

今回のテーマは
制度的補完性

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：マネジメントシステムの「企業内制度的補完性」とは何か！

A：人事、目標管理、組織などの制度が、相互に補完し強固なものに仕合う関係です。

1. 制度的補完性

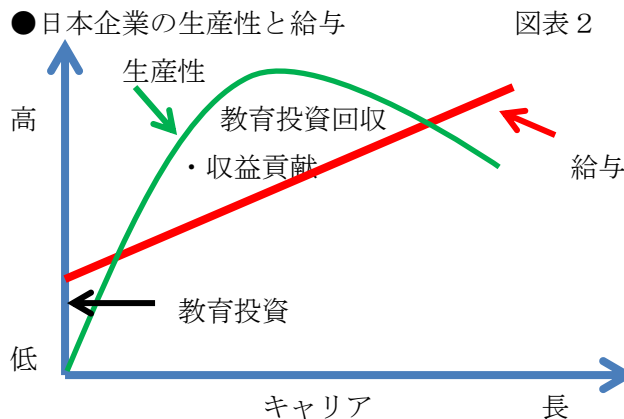
制度的補完性とは、ある制度の存在や機能が、他の制度の存在や機能と結び付き、相互により強固な制度関係をつくることを意味します。ノーベル経済学賞の候補だった経済学者青木昌彦氏は、比較制度分析論の中で、日本固有の経済現象として、金融でのメインバンク制度、企業の長期雇用制度、企業内での特有の能力育成制度などの制度補完性を指摘し論述しました。

2. 日本の雇用特性としての長期雇用

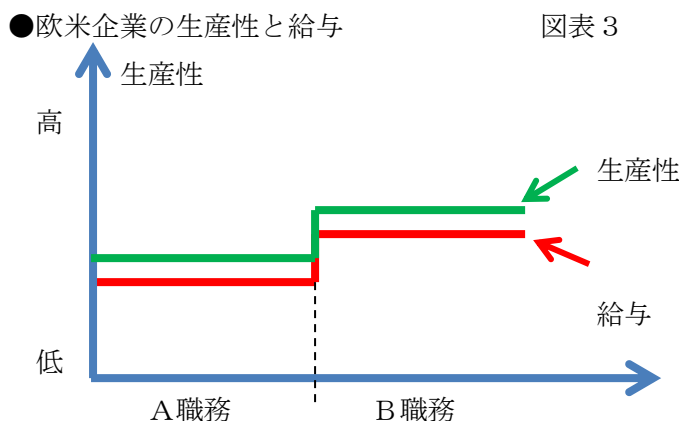
日本の雇用特性は長期雇用です。かつて三種の神器の一つとしての終身雇用と呼ばれたものです。長期雇用は下記の表のように政府・司法・企業それぞれに、支えられ維持されています。 図表1

求める主体	目的・内容	
政府・行政	●税、社会保険料の安定的な徴収	●治安の維持
司法	●判例法理での安易な解雇の禁止	●日本的価値観の反映
企業	●教育投資の回収と継続的な収益獲得	●日本的経営の維持

この中で企業の「教育投資の回収と継続的な収益獲得」は次の図で示すことができます（この図は「労働経済学」のどんなテキストにも見られるものです）。欧米企業との比較図も掲載しました。ご参照ください。



- 日本企業
 - ①新卒中心の採用形態（可塑性を持った人材採用）
 - ②企業内での企業内特殊能力の教育
- 欧米企業
 - ①随時（必要時）雇用、随時解雇
＝ハイアーフリー、ファイアーフリー
 - ②入社前に職業訓練、教育投資なし



- 日本企業
 - ①生産性の向上⇒職務遂行能力の向上
⇒職能給の昇給
- 欧米企業
 - ①職務の変更（難度の高い職務へ＝ジョブ・グレードが変わる）⇒ハイ・システムでの職務給の昇給
 - ※ハイ・システム＝点数制で職務評価を行い職務給を決める

3. 日本企業でのマネジメントシステムの企業内制度的補完性

長期雇用の中で、就職前に特別な職業訓練をしない可塑性を持った新卒社員を育成して、競争力を高めるために企業内特殊能力（＝その企業が必要とする（他社・他業界では必要としない）特殊な能力）を涵養し、そしてその中から内部取締役昇進制度（図表4）の基、取締役＝経営者を育成していくという、日本固有の経営は、そのスタイルを維持発展させるために、いわば「企業内制度補完性」を形成してきたと言います。

【内部取締役昇進制度】

図表4

日本企業	欧米企業（特にアメリカ）
●取締役の9割は内部出身	●取締役の5割は外部取締役（⇒ガバナンス強化）
●取締役（経営者）の労働市場はなく内部で育成	●取締役（経営者）の労働市場あり

そして長期雇用の中で企業内特殊能力の育成を果たすためには、

- 欧米企業のような一定の職務＝その職務に対する対価としての職務給より、能力向上に見合った職能給制度が適切
- 能力の向上の目標・インセンティブ、向上度の客観的測定などにつながる職能資格制度の導入が必要
- 人事考課は短期的な成果と長期的な能力測定の双方の側面を面接制度を絡めて実施
- そして短期の成果を着実に獲得していくための目標管理制度を、月度等でのPDCAで実行

というように、**それぞれのシステム（制度）が、長期雇用という日本の雇用特性を背景に、相互に補完し合い、全体のシステム（制度）を確立し強固なものにするよう設計し運用していくことが重要となります。これが（当社が提案する）企業内制度補完性です。**

4. 企業内制度的補完性の軸としての戦略・戦術・戦闘

そして、この企業内制度補完性の軸、考え方の基軸に、「戦略・戦術・戦闘」を据えることをご提案致します。戦略・戦術・戦闘の各役割の遂行を規定する職能資格制度、その役割の成果を反映する職能給制度、その役割の実行度合いを測定する考課制度、役割の具体的タスク・短期の目標を定めた目標管理制度です。そして長期雇用の中で、企業内特殊能力＝その企業が必要とする戦略・戦術・戦闘の実質的な内容を育成していくことが、日本固有の経営とそのスタイルを強固なものとし、さらに競争力を高めるものになると、ご提案できます。

次ページにその内容を図表にしてあります。ご参照ください。

企業内制度補完性と各層の役割



※文中のFB=フィードバックの略

	戦略マネジャー(部長)	戦術マネジャー(課長)	戦闘実践(担当者)
制度補完性の軸	戦略	戦術	戦闘
長期雇用 長期指向	●(長期雇用を背景に)中長期計画の立案と達成	●長期計画を達成するための短期計画の立案	●短期計画の実行
業績管理	●各SBU(戦略的・ビジネス・ユニット=製品)戦略の事業単位の中長期業績管理	●TBU(タテカル・ビジネス・ユニット=戦術の事業単位)の短期業績利益管理	●担当分野の売上、付加価値、コスト管理
人財育成	●(戦略を具現化する)企業内特殊能力⇌戦術・戦闘力の育成	●考課と面接制度の活用⇒担当の特殊能力育成	●特殊能力開発への自己啓発
人事制度	●職能制度：職能要件のメインは戦略立案実行能力 ●考課制度：中期的業績 ●給与制度：職能給+成果給	●職能制度：職能要件のメインは戦術立案実行能力 ●考課制度：年度の業績 ●給与制度：職能給	●職能制度：職能要件のメインは戦闘実務能力 ●考課制度：短期的業績 ●給与制度：職能給
目標管理	●中長期計画のPDCA	●短期計画(目標展開)のPDCA	●スケジュール(戦闘計画)達成を目指した活動、四半期でのPDCA
面接制度	●面接による企業内特殊能力⇌戦術力の育成	●面接による企業内特殊能力⇌戦闘力の育成	●面接による継続的なモチベーションアップ
組織運営	●課長、担当の役割設定と企業内特殊能力の発揮	●(長期雇用の中での)ジョブ・ローテーションによる育成	●(長期雇用の中での)適材適所の仕事の割り当て
会議運営	●戦略⇌戦術⇌戦闘が流れる会議体系の運営	●戦術⇌戦闘が流れる会議運営と戦略へのFB	●戦闘から戦術へのFB