

現代における人々と組織

ー 私達の生き方が社会的組織を規定する時代へー

一橋大学社会学部

4101161y 野村あゆみ

2005年12月13日

はしがき

私は現実的な子供だった。小学校の卒業アルバムに書いた、将来の夢は「家裁の調査官」だった。周りの同級生達が「お花屋さん」や「ウルトラマン」と書いている中で、ませた生意気な子供だった。それは、私が幼い頃から、仕事に苦勞していた父や母の後ろ姿を見ながら、自分は将来やり甲斐があって、たくさんお金のもらえる仕事がしたいと強く願っていたからだった。

私が初めて働いたのは、高校の時に学校に内緒でしていたアルバイトだった。自分の労働の対価としてお金が貰える事が単純に嬉しかったし、仕事を通して他人に認められる事に満足感もあった。しかし、いくら仕事で努力し、リーダーシップを発揮しても、アルバイトだからという理由で、させてもらえない仕事がたくさんあった。

そんな私は大学に入学するとすぐ、ベンチャー企業でインターンシップを始めた。アルバイトという中途半端な立場ではなくて、所詮学生でも、もっと責任のある、充実した仕事をしたいと思ったからだ。時代はITベンチャーブームだったし、若くしてベンチャーの社長になって、IPOしてお金持ちになる、そんな人生も悪くないなと思っていたこともあったかもしれない。そして、初めてのインターンで最も学んだ事、それは社会人の生活意識だった。満員電車の辛さ。毎日朝早く起きて、夜遅くまで働くと、自分に残された時間は僅かであるということ。ホワイトボードに書かれた営業目標、会社の事業拡大を自分の目標として働く人々の姿だった。会社は拡大し続ける事でしか、株価を上げる事でしか、社会から評価されないのだろうか。人々は会社の業績に貢献する

事でしか、自分の存在意義を確認できないのだろうか。当時大学1年生であった私にとって、4年後にこうやって会社就職して働く事が急にリアリティをもって、眼前に突きつけられた思いがした。

ベンチャーブームが巻き起こっている一方で、当時はNPOがにわかに注目を集めだし、社会の新たなプレーヤーとして大いに期待されていた。私もNPOという新しい組織が面白いと感じ、欧米の先進的なNPOの事例を学ぶと共に、ベンチャー企業でインターンをしながら、学外で自らも様々なNPOに積極的に関わってきた。しかし、それらの経験を通じて、その将来的な可能性を感じると共に、NPOの活動の限界もまた痛感していた。

そんな時、社会起業家（ソーシャルアントレプレナー）という概念との出会いは、私の人生を変えたと言っても過言ではないだろう。単に営利追求をするビジネスにも、綺麗事ばかりの社会貢献にも、矛盾を感じていた私に、一筋の光が見えてきたのだ。しかし、それは自分が何をしたいのか、それこそが最も重要な問題であることに気づかされた瞬間でもあった。良く言えば好奇心が旺盛で、悪く言えば目移りの激しい私は、自分の一生とまでは行かなくても、腹をくくって自分の全てを賭けられるようなテーマを探そうと、アンテナを張り巡らせ、興味を持ったあらゆる事に足を突っ込み、様々な人に出会い、語り、動き回った。たった4年しかない（結局は5年になったけれど）学生の自由な時間を使っても、足りない位、興味あることはたくさんあった。

そんな私の周りには、学生時代、多くの起業志向の友人が居た。みんな個性が強く、自立心旺盛で、その中には、会社就職することなく、自ら組織を立ち上げ、自立していく友人も少なくなかった。これは、周囲の

友人達との競争ではないと分かっている、学生時代に自らの進む道を決めた友人達に対して、焦りや羨ましさがあった。結局、私はこの短い学生生活の間には人生のテーマを絞り込めないまま、来年の春からは就職する。多分、私はよく働いて、そこそこの評価も得て、それなりに充実した日々を送るだろうと思う。しかし、会社で働き始める前に、学生時代に築いた自らの価値観、学び得た様々な事を整理しておきたいと思い、私は卒論にこのテーマを選んだ。

本稿では、これからの個人と組織の在り方を模索した。個人と組織の関係について、組織論や社会学の視点で改めて向かい合い、再考する機会となった。現代の日本社会で個人と組織の関係がいかに形成されたか、特に戦後から今日に至るまでの変化に注目した。その上で、これからの個人と組織の関係を提示したかったが、現代のように多様な価値観が存在する社会では、「これが正解！」と、ひとつの形を提示することは不可能であり、私が示すことができた事例や潮流も部分的なものであることは否めない。また、現在進行中の変化であるため、専門家による調査や統計的なデータが不足している部分も多々あり、論文と言えるような結論を導けなかったかもしれない。しかし、組織と個人の関係が今変わろうとしているという事実は、私がこの5年間の学生生活に様々な組織や個人と関わる中で、肌で感じた真実である。

最後に、この論文の執筆にあたって、論理的に物事を考える事に不慣れな私を見捨てずに5年間も指導してくださった谷本先生、いつもの確かなアドバイスをくださった林先生・唐木さん、辛い時に励ましてくれたゼミテンの皆、これまで私に多くのことを教えてくれた先

輩・後輩・友人たち、そして自分勝手な娘をいつも傍で見守ってくれた両親に、深く感謝の意を表したいと思う。

目次

はしがき	1
第1章 自分らしいライフスタイルの模索	7
第2章 個人と組織	9
第1節 個人と組織の関係	9
(1)「消費者(サービスの受け手)」という関係	9
(2)「参加者(労働者／経営者)」という関係	12
(3)本論における視点	14
第2節 「働く」ことの意味の変化	14
(1)近代以前と以後の労働観	15
(2)現代における「働く」ことの意味	17
第3節 ライフスタイル／ワークスタイルの定義	19
(1)ライフスタイルの定義	19
(2)ワークスタイルの定義	22
第3章 企業社会と働く人々	24
第1節 企業という社会的組織	24
(1)企業と会社 ― 株式会社の発明 ―	25
(2)株式会社の歴史	27
(3)日米における株式会社の概念の相違	30
第2節 日本的経営における雇用システム	32
(1)長期的な雇用関係の構築	32
(2)長期的な評価・期待体系	34
第3節 働く人々の意識とアイデンティティ	35
―「企業戦士」「会社人間」と呼ばれる人々―	
(1)企業戦士の誕生とその背景	35
(2)会社人間の誕生とその背景	38
(3)日本の労働者意識	41
―海外との比較から―	
第4節 雇用システムの変容と働く人々の就労意識の変化	43

(1) 雇 用 システムの変 容	43
(2) 「脱」会 社 人 間 の 動 き	47
－ 働 く 人 々 の 意 識 変 化 －	
第 5 節 自 分 らしいワークスタイルを求 めて	52
(1) 社 会 環 境 の 変 化	52
(2) 自 分 らしいワークスタイルの模 索	52
第 4 章 NPO という場 の 個 人	56
第 1 節 NPO へ の 期 待	56
(1) 注 目 される NPO	56
(2) 日 本 の NPO と ボ ラ ン テ ィ ア	57
第 2 節 な ぜ 人 々 は ボ ラ ン テ ィ ア に 魅 かれるか	60
(1) ボ ラ ン テ ィ ア の 定 義	60
(2) ボ ラ ン テ ィ ア を す る モ チ ベ ー シ ョ ン	62
第 3 節 NPO という場 の 個 人	64
(1) NPO の 定 義 から 見 る 組 織 的 特 徴	64
(2) 個 人 を 変 革 す る 機 関 「NPO」	65
第 4 節 こ れ か ら の 個 人 と 組 織 の 在 り 方	67
－ NPO から 学 ぶ こ と －	
第 5 章 多 様 化 す る ラ イ フ ス タ イ ル と	
変 化 を 求 め ら れ る 組 織	70
第 1 節 理 想 の ワ ー ク ス タ イ ル / ラ イ フ ス タ イ ル の 実 践	70
第 2 節 フ リ ー エ ー ジェントという生 き 方	70
－ プ ロ 化 へ の 潮 流 －	
第 3 節 社 会 起 業 家 という生 き 方	78
－ 仕 事 を 通 じ て 社 会 問 題 と 向 き 合 う －	
第 4 節 変 化 を 求 め ら れ る 組 織	84
－ 私 た ち の ラ イ フ ス タ イ ル が 社 会	
的 組 織 を 規 定 す る 時 代 へ －	
< 参 考 文 献 >	87
< 参 考 URL >	90

第 1 章 自分らしいライフスタイルの模索

何のために人は働くのか。この問いが、本論文の根底にあるテーマである。現代の日本では、自由に自分の職業や仕事を選ぶことができる。私たちの生きる日本社会では、インドのカースト制のように、生まれながらにして身分や職業が規定されておらず、誰にでも様々な可能性に挑戦する機会がある。そして、身分や職業の自由があるからこそ、私たちのライフスタイルには多様性が生まれ、そこに自分らしさが反映される。(スローライフやLOHASなど、新しい様々なライフスタイルやワークスタイルが提唱され、注目を集めているのは、その一例だろう。)私たちのライフスタイル、つまり「どのような仕事をするのか?」「どんな商品を購入するのか?」「何を食べるのか?」「何を着るのか?」といった、自分の職業や消費行動、生活習慣が、自分の主義主張を体现するひとつの手段になっているのである。

そして、本論ではライフスタイル中でも、人々のワークスタイルに着目する。なぜなら、ほとんどの個人の人生において、有給、無給(ボランティアや家事など)、正社員、アルバイトなど、どのような形であれ、人生の中で「働く」時間の占める割合は非常に長く、また、どのような仕事を選択するかは、ライフスタイルに影響を与える主要な要因であり、非常に必要な自己表現のひとつであるからだ。

この論文では、人々のワークスタイルに関して、個人と組織の関係を通して考察する。ワークスタイルにおける個人と組織の関係は、「組織論」として企業がいかに関与者をマネジメントし、利益をあげるか、といった視点から語られることが多いが、私は企業側の視点ではなく、あくまで個人の視点にたって、この問題を扱う。そ

して、これまでの企業社会では、組織（主に企業）が個人のライフスタイルを規定していたが、現在そして今後は、個人のライフスタイルが組織の在り方を規定する時代へと変化していることを示したいと思う。

まず第2章の第1節で、組織と個人の関係を整理し、本論での視点（働く場としての組織）を定め、その理由を第2節で述べる。つまり、個人にとって「働く」ことの意味に関して、現代に至るまでにどのように変化してきたか、社会的な視点で考察する。次に、第3章では、現代の企業社会において、組織と個人の関係を考える上で、非常に重要な「企業と個人」の関係を整理する。その背景にある企業を巡る歴史的な議論を踏まえながら、今日に至るまでの個人の意識・認識の変化を辿り、これまで私たちの生き方が組織（企業）によって規定されてきたことを示す。第4章では、何のために人は働くのか、という問いに対する答えの糸口を探るため、NPO/NGO という場の個人に着目する。これは、第5章で述べる「社会起業家」という生き方にも結びついている。また、P.F.ドラッカーらが指摘するように、今日ボランティアをマネジメントしているNPOから企業が学ぶことは非常に多く、今後の組織像を考える上でもボランティアとNPOという組織に関して、言及する必要がある。第5章では多様化する生き方の具体的な類型として「フリーエージェント」と「社会起業家」という生き方にスポットを当てる。なぜなら、この2つのライフスタイルは、まさに個人の生き方が組織の在り方を規定する時代へと変化してきていることを、私達に示している具体例だからである。そして最後に、これからの人と組織の関係について、展望と考察を述べようと思う。

第2章 個人と組織

第1節 個人と組織の関係の分類

まず、本論で個人と組織の関係をどのような視点で、何に注目して述べるのかを提示したい。

個人と組織の関係は、次の二つに分類できるだろう。第一に組織から財・サービスを受ける消費者として、第二に組織の中で働き、そこで所得などの報酬を受ける参加者としての関わりである。（ここでは、本論で特に注目する組織体である企業と個人のライフスタイルの関係についても言及する。）

(1) 消費者（サービスの受け手）という関係

現代社会では、私たちの生活に必要な財・サービスのほとんどは、組織によって提供されているだろう。食べ物や衣服、電化製品、住宅などのあらゆる財やサービスのほとんどは企業によって、社会的なインフラの充実や安全保障などは行政組織によって、世界中の恵まれない人々に対する援助はNGOやボランティア組織によって可能であるように、多様な組織によって、私たちの社会生活は成り立っている。そして、私たちの生活がより豊かに、便利になっているのは、このような組織による財・サービスの恩恵を受けているからに他ならない。

特に、企業と個人の間関係を考える場合、企業は私たちに提供するあらゆる「商品」を通して、またその「商品」を消費者である私たちに購買させるための「マーケティング」を通して、私たちのライフスタイルに大きな影響を与えているだろう。

まず、「商品」が消費者である私たちに与える影響

を考えよう。この影響の形には、①商品の効用と利便性が個人の生活レベルを向上させているという形、②商品の種類の増大によって、選択肢も増大し、多様化してきているという形の2種類がある。

①まず、ひとつめの影響として、企業が社会に提供する、あらゆる商品・サービスによって、私たち消費者の生活レベルを向上させていることは、言うまでもないことである。私たち消費者は、企業によって生産された新たな商品・サービスによって、これまでの生活にはなかった効用・利便性を手に入れ、それまで生活上必要だった時間や手間を軽減させることができ、ゆとりや快適さといったものを実現するのである。例えば、家庭電化製品の洗濯機が、これまで洗濯板と桶でしていた洗濯という大変な家事労働にかかる手間や時間を、どれだけ軽減したかは周知の事実であろう。もちろん、より良い商品が世に登場したからといって、個々人の所得の差がある以上、全ての人々が恩恵を受けられるという訳ではないが、その商品やサービスの利便性によって、生活レベルが全体的に向上することは間違いないだろう。そして、その結果、私たち消費者の生活にできたゆとりによって、個人のライフスタイルにおける自由度を高めているのである。

②次に考える影響は、企業によって供給される様々な商品の種類の増大が、消費者の選択の幅も増大させ、消費者のライフスタイルの多様性を生み出しているということである。商品種類の増大は、個々人の生活レベルや所得の違いによって全てを

購入することはできない状態、また同様の代替可能な商品の出現により全てを購入する必要がない状態において、私たち消費者に、どれを買うのかと選択を迫る。このような場合、商品の選択は、個人の自由意志に委ねられ、そこに個人の選択の自由もまた生まれる。そして、どの商品・サービスを選ぶのか、選ばないのかによって、個々人のライフスタイルの違いが生じる。¹ また、商品やサービスの選択それ自体が既にライフスタイルの反映であるとするならば、商品種類の増大自体、個人のライフスタイルの多様性が顕在化したことを表わしているだろう。いずれにせよ、商品種類の増大は、消費者の選択の幅を広げ、個人のライフスタイルの多様化を促している要因であることは疑いの余地がない。

このように、企業は商品の生産・供給を通して、消費者のライフスタイルに一定の影響を与えているが、これは供給された商品によって必然的にもたらされるライフスタイルの変化であると言えるだろう。

次に、企業が「商品」を消費者に購入させるために行う「マーケティング活動」が、私たちのライフスタイルにどのような影響を与えているのか考えよう。企業が大規模化し、商品が大量生産・大量供給されるようになると、作れば売れるという時代は終焉し、企業はこれまでの単なるセールス活動では市場に対応できなくなった。そこに「マーケティング」という概念が登場する。セールスが市場の拡大という、いわば生産活動の後始末を任務とするのに対し、マーケティングは市場の開拓・創造を使命とし、生産活動の先導役の役割

を担うことを期待される。つまり、マーケティングは、消費者の潜在的なニーズを探り、それをシーズとしてビジネスアイデア化された商品を、消費者に認知させ、潜在ニーズを喚起させることが任務である。この場合、消費者の潜在ニーズを標的にすることは困難であるから、消費者のライフスタイル自体を誘導し、商品ニーズを呼び起こそうとする。実際、今日企業はマーケティングをする際、非常に細かいセグメンテーションを行い、共通のライフスタイル別に消費者を分類し、企業は自社の商品の顧客層のイメージをより具体的に掴み、その非常に細かい照準に合わせて情報を発している。その結果、消費者の購買活動は、企業の広告宣伝に誘導され、ライフスタイルもまた企業の戦略に乗って動くという傾向が生じる。トレンドや流行といったものは、企業によって市場創造のために意図的に仕掛けられており、メディアを通して個人に認識され、容認される過程を踏んではいるが、消費者のライフスタイルが企業のこのようなマーケティング戦略の結果として創られ、導かれているという一面を持っていることは否めない。もちろん、消費者のライフスタイルのすべてが、企業の商業的な操作によって形成されている訳ではないし、それは個人の価値観を基に、企業のこのような活動以外の様々な要因によって決まるものであり、個人の価値観の表現としても存在している。つまり、企業の影響はそのあらゆる要因のひとつにしか過ぎないのだが、他の諸要因と比較して、企業による影響が格段に大きいことが、今日の特徴であるだろう。

(2) 参加者（労働者／経営者）という関係

私たち個人と組織のもうひとつの関係は、その組織の参加者としての関わりである。会社の従業員や経営者、学校の学生や先生、病院の医師や看護婦、患者、などというように、私たちの多くは、日常の中で、組織に何らかの形で参加しているだろう。その結果、組織は私たちの行動様式、生活パターン、思考様式、価値観などに、あらゆる影響を及ぼしている。なぜ、企業がそのような影響を及ぼすことができるのか、田尾は第一に組織がとりわけ強力な影響過程を持っているからで、第二にそのような組織の中で多くの時間を過ごし、分業の一旦を担っているからだと説明している。²

第一の理由に関しては、組織内での「コミュニケーションの経路」と「内容についての高度の特定性」を挙げている。人間の行動は、環境からの情報を主要なインプットとして決定され、組織の中の影響過程は、他の影響過程の拡散性とは対照的に、高度の特定性を持つがゆえに、個人の行動に重要な影響力をもってくる、というのである。「コミュニケーションの経路」とは、例えば企業組織において、上司からの命令を伝達する経路と、単なるうわさ話が伝達する経路を比較してみれば、わかりやすいだろう。前者が明確な経路を通し、特定の様式あるいは言葉によって明確に伝えられるのに対し、後者は拡散的に伝えられ、その過程で内容などもしばしば歪められ、誰に伝わっているかも不明確であるだろう。「内容についての高度の特定性」とは、例えばマスメディアのコミュニケーションでは、不特定多数に対してメッセージを発信しており、受けて側の特性などに合わせることなく、一般的な内容（「●●は安い！」など）であるが、組織内

の指示内容なのは、いつ、何を、どのように行うべきかを詳細に伝えたり、その組織内の専門用語を用いて、組織内の人間にしか内容をわからなくすることも可能である。

次に第二の理由に関しては、第一の理由で挙げたように、強い影響過程をもった組織の中で長い時間を過ごすことで、行動のみに留まらず、価値観や人格などにも影響を受けるからである。私たちにとって組織は、例えば企業など、そこに労働サービスを提供して報酬を得る場でもあるが、それだけではない。マズローの言うように、社会的分業の一端を担うことを通じて、集団に所属するという社会的欲求を満たし、その組織内の役割を得ることによって他社に認められたいとする尊重の欲求、あるいは、仕事のやりがいや生きがいを求める自己実現欲求などを満たしたり、と様々な経験をする主要な場所でもある。

(3) 本論における視点

以上、個人と組織の関係において、「消費者としての関わり」「参加者としての関わり」本論においては、後者に焦点を当てる。この関係は、「組織」がいかに参加者を効率的にマネジメントするか、という組織論の視点と、「個人」が組織とどのように付き合っていくのかをマネジメントする、すなわちキャリアやライフスタイル、ワークスタイルといった、2つの視点から捉えることができるだろう。私は本論で「個人」を視点にたって、過去・現在・未来のライフスタイル／ワークスタイルの在り方を、組織（企業やNPO）の在り方や社会・経済などの環境要因を踏まえて考えようと思う。

第2節 「働く」ことの意味の変化

参加者としての個人の視点で、組織を捉えようとする場合、その個人はその組織内で何らかの役割を担い、「働く」者として存在する。第2節では、「働く」という行為を社会学的視点から捉えなおし、この行為が、個人にとって、どのような意義を含んでいるか考えてみよう。

(1) 近代以前と以後の労働観

1) 未開社会にみる「働く」意義

経済人類学は、未開社会において「働く」ということは、たとえ生存のための食糧獲得行為でさえ、明確な領域限定をもたないことを発見している³。そこでは、働く事は

- ① 不連続・間欠・散発的であり、最低の生活維持の必要を満たす事に限定され、休息時間の方が多い。
- ② 客観的な経済的可能性をフルに利用することはない。
- ③ 歴史的要因の作用や自然の性的分業を除いて、誰もが同じような仕事をし、「働く」ことを巡る分化はなく、「働く」ことは部族員という社会的存在になり、ほとんどの部族の活動に参加する条件である。
- ④ 「働く」ことは同時に社会生活の秩序のそこここ分散的に埋め込まれ、宗教的・儀礼的・美的・倫理的価値と部族の秩序の体系のもとにおかれている。
- ⑤ そのため「働く」ことは、「生きる」ことの一部としての

生産的活動、さらに特定の職業的活動を意味するものではないし、明確な目的性をもった活動として分立し、組織されてはいない。

つまり、この社会では、近代的な意味での「労働」としての「働く」こと、職業的営みや金銭の獲得を目的とした労働はない。また、彼らは職業を介して社会に参加するのではなく、彼らの存在そのものによって社会の一部をなしているのである。ここでは、労働は直接に社会的共同性を実現しているのである。しかし、部族社会の中で自分の地位を確立するため働くという点では、現代の人々にも共通した側面があるだろう。

2) 西洋史にみる労働観の変遷

ここから分かるように、「働く」ことの意味は、社会の文化的・社会的・経済的な文脈において規定される。

西洋の歴史を振り返ると、古代ギリシャ・ローマ時代、労働は「苦痛に満ちた賤業」だった。中世に入ると、当時の代表的な思想家であるトマス・アクイナスは働かなくてすむ人は働かなくて良いが、実際には働かざるを得ない人が多いだろうという観点から、働くという行為に階層概念を導入した。彼は社会への貢献度から農業を最高位とし、ついで手工業、最後が商人とし、金貸しは労働とは認めなかった。近世に入ると初めて、ルターによって労働は「生活における基礎であり、鍵である」とし、信仰に必要なのは唯一お祈りや瞑想や写経であるというそれまでの価値観を退け、労働は神への帰依につながる神聖な行為であると説き、働ける者は全て働かなければならないとした。更に

カルヴァンは、労働は神の意志であり全ての人は働かなければならないとし、かつては人間の営為のうち、低い価値しか与えられていなかった労働に、本質的な意味が与えられ、労働は人間の自己実現の場、自己確証の場とみなされるに至ったのである。

現代の政治思想家であるハンナ・アレントは次のように述べている⁴。

「労働が最も蔑まれた最低の地位から、人間のすべての活動力の中で最も評価されるものとして再考の地位に突然見事に上昇したのは、ロックが労働は全ての財産の源泉であるということを見出したときに端を発している。その後、アダム・スミスが労働はすべての富の源泉であると主張したときにも、労働評価の上昇は続き、マルクスの『労働のシステム』において頂点に達した。…」

アレントのこの指摘にあるように、近代において、労働は単に人間が生存していくための必要な行為であるばかりか、人間にとって本質的なものということが強調されるようになり、マルクスにおいて典型的に見られるように労働は主に「対象化」という観点から解釈されるようになった。そこでは人間と自然の有機的関わりとしての労働、人間形成の場としての労働、社会経済的生産の主体としての労働する人間、労働というものを考える上でこれらに重要な原理的意義が与えられるようになった。労働を通じて個人の能力を発揮したり、自分の関心を満たしたり、更には他者との協力を通じて社会に貢献する等である。つまり、労働に、物質的財貨の獲得に留まらず、労働の精神的側面が重視されるようになったのである⁵。

(2) 現代における「働く」ことの意味

そして、現代私たちは、「働く」という営みを、より直接的・限定的に一定の分化された社会的役割としての「職業的営み」として考え、しばしばそれ以外の「働く」とことと区別している。私たちの生活のうち、本来「働く」という行為は、一定の職業的営みを根拠とし、その報酬として経済的生活資源の獲得を目的とするとは限らないが、現代「働く」ことは多くの人にとって限定された領域における職業的営みとして、多少なりとも組織化された状況を想定している。そのため、「働く」といっても、家事やボランティアとしての市民活動への参加などは、無報酬の労働として、シャドーワークと扱われる事がある。そして、現代は「職業社会」であり、「働く」という意味は具体的で継続的な職業活動に収斂され、ほとんどの人にとって市場性のもとで極めて現実的な意味を持つのである。

現代の多数の人間の日常生活経験の中軸は「働く」こと、つまり職業活動に持続的に関わり、そこに自発性の程度は様々であるにせよ、多くの場合、時間と心身のエネルギーを仕事の場でフルタイムに投入することになった。そして、人々はこの継続的な職業的営みを実現する過程を通して、様々なキャリア形成を体験し、しばしば一定の職業的パーソナリティとして他者と社会的関係を築いていく。そして、個々の仕事について社会的評価が成立し、それゆえ仕事なんらかのレベルで市場性を持ち、一定の経済的・社会的な評価のもとで金銭的收入や権力・威信などの反対給付を獲得する。

また、職業は、私たちが個人として他者との関係の中で、自己を表現し、意識し、評価するとき、極め

て重要な社会的アイデンティティの部分ともなっている。なぜなら、「働く」ことは、個人にとって社会的アイデンティティのより所である社会的ネットワークへの参加の有力なパイプであり、職業は経済的・文化的・社会的な財を獲得する機会の実現の程度を決定し、家計における消費とライフスタイルの実現の内容を左右するからだ。

第3節 ライフスタイル／ワークスタイルの定義

(1) ライフスタイルの定義

2章の最後に、本論でライフスタイル／ワークスタイルをどのように考えるか、小松の議論をベースに定義しようと思う。小松は、ライフスタイル(life style)の概念を類似する言葉であるウェイ・オブ・ライフ(way of life)と比較して、次のように捉えている。⁶

*The Oxford Encyclopedic English Dictionary(1991)*で、ライフスタイルは「個人または集団の特定の生活様式(the particular way of a person or group)」と定義され、個人あるいはその延長としての集団の生活様式を意味するのに対し、ウェイ・オブ・ライフは「すべての個人の活動などを支配する原理または習慣(the principles or habits governing all one's actions etc.)」と定義され、諸個人を貫く社会の構造的な意味での生活様式を指す。⁷この2つの英語の概念は、個人の生活様式が、実は決して個人の自由選択によって完全決定されるものではなく、個人の暮らす社会構造によって根底を規定されていることを示している。つまり、個人の生活様式は、社会そのものの生活様式(way of life)に従う構造部分を深層に抱えながら、環境

に応じてそれぞれが自分自身の意志と責任において、自由に選択し、個人特有の生き方として構築できる構造部分を、その表層に有しているのである。個人が、社会的個人としてではなく、個人的個人として存在する、この表層部分においては、個人は社会のウェイ・オブ・ライフから開放され、独立した「個」として行動の自由を与えられている。この自由な世界において、展開する個人の生活様式こそが、ライフスタイルである。

更に、小松は、個人の生活様式におけるライフスタイル(表層)とウェイ・オブ・ライフ(深層)の構成比は、両者の区分が相対的であるとしても、社会の発展段階とともに、ライフスタイルの比重が次第に高まる傾向をもつ、と指摘している。⁸ 諸個人を貫く、社会の構造的な意味での生活様式としてのウェイ・オブ・ライフは、その本質を「社会規律」に求めることができる。つまり、ウェイ・オブ・ライフは、社会そのものが自己の安定秩序を確保するために、構成員である諸個人に課す公式・非公式の規律の体系、あるいは社会の安定秩序を確保するために、社会構成員である諸個人が共通に受け入れる公式・非公式の規律の体系にほかならないのである。つまり、安定が求められる社会であればあるほど、個人の生活様式におけるウェイ・オブ・ライフの割合は大きい。これは、産業が農業中心の社会と工業中心の社会を比べれば、一目瞭然である。農業中心の社会では、人々は生まれた土地に定住し、季節に合わせ、労働集約的な共同作業を繰り返すことが要求される。地縁や血縁、伝統や因習が重視され、保守的な傾向が強い。一方、工業中心の社会では、企業や工場の立地する都

市が形成され、人々が流動的に動くため、地縁や血縁、伝統や因習といったものからは解放される。更に、このような工業化社会は企業に大きく依存し、非常に影響を受ける資本主義社会でもある。人々は、地縁や血縁などの自然共同体よりも、企業という資本を単位に形成された利益共同体に、より強く関わって生活するようになる。時に消費者として、時に労働者／従業員として、経営者として、企業に関わり、依存して生きていくことになる。この企業社会では、人々に新たな規律への適応を求める。

このようにして、工業化社会では、個人の生活様式の中で、ウェイ・オブ・ライフが後退し、ライフスタイルの比重が高まる。個人は、自己の生活様式において、自分の意思と責任で自由に決定しうる、より大きな余地を与えられることになるのである。

しかし、現実には、個人のライフスタイルは、必ずしも無条件に個人の自由決定に委ねられることにはならなかった。なぜなら、新たに企業が直接・間接的にライフスタイルを規定するようになったからである。



図 2-1 ライフスタイルとウェイ・オブ・ライフ
出 所：小松 [17] 4 ページより作成。

(2) ワークスタイルの定義

また、個人のライフスタイルにおいて、仕事の部分のライフスタイルを「ワークスタイル」と定義する。ほとんどの個人にとって、人生の中で働く時間は非常に長く、またワークスタイルに含まれる職業や雇用形態、所属する組織やその同僚、地位や収入といった様々な要素はライフスタイルにとっても大きな影響を与えるだろう。少なくとも、企業を職場として選択する個人のワークスタイルは、企業によって直接的に規定される。これは個人が契約により、自己の生活の中で、一定の時間枠を企業に譲り渡すために生じる、必然の結果である。その企業の伝統・因習、習慣を、その構成員は尊重し、適応しなければならないのである。次章では、企業によって個人のワークスタイル、延

いてはライフスタイルにまでも規定されていった過程を見ていこう。

-
- ¹ 具体的な消費行動を挙げるならば、環境を考えて行動し、環境に配慮された商品やサービスを主体的に選択する消費者であるグリーンコンシューマーがある。更に、環境という視点に留まらず、世界中の貧しい農村地域や都市のスラム街に暮らす人々が自力で生活向上を図れるように支援し、彼らの生産した商品を公正に適正な価格で取引を行い、持続可能な社会を目指す「フェアトレード」という概念も、ライフスタイルを表現するひとつの消費行動として現れている。
 - ² 桑田・田尾[16]8～10ページ。
 - ³ 辻[42]第1章、寿里[37]第1章。
 - ⁴ アレント・ハンナ[2]157ページ。
 - ⁵ アレントは、人間の行為(activity)を「労働(labor)」「仕事(work)」「活動(action)」に分類し、「労働」においては苦痛の多い体力を消耗するだけの行為が、「仕事」においては自己確証と満足を与えてくれるものとなる、と述べている。また「労働」に対置する形で「活動」こそが人間にとって主要な行為であるとした。
このアレントの分類から、私たちが学ぶところは多い。更に、アレントはマルクスが「労働」と「仕事」を混同していると指摘している。
 - ⁶ 小松[17]2～4ページ。
 - ⁷ 小松[17]は「Lifestyleとway of lifeの境界線は曖昧である」と述べている。
 - ⁸ 小松[17]6ページ。

第 3 章 企業社会と働く人々

第 3 章では、企業（特に株式会社）とはどのような社会的組織なのか（第 1 節）をまず考察し、戦後日本社会における企業と個人の関係の基盤であった雇用システムの概観（第 2 節）を押さえる。そして、そのシステムの中で生きてきた人々の意識とアイデンティティは一体どのようなものだったのか（第 3 節）、その後のシステムの崩壊とその影響でどのような変化が起こったのか（第 4 節）、最後に現在の企業社会の中で、新しいワークスタイルを模索する人々の動き（第 5 節）について触れる。

第 1 節 企業という社会的組織

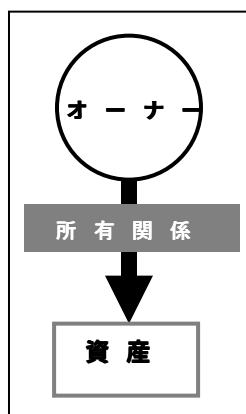
私たちの生きる社会は「企業社会」である。この企業社会では、企業、特に（市場経済の最大の担い手である）株式会社が強力な影響力を有している。第 2 章でも触れたように、今日の私たちのライフスタイル、ワークスタイルを考察する上で、企業は無視することのできない大きなファクターである。

しかし、人類数千年の歴史の中で、この株式会社という概念が誕生したのは、約 400 年前に設立されたオランダ東インド会社がはじめてであり、更に今日の株式会社へと繋がる、近代株式会社の設立は 19 世紀後半である。数百年のうちに企業はいかにして今日のように、社会に強力な影響力を持つようになったのか、企業社会はどのようにして形成されていったのか、企業及び株式会社の性質、その在り方を巡るこれまでの議論を追うことで、企業という社会的組織について検証してみよう。

(1) 企業と会社 ―株式会社の発明―

「企業」と「会社」とは混同されて使用されやすい。三省堂の大辞林によれば、企業は「営利を目的として、継続的に生産・販売・サービスなどの経済活動を営む組織体。また、その事業」と定義され、会社は「① 営利を目的とする社団法人で、商法による株式会社・合名会社・合資会社と有限会社法による有限会社の総称¹。② 同じ志をもって物事を行う集団。結社。仲間。」と書かれている。この2つの言葉は「営利を目的とした組織」であるという点で確かに類似している。しかし、会社は「社団法人」という「法人」という点が、大きく異なっている。その差異こそが、株式会社制度が「近代における最大の発明」といわれる所以だろう。

企業の場合、個人企業でも共同企業であっても、オーナーが企業を所有するという、ヒトがモノを所有する場合と同じ所有関係が成立する(図 3-1)。しかし、会社



(ヒト)として、会社資産を所有するという二重の所有構造(図 3-2)を有している。会社を法人とした点が、株式会社を今日の市場経済の最大の担い手にしている所以である。そして、会社は合名会社・合資会社の場合と、株式会社(有限会社を含む)の場合でも違いがあり、合名会社と合資会社は「人的会社」と呼ばれ、構成員の中に直接無限責任社員が含まれ

図 3-1 企業の所有関係

出所：岩井[12] 44ページより作成。

るが、「物的会社」と呼ばれる株式会社の場合、もし会社が倒産や破産をしても、社員や株主は有限責任を負うだけである。この「有限責任制」は株式会社の最も重要な特徴であり、これこそが株式会社という組織制度の発展の原動力であったと言っても過言ではないだろう。

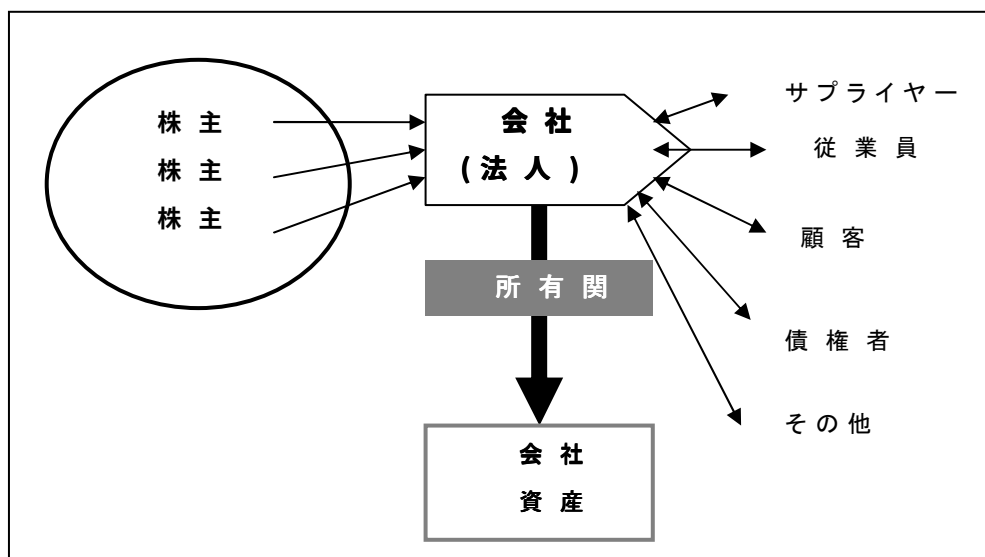


図 3-2 株式会社の所有関係

出所：岩井[12]62ページより作成。

また、株式会社は二重の所有関係を有するために、株式会社を「モノ」として捉えるか（法人名目説）、「ヒト」として捉えるか（法人実在説）といった議論が展開されてきた²。株式会社をどのような存在として認識するか、これは時代や社会によって異なるし、会社と個人の関係を考える上でも非常に重要な論点になってくる。株式会社が社会にどのように認識されてきたのか、株式会社の発展の歴史を振り返りながら、現代に至るま

での株式会社を巡る論争をみてみよう。

(2) 株式会社の歴史

株式会社は今日、どの国や地域でも一般的に見られる企業形態である。その株式会社の起源は、1602年のオランダ東インド会社まで遡る。この時期に株式会社が登場した背景は、当時ヨーロッパでは香辛料の需要が高く、高い値段で取引されていたため、一攫千金を目指す人々がこの危険な航海に資金をつぎ込んだことにある。これは、出資金の割合で儲けの分配が決まり、もし船が難破したら、出資者は大損をするというハイリスク・ハイリターンの投資であり、かつこれらの会社は一回の航海毎に解散する「当座企業」に過ぎなかった。当時は設立するために、国王の許可が必要であり、株式会社の存在は限定されたものだったが、現代の株式会社の原形をここに見ることができるだろう。

その後、株式会社に大きな変化が起こったのは、19世紀後半である。これまでの株式会社と大きく変わり、近代株式会社が成立する。19世紀後半に成立した近代株式会社とそれまでの株式会社の違いは以下の2点である。

① 準則主義の確立

当初の株式会社では、設立するために国王の特許状を必要としたのに対し、1856年の株式会社法に従えば誰でも創ることが可能になった。

② 株主平等・資本多数決の原則

近代株式会社になる前、株主総会のようなものは存在しなかったが、準則主義に則って発展を遂げた株式会社は株主のものとなり、所有する株券に比例して株主の発言権は増し、大株主の資本家が会社を支配

するようになった。

以上2つの変化によって、株式会社という形態が社会一般に普及する基礎が築かれたのである。

では、日本では一体どのように株式会社制度が開始されたかを見てみよう。最初の株式会社である東京第一国立銀行が、渋沢栄一によって1872年（明治5）に設立される。³1878年（明治11）には東京と大阪に株式取引所が開設され、1893年（明治26）には免許主義を採用した旧商法が成立。その後、1899年に準則主義に変更し、有限責任性が承認され、また株式譲渡も自由にできるようになる。このような基盤を整え、20世紀に入ると、株式会社は規模を拡大していく。

奥村宏は、株式会社のこれまでの歴史を振り返り、2つの大きな変化があったと指摘している。⁴最初の変化は「株式分散による経営者支配」である。19世紀の株式会社はその数も限られていたし、産業分野も鉄道や運河、銀行などと狭かったが、20世紀になると製造業にも普及するようになり、その規模は大きくなった。株式会社の規模の拡大に伴い、資本金と発行株式数が増加する。そして、株式分散による経営者支配が行われるようになったのだ。このような経緯を経て、株式分散によって、会社が株主から自立化し、株式会社について従来の株主本位の考え方が変化してくる。

第二の変化は、「株式所有の機関化と法人化」である。アメリカやイギリスで「株式会社の機関化」が進む一方で、日本では、1970年頃から「株式所有の法人化」という傾向が高まった、という指摘である。当時の日本では、資本自由化に伴う、外国資本による乗っ取りへの危機感から、安定株主工作や株式持合いが盛んになった。日本は戦後、財閥が解体され、個人

投資家が増加した。更に、1947年の独占禁止法で持ち株会社が全面的に禁止され、個人株主への分散所有が一層進んでいく。1949年には個人の持ち株比率が69%にも達する。

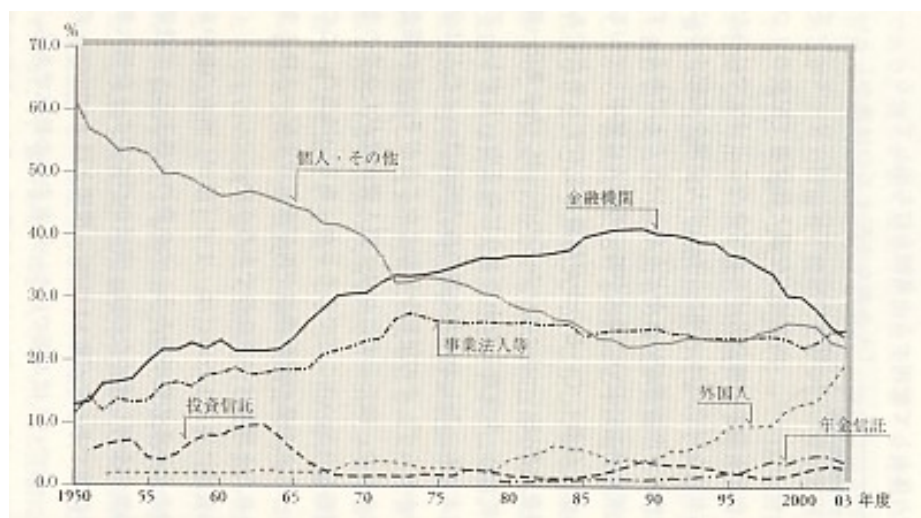


図 3-3 所有者別持ち株比率の推移

出所：三戸・池内・服部 [18] 114 ページ

しかし、その後、個人による株式の買占めが横行し、規制緩和が進む。それに伴って、会社は買占めからの防衛として、関係会社などに株式を保有させる。また銀行は財閥解体の対象外であったため、株式を所有し続けられ、資金的余裕もあったことから、銀行を軸に企業グループが形成された。このようにして、日本の株式会社はTOBから身を守り、安定的な会社と株主の関係を構築してきた。しかし、日本の現状も一転する。高株価経営によって、株価とファンダメンタルズの乖離が起こり、1990年代に入るとバブルが崩壊したのだ。バブル崩壊を受けて、株価は暴落し、株式相互持合い

も崩れ始める。そして、更に国際会計基準の統一の動きが拍車をかける。時価会計への移行は、持ち合い崩れを加速させた。バブル崩壊が、日本の企業社会に与えた影響は計り知れないが、特に株式会社の環境に焦点を当てた場合、これまで株式持合いでTOBの危険を回避していた会社が、システムの崩壊によってその危険にさらされることになったのだ。そして今日に至るまで、日本社会が株式会社という組織を、どのように捉えるのか、再び問い直されることになった。

(3) 日米における株式会社の概念の相違

2005年2月、ライブドアがニッポン放送株の35%を買い占めたと発表したことを発端に、数ヶ月にわたって、日本中がこの騒動に注目した。この騒動は、ライブドアが、ニッポン放送株を大量に取得することによって、フジテレビを乗っ取ろうとしていた訳ですが、裁判沙汰にまで発展し、激しく争っていたかと思いきや、急展開して和解に転じ、結局フジテレビ側がライブドアによって買い占められたニッポン放送株を全部買い取るという形で呆気なく幕を閉じた。この騒動については賛否両論あるが、この一連の事件によって、日本の企業社会は実に多くのことを考えさせられただろう。新聞やテレビなどの各種マスコミ上では、連日「会社とは何か」「会社は誰のものなのか」という議論が繰り返され、多くの会社がニッポン放送のように買収対象として狙われないように、防衛策を考えるようになった。そして、何より会社で働く人々が、会社は従業員のものではないことを痛感したに違いない。

これまでの日本の資本主義では、滅多にこのようなTOBなどの買収行為は起こらなかった。それは前述し

たように、相互持ち合い関係によって安定株主がいたからである。しかし、この体制が崩れた今、アメリカやイギリスのビジネスでは当然のように行われている「企業の売買行為」が日本でも頻繁に行われる事態となっている。日本の資本主義の在り方がいま問われているのである。

このように同じ資本主義を掲げていても、日本とアメリカの資本主義の価値観は異なっている。ミシェル・アルベールは資本主義のタイプを2つに分類し、アメリカやイギリスを「ネオアメリカ型資本主義」、ドイツや日本を「ライン型資本主義」と名付けている。⁵ 前者が会社を他の品物などと同じ商品と見るのに対し、後者は商品であると共に共同体・コミュニティと位置づけ、混同した性質をもっていると特徴付けている。日本が高度経済成長を遂げ、一気に経済大国へと成長した理由は、共同体である会社に忠誠を尽くした社員であり、その体制であったと、70年代～80年代は日本の会社制度や組織体制は「ジャパン・アズ・ナンバーワン」ともてはやされ、日本のこのような資本主義も高い評価を得ていた。しかし、バブルが崩壊すると立場は逆転し、ネオアメリカ型資本主義が世界を席卷するようになり、会社を「金儲けの道具」とみなす風潮が強くなった。このように、その時代毎に、経済的に成功している資本主義の価値観へと傾倒していくことは当然の結果なのかもしれない。ライブドアや楽天の企業買収の行動は、ニュースで「IT長者たちの買い物」と揶揄されているように、日本の経営者の中にこのような価値観が浸透してきている証拠だろう。しかし、会社で働いている人々はこの風潮をどのように感じているのだろうか。自分の働く会社がまるでモノのように買われていく。ある日会社に出勤した

ら、経営者が変わり、社風が変わり、隣で働く社員が変わっている。そのようなことが、起こり始めているのである。

次節以降では、会社を取り巻くこのような歴史及び価値観の変遷を踏まえながら、その中で働いてきた人々に着目する。

第2節 日本の経営における雇用システム

日本が戦後、経済大国へと躍進する原動力となったのは、企業であり、そこで勤勉に働いたサラリーマンであった。一体、彼らをそれほどまでに会社へと貢献させたものは何だったのだろうか。まずは、それを可能にした日本的経営における雇用システムの特徴を概観してみよう。

90年代以後、従来の雇用システムは変化してきているが、その主な特徴は(1)長期的な雇用関係の構築(2)長期的な評価・期待体系が挙げられる。⁶

(1)長期的な雇用関係の構築

日本企業における長期的な雇用関係は、以下の4つの特徴をもつ企業内部労働市場の形成によって支えられてきた。

①閉鎖的・高圧的な組織形態

長期的な雇用の保証という暗黙の信頼関係があったために、雇用者は企業が組織最適のために行う職務内容の変更や配置転換を受容してきた。長期雇用の関係は、労働者の生活を保障し、安定させてきたが、外部労働市場が未発達であったため、労働者にとっては実質、他に選択肢がなかった。つまり、組織への出入りは制約されており、その中で

の職業人生において、固定した仲間と励ましあい、競い合い、ひとつの共同体を形成していた。

また、手厚い福利厚生も労働者に企業システムへの一体感、依存関係をもたらし、労使関係を安定させていた。社会的なセーフティーネットが貧弱であった分、企業がその役割を果たし、それが益々企業へのコミットメント意識を高めていた。

② 企業内教育

前項のような長期雇用関係を前提として、企業内で労働者を教育・訓練し、配置転換・昇進させるという内部化された労働市場が形成されてきた。新卒者を一般的な能力・意欲・協調性などで評価して一括採用し、定期的にジョブローテーションを行って、OJTを通じてジェネラリストを育てる。こうして、企業内教育は長期に展開され、勤続年数とともにキャリアを広げ、昇進するシステムが創られて来た。

③ 内部配置転換・昇進

組織における競争への参加機会の平等化を前提として、職能と年功にそった長期的な厳しい昇進競争が展開されてきた。長期にわたる包括的な人事評価を通して、細かな処遇格差をつけ、小刻みな昇進競争を強いてきた。

また、ジョブローテーションを通じた長期にわたるキャリア形成によって、その企業特有の職能や組織内の人間関係を構築していく。それにより、組織のメンバー間に情報の共有や組織文化の共有がなされ、組織内のコミュニケーションが効率的に行われる基盤となった。

④ 企業内組合

戦後、生産性を高めたい経営者側と、生活を豊かにしたい労働者側の利害が一致し、協調的労使関係の基礎が作られた。また、個別の企業内部に労働市場が展開していた為、企業を越えた組合は成立しなかった。

更に、企業内組合の組織が企業の管理組織と一体化していることなど、組合活動は空洞化、形骸化していった。

(2) 長期的な評価・期待体系

前項で指摘した企業内部労働市場における厳しい競争を支えるために、以下のような評価制度が展開されてきた。

① 職能資格制度

日本の企業組織において「能力」は特定の専門的な能力ではなく、仕事上における一般的・潜在的な能力を指し、それが包括的な評価の対象となってきた。この評価は、全人格的な人間評価に結びつきやすく、人の価値観によって可変的で自在な解釈が可能となること、更に企業への貢献度による評価は主観的要素を多く含むことなどの問題点が内在していた。

② 人事考課

人事考課においては、成績・情意（意欲や態度）・能力が評価される。そのため、前述したような全人格的な評価につながりやすく、忠実・従順であ

ることが評価されがちになり、結果として全人格的なコミットメントが要求される。

以上のような 90 年代以前の雇用システムの中で、人々は組織とどのような関係を構築してきたのだろうか。

第 3 節 働く人々の意識とアイデンティティ

ー「企業戦士」「会社人間」と呼ばれる人々ー

以上のような雇用システムの枠組みの中で、企業で働く人々（サラリーマン）は時代ごとに「企業戦士」「会社人間」などと呼称され、プライベート（家族との時間や余暇活動）を犠牲にし、自らの生きがいやアイデンティティを会社と重ねて生きてきた。彼ら「企業戦士」や「会社人間」は一体どのような価値観を持ち、どのようなライフスタイルを送ってきたのだろうか。

（1）企業戦士の誕生とその背景

企業戦士の誕生を戦後の高度経済成長期の流れの中に時系列的に位置づけたのは間宏である。間は企業戦士の労働エートス⁷、すなわち何が彼らを職業労働に駆り立てたかを分析している。

間は「企業戦士」を「高度経済成長期（1955-73年）に中間管理職または企業の中核として働いた、男性ホワイトカラー労働者（＝中核的労働者）を戦時中の“産業戦士”と対比させて類型化した人々の呼称」と定義している。

企業戦士がどのような人間だったのか、それが感じられる文書がある。以下は、グラマン疑惑⁸で国会に参考人として招致される直前に自殺した日商岩井常務の

メモと社員宛ての遺書である。

『今日まで気の張りつめでいた。頑張る、頑張る、でやってきました。家庭をギセイにし、家をギセイにし、そして、でも、日本一の航空機部を作りました。誰が追随できるでせうか。…政治家は便乗、役に立たない、本当の力は私達でした。だれもが納得出来るものを押すことが私達の戦術です。…でも私は、本当にコレだと思いう事、国防の事を考へて、真面目にやって来たんです。国防のために。何が何だか解りますか、唯金だ、政治家だと言う事で、国会は大騒ぎ、本当に日本を考えている人は誰でせうか。…私達はそれが、日本のためになるんだと思ってやって来たんです。勿論見解の相違はあると思います。でも本当に国防の事について考へているのでせうか。営（栄？）利主義ではないのです。…日商岩井は恩義ある会社です。私の家族一同が20年も生活できました。でも、でも、私の信念、国防の理念について、解っていたか、どうか不明です。Top Management はギギのある事はするなと言いましたが、私はむしろ、国防理念で必要は必要と核心していましたが本当に理解されたか、腹の問題です。事なかれ主義それは、国、会社、組織をだめにします。…人生、何んぞや。生命は永遠、私も永遠です。少しも迷いはない。』

『日商岩井の皆さん 男は堂々とあるべき。会社の生命は永遠です。その永遠のために私達は奉仕すべきです。私達の勤務はわずか20年か30年でも会社の生命は永遠です。それを守るために男として堂々とあるべきです。今日の疑惑、会社イメージダウン、本当に申し訳なく思います。責任取ります。』

この2つの文書からは企業戦士の勤勉性や労働エ

ートスが象徴的に見いだされる。まず、会社のためであっても、営利のためではなく、日本のため、という経営ナショナリズムが見られること。「日本一の部署」という言葉から、会社と自己に対する自信が感じられること。責任を感じてはいるが、それは社会に対してではなく、あくまで会社に対してであること。会社の生命は永遠というあり得ないことを本気で力説していること。そして、会社への恩義を痛感していること。などがそれである。

現代を生きる我々には理解し難い、このような行動や発言を、企業戦士に為さしめたのは何だろうか。間氏は企業戦士をこのように職業労働に駆り立てた動機を以下の9点にまとめている。

① 広義の敗戦体験の影響

戦後の荒廃からの祖国の再建と貧困からの脱出をしようとした

② 複雑な構造をもつ勤勉性

間は日本人の勤勉性を転職意識、達成意識、仕事に対する誇り、仕事に対する責任感、社会に対する義務感をとおして検討している。その結果から日本人の勤勉性を主張。

③ 経済的な豊かさを求める傾向

経済的な成功を高く評価するアメリカの価値観の影響があった。一般勤労者にとっては少しでも経済的に豊かな暮らしがしたいという素朴な欲求

④ 自己が所属する企業と従業員の利害が完全ではないまでも一体化していた

企業の利益と、従業員個人の利益がほぼ一致していることから、企業から与えられた職務に専念しようとする動機づけが生まれた。

⑤ 働く事を促進するような労使協調関係が存在して

いた

70年の総理府「勤労者の意識調査」のデータを元に、労働組合と会社の関係を見ると「協力すべき関係」が全体の約6割を占め、機械化などによる合理化に対する意見でも労使協調的な関係が支配的なことを示している。

- ⑥職場には濃密な人間関係がみられ、大勢としては企業に協力的勤労者が多かった

真の企業忠誠心といえる意識をもつ勤労者がいた

- ⑦職場の集団圧力ないし集団規範により働きたくない労働者も勤労に駆り立てられていた

- ⑧敗戦体験が風化し、生活に多少のゆとりが生まれ、新たな生き甲斐の中心になったのが仕事と家族だった。

高度成長期の時代が下るにつれて、合理化が進み、仕事に生き甲斐を見出せなくなったため、仕事から家族に生活の重点が移り始めた。そして、家族の経済的な豊かさのため、仕事に励むようになる。

- ⑨敗戦による社会的格差の縮小。人並み意識、他人に負けないという意識が生まれた事。

ここからわかることは、企業戦士と呼ばれた人々は、終戦後の復興という社会の一体感を感じながら、社会のため、会社のため、家族のため、自分のために豊かな生活を追い求め、意欲的に仕事を遂行する男性像であることがわかる。その「企業戦士」という言葉のイメージも、ネガティブなイメージを伴っていない。

(2) 会社人間の誕生とその背景

さらに間氏は「企業戦士」と「会社人間」を世代交

代として把握し、概念的に区別して「1970年代後半に、経済大国を築き上げた企業戦士のあとを受け継いで安定成長の達成を通して、日本を世界一の債権国に作り上げるのに、ペースメーカーとして働いた勤労者」と定義している。「企業戦士」と「会社人間」の相違点として、最も異なる点は「敗戦体験の風化」であり、これによって社会に貢献することを第一義とする伝統的な公益指向が著しく低下し、社益と個益を中心に企業運営が行われるようになったと述べている。また敗戦体験の希薄による連帯感の薄れ、男の美学であった「潔さ」がなくなったこと(地位への固執や身内のえこひいきなど)を挙げている。また、会社人間の労働エートスについても言及しているが、企業戦士と同様に「勤勉性」「生き甲斐」⁹「企業内での労使の利害一致に基づく運命共同体意識」「競争意識と昇進意欲」を指摘している。

「会社人間」に関しては一般的に否定的な論調が主である。以下、その他の会社人間の定義を見てみよう。

熊沢は会社人間と呼ばれる人々の最大公約数的な諸特徴を4点挙げている。¹⁰

- ①その職業能力の展開の場が特定の企業に限られていること。
- ②その労働条件が、企業別に、企業内で、主として経営者の裁量で決まること。
- ③生活時間の中に占める労働時間の割合が高いこと。
- ④生活時間のなかに占める、会社の仕事、人間関係、昇進そして収入が圧倒的な関心ごとであり、広汎な企業の要請をなによりも優先させること。

この熊沢氏の会社人間の定義では、会社人間とは＜日本的 능력主義＞に積極的にまた消極的に、あるいは強制された自発性をもって適応しようとする従業員を指している。彼らの中には過労死予備軍と呼ばれる「週60時間以上」の労働者が23%も含まれている。そして、彼らが会社の人間関係や昇進、収入に強い関心を抱く理由は、逆説的ではあるが、それらのことが、余暇の充実や家族の幸福のための手段であるからだ。これは間氏の指摘と同様で、彼ら会社人間は仕事だけに没頭することに対しては概して否定的な意見を持ち、あくまでその原動力は自らの余暇の充実や家族の幸福のためである。しかし、「手段」はしばしば「目的」へ変化し、そのゆくすえは自らの価値観を全面的に企業目的に統合させる事となる。そこには会社人間のやや悲哀な運命すら感じる。

この会社人間の抱える問題を熊沢は2つ指摘している。第一に彼らが家事や育児、地域での交流から遠ざかり、「生活者として矮小化されている」ことである。これはつまり、一方で会社人間の妻は家庭生活上の仕事をほとんど全て任されており、性別役割分業が徹底されているため、女性の経済的自立や社会参加が阻害されざるを得ないことでもある。第二に、会社人間の生活の成否はその勤める会社の影響を大いに受け、その盛衰の従属関数である。そして最後に、そのように企業に大きく依存するということは、企業内倫理、内部チェック機能が損なわれる可能性がある。

次に組織論の視点に立ち「会社人間」を分析している田尾は、前者2人とは異なり、組織にとって会社人間はどのような人間類型だったかを客観的にまとめている。¹¹

- ① 組織に対して過剰に同調し、しかも過剰に組織に取り入れられることに気が付かない。ましてや異議を挟まない。
- ② 高度成長期以降の典型的な組織人としてモデル化された
- ③ 経済発展を支える人達というニュアンスをもつ
- ④ 近年では会社で過剰にのめり込み過ぎて、健全な自我概念を維持できなくなった人間類型とされるような意味も持つ

この田尾の視点では、このように会社人間と呼ばれる人間類型は、組織にとっては非常に有用であり、不可欠とまでは言わないが、彼らのように過剰貢献をする構成員は必要の人材であるとまとめている。確かに田尾の指摘するように、組織を効率良くマネジメントするために、会社人間のような構成員は必要不可欠であるだろう。しかし、彼らは「健全な自我概念を維持できなくなった人間類型」であり、「過剰に組織に取り込まれていることに気づいていない」、このシステムの一番の犠牲者でもあるだろう。

(3) 日本の勤労者意識－海外との比較から－

このような「会社人間」のライフスタイルや意識は、1970年代に入ると国際的に注目を集めるようになる。その主な理由は、日本が高度経済成長を遂げて経済大国となったことと、その後のオイルショック後の不況に際して急速な回復力を示したことである。会社人間が誕生した原因を、一部の研究者たちは日本の労働者の特性に求めた。つまり、日本人は勤勉で、企業に対して忠誠心が高く、仕事へのコミットメントが強いといった議論がそれである。

日本の労働者の意欲の高さを説明する代表的な図式は2つある。1つは、これは日本人に固有の伝統や文化、独特のパーソナリティだとする考え方で、もう1つは、前述したような日本の雇用システムの特性や人事労務管理などに原因を求める考え方である。¹²

まず第1の立場として、1979年の千石による研究がある¹³。千石は、日本、アメリカ、イギリスの3カ国の工場を観察し、従業員意識調査を行った。その結果から、日米英の労働者には仕事への動機付けや「やる気」に違いがあると考ええる。そして、日本人の「やる気」の背景の1つとして、日本企業の従業員が会社に対して依存的な心理を持っているという点を挙げる。日本の労働者の強い受容欲求（それは幼少時代からのものである）が、組織への全面的依存をもたらし、会社の利益のための自己犠牲的な行動を促している。この点で、自己の利益と会社の利益を本質的に区別している英米の労働者とは根本的なレベルで異なる、ということになる。

しかし、多くの学者はこのような日本独自の文化やパーソナリティに理解を示しつつも、雇用システム全体にも広がる、社会の仕組みの違いを重視している。この観点からも多くの調査が行われており、国際比較がなされている。¹⁴これらの調査結果からは日本の労働者の労働倫理はアメリカやイギリスなどの労働者と比較しても決して高くなく、むしろ低い部類に属すること。しかし、企業側が従業員の人材育成に努めており、創意工夫を引き出そうとしているという点においては、他国より優れていると言える。つまり、日本の労働者の勤労意欲の高さや職務に対する満足度の高さ自体は確認されておらず、むしろ労働者をこのように働かせているのは、

その雇用システムや労務政策がそのように作用しているからだ、という結論が導き出されている。

したがって、「会社人間」のような人間類型を創り出す要素は、固有の文化や習慣よりも、企業へのコミットメントを高める仕組みとなった雇用システムが重要であったことが伺える。では、このシステムが崩れ、改変し始めた時、日本の企業と労働者はどのように変わっていったのだろうか。

第4節 雇用システムの変容と働く人々の就労意識の変化

1990年代に入ると、日本型雇用システムに様々な方面から改変を迫る動きが出始める。ここでは(1)雇用システムがどのように変容したのか、(2)その変化に対して、働く人々はどのように感じたのか、を考察しよう。

(1) 雇用システムの変容

雇用システムの変容にもっとも影響を与えたのは、バブル崩壊とその後長期化する経済不況である。この影響を受けて、企業はこれまでの雇用システムの維持が困難に陥り、賃金・雇用制度の修正や大幅な雇用調整を迫られることになる。具体的な動向としては、早期退職優遇制度の適用範囲の拡大やパートタイマーや派遣労働者といった非正規労働者の増加がある。賃金や処遇に関しては、不景気の影響を受けて資本効率重視経営が行われ、業績管理や人件費管理の徹底、年齢や勤続年数といった要素以外の成果や業績部分の評価比重を高める成果主義的賃金制度の導入がある。

ポスト資本主義社会においては、P.F.ドラッカーが

指摘するように、お金で買えるモノよりも、お金では買うことのできない知識、社会的、経済的成果を実現するための手段としての知識の価値が増し、それらが経済の中心となるだろう。¹⁵ 実際、それに伴い、専門的な業務や企画業務に従事するホワイトカラーは増加しているし、人事評価の尺度が「働いた時間の長さ」から「仕事の成果」へと重点が移行しつつある。昇格の際の滞留年数や定期昇給の廃止、目標管理などの評価システムの精緻化と裁量労働制の適用拡大、コンピテンシー¹⁶による評価や年俸制の導入といった動きはこうした方向を制度的に支えるものだろう。

しかし、こうした変化にしても、多くは職能資格制度を維持しながら、賃金構成要素の比重を変更するといった制度修正を図ろうとする場合が多いことに留意すべきである。ちなみに、日本労働研究機構（現・労働政策研究・研修機構）が2003年に行った調査¹⁷によれば、今後の賃金制度の変更予定のある企業は7割強と多いが、その内容は「昇給・昇格を能力主義的に運用する」（67.9%）がもっとも多く、「個人業績をボーナスに反映させる」（54.6%）、「基本給の職能的要素を増やす」（44.5%）がこれに続いている。（図 3-4）

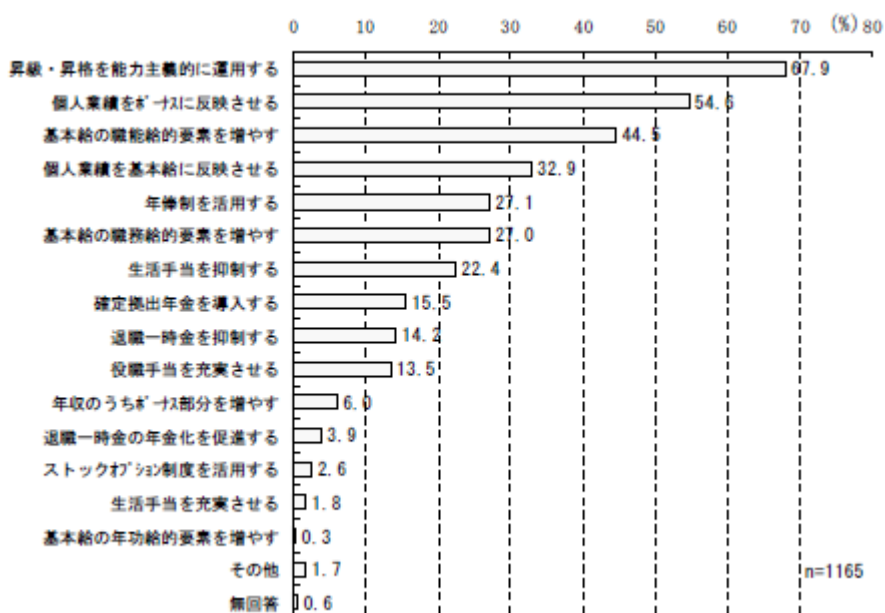


図 3-4 今後の賃金体系の変更予定項目

出 所：日本労働研究機構

「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」

また、労働政策研究・研修機構が2004年に、成果主義の普及に伴って労働者の意欲や雇用管理の在り方がどのように変化したかを調べた報告書¹⁸によると、「評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」雇用方針に関して、過去3年間では約6割の企業があてはまる（「あてはまる」が18.7%、「ややあてはまる」が44.8%）と回答している。更に今後3年間については9割近い企業があてはまる（「あてはまる」が42.4%、「ややあてはまる」が45.7%）と回答しており、今後益々、成果を重視する企業が高まる見通しだ。（図3-5）

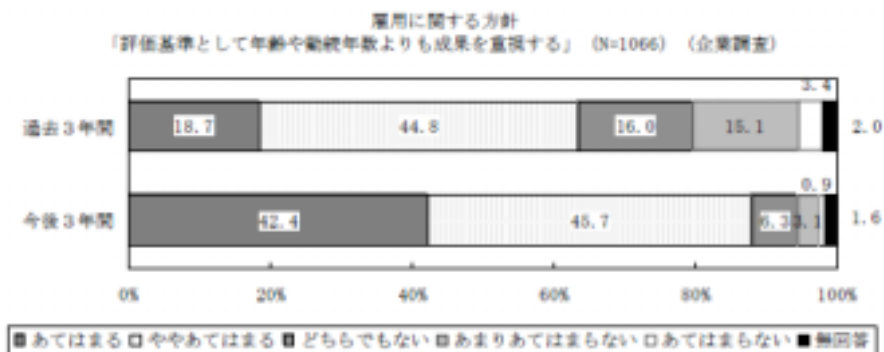


図 3-5 雇用に関して評価基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」割合

出所：労働政策研究・研修機構「成果主義の普及は職場をどう変えたか－「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」結果」

この調査で興味深いことは、企業が成果主義を導入すると同時に、早期選抜や非正社員の活用、従業員教育などの人材マネジメント施策も導入しており、これらの施策が連関していることを明らかにしている点だ。早期選抜を行っている企業は、行っていない企業に比べて、3、4倍という高い確率で成果主義を導入しており、若いうちから選抜や成果に応じた処遇を行うことで、価値の高い人材の選抜、定着、活用を行っている。更に、優秀な人材に教育などの資源を集中させ、正社員がこれまで担当していたルーチンワークを非正社員の活用によって負担を軽減させ、正社員により付加価値の高い仕事をする環境を作っている。これらの人材マネジメント施策は密接に関係しているのだ。

そして、この一連の人材マネジメント施策の導入だけ

でなく、不景気の影響による企業成長の鈍化、働く人々のキャリア意識の変化によって、日本型雇用システムを支えていた昇進システムやキャリア形成の要素が次第に失われつつある。

(2)「脱」会社人間の動き

－働く人々の意識変化－

以上のように、これまでの勤労生活を支えてきた諸制度の大転換を迫られる中で、働く人々の生活や意識は混迷を極めていると言っても過言ではない。企業で働く人々は、これまでの雇用システムをどう評価し、現在起こっている雇用システムの変化に対して、どう感じているのだろうか。

まず、働く人々の意識の変化に関して、労働政策研究・研修機構が1999年度から2001年度まで毎年実施した調査報告¹⁹から、従来の日本型雇用システムに対してどう評価しているか見てみよう。この報告書では、1999年の第一回調査で勤労者の意識は2つの層を形成しているという。第一の層は、終身雇用と年功賃金を支持する層で、努力、必要、平等への志向が強く、自己肯定が低く現状維持的な生活意識を持っている。これに対して、第二の層は、雇用について自己啓発型能力開発を支持し、実績主義への志向が強く、脱物質主義的、脱地位志向的、自己肯定的な生活意識を持っている。そして、この2つの層は、2001年の調査結果でも維持されており、この報告書では日本型の雇用慣行は維持と変革の両方が期待されている、としている。²⁰

また、働く人々の生活関心の中心も変化が見られる。これは、仕事と余暇の志向バランスの変化から見て取

れるだろう。70年代の半ば以降、仕事志向の割合が相対的に低下しており、これは会社や職場への関心の低下、つまり「会社人間」からの脱却を意味しているだろう。NHK放送文化研究所が73年以来5年おきに実施している「日本人の意識」調査結果（図3-6）を見ると、73年の時点で44%と約半数を占めていた「仕事志向」が2003年には26%にまで減少している。そして、一方で「仕事・余暇両立」や「余暇志向」が増加し、特にこの傾向は若い世代になればなるほど強まっている。つまり、当然ではあるが、若い世代の方が「脱・会社人間」の傾向が進んでおり、会社に対する価値観が変わってきていると言えるだろう。

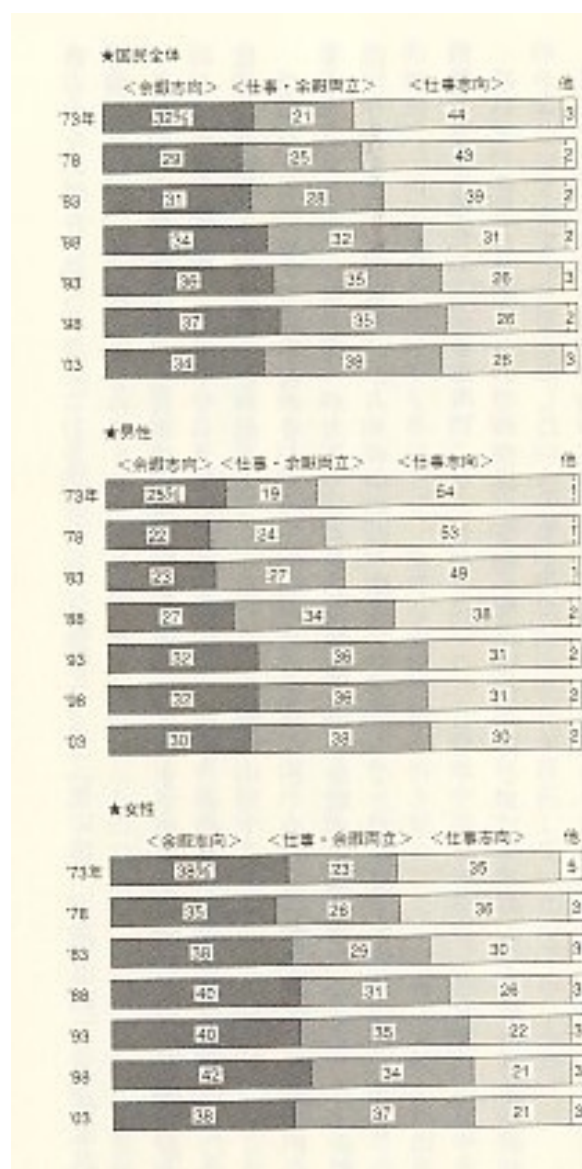


図 3-6 仕事と余暇のバランス
出所：NHK放送文化研究所[20]

では、私たち若年層は会社に対してどのような価値観を持っているのだろうか。社会経済生産性本部と日本経済青年協議会が1969年より毎年実施している、新入社員を対象にした「働くことの意識」調査²¹を見てみよう。(図3-7)まず、会社選択の基準が1969年と2005年では大きく異なっている。2005年の調査で、会社選択の基準の回答として最も多かったのは、「自分の能力、個性が活かせるから」で、全体の31.3%だった。以下、「仕事が面白いから」(21.0%)「技術が覚えられるから」(12.8%)で、個人の能力や技術、興味に関する項目が上位を占めた。一方、勤務先の企業に関する項目である「経営者に魅力を感じて」「一流企業だから」「福利厚生が充実しているから」などは5%にも満たない数値だった。これは、前述した雇用システムが崩れてきていることを背景として、「就社」よりも「就職」という意識傾向が反映されているだろう。また、1969年には27%で会社選択基準のトップに挙げられていた「会社の将来性」が8%にまで落ち込んでいることも注目すべきである。このことから、会社に依存するのではなく、個々人の能力や技能が問われる成果主義的なシステムへ対応しようとする意識の変化が伺える。若年層を中心に会社の中で出世がしたい、地位を得たいという傾向も弱まっており、目まぐるしく変わる、企業社会の中では、もはや頼れるのは組織ではなく自身の能力と技能だけだ、というこのような危機意識は、若年層に限らず、働く全ての人々に浸透してきているだろう。それが、働く人々の意識に2つの層を形成している理由に他ならない。

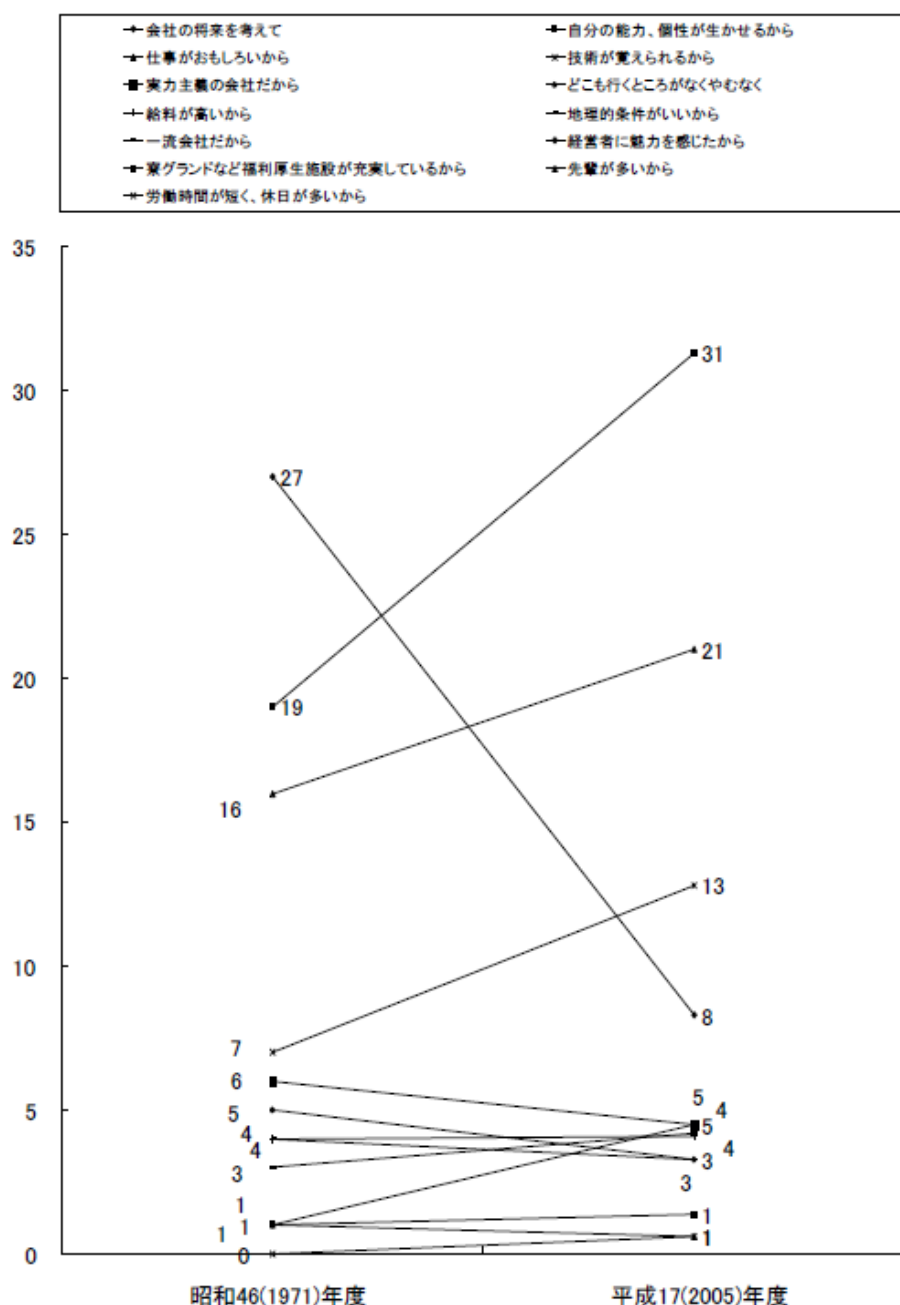


図 3-7 会社選択の基準

出所：社会経済生産性本部，日本経済青年協議会
「新入社員の「働くことの意識」調査」

第 5 節 自分らしいワークスタイルを求めて

(1) 社会環境の変化

これまで見てきた雇用システムや就労意識の変化に加え、私たちの暮らす社会環境の変化にも目を向けてみよう。消費社会化、情報社会化、知識経済化、サービス経済化、グローバル化、など様々な変化が起こっている。本論では、個々の事象について細かく触れないが、このようなポスト近代社会への移行によっても、これまでの日本企業社会で見られたような、安定的で標準的な完全就業システムから、柔軟で多様な部分就業システムへ変化する流れがある。近代社会では、人生の初期に通過する学校教育の中での学業の業績、学歴といった指標を主に基準にしながら、職業的地位が分配されていたため、仕事や将来に対する予測がある程度は可能であった。そして、それは大規模組織における大量生産を主軸とする産業構造が内包する予測可能性、安定性によって可能だったと言えるだろう。しかし、これからは違う。ポスト近代社会において、いくら良い学業業績を収め、高学歴であっても、確実に予測できるようなライフコース像はもはや存在しない。

(2) 自分らしいワークスタイルの模索

では、「会社人間」のような安定したワークスタイルの典型がなくなりつつある今、私たちはこれから、どのようなワークスタイルを求めているのだろうか。変化が激しく、予測困難な現代を生き抜くために、私達には何が必要なのだろうか。そして、あらゆることに多様な選択肢が存在するいま、私達はなにをもって、幸福や生き甲斐を感じるのだろうか。これらの価値観も実に多様になって

きている。このような状況の中では、こうすればいいといった明快な答えはない。だからこそ、「自分は誰なのか」「何のために働くのか？」という根源的な問いが再燃しているように思う。つまり、環境の変化に柔軟に対応する能力が求められる一方で、揺るぐ事のない自分の芯（内面的な一貫性）をもつことが求められているのである。

お金を得るため、社会的な地位を得るため、自己実現のため、社会の役に立つため、働く目的も、幸福を感じる基準も、人それぞれである。しかし、誰もが「働く」ことを通じて、自分の存在を他者に認められたいという欲求を持っている。それ故に、自分にしかできない仕事を追求する傾向が高まっているように思う。例えば、これまでは「〇×商社です」というように、自分の所属によって自分は誰なのかを表現する人が多かったが、いまは「エンジニアです」「営業です」というように、自分の職業に対して「プロ」としての意識を持つ人が増えて来ている。また、このような「プロ化」以外にも、ベンチャーへの就職、会社やNPOなどの起業、会社に所属しないフリーエージェントという働き方など、「自分の仕事」、つまり「自分らしいワークスタイル」を模索する人々の動きは活発になっている。

以下、次章では、これからの組織と個人の間接関係を模索する過程で、ここ数年増加の一途を辿っているNPOという組織とNPOという場で働く個人に注目したい。NPOと企業の相違点は数多くあるが、私が考える最大の相違点は、その組織のゴールが何なのか、という点である。企業が企業本位の営利の追求（株式会社で言えば、株主の利益追求）をゴールにするのに対し、非営利²²な組織であるNPOは社会的ミッションの達

成をゴールに置いている。それ故に、そこで働く人々は金銭的な報酬以上の何かをモチベーションにして働いている。この違いが組織とそこで働く人にどのような関係を生んでいるのか。そこにこれからの組織と個人の関係のヒントとなる何かがあると思われる。

そして、最後に5章では、これからの個人と組織の在り方として、フリーエージェントと社会起業家というワークスタイルを具体例として取り上げようと思う。

-
- ¹ 平成18年度施行の新会社法では有限会社と株式会社の区別がなくなり、有限会社は株式会社に一本化されて統合されるので、本論では有限会社を株式会社と同意として扱う。
 - ² 法人論争は「法人名目説」「法人実在説」とそれらに先行する説として「法人擬制説」の3つの立場がある。
 - ³ 渋沢栄一は「日本資本主義の父」と呼ばれるように、日本に株式会社制度を紹介した人であり、自らも500以上の会社設立に携わったと言われている。
 - ⁴ 奥村[27]143～149ページ。
 - ⁵ アルベール・ミシェル[1]
 - ⁶ 谷本[40]111～116ページ。
 - ⁷ 「労働エートス」とは、「職業労働に従事するにあたり、倫理的価値の実践に向けて人を内面から突き動かす行為の原動力」を指す。間[10]
 - ⁸ 70年代後半に、アメリカからの自衛隊用軍用機の導入に際して発生した汚職事件。
 - ⁹ 間[10]によると、「ただし、仕事だけの人間には否定的な人が8割いる。」
 - ¹⁰ 熊沢[15]
 - ¹¹ 田尾[38]8ページ。
 - ¹² 千葉[41]94ページ。
 - ¹³ 千石保『やる気の研究』講談社、1980年。
 - ¹⁴ 主なものにCole, R.E.(1979), ワークエイクス調査研究委員会(1985)、Lincoln, J.R. and A.L. Kalleberg(1990)がある。
 - ¹⁵ ドラッカー, P.F.[4]
 - ¹⁶ 高い業績をコンスタントに示している人の行動の仕方など

に見られる行動特性。

- ¹⁷ 日本労働研究機構（現・労働政策研究・研修機構）
「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」
（2003年8月）
- ¹⁸ 労働政策研究・研修機構「成果主義の普及は職場を
どう変えたかー「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方
に関する調査」結果」（2004年7月）
- ¹⁹ 労働政策研究・研修機構「勤労意識のゆくえー勤労生
活に関する調査（1999,2000,2001年）」（2004年3月）
- ²⁰ この報告書では、属性による傾向として、「終身雇用」は
女性ほど、年齢が高いほど、学歴が低いほど支持されて
おり、「年功賃金」も女性ほど、学歴が低いほど支持され
ている。これに対して、「自己啓発型能力開発」は男性ほ
ど支持されている。
- ²¹ 財団法人社会経済生産性本部、社団法人日本経
済青年協議会「平成17年度新入社員「働くことの
意識」調査」
- ²² ここでの「非営利」とは、決して「お金を稼がない」という意
味ではない

第4章 NPO という場の個人

第1節 高まるNPOへの期待

本章の目的は、NPOとそこで働く個人の関係から、今後の組織と個人の関係のキーワードを探すことである。

(1) 注目されるNPO

新聞やテレビなど、あらゆるメディアでNPOをいう言葉をよく見聞きするようになり、ここ数年でNPOに対する人々の認知度も大幅に向上している。図4-1は、内閣府「国民生活選好度調査」において、「あなたはNPOについてご存知ですか？」という問いに対する回答を表したグラフである。この結果を見ると、2000年は47.2%と半数近くの人がNPOを「全く知らない」と回答しているにもかかわらず、2004年は同様の回答をした人が10.5%まで大幅に減少している。ほとんどの人が断片的であれ、NPOを認識していることがわかる。

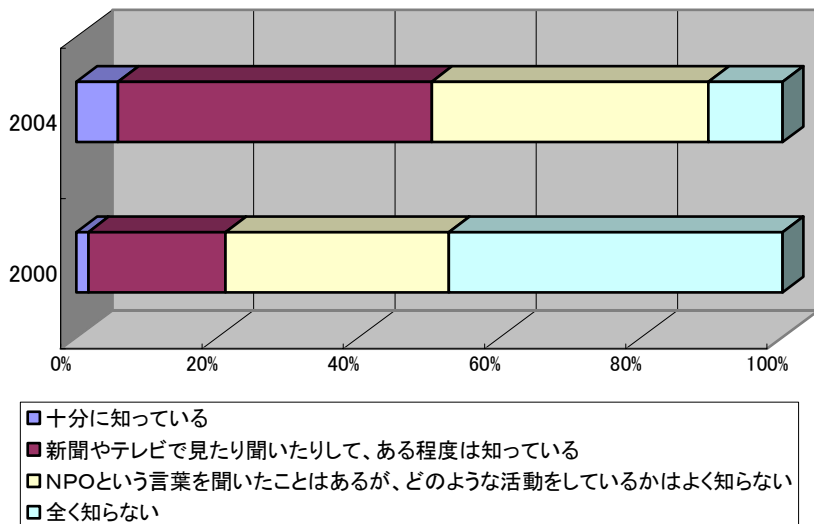


図 4-1 NPO に対する認知度

出所：内閣府「国民生活選好度調査」より作成

ただ、NPO を認識している人のうち、「十分に知っている」と回答した人は、2004 年度の段階でもまだ 5.9%と少なく、「NPO の活動内容はよく知らない」と答えた人も 39.2%と多く、NPO を慈善団体やボランティア団体としてではなく、公共を担う第三セクターとして、更に新たな雇用創出の場として、どのくらいの人々が認識しているかは定かではない。しかし、NPO という言葉の認知度・信頼度の急速な向上は、日本における今後の NPO の発展に対する期待が感じられる。

また、働く場としても NPO が注目を集め始めている。これは決して無給のボランティアが働く場としてだけではなく、有給のスタッフが働く場としても、である。朝日新聞の記事¹でも、特定非営利活動促進法（通称：NPO 法）が成立してからの 6 年間で認証数が 1 万 6000 を越え、「雇用の受け皿や経済成長の原動力としても注目され」、また「NPO 法人との連携を掲げる自治体や企業も増えている」と NPO を紹介している。NPO が雇用の受け皿としても認識されている理由は、この記事にあるように、自治体や企業のパートナーとして、NPO が信頼を得うる存在になってきたからだろう。

（2）日本の NPO とボランティア

現在、日本の NPO 法人は、なんと 2 万 4 千を越えている²。NPO 法が施行された 1998 年の翌年末の NPO 法人認証数が 1176 であったことを考えると、急

激な増加だろう³。経済産業研究所の行った「NPO 法人アンケート調査（2004 年度）」によると、数の増加に伴い、NPO 全体の収支規模も 2500 億円に達しており、有給の常勤スタッフの割合も増加傾向にある。しかし、依然として NPO を支えているのは大勢のボランティア達である。図 4-2 は、労働政策・研究機構が 2004 年に NPO に対して、有給・無給スタッフの構成について行った調査結果である。

	スタッフの割合 (%)		平均スタッフ数 (人)	
	有給なし (無給役員+ボランティア)	有給あり (有給+ボランティア)	有給なし (無給役員+ボランティア)	有給あり (有給+ボランティア)
無給役員	33.8	11.6	9.4	9.9
有給役員	0	2.1	0	1.0
正規職員	0	6.3	0	2.8
非正規職員	0	15.8	0	7.0
出向職員	0	0.6	0	0.3
有償ボランティア	10.7	21.6	2.9	9.6
無償事務局ボランティア	7.4	4.1	2.0	1.8
無償その他ボランティア	48.1	37.9	13.2	16.8
全体	-	-	27.4	44.4

図 4-2 NPO における有給・無給スタッフの割合
出所：労働政策・研究機構「NPO におけるキャリア展開」

この図から、有給スタッフがいる NPO の場合でも、その割合は 6.3% と非常に少なく、組織運営のための人材をボランティア（有償・無償含めた）に依存していることがわかる。

更に、有給スタッフがいる場合でも、企業並みに給与を支給できているところはごく僅かである。更に、図 4-3 からわかるように、ほとんどの場合、その給与は 0 円であり、常勤スタッフの平均年収は約 131 万 7 千

円、非常勤スタッフの平均時給は508円だと言う。

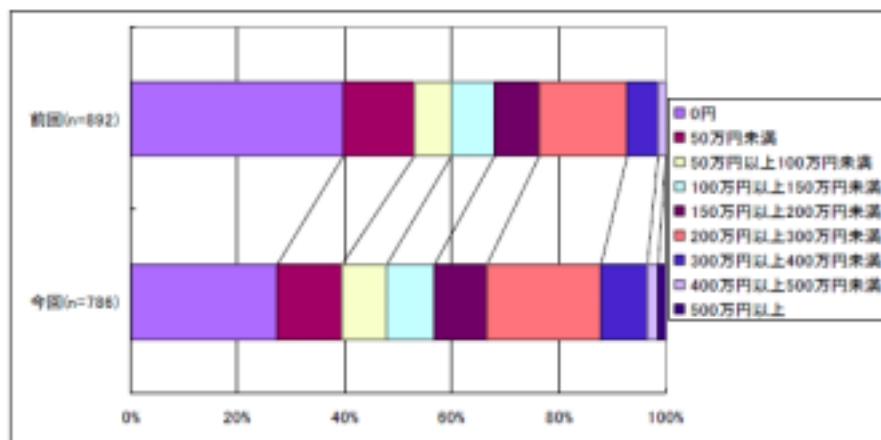


図 4-3 事務局スタッフの平均給与構成

出所：経済産業研究所「NPOアンケート調査」

2004

このように、金銭的な見返りがあまり期待できないNPOという組織にコミットする人々はどのような人々なのだろうか。図 4-4 は、活動参加者の職業構成を表したグラフである。このグラフを見ると、「企業団体職員」「家事専業者」「退職者」「経営者・自営業者」が比較的高い割合を占めている。主婦や退職者など、現在その他に有給の職についていない参加者と同程度、会社員や自営業者など、有職者の参加者がいることがわかる。決して時間を持て余しているから関わっている訳ではなさそうである。また、前回調査（2003年）に比べて、今回調査（2004年）では、「その他」が顕著に増加しているが、この内訳には「NPO法人の専業職員」という回答が多く、NPO活動への参加者が専従化してきていることが伺えるだろう。

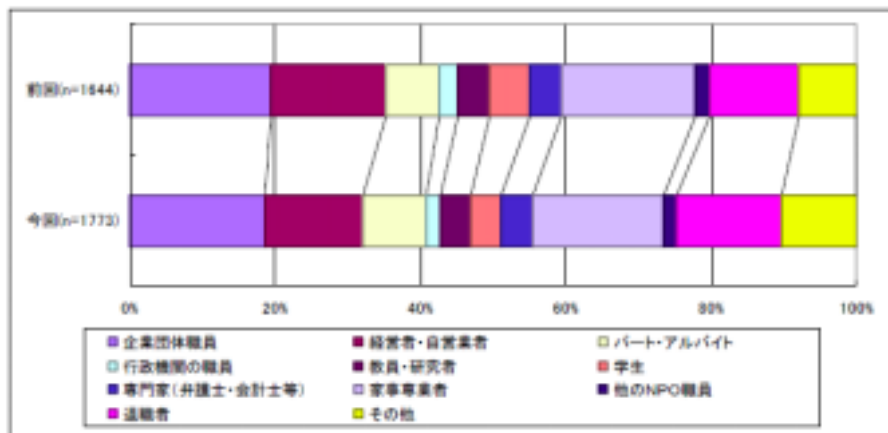


図 4-4 参加者の職業構成

出所：経済産業研究所「NPOアンケート調査」

2004

※ 前回調査は 2003 年、今回調査は 2004 年に行われている。

では、これら NPO 活動への参加者達は、忙しい日々の仕事や家事の合間に、また自分の本職として、どのような動機で関わっているのだろうか。彼らは単に慈善家なのだろうか。人々がボランティアとして働く理由を、次節では考えてみよう。

第 2 節 なぜ人々はボランティアに魅かれるのか

(1) ボランティアの定義

第 1 節の図 4-2 で見たように、NPO を支える主な人材はボランティアである。ここでは、まず「ボランティア」とはそもそも何なのか、次に人々がボランティアとして働く動機について考えたい。

「ボランティア」の条件として、よく言われるのは「自

発性」「無償性」「公益性」の3つである。これら3つのキーワードの意味を改めて考え、本論での「ボランティア」の意味を定義したい。

まず「自発性」についてだが、「ボランティア (volunteer)」とは、そもそも「自発的 (voluntary) に行為する人」という意味であり、その語源はラテン語の「意志 (voluntas)」であることからわかるように、ボランティアの根幹となる重要な概念である。自らの価値判断と意志によって行動することである。

次に「無償性」だが、これは一般的に「無料 (タダ働き)」と解釈され、金銭や物品などの経済的な報酬がないことと捉えられる場合が多い。しかし、私はあくまでこのような経済的な報酬を第一義的な目的とせず、活動することと解釈し、対価として金銭やサービスを受けることを否定しない。また、無償性には概して「一方向的な贈与」という考えと結びつきやすい(「受ける側」と「与える側」が生まれやすい)が、「無償性」によって私的な利害を超えて両者が普遍的な立場に立って行為することを可能にする、という意味も忘れてはならないだろう。

最後に「公益性」だが、これは活動が他人や社会の役に立つということである。自分や自分の属する共同体などの特定の利益を追求する行為ではなく、社会一般の利益を求めるということである。

つまり、私は本論で「ボランティア」を「自発的に行動し、経済的な報酬を第一義的な目的とせず、社会一般の利益を求める行為(またその行為をする人)」と定義し、一般的に言われる「無償ボランティア」「有償ボランティア」だけではなく、NPOなどで有給の常勤スタッフとして働く人々も含めて考えようと思

う。

(2) ボランティアをするモチベーション

次に、人々はボランティアを何のためにするのか、考えてみよう。

そのモチベーションについて、入江は

① チャリティーのボランティア

(他人のための道徳的行為)

② 自己実現のボランティア

(自分のための文化的行為)

③ 社会参加のボランティア

(社会のための公的な行為)

という3つに分類している⁴。

確かに、ボランティア活動は歴史的には、①にあるように、キリスト教のチャリティーの思想に基づいて行われてきたが、今日人々がボランティアとして働くモチベーションは、従来の道徳的な見方を越えているだろう。むしろ、②自己実現と③社会参加として、ボランティアを捉えているように思う。以下では、これらのモチベーションについて探ってみよう。

以下は人々がボランティア活動を行って良かったことについて尋ねたアンケートの結果である。

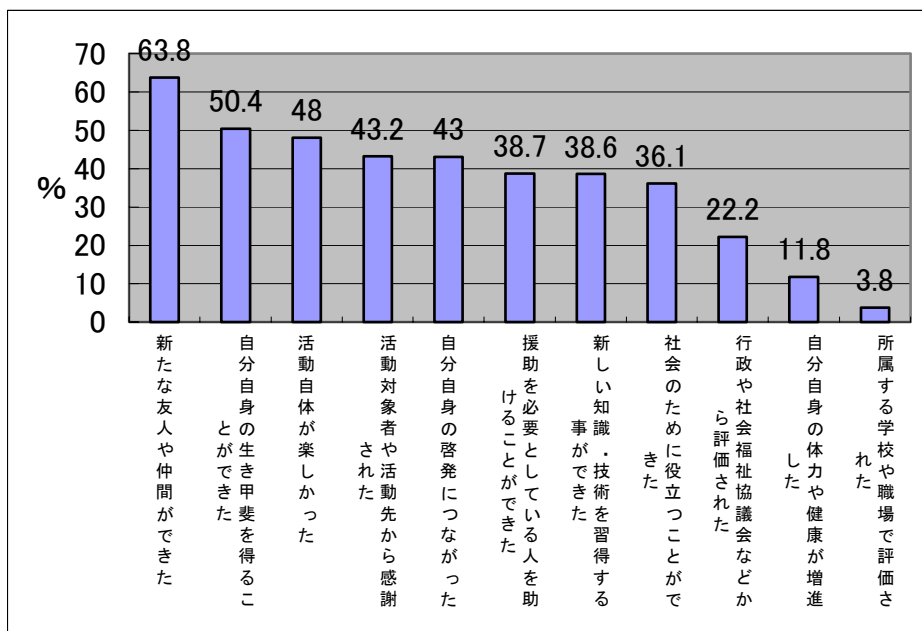


図 4-5 ボランティアを通じて良かった点

出所：(社福)全国社会福祉協議会「全国ボランティア活動者実態調査報告書」(1996年)より作成

この調査からわかるように、ボランティアをして良かったと人々が感じることで、最も多いのは「新たな友人や仲間ができた」ことであり、次が「自分自身の生きがいを得ることができた」であり、ここからも人々が自己実現や社会参加としてボランティアを捉えているがわかるだろう。

この点に関して、金子はボランティア活動を通じて「つながり(ネットワーク)」が形成されることに着目している。金子は、ボランティアを「ネットワーク」と呼んでいるが、ここで言う「ネットワーク」とは、「動的情報⁵を発生させるプロセス」「相互作用の仲での意味形成プロセス」「自発性を基礎にする関係形成のプロセ

ス」「関係変化のプロセス」を指している。つまり、ボランティアとは、そのようなプロセスを形成する人ということであり、この「つながりのプロセス」がボランティアにとっての「報酬」であると述べている。ビジネスにおける取引先のように特定の相手との関係とは異なる原理に基づいた、人間関係の形成がそこでは可能になっているのである。

学校や職場など、日常では得ることのできない人間関係の構築、自発的に自分が関心を持っているテーマに関わることで新しい生きがいや自身について見つめ直す機会の獲得がボランティアの醍醐味であると言えるだろう。

第3節 NPOという場の個人

(1) NPOの定義から見る組織的特徴

彼らボランティアを惹きつけ、各方面から期待を寄せられているNPOの魅力は何なのだろうか。NPOの組織的な特徴やその活動の性格について見てみよう。

NPOの研究の第一人者であるレスター・M・サラモン⁶は、NPOの特徴として、①利益を分配しないこと、②民間であること(非政府)、③組織としての体制を整えていること、④自己統治的であること、⑤自発的であること、⑥公益のためのものであること、の6つを挙げている。これは、ジョンズホプキンス大学非営利セクター国際比較プロジェクト⁷の際に使用した定義であり、多くのNPO研究の指標となっているだろう。

谷本は、NPOの基本的要件として、
①ボランティア・アソシエーションであること、②社会的ミッションを持っていること、
③非分配原則をもっていること、の3つを挙げている。

その上で NPO を「市民が自発的な意志によってローカル／グローバル・レベルにおける社会的課題の解決に向け、自律的・継続的に社会的事業活動を行う非営利の独立した組織」と定義している⁸。

以上のような見解から、NPO における活動の性格や組織的特徴は、社会的な自覚に基づいた「ミッション」や組織性員の「自発性（ボランティア）」にあると言えるだろう。企業のように営利を目的とせずに「ミッションの達成」を第一義とし、自発的・民主的に活動を行っている所に NPO の魅力があると言える。そして、それは社会的な自覚をもち、主体的で民主的な運営を通じて、個々人が連帯する組織であると捉えることができるだろう。そのような側面で、NPO という場は個人を繋ぐだけでなく、成長・変化させる場としての役割を担っていると思われる。

（2）個人を変革する機関「NPO」

経営の神様と呼ばれる P.F.ドラッカーもまた NPO に期待を寄せる1人である。彼は NPO の成果を「ミッションの実現」のみで捉えるのではなく、活動を通じて変化・成長する「個人」の中に見出すことの重要性を指摘し、以下のように述べている。

「非営利組織は人間を変革する機関である。したがって、その成果は、つねに人間の変化の中にある。すなわち成果は、人間の行動、環境、ビジョン、健康、希望、そしてなかんずく人間の能力と資質に現れる」⁹

ここでドラッカーの言う「変革」とは、NPO が、既存のコミュニティの崩壊によってバラバラになった個々人を「自立した個人」として繋ぎ合わせるコミュニティとなり

得ること、さらにそこに関わる個々人の市民性を高め得ること、を指している。

まず、ひとつめの「変革」である、個の連帯を生み出すコミュニティとしてのNPOを見てみよう。NPOという組織は、先に見たように「ミッション」を共有した人々が「自発性」をもって集まり、構成されている。これは血縁や地縁、職縁によるかつてのコミュニティと全く異なっている。これらのコミュニティでは、自らが選択する余地がなかったり、固定的に所属しなければならない性格を有していた。それに対して、NPOの創り出す新しいコミュニティは、個々人の多様な価値観の下で選択が可能であり、自由な意志によって参加や退出が可能である。なぜなら、NPOでは自ら主体的に参加を決定し、自発的に活動する事が前提となっているからだ。NPOは個々人の様々な社会貢献意欲や志を組織化し、参加者に自己実現の場を提供できる存在であり、参加者が能動的・自発的・主体的にコミットする新しいコミュニティなのである。

次に、もうひとつの「変革」として、人々に市民としての自覚を与え、社会参画意欲や市民意識の向上をもたらす場としてのNPOを見てみよう。ドラッカーは「NPOは意義ある市民性の回復の核である」¹⁰と述べていることからわかるように、知識社会において社会的な課題に取り組むのは、政府でもなければ、雇用主としての組織（企業）でもなく、社会セクターとしてのNPOであると断言し、NPOに対する多大な期待を寄せている。あまりに巨大かつ複雑となった現代社会において、市民としての責任ある社会参加は不可能となってしまった。今日、私達市民には年に数回あるかないかの投票と、納税以外には、世の中に影

響を与える事も行動を起こす事も出来ない。社会に市民性がないのである。市民一人一人が再び世の中を変えることは、社会セクター（NPO）のボランティアとしての活動を通して可能になるだろう。なぜなら、NPOは、社会サービスだけではなく、先に述べたようなコミュニティという紐帯を提供し、能動的な市民性を回復するからだ。

第4節 これからの個人と組織の在り方

－NPOから学ぶこと－

3章では、職場での生活を中心に生きる「企業戦士」「会社人間」といった典型モデルが雇用システムの崩壊と共に崩れ始め、変化の激しい不安定な現代社会の中で、多様なワークスタイル、ライフスタイルが模索されていることを述べた。人々の会社に対する帰属意識は薄れ、職場（組織）離れを起こしている一方で、組織に依存せずに生きるため、自分にしかできない仕事、「自分の仕事」を創ろうとする傾向が見られる。つまり、「組織人」から「仕事人」へと変化しているのだ。

そして、4章で見たように、これまでの地縁的・血縁的・職縁的なつながりが弱まっていく中で、人々は自らの意志によって「自発的」「主体的」「能動的」にNPOに関わり、そこに新しい「ネットワーク（つながり）」を期待し、自己実現の場を求めている。その受け皿としてのNPOは、金銭的な利益追求より社会的なミッションを第一義に掲げ、それに共感する「同じ志をもった仲間」が集まり、繋がる魅力的なコミュニティとなっている。

このNPOと個人の新しい関係から、既存の組織

が学ぶ事、私たちが気づかされる事は実に多いだろう。金銭的な報酬よりも精神的・社会的な報酬を求める人々の姿は、物質的な豊かさでは満たされなくなった成熟社会において、人々が精神的な充足を求めている事をよく現している。NPO やボランティアの精神に学ぶこと、それは「自発的」「主体的」「能動的」に個人が関わる姿勢であり、そこで「自己実現」の欲求が満たされること、更に NPO の基盤となっている「ミッション」の生む求心力、そしてそのミッションに共感して集う仲間と共創する組織的性格だろう。つまり、これまでの組織が人々の価値観やライフスタイルを半ば強制し、所属する個人のそれを大きく規定していたのに対し、NPO は価値観を共有する人々が自分たちの意志によって自発的に組織を創り、それらを優先した上で組織の在り方を規定しているという点で魅力的であり、更にそこに人々は自発的・主体的・能動的に関わる事ができるため、惹きつけられるのではないだろうか。

現在 NPO を支えているのは、多くのボランティアだと述べたように、ほとんどの参加者はこの活動に本業として関わっていない。しかし、私は人々が NPO に対して求めるこのような特質、NPO に向き合う姿勢を、自分が最も時間を費やす仕事の間でも、同様に求めていると感じている。家事専業者や退職者の人々は、時間的・金銭的余裕があるため、NPO に注力できるかもしれないが、それ以外の人々、例えば会社で働く人々もそのようなワークスタイル・ワークスタイルを求め、模索しているのではないだろうか。

昨今言われる「ワークスタイル・ライフスタイルの多様化」の源流には、金銭的・物質的な豊かさよりも

精神的な充足が求められているとよく言われるが、そのようなワークスタイル・ライフスタイルを実現するヒントを、NPO は私たちに与えてくれているだろう。

¹ 朝日新聞、2004年5月12日。

² NPO ホームページより。2005年10月末時点。

³ 経済産業研究所「NPO 法人アンケート調査（2004年度）」によると現在認証されているNPO 法人の半数以上が1998年にNPO 法が施行された後に設立されている。

⁴ 入江[11]

⁵ 金子は情報に静的情報と動的情報と言う2つの意味を持たせている。前者の考え方に準拠すれば、情報はどこからか手に入ってくるものであり、それに対価を払うなどコストがかかるため、情報を独占しようとしてしまう。後者の考え方に拠れば、情報を進んで人に提示し、それに対して意見を言ってもらい、という循環プロセスを作り出す。そして、そのやりとりの中で生まれてくるものを「動的情報」と定義し、世の中の既成の枠組みを動かし、新しい関係を切り開き、新しい秩序を形成するものとしている。

⁶ サラモン[31]

⁷ ジョンズホプキンス大学
Comparative Nonprofit Sector Project
<http://www.jhu.edu/cnp/>

⁸ 谷本[40]

⁹ ドラッカー・P.F.[6]

¹⁰ ドラッカー・P.F.[4]

第5章 多様化する生き方と変化を求められる組織

第1節 理想のワークスタイル・ライフスタイルの実践

この章では、「フリーエージェント」と「社会起業家」という2つのワークスタイル・ライフスタイルにスポットを当てようと思う。なぜなら、この2つはNPOと個人の関係に見られたヒントを実践している、新しいワークスタイル・ライフスタイルであると考えられるからだ。これらのワークスタイル・ライフスタイルには、第4章の第4節でまとめた、これからの個人と組織の关系到重要な要素、すなわち「自発的」「主体的」「能動的」「自己実現」「ネットワーク(つながり)」「同じ志をもった仲間(コミュニティ)」「ミッション」がそれぞれ含まれている。この章では「フリーエージェント」「社会起業家」という、自らの理想のワークスタイル・ライフスタイルを実践しようとしている人々の姿を追ってみたい。

だが実際、日本ではまだこのようなワークスタイル・ライフスタイルを選択する人は少数派であり、発展途上の段階である。そのため、彼らを対象にした調査もほとんどされておらず、統計的なデータや情報は少ない。しかし、これからのワークスタイル・ライフスタイルの方向性として、可能な限りではあるが、この2つのワークスタイル・ライフスタイルを提示したい。

第2節 フリーエージェントという生き方

ープロ化への潮流ー

フリーエージェントという言葉からはスポーツ選手を想像する人が多いかもしれないが、フリーエージェントは決してそのような特別な技能を持つ人しかなれない、

特別なものではない。ダニエル・ピンクによれば、アメリカでは、自分をフリーエージェントだと位置づける労働者が既に全就業者の26%に達していると言う¹。では、ここで言う「フリーエージェント」とはどのようなワークスタイルを指すのだろうか。ダニエル・ピンクは、フリーランスや臨時社員、ミニ起業家として働く「フリーエージェント」たちを「大組織に縛られることなく、自分の未来を自らの手で切り開く人」と定義している。そして、彼らフリーエージェントは、安定よりも「自由」を好み、「自分らしく」仕事をすることを重視し、自分の仕事に「責任」を持ち、出世や事業拡大ではなく「自分なりの成功」を追い求める、という特徴を持っていると言う。

日本でも昨今「雇われない生き方」「個人請負」「個人事業主」「自己雇用」など、名称は様々だが俄かにこのようなワークスタイルが注目を集め始めている。実際に、日本にもこのようなワークスタイルの人々が増加しているのだろうか²。残念なことに、日本におけるフリーエージェントのような「雇われない働き方」を対象にした研究は数少なく、定量的なデータもほとんど存在しない。しかし、ここ1～2年で研究テーマとして取り上げられるようになってきており、本論では労働政策研究・研修機構による「雇われない、雇わない働き方 ―個人請負の労働実態に関する比較研究―」³とリクルート・ワークス研究所⁴による「個人事業主（サービス業）の独立開業に関する実態調査2004」という調査を元に、日本の「フリーエージェント」達の実像を把握してみようと思う。前者の報告書は、個人請負・正社員・非正社員を対象に調査を行い、他の雇用形態との比較によってその特徴を見出そう

と試みており、後者の報告書は個人事業主（雇われないで働く人々）のみを対象に調査を行い、その働き方、キャリア、取引実態などの特性を明らかにしている。ただ、この2つの調査はどちらも「個人事業主」を対象としているが、サンプルの抽出方法が異なっているため、若干サンプルの属性が異なっていることは、留意しておきたい。また、これらの報告書ではそれぞれ「個人請負」「個人事業主」という表現が使われているが、本論では「フリーエージェント」を用いる。

まず、これらの調査が想定するフリーエージェントらの業務内容についてだが、

- 1、IT関係（システム開発、ウェブデザイン、ネット販売等）
- 2、印刷・出版・通訳
- 3、デザイン・映像／音楽製作・作家
- 4、教育・レジャー（塾経営・イベント企画等）
- 5、建設・電気工事
- 6、コンサルタント業、広告・営業、金融・不動産
- 7、メンテナンス・クリーニング
- 8、士業（司法書士・税理士・公認会計士・労務士等）⁵

と、職種は実に多岐にわたっている。そのため、彼らの労働時間や年収などは大きな幅があり、一概に説明することはできない。しかし、労働政策研究・研修機構の調査で、労働時間や年収、時間当たりの賃金（収入）を正社員、非正社員とフリーエージェント間で比較した結果、フリーエージェントはどちらかといえば正社員に近い構造を持っていることがわかっている。ただし、フリーエージェントの平均年収が正社員よ

り 180 万円低い。このように一般の正社員と比較して収入が少なく、安定性にも欠けるため、収入に対する満足度は低いものの、働き方への満足度については、ほかの賃金労働者に比べ、フリーエージェントは仕事の自由度や仕事のやりがいの面で比較的に高い満足度を感じている。リクルート・ワークス研究所の調査では「雇われることへの抵抗感があるか？」という質問に対して、「ある」と回答した人が 55%を占め、「ない」(20.9%)と回答した人の倍以上に達した。特に、「抵抗感がとてもある」という回答が全体に比べて 10 ポイント以上高い職域は「営業販売」と「経営管理職」であった。このことから、会社組織へのコミットメントを強く求められていた職種であればある程、一度「雇われない生き方」を経験した後に、再度「雇われる生き方」を選択することに抵抗を感じるであろう。

次に、フリーエージェントという就業選択をした理由・動機について見てみよう。労働政策研究・研修機構の調査では、フリーエージェントの回答として「自分の生活スタイルにあわせて自由に仕事をしたかったから」(52.96%)が最も多く、「今までの経験・知識や資格を活かしたかったから」(52.11%)が次に多かった。「自分の生活スタイルにあわせて自由に仕事をしたかったから」を選択した正社員はわずか 6.63%、非正社員でも 37.47%であることから、これはフリーエージェントというライフスタイルを選択する大きな動機とすることができよう。2 番目に多かった「今までの経験・知識や資格を活かしたかったから」でも同様に、正社員では 32.34%、非正社員では 24.30%であり、フリーエージェントが突出して高い値を示している。ま

た、リクルート・ワークスの調査において、フリーエージェント達の4人に3人は、この就業形態へ変える決断を「自ら進んで」行い、更に独立前に就いていた職業で最も割合が高いのは「正社員（管理職含む）」であった。独立する平均年齢が33.8歳であることから、ほとんどのフリーエージェントは一旦、正社員として数年働き、フリーエージェントとして生活するために必要な知識や技術、ネットワークを作った後に独立していることがわかる。しかし、面白いことに、24歳以下と45歳以上に独立した人はそれぞれ全体の10%を下回っており、独立する人のほとんどが20代後半～30代後半に集中している。おそらく24歳以下では、フリーエージェントになる為の素養ができあがってない場合が多く不可能であるからだろう。45歳以上では、既存の雇用システムの中で安定した収入を得ることに慣れてしまい、そこから独立する事は大きなリスクが伴うこと、また数年前まではこのようなキャリアパスを描くことが難しかったためと考えられる。

最後に、フリーエージェント達のワークスタイル、つまり彼らが仕事をする上で重要視している要素を、リクルート・ワークスの調査結果から紹介しよう。この報告書では、彼らが事業・仕事を行う中での重要項目として5つの要素を挙げている。

- ①「仕事の納得性」(納得できる仕事である事・仕事のやり方を自分で決められる事)
- ②「能力・専門性の活用」(自分の能力や専門性が活かせる事・仕事を通じて能力や専門性が高まる事)
- ③「生活できる収入の確保」(生活できる収入を得ること・収入を安定させる事)

④「顧客や関係者に喜ばれる事」

⑤「次の仕事につながる事」

これは労働政策研究・研修機構の調査で、フリーエージェントという就業形態を選択した理由とも一致するだろう。この結果からは、自分の能力や専門性を活かして納得のいく仕事を自分の裁量で行いながら、継続して安定した収入を得ることの難しさも感じられる。

さらに、この調査で、彼らが重視しない項目として、

①「業規模を大きくすること」

②「仲間と一緒にできること」

を挙げていることにも注目したい。

①からは、フリーエージェントが起業家とは異なることを如実に表している。同じ調査で、「職業人生を送るにあたって何を重視しますか？」という質問に対し、「事業を立ち上げたり、大きくすることを重視する」と回答した割合は7.4%と最も少なく、「自分の専門能力を磨き生かすことを重視する」(56.6%)が最も多かったことや、さらに彼らには事業の法人化の志向は低く(28.5%)、その理由も、「社会的信用を得るため」(73.1%)、「取引先・顧客拡大のため」(60.4%)であり、「将来の株式公開のため」(2.8%)は最下位であった。このことから、フリーエージェントという独立開業形態であっても企業家とイコールにはなっていないことがわかる。

②からは、このワークスタイルの契約期間・納期が「1週間～1ヶ月」の場合が最も多い(37.6%)ことから、仲間と共に継続して何か事業をしようというスタイルではなく、個々人が自立して、自分のワークス

ル・ライフスタイルをベースに、自分の専門能力・知識を活かすことに重点が置かれていることがわかる。

これらの結果からは、日本のフリーエージェント達もアメリカのフリーエージェントと同様の動機によって生まれ、同様のワークスタイルを求め、組織から自立した個人としての自由・働き甲斐を獲得していることがわかる。

ちなみにダニエル・ピンクはアメリカでフリーエージェントが登場した背景を

- ①終身雇用制の崩壊によって、組織と個人の関係が変化した。
- ②生産手段が小型で安価になり、個人所有も可能になった。
- ③生活水準が高くなり、働く目的が生活の糧のためではなく、仕事にやりがいを求めるようになった。

④企業の寿命が短くなる反面、個人の寿命は伸びて、会社より長く生きるようになった。

と4点挙げているが、これらの条件は既に第2章、第3章で見た通り、日本にも見事に当てはまっていると言えるだろう。

もし、今後フリーエージェントのような働き方に対して、雇用保険や厚生年金保険などのセーフティネット構築等の支援体制が行われれば、その現実性も高まるだろう。そして、このようなワークスタイル／ライフスタイルの普及が特に期待されるのは、仕事と家庭の両立に悩む子育て中の女性だろう。彼女たちの持つ専門技術や高い人的資本の有効活用手段として、アメリカでは今や子育て中の女性がフリーエージェントの重要な担い手になっているというが、日本ではまだそ

のような現象は起こっていない⁶。個人が仕事情報を簡単に入手できるような情報ネットワークの整備や、ピーク時の業務を多数のフリーエージェント間で分け合えるようなシステムの樹立などの支援体制が必要と考えられる。

また、玄田は若年層の就業機会や能力開発機会の獲得のために、若年層が今までにない新しいタイプの独立開業者に移行できる道筋を作ることが重要だと述べており、人に労働力として使われるのでもなく、人に仕事を決められるのでもない「自分で自分のボスになる」という意志をもつことの必要性を訴えている⁷。現実として若年層は経験や知識も少なければ、仕事を得られるネットワークももっていないが、いずれ「自分で自分のボスになる」という意志をもって働くことで、正社員として働く姿勢や将来のキャリアプランの立て方も変わってくるだろう。

おそらく、「フリーエージェント」という、ダニエル・ピンクが提唱したこの1つのスタイルは、世界各国でこれからもワークスタイル／ライフスタイルを変革するだろう。先に挙げた2つの研究所の提言としても、これから日本でもこのようなワークスタイル／ライフスタイルが増えるだろうと予測されている。「大きな組織のくびきを離れて、複数の顧客を相手に、自分にとって望ましい条件で独立して働く人たち」⁸は大企業に奪われた仕事や生活を、再び自分たちの手元に取り戻したのである。彼らフリーエージェントは既存の組織から独立し、「自発的」「能動的」「主体的」に自らの仕事と向き合うことで、会社同士のつきあいではなく、個々人の「ネットワーク」を構築しながら、自己実現を求めて働いているのである。

第3節 社会起業家という生き方

ー仕事を通して社会問題と向き合うー

次に、社会起業家（ソーシャルアントレプレナー）という生き方に着目してみよう。「社会起業家」という言葉からは、一体どんな仕事を、どんな人を連想するだろうか？「起業家」に「社会」が付いているから、「何か社会のためになる起業をしている人」と認識され、「会社は税金を納め、雇用を創出しているから、存在自体にそもそも社会的意義がある」と考え、「社会起業家」という言葉自体に懐疑的な人も少なくない。

まず、このような誤解を生まないために、「社会起業家」の定義を明確にしよう。谷本⁹は「社会起業家」⁹を「経済活動一般ではなく、とくに社会的な課題の解決に対して、新しい仕組みを提示したり、新しい社会サービスを提供していくことを通して社会変革を進めていく、ソーシャルイノベーションを起こす人」と定義している。

彼らは80年代から90年代以降にアメリカやヨーロッパ諸国、そして日本においても台頭してきており、彼らの築く組織は企業やNPOと言うように形態によって規定されない。しかし、これまでのベンチャー企業やボランティア団体とは一線を画す、社会起業家の特徴があるはずである。このような彼らの事業スタイルやその要件は、一体何だろうか。

彼らの事業スタイルを、谷本は3つに分類している¹⁰。

第一のタイプは、新しいスタイルの企業である。この中には社会的ミッションをもち、それを目的として活動

する「社会志向型企业」と地域の課題を地域の資源を活用する形で取り組む「コミュニティ・ビジネス」という2つのタイプが含まれる。

第二のタイプは、企業の社会的活動である。これは既存の企業が新しい社会的商品やサービスの提供を目的として新規事業を起こす場合や、社会貢献活動としてコミュニティ・ディベロップメントなど社会的な領域の問題に関わっていく場合がある。

第三のタイプは、事業型 NPO である。これは伝統的な慈善型 NPO とは異なり、社会的な事業にビジネスのスタイルをもって関わる事業体を指している。社会的企業家精神を持ち、組織マネジメントを行い、プロのスタッフを雇用している等の特徴がある。

次に社会起業家の基本要件としても同様に3点挙げている。第一に、ボランティアアソシエーションであること。これは、自発的に社会的課題に関心を持ち、継続的に取り組むための組織を創り、それが政府から独立していることを指す。第二に、社会的ミッションを持っていること。社会的な課題の解決を事業活動のミッションにおくことである。これは社会から支持を獲得する源泉であり、ステイクホルダーから支持を得られなければ、この種の組織は長続きしないだろう。第三に、社会的事業体であること。事業を責任をもって継続して行うためには、高いマネジメント能力を有し、効率的な活動を行い、競争力ある商品やサービスを提供する事が求められる。

このように、企業のようなマネジメント手法を用いながら、NPO のように社会的ミッションを追及する社会起業家は、どうして誕生したのだろうか。その社会的背景には、政府が対応しきれなくなった多様な問題

への対応、80年代以降の小さな政府化の流れがあるが、その流れの中で市民が改めて社会的な課題を自らの課題と認識し、政府や行政に依存するだけではなく、自発的にその問題に取り組もうと立ち上がった事が「社会起業家」が誕生した所以だろう。そして、「社会起業家」として自身が事業を始めないまでも、彼らのミッションに共感し、事業を支持する社会志向の市民が増えた事が、社会起業家の事業、ひいては彼らのワークスタイル／ライフスタイルを支えているだろう。

そして、このスタイルへの共感がいかに生み出されるかが、この事業スタイルの成功には必要不可欠である。社会起業家は、人々をその社会的課題へと巻き込む求心力、その求心力を生み出す強い思い・信念をもっていなければ務まらない。果たして、日本でもこのようなワークスタイル／ライフスタイルは定着することが可能だろうか。「社会起業家」といった職業は存在しないし、こういう人が社会起業家で、そういう人は違う、といった明確な線引きは存在しないので、現在日本に社会起業家がどの位いるのか、といったことはわからない。しかし、じわりじわりと人々の意識の中に社会起業家というスタイルが受容されている、と私は感じる。

昨今は「社会起業家」「コミュニティ・ビジネス」などと冠した本が出版されるようになった¹¹。アメリカで注目を集めている「健康と持続可能な社会をつくるライフスタイル (Lifestyles oh Health and Sustainability)」である、通称「LOHAS(ロハス)」と呼ばれるスタイルも日本でブームになりつつある。街中では、環境に配慮した商品やオーガニックやフェアトレ

ードの商品をよく見かけるようになり、消費者の支持を集めているようだ。金融の分野でも、まだまだ市場規模は小さいながらも社会的責任投資（SRI）への関心が高まっている。これらの事象は決して無関係ではない。

2002年2月に「Hotwired Japan」¹²のホームページで「社会起業家という生き方ー社会的課題に取り組むビジネス」として、特集が組まれた。その際に「社会起業家という生き方に共感しますか？」というWeb投票が同時に行われた（この投票は現在も継続して投票が可能であり、公開されている）のだが、2005年12月の現時点で「Yes」は476票、「No」は46票と圧倒的に共感の一票を投じた人が多数を占めた。更に、そこには「社会起業家」という生き方に共感を覚えた多くの人々の声が残されている。そのいくつかを紹介しよう。

23 歳 男性

面白いと思いました。NPOの「ボランティア」という基本姿勢の限界というのを何となく常に感じていたのですが、NPOにビジネスとしての姿勢を取り入れることで社会的な影響を大きくすることは全然アリだと思います。（中略）…こんな会社が増えてくれれば働く気も起きるかなあ、とフリーターの自分も思ってみたり。

29 歳 女性

会社を辞め、収入が激減するなかボランティアやNPOの活動に励む人たちの話を聞いたことがあります。当初は家族の反対にあったとも。それでも活動を続けられる使命感はすばらしいのだとは思いますが、収入を

捨てないと世の中にいいことってできないってなんかおかしいという思いがしていました。社会企業家はそんな疑問に対する答えの一つのような気がします。

35 歳 男性

共感します。起業しないで組織に属したままで仕事するにしても、こういうスタンスで仕事した方がうまくいく気がします。それを許容できる企業は強いのでは。

41 歳 男性

日本も経済的に豊かになったと思います。明日食べるお米ない人はよほどの不幸が重なっていない限りないでしょう。こうした社会での生きがいは経済的豊かさだけではないはず。(経済的豊かさ追求者を否定はしません。)やはり自分の信条や理想に近づくこと、自分の好きな地域や組織に貢献すること、そして、それが結果的に広く社会への貢献に結びつくのであれば素敵なおことだと思います。ただ、やはり、人は食べなければならなし、自分と生活や行動を共にする人達の生活があるわけですから活動の経済的恩恵は重要なことです。事業に成功してもプール付きと数台の外車と海外の別荘所有を目指さない事業タイプとして、私は社会企業家は格好いい生き方と思います。

50 歳 男性

政治家や官僚などプロ以外の人が行う社会的な活動、NPOやボランティア活動にはお金に対する奇妙な後ろめたさがつきまとっているように思われます。社会や市場に対する改革をその動機とする活動に特に顕著でしょう。エコマネー、地域通貨などの新しい

考えも提起されていますが、お金（通貨）に変わるような機能を果たすとは思われません。”お金は社会からの最大のご褒美”とうコメントがありましたが、お金は、その活動の有用性に対する評価尺度であり、人々の社会的評価がお金によってなされるという側面も大いにあると思います。社会と市場（お金）を正面から対象化することは、自己満足を越えた、有用な活動を社会の中で実現するためには不可欠でありましょう。社会企業家、という生き方に、共感します。

20代から50代まで、様々な職種の男女の声を挙げてみた。これらの声には、これまで相反であると感じていた営利の追求と社会貢献が社会起業家というワークスタイルによってひとつにつながった驚きや感動があるだろう。社会起業家がひとつのワークスタイル／ライフスタイルとして、今後定着するためには、彼らのようにこのスタイルに共感する人が増加していく必要があるだろう。なぜなら、それに共感する人々が彼らの活動や事業に価値を感じ、対価を払ったり、寄付をしたり、ボランティアとして労働力を提供したりすることで、彼らの仕事が成り立っているからであり、彼ら自信もその支持があるからこそその存在意義が確認できるからだ。

私は日本で社会起業家は増えていくと予想する。なぜなら、日本でも社会起業家を支援し、輩出する土壌が少しずつ形成されてきているからだ。社会起業家のコンテスト¹³や社会起業家を養成する講座¹⁴、ネットワーキングする機会を提供する団体¹⁵も登場してきている。また、何より人々の社会的意識も高まってきた。今後日本では、小さな政府化が進み、

益々市民の手による公共サービスが求められるだろうし、相次ぐ企業不祥事で既存の企業体への信頼も低下している。市民による新たな公共を求める手段として、更に信頼できる企業活動を行う為にも、社会的ミッションを掲げながら、収益をあげる「社会起業家」というワークスタイルに期待が集まるだろう。

第3節 変化を求められる組織

ー私たちのライフスタイルが

社会的組織を規定する時代へー

「フリーエージェント」「社会起業家」という2つのワークスタイル／ライフスタイルの可能性は未知数である。日本でこのスタイルがどの位普及するのかはわからない。私が本論で提示した「フリーエージェント」や「社会起業家」が万人にとっての豊かなワークスタイル／ライフスタイルになる訳ではないし、他にも多様なスタイルが存在するだろう。しかし、確実にこのようなワークスタイル／ライフスタイルに魅力を感じる人は増えており、それを選択する人も増えている。少なくとも、今まで「組織」の影に隠れていた個々人が、自発的に自らの意志で自らの仕事を創り出す時代が到来したことは間違いない。

ドラッカーは組織の機能は

①組織の目的を明確にする

②その目的を果たす為にマネジメントする ③そこで働く人を生かす

の3つであると述べている¹⁶。そして、「組織はそれ自身のために存在するのではない。手段である。」「組織の目的は社会に対する貢献である。」とも言っている。

これらの言葉は、当然のことではあるが、組織と個人、組織と社会の関係を改めて考えさせられる。これからの時代、能力ある人々はフリーエージェントとして独立し、社会的課題の解決へ自らの生き甲斐を見出す人も増え、有能な人ほど既存の組織に依存しないワークスタイル／ライフスタイルへと切り替わっていくだろう。

その一方で、組織は、組織から離れ、独立しようとする人々をひきつけなくてはならなくなるだろう。組織は、その組織独自の文化やアイデンティティを創造し、なぜ人がこの組織を選択するか意味づけを与えなくてはならないだろう。そして、「雇う－雇われる」といった上下の関係ではなく、同じ目線で個々人を認め、個々人の能力を活かす関係を形成していかなければならないだろう。なぜなら、もう既に「組織は、知識労働者が組織を必要とするよりはるかに知識労働者を必要とする」¹⁷ことは間違いなく、組織から個人へと主導権は移っているのだから。

¹ ピンク・ダニエル[28]

² 例えば、玄田は、国勢調査の中で「自己雇用」に該当する就業者を「臨時雇用労働者」「雇い人のいない事業主」「家族従業者」「内職者」とした場合、全就業者6300万人のうち、これらの「自己雇用者」は1.540万人にのぼり、その割合は24.4%になると述べている。

³ 労働政策研究・研修機構「雇われない、雇わない生き方－個人請負の労働実態に関する比較調査－」（2005年）
<http://www.jil.go.jp/institute/discussion/2005/05-011.html>

⁴ リクルート・ワークス研究所
<http://www.works-i.com/>

⁵ 労働政策研究・研修機構の調査では「士業」は対象外

だが本論では含める。

- ⁶ 労働政策研究・研修機構の調査では、非正社員における男性の割合が3割程度に過ぎないのに対して、フリーエージェントの約8割が男性であり、この割合は正社員とほぼ同じであることを明らかにしている。したがって、フリーエージェントという就業形態がまだパート・アルバイトほどには女性に浸透していないと考えられる。
- ⁷ 玄田[9]
- ⁸ ピンク・ダニエル[28] 24 ページ。
- ⁹ 谷本[40]では「ソーシャルアントレプレナー」と呼んでいる。
- ¹⁰ 谷本[40]
- ¹¹ 町田「社会起業家－「よい社会」をつくる人たち」(PHP新書)や斉藤[29]、渡邊[44]などがある。
- ¹² Hotwired Japan matrix vol.026
「社会起業家という生き方－社会的課題に取り組むビジネス」
<http://hotwired.goo.ne.jp/matrix/0202/>
Hotwired はアメリカのウェブマガジンの先駆けである
Hotwired の日本版である。
- ¹³ 社会起業家を対象としてコンテストには、NPO 法人 ETIC.主催の「STYLE」が過去3回実施されている。
「STYLE2004」<http://www.etic.or.jp/style2004/>
- ¹⁴ 例えば、NPO 法人 ETIC.主催、オフィシャルパートナーに NEC が付いている「NEC 社会起業塾」
<http://www.etic.or.jp/svip/index.html>
や NPO 法人大阪 NPO センターの「社会起業家カフェ」などがある。
http://www.osakanpo-center.com/social_entre_cafe/index.html
- ¹⁵ 具体的には、ソーシャル・イノベーション・ジャパン(SIJ)
http://www.socioengine.co.jp/SIJ_index.htm
京都ソーシャルアントレプレナーネットワーク
<http://www.ksen.biz/>
社会起業家フォーラム
<http://www.jsef.jp/index.shtml>
などがある。
- ¹⁶ ドラッカー・P.F.[4]
- ¹⁷ ドラッカー・P.F.[4]

＜参 考 文 献 一 覧＞(アルファベット順)

- [1] アルベール・ミシェル 著 , 小 池 はるひ 訳 、久 水 宏 之
監 修『資 本 主 義 対 資 本 主 義』竹 内 書 店 新 社 、
1992 年 。
- [2] アレント・ハンナ 著 , 志 水 速 雄 訳『人 間 の 条 件』
筑 摩 書 房 、1994 年 。
- [3] ドラッカー・P.F. 著 , 上 田 惇 生 訳『イノベーターの
条 件 － 社 会 の 絆 を い か に 創 造 す る か』ダ イ ヤ モ ン ド 社 、2000 年 。
- [4] ドラッカー・P.F. 著 , 上 田 ・ 佐 々 木 ・ 田 代 訳『ポ ス ト
資 本 主 義 社 会』ダ イ ヤ モ ン ド 社 、1993 年 。
- [5] ドラッカー・P.F. 著 , 上 田 ・ 佐 々 木 ・ 田 代 訳『未 来
企 業 － 生 き 残 る 組 織 の 条 件 －』ダ イ ヤ モ ン ド 社 、
1992 年 。
- [6] ドラッカー・P.F. 著 , 上 田 ・ 田 代 訳『非 営 利 組 織
の 経 営 : 原 理 と 実 践』ダ イ ヤ モ ン ド 社 、1991 年 。
- [7] 玄 田 有 史『ジ ョ ブ ク リ エ イ シ ョ ン』日 本 経 済 新 聞
社 、2004 年 。
- [8] 玄 田 有 史「NPO で 働 く と い う こ と」本 間 ・ 金 子 ・ 山
内 ・ 大 沢 ・ 玄 田 著『コ ミ ュ ニ テ ィ ビ ジ ネ ス の 時 代 －
NPO が 変 え る 産 業 、 社 会 、 そ し て 個 人』岩 波 書
店 、2003 年 。
- [9] 玄 田 有 史『仕 事 の な か の 曖 昧 な 不 安 － 揺 れ る 若
年 の 現 在 －』中 央 公 論 新 社 、2001 年 。
- [10] 間 宏『経 済 大 国 を 作 り 上 げ た 思 想 － 高 度 経 済
成 長 期 の 労 働 エ ー ト ス ー』文 眞 堂 、1996 年 。
- [11] 入 江 幸 男「ボ ラ ン テ ィ ア の 思 想 － 市 民 的 公 共
性 の 担 い 手 と し て の ボ ラ ン テ ィ ア ー」内 海 ・ 入 江 ・
水 野 編『ボ ラ ン テ ィ ア 学 を 学 ぶ 人 の た め に』世 界

- 思想社、1999年。
- [12]岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2003年。
- [13]金子郁容「それはコミュニティから始まった」本間・金子・山内・大沢・玄田著『コミュニティビジネスの時代－NPOが変える産業、社会、そして個人』岩波書店、2003年。
- [14]金子郁容『ボランティア－もうひとつの情報社会』岩波書店、1992年。
- [15]熊沢誠「会社人間の形成」内橋・奥村・佐高編『会社人間の終焉』岩波書店、1994年。
- [16]桑田耕太郎・田尾雅夫著『組織論』有斐閣、1998年。
- [17]小松章編著『ライフスタイル・マネジメント：個人・企業・環境』文真堂、2002年。
- [18]三戸浩・池内秀己・勝部伸夫著『企業論（新版）』有斐閣、1999年。
- [19]宮坂純一『企業社会と会社人間』晃光書房、2002年。
- [20]NHK放送文化研究所『現代日本人の意識構造 [第六版]』日本放送出版協会、2004年。
- [21]大久保幸男編著『新卒無業』東洋経済新報社、2002年。
- [22]太田肇『選別主義を超えて－「個の時代」への組織革命』中公新書、2003年。
- [23]太田肇『ベンチャー企業の「仕事」』中公新書、2001年。
- [24]太田肇『個人尊重の組織論－企業と人の新しい関係』中公新書、1996年。

- [25] 奥村 宏『会社は誰のものでもない。』ビジネス社、2005 年。
- [26] 奥村 宏『最新版 法人資本主義の構造』岩波書店、2005 年。
- [27] 奥村 宏『株式会社はどこへ行く 株式資本主義批判』岩波書店、2000 年。
- [28] ピンク・ダニエル著，池村千秋訳『フリーエージェント社会の到来－「雇われない生き方」は何を変えるか』ダイヤモンド社、2002 年。
- [29] 斉藤 慎著『社会起業家－社会責任ビジネスの新しい潮流』岩波新書、2004 年。
- [30] サラモン・レスター・M 著，山内直人訳『NPO 最前線』岩波書店、1999 年。
- [31] サラモン・レスター・M & アンハイアー・H.K 著，今田忠監修『台頭する非営利セクター』ダイヤモンド社、1996 年。
- [32] サラモン・レスター・M 著，入山映訳『米国の「非営利セクター」入門』ダイヤモンド社、1994 年。
- [33] 佐藤 厚「雇用・処遇システム－国際比較と将来展望－」佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学』有斐閣、2004 年、所収。
- [34] 佐藤博樹「生活時間配分－生活と仕事の調和を求めて－」佐藤博樹・佐藤厚編『仕事の社会学』有斐閣、2004 年、所収。
- [35] 島田 恒『NPO という生き方』PHP 新書、2005 年。
- [36] 杉浦 敏子『ハンナ・アーレント入門』藤原書店、2002 年。
- [37] 寿里 茂『職業と社会』学文社、1993 年。
- [38] 田尾 雅夫『会社人間はどこへいく』中公新書、

1998 年。

- [39] 谷本寛治・田尾雅夫編著『NPOと事業』ミネル
ヴァ書房、2002年。
- [40] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千
倉書房、2002年。
- [41] 千葉隆之「ライフスタイルと就業意識－「会社
人間」の成立と変容－」佐藤博樹・佐藤厚編
『仕事の社会学』有斐閣、2004年、所収。
- [42] 辻勝次『仕事の社会学』世界思想社、1980
年。
- [43] 梅澤正『職業とキャリア』学文社、2001年。
- [44] 渡邊奈々『チェンジメーカー－社会起業家が世
の中を変える』日経BP社、2005年。

< 参考 URL 一覧 > (アルファベット順)

- [w1] NPO 法人 ETIC. <http://www.etic.or.jp/>
- [w2] Hotwired Japan
<http://hotwired.goo.ne.jp/>
- [w3] ジョンズホプキンス大学
Comparative Nonprofit Sector Project
<http://jhuniverse.jhu.edu/~cnp/>
- [w4] 国民生活政策ホームページ
<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/>
- [w5] NEC 社会起業塾
<http://www.etic.or.jp/svip/>
- [w6] 日本 NPO センター
<http://www.jnpoc.ne.jp/>
- [w7] NPO ホームページ (内閣府)
<http://www.npo-homepage.go.jp/>

- [w8] NPO 法人 大阪 NPO センター
<http://www.osakanpo-center.com/>
- [w9] リクルート・ワークス研究所
<http://www.works-i.com/>
- [w10] 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
<http://www.jil.go.jp/>
- [w11] 社会起業家フォーラム
<http://www.jsef.jp/index.shtml>
- [w12] 財団法人 社会経済生産性本部
<http://www.jpc-sed.or.jp/>
- [w13] ソーシャル・イノベーション・ジャパン
http://www.socioengine.co.jp/SIJ_index.htm
- [w14] 総務省統計局 <http://www.stat.go.jp/>
- [w15] STYLE2004
<http://www.etic.or.jp/style2004/>