

伝統的日本企業(JTC)を再考する

総合調査部 副主任研究員 高宮 咲妃(たかみや さき)

JTCとは

「JTC」は「Japanese Traditional Company」の頭文字を取った略語で、伝統的な日本の企業のことを指す。ネットやSNSで自然発生的に誕生したネットスラングであり、明確な定義はない。いわゆる日本型雇用型システムの三種の神器として、ジェームズ・C. アビグレンが1958年に指摘したのが「終身雇用」「年功序列」「企業内組合」だが、これがJTCの定義に合致するかというところもいえず、より広い意味で使われている。一般的には、長く続く日本企業ならではの悪しき風習や良くない組織風土に対して揶揄、自虐する際に使われることが多い。メディアでは主に大企業をピックアップして取り上げられがちであるが、上記のような文化が醸成されている企業であれば企業の大小は関係なくJTCと呼ばれている。日本経済新聞社が、X(旧Twitter)にてJTC関連の投稿数を調べたところ、2023年1月～12月中旬までの約1年間で24万件を超える投稿があったという。具体的な投稿内容の例では、「JTCあるある」として「若手が幹事の社内運動会や社員旅行がある」「必要以上の社内調整や資料調整が求められる」「社内調整力をつくが、対外的に有用なスキルが身につかない」「上意下達の文化で、たとえばメールの宛先も役職順に設定しないとイケない」「形式的な確認や手続きが多くスピード感がない」等の投稿が見られる。

本稿では、この「日本企業ならではの悪しき風習や良くない組織風土」が実際に従業員や企業にどのような影響を及ぼすのか、みていきたい。

そもそも組織風土は測定可能なのか

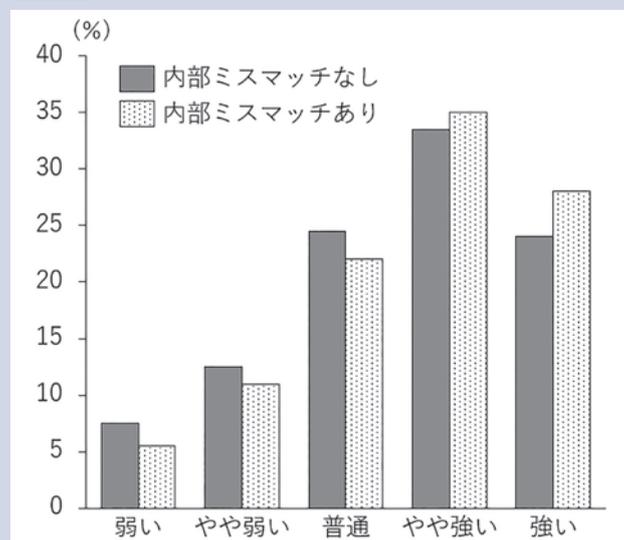
組織風土は、評価制度や仕組み等の目に見えるハード要素、社内の雰囲気やモチベーションといった目に見えないソフト要素など、非常に幅広い要素を含んでいる。そのような組織風土を測定することは可能なのだろうか。

組織風土を測定した例として、内閣府が2019年2月に実施した「多様化する働き手に関する企業の意識調査」を

挙げる。この調査の中で、「日本的雇用慣行度」という形で、日本の伝統的な組織風土を分析している。日本的雇用慣行度は「平均勤続年数」「離職率」「賃金に年功が大きく考慮される度合い」の3変数を用いて分析されており、主に人事制度等のハード面に注目した組織風土を測定したものといえる。

この分析では、長期雇用や年功序列の賃金体系等を特徴とする日本的雇用慣行の度合いが強い企業ほど、内部ミスマッチ(注1)が発生していることが確認されている(資料1)。日本的雇用慣行度が強い企業では、年功によって人材管理を行う傾向があるゆえに、このような内部ミスマッチが生じ、多様な人材の活躍について課題を抱えていると考えられる。

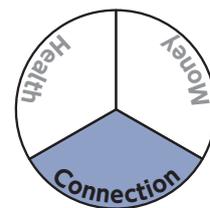
資料1 日本の雇用慣行度と内部ミスマッチ



(注) 職種区分(事務職、専門・技術職、営業・販売職、それ以外)と年齢区分(若年層、中年層、高齢層)を合わせた合計7種類のうち、少なくとも一つで「過剰」と回答するとともに、少なくとも一つで「不足」と回答した企業を、内部ミスマッチ企業とした。
(出所)内閣府(2019)「令和元年度 年次経済財政報告」より第一生命経済研究所作成

伝統的な組織風土は従業員にどんな影響をもたらすのか

組織風土の測定については、実は学術的にも研究が蓄積されている。組織風土を測定する尺度は様々あるが、ここでは、日本の民間企業に勤める正社員を対象として妥当性が証明されている組織風土尺度12項目版(福井ら、



2004)を紹介する。この組織風土尺度は、強制的・命令的で封建的な風土を表す「組織伝統性尺度」と、従業員の参加度が高く合理的な組織管理がなされている風土を表す「組織環境性尺度」の2つの下位尺度が存在する。

それぞれの尺度の具体的な設問文を抜粋すると、組織伝統性尺度は「会社には個人の存在を無視するような風潮がある」「会社の伝統や習慣は、かなり強制的なものと考えている社員が多い」等、組織環境性尺度は「会議の成果は、必ず次の仕事に活かされている」「中間管理職の注意・指導が細やかだ」等の設問から構成されている。

この2つの尺度の高低によって、組織風土をイキイキ型、シブシブ型、バラバラ型、イヤイヤ型の4類型に分類している(資料2)。JTCと言われている企業は、資料2の右側に位置する、組織伝統性が高く組織環境性も高いシブシブ型、組織伝統性が高く組織環境性が低いイヤイヤ型に分類される。

この4類型を多重比較したところ、従業員の精神健康度合いの高さは、イキイキ型(組織伝統性が低く、組織環境性が高い)、バラバラ型(組織伝統性も組織環境性も低い)、シブシブ型(組織伝統性も組織環境性も高い)、イヤイヤ型(組織伝統性が高く、組織環境性が低い)の順にな

ることが明らかにされている。

ここで注目したいのが、組織環境性が低いバラバラ型よりも組織環境性が高いシブシブ型のほうが精神健康度合いが低いことだ。この結果から、たとえ組織環境性が高かったとしても(合理的な組織管理がなされていても)、組織伝統性が高ければ、従業員の精神健康度合いは低くなることがわかる。会社の伝統や習慣を強制する等といった、強制的・命令的な雰囲気強い組織風土がもたらす従業員への影響が意外に大きいことは留意しなければならない。

また、組織伝統性が高ければ高いほど、量的労働負荷が高く、グループ内・間の対人葛藤が高く、技能の活用度が低く、役割葛藤(注2)が高く、仕事の裁量度が低いことも確認されている。

組織風土は、従業員の精神健康度合いに影響を与えるだけでなく、職場の活性化、生産性にも影響を及ぼす可能性がある非常に重要な要素でもあることがわかる。組織風土変革の第一歩として、まずは自社の組織がどの組織風土に位置するか現状把握が大切だ。

また、「JTC」は、従業員の自社への主観的な評価である。たとえば、従業員一人ひとりと役割期待やキャリア形成について対話し、納得感を持って仕事をしている状態であれば、たとえ第三者からみて会社の伝統や習慣を強制されている状態だったとしても、「強制的に働かされている、JTCは悪だ」と思わないだろう。組織風土改革にあたっては、従業員とマネジメント層、経営陣との密なコミュニケーションが求められる。

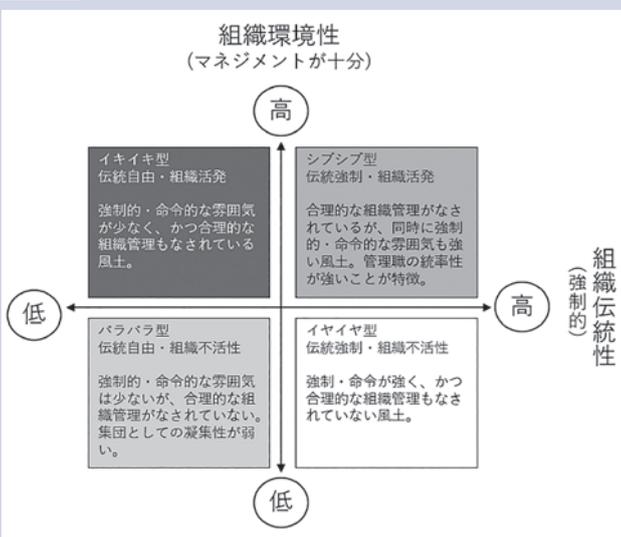
(注1)内部ミスマッチとは、企業内全体の人手不足感によらず、ある特定の年齢や職種が「不足」している一方、別の特定の年齢や職業では「過剰」な人員を抱えていること。

(注2)役割葛藤とは、一方の役割期待に応じることが他方の役割期待に背く時に生じる葛藤のこと。職場では、上司と部下の役割を兼ね備える中間管理職でよく生じる。上司から「稼働率を上げる」と指示を受ける一方で、現場は人手不足で無理を強いることになり、大きな葛藤を感じる等。

(引用文献)

福井里恵ら(2004)「職場の組織風土の測定—組織風土尺度12項目版(OCS-12)の信頼性と妥当性」

資料2 組織風土尺度4類型



(出所) 第一生命経済研究所作成