

能力主義管理の現状と今後に関する一考察

— ミスミの事例を参考にして —

杵 瀧 友 子

1. 本論文の目的

日本企業は年功主義で、アメリカ企業に代表される外国企業は能力主義で、それぞれ昇給や昇格・昇進が決められているというステレオ・タイプの了解が一般にある。そして90年代に入って景気後退が長引いている日本経済の中であって、次のような認識も広まっている。すなわち、年功主義による昇格・昇進、昇給が維持し難くなってきた代替制度として、あるいは優秀な人材の引き留め策として、能力主義に切り替えることを検討する企業が増えている一方、働く側も、特に情報系の新技術習得に長けている若年層が、年功主義では貢献と報酬の関係に矛盾があるので勤労意欲が殺がれるという主張から能力主義の早期導入を望んでいる、というものである。このように労使双方の抱える問題を能力主義によって解決できるのであるならば、後は能力主義の導入に向けて一元的に努力と工夫を重ねていけばいい、はずである。

日本企業が能力主義を導入する目的は、大きく分けて2つあり、ひとつは、国際的競争の時代を生き抜くために個々の従業員の勤労意欲を喚起し組織を活性化させること、今一つは長期勤続従業員の高賃金を削減することにある。能力主義の導入が日本の雇用慣行に対する課題として浮上したのは今回で3回目になる。過去2回はそれぞれ1975年ごろと1980年代前半であるが、どちらもオイル・ショック後の景気低迷の時期に当たることが共通している。今回もバブル崩壊後の景気低迷の時期ではあるが、過去2回の能力主義導入の狙いは景気回復までの暫定処置であったが、現在の導入の機運は環境が構造的に変化している中で起きていることが当時とは決定的に違う点であることが指摘できる。すなわち前2回のそれは、実質国内総生産の年度平均成長率がそれぞれ約10%、5%と「高成長」が続いた時期に起きた景気低迷期での一過性の“ブーム”であったが、今回は91～95年度の同成長率が1.4%にとどまっている「低成長」の中で生起している点である。周知とおり、年功序列型賃金制度や終身雇用で代表される日本型雇用慣行は右肩上がりの経済の時にのみ有効に機能する制度である。このようにその前提が崩壊した現在、日本企

業は能力主義の選択しか残されていないのであろうか。

本論文では能力主義、年功主義の概念をレビューしたうえで能力主義を取り入れている企業の事例を検討し、今後の日本企業の経営管理⁽¹⁾のあり方を提言することとしたい。

2. 能力主義と年功主義

通常、人事考課の評価は、業績、能力、勤務態度の3つのポイントで行われている。この3つは本来的に相互に関連しているもので、3者の間に厳密な線引きは困難ではあるが、次のように了解しておきたい。まず業績とは、「いま・ここ」で認められ発揮されている、いわば顕在している能力で、したがって比較的計測しやすい能力である。次に能力とは、「これまで」に蓄積されてきた基礎知識と「これから」伸長する可能性を合わせた潜在している能力である。具体的には出身や学歴、資格・経歴などで、「実力があるのに生かされていない」などと言うときの「実力」に相当するものである。最後に勤務態度であるが、企業社会あるいは当該企業の擁護する価値を内面化している程度のことである。これが行き過ぎると、「会社のため」「仕事のため」という理由付けをして、常識や道徳から外れた行為、あるいは健康や個人生活を犠牲にした生活を無自覚に繰返す事態を招来しかねないという事例はよく聞くところである。この点で、若年層・女性・外国人労働者はそれぞれ異なる理由において、価値内面化の度合いが浅いため低い評価にとどまりがちとなる。

能力主義賃金制度とは業績主義ともいえるもので、個々人の業績を賃金に直接反映させようとしたものである。片や年功主義とは勤続年数を重ねるにつれて能力の熟練度が増すという前提で、年齢や勤続年数と賃金をリンクさせた制度である。当然、過去の貢献に対する報償という側面も含まれているし、年長者を敬うという儒教的精神も反映されている。日本の経営の特徴という通常に並んで指摘された、終身雇用と年功序列という勤労形態であるが、対象となるのは高等教育を受けた正規雇用の日本男子にすぎないという指摘はつとにされてきている。年功主義の見直しは、これまでの論点では主にその対象を拡大するなどを含む運用方法にあったのが、その対象までも改めて見直そうというのが90年代の新しい動きである。従来、年功序列を秩序としつつも同期の間では激しい横並びの選抜競争が展開されていた。今後は正規雇いの枠そのものを極力小さく抑えるという選別を行ったうえで、そこに能力主義も併用しようというものである。

日本企業でも、労働者の大半を占めるブルー・カラーおよびノンエリート・ホワイト・カラーの労働者には年功主義ではなく、能力主義中心の賃金が既に適用されてきていた。ブルーカラー・ワーカーおよびホワイト・カラー・ワーカーの中のセールス担当が対象の場合は能力主義がなじみやすいが、業績を計測しにくいホワイト・カラー対象の場合は「同一労働・同一賃金」の法則に大きく依拠させている。前者は勤続の過程で個別に技能が査定、開発され、それに応じて階

級・賃金格差が細かくつく。文字どおりの能力主義と言えるが、後者の場合はある職務遂行に必要な能力があると見なされた者は、仕事の出来不出来、勤務態度のいかんに関わらず同一賃金が支給され、極端な場合ははるかに水準を下回るパフォーマンスであっても同等の賃金が支払われるというマス管理が行われるので、個々の能力を反映した能力主義とは乖離が生ずる可能性が出てくることになる。「同一労働・同一賃金」は横断的職業認識が徹底している欧米の発想だが、この限りにおいて欧米では能力主義ではないということになるのだろうか。これは職務認識と職務遂行行動に関して彼我に違いがあるという事実で説明できる。すなわち日本企業においては職務記述書は大枠で決められているので、個々の労働者は状況に応じて、またチーム・ワークを発揮して取り行うが、欧米、特にアメリカにおける職務記述書は詳細を極めており、労働者は自他の職務の境界を敏感に認識しながら仕事をしているという事実である。したがって欧米では職務記述書を完備した上での「同一労働・同一賃金」で能力主義を実践しているのだから、もし日本企業がこれに倣うのであればまず職務記述書を欧米並みに整備することが必要となろう。

3. 能力主義の利点

前節での説明からも明らかなように、能力主義と年功主義はそれぞれがある次元の対極に位置するものではなく、評価の重点の置き所により現象に違いが出るものである。その違いは時にわかりやすさに力点を置くあまり対照的に表現される傾向がある。たとえば評価の手順に関する記述では、能力主義は、透明、客観的、能力基準による公正志向、片や年功主義は、不透明、恣意的、年功基準による公平志向、などとなる。その他の対比点として能力主義のもとでは、労働移動に抵抗がない若年層、あるいは人生の過程において労働移動を余儀なくされる女性労働者、転職に積極的価値をおく外国人労働者らが被るであろう不利益を減殺できる、などの利点がある（年功主義においては当然のことながら、転職者は不利となる）。これらの利点が同時に労働者の動機づけを高める誘因ともなるため、企業がその導入を検討させている理由にほかならない。また労働者にしても能力主義のもとでは、己の能力への関心を高め、キャリア形成に対して自覚的・能動的に取り組むようにならざるをえず、これも能力主義のポジティブかつ重要な側面として評価できるところである。

ここで見落とされがちなのが、能力主義においては次節で詳述するように、運用にまつわる問題点であるが、どんな主義にしろ企業の側に主義の採用決定権があるという意味での恣意性は決して払拭できないという点である。すなわちどの能力を選抜基準とするかは常に権力の側に委ねられているという単純な理である。換言すると能力主義ですら少なくともこの点において既に客観的ではあり得ないということである。この点を葛藤理論⁽²⁾では、特にアリストクラシーとの対比において、次のように指摘している。「メリトクラシー（業績や教育資格などによる選抜。す

なわち能力主義も年功主義も含まれる：筆者注）は人々を納得させるための表の論理である。裏から見れば既存の支配集団が自分たちに有利に能力の定義をし、仲間で地位を独占（再生産）するための口実（正当化）であり社会統制装置である」。さらにメリトクラシーによる職業的選抜においては、複雑で長期の選抜システムそのものに、初期の選抜に選ばれた者の利点と選ばれなかった者の不利益それぞれに増幅効果が見られるという難点も潜んでいる⁽³⁾。

4. 能力主義型賃金制度と運用

日本企業のホワイト・カラーの能力主義管理の運用における問題点に検討を加えるに先立って、その浸透度を問うた調査結果を見てみよう（表1参照⁽³⁾）。従業員500人以上の企業247社の人事担当者の46.6%が自社の賃金制度について「制度は能力主義だが、運用は年功的」と答えている。能力主義型賃金制度の運用にあたっては次の方法が相互に関連しつつ採用されている。

(1) 目標管理制度 (Management By Objective)

目標管理制度とは成員一人ひとりが直属の上司と面談して次期の達成目標を設定し、その達成業績に応じて賃金を決める制度である。評価の客観性と個人の自主性の尊重をふたつながら確保できるのがこの制度の特長であるが、現実の運用の場面でそれは確保できているのであろうか。

まず成員が目標を設定するときに、企業の目標を下位レベルに細分化された目標が決定されているという先行状況がある。企業側の割り当て目標と成員の提示した目標との間に乖離がある場合は、「話し合い」によって合意点を見いだすことになっている。ここで容易に了解できるのは両者の話し合いが決して対等の立場では成立しえないということである。企業の割り当て目標に個人の目標を修正する方向で「本人自身」が決定するという「自主と強制が峻別できない」⁽⁴⁾合意形成過程が展開されがちとなる。

次なる問題は、当該期の終了後に達成の度合いを評価する際に生ずる。その役割は直属の上司が果たすものであるが、上司の下した評価が部下の納得を得られる「公正・公平」なものとは限らない。93年度から目標管理制度を取り入れている富士通では改善策として、成員が再評価の実施を願い出ることができるようにした⁽⁵⁾。再評価の評定者は、直属の課長・部長ではなく、その上の本部長はまた人事部長が担当する。このように客観性を高めるために制度を補強する必要がある。またこの制度では目標の達成度が評価基準だが、同時に課題の難易度も考慮しなければ「公平」とはいえないという問題は大きい。

(2) 職務給制度

職務給制度とは職務内容を細かく分類し、それぞれに値付けをし、成員ごとに複数の職務の達成度なども考慮してその合計額で賃金を決定する制度である。具体的には詳細な職務記述書の作成という作業からスタートということになる。横断的労働市場が未発達の日本ではそこに外部

表1 賃金・雇用システムの現状と将来
—人事担当者と労働組合の回答

質問	回答	会社	労働組合
聞か、貴社のお考えをお聞かせ下さい	(1) 今後も長期雇用政策を維持すべき	121件 49.0%	155件 66.2%
	維持が望ましいが現状では困難	99 40.1	71 30.3
	長期雇用政策は維持すべきでない	7 2.8	4 1.7
	わからない	17 6.9	2 9.9
	(不明)	3 1.2	2 0.9
え制度は年功的とお考えですか	(2) 制度も運用も年功的である	43 17.4	41 17.5
	制度は能力主義的だが運用は年功的	115 46.6	125 53.4
	能力と年功併存だが能力が多い	80 32.4	64 27.4
	制度も運用も能力主義的である	7 2.8	3 1.3
	(不明)	2 0.8	1 0.4
つまで選択して下さい	(3) 管理職への若手社員の抜擢を進める	87 35.2	— —
	昇進・昇格時の選別を強める	173 70.0	— —
	昇給の査定幅を拡大する	113 45.7	— —
	若年者の賃金水準を上げる	29 11.7	— —
	高齢者の賃金水準を下げる	42 17.0	— —
	現在の制度を変えるつもりはない	10 4.0	— —
	(不明)	4 1.6	— —

資料出所：社会経済生産性本部『雇用変革時代の人事・賃金・労使関係』1995年。

注：500人以上の企業247社（質問3は複数回答のため構成比は100にならない）。

に基準を求めることができないため、各職務の「評価額」を独自に設定しなければならず、そこに膨大なコストが生じているのが実状である。

(3) 年俸制

年俸制は能力主義管理の代名詞のように受け取られているもので、過去1年間の職務達成度合いなどを基準に翌年度の賃金を企業との交渉によって決定する制度である。この制度にも目標管理制度、職務給制度で指摘した問題が共通しているが、さらに年俸制特有の問題として、過去を基準とすることの不合理性や、事業によっては1年単位で成果を問うことが不適当な場合もあるなどが挙げられる。

以上3つの運営方法とその問題を概観したが、能力主義型賃金制度の導入の企業の目的は評価の客観性を確保することで成員を動機づけることを主眼にしていることが見て取れるが、既に必ずしも客観性を保障する制度ではないことが容易に推量できたと同時に、年功制による中高年層の賃金コストの回避というもうひとつの企業目標は、能力主義のこうした個別管理をとおして成員の厳しい選別を行うことで達成されようとしているという重大な側面も理解できた。

5. 企業事例—(株)ミスミ

年功主義を見直して能力主義の導入を図るという動きは日本的経営そのものへの見直しであり、人事管理という1部門の管掌による取り組みというより経営管理という全社的対応、特に経営者あるいはトップ・マネジメントによるコミットメントを必要とする運動と捉えねばならない。本論文で企業事例として取りあげる中堅商社のミスミはその好例で、社長の強力なリーダーシップのもとに組織構造と機能に新機軸を導入しつつ未だ手直しを繰り返しているという、言わば実験中の企業である。

(1) 会社概要

ミスミの創業は1963年で、電子機器やベアリングの販売会社であった。89年に三住商事をミスミに社名変更し、現在はプレス金型用部品やプラスチック金型用部品、FA用部品を手がけ、新規事業にも積極的な姿勢を示している。94年には東証2部に上場を果たし、97年3月期の売上高は318億円、経常利益29億万円を計上している。従業員数約200人、と効率の良い経営ぶりが窺える。

ミスミの高収益の原因の一端はそのユニークな営業方法に見いだせる。営業担当の人員をゼロにしたのが82年、営業部を廃止したのが90年で、通信販売に切り替えた。したがって主たる営業活動はカタログの作成と配布で、あとの受注、出荷業務のかなりの部分は外部に委託している。現在その余力はミスミの中核を占める企画開発部門における新規事業の開発に注がれるように仕組まれている。その仕組みを次節に見よう。

(2) ミスミの企業組織

ミスミの企業内組織はチーム制で構成されている。従来の部課制は94年に廃止され、全成員対象にチームの組み替えが毎年行われている。

その手順は、まず役員会で短中期的な経営課題が抽出される。それに対しトップ・マネジメント・メンバーが新規プロジェクトも含めたタスク・プレゼンテーションを経営会議で行う。メンバーは、複数かつ異種のタスクを提示することができる。自分の提出したタスクが採択されればその課題を遂行する下位組織であるチームの上位に位置するユニット・リーダーとなる。複数のタスクが採択されれば複数のチームのユニット・リーダーとなり、タスクが提案できなかつたり、

提案しても否決されたメンバーは当該期は無任所の役員となる。

次にチームリーダーだが、全社員対象にユニット・リーダーによるユニット・ビジョン説明会が行われ、全員が最大2つまでのチームリーダーに応募することができる。社外からの応募も認めており、当然、社内外で競合する事態も出現する。応募者たちはチームの具体的な運営プログラムを用意してプレゼンテーションを行い、最終的にトップ・マネジメントとユニット・リーダーによってチームリーダーが決定される。ユニット・リーダーには自らが掲げた今期の課題達成と、次期に提案するタスクの準備も求められているので、チームリーダーとなる人材はパートナーであると同時に、任務代行者としての要件も兼備していることが望まれる。片やミスミにおいてチームリーダーになるということは、ひとつの事業の責任者になるということを意味し、やりがいのあるポジションを確保することにほかならない。すなわち募集者と応募者の需要と供給の一致するところでチームリーダーが決められていると言えよう。

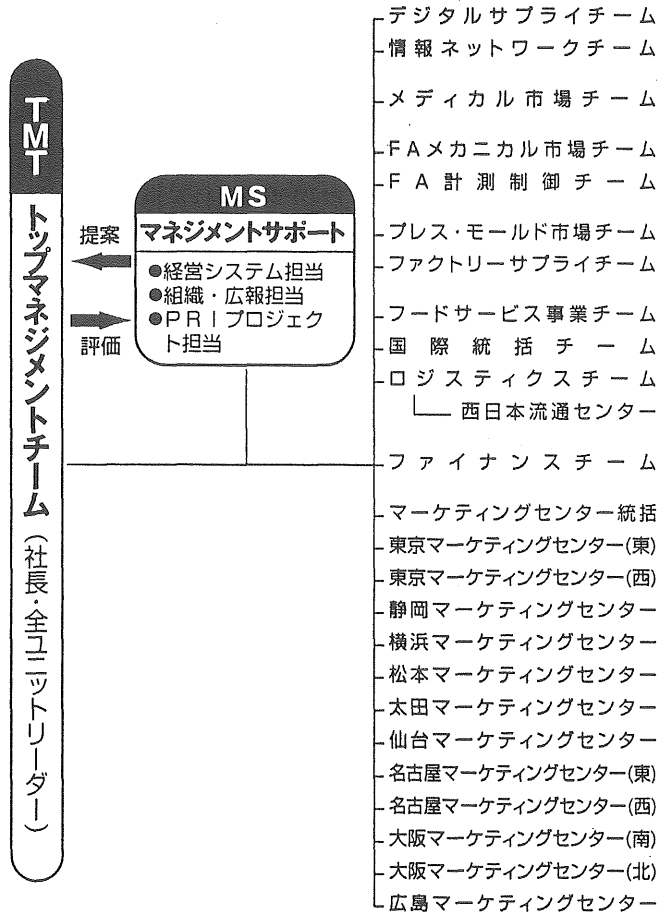
最後にチームリーダーがチーム・メンバーを公募してチームが完成する。各チームリーダーはそれぞれ人数や役割を決定し、プレゼンテーションをする。社員はそれに対し3つのチームまで応募することができる。参考までに97年度組織体体制を掲げておくが(図1)⁽⁶⁾、毎年新規にチーム編成が行われるので来年度はこのとおりではない。

以上がミスミのチーム制の概要である。全てに市場原理を入れて競争による選抜が行われていることが了解できる。ミスミの求めている人材が協調より革新を志向する人材であり、企業側としてそのような人材を育てるといふより、むしろそのような人材が育つ構造を求めた結果、実験的に上記のようなチーム制を導入されていると言える。これがねらいどおりの成果を上げるもので、しかもそれに伴う広義のコストも引き受け可能の範囲にとどまるのであれば、日本型経営の中では見いだすことが困難であったタイプの人材が確保できるわけで、大いに参考にしたいところである。また、働く側からすれば、やりたい仕事に応募できるということで、近年若年層労働者のもつ欲求の上位に現れている「自己実現」欲求が満たされる仕組みになっていると言える。そこでは上司を選ぶことも含まれるわけで、従来であれば被雇用者の立場として望むべくもなかったことを実現させるシステムとして検討に値するものであろう。

(3) ミスミの処遇制度

ミスミでは94年にチーム制の導入と同時に年俸制を採用している。年俸額は外部の人材斡旋会社に社内人材を外部労働市場価格で査定してもらい、それを基準に決定している。さらに現在試験的に行われているのは、その年俸を固定給と変動的な成果配分給で構成させるというものであるが、運用面で問題が多く、将来的には次の方向で改変してゆくことが検討されている⁽⁷⁾：「①近い将来現在の年俸は最低保証的な賃金とする、②自分が立ち上げた事業が利益を出せば（あるいは大きくコストを削減すれば）、そのうちの何パーセントかが利益配分という形でリターンされる、③配分の対象となる利益は、その事業によって生まれた新しい価値に限る、④利益配分さ

図1 ミスミの組織体制（97年度）



れる期間は、一つの事業に関して三年間を目安とする⑤複数の事業の立ち上げに成功していれば、それぞれの事業から利益配分を受け取ることができる、⑥利益はチームに配分されるが、リーダーとメンバーとの配分比率はリーダーの裁量に任される、⑦利益配分は、一種のストックオプションのようなものになる」。さらに、間接部門にも市場原理を当てはめ、社内組織として存続させるかアウトソーシングしていくかの基準で存続または廃止の討議が進行している。

ミスミの処遇制度は、先に論じた「能力主義の賃金制度」の中の目標管理制度と年俸制とが採用されていることが確認できる。

(4) 問題点

ミスミの経営改革は未だ試行錯誤の段階で、問題が浮上する度に見直しを図っているところであるため早急な成否の判断は慎まなければならないところであるが、まずミスミが現在抱えている問題から見ていくことにしよう。

第一の問題は、意外にも組織活性化の問題である。チーム制は導入直後こそ組織活性化の起爆

剤としての作用はあったものの、年を経るごとにマンネリズムが勝ってきている。その原因は、何事によらずマンネリズムは不可避であるという以上に、リーダーの職務がハードな割には年俸額がメンバーと比較して大差がないところにある。成果配分の裁量権はリーダーにあるものの、あるいはあるゆえに、同一チーム内で大きな資金格差はつけられないのであろう。報酬配分の公平さをめぐる問題は年俸制にしても簡単に解決できるものではないということであり、ミスミもよりよい配分法を模索中である。年齢や社歴に関係なくリーダーに立候補できるのがこのチーム制の利点ではあるが、そのポジションに新たに挑戦する社員が出てこない中で、現在リーダーになっている人たちを支えているのは「オレがやらなきゃ誰がやる」⁽⁸⁾の思いだということであれば、従来の日本型経営に見られたウエットな心情と何ら変わりはない。すなわち個人の負担の上に企業／チームが存続繁栄している構図である。

第2の問題は、営業マンの廃止をカタログを充実させることで肩代わりさせて売り上げを伸ばしてきたミスミであるが、ここにきて「直接会って商品の話をしたい」⁽⁹⁾という顧客の声を、無視できなくなってきた点である。顧客先と人間関係を結び、コミュニケーションから不満を吸い上げ、やがてビジネスに繋げていくという、ある意味での商売の原型までは廃止できないということであろう。換言すると、合理性の過度の追求はしばしば狙ったこととは逆の結果をもたらしかねないというパラドックスを生じるということである。

第3の問題は従業員側から見たものであるが、希望するチームに応募して採用されなかった場合、その従業員は退社せざるをえないということである。結果的にリストラの対象になったとも言えるわけで、実際96年4月、どのチームにも入れなかった従業員が2名退社している。ただしミスミでは転職のサポート体制は整えている。

以上、3点の明示的問題点のうち第1と第3の問題が人事改革と直接関係している問題であるが、これら3つのそれぞれの原因には通底するものがあるというのが筆者の見解である。革新的とも実験的とも言えるミスミの改革は、むしろ古い経営思想に逆行している側面を持つところにこれらの問題がある。その点については「5. 考察と提言」で論じることとした。

5. 考察と提言

近年のリーダーシップ論でリーダーシップの代理(substitute for leadership)として、個人の持つ自己管理能力に着目した「スーパーリーダーシップ(SuperLeadership, マンズとシムズによる命名で、ここにあるようにワンワードで表記する)」⁽¹⁰⁾という概念が提出されている。ミスミの経営管理をこのスーパーリーダーシップ論を手がかりに検討し、スーパーリーダーシップそのものの有効性も併せてチェックしてみよう。

「自己管理(self-management)」は既に提出されている社会学習理論の概念であるが、そこか

図2 行動統制の所在

	刺激	→	行動	→	結果
自己統制	自己設定目標 自己指示 自己約束または威嚇 モデルイメージ				自己報償 自己批判
V S					
管理者統制	管理者設定目標 指示および割り当て モデル提示				報償 処罰

ら派生させて、成員個々人の自己管理能力を喚起するリーダーシップが「スーパーリーダーシップ」である。すなわち、自己管理とは個人の行動の統制の所在を外部から個人の内部にシフトし、認めたものであるが、もし個人が有効な「自己管理者」たりうるのであれば、組織管理者の役割は成員の自己管理能力発揮の環境を整え、かつその能力を開発するところにあると考え、それをスーパーリーダーシップと呼ぼうというものである（図2参照）⁽¹¹⁾。

シムズらは組織の目標を集団の競争力の向上と、個人の自由と尊厳の確保に置いているが、それらを実現するにはスーパーリーダーシップが至当であるという議論でもある。換言するなら、スーパーリーダーシップは成員の自主性をテコに組織活性化と個人の尊厳重視の両者に有効に作用するリーダーシップと言えるだろう。これは本論文の冒頭で述べた、日本的経営を見直して能力主義の導入を図る動機の一つと一致するもので、有効に作用するならスーパーリーダーシップにポイントを与えられる。さらに能力主義が個別管理を伴うものであれば、その膨大な作業を代替あるいは補完するものとして、自己管理を基本とするスーパーリーダーシップの得意とするところである。

さらにスーパーリーダーシップは次のような状況下においてより有効である⁽¹²⁾。①課業が構造的でない、②従業員が課題に関する重要な情報を保持している、③成功に向けての実行手順が従業員によって十分受容されている、④組織の総合目標を従業員が共有している場合である。そこで従業員の自己管理能力を開発するために管理者は、従業員に次の準備をさせる必要がある：①長短期の目標を設定する、②行動計画を書き出す、③自己監督する、④目標結果を目指す、⑤予想される問題、解決策を選定する。すなわち自己管理能力のある従業員はフォロワーの究極型であり、自己の達成に対して独自に創造的に全うできると想定しているのである⁽¹³⁾。

まとめるとスーパーリーダーシップを成功させる要諦は、①成員の自己管理能力を高めること、②企業が成員の自己管理能力を信頼することの2点にあるということで、個人と企業のそれぞれが責任を負うことが求められている。しかし懸念が残るのは、スーパーリーダーシップが自主性を持った成員を組織全体としてまとめあげる手段について「エディターシップ」を提示するにと

どまっている点である。考え方としては納得するが、方法についていまひとつ踏み込んだ説明が欲しいところである。なぜならエディターシップにもたとえば権限の所在に応じて専制的なものから民主的まで様々の性質があらうから、ここでエディターシップ像を絞り込んでおかないと何のための自主性喚起なのかの主旨を失いかねないからである。

以上がスーパーリーダーシップの概要である。未だ評価を定めがたいところを残してはいるが、この仮説を手がかりにミスミの経営管理を吟味してみよう。スーパーリーダーシップの成否はひとえに自己管理能力の養成にかかっていることは明らかである。これは正にミスミが現在抱えている問題、すなわちチーム・リーダー立候補者の不足は、「自己管理能力の開発」によって解決できることを示すものである。これは、ミスミのチーム制は成員の自発性、あるいは企業家精神によって成立していることを想起すれば当然の評言であるが、同時にスーパーリーダーシップの困難さあるいは限界も示していると言えよう。

加えて、目標による管理とスーパーリーダーシップとを対比させた場合、前者は目標設定は企業と個人の合意にあり、後者は個人が組織の総合目標を共有しつつ自己決定するという微妙な相違を見せているが、要するに経営者側からの統制が目標設定時に強く働くか、労働の結果に対して統制がかかってくるのかの問題でしかないのであるから、とりたててスーパーリーダーシップであらねばという意義は見いだせなくなる。先述の問題は自己管理能力にあったが、こちらは企業側がいかに関心に裁量権を認めるかに関わる問題である。また、目標管理制度は目標設定時に成員の自主性を認めたもので、スーパーリーダーシップはそれに加えて成果の評価時にまで成員の自主性を認めようというものと言えらるから、この点において後者は一歩進展した管理思想であると言えよう。

日本の企業組織の効率の高さの鍵は、①職務区分が曖昧で、②すべてに集団で対応するという集団主義にあった。それを成立せしめていたのがハイ・コンテクストの社会特性であるが、それは長期に渡る付き合いの結果生まれる信頼関係が成立している社会でもある。それが年功序列制度で強化されていることは言をまたない。気心の知れた相手との間に生まれる安全と安心は、人間関係から生まれる緊張を最小限に留めておく効能があった。ということはミスミの年毎のチーム組み替えやカタログだけによる顧客対応はその逆をいくものと言えらる。さらにハイ・コンテクストの集団に中途入社で加わるということは、その集団のコンテクストになじみが薄いと仕事やりにくいことを意味し不利となるので、労働市場での自由な移動に価値を置くミスミであるが、この点を過小評価しているのではないのではなからうか。日本人が人間関係の構築に積極的な価値を認めていることは、ハーズバーグの2要因論の日本における追試で、西洋では衛生要因である職場の人間関係が動機づけ要因に入ったことでも証明済みである。

以上から個別管理を伴う能力主義型賃金体系は、前述の日本型企業組織の利点を損なうものでもあると筆者は考える。日本型企業組織には個人の創造性が発揮されにくいという弱点も指摘さ

れ続けてきており、それを解決する一つの方法がミスミのチーム制であることは大いに認めたい。そしてそれが従来の企業組織観では把握しきれないというのであれば、事例にあるように2名の退職者が出たという事態そのものは新制度移行のコストのうちとしよう。しかし、世の中にはイニシアチヴをとるのを得手とする人もいれば反動的に仕事をして有能な人材もいるという単純な事実を考慮すれば、企業家精神にあふれる人材でないと「うま味」がない制度というのではいかにも惜しいと言わざるを得ない。

思えば経営管理論の歴史は組織で働く人間を「機械」から「人間」に転換あるいは戻すことの歴史ではなかったか。長年の心理学研究の所見を得てようやく人間の持つ自己実現の欲求を認める組織を模索しているところにさしかかっている。やる気を引き出すのに賃金制度を道具とするのはテーラーの時代のことであり、次の人間関係論の時代には集団に所属する喜びも認めたはずである。企業組織の人間化の観点から言えば、従業員が企業に対して望むものは基本的の次の3つだと筆者は考える。安定的雇用、公平な処遇、人格尊重である。含意は、心穏やかに、健やかにサラリーマン生活を営める基本線という意味である。「恒産なくして恒心なし」のことわざどおり経済的保障なくして安心はない。また報酬額の絶対値より公平な分配こそ心の平穏をもたらすことをわれわれは知っている。また雇用はしているものの、屈辱的な処遇であったり、希望退職とは名ばかりの強制解雇では個人の人格が尊重されているとは言えない。リストラによる解雇などはこのすべてを損ねるものであることを銘記するべきである。職場というヴィークルは安定的かつ強固、操作性が高いのが望ましい。内なる安心があればこそ外への挑戦エネルギーも出ようというものである。

最後に能力主義の弱点を付記して能力主義の安易な導入に再考を促したい。能力主義に伴う個別管理は企業にとって①コストのかさむものである⁽¹⁴⁾。しかしコストとは相対的なものでそれを補って余りある効果があれば回収できるものではある。次に個別管理は②連帯より孤立、敵対関係を生みやすいことは明らかである。それはチーム・ワークという組織の設立目的を揺るがす要因となるものにほかならない。個人の自主性を認めつつ統合のための仕かけ作りにはさらに熟考を要するであろう。

(注)

- (1) 本論では能力主義、年功主義を賃金制度にのみ限定しては論じていないので広く経営管理とした。
- (2) 竹内 洋『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会 1995年 pp.19-20
- (3) 上掲書 p.38
- (4) 熊沢 誠『能力主義と企業社会』岩波新書 1997年 p.60
- (5) 上掲書 p.66
- (6) 『日経ビジネス』『特集実力主義の錯覚』1997年9月22日号 pp.22-33
- (7) 奥中恭樹『ミスミの人事革命』東洋経済新報社 1997年 p.17

- (8) 上掲書 pp. 123-124
- (9) 上掲書 p. 178
- (10) Manz, C. C.=Sims, Jr., H. P. "Super Leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership"
Organizational Dynamics 1991 Spring pp 18-35
- (11) Sims, Jr., H. P.=Lorenzi, P., *The New Leadership Paradigm*. Sage Publications, 1992 p. 282
(筆者訳出)
- (12) Ibid., p. 195 (筆者訳出)
- (13) Ibid., p. 197 (筆者訳出)
- (14) 『日経ビジネス』「特集 実力給与への挑戦」1997年3月24日号 p. 31