

日本企業従業員における価値参照行動の考察

A decision making of Japanese employees

佐藤 浩史

SATO Hiroshi

This thesis is Japanese employees' decision making. Surveyed employees in Japan corporate decision-making. Japan corporate employees had internal corporate and decision criteria. Was trying to refer to the action of their respective systems, practices and boss and colleagues, decision criteria and information. This Japan company employees in might be in can be analyzed as a decision making process orientation is.

1. はじめに

本稿では、日本企業の従業員における意思決定過程を考察する。企業は、市場など外部環境に適応するために変革が求められる。この変革が達成できるかどうかは、企業における主体としての従業員の行為によるところが少なくない。このことから、現在における企業の従業員の行為にかかわる検証が継続的におこなわれることが必要とされるであろう。

近年の日本企業は、中国などアジア市場の進展によりグローバルに展開する企業が少なくない。そのような企業を取り巻く環境の中で企業の従業員にもこれまでと異なる仕事の進め方が求められる。大企業は、従業員にグローバルな志向で仕事に取り組むよう求める場合も少なくない。

経済同友会（2012）の調査によれば、グローバル展開実現に向けた課題として、最も多い割合を示したのは、「グローバル化を推進する人材の

確保・育成」であった⁽¹⁾。大企業をはじめ企業の多くは、従業員に対して日本国外の環境に適応する志向を求めている。

他方、現在の企業に所属する従業員の意識に焦点を合わせてみる。若い世代の従業員は、内向きであるといわれる。地方企業による新入社員に対する働き方の調査では、「地元が好きだから」「地元のために働きたい」という回答が上位となった⁽²⁾。また、新聞記事等メディアにおいても若い世代の内向きの認識が指摘される。

これらのことから企業と従業員に存在する認識の差異が指摘できる。企業が求める人材は、グローバルな事業展開に対応できる外向きの人材であるが若い世代の従業員は、地元重視など内向きの志向であるという差異である。このような企業と従業員にみられる認識の差異がある場合、企業など組織は、組織目的を達成することが難しくなるであろう。

先に述べた企業と従業員に見られる認識の差異は、従業員が企業に所属してどのように働いていくかという志向の差異であり、企業と従業員の目的が一致しなければ企業は、目的を達成しにくくなる。企業と従業員の認識の差異がなぜそうなるのかという検討が必要であろう。

ここでは、組織内におけるヒトの問題が提出される。このような企業における従業員の行動を説明する場合には、組織の意思決定論が便利であろう。本稿では、組織の中の個人の行動を説明している組織の意思決定論を参考に議論していく。また、企業の従業員の志向のメカニズムを知るために意思決定過程と捉え直すことで説明が容易となろう。そのために組織の中の個人の意思決定メカニズムを説明した意思決定の価値参照行動モデルを利用し日本企業の従業員の意思決定過程を分析する。

2. 問題の所在と本稿の目的

日本企業は、日本国内外の市場環境の変化に適応するべく海外で事

業展開する事例が増えている。特に中国などアジア諸国における市場の進展や為替の変動など経済環境の変化により輸出や現地法人設置が増加の傾向を示している⁽³⁾。このような市場環境で競争するために日本企業は、異文化に適応できる人材を求めている。日本経団連（2011）の調査報告では、日本企業の事業展開のグローバル化に対応する人事戦略として「海外赴任を前提とした日本人の採用・育成を拡充」と回答した企業が最も多い。しかし、同調査では、海外展開に適応するための十分な人材が確保できずに海外投資をあきらめる企業も少なくないことも報告されている。

他方、企業に所属する従業員の意識は、どのようになっているのか。日本生産性本部（2012）がおこなった、従業員（管理職、一般社員）への調査では、6割以上が海外赴任に抵抗を持っていると報告されている。また、外国籍の上司や部下との接触に苦手意識があることも示され、日本人従業員の行動や意識が日本の外部環境に向いていない現状となっている。

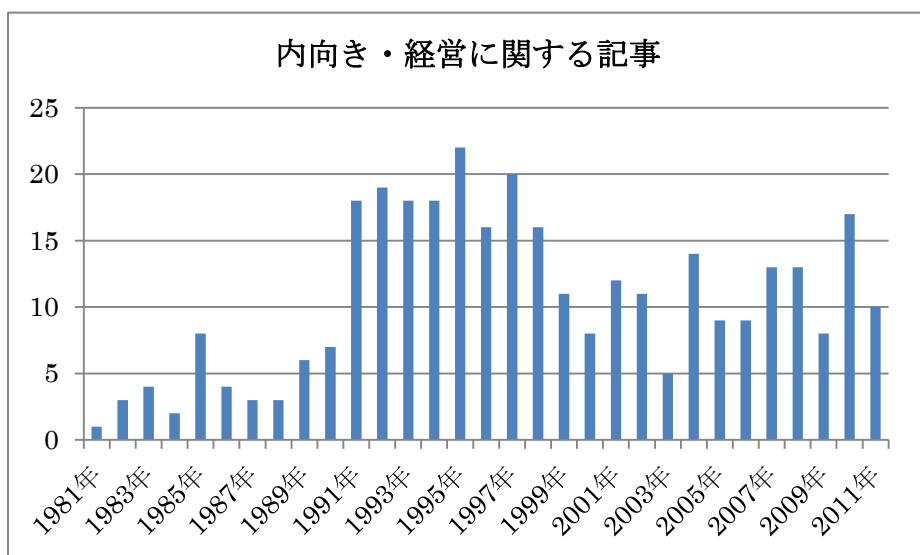
日本人従業員の海外での仕事を望まないという認識の傾向は、メディアなどでは「内向き志向」と現される。筆者は、「内向き」というキーワードで日経新聞の記事検索をおこなった。1981年に企業が業界内を重視しすぎることを内向きと現され、その後も現在まで継続的に表現されている。（図1）

この日本企業の従業員にみられる内向きの認識は、なぜそうなのかというメカニズムが十分説明されていない。本稿では、この内向き認識傾向が継続してきたことを問題として認識し、なぜそうなのかという意思決定の過程を明らかにすることが目的となる。

企業に所属する従業員は、行動に先立ち意思決定をおこなう。本稿では、内向きという言葉を企業の従業員の意思決定の結果として捉える。この意思決定過程により内向き、あるいは外向きという意思決定傾向が

あらわれるものとなろう。そして、企業の従業員が意思決定を行うため、主体的に意思決定の価値として認識している認識先を知ることによって内向きの意思決定過程が理解されよう。

図1 内向き記事時系列



出所：日本経済新聞記事より筆者作成

現在のメディア等で扱われる内向きという言葉の使われ方の多くは、人、企業、制度、行動などが日本国内に対し海外、日本全体に対し地域・地元を重視する傾向があること。また、制度や慣行が組織の内部を最も重視するような状況に対して使われている。ここでは、日本企業の従業員について分析することから内向きという言葉を決定的に限定して扱うこととする。「従業員が意思決定の価値として認識し主体的に参照して意思決定する価値としてみとめたもの」として考えていく。

3. 本研究における組織と個人の位置づけ

これまでも企業など組織と組織の中の個人を研究対象とする場合の多くがバーナードによる組織とその個人の概念により説明されてきた。以下で **Barnard** の組織理論を概観する。

3-1. **Barnard** による組織理論の確認

バーナードの組織の定義は、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」とされ人間そのものではなく人間の行為、行動、影響力を抽出した抽象的体系として展開される。

この **Barnard** の組織論では、組織の成立の条件として三つの要素が必要とされる。組織成立の要素は、コミュニケーション、貢献意欲、共通目的がその時々 of 外部事情に適合され組織が内的な均衡を確保することが重要であるとする。

組織の外的な均衡とは、組織に外的な環境と組織の目的が適切であれば均衡が保たれるという均衡である。

組織の内的な均衡とは、協働体系に努力を貢献しようとする人々の意欲と目的の均衡である。**Barnard** は、組織を人間協働の体系として捉えるから、組織の中の個人は、組織によって目的を与えられそれを受容し組織に参加する個人として扱われ、組織人格をもつ個人の意欲として区別される。組織に結びつこうとする個人の貢献意欲は、満足と不満足に影響され変化するから意欲の弱い個人を組織に引き付けるために管理者は、誘因を個人に与える。これが組織の内的な均衡を維持するひとつめの要素となる。

二つ目の内的な均衡を維持するための要素である目的とは、協働目的である。協働目的には、協働的側面と主観的側面の二面性がある。協働的側面とは、貢献しようとする個人が組織全体についての意味を考えたということである。協働の参加者の目的の理解に差異がない場合に目的

が協働に役立つことになる。主観的側面では、組織の参加者が組織人格と個人人格という二重人格を持つものとされる。個人は、組織が与える負担や利益に意味をもつ。

三つ目の内的な均衡を保つための要素は、伝達（コミュニケーション）である。伝達は、組織の個人が組織目的を知るための方法である。しかし、理解できるように伝達しなければならない。目的と食い違わないよう伝達しなければ組織の個人のそれぞれが受容すべき要件を受容することができないから伝達（コミュニケーション）は重要な要素となる。

以上が本稿で組織を扱う場合の前提となる理論である。Barnard のよる組織と個人の認識は、組織が個人を調整する過程を述べてられており組織が個人の意思決定を方向づけることが重要とされる。このことから次に Barnard の組織の意思決定過程を確認することが必要となろう。

3-2. Barnard の組織の意思決定理論の理解

バーナードの意思決定は、組織の意思決定を公式組織の諸要素として管理者の職能、過程、本質を述べている。公式組織で定義した組織に参加している個人と組織に外的な個人の概念を意思決定においても同様に分けた。組織メンバーの意思決定は、「個人目的ではなく組織目的によって支配されている個人の行為である」と定義しその個人の行為を2つに分けている。個人の行為である熟考、計算、思考に先立つ過程と無意識的な反応であろう過去の内的状況と外的状況の結果である行為である。

組織の意思決定は、管理者の行動パターンとして意思決定の機因、意思決定の証拠、意思決定の性質の三つで説明されている。意思決定の機因は、a)上位者からの権威ある伝達、b)部下から意思決定を求められた場合、c)当該管理者のイニシアチブにもとづく場合から生じる。管理者がイニシアチブにもとづき意思決定を行うのは現場での反復される意思決定が必要とされるからであり組織の諸努力に外的な個人と組織そのも

のとして意思決定する個人を組織の目的を受容するように誘因しなければならないからである。組織に外的な個人を組織のメンバーに入るかどうか、組織へ入ったのちもメンバーであり続けるかという意思決定である。

意思決定の環境は、二つの部分にわけられる。a)目的と b)物的世界、社会的世界、外的事物と諸力、そのときの状況である。意思決定の機能は、目的と物的社会的な諸力との関係を調節することとなる。目的は、組織にとっても人格的、主観的、内部的で欲望が現れたものとする。しかし、組織に参加している個人は、組織の目的を受容しているから組織の個人の意思決定は、組織目的にかかわる意思決定となる。このことにより直前の意思決定は客観的な事実として扱うことになる。この場合、することとしないことを区別していることになるが区別の基準が必要となろう。基準によって区別し意思決定する。この意思決定された事実は、その時点で結果となり次の意思決定につながる。意思決定はこの連続行為となろう。意思決定のもうひとつ環境となる物的、社会的な外的諸力の関係である。これらは、社会理念、行動規範などであり、目的が達成されるか達成が促進されると識別されれば意思決定の判断を開始する。代替案を選択し好ましい要因か好ましくないのか、あるいは目的を変更することも選択肢とされる。この区別がなかったために組織の行為の理解を不明確にしている。(C.I.Barnard 1936)

以上が Barnard による組織の意思決定理論である。組織の中の個人は、意思決定の判断基準を組織目的によって与えられた外部環境情報と内部認識状況により区別することになる。意思決定には、判断基準として必要となる情報により得られる結果が変更されることになる。

組織の意思決定理論は、この後、Simon によって詳細に説明された。

3-3. Simon による意思決定過程

Simon は、組織の管理を「行為に導く決定の過程」とし詳細に組織の意思決定を説明している。この行為に導く決定の過程とは、組織の中の個人の意思決定過程である。組織の中の個人が意思決定するにあたり、完全な合理性を確保した意思決定を行うことはできないとする。意思決定するために必要とする情報としての代替選択肢の数は多くすべての選択肢を探索することができず、選択の主体として受容された諸前提に限定された範囲で決定されるという意思決定過程である。これを Simon は「限定された合理性」と述べた。組織の中の個人の意思決定の合理性が制約されるのは、知識の不完全性、予測の困難性、行動の可能性の範囲の制約によりすべての代替的選択肢を抽出することができないとしている。この合理性が限定された組織の意思決定は、次のようなメカニズムで総合的な意思決定となる、①それより後の意思決定の基準となる特定の価値②後の意思決定に関連した特定の経験的知識③後の選択のために考慮する必要のある唯一のものとしての特定の代替的行動、という三つのプロセスが組織の中の個人の意思決定過程である。(Simon 1965)

組織の中の個人は、組織によって与えられる目的により意思決定の判断基準を形成する一方で、限定された代替選択肢から意思決定をおこなう環境におかれている。この Simon 理論は、組織の意思決定過程の礎となっている。しかし、現在の企業の経営が直面している市場の多様化や社会一般の文化差は所与とされている。

3-4. 組織における個人の意思決定過程としての価値参照行動

大平（2006）では、Barnard-Simon の組織理論からメンバーの意思決定過程を文化による差異としてを説明した。

これまで組織の意思決定の概念では、組織論における Barnard と Simon が述べる個人の定義とわが国の個人が一致しない部分が見られ

るとした。わが国の組織の個人は、組織の立場に立って社会的な指標や、その場で求められる共通の価値といった自己の外部価値の参照をおこなう。

Barnard-Simon に述べられている個人の行動には、個人の目的に支配された個人人格に従う行動と組織の目的に支配された組織人格にしたがった行動があると表現されるが組織目的の達成のための行動パターン、意思決定過程における個人の設定は所与とされておりどのように決めているか十分述べられていない。個人が自分の内部の価値を参照して意思決定する場合内部参照といえる。組織の目的を受容して組織に参加している個人であるが、なぜそうするのかという意思決定は、自分以外の決定要素の含む割合は少ない。組織論が説明してきた意思決定は、欧米型個人を中心としている。他方、わが国の組織の個人は、上司や同僚など周囲を気にして意思決定する 경우가少なくない。日本企業にみられるホウ・レン・ソウと呼ばれる組織内コミュニケーションでは、上司に対して状況の報告、決める前の相談、途中経過と結果の報告が部下に求められる。この場合、先の組織論に設定されていた自己の内部の価値を参照して意思決定する個人ではなく、上司や周囲の人間の意向を情報として価値づけし意思決定に必要な情報として扱う過程となる。この場合を外部価値参照行動という。組織は、組織目的に従った個人の貢献によって生じてくるため、組織の立場に立った行動となるように個人に影響を及ぼすものである。これを組織影響力とした。しかし、組織の中で行動するのは、個人である。その個人の意思決定過程に差異があるため企業における経営の特徴に差異が現れると理解できるであろう。(大平義隆 2006)

このように組織の中の個人の意思決定を行動の差異として捉えることができる。

4. 先行研究のレビュー

本稿の目的は、なぜ日本企業の従業員が内向きになるのかという意思決定過程を明らかにすることである。企業の主体は従業員であるから従業員の行動の集まりが企業の行動と捉えることができよう。このことから企業の特徴を述べた先行研究を確認する。日本的経営論では、日本企業の経営の特徴が従業員重視と分析され、企業の内部重視の制度・慣行をもっているとされる。どのような内部重視の特徴なのか主な日本的経営を概観する。

4-1. 組織重視の日本的経営論

Abegglen (1958) は、日本企業が長期的雇用、年功制賃金、企業別組合制度により成功してきたことを述べた。1970年代から1980年代までの日本企業の成長を理解する場合では、この企業内部重視の経営方法が基本的理解となってきたようである。Abegglen は、成長が鈍化した2000年以降の日本企業を改めて分析した。ここでは、日本企業が株主に対する見方が一部の企業で変化したことや賃金制度の変化があったものの従業員を重視する特徴に大きな変化はみられないとして次のように述べる。「日本の経営システムを特徴づけているのは、人間にかかわる部分であり、日本企業の文化はこの部分に基づいているからだ。日本企業はなにより社会組織である。企業を構成する人間が経営システムの中心に位置している。」⁽⁴⁾とした。企業統治や株主に対する企業の考え方、賃金制度など市場の変化にともない変更が試されているが現存の制度・慣行にとって代わるような変化はみられていないとしている。

Dore (Dore2001) による日本企業の見方も Abegglen と類似する。英米企業は、株主重視型であり、経営者の個人的目標が株主利益となる。経営者が負う説明責任も株主に負う評価のされ方も株価次第である。メンバーや経営者の企業とかかわる場合は、契約に終始する。企業は、社

会一般から雇用契約により一定時間職務による拘束される場所と認識しメンバーは職務について契約する。社内の上下関係も契約に基づいた階層関係として認識される。この特徴は、株主など企業の外部を優先し個別を重視する制度・慣行である。

他方、日本企業では、経営者は、社内で昇進することが目標となり、評価の対象は市場シェアである。雇用の形態は、長期に関係を結ぶ契約であり、共同意識と一体感により上下関係は鮮明ではない。経営者の説明責任は、株主ではなく社内やメインバンクなど個人的にも近い人間である。このことは、企業の内部と全体を優先する意識が長期を前提とされていることが特徴としている。これらの研究では、企業が組織内部を重視する制度・慣行を持っていると分析されている。日本企業の従業員は、この制度・慣行によって行動してきたのである。

4-2. 社会一般の行動様式と企業の行動パターンにおけるウチとソトの意識

岩田龍子（1977）は、日本の経営が社会一般の行動様式に求めることができるとしている。日本の社会一般のモデルを、特定集団への所属の概念で説明している。

日本にみられる人間行動のひとつとして集団のメンバーとして所属することが個人として社会とかかわる契機となる。日本企業の採用の行動では、どのような職務を割り当てるかというよりも職域集団に所属させるかどうかをまず検討される。集団に所属した後に役割が割り当てられる。入社希望者もどのような職務が適当かというよりどの集団に所属するかという意思決定がおこなわれる。特定集団と個人が結びついている。この特定集団は、多面的であり、職域集団であり、勤務時間の終了後は、社交の集団をも兼ねる。このような多重な性格をもつ日本の職域

集団と個人は、「全人的」に集団へ組み込みが行われる。この「全人的」に個人を包含する集団を岩田は特定集団と呼んだ。

この特定集団は、社会一般でみると、職域集団と地域集団という二つの集団という個人の所属先があげられる。日本の社会一般における関係を歴史的にみると土地を媒介とする関係としての地域集団が築かれていたが、日本の経済の発展に伴う都市化とともに社会一般の人間を関係づける契機は、企業や学校など所属先の仲間と結ぶことに変化したという。この社会一般の地域集団への所属がなくなると所属する集団を探すことになり職場集団へ移行したと考えられている。個人と社会を安定させるために媒介するのが所属の概念である。このような土地につく所属意識は、「ムラ」構造とみなされ、「ムラ」では、個の尊重より集団を尊重するようにしつけられていたとする。この「ムラ」意識が自己の所属集団の内部を重視するからウチの意識が形成される。ウチの意識があるから所属集団の外部は、ソトの意識となる。

他方、米国⁽⁵⁾などの社会の個人は、自立性した個人が相互にかかわるという社会関係があるとしている。実際この場合、個と個が直接に関係し対立するため、社会的ルールや契約が必要になる。これが権利と義務に結びつく観念になり、組織ともかかわる。個人が組織と係る場合、契約の関係により組織の役割を引き受ける。個人が自立した社会は、権利と義務が明確であるから、ここに存在する組織の内部でも権利と義務が明確である。そのため指揮、命令、権限、責任も明確である。明確であるから、契約により役割を引き受けた組織内の個人は、引き受けた契約の範囲でのみ関係する。この契約の概念が欧米の雇用の形態に反映されているとする。欧米社会の職業上の関係は、個人→契約→社会という流れが基本的な行動パターンとされる。

三戸公(1982)は、日本的経営が外国の経営と相違することの全体像を把握するという目的のもとに独自の理論を展開した。歴史的に日本に

存在した家制度と日本の経営とその組織を対比させて述べた。経営家族主義や共同体主義、全体主義について詳細に検討し相違を明らかにしている。三戸の家の理論と日本的経営の結びつきを確認していく。

日本の組織と欧米の組織の相違は、組織の基礎要因の相違であり、組織に参加している様式の差異であるとする。個人がどのような様式で組織に参加しているか、組織と個人の基本的関係によって組織のモデルとして明らかになる。この個人の参加様式とは、契約と所属という二つのタイプが想起される。個人は組織と契約にもとづいて組織にはいれば契約型となり、組織に所属する形式の個人であれば所属型となる。日本の企業は、契約的側面を持つが完全な契約ではなく、契約的側面と所属をもつ。日本の場合、契約の場合と参加の様式が異なる。実際に新入社員と会社のあいだには契約書ではなく誓約書が取り交わされることに表れている。入社といわれるから、会社の一員となりのちに特定の職務に就くが、まず会社の社員であり人格は組織に全面的に無限定に参加するものである。組織に所属し全人格的、全面的に参加して働く場合、示される仕事の内容は、ガイドライン程度となる。仕事を進めるうえでも手順や方法を参考にしながらすすめていく。同僚が休めばその分の仕事も引き受ける。

欧米の企業は個人と契約するが所属的な性格はみられない。職務記述書に内容、仕事の質と量、手順などが詳細に記載され契約するからそれ以外の仕事にはかかわらないという限定的なものとなる。そこで、日本の企業モデルを所属型、欧米の企業モデルを契約型と区別している。欧米などの契約の関係にある参加者は、組織の外部に人格を置いている。このため職務遂行中のみ組織に参加する。このことは組織に対して部分的な参加といわれる。

賃金制度をみると契約型の組織は、それぞれの職務を遂行しかわりに賃金を受け取る。職務の価値にもとづいて支払われるが労働力の価値そ

のものではなく職務価値に対して支払われる制度となっている。所属型組織では、職階と資格制度の両方で算定され支払われる。

所属型つまり日本型の組織の個人は、全人格的に組織に参加するのから組織忠誠心、組織一体化は強い。組織への誘因は物質的な誘因にくわえ精神的な誘因が重要であるとする。契約型である欧米の組織は、契約により項目が明確であり物質的な条件、対価が誘因となる。そのため契約があれば資本の出資者、購買者、労働力の売り手も契約で組織に参加するので組織の境界はあいまいであるとする。所属型の組織は、全人的に長期的に組織に参加する。このことにより組織メンバーが範囲となりこれが組織の境界と意識されるからウチとソトの意識が形成される。

この組織におけるウチとソトの意識を日本の家の論理で説明している。家と経営体が概念的に共通するというものである。家システムと企業システムの共通性に求めていることを次のように述べる「経営体へのメンバーの参加様式、経営目的、命令服従ないし伝達の性質、貢献意欲、組織原則、所有と経営、経営理念、経営発展・経営結合組織の意識の観点から把握され言語によって明示され、各要素がそれぞれ不可分の関連性をもって把握されたのである。」としている。この論理により日本企業の特質を説明している。

家の目的は、維持繁栄であるとする。家の繁栄は、構成員である家族の繁栄である。企業に置き換えると日本企業は、利益追求ではなく維持繁栄が重視されているから、企業の繁栄が従業員の繁栄と重なっているという。賃金の原則が従業員個人の能力によるものではなく、同一労働同一賃金の原則があるにもかかわらず企業別に決められ、従業員は、わが社ウチの会社と呼ぶ。新入社員は、会社に入社してから社風に染まるように育成される。会社の繁栄のために働く会社と従業員の関係が家と家族の関係と重なるとする。

欧米企業の従業員は、契約の関係、部分的参加様式である。日本の企業は、この契約の関係と家の関係が同時に存在するという。会社で働き賃金を受け取る行為は、欧米の企業と同様に労働力の売買である。しかし、無休での休日出勤、残業は、契約の範囲外であるにもかかわらずそのように行動する。会社のためにとる行為は全人的に企業に所属し帰属するもので、家に家族が所属し帰属する様と同様でとなる。

日本企業が会社を契約の関係や意思選択に基づいたゲゼルシャフト的な人間関係だけではなく会社に所属し帰属するゲマインシャフト的な人間関係を構築していることは日常業務以外の個人的な行事である冠婚葬祭に上司や同僚が参加していることや休日にもクラブなどで会社の人間とかかわることを会社が援助している会社と従業員の関係の実際が家族的結合となりウチの会社となる。

三戸は、家の論理が現実から導かれているとして日本企業の行動様式の論理であると述べている。

4-3. 先行研究のまとめ

日本的経営論では、日本企業の特徴を欧米企業と比較して述べられている。欧米企業は、市場など企業の外部を重視した制度・慣行により経営している。欧米企業の従業員は、短期的に評価される。短期的であることから、評価が良ければ所属企業で働き続けることができる。しかし、評価が悪くなければ次の仕事を探せるように短期で評価していくものとなる。そのため外部労働市場を介して、速やかに移動するのである。つまり、欧米企業の従業員は、外部重視の行動となる。

他方、日本企業は、長期的視点で事業を考え、人事の評価や賃金制度、企業内部のコンセンサスを重視する意思決定方式など企業の内部重視の行動となっている。内部重視の経営の特徴をもつ日本企業の原理を述べた先行研究では、日本の社会一般にみることができる社会的文化的要因

に求められた。エイやムラの集団重視の行動パターンである。これらは、集団との結びつきが優先される制度・慣行である。集団に所属することが最初の目的となることから、従業員は個人の目的に優先して集団内を概観して意思決定することになる。

しかし、これらの先行研究では、日本企業の従業員の行動レベルの説明が十分ではない。なぜそうなり続けるのか従業員の行動による理解が必要となろう。

5. 日米企業における日本人従業員の意思決定過程の予備的調査

日本企業の従業員の意思決定が内向きであることの過程を明らかにするための予備的調査をおこなった。

5-1. 調査の背景

調査の対象としたのは、在日企業 6 社の従業員 6 名である。業種は、製造業が 3 社、卸売業 3 社である。6 名とも販売部門のマネージャーで日本人従業員である。

従業員の職務を規定する職務明細書は、3 社には規定されていたが、他 3 社には職務明細書は存在しなかった。職務明細書のなかった企業では、人事規定において行動規範やそれに類似した規定であり会社の制度の規定書であった

従業員が自分の職務を知る方法として、日本企業の従業員は、人事部門の研修や所属先の上司によって自分の職務の詳細を得ていた。

5-2. 聞き取り調査の目的

調査の目的は、企業の従業員が行動に先立ちおこなう意思決定をどのように判断しているか抽出することである。具体的には、従業員が組織

の中の個人として判断基準としているか行動パターンから導こうとするものである。この場合、権限に対する認識と日本企業で組織内コミュニケーションの一つとされるハウ・レン・ソウに焦点をあてた。

権限についての認識は、日本企業と欧米企業で異なるといわれる。特に米国企業では、権限は、責任とともに委譲されそのかわり自己の責任において行動の自由裁量の余地が多いとされる。エンパワーメントの議論がこれにあたる。(青木幹喜 2006)

組織内コミュニケーションでは、上司と部下のコミュニケーションが扱われることが少なくない。日本人上司は、部下に察しを求める。ここでは、周囲の状況に応じて行動を適応させることが求められる。欧米では、仕事は、結果の報告であり、結果に対して責任を持つことからそのようになる。日本では、結果の報告は必要とされるがプロセスの報告、途中経過の報告、どのように行動することが最も良いか一部のサポートを受けるように察しを行うような雰囲気がある。(大平義隆 2006) 自分で決めて自分で執行することが求められているものの現状の日本企業では、自分で決めて自分で執行し結果のみの報告となってるのかという検証が必要となろう。

5-3. 聞き取り調査の結果

5-3-1. 権限に対する従業員の認識

企業の従業員（マネージャー）がもつ権限は、どのように伝達され認識されているのか確認した。

- ・調査対象の従業員の全 6 名が自分自身のもつ権限について理解していた。
- ・調査対象の従業員全 6 名において自分の権限は、人事部門からの説明によって理解した。

- ・調査対象の従業員全 6 名は、権限とそれに伴う責任についての説明はなかった。
- ・調査対象の従業員が下位者（部下など）へ権限委譲をおこなう場合、明確な基準はなく、権限委譲される下位者（部下など）が所属部門内の全体に対してどの位置で仕事を行っているかなどいったん全体と個人を概観して権限委譲を行う場合があるとした。

以上が企業の日本人従業員における権限についての認識である。権限を委譲するためには、職務明細書などで権限と責任が明確にされている必要があろう。その規定をもとに管理者である従業員は、自分自身の権限について明確な認識をもつことができる。しかし、調査対象者では、権限に対する認識は、必ずしも明確であり日頃の仕事を進める場合の参照基準とはなっていなかった。このことは、権限委譲を自己の価値に基づく意思決定ではなく周囲の状況を意識し基準に組み込む傾向がある場合を示すものであろう。

5-3-2. 従業員の伝達行動について

日本企業の従業員が職務遂行の場合にどのようなコミュニケーション方法で周囲と仕事をすすめているかという内容で聞き取りをおこなった。その結果は以下の通りである。

- ・対象となった従業員は、ホウ・レン・ソウを頻繁におこなっており、継続されてきた行動であるとした。
- ・調査対象者からみた自分の上司もホウ・レン・ソウを頻繁に行っている場面を認識していた。

- ・対象となった従業員は、業務遂行の途中経過やプロセスを報告し、報告に対する結果予測を相談するという方法で上位者とのコミュニケーションをおこなっていた。
- ・対象となった従業員は、上位者から察しの行動を求められたことがあった。これにより下位者は、上司とコミュニケーションをとる場合、察しをおこないながら次の行動を意思決定していた

以上が日本人従業員におけるコミュニケーションについての調査結果である。日本人従業員は、上司へ相談をおこなう目的で報告をおこなっていた。上司は、日常業務の執行において察しを行いながら意思決定する行動を求めており、察しは、報告を行う過程で行っていた。察しを求める行動は、周囲の状況を意思決定の組み込む意味をもつことから、自己の価値にもとづいて自分で意思決定している意思決定過程ではないことが示された。

6. 調査のまとめと若干の考察

本稿の目的は、社会一般に日本企業の従業員が内向きであるといわれる意思決定過程を明らかにすることである。なぜ内向きになるのかを明らかにするために従業員の意思決定過程を分析することで傾向を把握できると仮定した。日本企業の従業員が職務を遂行する場合、自己の価値に基づく意思決定過程を基準とするのか、周囲の状況や他社を意思決定の基準に組み込むという意思決定過程をもつのかという組織の中の個人における意思決定過程としての価値参照モデルを利用して分析するために日本企業の従業員に予備的調査として聞き取りをおこなった。

聞き取り調査は、権限に対する認識と権限の認識に基づく業務遂行パターン、企業内部のコミュニケーション方法とコミュニケーションに先立つ認識を確認するために日本企業で従業員に求められる行動パターン

とされるハウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）の現状について聞き取りを行った。

日本企業の従業員は、自分自身がもつ権限の存在は、認識しているが明確ではなく、業務遂行に積極的にかかわらせていない。このことは、意思決定過程において自己の価値として権限と責任関係が結びついていないと考えられる。自己決定するためには、権限が明確であり自己の判断基準として組み込まれていることが重要である。日本企業の従業員は、権限を広く認識していた。

企業内のコミュニケーションの一つの方法であるハウ・レン・ソウは、何を報告するのか、何で連絡するのか、どうして相談するのかという従業員における個人の意思決定を抽出するために便利であろうと仮定した。

日本企業の従業員は、個人の仕事は明確ではない。全体に合わせて、上司や所属部門など身近な周囲を察しながら仕事を進めていた。報告は、途中経過の報告、連絡は、状況の連絡、相談は、決めてもよいかという相談であった。このことから日本企業の従業員は、自己の価値を意思決定過程に組み込まれたものではなく、自己の外部を意思決定の価値基準とする外部価値を参照して意思決定していた。このことは、意思決定過程に外部価値参照行動が存在するという事ができる。

ではなぜ外部価値参照行動が内向きと結びつくのであろうか。大平義隆（2006 p 31）では、外部価値参照で意思決定を行う個人は、「おかれた状況で望まれるもの、権威ある決定基準を探索し（筆者注：意思決定に）採用する」としている。つまりおかれた状況とは、所属先という職場であり、その状況の中で権威ある基準とは、上司に求められる察しとなる。このためある状況の範囲内を意思決定の基準とするため内向きになると言えよう。

最後に今後の課題を示す。本稿では、日本企業の従業員を扱った。予備的な考察としたため聞き取り調査では、限られた人数と業種であった。

一般化のためには、規模を拡大して調査を行わなければならないと考えている。また、対象を日本に限定したことから欧米など諸外国の実態を知る機会とならなかった。本稿で示された調査の結果が日本企業あるいは日本人従業員の特徴とするためには、例えば日米企業の従業員で比較を行うなど調査方法を工夫することが重要であろう。以上が課題としてあげられる。今後も継続した調査を行っていくことを考えている。

[註]

- (1) 経済同友会「日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント・報告書」2012
- (2) 青森銀行『新入社員意識調査』2012
- (3) 経済産業省「経済白書『第3章わが国企業の海外事業活動の展開』」2012
- (4) Abegglen (2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社
- (5) 岩田は、欧米とあらわしているが、本研究の関心である米国が含まれることから米国としてとらえることとしている。

[参考文献]

- 青木幹喜 2006 『エンパワーメント経営』中央経済社
- MASAHICO AOKI/RONALD DORE 1994 *THE JAPANESE FIRM*, Oxford University Press(=1995 青木雅彦, ロナルド・ドーア『国際・学祭研究 システムとしての日本企業』NTT 出版)
- C.I. Barnard 1938 *THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE*, Harvard University Press, (=1956 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)
- Herbert A. Simon 1945 *ADMINISTRATIVE BEHAVIOR*, A Division of Macmillan (=1965 『経営行動—経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社)
- James C. Abegglen 2004 *21st CENTURY JAPANESE MANAGEMENT—New Systems, Lasting Values*, Nihon Keizai Simbum, Inc (=2004 山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社)
- 三戸公 1982 『家の論理1』文眞堂
- 大平義隆(編著) 2006 『変革期の組織マネジメント』同文館

Ronald Dore 2000 *STOC MARKET CAPITALISM:WELFARE
CAPITALISM* (=2001 藤井真人訳『日本型資本主義と市場主義の衝突』
東洋経済新報社)

[参考資料]

経済同友会 2012 「日本企業のグローバル経営における組織・人材マネ
ジメント・報告書」

青森銀行 2012 『新入社員意識調査』

経済産業省 2012 「経済白書『第3章わが国企業の海外事業活動の展開』」

(さとう ひろし, 札幌大谷大学社会学部地域社会学科)