

# 企業人と 起業家

変わる21世紀の人材

辻村 宏和  
堀田友三郎 編著  
上嶋 正博

青山社



# 企業人と起業家

—変わる21世紀の人材—

辻村 宏和

堀田友三郎 編著

上嶋 正博

青山社



## は し が き

専門分野を異にする研究者が初めてクロスオーバーし、スクランブル状態で一冊の本にまとめ上げ、上梓できたことは誠に欣快に堪えない。10人の執筆メンバーが“この指とまれ”方式で寄り集まったそもものきっかけは、起業家育成に関するある調査（2000年実施…本文中にも紹介されている）にある。調査に携わったスタッフ（6名…全員が本書の執筆メンバー）が、21世紀の人材のありかたについて各々の視点から提言してみようと周囲に声を掛けたところ、それが意外にも強いモチベーションとなり、共創メンバーとして新たに4人が加わった。執筆者の立脚点はさまざまで、いずれも酒脱な論客ばかりだ。果たして、各人の執筆ベクトルの総和は遠心力となってしまうのでは？、と思わないではなかった。が、それは杞憂であった。最大公約数的モチーフは、本書のタイトルが示す通り、図らずも企業人及び起業家といった人材の問題に収斂したのだから不思議と言えば不思議だ。

歴史の一つの潮流に逆らうことはできないにしても、現状を、また21世紀をグローバリゼーションというレディ・メイドな図式だけで論じるのはあまりにもピン・ポイントをはずしやすい。企業組織のライズ&フォールを巡って、マクロ視点とミクロ視点とがただ単に混在しているのではなく、ミクロ&マクロ・リンク視点に立ったステディな分析メスの入れ方が求められる。その意味で企業人・起業家の問題は、「組織にとどまる場合」と「組織を離脱する場合」とを意識して書かれた本書が証明しているように、企業内外の労働市場が関わってうってつけである。本書の内容は最初からスパークに富んでおり、それは、目次を一瞥しただけでも確認していただこう。

一方で日本的人事管理と成果主義の問題を企業家精神と関わらしめた議論（第1章）があれば、皮相なグローバル・スタンダード論を越えるべく事

例研究を踏まえた人事改革論（第2章）もある。そうかと思うと、組織文化の視点から企業合併を捉え21世紀の人材のありかたを問う議論（第3章）もあり、タイムリーである。また、伝統的な個と組織の問題に対して新たな視点をモデル化したチャレンジャブルな議論（第4章）もある。本書の中では抽象度の高い創造時代における人材育成のありかたを問う議論（第5章）も、パラダイムの提供という意味から興味深い。起業をマクロ視点で考察した議論（第6章）は重要で、起業家の苦悩から演繹された「経営技能」概念をコアとした考察（第7・8章）や聞き取り調査を手懸かりとして起業家教育の課題を検討した議論（第9章）とのリンケージも高い。ベンチャー企業の起業家育成との関連を掘り下げたマイクロ&マクロ・リンク議論（第10章）も新たな視座を放っており、本書のフィナーレを飾るにふさわしい。

読者におかれては、関心に応じてどの章から読んでいただいてもかまわない。その意味では少々の工夫を施せば、大学などの教科書あるいは参考書などとしても使用可能である。本書は、執筆者一同が忙しい時期にもかかわらず、余力を寸毫も残さず打ち込んだ“メモリアル・ファイト”の所産である。それゆえ本書には、類書に見られないプラス $\alpha$ の付加価値が生まれたと思う。不特定多数の読者に、ある種のカタルシスをもたらしてくれるものと確信している。

2001年11月

執筆者を代表して 辻村宏和

## 目 次

はしがき .....	i
<b>第1章 日本的成果主義と企業家精神の醸成 .....</b>	<b>1</b>
第1節 日本的人事管理と成果主義 .....	1
第2節 変化する人事育成へのアプローチ .....	4
第3節 多様性と創造性の活用 .....	9
第4節 企業家精神の醸成と人材の社会還元 .....	12
<b>第2章 役割トレンド改革後の企業と個人 .....</b>	<b>17</b>
－人事改革の現場から－	
第1節 混沌とした人事改革の行方と個人 .....	17
第2節 人事改革の円錐モデルと個人の意識改革 .....	18
第3節 コンテント改革とプロセス改革 .....	24
第4節 オータム社の事例に見る人事改革三要素 .....	26
第5節 オープンシステムとしての人事制度 .....	29
第6節 日米の人事改革トレンドと役割主義人事 .....	30
第7節 役割トレンド改革後の企業と個人 .....	35
<b>第3章 企業合併 .....</b>	<b>43</b>
－組織の結婚、理想と現実－	
第1節 合従連衡 ーばら色の合併神話と現状ー .....	43
第2節 組織文化の違いは、夫婦喧嘩のもと？ .....	45
第3節 組織文化の違いを乗り越えて .....	48

第4節	企業合併における文化的留意事項	59
第5節	むすび	61
<b>第4章</b>	<b>個人と組織、その新しい関係を求めて</b>	<b>65</b>
	— 個人が組織に、そして組織が個人に抱く期待とその符合 —	
第1節	変化する個人と組織との関係	65
第2節	個人が組織に抱く期待	66
第3節	組織が個人に抱く期待	72
第4節	期待の符合と新しい関係	76
	— 自律した個人と個人特性を戦略に生かす組織 —	
<b>第5章</b>	<b>創造時代に何を見るか</b>	<b>80</b>
	はじめに	80
第1節	見えないものへの働きかけ	81
第2節	意識の統合	86
第3節	空間のイノベーション	88
第4節	見る力の養成	91
	おわりに	96
<b>第6章</b>	<b>今問われる起業の日本的役割</b>	<b>101</b>
第1節	創業の現状	101
第2節	創業における国家的課題	104
第3節	起業の役割再検討	108
<b>第7章</b>	<b>起業家育成に見落としではならぬ経営スキル</b>	<b>116</b>
	— 起業家の育成方法を探る調査（2000年）に就いて —	
	はじめに	116
第1節	調査の紹介と調査結果から導き出された仮説命題	116



第2節	経営理論を用いると、どうなる？	118
第3節	カルロス・ゴーンのどこを見る？	121
第4節	じゃあ、起業家の育成はどうやって？	127
	むすびー“冒険的”教育ノウハウに向けてー	135
<b>第8章</b>	<b>起業家教育モデルのカギは起業家の“変身”</b>	<b>140</b>
	ー起業前・後の起業家の苦悩を比較検討することによってー	
	はじめに	140
第1節	起業家の苦悩分析に有効な「経営技能」(辻村、2001)概念	141
第2節	調査から得られた起業家のさまざまな苦悩	145
第3節	起業家の苦悩と起業家育成	153
	ー「経営技能」視点から演繹される諸命題ー	
	むすび	159
<b>第9章</b>	<b>起業家教育の構想と実践</b>	<b>164</b>
	ー聞き取り調査を手懸かりとしてー	
第1節	起業家教育の必要性とその背景	164
第2節	中等教育における起業家教育の構想と実践	165
第3節	社会機関での経営者育成の実践	171
第4節	起業家教育の課題をめぐって	176
<b>第10章</b>	<b>起業家育成と職業教育</b>	<b>181</b>
	ーベンチャーの果たす役割ー	
第1節	いま、起業家育成が求められるわけ	181
第2節	職業教育はプロフェッショナル教育	186
第3節	コーポレートベンチャーが組織に活を入れる	193
第4節	ベンチャーはチャレンジャー	195

## 執筆者一覧

- 第1章 願興寺皓之  
財団法人 中部産業・労働政策研究会
- 第2章 若山秋雄  
U F Jグループ 東海総合研究所
- 第3章 岡田由紀子  
財団法人 道路サービス機構
- 第4章 草田清章  
愛知産業大学経営研究所
- 第5章 田口智子  
北海道浅井学園大学短期大学部
- 第6章 塚本紀之  
名古屋法律経済専門学校
- 第7章 辻村宏和  
中部大学
- 第8章 杉本百合香  
一宮女子短期大学
- 第9章 上嶋正博  
椋山学園大学
- 第10章 堀田友三郎  
愛知産業大学

---

# 第 1 章

## 日本的成果主義と企業家精神の醸成

---

### 第 1 節 日本の人事管理と成果主義

今、年功序列から成果主義へと日本の人事制度の考え方は大きく変質しつつあるとされる。そして、かつてOECDが1980年代の日本経済の成功要因として掲げた三種の神器すなわち「年功序列、終身雇用、企業別組合」は、いずれもその輝きを失いつつあるように思われる。

日本経済が急速に拡大した1960年代から80年代にかけて、産業、経済規模の拡大を支える人材とりわけ管理・監督職の確保と、安定した労使関係を保障するシステムとして、確かにそれらは重要な役割を果たした。しかし、時代は変わった。バブル崩壊後の経済の長期低迷に加えて、市場の成熟化や国内生産拠点の海外移転など、市場さらには日本の産業構造も大きく変化し、したがって、人材ニーズも量から質、一人一人の創造性と個性そして成果を求める時代へと変化したのである。「成果主義」が声高に喧伝される背景はここにある。

しかし、だからといって結果としての「成果」を極端に重視するアメリカ的な人事制度に日本は盲従すべきであろうか。日本がこれまで運用してきた人事制度は誤りであり、それは全面的に否定すべき悪しき制度、慣行であったのだろうか。

もちろん、1980年代にOECDが指摘したものも含めて、「日本の人事管理」というものが具体的かつ一義的に存在していたわけではない。それは各

社のさまざまな歴史や立地条件によって形成されてきたものの総称であり、従って当然のことながら、人事制度そのもののみ着目するならば、類型化なり厳格な定義を求めることは事実上不可能であろう。賃金制度一つとっても、総合決定加算給、仕事別賃金（職務給）、職能給、年齢給などなど、しかもその構成や運用方法まで含めればまさに企業の数だけ制度が存在するといったのが実態である。しかしその運用を仔細に観察すると、制度の底流を成す理念や人事考課処遇の考え方については、数多くの共通点が見られる。

これに対して「アメリカ的人事管理」ということもよく聞かれる。これについてもほぼ同様のことが当てはまる。

そこで、この人事制度そのものではなくその底流を成す理念や運用の考え

図表1-1 人事制度運用の考え方の比較

日 本	アメリカ
<p>会社 = 社会 会社で働くみんなのモノ — 株式持合い、従業員持株会 — (短期より長期の利益) 利益が稼ぎだせなければ 利益が出るように みんなで頑張る</p> <p>— 企業は人なり — 「人間尊重の経営」</p> <p>企業の発展と生活の向上は 車の両輪との考えに立って 長期安定的向上を目指す</p> <p>— 長期的な視野に立った経営 — ↓</p> <p>メリット ○潤沢な余裕資金による大胆で自由な先行投資を実施 ○モノ造りの技術技能の蓄積 ○チームワークによる相乗効果</p>	<p>会社 = 利益を稼ぎだすシクミ 投資家のモノ — 一年金基金、富豪 — (長期より短期の利益) 利益が稼ぎだせなければ サッサと見切って売り払う or 経営のクビをすげ替える</p> <p>— 人は人材 = 材料 — 「利益尊重の経営」</p> <p>株価と株式配当の最大化を 目指す (ROI = 投資収益性)</p> <p>— 短期業績指向の経営 — ↓</p> <p>メリット ○外部資金（投資）を活用 有望分野に投資を集中 ○優秀な技術は金で買う ○エリートのリーダーシップ</p>

方に着目しながら、日本とアメリカのそれぞれについて敢えて類型化を試みたのが、人事制度運用の考え方の比較（図表 1-1）である。

日本の場合、昨今の株式の持ち合い解消などによる機関投資家や個人投資家の増加によって株主の発言力が高まりつつあるものの、大勢としてはなお会社の経営権は社内取締役の手にあり、かつ取締役の選任が内部昇進となっている日本の慣行を併せ考えれば、会社は依然として取締役を含む社員の共同体といった性格が強い。そこに、「うちの会社意識」すなわちそうした形での企業求心力（ロイヤリティ）とチームワークが生まれるわけである。会社といういわばコミュニティの発展に皆で協力しそして皆が幸せになる。そのようにして従業員は会社に経済的生活の拠り所を求め、したがって安定した生活の向上をめざして企業の長期安定的向上に協力していく。そうした中で、労使相互信頼を基盤とした安定した労使関係が形成されてきた。また、とくに製造業にあつては、こうした人事慣行を背景に、長期的視点から「モノ造りの技能の形成と伝承」が進められ、それが日本製造業の国際競争力の源泉となっている。

一方アメリカの場合、会社の経営成績（ROI、ROEなど）は、株主とくに機関投資家から厳しく監視されている。言い換えれば会社は株主の求めに応じて収益を生み出す装置といってよい。経営者は、人、モノ、カネ、情報といった経営資源を投下して最大の成果を得なければならない。極論すれば「人」もまた利益を得るための「材料」の一つにすぎない。そこに「うちの会社意識」も「企業求心力」も生まれる余地はない。工場の稼働率が低下すれば従業員はレイオフされ、利益を挙げられなければ経営者ですら解任される。そこでは、必然的に成果（＝結果）が最重視されるわけである。採用にあたっては、上位職位になればなるほどその人の仕事と報酬の関係が厳しく査定される。もちろん会社による人材の育成といった視点はなく、能力向上は自己責任に委ねられている。

確かに、こうしたシステムは成長分野に投資を集中し経済成長を加速させる効果をもたらし、エリート層を中心にした力強い社会発展を演出する。し

かしその反面、とくに製造業については、M&Aの横行と労働集約的製造業を中心とした生産拠点の海外移転に加えて、昨今の大企業を中心とする労働力のアウトソーシングが進展し、日本とは対照的に「モノ造りの技能の空洞化」をいっそう深刻なものとしている。

「人」は日本の唯一の資源であり、かつ「モノは経年劣化、陳腐化するが、人は経年進歩する」ものである。とりわけ、原材料を海外に依存し製造業を基幹産業として国民生活をまかなうことを基本とする日本においては、日本的な人事制度の基本すなわちその運用の考え方、理念に対して一貫して高い優先度が与えられるべきであり、人をモノやカネと同等の企業資源と位置づけるアメリカ的人事管理に追随すべきではなく、人を大切にする日本的人事の枠組みを守りながら、経済産業構造の変化に応じた「日本的成果主義」を開発していかなければならない。

すなわち「日本的成果主義」とは、人の能力の「無限の可能性」への信頼を基本に、人の能力を育て活かすという視点から、成果とその達成に向けたプロセスに表れた能力を公正に評価し適正に処遇するものでなければならない。そして個人の頑張りを公正に評価するためにも、それはかつての画一的集団主義を基本とし「結果の平等」を追求するものから、個人の主体性、創造性を基本とし「機会の平等」を保証するものへと、人事管理のパラダイムチェンジを迫るものでもある。そこには、かつてのように集団に埋没する個人ではなく、自立した個人像と一人一人の働きぶりや努力ぶりが見えるしくみが用意されなければならない。

## 第2節 変化する人材育成へのアプローチ

こうした人事管理の変革は、人材育成プログラムにも変革を迫る。

これまでの企業内教育は、会社の人材ニーズを充たすために用意された画一的なカリキュラムに沿って一方的に「与えられる教育」であった。その結

果、「金太郎飴」的な没個性集団が形成されてきたのである。もちろん、モータリゼーションそして完成車輸出の時代を支えた画一的な大量生産を担う人材としては、むしろその方が適していたのである。

しかし、市場が成熟化し規模の経済から質すなわち付加価値の経済へと事業環境が大きく変化し、かつパラコンペティションとボーダレス化が進展する中では、さまざまな視点から従来の枠組みをブレイクスルーする独創性と実行力が求められるようになる。そこには、従来の枠を超えたさまざまな能力従って人材ニーズが現場レベル（各部門）で発生するわけである。とすれば、人材の育成システムも、各部門が必要な人材像を示し、その確保にむけて長期的視点から採用と内部育成を進める態勢へと変わらなければならないだろう。また、人材の内部育成にあたっては、これまでのように決められたキャリアコースを歩むのではなく、一人一人の主体的選択を基本に、さまざまなキャリアコースに対する選択の機会をオープンに提供し自らの能力を磨き成果を発揮してもらい、そうしたシステムへと社内教育のパラダイムも変わらなければならない。

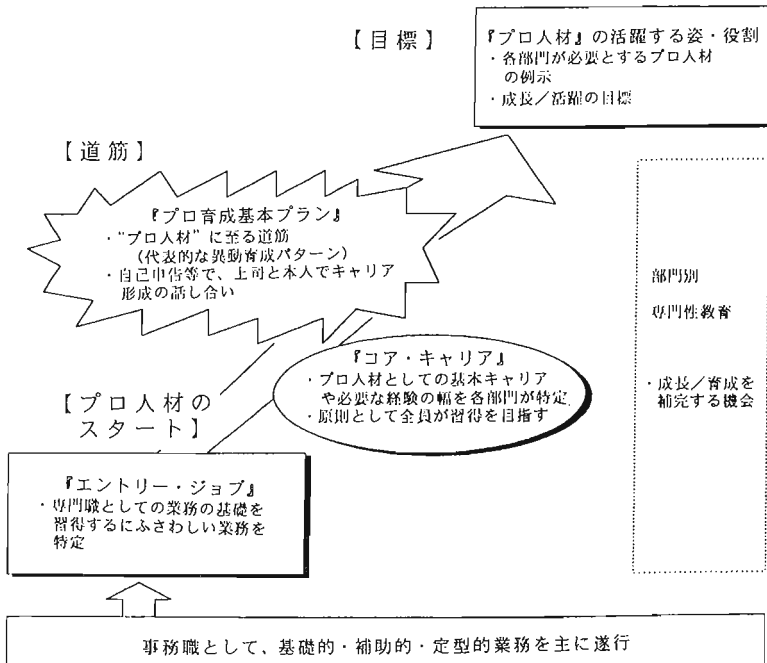
たとえば、自動車大手のT社では、第1節にふれた「日本の成果主義」の考え方に沿って、1999年4月より、全従業員を対象に人事制度を抜本的に変革し、併せて人材育成のしくみについても見直しを加え、その内容を「プロ人材開発プログラム」にまとめて社員に徹底した。それは、「全員が自立し競争力ある『プロ人材』を目指して、会社と従業員が共に取り組むプログラム」であると説明されている。

このプログラムの狙いは、次の3点である。①自己の成長目標にいたる道筋がクリアになっており、キャリアの形成や到達点が節目節目で確認でき、自己の成長を実感できるよう、会社として制度・枠組みをしっかりと作りあげること。②従業員は、キャリア形成や能力向上に自ら主体的に取り組む、世界の一流プロとして成果を存分に発揮することを目標に働けるよう、真剣に取り組むこと。③以上により、グローバルな舞台において、社外や海外を問わず通用する高度な専門性とリーダーシップを発揮できる人材を育成

すること。

その際にも、「人を育て活かす」との日本の人事の基本は貫かれており、これまでの人事部門主体を改め、各部門の責任できめ細かくかつ責任をもって、異動、考課、昇格などを通してプロ人材の育成・評価を行なうこととしている。すなわち、各部門で「プロ育成基本プラン」を設定する。それは、プロ人材を目指して計画的に専門性習得と必要なキャリア経験ができるよう、配属～業務職～専門職～上級専門職までの異動育成の基本パターンを示したものである。配属直後は「業務職」に格付けし、基礎的、補助的、定型業務を遂行するが、「専門職」昇格時には各部門で設定する「エントリー・ジョブ制度」を適用、専門職としての基礎を習得する。さらに各部門は「コ

図表1-2 プロ人材育成の道筋





「キャリア制度」を設定し、プロ人材として必要なキャリア、または最低限経験すべき幅の広さなどについて明確に規定する。そして、原則として全員がコアキャリアの習得をめざすこととし、各部門判断で、必要に応じてコアキャリアの習得を昇格の必要条件とすることも可能としている。そのイメージは（図表 1-2）に示す通りである。

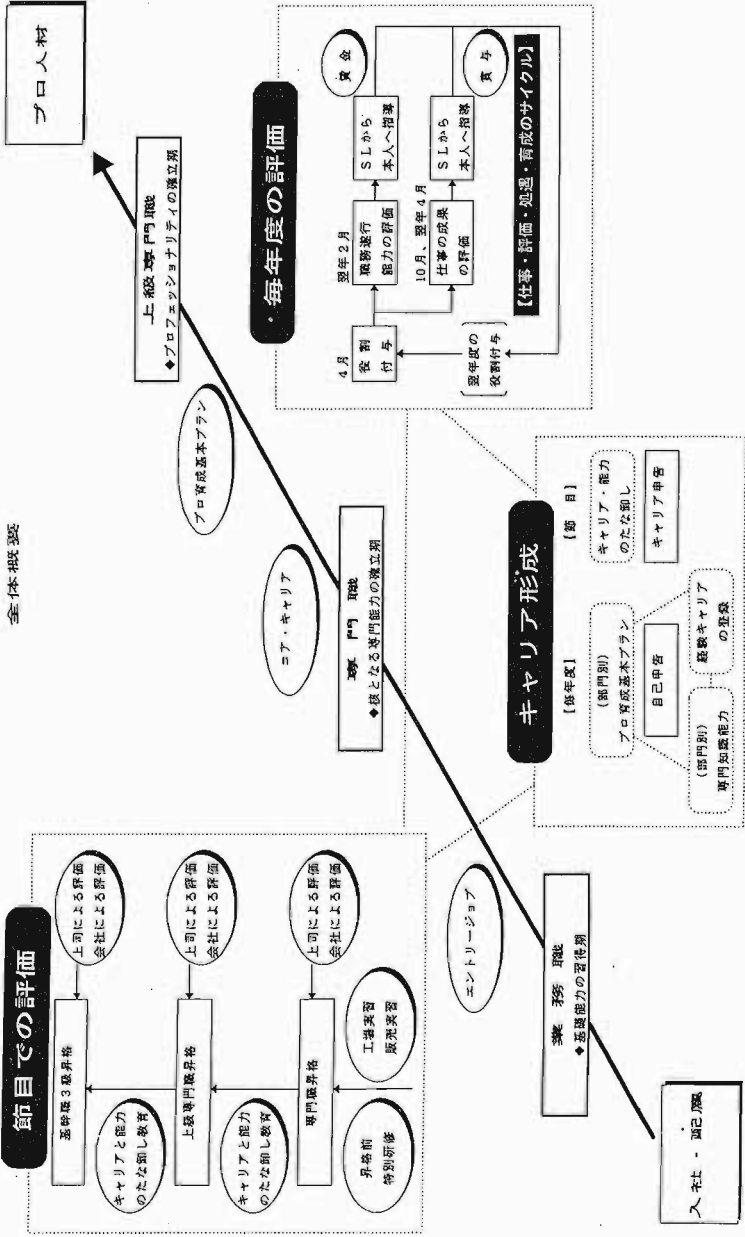
そこからは、より現実の実務に密着した形での、いわば「現地現物」によるより実践的なプロとしての専門性を重視する人材開発方針と、併せて、従来日本の特質であった人事権限（含、教育訓練）の人事部門集中から部門責任への分散といったパラダイムの転換を覗き知ることができる。

この人材開発システムを人事制度の面から見たものが（図表 1-3）である。この人材育成プログラムの変革と機を一にして、T社の人事制度もまた、1999年より抜本的な変革が加えられている。

まず「資格体系」については、例えば一般従業員については各自の成長・活躍の段階的なステップに応じて、「上級専門職」「専門職」「業務職」の3つに区分。資格によって、働き方、必要な能力、処遇水準、時間管理方式、転勤有無などが異なっている。そして、それぞれの資格に対して、どういう役割、能力発揮、専門キャリア習得などが必要かを、会社から具体的に提示し、そのことによって、各自が今どの職能段階にいるのか、また一段の成長のために今後何を身につけなければならないかが、わかる仕組みとしている。

次に「本人のキャリア形成」については、各部門で作成したプロ人材へ至る道筋を示す「プロ育成基本プラン」を基に、「自己申告」を通じて上司とキャリア形成について話し合う。すなわち各人の選択を基本に、キャリア形成の目標とそのための当面のキャリアについて指導を受けるのである。そして、昇格選抜対象層については、「自己申告」を拡大する形で、「キャリア申告」を実施、自分が本当に目指したい働き方は何かを考え、それが可能な能力や経験が本当に自分に身につけているのかを真剣に分析する、いわばキャリアの棚卸の機会が設けられている。

図表1-3 T社の人事制度



全体概要

資格昇格については、一つ上の資格で一段高い役割や働き方を与えるに相応しい能力があるかを、上司と会社が評価し選抜する。そして、資格昇格すれば必ず役割と働き方を変えることを原則とする。従って、各人は自らの働き方を選択して上司に意思表示する必要がある。

しかし、企業を取り巻く経営ならびに競争環境の変化に即応し、商機を確実に手中に収めるためには、こうした人材の内部育成システムの変革のみでは十分とは言えないのである。すなわち、併せて即戦力としての外部人材活用が必要となる。

### 第3節 多様性と創造性の活用

有名大学（大学院）出身者のほとんどが有名企業に就職するといった日本の労働市場特性から考えれば、企業外に優れた人材を求めることは、一般的に言えば容易なことではない。しかし、マイクロベースで見れば、各企業内部には今必要な能力と在籍者の持つ能力とのミスマッチがかなり深刻化しつつあると言われる。また、海外でMBAを取得した優秀な人材が日本に職を求めないのは、それだけの魅力が日本の特にホワイトカラー職場にないからだという指摘もある。

とすれば、まずもって企業魅力を高め活躍の場を公正に提供する中で、内外に必要な能力とキャリアを持つ人材を求めることは、労働力のミスマッチの解消を図る上でも、また海外から優秀な人材を求めるためにも大いに意義あることと考えるべきであろう。

かつては指定校制といった採用対象校を有名大学のみに絞る採用政策が一般化していたが、それも改めるべきであろう。かつての成長経済の下では、いかに効率的に製品を供給するかが最大の関心事であった。しかし、国内市場の成熟化や商圏のグローバル化が進む中では、多種多様なニーズに応じていかなければならない。また、企業活動を取り巻くさまざまな利害関係者の

要請に応える経営にも意を注いでいかなければならない。すなわち、多様化する社会の中で企業活動を進めていくためには、人の面でも多様性を力にしていく経営姿勢が求められるのである。アメリカンビジネスの活力の源泉は、まさにこの多様性にあるとさえ言われている。

例えば、T社では、既に1980年代より積極的に雇用形態の多様化を進めてきた。優れた人材を個別契約（プロフェッショナル・コントラクト）に基き期間を限って採用してきた。このことが高い専門能力の導入に役立ったことは言うまでもなく、さらに職場に良い意味での刺激と緊張感をもたらし、全体の仕事の質を高める効果を生んでいる。さらに、いわゆる一般職を1999年より廃止し業務職と専門職に再編成することによって、正規社員には一段と高い仕事のレベルを期待するとともに派遣社員を活用し、固定費（人件費）の軽減と全体のレベルアップの両立を図ってきた。もちろん、オープン公募制を早くから取り入れ、大学名を問わず広く人材を集めている。

しかし、それだけでは十分とは言えない。そうした多様性を活かすためには、そのための受け皿として、創造性を発揮する場なり仕組みづくりがなされなければならないからだ。

例えばT社の場合、1993年からBR（ビジネス・リフォーム）を開始した。この活動は、現状人員から2割相当の優秀な人材を分離して新たな重要業務への専従要員として配置し、さらにその取り組みは、従来の縦割り組織を前提とした管理統制と分業による仕事の進め方によるのではなく、全社、部門、機能それぞれの横断的な重要課題をとりあげてプロジェクトチーム方式で進められた。またテーマとしては、例えば、収益対策・円高対応、業務システム・マネジメントシステムの改革、中長期政策・戦略の視点からの全社テーマ、部門テーマ、部内テーマなど、それまでの先例や仕事の仕組みに囚われない自由で創造的な発想を必要とする課題が選ばれた。中長期の課題や積年の課題をBRテーマとしてとりあげ、専任制で取り組んだことから、目に見えた成果があらわれただけでなく、BRの仕組みを活用すれば相当のことができることが体感され、組織の枠を超えた新たな課題へのチャレンジ

気運が高まった。すなわちBRは、トップのリーダーシップと縦割りライン組織の壁の排除によって、従来の組織の中では十分に発揮できなかった個人の創造性を活し、改革を拒む心理的障害を打破することを体感する場を提供したものである。この新しい仕事の枠組みは、その後の経営環境変化の中で多少の修正を受けながらも、通常のライン業務と並んで今も「BRグループ」として機能している。

次に、視点を個人のキャリア選択の自由に移せば、企業内部のキャリア機会を超えて能力を高め活かしたいという願望も生じるであろう。会社と個人との関係は、「選び選ばれる時代を迎えつつある」と言うこともできよう。

T社には、「チャレンジキャリア支援制度」が設けられている。先にもふれたようにT社では、多様性と創造性を核に多様な人材が多様な活躍の場で活き活きと働く職場づくりを進めているが、その一環として、社内で培った経験や専門性を活かして社外で活躍したい社員を支援するシステムとして設けられたものである。すなわち、企業内部のキャリアを超えて社外に活躍の場を求める社員を対象に、トヨタはそのために必要な専門教育や転身機会の提供など全面的にバックアップしている。例えば「プロ研鑽塾」では、4つの分野から社外での活躍を目指す社員への専門教育を進めている。1つは、転身に向けての計画立案、転身成功にむけての知識習得のためのキャリアデザイン研修。2つには、経営幹部として必要な基礎知識習得のための共通セミナー。3つ目は、専門分野の一般的・広範囲な知識習得のための領域別ガイダンス。4つ目は、実務経験による運用スキル習得のための実務研修である。一方、「プロ人材をお探しの企業様へ」と題する冊子を作成し、広く転身先を公募し転身の斡旋を行なっている。

こうしたT社の試みは、先にふれた日本の新卒入職事情を考え併せれば、それは企業内部における必要能力のミスマッチの解消と同時に、個人の選択を前提とした企業による人材の社会還元であり、さらには日本的ベンチャーインフラの醸成にもつながる意義深い試みということもできる。

## 第4節 企業家精神の醸成と人材の社会還元

さらに一步進めて、企業内における起業家の育成と意義について、次に考えてみたい。

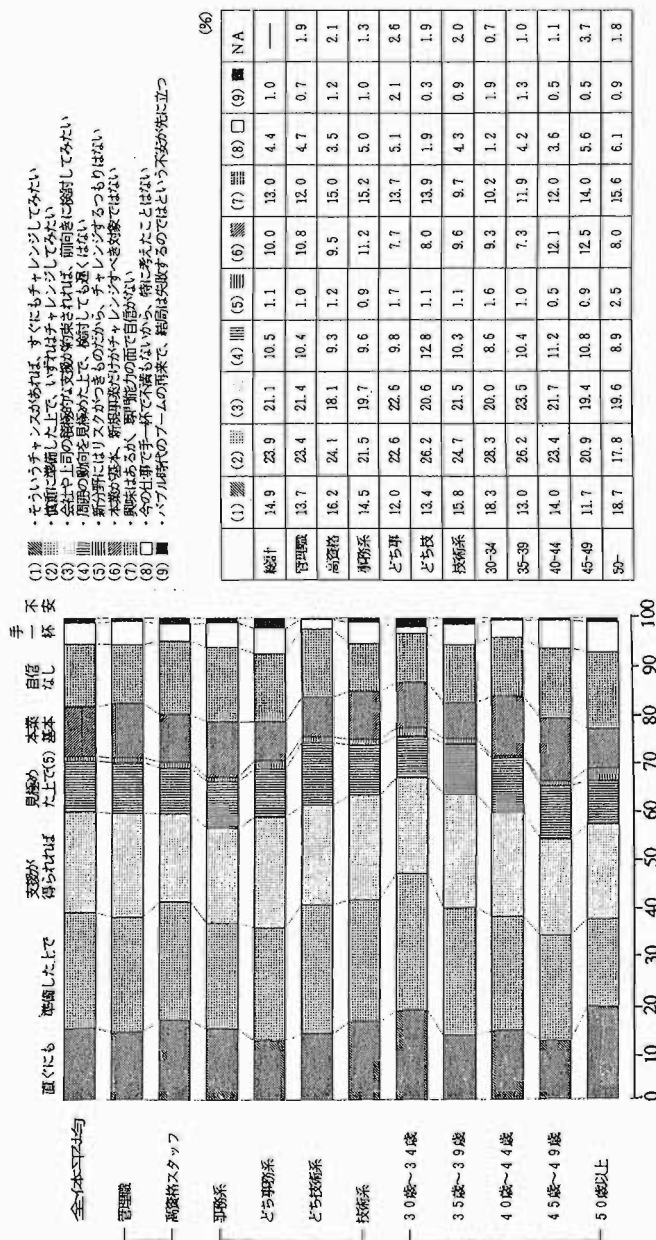
確かに新卒入職時は誰しも将来への高い理想とチャレンジマインドに燃えているものである。しかし、数年の後には2割程度の「エリート集団」と、やはり2割程度の「スロー集団」、そして残りの6割にあたる多数の「普通の人々」へと分化していく。「2:6:2の原則」と言われることもある。問題は、この中下層に属する6と2の層にいかに奮起してもらうか、チャレンジマインドを取り戻してもらうかである。

こうした人々の働く意識を調べた興味深い調査がある。(財)中部産業・労働政策研究会が、南山大学教授藤原道夫氏、椋山女学園大学教授上嶋正博氏にお願いして、中京地区の自動車産業を中心とする大企業に勤める課長級のスタッフを対象に、その働く意識を調べ、1996年に発表した調査研究報告「ホワイトカラー高資格スタッフの働きかた」である。一般的には、課長などの管理職すなわち「〇〇長」になれずスタッフとして処遇を受ける彼ら(高資格スタッフ)は、決して日のあたる存在とは社内では目されていない。

彼らはチャレンジマインドを失ってしまっているのか、長年の職業キャリアの中で培ってきた専門性についての誇りなり自信を失ってしまっているのか。実はそうではない。この調査によれば、「新しい分野や新規事業にチャレンジするという動きが世間一般にはありますが、こうした動きについてどうお考えですか」との問いに、「そういうチャンスがあれば、すぐにもチャレンジしてみたい」が(16.2%)、「慎重に準備した上で、いずれはチャレンジしてみたい」が(26.1%)、これに「会社や上司の積極的な支援が約束されれば、前向きに検討してみたい」の(18.1%)を合わせると、(58.4%)が高いチャレンジマインドを示していることがわかる。(図表 1-4)

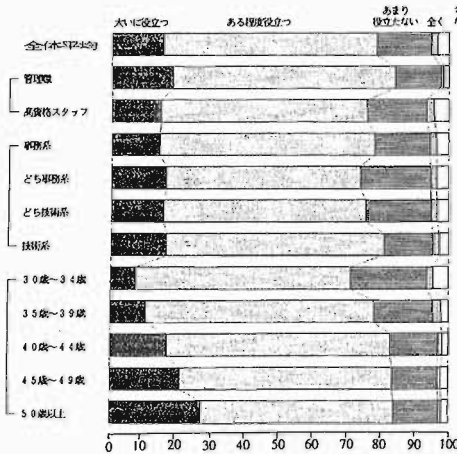
さらに、こうしたチャレンジマインドの背景として、これまでの職業生涯

図表1-4 新規分野へのチャレンジについて

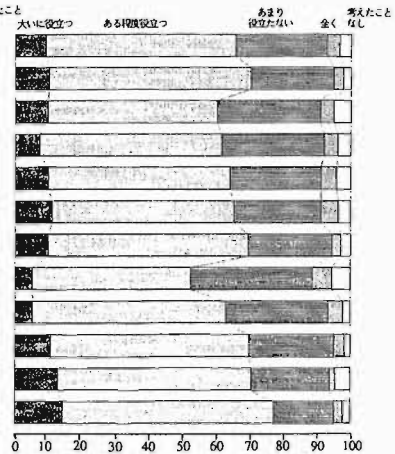


- (1) 全く準備しなくていい
  - (2) 準備しなくていい
  - (3) 準備しなくていい
  - (4) 準備しなくていい
  - (5) 準備しなくていい
  - (6) 準備しなくていい
  - (7) 準備しなくていい
  - (8) 準備しなくていい
  - (9) 準備しなくていい
- ・そういうチャンスがあれば、すぐにもチャレンジしてみたい  
 ・慎重に準備した上で、いずれはチャレンジしてみたい  
 ・会社上層の積極的な支援が受けられれば、前向きに検討してみたい  
 ・周囲の意向を見極めた上で、検討してもいい  
 ・新分野にはリソースがつかないから、チャレンジするつもりはない  
 ・本業が盛本、新分野だけがチャレンジすべき対象ではない  
 ・興味はあるが、専門知識の面で自信がない  
 ・興味はあるが、資金が足りないから、検討できない  
 ・今の仕事で手一杯で、暇もないから、検討できない  
 ・パワフル時代のブームの再来で、結局は失敗するのではという不安が先に立つ

図表1-5 全社横断的専門性



図表1-6 通企業の専門性



の中で身につけてきた高い専門性の存在も明らかにされている。対象者の身につけた専門性について、それら専門性がどの程度、通部門・組織性あるいは通企業性を持つものと考えているかについて聞いたところ、「これまでの職業生涯で身につけてきた専門性は、既存の部・組織のわくをこえた全社横断的な課題解決にどの程度役立つとお考えですか」との問いに、「大いに役立つ」が(14.6%)、「ある程度役立つ」が(60.6%)と、合わせて(75.2%)が積極的に評価していることが判る。また同様に、専門能力の通企業性について尋ねたところ、「大いに役立つ」が(9.7%)、「ある程度役立つ」が(50.0%)と、あわせて(59.7%)が積極的に評価している。(図表1-5、1-6)

とすれば、彼らに再び機会を提供することは、企業内における人材開発投資効率の視点からも、さらには大企業の社会的役割の視点からも大変意義深い試みとなるであろう。先に紹介したT社の「BR」や「チャレンジキャリア支援制度」は、見方を変えればこうした試みの一環と位置づけることもできよう。そして、その延長上に企業内部におけるベンチャー支援制度がある。退職後に起業を試みるには、あまりにも個人が負担すべきリスクが大き



い。在籍中に起業のシーズを育て、テイクオフするまでのサポートを会社が提供してくれれば起業リスクは大幅に軽減される。一方、企業にとっても、社内ベンチャーの奨励は、社員のチャレンジマインドを高めるとともに、社員に起業の機会を広く提供することを通して、産業社会により多くの起業シーズと人材を提供することにもつながる。すなわち、それは産業社会全体の活性化に向けた企業の社会的役割の一つでもある。

例えば、T社では、1996年より「ベンチャーファンド」を社内に創設し、起業家育成に向けての本格的な取り組みを開始している。この制度は、起業を通して「T-ドリーム」の更なる発展を目指す「T社第2の創業期」に相応しい企画と位置づけられている。この「ベンチャーファンド」には、使途フリーで常時500億円の資金が経常的な予算管理の枠外にプールされ、副社長会の決定に基づき起業支援に供与される。社員なら誰でも何時でも社内イントラネットを通じて応募ができる。その際、上司の決済は必ずしも必要とはしない。応募案の採否についての意思決定は、先のベンチャーファンドと同様に事務局と副社長会の実質1段階である。応募者は一旦職場から離れ事務局に移籍した上で、事務局を通して「起業塾」など外部研修も含めた幅広い支援を無償で受けることができる。もちろん退職を前提とするものではない。また、起業時には必要な資金の貸付や人材の派遣をはじめ、会社から本人の資産状況に応じて不足分の資金提供が出資の形で行なわれるなど、手厚い支援が行なわれている。また、役員持ち株制はもちろん、一定限度で株式取得資金について会社から無担保で資金貸付が行なわれるなど、さまざまなインセンティブが用意されている。こうしたT社のベンチャー支援制度の歴史は1985年にはじまり、バブルの時代にその体制がほぼ固まり、そして1996年からは一層の充実を見る。(図表 1-7) それは、雇用調整など後ろ向きの対策ではなく、社員のチャレンジマインドの高揚と優秀な人材と起業シーズの産業社会への還元といった企業の社会的責任の一環として、積極的に評価されるべきであろう。

図表1-7 T社の新規事業開発システム

		新規事業情報探索 + インキュベーター 新規事業会社の育成・支援 新規事業の企画立案											
		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
担当組織	1985～1988	事業開発部											
業務内容	総合企画室	1. 新規事業のシーズ探索 ◇社内公募(テーマ募集) 2. 企画・立案 3. マリノ事業企画室 → マリノ事業部 4. ITノ事業企画室 5. 新規事業会社の育成支援 ITS 企画部 情報事業企画部											
	1. 会社方針												
	2. 業務点検												
	3. グループ連携												
	4. 新規事業												
5. その他(官庁届出・報告他)													
意思決定	関係部署 + 関係役員 15段階	担当部署 + 担当役員 5段階		専務会		副社長会							
資金投入	個別予算	個別予算											
インフラIT	無	無											
人材確保	人事主体	人事 + 事業開発 (社内公募の充実等)											
専務教育	無	無											
		ベンチャーフィンド 役員持株等 起業塾											

---

---

## 第 2 章

### 役割トレンド改革後の企業と個人 －人事改革の現場から－

---

#### 第 1 節 混沌とした人事改革の行方と個人

企業が人事制度を「改革」といったニュースが頻繁に見られるようになった。

「今後 5 年間における企業の経営戦略」として企業が何を挙げるかを調

図表2-1 今後 5 年間における企業の経営戦略

項目	割合
業務の効率化	73.70
本業の充実・強化	70.10
人材育成の強化	68.60
人事処遇制度の改革	60.60
財務体質の強化	59.00
販売・営業部門の強化	56.30
新規事業展開	42.00
事業の合理化	33.30
研究開発部門の強化	26.60
子会社の整理・統合	10.50
海外進出・国際部門の強化	10.40
原材料・生産財等の輸入拡大	5.10
企業ぐるみの事業転換	3.30
その他	1.00

日本労働研究機構「企業の事業展開と雇用に関する実態調査」  
『平成12年度版労働白書』1999年。

査した報告によると、数ある経営戦略の中で6割を超える企業が「人材育成の強化」と「人事処遇制度の改革」を挙げている。同じ回答の中で他に6割を超えた「経営戦略」は、「業務の効率化」と「本業の充実・強化」のみであった（図表 2-1）。

人事改革が経営者の関心を集める背景には、急速に少子高齢化の道を進む社会やなかなか低迷を脱しない経済などからくる危機感がある。先行きの不透明さ・環境の複雑さや危機感は企業の人事改革を混沌とさせる。最近の経営者が、自社の強みを活かしたいなど独自性の強い人事制度を指向する傾向があるのをクライアントへのコンサルティングを通じて筆者も実感している。

一方、企業を構成する個人に目を向けると、経営者、起業家、従業員、パートタイマー、派遣社員、独立した個人など、立場や選択肢というべきものが多様化している。この多様化は、人件費の変動費化を望むなどの企業ニーズと、個人の指向や価値観の変化との関係性の上に成り立っている。一口に企業といっても構成員は既に一様ではない。人事制度が独自性を増し、独特の施策が各企業で取られる傾向を考え合わせると、正規従業員自体も既に質的には様々な面で多様化しつつあると捉えることができる。

このように企業と個人の双方が互いに関係を多様化させ、その多様性を映す鏡ともいえるべき人事制度はかつてない混沌とした様相を呈している。この章では、日本企業の人事改革の今後と、そこから導かれる企業が求める人材としての個人を概観したい。

## 第2節 人事改革の円錐モデルと個人の意識改革

人事改革が混沌とする状況の中で、近年の日本企業の人事改革を俯瞰するために、大きく次の三つの視点で整理したい。

図表2-2 人事改革の三要素と三つの意識改革

人事改革の三要素			三つの意識改革		
価値観	価値観の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営理念の刷新</li> <li>・ 人事方針の刷新</li> <li>・ 改革目的の提示</li> <li>・ スローガンの提示</li> <li>・ 強化メッセージ</li> </ul>	プロセス	新しい価値観を認識し、自身の価値観との関係性を認識する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しい価値観の理解</li> <li>・ 古い価値観の棄却</li> <li>・ 新しい価値観の受容</li> </ul>
コンテンツ	コンテンツ改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織図の改定</li> <li>・ 職務分掌の変更</li> <li>・ 責任権限の変更</li> <li>・ 課業分担の変更</li> <li>・ 賃金テーブルの変更</li> </ul>		新しいコンテンツを自分にとって理解し受容れる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コンテンツの理解</li> <li>・ コンテンツの評価</li> <li>・ コンテンツの受容</li> </ul>
プロセス	プロセス改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意思決定プロセスの変更</li> <li>・ 業務プロセスの変更</li> <li>・ 慣習の切り換え</li> <li>・ アンラーニング</li> <li>・ 新しい評価プロセス導入</li> </ul>		新しいプロセスを自分の役割として理解し行動に移す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しいプロセスの認識</li> <li>・ 思考プロセスの移行</li> <li>・ 行動プロセスの移行</li> </ul>

表は、人事改革の三要素と三つの意識改革の対応を示している。  
 三つの意識改革は、プロセス改革と表裏一体である。人事改革の三要素を実現に向かわせるためには、三つの意識改革は避けて通れないのである。

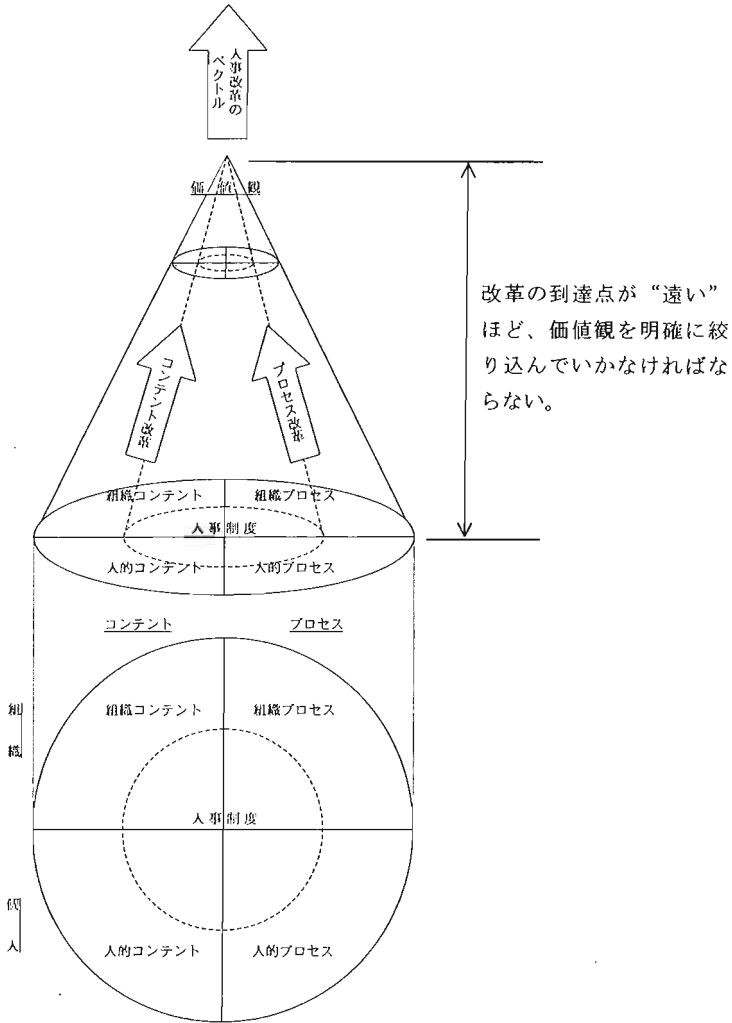
- 経営理念や人事方針などに込められる「(中心的) 価値観の改革」
- 組織図・職務分掌・責任権限・課業などの「コンテンツ改革」
- 意思決定プロセス・業務プロセス・慣習などの「プロセス改革」

これを本章では「人事改革の三要素 (以下、「改革三要素」)」と称する (図表 2-2)。

「価値観」は方向性を指し示すものである。価値観もコンテンツやプロセスによって構成されていると考えることができるが、改革を進めるために特別視すべきコンテンツやプロセスのエッセンスを指している<sup>1), 2)</sup>。

これらを視覚的に把握するため、改革三要素の関係について実務家が人事改革に持つイメージを立体的な図として再構成したのが「人事改革の円錐モデル (以下、「円錐モデル」)」(図表 2-3) である。円錐モデルは、「人事改革

図表2-3 人事改革の円錐モデル



のゲシュタルト (Gestalt) 」を表したものである (Gestaltは「形相・全体」をさすドイツ語) 3), 4)。円錐の先端が、人事改革のベクトルを表す。このベクトルを作り出しているのが、底面 (中心点) と、そのエッセンスたる頂

図表2-4 「人事改革の円錐モデル」の構成要素（一例）

		コンテンツ	プロセス
組織		A: 組織図 B: 職務分掌 C: 責任権限 D: 情報システム	a: 組織機能プロセス b: 業務プロセス c: 意思決定プロセス d: 公式な情報ネットワーク
	人事制度	A: 役職制度 B: 職群／コース制度 C: 役職報酬／職位報酬 D: 人事権／回送ルート	a: 昇進／登用・抜擢制度 b: 職群転換制度 c: 業績報酬／仕事給型基本給 d: 提案制度／表彰制度
個人		E: 目標管理制度／自己申告制度 F: 等級制度 G: 人材基準・要件 H: 属人的な報酬／属人給型基本給	e: CDP／社内教育制度 f: 育成面接／カウンセリング制度 g: 人事考課制度 h: 奨励金制度／慶弔金制度
		E: 職務／役割 F: 課業／担当範囲 G: 知識／技能 H: 属人的な立場(年齢・家族など)	e: キャリアパス／成長プロセス f: 業務遂行プロセス g: 慣習／メンタルモデル h: 非公式な情報ネットワーク

人事制度そのものはコンテンツとプロセスの双方の要素を含むが、それぞれ特徴として見るべきポイントにより区分を行った。  
 また、各人事制度が、コンテンツやプロセスと対応するように配列した。従って、太枠内は上下にそれぞれ対応するものが順に列挙されている(アルファベットにより対応を示した)。  
 また、コンテンツとプロセスの対応関係も、横向上が対応するように配列してある。  
 ただし、当然のことだが、各制度に含まれる全てのコンテンツとプロセスを受けて配列されているわけではない。人事制度は往々にして様々なコンテンツとプロセスを含んでいるからである。

点である。底面は [コンテンツ→プロセス] の軸と [組織→個人] の軸によって区分してある。また、内側の点線の円をいわゆる人事制度そのものと捉えている。人事制度は決して人事改革の対象全てではないが、人事改革を統合する役割を果たすため中心の円として表してある。

円を縦横に区分した四つの領域（組織コンテンツ・組織プロセス・人的コンテンツ・人的プロセス）全てに改革を施すことが、近年の人事改革に求められている。四つの領域と人事制度の関係を一例としてまとめたのが（図表2-4）である。近年は円錐モデルのどこか（例えば（図表2-4）のどこか）が欠落したりすると、人事改革が失敗する可能性が高まっている。

「失われた十年」以前の人事改革は「コンテンツ改革」の色彩が強かった。日本経済全体が成長していた右肩上がりの時代には、経営と人事施策とを別個のものとして考える方がむしろ好都合だった<sup>5)</sup>。「価値観の改革」ですら、「改革のゴールとなるコンテンツに辻褃だけ合わせた価値観を打ち出してきた」と言っても過言ではないかもしれない。ましてや「プロセス改革」を明確に意識して実行できる企業はごく一部に限られたのではないだろうか。しかし、近年の経営環境はもはやそれを許さない。一部が欠けたら、それはもはやゲシュタルト（形相・全体）とは言えない。円錐モデルのどこかを置き忘れたら相応の代償を払わなければならない。費やす労力が幾倍かに膨らむ可能性は極めて高いし、時には事業の活力を弱める結果を招くかもしれない。

一方、人事改革が日常化した今日、個人はどのような影響を受けているのだろうか。

就職活動中の学生に対するある意識調査では、「自分のキャリアのためには転職も考える」とした回答が55%に上ったという<sup>6)</sup>。「終身雇用は期待しない」との学生からの意思表示だ。しかし、そう回答した学生が全て、転職を繰り返しながらステップアップしていくということではない。「転職も視野に」という回答は、終身雇用の崩壊が喧伝される中で、不安な若者の防衛的な意識が表面化したことの現れではないだろうか。

従来、人事改革に対する個人の立場は極めて受身であったが、終身雇用制の崩壊が個人に企業と対等な主体性を求める圧力となっているのは確かだ。しかし、日本の企業社会に根ざす終身雇用をはじめとした日本的雇用慣行などの文化は未だに根強い。

企業の既存の構成員は、これまで培ったメンタルモデル（心象・既成の考え方<sup>7), 8)</sup>をすぐには拭い去れない。終身雇用の構造が崩壊していることを頭で理解できても、それをビジネスの進め方に結びつけて行動に結実させるのはなかなか容易ではない。「終身雇用的価値観」が抜けきらない先輩社員ばかりに囲まれていたら、かつて「転職も考える」と回答したはずの新入



社員も、「終身雇用」という単語は拒絶しながら、「社歴が長い人を畏怖しなければならない」、「学歴が高い人が偉くなるのは当たり前だ」、「成果主義は若年世代の我儘だから主張すべきでない」、など、実質的には企業が従来から持っているメンタルモデルを知らず知らず身につけてしまうのではないだろうか。

個人から見た人事改革は、改革三要素に照らして次のような意味を持つと言えよう。これをこの章では「三つの意識改革」と称する（図表 2-2）。

- 新しい「価値観」を認識し、自身の価値観との関係性を認識する
- 新しい「コンテンツ」を自分に当てはめて理解し受け容れる
- 新しい「プロセス」を自分の役割として理解し行動に移す

三つの意識改革は改革三要素でいうプロセス改革に含まれる要因である。円錐モデルではプロセスを組織と個人で分けているが、三つの意識改革は、組織プロセスと人的プロセスの改革双方に含まれる。プロセス改革の欠落は、強い企業の落とし穴でもある。商品力など他の強みがプロセスの欠落を補って余りあるときは気がつかないが、勝敗や成否がぎりぎりの状況での意識せざる欠落は、まさに致命傷となりかねない。その意味で三つの意識改革が人事改革の重要なポイントになってくる。

円錐モデルでは、人事制度は [コンテンツ→プロセス]、[組織→個人] という二軸の中央に位置する。人事制度の改革は人事改革の大事な一部分であるが、決して「人事改革＝人事制度というコンテンツの改革」ではない。しかし、人事改革をコンテンツ改革と捉える企業は依然として多く、自然、個人もそのように捉えがちである。

### 第3節 コンテンツ改革とプロセス改革

人事改革によってビジネスの進め方がどう変わるかを認識しなければ、「コンテンツ」は変わっても「プロセス」はあまり変わっていないという事態が起きる。

例えば、役職リストラを行なって課を廃止したような場合でも、「元課長」が「同僚」を部長の代行として「管理」するようなケースが見られる。課という単位・機能でビジネスを推進することを既に経営は（公式には）求めているにも関わらず、高い専門性を求められる担当者の一人として機能すべき「元課長」が、管理職として機能しようとし、周囲もそれを疑問に感じないのである。

この場合、指揮命令系統の混乱によって業務プロセス改革が進まないことが想定されるし、組織メンバーの役割認識が実質的に変化していないことから、人的プロセス改革も遅々として進まない。これでは、課制廃止による組織のフラット化、意志決定スピードの迅速化、組織メンバーのプロフェッショナル化など、改革の目的が何一つ達成されないことになる。

実務的には、業務プロセスや組織プロセスの改革を旗印として人的プロセス改革につなげる方が人事改革の生産性は高い場合が多い。あるハイテク製造業の人事改革を例にとって具体的に考えてみよう。

#### 【事例：オータム社（仮名）の人事改革】<sup>9)</sup>

オータム社は国内に開発・製造・販売・管理機能を持つ電子機器製造業である。製品を民間企業向けに代理店を経由して販売している。従業員数は約500名。事業拡大に伴い十年程前から活発な中途採用で人員を拡大してきたが、現在は新卒採用も行なっている。従業員の平均年齢は約40歳である。なお、創業経営者が会長に退き、新社長に代替わりしたばかりである。

オータム社の事業内容は、電子機器やその交換部品の開発・製造・販売である。強みは高い研究開発力であり、弱みは製造部門の効率が低いこと、ア

フターサービスが同業他社に比べて弱いこと、人材の育成が苦手なことなどであると認識されている。

長年、年功的な昇給や昇格・昇進を繰り返してきており、中高年齢層の賃金水準がかなり高騰していた。このため人件費率は同業他社に比べて相対的に高い。事業環境が厳しさを増しているため、給与の見なおしは急務とされていた。

給与体系は、中高年齢層に厚く中堅層に薄い中だるみした年功型である。新卒など若年層は他社とそれほど差がないが、中堅層の賃金水準は、同業他社の同年代よりもむしろ低い。最近では、他企業から転職してきた中堅社員などから給与水準に対する不満がよく聞かれるようになった。

従来の人事制度は職能資格制度<sup>10), 11)</sup>であったが、年功的な運用に陥っていることから、「年功の払拭」、「成果主義の導入」、「組織的な人材開発力の向上」を目的として人事改革に着手した。

人事改革は人事部の主導で実施された。また、社長が人事改革は経営の意思であると役員以下全社に号令をかけたため、改革案の検討は予定に従って順調に進んだ。

新しい人事制度は、年功的な運用に陥りがちとされる日本的な「能力」や、組織の柔軟性を阻害する米国的な「職務」などを価値観の中心に置くのではなく、オータム社における役割価値を処遇の柱とする役割等級制度<sup>12), 13)</sup>であった。役割価値の算定は人事部が行なって各部門長の承認を取る形で進められたが、移行上の様々な議論と調整の結果、既存の役職をほぼそのまま役割等級の段階区分として用いることとなった。非役職者は既存の職能資格制度による等級区分をほぼ踏襲した。

実際に新しい人事制度が導入されると、様々な苦情が人事部に寄せられた。それらを総合すると、結局のところ改革目的であったはずの年功の払拭や、中堅層が待望していた成果主義、組織的な人材開発が実現されていないということだった。事業上の「弱み」も改善される兆しがほとんど見られなかった。中堅層の特に優秀者に落胆や不満が生じ、組織運営や業務遂行にも

一部支障が生じるようになった。

事態を重く見た社長は、外部コンサルタントに相談を持ちかけた。コンサルタントは、新しい人事制度はそのままにして、「お客様満足度向上キャンペーン」を実施することを提案した。キャンペーンは各自のお客様（社内下流工程を含む）に対して改善計画を提出し、その計画に従って半年間改善活動を行ない、その結果によって特別賞与を支給するというものだった。

キャンペーンは一部に「実行する価値がない」などの抵抗を伴う混乱を引き起こしたが、改善活動を精力的に進めた部門では、次のような効果が現れた。

- 新人事制度が掲げていた「役割価値」が改善活動の結果、高まったと認識された。
- 改善活動を熱心に推進した結果、役割価値が高まり、各自の給与と貢献のバランスが改善された。
- 無意識に「年功への信頼」を捨てきれずにいた人々が「役割による処遇」に肯定的になった。

キャンペーンはその後も継続され、新人事制度はしばらくして定着し、中堅優秀層のモラルは概して改善された。一方で新人事制度の主旨（役割価値による処遇）が徹底されるようになったことから、対応に戸惑いを見せる一部の中高齢層に不満が高まり始めた。

## 第4節 オータム社の事例に見る人事改革三要素

この事例では、改革三要素が次のように満たされていったと言える。

- 「価値観の改革」は、当初人事改革の目的（「年功の払拭」、「成果主義の

導入)、「組織的な人材開発力の向上)として示されたが、実際に価値観が機能し始めたのは、「お客様満足度向上キャンペーン」が開始された後である。

- 「コンテンツ改革」は、新人事制度の導入時に枠組としては達成されたと考えられたが、給与と貢献のバランス改善など実質的なコンテンツ改革は、「お客様満足度向上キャンペーン」の成功体験を経た部門でのみ達成された。
- 「プロセス改革」は新人事制度が導入された段階で制度運営プロセスとして実現されるはずであったが、実際には、役割価値認定を行なう移行調整の意志決定プロセスで、既存の役職や職能等級を温存してしまい新制度の主旨が弱められた。ソフトランディングを指向したという点では実際的な判断ではあったが、新制度の運用が開始された後も、同様の意志決定プロセスが残ってしまった。また、そうした古い意志決定プロセスの存在が、個人の新たなメンタルモデルの獲得を阻害した。プロセス改革は、キャンペーンにて各個人が実際に担当する業務プロセスの改善を、役割価値の高まりと結びつけて体験することにより、実現に向かうこととなった。

事例では最終的にコンサルタントが導入されたが、コンサルタントが行なったことは、人事制度の再設計ではなく、定着支援であった。何か別の制度を提案したのではなく、新しい制度に適したプロセスへと移行する手助けだった。新しい人事制度自体には特に問題がないと判断した(コンテンツ改革やその前提である価値観の改革については概ね正しい方向であると判断した)ため、プロセス改革を後押しすることで人事改革を成功に導こうとしたのである。

注目したいのは、このプロセス改革が基点となって、コンテンツ改革が実質を伴うようになり、価値観の改革も名実共に達成に向かったことである。

また、もう一つ注目すべきなのは、プロセス改革を推進するきっかけとなった「お客様満足度向上キャンペーン」では、プロセス改革そのものが目

的として明示されたわけではなく、「お客様満足度」および「特別賞与」というコンテンツが示されたことである。これにより、個人が改革の過程で具体的に何を変えたら良いかが部分的にはあるが、明確になったのである。

図表 2-1 にあるように経営者は人事改革や人材育成を重視しているが、実際の「人事改革」を一面的に捉えている企業が数多く存在する。円錐モデルのどこかが欠けるのである。

プロセス改革が抜け落ちたケースは価値観もコンテンツも中途半端な改革に終わる。オータム社の場合、役割価値認定で意志決定プロセスの改革に躊躇したことが、個人の年功的メンタルモデルを温存した。結果として「弱み」を克服していくための業務プロセスも手に入れることができなかった。

反対にプロセス改革を重視している企業の中に、コンテンツを相対的に軽視する企業も一部見られる。このような場合には、従業員がプロセス改革の正しさを信じたり明確に意識したりするためのコンテンツが明示されないことにより、具体的な意識改革にならないなどの問題が生じやすい。オータム社の役割価値と人件費のバランスが改善されたのは、キャンペーンでコンテンツが明示され、従業員が具体的な行動を意識できるようになったからであった。

また、特にオーナー企業などでは、経営理念や経営方針を掲げること（価値観の改革）で自然発生的な人事改革を期待するのを見かけることがある。経営者の強いリーダーシップが有効に作用してうまくいく可能性は確かにあるが、一方で改革推進のエネルギー効率が低くなったり、それでも改革のスピードを確保しようとして何かを犠牲にしてしまう可能性がある。オータム社の事例はこれに該当しないが、筆者がかつて深く関わった企業がこれに近かった。その創業経営者は後に解任され、創業経営者時代に不満を鬱積させた労働組合は、現在の経営陣に対してより大きな発言力を持つに至っている。創業経営者の先見性や事業に賭ける情熱、成功物語、カリスマ性、そして強力なリーダーシップ、それらは極めて有効な改革パワーの源である。しかし、価値観だけでなくコンテンツとプロセスの改革についてもそれらのパ

ワーを正しく行使すべきである。

コンテンツ改革とプロセス改革が揃って初めて、価値観の改革が達成できるのである。また、価値観の改革が方向性として掲げられているからこそ、コンテンツ改革とプロセス改革を統合できるのである。過去に何れかの要素を意識しなかったのに人事改革がうまくいったような成功体験があったとしても、常にそれが通用すると考えるべきではない。特にこれからの経営環境では三要素が揃った人事改革でなければ「改革の進め方が原因で改革に失敗する」という、企業経営として絶対に避けなければならない事態を招き寄せることになる。

## 第5節 オープンシステムとしての人事制度

円錐モデルと改革三要素の枠組により、人事制度を目的通りに改革し機能させるため、どのように考える必要があるかを大まかに把握した。

次に、最近採用される人事制度の傾向について見ていきたい。世の中で実際に選択されている人事制度の中身を知ることは、人事制度を企業内でクローズしたシステム（以下、「企業内システム」）としてではなく、オープンシステムとして捉えた場合の今後の展望を得ることにつながる。人事制度は企業にとって経営システムの一環であると共に、社会経済に視点を広げると、人を媒介としたオープンシステムである。労働関連法規や社会保障制度、学校教育制度、景気動向やアウトソーシングビジネスの広がりなど人事制度以外の経営環境と共に、企業内システムである人事制度自体が各々変化し、相互に干渉し合うことで労働市場が生まれ、労働慣行が醸成され、変遷をたどるのである。

一般に新聞や雑誌で取り沙汰されるように、人事改革にも流行りすたれがある。しかし、流行りすたれの背景には大きなトレンドの変化が必ず存在するし、また、そのトレンドの変化自体が、オープンシステムの改革であると

見ることもできる。日本の企業社会は、まさにオープンシステム改革のまっただ中で荒波にさらされている状態である。個々の企業にとってオープンシステム改革をいかに捉えるかは、実は時代を真に先取りできるか否かを決めかねない重大な問題なのである。

一方、オープンシステム改革としての人事改革を展望するというのは概念的には可能だが、実務的には困難さが伴う。日本の人事改革はある意味で混沌としているからだ。

総合商社や総合電機など「総合」の名のつく有名企業が、事業の選択と集中を進めるニュースが引きもきらない。産業構造の変化により業界毎に経営人事を取り巻く環境に大きな差があるため、事業分野や部門機能により経営人事戦略を異なったものにしたいというのは経営側からすれば当たり前のニーズとなっている。

また、経営状態の違いから人事改革の差異が大きくなる傾向もある。同じ業界でもトヨタ自動車と日産自動車のように経営の好不調が鮮明になると、採用すべき経営人事戦略にも自ずと差異が生じてくる。このように、業種の違いや業績の差異が企業の人事施策に与える影響が過去と比べて相対的に増しているのである。

適切な「オープンシステム観」を持つため、これらの状況を踏まえた上で、実務家が人事改革のトレンドをどう捉えているかを見ていくことにする。

## 第6節 日米の人事改革トレンドと役割主義人事

日本の実務家が人事改革をどう捉えているかを見るためには、従来の日本の人事制度がどんなものであったかを確認しておく必要がある。日本的雇用慣行はそう簡単に抜けきれものではないが、オープンシステム改革下の人事改革は「日本的雇用慣行が持つコンテンツとプロセスから、目指す新たな



コンテンツとプロセスを獲得するまでの一連のステップ」だと言える。

日本の人事改革のトレンドを浮き彫りにするために米国との対比がよく用いられる。実務家の間では、「日本は米国的に、米国は日本的に変わってきている」とされる<sup>14)</sup>。

米国の人事制度は、基本的に職務と成果の組合せにより処遇を決定する理屈になっている。端的に言って、「職務」も「成果」も可視性や定量的な把握に優れ、客観的である。雇用差別を厳しく禁じた法制度を背景とする米国的労働慣行は、職務（ジョブ）や成果（パフォーマンス）といった客観性の高いモノサシで人事制度を構成しようとしてきた。しかし、客観性を重視する雇用慣行は、経営方針に合わせた柔軟な人事戦略の実行を阻んできた。1980年代の低迷から米国企業が脱した背景には、こうした法対応的な客観性重視の視点を主体的な発展性重視の視点に切り換えたことがある。職務や成果に加えて導入された、コンピテンシーや組織学習プロセスの広がりなどがそれにあたる<sup>15)</sup>。

これに対して日本企業は1970年代から広まった職能資格制度と共に経済成長を続けてきたが、これが職能資格制度の年功運用を許容する結果を生んだ。職能資格制度の価値観は能力である。能力を処遇の根拠とするということは、個人に対する評価そのものを処遇の根拠とすることであり、個人の成長と企業の成長の一致を当然のこととする仮定が存在したことになる。だがバブル崩壊後、企業はそう簡単に成長できなくなった。個人の成長と企業の成長の、盲目的一致の幻想が打ち砕かれた。経営を取り巻くパラダイムの変化が個人の能力を打ち消した部分も、元々企業の成長ほどに成長していない個人の能力を盲目的に認めてきた部分も、共に明るみに出た。

日本企業は、そうした「能力」に対して負担する人件費に耐えられなくなった。このため、日本では処遇のための価値観を能力から職務や成果に転換しようとする企業が相次いだのである。特に人件費が高騰していた大手企業では職務等級制度や成果主義的賃金体系の導入によって人件費の高騰を押さえこもうとする動きが見られた。オータム社の事例でも人件費構造をいか

に改善するかが人事改革を進める上で大きな関心事であった。

しかし既に、過度の職務や成果への傾注を見なおす動きが出てきている。富士通はいち早く成果主義的人事制度を導入した企業として知られているが、成果主義の代名詞でもある目標管理制度の修正を迫られたと報じられた<sup>16)</sup>。激しい競争が続く証券業界では、国際証券の成果主義的人事改革が労働組合や従業員の反発を喚起し、社内が混乱しているとの報道もあった<sup>17)</sup>。また、職務等級制度はやはり日本ではデメリットを克服することが難しいとする意見が根強い<sup>18)</sup>。

最近、先進的とされ注目される人事改革事例では、能力と職務の中間的価値観である「役割（類似のものに、“ミッション”などがある）」を採用したものが多く。「役割」という価値観は、「仕事の違いを第一の根拠に処遇する」点で「職務」と同様の視点を持ち、「仕事の将来価値を高める個人の活動」を加味する点で「能力」も処遇の根拠として併用するものである。オータム社が事例の中で採用したのもこの「役割」であった。

日本企業に実際に導入されている役割主義人事制度のコンテンツを見ていくと、米国における職務等級制度修正の動き（ブロードバンディングや、コンピテンシー、組織学習プロセスの導入など）との類似性が見出せる。しかし、同一のものではないことにも注意が必要である。

確かにゴールとしての人事制度がコンテンツ面で似通っているのでコンテンツ改革の参考にはもってこいである。しかし、プロセス改革の参考とするには日米の環境や改革前のプロセス（例えば日本の雇用慣行と米国的雇用慣行）があまりに違いすぎる。よって円錐モデルからプロセス要因が欠落（あるいはミスマッチ）する可能性があり、円錐の頂上部分たる改革のベクトルを正しく設定できない可能性があるため、実は価値観の改革の参考にもしづらい。

米国の最近の人事制度と比べて、役割主義人事制度は役割価値の決定について各企業がフリーハンドを持っていることが特徴として挙げられよう。米国の職務主義人事制度は、人事制度の柔軟性を職務価値の外的公平性を担保

できる範囲で実現しようとするアプローチをとる<sup>19)</sup>。しかし、日本には役割価値の外的公平性という確固たる概念そのものが存在しない。このフリーハンドを活かすか制限するかが大きな分かれ道となる。活かせば日本独自の役割主義人事を進化させることになり、制限すれば米国的な職務主義人事に近づくことになる。

フリーハンドを制限するということは、例えば法律によって役割価値算定の基本的ルールを定めてしまうようなことが該当する。例えばカナダの法律は、職務評価にあたって「技能」、「困難度」、「責任の大きさ」、「職場環境」の四つの基準で評価することを義務づけている<sup>20)</sup>。日本の労働法は、内的公平性（社内の公平性）の確保については様々な規定を設けているが、外的公平性（企業間の公平性）を求める規定はほとんどないと言ってよい。

法制度の行方は不確定要因があって一概に予想することが難しい。しかし、法律は企業社会が実践したオープンシステム改革の後を追いかける可能性がある。法改正は社会経済の変化の実態に合わせて行なわれることが多いからである。ならば企業は今、将来をどう考えているのだろうか。

2000年度に筆者らが行った調査（図表 2-5）によると、調査時点では大半の企業が職能資格制度を採用しているが、「2003年頃を目途とした将来」の予想では、実に管理職で半数の企業が役割等級制度を採用しているであろうと回答した。管理職以外の採用率も、現在より3倍～5倍程度上昇するであろうとの回答があった。これらの傾向は、上場企業・非上場企業を問わず認められた。その分、職能資格制度は全ての職位階層で採用率が低下した。調査時点で採用率がわずかな職務等級制度は、「将来」でも横ばいから微増に止まる。「役割」への流れは、先進的な企業に止まらないことがほぼ明らかになった。

混沌の中にあって、オープンシステム改革のトレンドは「役割主義」が有力な方向性であると見ることができよう。では、役割主義が実現された企業社会とそこで活躍する個人はどのように展望できるであろうか。

図表2-5 骨格となる人事制度の採用状況（現在・将来）

区分 選択された人事制度	管理職							
	部長級				課長級			
	現在		将来		現在		将来	
	件数	率	件数	率	件数	率	件数	率
① 職能資格等級制度	190	72.52%	84	34.01%	198	75.00%	89	36.03%
② 職務等級制度	27	10.31%	16	6.48%	24	9.09%	19	7.69%
③ 役割等級制度	18	6.87%	129	52.23%	16	6.06%	120	48.58%
④ その他	17	6.49%	12	4.86%	15	5.68%	11	4.45%
⑤ ①と②を併用	7	2.67%	2	0.81%	8	3.03%	3	1.21%
⑥ ①と③を併用	3	1.15%	3	1.21%	2	0.76%	5	2.02%
⑦ ②と③を併用	0	0.00%	1	0.40%	1	0.38%		0.00%
計	262	100.00%	247	100.00%	264	100.00%	247	100.00%

区分 選択された人事制度	非管理職							
	係長・主任級				非役職者			
	現在		将来		現在		将来	
	件数	率	件数	率	件数	率	件数	率
① 職能資格等級制度	204	79.07%	164	68.05%	203	82.52%	172	75.11%
② 職務等級制度	23	8.91%	22	9.13%	18	7.32%	24	10.48%
③ 役割等級制度	11	4.26%	44	18.26%	8	3.25%	24	10.48%
④ その他	12	4.65%	7	2.90%	12	4.88%	6	2.62%
⑤ ①と②を併用	6	2.33%	1	0.41%	5	2.03%	2	0.87%
⑥ ①と③を併用	1	0.39%	3	1.24%	0	0.00%	1	0.44%
⑦ ②と③を併用	1	0.39%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
計	258	100.00%	241	100.00%	246	100.00%	229	100.00%

区分 選択された人事制度	専門職				全体			
	現在		将来		現在		将来	
	件数	率	件数	率	件数	率	件数	率
① 職能資格等級制度	95	73.64%	54	41.86%	890	76.79%	563	51.51%
② 職務等級制度	13	10.08%	35	27.13%	105	9.06%	116	10.61%
③ 役割等級制度	9	6.98%	29	22.48%	62	5.35%	346	31.66%
④ その他	7	5.43%	9	6.98%	63	5.44%	45	4.12%
⑤ ①と②を併用	5	3.88%	2	1.55%	31	2.67%	10	0.91%
⑥ ①と③を併用	0	0.00%	0	0.00%	6	0.52%	12	1.10%
⑦ ②と③を併用	0	0.00%	0	0.00%	2	0.17%	1	0.09%
計	129	100.00%	129	100.00%	1,159	100.00%	1,093	100.00%

東海総合研究所「春闘および人事制度に関するアンケート結果報告書」2001年2月。  
この調査は、全国の上場企業および中堅企業を対象として郵送により実施された。  
実施期間は2000年10月下旬～11月中旬。回答企業数は285社。回答者は各企業の人事部門。設問では現在採用している人事制度が何であるかの他、将来(2003年を目的)採用していると思われる人事制度が何であるかを聞いた。複数回答。

## 第7節 役割トレンド改革後の企業と個人

役割主義がオープンシステムとして実現された企業社会を展望するにあたり、前節で述べた法改正の方向性のように予測しづらい仮定は考慮しない。最も堅実で実際的な展望を得るためには、「そのような企業社会に至るための個々の企業内システム改革（以下、「役割トレンド改革」）」がどのような改革であるかを先進的な事例から探ることが適している。また、役割トレンド改革に対する制約の少ない企業の事例を選定する必要がある。すなわち、従来からの法規制・労使関係の継続性・海外親会社の意向、といった過去・労使関係・外国などからの制約条件を抱えておらず、かつ、組織は少なくとも一定の機能分化を遂げている、という二点である。実は、そのような企業を、筆者が直接人事改革に携わった企業の中から選定し、企業が特定されないよう（事例としての統一感を保ちながら）複数社組み合わせたのが前述のオータム社の事例である。「お客様満足度向上キャンペーン」後のオータム社の動きから、役割トレンド改革後の企業の姿を探ってみよう。

### 【オータム社の人事改革後の動き】

- 役割等級制度の運用をブラッシュアップし、役割価値の認定方法を、オータム社のビジネスモデルや組織、構成員の実態などに合わせて独自に改良している。結果として役割価値に対する社内の認識が共通化しつつある。一方で対外的な検証（社外価値とのつき合わせ）にも目を向けようとしている（ただし役割価値は第一義的に社内価値であるとの認識を堅持している）。
- 独自の目標管理制度を導入し、「従業員」、「顧客」、「株主」に対する視点でバランスのとれた目標設定と、「業務・組織・人的プロセスの継続的な改善」を追求した。評価プロセスの運営はよりオープンにしようとしている。
- 人事異動に真に本人の希望を活かす方策を専門委員会で検討した結果、市

場メカニズム（社内公募制やエントリー制など社内転職を促す制度）と早期専門能力育成プランの双方が必要であるとの結論に達し制度化を検討中である。現在特に力を入れているのは后者である。また、中高年齢層については、製造現場の職種には新たな職域の開発と個人の戦力強化策を、ホワイトカラーなど他の職種には再就職支援プログラムの導入を検討中である。

- 福利厚生はカフェテリアプランを、退職金と企業年金は、確定拠出年金とインセンティブプランに置き換えることを検討中である。

これらの取り組みでオータム社が目指しているのは何であろうか。

- ・ 役割価値に関する議論を重ねることで、例えば自社の強みや改善点と各個人の役割との関係が明らかになる。ビジネスを強くするという目的に則って役割価値の議論を続けることで、役割価値を向上するための知恵と行動が喚起されることを期待している。
- ・ 目標管理制度は各自の課題を短期的に具体化し、実行に移し、結果を出し、その結果を評価し、合意し、次の改善策の立案に回すことを目指している。
- ・ 人員政策にタブーをなくして合理的に検討し、なおかつ社会的な雇用責任としては何をなすべきかを押さえるようにした。このため、早期専門能力育成というプッシュ戦略と、社内市場原理の活用というプル戦略を併用しようとした。また、中高年齢層は現業とその他の職種を区別して施策を講じようとした。
- ・ 福利厚生や退職給付は不用意に従業員を拘束する手段として用いるのではなく、在籍することに何らかの魅力が生じるようにすることを第一義的な目的に切り換えた。

これらに従業員に求める行動や思考に置きかえると、次のようなことが挙

げられる。

- 自身の役割を与えられたものとしてだけでなく、自分の希望や正しいと信じる方向性を会社に示した上で役割そのものを拡大・充実・改良すること。
- 協働者の役割に対する認識を高め、率直な意見交換を通じて具体的に相互啓発すること。
- 役割価値を限定的な社内価値としてだけでなく社外価値としても確認する意識を持つことや、社外価値を向上させる行動をとること。
- ビジネスを推進する一員としての自覚を持って、ステークホルダーに対する貢献とビジネスのブラッシュアップを目的としたPDCAを回すこと。
- 自己のキャリアについて自身でも考え、自発的なキャリア形成努力を早期から行なうこと。
- 企業の雇用責任を放棄はしないが、人生の豊かさをオータム社での勤務だけに求めるような価値観に縛られないこと。
- 盲目的・従属的な労使関係を従業員の間からも求めないこと。

例えば、これらの行動や思考を「役割トレンド改革後のコンピテンシー」に導入することも可能である。ただ、実際に人事制度で使用するコンピテンシー（高業績者の行動特性）は、よりビジネス上の特性を包含する必要がある。上記7つの行動や思考の例が示しているのは、特定企業のコンピテンシーではなく、「役割トレンド改革に対応する意識改革のゲシュタルト（以下、「役割意識改革のゲシュタルト」）」である（図表2-6）。

役割トレンド改革は役割価値を社内の価値として確立することを求めるが、そこに人材流動化の波が加わると、市場原理によって社内価値を社外価値に転換する圧力が生じる。社外価値が現実のものとなっていく過程では、人材流動化の社会的なインフラが加速度的に整備されていくことが予想できる。役割意識改革のゲシュタルトは、そのような企業社会に生きる個人が持

図表2-6 役割トレンド改革に対応する意識改革

	役割トレンド改革の改革三要素	役割意識改革(ゲシュタルト要素)	役割トレンド改革後のオータム社従業員に求められること
価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割価値重視</li> <li>将来の成功重視</li> <li>パートナーシップ</li> <li>日本の雇用慣行からの脱却</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事本位の価値観</li> <li>成長重視の価値観</li> <li>自律指向の価値観</li> <li>目的合理性ある自由な価値観</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自身の役割を与えられたものとしてだけでなく、自分の希望や正しいと信じる方向性を会社に示した上で役割そのものを拡大・充実・改良すること。</li> <li>●協働者の役割に対する認識を高め、率直な意見交換を通じて具体的に相互啓発すること。</li> <li>●役割価値を限定的な社内価値としてだけでなく社外価値としても確認する意識を持つことや、社外価値を向上させる行動をとること。</li> <li>●ビジネスを推進する一員としての自覚を持って、ステークホルダーに対する貢献とビジネスのブラッシュアップを目的としたPDCAを回すこと。</li> <li>●自己のキャリアについて自身でも考え、自発的なキャリア形成努力を早期から行うこと。</li> <li>●企業の雇用責任を放棄はしないが、人生の豊かさをオータム社での勤務だけに求めるような価値観に縛られないこと。</li> <li>●盲目的・従属的な労使関係を従業員の間からも求めないこと。</li> </ul>
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割機能の合理的配分</li> <li>役割機能の具体的成果への転換</li> <li>委譲された責任権限</li> <li>フラットな組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自他の役割の認識</li> <li>目標による管理の理解</li> <li>自律的な役割行動の理解</li> <li>オープンな情報交換の理解</li> </ul>	
プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割機能の柔軟な運用</li> <li>具体的成果の確率的向上</li> <li>スピードの追求</li> <li>柔軟な情報ネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割の拡大・充実</li> <li>改良の実践</li> <li>目標による管理の実践</li> <li>不慮のアンラーニング</li> <li>内外の情報収集</li> <li>探求活動</li> </ul>	

つべき基礎的な行動や思考のありようを表している。

役割意識改革のゲシュタルトを我々が認識しておくことは、企業毎に異なった「改革三要素」をもとに、自分自身が対処すべき「三つの意識改革」を導き出す手助けとなる。人事改革の結果「人事制度として示されるコンテンツ（例えば人事考課表に明示された評価基準。以下、「人事コンテンツ」）」から三つの意識改革の具体的な中身をひねり出すのは容易なことではない。人事コンテンツは、よりビジネス指向的であるべきなので、ビジネス指向的な人事コンテンツから意識改革のためのポイントを見出すには、各自が人事コンテンツをいちいちバラさなければならない。実は、よくある人事改革遅延の原因の一端がここにあるのである。

オータム社の事例にあったように、新しい人事制度をスタートさせて人事コンテンツを明示しても、従業員の意識改革（人的プロセス改革）がうまく



進まないことが多い。オータム社では、もっとビジネス指向のコンテンツ（お客様満足度と特別賞与）を明示して意識改革を進展させていった。この取り組みが、後にステークホルダー指向の目標とプロセス目標とを組合せた目標管理制度に昇華したのである。

つまり、人事コンテンツだけでは意識改革の推進力が弱いような場合、ビジネス指向のコンテンツを明示するのが有効である。そして、どんなビジネス指向のコンテンツを明示するのが有効かを摸索するには役割意識改革のゲシュタルトに比して自社の従業員に足りない部分が何かを考えればよい。

オータム社のコンサルタントは、オータム社の従業員の意識と、役割意識改革のゲシュタルトの差を思い浮かべて「お客様満足度向上キャンペーン」を提案した。彼は、オータム社の社員が全般に役割や役割価値という概念を真に理解しておらず、また、肯定的な受け止め方をしていないことを見抜いたのである。このような場合、人事コンテンツをいくら改良しても効果は小さい。そこで、役割価値に対して肯定的になるために何が効果的かを考えた結果、役割価値を高めるようなキャンペーンを思いついたのである。

同様に、我々個人が人事改革に直面したとき、それが役割トレンド改革（オータム社のような人事改革）であったなら、「役割意識改革のゲシュタルト」をターゲットとして自身は何を変えていくべきかを一度改めて振り返ってみるとよいだろう。もっともこれは従業員だけでなく、「人事改革＝人事制度というコンテンツ改革」といったメンタルモデルに浸っている多くの経営者や人事スタッフ、労働組合にこそ必要なことかもしれない。

最後に、この章の構成の決定的な問題点を解消しておきたい。この章は人事改革と役割意識改革の「ゲシュタルト」を中心に話を展開した。しかしながら、本文の構成はある意味、分析的であり、全体（ゲシュタルト）を見にくくしてしまった一面があるかもしれない。そこで、役割意識改革後の人物イメージを共有するために二人の人物を挙げておきたい。一人はラグーマン平尾誠二さん、もう一人はサッカープレイヤー中田英寿さんである。独断と

偏見だが、筆者はこの二人を役割意識改革後のゲシュタルト・モデルと呼びたい。

平尾さんは管理職のモデル、中田さんは非管理職のモデルだ。ゲシュタルトであるからは、これ以上の解説はしない。お二人の人物像は [参考文献] に示した 2 書のほか、ふんだんに情報があふれている。中田さんの情報は、日々テレビからも入ってくる。例えば (図表 2-6) と彼ら二人を対比させたとき、何か結びつく「新しさ」や「凄み」はないだろうか。それがすなわち本章のいう「役割意識改革のゲシュタルト」を構成するのである。

## 引用文献

- 1) 社会産業教育研究所「コンテンツ・プロセス・データ」内部資料(2001年)
- 2) Edger H. Schein, *Process Consultation Vol. I 2/E*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1988.  
稲葉元吉訳『新しい人間管理と問題解決 プロセス・コンサルテーションが組織を変える』(初版)産能大学出版部、1993年。
- 3) Jay R. Galbraith & Daniel Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co., 1978.  
岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』(第 8 版)白桃書房、1998年。
- 4) Fritz S. Perls M.D., *The Gestalt Approach & Eye Witness Therapy*, Science and Behavior Books, Inc., 1973.  
倉戸ヨシヤ監訳 日高正宏・井上文彦・倉戸由紀子訳『ゲシュタルト療法—その理論と実践—』(初版)ナカニシヤ出版、1990年。
- 5) 堀田達也『企業変革 人事革新』(初版)文芸社、1999年、25頁。
- 6) “リクナビ” ホームページ「就職意識調査ファイル 第 3 回 今のあなたの勤務志向は？」リクルート、1999年。
- 7) Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, Peter M. Senge, 1990.  
守部信之訳『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か—』(初版)徳間書店、1995年。
- 8) P.N. Johnson-Laird, *Mental Models*, P.N. Johnson-Laird, 1983.

- 海保博之監修 AIUEO訳『メンタルモデル』(初版)産業図書、1988年。
- 9) 若山秋雄「オータム社の人事改革」東海総合研究所 後継経営者養成講座『サクセス』使用資料、2001年。
  - 10) 楠田 丘『職能資格制度』(第5版)産業労働調査所、1971年。
  - 11) 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理－その理論と実践－』(初版)日経連出版部、1970年。
  - 12) 堀田、前掲書、158-163頁。
  - 13) 労務行政研究所「導入進む役割基準の管理職処遇制度－役割等級、役割給を取り入れた4社の最新事例』『労政時報 第3495号』2001年。
  - 14) 東海総合研究所 経営コンサルティング部 人材マネジメントグループ「人事コンサルティングの手引き」内部資料、1998年。
  - 15) 根本 孝『ラーニング・シフトアメリカ企業の教育革命』(初版)同文館、1998年。
  - 16) 朝日新聞社「成果主義賃金を富士通が見直し 先駆導入から8年で弊害」朝日新聞 2001年3月19日付。
  - 17) 毎日新聞社「国際証券激震 これが構造改革の現実か 新人事制度導入で幹部社員退職相次ぐ」『エコノミスト』2001年3月13日号。
  - 18) 労務行政研究所「特集 職務給制度』『労政時報 第3513号』2001年、「職務給制度の最新事例』『労政時報 第3430号』2000年、「変革期の賃金制度(下)注目の職務給制度』『労政時報 第3351号』1998年。
  - 19) 笹島芳雄『アメリカの賃金・評価システム』(初版)日経連出版部、2001年。
  - 20) 長澤 宏『海外勤務者の人事管理』(平成12年1月1日改定版)インターアクト、2000年、158頁。

## 参考文献

- 占部都美『日本の経営を考える』(第10版)中央経済社、1955年。
- 占部都美著 加護野忠男補訂『経営学入門』(改訂増補版)中央経済社、1997年。
- 東海総合研究所編『21世紀をリードする東海の企業 55社の凄み』(初版)名古屋テレビ放送、1999年。
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉野尾孝生・村井友秀・野中郁次郎『失敗の本質』(第17版)中央公論社、1999年。

上嶋正博『職場管理の理論と実践』(初版)第一法規出版、1994年。

上嶋正博『職場と仕事の社会学』(初版)中日本教育文化会、2001年。

Edger H. Shein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1985.

清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』(初版)ダイヤモンド社、1989年。

金井壽宏『変革型ミドルの探求』(第3版)ミネルヴァ書房、1992年。

平尾誠二・松岡正剛『イメージとマネージ』(初版)集英社、1999年。

中田英寿・小松成美『中田語録』(初版)文藝春秋、1999年。

※ 役割意識改革後のゲシュタルト・モデルとしては、筆者としては個人的に元名古屋グランパスエイトのストイコビッチさんも挙げたいところであるが、読者のイメージ形成を助けるためには外国人選手でない方が効果的であろうと考えた。ストイコビッチさんをゲシュタルト・モデルとしたい読者は、

D. ストイコビッチ『セブン・イヤーズ・イン・ジャパン』祥伝社黄金文庫、2001年。

を参照されたい。彼のゲシュタルトは、研究開発者やシステムエンジニアなど、高度な専門職務に就いている人が参考とするのに適しているだろう。

---

---

## 第 3 章

### 企業合併 －組織の結婚、理想と現実－

---

#### 第 1 節 合従連衡－ばら色の合併神話と現状－

2001年3月31日付けの日本経済新聞朝刊には、三井住友銀行による全面広告が、また4月1日付けの同紙には、あいおい損害保険、日本興亜損害保険、さらに4月2日付けの同紙には、ニッセイ同和損害保険による全面広告が掲載されている。これらは合併により、2001年4月1日付けで発足した会社である。

合併企業はいずれも、華々しくスタートを切るわけだが、その行方は必ずしも、思惑どおりに行くとは限らない。コンサルティング会社の A.T.カーニーは、1998年から1999年にかけて、世界各地の115社の合併企業について調査を実施した結果、「大半の合併（58%）は失敗に終わったことが確認された。」<sup>1)</sup> としている。「二つの会社の力を統合したはずなのに、新会社をワンランク上に押し上げるどころか、得意先を失望させ、他社の業績を下回り、価値を崩壊させるという結果に終わったケースが半分以上」<sup>2)</sup> という調査結果を踏まえ、同社のマックス・M・ハベックらは、合併の失敗原因として、次の7つを挙げている<sup>3)</sup>。

第1は、ビジョンの欠如である。第2は、リーダーシップの混乱である。第3は、コスト効果の偏重である。第4は、合併は当然社員に承認されるという誤解である。第5は、企業文化の壁である。第6は、コミュニケー

ション上の問題である。第7はリスクマネジメント（危機管理）の不充分さである。

彼らの挙げた7つの合併失敗原因うち、本章においては、特に企業（組織）文化の問題について取り上げることとする。

## 1. 本章における企業合併概念

企業合併は、M&A戦略のひとつであり、有効な企業戦略として今日、注目を浴びている。M&Aとは、「Merger（合併）とAcquisition（買収）の頭文字をとった言葉」<sup>4)</sup>であり、二つ（以上）の企業が一つの企業に統合し、より大きな価値を実現することを目的として行なわれる。

なお、「合併とは、二つ（あるいはそれ以上の数）の企業が合同すること」<sup>5)</sup>であり、「買収とは、ある会社が他の会社の全体またはその一部を買い取ること」<sup>6)</sup>である。本章においては、M&Aのうち、合併事例について扱う。よって、M&Aの手法のひとつとして近年増加している、持株会社設立による事業統合は、対象外とする。

## 2. わが国における企業合併件数

公正取引委員会によると、平成12年度（2000年4月～2001年3月）における合併の届出受理件数は、170件であり、前年度の151件に比べ、12.6%増加しているという<sup>7)</sup>。しかし、残念ながら、この数字は、国内の合併件数の全てを表す数字ではない。平成10年改正前の独占禁止法では、会社が合併しようとする場合、全て公正取引委員会への届出を要した。しかし、同法の改正により、現在は合併当事会社の中に、総資産（外国会社の場合は国内売上高）「100億円を超える会社」と「10億円を超える会社」を含む場合のみ届出が義務づけられている<sup>8)</sup>。よって、公正取引委員会によって発表される平成11年度以降の合併件数は、全合併件数の一部にすぎず、平成10年度以前の数字と単純に比較することはできない。

そこで、株式会社東京商工リサーチによる、合併公告件数調査を参考にす

図表3-1 年度別官報合併公告件数

年度	合併公告件数	前年度比 (%)
1988 (昭和 63) 年度	1, 4 2 5	—
1989 (平成元) 年度	1, 5 5 1	8. 8 4
1990 (平成 2) 年度	1, 8 5 4	1 9. 5 4
1991 (平成 3) 年度	2, 2 1 3	1 9. 3 6
1992 (平成 4) 年度	2, 1 3 7	▲ 3. 4 3
1993 (平成 5) 年度	2, 0 2 0	▲ 5. 4 7
1994 (平成 6) 年度	2, 1 1 7	4. 8 0
1995 (平成 7) 年度	2, 7 2 4	2 8. 6 7
1996 (平成 8) 年度	2, 4 0 4	▲ 1 1. 7 5
1997 (平成 9) 年度	2, 3 2 7	▲ 3. 2 0
1998 (平成 10) 年度	3, 0 8 4	3 2. 5 3
1999 (平成 11) 年度	3, 7 5 8	2 1. 8 5
2000 (平成 12) 年度	3, 9 1 0	4. 0 4

株式会社東京商工リサーチによる「官報合併公告件数調査」に基き、筆者作成。2000年度については、同社の推計である。

る<sup>9)</sup>。合併公告とは、会社が合併を行なう場合、債権者保護の観点から、合併に異議があれば一定期間内にこれを述べるべき旨を、官報により公告するものである。官報合併公告は、いわば合併作業の中間作業の段階であり、合併件数そのものではないが、動向を表すものである。なお、過去の推移は図表 3-1 のとおりである。

## 第2節 組織文化の違いは、夫婦喧嘩のもと？

最近の雑誌記事から企業合併、特に組織文化に関する記述を紹介する。なお、一般的に新聞・雑誌等において、組織文化あるいは企業文化という語句は、社風とほぼ同義に使われることが多い。

### <大合併時代を生き抜く>

「そもそも結婚とは、タオルの使い方一つからして違う異文化との遭

遇、共存であるが、外国人ともビジネスをしていた東銀出身の中堅行員 Bさんはこういった。『やっぱりカルチャーの違いは大きい問題ですね』  
(中略) Bさんの『解説』によれば、東銀は外資系的だった。数字をあげると目標は明確。仕事は個人プレーでわかりやすい。ヒゲもロン毛もあり。お堅いイメージの銀行にしては格好もラフで構わない雰囲気だった。一方の三菱はドメスティック。業績の数字よりもチームプレーを重視。服装もやぼったい……とBさんの目には映る。両者の違いが最もはっきり出るのは残業だという。『僕らは仕事が終わればさっさと帰るけれど、彼らは上司が帰らないと帰れないんだよ。それって、くだらなくないか』(筆者注：1996年、三菱銀行と東京銀行が合併…現東京三菱銀行) 10)

#### <再編時代に蔓延する「合併症」>

「ところで、新婚生活がスタートし、夫婦が同居すると、二人の育った家の違いが表面化するものだ。それも、ほんのささいなところに表れてくることが多い。企業合併でも同様な例がある。(中略) 98年に日本セメントと秩父小野田セメントが合併してできた太平洋セメントでは、社内文書の書き方で、どちらの出身か分かるのだそうだ。『「である」調だと日本セメント。「です,ます」調なら秩父小野田出身の社員なんですよ』と明かすのは、太平洋セメントの中間管理職のCさん(40歳代) (筆者注：1998年、日本セメントと秩父小野田が合併…現太平洋セメント) 11)

#### <漂流する巨人・KDDIは浮上できるか>

『DDIの企業文化や手法についていけないという思いがあった』。昨年秋の合併直前に、KDDからNTTグループに移った30代の国際営業担当社員はこう打ち明ける。『頭を使うより足で稼げ。とにかく契約を一つでも多く獲得する』というのがDDI文化の真骨頂とされる。『毎朝



始業時に職場で行われる朝礼では、前の日の営業成績の優秀者を発表して拍手で称える儀式が行われるのには驚きました。確かに熱心なのですが、サービスの技術的な中身も分からずとにかく売りまくるから、顧客へのフォローが不十分』。この元KDD社員の同期入社約100人のうち3分の1近くがすでに辞めたという。」(筆者注：2000年、DDI(第二電電)、KDD、IDO(日本移動通信)の3社が合併…現KDDI)<sup>12)</sup>

上記の3つの例は、合併企業の社員または元社員による証言であり、合併後の状況を示すものとして、興味深い。それに対し、下の記事はこれから合併を迎えようとする、経営トップのコメントである。

#### <三井住友銀行誕生まであと100日>

(筆者注：さくら銀行は三井銀行と太陽神戸銀行が合併して出来た銀行であり、さらに歴史をたどれば、三井銀行は、戦後第一銀行と合併し帝国銀行となったが、これは後に解消している。それらの経験からくる反省はあるかとの問いに)「それはありますよ。短時間では難しいことですが、別々の風土で生きてきた企業文化を、できるだけ早く新しい企業として統一された文化にしなければいけないわけです。これができれば合併は間違いなくうまくいくと思います。だけど、そのためにも、まず、お互いの企業風土、企業文化がどう違うのか、それをよく認識しあう必要があるんです。同じ銀行業務と言っても、企業が違えばやっぱり違うんですね。だからそれをきちんと認識することからスタートし、そのうえで新しい企業文化をつかっていかなければなりません。(以下略)」(筆者注：岡田明重さくら銀行頭取(当時)談。2001年、さくら銀行と住友銀行が合併…現三井住友銀行)<sup>13)</sup>

岡田氏の言うように、合併後に新しい企業文化をつくることは可能なのであろうか。第3節では、1980年代の米国における、ある銀行の合併事例を

もとに検証を行なう。

### 第3節 組織文化の違いを乗り越えて

1981年に、米国のある州において、第4位の銀行（以下A銀行とする。）と第5位の銀行（以下B銀行とする。）が合併した。Anthony F. Buono（以下ブオノと表記。）らは、「組織文化についてより理解を深め、合併プロセスにおける組織文化の重要性を解明する」<sup>14)</sup> ことを目的に、この銀行の合併前後に調査を実施している。

#### 1. ブオノらによる組織文化概念

ブオノらは、「組織文化は、それぞれの組織を特徴づける独特なものであり、客観的文化と主観的文化から成り立っている。」<sup>15)</sup> とし、それぞれについて、次のように定義している。すなわち、「客観的文化とは、組織が作り出した人工物のこと」<sup>16)</sup> であり、「主観的文化とは、組織メンバーによって支持されている信念、仮定、期待といったものの共有されたパターン」<sup>17)</sup> である。

なお、ブオノらは、主観的組織文化と組織風土とを区別している。主観的組織文化が前述のとおり「組織生活における信念と期待の性質に関心を置いている」<sup>18)</sup> のに対し、組織風土は、「信念や期待が満たされているかという程度を表す尺度であり、しばしば好き－嫌いの数によって測られる」<sup>19)</sup> としている。

#### 2. 合併事例の概要

##### (1) 合併前の状況

A銀行、B銀行の規模はほぼ同じで、合併前の状況は図表3-2のとおりである。

図表3-2 合併前の状況

	A銀行	B銀行
業界における地位	州で第4位	州で第5位
総資産	約6億ドル	約5億ドル
従業員数	325名	275名
主な顧客層	ブルーカラー層	ホワイトカラー層・専門職
本店・支店の所在地	都市部	郊外
組織構造	事業部制	中央集権的
職務に関する規定	職務内容は明確に規定	個々の職務については厳格には規定されていない

Buono *et al.*, 1985, pp.484-485 を基に、筆者作成。

## (2) 合併の経緯

「合併の発端は、1980年の中頃、ある会合の帰り道、両銀行のCEOの雑談に遡る。その内容は、中規模の貯蓄銀行が生き残るには、産業界そして経済一般の状況は非常に厳しいというものであった。両CEOの話し合いは数ヶ月に亘り、両銀行の合併は、グッドアイデアであると合意した。(中略) 両CEOは、合併によって、より強く競争力のある機関が出来、その影響も広がると判断したのである。」<sup>20)</sup> なお、その詳細は図表3-3のとおりである。

図表3-3 合併の経緯

1980年中頃	両銀行のCEOによる合併に関する雑談
1981年初め	合併計画の公表 (従業員の反応) A銀行…非常に好意的 B銀行…非常に否定的
合併前数ヶ月	合併に関する協議会の開催(議論の成果は余り得られず) 交流人事の実施(従業員は「よその銀行」に行くことを好まなかった。) 人員削減の噂を双方のCEOが否定
1981年8月	合併の実施 (CEOの役割) 旧A銀行のCEO…合併後もCEOとして、外部の動きに注目 旧B銀行のCEO…合併後もCEOとして、外部の動きに注目
1981年12月	一部の従業員の解雇を決定

Buono *et al.*, 1985, pp.491-492 を基に、筆者作成。

図表3-4 調査の概要

調査内容	調査方法	調査時点	調査対象
①合併前の文化に関する調査	深層インタビュー・観察・データによる記録	不明	(深層インタビュー) A銀行・B銀行のCEO 上級管理職、一般社員
②合併前後の風土に関する調査	質問による	(合併前) A銀行 1980 B銀行 1979 (合併後) 1982・1984	(合併前) A銀行従業員 325名 B銀行従業員 188名 (合併後) 1982…旧A・B銀行 45名 合併後採用者 10名 1984…旧A・B銀行 50名 合併後採用者 40名

Buono *et al.*, 1985, pp.483-484およびBuono *et al.*, 1988, p.501を基に、筆者作成。

### 3. プオノらによる調査

#### (1) 調査概要

プオノらは、全部で5つの調査を実施しているが、ここでは、「合併前の文化に関する調査」、および「合併前後の風土に関する調査」を紹介する。

なお、それぞれの調査の概要は図表3-4のとおりである。

#### (2) 調査結果

##### ①合併前の文化に関する調査 (図表3-5)

A銀行・B銀行の主観的文化・客観的文化には図表3-5のような違いがみられた。なお、本図表は、林伸二先生による図表を一部修正の上、使用させて頂いた<sup>21)</sup>。

図表3-5 A銀行とB銀行の組織文化

	A銀行	B銀行
(1)主観的な組織文化 経営文化 最高経営責任者の特徴 管理者たちによる知覚	参加的で、平等主義の雰囲気 を創造することに強い	権威主義的でエリート主義

図表3-2 合併前の状況

	A銀行	B銀行
業界における地位	州で第4位	州で第5位
総資産	約6億ドル	約5億ドル
従業員数	325名	275名
主な顧客層	ブルーカラー層	ホワイトカラー層・専門職
本店・支店の所在地	都市部	郊外
組織構造	事業部制	中央集権的
職務に関する規定	職務内容は明確に規定	個々の職務については厳格には規定されていない

Buono *et al.*, 1985, pp.484-485 を基に、筆者作成。

## (2) 合併の経緯

「合併の発端は、1980年の中頃、ある会合の帰り道、両銀行のCEOの雑談に遡る。その内容は、中規模の貯蓄銀行が生き残るには、産業界そして経済一般の状況は非常に厳しいというものであった。両CEOの話し合いは数ヶ月に亘り、両銀行の合併は、グッドアイデアであると合意した。(中略) 両CEOは、合併によって、より強く競争力のある機関が出来、その影響も広がると判断したのである。」<sup>20)</sup> なお、その詳細は図表3-3のとおりである。

図表3-3 合併の経緯

1980年中頃	両銀行のCEOによる合併に関する雑談
1981年初め	合併計画の公表 (従業員の反応) A銀行…非常に好意的 B銀行…非常に否定的
合併前数ヶ月	合併に関する協議会の開催(議論の成果は余り得られず) 交流人事の実施(従業員は「よその銀行」に行くことを好まなかった。) 人員削減の噂を双方のCEOが否定
1981年8月	合併の実施 (CEOの役割) 旧A銀行のCEO…合併後もCEOとして、外部の動きに注目 旧B銀行のCEO…合併後もCEOとして、外部の動きに注目
1981年12月	一部の従業員の解雇を決定

Buono *et al.*, 1985, pp.491-492 を基に、筆者作成。

図表3-6 合併前後における組織風土の比較

質 問 事 項	肯定的な回答 (%)									
	1979~1980		1982				1984			
	合 併 前		合 併 後		合 併 前 の 所 属		合 併 後		合 併 前 の 所 属	
	A銀行 (325)	B銀行 (188)	銀行 (100)	A銀行 (45)	B銀行 (45)	新 規 (10)	銀行 (140)	A銀行 (50)	B銀行 (50)	新 規 (40)
組織について										
・プライドをもっている	90	86	46	34	50	78	74	68	80	76
・顧客第一主義である	75	—	43	30	44	83	73	65	80	75
労働環境について										
・仕事全般に対して満足している	73	—	54	49	52	89	75	78	76	67
・仕事の努力目標がある	72	54	56	64	43	66	74	77	79	59
・勤務時間に満足している	84	86	92	90	90	94	90	93	94	79
・仕事の量は適切である	72	60	77	71	81	83	84	81	82	87
・仕事はやりがいがあり、大切である	87	—	79	86	86	78	88	89	92	83
仕事の安定性と昇進について										
・上手くやれば仕事は安定している	91	89	58	46	64	77	74	64	74	89
・遺憾なく意見が言える	58	61	54	64	36	72	57	45	66	63
・昇進の可能性がある	71	72	41	37	37	72	58	58	57	59
・昇進は功勞に応じて行われる	50	55	37	37	28	73	36	30	65	40
報酬について										
・給与は公平である	43	39	48	53	42	50	50	49	52	44
・福利厚生は整っている	86	86	88	86	90	83	82	73	98	72
上司について										
・上司は公平である	83	90	79	79	81	56	88	86	86	91
・必要なときは力になってくれる	75	—	82	77	85	83	87	92	84	83
・仕事の手腕がある	—	93	84	85	82	78	91	93	90	87
・期待している内容を教えてくれる	79	76	78	79	72	72	90	90	91	87
・従業員の教育訓練に関心がある	64	73	66	61	63	78	73	65	86	76
経営について										
・従業員志向である	72	74	38	32	36	72	40	32	46	46
・機会は相互に作用する	47	74	36	29	39	50	47	49	52	43
・教育訓練の効果がある	50	73	44	38	41	77	62	57	64	67
組織における協力について										
・部門的な協力体制が整っている	44	48	31	27	27	67	57	52	54	66
・同僚は協力的である	73	74	77	76	73	72	81	81	79	86
・良いコミュニケーションが保たれている	36	67	27	17	29	61	46	41	47	52

Buono *et al.*, Organizational Climate Comparison: Premerger and Postmerger  
 Priods, 1988, pp.506-507, Table 21-2 を基に、筆者作成。

## ②合併前後の風土に関する調査（図表 3-6）

（合併前…1979・1980の結果）

「合併前の2つの銀行の文化については明確な違いがあるが、同じ位の割合の従業員が、それぞれの組織で働いていることに、誇りを持ち、報酬や昇進のシステムや仕事、個人的関係について満足していた」<sup>22)</sup>。また、「B銀行はより権威主義的で、A銀行はより民主的であるというイメージを持たれているにもかかわらず、経営や管理に関しての質問において、A銀行よりもB銀行のほうがやや好意的な回答が返ってきていた」<sup>23)</sup>。

（合併翌年…1982の結果）

ほとんどの項目において満足度が減少している。つまり「合併が行なわれるとき非常な不快が生じている」<sup>24)</sup>と言える。旧A銀行と旧B銀行の従業員を比較すると、「A銀行の従業員は好意的な回答をしていない」<sup>25)</sup>結果がみられた。「旧A銀行と旧B銀行の従業員間の好感度に大きな開きがあった項目は、組織要因や特徴を表す項目である」<sup>26)</sup>ことがわかる。また、「合併後入社した従業員は旧A・B銀行からの従業員よりも、組織の状態に対し、一般的に好意的である」<sup>27)</sup>と言える。

（合併3年後…1984の結果）

「従業員の満足について、着実な改善がみられており、満足度において、以前からの従業員についても、新たな従業員と同様の結果がみられるようになった。しかし、合併後まる3年経っても、合併前のレベルには達していない」<sup>28)</sup>と言える。

合併前後の満足度の推移をよりわかりやすく表示するため、筆者は下記の表記法を用い、本調査の結果を再構成した。それが図表3-7である。

(例)	A 銀行		
	1980	1982	1984
プライドを持っている (差) (表示)	90 -56 ↓	34 +34 ↑	68
勤務時間に満足している (差) (表示)	84 +6 ↑	90 +3 ↑	93

差と表示：1～9上昇…↑ 10以上上昇…↑ 差0…→

1～9下降…↓ 10以上下降…↓ 比較不能…— 1980≤1984の場合…\*

図表3-7 から、意識調査の多くの項目において、満足度について次のような変化がみられた。

合併前	合併後	
1979年・1980年	1982年	1984年
	↓ (下降)	↑ (上昇)

満足度の変化（下降・上昇）から判断して、その間において、何らかの文化的変動があったのではないかと推測される。この変動が、新文化の発生に該当するののかについて、E. H. Schein（以下シャインとする。）による文化変容理論を用いて検討する。

#### 4. シャインの文化変革理論による検討

##### (1) シャインによる文化変革理論

シャインによる変革理論は、「解凍」「再凍結」という言葉によって表現される。「解凍」とは、「変化へのモチベーションを創ること」<sup>29)</sup>であり、「解凍作用を構成するのは、否定的な情報とか、心理的安全の創出とか、新たな仮定を築き上げる方法として認知的再定義を起こさせる若干のメカニズムとかである。」<sup>30)</sup>としている。一方、「再凍結」とは、「変化を定着させること」<sup>31)</sup>であり、「新たな文化要素が問題を解決したり不安を減少させたり



図表3-7 組織風土についての満足度の推移

	A 銀行			B 銀行		
	80	82	84	79	82	84
組織について						
・プライドを持っている	↓	↑		↓	↑	
・顧客第一主義である	↓	↑		-	↑	
労働環境について						
・仕事全般に対して満足している	↓	↑	*	-	↑	
・仕事の努力目標がある	↓	↑	*	↓	↑	*
・勤務時間に満足している	↑	↑	*	↑	↑	*
・仕事の量は適切である	↓	↑	*	↑	↑	*
・仕事はやりがいがあり、大切である	↓	↑	*	-	↑	
仕事の安定性と昇進について						
・上手くやれば仕事は安定している	↓	↑		↓	↑	
・遠慮なく意見が言える	↑	↓		↓	↑	*
・昇進の可能性がある	↓	↑		↓	↑	
・昇進は功勞に応じて行われる	↓	↓		↓	↑	*
報酬について						
・給与は公平である	↑	↓	*	↑	↑	*
・福利厚生は整っている	→	↓		↑	↑	*
上司について						
・上司は公平である	↓	↑	*	↓	↑	
・必要なときは力になってくれる	↑	↑	*	-	↓	
・仕事の手腕がある	-	↑		↓	↑	
・期待している内容を教えてくれる	→	↑	*	↓	↑	*
・従業員の教育訓練に関心がある	↓	↑	*	↓	↑	*
経営について						
・従業員志向である	↓	→		↓	↑	
・機会は相互に作用する	↓	↑	*	↓	↑	
・教育訓練の効果がある	↓	↑	*	↓	↑	
組織における協力について						
・部門的な協力体制が整っている	↓	↑	*	↓	↑	*
・同僚は協力的である	↑	↑	*	↓	↑	*
・良いコミュニケーションが保たれている	↓	↑	*	↓	↑	

図表3-6を基に、筆者作成。

した場合に起こる」<sup>32)</sup>としている。

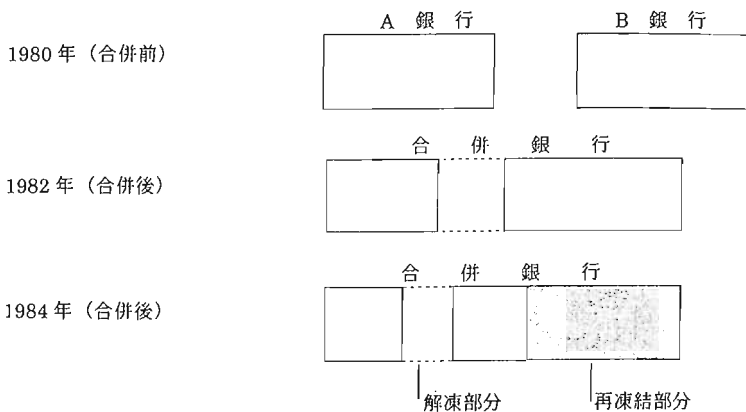
(2) 当事例における文化の解凍・再凍結

当事例において、合併によりA・B両銀行の従業員が感じた不安は、解凍作用を構成する「否定的な情報」<sup>33)</sup>である。また、共有された理解や影響が根底から崩されたことは、解凍作用を構成する「認知的再定義を起こさせる若干のメカニズム」<sup>34)</sup>に当たる。一方、意識調査の結果1984年に満足度が上昇したことは、再凍結の条件である「新たな文化要素が問題を解決したり不安を減少させたりした場合」<sup>35)</sup>に該当する。以上の点から、当事例における文化の解凍・再凍結について、次の図式が成り立つ。

	1979年・1980年	1982年	1984年
状態	満足	→ 不満	→ 満足
文化		(解凍)	(再凍結)

よって、本事例における組織文化の変動は、凍結状態にあった既存の文化が、合併により解凍され、さらに、再凍結されたものと言える。よって、全く新たな組織文化が出現したのではなく、既存文化の変容である。合併前後における組織文化の内容を表したのが、図表3-8である。

図表3-8 文化の内容



筆者作成。

図表3-9 合併プロセスと文化の凍結・解凍

時 期	段 階	組織状態	文 化
1979～1980	1. 合併前	安 定	凍 結
1980	2. 合併計画	安 定	凍 結
1981 初め	3. 合併発表	安 定	凍 結
1981～	4. 初期の合併プロセス	不安定	解 凍
1981.8	5. 物質的・法律上の合併	不安定	解 凍
1982	6. 合併の影響	不安定	解 凍
1984	7. 心理的な合併	安 定	再凍結

Buono *et al.*, *The Merger Process*, 1988, p.503 Table 21-1 を基に、筆者作成。

合併前の1980年には、A銀行・B銀行それぞれの文化が存在する。合併1年後の1982年には、旧A銀行、旧B銀行の文化のそれぞれ一部が解凍状態にあるが、同時に旧A銀行・旧B銀行文化の残存部分も存在する。合併3年後の1984年には、再凍結部分が出現する。解凍→再凍結が進行することにより、旧A銀行、旧B銀行の文化は徐々に減少する。

合併プロセスごとに各段階における文化の状態を示したのが、図表 3-9 である。

## 5. 企業合併による組織文化の変容

調査結果の分析および文化変革理論による考察の結果、企業合併による文化の変容について、次のことが言えるのではないだろうか。

### (1) 新しい組織文化が誕生するのではない

合併による文化変動は、合併前には凍結状態にあった文化が、合併という「熱」によりいったん解凍され、再度凍結されることによる。よって、ある日突然、新文化が誕生するのではなく、既存文化が変容したと言える。またその過程は図表 3-8 に示すように非常に流動的である。

(2) 組織文化は自然に変化するのではなく、変革するものである。

上記事例において、新銀行の文化は旧B銀行の文化を多くの面で引き継いだものとなった。その理由として、新銀行の運営に、旧B銀行のCEOが多大な影響力を及ぼしたことが挙げられる。また1983年に結成されたコミュニケーション委員会の存在が、心理的合併の達成に寄与したということである。このように、合併後の文化形成には、特定の個人またはグループの働きが大きいと言える。つまり、合併により組織文化は自然に変化するのではない。文化は変革されるのであり、それには、リーダー等当事者の意思が必要である。

(3) 既存の組織文化は合併の障害になる

上記事例において、「合併前に両銀行の融和を図るために行なわれた試みは、それぞれの文化に対する愛着心と民族主義的態度により、台無しになった」<sup>36)</sup>と報告されている。企業合併において、既存の組織文化は融合の妨げになる。

(4) 合併後における既存文化の残存

図表 3-8 に示すように、合併3年後の1984年の時点においても、旧A銀行の文化、旧B銀行の文化の一部が残存している。これらの既存文化は、永遠に残存するのか、それとも何年か後に消滅するのか、上記事例の調査結果からは断定できない。なお、これらの残存文化の管理には十分な配慮を要すると思われる。

(5) 通常時には、組織文化を実感することは難しい。

第2節で紹介した雑誌記事（東京三菱銀行・太平洋セメント・KDDI）からも解るように、合併相手という比較対象が出現したことにより、皮肉にも、初めて自社の組織文化というものを認識することになるのである。

ブオノらは、調査結果の結び、「通常の組織機能において、組織文化の影

響について全く実感することはないかもしれない。しかし、文化が脅威となったとき、それは人々の心の中に顕著に現れてくる。」<sup>37)</sup>と述べている。企業合併はまさにその脅威をもたらす機会かもしれない。

## 第4節 企業合併における文化的留意事項

第3節では、米国銀行の合併事例をもとに、企業合併により組織文化はどうかについて考察した。第4節では、企業合併にあたり、文化的側面について、どのようなことに点に留意すべきかを挙げてみる。ここでは、Susan Cartwright と Cary L. Cooper（以下カートライトらと表記。）による“The role of culture compatibility in successful organizational marriage”（以下、「組織の結婚」とする。）をとりあげる<sup>38)</sup>。

なお、「組織の結婚」については、森本三男先生による訳を参考にさせていただいたことを申し添えておく<sup>39)</sup>。

### (1) 合併前の文化監査の実施

カートライトらは、Roger Harrionによる組織文化4類型を引用し、組織文化は、①権力型、②役割型、③課業・達成型、④人・支援型の4つの型に分けられるとしている。その上で、組織の結婚（合併）に際しては、組織文化の相性の良さが必要であり、そのためには合併前における文化監査の実施が必要不可欠であるとしている。文化監査は、お互いの類似点や相違点を比較・検討する目的物を提供してくれる他、誤ったうわさや情報を浮き上がらせるのに役立つ。また、受け入れ可能な結婚形式のタイプを示唆してくれたり、組織文化統合プログラムの策定に役立つとしている。

カートライトらが主張するように、合併検討段階の早い時期において、相手企業の文化と自社の文化の適合性を監査することは有用である。合併の検討段階においては、相手の会社の財務状況や将来性にとかく目を奪われ、文

化的側面は軽視しがちである。

## (2) 文化変容様式を選択

カートライトらは、企業合併を「組織の結婚」と表現しており、文化的統合および変化の必要性という観点から、①拡張的合併（＝開放的結婚）、②協力型合併（＝近代的結婚）、③再設計合併（＝伝統的結婚）の3つに類型化している。

その上で、それぞれの結婚形態ごとに適した「文化変容様式」が存在するとしている。「文化変容様式」は、「同化」、「乗り換え」、「統合」、「隔離」の4つに分類される。第一の「同化」は、「被取得（被吸収）側の組織構成員が、自己の組織文化を意欲的に放棄し、取得（吸収）側の組織文化に吸収される」<sup>40)</sup>ものである。第二の「乗り換え」は、「被取得側の組織構成員が、在来の組織文化に不満をもっていたが、取得側の新組織文化にもなじめない状態で、混乱や疎外が生じる」<sup>41)</sup>ものである。第三の「統合」は、「二つの組織文化の良い点が現れるような理想的組織文化の創出」<sup>42)</sup>である。第四の「隔離」は、「同化や統合への被取得側の抵抗により生じる、別居状態である。」<sup>43)</sup>

結婚形態と文化変容様式の間を整理すると、①拡張的合併（＝開放的結婚）には認知された隔離が、②協力型合併（＝近代的結婚）には統合が、③再設計合併（＝伝統的結婚）には同化がそれぞれ適しているということである。

カートライトらが主張するように、合併後の文化変容にどの様式を選択するかは、極めて重要である。合併相手を自らの文化に無理に同化させようとしても、反発を招くだけである。場合によって相手方の既存文化を認め、尊重する方法も考えられる。

## 第5節 むすび

昨今、企業合併に関する新聞や雑誌記事に「企業文化」という文字が散見されるようになった。とかく規模の論理に終始してしまいがちな合併報道のなかで、組織文化の重要性が説かれるようになったのは、喜ぶべきことかもしれない。

しかし、「企業（組織）文化」が何であるかは、依然として漠然としたままであり、その語義も統一されていない。また、合併の破談原因、失敗原因を「文化の相違」という一言で片づけてしまおうとする安易な傾向も見られる。

第4節で紹介したように、合併企業が取り得る方策としては、合併前における文化監査の実施や合併形態に適した文化変容様式の選択がある。しかし、より重要なのは、互いの文化が相違していた場合、合併後、その溝をいかにして埋めるかということである。

既に合併を経験した企業の経営者は、日夜この課題と格闘し続けている。この課題の解決には、合併直後の期間だけでなく、以後何十年もの時間を要する場合もあり得る。これから合併を行なおうとする企業の経営者には、この永遠の課題と付き合っていく覚悟と強い意思が必要である。

企業の生き残りを賭けた合従連衡の進む今日、経営者は、「自社の組織文化とは何であるか」、常に自問自答を繰り返す必要があるのではないだろうか。

### 引用文献

- 1) Habeck, Max M., Kröger, Fritz & Michael R. Träm, *After the Merger: Seven Rules for Successful Post-Merger Integration*, Pearson Education Limited, London, 1985.  
岩本 朗訳『勝利する企業合併—合併後の統合を成功に導く7つの法則』ピアソン・エデュケーション、2000年、32頁。
- 2) 同上書、6頁。

- 3) 同上書、15-17頁。
- 4) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』（第2版）日本経済新聞社、1993年、111頁。
- 5) 同上書、111頁。
- 6) 同上書、111頁。
- 7) 公正取引委員会「平成12年度における独占禁止法第4章関係届出の動向について」1頁。
- 8) 同上、15頁。
- 9) 東京商工リサーチホームページ「1999年度官報合併公告件数調査」<http://www.tsr-net.co.jp/topics/kaiseki/2000/03.html>。
- 10) 「大合併時代を生き抜く」『AERA』Vol.12. No.39、朝日新聞社、1999年9月20日号、7頁。
- 11) 「再編時代に蔓延する『合併症』」『Yomiuri Weekly』第60巻第8号、読売新聞社、2001年2月25日号、10頁。
- 12) 「漂流する巨人・KDDIは浮上できるか」『WEDGE』Vol.13. No.7、ウエッジ、2001年7月号、24頁。
- 13) 「三井住友銀行誕生まであと100日」『月刊経営塾』第16巻第1号、経営塾、2001年1月号、11頁。
- 14) Bueno, Anthony F., Bowditch, James L. & John W. Lewis, III, “When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger,” *Human Relations*, Vol.38, No.5, 1985, p.478.
- 15) *ibid.*, p.482.
- 16) *ibid.*, p.481.
- 17) *ibid.*, p.480.
- 18) *ibid.*, pp.480-481.
- 19) *ibid.*, p.482.
- 20) *ibid.*, p.491.
- 21) 林 伸二『M&A - 合併・買収と組織統合』同文館、1989年、138-139頁。
- 22) Bueno *et al.*, *op.cit.*, 1985, pp.489-490.
- 23) *ibid.*, pp.490-491.
- 24) *ibid.*, p.495.



- 25) *ibid.*, p.496.
- 26) *ibid.*, p.496.
- 27) Bueno, Anthony F., Bowditch, James L. & John W. Lewis, III, "The Cultural Dynamics of Transformation: The Case of a Bank Merger," in Kilmann Ralph H. & Teresa J. Covin, *Corporate Transformation*, Jossey-Bass, 1988, p.511.
- 28) *ibid.*, p.514.
- 29) Schein, Edgar H., *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice-Hall, 1980.  
松井賚夫訳『組織心理学』(第3版)岩波書店、1982年、268頁。
- 30) Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.  
清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—』ダイヤモンド社、1989年、377頁。
- 31) Schein, op.cit., 1980.  
松井、前掲書、271頁。
- 32) Schein, op.cit., 1980.  
清水他、前掲書、377頁。
- 33) 同上書、377頁。
- 34) 同上書、377頁。
- 35) 同上書、377頁。
- 36) Bueno *et al.*, op.cit., 1985, p.497.
- 37) *ibid.*, p.498.
- 38) Cartwright, Susan & Cary L. Cooper, "The role of culture compatibility in successful organizational marriage", *Academy of management Executive*, Vol.7, No.2, 1993, pp.57-70.
- 39) 森本三男「第12章 組織有効性と組織文化」『現代経営組織論』学文社、1998年。
- 40) 同上書、203頁。
- 41) 同上書、204-205頁。
- 42) 同上書、205頁。
- 43) 同上書、205頁。

#### 参考文献

日本経済新聞、2001年3月31日付け朝刊。



## 企業人と起業家 ― 変わる 21 世紀の人材 ―

---

2002 年 3 月 29 日 第 1 刷発行

編著者 辻村宏和・堀田友三郎・上嶋正博

発行者 池上 淳

発行所 〒229-1124 神奈川県相模原市田名11240  
アメニティタワー 5F

学術図書  
出版 青山社

T E L 042-763-6440(代) F A X 042-763-6443

U R L <http://www.seizansha.co.jp/>

E - mail [shuppan@seizansha.co.jp](mailto:shuppan@seizansha.co.jp)

振替口座 00200-6-28265 I S B N 4-88359-085-2

印刷・製本 青史堂印刷

---

落丁・乱丁本はお取り替えいたします。

Printed in Japan 2002

ISBN4-88359-085-2 C0034 ¥2000E

定価(本体2000円+税)

