

日本の雇用制度と組織の柔軟性

須 齊 英 樹

1. はじめに
2. 日本の雇用制度の有効性と能率
3. 日本の企業における雇用の弾力性
4. 日本の企業組織の柔軟性
5. む す び

1. はじめに

戦後の経済復興に際して、欧米に遅れて産業化がなされる間は、欧米の管理制度の導入が盛んに奨励され、日本の企業は先を競ってその導入に努めた。昭和40年代に高度経済成長が達成されると、日本の企業に対する諸外国の関心も高まり、日本の経営に学ぼうとする態度まで見受けられるようになった。そして、かつて改革されるべきものと思われていた日本の伝統的諸制度が、一転して持てはやされ、一般に信頼されるようになった。しかしながら、論議の的となっている伝統的諸制度が果して高度経済成長の最も重要な要因であるかどうかは、慎重な検討を必要とする。ここでは、主に終身雇用制と年功序列制に焦点を合わせて、それらが企業において果たした役割と、それらを機能させるためになされた企業努力について考察しよう。

2. 日本の雇用制度の有効性と能率

チェスター・I・バーナードの『経営者の役割』によれば、組織が存続するためには、組織目的の達成という点で「効果的」でなければならず、また個人動機の満足という点で「能率的」でなければならない。そして「有効性 (effe-

ctiveness) は、専ら最終目的を達成するために全体状況のもとで選択された手段の適切さに関係づけられる。これは非常に広い意味でテクノロジーの問題であり、その用語がしっくりする応用科学のテクノロジーばかりでなく、組織設計のテクニック、儀式的のテクニック、技術体系のテクニックも含まれる¹⁾。」

「組織に適用される場合の能率 (efficiency) の意味は、組織活動を引き出すに十分なほど個人の動機を満足させて、組織活動の均衡を維持することである²⁾。」と述べられている。バーナードによれば、組織の能率とはシステムの均衡を維持するために十分多量に有効な誘因を提供する能力であり、システムを長期間にわたって存続させるためには、物質的または貨幣的考慮だけでは十分ではなくて、非経済的誘因 (non-economic inducements) の提供が必要であると考えられる。後に説明されるように、日本の雇用制度の長所は、バーナードの言う「能率」、しかも「非経済的誘因」の提供によるものである。

日本の雇用制度の有効性は後回しにして、先に能率の検討から取り掛かることにしよう。日本の雇用制度の特徴として、『OECD対日労働報告書』³⁾ は(1)生涯雇用、(2)年功賃金制度、(3)企業別組合主義の三要素を挙げている。また J. C. アベグレンは『日本経営の探求』⁴⁾ の中で、日本の大企業における雇用は次のような慣行によっていると述べている。

- (1) 従業員を学校の卒業時に採用する。
- (2) その後定年まで従業員を雇用し、帰休や解雇はない。
- (3) 初任給は低く、教育程度と勤続年数に基づいた給与を支給する。
- (4) 社宅や家族数に応じた手当を含む厚生費用を負担する。
- (5) 役員以外の従業員は普通55歳に達すれば定年退職させ、退職金を支給する。

小野豊明著『証言・日本の経営』によると、「終身雇用制がはじまったのは、明治末期から大正年代にかけてであり、それも職工の一部、せいぜい3割以内であった。労働者の定着率をよくするために、健全な労働力を基幹工として、長く身分保障したことはじまった……。

今日のように、企業のすべての従業員に終身雇用がしんとうしたのは、戦後

のことです。……⁵⁾」

古閑正元は、「終身雇用制成立の過程と Lifetime commitment —— 労務管理論へ適応された「ムラ境の理論」について——⁶⁾」と題する論文の結びにおいて、終身雇用制の成立と存続の根拠を次のように述べている。

- (a) 技能、技術等の熟練の維持
- (b) それを支える大工場制度及び現場事務所のような組織機構
- (c) 賃金水準が比較的高くて、年度毎にいくらかの積み上げが可能なような制度が維持される位に産業資本が蓄積されること

さらに、高齢化社会において、社会保障の必要性を訴える世論が支配的となり、これまでも社会保障は大企業の責任において果されたのだが、大企業に対するそのような要求が強まるために、表面上の雇用形態は変わっても、何等かの形で終身雇用が維持されるべきであるという潮流は強まる。教育制度や、現代の社会的風俗慣習や、情報社会の仕組みの混乱が若者にもたらす精神的影響によって、基本観念である「ムラ境の理論」の精神までが変化をきたす場合には、終身雇用の慣習も変化の要因が加わることになる⁷⁾。しかし年功序列型賃金の維持は、終身雇用にとって必ずしも必要条件とは見なされていない。日本経済新聞社によってなされた実態調査⁸⁾が明らかにした、選択定年制の導入や年功序列型賃金体系の見直しをすることによって、定年を60歳に延長し、終身雇用制をより完全なものに近づけようとする企業の対応策は、古閑正元の見解を裏付けている。日本経済新聞社による実態調査は次のように述べている。

「……，調査対象企業（定年制については有効回答1,033社）のうちに、すでに33.5%の企業が男子60歳定年制を採用しており、年齢別分布でも55歳を抜いて初めて第1位を占めた。さらに具体的な定年延長計画がある企業のうち119社が60歳を目標年齢にしており、これを合わせると調査対象企業のうち、実に45.0%もの企業が60歳定年を打ち出している。半面、定年延長によって中高年齢層が拡大すれば、企業にとって人件費増による経営圧迫が必至のため、選択定年制の導入、年功序列型賃金体系の見直しなどに踏み切る動きも急速に広がっている。」

現在日本人の平均寿命が男女とも70歳をこえたのに、50歳台の定年制をもって終身雇用といえるかどうか疑問であるが、ここで留意を要するのは何故長い間定年は55歳とされてきたかということである。小野豊明著『証言・日本の経営』から再度引用しよう。「定年制の最初の記録は明治35年、日本郵船が定めた55歳が最初だといわれているが、この時代の平均寿命は男子43歳、女子45歳であったことを考えると、55歳の定年は終身雇用とってよかったです。その後平均寿命が伸びた今日にいたるまで、多くの企業で55歳定年となっているのは、個人の勤務能力の限界というよりか、終身雇用からくる人事の硬直性を低い定年制によって、ある程度是正しようとしてきたからである⁹⁾。」

終身雇用制を従業員側から見ると、まだ十分働きえる年齢で定年退職せざるをえないために、再就職という問題を抱えることになる。定年退職後の就職口の獲得はなかなか困難である。また一旦雇用されると、従業員の能力不足や、企業にとっての必要性の変化が従業員解雇の正当な理由にならない、反面転職に伴う不利のために、ある職場に適さない人やある仕事に向かない人が、どこか他に職業を求め、別の能力を発揮する機会を探す妨げとなる。そして不利を伴わずには会社を変われないことが、欧米諸国との比較において、日本の労働者が低い職務満足しかえていない大きな原因となっている¹⁰⁾。

企業側には人事の硬直性、従業員側には定年後の再就職や低い職務満足という問題などが存在するにもかかわらず、何故終身雇用制は維持されるべきものと、両者が見なしているのだろうか。先に引用された文献から明らかのように、終身雇用制度は労働者の定着率をよくするためと、労働者の技能、技術等の熟練を維持するために採用されたものである。それによって、現在日本の企業において、産業化された諸外国に類を見ないほどの雇用の安定がもたらされ、その雇用の安定のもとで生涯教育が一般に行なわれている。この点における日本の企業の成功を最もよく語り、上記の問題解明の緒を与えるのが、ピーター・F・ドラッカーの次の言葉である。

「……しかし日本のシステムが展開してきた基本的原理は——合理的に計画することによってではなくて、伝統的な日本の相互義務の概念を雇用と労働経

済に適用することによるものだが——真の問題と取り組まない米国が進展してきた費用のかかるつぎはぎ細工のような解決の道よりも、意味をなし、具合よくいっているように思われる。経済上では、米国はわれわれの制度によってより多くの保障をしているといってもよからう——われわれは確かに、そのために多く支払っている。それにもかかわらず、われわれは日本のシステムが生ずるところのもの、すなわち職務と所得の保障に関する心理的信服をえていない¹¹⁾。」制度がうまく機能するためには、経済的合理性よりも、制度が適用される人々の文化構造様式の考慮が重要であると主張するフリッツ・J・レスリバーガーのニューギニアの東方および北方に点在する諸群島の住民間に見られる、一種の通商行為であるクラ (Kula) についての見解に注目しよう。

「未開社会の経済組織に関するこの例は、以下述べる二つの事実を明瞭に物語っている。すなわちまず第一に、これらの原住民の間で協力を可能ならしめている諸要因のうちで、経済的なものはほんの一部であるにすぎず、その大部分は本質的に社会的、宗教的なものである。社会的動機は、経済上の利益に関する期待よりもはるかに、個人の行動を決定する。第二に、伝統によって課せられた種族の規則が厳格に支持されるならば、——すなわち、集団の協同的努力と統一の維持にそんなに重要な役割を果たしているそれらすべての儀式や慣行がまじめに遂行されるならば——経済上の問題は大体片づくものと、これらの人々は考えているらしい。……

伝統によって課せられた規律を守っていれば、経済上の問題はほとんど存在しないものと、未開社会の指導者は考えている。今日われわれは逆の仮定をしている。原料の獲得に必要な条件、技術上の生産に必要な条件、商品の流通に必要な条件を理性的に了解していれば、協同的努力にからむ問題にはほとんど注意する必要はない、すなわち、仕事の効果的で意味のある連合という人間問題は片づくものと、われわれは考えている¹²⁾。」

日本の企業において、終身雇用制がうまく機能し、維持されているのは、他ならぬ日本人や日本の社会に固有な文化構造様式、例えば「ムラ境の理論」の精神、によるものと思われる。その有様を説明した古閑正元の論文から引用し

よう。

「……，日本人が精神的にもっている地域性，私がこれまで度々「地縁」という言葉で表現してきたもの（ヨソ者意識，ふるさと意識，これを「ムラ境の理論」として総括した），その土壌の上に，企業のもつ生産活動の必要性から慣行として企業中心の精神行動（社縁）を発生せしめ，両者が結合して企業の雇用慣行の中に出現した雇用形態が世間で「終身雇用」と呼んでいる形態へと発展したもののようである¹³⁾。」

日本的雇用のもう一つの特徴として，年功制を取り上げよう。年功制に関する問題は，年功序列に基づいて人事移動を行うということと，年功序列に基づいて賃金水準を決めるといふ，主に二つの側面を含んでいる。年功制が採用されるようになった事情を，小野豊明は次のように述べている。

「……全員これ終身雇用となり，労働組合による一律平等の要求が強くなると，人事異動が面倒になり，一番無難な年功序列でいこうということになっていった。従来から年功が重視されていたが，何から何まで年功または勤続年数中心でいこうというように，硬直的で官僚的になったのが戦後の特徴です。したがって，最近では会社内に人がひしめき合って，係長や課長になるのに戦前の倍の年数を要することになっています。

先にふれたように終身雇用制と年功制とは別のものですが，わが国の場合，一般労働市場が形成されない状態で終身雇用制が企業の全従業員に拡大されたため，労働力の異動の掃け口を同一企業内の年功序列に求めざるをえなかったという意味で，両者が不可分の関係にあるといえるでしょう¹⁴⁾。」

いまでも年功序列が昇進を決定する中心的要素である。しかし同じ年に入社した者を退社するまで同じように昇進させることは組織上不可能である。また同年入社ということだけで同じように処遇することは，従業員の意欲や業績の観点からは不公平が生ずることになり，ひいては一般従業員のモラルの低下をもたらすことになる。実際企業では，長い期間を通じて人事考課が行なわれている。それによって，主任，係長，課長への昇進の時期にそれぞれ1年ぐらゐの差が出てくる。部長への昇進，取締役への昇格が可能となるのは，限られ

た少数の者だけである。このような長期の人事考課のやり方には公平を欠いたり、説得力不足という点で多くの困難を伴うが、それでも一時的な試験による場合や、まったく考課を行なわない場合よりも好ましい結果がえられている。

「年功制からくる人事の停滞を打破するもう一つの制度は定期移動です。学卒者の定期採用に伴って行なわれる定期的な移動は古くから存在したが、最近多くの会社で実施されるようになった定期異動は、年一回職場の移動、職種の変更であるローテーション、昇進を含む広い範囲のもので、新しい職場または職種への転換によって目先を変え、年功序列からくる人事の停滞に活を入れ、モラルを高めつつ序列を待つ仕組みといえましょう¹⁵⁾。」定期移動が新入社員の配置に伴う調整的機能から、組織の活性化という新たな積極的機能を受け持つようになった。組織学会でなされた小笠原暁（兵庫県副知事）の報告¹⁶⁾によると、行政組織においては一般に縦系列の結びつきが強くて、横の関係部局間調整が非常に面倒である。そのためにも、兵庫県では役所内のローテーションを2、3年を目標に行なっている、ただし専門スタッフ（スペシャリスト）は例外である。このように定期移動は、年功制によって生起される問題の解決策として利用される。また賃金が主に年功に関連づけて決定される場合には、企業の必要性に応じた従業員の配置転換が従業員の所得を害する恐れは少ないので、年功制と定期移動とは補完的な制度といってもよいだろう。

日本の企業では、年功に応じて支払われる賃金の額が決定される、年功賃金制が採用されてきた。正確には、賃金の決定に際して、従業員の年齢よりも勤続年数が大きな要素となる場合が多い。年功賃金制は、従業員の職務ではなくて、従業員の必要性に応じて賃金の支払いを行おうとする方法である。日本の福利厚生制度に関して、ドラッカーが次のような指摘をしている。

「日本の経営から学ぶべき教訓としてさらに重要なことは、特定の大部分の従業員集団の入用に福利を適合させることである。……

米国の全体が福利に接近する方法の基礎をなすのは、——労使共に、その点だけでは全く一致して、——労働者は必要と要望において同質であるというがんな観念である。……¹⁷⁾」

日本においても、20年程前から、「同一労働、同一賃金」の原則に基づいて、賃金体系を再検討しようとする動きが現われてきたが、今日でも年功に基づく部分が賃金の大部分を占め、職務の種類や、能力、業績に関係づけられている部分は僅かである。また就職シーズンになると例年、企業が提示する初任給の額がマスコミの話題となるのが常であるが、大企業において高い初任給で新卒者を集めようとすることは一般的ではないし、それによって就職先を決定しようとする優秀な学生の数も少ないものと思われる。初任給が上昇する比率の高さは、一般には春闘時におけるベースアップが全従業員一律でなされることによる。それが賃金体系に歪みを生じ、特に中間年齢層に対する補正を要することになった。

日本の雇用制度の主な特徴である終身雇用制と年功序列制の検討を通して評価する限りでは、日本の雇用制度はバーナードが述べている意味において十分能率的であると判断される。そのことは、経済的合理性の観点からではなく、主に日本の文化構造様式との適合性という観点から説明される。ところで組織の能率（組織構成員の動機を満すことにより組織活動を引き出す能力）を持続するためには、組織の有効性（組織活動を調整して組織の最終目的を達成する能力）が必須である。

3. 日本の企業における雇用の弾力性

今日のように環境の変化が激しい時代には、組織の有効性は主に組織の環境適応をなす能力に依存するといってもよいだろう。まず日本の企業の環境適応力を、環境の変化に応じて組織の規模を変える能力という点から考察しよう。

以前日本の企業が継続的な拡大成長期にあたった時には、特に大学の新卒者に関しては、毎年一定数の人員を採用するところが多く見受けられた。その後環境の変化が激しくなるにつれて、景気変動に対応して適正規模を維持することが重要になった。毎年新規に雇用する人員の増減による調整だけでは間に合わなくなってきた。

岩田龍子は企業組織がそれ自身の規模を調整する方法として次の3つを挙げ

ている。「まず第一の方法は、条件の変化に合わせて、余剰となった労働力を切捨て、あるいは不足した労働力を、その必要とする時点で新規に雇い入れる方法である。第二の方法は、定員を低く押えておき、業務が増大したときには、できるだけ人員を増やさず、残業その他の形で、現有勢力が労働力の支出を強化することによってこれを乗り切り、あるいはまた閑散時には、逆に労働支出を削減することによって事態に対処する方法である。そして第三の方法は、関係の永続性を原則とする「中核」部分と衝撃に対するクッションとしての周辺部分という組織の二重構造を維持する方法である。

さて、日本の企業は従来主として、この第二および第三の2つの方法を併用してきたと思われる。……¹⁸⁾」

日本の企業においては、終身雇用が維持されているために、倒産でもしない限り、仕事不足を理由に従業員の解雇は行なわれない。他方、中途採用も以前はできる限り避けられた。近年、環境の変化により必要とされる労働力が不足したり、退職者による欠員が生じた場合、多くの企業で中途採用が行なわれるようになった。中途採用に際しては、すでに雇用されている「生え抜き」の従業員に不都合が生じないように綿密な配慮がなされる。またその対象とされるのは、ブルーカラーや女子従業員、専門技術者である場合が多く、大企業において管理職員が中途採用されることは稀である。労働力が過剰となった部署から労働力の不足を来している部署へと配置を転換することは積極的に行なわれている。その際に職種が変わる場合でも、年功賃金制が採られているためと、一定の教育、訓練期間を経て移動がなされるために、大きな摩擦は生じない。

岩田龍子によって挙げられた第二の方法、すなわち定員を低く押えておいて、仕事の忙しい時にもできる限り人員を増加しないで、残業や休日出勤によって賄う方法は、日本のどの企業でもしばしば利用される。それが当然のこととして行なわれている。オイル・ショックによってもたらされた世界的な不況時には、残業ができないことに対する不平が方々の企業の従業員から聞かれた。その背景には、日本の労働者の賃金水準が低いために、残業手当などが基本給と同様に生活費の一部となっているという経済的な現実が存在する。しか

しながら、繁忙期に従業員の協力によって乗り切るという方法は、企業に対する帰属意識や忠誠心が高く、職場におけるモラルの高い従業員によって可能とされる方法である。逆の事例が、エルト・ンメーヨー著『産業文明における人間問題』¹⁹⁾の中に見出される。それは、フィラデルフィヤのある紡績工場の事例である。そこでは、労働移動率が非常に高く、しかも工場が最も忙しく、人手を要するときに一番激しくなるような傾向があった。試験的に休憩時間が与えられるようになって、従業員の間に変化が生じてくる。需要が多く忙がしい時は生産高が増加し、暇なときには生産高も減少する、これまでとはまったく逆の現象が生じた。そして労働移動も以前の50分の1に低下した。このような従業員の生産性や労働移動における変化の原因は、最初の間は労働条件の改善に求められた。1927年から1932年にわたって行なわれた、ウェスタン・エレクトリック会社のホーソン工場における休憩実験と面接調査を通して、その後メーヨーは次のような結論に到達した。「ホーソンでは、場面が進展するにつれて実験的に与えられた変化は實際上重要でない原因となる事柄となった、——工員がどのように考えようとも²⁰⁾。」そして主な原因を職場の人間関係と監督のあり方に求めた。日本の企業では、吉野洋太郎が述べているように、「各職能は依然として個人ベースではなく組織単位をベースに定められている。個人の職責はまだはっきり決められていないし、後に見る通り、意思決定は個人よりは集団でなされている。これらの分野に伝統的な管理のやり方が残っているので、個人の業績や能力の正確な評価は迂遠なものとなり、困難になってしまうのである。」他面このように組織ベースによる職能の決定、集団による意思決定は、忙しい人が暇な人から手伝ってもらいやすい課業環境と協力的な職場の雰囲気作りに役立っている。

第三の方法、すなわち企業内に常備と臨時工ないし職員という二重構造を設け、後者を前者のショック・アブソーバーとすることによって、日本の企業は組織の弾力性を失うことなしに、一般従業員の終身雇用を維持してきた。しかし現在では、臨時の従業員は相対的に減少し続けており、それに代って数年の勤続後に結婚と同時に退職することが見込まれる女子や、定年退職後に以前の

3分の2程度の賃金で数年間嘱託として雇われる従業員がショック・アブソーバーの役割を果たしている。

日本企業は能率的であるために、終身雇用や年功序列という組織の硬直要因を抱えているにもかかわらず、日本人の行動様式に合った方策によって、雇用の弾力性を維持することに成功している、すなわちこの点で効果的である。ところで、組織の環境適応力という点から最も重要なのは、次に述べることになる組織の柔軟性である。

4. 日本の企業組織の柔軟性

一般に「環境」という言葉は内容が明確にされないまま使用されている。経済理論の中でしばしば見掛けられる、「環境が一定であれば、……」という使い方においては、それでよいのだろう。マーケティングで使用される「環境」も自明である場合が多い。しかし経営や組織との関連で用いられる場合には、説明が必要とされる。そして環境の変化が論じられる際には、その内容が明らかにされなければならない。ここで用いられた「環境」は、ポール・R・ローレンスとジェイ・W・ローシュの『組織と環境』²²⁾に習って、市場 (market)、科学知識 (scientific knowledge)、技術、経済要因 (technical and economic factors)、を意味する。環境の変化が激しくなければなるほど、それだけ組織の動態化が緊急課題となることは、以前の『城西経済学会誌』²³⁾で述べた。同様に、多角化戦略が採用されると、組織の動態化が必要とされることも、すでに同じ箇所でも述べた。

中川敬一郎は「日本的経営——その比較経営史的考察——²⁴⁾」において、拡大する貿易量が産業革命期の英国における「経営専門化」を促進したこと、19世紀の米国では「経営統合化」が、また戦前の日本においては「経営多角化」が特徴的な経営戦略であったと述べている。「いうまでもなく、「後進国」米国よりさらに半世紀以上遅れて工業化を開始した日本では、工業化過程における「補完的性質」がはるかにより強く現われることになる。すなわち明治初期の日本においては、各種洋式産業の導入建設が急務であったのみでなく、鉄

道、海運、貿易、銀行、海上保険、倉庫業など近代ビジネスのほとんどすべての部門において、国際競争に堪えうるような近代企業をいっせいに創設しなければならなかった。……したがって当然のことながら、有能な企業家が、すなわち一分野での企業経営に成功した企業家が、それによって蓄積した資金と経営力とをもとに、近代ビジネスの他の諸部門へ次々に進出していくことにならざるを得なかった。……

また明治政府は、欧米の産業文明についての民間の認識を高めるため一連の官営工場を設立したが、政府がそれらの官営企業の払下げを決定したとき、その買い手として登場することができたのは、やはり政府と結びついた経済活動によって資本を蓄積した企業家たちであり、このこともまた近代日本に特徴的な財閥的多角化を促進した重要な要因であったといえよう。……

このように、日本経営史上の主要な主題である財閥的多角化は、後進国的工業化とその初期における政府の主導性との結果であるといえることができるが、そのようにして進行した日本の工業化過程においては、個々の企業の経営戦略においても製品多角化がその基本的路線として定着していった。……すなわち、国際競争上要求される創業規模の大きさ、関連産業の未発達、限定された製品に対する国内市場の狭さなどが、わが国の先駆的企業をしていっせいに経営多角化路線へ展開させたのである²⁵⁾。」以上が日本の企業において多角化が必要とされた理由であり、多角化戦略が展開された状況である。

激しく変化する企業環境、日本の企業により展開される多角化戦略、官僚制の持つ形骸化傾向を経営参加によって動態化しようとする組織内部からの経営民主化の要請などが、企業組織の柔軟性を要求している。日本に高度経済成長をもたらした諸企業の成功は、一般的には、組織の柔軟性に対する要求に応えることによるといってもよいだろう。次に日本の雇用制度と慣行に限定して、日本の経営組織における柔軟性を探究しよう。この観点からの組織の柔軟性は、組織が必要に応じて組織の構成員の配置転換を行う際に所有する自由と、組織の構成員が変化に応じて彼らに求められる技能や技術を修得する能力に依存する。

米国では部門の長にその部下を採用、解雇する権限が与えられている。日本の企業における人事権の所在について、古閑正元は次のように述べている。

「人事権は、社長固有の権限であり、下部へ委譲される。人事部は、大きい権限をもってはいるが、それはこの原則に基づき、委譲された責務を果たす行為である。

ラインとしての現場と、スタッフとして人事部とは、次の表のような関係が、原型である。

現場と人事部の関係

現 場 (人員要求)	人 事 部 (採用事務)
1 職種ごとに採用数を申し出る	2 求人先(学校など)を巡回し、人員を募集する
6 仕事の基準と、人事部からの候補者のもつ能力をチェックする(試用期間)	3 応募者について、能力を調べる
7 採否を決定する	4 適当な者(候補者)を選ぶ(内定)
	5 現場へ配属する(仮配属)
	8 採用決定通知

(数字は、仕事の手順)

- (イ) この場合、人員採用の権限は、あらかじめ社長(常務会)より、人事部に委譲されているのが普通である。
- (ロ) 技能職の採用に関しては、通常現場でその判定が行われる。それは技能の判定についての、より正確なる判断のために必要なことである。
- (ハ) 事務職の採用に関しては、人事部が代行する型をとるが、能力判定は現場作業における現場の評価をまつことが多い。
- (ニ) ただし、現場の判定は、高学歴社会に移行するほど、現場の評価は形式的となり、有用でない。むしろ創造的才能に依存する大卒の場合は、あらかじめ蓄積された資料により、委任された権限の範囲内で行う人事部における判断の方がより正確であり、かつ实际的である²⁶⁾。」

このように日本の企業における人員採用の手順の中には、単に現場の必要性に応じるだけではなくて、全社の方針を反映させる過程が存在する。そのような傾向は、採用される人員の学歴が高くなるにつれて強まる。採用の基準とし

ては、近年特に面接試験に重点がおかれ、学校の成績あるいは企業で行なわれるテストの成績は入社志願者の足切りとして利用される場合が多い。面接による人物考査では、学生生活（体育会、課外活動、ゼミナール活動）を通じて体験、体得したものによって、企業において何をなしとげる力があるかが判断される。一般に求められているのは、思考力、決断力、行動力、忍耐力、指導力、協調性、挑戦的精神、人格的魅力などが統合されている人物である。採用者を決定するに当り、特定の技能や技術が偏重されることはなく、一般的、全人格的な能力によって判断が下されることにより、日本の企業には変化に適応できる従業員が集められることになる。

年功序列制からくる人事の停滞を活性化するために、定期移動が積極的に行なわれるということに関してはすでに言及した。定期移動は従業員が全社的観点から意思決定をなしたり、多種の技能や技術の修得を可能とする点において、従業員の変化適応力を培っている。日本の企業において、特に管理職員やホワイトカラーの間では、定期移動はすでに一般的なものであり、ブルーカラーに対しても、ジョブ・ローテーションなどを採用する職場が増加しつつあるものと推測される。

日本の企業は古くから企業内教育に熱心であり、しかも単に高等の知識を与えるだけではなく、人間形成に力をそそいできた由を、小野豊明は次のように述べている。「わが国の企業内教育には、住友ばかりでなく、教育に熱心などの企業にも一貫して、この考え（教育を通して正しい物の見方や考え方を育てることが、会社と従業員との健全な関係をつくりあげ、企業への忠誠心をつちかうことができると信じていた）が存在していたと思う。戦後に再開された職場中心の技術教育もまた、技術革新に対応した能力開発ばかりでなく、当時活発になった労働運動を意識し、自己啓発を促すことによって健全な企業の従業員を育てることにあつたのです²⁷⁾。」

他方、日本の企業における終身雇用制が、企業内教育の必要性を大きくしている。終身雇用制の下で、欧米におけるような労働市場を持たない日本の企業にとって、他の企業から有能な経験ある管理者を引き抜いてくることはほとんど

ど不可能に近い。それ故、日本の企業においては、現在の必要に基づいて企業内教育がなされるだけでは十分ではなく、将来に必要な管理者を企業内に育成する計画が立てられなければならない。企業内で管理者を育成するためにも、企業内教育は従業員の能力開発ばかりでなく、人間形成という内容を持つことになる。そして教育期間も、特定の職務に就く時ばかりでなく、長期間、継続して行なわれる。

日本の企業は、環境の変化に適応する際に、欧米で一般にみられるような、環境の分析に基づいて最も合理的な組織設計を行い、それぞれ綿密に規定された職務に従業員をばめこむ接近方法を採用していない。日本の企業は、変化に適応できる従業員を育成することによって、組織の継続的な環境適応を行なっている。そこでは個々の従業員の能力が組織の発展的要素として把握されている。すなわち、企業における従業員の成長を前提として、従業員の成長をできる限り促進するように、組織設計や管理が行なわれている。このような環境適応の方法は、しばしば聞く「企業は人なり」という言葉や、伊部恭之助（住友銀行会長）が『ビジネス・ウィーク』²⁸⁾の中で述べている、日本の経済成長は団体精神をもった作業隊 (a team-spirited work force) による、さらには日本の社会そのもの、すなわち、日本人によるという見解と一致するものである。

環境適応における欧米と日本の相違は、例えば、オイル・ショックとそれによってもたらされたインフレに対処する仕方によく現れている。「……、前回の第一次石油危機の後、日本は24.5% (74年平均) というインフレを経験した。いわゆる買い占め、売り惜しみが横行、「千載一遇のチャンス」とばかり、悪徳商法に走る企業も現れた。国民の動揺も激しく、混乱状態が現出した。しかし混乱が収まるのも早かった。政府、日銀は徹底した引き締め政策に転じ、企業は輸出功勢と減量経営で対応した。つまり日本の経済のきわだった性格は、急な状況の変化に対応する柔軟さがある、という点だ。よく言えば若さとバイタリティーがある、ということでもある。

これに対して西独は「秩序」なり「規律」を重んじるとされている。73, 74年のインフレ率はともに7%と、当時としては国際的にみてかなり低率だっ

た。当時日本で流行した「便上値上げ」という言葉は、西独では聞かれなかったようである。流通機構が簡素なので、マ르크高が直接物価の鎮静に役立ったことも事実だが、国民ひとりひとりが整然と行動したのだらう²⁹⁾。」そして現在、環境適応の対照的な方法にもかかわらず、両国とも世界を代表する経済の安定成長国である。

一見したところ、日本の経営においては終身雇用や年功序列という組織の硬直要因が目にとまるが、日本の企業の成長、すなわち、組織の有効性は、日本の企業組織が柔軟性を保持していることによると考えざるを得ない。日本の企業組織の柔軟性は、採用、配置、教育訓練などの点において、従業員を手や足としてではなく、すなわち、企業に必要な特定の機能を果すものとしてではなく、人格を所有する個人として取り扱うことによるものである。

4. む す び

種々の問題を含みながらも、終身雇用制と年功序列制とは、日本の文化構造様式と適合しているために、日本の企業に雇用の安定をもたらし、従業員の職務と所得の保障に関する心理的信服をえている。しかし終身雇用や年功序列は組織の硬直要因であるから、それら自体が日本の企業の主な成長要因であるともみなすことはできない。むしろ終身雇用と年功序列という組織の硬直要因にもかかわらず、日本の企業の環境適応を可能にしている、組織の柔軟性要因こそ注目される必要がある。組織に柔軟性をもたらしている要因が、日本の企業の主な成長要因であるということは、次のことから明白である。環境の変化が激しくなればなるほど、それだけ組織の動態化が緊急課題となること。同様に、日本の企業で一般に採用されてきた多角化戦略も、組織の動態化を必要とすること。組織のもつ形骸化傾向を経営参加によって動態化しようとする、組織の内部からの経営民主化の要請などが、企業組織の柔軟性を要求している。このような要求に応えることによって、すなわち、組織の柔軟性を保持することによって、日本の企業は環境適応を行ってきたものと思われる。

日本の企業が景気の変動に対応して、適正規模を維持するために採用してい

る主な方法は、次のようなものである。毎年新規に雇用する人員の増減、さらに不足が生じた場合に中途採用。企業内における労働力が過剰となった部置から不足を来している部置への配置転換。繁忙期を残業や休日出勤によって賄う。一般従業員の終身雇用を維持するために、ショック・アブソーバーとして臨事工や職員、数年の勤続後に退職が見込まれる女子、定年退職後の嘱託職員を雇うことなどが挙げられる。しかし現在では、臨時の従業員は相対的に減少し続け、結婚後も勤続する女子の数は増加する傾向にあり、定年も55歳から60歳に延長されるところが最大多数を占めるようになった。それ故、企業が適正規模を維持するために、企業内従業員の協力によって可能とされる方策に依存することになり、従業員の企業に対する帰属意識や忠誠心、職場におけるモラルが重視されることになるだろう。さらに、企業が環境適応を行う際に、組織の柔軟性の意義が増大するだろう。

日本の企業組織の柔軟性は、根本的には従業員によるものである。終身雇用制は労働者の定着率をよくするためにはじめられたものだが、それが広く一般にしんとうするにつれて、企業は必要とする有能な管理者を外部に求められなくなった。従って、現在の必要に基づいて企業内教育がなされるだけでは十分ではなく、将来に必要となる管理者を育成する計画を立てられなければならない。終身雇用によって企業内教育は効果を発揮するのだが、終身雇用は企業内教育の必要性を大きくしている。企業内に管理者を育成するために、企業内教育は従業員の能力開発と同時に人間形成という内容を持つことになる。

日本の企業においては、年功序列制からくる人事の停滞を活性化するために、定期移動が積極的に行なわれる。定期移動により職種が変る場合でも、年功賃金制が採られているためと、一定の教育、訓練期間を得て移動がなされるために、大きな摩擦は生じない。年功序列制によって、企業にとって定期移動は必要であり、かつ行なわれ易い、さらに、定期移動は従業員が全社的観点から意思決定をなしたり、多種の技能や技術の修得を可能とする点において、従業員の変化適応力を培っている。以上のように、日本の企業は、変化に適応できる従業員を育成することによって、組織の継続的な環境適応を行なっている。

日本の高度経済成長は、日本の企業組織の柔軟性によるものであり、それは従業員に依存している。今後日本の企業の成功は、巨大組織や制度に内在する形骸化を克服して、従業員の自主性を活かし、組織の機動力を発揮することにかかっている。

注

- 1) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 236. [山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 昭和43年, p. 246]
- 2) Ibid., p. 240 (訳書 p. 250)
- 3) 労働省訳・編『OECD対日労働報告書』日本労働協会, 昭和47年, p. 1 および pp. 31~4.
- 4) アベグレン, J. C. 監修ボストン・コンサルティング・グループ編著『日本経営の探求』東洋経済新報社, 昭和45年, p. 40.
- 5) 小野豊明著『証言・日本の経営』マネジメント社, 昭和55年, pp. 181~182.
- 6) 古閑正元稿「終身雇用制成立の過程と lifetime commitment ——労務管理論へ適用された「ムラ境の理論」について——」(『青山経営論集』, 第14巻, 第4号, 1980), pp. 24~25.
- 7) アベグレンによれば, 日本の経営における変化は, 大家族が核家族に移行することによって, 生じるものとみなされている。OECD対日労働報告書によれば, 労働者の反応は, 労働市場という経済環境によるものとみなされている。
- 8) 昭和55年12月18日付の『日本経済新聞』による。全国の主要企業 1,052社を対象に実施した定年制の実体調査などを内容とする「労働条件」に関するアンケート。
- 9) 前掲, 小野豊明著『証言・日本の経営』, p. 186.
- 10) Kunio Odaka, *Toward Industrial Democracy: Management and Workers in Modern Japan*, Harvard University Press, 1975, pp. 135~136.
- 11) Drucker, Peter F., "What we can learn from Japanese management," in *Harvard Business Review*: March-April 1971, p. 115.
- 12) Roethlisberger, Fritz J., *Management and Morale*, Harvard University Press, 1941, pp. 52~53 [野田一夫・川村欣也: 『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 昭和44年, pp. 62~63]
- 13) 前掲, 古閑正元稿「終身雇用制成立の過程と lifetime commitment ——労務管理論へ適用された「ムラ境の理論」について——」, p. 10.
- 14) 前掲, 小野豊明著『証言・日本の経営』, p. 184.
- 15) 同上, p. 188.

- 16) 小笠原暁（兵庫県副知事）の報告は、昭和55年11月15、16日の組織学会年次大会（統一テーマ「各種組織の比較研究」）において、「行政組織」を代表してなされた。
- 17) Drucker, Peter F., op. cit., p. 115.
- 18) 岩田龍子著『現代日本の経営風土』日本経済新聞社、昭和53年、p. 83.
- 19) Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company, 1933, pp. 41~42, [村木栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会、昭和42年、p. 46]
- 20) Ibid., p. 71 (訳書 p. 76)
- 21) 吉野洋太郎著、内田幸雄監訳『日本の経営システム——伝統と革新』ダイヤモンド社、昭和50年、pp. 264~265.
- 22) Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W., *Organization and Environment*, Harvard University Press, 1967, pp. 26~7.
- 23) 拙稿「職能別組織と事業部制——成立過程と原理の研究——」（『城西経済学会誌』、第13巻、第1号）
- 24) 中川敬一郎稿「総論・日本的経営——その比較経営史的考察——」（中川敬一郎責任編集『日本的経営』日本経済新聞社、昭和52年）
- 25) 同上、pp. 19~21.
- 26) 古閑正元著『和の精神と仕事中心文化——日本的労務管理の特質——』同文館、昭和52年、pp. 152~153.
- 27) 前掲、小野豊明著『証言・日本の経営』、p. 240.
- 28) Kyonosuke Ibe, "It took the Japanese to build Japan," in *Business Week*; October 6, 1980, pp. 17~18.
- 29) 昭和55年11月13日付の『日本経済新聞』から。