

# ホワイトカラーの生産性日米比較

草間 徹氏 (トーマツコンサルティング(株)シニアマネージャー)

今回のお話しは、バブル崩壊の痛手から立ち直ろうとする業界は国際化、規制緩和などの環境変化のなかで様々の問題を抱えているが、最も大切な人の問題をこれからどのように考えていけば良いのか。日米の比較調査の中から3つの因子を抽出して、これからの人事環境のありかたに明確なスポットライトを与えたお話しだった。

**〔要旨〕**

企業の国際化の中でこれまでの日本型経営が人材の流動化を阻害しているとの理由で見直され、米国型の

実力主義、成果主義のマネジメントが登場しているが、それが本当に日本の風土に定着するのだろうか。こうした問題意識で日本の上場企業に勤める403人、米国ボストン近郊の大企業で仕事をする101人から得た調査を元に、これからの人事の在り方を分析研究した。そこから仕事へのモチベーションを形成する自己実現、人間関係、経済性という3つの大きな因子が抽出された。まず、人間関係因子については社内コミュニケーションがよくとられている、チーム作業が多いなどの特徴があるが、勤務時間内ではむしろ米国のほうがコミュニケーションについて充実しており、日本で

ワークモチベーションが高い会社				
名称	経営環境	組織風土	人事処遇制度	因子保有状況
A型 天下泰平リーダ 企業	競争低い 自社の業界内 順位高い	ボトムアップ的意思決定 社内コミュニケーション良好 チームの仕事が多い 人間重視 責任を問う雰囲気ない 目標は明確で、努力すれば達成 できる	育成的な異動 配置 教育制度は 充実 人事は公平	自己実現因子 高 人間関係因子 普通 経済性因子 高
B型 戦国チャレンジャー 企業	競争厳しい 知名度高い	ボトムアップ的意思決定 社内の人間関係厳しい 仕事は計画的 人間重視 責任を追及する体質 目標は明確、仕事の結果は早く わかる	能力主義 評価フィード バックはよく 行われる 人事は公平	自己実現因子 高 人間関係因子 普通 経済性因子 高
ワークモチベーションが低い会社				
名称	経営環境	組織風土	人事処遇制度	因子保有状況
C型 低付加価値 2軍企業	競争やや 激しい 知名度低い	トップダウン的意思決定 部門協力が行われない 目標は不明確で、結果が出るのが 遅い 仕事の結果は評価に結びつかない	評価フィード バック少ない 教育充実して いない	自己実現因子 低 人間関係因子 高 経済性因子 高
D型 エクセレント業界 無気力企業	競争非常に 激しい 成長性高い	トップダウン的意思決定 チームの仕事少ない 人間より仕事優先 計画的な仕事が多い 目標は明確だが、並みの努力では 達成できない	能力主義 教育制度は 未充実 人事は不公平 退職者多い	自己実現因子 低 人間関係因子 低 経済性因子 高

〔図表出所：トーマツコンサルティング資料〕

は勤務時間外のコミュニケーションが多いというところにはっきり有意差が認められた。これはコミュニケーションという言葉の受け取り方によっても、なるほどなづける結果である。

上記3つの因子をレーダーチャートに描くと、図のようにはっきりとした特徴が浮かんでくる。自己実現因子は意思決定に参画できる風土がある、部門目標が明確、責任が明確などの内容で構成されているが、この因子の強さが経営の優劣に決定的な要素となっている。そして自己実現因子が高くかつ人間関係の強いA型企業はいわゆる日本型企業で、昔から伝統をもつ天下泰平型のリーダー企業に見られ、それなりに安定しており、また米国にも同様に見られる形態である。一方自己実現因子が高くかつ経済性因子（インセンティブな給与体系、能力主義）の高いB型企業では社内の人間関係と競争は厳しいが、公平な人事のもとで目標と責任が明確になっており、戦国時代のチャレンジャーとしてふさわしい形態を整えている。これらの企業では日米を問わずワークモチベーションが高く、それ相応の企業成績をあげている。しかし、いかに人間関係を重視しようとも、またインセンティブな給与

体系を導入しようとも、自己実現の因子が低いC、D型の企業では十分な経営実績をあげていない。それらの企業には、意思決定がトップダウン、目標が不明確あるいは不相応に高く設定されるなどの共通性があり、それだけに仕事の結果が評価に結び付き難いという特色を有している。

こうした調査の結果をみると現在の企業の活性化は、そのために必須と巷間で言われている経済システムの改編、給与制度あるいは終身雇用制への反省は1つの要素であるにしても絶対のものではなく、また日本系、外資系という差も決定的なものではなく、多様化した社会の中で自己実現の性格を重視しながら企業の歴史と内容にふさわしい固有の形態を探ることが大切と考えられるのである。

#### 〔質疑〕

社内コミュニケーションについてインターネットやグループウェアの活用が今後大きな影響を与えるのではないかと。また、草間氏が説明された組織とパーソナリティーの循環図についての意見が交換された。

---

## 1998年度 テクノOR講座ルポ



山下 英明 (東北大学)

これまでオペレーションズ・リサーチは企業戦略に有益なさまざまな手法を提案してきましたが、それらの多くは専門家が大規模なソフトウェアを用いないと利用できないものと思われていました。しかし、最近ではかなり難しい問題でも、パソコン上で気軽に利用できるようになってきました。一方、ORを大学で勉強しただけの社会人にとって、ORの手法を適用して自分の問題を解決するのは難しい気がして、ためらってしまうことも多いようです。

このような現状をふまえ、実学としてのORをより普及させ、自分自身の問題を目の前にしている現場の方々にパソコンによるORを実感してほしいと、今回テクノOR講座が企画されました。

記念すべき第1回テクノOR講座は、平成10年10月17日、青山学院大学で開催されました。この日は、台

風の接近で日本シリーズ第1戦が中止になるほどの暴風雨にも関わらず、予想を大きく上回る87名の参加者が集まりました。ORに興味をもつ社会人やORを勉強している学生はもとより、日本OR学会元会長の森村英典氏をはじめとするORの専門家も数多く参加していました。これは、テーマの魅力はもちろん、参加費が無料だったことも効を奏したようで、非会員の参加者も多かったと聞いています。

午前10時すぎ、八巻直一氏（静岡大学）がこの講座の主旨や開催のいきさつを説明されたのち、日本OR学会前会長の刀根薫氏（政策研究大学院大学）の「DEA-Solver on Excel Macro」で講座の幕を開けました。氏は、まずDEA（Data Envelopment Analysis）の特徴を概説され、CCRモデルやBCCモデル等について病院の例等を用いて説明されました。最後