

日本的経営における動機づけ的側面の分析

下崎千代子

1. 序

日本的経営についての研究が数多く行われている中で、ここでは日本的経営の色々なシステムが働く人々にどのような動機づけ効果を持っているのかを明らかにしていきたい。ゆえに、ここでは日本的経営とは何かを論じるのではなく、こうした経営の在り方が従業員を職務に駆り立てるのにいかに成功してきたのかを分析していく。そうしたことから、日本的経営といっても特に労務管理的側面を分析することになる。津田眞澄氏(『日本的経営の人事戦略』pp54-58)が指摘しているように、日本企業の労務管理が全て成功しているわけではないが、成功している企業は欧米とは非常に異なる労務管理方策を採用しているわけで、こうした部分に焦点を当てていく。

こうした日本特有の労務管理方策の成立要因についてはいろいろな分析があるが、ここでは日本人特有の心理特性に注目し、その根底となる要因を抽出していく。そして、戦後の日本的経営が日本人の心理特性に合致した経営システムであるゆえに、経済的な有効性ばかりではなく、従業員のモチベーションを大いに高めるといった効果を果たしてきたと考えているわけで、この関係を前提に置きながら分析していきたい。

それでは、本論に入る前に、この論文での日本的経営とは何かについて簡単に述べておく必要があるだろう。広義には、日本的経営は日本で現実に進行している経営全般を示しているのに対して、狭義では、欧米と比べて日本に特有の経営の在り方、もう少し正確に言うならば、日本企業の管理方策として成功している方法、すなわち、終身雇用・年功賃金・集団主義的意思決定・集团的職務遂行などといった事を指している。ここでは、日本的経営とは、狭義の日本に特有の経営の在り方を指すことにする。なぜなら、管理に一般の共通な事は筆者のこれまでの研究で触れてきたわけで、ここでは日本に特有な部分について分析することが必要であるからである。そして、特有な部分は先に述べたようにいろいろと挙げられるが、後で分析するように、これらは全て人々が長期にわたりひとつの企業組織に所属するといったことが前提になっている。いわゆる終身雇用がこうした日本特有の経営制度の基底にあると考えられる。そして、こうした長期にわたり特定の集団に所属しようとする傾向は、さらに、日本人の心理構

造にその原因を見出すことができる。

西田耕三氏は社会学的なアプローチでみた場合、社会結合の態様には契約結合と一体化結合の二つの異なる結合形態があることを指摘し、日本社会の結合原理は「一体化結合」という特徴を持つと指摘している。そして、この一体化結合の特徴を

「A. 永続的なすくなくとも長期結合であること

B. 契約結合のばあいと違って、ギブアンドテイクの内容が詳細かつ明確には規定されておらず、その内容は広範囲にわたり、また弾力的・流動的であること」

(西田氏著『日本社会と日本的経営』p42)

と述べているが、「長期的な結合」というものが、日本特有の経営制度をうむ基盤であると捉える必要がある。何故なら、日本でも短期的な契約の場合には、限定的な関係で集団に関わっているからである。例えば、パートやアルバイトの場合、時間的にも職務の上からも限定的であることがほとんどで、現実にはそうした結合形態も社会の広範囲な場面で見られる。しかし、一旦、社会関係が長期化すると日本独特の組織との一体化という特徴を持つに至るわけで、長期結合^(注)かどうかで日本人の社会関係は全く異なってくる。

ゆえに、日本的経営とは長期雇用を基底として、それ以外の日本特有の経営制度が全体としてシステムの繋がりにあっていることとみなすことができる。このことは、以下でより明らかになってくるであろう。

それでは、以下で日本的経営システムがどのように日本人の心理特性に合致しており、勤労意欲を高めることに成功してきたのかを分析していこう。分析にあたっては、人間の動機づけについての基本的枠組みに基づいて、三つのアプローチを通して分析していく。また、従業員の動機づけに焦点を当てているので、日本に特有な企業間の関係などについてはここでは分析の対象外とする。

2. 欲求系アプローチからみた日本的経営

2-1 日本人の欲求構造

人間行動の原動力として、生理的原動力・心理的原動力・自我原動力の三種類のものがあることをこれまでに指摘してきたが(下崎著, 1988年12月), これを欲求という言葉に置き換えるならば、生理的欲求・社会的欲求・自我欲求ということになる。「原動力」というと行動を喚起させる源という意味になるのに対して、こうして喚起された行動がどうした対象を求めるとかという観点からみると、「欲求」という概念で表現されることになる。以下では、社会的

(注) この結合とは直接的な接触を必要としている。諺にあるように「去る者は日々に疎し」で、日本では何らかの直接的な接触が人間関係には必要なのである。用事もないのに年に一回は訪問したり、最低限でも年賀状をおくることで、人々は接触を維持しようとするが、こうした接触がなければ人々の関係は全く切れたものと判断される。それは、かつていくら懇意にしていたとしてもである。

欲求と自我欲求とを総称して心理的欲求という表現も用いることにする。

これまで、日本人の心理特性を考えるうえで、こうした欲求構造に日本的な特徴があることがいろいろな角度から、多くの人によって研究されてきた。

日本人の欲求構造の特徴を的確に表現したのが、土居健郎氏の「甘え」の概念である。日本人は、他人を甘えることのできる人と甘えることのできない人とに明確に区別するが、この他人に「甘えたい」という気持ちが欧米人との心理特性と大きく異なっている。要するに、日本人は自分を甘えさせてくれるだれかを心理的支えとすることが必要なものであり、このことが日本人と集団との特異な関係を形成する根本的な原因なのである。

それでは何故こうした日本人特有の「甘え」という概念で表現されるものが形成されるのだろうか。歴史的要因・自然環境要因などいろいろな説明がなされているが、おそらく日本人の育児方法にその原因を見出すことができるであろう。日本人は母と子が一体化したような形で子供を育てる。また、乳幼児においては社会的にまさに「甘え」が許されている。ここで、子供は「甘やかされる」のである。欧米では幼児であっても一人の人格としてみなされ、社会的ルールを守ることが要請されるわけで、この点が育児において明確に異なる。日本では、母親は自分の手元のなかで子供が自由に振る舞うのを許すのである。そこでの母と子は欧米のように自立した関係ではなしに、互いに支えあって初めて自立しえるという関係にある。すなわち、子供は多くの点で母親に依存しており、その依存的関係を背景として自立していくのである。そして、子供が成人すると、逆に母が子供に甘えようとして「おんぶお化け」と化するのである。母子心中は欧米では厳罰に処されるが、日本では母子は一体としてみなされるために逆に罪は重くはならない（但し、母親が命をとりとめた場合であるが）。このように、日本での母子関係は日本人の心理構造の形成に重要な役割を果たしているものと考えられる。

河合隼雄氏は、社会や文化の特性が父性原理と母性原理のバランスの取り方によって形成されていくと指摘したうえで、日本社会は母性原理により支配されており、そこでは自我の確立の問題が大きい比重を占めていることを指摘している（河合著『母性社会日本の病理』p8）。

母親は子供が健やかに成長するように包み込んで危険から守るという役割を果たすわけであるが、その包み込みが大き過ぎると子供はそこが安住の場所となり、外の世界へ出ていこうとする力が弱くなってしまいます。本多勝一氏の『ニューギニア高地人』（pp175-183）において、育児方法の違いで子供たちの行動パターンが異なってくるということを述べた部分があるが、母親の下で大切に育てられた子供は、始めは他人に対し警戒心をもつ。しかし、一旦安心できる相手とわかると、こうした子供の方がいろいろと親切で馴染みやすくなる。一方、母親と切り離されて育てられた子供は、好奇心が強く、何でもすぐにとびつく傾向にあるが、やさしさの点では欠ける点があると述べられている。

こうして、母子一体感が強く、その中で成長してきた日本人は他人に対して自分を受容、すなわち甘えさせてくれるかどうかということに絶えず不安を感じるわけで、最初は他人に遠慮

をするという行動をとるのである。そして、それが極度にひどくなると対人恐怖症となると考えられる。とにかく、日本人は相手が甘えられるかどうかでその行動パターンがまったく異なる。教官と大学生の関係においても、それは明確である。「甘え」が通じるとわかると、学生は次々といろんな要求をつきつけてくるが、厳しいとわかると「甘え」らしきものは持ち出さなくなる。でも、彼らは「甘え」たいのであるから、影では甘えられないがための不満を持っている。企業の従業員でもこれは同じである。ゆえに、日本での対人関係をうまく運ぶためには、まずは相手を受け入れて甘えさせるということが必要となる。ただし、「甘え」を受け入れるばかりでは、社会は機能しないわけで、父性原理的要素がその中に組み込まれていなくてはならない。しかし、甘えられるということで、人々は安心して行動するわけで、こうした日本特有の人間関係の原形を母と子の関係に見ることができるのである。

こうした考え方から、日本人は母子の一体感が強く、そのことから西洋的な意味での「個の確立」あるいは「自我」が十分に発達しえていないと分析されるわけである。これまでは、こうした「日本的な自我」を自我の未熟さとして、すなわち文化の後進性を示すひとつの指標として述べられることが多かったが、日本が経済的成長を遂げてきた今日では、こうした日本的自我を西洋に対する未熟さとして位置づけるのではなしに、日本のような自我も存在しえとする考え方に変わってきている。

母子関係だけではなく、育児方法もこうした自我の形成に重要な役割を果たしている。日本では自己主張の強い子供はわがままな子供として嫌われ、大人の言うことに素直でかつ他人との協調性のあるようにといった躰がなされている。ゆえに、人前では自分の意見をはっきりと言えず、全体の雰囲気流されるといった傾向が強い。しかし、これはあくまで「甘え」が許されない場合の行動パターンで、甘えが許される場合はいろいろな主張が出てくるのが現実である。

このように見ていくと、日本人の自我の形成プロセスは欧米のそれとは異なったものになるということができる。欧米では、子供が成長していく過程において母子関係を断ち切って自立していくなかで、個人の中に自我が確立されるとしている。日本では母子関係が強く、個人としての自我は確立されないで、母子関係を断ち切るには自己を受け入れてくれる集団に所属することに依らなければならない。そして、それまで母親に依存していた自我は集団によって補われて、はじめて日本的な自我が確立することになる。自我とは自己の行動の指針となるもの、すなわち、価値基準や行動目標を提供する源となるものである。ゆえに、日本的自我においては集団がこうした個人行動の指標を提供することになる。そこでは、集団の中を支配している価値感により、個人の価値感が影響を受けるとともに、そのことを通じて日本的な意味での自我が確立していくのである。

ゆえに、日本人は単に集団を好み、集団を形成しやすいということだけでなく、集団の中に包含されて、集団と融合する中で自我を確立させているのであって、これが「集団主義的」といわ

れる所以なのである。そこでは、西洋的な形での集団と個人との対立は存在しにくく、個人と集団は一体化しえるから、日本人は集団と特有な関係を持つことになる。

また、個人の自我は集団と一体となることで確立しえているわけであるから、個人がいくつもの集団に同時に所属することは困難となるわけで、日本人の場合、中根千枝氏（『タテ社会の人間関係』）が論ずるように、単一の集団に一体化すると他の集団には深く関わる ことができないという特徴をもつことになる。二つ以上の集団に深く関わっていくと、その集団の持つ価値感のどちらを選ぶかといったジレンマにたえず立たされることになり、実質的に多くの問題を抱えることになる。

これらのことを欲求構造の違いとして見ていくとどのようになるのであろうか。まず、社会的欲求においては、集団への所属欲求が欧米と比べて強いといえるであろう。それも、多くの集団への所属という意味ではなしに、あくまで特定の集団に深く関わるといった所属の特徴を持つ。ゆえに、一度ある集団に所属するとその集団からは離脱しにくくなるという傾向にある。そして、社会的欲求だけではなしに、自我欲求においてもこのことは関連を持っている。日本では、自我欲求は個人の思うところのことをするというのではなく、集団の中であるいは集団とともに自我を発揮することを意味している。

このように、日本人の心理的欲求は集団と深く関係しているわけで、これらは従業員が企業に入ってくると同時に持ち込まれる特徴である。ゆえに、こうした欲求構造に適した管理システムでなければ、人々は職務に動機づけられることはないであろう。

2-2 欲求に適合した日本的経営

それでは、日本的経営がこうした欲求構造とどのように関わりあっているのかを日本人の欲求構造と集団との関わりを中心に分析してみよう。

① 終身雇用制度について

戦後の日本的経営システムは、こうした日本人特有の欲求構造に適合する形で展開されてきた。逆に言うならば、日本人のこうした欲求構造が日本独特の経営システムを形成したということもできる。いずれにしても、日本の企業が欧米と異なるシステムで組織を運営していることはだれもが認めるところである。

それでは、日本的経営は日本人の欲求構造とどのように関連しあっているであろうか。まず、その基底にある終身雇用制度であるが、これは日本人が集団に所属し、その集団に融合したうえで、社会的欲求・自我欲求を充足させていくということを考えるならば、人々は特定の集団に長期的に所属し続けるであろうことは容易に推測できる。企業は従業員に集団の中に包含されているという安心感を与えるとともに、その安心感を土台として、自我を発揮させる機会を提供しているのである。

まず、社会的欲求の充足のための集団所属であるが、個人は自我が充分確立されないまま集

団に入ってくるわけであるから、この自我を確立することが組織に要求される。すなわち、価値感・行動目標というものを個人に提供するという役割を果たさねばならないわけである。こうなると、個人は集団の中においてはじめて自己のアイデンティティを確認するわけで、その集団を離れてしまうならば、彼は自己を確認する手段を失ってしまうのである。このことは企業の側にとっても大変なメリットになる。なぜならば、企業内のさまざまな規範・組織風土を受容しやすい素地を持つからである。ゆえに、従業員を採用する時は自我の未熟な方を歓迎する傾向にある。あまり自分の考え方をしっかりともっていると、企業の中の価値感と対立する面が出てくるからである。そこで、企業の側としては、自我が十分に確立されていない人々を採用して、採用後さまざまな研修のなかで徐々に自我を確立していくという経過を踏んでいくのである。そして、このことは個人の側からみると、自我についての安定感を与えるという機能を持つ。

また、こうした自我の未熟なひとびとが組織に入ってくるということは、その前提となる「甘え」を組織が受容することをも意味する。すなわち、個人は甘えを受け入れてくれる組織に所属することで心理的安定感を得るわけで、それと同時に、企業の価値感を受容するという交換関係が成立するからである。

このように、日本では集団と個人が不可分に結合しており、その中で個人の自我が確立するのであるから、その集団を離脱することは自我の喪失へとつながることとなる。ゆえに、所属した集団にはできるだけ長期に所属しようという一般的傾向が生じる基盤が存在しているのである。日本では転職回数が多いと一般的には不利に扱われるが、これは集団への所属が人格形成に特別の意味を持つからである。

このように、集団に所属して心理的安定感が得られると、マズローの欲求階層説が仮定するように、次にはより高次の欲求である自我欲求の充足へと動機づけられる。仕事のできる人は企業の中で実力を発揮していくので、自我を発揮する機会は当然それに伴ってくる。しかし、所定の仕事をこなせない人は企業内競争には破れていくわけで、自我を発揮する機会は提供されない。普通ならこうした人々は企業を去り、他の企業へ転職していくが、日本の企業はこうした人々にも実に巧妙に自我を発揮する機会を提供するのである。例えば、草野球チームを作って、そのチームで活躍したり、長期勤続ということで、役職とは関係なしに表彰を受けたりといったことが、どこの企業でも行なわれている。何故ならば、人々は全人格的に組織にはいってくるのであるから、企業は全ての従業員の自我欲求を充足させることを要求されるからである。

職務をうまく遂行できない場合には、上司などが遂行できるようにまずは援助してくれたり、その人の遂行能力に見合うような仕事の配分を考えたりする。そうした上司の配慮は、従業員に勤労意欲を起こさせる。対外的には、彼は他の従業員と同様の遂行能力があるようにもっていかれるのである。そうすると、彼は期待されているような能力を発揮するように努力し

ようとする。対外的な評価に自分の能力を見合うように職務を遂行することになり、当初よりも職務能力は向上する。そうすると、彼の自我は高められ企業に今以上に引き込まれることになる。所定の職務を達成しないなら「ダメ」というレッテルが張られるのではなく、個人に見合った職務を与え、それに向けて努力を促す。すなわち、能力の低い者をより高い能力に引き上げるシステムが、日本的な経営に内蔵されているのである。

河合隼雄氏の概念を使うならば、企業は母性原理で従業員を包みこみ、そうした安定感の下で自我を発揮する場所を提供しているのである。人々はそこが自己の「甘え」を許容してくれる場所であることがわかると、心理的に安定して、伸び伸びとその個人の自主性を発揮できるようになる。そして、こうしたことを可能とする企業では人々は自然にその場所に居続けることになり、終身雇用が成立するのである。それに対して、父性原理で企業を運営していくと、すなわち、規則や規制どおりに上司が部下に接すると、人々は「甘え」を許されないうえに、心理的安定を得られずに居心地も悪く、当然、自我もその場所では発揮できない。そうした組織には人々は貢献しようとしなかったり、その組織を去ってしまったりする。

いずれにしても、終身雇用が成立するためにはこうした「甘え」を許容し、かつ自我を発揮する場を提供するということが企業に要求されているのである。現在の日本社会において、こうした日本人特有の欲求を充足させることのできるのは「企業」という組織なのである。但し、これは男性の場合であり、地域集団から離れてしまった現代人（男性）にこうした欲求をうまく充足させてくれる組織は企業以外にはない。もし、企業内でこうした欲求を充足しえなければ、精神的に病んだ人々が社会に多く生み出されるかもしれない。

②「根回し」と日本的自我

自我欲求の充足とは自己の思いどおりに環境に影響を与えるということであるが、日本的自我の発揮のためには、ここでも集団という媒体が必要となる。そして、集団の中で自我を発揮することと企業内での意思決定スタイルとは重要に関係している。

日本では、個人の様々な決定にあたって他人の同意を求める傾向がみられる。これは、企業に限らず日本人の意思決定一般にみられる特徴である。日本人は自己の決定に対してたえず不安を持っているのであって、他人に同意を求めてから、行動を起こすのである。南博氏もこうした日本人の自我の特徴を、「自我不確実感は大部分の日本人が共通にもつ性格特性であり、日本的な自我構造の基本的な特徴といえよう。」（南博著『日本的自我』p.5）と述べ、こうした自我の不確実感^(注)は日本人に決定不安をもたらし、「それは結局、自己の責任においてする自己決定の回避」（南博著 前掲書 p.6）となるとしている。企業内の意思決定にも、こうした特徴は持ち込まれてくる。企業内では決定すべきことは事前に関係者全ての人々に根回しされる。ここで何かクレームがつけられると、意見は修正されたりあるいは取り消されたりする。そして、これが企業の正式な意思決定スタイルとなったのが「稟議」制度なのである。このよ

(注) この論文での「自我の未熟さ」と南氏の「自我の不確実感」とは同様の意味で用いられている。

うにして、決定は全て複数の人々の同意によるものとなる。ゆえに、決定の責任も共同となり、日本では個人責任というものは不明瞭になってくるのである。すなわち、集団意思決定と集団責任のスタイルとなる。

自己の意見の評価を他人に「根回し」して、同意を求めるといふこととは逆に他人の同意を得やすいような意見を主張することで、集団の同意を得ようとする傾向も生じるわけで、こうした場合はまさに集団決定となって、責任の所在が不明瞭となる。何故なら、どの個人もそのことを強く望んだのではないからである。

このように、自我の不確実性がこうした他人の同意を求めるといった意思決定スタイルをとるわけであるが、これは他方においては参加的意思決定スタイルとなり、集団の協調性を維持するように機能する。なぜなら、決定に際して他人の意見を求めるのはまさに「参加」そのものなのであるから、日本では参加的な経営が問題となる以前から、意思決定への参加が行われていたことになる。しかし、これらは全て日本人が集団の中で自我を発揮させるために自然に形成されたシステムなのである。

他方、「根回し」は「他人からの承認」とも密接な関係を持っている。他人からの同意を得るということは、彼が他人から認められているというひとつの表現でもある。ゆえに、自分は集団の中で重要な人物であると自他ともに認められている人に、重要な事項を事前に相談すなわち「根回し」をしなかった場合、決定の席上に彼から反対意見が出されて決定がうまくいかないことが往々にしてある。これなどは、決定する事項の内容ではなく、決定に至るプロセスの問題なのである。

③日本人にとっての集団のもつ意味

以上のとおり日本人の欲求構造から見えていくと、集団は特別の意味を持つてくることになる。すなわち、個人の自我を補い、さらに自我を発揮させる場の提供として集団はなくてはならない存在なのである。とすれば、日本人は何か自己の人格を全て没入しえるような集団に必ず帰属することになる。それは、家庭であったり、自治会・PTA・青年団などであったり、企業・スポーツチーム等であったりする。どの集団が一番重要かはその個人の生活環境によって異なるわけであるが、それはこうした心理的欲求を集団が満たすことができるのかどうかによって決められる。しかし、一般的にはそうした集団の中で、家族からその個人が自立していく過程において最も長い時間所属した集団・組織が、最も重要な集団として位置づけられるものと考えられる。この点は、中根千枝氏が「人間関係の強弱は、実際の接触の長さ、激しさに比例しがちである。」(中根千枝『タテ社会の人間関係』p.54)と述べているように、直接的に接触する時間的長さが所属を決定することになる。なぜなら、強い自我が集団を選択するのではなく、所属した集団により価値感など人格の一部が補われるのであるから、人生の最初の時期(と言っても、家庭から自立する頃)に所属しかつ長期にそのメンバーとなる集団が一番影響しうる集団となる。学生が就職する際の企業の選択を見ていると、こうしたことがよく理

日本の経営における動機づけの側面の分析

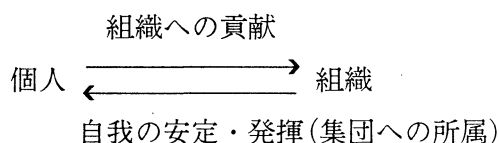
解できる。彼らは、自己の強い価値基準に照らし合わせて企業を選択するのではなく、たまたま採用が決定したところに就職することをあまり嫌がらない。しかし、一旦就職するとその企業が自分にとってあたかも最良であったかのごとく振る舞うのである。

このように、企業は日本人にとって経済的基盤の提供以上の意味を持ってきたわけで、企業もそうした要求に対応した管理システムを形成してきたといえる。

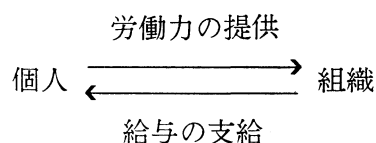
戦前は、地域・家庭がこうした自我を補強する役割を果たしてきたわけで、戦後においても、企業がこうした欲求を充足しえるような体制を構築しなかったとしたら、人々は他の組織にそれを求めることになり、戦後、可能となった日本人の高い勤労意欲を生むことはなかったであろう。それは、おそらく労働組合の意欲を高めたかもしれない。

しかし、現在すべての企業がこうした日本人特有の欲求を受け入れているわけではない。従業員の「甘え」を許さず、従業員の意見に耳を傾けないような企業では、こうした欲求が充足されないために、人々は企業以外にそうした集団を求めようとする。そうすると、企業は従業員にとって全人格的に没入する集団としてではなく、単に給与を稼ぐための手段としてしか捉えられなくなる。そこでは、提供される報酬は給与のみに限定されるわけで、少ない努力で多くの報酬を手にいれようとすることになり、モラルは高くはならない。

①心理的交換関係



②物的交換関係



第1図 日本人の組織と個人との関係

こうした関係を簡単にまとめてみると、上記のような個人と組織との交換関係が成立するわけで、日本企業の場合は①の心理的交換関係のウェイトが高いのである。もし企業が欧米のように②の物的交換関係だけで運営しようとするならば、そこでは労働力の提供以上の組織への貢献は得られないであろう。

④日本企業の動機づけ方策

以上のとおり、日本人は自我が未熟なゆえに、集団に所属し、その価値感・目標を受容することで自我を確認し、さらに集団の中であるいは集団として自我の発揮を行うのである。たとえば、有名企業に勤務しているということが他人に対する自慢となって、自我を満たしたり、企業の成功を自己の成功と同一視することで、自我を発揮することができるのである。日本人は自己の家族や会社のことをよく自慢するが、これらはすべて自我欲求を充足するひとつの行為なのである。

ゆえに、こうした欲求構造に基づいた動機づけ方策が重要となってくる。まずは、従業員を組織の中に引き入れるための種々の努力が必要となる。新入社員教育で宿泊を兼ねた研修を行ったり、公式・非公式な宴会が数多く行われたり、慰安旅行等も企業への所属を強めるといっ

た機能を果たしている。とにかく、まずは、後の節で述べるとおり認知的方法により企業への所属感を高める必要がある。とくに、企業のプラス面を強調する情報を提供することが重要である。

企業への所属感を高めたならば、つぎには自我欲求を充足する機会を提供することが求められる。所謂エリートコースを歩む人はそのこと自体で十分に自我欲求は充足されるから、こうした人々に対する動機づけはとくに考える必要はないことはすでに述べたとおりである。しかし、こうしたエリート以外の人々の間でも激しい競争が行われていることは、岩田龍子氏の指摘するとおりである。日本では同じ学歴で入社した人には、同様に昇進の機会が与えられている。しかし、昇進するためのポストは同様には存在しないのであるから、同期の人々が同時に同じように昇進しえるというのではない。ゆえに、人々は他の人々と同様に昇進したいということで競争が行われることになる。この競争は、人々の努力の結果を同一にする。それぞれに応じて能力は違うが、日本人特有の平等感覚から人々は同様の結果になるように努力するのである。また、同様の結果が達成されるように回りの人々は協力する。ここに非常に強い動機づけが行われている。

日本人のように集団によって自我が補われているところでは、「自分とは何か」は集団内の「他人」との比較のもとで確立される。そこでは、同じような条件下にある人々は同じでなければならないという心理が働く。ゆえに、同様の条件の人々が多数いる場合には競争は激しくなるし、逆に大学卒が一人しかいないとなると、その人は自分はどの程度努力すれば良いかと言った努力の基準に欠けることになる。

日本では戦後から高度成長時代に至るまで、企業の成長とともに平等に昇進の機会が提供されてきた。このことにより、どの従業員も会社から認められているという自己の確認が可能であった。そして、こうしたことで自我が確立してきたのである。管理職のポスト不足に悩む現代の企業ではあるが、いろいろな資格を作って、従業員の昇進に代わるものとして使われているが、こうした何らかの資格が与えられ一般の平社員とは違うということを認めることが日本では重要なのである。年功制も残し、資格制度も導入し、能力制度も導入して、いろいろな工夫の下に自我を確認しえる機会を提供するように、企業はあらゆる努力を図っているといえよう。そして、このことにより勤労意欲は維持されているのである。QCサークルが生産性という観点から注目を集めてきたが、こうしたポスト不足の時期と重なりあっていることには注意しておかなければならないであろう。生産現場の人々の自我を発揮させるひとつの道具として、QCサークルは上手く機能してきたという見方もできるのである。

このように、戦後の日本的経営においては日本人の自我の欲求をうまく企業の中で充足させてきたわけで、それが日本人のモラルの高さを支えてきた。安定成長下に入り、現在のところはポスト不足を上手く乗り越えてきている。今後、若い人々の欲求構造の変化と、企業が今までどおりポストを提供できるのかによって、日本企業のモラルの高さは決まってくるであろう。

う。

3. 学習系アプローチからみた日本的経営

終身雇用が日本人の欲求構造に適合した経営システムであることを前節で述べてきたが、この節ではこれをより詳しく分解して、日本的経営の報酬システムが日本人の行動にどのような影響を与えてきたかを論述していく。

学習理論では、行動の直後に提供される報酬・罰が人間の行動を強化したり、消去したりするという理論の枠組みとなっている。ゆえに、ここでは従業員にどのような報酬（あるいは罰）がどのような形で提供されているのか、そしてそれが人々の行動にどう影響してきたかをより具体的にみていくことにしよう。

3-1 給 与

報酬の代表的なものが給与であるが、日本企業では正規従業員についてはほとんどが月給制で年二回ボーナスである。そして、月給はその一カ月の働きぶりなどに左右されることはあまりない。よく働いても、大した働きでなくても給与はあまり違ってこないのである。そのように考えると、給与は労働を刺激する強い動機づけ要因とはあまりなりえないことになる。出来高給のように、働きぶりが給与にすぐに反映する場合は労働に対する刺激は強力なものがある。しかし、そうでない場合は労働への動機づけは弱いものとなる。現在の日本企業で終身雇用をとるところでは、出来高給のような形で労働を刺激するといった給与体系をとるところは実際にはほとんどみられない。逆に、パート・アルバイトといった正規以外の従業員は時間給・日給が主流で給与による刺激が行なわれている。

さらに、給与は現在ほとんどが振込となっているわけで、手元にくるのは給与明細のみである。また、日本では家計は主婦が握っており、実際に振り込まれた給与の使い道を決めるのは働き手である男性ではなく女性である場合が多い。但し、これは夫だけが一家の生計を支えているということが前提ではあるが。こうしたことから、自分はいくらの給料をもらっているかということについては、働き手である人々は熟知していない場合が多く、日本では労働と給与の関係というものは一般に考えられているよりも希薄な関係であると言えることができる。

そして、この希薄な関係が逆に日本人の勤労意欲を高めるという奇妙な関係を作り上げているのである。外的な報酬はその活動の内発的動機づけを低下させるというデジの研究結果があるが、一生懸命働いたあと何の報酬もないならば、我々はこの努力をどのような原因に帰属させるかを考える必要がある。外的報酬がない場合には、我々はその努力の原因を内発的動機づけにその原因を帰属させることになる。すなわち、自分自身がこのように努力しようと欲したから仕事に精をだしたのであって、それ以外の何者でもないと考えるのである。もし、

そこでそれ以外に原因を帰属させるものがあるならば、そこに原因を求めるかもしれない。例えば、上司による厳しい指示があれば、行動はそれに帰属させられる。このように、日本では給与と労働との関係が希薄なことが内発的動機づけを高めるといふ役割を果たしてくれているのである。そして、これは自己の報酬を高めるためではなく、会社のためにといふ労働の意義を形成することにも繋がる。

もし、逆に出来高給のように給与と労働とが明確な関係を形成していたならばどうであろうか。そこでは、多くの給与を稼ぐがための競争がおこなわれるであろう。人々は、自分の給与を高めるために働くのであり、それは必ずしも会社のためとはならない。そうすると、会社への帰属意義も薄くなり、当然従業員間のインフォーマルな関係も形成されにくくなる。帰属意義が薄ければ、前節で述べてきたような人々の欲求を充足させることはできないから、長期にその組織に留まろうという心理は働かない。

故に、こうした労働と給与の希薄な関係は終身雇用を支える一つの必要条件となっているのである。

3-2 昇 給

昇給とは給与が上昇することであるが、日本ではほとんど年一回の定期昇給が行われている。定期昇給は年功給であるから、昇給は給与と一緒にその人の働きぶりとは関係なく行われる。ここでも、労働と昇給の関係はいたって希薄なのであり、昇給そのものが勤労への動機づけ原因とはなりがたい。しかし、勤続年数と昇給の間には明らかな報酬関係が成立するわけで、「一年間、特に問題なく勤務する」ということに対して、定期昇給という報酬が支払われることになる。こうした報酬システムは、当然勤続年数を長期化するというのを強化する傾向にある。

現在は、定期昇給以外に資格・能力による昇給といったものも加えられているわけで、給与体系は大変複雑なものとなっている。

しかし、年功給で昇給がごく当たり前となると、逆の場合すなわち昇給がない場合には、動機づけに重要な問題をもたらす。一年間働いて昇給するのが当たり前となっているところでは、人々は当然そうした期待を持っている。もし、この昇給がなければそれは罰として機能するわけで、「この一年間、会社のために貢献してきたのにそれが認められないなんて」ということになり、職務への動機づけは低下する。

3-3 昇 進

給与・昇給に比べて昇進は、組織内のポストと関連しているわけであるから、年功昇進といえども従業員に同様に提供することのできない報酬である。そして、だれがどのポストについてのかは皆に公然とわかるわけで、業績と昇進とはある程度結びついているから、これは報酬

としての機能を発揮する。ある程度というのは、業績が良くても管理者能力に欠ける場合などでは、昇進が遅れる可能性もあるからである。昇進は企業の中でその人の働きあるいは能力が認められることであるから、前節で述べた自我欲求の充足となる報酬を提供してくれる。ゆえに、昇進という報酬を提供することは日本の経営において、高いモラルを維持するためには重要な要素となっているわけで、この報酬も全ての従業員に同様に提供しえるようなシステムでなければならない。

報酬は全ての人に同様に提供しなければ、報酬を受けない人にはそれは罰として機能してしまいうわけで、報酬を受ける人は高く動機づけられるのに対し、報酬を受けない人は動機づけを喪失する。年功昇進はこの逆機能を巧みに回避するシステムとしてみることもできる。終身雇用下では、昇進という報酬を受けられなかった人々は、彼らの働きに対して罰を与えられたこととなり、ふつうならば勤労意欲が失われてしまう。欧米であれば、こうした人々は自分たちの能力を認めてくれる他の企業へ転職することになるが、日本ではこうした人も長期に企業に留まっているわけで、報酬を特定の人に偏らせるわけにはいかない。ゆえに、できるだけ多くの人に同様に昇進のチャンスを与えるということが、日本的な経営には要求される。集団の中の成員を平等に扱わなければならないので、それは年功制によって実現されてきたわけである。

現実には、すべての人々に昇進のチャンスを与えるのは不可能である。そこで、昇進のかわりに多様な昇給、すなわち資格給・能力給を認めることで自我を確認するチャンスを提供しているのである。「係長になると給与が下がる」ということをよく耳にするが、これらは昇進できるものと昇進できないものとのあいだに、明確な格差をつけないための巧妙な工夫なのである。ここでは、エリートとして昇進するのであれば昇進は望ましいが、係長どまりであれば平社員のほうが良いといった風潮を生み出すことができるわけで、昇進の報酬としての価値を減じる役割をはたしている。

どのような人物を昇進させるのかにより、人々はどのような人物が役職として期待されているのかを知るわけで、社会的学習により、人々は昇進をうける方向に努力しようとする。業績一辺倒であればそうした努力をするであろうし、人々の協調性や独創性が要求されればそうした方向に従業員の努力の方向を向けることになる。

いずれにしても、昇進は重要な報酬のひとつであることは間違いのないことである。

3-4 社会的報酬

社会的報酬とは、他者からの是認・賞賛などを意味するが、日本ではこうした報酬は大きなウェイトを持っている。なぜならば、日本人の場合、自己の行動がどうであるかは他者からの評価によって決められる。これは自己の評価よりも重んじられるのである。ゆえに、ある行動をとって他者から賞賛されたならば、その行動は強化されるが、自分が正しいと思ってしたことであっても他者が評価しなければその行動は継続されない。例えば、顧客に対するサービス

と思って何かをしたとする。しかし、他の人から見ればそれは余計なことではないと言われれば、次からはそのサービスは行えない。こうした、他者からの是認・賞賛は、自我欲求を充足させるものであるから、日本では報酬の中でもかなりの重要性を持つものである。

集団への帰属意識の強い日本人は、集団から逸脱することを不安とを感じるわけで、こうした社会的報酬は個人の行動を知らないうちにコントロールしている。

また、日本人は集団の中へ個人の「甘え」を持ち込んでくるわけで、互いにこの「甘え」を受容しえるかどうかということもひとつの社会的報酬となる。甘えの受容は人間関係の継続において、日本では不可欠の要素であり、これがなければ社内の人間関係は潤滑にいかない。日本では、こうした甘えの受容ということがなければ、組織を離脱するわけで人間関係の良し悪しが重要なウェイトを持っていることは間違いない。

3-5 目標の達成

企業においてはいろんな形の目標というものが必ず存在している。それは、売上目標・利益目標・労働生産性・歩留り率・顧客数など様々なものが存在しえる。そして、この目標を達成するということは心理的に大きな意味をもっており、内発的動機づけを高める。目標の達成は明確な外的報酬がない場合には、目標の達成そのものが内的報酬となる。そして、これは自我欲求の充足ともなり、自我の確立を助ける。

我々は一般に目標に向けて努力する場合には、高度に動機づけられることが多い。何の目標もないよりは、目指す目標が特定されている方が生産性が高くなることは、ロックらの研究によって明らかにされている。目標は達成されなくても設定されているだけで生産性は高くなるわけであるが、さらに、目標達成は報酬として、達成失敗は罰としての効果を持っている。そうした意味から、目標は達成されなくてはならない。

日本においてはこの目標達成において、二つの特徴がみられる。第一には、目標達成は集団としてなされるという点である。すなわち、目標は集団に与えられ、その達成度も集団で判断される。個人的相違はそこではあまり問題とはされず、あくまで集団レベルの目標達成である。QCサークルをみても、その他のものを見てもグループが目標の単位とされている点が日本における特徴といえる。そして、これは集団間競争を引き起こすわけであるが、こうした競争は集団内の凝集性を強化する。そこでは、個人間の業績の差異は表面的には問題とはされない。そして、集団目標の達成は個人の達成と同一視されるわけで、集団が個人の自我の確立をこうした形で達成させていくのである。もし、これが個人目標にまで分解されているとすると、個人間競争を引き起こして、集団内の結束は逆に困難となる。

第二には、目標は多くの場合達成されるように工夫されている。全ての集団が目標達成されるように持っていくのである。達成されない場合にはいろいろな支援がなされる。こうして、目標が達成されると次にはどのようなことが起こるであろうか。達成するのが当たり前の罫田

気（組織風土）というものが形成されていくのである。目標は達成されればされるほど、達成される傾向にあるということになる。逆に、目標が達成されないならばそうした雰囲気（霧）が形成され、目標はより達成されない方向に向かう。

この目標達成は報酬として明確に機能する。何故なら、目標の締切がひとつの間隔スケジュールとして働くわけで、人々は締切前に最も動機づけられ、締切後には活動の停止状態が発生する。ひとつの仕事が終わるとほっとして少しのんびりとしてしまうのがそれである。我々は給料日の前日より目標の締切日の前日の方が、一生懸命仕事をするを考えると、この目標の締切日というものを我々は強化スケジュールとして意識していることが理解できる。

このように、目標というものはわれわれにとって給料以上の意味を持っているわけである。そして、日本ではこの目標を集団で達成させるという特徴をもつわけで、それは個人競争を避けて集団の凝集性を高め、日本的な自我欲求の充足の場を提供しているのである。

3-6 転動・移動

日本の多くの企業は数年間に一度、転勤あるいは配置替えを行っている。これには色々なメリット・デメリットを伴うが、企業としては組織の硬直化を防ぐ重要なひとつの施策である。もし、転勤・移動がなければ、終身雇用下においては一度就職すれば、同じ職場にずっと居続けることになる。これはひとつにはその職務に精通して、仕事は実にスムーズに処理されるということにはなるが、環境の色々な変化に逆にうまく対応できず、官僚制の逆機能を生じさせるのである。すなわち、職務の遂行方法が固定化してしまい、環境の変化に対応できなくなってしまうのである。こうした事を克服するためには、定期的な移動を組み込んでおき、職務が固定化するのを防ぐ必要があるわけで、移動はこうした固定化を防ぐ重要な方法として位置づけられる。

このように、組織の活性化という意味で不可欠な移動であるが、従業員への動機づけという点からするとどのような意味をもつであろうか。人々は何か新奇なものを探索したり新たなことに挑戦したいという欲求をもっている。これらは自我原動力から導かれるものである。特定の職務に固定されてしまうと、こうした欲求は職務遂行のなかでは充足されず、こうした欲求は他の物にむけられてしまう。移動はこうした新奇な物に対する欲求を充足させてくれる。同じ職務であっても、営業所が変われば顧客はかわるし人間関係も新たなものとなるわけで、人々は新たな緊張感をもって職務にたずさわることができる。我々は、新たな環境に出会うとその新たな状況を探索して、それに適応しようとする。そこでは、ストレスが発生するがこれが

(注) 組織の硬直化は人間の注意力の固定化により生じる。職務遂行は特定の活動の繰り返しであるから、長年ひとつの職務に携わっていれば、この場合にはこうしたやり方というものが固定化されてくるわけで、これは一方では職務を順調にこなすことになるが、注意力を固定化してしまうため、他の刺激や情報に注意が向かなくなるのである。そうすると、環境が変化してもそれに対応せずに、従来どおりのやり方に固執することになり、組織の硬直化が起こる。

適度である場合には、普段以上の力を発揮することになる。そして、こうした新たな状況を克服することで自信が形成され、自我を強めることにもなる。

このように、普通に考えるならば、移動は短期的にはその人のもつ職務知識を埋没コストとしてしまうことになり、必ずしも経済的なことではない。しかし、長期的に見ていくと自我欲求を充足させ、組織の硬直化を防ぐという重要な役割を果たしているわけで、終身雇用という事を前提とするならば組織的にも個人的にもプラスに機能していることになる。

4. 認知的アプローチからみた日本的経営

従来、日本的経営を認知的な側面から分析した研究は数少ないが、以下で分析するように、日本的経営は認知的な動機づけを究めて効果的に機能させてきたという事ができる。

4-1 認知化プロセスによる動機づけ

認知は行動を直接生起させる要因であることから、動機づけに重要な役割を果たしている。ここでは、まず、企業価値^(注1)について個人が持つ認知と動機づけについて述べてみることにしよう。

①企業価値・企業目標の内面化

認知的動機づけにおいて最も重要なものが、従業員の行動に関する価値情報、すなわちどうい状況下ではどのような行動をとるのが望ましいかという行動基準をどのように伝達しかつ受容させるのかということである。これまでの考え方では、欲求を満足させる行動、すなわち、行動の結果として何らかの報酬が伴う場合、そうした行動が強化されると考えられてきたが、我々の多くの行動は、直接的には認知に誘導されているものである。ゆえに、組織内ではどのような行動が望ましいとされているかという個人の認知は、動機づけに重要な役割を果たすことになる。

日本人は自我不確実感により、所属組織の規範を受容しやすい傾向にあることはすでに述べてきたとおりである。こうした企業についての価値は、研修・朝礼・社内報・会議・OJT などさまざまな形態をとって伝達されるが、日本ではこうした企業の価値を従業員に伝達することが、欧米と比べて頻繁に行なわれている^(注2)と考えられる。例えば、日本企業では、末端の従業員にまで企業の経営方針が伝達され、人々はそれにむけて努力するといったことがよくみられる。こうしたことは、伝達された努力の方向や行動の規範に従って人々は行動を行なうから、

(注1) 企業価値とは特定の企業内での価値感を意味している。

(注2) 植村省三氏の「在米日系製造企業の経営事情に関する調査」(1989年3月実施)でも、日本では、ほとんどの企業で行なわれている朝礼は、アメリカにおいては、日系企業でさえ、3割にも満たないという調査結果が示されている。

認知的動機づけということが出来るわけで、心理学的には、レスポンド条件づけや社会的学習を通じて行われる。

ゆえに、企業価値に関する情報を従業員に繰り返し提示することで、企業価値の個人認知への内面化がなされることが多い。社訓などに「顧客第一」が掲げられているか「売上第一」が掲げられているかによって従業員の行動は大きく違って来る。しかし、これは命令としてではなく、朝礼で社訓を毎朝読むというように、自然に個人認知に内面化するという形態をとっている。

日本では入社時の研修においては、当該企業がいかによぶらしいかという点をたたきこまれる。最近、CIを導入する企業が多いが、これなどは対外的な企業イメージの改善とともに社内での人々の自社に対するイメージの改善でもある。「自分の会社はすばらしい」というイメージを形成すれば、それだけで動機づけ効果は充分なのである。人はだれでも自分はすばらしいと自信をもっているわけで、その自分がすばらしい会社で勤務していれば、さらに自信は高められる。そうすれば、会社のやろうとすることとすぐさま同調して、会社の方針と一体化して職務を遂行することになる。もし、逆に「自分の勤めている会社はひどい会社である」という企業イメージを持ったとしたら、会社のなすこと全てが悪いイメージでしか受け取られず、そこでは勤労意欲は高くはならない。このように、その組織の価値基準だけでなく、企業イメージという認知もモラルを決めるひとつの要因となる。

日本ではこうしたことが現場で行われてきたわけであるが、これらはすべて快の感情を伴った認知を形成することにより、従業員の勤労意欲の向上を図ろうとする動機づけ方法である。ひとびとは快を伴う認知には接近しようとするが、不快を伴う認知は回避する傾向にある。CIなどは従来の人々がもつ企業認知を今以上に快を伴う認知に再構築しなおす巧妙な手段として見なすことができる。いずれにしても、こうした認知的動機づけはこれまであまり注目されてこなかったが、勤労意欲に見えない形で大きな影響を与えているのである。

②会社人間を形成するプロセス

認知はこのように動機づけに力強い作用をおよぼしているわけであるが、これが極端な場合は個人の認知が会社から提供される情報によってすべて構築されることになる。これが、いわゆる会社人間である。日本人は企業組織に埋没しかつ長時間会社内の情報にさらされている。ゆえに、家族の状況よりも職場の人々の状況の情報の方が、地域の問題よりも会社の問題の情報の方が認知構造の中で占めるウェイトが高いことになる。休日は会社の仲間や取引先の人々とゴルフに、会社帰りは同僚と一杯飲みにということになる。会社内で流されるフォーマル・インフォーマルな情報によって認知が形成されるわけで、このように会社内の情報により彼の行動の全てがコントロールされるなら、彼は完全な会社人間であるといえよう。

こうした会社人間が形成されるなら、個人の認知は会社からの各種の情報とその認知ベースが一致するわけで、会社への一体化がさらに強化されるのである。そうすると、かれは会社に

居る方が居心地がよくなる。会社の各種の情報が個人の認知に矛盾しないわけであるから、ここでは認知的不協和すなわち不快は生じない。ゆえに、会社内のほうが心理的安定感が高くなるのである。日本で残業が慢性化する原因はこうした点にある。会社では心理的な意味で居心地のよい環境が提供されているのである。また、そこでの人間関係も長時間接触するうちに親密度は増すわけで、親密になればさらに接触が頻繁になるという相乗効果も生じて社会的環境においても居心地のよいものとなっている。こうして、同じ情報を共有化するならば、そこでは「話が通じやすい」ということになるわけで、いろんな意味で会社内において居心地のよい環境が準備されているのである。そうした関係を図示するならば、以下のようなになる。

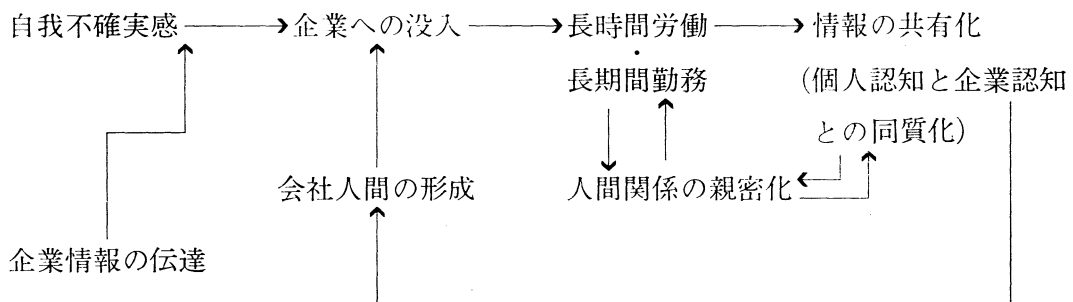


図2 従業員の企業への没入していくプロセス及びその循環

この図でわかるように、日本人の人格構造の特徴としてあげられる自我の不確実性が集団への没入という基本的条件をつくるのであるが、勤務が長期化することで個人認知と企業情報の同質化ということが生じ、これは会社人間を作り上げるわけで、集団への没入度はさらに深くなる。そして、人間関係も長期間労働により親密度は増すわけで、これは情報の共有化を促進するとともに長時間労働をも促進する要因となる。日本的な個人と企業の間を認知プロセスを用いて説明すると、以上のようなわけである。

③企業価値の受容プロセス

従業員が企業に一体化するということは、企業価値や企業目標を個人価値・個人目標として受容するということである。これまで述べてきたように、日本人の自我は集団の中で確立される。植村氏が指摘するように「個人の内的価値基準でなく、所属するなんらかの集団の価値基準にもとづいて個人の行動が展開される」（植村省三『組織の理論と日本的経営』p. 87）ことによって、日本人は集団主義と呼ばれていると述べられているが、こうした価値基準・企業目標をどのように受容するのかをより詳しく示す必要がある。

個人の価値基準が確立していない場合、すなわちバーナードのいうところの「無関心圏」の範囲内では、企業価値の内面化プロセスで説明したとおり、繰り返し提示されることで自然に組織価値は個人価値として構築される。

しかし、あることに関して個人の価値基準が確立している場合には、企業組織の行動準則のようなものを個人に提示した場合、これらの間に食い違いが生じ、それは認知的不協和となるわけで、どちらの基準を選択するのが問われる。もし、「残業はしない」という価値感を

持つ人が企業で残業を命じられたとする。そうすると、個人の価値感を優先させるのか、組織の価値感を受け入れるのかといった問題が生じるわけである。個人があくまで自分の価値感で行動しようとする、組織の行動準則に逆らうことになる。

日本ではこうした場合、会社の行動準則に従うことが多い。なぜならば、自我が不確実なために、自己の決定に不安を持っているからである。そうすると、個人の価値感との間で不協和が生じるわけで、それを解消するためには個人の価値感を組織の行動準則に適合させるといったことが行われる。なぜならば、かれは自分の価値感よりも組織の要求に従って実際は行動してしまったのであるから。最初は、今回だけは例外だと考えていたのがそういうことが繰り返されると、個人の価値感を維持できなくなって、組織の価値感にとってかわられてしまうことになる。すなわち、組織の価値感を個人が受容したことになる。ここでも、多くの場合は強制的ではなく、時間をかけて長期的になされる。これも、長期雇用ということが前提となっているからで、もし短期雇用であれば、雇用者は組織の行動準則を強制的に要求してくることで、従業員に不快感を与えてしまう。

目標の受容も同様である。個人の人格が完成して、個人の目標が明確であればあるほど、個人目標と組織目標が食い違う可能性を持つ。日本人のように、自我の確立が不十分であるということは自己の行動目標がまだ完全に確立していないということを意味する。そして、そこでは集団の目標の受け入れ易い素地を提供する。

例えば、大学は個人の目標まで提供しないから、普通の学生は自己の行動目標を失って何をすればよいかわからない状況に置かれる。かつてよく言われた五月病などはその典型で、現在ではこうした状態はさらにひどくなりつつある。しかし、そうした学生も就職して会社に入ると、自己の目標を与えられるわけで、生き生きとします。日本人にとって企業は生きる目標を与えてくれるという意味で、人格形成にとって重要な機能を果たすことになる。

以上のように、日本では組織価値の個人への受容が強制的ではなく、ごく自然に行われているという特徴を持つわけで、こうしたプロセスは個人が組織に自然に没入していくことにつながる。ゆえに、自我の不確実な日本人は集団に埋没しやすい傾向にあるが、こうした認知的動機づけプロセスを経ることで、そのことが実に上手く進行するわけである。

4-2 その他の認知理論からみた日本的経営

企業価値の認知化プロセスを通じて、人々は組織に埋没していくわけであるが、実際にある行動へ動機づけられるかどうかはもっと複雑な認知プロセスを経ているわけで、以下では交換理論・期待理論からこうした企業内にいる人々の行動を論じてみよう。

①交換理論からみた日本的経営

人間の社会関係はホームズズの言うようにギブアンドテイクであって、何か世話を人にかけてればそのお礼をお返しするという関係にある。これは、特に日本人において「恩を返す」「義

理を果たす」といったことと言われるように、顕著であるように思える。社会関係が継続している場合、日本人はこうした心理的等価交換の公式に従って行動しているのである。そして、この交換は長期間にわたってなされるのが日本の特徴と言える。

最近話題に昇っている汚職は、こうした人間の交換関係を巧妙に利用することで成立するのであるから、日本では汚職が発生しやすい状況にある。特に、日本では長期的にこうした交換関係を成立させようとするのであるから、人々は知らず知らずのうちに汚職の構造に組み入れられていく。たとえば、まだ利害関係が特定していないにもかかわらず、何かを受け取るとする。そのこと自体は、短期的にみれば、何の問題でもないことかもしれない。しかし、それは心理的負担となり、いずれはその「お返し」行為に導かれるのである。ゆえに直接の利害関係にない時に、いろいろな接待や物品のやりとりが行われることになる。そして、意図しているかしていないにかかわらず、多くのひとが無意識的に汚職の構造に入りこむことになる。これは、日本に特有の長期的な交換関係の成立に原因がある。これが短期的な交換関係しか成立しないとすれば、汚職は誰の目にも明らかであるから、法に触れる行為として人々は警戒するからである。

しかし、これは他方で日本的信頼関係の基盤を提供することにもなる。何か自分の行為がいずれは認められるという長期的視野で自己の努力の成果を期待できることは、他人や企業に対する信頼となるのである。勤労の結果としての給与よりも、長期的評価である昇進のほうに報酬的価値があるということは、長期的信頼関係が成り立っているからである。会社のために働けば、いずれそれは認められると思えるのは日本人特有の考え方である。欧米では、契約された職務以外の職務を遂行させようとするが大変であると言われているが、彼らはあくまで短期的交換関係でバランスをとろうとするからである。日本人のように長期にわたって人を信頼するということができにくい人間関係なのである。

それ以外にも、個人の職務能力を判定する場合、短期的な評価ではなく、長期的な期間により、能力は判定される。ゆえに、日本において能力が低いと評価されると、その名誉を挽回する機会がない。そこで、人々はできるだけ平等に扱われ、能力について明確な判定は避ける傾向にある。とくに、将来的な能力までも評価には含まれることが多いわけで、安易な能力の判定は避けなければならない。これが欧米では、短期的評価であるから、一度失敗しても次回は成功すればそれはそれで認められる。

このように、長期的な交換関係を前提として、日本人は行動するという特徴を持っているわけで、これは日本的信頼関係を形成する土台となっている。

②期待理論からみた日本の経営

期待理論では、ある行動を選択するかどうかは E （期待値） $\times V$ （誘意価）の大きさにより決められるわけであるが、誘意価は行動の結果についての魅力度であるので、これまで欲求系・学習系アプローチでその内容を論じてきた（下崎，1988年12月，1986年7月）。そこで、

日本的経営における動機づけの側面の分析

ここではE（期待値）を認知的視点から考えてみよう。期待値とはある行動がある結果を生じさせる確率である。すなわち、企業内においていかなる努力（行動）がいかなる結果（報酬）に結びついているのかという関係である。期待値がどの値をとる場合が人々の動機づけは高くなるのかということについては議論のあるところではあるが、その結果がさらに二次的結果をもたらすのであれば、^(注)ひとびとは期待値の値が高いほど、その結果を得るための努力をしようとする。要するに、達成の確率が高いほど職務に対する意欲をそそられることになる。

こうした期待理論から、日本的経営を分析するとどうなるであろうか。

日本の昇進制度を考えるならば、年功によりある程度昇進できる可能性を持つわけで、すべての人が昇進に対する可能性を秘めている。しかし、同じ条件下にある全ての人と同様に昇進できるわけではない。そこに、不確実性が残されている。もし、業績のみで昇進を決めるとするならば、業績の高さで昇進の確率は決められる。そうすると、業績の低いものは最初から昇進をあきらめねばならず、そこでは昇進への努力は期待できない。年功昇進であれば、昇進に対する期待としての確率は全体的に高められるわけで、皆が昇進への期待をもって昇進競争へと駆り立てられるのである。

このことは日本の受験競争にも当てはめることができる。日本では、一流大学を卒業すれば一流企業への就職が約束されていることになり、安定した将来が約束されていることになる。そこで、少しでもランクの高い有名校に入ろうと受験競争が発生するのである。これは、有名校の切符を手にしたならば将来が約束される確率が高いわけで、問題はその有名校に入る可能性の割合である。この確率が低ければ、人々は最初から競争に加わらないであろうが、この確率の少しでもある人は競争に加わってくる。もし、これが入社してからの業績により、将来は保証されないとすれば、望ましい結果を獲得する確率は低くなるわけで、このような激しい競争は生じないであろう。

昇進競争にしろ受験競争にしても、日本の安定した社会構造により、努力と結果との関係が高いがゆえに激しくなるのである。こうした期待が安定していなければ、個人の成功は運に左右されることになり、そうすると人々は努力へと動機づけられなくなる。何故なら努力しても、運が悪ければ成功しえないからである。このように、年功昇進は昇進への期待値をたかめ人々の勤労意欲を刺激するのである。

また、年功賃金も認知的動機づけの重要な役割を果たしている。年功賃金は毎年給与が上昇するという期待を従業員に形成する役割を持っている。こうした報酬形態は人間の欲求に実にうまく適合したものであることがわかる。人々は将来が現実よりも良くなるということを期待して生活している。また、そうした期待ができるからこそ、仕事に精を出そうと動機づけられるのである。「真面目に仕事をしていれば、自分達の生活は改善される」という「期待」に動

(注) 職務を遂行した結果、生産性が高くなり（第一次結果）、そのことによって給与が上昇する（第二次結果）といった場合で、個人が第二次結果に魅力を感じているような場合である。

機づけられるのである。もし、そういうことが期待できなければそれは労働運動に頼るしかなくなり、「労働組合ががんばってくれなければ、自分達の生活は改善されない」と考えるようになり、労働組合に期待がかけられることになろう。

年功賃金制は、人間の成長願望にまさにうまく適合した制度なのである。また、昇給ということで、人々の働き振りを承認したことにもなり、報酬的効果は大変大きい。

もし、年功賃金が維持できないならば、こうした認知的な動機づけは期待できないであろうし、報酬的効果も期待できないことにもなる。そうなれば、職務に対する勤労意欲は低くなることは間違いない。

5. 日本的経営のこれからの方向

以上で日本における戦後の経営のあり方が、従業員の動機づけにいかにより機能してきたのかを述べてきたわけである。これらの記述からわかるように、日本的な経営のあり方を支える基盤となっているものは、長期間にわたる人々の組織への所属あるいは人間関係である。長期間、企業に貢献するであろうからこそ、日本特有と言われる動機づけの諸策が可能となるのであって、また長期間継続して組織に所属することから日本特有の従業員と企業との関係が生み出されたと考えることができる。

戦後の復興期から高度成長期までは、こうした日本的な従業員と企業との関係は人口のピラミッド構造とも整合性を保ち、経済的側面からみても有効に機能してきたことは、周知の事実である。しかし、昭和50年以降、経済的状況は安定成長下に入り変化してきたわけで、日本的経営は存続しうるのかどうかということが、さまざまに議論され、現在なお結論が出ていない。ほとんどの見解は、これまでと同様の終身雇用・年功制といった日本的経営システムは存続しえないということであるが、こうしたシステムが全く無くなってしまおうのか、あくまで可能な範囲で存続しうるのかという点について論者によってその見解は異なっている。

こうしたことを念頭におきながら、今まで論じてきた日本的経営と動機づけとの関係から、日本的経営システムの行方について分析していくことにしよう。

まず、今後変化していく要因として、以下のものが掲げられる。

- ①経済的要因——安定成長下で年功制の維持が困難
- ②労働時間の短縮
- ③若年労働者の意識の変化

これまで、議論の対象とされてきたのは、経済的要因によるものがほとんどであった。安定成長下では年功給・年功昇進が維持できないことから、終身雇用と表裏一体の関係をなす年功制が維持できなければ、勤労意欲を刺激することができないため、終身雇用を維持するメリットは企業側からも従業員側からも低下してしまう。そこで、年功制をなんらかの形で存続させ

るのか、それとも年功制を止めてしまうのかといった選択がせまられることになったわけである。

そして、多くの企業はこの両方をうまくミックスさせて、年功制を完全に葬り去ることは避け、新たな方向を打ち出している。すなわち、年功賃金の上昇割合を抑え、資格給・能力給をそれに加味した給与体系をとるところが多い。また、年功昇進もポスト不足から現実には不可能であるので、資格で従業員の貢献度を認めたり、××補佐などと権限はないが役職にはつけるといった工夫がなされている。

これを年功制が崩壊したとみるか、年功制は形を変えながらも基本的部分では維持されているとみるのかは視点の相違でしかない。経済的視点では前者の見方となるし、心理学的視点では後者の見方となるのである。

つぎに、日本の経営の存続に関わる心理学的視点において重要な要因は、労働時間の短縮であろう。週休二日制が普及したところで、残業時間の延長によって現実には実労働時間は短縮されているとはいいたい面がある。しかしながら、内需拡大の必要や外国からの労働時間短縮への圧力などにより、労働時間短縮は緊急の課題であるといえよう。

もし、労働時間が短縮されて、従業員の企業組織と関わる総時間数が減少したとすればどうなるであろうか。日本人は先に述べたとおり、直接に長時間接触する集団に全人格的に参加する傾向があるわけで、企業がこうした集団の役割を果たしてきたわけである。しかし、企業以外に第一次的に関与する集団を人々が見出したとするならば、企業は二次的な集団となるわけで、そこでは労働力の提供と給与の支給といった第一図 (p. 9) で示してきた物的交換関係のみの成立の場となってしまふ。そうなるならば、従来のような企業への忠誠心といったものは期待できなくなり、当然、勤労意欲も低下してしまうであろう。

今後、労働時間の短縮が進み、人々が自己の関心・趣味に人生の価値を見出すことになると、今までのような個人と企業との関係は成立しえなくなるわけで、当然この論文で述べてきた日本的経営システムは崩壊することになるろう。

最後に、若年労働者層の意識の変化が今後どのように展開していくかである。「新人類」と呼ばれる若者達は根本的に日本人の価値感を変貌させていくのだろうか。勤労価値感の変化は、二つの要因から影響を受ける。現代の若者の母子関係と彼らの職務に対する期待である。

まず、第一の要因としての母子関係はかつてと変わらず、あるいはかつて以上に強くなる傾向にある。ゆえに、自我が未熟であるという点では何ら変化は見られないのであるが、未熟すぎて家庭からの離脱そのものが上手くいかないでいる若者が増えつつある。登校拒否、家庭内暴力などといったことからわかるように、家庭から飛び出したいのだが、飛び出せないでいる青年たちが増大している。彼らは基本的には強い「甘え」を求めているのであり、「甘え」を許される家庭と自立とのジレンマに立たされているといえよう。いずれにしても、日本人特有の自我の未熟さという点においては、現代もそれほど大きく変化したとはいえない。

また、協調性よりも個性が重視されている現代において、若者は「甘え」を個性として表現する傾向にある。そうになると、彼らは集団の中で自我を発揮することが困難となる。なぜならば、集団に所属する限りでは、集団の多くの規範に従属しなければならないからである。彼らはそうしたことを嫌う傾向にあるから、「集団の枠にはまらないわがままな人間」として評価されることになる。しかし、自我の未熟さという点では日本人としての同質性を保っているわけで、何らかの集団に所属しなければ人格の安定性は確保できないという問題点をもっている。

第二の職務に対する期待であるが、年功制がかつてのように維持されなくなれば、企業に就職したとしてもその中で自我を認められ、自我を発揮するチャンスは少ないと考えるようになる。ゆえに、そこでは企業に貢献しようという魅力も当然に小さいものでしかない。

以上のように考えていくなれば、人々は企業という組織からは徐々に離れつつあるということができよう。企業に関与する時間が減少し、さらに企業内で自我の安定・自我の発揮というチャンスが低下していけば、当然人々は企業から離脱して別のところで、こうした欲求の充足を計ろうとする。

しかし、最後に残された問題は、それでは日本人の自我の不確実感をどこで充足していけばよいのかという点である。これは、経営学の問題からは外れたテーマである。しかしながら、日本的経営の今後の行方を考えるうえでは、重要なことである。企業との関わりが減少するのであるから、人々は企業以外の集団に自我の帰属を求めることになるのだろうか。それとも、企業があくまで人々を全人格的に受容するという意味で、従業員の休日をも会社の行事で埋め、自我を発揮するチャンスを年功制とは別の方法を考案することで提供していくことが可能であるなら、現在の日本人特有の企業と従業員との関係は維持されるであろう。現在のところ、多くの企業は後者の道を選択しているのであるが、今後の環境の変化により、まだその方向は定かではない。

参 考 文 献

1. Festinger, L. *A Theory of Cognitive Dissonance*, 1957, Stanford Univ. Press (末永俊郎訳『認知的不協和の理論』昭和40年, 誠信書房)
2. Locke, Edwin A. & Latham, G. P. *Goal Setting*, 1984, Prentice-Hall, Inc. (松井・角山訳『目標が人を動かす』昭和59年, ダイヤモンド社)
3. Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality 2ed edition*, 1970, Harper & Row Publishers, Inc. (小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』昭和62年, 産業能率大学出版部)
4. 岩田 龍子著『日本的経営の編成原理』昭和52年 文眞堂
5. 岩田 龍子著『現代日本の経営風土』昭和53年 日本経済新聞社
6. 植村 省三著『組織の理論と日本的経営』昭和57年 文眞堂
7. 河合 隼雄著『母性社会日本の病理』昭和51年 中央公論社
8. 木村 敏著『人と人との間』昭和47年 弘文堂
9. 下崎 千代子「経営における行動変容」1986年7月, 富大経済論集, 第32巻第1号
10. 下崎 千代子「職務動機づけ論における欲求構造」1988年12月, 奈良産業大学『産業と経済』, 第3

日本的経営における動機づけ的側面の分析

巻第3号

11. 津田 眞激著『日本的経営の論理』昭和52年 中央経済社
12. 津田 眞激著『日本的経営の人事戦略』昭和62年 同文館
13. 土居 健郎著『「甘え」の構造』昭和46年 弘文堂
14. 中根 千枝著『タテ社会の人間関係』昭和42年 講談社
15. 西田 耕三著『日本的経営と働きがい』昭和53年 日本経済新聞社
16. 西田 耕三著『日本社会と日本的経営』昭和62年 文眞堂
17. 間宏著『日本的経営』昭和46年 日本経済新聞社
18. 濱口・公文編『日本的集団主義』昭和57年 有斐閣
19. 本多 勝一『ニューギニア高地人』昭和56年 朝日新聞社
20. 南 博著『日本の自我』1983年 岩波書店

