

〔講演要旨〕

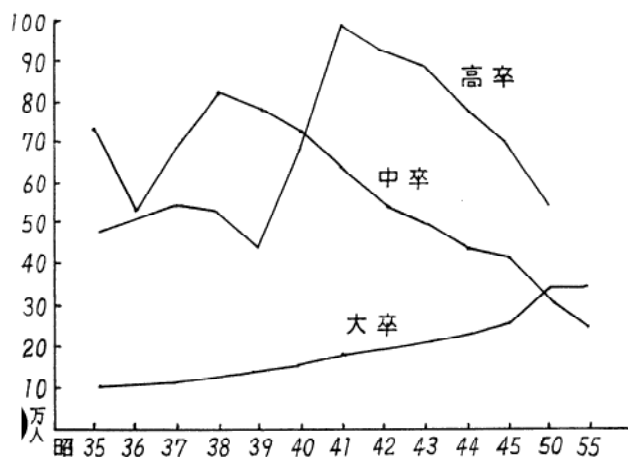
若年従業員の職場定着問題

——その心理学的研究と対策——

大阪大学文学部（心理学応用講座担当） 太 城 藤 吉

1. 求人難と高退社率

若年従業員の需要はますます増大する。企業の近代化・合理化は目下の急務である。そして、これをすすめるようすれば、必然的に労働力の新鮮化が必要となる。古い殻をになって、しかも新しいことに対する学習力がにぶり、さらに高賃銀のこれまでの中高年労働では、その際むしろ障害にさえなる。そのために企業はこぞって若年層にその労働力を求める。しかし、求められた若年層は、一時のいわゆるベビーブームがあるにしても、その絶対数は今後どんどん減少するばかりである。しかも、高校・大学への進学率は全国的に高まるばかりである。



就職希望者のすう勢一職業安定局推計

(上図参照) それに加えて、これからの産業界には、サービス業種の進出が著しくなる。すでに現在若年労働者を求める動きは大きく、これまでの製造業への新規採用者を食っているだけでなく、その退職者を受入れ、さらにその受入れによってその退職を動機づけている気配が見られる。某大紡績会社において若年女子従業員の退職後調査をしたものによると、その60%が商店員となっていることが分った。若年層への求人難は一層激しくなっていくわけである。

求人難の実態は、労働省資料でここ数年中卒・高卒ともに求人倍率(求職者数/求人数)が3~4倍となっていることで分る。また企業がその募集のために支出する

いわゆる募集費も年々増大せざるを得なくなっている。この求人難に加えて、まさに「泣き面に蜂」の次第で、切角の採用者が定着してくれないのである。これまでの労働省資料によると、中卒者の退社率は1年未満者で20%, 2年未満者35%, 3年未満者で50%である。この数字は、比較的雇傭条件のととのった企業での、しかも新規採用者についてのものである。これを一般について、しかも再就職者を含めてとってみると、その率は数倍になる。求人難とこの高退社率は、まさに企業のいのちとりにもなりかねない状況なのである。

早期退社者の問題は、企業の大きな損失にとどまるのではなく、多くの場合に本人にとってより大きな問題でもある。退社を決意するまでの悩みはいうまでもなく、よりよい職場はなかなかみつけないものであって、どうも転落のコースをたどってしまう。

若年従業員の職場定着をよくすることは、目下の急務であって、真の退社理由の解明によって、その科学的対策をしなければならぬ。

2. 退社の理由

一生の職場として、あるいは少くとも嫁入りまでのつもりで入職した若年従業員が、なぜこのように定着しない、早期に退社してしまうのであるか。退社時の会社に申入れる彼らの理由は、きまって「家庭の都合」や「身体を悪くしたので家に帰る」である。そして、親や先生には「給料が低い」「将来性がない」「約束がちがう」となる。もちろん、その理由は個人によって異なるはずである。しかし、多くあげられる理由をしっかりとつかみ、あるいはそれに内在し共通する理由を発見することができるならば、一応の対策ができるはずである。

このために、若年従業員の不平不満調査が、これまでかなり行われている。これによると一般的結果は次のようである。

a 中小企業の場合

1. 賃銀が低い
2. 福利施設が不十分
3. 労働時間が長い

b 大企業

1. 将来が不安
2. 労働時間が長い
3. よい仲間がいない

- | | |
|-----------|--------------|
| 4. 休日が少ない | 4. 上役が無理解 |
| 5. 将来が不安 | 5. 賃銀が低い |
| 6. 主人が無理解 | 6. 仕事がかたらない |
| 7. 非能率的 | 7. 意見をとりあげない |

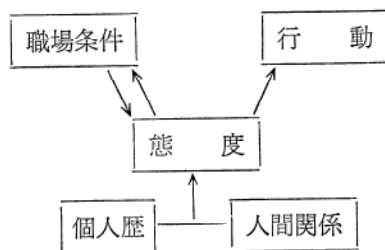
これらの結果に基づいて、企業は若年者の初任給引上げや福利施設の充実を中心に、種々の作業改善を試みている。しかし、その努力にもかかわらず、成果は必ずしもあがっていない。このために、角度を変えて、早期退社の理由は、それらの企業にある客観的条件でなく、退社者個人の持つ特性によるのであって、その特性分析による対策の考え方ができた。たとえば、知能の高い者が多く退社するのだから、高知能の者を初めから避けるべきだとする。

このような職場条件が退社の理由である、いや個人の特性であるといった考え方は、人間行動の本質を理解していない。人間の行動は $B=f(P \cdot E)$ で示されるように、人間的特性も (P) と環境 (E) の函数関係である。すなわち、ある人がある環境におかれたその組合せによって、彼の行動は規定される。知能が高いから離職するのではなく、たまたまおそらく知能の低い指導者が指導し、その間に心服関係がなかったことによるのである。

むしろ離職の理由は、企業側に、その努力にもかかわらず、基本的な人間理解を欠いた点にあると思われる。人間を特に青年を、職場の客観的条件だけで規定されたと考えたり、あるいは本人の問題だとするところに問題があるのである。

3. 不適応現象としての早期退社

産業心理学は、原則として次の図式で示される考え方を示す。

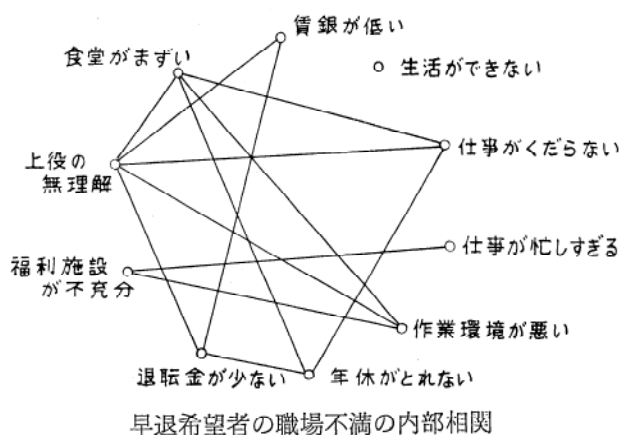


すなわち、職場条件がそのまま直接に人々の行動を規定するのではなく、外を規定する心の在り方すなわち態度がそれらの間に介在し、職場条件をどう規定したかが行動を規定する。しかもその態度は、人間が欲求充足の存在であって、しかも欲求の基本対人欲をもつために、人間関係がその基盤となる。対人欲は個人的形成があって、人間関係はそれとの結合で考える。換言すると、個人が人間関係の中でどう適応しているかが態度を決定し、

それによって職場条件がいろいろにとられ、そのとられ方が行動を規定するのである。望ましい産業行動すなわち満足・能率・安全の方向に職場条件を規定する態度がモラル (morale) であって、モラルはまた「健康のようなものであって、筋肉や各機関がバランスを保たねばならぬように、個人が人間関係の中でよく適応した状態である。」(メーヨー) ともいわれる。

上述の原則は、早期退社の問題にも適用すべきである。これまでの各工場における研究によっても

- 1) 早期退社者のモラルは明らかに低い。
- 2) その職場問題点の内部相関によって、その中心点を求めてみると、きまって「上役の無理解」がでてくる。下図は、某大紡績工場においての早期退社希望者群の主要な職場不満点について、項目の独立性検定から関連のあるものを線で結んで、その内部構造を図示したものである。これによっても、「上役の無理解」が中心問題であることが分る。



- 3) 早期退社者のモラルは、すでに入社時に低いことが多い。そして、人生観・職業観に多少のひずみがみられる。また性格的に社会的不適応・情緒不安の特徴を示す者が多い。

これらによって、若年従業員の職場定着の問題を、不適応現象としてみる必要がある。すなわち、職場における人間関係の下で、また家庭・一般社会における対人的適応の問題とみるわけである。

4. 早期退社防止の心理学的手法

早期退社を不適応現象としてみると、その防止のために次の手法が考えられる。

- a) 適材選抜 適性検査によって情緒安定・社会的適応者を選抜する。あるいはそれによって要注意者を明らかにして、それらに特別のガイダンスをする。現在この種のテストとしてYG性格検査が有効である。

- b) 教育・訓練これによって上下および水平の人的接触を強化する。その上に問題のある人生観・職業観にその確立を援助する。
- c) 人間関係管理
 - i) リーダーシップ 理念をもって、しかも青年の向上心にこたえた指導をする。リーダーシップとは人を支配したり操縦することではなく、人の特長を発見しそれを伸すことである。
 - ii) コミュニケーション 十分に意思疎通をはからねばならぬ。早退者の多い事業場ではきまって「あいつ

らは」(their)の管理がみられる。「君らは」(your)でも不十分なのであって、「われわれは」(our)の管理がなされねばならぬ。

- iii) カウンセリング なんらかの不適応が若年層の特性である。このために人事相談制度少くともその精神がもたれてなければならぬのである。
- iv) リクリエーション スポーツなどのクラブ活動を活発にする。またできれば男女交遊の正しい機会を与えてやる。