

エレガント・カンパニー

赤 岡 功

I は じ め に

古来、江南は佳麗の地として知られるが、「江南の橋、江北に、枳殻となる」という。人々は、江南に咲く橘も、ことなる山河に移されれば、その風土に適應して自らを変容すると考えた。寛闊な話である。

ところが、今日、経営学研究者のかなり多くは、日本企業の経済的成功を讚え、世界各国での日本的経営の適用可能性について関心を寄せているようである。いまや、日本的経営こそが優れた成果をもたらすとの自負をもち、その伝道を始めたかのごとくである。

これが企業文化論と結びつくと、企業が、人々の心の領域に踏み込み、高いパフォーマンスをあげるために「共通の考え方、共通の行動様式」をつくりあげていくプロセスを描き出す。しかも、経営学が、組織構造の分析にとどまっていた段階からこうした「みえない」部分にまで、分析が及ぶことを、経営学の進歩と理解する研究者がすくなくないようである(例えば、野中1985を参照)。

しかし、如上のことが進行すると、企業の従業員は、心の自由は持ち得ないことになる。組織構造で人々の行動をコントロールするという経営学の従来からの伝統的な立場であれば、人々は割り当てられた職責を果たしておれば、あるいはその職責を最高度に果たしたとしても、彼らは自分の心の主人公でありうる。したがって、職責を果たすかぎり、どのような考え方の人々も、「その志を奪われる」ことなく、組織で働くことが許容されるのである。

しかるに、企業文化論は、英雄、儀式等、種々の方法で従業員に一定の方向

の、共通の考え方を創り出していこうというのである¹⁾。これが経営学の進歩であろうか。こうしてできあがった企業文化は見えない「資産」であろうか。

もし、このような方向に経営学が向かっているのであればとすれば、これまでの、学問としての経営学を求める、日本の経営学者の真摯にして嘗々たる努力は、いかなる意味をもちうるのであろうか。このような道をたどるとき、遠からず、「エクセレント・カンパニー」のトップ経営者に、大学で講義を願わなければならないことになり、経営学は、経営者を師とする、「口耳四寸の学」にその身を屈しはしないであろうか。

経営学とはそんなものなのか。

確かに、経済的成果については、日本の経営は、刮目に値するといつてよからう。しかし、(a) 企業で働く人々に対して、また、(b) 企業の活動する社会に対して、日本の経営はどのような影響を及ぼしているのであろうか。経営学はその経済的パフォーマンスのみでなく、こうした点を十分にその内部に取り入れて、研究することが必要ではないだろうか。

日本の経営を各国で普及させるということは、それぞれの国や地域で、これまで形成されてきた人々の考え方や行動様式を変容させるといふ²⁾、どれほど慎重に考えても過敏とはいえぬほどに重い行動であることを、十分に自覚しておかねばならないが、もし、日本経営が、経済面だけでなく、上の(a)(b)いずれの面においても、良好であるか、あるいは、さしたる問題を発生させておらず、優秀な経済的成果を実現しているのであれば、日本経営を世界に普及させる試みも、一定の評価は受けることができよう。しかし、これらの点はどうなのであろうか。

まず、(a)の点から考えてみよう。筆者は、今年1月発行の共著『経営労務』

1) もちろんこうした企業文化論だけでなく、対抗文化について配慮した研究もある。そうした企業文化論のサーベイとしては、盧氏の1989の論文が参考になる。なお、盧氏は、同稿で企業内の支配的文化に対して、企業内のサブグループのもつ、支配的文化を「支持する文化」と支配的文化に対する「対抗文化」をおき、さらに、企業を取り巻く環境に存在する「原文化」を考慮し、原文化の作用をうけながら展開される、これらの関係を分析している。

(有斐閣)において、日本の労働者は、経営改善に燃えていることを紹介した(p. 35)。1982年でみると、提案制度による年間提案件数1位は、A社(電気機器)の従業員の13,132件であり、第2位は、B社(電機機器)、第3位は、C社(電気機器)の従業員のそれぞれ、8,706件、6,820件であった。1年間、毎日、提案を考え続けるとして、365日で除すと、それぞれ、1日平均36件、24件、19件となる。

毎日の労働を遂行した上で、これだけ多くの提案があるのは、労働者も上司も、また、組織も、一致して、協力しているからこそであるが、これほどまでに多い提案を行うこと自体が、異常であるとは日本の企業社会では感じられないようであり、上記従業員達は、表彰をもって、称揚されているのである。

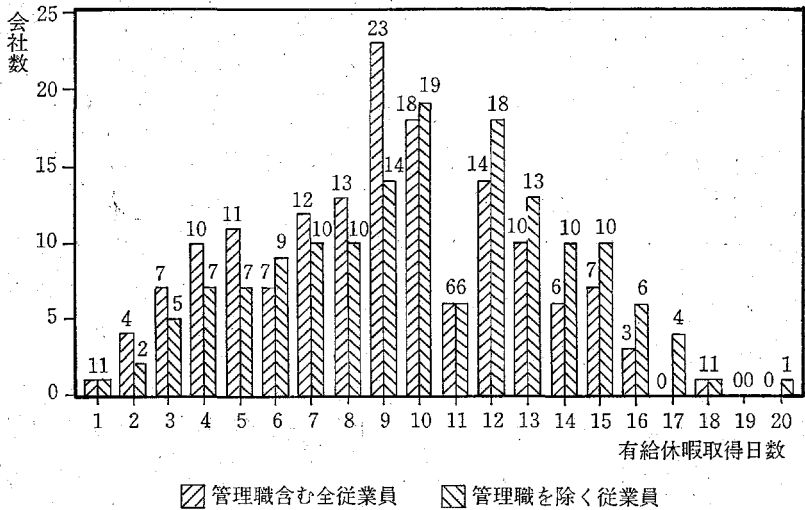
さらに、有給休暇の取得率をみると、1980年が61%であったのが、1981年58%、1982年58%、1983年60%、1984年56%、1985年52%、1986年50%となっており、最近にいたるも増加していない。

もちろん、労務行政研究所の1988年の調査に依拠してとりまとめた第1表に示されるように、企業によっては、2週間以上の有給休暇をとっている企業も

第1表 有給休暇取得日数の多い企業

	管理職を除く従業員、または組合員	管理職を含む全従業員
1 関西電力	19.5日	
2 東陽倉庫	17.2	17.2日
3 神姫バス	16.8	
4 秩父鉄道	16.4	15.2
5 日本化学工業	16.2	
6 日本合成ゴム	15.0	
7 川崎製鉄	15.6	
8 大同メタル	15.4	
9 本田技研工業	15.1	
10 キッコーマン		15.9
11 東武鉄道		15.7
12 住友金属鉱山		15.0

第1図 有給休暇取得日数(年間1人当たり)



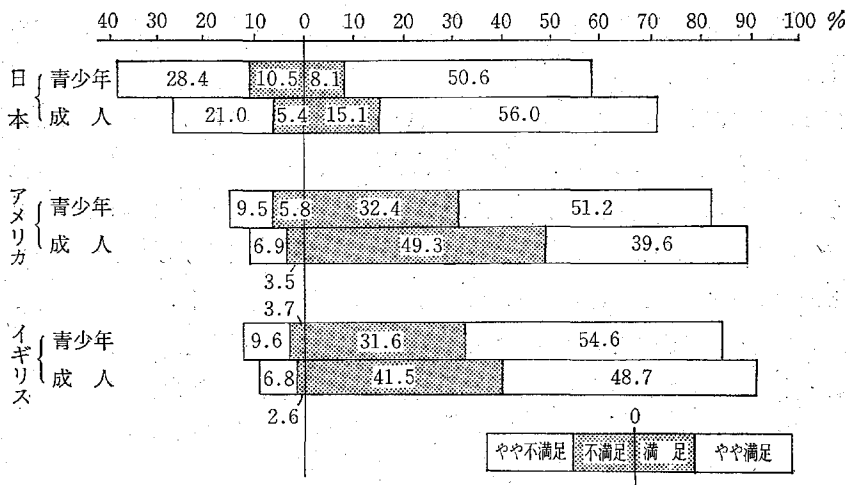
あるが²⁾、しかし、他方で有給休暇取得日数の相当少ない企業もかなりある。例えば、A社(商業)は、従業員数1,716人のかなり大きな企業であり、勤続1年以上の者は、少なくとも10日の有給休暇をもっているが、この会社の従業員は、管理職を含めても、また管理職を除外して一般従業員だけみても、現実には、年間に1人あたり、0.6日しか有給休暇をとっていない。

第1図は、従業員1人当りの年間有給休暇取得日数の企業別分布を見たものであるが、これによると、管理職を含む全従業員でとると、有給休暇取得日数が年平均5日以下の企業は32社ある〔労務行政研究所1988〕。

それでは、日本の企業で働く労働者は満足しているのだろうか。この点では、やや古い、優れた調査である総理府青少年対策本部の日本、アメリカ、イギリスの比較調査をみると、第2図に示されているように、日本の労働者で

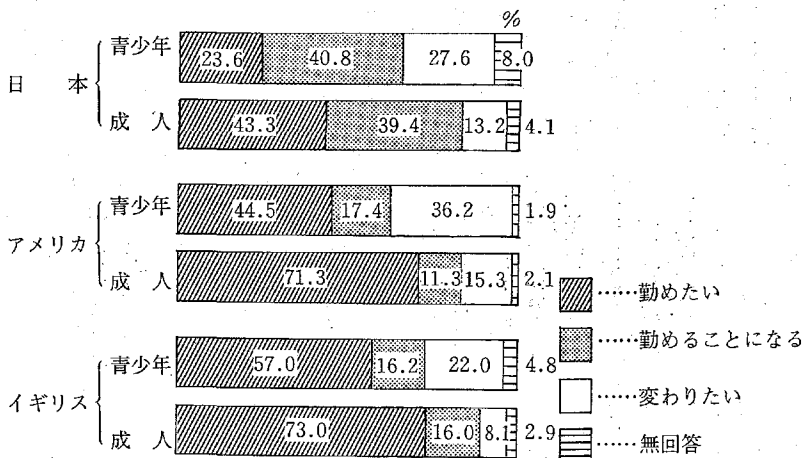
2) この調査は、全国主要2600社に対するアンケート調査であるが、回収数は、313社(回答率12.0%)と少ないし、また、個別企業の従業員1人当りの有給休暇取得日数が示されているのは213社であり、著名な巨大企業で回答していないところがあるようである(労務行政研究所1988)。

第2図 現在の職場における満足度



(資料) 総理府青少年対策本部編『組織で働く青少年の意識』1979年

第3図 今の勤務先にずっと勤めたいか

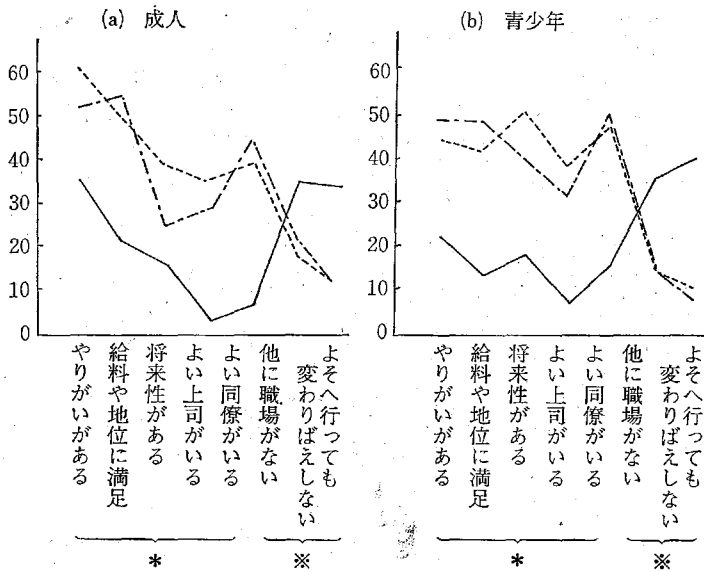


(資料) 第2図に同じ。

現在の職場に満足している者は、英米の約3分の1から4分の1という少なさである。やや満足という者を含めても日本の労働者の満足度の低さが顕著である〔同1979〕。

ところで、もし現在の職場に満足していないのであれば、転職をすることになるものと予想されるが、調査はこの予想を否定する。すなわち、第3図に見られるように、「今の勤務先はずっと勤めたいか」との質問に対して、「結局のところ今の勤務先に勤めることになるだろう」という者と「ずっと勤めたい」と回答する者をあわせたものは、積極的であれ、消極的であれ、現在の職場に勤続しつづける者の合計ということになるが、こうした勤続意識をもつ者は、日・米・英の間で、成人(35歳以上)、青少年(18歳以上24歳まで)を問わず、

第4図 引き続き勤務したい理由



※=日本の方が高い項目

*米英の方が高い項目

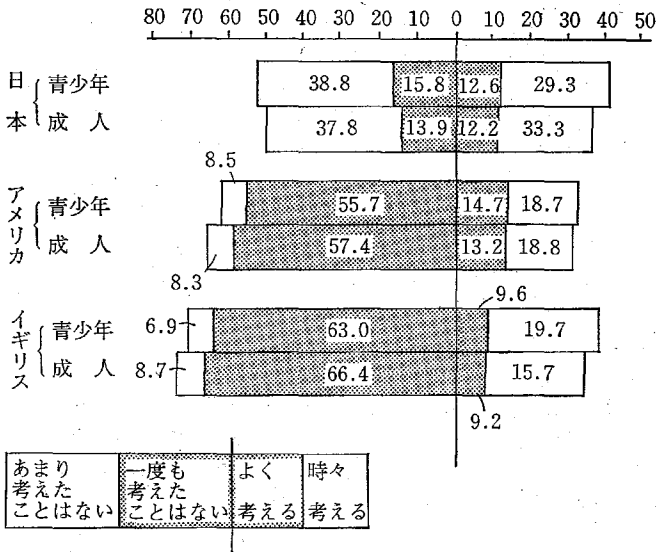
(資料) 第2図に同じ

ほぼ同程度の割合になっているのである。

ところが、米・英では「ずっと勤めたい」とする積極的希望を表明する者が多いのに対して、積極的に今の会社におりたいとする回答は、日本では相当に少なく、結局、転職はしないだろうとする消極的な回答が相当な割合を占める。

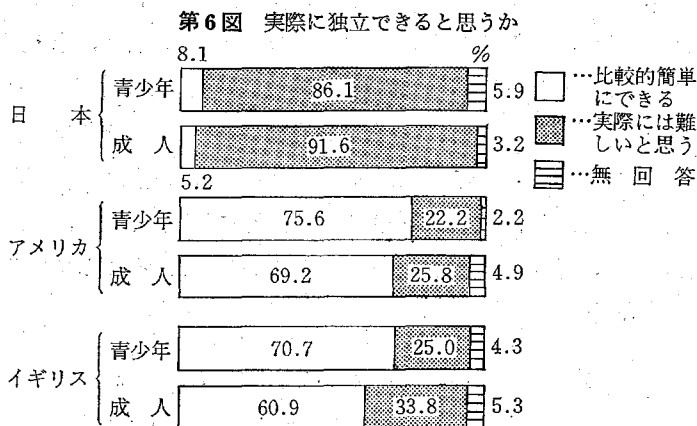
それでは、なぜ今の職場に積極的であれ、消極的であれ、居り続けるのか、その理由を見ると、第4(a)(b)図のように日本の労働者の回答は、米・英の労働者と比べて、「やりがい、地位、将来性、上司、同僚、これらがよいから今の会社に勤務したい」、あるいは、「結局今の会社に勤務することになる」と回答する者は少ない。日本の労働者の回答の方が多いのは、「他に職場がない」と「よそへ行っても変わりばえしない」とする回答である。これは、労働市場の制度的枠組みが、労働者の選択の幅を制約していることを反映しているものとみられる [cf. 赤岡1983]。

第5図 独立して仕事したいと考えたことがあるか



(資料) 第2図に同じ

さらに、「独立して仕事がしたいかどうか」についてみると、第5図のように、それを希望する者は、日本の労働者の方が英・米の労働者よりむしろ多いくらいである。しかるに、実際に独立できると思う労働者は、日本では、英・米の5分の1から9分の1程度と圧倒的に少ない。



(資料) 第2図に同じ

ここに示したのは、なんらかの組織で働いている労働者全体を対象としており、労働者の意識を問う国際比較でもあり、解釈には注意が必要であるが、日本の労働者は、自分達は分立した企業別市場にあり、選択の範囲の狭くなっていることを認識していることを示していると考えられる。こうした点からみると、経済発展のために内部労働市場の成立を勧めようとする主張には、より慎重な検討が望まれる³⁾。

3) 例えば、服部氏は、韓国経営論中の雄編というべき労作〔1988〕において、同国の経済発展のためには、労働市場の内部化が必要であるとされる。それは、文献によるだけでなく同氏の体験をも含む豊富な知識と鋭い分析にもとづく結論であり、傾聴に値する。しかし、企業を退職する自由を制約されたとき、労働者は不満であっても他の企業へ転職することが困難となる事例を、日本が示している。これを考えるとき、労働市場を内部化することがもたらす結果について、経済成長の側面からだけでなく、人々の生活を含めて検討されることが、期待される。ちなみに、韓国では、経営者は、かつて労働市場の内部化のための方策をとろうとしたが、労総によって反対されたことがある〔『経営会報』(韓国)1983. 5. 16〕。

さて、つぎに上記(b)の、企業と社会の関係についてであるが、この問題は、とくに昨年ごろから研究所よりむしろ経営者の間でホットな関心事となっているようである。昨年には、経団連の夏のセミナーで「企業行動・モラル」が取り上げられているし（日本経済新聞 88. 7. 29）、東京商工会議所は、昨年11月に企業の社会的責任が問われているとして、「企業行動委員会」を設置している（日経産業新聞 88. 11. 11）。

また、経営トップの問題発言が種々あったりしたが、他方で、研究助成や文化事業を支援する企業財団の設立が多くみられたり、某米国進出企業が、米国で市民から社会的問題を指摘されたのに対して真摯な対応により米国社会との概ね良好な関係を結び得たことが報じられて、企業社会で関心を集めてもいる。

すなわち、先進的な企業経営者は、日本の経営が対社会との関係において、従来のままでは、問題が多発することを自覚しており、その改善に努力しているのである。海外進出との関係においても、進出先で企業が日本的経営を行うかどうかといった問題だけに関心を集中させているのではなく、進出先国の状況との関連において、各進出先国に適応した「現地社会への貢献とはなにか」についての研究も企業の研究所で行われているのである〔日立総研 1988〕。企業がいかに社会との関係に関心を寄せているかがよくわかるであろう。

そこで、問題となるのは、こうした企業の、内部の労働者について、また社会にたいして、人間性を尊重するとともに高い経済成果もあげることである。

なぜなら、人間性の尊重は大事ではあるが、自由企業体制の下では、企業は、厳しい市場競争に直面しているから、人間性のみを追求しては、存続できない可能性が大きい。また、企業は、社会にあって生産（サービス業、ソフトを中心とする企業も、これにアナロジーできる）を担当しているのであるから、この方面でのパフォーマンスが低くは、社会的責任が果たせないのである。

そこで、これら両面において、高度な水準に達することが必要であるが、それはなかなか困難ではある。しかし、そうした会社を実現することに国をあげて、努力した国々もある。また、わが国でも、かなりの程度人間性を尊重する

とともに、卓越した経済成果をあげているとみられる企業もみられる。しかし、逆に、いずれの側面もあまり高くない企業もあり、また、いずれか一方に重点がかかっている企業もありうる。そこで、もし、人間性を尊重するとともに経済的成果も優秀な企業が、社会に満ちるのは、どのような状況のときかを考察するとすれば、まず、企業のタイプ分けをすることが必要であろう。次節においてそれを試みよう。

II エレガント・カンパニー

上で、企業の類型を、経済性成果と人間性によって捉えることにしたのであるが、それには、まず、「経済性」と「人間性」の内容を明らかにしなければならない。

しかし、これらのうち、企業の人間性が「高い」とか、「低い」とかは、さしあたり、別稿で示した人間性基準で考えることができる〔赤岡1989〕⁴⁾。

他方、経済的成果の高低は、次の、第2表のような項目である程度、測定できるであろう。すなわち、一定の品質〔表の項目番号の(5)、以下同じ〕のものを、効率的(3)に生産するだけでなく、既存のものを革新しており(6)、それが、一定の高収益(1)、高成長につながり(2)、かつ、ある程度の安定性もあること(3)、などである。もっとも、各項目を何で捉えるかについて、実際には、さらに、具体的に考える必要がある。

そこで、縦軸に経済的成果の高低をとり、横軸に企業の人間性の「高い」、「低い」ととると、第7図のように4つの象限が得られる。

4) ここでは、別稿で示した人間性基準について、その要約を掲げておこう。

(a) 労働者生活の人間性基準	(b) 社会の市民としての企業の人間性
(1) 安全・健康	社会の人々の
(2) ゆとりある生活	(1) 安全性と健康
(3) 自律した人格の尊重	(2) ゆとりある生活
(4) 人間らしい労働	
(5) 企業内の民主制	

第2表 経済性成果

(1) 収益性
(2) 成長性
(3) 安定性
(4) 生産性
(5) 製品・サービスの品質
(6) イノベーション
技術（新素材，新製品，新生産方法）および，新市場，新販売組織

第7図 エレガント・カンパニー

経済的 成果	高 い	エコノミック・ アニマル カンパニー A	エレガント・ カンパニー E
	低 い	D ダイバロピング・ カンパニー	R ロマンチシスト・ カンパニー
		低 い	高 い
		人間性	

さて、〈E〉は、経済的成果が、優れているとともに、人間性も高い企業である。これは、エレガント・カンパニーというにふさわしいであろう。

これに対して、〈R〉は、人間的な価値を求め、人間性は高いが、それが、経済面の成果と結びついておらず、経済成果の低い企業である。これは、ロマンチシスト・カンパニーとよぶのが適当かもしれない。

さて、〈A〉と〈D〉とは、人間性を必ずしも熱心に追求しておらず、この面では低い企業である。そのうち、経済成果の高い企業が、〈A〉である。このタイプの企業は、経済的成果のみ卓越しているのだから、エコノミック・アニマル企業とよぶことができよう。

さて、いわゆるエクセレント・カンパニーは、とくに経済性の優秀な企業の

ことであるから、このマトリックスでは、〈A〉、すなわち、エコノミック・アニマル企業にあたると考えてよいであろう。

エクセレント・カンパニーをとりわけ経済成果の高いエコノミック・アニマル企業とみることについては、あるいは異論を抱く向きもあるかもしれない。しかし、エクセレント・カンパニーというのは、「新製品を出して大きく売上を伸ばしていく能力に優れているばかりでなく、周囲のあらゆる変化に器用に対応していく能力にとくに秀でた企業なのであり、「この種の革新をなしとげていると思われる企業が、すなわち、私達が『超優良企業』と定義した」ものなのである（ピーターズ & ウォーターマン 訳書1983, pp. 44-45）。

確かに、エクセレント・カンパニーは人間の尊重を強調している。しかし、「超優良企業は、ごく末端にいる一般社員を、品質および生産性向上の源泉のように扱っている」（p. 47）のであり、主眼は「人を通じての生産性の向上」（p. 47）なのである。すなわち、ここでの人間尊重は、マッキンゼーの7つのSのひとつであって、上の図でいう高い経済成果（イノベーションを含めて）を達成する方法なのである。

したがって、このような考え方は、儀式、英雄、組織やリーダーシップを通じて、従業員（理念）を支配して、行動重視などの共通の理念（この場合、強い文化）を形成し、卓越した経済成果をあげようとする、シンボリック・マネジャー論と軌を一にするものといえる。人間性が十分尊重されているというよりも、人間性は、経済成果向上のためにコントロールされているとみられる。一例をあげれば、「しごきは、実業界で一般的な儀式である。管理者は、しばしば、意気盛んな新入社員を、若者嫌いで知られたひねくれ者の配下に置いて、犠牲の仔羊にかえてしまう」のである〔ディール & ケネディ 1983〕。

また、こうした主張は、朝令暮改をむしろ行って、ひとびとに「ゆらぎ」を与え、革新を導いていくとする企業進化論にも通ずるものがある。こうした企業では、人間性は尊重されているといえるのであろうか〔野中 1985〕。

ところで、人間性も低く、経済性も低い企業も少なくないが、こうした〈D〉

の象限にある企業は低迷企業とよぶことができよう。

さて、それでは、現実には、どのような企業が、エレガント・カンパニーであり、エコノミック・アニマル企業なのであろうか。これを正確に明らかにするには、如上の経済性のみならず、人間性について正確な測定が必要となる。ところが、前者についても容易なわけではないが、とりわけ後者の人間性基準に関する測定を、企業外部の人間がかなりの数の企業について実施するのは、大変困難である。いろいろな面で、客観性を保ちつつ簡略化が必要であって、こうした本格的調査の試みを、現在企画しているところである。

しかし、そのパイロット・スタディとして、京都大学経済学部4回生を中心に、筆者のゼミの学生や大学院生も含めた、アンケートを試みた⁵⁾。

4回生を中心にしたのは、彼(女)らは、就職を控え、ある程度、企業を調べ、また会社訪問もしており、いくつかの企業についてかなり詳しく知る機会があったとみられるからである。また、ゼミの学生については、彼(女)らは、いくつかの韓国企業、アメリカ企業等を、ゼミ研究として、自主的に調査しており、また、韓国企業については、昨年には工場見学もして、これらの企業についてゼミ共通の背景として、かなりよく知っているからである。

調査の方法としては、第1に、「かなり」あるいは「よく」知っている企業についてのみ回答を求めた。あまりよく知らない企業について回答を求めても、得られる結果は不正確になるだけだからである。

第2に、経済性、人間性については、それぞれ、第2表、および、注4のもとになった表の基準を示し、それらを総合的に判断して5点尺度で回答することを要請した。

第3に、回答を求めたのは、銀行、デパート、家電、自動車、製鉄等であり、

5) この調査の回答者数は、3回生12人、4回生16人、大学院生7人の計35人である。人間性基準、経済性いずれも考慮すべき項目を示した上で、いずれも総合的に判断することを求めた。まもなく、発展経営学研究会の報告集の形で、報告書をまとめる予定である。なお、その後、東大・一橋・同志社の4回生を中心に約60名のアンケートを回収し、同様の分析を行なったところ、結果は殆ど差はなかった。

そのほか、よく知っている企業を自ら若干、アンケート票に追加、書き足して回答してもらえようにした。

もとより、これにより得られるのは、学生による主観的な判断であり、企業のイメージであって、その点に注意しなければならないが、今後の調査に参考になるとみられるし、また、こうしたイメージ調査自体も、一定の価値を持ちうるものと考えられる。

さて、ここでは、経済的成果も人間性も、「よい」を5点、「まあまあよい」を4、「ふつう」を3、「あまりよくない」を2、「よくない」を1としている。そこで、平均得点がそれぞれ四捨五入で5になる企業、すなわち、経済性も人間性も「よい」企業を、エレガント・カンパニーであるとすれば、我々の調査結果では、そのような企業はなかった。

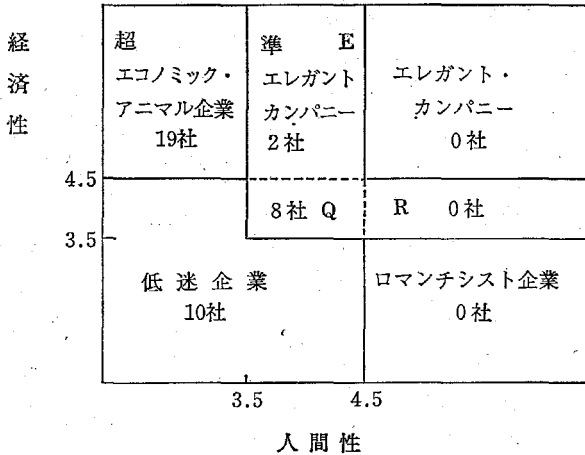
しかし、四捨五入して、いずれも4点以上であるが、いずれの基準も5点にはならない企業、すなわち、いずれも「まあまあよい」より評価の高い企業を、準エレガント・カンパニーと呼ぶとすれば、ここには9社が入っている。すなわち、IBM、3M、松下電器、興銀、ホンダ、三和銀行、三菱銀行、それに、川鉄と神戸製鋼である。各社の得点は第3表に示されている。

これら、9社のうちIBMと松下電器は、経済面では、4.5点以上で、とくに

第3表 各社のエレガンス・ランク
(準エレガント・カンパニー)

	経済性	人間性
E I B M	4.7	4.7
松下電器	4.3	3.9
3 M	4.4	4.3
Q ホンダ	4.2	3.8
日本興業銀行	4.5	3.6
三和銀行	4.2	3.6
三菱銀行	4.2	3.5
川崎製鉄	3.7	3.7
神戸製鋼	3.5	3.7

第8図 企業のタイプ



すぐれており、第8図ではEの区画に属するが、人間性の面では、他社との比較ではよいものの（上位3位以内）、人間性については、「まあまあよい」と回答者は答えている。すなわち、これら2社は、ここではエレガント・カンパニーとは、言えないのである。この点では、回答者は、3Mは、上2社に比べると、経済面ではやや劣るものの、人間性では、その経済性からみると、相当いいとみている⁶⁾。

さて、3M以下の計7社は、第7図ではQの区画に属する。したがって、相対的に経済性より人間性にウエイトのおかれた、Rの区画に属する準エレガント・カンパニーは、なかったということになる。

ところで、経済性では、上の準エレガント企業の上位社と同等の成果をあげながら、人間性の面ではかなり見劣りがするとみられている企業は、第4表のような企業である。

6) この調査は、本格的調査を企画するため試験的に実施したものであり、規模も小さく、日本の主要企業を網羅したものではない。調査では、回答者の印象に強く残っている企業は、回答者が追加してスコアを記入できるようにはなっており、少なくとも5人以上の回答者があげた企業が分析の対象になっている。しかし、取り上げられてしかるべき企業で、分析されていない企業も少なくないことに注意が必要である。

第4表 エコノミック・アニマル企業

	経済性	人間性
A (自動車)	4.5	3.1
B (銀行)	4.5	2.8
C (鉄鋼)	3.9	2.9
D (電器)	3.9	2.8

第5表

	経済性	人間性
D (自動車)	2.6	2.8
E (銀行)	2.8	2.8
F (鉄鋼)	2.9	2.6
G (自動車)	2.9	2.9

さらに、経済面でも人間性の面でも、見劣りがすると見られている企業の例をあげるならば、第5表のごとくである。

なお、人間性得点が、4.5以上の企業はなく、また、経済性は高くないが、人間性は高いというロマンチスト企業と見られるものもなかった。さらに、人間性得点の方が、経済性得点より高い企業は、神戸製鋼1社のみであった。

III 「エクセレント」から「エレガント」へ

—社会・技術システム論に関連して—

前節で、企業の人間性、経済性を測る試みを紹介した。それは、回答者の主観的認知においてとらえられた企業のエレガンスというものであり、現在、より客観的測定を試みつつある。しかし、主観的認知でみた企業のエレガンス・スコアというものも、それ自体固有の意味はあると考えられる。

しかし、回答者の主観認知で捉えたかぎりにおいて、わが国の主要な企業は、神戸製鋼わずか1社を例外として、人間性得点の方が、経済性得点より高い企業はなかった。また、エレガント・カンパニーの範疇に分類できる得点を得た企業も皆無であった。もちろん、実際の企業は、厳しい経済競争に直面しているのであるから、このような結果はある程度予想されたことではある⁷⁾。

7) 消費生活協同組合や欧米で近年再び議論されることの多い生産者協同組合等を取りあげた回答はなかった。しかし、世界的範囲でみると、スペインはモンドラゴンの諸企業、イタリア、フランス、英国、北欧の諸協同組合、さらに米国では、著名なハム・メーカー (Rath Packing Co.) やスーパー・マーケットを、労働者が買収して自ら経営を試みたケースもあり、さらにベニア板産業には、歴史の長い労働者の協同組合があり、本稿で言うロマンチスト企業をエレガント・カンパニーたらしめる努力が各国で行われている (Johnson & Whyte 1977; Gunn 1984; News Week June 1, 1981)。

しかし、今日、ゆとりある生活や、人間的な労働生活が翹望されていることを考えると、問題となるのは、どのような場合に経済的にも優秀であり、人間性も高い企業は存立するののかということであろう。

この点を考察するには、社会・技術システム論に基づき、1960年代のノルウェーおよび1970年代から今日までのスウェーデンで展開された「労働の人間化」の試みが参考になるものと考えられる。それは、作業現場における「労働の人間化」を中心とするもので、20数年にわたり、数多くの人々が、このロマンに満ちたプロジェクトに取り組み、努力を傾けたのである。

この試みは、人々の所期の期待ほどには、成功を取めたとはいえないが、しかし、労働の人間化を実効あるものとして実現するために、払われた努力の跡をたどるとき、「労働の人間化」のためには、さらに、企業の経済性ととも人間性を高めるには、なにが必要であるかについて、参考となる点は小さくはないといえる。

管見によれば、これら北欧の壮大な試行からえられた示唆のうちの最も重要なもののひとつは、作業現場における労働の人間化という限定された範囲内のものであっても、その実現のためには作業現場での改革のみでは困難なことであった。すなわち、作業現場の改革を効果的にすすめることだけを中心としたものであったとしても、第6表のように広範な範囲の変革が次第に行なわれていったのである。

労働の人間化のためには、まず、技術システムと社会システムの変革が必要である。人間の能力を高める機会を広げるとともに、人々の自律性をできるかぎり高めることが可能なように、技術システムの変革が行われる。社会システムも人々の仕事上の相互依存性の高いものを集めたできるだけ小さいユニットを構成し、ユニット間ではできるだけ相互依存性が少なくなるようにして、自律性の比較的高い小ユニットの集合体をつくる。

こうした社会システムができるかどうかは技術システムにも大きく影響されるが、逆に、上のような社会システムの改変を可能とする形のものに、技術シ

第6表 労働の人間化のための諸変革

- | |
|--|
| (1) 技術システムの変革 |
| (2) 社会システムの変革
エレメントである人間の能力の向上
エレメント間の変革 |
| (3) 両システムの変革は、相互に相手のシステムの可能性を高める方向に、相互作用のうちにすすめる |
| (4) 管理者層、技術者層の教育・訓練 |
| (5) 意志決定機構の変革 |
| (6) 労働組合、あるいは従業員代表の能力の改善 |
| (7) 支援組織の設置 |

システムを変革できるかどうかは、人々の現在の能力と以降の向上の程度にも依存し、小ユニットの構成の仕方にも依存する。つまり社会システムと技術システムとは、相互作用のうちに変革されていき、それぞれの可能性を最大限にまで高めることが重要なのである。これら、上の表の(1)から(3)までのものは、一言でいえば、社会システムと技術システムの同時最適化なのである。

しかし、上のような変革を実際に実現するには、システムの設計にあたる技術者が十分に「労働の人間性」について認識していることが必要なことが、スウェーデンでは、明らかにされ、大学工学部でそうした内容を含む教育がなされているかどうかの問題になった (von Otter 1980)。この点は、管理者についても同様であろう。ただし、技術者が労働の人間化の必要性を十分に認識したとしても、それだけで彼らが労働の人間化を可能とする社会・技術システム設計ができるわけではない。彼らも企業全体の意志決定の下に設計にあっているのであるから、いかに「人間性」を追求しようとしても、会社の方針から自由に動けるわけではない。

そこで、スウェーデンでは、労働組合の公式の経営参加が問題とされた。つまり、取締役会への労働組合代表の参加であり、意志決定の各階層への参加がとりあげられ、それぞれ労働代表取締役制、共同決定法が成立したのである (Gunnalson 1984)。

しかし、制度的枠組みができたとしても、問題は残っていた。すなわち、労働代表取締役を選任された人物の能力、また、労働組合自体の労働の人間化へのノウハウの蓄積が問題であった (Gustavson 1984)。

これは、労働組合が自ら解決すべき問題でもあるが、スウェーデンでは、この点にかかわって、事実上の支援組織が形成されている。それが、スウェーデン労働生活センター (ALC) であり、この機関は、経営者サイドと労働組合側の労働の人間化への研究上の蓄積の差を狭めることを一つの狙いとするものであった [Persson and Lindstrom 1981]。

スウェーデンでは、上のような広範な努力がなされたが、労働の人間化の実現には、さらに、社会のあり方が大きく関係することが認識されるようになった。そこで、労働者の所有参加をすすめていくために構想されていた従業員投資基金法についても、労働の人間化の推進という観点からも重要であると考えられるようになっていったのである。

IV む す び

上のような、北欧における作業レベルでの労働の人間化の20年以上にわたる取り組みからみると、エレガント・カンパニーができあがるには、どのような点が必要であろうか。稿を改めて、これらについて、考察していくことにしよう。

参 考 文 献

- 赤岡 功 1983 「労働・経営アナウンスメント」No. 187.
_____ 1989. 7 「最近の経営学研究と人間性基準」発展経営学 (開発経営学) 研究会報告集 No. 3. なお、本稿は、『書齋の窓』1989. 10月号に掲載の予定である。
_____ 1989. 10 『作業組織再編成の新理論』
赤岡・岸田・中川共著 1989 『経営労務』
総理府青少年対策本部 1979 『組織で働く青少年の意識』
ディール&ケネディー著 (城山三郎訳) 1988 『シンボリック・マネジャー』 (Deal, T. E. & A. A. Kennedy, *Symbolic Managers*, 1983).

- 野中郁次郎 1985 『企業進化論』
- 服部民央 1988 『韓国の経営発展』
- 日立総合計画研究所 1988 『海外現地生産の時代における企業の社会的責任』
- 労務行政研究所 1988 「36協定の実態と年次有給休暇の付与・取得状況」『労務時報』
第2900号
- 盧 聰明 1989 「対抗文化の包含戦略」(京都大学大学院経済学研究科修士論文)
- Johnson, A. G. & W. F. Whyte 1977. "The Mondragon System of Worker Production Cooperatives," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 31, No. 1.
- Gunn, C. E. 1984. *Workers' Selfmanagement in the United States*.
- Gunnalson, A. 1984. *The Issue of Industrial Democracy*, ALC.
- Gustavson, B. 1984. *A Decade with Employee Representation on Company Boards: Experience and Prospect for Future*, ALC.
- News Week* June 1, 1981. When Employees Take Over.
- Persson, H. and A. Lindstrom 1981. *The Swedish Center for Working Life*, ALC.
- Von Otter 1980. "Introduction to Research in Working Life Science in Sweden," *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 1, No. 2.