

## 日本の経営の自己組織性に関する一考察

西村 毅\*

### はじめに

本稿の目的は、日本的経営の現状を探り、「自己組織性理論」を援用して、雇用の柔軟化、個人化の進展、株主主権主義のインパクトといった、いわゆる「ゆらぎ」がどのように日本的経営を変容させていくかを展望し、日本的経営が従来から言われてきた強みを引き続き維持・強化しうる途を探ることである。

最初に、日本的経営の学説展開について概観しておこう。戦後、日本的経営が形を整えてきた1950年を起点に考えると、日本的経営の位置づけは、日本経済の実績を反映して、およそ20年ごとに変遷したことが分かる。

第Ⅰ期（1950～1970）において、Abegglenにより始めて日本的経営が位置づけられた。彼は1958年に『日本の経営』を著し、「終身の関係」、「年功序列制」、「企業内組合」を日本的経営の本質的特徴として捉え、それを世界に流布した。以降、間宏、津田真澄等により歴史的・文化的視点を中心とした日本的経営論が相次いだ。当時の日本は中進国にとどまっておらず、日本的経営が世界の中のローカルシステムの域を超えることはなかった。

第Ⅱ期（1971～1990）に入り、日本経済が石油危機をいち早く乗り切って先進国入りを果たしたことから、日本的経営は世界のローカルシステムからメインシステムの一つへと浮上する。この時期には、日本人による日本的経営の構成原理に関する著作が相次ぎ、西山忠範が「脱資本主義論」、松本厚

---

\* 立命館大学大学院社会学研究科博士後期課程

治が「企業主義」、馬場宏二が「会社主義」、伊丹敬之が「人本主義」をそれぞれ唱えて、安易な欧米追随主義に警告を発した。

ところが第Ⅲ期（1991～2010）に入り、日本経済は「失われた20年」を余儀なくされ、日本的経営はグローバルな株主主権主義のインパクトに晒されて漂流を続ける。但し、その中で、野中郁次郎・竹内弘高による「ハイパーテキスト型組織」の提案や吉田和男による「アソーシエーティドカンパニー」構想は注目に値する。特に後者は、従業員に仕事の「面白さ」を感じさせる、いわゆるエンパワーメント経営を提唱している。

以下、本稿では、先ず日本的経営の構成原理（第Ⅰ章）と強み・限界（第Ⅱ章）について分析する。次いで自己組織性理論を整理し（第Ⅲ章）、日本的経営が「ゆらぎ」によりどのように変容するのかを探る（第Ⅳ章）。そして、最後に伝統的な日本的経営から自己組織性により進化が見込まれる内発型システムについて考察を加えることにする（第Ⅴ章）。

## Ⅰ. 日本の経営の構成原理

### 1. 概念の整理

まず、日本的経営について概念の整理をしておこう。先述した Abegglen による日本的経営の位置づけは、雇用・労使関係のルールに焦点を当てた構造的側面を特徴付けたものである。しかし、日本的経営をトータルで把握するには、このルールがいかにかにコントロールされているかという機能的側面についても注意を払わなければならないだろう。

加えて、日本的経営の把握に際しては、労働編成や企業統治といった多角的な視野から総体的に捉えることが必要である。したがって、本稿では、日本的経営を、構造・機能の両側面について、また雇用関係、労働編成、企業統治の各視点から、日本の有力企業に普遍的に覗かれる様相を抽象化したシステムとして理解する。そして、本稿が考察する日本的経営の構成原理とは、

日本的経営を日本的経営たらしめている中核的な要素のことを言う。

## 2. 先行研究について

では日本的経営の構成原理とは何か。日本的経営を説く論者はいずれも日本的経営の独自性を認識している。したがって、日本的経営の構成原理についてのこれまでの研究実績はさまざまな思想的バックグラウンドに立脚しているにも関わらず、指摘する方向はおおむね一致しているかに見える。その骨子は、企業経営の重心は株主ではなく従業員集団に据えられ、終身雇用の下で従業員は経営と一体化して企業の発展にとり組む、したがって、経営は常に長期的な展望の下にあり、現場が重視されてチームワークが効率的な生産活動を生み出す、というものである。

たとえば馬場宏二は、会社主義は資本主義的競争と共同体的あるいは社会主義的関係との精妙な結合であるとして、その特徴として次の4点を挙げる。第一は所有者支配が弱い。会社は株主の集団ではなく、従業員の集団として意識されている。会社は従業員集団の利害を優先して長期経営戦略を立て、生産力的合理性を追求しうる。第二は、従業員集団内部の格差や断絶が少ない。このシステムの下で従業員は一定の安定感を得、経営参加を強め、且つ烈しく競争する。第三に現場主義。それは格差や断絶が小さいことの労働過程における発現であり、ホワイトカラーとブルーカラーが交錯しあって意思疎通を容易にしている。第四は、取引関係の長期性。社内には終身雇用制があり、企業間取引も長期的になる、という<sup>1)</sup>。

また、松本厚治と伊丹敬之はともに「従業員主権」を日本的経営の根本に置きながら、次のような特徴を挙げる。松本は共通の利害によって経営と一体化し、同質性が高く、心理的に統合度の高い従業員の集団に日本企業の本質を見る<sup>2)</sup>。伊丹は経済発展の原動力は企業の活力にあるとし、その企業の活力の源泉を従業員のエネルギーに求める。こうした「人本主義」の下では、雇用や企業間の取引関係は長期化する傾向を生み出し、ヒトのネットワーク

を中心とするシステムが形成されていくとする<sup>3)</sup>。

以下、これらの研究に立脚しつつ、日本的経営の構成原理に関して私見を記していこう。

### 3. 日本的経営の構成原理に関する私見

本稿では、日本的経営の構成原理として、次の三つを挙げる。すなわち、「長期雇用」「チームワーク」「従業員主権」である。まず雇用関係から見ていこう。

#### (1) 長期雇用を根幹

まず、日本的経営を特徴付けるものは、何と言っても、その雇用関係にある。すなわち、その特徴は、「長期雇用」を基本としていることであり、これが日本的経営の構成原理の根幹をなしている。なお、この概念は、かつては「終身雇用制」と称されて来たが、欧米流の「短期雇用」と比較する意味もあり、本稿においては「長期雇用」として統一する。

この長期雇用とは、従業員に対して長期雇用を制度的に保証するものであり、こうした制度の存在は、従業員に安心感や信頼感を生み、長期雇用をさらに実質的に強化する役割を果たす。たとえば、従業員に対する教育の場で、長期雇用でなければ上司も部下の成長を忍耐強く待ち続けることは出来ないだろう。現に、長期雇用でない英米系の企業では、忍耐強く待つ代わりに、拙速的に「よく出来る」新人の採用に走りがちである。しかし、日本の企業では、定年まで頑張ってくれると思うからこそ、成長を忍耐強く「待つ」ことが出来る。この「待つ」という姿勢が、本人の組織に対する信頼感や安心感を生み出すことは想像に難く無い。

長期雇用は、従業員に対して安心感や信頼感を生み出す一方で、現在の職務に対する強烈な責任感や義務感をも生み出す。言うまでもなく、課業は達成感による喜びや仲間との協働による連帯感を生み出す源になるが、時には、

烈しい苦悩や行き場のない絶望感に直面させる。そうしたときに、「転職」という逃げ道があれば、人は安易に逃げたくなる傾向がある。しかしながら、長期雇用はそうした逃げ道を遮断し、仕事の苦悩に浸ることを強要する。しかし、「冬来たりなば春遠からじ」。そうした苦悩も長続きはせず、いつかは晴れてくるものであり、そのとき、人間は一步成長しているのが常である。長期雇用は、期せずして「逃げない集団」を作り出すことにより、「一步成長した集団」を形成するのである。それは強烈な責任感や義務感を兼ね備えた集団である。

また、長期雇用は、能力開発にも大きなメリットを持っている。それは、社内のコア技術やノウハウを社外に流出することなく伝承しうることである。これはコア技術に限らず、社内固有の組織内資源全般にわたる。また、長期雇用においては、社内研修や社内異動を活用することにより、組織内資源をさらに進化、活性化することが出来る。長期雇用の慣行がなく、市場から人材を調達する欧米諸国においては、専門技能に長けた人材を採用しうる反面、組織内資源として活性化、蓄積する余地は、決して多くはない。

## (2) チームワークを基本

次に日本の経営を特徴付けるのは、その労働編成である。すなわち、その特徴は、課業が課や係といった組織単位に課され、チームワークをベースとしていることであり、日本の経営の第二の構成原理となる。経営者からすれば組織が課業を遂行してくれれば充分であり、個々の個人がどのように担当するかは二の次の話になる。もちろん、中間管理職（課長、係長）は成員に対して個別に課業の指示はするが、それは絶対的なものではなく、一人の課業が滞るような場合には他の成員が自主的に応援に駆けつけ、組織としてのノルマを果たす。課長や係長の職務は、課や係に与えられた課業を組織として仕上げることであり、そのために全員が一体となって課業に取り組むように鼓舞しなければならない。

このチームワークがうまく機能するかどうかは、従業員の自発性と経営との一体感にかかっている。欧米においては、組織が合理的に組み立てられているために、従業員はマニュアルに忠実に働けばよい、とされる。しかしこれでは、境界線の仕事が発生した時には押し付け合いが起こり、生産工程の改良などチームとして一体的に柔軟に取り組む必要がある業務においては、遅れをとらざるを得ないであろう。こうしたことを防ぐには、従業員に自由を与えてその自発性の発揮に依拠し、従業員が経営と一体化して課業に取り組むことに尽きるであろう。このようにチームワークという労働編成は、従業員の自発性と経営との一体感を前提としている。

### (3) 従業員主権

最後に、日本の経営の特徴をなすのは、企業統治のあり方である。すなわち、その特徴は従業員主権であり、これが第三の構成原理となる。ここで「主権者としての従業員」には、後述する理由から経営者と従業員を共に含むと理解する。なお、従業員主権とは株主主権を否定するものではなく、主権者として株主よりも従業員を上位に置くという意味である。会社法で株主主権が前面に打ち出されているにもかかわらず、日本の経営の原理として従業員主権を掲げるのは、次の理由からである。

第一に、株主の主権機能は、実態的に極めて乏しいということである。株主主権の根拠は株式所有に基づく支配にあるが、企業間の株式持合いや個人株主の企業支配に対する無関心から、一部の機関投資家を除き大半の株主支配は空洞化している。

第二に、従業員が実態的に株主に代わる主権者としての存在を強めていることである。それでは、従業員主権が存立しうる根拠は何か。それは、従業員が実態的に組織を占有していることに求めることが出来る<sup>4)</sup>。所有が所有権に基づく支配であるのに対し、占有はあくまでも現実に所持しているという事実に基づく支配である。経営者が支配力を有する経営者支配の場合にお

いては、「株主は支配力を喪失しており、実質的にも会社の所有者ではなく、…経営者こそ会社の占有者である。…経営者が会社を支配する基礎は、株主の場合とは異なって、〈所有〉ではなく〈占有〉であるということができる」<sup>5)</sup>。

第三に、Clarkson, M. が指摘するとおり<sup>6)</sup>、利害関係者をリスクを負うものと規定すれば、利害関係者の中核をなす主権者が当然地位に見合うリスクを負わなければならない。株主は出資金によるリスクを負っているが、従業員はどのようなリスクを負っているのか。それは長期雇用を前提として、自分の「人生」を企業に賭けていることである<sup>7)</sup>。このリスクを金額換算すれば生涯報酬に等しく、株主の出資リスクを圧倒的に上回る。したがって、企業経営において従業員が株主に優先するのは当然のことであり、無配にしても雇用を維持する慣行や、企業買収に際して株主よりも従業員の支持を重視した先例はその象徴である。1999年まで交際費が配当を上回っていたこと<sup>8)</sup>なども、その一環であろう。

第四に、企業の随所において、「従業員による経営」が従業員主権の実態を後押ししている。大半の経営者が実質的に従業員代表であることは否定できず、加えて、その下部レベルにおいても、日常の業務活動の多くは、中堅管理者層を中心とした従業員の自発性に基づいて展開されている。これが「主権者としての従業員」に経営者と従業員を共に含むとする理由である。日本企業の従業員は、自分の人生を賭けた企業が発展するために、経営と一体化して真剣に仕事に取り組む。この点、仕事を必要悪とし、経営との対立の下でマニュアルに定められた職務の遂行を仕事と心得ている欧米の労働者像とは全く姿が異なる。日本的経営の重要な核心である。

さて、以上見てきたような3点が、企業実態から抽出した日本的経営の構成原理であると本稿は理解する。こうした日本的経営の構成原理の故に、日本的経営は強みを持つし、また限界も持っている。次いで、この点について検討していこう。

## Ⅱ. 日本的経営の強みと限界

### 1. 日本的経営の強み

#### (1) 従業員の高いモチベーション

日本的経営の第一の構成原理は長期雇用であり、次のような強みを日本的経営にもたらしめている。それは、長期雇用の下で、従業員が新卒で採用された企業を自分の終生の職場と定め、安心感と信頼感を持って職務に励み、他に逃げ場を求めずに自分の全エネルギーを注ぎ込むことから来る、高いモチベーションである。加えて、実質的に主権を有し、自分の人生をその企業にかけた従業員からすれば、モチベーションはさらに高まらざるを得ない。これが従業員間の相互作用を高め、心理的エネルギーを共振し高揚させる。日本の企業が従業員主権を標榜・実践し、利益配分も株主・経営者と従業員の間にはバランスが取れていれば、大卒として従業員に余計な不満が生じることはまず考えられない。この点、英米企業は、株主主権の下、利益配分も従業員よりも株主や経営者を優先し、かつ短期的基準によりレイオフや解雇を行う。これでは、従業員として企業に対するコミットメントが薄く、モチベーションが高められないのも当然である。

1980年代にトヨタのリーン生産方式が日本的経営の強みの代表例として脚光を浴びた。トヨタ研究を進めた木田融男によると、「労働者の労働における〈張り合い感〉が、トヨタ企業で体系的・系統的に展開されている人間関係諸活動・小集団諸活動への参加度合いと強い相関を有している<sup>9)</sup>」と指摘しているが、こうした〈張り合い感〉が、ブルーカラー、ホワイトカラーを問わず、従業員に高いモチベーションをもたらせていることは特筆に値することであろう。

#### (2) 経営との一体化

日本的経営の第二の強みは、チームワークを基本的な労働編成とする構成



原理からもたらされる。それは、経営との一体感が醸成されることである。個人毎の職務分担が明確に峻別されているところでは、所与の分担領域においては完璧を期すとしても、それが総合的に見て効率的な課業の完遂になっているかどうかは判然とはしない。部分最適の合成は必ずしも全体最適には結びつかず、合成の誤謬の発生する余地が常に残されている。この点、チームワークを基本とする日本の労働編成では、チームの目的自体が既に部分最適を合成したものであり、経営目標に近接した部位に位置する。このため、チーム目標のレベルでは合成の誤謬の起こる余地は乏しく、経営との一体化が促進される土壌が出来ている。

さらに日本的経営において、経営層も労働者も共に同じ従業員という母体から形成され、且つ主権を有していることが、英米両国の労使関係と決定的な相違を形成しているのではなかろうか。新卒入社社員には誰にでも経営者となる資格があり、現実にもその中から経営者が選抜されていく光景を身近に見ていると、階層意識こそあれ階級意識は全く存在しない。経営と労働とは同質の世界に映るため、両者の間には信頼感が生じやすく、経営と労働が敵対することはなくなり、「同じ船の乗員」として協力し合う関係になる。日本の多くの企業内組合が経営に協力的であり、企業の存続を第一に考えるのは、背景にこうした心情が働いている。

### (3) 優秀な中堅層が牽引

日本的経営の第三の強みは、企業統治のあり方からもたらされる。ここでは特に、従業員主権の下で自らのリスクを意識する優秀な中堅層が組織の実質的な牽引役を果たしていることに注目したい。年功序列制は、組織の安定性を維持するには納得性の高い仕組みであるが、年功序列制に安易に依存すると、年功だけを経た社員が上位ポストに就きやすくなる。こうなると、下位の優秀な中堅層は窒息状態となり、折角の高い潜在能力を組織経営に活かせず、本人もモチベーションを大幅に下げってしまう。つまり組織の安定と引

き換えに組織の効率が低下する。こうした事態の発生を防ぐには、年功だけの上司と優秀な部下がセットで配置された場合には、上司が経営の発展を真剣に願う部下に権限を委譲し、縦横無尽の活躍を許容すればよい。これまで述べてきたように、日本的経営における職務分担の決め方はきわめて曖昧であり、臨機応変な変更の余地が大きい。こうしてこそ部下は思う存分活躍することが出来、組織の安定性と効率性を両立させることが出来る。

また、ある程度の大企業においては、「青年将校」と目される優秀な中堅層が互いの意気を感じて社内に非公式のネットワークを結び、連帯性を発揮することがある。状況によっては、こうした非公式のネットワークが実質的に取締役会の下部機構の役割を果たすこともありうる。

## 2. 日本的経営の限界<sup>10)</sup>

日本的経営の構成原理は、以上のような強みを持っている。しかし、この同じ原理がまた限界をもたらすことになる。

### (1) 組織の閉鎖性

日本的経営の抱える第一の限界は、これまで日本的経営の強みをもたらしてきた長期雇用そのものから来る。長期雇用の下で新卒で採用された従業員は、定年まで同じ組織にとどまりうるという制度的保証により組織は継続性を維持することが出来る。しかしながら、長期雇用により組織成員が固定化されると、組織の閉鎖性を招く懸念が強まり、長期間維持されるほど組織の閉鎖性は強固になり企業自体が独立した社会と化す。組織内の成員は、組織に対して絶大な信頼感を抱く一方で、組織外の世界に対する関心を急速に喪失する。その結果もたらされるのは、成員の組織に対する絶対的な信頼感・忠誠心とは裏腹の組織外の世界に対する無関心であり、その組織は世界の中で孤立した存在と化してしまう。こうした無関心は、広く信念、思想、文化等にも及び、次第に組織外の世界の人間を受け入れることに困難をきたすよ

うになり、その組織は孤高の度を強める。その結果、環境の変化に対する関心を失い、環境の変化についていけなくなって、環境への適応に失敗する。

## (2) 個人の存在が希薄化

日本的経営の第二の限界は、チームワークを基本とする労働編成から来る。それは、チームが前面に出るために、チームを構成する一人一人の個人の存在が希薄化することである。まず、意思決定ならびに責任の所在が曖昧である。個人単位の場合には、新規の意思決定が要求されると本人が稟議等により起案するため起案者としての責任が明確であるが、チーム単位の場合には個人の責任が曖昧になりがちである。

次に評価の側面である。チーム単位で課業がなされることから、個々の課業の個人別の割当てについても曖昧なことが多く、評価についても集団としての業績が重視される。これが日本の経営組織において個人単位での成果主義が浸透しない大きな背景になっている。

もうひとつは育成の側面である。チームワークが基本的に労働編成の特徴となっている中では、突出した個人能力は要求されない。しかも、日本的経営において求められるのは、普遍的な専門能力よりも、個別企業独自の組織内資源を涵養・進化することである。こうした状況から、日本的経営における一般的な専門能力の低さが指摘されることになる。

## (3) 経営者のタイムリーな交代が困難

日本的経営の第三の限界は、統治方式のあり方から来る。従業員主権は、中堅層の活躍を引き出したが、経営者に関して問題を引き起こす。すなわち、株主主権と比較すれば経営者のタイムリーな交代を困難にすることである。伊丹敬之によると、「経営者の退き際には二つの終焉への〈内なる抵抗〉と、後継者問題という〈外なる障害〉がある」<sup>11)</sup>。ここでいう二つの終焉とは、権力の委譲による権力の終焉と人生の最も豊かな時期の終焉である。また後

継者問題とは後継者の不在もしくは力不足が退任の障害になりうることであり、ともに経営者の退け際を遅らせる圧力になる。従って、経営者の交代を求めるには相当のエネルギーが必要であるが、経営と労働が共に従業員集団から構成され一体化している従業員主権の下では、退任を求めるエネルギーはどうしても相対的に弱くならざるを得ない。

他方、株主主権の下で経営者のタイムリーな交代が可能なケースは、創業者型企業において創業者が大株主として君臨している場合に典型的に現れる。しかし、株主主権企業であれば全てが経営者のタイムリーな交代が可能であるというのは幻想に過ぎないであろう。株主主権をベースとする米国流の委員会設置方式をとっている企業の多くが、そのことを実証しているように思われる<sup>12)</sup>。

### Ⅲ. 日本的経営の自己組織性

#### 1. 自己組織性が教示するもの

日本的経営は、以上のようにいくつかの限界を抱えていたが、相対的には強みが顕著であった。特に本稿では、組織にリスクを持つ従業員が、高いモチベーションを発揮したことが重要だと考える。しかし今、日本的経営ひいては日本経済は、これから「失われた20年」をいかに乗り越え、どう新たな環境に適応し変容するべきかを模索している。本稿もこうした時代認識に立脚して、ここから日本的経営の変容を展望していこう。

日本的経営の変容を見極める方法論として、ここでは「自己組織性理論」を援用したい。自己組織性とは、「システムが環境との相互作用を営みつつ、自らの手で自らの構造を作り変える性質を総称する概念である」<sup>13)</sup>。すなわち、システムは、環境からの影響がなくても自己を変化させうるということである。これからの日本的経営を変えていく推進力は、システムの自己言及、すなわち経営者を中心とした主体的な変革努力以外には考えられない。今後

の経営をこのように捉えれば、「社会が変化や変動の主語となるのではなく、人間が主語であり、社会はあくまでも目的語に過ぎない」<sup>14)</sup>とする自己組織性理論は、本稿の分析に不可欠の視点になる。最初に「自己組織性」の教示するところをまとめておこう<sup>15)</sup>。

- ① 自己組織性の本質は、自己が自己の仕組みに依拠して自己を変化させることであり、環境からの影響が無くとも、自分の中に変化の兆しを読み取り、これを契機に新しい構造や秩序を立ち上げる。自己組織性とは、変革の原因を自己のうちに持つ変化、すなわち<内破による変化>をあらわす。
- ② 自己組織性に二つの接近法がある。一つは、システムが自らの構造や機能を<自己制御>によって変える仕組みを扱う接近法である。もう一つは、<ゆらぎの増幅>によってシステムが不安定な非平衡状態に至ることで、新たな構造生成がなされる仕組みを扱う接近法である。
- ③ このうち、「ゆらぎ」とは、物事の基盤をぐらつかせ危うくする要因のことをいい、既存の発想や枠組みに収まりきらない、あるいはそれでは処理できない現象のことを指す。「ゆらぎ」が発生すると、これをきっかけにして<内破の力>が生じ、組織内に自己が自己に働きかける<自己言及メカニズム>が機能して内破の力を増幅させ、自らの構造を作り変えていく。従来の平衡理論では、「ゆらぎ」はシステムの存在を脅かすかく乱要因として位置付けられてきたが、自己組織性論においては、「ゆらぎ」は別様の存在や構造へとシステムを駆り立てる要因である。

## 2. 「ゆらぎ」によるシステムの変容

この「ゆらぎ」は、状況によっては組織基盤をぐらつかせ危うくするが、別の状況においては新たな構造へとシステムを駆り立て進化をもたらす。この違いは何に基づくのか。

まず一つは、ゆらぎによる衝撃度の違いである。今、ゆらぎの衝撃度を  $\alpha$

としよう。この $\alpha$ は、「衝撃度数 (x)」と「影響規模 (y)」の積で表すことが出来る。「衝撃度数(x)」とはシステムの受ける衝撃の度合いのことであり、日本的経営を否定する現象が進行する変化率で捉えることにする。0を全く受けない度合い、1を最大の衝撃を受けた度合いと定義すれば、0と1の間に分布することになる。一方、「影響規模 (y)」は、0をシステム全体が影響を受けなかった場合、1をシステム全体が影響を受けた場合と定義すれば、これも0と1の間に分布する。かくて、 $\alpha (=xy)$  は0から1の間に分布することになる。

日本的経営システムがゆらぎを受けて、そのシステムの構造が変容したと判断せざるを得なくなる時の衝撃度の目途は、新たな構造が過半を占める臨界線である0.5を超える場合であろう。すなわち、全ての日本的経営システムに新しい構造の半分以上が導入されたり、あるいは日本的経営システムの半分以上が新たな構造を導入するような場合である。

この $\alpha (=xy)$  が0.5を示す点をプロットすると、次の関数で表すことが出来る。

$$xy=0.5 \quad \therefore y=0.5 \times 1/x \quad (0.5 \leq y \leq 1.0)$$

したがって、日本的経営システムが変容したかどうかは、この関数が臨界線となる。 $\alpha$ がこの関数の外側に位置すれば ( $y > 0.5 \times 1/x$ )、システムは変容をきたして旧来構造とは姿を変えていることになり、内側に位置すれば ( $y < 0.5 \times 1/x$ )、システムは変容をきたしつつも旧来構造を維持しているといえる。

しかし、 $\alpha$ が外側に位置するとしても、システムは旧来構造から変容をきたしはするものの、必ずしも旧来構造が消失するわけではなく、進歩し発展するという進化をもたらす可能性がある。ここに「ゆらぎ」の特性というもうひとつの要素が出てくる。たとえば、日本的経営システムを完全に否定するような「ゆらぎ」(株主主権のインパクトはまさにこれに該当する)であれば、臨界線を越えれば組織基盤がぐらつき、旧来的な日本的経営システム

は消失せざるを得ないであろう。しかし、他のゆらぎの場合には、必ずしもそうした結果にはならない。それを見極めるには、「ゆらぎ」ごとの個別の検討が必要になる。

### 3. 「ゆらぎ」とは何か

この「ゆらぎ」をあらためて日本的経営の次元で考えて見よう。日本的経営は当然のことながら固定されたものではなく、時代の進展により変容を遂げていく。したがって、日本的経営の現況は、「構成原理」に「ゆらぎによる変容」を加味した姿となろう。「構成原理」とは第I章で述べた日本的経営の構成原理のことである。「ゆらぎによる変容」は、日本的経営システムの境界外に起きる変化に対する適応である「環境適応」と、システムの境界内の変化、すなわち組織成員の欲求水準の上昇等成員個々人の主観的内面の変化に対応する「組織期待対応」とに分けることが出来る。つまり、日本的経営は「構成原理」をベースとして、「環境適応」と「組織期待対応」とによる変化を加味しつつ変容していく。このように考えれば、「ゆらぎ」とは、日本的経営に「環境適応」と「組織期待対応」をもたらせる要因のことである。

それでは、「ゆらぎ」とは具体的に何なのか。「ゆらぎ」について、上記のとおり、「環境」に発生するものと「組織内」に発生するものに大別することが出来るが、現実にはこの両者は複雑に交錯しあっている（たとえば次に述べる「雇用の柔軟化」はゆらぎの一つであるが、日本経済の低成長化やグローバルイズムを反映した環境的側面と、従業員の希求といった組織期待的側面が複雑に交錯しあっている）。そこで、本稿においては、この両者をあえて区別をしないで考察を進めることにする。本稿の論旨は、日本的経営の構成原理がどのように変容するかを見極めることにあるため、「ゆらぎ」についても、日本的経営の構成原理に衝撃を与える要因という観点から考察を進めていきたい。

#### Ⅳ. 「ゆらぎ」による日本の経営の変容

##### 1. 「雇用の柔軟化」による長期雇用の変容

日本的経営の第一の構成原理である「長期雇用」にゆらぎをもたらせる要因は、わが国における「雇用の柔軟化」であり、足下において次の二つの現象が生じている。

その一つは、「非正規雇用の増大」である。グローバリズムのインパクトが押し寄せ、またその下で日本経済が高齢化社会に突入し停滞基調を強めてくると、長期雇用を軸とした日本的経営は一転して逆風に見舞われることになり、雇用の柔軟化が企業のスローガンとなった。従業員を、長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の三つのグループに分け、雇用の柔軟化を指向した日経連の『新時代の日本的経営』（1995年）は、こうした時代環境下において提言されたものである。

この日経連提言が強力な後押し役となり、1990年代後半以降、日本の企業は雇用の弾力化と人件費の抑制を目的として、従来的一般職のパート化など、雇用の柔軟化に大きく舵を切った。その結果、非正規雇用比率は1994年(20.3%)から2010年(33.7%)にかけて13.4%増加し(増加内訳:パート5.9%、派遣7.4%)、2010年3月末時点の雇用比率はパート(22.7%)、派遣(11.0%)となっている。もっとも、この間の雇用弾力化の対象は一般職が中心であり、大半は伝統的な長期雇用の対象外の層であったので、雇用関係におけるこうした変化は必ずしも日本的経営を否定するものではなかった。

ちなみに、「非正規雇用の増大」による衝撃度を試算すると、雇用の柔軟化と人件費の抑制から、非正規雇用比率の引き上げを意図している企業は相当部分をカバーしており、「影響規模」は1に近いと見込まれる。一方、「衝撃度数」を非正規雇用比率の変化率で捉えれば、1994年から2010年にかけての構成比率の増分である0.13程度と見込まれるので、両者の積であるゆらぎの衝撃度 $\alpha$ は高々0.2程度にとどまっており、量的にも長期雇用を崩壊させ



るレベルには至っていない。

雇用柔軟化のもう一つの現象は、「若年男子大卒の平均勤続年数の低下」である。これまで長期雇用の根幹的な対象者とされてきた大卒新卒社員の入社後3年以内の離職率は34.2%に達している(2006年卒業者)<sup>16)</sup>。そうした結果、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により大卒男子全産業で見ると<sup>17)</sup>、25～34歳の平均勤続年数は、1999年5.9年に対して2009年は4.9年と10年間で1.0年短縮している。「若年男子大卒の平均勤続年数の低下」は、これから長期雇用を徐々に変容させる可能性を孕んでいる。

(独)労働政策研究・研修機構(JILPT)「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)によると<sup>18)</sup>、今後の事業展開に伴い「長期安定雇用のメリットが大」と見ている企業は49.7%、「変化無し」は33.9%、「デメリットが大」は16.5%と、約半数が積極的に長期雇用を支持している。しかしながら、残余の半数が長期雇用の不支持に回れば「影響規模」は0.5程度にまで膨らむ。他方、「衝撃度数」を中途採用比率の変化率で捉えれば0.5を超え1に接近する可能性もあるので(たとえば、採用方式を新卒から中途へとシフトさせ中途採用を主流としてくる場合)、ゆらぎの衝撃度 $\alpha$ が臨界線を越える可能性を秘めている。しかし、新規学卒者の3年以内離職率は雇用情勢の悪化から2005年卒業者以降は低下傾向にあり、また経営者の積極的な離職対策も予想されるので、長期雇用が短期的に崩壊する可能性はまず考えられない。

しかし、中長期的にはどうであろうか。長期雇用は高齢化社会に突入し低成長期を迎えると、処遇の制約からモチベーションを低下させるなど、適応性が低下する<sup>19)</sup>。しかし、低成長経済への移行は、過剰労働力の解消に時間がかかることを意味する。したがって、高水準の失業率が長期化する可能性が高く<sup>20)</sup>、そうすると、経済活動停滞による求人数の減少や労働市場の競争激化等を伴うため転職意欲は抑制され、長期雇用を維持する方向に働くことになろう。

このように経済環境が長期雇用にプラスに働くとしても、長期雇用を堅守する主役は、やはり何と言っても、経営を通じて長期雇用のメリットを体得している経営者であろう。日本生産性本部「働くことの意識調査」(2010年)によると<sup>21)</sup>、新入社員の会社の選択理由は、かつて上位を占めていた「会社の将来性」が大きく落ち込む一方、「自分の能力、個性を活かせる」と「仕事が面白い」が上位を占めている。こうした結果からすれば、離職率が顕著に高まっている若年層に対して「能力を活かせる面白い」仕事を与えることが若者をつなぎとめる決め手となる可能性を有しており、その成果如何が今後の若年層の離職傾向、ひいては長期雇用の存続を占う大きな要因となると見込まれる。

加えて、長期雇用を根幹としてきた日本的経営システムには、長期雇用を補完する制度・慣行が埋め込まれていることも看過してはならない。その第一は、報酬体系における「暗黙の契約」<sup>22)</sup>である。つまり、若年期には生産性以下の賃金しか支給しないが、中高年になれば生産性を上回る高賃金を支給することを暗黙裡に約束するというものである。また、退職金の支給額が定年に近づくほど急角度の上昇カーブを描き、自己都合よりも会社都合による退職を優遇しているのも企業の長期雇用の意図の反映である。第二は、「コア社員」の概念であり、企業は新卒採用した長期雇用の主体となる従業員を「コア社員」と名づけ、幹部候補生として若年期から育成していく。この「コア社員」は基本的に新卒採用社員に限定されており、歴史の浅い企業などを除くと、役員に登用されるのはコア社員からであることが多く、中途採用社員には門戸が狭められている。

このように見てくると、長期雇用の先行きは万全ではないが、経営者が若年層を主対象として職務満足向上を図る離職対策に真剣に取り組めば、経済環境や制度的補完性に支えられて、日本的経営の根幹としての存在を示し続けることができるのではなかろうか。

## 2. 「個人化の進展」によるチームワーク体制の変容

日本的経営の第二の構成原理である「チームワークを基本」とする労働編成にゆらぎをもたらせるのは、「個人化の進展」である。1970年代以降、欧米先進国を中心に席捲してきた「個人化」とは、Beck, Uによれば、「個々人が、家庭の内外で、市場に媒介された生存保障およびそれと関連する人生設計・組織化の行為者となる」<sup>23)</sup> ことである。個人の活動は社会階級や家庭に依拠することなく、自分の生存保障や生活設計は自分の責任となる。個人化をこのように捉えると、個人化には正と負の二つの側面があり、チームワークに及ぼす影響としては、強化と弱化の二通りの経路が考えられる。

まず、個人化の負の側面とは自己の利害だけを行為の基準とする利己主義が前面に出ることであり、チームワークを基本とする労働編成が個人を希薄化させることによって成り立っているために、利己主義が前面に出れば反動的にチームワークが弱化する懸念が出てくる。最近、社員の視野が狭くなり、自分の帰属する狭い組織利害に執着する傾向が指摘されているのは、この一例である<sup>24)</sup>。

こうした傾向は否定できないが、チームワークの先行きについては、次のような社内事情に充分目配りすることが必要であろう。第一に、チームワークを基本とする構成原理は組織文化に根深く組み込まれており、若手層の一部に反発・抵抗する動きが見られるとしても、チームワークのメリットを体得している上司や先輩からの説得に対抗することには限度があろう。第二に、チームワーク体制を個人プレー主体に切り替えていくには職務担当者別事務マニュアル等のインフラが必要であるが、チームワークを基本としてきた日本の経営システムにおいては、そうしたインフラは十分に整備されていない。第三に、課業を個人プレー主体に切り替えていくとすれば、意思決定、評価方式、報酬体系、若手の育成等、経営システムを多面的に見直さなければならない。これはチームワークを基本とする労働編成を変革する際の大きなハードルとなろう。

こうしたことから、個人化の負の側面として、チームワーク体制に綻びが生じる程度のことは起こりえても、チームワークを基本とする体制が根底から覆ることは考えられない。

それに対して、個人化の正の側面は、自己実現等の人間の向上意欲が発露される場合である。たとえばJILPT「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査（従業員調査）2008年」によると<sup>25)</sup>、3年前と比較して仕事に対する意欲が高まった理由（複数回答）は、「仕事を通じて学べるものが多い（57.5%）」「責任ある仕事を任されている（51.4%）」「達成感が感じられる（36.4%）」「人間関係がよい（32.8%）」「仕事の裁量性が高い（21.6%）」と続いており、「自己成長」「自己裁量」「自己実現」が中心となっている。こうした項目は従業員の組織期待を示していると言ってもよい。且つ、こうした組織期待は、前述したように若年層に「能力を活かせる面白い」仕事を求めさせる源泉になっている。

それでは、こうした従業員の三つの組織期待を満たすには企業はどう対応すればいいのか。まず「自己実現」欲求を、課業における内発的動機付けによる心理的エネルギーの高まりと理解すると、Thomas & Velthouse のいう「タスクアセスメント」（内発的動機付けの源泉のこと）<sup>26)</sup> に一致する。これには「自己裁量」が内包されている。一方、「自己成長」は「自己実現」の結果表出する。したがって、従業員の組織期待をみたすには、課業の場において、中核的な地位を占める「自己実現」欲求を充足させればよいことになる。そのためには、既存のピラミッド型組織構造を転換し、心理的エネルギーを増大させることができる自律型チームを根幹とする組織構造を構築することが有効である<sup>27)</sup>。自律型チームはチーム権限の最も強い形態であり、個人化の正の側面は、結果的にチームワークを強化することになる。

これをゆらぎの「衝撃度」からみると、ピラミッド型組織構造の解体にまで進めば組織構造の全面的な洗い替えとなり、「衝撃度数」は超ド級となることが予想される。もっとも、「影響規模」は、改革の過程においてさまざま

まな葛藤が生じるので、短期間に連鎖反応的に拡大していくことは予想しがたい。しかし、中長期的には、先述したように、若年層を中心とした離職対策の最重要の対策ともなりうるため、個人化の正の側面は長期雇用に対するインパクトもあり、今後の日本的経営を維持・発展させる強力な影響力を有している。

このように見てくると、「チームワークを基本」とする日本的経営の第二の構成原理に対して、個人化の負の側面はチームワークを弱めるとしても緩び程度と予想され、一方、正の側面は中長期的にチームワーク体制を格段に強化するエネルギーを内蔵している。したがって、両者を総合すれば、チームワーク体制の大きな後退は生じないと見込まれる。

### 3. 「株主主権のインパクト」による従業員主権の変容

日本的経営の第三の構成原理である「従業員主権」に対するゆらぎは、グローバル化の波と共に押し寄せた「株主主権のインパクト」である。日本の従業員主権は、バブルが崩壊する1990年前後までは安定的に機能していた。しかしながら、1990年代以降は、日本の過大な経済力に脅威を感じた米国の反撃をきっかけにして、米国経済の復活、年金基金を中心にした米国機関投資家の対日投資や内外の投資ファンドの積極的な活動等が重なり、株主主権をめぐるインパクトが怒涛のように押し寄せてきた<sup>28)</sup>。こうした米国流の株主主権主義は、わが国の会計基準の変更、委員会設置会社の創設、会社法・金融商品取引法の制定、内部統制の法定化等に濃厚に反映されている。

そして現実には、多くの日本企業の経営者は株価を至上とする米国流の経営に新鮮な驚きを感じ、程度の差はあれ、傾斜を強めていった。それが端的に現れたのは、「配当性向（配当金／当期純利益）」の変化であり、全産業合計で1999年度から2008年度までの「現代」をバブル前の1975年度から1984年度までの「安定期」と比較すると、安定期の30.5%に対して現代は55.1%と跳ね上がっている<sup>29)</sup>。しかしながら、付加価値の配分は、従業員給与が安定期の

53.7%から現代の52.7%へ、役員報酬は安定期の10.2%から現代の10.8%へと変動しているが、経過年数を考えればいずれも変化は極めて緩慢である。さらに、一人当たり給与の役員に従業員に対する倍率を見ると、安定期の1.39倍に対して現代は1.37倍と「配分の平等性」は全く揺らいではない<sup>30)</sup>。

こうしたことから、経営者の株主主権主義の受け入れはほぼ増配に限定されており、付加価値の労使間への配分には殆ど変化が覗られない。したがって、株主主権主義は制度の根幹にまで及ぶに至らず、たとえば、米国流の企業統治方式である「委員会設置」は、上場会社の中でもわずか1.7%を占めるに過ぎない<sup>31)</sup>、その意味では「衝撃度数」は強力であったものの、統治方式まで受け入れる「影響規模」は僅少にとどまっている。

Jacoby は2005年に、「日本では近年、株主重視システムへの移行等が起きているが、…その変化は緩慢である。一方、アメリカは市場志向の極に向かって広範囲に移動してきた。その結果、二国間の格差は、むしろ次第に拡大している」<sup>32)</sup>と述べた。しかし、21世紀に入りエンロンなど米国大企業の不祥事が相次いで表面化し、さらに2008年には国際金融市場の大規模な崩壊により市場に対する信頼が極度に低下したことから、日本の経営者の間でも株主主権主義を目指す動きは一直線には進行していない。バブル崩壊以降、1990年代に外資に買収された日本企業の中には、日本的経営から株主主権主義に基づくアメリカ流経営に一気に転換したものの、近年、再び日本的経営に回帰するケースが現れてきている。また、委員会設置会社に移行した企業にも監査役設置会社に回帰する企業が散見される<sup>33)</sup>。今後日本企業が株主主権主義に転換するとしても、アメリカ流経営とセットで実施される典型的なタイプを想定すると、伝統的な日本の経営のメリットが毀損されるため、企業組織内には次のような波及現象が生じることに充分考慮しなければならぬだろう。

第一は、従業員のモチベーションに大きなマイナス効果をもたらすことである。従業員主権の下で、経営と一体化して主体性を発揮してきた中堅層

を中心とした従業員が、株主主権主義のアメリカ流経営の下でトップダウンの意思決定方式に転換させられると、モチベーションの低下は目に見えて明らかであろう。第二は、トップダウンの意思決定方式で戦略の適切性・妥当性が担保されるのか、疑問が残ることである。日本的経営はいわば全員経営であり、全員の力を結集することにより、地に足の着いた経営を可能にしてきた。疎かになった情報収集をベースにして現場に不案内なトップが策定する戦略は果たして適切なのか、不安が残るのではなからうか。第三は、報酬、評価等の人事制度が大幅に見直されることになれば、不安を感じる従業員の退職が急増することになる。そうすると大幅な戦力ダウンとなり、企業の継続性に疑問がもたれるケースすら考えられよう。

こうした事情を勘案すると、外資による買収などが無い限り、日本の経営者が株主主権主義に今以上に接近し、株主主権に沿ってアメリカ流経営を展開することは、当分考えられないのではないだろうか。従業員主権が相当長期間持続するように思われる。

以上をまとめると、日本的経営の構成原理である「長期雇用」「チームワーク」「従業員主権」は、ゆらぎを受けつつも、日本的経営メリットの定着化・経営努力・制度的補完性・経済環境等が相俟って、相当長期間堅持されるものと思われる。日本的経営システムは、こうした条件が満たされる限り、当分持続されると見込んでよい。

## V. 自己組織性による内発型システムの進化

### 1. 内発型システムの発現

これまでの分析において、日本的経営をさらに堅固にしようとする試行錯誤の過程で、次のような二つの蠕動が生じていることが確認された。一つは、「長期雇用」を補強するためには「離職率が顕著に高まっている若年層に対して『能力を活かせる面白い』仕事を与えること」が必要であるということ

であり、もう一つは、「個人化の正の側面に着目して従業員の組織期待を満たすこと」が結果的にチームワーク体制を強化するということである。しかし、この両者は無関係に存在しているのではなく、先述したように個人化の正の側面の中核をなす自己実現意欲が、若年層に「能力を活かせる面白い」仕事を求めさせているのである。したがって、この両者はいずれも「自己実現」意欲から生じており、この「自己実現」意欲を満たす適切な対応が陽の目を見れば、径路こそ異なるものの、長期雇用とチームワークの強化に多大な貢献を果たすことが期待されることになる。これは、日本的経営の構成原理を堅固にするための貴重な示唆であろう。

こうした示唆は、「ゆらぎ」に揉まれる中で、自己組織性理論で言う「内破の力」として組織内に醸し出される。経営者がこの示唆をしっかりと受け止め、自らの経営方針として実行に移せば、そこに「自己言及メカニズム」が働き、それが具体化され増幅されていくことになる。このように、「ゆらぎ」を起点にして「内破の力」と「自己言及メカニズム」が相俟って日本的経営が変容の姿を整えてくれば、旧来型の日本的経営システムから進化した新たな経営システムが誕生することになる。

この新しい経営システムでは、従業員の自己実現意欲を満たすために彼らに企画提案権と裁量権を付与することと、そのために、社内組織からピラミッド型構造を除去し自律型チーム組織を組織編製の根幹とすることが骨格となろう。このような経営システムは、従来から「エンパワーメント経営」と喧伝されてきた。しかし、本稿では、課業の執行において従業員の内発的動機付けがベースとされていることに注目し、これを内発型システムと名づけることにしたい。この内発型システムにおいては、日本的経営の構成原理は一段と強化され、その結果、従業員のモチベーションがさらに高まることが期待できる。

もちろん、こうした変容が最終段階まで一気に進行することは容易ではなからう。したがって、現実には、以上に述べた内発型システムを最終目標と



する移行期に位置する企業が数多く存在すると見込まれる。従業員に企画提案権や裁量権を付与したり、自律型チーム組織を編成する第一歩を踏み出したならば、内発型システムの初期段階と見做すことが出来よう。

この内発型システムは、旧来型の日本的経営システムが進化したものと位置づけることが出来る。これはまさにシステムが環境との相互作用を営みつつ、自らの手で自らの構造を作りかえるという自己組織性理論に基づく変容である。これからの日本企業は、しばらくは日本的経営の旧来型システムとその新たな展開である内発型システムの二つのタイプから構成されることになるだろう。

## 2. 内発型システムが今後の鍵を握る

これまで述べてきたように、日本的経営が世界の一流国に伍して伸びてきたのは、何と言っても従業員の高いモチベーションが企業経営を牽引してきたからであった。したがって、これからの日本的経営の盛衰を占うものは、日本的経営がいかに従業員の高いモチベーションを維持・強化しうるかにかかっているといても過言ではない。そうした観点から、改めて日本的経営の二つのタイプを凝視すると、旧来型日本的経営システムから進化した内発型システムが今後の日本的経営を牽引する鍵を握ると考えられる。その理由は、内発型システムこそが、従業員の働く満足度を充足し、高いモチベーションを維持・強化しようとする仕組みであるからに他ならない<sup>34)</sup>。

しかしながら、内発型企業の立ち上げには他のシステムに較べてきわめて高いハードルが課せられている。すなわち、ひとつは、ひとえに部下を信頼するという強烈な信念・哲学をもったトップの存在が不可欠なことである。もうひとつは、システムを変容する際に成員の利害が複雑に絡み合い葛藤が不可避免的に生じることである。日本的経営システムが内発型システムに脱皮を遂げていくのに時間を要する大きな原因である。

しかし、その中でも、日本における内発的企業としては、リクルート、サ

ントリー、京セラ等の創業者型企業がその色彩を醸し出し、ヤマト運輸、未来工業、ミスミ、三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング)等が、内発型企業として成長しつつある。他にも、経営システムとして十分とは言えないまでも、若手社員の内発性を巧みに取り入れているケースはさまざまな著書や経済誌等で頻繁に取り上げられており<sup>35)</sup>、枚挙に遑(いとま)がない。こうしたことから、近未来的に内発型システムが日本の経営システムをリードする土壌は備わりつつあり、時間は要しても、決して悲観視するには当たらない。

### 3. 世界のメインシステムとして復活

アメリカにおいても内発型企業が経営システムのリーダーとなる片鱗が随所に現れている。グーグル、サウスウェスト航空、シスコシステムズ、SASインスティテュート、ホールフーズマーケットなど、自律型チーム組織をベースとした企業が脚光を浴びてきている。

スタンフォード大学ビジネススクール教授であるO'Reilly III & Pfefferは、共著『隠れた人材価値』において、「平凡な社員」が卓越した成果を引き出しているアメリカの内発型企業7社<sup>36)</sup>を調査し、「私たちが紹介する企業はアメリカ企業であるにもかかわらず、極めて『日本的』な面を持ち合わせている<sup>37)</sup>と指摘している。もちろん、アメリカにも「日本の経営システム」と類似した企業が存することは、Abegglenの「ファミリー企業」<sup>38)</sup>、Ouchiによる「Zスタイル」<sup>39)</sup>などで既に紹介されており、こうした内発型企業の源流が日本の専売特許でないことは言うまでも無い。しかしながら、著者たちによって抽出された成功要因は、「長期雇用」、「チーム単位の仕事」、「社員の尊重」等、日本的経営の構成原理そのものが中心であった<sup>40)</sup>ことを看過してはならない。

もし近い将来に、内発型企業が世界をリードする状況を想定すると、その有力な源は株主主権型の欧米的経営システムではなく、従業員主権型の日本

的経営システムにあることは間違いのないところであろう。しかし、日本的経営システムとしては、単に世界の内発型システムの有力な源であることを誇るだけではなく、多くの日本企業が内発型システムに進化し、全てのステークホルダーの支持を得て発展している姿を世界に示威する必要があるだろう。日本的経営の第Ⅲ期（1991～2010）において漂流を続けた日本的経営システムが、第Ⅳ期（2011～2030）に世界のメインシステムとして再び世界の主流に位置するようになることを待ち望むのは、決して筆者だけではあるまい。

## おわりに

ここまで、日本的経営の構成原理から説き起こし、日本的経営システムの一部は内発型システムに進化するという展望に立ち至った。本稿の執筆を終えて感じ入るのは、アメリカの最先進企業が日本的経営システムの構成原理を具備していることである。ということは、日本的経営システムの進化形態である内発型システムは、経営システムとして、アメリカの先進企業と相似形態をなし、水準としてもほぼ肩を並べていると期待できるのではなかろうか。

こうした実態が世間に広まってくれば、日本的経営システムは再び世界の脚光を浴びてくる可能性がある。そのときには、次の三点が日本的経営の不可欠のエッセンスであることを、広く流布する必要があるだろう。

第一は、長期雇用が「人生を会社に賭ける」従業員を生み出し、その従業員を仕事の苦難から「逃げない集団」に鍛え上げていることである。

第二は、チームワーク主体の労働編成が、経営目標に近接した目標を設定することにより、課業の最終目的を常に従業員に認識させ、加えて、経営と労働が同じ従業員集団を母体としていることから従業員に経営との一体感を身近に感じさせていることである。

第三に、従業員主権という統治体制により最もモチベーションが高まり気力の充実した中堅層が実質的に組織の牽引役を果たせるよう、職務分担など組織内で柔軟な調整がなされていることである。

しかしながら、実を言うと、この最後に指摘した「従業員主権」は「株主主権」と対置すると真に難解な概念である。そもそも企業における「主権」とは何か。「主権者」の理論的根拠は何か。どちらの主権が所与の経営システムの中で機能的に有効なのか。今後の発展が見込まれる内発型システムとの適合性の高い主権はどちらか。この二つの主権が国際的に両立する可能性はあるのか、等々。こうした問題には、なおベールに包まれている部分が残っている。それらを明らかにすることが、本稿に残された次の課題である。

## 注

- 1) 馬場宏二「現代世界と日本会社主義」東京大学社会科学研究所『現代日本社会1 課題と視角』東京大学出版会、1991年、71-73頁。
- 2) 松本厚治『企業主義の興隆』新評論、1998年、61頁。
- 3) 伊丹敬之『デジタル人本主義への道』日経ビジネス文庫、2009年、4-13頁。
- 4) 西山忠範は、企業支配者としての株主が没落し、その結果、「株主を構成員とする社団」である株式会社制度も崩壊し、現段階では、労働者が組織を占有することにより企業支配を確立しているとする(『支配構造論』文眞堂、1980年)。西山説は経営現象に対する説明力が高く、占有支配説には同意するが、外人投資家を中心とした機関投資家が無視できない存在となっていること、さらに大企業の一部や中小企業に伝統的な株主が残存していることから、株式会社制度の崩壊という前提には結論を留保したい。
- 5) 西山忠範・前掲書、21-23頁。
- 6) Clarkson, M. *The Corporation and its Shareholders: Classic and Cotemporary Readings*, University of Tront Press, 1998, pp2-3。
- 7) 松本厚治は、この点について、年功序列制は結果として、企業内での給与および地位のいわば「貯蓄」を従業員に行わせているため、仮に企業が倒産すれば彼はその「貯蓄」を失ってしまう。こうして日本の従業員は、「地位」の面においても企業経営上のリスクを負担せざるを得ない立場におかれている、と指摘する(前掲書、35-37頁)。この点は、「暗黙の契約」として敷衍されているところであるが、新卒入社時点から主体的にこのように捉えている従業員は皆無に近いのではなからうか。筆者には、自分の「人生」を賭けるといふ心情が自然と思える。しいて言えば、「暗黙の契約」リ

スクは、その次に位置すると考えられる。

- 8) 国税庁『会社標本調査』によると、1999年までは交際費が配当を上回っており、2000年に逆転、以降、配当の交際費に対する優位は拡大傾向にある(1999年実績:交際費43,918億円、配当38,282億円)。
- 9) 木田融男「企業社会と現代社会論」『立命館産業社会論集』第30巻第1号、44頁。
- 10) Ouchi, W.G. は、日本の経営の特色を有するアメリカ企業を「Zタイプ」と称し、このタイプの弱点を次のように記している。①組織に信念の一貫性があるため、一貫性のないものに対しては無差別に拒絶する傾向がある。②メンバーに影響を及ぼすには社風を変えなければならず、環境の変化には素早く対応できない。③メンバーに主体的、独立的傾向が強く、他の組織との協力関係の構築は弱い。④専門職能化の程度がやや低い。⑤性差別、人種差別的に陥る傾向がある(Ouchi, W.G.・徳山二郎訳『セオリー Z』CBS ソニー出版、1981年、126-130頁)。
- 11) 伊丹敬之『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社、2007年、200頁。
- 12) もっともイギリスにおいては、社長交代の事例を「自発的な引退」と「取締役による解任」に分けると、後者が46%に上ったという報告がある(Florou, A. “Top director shake-up : the link between chairman and CEO dismissal” *LBS Working Paper*, No.033, July, 2002)。
- 13) 今田高俊『自己組織制と社会』東京大学出版会、2005年、1頁。
- 14) 今田高俊『自己組織性—社会理論の復活—』創文社現代自由学芸叢書、1986年、176頁。
- 15) 今田高俊『自己組織制と社会』ならびに同氏講演録『組織活性化の条件—人と組織のエンパワーメント』(『経営行動科学』第23巻1号所収)等を参考に取りまとめた。
- 16) 厚生労働省『平成22年版労働経済白書』日経印刷、2010年、33頁。
- 17) 大卒男子全産業千人以上でみると、25~34歳の平均勤続年数は、1999年6.4年に対して、2009年は5.3年と1.1年短縮している。全年齢の平均勤続年数も1999年13.3年に対し2009年12.4年とほぼ同じペースで短縮している。
- 18) JILPT・同調査、2010年、19-22頁。
- 19) 長期雇用が高齢化社会に突入し低成長期を迎えると適応性が低下する理由は次の通りである。経済が高成長を遂げる中では企業も規模を拡大し従業員の増加をポストの増設で吸収することが出来る。しかし、高齢化社会と共に企業の年齢構成も高齢化し、低成長期を迎えると企業の売上も伸び悩みポストの増設にも限界があるため社内における昇進が停滞し、従業員のモチベーションに微妙な翳りを落とす。加えて業況の停滞が新卒採用の抑制に連なり企業の年齢構成の高齢化を一層促進する。従業員の高齢化によるコスト増が経営を圧迫し企業体力をさらに弱めて企業活動の停滞に拍車をかける。このように長期雇用は、高齢化社会に突入し低成長期を迎えると、負の循環に陥る危険性を秘めている。
- 20) 三菱総合研究所『内外経済の中長期展望 2009-2020年度』(2010年1月27日発表)によると、完全失業率は、2010年5.5%に比べ2020年3.8%と改善はするものの依然高水準

を見込んでいる。

- 21) 日本生産性本部『平成22年度新入社員の働くことの意識調査』2010年、6-7頁。
- 22) 島田晴雄『労働経済学』岩波書店、1986年、94頁を参照されたい。
- 23) Beck,U・東廉 / 伊藤美登里訳『危険社会』法政大学出版局、1986年、142頁。
- 24) たとえば、伊藤邦雄一橋大学教授は、次のように指摘している。「90年代後半、部問間の壁は厚く高くなり、…社員の視野も狭まり、成果主義の下で自己の目標達成が最優先された。その結果、もはや会社全体に目配りする余裕など無くなり、自分の帰属する狭い組織ユニットの利害に執着した」(「経営革新へ視野広げよ」日本経済新聞・経済教室、2010年8月12日号)。
- 25) JILPT・同調査、2008年、32頁。
- 26) 彼らは、この内容を、①コンピテンス(自己効力感もしくは有能感)、②影響感(タスクの目的を達成するために影響を及ぼしようとする感覚)、③意味感(タスクの目的や目標に意味があるとする感覚)、④自己決定感(自己決定できたかを知覚している感覚)に分けている。さらに言えば、その前提として、⑤自己支援感(自分の潜在能力を開花することに対して周囲から支援されているという感覚)が備われば万全となろう。Thomas K.W. & B.A.Velthouse”Cognitive Elements of Empowerment:An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”,*Academy of Management Review*, 1990, Vol.15, pp.666-681.
- 27) Argyris, C.・三隅二不二 / 黒川正流訳『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学出版部、1964年、273-280頁。Argyrisは、ピラミッド型組織構造、リカート流の公式組織構造に続く第三のタイプを提唱した。時代に先駆けていたため、「自律型チーム」という概念こそ用いてはいないが、「いかなる下位単位といえども、それ自体のリーダーシップを選定し、いかなる問題解決活動についても、それ自体の統制力を明確にする権限と責任を持つ」(279頁)という実体を想定し、コンサルティング会社のチーム、プロジェクトチーム等を例として挙げているので、第三のタイプは「自律型チーム」とおおむね同じと理解出来よう。そして著者は、このタイプが以前の二つのタイプに較べて高度の心理的成功を提供でき、心理的エネルギーを一層増大させるとしている。自己実現欲求は心理的エネルギーの高まりを要求するので、このタイプは自己実現欲求を充足させる組織として有効であると結論づけることが出来る。
- 28) 下記の図書を参照されたい。Albert, M.・小池はるひ訳『資本主義対資本主義』竹内書店新社、1991年、第8章「ライン型資本主義の後退」。Dore, R.・藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社、2000年、第2章「長期的コミットメントの社会」、第4章「企業統治」。
- 29) 財務省「法人企業統計調査」による。配当性向については、当期純利益が減益もしくは損失の場合に異常値を示すため、異常値を除く安定期9期、現代6期の平均値とした。
- 30) 全産業資本金10億円以上の規模で見ると、配当性向は安定期43.2%に対し現代は57.6%

と上昇幅が小さく、従業員報酬の付加価値に占める比率は48.4%から46.9%へと心持ち大きく変化し、役員報酬は0.6%から0.9%へと5割増しの増加を示している。一人当たり給与の従業員の従業員に対する倍率は、安定期の2.62倍から、現代ではストックオプションの導入もあり3.15倍に拡大しているが、アメリカ（10～180倍の格差があるといわれる）と比較すると、微々たる状況といえる。

- 31) 2010年10月現在にて、委員会設置会社数（上場）63社、上場会社数3655社。このほかに一旦委員会を設置したものの監査役設置会社に再移行した会社は37社に上る。
- 32) Jacoby, S.M.・鈴木良始 / 伊藤健市 / 堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社、2005年、286-287頁。
- 33) 註31参照のこと。
- 34) 内発型システムの経営原理は、次のようにまとめることが出来る。①従業員の内発的動機付けを高め、職務満足の向上を図ることを目的とする。②自律型チーム組織を組織編成の中核とする。③組織内のさまざまな意思決定を自律型チームの裁量権に委ねる。④従業員に対する利益配分率を予め定め、固定化する。
- 35) たとえば、坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版、2008年。同『日本でいちばん大切にしたい会社2』2010年。同『なぜこの会社はモチベーションが高いのか～働く皆が幸せな会社～』商業界、2009年。経済産業省中小企業庁編『明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社（2009年版）』経済産業調査会、2009年。経済誌では、「日本一楽しい職場」『日経ビジネス』日経BP社、2010年6月28日号、18-35頁等。
- 36) 調査対象企業は、サウスウェスト航空、シスコシステムズ、メンズ・ウェアハウス、SAS インスティテュート、PSS ワールド・メディカル、AES、NUMMIの7社。これらはいずれも濃淡の差はあるにせよ、エンパワーメント企業の色彩を帯びている。筆者は本稿においてエンパワーメント企業を内発型企業と称していることから、内発型企業として一括した。
- 37) O' Reilly III, C.A. & Pfeffer, J.・長谷川喜一郎監修 / 廣田里子 / 有賀裕子訳『隠れた人材価値』翔泳社、2000年、10頁。
- 38) Abegglen は、アメリカのファミリー企業について「日本企業にはるかに近く、家族主義で人材に投資し、長期的な視野を持ち、互いを知り尽くした人たちが長期にわたって経営している。企業統治に関して、アメリカ経済でこれほど大きな地位を占め（Business Week 誌によると、S&P500種株価指数を構成する500社のうち177社を占める）、成功を取めているファミリー企業を全く考慮していない」と指摘している（Abegglen, J.C./ 山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞出版社、2004年、224-225頁）。
- 39) Ouchi, W. は、日本的経営の特色を有しながら、米国で成功している企業を「Zスタイル」と呼んでいる。註10を参照のこと。
- 40) O' Reilly III, C.A. & Pfeffer, J.・前掲書、340-358頁。

## 参考文献

- Abegglen, J.C.・山岡洋一訳『日本の経営』日本経済出版社、1958年。
- Abegglen, J.C.・山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済出版社、2004年。
- Albert, M.・小池はるひ訳『資本主義対資本主義』竹内書店新社、1991年。
- Argyris, C.・三隅二不二 / 黒川正流訳『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学出版部、1964年。
- 馬場宏二「現代世界と日本会社主義」東京大学社会科学研究所『現代日本社会 1 課題と視角』東京大学出版会、1991年。
- Beck, U・東廉 / 伊藤美登里訳『危険社会』法政大学出版局、1986年。
- Clark, R. 端信行訳『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』ダイヤモンド社、1979年。
- Clarkson, M. *The Corporation and its Shareholders: Classic and Cotemporary Readings*, University of Tront Press, 1998.
- Dore, R.・山之内靖 / 永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場 上・下』ちくま学芸文庫、1993年。
- Dore, R.・藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社、2000年。
- Dore, R.『誰のための会社にするか』岩波新書、2006年。
- 問宏『日本的経営の系譜』日本能率協会、1963年。
- 伊丹敬之『人本主義企業』筑摩書房、1987年。
- 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005年。
- 伊丹敬之『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社、2007年。
- 伊丹敬之・三枝匡『日本の経営を創る』日本経済新聞出版社、2008年。
- 伊丹敬之『デジタル人本主義への道』日経ビジネス人文庫、2009年。
- 今田高俊『自己組織性』創文社現代自由学芸叢書、1986年。
- 今田高俊『自己組織性と社会』東京大学出版会、2005年。
- 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂、1977年。
- Jacoby, S.M.・鈴木良始 / 伊藤健市 / 堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社、2005年。
- 加護野忠男『日本型経営の復権』PHP 研究所、1997年。
- 木田融男「企業社会と現代社会論」『立命館産業社会論集』30巻 1号、1994年。
- 小山明宏「人本主義の終焉」『学習院大学経済論集』37巻 3 - 4号、2001年。
- 松本厚治『企業主義の興隆』新評論、1998年。
- 三戸公『家の論理2』文眞堂、1991年。
- 中本和秀「日本的経営の過去と現在— 3人のアメリカ人の目から見た日本企業の特質—」『産研論集』35巻、2008年。
- 光岡博美「戦後民主主義と日本の職場・企業社会」『駒沢大学経済学論集』19巻 1 - 2号、1987年。
- 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社現代新書、1967年。



- 西川明「日本の経営：その社会的な位置」『横浜国際社会科学研究』10巻2号、2005年。
- 西山忠範『支配構造論』文眞堂、1980年。
- 西山忠範『脱資本主義分析』文新堂、1983年。
- 西山忠範『日本企業論』文眞堂、1992年。
- 野中郁次郎 / 竹内弘高・梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- 奥村宏『法人資本主義の構造』岩波現代文庫、2005年。
- Olcott, G.・平尾光司 / 宮本光晴 / 山内麻里訳『外資が変える日本の経営』日本経済出版社、2009年。
- 大城朝子「日本の経営に関する先行研究について」『名城論叢』9巻2号、2008年。
- O'Reilly III, C.A. & Pfeffer, J.・長谷川喜一郎監修 / 廣田里子 / 有賀裕子訳『隠れた人材価値』翔泳社、2000年。
- Ouchi, W.G.・徳山二郎訳『セオリー Z』CBSソニー出版、1981年。
- Pink, D.・大前研一訳『モチベーション3.0』講談社、2010年。
- Semler, R.・岩元貴久訳『奇跡の経営』総合法令、2003。
- 篠田武司「企業社会と文化」『立命館産業社会論集』22巻2号、1986年。
- 谷本寛治「企業システムの自己組織性」『経済理論』246号、1992年。
- Thomas K.W. & B.A.Velthouse” Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation”, *Academy of Management Review*, 1990, Vol.15。
- 富永健一「組織変動の理論を目指して」『組織科学』22巻3号、1988年。
- 土屋守章『日本の経営の神話』日本経済新聞社、1978年。
- 津田真澄『日本の経営文化』ミネルヴァ書房、1964年。
- Womack, J./Roos, D. 他・沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年。
- 吉田和男『日本型経営システムの再構築』生産性出版、1996年。