

意思決定への参加をめぐる今日状況

～米国企業の場合～

青木 幹 喜*

意思決定への参加は、実際の現場でも、理論的にも古くから問題になっていた。しかしながら、1980年代になると、アメリカを中心に、以前にも増して、意思決定への参加が企業の現場でも、理論的にも大きな問題となってきた。本論文では、何故、最近アメリカで意思決定への参加が強調されるようになったのかを、①アメリカ経済の衰退、②アメリカ経済のサービス化、③労働力の変質の3つの観点から論じてみた。なお、本論文の前半では、簡単に、アメリカにおける意思決定への参加の現状と意思決定への参加理論の現状を素描してみた。

I. はじめに

意思決定への参加は、今日でも、実際の現場、さらには理論的にも相変わらず問題となっている。しかし、意思決定への参加が、今日でも問題となっているとは言っても、意思決定への参加があえて強調される時代状況は、以前と若干異なっているように思われる。意思決定への参加が強調される度合、また、現場で意思決定への参加がどのような形態・内容になるかは、その時の社会の特徴によって大きく影響を受けることがたびたび指摘されてきたが (J. L. Koch and C. L. Fox 1978)、まさに今日的な社会状況が、今日の意思決定への参加の重視姿勢、その形態・内容を作り出したと言ってもよいであろう。

ふりかえてみれば、一時、日本でも従業員を企業の最高意思決定機関に参加させようとする経営参加の議論が盛んであった時期がある。(日本労働協会編 1976; 組織学会編 1975) また、

現に、ドイツを中心とした西ヨーロッパ各国では、制度的・法律的に、従業員が企業の最高意思決定機関へ参加できる経営参加が実現している。こうした日本での経営参加の議論の盛り上がり、西ヨーロッパ諸国の経営参加制度の定着は、その国の持っている社会的特質が生み出した産物と考えられよう。(岸田 1978)

特に、最近、意思決定への参加が強調されているのは、日本やヨーロッパよりも、むしろアメリカにおいてであるように思われる。これは、ゼネラル・モーターズ、モトローラ、プロクター・&・ギャンブルといったアメリカ大手の企業が、従業員の意思決定への参加を促進する参加的プログラムを数々導入していること (E. E. Lawler 1986)、さらには、意思決定への参加に関する研究が依然活発に行われていることからもうかがえる。アメリカで、従業員の意思決定への参加が強調されているのは、広い意味では、アメリカ経済の停滞という社会状況が背景にある。

それまで、伝統的に用いられてきたマネジメント手法、一部のエリートが戦略を策定し、多くの従業員がそれを忠実に実行するという方法が破綻をきたし、アメリカの個別企業が停滞し、ひいてはアメリカ経済の停滞をまねいたのである。そこで、最近では、従業員を企業内の様々な意思決定へ参加させ、より積極的にマネジメントへ従業員をインヴォルヴメントさせることによって、再び、アメリカ企業の活力を取り戻そうという動きが生じている。

さらに、意思決定への参加が強調される度合、意思決定への参加の具体的な形態・内容を規定する要因としては、社会的状況の他に、価値規範、イデオロギーといった点も考慮に入れる必要があるであろう。意思決定への参加問題は、他の組織問題、例えば、コミュニケーションやリーダーシップ、モチベーションといった問題に比べ、はるかにイデオロギー的な色彩、規範的な色彩を帯びているとは、よく言われることである。(H. P. Dachler 1978; H. P. Dachler and B. Wilpert 1978; E. A. Locke and D. M. Schweiger 1979) ここでは、意思決定への参加がどのような効果をもたらすのかといった客観的な議論は問題ではなく、意思決定への参加は、ある価値規範、あるイデオロギーの観点から、“なすべきこと” “行うべきこと” として強調される。

意思決定への参加を積極的に押し進めていこうとする背景にある価値規範・イデオロギーには、主として、①民主主義的規範、②マルクス主義的規範、③生産性向上規範、④人的成長と発達規範の4つがある。(H. P. Dachler 1978; H. P. Dachler and B. Wilpert 1978) そして、これら4つの価値規範、イデオロギーといったものが、意思決定への参加の必要性を強調する度合や意思決定への参加の具体的な形態・内容を規定していくことになるのである。また、規範なりイデオロギーといったものが、微妙に、意思決定への参加理論の構築に影響を与えていくことになる。

意思決定への参加の強調の度合、その形態・

内容、さらには理論に影響を与える価値規範やイデオロギーの種類そのものには今日でも変化がないと言ってよいであろう。しかしながら、今日の世界情勢の変化から、一部の知識人を除いて、マルクス主義的な観点から、意思決定への参加を推進したり、意思決定への参加を論ずることは少なくなっているように思われる。民主主義的な観点、生産性や人的成長・発達の観点から、意思決定への参加が強調され、それに対応した参加の形態や内容が主張されるのは以前と同様である。

このように、意思決定への参加の必要性が強調される度合、その形態と内容、意思決定への参加理論というのは、①その時々社会状況(具体的には、政治、経済、社会、文化、国際関係といった環境)、②社会一般に広まっている価値規範、イデオロギーといったものに影響を受けていくと考えられる。この議論の枠組みに従えば、現在の意思決定への参加の必要性、その形態・内容、理論の現状といったものを詳細に論じなければならないが、本稿の主たる論点は、こうした現在の意思決定への参加の現状(理論を含めて)をめぐる社会的状況に焦点を当てたものである。そして、本稿ではアメリカ企業を中心に、何故、最近意思決定への参加が強調されるようになったのか、その背景となる社会的状況を検討したい。以下では、まず、簡単にアメリカ企業の参加の現状、アメリカにおける参加理論の現状についてふれてみたい。

II. アメリカにおける意思決定への参加の現状

1. 現場での意思決定への参加の現状

さて、先に述べたように、意思決定への参加が実践的にも理論的にも大きな問題となっているのは、アメリカにおいてであろう。もちろん対象となる意思決定への参加の形態・内容は異なるものの、ヨーロッパでも従業員の意思決定への参加は大きな問題となってきた。しかし、今日、ヨーロッパではアメリカほど意思決定へ

の参加問題が大きくクローズアップされているように思われる。アメリカで、従業員の意思決定への参加を積極的に押し進める参加的プログラムが、各企業で推進されている現状は、次のいくつかの事例を見ればわかるであろう (E. E. Lawler 1986)。

- ・1980年以来、アメリカの各企業にはクォリティー・サークル活動が導入され、このサークル活動を導入した大部分の企業には、大きな変化が生じた。

- ・モトローラでは、製造ラインの従業員の95%以上に対して参加的プログラムが実施され、劇的な成功を収めた。

- ・多くのアメリカ企業は、自律的作業チームを作ったり、職務充実アプローチを導入し、これにより、従業員は毎日の仕事に関する意思決定を行えるチャンスが与えられた。

- ・フレックス・タイム制の導入により、より多くの人々が、自分でいつ会社に来るのかを決められるようになった。

- ・ハネウェルやプロクター&ギャンブル、その他の多くの企業は、新しい設計思想に基づいた工場を建設した。この工場は、多くの従業員が意思決定に参加できるようにしてあり、また、作業チーム単位ごとに従業員が編成されていた。工場の中には、従業員が給与から雇用、計画、品質に関する意思決定ができる所もあった。

- ・ハネウェル、ゼロックス、モトローラ、フォード、ゼネラル・モーターズ、ウェスティングハウスでは、従業員を組織し管理するにあたって、参加的アプローチを導入した。このアプローチは、クォリティー・サークルや利益配分、自律的作業チームの積極的導入以上の事を意味しており、組織全体を変革しようとするアプローチであった。

このように、アメリカ企業のいくつかの事例からも、特に最近アメリカ企業の多くで意思決定への参加を進めていく参加的プログラムが積極的に導入されていることがわかるであろう。

しかし、以前から指摘されていたように、ヨーロッパの企業とは異なり、アメリカ企業では、最近でも従業員が企業の最高意思決定機関へ参加するといった形態・内容は強調されておらず、この点では、アメリカ企業の意思決定への参加の形態・内容は、ヨーロッパ企業のそれとは若干異なっていると言える。

ところで、こうした最近のアメリカ企業の意思決定への参加の数多くのアプローチを見てみると、従来からのアプローチとは少し異なる様相がうかがえる。

まずその第一は、意思決定への参加というマネジメント手法の適用される領域がますます広がっているという点である。従来から意思決定への参加という手法は、マネジメントにおけるあらゆる問題を解決してくれる“万能薬”と言われてきたが、最近では、この“万能薬”の使われる範囲がますます拡大していると考えられるのである。例えば、コンピュータ化の進展とともに、質の高い情報システムを構築するために、一般従業員であるユーザーを、情報システムの設計に関わる意思決定へ参加させようとする動きがある。(B. Ives and M. H. Olson 1984) また、トップの決定したドメインの中ではあるが、従業員を戦略の策定へ参加させ、従業員を企業に積極的にコミットメントさせていこうとする動きもある。(B. B. Tregoe et al. 1989; I. Ansoff and E. McDonnell 1990) また、活力のある組織風土を作り出すために、様々な組織変革に関する意思決定へ従業員を参加させようとする場合もある。

さらに、その第二は、意思決定への参加が、作業機構だけを対象にし、そこから生じる問題解決のための手段として用いられるだけではなく、なくなったということである。従来、意思決定への参加というマネジメント手法は、作業現場における問題解決の手段として、言わば作業の論理の中で用いられてきたと言ってよいであろう。それが、最近、意思決定への参加は、単に作業の論理の中で用いられるだけでなく、全従業員が戦略的に物事を考えていく、企業にインヴォ

ルヴメントしていくといった手段として、戦略の論理の中で用いられるようになってきたのである。(I. Ansoff and E. McDonnell 1990)

意思決定への参加というマネジメント手法が、基本的には、企業の現場で、生産性を増大させる、職務満足を高める、ストレスを減少させる、変化への抵抗を少なくする、意思決定への質を改善する等々といった手段として用いられるというのは、異論のない点であろう。しかし、今日、アメリカ企業で導入されている意思決定への参加を進めるプログラムは、単に、生産性を増加させる、職務満足を高める、ストレスを減少させるといったように、作業現場での問題を解決する手段として用いられるだけでなく、より積極的に、従業員が戦略的に物事を考えていく、企業にインヴォルヴメントしていくといった手段としても用いられる点に大きな特徴があると言える。

2. 意思決定への参加理論の現状

一方、アメリカで意思決定への参加が最近強調されていることは、参加をすすめる出版物、論文が数多く出ていることから理解できる。手元にある若干の出版物を見ると、例えば、あまりにも有名になった本であるが、ピーターズ&ウォーターマン (T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr. 1982) の『エクセレント・カンパニー』(In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies) は、明らかに従業員の参加を主張した本となっている。同様に、かなり話題になったカンター (R. M. Kanter 1983) の『ザ・チェンジ・マスターズ』(The Change Masters) も、その内容を見ると、従業員と経営者の間の意志疎通のための参加が強調されている。さらには、本稿でも参考にしてきたローラー (E. E. Lawler 1986) の『ハイ・インヴォルヴメント・マネジメント』(High Involvement Management) は、その本の題名が示す通りの従業員の参加をすすめる本も出版されている。その他、シャスター (F. E.

Schuster 1986) の『アメリカ企業の人的資源活用戦略』(The Schuster Report - The Proven Connection Between People and Profits) は、従業員中心の経営スタイル、従業員の参加の必要性を主張しているし、また、戦略の分野ではあるが、トリゴーら (B. B. Tregoe et al. 1989) の『戦略経営の実現』(Vision in Action) でも、従業員の参加の必要性が強調されている。これらいずれの出版物の出版年を見ると、すべて1980年代であり、アメリカ企業の競争力が低下した時期と符合していることは、興味深い点である。

また、Administrative Science Quarterly、Academy of Management Journal、Academy of Management Reviewといったアメリカのマネジメント雑誌を見ても、最近でも意思決定への参加に関する文献サーベイ型、実証型の研究が数多く発表されており、意思決定への参加が今日でも問題になっていることがわかる。特に、1980年代半ばを過ぎると、メタ・アナリシス (meta-analysis) という手法を用いて、これまで発表された参加に関する論文の結論を再検討し、本当に意思決定への参加は、職務満足や生産性に影響を与えるのかを、再吟味している論文も現れている。(K. I. Miller and P. R. Monge 1986; J. A. Wagner and R. Gooding 1987)

これらマネジメント関係の雑誌、応用心理学的な雑誌に発表されている意思決定への参加に関する論文の基本的な問題意識、分析の枠組みは、今日でも従来の論文と同様に思われる。つまり、意思決定への参加の論文は、基本的に、従来から今日まで“本当に意思決定への参加は効果があるのか?”、具体的には、“意思決定への参加は職務満足に影響があるのか?”“意思決定への参加は生産性に影響があるのか?”“意思決定への参加はストレス、意思決定の質の改善等々に影響はあるのか?”を問い続けてきたと言ってよい。そして、今日になっても、これら問題意識に対して、明確な答えが得られているわけではない。さらに、意思決定への参

加が、どのようなプロセスを経て、これら生産性や満足に影響を与えるのかも解明されておらず、この点も大きな問題意識となっている。(E. A. Locke and D. M. Schweiger 1979; R. S. Schuler 1980; S. E. Jackson 1983)

いずれにしろ、アメリカで特に1980年代になって再び意思決定への参加をすすめる数多くの出版物が出版されていること、さらには、マネジメント雑誌にも数多くの参加に関する理論的、実証的論文が発表されていることから、最近、アメリカで意思決定への参加が大きな問題となっていることがわかる。

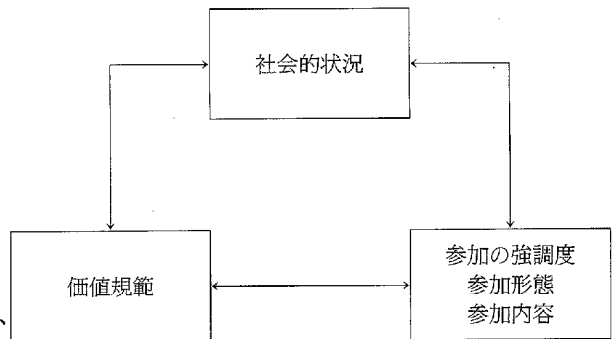


図1 参加・社会的状況・価値規範の関係

III. 意思決定への参加をめぐる社会的状況

以上、アメリカ企業における意思決定への参加の現状、また、アメリカにおける意思決定への参加に関する研究の現状について簡単に検討し、そこで意思決定への参加が強調されていることを見てきたが、それでは何故このようにアメリカで意思決定への参加が今日強調されるようになったのか、この点を次に考えてみることにしよう。

すでに述べてきたように、意思決定への参加が強調される度合、また、採用される意思決定への参加の形態・内容は、その時々、社会的状況や社会一般に普及している価値規範によって影響を受けると考えられる。同様に、意思決定への参加に関する理論・研究も、研究が行われている社会的状況や一般に普及している価値規範に影響を受けると考えられる。

図1、図2は、こうした意思決定への参加の強調される度合、その形態・内容、意思決定への参加理論が、社会的状況と価値規範によって影響を受けるといった概念的な分析枠組みを示したものであるが、この図を見ると各々の関係はもう少し複雑に示されていることがわかるであろう。例えば、図1の方では、意思決定への参加が強調される度合や参加形態・内容は、社会的状況によって規定されると同時に、その逆の関係も示されている。さらに、社会一般に広ま

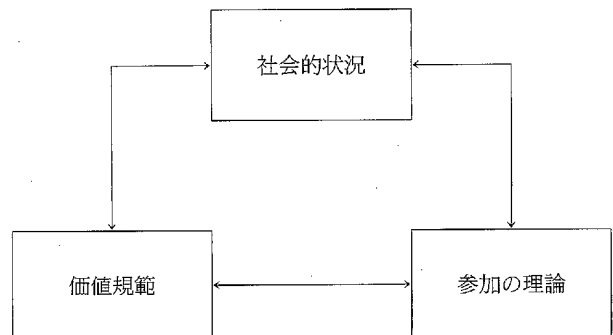


図2 参加理論・社会的状況・価値規範の関係

っている価値規範が、参加が強調される度合、参加の形態・内容を規定すると同時に、その逆の関係も示されている。そして、この図1では、社会的状況と価値規範の間にも相互関係があることも示されている。これは、図2の方でも同様であり、社会的状況、価値規範、意思決定への参加理論の3者の間には、相互的な関係が示されている。しかし、ここでは、こうした複雑な関係については詳述せず、社会的状況、価値規範、意思決定への参加が強調される度合やその形態・内容、参加理論に相互的な関係があることだけを指摘するにとどめておくことにする。

前章では、この分析枠組みに従って、アメリカで実際の現場、さらには理論的にも、意思決定への参加が強調されていることを見てきたので、以下では、次に意思決定への参加が何故強調されるようになったのか、その背景となる社

会的状況について述べていくことにする。意思決定への参加が強調されるようになったその背景となる価値規範については、別の機会にゆずることにする。

意思決定への参加を促進する参加的プログラムの必要性がアメリカ企業で高まってきた背景となる主要な社会的状況の変化にはいくつかのものがあげられるが (Lawler 1986)、ここでは、①アメリカ企業の国際競争力の低下、②アメリカの産業構造の変化、③労働力の変質の3点に焦点を絞って論じていきたい。これらいずれの状況の変化も、従来のマネジメントの手法、計画を立てる人間と実行する人間とを明確に分けたマネジメント手法に反省をせまり、従業員の意思決定への参加を強調するマネジメント手法を要請している。

1. アメリカ企業の国際競争力の低下

さて、最近アメリカで意思決定への参加が強調されるようになったまず第一の背景としてあげられるのは、アメリカ企業の国際競争力の低下といったことである。言うまでもなく、1980年代になると、アメリカ企業は、日本を始めとする諸外国の企業に比べ、価格競争力だけでなく非価格競争力を低下させている。例えば、日本企業との関係を見ても、1980年代になると、自動車産業では、ゼネラル・モーターズ、フォード、クライスラーといったアメリカ大手メーカーが、トヨタ、日産などの日本のメーカーに対して、その競争力を失ってきている。同様に、電機業界でもアメリカ大手のメーカーが日本企業との競争に敗れ、鉄鋼業界でもアメリカの各メーカーが日本企業に対する競争力を失っている。これは、コピー業界のパイオニアであったゼロックス、フィルム業界のパイオニアであったコダックにおいても同じであろう。

アメリカ企業が日本を始めヨーロッパ企業に対して国際競争力を失っているという事実は、価格競争力という側面だけを見ても、十分わか

る。アメリカ企業の価格競争力が失われているその背景となる原因には、アメリカ企業の資金調達コスト高、労働コスト高といった要因があげられる。アメリカ企業は、設備投資をするにあたって高コストで資金を調達しなければならないこと、また、労働に対しても高コストを負担しなければならないこと、これがアメリカ企業の生産価格を上昇させ、日本等の諸外国企業に対する価格競争力を低下させているのである。

若干この点をもう少し詳細に見ていくと、アメリカ企業の資金調達コストは、金融機関からの借入コストよりも、証券市場からの調達コストが、特に日本と比べ高いと言われる。(山本1990) 当然、企業は、資金調達をするにあたって、金融機関から借入をしなければならないか、もしくは、証券市場を利用して資金を調達しなければならない。アメリカ企業の場合、日本企業と比べると、金融機関からの借入金利（正確に言えば、金融機関の資金コスト+リスクプレミアム）には、それほど差があるわけではなく、むしろ、証券市場からの調達コスト（株主の資金

表1 平均借入金利 (%)

	73年	87年
米 国	3.4	3.9
日 本	2.3	2.4
差	1.1	1.5

(注) 上記の数値は、山本信一氏 (1990年8月28日付け日本経済新聞) によるもの。日米両国の製造業各60余社の損益計算書、貸借対照表のデータが使われている。

表2 証券市場からの調達コストの平均 (%)

	73年	87年
米 国	3.8	3.3
日 本	2.5	0.7
差	1.3	2.6

(注) 表1と同様に、上記の数値は、山本信一氏 (1990年8月28日付け日本経済新聞) によるもの。ここでも日米両国の製造業各60余社の損益計算書、貸借対照表のデータが使われている。

表3 米国の労働コストの割合 (1983年時)

西ドイツ	84
オランダ	78
スウェーデン	73
フランス	62
イタリア	62
イギリス	53
日本	51
ブラジル	14
台湾	13
メキシコ	12
韓国	10

Lawler, E. E., High Involvement Management, Jossey-Bass, 1986, pp14より。

表4 日米の労働コストの年増加率比較(%, ▲はマイナス)

	<73~87年>		<85~87年>	
	米国	日本	米国	日本
精密機械	4.4	2.6	▲1.4	▲1.4
一般機械	6.4	6.0	3.9	5.8
工作機械	9.1	5.7	5.4	0.2
重 電	6.1	5.7	5.4	0.2
軽 電	▲0.6	▲1.0	▲3.7	4.4
自動車	5.7	4.8	3.8	0.6

(注) 上記の数値は、山本信一氏(1988年8月19日付けの日本経済新聞)によるもの。原資料は米国商務省、大蔵省、通産省、行政管理庁、日銀である。

コスト+リスクプレミア)に差があるのである。これは、表1、表2に示した、1973年、87年の日米の平均借入金利の差、証券市場からの調達コストの平均の差を見てもわかるであろう。特に、87年の日米の証券市場からの調達コストの差は、日本の85年以降の低金利政策を反映して、極めて大きなものとなっている。いずれにしろ、アメリカ企業は、証券市場からの調達コスト高に直面し、資金調達に高いコストを支払い、価格競争力を失っていると考えられるのである。

また、アメリカ企業が労働コストの高さに直面していることも、アメリカ企業の価格競争力を低下させている一要因と考えられる。表3は、1983年のアメリカ企業の労働コストを100とした場合の各国の労働コストの割合が示されているが(Lawler 1986)、アメリカ企業の労働コストがいかに高いかここから読みとれる。さらに、表4に示したように、アメリカ企業は、70年代から80年代にかけて、労働コストが大幅に増加しているという事態にも直面している。(山本1988) この表では、日本と比べた場合、総じてアメリカの労働コストの年増加率が高いことが読みとれる。

このように、アメリカ企業は、資本調達コスト高を主に原因とする資金調達コストの高さ、

労働コストの高さに直面することによって、価格競争力を低下させ、国際競争力を失ってきたと考えられるのである。

また、アメリカ企業が国際競争力を低下させたことは、その非価格競争力が低下したことも原因となっている。非価格競争力は、言うまでもなく、製品の品質、ユーザーへのサービス、2つの源泉から得られる。しかし、アメリカ企業は、製品の品質、ユーザーへのサービス面においても、諸外国の企業に比べ決してすぐれているとは言えなかった。欠陥品の発生率の高い商品をユーザーに提供することによって、諸外国企業との品質競争に負け、また、製品納入の遅さ、タイムリーに製品を市場へ供給できないなどユーザーへのサービス競争にも負けたのである。

こうしたアメリカ企業が国際競争力を失ってきたことは、当然、アメリカ国内だけでなく世界各国でも問題とされるようになり、“競争力(Competitiveness)”という言葉は、一種の流行語ともなってきた。そして、MITなどでは、何故アメリカ企業が国際競争力を低下させたのか?そのためにはどのような方策をとればよいのか?といった点を中心に大々的な調査を行っている。(Dertouzos et al. 1989)

このように、アメリカ企業は、近年その国際競争力を失ってきたわけであるが、これに対して、アメリカ企業が様々な方策を取らなければならなかった事は言うまでもない。競争力回復のためには、さらなる技術革新、賃金コストの抑制等様々な方策が取られなければならないが、その中でもやはり問題となったのは、労働生産性の向上ということである。

アメリカ企業が労働生産性を問題にしたのは、まず第一に先に示した資金調達コストと関係する。いくら国際競争力を回復させようとして、価格競争力をつけると言っても、資金調達コストが高くては、新たな設備投資、技術導入は困難と言えるであろう。そこで、アメリカ企業は、人的資源に着目し、その生産性を高め価格競争力を高めようとしたのである。さらに、アメリカ企業が労働生産性を問題にしたのは、その労働コストの高さと関係している。労働コストの高さは、名目賃金が高いこと、それと労働生産性の低さに起因しているわけであるが、アメリカ企業は、この労働生産性を高め、労働コストを低くし、価格競争力を回復させようとしたのである。たびたび数多くの資料で指摘されてきたように、アメリカ企業の労働生産性は、日本や諸外国の企業に比べ、決して低いものではない。しかし、その労働生産性の伸び率は、日本等の企業に比べ、明らかに低いものとなっている。こうした状況に直面して、アメリカ企業が労働生産性の向上を計り、その競争力を回復させようとしたことは十分理解できる。

近年、アメリカ企業が人を資産 (Assets) として考え、その有効活用を考えていくといった状況は、以上述べたような労働生産性の向上という課題と深く結びついている。そして、アメリカの各企業で、従業員の意思決定への参加が強調されるのも、こうした人を有効に活用していく、労働生産性を高めるといった状況と密接に関連していると言ってよい。

2. アメリカ経済のサービス化

次に、意思決定への参加が強調されるようになった第二の背景としてあげられるのが、アメリカ経済のサービス化の進展ということである。

産業構造そのものが、アメリカを始め、日本やヨーロッパ各国で近年ますますサービス化している事は、大方認められる現実であろう。金融や保険、不動産、運輸・通信、電力・ガス、公務サービスといった、いわゆる第三次産業に多くの人々が従事し、またそこでの生産比率も年々上昇し、サービス産業の比重が高まっているのは、各国の最近の特徴である。

もちろん、経済がサービス化しているという事に対して、異論がないわけではない。例えば、名目の国内総生産に占める第3次産業の生産比率は確かに上昇しているが、実質で見るとその比率は、横パイではないか。また、消費面でも、名目では消費（最終需要）の中での第3次産業が占める割合は増加してきたが、実質ベースで見るとそうでもないのではないか、といった異論がある。しかし、第3次産業に従事する人々が年々増加していること、また、今後第3次産業の生産、消費が拡大されると予想されることから、経済のサービス化は大方認められる事実である。

特に、アメリカ経済のサービス化は、世界屈指と言ってよい。日本と比べてみても、第3次産業に従事する就業者比率は、1987年で、日本が58.5%、これに対してアメリカは75%、また、第3次産業の名目の国内総生産比率は、日本が63.4% (88年)、アメリカが72.2% (87年) となっている。この数値からも、いかにアメリカ経済のサービス化が進展しているかがわかるであろう。

こうした経済のサービス化とともに、産業の中での第3次産業の占める比重が高くなってきた中で指摘できる点は、従業員があらためて重要な資産だという認識が高まってきたことである。例えば、コンピュータ・ソフト、コンピュータ・データベースといった情報サービス業、コンサルタントなどのマネジメントサービス業、さらには、カルチャーセンターといったカルチ

サービス業などをとりあげても、そこでは、大規模な資本設備を必要とするわけではなく、従業員の個々の能力、人的資源がその要となっている。これは、他のサービス業、金融・保険、教育サービス、生活関連サービスでも同様のことであり、ここでは、ある程度の資本設備は必要とするものの、あくまで人的資源の活用そのものが、企業の成果を決めていくことになる。最近、人的資源の重要性があらためて強調されたり、本稿で取り上げている従業員参加が強調されるのは、このような経済のサービス化と決して無関係ではないであろう。

また、経済のサービス化とともに、従来から用いられてきた製造業をベースにしたマネジメント方法が、今日ますます適用しにくくなったという事も大事な点である。従来からの製造業ベースのマネジメント方法というのは、何度か指摘したように、一部のエリートが計画を策定し、大部分の者がそれに従い実行するというものである。しかし、今日のようなサービス業主体の経済に、こうした製造業ベースのマネジメント方法は、徐々にその適合性を失ってきている。これは、サービス業が製造業と異なり、物ではなく言葉、数字、人間を扱うことが多いこと、さらには、個々の人間が自らの仕事を自らのコントロールの下におけること等々が原因と考えられる。いずれにしろ、経済のサービス化とともに、従業員主体の経営、従業員がインヴォルヴメントできる経営の必要性に迫られているのが最近の現状となっている。

3. 労働力の変質

さて、アメリカ企業で意思決定への参加が強調されるようになった第三の背景としてあげられるのが、労働力そのものの性質の変化といったことである。ここ十何年かの間に、アメリカ企業の労働の担い手の性質は、大きく変わってきている。例えば、①教育水準の向上、②女性の職場進出、③少数民族の職場進出、そして、④ベビーブーム世代の職場進出といったことは、

明らかに従来の労働力と異なる性質、性格を持った労働力を生み出したと言ってよいであろう。

しかし、労働力を変質させる要因がこのように種々あったとしても、特に、意思決定への参加が強調されることと密接に関係するのは、教育水準の向上による労働力の変質である。言うまでもなく、アメリカの中等教育、高等教育機関への進学率は世界一である。アメリカ労働省の統計によれば、1964年の労働力のうち45.1%がハイ・スクール卒業であったものが、84年になると59.7%になっている。また、最近では25才から29才の86%は、ハイ・スクール卒業だという報告もあり、いかにアメリカの教育水準が高くなっているかがわかる。このような教育水準の高まりによる労働力の変質は、それまでの伝統的なマネジメント方法とはうまく適合せず、従業員参加を強調するマネジメント方法を要請するようになっているのである。

教育水準の向上による労働力の変質が、伝統的なマネジメント方法とコンフリクトを起こす理由には次のようなものが考えられる。まず第一は、教育水準の向上により、人々に「自由」とか「民主主義」といった価値感がしっかり身につくということである。自由や民主主義的な価値感を持った人々が職場に入り、自由に物事を言える、一人一人は平等に扱われるべきだと考えるのは当然である。しかし、伝統的なマネジメントの方法では従業員一人一人が自由に発言できたり、また、平等に扱われたりする余地は少ない。自由や民主主義的な価値感を身につけた従業員が、自由に発言できない、平等に人間が扱われない伝統的なマネジメント方法に疑問を感じるのは明白である。さらに、その第二の理由としてあげられるのは、教育水準の向上による従業員の知識の増加ということである。権限に基づいて管理者が命令を出し、それに従業員が従うと言っても、知識の裏付けのない命令が出された場合は、なかなか従業員はそれに従うことは難しくなる。従業員と管理者の間に比較的知識の差が少なくなってきた昨今、管理者が単に権限だけをパワーに命令を出し、従業

員がそれに従うといったマネジメントの図式は、今日極めて成り立ちにくくなっている。そして、第三の理由としてあげられるのが、教育水準の向上による従業員の権利意識の高まりということである。教育により従業員一人一人は、自らの法的権利や社会的権利に目覚めてくる。しかし、従業員が相変わらず伝統的なマネジメント手法が定着している職場に入ってくると、一方的な命令に従わなければならない、自由に発言できないといった事態に直面するようになる。様々な権利意識に目覚めた従業員がこうした伝統的なマネジメント手法に、しだいに疑問を持ち始めるのは、自然の成り行きである。

確かに、今世紀初頭の頃のように、英語もあまり話せない、教育のされていない移民中心の労働力であれば、伝統的な考える人間と実行する人間を分離したマネジメント方法は十分機能したであろう。しかし、今日のように、知識があり、権利意識に目覚め、自由や民主主義的価値感を持った人たちが労働力の中心となってくると、伝統的なマネジメント方法では、十分対応できなくなってくる。それゆえ、今日の教育の労働力に対しては、従業員主体の参加を強調するマネジメントが必要になってくるのである。

IV. 伝統的マネジメントからインヴォルヴメント・マネジメントへ

これまで検討してきたように、意思決定への参加の必要性が経営上痛切に感じられ、また、その研究も深化していったのは、ごく最近、1980年代になってからである。しかし、アメリカで意思決定への参加が、実際の現場でも理論的にも問題にされたのは、そう最近のことではない。

古くは、企業の現場で、意思決定への参加を促進する参加的プログラムは、すでに、1950年代から60年代にかけて、ATTで実施されていた。このATTでは、従業員により責任を持たせ、権限を与えるような職務充実アプローチがこの頃実施されていたのである。その後、1970

年代になると、ゼネラル・モーターズでクオリティ・オブ・ワークライフプロジェクトが進められたり、プロクター&ギャンブル、ゼネラルフーズでは、従業員参加を促進するような新しい設計思想に基づく工場も建築されるようになっていった。ただ、これら従業員参加を促進する参加的プログラムを導入した企業は、この当時ごく一部であり、意思決定への参加を切実に必要としているわけではなかった。

また、意思決定への参加についての研究もかなり以前から行われている。特に、その後の意思決定への参加研究に多くの刺激を与えたカッチ&フレンチの研究は(L. Coch and J. R. P. French 1948)、すでに、1948年に発表されており、後に、数々の意思決定への参加研究が行われている。そして、1950年代末から60年代にかけては、日本でも馴染みになっているマグレガー、アジジリス、リッカートといった人たちの著作も数多く発表され、自己実現の欲求充足、自己統制の観点から参加的マネジメントの必要性が主張された。(C. Argyris 1957; D. McGregor 1960; R. Likert 1961 1967) しながら、彼らの主張は新鮮で学者たちには受け入れられたものの、現場の人々にはほとんど受け入れられなかったのである。言うまでもなく当時のアメリカ企業のマネジメント手法は、テーラーの科学的管理法に基づいた伝統的マネジメント手法であり、この手法は、十分機能し、アメリカ経済の繁栄を導いており、あえて新しいマネジメント手法を取り入れる必要はなかったのである。

ところが、1980年代になると状況が大きく変化する。前章で見てきたように、アメリカ企業は、価格競争力においても非価格競争力においても、諸外国の企業に比べその力を失い、国際競争力を低下させた。さらには、アメリカの産業構造そのものがサービス化したり、また、労働力の質も以前とは大きく変わってきたのである。こうした状況に至って、始めてアメリカ企業は、自らの伝統的マネジメント手法に疑問を持ち、それを変える必要性を感じたのである。

計画する人間と実行する人間を明確に分けた伝統的マネジメント方法では、すでに様々な社会的状況の変化に対応できなくなったと言ってよいであろう。このため、アメリカの各企業は、最近、従業員を様々な意思決定へ参加させ、積極的に企業にインヴォルヴメントさせるといった新しいマネジメントアプローチを取るようになったと考えられる。

参考文献

- 1) Argyris, C., *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*, New York: Harper & Row, 1957 (伊吹山太郎・中村実訳『新版組織とパーソナリティ』日本能率協会、1970)
- 2) Bass, B. M., Shackleton, V. J., "Industrial Democracy and Participative Management: A Case for a Synthesis", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 3, 1979, 393-404
- 3) Coch L., French, J. R. P., "Overcoming resistance to change" *Human Relations*, Vol. 1, 1948, 512-532
- 4) Dachler, H. P., "The Problem Nature of Participation in Organizations: A Conceptual Evaluation", in King, B., Streufert, S., Fiedler, F. E., *Managerial Control and Organizational Democracy*, V. H. Winston & Sons, 1978, 17-29
- 5) Dachler, H. P., Wilpert, B., "Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, 1978, 1-39
- 6) Dertouzos, M. L. et al., *Made in America*, The Massachusetts Institute of Technology, 1989 (依田直也訳『Made in America: アメリカ再生のための米日欧産業比較』草思社、1990)
- 7) Ives, B., Olson, M. H., "User Involvement and MIS Success: A Review of Research", *Management Sciences*, vol. 30, No. 5, 1984, 586-603
- 8) Jackson, S. E., "Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 1983, 3-19
- 9) Kanter, R. M., *The Change Masters*, Simon & Schuster, New York, 1983 (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房、1984)
- 10) 岸田尚友、『経営参加の社会構造：西ドイツの労使関係』広文社、1978
- 11) Koch, J. L., Fox, C. L., "The Industrial Relations Setting, Organizational Forces, and the Form and Content of Worker Participation", *Academy of Management Review*, No. 3, 1978
- 12) Lawler, E. E., *High Involvement Management*, Jossey-Bass, 1986
- 13) Likert, R., *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill, 1961 (三隅二不二訳『経営の行動科学：新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社、1964)
- 14) Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill, 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学：ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値』ダイヤモンド社、1968)
- 15) Locke, E. A., Schweiger, D. M., "Participation in decision-making: One more look", in *Research in Organizational Behavior*, vol. 4, 1979, 265-339
- 16) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*,

- New York: McGraw-Hill, 1960 (高橋達男訳『新版 企業の人間の側面: 統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部、1970)
- 17) Miller, K. I., Monge, P. R., "Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 1986, 727-753
 - 18) 日本労働協会編、『経営参加の論理と展望: 西欧的潮流と日本の土壌』日本労働協会、1976
 - 19) Peters, T. J., Waterman, Jr., R. H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー: 超優良企業の条件』講談社、1983)
 - 20) Schuler, R. S., "A role and expectancy perception model of participation in decision making", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1980, 331-340
 - 21) Schuster, F. E., *The Schuster Report-The Proven Connection Between People And Profits*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1986 (若杉敬明監訳『アメリカ企業の人的資源活用戦略』日本生産性本部、1989)
 - 22) Seeborg, I. S., "The influence of employee participation in job redesign", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 14, 1978, 87-98
 - 23) 関口 操、「戦略計画化から戦略的経営へ」三田商学研究、26巻、3号、1983、1-17
 - 24) 組織学会編『組織科学: <特集> 経営参加』、9巻、2号、1975
 - 25) Strauss, G., "Workers participation in management: An international perspective", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 4, 1982, 173-265
 - 26) Tregoe, B. B., Zimmerman, J. W., Smith, R. A. et al., *Vision in Action*, Simon & Schuster, New York, 1989 (中島一訳『戦略経営の実現: ビジョンの構築と実践の方法』ダイヤモンド社、1990)
 - 27) Wagner, J. A., Gooding, R., "Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, 1987, 524-541
 - 28) 山本信一、「米国機械産業: 高い配当性向で競争力低下」日本経済新聞、1988、8月19日
 - 29) 山本信一、「日米の価格競争力格差: 資金調達市場の違い反映」日本経済新聞、1990、8月28日