目的を達成するために、組織を設計し、権限と責任の連鎖で資源を配分する。

組織設計は役割分担であるが、それは人格を有する人間の集合であり、人間同士のコミュニケーションが必要になる。目的に応じた組織設計は、同一の種類能力を協力させる組織と異なる種類能力を結合しなければならない。また、事業ドメインにより、組織設計は異なってくる。メーカーと小売では異なる能力が要求されるし、メーカーでも受注生産と見込み生産では異なる能力が要求される。能力の査定とその結合が組織力の源泉となるのは言うまでもない。適材適所は、経営の基本である。

本調査は、知的な資産を最大限引き出すための組織設計に関する調査を行う。しかし、個々人の職能に関する能力については分析対象にしない。職能に関する能力を所与とし、ひとりの人格を有する人間が、組織をどのように捉え、どのようなメンバー構成を好んでいるかを検証する。好まざる組織より、好ましい組織が高い効果を期待できると考えるからである。調査結果から、年齢や性別、配偶者の有無により、組織に対する取り組みや選好する仕事に相違があることが明らかになる。以下、調査概要を説明する。

サンプルは、20代から50代までの男女1600人に対するインターネット調査を実施した。インターネットによる調査であるため、インターネットのアンケートに協力する特定のサンプルである。しかし、電話による調査や紙媒体による調査も、回答者は特定のサンプルと見なさねばならない。インターネットの調査は、比較的大きなサンプルを低コストで実施でき、しかも、男女や年齢などを均等に分類して回収することができる。

各年代・各性別ともに200人のサンプルを対象としている。また、サンプルは、ホワイトカラーを対象とし、生産現場の従業員は対象外とした。

配偶者の有無については、およそ半数とし、その他に、職業、職種、企業規模、学歴などを調査したうえで、「仕事に対する生きがい」や「一番の生きがい」「上司や部下、同僚の年齢、性別、学歴に関する選好」、「出世に関する意識」などの質問を行っている。

		n数	男性20代	男性30代	男性40代	男性50代	女性20代	女性30代	女性40代	女性50代
全体		(1600)	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
性・年代別	男性20代	(200)	100.0	-	-	-	-	-	-	-
	男性30代	(200)	-	100.0	-	-	-	-	-	-
	男性40代	(200)	-	-	100.0	-	-	-	-	-
	男性50代	(200)	-	-	-	100.0	-	-	-	-
	女性20代	(200)	-	-	-	-	100.0	-	-	-
	女性30代	(200)	-	-	-	-	-	100.0	-	-
	女性40代	(200)	-	-	-	-	-	-	100.0	-
	女性50代	(200)	-	-	-	-	-	-	-	100.0

婚姻の有無

	回答数	%
全体	1600	100.0
配偶者なし(未婚、離別、死別)	804	50.3
配偶者あり(既婚)	796	49.8

職業

	回答数	%
全体	1600	100.0
会社役員	51	3.2
会社員	1064	66.5
派遣・契約社員	195	12.2
専業主婦	0	-
パートタイム就労	0	-
自営業	174	10.9
自由業	116	7.3
学生	0	-
その他	0	-

	会社役員	会社員	派遣・契約社員	自営業	自由業
	3.2	66.5	12.2	10.9	7.3
男性20代	1.5	85.0	7.5	2.0	4.0
男性30代	1.0	81.0	4.5	9.5	4.0
男性40代	5.5	71.5	3.5	14.0	5.5
男性50代	9.0	58.5	2.5	20.5	9.5
女性20代	3.0	68.0	19.0	4.5	5.5
女性30代	0.5	68.5	17.5	7.5	6.0
女性40代	1.5	52.5	27.5	10.0	8.5
女性50代	3.5	47.0	15.5	19.0	15.0

職種

	回答数	%
全体	1600	100.0
事務・企画・経営職	751	46.9
営業職	246	15.4
公務員	78	4.9
専門職(ホワイトカラー)	342	21.4
専門職(ブルーカラー)	0	-
ご自身が肉体労働を伴わない管理職	51	3.2
ご自身が肉体労働を伴う管理職	0	-
工場などの作業員	0	-
その他	132	8.3

		n数	事務・ 企画・ 経営職	営業職	公務員	専門職 (ホワイト カラー)	ご自身 が肉体 労働を 伴わない 管理職	その他
全体		(1600)	46.9	15.4	4.9	21.4	3.2	8.3
性・年代別	男性20代	(200)	39.0	24.5	4.0	26.0	0.5	6.0
	男性30代	(200)	29.5	21.5	5.0	30.5	4.0	9.5
	男性40代	(200)	31.5	21.5	7.0	27.0	6.5	6.5
	男性50代	(200)	34.0	18.5	5.0	26.5	9.5	6.5
	女性20代	(200)	64.0	10.5	3.5	12.0	1.0	9.0
	女性30代	(200)	63.5	8.5	5.0	16.0	-	7.0
	女性40代	(200)	62.5	9.5	4.0	14.5	1.0	8.5
	女性50代	(200)	51.5	8.5	5.5	18.5	3.0	13.0

会社の規模:従業員数

	回答数	%
全体	1600	100.0
5名以下	330	20.6
6～20名以下	178	11.1
21～50名以下	153	9.6
51～100名以下	140	8.8
101～150名以下	113	7.1
151～200名以下	54	3.4
201～300名以下	77	4.8
301～400名以下	65	4.1
401～500名以下	24	1.5
501～1000名以下	100	6.3
1001名以上	366	22.9

	5名以下	6~20名以下	21~50名以下	51~100名以下	101~150名以下	151~200名以下	201~300名以下	301~400名以下	401~500名以下	501~1000名以下	1001名以上
	20.6	11.1	9.6	8.8	7.1	3.4	4.8	4.1	1.5	6.3	22.9
男性20代	7.0	4.0	14.0	12.0	12.0	4.5	7.0	8.5	1.0	7.0	23.0
男性30代	16.0	7.0	7.5	7.0	10.0	3.0	6.0	4.5	2.0	11.0	26.0
男性40代	23.5	9.5	8.0	6.5	7.5	1.5	4.0	2.5	2.0	4.0	31.0
男性50代	31.5	8.5	7.0	8.0	6.0	2.5	4.0	2.5	2.0	5.0	23.0
女性20代	10.5	13.5	13.5	10.0	5.5	7.0	5.5	6.5	1.5	7.5	19.0
女性30代	17.0	17.0	9.0	9.5	6.0	3.5	5.0	4.5	1.5	7.5	19.5
女性40代	20.0	16.0	9.0	9.5	4.0	4.5	3.0	1.5	1.0	7.5	24.0
女性50代	39.5	13.5	8.5	7.5	5.5	0.5	4.0	2.0	1.0	0.5	17.5

最終学歴]

	回答数	%
全体	1600	100.0
中卒	10	0.6
普通高校卒	261	16.3
商業高校卒	69	4.3
工業高校卒	53	3.3
短期大学(高専)卒	271	16.9
理系大卒	198	12.4
文系大卒	586	36.6
理系修士	59	3.7
文系修士	56	3.5
理系博士	10	0.6
文系博士	8	0.5
答えたくない	19	1.2

	中卒	普通高校卒	商業高校卒	工業高校卒	短期大学(高専)卒	理系大卒	文系大卒	理系修士	文系修士	理系博士	文系博士	答えたくない
	0.6	16.3	4.3	3.3	16.9	12.4	36.6	3.7	3.5	0.6	0.5	1.2
男性20代	0.5	10.5	2.0	1.5	8.0	18.5	43.0	9.0	3.5	1.0	1.5	1.0
男性30代	0.5	13.0	1.0	7.5	10.5	18.0	38.0	6.0	3.5	1.0	1.0	-
男性40代	0.5	15.0	3.5	7.5	6.5	19.0	40.0	3.0	3.5	1.0	-	0.5
男性50代	-	12.0	4.0	6.5	7.0	23.0	37.0	4.5	4.0	0.5	1.0	0.5
女性20代	0.5	17.5	4.0	1.0	14.0	6.5	47.5	2.5	2.0	-	-	4.5
女性30代	1.5	17.0	5.0	1.0	28.0	5.5	36.0	3.0	2.5	0.5	-	-
女性40代	-	21.0	10.0	0.5	32.0	5.0	23.5	0.5	4.0	1.0	-	2.5
女性50代	1.5	24.5	5.0	1.0	29.5	3.5	28.0	1.0	5.0	-	0.5	0.5

2. 質問内容の分析

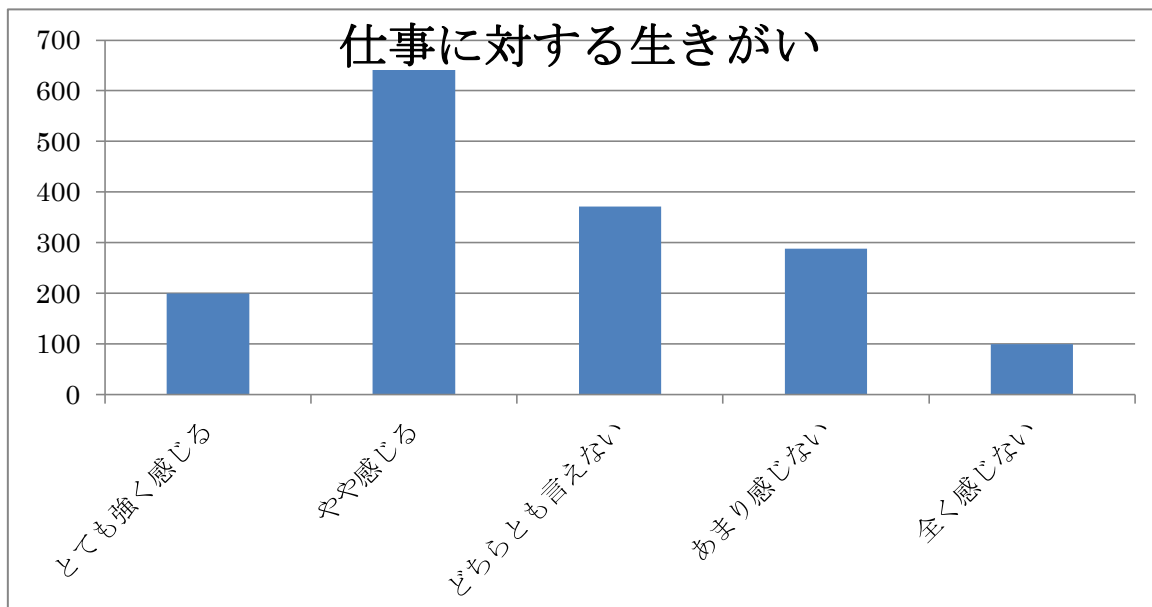
以上のようなサンプルに対して、11の質問を行い、インテリジェントデザイン型組織構築のための検討材料とする。最初の質問は、「仕事に対する生きがい」を調査するものである。人間の生活は消費活動と生産活動の2種類に大別される。生産活動とは仕事であり、仕事に生きがいを感じるができなければ、その時間と空間からは満足を引き出すことが難しい。

古典的経済学では、労働は苦痛であり、負の効用をもたらす活動と見なされてきた。しかし、労働が人間の営みの多くの部分を占める以上、単なる苦痛な活動と捉えるのは一面的であり、物質的に豊かさを享受できても、仕事を失うことで精神的なストレスになることがある。仕事は、社会との結びつきを確認する活動であり、人間が社会的動物である以上、仕事から効用を得ていると感じるべきであろう。

本調査では、まず仕事の中に「生きがい」をどの程度感じているかを調査し、他の質問項目との関係性をみることにした。仕事に生きがいを感じている人は、仕事を失うことでひとつの生きがいを失うことになる。失業問題は単なる経済的問題ではなく、人間としての豊かさを実感する上での重要な社会問題ということになる。

Q1 仕事に生きがいをどの程度感じていますか。[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
とても強く感じる	200	12.5
やや感じる	641	40.1
どちらとも言えない	371	23.2
あまり感じない	288	18.0
全く感じない	100	6.3



仕事に生きがいを感じるか？

		n数	とても 強く感 じる	やや感 じる	どちら とも言 えない	あまり 感じな い	全く感 じない
全体		(1600)	12.5	40.1	23.2	18.0	6.3
性・年代別	男性20代	(200)	9.5	36.0	24.0	19.5	11.0
	男性30代	(200)	12.0	38.5	24.0	19.0	6.5
	男性40代	(200)	17.5	37.5	27.5	13.0	4.5
	男性50代	(200)	12.5	50.5	19.5	14.5	3.0
	女性20代	(200)	9.5	38.5	20.0	24.5	7.5
	女性30代	(200)	11.5	42.0	20.5	18.0	8.0
	女性40代	(200)	13.0	35.0	26.0	19.5	6.5
	女性50代	(200)	14.5	42.5	24.0	16.0	3.0

仕事に生きがいを感じる人は、想像以上に多い。「とても強く感じる」と「やや感じる」を合計すると、62.6%の人が仕事に生きがいを感じている。しかし、一方で感じていない人も24.3%いる。生きがいを感じている割合は、20代は男性45.5%、女性48%、30代は男性50.5%、女性53.5%、40代は男性55%、女性48%となっている。年齢層としては男女ともに50代が一番生きがいを感じており、男性の63%、女性の57%が生きがいを感じているのである。年を重ねるに従い、仕事に対する生きがいを感じる人が増える傾向にある。これは「あまり感じない」と「全く感じない」の回答からも伺える。男性の20代は30.5%、女性は32%、30代では男性25.5%、女性26%、40代男性17.5%、女性26%、50代男性17.5%、女性19%という結果である。仕事の経験年数が生きがいと関係あると推測できる。

しかし、女性に特徴的なのは、20代と30代で男性以上に生きがいを感じているが、40代に逆転することである。女性の年齢別労働力率がM字カーブを描くのと関係があるかもしれない。M字カーブの底は、時代とともに高齢化しているが、「平成16年版働く女性の実情」(厚生労働省)によると30~34歳の層がボトムになっている。職務経験の中断と職場復帰による経験の再スタートとの関係が生きがいにタイムラグを生じている可能性はある。女性の40代は、女性労働問題を考察する上で重要な時期ということになる。

一般的に、男性は仕事人間で、女性は家庭やその他に生きがいを感じると思われがちであるが、少なくとも20代と30代では、そのような捉え方はできないことになる。これは次のQ2を参照してほしい。

配偶者の有無との関連では、仕事に生きがいを感じるのは、配偶者をもつグループである。次の表は、Q1の回答を、配偶者の有無で男女別に示してある。

	Q1					平均
配偶者	とても強く感じる	やや感じる	どちらとも言えない	あまり感じない	全く感じない	回答の平均
なし	87	281	197	169	70	2.818
男	42	116	91	59	33	2.78
女	45	165	106	110	37	2.847
あり	113	360	174	119	30	2.489
男	61	209	99	73	17	2.512
女	52	151	75	46	13	2.457

配偶者のいないグループでは、「とても強く感じる」と「やや感じる」が合計368人であるが、配偶者のいるグループでは、473人になる。逆に「余り感じない」「全く感じない」の合計を見ても、配偶者のいないグループは239人と多いが、配偶者のいるグループは59人と少ない。したがって、配偶者の有無は、仕事に対するやる気に関係していると思われる。下記は、配偶者の有無が、統計的な差を示しているか否かを検定している。Q1の回答

の平均は、配偶者のいないグループが 2.818、配偶者のいるグループが 2.489 で、平均の差は 0.330 であり、t 検定の結果は 1%水準で有意に差があることがわかる。

配偶者のいない人は、仕事以外に生きがいを見出し、配偶者のいる人が仕事に生きがいを感じるというのは逆説的な印象である。家族を持つことで、夫婦の家庭生活や夫婦の趣味などを楽しむのではなく、むしろ、仕事の価値を再発見するということになる。配偶者を持つことは、家族の独立した単位となることを意味する。個人の単位から家族の単位としての自覚が生まれる。仕事に対する生きがいは、仕事をすることの社会的価値を認識することから生じるのかもしれない。

変数	Q1(なし)	Q1(あり)	差
n	804	796	
平均	2.818	2.489	0.330
不偏分散	1.309	1.060	
標本標準偏差	1.144	1.030	0.115

等分散性の検定			t検定		t検定(Welchの方法)		
統計量:F	1.2350		統計量:t	6.0564	統計量:t	6.0596	
自由度 1	803		自由度	1598	自由度	1583.6448	
自由度 2	795		両側P値	0.0000	**	両側P値	0.0000
P 値	0.0029	**	片側P値	0.0000	**	片側P値	0.0000

配偶者の有無は、年齢に相関するため、年齢の影響と配偶者の影響を検討する必要がある。下記は、年齢別に配偶者の有無を分類したものである。20代は、配偶者のいない男性が 155 人おり、回答の平均は 2.916、同じく女性の 20代は 154 人であり、回答平均は男性と同じ 2.916 であった。この値は、配偶者の有無や年齢にかかわらず最も大きな値であり、配偶者のいない 20代は、仕事に対する生きがいを最も感じていないグループとなる。しかし、同じ 20代でも、配偶者がいる場合には、男女ともに仕事に生きがいを感じている。

配偶者	20代	30代	40代	50代
なし(男性)	2.916(155人)	2.840(94人)	2.524(63人)	2.414(29人)
なし(女性)	2.916(154人)	2.853(116人)	2.807(109人)	2.762(84人)
あり(男性)	2.689(45人)	2.566(106人)	2.482(137人)	2.456(171人)
あり(女性)	2.5(46人)	2.464(84人)	2.604(91人)	2.319(116人)

男女ともに、年齢とともに仕事に生きがいを感じるようになるが、配偶者の有無は重要な要素になっている。ここでも 40代女性に特徴的な傾向が見られる。他のグループは、配偶者の有無にかかわらず、年齢とともに仕事に対する生きがいは上昇するが、配偶者のい

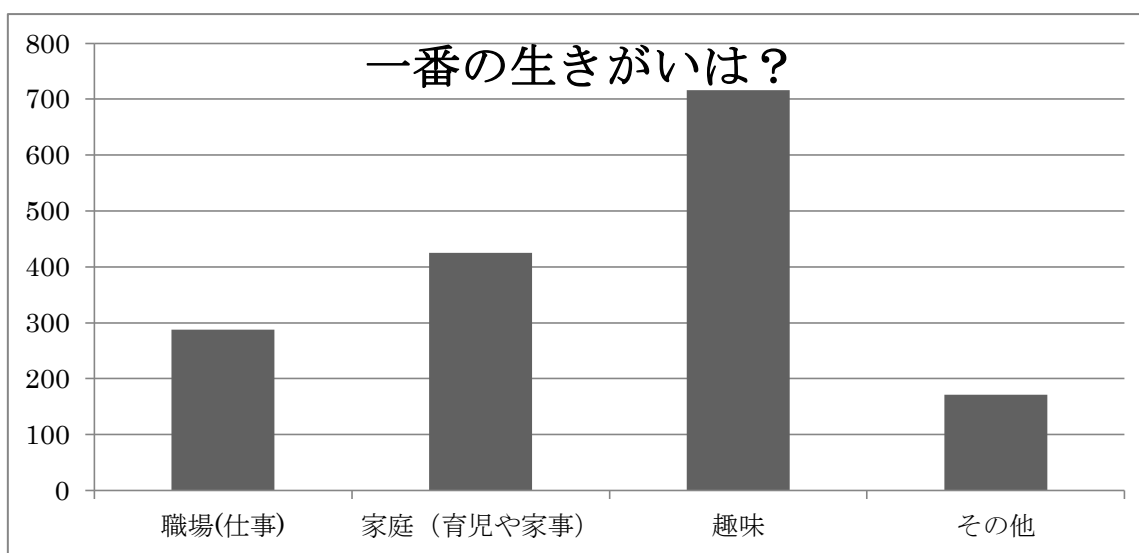
る女性のみ、40代で上昇（仕事に対する生きがいが低下）し、再び50代で低下するのである。

仕事を生きがいとするか否かは、従業員の規模に関係する。相関係数 0.1188 とわずかであるが、1%有意である。人間が仕事に生きがいを感じる時、ともに働く人の数が多いことは生きがいを感じる上で重要な要素になると思われる。

多くの人が、仕事から「生きがい」を得ていることが確認できた。次に、「生きがい」の種類を見ることにする。「生きがい」は仕事からのみ得るわけではない。仕事のみが「生きがい」ということは、消費生活から「生きがい」を享受できないことになる。次の質問は「生きがい」の順位を見て、生活における仕事の位置づけを調査する。

Q2 あなたの一番の生きがいは、次のいずれでしょうか。[SA]

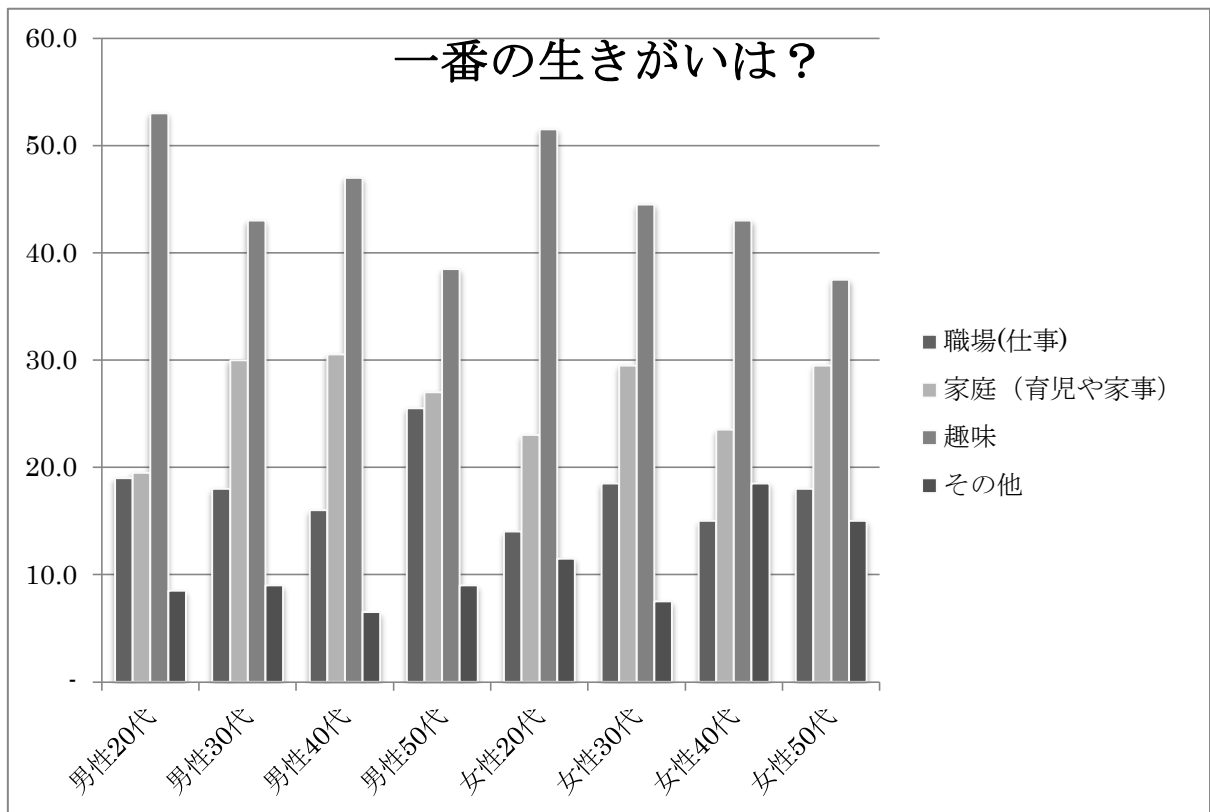
	回答数	%
全体	1600	100.0
職場(仕事)	288	18.0
家庭(育児や家事)	425	26.6
趣味	716	44.8
その他	171	10.7



多くの人は、仕事以外に高い生きがいを感じる生活がある。仕事を最大の生きがいと感じているのは、男性50代を除き2割に満たない。生きがいは、年齢や性別を問わず、趣味が一番で、次に家庭、仕事という順番である。ここでも40代の女性で「その他」が仕事よりも上位となった。子供を持つ40代女性は、平均して20代の後半から30代の初めに出産を経験している。40代が、子供の義務教育が終了する時期と重なっている可能性がある。子供の成長は、乳幼児の育児とは異なる範疇でとらえたとすれば、女性の40代が特異なグループに入る理由の一つかもしれない。

一番の生きがいとは？

		n数	職場(仕事)	家庭 (育児や家事)	趣味	その他
全体		(1600)	18.0	26.6	44.8	10.7
性・年代別	男性20代	(200)	19.0	19.5	53.0	8.5
	男性30代	(200)	18.0	30.0	43.0	9.0
	男性40代	(200)	16.0	30.5	47.0	6.5
	男性50代	(200)	25.5	27.0	38.5	9.0
	女性20代	(200)	14.0	23.0	51.5	11.5
	女性30代	(200)	18.5	29.5	44.5	7.5
	女性40代	(200)	15.0	23.5	43.0	18.5
	女性50代	(200)	18.0	29.5	37.5	15.0

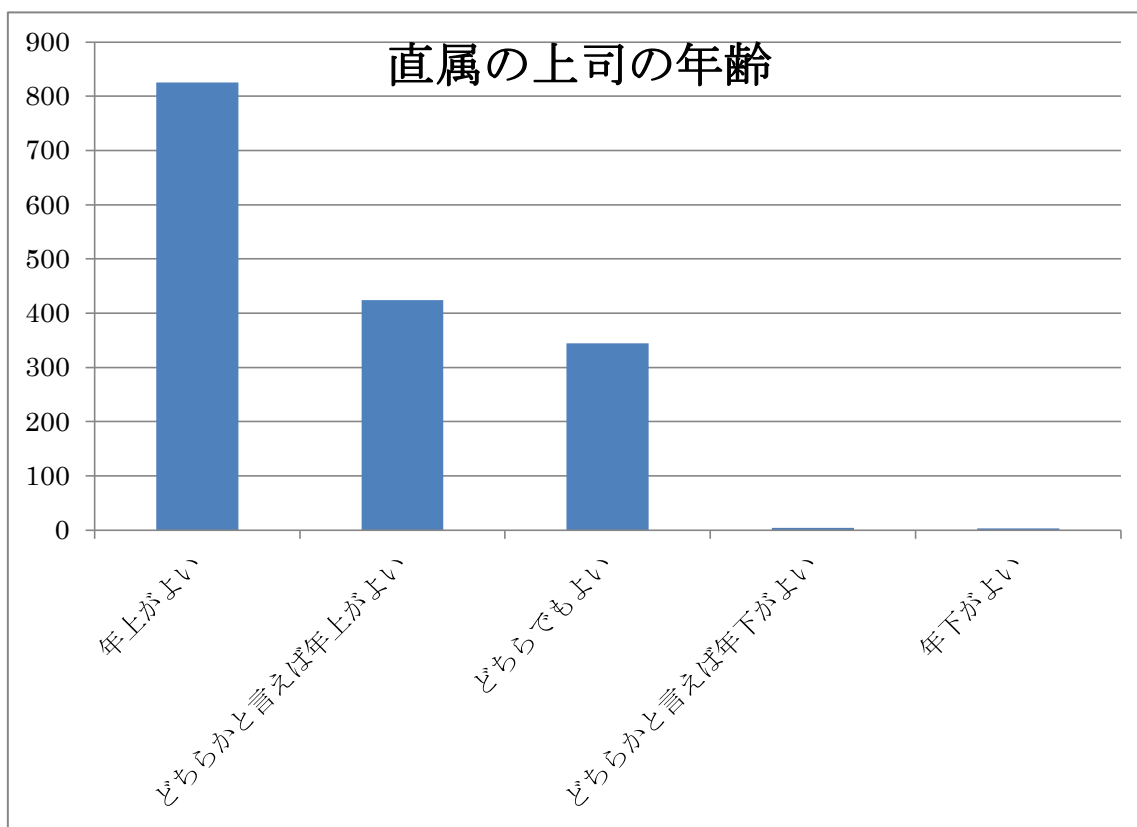


仕事の「生きがい」を高めることは、仕事人間を作ることにはならない。職場以外に「生きがい」を感じる活動を持ちながら、職場の魅力を高めることで、仕事からの「生きがい」

を高めることは重要である。次の質問項目からは、どのような職場環境を希望しているかを調査している。年齢や性別、昇格・昇給の在り方が構成員にいかなる影響を及ぼすかを調査する。

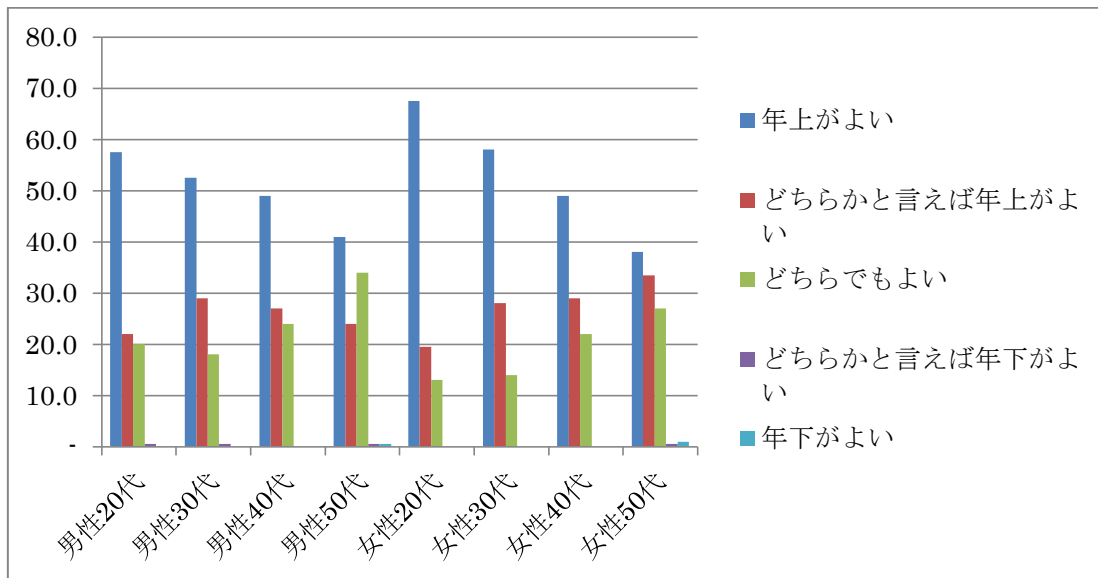
Q3.1 あなたの会社の社員の年齢について伺います。それぞれあてはまるものをそれぞれひとつずつお選び下さい。あなたの直属の上司の年齢について伺います。(上司のいない方は、上司がいると仮定してお答えください)【直属の上司の年齢】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
年上がよい	825	51.6
どちらかと言えば年上がよい	424	26.5
どちらでもよい	344	21.5
どちらかと言えば年下がよい	4	0.3
年下がよい	3	0.2



直属の上司の年齢について

		n数	年上がよい	どちらかと言えば年上がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば年下がよい	年下がよい
全体		(1600)	51.6	26.5	21.5	0.3	0.2
性・年代別	男性20代	(200)	57.5	22.0	20.0	0.5	-
	男性30代	(200)	52.5	29.0	18.0	0.5	-
	男性40代	(200)	49.0	27.0	24.0	-	-
	男性50代	(200)	41.0	24.0	34.0	0.5	0.5
	女性20代	(200)	67.5	19.5	13.0	-	-
	女性30代	(200)	58.0	28.0	14.0	-	-
	女性40代	(200)	49.0	29.0	22.0	-	-
	女性50代	(200)	38.0	33.5	27.0	0.5	1.0



男女ともに、直属の上司は年上を好んでいる。特に、20代や30代では顕著である。しかし、女性の方が年上を望む割合が高い。年齢とともに、「どちらでよい」が上昇するが、これは現実的な経験からであろう。係長や課長に昇格・昇進する者は年齢で決まるわけではない。昇格・昇進の差を認識できる年齢になると、現実を認識することになる。

Q3.2 あなたの直属の部下の年齢について伺います。(部下のいない方は、部下があると仮定してお答えください)【直属の部下の年齢】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
年上がよい	28	1.8
どちらかと言えば年上がよい	39	2.4
どちらでもよい	590	36.9
どちらかと言えば年下がよい	631	39.4
年下がよい	312	19.5

直属の部下の年齢について

		n数	年上が よい	どちら かと言 えば年 上がよ い	どちら でもよ い	どちら かと言 えば年 下がよ い	年下が よい
全体		(1600)	1.8	2.4	36.9	39.4	19.5
性・年代別	男性20代	(200)	4.0	3.0	37.5	35.5	20.0
	男性30代	(200)	2.0	2.0	35.0	39.0	22.0
	男性40代	(200)	0.5	1.5	37.5	36.0	24.5
	男性50代	(200)	1.0	1.0	41.5	37.5	19.0
	女性20代	(200)	4.0	3.0	28.5	42.5	22.0
	女性30代	(200)	2.0	3.5	35.0	43.0	16.5
	女性40代	(200)	0.5	1.0	40.5	40.5	17.5
	女性50代	(200)	-	4.5	39.5	41.5	14.5

直属の部下を見ると、上司と反対の結果が期待できる。しかしながら、年上の部下を好む回答もあり、上司の場合と同じような関係ではない。20代や30代では、自分より年が若い人間を頼りないと感じるのであろう。

Q3.3 あなたの上司(経営トップを含む)の年齢について伺います。(上司のいない方は、上司がいると仮定してお答えください【上司(経営トップを含む)の年齢】 [SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
年上がよい	858	53.6
どちらかと言えば年上がよい	359	22.4
どちらでもよい	374	23.4
どちらかと言えば年下がよい	5	0.3
年下がよい	4	0.3

上司の年齢について

		n数	年上がよい	どちらかと言えば年上がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば年下がよい	年下がよい
全体		(1600)	53.6	22.4	23.4	0.3	0.3
性・年代別	男性20代	(200)	59.5	17.5	22.5	0.5	-
	男性30代	(200)	53.5	26.0	20.5	-	-
	男性40代	(200)	48.5	26.5	24.0	0.5	0.5
	男性50代	(200)	38.5	25.0	35.0	0.5	1.0
	女性20代	(200)	71.0	13.0	16.0	-	-
	女性30代	(200)	60.5	23.5	15.5	0.5	-
	女性40代	(200)	56.5	19.5	23.5	0.5	-
	女性50代	(200)	41.0	28.5	30.0	-	0.5

直属ではない上司一般となると、一般的傾向は直属の上司と同じであるが、「どちらでもよい」が増加する。直属でないことで、関心の度合いが低いことを意味する。

Q3.4 あなたの部下(新入社員を含む)の年齢について伺います。(部下のいない方は、部下がいると仮定してお答えください)【部下(新入社員を含む)の年齢】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
年上がよい	25	1.6
どちらかと言えば年上がよい	34	2.1
どちらでもよい	545	34.1
どちらかと言えば年下がよい	545	34.1
年下がよい	451	28.2

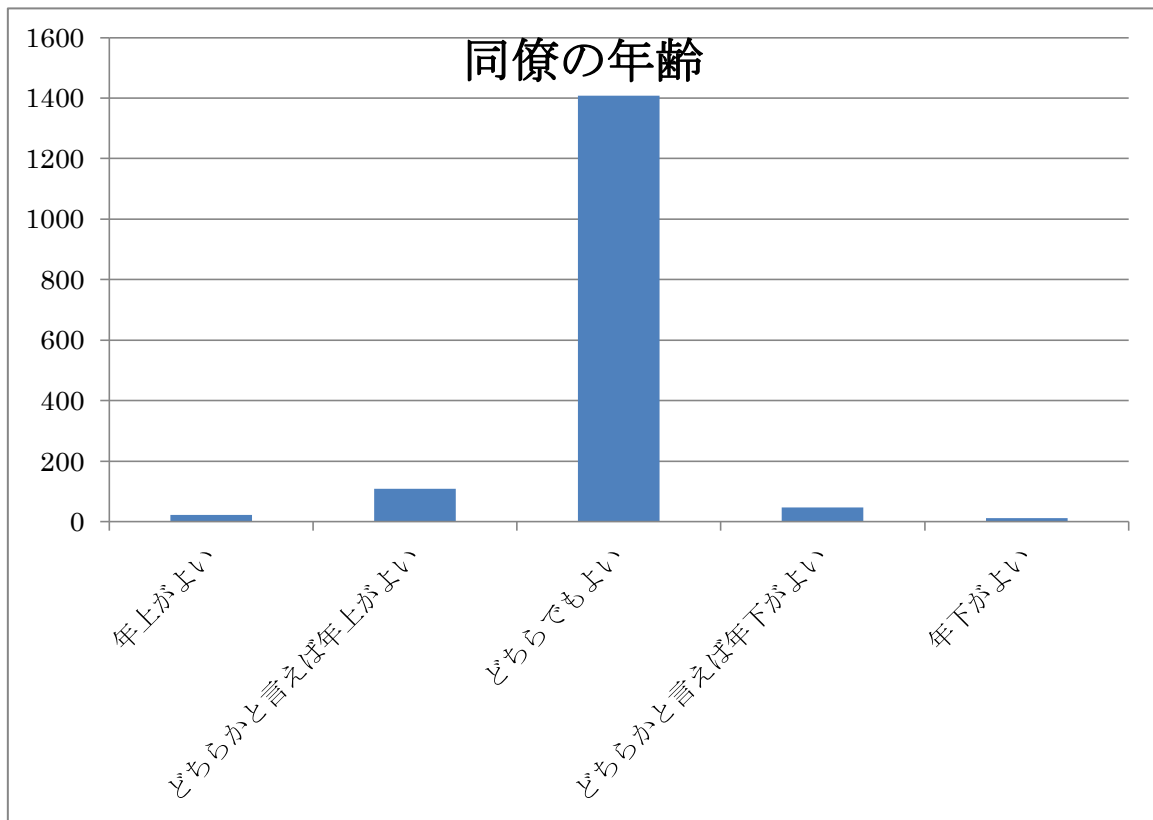
部下の年齢について

		n数	年上がよい	どちらかと言えば年上がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば年下がよい	年下がよい
全体		(1600)	1.6	2.1	34.1	34.1	28.2
性・年代別	男性20代	(200)	3.5	1.5	36.5	31.5	27.0
	男性30代	(200)	1.0	2.0	34.0	35.5	27.5
	男性40代	(200)	0.5	1.0	34.5	28.0	36.0
	男性50代	(200)	0.5	2.0	31.5	35.0	31.0
	女性20代	(200)	2.5	3.5	30.5	34.0	29.5
	女性30代	(200)	3.5	2.5	30.0	41.5	22.5
	女性40代	(200)	1.0	-	38.0	30.0	31.0
	女性50代	(200)	-	4.5	37.5	37.0	21.0

上司の場合に比べ、部下の場合は、さらに「どちらでもよい」の割合が上昇する。上司に比べると部下の年齢に対する関心は低いと考えられる。

Q3.5 あなたの同僚の年齢について伺います。【同僚の年齢】 [SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
年上がよい	23	1.4
どちらかと言えば年上がよい	109	6.8
どちらでもよい	1408	88.0
どちらかと言えば年下がよい	48	3.0
年下がよい	12	0.8



同僚の年齢について

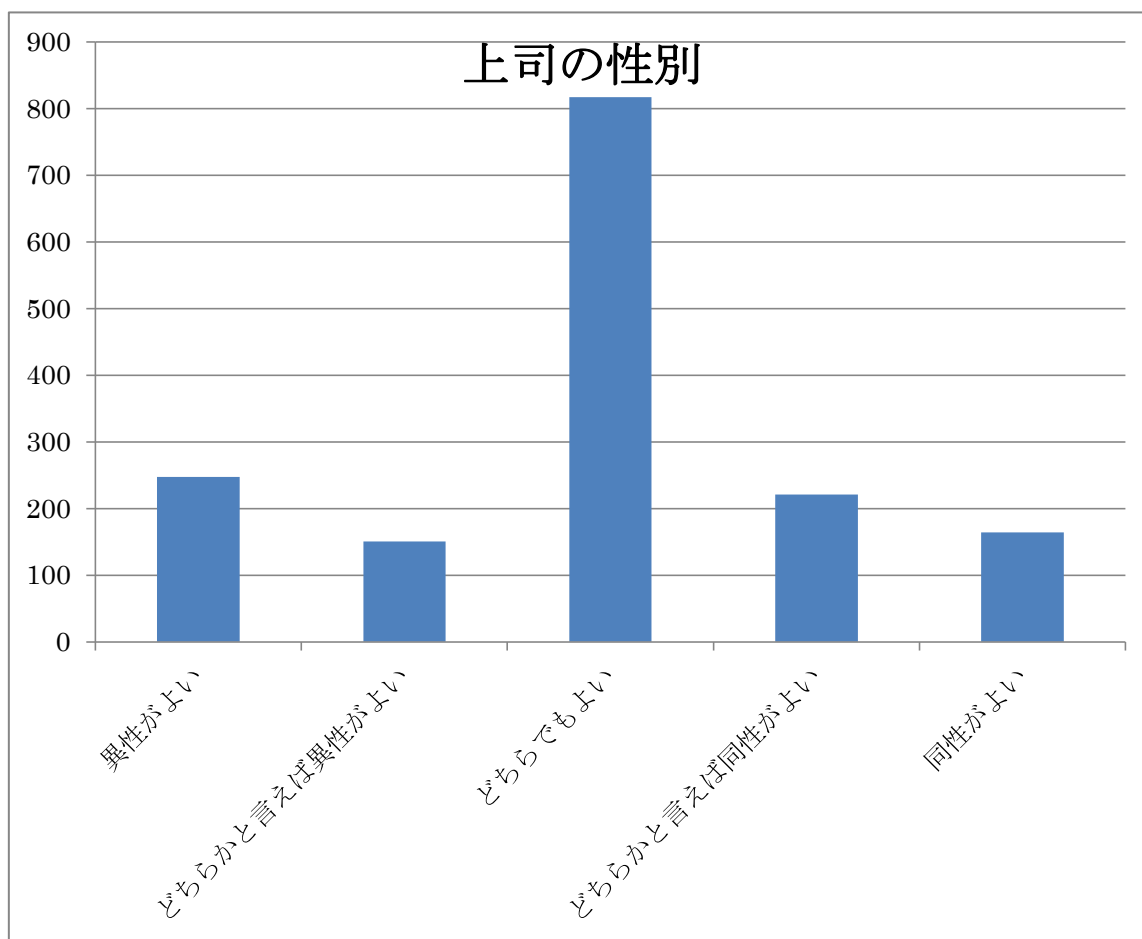
		n数	年上がよい	どちらかと言えば年上がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば年下がよい	年下がよい
全体		(1600)	1.4	6.8	88.0	3.0	0.8
性・年代別	男性20代	(200)	2.5	5.5	90.0	2.0	-
	男性30代	(200)	2.0	4.0	89.0	4.0	1.0
	男性40代	(200)	1.0	5.5	91.0	2.5	-
	男性50代	(200)	-	3.0	88.0	6.0	3.0
	女性20代	(200)	2.0	14.5	82.0	1.5	-
	女性30代	(200)	2.0	8.0	87.5	2.5	-
	女性40代	(200)	1.0	7.5	89.0	2.0	0.5
	女性50代	(200)	1.0	6.5	87.5	3.5	1.5

同僚については、年齢に対するこだわりがなくなる。「どちらでもよい」が圧倒的な割合を占める。上司は年齢の高い人を好み、部下は年齢の若い人を好む。そして、同僚に関しては、ほとんど年齢に関する関心の度合いがない。上司と部下は、職務上の権限に基づく命令と服従の関係にある。この関係性は、日本的経営のなかで年齢との関係を形成してきた。年功序列賃金や年齢による昇格・昇進の制度設計が影響をしているのか、逆に、年齢に対する日本的な価値観が、年功序列賃金や年齢に基づく昇格・昇進制度を構築しているのかは定かではない。

しかし、職場で働く人々が、年齢に対して一定の感覚を抱いていることは確認される。日本的ではあるが、現状を追認すると、組織の運営上、年齢の高い人の昇格や昇進を優先させるのは、合理的な判断かもしれない。職務上の能力で明確に差があるとしても、職務上の能力が組織を取りまとめる能力とは限らない。職能に関する能力主義は、昇進とは別のフレームワークとしてとらえねばならないかもしれない。

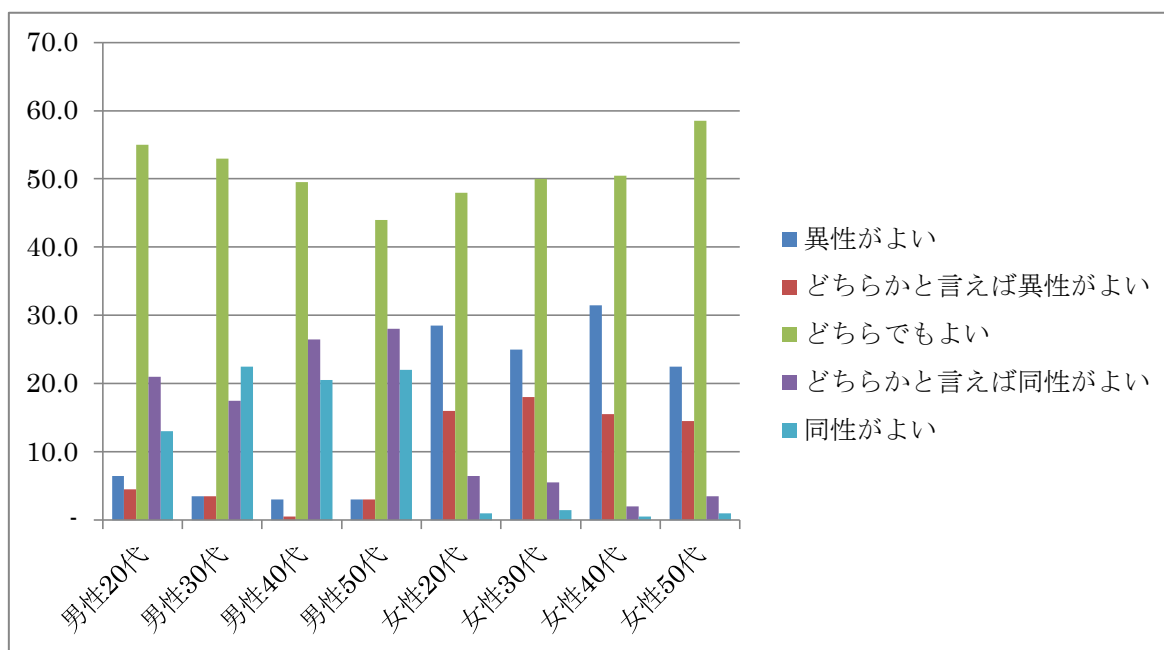
Q4.1 あなたの会社の社員の性別について伺います。それぞれあてはまるものをそれぞれひとつずつお選び下さい。あなたの直属の上司の性別について伺います。(上司のいない方は、上司がいると仮定してお答えください)【直属の上司の性別】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
異性がよい	247	15.4
どちらかと言えば異性がよい	151	9.4
どちらでもよい	817	51.1
どちらかと言えば同性がよい	221	13.8
同性がよい	164	10.3



直属の上司の性別について

		n数	異性がよい	どちらかと言えば異性がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば同性がよい	同性がよい
全体		(1600)	15.4	9.4	51.1	13.8	10.3
性・年代別	男性20代	(200)	6.5	4.5	55.0	21.0	13.0
	男性30代	(200)	3.5	3.5	53.0	17.5	22.5
	男性40代	(200)	3.0	0.5	49.5	26.5	20.5
	男性50代	(200)	3.0	3.0	44.0	28.0	22.0
	女性20代	(200)	28.5	16.0	48.0	6.5	1.0
	女性30代	(200)	25.0	18.0	50.0	5.5	1.5
	女性40代	(200)	31.5	15.5	50.5	2.0	0.5
	女性50代	(200)	22.5	14.5	58.5	3.5	1.0



直属の上司の性別について、「どちらでもよい」が過半数に達し、異性と同性の割合に大きな差はない。しかしながら、およそ 25%程度が異性を望んでいることは重要である。男女別に回答を精査すると、「どちらでもよい」については差がないが、男性はどの年代に関しても同性を望み、女性は、どの年代についても異性を望んでいる。したがって、直属の上司は、男女ともに男性を望んでいることになる。

Q4.2 あなたの直属の部下の性別について伺います。(部下のいない方は、部下があると仮定してお答えください)【直属の部下の性別】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
異性がよい	116	7.3
どちらかと言えば異性がよい	99	6.2
どちらでもよい	1087	67.9
どちらかと言えば同性がよい	202	12.6
同性がよい	96	6.0

直属の部下の性別について

		n数	異性がよい	どちらかと言えば異性がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば同性がよい	同性がよい
全体		(1600)	7.3	6.2	67.9	12.6	6.0
性・年代別	男性20代	(200)	8.0	7.5	64.0	13.0	7.5
	男性30代	(200)	5.0	4.0	70.5	10.5	10.0
	男性40代	(200)	5.0	2.5	65.5	16.5	10.5
	男性50代	(200)	3.5	4.0	69.0	15.5	8.0
	女性20代	(200)	11.5	6.5	62.0	16.0	4.0
	女性30代	(200)	8.5	9.5	67.0	11.5	3.5
	女性40代	(200)	11.0	8.0	70.5	9.0	1.5
	女性50代	(200)	5.5	7.5	75.0	9.0	3.0

直属の部下については、「どちらでもよい」がさらに増加する。先の年齢に関する調査と同じく、上司よりは部下に関する関心の度合いは低くなる。男女別の差も、直属の上司に比べると強い主張とは言えないかもしれない。しかしながら、同性を望む割合は、全体で18.6%、異性を望む割合は13.5%ある。男性では40代の27%が男性を望み、どの年齢層でも2割を超えて男性を選んでいる。他方、女性は20代で17.5%が男性を選び、20%が女性を選んでいるが、その他の年齢では男性の部下を選んでいる。

Q4.3 あなたの上司(経営トップを含む)の性別について伺います。(上司のいない方は、上司がいると仮定してお答えください)【上司(経営トップを含む)の性別】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
異性がよい	254	15.9
どちらかと言えば異性がよい	132	8.3
どちらでもよい	874	54.6
どちらかと言えば同性がよい	177	11.1
同性がよい	163	10.2

上司の性別について

		n数	異性がよい	どちらかと言えば異性がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば同性がよい	同性がよい
全体		(1600)	15.9	8.3	54.6	11.1	10.2
性・年代別	男性20代	(200)	5.5	3.0	60.0	17.0	14.5
	男性30代	(200)	4.0	1.0	58.0	15.0	22.0
	男性40代	(200)	2.0	-	55.5	28.0	19.5
	男性50代	(200)	3.5	2.5	45.5	26.0	22.5
	女性20代	(200)	32.5	13.0	49.5	3.5	1.5
	女性30代	(200)	23.5	16.5	56.5	2.5	1.0
	女性40代	(200)	33.5	13.0	52.5	1.0	-
	女性50代	(200)	22.5	17.0	59.5	0.5	0.5

上司の性別については、直属の上司の結果と大きく異ならない。女性が異性を望み、男性が同性を望む関係も同じである。

Q4.4 あなたの部下(新入社員を含む)の性別について伺います。(部下のいない方は、部下がいると仮定してお答えください)【部下(新入社員を含む)の性別】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
異性がよい	103	6.4
どちらかと言えば異性がよい	84	5.3
どちらでもよい	1172	73.3
どちらかと言えば同性がよい	154	9.6
同性がよい	87	5.4

部下の性別について

		n数	異性がよい	どちらかと言えば異性がよい	どちらでもよい	どちらかと言えば同性がよい	同性がよい
全体		(1600)	6.4	5.3	73.3	9.6	5.4
性・年代別	男性20代	(200)	6.5	6.0	66.5	12.5	8.5
	男性30代	(200)	4.0	4.0	72.0	11.0	9.0
	男性40代	(200)	5.0	3.5	70.0	13.0	8.5
	男性50代	(200)	4.0	2.5	75.5	10.5	7.5
	女性20代	(200)	8.5	7.0	69.5	11.0	4.0
	女性30代	(200)	7.5	7.5	76.0	7.0	2.0
	女性40代	(200)	11.5	6.0	75.0	6.0	1.5
	女性50代	(200)	4.5	5.5	81.5	6.0	2.5

部下に関する性別は、直属の部下の性別と同じ傾向にある。しかし、「どちらでもよい」が増加し、関心の度合いはさらに低下する。

Q4.5 あなたの同僚の性別について伺います。【同僚の性別】 [SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
異性がよい	72	4.5
どちらかと言えば異性がよい	72	4.5
どちらでもよい	1175	73.4
どちらかと言えば同性がよい	194	12.1
同性がよい	87	5.4

同僚の性別について

		n数	異性がよい	どちらかと言え ば異性がよい	どちらでもよい	どちらかと言え ば同性がよい	同性がよい
全体		(1600)	4.5	4.5	73.4	12.1	5.4
性・年代別	男性20代	(200)	8.0	7.0	71.5	8.5	5.0
	男性30代	(200)	5.0	5.5	76.0	7.0	6.5
	男性40代	(200)	2.5	2.5	77.5	11.5	6.0
	男性50代	(200)	3.0	2.0	72.0	15.5	7.5
	女性20代	(200)	6.0	5.0	67.0	14.0	8.0
	女性30代	(200)	2.5	6.5	74.5	13.5	3.0
	女性40代	(200)	6.5	5.0	76.5	8.5	3.5
	女性50代	(200)	2.5	2.5	72.5	18.5	4.0

同僚の性別については、部下と類似の結果である。しかし、20代の男性は若干異性の割合を高め、女性は上司や部下とは異なり、同性の割合を増加させている。

以上の結果から、昇格・昇進に際しては、女性よりは男性を優遇する方が組織の軋轢は少なくなる可能性がある。これは現在の企業の潮流からは異なる内容となる。

Q5.1 引き続き、あなたの会社の社員の学歴について伺います。それぞれあてはまるものをそれぞれひとつずつお選び下さい。※学歴は、中卒、高卒、大卒、大学院卒の違いのみならず、学校間の難易度を含みます。あなたの直属の上司の学歴について伺います。(上司のいない方は、上司がいると仮定してお答えください)【直属の上司の学歴】 [SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
あなたより高い学歴がよい	231	14.4
どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	234	14.6
どちらでもよい	1123	70.2
どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	9	0.6
どちらかと言えば低い学歴がよい	3	0.2

直属の上司の学歴について

		n数	あなたより高い学歴がよい	どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	どちらでもよい	どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	どちらかと言えば低い学歴がよい
全体		(1600)	14.4	14.6	70.2	0.6	0.2
性・年代別	男性20代	(200)	10.5	14.0	73.5	1.5	0.5
	男性30代	(200)	10.5	10.0	78.0	1.5	-
	男性40代	(200)	6.0	13.0	81.0	-	-
	男性50代	(200)	10.0	9.5	80.0	0.5	-
	女性20代	(200)	16.0	19.0	64.5	0.5	-
	女性30代	(200)	22.5	12.5	64.5	-	0.5
	女性40代	(200)	21.0	17.5	61.5	-	-
	女性50代	(200)	19.0	21.5	58.5	0.5	0.5

直属の上司の学歴については、全体では70%が無関心であるが、自分より低い学歴よりは、高い方がよいと考えているようである。この傾向は、男性よりも女性に強く出ている。

Q5.2 あなたの直属の部下の学歴について伺います。(部下のいない方は、部下がいると仮定してお答えください)【直属の部下の学歴】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
あなたより高い学歴がよい	46	2.9
どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	61	3.8
どちらでもよい	1378	86.1
どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	94	5.9
どちらかと言えば低い学歴がよい	21	1.3

直属の部下の学歴について

		n数	あなたより高い学歴がよい	どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	どちらでもよい	どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	どちらかと言えば低い学歴がよい
全体		(1600)	2.9	3.8	86.1	5.9	1.3
性・年代別	男性20代	(200)	4.5	7.5	81.5	6.0	0.5
	男性30代	(200)	4.0	3.0	87.0	4.0	2.0
	男性40代	(200)	0.5	3.5	91.0	5.0	-
	男性50代	(200)	3.0	1.0	91.0	4.0	1.0
	女性20代	(200)	3.5	4.5	80.0	10.5	1.5
	女性30代	(200)	3.0	4.5	85.5	4.0	3.0
	女性40代	(200)	1.5	3.0	86.0	7.5	2.0
	女性50代	(200)	3.0	3.5	87.0	6.0	0.5

直属の部下の学歴については、無関心が86%と高くなる。

Q5.3 あなたの上司(経営トップを含む)の学歴について伺います。(上司のいない方は、上司がいると仮定してお答えください)【上司(経営トップを含む)の学歴】 [SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
あなたより高い学歴がよい	259	16.2
どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	204	12.8
どちらでもよい	1126	70.4
どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	8	0.5
どちらかと言えば低い学歴がよい	3	0.2

上司の学歴について

		n数	あなたより高い学歴がよい	どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	どちらでもよい	どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	どちらかと言えば低い学歴がよい
全体		(1600)	16.2	12.8	70.4	0.5	0.2
性・年代別	男性20代	(200)	12.0	9.5	76.0	2.0	0.5
	男性30代	(200)	13.0	7.0	79.0	1.0	-
	男性40代	(200)	7.5	12.5	80.0	-	-
	男性50代	(200)	12.0	9.5	78.0	0.5	-
	女性20代	(200)	17.5	16.5	65.5	-	0.5
	女性30代	(200)	21.0	15.5	63.0	-	0.5
	女性40代	(200)	24.0	15.0	61.0	-	-
	女性50代	(200)	22.5	16.5	60.5	0.5	-

上司の学歴は、直属の上司とほぼ同じ傾向を示している。上司の学歴は自分より高いのが望ましいと考える人が一定程度存在しているのである。

Q5.4 あなたの部下(新入社員を含む)の学歴について伺います。(部下のいない方は、部下がいると仮定してお答えください)【部下(新入社員を含む)の学歴】[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
あなたより高い学歴がよい	31	1.9
どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	58	3.6
どちらでもよい	1397	87.3
どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	94	5.9
どちらかと言えば低い学歴がよい	20	1.3

部下の学歴について

		n数	あなたより高い学歴がよい	どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	どちらでもよい	どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	どちらかと言えば低い学歴がよい
全体		(1600)	1.9	3.6	87.3	5.9	1.3
性・年代別	男性20代	(200)	4.5	5.0	83.0	7.0	0.5
	男性30代	(200)	2.5	4.0	87.0	4.5	2.0
	男性40代	(200)	0.5	1.5	92.5	5.5	-
	男性50代	(200)	1.5	2.0	90.5	5.0	1.0
	女性20代	(200)	2.0	5.0	83.0	8.5	1.5
	女性30代	(200)	1.5	5.5	85.5	4.0	3.5
	女性40代	(200)	1.0	2.5	88.5	7.0	1.0
	女性50代	(200)	2.0	3.5	88.5	5.5	0.5

部下の学歴も、直属の部下と同じように見ることができる。上司に比較すると関心の度合いが低く、「どちらでもよい」はかなり増加する。

Q5.5 あなたの同僚の学歴について伺います。【同僚の学歴】 [SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
あなたより高い学歴がよい	26	1.6
どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	44	2.8
どちらでもよい	1476	92.3
どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	47	2.9
どちらかと言えば低い学歴がよい	7	0.4

同僚の学歴について

		n数	あなたより高い学歴がよい	どちらかと言えばあなたより高い学歴がよい	どちらでもよい	どちらかと言えばあなたより低い学歴がよい	どちらかと言えば低い学歴がよい
全体		(1600)	1.6	2.8	92.3	2.9	0.4
性・年代別	男性20代	(200)	5.5	3.5	87.5	3.0	0.5
	男性30代	(200)	2.5	3.0	91.5	2.5	0.5
	男性40代	(200)	0.5	1.5	95.0	3.0	-
	男性50代	(200)	1.0	2.5	93.0	3.5	-
	女性20代	(200)	1.5	3.5	89.5	5.0	0.5
	女性30代	(200)	-	2.5	94.5	1.0	2.0
	女性40代	(200)	0.5	1.5	94.5	3.5	-
	女性50代	(200)	1.5	4.0	92.5	2.0	-

同僚の学歴は、部下の学歴以上に無関心な情報となる。しかしながら、上司や部下との関係を見る以上、昇格・昇進の順位を考慮したとき、学歴の上位者を先に昇格・昇進させることが賢明であるという結果となる。同僚の学歴が自分より高い場合には、自分より先に昇格・昇給することが、組織内転轍を小さくする決定となる。

Q6 あなたは、ご自身の学歴についてどのようにお考えですか。あてはまるものをひとつお選びください。[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
十分満足している	234	14.6
ある程度満足している	593	37.1
どちらとも言えない	415	25.9
多少不満である	290	18.1
非常に不満であり、隠しておきたい	68	4.3

あなた自身の学歴について

		n数	十分満足している	ある程度満足している	どちらとも言えない	多少不満である	非常に不満であり、隠しておきたい
全体		(1600)	14.6	37.1	25.9	18.1	4.3
性・年代別	男性20代	(200)	15.5	34.5	29.5	15.0	5.5
	男性30代	(200)	11.0	34.0	27.5	21.0	6.5
	男性40代	(200)	17.0	31.0	31.5	19.0	1.5
	男性50代	(200)	16.0	46.0	21.5	16.5	-
	女性20代	(200)	12.5	41.5	23.0	17.0	6.0
	女性30代	(200)	17.5	35.5	25.0	16.0	6.0
	女性40代	(200)	15.5	34.0	24.0	20.0	6.5
	女性50代	(200)	12.0	40.0	25.5	20.5	2.0

自分自身の学歴については、多くの方が比較的満足していることがうかがえる。サンプルの57.3%が大卒以上であるから、「十分満足している」と「ある程度満足している」の合計51.7%は、このグループがほとんどである。つまり、このグループからの昇格・昇進を優先しているときには、組織における軋轢は大きくないと考えられる。

Q7 あなたは同僚の出世についてどのように思いますか。あてはまるものをひとつお選びください。

[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
非常に嫉妬する	67	4.2
羨ましいと思う	575	35.9
何とも思わない	776	48.5
大変だなと同情する	160	10.0
仕事人間になることを哀れむ	22	1.4

同僚の出世について

		n数	非常に嫉妬する	羨ましいと思う	何とも思わない	大変だなと同情する	仕事人間になることを哀れむ
全体		(1600)	4.2	35.9	48.5	10.0	1.4
性・年代別	男性20代	(200)	8.0	39.0	44.5	7.0	1.5
	男性30代	(200)	4.5	38.5	47.0	7.0	3.0
	男性40代	(200)	3.0	31.5	55.0	9.0	1.5
	男性50代	(200)	2.5	35.5	48.0	12.5	1.5
	女性20代	(200)	4.5	37.5	46.5	10.0	1.5
	女性30代	(200)	3.5	44.0	43.0	9.0	0.5
	女性40代	(200)	5.0	31.5	51.5	11.0	1.0
	女性50代	(200)	2.5	30.0	52.5	14.5	0.5

同僚の出世に関する回答と上司の年齢に関する回答（Q3.1）の間には正の相関関係がある。相関係数は、わずか0.126であるが、1%水準で有意である。同僚の出世は、年齢の上の者が上司になることを望む人間にとっては、望ましくない内容であり、嫉妬や羨望の対象となり、組織の軋轢に発展する可能性もある。

Q8 あなたの部下のあなた以上の出世についてどのように思いますか。あてはまるものをひとつお選びください。(部下のいない方は、部下があると仮定してお答えください) [SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
非常に嫉妬する	147	9.2
羨ましいと思う	538	33.6
何とも思わない	748	46.8
大変だなと同情する	139	8.7
仕事人間になることを哀れむ	28	1.8

部下のあなた以上の出世について

		n数	非常に嫉妬する	羨ましいと思う	何とも思わない	大変だなと同情する	仕事人間になることを哀れむ
全体		(1600)	9.2	33.6	46.8	8.7	1.8
性・年代別	男性20代	(200)	14.0	38.0	42.0	4.0	2.0
	男性30代	(200)	8.5	38.0	44.0	7.0	2.5
	男性40代	(200)	8.5	28.5	53.0	8.0	2.0
	男性50代	(200)	6.0	29.5	46.0	16.0	2.5
	女性20代	(200)	8.5	36.0	45.0	8.0	2.5
	女性30代	(200)	12.0	40.0	41.0	6.5	0.5
	女性40代	(200)	9.0	30.0	50.5	9.0	1.5
	女性50代	(200)	7.0	29.0	52.5	11.0	0.5

部下の出世も、Q3.1 と正の相関にある。相関係数は 0.156 であり、1%水準で有意である。同僚以上に部下の出世は望まれない出世であり、不満ややりがいの喪失につながる可能性がある。もちろん、同僚の出世に反応する人は、部下の出世にも敏感になるであろう。両者の相関係数は、0.7604 と高い値である。

Q9 あなたは次のいずれかの仕事を選択しなければならないとすれば、以下のどれを選びますか。

[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
一般事務	762	47.6
企業向け営業活動(B2B)	190	11.9
消費者向け営業活動(B2C)	94	5.9
設計・施工・製造などの生産現場業務	236	14.8
医療・介護・育児等の人間に接するサービス	200	12.5
飲食・宿泊などの顧客対応サービス	118	7.4

		n 数	一般事務	企業向け 営業活動 (B2B)	消費者向 け営業活 動(B2C)	設計・施工・ 製造などの生 産現場業務	医療・介護・ 育児等の人 間に接する サービス	飲食・宿 泊などの 顧客対応 サービス
全体		(1600)	47.6	11.9	5.9	14.8	12.5	7.4
性・年代別	男性 20 代	(200)	50.0	18.0	8.0	15.5	5.0	3.5
	男性 30 代	(200)	36.0	19.5	6.5	22.5	10.0	5.5
	男性 40 代	(200)	31.0	20.5	7.5	26.0	7.0	8.0
	男性 50 代	(200)	30.5	17.5	6.0	26.5	12.5	7.0
	女性 20 代	(200)	65.5	4.5	3.5	5.0	14.0	7.5
	女性 30 代	(200)	63.0	3.5	4.0	5.0	16.5	8.0
	女性 40 代	(200)	58.5	6.5	5.0	6.5	15.0	8.5
	女性 50 代	(200)	46.5	5.0	6.5	11.0	20.0	11.0

全体に占める割合では、一般事務の比率が高い。しかし、性別により選好に差が生じている。一般事務は、女性の選好比率が高く、女性の好む仕事と考えられる。しかし、男性でも 20 代は 5 割が希望している。その他の年齢層では女性に比べて顕著に低い値になっている。他方、女性は 20 代から 40 代までは高い割合で一般事務を選好するが、50 代に減少する。企業向けの営業活動は、男性の比率が高い。消費者向け影響も、男性が高い割合を示すが、50 代は女性が上回る結果となった。生産現場の仕事に関しては、男性が女性を上回り、医療・介護・育児などは女性が男性を上回る。仕事の内容は、性別に無関係とは言えないようである。

Q10 あなたの会社の社会的評価を伺います。あてはまるものをひとつお選び下さい。

[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
かなり高いと思う	110	6.9
ある程度高いと思う	515	32.2
どちらとも言えない	706	44.1
やや低いと思う	169	10.6
とても低い、もしくは、評価されていない	100	6.3

		n 数	かなり高い と思う	ある程度高 いと思う	どちらとも 言えない	やや低い と思う	とても低い、 もしくは、評 価されてい ない
全体		(1600)	6.9	32.2	44.1	10.6	6.3
性・年代別	男性 20 代	(200)	8.0	32.5	41.5	12.5	5.5
	男性 30 代	(200)	8.0	29.0	37.5	17.0	8.5
	男性 40 代	(200)	9.5	29.5	45.0	7.5	8.5
	男性 50 代	(200)	8.0	38.0	37.0	9.5	7.5
	女性 20 代	(200)	7.0	31.5	47.5	10.0	4.0
	女性 30 代	(200)	5.5	29.0	49.0	9.5	7.0
	女性 40 代	(200)	4.5	36.5	43.0	11.0	5.0
	女性 50 代	(200)	4.5	31.5	52.5	7.5	4.0

社会的評価の高さと Q1 の「生きがい」は、相関係数が 0.2960 であった。有意水準は 1% である。人間は、社会的動物であり、生きがいは社会の中での相対的な関係の中で生まれるのかもしれない。

また、社会的評価は、Q11 の「企業の成長力」とも関係している。成熟し、衰退しつつある企業よりも、成長過程にある将来性のある企業が好まれる。そのため、Q10 と Q11 は、相関係数 0.5309 という比較的高い値になっている。Q10 と同じく、「生きがい」に関しては正の相関を示し、相関係数は 0.2780 となった。いずれも、有意水準 1% である。

Q11 あなたの会社の成長力を伺います。あてはまるものをひとつお選び下さい。[SA]

	回答数	%
全体	1600	100.0
かなり高いと思う	77	4.8
ある程度高いと思う	366	22.9
どちらとも言えない	652	40.8
やや停滞していると思う	324	20.3
停滞、もしくは、マイナス成長	181	11.3

		n 数	かなり高いと思う	ある程度高いと思う	どちらとも言えない	やや停滞していると思う	停滞、もしくは、マイナス成長
全体		(1600)	4.8	22.9	40.8	20.3	11.3
性・年代別	男性 20 代	(200)	7.0	23.0	35.0	21.5	13.5
	男性 30 代	(200)	3.5	22.0	32.5	29.0	13.0
	男性 40 代	(200)	4.0	20.5	39.5	21.5	14.5
	男性 50 代	(200)	6.0	24.5	37.0	19.0	13.5
	女性 20 代	(200)	5.0	28.5	43.0	19.0	4.5
	女性 30 代	(200)	5.5	23.0	43.5	17.5	10.5
	女性 40 代	(200)	4.5	24.5	46.0	14.0	11.0
	女性 50 代	(200)	3.0	17.0	49.5	20.5	10.0

3. 調査結果から見る組織設計

本調査は、年齢・性別・学歴に関して、上司や部下、同僚に対してそれぞれ異なる反応を示していることが分かる。

仕事に生きがいを感じる人は、想像以上に多いことがわかった。しかし、62.6%の人が仕事に生きがいを感じている、一方 24.3%の人が仕事に生きがいを感じていない。生きがいを感じるグループは、企業規模の大きな組織に所属する人ほど高い傾向にあった。生きがいがある社会的な要因で決まる相対的な感覚であるため、組織内の人間関係も影響を及ぼしていると考えられる。これは「企業の社会的評価」に関する調査とも関係する。

男女ともに年齢とともに、仕事に対する生きがいを感じる人は増えている。女性に関しては、40代に特徴的な回答が見られた。女性労働問題を考察する上で興味深い。また、配偶者の有無は重要な要素になっている。本調査では、配偶者のいるグループの方が配偶者

のいないグループよりも「仕事に生きがい」を感じていることが分かった。なお、この調査でも、配偶者のいる40代女性に特徴的な傾向が見られた。

多くの人が仕事に生きがいを感じているが、仕事しか興味を持たない「仕事人間」とは限らず、趣味や家庭などから生きがいを感じている人が相対的に高い割合であった。

年齢に関する調査では、男女ともに、上司に年上を選好していた。性別では、女性が年上を望む割合が高くなった。逆に、部下については、相対的に年下を選好しているが、20代や30代では、年上を選好する人もいた。部下に対して、仕事に対する経験や知識を求めているためであろう。上司は年上を選好し、部下は年下、そして、同僚に関しては、年齢に関心を示さないという傾向である。上司と部下は、職務権限に基づく命令と服従の関係にあり、この関係は日本の雇用慣行から年齢に比例したものとなっている。終身雇用や年功序列賃金制度の見直しが迫られているが、職場で働く人々は、年齢に対して何らかの評価基準を持っていることが確認された。職務上の能力差が組織をまとめるリーダーシップと結びついているとは限らない。年功制は、日本的組織に必要な配慮かもしれない。

次に、性別についてであるが、上司の性別については、「どちらでもよい」が過半数に達しているが、性別の選好は男女で異なる傾向を示した。回答結果では、男性はどの年代に関しても同性を望み、女性は、どの年代についても異性を望んでいた。したがって、上司は、男女ともに男性を望んでいることになる。他方、部下については、「どちらでもよい」が増加し、上司に比べて部下への関心の度合いは低くなる。しかし、上司と同じく、男性は男性を好み、女性は20代以外では、男性の部下を選ぶ割合が高い。同僚の性別については、20代の男性が若干異性の割合を高め、女性は上司や部下とは異なり、同性の割合を増加させている。

以上の結果から、女性は同僚として同性を選好し、上司や部下には異性を求める。男性は、同性を選ぶ傾向が強い。この結果は、男女雇用機会均等法などの必要性につながった可能性はある。これが職場における男性の縄張り意識と見なすか否かは別にして、昇格・昇進に際して、女性より男性を優遇することが組織内転轍を最小化することにつながりそうである。

学歴については、上司に関しても部下に関しても、あまり意識しているようには感じられなかった。入社段階では学歴が重要な判断基準となるかもしれないが、入社後は、仕事の能力と学歴の関係は意識する必要がなくなるためであろう。しかし、少ない割合であるが、学歴を意識している人が存在している。そのため、組織の転轍を小さくするためには、有意な差がない場合には、学歴の上位者を先に昇格・昇進させるべきであろう。

同僚の出世や部下の出世は、一定の嫉妬等が生じる。同僚や部下の出世は、年齢的な基準とは異なる基準で昇格・昇給することを意味している。つまり、職務上の評価のみで出世が決まる場合には、組織内の嫉妬等が大きくなる可能性がある。新卒一括採用で入社する日本的雇用では、入社時期が重要な昇格・昇進の基準となる。年齢や入社時期を考慮しない昇格・昇進制度が、組織内嫉妬を蓄積するとなれば、若いリーダーは、その指導力を

十分に発揮できない可能性がある。

仕事の選択では、性別による選好が見られた。また、社会的評価が高い企業での仕事は、「生きがい」に正の影響を与えていた。社会的評価は、企業の成長力がある将来性ともかわり、生きがいに影響していることが分かった。将来性のない仕事は、個々人の生きがいを小さくすると考えられる。

以上、経営者は、社会艇に評価される成長分野を探索し続け、組織構成員の「生きがい」を高めるための組織づくりに邁進しなければならない。形式的な平等主義ではなく、年齢や性別の違いを認識した組織設計は、構成員の「生きがい」を高めることにつながる。