

グローバル競争下の働き甲斐ある組織環境 The Environment of an Office to work comfortably under Global Competition

岡本英嗣
(Eiji OKAMOTO)

【要約】

最近、日本の企業はグローバル競争による「効率化」指向のために、人的資源を短絡的にコスト削減の対象とする傾向が顕著である。このような企業の行動によって雇用形態が著しく多様化してきた。その結果、不安定な短期雇用のウエイトが高くなり従業員は雇用不安を抱き働き甲斐を著しく喪失させている。

この研究は経営資源の一つである人を再評価し、能力や知識を企業の生産性に活用することによって人間の主体性を回復しようとするものである。そのために組織で働く人々の「働き甲斐」とは何かを定義し、その働き甲斐を醸し出す組織環境の構築のために新しい目標管理を検討する必要があることを明らかにする。

キーワード：働き甲斐ある組織環境 (environment of an office to work comfortably)、自己統制 (self-control)、プロセス評価 (process evaluation)、コンピテンシー (competency)

Abstract:

Recently, in order to deal with the global competition on market, a Japanese company tends to treat a human being as an object of cost reduction.

We revalue the human who is a one of management resources by this research. By utilizing ability and knowledge of the human for the production of the enterprise, we recover the human identity. For the reason, we define the desirable environment of the people who work in the organizations, and it is clarified that the management by objectives must be introduced in order to make the environment to work eagerly.

1 本稿のねらい

経営資源である人を、安易にコスト削減の対象とする企業の行動（コスト利益主義）¹は日本だけではなく、アメリカを中心に世界的な規模で拡大している。

確かに競争市場では財務内容の改善のために人をコスト算定の一対象とするのは止むを得ないであろう。しかし、人は他の経営資源とは異

なるものであり、人の活用には極めて慎重かつ特別な配慮がなされねばならない²。

国内では、「リストラ」³と称する人員整理や賃金の凍結・引き下げをはじめ、企業によっては終身雇用よりも短期雇用を増やし、例えばアルバイト社員やパート社員⁴などの非社員を増やすなど、雇用形態が著しく多様化している。さらに企業は海外生産比率を高め、あるいは生

産過程の一部を国外の企業にアウトソーシングするなどにより雇用の機会が益々少なくなっている。

その結果、完全失業率が高くなり、中でも学卒者の就職率が低下し、15歳から24歳までの若年生産年齢人口の就業率が極端に悪化している⁵。このような環境は学卒者には就職への不安を抱かせ、また従業員にとっては失業の不安や働く意欲の低下⁶、さらに企業への愛着心の喪失などをまねいている。

したがって今日ほど人の主体性を取り戻し、働き甲斐、働く意欲を醸し出す職場環境への取り組みが求められている時代はない。本稿ではこのような方向をヒューマン主義⁷と称し、その一つの試みが目標管理による成果主義の導入である。これは既に多くの企業で取り組まれているが、必ずしも本稿でいうヒューマン主義を目指した方向とはいえない。そこで本稿は現実の目標管理の問題点を指摘し、働き甲斐ある組織環境を意図した目標管理の実現が必要であることを明らかにする⁸。

以上の課題について本稿は以下の3つの視点について検討する。

1番目は、グローバル競争下における雇用形態の多様化⁹により、多くの人達が働く意欲を低下させており、企業は働き甲斐ある組織環境を整備する必要があることを明らかにする。

2番目は、このような状況下で先行研究などを参考にしながら、まず「働きがい」について定義し、次に「働き甲斐ある組織環境」を定義する。

3番目は、このような働き甲斐ある組織環境を構築するためには目標管理による成果主義を採用する必要があることを明らかにする。

2 先行研究

1) 筆者はすでに目白大学経営学研究第2号(2004年3月30日号)において、日本企業は世界的な競争の中で、コスト利益主義に陥っていること、これからの企業は人の個性を大切に創造性を最大限に引き出し、それを企業の生産活動に活用するヒューマン主義にアプローチする必要があること、その一つの方法が目標管理の採用にあることを主張した。しかし目標管

理の詳細については次の課題とした。

2) 人的資源をコスト算定の対象とする企業の姿勢をドラッカーは「あらゆる資源のうち、人が最も活用されていない・・・人を資源としてではなく、問題、雑事、費用として扱っている」と述べ、現在企業の姿勢を批判している(『経営哲学』p.168)。

伊丹敬之氏は、企業は株主のためにあるという「資本の論理」に反対する。すなわち、『人本主義の企業』というものは、「ヒトというものを単に労働力を提供する資源とだけ捉えず、感情もあれば頭脳ももつ存在、自分個人の主張をしたいと同時に集団の中での調和も自然に考える存在、そんなヒトの集団として企業を捉えるという考え方である」¹⁰と述べており(伊丹敬之 p.14)、両氏の基本的な主張は人的資源を重視するヒューマン主義の立場であると考えられる。

伊丹氏は、「人」を、アメリカのような多民族国家での「資」本主義に対して、日本のような「同質性の高い社会」では「人」本主義が合理性をもっており、今日でもその原理のよさは失われないと主張している(『人本主義企業』2002年,p.254)。

確かに両氏のそれぞれの立場からの主張には説得力をもっており、高く評価されるべき内容をもっている。

しかし伊丹氏が主張されるように、今日のようなグローバル化した社会・経済の下ではこのような原理が支配的となりうるかどうかは極めて疑問である。むしろ、「資」本主義を受け入れ、伝統的な「人」本主義との調和をはかることによって企業の方向性を模索することが賢明ではないだろうか。したがって本稿は伝統的な日本の雇用形態を維持することは困難であり、グローバル化した環境変化に対応して行かざるを得ないという前提に立っている。

またドラッカー氏のいう、人を雑事、費用として扱っていると主張しても、それでは「人」を組織の中でどのように具体的に活用すればよいか問題となる。

本稿はこのような問題に答えるために、あえて「働き甲斐」とか「働き甲斐ある組織環境」とは何かを、先達の研究文献や資料の整理によ

って定義した。そしてその定義に従って、そのような環境を構築するための一つの方法として「目標管理」があることを明らかにした。しかしこの目標管理については単なるハウ・トゥ（how to）の解説ではなく、人間の本能を引き出すことによって組織に参加していく方法を模索したところに本稿の新しさがある。

3 グローバル競争下の雇用形態の多様化

日本の株式相場はアメリカの株式相場や為替相場に大きく左右される。このような状況は日本の企業がアメリカ企業の経済状況に強く影響されることを意味する。そこで日米企業が、いつ頃からコスト利益主義に偏重し、長期的雇用形態から多様な短期雇用形態に切り替えるようになったのかを承知しておく必要がある¹¹。

3-1 アメリカの雇用制度の多様化

アメリカの雇用システムは1970年代までは「ニューディール型」と呼ばれた¹²。これは1935年のワグナー法（全国労働関係法）に端を発する強力な労働組合による団体交渉、労働協約、仲裁制度、レイオフ制度、労使合意の賃上げ等を内容とするものである。しかしアメリカの労働運動は1950年前後を頂点にして、1970年代には使用者側の強力な反組合活動¹³ともあいまって組合員数は絶対数でも減少に転じた。1980年代に入り日系自動車企業の進出がこのような傾向に拍車をかけ（「日本労働研究雑誌」p.77）、これを転機にアメリカの雇用制度は大きな変革を遂げた。

(1) ダウンサイジングによる人員整理

1982年前後にアメリカの企業を襲った深刻な不況に対処するため、企業は1982年頃からダウンサイジングを実施し、ホワイトカラーと管理職に最も大きな打撃を与えた（Cappelli,邦訳 p.178）。特に1980年代後半から1990年代初頭の過酷なダウンサイジングがアメリカ国民の怒りをかい、（*Ibid.*,邦訳 p.176）雇用契約に大きな変化（*Ibid.*,邦訳 p.46）が起こった。

(2) アウトソーシングによる組織のフラット化

ITの登場によって中間管理者層が不用になり、多数の仕事がアウトソーシングされた。その結果、組織がフラット化して管理職のポスト

は大幅に削減され（*Ibid.*,邦訳 p.215）、これまで従業員に最も大きなインセンティブであった昇進の機会を失った。（*Ibid.*,邦訳 p.25）。

(3) コーポレート・ガバナンスによるコスト利益主義の徹底

株主価値の上昇を求める圧力が強まりコスト利益主義が一段と厳しくなった。（*Ibid.*,邦訳 p.21）日本企業は市場占有率を¹⁴、またアメリカの企業は投資収益率（ROE）¹⁵や株価の上昇といった収益目標を重視する傾向があったが、最近ではほぼ同じ傾向となってきた。

(4) リストラクチャリングによる雇用システムの崩壊

1990年代に入り競争が劇化し、雇用のリストラクチャリングが実施された。優良企業であるIBMでは1950年代に終身雇用が始まり、（*Ibid.*,邦訳 p.112）それまで40年間、一度もレイオフを実施しなかったが、ついに1985年前後リストラクチャリングが進められた。最終的には従業員数は最高時の半数近くまで減少した。（*Ibid.*,邦訳 p.117）。さらにIBMでは多くの業務や雇用関係そのものをアウトソーシングするようになった。この頃アメリカの企業は成果主義になり、日本の企業に大きな影響を与えている（牧野 昇, p.42）。このような企業の深刻な取組みによって長期雇用契約関係はこの時点では壊滅した。

(5) 競争激化による雇用形態の多様化

競争激化によって製品のライフサイクル¹⁶が短くなり、人や設備に投資する固定的な資本投資が困難になった。具体的には正社員から非正規（非典型）社員¹⁷である請負業者、契約社員、臨時社員¹⁸、パートタイマー¹⁹などへの切り替えが行われ、雇用形態が多様化した。

(6) 長期雇用の崩壊による忠誠心やコミットメントの低下。

今まで企業は組織内での教育訓練を実行したが、その費用を次第に派遣会社や本人に負担させる方法に切り替え、従業員の忠誠心やコミットメントが低下してきた。これは企業の成功や失敗を大きく左右すると経営陣は見ている（若山由美,訳 p.80,p.191）。

以上のようにアメリカでは1980年初頭の不況から脱出するため拙稿のいうコスト利益主義

表1 企業の主な行動様式・日米比較

主な行動様式	アメリカ	日本
終身雇用の始まり	1950年 (IBM) 1970年代 (一般企業)	第1次大戦後
ニクソンショック 対米自動車輸出自主規制 規制緩和	1978年～1980年	変動相場制に移行・円高・海外投資 米国への直接投資拡大
プラザ合意 (1985年)	ドル安への誘導	急激な円高、海外著説投資拡大、貿易 摩擦の解消
深刻な不況 市場の競争原理	航空業界、トラック・鉄道輸送業界、 金融・電気通信 1982年～1983年	1989年のバブル崩壊後 2001年4月日本政府のデフレ宣言 日本型金融ビッグバン (金融再編成)
終身雇用制の崩壊	1992年～1994年頃	1998年頃から
雇用形態の多様化	1980年頃	2000年頃から
成果主義 パートタイマー	1980年頃から 1990年前後、アウトソーシング、ダ ウンサイジング、リストラクチャー リング等に関係する。	1990年代後半頃から 1980年代の10年間に80%増加
臨時社員		1980年代頃から
人材派遣業		1985年解禁 2004年3月製造業工場への人材派遣 解禁
アウトソーシング	1990年頃から	1994年前後、横河ヒューレット・パ カードがJTBにアウトソーシング
ダウンサイジング	1990年前後から、企業のスリム化・人員 削減 (1989年イーストマン・コダック・ 委託側とIBM・受託側の10年契約)	コスト・ダウン
リストラクチャリング	1993年 (60万人のレイオフ)	リストラと称し単なる「組織改革」 で、経営の改善策
リエンジニアリング	1991年前後 (ゼロックスが有名)	一部の大企業で実施
コーポレート・ガバナンス	1960年代以降に企業批判の高揚や企 業買収の成功をへて1980年代にほぼ 形成、 2002年7月にサーベンス=オクスリ ー法の成立 (企業改革法) 1990年代のアウトソーシングと同時 期	1990年代以降、各種団体や機関から コーポレート・ガバナンス改革への 取り組みに関する文書が数多く発表、 2002年5月に商法の抜本改正 (2003年4月から施行)

(出典) 『コア・コンピタンス』、『雇用の未来』、『アウトソーシング』、『日本企業のコーポレートガバナンス』、により作成。なお文献によっては幾分時代に前後がある。

が顕著になった。その結果、それまでの終身雇用制、定期昇給、昇進などの企業内部の雇用保証システムが崩壊し、外部の市場原理に左右されることになった。このことは外資系企業を中心に日本企業にも影響を与えずにはおかなかった²⁰。

3-2 日本の雇用制度の多様化

アメリカの雇用情勢の変化により、1990年代になると日本企業も外資系企業と同様に外部市場から中堅社員を採用するようになった。世界で首位の座にある日本の製造業がアメリカの労働生産性に追いつくためには社員の約40%を削減しなければならないという (*Ibid.*, 邦訳 p.223)。このような余剰従業員削減の一般的なやり方は日本でもアメリカと同様、早期退職であった (*Ibid.*, 邦訳 p.223)。1985年には人材派遣業の解禁があり、派遣社員をはじめパートタイマー、臨時社員等の短期雇用契約による社員が次第に増加し、それまでの終身雇用形態のウエイトが低くなってきた。

こうした変革を通じて日本の企業は次第にアメリカの主な企業に類似する経営行動をとるようになるであろう (*Ibid.*, 邦訳 p.224)。表1がこの事実を示している。そこで日本企業の雇用情勢に言及するために今までの雇用形態の沿革を簡単に振り返りながら検討してみる。

(1) 年功主義賃金体系の完成

明治の後期に近代化、工業化が進展する中で企業は熟練労働者を定着させようとして年功主義賃金体系を取り入れた。特に戦後の新憲法の制定に基づく労働三法の制定を背景にして、労働組合運動が盛んになり、労働組合の思想を反映した生活給としての色彩をもった年功主義賃金体系が我が国の賃金体系として根付くことになった。

さらに昭和28年から29年頃に日経連の主導による労使関係の中で定期昇給制度が広く定着し、年齢、勤続年数の要素が一層鮮明になった。これに学歴、性別を加味した年功賃金へと成長し、経済復興期である1950年代から1960年代にかけて、ほぼ年功賃金は完成をみた (*『日本の賃金』* pp.3-5)。

(2) 年功主義から能力主義へ

1973年のオイルショックから1975年当時、深刻な不況、雇用不安、初任給凍結などによって労使は雇用（終身雇用を含む）か、賃金（年功賃金を含む）かの選択を迫られた。その結果、労使は雇用の安定を最優先し、それに対応した賃金体系の修正に同意した。ここに能力主義賃金への転換が図られることになった。

その能力主義賃金の規準は「職能給」であった。しかしこの職能給に部分的に「職務給」の思想が導入された。それはまず職務調査を行って、その仕事が必要としている能力を洗い出して職能要件として、これを能力主義の規準としたのである²¹。この職能給が本格的に導入されたのは1975年前後であった。しかもそれまでの主観的相対考課から育成型絶対考課に改められていき、ここに職能給は確実なものとなった。

(3) 職務・成果主義賃金の導入

1990年代に入り、日本の企業の環境は激変した。第1の変化は、高齢化、低成長化、構造改革、価値観の多様化（集団主義から個人主義へ、男女格差思想から男女平等思考へ）、そして企業の情報化革命やサービス産業の興隆によるホワイトカラーの増加などである。そして第2の変化は国際化である。

1990年代に入って、日本的な人間基準の賃金とアメリカ的な仕事規準の賃金との二つの要素を併せ持つ賃金体系が生まれつつある。その日本的な賃金体系は漸次若年層に圧縮される一方、中高年層は定昇のない、しかも賃金が上下するフラットな成果主義賃金へと転換する方向に動いた (*Ibid.*, 邦訳 p.7)。

(4) 「日本的経営」とバブル経済の崩壊

我が国の経済は戦後、終身雇用制、年功序列制などによって従業員の企業意識、コミットメントを培い、企業の安定成長要因となっていた。

しかし日本は1989年を境にしてバブル経済が弾け、銀行や証券会社の倒産、主要産業の再編による人員整理等を余儀なくされた。その結果、経済が萎縮し日本の消費者物価は1999年9月に前年同月比でマイナスになって以来、2003年8月まで48ヶ月連続で下がり続けている²²。さらに2001年頃からデフレ・スパイラルに陥

り、政府は2001年の3月に戦後初めてのデフレ宣言を出し、現在でも不況から完全に脱却できていない。

(5) 日本型雇用形態の変革

1996年11月1日、当時の橋本首相が打ち出した金融市場の抜本的改革、いわゆる日本版ビッグバンによって、それまでの規制市場から一挙に競争市場へと方向転換が図られた。その代表的な政策が金融の再編成である。それに関連した各種の規制措置が緩和され、競争経済に突入した。それはアメリカを始め、日本、欧州、中国、韓国などアジア諸国も例外ではなかった。

このような経済情勢を背景として、伝統的な雇用形態である終身雇用制や年功序列制度は厳しい競争社会には対応できず、大きな変革を迎えることになった。

3-3 日本企業の対応

そこで企業は徹底した効率化の追究に姿勢を改めた。具体的には既に拙稿『目白大学経営学研究』第2号に詳論しているので、その要点を挙げてみる。

①人の削減を中心にした雇用の効率化

売り上げや労働生産性を高めて財務内容の改善を図るよりも、人件費の削減に容易に走る傾向がある。また海外へ安い人件費を求めて海外投資を行い、国内生産から海外生産に比重を移し効率化を高めている²³。

②雇用形態の変革

人の雇用に関して固定費を圧縮して柔軟性を高めることにより、いつでも企業の業績に対応できるように対策がとられている。そのために終身雇用よりも短期雇用を増やし、パート社員をはじめ臨時社員として派遣企業(1985年解禁)から契約社員の受け入れが進んでいる。その結果、雇用形態が多様化してきた。

企業のこのような雇用の効率化が、世界的な規模で進行していく中で、日本の企業では次第に働く意欲を喪失していく従業員が増えつつある²⁴。

③人は経営資源の中で特殊な存在である。

人は単なる労働力ではなく、消費者となって企業の購買力となる。また明日の労働力を育み、

子孫を残して未来へと受け継いでいく使命を負っている事などを考えると企業には果たすべき大きな社会的責任がある。

そこで、われわれは人が単に効率化指向の環境に流されるのではなく、積極的に企業の生産活動に参加できるための「働き甲斐ある」職場環境の整備に努めなければならない。

4 「働き甲斐」の定義

4-1 先行研究による「働き甲斐」についての見解

①拙著による先行研究

拙著『組織の人間観と情報』によれば、「企業は従業員が自由な発想と判断のもとに、自らの能力を最大限に発揮できる環境を整えることが求められる。・・・自由な発想と意思決定ができるからこそ、そこに初めて生き甲斐、働き甲斐という「モチベーション」を感じ取り「人間らしさ」を獲得することになる(・・・は省略)」(p.4)と述べている。

したがって「働き甲斐ある組織環境」には、「自由な発想」と「意思決定」という二つの要素が必要条件である。

②他者による先行研究

人は何に「働き甲斐」を感じるのかというと、ある人は賃金に、あるいは職場の人間関係に、またある人は仕事の内容に働き甲斐を感じるかもしれない。

そこで先達の研究者は、組織において人間を動機づけるためには、どのような環境が必要か、について次のように考えてきた。

(1) テーラーは、人は経済的条件、特に賃金を求めて働くのであり、賃金さえ与えればそれで充分満足するものである、と主張した(科学的管理論)。さらにテーラーは組織的怠業を排除するために「課業」を設定し、差別的賃金制度によって成績の良い者には高い賃金を、良くない者には低い賃金を支給した。この考え方は現在の目標管理による成果主義にほかならない。この理論の根拠には、人間は本来怠け者であるから、「アメとムチ」が必要であると考えていた(X理論)。

(2) メーヨーらは、人は経済的条件だけではな

く職場のインフォーマルな人間関係が円滑であれば仕事への意欲、やり甲斐を感じ、生産性を上げることができると主張した（「人間関係論者」）。

(3) マズローは、人間は常に職場の仕事を通じて安全欲求や所属的欲求を求め、自己の能力や業績を他人から認められたいと欲し、そして自己の能力を最大限に発揮して、それを実現したいという「自己実現欲求」を満たそうとする。この自己実現を感じ取った時、ヒトは最高の幸せを感じ取るものであると考えた（「マズローの欲求階層説」）。

(4) ファヨールは、現実の職場において、従業員は「計画を立案し、その成功が確実なものになる」ということは、知的な人間が経験し得る最高のすばらしい満足の一つである。またそれは人間活動の最も効果的な刺激の一つである。」と述べ、本稿でいう「成果の達成」や「働く意欲」、「やりがい」を醸し出すことができると考えた。（邦訳 p.71）。

(5) リッカートは、企業調査による高生産部門の管理者へのインタビューとして「高い水準の生産を上げる一つの方法は、・・・彼らが望むような方法で仕事をさせることである。・・・私はどのような決定も自分ではしない。・・・私は意思決定の権限を委譲することに信頼を置いている（リッカート,邦訳 p.13,一部省略）、と述べている。換言すれば、働く意欲を高めるためには意思決定の権限を委譲し、部下を信頼してやることであるという。

(6) ハーズバーグは、人は仕事への達成感、業績評価、個人の成長などの要因（動機づけ要因）に、高い満足を覚え、ますます仕事への満足を求めて動機づけられるとする。これらは本稿のいう働き甲斐を醸し出す動機づけ要因である。

(7) マーチ＝サイモンは、高い生産性は従業員の不満足の知覚によってもたらされるという。しかし不満足を知覚したからといって、全てが生産に参加する訳ではなく、離職する者もいるので、組織の生産に参加するように従業員を「刺激という組織的影響力」で生産への動機づけを行う必要があるという。この生産への動機づけこそ、働き甲斐ある組織環境である。

(8) 玄田有史は、従業員に「責任ある仕事をま

かせる」ことであり、仕事にやりがいや誇りを持てるようにするために「一人ひとりが自己実現できるよう、一人ひとりに責任ある仕事を与える」ことが重要であるとしている。（『ジョブ・クリエーション』 p.183）

以上の見解をまとめれば、ある目標に向かって自ら努力しそれが認められること、他人から必要以上の束縛や指図などの干渉をしない職場環境こそ、人は「働き甲斐」を感じ、組織は人に動機づけることによってモチベーションを高め、生産性向上をはかることができるのである。

4-2 事例にみる「働き甲斐」の見解

『労働経済白書』（平成16年版）によると、日本における「理想の仕事」観としては、壮年層では雇用の安定や収入の安定を求めるという「安定志向」が強く、若年層では仕事そのものの楽しさやそれを通じた自己の能力の発揮を求める「やりがい志向」が強くなっている。

ちなみに、同白書の付属統計表付1-(3)-表で内閣府の「国民生活に関する世論調査」（2003年）によれば、「どのような仕事が理想的と思うか」という問に対して「自分にとって楽しい仕事」と回答した者が男女全体で48.2%、「自分の専門知識や能力がいかせる仕事」と回答したものが28.1%であった（複数回答可能）（*Ibid.*,p.217）。特に、20歳から39歳までの若年層ではこの二つの要素に強い理想を抱いている。しかし60歳以上の高齢者になると男女とも「健康を損なう心配がない仕事」が一番高い。さらに同白書の付1-(3)-6表 項目別満足度(D.I)によれば、全職種合計で、「仕事のやりがい」（やがいのある仕事や自分に適した仕事があること）39.3%、特に業種別では金融・保険業とサービス業が高い。「自分の権限・責任で仕事ができるか」には26.1%と回答しており、これは運輸・通信業、卸売・小売業・飲食店などに多い（*Ibid.*,p.219）。

さらに同白書は（財）生命保険文化センターの「生活者の価値観に関する調査」の結果から、「能力の違う者を同じように扱うことはかえって不平等だ」と考える20歳代から30歳代の若年層と60歳以上の高齢者層に、長期的にみて

大きく高まっていると報告しており、注目される (*Ibid.*, p109)。これは従来の一律型賃金 (年功賃金) が必ずしも支持されていない証でもある。

以上のデータから「自分にとって楽しい仕事」とは、取組がいのある仕事のことである。「自分の権限・責任で仕事ができるか」とは、必要以上の干渉がなく上司に仕事を任されて自分で決定ができるか、ということである。これらはいずれも、動機づけ要因となる内容のものである。

以上、高齢者を除いては、いずれも「仕事のやりがい」や「自分の能力が仕事に活かしたい」という欲求がいかに強いかがわかる。このことからこれに対応した賃金制度を骨格とした人事管理が望ましい。

4-3 「働き甲斐」の定義

以上の研究から、それぞれの各研究者によるキーワードを上げてみると、自己実現、計画立案 (目標) と成功、権限委譲と部下の信頼、達成感・業績評価・個人の成長、刺激による組織的影響力、などである。また事例によれば、仕事への取り組み甲斐、自己の能力の活用、などに要約できる。

ヒトが働くためには、どのような職場環境が動機づけ要因となるかをまとめてみると、計画に向かって創意・工夫による自己決定権の行使、それに対する責任感と成果への評価、達成感を味わい、上司や同僚から信頼を得ること、このような環境にあるとき人は働き甲斐を感得するのである。したがって本稿では職場で働く場合の「働き甲斐」を次のように定義する。

「人は組織の下で自らの創意と工夫によって仕事に取り組み、自己管理によってそれを実現し、その結果が公正に評価され、それに満足または納得できることである」。この場合に、組織の制約を受けることはもちろんである (これについては本稿の6の6-1 組織環境の特質を参照)。

5 日本の経営の崩壊と「働き甲斐」

伝統的な日本の経営の崩壊が「働き甲斐」と

いう定義から考えて、そのもたらすプラスの面とマイナスの面を上げてみる。

(1) プラスの側面

①伝統的な雇用システムに束縛されず個人の實力を発揮することができる環境がつくられる。

集団よりも個人が尊重されるので個人の努力・能力が評価され、「働き甲斐」の定義にある創意と工夫、公正な評価のできる環境が形成される。

②労働市場が流動的となって中途退職や採用や容易になり、転職が活発になる。

年功主義が崩壊すると年齢や勤続年数などを重視するウエイトが低くなり、転職の機会が増える。このような競争環境はキャリア・アップ、資格の取得による評価などによって仕事に刺激を与え、働き甲斐、やる気を醸し出し、職場の活性化に大いに役立つ。これは定義にある、創意と工夫、自己管理に関するものである。

③雇用形態が多様化し、それぞれ個人の環境に適した働き方を選択することが出来る。

特に短期雇用はマイナスの面ばかりではなく、子育てやその他の事情のために一旦退職した労働者や既に退職した高齢者に路を開くことになる。これは上記②とほぼ同じ環境である。

(2) マイナスの側面

①終身雇用が崩れると長期雇用の保証が不安定となり、先行きに不安を覚える。

日本的経営の崩壊は必ずしも終身雇用の崩壊を伴うわけではないが、年功主義の崩壊や雇用形態の多様化のために終身雇用のウエイトが低くなる。

したがって全体から見れば雇用不安を招き、特に50歳以上の中高年層には「働き甲斐」を失うことになる。

②労働市場において競争原理がはたらき、弱肉強食の社会システムがつくられる。

日本的経営の崩壊は前述のとおり、グローバルな競争主義によるものである。雇用システムは世界的な規模で成果主義に取って代わることになる。したがって優劣がはっきりし、優秀な者にはより強く「働く意欲」を刺激し、そうでない者は「意欲」を喪失することになる。

③家族的雰囲気希薄になる。

組織において集団的な雰囲気、家族的な雰囲気

気が希薄になり、その結果、従業員の企業に対する忠誠心やコミットメントが希薄になり²⁵、長年培ってきた知識や技能が組織の外に流出する恐れがある。これは特に企業側にとってのマイナス面である。

このように日本的雇用システムの崩壊によって受ける影響にはプラス・マイナスの両面を持っている。しかし、「働き甲斐」という組織の定義から比較考量すれば、マイナス面を吸収できる要素を持っている。たとえば個人の持つ能力、つまり創意・工夫、自己管理による仕事への取り組みは、伝統的な日本的経営では実現できない「働き甲斐」ある要素である。

したがって我々は伝統的な雇用システムにおいて、「働き甲斐ある」側面があるならば、それを残し、また反対に「働き甲斐」に悖る側面があるならば、それを排除して行くと同時に、さらに「より働き甲斐ある」要因を追究していかなければならない。したがって次の検討課題は「働き甲斐ある組織環境」とは何かということである。

6 「働き甲斐ある」組織環境の構築

6-1 職場環境（組織）の特質

以上の日本的経営の崩壊によるプラス・マイナス両面と、先に定義した職場での「働き甲斐」を比較しながら、望ましい「働き甲斐ある」職場環境を検討する。

そこでまず、公式組織のもつ意義について検討する。

1) 組織のもつ特質

関連ある先達の意見をいくつか挙げてみる。

(1) 組織は非人格的である。

組織の人間は恣意的な行動は許されず、したがって「働き甲斐」は決して自由奔放な行動ではない。

①バーナードは「組織と名付けるシステムは人間の活動で構成される一つのシステムである。これらの活動を一つのシステムたらしめるのは、さまざまな人間の努力がここで調整されるということである。」(Barnard, p. 77, 邦訳 p.80) 人間の努力が調整されるというのは、「異なった個人の行動がその方法、時間、

質や量において調整されるということである。」すなわち、個人の恣意的な行動は許されず、規則、習慣、説得、権威などによって協調的行動が要求されるものである。バーナードはこのような恣意的な行動を非人格的な行動とよび、組織で働く人間に課せられた宿命のようなものである。

②アージリスは、組織の中における人間は公式組織のもつ特質から色々な制限を受けることを「未成熟・成熟理論」によって明らかにした。彼は、組織における人間の健康的なパーソナリティーの成長傾向と公式組織の要件との間に、いくつかの不適合があると結論する (Argyris, 邦訳 p.109)。この避けることの出来ない不適合は、

i. 従業員が益々成熟するに連れて、ii. 公式構造²⁶が最高の公式組織の能率にますます鮮やかに、そして論理的に、しっくりされるにつれて、iii. 従業員が命令の末端に下がるにつれ、そしてiv. 職務がますます機械化されるにつれて、増大する (Ibid., 邦訳 p.110)。

(2) 自発的行動に期待

組織の中の「働き甲斐」はまた自由な行動様式を基本として獲得できるものである。組織構成員の組織での貢献は「目的に対する選択」によって行われる。したがって部下に与えられる具体的な目標も、またその手段の選択も上司からの命令や指示であってはならない。

したがって本稿では「ヒトを管理する」とか「仕事を指示する」、あるいは「命令する」とかいう言葉は本稿の「働き甲斐」を求める人間観とは基本的には馴染まない。良い仕事は指示されるものではなく、従業員が自ら創意・工夫し、開発することによって生まれるものであり、これこそが「働き甲斐」ある組織環境を醸し出す基本的な思想である。

このことを最初に指摘したのはアレン (Louis A. Allen) である。彼は管理過程において「命令」を「動機づけ」に置き換えるべきであると主張し、「人に指図、命令、ないしは指示をあたえなければならないが、同時にまた激励し、コミュニケーションし、啓発し、刺激を与えることが必要である」(Allen, p.14, 邦訳

p.22) として、指示や命令は最小限度のものであり、何にも増して動議づけが必要であると考えた。

(3) 自由な意思決定

その人間が果たすべき仕事の目標とその手段の選択は自らの意思が反映されることが望ましい。バーナードは「人間は限られた程度の選択力をもつ」とされる (Barnard., 邦訳 p.17)。すなわち仕事の大まかな目標は上司から部下に示される。すると組織論的に「目的と手段のハイアラキー (hierachy, Hierarchie)」の問題が発生する。すなわち上司の指示された目標は価値前提の部分であり、部下はそれについて価値判断のできない性質のものである。しかしその目的に対する手段については部下からすれば事実前提の許される性質のものであり、彼は選択権をもち意思決定が許されるものである。したがって部下はその上司から指示された目標に対して、どんな手段を選択するかを発案権をもっているものであり、これこそが仕事にやりがい、「働き甲斐」を感じる最も重要な動議づけとなるものである。

これは組織論的に言えば上司から部下に権限委譲²⁷され、「自由な発想」と「意思決定」ができることを意味している (既に先行研究で触れた)。これについては本稿次項の 6-2 でさらに詳論される。(既に拙著の『組織の人間観と情報』(参考文献に掲載)において明らかにしている。)

6-2 「働き甲斐」の核となる「意思決定システム」

個人の仕事に対する意思決定が、なぜ組織で働く人々の「働き甲斐」を醸し出すかを明らかにしておく必要がある。そのためには目的に対する選択肢を選ぶための「意思決定過程」が重要な示唆を与えてくれる²⁸。

組織の中で、人は上司から仕事を指示される。それが本人にとってはその果たすべき目標である。この目標に照らして最も望ましい選択肢の一つを選ぶ。これが意思決定である。以下順序を追って説明する。

①上司から仕事を与えられる。(目標の設定)

上司から与えられた仕事 (の目標) は部下に

とっては与件となり、価値判断は許されない。

②その目標を達成する (解決する) ための幾つかの手段 (選択肢) を考える。

部下はこの仕事を果たすために、選択肢を選ぶ決定権が与えられる。

この場合に、担当する者の情報収集能力が大きく影響する。

③幾つかの選択肢一つひとつを、与えられた仕事 (目標) に照らして自ら比較してみる。(選択肢の評価) この場合に選択肢の分析能力が大きく影響する。

④幾つかの選択肢の中で、その目標を達成するために一番高い評価の選択肢の一つを選ぶ。(意思決定)

この場合に上司から参考意見、他の部門や他企業での成功談などを示唆する形をとり、部下の意思決定に何らかの影響を与えようとする。サイモンが「組織的影響力」と呼んだものである (拙著『組織の人間観と情報』pp.90-91)。しかしこの組織的影響力が強ければ強いほど、仕事へのやり甲斐は逆に減ずることになる。

⑤実行する。

具体的に実行することによって選択された意思決定は意味をもつ。

⑥プロセス評価のために進捗状況に応じて目標への達成状況を確認する。

達成状況を逐次、上司に報告する義務がある。この段階は目標管理においては特に重要な意味を持っている。つまり単なる結果 (最終成果) よりも、そのプロセス如何が部下の業績評価に重要な意味を持ち、モチベーションを高めるからである。

このように部下が仕事への取り組みにあたり権限委譲による選択肢の決定というこの仕組みこそ「働き甲斐」を醸し出す職場環境のコアとなるものである。これを現実の企業にどのように組み込んでいくかが次の課題である。

6-3 「働き甲斐ある組織環境」の定義

前述の意思決定システムを、先に定義した「働き甲斐」の環境の中に組み込む必要がある。

そこでまず、6-1、組織環境の特質の項目で説明したアージリスの「未成熟・成熟理論」

によれば、人間は職場に入ると一生懸命仕事に努力（成熟）しようとするが、公式組織はこれに対して従業員を未成熟の方へ押しやろうとする。しかも従業員が非能率な仕事をすればするほど公式組織は歓迎するかのように対応するという。このような環境は従業員と組織との間に不適合をますます増大させることになり、働き甲斐ある職場環境ではない。

以上のことから本稿では「働き甲斐ある組織環境」を次のように定義する。

「働き甲斐ある組織環境とは、その仕事の目標に対する手段の選択が部下に権限委譲され、その成果に対して正当かつ公正な評価に対応した報酬（賃金や昇格など）が与えられる組織である」。しかしこの定義には次の点を補足しておく必要がある。

(1) 目標に対する手段の選択が部下に任される。

これは組織として権限委譲（注5）が行われていなければならない。組織の「目的と手段のハイアラキー」において、その部署の目標は部下にとっては価値前提の問題であり、それについて価値判断の許されない与件となるものである。しかしその手段については事実前提の問題であり、価値判断の許されるもので部下は自由な選択権をもっている。

ここに本稿が主張する仕事における「働き甲斐」の根源がある。この自由な選択権によって働く従業員は強いモチベーションを感得するのである。これについては既に筆者は『組織の人間観と情報』で明らかにしている。

(2) 正当かつ公正な評価

これは成果に対する評価の方法や手続きが明朗であり不正が無く、評価者は被評価者に対し客観的なデータに基づく評価であることを公言できる状態を意味している。被評価者が正当かつ公正な評価ではないと判断した場合は、その評価の結果について評価者に説明を求める権利が与えられる必要がある。具体的に組織では「不服審査委員会」とでも呼称されるものが必要であろう。

(3) 評価に対応した報酬（賃金や昇格）制度

「評価に対応した」とは個人になされた評価が初期に設定された個人の目標に対して、どの

程度達成できたかという成果である。この業績評価は従業員のモチベーションに大きく影響する。

ブルーム（Vroom, 1964）の期待理論によれば、自分が努力すれば、それ相当の成果が得られそうだという可能性（期待の程度）と、その成果の個人的魅力の程度との積がモチベーションの強さを表すとする。つまりモチベーションは実現の可能性とそれを達成した場合の満足（魅力）度に関係するといっているのである。したがって目標の設定とその成果に対する報酬については雇用者はこのことをよく認識していなければならない。

7 「働き甲斐」を醸し出す成果主義

本稿で主張する目標管理により成果主義は、人間の本来持っている能力・技能、創造力を生産過程に活用することによってヒューマン主義を実現するための一手段である。これを成功に導くためには成果主義に、既に定義した「働き甲斐」ある組織環境を醸し出す仕組みをつくる必要がある。それが次に検討される目標管理による成果主義である。

7-1 目標管理

目標管理（Management by Objectives : MBO, Drucker, p. 104）は正確には目標による管理である。この考え方の基本は、科学的管理論を提唱したテラーである。かれは組織的怠業を克服するためには、それまでの出来高給賃金制度に代わって差別的出来高給制度を提唱した。それは「課業」を設定し、この課業以上の生産を上げた者には高い賃金を、そうでない者には低い賃金を支給するというものであった。それは今日でいう目標管理による成果主義である。しかし、人を動機づけるものは唯一の賃金であると考えていたので、今日のいう目標管理による成果主義とは異なったものであった。

今日的な意味の目標管理を提唱したのはピーター・ドラッカー（Peter F. Drucker）である。目標管理は、自ら設定した目標に対して挑戦し、その成果についても自ら評価するのが原則である（自己統制）。したがって目標管理はその成

果と一体となったものである。

7-2 目標管理による成果主義の問題点

目標管理の検討に入る前に、この10年間に日本の主要企業が成果主義を導入した結果、直面した問題点を取り挙げてみる。

- 1) 成果の評価基準となる「目標」のきめ方について（目標の決め方）
- 2) 成果の評価方法について（評価の仕方）
- 3) 正しく評価してくれなかったと考える社員の帰属意識の低下について（評価への不服）
- 4) 成果主義の一部（基本給の20%）を年齢給に戻した（東海ゴム工業、成果主義に年齢給復活による一部修正）。
- 5) 目標設定と評価が適切に行えたかという点に、この成否がある。（富士ゼロックス、目標設定とその評価如何で決まる）
- 6) 目標に対する成果（結果）のみを評価すると失敗を恐れ、特に長期間研究開発に携わる研究職には馴染まない。したがって結果だけでなくプロセスに着目し、困難を乗り越えるための行動を聞き取り、それを評価することが必要である。（日立製作所、プロセス評価の重視）。
- 7) 成果主義を導入し、成功させるためには序列意識（年功序列や年齢）や管理意識を捨てることが重要である。管理の強化は自発性を失い、モチベーションを無くしてしまうことになる。（成果主義の本命を徹底化）（以上朝日新聞2004年1月17日、「モチベーションの行動科学」に加筆した）

以上の点から、目標の設定方法、成果の評価方法、途中経過のプロセス評価、成果主義と年功序列主義の割合、目標管理と従来の管理方法などが問題となっている。

7-3 働き甲斐を醸し出す目標管理の仕組み

(1) 組織目標の設定

組織は内外にその目標を示さなければならない。その目標は組織のステイクホルダーに感銘を与え、共有できることが可能で、その企業の進むべき方向を示したものである。

ドラッカーは「経営を効率的に行うためには、すべての経営担当者の洞察力と努力とを、共通

の目標に向けなければならない」としている（p.156 邦訳 p.168）。経営担当者（manager）とはそれぞれ階層組織の管理者である。

(2) 組織目標の細分化とその伝達

組織の目標を、組織構成員に具体的に明らかにされなければならない。その内容は抽象的なものではなく、上司から部下へと具体的に細分化されたものでなくてはならない（これが目的の一手段のハイアラーキーである）。部下はこれを参考にして自ら目標を設定し、評価することが前提である。

ドラッカーは、組織の目標は「上は社長から下は現場の職長や事務係主任にいたるまで、経営担当者はそれぞれのはっきり定義された目標を持つことが必要である。各人の受け持つ経営単位がどのような成果を生み出さねばならないかを明らかにするのは、これらの目標である。」（p.156 邦訳 p.169）と述べている。また「各経営担当者の目標は、必ず企業の目指す目標から引き出されなければならない（*Ibid.*, 邦訳 p.169）」と述べ、勝手な目標の設定は許されない。

(3) 組織構成員の目標の設定と責任

この目標はある程度難しく、かなり努力しなければ手に入れることができないようなものであるとき、一番効果がある（高木晴夫、邦訳 p.98）。

個人目標は、全社の目標、部門目標、上司の期待目標を基本にして本人が担当分野の中から部門の業績を左右する重要度の高いものを主要業務目標として挙げ、上司との擦り合わせ面接を通じて設定する。この両者の擦り合わせは特に上司と部下の合意・納得が前提である²⁹。

基本的に目標は管理者からの押し付けではなく、自ら自発的に設定したものでなくてはならない。ドラッカーは、「目標設定による経営の最大の利点は経営担当者がそれぞれ自分の行為を自ら統制することが可能となることであろう」（Drucker, 邦訳 p.175）と述べている。

この統制という言葉は「自分自身と自分の仕事を方向付ける能力を意味する」といい、「目標の提示は、他人の自発的意思を前提としており、他人の支配とは相容れない」と述べ、目標管理による経営がもたらした大きな利益は「『支配による経営』を『自己統制による経営』

に変換することを可能にしたことである」としている（邦訳 p.176）。

しかし、目標設定に対する責任は、「彼の果たす目標に対する責任は下に対するものではなく、上に対するものである（*Ibid.*,邦訳 p.172）。究極的には企業全体に対して責任を負うことになる（*Ibid.*,邦訳 p.172）としている。

ここで問題は、自ら自発的に設定する目標の設定権が部下にあるかという問題である。それは権限委譲によってその目標の設定は部下に与えられていると考えられ、自ら設定できるものである。しかし、あくまでも上司との擦り合わせの結果設定された目標に対する選択権の与えられた範囲である。したがって目標管理の導入は権限委譲による動機づけシステムが重要な要素となる。

(4) 目標に対する業績評価（自己評価）とフィードバック

期の最初に立てた目標が部下と上司の面接を通じて確認される。この場合には部下の自己評価ができる欄を設けておくことが必要である（事例の（財）雇用情報センターの『最新成果主義賃金の実態』では3社ある,p.90）。

目標管理は自己統制が原則である以上、結果に対する評価は自己評価でなくてはならない。しかも自己統制（Self-control）は、より強い動機づけをもたらし、（ドラッカー、邦訳 p.175）これが従業員に「働き甲斐」を感得させる大きな要素となる。したがって、評価は上司と部下が目標に対する進捗状況をチェックし、フィードバックが与えられて各自が自ら行動をコントロールしながら、常に修正を加えながら目標に向けて前進することか必要である。

ドラッカーは、自己統制者は「自分の行動とその結果とを、目標に照らして評価し得なくてはならない」、したがって管理部門は「事業の主要な活動領域の全分野に共通して適用できる、明瞭な、評価基準を必ず与えなくてはならない」としている（*Ibid.*,pp.176-177）。

この業績評価は報酬に反映される必要がある。この評価の結果が従業員の動機づけとなり、企業と従業員との間にコミットメントを形成し、企業にとって大きなメリットを得る。

(5) プロセス評価の重視

研究職のような職種では結果に長期を要するものもある。このような場合は最終結果だけでなく努力に報いるプロセス評価が重要である。

これについてハレー・ビンソン（Harry Levinson）は目標管理が、業績評価プロセスと密接に関連しているとして、次の5段階プロセスを重視する。（『モチベーションの行動科学』p.76）

1. 部下が自分自身の職務内容について上司と個別にディスカッションする。
2. 社員の短期的な業績目標を設定する。
3. 上司とのミーティングにより、社員が目標にどれくらい達成できたかを話し合う。
4. その達成度合いを測定するチェック・ポイントを設定する。
5. 期末の最後に上司と部下がディスカッションをして、部下の努力の成果を評価する。

(6) コンピテンシー

敗者に復活できる機会を作っておかなければならない。そのためには適材適所の人員の配置、人事評価や教育・訓練を行う必要がある。したがって結果のみの評価であってはならない。

これについて最近、コンピテンシーによる成果主義の重要性が提唱されている。コンピテンシーとは1990年代にアメリカの人事システムに導入され始めた概念である。これは科学的管理法以来の、仕事中心の評価だけではなく、これに日本的人間的な側面を加味して行こうとする方法である。具体的には個人の職務遂行能力を、行動の側面を中心にして職務に応じて多面的な角度（行動力、成果力、実力、競争力など）から具体的に把握しようとする概念である。したがって個々の従業員を教育することによってコンピテンシーを高めていこうという方法が取られる。

成果主義に客観的な評価方法（検定試験など）の採用によって、自己啓発を支援するシステムを併用する。つまり成果一辺倒でなく総合的にバランスを考える評価方法である。

7-4 企業独自の目標管理

マグレガー（McGregor,）は、外部のものが、どんないかなるすばらしい目標管理のプログラムを経営者に売り込み、標準様式や手続きをつ

くっても、統合や自己統制による経営を妨げるだけであると主張する。

もしスタッフ部門が目標設定の潜在的価値に関心を抱くならば、この際にとるべき方策は、経営者がある考え方を吟味し、現在とっている戦略（マグレガーは統合と自己統制による経営は従業員を管理する一つの戦略であるとする）の結果を検討し、これと他の方法による結果とを比較する手段を見つけ出すことであるとする。このような経営への取り組み方は従業員や経営者の役割に関する態度や信念であって、手引書や書式ではないという（Mc Gregor, p.75, 邦訳 pp.88-89）。

以上、マグレガーがいうように、どんなすばらしい目標管理を実施する場合であっても、アメリカ企業などの模倣やコンサルタント業者から単なる手引書や書式による指導を受けただけでは、その企業の文化や哲学のない目標管理であり、成功に導くことは出来ないということである。

8 おわりに

本稿は次の3点について検討し、次のような結論に達した。

まず第1に、雇用形態の多様化により多くの人たちは働く意欲を喪失しており、企業は働き甲斐ある組織環境の整備が必要である。

第2として、そのためにまず「働き甲斐」とは何かを定義し、更に「働き甲斐ある組織環境」を定義した。

すなわち、人は組織の下で自らの創意工夫によって仕事に取り組み、自己管理によってそれを実現し、その結果が公正に評価され、それに満足または納得できる組織環境が求められる。

第3に、働き甲斐ある組織環境を企業組織の中に構築するために、目標管理による成果主義の採用が必要である。

この目標管理が従業員の働き甲斐を醸し出すためにはモチベーションを高める仕組みがその組織に無くてはならない。

これは大きく分けて目標の設定方法とその目標に対する評価方法の2つに分けられる。

目標の設定は「自己統制」が原則であること、したがって具体的には、上司との擦り合わせ面

接を通じて、両者の合意・納得が前提である。

評価方法については、原則として「自己評価」であることが望ましい。そのために上司と部下は目標に対する進捗状況をチェックし、常に修正を加えながら目標に向かって前進するという、プロセス評価が好ましい。

特にこのプロセス評価は研究職のような結果に対して長期を要する職種に求められる。

しかし、以上の2点によって目標管理がすべてうまく機能するわけではない。

そこでこれを補うのがコンピテンシー（competency）といわれる人事システムである。これは従来の仕事中心の評価一辺倒から人間的な側面である従業員の職務遂行能力を行動の側面から多面的に捉えようとする。具体的には行動力、成果力、実力、競争力などを加味して個人の成果を総合的に評価しようというものである。

以上のように、人間は常に広く組織を通じて社会の生産活動に参加することを望み、そしてその組織の中で、ある目的に向かって努力し、その成果が評価されることを望んでいるのである。

したがって企業は常に従業員が意欲的に仕事に取り組める環境整備に努め、人間をコスト削減の対象としてはならないのである。

これからのグローバル競争下の経済社会では、人間を主体とした企業倫理をもった経営者、あるいは企業のみが事業を継続させることができるのである。

《注》

¹ 『目白大学経営学研究』第2号 pp.5-6 参照。

² 拙稿「日本企業のグローバル競争下における雇用の効率化」—コスト利益主義からヒューマン主義へ—、2004年3月号参照。

³ リストラクチャリング：本来は事業の再構築の意味であるが、日本では人員整理としての希望退職や早期退職を意味している。したがって非自発的失業者とみなされるのが一般的である。しかし統計上で全て非自発的失業者とみなされるわけではない。早期退職優遇制度に応募して退職した場合には自発的な離職による失業者とみなされる。最終的には離職者本人の回答いかんであるということになる。

- ⁴ 厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」では、「パート」について、「正社員以外の労働者でパートタイマー、アルバイト、準社員、嘱託、臨時社員などの名称にかかわらず、1週間の所定労働時間が、正社員よりも短い労働者」と定義している。
- ⁵ 15歳から24歳までの男女の完全失業率は、平成5年では5.1%であったのに対して、平成15年では10.1%である。これは他のどの年齢層よりも高い(p.12)。ちなみに労働力人口(就業者と完全失業者の合計)は平成15年平均で6666万人である(p.6)。(総務省統計局『労働力調査 平成15年』日本統計協会、2004年)。
- ⁶ 『平成16年版労働経済白書』によれば、仕事の満足感に関していえば、厳しい雇用情勢を反映して長期的にみて低下傾向にある。しかし満足感の低下は即座に仕事に対する意欲の低下を意味するものではないが、現実には意欲と満足感の間には強い相関関係がある。仕事に不満を感じている者の約7割は、仕事に対する意欲も低下している(『同白書』の第1-(3)-13図仕事への満足感と意欲の関係、p.111より)。
- ⁷ 拙稿「日本企業のグローバル競争下における雇用の効率化」—コスト利益主義からヒューマン主義へ—、目白大学経営学研究 第2号、2004年3月30日参照。
- ⁸ 働きやすさや働きがいある組織環境の形成ために企業が実施している制度を雇用管理制度と総称している。これには計画的なOJTやoff-JT、資格取得の支援などの能力開発に関する制度、仕事の成果を賃金に反映させる制度や目標管理制度、自己申告制度などの賃金・処遇制度などがあり、現実企業で採用している割合は8割を超えており、いずれも労働者の働きやすさや働きがいに役立っているとしている(『平成16年版労働経済白書』第2-(1)-3図,p.117)。
- ⁹ 本稿でいう「雇用形態の多様化」という言葉は、『労働経済白書』では「就業形態の多様化」と表現している。(平成15年版第2章)
- ¹⁰ 人本主義はヒトが経済活動のもっとも本源的かつ希少な資源であり、その資源提供者たちのネットワークのあり方に、企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方である(伊丹敬之,p.43)
- ¹¹ 投資収益率(ROE) = 純利益額 / 投資額 + 純資産総額 + 使用資金総額、この式から分子を増やすことよりも分母を減らす方法がはるかに簡単である。つまり投資や人員の削減に手をやってしまうのである(『Hamel and Prahalad, 邦訳』 p.16)。
- ¹² ニューディールの反対がオールドディールである。つまり「企業と社員が交渉を通じて合意にこぎつける」(Cappelli, 邦訳 p.39) ことによって形成される雇用形態である。
- ¹³ 経営者側の反組合活動
- ¹⁴ 『現代経営学辞典・三訂版』同文館、p.99
- ¹⁵ 投資収益率(ROE)、注11と同じ。
- ¹⁶ 製品のライフサイクルとは、ある一つの製品の寿命についてその売上高と利益とが推移する経過を仮説的に描いたものである。製品の寿命は、製品開発期、導入期、成長期、成熟期、衰退期と推移し、売上高や利益もこれらの期に応じて変動する。
- ¹⁷ 非正規社員は正規社員に比べて保証がない不確実なもので組織の短期的なニーズに依存する偶発的なものである。これは雇用に係わる固定費用を圧縮して柔軟性を高めるためである(Cappelli, 邦訳 p.200)。
- ¹⁸ 臨時社員(76%は正社員になるための手段と考えているCappelli, 邦訳 p.207)は雇用関係が最も不安定で、彼等の賃金は正社員より約14%少なく、企業提供の医療保険が給付されているのはせいぜい半数である。しかも賃金の40%に相当する額を派遣会社に手数料として支払っているので企業にとっては人件費の節約にはなりにくいという(*ibid.*, 邦訳 p.205)。
デュポンでは、臨時社員は正社員になるためのステップではなく、あくまでも開発プロジェクトに一時的に投入するものであった。(Ibid., 邦訳 p.203) また解雇者を再び臨時社員に採用して以前と同じ仕事に就かせる場合もある(*ibid.*, p.201)。
- ¹⁹ パートタイマーは雇用が安定的で永久的に続く場合が少なくない。賃金の支払は実際にやった仕事に対して支払われる。正社員に転じて雇用を安定させることも出来るが希望者が多く、(3/4は正社員を希望) 難しい。(Cappelli, 邦訳 p.206, p.204) 中には組合に加入したり、魅力的な賃金と福利厚生を提供している小口貨物郵送会社(UPS)のような企業もある(*ibid.*, p.204)。
- ²⁰ 日本企業に対する外資の比率は着実に高まっている。もはや日本人が日本語だけで日本国内の投資家を相手にしていればよいという時代は終わった。(寺本義也ほか, p.170)
- ²¹ 能力主義の能力とは企業が期待している職能、人材像であり、この期待像を目標基準にして育成、配置、評価、処遇の人事管理が行われる。
- ²² 総務省統計局の『消費者物価指数月報』によれば、全国・東京都区部の総合指数は、下落していることがわかる。

表2 全国・東京都区部の総合指数

対象年月	総合指数	
	全国	東京都区部
平成10年平均	101.0	101.4
平成11年平均	100.7	101.0
平成12年平均	100.0	100.0
平成13年平均	99.3	98.9
平成14年平均	98.4	97.9
平成15年8月	98.2	97.5

(出典) 総務省統計局『消費者物価指数月報:平成15年8月 (NO.569)』

(財) 日本統計協会、(平成15年10月10日)より作成。

²³ 海外生産比率について2例を下に示した。

事例①、自動車主要5社の2003年7月の海外生産台数

表3 自動車主要5社の海外生産台数

会社名	海外生産台数 (カッコ内は前年同月比増減率、%、▲は減)
トヨタ	208,301 (23.7)
日産	122,096 (41.1)
ホンダ	142,645 (19.9)
三菱	72,035 (▲11.8)
マツダ	25,326 (124.2)

(注) 日本経済新聞2003年8月27日日刊の「自動車主要5社の7月生産、販売、輸出実績」資料より作成。

事例②、電機業界の東芝やソニーの海外生産比率は30%強、パイオニアは60%、である。富士通はコンピュータや通信機器は生産工程の自動化により製造原価に占める人件費の比率が低く、開発・設計・生産を1ヶ所に集中する方が、メリットが大きいと見え、国内生産重視で海外生産比率は20%どまりである。(日本経済新聞2003年9月8日日刊)

²⁴ 注の6参照。

²⁵ 本稿3-1の(6)アメリカの事例がある。

²⁶ 「課業分化」、「命令の連鎖」、「指令の統一」、「管理の限界」(Argyris, 邦訳 p.110)

²⁷ 権限委譲とは命令の伝達経路において、ある上位の管理者がその部下である下位の管理者に対して権限を付与し、その権限の執行に対して責任を負うものである。企業の構成員はその組織において自らの意思決定を行うためには、その職場に権限委譲が行われていなければならない。権限委譲の

連鎖こそ組織の実態である。権限委譲は上司が部下に「仕事をする権限」を与えることであり、責任をとらせることではない。

²⁸ サイモンの意思決定論、伊藤淳巳『現代企業の意思決定』を参照。

²⁹ 『最新成果主義賃金の実態』(財)雇用情報センター、平成14年7月発行の「図表5.2 目標管理制度(MBO)の内容」(p.81)による。

《参考文献》

- Argyris, Chris, *Personality and Organization: The Conflict between System and The Individual*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, 1957. (伊吹山太郎・中村実 訳, 1970, 『新訳 組織とパーソナリティー - システムと個人との葛藤 -』日本能率協会)
- Allen, Louis A., *Management and Organization*, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1958. (高宮 晋 監訳, 1960, 『管理と組織』ダイヤモンド社、)
- 伊丹敬之, 1987, 『人本主義企業』筑摩書房。
- 伊丹敬之, 2002, 『人本主義企業』日本経済新聞社 (筑摩書房1987年の増補)。
- 伊藤淳巳, 1987, 『現代企業の意思決定』白桃書房。
- 井上富雄, 1969, 『日本の能力主義』日本経営出版会。
- Vroom, Victor H., 1964, *Worker and Motivation*, John Wiley & Sons. (坂下昭宣 他訳, 1982, 『仕事とモチベーション』千倉書房)
- 金井壽宏・高橋 潔, 2004. 『組織行動の考え方』東洋経済新報社。
- Katz, H. C. and O. Darbishire, 2000, *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, ILR/Cornell University Press.
- Cappelli Peter, 1999, *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press (Boston), (若山由美 訳 2001, 『雇用の未来』日本経済新聞)。
- 玄田有史, 2004, 『ジョブ・クリエイション』日本経済新聞社。
- これからの賃金制度のあり方に関する研究会編, 2002, 『最新成果主義賃金の実態』(財)雇用情報センター。
- 雇用システム研究センター日本賃金の2000プロジェクト, 2001, 『日本の賃金』(財)社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 厚生労働省, 2003, (平成15年版)『労働白書』日本労働研究機構。
- 坂川山輝夫, 1975, 『生産性と人間関係』日本生産性本部。

- 16.高橋達男訳、1970、『新版企業の人間側面』産業能率短期大学出版部。
- 17.高橋俊介、2003、『キャリア論』東洋経済新報社。
- 18.寺本義也・坂井種次・金元澤・篠田達、2002、『日本企業のコポレート・ガバナンス』生産性出版。
- 19.日本労働研究機構、2000、「労働の歴史研究」『日本労働研究雑誌』9月号—第482号。
- 20.Hamel, Gary and C.K. Prahalad, *Competing for The Future*, Harvard Business School Press,1994. (一条和生 訳, 1995, 『コア・コンピタンス』日本経済新聞)
- 21.Harold Koontz & Cyril O'Donnel, 1964, *Principles of Management*, Mcgraw-Hill, Inc., (大坪 壇 訳, 1965, 『経営管理の原則』ダイヤモンド社)
- 22.Harvard Business Review, 2003, 『モチベーションの行動科学』ダイヤモンド社。
- 23.Fayol, H.,1972, *Administration Industrielle et Générale*, 1916. (佐々木恒男訳, 1972, 『産業ならびに一般の管理』未来社)
- 24.Herzberg, F., 1966, *Work and The Nature of Man*, E.Tuttle CO. I nc., (北野利信 訳, 1968, 『仕事と人間性』東洋経済新報社)
- 25.Barnard, Chester I., 1938,*The Functions of the Executive*, Harvard university press. (山本安次郎・田杉 競・飯野春樹 訳, 1956, 『経営者の役割』ダイヤモンド社)
- 26.Peter F. Drucker, 1955, *The Practice of Management*, William Heinemann Ltd.,
- 27.牧野昇、1997, 『アウトソーシング』経済界。
- 28.March, J.G., & H.A. Simon, 1958, *Organization*, John Wiley & Sons. (土屋守章 訳,1977, 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社)
- 29.Maslow, Abraham H., 1998, *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, Inc. (金井壽宏 監訳,2001, 『完全なる経営』日本経済新聞)。
- 30.Maslow, Abraham H., 1965, *Eupsychian Management*, Richard d. Irwin Inc., 『原 年廣訳、1967, 『自己実現の欲求』産業能率短期大学出版部)
- 31.McGregor, Douglas, 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill. (高橋達男 訳 1970, 『企業の人間側面』産業能率短期大学)
- 32.Likert,Rensis,1961,*New Pattern of Management*, The McGraw-Hill. (三隅二不二 訳,1964, 『経営の行動科学』ダイヤモンド社)
- 33.Locke, Edwin A. and Gory P. Latham, 1984, *Goal Setting*, Printice Hall,Inc., (松井・角山剛訳,1984, 「目標が人を動かす」ダイヤモンド社)
- 34.拙著、2000, 『組織の人間観と情報』白桃書房。