

日本企業の組織特性に関する一考察

尹 佳如

日本企業の組織特性に注目する背景には、まず太田（2017）の「日本企業の組織特性にイノベーションの阻害要因がある」「創造性を発揮するには、個人を組織から分化せよ」という主張がある。太田は、文部科学省科学技術・学術政策研究所が2014年に発表した「第3回全国イノベーション調査報告」により、日本でイノベーションが生まれにくいことを示した。そして、その最大の原因はイノベーションの担い手である「人」にあるとされ、こうした革新的人材の育成を妨げるのは、個人の仕事の分担が必ずしも明確ではない、社員は周囲の目を意識しながら、受け身の態度を取らざるを得ないという日本企業の共同体型組織の組織特性であるとされている。したがって、太田は、日本企業における個人の創造性を発揮するには、仕事の分担と責任の明確化や個人の独立や転職の支援を特徴とする欧米型の分化型組織の組織特性へ変革する必要があるとしている。

ところが、「働きがい」に関する調査・分析を世界50ヶ国以上で実施している専門機関であるGreat Place to Work® Institute Japan（GPTW）が多数の企業の管理層と従業員を対象に調査・分析した結果、「信用、尊敬、公正、誇り、連帯感」の5つの要素からなる従業員からみた働きがいのある会社モデルを導き出し、個々人の個性性が高いと思われる「働きがい」という項目のなかでは「企業組織の共同性が土台である」ということを発見した。

つまり、従業員は今勤めている会社が働きがいのある会社であるかどうかを評価するとき、「自分が会社に信用され尊敬され、しかも公正に扱われているのか、あるいは自分が自身の仕事や会社に誇りを持ち、一緒に働いている仲間と連帯感をもっているのか」という企業組織の共同性というポイントが重要な指標になっていると考えられるのである。そう考えると、会社が従業員に働きがいを感じさせるには、企業組織の共同性を維持しないといけないということになるだろう。

以上のように、企業組織の共同性に関しては、論者により見方がまちまちで、個人の創造性を生まれにくくしてしまうという考えがある一方、個人に働きがいを感じさせるという考えもある。このように、現代求められているイノベーションにとって必要不可欠な個人の創造性を発揮するには、どのようなモチベーションをもてばよいのか、あるいはそうしたモチベーションを喚起させられる組織はどのような特性をもてばよいのか、「企業組織の共同性」という論点を軸に、理論的に考察していく。

その際、本論文では、まずⅡで日本企業と欧米企業の雇用慣行や従業員の行動様式により、共同体型組織と分化型組織の組織特性を整理し、年功主義・集団主義を特徴とする共同体型組織と、職務主義・個人主義を特徴とする分化型組織を比較した。そして、ⅢではアルダファーのERG理論と三戸の「所属型組織（共同体型組織）と契約型組織（分化型組織）」の組織分類を結びつけ、「所属型組織の日本企業では個人の人間関係の欲求が最重点となり、契約型組織の欧米企業では成長の欲求が最重点となる」ことを、日本のビジネスパーソンと欧米のビジネスパーソンの動機づけの違いとして明らかにした。所属型組織で人間関係の欲求が重要である点を、さらに日本企業では「職場の人間関係が若年者の職務満足に大きな影響を与える」「職場の人間関係が早期離職の主要な要因の1つとみなされる」といった調査結果により裏づけた。そして、トヨタ生産方式の人間中心システムという職場の人間関係を大事にする従業員重視の「よい職場」をつくる代表格のシステムにより、「職場の人間関係の側面を向上させることが、

従業員のモチベーションや職務満足につながり、それぞれの個人の仕事の能率向上、製品の品質向上につながる」ことを理解し、「個人の創造性を発揮するには、組織内における人間関係を良好に保つことが重要である」ことから日本企業の共同性の意義を再評価した。

こうした日本企業における「企業組織の共同性」の意義を理解した上で、Ⅳにおいては、創造性実現の条件に関して、さらに「内発的動機づけ」に注目し、十川やデシの主張に基づき、内発的動機づけを促す条件を、①ビジョンの浸透、②ある程度の自由度の維持、③職務での有能さの承認の3つに帰結した。その後、グラントらの「プロソーシャル・モチベーション（利他的動機づけ）と内発的動機づけの補完効果」に着目し、「内発的動機づけと創造性のプラス関係」は、自己利益を意識した他者利益への関心（利他的動機づけ）によって強められることを明らかにした上で、Ⅴではとくに「利他的動機づけや人間関係といった他者志向的な特性が創造性実現への役割」をあらためて「ポジティブ心理学」「幸福経営学」といった「幸せ」の観点から確認した。そして、最終的に、企業組織のイノベーション開発のための創造性発揮には「人間関係、他者との繋がり・感謝、そしてそれへの貢献（利他的動機づけ）＝『幸せ』が欠かせない」という新たな視点から、現代の企業が求められる新たな組織特性を再検討した。まず利他的動機づけと内発的動機づけとの概念、そしてこれまでの議論を鑑みて、「『真の幸せ』が『内発的幸福』と『利他的幸福』からなる」ことを提示した。そして「真の幸せ」がさらにマズローの1943年、1955年に提出された自己実現の概念と関連づけて、創造性を発揮するための組織特性とは、個人を幸せにする「真の自己実現型組織」であり、「真の自己実現型組織」とは、「分化型組織と共同体型組織がバランスよく共存する組織特性をもつ」という仮説を構築した。

こうしたバランスよく共存する組織特性をもつ組織がイノベーションを本当に発揮しているかどうかを、多くの事例分析やデータ分析によって検証することや、「真の自己実現型組織」において、いかに分化型組織と共同体型組織のどちらにも強化しすぎず、バランスよく維持できるのか、そのバランスの判断基準を細かに精査することを今後の課題とし、継続的に検討していきたい。