

## 査読研究ノート

# 継続された失敗 — 日本的組織の問題 —

辻本 臣哉\*

## 要旨

日本を代表する企業が低迷を続けている。戸部良一等『失敗の本質』（1984）が、第二次世界大戦における日本軍の敗北を組織論により分析を行ったが、この日本軍から脈々と流れる日本的な組織風土が、低迷の原因となっていると考える。

もちろん、日本的組織は戦後から高度成長期にかけて日本企業の成功の要因になった。日本的組織の特徴として、新卒一括採用、人事ローテーション、年功序列、終身雇用が挙げられる。外部から技術を導入し、それを効率的に大量生産大量販売をするのに、こうした組織は適合した。従業員は、人事ローテーションで、どの部署に配属されても与えられた仕事をこなす。仕事の標準化等、システムが確立されているためである。個人の能力に依拠するのではなく、均一的で、かつモチベーションの高い従業員のチームワークが最大の強みとなっていた。

しかし、こうした日本的組織が、バブル期以降、反対に日本企業の発展の阻害要因となっていった。日本企業自体が、すでに先頭に立ってしまったことから、自ら新しい技術やサービスを創出していかなければならなかった。すなわち、イノベーションや、個人の能力の発揮が求められるようになる。そのため、日本企業は、旧来の組織から新しい組織への自己革新が求められた。しかし、日本的組織は極めて均質的な人材を生み出し、異端を排除するため、環境変化に対応できないだけでなく、イノベーションを起こすこともできない。

こうした状況を改善するためには、新卒一括採用から中途採用中心にすること、人事ローテーションからプロフェッショナル化に移行すること、年功序列からスキルに合った報酬制度に変更することにより、終身雇用も変化し、これまでの日本的組織からの脱皮が期待される。

## キーワード

失敗の本質、日本的組織、新卒一括採用、人事ローテーション、年功序列、終身雇用、自己革新

## 1. はじめに

東芝等、かつて日本を代表する企業が、きわめて厳しい状況に追い込まれている。特徴的な

---

\* 執筆者：辻本臣哉

所属／役職：Nippon Life Global Investors Singapore/Chief Executive Officer

連絡先：138 Market Street #22-03 CapitaGreen Singapore 048946

E-mail：tsujimotos@mti.biglobe.ne.jp

のは、業績悪化や不祥事等の責任を取って、経営トップが辞任し、新しいトップが就いても、業績が回復しないことである。経営者にも問題があるのは確かであるが、組織そのものに大きな問題がある可能性がある。もしそうであるなら、経営者が相当の覚悟で組織を変革しない限り、経営者が何人代わっても問題の解決には至らない。あるいは、シャープやかつての日産のように、外資によって組織風土を変えることが必要なかもしれない。

日本的組織については、戸部良一等『失敗の本質』(1984)が、第二次世界大戦における日本軍の敗北を組織論により分析を行っている。本書によれば、失敗の本質について、「日本軍の最大の失敗の本質は、特定の戦略原型に徹底的に適応しすぎて学習棄却ができず自己革新能力を失ってしまった、ということであった<sup>1)</sup>と結論付けている。また、こうした組織風土が、日本企業に引き継がれている可能性についても言及されている。本稿で、現在の大企業の低迷は、こうした日本軍から脈々と流れる日本的な組織風土が、原因となっていると考える。

以下では、日本的組織が、戦後から高度成長期にかけて日本企業の成功の要因になったことを歴史的に見ていく。そして、バブル期以降、この日本的組織が、反対に日本企業の発展の阻害要因となっていったことについて分析する。最後に、補論として、現在の日本企業の低迷を脱する方策について、日本的組織の変革を中心に提言を試みる。

## 2. 日本の組織の歴史

### (1) 戦後、高度成長期の日本企業の成功

高度成長期、日本企業は目覚ましい成長を遂げ、国内だけでなく海外でもその勢いは止まらなかった。そのため、世界中が日本企業の成功の要因に注目した。そうした中、ヴォーゲル(1979)『ジャパン アズ ナンバーワン』<sup>2)</sup>が発表され、日本企業は黄金期を迎えていた。

当時もてはやされた日本の経営とは、いかなるものであったのであろうか。その組織的な特徴として、新卒一括採用、人事ローテーション、年功序列、終身雇用などが挙げられる。新卒一括採用は、若いときからそれぞれの会社に適応した人材を生み出す。もちろん、総合職等、採用のされ方(職種)によって、その後のキャリアが異なることは確かであるが、同一職種の採用である限り、比較的平等に扱われる。同一職種では、新入社員時での給与水準は同じである。その後、その差が出るのはだいぶ先であり、また、その差も大きくはない。すなわち、新卒で採用された者は、平等であり、仲間意識も醸成されやすい。もちろん、中途採用もあるが、極めて限定的であり、従業員の多くは新卒採用者である。また、中途採用者も新卒採用者と同じ年次等に組み込まれ、差が出ないようにしている。したがって、きわめて同質的な組織となる。

人事ローテーションも、きわめて日本的なシステムである。海外の人々にとっては、理解しがたいものである。海外では、営業や経理など、ひとつの部署で専門性を磨いていくことが中

心となる。キャリアアップは、他の会社の同じ部署に移ることであり、基本的にはその専門性を継続する。日本のように3～4年でローテーションを行えば、その専門性が維持できない。確かに、日本でも研究開発や技術関係の部署では、ローテーションはあまりない。言い換えれば、当時、こうした部署以外では専門性が求められていなかった可能性がある。一方、人事ローテーションには、様々なメリットもある。従業員は、様々な部署を経験することによって、会社の中の様々な部署を知ることになる。そのため、部署ごとのすり合わせが極めて容易になり、その連携が働きやすい。

年功序列も、会社への帰属意識を高めるものである。会社に貢献し続けることによって、その後の給料の上昇が約束されている。そのため、会社に長くいればいるほど優位となり、会社への忠誠心も大きくなる。また、従業員同士の差があまり大きくないことから、仲間としてチームワークによる仕事が容易となる。

終身雇用も、従業員の（会社に貢献するという）モチベーションを上げる。解雇がないということは、安心して人生設計ができるとともに、すべてを会社へ依存することになる。その結果、会社からの指示には絶対服従することになる。ただし、これは、解雇を避けるために従うのではなく、世話になっている会社へ貢献しようとする自発的なものである。

新卒一括採用、人事ローテーション、年功序列、終身雇用は、一体であり、ひとつでも崩れれば、日本的組織風土は成り立たない。従業員は、新卒から定年までひとつの会社で過ごすことになるため、彼らのバックグラウンドは極めて均質的であり、同じ境遇を経験してきた仲間ということになる。もともと、新卒採用のときに、その会社の社風に合った人が採用される傾向があり、均質化していくことは自明である。人事ローテーションにより、会社内の様々な人々と働くことで、そのネットワークは年数を経るごとに広がっていく。仕事上、すり合わせ等でこうしたネットワークが重要な役割を果たす。その意味では、年功序列は理にかなっているところがある。社内ネットワークの広いベテラン社員の方が、若手社員よりも、仕事をしていく上で優位であるからだ。

一方で、人事ローテーションのため、技術系以外では専門家は生まれにくい。多くの者は、年数を経るうちにネットワークの拡大といった社内専門家となっていく。そのため、市場価値がつくことはなく、社外からは評価されず、社内に留まることになる。従業員はそのことをよく知っており、ますます会社に依存することになる。会社への貢献は、忠誠心が中心となり、それを示すために長時間労働をいとわなくなる。また、会社も、新卒から教育をしてきた従業員を、転職等で失う危険性がなく、人材確保に悩まされることはない。

こうした日本的組織の強みは、均一的で、会社に対する忠誠心が高く、何があってもやめない従業員を持っていることである。さらに、彼らは、人事ローテーションで、どの部署に配属になってもその仕事をこなす。もちろん、そのようなシステムが確立されているためではあるが、個人の能力に依拠するのではなく、均一的でかつ、モチベーションの高い従業員のチーム

ワークが最大の強みとなっている。

## (2) 日本的組織の起源

こうした日本的組織の特徴は、当時の外部環境に適応するために生み出されたものであろうか。もちろん、そうした部分もあったかもしれないが、日本が昔から持つ共同体の特徴が、会社に引き継がれたように考えられる。ムラ社会では、その共同体の内と外を明確に区別する。本人たちの関心は、その共同体の中にしかなく、共同体の外の人とは、付き合う相手ではない。ただし、共同体の中では、みな仲間であり、お互いを助け合う。これは、自主的であるし、ある種暗黙のルールとして機能している。このルールに逆らえば、村八分となり、共同体のメンバーからはずされてしまう。もちろん、共同体の中では、できる限り平等にし、不満が出ないように様々な工夫がされている。

こうした、日本が伝統的に持つ共同体のシステムが、無意識的に、日本軍や日本企業の組織の中で生き続けているように思われる。そして、この共同体を支配しているのは、個人や集団のリーダーシップではなく、その共同体で醸成された「空気」ということになる。日本的組織と「空気」の支配については、山本七平(1983)『「空気」の研究』が有名である。彼は、「第二次世界大戦における戦艦大和の出撃等の意思決定は、「空気」によって決定された。論理的な思考では、この出撃は無謀であり、かつ軍司令部の誰も個人的にはそのように考えていたにもかかわらず、この「空気」に逆らうことができなかった」としている<sup>3</sup>。この「空気」の支配は、日本的組織の最大の問題のひとつであるが、それについては後述する。

日本的組織は、こうした日本の共同体の特徴を備えている。新卒一括採用で、転職者がきわめて限られているため、同種の人のみの閉じた世界になる。終身雇用で、他社に転職することも稀であるため、生涯続く人間関係が形成される。そうした仲間意識を強固にするため、人事ローテーションや、年功序列等、できるだけ共同体メンバーを平等に扱う。その結果、会社への帰属意識が高く、チームワークを重視して、会社のために全力で働く。まさに、日本の伝統的な共同体に類似している。

## (3) 日本的組織が環境に適合

戦後から高度成長期にかけて、企業にとって、欧米の既存技術を導入し、効率よく大量生産・大量販売をできるかが成功の要因となっていた。こうした環境下で、前述した日本的組織は、極めてよく適合した。この時代に求められたのは、一定レベル以上の均質な労働力とチームワークである。まさに、日本的組織にとってはその力を発揮できる環境であった。それぞれの従業員は、高いモチベーションを持って仕事にとりかかり、人事ローテーションのおかげで、様々な部署の連携が力を発揮し、製造業を中心に多くの日本企業が世界を圧巻した。

こうした日本的組織は、当時の環境に適合するために作り出されたというよりも、前述した

ように、日本が伝統的に持つ特質であったと考えられる。ただ、それが当時の環境に適合した結果、日本企業はこうした日本的組織をさらに進化させていったと考えられる。人事システムも、大雑把だったものから詳細なものとなり、従業員の福利厚生充実していった。ますます、従業員は会社への帰属意識が高まると同時に、モチベーションも高まっていった。そして、日本企業は、こうした環境に過剰適合するようになる。

#### （４）高度成長期の日本企業成功の別の要素

高度成長期の日本企業の成功の要因は、日本的組織だけではない。この日本的組織と相乗的に効果を発揮した要因として以下の３つが考えられる。まず、第１は、経営者である。前述したが、日本的組織は、「空気」に支配されがちである。しかし、戦後、多くの企業では創業経営者が生まれた。創業経営者は、こうした「空気」の影響を受けず、強いリーダーシップを発揮した。ソニー、松下など多くの日本を代表する企業が生まれ、成長していった。また、創業経営者でなくても、戦後の財閥解体等で、新しく若い経営者が出現し、こうした歴史ある企業の経営を担った。彼らも創業経営者同様、「空気」の支配から自由であった。こうした強いトップのリーダーシップと、高いモチベーションを持った従業員とで、大きな成長を遂げたと考えられる。

第２は、コーポレートガバナンスの機能である。日本的組織は、共同体の利益を最優先する。企業を取り巻く利害関係者（ステークホルダー）は、株主、債権者、顧客、従業員、取引先等があり、そのバランスが重要である。しかし、日本的組織では、どうしても従業員が強くなる。また、強いリーダーシップを発揮する経営者も、その暴走を止める監視者が必要となる。こうしたコーポレートガバナンスの問題を解決していたのが、銀行である。当時、多くの日本企業は、資金を借入金に依存していた。この銀行の存在が、従業員中心の企業行動になることの歯止めとなるとともに、経営者が暴走しないように監視をしていた。

最後の要因は、こうした日本企業の成長そのものが、日本的組織を支えていたことである。企業が発展することにより、社内にポストができ、年功序列が維持される。また、リストラをする必要がないため、終身雇用を維持できる。すなわち、日本企業が成長していく限り、日本的組織は維持でき、これがまた、成長を促すという正の循環が作り出されていた。後述するが、こうした日本企業を成功に導いた３つの要素は、その後崩れ去る。

#### （５）環境変化

高度経済成長期を過ぎてから、外部環境は徐々に変化していった。これまでのように、外部から技術を導入するだけでは難しくなったのである。日本企業自体が、すでに先頭に立ってしまったことから、自ら新しい技術やサービスを創出していかなければならなかった。単に大量生産・大量販売すれば良い時代は、過ぎ去ってしまっていた。そして、日本的組織は、新しい

環境に適合できないどころか、足かせになってしまった。しかし、バブルの時代を向かえ、こうした危機感を持つ企業は少なかった。その結果、これまで以上に日本的組織のシステムを強化するという行ってしまう。

また、前述した日本企業を成功に導いた3つの要因も状況が変わった。まず、創業経営者は、すでに世代交代が進み、従業員経営者がほとんどとなっていった。従業員経営者は、まさに従業員、すなわち共同体の代表である。会社経営の目標が、利益を上げて株主に報いたり、他の外部の利害関係者に貢献することではなく、共同体の維持が重要視される。こうした経営は、環境変化に対応することが難しく、また、極めて高度に作り上げた日本的組織を否定できないばかりか、その強化に向かうのである。さらに、金融の自由化が進んだおかげで、企業の資金調達が多様化した。そのため、銀行からの借入れ比率は減少し、多くの日本企業は、銀行からの監視を受けにくくなった。すなわち、コーポレートガバナンスにおけるモニタリングを行う主体がなくなり、日本企業は自由になったとともに、誰もその行動を制御できなくなったと言える。最後に、バブル期はともかく、その崩壊後、日本企業の業績は悪化していった。その結果、終身雇用等の日本的組織の維持が難しくなっていった。しかし、事業の再編成等の思い切った改革を行うことはなかった。すなわち、これまで通りの日本的組織を維持しようと努力したのである。その結果、改革が遅れ、ますます業績が悪化するという悪循環に陥っていく。

### 3. 日本的組織の問題点

#### (1) イノベーションには向かない日本的組織

外から技術を導入し、大量生産・大量販売を行うことには適応していた日本的組織は、イノベーションには、なぜ向かなかったのであろうか。イノベーションは、個人の能力が重要になる。これは、その後、IT系企業が隆盛をきわめていくのを見ていくと、いかに個人の力に依っているかがわかる。一方、日本的組織は、個人の突出をゆるさない。すべてがチームワークでやることになる。既存の目標の下では、チームワークは発揮されるが、新しいアイデアは、チームワークでは逆に足かせになることが多い。創業経営者をなくし、「空気」が支配する組織では、コンセンサスがすべてとなる。その結果、画期的なアイデアが否定されることも多い。また、過度の平等主義から、極めて高い技術を持つ人材が、他の従業員の何倍もの給与をもらうことに組織は抵抗する。そのため、外から、技術を持った人を採用することも躊躇する。また、そうした技術を持った人も、日本企業を敬遠するようになる。

もちろん、日本企業も危機感から新規事業の立ち上げの部署を設立する。しかし、こうした部署が新しいイノベーションを生み出すことはない。なぜなら、結局、こうした部署も日本的組織であるからだ。また、技術を持ったベンチャーを取り込むことも考えられる。しかし、日本企業のベンチャーの取り込みはきわめて難しい。買収・提携に関する意思決定が遅いため、

欧米企業が先に取り込んでしまうことも多い。また、買収等が成功しても、ベンチャーのメンバーが、日本的組織に馴染まず流出してしまう。

## （2）自己革新ができない日本企業

経営環境が変わったときに、企業は、これまでの戦略を見直し、新しい環境に適合することが求められる。しかし、日本企業は、高度成長期にあまりに日本的組織が適合していたので、この成功体験から逃れることができなかった。したがって、日本的組織を見直すという自己革新ができない。これは、まさに、日本軍が第二次世界大戦で陥った失敗が再現されたかのようである。

最大の問題は、事業の再編成ができないことである。その要因は、日本的組織にある。再編成の問題は、これまで貢献していた伝統的な事業が、赤字に陥ったにもかかわらず、閉鎖することができないことにある。前述したように、日本的組織の優先順位は社内という共同体の調和にある。社内の人間関係が、何よりも重視される。そうした中、伝統的な事業を廃止するという決断は難しい。それができるのは、創業経営者だけであるが、今やいない。その事業に属する人々が、リストラにあたり、あるいは他社に売られるということは、共同体として受け入れ難いことである。組織としての最大の譲歩は、閉鎖事業の人々を新しい事業に移動させることである。しかし、これで、新規事業が成功するとは思えない。

新規事業についても同様である。新規事業を担うのは、新しい環境に適応できる人材である。こうした人材は、日本的組織の中では存在しない。自己革新できる組織は、その中に異端者を含んでいる必要がある。こうした異端者は、既存の環境下で既存事業が好調なときは、会社に貢献しない。しかし、環境が変わったときに、その能力を発揮する。こうした異端者が、新規事業には必要であるのだが、日本的組織ではほとんどいない。新卒一括採用で、会社の社風に合った人を採用して、その後共同体のしきたりを植えつけられるため、異端者が出てくることはない。たとえいたとしても、共同体から村八分にされ、すでに社外に出ている可能性が高い。日本的組織では、これまでの既存の環境にあった人だけで構成されており、新規事業を担うことができない。

## （3）「空気」が支配する経営

前述したように組織レベルで意思決定が「空気」に支配されるが、トップの経営も例外ではない。池田信夫氏は、山本七平氏の「空気」の研究を発展させ、日本企業の意味決定の問題点を指摘する。氏によれば、「従業員経営者は、部下に「まつり上げられる」立場であり、実際の仕事は現場が起案して、上司は承認するだけになる。こうした自律分散型の構造は、小集団の利害が一致するときは中央で指示しなくても「創造的に」に秩序を形成して成長できるが、全体をコントロールする司令塔がないので、大きな方向転換がむずかしい」<sup>4</sup>。

「空気」の意思決定には、経営者でも逆らうことはできない。2013年6月に、造船・重工業の名門、川崎重工業で、三井造船との統合を推進していた社長以下3人の取締役が解任された。もし、この統合が行われれば、類似部署は統合され、ポジションが減ることが考えられる。そうすると、共同体としては受け入れ難い案であり、「空気」は、この統合に反対する。しかし、社長は、「空気」に逆らい、推進しようとした結果、解任されるに至ったのではないだろうか。反推進派の取締役は「空気」を読み、社長を解任したと考えられる。同様のことは、カネボウについても言える。富山和彦氏によれば、「カネボウが倒産に至った最大の原因は、赤字を垂れ流していた繊維事業を継続してきたことにある。このことは、社長を含むどの取締役も認識していたにもかかわらず、取締役会で、繊維事業からの撤退を切り出せなかった」<sup>5</sup>。伝統ある繊維事業を継続することは「空気」の意思であり、もし誰かが撤退を提案したなら、川崎重工業の社長のように解任されるかもしれない。これは、第二次世界大戦における戦艦大和の出撃の意思決定とまったく同じである。

#### (4) 緩やかな衰退を続ける日本企業

創業経営者を失った日本企業の目的は、日本的組織、すなわち共同体の維持が最優先される。その結果、事業の再編成を達成できず、徐々に競争力を失っていく。多くの日本企業は、高度成長期の貯金(金銭面だけでなく、顧客や技術等)があるため、すぐにはつぶれることはないが、緩やかな衰退となる。しかし、衰退が緩やかであることによって、共同体に危機感がなく、「ゆでがえる」状態となり、改革に着手することはない。そして、いくつかの企業は破綻に至る。

小城武彦氏は、破綻企業の分析を行い、日本企業の衰退メカニズムの解明を試みた。氏によれば、「衰退惹起サイクルは、①予定調和的色彩の強い経営陣の意思決定プロセス、②事前調整の重視と妥協色の強いミドルによる社内調整プロセス、③幹部の意向の付度・社内調整能力によるミドルの出世条件・経営陣登用プロセス、④低いリテラシー・実務能力である経営陣の資質の4つから構成されている。このサイクルは、一旦動き始めると自走し、とめることが難しい。平時は、なかなか見えないが、事業環境が変化すると、このサイクルにより企業は衰退に陥る」<sup>6</sup>。これは、まさに本稿で議論している日本的組織に類似している。

#### (5) コーポレートガバナンス改革の次

これまで議論してきた日本企業の問題点は、もちろん、日本国内でもある程度共有されている。そのため、政府が主導する形で、日本企業のコーポレートガバナンス改革が唱えられている。その結果、2015年、コーポレートガバナンスコードが導入された。社外取締役の導入など、徐々にではあるが、着実に日本企業のコーポレートガバナンスは改善してきている。

日本のコーポレートガバナンス改革の特徴は、「稼ぐ力」に焦点を当てていることである。欧米(とくに米)では、経営者の暴走を監視することが重点となっているのと比べると、日本

のケースは異質である。日本の場合、経営者が日本的組織の下で、大胆な経営ができないことが問題視されているからだ。本稿の文脈で考えれば、経営者は、日本的組織とそこから醸成される「空気」の支配から、解放される必要がある。

前述したように、日本企業のコーポレートガバナンスは徐々に改善してきている。しかし、日本企業が本当に「稼ぐ力」を取り戻すためには、コーポレートガバナンスだけではなく、そこで選出された経営者や、取締役会が一体となって、日本的組織の改革を行わなければならない。

#### （6）日本的組織の改革の難しさ

日本的組織の改革は、極めて困難である。たとえば、2000年前後からIT化が急速に進み、世界中の企業は組織をより効率化するよう努力した。一方、日本企業は、日本的組織を維持すること注力して、結局IT化の恩恵を受けることはなかった。IT化により、情報の共有が容易になり、組織をフラット化することが可能である。その結果、中間管理職の必要性が低下し、中抜きで早い意思決定ができることになる。しかし、日本企業は、一部、「グループリーダー制」等を導入して、中間管理職の削減を試みたものの、結局大胆な組織改革を行うことができなかった。その結果、意思決定のスピードは上がらず、人的生産性も改善していない。

また、平時でも改革は難しいが、危機になっても、その難しさは緩和されない。経営者であっても、改革に着手しようとする、前述したように、「空気」によって更迭されてしまう。たとえ、会社が危機的な状況になっても、依然として日本的組織は強固である。たとえば、会社を立て直すために、経営陣を一新して、新しい経営者が採用されても、改革は難しい。新しい経営者が社内から選出された場合、その経営者自体も共同体の一員であるため、社内の人間関係に縛られ、「空気」の支配を受ける。逆に、社外から、新しい経営者が送られてきた場合、共同体はこの新しい経営者を外者とみなし、排除を試みる。多くの日本企業で、破綻した後もなかなか再生がうまくいかないのは、こうした日本的組織の存在がある。

### 4. 補論

#### （1）日本企業の再生のために

これまで、高度成長期に企業の成長の牽引役であった日本的組織が、環境変化とともに、逆に日本企業を窮地に追い込んでいることについて述べてきた。以下では、こうした日本的組織の問題をいかに解決すべきかについて考察したい。まず、経営が危機的な状況にある企業について考えてみる。すなわち、倒産の危機にある、あるいはすでに倒産してしまった企業の再生である。前述したように、こうした状況になっても、日本的組織は強固であり、強烈な抵抗勢力となって再生を阻む。こうした状況では、外部からの資本導入が必要となり、経営権は、社

外に移る。この場合、いかにすれば再生が可能となるであろうか。

成功の要因は、ひとつの企業が買収等によって、危機に陥っている企業を完全に傘下におさめることである。出資企業は複数であってもかまわないが、過半数を持つ出資者が必要である。そして、その出資者が、経営者（出資者自身か外部からの招聘）を出す必要がある。この場合、破綻企業（社内）からの登用は失敗することが多い。前述したように、内部登用は共同体の人間関係にがんじがらめになっているため、改革を行うことができない。もちろん、外部からの経営者に、共同体は抵抗を行う。この抵抗に対して、もっとも効果的に戦える出資者は、外資あるいは創業経営者企業であると考えられる。たとえば、日産に対するルノーや、シャープに対する鴻海といった外資系や、日本電産、ソフトバンクといった創業経営者企業である。こうした企業は、日本的組織とは異質であるため、共同体の人間関係にとらわれることがなく、また、「空気」の支配も受けにくい。一方、破綻企業と同じ従業員経営者の企業が買収を行った場合、同じような価値観を共有しているため、改革が難しくなる。

以上は、経営危機に陥った企業の場合であるが、ほとんどの日本企業は、まだその段階に達してはいるわけではない。ただし、このまま放置され続けると経営危機に至る可能性がある。そうなる前に、日本的組織の改革に取り組む必要がある。そのためには、コーポレートガバナンスの改革により強化された経営者や取締役会が中心となって、強いリーダーシップを発揮する必要がある。そして、改革の対象は、これまで日本的組織の中心となってきた新卒一括採用、人事ローテーション、年功序列、終身雇用である。これらの見直しなくしては、日本企業の復活は不可能である。以下では、それぞれについて、詳細に議論していく。

## （2）新卒一括採用の見直し、中途採用中心に

新卒一括採用、人事ローテーション、年功序列、終身雇用はすべてが関連しており、そのひとつを変革するということは、他のシステムを変えることを意味する。ただ、ここでは、まず、新卒一括採用の見直しについて考えてみたい。結論から言えば、新卒採用を止めてしまうことを提言するわけではなく、採用の中心を中途採用に移行すべきだという考えである。以下の議論でもそうだが、中心となる概念は、ダイバーシティである。すなわち、多様な人々がいることによって、組織に自己改革の可能性が高まると考える。また、今後の競争力の源泉であるイノベーションにもつながる。「空気」の醸成は、組織において同じバックグラウンドの人々で占められる場合に問題となる。したがって、新卒一括採用で様々なタイプの人々が採用されれば問題がない。ただし、新卒一括採用で採用された従業員は、その企業の文化にしか接しないため、同質化していく危険性がある。したがって、中途採用は重要であると考えられる。

繰り返しになるが、新卒一括採用のみに依存した場合、同質的な人ばかりを生み出してしまふことが問題となる。もちろん、これは高度成長時代には強みであった。新卒の場合、そのスキルではなく、会社に合った人を採用する傾向がある。すなわち、共同体になじむかどうかで

採用される。採用後は、会社の色に染め上げるが、もともと染まりやすい人を採用しているので、簡単に同質的な人を生み出してしまふ。その結果、イノベーションを生み出したり、環境変化に対応できる人材を得ることができない。

中途採用の場合は、新卒者と違い、スキルによって採用が行われる。したがって、違った価値観を持つ人を会社内に取り入れることができる。もちろん、こうした中途採用は、これまでも行われてきた。しかし、新卒採用組と比較すると圧倒的に少数である。そして、こうした中途採用組も、新卒採用組と同じ年次システムに導入される。その結果、その中途採用者の卒業年次によって、給与が決定される。これは、スキルによって採用することと矛盾が生じる。たとえば、若くて高いスキルを持った技術者が、同じ採用された平凡なスキルしかないベテランより、給与が低くなる。これには、年功序列の問題が関わってきている。その結果、高いスキルを持った若者は、日本企業に中途入社するインセンティブがなく、外資系に流れてしまう。結局、中途採用しても良い人材が採用できないということになり、ますます新卒採用に依存していく。ここでの問題は、後述する年功序列で再度検討を行う。

中途採用者が増えることは、異なった価値観を持った者が増え、ダイバーシティが改善される。しかし、中途採用者は、きわめて少数派なので、他の同質的な新卒採用者と同じ価値観を持つことを強要される。そのため、ある中途採用者は、積極的にこうした価値観を吸収し、一日でも早く共同体の一員になるよう努力をする。その結果、一定期間後、正式な共同体メンバーとして迎えられるが、こうした中途採用者は、過剰に社内に適合してしまい、その異なった価値観を失うリスクがある。また、別の中途採用者は、その企業の価値観とは一定の距離を置き、その企業にはない価値観を導入しようと努力する。しかし、こうした人々は、共同体にとって外の人であり続け、最悪の場合は村八分になる可能性がある。そして、こうした中途採用者の多くは、再び社外に出て行ってしまふ。

こうした問題の原因は、中途採用者が少数派であるからだ。彼らが、多数派であれば、わざわざ共同体の価値観に自らを合わせる必要はない。したがって、採用の中心を中途採用者にすることによって、人材の同質化を防ぐことができる。

### （3）人事ローテーションからプロフェッショナル化へ

人事ローテーションは、将来経営を担う人材には有効であるが、それ以外の人々にとって、専門的な知識や経験を得るには、大きな障害となる。日本企業の場合、ほとんど経営幹部は社内からの昇進である。また、総合職で採用された新卒採用者は、皆がその経営幹部候補となる。したがって、人事ローテーション自体は、共同体内の平等性を維持するためには、必要なシステムとなる。しかし、競争激化により、どのような仕事も高度化しており、それに応じた知識や経験が求められている。経理でも、人事でも、その専門家でなければ、今後仕事を遂行するのが難しくなる。こうした中、ほとんどの総合職を人事ローテーションさせることは、会社と

してもたいへん非効率である。きわめて少数の経営幹部の育成のために、すべての総合職に専門的なスキルをつけさせないのは、膨大な損害となる。

したがって、今後は、ひとつの部署に固定して、その中でプロフェッショナルに育て上げることが求められる。これを推し進めれば、新卒採用も、ジョブ別の採用となる可能性が高い。そうすると、総合職の全員が経営幹部候補というわけではなくなる。共同体の平等性が崩れることになるため、かなり大きな抵抗が予想されるが、会社が生き残っていくためには、社員のプロフェッショナル化は避けては通れない。

こうした従業員のプロフェッショナル化は、中途採用市場を活性化させることになる。中途採用市場が活性化しない理由は、需要と供給のミスマッチにある。皮肉な話ではあるが、日本企業は、社内の新卒採用人材を人事ローテーションさせていながら、中途採用ではプロフェッショナルを求める。しかし、多くの日本企業が人事ローテーションさせる中、そうしたプロフェッショナル人材を見つけることは難しい。したがって、日本企業の多くが、自社の人材において、人事ローテーションを止め、プロフェッショナル化を行えば、重要と供給のミスマッチは解消する。もちろん、自社の人材をプロフェッショナル化することによって、こうした人材が社外に出て行ってしまう危険を伴うことになる。したがって、こうしたプロフェッショナルに応じた給与を支払っていく必要がある。このような問題を含めて、次の年功序列で検討する。

#### (4) 年功序列からスキルに合った報酬制度に

日本企業も、報酬に対して、成果主義を導入しようと試みたところもあったが、その多くはうまく機能せず、再び年功型に戻ってきている。厚生労働省の平成23年版労働経済の分析では、「就労条件総合調査」をもとに推計を行い、以下のように結論付けている。すなわち、「1990年代後半から2000年代初めにかけて、業績・成果給を拡大する企業割合に上昇がみられ、その後、低下に転じている。特に、300人以上の大企業についてみると、1996年から2004年にかけて、業績・成果給部分を拡大するとした企業割合が大きく高まったのに対し、2007年には低下に転じ、2010年の低下はさらに大きかった<sup>7)</sup>。成果主義が定着しなかったのは、人事ローテーションなどによって、確立されたスキルを持たない従業員に対して、公正な成果を計測することができなかったためであると思われる。解決策は、前述したプロフェッショナル化にある。プロフェッショナルには、その知識や経験に応じた市場価格が存在する。とくに、日本ではサンプルが少ないため、こうした市場価格はいまだ流動的ではあるが、今後従業員のプロフェッショナル化が進むにつれ、市場価格は確立されいっただらう。

逆にこうした市場価格を意識した報酬制度を導入すれば、中途採用によって良い人材を採用することができる。また、社内のプロフェッショナルも維持できる可能性が高い。究極的には、新卒採用に対しても、学校で身につけた知識によって、給与に差が出ることも考えられる。そ

うなれば、新卒採用の平等性も崩れることになる。

#### （５）終身雇用の変化

以上、新卒一括採用、人事ローテーション、年功序列について、提言を行ってきたが、こうした提言が受け入れられる状況になれば、終身雇用は変化していくように思われる。プロフェッショナル化した人材は、スキルの汎用性から、移動が可能となる。すなわち、終身雇用 に 依 拠 す る 必 要 が な く な る と 同 時 に、 会 社 も 終 身 雇 用 制 を 維 持 す る 必 要 も 薄 ま っ て く る。 その 結 果、 会 社 と 従 業 員 の 関 係 が、 終 身 雇 用 の た め の 主 従 関 係 か ら、 終 身 雇 用 は 保 証 さ れ な い が 平 等 な 関 係 に な る。

これによって、会社は、環境変化に応じて、事業の再編成を行うことが容易になる。すなわち、不要な事業を廃止することができる。一方、解雇となった従業員もプロフェッショナル化により、他の会社に速やかに移行することができる。

#### （６）会社と従業員の自立した関係

日本的組織の改革は、つまるところ会社と従業員の自立した関係に至る。会社は、従業員の雇用を最重要視することはないし、終身雇用にこだわることはない。一方、従業員の方も、自らのスキルに見合った報酬がもらえない場合、他社へ行く権利がある。また、会社に貢献することは、業績への貢献であり、忠誠心ではない。お互いが自立することによって、共同体の悪い部分を排除することができる。また、日本企業の意思決定の問題であった、「空気」による支配を受けることはない。自立した者同士で成り立つ会社は、もはや従来のムラ社会ではないため、「空気」は醸成されづらい。会社、従業員ともお互いメリットを受けることになる。

もちろん、これまでの日本的組織をすべて否定するわけではない。少なくとも、高度成長時代には、企業の成長に大きく貢献した。しかし、時代の変化に合わなくなったことは確かである。また、問題は、環境変化についていけないことなので、この先の環境変化に対しても適応できないことを意味する。さらに、日本的組織を維持するためには、成長が絶対条件であるが、皮肉ではあるが日本的組織のために、成長が難しくなっているという自己矛盾を抱えている。

人材がプロフェッショナル中心になることにより、様々な価値観やスキルを持った人々が会社に入ってくる。こうした人々の中には、環境変化に対して適応できる人材が含まれると同時に、新しい環境にあった人を新たに採用することも可能である。すなわち、自己革新ができる組織となる。これは、第2次世界大戦の日本軍から、現代の日本企業に受け継がれてきた課題を解決することになる。

## 5. おわりに

近年の日本企業の低迷は、高度成長期に貢献してきた日本的組織が、環境変化に対応できなくなっていることが要因となっている。現在、日本企業に求められているのは、自己革新ができる組織である。しかし、日本的組織は極めて均質的な人材を生み出し、異端を廃除するため、環境変化に対応できないだけでなく、イノベーションを起こすこともできない。こうした状況を改善するためには、新卒一括採用から中途採用中心にすること、人事ローテーションからプロフェッショナル化に移行すること、年功序列からスキルに合った報酬制度に変更することにより、終身雇用も変化し、これまでの日本的組織からの脱皮が期待される。こうした新しい組織が進展していけば、会社と従業員の自立した関係が構築される。そして、日本企業は事業の再編成を行うとともに、イノベーションを起こすことができると考える。そして、日本企業が稼ぐ力を取り戻し、復活することを望む。

### 注

- 1 戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎『失敗の本質—日本軍の組織論的研究』（ダイヤモンド社 1984年）
- 2 エズラ F. ヴォーゲル『ジャパン アズ ナンバーワン：アメリカへの教訓』（広中和歌子、木本彰子 TBS プリタニカ 1979年）
- 3 山本七平『「空気」の研究』（文春文庫 1983年）
- 4 池田信夫『「空気」の構造』（白水社 2013年）
- 5 富山和彦「再生から見る日本企業の課題」（Diamond online 2007年10月22日）
- 6 小城武彦『衰退の法則』（東洋経済 2017年）
- 7 厚生労働省「平成23年版 労働経済の分析〈要約〉—世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向—」<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/11-2/>

## The Continuation of the Failures: The Problems of Japanese Organization

TSUJIMOTO Shinya\*

### Abstract

Traditional Japanese companies remain sluggish. Tobe, R. et al (1984) “Essence of failure” analyses the defeat of Japanese army in World War II, based on the organization theory. It is considered that Japanese organization culture, which took over Japanese army, causes the current sluggishness.

Of course, Japanese organization had contributed to the success of Japanese companies from post-war to the rapid economic growth period. The characteristics of Japanese organization consist of simultaneous recruiting of new graduates, personnel rotation, seniority system and lifetime employment. Such an organization was suitable for introducing the outside technologies and heavily selling mass-produced goods. To which department the employees moved through the personnel rotation, they could make it. This was because the system, such as the standardization of each job, was established. Japanese organization did not depend on the skills of individuals. The main strength was the team work of the employees who have high motivations.

However, such a Japanese organization impeded the development of Japanese companies after the bubble economy. Since Japanese companies were front runners, they must develop new technologies and services by themselves. Therefore, the innovation and demonstrations of individual abilities were required. Japanese companies were asked to self-innovate from old organizations to new organizations. Japanese organizations just provided homogeneous talents, but removed heretics. Therefore, they couldn't cope with environmental changes and make innovations.

In order to improve this situation, it is required to change from simultaneous recruiting of new graduates to mid-term hiring, move from personnel rotation to professionalization, alter from seniority system to skill based compensation system, and change lifetime employment. They must grow out of their current styles.

---

\* Correspondence to: TSUJIMOTO Shinya  
Chief Executive Officer, Nippon Life Global Investors Singapore  
138 Market Street #22-03 CapitaGreen Singapore 048946  
E-mail: tsujimotos@mti.biglobe.ne.jp

**Keywords**

Essence of failure, Japanese organization, Simultaneous recruiting of new graduates, Personnel rotation, Seniority system, Lifetime employment, Self-innovation