

Title	日本社会変化の本質 (岩田暁一教授退任記念号)
Sub Title	Change of Japanese Society (In Honour of Professor Gyoichi Iwata)
Author	井原, 哲夫(Ihara, Tetsuo)
Publisher	
Publication year	1999
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.42, No.5 (1999. 12) ,p.19-
JaLC DOI	
Abstract	日本の組織は江戸時代以降「他に移る選択肢」が少ないという性質をもっていた。これが、一般に「日本的」といわれる日本社会の特質を形成する根本原因になっている。そして、いま日本は400年ぶりに「他に移る選択肢」の多い社会に移行しようとしているのだ。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19991200-00686043

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.

日本社会変化の本質

井原 哲夫

<要 約>

日本の組織は江戸時代以降「他に移る選択肢」が少ないという性質をもっていた。これが、一般に「日本的」といわれる日本社会の特質を形成する根本原因になっている。そして、いま日本は400年ぶりに「他に移る選択肢」の多い社会に移行しようとしているのだ。

<キーワード>

移動性の欠如, 組織の存続, 規制緩和

1. はじめに

いま、日本社会は変わり目にある。企業とかかわる現象だけを見ても、この十数年間のあいだに大きな変化が見られるようになった。日本企業の取引きの特徴として「長期継続取引」が指摘されていたが、取引き先の多様化が進んでいる。株式市場では「持合い解消売り」という言葉が飛び交っているように既存の企業グループは変貌を強いられている。従来なら信じられなかったようなパートナー関係の成立が新聞紙上をにぎわすようになっている。メインバンク機能も弱体化しているといわれる。

雇用慣行にも変化が見られる。大企業の雇用システムの核の部分は健在であるものの、その周辺部分ではかなりの変化がおこっている。中途採用が一般化してからかなりの年月が経過している。パート・アルバイト、派遣社員、契約社員など多様な雇用が従来型の雇用を侵食している。中高年者のリストラが日常的におこなわれるようになっている。賃金決定の上で年齢評価の部分を減らす企業が目立っている。

人々の意識も変化している。「忠誠心は期待できなくなっている」との組織の長の話をよく聞いたものだが、いまやあきらめてしまったようである。「同じ企業で定年まで働くつもりはない」と

アンケートにこたえる若者の比率が長期的に上昇してきている。「つきあい残業」がきらわれ、仕事仲間が余暇活動をともしする機会は減っていると見てよいだろう。アンケートによれば企業は「こころの拠り所」ではなくなっている人が増えているようだ。

このような社会の変化には原因がある。その前に、外国との比較でくりかえし指摘されてきたような日本社会の特質の形成にも原因があったはずである。後者の原因が明らかになり、その原因となる要素が変化しているために上のような現象が見られるのだ、ということ適切に説明できるのであれば整合的な論理が導けるし、変化の方向を示すことができる。個々の現象を個々に説明することはできようが、できれば全体を単一の要素で説明したい。結論を先にいうと、単一の要素を媒介にして日本社会の特質の形成とその変化について整合的に説明できるというのがここでの主張である。これには、まず従来日本社会の特質を形成する要素を明らかにし、それがどのような筋道で日本社会の形成にかかわっていったかを示す必要がある。そして、その要素が変化しつつあるのであれば、その原因を示す必要がある。

2. 日本社会の特質を形成した要素

日本社会でいまおこっている変化をもっと一般的に表現する言葉として「個人化」と「市場化」がある。これまでは「集団主義」といって、集団の利益を重視することが結果として個人の満足度を高めることになるとの考え方が優勢であった。「個人化」とは人々が直接に自分の満足度を追求するようになったことを表現する言葉である。

集団とは一般に組織であると考えていいだろう。そして、個人は国や企業などの組織に加入して生活している。そのほうが高い満足度がえられるからであろう。日本社会の変化は、個人と組織の関係が変わりつつあるという形でとらえるとよく見えてくるのだ。「雇用の流動化」は、個人と企業という組織が「市場」とおして結びつくようになったことを意味しており「市場化」の一貫である。

組織とどのようなかかわりかたをしているかによって人間行動は大きく変わってしまう。人間は自分の満足度をできるだけ高めようと行動しているのだから、「組織とのかかわりかた」という環境が変われば行動が変わるのは当然である。その中で重要なかかわりかたのちがいは、組織の構成員である人間が「他の同種の組織に移動する選択肢」をもっているかどうかである。

「他に移る選択肢」の少ない組織の構成員が配分比率不変として自分の取り分を増やす方法は所属する組織の繁栄しかない。江戸時代の藩士にとっては藩の繁栄しかなかったし、農民にとっては「むら」の繁栄しかなかった。日本の大企業の社員にとっては会社の繁栄しかなかったのである。いわば、組織と構成員が運命共同体を形成することになる。

所属する組織が衰退すれば、構成員はなんとか立ち直って欲しいと願う。「他に移る選択肢」をもっている人は所属組織がうまくいかなくなっても、繁栄している組織に移ることによって自分の満足度を高める余地がある。昔の米国の農民はいまの土地に不都合を見出せば、新しいフロンティアをもとめて移動したことだろう。米国のホワイトカラーは、所属している企業が低迷して給料があがらなくなれば、もっとよい処遇が期待できる繁栄している企業に移ろうとするだろう。価値観や社会構造が本質的にちがってきってしまうのだ。

江戸時代以降、日本社会では「他に移る選択肢」は少なかった。「むら社会」という概念があるが、「他に移る選択肢」がなかったことによって特徴づけられる組織とっていい。江戸時代の藩は藩士にとって他に移れない組織の典型である。商工業では大店をのぞいては自由な労働市場が形成されていたようだが、全産業にしめるウェイトはたいへん小さかった。明治以降も農業のウェイトは高く、「むら社会」的な特徴を色濃く残していた。もちろん、工業化が進んでいくのであるが、技能者を企業に定着させる戦略を取るようになるのは1920年代のことである。その後、政府の政策もあって、中堅以上の企業に終身雇用的な慣行が定着していくのは昭和30年代だといわれている。昭和30年における第一次産業就業者数はなお40%もあり、昭和30年代の半ばに日本の雇用者の割合は過半をこえる（現在は80%強）のだから、日本におけるメジャーな組織の構成員の「他に移る選択肢」はおしなべて少なかったことになる。それでもときどき、「他に移る選択肢」が増えることはあったのだが、価値観など社会の変化をとどめる摩擦が存在したから、日本社会の特性が長期に維持されたと考えることができる。

これまでの日本社会を支配している慣習や価値観は外国とくらべてかなりちがっているとの認識がある。これは、江戸時代以来、日本社会に定着したと思われる「他に移る選択肢」が少ないという組織構造がその基本的背景にあるというのが本論文の主張である。

いま日本社会は大きく変わろうとしているとの認識を多くの人々がもっている。これも、日本人が組織のなかで「他に移る選択肢」をもちはじめたことと密接に関係している。「雇用の流動化」はこの変化をあらわす象徴的言葉である。日本社会独特の慣習や価値観が「他に移る選択肢」が少ないために形成されたことを的確に示すことができれば、日本人が「他に移る選択肢」もったときの社会をえがくことが可能になってくる。

変化したあとの社会の評価は別として、市場化はかなりすすんでしまったこと、またグローバル化や産業構造の変化を考慮すれば、「他に移る選択肢」を増やす方向に進むのはほぼまちがいないことだろう。となると、いま日本社会は戦国時代以来400年ぶりの大きな変化をとげようとしていることになる。

3. 長期つじつまあわせ社会

日本企業で採用されていた年功賃金について簡単に表現すれば、「若いときは貢献度に比して少ししか賃金を支払わないが、ある年齢以上では貢献度に比してより多くの賃金を支払うことで、一生をつうじて貢献度と支払賃金のつじつまを合わせる賃金制度である」となろう。貢献度の高い従業員には長期的にむくいることでインセンティブをつけているのだ。役員として処遇し貢献度よりも多くの賃金を支払う期間をより長くするなどが一つの手段になる。部長などの地位も処遇の手段になった。このような賃金の支払いができるには、長期にわたって従業員がその企業にとどまることが前提になる。従業員が「他に移る選択肢」をあまり意識していないからこそ、このような評価と賃金の支払システムが機能したのだ。

だからといって、従業員が「他に移る選択肢」をもっていなければ、いつでも年功賃金制が成立するかというとそうではない。「他に移る選択肢」をもっていないことの本質は「賃金の支払い方の任意性が大きい」というところにある。戦後の経済発展の過程では年齢構成がピラミッド型であったために使用者側に賃金コスト節約の意向が働いた。従業員にすればお金がかかる年代に高い賃金をもらいたいとのニーズがあった。それに日本人の将来指向がかかわってこのような賃金体系ができあがったものと思われる。この時間を軸とした任意性のほかに、貢献度に比してどの程度の格差をつけるかの任意性もある。あとで説明することになるが、このような任意性があるからこそ、日本の企業は環境変化に応じて賃金システムを変えうところがあるのだ。

従業員が「他に移る選択肢」をもっているならば、貢献度に比して少ししか賃金を支払わない企業から逃げ出そうとするし、企業は支払賃金に比して貢献度の低い人を雇おうとはしない。結果として、短期的な意味で貢献度と賃金の関係がある水準に落ち着くことになる。市場がきめるといってもよい。このとき、企業にとっての賃金水準やその支払い方の決定の任意性は小さいものになってしまう。使用者は賃金を決めるとき、市場賃金を気にせざるをえないといってもよい。いま、日本でも「雇用の流動化」がすすみつつあるといわれているが、こうなれば、短期つじつまあわせ型に変わらざるをえないことになる。

4. 貸し借りの人間関係

さて、同じ組織に長期にとどまることが予定されていれば、貸し借りが可能になってくる。借り逃げされるリスクが小さいからである。年功賃金制は、従業員が若いときに企業に貸しておいた分、歳を重ねてから返してもらう制度といってもよい。構成員が「他に移る選択肢」をもっていな

い組織では個人間でも貸し借りが横行した。「先代にはお世話になりました」といって子孫に恩を返す話をよく聞いたものである。

貸し借りが成立するには、貸したものは返してもらえるという保証がなければならない。お金を貸すときには借主に借用書を書いてもらう。保証人をつけたり、担保を取ったりすることも多い。しかし、人間関係で貸し借りをを行う場合には借用書など書かない。年功賃金制の場合だってそうである。借り逃げできない環境にあるからといって、それだけでかならず返してもらえる保証にはならない。しらんぷりすることもできる。にもかかわらず安心して貸せるのは社会のなかになんらかの保証システムが存在するためと解釈せざるをえない。もちろん、どこの社会でも「借りたものは返さなければならない」との社会規範が形成されるだろうが、「他に移る選択肢」のない社会では返さないときの痛手がたいへん大きくなる背景があるのだ。

借りたものを返さないとき信用を失うのは借りた相手にたいしてだけではない。構成員が変わらなければ、それぞれの関係を知るようになって、貸し借り関係までよく見えるのである。このとき、借りたものを返さないと、借りた相手だけではなく、それを見ているすべての人に対して信用を失ってしまう。「あんなに世話になっておきながらねえ」というわけである。そして、組織のなかで相手にされなくなってしまうわけだ。それでも、新天地をもとめて異動できれば救われるのだが、それができないから厳しいのである。

このような環境では、恩を返すときには周囲の人にはっきりとわかるように返す動機がうまれる。世話になった人、あるいはその身内の葬儀には花輪を贈るがそれには贈り主の名前が明示される。葬儀あるいは結婚披露宴には弔電あるいは祝電が読み上げられる（他の動機もあるのだが）。なかには、葬儀に出席すると多くの人と挨拶をしてまわる人がいる。自分がきていることを多くの人に知らせているとの解釈ができる。

日本ではきちんとした契約書をとりかわして仕事をする慣行はない。契約書をとりかわすとしても、いつでもその内容をきちんと守るというわけではない。契約書にはない追加の仕事が増えるなどということはしょっちゅうおこるし、請負者はこの追加仕事をこなすのである。もう説明するまでもないが、「貸し」はそのうち返してもらえとの確信があるからである。返してもらえる確証がない流動的な社会では契約をこえた仕事をするなどという融通をきかせる行動はたいへん危険なわけだ。

5. ルールと掟

組織の構成員が効率よく働き、大きな成果をあげるには「他に移る選択肢」の多寡にかかわらず守るべきルールが必要である。しかし、その性質は相当にちがう。「他に移る選択肢」が多いとい

うことは、出入りが激しいことを意味する。身につくのに時間がかかっては効率性を損なうから、簡単に知ることができる形で明示されている必要がある。また、独自性の強いルールではやはり身につくのに時間がかかり、効率性を損なうとともに人材獲得の障害にもなりかねないのだから、そのようなルール作りを避けようとする。組織間で共通化がすすむ力がはたらくわけだ。

「他に移る選択肢」の少ない組織でも、ルールは誰にでもわかる形で明示されているほうが都合がよいような気がする。現実がちがう。それぞれの組織に独自のものが存在し、決してわかりやすいようにはなっていない。組織ごとに独特の仕事のし方が定着しているのだからこうなってしまうのだろう。そして、新人がとまどうのである。それでも構成員は長期にわたって組織にとどまるのだから、理解するまでに時間がかかってもデメリットはその分小さい。これとは別に分かりにくいルールができあがる理由があるのだ。

運命共同体の組織では、構成員は所属する組織の繁栄を強く願っている。しかし、自分だけががんばっても組織がよくなるわけではない。構成員みんなががんばらなければ組織の繁栄は期待できない。そうはいつても、個々の構成員にすればできるだけさぼって、成果だけを手にいれたいと思うのは自然である。構成員の思いだけでは組織は繁栄しないのだ。どうしてもみんなががんばらざるをえないような体制作りが必要になる。この一つの手段が厳しいルールを作って構成員にしたがわせることである。しかし、企業の場合でいえば、労働基準法などの法律に抵触するようなルールを作るわけにはいかない。世間の評判が悪くなると別の面で商売繁盛に支障をきたすからである。あまりこまかくルールを定めると組織が硬直化してしまう危険もある。

そこで、構成員間の暗黙の了解がえられた柔軟性のある非公式のルールが必要になる。これを公式の成文化されたルールと区別して「掟」とよぶことにする。たとえば、労働基準法は就業規則に有給休暇の付与を明記することを義務づけている。しかし、勝手に休暇をとられては効率が落ちてしまう。そこで「有給休暇は仕事にさしつかえがない範囲内で」という「掟」の制約がかかる。現に日本の有給休暇消化率は半分程度で、その主たる理由として「自由に有給休暇をとれるような雰囲気にはない」があがってくる。労働基準法では残業の割増賃金の支払いを義務づけているが、「サービス残業」が横行しているのが現実である。「掟」が機能しているのである。多くの構成員がこの「掟」を支持しているからこそであろう。

出入りの少ない社会では、おかれた環境のちがいや歴史的経緯によって組織独特の「掟」ができあがる。それが人々の出入りを制約することになってしまう。

6. 監視と制裁の構造

しかし、ルールや「掟」ができていても構成員がそれを守らなければ目的は達成できない。だか

ら、もう一つ守っているかどうかの監視機能が必要になる。そして、守らない人に対しては制裁を加えないと守る動機が形成されないことになる。

「他に移る選択肢」がない組織では、所属組織の繁栄しか自分の満足度を高める手段がない。この目標はみんなががんばってくなければ達成できない。サボるという行為はこの目標を損なうことなのだから、だれもサボらないように監視をするとの動機が顕在化する。これが相互監視システムである。「他人の目が気になる」というのは監視の目が光っているからである。「自由に有給休暇がとれるような雰囲気にはない」というのは「他人の目が気になる」具体的例である。

「他に移る選択肢」をもつ組織ではこのようなシステムは機能しない。所属企業がおかしくなると給料が減れば他の企業に移ることができるのだから、所属組織を繁栄させようなどとはもともと思わない。いや、現実にはどこの世界でも「他に移る」のは只ではないのだから所属企業の繁栄を願わないわけではない。「切実さが弱い」といったほうがよいかもしれない。

ルール違反者には制裁をくわえるのだが、ここでも社会の特徴がでてくる。流動性の高い組織では、構成員は成文化されたルールにだけしたがえばよい。このルールに違反すれば、決められている罰則にしたがって制裁をうける。ところが、成文化されていない「掟」は暗黙の了解のもとでできあがったものなのだから、制裁の方法がきちんと決められて公式に合意をえているわけではない。これでは、表立って制裁をおこなうわけにはいかない。そこで、非公式な制裁が横行する。それが、陰口をたたいたり、「しかと」やいじめである。「他に移る選択肢」がなかったからこそ堪えたのである。簡単に他に移れるならば「しかと」をされても実害はない。「他に移る選択肢」のある組織における制裁は禁固や罰金というものでなければ効果はないことになる。

組織のなかで、「掟」を破った者にたいする非公式な制裁を「お仲間の制裁」とよぶことができる。これに対して公式の制裁が「法的制裁」である。どこでもそうだろうが、国は構成員の「他に移る選択肢」が少ない組織である。となると、ここでも「お仲間の制裁」が横行する。法律に違反したわけでもないのに社会的にたたかれることがある。マスコミをにぎわすのが有名人の「不倫」や「暴力団とのつきあい」といったことである。社会の構成員の満足度を高めるうえで「してはいけない」ことがあるのだが、それをルールを定めて公式に禁止すると、他で不都合が生じてしまう場合に社会的な「掟」が形成されるのであろう。ただ、これは社会の「お仲間の制裁」という意味で「社会的制裁」というのが普通である。

組織におけるルール違反あるいは「掟」破りにたいする制裁とは別の話になるが、制裁にはもう一つ「市場の制裁」というものがある。市場がもとめているものに反するものを市場にだせば、売れないから大損をしてしまう。「市場の制裁」をうけたのである。「他に移る選択肢」をもった社会に生きる人々は市場と接しているのだから、「お仲間の制裁」をうけることはないとしても常に「市場の制裁」に直面していることになる。キャリアアップをはかり、いざというときのために自

分を高く売る準備をこころがける必要があるわけだ

7. 全会一致の社会

多数決は民主主義を成立させる重要な原理の一つとして位置づけられてきた。ところが、日本で物事をきめるときは「全会一致」の場面がたいへん多いのは周知の通りである。少なくとも、「全会一致」の形をとろうとする。これも、「他に移る選択肢」の少なさと関係があるのだ。

組織を変えたり、基準を変更したりすると利害関係が発生するのが常である。新しい分野への進出、既存分野からの撤退、などがおこなわれれば、組織内での相対的重要性に変化がおり、発言力が低下する部門がでてくることだろう。個人的には、自分の能力が発揮できる分野がせばまり、処遇や出世の可能性にもひびいてくる。ルールが変わればかならず損をする人と得をする人がでてきてしまう。

ある組織のなかで損をする立場に立っても、「他に移る選択肢」があれば痛手は小さい。職業の変更が簡単にできれば、米の自由化がすすんでも米作農家はそうは困らない。企業で、自分の立場を弱めるように方針が変わっても、自分を評価してくれる企業が外にあれば、転職によって損を回復することができる。このように、利害関係が発生する決定における多数決原理というのは、構成員が「他に移る選択肢」をもっている状況でうまく機能するものだとわかる。

「他に移る選択肢」がない組織で、自分が損をする決定がされたのではたまらないから当然抵抗をする。損をする人たちが力をもっていれば組織が機能しなくなってしまう。せっかくの改革がかえって全体の利益に反することになりかねないのだ。このデメリットを顕在化させない方法が「全会一致」である。

そうはいつでも「全会一致」にもっていくのはなまやさしいことではない。たとえば、新商品開発にかんして結論を得ようとする場合は、商品企画部門だけではなく、営業部門、加工部門、広告部門、デザイン部門など多くの部門がかかわるのだから、全体のコンセンサスをえなければうまくいかない。それを可能とする方法がいわゆる根回しである。とりまとめにあたる部門は関係部署を回って個々に説明し、各部門の内諾をうるのである。頼めば、少々の不満にたいしては目をつぶってくれる。不満が解消できない場合には「あとでうめあわせをするから」と貸し借りの手段を使ってなんとか泣いてもらう。会社のためだとなれば承諾せざるをえない。「他に移る選択肢」の少ない組織では「組織のため」は逆らえない「正義」なのだ。それでも、各部門の言い分を取り入れる必要があるから、おうおうして結論が玉虫色になってしまうのだ

各部門が集まったの会議は「根回し」がすすんでいるので全会一致で決まりとなる。いうまでもなく、実際には賛成しているわけではない参加者がいるのだから、全会一致のセレモニーが必要な

である。これを知らないで、問題をその場で蒸し返し、白い目の視線をあびる人がときどき見られる。ただし、ある部門の「根回し」をおこたると、たとえ不満がなかったとしても「そんな話聞いてなかった」ということで会議で反対されるか、その後の話が通りにくくなる。「他に移る選択肢」のない社会では自分が知らないところで話しが進むことをことさらきらうのは、自分に損害がおよぶ決定がなされることを避けたいとの意向が強く働くからである。

「日本人と交渉をすると明快な返事が返ってこない」との指摘がよくなされる。たとえ、意思決定の権限があたえられている場合でもそうである。これも、上の延長線上にあることであって、意思決定が自分の守備範囲外の部門あるいは人に対して利害関係をともなう影響を与える場合には全会一致と同様の了解をとる必要があるのだ。勝手に意思決定をしてしまうと、その影響がおよぶ部門あるいは人は「そんな話は聞いてない」ということで協力をしないか、あとでしっぺ返しを食らうことになるのだから即答はできないのである。

8. トラブルを防ぐ

組織のなかで構成員間のトラブルが発生すると、組織の効率は著しく下がってしまう。「他に移る選択肢」が多い組織なら、当事者のどちらかが移動することによってトラブルを解消することができるが、「他に移る選択肢」の少ない組織ではそうはいかない。効率が落ちた状況が長期にわたってつづくこともある。これでは困るので、組織のなかにトラブル発生を予防する装置ができあがると考えるのは自然であろう。

トラブル発生的重要原因の一つは成果の配分などの優先順位である。組織はその効率を高めるのに管理を必要とするが、だれが管理者の立場に立つのかを決めるうえでももめることだろう。これを前もって基準をきめておくのはトラブルを防ぐうえで有効である。能力のある者、貢献度の高い者との基準が考えられるが、この判定はむずかしくかえってトラブル発生の原因になってしまう。

きわめて明快な基準が「歳の順」であった。先任順も同時につかわれた。これならかならず自分に番が回ってくるのだからその意味では公平である。生まれながらにして組織の構成員である場合は年齢順と先任順が一致した。日本では古くから年齢順が多く組織にもちいられてきた。江戸幕府における老中などの役職や「むら」における役職者もそうであったようである。今日でも、年齢順は顕在である。企業や役所という組織はまさに年齢順（新卒者を採用していたから先任順とほぼ一致した）で構成されている。どこの社会でも年齢順は優先権をきめる基準として使われるだろうが、日本の場合、年齢順に対するウェイトの置き方が強かったといえよう。

いずれにせよ、日本の組織では序列がきちんときめられていた。そして、広い分野にこの序列が

生かされていた。名刺を交換するとき、宴会や会議の席、会社のエレベーターに乗り降りするときにもこの序列にしたがうのだ。

序列が年齢によってきめられる傾向が強いとなると、組織の効率が阻害されるのではとも思われる。上位に立つ者が組織をひっぱっていくのであればそうである。しかし、日本の組織は一般に上位の者がひっぱっていくようにはなっていない。それでも機能したのは、組織の目的をうまく達成することが自分たちにとって大切なことだとの価値観が浸透しており、相互監視システムが働いていることにより、上司の能力によって結果が左右される程度はそれだけ小さかったためと考えられる。

ただし、どこの組織でも組織全体の方向性をきめる役割をもつ人がいたようである。このような人がいないと、組織がどこへいってしまうかわからないし、場合によっては右往左往しかねない。このような人の必要性をみんなが認めていたからこそ存在したのであろう。実力のある社長や会長がいればこの役割をはたす。それだけではなく、現役を引退した創業者、または実力の秀でた元社長あるいは元会長が「相談役」などの立場で、組織の方向性をきめるのである。役所でも、大物の事務次官経験者が影響力をもちつづける。事務次官や局長などの役職の選任にあたって影響力をもつといわれている。

トラブルを予防するもう一つの手段として、「表現の仕方」が発達する。「ノー」というような直接的表現はいけないとされる。直接に人を非難してもいけない。肯定的な表現のなかに「ノー」を察知しなければならない。ほめ言葉のなかに「非難」を察知しなければならないのである。「食事をしていてください」といわれても遠慮しなければならないのである。「あの人は個性的な人だ」といえば「身勝手な人だ」という意味である。「こうしてくれ」というような直接に要求をしてはならない。いわれたほうは遠まわしのいいかたのなかに、相手の要求を察しなければならないのである。

9. 組織の存続こそ最優先

組織は生存本能をもっている。構成員が「他に移る選択肢」をもっていない場合は特にそうである。所属組織が消滅すればゆくところなくなってしまう。江戸時代の藩が取り潰しになれば、藩士は子孫をふくめて浪人を余儀なくされた。こうなると満足度が落ちてしまうので、構成員はなんとかしてでも組織を存続させようとする。「他に移る選択肢」の少ない社会では組織を継続させるシステムや価値観が形成されることになる。

「他に移る選択肢」が少なければ、組織からほうりだされたときは悲惨である。となれば、「組織からほうりだしてはいけない」との社会的価値観が形成される。日本の企業は終身雇用だといわれ

るが、新規雇用の際に「定年まで雇う」との契約書がとりかわされるわけではない。暗黙の了解としての慣行になっていたにすぎない。にもかかわらず、社員が不安を感じない理由として、周囲の大多数の人がなんらかの形（関連会社への出向をふくめ）で定年まで給料がもらえているという事実があったろう。解雇者をだすことを余儀なくされたとき、バブル崩壊前の経営者は「身が切られる思いだ」との発言をよくしたものである。

これでは、貸し借りをともなう「根回し」によって「全会一致」にもっていく方法があるとしても、たいへんな痛手をうける人がでてくるときには改革はむずかしくなってしまう。組織のなかに矛盾があっても、また非合理的な面があっても、犠牲者をだすことより矛盾ないし非合理との共存を選びがちになるわけだ。組織は、犠牲者をださないことを前提に、次善的なものをもとめていったのであろう。

しかし、いつもそうであるわけではない。「いえ」や会社のために犠牲になる人はたくさんいたのである。武士は「おいえ」のために腹を切った。今日でも、会社のために責任をとってやめる人についてときどきマスコミで報道される。普段は犠牲者をだしてはならないのだが、犠牲者をだすことが許される場合があると考えざるをえない。それこそ、組織が存亡にかかわるときである。「おいえ」の存亡、「むら」の存亡、会社の存亡である。

「他に移る選択肢」がない場合には、所属組織の存続こそすべてである。所属組織が消滅すれば存在する場所さえなくなってしまう。組織あつての構成員である。このとき、所属組織が危うくなれば、なにごとにも優先して組織を守ろうとするのは自然でさえある。ここでの「なにごと」には犠牲者をだすこともふくまれる。存亡の危機のときは組織の存続が「犠牲者をだしてはならない」との価値観に優先するといってもよい。さらにいえば、犠牲者になれば組織が救われる立場にある人は犠牲者にならなければならないとの価値観が昔からあったようである。

企業が不祥事をしでかし社会的糾弾をうけ、信用が著しく傷つく場合がある。このとき、トップが退陣という形で責任をとることが多い。「他に移る選択肢」のない組織では構成員（経営者もその一員である）が組織を離れることは本人にとってたいへんな痛手である。昔なら腹を切るとの心境だろう。しかも、組織の存続のためにこれをおこなうのだから、この「犠牲的行為」が高い価値をもってくる。だからこそ、社会的糾弾が弱まるのであろう。「他に移る選択肢」の多い社会ではそうはならない。もともと、組織を離れるコストは安いのだから、退陣したとしても「犠牲者」だとは見てもらえない。もちろん社会的糾弾はおさまらない。

10. 競争と協調が同居する社会

「組織の存続」が最優先だとすれば、競争環境が整っているかぎり、激しい競争が顕在化してしまう。組織はなんとしてでも生き残ろうとするからである。結果として、負ける組織がでてきて、その構成員は生き場を失い悲惨な状態に陥るのだから、この社会では「競争」にたいする評価が高くはならない。むしろ、協調をおこなって、みんなで生き延びられる状況のほうがずっと高く評価されることになる。個々の組織にとっても、協調の余地が少しでもあれば、競争に勝って輝かしい成果を手に入れることを犠牲にしても、生き残るもう一つの手段である競争相手との協調を選びがちになる。まさに、「他に移る選択肢」の少ない組織からなる社会では、「競争」よりも「協調」の価値のほうがずっと高かったはっきりした理由が存在したのである。

このとき、企業は可能ならば「協調」を指向しようとする。その結果が「長期継続取引」、「系列」、「談合」といった言葉で表現される現象だったのである。反面、協調体制ができていないところでは激しい競争が顕在化してしまう。「過当競争」や「シェア争い」という言葉が同時に聞かれることになった。

政策もこのような実態を前提として行われてきた。戦後、米国の反トラスト法を範として作られた独占禁止法は当初たいへん競争促進的なものであったが、改正がおこなわれ不況カルテルを認めるなど競争制限的な要素を強めていった。そして、広い分野にわたって競争制限的な規制の網がかぶされていった。「競争」よりも「協調」の価値のほうが高かったからこそ社会的にうけいれられたのである。

競争が制限されていけば強い産業は育たないというのが一般的認識である。競争をしなくても組織が安泰で構成員はそれなりの配分をうけられるのであれば、そうがつつする動機はうまれないからである。しかし、現実には、日本で競争力の弱い産業しか育たなかったわけではない。海外との競争にさらされた産業は極めて強い競争力をもちえたのである。事実、日本の製造業は海外との貿易摩擦を繰り返してきた。すなわち、1968年の日米繊維交渉以来、カラーテレビ、鉄鋼、自動車などの分野で貿易摩擦が表面化していく。今日では輸送機械、精密機械、電気機械の国際競争力がたいへん高いことが確認されている。

日本の組織は競争にさらされている状況ではなんとしてでも勝ち残ろうとする特性をもつ。「組織の存続」こそが最優先されるのであり、危機に立てば組織はあらゆる手段を用いて乗りきろうとする。「他に移る選択肢」をもたない構成員も一丸となってこれに協力する動機をもつ。組織が崩壊すれば、構成員は路頭にまようしかないからである。国内市場では協調体制ができあがっているとしても、海外市場で生き残るために、企業は競争力を身につけようとする強い動機をもったので

ある。

もちろん、この種の産業でも国内市場だけでやっていく生き方もあるのだが、それができない理由があった。それが「規模の経済性」が働く生産技術が開発されていったことである。このような最先端の技術を自社だけが導入しないと生産コスト面で遅れをとることになり、海外市場だけではなく、国内市場でも敗退する危険性が増す。同業他社が安いコストで生産可能になれば、たとえ国内市場で協調がなされているとしてもその取引価格が下がってしまうからである。このように、各企業は最先端の技術を採用せざるを得ない立場に立つ。

ところが、日本では、相対的に競争力の弱い企業が淘汰されにくい状況にあったのだから、それぞれの業界で先進諸国に比べて相対的に多い企業数が維持されていた。これらの企業がいっせいに「規模の経済性」を享受しようとして設備投資をすれば生産能力が格段に増えてしまう。そのはけ口が海外市場であったから、結果として貿易摩擦をひきおこすことになる。「集中豪雨的」という表現もされた。もちろん、不況期には過剰設備が顕在化するから、国内でも価格競争がはげしくなる。これによる淘汰を防ぐ手段が不況カルテルだったのである。

業界内のどの企業も「規模の経済性」を享受するために設備投資をすれば、供給過剰になってしまうのは知っていたであろう。にもかかわらずこのような危険な行動にでた背景として、「ここで投資をしなければ生き残れない」との危機感をともなった行動動機とともに、いざというときには、不況カルテルなどによって、行政当局が協調にもっていってくれるとの拠り所があったことになる。

日本の鉄鋼メーカーは連続鑄造装置を競うようにして取り入れたときがあった。しかし、欧米の鉄鋼メーカーの導入はかなりおくれた。これには、国内経済の成熟化の相違による国内需要の増え方の違いがあったろうが、組織の行動動機の違いがかなり影響したものと考えられる。欧米の鉄鋼メーカーは「儲かる投資ではない」と考えたからこそ投資をひかえたのである。「生き残るため」が第一の行動目的である日本企業とは現実の行動がちがってきってしまうのだ。

とはいっても、すべての製造業が国際競争力をもったわけではなかった。エネルギーや原材料の価格が高いために競争力をもちえない産業があった。アルミニウムはオイルショック後の電力料金の高騰で国内生産コストがたいへん高くなり、今日では国内での生産をほぼとりやめてしまっている。食料品のなかには国内農家保護による原料の高価格から競争力をもたないものがある。石油化学、繊維なども国際競争力の弱い産業である。これらの産業ではなんらかの形で輸入を規制し、国内協調体制をとることによって「組織の存続」がはかられてきたから存続している面がある。

もともと国際競争にさらされる可能性の少ない第三次産業の競争制限的な規制は広い範囲にわたった。第三次産業はどこ国でも規制が強かったのであるが、日本では「組織の存続」という目的意識が強かったために、それだけ競争制限的になりがちであった。それは、大規模小売店舗法や

分野調整法のような中小企業保護のための参入規制だけではなく、新規参入のときの許認可制、価格規制、また営業時間規制などが広くおこなわれていた。護送船団方式によって競争力の弱い銀行を保護するという手段もとられた。このような規制によって「組織の存続」が担保されるならば、組織の第一の目的は達成されるのであり、競争力を増すための、効率化やサービス向上のための創意工夫の動機はその分弱くなってしまふ。既存の方法とはちがった新しいサービス供給方法をおこなうと、業界の秩序を乱すということで白い目でみられてしまう傾向すらあった。「業界の秩序」といえば、当局は都市銀行の預金額での順位を固定する政策さえとっていたのである

結果として、たいへん強い競争力をもつ製造業と規制で守られたあまり効率的とはいえない産業の併存がおきることになる。

11. 競争的条件が整備されていく

このような状況はいつまでもつづいたわけではなく、価格競争が顕在化する時代がやってきた。バブル崩壊後の長引く不況のなかでの出来事であった。現実には消費者物価指数のなかで大企業性製品指数は1993年ごろから急落をはじめ（総合指数は安定期にはいる）。もちろん、この間、卸売物価指数はかなりのスピードで低下をつづけている。この現象を「価格破壊」と呼んだ。

これまで日本でも激しい企業間競争があったことは事実である。「過当競争」ということがこれを物語っている。これには「規模の経済性」が働く商品分野では必然的に供給が過剰気味になることが関係していた。説明をはぶくが、「長期継続取引」がかかわって「シェア争い」が激しくなる必然性があった。それだけではなく、もっと広い範囲で価格競争が顕在化しはじめたのだ。

まずは、規制緩和のながれがあった。すでに説明したように戦後の市場政策は、競争を制限して、組織の崩壊をどう防ぐかというところにあった。独占禁止法を拠り所とする競争政策は機能しなくなり、競争制限的な規制が広範囲にわたって網をかけた。この状況にたいして規制緩和を要請する強い外圧がかかっていたが、日本がなお自信をもっていた時代にはむしろ受け身だったのである。それが、バブル崩壊後の不況のなかで、一転して「規制緩和」の大合唱が国内でおこる。「経済構造改革」という言葉がよく耳にするようになるが、「規制をはずして市場化を進める」との意味を多分にふくんだものである。そして、「規制緩和」は不況脱出の特効薬のようにいわれさえもした。これらの「規制緩和」は急速にすすんだわけではなかったけれども、「市場競争」は善であるとの空気をつくりあげたことは大きかったであろう。それまでの「協調の掟」を破り、型破りの方法で市場に参加する事業者を勇気づけたことであろう。

もっと早くから「規制緩和」がはじまった業界もあった。その一つが金融業界であった。きっかけは外圧であったが、客観情勢も「金融の自由化」を必要とする方向に変化していた。一九七五年

以降、国債が大量に発行されたが当局はこの消化のために国債市場を中心として各種の規制緩和をせまられた。一個所で規制が緩和されると、規制が強い分野が不利になるとの波及をつうじて金融市場全体にひろがっていった。金融のグローバル化もまたこの分野で規制緩和をすすめるエネルギーになった。

1985年に日本電信電話公社が民営化されたのをきっかけに電子通信業分野で規制緩和がすすんだ。食糧管理制度は1995年にその長い歴史に終止符をうった。大規模小売店舗法も、1990年代にはいると大規模店の出店規制緩和がおこなわれ、1998年についに廃止されることになる。

競争制限のたががはずされれば、日本の組織はもともと激烈な競争をはじめる性質をもっている。もちろん、まだまだ規制が残っているし、「協調こそ善である」との考え方は根強い。それでも、ピーク時にくらべれば規制緩和はかなりすすんだのだから、これが日本における「市場化」を促進した重要な要素になった。

こんな流れのなかで、新しい強力な競争相手が現れはじめたのだ。それが供給力を高めていた東南アジアや米国などの海外（それ以前に進出していた日系企業をふくむ）である。ここに円高がおこり海外の競争力は一段と高まる。売り手間の競争が国内企業同士ならば、新たな売り手が低価格を武器に参入しようとしても、既存の売り手は買い手の満足が行く水準まで価格を引き下げることに対応できた。新たな売り手が国内企業であるかぎり、生産基盤はそう変わらないのだから、低価格といってもたかがしれていた。しかし、新たな売り手が海外であり、円高等のメリットを生かして低価格で参入しようとするれば、国内の既存の売り手はもはや対抗できなくなる。長期の取引相手および世間に対して購入先を変えることの大儀名分がなりたってくるのだ。また「取引相手をむやみに変えてはならない」との「掟」があったのだが、生き残りをかけた厳しい競争のなかでは「組織の存続」はその「掟」に優先した。すなわち、周囲の目の許容範囲は拡大していたのだ。同時に、多くの企業が価格競争に対応するために、海外に立地場所をもとめていく。

しかし、供給者が低価格戦略をとっても、需要者（消費財の場合は消費者）の反応が十分でなければ、供給者は報われないから別の手段をとるはずである。人々が「生活を楽しむ」段階にいたって、このような生活に慣れていない場合はけしって価格指向的ではなかった。むしろ、バブル期の消費行動に見られたように「高いものはいいものだ」との意識が強かった。「ブランド指向」も大変強かった。ところが、バブルが崩壊すると、人々の消費生活上の価値観は一変した。価格指向は高まり、それなりの商品を安く買うことが自慢の種になるほどだった。人々は「生活を楽しむ」ことに慣れてきつつあったことと、バブル期の学習効果の結果であったろう。まさに、「価格破壊」の条件がととのっていたのである。

1995年中に為替レートは円安の方向に反転するのだが、その後も日本の物価は安定ないし値下がりをつづけている。賃金の上がり方が小さくなったことが影響していようが、同時に市場が本質的

に変わったことが大きかり。「長期継続取引」関係はくずれつつあり、最も有利な相手と取引するようになってきている。社会的制約も薄れている。一昔前には信じられなかったようなパートナー関係が見られるようになってきている。「系列」関係もかなり弱体化しつつあるようだ。本来の意味での「市場化」が進んだと見てよいだろう。

競争条件が整えば、日本型の組織は生き残るために競争をはじめ。不況という厳しい環境のなかで不合理を引きずっていくような余裕をなくしてしまっているのが現状であろう。

12. 市場が見えなくなってくる

厳しい環境のなかで、犠牲者をだしてまでして不合理を解消せざるをえないとしても、もともと不合理な要素がないならば、組織が変化する理由はない。これまでのやり方ではうまくいかないとの認識をもったとすれば、組織をとりまく環境が変わったと考えざるをえない。それは何なのだろうか。

1970年代までは商品市場がよく見えていた。1980年代になっても市場がすぐに見えなくなったわけではなかった。このような状況では日本的な経営のやり方は支障なく機能する。すなわち、市場が求めている商品をできるだけ質を高め安いコストで生産すればよい。みんなで協力してがんばることが高い成果につながったのである。それは生産の現場だけではなく研究開発にもあてはまった。研究開発の方向がよく見えているから、それを達成すればよかった。営業部門も同様である。「協調性」とともに「根性」とか「バイタリティー」の価値が高い時代だった。

「他に移る選択肢」が少ない組織では賃金支払い方の任意性が高いために、このような状況下で効率を高めるような「評価と賃金支払い方のシステム」をつくることができたのだろう。さらに、なまける人にたいする「掟」による厳しいしびりがこの体制を補完した。

市場がよく見えた理由として米国というお手本の存在があったが、これだけではなく、人々の欲求充足段階が関係していた。すなわち、所得水準が低いときには人々はなにかと生活上の我慢をしていた。空腹、暑さ寒さ、家事労働のたいへんさなどである。このとき、これらの我慢を解放できれば、高い満足につながった。これには食料品や家電製品などの「もの」がいった。これらのニーズは万人共通型であったとともに、機能本意であったためによく見えたのである。

それが、高度成長を経験し、人々の収入がふえていくにつれて、生活のうえで我慢する機会は減っていった。結果として、人々の生活の重点は他のところへ移っていく。それが「生活を楽しむ」である。「生活を楽しむ」手段はたいへん多い。余暇活動だけでも1000種類をこえるのではないだろうか。しかも、万人共通型ではない点が「我慢からの解放」の場合とは基本的にちがう。ゴルフが嫌いな人はゴルフをしなくても自分の満足度とは関係がないわけである。もちろん、すべて

の手段を選択することはできようが、人間はそんなにエネルギッシュではない。10種類をこなすのがせいぜいであろう。人々は経験、得手不得手、体力、好み、価値観等を勘案して「生活を楽しむ」手段を選ぶのであろう。結果として、行為の多様化が進むことになる。

「生活を楽しむ」には消費財がいるが、この選択基準も大きく変わる。「生活を楽しむ」行為を舞い踊りにたとえるとその本質が見えてくる。舞い踊りには舞台の他に小道具と衣装が必要である。そして、舞い姫は「我慢からの解放商品」とはちがって、小道具や衣装にこだわるのだ。他人と同じ物ではいやなのである。同じ行為のなかでも個性化指向が顕在化し、結果として消費財の多様化がおこる。

1980年代になると、多様化ということがさかんにいわれるようになった。しかし、これには限界があった。「生活を楽しむ」といっても、慣れていない人々はなにをしていいかわからなかった。このとき、周囲を見まわして、まねをしがちになる。満足を高めながら個性化指向を満たすには自分の価値基準をしっかりとつなど、能力を必要とするがまだ十分ではなかったのだ。結果として、ブーム現象はおこっても行為の多様化は制約される。そして、商品の選択基準として、「高いものはいいものだ」との認識は健在であった。そのクライマックスがバブルの消費行動であった。市場は見えにくくはなっていたもののまだ見えたのである。

バブルが崩壊すると、市場はさらに見えにくくなってきた。「生活を楽しむ」ことに慣れてきた人々は自分の価値基準にもとづいて多様な行動をするようになっていく。新商品の成功打率はかなり落ちてきた。サービス市場でも同じことである。また、市場の変化のスピードが高まってきたために、商品開発の速度が要請されるようになった。みんなでがんばればなんとかなる世界は狭まっていくことになる。

もちろん、すべての商品分野で多様化がおきているわけではない。多くの人々が機能面さえしっかりしていればそれで十分だと思っている分野の商品の多様化はおこらない。しかし、この種の商品の生産コストはたいへん安くなっているので、大きな付加価値を発生させる商品分野ではなくなっている。

13. 企業としての意思決定が成果を左右する時代に

市場が見えるときには、市場がもとめている商品を高い質のレベルで安く供給できれば競争に勝ち残れる。このときもとめられるのは、生産現場の効率性である。みんなで協力しながらがんばって生産活動をおこなう日本の生産システムがうまく機能できる環境にあったことになる。QC運動が高く評価されもした。

今日でも生産現場の効率性は重要である。しかし、生産現場はたいへん効率があがり、ここから

発生する付加価値は相対的に小さくなってしまった。他方で、企業としての意思決定が企業の成果を左右するようになる。市場が見えにくくなったのだから、どのような商品を市場化するかを判断して、打率を上げることが成果を高めることになる。商品の機能を越えたところに消費者の重点が移ったために、デザイン、広告のしかた、売り方などが重要になる。研究開発ではどのように優先順位をつけてなにを研究開発の対象にするかの意思決定が成果を左右する。ハードよりもソフト面の充実が競争力を高めるうえで重要になってきた。

グローバル化や規制緩和が企業の意思決定の範囲を広めた点も大きかった。金融の自由化が進んだことによって、資金運用や資金調達の実選択肢がたいへん広がった。工場立地の決定では日本国内だけではなく全世界が選択対象になった。それだけではなく生産機能を保有するのか、外部に生産委託するのかという選択肢が顕在化した。労働面についても選択肢が増えた。従来型の新卒の正社員の雇用だけではなく、中途採用が日常的におこなわれるようになった。また、雇用形態もパート・アルバイト、派遣社員、契約社員などの多様化が進んだ。

まさに、それぞれの分野における意思決定やこれらに関する処理の善し悪しが企業の成果を左右するようになったのである。みんなで協力してがんばるだけでは望ましい成果があげられない分野が広がってきたのだ。むしろ、個人的な才能を発揮してもらうことがもとめられるようになったといつてよい。たとえば、優秀なソフトの開発には従来の概念を飛び越えるような発想を必要とするそうだが、これには天才的才能が求められるという。もちろん、天才の発想をもとにしてソフトを固めていく普通の能力者を大勢必要とする。天才に才能を発揮してもらうにはニンジンが必要になる。天才ではない人々といつても様々であり、役どころがちがうのだから、ここでもニンジンは能力発揮のうえで有効だろう。ゲームソフト技術者の分野は市場化されているが、ここでは年に数億円を稼ぐ若者がいると聞く。一方には低所得に甘んじているソフト技術者がいるだろうから、本来きわめて大きな貢献度の差がでる分野であるのがわかる。このような性質をもった分野が広がっていると見るべきなのだ。このところは、長期的評価にはなじまない分野といつてよかろう。

大きな企業でも、実績評価が前面にでてきている。年齢給のウェイトがさがりつつあるのだから、評価が短期化してしていることになる。だからといって、いま多くの企業で採用されて実績評価への動きは「雇用の市場化」の反映（市場相場を気にして賃金をきめている）とまではいえないだろう。すでに説明したように「他に移る選択肢」の少ない組織では賃金のし払方の任意性が大きいのだから、この性質を利用して、いままで説明してきたような環境変化に対応しようとした結果であろう。実績主義を多くの雇用者がうけいれているようだが、貢献度の差の拡大が誰の目にもはっきりしてきた分野が広がったために、この動きにたいして当然との感じを多くの人がもち始めているからこそだろう。また、将来が見えにくくなって、「長期つじつま合わせ」に違和感をもつ人が増えたこともあろう。

選択肢が増えたということはそれだけではずれるケースが増えたことを意味する。また、市場が見えにくいことから、リスクはたいへん高いことになる。しかし、選択肢が少なく、市場が見える時代の評価システムがすぐに変わったわけではなかった。すなわち、みんなで協力してがんばればなんとかなるとの考え方は健在で、それでも失敗すれば、努力が足りないと判定され、その仕事のリーダーは出世コースからはずされもした。

このような状況で、リスクがたいへん高い分野がふくらみ、ここでうまくやることが企業の成果を高める時代がやってきた。リスクが高い分野で働く人々は失敗を避けようとした。その有力な方法が、他の人々と同じことをすることだった。たとえ、失敗しても「努力が足りなかった」との評価を避けられるからである。別の選択のほうが正しいと思っても、やはりリスクがあるのだから、それで失敗して大きなマイナス点の評価をえるよりも、みんなと一緒にまちがえたほうが増しだと考えるのは自然である。もちろん、成功したときは大きなプラス点をえられるならばはなしは別だが、うまくいくのがあたりまえの世界であったのだからそのよう評価システムにはなっていなかった。バブルのとき、またそのあとでも企業はそろって意思決定をまちがえたが、このような評価システムと無関係ではなかったであろう。

環境が変わって、企業はリスクの高い分野で仕事をうまくやるインセンティブを高める方向に企業システムを変えざるをえなくなる。すなわち、成功したときのプラス点を高くせざるをえなくなっているわけだ。また、職種によって最適な「評価と賃金の体系」はちがうだろうから、そのような方向に評価システムが変化しつつあるわけだ。

14. 厳しい環境のなかでの企業の変化

バブルが崩壊し、企業経営にとって厳しい環境になった。また、規制緩和が進み、競争が激しくなるなかで、生存本能の強い日本企業は自らの存続に目的を置くようになるのは必然である。そして、「組織の存続」のためには不合理を解消する必要があり、それには「犠牲者」をだすのもやむをえないとの考えが主流になっているし、世間の目もあまくなっている。

企業として対応せざるをえなかった経済環境の変化とは次のようなものであった。まず、リスクの高い市場の出現などに対するものである。これには、「みんなで協力してがんばれば」では対応できず、評価のシステムを変えざるをえなかった。それは「長期つじつまあわせ」的な評価システムではなく短期的な実績主義的な評価システムへの変化を引き起こす力となった。

「長期つじつまあわせ」は現在の企業環境にはなじまなくなつたうえに、次第に企業を高コスト体質に変えていった。年齢構成が高齢化し、いまがんばる人よりも過去のがんばりの報酬をもらう人の数を増やしていったのである。現実には部下のいない管理職をたくさん生み出した。これに対す

る対応が年齢給のウェイトを下げることであり、もう一つが管理職の年代にある中高年齢層を中心としたリストラであった。若いときに企業に貸し込んでおいた分を反古にされたことになる。まさに、この筋道をどうしても「長期つじつまあわせ」型の成果配分システムに修正が加えられことになる。

もう一つの対応が不況に強くするための固定費の削減であった。企業と運命をともにする主体を「会員」とよべば、正社員は会員であった。しかし、これまでも企業は景気循環や商品サイクルによって盛衰をくりかえしていた。会員の範囲が広いと、外部環境が悪化しても会員を切れないという意味で企業の維持がむつかしくなることが生ずる。これに備えるために緩衝帯をもつ必要があった。

雇用面でいえば、会員ではない臨時雇用者を雇うことはかなり前からおこなわれていた。女子社員は正会員ではなく、むしろ準会員としての扱いであり、緩衝帯として認識されていた面がある。残業時間の変動も緩衝帯として利用された。関連企業の存在もそうであった。

経済が成長しているときには、従来型の緩衝帯でなんとかなった。しかし、経済が成長しない状況になってくると、緩衝帯をもっと幅広いものにしないと対応ができなくなってくる。リスクが高い環境になって、さらに緩衝帯を広げる必要にせまられた。どうしても、正会員に切り込まざるをえなくなる。従来の正社員の仕事をパート・アルバイトや派遣社員で代替し、契約社員が目立つようになる。企業内でやっていた仕事を外注化することで緩衝帯を広げる策もとられる。アウトソーシングという言葉をやたらと聞くようになるわけだ。

15. 日本社会は変わるか

構成員にとって「他に移る選択肢」の少ないその当時のメジャーな組織は社会環境の変化にともなって崩壊ないしは変貌をとげていった。江戸時代の藩は明治維新とともに崩壊したが、「いえ」の概念は残った。しかし、今日ではほとんど氷解してしまっている。これには、自営業種としてではなく雇用者として働く人が増えたことが関係していよう。

「むら」は明治以降ものこっていたが、経済発展と産業構造の変化にともなって都市化が進み、変貌をとげていった。すなわち、工業化やサービス化がおこり、これらの産業の主たる立地場所が都市であったために、農村から都市に人口の移動がおこなわれたのである。これは、農村在住の若い人にとっては「他に移る選択肢」が増えたことを意味する。農村に住んでも、近くの都市まで通勤する人が増えてきたのだから、これも「他に移る選択肢」が増えたことを意味しよう。まさに、外部環境が変われば、組織の特性は変わるのである。

今日、構成員にとって「他に移る選択肢」の少ないメジャーな組織は大企業を中心とした「企

業」である。「他に移る選択肢」が少ない組織の第一の目的は「組織の存続」である。競争が行われやすい環境に置かれれば、生き残るために激しい競争をはじめてしまう。当然、競争に敗れる組織ができて、その組織の構成員は悲惨な状況にたたされる。政策当局はこれを避けるために競争制限的な政策をおこなってきた。

しかし、グローバル化など日本社会をとりまく環境が変化して規制が緩和の方向に向かい、競争的環境が整いつつある。長引く不況下で競争が激しくなり、同じ業界のなかで勝ち組みと負け組みがはっきりしてきている。そして、思いもよらなかったような企業が倒産におこまれている。生き残った企業は「企業の存続」を確たるものにするために、不合理の解消に取り組みは始めている。余剰人員を減らし、緩衝帯の幅をひろげようとしている。結果として、失業率がたいへん高い水準まで上昇してしまった。「他に移る選択肢」がない人々が多数ふくまれているために、悲惨な状況をつくりあげている。

従来なら景気が回復すれば、業界全体がうるおった。そして、「組織の存続のため」が後退し、不合理があってもそれをひきずっていったものである。しかし、競争的な市場が形成されてしまっただけでは、景気が回復しても競争は緩和されるわけではない。いつ負け組みの仲間入りをするかわからないのだから、常に「組織の存続のため」の旗印が有効で、不合理が残っているかぎり、それを排除しつづけざるをえないだろう。

しかし、いつまでもこのような状況がつづくわけではない。労働市場ができあがれば人々は「他に移る選択肢」をもちうる。売り手と買い手が存在し、互いに必要とすれば市場は自然にできあがるものである。いまは売り手のほうはたくさんいる状況にある。経済全体の浮沈にもよるけれども、勝ち組みはあらたな人材をもとめるだろうし、経済構造が大きく変わるなかで新しい産業があらわれるだろう。日本の企業は、従来型の評価システムを短期型実績型に変えは始めているのだから、市場とのつながりがとりやすくなっていくだろう。こんななかで試行錯誤をくりかえしながら職種別の市場（評価システムのちがった）が形成されていくのではないだろうか。もちろん、雇用者にたいする需要を増やす政策が一方で必要だろう。同時に、「他に移る選択肢」を強く意識できるような労働市場が形成されるまでには時間が必要だろうから、この間の対策をなんとかしなければならぬだろう。

このようななかで、日本社会が「他に移る選択肢」を十分に増やしていくならば、これは400年ぶりの本質的な変化ということになる。そして、「他に移る選択肢」が少ないが故にみられた現象や習慣が変貌していくであろう。「長期つじつまあわせ社会」は「短期つじつまあわせ社会」に変わり「貸し借り」で調整するなどという融通のきく手段はとれなくなるだろう。所得格差は広がるだろうし、不況になれば失業が顕在化しやすくなるだろう。人々は「掟」ではなく公式の「ルール」にだけ反応して行動するようになるだろう。いじめは減っていくだろう。契約社会が進行する

とともに契約にかかわるトラブルが増えるだろう。多数決原理がもっと広い範囲で利用されるようになるだろう。人々は「ノー」、「イエス」とはっきりと意思表示するようになるだろう。すでに、このような変化は見られるようになっている。また、「組織の存続」こそ最優先との基準が後退し、「利益獲得」が目的としてのウェイトを高め、「組織の存続」の目的から過激な競争を挑むという企業行動は見られなくなっていくだろう。

ここで、これらの変化にたいして「望ましい」とか「望ましくない」とかの評価をくだすつもりはない。そのような時点はすでに過ぎてしまっている。グローバル化、産業構造の変化、規制緩和、リスクの高い社会の出現等を見れば、そのスピードはともあれ、このような方向へ変化していくのをとどめることはもはやできない状況にある。この方向は受け入れざるをえないであろう。

社会はワンセットでできあがっており、そのなかにはメリットとデメリットが共存するものである。他からよいと思われるところをもってきてそこだけを取り替えては社会のバランスを失ってしまうし、うまく機能しない。日本社会が「他に移る選択肢」をもった社会へという本質的な変化をとげる結果、別のメリットとデメリットをもった社会が出現することは必至である。このとき、政策的にできることはメリットをのばし、デメリットを緩和することである。政策は後追いが普通なのだが、変化の方向を見極め、先回りする形で社会の枠組みを準備しておかないと、今回の変化の場合は「犠牲者」が多くなりすぎてしまう状況にあることを認識すべきである。