

Title	日本企業における作業組織のフレキシビリティ： 技能形成に内包された組織文化的価値の学習に注目して
Sub Title	Functional Flexibility of Work Organization in Japanese Business Firms : Paying Attention to Implicit Learning of Organization's Cultural Values in Skill Formation
Author	山本, 茂(Yamamoto, Shigeru)
Publisher	
Publication year	1995
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.38, No.4 (1995. 10) ,p.147-
JaLC DOI	
Abstract	日本企業,なかでも生産現場の作業組織のフレキシビリティが注目されている。日本の作業組織では,とりわけ不確実性や変動性への対応における柔軟性を確保するために,成員の職務行動に一定の自律性が付与されているのであるが,そうした自律的な職務行動をいかに円滑な分業による協業に統合するのかというコントロールの問題が,フレキシブルな組織にとっての重要な問題となる。この問題に関して,本論での理論的検討から次のようなことが結論された。日本的雇用慣行下の作業組織では,どのような方法でどのような成果をあげることが望ましいとされ
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19951000-00685678">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19951000-00685678</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 研究ノート

## 日本企業における作業組織のフレキシビリティ

—技能形成に内包された組織文化的価値の学習に注目して—

山本 茂

### <要 約>

日本企業、なかでも生産現場の作業組織のフレキシビリティが注目されている。日本の作業組織では、とりわけ不確実性や変動性への対応における柔軟性を確保するために、成員の職務行動に一定の自律性が付与されているのであるが、そうした自律的な職務行動をいかに円滑な分業による協業に統合するのかというコントロールの問題が、フレキシブルな組織にとっての重要な問題となる。この問題に関して、本論での理論的検討から次のようなことが結論された。

日本の雇用慣行下の作業組織では、どのような方法でどのような成果をあげることが望ましいとされるのかに係わる組織に固有の文化的価値の学習が、実践による技能形成すなわちOJTのなかで効果的になされている。そのため、そうした組織文化的価値が、成員の技能のなかに深く埋め込まれることになる。その結果、不確実性や変動性への対応における場面場面に応じた技能の使用は、そうした組織文化的価値に基づく指針にしたがって融通無礙に行われることにより、コントロールの問題が解決していると考えられる。

このように、組織のフレキシビリティにとって重要なコントロールの問題が解決されるうえで、日本の作業組織では、技能形成に内包された組織文化的価値の学習が重要な役割を果たしていると考えられる。その意味で、日本の作業組織のフレキシビリティは、技能形成に内包された組織文化的価値の学習に支えられたものであるといえる。

### <キーワード>

作業組織, フレキシビリティ, 不確実性, コントロール, 集団主義, HRM施策, 組織文化的価値, 技能形成, OJT, 日本的雇用慣行, 学習メカニズム, 効果的な学習,

### I はじめに：脚光をあびる日本企業における 作業組織のフレキシビリティ

日本の企業組織に関して、機能的なフレキシビリティの存在が指摘されてきた<sup>1)</sup>。そして、そのことはと

りわけ、大企業の生産現場の作業組織についていえることが確認されている<sup>2)</sup>。

生産現場では、不良品や機械設備のトラブルの発生、生産量の変動、生産方法の変化、新製品の登場、製品構成の変化、労働者構成の変化といった、不確実性や変動性が思いのほか頻繁に生じている。日本企業

1) 代表的な研究には、例えば石田(1985,1994)がある。

2) 代表的な研究には、例えば奥林etc.(1994)がある。

の作業組織がフレキシブルであるのは、こうした不確実性や変動性に対して、それらが生じる現場で働く作業労働者になるべく対応することによって、それらに効率的に対処することを主な目的としている。<sup>3)</sup>

そのことは、生産方式が、多様化・流動化した市場ニーズ志向の多品種中・少量生産化するなかで、企業にとって戦略的重要さを増している。なぜなら、柔軟性のあるオートメーションが定型的な仕事を吸収する一方で、そうしたオートメーションの進展に伴う多品種中・少量生産化が、生産活動における不確実性や変動性の要因となっており、それらに人間が効率的に対処することは、多様化・流動化した市場ニーズ志向の生産活動を展開するうえで不可欠な課題となっているからである。<sup>5)</sup>

こうしたなか、日本の企業組織、とりわけ作業組織のフレキシビリティが、多くの研究者の注目を集めている。<sup>6)</sup> それは、21世紀に向けての組織パラダイムや、生産現場における高い生産性の源泉を、日本企業における作業組織のフレキシビリティに求め、従来の伝統的な組織編成原理との比較のなかで、その組織編成原理の内実に迫ろうとするものである。

そうした研究における重要なテーマの1つは、自律性とコントロールという、伝統的な組織編成原理における二律背反が、日本の作業組織においてどうなっているのかにある。具体的には、次のようなことである。

組織がフレキシブルであるためには、とりわけ不確実性や変動性への対応において、成員の職務行動に柔軟性が確保されていることが不可欠である。そのため、日本企業における作業組織の成員の職務行動には、一定の自律性が付与されている。しかしながらその一方で、個々の成員による自律的な職務行動が、ばらばらであっては、フレキシブルな組織がもたらす、

組織の生産性を期待できない。すなわち、成員による職務行動は、自律的であると同時に、円滑な分業による協業に統合されたものでなければならない。

したがって、成員の自律的な職務行動を確保する一方で、いかにそれをコントロールするのかという、伝統的な組織編成原理においてトレードオフの関係にあるとされてきたことが、クローズアップされてくる。換言すれば、とりわけ不確実性や変動性への対応における、成員の自律的な職務行動を、円滑な分業による協業に統合する問題が日本企業ではどうなっているのかが、解明されるべき問題として研究者の関心を集めているのである。

そうしたなかにあって本論は、技能形成に内包された組織が有する文化的価値の学習に注目することにより、組織のフレキシビリティにとって重要なこのコントロールの問題が日本の作業組織においてどうなっているのかを解明し、そのフレキシビリティの内実に迫ろうとする。

## II 日本企業の作業組織のフレキシビリティと技能形成に内包された組織文化的価値の学習——先行研究を検討するなかでの位置付け

そこでまずは、日本企業の作業組織に関して、組織のフレキシビリティにとって重要なコントロールの問題がどうなっているのかを解明するうえで、技能形成に内包された組織文化的価値の学習に注目することの意義を、先行研究を検討するなかで明らかにしたい。

### 1. 日本人の気質としての集団主義

日本企業の作業組織が有するフレキシビリティにおけるコントロールの問題を説明する代表的な見解の1つは、日本人の気質としての集団主義に注目するものである。具体的には、日本人の有する集団主義的な気質が、成員間の融通無礙な職務行動を促すことにより、コントロールの問題が解決しているとするものである。

しかしながら、若年層の個人主義化や価値観の多様化が言われて久しいが<sup>7)</sup>、それをどう説明するのか。また、そもそも、日本人の気質として集団主義をとりあげるのは適当なのか。すなわち、日本人は果して日本

3) 小池(1987,1994)を参照。

4) ピオリ, M.J. and セーブル, C.F. (1984; 邦訳1993)によって、大量生産方式からクラフト的生产方式への、工業生産における移行の可能性が示されている。多様化・流動化した市場ニーズを志向する今日の日本企業による多品種中・少量生産化は、彼らが「弾力的専門化」と呼ぶ、生産方式における上記のような方向性に沿うものである。なお、日本企業の生産方式が多品種中・少量生産化している実態については、例えば、奥林康司(1988, p.176, pp.199-201)を参照されたい。

5) 山本(1994)を参照。

6) 例えば、本論の最後に掲げた参考文献は、そのことの一部を垣間みせている。

7) この点を指摘する近年における研究には、例えば、富永(1988, pp.43-50)がある。

の社会的・文化的条件のもとでの気質としてそうしたものを有しているのか、という疑問の声にどう答えるのであろうか。少なくともこうした2つの点において、この見解には不満が残る。

そこで、日本のフレキシブルな作業組織におけるコントロールの問題を考えていくうえで、成員が入社前から身につけているものよりも、入社後の社会化が注目される。すなわち、日本企業における人的資源にかかわる管理や慣行に目を向けることが重要になる。

## 2. 日本企業における社会化

### 2-1 人的資源管理施策による動機付け

そのときまです注目されるのは、日本企業の人的資源管理（HRM）施策による成員の動機付けである。

我が国においては、大戦後の混乱期、労使関係は概して敵対的であった。しかしながら、組合が企業別であることに加え、三井三池炭坑のロックアウトに象徴される歴史的事件のなかでの労使双方の試行錯誤により、敵対的な労使関係に徐々に改善の兆しがみられるようになっていった。そして、1960年代以降における労使協議制の普及が、労使の協調的な関係を促進することに貢献した。

このような経緯のなかで形成されていった労使協調路線は、生産活動に対する協力的な雰囲気職場に醸し出し、そのことは、作業組織の成員から協力的な態度を引き出すうえでの重要な基盤になったと考えられる。そして、成員を生産活動に向けて動機付けることは、職場におけるそうした雰囲気職場のなかで定着した職場参加によって大きな成果をおさめたと考えられる。

我が国において職場参加は、QCサークルやZD運動に代表される小集団活動のかたちで、著しく普及した。その具体的な内容は、インフォーマルな自主管理活動として、作業組織の成員が、品質向上等の現場レベルでの生産改善に取り組むものであった。

こうした小集団活動は、インフォーマルな場で、生産改善に向けての成員による自発性の発揮を実現することを通じて、日常の職務においても、生産改善に向けての自発性の発揮を促すように機能したと考えられる。例えば、作業組織の成員は、その自発性のもと

に、品質向上、コスト削減等を念頭におきながら、仕事に従事するように動機付けられた。すなわち、小集団活動は、生産活動に対する成員の主体的な受容を促すものであった。

したがって、アメリカから導入された小集団活動は、日本においては、労使協調路線下において醸し出された職場での協力的な雰囲気を基盤として、上記したような動機付けのメカニズムを機能させながら広く普及し、生産現場に根を下ろしていったと言える。その結果、日本企業では、生産活動に向けて成員を動機付けることに成功した。そしてそのことが、作業組織において、成員による自律的な職務行動が円滑な分業による協業に統合されるうえでの、重要な条件になっていると考えられるのである。

しかしながら、こうしたHRM施策による成員の動機付けは、コントロールの問題の解決に対する十分条件ではない。そのことは、作業組織の成員に対してもなされる査定において協調性や責任感が重視されることなどのHRM施策により、集団主義を強化するようなかたちで成員が動機付けられている場合でも十分条件とはなりえない。

なぜなら、HRM施策によりいかに成員が動機付けられたとしても、それは行動意欲が確保されることを意味するに留まる。ルーティーンな仕事を行う場合と異なり、その確保された行動意欲を、不確実性や変動性への対応において実際に職務行動にうつすにあたっては、どのような方法でどのような成果をあげればよいのかを、場面場面に応じて選択する必要に迫られる。そして、その選択がどのようになされるかが、組織のフレキシビリティにとって重要だからである。それは次のような理由による。

本論の冒頭で述べたように、日本企業の作業組織が機能的にフレキシブルであるのは、生産現場で生じる不確実性や変動性に、なるべく現場で働く作業労働者が対応することによって、それらに効率的に対処することを主な目的としている。そしてそのことは、柔軟性のあるオートメーションの進展に伴う生産方式の多品種・少量生産化のなかで、企業にとって戦略的 중요さを増している。

したがって、作業組織のフレキシビリティにとって、現場で働く労働者すなわち作業組織の成員による

8) 例えば、杉本・マオカ（1982）がある。

9) 石田（1985, pp.42-54）から、日本の労働者のモラルが海外と比べ高いことの要因として、職場参加と労使協議制を中心に労働者の経営参加が実質的に高いレベルにあることが示唆される。

10) 例えば、上林（1994, pp.114-116）や京谷（1993, pp.264-268）を参照。

不確実性や変動性への対応の出来が非常に重要である。

この不確実性や変動性への対応には、あらかじめいかに対応すべきかを文書にしておくいわゆるマニュアル化が困難なものが多い。それは、不確実性や変動性への対応においては、「その場やその時の特殊な状況に関する知識」が重要な役割を果たすと考えられ、そうした知識は、不確実性や変動性に対応する現場の人間だけが知りうるからである（小池・猪木1987, pp.47-56）。

そのため、不確実性や変動性への対応において、成員は、その場やその時の状況に応じた職務行動を選択する必要に迫られことになる。

そして、作業組織がフレキシブルであるということは、不確実性や変動性に対応するそうした個々の成員による状況に応じた職務行動が、場当りのなものではなく、組織における何らかの指針にしたがったものであることにより、分業に基づく協業が円滑に行われうるようにコントロールされたものでなければならない。なぜなら、そうなるのはじめて、不確実性や変動性への対応における組織の生産性が高まることにより、不確実性や変動性を効率的に処理するフレキシブルな組織が実現すると考えられるからである。

故に、不確実性や変動性への対応において、場面場面に依りてどのような方法でどのような成果をあげればよいのかを選択していくうえでの指針となるものが成員に共有されることが、日本のフレキシブルな作業組織におけるコントロールの問題の解決にとって重要なのである。そして、場面場面に依りて方法や成果の選択は、成員によって自発的に行われるのであるから、そうした選択の指針は内面化されるように成員によって学習される必要がある。

## 2-2 技能形成に内包された組織文化的価値の学習

では、不確実性や変動性への対応において、どのような方法でどのような成果をあげればよいのかを選択していくうえでの共有の指針を、日本の作業組織の成員がもし学習しているとしたら、何をどのように学習していると考えられるのか。

この点に関しては、先行研究から、そうした選択の指針として集団主義が学習されていることが示唆されるかもしれない。しかしながら、もし集団主義が成員によって学習されるとしても、場面場面における方法や成果の選択の指針として集団主義は十分でない。な

ぜなら、“集団の目標のためにみんなで力を合わせてやっ<sup>11)</sup>ていこう”とする集団主義は、仕事における他者との協力関係の指針であっても、そうした協力関係のなかでの仕事そのものに関する方法や成果の選択の指針ではないからである。

そういうわけで、先行研究からは、日本の作業組織に関して、場面場面において方法や成果を選択していくうえでの指針の学習がどうなっているのかを十分に説明できない。そうしたなかにあつて、徒弟制度の観察に基づくレイヴ、J.=ウェンガー、E.の研究（1991；邦訳1993）は示唆に富む。それによると、共同体への新参者は、そこでの実践による技能形成において、単にテクニカルな技能を身につけるだけでなく、共同体において望ましいとされる方法や成果とは何かを学習していくなかで、共同体の一員になっていくことが示唆される。

共同体におけるように成員によって多くの経験が共有されるなかで、その集団に固有の文化が生成する。なぜ集団に固有の文化なのかといえば、成員によって共有される経験は、集団をとりまく環境、リーダーや成員の個性、集団のなかでのもろもろの状況といった様々な要因が複雑に相互作用するなかで、その集団に特有のものとなるからである。そして、集団においてどうすることが望ましいとされるのかに関しては、そうした文化の本質がより具体的なレベルで表明されたものとしての価値によって示される（シャイン、E. H. 1985；邦訳1989, p.10, p.12, pp.18-27, pp.189-265）。

このように考えると、前述したレイヴ=ウェンガーの研究からの示唆は、次のように換言できる。すなわち、共同体においては、どのような方法でどのような成果をあげることが望ましいとされるのかに関する共同体に固有の文化的価値が、実践による技能形成に包み込まれるなかで学習されるということである。

そうであるならば、日本の企業組織は内部化した労働市場のもとで共同体としての性格を色濃くにじませている<sup>12)</sup>ことに鑑みて、日本の作業組織における技能形

11) 集団主義の定義については、例えば浜口・公文（1982）を参照されたい。

12) レイヴ=ウェンガー（邦訳1993, p.80）は、共同体の定義について次のように言及している。

「……参加者が自分たちが何をしているか、またそれが自分たちの生き方と共同体にとってどういう意味があるかについての共通理解がある活動システム……」。

こうした定義にしたがって、日本の大企業一般に

成に関しても同様なことが言えるのではないか。すなわち、日本の作業組織における実践による技能形成は、どのような方法でどのような成果をあげることが望ましいとされるのかに関する組織の文化的価値（組織文化的価値）の学習を内包するということである。

そして、そのことが、日本企業のフレキシブルな作業組織におけるコントロールの問題に対して持つ意味は、次のような2点である。

まず第1に、不確実性や変動性への対応において、場面場面に応じてどのような方法でどのような成果をあげればよいのかを選択していくうえでの指針として、作業組織の成員は、組織文化的価値を学習するということである。

この点に関連して留意すべきは、日本企業における組織文化的価値は、集団主義的な性格を帯びたものであるかもしれないが、そのことは組織固有の文化的価値の存在を否定しないということである。

なぜならば、場面場面に応じた方法や成果の選択における指針としての組織文化的価値のうち、集団主義は1つの側面にすぎない。前述したように、“集団の目標のためにみんなで力を合わせてやっつけよう”とする集団主義は、仕事における他者との協力関係の指針であっても、仕事そのものに係わる方法や成果の選択の指針ではないのである。また、同じ集団主義でも、その本質部分において組織によって多様性が存在すると考えられる。例えば、集団の目標のために「個」をどの程度犠牲にするのかといった点で、組織により多様性が存在すると考えられるのである。

さらに疑問が出されるかもしれない。それは、場面場面に応じた方法や成果の選択の指針は、経済的・技術的に合理的なものではないのかということである。

しかしながら、サイモン、H. A. (1976; 邦訳1989)が指摘したように、人間は、その認知能力の限界から、職務行動において唯一最善の合理性を期待できる存在ではない。また、ホーソン実験を起縁とする人間関係論の成果から示唆されるように、職場における人間は、唯一最善の合理性を追求しようとする存在でも

ない。そうであるならば、場面場面に応じた方法や成果の選択の指針は、経済的・技術的なものであるよりも、むしろ社会的・文化的なものであると考えたほうが、現実にそくしていると考えられる。

第2点は、指針としての組織文化的価値の学習が、実践による技能形成のなかで行われることが意味するものである。それは、組織文化的価値の学習が実践による技能形成のなかで行われることにより、指針としての組織文化的価値が、不確実性や変動性に対応する技能のなかに埋め込まれる結果、不確実性や変動性への対応が、そうした指針にしたがって融通無礙に行われるようになることである。具体的には、次のようなことである。

不確実性や変動性に対応するためには、そのための原則の知識を身につけるだけでなく、職場で実際に不確実性や変動性に対応するなかで経験を積むことを必要とする。それは、原則の知識を状況に応じて応用していくためには、言葉によって明確に表現しえない暗黙的な知識の獲得が不可欠だからである。<sup>13)</sup>

そして、組織において望ましいとされる方法や成果に関する組織文化的価値の学習が、実践による技能形成とは別個に行われるのではなく、実践による技能形成のなかで行われるということは、そうした暗黙的な知識に、指針としての組織文化的価値に係わる知識が埋め込まれることを意味する。それによって、不確実性や変動性への対応における技能の使用が、組織文化的価値の指針にしたがって確実かつ迅速に行われえるようになるということである。

したがって、こうした2つの点からして、組織文化的価値、なかでも生産現場において経験が共有されるなかで形成される作業組織レベルの組織文化的価値が、<sup>14)</sup> 実践による技能形成のなかで成員によって学習されることが注目される。さらに言えば、日本の作業組織において、不確実性や変動性に対応する個々の成員による自律的な職務行動が、場当りのなものではなく、円滑な分業による協業に資するものであるようにコントロールされるうえで、技能形成に内包された組

1) 関する共同体としての性格を述べるならば、しばしば指摘されるように、自分の所属する企業組織における生産活動に従事することが、企業の業績向上に結びつき、そのことによって始めて、自分のたちの精神的及び物質的欲求が満たされることが実現するという、運命共同体的な性格を有しているといえる。

13) 守島 (1993, p.28) を参照。

14) 1つの企業組織のなかにあっても部門や階層によって文化に多様性が存在すると考えられる (境 1990, p.160; シャイン, E. H. 邦訳1989, p.11)。故に、文化の本質部分が表明されたものである文化的価値に関しても、直接部門である作業組織と間接部門である管理組織では、1つの企業組織のなかで差異が見出される可能性がある。

織文化的価値の学習の役割が注目されよう。

### Ⅲ 日本の雇用慣行下での技能形成に 内包された組織文化的価値の学習 ——学習メカニズムを解明するなかで

前節での検討から、日本企業のフレキシブルな作業組織におけるコントロールの問題を説明しようとするうえで、技能形成に内包された組織文化的価値に注目することの意義が示された。ただし、日本の企業組織が共同体的性格を有しているからといって、そこでの技能形成に内包された組織文化的価値の学習が効果的になされていることまでは、レイヴ＝ウェンガーの研究からは示唆されない。

もし、どのような方法でどのような成果をあげることが望ましいとされるのかに係わる組織文化的価値の学習が、技能形成のなかで効果的になされていることが示されるならば、場面場面に応じた方法や成果の選択をしていくうえでの組織文化的価値に基づく指針が、技能のなかに深く埋め込まれることになる。その結果、日本の作業組織では、組織のフレキシビリティにとって重要な不確実性や変動性への対応が、そうした指針に基づいて融通無礙に行われることをもって、コントロールの問題が解決していることを指摘できることになる。もし逆に、技能形成のなかで組織文化的価値の学習が効果的になされていることが示されないならば、技能形成に内包された組織文化的価値の学習によってコントロールの問題が解決していることを指摘することは、現実的でないことになる。

そこで本節では、日本の大企業における技能形成のあり様を規定する日本の雇用慣行のもとでの作業組織では、技能形成のなかで組織文化的価値の学習が効果的になされているのかどうかを問題にしたい。学習が効果的になされているのか否かを検討するには、学習がどのようにしてなされているのかを知る必要がある。したがって、学習のメカニズムが明らかにされる必要がある。故に本節では、日本の雇用慣行下での作業組織に関して、技能形成における組織文化的価値の学習メカニズムを解明するなかで、学習が効果的になされているのか否かを問題とする。

ところで、前節で指摘されたように、組織文化的価値の学習を内包する技能形成とは、主に実践による技能形成である。場面場面に応じた対応をしていくための技能は、職場での実践により暗黙的な知識を獲得し

ていくなかで形成されるが、そうした技能形成のなかで組織文化的価値が学習されこの暗黙知に埋め込まれることにより、技能の使用が組織文化的価値に基づく指針にしたがって融通無礙になされえるのであった。

したがって、組織文化的価値の学習を内包する技能形成は、教室のなかではなく、実践によるものであるという意味で、OJTによるものであるといえる。例えば、組織への新参者が、職場において、古参者の仕事ぶりを観察し模倣したり、仕事をしているところを古参者に見てもらい悪いところを指摘してもらうことなどはその見やすい例であり、新参者は、組織において望ましいとされる方法や成果とは何かを、そうしたOJTによる技能形成のなかで学習していくのである。

では、日本の雇用慣行下では、OJTのなかでの組織文化的価値の学習は、いかなるメカニズムのもとになされているのであろうか。そして、その学習メカニズムは、組織文化的価値の学習にとって効果的なものであろうか。

#### 1. 移動を通じての経験に注目して

組織文化的価値の学習がOJTによる技能形成のなかで行われる以上、成員による企業内外の移動を通じての経験のあり様が、文化的価値の学習メカニズムを、外的に規定すると考えられる。なぜなら、OJT、すなわち職場での経験に基づく技能形成を通じて、文化的価値の学習がなされるとき、その職場での経験は、企業の内外をどう移動するかによって大きく異なったものになるからである。

そこで、まず、OJTにおける学び手に関して、移動を通じての経験が注目される。学習するのは、学び手に他ならないから当然である。ただし、OJTにおける教え手に関して、移動を通じての経験に注目する必要がある。なぜならば、教え手としてどれだけ組織の文化的価値に習熟しているのかを知るうえで、そのことが重要な手がかりになるからである。

##### 1-1 学び手による移動を通じての経験に 注目して

日本企業においては、新卒で採用された後、同一企業に定着することが慣行化している。この移動慣行からすると、OJTにおける学び手は、他企業経験がないことになる。では、そのことは、技能形成における文化的価値の学習に対して、どのような意味を有するのか。

認知心理学分野での研究成果によると、人間の学習は、以前に行われた学習によって影響を受けることにより、「学習の転移」(transfer of training)が生じる。そして、以前の学習と現在の学習における類似性が低い場合、「負の転移」(negative transfer)が生じることにより、以前の学習が現在の学習の効果を悪くする可能性がある<sup>15)</sup>。

このことを、技能形成における組織文化的価値の学習にあてはめて考えてみよう。日本企業とは対照的に、企業横断的な移動が慣行化しているならば、作業組織の成員のなかには他企業経験があるものが多い。そのとき、前の企業で学習した文化的価値と現在の企業で学習している文化的価値の類似性が高い場合には、文化的価値の学習効果にあまり問題はない。しかしながら、類似性が低い場合も当然おこりえるわけで、その場合には、文化的価値の学習における「負の転移」が生じ、効果的な学習が阻害される可能性がある。

一方、前述したように、日本企業では、新卒で採用された後同一企業に定着することが慣行化しているために、OJTの学び手には他企業経験がない。ということは、OJTの学び手は、複数の企業ではなく、同一企業において文化的価値を学習し続けることになる。そのことは、企業横断的な移動が慣行化している場合と比べ、他企業での文化的価値の学習による「負の転移」が生じる可能性がない分、日本企業においては文化的価値の学習がスムーズに行われやすいことを意味している。

次に、同一企業への定着がよいことと、生産現場で幅広い横の移動<sup>16)</sup>が行われることによる、学び手の移動を通じての経験に注目しよう。

文化的価値の学習においては、職場において学び手が単に経験を積むだけでなく、そうした経験が、成員の間で共有されたものであることが不可欠である。なぜなら、文化的価値は、個人的な価値ではなく、組織の文化に基づく価値だからである。したがって、その学習方法に関しては、学び手がいかに組織の成員との経験の共有を高めるかがポイントになる。

そうであるならば、次のようなことがいえる。学び手が、同一企業へ定着する、すなわち同一企業に長く

留まることは、OJTのなかでの組織の成員との経験の共有が、時間的に促進されることを意味する。また、生産現場で幅広い横の移動が行われることは、そうした移動を通じて職場の多くの持ち場を経験することにより、OJTのなかでの組織の成員との経験の共有が、空間的に促進されることを意味する。すなわち、同一企業への定着のよさと、幅広い横の移動は、OJTにおいて学び手が組織の成員と経験を共有することを、時間的にも空間的にも促進するといえる。

なお付け加えると、生産現場での幅広い横の移動は、組織文化的価値の学習に対して次のような意味も有すると考えられる。

何を正しいと考えるかは、個々人が育ってきた環境などの影響により、人によって異なり得る。その意味で、価値というのは、本来的に、個々人の主観の世界に属している<sup>17)</sup>。したがって、入社後の組織文化的価値の学習により、職務行動にかかわる価値が組織の有する文化によって裏打ちされたものであっても、職務行動に関して、OJTの教え手が皆、まったく同一の価値を持っているとは考えがたい。

そのとき、日本企業におけるように、職場での幅広い横の移動により、学び手が、様々な教え手のもとでOJTを施される場合、移動を通じて教え手ごとの価値の差異が相殺され、価値の学習における“相場性”といったものが、確保されやすくなると考えられる。その結果、教え手の個人的な価値ではなくして、教え手の間で共有された組織の文化的価値の学習が、OJTにおいて促進されるといえる。

## 1-2 教え手による移動を通じての経験に

### 注目して

次に、OJTにおける教え手の移動を通じての経験に注目して、日本的雇用慣行のもとでの、技能形成における組織文化的価値の学習メカニズムに迫りたい。

日本企業においては、既に指摘したように、その成員は、新卒で採用された後、同一の企業に留まる。さらに、成員の縦の移動(昇進・昇格)に年功的要素がはばをきかせている。こうした雇用慣行のもとでは、OJTにおける教え手である、熟練者、あるいは職位や職能資格が上の人、組織内を移動するなかで経験を積んできた人である。換言すれば、OJTにおける教え手といえば、学び手よりも勤続年数が長い組織の古参者ということになる。

15) 神宮(1993, pp.59-62)を参照。

16) 小池(1977)は、生産現場での横の移動の広さが、我が国の移動慣行の特徴の1つであることを明らかにしている。

17) 富永(1986, p.94)を参照。



そのことは、日本企業とは対比的に、企業横断的な移動が慣行化している場合と比べるとわかりやすい。その場合、OJTの教え手である、熟練者あるいは職能資格や職位が上の人、他企業での経験が豊富な新参者かもしれず、必ずしもその作業組織における古参者であるとは限らないのである。

では、OJTにおける教え手が、常に作業組織の古参者であるということは、組織文化的価値の学習に対してどのような意味を有するのか。

組織の古参者が古参者である所以は、単に仕事に熟達していること以上に、組織内で経験を積む中で組織が有する文化的価値を学習することにより、どのようなやり方で、どのような成果をあげることが組織において望ましいとされるのかを、熟知していることに求められる。なぜなら、単に仕事に熟達しているだけなら、他企業での豊富な経験がものをいうかもしれないからである。そうであるならば、日本企業においては、OJTの教え手は、作業組織の文化的価値をよく知る者ということになり、そのことは、組織における文化的価値の伝習を効果的なものに行っていると考えられる。

この点は、企業横断的な移動が慣行化している場合と比べると、より鮮明になる。そうした慣行においては、前述したように、OJTの教え手は、他企業での経験は豊富であっても、現在所属している作業組織での経験は浅いかもしいのであり、そうした人は、組織が有する文化的価値をよく知らず、したがって、それを教え伝えることは困難である。それどころか、それまでいた企業において身につけた文化的価値を伝えることにより、現在所属している組織が有する文化的価値の伝習に対して、阻害要因をもたらす可能性すらあるのである。

このように、日本企業においては、新卒で採用された後同一の企業に定着することと、企業内での縦の移動（昇進・昇格）に年功的要素がはばをきかせているという雇用慣行のもとで、OJTの教え手といえ、作業組織の文化的価値をよく知る古参者であり、そのことは、企業横断的な移動が慣行化している場合と比べると明らかなように、組織が有する文化的価値の学習を効果的なものに行っているといえよう。

## 2. 学習における動機に注目して

技能形成における組織文化的価値の学習メカニズムは、OJTの学び手と教え手の移動を通じての経験に

よって、外的に規定されるが、同時に、学び手と教え手の学習における動機によって、内的に規定されると考えられる。なぜなら、動機は、学習に向けての学び手と教え手の意欲に係わるからである。そこで、以下では、日本的雇用慣行下での、技能形成における文化的価値の学習に関して、学び手と教え手の動機を検討する。

### 2-1 学び手の動機に注目して

日本的雇用慣行下では、昇進は、内部昇進である。つまり、ポストの空席を、企業外からではなく、企業内の人材から充足する。そのため、日本の作業組織の成員には、企業内に留まれば昇進のチャンスがある。

ただし、内部昇進は、必ずしも我が国の作業組織の成員に係わる雇用慣行に固有なものではない。ここでさらに取り上げるのは、昇進・昇格における査定<sup>18)</sup>の存在である。

先に触れたように、日本企業においては、昇進の基準に年功的要素がはばをきかせている。しかしながら、だからといってそれがすべてというわけではない。日本企業では、作業組織の個々の成員に対しては、査定が行われていることが、海外と比べてときの1つの特徴となっている。内部昇進制のもとで、作業組織の成員は、ある程度の職位や資格まで年功的要素により到達できても、ポストに限りがある以上、この査定により昇進・昇格に差をつけられることになる。<sup>18)</sup>

しかも、日本企業の作業組織の成員は、企業間を横断するなかで高いポストを得ようとするのではなく、同一企業に勤め続けるなかで昇進しようとする。そして、組織内のより高いポストをめぐる、とりわけ同世代の成員間で激しい昇進競争が繰り広げられている<sup>19)</sup>。そのため、査定において高い評価を得ることは、その分、成員にとって重要な意味を帯びてくることになる。

そうしたなかであって、査定を行うのは、職場の直属の上司である。もちろん、上司は、内部昇進による生え抜きである。したがって、OJTによる技能形成のなかで、組織が有する文化的価値を学習している。そのため、技能の使用において、どのような方法で、どのような成果をあげることが、組織において望まし

18) 日本企業における査定に関しては、例えば、橋木(1992)を参照されたい。

19) 日本企業における昇進競争に関しては、例えば、岩田龍子(1977, pp.156-157)を参照されたい。

いとされるのかをカラダで覚えよく知っている。

したがって、それが、部下の職務行動を評価するうえでの重要な基準になると考えるのが自然であろう。そして、少なくとも日本の大企業における査定は、評価者の恣意性を許さない客観的なものであるというより、むしろ評価者の主観に依存するものである。<sup>20)</sup>そのため、学習された組織文化的価値といった評価者の内面化された評価基準が、査定において反映されやすいと考えられる。故に、組織文化的価値にそった職務行動は上司の目によくうつり、逆に組織文化的価値から逸脱した職務行動は悪くうつり、それが査定に反映されがちである。

そうであるならば、部下としては、よい査定を得て昇進・昇格するためには、技能形成において、単にテクニカルな技能を身につけるだけでは意味がない。OJTの教え手でもある職場の上司のもとで、組織が有する文化的価値を学習することにより、どのような方法でどのような成果をあげることが組織において望ましいとされるのかを学習する必要がある。

また、成員が、組織内でより高いポストに就こうとするなら、将来そのことが実現した場合、組織内で仕事をスムーズに切盛りしていく必要に迫られることは、成員にとって自明である。そうであるならば、将来昇進が実現した場合にそなえるという意味からも、OJTのなかで組織文化的価値を学習し、組織のやり方を身につけておくことは、成員にとって欠かせないこととなる。

以上のように、日本企業における昇進・昇格のあり様は、作業組織の成員にとって、OJTのなかでの組織文化的価値の学習を必要不可欠なものとしている。OJTの学び手が、文化的価値を学習する重要な動機は、ここに見出される。

## 2-2 教え手の動機に注目して

このように、組織文化的価値の学習において、OJTの学び手が動機付けられているとき、OJTの教え手は、学び手の組織文化的価値の学習を手助けすることにおいて、どのように動機付けられているのか。

前述したように、日本企業においては、OJTの教え手といえ、学び手より勤続の長い組織の古参者を指す。この古参者の新参者に対する心情としては、古参者としての是認や尊敬を得たいと思うのが自然であろう。すなわち、自分がより長い期間ここで働いてい

ることを“新入り”が認め、それに対して何らかの敬意を抱くことを古参者は望むであろう。では、古参者は、どのようにして、そうした是認や尊敬を新参者から得ようとするのか。

企業はゲゼルシャフトであり、そのことからすると、古参者がOJTを施すことは、贈与ではありえない。かといって、OJTというインフォーマルな訓練の性質などからして、OJTを施したことが、教え手の賃金や昇進等の処遇に直接反映することは期待できないし、<sup>21)</sup> 学び手からの個人的返礼としての経済的報酬の獲得につながることも現実的でない。

したがって、交換理論のホーマンズ、G. C. (1974; 邦訳1978) による例示<sup>22)</sup>によってよく描かれているように、OJTにおける教え手の助力は、そのことへの返礼としての学び手による(心からの感謝といった形での)是認や尊敬との、社会的交換を前提として成立すると考えられる。

ところで、前述したように、組織の古参者が古参者である所以は、単に仕事に熟達していること以上に、組織内で経験を積む中で、組織が有する文化的価値を学習することにより、組織において望ましいとされる仕事の仕方や成果を熟知していることに求められる。

そうであるならば、新参者から古参者としての是認や尊敬を得ようとするとき、OJTにおいて、組織が有する文化的価値を新参者が学習するのを手助けすることは、古参者にとって重要な手段となるといえる。

ただし、交換理論によれば、古参者が学習を手助けするのは、新参者からは是認や尊敬が得られることを古参者が期待できる場合である。逆にいえば、新参者からは是認や尊敬が得られることを期待できないならば、

21) OJTは日常の職場生活のなかでインフォーマルに行われるものなので、OJTがどの程度行われているかは、第三者はもちろんのこと、教え手や学び手自身にも明確ではない。また、学び手が組織の一員として成長しているとしても、それがどのような要因によるのか、すなわち、教え手のOJTによるのか、自己啓発によるのか、本人の先天的な能力によるのかなどを特定することは困難である。こうしたことなどから、教え手自身が受ける査定において、OJTによる部下や後輩の育成が評価項目に含まれていたとしても、それが教え手の賃金や昇進等の処遇に対して直接的に大きな意味を持つとは考えがたい。

22) ホーマンズ、G. C. (1974; 邦訳1978) は、社会的交換の例示として、オフィスにおいて、経験の浅い者が、仕事に関してベテランに助言を求める場合を取り上げている。

20) 例え、白井(1992, pp.222-235)を参照。

古参者は学習を手助けしないことになる。この点、日本の雇用慣行のもとでは、新参者からは是認や尊敬が得られると古参者が期待できる条件が整っている。それは、具体的には次の2点である。

まず第1点であるが、富永(1986 p.137)によれば、社会的交換が「力と欺瞞」の行使なしに行われえるためには、交換により、それに携わる両者の欲求が充足されなければならない。すなわち、古参者が、「力と欺瞞」の行使なしに、新参者からは是認や尊敬を得ようとするならば、OJTにおいて文化的価値の学習を手助けすることが、新参者の欲求の充足につながらなければならない。

前述したように、日本企業における昇進のあり方は、作業組織の成員を、文化的価値の学習に対して動機付けている。換言すれば、作業組織の成員には、文化的価値を学習することに対する強い欲求がある。したがって、古参者は、OJTにおいて文化的価値の学習を手助けすることにより、新参者のそうした欲求を充足することができるわけで、その分、日本企業においては、新参者からは是認や尊敬が得られると古参者が期待できる条件が整っていることになる。

第2点は、交換理論においてホーマンズと並び称されるブラウ、P. M. (1964; 邦訳1974)が問題とした、交換過程における「時間」に注目する。繰り返し述べているように、古参者は、社会的交換により、新参者から古参者としての是認や尊敬を得ようとする。そのとき、新参者からの是認や尊敬が、その場だけの短期的なものであるよりも、長期にわたる継続的なものである方が、古参者は、文化的価値の学習を手助けすることに見合うだけの、是認や尊敬を得られる可能性が高い。

日本企業においては、作業組織の成員の同一企業への定着が慣行化している。その場合、成員の企業間移動が慣行化している場合と比べ、古参者としては、新参者から長きにわたり継続的な是認や尊敬が得られることを期待しやすい。新参者による文化的価値の学習を手助けし、是認や尊敬が得られたとしても、その新参者がいつ組織の成員でなくなってもおかしくない状態では、そうした返礼が長きにわたり継続することを期待することは現実的でない。そうであるならば、日本企業においては、新参者の企業への定着が慣行化している分、古参者は、今述べたような意味で、文化的価値の学習を手助けすることに見合うだけの是認や尊敬を、新参者から得られると期待しやすいことにな

る。

以上の2点に示されるように、日本企業においては、OJTにおける文化的価値の学習を手助けすることにより、新参者からは是認や尊敬が得られると古参者が期待できる条件が整っている。したがって、日本の作業組織の古参者は、学び手との社会的交換のなかで、OJTにおける組織文化的価値の学習に対する助力を惜しまないであろう。

そして、忘れてはならないのは、繰り返し述べているように、日本企業においては、OJTの教え手といえ古参者を指すことである。すなわち、日本企業におけるOJTの教え手の動機は、上記したような、古参者と新参者との社会的交換における、古参者の動機によって説明されうるのである。

### 3. 小括：日本的雇用慣行下に見出される 組織文化的価値の効果的な学習

本節ではこれまで、移動を通じての経験と学習の動機に注目することにより、日本的雇用慣行下におけるOJTによる技能形成のなかでの組織文化的価値の学習メカニズムを明らかにしてきた。そして、それは、組織文化的価値の学習が効果的に行われているのかどうかを問題とするものであった。

学習が効果的であるかどうかは、学習の方法、学習にあたっての準備、すなわち、学習にあたり教え手と学び手がそれまでに身につけているもの、それに学習に向けての教え手と学び手の意欲、といった学習の条件によって大きな影響を受けると考えられる。<sup>23)</sup>

本節で明らかにされた、日本的雇用慣行のもとでの組織文化的価値の学習メカニズムはそれぞれ、組織が有する文化的価値の学習に効果的なものであることが示されたが、ここではさらに、上記した3つの学習条件をもとに、表1のようにそれらを整理することにより、日本の作業組織での組織文化的価値の学習が効果的なものであるか否かについて結論したい。

まずは、学習の方法である。既述したように、組織文化的価値の学習方法に関しては、学び手がいかに組織の成員と多くの経験を共有するかがポイントになる。本節1-1の後半部分の検討が示すように、日本の雇用慣行のもとでは、同一企業への定着がよいことと、生産現場での幅広い横の移動が、OJTにおいて学び手が組織の成員と経験を共有することを、時間的

23) 稲垣・波多野(1989, pp.6-20)を参照。

表1 日本の雇用慣行下におけるOJTのなかでの組織文化的価値の学習メカニズム

学習の条件	学 習 メ カ ニ ズ ム
学習の方法	同一企業への定着のよさと、生産現場での幅広い横の移動が、OJTにおいて学び手が組織の成員と経験を共有することを、時間的にも空間的にも促進する。
学習の準備	<p>学び手：新卒で採用された後同一企業への定着がよく、したがって他企業経験がない分、OJTのなかでの組織文化的価値の学習において、先行学習による「負の移転」が生じにくい。</p> <p>教え手：労働市場が内部化していることに加え、昇進・昇格に年功的要素が入ってくることにより、OJTの教え手は、組織内で経験を積んだ組織の古参者であり、組織文化的価値を熟知している。</p>
学習の意欲	<p>学び手：内部化した労働市場のもとで、査定に基づく組織内のより高い職位や資格での選抜をめぐる、成員間で激しい競争が繰り返されている。そうしたなか、査定の評価者であり組織文化的価値を身につけている職場の上司のもとで組織文化的価値を学習することは、よりよい査定を得て昇進しようとするうえでOJTの学び手にとって不可欠となっている。</p> <p>教え手：OJTにおける教え手の助力は、学び手との社会的交換のなかでなされるものとして捉えられるが、上記したように学び手には組織文化的価値の学習に対する意欲があることや、学び手の企業への定着がよいことなどから、教え手である組織の古参者は、組織文化的価値の学習を手助けすることにより、学び手である新参者から古参者としての尊敬や是認を得られると期待しやすいため、そうした社会的交換に積極的に応じる。</p>

にも空間的にも促進していることが注目される。また、幅広い横の移動を通じて複数の教え手のもとでOJTがなされるため、価値の学習における“相場性”が確保されやすい点も付け加えられる。

学習にあたっての準備に関してはどうか。学び手については、本節1-1の前半部分の検討によって示される。新卒で採用された後同一企業への定着がよいことから、学び手は、他企業での組織文化的価値の学習経験がない。そのため、その分、組織文化的価値の学習において、先行学習による「負の転移」が生じにくい。

教え手の準備については、本節1-2の検討によって示される。労働市場が内部化していることに加え、昇進・昇格に年功的要素が入ってくることにより、OJTの教え手である職位や資格が上の人は、学び手より勤続の長い組織の古参者である。すなわち、教え手は、企業内で経験を積み組織の文化的価値を熟知している。

最後に、学習に向けての意欲に関してはどうか。意欲は、学習の動機により大きく左右されるから、本節の2における検討が注目される。

まず、本節2-1の検討により、学び手の学習意欲についてみる。内部化した労働市場のもとで、査定に基づく組織内のより高い職位や資格での選抜をめぐる、成員間で激しい競争が繰り返されている。そうしたなか、査定の評価者であり組織文化的価値を身につけている職場の上司のもとで組織文化的価値

を学習することは、よりよい査定を得て昇進しようとするうえで、OJTの学び手にとって不可欠となっている。そのため、OJTの学び手は、組織文化的価値を積極的に学習しようとする意欲を有している。

教え手の学習意欲に関しては、本節2-2の検討により示される。OJTにおける教え手の助力は、学び手との社会的交換のなかでなされるものとして捉えられる。そのとき、上記したように学び手には組織文化的価値の学習に対する意欲があることや、学び手の企業への定着がよいことなどから、教え手である組織の古参者は、OJTにおいて組織文化的価値の学習を手助けすることにより、学び手から古参者としての尊敬や是認を得られると期待しやすい。そのため、教え手は、そうした社会的交換に積極的に応じる意欲を有していると考えられる。

このように整理すると、日本の雇用慣行下におけるOJTによる技能形成に内包された組織文化的価値の学習メカニズムは、上記した3つの学習条件に関して、効果的なものであることがわかる。したがって、日本の雇用慣行下での技能形成に内包された組織文化的価値の学習は、効果的になされていると結論される。

#### Ⅳ 技能形成に内包された組織文化的価値の 学習に支えられたフレキシビリティ ——結びにかえて

以上、本論では、技能形成に内包された組織文化的価値の学習に注目することにより、日本の生産現場の作業組織に見出されるフレキシビリティに関して、とりわけ不確実性や変動性への対応における成員の自律的な職務行動を、いかに円滑な分業に基づく協業に統合するのかという、フレキシブルな組織にとって重要なコントロールの問題を検討してきた。ここでは、そうした検討を総括するなかで、技能形成に内包された組織文化的価値の学習が、日本の企業組織に対して持つ意味を確認したい。

日本の作業組織に関して、このコントロールの問題を説明する代表的な見解の1つは、日本人の気質としての集団主義に注目するものである。しかしながら、この見解は、若年層の個人主義化が進んでいることなどに鑑みると十分でない。

そこで、日本企業における社会化に注目する見解に目を向けると、HRM施策により作業組織の成員を動機付けることに成功していることがわかる。しかしながら、HRM施策により成員がいかに動機付けられたとしても、例えば集団主義的な行動をとるように動機付けられたとしても、コントロールの問題の解決に対する十分条件とはなりえない。

なぜなら、成員がいかに動機付けられたとしても、ルーティーンな仕事を行う場合と異なり、不確実性や変動性への対応において実際に行動をおこすためには、場面場面に応じてどのような方法でどのような成果をあげればよいのかを選択しなければならないからである。

そのとき、成員によるそうした選択が、自律的であると同時に、組織の何らかの指針にそったものであるようにコントロールされるためには、共有の指針が成員によって学習されることにより内面化される必要がある。

では、日本の作業組織では、場面場面で方法や成果を選択するための指針の学習は、どうなっているのだろうか。先行研究からは、集団主義の学習が示唆されるかもしれないが、それでは十分な説明ができない。そうしたなか本論での検討から、次のようなことが示された。

日本的雇用慣行下での作業組織では、どのような方法でどのような成果をあげることが望ましいとされるのかに係わる組織文化的価値の学習が、実践による技能形成すなわちOJTのなかで効果的になされている。そのため、そうした組織文化的価値が、成員の技能のなかに深く埋め込まれることになる。その結果、不確実性や変動性への対応における場面場面に応じた技能の使用は、そうした組織文化的価値に基づく指針にしたがって融通無礙に行われることにより、コントロールの問題が解決していると考えられる。

このように、組織のフレキシビリティにとって重要なコントロールの問題が解決されるうえで、日本の企業、とりわけ生産現場の作業組織では、技能形成に内包された組織文化的価値の学習が重要な役割を果たしていると考えられる。その意味で、日本の作業組織のフレキシビリティは、技能形成に内包された組織文化的価値の学習に支えられたものであるといえよう。

本論の検討から結論されることは以上のとおりであるが、最後に、今後さらに検討すべきと思われる点を2点指摘しておきたい。

第1に、労働市場の内部化が進んでいる日本企業では、組織文化的価値の学習は組織の外部に対して閉鎖的であり、そこで学習される組織文化的価値は、古参者から新参者へという伝習経路による、伝統色の濃いものであることに留意する必要がある。そうした組織文化的価値は、伝統的であるが故に、その進化や変革は古参者から新参者へ代々継承されるなかで徐々になされ、また大きな変革や進化を伴いにくい。したがって、組織を取り巻く環境の変化が連続的な場合は問題ないが、変化が急激で非連続的な場合、環境への適応性を欠く可能性がある。

例えば、今後、若年層の価値観の変化が急激に加速化した場合である。その場合、組織が有する伝統的な文化的価値とのギャップがあまりにも大きくなり、若年層は、組織文化的価値の学習を拒絶する可能性がある。そうした事態に至っては、これまでのような、フレキシブルな作業組織におけるコントロールの問題の解決は、ままならないであろう。

したがって、技能形成に内包された組織文化的価値の学習に支えられた日本の作業組織のフレキシビリティは、この点においてどうなっていくかが検討される必要がある。

第2点であるが、先行研究は、日本の企業組織のなかでも、とりわけ生産現場の作業組織のフレキシビ

ティを指摘している。本論の検討もこれにそうものである。ただし、本論のⅡとⅢ、とりわけⅢの日本的雇用慣行下での学習メカニズムに関する検討は、作業組織のみならず、管理組織レベルの日本の企業組織にも基本的に妥当するものであると考えられる。

そうであるならば、日本企業の管理組織レベルにおける、コントロールの問題をはじめとする組織編成原理に関して、技能形成に内包された組織文化的価値の学習が、作業組織レベルと比喩のような意味を有するものであるのかが、検討され明らかにされる必要があるのではないであろうか。

### 参考文献

- Anthony, R. M., Dearden, J. and Govindarajan, V., *Management Control System*, 7th ed., U.S.A.: Irwin Inc., 1992.
- Aoki, M. 著, 永易浩一 訳『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992年。
- Blau, P. M. 著 (1964), 間場寿一ほか 訳『交換と権力——社会過程の弁証法社会学』新曜社, 1974年。
- 浜口恵俊・公文俊平『日本的集団主義——その真価を問う』有斐閣, 1982年。
- Homans, G. C. 著 (1974), 橋本茂 訳『社会行動——その基本形態』誠信書房, 1978年。
- 稲垣佳世子・波多野誼余夫『人はいかに学ぶか』中央公論社, 1989年。
- 石田英夫『日本企業の国際人事管理』日本労働協会, 1985年。
- 「フレキシビリティの再検討」『慶應経営論集』第12巻第3号 (1995年3月), pp.35-54。
- 岩田龍子『日本的経営の編成原理』文眞堂, 1977年。
- Jaikumar, R., "Postindustrial Manufacturing", *Harvard Business Review*, Vol.64, No.6, November-December, 1986, pp.69-76。
- 神宮英夫『スキルの認知心理学——行動プログラムを考える』川島書店, 1993年。
- 上林憲雄『『日本的経営』における組織調整様式』『神戸大学経営学部研究年報』 No. X X X X, 1994年, pp.93-136。
- 小池和男『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社, 1977年。
- ・猪木武徳 (編)『人材形成の国際比較——東南アジアと日本』東洋経済新報社, 1987年。
- 「柔軟性をこなす技能」『慶應経営論集』第12巻第2号 (1994年8月), pp.35-48。
- 京谷栄二『フレキシビリティとはなにか』窓社, 1993年。
- Lave, J. and Wenger, E. 著 (1991), 佐伯胖 訳『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書, 1993年。
- Moorhead, G. and Griffin, R. W., *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, U.S.A.: Houghton Mifflin Company, 1992。
- 守島基博『日本の人的資源管理システムと組織——分析枠組への覚書』『組織科学』Vol.27, No.1, 1993年, pp.26-34。
- 宗像正宗『技術の理論——現代工業経営問題への技術論的接近』同文館, 1989年。
- Ouchi, W. G. 著 (1981), 徳山二郎 監訳『セオリーZ』CBS・ソニー出版, 1981年。
- 奥林康司 (編)『ME技術革新下の日本的経営』中央経済社, 1988年。
- 奥林康司ほか (共著)『柔構造組織パラダイム序説』文眞堂, 1994年。
- 奥田健二『日本型経営の未来——人と企業を生かす21世紀経営の創造』TBSブリタニカ, 1990年。
- Piore, M. J. and Sabel, C. F., *The Second Industrial Divide: Possibility for Prosperity*, New York: Basic Books Inc., 1984。(山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年。)
- 境 忠宏『企業変革とC I計画』電通, 1990年。
- 佐野陽子『企業内労働市場』有斐閣, 1989年。
- Simon, H. A. 著 (1976), 松田武彦 ほか訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年。
- 白井泰四郎『現代日本の労務管理』東洋経済新報社, 1992年。
- 杉本良夫・マオア, R.『日本人は「日本的」か』東洋経済新報社, 1982年。
- 橋木俊詔 (編著)『査定・昇進・賃金決定』有斐閣, 1992年。
- 高橋恵子・波多野誼余夫『生涯発達の心理学』岩波書

- 店, 1990年。
- Schein, E. H. 著 (1985), 清水紀彦・浜田幸雄 訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年。
- 富永健一『社会学原理』岩波書店, 1986年。
- 『日本産業社会の転機』東京大学出版会, 1988年。
- 十名直喜『日本型フレキシビリティの構造』法律文化社, 1993年
- 津田真澄『人間関係——集団と個人』(労働通信教育講座テキスト) 日本労働研究機構, 1994年。
- 梅沢 正『組織文化の視点から——ニューマネジメントへの提言』ぎょうせい, 1983年。
- Wilkins, A. L. and Ouchi, W. G., "Efficient Culture: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983, pp.468-481.
- 山本 茂「オートメーションと技能——日本の生産労働者と一般事務員について」『三田商学研究』第37巻3号 (1994年8月), pp.19-43。

[大学院商学研究科後期博士課程]