

2009/03/07

常盤塾

上原渉

今年のテーマ：

なぜ大企業は中小企業から学ぶことができないのか。その阻害要因を考える。

本日の発表：

家族主義の大企業への適用について

発表の流れ

1. 家族主義の確認
2. なぜ中小企業でやりやすいのか
3. なぜ大企業でやりにくいのか
4. 大企業で行うためにはどうしたらよいのか

1. 家族主義の確認

労使間の契約関係を基盤とした組織ではなく、家族のような共同体として存在する企業のあり方。(『コトづくりのちから』 pp. 134-159.)

一般的な「家族」に存在する関係を、親と子の「タテの関係」と、夫婦や兄弟といった「ヨコの関係」の2つに分けて考える。

これらの家族関係は、当然血縁という物理的な（法的な）つながりによっても規定されるけれども、ここで議論しているのはむしろ精神的なつながりの方である。具体的にいうと、タテの関係は「親は自分にはできないことができる」という尊敬と「自分も親のように早くできるようになりたい」という憧れ、「子どもの挑戦を見守る」保護からなっている。ヨコの関係は競争ではない、足の引っ張り合いではないライバル関係を指している。

これらの関係と同時に、家という「場の共有」が求められる。

2. なぜ中小企業では家族的な関係が構築できるのか

- ・ 経営者も含め、年長者の技術的優位性が明らかである

- 早く一人前になりたいという気持ち
- 若手との共同作業による育成（見守る）
- 勤続年数と技術レベルの相関が高い

→ タテの関係

（社長が技術者でない場合も、異質の職能を持つ人としての尊敬がありうる）

- ・ 新入社員は横並びのスタート、そして年功を中心とした横並びの給料
 - 協力がしやすい環境、切磋琢磨
 - 先輩に教えを請う
 - ヨコの関係
- ・ 実際に顔が見える範囲で作業が行われている
 - そうでなくても、想像力の働く範囲で行われている
 - 場の共有

3. なぜ大企業では家族的経営ができないのか

- ・ 規模が大きすぎる（想像力の及ばない仕事）
 - 自分の仕事が企業全体（あるいは部署全体）でどのような位置づけなのかが分かっていない場合、場を共有している感覚が乏しい
- ・ 組織的に規定された上下関係
 - 精神面のつながりの欠如
 - ホワイトカラーの場合、目に見えた能力の優位性がない
 - リスクを恐れ部下の挑戦を認めない
- ・ ヨコを破壊する成果主義
 - 協力関係の喪失
 - ◇ Informal communication (cf. まじめな雑談)
 - ◇ Innovation が起きにくい。起きたとしてもアイデアを出した一人に帰属し、アイデアを洗練させるプロセスが生じない
 - 内発的動機の喪失
- ・ タテを破壊する年功序列
 - 尊敬できない上司
 - リスクを避ける上司

4. 大企業における家族主義の阻害要因と解決策

- ・ 想像力の及ぶ範囲
 - 部・課単位の「新たな家族主義」（前掲書 p. 158.）
 - 想像力の拡大を促すジョブ・ローテーション
 - ◇ 想像力を広げられる範囲で出世する
- ・ 中小企業における年功序列と大企業における年功序列は何が違うのか？

年功序列の背景には、就業年数に応じて様々な就業経験を積み、スキルが向上していることが前提となっている。中小企業の場合には（あるいは生産現場では）、業務を経験した年数と技術レベルの関係が比較的明確であり、年功序列が有効に機能す

る可能性が高い。

しかし大企業では（あるいは事務系の仕事では）、出世することは現場仕事から管理職への移行を意味し、求められる職能が変化するから、必ずしも業務経験の積み重ねが優秀な管理職へとつながらない。したがって、大企業における年功序列は、中小企業のような単純なものでは機能しない。誤って運用すればタテの関係を破壊することになる。

- ・ 評価制度のしっかりとした年功序列を
 - 成果主義の導入によって、多くの企業が人事評価について試行錯誤した。この経験を生かして、多様な評価軸をもった年功給の導入を提案したい。Informal Communication を阻害しないよう、基本は年功給を維持しつつ、能力の評価を怠らない姿勢を企業は示すべきである。評価を行わない組織が弛緩することは、バブル期の日本を考えれば自明であろう。評価は出世による仕事のやりがいや名誉、そして多少の金銭的報酬で報いるべきであると考え。

常盤先生からのコメント

- ・ 能力を評価する能力に疑問
 - 日本企業で成果主義がうまく機能しないのは、評価する側の能力に問題がある。欧米では、その能力を長い間蓄積してきたし、評価する側もそれまで評価されてきたわけである。能力評価能力は一朝一夕にできるものではない。
- ・ 新たな家族主義には、大きな柱と小さな柱で
 - 複数の事業単位（小さな柱）と企業全体（大きな柱）の組み合わせ。
- ・ 人間の群れには適正人数がある
 - 人類学の知見によれば、200人から250人程度が限界とされている。