

## ハイ・パフォーマンス労働組織の構成

崔 潤 鎔

### 目 次

- 1 はじめに
- 2 成果主義と労働組織の変革
- 3 ハイ・パフォーマンス労働組織の条件
- 4 ハイ・パフォーマンス労働組織のゆくえ  
—— むすびにかえて——

### 1 はじめに

労働組織とは、人々を働かせる仕組みであり、組織的な協働活動を通じ個人の能力が発揮される場であり、仕事と組織に対する意識と態度が形成され、最終的には労働の社会的統合が行われる具体的なフィールドである。労働の社会的統合というのは、労働の諸構成要素を相互に関連付けて緊密な協働活動がなされる統一的全体に組織すること、分散し対立する諸要素の活動を制御して調和のある全体性を回復することを意味する<sup>1)</sup>。

---

1) 1980年代半ば以来、現代企業における主な労働の社会的統合システムとしては、フレキシビリティを用いる統合メカニズム、企業文化の設定や確立を通じた統合メカニズム、コミットメントの極大化をはかろうとするコーポラティズムの統合メカニズムなどが確認された。より詳しい労働組織論の問題意識と問題構成については、拙稿、崔潤鎔（1995）『労働組織論研究—現代企業における労働の社会的統合：フレキシビリティ、企業文化、コーポラティズム—』、博士学位論文、大阪市立大学大学院経営学研究科、序章及び3、4、5章を参照されたい。

最近、新人事管理制度あるいは成果主義賃金制度といった名のもとで、労働組織の改善・改革をめぐる動きが活発になってきている。そこには、個人の能力や業績達成度を直接的に処遇や待遇に結びつけようとする制度（performance-based pay）、臨時雇用形態の採用と拡大（use of temporary workers）、チーム作業組織の編成（project teams）、他にもさまざまな再訓練プログラム（retraining programme）などが含まれる。新労働組織システムの目指すところを大別して見ると、非正規雇用契約労働の拡大などから見られる人的資源管理コスト削減のねらい（Cost improvement）、労働者の働き方や意識を改善しようとする努力（Behavioral improvement）、生産性、品質、顧客満足といった特定の目標をにらんだ改善努力（Outcome improvement）などが挙げられる。生産性や組織有効性の向上を目指して管理手法を改善したり変革させてきたのは100年余りの歴史をもつ近代企業経営管理の展開過程そのものでもあるが、1990年代以来、ここ十数年の間展開された新しい動きはその内容と幅、そして基本的なパラダイムにおいて従来とは異なる特徴を見せている。

この論文では、1990年代以来、ここ十数年の間、主に工業先進国を中心に、とりわけ日本とアメリカ企業において展開されてきた雇用システムや賃金制度、人的資源管理などにおける新しい展開をハイ・パフォーマンス労働組織（High Performance Work Organization）の構成という観点から検討することにした。

ハイ・パフォーマンス労働組織とは、管理活動の優先的な目標を成果（performance and results）創造のマネジメント<sup>2)</sup>に求める新しい人的資源管理制度の多様な仕組みに対する総称であり、労働組織の今日的（90年代以来）展開であるといえる。日本における能力主義、実力主義、業績主義、成果主義といった人事制度などもハイ・パフォーマンス労働組織に類似した概念であるが、日本では、主に年功主義の従来型人事制度と区別するために使われる場合が多い。一方、アメリカの企業では、90年代以来株式市場の膨張や企業活動のグローバル化などに伴って、株式総額で現れる企業規模の拡大や売上高の増大

2) Clinton O. Longenecker, and Simonetti, Jack L. (2001), *Getting Results*, John Willy and Sons. (中島 豊訳『成果創造のマネジメント』、ダイヤモンド社、2002年)、pp.4-8.

が実現したものの、それに釣り合わない収益率が株価上昇の足かせになった状況、そして新しい競争状況の出現などから成果主義のハイ・パフォーマンス労働組織への関心が高まるようになったと思われる。

また、ハイ・パフォーマンス労働組織は、仕事の内容を新しく編成(better job)し、仕事のやり方を変え(new work practices)、それらをより高い経営成果(better business results)へ結びつけることによって、生産性を高めることができるという基本的なメッセージを発している<sup>3)</sup>。このハイ・パフォーマンスは、ハイ・スキル、ハイ・パフォーマンス経済(High-skill, High-performance Economy)の賜物で、労働者と経営者、両側に同時に利益(mutual gains)を享受させることができるものである。たとえば、経営者側には、特定の成果目標の達成とそれに結合したより高い経営成果がもたらされる。一方、労働者側にも必要充分なスキルと情報のもと仕事を行うことができ、参加とパートナーシップが潤沢に許され、自分の能力と業績達成度に見合った報償と職務、雇用を保障してもらえるものである<sup>4)</sup>。このような考え方とビジョンをハイ・パフォーマンス・パラダイム(High-Performance Paradigm)と呼ぶことができる。

このようなハイ・パフォーマンス労働組織への関心が高まっていくなか、アメリカ労働省(U.S. Department of Labor)は、1994年、1つの報告書をまとめている。この報告書は、さらにハイ・パフォーマンス労働組織への関心を高めるきっかけとなった。「ハイ・パフォーマンス労働組織への道(Road to High-Performance Workplaces)」と題されたこの報告書<sup>5)</sup>では、新しい仕事のやり方によって優れた経営成果を収めているアメリカのハイ・パフォーマンス労働組織を紹介し、そこで行われた労働組織の改善プログラムを詳しく検討し、ハイ

3) U.S. Department of Labor(1994), *ROAD TO HIGH-PERFORMANCE WORK PLACES: A Guide to Better Jobs and Better Results*, U.S. Department of Labor of Office of the American Work Places, pp.1-2.

4) John Godard(2001), "Beyond the High-Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.39/1, pp.25-26.

5) U.S. Department of Labor(1994), *ROAD TO HIGH-PERFORMANCE WORK PLACES: A Guide to Better Jobs and Better Results*, U.S. Department of Labor of Office of the American Work Place.

・パフォーマンス労働組織の条件を抽出している。

この論文は、上記の報告書をもとに、次のような研究課題を設定する。

第1に、ハイ・パフォーマンス労働組織の条件を明らかにすることである(第3節)。いかなる組織がハイ・パフォーマンス労働組織なのか。ハイ・パフォーマンス労働組織は、実際にどのように運営され、どのように構成されているのか、またその形態と類型にはどのようなものがあるかなどを検討する。

第2に、ハイ・パフォーマンス労働組織への評価とそのゆくえについて検討する(第4節)。ハイ・パフォーマンスは、企業経営に、また労働者に実際にどのような結果(outcomes)をもたらしたのか。その結果は、一貫性のあるもので管理原則として有効なものになりうるかをいくつかの最近の先行研究をもとに評価してみる。

また、第2節では、ハイ・パフォーマンス労働組織の概念と意義を既存の人的資源管理論のなかで位置づけるべく、主に日本の成果主義賃金制度とのかかわりからその理論的枠組のつながりを検討する。

## 2 成果主義と労働組織の変革

1990年代以来、日本企業においては、成果主義を標榜する新しい人事制度、賃金制度、雇用形態などの導入、改革が目覚しく進んでいる。日本企業における成果主義の浸透はどの程度のものなのか。日本企業はなぜ成果主義に走っているのか。ここでは、最近の日本の雇用・人事事情を比較的網羅的に調査、報告している2つの資料<sup>6)</sup>をもとに、日本企業成果主義の現状を概略的にレビューすることによって、ハイ・パフォーマンス労働組織の意義と人的資源管理上の位置づけについて検討する。

日本社会経済生産性本部は、2003年1月17日「第6回、日本的人事制度の変

---

6) 1つの資料は、社会経済生産性本部「第6回日本的人事制度の変容に関する調査結果」(2003年1月17日)([www.jpc-sed.or.jp/](http://www.jpc-sed.or.jp/))であり、もう1つ資料は、総務省「労働力調査特別調査」(2001年8月)(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/>)である。

容に関する調査結果」を公表した<sup>7)</sup>。調査のポイントは、次のような5項目でまとめられる。

第1に、成果主義賃金制度の代表的性格の年俸制導入率の拡大である。年俸制導入率は、40.9%にも達している。96年調査時点での導入率9.8%より一貫して導入が進んでいる。とりわけ、2000年以後の伸び率が著しい(表1参照)。

《表1》年俸制導入率の推移(1996年- 2002年)(単位: %)

全 体	9.8	14.6	22.7	25.2	34.8	40.9
1000人以上		17.8	28.0	29.5	40.9	46.0
500人以下		11.4	15.4	20.6	31.1	35.7
調 査 年	1996年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年

出所: 社会経済生産性本部「第6回日本の人事制度の変容に関する調査結果(2003年1月17日)」より、要約構成。

第2に、成果の評価方法に変化が見られている。売上高や営業利益など数値に表れる成果だけでなく、それにいたる企画立案や新規ルートの開拓、社内関係セクションへの支援・サポートなど、成果をあげるためのプロセスも併せて評価していこうとする動きが確認されている。「プロセス評価を目標達成の評価と同じくらい重視している」が30.4%を占め、「目標達成よりも重視している」(2.6%)を含めると、33%にも達している<sup>8)</sup>。

第3に、新しい人材育成、評価のツールとして注目されているコンピテンシー評価の導入率が高まっている(99年5.7%から2002年15.8%へ)。コンピテンシー評価とは、プロセスの評価と関連して、高業績者の特有の行動特性から生まれる職務能力を抽出して人材育成や評価・処遇などにつなげようとする評価方法である。

第4に、社内公募制、そして社員のキャリア形成や能力開発、自己開発など

7)この調査は、96年より毎年、上場企業を対象に「日本の人事制度の変容に関する調査」として行われている。今回の調査は、2002年10月中旬から12月上旬にかけて行われ、今回報告されている(回答企業303社、回収率11.9%)。

8)しかし結果としては、「プロセス評価を重視しているが目標達成度の評価の補完程度に見ている」が41.9%と最も高く、「特に取り入れていない」も18.8%となっている。上記、社会経済生産性本部「第6回日本の人事制度の変容に関する調査結果(2003年1月17日)」を参照。

について助言・支援するキャリア・カウンセリングなど「キャリア形成支援制度」の導入が進んでいる。社内公募制の導入率は30.4%で、5000人以上の企業では67.7%の導入率となっている。キャリアカウンセリングの導入率は全体で7.9%であるが、5000人以上の企業では約3割（29.4%）を占めている。

最後に、採用制度の多様化が進んでいる。通年採用、職種別採用、紹介予定派遣といった採用形態が拡大され、またインターンシップの導入率も急速に高まっている。主に中途採用の目的で取り入れられている通年採用、職種別採用の導入率はそれぞれ40.3%、51.8%にも達している。特に、インターンシップ制の導入率は、2001年度調査の28.0%から2002年度調査結果の40.3%へと12.3%も大幅に高まっている。

以上、5項目で賃金制度、業績評価方法、採用形態の変化を中心とする「日本的人事制度の変容」について検討してみたが、その変化の方向性は従来の年功的人事制度の秩序から成果主義の導入・拡大へという現状が浮き彫りにされている。

これに加え、日本企業における成果主義の展開については、もう1つ、パートタイム労働や派遣労働といった非正規雇用労働の拡大現象を通じて把握できる。《表2》は、総務省「労働力調査特別調査（2001年8月）」をもとに、日本企業の労働力編成構造<sup>9)</sup>を表したものである。現代企業の雇用形態は、雇用契約の内容と労働の性格によって、正規雇用契約労働（standard employment contracts）と非正規雇用契約労働（non-standard employment contracts）に分けられる。正規雇用契約労働とは、フルタイム労働（full time workers）、終身雇用労働（permanent jobs）と呼ばれ、中核的性格の労働力（core workers）で構成される。非正規雇用契約労働は、またパートタイム労働と臨時雇用労働（temporary workers）とに大別され、さらに臨時雇用労働は、総務省の「労働

9)現代企業における労働力編成構造を理論化した論理体系として、「フレキシブル企業論（Flexible Firm Theory）」を取り上げることができる。また、フレキシブル企業論は、人的資源のポートフォリオ管理を主張する理論体系として理解できる。フレキシブル企業論の理論体系については、崔潤鎔（1997）『フレキシブル企業論とフレキシビリティ需要の構造』『現代企業経営とフレキシビリティ』、八千代出版を参照。

ハイ・パフォーマンス労働組織の構成

力調査特別調査」で採用されている労働力類型によると、アルバイト労働、派遣労働、契約・嘱託労働、その他（日雇、出向など）などに分類され、周辺の性格の労働力（peripheral workers）で構成される。

《表2》雇用形態の分類

雇用契約	雇用者数の内訳	雇用形態		非正規雇用契約労働の内訳	目標成果
正規雇用 契約労働	3597 万人 (71.9 %)	フルタイム労働 (終身雇用)			コミットメントの強化
非正規雇用 契約労働	1377 万人 (27.7 %)	パートタイム労働		74 %	労働力の量的 調節とコスト パフォーマンス
		臨時雇用 労働	アルバイト労働		
			派遣労働	3.3 %	
			契約・嘱託社員	17 %	
			その他（日雇、 出向など）	(5.7 %)	
計	4974 万人 (100 %)	計		100 %	

出所：総務省「労働力調査特別調査（2001年8月）」より再構成、一部（ ）の数値は推定。

《表2》からわかるように、2001年度の調査時点で、非正規雇用労働は1377万人と全体雇用者数の27.7%に達している。これは、1996年度の21.6%から6.2%拡大したものであり<sup>10)</sup>、正規雇用労働が縮小していくなか、非正規雇用労働は年々増加する方向にある。非正規雇用労働のなか、最も大きい割合を占めるのがパートタイム労働である。パートタイム労働は、これまで一貫して増えており、1990年代後半に1000万人を突破した後、2001年には1200万人を越えたと把握されている。非正規雇用労働のなか、パートタイム労働の割合は圧倒的に多く、正確な統計がつかみにくいアルバイト労働を含めると74%にも達しているといわれている。次が、契約・嘱託労働で17%である。2001年度の派遣労働者数は、175万人と前年度に比べて26%も増え、過去最高になった。非正規

10)総務省「労働力調査特別調査（1996年）」日本経済新聞、1996年8月14日より引用。



雇用労働のなか占める割合は3.3%であるが、派遣労働に対するニーズの高まりや法規制の緩和を受けて、急速に拡大する傾向にある。

日本企業の労働組織は、主に2つの成果目標を掲げ、成果主義への変革を進めているように考えられる。1つは、人事制度改革を通じて従業員の仕事と組織へのコミットメントを強化しようとする成果目標である。もう1つは、パートタイム労働、派遣労働といった非正規雇用契約労働の急激な拡大から見て取れるように労働力の量的調節を通じ、コスト・パフォーマンスを達成しようとする成果主義路線である。

### 3 ハイ・パフォーマンス労働組織の条件

1990年代以来、およそ10年余りの間、人的資源管理理論の領域においては、ハイ・パフォーマンス労働組織についての高い関心が注目を集めている。既存の人的資源管理方法や雇用形態、仕事慣行などに改良と改善が加えられ、全体的には成果主義方向へとその改革が進められている。改革プログラムは、それぞれの成果目標とより具体的な結果変数が戦略的に工夫されている。在庫コスト、単位当たりの労働コストの節約と削減、またさまざまな浪費をなくすべく、コスト・パフォーマンスの成果目標（Cost performance）が掲げられている。仕事にのぞむ意識や態度、仕事のやり方を変え労働意欲を高めるべく、コミットメントの強化目標（Behavioral performance）が掲げられた。また、特定の顧客関係の改善、生産性や品質の向上のため、よりしぼられた目標（Output performance）が掲げられたりもする。多くの研究者がこの問題に注目し、新人事管理制度、新雇用形態、新しい働き方といった名のもと進められている改革プログラムの効果やゆくえについて論争を広げている<sup>11)</sup>。実際に、改革プログラムがもたらした結果はどのようなものなのか。成果目標との関係には一様性があるのか、あるいは関係の特徴はどのように説明できるか。さらには、ハイ・パフォーマンスを達成できる条件は何かなどの論点が議論されている。

それでは、ハイ・パフォーマンス・パラダイムの論争の対象になっている改



改革プログラムの形態はいったいどのようなものなのか。《表3》は、ハイ・パフォーマンスの問題を扱っている文献のなかで取り上げられているさまざまな改革プログラムの形態を成果目標と結果変数との関連で結びつけ、筆者なりにまとめたものである。改革プログラムの形態は、可能な限りにおいて、網羅的に集めた。17の項目にも及び、4つの賃金制度の類型を含めると20項目のものが数えられる。しかし、これらの改革プログラムが、一応成果主義の方向性を指すとしても、そのすべてが高い成果に結びつき、ハイ・パフォーマンス労働組織として位置づけられるのではない。ハイ・パフォーマンス労働組織の条件は何か。以下では、ハイ・パフォーマンス労働組織の基本条件をより詳しく探ってみることにしたい。

《表3》成果主義の改革プログラム

成果目標	結果変数	改革プログラム
コスト・パフォーマンス (Cost performance)	在庫コスト、単位労働コスト、浪費などの節約と削減	パートタイマ、臨時雇用、リクルート制度改善、選抜スケール変更、職務シェアリング、ダウンサイジング、アウトソーシングなど
コミットメント強化 (Behavioral performance)	労働意欲強化、欠勤率減少など	職務ローテーション、再訓練、社外教育費補助、賃金制度の変革(incentive pay, performance-based pay, skill-based pay, knowledge-based pay など)、付加給スケール変更、ストック・オプションなど
特定目標 (Output performance)	フレキシビリティ確保、顧客関係改善、生産性、品質目標など	自己管理チーム、教育訓練スケール拡大、フレックス・タイム、QC サークルなど

ハイ・パフォーマンス労働組織への関心が高まっていくなか、アメリカ労働省(U.S. Department of Labor)は、1994年、「ハイ・パフォーマンス労働組

- 11)改革プログラム効果を肯定的に評価する代表的な論者としては、Arthur (1994)、MacDuffie (1995)、Huselid (1995)、Huselid and Becker (1997)、Ichniowski et al (1997)などが挙げられる。John Godard(2001)、前掲論文、pp.26。John Godardは、これらの論者をハイ・パフォーマンス・パラダイムの主唱者たちと呼んだ。ハイ・パフォーマンス・パラダイムについての評価や立場は、単純ではないが、全体的に肯定論者、悲観論あるいは慎重論者、状況論者の3つのグループに分けることができる。それぞれの立場の論点については、本稿の4節「ハイ・パフォーマンス労働組織のゆくえ」のなかで紹介される。

組織への道 (Road to High-Performance Workplaces)」と題された1つの報告書をまとめている。この報告書は、情報化の進展とIT化投資の拡大、企業活動のグローバル化に伴う新しい競争環境、株式総額で表れる企業規模の拡大にそぐわない低い生産性と収益率の低迷といった経営環境の変化に伴いアメリカ企業は、従来にない厳しい対応を余儀なくされていると指摘する。ここで報告書は2つの課題を取り上げ、1つの解決策を提案している。2つの課題とは、まず、仕事の内容と働き方を変え、より革新的な作業場 (innovative workplaces) を作ることであり、もう1つは、迅速な意思決定 (fast paced decision making) が可能で、管理 (命令) 階層が少なく (few layers of command)、作業チームによる運営 (team based operations) が行われる組織構造や仕組みを作り上げることである。その体制の構築は大変難しく、困難に満ちている。しかし、働き方をより革新的に変え、柔軟でハイ・パフォーマンスを生む組織仕組みを作り上げることこそが、新しい経営環境に対応できる唯一の道でもある。すなわち、ハイ・パフォーマンス労働組織の構築が最大の課題で、唯一の解決策になるわけである。ハイ・パフォーマンス労働組織への道 (Road to high performance work places) を提案する所以である。さらに、このハイ・パフォーマンス労働組織は、より革新的な仕事 (better job) とより高い経営成果 (better business results) を結びつけ、生産性を高めることによって、そこに参加するみんなを幸せにさせるという基本メッセージを出している。

報告書は、新しい仕事のやり方によって優れた経営成果を収めているアメリカのハイ・パフォーマンス労働組織を紹介し、そこで行われた労働組織の改善プログラムを詳しく検討し、8つのハイ・パフォーマンス労働組織の条件を摘出している。以下では、その8つの条件を検討してみる。

#### (1) 教育訓練と持続的な学習——人的資源への積極的な投資——

ハイ・パフォーマンスを達成している企業は、従業員を重要な資産としてみなし、人的資源への投資について積極的である<sup>12)</sup>。多くの企業において給与総額の5%程度が教育訓練費用として付加的に支出されている。教育訓練は、

12) U.S. Department of Labor (1994)、前掲書、p.3。

従来のように特定の職務能力を持たせるためではなく、全体的な問題解決能力を養うためのスキルを中心に行われる。顧客関係、仕事同僚や他部門との関係から生じうるさまざまな問題解決能力が含まれる。持続的な教育訓練と学習は、生産、品質管理、顧客サービスなどについての責任感をもたせるとともに、従業員の仕事へのコミットメントを長期的に確保できる効果的な手段である。教育訓練プログラムの改革に伴い、管理職能にも新しい役割が求められる。管理者は、戦略的なプランナーであると同時に、教育訓練のコーチとなり、教師となり、促進者となる。

具体的なプログラムの形態としては、フォーマルな教室講義と仕事ベースの訓練 (work-based training) が一般的である。他にも、多機能を形成するための職務ローテーション、そして社外の地域大学やビジネススクールなどへの修学奨励 (tuition reimbursement) プログラムも実施されている。

教育訓練プログラムの効果は、多数の企業において報告されている。1983年から1986年まで3年間実施されたある教育プログラムの経験では、プログラムの実施以前より、19%の生産性の向上が確認されている。教育訓練プログラムの改革と実施は、とりわけ品質の改善に効果的で、ミシガン地域の157の中小企業（従業員、500人以下）での実施経験からは、初期段階のほんの15時間の教育で不良率が7%も減少している。

また、報告書では、トヨタ自動車と GM との合弁会社である NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) における教育訓練プログラムの効果が成功例として大々的に報告されている<sup>13)</sup>。従業員は、生産ラインへ入る前に、10から15項目くらいの訓練項目を成功的に消化しなければならない。訓練は、4人から6人で構成される作業チームで編成され、タスクのすべてがローテーションで経験され、さらにロボティクスの新機能や設備メンテナンスについてのトレーニングも受ける。彼らは、安全から品質、コストまでのすべてについて責任をもつ。労働組合代表も重要な役割を果たす。多くの組合代表が一般従業員とともに3週間程度の強化訓練プログラムのために、日本に送られ、トヨタ自動車の生産ラインを経験する。アメリカに戻ってきてから、彼らは新入従業員

13) U.S. Department of Labor (1994)、前掲書、pp.3-4。

の教育を担当する核心トレーナーとなる。このような NUMMI の教育訓練プログラムは、労働生産性と企業文化を一変させ、ハイ・パフォーマンス・ジョイント・ベンチャーとして評価されるようになった。1992年、NUMMI は販売台数100台当り平均83の欠陥が指摘されただけである。アメリカ車の平均欠陥は、125にも達しており、他のアジアン製の車においても、105まで数えられている。

### (2) 情報共有——アイデアと知識を生かす——

ハイ・パフォーマンスを達成している企業は、広範な情報の共有に成功している<sup>14)</sup>。情報の共有はハイ・パフォーマンスを達成するための核心となる要件である。情報を組織のなかに伝播させ、仕事をスピーディに、かつ的確に運ばせるうえで必要な知識を従業員に提供する。そのために、E メール、グループ・ウェア、ネットワークなどの新技術の採用が盛んで、情報技術分野への投資も積極的に行われる。共有される情報は多様で、戦略計画案、組織的優先順位事項、予算の制約、ビジネス単位営業実績、競争部門あるいは競争企業の関連成果、他にも今後採用予定の新技術などについてのさまざまな情報が幅広く共有される。従業員のアイデアや知識は、会社のすべてのレベルまで運ばれ、それについて組織は、フルに反応する。情報の共有は、生産性、品質、顧客サービスの改善につながったのに違いない。このようにオープンな戦略をさらに効果的にさせるために、また従業員がデータを正確に解釈し利用することができるよう、さらなるトレーニングが用いられている。

しかしながら、情報共有による効果や実績については、それほど明確な報告が出されてはいない。それは、情報共有プログラムの実際の運営が、チーム作業や教育訓練など他のプログラムと並行して、補完的に実施される場合が多く、独自の情報共有の効果が測定されにくいためだと考えられる。

### (3) 従業員参加——責任を分かち合う——

ハイ・パフォーマンス労働組織は、管理職能や日々の意思決定プロセスに従

14) U.S. Department of Labor (1994)、前掲書、pp.4-6.

業員の参加を促進する組織である<sup>15)</sup>。ハイ・パフォーマンス労働組織の従業員には、従来とは異なる役割が求められる。従業員は、問題解決者（problem solver）となり、自己管理者（self manager）となり、企画者（entrepreneur）となることが求められる。従業員は、製品とサービスについて最も重要な情報と知識をもっており、品質と能率にもっとも深刻な影響を及ぼす地位にある。

管理職能や日々の意思決定プロセスへの従業員の参加が促進されるハイ・パフォーマンス労働組織は、フラットな組織構造が形成され、チームの一線従業員までに責任が委譲されていく。

多くの場合、労使関係のコンフリクトは低いレベルの参加と協力体制の不備によるものである。参加のもと、従業員はより多くの裁量権を持つことになり、参加による生産性への貢献分は成果賃金に反映され、組織へのコミットメントを高める効果をもたらす。企業は、より容易に顧客の需要とマーケット条件に対応できるようになるのである。

#### （４）組織構造——自己統制的チーム制構造の構築——

ハイ・パフォーマンス労働組織は、チーム組織の組織構造を優先的な特徴として成立している<sup>16)</sup>。チーム組織は、職務能力を交換し合う（cross-functional team）構造を備えている。責任と意思決定権限は、組織構造の下部にまで委譲され、部門間の境界や障壁は意味をもたない。この組織構造は、従来 QC サークルの協議的、相談的あるいは諮問的性格の構造とも異なり、基本的に自己統制的作業チーム（self-directed work team）としての性格をもっている。

チーム組織構造のもと、新製品がデザインされ製造されるプロセスをみると、そこでは、たとえばデザイナー・チーム、エンジニア・チーム、マーケティング・チームなどが形成され、お互いの職務機能が交換される。このような組織構造は、市場と技術の条件と変化に対して、もっとも有効的に反応できるものである。

チーム組織の組織構造を優先的な特徴とするハイ・パフォーマンス労働組織

---

15) U.S. Department of Labor(1994)、前掲書、pp.6-8。

16) U.S. Department of Labor(1994)、前掲書、pp.8-10。

は、全体生産工程についての従業員の理解を高め、自分らの意思決定が全体の成果にどのような影響を及ぼしたのかについても自覚させる効果をもたらす。また、チーム組織は、責任を忌避するような風潮をなくし、プロジェクトの成功と能率に対して、より積極的で主体的に責任を共有しようとする雰囲気醸成する。

#### (5) パートナースhip——信頼関係の構築——

ハイ・パフォーマンス労働組織へ行く道には、ひとつ重要な難関が立ちふさがっている。ハイ・パフォーマンス労働組織を成功させるには対立的な労使関係、不信に満ちた経営者と従業員の関係を終焉させなければならない。経営者は、従業員や労働組合との新しいパートナースhipを築き上げ、お互いの信頼と尊重の関係を回復しなければならない。問題の核心は、伝統的に経営者側単独で行ってきた意思決定についての責任とアカウンタビリティを従業員、組合と共有する仕組みが作られるのかである<sup>17)</sup>。

経営者と従業員、組合のリーダーは、それぞれ異なるアジェンダをもつべきではなく、組織の目標とミッションを共有しなければならない。企業の健康状態は労働者にとっても重要事項で、労働者は問題解決に参加するはずである。

良好なパートナースhipの実例についての報告は、今のところ、それほど多くない。しかし、かなりの作業場において、経営者と組合の代表が意思決定プロセスのなかに統合責任をもって参加したり、労使共同委員会が設置され、教育訓練や安全、作業スケジュール、品質保障、解雇決定について話し合うような例は増えてきている。

ハイ・パフォーマンス労働組織は、コンフリクトを解決するための手段を備えている。基本的には、互いの利害を両立 (mutual gain) させる道を探る方法である。いくつかの成功経験からは、権力と権利の関係で規定される労使関係 (relationship based on power and rights) ではなく、信頼に基づく省察的コミットメントの醸成へ向かうパートナースhip (partnership based on trust) の例が報告されている。

17) U.S. Department of Labor (1994)、前掲書、pp. 10-13。

(6) パフォーマンスとスキルに基づく報償——成果への貢献度を評価——

ハイ・パフォーマンス労働組織は、成果に基づく報償制度を備えることで従業員の長期的なコミットメントを確保しようとする<sup>18)</sup>。この成果は、個人の成果、チームの成果、そして企業の成果などに大別されるが、それぞれの成果は体系的に連結され、相互補完的にかかわる。ここで、成果は単純な結果として理解されるのではなく、成果の発生要因、あるいはどのような実行要因によって発生したのかが重要になる。したがって、成果への貢献度による報償制度がデザインされることになる。

主な報償制度としては、ゲイン（利益増加分）分配制度（gain sharing）、従業員株持ち制度（employee stock ownership）、収益分配制度（profit sharing）、チーム別成果給（team-based pay）、職務能力給（skill-based pay）などが挙げられている。従業員が新たに獲得したスキルに対して支払われる職務能力給（skill-based pay）は、持続的な学習を促す効果をもたらす。収益分配制度（profit sharing）は、従業員が自分の達成度だけではなく、他の関係部門、あるいは下部組織部門の状況にも注意を向かわせる効果がある。チームの成果を個人の貢献度に反映させるチーム別成果給（team-based pay）は、チームやプロジェクトの成功への個人の関心を高める効果をもつ。

これらの報償制度に加え、インセンティブ補償制（incentive-based compensation system）、そして企業成果への権限や責任をもたせるプログラムを並行させることによって、より高い効果が期待される。

(7) 雇用安定——成果への関心と士気を高める——

経済環境が悪化していくなか、90年代のアメリカ企業では、費用節約戦略（cost-cutting strategy）がとられ、ダウンサイジング（企業規模縮小、downsizing）の波のなか、人員を削減する動きが活発になった。伝統的な終身雇用制は、大きな変更を余儀なくされ、さらに一時解雇された労働者がもとの企業へ戻る機会も大分少なくなってきた。しかしながら、ダウンサイジングが期待どおりの結果をもたらしたわけではない。かえって、生産性と収益率をさらに下げ

18) U.S. Department of Labor(1994)、前掲書、pp.13-15。



てしまう結果を招いたケースも少なくない。また、ダウンサイジングは会社に残っている従業員の生産性や士気にも否定的な影響を及ぼしている。解雇の脅威は、成果の改善に従業員を向かわせるのではなく、自分の職業探しに気を奪わせる結果となるのである。

ハイ・パフォーマンス労働組織は、雇用安定を提供し従業員の成果への関心と士気を高める組織である<sup>19)</sup>。従業員を最も優先的な投資対象と考え、解雇はまさに最後のオプションとしてみなされている。雇用安定を明示的に宣言し、組織へのコミットメントを促す企業もある。いくつかの企業においては、「無解雇政策」(non-layoff policy)が打ち出され、やむを得ない場合においても再訓練や部署移動の策が取られている。企業が雇用安定に真剣に取り組んでいることを従業員たちが確認することになると、驚くほどのフレキシビリティとコミットメントが確保できるようになる。

#### (8) 作業環境——生活の質の向上を支援——

ハイ・パフォーマンス労働組織は、安全で良好な作業環境というのが、生産性とコミットメントの向上のための重要な要素であることをよく認識している<sup>20)</sup>。ある企業は、仕事と家庭生活のバランスを支援する政策 (family supportive program) を先駆的に採択している。

今日のような厳しい経済環境のもと、企業がイニシアティブをもって、家庭生活支援プログラムを含め、生活の質の向上を手助けする政策を採用することになると、かなりの競争的優位を確保できることになる。組織に高くコミットされた有能で生産的な人的資源を維持できるのである。

また、ハイ・パフォーマンス労働組織のなかでは、従業員の健康と安全、フィットネスを促進するプログラムを取り入れたり、仕事上より多くの自由裁量を許容するフレックス・タイム制を実施したり、障害者や子どもケアを配慮する施設を整えたりする企業が増えてきている。

以上で、8つの労働組織改革プログラムの主な内容と目指す方向、そして

19) U.S. Department of Labor(1994)、前掲書、pp.15-18。

20) U.S. Department of Labor(1994)、前掲書、pp.18-21。

たらされた肯定的な効果などを中心に検討した。教育訓練の強化と持続的な学習、情報の共有、従業員参加、チーム制の組織構造、協力的なパートナーシップの構築、パフォーマンスに基づく報償制度、雇用安定の提供、従業員の生活の質の向上を支援システムの整備などがそれである。まさに、ハイ・パフォーマンス労働組織の条件とも言うべきものである。

#### 4 ハイ・パフォーマンス労働組織のゆくえ ——むすびにかえて——

ハイ・パフォーマンス・パラダイムの基本メッセージは、ハイ・パフォーマンスの意義と価値、そしてその必要性をうたえ、ハイ・パフォーマンスの創出が可能な労働組織の条件を摘出し、よりアドバンスした労働世界を展望しようとしているように見える。自由裁量と参加が潤沢に許され、自分の仕事と組織へ高くコミットした従業員が、責任をもってハイ・パフォーマンスを出し続ける労働組織の提案は、確かに働き方の新しいビジョンとして望ましいものであると言える。現代企業は、ハイ・パフォーマンス労働組織を作り上げることができるか。経営者は、ハイ・パフォーマンス労働組織の価値にフルにコミットし、新しい仕事と組織構造を用意できるだろうか。労働者は、ハイ・パフォーマンス労働組織のビジョンを受け入れ、進んで働き方を変え、ハイ・パフォーマンスを出し続けられるか。果たして、労働組織はハイ・パフォーマンスを賜物にする職場へと生まれ変わられるのか。

しかしながら、ハイ・パフォーマンス労働組織の評価とかかわって、実際の改革プログラムの効果を分析した結果には、かなり厳しいものがある。ハイ・パフォーマンス労働組織へ行く道は、困難に満ちている<sup>21)</sup> ように見える。

ハイ・パフォーマンス・パラダイムについての評価や立場は単純ではないが、たとえば、肯定論者と慎重論者、そしてもう1つ状況論が加えられ、3つの理論体系が対立している。

---

21)しかし、その道程は、いま、始まったばかりである。

まず、慎重論では、ハイ・パフォーマンス労働組織のハイ・パフォーマンスの実在そのものを問題にする。改革プログラムの効果には、一貫性が見られず、その効果は一樣ではないという見解が出されている<sup>22)</sup>。効果は、企業間において、かなりのばらつきがあり、同じ企業の組織部門間においても有意義な差異を見せている。もう1つ、効果の有効期間が極めて制限的であるとする見解がある<sup>23)</sup>。効果が確認された成功の例においても、効果が維持される期間が短かったり、徐々に低くなっていく傾向が見られた（収穫逡減の傾向：diminishing returns）。今のところ、ハイ・パフォーマンスの実在は確認できず、改革プログラムの導入によるハイ・パフォーマンス労働組織の確立は保障できないでいると主張されているのである。

このような、悲観論あるいは慎重論者の把握そのものについては、ハイ・パフォーマンス・パラダイムの肯定論者あるいは擁護論者たちも概ね同意している。そこで、肯定論者たちは、改革プログラムの成功とハイ・パフォーマンス労働組織の成功とを区分し、ハイ・パフォーマンス労働組織の成功を担保する、2つの改革プログラムの実施条件を提示している。まず1つは、改革プログラムのコンテンツにかかわる問題である。必要なプログラムのコンテンツが十分に用意され、完全な形で、また包括的に実施される必要があるとする。さらに、改革プログラムの成功をより確かなものにするためには、変革に確信をもった改革リーダーが、変革の全プロセスに強くかかわること、従業員がその実施へ積極的に参加することが求められる。出来の悪いプログラムの実施からよい効果は期待できないのである。この実施条件は、コンテンツ内容の包括的实施を主張する見解（comprehensiveness thesis）と言えるものである。改革の範囲を必要十分に広げ、さらに実施の包括性が強ければ強いほど、その効果は大きく

22) John Godard(1998), "Workplace reforms, managerial objectives, and managerial outcomes", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, p.27. And S.Wood (1999), "Human resource management and performance", *International Journal of Management Review*, 1/4 pp.367-413.

23) R.Dargo(1988), "Quality circle survival: an exploratory analysis", *Industrial Relations*, Vol.27, pp.336-51. And P.Osterman(2000), "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52, pp.173-88.

なる。すなわち、包括性の強度のいかんによって、改革プログラムと効果との関係は、線形関係ではなく、指数関係(exponential, rather than linear relationship)として表れるとされている<sup>24)</sup>。改革プログラムのシナジー効果を主張しているのであろう。もう1つ、改革プログラムは、実施されるプログラムの間において、また既存の人事制度の間に、その相互補完性や整合性が保てるよう工夫されるとき、その効果はより確かなものになるという見解が出されている。いわゆる、相補性を主張する見解(complementary thesis)として理解される。改革プログラムの対象となるタスクは大変複雑で、また個人の仕事がチーム作業のなかに組み込まれている。このようなタスクとチーム作業は、従来のハイアラキーやルール、監視などを用いる伝統的なコントロール方式では統制できなくなっている。複数のプログラムと人事管理制度の間の補完的整合性を用い、コントロールするしかないのである。

ハイ・パフォーマンスの創出を確かなものにするためには、改革プログラムの包括的实施と相互補完的な機能化が必要であるとする肯定論の理論的背景には、1つの前提が見え隠れする。改革プログラムの成否は、決定的に経営者あるいは変革リーダーの意欲と能力にかかっているという前提である。変革リーダーの意欲と能力のいかんによって、包括的な実施も相互補完的な機能化も牛耳られるというのである。

しかしながら、このような説明には、限界がある。状況論者たちは、実際に多くの作業場における改革プログラムと成果との関係というのは、変革リーダーの意欲と能力によって説明できるのではなく、それよりも作業場の規模や技術、そしてマーケット関連要素から説明<sup>25)</sup>できる場合が多いとしている(contingency thesis)。したがって、改革プログラムの範囲、実施方法などは、状況条件に合わせデザインされる必要があると主張されているのである。

今のところ、ハイ・パフォーマンス労働組織についての評価と説明方式は、

24) Ichniowski et al. (1996), "What works at work: overview and assessment", *Industrial Relations*, Vol. 35, pp. 356-74.

25) John Godard, and Delaney, J. T. (2000), "Reflections on the high performance paradigm's implications for IR as a field", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, pp. 482-503. And Wood (1999), 前掲論文, pp. 367-413.

上記の慎重論あるいは悲観論、肯定論、状況論などが部分的なデータをもとに主張されている状況である。肯定論からは、次世代労働組織の新しいパラダイムとして位置づけようとする意図が読み取れる。しかしながら、ハイ・パフォーマンス労働組織のゆくえをより厳格にうらなうためには、改革プログラムが経営成果にもたらした結果についてのより包括的な検討が必要と思われる。ハイ・パフォーマンス労働組織の測定問題をも含むこれらの事柄については、今後の研究課題として論及していきたい。

《参考文献》

- Appelbaum, E. and Batt, R. (1994), *The New American Workplace*, Ithaca, NY: ILR Press.
- Arthur, J. B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, 37(3): pp. 670-687.
- Boudreau, John W. (1998), "Strategic Human Resource management Measures: Key Linkages and the PeopleVantage Model" Working Paper(98-28) of School of Industrial and Labor Relations, Cornell University. ([www.ilr.cornell.edu/depts.cahrs/](http://www.ilr.cornell.edu/depts.cahrs/))
- Chadwick, Clint (2002), "Assessing Mutual Gains: Does Management Share the Financial Gains from Human Resource Practices with Workers?" Research Paper of Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Chadwick, Clint (2002), "Examining Non-Linear Relationships between Human Resource Systems and Organizational Performance. Research Paper of Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign. (<http://www.ilir.uiuc.edu/faculty/>)
- 崔潤鎔 (1995) 『労働組織論研究—現代企業における労働の社会的統合：フレキシビリティ、企業文化、コーポラティズム—』、博士学位論文、大阪市立大学大学院経営学研究科。
- 崔潤鎔 (1997) 『フレキシブル企業論とフレキシビリティ需要の構造』『現代企業経営とフレキシビリティ』、八千代出版。

- Dargo, R. (1988), "Quality circle survival: an exploratory analysis", *Industrial Relation*, Vol. 27, pp. 336-51.
- Godard, John (1998), "Workplace reforms, managerial objectives, and managerial outcomes", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, pp. 18-40.
- Godard, John and J. T. Delaney (2000), "Reflections on the high performance paradigm's implications for IR as a field", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, pp. 482-503.
- Godard, John (2001), "Beyond the High-Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39/1, pp. 25-26.
- 楠田丘編 (2002) 『日本型成果主義』、生産性出版。
- Huselid, M. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38(3): pp. 635-672.
- Huselid, M. and B. Becker (1997), "The impact of high performance work system, implication effectiveness, and alignment with strategy on share holder wealth", Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, 1997.
- Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olsen, C. and G. Strauss (1996), "What works at work: overview and assessment", *Industrial Relations*, Vol. 35, pp. 356-74.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and G. Prennushi (1997), "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *American Economic Review*, 87(3): pp. 291-313.
- Levine, David I. (1995), *Reinventing the Workplace*, The Brookings Institution, Washington, D. C.
- Longenecker, Clinton O. and Simonetti, Jack L. (2001), *Getting Results*, John Willy and Sons. (中島 豊訳『成果創造のマネジメント』、ダイヤモンド社、2002年)。
- Luff, Paul, Hindmarsh, Jon and Christian Heath (2000), *Workplace Studies: Recovering Work Practice and Information System Design*, Cambridge University Press.
- MacDuffie, J. P. (1995), "Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.

日本経団連出版編(2001)『成果主義人事制度事例集』日本経団連出版。

Osterman, P. (2000), "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, pp. 173-88.

Rogers, W. Edward and Patrick M. Wright (1998), "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Looking Beyond the Lamppost" Working Paper (98-24) of School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

U. S. Department of Labor (1994), *ROAD TO HIGH-PERFORMANCE WORKPLACES: A Guide to Better Jobs and Better Results*, U. S. Department of Labor of Office of the American Work Places.

Wright, M. Patrick, Dyer, Lee and Michael G. Takia (1999), "Execution: The Critical "What is Next?" in Strategic Human Resource Management" Working Paper (99-11) of School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

Wright, M. Patrick and Timothy M. Gardner (2000), "Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice-Firm Performance Relationship" Working Paper (00-04) of School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

Wood, S. (1999), "Human resource management and performance", *International Journal of Management Review*, 1/4 pp. 367-413.