

査読論文

中小企業における離職抑制方法としてのフォレット管理論

Management Theory by Follett's on The Way to Control Turnover in SMEs

富山 禎信

東筑紫短期大学

Yoshinobu Tomiyama

キーワード：離職抑制、Follett、統合、状況の法則、共同性

1. はじめに

中小企業では、大企業と比較して離職率が高い。とりわけ、新規卒業者の入職3年後の離職率は規模別による大きな差が知られている¹⁾。本稿で研究対象としている中小企業にとっても、離職者数を減らし、定着率を高めることは、量的な労働力の確保のみならず、企業内知識や技術の蓄積、採用コストの大幅な削減、長期的視点に立った人材育成の可能性など、その効用は大である。

しかし、離職率の高い企業では、それらの効用を享受しにくい。そればかりではない。定員に充たない労働力で一定の職務をこなすために長時間労働であったり、知の流出を起こし、常に求人をかけなければならず、その場合は各種のコストが絶えず発生する。すなわち、負の連鎖が常態化しているとみてよい。

人材を確保しその定着を図るために、従業員に高い賃金を払い、完全週休2日制や充実した福利厚生を保障することは、付加価値生産性の高さを維持している原資の豊かな中小企業であるならば、可能であろう。しかし、経営基盤の弱い中小企業にとって、賃金や労働条件の底上げなどは資金負担も大きい。賃上げや各種のフリンジ・ベネフィットを充実させることは困難である²⁾。

厚生労働省職業安定局(2014)『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』では、中小企業の人事担当者に対し、同僚がどんな理由で離職するケースが多いかを調査した。その

結果、「賃金が不満」(44.3%)、「仕事上のストレスが大きい」(37.4%)、「会社の経営理念・社風が合わない」(25.3%)、「職場の人間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」(24.4%)という労働条件、仕事のストレス、職場の人間関係に関するものが上位を占めていた³⁾。

やはり、多くの中小企業では、従業員を引き付ける魅力のある賃金や福利厚生を配給するのが困難であり、離職の第1の引き金であることが明らかである。ただ、それでも従業員の仕事のストレス、職場の人間関係を改善させることで、離職の抑制は可能であると考えられる。

富山ら(2017)は、資金負担の少ない離職抑制の方法として、Deciの提唱する内発的動機づけが有効ではないか、との問題提起をした。報酬や罰に左右されない快い満足感(内発的報酬)から生ずる反応、行動の効果に注目したのである⁴⁾。

内発的動機づけの論理を淵源したものとしては、Deciよりはるか以前の研究であるFollettの「統合」「命令の非人格化」「状況の法則」「共同性」に職務動機づけの成立がみいだされる。すなわち、Follettのこれらの概念は組織の内にある「抑圧、対立」を「調和、和解、動機づけ」に導く方法を論じている⁵⁾。離職は抑圧や対立の結果の行動とみるならば、これらを解決することが従業員定着に他ならない。それゆえ、Follettの管理論は離職抑制に効果をもたらすと考えられる。

このような離職抑止の制度はどうあるべきかと

いう問題意識のもと、第2節ではそもそも制度とは何なのか、なぜ必要なのかを論述する。その後、従業員に対するインセンティブについてまとめる。第3節は、制度に組み込まれるべき理論としてFollettの管理論を解題し、改善されるべき問題点や課題を考察したい。総括では問題点と課題を踏まえ、賃上げの原資調達がおぼつかない中小企業の離職抑制、就業意欲と定着率向上に及ぶ展望を論ずる。

2. 制度としてのインセンティブ・システム

2.1. 制度の概念と意義

従業員の離職を抑制する方法として、その病巣をつきとめ、それを摘出するか、企業の体質改善を図ることの2通りが考えられる。どちらの方法を採用するにせよ、企業内の制度を新規に導入したり、改造することが伴っている。

制度という用語には、組織社会の複雑な決まりごとや規則にのっとって運営する枠組みという印象が連想される。制度の根底には、精神的に拘束されたり何かを強制され、従わなければ制裁や処分をうける不可分な連鎖反応が付きまとっている。

実際に企業の就業規則という制度には、これを遵守しない従業員をマイナスに査定し、重い場合には減給や降格、解雇などの罰則を科す機能が組み込まれている。しかし、一方で社会が大きく混乱することなく人々に生活を営めるのは、慣習、慣例、条例、法など社会的に体系化した制度が確立されているからである。

佐藤・山田(2004)は、制度を(家族制度や教育制度)「人と人とあるいは集団と集団の間で形成される持続的で安定的な社会関係の仕組み」、(法制度)「社会関係を支えるルールや決まりごと」と定義している⁶⁾。すなわち、社会関係を安定化させ、それを支える役割を担っている趣意がこの定義には含まれている。その成立は以下の2つの理由によるからであろう。

理由の第1は、特定集団の中にいる人々が、制度に従うことで利得をえられる、少なくとも利害

がある程度一致しているからである。従わなければ組織の中で生存しにくくなる。いわゆる「村八分」のような事象がこれにあたる。第2は、制度を効果的あらしめるには、誰もが「制度の内包するルールに従う」ことを確認できることが必要だということである。すなわち、変化にこだわるあまり制度を変容させ続けると、かえって信頼が失われかねないのである⁷⁾。

このようなことを念頭に置いた制度設計が肝要であると佐藤・山田は述べている。ただし、新たな制度導入の下で、集団の中で利害の不一致がおこったとき、既存の制度は順法性の強度を試され、別の制度にとって代わられることがある。

Simon(1996)は、制度の耐久性の問題を取りあげ、橋のアナロジーを用いて次のように語っている。「橋は通常の使用条件の下では、その上を車が走れる水平面に過ぎない。それに過重な負担がかけられたときはじめて橋の耐性構造が試される」という⁸⁾。

本稿の文脈からいえば、橋の構造は制度であり、使用条件は従業員の態度や行動である。新しい制度が従業員の態度や行動の方向付けに不適合であったり、意図とは異なる結果を招く(過重負担)ようであれば、改変するか廃止すべきである。他方、多少なりとも効果や成果があるならば、「うまく機能している」と認めてもよいのではないか。

したがって、企業での離職率が高いのであれば、制度が「うまく機能していない」ことを意味している。しかも、これから求められる新たな制度設計は、労働強化に繋がらず、McGregorのX理論のような古典的手法から一歩前進した方法であるべきであろう。みずから、主体的に行動するインセンティブのある行き方でなければ働き方の「改革」とはならないからである。その方法を本節では模索したい。それに先行して中小企業に勤務していた従業員の離職理由は何なのか、大企業との違いはどこにあるのかを探っていこう。

図表1 規模別 転職入職者が前職を辞めた理由の割合 (%)

質問事項	1,000人以上	300-999人	100-299人	30-99人	5-29人
①仕事の内容に興味を持てなかった	4.2	4.6	8.6	4.1	9.4
②能力・個性・資格を生かせなかった	4.1	7.1	4.6	2.8	6.0
③職場の人間関係が好ましくなかった	8.7	10.8	11.8	12.5	12.8
④会社の将来が不安だった	7.8	6.5	6.2	4.9	5.3
⑤給料等の収入が少なかった	9.5	10.4	12.8	12.6	13.8
⑥労働時間、休日等の労働条件が悪かった	12.4	12.7	16.3	17.1	15.0
⑦結婚	1.9	0.6	1.1	1.1	0.7
⑧出産・育児	1.0	0.8	0.3	0.8	2.1
⑨介護・看護	0.6	0.8	1.5	2.3	2.0
⑩定年・契約期間の満了	18.3	15.1	9.6	9.6	10.3
⑪会社都合	5.3	5.2	6.6	9.6	5.6
⑫その他の理由（出向などを含む）	26.3	25.4	20.6	22.7	17.1

出典：厚生労働省『平成30年雇用動向調査』第15表（2-1）より作成

（注1）上記の各割合は次式で算出：（規模別当該項目の回答数÷規模別①-⑫質問の回答全数）×100

（注2）割合の処理では四捨五入を行ったため、0.1%前後の誤差がある。

2.2. 中小企業に勤務した従業員の離職理由

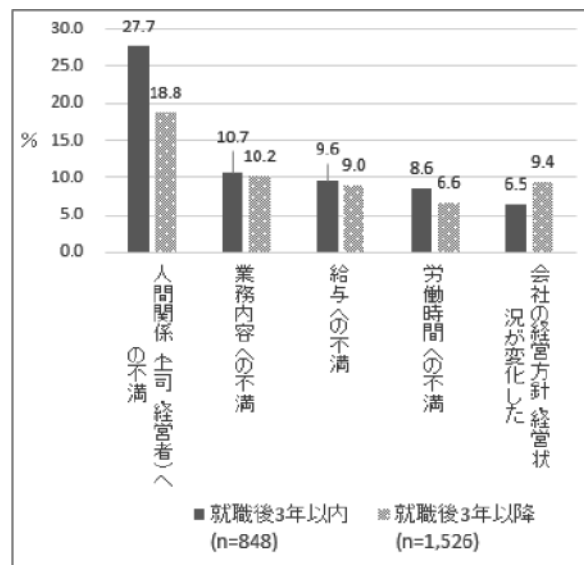
企業規模によって、従業員の離職理由は異なるのであろうか。理由が異なるのであるならば、それが大企業と中小企業の離職特性の相違であり、特異性である。理由を把握できたならば、離職対策も可能になる。

厚生労働省『平成30年雇用動向調査』（2019.5.22公開）では、規模別の離職理由が集計されており、転職入職者を対象としている。図表1を参照してほしい。

大企業と中小企業の離職理由の相違は、「職場の人間関係が好ましくなかった」「給料等の収入が少なかった」「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」であり、これらは概して規模の小ささに反比例して高まりをみせる。この差が中小企業における離職理由の特異性とも言ってもよい。

一方、図表2は、中小企業に勤務していた者を対象にした調査である。「人間関係（上司・経営者）への不満」がもっとも高い。次いで、「事業内容への不満」や「給与への不満」がそれぞれ約1割となっている。離職時期別の違いを見ると、「人間関係（上司・経営者）への不満」が就職後3年以内において著しく高い。一方、就職後3年

図表2 中小企業を離職した理由



出典：中小企業庁委託・野村総合研究所（2014）『中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査』を加工

注：「仕事を辞めた理由」について、1位から3位を回答した中で、1位として回答されたものを集計。

以降になると、「会社の経営方針・経営状況が変化した」や「キャリアアップのため」との理由が相対的に高い傾向にある。

図表1および図2の結果を総括すると、やはり従業員にとって給料に対する不満は、離職を意思

決定する引き金となり、大きな要因であることがわかる。また、労働時間や休日数などの労働条件、職場の人間関係も同様に離職を引き起こす要因となっている。これが企業規模の差に伴う離職理由の三要素であると見てよいのではないか。

2.3. 中小企業と金銭的インセンティブの原資

中小企業庁『2019年版中小企業白書』によれば、2017年の企業規模別従業員1人当たり付加価値額（労働生産性）は以下のようにある⁹⁾。

大規模製造業の1,403万円に対し、中小企業規模は556万円である。大規模非製造業は1,325万円であるのに対し、中小企業非製造業は563万円となっており、その差は2倍以上である。

このような規模による大幅な差は、明らかに規模の経済性に由来する。また、付加価値額の大きさは従業員の給与向上、福利厚生改善のための体力を意味しており、この差は明らかに、多くの中小企業において離職抑止に対する金銭的インセンティブをととのえる原資に欠乏している証拠となる。

2.4. 制度の逆機能、制度の失敗

制度を設計し運用するにしても、設計者の意図や目的通りにうまく機能しないことがある。以下は大企業である富士通の事例であるが、中小企業の制度設計にも大きな示唆と問題点を提供している。富士通は1993年に成果主義を一部の従業員に試験的に導入した。1997年には中堅以上の従業員に導入し、翌年には全社に完全に定着することをねらった。導入は概略以下のように行われた¹⁰⁾。

①まず事業部ごとに達成すべき数値目標を設定される。その数値目標を達成すべく下位の部門にその目標をふりかける。そうして従業員個人まで目標をブレイクダウンする。部門ごとの目標は半期ごとに部門の長が設定する。期初と期末に上司と部下とが面談することによって個人目標が決まる。

事業部長、部長、課長、係長という流れで部門の遂行業務を個人の自己目標として細分化し、職務に反映させている。

②評価結果を賞与及び昇給額に反映させる。これは設定した数値目標を達成したか否かを問うものである。①で設定した個人目標で、どれだけ成果をあげたか、未達であったのかどうか、客観的に明白になる仕組みを目指した。

③裁量労働制の導入を行った。目標達成の成果で従業員を評価するため、始業時間や就業時間はない。最低労働時間もない。勤務スタイルを従業員みずからが決定することとしていた。

富士通には、従業員の仕事に対する動機付けを促すとともに、企業業績を高めようとの表の意図があった。しかし、そうはならなかった。むしろ、離職者が増加し、生産性も急激に低下した。

富士通の成果主義賃金制度の導入を皮切りに、時流に乗ろうと2000年代に、わが国の大企業では8割もの企業でこぞって同制度が導入された¹¹⁾。しかし、導入した企業のどれも優れた機能を発揮したとは言い難い結果に終わった¹²⁾。その失敗要因として、次のような説明が可能である。

成果主義賃金を導入した背景や経緯を辿ると、生産性の向上と人件費の圧縮を目的とした、建前上の成果主義であったことが否定できない¹³⁾。

成果に対する評価は相対評価であって、部門毎に「評価の割り当て」が行われていたのである。給与の支給総額を前年度より減少させていることでも、人件費の圧縮を目的としていたことが察知できる。すなわち、人件費を抑制しつつ人的資源は活用しようとの意図があった。

結果として、従業員のモラルや企業への愛着心の低下を招いた。富士通では、それまでになかった事態が生じる。研究部門の長が開発中の研究データや技術を手土産に他社に転職し、正規従業員の離職が急激に増加したのである。これでは企

業側の意図するインセンティブ・システムが真逆に機能したことになる。

結局、「人間を金銭と評価で機械的にコントロールしようとする」場合、真逆の結果をもたらしかねないのであり、企業側の管理的な施策には限界がある。

2.5. インセンティブ・システムとしての人事管理

離職の理由で論じたように、「給与の低さが離職の強力な引き金になる」ということであるが、「給与でコントロールされることを嫌がり、離職の原因となりうる」、という二律背反がある。筆者は、これを給与の二律背反とよぶ。

これを解決するのは人事の役割である。人事は、もちろんその組織で働く従業員を軸に編成される。

森(1968)は、人事管理を「個々のおよび集団としての労働力の効率的な利用をはかろうとする一連の体系的・民主的・合理的な管理」と定義している¹⁴⁾。すなわち、「個々のおよび集団としての労働力の効率的な利用をはかろうとする」ことが、人事管理の目的であり、それを達成するための方法が「体系的・民主的・合理的な管理」と解せる。

したがって従業員の職務遂行や定着(離職意向の低下と継続意欲の向上)を動機付ける仕組みが、「体系的・民主的・合理的」な人事制度のいかに依存している。目的と仕組みが企業と従業員の双方にとって適切であるか否かが、職務のインセンティブとして正しく機能する分岐点といってよい。森の定義に従えば、成果主義は体系的で合理的(誰にとって合理的かという問題はあるが)にはみえるが、少なくとも民主的ではなかった。

以上のような様々な企業内のコンフリクトを解消するには、管理の「からくり」が必要であろう。「からくり」は問題を解決する装置であるが、従来の処理策では罰などの人を抑制する方法や報償などの物質的な動機付けが多かった。そうではない方法として、筆者は「体系的・民主的・合理的」な管理に着目した代表的な論者の1人であるM.P.Follettの理論を援用し、枠組みとして活かし

ていく方法が有用ではないかと考えている。

以下、その根幹をなしているいくつかの理論を援用して考察してみる。

3. Follett の管理論

3.1. 統合の理論

どのような企業であれ、有益な人材を集め、人材定着につながる人事制度を確立することを期していることに変わりはない。しかし、付加価値生産の低い多くの中小零細企業では、その知識も原資もないと言われてきた。これは、まさに企業内にコンフリクトが生起している状況である。このコンフリクトの解決方法の手がかりとしては、M.P.Follettの管理論が示唆を与えている。Follettの論ずるコンフリクト解決の要点を以下に述べる。

コンフリクトは違った意見、違った利害が表面化し、衝突するものであり、一般的には対立や葛藤とも訳される。個人は当然違った意見や利害などの欲望をもっている。コンフリクトを処理する方法は3通りある。抑圧(domination)、妥協(compromise)、統合(integration)である¹⁵⁾。

抑圧とは、一方の側が相手側を征服し、支配することである。これはもっとも迅速で、単純で、簡単な方法ではあるが、征服者は満足しても、支配される側の欲望はまったく通らず、不満が残る。遺恨が残ることもあるかもしれない。この不満に起因して、支配される側は反発し、どう処しようもなければ組織を離脱することしか選択肢はない。したがって、問題処理の一つの方法であっても、確実な問題解決の方法とは言い難い。先に問題提起したような離職や人材が定着しない原因の1つはここにある。

次に妥協とは、相対する当事者同士がある程度、譲歩しあい納得しうるところで互いに止めおくコンフリクト処理の方法である。すなわち、妥協は「譲り合い」と捉えてもよい。ただし、「譲り合い」といえば聞こえはよいが、実際には当事者同士が自分の意見、利害、欲望を一部放棄し、曲げねばならないので、両者に不満が残って完全な

問題解決には至らないことがある。たとえば、教育訓練休暇があっても、訓練の諸経費を従業員個人の実費負担とする give and take の場合がある。また、休暇を取得すれば、その職務の空白を誰かが埋めなくてはならない。そうすると、他の従業員の仕事量が増加して加重負担になることを慮ればかって、取得しにくい状態も生じて実質的に機能しない場合なども、これにあたる。

では、コンフリクトを解決する方法はあるのか。それには、あると答えたい。すなわち第3の方法、統合である。統合とは、相対する2つの違う欲望がそれぞれに充たされ、双方共に犠牲を要しない解決の仕方である。筆者の知るかぎり、統合は問題を解決する強力な方法と考えるとよいと思われる。

3.2. 命令の非人格化と状況の法則

未だにマネジメントの現場では組織の上位層（以下、管理者）から、次の下位層（以下、部下）に権限が委譲されるという上位権限説を採用して、組織を運用している。しかし、部下が管理者の命令に無条件に従うわけではない。逆にいえば、部下が従わなければ管理者には権限の実体がないことを証明している。したがって、上位権限説は、虚構の意味合いしかないと、近代経営学の祖である Barnard は主張している¹⁶⁾。

管理者から「これこれをしなさい」という上位下達型の命令のことを、Follett は専断的命令と言う。命令を授与された部下は、抑圧感をいだきがちである。命令が意にそぐわぬのに、それでも履行せざるをえないのであれば、支配され、服従したことに他ならないからである。支配や服従は不満を生む。したがって、これは安定した命令の方法ではない。

そこで、Follett の権限説と命令の方法が説明原理として、突破口になりえないかを検討してみた。すなわち、Follett の権限説と命令の方法が説明の土台にして、中小企業で必要な新たな管理観（マネジメント観）に妥当しないかを検証しようということである。

Follett の示唆には、統合とともに掲げる概念である状況の法則がある。当事者間の対立する意見、利害の不一致が統合され、その時々の場合全体の状況にもっとも適合した策を見出し、具体的な指示を状況そのものの中から汲みとるものである。それを状況の法則（the law of situation）と称している¹⁷⁾。

管理者から、「これこれをしろ」と意にそぐわぬ命令を受けて、それでも履行しなければならない状況は、管理者という人格から命令をされる「命令の人格化」として考えられるものである。しかし、誰から命令されるのではなく、自己が身を置く状況から行動すべきことを要請される「命令の非人格化」が履行されるのであれば、専断的命令による抑圧感や屈服感をうけずに済む。

これを具体的に理解するには、何気ない日常会話の中に示唆があるのではないか。「締切りが近づいているので徹夜で課題を仕上げなければならない」、「この仕事を片付けておかなければ後の仕事に響く」などがそれである。これは管理者に命令され、強いられるわけではない。我々の身を置いている状況が仕事をさせようとするのである。したがって、「命令の非人格化」を履行するにあたり、Follett は状況の法則をみつけることに言及している。

ただし、Follett は状況の法則についての明確に定義をすることをなぜか回避している。そこで藻利重隆教授は、Follett の講演を編集したアーウィック編『経営管理の基礎』の解説において、次のように定義を試みている。状況の法則を「われわれが服従することをわれわれに要請する主体」として論じた¹⁸⁾。さらに、理解しやすくするために筆者は「誰も従わざるをえないもの」と読み替えたい。

したがって管理の仕事は、どうやって命令に従わせるかではなく、部下のおかれた状況を考え、スムーズに受け入れるであろう命令をいかに検出し、指示しうるかである。それには上司が専断的に従業員に命令を与えるのではなく、双方が置か

れた状況から「誰しもが従わざるをえないもの」を見つけだし、相手になげかけるべきであると Follett は強調するのである。

3.3. 制度設計と共同性

制度がうまく機能しない背景には、企業側と従業員との間に相当大きな意見の隔りがある。たとえば、一方は安い賃金で生産性の向上を図って黙々と真面目に働くことを望み、もう片方は生産する機械になるのではなく人として扱われて、より多くの賃金を得たい、と期している場合がある。この課題を解決するには、まず企業側と従業員側の心理的な統合を図る必要がある。つまり、2つの対立した思惑を統合する従業員管理の収束の仕方を模索しなければならない。真摯な模索の結果から、双方が制度を受け入れてもよいとする統合案が構築される。

この模索を真摯に目指すのが、抑圧的で支配的な権力とは異なる「共同的権力」(collective power)である。Follett は、人びとや部門の間の調整を通して統合された統一体にまとめていく上で、責任の機能に着目する。Follett は責任について、「全体のうちの特定の一つの仕事を良心的にうまくこなすというだけに限られることなく、さらに全体に対してもある」という認識のもとに共同的責任 (collective responsibility) と称する概念を提示した¹⁹⁾。

共同的責任は、上司・部下・同僚の各々が責任を共有することである²⁰⁾。この共同的責任は共同的権力をも伴うものであり、双方合意によるものとして発現されるべきであることを Follett は強調している²¹⁾。この共同性 (共同的責任+共同的権力) について、実際の労使交渉の現場で実験した効果を Follett は次のようにいう。

労使交渉の場では、従業員側の集めた事実を企業側の集めた事実に対抗させている限り、事実についての合意すらできない。その解決策として、共同して事実を集めるために労使からなる小委員会を発足させ、同数の委員を任命し、事実収集を

したのである。その結果、最終的合意への大きな一歩となったと Follett は述べている²²⁾。

上述の実験は、会議を自己の意見や利益を押し通しあう戦う場と見ずに、互いに協議する場とすることで解決の一歩となったことを示している。すなわち、制度設計を労使ともに共同で行うことで、統合と状況の法則の実現に近づけさせたわけである。

しかし、現実の企業組織で労使の共同性を継続的に成し遂げるのは容易でない。その理由として、「その有利さや必要性が十分に認識されていない」「組織制度が厳格な階層性を持ち労使が横の関係にあることが難しい」「何か難しい問題が起きたときだけ、協働合議が望ましいときだけ横の機能が検討されている」からであること Follett は挙げている²³⁾。

そこで Follett は、共同性を実現するための方策として次の営為を提示している。それは「関係している責任ある人たちの直接の接触」「過程の初期の段階から直接的に接触」である²⁴⁾。すなわち、労使にとって望ましい人事制度を設計するには、労使双方の代表者や選抜された者で組織化するプロジェクト・チームをつくり、白紙の状態から策定させることで合意にもとづく共同性を実現するというのである。

ここで、よい制度設計とは「組織内外の諸問題 (状況) を統合するルールや決まりごとを共同性によってデザインすること」と定義できる。すなわち、経営や管理は組織内の統制や専制ではなく、組織内と外に存在するコンフリクトを緩和し解決するファシリテート (推進) の役割という解釈するのである。つまり、従業員にいかに気持ちよく、楽しく仕事をやってもらうかを探究し、実行に移すことを通じて製品・用役の生産性の向上や高付加価値化を図る、これが人事管理の窮極の管理目標である。ここに、この制度設計及び人事の管理観を宣明し、Follett のいう諸理論をどう適用するかを志向する契機がある。

3.4. Follett の諸理論を制度に組み込む

われわれが住むこの世界をこれまで以上に良好なものとして発展を期するには、コンフリクトの建設的な利用は、むしろ有効かつ必要である。コンフリクトは悪そのものではない。コンフリクトを回避したり、誤魔化したり、曖昧なままなおざりにすれば、現状の維持、継続にとどまってしまう。さらに問題を放置すれば、根の深い関連事情のさらなる悪化を招きかねない。実際に、多くの企業内のコンフリクトは放置されていたり、回避され、誤魔化されている。その結果、従業員の離職を招き、人材定着を妨げてしまうのである。

では、如何に統合の理論や状況の法則を人事制度に組み込めば離職を抑止できるのだろうか。Follett は、統合を行う際の原則についても言及している。第1の原則は、コンフリクトを表面化して「両者の相違点を明らかにすること」であると言う。相違点がどこにあるか、さらけ出さないと統合できない。対立する相違点を隠そうとする傾向がある個人や組織では飛躍的な発展はできない。摩擦を活かして、摩擦から効用を得るには、この原則が不可欠である。

第2の原則は、当事者同士のコンフリクトの要求を取り上げて、それらの要求を構成要因に分解することである。問題を構成しているものを部分として、個々に分解するには、シンボルの検討（たとえば、その問題の説明に用いられている言葉が本当はどのような意味を持っているかの吟味）が必要である。こうして状況の法則を確認する。

これを制度設計に組み込む。ただし、それは第3の原則である共同性にも依存することになる。これまで企業規模の大小を問わず人事部は、経営層直轄の部門であると見なされてきた。現に企業と労働組合との賃金交渉時には、企業側の立場として人事部が経営側の意向をくみ取り、様々なお膳立てをし交渉を仕切る場合が多い。人事部が経営層直轄の部門であるなら、人事制度は経営側の意向によって左右される。それではコンフリクトを解決しようとする共同合議すらままならない。人

事制度の設計には、従業員側の意見を反映させる代表者を参加することこそ、第1・第2の原則がうまく機能する要となるのである。

企業側と従業員側の相対する立場におけるコンフリクトを活かし、逆に役立たせることを意図する人事制度の構築をやり遂げられるならば、これまでにない新たな人事管理の障壁に切り込み、拓くことができる可能性がある。

4. 総括

これまで論じてきたことを総括するとともに、本稿で議論しきれなかった課題を提示して結論としたい。中小企業に勤めている従業員の離職問題を金銭的なインセンティブや十分な福利厚生をもちいて改善することは難しい。しかし、非金銭的なインセンティブや問題解決方法をもちいて改善することは可能である。それを明らかにしようとしたのが本稿である。

中小企業における従業員離職の理由は労働条件、仕事のストレス、職場の人間関係に関するものが上位を占めていた。しかも、「従業員の給与が離職の強力な引き金になる」が、他方では「給与でコントロールされることを嫌がり、離職の原因ともなる」という二律背反の厄介な問題があった。それだけではなく、多くの中小企業に不利な点は、「規模の経済性」の原理によって、大企業と比較して相対的に弱い立場にあり、賃金の底上げやFRINGE・ベネフィットの充実のみならず、人事制度を確立させるにも原資の乏しい状態が控えていた。

以上のような企業対従業員、上司対部下のコンフリクトを解消するには、一定の「からくり」が必要であろう。解決方法の示唆の1つとして挙げられるのは、Follett の管理論（統合、命令の非人格化、状況の法則、共同性）ではないかと筆者は考えている。

なぜなら、Follett の管理論は原資の乏しい状態の経営でも履行可能なコンフリクト解消の方策だからである。むろん、大企業でもこの「からくり」

は有用であろうが、原資の乏しいという意味において従業員の離職抑制に演ずる役割は大きい。賃上げやFRINGE・ベネフィットの充実のような労働条件を改善するための原資が乏しいのならば、まずは仕事ストレスや職場の人間関係を改善することにより、従業員離職を抑止する方策を採用することが必然である。

統合を図ることを主眼に置き、企業と従業員との関係、あるいは管理者と部下の関係を二項対立の関係ではなく、摩擦や葛藤が生じて、抑圧、支配、妥協、譲歩という方法を採用するべきではない。むしろ、摩擦や葛藤を活かし、両者が満足するような「しかけ」を創出する第一の必要がある。

また、その「しかけ」の創出には、「誰しものが従わざるをえない」ものである状況の法則をいかに見出すかにかかっており、とりわけ制度設計を労使ともに共同で行うことで、双方の合意に到達できやすくなる。

従業員の離職抑制として、ただちに賃金の底上げやFRINGE・ベネフィットの充実のような資金の投入を必要とする方策は困難であっても、以上のような指針を基として制度設計をすることが、他の離職要因となっている人間関係や仕事のストレスの大幅な改善をもたらすであろう。

本稿は、人事の制度設計に関する理念をFollettの管理論を基軸にして論じたが、具体的な事例研究や実証するまでには至っていない。この点は、不備であることを十分に認識しており、次の課題として研究に取り組みたい。

注

- 1) 富山禎信, 井沢良智 (2017) 「中小企業の早期離職に対応する“内発的動機付け”の効用と限界」『九州情報大学研究論集第19巻』, 64-65項。
- 2) 富山, 井沢 (2017) 同掲書, 63項。
- 3) 厚生労働省職業安定局 (2014) 『働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書』, p.11, [http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_](http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report.pdf)

[kaizen/investigation/report.pdf](http://www.mhlw.go.jp/chushoukigyou_kaizen/investigation/report.pdf).

- 4) 富山, 井沢 (2017) 前掲書, 68項。
- 5) Follett, M.P., Metcalf, C, Urwick, L, (1941) *Dynamic Administration, the Collected Papers of Mary Parker Follett*, London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd, (米田清貴, 三戸公訳 (1972) 『組織行動の原理 動態的管理』未来社, 41-50項)。
- 6) 佐藤郁哉, 山田真茂留 (2004) 『制度と文化——組織を動かす見えない力』日本経済新聞社, 164-166項。
- 7) 佐藤郁哉, 山田真茂留 (2004) 同掲書, 126項。
- 8) Simon, H.A. (1968) (1981) (1996), *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, (稲葉元吉, 吉原英樹訳 『システムの科学 第3版』パーソナルメディア社, 16項)。
- 9) 中小企業庁 (2019) 『2019年版中小企業白書』55項。
- 10) 城繁幸 (2004) 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社, 19-25項。
- 11) 城繁幸 (2004) 同掲書, 62-80項。
- 12) 労働政策研究・研修機構 (2004) 『労働者の働く意欲と雇用関係のあり方に関する調査』8項。これは、企業1,066社と従業員7,828人を対象とした調査である。「評価基準として年齢や勤続年数よりも成果を重視する」との質問に「あてはまる (42.4%)」「ややあてはまる (45.7%)」で計88.1%の企業が成果主義を採用している。また、雇用管理制度の中で「仕事の成果を賃金に反映させる制度」については、「導入している」とする企業が55.8%、「現在は導入していないが3年以内に導入を予定している」とする企業は26.7%となっており、計82.5%もいる。
- 13) 白石久喜 (2007) 「人事思想および施策・制度の相互作用と企業業績の関係」『Works Review Vol.2』, 79項および関千里 (2003) 「人事制度の新しい動きに関する考察」『経研会紀要第5巻』, 24項を参照。

- 14) 森五郎(1968)『人事・労務管理の知識』日本経済新聞, 26項。
- 15) Follett, M.P., *op.cit.*, (翻訳書) 41-50項。
- 16) 上位権限説(権限法定説)を批判した代表的人物にはFollett以外にも、Barnardがいる。本稿の上位権限説の批判は、このBarnardの見解に頼っている。
- 17) Follett, M.P., *op.cit.*, (翻訳書) 84項。
- 18) この状況の法則に関する定義は、筆者独自のものであるが、同様の内容のことを藻利重隆解説・斉藤守生訳、アーウィック編、Follett『経営管理の基礎——自由と調整』p.212にて、「われわれが服従することをわれわれに要請している主体が『状況』ないし『状況の法則』である」と藻利は解説している。
- 19) Follett, M.P., *op.cit.*, (翻訳書) 114項。
- 20) *Ibid.*, 115項。
- 21) 注20から23は、Follettの共同性をもととした論文である安宅仁人(2011)「英国における子ども・若者支援行政の一元化にかんする理論的検討——core-executive論, multi-agency論にみる政策の調整と一元化の位置づけ」『北海道大学大学院教育学研究院紀要No.114』, p.8の考え方に依拠している。
- 22) Follett, M.P., *op.cit.*, (翻訳書) 107-108項。
- 23) *Ibid.*, 220項。
- 24) *Ibid.*, 408項。

参考文献

- 1) 財務省(2019)『2018年法人企業統計調査』(2019.9.2公開)
- 2) 厚生労働省(2019)『平成30年雇用動向調査』(2019.5.22公開)
- 3) 中小企業庁委託・野村総合研究所(2014)『中小企業・小規模事業者の人材確保と育成に関する調査』。