

## 教職協働と組織文化 (2)

### —学問の自由と実業の秩序・補論—

経済学部経済学科准教授 内藤 雄太

#### 1. はじめに

本稿は拙稿「教職協働と組織文化 学問の自由と実業の秩序」『追手門学院大学教育研究所紀要 第32号』（内藤 [2014 a]）の続編である。上梓から2年の間に各所で生じた議論や、論文に対していただいたコメント等を踏まえ、改めて関連する問題について考察を行うこととした。

日頃より、立場を問わず様々な方々とお話しさせていただいているが、筆者の意見に対して、基本的には賛意が述べられることが多い。しかし論文に寄せられたコメントの中には、ごく一部だが「難しい」「わかりにくい」といったものがあった。一部であっても、やはりそれは正面から反省せねばならない。経済・経営系を専門としない一般社会人を想定した文体を心がけ、詳細な学術的引用はあえて避けたのだが、大人社会特有の「オブラートにくるむ」<sup>1)</sup>表現の歯がゆさも手伝って、かえってそれが理解を妨げていた面もあろう<sup>2)</sup>。

そこで本稿では可能な限り内藤 [2014 a] とは逆のアプローチを取りたい。以下では基本的な論理と主張について改めて解説し、後半ではそれを踏まえて、新しいテーマも含めた具体的な議論を行う。冷静な記述に努めつつ、水準的には学部学生にも理解可能なものとするつもりである。

#### 2. 基本的な論理構成

内藤 [2014 a] の基本的な論理は、いたってシンプルである。①「経営」も「改革」も、その「プロセス」における適切な「状況認識」が欠かせないこと、②状況認識には考え方・立場等に伴う差異があり、「バイアス（ズレ）」の危険性を伴うこと、そして③バイアスを可能な限り最小化するために、「コミットメントを伴う比較の視点」が不可欠であること、以上である。そこに、(1)「品質」の解釈をめぐる「オペレーション管理」と「マーケティング管理」の立場の違いといった経営学上（経営実務上）の基本的な問題意識と、(2)希少性とレント、あるいは規模と範囲・連結（結合）の経済といった経済学上の問題意識を重ね合わせて論じている。この領域の専門家にとってはごく基本的な事柄にすぎないが、改めて解説を行おう。

中でも最初に示しておくべきは、内藤 [2014 a] および本稿が、筆者個人の学習や経験の「バイ

アス」を当然に伴っている、ということである。とりわけ大学院において、国際比較を専門とする指導教授<sup>3)</sup>から授かった「方法論とは、編み出すもの」という言葉は筆者の思想の中心部分となっており、本稿の主張もほぼそれに尽きる。

## 2-1. 状況認識のバイアスと「コミットメントを伴う比較」の視点

周知のとおり、学問上あるいは実務上においても、「比較」の方法は重要な位置を占めており、それだけに誤用や意図的な濫用・悪用<sup>4)</sup>も生じやすい。他者と比べることで新たな切り口を知ることがある、視野が広がる可能性がある、等はよく知られたところだが、それが「いまここ」の問題に直接の答えを与えるものでない、ということは案外に認識されていないようである。もちろん自己を相対化できる（自分の言動を一步引いて眺められる）柔軟さは欠かせないし、外部情報に対して常にアンテナを張っておくことも不可欠であるが、「目の前の具体的問題に対して最終的な解を見出すのは自分だ」という、当事者としての基本的責任もまた忘れてはならないであろう<sup>5)</sup>。

そのうえで内藤 [2014 a] において示したことは、特定の立場において努力しているからこそ見えやすいものと見失いがちなものの両者があること、そして複数の視点でそれを検証しながら的確な状況認識に努めることの大切さであった。これをすぐに「立場を守るため（保身）のレトリック」と直結させる解釈は、短絡的といわざるをえない。重要なポイントは、「皆が同じ方向を見ていたとしても、見えているものが違う可能性がある」ということである。むしろ「レトリック」を見抜くためにも、業務の「プロセス」を的確に把握することが肝心だということもできる<sup>6)</sup>。「バイアス」の存在を明確に意識し、それを最小化する努力が、立場を問わずお互いに欠かせないのである。

## 2-2. 「品質」の解釈をめぐる

「質の高いサービスを」とは誰もが願い、目標とするところかもしれない。しかし何をもって質の高いサービスとするのか、そのために必要なことは何か等、立場によって見方が異なるため、論点整理が必要となる。参考までに経営学における議論を簡単に紹介しよう<sup>7)</sup>。

経営学の分野には様々なものがあり、巷で「戦略」という語が流行るのは「経営戦略論」の影響が大きいが、それを下支えする「オペレーション管理」と「マーケティング管理」について、本節では少し触れたい。ごく大まかに、前者は生産工程という組織の内部における管理の問題、後者は外部との関係の問題とみてよい。そして今日に至るまで基本として教えられてきたのは、オペレーションにおける QCD（品質・費用・納期）、マーケティングにおける 4P（製品・価格・流通・プロモーション）というものであった（あくまで教科書レベルの話）。詳細はやはり経営学を勉強してほしいが、ひとつ重要なポイントを挙げるなら、内部の人間がどれだけ「質の高い」サービスを作り込んだつもりになっても、外部の人間の評価はまた別の話である、ということであり、さほど難しい話ではない。

しかし一方で気をつけねばならないことは、内部的に作り込むプロセスが欠落しては、外部の評価もあったものではない、ということである。十分条件（外部評価）を満たす保証がないからといって、必要条件（内部的な努力）をないがしろに（工程混乱を放置）しては元も子もない、ともいえよう。

ただし、このことを厳密に論証することは、実は難しい。上で示した二領域の考え方の違いは、経営戦略論の「資源ベース」と「ポジショニング」の考え方の違いになぞらえることもできるが、今日では多くのビジネス書でも広く知られるようになっており、これらは学問上、簡単に決着のつかない問題である。異なる考え方が長く併存しているという事実、一方に軸足を置きつつも他方の要素を取り込もうとする努力が互いになされてきたという事実自体を、重くとらえることが肝心であろう。こうした背景を知るなら、「現場の仕事」も、「広報」も、それぞれが自己目的化してしまえば弊害が大きい、ということは容易に想像がつくだろう<sup>8)</sup>。

### 2.3. 「経済効率」をめぐる

本節では、「質の高いサービス」のための政策立案に向けた論点整理のためのもう一つの土台として、経済学的な見方を紹介したい<sup>9)</sup>。

ここでも教科書的な議論となって恐縮だが、事業を推進する立場としては、供給力整備のための投資に強い関心を持つことになる。一方、融資を行う立場としては「勘定合って銭足らず」となるとは困るから、「収益性」「成長性」（将来性）と「流動性」（その場の資金繰り）等のバランスを考えながら慎重に案件を選ぶことになる。よって基本的には、需要が見込めるタイミングでそれを満たす供給力が整備されることが肝心になる<sup>10)</sup>。

しかし現実には、なかなかそのようにはいかない。過去の失敗事業の「負の遺産」を引きずって新規投資の資金に窮する、ということもしばしば生じる。より本質的な問題は、供給力の整備には時間がかかるということである。そこで多少なりとも状況を改善していくために、少なくとも必要となる複数の基本的概念を押さえておこう。

まずは「投資」についてである。意外に思われるかもしれないが、経済学における投資とは、設備の増強や更新といった、経済の「実物面」への支出のことを言う。制度の整備や人材の育成も経済の実物面であり、そこへの支出も広い意味では投資にあたる<sup>11)</sup>。この投資を通じて、供給力が整備される。

次に「機会費用」である。それは、「ある行動をとることによって失われた経済的価値」のことをいう。わかりやすく言うなら、何かに支出するということは、他への支出をしていれば得られた上がりを手放すことを意味する、ということである。「自己資金を使って事業へ投資すれば、利子を払わなくてよい」ではなく、「その資金を使って（金融資産への投資を含む）別の投資を行ったら得られたであろう何かを犠牲にしている」ということを知らねばならない。

そして「費用」には、金銭的支出のみならず、何かに費やされた「労力」（手間暇）も広義には

含まれる。たとえば組織・制度の変更の企画から、現場の運用面の膨大な調整作業に至るまでに費やされた労力は、通常なら行われていたであろう顧客サービスと、それによって生み出されたであろう価値を、犠牲にしている。目の前の顧客を（多少なりとも）犠牲にしているのである。

こうした考え方の背後には、時間も空間も、人間の能力も「無限」ではないという、当然ともいえる認識がある。こうした「資源」の利用可能性に一定の制約があることを前提に、見通しを立てて物事に当たることが、やはり基本である。「改革」にも費用がかかるが、その性格と大きさを適切に把握し、可能な限り方向性を明確にすることが肝心になる。

ここまで説明すれば、内藤 [2014 a] において示した「規模の経済」「範囲の経済」「連結（結合）の経済」といった考え方も理解可能になるであろう。肝心な点は、「蓄積」と「活用」の両面への目配りであり、過去に労力を投じて蓄積してきた「何か」を丁寧に見極めた上で（つまり現場を直視した上で）、その新たな活用（応用・転用・組み換え）を考える、ということになる<sup>12)</sup>。もちろんそこにも限界はある。しかし新たな活動の中で蓄積された「何か」は、更なる展開に向けた「元手」となるのであり、現在の活動・経験蓄積を通じて、その先に何をすべきか、可能な範囲で見通しを立てることが求められている。

なお、上でやや比喩的に「元手」と述べたものを、経済学では「レント」という（正確にはレントの一種）。厳密さを心がければ、背後にある売り手・買い手の数と相対的な関係（需給関係と希少性）、売り手間の競争の性格等について論じる必要があるが、紙幅の関係上、説明はここまでにとどめたい<sup>13)</sup>。本節のまとめとして、「破壊」のカタルシスに酔うかのごとき「新機軸」連発の自己目的化に伴う百害（「固定費」の累増）を熟知し、ひとつひとつの事業とそれを支える人材を「育て上げる」ことの大切さが広く、強く認識されるようになることを心から祈りたい。

## 2-4. 「経営」と「改革」

短い記述ではあったが、以上から、「顧客重視」を連呼し、「よきにはからえ（後は任せた）」と宣うだけの「お客様の態度」が価値を生まないこと、それは多少なりとも明らかになったのではなからうか。

価値を生み出すためには、まず顧客が抱える問題を直視せよ、とはよく言われることである。しかしそれだけではない。製品やサービス（プロダクト）、それを提供するしくみ（プロセス）、様々な「現実」を直視せねばならないのである。もちろん立場によって認識に濃淡が生じるのは仕方ないが、自分の関心領域意外はすべて他人事、では組織は動かない。それが組織というものである。

やはり最終的に問われるのはリーダーシップであろう。万が一、リーダーが指揮命令系統の話ばかりで業務プロセスには無関心（他人事）、となったら悲劇である。リーダーには事前の見通しを立て、構成員に対して道筋を示す責任がある。その上で、それを前提とした上で、不測事態への対処を決断する責任がある。そのためには「顧客への思い」だけでなく、「プロダクト」や「プロセス」に関する（しっかりとした裏づけを伴った）見識がなければならない。「元手」をどう育てる

かの見通しもなく、「とりあえず新機軸」の連発（形ばかりの約束＝当事者としての責任感の欠如）では、「顧客への思い」にも疑問符がつくのである。大学であれば、「顧客」である社会（学会を含む）や学生に対して「製品やサービス」に当たる研究・教育を提供することを通じて価値を提供するために、何を、どのようにすべきか。社会のために、学生のために、すべきことは何かが問われているのである<sup>14)</sup>。

### 3. 報酬と動機づけ・人材育成

以上の議論をふまえて、本節では報酬（賃金）の問題を中心に、広く処遇全般の話と、それが組織構成員の動機づけや人材育成に与える影響について述べたい<sup>15)</sup>。

まず賃金とは働き手の生活の糧であると同時に、働いた内容（労働サービス）に対する対価である。そこには労使の利害が対立する側面があるが、制度設計のあり方次第では労使双方に利益をもたらす可能性ももっている。そして様々な苦難の歴史を経た現在、実際のルール作りは、慎重に行われている。

次に賃金制度の内容について説明する。とはいっても「時間給と出来高給」「基本給と諸手当」「実収賃金と時間当たり賃金率」といった導入部分から始めていたら、「労働経済学」や「人的資源管理」の授業1コマ分の説明が必要になってしまうため、ここでは「職務給」「職能給」そして「成果主義」についてポイントを述べるだけとし、詳細は基本文献を示すにとどめたい<sup>16)</sup>。

「職務給」「職能給」はその名のとおり、基本的には前者が仕事、後者が働き手の能力に対応した賃金である。ここで問題となるのが仕事や能力の範囲・定義づけを中心とした制度設計であるが、人間である労働者は経験に応じてできることが変わる、ということもあって、どちらの賃金制度にも「等級」が敷かれ、低位から高位へ格づけがなされている（職務等級・職能等級）。そしてそれを基本として、「査定制度」によって一定の幅を持つ賃金が支給され、仕事や能力形成に対する動機づけとなっている、というのが一応の教科書的な説明となる。ただし実態は多様であり、こうした説明自体が「決めつけ」に陥る怖さを持つことも、併せて述べておく必要がある。

「成果主義」は「成果に基づく賃金」ということになるが、新聞紙上等で議論が喧しくなって久しく、すでに語られ尽くしている感もある。いうまでもなくそこにはメリットとデメリットの双方がある。筆者自身は大学で経済学を担当する人間として、賃金と「生産性」のリンクは大事であり、生活改善には生産性向上の努力が求められる、というスタンスに一応立っている。しかしそれは抽象的な次元の話であり、現実には何を以て生産性とするのか、それを誰がどう計測・評価するのか、あるいは誰の生産性をどうやって向上させるのか等、困難な問題が数多くある。「成果」をどう考えるかという問いも、基本的には上と同種の問い（基準や尺度に関する問い）である。よって具体的な制度設計にあたっては相当な注意を要するし、大学におけるその適用を検討する場合は職務の特性について十分に考慮する必要がある。以上は基本的なことにすぎないが、強調しても

しすぎることはないであろう<sup>17)</sup>。

周知のとおり、成果主義は問題点もいろいろ表面化し、その結果現在では改良が試みられている。「競争と協力」「短期と長期」「成果と過程」「能力の形成と発揮」のバランスと評価軸の多元化が課題となる。中でも、成果主義の本質のおそらく一部は、面談などを通じて測り方自体を決めるところにあるから、「恣意性」を極力なくしていくための工夫が決定的に不可欠となる。

実は、こうした問題は人事政策全体の問題である。万能薬はもちろんないが、様々な仕組みの中で、歴史的に編み出されてきた方策としては、やはり「公開された事前的ルール」や、「苦情処理の組織と手続」といったものが代表的なものであろう。現在では、これらが欠如した制度は基本的に信頼に値しないといってよい。その他にも評価者評価の問題など様々な論点があるが、やはり制度設計にあたっては、あらためて基本を学び直すことが何より肝心となる。人材を活かすも殺すも・・・とは、この分野の先達が口を酸っぱくして訴えてきたところだからである。

さらに、本気で「育成」を考えるなら、そもそもは度を越した頻度の組織替えや玉突き人事等を当然視せず、厳しい中でも状況改善に努めることが大切である。分業と協業、経験の蓄積・継承の「土台」を引っ掻き回し続けることは、現場の地盤沈下を招くからである。それは、様々な施策の実効性と持続性を著しく阻害する。前節にみた「蓄積」と「活用」のバランスが、まさに問われているのである。各職場で日々改革が試みられているが、検討・議論(対話)を通じて少しでも良いものになっていくことを祈りたい。

#### 4. おわりに

内藤 [2014 a] では、学問の世界と実業の世界がお互いを必要とし合っていること、相手側の制約条件への配慮を欠いた一方的な物言いはお互いに控えるべきこと、内発的な取り組みに自らも可能な限り責任を負うこと等を述べて締め括った。本稿での主張もそれと変わらない。しかしここではそれに加えて、対話の土俵作りのために知っておくべき社会通念について、再確認を行うことに努めた。本文中にある「べからず集」の事例は、ここでもすべてフィクションである。

稿を閉じるにあたり、「危険な組織観」とその弊害について記しておきたい。「代議制民主主義の問題点は、組合員の無関心 (apathy) と官僚制化の危険である。・・・中略・・・その結果、特定の・・・中略・・・活動家が議決機関や執行機関を支配し、時によって組合員大衆の真の願望や要求とはかけ離れた目標を追求する・・・中略・・・あるいは、活動家内部の政治的、党派的对立が、組合員大衆の利害関係を無視したかたちで独走する危険性がある。」<sup>18)</sup>

少数の仲間内で解釈を合わせておけば万事 O.K.、「事実」を作り出すことすら可能だ、という「組織観」は、現代の社会通念とはかけ離れたものである<sup>19)</sup>。常に「有事」を煽り、「暫定的」に何かを立ち上げ続けてポーズを見せつつ、具体的実施は仲間以外に丸投げ、齟齬や過重負荷のもたらす顧客への不利益については一切責任を負わない、という「実効性・持続性への無関心」は、墮落

であり退廃である。絶えず外から仲間を連れて来ては「現場の無能・非協力」を言い含めておく、といった振る舞い（他者攻撃による体面確保）は現実逃避といわざるをえない。無関心と現実逃避が有事を深刻化させる（させてきた）なら、それは危険きわまりないといえよう。

大切なことは、「平時」から常に丁寧な記録を取り、資料を作り、それを複数の目でチェックする、といったプロセスである。その中で、その時々成果と課題を次の見通しに活かす姿勢である。「チェックのないガバナンス」といった語義矛盾ともいえる事態に陥らないためにも、その時々可能なことを、疎かにしないことが肝心であろう。「説明責任」あつての「権限」のはずであり、両者のより適切なバランスが、常に追求されねばならない。

紙幅の関係上、本稿でも議論は経済・経営系に偏ったものとなった。大学で経済学を担当する立場からは「経済の問題を深く考えれば、最後は人間の問題に行きつく」と主張したいところであるが、やはり表題のようなテーマを考察するにあたり、それが必要な議論の一部でしかない、ということも認めねばならない。その点を、最後に付記しておきたい<sup>20)</sup>。

#### 注

- 1) 内藤 [2014 a], p.36. 日頃の授業において、学生から「説明が丁寧」「わかりやすい」といった評価をありがたくもいただくことの多い筆者にとっても、これは歯がゆいことであった。
- 2) そもそも、このような大きなテーマに若輩が挑戦すること自体に無理があったということもできるであろう。今読み返しても、恥ずかしい。タイトルに「文化」を入れておきながら、その把握の困難さから概念規定に深入りせず、周知の事実の記述に留めたところからして良くない。それでも若輩は若輩なりの意見を述べることとし、諸先輩方からのご批判・ご助言を待つこととしたい。なおご批判・ご助言は、やはり信頼性と妥当性の高い裏づけを取るよう努められた上で、本紀要等、第三者である読者の前に公開される形をお願いしたい。きちんと記録を残すことは、建設的に物事を進めるための基本だからである。「信頼性と妥当性」とは社会調査の基本用語だが、ご存じなければ拙稿でも取り上げた谷岡 [2000] から読み始めていただければ幸いである。
- 3) 「虎の威を借りる」ことは慎みたいので解説は短めに留めるが、労働市場・雇用関係の「国際比較」を専門とする指導教授は、欧州で学位取得後、国際機関で長く研究調査・途上国支援等に努められ、主要業績には当該分野の世界標準テキストの1つである Bamber, et. al. [2015] (分担執筆) がある。
- 4) 似非評論家による、いわゆる「デハノカミ」（「海外では」「優良企業では」：アドホックな事例の表面的観察に基づく決めつけ）の類はそのひとつ（内藤 [2014 a], p.30.）。なお比較の方法についての良質な入門的解説は、たとえば岩崎 [2005]（第5章・第6章）のような文献を通じて今日では得ることができる。各大学の構成員が多様化している今日、「多様性」が「相互性（対話）」と結びついて将来的な「可能性」を切り開けるようになるために、生半可でない「比較の作法」が求められるのではないだろうか。
- 5) ゆえに無定見な「先進事例」のパッチワークは無意味である（内藤 [2014 a], p.36.）。また、「異なる視点」を威勢よく強調するばかりの姿勢（事態収拾はすべて他人任せ）はご法度といえる。それらは非生産的なはぐらかしである。「はぐらかし」にはこの他にも「精神論ではぐらかす」「イデオロギー話ではぐらかす」「直接関係のない話を混ぜこぜにして相手への攻撃を開始する（そのために意図的に論点をぼかす）」等々があるが、これらは「政治運動」の「影の部分」にすぎない。「他者が積み上げてきた努力と名誉を傷つけることで生きる糧を得る権利」などというものが存在しないことも、併せて述べておきたい。
- 6) 内藤 [2014 a], p.28. もちろん、相手の立場に配慮することも大切である。いずれにしても課題克服に向けてお互いに厳しいことも言い合わねばならない中で、それが結果的に足の引っ張り合いとならず、「切磋

琢磨」につながるような仕掛けづくりは、そう簡単ではない。やはり、何か事をなす上で最も重要なことは、可能な範囲で裏づけを取ることであろう。慎重な状況認識のプロセスを省いた政治的プロパガンダ(意図的な「数字のひとり歩き」等)は、「スタンドプレーと責任転嫁の応酬」を助長するだけである。自社を実態以上に蔑むために、他社を(よく知らないまま)実態以上に美化してすぐに制度いじりに走るような所業も、「比較」の誤用・悪用であるとともに、状況認識・判断に対する責任からの逃避といえる。それ自体が当事者意識の欠如、危機感の欠如である。

- 7) 今日ではアメリカの「経営管理論」が主流となっており、ここでの区分もそれによる。経営学はそれだけでなく、ドイツには「経営経済学」の伝統がある。筆者の留学した *Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung* では後者の要素を残しつつ、前者の内容にも積極的に取り組んでおられた。やはり定番の感のある伊丹・加護野 [2003]、せめて手軽な新書版の遠藤 [2014] くらいは読んでいただけることを願う。大学の世界も経済・経営系の専門用語(もどき)が飛び交うことが多くなったが、「イノベーション」を連呼するお方ほど、その意味を理解されていないことが多いようにも見受けられるのは残念である。
- 8) そして各大学の現状をみた時、どちらが「行き過ぎ」といえるのか、それは読者それぞれのご判断を待つこととしたい。一方に湯水のように予算を注ぎ込んで他方の息の根を止める「羊頭狗肉の利潤先食い」となれば、シルバーポリティクスの誹りを免れまい。マーケティングの世界もいつまでも「4P」のままではない、ということを知ってほしい。
- 9) 経済学の基本書を手に取ってほしい。藪下、猪木、鈴木 [2013]、あるいは手軽な新書版の猪木 [2012] を参照のこと。やはり、言葉を使う以上は意味を確認してから、というのが礼儀(社会人マナー)ではないだろうか。
- 10) ここでいう「融資」とは、組織の内部および外部に対する資金供給の両者を含んでいる。なお、この説明からは、ヴィジョンなき費用削減が、いかに将来の芽を摘んでしまうかがわかる。債権管理的発想だけでは、事業推進は困難といえよう。
- 11) 人材に関しては、第3節でより詳しく扱う。
- 12) 内藤 [2014 a], p.36. ここで議論に関連の深い分野として「産業組織論」「企業経済学」がある。小田切 [2001] [2010] を参照のこと。この分野を勉強すれば業務の「外注」「内製」等の意思決定に関するごく基本的なポイントがわかる。あえて極端な言い方をすれば、闇雲な外注が、「粗悪品の高値つかみ」のリスクを持つ一方で、闇雲な内製化は、「竹やり戦法への退行」のリスクを持っている。業務を外注するには(組織内部の具体的な状況に精通した上で)サービスの質を判断できる人材が必要になるし、内製化するには業務に対する専門性を持った人材が必要になる。それらを(戦略的に)育成・登用しておくことが不可欠となる。そして専門性活用と連携促進に向けて、適切な処遇を行うことも大切である。すべての責任を押し付ける一方で裁量は与えず、梯子を外して最後は使い捨て、という無茶苦茶は論外である。また費用削減の自己目的化による闇雲な内製化は、従業員への法外な要求突きつけにもつながり、労務マターにもなりかねないので要注意である。何をしても一定の「投資」が必要となる、目利きがいる、という事実から逃げることはできない。大切なことは業務プロセスに対する一定の理解と関心であり、それが欠如したところに「総動員のスローガン」を掲げながら「専門性の破壊」に走る動機が発生する。「保身のための愚民化政策」への危険な道である。
- 13) よく「蓄積が足枷となる」側面が強調されるが、それは密度の濃い蓄積の存在を前提とした話であることに注意したい。なお、本稿では一応の「教科書的」説明を行っているが、学問上は個々の概念や論点をめぐって様々な立場と議論があり、教科書的説明もまた異なる可能性がある。たとえば「レント」一つとっても、定義や評価は多様であり、そこに焦点を当てた研究もある。筆者が授業・ゼミ等で参考書としてきた Milgrom, P., Roberts, J. [1992] (日本語訳) と片山、大西 [2010] でもその功罪両面を説明しているが、意味するところには違いもある。先達への深い敬意とともに、併せて明記しておきたい。
- 14) 「オブラートにくるまず」具体的に述べれば(といってもフィクションである)、大向こう受けを狙って毎日のように「右へ左へ」と組織・制度変更の花火を打ち上げ続ければ、現場業務の混乱を通じて目の前の学

生が犠牲になる。それが口コミ等を通じて評判低下・信用棄損につながる事となる。仮に「後から集約するつもりで、出来ることから始める」意図であっても、やはり事前に方向性を明確化し周知しておかないと、フォローにあたる現場の対応も、顧客に対する説明も、方向性がまちまちとなってしまうのだ。不満の矛先が向かうのは目の前の教員職員となるが、それを「現場の不手際」としてすますだけではクレーム対応として不十分といえる。事前の見通しなく、また付随業務の大きさも知らず、何かを立ち上げたら副作用ばかりが多発、膨大なイレギュラー処理の後始末・・・それは「改革」ではない。もちろん「何かを立ち上げる事」自体に相当な労力を要することも忘れてはならないが、一方で何かを「蓄積」する間もないほど組織を引っ掻き回し続ける所業が、経済的価値を毀損させることも覚えておくべきであろう。むしろ混乱によって誘発された現場のミス、叱責することで体面を保つことにリーダーがうまみを感じるような、最悪事態すらもたらさう。本質的問題から目を背けて「精神論でフタをする」こと、思慮の浅さをもたらした事態を辻褄合わせでしのごうとすることが、いかに経営リスクを増大させるかがわかる。業務命令の一方で業務環境を破壊し続けるような人為的混乱が煽られたあげく、ついには物事がどちらかの極端に走る（改革が自己目的化する・逆に一切の改革を止める）・・・ことにならぬよう、権限の大きさに見合うだけの人間としての器量（知性や徳性）が求められるといえよう。

やはり、「事情変更」のレトリックは濫発すべきものではない。「プロジェクト X」「プロフェッショナル」等の番組演出としてありがちな、「突貫工事」的ドタバタだけが「改革」だと勘違いしないことが肝心である。ドタバタの前にたくさんの勉強がある、という部分も見逃してはならない。日頃から各部署の方々とコミュニケーションを取ることも、勉強の一つであろう。そして何でも言い合える関係性が構築できれば理想的だが、一方で相手が「面と向かっては言えないこと」を慮る姿勢も大事である。その中から何かを「創る」ことの難しさを深く知り、それを自らの見通しに活かすことが、真の改革に向けた第一歩とならう。

- 15) 人事制度の基本については佐藤、藤村、八代 [2015] を参照のこと。また、法学者と経済学者の共同作業による雇用問題の考察・解説については大内、川口 [2014] を参照のこと。労働条件の柱は賃金と労働時間であるが、日本ではすでに労基法や労組法・労調法が制定されており、法定労働時間は週 40 時間であること、賃金の下限については最低賃金法で定めていること等の説明は不要と思いたい。一点だけ触れるなら、より条件の悪い他社を探し出しては「ベンチマーク」とする所業もまた、「比較の誤用・悪用」に属するという事である。競争激化の中で、19 世紀的な過ちが繰り返されないことを祈りたい。
- 16) 入門的解説については佐藤、藤村、八代、前掲書の第 4 章を参照。コンパクトな歴史的解説としては金子 [2013] が秀逸である。後者の巻末には文献案内がついているが、そこで紹介されているお二人の先達には、筆者も大学院の授業や研究会で大変お世話になった。なお本稿では各分野の基本書を紹介しているが、圧縮された情報であるため、そこからさらに勉強を広げてほしい。「わかったつもり」が一番怖い・・・研鑽あるのみである。
- 17) 一般のサラリーマンについて言及すれば、職務給が定着していない日本の職場で成果主義を導入した場合、単に従来の職能給マイナス年功要素となるだけとなる可能性もあり、また判例は経営側の裁量を広く認めたものとなっているため、働く側のリスクは大きい（濱口 [2011]、第 3 章）。ただし職務ベースの採用となっていなかったことが、当該職務の廃止を理由とした雇用終了ができないことにより、雇用保障となってきた側面もある、という解説がなされる（濱口、同上書、第 1 章および第 2 章）。
- 18) 神代 [各年版] を参照のこと。これは厚生労働省認可の労使関係当事者向け通信講座テキストであり、筆者の手元にあるのは 1999 年版である。記述はその p.67. 下段に基づく。現在組合リーダーとして頑張っておられる方々も、「勇み足」にはご注意くださいと同時に、定期大会等を通じて自らが日頃よりチェックを受けておくことが何より肝心である。また、日々の業務への努力、経済・経営等各分野の勉強も大切である。将来どのような立場になろうと、公益と私益のあり方について深い見識を示すことができるか、それが問われている。「相手の立場を知ろうとする姿勢」は、誠実さであると同時に、賢さでもある、ということをお忘れずに。
- 19) 社会通念の検討にあたり、判例も引用しておこう。「人事考課をするに当たり、評価の前提になった事実

について誤認があるとか、動機において不当なものがあったとか、重要視すべき事項を殊更に見せしめ、それほど重要でもない事項を強調するとか等により、評価が合理性を欠き、社会通念上著しく妥当を欠くと認められない限り、これを違法とすることはできない」(濱口、前掲書、p.122)。これは職能資格上の昇給・昇格に関しては企業側の裁量が大幅に認められる、との裁判所の立場を示す例として述べられている。一方でここには、違法性を問える条件が示されていることにも注目したい。ただしこれが、性格の異なる問題にもそのまま適用されると早合点しないよう、注意が必要である。以上は常識であり、労働市場の問題を研究・教育する立場から筆者は、日頃の授業やオープンキャンパス模擬講義でもごく普通に話している。また日頃から職場の中で、こうした話を一般論として語り合うことに、何の支障もない、ということを書き記しておく。この分野に疎い人間は動揺するかもしれないが、発言自体に何等かの圧力をかければ、そのこと自体がハラスメントであり、労務マターとなりうることも書き記しておきたい。大切なのは、過ちを直視し真摯に反省することである。そして反省が行動に活かされるなら、周囲が過ちを許すことも大事になろう。

20) なお文学的才能を持たない筆者だが、一連の問題意識を「詩」にしたためたことが過去にある(内藤 [2014 b])。こちらもお笑覧いただければ幸いである。高潔に生きようとしても、未来は厳しいかもしれない。しかし易きに流れれば、間違いなく厳しい未来が待っている。現在もすでに厳しいが、厳しい時代にこそ、人間としての品位が問われるのだということを忘れずにいたい。

#### 参考文献

- Bamber, G. J., Lansbury, R., Wailes, N., Wright, C. F. [2015], *International and Comparative Employment Relations*, SAGE Publications. (6th ed.).
- Milgrom, P., Roberts, J. [1992], *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.
- 伊丹敬之、加護野忠男 [2003] 『ゼミナール 経営学入門 (第3版)』日本経済新聞出版社
- 猪木武徳 [2012] 『経済学に何ができるか』中央公論新社
- 岩崎美紀子 [2005] 『比較政治学』岩波書店
- 遠藤功 [2014] 『ざっくりわかる企業経営のしくみ』日本経済新聞出版社
- 小田切宏之 [2001] 『新しい産業組織論：理論・実証・政策』有斐閣
- 小田切宏之 [2010] 『企業経済学 (第2版)』東洋経済新報社
- 大内伸哉、川口大司 [2014] 『法と経済で読みとく 雇用の世界 (新版)』有斐閣
- 片山裕、大西裕 [2010] 『アジアの政治経済・入門 (新版)』有斐閣
- 金子良事 [2013] 『日本の賃金を歴史から考える』旬報社
- 神代和欣 [各年版] 『総合コース 労働組合』日本労働研究機構・日本労使関係研究協会
- 佐藤博樹、藤村博之、八代充史 [2015] 『新しい人事労務管理 (第5版)』有斐閣
- 谷岡一郎 [2000] 『「社会調査」のウソ』文芸春秋
- 内藤雄太 [2014 a] 「教職協働と組織文化 学問の自由と実業の秩序」『追手門学院大学教育研究所紀要 第32号』追手門学院大学教育研究所。
- [2014 b] 『「青が散る Award」に関わる取り組み』同上書所収。
- 濱口桂一郎 [2011] 『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社
- 藪下史郎、猪木武徳、鈴木久美 [2013] 『入門・経済学 (第3版)』有斐閣