

# 従業員を活かす組織づくりの要請

## モチベーションを核とした組織と個人の新たな関係

田中 雅子

### あらまし

人生の漠々たる時間を費やす組織。クーンツ = オドンネル (H. Koontz and C. O 'Donnell) による古典的なマネジメントの定義は “ getting things done through the people ” であり、働く人々の理解と掌握が鍵になっていることを示唆している。

しかし、バブル崩壊後の人を置き去りにした人事システムや組織のあり方は、どうだったのか。また、それを背景に台頭してきた個人主義の議論 - 組織から組織を渡り歩いて脈絡のあるキャリアを形成する - は、行き過ぎてはいないのか。仮にワーカーが転職を繰り返す社会になったとき、組織に創造性や競争力が、はたしてもたらされるのか。本稿の根底には、このような問題意識が流れている。

転職を前提にした組織ではなく、個人の軸足となるような、人を活かす魅力ある組織について考察することが本稿の目的である。具体的にはブルームの期待理論に、ハーズバーグの動機づけ - 衛生理論を統合する試みを行い、人を活かす組織の枠組みとなる概念を提示したうえで、モチベーション理論に準拠しつつ、個人が働きがいを感じる組織の要件を、個人の自律の支援と、コラボレーション組織に求め検討を加える。そして、それらをとおして、個人と組織のかわりについて、新たな展開を模索したい。

### 1. はじめに

個人と組織の統合は、経営学や組織学の分野における重要なテーマのひとつであり、これまで多くの研究者がこの問題を追求してきた。テイラー (F.W.Taylor) の「科学的管理法 (テイラー・システム)」、メイヨー (G.E.Mayo) やレスリスパーガー (F.J.Roethlisberger) などにより行われた一連の作業能率実験である、「ホーソン実験」、1960年代以降、マグレガー (D.McGregor)、アージリス (C.Argyris)、リッカート (R.Likert) などに代表される行動科学者の研究などである。これらに共通しているのは、個人が組織に参加した時点で、組織の目的と個人の目的が統合されるという理論である<sup>1</sup>。そして、日本の大多数の企業が、この「組織のなかの人間」のモデルを取り込み、雇用保障のもと、従業員の労働とロイヤルティを得たのである。

現代は、高齢化、国際化、情報化、市場の成熟化など、企業を取り巻く環境が大きく変化し、これまで日本的雇用制度を支えてきた環境条件が変質している。このような労働環境を背景に、近年の潮流は、個人の視点から個尊重を訴求するマネジメントへと変革を促すものである。たとえば、太田 (1996) の、組織に属しながらも仕事に対して一体化し、仕事をとおして自分の目的を達成する「仕事人」を活かす組織は「インフラ型組織」であるとする議論<sup>2</sup>や、マイケル・アーサー (M.Arthur, 2000) の、職務、組織、仕事と家庭、産業の壁を超えて動くキャリアが今後は必要となり、長期的に、ある境界の内部に閉じ込め

<sup>1</sup> 山田は、これらの研究と実践の成果を、組織の活性を規定する要因群としてとりまとめると、共同目標意識、役割分担意識、目標達成意識、われわれ意識の4項目になるといっている〔山田 86、180ページ〕。

<sup>2</sup> 〔太田 96、97-109ページ〕。

られた生き方はしないほうがよいとする「バウンダリーレス・キャリア」<sup>3</sup>などである。特に両者に共通する点は、市場の自由化・流動化をにらみ、一つの組織に縛られることなく、組織から組織へと渡り歩いて、脈絡のあるキャリアを形成していくことを提案する点にある。

現代は、ワーカー<sup>4</sup>の過半数をホワイトカラーが占め、企業活動においては価値創造が求められている。そこで個人に求められることは、無から有を生み出す創造性や自発性、自律性であり、定式化しづらいこれらの能力は、制約の多い組織では発揮されにくい。また、長期雇用を基盤として形成されてきたわが国の労働市場の流動性の低さは、市場を閉塞感のあるものになっている。これらを鑑みれば、組織に縛られない働き方の提案は、知識創出の観点からも、また労働の機会創出の観点からも合理的で革新的である。時代の趨勢を考えれば、太田やアーサーの提案する方向へ、ゆるやかに移行しつつあることは事実であろう。人々は組織や共同感情の絆がゆるんだことを実感し、主体的にスキルアップやキャリア形成を図ろうとしている。しかし、それだけで個人主義の条件が整ったとはいいいにくい。

バウンダリーレス・キャリアの実現する産業社会は、かなりクールで流動的な市場至上主義の世界である。バウンダリーのない市場の世界には自由はあるが、愛着は乏しい<sup>5</sup>。極論ではあるが、仮にワーカーが転職を繰り返す社会になったとき、組織に創造性や競争力が、はたしてもたらされるのだろうか<sup>6</sup>。また、日本人ワーカーはバウンダリーレスな働き方を望んでいるのだろうか。

本稿は、この問題意識をもとに、転職を前提にした組織ではなく、個人の軸足となるような、人を活かす魅力ある組織について考察することを目的とする。具体的にはモチベーション理論に準拠しつつ、個人が働きがいを感じる組織の要件を、個の自律の支援と、コラボレーション組織に求めるものである。それらをとおして、個

人と組織のかかわりについて、新たな展開を模索したい。

## 2. 行き過ぎた個人主義への反論

まずは、先に述べた個人主義への議論に対し、行き過ぎであると反論する、その根拠となるデータを示そう。

ガブロンら (R.Gavron et al,1998) は、『起業家社会』のなかで、「起業家の決定に影響を与える文化的・行動上の要因」に関する国際比較調査結果<sup>7</sup>を紹介している。それによると、「不確実性回避指数」は、日本は92で最も高く、日本を除く6カ国の単純平均は47.3なので、日本は著しく高い<sup>8</sup>。また、「個人主義指数」では、日本はもっとも低く46となっている。この指数の日本を除く6カ国の平均は77.2であり、日本の個人主義志向は先進諸国のなかで、かなり低いことがわかる。そのほかの要因も低位に位置しているが、「競争力」に関してのみ、12.2と上位2位となっている。日本人の労働志向は、集団主義から個人主義へ変容していると、数多くの調査や研究から実証されているとはいえ、先進国レベルには到達していないことがうかがえる。

次に、社会経済生産性本部が2003年に行った「新入社員意識調査」<sup>9</sup>によると、「条件のよい会社があれば、さっさと移るほうが得だ」という質問に対し、そう思うは31.0%、そう思わないは69.0%と、転職否定派は高い割合を占めている。また、今の会社に一生勤めるという割合が近年上昇しているのも特徴的である。これは、就職活動で「訪問した会社数」は、6社以上が22.3%に対して、内定社数は1社が64.1%となっており、「厳しい就職活動」であったことも反映されていると考えられ、正規社員の採用枠の減少がうかがえる。

この就労意識を世界レベルで比較してみよう。総務庁が2003年に実施した「第7回世界青年意

<sup>3</sup> [M.Arthur00] 邦訳として、[金井02、57-59ページ]を引用した。

<sup>4</sup> 本稿でいう「ワーカー」とは、組織と雇用契約を結んで働く雇用労働者であり、なおかつ正規従業員を指すものとする。

<sup>5</sup> [金井02、62ページ]。

<sup>6</sup> 過度な人材の流動化に疑問を呈する声は多い。たとえば、[守島02][柳原00]など。

<sup>7</sup> [R.Gavron,M.Cowling,G.Hamiltham and A.Westall 98 / 惣那・高田、前田、篠原訳00、18ページ]。

<sup>8</sup> 「不確実性の回避」(Uncertainty Avoidance)の高さは、終身雇用制度をよしとする価値観であるとの指摘がある[G.Hofstede,80]。

<sup>9</sup> 資料[社会経済生産性本部03]

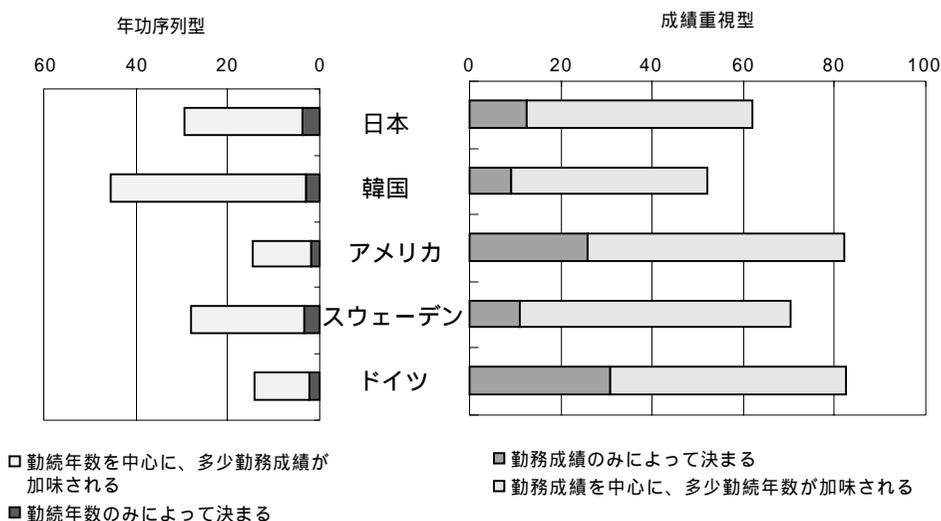
<http://www.jpc-sed.or.jp/>

表1 起業家の決定に影響を与える文化的・行動上の要因

	不確実性 回避指数	個人主義 指数	達成動機 尺度	競争力 尺度	中小企業 オーナー の地位	自営業の 成長率 75 '95
デンマーク	23	74	n/a	n/a	n/a	n/a
フランス	86	71	32.1	10.2	2.7	-29
ドイツ	65	67	28.8	9.1	2.7	-2
スウェーデン	29	71	32.0	9.1	3.5	+45
イギリス	35	89	31.9	10.6	3.9	+60
アメリカ	46	91	35.2	12.8	4.3	+10
日本	92	46	29.7	12.2	3.3	n/a

原出所：European Network for SME Research, 1996.

出所：R.Gavron, M. Cowling, G. Hamiltam and A. Westall, *The Entrepreneurial Society*, 1998, IPPR 1 / 惣那憲治・高田亮爾、前田啓一、篠原健一訳『起業家社会』同友館、2000年、18ページ。



出所：総務庁「第7回世界青年意識調査」2003年調べ、39ページ。

図1 昇進・昇給の方法

識調査<sup>10</sup>の「職場への帰属意識・満足度」を見ると、日本は、職場生活の満足度が5カ国のなかで一番低く、逆に不満足度は5カ国のなかで一番高くなっている。しかし、「転職経験」の質問では、「1度も転職しなかった」は、ドイツに次いで高く、過半数を占める結果である。また、「昇

進・昇給の方法」では、日本は「成績重視型」が「年功序列型」を上回っているが、世界比較で見ると、「成績重視型」の支持は、5カ国中、下位から2位、年功序列型の支持は、上位から2位である(図1)。

これらの結果は現在の閉鎖的な労働市場や、

<sup>10</sup> 資料〔総務庁青少年対策本部04〕。  
<http://www8.cao.go.jp/youth/kenkyu/worldyouth7/pdf/2-3kekka.pdf>

18歳から24歳という経験値の少ない青少年対象の調査であるなど、背景となる要因を考慮する必要はある。しかし、職場への不満足度が高い割には、転職や昇進・昇給に対する意識は、保守的な意見に傾いている結果となっている。

日本の経営は日本人の安定志向やリスクの回避、競争より協調を重視するという国民性、また、儒教的倫理志向といった文化的価値観に合致したシステム<sup>11</sup>であり、それゆえ日本人の労働意欲を支えてきた。ところが、バブル崩壊後、相次ぐ経営破たんや雇用リストラなどという現実にふれ、企業に依存する生き方がいかに脆いものであるかを、ワーカーたちは身をもって知ることになったのである。会社への一体化やロイヤルティが報われなければ、個人は価値観や態度・行動を切り替えざるを得ない。そこに集団主義から個人主義への変化が起こるのは当然のことである。もちろんこの背景には、生活水準の向上や、それに伴う欲求の高次化、核家族化や少子化など、成熟社会へ向かう環境の変化があることは事実である。しかし、仕事に限っていえば、現在の雇用環境では、転職もやむをえないが、もし可能であれば、一つの組織で働き続け、勤続年数を評価の対象ともしてほしいと考える日本人は、潜在的に数多くいるのではないだろうか。

興味深いのは、電機連合・電機総研が2000年に、電機産業に勤めるワーカーの意識に関する国際比較調査をまとめた結果<sup>12</sup>である。会社観の質問について、日本では2人に1人が「会社が私に報いてくれる程度にたくしたい」というギブアンドテイク型を示している。これに対し「会社発展のため最善をつくしたい」という最善派は25.9%と4分の1であり、14か国中最下位である。中国(70%)、フィンランド(69%)、アメリカ(68%)は最善派が多く、ギブアンドテイク型はチェコ(51%)、ハンガリー(51%)である。日本の最善派は前回(94年調査)も最下位であった。

日本人は勤勉である。外国人が理解に苦しむ「過労死」に至るまで働き続けるという気質や、サービス残業をしている理由の3位に「自分の能力向上」<sup>13</sup>があげられている点、また、前述し

た「第7回世界青年意識調査」の「職業選択の重視点」では、他国が収入や、職場の雰囲気などをあげているのに対し、日本は「仕事内容」をあげている点などは、その例であろう。

つまり、「会社が私に報いてくれる程度に尽くしたい」と回答する根っここのところには企業に囲い込まれるように仕事を優先させて働いてきたにもかかわらず、報われない哀愁、または報われない大人を見てきた若年層のやるせなさともいおうか、組織のなかで最善を尽くすことのむなしさが、結果に反映されているとは考えられないだろう。

1990年以降、周知のように企業は生き残りをかけ、さまざまな施策を行ってきた。それは人事制度にしてもしかりである。業績が低迷し、人件費負担が増加するなか、従来の人事管理手法を見直すべく、アメリカから成果主義や能力主義が輸入され広がっていった。また、目標管理、行動評価、年俸制、裁量労働制なども普及していった。

しかし、これら導入の大きな問題点は、旧来のキャッチアップ型、集団主義のパラダイムの延長線上に、アメリカナイズされたシステムを導入したに過ぎないということである。たとえば、成果主義・能力主義にしても、成果をあげるための自由や手段は公平に与えられていないにもかかわらず、会社は成果だけを求めたり、その成果の基準は会社独自のもので、個人の市場価値や客観的な貢献度を反映したものではなかったりする。つまり、組織の基準にしたがい、組織内部で最適化を図ろうとする組織の論理が優先されているのである。また、収益が悪化し、予算が減少するなかでのこれらの導入は、能力を正當に評価するというよりは、人件費削減の手段にすぎないという側面もあわせもつ。そして、それと同時期に行われた解雇や人員削減といった雇用リストラは、「組織のスリム化」などの大義名分のもとに、会社をあげて行われたのである。

さらに問題なのは、経営者は外部環境の悪化に対応することばかりに目を奪われているうち

<sup>11</sup> これらの指摘は、〔間 92、27-36 ページ〕〔佐藤 93、35-46 ページ〕を参照されたい。

<sup>12</sup> 資料〔電機連合・電機総研 00〕  
<http://www.jil.go.jp/mm/siryos/20001213.html>

<sup>13</sup> 資料〔日本労働組合総連合会 02〕。  
[http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/download/chousa/2002\\_seikatu\\_eng/index.html](http://www.jtuc-rengo.or.jp/new/download/chousa/2002_seikatu_eng/index.html)

に、退職していく個人の心の奥に潜む、会社に対する静かな不満や不信、在職している人のモチベーションの低下を見落としてしまったということ、つまり、人的資源という財産を軽視したことである。

されど、個人の組織への絆が弱くなっていくなかであって、仕事に対する熱意は低下していない<sup>14</sup>。ワーカーは決して働くことそのものを放棄しているわけではないのである。ここに、転職を前提にした組織ではなく、個人の軸足となるような、長期雇用を視野に入れた、人を活かす魅力ある組織づくりを、今一度考え直すことの必要性を感じるのである。それは和魂洋才ともいうべき新日本的経営の要請でもある。

では、優秀な人材を組織にとどめ、やる気を起こさせるために、組織に求められることとは一体何であろうか。

### 3. モチベーション理論に準拠した従業員を活かす組織の枠組み

「組織は人なり」とはよく言われることである。組織の中心にいるのは人であり、人が起こした行動による結果が、組織の結果となる。よい結果を導き出し、組織を活性化するためには、ワーカー一人一人が奮い立ち、偉業を成し遂げたり、能力のレベルや方向性が異なる個人が、情熱をもちえる組織を創造していかなければならない。このような、組織における人の行動を解明する手がかりとして、「モチベーション」に注目をした。

モチベーションとは、キャンベルら (J.P.Campbell et al,1970)<sup>15</sup>によると、「組織成員の行動エネルギー、行動の方向、ならびに行動の持続性を説明する概念」であり、西田 (1985)<sup>16</sup>は「個人の行動を生起させ、かつ継続させるなんらかの心理的力」と定義づけている。

また、ウイナーら (B.Weiner et al,1971)<sup>17</sup>は、「原因帰属理論」として、能力は安定要因に属し、これを急に变化させることは困難であるが、モチベーションは不安定要因であり、業績を向上させるためには、モチベーションの高さを变化させることが有効であると主張し、ブルーム (V.H.Vroom,1964) は、 $P(\text{業績}) = F(\text{能力} \times \text{モチベーション})$ と表現<sup>18</sup>している。

以上より、モチベーションとは特定の目標に向けて行動を起こし、その行動を持続させる、操作可能なもの、および、仕事に対する個人の取り組みを規定し、成果に影響を及ぼすものであるといえる。

本稿では、現在種々あるモチベーション理論のなかでも、多くの支持を得ているブルームの期待理論に、ハーズバーグの動機づけ - 衛生理論を統合する試みを行い、そこから人を活かす組織の枠組みとなる概念を提示することを試みたい。

ハーズバーグ (F.Herzberg,1966) は、仕事への満足感 (動機づけ要因) は、達成、承認、仕事自体、責任、成長といった「仕事の内容」に関係していて、仕事への不満感 (衛生要因) は、会社の政策と経営、監督者との関係、作業条件、給与、対人関係といった「仕事の環境」に関係するといふ。また、これら衛生要因は、直接的には仕事への動機づけとはならないが、職務不満足を防止する役目をもつものである。ハーズバーグは、人々を仕事に対して積極的に動機づけようとするならば、達成・責任・成長の機会をもつような挑戦的な仕事を提供しなければならないと、「職務充実」の必要性を強調している<sup>19</sup>。

また、1930年代にトールマン (E.Tolman) やレヴィン (K.Lewin) によって、本格的に展開され、ブルーム (V.H.Vroom,1964) によって理論的に体系化された期待理論は、組織成員個人のモチベーションの強度ないし意欲の強さは、職務

<sup>14</sup> 資料〔日本労働研究機構 99〕

「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」によると(評定は、「大いに満足している」= 2.00、「満足している」= 1.00、「やや不満である」= -1.0、「不満である」=-2.00) 会社満足度は0.045であるが、会社観・仕事観の1位は、「人一倍努力してもいい仕事がしたい」が75.0%を占める結果となっている。

[http://www2.mhlw.go.jp/kisya/daijin/20000808\\_03\\_d/20000808\\_03\\_d\\_gaiyou.html#top](http://www2.mhlw.go.jp/kisya/daijin/20000808_03_d/20000808_03_d_gaiyou.html#top)

<sup>15</sup> [J.P.Campbell,M.D.Dunnette,E.E.Lawler iii and K.E.Weick.Jr 70,p.340]

<sup>16</sup> [西田 85、32 ページ]。

<sup>17</sup> [B.Weiner,I.Frieze,A.Kukla,L.Reed,S.Rest and R.M.Rosenbaum 71,pp.95-120]

<sup>18</sup> [V.H.Vroom64 / 坂下・榊原・小松・城戸訳 82、231 ページ]。

<sup>19</sup> [F.Herzberg66 / 北野訳 68、83-217 ページ]。

遂行の努力がなんらかの個人的報酬をもたらすであろうという「期待」と、その報酬に対する価値の大きさ「誘意性」という2つの要因の積で決まると仮定するものである<sup>20</sup>。ブルームはこの誘意性を「特定の結果への情動志向」<sup>21</sup>と定義づけ、「人間はいかなる時点においても、結果または性質状態の選好をもっている。選好とは、諸結果に対する人間の欲望、あるいはそれに対する魅力の強度の関係である」<sup>22</sup>と説明を加えている。この理論は、ブルームがハーズバーグや、マズローの欲求段階説では、職務満足と仕事意欲とが区別されていないとの批判から生みだしたものである。

バブル崩壊後、日本企業は衛生要因の改革に主眼点を置いてきた。しかし、それらは旧来の組織やマネジメントの大枠を残したまま導入されたり、人を置き去りにした対症療法でしかなかった。そこで、この2つの理論を融合させて、ワーク・モチベーションを中心とした、仕事やシステム、組織構造の再構築を目指せばどうだろうか。

つまり、仕事の満足感を高めるためには、まず個人の職務充実を図ることであるが、その働くという行為や成果に対する適切な報酬がもたらされることが、モチベーション喚起の一助を担う。ただし、何によってモチベートされるかは、個人の価値観や志向によって異なるため、仕事そのものから直接得ることができる内発的報酬（仕事のやりがい、達成感、興味など）と、仕事をするに伴って与えられる外発的報酬（給与・地位・承認、など）の両側面の充実を図ることにより、働きがいのある組織を創造していくのである。

視点を変えれば、組織の目的達成と、個人の欲求充足との間には衝突が生じる。この衝突を解消するためのキーワードが「モチベーション」である。個人のモチベーションを喚起し、納得性のある報酬を与えていくなかで、組織のミッションや戦略そのものを一人一人の仕事に明確に組

み込み、共有することができれば、人々は組織のなかで、熱意や能力を犠牲にすることなく、発揮できるのではないかと考えるものである。

以上、人を活かす組織の枠組みを、モチベーション理論に準拠しつつ提示したが、その要件について次に検討してみよう。

#### 4. 求められる具体的要件

仕事の成果や業績はモチベーションによって影響を受けるが、このモチベーションに影響を与える要因の一つに、職務満足の変数がある。ハックマン＝ローラー（J.R.Hackman and E.E.Lawler iii, 1971）は、職務満足の特性要因として、職務の多様性、自律度、職務の認識、フィードバック、他者との関係、友人関係の維持をあげ、前者4要因が満足度との関係に強く作用することをあげている<sup>23</sup>。フィッツゲラード（T.Fitzgerald, 1971）は、職務のより充実・拡大、従業員の自由度を尊重する監督方式、意思決定への参加をあげ、これらの基礎要件として、従業員へのフィードバック情報の度合いを主張し<sup>24</sup>、チャロス＝ピッカード（P.Chalos and S.Pickard, 1985）は、職務上の問題解決に必要なとされる職務情報と、その成果の評価に関する情報が得られる度合いをあげている<sup>25</sup>。

これらの先行研究は、20～30年以上も前のものであり、「企業の存続を決める要因の歴史的推移に伴って労務管理で問題となる労働者は変化してくる」<sup>26</sup>ことを考慮すれば、近年の研究との比較も求められよう。そこで、作田ら（2001）により行われた調査<sup>27</sup>と照らし合わせてみると、仕事に関する価値観に関して、評価・処遇方針の明示、評価・処遇における多様性許容（男女差や年齢差ではなく、役割、ミッション、専門性を重視して、個別の評価や処遇の徹底を求める考え方）、自律的キャリア指向、働きやすい環境づくり、において要望度が高い結果となって

<sup>20</sup> [V.H.Vroom64 / 坂下・榊原・小松・城戸訳、15-32 ページ]。

<sup>21</sup> [V.H.Vroom64 / 坂下・榊原・小松・城戸訳、16 ページ]。

<sup>22</sup> [V.H.Vroom64 / 坂下・榊原・小松・城戸訳、15 ページ]。

<sup>23</sup> [J.R.Hackman and E.E.Lawler iii 71, pp.259-286 ]

<sup>24</sup> [T.Fitzgerald 71, pp.37-44 ]

<sup>25</sup> [P.Chalos and S.Pickard 85, pp.634-641 ]

<sup>26</sup> [ 奥林 91、11 ページ ]。

<sup>27</sup> [ 作田・梶谷・古川 01、57-64 ページ ]。

いて、重なり合う部分が多く見られ、一つの指針になりえるものと考えられる。

また、日経連裁量労働研究会は、ホワイトカラーの多くは「賃金等単なる仕事条件の高さを求めているのではなく、仕事を通じて、いかに自己の能力を発揮していくかといった、いわゆる「やりがい」「働きがい」を強く求めるようになっており、それが「仕事の満足度」に強く結びついている」ことを強調している<sup>28</sup>。

働きがいに影響を及ぼす研究としては、国際経済労働研究所が、1994年に行った調査<sup>29</sup>に詳しい。ここでは、働きがいを代表する変数として、「仕事の楽しさ」があげられている。仕事の楽しさを規定する要因は「自律感」をトップに、「職場の人間関係」「会社関与」などがあり、自律感を規定する要因には「職務自律性」「有能感」などがあるという。そして、働きがいにおいて、「自律感」と「有能感」が重要な役割を果たしていること、また、「仕事の楽しさ」は、「会社への勤続動機づけ」に圧倒的に大きな影響力を有することが報告されている。

これらを総合すれば<sup>30</sup>、「仕事内容」、「自律」、「情報」「人間関係」などの要因が、モチベーションに影響を与えるキーワードとして導き出せる。そこで、これら先行研究やデータを足がかりに、本稿では、個の自律の支援、コラボレーション組織を、人を活かす組織の具体的要件ととらえることにする。

#### 4.1 個の自律<sup>31</sup>の支援

1999年、経済企画庁から「選職社会の実現」というサブタイトルをつけた国民生活白書が発表

された。“公表にあたって”では、堺屋太一長官が「能力開発」の必要性を訴え、「人的能力開発・仕事と家庭生活の両立」が、今の日本のテーマであると締めくくっている<sup>32</sup>。それから5年。日本はいまだ「選職社会」からは遠い。「選職社会」とは、働く一人一人が最適な仕事につき、そのなかで自分の能力や自分らしさを発揮しつつ、家庭生活も大切にできることと、とらえられる。その実現に向けて組織はあらためて、「組織のなかの人間」ではなく「人間がつくる組織」を前提に、個の尊重や、個の自律の支援について尽力すべきであろう。

この白書と、先のモチベーションに影響を与える種々の要因をふまえ、1)キャリア開発の場の提供、2)労働・価値観の多様性への対応、3)正当な評価・報酬制度、を個の自律支援策とし、以下、具体的に検討をしたい。

##### 1) キャリア開発の場の提供

今、組織で求められるのは、変化に対応でき、変革する企業とともに活躍できる人材である。そのような人材は言い換えれば、外部でも十分通用する人材でなければならない。また、組織においても、従前の地位をめぐる競争から、魅力ある仕事につくための競争、つまり、組織のどこで生きていくのかが問われるようになってくる。となると、従業員、組織双方にとり、エンプロイアビリティを高めるキャリア開発が重要課題となってくる。

そのために組織が取り組むべきことは、「キャリア開発」の概念<sup>33</sup>を伝授し、個人が自己概念を明確にできるようにすることと、全面的にキャリア開発を支援するという姿勢を示すことである。つまり、キャリア開発の課題は一人一人異な

<sup>28</sup> 資料〔日経連裁量労働研究会 94〕。

<sup>29</sup> 〔国際経済労働研究所 96〕。

<sup>30</sup> 「モチベーション」は欧米を中心に展開されてきた理論であり、「働きがい」は日本語特有の概念で、近年になって研究が進められている。モチベーションが、目標に向けて行動を起こし、その行動を持続させるものであるのに対し、働きがいは仕事での生きがい〔国際経済労働研究所 96〕というように定義は異なる。しかし、両者とも人の行動や心理に影響を与えるものであるということから、同意義にみなし、総合して論じた。

<sup>31</sup> 経済同友会が1994年5月に「個人と企業の自りつと調和 - 日本型雇用慣行の中長期的展望 -」を提案したとき、「個人の自立」とは、企業に自らの生活のすべてを委ねず、生活に対する責任と主体性を取り戻すこととし、「企業の自律」とは個人の生活を尊重し、自らを律する経営を行い、個人から見て魅力ある企業を目指すことと述べ、それぞれに違う漢字をあてていた。本稿では、個人の生活の視点からではなく、組織で働くことを主眼にしているため、「自律」という漢字を使用する。

<sup>32</sup> 資料〔経済企画庁 99〕

<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp-pl/wp-pl99/hakusho-99-maegaki.html>

<sup>33</sup> キャリア開発に関して、拙稿では、社会的（経済・産業・労働市場など）状況や、それらからつきつけられた条件、求められる人材像を知ることが、キャリアアンカーを探り、キャリアプランニングを行う前段階になるとらえている。〔田中04、39-46ページ〕。

るため、その個別化したキャリア上の課題に対し、組織は解決策や対応策を示唆することが必要となる。

具体的には、管理職が企業事情を踏まえ、かつ個人の視点に立ち、今の仕事から身につけるべきことや、キャリアアップを図る際のアクションプランへのアドバイスなど、個人のキャリアにメリットがでるような指導・助言をしながらモチベートすることである。ただ、管理職は企業サイドの人間であり、個の視点で見てくれない、もしくは管理職も上司としては言いづらいといったことが多発するようであれば、第三者からアドバイスをすることも有効である。いずれにせよ、キャリア開発、人材育成の視点から、個別キャリアアドバイスを受けることができるシステムを構築していくことである<sup>34</sup>。

そして、本人が進みたい方向と能力を見極め、組織が用意できるポジションや今後のニーズを考え合わせたくて、OJTの場で行っていくキャリアマネジメントや、実効性を考慮して選択できるトレーニング<sup>35</sup>などを行い、さらに、身についた知識や気づきを仕事において実践する機会をつくり、フィードバックを与えていけば、仕事の楽しさを味わうことができると同時に、エンプロイアビリティの向上につながるであろう。

しかし、キャリア開発が単独で機能をしていくことは難しく、その他の人事システムと連動させていくことが重要である。

## 2) 労働・価値観の多様性への対応

志向やタイプの異なる人材の価値観に対応し、「異種雇用」を推進することも、個の自律を支援するうえで必要である。

たとえば、東京ガスが、1998年から行っている人事制度は、「セカンドライフコース」「幹部職複線型コース」「専門コース」の3つを配置している。この中核をなすのが9割以上の従業員が対象となる「専門コース」であるが、同制度は採用から配置、異動、育成、評価などの人事管理全般を仕事の分野別に設計し、運用していくものである。それは15コースに分かれ、従業員は自

らの明確な意思でコースを選択し、プロを目指すというものである<sup>36</sup>。

精密バネのトップメーカー、アドバネスクでは、課をひとつの企業として独立させ、そこに属して働く、個人が独立して働き、収入のなかから設備や機械のレンタル料を支払う、アドバネスクのなかの一つの課で働く、子会社で働く、という4つのなかから、個人が自分の希望する働き方を選択し、会社と契約するというように、働き方そのものを選択できるようにしている。

また、人はそれぞれ、キャリアに求めたい意味や目的、位置づけが異なることを考えれば、村沢(1991)が提案しているような、マルチ人事体系も有効であろう。それは、長期安定雇用を前提とするコアグループに対しては、報酬は年功序列制度をベースにしつつ、能力主義を加味した体系にし、プロフェッショナルグループに対しては、報酬は能力主義にすること。また、低コストを目的とした比較的単純な事務職や、セールスアシスタント等は、長期パート的に使うというものである<sup>37</sup>。

このように、働き方や職種、キャリアコース、キャリアコースの変更などが選べる制度の確立が望まれる。

## 3) 正当な評価・報酬制度

日亜化学工業の中村氏が、特許をめぐる、それに見合う対価を要求し、その後さまざまな企業の元技術者が後押しされるかのように訴訟を繰り返したことは記憶に新しい。これは、どんなに適職につき、仕事が好きであったとしても、成果に応じた報酬が伴わなければ、仕事へのモチベーションが低下し、ときには組織への不信感が増幅することを表している。中村氏らの訴訟を受け、技術者の発明への報奨金額を見直す企業が製造業全体の67%に及んでいる<sup>38</sup>が、それには上限が設けられていたり、定額制を維持する企業も多く、優秀な業績をあげた者をいかに評価するか再考の余地がある。

また、能力・成果主義といえど、合併や分社化、

<sup>34</sup> 個別化するキャリア上の課題への解決策は、〔河野00、21-22ページ〕を参照した。

<sup>35</sup> 〔大上・早瀬00、162-163ページ〕。

<sup>36</sup> 〔丸山01、20-23ページ〕。

<sup>37</sup> 〔村沢91、24ページ〕。

<sup>38</sup> 〔日経BP社03、86ページ〕。

他業種への参入が進むなか、一元的な社内価値で人材の絶対評価は出来なくなってきた。従業員の能率や業績を正確に測るためには、従業員の職務内容を合理的に編成し、担当する職務の相対的価値により従業員を格付けし、その基本給を決定する必要<sup>39</sup>があろうし、個人の柔軟な発想を重視するというのであれば、従来高く評価されてきた、目配りが行き届く環境適応型のゼネラリスト能力が、その人にたとえなくても、高度な専門知識を有したスペシャリストとしての能力を正当に評価する<sup>40</sup>など、従来の枠組みをはずして評価基準を再考し、その基準を公開する必要がある。

さらに、敗者復活の道の用意、加点主義人事の採用、査定に基づく年俸制の毎年契約更新など、インセンティブを与え、公平、公正、公開を原則に、納得感のある昇進・昇格を目指すことが求められる。

また、終身雇用の崩壊を鑑みれば、適度な市場流動化を図る必要がある。納得性のある中途採用を行うためには、企業横断的な職務評価システムの構築と導入が期待される。どの企業の職務であれ、同じ基準で測定された労働価値がわかれば、ワーカーは提示される給与の妥当性をより正確に判断することができるであろうし、さらに企業側もよい人材の採用のため、職務の難易度が同じであれば、他社並の給与を支給するよう努力することが期待されるので、それは賃金のミスマッチによる失業問題の緩和にもなるであろう<sup>41</sup>。つまり、日本独自の世間相場を形成し、建設的な雇用の流動化を促進する必要がある。

## 4.2 コラボレーション組織

### 1) 情報と信頼が行き交う組織

コラボレーションとは、一般的には、協働、協力、協調と訳されているが、もう少し、意味を拡大すれば、組織と人、人と人の、よりよい関係性にとらえることができよう。グローバル化と、情報技術化が進展している現代の企業を考えると、情報や知識、ノウハウが横断的に組織を流れ、従業員全員がそれらの共有・活用を行えることは必要条件である。しかし、十分条件にするためには、互いが信頼しあえる関係が必要となる。つまり、お互いの判断を信じたり、やる気に頼ることができるような環境のなかで、初めてアイデアや能力、資源が、付加価値となって、自由に組織のなかを駆け巡ることができるからである。

そこで求められるのがフェア・プロセスである<sup>42</sup>。フェア・プロセスとは、組織の意思決定に対するプロセスを、公平に従業員に伝えたり、プロセスのなかで個々の意見や考えに経営者が耳を貸すことをいう。実現のためには、従業員一人一人が自分たちに関係する事柄に関する意思決定について意見が求められ、その意見を経営陣が尊重していることを示すエンゲージメント、

下された決定の理由を従業員が理解できるよう、納得いく説明をほどこすこと、いったん意思決定を下したなら、その後、どのような基準で評価され、失敗した場合はどのようなペナルティがあるのかについて従業員に知らせること、が三原則となる。これは、個人のもつ知性や人間性の尊重という欲求にこたえるものであり、組織が人々を信頼し、その考えを知ろうと努めていることを示すものである。そのため、このプロセスが組織内に浸透すれば、信頼とコミットメントを築き、さらに自発的な協力を生み出すことになるという考え方である<sup>43</sup>。

<sup>39</sup> [関西生産性本部 03、2ページ] これは、2003年関西生産性本部の提案であるが、2004年、厚生労働省から事務系職種の職業能力評価基準が取りまとめられた[厚生労働省職業能力開発局 04]。しかし、文章化されていない能力や、形や数字に表れにくい貢献やプロセスをどう評価するかなど、課題は残されている。

<sup>40</sup> また、中谷はスペシャリストを育てるためには、東京海上火災のように、ライン管理職は55歳で役職定年となるのに対し、専門職は60歳定年まで身分が保証されているというように、専門職が十分に報われる制度にすべきであると提案する[中谷 95、14ページ]。

<sup>41</sup> [関西生産性本部 03、9ページ]。

<sup>42</sup> このフェア・プロセスは、とりわけ知識労働者のモチベーションを醸成し、高いパフォーマンスを実現するという。[W.C.Kim and R.Mauborgne 02 /ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 03、104-117ページ]。

<sup>43</sup> 同様の調査結果がある。国際経済労働研究所によると、従業員が組織の方針をよく理解し、組織が従業員の意見を聞き反映させている状態は、従業員の組織への好意的な態度を形成し、待遇のよい組織であると評価する効果があると同時に、組織の状況や自分の役割といったことへの理解が深まり、思い込みや一方的な要求が起こりにくいという。[国際経済労働研究所 96、239-241ページ]。

これは、野中ら（1996）の提案する企業内に還元されるさまざまな情報から新しい価値を引き出す「情報が飛び交う組織風土づくり」<sup>44</sup>や、日本ユニシスがすでに1989年から90年にかけて行っていた、情報システムを個の自律を支援する仕組みとしてサービスする、「ワークグループイノベーションサービス」<sup>45</sup>などの根底をなすものととらえられる。

日本ユニシスのサービスは、情報の意味を全員が正しく理解し、ビジネスの現実の流れや事象を見えるようにすることで、自律して働くことの楽しさを教えた事例であるが、情報が十分にかつ正確に見えるなか、協調できる自律を実現するためには、コミュニケーションを促進するシステムをつくりあげ、信頼関係を築くことが要となる。

そのような土壌のなか、太田（2000）が提案する、多様な価値観をもつ異質な従業員たちが付加価値生産性を上げるために協力し合い、初めて自らの目的を達成するというプロフェッショナルな働き方<sup>46</sup>、換言すれば、新たな価値創造のプロセスとしてのコラボレーションが機能すると考える。

## 2) ミッションの共有・職務への組み込み

異質な人材が、ときには民族や国の文化・風習を超えて、ともに働くためには、互いに共有できる軸が必要となる。それは、「25%のROE（株主資本利益率）を目指す」といった単なる目標ではなく、企業の長期的な目的のなかに個人としての意義を見出せるような、拠って立つべき志、ミッションを指す。

今まで述べてきたように、組織は従業員のやる気を引き起こすモチベーションファクターを把握し、提供していく必要がある。ただし、それより先に、会社としての方向性を示すことが重要であろう。なぜなら、会社がどうありたいのかを最初に明確にしておかなければ、従業員の意識と照らし合わせるができないからである。そして、そのうえで、システムやプロセス、仕事の仕組みなどにミッションを組み込み、そ

れにより個人の目標がより明確になったり、とるべき行動の判断基準となるなど、日々のコミュニケーションや、マネジメントの実践のなかで、浸透させていくことが望まれる。

## 5. おわりに

以上、行き過ぎた個人主義への反論をもとに、モチベーションをキーワードとした従業員を活かす組織について考察してきた。

占部は1967年の著書のなかで、現代の企業人が企業の目的や職務に対して冷淡・無関心になるのは、終身雇用制度が崩壊したことが原因であり、それに代わって、新しいモチベーションシステムを樹立していくことが、焦眉の実践的な課題であると述べている<sup>47</sup>。当時、日本経済はまさに高度成長の最中であった。にもかかわらず、占部は終身雇用制度の崩壊と、モチベーションシステムの重要性を予測したのである。

従業員のモチベーションをあげ、インセンティブとなりえるものは、もちろん一様ではない。しかし、クレイグら（E. Craig et al, 2002）によると、たとえ雇用が保障されていなくても、人材市場において魅力的に映るスキルを向上できる組織であれば、ワーカーは組織にとどまり、献身的に働くという結果が報告されている<sup>48</sup>。逆説的ではあるが、モチベーションとは、そして、ロイヤリティとは何かを考えさせられる。

今、日本は一大転換期のさなかにある。この変化にどう対応していくかが、今後の日本企業の分かれ目になるといっても過言ではないだろう。組織も個人も変わっていかねばならない。

しかし、それと同時に、組織は変わらぬ普遍的なテーマに、もう一度心を砕くべきであろう。箭内（2003）は「結局、経済や経営といっても、その原点は人間の心と頭にある。わが国がこの長く深い苦境を脱出するためには、世代をこえてわれわれ一人一人が自分の問題として受けとめ、心と頭の改革を実践することから始めるしかない」<sup>49</sup>と言い、大上ら（2000）は「人を備えることが先

<sup>44</sup> 〔野中・竹内 96、128-129 ページ〕。

<sup>45</sup> 詳細は、〔向井 94、170-175 ページ〕。

<sup>46</sup> 〔太田 00、87-92 ページ〕。

<sup>47</sup> 〔占部 67、はしがき 1 ページ〕。

<sup>48</sup> 〔E. Craig, J. R. Kimberly and H. Bouchikiti 02 / G. Josef 訳 03、21 ページ〕。

<sup>49</sup> 〔箭内 03、7-8 ページ〕。

決であろう。人を備えることは、人が新たなパラダイムで物を見、考え、行動に移していく土壌を創ることを意味している」<sup>50</sup> と言っているように、組織の中心にいるのは人であり、その人をいかに活かすことができるかという視点を忘れてはならない。日本固有の文化や風土、日本人気質のよいところを見落とさず、グローバルに通じる価値観や方法を模索し、実践することである。

そのためには、長期雇用を視野に入れた、人が育つ企業風土や、管理職の意識改革、キャリア開発を支援するシステムなどを検討課題に、人材を資産として評価し、エンployアビリティの高まる組織、ひいては、エンployアビリティの高まった個人から選ばれる組織を創造すべきであろう。

研究課題としては、現在、筆者が複数の企業の経営者に対して行っている、従業員のモチベーション向上施策や、個人と組織に対するとらえ方などのインタビュー結果を、文献レビューを主とした本稿に照らし合わせ、その理論の有効性をまずは再検討したい。

今後、議論は、個人の「仕事」に焦点をあてた「正当な評価・報酬制度」の構築に移っていくと考えているが、経営者の回答を反映させ、産業界と乖離のない、より普遍的な「人を活かす組織」について考察し続けたい。

## 参考文献

- [ Campbell70 ] J. P. Campbell, M.D. Dunnette, E. E. Lawler iii, and K. E. Weick, Jr, Managerial Behavior :Performance and Effectiveness, McGraw-Hill Inc, 1970.
- [ Chalos85 ] P. Chalos and S. Pickard, " Information Choice and Cue Use :An Experiment in Group Information Processing ", Journal of Applied Psychology, Vol. 70, No.4, 1985, pp.634-641.
- [ Craig02 ] C.E. Craig, J. R. Kimberly and H. Bouchikti, " Can Loyalty Be Leased? " Harvard Business Review, 2002 / G. Josef 訳「社員ロイヤリティとエンployアビリティとの相関関係」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2003年3月号、21ページ。
- [ Fitzgerald71 ] T.Fitzgerald, " Why Motivation Theory does not Work ", Harvard Business Review, Vol.49, No.4, 1971, pp.37-44.
- [ Gavron98 ] R. Gavron, M. Cowling, G. Hamiltam and A. Westall, The Entrepreneurial Society, 1998 IPPR 1 / 惣那憲治・高田亮爾、前田啓一、篠原健一訳『起業家社会』同友館、2000年。
- [ Hackman71 ] J. R. Hackman and E. E. Lawler iii, " Employee Reactions to Job Characteristics ", Journal of Applied Psychology, Vol.55, No.3, 1971, pp.259-286.
- [ Herzberg66 ] F. Herzberg, Work and the Nature of Man, World Publishing, 1966 / 北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社、1968年。
- [ Hofstede80 ] G. Hofstede, Cultures'Consequences:International Differences in Work-Related Values, SAGE Publications, 1980.
- [ Kim97 ] W. C. Kim and R.Mauborgne, " Fair Process:Managing in the Knowledge Economy ", Harvard Business Review,1997 / ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「フェア・プロセス：信頼を積み上げるマネジメント」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2003年4月号、104-117ページ。
- [ Vroom64 ] V. H. Vroom, Work and Motivation, John Wiley & Sons Inc, 1964 / 坂下明宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房、1982年。
- [ Weiner 71 ] B. Weiner, I. Frieze, A.Kukla, L. Reed, S. Rest and R.M.Rosenbaum, " Perceiving the Causes of Success and Failure " in E. E. Jones, D. E. Kanouse, H.H.kelley, R. E. Nisbett, S. Valins and B. Weiner, Attribution: Perceiving the Causes of Behavior, General Learning Press, 1971.
- [ 占部67 ] 占部都美『現代企業の人間関係』白桃書房、1967年。
- [ 大上00 ] 大上二三雄・早瀬弘一『人材マネジメント革命』東洋経済新報社、2000年。
- [ 太田00 ] 太田肇『「個力」を活かせる組織』日本経済新聞社、2000年。
- [ 太田96 ] 太田肇『個人尊重の組織論 企業と人の新しい関係』中央新書、1996年。
- [ 金井02 ] 金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP研究所、2002年。
- [ 関西生産性本部03 ] 関西生産性本部編『ホワイトカラー労働価値基準作りプロジェクト委員会報告書 職務基準の労働価値評価システム構築への提言～米国全国給与調査から学ぶ企業横断的職務評価システム～』関西生産性本部、2003年。
- [ 厚生労働省職業能力開発局04 ] 厚生労働省職業能力開発局監修『職業能力の評価基準 事務系職種』中央職業能力開発協会、2004年。
- [ 河野00 ] 河野真理子「21世紀型キャリア開発～キャリアビジョンの個別化と自律(立)型キャリア開発～」『社会教育』2000年9月号、14-23ページ。
- [ 国際経済労働研究所96 ] 国際経済労働研究所編『第30回 共同意識調査総合報告書 参加関与型組織としての労働組合の再生 - 社会心理学からの提言 - 』国際経済労働

<sup>50</sup> [ 大上・早瀬00、1ページ ]。

- 働研究所、1996年。
- [作田01] 作田稔・梶谷伸一郎・古川久敬「組織変革に向かうモチベーションと関係する成員の価値観要因」『産業・組織心理学研究』第14巻第1号、2001年、57-64ページ。
- [佐藤93] 佐藤俊樹「個人と法人の資本主義 - 企業組織の歴史社会学 - 」『組織学会』Vol.27、No.1、1993年、35-46ページ。
- [島田86] 島田一男監修『講座：人間関係の心理 第4巻 職場の人間関係』ブレーン出版、1986年。
- [田中04] 田中雅子「キャリア・デザインにおける『個人と組織』の視点 - 職業意識を喚起させるビジネス実務教育とは - 」『ビジネス実務論集』No.22、2004年、39-46ページ。
- [中谷95] 中谷巖「バウンダリーレス・カンパニー - 従業員の意識の中にあるバウンダリーについての一考察」『ビジネスレビュー』（一橋大学産業経営研究所）、Vol.43、No.1、1995年、8-15ページ。
- [西田85] 西田耕三『なになが仕事意欲をきめるか 増補版』白桃書房、1985年。
- [日経BP社03] 日経BP社『D&M日経メカニカル』No.589、2003年10月号、85-90ページ。
- [日経連裁量労働研究会94] 日経連裁量労働研究会「裁量労働制の見直しについて（意見）」1994年10月17日。
- [野中96] 野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- [間92] 間宏「儒教資本主義と現代の企業経営 - 日本を中心に」『組織学会』Vol.24、No.4、1992年、27-36ページ。
- [丸山01] 丸山達哉「気づきの場の提供とモチベーション喚起を重視」『企業と人材』2001年1月5・20、20-23ページ。
- [向井94] 向井三貴編著『間違いだらけのリエンジニアリング』エール出版、1994年。
- [村沢91] 村沢義久「21世紀へ向けての人事システム」『FUJI BUSINESS REVIEW』（富士短期大学）、Vol.2、No.1、1991年、18-25ページ。
- [守島02] 守島基博「経営の根幹としての人材育成 組織能力の向上がすべての目的」『ビジネスリサーチ』2002年、6-16ページ。
- [箭内03] 箭内昇『あなたの会社が壊れるとき』日本経済新聞社、2003年。
- [柳原00] 柳原一夫「新日本型企業モデルについて」『慶応経営論集 古川公成教授退任記念特集号』（慶応義塾経営管理学会）第17巻第3号、2000年、45-59ページ。
- [吉田91] 吉田一夫・奥林康司編『現代の労務管理』ミネルヴァ書房、1991年。