

会社人間再考

今という時代を考える

今、まさしく時代の転換期にある。といえ
ば、大方のところ、この時代について悲観的
な見方に誘い込むことになる。90年代の、失
われた10年が、さらに1年、2年、3年と積
み重ねられ、出口も見えるようで見えず、回
復基調にあるような、ないような、モタモタ
ばかりの経済では、それも仕方がない。加え
て、超高齢社会の行方が議論され、その準備
不足が喧伝され、いっそう気持ちを暗くさせ
る。その気分に重ねるように、グローバル化
や高度情報化などが続々と待ちかまえ、その
一つが、たとえ解決されても、後門の狼、前
門の虎である。その渦中で、楽観的な見方を
脳天気にいえば、失笑を買うだけである。

私たちにとって、近未来、この社会、いわ
ば最低限の幸せさえも維持できるか。特に、
団塊の世代が一斉に高齢になれば、この社会
の活力の低下は避けようがない。悲観論に染
まりだしてしまえば、いたずらに右往左往す
るだけである。それを避けるためにも、この
社会のこれまでと、これからを、その時間軸
の流れを的確に押さえて、その行方を、いっ
そう真剣に考えなければならない。そうでな
いと、惨めな老後が待っていそうである。考
えても同じことではないかという、さらなる
悲観論もあるが。

今、この悲観論と歩調を合わせるように、
日本的経営の変容、あるいは、瓦解がいわれ
ている。私たちの父母や兄弟たちを支えてき
た雇用慣行の、根本からの変容である。終身



田尾 雅夫（たお まさお）
（京都大学大学院経済学研究科教授）

略歴

1946年 香川県生まれ
1970年 京都大学文学部卒業
1975年 京都大学大学院文学研究科博士課程修了
現在 京都大学大学院経済学研究科教授
博士（経済学）

専攻

経営管理論、組織心理学

主要著書

『ヒューマン・サービスの組織』
（法律文化社、1995年）
『脱・会社人間』（福村出版、1996年）
『企業小説に学ぶ組織論入門』（有斐閣、1996年）
『「会社人間」の研究』
（編著、京都大学学術出版会、1997年）
『組織論』（共著、有斐閣、1998年）
『会社人間はどこへいく』（中央公論社、1998年）
『ボランティア組織の経営管理』（有斐閣、1999年）

雇用といい、年功賃金、年功序列といい、こ
の10年、瞬く間にといいよほど、あれよ
あれよという間もなく崩れてしまった。バブ
ルがはじけて以降、経営については、ますま
す後ろ向きの姿勢が顕著になり、そのシステ
ムそのものが自らの出口を塞いでいるような
状況がある。その後に来るはずの、新しいシ
ステムの再構築など考える余裕もなく、その
具体的な方策を考える余裕さえないままに、

日本的経営は崩れてしまったのである。これには、多くの、特にサラリーマンにとって、

このままではどうなるのか、いらだたしい気分になってしまうのである。

会社人間再考

企業社会というものが、これまでの、特に60年代から80年代にかけての全盛期にあった強烈ともいべき自信をなくしだした。なかでも、特に、そこで働く人たちと企業との関係が揺らぎだした。企業へのこだわりがなくなったといってもよい。今では、企業への関わりは、その人の人生のごく一部であればそれでよい。全知全霊をかけて、それにわが身を捧げるところではなくなった。その意味では、これは一人一人のサラリーマンにとっては、自由と自立の気分を醸成するのでよいことであるかもしれない。しかし、もしかすると、この社会全体にとっては一大事であるかもしれない。

通常、だれでも、会社に入ってしまうと、個人差は大いにあるが、そこの人になる。ただし、わが国においては、会社のヒトになるために、特に、その仕掛けが好都合にできていた。長期雇用と年功制を組み入れた、これが、いわゆる日本的経営といわれるものである。このシステムは、資質・能力、適性、適材適所などを会社に向けさせるための、ときには、なれない人もいるが、それでも大量に動員を、大きなコストをかけることなくできるシステムであった。なぜ組織に仕えるか、ということをして自問しなくても、会社のヒトになれるような仕掛けであった。これは

これで好ましいシステムである。これで、会社人間が大量に生産されたからである。

それが、今、日本的経営はもう終わった、今はグローバル経営、会社に濡れ落ち葉のようにベッタリ貼りついた会社人間は、もう要らないという風潮に変わってしまった。このシステムは、もうすでに有効に働かなくなっている、ベッタリ人間などはもういらないというのは、当然の成り行きである。しかし、とはいいいながら、もしかすると、所詮、その時々社会はファッションに弄ばれる。会社人間はもういらないというのも、もしかすると、やはり言葉の宿命で、数年の寿命であるかもしれない。そういえば、日本的経営そのものも、今から思えばファッションだったのかもしれない。中身以上のものが喧伝されたといえなくもない。ファッションは、その時々、上面をなでただけのことが、そのすべてであるかのようにいわれ、やがて、捨てられるという冷酷な原理に差配されるのが通例である。その社会の経済がよければ、それでよかった。今はよくないから捨てられる、それだけのことである。けれども、ファッションで終わらないところもなくはない。そこをどのように見通すかによって、見方も考え方も違ってしまおうように考えたいのであるが。

会社とのコミットメント

1 忠誠心という心性

組織というのは、一般論として、たえずそれに忠誠を心底から誓う人たちによって支えられる。これは公理というべきである。これは決してアナクロ世界のことではない。会社人間とは、この社会でもあの社会でも、必要な人たちである。会社という組織が、組織として成り立ち、社会に、そのプレゼンスを主張するためには当然のことである。思い入れの強い、忠誠心の強い人が、そこにいることが、その会社を強くするのは、理の当然である。それを公理と位置づけることで、後々の議論が生きてくる。会社人間はもう要らないという議論は、たとえリストラの方便だとしても、公理を無視した、危なっかしい議論になってしまうのではないだろうか。会社人間

2 会社にコミットメントすること

なぜ、何かをするようになるのか、それは、それほど出だしは順調ではない。はじめから信用するだけというのは、それこそ脳天気というべきである。当初は不信の塊、互いのその狙いは大きく相違している。会社は儲けを大きくしようとして、こき使うことを旨とし、そこで働く人は、労少なくして、得るものを大きくしようとする。だれにでも、その心情は大きく隔たるものではない。この相違、あるいは溝ともいえるべきものを埋めるのが、コ

は要らないというのは、本来、組織とは「人は城、人は石垣、人は堀」であるという明快な定義を忘れてしまっている。

会社という組織と、そこで働く人間とは、互いに信頼しあう関係を必要としている。組織が個人に求めるものと、個人が組織に必要とするものを互いに与え合い、競合する場合でも、折り合えるようなところで、信頼できる関係ができることになる。これは、心理的契約感と言い換えることもできる。何かを会社のためになし、その見返りとして何かを得る、何かを得ることが間違いないことであるからこそ、また、会社のために何かをなすのである。その確かな循環が、会社という組織を存続させるのである。

ミットメントである。その会社にコミットメントを強くするほど、人は会社に近づく、その溝の幅も深さも狭く浅くなる。しかし、それに関心をもたない人もいる。コミットメントの個人差は大きいと考えておいたほうがよい。また、時間の経過とともに緩やかにつくられるものでもある。新人ではまだその隔たりは大きい。社会化とともに、役割や立場を確保するのにともなって、その隔たりは小さくなる。ベテランといわれる人になれば、そ

の相違は小さくなる。少しずつではあるが、互いが信用して、心理的契約の気分を醸成するのである。一朝一夕にできることではない。

やがて、そのうち、会社にわが身を重ねられるようになれば、そこへのコミットメントは強くならざるをえない。心から組織にコミットでき、自らを会社に同一視させられるようになることは、正真正銘組織人になること

である。会社人間になることである。しかし、他方、コミットメントが強くなれない、あるいは、その気分になれなければ、会社を変更するようなこともありえる。離職や転職である。やむをえずの場合もあれば、積極的にコミットメントできるような会社を探すようなこともある。

会社人間の必要性

1 今、なぜ、会社人間なのか

そのゆっくりした、しかし、手堅い組織人になることが、この閉塞感の漂う今こそ、必要である。世論に逆らうようであるが、今こそ、会社人間はなければならない。

では、なぜ、今、会社人間か、ということである。企業社会を活性化するためには、一人立ちの起業家も必要であるが、それだけでは、不足であり、むしろ、焼け石に水である。それよりも、既存の行き詰まっている会社を立て直して、いっそう活かすことのほうがずっと早いし、そのためには、それと一身一体になれる人がいなければならない。会社のことを考えない、一匹狼ばかりでは、全体のことを考える人材が育たない。一匹狼を讃え、だれにでも企業を起こせ、アントレプレルナーになれという雰囲気は、それはそれで一理あるが、一理でしかない。アントレプレルナーでは、大きな組織を動かせない、大きな仕事が

できない。そこに腰を落ち着けて、大きな仕事ができる経営者や管理者がいなければならない。そのためには、会社人間は存在しなければならないのである。そういう野心をもった人がいなければならないのである。

さらに、昨今の状況に追加していえば、人余りなど一時のことである。団塊の世代が退場すれば、その後には、逆に、非常に厳しい人手不足の時代がやって来る。超高齢社会とそれに続く社会である。そのときは、また会社ベッタリの人がいないと、まともな経営ができないこともある。ファッション言葉に身を委ねて、冷静にこの世界に行く末をみられなくなると、なぜか怖いような気がする。今、流行言葉に身を任せて、会社人間は要らないだけを声高に叫ぶだけであると、有為の人材までが腐ってしまいそうである。

2 人材活用の考え方

人材を活かすということは、ただ有為の人材を活用することだけではない。逆に、それほど、力量の優れていない人、もしかすると、能力や資質でやや劣るかもしれない人を、どのように活用するかということである。どこでも、優れた人もいれば、そうではない人もいる。2：6：2か、それとも3：4：3か、もしかして1：7：2かもしれない。その比率の細々としたところはどうでもよいことであるが、要は、資質や能力に申し分ない人もいれば、どう転がしても使いものにはならない人もいる。余所に行けば、新天地で生き返るかもしれないが、そこでは、今のところ、取り柄のない人である。使いようによっては使いものになるかもしれないが、そのままでは使い勝手のよくない人が、底の部分に溺れている。

会社という組織は、この、上澄と濁みの間の、6とか4とか7のような中間にいる人たちの活用次第で差ができるといってもよい。2とか3とか1の上澄みは、放っておいても働く人たちである。逆に、下に沈んだ部分は、たぶん揺さぶっても、少しは浮き上がるが、それほど働いてはくれないだろう。中間に浮かんでいる層を、どのように組織に役立たせるかに経営の妙がある。この人たちを会社人間に仕立てるところに、経営の極意があるのではないか。本来、エリートと目される連中

は、勝手に働いてくれるのだから、この部分を活かすのには、それほどの苦勞は要らないはずである。中間層を、どの程度、パワーとして取り込むことができるか、会社人間に仕立てることができるかと、会社の業績は不可分の関係にありそうである。強い人たち、つまり、会社を離れても生きていける人たちではなく、いくら弱い人を嵩上げするような仕組みを考えるべきだということである。この層を活かしたからこそ、戦後の企業社会は、成功してきたのである。

しかし、昨今の議論は、繰り返しいえば、私たちは全員、会社がなくても生きていけるような強い人間に生まれ変わらなくてはならない、といわんばかりである。けれども、私も含めてだれもかれも、そのような人は、どこにどれくらいいるのだろうかという疑問がある。強い人間待望論の横行は、本来、まだ石ころでしかない人間を、磨いて玉に、つまり人材として活かすようにするという過程の論議を、一切欠いているように、さらにいえば、経営の責任を回避しているようにみえる。生まれたときから輝いている人は、いるにはいるのだろうが、偉人であり希人である。だから、嫌みな奴でもあるかもしれない。そういう人が企業を起こしても大きな企業にはならない。

3 コミットメントの強化

だからこそ、いくらか逆説的にいえば、今こそ、今ある組織を活かす会社人間が必要である。コミットメントの再検討、あるいは、再評価が必要である。会社との関係は、それはそれで変化するのだろうけれども、バラエティ豊かになるだけで、会社人間が消えてなくなるようなことは、断じてない。またまた繰り返すが、「人は城、人は石垣、人は堀」である。昨今の人的資源論の興隆は、疑いもなく人は組織のもっとも重要な要素であることを背後に仮定している。経営者や管理者が、人的資源論を標榜しながら、会社人間は要らないというのは、自己撞着^{どうちゃく}の極である。したがって、人的資源としての人間は、部品ではない、歯車でもない。人材であり、人財である。会社に思い入れのある人たちがいなければ、会社そのものが存在しない。

加えていえば、すでに述べた、会社人間を成り立たせる忠誠心という心性は、会社にいつけば、自然に芽生えることである。本来、本質的な人間特性であるといってもよい。組織と人間の関係、特に信頼関係は、本来、情緒的であり、そのこだわりの果てが、会社人間であるから、切り捨てさえしなければ、その情はごく自然に育まれるものである。会社人間などいらないと、責任ある人までが、無責任なことはいわないほうがよい。いう度に有為の人が白け出す、ではさようならと、逃げ出す準備を始めていることだろう。

日本の経営が、戦後のこの社会の成熟を後押しした、いわば特殊な現象としてみれば、

同じような文脈で、会社人間不要論も、団塊の世代の始末に困った 90 年代後半の特殊なことである。もしかすると、所詮はその程度のことである。そのファッションに踊らされて、その奥に目が届かないとなると、極端でかつ語弊もあろうが、経営者としては無能の一語に尽きる。

日本の経営と会社人間に通底していることは、組織は、特に、人間を活かす組織とはヒューマン・オーガニゼーションであること、会社という組織にベッタリと貼りつくとういう篤志の人がいて、それが成り立つということである。その人間的側面をどのように認識するかという立場によって、考え方はさまざま、議論沸騰の余地が大いにある。けれども、日本の経営は終焉を迎えた、したがって、会社人間の出番はもうなくなったという短絡な論議に至るのは、もしかすると、その人の思考の単純さを露呈している。

グローバル化の最中でも、人を活かす、というか、組織に人材を引き留める工夫は欠かせられない。有能な人だけを選別しようとするのが人事管理の鉄則とだけ心得る単純な思考の持ち主では、人間集団の複雑怪奇さを、終生理解できないのではないかと。有象無象がいての人間の集団である。語弊はあるが、無能な人がいて有能さも際だつのが人間の集団であり、組織である。だから、ヒューマン・オーガニゼーションなのである。会社人間の火を消さないことがマネジメントの要諦ではないか。

会社人間になる、ならない

1 会社人間になるために

では、その会社人間たちのモチベーションをどのように考えればよいのか。モチベーションとは、意欲のことである。前向きの姿勢、だれにでもある、しかし、だれでも、それが強いかといわれると、そうではない。個人差は大いにある。意欲はさまざまであり、だれでも熱心に働くということはない。意欲のない人もいる。

基本的なことをいえば、働きたいという内面の動因と、それを行動に出させるための誘因の組み合わせがないと、実際には、意欲は強くならない。会社に生きる人たちにとって、この組み合わせは必要不可欠の前提のようなことである。会社が成り立つためには、働きたい、そのことの成果が報われるという見込みがなければ、働かないものである。これは、報酬と貢献の均衡ということでもあり、前述したが、心理的契約といういい方もできる。意欲的になるというのは、会社の都合だけで何とでもなるというのではない。そこに貢献しようという人たちの願い、その貢献に報いようとする経営管理があつてのことである。さらに、過剰貢献を期待しようというのであれば、いっそうの報酬がなければならない。日本的経営では、まさしくそれを可能にしたところがある。

しかし、今、日本的経営が行き詰まれば、

それに替わる、意欲を高めるための工夫がなければならない。会社人間になろうという意欲をかき立てるための工夫がなければならない。人と人の関係が組織の基盤である。これは繰り返しいいたいことである。人がいなければ組織は成り立たない。組織はマシンではない。人は歯車や部品ではない、いくらでも発展の可能性のある資源とみるべきである。そこでは、ヒトとヒトの信頼関係の構築、さらには、相互信頼の組織風土の醸成によって組織はでき上がる。これは、人的資源論の延長線上にある考え方でもある。人を活かすというメッセージを伝える努力、そして、それを実現しようとし、さらに実現しつつあるという成果をみせなければならない。これは会社人間を必要としている、それになれば大いに報いるというメッセージでもある。

これは単純に、経営技法の問題ではない、経営思想の問題である。それを具体的な経営管理の考え方に活かすためには、そのための長期的、総合的な視野がなければならない。それを不問にしたままでは、そこで働く人の多くは、ただ経済的な報酬を、単なる貢献の見返りに受け取るだけという、いわば割り切った考え、行動に終始する。それでもよいというのでは、それ以上、何も付け加えることはない。

2 会社人間になろうとしない人たち

会社人間になろうという気持ちと、何か会社に貢献しよう、尽くそうという意欲は表裏一体である。なろうと思えば、それなりに意欲的になる。意欲的になってそれが報われれば、いっそう意欲的になる。その循環が、会社を大きくすることになる。

しかし、その合体が期待できない人も、多くいるのが現実である。けれども、そういう人たちを隅に追いやったり、蹴落として会社という組織が成り立つかどうか、また、いくら検討に値することだろう。組織の合理性という妖怪は、それを当然としている。しかし、働きたくない人までも無理に働かせようとするれば、そのコストは膨大である。追いつかないまでも、適当に、その辺で無害に存在してくれたらそれでよいということもあり得る。

この時代、その寛容さが大切なのかも知れない。行き詰まった人もいるが、それが続くことはキャリアが限界に至ったことでもある。人によっては到達点でもあり、キャリアの成熟でもある。だれもがその適性に相応のキャリアを得ることになる。そこには、個人差があり、成熟とは必ずしもいえないが、だれにも相応の限界が存在する。だれもが望むままのキャリアを入手できるのではない。また、ポストに限りがあるとすれば、その他多くの人たちにとっては限界に達することは避けられないことである。

実際、会社人間になることについては、そ

の意欲も関心も、またその可能性もさまざまで、会社に貢献しなければならないと考える度合いがさまざまである。働くことがすべてではなくなったのである。逆にいえば、会社人間になって、そこでキャリアを蓄えなければならない必然性が後退したのである。選択肢が増えたということでもある。職場はただカネを得るだけのところであり、生きがいは仕事の外にあるという生き方も、人によって場合によって、積極的な価値をもつようになったのである。

さらに、労働の意味が大きく変わり、滅私奉公などがアナクロになり、是が非でも働かなければならないという規範的な制約を弱くしている。働くことは人生の一部であり、すべてとは必ずしもいえないと考える人たちにとって、会社といい職場といい、それは所属する社会集団の一つにすぎない。彼らにとって全人格を捧げるところではない。そういう人たちもいる、多くなっている。

また、論点を変えていえば、会社人間になろうとしても、その途は素直にはできていない。そこでは、なろうとしてもなれない人がいる。適応できない人、また、過剰に適応しすぎる人である。前者は不適応であり、後者は過剰適応である。不適応とは、会社の人になれなかった場合である。逆に、過剰適応とは必要とされる以上に、会社の人になりすぎた場合である。ともに、バランスを欠いている。

過剰適応は組織人であるためには望ましいとされることもあるが、家庭を省みずひたすら組織のために尽くすことは、組織の生産性や効率にとっては都合がよいけれども、ワーカホリックになってまで、熱中するのはどうかといえなくもない。働くために働くようなことは、だれのために、何のために働くのか

について考えることがない。会社に対する盲目的な忠誠心などは、社会人としては望ましいことではない。社会人としてどうかといえればいえるが、会社人間をよくないとまでいい切るのはよくない、それだけはいえそうである。

おわりに

組織を三角錐にたとえれば、中心と周辺、頂点と底辺に人が住まっている。中心にいたり頂点にいれば、自然と、強い人間モデルで人間を切り取ることができる。しかし、それは一部である。大方は、弱い人である。人材を活かすということは、強くない人をどのように活用するか、である。そこに会社人間がいそうである。それを切り捨てるのは、会社としては近視眼的な管理になってしまうのではないだろうか。それをそれなりに活かせば、会社はさらに発展しそうである。中心や頂点ばかりをみていては、会社はフットワークの

よくない組織になるのは疑いない。たとえば頭でっかちで骨組みだけはしっかりしているが、肉づきのよくない、血色のよくない人間のようなものである。

人間を活かす組織、つまり、ヒューマン・オーガニゼーションを考えれば、会社人間は消えないのは理の当然である。もしかすると、今だけのことで、やがて、労働力が不足の時代がやってくる。その時代は、もしかすると、再度、会社人間が必要になるような予感がある。