

# 従業員関与 (employee involvement) の考察

——その概念定義と研究動向を中心に——

橋 場 俊 展

はじめに

- I 従業員関与とは－従業員関与概念と諸類型
- II 米英でのブームと日本での無関心－その背景
- III 近年の人的資源管理論領域における従業員関与の位置づけ  
日本への示唆－結びにかえて

## は じ め に

1990年代期、米英の人的資源管理 (human resource management : HRM) 研究および労使関係 (industrial relations) 研究領域において、下位者への権限委譲を意味する「従業員関与」 (employee involvement) は、最も関心を集めたトピックの1つであったが、対照的に、日本の学界にあってはほとんど顧みられることがなかった。一時のブームは去って久しいが、米英の HRM 論関連テキストでは未だ必ずキー概念として取り上げられているこの従業員関与について、概念や具体的な諸手法を一度整理しておくことには一定の意義があるだろう。先行研究を踏まえ、従業員関与の概念を定義するとともに、諸類型を概観することが本稿の第1の目的となる。併せて、従業員関与に対する関心について、米英と日本に何故こうした開きがあるのか、その背景を考察することが第2の目的である。

ところで、米英の学界では存在感を維持する従業員関与ではあるが、上記のようにこれについて研究を牽引してきた HRM 論領域ではやや扱いが変化し、より新しい管理手法の一要素という位置づけがなされるようになった。具体的にこうした変化を確認し、その背景を精査することが本稿の第3の目的である。最後に、以上の考察を踏まえ、そこから導き出される日本へのインプリケーションを考えてみたい。

## I 従業員関与とは－従業員関与概念と諸類型

### (1) 従業員関与の概念定義

ここでは、有力な先行研究における従業員関与の定義を俯瞰したうえでそれらを整理し、本稿なりの定義づけを行うことにするが、それに先立ち従業員関与という訳語につ

いて若干断っておかねばならないことがある。そして、これは従業員関与の概念定義と関わる問題でもある。前出のように、そもそも従業員関与とは ‘employee involvement’ の邦訳なのであるが、後者の ‘involvement’ をどのように訳すべきかについては必ずしも統一的な見解があるわけではない。たとえば、「関与」よりも「仕事へのやる気」、「熱意」、「没入」という訳語の方が語感としては適切だとする指摘がなされている<sup>1</sup>。筆者自身も、過去に「参画」あるいは「参加」という訳語を用いてきた。手元にある英和辞典<sup>2</sup>に当たってみると、「没頭」、「やりがい」、「充足感」など、これら以外にも妥当しそうな訳語候補を挙げられる。しかしながら、主として EU 諸国の社会経済政策、労使関係、会社法などを専門とする研究者の間では徐々に「関与」が定訳となりつつあるように見受けられるため、本稿もこれに倣うこととする。

ともあれ、この ‘involvement’ を訳出する際、多くの日本人研究者は ‘participation’ とのニュアンスの違いをどのように伝えるのかという点に心を砕くのではないだろうか。筆者自身、「参画」、「参加」、「関与」と無節操に思われるほどに ‘involvement’ に当てる訳語を変更してきたが、こだわったのは如何に「(経営) 参加」(participation) との差異化を図るかであった。従業員関与の概念定義にも関わることであるが重複を恐れずそのこだわりに言及しておけば、筆者は仁田道夫氏同様「経営参加」を「経営方針や投資計画の決定等、戦略的意思決定に関わる労働者・労働組合の発言・関与」<sup>3</sup>と高次の経営上の意思決定に限定したうえで、これを ‘participation’ に相当するものと捉えてきた。これに対して ‘involvement’ に相当する「関与」については従業員（労働者）が「企業（またはその他の組織体）の意思決定やその実行過程に、個人やグループとして、あるいは組織を通じて発言し、自主的に関与する活動の総体」<sup>4</sup>を指すものとの立場を取ってきた。企業レベルにおける労使関係の制度構造を、経営戦略に関わる意思決定を行う「戦略レベル」、人事・労務管理に関わる意思決定を行う「機能レベル」、そして職場の諸事項に関わる意思決定を行う「職場レベル」の三層に区分した Kochan (Thomas A. Kochan) 他<sup>5</sup>の3層構造モデルに倣えば、「経営参加」すなわち ‘participation’ は戦略レベルの意思決定にまで関わるものが許容される発言・関与を、「関与」すなわち ‘involvement’ は職場レベルの意思決定に関わる発言・関与を意味することになる。

こうした「(経営) 参加」(participation) と「関与」(involvement) との差異・区分に対するこだわりは、当然ながら一部米英における研究にも見出される。それら研究にお

1 石田光男「雇用関係の理論と方法のために」『社会科学論集』第143号、2014年、50ページ、注(12)。

2 『ジーニアス英和大辞典』大修館書店および『リーダーズ・プラス』研究社の電子辞書版を参照した。

3 仁田道夫『日本の労働者参加』東京大学出版会、1988年、3ページ。

4 同上書、3ページ。

5 Thomas A. Kochan, Harry C. Katz, and Robert B. McKersie, *The Transformation of American Industrial Relations*, ILR Press, 1994, pp.15-20.

いても、やはり①「従業員に付与される権限の有り様」が主要な相違点として指摘されるが、これ以外にも②「主たる目的」、③「労使間で取り扱われる事項とその性質」、④「取り組み主体」という観点から両者の差異が論じられている。以下、具体的に両者の相違を強調する4つの見解を概観しよう。

第1に、いささか長くなってしまうが Hyman と Mason (Jeff Hyman and Bob Mason) の所説を取り上げたい。彼らは「参加の概念が伝統的に経営側の権威を弱めようとする労働者や組合の試み、もしくは産業の意思決定プロセスを民主化しようとする政府方針と関わるものであったので……右傾化した政治家と使用者の双方が政治的な論争を招く事態の(明らかに)少なそうな『関与』の概念を『参加』よりも奨励することはさほど驚くに値しない……本書では、これゆえ、言葉や実践手段において容易に曖昧になりうる双方のプロセスを区別するために……参加とは組織的な意思決定に従業員の集団的権利が反映されるよう促進する国家の取り組みを、あるいはまた企業の意思決定において、場合によっては使用者の抵抗に直面しながらも集団的代表を創設しようとする従業員側の取り組みの成果をいうものとする。この定義には雇用条件に関しての団体交渉を含むものとする。関与とは経営者と自由市場における商業活動の支持者によってもたらされた、従業員に『彼ら自身に影響を及ぼす事項に影響を及ぼし、そしてまたそこでの意思決定に適度に加わる機会を』付与する実践手段や方針のことをいうものとする……従業員関与『機会』では製品市場活動のパターンに柔軟に対応するよう彼らを促す傾向がある。従業員への情報の供与……が関与实践の重要な要素になるのはこうした理由による……従業員に『影響を及ぼす事項』が個々の従業員もしくは彼らが属する作業集団という範囲内で生ずるとの判断から、関与施策は社内階層の低いレベルで実践されるが、企業レベルもしくは社内階層の高いレベルでの意思決定に意見を上申する機会<sup>6</sup>はほとんどない。」(傍点は引用者)と両者の違いを指摘する。

第2に、Bratton と Gold (John Bratton and Jeffrey Gold) は「従業員参加とは労働者が経営者の統制に対抗し、労働者側から経営者側へ上方向の圧力をかけることであり、必ずしも経営者と非経営者の間における目的の共有を意味するものではない。対照的に、従業員関与は『より緩やかな』参加の形態と認識されており、従業員と経営者の間における利益の共有という意味合いを持ち、(従業員)関与は労働組合を通してという限定されたものでなく、むしろ労働力全体にその焦点が向けられるべきであることが強調されている<sup>7</sup>」と両者を区分している。

6 Jeff Hyman and Bob Mason, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage Publications, 1995, pp.21-22.

7 John Bratton and Jeffrey Gold eds., *Human Resource Management* (3rd): Theory and Practice, Palgrave Macmillan, 2003, p.360 (上林憲雄他翻訳・監訳『人的資源管理－理論と実践』文真堂, 2009年, 517-518 ページ)。

第3に、Marchington 達 (Mick Marchington, et al.) は「参加では組織、作業、雇用条件に関する幅広い問題を取り扱う交渉を通じ、従業員の影響力が行使される……対照的に、従業員関与とは、もっぱら経営側によって着手され、組織に関する従業員の情報や組織コミットメントを増大させる慣行を意味するために用いられる。それ故……従業員関与によって、必ずしも正当な権利として従業員に権限が委譲されるわけではないのである」<sup>8</sup>との見解を示している。

第4に、Guest (David E. Guest) は「関与がより柔軟で、コミットメントの確保や利害の共有といった目標に適合しているが故に、従業員参加よりも従業員関与が重要視されている。対照的に、参加は労使共同意思決定や一定の統制権共有と切り離しがたいものと考えられている。そして、参加は必ずしも労使間の目的合致を意味するものではない」<sup>9</sup>との認識を示している。

これらの見解から、先述した①「従業員に付与される権限の有り様」、②「主たる目的」、③「労使間で取り扱われる事項とその性質」、④「取り組み主体」の4点に関し、(経営)参加との比較を踏まえて、次のような従業員関与の特質を抽出できるだろう。

①(経営)参加にはしばしば、政府の労働政策によって従業員側に担保された権限が伴う。また、(経営)参加は、従業員側の権限拡大を企図した経営権蚕食の可能性を内包している。これに対して、従業員関与を通じた権限の委譲は必ずしも保障されたものではなく、委譲される場合も限定的であることから、経営権をめぐる対立は生じにくい。

②(経営)参加は、しばしば産業民主主義 (industrial democracy) の文脈で議論される。すなわち、従業員 (もしくは彼らを代表する組織) による意思決定への参加権増大が(経営)参加の重要な目的となるのである。<sup>10</sup>これに対して、従業員関与には、労使間の利害共有、情報提供、コミットメント増大等を通して製品市場動向に対する従業員のフレキシブルな対応を実現するといったプラクティカルな目標が念頭にある。

③(経営)参加では、組織、作業、雇用条件に関する幅広い (しかも労使間の対立を生じやすい) 問題を取り扱い、場合によっては高レベルな戦略的事項をも対象に含む。これに対して、従業員関与を通じ取り扱われる事項は、労使の利害が共通しやすい現場レベルのものに限定される傾向がある。

④(経営)参加は政府や従業員組織によって着手されるのに対して、従業員関与は経営側によって着手され基本的にはその統制下に置かれることになる。

8 Mick Marchington, et al., New Developments in Employee Involvement, *Management Research News*, Vol.14, No.1/2, 1992, p.1, 7.

9 David E. Guest, Workers' Participation and Personnel Policy in the United Kingdom: Some Case Studies, *International Labour Review*, Vol.125, No.8, 1986, pp.687-688.

10 Marchington, et al., op. cit., p.7.

図表 1-1 従業員参加と従業員関与の比較

4つの観点	従業員参加	従業員関与
付与される権限	政府の労働政策によって一定の権限委譲が担保；経営権蚕食の可能性	権限委譲は必ずしも保障されていない；委譲される場合も限定的で戦略的事項に関わる決定権は経営側に集中させることを意図
主たる目的	従業員（もしくは彼らを代表する組織）による意思決定への参加権増大；産業民主主義の推進	個々従業員のコミットメントやフレキシビリティの増大
取り扱われる事項	利害対立が起こりうる多様な事項；戦略的事項を含みうる	利害対立の生じにくい、タスク・レベル／職場レベルの事項
主体	政府や労働者によって着手される（一定の統制権は労働者に委譲される）	経営側によって着手され統制される

（出所：Jeff Hyman and Bob Mason, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage Publications, 1995, p.25, Table 2.1 を参考に筆者作成。）

他方、各概念に含まれる内容の広狭から両者を区分する試みもある。概念が純化され、意思決定への参加という限定的なプロセスのみを意味する（経営）参加に対して、関与は意思決定への参加のみならず、それに付随するインセンティブ、集団行動、訓練をも包含したより多様な概念であるとする Cotton (John L. Cotton) の理解である<sup>11</sup>。これは、従業員関与を単なる権限委譲ではなく、生産性向上やフレキシビリティの増大等、経営成果に導くための管理手法と捉えているという点で卓見といえる。

以上の諸見解について概要を図表 1-1 のようにまとめることができるだろう。もっとも、昨今、HRM 研究領域においては、このような差異に頓着せず、両者を一括りにして ‘employee involvement and participation’ (EIP) と表記するようなケースも多々目にするようになった。しかしながら、本稿では上に確認したニュアンスの違いに着目し、従業員関与が極めて実践的な HRM の一手法であることを折に触れ強調していくことになるであろう<sup>12</sup>。

参加との対比を通して関与の基本的な性質を規定した。やや前置きが長くなったが、次にこの従業員関与を本稿なりに定義づけてみたい。この目的を果たすために、まず主要な先行研究における定義を概観しておこう。

従業員関与をメインテーマに据えた主要な研究の中でも膨大な先行研究を渉猟し、且つもっとも多角的に同概念を考察した Cotton は、それを「組織的成功への従業員コミットメントを促進するために設計された、労働者の全能力を活用する参加的プロセス」<sup>13</sup>

11 John L. Cotton, *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, Sage Publications, 1993, p.14.

12 これ以降、言及する先行研究の表記の如何にかかわらず、本稿で示した基準にしたがって従業員関与と従業員参加を区別していくこととする。

13 Cotton, *op. cit.*, p.3.

と簡潔に定義している。組織行動論 (organizational behavior) の見地から従業員関与を分析する Fenton-O'Creevy (Mark Fenton-O'Creevy, ) もやはり極シンプルに「(従業員関与) は自身の仕事をどのように段取りし (organize) 実践するののかについて従業員に影響力を行使させる経営慣行を指す」概念と捉えている。<sup>14</sup> 従業員関与を批判的に考察している Hyman & Mason も上述したように、これについて「『従業員自身に影響を及ぼす事項に対し影響力を行使し、さらにまたそこでの意思決定に適度に加わる機会』の付与という外観を装った実践手段や方針のことを指すもの」<sup>15</sup>と、影響力行使や参加機会の限定性を強調しつつ、前2者と同様の定義を行っている。これら3つの明快な定義は、先に述べた、プラクティカルな管理手法であるという従業員関与の基本的性質に重きを置いた定義といえよう。

他方、長らく従業員関与と研究をリードし続けて来た LawlerⅢ (Edward E. LawlerⅢ) は「意思決定を行う権限 (power), 事業情報, 業績給, そして技術的・社会的な技能 (skill) の4要素を組織の下層レベルにまで浸透させること」<sup>16</sup>と定義づけている。そのうえで、これら4要素はどれもが従業員関与にとって不可欠なものであるとしている。権限および情報が伴わなければ、従業員関与は皮相的で無意味なものにならざるを得ない。また、業績給が伴わなければ長期的観点から、従業員のモチベーションと組織目標の整合性を保つことが困難になるであろうし、技能が伴っていないければ効果的な関与が望めないことになるからである。こうした LawlerⅢの定義は、先に見た従業員関与を単なる権限委譲を越えた管理手法と見なす Cotton の理解と同様、先見の明があると評価できる。しかしながら、この定義は、先見性を有するが故に、米英における従業員関与の実態から乖離しており、対象を過度に狭く限定することになってしまう。なぜならば、米英の組織化されている職場では、業績給等を通じて、従業員関与への前向きな姿勢や技能向上を促すことが容易でないケースが多いからである。例えば、米国の自動車工場に導入されたクオリティ・サークル (quality circle) やチーム制度 (self-directed work team)<sup>17</sup>には、業績給のようなインセンティブが一切適用されていなかったとする事実が複数報告されている。<sup>18</sup> 次節で確認するように、クオリティ・サークルやチーム制度は、いずれも主要な従業員関与手法なのだが、LawlerⅢによる狭義の定義では、こう

14 Mark Fenton-O'Creevy, Employee Involvement and the Middle Manager: Evidence from a Survey of Organizations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, 1998, p.68.

15 Hyman & Mason, *op. cit.*, p.21.

16 Edward E. Lawler Ⅲ, *High-Involvement Management*, Jossey-Bass, 1986, pp.22-28; Jay R. Galbraith, E. E. Lawler Ⅲ, and Associates, *Organizing for the Future*, Jossey-Bass, 1993, pp.143-144 (寺本義成監訳/柴田高他訳『21世紀企業の組織デザイン』産能大学出版部, 1996年, 146-147ページ)。

17 これ以外にも 'self-managing team', 'teamwork', 'team-concept' といった表記が用いられる。

18 例えば以下を参照。秋元 樹, ロバート・E・コール「アメリカ自動車工場における QC サークル」『日本労働協会雑誌』第293号, 1983年, 24-28, 39ページ; 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係—自動車産業における作業組織改革』ミネルヴァ書房, 2003年, 91-103ページ。

した米国自動車工場の取り組みが対象外になるのである。

こうした難を避けるために、本稿ではあえて Cotton らの簡略な定義に倣い、従業員関与を「組織への貢献意欲増大を目的に、何らかの意思決定に対し影響力を行使する機会を従業員に付与する管理手法」と定義づけることにしたい。

それでは、この従業員関与がどのような具体的手法から構成されるのかを次に見ていこう。

## (2) 従業員関与の具体的手法とその概要

従業員関与の具体的な手法は多岐にわたっており、そしてまたその広狭は論者によって異なっているが、①クオリティ・サークル、②チーム制度、③労使共同委員会 (labor-management committee)<sup>19</sup>、④財務的関与 (financial involvement)、⑤職務再設計 (job redesign)／職務充実 (job enrichment) は多くの研究において共通して取り上げられる関与手法である。順次、簡単にその内容を確認しておこう。

①クオリティ・サークル：クオリティ・サークルとは品質の問題等生産現場における諸問題点を解決するため、定期的に（一般的には週に一回程度）会合する従業員グループである。これ故、問題解決グループ (problem-solving group) と呼称されることも多い。各グループは、通常、同じ現場の志願した従業員 5～15 名によって構成されている。活動はヴォランタリー・ベースであり、貢献に対し金銭的報酬が提供されることは稀である。グループ内での議論を踏まえ、各サークルは提案事項を用意し、経営側の判断（実施の有無）を仰ぐためにそれを提示することになる。<sup>20</sup>日本の QC サークル等、職場小集団活動を念頭に、1980 年代米英でブームの様相を呈したが、巧みに管理誘導されている日本の活動とは本質的に異なるものと考えねばならない。<sup>21</sup>

②チーム制度：チーム制度とは、一般的に 10 人前後の労働者をチームとしてまとめ、そのチームに、隣接するいくつかの作業領域を統合再編したものを与えるという手法である。チームには作業分担、作業方式、休憩時間の決定、あるいは作業スケジュールの策定など、従来は監督者や職長が担ってきた裁量が付与される。メンバーの業績評価、採用と解雇、監督者の選出といった人事権の一部がチームに与えられるケースも存在する。このチーム制度の導入にあたっては、職務区分の簡素化・単純化、文書による作業割当の廃止、職務交代による多能工化の承認、時として賃金体系の変更など現行作業組

19 その他 'joint consultative committee' といった表記もある。

20 Cotton, *op. cit.*, p.59; Edward E. Lawler III and Susan A. Mohrman, Quality Circles after the Fad, *Harvard Business Review*, January-February 1985, p.66. (同邦訳「宴のあとのクオリティ・サークル」『ハーバード・ビジネス』1985 年 5 月号, 7 ページ。)

21 拙稿『『小集団管理』と労働組合』島 弘編著『人的資源管理論』ミネルヴァ書房, 2000 年所収, 130-134 ページ。

組織の大幅な変革が伴うことになる。チーム作業そのものに対する関心は、既に 1950～60 年代に社会・技術システム論 (socio-technical system theory) が提唱していたところであるが、1990 年代に欧米で見られたチーム制度ブームの直接的な契機となったのは日本的経営に対する関心の高まりであるとされている。<sup>22</sup>

③労使共同委員会：労使共同委員会とは、通常、同数の従業員側代表と経営側代表が従業員に影響を及ぼすような事項について議論する委員会を意味する。従業員は自分たちの代表者を通して、協議される事項の決定に影響力を行使することが可能となる。組織化された職場でこの委員会が運用される場合、組合への配慮から賃金や付加給付といった団体交渉事項を回避し、品質や施設・備品等それ以外の共通した関心事項について話し合う。<sup>23</sup>とりわけ米国では、未組織の職場であっても、労働条件に関する事項を話し合うことがタブー視されている。

④財務的関与：財務的関与とは、従業員個々人の報酬や資産を職場あるいは会社全体の業績とリンクさせる諸制度を意味する。利潤の一部を従業員に分配するプロフィット・シェアリング (profit sharing)<sup>24</sup>、賃金を生産性向上やコスト低減といった成果 (gain) と連動させるゲイン・シェアリング (gainsharing)、そして企業負担で自社株を従業員に給付する従業員持株制度 (employee share ownership plan : ESOP) が代表的な手法である。<sup>25</sup>

⑤職務再設計：職務再設計とは、職務の幅や深さを広げる方向で職務設計 (job design) を見直すことである。そもそも、ここでいう職務設計は、幅広い概念で、職務の構成要素やその組み合わせを指すこともあれば、特定の職務について、その構造的および社会的側面あるいはそれら側面がもたらす従業員への影響等を含め入念に計画する行為を意味することもある。<sup>26</sup>具体的に、職務設計を見直す手段としては、水平的職務拡大 (horizontal job enlargement : 同レベルの業務を職務に付け加えること)、垂直的職務拡大 (vertical job enlargement : 職務に責任を付加すること)、職務転換 (job rotation : 複数の

22 Mike Parker and Jane Slaughter, *Choosing Sides*, A Labor Notes Book, 1988, p.5, pp.8-9 (戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌』緑風出版, 1995 年, 72-73, 78-81 ページ); Cotton, *op. cit.*, p.174.

23 Bratton & Gold, *op. cit.*, p.374 (前掲邦訳・監訳書, 538 ページ); Paul J. Champagne, *Using Labor/Management Committees to Improve Productivity*, *Human Resource Management*, Summer; 1982, pp.67-68; Michael Poole, *Workers' Participation in Industry*, Routledge & Kegan Paul, 1975, p.62.

24 ただし、Cotton は以下の 2 つの理由によってプロフィット・シェアリングを従業員関与と見なしていない。第 1 に、この手法が、従業員の生産性ではなくて、組織の全体的な効率 (利潤) に焦点を当てていること、したがって従業員以外の多くの要因に規定されているためである。第 2 に、それが従業員関与の拡大を目的とした手法ではないことによる (Cotton, *op. cit.*, p.96.)。本稿も、この見解に倣って、プロフィット・シェアリングを検討の対象から除外することとする。

25 O'Boyle et al., *Employee Ownership and Firm Performance : A Meta-analysis*, *Human Resource Management Journal*, Vol.26, No.4, 2016, p.425; Marchington et al., *op. cit.*, p.8, 13.

26 John W. Slocum, Jr., *Job Redesign : Improving the Quality of Work Life*, *Journal of Experiential Learning and Simulation*, Vol.3, 1981, p.19.



職務をローテーションさせること)、そして上述のチーム制度が挙げられる。<sup>27</sup>これらのうち、垂直的職務拡大を職務充実 (job enrichment) とも呼称する。

これらのポピュラーな手法に加えて、論者によっては以下のような手法を従業員関与に加えている。まず、簡単な状況説明や打ち合わせを意味するチーム内のブリーフィング (briefing) や社内報、提案制度といったヒューマン・リレーションズ (human relations) 学派が提唱した取り組みである。<sup>28</sup>次に、アメリカ版の「労働の人間化」 (humanization of work) 施策ともいいうる労働生活の質 (quality of work life : QWL) プログラムのうち、労使共同で取り組む活動である。<sup>29</sup>さらに、組織を挙げた継続的な品質改善の取り組みを意味する総合的品質管理 (total quality management : TQM) である。<sup>30</sup>最後に、EU 諸国で普及し長い歴史を有している、労使協議会 (works council) や労働者取締役制度 (worker director) である。<sup>31</sup>これらのうち、最後の労使協議会や労働者取締役制度を従業員関与手法と見なすことには無理があるというのが本稿の見解である。両者は、EU 諸国の法制によって、その創設、形態、運用方法等が規定されており、もっぱら経営側のイニシアティブによって着手運用される他の手法とは本質的に異なるからである。

ともあれ、以上の通り、従業員関与の手法は極めて多様であることから、いくつかの尺度を用いてこれを整理しようとの試みがある。これについても諸説あるが、諸研究で言及されている代表的な尺度としては次の5つが挙げられる。第1に、構造、すなわちフォーマルな関与か、インフォーマルな関与かという尺度である。第2に、形態、すなわち直接的な関与か、間接的な関与かという尺度である。第3に、関与の程度、すなわち従業員が行使できる影響力の程度という尺度である。第4に、従業員が関与する事項の内容 (その重要性和複雑さの程度) という尺度である。第5に、関与の社会的範囲、すなわち誰が関与しているのかという尺度である。<sup>32</sup>これらの尺度に従って、上で言及した従業員関与手法を分類すれば、図表 1-2 のように示しうるだろう。

27 Ex., J. R. de Jong, The Method in Work Design : Some Recommendations Based on Experience Obtained in Job Redesign, *International Journal of Production Research*, Vol.16, No.1, 1978, p.40.

28 Ex., Hyman & Mason, *op. cit.*, pp.26-27.

29 Cotton, *op. cit.*, pp.33-34.

30 Wei Chi et al., The Diffusion and Decline of Employee Involvement Policies in U.S. Manufacturing Plants, in LERA Symposium on Labor Markets and Economics and Work and Employment Relations, 2006, p.44 (available via the following link). <http://www.lerachapters.org/OJS/ojs-2.4.4-1/index.php/LERAMR/article/download/1223/1208>

31 Cotton, *op. cit.*, Chapter 6.

32 H. Peter Dachler and Bernhard Wilpert, Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations : A Critical Evaluation, *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, 1978, pp.10-18 ; J Stewart Black and Hal B. Gregersen, Participative Decision-Making : An Integration of Multiple Dimensions, *Human Relations*, Vol.50, No.7, 1997, pp.860-862.

図表 1-2 従業員関与手法の区分

	フォーマルな従業員関与プログラム：直接的関与		
	社会的範囲		
	個人	集団／部門単位	組織全体
影響力の程度 低い		チーム・ブリーフィング（関与事項：なし）	財務的関与のうち、従業員持株制度（関与事項：なし）
中程度		クオリティ・サークル（関与事項：品質を中心とした生産現場における諸事項）	一部 QWL プログラム（関与事項：安全性や福利厚生など多様な労使共通の関心事項）
	職務再設計（関与事項：なし）		財務的関与のうち、ゲイン・シェアリング（関与事項：生産プロセスを中心に、職場に関わる事項全てに関して提案する）
	提案制度（関与事項：品質、生産性、能率、安全性、QWL等の改善）		TQM（関与事項：品質問題）
高い	職務充実（関与事項：なし）	チーム制度（関与事項：作業分担、作業方式等、作業全般に関わる事項の決定。一部、人事事項の決定権が付与されることも）	
	フォーマルな従業員関与プログラム：間接的関与		
	社会的範囲		
	個人	集団／部門単位	組織全体
影響力の程度 中程度		労使共同委員会（関与事項：団交交渉事項を除いた労使共通の関心事項）	
	インフォーマルな従業員関与プログラム（本稿では取り扱っていない）		

（出所：John L. Cotton, *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, Sage Publications, 1993, p.30, Table 2.2 を参考に筆者作成。）

### （3）従業員関与研究の主要なディシプリン

従業員関与の研究を主として牽引してきた学問領域が HRM 論であることに異論を挟む余地はないであろう。しかしながら、従業員関与が学際的なトピックであることもまた事実である。この点について、Wilkinson と Fay (Adrian Wilkinson and Charles Fay) は HRM 論、労使関係論、政治科学 (political science)、組織行動論の 4 領域が従業員関与（あるいは参加）研究に多大な貢献をなしてきたと指摘している。<sup>33</sup>

彼らの見解によれば、まず HRM 論の領域では、事業に対する理解とコミットメント増大を通じた業績への貢献という観点から従業員関与に関心が寄せられて来た。さらに、この延長線上で、従業員関与は高業績 (high performance) やエンゲージメント

33 Adrian Wilkinson and Charles Fay, New Times for Employee Voice?, *Human Resource Management*, Vol.50, No.1, 2011, pp.66-68. なお、原典では、従業員の発言機会 (employee voice) という表現が用いられているが、文脈上、これを従業員関与と置き換えても差し支えないと判断した。

（engagement）に結びつけられて議論されるようになったのである。

次に、労使関係論の領域においては、従業員側の利害代表という観点から従業員関与に関心が寄せられた。当然に労働組合が最重要な従業員代表機関と認識される一方、組織率の低下を踏まえ、次第に非組合型が脚光を浴びるようになっていく。

他方、政治科学の領域では、産業民主主義の観点から経営参加を労働者が有する基本的な民主的権利と見なして来た。近年では組織的民主主義や職場民主主義という概念を用い、従業員参加についての考察が進められているという<sup>34</sup>。

最後に、組織行動論（心理学）の領域では、高度な統制権を有する作業グループでのタスク自律性（task autonomy）に関心が寄せられ、主にこうした観点から従業員関与の研究が進められた。今日、チーム制度と呼称される準自律的作業集団（semi-autonomous work group）を見出すなどこの組織行動論は多大な研究成果を挙げてきたのである。

Wilkinson と Fay は以上4領域の概要を図表1-3のようにまとめている。発言手段にフォーカスしているにせよ、彼らがHRM論の着目する手法をブリーフィング、オープン・ドア政策、提案制度の3つに限定していることは理解に苦しむ。そうした疑問を禁じ得ないとはいえ、この図表によって4つの研究領域がそれぞれ異なった角度から従業員関与の分析を試みている様子を俯瞰できる。

このように学際的研究が進んでいる事実は、取りも直さず、従業員関与／従業員参加とそれらがもたらす影響への関心の大きさを裏づけている。その一方で、学際的な研究

図表 1-3 従業員の関与・発言をめぐる主要学問領域の概要

研究領域	着目する手法	焦点	関与・発言主体	基本的理念
人的資源管理論	ブリーフィング オープン・ドア政策 提案制度	業績	個人	効率
労使関係論	団体交渉 労働者協議会 社会的パートナーシップ 非組合型従業員代表	権限、統制	代表	拮抗力
産業民主主義（政治科学）	労働者協議会 労働者重役制	意思決定	代表	権利
組織行動論（心理学）	チーム 集団	職務再設計	個人と集団	自律性と人間のニーズ

（出所：Adrian Wilkinson and Charles Fay, New Times for Employee Voice?, *Human Resource Management*, Vol.50, No.1, 2011., p.68, Table 1. ただし, Raymond Markey and Keith Townsend, Contemporary Trends in Employee Involvement and Participation, *Journal of Industrial Relations*, Vol.55, No.4, 2013, p.478, Table 1 を参考に一部表記を変更している。）

34 したがって、この学問領域において研究対象となっているのは関与ではなく、あくまで参加ということになる。

テーマであるが故に、従業員関与や従業員参加という用語を用いながらも、研究領域間で意味するところや想定する形態が異なり議論に混乱を来すという難点を有することに留意せねばならない。また、これまでのところ各研究領域をまたいだ形での共同研究は<sup>35</sup>乏しく、結果的にそれぞれの領域における研究蓄積の共有は進んでいないという。今後、本格的な学際的研究が待たれるところである。

以上、本章では、従業員関与とは何かを明らかにしてきた。続いて、章を改め1980～90年代の米英における従業員関与ブームとその背景、そしてこれとは対照的に日本において従業員関与が顧みられることがなかった経緯について検討しよう。

## II 米英でのブームと日本での無関心—その背景

### (1) 英米における従業員関与への関心増大

従業員関与は米英において学界と実業界の双方で1980年代から注目を集めるようになり、その熱狂ぶりは90年代前半頃にピークを迎えた。試みに、電子化された膨大な数の書籍における特定の用語の使用例数を把握できるサービス「Google Ngram Viewer」で‘employee involvement’を検索したところやはり80年代に使用頻度は急上昇し90年代前半に頂点に達していた。

このような従業員関与ブームの背景として、以下の諸点が指摘できるだろう。<sup>36</sup>まず第1に、<sup>37</sup>両国における経済の低迷と企業の競争力喪失である。すなわちこうした苦境を脱する方途として、従業員関与に期待が寄せられたのである。実際にも、海外企業との激しい競争に直面している企業、とりわけ工場閉鎖に直面した自動車、鉄鋼、ゴム産業において多くの労働者が従業員関与プログラムに参加したとされる。このように、不況と競争力の低迷が、従業員関与導入を考えるひとつの契機になったのである。<sup>38</sup>とりわけ、米国では多くの企業がいわゆるポートフォリオ戦略、自動化設備への投資、海外生産等、人的資本を軽視するアプローチをとり続け、それがことごとく裏目に出た。こうした失敗の反省から、経営者達は、従業員を開発し活用すべき資源と見なさざるを得なくなったとされる。すなわち、従業員関与はHRMの基本哲学と密接に関わっているのである。<sup>39</sup>第2に、生産業務であれサービス業務であれ、もはや職務は単純ではないという

35 Adrian Wilkinson et al., *Conceptualizing Employee Participation in Organizations*, Adrian Wilkinson et al., eds., *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*, Oxford University Press, 2010, pp.3-4.

36 Cotton, *op. cit.*, p.1, pp.6-7, p.11.

37 この時期における米国経済そして企業の低迷状況については下記の文献を参照。Barry Bluestone and Irving Bluestone, *Negotiating the Future*, Basic Books, 1992, Chapter 3, 4 (岡本 豊訳 [1997]『対決に未来はない』新潮社, 1997年, 第3章, 第4章)。

38 Richard J. Long and Malcolm Warner, *Organizations, Participation and Recession: An Analysis of Recent Evidence*, *Relations industrielles*, Vol.42, No.1, 1987, p.67, 70; Wilkinson et al., *op. cit.*, p.8.

39 Hyman & Mason, *op. cit.*, p.5.

ことである。第3に、製造部門とサービス部門双方で用いられる技術がより複雑になっており、かつその進歩がめまぐるしくなったことである。第4に、製品そしてサービスの変更が頻繁になったことである。これは企業競争力とも関わってくることであるが、第2～4の要因は、製造・サービスプロセス、労働力、そしてマネジメントのフレキシビリティ増大を不可避にする。そしてそれを実現する手法が従業員関与であると喧伝されたのである。以上、駆け足で、従業員関与が注目され普及するに至った背景を確認したが、コンサルタントや人気の経営書著述家もこうしたブームの立役者であったとされる。<sup>40</sup>

他方で、企業での普及状況から従業員関与ブームの様相を裏づける研究がこの時期相次いで発表されている。例えば米国企業における普及状況について Lawler IIIらがフォーチュン 1000 社 (Fortune 1000) を対象に長期にわたる一連の調査を実施している。このうち従業員関与の流行期に当たる 1992 年刊行の著作は、回答企業 313 社における従業員参加の普及度について次のように報告している。すなわち 1990 年時点で、回答企業の 66% がクオリティ・サークルを、86% がクオリティ・サークル以外の問題解決グループを、40% が労使共同 QWL 委員会 (union-management QWL committee) を、75% が職務充実／職務再設計を、47% がチーム制度を採用していた。1987 年実施の調査結果と比較すると、これらの数値は、クオリティ・サークルが 5%、問題解決グループが 16%、労使共同 QWL 委員会が 10%、職務充実／職務再設計が 15%、チーム制度が 19% 上昇していることを意味しており、従業員関与手法がおしなべて企業に浸透しつつあることを裏づけたのである。<sup>41</sup>

同様に Osterman (Paul Osterman) は、694 の事業所における、チーム制度、職務転換、クオリティ・サークル／問題解決グループ、TQM の採用状況を明らかにした。この調査によれば、54.5% の事業所がチーム制度を、43.4% の事業所が職務転換を、40.8% の事業所がクオリティ・サークル／問題解決グループを、そして 33.5% の事業所が TQM を導入していたのである。<sup>42</sup>

以上の調査ほどには詳細なものではないが、英国においても従業員関与の普及度に関する調査結果が複数報告されている。Hyman と Mason はそれらを図表 2-1 のようにまとめた。チーム制度や職務再設計／職務充実といった主要な手法について調査項目に含まれていないため、従業員関与の全体的な状況を理解することはかなわないが、これによるとクオリティ・サークルが 3 分の 1 以上の事業所で導入されていること、チーム・

40 Wilkinson et al., op. cit., p.8.

41 Edward Lawler III et al., *Employee Involvement and Total Quality Management : Practices and Results in Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, 1992, pp.27-28.

42 Paul Osterman, How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, No.2, 1994, pp.176-177.

図表 2-1 英国における従業員関与の普及度：いくつかの調査結果から<sup>(注1)</sup> (数字は%)

	WIRS 1980	WIRS 1984	WIRS 1990	CBI 1990	ACAS 1990	ED 1991
労使協議会	34	34	29	47	40	44
クオリティ・サークルなど	無回答	無回答	35	24	27	16 <sup>(注3)</sup>
提案制度	無回答	25	28	35	36	—
態度調査	無回答	12	17	20	31	—
社内報などの印刷物 (company literature)	無回答	34	41	46	53	41
チーム・ブリーフィング <sup>(注2)</sup>	無回答	36	48	36~62 <sup>(注4)</sup>	55	24
設置事業所 (数)	2,040	2,019	2,061	943	576	377

(注1) WIRS 調査における調査対象は従業員 25 名以上の事業所規模で ACAS 調査は 50 名以上である。CBI 調査については従業員規模に関するデータが明示されていない。1991 年 ED 調査では従業員 250 名以上の規模の企業を対象としている。(調査対象規模が大きい：訳者) ACAS 調査や ED 調査によって記録された上述技法の極めて高い採用比率は、産業全体における慣行を描写していない可能性があるのだが、概して事業所規模が拡大するにしたがって関与技法の使用頻度は高くなる。

(注2) 調査ごとに定義が異なるため集団によるブリーフィング・グループの活用はバラツキがある。たとえば、1984 年 WIRS 調査は「下級管理者および監督者と彼らが責任を有するすべての労働者による定例会議」と説明しているのだが、1990 年 WIRS 調査においてこの定義は「ブリーフィング・グループ」あるいは「チーム・ブリーフィング」と説明されているだけである (Neil Millward et al., *Workplace Industrial Relations in Transition: The ED/ESRC/PSI/ACAS Surveys*, Dartmouth, 1992, pp.165-166)。

(注3) ED 調査ではクオリティ・サークルと提案制度を同一カテゴリーに含んでいる。

(注4) 回答者の 36 パーセント公式のチーム・ブリーフィングを、62 パーセントがチーム・ブリーフィングの実践を報告していた。

(出所：Jeff Hyman and Bob Mason, *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage Publications, 1995, p.28, Table 2.2. ただし Hyman & Mason は下記を出典としている。Neil Millward and Mark Stevens, *British Workplace Industrial Relations 1980-1984*, Gower, 1986; Millward et al., op. cit. 1992; CBI News, A Nation of Shareholders, November 1990, pp 8-10; ACAS, *Consultation and Communication: The 1990 ACAS Survey*, Occasional Paper No.49, Work Research Unit, ACAS, 1991; *Employment Gazette*, Employee Involvement: A Recent Survey, December 1991, pp.659-664.)

ブリーフィングや社内報など、労使間コミュニケーションの促進を目的とした手法が増加傾向を示していることが見て取れる。

以上のように、米英両国では一時期学界と実業界の双方において従業員関与ブームが生じた。これに対して、日本ではほとんど関心を持たれることがなかった。次項でこの点について考察してみよう。

## (2) 日本での無関心とその背景

我が国では、従業員関与への関心が極めて低い。例えば、米英とりわけ後者の英国では HRM 論や雇用関係論 (employment relations) の大学講義テキストにおいて、しばしば従業員関与が主要なトピックとして取り扱われている。これに対して、日本の HRM 論テキストで従業員関与の説明がなされることは皆無といって良い。テキストに限らず、学術書や研究論文についても、従業員関与を真正面から取り上げた研究は欧米諸国に比して極めて僅少である。

関心の低さは学界ばかりではない。戦後の日本産業は、統計的品質管理等の各種品質管理手法や職務給のような賃金制度、あるいは提案制度や職場懇談会等ヒューマン・リ

レーションズに基づく諸施策など、米国の管理手法を多々模倣導入しようと試みてきた。その後も、アメリカ発の管理手法が数多紹介され、あるものは定着しあるものは忘れ去られていったのだが、いずれにせよ、日本企業の経営者は米国におけるマネジメントの流行に敏感であり続けてきた。しかしながら、従業員関与についてはこれを学び導入しようとした形跡が見られない。米英と日本の間に見られる従業員関与に対してのこの著しい熱意の差は何に由来するのであろうか。

産業界における無関心の理由については、先に確認した従業員関与の具体的手法を思い起こせば自明であろう。その主要な手法であるクオリティ・サークルは、日本の企業がお家芸としてきた QC サークルを米英側が模倣したものに他ならない。1990 年代以降欧米で関心を集めたチーム制度も、その目指すところは日本ではなじみ深い係・班といった集团的職場編成と、そこでのフレキシブルな作業の有り様に極めて近い。それ故、日本人にとってはごく当たり前の働き方を、にわかに欧米人がこれはチーム制度である、そしてこれこそが日本企業の競争力の源泉であると騒ぎ立てるようになったというのが実状ではないか。労使共同委員会も、大企業を中心に労使協議制が普及・定着している日本では検討する必要がない。職務再設計／職務充実に至っては、そもそも職務（job）の明確な定めのない日本にあって、その意義を見いだすことが困難である。

唯一、財務的関与は、日本で見られない手法であったが、従業員にフレキシブルな働き方への適応を要請し、それを実現させる日本の能力主義とその柱になる職能給を核とした報酬制度が、種々の問題を孕みながらも機能していた時期に、<sup>43</sup>ゲイン・シェアリングは関心の対象になり得なかったであろう。他方、従業員持株制度（ESOP）については、日本においても 2005 年以降徐々に普及しつつあるとされる。<sup>44</sup>しかしながら、少なくともここで検討している 1980～90 年代にその導入を急ぐ必然性はなかった。そもそも米国会計検査院の調査によれば、従業員持株制度を創設する目的として、従業員ベネフィット、税制上の優遇、生産性の改善が上位を占める一方、そのメリットとしては従業員モラルの改善と節税が高い比率を占めている。<sup>45</sup>既に、他国に比して手厚い福利厚生制度を有し、類例のない能力主義管理を通じて、生活の全側面を会社や仕事のために捧げる「生活態度としての能力」<sup>46</sup>を従業員に身につけさせ得た日本企業が、（持株制度

43 米英において従業員関与がブームとなっていた（そして日本の経営者達がこれに見向きもしなかった）1980～90 年代は熊沢氏が能力主義管理の第 2 期と呼称する時期に合致する。この第 2 期能力主義管理の下、日本の労働者達は仕事の質と量、働く場所の変動、ME 機器の導入、製品・サービスの多様化等によりフレキシブルに対応することを求められるようになったのである（熊沢 誠『能力主義と企業社会』岩波新書、1997 年、34-38 ページ）。

44 「従業員持ち株新制度」『朝日新聞朝刊』2008 年 11 月 11 日付：「質を磨く（3）275 社、報酬に自社株導入数」『日本経済新聞』2015 年 2 月 6 日付。

45 U.S. General Accounting Office, *Employee Stock Ownership Plans: Benefits and Costs of ESOP Tax Incentives for Broadening Stock Ownership*, 1986, pp.20-22.

46 熊沢、前掲書、39-40 ページ。

普及に不可欠とされる) 税制上の優遇措置を憂える官僚や自社株を退職給付・年金に充当することのリスクを懸念する組合の反発を押し切ってまでこのような目的やメリットを追求する必要はなかったからである。<sup>47</sup> 以上を踏まえれば、日本の実務家とりわけ人事労務管理に携わる者にとって、従業員関与手法は目新しさや必要性を感じさせない存在であったのである。

それでは、学界における従業員関与への関心の低さはどのような理由によるのだろうか。従業員関与が存在感を増していた1980~90年代とは、労務管理論を含めた経営学領域において、労働の人間化やQWLの研究がまさに成熟期を迎えていた。実際、奥林康司著『労働の人間化—その世界的動向』(1981年)<sup>48</sup>、嶺学著『労働の人間化と労使関係』(1983年)<sup>49</sup>、村田和彦著『労働人間化の経営学』(1983年)<sup>50</sup>、倉田良樹著『新しい労働組織の研究』(1985年)<sup>51</sup>、法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化—人間と仕事の調和を求めて』(1986年)<sup>52</sup>、田尾雅夫著『仕事の革新』白桃書房(1987年)<sup>53</sup>、赤岡功著『作業組織再編成の新理論』千倉書房(1989年)<sup>54</sup>、前掲奥林著書の増補版(1991年)<sup>55</sup>、法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化の新展開—非人間的労働からの脱却』(1993年)<sup>56</sup>等々、多くの著作がこの間集中的に刊行されている。

これほどまでに、研究者の関心を惹きつけた労働の人間化・QWLとは、全社会的な労働の人間化・QWLを模索するマクロ的な取り組みから、個別作業現場における作業様式・作業内容・監督様式など具体的な労働のあり方それ自体の人間化を模索するミクロ的な取り組みまでを包含した幅広い概念であるが<sup>57</sup>、後者のミクロ的労働の人間化・QWLの実践手法(それは、職務転換、職務拡大、職務充実、準自律的作業集団から構成される)は、従業員関与のそれと重複しているのである。英国に比べ、概して概念規定が曖昧な嫌いのある米国では、QWLと従業員関与を同列に論ずる研究もあり<sup>58</sup>、他方で従業員関与の独自性を強く主張する論者であっても、両者の共通性を認めている。<sup>59</sup>

47 「(プリズム) 霞が関、『ESOP』に冷ややか、各省の思惑それぞれ」『日経金融新聞』2001年2月14日付。

48 奥林康司『労働の人間化—その世界的動向—』有斐閣、1981年。

49 嶺学『労働の人間化と労使関係』日本労働協会、1983年。

50 村田和彦『労働人間化の経営学』千倉書房、1983年。

51 倉田良樹『新しい労働組織の研究』中央経済社、1985年。

52 法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化—人間と仕事の調和を求めて』総合労働研究所、1986年。

53 田尾雅夫『仕事の革新』白桃書房、1987年。

54 赤岡 功『作業組織再編成の新理論』千倉書房、1989年。

55 奥林康司『労働の人間化—その世界的動向 (増補版)』有斐閣、1991年。

56 法政大学大原社会問題研究所編『労働の人間化の新展開—非人間的労働からの脱却』総合労働研究所、1993年。

57 奥林、前掲書(1991年)、3-6ページ。

58 Ex., Allan M. Mohrman, Jr. et al., *Quality of Work Life and Employee Involvement*, Working Paper, Center for Effective Organizations, 1985(republished 1993). available via the following link.  
<https://ceo.usc.edu/quality-of-work-life-and-employee-involvement-2/>

59 Cotton, *op. cit.*, p.31, 33.



QWL 概念発祥の米国において両者の峻別が明確になされていない状況であったのであれば、日本の労働の人間化・QWL 研究者が従業員関与に新規性を見出さなかったとしても無理はない。ところで本稿は、従業員関与が、人間的労働の回復や労働生活の質的改善という高邁な理念に固執せず、むしろ品質や生産性の向上に重きを置いたプラグマティックな管理手法であるという点で、労働の人間化・QWL とは一線を画す取り組みであるとの立場を取っている。これと関わり、後期 (1980 年代以降) の QWL プログラム施策が、労働者の多面的能力活用による経営目標達成に重きが置かれるようになり、前期 (1970 年代) プログラムに比して、公共的関心や労働における「人間性」回復といった高尚な目的が著しく後退しているとの指摘がなされている。<sup>60</sup> この的確な指摘が論及している「変容した QWL」こそが、従業員関与なのである。以降、QWL という用語は姿を潜め、例えば、米国政府刊行物においても高業績実現の一手段という扱いで従業員関与が提唱されるようになった。<sup>61</sup> しかしながら、こうした変化に着目することなく、多くの人事労務管理研究者達の関心は HRM 概念 (そこには QWL や従業員関与の理念も包含されている) に向けられていった。このように、従業員関与は、労働の人間化・QWL がほぼ論じ尽くされた後に遅れて現れたが故、日本の学界において顧みられることのなかった概念であるといえよう。

以上、本章では米英と日本の間に見出される、従業員関与をめぐる関心の相違とその背景について考察した。しかしながら、ブームの様相を呈していた米英においても、従業員関与の位置づけは次第に変化していく。章を改め、その点を確認しよう。

### Ⅲ 近年の人的資源管理論領域における従業員関与の位置づけ

#### (1) 高業績システムの一構成要素としての従業員関与

1990 年代も半ばを過ぎると、米英の HRM 論領域における従業員関与の位置づけに変化が見られるようになった。具体的には、従業員関与を単独で取り上げ議論する研究が減少し、代わって、それを一部の要素として含む、束となった HRM 諸慣行に関心が移っていったのである。この体系だった HRM 諸慣行を「高業績作業システム」(high performance work system : 以下 HPWS) と呼ぶ。HPWS を構成する HRM 諸慣行につい

60 倉田良樹「アメリカ合衆国における QWL への関心と労使の対応」法政大学大原社会問題研究所編 (1986 年)、前掲書、53-54 ページ。

61 Ex., U.S. Department of Labor. Office of the American Workplace, *Road to High-performance Workplaces : A Guide to Better Jobs and Better Business Results*, U.S. Department of Labor. Office of the American Workplace, 1994, pp. 6-8 ; U.S. Commission on the Future of Worker-Management Relations, *The Dunlop Commission on the Future of Worker-Management Relations - Final Report*, U.S. Department of Labor and U.S. Department of Commerce, 1994, Section 2. なお「Google Ngram Viewer」での検索によれば、1980 年代末に QWL と employee involvement の使用頻度が逆転し、以降、後者が多用されるようになった。

ては論者によって捉え方に大きな開きがあるが、概ね次のような内容と考えて良い。すなわち、1) 革新的雇用慣行 (採用試験を用いた慎重な採用, 雇用保障, 内部昇進), 2) 革新的作業慣行 (職務拡大・拡充, ジョブ・ローテーション, チーム制度, クオリティ・サークル, 総合的品質管理, 提案制度), 3) 革新的報酬慣行 (相場より高水準の賃金, 業績・技能・能力・貢献度などと連動した変動給/奨励給, 利潤分配制度, 従業員持株制度), 4) 充実した教育・訓練機会の付与, 5) 革新的労使関係慣行 (労使間での情報共有, 地位的格差の縮小 [シングル・ステイタス化], 態度調査, 苦情処理手続, 労働組合や従業員側代表による意思決定への関与)<sup>62</sup> がそれである。

いうまでもなく、2) 革新的作業慣行, 3) 革新的報酬慣行のうち、従業員持株制度, 5) の革新的労使関係慣行のうち、情報共有や従業員側表による意思決関与が本稿で検討する従業員関与に相当するのだが、何故に、これら従業員関与手法が他の革新的 HRM 諸慣行とセットで論じられることになったのか。端的に言えば、従業員関与を単独で用いることの限界、逆にこれを含めた革新的 HRM 諸慣行を体系的に導入することの優位性が学際的に論証されるようになったことがその理由である。<sup>63</sup> すなわち、革新的な HRM 慣行同士がシナジーをもたらすとする相補性論 (complementarities thesis), HRM 諸慣行間の適合性 (内的適合 [internal fit]/水平的適合 [horizontal fit]) および HRM 諸慣行と経営戦略との適合性 (外的適合 [external fit]/垂直的適合 [vertical fit]) が各種のメリットをもたらすとする「適合性」論 (fitting/matching thesis) が、HPWS の利点を論理的に説明した。<sup>64</sup> 相補性理論の説くシナジーとは、例えば、雇用保障や内部昇進制度と教育訓練機会の組み合わせによって期待できる教育訓練投資費用の確実な回収、あるいは従業員による教育訓練への真剣な取り組み姿勢といった効果を指す。従業員関与と関わる場所では、チーム制度やクオリティ・サークルを、充実した教育訓練そして集団ベースの業績給や技能ベース給とセットにすることで業績への貢献度を高めるといった効果などが考えられるだろう。<sup>65</sup> 適合性論の述べる内的適合/水平的適合も基本的にこれと同様の関係性と効果を意味する。

他方、外的適合/垂直的適合は、経営戦略と HRM 諸慣行の合致を意味している。このような考え方の典型例を挙げれば次のようなものである。まず、競争相手と異なる製品・サービスの開発を通じた新規性や相違性に主眼を置く「イノベーション戦略」(in-

62 拙稿『『高業績パラダイム』の批判的検討: Godard & Delaney の所論を中心に』『(三重大学) 法経論叢』第26巻第2号, 2009年, 65ページ。ただし、同拙稿では「労働組合や従業員側代表による意思決定参加」という表現を用いている。本稿ではこの表現が‘participation’を連想させかねないと判断し「意思決定関与」と表記した。

63 拙稿「高業績作業システム (HPWS) の概念規定に関する一試論」『北見大学論集』第28巻第1号, 2005年, 10-11, 18-19ページ。

64 岩出 博『戦略的人的資源管理論の実相—アメリカ SHRM 論研究ノート—』泉文堂, 2002年, 66-68ページ。

65 前掲拙稿 (2005年), 19ページ。

novative strategy) の下では、長期志向の協力的・相互依存的な行動や、意見交換およびリスク・テイクを促すことが期待できる下記のような HRM が相応しい。すなわち、集団内での相互的且つ協調的な職務のあり方、長期的且つ集団ベースの成果を反映した業績評価、担当職務以外で用いる技能取得の許容、外部や市場の相場よりも内部の公平観を重んじた報酬、給与・ボーナス・ストック・オプション等の組み合わせを本人に選択させる報酬、広いキャリア・パスである。次に、製品・サービスの品質向上に主眼を置いた「品質向上戦略」(quality enhancement strategy) の下では、組織目標と一体化し、必要に応じ新たな職務分担や技術変化に柔軟に適応可能な個人の信頼に足る行動を確保できる以下の HRM が相応しい。相対的に固定的で明確化された職務、作業環境や職務に直接関係する意思決定への高度な従業員関与、概ね短期的視点且つ成果重視の観点から個人基準と集団基準の業績を組み合わせた評価、相対的に平等な処遇と一定の雇用保障、広範且つ継続的な教育訓練・能力開発である。最後に、低コストによって競争力を得ることに主眼を置く「コスト削減戦略」(cost reduction strategy) には、管理者が従業員の活動を厳密に監視・統制することで能率を最大化しうる以下の HRM が相応しい。すなわち、固定された明確な職務、特殊化、専門化、能率を促進する狭く設計された職務とキャリア・パス、短期的且つ成果志向の業績評価、市場の相場と密接に連動した報酬、最小限の教育訓練・能力開発である<sup>66</sup>。ここでも、各々の戦略にマッチした体系的な HRM 慣行群が提案されているが、諸慣行間の関係性は視野に入っていない。あくまで戦略との適合性が重要だという認識なのである。そして、ここで紹介した見解に従えば、従業員関与は、品質向上戦略との相性が最も良いということになる。

翻って、他の HRM 諸慣行や戦略との適合性が考慮されることなく導入された従業員関与は、当然ながらシナジーも戦略遂行への貢献も覚束ない。従業員関与の主要な一手法であるクオリティ・サークル (あるいは問題解決グループ) の米国での成り行きを振り返るとそれは明瞭である<sup>67</sup>。そもそも米国で導入されたクオリティ・サークルは次のような5点の特徴を有しているとされる。①作業単位に照準を合わせた活動でありながら、生産プロセスからは切り離された並列的組織構造である (すなわち既存の権限関係には一切手が加えられない) こと、②自主的活動であること、③活動への参加に対する金銭的報酬は支払われないこと、④限定的な訓練機会が通常は監督者にのみ付与されること、⑤労働者にとってのインセンティブはせいぜいミーティングに参加する間賃金を受け取りながら通常業務を離れられることと社会的承認に限られること、以上である<sup>68</sup>。

66 Randall S. Schuler and Susan E. Jackson, Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, 1987, pp.208-211, p.213.

67 前掲拙稿 (2005 年), 18-19 ページ。

68 Eileen Appelbaum and Rosemary Batt, *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, ILR, 1994, p.76.

このうち、③と⑤はクオリティ・サークル活動に取り組ませるためのインセンティブが極めて乏しいことを意味する。この条件下、高い参加率と活発な活動を実現するためには何らかの強制力が必要になるはずである。ところが①と②により労働者には参加に向けてのプレッシャーが職制からも同僚からも及ばない。仮に、十分な参加者を確保できたとしても、④にある通り教育・訓練を受けていない労働者達が経営側の期待する水準の改善提案を行う保証はない。すなわち、米国では他の HRM 諸慣行との連携が図られることなく、時流に遅れまいと足下も固まらぬままにクオリティ・サークルを導入したケースが多かったため、それらは文字通り自主的活動と位置づけられ、総じて参加率、存続率が低調なものとなった<sup>69</sup>。こうした事情は英国においても大差なかったようである<sup>70</sup>。

他方、従業員関与の今ひとつの主流な手法であるチーム制度は以下の点で、クオリティ・サークル以上に業績向上への貢献を期待し得る。まず、しばしばチーム制度とセットになっている多能工化奨励加給 (pay for knowledge: 仕事の持ち場修得によって賃率が上昇する賃金形態) が、技能習得のインセンティブとなる。また、欠勤や作業の遅れはチームの仲間に迷惑をかけることになるためそうした事態を避けるよう求めるピア・プレッシャーを相互にかけ合うだろう<sup>71</sup>。さらに、このチームをベースにしてクオリティ・サークルを行う場合、単独でクオリティ・サークルを実施するよりも高い参加率と成果を期待できる。実際にも、概してチーム制度はクオリティ・サークルよりも評価は高い。

しかしながら、やはりチーム制度もそれを補完する諸慣行がなければ、その効果は限定的にならざるを得ない。そのことを鋭く指摘しているのが石田光男氏らの一連の研究である。図表 3-1 は日米における自動車産業労働者のキャリアを、同じく図表 3-2 は報酬決定と労働への対応を比較したものである。一方、図表 3-3 は欧米と日本の製造業企業における雇用関係全体の比較を行ったものである。これら図表でまとめられている日米 (欧) の著しい差異は、両者の労働における働き方・働かせ方 (そこには当然従業員関与も含まれる) やその結果に大きな違いをもたらす。本稿の課題に即し、これら差異が従業員関与に及ぼす影響について考察してみよう。

まず、図表 3-1、3-2 は、内部昇進の有無、報酬や業務における個人差の有無を示して

69 例えば、従業員の 50% 以上が参加するクオリティ・サークルは調査対象事業所の 27.4% に過ぎないとする調査結果 (Osterman, op. cit., p.177, Table 2) やクオリティ・サークルの参加率について 20% 以下が最頻値であったとする調査結果 (Lawler III et al., op. cit., p.27, Table 5.1) が報告されている。また、クオリティ・サークル開始後 1 年以内の存続率は 80.4% であるという事実を突き止めたうえで、1 年経過以降、毎年 10~13% のサークルが廃止されていくと推計している調査が存在する (Robert Drago, Quality Circle Survival: An Exploratory Analysis, *Industrial Relations*, Vol.27, No.3, 1988, p.338, 341)。

70 Stephen Hill, Why Quality Circles Failed but Total Quality Management Might Succeed, *British Journal of Industrial Relations*, Vol.29, No.4, 1991, pp.546-547.

71 Parker & Slaughter, op. cit., pp.21-24 (戸塚, 前掲監訳書, 101-103, 106-107 ページ)。

図表 3-1 日米自動車工場における階層の隔たり

A 工場	階層はなし。ただし team coordinator あり。生産労働者と保全労働者の賃率の差はある。
J 1 工場	6つの等級。K 3→K 2→K 1→H 3→H 2→H 1というキャリア。 K 3から K 1までの「開発ステージ」と H 3から H 1までの「発揮ステージ」で賃金体系は異なる。 ユニットリーダーは H 2（H 1もあり）、各種スタッフは H 3（H 2もあり）、工程トレーナーは K 1、作業者は K 3, K 2が主体である。
J 2 工場	5つの役割等級。PX 2→PX 1→PT 3→PT 2→PT 1というキャリア。 係長は、おおむね、PT 1、工長は PT 2、指導員は PT 3、一般作業者は PX 2もしくは PX 1である。

（出所：石田光男・篠原建一編著『（新版）GM の経験』中央経済社、2014 年、47 ページ、図表 3-4。ただし一部省略）

図表 3-2 日米工場における報酬決定の個別化の有無と労働への対応比較

	報酬決定	労働への理論的含意
A 工場	集团的・一律的決定	個人差の発生しない労働 →①作業の標準化+②平等の作業分担 +③非定常業務の排除
J 工場	個別的決定	個人差の発生する労働 →①作業の標準化+②作業分担の差異 +③非定常業務の受容

（出所：石田光男・篠原建一編著『（新版）GM の経験』中央経済社、2014 年、49 ページ、図表 3-5。）

図表 3-3 石田光男氏による欧米と日本の雇用関係比較

	欧米	日本
課業設定の類型	単なる「生産」アプローチ ＝静態的課業設定	効率アプローチ ＝動態的課業設定
要請される課業	定型的課業	目標から演繹された課業
組織構造	分離	融合
組織過程	PDCA は経営層のみ	正社員全階層 PDCA
社員区分	職務等級	職能または役割等級
賃金基準	職務 査定無し	職能または役割 査定あり
求められる技能	定められた技能	目標達成能力
求められる規範	なし	取引コスト縮減の規範意識
技能形成方式	徒弟訓練, OJT またはなし	OJT

（出所：石田光男「雇用関係の理論と方法のために」『社会科学論集』第 143 号、2014 年、45 ページ、表 4。ただし一部省略）

いる。管理職への昇進可能性を前提にした日本の J 1, J 2 工場に対し、階層がなく、したがって現場労働者には昇進可能性のない米国 A 工場。さらに、組合員であっても人事考課を通じて決定された等級に基づき報酬が個別決定される日本の 2 工場に比して、組合員の時間賃率が一律に（生産労働者は 26.16 ドル、保全労働者 29.06 ドル）決定される A 工場。これらの違いは、必然的に、労働者による作業分担や非定常業務への対応の違いを生み出す。すなわち、昇進や賃金の個人差が発生する日本の工場では、定常業務の分担における個人差も起こりうるし、非定常業務も受容される。定常・非定常を

問わず、業務を積極的に引き受けることが報われ得るし、逆に、そうした姿勢を示さない者は相応の報いを受けることになる。他方、昇進がなく賃金の個人差を生まない米国の工場では、定常業務において負担の平等性が強く希求されることになるし、負担の個人差をもたらすうえに報われることもない非定常業務は排除される（そもそも現実的に彼らが非定常業務遂行を求められることもない）。

こうした違いは、派生的にチーム制度（日本における集団的職場編成）における労働者の働き方にも影響せざるを得ない。日本の工場では、職場集団内での相互支援や、欠勤や機械のトラブル等突発的な事態への柔軟な対応はもはや所与であるといつて良い。対照的に、賃金や昇進というインセンティブも人事考課のプレッシャーもないことに加え各労働者の担当職務や持ち場が厳密に定められているアメリカの工場では、このような「理想的」チームワークが担保されない。果たして、1993年にA工場で実践されたチーム制度は、①労働者個別の動機づけができない、②労働者の異動・配置転換が自由に行えない、③チーム制度それ自体が、如何に生産性・品質向上につながるのかについて、明確に意識されていないといった問題を抱えていたため、期待された効果をもたらさなかったとされている。<sup>72</sup>

図表3-3に目を転じよう。この表は、日本と欧米における製造業労働者の働きぶりが根底的に異なることをさらに踏み込んで示している。比較項目のいずれもが意義深いのであるが、ここでは、従業員関与の有りに直接関わってくると思われるもののうち、図表3-1と重複しないものに限定して検討する。まず第1に「課業設定の類型」の差異である。欧米企業の経営側は、製造現場に「最低限の一連の課業」の確保しか求めている。したがって、それは所定の生産を順調に行うための静態的な課業設定にならざるを得ないという意味で「単なる『生産』アプローチ」と表現される。対照的に、日本では経営目標達成のためのあらゆる方策を駆使した結果として課業が設定されており、極めて動態的であるという意味でこれを「効率アプローチ」と表現している。第2に「組織過程」の差異である。日本企業では、組織目標（P）を実現させるために、行った行動（D）をチェックして、達成できなかった場合はその原因を熟慮し（C）、新たな行動を取り組織目標の達成に向かう（A）という、PDCAに正社員全階層を巻き込んでいく。これに対して、欧米企業では経営層のみがPDCAにタッチする。第3に「社員区分」の差異である。日本企業においては、職務区分にとらわれず柔軟に業務を遂行させ得る職能等級・役割等級であるのに対して、欧米企業では個々人の職務を厳格に規定する職務等級となっている。第4に「求められる技能」の差異である。日本企業においては、対前期比生産性の向上、台あたり原価低減の改善立案といった目標達成能力が端的に要求される。そしてこの能力差が昇格に強く影響するという。一方欧米企業では、定

常業務に要する技能のみが求められる。第5に「求められる規範」である。前述の目標達成能力が求められる以上、日本企業の正社員は全階層が「取引コスト縮減の規範意識」を内面化する（せざるを得ない）だろう。翻って、欧米企業では経営層以外そうした規範は求められないし、求めようもない。<sup>73</sup>

上で言及した著しい差異が従業員関与の有り様に反映されることは、これまでの論考から容易に想像できるのだが、ここでは図表3-3の指摘する日本型雇用関係の特徴が、HPWS 優位性の根拠である内的適合／水平的適合と外的適合／垂直的適合に符合するという視点から、従業員関与に違いが生ずる理由を説明しよう。内的適合／水平的適合については、例えば、査定→OJT への熱心な取り組み→目標達成能力習得→目標から演繹された課業の達成→査定→職能等級／役割等級昇格…中略…→さらなる課業の達成という流れの確度を高めるシナジー効果を想定できる。他方、外的適合／垂直的適合については、動態的課業設定（効率アプローチ）、正社員全階層による PDCA への関与、目標達成能力の要求、取引コスト縮減の規範意識内面化等によって、組織目標実現、ひいては戦略達成に資する従業員行動や人材育成（すなわち HRM と戦略の適合）を促すものと想定できる。そして、こうした内的適合／水平的適合と外的適合／垂直的適合が達成された環境下においてこそ、QC サークル＝クオリティ・サークルや集团的職場編成＝チーム制度は、品質・生産性の向上という所期の効果を発揮しうるのである。

ところで、図表3-3はまた、欧米製造業企業における HRM が HPWS とはかけ離れたものであることを示唆している。1990年代後半以降、HRM 領域において隆盛となり、高業績実現に貢献しうる HRM システムを説得的に提示した HPWS 論ではあるが、その HRM システムの導入が容易ならざる世界が存在する厳しい現実を図表3-3は物語っているのである。

以上、従業員関与が、他の HRM 諸慣行との関係の中で議論されるようになった事実と背景を明らかにした。次節では、近年の研究における従業員関与の今ひとつの位置づけを見てみよう。

## （2）人材定着策およびエンゲージ策の一部としての従業員関与

前節で確認したように HPWS の一要素として位置づけられる一方で、従業員関与は2000年代初頭頃から、人材を定着させる、あるいは従業員をエンゲージ（engage：仕事に没頭させる）<sup>74</sup>するための一施策としても位置づけられるようになった。本節ではその事実を確認したうえで、従業員関与がそれら施策として具体的にどのように位置づけ

73 石田前掲稿，39，44-45 ページ。

74 より厳密に言えば「仕事を通じ、組織に貢献しようという態度・意欲・姿勢と実際成果につながる行動を導く」ことを意味する。

られているのかをその背景と併せて考えてみたい。

そもそも、広く認識されているように、転職が当たり前とされる米国では如何に有能な人材の流出を防ぐのかが長らく人事管理や HRM の課題であり続けて来たのだが、1990 年代中葉からこうした問題への対応策がリテンション・マネジメント (retention management) として本格的に議論されるようになった。このリテンション・マネジメントとは、新規性のある固有の取り組みではなく、報酬管理、教育訓練・能力開発、福利厚生といったあらゆる HRM 施策を通じて、有能な従業員の定着を図っていくという間接的な取り組みを意味する。<sup>75</sup> 一貫性のあるシステムあるいは束としての HRM 慣行を活用するという点では、先に見た HPWS と同様の発想といえよう。やがて、2001 年に Michaels 他 (Ed Michaels et al.) 著 “War for Talent” が刊行されると、タレント人材争奪戦が激化していた事情もあって、以降、もっぱらかかる人材定着のための取り組みはタレント・マネジメント (talent management) と呼称されるようになった。

さらにこのような文脈で、2000 年代初頭に、実務界と学界の双方で注目されるようになったのがトータル・リワード (total reward) や従業員エンゲージメント (employee engagement) といった新しい概念である。前者のトータル・リワードとは「直接的報酬と間接的報酬」、さらには「外的報酬と内的報酬」という組み合わせの双方を含む、あらゆるタイプの報酬を網羅した報酬概念である。<sup>77</sup> この多様な報酬の組み合わせを通じて、人材の定着を図っていくことが、トータル・リワードをめぐる議論においての主たる関心事項の 1 つになっているのである。後者の従業員エンゲージメントとは「従業員が、仕事を通じ、組織に貢献しようという自発的な態度・意欲・姿勢と、実際に貢献可能な知識・理解・能力を併せ持つことで、成果につながる行動を取り得る状態」を指す。<sup>78</sup> リテンション・マネジメントやタレント・マネジメントが人材定着の先にその実現を目指しているところであるし、逆に、エンゲージメント度数が向上すると定着率が上がるという相互補完関係にあるとあって良い。<sup>79</sup> それでは、従業員関与がこれら両概念とどのように関わるかを以下で確認しよう。

図表 3-4 は、英国の著名なコンサルタント Armstrong (Michael Armstrong) がトータル・リワードを構成する多様な報酬手段を取りまとめたものである。ここでは、縦軸として「取引的報酬」(transactional rewards: 賃金や付加給付に関連した、労使間の取引

75 山本 寛『人材定着のマネジメント』中央経済社、2009 年、14-15 ページ。

76 Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod, *The War for Talent*, McKinsey & Company Inc., 2001 (マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳/渡会圭子訳『ウォー・フォー・タレント』翔泳社、2002 年)。

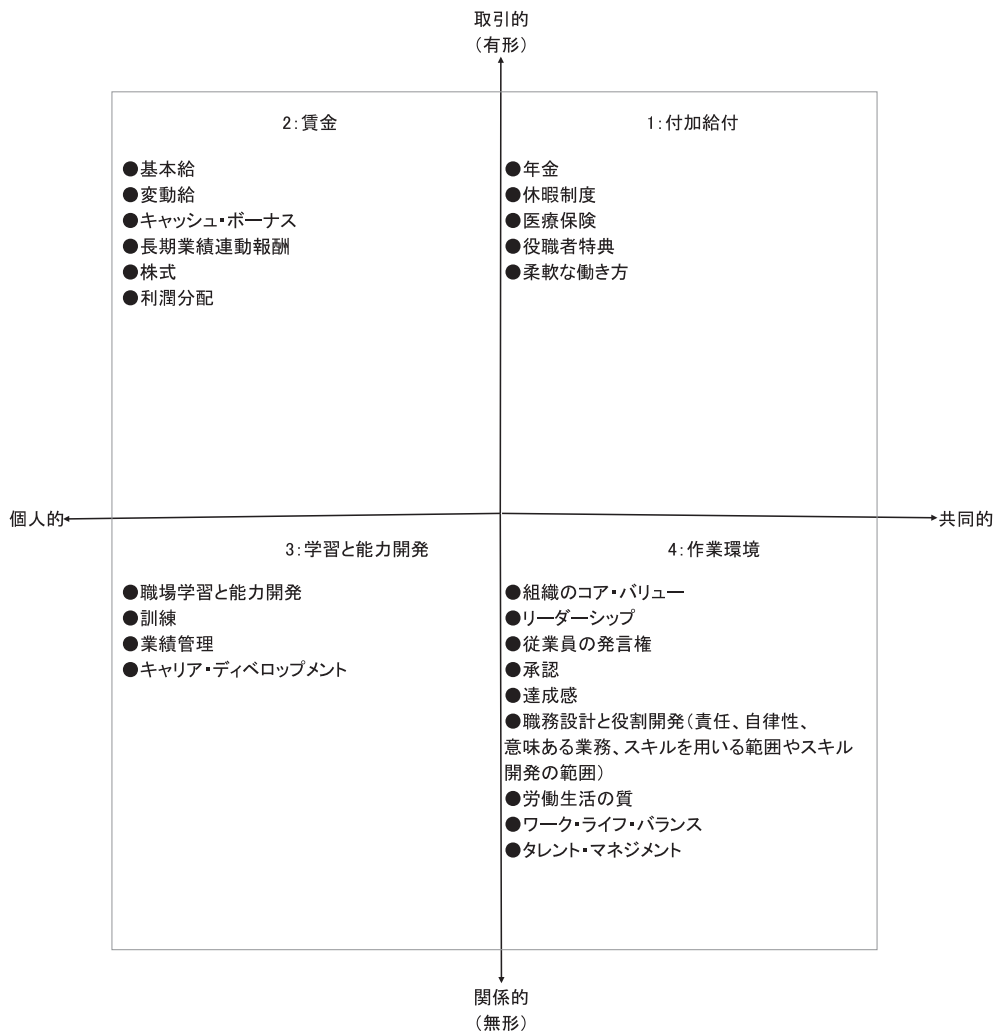
77 Todd M. Manas and Michael Dennis Graham, *Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans*, American Management Association, 2003, p.1.

78 拙稿「高業績を志向する管理の新潮流－従業員エンゲージメント論の考察」『名城論叢』2013 年、第 13 巻第 4 号、258 ページ。

79 同上稿、263 ページ。



図表 3-4 Armstrong のトータル・リワード・モデル



(出所：Michael Armstrong, *A Handbook of Employee Reward Management and Practice* (2nd ed.), Kogan Page, 2007, p.34.)

から生ずる有形の報酬)と「関係的報酬」(relational rewards: 学習・能力開発や業務経験に関連する無形の報酬)という尺度を用い、横軸として「個人的な報酬」と「共同的報酬」という尺度を用いている。このうち第4象限に位置する「従業員の発言」,「職務設計と役割開発」,「労働生活の質(プログラム)」が従業員関与に直接該当しており,「達成感」や「承認」が従業員関与によっても派生しうる内的報酬ということで間接的に該当していると考えて良い。このように,近年賃金コンサルタントやHRM担当者の間で関心を集めているトータル・リワード論には,従業員関与を関係的報酬の一部とみなす見解が存在しているのである。

他方,従業員エンゲージメント論にあつて,それを推奨する論者達が従業員関与とい

う用語に直接言及することはない。しかしながら、従業員エンゲージメントを実現ないし増強する要件として、1)「明確で前途有望な戦略・方向性の提示」、2)「リーダーシップの発揮・育成」、3)「品質・顧客志向の徹底」、4)「従業員エンゲージメントを維持・強化していく組織文化の構築」、5)「必要なリソースの提供」、6)「フィードバック付与」、7)「承認の付与」、8)「協力体制の構築」、9)「ワーク・ライフ・バランス (Work-Life Balance: 以下 WLB) の推進」と並び、しばしば従業員関与の具体的手法である職務再設計<sup>81</sup>あるいは複数の従業員関与手法を含む 10) HPWS<sup>82</sup>が挙げられるのである。

以上のような、トータル・リワードの一要素あるいは従業員エンゲージメントの一促進要因としての従業員関与という位置づけをどのように考えるべきであろうか。

まず指摘しておくべきは、ここで検討しているトータル・リワードを含めたリテンション・マネジメント、そして従業員エンゲージメント論のいずれもがもっぱら組織にとって必要不可欠な中核的人材を対象にしたマネジメントであり、そうした人材を前提にした議論だということである。リテンション・マネジメントの進化形態ともいべきタレント・マネジメントに至っては、明確にタレント人材、すなわち組織のエリート層、組織目標やゴール達成に向けて高いパフォーマンスを発揮する才能や能力を有する人材層を対象を絞っているといつて良い。<sup>83</sup>すなわち、これら比較的目的新しいマネジメント(論)の潮流には、コア人材およびタレント人材とそれ以外の人材を区分したうえで、それぞれに異なった管理を実践する選別化と細分化の傾向が強く見てとれるのである。思えば、従業員を「価値」(企業の競争優位やコア・コンピタンスに貢献する可能性の大小)と「稀少性」(労働市場では見出しがたいスキルを有しているか否か)という2つの尺度で4つのタイプに分類し、各々にふさわしい雇用関係と HRM システムを用いるべきことを提唱した Lepak and Snell (David P. Lepak and Scott A. Snell) の言説<sup>84</sup>に象徴されるように、こうした思想は HRM から戦略的 HRM への移行過程において HRM の研究・実務双方の領域で強まりつつあった。事実、米国では 1980 年代から既に、非コア人材、非タレント人材の側で、利益が上がっているにもかかわらずレイオフ、リストラクチャリング繰り返され長期雇用慣行が崩壊する、あるいは派遣労働者、オン・コ

80 同上稿, 263-265 ページ。

81 Ex., Katie Truss et al., Job Design and Employee Engagement, *Engage for Success White Paper No 2014-01*, 2014, pp.2-3; Amanda Shantz et al., The Role of Employee Engagement in the Relationship between Job Design and Task Performance, Citizenship and Deviant Behaviours, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.13, 2013, pp.2619-2621.

82 Ex., Corine Boon and Karianne Kalshoven, How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency, *Human Resource Management*, Vol.53, No.3, 2014, pp.410-413.

83 守屋貴司「タレントマネジメント論 (Talent Managements) に関する一考察」『立命館経営学』第 53 巻 第 2・3 号, 2014 年, 26-27 ページ。

84 David P. Lepak and Scott A. Snell, The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, 1999, pp.35-42.

ール・ワーカー、フリーランス、臨時労働者といった非典型労働者が増大するといった事態が続いていた。<sup>85</sup>その傍らで、コア人材やタレント人材を対象にリテンションや従業員エンゲージメントが盛んに論じられ、そのための各種施策が講じられているのである。トータル・リワードにしても、オピニオンリーダー的存在であるコンサルタントの O'Neal (Sandra O'Neal) が、従業員のタイプ毎に報酬を使い分けるよう提唱している如く、それは極めて選別的な概念でもある。具体的に、O'Neal は従業員を①コア従業員、②臨時・契約社員、③パートタイマー・在宅勤務者の3種類に区分したうえで、①には金銭的報酬として市場競争力のある賃金・付加給付、非金銭的報酬として昇進機会／キャリア開発を、同様に②には市場相場の賃金・付加給付とスキル開発を、③には市場相場<sup>86</sup>以下の賃金・付加給付と WLB プログラムを提供するよう推奨している。リテンション・マネジメントとの関わりで論じられるのは、当然ながら①を対象としたトータル・リワードである。

このように、近年従業員関与はコア人材やタレント人材に限って対象とするトータル・リワードの一要素あるいは従業員エンゲージメント実現・増強の一要素として扱われているのだが、こうした議論において必ずしも重視されているわけではない。実際、学術的なものであれ実務的なものであれ、従業員関与に一切言及せずにトータル・リワードや従業員エンゲージメントを論じる見解も少なからず見受けられるのである。つまり、人材定着やエンゲージの手段として従業員関与には一概に大きな期待は寄せられていない。一つには、前節で論じたように、従業員関与単体で用いることの限界が認識されるようになり、それまでの過剰な期待が薄らいだことがあろう。これとは別に、対象がコア人材やタレント人材に限定されたことも、従業員関与の重要性を減ずる方向で作用する。高業績達成を宿命づけられたこれらエリート層は、従業員関与を持ち出すまでもなく、業務における意思決定が不可避だからである。以上のような事情で、HRM の研究と実務両面において、ハイ・パフォーマーを対象とする種々マネジメントがトレンドになると、従業員関与はあくまでそれらマネジメントの一要素として論じられるようになった。これが近年の HRM 研究動向における位置づけとその背景である。

## 日本への示唆－結びにかえて

本稿では、I 章において、参加 (participation) との差異にこだわりつつ従業員関与を「組織への貢献意欲増大を目的に、何らかの意思決定に対し影響力を行使する機会を

85 Paul Osterman, *Securing Prosperity: The American Labor Market: How It Has Changed and What to Do about It*, Princeton University Press, 1999, Chapter 1 (伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳『アメリカ・新たなる繁栄へのシナリオ』ミネルヴァ書房, 2003 年, 第 1 章)。

86 Sandra O'Neal, The Phenomenon of Total Rewards, *ACA Journal*, Vol.7, No.3, 1998, pp.12-13.

従業員に付与する管理手法」と定義づけるとともに、それを構成する具体的手法について、最もポピュラーなクオリティ・サークル、チーム制度、労使共同委員会、財務的関与、職務再設計の5つを中心に概観した。併せて、従業員関与が、HRM 論、労使関係論、政治科学 (political science)、組織行動論の4 学問領域において研究対象とされる学際的な研究テーマであることを示した。

Ⅱ章では、1980～90 年代前半期米英において従業員関与がブームとなった背景を考察するとともに、先行研究を踏まえブームの状況を確認した。対照的に、日本においては従業員関与が顧みられなかったのだが、それは、日本の実務家とりわけ人事労務管理に携わる者にとって目新しさや必要性を感じさせない存在であったこと、また、日本の学界では労働の人間化・QWL という類似したテーマをめぐる議論がほぼ出尽くし HRM という新たなテーマへ関心が移行しつつあったその時期に同概念が現れたこと、以上の理由によるとの見解を示した。

Ⅲ章では、1990 年代後半以降、従業員関与が HPWS を構成する一手段、あるいは、2000 年初頭以降、トータル・リワードや従業員エンゲージメント促進の一要素として扱われるようになり、従業員参加それ自体を真正面から取り扱う研究が減少している状況を明らかにした。また、こうした変化が生じた理由として、従業員関与単独での導入では品質・生産性向上など期待した効果を生み出したいとの理解が広まったこと、あるいは次第に HRM 研究の主対象が、意思決定への関与が前提となるコア人材・タレント人材へシフトしつつあることを挙げた。

以上の展開を踏まえ、最後に日本への含意を導き出すとすれば、それは主にⅢ章での考察からということになる。この章の1 節では、石田光男氏らの研究に依拠しつつ日本と欧米における雇用関係の差異とそれが従業員関与に及ぼす影響について検討を試みた。その結果、従業員関与を含め HRM 諸慣行が HPWS として機能しうる日本製造業企業とそれが不可能な欧米製造業企業というコントラストを両者は描いていた。つまり、日本の製造業企業における HRM 諸慣行がシステムとして相互に適合しており (内的適合／水平的適合の実現)、正規従業員全階層が PDCA に関与し、また取引コスト縮減の規範を内面化する仕掛けが整えられている (外的適合／垂直的適合の実現) 以上、HPWS 論の見地からも、HRM の一角を占める QC サークルや集团的職場編成は組織目標達成への貢献を十分に期待できることになる。このように、品質・生産性向上や高業績実現という観点から、日本の従業員関与は優れていると評価できるのだが、それではそこに一切死角は見出されないものであろうか。1990 年代以降の日本における人事労務管理の動向を鑑みれば、いくつかの疑念を指摘しなければならない。

1 つは、非正規従業員の雇用者に占める比率が高まり続け、40% を越えるようになった事実である。これら非正規従業員に、QC サークル活動への熱心な取り組み、多様な

業務への柔軟な対応、目標達成能力の習得等、従業員関与の成否を左右する要件の充足を求めることは困難といわねばならない。そもそもこうした要求が筋違いであるという見方もあるが、それ以上に、内部昇進、昇給、教育訓練等の機会が正規従業員に比べ圧倒的に乏しい非正規従業員の雇用関係諸制度が上記要件充足を阻むのである。これは、非正規従業員の雇用関係制度と従業員関与の内的／水平的不適合を意味する。他方で、やはり同様の理由から、非正規従業員による PDCA への関与や取引コスト縮減という規範の内面化はさらに困難なものになる。非正規雇用を契機に、品質・生産性の向上、原価低減、リードタイム短縮といった組織目標を引き下げるといえるのであれば別だが、そうでないのであれば組織目標の達成は難しくならざるを得ない（非正規雇用と経営戦略との外的／垂直的不適合）。つまり非正規雇用は HPWS 論が高業績実現の根拠とする内的適合／水平的適合と外的適合／垂直的適合を阻害する方向に作用するのである。他方、Marchington 達や Wilkinson といった英国の HRM 研究者は、別の観点から、次のような理由で派遣社員活用と従業員関与の相性の悪さを説いている。そもそも、雇用主がこうした派遣社員を資源としてではなくコストと見なしがちであるため、彼ら彼女らを従業員関与プログラムに参加させることのメリットを見出さない。さらに正規従業員が、自分達の雇用にとっての脅威であること、あるいは、彼ら彼女らが需給関係如何でスキル価値以上の賃金を受けとっていることに不満を抱き、派遣労働者に負のイメージを有していることがその理由となる。上記研究者らは、このように従業員関与にはシンプルな直接雇用（単一使用者と従業員による雇用関係）がマッチすることを主張するのである。<sup>87</sup>

以上を踏まえるならば、非正規雇用が成果につながる従業員関与を困難にすることは明らかといえるが、これに限らず、そしてその是非に関わらず、雇用形態や人材の多様化は程度の差こそあれ HPWS 論の主張に合致した日本型雇用関係の維持を、したがって成果につながる日本的な従業員関与の維持を難しくしていくだろう。そうした多様化の進展が、図表 3-3 で示された日本型雇用関係の諸特徴を受容しない・できない従業員の増大をもたらす公算が高いからである。この意味で、これまで世界的に高い評価を得てきた日本の従業員関与はその持続可能性という面で不安を抱えているといわねばならない。

次に、Ⅲ章の 2 節では、近年、従業員関与が人材定着や従業員エンゲージメント実現・増強の 1 要素として取り扱われていることを述べた。生産性向上や高業績への貢献という点では優位性を有しうる日本の従業員関与であるが、こうした観点からはどのように評価すべきか。従業員関与が人材定着の手段となり得るのは、それがやり甲斐や職

87 Mick Marchington et al., eds., *Fragmenting Work: Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford University Press, 2005, pp.83-84; Wilkinson et al., op. cit., p.8.

務満足をもたらすからである。諸外国に比べなお外部労働市場が未成熟な日本では、今のところリテンション問題が深刻化していないため、従業員の定着策として、例えば、QC サークルが語られることはないが、従業員がそこにやり甲斐や面白さを見出すことでこの QC サークルは「自発的」に過密な労働へ没入していく一つの契機になってきたとされている。したがって、QC サークルが職務満足を促す要因となることは否定できない。しかしながら、QC サークルが人材の定着策となり得るかどうかはまた別の問題である。異常なまでに高い参加率と提案件数の多さは、人事考課を中心にした強制力が伴ってはじめて成り立つものである。この強制力には、転職が容易でないという事情も含まれる。つまり、QC サークルの魅力も、その活動を回避できない従業員がせめて前向きに取り組もうと見出しているものとも見なしうるのである。<sup>88</sup> 2007 年 12 月 14 日にトヨタ社員の労災認定をめぐる裁判で QC サークル活動を業務と見なす判決が出されたことをきっかけに同活動の業務化が進んだ事実も併せて、それが従業員の離職を踏みとどまらせるほどの誘因を有するとは考え難い。

他方、従業員エンゲージメントについて述べれば、各種調査結果によって日本の従業員のエンゲージメント度数が低いことが報告されている。<sup>89</sup> 比較的新しいところでは、Gallup 社が行った調査が、日本では「エンゲージしている従業員」の割合が 6% に過ぎず、これは米国の 32% はもとより世界平均の 15% と比べても大幅に低いこと、そして調査対象 139 カ国中 132 位であったことを明らかにした。<sup>90</sup> もちろん、こうした結果を従業員関与にのみ帰せることはできないが、それも含めて、Ⅲ章 2 節で言及したエンゲージメント実現・増強の 10 要件についてその有り様を吟味するべきであろう。

ともあれ、品質・生産性向上や高業績への貢献という点で高く評価されてきた従業員関与であるが、雇用形態や人材の多様化の進展如何では将来的にその優位性は揺らぎかねないこと、そして人材定着および従業員エンゲージメント促進策としては高い効果を期待し難いことが日本における従業員関与の課題として導き出された。実は、これら 2 つの課題は、長時間過密労働が背景になっているという点で通底している。先に述べたように、前者の課題は、雇用形態や人材の多様化によって HPWS モデルに合致する日本型雇用関係を受容しない・できない従業員の増大が予測されることを根拠としている。では、なぜそうした雇用関係を受容しないあるいはできないのかといえ、まさに長時間過密労働が大きな阻害要因になるからである。他方で、今後日本が本腰を入れねばならないリテンション・マネジメント、そして従業員エンゲージメント促進においても、この長時間過密労働の解消が最大の課題となる。これを放置しては、やがて従業員

88 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書館刊行会、1994 年、260-277 ページ。

89 ロッシェル・カップ『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』クロスメディア・パブリッシング、2015 年、37-42 ページ。

90 「『熱意ある社員』6% のみ」『日本経済新聞』2017 年 5 月 26 日付。

は疲弊しあるいは不満を抱き場合によっては離職するだろう。さらに、そのような環境下での QC サークルや職務拡大・充実は労働負荷の増大に他ならず、リテンションにもエンゲージメントにも却って悪影響を及ぼさざるを得ない。従業員エンゲージメントの 10 要件にあった 5)「必要なリソースの提供」と 9)「WLB の推進」を中心とする人事労務管理および雇用関係の組み直しが急がれるのである。以上が本稿での考察を踏まえて得られる日本への示唆となる。

最後に、本稿では米英において、近年、生産性向上や高業績実現の手段として従業員関与に向けられる期待や関心が低減していることを指摘した。しかしながら、それは従業員関与の意義やそれへの関心自体が失われつつあることを決して意味しない。意義についていえば、例えば、渡辺 峻氏が次のような指摘をしている。すなわち、グローバル化および ICT（Information and Communication Technology）化の進展によって益々生産や労働の社会化が深化するなか、協働体系を存続・維持していくためには、意識的・自覚的に調整された組織の確立とともに、責任感溢れる自律人・自己実現人の存在が要求される。そして、それら自律人・自己実現人は具体的な日常的業務の進め方について、自身の自律性や裁量に委ねられるのであると<sup>91</sup>。これはまさに本稿で検討してきた従業員関与が志向するところであり、この指摘が的を射ているのであれば、今後、企業はその具体的な形態を変えながらも従業員関与の実施導入に努めるはずである。

次に、関心ということについていえば、確かに、品質・生産性向上や高業績を実現する直接的な手段として従業員関与は一時ほどの期待を寄せられていない。しかしながら、これに代わって新たな労働者代表組織、あるいは発言（voice）の手段として従業員関与の可能性が HRM 論領域と労使関係論領域の双方で今日盛んに論じられているのである。これら研究の現地点を概観し、論点を整理したうえで私見を述べるのが筆者の次なる課題となる。

（付記）本稿は科学研究費補助金基盤研究 C「グローバルタレントマネジメントの国際比較による類型化とその新理論の構築」（研究代表者：守屋貴司 研究課題／領域番号：16K03912 平成 28 年度～30 年度）による研究成果の一部である。

91 渡辺 峻『ワーク・ライフ・バランスの経営学－社会化した自己実現人と社会化した人材マネジメント』中央経済社、2009 年、50-51 ページ。