

## 経営システムの安定性と環境変化

— 21世紀における日本の経営を考える —

### The Persistent Resistance to Remodeling Japanese Management and the would be “Scenario” in the 21st Century

岩田 龍子  
Ryushi IWATA

#### Abstract

It is considered that “Japanese Management” which once enjoyed envious eyes of other countries, is now facing difficulties, among others, difficulty to adjust swollen man power to the long lasting slack of economy.

It is not easy to adjust established management systems to radically changing environments, because of the persistent resistances from established systems, and because of the human reactions of workers, favorable or unfavorable.

The values and hopes among younger generations are becoming radically different from those of older generations, and their new way of thought might support the new trends in management shifts.

However, the present management environments urged Japanese business organizations to reduce middle age workers, which might cause larger reactions with far reaching effects.

In this paper, the author analyzed the stability of management systems which results in persistent resistances to basic structural changes in management systems, and also considered the would be models of Japanese Management in the 21st century.

#### 1. 問題検討の枠組み

かつて世界に冠たる経営方式として謳歌された日本の経営が、長引く不況の中で、深刻に問い直されている。その異質性への国際的な圧力や独創的な技術革新への渴望、長引く不況に対応するための組織のスリム化の必要などシステムの改革が叫ばれる中で、しかし、経営体質の強化は、容易には進まない。経営システムというものが持つある種の安定性、変化に対する抵抗などのために、ラジカルな改革が経営者の意図するとおりには進まないからである。しかし、最近の経営

環境の大きな変化は、否応なしにこの変化への対応を迫っている。今日、日本の経営が、どのような困難に直面しているか、目前に近づく21世紀には、それはどのように問題を克服し、どのような方向に向かうのか。これが本稿における筆者の問題関心である。

### 1) 問題検討のレベル

筆者は、この問題を考える場合、無用の混乱を避けるために、問題を3つのレベルに分けて考える必要があると考えている。この3つのレベルというのは、

- (1) 経営技法のレベル
- (2) システムとして構成される経営の基本的構造のレベル
- (3) 経営の原基的性格のレベル

の3つを指す。

筆者はかつて、この3つのレベルを、次のように規定した。まず、(3)の原基的性格というのは、それがなくなると「日本的」ではなくなるような特質、すなわち中国や韓国など社会的・文化的に比較的近い国においても、典型的な形では見られない特質、さらに言えば、そこから様々な日本の特徴が出てくるルーツ的な特性を指す。

この「日本的経営」の原基的性格を、筆者は、「従業員の重要部分が、企業経営活動の構成員（インサイダー）と見なされていること」に見出した<sup>(1)</sup>。

企業という概念には、①投資家と経営者によってなされる「事業の企て」(business enterprise)とみなされ、労働者が企業活動の構成員とは見なされない場合と、②従業員をもその構成員に含める going concern (構成員の離合集散にもかかわらず同一性を保って存続を続ける活動体)を指す場合とがある。

欧米の社会では、前者が支配的である。これに対して、日本では、すでに江戸期以来、投資家と経営者と従業員の3者が企業活動を担うという、経営観が根を下ろして、現在に至っている。この点の詳しい分析については、注記の拙稿を参照されたい<sup>(2)</sup>。

このような「日本的経営」の原基的性格とシステム化メカニズムから、長期の安定雇用とか職場集団中心の職務編成など(2)の経営システムの基本構造が浮び上がってくる。長期雇用は、特に原基的性格に密着しており、システム構成の基礎をなしている。新規学卒者の定期一括採用、暫定的配属、配置転換、職場のローテーション、年功処遇などの経営慣行は、この長期雇用と深くかかわっている。

また、明確に規定された職務(job)に人を配置するビューロクラシー型の組織とは異なり、日本の経営組織では、部局を中心に仕事の遂行責任を与えその範囲内で人に仕事を割り振ってきた。

そして、この基本構造からできるだけ順機能、正機能を引き出すために、(3)のレベルに該当する様々な経営技法が工夫されてきた。QCサークル、現職訓練(on-the-job-training)熱心な研修、頻繁な配置転換、経営資金による部下の接待など、それは企業によって多様性を持つ。

さて、この第一のレベルの経営技法は、経営を巡る環境変化の中で急速に変化して行くものであり、かつまたそれぞれの産業の置かれた経済的条件、技術的条件、構造的条件（分散・集中など）によって多様性を示すものである。それは、日本の経営と言うよりは、むしろ「日本生まれの経営手法」とでも呼ぶべきものであり、それは、問い直されるまでもなく、より適切な手法を求めて、環境変化とともに柔軟に変化してゆくものである。今日、「日本の経営が問い直されている」という場合、問題がこのレベルで生じているのではないことは論を待たない。それは問い直されるまでもなく、あるいはむしろ、常に問い直されつつ、変化してゆくものだからである。しかし、論者の中には、このレベルの技法を指して「日本的経営」と呼ぶ者もあり、論議の混乱を避けるために、この点をまず明確にしておく必要がある。

このように考えると、結局この問題は、まず第二の制度的構造のレベルでの緊張関係となつて表れ、それが、第3レベルの原基的性格にどの程度のインパクトを与えるものとなるかと言う問題に帰着すると言ってよからう。21世紀の日本の経営について考える場合、この点について、明確に抑えて置く必要がある。

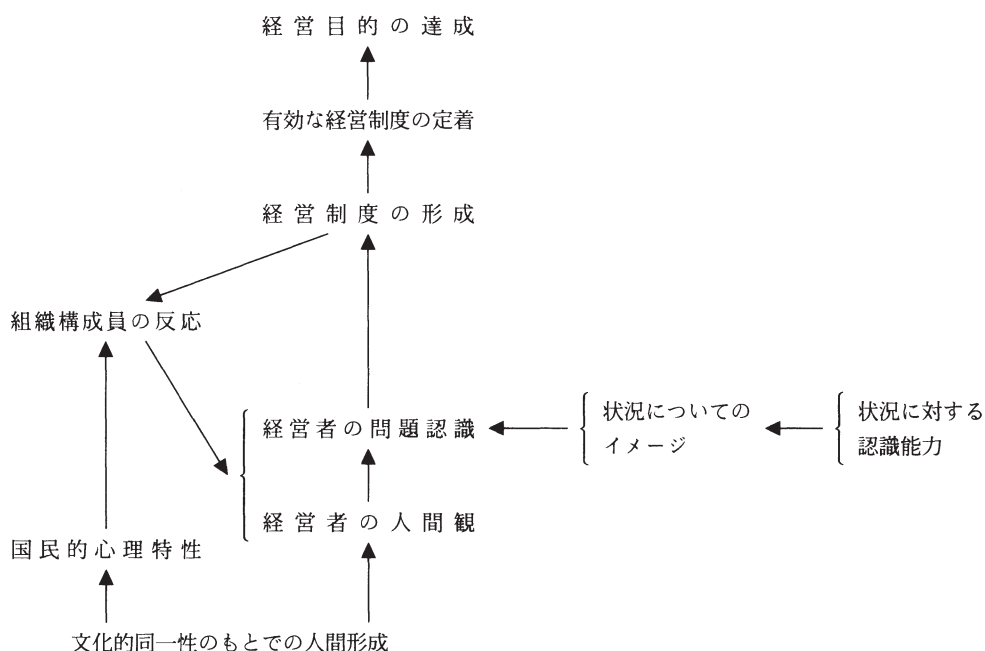
さて、「日本の経営が深刻に問い直されている」ということは、1) そこに高度の安定性が見られ、変更に対してかなりの抵抗が予想されるという事を意味する。2) そして第2に、それが、欠点ばかりで優れた点をほとんど持たないといったものではなく、様々な問題を抱えながらも、捨て難い長所を持っているという事を意味する。もし、システムの変更に対してさしたる抵抗もなく、もしまた、それが、欠点ばかりのシステムであるならば、それは単に、より適切な「経営の仕組み」の設計の問題に単純化されてしまうからである。もっとも、システムの設計においては、システムを構成する部分システムと部分システムの組み合わせ、その相互の適合性の問題は残る。しかし、この場合、問題の性格は、かなりの程度に単純化されるだろう。

しかし、現実の問題はそれ程単純ではない。まず、経営システムの形成には、欧米人とも中国人とも異なる日本人の、意識・価値観・思考習慣・行動形態などが、が大きく関わっていると考えられるからである。

## 2) 経営の安定性・適合生が生み出される過程

筆者は、長年、この安定性と適合性の問題について、次のような枠組みを念頭において、問題を考えてきた。

まず、経営者（あるいはその補助機関）は、経営目的を達成するために、できるだけ優れた経営制度を設定しようと考えている。そしてこの経営制度は、互いに密接な関連を持つ部分システムによって構成される一つのシステムを形成することになるため、その設定に当たっては、もちろん、システム全体としての効率性を考慮しなければならない事はいうまでもない。しかし、同時にそれは、組織構成員の反応を十分に考慮に入れたものでなければならない。すなわち、組織の構成員も、経営者の場合と同様、一定の欲求や思考習慣を持っている。かれらは、経営者の設定した制度に反応して行動するが、彼らが、常に経営者たちの望む方向に反応するとは限らない。



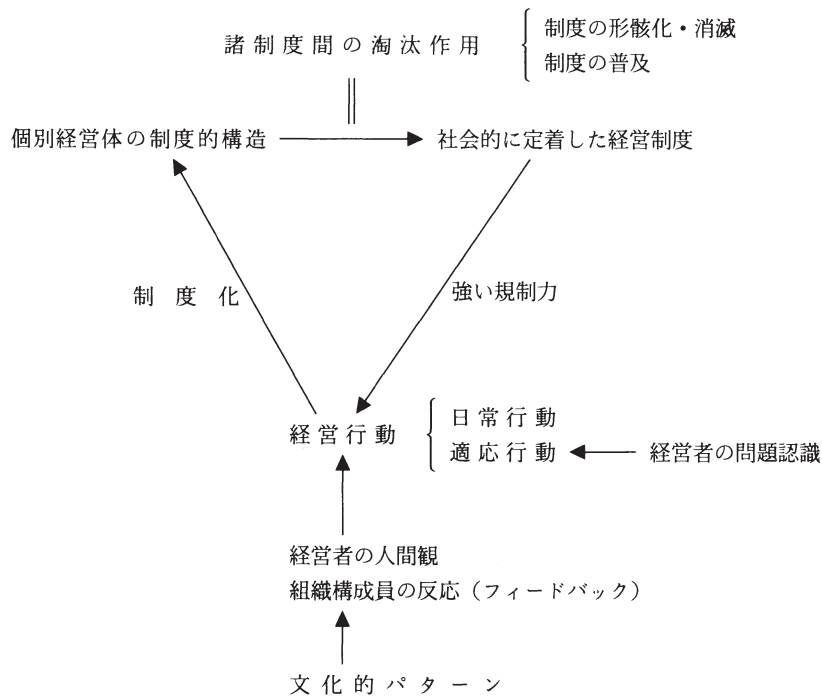
〈第1図〉

したがって、経営組織がその目的を有効に達成するためには、経営諸制度が、人々のこの反応を有効に秩序付け、経営目的の達成に向けて集約できるものでなければならない。そして、ここで重要なことは、経営者も一般の組織構成員も、特定の社会的・文化的関係のもとでその人格形成を行っているという事実である<sup>(3)</sup>。

このような関係の中で、特定社会に形成された経営システムのパターンは、ある種の安定性を身に付け、変化に対して抵抗を示す傾向を持ち、また、構成員の反応を有効に組織した一つのシステムとして、捨て難い長所を持つものとなる。

このような傾向は、次の事情によって、さらに強化される。すなわち、個々の経営体が直面している内外の諸条件は様々であり、経営者の問題認識も様々であり得る。したがって、個々の経営体が形成する経営諸制度は、その具体的な姿においては、極めて多様である。しかし、文化・社会関係の同一性を反映して、経営者の人間観や組織構成員の反応には、ある共通のパターンが存在する。このため、経営制度の内のあるものは、次の図に示すような過程を経て、広くその社会に定着したものになる。

この様に、経営システムのある型が一つの社会に普及・定着すると、それは強い規制力を発揮して、制度の安定に貢献する。先に見たように、これらの経営制度が、組織構成員の反応をフィードバックさせて形成されたものであるために、それからの逸脱は、組織構成員の選択行動というスクリーニングを経て、淘汰される傾向をもつからである。いかに強力な経営陣といえども、人々の反応を無視してシステムの改革を強行することは、できない。もしこれを強行すれば、モラー



〈第2図〉

ルの低下，組織効率の低下だけでなく，さらに人材獲得競争において，「人々の選択」という過程をととして，人材の確保が困難となるなどの，まことに好ましくない結果を招きかねないからである<sup>(4)</sup>。

### 3) 分析枠組みに対する批判と枠組みの真意

以上のような筆者のアプローチに対しては，ひととき，これを文化論的アプローチとして批判しようとする傾向が強く見られた。こうした批判には，幾つかの異なる視点ないしその混在が認められる。それには，

- (1) このようなアプローチが，より重要と思われる経済的要因やその他の要因をを無視しているというもの，
- (2) このようなアプローチが，日本の経営の特殊性を過度に強調し，組織の普遍的要因を無視しているというもの，
- (3) 形成されたシステムが構成員の意識・行動形態を作り出すのであって，その逆ではないとするものなどがある<sup>(5)</sup>。

### (1) 収斂性・安定性の認識

まず、第1の批判に対しては、筆者は、次のように考えている。すなわち、先に掲げた図からも明らかなように、この枠組み自体は、経営者の「問題認識」を通じて、経済的要因であろうと政治的要因であろうと、はたまた国際的要因であろうと、経営システムに対して重要なインパクトを与えるものと想定されている。したがって、この枠組みは、決して経済的要因その他の経営環境要因を排除してはいない。ただ、これまでの筆者の主たる関心が、日本的なパターン（収斂性と安定性）の認識にあったことから、より安定的な要因である、社会的・文化的要因に関心を集中したに過ぎない。経済その他の要因は、むしろ変化と多様性を生み出すうえでより重要な意味を持つ要因であると筆者は考えている。もっとも、今日のような大きな転換期には、社会的・文化的要因も急速に変化する可能性があり、この問題は、状況によって変化する相対的な重要性の差の問題と言えるかも知れない。現に21世紀の日本の経営を考える場合には、この社会的・文化的要因が、変化に抵抗する要因としてだけでなく、変化を生み出す要因としても重要な意味を担い始めていることに注意しなければならない。

次に第2の批判に関しては次のように言う事ができる。このコメントは、ある意味で当たっているというほかない。しかし、こうした立場の論者の多く（筆者自身をも含めて）が、普遍性の理解に飽き足らず、むしろ「日本らしさ」の抽出に関心をもっていたのであり、普遍性といい特殊性といっても、それは、関心と視点の差であると言う事ができよう。そして、この特殊性への関心が、日本の社会における経営システムの、収斂性と安定性（ゆるやかな意味でのパターンの形成）にメスをいれることにある程度成功したと考えられる以上、この視点が経営問題の分析にもつ意味は否定することはできない。現に、激しい変化の中で日本の経営が問われている現在、この問題を考える上でも、かつて日本経営論が行った諸々の分析は、極めて重要な意味をもち得る。日本の経営に対する評価の変化の中で、日本の経営論を軽視する傾向が見られるが、むしろこのような事態の中でこそ、日本の経営論が活かされなければならないのではないかと筆者は考えている。これまで日本の経営に収斂性と安定性が見られた以上、激しい経営環境の変化の中で、変化への志向と安定性・収斂性とがどの様にせめぎあい、どの様に調整が計られ、システムがどの様に変化して行くかは、まさにこれまでの日本的経営論を踏まえてこそ、的確に考察できる問題であると考えられるからである。

### (2) 社会的基盤の役割とシステム変化のプロセス

第3の批判、すなわち、形成されたシステムが構成員の意識・行動形態を作り出すのであって、その逆ではないという批判に対しては、次のように考えている。まず、この指摘は自体の一面をついてはいるが、その全体像を捉えてはいない。形成されたシステムが構成員の意識・行動形態を強化する傾向は明らかに認められるが、システムの形成自体、「真空」の中で行われるのではなく、すでに形成されている社会的な意識に影響を受け、組織構成員になるであろう人々の反応を予想して行われるからである。つまり、社会一般に広く見られる、価値観や行動形態が、組織のなかで一層強く認められるという事実が物語るものは、社会的・文化的基盤がシステムの形



成を支え、また逆に、形成されたシステムが、人々のこうした意識をさらに強化していると考えべきなのである。

ただし、システム変化の過程を踏まえてこの問題を考えると、問題はもう少し複雑になる。すなわち、若者達の意識の変化に典型的に見られるように、社会的・文化的基盤が変化している時、この問題はどのような形を取るかという問題である。この場合、問題を次のように考えるのが適当であろう。すなわち、この場合、価値観や意識に世代間の違いが大きく表れ、普通、年配者たちによって占められる経営の上層部は、伝統的な意識、行動形態を持ち続けようとし、形成されたシステムを可能な限り維持しようとする。こうして彼らの「勢い」がなお強い間は、これまでに形成されたシステムが、変化しつつある若年層の意識を押さえ込もうとする。自由奔放に振る舞っていた学生達が、入社後、驚くほどに変化する姿をわれわれはこれまでしばしば目にし、驚くことが多かったが、これはシステムの教育効果と見ることができよう。この段階は、「近ごろの若いもん」たちへの年配者の嘆きと若者達の目を見張るような変化、によって特徴づけられる。

しかし、若者達の意識・価値観がさらに大きく変化し、旧来の方法では若者達を「把握」できなくなると、旧世代に属するが事態には敏感な、すぐれた経営者たちによって修正行動が取られ、システムの方が、社会的文化的基盤の変化に対して、一定の妥協を行なう形で、システムが変化し始める。このような動きに加えて、経済環境・技術環境・国際環境などが、これまでのシステムとの間に緊張関係を生み出すようになると、システムの修正、リストラクチャリングは、待った無しの段階に入る。また、産業構造の変化によって、これまでの大企業体制の外に、情報産業などに典型的に見られるような柔軟な勤務形態などが普及し始め、若年層がこうした勤務形態を選好したりするようになると、大企業の体制も大きなインパクトを受けるようになり、システムの修正は進行する。

しかし、こうした修正は、部分システム間の適合性など、機能合理性に基づく修正と、組織構成員の意識の変化の双方を踏まえ、この両者に適合する形で行われるのであって、経営者による一方的な修正が行われるわけではない。

経営システムの安定性と適合性の問題を以上のように捉えた上、今日本の経営が当面している問題の性質に付いて、考えてみたい。

## 2. 長期安定雇用の変質

いわゆる「終身雇用」については、これが適切な表現ではないと思われることから、筆者は、年来「長期安定雇用」という用語を使用している。最近、戦後未曾有の不況のなかで、本来「構造改革」をさす restructuring という言葉が、「リストラ」という和製語として「解雇」を意味するまでに、中高年の解雇が問題となっている。もっとも、「中高年の解雇」が新聞種になったり、流行語になったりすること自体、このことがまだ異常な事態であり、そのことが日常茶飯事になってはいないことを意味するといったほうが真相に近い。しかし、現在の異常とも言えるほ

どの不況のなかで、多くの企業が、何らかの形で「長期安定雇用」の修正を視野に置いて経営システムの改革を志向しているということは言えよう。オイルショックこの方、多くの経営者が「長期安定雇用を維持しつつ、能力評価を強化して年功制を修正する」と宣明してきたが、ここに来て、雇用の安定性が問題になり始めたことは注目に値しよう。

### 1) 安定雇用の効果

このような経営サイドの動きは、先に検討したように、変化への抵抗を排して行われようとしていくところに、一つの問題が隠されている。ここで、長期安定雇用がこれまで発揮してきた強さについて確認しておくことは有用である。

- ① 組織への信頼感の形成 まず、よほどの事がない限り従業員を解雇しないという経営サイドのこれまでの姿勢は、組織構成員の組織に対するある種の信頼感を醸成してきたことは大方の異論の無いところであろう。たまたま、何かの理由で解雇された従業員がしばしば口走る「会社は我々に死ねということか」という言葉は、組織に対する信頼感が裏切られた悔しさを生々しく表現しているように思われる。興味ぶかいのは、企業と激しく対立してきた労働組合員などが、しばしば、こうした発言をしていることである。
- ② 組織への関心の集中・肥大化 こうした組織への信頼感は、長期に亘ってこの組織とかかわるという意識を媒介として、組織への関心の集中と肥大化をもたらす傾向をもっている。
- ③ 組織のマイクロコスモス化 こうした関心の肥大化の結果、組織はさらにそのメンバーにとって一つのマイクロコスモスと化する傾向をもっている。
- ④ 組織内部の地位の重要性 組織内部への関心が高まるにつれて、組織のなかの地位が一層の重要性をもつようになる。それは社会的地位にたいしてよりも、所属集団の社会的威信と組織内部での地位への異常なまでの関心と呼び起こす。他の社会では、権力や高給と結び付いてこそ組織内の地位が意味をもつ傾向が認められるが、日本の組織では、様々の理由によって権力も制約されており、地位に伴う給与もそれ程の高給とはいえないにもかかわらず、組織内の地位の魅力は高まる。
- ⑤ 競争意識と組織の活性化・組織内の地位の魅力が高まるにつれて、昇進競争への熱意が高まり、こうした競争は、組織を活性化するのに大きく貢献する。
- ⑥ 年功制の機能 高給とは必ずしも結び付かない形での昇進競争は、従来、年功制の機能を大きく支えてきた。能力評価をしつつゆっくり格差を付けて行く年功制が、より多くの人々をより長く競争圏内にとどめる事が、組織を活性化するのに大きく貢献してきたと考えられるのである。ややステロタイプ化した言い方ではあるが、組織構成員のうち上の2割は放っておいても成長し意欲的に仕事をする。下の2割は箸にも棒にもかからない。真ん中の6割は、教育や動機付けの如何によって意欲的にもなり、意欲をなくしたりもするという。長期安定雇用と年功制の機能は、やや比喩的になるが、上の8割を活性化し、「多くのかなり優秀な人々」によって組織を活性化するところに在ったということが出来るかもしれない。この



同じ比喻で言えば、アメリカ型の経営組織は、厳しい実力主義と激しい給与格差によって、「物凄く優秀な2割が、残り8割の人々を指導、監督する」システムであると言えるか。

⑦ 高圧釜状況 こうした日本型のシステムは、また、長期安定雇用、労働市場の縦断化によって、「出口をふさいで強い圧力をかける」ことを可能にし、組織構成員の努力を一層強める効果を伴っていたという事実も見逃せない。

⑧ 教育投資の有効性 最後に忘れてならないのは、この様な長期の雇用を予想したシステムの下では、教育投資は安全かつ効率的なものとなる。こうした教育が、さきの8割の人々の活躍を強く支えてきたことを見逃すことはできないであろう。

最近、経営環境が変化するなかで、余剰人員の整理による経営システムのスリム化と機動力の回復が大きな問題として浮上してきている。今日の日本の経営は、この問題のほかにも制度疲労とも言うべき様々の困難を抱えている。しかし、システムの安定性、変化への抵抗と環境変化との間の矛盾とのかかわりで、とくに大きく問題となるのは、この古くて新しい問題であると言うことができよう。

## 2) 長期安定雇用方針の修正がもたらす問題

厳しい環境変化の中で、これまで聖域とも考えられてきた「長期」・「安定」雇用の考え方が揺らぎ始めている。こうした長期安定雇用方針の修正は、一方で、余剰人員の適正化、組織人員の柔軟な調整を容易にすることは論を待たない。反面、こうした修正は、これまで長期安定雇用の利点と考えられてきた、さきに検討した諸効果を減殺する。

さて、長期安定雇用の修正からとりあえず予想できることは、先に検討した効果の裏返し、すなわち、組織構成員の間に広がる将来に対する不安、将来への「保険」としての、他の組織・他の職業への関心の増大、所属組織に対する信頼感の衰退、ミクロコスモスの崩壊、必ずしも金銭的誘因を十分に伴わない地位の持つ魅力の低下、金銭的誘因の比重の増大、競争意識の変質、年功制の機能喪失（これは実力主義化と整合的な関係にある）、教育投資の困難・非効率化、労働市場の流動化の進展（それがどこまで進展するかは、長期安定雇用の修正の程度による）、組織の低圧釜化などであろう。

## 3) 若年層の意識の変化が先

ここで、注意したい問題は、環境変化の圧力の下に経営陣が雇用方針の変更を迫られる以前に、若者たちの意識が変わり始めたのではないかと言う事である。つまり、若年層の意識が変わり始めた中で、これまで伝統的な発想に立って、「近頃の若いもん」を嘆きながら若者たちの変化を押さえ込もうとしてきた年配層の経営陣が、経営環境から一層厳しい問題を突き付けられる事によって、ようやく重い腰を上げたというのが、事態の真相に近いのではないかということである。

しかるに、長期安定雇用原理の見直しは、企業の論理からして、年功制の下で相対的に高い給与を支給されている中高年層を中心に行われる傾向にあり、それが、意識の変化した若年層に対

してではなく、これまで頑張ってきた企業のために貢献してきた中高年、まだ古い意識をもち続けている中高年、つぶしの利かない中高年を中心に行われ始めたところに、問題がよりいっそう先鋭に現れたといえることができる。

#### 4) 若年層に見る集団意識の変化

日本人の集団意識が変わり始めたという兆候は、大学生たちのクラブ活動、サークル活動などの集団活動に、標本的な形で現れていると、筆者は見ている。筆者の観察では、それは3段階の変化を遂げてきた。

まず第1の段階では、若者たちは、先に指摘した日本人の集団意識と符合する集団意識を持っていた。大学での集団活動では、空手部とかテニス部などの様に、それが「部」と呼ばれていた時代の集団意識である。そこでは、部員は、所属の部に深く入り込み、部の目的である活動（部の機能）を越えて、いうなれば24時間の仲間として付き合う。プライベートな問題に就いても先輩が相談に乗り、面倒を見る。兼部は原則として禁止され、所属の部に全精力と意識を集中することが求められる。退部は歓迎されず、退部の動きに対しては、総力を挙げての説得が行われる。いわば出口をふさいで圧力をかける「高圧釜状況」が維持され、そのもとで徹底した訓練が行われる<sup>(6)</sup>。

しかし、周知のことだが、こうしたクラブ活動は、いつの頃からか次第に減り、もっと気楽なサークル活動が増加した。これは学生たちの集団意識に見る第2の段階といえることができる。

このサークル活動の方は、普通幾つかのサークルを兼ねることが認められており、活動的な学生たちは、3つくらいのサークルに加入し、それぞれに異なる雰囲気を楽しむようになった。先輩・後輩の意識も、「部」の場合とは異なって、かなり稀薄なものとなり、同時にそれらのサークルは、これまで学生たちにとって基本的な所属集団（準拠集団）であった大学の枠を越えて、同じ活動をしている（同じ機能の）学外のサークルと繋がるようになって行く。また、サークルからの脱退の自由も基本的に確保されており、学生たちの集団とのかかわり方について見る限り、そこに、幾分不徹底ではあるものの、欧米型の集団意識へと大きく接近している。

この時期には、サークル型の集団活動が次第に主流となり、「部」は次第に武道系や応援団など、ごく限られた活動にのみ見られるごく稀な少数派となってしまった<sup>(7)</sup>。

この時期の状況に付いてみると、若年層にはまだかなりの程度に集団内協力・強調の傾向が残っており、企業にあっては、戸惑いながらも企業の同化力によって組織に組み込まれて行く傾向が見られた。この段階では、伝統的な集団意識を持つ旧世代が主導権を握っており、「近頃の若いもん」を嘆きながらも、状況をコントロールしていたと言う事ができる。

最近強く感ずる所であるが、若年層の集団へのかかわり方は、この第2段階からも大きく異なってきたように思われる。その実態は、筆者にとって今一つ鮮明ではないが、組織なり集団なりに何らかの形でコミットすることが弱くなり、集団への責任の意識も稀薄になっている。このため、組織・集団との緊張関係も、余り意識していない模様である。最近「ゼミのレポーターが

平気で欠席する」という嘆きを同僚諸氏からしばしば耳にするようになったが、形は異なるにしてもこれは筆者自身の経験とも一致する。

一つの事例を示そう。

筆者は、若者の集団意識がこの第2段階にあると思われる時期に、ふとした切掛けから、自分の指導するゼミナールで、グループによる自主研究方式を採用した。それまでは教員の話聞く受け身の姿勢が支配的で、その上余り熱意もみられず、正直いって筆者は、担当のゼミを持て余していた。あるとき、所用があってひとときゼミ室を退出し、用を済ませて部屋の前まで戻ると、ドッと笑い声がしている。席を外した間にふざけ始めたのかと一瞬戸惑ったが、この時取り上げたテーマについて活発に討議していることが分かって、教員がゼミに付きっきりでないほうが、ゼミが活性化するのではないかという考えに到達した。この事が契機となって、ゼミの中に、3つないし4つの研究グループを作り、グループごとの自主研究を始めた。驚いたことに、学生たちは、予想をはるかに越える熱意で、研究活動を始めたのである。その後この方式が学生たちに受けて、筆者のゼミに対する希望者は急激に増え、毎年60名を越える程になった。あのゼミにはなかなか入れないからというので、かなりの数の「自主規制組」がいたにもかかわらずである。そして研究成果としては、毎年、大学主催の懸賞論文に上位入賞するようになった。なかには、問題に振り回され、結論を出すこともできずに壊滅したグループや2年近く四苦八苦したうえ、最後の瞬間に急速に問題を解決し、優れた論文に仕上げたグループなどもあったが、全般的にかなり活発かつ順調な研究活動を楽しんでいたようである。

興味ぶかいのは、グループのメンバー数が7~8名のとき、グループが最も活性化する傾向があり、これより少ないと熱気が出にくく、10名を越えると他人におんぶして、活動をサボるのが少数ながら現れたことである。7~8名だと、メンバーの一人としての存在感があり、自分が頑張らないと全体の活動が旨く行かないという意識があり、グループ活動に対する責任感も強まる。こうしてグループ全体が大いに活性化することになる。その後、昭和と平成を境に大学院大学に移り学部学生との接触は無くなったが、7年後に再び学部生のゼミナールを担当、学生たちが大いに活躍してくれることを期待して担当のゼミナールに同じ方式を導入した。しかし、この試みは大失敗であった。筆者の気が付かぬ近々7~8年のうちに、若者たちの集団意識は大きく変わっていたのである。研究グループ形成後、それでも同一研究グループの形を保っているのはほんの数週間で、各自でんでほとんど接点のない問題を選び、接点を見つけようというさしたる努力もないままに、自分のテーマに固執し、研究グループの体を為さなく成ってくる。しかも自分のテーマに固執した割には、研究への熱意も見られず、結局おぎなりの研究成果に止まってしまう傾向が見られた。

この状況は、筆者のゼミがかつてグループ自主研究で成果を上げ始める以前、個人研究が陥っていた状況と酷似している。形の上ではグループを形成しているにもかかわらず、参加意識も弱く、厳しい討議を戦わせることもなく、その上ごく少数の学生を除けば、個人的な動機付けも弱く、その場その場でお茶を濁して、時間だけが過ぎて行くという状況である。7~8年前、1年生

のゼミ（教養ゼミ・プレゼミ）の学生たちが、自分たちの研究をまとめるため、日曜日にメンバーの一人の下宿に集まって、「朝の9時からよるの9時まで夢中で討議し、しまいには頭がクラクラしてきました。こんな経験は初めてです」と、新しい経験に興奮していたのを思い出す。

筆者のこの方法に共鳴し、「大学（女子短大）挙げてこれを実践した」と語ってくれたある教授は、「若者たちの集団意識が明らかに変わった」という筆者の見解に、自分も同様の経験をしている」と賛意を表明されている。学術的な調査をした訳ではないが、若者たちの集団意識は、明らかに大きく変わったものと思われる。

それに加えて、集団の内部秩序である先輩・後輩意識も大きく変化してきている。それがどの様に始まったのかは定かではないが、学生たちを見ていて最近強く感じることは、先輩や同輩からの情報が伝わりにくくなっていることである。講義の選び方や期末試験の準備に関する情報が非常に伝わりにくくなっていることや、欠席時に配布されたプリントのコピーを持たない学生が増えていて、小集団内の関係や大学内の人間関係の稀薄化が推測される。もっとも、筆者の講義の期末テストの答案に、「総会屋屁の利益供与は法律で禁止されている」といった答案が出回り、一部の学生にはまだ旧来の傾向が残っている事を推察させたが、「屁」が修正されずに出回ったこと、出回った「模範回答」が1種類だったらしいことは、学生間の「関係」がかなり変化してきている事を推察させる。

## 5) 長期雇用と集団意識

こうした若者たちの集団意識の変化は、長期的には、日本型の経営システムにも重要なインパクトを与えずにはおかないであろう。その上環境変化による圧力が、こうした意識を強化するような制度的変更を強いるならば、その相互作用によって、変化は急速に進むかも知れない。これまで日本人の集団志向性を予想した長期安定雇用が、集団化をさらに強化し、先に検討したような様々の長所を遺憾なく発揮してきた。しかし、若者たちが集団にコミットしなくなり、長期安定雇用が十分にその効果を発揮しなくなりつつあるまさにその時、長引く不況の中で組織のスリム化が至上命令となり、これまでのように、自然減を待つような悠長な方策が許されなくなったとき、何らかの形で長期安定雇用の見直しは必至となる。

やむをえず行われた中高年の「リストラ」が、集団意識がまだ健在だった中高年層に強いインパクトを与え、先に触れたような過程、長期安定雇用の旧来の効果を裏返しにしたような変化が、今始まりつつあるように見える。若年層の集団意識がすでに大幅に変化し始めている今日、中高年層の集団意識が大きく揺らぐ事は、「日本的経営」の根幹を成してきた長期安定雇用の支持基盤をみずから掘り崩しつつあるものということが出来よう。長期安定雇用を一つの経営原理として維持できないとすれば、給与との結び付きの弱い組織内の地位は魅力を失う。そのために、年功制は維持出来なくなり、高度の刺激賃金が今後要請されるようになるかもしれない。また、若者たちの意識の変化を追跡してみても、個人の強烈的自己主張や自己研鑽、あるいは、社会に対する強い使命感の出現は望み薄い。旧来の日本型経営システムの基盤が掘り崩され、しかも

これに代わり得るような新しいシステムはまだその姿を現してはいないとすれば、21世紀の日本型の経営システムはどのような姿を取るのでしょうか。

#### 4. 21世紀の日本の経営：2つのシナリオ

##### 1) 組織の中核部分の縮小・維持：一つのシナリオ

日本の経営組織は、古くから組織の中核部分と周辺部分との2重構造を備えてきた。きわめて長期的な関係の下で、組織の運命に強くコミットし、それを自らのこととして、時にはそれ以上に、組織に対する忠誠心を以て活動する中核部分と、現実には長期の関係を保ちつつも、処遇としては組織と短期的なかわりを持ち、組織に柔軟性を持たせる周辺部分との2重構造である。それぞれの部分を構成する中身は歴史的に移り代わっているが、こうした「2重構造」を維持してきた点ではそれは一貫している<sup>(8)</sup>。

当初、この中核部分は、組織の中で比較的小さな部分を占めていたが、歴史的には、それは次第に拡大してきており、とくに日本経済の高度成長期には、それは拡大のピークに達した。オイル・ショックを契機にそれが次第に縮小する傾向を示し、その構成も多様化・複雑化している。

先に検討したように、日本の社会的・文化的風土の下では、長期安定雇用は、様々の形でその強みを発揮してきた。その大きな欠点は、人員の調節が難しいという点にある。組織の2重構造はこの問題を解決するための一つの方法であったわけである。一つの問題は高度成長期に、この中核部分が膨張し過ぎた事である。その後、この中核部分は、オイル・ショックを契機に縮小する傾向に転じたが、この事が逆に年功制の下で管理される者（若年層）の数を減らし、ひいては管理職相当年齢の過剰感を生み出してきた。中高年層への風当たりが強くなっているのは、こうした事情を背景にしている。

今日、中高年の「リストラ」が刺激的な問題となって浮上してはいるが、この事は、組織構成の基本原則として「長期安定雇用」が全面的に放棄されつつある事を意味しない。いかなる組織も、組織のために機動的に動く部分を必要としており、この部分を確保する上でよりすぐれた、かつ日本の精神的風土のより適したシステムがまだ現れていない状況の下で、日本の経営組織が、この中核部分を自ら完全に放棄するとは考えにくい。組織の柔軟性を確保するために、中核部分を身の丈に合ったところまで縮小するとともに、中核部分確保のメリットを最大限維持しようとするのではなかろうか。どの程度の幅でこれを確保するかは、それぞれの企業の体質（規模や産業の性格など）によって様々であろう。中核部分設定の仕方についても、総合職・一般職のような区分を男女の区別なく適用し、雇用上の処遇を変えとか、必要によってはシステムを3重化して、これまでの2重構造のなかに高度な専門職のカテゴリーを組み込むとか、米国の大学に一般化している「テニユア」様のシステムを設け、人材を幅広い層の中から選んで確保するなど、それぞれの組織の体質にあった様々の方法によってより柔軟に、組織を構成することが出来よう。そのいずれにしても、組織の中核部分を、何らかの程度で確保するのが得策であると考えられる。



場合である。このシナリオは、さきにみた「日本的経営」の原基的性格を変更することなく、事態に対応しようとするものといえよう。

この場合問題になるのは、このようなシステムになじみやすい中高年が活躍している間は優れた中核部分を確保するのにそれ程の困難は伴わないが、時代が移り、集団意識が大きく変化した今日の若年層が、組織の中核部分を占めるようになったとき、縮小されたとはいえ、優れた中核部分を確保するに足る人材を集めることが出来るかという問題である。その確保が困難であるということになるならば、日本の経営組織も、より斬新で優れたシステムを創出する必要があるだろう。

## 2) よりラディカルなもう一つのシナリオ：仕事を楽しむ協力システム

以前、日本企業の中ではかなりユニークと思える企業の経営者にインタビューしたことがある。これをI社としておこう。I社は、従業員約35名、他社からの預かりびとを入れても50名程度の組織である。この会社は、素晴らしい研究業績を誇っており、保有する特許も常時1万数千を下らない。他社からの預かりびとが多いのは、この研究の秘密を盗もうとする意図があるという。社長は、「盗むのも良からう。盗めるなら持って行け」と豪語されていた。

この会社の従業員は、「見習い」、「ジュニア」、「シニア」の3つの階層に別れている。入社後半年は「見習い」、「ジュニア」と「シニア」の違いは、「シニア」には後進に対する指導義務が課されている点のみである。

おもな仕事は、研究開発。特許業務などを扱っている少数の従業員を除けば、それぞれが自分の研究テーマを持ち、必要に応じて同僚に相談、必要な協力やアイデアの提供を受ける・

給与は、退職金込みの計算になっており、退職金込みで世間の月例給与並の金額が支払われる上に、特許が売れたときには開発の責任者に、特許料の40%の配分権が与えられるという。研究上、他の同僚の協力を得ていることから、その協力と貢献の度合いに応じてこれを配分するのだという。

こうして、目一杯独創性を発揮することで、仕事は面白いからやるという雰囲気を徹底して作り上げている。社長が夜9時過ぎに会社に電話をすると、まだ居残っている従業員が多く、「お前たち、早く帰れ」と社長自身が指示しなければならないほど、皆熱心に研究に取り組んでいるという。

組織の中に身分上多くの階梯を作り出し、歯を食いしばっての激しい出世競争をさせるという旧来の日本型システムとは異質な、面白いから頑張るという組織活性化の原理は、産業の種類や組織の規模によってその適用が困難な場合もあり得るが、組織活動の性質によって、小規模企業は組織の編成原理として、大企業組織の場合には、活動がこのシステムに適合的な部局の編成原理として、活用することが出来るのではなかろうか。

日本人に特徴的な集団志向性を巧妙に活用することで、組織を活性化してきたこれまでの日本の経営組織とは異なって、集団意識を初め多くの点で価値観が変化した日本の若年層を活性化するというシナリオになり得るのではないかと、筆者は今考えている。



注

1. 財マスダ国際交流教育財団「日本型システム」研究会編『日本型システム：人類文明の一つの型』第4章「日本型〈経営〉システム」（セコタック株式会社1992）44ページ～48ページ参照
2. Ryushi Iwata, 'The Japanese Enterprise as a Unified Body of Employees: Origins and Development' in "The Political Economy of Japan", Vol.3: Cultural and Social Dynamics, Edited by Shumpei Kumon and Henry Rosovsky, Stanford University Press, Stanford, Cal. 1992.
3. 岩田龍子『現代日本の経営風土 —— その基盤と変化の動態を探る』（日本経済新聞社1978）31～32ページ
4. 岩田 前掲書 33ページ
5. 岩田『「日本的経営」論争 —— その成果と新展開の方向を探る』（日本経済新聞社1984）
6. 岩田龍子『日本的経営の編成原理』（文真堂1977）第3章「個人・集団・社会 —— 2つのモデル」参照。筆者は、大学の合気道部部长として約10年間、実際に学生たちの稽古に参加した経験をもっているが、その間、実に興味ぶかい諸現象を観察する機会を得た。
7. 筆者は1976年4月から1978年3月の間、学生紛争中の大学で2年間、学生部の次長を務めた事がある。この紛争での学生側の主動力となった文化系サークル連合との長時間に亘る交渉のなかで、大学側が「クラブ活動」という言葉を使うたびに、学生側が反撥し、「サークル活動」と言い直すことを要求していたことを思い出す。この頃当局側はその違いをまだ十分に理解していなかった、学生側はその違いを明確かつ意識的に理解していたようである。
8. 岩田『現代日本の経営風土』83～88頁参照。