

〈論 文〉

なぜフリーライダーが発生するのか

——日本の組織行動の再検討——

大 藪 毅

I はじめに

90年代後半から始まった成果主義的人事改革は、それまでの職能資格制度を骨子とする年功序列制度に大きな変更を加えた。その中でも、年次を変数とする集団的処遇管理のシステムから、個人ごとの成果を重視する個別管理のシステムへという流れは、2000年代以降の“揺り戻し”の中でも確実に残り、現在の日本企業の人事・雇用管理制度の柱の一つになっている。

また職場で成果主義導入時に顕著に現れた現象として、いわゆる機会主義的行動があった。評価される・手柄になる仕事はやるが、そうでない地味な仕事は他人にやらせようとする。客観的な定量評価制度には利点もたくさんあるのだが、成果主義的個別管理が強くなりすぎると、このような問題が職場で発生することになる。年功制への部分的回帰・揺り戻しが後年起きたのも、これと関連して起きた職場のチームワークや組織の一体感の低下・喪失によるところが大きい。

そして、このトラブルは形を変えて現在でも日本企業を困らせている。与えられた職務は忠実にやるが、必要以上のことはしない成長意欲が低い若手やシニア。ミドルでも管理職試験を受けようとしないうえ、また同じ職務をずっとやりたがる人が増えて、実際に組織は困っている。これらは必ずしも機会主義的行動ではないが、根は同じところにあるというのが筆者の考えである。

本論では、日本組織での個人の働き方（＝組

織行動）のメカニズムと特徴について述べ、それがどのようにそのフリーライダー的行動を引き起こす構造になっているのか。上記の時代背景も含めて検討する。

1 仕事のスキマ

職場の組織労働を考えると、そもそも組織レベルの機能と、個人レベルの職務とどのような関係にあるのが重要になる。この問題について石田（[1982] [1985]）、岩田 [1977] では、日本組織では必ずしも組織の業務が職務として社員へ配分され尽くしていないと考える。図1では個人の職務（○）は小さく限定されている。そうすると、組織内には誰の分担であるかははっきりしない領域（●）が残っている。そして、この職務的空白の部分は誰が仕事をやっても良い領域とされる。機能的に隣接する個人が必要にもとづいて自発的に行動するのが望ましい。この意味で、わざとスキマを残している。だが、一方では欧米組織はこの個人職務をピラミッド型に隙間なくびっちり積み上げたものであ

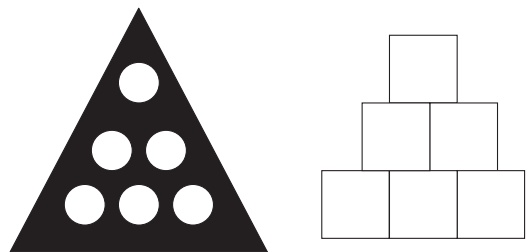


図1 スキマ組織とレンガ組織

出所：石田 [1985]

る。この組織モデルでは個人責任の曖昧な領域＝スキマは存在せず、個人は自分の職務に集中してさえいれば、自動的に組織はうまく機能することが想定されている。Lincoln et al. [1996]によれば、このように日本組織の組織機能と個人職務の間の第一の特徴は、職務境界の曖昧さ（ambiguity）にある。ではこの違いはどこから発生するのだろうか。

組織に存在する仕事のスキマについて初めて指摘したのは、Barnard（[1938] [1948]）である。組織とは「二人以上の人びとの意識的に調整された活動や諸力のシステム」であるから、組織では共通目標へ向かった仕事の体系が形成され、個人も職務遂行を通じてこれに沿って行動する。だが組織が個人の実際の行動をすべて完全にコントロールすることはできない。満たすべき目標やそのための指示は可能だが、職務遂行の場で必要な判断は個人がするしかない。また Polanyi（[1958] [1966]）の「我々は語るができるよりも多くのことを知ることができる」という言葉は有名だが、普遍的・客観的に見える知識もその重要な部分はすぐれて個人的な暗黙知であるとした。実際の職務行動に際してそれを経験した当事者にしかわかり得ない知識がある。この意味で、組織の実際の業務には、スキマが存在している。

2 職務の動態性

これを再度モデル化する。職場の機能は構成

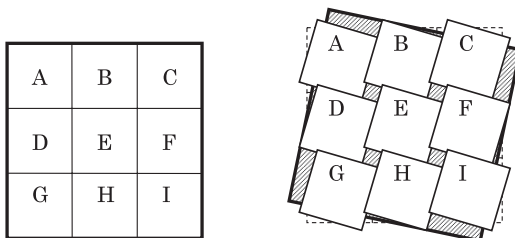


図2 静態モデルと動態モデル

出所：大藪 [2008]

員に職務として分割される。左の静態モデルがそれにあたる。これは、職場での変化が起きないケースである。外側のワクはその職場が果たすべき機能領域である。それを A～I, 9人の構成員で分担する。ここでは前述のレンガ組織のとおり、個人職務がすべて達成されれば、職場が自動的に機能する。だが現代組織の現実とは異なる。一方、右のモデルは、左のモデルを動態化したものである。職場は常に何らかの変化にさらされており、職場機能も状況に応じて変化し、構成員職務も連動して様子が違ってくようになることを示している。このスキマは誰の担当か事前に決められていない（決められない）ので、誰も担当しない（できない）¹⁾。しかしそのままでは、スキマにトラブルや対応すべき事態（＝ポテンヒット）が起きると、その職場の業務に支障が生じ、生産性が落ちることになる。組織機能の動態化と個人職務の動態化は連動している。そして隣りのメンバーとの間にスキマが発生することになる。

3 個人特性と OCB

このスキマをどのように埋めるか、について、産業心理学は個人の自発性に着目する。Katz & Kahn [1966]によれば、組織の生産性は、職務記述書に書かれていない、その意味で職務外の個人行動に依存する。この職務外の積極的個人行動について、代表的な考え方が組織市民行動論（OCB）である²⁾。組織では公式管理できない種類の、しかし果たされるべき重要な仕事が存在し、構成員個人はそれを行うことで組織の業績が向上すると考える点で同じ立場に立

1) 何が起こるかかわからないので、事前に担当者を決めておくのは不可能である。

2) Smith et al. [1983], Organ [1988] など。ほかにも向社会組織行動論、組織的自発性論、文脈的業績論など職務外行動の研究がなされた。

つ。だが、これらの研究は基本的に心理学的な、個人の心理特性に着目しており、組織における公正さ、上司のリーダーシップ、満足感、組織によるサポート、コミットメントなど、自発的な個人行動への期待と刺激を重視する。素質ある優秀な社員を見つけ出し、その特徴的資質と行動を促進するというところに重点がある。

4 柔軟な技能

またもう一つ、日本での従来の研究は、これについて主に変化に対応出来る能力（技能）という立場から考えてきた。代表的な知的熟練論³⁾によれば、職場で労働生産性は、職場で常に起きている様々な「変化への対応」と「異常への対応」（＝スキマへの対処）に、現場で個人個人が的確に対処できるか、その技能を保持しているかによって大きく影響されるとする。またそれは組織の能力開発、技能形成システムの問題であり、社員個人はやさしい職務からよりむずかしい高度な仕事へと進み、やがて異動で機能的関連性が高い職場へ移ることで幅広い技能を身につけられる。特定技能のスペシャリストであることを重視する欧米にはない、今の担当職務に限らない、広い範囲で起きる変化やトラブルに対応できるように訓練される。

また柔軟な企業論で Atkinson [1985] は機能的柔軟性 (Functional flexibility) の重要性に言及している。変化に素早く対応する組織の3つの柔軟性の一つとして、企業をとりまく変化に対応できる労働者の柔軟な能力を挙げている。そこで働く個人は自分が担当する一つの職務だけでなく、いくつもの職務がこなせるように、いわば「多能工」として教育されている。半導体技術の世界では、50～60年代の真空管、70年代のIC、80～90年代のLSIなど、求められる知識と技能が大きく変化した。現在でも半導体

は3～4年が世代単位である。そのたびに大量の技術者が入れ替わるのは好例である。

どちらもこの変化に応じて異なる職務がこなせる多能工を育成し、保有することが組織の柔軟性を保証するという考えは、現場レベルでの個人能力を重視した考えである。

しかし実際の職場のマネジメントにおいては、自由に優秀な配慮あるメンバーを採用できるわけではない。部下は選べない。特に長期雇用で社内異動が人員配置の基本である日本組織では、もっと違うメカニズムが必要となる。

5 柔軟貸借的働き方

まず個人の職務と、その対応概念としての責任について考える。浅沼 [1997] によれば、職務とは組織の経済活動を、個人の担当レベルにまで細分化した、「仕事の割り当て」である。このもとにあるのは、個人は職務を通じて組織と契約関係にあるという考え方である。一方、責任は職務に対応して発生するものである。通常、責任とは職務行動の結果について負うべき責めを意味する。さらに責任は概念的に2つに分類される。一つは、職務の遂行責任であり⁴⁾（飯野 [1978]、田中求 [2009]）、これは「責任を持って」仕事をする、という意味である。もう一つは、職務を受けた行動結果について「責任をとる」という意味での責任である。前者を行動より前に位置するという意味で「事前責任」、後者を行動より後にある意味で「事後責任」ということも可能である。常に変化に対応することが求められる職場では、職務の動態性の存在によって事前と事後に責任の範囲がずれることになる。以降、事前責任を単に責任と呼ぶ。

日本組織ではこの職務と責任の二重性が、職

3) 小池・猪木 [1987] など。

4) 飯野の責任優先説では、組織的協働においては個人には積極的な「遂行責任」が重要であるとした。

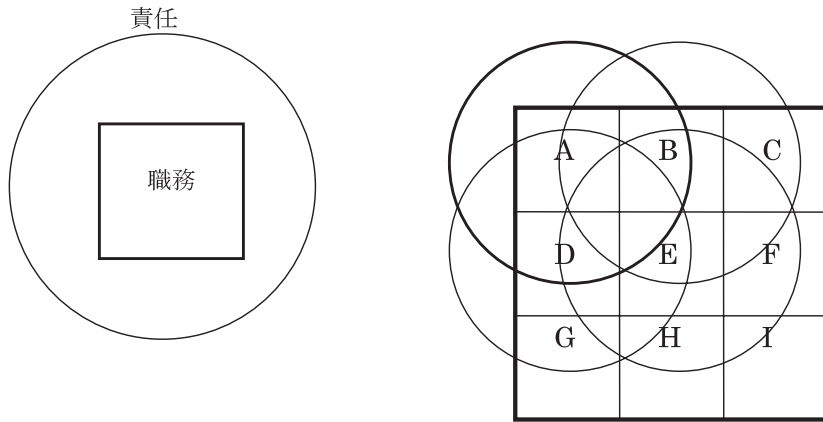


図3 責任>職務とその組織化

出所：大藪 [2008]

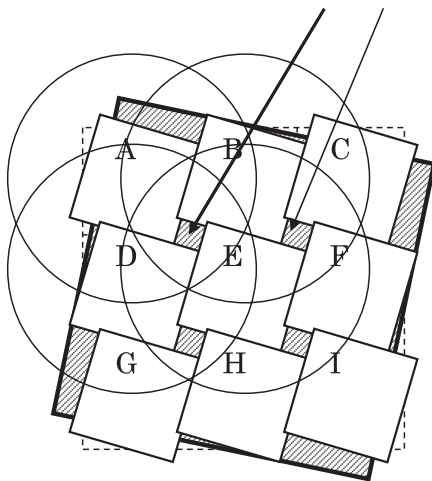


図4 柔軟貸借モデルによるポテンヒット対応

出所：大藪 [2009]

場での個人の組織行動におけるポイントとなる。このように考えると個人に求められている行動範囲（＝責任範囲）は、実は職務として与えられているものより大きいことになる。右図によると、Aさんの職務は左上方の正方形だが、Aさんが責任を持って対応する範囲は、職務より大きく描かれた円の範囲である。Aさんがカバーする範囲はB・D・Eさんの職務にまで広がっている。職務と責任の二重構造によってスキマが発生しても、ポテンヒットが起きないように対応することが可能となってい

る。

この柔軟性を持った組織労働の仕組みを柔軟貸借マネジメントとする。ここでは目標設定や業務方針などの公式管理はもちろんマネージャーの仕事だが、どのように現場のスタッフが対応するかは、その当事者に任せる。つまり、現場レベルの判断を管理者の権限よりも重視し、評価している。垂直的な公式管理で監督し、組織の意思に個人の行動を沿わせながら、実際の現場では臨機応変に同僚同士が協力し、柔軟な業務遂行が可能になる。

またこれにより環境変化で組織にスキマができてポテンヒットが落ちてきても、同僚・関係者には協力してトラブルを解決する責任が存在する。ゆえに柔軟貸借マネジメントの職場では、当事者の自発的判断と行動により組織は変化に素早く対応することになる。

6 契約的義務と関係的期待

このように考えると、責任にも個人的領域と組織的領域の2つがあることになる。個人的領域とは個人と組織との契約によって管理されている「職務＝責任」部分のことである。明確な職務の境界線が重要であり、その内容も記述的（descriptive）である。いわば必ず最低限果た

さなければならぬ「契約的義務」部分である。そして組織的領域は職務外の責任部分にあたる。これは組織につとめることによって同僚や関係者間に発生するヨコの関係に由来することである。この部分の行動は、基本的には周囲からの期待 (expectation) に由来し、慣習・規範などの形で存在することが多い。

7 社会的交換と互惠的交換

柔軟貸借的組織行動が顕著な職場では、責任が重複するスキマ部分やあるいは自己の職務部分を隣接する同僚にやってもらう場合、個人レベルの心理的「貸し借り」関係が発生する。暗黙的とはいえ、同僚に自分も責任があるポテンヒットを拾わせることは、いわばその同僚にたいして「借り」を作ることである。また借りがあるのだから、それは返済の暗黙的義務が発生する。集団や組織の中で構成員である個人間での社会的相互行為には、お互いに財やサービス、認知が与えられたら、今度はそのお返しをするという交換行為がおこる。これがお互いに繰り返されると、スムーズな仕事関係が形成され、日常業務において協力的行動促進のインセンティブとなる。これが互酬的交換⁵⁾である。さらに日本には「互惠的交換」⁶⁾がある。特定化された個人と個人の間で行われるのではなく、組織・社会において不特定に交換を行うことで、全体として協力的行動が促進される。

またそのネットワークの中に入るためには、その意志があることを個人は積極的に示すことが重要となる。これが、個人が柔軟貸借的行動をとるための重要なインセンティブとなっている。

8 良い仕事と仕事競争モデル

またもう一つのインセンティブは「良い仕事」⁷⁾である。組織において個人の能力や貢献にたいしての報酬は賃金や昇進という目に見えるものばかりではない。希望するポストややりがいのある仕事など「良い仕事」を与えることが本人のモチベーションアップにつながり、結果としてそれがまた昇進や賃金アップにつながる長期構造がある⁸⁾。

また労働経済学の仕事競争理論によれば、労働市場には2つの競争がある。一つは、より高い賃金・報酬を得られる仕事をめぐる賃金競争である。もう一つは、チャンスとしての良い仕事を目指す仕事競争 (Wage Competition)⁹⁾である。良い仕事とは、そこで業績を上げたら次の良い仕事、またそこで認められたらより良い仕事へと連鎖的につながっていくチャンスのことをさす。いわば、キャリアアップをみすえた長期的見地からの理論である。

9 評価と評判

では、良い仕事をえるために何が必要なのか。ここで考えるべきなのは広い意味での人材の評価に関することである。ここでは短期的な評価と、長期的な評判の2つについて考えてみる。小池 [2008] によれば、定期的な評価が長期に異なった査定者たちの視点から繰り返されることで「人材の見定め」がなされる。一緒に働く同僚や上司など身近な人物の観察にもとづく「評判」の蓄積が、高い評価とあいまって良い仕事をもたらす。

7) 高橋 [2004]

8) 成果や顕在的能力は公式評価によって短期的報酬の対象となるが、いわゆる良い仕事や出世コースに乗ることが、日本組織では長期的な報酬として存在する。

9) Thurow [1975]

5) Blau [1968], Homans [1961]

6) 浜口 [1977]

評判には、それを伝え聞く人にとって対象者のことを判断する情報提供的役割がある¹⁰⁾。評判とは評価と異なって、おのおの個人に主観的に蓄積されるもので客観的基準にもとづくものではない。公式な基準にのっとって行われる評価ではあつかいにくい個人の人格的情報や潜在能力・適性など定性的情報であることが多い。また一つの評判は主観的なものだが、長期にわたって多数・多面的に蓄積されることで主観的評判は相場化され、客観性をえることになる。このようにして短期的な評価と長期的な評判は蓄積され、組織内の人材情報の確度が上がる。またもう一つ、評判には個人行動について統制的役割がある。当然ながら、評判には良いものと悪いものがあり、個人はなるべく良い評判が得られるように行動することになる。

10 フリーライダー問題

今まで柔軟な組織行動、それも職務外の協力的行動について考えてきた。だが組織に働く個人は善意と責任感を持って組織利益のために働くとする人ばかりではない。組織・集団の利益よりも、自己利益を追求する本能的な機会主義的傾向は、人間は誰しも持っている。なるべく自分は評価に結び付くような、人の目に付きやすい仕事ばかりし、本質的に重要な、しかし人の目には付きにくい「縁の下の力持ち」的仕事はやりたくない。また自分の仕事負荷を減らし、同僚に肩代わりさせたい。以下のように、それはこれまで見てきた柔軟な組織労働のあり方の「カゲ」の部分として存在している。

11 社会的手抜き

今まで見てきたとおり、日本の柔軟貸借的職場における個人責任の重複は、本来はポテン

ヒットを個人が自発的に競って拾うことを可能にしている。しかし、ある状況においてはこのメカニズムが負の効果をもたらす。例えば、自分の職務を遂行しなくても周りの誰かが助けしてくれる、あるいは、ポテンヒットも「誰かに拾わせる」という押しつけ的な回避態度をとることも可能である。

「社会的手抜き」(social loafing)である。共同作業において人間は他者が存在すると一生懸命に目標を達成しようとする意志が低下する¹¹⁾。例えば、重い荷物を何人かで運ぶ際、その担ぎ手の中には数人全く力を入れない人間が出てくる。なぜならば、集団的に作業がなされる場合、そこでの特定の個人の働き・貢献を正確に取り出し、モニターするのは不可能であるからである。これがフリーライドである。

12 静態的手抜き

このように個人間に明確な職務領域を設定しない柔軟貸借的職場では、本来の目的とは逆に

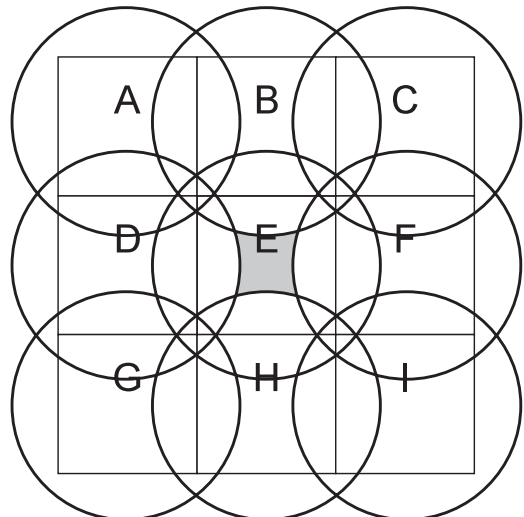


図5 フリーライダーと押しつけ
出所：大藪 [2009]

11) Latane & Darly [1970], Latane et al. [1979], Olson [1965]

10) 山岸 [1998]

社会的手抜きが誘発される恐れがある。反対に暗黙的な仕事部分をなるべく作らないようにしている欧米のレンガ型組織ではこのようなことは構造的に起きにくいようになっている。職務境界がはっきりし、個人の責任範囲も明確であることを志向しているからである。

柔軟貸借モデルの様子について説明する。図は、Eさんが隣接する同僚たちの重複責任を利用して、自分の職務領域をなるべく小さくしようとしているのを示している。彼らの責任範囲と重なっている自分の本来業務である職務部分についてまで「ここまで君たちがやるべき」と押しつけている。同僚はおかしいと思っても、Eさんの仕事を待っている自分たちへ影響が及ぶため、「それならオレがやるか」とEさんの職務をやることになるのである。このようにしてEさんは与えられた職務より少ない仕事をするのが常態化する。同じ職位同士であれば意見、注意することもできるが、上司部下といった垂直的権力関係にあるEさんの部下にあたる立場の人はたまらないだろう。このようにして手抜きと押しつけが起きる。

13 動態的手抜き

動態モデルの場合、被害は単なる個人間の仕事押しつけにとどまらず、組織の柔軟性が低下することになる。変化が大きくひんばんな動態的職場では、静態的職場よりも非当事者による観察がむずかしい。通常より少人数でポテンヒットを拾うことになって一人一人の負荷が増えるだけでなく、現場は素早く的確に変化へ対応できなくなるのである。柔軟貸借マネジメントでは組織と個人行動の柔軟性は大きくなるが、最大の欠点は管理者が個人の役割行動を観察して評価へ反映することができず、報酬へ結び付きにくいことにある。なぜならば責任の範囲は状況に応じて変わるものであり外部から観察できず、当事者にしか行動の妥当性が判断で

きないからである。そしてもし職務外の責任的行動が「ただ働き」であれば、誰もやがてポテンヒットを拾わなくなる。

14 生産性の問題

今度は個人レベルの職務と報酬（賃金）の関係、つまり労働生産性について、今までの理論的枠組をもちいて考えてみる。生産性とは資源投入と産出（付加価値）との比率である。この場合、貨幣的側面¹²⁾から労働投入量を賃金、生産量を成果とするべきであるが、後者については成果を事後的にしか測定できないため、職務（の価値）で代替する。

- ①生産性 = 職務 ÷ 報酬
- ②責任 > 職務
- ③報酬 ÷ (職務 + 責任) ÷ 2

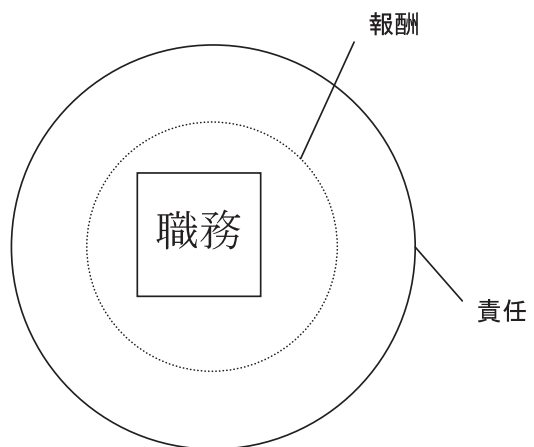


図6 責任 > 報酬 > 職務

出所：大藪 [2009]

要は賃金で何を割るかが問題である。与えられた職務をもとに計算すれば、報酬 > 職務となり、生産性は1より小さく、日本のサラリーマ

12) 通常、労働生産性は時間当たりの産出価値を指す場合が多いが、ここでは働きに見合った賃金かどうかという交換的視点からこのように設定している。

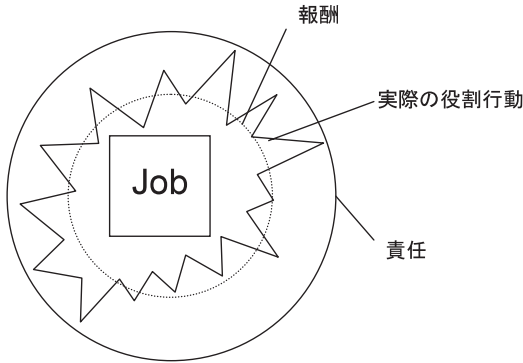


図7 行動面からみた職務・責任と報酬
出所：大藪 [2009]

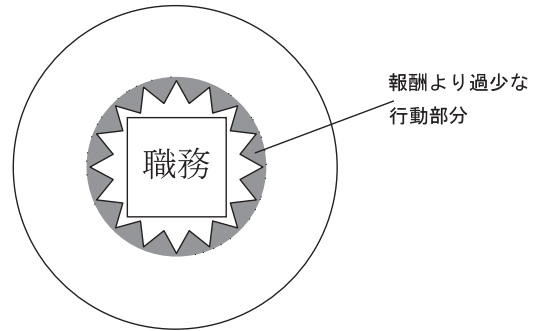


図8 引きこもりの行動
出所：大藪 [2009]

ンは実際の働きよりも多くの給料をもらっていることになる。一方、責任の範囲が現実の職務範囲であれば、生産性は1より高く、もらっている賃金以上に働いていることになる。はたして日本の社員の生産性は高いのであろうか、低いのだろうか。

個人の実際の行動はギザギザの部分にある。個人は責任の範囲の中で行動するが、それは期待されたことすべてに対応しているわけではない。また自分の職務範囲内であっても、点線から引っ込んだ部分のように、同僚にサポートしてもらっても日常業務ではよくあることである。このように周りと助け、助けられながら行動選択を繰り返し、凸凹を鳴らす中で平均的に成果・貢献が決まってくる。これが報酬線より内側に引きこもった行動しかしない人と、積極的に外側に出て行って仕事行動をする人で、個人レベルの労働生産性は大きく違ってくる。そして賃金を少なくとも短期的にコントロールできない日本組織では、実際の個人行動に報酬で直接報いることはできないので、結果として同じ賃金レベルにありながら生産性が高い社員とそうでない社員が同居することになる。組織レベルで見ると、過少行動の人の部分を、積極行動の人の働きが補っていれば、この組織は全体としてはうまく機能していることになる。

15 引きこもりの行動と投資的行動

これについて、実際の行動が報酬より内側にあるケースについて詳しく見る。ここでは与えられた職務以上は働いているが、報酬より少なくしか働いていない。斜線部分が多く払いすぎている部分である。欧米企業ではこれを縮小させるように比較的短期に報酬を調整（報酬制も内側にシフト）するが、柔軟貸借モデル的な性格が強い日本組織では個人の給料はそう簡単に調整できない。そのため、働きたくない人にとってある意味有利な、フリーライダーの余地がうまれる。これも一種の機会主義であるが、いわば「給料泥棒」である。このようなケースが多発するとホワイトカラーに限らず、生産性の高い職場を作ることは不可能である。

反対に、柔軟貸借的な積極的行動をとる人については下図のとおりである。

斜線部分では、報酬を超えて職場・組織に貢献している。そうすると短期的には個人にとっては「持ち出し」損をしていることになる。が、これは実は仕事の貸借関係を通じた「同僚への貸し付け」の側面を持つ。これが繰り返されて長期化すると、やがて「組織への貸し付け」になる。この貸し付けは長期での報酬である良い仕事・ポジションへの斡旋という形で果実がもどってくる、いわば「キャリアへの投資」につ

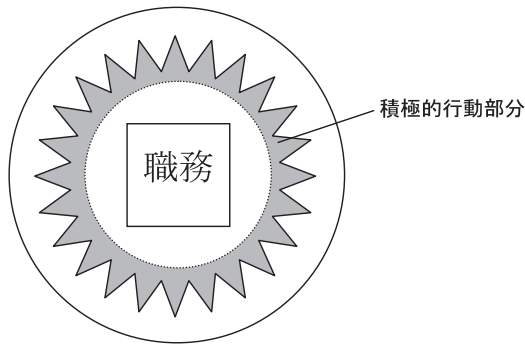


図9 投資的行動

出所：大藪 [2009]

ながる仕組みがある。

柔軟貸借性が強い日本組織では、報酬とは賃金だけではない。組織からすれば、このような行動をこころがけている個人が多い職場、あるいはこのような個人と組織の長期の取引関係の構図が理解されている職場は、自然に生産性が高く、長期でも安定していることになる。

16 個人生産性のバラツキ

このように、柔軟貸借モデル的職場・組織の生産性は、状況によって一概に高いとも低いともいえない構造になっている。今まで見てきたように、柔軟貸借的な日本組織は同僚間の協力的行動、相互依存関係が高い。しかし一方、逆説的だがそうであるがゆえに機会主義的利益を指向する人物が出てきやすく、機会主義的行動が誘発される恐れがあるのである。しかし、責任の仕事感覚を持ち、また長期的にキャリア投資の感覚を、意識・無意識に持つ個人が多い場合には、良好な柔軟な組織行動が促進される。その結果として、短期・長期で組織の生産性が高まる。このように日本組織は、実は構成員一人一人の意識がどうあるかによって組織生産性が大きく「振れる」構造になっているといえる。

17 フリーライダーの損得計算

同時に個人には、職場における責任と役割の自覚が求められる。年功的に資格や賃金が上昇することは、それだけ個人に仕事への自覚を深めさせ、責任的行動を促すための装置となる。そしてこの待遇と期待の継続的上昇に、能力的に追いつけない、あるいは追いつくつもりがないフリーライダーは「借りる」ことが多くなる。これは職場社会においてピアプレッシャー（peer pressure = 同僚からの同調圧力）を生み出す。（鈴木 [1994] Besser [1996]）これが続くと「貸し借り」勘定が赤字になり評判が落ちる。このように一時的に「トク」するようになって見えても、やがて長期的に「良い仕事の喪失」というカタチで大きなツケを払うことになる。

18 社員の組織行動への影響

つまり、日本組織では職務サイズが相対的に小さいことに加え、年功的集団処遇によってベース賃金は少しずつ増える仕組みなので、なるべく給料以下の仕事しかしない、いわゆる「ぶらさがり社員」など、フリーライダーが発生しやすい構造になっている。特に評判など「見えない価値」を重視しない、どちらかといえば短期的思考の人に多く発生する。

これは柔軟貸借的組織である日本の職場の構造的な問題であり、この是正が90年代後半の成果主義などの個別管理導入の目的の一つであった。が、適正な評価システムへの合意と準備が整わないままこれが性急に導入された組織では、逆効果を引き起こすことになる。そのような組織の社員はある意味自己防衛的な観点から、逆に目標を低く設定したり、リスクのある仕事を敬遠したりして「引きこもる」ようになったのではないだろうか。そして10年近く続いたこの流れは、今でも社員の組織行動のあり方に影響し続けている。

II 最後に

今まで日本的組織行動（職場での働き方）とそのマネジメントについて考えてきた。公式の職務割り当てと非公式の責任の重複という二重の仕事構造を持つ職場では、個人が自分の職務にのみ注力するのではなく、常日頃から職場内の同僚の職務状況にまで目を配り、いざと言うときには助けることが自分の評判を高め、長期的利益につながることになる。いわば、「縁の下の力持ち」を促進し、それに長期的、非明示的に報いるシステムである。これがうまく働くと、個人は短期的自己利益の最大化と機会主義的行動をとることによって長期的利益を損なうことにもなり、業績競争だけでなく、職場内「協力の競争」のインセンティブとなる。

日本組織は社員にこの柔軟貸借的行動を期待しつつも、それを現在の厳しい雇用状況下でどのように確保するか、とても苦心しているように見える。ただ、すべてのメンバーへ期待するのは無理なので、それを職位で変えるのか、職種で変えるのか、あるいは現在行われているように正規・非正規という雇用政策に拠るのか、これからの企業 HRM は労働生産性を低下させないために自分たちに合ったシステムをデザインする必要がある。

またこのような時代には、個人はどの組織にとついても安心してそこでの長期キャリアを描けるようにはなかなかならない。そうなると職場で働いていても、意識は自然と短期化し、前述のように目の前の利益を追うようなフリーライダー的行動、さらにひどくなると機会主義的行動をとるようなことも出てくる。

本論が企業の職場マネジメントならびに、個人が自分の働き方とキャリアを考える際の一助となれば幸いである。

参考文献

浅沼万里 [1997] 『日本の企業組織 革新的適応のメカ

ニズム』東洋経済新報社。

- Barnard, C. I. [1938] *The function of the executive*, MA, Harvard University Press. (山本・田杉・飯野訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)。
- Barnard, C. I. [1948] *Organization and Management*, MA, Harvard University Press. (飯野監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文眞堂, 1990年)。
- Blau, P. M. [1964] *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons. (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力』新曜社, 1974年)。
- George, J. M. & A. P. Brief [1992] "Feeling Good - doing Good; A Conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, Vol. 112.
- 浜口恵俊 [1977] 『「日本らしさ」の再発見』日本経済新聞社。
- 浜口恵俊編著 [1993] 『日本型モデルとは何か 国際化時代におけるメリットとデメリット』新曜社。
- Homans, G. C. [1961] *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World. (橋本茂訳『社会行動: その基本形態』誠信書房, 1978年)。
- 飯野春樹 [1978] 『バーナード研究』文眞堂。
- [1992] 『バーナード組織論研究』文眞堂。
- 猪木武徳 [1985] 「経済と暗黙知」『季刊現代経済』No. 61。
- 石田英夫 [1985] 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 岩田龍子 [1977] 『日本の経営の編成原理』文眞堂。
- Katz, D. & R. L. Kahn [1966] *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley.
- 小池和男 [1977] 『職場の労働組合と参加-労使関係の日米比較』東洋経済新報社。
- [1991] 『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- ・猪木武徳編著 [1987] 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』。
- Latane, B. & Darley, J. M. The unresponsive bystander: Why doesn't he help?, Appleton-Century-Crofts, [1970] 竹村研一・杉崎和子訳 [1979] 『冷淡な傍観者—思いやりの社会心理学』ブレーン出版。
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. [1979] "Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37.

- Lincoln, J. R., M. Hanada, & K. McBride [1986] "Organizational Structures in Japanese and U. S. Manufacturing," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31.
- 小池和男 [2009] 『日本産業社会の「神話」』 日本経済新聞出版社。
- 仁田道夫・久本憲夫編著 [2008] 『日本の雇用システム』 ナカニシヤ出版。
- 大藪毅 [2008] 「なぜ会社をやめるのか：仕事の曖昧さと効率的な組織労働」 日置弘一郎・二神恭一編著 『コラボレーション組織の経済学』 中央経済社。
- [2009] 『長期雇用制組織の研究：日本の人材マネジメントの構造』 中央経済社。
- [2010] 「柔軟貸借的働き方と人材マネジメント—日本のHRMへの含意」 『組織科学』 第44巻第2号。
- Olson, M., [1985] *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press 依田博・森脇俊雅訳 [1983] 『集合行為論』 ミネルヴァ書房。
- Organ, D. W. [1988] *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books.
- Organ, D. W., P. Podsakoff, & S. Mackenzie [2006] *Organizational Citizenship Behavior*, Sage. (上田泰訳 『組織市民行動』 白桃書房, 2007年)。
- Parsons, T. [1937] *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill. (稲上毅・厚東洋輔訳 『社会的行為の構造』 木鐸社, 1976年)。
- [1960] *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press of Glencoe: MacMilan, New York. (井門富二夫訳 『近代社会の体系』 至誠堂, 1977年)。
- Polanyi, M. [1958] *Personal Knowledge; Toward a Post-critical Philosophy*, The University of Chicago Press. (長尾史郎訳 『個人的知識』 ハーベスト社, 1985年)。
- [1966] *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul. (佐藤敬三訳 『暗黙知の次元—言語から非言語へ』 紀伊國屋書店, 1980年)。
- Smith, C. A., D. W. Organ, & P. J. Near [1983] "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68.
- 高橋伸夫 [2004] 『虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ』 日経BP社。
- 田中堅一郎 [2004] 『従業員が自発的に働く職場を目指すために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究—』 ナカニシヤ出版。
- 田中求之 [2009] 「責任優先説の射程」 『福井県立大学経済経営研究』 第21号。
- Thurow, L. C. [1975] *Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy*, Mcmillan. (小池和男・脇坂明訳 『非平等を生み出すもの』 同文館, 1984年)。
- 山岸俊男 [1998] 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム』 東京大学出版会。
- ・渡部幹・林直保子・高橋伸幸・山岸みどり [1996] 「社会的不確実性のもとでの信頼とコミットメント」 『社会心理学研究』 第11号。