

## 様式 C-19

# 科学研究費補助金研究成果報告書

平成 2009 年 5 月 27 日現在

研究種目：若手研究（B）  
研究期間：2007 - 2008  
課題番号：19730281  
研究課題名（和文）我が国若手従業員の昇進意欲と責任感の希薄化に関する実態調査  
研究課題名（英文）A study of employee's promotion desire and sense of responsibility.

### 研究代表者

三島 斉紀（ MISHIMA MUNENORI ）  
神奈川大学・経済学部・助教  
研究者番号：10435555

### 研究成果の概要：

国内の若手正社員へのヒアリングを重ねることで、大凡以下の点が明らかになった。(1)主任・係長が(職場内の人手不足等により)若手作業者と同じ仕事をこなしつつ管理の仕事まで課せられていること、(2)しかし、それによって得られる手当は、それに見合ったもの値だとは受け止られていないこと、(3)結果として、若手は役職に就くことによる負担と得られる手当を考慮し、昇進したくないとする意識が生まれていること、という一連の流れが明らかになった(詳細は、「研究成果」参考)。

### 交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
19年度	1600000	0	1600000
20年度	1500000	450000	1950000
年度			
年度			
年度			
総計	3100000	450000	3550000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営管理

キーワード：若手従業員、責任感、昇進意欲、欲求論、Maslow、McGregor

## 1. 研究開始当初の背景

本研究は、研究代表者が幾つもの我が国の大手・中小企業の現場を調査・研究のために訪れた際、若手従業員から頻繁に聞かれた言葉、すなわち、「昇進したくない」、および「責任は持ちたくない」等の率直な意見に対し、強い危機感を覚えたことに端を発するものである。このような（主に）若手従業員に流布している昇進意欲の減退や責任感の希薄化は、そう遠くないうちに、目に見える仕方で日本の企業全体に強い影響を及ぼすことになりはしまいかと危惧したことが研究のスタートとなった。

そのため、それらの風潮に関する現状をフィールドワークを行うことによってより明瞭に把握し、それらの傾向をいかように理解することができることができるのか、また、学術的にはどのように理解することができるのか、さらには、（可能であるならば）何らかの処方箋を提示することができようか、と着想したのが研究当初の背景である。

## 2. 研究の目的

上記の背景から、研究の目的を以下の点に絞って進めていくこととした。

（1）（近年、現場等にて特に問題視されるようになってきた）若手従業員の昇進意欲減退や責任感の希薄化に関する大まかな現状傾向を把握すること、

（2）これらの深刻な問題に対し、学術的にはそもそもいかなる理論的枠組みがこれまで提示されてきたのかを精査すること、

（3）（可能であれば）上記までのデータと理解を基礎に、現場への何らかの提言を纏めること、

これら3点を主要な目的として当該研究に着手した。

## 3. 研究の方法

具体的には、我が国の大手家電メーカー・化学・電力会社・農林水産業等々で働く若手従業員へのフィールドワークやヒアリング調査を複数回行った。

さらに、産業心理学者である A. H. Maslow や D. M. McGregor の言う昇進意欲や責任感に関する記録等から、これまでの学術的枠組みを精査することにより、この種の問題をいかように理解すべきかを考察することとした。

## 4. 研究成果

彼ら若手従業員が口にするその種の風潮の原因を考察しようと考え、研究代表者はこれまで同様、日本全国の大企業・中小企業（主に、大手家電メーカー・化学・電力会社・農林水産業会社等）に赴き、彼らからのヒアリングを重ねてきた。それらフィールドワークから得られた意見を大まかに纏めると、その種の傾向の主たる原因は以下であろう。

それとは、昇進したことによって求められる高い仕事量（したがって、長時間労働の必然性）また、昇進したとしてもそれに見合う手当を受けていないこと（会社によっては、昇進することによって待遇を良くすることで、昇進意欲を引き出そうとする会社も見られた）これらが、彼らのその種の意識を生み出す直接的な原因であることが明らかとなった。したがって、彼ら若手従業員は、昇

進して、これまでよりもさらに高い仕事量が課せられながら、なおかつ、その手当が少ないものであるならば、昇進したり、責任感が増えるよりも、自分の時間を大切にしたい、と考える傾向が生じていることが明らかとなった。

というのも、ヒアリングした企業で多く見られた主任・係長の現状を観察すると（以前までとは異なり、現在の職場内では人手不足が著しく）、上司が若手作業員と同じ仕事をしながら、それに加えて管理の仕事まで課せられている、という実態が多く見受けられることが指摘できる。すなわち、現在の主任や係長たちは、自分たち若手従業員と同様の仕事をこなすことに加えて、管理の仕事もこなすことまでもが求められているのが現状なのである。そのため、若手従業員たちは、今の主任や係長の激務を目の当たりにすることで、彼らのポストには魅力を感じなくなり、役職に就くことによる負担と、それによって得られるだろう手当を考慮すると、このままで構わない（すなわち、責任を引き受けたくない、昇進したくない）とする意識が生じていることが見てとれた。

さらに、そのような意識に至るまでの背景的な要因についてもヒアリングを重ねた。彼らからの意見をまとめると、おおよそ、国際競争等の激化等により、ぎりぎりの人数で課せられることとなってきた高い仕事量、その結果、作業上のルールを知ってはいても、それを守ってはいは求められる仕事量をこなすことができず、そのルールをあえて無視する必要性が生じていること（そして、それを主任・係長から暗に求められること）また、平成不況の名残として、ちょうど自分を指導してくれるぐらいの年齢の上司が極端に少なく、作業に関する具体的なアドバイスがなく、面倒もあまり見てもらっていないこと、

主任・係長とはいっても自分の年齢よりもかなり上の方がそれである場合が多く、彼らとの距離感を感じざるをえないこと、さらに、昇進した人を見ていても、その業務を嫌々ながらに行っている人がかなりの割合でいること、そもそも自分たち（ある程度の割合の若手従業員たち）は、楽しくて、好きで仕事をやっているのではなく、金銭的な理由以外で仕事をやっている以外の何ものでもないということ（当然、責任感や昇進意欲などは生じにくいこと）このように、昇進したくないとする人が多いため、昇進後の待遇を良くしようとする会社が幾つか見受けられたが、時代や年齢によって仕事に対する価値観が異なるために（また、マニュアル化が進んだことや自動化が進んだこともあって）仕事から多くの達成感を得ようとするよりも、8時間働きさえすればよいのだ、という意識をもった若手従業員がかなりの割合で存在していること、などが観察された。

ところで、このような若手従業員を対象とした企業でのフィールドワークと並行して、研究代表者は、職場における昇進意欲や責任感に関するテーマを扱った理論や学説に関する研究も行った。このような学説に関する研究を並行して行った理由として、上記のような我が国若手従業員に見受けられる傾向は、既に諸外国でも観察されてきたのではないかと、もしくは、それに対する何らかの処方箋が提示されてはいないだろうか、と考えたためである。なかでも、昇進意欲や責任感に関する研究を行った A. H. Maslow や D. M. McGregor の欲求論を中心とした精査を行うこととした。

それにより、彼らの論文等から、これまで日本の経営学会だけではなく、米国の経営学会でも一度も明らかにされてこなかった幾つもの欲求論に関する理解を明らかにする

ことができ、当該分野における新たな知見を  
(論文や著作等にて)報告することができた。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

三島齊紀、河野昭三：「A. H. Maslowによる「自己実現」概念の探求プロセス - GHBノート 1950年論文を中心に -」、神奈川大学経済貿易研究所『経済貿易研究』(2009年3月)。

[学会発表](計1件)

三島齊紀：「A.H.マズローの「欲求階層説」初出に関する一考察」、神奈川大学経済学部マネジメント&マーケティング研究会(於：神奈川大学、2008年5月)。

[図書](計1件)

三島齊紀、河野昭三、藤本雅彦、星野広和、村山貴俊、上田泰、丁圏鎮、阿部敏哉、櫻井雅充、鈴木好和、柚原友明、信夫千佳子、岡崎幸司、小島正稔、藤井建人：『経営学の基本視座 - 河野昭三先生還暦記念論文集 -』、まほろば書房(2008年6月)。

[その他]

ホームページ等

[http://ci.nii.ac.jp/vol\\_issue/nels/AN00071389\\_ja.html](http://ci.nii.ac.jp/vol_issue/nels/AN00071389_ja.html)

#### 6. 研究組織

##### (1)研究代表者

三島 齊紀 ( MISHIMA MUNENORI )  
神奈川大学・経済学部・助教  
研究者番号：10435555

##### (2)研究協力者

河野 昭三 ( KOHNO SHOZO )  
甲南大学・経営学部・教授

##### (3)研究協力者

三島 重顕 ( MISHIMA SHIGEAKI )

九州国際大学・経済学部・准教授

##### (4)研究協力者

村田 晋也 ( MURATA SHINYA )  
九州大学大学院・経済学府・博士後期課程