



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

201612a

日本的雇用慣行の変化と
組織コミットメント減退に関する文献研究

市村 陽亮

Current Management Issues



日本的雇用慣行の変化と組織コミットメント減退に関する文献研究

市村 陽亮

要約

本稿は、日本的雇用慣行について、及びその変化について概観した上で、それらを組織コミットメント研究の見地から論じた。日本的雇用慣行の要点として組織コミットメントが存在し、制度の変更とともに組織コミットメントの減退、機能不全が生じていると考えられる。その背景には、制度の変更のみではなく、従業員側の意識変化が重要な影響を及ぼしたと考えられる。

1.はじめに

本稿は、日本的雇用慣行の変化を概観し、この変化が組織への一体感や忠誠心、連帯感の減退へとつながるメカニズムを示唆することを目的としている。

従来の日本企業では、長期雇用や年功序列といった雇用慣行(以降、日本的雇用慣行とする)によって高い一体感、忠誠心、強い連帯感を醸成することで、組織目標と個人目標を同一化し、従業員が自身の力を組織に貢献するように発揮する方向に動機付けてきた。そして、それこそがバブル崩壊前、高度成長を支えた日本企業の強さであると考えられてきた(Abegglen, 2004; 加護野, 2010, pp.161-167; 守島, 2006, p.272; 鈴木, 2007, pp.118-119; 田尾, 1997, p.7 など)。今日、この高い一体感や忠誠心、強い連帯感と説明されてきた組織と従業員の関係が失われつつあると言われている(加護野, 2010; 江, 2001; 宮本, 2007; 守島, 2006; 田尾, 2005; 立道, 2007 など)。

例えば成果主義の導入や非正規雇用の拡大、エンプロイヤビリティの重視といった近年の人的資源管理政策の志向は、日本企業が従業員との関係を長期的包括的信頼関係から中短期的な関係へと変化させようとしていると理解できる(若林, 2005, p.2)。また山本(1998)は、温情的・経営家族主義的な日本型と対置される個人主義思想が貫徹された欧米型契約社会への移行の端緒として、成果主義の導入を捉えている。

しかし、その実、日本企業は一体感や忠誠心、連帯感を捨て去ったわけではないともされる(例えば Abegglen, 2004; 酒向, 2006)。このことは、企業の人事担当者を対象とした質問紙調査からも伺うことができる。例えば、長期雇用を維持したいと考えている企業が未だ 80%以上存在しており、2004 年に行われた同様の調査と比較しても増加傾向にある(労働政策権研究・研修機構, 2008, p.4)。また、同調査において「従業員の生活を保障するのは企業の務めである」という質問を肯定する割合も 86.8%である(労働政策権研究・研修機構, 2008, p.9)。これらは直接に一体感や忠誠心、連帯感についての質問ではないが、長期安定雇用を維持していることや従業員の生活に対し企業が責任を持つという Abegglen(2004)が指摘した終身雇用の考え方が現在も維持されていることを、見取ることができよう。

以上のことから、一体感や忠誠心、連帯感といった日本企業と従業員の関係は、日本企業が捨て去ろうとしているわけではないようである。では、一体感や忠誠心、連帯感なぜ失われつつあるのか。これが本稿の根底にある問題意識である。そして結果を先

取りして言えば、こうした関係性の変化は、諸制度の変化による予期せざる結果として立ち現れたということである。

学術的には、一体感や忠誠心、連帯感、組織コミットメントとして把握することができる¹。組織コミットメントとは「組織と成員の関係を特徴づけ、組織におけるメンバーシップの継続あるいは中止する決定に関する心理状態」と定義される(Meyer & Allen, 1991)。つまり、組織に居続けるか辞めてしまうかに関わる全ての心理状態を包括する概念であり、組織と個人の間を結ぶ概念である。

組織コミットメントの減退についての研究は、成果主義の導入や長期雇用の限定化といった日本的雇用慣行における変化によって、従業員の企業への組織コミットメントや信頼、モラルの低下などが引き起こされていることを主に定量研究から示してきた(若林, 2005; 立道, 2007 など)。先行研究は日本的雇用慣行の変化に対する従業員の評価や、日本的雇用慣行の変化による職場への影響を明確にするが、組織コミットメントの維持を志向しているにも関わらず、それが減退するメカニズムを提示していない。

日本的雇用慣行に関する文献と組織コミットメントに関連する文献を横断的にレビューし、日本的雇用慣行の変化が組織コミットメントの減退に繋がるメカニズムの探索を行う。

2. 先行研究レビュー

ここまで、組織への一体感や忠誠心、連帯感として組織コミットメントを用いてきたが、元来、組織コミットメントはそうした心理だけを指す概念ではなく、より広く組織と従業員の間を結ぶものである。まず、組織コミットメントとはどういった概念なのかを、代表的な定義とされる Mowday *et al.* (1979)の定義と Meyer & Allen(1991)の定義や日本における組織コミットメント概念に関する研究のレビューを通して明らかにした。その後、組織コミットメントの減退をもたらす仕組みを論じている研究をレビューし、組織コミットメント減退の仕組みを明らかにした。

2-1. 組織コミットメントの定義

研究が始まって半世紀以上を経て、組織コミットメントは現在までに、日本も含めて、世界的に膨大な研究がなされてきた分野であり、成熟した研究領域であると言える。したがって、今日までに組織コミットメントについては様々な定義がなされ、概念化、操作化も多様になされてきた。1970年代末から1980年代初頭という早い段階で発表され広く受け入れられた定義に、Mowday *et al.*(1979)の Organizational Commitment Questionnaire(OCQ)がある(Klein, Janice and Cooper, 2010, p.6)。Mowday *et al.* (1979)の OCQ は、概念定義に止まらず、操作化され、類似した諸概念である職務満足や職務関与、キャリアに対する満足と弁別されることを定量的に示した点で優れていた。Mowday *et al.* (1979)は、OCQ は少なくとも、1)組織の目標と価値観への強固な信仰と受容、2)組織の利益のために多大な労力を喜んで投じること、3)組織内のメンバーシップの維持への強い欲求、の3つによって特徴付けられる。こうした特徴に見られるよう

¹ 後に詳述するように、組織コミットメントは一体感や忠誠心、連帯感といった情緒的な結びつきのみを表す概念ではなく、より広く組織と個人の間を結ぶ概念であるが、ここでは一体感や忠誠心、連帯感のみを表すものとして用いている。以降、特に断りがない場合は、同様に組織コミットメントを用いた。

に、OCQ は一体化や忠誠、愛着といった情緒的な側面に焦点を当てた定義であり、一次元で組織コミットメントを捉えた定義として代表的である。

しかし、近年、組織コミットメントの定義として多用され、代表的な定義としての地位を確立しつつある定義は、Meyer & Allen(1991)である。先にも示したように、Meyer & Allen(1991)の組織コミットメントの定義は「組織と成員の関係を特徴づけ、組織におけるメンバーシップの継続あるいは中止する決定に関する心理状態」(p.67)である。そして、Meyer & Allen(1991)は、組織コミットメントを3つの次元から成る統合的概念として定義した。その3つの次元とは「情緒的(affective)コミットメント」・「存続的(continuance)コミットメント」・「規範的(normative)コミットメント」である。

情緒的コミットメントは、従業員の、組織に対する情緒的な愛着、同一化、没頭であり、「そうしたい(want to)から組織に残る」という表現で表される心情である(Meyer & Allen, 1991, p.67)。そして、組織の価値や目標への一体化、同一化といった側面と、組織への好意的感情や愛着の2つの側面を持つものである(鈴木, 2002, p.16)。

存続的コミットメントは、組織を離れることによって発生するコストの認識を表したものであり、「そうする必要がある(need to)から組織に残る」という表現される心情である(Meyer & Allen, 1991, p.67)。つまり、損得勘定を念頭においたものであり、辞めると失うものが大きいから組織に残っているということである(高木, 1997, p.25)。

規範的コミットメントは、Meyer & Allen(1991)の定義において特徴的なものである。高木(1996, p.26)は規範的コミットメントについて「理屈抜きに組織にはコミットすべきであるといった、忠誠心(loyalty)を意味している」としているが、これは語弊があろう。Meyer & Allen(1991)は、規範的コミットメントを組織に居続ける義務感を表すものとし、「いるべき(ought to)だからいる」と表現される心情としている(p.67)。また、彼らは規範的コミットメントの形成において両親や文化の影響を示唆している(p.77)。こうした特徴を持つ規範的コミットメントは、組織への忠誠心というよりは、より文化的、社会的な規範から生じる義務感や責任感と見るべきであろう。

以上に、組織コミットメントの定義として最も体系化されたモデルとされる(鈴木, 2002, p.21)、Meyer & Allen(1991)の定義を明らかにした。本稿における組織コミットメントの概念定義は、このMeyer & Allen(1991)の定義に従った。しかし、ここで1つの疑問が生じよう。それは、文化的価値観の相違についてである。Meyer & Allen(1991)の概念化、操作化はアメリカにおけるものであり、それが日本でも同様に適応可能かは定かではない。Meyer *et al.*(2001)において組織コミットメント研究において文化差が影響することが示唆されていることから、文化の違いは考慮すべき問題であると言える。この問題について重要な示唆を与えるのが高木・石田・益田(1997, pp.267-295)の研究である。

高木ら(1997)の研究では、日本における組織コミットメントを正確に把握できるような操作化を実現することにあつた。そのため、組織コミットメントに関して Meyer & Allen(1991)が示す3つの次元が日本でも確認されるかを検討し、同時に質問紙に独自の項目を付け加えることで、滅私奉公や運命共同体、周りからの目といった日本人に特有と考えられる次元が見出されるかを調べた。

高木ら(1997)の研究で見出された次元は愛着・内在化・功利・規範の4つであるが、

これらはいずれもアメリカの研究で見出されていた次元であり、目新しいものがあるわけではない。この研究の結果のなかで非常に興味深いのは、アメリカの研究では情緒的コミットメントとして統合される愛着と内在化の下位次元が、2つの独立した次元として見出された点である。鈴木(2002, pp.64-67)は、この高木ら(1997)の研究と、高木ら(1997)と同様に日本的コミットメントを探索した他の研究を概観し、組織コミットメントにおける日本的な要素とは、既存の質問項目における因子の構成パターンにあるのではないかということを示唆している。つまり、アメリカでは愛着と内在化はコミットメントとしてほぼ同義として認識されるが、日本においては愛着と内在化が異なるコミットメントの形として認識されるといった違いこそが、アメリカと日本の違いではないかという指摘である。

高木ら(1997)の研究では、Meyer & Allen(1991)の定義をもとに研究が行われているが、Meyer & Allen(1991)の定義における存続的コミットメントではなく、功利的コミットメントが用いられている。功利的コミットメントと存続的コミットメントの違いについて、田尾(1997, p.25)は、いずれも損得勘定を念頭に置いたものであるが、前者は得られるものがあるからとどまるという心情であるのに対し、後者は辞めると失うものが多いからとどまるという心情であるとする。本稿では、この田尾(1997, p.25)の指摘に従い、存続的コミットメントと功利的コミットメントを弁別して扱うこととした。また、高木ら(1997)の研究を受けて、情緒的コミットメントは愛着と内在化を弁別することとした。

よって、本稿では組織コミットメントを、愛着、内在化、功利、存続、規範の5つの次元から構成される、統合的概念とした。先に示した本稿の対象としている心情「従業員の一体感や忠誠心、連帯感」は、この定義において言うならば、「内在化次元」に当たる心情であると推察されよう。上述したように、日本的雇用慣行は、組織の価値観との一体化によって組織目標と個人目標の同一化を図るものであったと考えられることから、日本的雇用慣行において醸成される組織コミットメントは、組織の価値観を内在化する内在的コミットメントを醸成しようとしていたと考えられる。

2-2. 組織コミットメントの減退に関する研究

組織コミットメントが減退のメカニズムとして、代表的なものは、心理的契約の不履行である。心理的契約とは「当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や条件に関する個人の信念」(Rousseau, 1989)と定義される概念であり、定義にあるように、組織と個人の間を介して知覚された契約として把握することを特徴としている。つまり、組織的コミットメントの減退は、心理的契約の不履行、という論理で説明される(Conway & Brine, 2009; 服部, 2013)。

契約の不履行とは、組織側が従業員の期待に反して契約を果たし損ねた間、従業員がその契約の知覚である(Morrison & Robinson, 1997)。重要なことは、契約が明文化されたものを指すのではなく、明示的、暗黙的に形成されている知覚である、という点であり、ゆえに不履行もまた知覚としての不履行である、という点である。つまり、組織が不履行をしている自覚がないとしても、従業員がそのように知覚している場合、心理的契約は不履行となる。契約の不履行が、従業員の行動・態度を説明する極めて強力な要因である

ことが先行研究から確認されている(Conway & Brine, 2005; 2009; Rousseau, 2011)そして、心理的契約の不履行は、組織への忠誠心の低下や組織コミットメントの低下、離職意図の増大(Turnley & Feldman, 1998; Raja, Johns & Ntalianis, 2004)を引き起こすのである。

心理的契約の不履行の文脈から日本的雇用慣行の変化は、次のように捉えられることが多い。すなわち、長期雇用や年功賃金といった雇用慣行の変更を行ったことで、深刻な契約不履行が生じ、ゆえに組織コミットメントの低下が生じている()。この説明は非常に明瞭であり、論理的な矛盾もないように思える。

しかし、この説明で十分と言えるだろうか。日本的雇用慣行の変化、及びそれと並行して生じた、一体感や忠誠心、連帯感の喪失は、一時的な、短期的な事象ではない。契約の不履行はある時点での契約不履行(とそれによる組織コミットメントの低下)が問題なのではないだろう。一体感や忠誠心、連帯感を醸成するマネジメントが機能しなくなったことに問題の本質があるのではなかろうか。

以降において、日本的雇用慣行とは何か、またその変化とはどのようなものであったかを明らかにし、その上で、心理的契約の不履行の議論を踏まえて、一連の問題について論じる。

3. 日本的雇用慣行とはなにかー構成要素と変化

日本的雇用慣行とは何か、それをまず明らかにしなければ、何が、どのように変化したのかを理解することはできない。既存研究から日本的雇用慣行とは何かと、その変化を明らかにした。

3-1. 日本的雇用慣行の構成要素

守島(2006, p.270)によれば、従来の日本の雇用モデルは以下の3要素の相互依存的なバランスの上に成り立っていると言われている。

1. コア人材の長期雇用と、長期雇用に支持された企業内部での人材育成。
2. 能力やスキルの伸張を評価基準として長期的に行われる企業内部での競争。
3. 人材の長期的囲い込みによる労働者と企業の目標同一化。

第1点は、競争力として企業がより質の高いスキルや能力をもった人材を安定的に確保することを可能にするメカニズムである。特に、企業の競争力といった観点から見た場合、内部での人材育成は「企業特殊的なスキル」を安定的に育成・確保する仕組みであると言える。企業特殊的なスキルとは、企業の持つ技術、戦略、市場、顧客、歴史的経緯などのコンテキストの中に置かれて初めて付加価値を生むタイプのスキルや能力であり、労働者の視点から言えば、他の企業では技術や戦略などとの適合が図れていないために、付加価値を生まない。

第2点は、個人が企業側の投資を受けて、自らの技能やスキルを高めていくためのインセンティブを提供するメカニズムである。日本における評価体系のこれまでの特徴は、能力やスキルの形で職務遂行能力を評価し、それに基づいて処遇を行おうとするものであり、そのための仕組みが、職務資格制度などを中心とする能力の伸長を目安としての

人材評価であった。そうした仕組みのなかで働く人は、自らの能力やスキルを長期的に高めるインセンティブを持ったと考えられるのである。

第3点は、人材の長期的な囲い込みにより、企業がこうしたスキルを活用する際のエイジェンシー・コストが低くなるメカニズムである。個人のスキルや能力はあくまで個人に属するから、企業はスキルなどの活用において、個人の目標や利害の認識に影響を与え、企業目標の達成へ向けてスキルや能力の活用を促す必要がある。そして、そのためにコストがかかる。これは一般的にエイジェンシー・コストとして理解されている。この問題に対し、日本の長期雇用と人材の囲い込みは、働く人と企業の目標を同一化することで、長期的にエイジェンシー・コストを削減することに寄与してきたと言える。

以上、守島(2006, pp.269-273)をもとに、①長期雇用、②スキルや能力の伸張を評価基準とした制度、③企業と個人の目標の同一化といった3つの要素から、日本的雇用慣行を見てきた。しかし、鈴木(2007, pp.118-119)によれば、終身雇用(①)も年功制(②)²もそれ自体は、20世紀後半の日本の大企業に固有に見られた特徴ではなかった。むしろ大量生産方式が大企業体制のもとで確立したところでは、どこにでも出現した。20世紀の大量生産方式は、連続処理の分野ではそのプラント特有の装置を、加工組立の分野ではその職場特有の分業を、それぞれ出現させ、大規模な企業組織はまた、そのホワイトカラーに対して、各企業に特有の職務配分とキャリア形成の方式を課したのである。その結果、各人の仕事は、企業特殊スキルの習熟、蓄積を必要とする半熟練の正確を強く帯びることとなり、雇用の長期化とスキルや能力の伸張が評価基準(スキル伸張評価)となった。

こうした意味で、長期雇用もスキル伸張評価も現代企業の特徴ではあっても、日本企業に固有な特徴ではなかったと言える。そして、先に取り上げなかったが、日本的雇用慣行の特徴とされる企業別組合についても同様のことが言える。田尾(1997, pp.229-230)は、日本的経営(日本的雇用慣行)の特徴として挙げられる終身雇用・年功序列・企業別労働組合は、程度の差はあるが日本だけでなく他国や社会など諸処に散見されるものであり、独特さを説明するものとしては疑問が残るとしている。

ここまでの議論では、守島(2006, pp.269-273)の日本的雇用慣行と矛盾するように考えられる。しかし、「企業と個人の目標の同一化」を企業の目的、引いては価値観を内在化することと解釈できることで、組織コミットメントを日本的雇用慣行の特徴として挙げている鈴木(2007)や田尾(1997)、加護野(2010)の議論と一致する。

鈴木(2007, pp.118-119)は日本的雇用慣行の特徴的な点として、会社に対する従業員の一体感が非常に強い点を挙げており、田尾(1997, p.7)も日本的経営とは個々の従業員から膨大な忠誠心を調達できたことによって成り立ったとしている。また加護野(2010, pp.161-167)も、同様の点を日本的雇用慣行の特異な点として挙げている。加護野(2010)では、アベグレンが『日本の経営』において経営における日本の決定的な特徴であるとした終身雇用(Abegglen, 2004, pp.17-36)という概念の説明のなかで、日本的雇用慣行における終身雇用は「たんに雇用関係が長いという目に見える特徴ではなく、働く人々と

² ここで、職能資格制度と年功序列を同義として扱っているが、職能資格制度が「年功的に運用」されてきたとする主張は存在する一方で職能資格制度と年功序列は異なるとする主張も存在し、議論の一致をみていない。詳細は石井(2006)を参照のこと。

職場共同体との間にわたる強い連帯感があるという、内面にある特徴」(pp.163)と主張する。

上述のように鈴木(2007)や田尾(1997)、加護野(2010)の言う「会社に対する従業員の一体感や忠誠心、連帯感」は企業の目標や価値観を内在化することであると考えられる。よって、この点で守島(2006)の議論と一致する。以上のことから、守島(2006)の指摘するように、その要素1つ1つが日本特有の雇用モデルを作っているのではなく、会社に対する従業員の一体感や忠誠心、連帯感を中心的、本質的な特異点として、3つの要素が1組となることに日本的雇用慣行の特異性は依拠すると考えられる。

繰り返して強調するが、日本的雇用慣行において、組織コミットメントは、従業員自身の能力やスキルを企業の目標達成のために、従業員が使うことを確保するためのメカニズムであった(守島, 2006, p.272)。そして、従来の日本的雇用慣行は、終身雇用といい年功賃金・年功序列といい、所属する会社に対する、きわめて強力な組織コミットメントを前提に、あるいは、それを濃厚に醸成することを狙って構築されたのであり(田尾, 1997, p.7), 組織コミットメントが日本的雇用慣行の本質であり中心であったと言えるのである³³。

3-2. 日本的雇用慣行の変化

バブル崩壊から続く長期不況から変革を余儀なくされた日本企業は、競争力の強化と企業価値の創造のためにコーポレート・ガバナンスと人材マネジメントの改革を行ってきた。その改革が株主重視のコーポレート・ガバナンスへの移行であり、成果主義の導入であった。それらは、あくまで人事コストの柔軟化などによる競争力強化や個人の業績評価を厳格化することで個々人の業績向上を目指したのであって、組織コミットメントに依拠しないマネジメントへの転換を図ったものではなかった。組織コミットメントの減退は日本企業の望むところではなく、現在も組織コミットメントの醸成を企業は志向していると考えられる。

以下では、まず日本的雇用慣行の変化がどのように生じたのかを示し、現在の日本企業の組織コミットメントに対する志向を明らかにした。

多くの論者が、日本的雇用慣行の変化の契機として、バブル崩壊やそれに続く低成長、長期不況、金融危機を挙げている(例えば宮本, 2007a; 労働政策研究所, 2005; 山岡, 2005 など)。そして、これらを契機として、コーポレート・ガバナンスの改革と人材マネジメントの改革という2つの制度改革に日本は迫られてきたとされる(宮本, 2007a, p.14)。以下では、宮本(2007a, 2007b)の議論を中心として、日本的雇用慣行の変化を概

³³ 日本的雇用慣行の本質として組織コミットメントを見出すことに対する批判は存在する。その代表的なものが組織コミットメントの国際比較研究をしたものである。例えばLuthans, McCaul & Dodd(1985)では日本と韓国、アメリカの従業員の組織コミットメントや離職率を比較しており、その結果として組織コミットメントでは日本人従業員の比較的高い忠誠心と低い離職率を説明できないとしている。またLincoln & Kalleberg(1985)においても、日米における従業員の組織コミットメントを比較すると、日本の従業員のほうが高いというのは疑問があるとしている。しかし、これら国際比較研究を概観しその問題点や課題を指摘したうえで、自他分節という新たな視点から組織帰属意識を捉えなおした一連の研究で、太(1998b, 1998c)は「帰属意識を自他分節で考えて、組織帰属意識を会社を他人ではなく自己として感じる度合いとしてみると、他人や会社を含むより広い自己領域を持つ日本人の組織帰属意識は、アメリカ人の帰属意識より低いとは言えないし、むしろ高いといっても良いと思われる」と結論付けている。ここから、組織コミットメントは日本的雇用慣行の本質的、中心的要素であると言えよう。

観する。

日本的雇用慣行をファイナンスとガバナンスの両面で支えていたのがメインバンクであった。それは、メインバンクが軸となって安定株主や株式の相互持合いの組織をすることで、日本企業に対し短期の株主利益追求の抑制と、メインバンクからの長期的な融資を与えていたことを示す。このために、短期の利益が見込めなくとも株主からの圧力によって賃金のカットや雇用削減といった既存の雇用関係とそのルールの破棄を迫られるといったことを免れてきた。しかし、バブル崩壊やその後の低成長、長期不況、金融危機において、最も激しい変化と変容を迫られたのは金融の分野であり、そのために日本的雇用慣行を下支えするという意味でのメインバンクは衰退した。以下の Fig. 1 株式保有比率の推移に示されるように、バブル崩壊後、とりわけ 97 年の金融危機後、金融機関(投資・年金信託を除く)と銀行の持ち株比率は急落し、同時に株主持合比率も下降したが、これに代わって外国人持ち株比率や個人持ち株比率が急騰した。

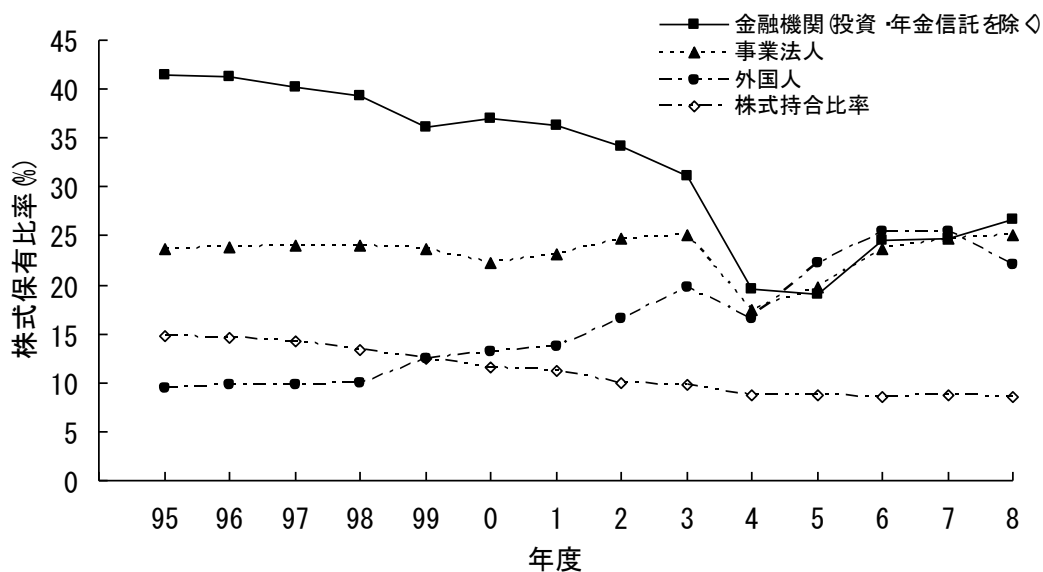


Fig.1 株式保有比率の推移 ニッセイ基礎研究所, 2009, 「持合復活の構図」および全国証券取引所「平成 20 年度株式分布調査」を元に著者作成

当然ながら、急騰した外国人投資家や各種の機関投資家にとって重要なことは、株価の増加であって株主となっている企業の従業員の繁栄ではない。つまり、日本企業が、「ある意味で初めて市場の評価や投資家の評価にさらされ、株主支配や敵対的企業買収の脅威を意識することになった」(宮本, 2007a, p.20)のである。

また一方で、97 年の金融危機から 2001 年の IT バブルの崩壊に至る企業収益の急落は、巨額の赤字だけでなく、銀行や大手企業の倒産を現実のものとし、同時に、同一業種での企業間の顕著な業績格差を生み出したことで、企業の競争力が厳しく問われることとなった。

以上に見てきた、バブル崩壊と低成長、長期不況、金融危機によってもたらされた、メインバンクの衰退による株主からの株主利益確保の圧力と競争力構築への圧力という

2つの圧力は、前者は株主価値重視のガバナンスと人材マネジメントへの変革を促し、後者は競争力構築、企業価値創造のためのガバナンスと人材マネジメント変革を促すこととなった。株主重視のガバナンスと人材マネジメントへの変革として進むのが、労働コストの柔軟化によって収益の確保を容易にすることであり、その結果が非正規雇用の拡大と雇用リストラの拡大であると言える。一方で、競争力構築のために目指されるのがパフォーマンスの向上であり、それを実現することを期待して導入されるのが成果主義なのである。以上が、日本的雇用慣行の変化として宮本(2007a, pp.14-26)が主張する流れである。

工藤(2005)によれば、バブル経済の崩壊とその後の長期不況、金融危機などの環境変化を背景として、長期雇用、年功序列などを核として成立してきた日本的雇用慣行が急速に失われつつあるとされる。そして、具体的な変化として、非正社員化の拡大や労働力の外部化、成果主義人事制度の普及、メインバンク重視から株主重視の経営へのコーポレート・ガバナンスの構造変化を挙げている。こうした指摘は宮本(2007a)の指摘と同様の流れを持っており、また守島(2006, pp.274-279)も非正規雇用の増加や成果主義の導入を認めていることから、大枠としては、宮本(2007a)の指摘するような流れとして日本的雇用慣行の変化が進んでいると考えられる。

しかし、守島(2006, pp.274-279)によれば、従業員の外部化や柔軟化のなかで、非正規雇用の増加は堅調な傾向として指摘できるが、中核従業員まで外部化や柔軟化が進んでいる傾向は余り強くないとされる。ここには、宮本(2007a)の指摘する流れとの食い違いが確認される。先の宮本(2007a)の議論は『日本の企業と雇用』という労働政策研究・研修機構の最終報告書第1部、第1章における内容であるが、同報告書の第2部、第1章において人事担当者とトップ経営者を対象とした質問紙調査の結果から回答企業の約7割で長期雇用の維持が図られていることを確認し、長期雇用の維持と成果主義の導入が日本企業の新たな方向になりつつあると結論付けており(宮本, 2007b)、守島(2006)の議論との一致を見る。

中核従業員の長期雇用が維持されつつ、一方で非正規雇用が増加していることは、「労働市場の二極化現象」として李(2002)によって統計データからも指摘されている。以下のFig.2は『平成19年度 就業構造基本調査』から民間の役員を除く雇用者全体に占める、雇用基幹を定めない一般常用雇用者の構成比の推移を描いたものである。Fig.3は『賃金構造基本調査』の1981年～2008年に渡る28年間のパートタイマーを含まない一般労働者の年齢階級別平均勤続年数から20～59歳までの5歳ごとに分類された8つの年齢階級の平均勤続年数の推移を示したものである。ともに、李(2002)に倣って筆者が作成した。

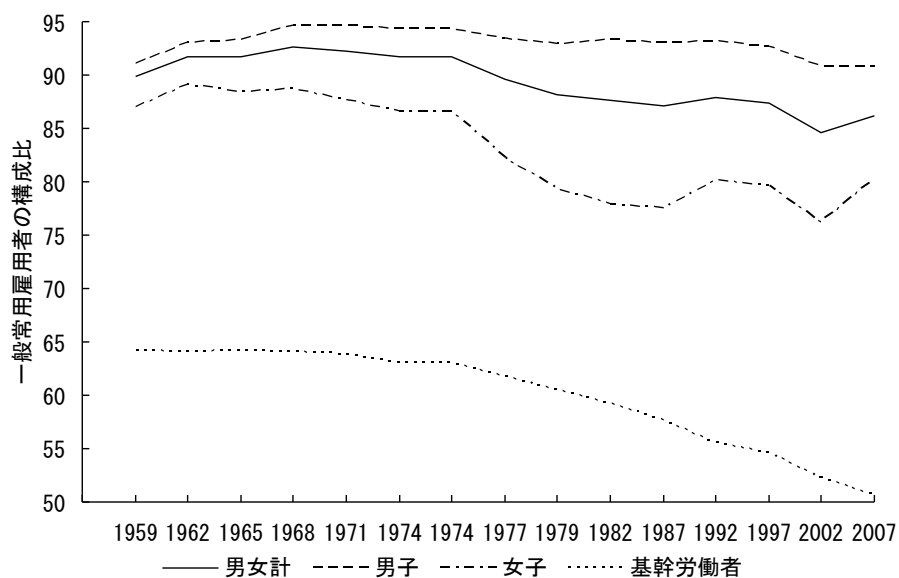


Fig. 2 一般常用雇員の構成比の推移

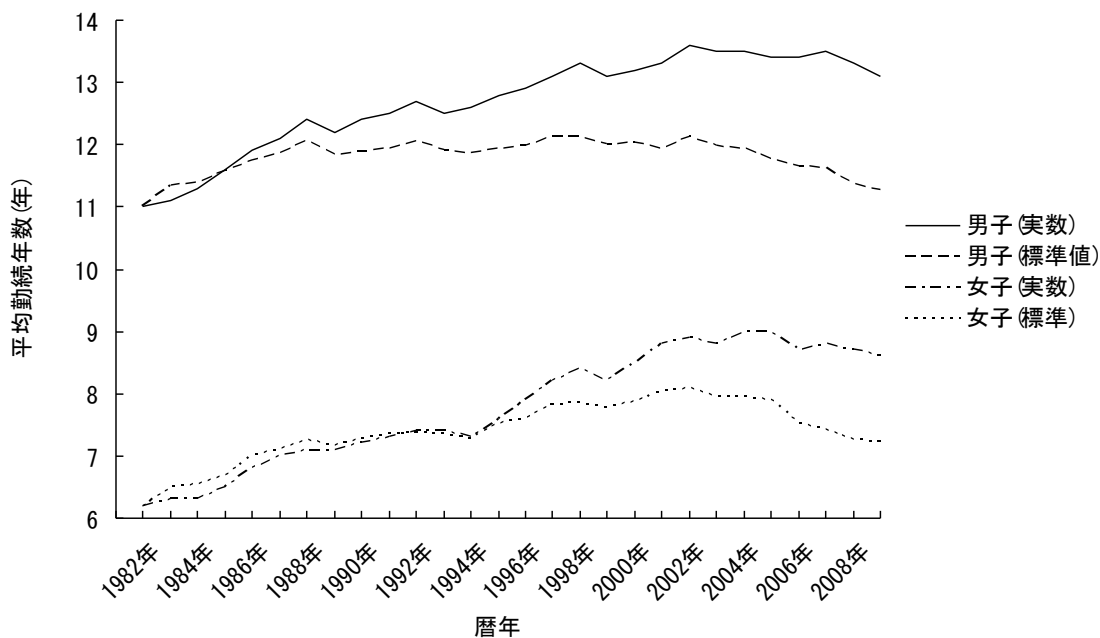


Fig. 3 平均勤続年数の推移 産業計，規模計のデータに基づく

Fig. 2 の一般常用雇員の推移を見ると、2002 年ごろから女性の一般常用雇用の増加と男性の一般常用雇用の維持によって、男女計の一般常用雇用はやや持ち直している傾向にあることが分かる。しかし、男女計の全体を俯瞰すると、一般常用雇員は減少傾向にあることが伺える。さらに、基幹労働者に目を向けると、その減少傾向はより顕著

である。基幹労働者の割合は、民間の役員を除く男女計の雇用者全体に占める男子一般常用雇用者の割合によって算出した。企業ヒエラルキーの中心を担う男子一般常用雇用者の割合は1959年の64.3%から2007年の50.7%へと10%ほど低下している。これは、女性の社会進出が進展している影響もあるだろうが、企業ヒエラルキーの中心部門が長期にわたってスリム化されたことを示している。

次に Fig. 3 に目を転じよう。実数値を見ると、2000 年ごろから横ばいではあるが、男女ともにバブル崩壊後の長期不況にあっても平均勤続年数が長期化してきたことが見て取れる。ただし、平均勤続年数の長期化には、労働者の高齢化の影響が反映されている可能性がある。そのため、李(2002)に従って、高齢化の影響を取り除くために労働者の年齢構成を基準年(1981 年)の構成比に固定した。具体的には、基準年の各年齢階級の労働者数を用いて加重平均を行った。こうして修正したものが Fig. 3 中の標準値である。標準値では、男女ともに2002年から短期化傾向へと転じていく兆しが見られるものの、全体を俯瞰して見れば、男子は平均勤続年数を維持しており、女子も長期化してきたと言える。

以上のことから、日本的雇用慣行の変化は、長期雇用の維持と成果主義の導入という流れにあることが確認される。

ここまで見てきたように、日本的雇用慣行の変化が、あくまで長期不況や金融危機といった環境変化に対応する形で生じたものであり、組織コミットメントに依拠したマネジメントからの転換を図ったものでないことは明らかである。そして長期雇用の維持しようとしている点を鑑みると、Abegglen(2004, p.iv)が主張するように、現在の日本企業は組織コミットメントの再生を志向していると推察されるのである。

4. 日本的雇用慣行の変化と組織コミットメントの減退

では、以上のような日本的雇用慣行の変化は、どのように組織コミットメントの減退と関連するのだろうか。上述したように、心理的契約の不履行という文脈で説明可能であろうか。

若林(2005)は、日本的雇用慣行の変化では、雇用慣行において、人的資源管理政策の志向が、長期的な企業特殊技能の形成に対する評価として長期雇用保障を与えるものから、中短期の戦略目標達成の貢献する技能形成に対する評価として、エンプロイヤビリティの形成を支援するように変化していると考えられると述べている。さらに、若林(2005, p.3)は、従業員による雇用関係における従業員と会社との間での貢献、義務、返報についての主観的理解は、企業の出す人事管理についてのメッセージや組織変革のイベントを受けて、解釈の変化を通じて、変わっていくとしている。つまり、日本的雇用慣行の変化が長期雇用保障の減退というメッセージを持ち、それが従業員に認識されたことで、従業員と企業の関係に関する主観的理解が中短期的なものへと変化したという主張である。つまり、契約の不履行による組織コミットメントの減退は制度変更の投書においては発生したと考えられるが、制度変更によって関係の捉え方そのものが変化した、と考えられる。こうした関係性の変化は、心理的契約においても、关系的契約から取引的契約への変化として論じられている()。

しかし、従業員は、日本的雇用慣行の変化を受け入れ、適応的に組織との関係性を変

化してきたのか。組織と個人の双方に関わる変化は、特に雇用慣行は、一方の意向だけでは規定されえない。なぜなら、雇用慣行や人材マネジメントは、企業の内部管理システムの中でほぼ唯一、マネージされる資源(つまり人材)による需要が仕組みの機能発揮と長期的存続のための前提条件である(守島, 2010)からである。

上述のような日本的雇用慣行の変化を受け入れ、組織との関係性を変更するに至る、従業員側の変化についての議論が必要であろう。

4-1. 従業員の意識変化

結論から言えば、従業員の意識変化とは、自らのことは自ら決めねばならない、という自己決断と自己責任の認識である。どういった仕事生活を送っていくのかというキャリアの文脈においても、こうした認識が生じたと考えられるのである。

寺崎(2009, 2010)は、現代の若者の労働観を「やりたいこと」を重視する労働観⁴と捉える。「やりたいこと」を重視する労働観とは、「①仕事に対して、できれば一生でもコミットメントしておこうとするために、『やりたいこと』である必要があるということ、②『やりたいこと』は、当面の義務的・妥協的な就職をするよりも優先させてでも見つけるべきものだという認識があること、そして、③『やりたいこと』は自分の内部を探っていくことによってきっと出会えるはずであり、往々にして『自分探し』のプロセスと『やりたいこと』を探すプロセスはほぼ重なっている」(寺崎, 2010, pp.75-76)という特徴を持つとしている。

寺崎(2009; 2010)は、「やりたいこと」重視の労働観が出現した背景として、社会的に規定され、社会によって支えられていた労働の意義が喪失したことを挙げる。社会的な規定が喪失したために、労働の意義を自問し、「自己」の内に探求し、自己決定しなければならなくなった。こうして「自己」に基づく「やりたいこと」にこだわり、「やりたいこと」という基準に沿って職業選択に望もうとする「やりたいこと」を重視する労働観が出現してきたとする。

労働の意義に限らず、人の価値観や嗜好、アイデンティティでさえも社会的に影響され、規定される側面がある。それは、例えば「社会的自我(social identity)」⁵や「客我(Me)」⁶と称されるものであり、両親、兄弟姉妹、仲間、先生といった近しい他者や、常識、世論、文化といった社会通念などから投げかけられる「役割期待(role-expectation)」⁷を取得する(役割取得; role-taking)ことで形成される(船津, 2004; Mead, 1934; Turner, 1956)。寺崎(2010)の指摘する社会的な規定の喪失とは、役割を投げかける社会の確から

⁴ 本稿では「やりたいこと」を重視する労働観と自律的キャリア志向を同じものとして扱った。「やりたいこと」を重視する労働観は、自律的キャリア志向と同様に何を目的として、どのように働くのかを自己規定するものと解釈できるからである。

⁵ 社会的自我(social identity)とは、ある集団への所属や一体化の感覚である社会的自我同一化(social-identification)を通して得られる、社会環境における自己の位置づけや定義である(Ashforth & Mael, 1989, p.21)。

⁶ 客我(Me)とは、「他者から自己に向けられた組織化された一連の態度」(Mead, 1934)である。つまり、客我(Me)とは、「他者の期待をそのまま受け入れたもの」(船津, 2004, p.114)と言える。

⁷ 役割期待は、単に役割と称されることが多い。Mead(1934)によって提唱された、他者から投げかけられる期待を取得するという論理を引き継いでいる。「他者からの期待および自己自身に内面化された期待が人々の行動に一定のパターンを与える側面」(三隅, 2005, p.61)や「意味有る部分を構成する行動、もしくは社会における特定の地位に従事している人に相応しいと思われる行動のパターンの集合」(Turner, 1956, p.316)である。

しさが失われたことを指すと言えよう。寺崎(2009; 2010)を踏襲すると、社会の確からしさの喪失とは次のように示すことが出来るだろう。

高度成長期やバブルの時代、「自国の経済発展を誇りに感じ、経済のみならず日本の社会システム全体が、世界の先進国に追いつき、そして追い越したのではないか、といった錯覚」(青島, 2008, p.4)を日本国民は信じていた。そして、その錯覚のなかでは、「会社に終身雇用として雇われ、役割を遂行する」(寺崎, 2010, p.84)という社会的に規定された労働観や価値観、嗜好、アイデンティティは説得力を持ち、受容された。しかし、バブルが崩壊し10年以上にわたる長期不況に至り、日本経済が甚大な打撃を受けたことで「日本の社会経済システムに潜んでいたさまざまな『膿』が露呈するにつれて、バブル期に築いた日本に対する国民の『自信』や『誇り』が根底から崩れ」さり、「日本の社会経済システムに対する全否定ともいえる論議」をもたらした(青島, 2008, p.6)。こうして、錯覚は消え失せ、錯覚によって規定されていた労働観や価値観、嗜好、アイデンティティもまた、その説得力を失い、疑わしいものとして退けられるに至ったのである。

以上、寺崎(2009, 2010)の議論をもとに、「やりたいこと」を重視する労働観が形成される背景を論じてきた。社会それ自体への信頼が低下した帰結として「自己」を基準として何事も判断しなければいけなくなったとする上記の議論は、規範意識や欲求の多様化や流動化、人々を方向付ける安定した世界像を持ちえなくなった社会、創造性、自律性および個性といった「自己」が強調される現代(高橋, 1994, p.193)の状況とも合致する。そして、以上のような背景は、ホワイトカラーにまでリストラが拡大し、働き方の見直しが迫られたとする、いわゆるニューキャリアの議論が巻き起こったアメリカの議論と重なるものである()。

4-2. 組織コミットメント減退のメカニズム

以上に見てきたように、一方で日本的雇用慣行の変化が、もう一方で従業員側の意識変化があり、それらが相互に関わることで組織コミットメントの減退につながったと考えられる。

日本的雇用慣行の変化は、決して組織コミットメントの減退を意図したものではなかった。しかし、従来の日本的雇用慣行が、組織コミットメントの醸成を中心として制度的相補性を持ち制度の束となっていた(守島, 2010)ものが崩れたことで、制度のメッセージが意図せず変化した(若林, 2005)。こうしたメッセージを従業員が受容する土壌となったのが、従業員側の意識変化である。

従業員の意識変化もまた、企業と同様に、バブル崩壊や長期不況をきっかけとして生じたものであり、それは社会的に規定されていた価値観などを覆るものであった。価値観を規定していた社会そのものに対する信頼の喪失である。そのため、社会によって規定された労働観や価値観が否定され、自ら決める、自ら責任を負うという自己決断と自己責任の労働観が醸成されたのである。

こうした変化を背景として、日本的雇用慣行に置いて組織コミットメントの減退、機能不全へとつながったと考えられるのである。

5. おわりに

本稿では、日本的雇用慣行の変化と組織コミットメント減退の関わり、その背景について論じてきた。上記に見てきたように、組織コミットメントの減退は日本的雇用慣行の変化のみならず、従業員の意識変化もまた重要な要因となっていた。上記のような組織の変化、従業員の変化を鑑みると、今後ますます組織と個人の関係は短期的、取引的なものになることが想定される。

しかし、一概にそのように結論できるわけではないかもしれない。労働政策研究・研修機構(2011)による「勤労生活に関する調査」及び厚生労働省(2014)による「職業生涯を通じたキャリア形成」によると、個人を対象とした調査において、一つの企業で長く働くことを望む割合が2011年時点では最も高い。この調査は、もっとも望ましいキャリアとして一つの企業に長く勤める「一企業キャリア」、幾つかの企業を経験する「複数企業キャリア」、初めからまたは最初は被雇用者として働いたのちに独立する「独立自営キャリア」のそれぞれ支持する者の割合の推移を調べている。一企業キャリアの支持は、年齢が上がるにつれて支持割合が増える傾向にある。一方で、20歳代の一企業キャリアの支持割合が近年顕著に上昇しており2011年時点で20歳代の50.1%が一企業キャリアを支持している。30歳代においても同様の傾向が見られ、同時点に置いて46.7%が支持している。そしてあらゆる世代において最も支持されるキャリアとなっている。

また、先に見てきた日本的雇用慣行の特徴である長期雇用(終身雇用)、年功賃金、組織との一体感についても、同様に支持する割合が増加している。組織との一体感は88.1%、終身雇用は87.5%、年功賃金は74.5%が支持している(労働政策研究・研修機構, 2011)。また、キャリア感の調査と同様に、若年層での支持割合が近年堅調に伸長している。20歳代の終身雇用の支持割合は84.6%、年功賃金は74.5%、組織との一体感は93.6%である。終身雇用、年功賃金は年齢層が上がるにつれて支持割合も上昇する傾向が見られるが、反対に組織との一体感については、年齢層が上がるにつれて低下する傾向にある。

これらの調査を勘案すると、個人は、長期的な、従来型の働き方を望ましいと考えているようである。また、先述したように企業側も、長期雇用を志向している。以上のことから、今後は長期雇用を維持するような制度設計へと転じる可能性がある。ただし、その際、各制度が個別ばらばらに機能するわけではないことに注意が必要であろう。かつての日本企業においてそうであったように、成果主義などの評価制度、雇用保障の制度、職務設計などは相互に関連しており、そのバランスが崩れることで、思いもよらない効果が現出する。各制度それぞれの機能と同時に、相互の関連を鑑みて設計する必要がある。

参考文献

- Abegglen J. C., (1958). *The Japanese factory: aspects of its social organization*, Glencoe, Ill. : Free Press.(山岡洋一訳, 『日本の経営』, 日本経済新聞社, 2004.)
- 青島矢一(2008). 「失われた10年と人材育成・教育システムの改革」, 青島矢一(編), 『企業の錯誤/教育の迷走 人材育成の「失われた10年」』, 東信堂.
- Ashforth, A. E., and Meal, F., (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, pp.20-39.

- 石井 耕, (2006). 「日本企業の能力主義人事政策」, 沼上 伊藤 岡崎 藤本 伊丹(編), 『日本の企業システム第Ⅱ期 第4巻』, 有斐閣.
- 服部泰宏, (2008). 転職経験による心理的契約の異同に関する研究, 『経営行動科学』, **21**, pp.229-237.
- 服部泰宏, (2009). 心理的契約の代替可能性と時間の経過が従業員の状態に与える影響, 日本労働経済雑誌, **589**, pp.104-105.
- 服部泰宏, (2013). 「心理的契約研究の過去・現在・未来: 50年間にわたる研究の到達点と課題」, 組織学会(編), 『組織論レビュー: 組織とスタッフのダイナミズム』, 白桃書房, pp.147-186.
- 船津 衛, (2004). 社会的自我論の展開, パーソナリティ研究, **13**, pp.113-115.
- 加護野 忠男, (2010). 『経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か—』, 生産者出版.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., and Cooper, J. T., (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments, In Klein, H. J., Becker, T. E., and Meyer, J. P. (Eds.), *Commitment in Organizations :Accumulated Wisdom and New Directions*, Taylor & Francis Group, LLC.
- 江 春華, (2001). ハイコミットメントモデルの有効性についての考察 —会社人間を中心に—, 現代社会文化研究, **21**, pp.107-124.
- 厚生労働省, (2014). 「第3章 職業生涯を通じたキャリア形成」, 厚生労働省(編著), 『労働経済の分析』, 厚生労働省, pp. 31-41.
- 工藤 正, (2005). 「本報告書の概要」, 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(編), 『労働政策研究報告書 変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, pp.1-12.
- Lincoln, J. R., and Kalleberg, A. L., (1985). Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan, *American Sociological Review*, **50**, pp. 738-760.
- Luthans, F., McCaul, H. S., and, Dodd, N. G., (1985). Organizational commitment: a comparison of Americans, Japanese, and Korean employees, *Academy of Management Journal*, **28**, pp.213-219.
- Mead, G. H., 1934, *Mind, Self, and Society*, University of Chicago Press.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J., (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, **1**, pp.61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L., (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior*, **61**, pp.20-52.
- 三隅一人, (2005). 知識調整メカニズムとしての役割 —役割理論の課題と構図を求めて—, 比較社会文化, **11**, pp.61-70.

- 宮本光晴, (2007a). 「コーポレート・ガバナンスの変化と人材マネジメントの変革」, 宮本 守島 立道 藤本 奥津 中村(編), 『日本の企業と雇用 長期雇用と成果主義のゆくえ』, 労働政策研究・研修機構, pp.13-48.
- 宮本光晴, (2007b). 「コーポレート・ガバナンスの変化と日本企業の多様性: 人材マネジメントの4類型」, 宮本 守島 立道 藤本 奥津 中村(編), 『日本の企業と雇用 長期雇用と成果主義のゆくえ』, 労働政策研究・研修機構, pp.49-132.
- 守島基博, (2006). 「ホワイトカラー人材マネジメントの進化」, 沼上 伊藤 岡崎 藤本 伊丹(編), 『日本の企業システム第Ⅱ期 第4巻』, 有斐閣.
- 守島基博, (2010). 企業と労働者をともに繁栄させる人材マネジメントへ向けて(<特集> 現代企業の人材マネジメント: 理論と実践), 国民経済雑誌, **202(1)**, pp.1-21.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Poter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, pp. 224-247.
- 李 永俊 (2002). 労働市場の二極化と長期雇用システム, 大阪大学社会経済研究所 ディスカッションペーパー・シリーズ, **563**, pp.1-25.
- 酒向真理, (2006). 「二十世紀日本の労使関係システム」, 沼上 伊藤 岡崎 藤本 伊丹(編), 『日本の企業システム第Ⅱ期 第4巻』, 有斐閣.
- 鈴木竜太, (2002). 『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化—』, 白桃書房.
- 鈴木良隆, (2007). 「大企業と従業員」, 鈴木 橋野 白鳥(編), 『MBAのための日本経営史』, 有斐閣.
- 太原有, (1998a). 事故現象からみた組織帰属意識の認知メカニズム, 経済論叢, **162**, pp63-84.
- 太原有, (1998b). 組織帰属意識の国際比較研究の問題点とその課題(1) —自他分節からみた組織帰属意識と文化的差異—. 経済論叢, **161**, pp.79-93.
- 太原有, (1998c). 組織帰属意識の国際比較研究の問題点とその課題(2) —自他分節からみた組織帰属意識と文化的差異—. 経済論叢, **162**, pp.73-85.
- 田尾雅夫, (1997). 「問題の所在—なぜ会社人間が問題なのか」, 田尾雅夫(編), 『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際』, 京都大学学術出版会, pp.3-12.
- 田尾雅夫, (2005). 「成果主義と会社人間」, 若林直樹(編), 『エンプロイヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究』, 文部省科学研究補助金・基礎研究, pp.28-31.
- 高木浩人, (1997). 「組織コミットメントとは何か—概念と方法」, 田尾雅夫(編), 『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際』, 京都大学学術出版会, pp.13-39.
- 高木浩人・石田正浩・益田 圭, (1997). 「実証的研究—会社人間をめぐる要因構造」, 田尾雅夫(編), 『「会社人間」の研究—組織コミットメントの理論と実際』, 京都大学学術出版会, pp.265-296.
- 高橋洸治, (1994). 社会変化に対応する主体性の問題: アイデンティティー・自律性・自

- 己生成的人間, 静岡大学教育学部研究報告, **44**, pp191-200.
- 立道信吾, (2007). 「変革期の労働者のキャリア意識・コミットメント・満足度」, 宮本 守島 立道 藤本 奥津 中村(編), 『日本の企業と雇用 長期雇用と成果主義のゆくえ』, 労働政策研究・研修機構, pp.49-132.
- 寺崎正啓, (2009). 脱物質主義の労働観 —合理化から再魔術化へ—, 鶴山論叢, 9(83), pp.83-97.
- 寺崎正啓, (2010). フリーターと若者論の再解釈 —「ほんもの」をめぐる一考察—, 鶴山論叢, **10**, pp.83-97.
- Turner, R. H., (1956). Role-Taking, Role Standpoint, and Reference-Group Behavior, *The American Journal of Sociology*, **61**, pp.316-328.
- 山岡 徹, (2005). 成果主義的人事制度の導入を促進する諸要因について, 若林直樹(編), エンployヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究, 文部省科学研究補助金・基礎研究, pp.76-84.
- 山本政一 (1998). 日本的経営の改革, 千倉書房.
- 若林直樹, (2005). 「成果主義的人事制度改革と従業員の心理的契約の変化; 関西メーカー意識調査をふまえて」, 若林直樹(編), 『エンployヤビリティ志向の人的資源管理政策と組織コミットメントの流動化の調査研究』, 文部省科学研究補助金・基礎研究, pp1-27.
- (独)労働政策研究・研修機構, (2008). 「企業における人事昨日の現状と課題に関する調査」, 労働政策研究・研修機構.
- (独)労働政策研究・研修機構, (2011). 「第6回勤労生活に関する調査(2011年)」, 労働政策研究・研修機構.
- (社)日本経済団体連合会 (2006). 「主体的なキャリア形成の必要性和支援のあり方 ～組織と個人の視点のマッチング～」, 日本経済団体連合会.