

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：32408

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530443

研究課題名(和文) 企業間における擦り合わせの円滑化の要因

研究課題名(英文) Factors for the Facilitation of Integral Work (comparing and adjusting) among Companies

研究代表者

幸田 達郎 (koda, tatsuo)

文教大学・人間科学部・准教授

研究者番号：30468368

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円、(間接経費) 1,110,000円

研究成果の概要(和文)：業務上の“擦り合わせ”は日本企業の競争力の源泉である。本研究により“擦り合わせ”が有効に働くための社内制度や担当者の属人的能力の特徴が明らかになった。

企業側の有効な施策として、「協力相手企業と共通する目標を社内を設定し、その達成度で担当者を評価する仕組み」の存在と効果が明らかになった(量的研究)。“擦り合わせ”の現場における個人側の有効な能力として、「相手からの信頼を維持する能力とその裏付けとなる保有能力」の存在が明らかになった(質的研究)。

さらに人口減少にともない今後求められる新たな労働力の活用策として、働く母親が“擦り合わせ”の現場を担当することの利点と限界が明らかになった(質的研究)。

研究成果の概要(英文)：Quantitative and qualitative surveys have revealed companies' internal systems and the characteristics of responsible persons' personal capabilities that play key roles for the effective functioning of "integral work" in business, which is considered to be a source of the competitiveness of Japanese companies in general.

Quantitative surveys showed the existence and effectiveness of mechanisms for setting in-company targets shared with partner companies and evaluating persons in charge according to the degree to which those targets are met.

Qualitative surveys revealed the existence of capabilities for maintaining the trust of partners and the retentive capacity for supporting those capabilities as individual capabilities effective at the actual loci of "integral work." Qualitative surveys revealed the advantages and limitations of having working mothers, whose utilization as a new part of the working force will be in demand from now, in charge of the actual practice of integral work.

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：擦り合わせ 協力 成果主義 日本的経営 能力開発 女性の活用 育児 国際競争力

1. 研究開始当初の背景

日本の産業社会には現在から将来にかけて深刻な2つの問題がある。

第一が日本企業特有の持続的競争力の低下。最近まで発展途上であった国々の追い上げや生産空洞化などで、日本企業の競争力が失われつつあり、競争力の強化は喫緊の課題である。

第二が少子高齢化にともなう労働力不足。労働人口の減少のなかで、特に今後は、現状では有効に活用されていると言い難い状態の人的資源の活用が必要である。

これら2つの問題を解決する必要がある。

2. 研究の目的

上述の2つの問題を解決するために、日本企業のものづくりの強みとされる企業間の“擦り合わせ”が円滑に行われる条件(いわば制度的条件)の詳細を究明するとともに、“擦り合わせ能力”を有効に発揮する個人能力(人的条件)の詳細を究明し、“擦り合わせ”の現場での活用を考察する。また、現状では産業界への復帰が困難なまま遊休資産化してしまっている育児経験を持つ女性の能力活用の可能性を探索する。

これらの目的を上述の「1. 研究開始当初の背景」における問題点と具体的に対応させて整理すると以下ようになる。

第一の問題点を解決するために、

日本企業の強みとされる企業間および企業内における“擦り合わせ”が有効に行われ得る条件を明確にする【研究目的1】。

“擦り合わせ”の現場における担当当事者に必要とされる人的要件を明確にする【研究目的2】。

さらに第二の問題点を解決するために上記の を踏まえて、

育児経験者の職場復帰による人的資源の有効活用の可能性を探索する【研究目的3】。

以上の3つに関わる調査を実施し、それらを統合することによって産業再活性化に資する情報の整理・提供を行う。

3. 研究の方法

【研究目的1】に関しては874,328人を母集団とする2,100名に対してWebを用いた質問紙調査を行なった。対象者条件に適合したモニターから就業者数の統計数値における性年代の割付に合うようランダムにサンプルを抽出した。2012年3月に1,400名、2014年2月に700名を抽出して調査を行った。

【研究目的2】および【研究目的3】に関しては31名に対して合計2,343分のインタビュー調査を行なった。2010年8月の予備調査開始から2014年3月の本調査終了が調査期間である。擦り合わせ能力を高く発

揮していると認められた対象者を選定しインタビューを実施した。育児との関連については株式会社博報堂リーマプロジェクトおよび株式会社インプレオを経由し多様な業種・形態の勤務を行なう協力者を得た。

4. 研究成果

(1)研究の主な成果が持つ意義

本研究の第一の成果は、日本企業の一般的な強みである“擦り合わせ”が有効に働くための企業内の制度的な条件や属人的能力が明確になったことである。

このことにより、本研究は今後日本企業が持続的な競争力を維持・向上するための施策を考える際の有益な情報提供を行い得たと考えられる。

現状においてすでに人件費をはじめとするコスト競争力が低下していることに加え、将来的にますます少子高齢化が進み就労人口が減少していくことが予測されるなかで、本研究の第二の成果は、“擦り合わせ”能力を軸に日本企業が競争力を維持・向上するための潜在労働力の掘り起こしのヒントを提供し得たことである。

育児のために家庭に眠っており再活用が充分になされていない財産としての“能力”を活用するための法的整備や企業内の人事制度の改正といったハード面での整備が社会全体に期待される一方、本研究ではソフト面としての“能力”そのものに焦点を当て、そうした社会的なハード面での整備を補完する条件を明確にした。具体的に本研究で行なったのは「育児経験を持つ女性の“能力”活用が可能と考えられる場面」とその課題についての明確化であり、能力開発についての発達的見地からのアプローチを用いた整理である。

(2)具体的な成果

【研究目的1】の結果

企業間の“擦り合わせ”が円滑に行われる条件を調査した。

その際に、企業内の制度と目標設定に注目し、最初は社内での擦り合わせについて、次に社外との擦り合わせについてという順番でこれらの条件を確認していった。その結果、社内での擦り合わせについても社外との擦り合わせについても同様の結果が得られた。

具体的な調査手順と結果は以下のとおりである。

まず“擦り合わせ”が行われる企業の制度的な側面に注目した。

程度や方法はさまざまであるが、現在、年功的な要素を維持しながらも成果主義的な人事制度を導入している企業が増えてきている。また、成果主義には業績評価制度としての側面と、目標統合のメカニズムとしての側面が存在する。

まず社内における組織内および組織間の関係に視点を向けてみると、以下のことがいえる。

成果主義の持つ“目標統合のメカニズム”としての側面が互いの“仕事”の目標を結びつけていけば、社内においては上司と部下をはじめとする協力関係は強まる。また目標の結びつきや成果の帰属や配分を互いが認識できるように問題を直視することによって、上司と部下の協力関係は強まる。

社内での擦り合わせについて調査した結果、賃金・処遇制度としての成果主義そのものは、具体的に擦り合わせを行なう際の協力にはプラスにもマイナスにも影響しない。

しかし賃金・処遇制度としての成果主義と、目標統合のメカニズムとしての成果主義との2つを同時に導入している場合、つまり、単に業績に連動した処遇を行なうというだけでなく、達成すべき業績目標が互いに連動していれば、協力の度合は増加する。

この場合、成果主義による賃金・処遇への反映が極端に低いと目標を統合しても協力は大きくなりませんが、賃金・処遇への反映を中程度にすれば協力の度合が増加する。また、賃金・処遇への反映を極端に増加しても、協力の度合は賃金・処遇への反映が中程度の場合との違いはみられない。

一方で、目標統合の度合が高ければ高いほど協力の度合は常に増加する。

組織内で円滑な“擦り合わせ”を行なうためには当事者相互の目標を統合し力を合わせるように制度的なサポートを行なうことが有効であると考えられる。

このことは社外との“擦り合わせ”でも同様であった。

「企業対企業」で擦り合わせを行なう際にも相手との目標が一致している場合には協力の度合が高まる。この際に自社側の人事制度が完全な年功制であれば、制度的に目標を一致させても協力の度合に変化はない。しかし、賃金・処遇への反映を中程度にしたうえで社外の協力相手と目標を一致させれば協力の度合が増加する。ここでも、賃金・処遇への反映を中程度よりも高くしても、協力の度合はそれ以上増加することはないし、目標統合の度合が高ければ高いほど協力の度合は常に増加する。

このことから以下の推測が成り立つ。

すなわち、従来の企業環境では、年功序列的な企業相互における企業間の“擦り合わせ”は、担当当事者相互が共有する暗黙の前提や非明示的な共通目標を相互に理解し合うことで成り立っていた可能性がある。しかし、本調査においてみられたように、近年、企業間の関係がよりドライにビジネス・ライクになってきたのに従って、協力

相手の企業との擦り合わせを円滑に進めるには企業の側からの意識的な制度的支援が有効である。有効な制度的支援としては、“擦り合わせ”の接点における担当当事者相互の、あるいはそれぞれの企業の内側にいて直接には社外と接点を持たない担当者についても、協力相手の企業と共通して行なう業務に関する目標を明示的に設定し、その達成度合いに応じてそれぞれの企業の担当者が評価されるような評価制度を設定することが考えられる。さらに、その評価が賃金や賃金以外の処遇に反映されるべきではあるが、処遇への反映が強すぎても効果はあがないため、中庸程度の処遇への反映が好ましい。また、製造業では、自社の賃金・処遇制度としての成果主義と社外の取引先との協力との間に弱い相関がみられたが、非製造業ではほとんど相関がみられなかった。

問題解決のスタイルも重要である。本調査では従来、組織開発の枠組で用いられてきたように、問題解決スタイルを「撤回型」「宥和型」「妥協型」「強制型」「問題直視型」の5つに分類し、協力との関係を調べた。

その結果、問題解決のスタイルとしての「問題直視型」と協力の度合とはかなり関係が高く、問題直視型の問題解決を行った場合には協力の水準が有意に高まることが認められた。他の問題解決スタイルには大きな違いはみられなかったが「強制型」の問題解決にはわずかながら協力の度合を下げの傾向がみられた。

また、協力が高まるような相手からの対応のスタイルとして「配慮」が有効であり、相手からの配慮が高いと感じられるほど協力は高まるという結果が得られた。

本研究には学術面での発見もあった。

“擦り合わせ”の際にどのような状態であれば協力が高まるのかについて本研究では経済学理論である「取引費用理論」による説明を試みた。取引費用理論によれば、関係特殊性が高い場合には、より物理的にも形態的にも近い相手と取引を行なうことが合理的であるとされる。

この場合、関係特殊性が“高い”というのは、お互いのために仕事の内容を特化し、頻繁に融通をきかせるようなやり取りが必要になる場合である。それに対して、関係特殊性が“低い”というのは、市場全般に対して通用するような汎用的な仕事をするような場合である。

一般的に高度な“擦り合わせ”が必要な関係特殊性の高い仕事を行なう場合には、ルーチン的で単純な仕事を行なう場合にくらべて取引費用が高くなる（図1のどちらの費用曲線も右に向かえば上方に向かって高くなる）。特殊な仕事を行なう場合には、細かいやり取りに要する時間や手間、試行

錯誤に要する試作品のコストなどがかかるからである。

本調査からは、このような取引費用が高い環境下では協力的やり取りを相互に強めることによって、ドライで契約的な取引として“擦り合わせ”を行なう場合に比べて取引費用が下がることが確認された（図1の右側における2つの曲線の高さの差）。

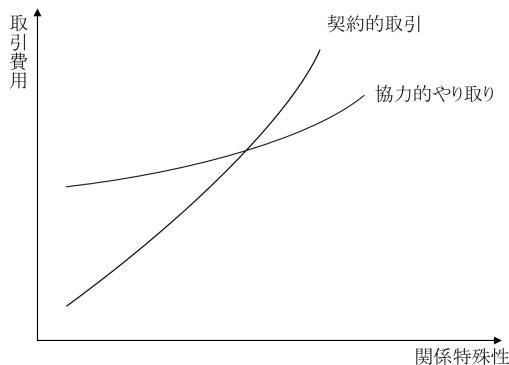


図1 「契約的取引」と「協力的やり取り」の費用曲線

この説明は、個人対個人のレベルでのやり取りにおいても、企業対企業のレベルでのやり取りにおいても適用が可能である。

しかし対象が個人か組織かの違いは、図に示されたそれぞれの費用曲線の角度や位置に影響を及ぼす。そのために、個人対個人のやり取りと、組織対組織、または企業対企業のやり取りでは差異が生じる。

個人対個人のレベルでのやり取りに関しては、やり取りに関する法的な取決めが整備されていないために、「契約的取引」を行おうとしても、あらためて取決めを行うコストや、相手が取決めどおり進めているかをモニターし、違約した場合に対処するためのコストが高くなる。個人対個人のやり取りでは、これらの費用が高くなってしまい、「契約的取引」の費用曲線が上方に移行する（図2）。

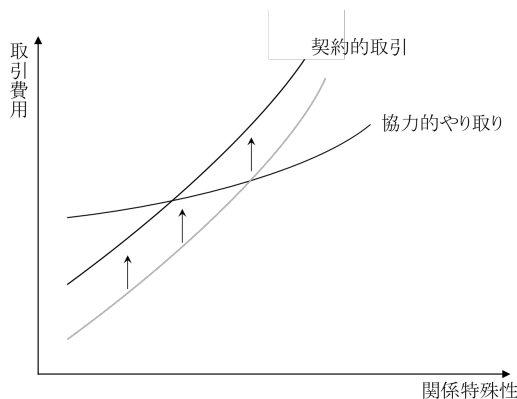


図2 個人対個人の場合

その結果、個人対個人のレベルでお互いに仕事をやっていく場合においては、よほど相互の関係が希薄で、仕事の特殊性が少

ないという場合以外は、「協力的やりとり」を続けることが合理的になる。このように契約が不完備であればあるほど、「契約的取引」においては履行中や履行後に監視やコントロールの費用がかかり、図2の中の「契約的取引」の曲線は上方へ移行することになる。

また、一方で、企業対企業のレベルでのやり取りは、個人対個人のレベルでのやり取りに比して、「協力的やりとり」を維持する費用が高くなると考えられる。片方が「協力的やりとり」のような行動を取っても明文化した取決めがなければ相手からの見返りは無条件には期待できない。そのために「協力的やりとり」を維持するコストが高くなる。企業対企業のやり取りでは、担当者や窓口の個人が“役割”として対応するだけという場合もあり、またその担当者も人事異動などで入れ替わってしまえば、その後、再び、会うこともなく、従って、与えた協力や援助の見返りを受け取ることが出来なくなる可能性がある。「協力的やりとり」が高くつくリスクが大きくなり、「協力的やりとり」の費用曲線が上方に移行する（図3）。その結果、企業対企業のレベルでのやり取りにおいては、よほど仕事の特殊性が高くない限り、「契約的取引」を続けることが合理的になる。

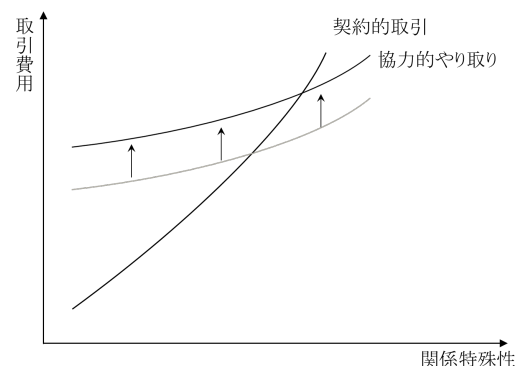


図3 企業対企業の場合

このようにして、個人対個人のレベルでのやり取りにおいても、組織対組織のレベルでのやり取りにおいても、同一の説明枠組の適用が可能になる。

【研究目的2】の結果

“擦り合わせ”の現場における当事者に必要とされる人的要件を明確にするためのインタビュー調査を行った。

その結果、“擦り合わせ”の場面で成功するために行なう行動として「相手の信頼を裏切らない」ように振る舞い続けることの重要性が浮かび上がった。

これは擦り合わせを行なう相手が“期待”するであろう行動をこちらが暗黙知のレベルで理解し、相手から明示的に示されなくても忖度し、入念な準備のもとに期待以上

の内容で応え続ける、ということである。

これが行なえるようになるためには、擦り合わせを行なうべき相手と時間の許すかぎり実際に時間を共有することが重要であるとの認識が多くみられた。また、以前別の仕事で一緒になったことのある相手が再度、擦り合わせ相手の担当者になった場合、仕事がスムーズに進むということもみられた。

さらに、擦り合わせを行なう相手に対して自身の能力を示すことが重要であるという発言もみられた。これには2つのパターンがあり、ひとつは、自分自身がすでに持っている業務に関する知識や能力をとことん磨き、相手に対峙するというパターンであり、もうひとつは、相手が行なう業務を相手が行なう以上にできるということを示すというパターンである。

前者の場合には、スペシャリストとしての自身の能力が社内で他に並ぶものがないまでに磨いておき、それを用いて他社との関係を築き、信用を勝ち取るという方法が採られる。スペシャリストとしての能力は他社との協同作業が行われる時点から磨き上げるのではなく、それ以前に相当の努力によりすでに所有しているという場合が多い。

後者の場合には、他社との協同作業が始まった後に、相手にとって重要な能力を理解し、それを身につけるといったパターンになる。たとえば新たな提携先に乗り込んで協業を進める際に、相手先の企業のその部署で重視されている高度な資格（相手企業のなかにも所有するひとが少ない取得困難な資格）を1年で取得する、などである。それまで擦り合わせを行なおうにも全く言うことを聞いてくれなかった相手が完全に言うことを聞いてくれるようになったとのことであった。

また、これらの2つのパターンとは別の形態として、自身がすでに所有している能力を使うということでもなく、相手先企業に必要な能力を使うということでもなく、全く新たな業務についてであっても約束したことはどんなに困難であってもやり遂げてみせる、というものもあった。

いずれにせよ、これらの方法で擦り合わせ先の相手に対して強い印象を与えた後、「相手の信頼を裏切らない」ように振る舞い続けるということが、擦り合わせを成功させる鍵になると考えられる。

従来の企業グループの境界が崩れていくなかで、これまでの安定的な企業グループ内での擦り合わせのみならず、世界最適調達や企業グループ外とも積極的に擦り合わせ型の業務を行なう必要性、また、ドラスティックな提携や異業種間融合などによる擦り合わせの必要性からも、本調査でみられたような能力を所有する人材の、擦り合わせの現場への活用が強く望まれる。

また、本社やアジア・パシフィック地域との擦り合わせが必要な巨大なグローバル企業の日本法人の代表的立場に就任する場合、出発は日本の国内営業などであっても、ある時期に海外の異なる職種を経験させられ、さらに別の国の別の業務の責任者を経験させられ、実績が認められるとグローバル本社のスタッフの業務を任せられ、その後日本法人の責任者になるなど、絶えず異なる国の異なる文化圏で異なる職種に就いて擦り合わせ能力を磨かれていることが判明した。責任ある立場に立つ場合にはことさらグローバル本社や業界団体、あるいは規制官庁も含めたステークホルダーとの擦り合わせ能力が重視されているということの証左でもある。さらに、企業のトップであれば業務提携や合併などの交渉やその実現に際して多大な擦り合わせ能力を必用とする。

【研究目的3】の結果

育児経験者の職場復帰による人的資源の有効活用の可能性を探索するためのインタビュー調査を行った。

“擦り合わせ”の現場における当事者に必要とされる人的要件(【研究目的2】の結果)で明らかになった条件として、「相手の信頼を裏切らない」ように振る舞い続けることが挙げられた。

相手と時間の許すかぎり実際に時間を共有するということによって、相手が“期待”するであろう行動をこちらが暗黙知のレベルで理解し、相手から明示的に示されなくても忖度し、入念な準備のもとに期待以上の内容で応え続けることを一番よく、しかも頻繁に行っている立場として「育児中の母親」という立場がある。

そうであるならば、育児中の母親こそ、擦り合わせ業務に適任であるか、または、擦り合わせ業務に向けて意図せずに日々猛烈な訓練を行っていることになる。

インタビューの結果、育児経験による以下の能力や態度の向上の可能性が判明した。

- ・相手の気持ちを尊重する態度(子供は“子供自身の気持ち”でしか動かない)
- ・自分ではなく相手目線で考える(自分ではなく子供の立場で考える)
- ・叱る、はっきり伝える、が出来る(必ずやらせるべきことはやらせないと教育にならない)
- ・やらせるべきことを相手にやらせる(叱るだけでは動かないという気づき)
- ・相手を許容する気持ちや我慢力(我慢強くなったし多様性への許容度が増加)
- ・相手の成長を期待し見つめること(自然に相手の成長が視野に入る)

という能力や態度である。

これらは、業務上の擦り合わせを行う際に重要な「配慮」を中心とした対応スタイル

に必要な能力や態度である。

また、子育てをしながら働いている場合には圧倒的に時間が足りないために、多くのワーキング・マザーは仕事のなかで以下の工夫を行っていた。

- ・無駄を省く(無駄が目につくようになり、不要な仕事は省略するようになった)
- ・合理的な組立をする(仕事を時間内に効率よく工夫するようになった)
- ・前倒して問題を潰す(子供の病気で当日対応ができない場合があるので事前に準備しておく)
- ・緊急時にも動じない(思わぬ子供の病気、怪我がしょっちゅうあり、それに対応できるようにしている)

こうしたことは、世界最適調達やドラステイックな提携や異業種間融合などにより、まだ土俵が出来ていない状態で新たに擦り合わせを始める際に、“相手との擦り合わせの枠組を作りながら仕事を進めていく”ときに重要になる能力だと考えられる。

その反面、擦り合わせ業務を行なう際にマイナスとなる側面もみられた。

- ・圧倒的に時間がない(仕事の掘り下げ、信頼醸成、などへの影響が大きい)
- ・仕事のうえでの十分な対応ができない(時間の関係で仕事を切り上げる必要があり必要なときにいないと思われる)
- ・他人に頼まざるを得ない事態が生じる(仕事相手に対し、恩に着ざるを得ない状況が生じる)
- ・仕事相手とべったり過ごすことが不可能(仲間として一緒にいつづけることが困難、あ・うんの呼吸、単純接触効果が得られない)
- ・ドライな対応だと受け取られることもある(自分がやることとそうでないことを仕分ける必要がある)
- ・偏見にさらされる(職場の人たちから自分たちと違って他にもっと重要なものや価値を持っていると思われる)
- ・状況への無理解にさらされる(家では子供に対応しなければならないのに、「家に持ち帰ってもいいからやっておいてくれ」と言われる)

育児経験により向上した能力を考えると、子育てを行った経験を持つ女性を“擦り合わせ”の場面で活用することが有効であると考えられるが、特に“擦り合わせ”に重要な「相手の信頼を裏切らない」ように振る舞い続けるという行動を職場の相手に対して明確に示すうえでハンディキャップを負っていると考えられる。

こうしたマイナス面の克服が必要であり、それには制度面でのバックアップとともにマイナスをカバーする工夫や能力が必要になると考えられる。

(3)研究のインパクトと今後の展望

本研究は、日本企業が強みとしてきた“擦り合わせ”が円滑に行われる条件を、制度面、担当レベルでの能力面から明確化したものであり、これは従来にはみられなかった視点である。今後、企業が“擦り合わせ”を軸にした戦略を実施する際の足掛かりとなる視点を提供できたと考えられる。

また、現在の就業人口の低下をにらんだ女性活用の方策について、適性という軸での可能性を探索したものである。具体手的な制度的サポートが望まれる。

“擦り合わせ”が円滑に行われる条件についても、育児中の母親の労働力としての活用についても、今後、能力面を中心に研究を深めていく必要がある。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 3件)

幸田 達郎、協力と制度的環境 協力と成果主義の分析から、生活科学研究、第35巻、2013、37-45

幸田 達郎、「成果主義」の2つの側面と上司・部下間の協力 成果主義の影響に関する実証研究、人間科学研究、第34巻、2013、47-54

幸田 達郎、加藤 成子、神南地区における異質な人材の投入による組織風土の変質、湘南フォーラム、査読有、第16号、2012、157-173

上記途中経過のほかに、今後、本研究の成果を順次公表していく所存である。

〔学会発表〕(計 2件)

幸田 達郎、成果主義的人事制度と上司・部下間の協力について、日本社会心理学会第54回大会、沖縄国際大学、2013年11月2日～11月3日

Koda, T., Tanzawa, Y. & Koda, R., Measures Taken by Major Japanese Corporation at Their Tokyo Headquarters to Cope with the Great East Japan Earthquake Disaster, 2013 World Congress of Social Psychiatry, Lisboa, Portuguese Republic, 2013年6月29日～7月3日

学会発表についても上記途中経過のほかに、成果を順次公表していく所存である。

6. 研究組織

(1)研究代表者

幸田 達郎 (KODA, Tatsuo)

文教大学・人間科学部臨床心理学科・准教授

研究者番号：30468368

(2)研究分担者

丹沢 安治 (TANZAWA, Yasuharu)

中央大学・大学院戦略経営研究科・教授

研究者番号：00146953