

“Japan as Number One”を誕生させた日本的経営とは何だったのか

－成果主義導入によって判明してきた組織論の本質－

長 坂 敏 史

1. はじめに

1980年代日本経済は圧倒的な強さで世界を圧倒した。日本経済は“Japan as Number One”と称賛され一世を風靡した。この日本経済を牽引したのが「日本的経営」である。日本的経営は日本的文化に大きく依存し、西欧にとってはミステリアスな存在であった。我々日本人も、その本質について必ずしも十分に理解できていたわけではなかった。バブル経済崩壊の後、日本的経営をまったく否定するような成果主義導入の嵐が吹き荒れ、日本的経営の組織論的意義が始めて明確に認識できるようになった。本稿は日本的経営の組織論的意義について論ずるものである。

バブル崩壊後、1990年初頭より、日本企業は競って成果主義人事制度を導入した。しかし、10年を経過した2000年初頭から中葉にかけて、成果主義に対する批判が噴出した。それらの批判は、成果主義人事制度を導入してみたものの実際に運用を始めて行き詰ってしまった企業や、成果主義に失望した従業員からのものであった。成果主義は、「頑張ってくれた人に報いるため、成果を人事評価に反映させる」ことを標榜する。成果主義が額面通りに機能すれば、成果主義によって動機づけられた従業員が頑張ることにより企業業績の向上がもたらされ、企業も従業員も共にその恩恵を享受できるはずである。

しかし、現実には、厚生労働省の平成16年（2004年）「就労条件総合調査」

のように、成果主義導入後、「うまくいっている」と評価する回答は、わずか15.9%に過ぎなかった。そのような状況に鑑みると、成果主義人事制度は必ずしも企業業績や従業員の満足には結びつかなかったことが分かる。

組織的集団には、組織の目的を達成するために設計された指揮命令系統による公式組織と、さらに、仕事を通して日々顔を合わせ一緒に時間を過ごすことから生まれる非公式組織の、二つの面が存在している。公式組織と非公式組織は、組織的集団におけるコインの裏表の関係である。組織集団は目的を達成するための人々の集まりであり、目的達成のために合理的に設計される。公式組織は効率を追求して設計されるが、公式組織の運用効率には非公式組織の在り方が大きく影響を与えている。筆者は非公式組織を「会社コミュニティ」と呼ぶ。

組織論の観点からすると、日本的経営における組織は構造的な低い公式組織と集団主義思考に支配された非公式組織が特徴であり、組織集団の中にその二つが融合した特異な現象であると言える。日本的経営では非公式組織、すなわち、会社コミュニティの働きが重要な役割を担っていた。バブル崩壊とともに日本的経営が消滅し、成果主義の導入によってそれを支えていた会社コミュニティの在り方も大きく変容した。現在では、大企業を中心として、人事制度における成果主義的思考が深く浸透している。そして、グローバル競争を踏まえ、そのような人事制度を内包した新たな日本的経営、「ポスト日本的経営」が構築の途上にある。

本稿の目的は日本的経営についての組織論的な解明を行うことである。そのために、まず、成果主義導入の状況について分析し、次に、成果主義導入が日本的経営に与えた衝撃について明らかにする。最後に、組織論的観点から、成果主義の導入が浮き彫りにした日本的経営の本質について論じることとする。

“Japan as Number One”を誕生させた日本的経営とは何だったのか

2. 成果主義導入の衝撃

(1) 成果主義導入の背景

成果主義以前の日本における人事制度の主流は、能力資格制度に代表される能力主義人事制度であった。能力資格制度では個人の能力は職務経験を重ねることによって向上するという前提に立っていた。従って、社歴の長いものほどより長く経験を積んでおり、より高い能力を備えているということになる。この様に、能力資格制度は、実質的には年功主義の理論的裏付となっていた。

能力主義では年功序列型賃金給与制度を採る。能力主義の下では、住宅手当、配偶者手当、扶養手当等、個々の条件を反映した手当給の扱いを除き、一律的で年功序列的な賃金給与体系が公正であるとされていた。年功主義では管理職に昇進するまでの昇給カーブは緩やかであり、上に厚く下に薄くなる。労使には、「頑張ってまじめに働けば全員が順当に昇進や昇給ができる」というコンセンサスが存在していた。能力主義では賃金給与は年齢と共に上昇して行くので、年を取るにつれ生活費が増加し、社員の生活設計にも合致していた。

年功主義の下で部門部署といった職場が、組織の最小単位として機能した。職務構造上の問題、例えば、職務定義の不明確さや、または、職務設計上の不備により生まれた、誰の職務にも属さないような狭間的な仕事に対して、職場の全員で協力して取り組んだり、また、誰かが自発的にこなしたりすることが当たり前だった。部門部署では、このように、集団の利益を個人の利益に優先させるという集団主義的な思考に基づき、“阿吽の呼吸”や“以心伝心”のような暗黙知で多くの仕事がなされていた。

職場では、部門部署のリーダーを「長」とする家族的な非公式組織、職場コミュニティ、が形成されていた。会社コミュニティはそれら職場コミュニティの集合体として、社長を「大長」としそれに社員が従属するという家族的集団を形成していた。会社コミュニティは集団主義思想によって支配さ

れ、社員間では入社年次をベースとした序列，“長幼の序”，が尊ばれた。また、経営者や部長と言った組織の上級リーダー達は，自らが率先して意思決定を行うよりも“部下に対して大いに独断活用の余地を与える”⁽¹⁾ことを重視し、全体の調整役に回ることを好んだ。

会社という閉じられた空間の中で，社員は終身雇用と年功序列によって守られ，“安全”に“安心”して働きかつ生活することができた。

突然のバブル崩壊によって，企業は売上高の急激な落ち込みに襲われ，業績の悪化に苦しむこととなった。赤字転落の危機に瀕し，短期的な業績回復を目指してコスト削減が急務となった。事業の統廃合や不採算事業からの撤退等，矢継ぎ早に事業規模の縮小（ダウンサイジング）が実行された。ダウンサイジングの過程では，物的資源の整理と共に人的資源にもメスが入れられた。倒産という最悪の事態回避のためには，それまで聖域であると考えられていた人員整理にも手を染めざるを得なくなったのである。人員整理と同時に人件費削減も強力に推し進められた。人件費削減策の目玉は年功序列賃金給与の廃止であった。この時期に成果主義導入を利用した多くの企業が，成果主義を人件費削減の口実とした事実は否めない。

2002年12月の産業能率大学総合研究所 HRM センターの「日本企業の人材戦略と成果主義の行方」調査（495社に対するアンケート調査）結果速報版では，1999年度～2001年度にわたる3カ年にわたる「年間売上高伸び率」と成果主義導入の関係を分析している。分析によれば，1994年度までに成果主義を導入した企業群では，その3カ年間の売上高伸び率がプラスの企業が多かったが，それ以降の95年度，99年度，2001年度では，年間売り上げ伸び率のマイナス企業が目立って多いとしている。一般的に日本経済のバブル崩壊が認識された95年度以降，それと同期して，業績の悪化した企業において，人件費総額抑制を目的とした成果主義が導入されたことがこの調査からもうかがえる。

(1)「部下を確実に掌握し，明確な企図の下に適時適切な命令を与えてその行動を律するとともに，部下に対して大いに独断活用の余地を与えるにある」(日本陸軍・作戦要務令)

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

このような短期的な人件費抑制を目的とするのではなく、上記調査に示されるように、04年度以前より構造的な人事制度問題への対応策として、成果主義を導入していた企業もある。1990年代の日本企業における人事の構造的な問題は次の三点であった。

①事業環境の激変

バブル崩壊後、右肩上がりの成長が望めなくなり、毎年ベースアップしていくような年功主義の処遇を支えきれなくなった。業績のアップ・ダウンにフレキシブルに対応できるような変動費型賃金給与制度への切り替えが必要になった。

②人材の流動化への対応

大企業でも倒産することが現実となり、また、「頑張ればいつかは報われる」という終身雇用神話も崩壊し人材流動化が始まった。優秀な人材を囲い込むため、「いま、このときの満足感」を与えることができるような賃金給与制度の必要性が高まった。

③新しい仕事環境の出現

IT技術に代表される技術革新やグローバル競争の激化等、環境の変化は、過去の経験の積み上げで対応することができないものであり、年齢と共に経験を積んできたベテランほど貢献度が高いという前提が崩れた。このような新たな労働環境に対応し、一人ひとりの貢献度を適正に評価し、処遇に反映させる新たな賃金給与制度の必要性が生まれてきた。

成果主義の導入には、緊急避難的なコスト削減といった短期的視点からばかりではなく、IT化の進展やグローバル競争の激化という経営環境の構造的変動への対応という、長期的視点もあったことを見逃してはならない。

(2) 成果主義導入上の問題点

効率性追求を前提とする企業では、企業が有能と認める社員を厚遇し、無能と認識した社員には厳しい処遇をする。成果主義が存在する以前においても、だれが見ても分かるような社員には、そのような処遇が当たり前のこと

であった。有能であろうが無能であろうが彼らはその組織にとっての異常値なのであり、そのような人に対して人事評価制度はあまり意味がない。人事制度とは、組織集団のマジョリティを占める平均的・標準的な社員へ適用するものである。集団主義的な日本の労働慣行の下で、平均的・標準的グループに対し、個人の成果を反映するような成果主義制度を導入するためには、入念な準備と細心の注意が必要であったはずである。

新たな人事制度の運用では社員に評価の適正性が感じられ、その制度が社員のモチベーション向上につながらなければならない。成果主義の導入において、「評価の適正性」や「評価のモチベーションに与える影響」の状況はどうだったのであろうか。

厚生労働省の平成17年「就労条件総合調査」の業績評価制度に関する「課題と問題点」によれば、「格差がつけにくく中位の評価が多くなる」が全体で36.3%である（業績評価制度がある企業を100%とした複数回答）。うち従業員数1000人以上の企業規模では28.9%と全体を下回り、企業規模の小さい企業と比べ、より厳しい評価が行われていることが見て取れる。しかし、約3割が「格差がつけにくい」と答えているところから、平均的・標準的な社員に対し、個人成果で差をつけることの難しさが見て取れる。

また、「評価によって勤労意欲の低下を招く」が全体で36.3%となっており、うち従業員数1000人以上の企業規模では28.9%であり、規模が小さくなるほどその数字は高い。大企業では厳しい評価が行われており社員には相対的に納得性が高いということであろうが、大企業でも約3割が「社員のモチベーション低下」を認識しており、社員の評価に対する納得感の低さが目立っている。

これらの二つの調査項目の結果から判断すると、約3割の企業において、「中位の評価が多いにも関わらず社員のモチベーション低下を招いている」ということが分かり、全般的には成果主義導入にあたっての準備や配慮が必ずしも十分ではなかったと言える。

成果主義導入の難しさに関しては、さらに、日本企業が持つ組織の構造的な問題も影響していた。それは、「職務構造上の曖昧さ」がもたらす「業績

“Japan as Number One”を誕生させた日本的経営とは何だったのか

評価上の難しさの問題」である。

集団主義的労働慣行をベースとする日本企業では、公式組織の特性として、それぞれの職務について基本的な内容は定められているものの、その具体的な中身については曖昧であった。それぞれの職務内容は、担当者となる人間の性格・能力や、他の職務担当者との関係等、事情や状況によってその都度決まる。つまり、職務の具体的な中身はケース・バイ・ケースの運用に任されていたのである。日本企業における組織では、職務の設計面よりも運用面が重視されてきた。営業のような部門では部門全体の仕事を個人の仕事に分解することが比較的容易なため、部門目標がそれぞれのメンバーに割り当てその進捗状況が管理された。しかし、その他の部門部署ではその全体の仕事を個人の仕事に分解するのが困難なため、その全体目標を個人に割り当てることをせず全員で目標達成を目指す仕組みとなっていた。そのような部門部署では“阿吽の呼吸”や“以心伝心”によって仕事が進められた。

このように、従来の日本企業では組織設計には曖昧さが残り、成果主義の基盤となる個人の職務と目標が各論にまで明示されていることは稀であった。個人の努力と成果の相関関係が比較的分かり易い営業部門以外、本社部門や製造部門のように、従来から阿吽の呼吸や以心伝心で仕事を行っていた部門部署では、職務構造上成果主義導入には難しさがあった。上記の「就労条件総合調査」によれば、「仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい」と、企業規模に関わらず、19.0%の企業が答えている。

組織における構造上の曖昧さ（構造性の低さ）が業績評価の難しさにつながるが、さらに、業績評価制度の問題としては、a.「評価そのものの難しさ」と、b.「評価者訓練の欠如」という、二つが出てくる。

a. 評価そのものの難しさについては、職務構造上の曖昧さの問題と大きく関連している。業績評価とは、目標を設定し、実績を測定し、さらに、その目標と実績の差異について内容を吟味することである。すでに述べたように、そもそも職務構造が曖昧な中で、職務の厳密な目標を設定することに無理がある。加えて、実績を測定するためには客観的で定量的な計測可能な数値が不可欠であるが、営業部門以外では、そのような客観的な数値を設定するこ

とには困難を伴う。

また、仮に、製造部門のように、製品製造コスト、稼働率、良品率等の数字を部門目標として設定したとしても、それらの数字は営業部門の状況に大きく影響を受ける。営業部門と製造部門は仕事の流れが連鎖的であるため、営業部門における販売が不振であれば製造高を抑えなければならず、反対に、販売が予定以上に大きく伸びれば製造高を増やさねばならない。製造部門におけるそれらの目標数字は、営業部門の状況によって悪化したり向上したりしてしまう。そのため、製造部門の目標達成には自己の努力以外の要素が入って来ざるを得ない。

加えて、評価に関しては部門部署間での評価基準の整合性の問題も生じてくる。上記「就労条件総合調査」によると、「部門間の評価基準の調整が難しい」が54.4%と、「課題と問題点」における最多を占めている。

b. 評価者の教育訓練に関しては、これまで年功序列で処遇されてきた管理職に、部下が納得するような評価ができるのかという疑問がある。評価者には十分な教育訓練が不可欠である。また、評価者である管理職は、自らが当該人事制度による被評価者としての経験を持ち、その評価制度のメリットとデメリットを熟知していることが重要である。けだし、自らが被評価者としての立場を経験することにより、評価される側の視点に立つことができ、より納得性の得られる評価を行うことができるからである。

上記の「就労条件総合調査」によれば、「評価者の訓練ができていない」が「課題と問題点」における全体の50.5%を占め、うち従業員数1000人以上の企業規模においては59.9%と、最も大きな問題として認識されている。さらに、上記調査では、「評価結果に対する本人の納得が得られない」が全体で31.4%であり、うち従業員数1000人以上の企業規模では実に41.5%に達している。大企業では厳しい評価は受け入れているものの、評価結果に対しては大きな不満が鬱積していることが分かる。調査結果を見れば、成果主義の導入にあって評価者訓練の準備が不十分であったことは否めない。

上記の準備不足や配慮不足に加え、成果主義の導入にあたっては、短期的な人件費削減を目指したために生じた「賃金給与の支給額低下」が、致命的

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

な問題となった。人事制度では評価の処遇への反映のされ方が肝となる。社員の最も重要な関心事は、評価結果の賃金給与への反映のされ方である。

成果主義の導入に際して、賃金給与の支給方法は、「年俸制」、もしくは、「格差をつけたボーナス支給法」、すなわち、年間賃金給与支給額のうち月給としての支給割合を減らしてボーナス部分を増やし、ボーナスに成果を反映させる方法、に変更された。管理職以上は年俸制、管理職以外はこの格差ボーナス支給方式という、併用方式を採用した企業も少なくなかった。

成果がどのように賃金給与に反映されているかについて、上記の「就労条件総合調査」で検証してみよう。個人の成果を賃金給与に反映しているのが、管理職では全体で48.2%、管理職以外では同50.5%であり、うち1000人以上規模の企業では、管理職82.2%、管理職以外では78.8%となっている。

さらに、個人の成果ばかりでなく、部門や会社の業績も賃金給与に反映されている場合がある。管理職では、部門業績が全体では28.1%、会社業績が55.7%であり、管理職以外では、部門業績が同24.0%、会社業績が同53.6%である。うち、1000人以上の企業規模では、管理職では部門業績が52.7%、会社業績が76.4%、管理者以外では部門業績36.6%、会社業績70.5%となっている。

従業員1000人以上の大企業では、個人の成果を重視し、それに加えて部門や会社の業績が賃金給与に反映されていることが特徴であるが、管理職で6%程度(82.2% - 76.4%)また管理職以外では8%程度(78.8% - 70.5%)が個人業績のみで評価されていることになる。

成果主義への移行において、平均的・標準的社員グループに対しては、従来の賃金給与水準が確保された上で成果が加算的に扱われるのなら、賃金給与が低下する社員数は少なく、深刻な問題は生じなかったであろう。しかし、前出の産業能率大学総合研究所の調査結果にもあるように、日本経済のバブル崩壊と同期して業績低迷企業の多くが成果主義を導入している。このような成果主義導入は、必然的に社員の賃金給与の切下げを招く。成果主義によって賃金給与水準の切下げを狙った場合には、ほんの一握りの人間が恩恵を受けるだけで、ほぼ全社員の賃金給与が低下する。自己予想に違えて個人成果

の低い評価しか受けられなかった者、また、仮に高い個人評価を受けたものの会社業績の低迷を理由に賃金給与支給額が切り下げられた者たちは、成果主義に大きく反発したのであろう。一方、高い評価を受け収入が増加した一握りの社員は全社員からの嫉妬の対象となり、彼らにとっても成果主義は快適なものではなかったであろう。

社員の平均賃金給与水準が低下したような企業では、「成果主義は賃金給与切下げの口実である」として、社員から経営陣や人事部門へ怨嗟の矛先が向けられたことは想像に難くない。

成果主義導入に際しては、日本企業の構造的な問題や、導入時の配慮不足の問題も含まれていたが、最も深刻な不満は社員の身に降りかかってきた収入の低下にあった。バブル以降の景気の低迷や競争激化によって、社員は企業を変革しなければならぬことは理解しており、そのための人事評価制度の変更もやむおえないものとして了解していた。特に若い働き盛りの世代では「頑張ったものが報われる」、また、「成果が人事に反映される」ことに対して、大きな期待を抱いていた。働き盛りの彼らは、会社の危機的状况にも関わらず、年功序列のぬるま湯にどっぷりつかっている上司を持って余し、彼らを反面教師としていた。成果主義はそれらの上司に鉄槌を下し、我身が称えられる筈であった。

成果主義の導入にあたり、それを支持した若く働き盛りの中堅社員や中間管理職は、実際にふたを開けてみると新制度が自分達を圧迫するものだったことが分かり落胆した。彼らの頑張りにも関わらず収入は減り、生活はかえって苦しくなった。職場の中心であった若手の中堅社員や中間管理職は「こんなはずではなかった」と臍(ほぞ)を噛み、仕事の対するモチベーションが著しく低下した。彼らのモチベーション低下は現場の末端に伝わり、職場の雰囲気は一気に冷え込んだ。

美辞麗句を並べた新しい制度が単に賃金給与切下げの口実だと分かった瞬間、成果主義は社員からの支持を失ってしまった。成果主義を口実にした人件費削減は姑息な手段である。もし緊急避難的に総人件費をカットする必要があるならば、成果主義などを口実にせず、従来の年功主義の下で経営

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

者も含めて全社員の賃金給与を一律カットした方が、はるかに社員の納得性は高かったであつたはずである。バブルの熱病から回復できなかった経営者の覚悟のなさが、このような姑息な手段を用いさせたのであろうか。

筆者は成果主義導入に成功したと認識しているいくつかの企業にインタビューを行ったが、それらはすべて、従来の賃金給与水準を維持した上で、プラス・アルファの加算的部分として成果主義を導入した企業であつた。このように加算的意味合いを持たせた部分はインセンティブであり、社員にとって報奨的な意味を持つ。反対に、減算的な成果主義の適用は懲罰的な意味を持ち、賃金給与の減額はペナルティとなる。成果主義の導入によって一生懸命頑張つたはずなのに、懲罰のペナルティを食らってしまった社員の落胆、悲憤、失意はいかほどのものであつたろうか。

成果主義が賃金給与引き下げの手段に使われてしまったため、成果主義はその本来の趣旨を離れネガティブなイメージを持たされることになってしまった。

以上のように成果主義導入の失敗は、日本企業の組織特性への対応の不備や制度導入のための準備不足という技術的問題以外に、賃金給与の切下げの口実として利用されたという政策的失態に因るものがある。成果主義導入のこれらの失敗原因は、当時の状況を背景としてコスト削減を急ぐあまり拙速主義に陥つたことによる。

コスト削減推進のあおりを受けて社内交際費がカットされてしまい、以前は重要な非公式なコミュニケーションの場であつた、“飲みにケーション”がなくなつてしまった。飲みにケーションという情報交換の場を通じて、部長や課長といった中間管理職が会社の方針や施策について社員に説明し、彼らからホンネの反応を聞き出した。そして、それらをフィードバック情報として経営層に伝え、会社の方針や施策の調整や修正が行われてきた。また、飲みにケーションは、管理職による社員の説得の場としても機能した。社員が会社の方針や施策に同意しない場合には、長い時間を掛けて説得することにより、社員の考えや気持ちを翻意させることができた。飲みにケーション

は会社の方針や施策に関する相互調整の場であり、社員から衷心からの納得を得る場でもあった。成果主義制度の拙速主義的な導入に加えて、このようなホンネによる話し合いの場が喪失してしまったことにより、制度導入時における調整や修正が不十分となり、さらに、社員への説得も不十分となっていた。会社コミュニティにおいて、飲みにケーションというホンネによる情報交換や賛同を取り付ける場を喪失してしまったことは、成果主義の導入失敗の傷口をさらに広げてしまった。

(3) 成果主義導入の成功要因

成果主義導入に失敗した企業があった一方で、導入に成功した企業もあった。その成否を分けた原因はどこにあったのであろうか。ここでは導入の成功要因について、二つの調査をもとにして検証する。

ひとつは、前出の産業能率大学による会社視点による調査である。495社に対するアンケート結果では、成果主義を取り入れている企業の割合は232社(46.9%)であり、年功主義的な割合については258社(52.1%)であった。本調査は、成果主義導入の成果について、企業からのより深い知見を得るために有効である。

同調査の第1部では成果主義導入のインパクトについて分析している。

調査結果によると、成果主義導入による人的資源に対する促進的効果(プラス効果)としては、「処遇や雇用に対する安心感」、「意欲やコミットメント」、「経営課題の理解」、「個人的能力」、「専門知識や技術」、「自律的判断や行動」、「管理者の強いリーダーシップ」、「職場やチームの発想力と革新性」が認められた。一方、「処遇上の格差づけ」、「人材の短期雇用」に関しては、抑制的効果(マイナス効果)が認められるとしている。

さらに、成果主義の人事制度は、組織の三つのレベルに対し、ある程度の変化をもたらしているとしている。すなわち、個人レベルにおいては、成果主義の受容に伴って専門知識やスキルの重要性に気付かせることとなり、また、職場レベルではハイパフォーマンス志向を刺激し、さらに、組織レベルではトップの意思決定の浸透を生んだとしている。

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

第2部では、経営戦略と人的資源戦略の整合性（「双方向」）や同期性（「同時策定」）との関係に関して、整合性と同期性の高い企業、54社（「双方向・同時策定群」）と、整合性と同期性のない企業40社（「交流無・別個策定群」）における比較分析を行っている。

分析結果によると、個人レベルでは、経営戦略と人的資源戦略の二つの戦略の「双方向的・同時策定」企業群では、成果主義の基本的な考え方に対する納得度も高く、期待感も醸成されていた。この企業群では、専門的な知識やスキルに対する受容性の認識や習得意欲も高い。これに対し、「交流無・個別策定」群では、納得度が高い水準には達していないし、また、知識やスキルに対する重要性の理解度や習得意欲も低いことを明らかにしている。

チームや職場レベルにおいては、「双方向的・同時策定的」では、成果主義の導入によって成果達成への意欲や意思決定の質の高まりが見られるが、「交流無・個別策定」では、相互信頼や相互協力の妨げになっている可能性を指摘する。

組織レベルにおいては、「双方向的・同時策定的」では、トップの意思決定が浸透しやすくなり、組織の活性化度合いが高まったとしている。

この調査結果からは、成果主義導入は、全般的には、個人・職場・企業それぞれのレベルにおいて人的資源の促進効果があったことが分かる。さらに、経営戦略と人的資源戦略が整合同期している場合には、成果主義導入の人的資源への促進効果が認められたが、整合性や同期性が取られていない場合には、反対に成果主義に対する個人レベルの納得度も低く、また、職場における相互信頼や相互協力の妨げになっていることを示している。成果主義をコスト削減目的に導入した場合（交流点・個別策定）には、個人レベルの納得度も低く、職場における相互信頼や相互協力の妨げになったという会社側の認識が、この調査からも確認できる。

他の調査は、人事コンサルティングを専門とするクレア・コンサルティング株式会社の2005年3月のレポート、「成果主義と職場風土に関する意識調査」である。当該レポートでは、人事制度を「能力反映型」の成果主義、「短期成果型」の成果主義、「年功主義」の三つに分類した。そして、社員1000

名について、インターネットを用いたアンケート調査を実施し、その回答をもとに分析を行ったものである。サンプル数は、成果主義モデル企業に所属する社員は308人、「年功主義」所属企業は57人であった。さらに、成果主義所属企業人数の内、「能力反映型」は27人、「短期成果型」27人の所属であった。

人事制度の採用には社員の支持が不可欠であるが、成果主義の導入に対し、三つの制度に対する社員の認識の違いについて理解の助けとなる。

成果主義の処遇への不満については、「能力反映型」における不満が25.9%であったのに対し、「短期結果型」では62.9%と圧倒的に高く、同タイプの「不満なし」の4倍に達していた。また、「年功主義」の不満は63.2%であり、「短期結果型」とほぼ同数であった。これを見ると、社員は「年功主義」に対しても大きな不満を持っていたことが分かる。

さらに、昇進・昇給に関する不満では、「短期結果型」では62.9%、「能力反映型」では33.3%、「年功主義」では36.8%であり、「短期結果型」で昇進・昇給が行われることには強い不満があり、昇進・昇給の評価に関しては長期的な視点を望んでいることが分かる。

転職についての質問では、「能力反映型」では「考えている」と答えた者が25.9%、「短期結果型」では77.7%、「年功主義」では39.6%であり、「能力反映型」では自分の将来をポジティブにとらえている割合が高くなっているのに対し、「短期結果型」の高い数字を見ると、今の会社で働き続けようと思っている社員は少数派であり、社員の会社に対するロイヤリティは危機的な状況にあることが分かる。

モチベーションについてはどうであろうか。「困難な目標や仕事に積極的にチャレンジする雰囲気がある」、また、「仕事を進んで引き受けようとする雰囲気がある」について、「能力反映型」では、それぞれ、66.6%と51.8%と比較的高い数字を示しているのに対し、「短期結果型」では40.7%と29.6%へと下がる。「年功主義」では二つの質問とも22.8%であり、「短期

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

結果型」よりもさらに低い数字となっている。

職場のチームワークについてはどうであろうか。「能力反映型」では、「コミュニケーションが円滑に行われている」が55.5%、「周りの人を積極的にサポートしようとする雰囲気がある」44.4%、「率直に本音で議論できる雰囲気がある」62.9%と、多くの人が職場における人間関係の良好さを感じている。これに対して、「短期結果型」では、それぞれ、25.9%、14.8%、37.0%と低く、職場のチームワークの弱さが推察できる。「年功主義」では、それぞれ、22.9%、19.3%、29.8%であり、「周りの方のサポート」を除いて、他の数字も低くなっている。「短期結果型」では、自分のことで精いっぱい、他人を助ける余裕がないのであろう。

評価の納得性については、「能力反映型」では66.6%の人が上司の評価を公正であると感じているのに対し、「短期結果型」では37.0%と低く、「年功主義」では21.0%とさらに低くなっている。評価に関しては、成果主義の方が「年功主義」よりも、部下には公正と感じられているようである。

最後に、部下の育成に関して、「上司は的確なアドバイスをくれるか」の質問に対し、「能力反映型」では55.5%、「短期結果型」では18.5%、「年功主義」では22.8%であり、成果主義であっても「能力反映型」では、上司の部下育成がおろそかにされているわけではない。

クレア・コンサルティング株式会社の調査では、社員は、成果主義よりもむしろ「年功主義」について、不満や違和感を抱いていることが分かる。さらに、中長期視点に立つ「能力反映型」成果主義に対しては、社員の反発や不満どころか、却って支持がある。社員は、バブル経済崩壊後の企業環境の厳しさについて十分認識しており、従来型の年功主義を否定し、新しい人事制度を希求していた。そして、社員としては、短期的な「成果」と中長期的な「能力」がバランスした人事制度を望んでいるのである。

企業の立場からする産業能率大学の企業調査によれば、経営戦略と人的資

源戦略が整合同期していれば、企業にも従業員にとともに有益な制度であるということが分かる。また、従業員の立場からなされたクレア・コンサルティングの調査では、「成果に加えて能力も反映させる」といった、中長期的視点を加味した制度であれば、成果主義は従来の年功主義よりも従業員からの評価は高く、成果主義が必ずしも従業員から拒否されるものではないことが分かる。

人的資源戦略は人材育成が中長期的視点に立ってなされる。人的資源戦略は経営戦略に基づき、今後の事業展開に必要なとされる人的資源の要件を明らかにし、社員に対し必要な業務能力の育成を図るものである。社員の能力向上には、個人的努力と共に会社による教育や育成といった支援が不可欠である。また、業務能力の発現は中長期的である。会社による教育や育成が行われ、かつ、短期的に発揮される個人成果と中長期的に発現される能力の二つが評価において総合的に勘案されるのなら、社員にも納得性が高い人事制度となる。

これら二つの調査は労使それぞれの視点からなされたものであるが、調査結果から成果主義導入の二つの成功要因が明らかになる。ひとつは、企業マネジメントにおいて成果主義導入が経営戦略に沿った中長期的な人的資源戦略の一環として位置づけられ、そのような観点から制度の導入が行われることである。二つ目は、運用において短期的な個人成果と中長期的な能力の二つの要素をバランスして評価に取り入れることである。

本来の成果主義制度は、経営環境の構造変動に対応し、経営戦略と連動した中長期的な人材育成の観点を踏まえた人的資源戦略の一環として、導入が図られるべきであったのであろう。中長期的視点から成果主義制度を導入したのであれば、制度の設計や運用において短期的要素と併に中長期的要素も当然考慮されたはずである。

(4) 成果主義の浸透

直近における成果主義の状況はどうなっているのだろうか、平成24年度厚生労働省による「就労条件総合調査」によって概観してみよう。

年俸制は成果主義を積極的に取り入れた人事制度の形態であるが、調査に

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

よれば、年俸制を導入している企業は13.3%である。1000人規模以上では32.6%と、企業規模が大きくなるほど年俸制の導入率が高くなっていることが特徴である。しかし、年俸制導入企業においてすべての社員に制度を適用しているわけではなく、年俸制導入企業全体では適用者割合は16.8%であり、うち1000人以上規模では13.7%と全体より少ない値を示している。年俸制は管理職や一部の職種に採用されているのであろう。

成果主義を導入して年俸制を採用していない企業では、賞与が成果に対する報奨となる。年俸制を採用していない企業では、賞与額の主な決定要素として、管理職に対し54.1%、管理職以外に対して51.0%の割合で、「業績・成果」を用いている。1000人以上規模では、管理職では69.7%、管理職以外では60.8%と、企業規模の拡大につれて、「業績・評価」を賞与額決定の主要要素としている企業の割合が高くなる傾向が見られる。

さらに、「業績・成果」の内容では、「短期の個人の業績・評価」を、管理職には17.1%、管理職以外には27.7%の企業が適用している。1000人以上規模では、「短期の個人の業績・評価」とする割合は、管理職28.3%、管理職以外で36.2%と、やはり企業規模に応じて個人業績を賃金給与に反映させる割合が高くなっており、大企業では短期的な個人業績を重視する成果主義の傾向が強まっている。

年俸制を採用していない企業における基本給（月給）の決定要素では、管理職では、「職務・職種など仕事の内容」が72.5%で最も高く、次いで、「職務遂行能力」70.7%、管理職以外では、「職務遂行能力」68.7%、次いで、「職務・職種など仕事の内容」が68.2%と、基本給には大多数の企業が職務内容や能力を基本としている。なお、うち、1000人以上の規模では、管理職の「職務・職種など仕事の内容」が67.7%、「職務遂行能力」74.0%であり、管理職以外では「職務・職種など仕事の内容」62.0%、「職務遂行能力」77.4%となっている。

賃金給与への職務内容の反映は、業務の外注化や人材の流動化の活発化によって、従来の閉じられた職場空間の扉が徐々に開かれてきたことによりもたらされたものである。外注化や流動化の現象は、労使双方に対して外部人

材マーケットにおける客観的価値を強く意識させることになった。職種・職務に対する市場価値を認識することにより、賃金給与には直接的もしくは間接的な市場価値が反映されるようになってきた。

「職種・職務などの内容」は、職務遂行能力があるからその職務に就くことができるという意味で、広義に解釈すれば職務能力が顕現されたものであると言える。

基本給では、「職務の性格」を反映した職務給や、「職務の遂行能力」を反映した能力給が重視され、賞与における短期的な個人成果とのバランスを取っている。しかし、上記の数字からは、管理職の基本給においても大企業ほど個人業績に対する割合が相対的に高まっており、管理職のプレーイング・マネージャー化が進行していることが分かる。大企業においては、管理職は単にゼネラリストとして管理的業務を行うばかりでなく、直接的に個人の成果が見えるスペシャリストとしての職能的専門能力が重視される傾向にある。

成果主義をより徹底させ、「業績・成果」を基本給の決定要素として反映させている企業もある。そのような企業では、管理職、管理職以外とも、「短期の個人の業績・成果」を最重要要素としている割合が最も高く（管理職 26.4%、管理職以外 48.8%）、次いで、「長期の個人の業績・成果」（管理職 22.5%、管理職以外 25.8%）となっている。このうち、1000人以上規模では、「短期の個人の業績・成果」が管理職では 41.9%、管理職以外では 57.6%であり、「長期の個人の業績・成果」は管理職 19.1%、管理職以外 26.1%となっている。これを見ても、企業規模が大きくなるほど、管理職にはプレーイング・マネージャーとして、短期的な個人成果を強く求められていることが分かる。

本調査では、業績評価制度を導入している企業の割合は 36.3%であるが、うち、1000人以上の規模では、70.4%が導入している。業績評価制度の導入企業について、制度導入の評価状況を見ると、「改善すべき点がかなりある」とする割合が 20.5%であるのに対し、「うまくいっている」とする企業の割合は 24.9%、「うまくいっているが一部手直しが必要とする」割合は 46.0%

“Japan as Number One”を誕生させた日本的経営とは何だったのか

であり、7割以上が評価制度にほぼ満足を表明しており、評価制度が成熟していることをうかがわせる。うち、1000人以上の規模では、「うまくいっている」(25.4%)と「うまくいっているが一部手直しが必要とする」(50.7%)の合計が75.1%に達し、この数字から判断する限り、大企業ではすでに成果主義による評価制度が十分定着したとみなすことができよう。大企業では、本稿(2)で述べた「職務構造上の曖昧さ」や「業績評価上の問題」の問題を、コンピテンシー人事考課制度の導入などにより、すでにクリアーした状態にあることがうかがえる。

本調査からは、大企業を中心として成果主義が着実に浸透し、さらに、その定着化が進んでいることが分かる。また、成果主義の浸透状況に関し、齊藤の調査レポート(2011)では、「実証分析の結果、2003年度から2007年度の観測期間において、企業内格差を拡大した企業の割合は7割、企業内の年齢内格差を拡大した企業の割合は8割であり、多くの企業で成果主義導入が進んでいることが示唆される。」と述べている。

現在の日本企業の人事制度においては、成果主義制度自体の是非に関する議論はすでに終了している。ITが牽引する技術革新の進展とグローバル競争の激化によって、さらに厳しい競争に直面せざるを得ない大企業をでは、個人の成果を勘案した人事制度が不可欠な環境となっている。年功主義は日本における特異な制度であり、人事制度のグローバル適用という観点からしても、成果主義的思考の採用は必須であろう。

また、クレア・コンサルティングの調査にもあるように、従業員とつても、その成果に対して適切な処遇が行われることは歓迎である。いったん入った会社で定年を迎えるような「就社」ではなく、自己の職業的専門性を高め満足を得られる仕事の場を「就職」先として、会社をとらえている従業員も増えてきている。そのような従業員は、現在の会社で仕事の満足感が得られなくなれば、新たな仕事の場を探すことになる。社員は、自己責任に基づいて、自己の能力を磨きそれを発揮する場として、会社をとらえ始めている。

現在、成果主義に関する論点は、賃金給与制度の設計に関して「職務の市

場価値を反映させ、短期的な個人の成果と中長期的な個人の能力をいかに調和させるか」に移っている。労働市場をにらみつつ、社員のモチベーションを高めることができるような短期と長期がバランスする均衡点を探し出すことが、今日の人事制度の課題である。すでにそのような制度を構築し終わった企業もあるし、未だ構築途上にある企業もある。いずれの企業においても共通することは、事業のグローバルが進展する中で、成果主義の課題は自社の事業環境や組織風土に適合した短期と長期の均衡点の探索である。

4. 日本的経営の組織論的解明

(1) 組織集団における二面性 - 公式組織と非公式組織

目的を持った人々の集まりが集団である。集団における人間の関係性の総体が社会であるが、社会には「共同体（コミュニティ）」と「組織」という二つの対極的な形態が存在する。

人間が生物として存在するために必要とする基礎的な環境を提供するものが、コミュニティという生活集団である。人間は生物としての営みを成立させるために集団を形成し、その中で一生を送ることになる。人間は社会的動物と呼ばれるように、自然環境の中で、また、社会環境の下で、生きて行くための生活集団を必要とする。そのような生活集団は、家族という血縁集団であったり、地域社会という地縁的な集団であったり、また、職場の中に生まれる「生活の場」（非公式組織、会社コミュニティ）であったりする。

コミュニティは仲間を求める人間によって自然発生的に形成されるものであり、その形成原理は情感共有である。コミュニティとは、なんらかの共通性や同質性を有する個を全人格的に受け入れ、メンバーそれぞれの存在を尊重し合うことによって形成されている。このように、コミュニティは共生的人間関係の社会モデル、「共生社会モデル」を形成する。

コミュニティには、その集団を維持していくため、明示的、あるいは、暗黙知的な規律が存在する。しかし、規律は緩やかで、その生活集団を崩壊に導くようなことにならない限り個々人の欲求実現を妨げることはなく、自由度の高い集団形成がなされる。住みよい地域とか、良い仲間にも恵まれた職場

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

というように、構成員における満足度の高さが、そのコミュニティの魅力となる。コミュニティの中で、人々は人間として自然に生活する。

人間社会には、目的を達成するために、作為的に形成された集団が存在する。これらは、政府・地方自治体、企業、学校などであり、「組織」と呼ばれるものである。政府・地方自治体は国民や地域住民のために安全、健康、文化的な生活環境の整備といった行政サービスの提供を目的とし、企業は物品やサービスの生産により経済的価値を創出するという目的で、また、学校は教育サービスの提供を目的として形成された集団である。組織には専門的スキルを持った人々が集められ、それらの人々による分業と協業によって、組織の目的を遂行するための仕事が行われる。組織とは、専門的スキルを有した人間によって編成される機能集団でもある。

組織における集団編成の基本原理は目的合理性であり、重視される価値は「効率」である。組織の編成や運営にあたっては、目的達成のために、「どれだけのインプットでいかなるアウトプットを得ることができるのか」といった、目的合理的な効率計算が行われる。組織設計では最大限に効果・効率が発揮できるよう構成員が配置され、かつ、活動が効率的に実行されるように組織の運営管理がなされる。効率的な組織の編成・運営を目指して、人々のスキルや業績が評価され、評価に応じた処遇を受けることになる。組織では、人間全体が重視される共同体と異なって、構成員のスキルの側面が重要視されることが特徴である。

このように、組織では技術的能力や業績によって人間が差別的に扱われ、また、効率的な活動を目指して個の能力を最大限に引き出すための仕事の仕組みが設計構築される。そのような社会モデルを「管理社会モデル」と呼ぶことができる。

効率性を追及する「仕事の間」としての組織と、感情を共有する「生活の間」としてコミュニティは、対極的な位置関係にある。しかし、現実的には、生活の間であるコミュニティにおいても集団としての仕事があり、また、仕事の間である組織においても仕事を通して生活の間が生まれる。共同で仕事を行うことが主体となるようなコミュニティもあれば、一方では、コミュニ

ティの側面が濃厚な組織というものもある。いずれにせよ、コミュニティと組織には、「生活」と「仕事」が混在しているのである。

このように、集団における仕事の場と生活の場は、コインの裏表の関係である。コミュニティと組織の違いは、集団編成の基盤が生活の場にあるか、または仕事の場にあるかによる。どのようなコミュニティにもなんらかの仕事があるのであり、生活の場という基盤に仕事の場が載っているのがコミュニティであり、反対に、仕事の場の上に生活の場が載っているのが組織である。

バーナードは、協働という概念で組織（組織集団）をとらえ、組織の定義をはじめ、組織の成立や存続といった問題に取り組むことにより、組織論の基礎を築いた。組織論においては、仕事の場としての側面を公式組織、生活の場の側面を非公式組織と呼んでいる。組織における非公式組織は、公式組織が成立することによって副次的に発生したものである。バーナードによれば、公式組織が成立する条件として、①共通の目的、②貢献する意欲、③コミュニケーションの、三つを挙げている。彼は、公式組織を「複数の人々による意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義する。

個人は自己の動機を満たすために組織に参加するが、組織が組織として機能するためには、参加メンバーに「共通の目的」が必要である。従って、組織に参加する個人は、共通の目的の達成に向けて、「意識的に調整される」ことになる。さらに、メンバーには、共通の目的達成するための行動が喚起されるような「貢献する意欲」が必要であり、また、共通の目的を見出すにも、あるいは、貢献する意欲をかきたてるためにも、「コミュニケーション」が不可欠である。

(2) 組織集団における非公式組織の働き

バーナードは、非公式組織を「個人的な接触と相互作用の集まり、無意識的、自然発生的に生まれる集合体」と定義し、非公式組織によって態度や習慣が確立するものとする。彼は、非公式組織は、公式組織のように共通の目的はないものの、組織集団への貢献意欲を醸成し、コミュニケーションを構築する土壌を形成すると述べている。組織集団に参加することにより⁽²⁾、個人

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

は組織参加するために組織人格を受け入れる⁽³⁾が、非公式組織には非人間的な公式組織によって見失いがちな個人人格を維持する機能もあるとしている。

バーナードは、上司に権限があるのは、部下によって上司の命令が妥当だと考えられているからであり、命令が受容されて権限が生じるという「権限受容説」を採っている。個人には、権限を受容すべきかどうかについて、いちいち判断することなく、無意識、あるいは、無批判に受容する権限の領域があるとし、それを「無関心圏」と呼んだ。部下の無関心圏が大きければ大きいほど、命令や説得などを必要とせず、上司は部下に対してより少ない労力でより大きな貢献を期待することができる。反対に、無関心圏が小さくなるほど、上司のマネジメントかける労力が大きくなる。バーナードは、このような無関心圏の領域を維持し拡大する上で大きな働きをするのが、共同体意識であるとしている。

ホーソン実験に参加したレリスバーガーは、組織における人間を観察した。彼は、伝統的管理論の前提であった、人間が経済的欲求に従って行動するという「経済人モデル」に代わって、「社会人モデル」を提唱した。個人は、賃金が上昇するから頑張るだけではなく、信頼する上司からの期待に応えるべく頑張るのであって、人間は友情や仲間意識、集団への帰属意識によって行動するというのが、社会人モデルの考え方である。レリスバーガーは、組織図などで記される命令と報告の関係を公式組織、自然発生的な相互作用を非公式組織と呼んだ。彼は、組織に参加している個人は、公式的關係で結ばれているだけでなく、非公式的關係が形成され、非公式組織を通じて価値や感情を共有するとした。彼は、公式組織は「能率の論理」によって支配され、一方、非公式組織は「感情の論理」によって支配されるとした。さらに、感情の論理に支配される非公式組織では、個人は「集団の規範」に左右され、非論理的行動をとることも指摘している。

(2) 例えば、会社への入社である。

(3) (筆者注) 組織集団における、価値、規範、記号=シンボルを受容し、内面化すること。

バーナードやレリスバーガーの非公式組織が、筆者の言う会社コミュニティである。彼らの指摘するように会社コミュニティの存在は感情の論理に基づくものであり、組織集団の仕事の成果や効率に大きな影響を与えている。この非公式組織の働きのメカニズムについて、もう少し説明を加えてみよう。会社と言う組織集団には、公式組織と非公式組織、すなわち、経営管理組織と会社コミュニティの二つの側面がある。公式組織、すなわち、経営管理組織は、明示的な「規則の関係性」によって成り立つ形式知の社会であり、目的合理的に設計された職務の体系として形成されている。一方、非公式組織、すなわち、会社コミュニティでは、暗示的な「情感（感情）の関係性」によって成り立つ暗黙知の社会である。そして、この暗黙知の社会は、組織集団における関係性の総体から、形式知の世界（公式組織）を除いたすべての部分ということになる。組織集団における人間の関係性についてそのすべてを明示的な規則で縛ることは不可能であり、明示化できる関係性はほんの一部にしか過ぎない。残りの形式知化できない部分は、すべて会社コミュニティにおける関係性に任されることになる。このため、暗黙知的な関係性の総体である会社コミュニティの在り方によって、組織集団における業績が大きく異なってくるのである。バーナードやレリスバーガーの指摘は、このような組織集団のもつ二面的な構造特性とそれが生み出す諸現象について説明したものである。

「組織状況」に対する「個の認識」が、「感情（情感）」を生み出す。個の感情形成には二つの段階がある。一つ目の段階は、個が組織に参加した動機が満たされているか否かである。個は経済的目的から、また、社会的名誉を得るため、さらに、自己実現の場を求め、様々な理由で組織に参加する。そのような動機が満たされていれば肯定的に組織状況を認識するし、反対に、満たされていなければ否定的に認識する。次の段階は、個が組織との一体感や連帯感を得られるかどうかについてである。自分が組織に受け入れられていると感じれば、肯定的な組織状況と認識し“前向きな感情”を持つが、反対に、自分が組織から疎外されていると感じると、否定的状況と認識し“後ろ向きの感情”を持つ。これら二つの要因によって形成された個人の感情が

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

集団内で共振し合い、職場や会社における雰囲気や「空気」と言った集団感情を醸し出す。

メンバーをその集団に引きつけ留まらせようとする力、または、集団の魅力が「凝集性」である。集団に対する愛着が凝集性を生む。前向きな集団感情がメンバーの一体感や連帯感を醸成し、凝集性の高い会社コミュニティをつくり出す。反対に、後ろ向きの集団感情が支配している状態では、個は自己の殻に閉じ込められ孤立し、凝集性の低い会社コミュニティとなる。会社コミュニティの健全性とは集団の凝集性の高さを意味する。

組織集団の目的達成に向けて、健全な会社コミュニティは順機能として作用し、不健全ならば逆機能となる。会社コミュニティが健全であれば、集団のモラル（士気）は高く、個の貢献意欲が高まり、組織集団の業績は高くなる。会社コミュニティの健全性が経営管理組織をうまく機能させ、会社の好業績を達成させるのである。反対に、会社コミュニティが不健全であれば、集団のモラルは低く、個の貢献意欲が削がれ、組織集団の業績は低くなる。

組織集団の目的達成の活動過程において、人間の認知能力の限界から来る設計上の不備、あるいは、想定外事象の発生によって、設計合理的につくられたはずの経営管理組織がうまく機能しないような状況が生まれる。そのような場合、会社コミュニティの自律的な働きが、経営管理組織の不備を補い組織集団を目的達成へと誘導する。会社コミュニティの生み出すこの駆動力が、組織集団における「組織の自然治癒力」であり、経営管理組織の形式合理性を超越して、組織集団を実質合理性に向かわせる働きをさせる。

組織集団における経営管理組織がタテマエだとすれば、会社コミュニティはホンネである。経営管理組織というタテマエが有効に機能するためには、会社コミュニティというホンネがそれを支持し支援しなければならない。経営管理組織は計算づくの世界であり、会社コミュニティという情感の世界とはどうしても対立してしまう関係にある。組織集団の運営において、計算づくの世界と感情の世界をいかに共存させるのかが、組織マネジメントにおけ

る重要な課題である。

(3) 日本的経営の本質

計算づくの世界である経営管理組織と感情の世界である会社コミュニティとは潜在的に対立する構造モデルであるが、かつての日本企業では、それらが融合した組織集団が形成され、高い業績達成に成功してきた。企業におけるこの日本型組織集団モデルが、「日本的経営」と呼ばれたものである。日本的経営は、経営管理組織と会社コミュニティとの対立が止揚された組織集団モデルである。

バブル経済崩壊以前の日本企業では、大企業を中心として、年功序列、生涯雇用、企業内組合という三つ仕組みに支えられ、経営管理組織と会社コミュニティの特異な融合形態が形成されていた⁽⁴⁾。会社の中に仕事の場としての経営管理組織と生活の場である会社コミュニティが渾然一体として融合されることにより、会社は社員から大きな貢献を引き出すことに成功し、それを会社発展の原動力とすることができたのである。

合理的計算に基づく経営管理組織は必然的に疎外を生み出さざるを得ないが、会社コミュニティは暖かな仲間意識を醸成することによって組織の冷たさを癒す働きをする。日本的経営では経営管理組織に会社コミュニティが入り込むことによって、組織集団における共同体化が進行した。会社のメンバーはすべて仲間内であり、仲間意識で仕事を行うことによって疎外を克服することができたのである。会社の共同体化を推し進めるために、経営者は組織集団に大家族主義的な思想を持ち込み、会社を「家」とし、経営者は従業員の「親」として従業員の会社人生に責任を持ち、手厚い福利厚生など⁽⁵⁾の配慮を行った。一方、従業員は「子」として、家である会社に強い思い入れを持ち、その愛情の表れである減私奉公でそれに答えた。万一、減私奉公の結果病魔に倒れたとしても、会社はその社員はもとより、その家族の面倒を

(4) ジェームス・アベグレンは『日本の経営』において、年功序列、生涯雇用、企業内組合の3点を日本的経営の特徴としている。

(5) 企業が運営している社員のための病院等が、その例である

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

見ることは当然であると考えていた。そこでは、会社が倒れれば社員の生活も無く、会社が繁栄すれば社員の生活も豊かになるという、運命共同体としての会社＝社員の関係が成立していた。

戦後の日本において、産業社会が進展するさなか、地域共同体や血縁共同体の存在が急速に薄れていった。田舎から大都会に出て来て、日々の労働に明け暮れた人々は、その心の拠り所を会社コミュニティに求めた。大家族主義的思想を根底に、年功序列、生涯雇用、企業内組合によって支えられた日本の経営は、社員に牧歌的な安心・安全の世界を提供していた。日本の経営の下で、社員は、仕事も生活もすべて、会社という閉じられた世界の中で完結させることができた。社員は「就社」によって会社という運命共同体の一員となり、濃密な人間関係の支配するその閉鎖空間の中で退社するまでの会社人生を過ごした。

コミュニティでは、お互いが他者の立場に立って判断し（賢慮）、他者にとって最善と考えられるように自らの行動を選択する（配慮）。これが「賢慮と配慮」の関係性である。この賢慮と配慮が、会社という閉鎖空間における濃密な人間関係を生み出すことを可能にしたのである。賢慮と配慮は、集団における“和”を尊重するという伝統的な日本の価値観から生まれた、「高度に洗練された人間関係」⁽⁶⁾である。

日本の経営では、社員の間ばかりでなく、さらに、労使の間においても、賢慮と配慮の関係性が育まれていた。従業員は常に会社の状況に配慮し、企業内組合を通して会社を慮りながら、自らの利益要求を行った。一方で、会社も、生涯雇用や厚い福利厚生制度に見られるように、従業員への配慮を欠かすことは無かった。社員間や労使間における賢慮と配慮は、仕事を通して長期的に苦楽を共にする仲間同士が“和”を保つための知恵であった。

賢慮と配慮は、それを行う側と行われる側に「貸し借り」が生まれるが、それらの「貸し借り」は生涯雇用という長い時間を掛けて清算された。

(6) 長坂敏史、阿部史、角田真二、泉直子 (2012)

経営管理組織と会社コミュニティが融合し、労使間における賢慮と配慮が存在することが、日本的経営における最大の特徴であり、日本的経営の神髄である。賢慮と配慮という人間関係の作法が経営管理組織と会社コミュニティを固く結合させ、組織集団における両者の融合現象を生み出したのである。しかし、賢慮や配慮は明示的な世界であるはずの組織運営の基軸に暗黙知の世界を持ち込み、組織の構造的性を低めることにもなった。組織運営における暗黙知に依存した“阿吽の呼吸”や“以心伝心”の手法は、職務の構成要素である役割・権限・責任を曖昧なままにしてしまう。日本的経営における組織集団には、公式組織に非公式組織が入り交じり、職務構造に曖昧さが入り込んでしまっていた。

このような構造的性の低い組織であっても、健全な会社コミュニティの存在が経営管理組織の不備を補完し、会社は効率的に機能することができた。経営者や部長といった上級リーダーはできるだけ現場に意思決定を任せるようなマネジメント・スタイルを採ったため、有能でモラルの高い現場では効率的な仕事が行われた。経営者や上級リーダーの放任的リーダーシップにより、現場では中間管理職である課長が中心になり、明るく伸び伸びとした雰囲気の中で仕事が行われた。課長は課員と現場を熟知し、現場に必要であれば、例え大きな案件であったとしても、自らのイニシアチブで実質的な意思決定を行った。経営管理組織では、本来、階層による意思決定の内容が案件の大きさにより定義され、運用においても厳格に実行されなければならない。そのため、自己のなすべき意思決定については納得するまでその内容を調査分析し、自己の責任において決断を下さなければならない。しかし、日本的経営においては、経営者や部長は現場を尊重し、また、課長を信頼し、自らその案件に積極的に関与することなく、そのようなミドル・アップ的な仕事の進め方について異議を唱えることはなかった。この根底には、会社＝経営者 & 上級管理者＝課長＝現場、という運命共同体の意識が働いていたのである。会社コミュニティが一丸となって会社を盛り立てていた。

欧米の企業においても、経営者サイドからの働きかけによって、健全な会社コミュニティを形成し、会社＝従業員の関係を強化しようとする試みも

“Japan as Number One”を誕生させた日本的経営とは何だったのか

盛んである。経営者が従業員家族を招いた会社主催のパーティーを実施したり、マネージャー（部長、または、課長）が部下を自分の家に招いてホームパーティー行ったりする。欧米型組織では、明示的な規則に基づいた会社と個人について権利と義務の関係が存在し、また、職務の内容についても明確に定められている。欧米企業における会社＝従業員の関係性強化の目的は公式組織を補完するためのものであり、経営者・管理者主導による、“管理された”健全な会社コミュニティの育成である。管理された”会社コミュニティによって信頼関係や一体感を醸成しようとするものであり、公式組織としての経営管理組織を円滑に運営するための努力である。公式性を重視する欧米型組織の観点からすれば、労使関係にまで賢慮と配慮が働くような会社コミュニティを有する日本的経営は、全く不可解で特異な現象である。

日本的経営の神髄である労使双方の賢慮と配慮という関係性は、伝統的な日本文化の持つ「高度に洗練された人間関係」を基盤として育まれたものである。成果主義の導入以前の日本企業では、賢慮と配慮という労使関係のもとに、経営管理組織と融合された牧歌的な家族的な会社コミュニティが形成されていた。賢慮と配慮という関係性の基盤の上につくりあげられた、年功主義、終身雇用、企業内組合という三つの特性を備えた日本的経営の下で、社員は、積極的な意味では、目の前の仕事にまじめに取り組めば自然に昇給や昇進が保証されたし、消極的な意味では、例え出来が悪くてもまじめに働いていれば定年まで勤め上げることができた。このような日本的経営は、順調に成長を続ける日本経済を前提として始めて可能であった、組織論の見地からすれば、日本的経営は、経営管理組織と会社コミュニティの融合という、特異な“鶴的^{ぬえ}”⁽⁷⁾な組織集団の現象である。バブル崩壊以前、労使はお互いに日本的経営という集団的幻想を共有してきたのであった。

(4) 日本的経営の終焉

日本的経営は、一人勝ちの日本経済を背景とし、バブル経済発生までは効果性の高い組織集団モデルとして機能してきた。しかしながら、日本的経営

(7) あいまいで、正体不明なさま。得体の知れないさま。(広辞苑)

では会社と言う機能集団に著しい共同体化の現象が浸透し、秘かな疾病症状が進行していた。日本企業の経営管理組織における共同体化現象の進行は、機能集団としての働きを弱め、筆者の呼ぶ「共同体化錆びつき症候群」という組織疾病を発病させた。共同体化錆びつき症候という疾病は組織における目的志向性を弱め、組織運営に様々な問題を引き起こす。

コミュニティというものの特性は今が好ましければ現状維持を強く望むことである。組織集団における共同体化はフェティシズムを誘発する。

フェティシズムとは主客が倒錯することであり、手段が目的に転化してしまうことである。目的志向性の弱まりが、組織集団に漫然と現状維持を続けるという「手段の目的化」現象、フェティシズム、をもたらす。組織集団は目的合理的思考に立脚し、常に未来を予測し、未来に向けて先手を打つことが不可欠であるが、フェティシズムに陥ると現在やっていることを目的化して繰り返すだけに終わる。目的志向性の欠如と“Japan as Number One”の驕りが、秘かに大きな変化を遂げていたグローバルな経営環境に対する日本企業の対応を遅らせてしまった。フェティシズムは、日本的経営を支えた健全なミドル・アップの実効性を失わせ、抜け殻だけを残す結果となっていた。日本的経営の要であった課長は日常業務に埋没し、従来の方式で従来のように仕事をこなし、一方、経営者や上級管理者は環境変化に目を凝らすこともなく、有効なリーダーシップを発揮することができず、下から上がってくる決済案件を追認するだけであった。

共同体化錆びつき症候群では、経営者が社員に甘え、また、社員は会社にぶら下がるといった、「もたれ合い」の関係（甘えの構造）が定着化する。社員は無能な上司の下にあっても、終身雇用との引き換えに、上司の不備を補い黙々と仕事をこなした。目的合理性を原則とする公式組織の論理から言えば、そのような無能な上司は排除されるべきであるし、さらに、そのような合理的行動をとらないのは経営者の怠慢である。しかし、もたれ合いの関係では目的合理的思考は封印され、お互いが不都合なことには目をつむってしまう。組織集団における共同体化現象があまりに進んでしまうと、目的合理的思考に代わって、「感情」や「空気」が集団を支配する。いつの間にか日本的経営では、感情や空気によって情実的な人事がまかり通り、組織運営

“Japan as Number One”を誕生させた日本の経営とは何だったのか

- (10) 腰塚弘久, 末廣純子, 田島尚子, 古川久久敬, 柳澤さおり 2002.『『日本企業の人材戦略と成果主義の行方』調査結果 速報版』学校法人産業能率大学総合研究所 HRM 研究センター
- (11) 財団法人の本能率協会, 株式会社日本能率協会コンサルティング, 株式会社日本能率協会マネジメントセンター 2006.「成果主義に関する先進企業調査研究報告書」
- (12) 白潟敏郎「できる上司は『しかけ』を使う」知的生きかた文庫 2008.
- (13) 齊藤有希子 2011.「成果主義と社員の健康」富士通総研 研究レポート No.375,
- (14) 高橋俊介 1999.「成果主義 - どうすればそれが経営改革につながるのか?」東洋経済新報社
- (15) 高橋克徳, 河合太介, 永田稔, 渡部幹「不機嫌な職場」講談社現代新書 2008.
- (16) 長坂敏史, 角田真二, 泉直子 2006.「Linux 型コミュニティにおけるお互い様世界」,「懸賞論文 テーマ『知識社会とは何か?』 - 25 年後に実現させたい知識社会の姿 - 佳作受賞論文」主催:(株)科学新聞社,(財)新技術振興渡辺記念会,(財)未来工学研究所
- (17) 長坂敏史, 阿部史, 角田真二, 泉直子 2012.「未来を担う新しいふるさと “柔和” コミュニティ」社会情報論叢 第 15 号 十文字学園女子大学
- (18) 野村総合研究所「モチベーション企業の研究」野村総合研究所 2008.
- (19) C.I Barnard.The function of the executive, Harvard University Press 1938. 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳「経営者の役割」ダイヤモンド社 2007.
- (20) J.C.Abegglen. The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization, The Free Press, 1958. 占部都美監訳「日本の経営」ダイヤモンド社 1958.
- (21) Roethlisberger. F. J., Management and Morales, Harvard University Press 1941. 野田一夫, 川村欣也訳「経営と勤労意欲」ダイヤモンド社 1954.