

ハイコミットメントモデルの有効性についての考察 会社人間を中心にして

江 春 華

Abstract

The purpose of this study is to analyze the current validity of the high commitment management model, which has been widely used in the USA and Europe. This model has shown efficiency since the decade of the 1980's. It is argued that the high commitment management model will not lose its applicability during the first decades of the current century. Especially, in areas such as contract employment and achievement principles, which are important issues that the Japanese human resources management system should be reconfirmed, are discussed as the appropriate meaning of high commitment management model.

キーワード.....ハイコミットメントモデル 組織コミットメント 会社人間
人的資源管理

1. はじめに

1980年代、戦略的人的資源管理の理論的発展において、Walton(1985)のハイコミットメントモデルが注目されていた。その後、それと類似した「ハイ・インボルブメント」モデルがLawler(1992)によって提示されていた。それらのモデルは欧米で提唱され、また、その有効性が多くの欧米の会社で実証されていた。今日、それらのモデルは参加的経営の一種と認識されている(小林, 2001)。これらのモデルにおける人間に対する考え方はテイラーの科学的管理法の「経済人」モデルと対立する人間性の心理学をベースにした人間尊重的な人間モデルといえよう。

日本の経営は、「組織は人なり」、「人は財産」という掛け声のもとに、人間尊重的な経営スタイルであると賞賛されてきた。日本の経営は終身雇用といい、年功序列といい、所属する会社に対する強力な組織コミットメントを前提に、構築されてきたという(田尾, 1997)。そのような強力に組織にコミットする人間は、「企業戦士」や「会社人間」という言葉で表現されていた。特に、会社人間は日本の経済成長に貢献した人間類型というより、その後揶揄されてきた人間類型といえる。

技術革新にともなう経済のサービス化や情報化などの産業構造の変化は、企業にリストラやリエンジニアリングといった課題をもたらしている。このような状況の中で、従来組織コミット

メントが高いとされていた会社人間は批判的な対象となり、会社人間からの脱皮が唱えられている。滅私奉公型より豊かな創造力を持つ人材が求められている。

拙論では、会社人間に焦点を当て、ハイコミットメントの有効性を検証する。以下の3つの問題意識にもとづき議論を進める。(1)ハイコミットメントモデルは1980年代欧米で提唱されたモデルであるが、なぜ日本ではそれほど影響をもたなかったのか。その原因は何か。(2)日本では会社人間は組織コミットメントが高いと認識されているが、もしハイコミットメントモデルが有効であるなら、なぜ会社人間は批判されているか。会社人間の組織コミットメントはハイコミットメントモデルにおけるコミットメントと同じであるかどうか。(3)(1)と(2)を検証した上で、ハイコミットメントモデルは今日においても有効かどうか。あるいは、部分的に有効かどうか。このモデルの有効性については議論の余地がある。

拙稿では第2節にハイコミットメントモデルを論じる。さらに、ハイコミットメントモデルと組織行動論で論じる組織コミットメントの概念と比較する。第3節では組織コミットメントが高いとされる会社人間を中心に検討する。第4節では、会社人間を中心にしてハイコミットメントモデルの有効性を論じる。

2. ハイコミットメントモデル

ハイコミットメントモデルは80年代前半にWaltonによって提唱されたが、日本においてはそれほど影響をもたなかった。ハイコミットメントモデルの有効性を検討する前に、まずハイコミットメントモデルへの正確な理解が必要であろう。なぜなら、最近コミットメントという概念自体解釈が多面にわたる¹⁾からである。

2-1. ハイコミットメントモデル

アメリカの産業化社会ではコントロールモデルに基づいて、HRM (Human Resource Management) 政策が展開されてきた。それに対して、Waltonは産業化社会以後の社会の必要条件に適した新しいHRMモデルが必要であると主張している。Waltonが主張している新しいHRMモデルはハイコミットメントモデルにほかならない。Waltonによれば、コントロールモデルの始祖はフレデリック・W・テイラー (Frederick W. Taylor) の科学的管理法にさかのぼる。コントロールモデルの基本的な経営哲学は秩序と組織のヒエラルキーの維持である。このモデルは権限を上層部に集中させ、公式化や標準化を高度に進展させた機械的組織構造を生み出し、アウトプットによるコントロール、計画と実行の分断、強権によるコンフリクトの解消を重視した組織過程を生み出している。

これとは対照的に、1970年代と1980年代初期にアメリカで革新的な工場が現れた。これらの新しい工場において、現場ではチームワークが重視され、権限が委譲され、品質管理とメンテナンス管理が徹底された。さらに、労働者の問題解決能力、技能の養成を重視した職務訓練

が行われた。組織過程においては、コミュニケーションが重視され、労働者の自発的参加により、労使双方が協調的に問題を解決し、QWL 活動、EI 活動が活発に行われている。そこでの経営哲学は従業員を企業のステークホルダーの一員として認め、あらゆるステークホルダーに対して、責任を持ち、利益を配分することである。

Walton はそれらの革新的な工場から見出された HRM モデルをハイコミットメントモデルと呼んだ。表 1 は伝統的コントロールモデルとハイコミットメントモデルの 2 つのモデルを対比している。ハイコミットメントモデルの中心的なテーマは「労働者と管理者、従業員と雇用者の間に促進された相互関係」²⁾である。新しい HRM 戦略は「従業員のコミットメントを引き出すために相互関係を促進する政策と取り入れ、そして、それらの政策のゆえに、経済的有効性と人材開発が達成される」³⁾。そのなかの相互関係は、組織と従業員間の相互目標の決定を促進する政策、相互の影響力、相互の信頼関係、相互の報酬、相互の責任で構成されている。

ハイコミットメントモデルは以下の 4 つのメカニズムを通じて、個人が組織の戦略的目標を内在化し、行動すると考える。

- (1) 企業が従業員を「組織の参加者」、すなわちステークホルダーの一員として認識し、
- (2) 従業員のコミットメントを引き出すために、相互関係を促進する政策取り入れるような人的資源管理システムを設計することにより、
- (3) 従業員が企業戦略目標を共同的な目標として認識し、さらに内在化することにより、
- (4) 自発的に企業の戦略的目標をより効果的に達成する行動を取るようになる。

これらの人的資源施策の設定は、有機的組織を生み出す。組織内部に様々な情報や経験、技能を蓄積するという戦略や行動を重視する。権限を組織内に分散させ、価値と情報の共有による調整的なコントロール、柔軟な職務の設計、コミュニケーションが重視され、経営者と労働者の価値の共有によるコンフリクトの解消など有機的に環境の変化に適應する。

しかし、ここで指摘しなければならないのは、ハイコミットメントモデルで考えている組織と個人の関係である。守島(1996)が指摘しているように、組織側が従業員を組織にとって重要なステークホルダーとして認め、従業員側がそのように動機づけられ、自発的に組織目標へ貢献するという関係である。したがって、そのような関係は一種の交換関係として理解できる。Barnard(1935)の言う貢献 = 誘因の均衡状態にある。組織と従業員の間関係は対等な交換相手として理解すべきであり、「貢献・受益」の関係の中で初めて、高いレベルのコミットメントが成立するという考え方である。

Walton のハイコミットメントモデルは従業員が組織の戦略的目標にコミットする意図が現象として直感的に理解できるが、ハイコミットメントがなぜ組織の効率性、パフォーマンスにつながるのかそれほど議論されていない。組織行動論(田尾, 1997; 高尾, 1998)で組織コミットメントの盛んな議論に比べて、ハイコミットメントモデルは人的資源ポリシーや施策を重視している。ハイコミットメントモデルの有効性を検証するために、まず、コミットメントという

表1 マネジメントモデル

政策の範囲	伝統的なコントロールモデル	ハイコミットメントモデル
職務デザインの原理	個人の職務の業績を重視 職務デザインは仕事の単純化と細分化 計画と実行の分離 個人責任	個人的な責任は、全体システムの業績に向ける 職務デザインは仕事の内容を促進し、多数の作業を担当し、計画と実行は一体化する チームワークを利用する
業績評価	最低限の達成すべき業績の設定 安定性が望ましいとされる	市場志向的な、ダイナミックな高い目標・“伸びるような目標”が強調される
組織：構造、システムスタイル	組織構造は階層的であり、トップダウンである 役割と手順によって調整・コントロールされる 特権と権限の重視 組織階層を強化する傾向	相互作用・影響システムの中のフラットな組織構造 調整とコントロールは目標、価値と行動様式の共有に基づいている マネジメントは問題解決と適切なインフォメーションそして経験が強調される 固有の組織階層は強調されない
報酬政策	個人のインセンティブの重視 職務評価による個人的な報酬	グループ内の公平性と業績の重視 技術・熟練による個人的な報酬
雇用保障	従業員を変動費として考える 職務訓練の軽視	加点主義的な評価、雇用が保証される 再雇用を支援する 職務訓練の重視
労使関係	敵対的な労使関係 コンフリクトの解消の重視	相互依存の労使関係 協議は共同計画と問題解決による 組合、経営者と労働者のそれぞれの役割の強調
経営哲学	株主に対する責任の重視	多数のステークホルダーの重視 経営者、従業員、顧客、社会

出所：Walton, R. E. (1985), p.37-40 を修正

概念の理解が必要であり、ハイコミットメントモデルで言われるコミットメントがいかなるものかを組織行動論的な立場から解釈し、検討すべきであろう。

2-2. 組織行動論的解釈

組織コミットメントの代表的な定義は Allen & Meyer(1990)によってなされている。彼らは、組織コミットメントの構成要素として、今までの研究によって形作られた三つの要素を統合化していた。すなわち、感情的要素(affective)、存続的要素(continuance)、規範的要素(normative)の三つである。

存続的要素は Becker(1969)による定義で、個人と組織の関係は物質的な交換関係の中に理解されるものであり、組織に残る理由は辞める際に知覚されるコストである。そのために、描かれる個人はきわめて合理的な経済人である。もし労働市場が流動的であれば、組織と個人の関係はきわめて不安定な状態にある。

感情的要素は Mowday et al.(1979)の定義と類似しており、組織への感情的な関わり合いという意味で、組織への情緒的愛着という要素である。感情的要素は何よりも会社への絶対的な信頼と忠誠にもとづくものであり、組織への愛着を表す。

規範的要素は Wiener(1982)の定義に基づくものであり、愛着、損得と無関係に組織と規範的

表2 組織コミットメントの構成要素

な関係を持つ。一種の規範的圧力である。つまり、組織の規範によって組織内の人間の行動が一定の方向への導かれ、個人と組織の関係は組織の規範によって統合される。

日本においては、田尾(1997)、高尾(1998)などが欧米で盛んに研究され

てきた組織コミットメントの概念を多次元に捉え、精緻化し、実証研究を行っている。これらの研究においては感情的な要素を愛着要素と内在化要素の二つに分けている。表2ではそのような組織コミットメントの構成要素を表している。

以上は組織行動論で議論されている組織コミットメントの概念の検討である。それでは、一体、組織コミットメントとハイコミットメントモデルとはどんな関係があるか、この疑問点を答えるために、2つの視点が欠かせない。すなわち、(1)ハイコミットメントモデルで言われるコミットメントの対象は何か。つまり組織コミットメントであるかどうかである。(2)もし、組織コミットメントであれば、組織コミットメントのうちどの要素にあてはまるか。つまり、どの要素をハイコミットメントと呼ぶのか、である。

第一の視点はコミットメントの対象にかかわる問題である。もっとも議論されているのは、仕事にコミットするかそれとも組織にコミットするかである。さらに言えば、Morrow(1983)はコミットメントの対象を5つ挙げている。価値、仕事、組織、キャリア、組織の5つである。しかし、2-1で検討したようにハイコミットメントモデルで言われるコミットメントの対象は明らかである。なぜならば、ハイコミットメントモデルは経営者と管理者、管理者と労働者、従業員と雇用者の相互関係を促進することにより信頼関係作り出すことが究極の目標である。そのような信頼関係のもとに、従業員が企業の戦略的目標に同一化し、さらに内在化することによって、企業の戦略的目標にマッチした行動をふるまうのである。以上の意味ではハイコミットメントモデルでいわれるコミットメントは組織コミットメントである。

第二の視点は、ハイコミットメントモデルでいわれるコミットメントが、組織コミットメントのどの要素と合致するかである。第一の視点の中でも検討しているように、ハイコミットメントモデルでいわれるコミットメントは従業員の企業目標への同一化と内在化である。そうであれば、組織コミットメントの4つの要素のうち存続的要素と規範的要素とは無縁である。その理由は、存続的要素は組織との物質的交換関係であり、自発的、積極的に企業の目標を内在化することは考えられない。一方、規範的要素は組織の規範的圧力であり、そのような圧力の下では、組織への愛着も考えられないからである。ハイコミットメントモデルで言われるコミットメントは自発的、積極的要素であり、存続的要素、規範的要素のような消極的要素とは正反対である。したがって、ハイコミットメントモデルで言われるコミットメントは組織コミ

積極的	
愛着要素	内在化要素
規範的要素	存続的要素
消極的	

出所：田尾(1997)、高尾尚二郎(1998)により著者作成

ットメントの4つの要素のうちの愛着的要素と内在化要素にあてはまる。

以上、ハイコミットメントモデル自体を新たに検討したので、我々は次のステップに進む。すなわち、日本では会社人間は組織コミットメントが高いとされているが、もしハイコミットメントモデルが有効であれば、なぜ今日会社人間が批判される対象になったのか。会社人間の組織コミットメントがハイコミットメントモデルでいわれるコミットメントと同じかどうか。会社人間というキーワードに焦点を当てることによって、ハイコミットメントモデルの有効性を新たな視点から検証する。

3. 会社人間論の展開

会社人間は日本人に馴染んでいた言葉である。会社人間が盛んに議論された時代はいつだろうか。学術的な文献、評論的な文献から探ると、図2に示すように90年代初めから90年代半ばまで最も議論されている。ちょうど日本経済が構造転換期をむかえる時期と言えよう。一体、どんな要因が会社人間を形成させるか、掘り下げた分析が必要である。

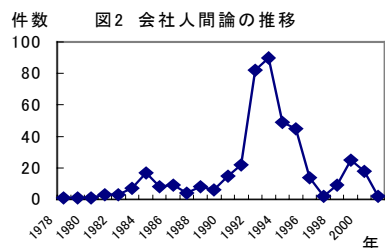
3-1 会社人間の形成

会社人間を扱ったアカデミック研究はそのアプローチの方法から主に3つに分類できる。つまり(1)社会学的アプローチ、(2)社会心理学的アプローチ、(3)経営学的アプローチ、の3つである。以下は順に分析することしよう。

3-1-1. 社会学的アプローチ

間（1996）は歴史的時代における国民意識の変化に注目し、企業戦士の労働エートスと会社人間の労働エートスを社会学的な観点から突き詰めたのである⁴⁾。そして企業戦士の労働エートスは会社人間の労働エートスと違うことも見出している。間宏が指摘したのは敗戦体験の有無である。表3 企業戦士と会社人間を比較している。

間宏の見解の中で興味深いのは会社人間の企業に対する帰属意識である。会社人間の企業に対する意識は帰属意識や忠誠心などとはかけ離れたものであるという。むしろ企業の利益と個人の利益の一致するところによって、生じる運命共同体的な考え方である。言い換えれば、従業員にとって企業の成長、安定は、直接従業員の生活の安定、向上に結びつくものであり、帰属意識や愛社心ではない。会社人間にとって企業は生活の糧を得る手段、場所なのである。労働条件が企業内で決定される労使関係システムの下では、企業の発展がなければ、従業員の経済的安定もない。



出所：「MAGAZINEPLUS」(日外アソシエーツ、<http://www.nichigai.co.jp/>)により著者作成

表3 企業戦士と会社人間の比較

	勤勉性	生きがい	企業意識	競争意識	家庭関係	その他
50～60年代に企業戦士（敗戦経験あり）	<ul style="list-style-type: none"> ・天職意識 ・達成動機 ・仕事に対する誇り ・仕事に対する責任 ・働くことの義務 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事が第一、家庭が第二 ・仕事を通じて自己を高めようとする精神主義 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業中心主義 ・責任感・義務感 ・国益・社会の重視 ・企業への忠誠心 	<ul style="list-style-type: none"> ・平等主義 ・中流主義 ・「人並み」意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・マイホーム主義 ・仕事と家庭の両立 	<ul style="list-style-type: none"> ・集団圧力 ・祖国の再建思想 ・努力と誠実の精神 ・仕事を通じての社会的貢献
70～80年代の会社人間（敗戦経験なし）	<ul style="list-style-type: none"> ・過剰な経済至上主義 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事中心主義 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業中心主義 ・社会・個益の重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・「人並み」意識 ・昇進意欲 	<ul style="list-style-type: none"> ・家族の中の歪み ・家族の中の健康破壊 	<ul style="list-style-type: none"> ・集団圧力 ・内面的動機づけより外面的動機づけのほうが多い。

出所：間宏（1996）により著者作成

3-1-2.社会心理学的アプローチ

社会心理学的アプローチから会社人間を詳細に分析したのは田尾（1995、1997、1998）の一連の研究である。田尾らは欧米で開発された組織コミットメントという概念を分類し、整理し、日本の組織コミットメントの要因を引き出したのである。日本の組織コミットメントを分析する際に、会社人間に焦点を当て、日本の社会心理学的要因を抽出したのである。

田尾（1997）は会社人間を「強く組織にコミットメントする人たちである」⁵⁾と定義している。さらに、「わが国の経済の高度成長は、非常に膨大な量の組織コミットメント、この場合、企業への帰属意識を調達することによってなし得たように、より大きな経済の盛衰と軌を一にしている」⁶⁾と述べている。要するに、日本企業が欧米企業を落胆させるような成功を成し遂げたのは、会社人間の熱心なコミットメントによって日本の経営システムを支えられてきたのである。

田尾（1997）らは会社人間が組織に強くコミットメントする理由として、規範的要素が非常に強く働いていると主張している。彼らの実証研究から見れば、規範的要素を測定する項目は、「この会社を辞めたいのは、周囲の目が気になるからである」、「この会社を辞めたら、家族や親戚に会わせる顔がない」、「会社を辞めることは世間体が悪いと思う」、「この会社を辞めると人に何と言われるかわからない」の4項目である。このような項目は日本人に特徴的とされる行動や意識という社会心理学的要因である。

組織コミットメントは従業員の行動を測定する概念であるが、日本の場合は日本的な規範的要素が根強く働いている。そして、表2から比較してみれば、そのような規範的要素は極めて消極的な要因である。したがって、会社人間の組織コミットメントがハイコミットメントモデルで言われる組織コミットメントとは異なる要素であることがわかる。

表 4 日本の経営と会社人間

人事・労務関係		内容	会社人間形成との関係
主義 日本 的 能 力	終身雇用	正社員の雇用を安定させる。需要の拡大期にも雇用を抑え、残業、パートタイマーなどで補っている。	残業が多く、働く時間が長くなる。
	年功賃金	「年と功」(年齢、勤続プラス査定)を評価して個人別に賃金を決めるシステム	企業の支配能力へ依存し、長勤続へ執着する。
	人事考課	潜在能力、規律性、責任制、積極性、協調性などの「情意」(態度・性格)を評価する。	情意考課は個人処遇のすべてを決定し、企業への全面的従属を必要とする。
働 か せ 方 の 弾 力 的 な	職務範囲	幅広い、柔軟な職務範囲。	企業の財政状況などの変動に適應するための不断な変動であり、企業への絶対従属が要求される。
	配置転換	幅広い職務範囲に応じた配置転換。	
	ノルマの設定	「自己申告」における「自発的な」ノルマ設定。	
	労使関係	協調的な労使関係	組合が機能しないため、従業員の交渉の場がなくなる。
	福利厚生	社会保障制度、企業内福利施設などの福利厚生が手厚い	従業員に対する「全人格的関与」である。

出所：熊沢（1994、1998）により著者作成

3-1-3. 経営学的アプローチ

経営学的アプローチの代表的研究者は熊沢（1994、1998）である。熊沢（1998）は会社人間の形成する原因を「企業側の要請」と「従業員側の働いちゃう心理」の二つの側面に分けるが、主に企業の側の要請を主要な要因として考えている。「従業員側の働いちゃう心理」については間宏が指摘した「社会的中流意識」と田尾が指摘した「仲間に迷惑をかけたくない」という社会心理学的要因と一致した。「企業側の要請」については日本の経営、特に人事・労務関係の要素に帰している。表4は日本の経営と会社人間の形成する要因をまとめている。

3-1-4. 3つのアプローチの限界

以上3つのアプローチを紹介した。3つのアプローチとも会社人間の形成要因を分析している。しかし、3つのアプローチともが会社人間の側面しか分析がなされていない。また、間の社会学的アプローチや田尾の社会心理学的アプローチは会社人間の形成を「運命共同体」という文化的要因や「周囲の目を気にする」という日本人の心理的要因に還元している。しかし、人間を豊かな個性を持つ個人として認める場合、はたして、ひとりひとりの個人がすべて同じような行動をとるかどうかが問題になる。さらに、田尾の分析からすれば、日本の経済成長は大量な組織コミットメントを調達できた結果である。したがってそのような個人としての貢献が積極的でなければ日本企業の生産性につながらない。

そして、熊沢の分析した日本の経営の要因が確かに従業員の生活にマイナスの影響を与えて

いるかもしれない。しかし、日本の経済成長、企業の発展はまた従業員の生活を改善してきたことも否定できない事実である。日本の企業が従業員に対してそのような処遇の方式が取るのか、外部労働市場の未発達という要因を指摘したい。外部労働市場が未発達であるゆえに、企業側が外部から従業員を調達するのが困難であり、内部昇進、内部育成、柔軟な職務構造、長期的な雇用などの方式を取らざるを得ない。

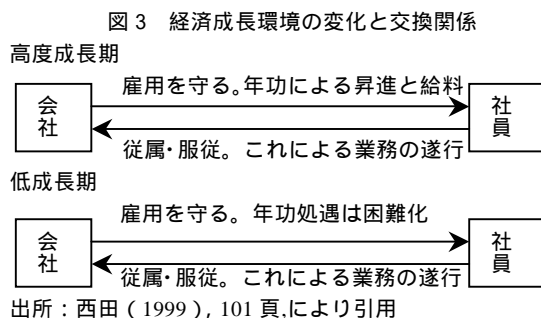
3つのアプローチとも会社人間に良い面のみでみるより、むしろマイナス的な側面を強調しているという印象を受ける。しかし、日本企業のすぐれた競争力が国際的な注目を浴びていたことも事実として認めざるを得ない。その背後には会社人間の貢献も忘れてはならない。3つのアプローチともなぜ会社人間が日本企業の競争力に貢献したの解釈を与えてくれない。また、3つのアプローチの共通する欠点として、会社人間を形成する要因を分析したもの、いかに会社人間を形成したか、すなわち会社人間の形成プロセスを分析していない。以下は客観的な立場から会社人間の形成プロセスを分析し、そして良い面・悪い面の両面から検討する。

3-2. 会社人間の形成プロセス

組織と個人の間における広い意味での交換関係として捉えることができる。Homans (1961) や Blau (1964) に代表される社会学の交換理論では、個人の行動や対人関係を報酬の交換関係として説明している。また、Barnard (1938) は、組織と個人の間を誘因と貢献の均衡によって説明している。したがって自由意識を持つ個人を前提にした場合には一種の交換関係として理解することができる。上述のように日本の企業の従業員に対する処遇の仕方は外的労働市場の未発達に制約されていると指摘したが、同様に従業員側もそのような制約を受けている。つまり、従業員は外部労働市場が未発達のゆえに、一つの企業の中にとどまり、企業の雇用制度のもとで勤務しつづけるものが多い。図3は制度的な制約を受ける組織と個人の交換関係を表している。

日本的経営の三種神器として、終身雇用、年功賃金制度、企業別組合が挙げられる。その中で特徴的な要因となっているのは終身雇用である。しかし、終身雇用自体は必ずしも日本的な特徴とはいえない。欧米の企業でも長期的雇用がよく見られる。またこのような雇用制度はもちろん経営側の論理のみによって構築され、維持されてきたわけではなく、雇用と生活の安定を最優先する労働者側の要求を反映した

ものでもあったことは事実である。会社側から「解雇をしない」という暗黙な前提のうえに、年功による処遇を行う。この二つは会社側から提供される強力な誘因である。そして、従業員側から会社への服従、多様な



業務の遂行という貢献を引き出す。

会社人間の形成するプロセスは会社側の提供する誘因が従業員側のそれに応じる貢献と交換関係が存在することである。しかし、ここで注意しなければならないのは、そのような貢献関係はBarnardの言う自由意志を持った個人と組織の間の交換関係ではない。労働市場の制約を受けた個人と組織との間にやむをえなく生じた交換関係である。従業員は会社側から提供された長期的・安定的雇用という誘因を前提に、一つの企業の中で職業生活を退くまで勤め、会社の命令に従い、柔軟な業務を遂行し、その企業の特殊な技能を蓄積される。

しかし、終身雇用や年功序列といっても必ずしも能力主義が存在しないというわけではない。熊沢（1994）が論じているように、日本企業の特徴といえば、能力主義という競争の場を企業内部に限定し、従業員の間にも多面的評価を行い、わずかな差しかつけないことによって、一定の年齢の範囲内で競争させる性質を持っている。そして組織間のネットワークが強い日本の企業では、企業内のローテーションに限らず、出向や転籍という形をとりながらグループとして長期雇用制を維持している。また、手厚い福利厚生制度の範囲の広さも日本企業の特徴である。社宅・寮、住宅ローンや各種の手当てなどに象徴されるように、個人の全生活領域に企業が深く関与している。

以上から総合的に考えると会社人間と企業との間の交換関係はある種の均衡状態にある。田尾の発見からもわかるように、労働者が消極的な組織コミットメントをもとに、組織とかかわっている。しかし、移動が極めて困難な労働市場の制約の下に、日本の企業における誘因 貢献の交換関係は、制約された条件のもとでの特殊な均衡状態であると考えられる。それこそ、会社人間と組織の交換関係の真実である、交換関係のプロセスこそ、会社人間の形成を理解するキーワードとなる。上述の議論から会社人間の形成する要因と形成するプロセスがわかったが、一体、会社人間はマスコミに賑わせているようにマイナス的な側面しか持っていないのか。さらに、分析が必要である。

3-3. 会社人間の有効性

会社人間はもっぱらマイナス的な側面が強調してきた。その中で最も代表的な批判は、会社人間が組織の既存の規範や慣行、目標などをあまりにも忠実に受け入れるために、個人の成長や創造性、イノベーション能力を低め、結果的に組織の変化に対して抵抗やイノベーション能力に悪影響を与えるというものである（太田,1994）。さらに、会社人間が多すぎると限界生産性に近い職務業績しか出せない従業員が多く残り、組織の全般的な業績は落ちる恐れがある（蔡,1998）。

しかし、日本企業は高度成長期、そしてオイルショック以降の安定性長期を通じて、高い適応力を維持してきたのは否定できない。伊藤（1995）は企業にとって、外部労働市場は不完全なままで、企業に依存して企業の要請を優先する行動をとる労働者を活用する企業のほうが、高

い適応力を維持できる可能性がある」と主張している。

環境適応理論から会社人間の有効性は理解できる。加護野ら(1983)は日米企業の環境適応の相違を実証的に研究している。結論として日本企業は有機的組織に近いことを明らかにした。すなわち、日本企業には、組織構造の面では公式化・集権化・標準化の程度が低いこと、組織過程の面では情報ルートの開拓、情報要求の明示、情報収集などの行動をより多くとっていることなどの特徴が見られる。

高度成長期から1980年代にかけての日本企業、特に製造業の経営戦略は「オペレーション志向」である。そして、そのような「オペレーション志向」に適合する日本企業に特徴的な組織特性として「グループ・ダイナミクス」を挙げている。「グループ・ダイナミクス」とは、「集団を中心とした人々の直接的な相互作用を通じて、意思決定とその実行を行うプロセス中心型の組織特性」を指している。こうしたグループ・ダイナミクス型経営組織はマネジメントにおいて具体的な制度として提案制度、QCサークル、改善、自主管理組織などを想起する。

こうした「オペレーション志向」の経営戦略と「グループ・ダイナミクス」の経営組織に補完したのが、終身雇用、年功序列、多面的評価、企業内能力主義、曖昧な職務配分など日本の特徴とする人的資源管理である。そして、それらの人的資源管理が促進したのは「参加的動機づけ」である(太田,1994)。すなわち、提案制度、小集団活動などが意思決定への参加とモラルの向上が図られ、外的報酬の不足として内的報酬で補うとする戦略的意図である。そうした日本企業の生産現場で継続的なオペレーションプロセス的革新、学習は田尾が指摘した消極的組織コミットメントを持つにもかかわらず、同時にそれと並行する形で集団的参加と仕事の内容によって高次的欲求の動機づけを刺激する重層的な仕組みになっているといえよう。こうした仕組みが「知的熟練」(小池,1997)の形成と「生産現場の活性化」を促進した一方、従業員の全体的関わりが要求される。会社人間がまさにそのような全体的関わりの中に生れる人間類型であり、戦略、組織が環境に適応するために要求される人間類型といえよう。

しかし、もし会社人間が一時代の間人間類型として環境に適応した人間類型というならば、なぜ今日において会社人間が批判されるかは、ハイコミットメントモデルの有効性を検証する上の鍵となるかもしれない。

4. ハイコミットメントモデルの有効性

佐野(1993)は洋の東西を問わず、今日の大企業の人的資源管理システムが従来の「工業化モデル」から脱皮していると指摘している⁷⁾。しかし、人的資源管理システムがある一定の方向にむかうとしても、日米の間では変革の内容がかなり違う。結論から言えば、日本では会社人間を処遇する日本の雇用システムを巡る一連の改革であり、アメリカではハイコミットメントモデルを巡る一連の改革が行われていたのである。したがって、日米の間のハイコミットメントの

意味づけはかなり違うものである。我々はまず両国における人的資源管理改革の方向を確認する上で、ハイコミットメントモデルの有効性を議論する。

4-1. 日米における人的資源管理改革の相違

4-1-1. 日本における人的資源管理改革

会社人間の全体的関わりが支えとなった日本の経営組織の取るオペレーション志向戦略は、継続的に生起する外部環境の変化に対して、機能的かつインクリメンタルに対応する適応の形態である。言い換えれば、組織現場で行われる「逐次的な改善」や「微調整」の継続的な積み上げによる変化への適応である。こうした適応形態は、環境変化が継続的に起こっているが、あまり急激ではないという中間的な状況で有意性を発揮するが、環境の安定期、また逆に、環境がドラスティックに変化しやすく不確実である場合には、必ずしも適切な戦略ではないとされる（青木,1993）。また、今井ら（1993）も、従来の日本型の経営戦略を、内部労働市場を中心とした日本企業の組織に適合的な戦略であるとした上で、こうした戦略が成功する前提条件として、「需要の変化事態が微調整的で、既存の主製品の周辺における製品分化、質的向上、複合といった方向をとること」、さらに「経済自体がある程度まで成長を続け、企業にとってある程度の需要の伸びが確保されていること」という2点を指摘している。要するに、オペレーション志向戦略は、既存の枠組の中で逐次的にアイデアを洗練し、微調整的に手法を精緻化していくことで、従来の強さをさらに強化していくことには適しているが、環境の構造的変動の中で大きなブレーク・スルーを成し遂げることは適していないのである。

今日の環境変化はドラスティックに変化している。「規制緩和」、「国際化」、「経済の成熟化」、「技術革新」などそれぞれである。特に、「情報技術（IT）」、「バイオ技術」、「超伝導技術」などの技術環境の激動化が起こっている。日本企業が「インクリメンタルな革新（incremental innovation）」から「ラディカルな革新（radical innovation）」へシフトしている。

環境の激動的变化は会社人間に与える影響が大きい。「リストラ」、「ミドルの削減」、「団塊の世代に寒風直撃」などとマスコミを賑わしている。しかし、会社人間への批判の本質的な要因を考えれば、組織側の要因として「期待される人材ニーズの変化」、個人側の要因として「職業意識の多様化」の2つを挙げられる。

(1) 期待される人材ニーズの変化

大量生産時代のブルーカラーや従来の階層型タイプのホワイトカラーの地位が相対的に低下している現在、プロフェッショナルな人材、横断的なタスクフォースやプロジェクトチームを指揮するリーダーシップ的な人材、起業家的な人材などが求められている。

なぜなら、これからの競争優位は、短期間で、しかも連続的に新しい商品を市場に出せる能力に大いに左右されることになるからである。要するに、独占的なテクノロジーそのものよりは

むしろ、短期間で新しい技術を見つけ、それを商品化できる人的資源こそが企業の競争優位の決め手になりつつあるのである⁸⁾。そのために、企業は人材のイノベーション能力を高めなければならない。

会社人間の否定的な側面がまさにイノベーション能力の欠如である。そこで、企業に忠誠を誓う従業員から創造的仕事のできる従業員へ（島田,1994）、組織人モデルからプロフェッショナルモデルへ（太田,1994）、情報処理から知識創造へ（守島,1993）などその名は様々であるものの、今日盛んに議論されている日本の人的資源管理システムにおける改革は、日本的組織コミットメント・モデルからイノベーション・モデルへの改革を目指していることでは一致している。

(2) 職業意識の多様化

Maslow (1954) の5段階欲求階層理論をベースにして考えれば、戦後しばらくの間は、生理的欲求の充足が大きな時代であったが、この課題がクリアされると、その後「安定欲求の時代」がやってきた。この時代には企業は、社員の生活を安定させるために、雇用の確保と年功給の確立につとめることで、時代への要請に対応した。今日においては、「自律・自発・達成欲求の時代」になった。さらにアメリカ的な職業意識が日本に浸透しつつあり、企業と個人とのかかわり方はアメリカ的なものに次第に変わってゆくものと考えられる。組織とのかかわり方はよりさっぱりしたものとなると考えられよう。

このような傾向がある一方、図3で示したような個人と組織の交換関係も維持できなくなった。低成長期に入ってから個人と組織の交換関係は組織に有利に展開されている。雇用の維持はますます困難になり、仕事もますますハードになっていた。交換関係の天秤は組織へ偏っていった。会社人間への批判の背景の一つとしては「企業社会」日本への批判でもあり、不公正な交換関係をやり直すきっかけでもある。

4-1-2. 米国における人的資源管理改革

従来アメリカの人的資源管理は walton のいうようにコントロールモデルに基づいている。そのコントロールモデルの本質はテイラーリズムである。従業員をコントロールの対象とみなし、コストと考え、ひとりの従業員を一つの職務に専従させるという極端な分業の原理にほかならない。テイラーリズムはアメリカの生産性向上に大きく貢献したことは確かであるものの、職務不満をもたらし、結果的に生産性にも悪影響を及ぼすという弊害も明らかである。それに対して、50年代と60年代前半のヒューマン・リレーションズ・モデル、さらに60年代と70年代かけての行動科学モデルが従業員の人間性に配慮した経営を提唱した。しかし、従業員の満足が生産性・競争力に直結するという仮説は、アメリカなどでの実態調査では、実際にはあまり証明されなかった。かくして、20世紀半ばのアメリカにおける大量生産工場では、依然としてテイラー的な経営原理が主役であり続けた。

ところが、70年代から80年代にかけて、トヨタ自動車など多くの日本の製造企業が、強い国際競争力を伴いつつ世界市場で台頭してきた。そのパフォーマンス

表5 人的資源管理システムにおける改革：アメリカと日本

	アメリカ	日本
改革の対象	科学的管理	日本の雇用システム
方向性	コントロール・モデルから コミットメント・モデルへ	コミットメント・モデルから イノベーション・モデルへ
従業員グループ	ブルー・カラー	ホワイト・カラー
背景	製造業の国際競争力の喪失	ホワイトからの生産性
内容	TQC、従業員の参加、柔軟な職務編成など	雇用の流動化、業績主義、一元管理の見直し
研究の動向	実証研究のバック・アップ	実証研究なし

出所：蔡苳錫（1998），85頁により修正

は欧米企業の認めるところとなったが、失われた競争力を取り戻すために、アメリカの企業がまず試みたことは新しい生産方式の導入であった。ところが新しい生産方式の導入は思ったほどの業績を出せなかった。生産現場で使われる技術が柔軟に設計されたにもかかわらず、人的資源は依然として伝統的な科学的管理を踏襲していた。問題の焦点は人的資源管理システムへ移り、科学的管理に基づく伝統的なシステムを改革が最大の課題として浮かび上がった。そのような改革のもとで、生れたのがハイコミットメントモデルである。

表5は日本とアメリカの人的資源管理システム改革を表している。ハイコミットメントモデルはアメリカの製造業の国際競争力を回復するために、生れたモデルであると言えるが、その内容は、長期安定雇用関係、労使協調、多能工による熟練形成、幅広い職務範囲、小集団活動、分権的意思決定、改善活動など、体系的に見出されたのである。その意味ではハイコミットメントモデルは日本的人的資源管理システムを手本としたモデルと言えよう。

ハイコミットメントモデルはアメリカにおいて実証されたが、日本においてはそれほど影響をもたなかった。日本において人的資源管理改革の焦点はハイコミットメントモデルより、ホワイトカラーの生産性問題、特にイノベーション能力をいかに高めるかに置かれている。

4-2. ブルーカラーとホワイトカラー

以上の分析からわかるように、ハイコミットメントモデルはブルーカラーを中心に考える場合、極めて有効なモデルといえる。その点では、日本企業のホワイトカラーの人事管理とははっきり分けて考える必要がある。熊沢（1997）が指摘する通りに、「どの階層、どのタイプのサラリーマンのことを語っているのか」⁹⁾を明確にした検討が必要である。要するに、生産現場を重視した一部の製造業に関しては、ハイコミットメントモデルが有効である。つまり、日本型ブルーカラー人事・労務管理方式が通用する工場が、21世紀前半にも相当残ることになる。逆に、ホワイトカラーの生産性の問題を考える場合、ハイコミットメントモデルは修正しなければならない。

しかし、この結論には次のような反論があるかもしれない。生産現場の自動化によって、ブルーカラー作業そのものが不要になる場合、今日進んでいる生産現場のマニュアル化あ

るいはモジュラー化は、職場での経験や訓練の積み重ねによる熟練・知識の蓄積が要らなくなった場合である。確かにそうした生産現場は今後出現するかもしれないが、完全な自動化、無人化工場は数少ない。保全、工程改善などの作業にはやはり知的熟練が必要であり、同様に完全なモジュラー化も考えにくい。製品の多様化・変化のスピードが高まるにしたがって、マニュアル化した非熟練作業のみで完結する工場はむしろ減少するだろう。なぜなら、日本の製造業がある意味では80年代のアメリカの製造業と同じ試練を直面している。それは、アジア諸国の製造業の台頭である。日本企業が試練を乗り越えるためには、開発と生産プロセスを連結した企業能力の養成が必要である。工程間の連結調整による総合的な品質管理、多能的技能形成による柔軟性の確保、多能工に基づく職務編成による無駄の排除などが、生産現場のパフォーマンスに直結することが多いだろう。

4-3. 規範的モデルを超えて

ハイコミットメントモデルへの最大の批判は、それがコンティンジェントなモデルではなく、規範的なモデルであることである(守島,1996)。しかし、Walton 自身もハイコミットメントモデルを製造業の一部に限定して論じている。

そこで、理論的發展として、コンティンジェントな要因を導入する必要がある。たとえば、コンティンジェント・ワーカーを重要な戦略的人的資源とする産業(サービス業の一部)と正規従業員の改善努力などが必要な精密機械産業とでは、同じモデルがあてはまるかどうかさらなる検討をすべきである。その点から見れば、ハイコミットメントモデルは修正する余地はある。

4-4. ハイコミットメントの本質

ハイコミットメントモデルで考えている組織と個人の関係は、従業員を組織にとって重要なステークホルダーとして認め、組織と従業員の間には対等な交換関係であり、「貢献」・「受益」の関係で成り立つものである。決して、会社人間のような交換関係ではない。拙稿で論じているように、会社人間と組織の交換関係は高度成長期にある程度均衡を保っていたが、決して会社人間と組織の間には対等の関係ではなかった。会社人間が組織から提供された誘引の代わりに、組織に従属し、命令に従うものである。したがって、ハイコミットメントモデルの本質は、対等な交換関係の中に理解すべきであろう。

ハイコミットメントモデルは80年代に作られたモデルであり、しかもかなりの点では日本企業を手本にして構成されたモデルである。今日において、ハイコミットメントモデルが日本企業に与えられる示唆はないのだろうか。

ここ数年、日本型経営システムがその活力を維持しつづけることができるかが問われている。「終身雇用」の崩壊、リストラやリエンジニアリング、「年功制」の見直しと能力主義、業績主義管理の必要性、労働市場の流動化などをめぐる議論が活発になっている。90年代から

の長引く不況の中で、日本企業悲観論が台頭し、日本型経営システムをアメリカ型経営システムへ移行しようと提唱する議論が盛んになっている。果たしてこれは正しい選択だろうか。

リエンジニアリング、リストラ、能力主義などの流行語は、実際には人件費削減が主眼というのではなからうか。雇用を不安定にし、社員の士気を低下させ、組織としてとどめたい従業員が辞めてしまい、やめてほしい従業員が残るといふ、最悪の事態を招く恐れがないのだろうか。校條ら（1995）は今日の日本企業は「日本の経営を忘れた日本企業」と批判している。

従来日本的経営が人間尊重、人間重視のシステムと賞賛されていたが、今日においてはその価値は失われたのだろうか。もちろん、会社人間に焦点をあたってみれば、必ずしも真の意味での人間尊重ではないかもしれない。しかし、日本の経営に与えられた試練は、真の意味での信頼関係、組織と個人の対等関係を創出するのではなからうか。その意味ではハイコミットメントモデルが与えてくれる示唆は時代を超えたものであるかもしれない。

5. 結 論

拙稿においては、ハイコミットメントモデルの有効性を検証することが目的である。ハイコミットメントモデルは80年代に欧米においてその有効性が実証研究によって明らかになった。1節と4節での分析からわかるように、ハイコミットメントモデルは70、80年代の日本的経営の生産現場の強さを吸収したモデルである。しかし、日本的経営を手本にした人的資源管理モデルであると言っても、両者は一致しているわけではない。組織と個人の交換関係に関しては違いが見出されている。2節で会社人間に焦点を当てることによって、その違いを明らかになった。会社人間と組織の間の交換関係は服従、従属というキーワードで代表されているように、必ずしも対等な交換関係ではなかった。しかし、ハイコミットメントモデルは、個人の自由を尊重した対等な交換関係を目指しているのである。

対等な交換関係にもとづく信頼関係の構築と日本的経営の生産現場の強さを吸収したハイコミットメントモデルは拙稿の分析において現場ブルーカラーの人的資源管理の施策としてまだその有効性が十分発揮できる。しかし、拙稿では、一部の製造業を中心とした議論である。他の産業に適応した場合、規範的なモデルを超えるコンティンジェントなモデルでなければならないであろう。

ハイコミットメントモデルの本質は組織と個人の信頼関係をいかに築くことにある。90年代から長引く不況の中で、日本企業悲観論が台頭し、日本型経営システムをアメリカ型経営システムへの移行しようと提唱する議論が盛んに行われている。したがって、組織と個人の均衡状態は崩れかけている。拙稿の分析からいえば、従来の会社人間と組織の間の交換関係は対等な交換関係ではないにしても、一種の特殊的な均衡状態といってもよい。今日において、この種の均衡状態すら保てなくなってきた。流動化する労働市場において、組織と従業員の信頼関係をい

かに築くかが今後の日本企業の人的資源管理に問われる大きな課題である。

<注>

- 1) 日産自動車のカルロス・ゴーン社長の指示で作られた「用語辞典」がある。社内の情報ネットに流れる会社再建に欠かせない用語であるという。その中に、コミットメントを達成すべき目標、そして、未達成の場合は具体的な形で責任を取ると定義している。そのような定義は本来コミットメントの概念から乖離したものである（日本経済新聞，2001.5.9）。
- 2) Walton (1985), p.36.
- 3) 同上, p.36.
- 4) 間宏（1996）は企業戦士、会社人間という人間類型について大塚（1997）の定義に基づいている。大塚が定義した人間類型とは「諸個人の内部におけるいわば思想的凝固物をつうじて社会的に現れ、そして、集団全体の文化を性格付けているようなそういう人間の思想と行動の様式」（大塚，1977，p.18）である。大塚教授の人間類型は、基本的に「歴史的個体」の追及である。要するに、ある歴史的個体が、その歴史的要因、文化的要因、社会的要因、経済的要因に影響を受け、抱いているある特定の歴史的条件下での観念の凝縮物が、おのずから外在化、社会的形をとって現れてくるのである。このような「歴史的個体」としての人間類型は、集団全体を特徴付けるのである。
- 5) 田尾（1997），9頁。
- 6) 同上（1997），6頁。
- 7) 佐野（1993）は人的資源管理システムの変革に促す環境変化の要因として、重厚長大に代表される大量生産型産業の時代の終わったこと、産業構造のサービス化、ソフト、知的集約度の高い、付加価値の大きい分野が拡大すること、サービス型、ソフト型の生産活動が必要とされる人材は、個別的、創造的、柔軟であり、ピラミッド組織で要請されるようなタイプではないこと、の3つである。
- 8) 佐野（1993）はこのような能力的転換はマニュアル・スキルからコンセプチュアル・スキルと表現している。
- 9) 熊沢（1997），165頁

<参考文献>

- Allen, N.J., and Meyer, J.P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Barnard, C.I. (1935), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1935 (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968)
- Becker, H.S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- 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)
- Homans, G. C. (1961), *Social Behavior*, Harcourt Brace Jovanovich. (橋本茂訳『社会行動』誠信書房，1978)
- Lawler, E. E. (1992), *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper and Row. (小口忠彦監訳『人間性の心理学』産業能率短期大学出版部，1971)
- Morrow, P. C. (1983), Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

ハイコミットメントモデルの有効性についての考察（江）

- Walton, R. E. (1985), " Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality ". In R. E. Walton and P. R. Lawrence (Eds.), *HRM: Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business School Press, pp.35-65.
- Wiener, Y. (1982), "Commitment in organizations: A normative view", *Academy of management Review*, 7, 3.
- 青木昌彦（1993）,「日本企業の経済モデル序説」(伊丹敬之・加護野忠雄・伊藤元重編『日本の企業システム第1巻』有斐閣)。
- 伊藤秀史（1995）,「会社人間の経済学」(企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』1995,44-69頁)
- 今井賢一・伊丹敬之（1993）,「組織と市場の相互浸透」(伊丹敬之・加護野忠雄・伊藤元重編『日本の企業システム第4巻』有斐閣)。
- 太田肇（1994）,『日本企業と個人』白桃書房。
- 加護野忠雄・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博（1983）,『日米企業の経営比較』日本経済新聞社。
- 熊沢 誠（1998）,「会社人間の気力と憂鬱」『社会主義と労働運動』,第13巻第6号,3-15頁。
- 熊沢 誠,「会社人間の形成」(内橋克人・奥村宏・佐高信編『会社人間の終焉』1994,37-63頁)。
- 小池和男（1997）,『日本企業の人材形成』中央公論社。
- 小林 裕（2001）,「人的資源管理システムにおける成果主義的報酬施策の役割 「ハイ・インボルブメント」モデルの実証的検討」『組織科学』,第34巻第3号,53-66頁。
- 蔡廷錫（1998）,「人的資源管理のフロンティア」『組織科学』第31巻,4号,79-92頁。
- 佐野陽子（1993）,「大企業における人的資源管理パターンの変化と変わり難い年功型賃金システム」『三田商学研究』第36巻,1号,19-35。
- 島田晴雄（1994）,『日本の雇用：21世紀への再設計』筑摩書房。
- 田尾雅夫（1995）,「会社人間の心性 組織帰属意識論からのアプローチ」『日本労働研究雑誌』第422号,2-11頁。
- 田尾雅夫編著（1997）,『「会社人間」の研究 組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会。
- 田尾雅夫（1998）,『会社人間はどこへいく』中公新書。
- 高尾尚二郎（1998）,『THE MULTIDIMENSIONALITY OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT』慶応義塾大学産業研究所。
- 西田耕三（1999）,『経営学 日本企業の将来予測』有斐閣。
- 間 宏（1996）,『経済大国を作り上げた思想 高度成長期の労働エートス』文真堂。
- 守島基博（1993）,「日本の人的資源管理システムと組織」『組織科学』第27巻,第1号,26-34頁
- 守島基博（1996）,「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶応経営論集』第13巻,第3号,103-119頁。
- 校條浩・本荘修二（1995）,『日本的経営を忘れた日本企業へ』ダイヤモンド社。