経営管理論

経営管理（けいえいかんり）

管理という言葉には、組織全体の成功のために、個人としての組織メンバーが犠牲を強いられるというようなあまり好ましくないイメージが付きまとう。しかし、管理とはそういうものではない。

ゲームの理論の「**囚人のジレンマ**」というケースが、組織にとって管理が不可欠な活動であることを象徴的に示してくれる。

この囚人のジレンマは、比較的軽微な犯罪容疑で逮捕された二人組が、別々の部屋に拘留され、刑事に尋問されているという状況設定のもとで発生する。この二人組には、さらに重大な犯罪に関与したと思われる強い疑惑が存在するが、それに関しては証拠が不十分なため、刑事は彼らを自白に追い込みたいと考えている。また、二人組は、この重大な犯罪について、次のことを理解している。

- 二人とも自白すれば、双方懲役五年の刑が確定する。
- 一方が自白し、他方が自白しなければ、自白しなかった方は懲役十年の刑を受けるが、自白した方は捜査に協力したという理由で釈放される。
- 二人とも自白しなかった場合には、軽微な犯罪だけで、双方懲役一年の刑が確定する。

この二人組が、刑期最小化という目的を達成するためには、ともに黙秘を続けて、双方が懲役一年という軽い刑を受けることが合理的選択である。ところが、二人の容疑者が各々自分の刑期を最小化するという個人的目的だけに対して合理的に行動した場合には、「二人組」という組織にとっても、個人としての容疑者にとっても、合理的な結果は実現できないことになる。

すなわち、仮に二人の容疑者をＸ，Ｙとすると、容疑者Ｙが黙秘を続けるならば、容疑者Ｘは黙秘を続けて一年の刑を受けるよりも、自白して釈放されるほうが合理的である。また、容疑者Ｙが自白するとすれば、容疑者Ｘは黙秘を続けて十年の刑を受けるよりも、自白して五年の刑に服する方が合理的である。いずれにしても、容疑者Ｘにとって合理的な選択は、自白することである。容疑者Ｙについても状況は、まったく同様である。

このように「囚人のジレンマ」と呼ばれるケースでは、二人の容疑者が各々合理的な行動をとった場合、ともに自白して懲役五年の刑を受けることになり、「二人組」という組織にとっても、それを構成する容疑者個人にとっても、納得のいかない非合理的な結果が生起することになる。

このケースは、個人が合理的な行動をとっても、それが組織レベルで非合理な結果を招き、そして、それが個人に非合理な結果として戻ってくる可能性を鮮やかに示している。　このような事態の生起した理由は、経営管理論の視点からみれば、「二人組」という組織に管理が欠けていたことにある。ということは、管

理とは、このような事態を回避するための活動なのである。

この点を理解した上で、「他人を使って物事を行わせる活動」（管理過程論）、「全体と部分との効果的なバランスを見出す活動」（Ｃ．Ｉ．バーナード）といった有名な管理の定義を検討してみるとよいだろう。

管理過程論の定義では、上のレベルから、自白しないという強制的性格をもった協定を二人に結ばせることになるだろうし、バーナードの定義では、二人組という全体と個人という部分のバランスのとれた行動が求められることになるだろう。

管理活動についての好ましくないイメージ形成に貢献しているのは、どうやら管理過程論の定義のようである。

科学的管理法（かがくてきかんりほう）

テイラー（Ｆ．Ｗ．Ｔaylor）は、自らの技術者としての経験にもとづいて、工場での生産性向上を妨げていた主要な要因を作業者たちの「組織的怠業」に求めた。これを克服するためにテイラーが考案したのが、19世紀末に提起された科学的管理法である。

時間・動作研究によって、作業遂行に必要な動作と、それに要する時間が明らかにされ、作業者一人当たりの「一日の標準の作業量」、すなわち「**課業**（task）」が設定された。この課業の設定は、きわめて重要な意味をもつ。というのは、それまで作業についての専門的な知識や技能、そして作業速度は、現場の作業者の手中にあったが、それが管理する側に移転したからである。

管理する側は、この課業をもとに、作業手順・方法を指示する指導票、すなわちマニュアルを作成して、作業の効率化と正確化を実現したが、職人、熟練工は不要となり、その後のアメリカ製造業の性格に影響を及ぼす。極端に言えば、エルメスやシャネルではなく、マクドナルドがアメリカ的ということである。

また、課業達成者に高い賃金率を、未達成者に低い賃金率を適用する差別出来高給制度が導入され、その賃金格差の大きさが、作業者の課業達成への圧力となった。

時間・動作研究、課業の設定、標準的作業方法の決定を行う計画部門が設置され、それまでは作業過程のなかに一体化されていた計画と実行が、分離されることになった。

現場の管理者である職長の仕事内容が専門化され、機能別職長制度が形成された。

このように課業の設定を中核にして、マニュアル、差別出来高給制度、計画と実行の分離、管理者の専門化で特徴づけられる管理システムが、科学的管理法である。

科学的管理法は、工場の生産性を向上させ、アメリカ中に普及したが、各地で集団職場放棄のような作業者の大きな抵抗にも遭遇した。

理論的には、組織的怠業という個人の属性からは距離のある現象を特定しながら、その克服策の中核に「作業者一人当たり」の標準の作業量である課業を置き、差別出来高給制度など個人を対象とする施策で対応したことに、微妙なズレがあったのかもしれない。

人間関係論（にんげんかんけいろん）

1924年から1932年にかけて、シカゴのウエスタンエレクトリック社のホーソン工場で、有名な**ホーソン実験**が行われた。この実験は、作業条件や賃金制度が作業者の生産性にどのように影響するのかを明らかにするための、いわば科学的管理法の発想を前提にしたものであった。

しかし、実験結果はその前提に再検討を迫るものとなる。作業条件や賃金支払い方式をいかに変えようとも、悪化させても、実験中、生産性は一貫して向上した。

メイヨー（E．Mayo），レスリスバーガー（F．J．Roethlisberger）らを中心としたハーバード大学の研究グループは、実験結果を再検討し、作業条件、経済的報酬とは別の、生産性に影響を及ぼす要因を見い出そうとした。そして、作業者の感情面へ配慮、適切な人間関係の形成が、集団のモラール（morale）を向上させ、それが集団の生産性向上に結びつくという人間関係論の基本図式を定式化したのである。

また、人間関係論では、科学的管理法のテイラーが組織的怠業として捉えた現象が、インフォーマル組織の活動というかたちで明らかになった。組織には、明確な目的と構造をもつ公式（フォーマル）組織のほかに、対人的接触、相互作用によって自然発生的に形成されるインフォーマル組織の存在することがわかったのである。

そして、このインフォーマル組織は、公式組織の中で必ず形成され、公式組織の活動に、プラス、あるいはマイナスの影響を及ぼす。

ただし、感情面への配慮とは、上からの気配りであり、いい気分にさせて働かせてしまおうという思惑と無縁ではない。

成果主義（せいかしゅぎ）

1950年代から60年代にかけて、マズロー（A．H．Maslow），マグレガー（D．McGregor），ハーツバーグ（F．Herzberg）らによって提起された、**人間資源論**（Human Resources）という理論がある。

いずれも、自分の可能性を実現したい、潜在能力を発揮したいという**自己実現の欲求**の重要性を強調し、それが可能になるように、組織メンバーがその能力を十分に発揮できるような状況を作り出すことが、管理活動の役割であると主張している。

この理論から出てきた具体的な施策に、**目標管理**（management by objectives）がある。６０年代アメリカの楽観主義を背景に展開された人間資源論の施策らしく、人間の能力と可能性を信じて、自己統制的な特徴をもつ。すなわち、組織メンバーが自分で目標を設定し、その達成度が評価され、処遇に反映されるのである。

これでは、容易に想像がつくように、低い目標を設定したものが高い達成度を実現し、高い報酬を得るという事態が起こる。そのために、目標設定に上司が参加するようになるが、上司の関与が強まれば、自己統制の要素は薄められ、目標は、科学的管理法の課業の色彩を帯びて、その副作用が顕在化することにもな

る。

90年代のバブル崩壊後、年功序列型賃金の負担に耐えかねて、人件費削減の手段として、日本企業で導入された成果主義は、この目標管理を利用したものであった。

日本の大企業で初めて、この成果主義を導入した大手電機メーカーは、事業部の目標をブレイクダウンして、社員個人の目標を設定した。これは、科学的管理法の発想に近く、自己実現との適合性や評価の公平性と処遇などに社員が納得できなければ、職場の荒廃を招く可能性をもつ。

顧客の注文に応じて情報システムを構築する、いわゆるソリューション・ビジネスを主力事業とするこの会社の場合、システム構築に不可欠な仕様の変更、トラブル処理、微調整といった業務が、誰の目標シートにも載っていないという事態に遭遇し、システム構築に支障をきたした。

目標管理にもとづく成果主義は、個人に焦点を合わせた方策であり、その後、その大手メーカーが、誰の目標シートにも書かれていない仕事への対応として、成果主義を薄め、チーム重視の発想で業績を急回復させたのは、どこか示唆的である。

バーナード（C．I．Barnard）**理論**（ばーなーどりろん）

バーナードの考える人間は、自分の意思にもとづいて決定し行動するという主体性をもつが、それは能力的に制約されているという、主体性プラス能力的制約を特徴とする存在である。

このような能力的に制約のある個人が、自分の能力以上の目的を達成しようとするとき、大勢で大きな石をどかすときのように、協働システムが形成される。しかし、個々の協働システムは多様であって、理論化しにくい。

そこで、あらゆる協働システムに共通する面を「組織」として捉える。ここから、「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力のシステム」という有名な**公式組織の定義**が出てくる。

管理とは、このような公式組織において、全体と部分の効果的なバランスを見出すことなのである。

バーナードによれば、公式組織の成立条件は、１）コミュニケーション、２）貢献意欲、３）共通目的、であり、これらは**組織の三要素**といわれる。

また、公式組織の存続条件は、１）組織の三要素を適切な状態で維持すること、２）組織の有効性（effectiveness）と組織の能率（efficiency）を確保すること、である。

有効性とは目的の達成度、あるいは達成する能力を意味する。組織は、その目的が達成できないとき、あるいは目的達成によって目的が消滅したとき、崩壊の危機に陥る。したがって、組織は、存続のために、達成不可能な目的を変更したり、新しい目的を採用したりして、目的を達成できる可能性を常に残しておかなくてはならない。

能率とは、バーナードの奇妙な使い方に従えば、個人の動機の満足である。組織の能率とは、個人の動機の満足の総和だというのだが、それでは現実的に計算不可能であり、組織に不可欠の貢献を行

っているメンバーの動機の満足が重要だと指摘することで、内容が補完されている。

バーナードの主著は『経営者の役割』（1938）だが、この経営者の役割とは、組織の三要素を適切な状態で確保し、組織の有効性と能率を確保することなのである。

官僚主義的組織（かんりょうしゅぎてきそしき）

ウエーバー（M. Weber）が、もっとも効率的な組織として構想した官僚制は、徹底した専門化、多数の組織階層により示される階層的秩序、詳細な規則と手続きの体系といった特徴を備えているが、これらは、セクショナリズム、意思決定とその実施行動のタイミングの遅れ、手段の目的化という逆機能を、現実の組織活動において容易に顕在化させる。

官僚主義的組織とは、このような官僚制の特徴を備えた組織である。

現在では、官僚主義的組織は形式主義、非能率、あるいは腐敗という好ましくないイメージを連想させ、企業も、環境変化への適応性や創造性の喪失という症状を呈する「大企業病」という名の組織の官僚主義化を克服することを、組織編成の重要課題としている。

ウエーバーによれば、官僚制は合法的支配がもっとも純粋な形で顕在化したものである。支配は、この場合、複数の人間が協働する社会的行為の重要な要素として、その共同社会的行為に何らかの秩序と目的志向性を与えるものである。

合法的支配は、規則体系の形成にもとづき、その下では、規則が規定する範囲内で人々の服従の可能性が確保されて、人々の業務遂行上の思考パターンや行動が制約される。そこには、日常的業務活動の効率化への傾斜しかなく、変化への適応性や創造性は、本来的に排除されている。したがって、官僚主義的組織に、適応性や創造性を求めること自体が、誤りなのである。

では、企業はどのようにして組織の官僚主義化に対処して、適応性と創造性を確保するのか。

組織の官僚主義化は、組織の大規模化の必然的結果である。組織規模が拡大すれば、その活動には、専門化、階層的秩序の形成、規則と手続きの詳細な体系化が進行する。

したがって、規模の抑制が官僚主義化を抑える。しかし、発展した大企業を小企業に戻すのはナンセンスであるから、組織の構成単位の規模を抑制し、自律性をもたせることが有効かもしれない。

もうひとつの方向は、官僚主義的組織を、日常的な業務遂行の装置として使い、変化への適応性や創造性は、別の要素に求めることである。タスク・フォース（プロジェクト・チーム）のような臨時的組織の効果的な活用、そして、トップのリーダーシップなどが考えられるだろう。

機能別組織（きのうべつそしき）

機能（function）とは、ある要素が、それを包括する全体のなかで、部分として全体に貢献するはたらきのことである。したがって、機能あるいは職能の概念が、組織や組織単位に付与されると

き、そこには前提として、全体への貢献や全体の存続という全体維持の関係性が潜在しているのである。

機能別組織（職能別組織）とは、同じような専門知識や技能を必要とする諸活動を一括して、それぞれ研究開発、製造、販売、財務などのように活動内容別に部門化した組織形態である。トップ・マネジメントの下に並列的に配置された製造部門、販売部門などの機能別の部門が、組織の基本的編成単位となる。

事業部制組織が導入される以前には、きわめて多くの企業が、この組織形態を採用していて、一般に次のような長所を備えていると考えられている。

・同じような内容の仕事が、ひとつの部門にまとめられて一括して遂行されるので、企業内で分散的に遂行されるよりも、重複もなく資源も効率的に活用される、すなわち、規模の経済性を実現できること。
・同じような仕事をひとつの部門にまとめるという編成は、全体としての活動を専門ごとに分化するという専門化でもあって、各部門では限られた範囲の仕事に専念することで、専門的知識の蓄積と技能の向上が可能になり、業務活動の効率性が高まること。

このように、機能別組織は、規模の経済性と専門化によって組織活動の効率性を追求する組織だといえるだろう。

組織規模が拡大すると、官僚主義的特徴が顕在化しやすいわけだが、機能別組織の編成は専門化にもとづいているので、この傾向が強い組織だといえるだろう。また、規模の経済性により経営資源の効率的活用を実現しているので、各機能別部門の規模の抑制は現実的とはいえず、創造性や変化への適応性は、トップ・マネジメントに依存することになるだろう。

インフォーマル組織（いんふぉーまるそしき）

テイラーが科学的管理法によって克服しようとした組織的怠業は、おそらくインフォーマル組織が、公式組織の活動にマイナスの影響を与えたケースなのだろう。

ただ、インフォーマル組織の概念が、明確に強調されたのは、人間関係論においてである。ホーソン実験では、インフォーマル組織の集団規範が、公式組織の活動に影響を及ぼすことが明らかにされている。

また、バーナードも、個人的な接触や相互作用の総合、あるいはこれらによって自然発生的に形成された集団を、インフォーマル組織として捉える。そして、インフォーマル組織は、共通目的や、明確な構造をもたないが、つぎのような結果を生起させるという。

・一定の態度、理解、慣習、制度などを確立する。
・公式組織の成立条件を創造する。

インフォーマル組織において確立された慣習や制度は、公式組織のそれとは異質なものであり、公式組織の制度を補強する場合もあれば、公式組織との間に対立関係が形成されて、相互に他を修正しようとする作用が生起する場合もある。

公式組織の成立条件を創造するというのは、コミュニケーション、貢献意欲、

共通目的を確保するためには、事前の接触と予備的な相互作用を可能にするインフォーマル組織の存在が有効だということである。また、社会的な接触や相互作用を継続的に維持していくためには、具体的な行為対象が必要であり、それが共通目的になれば、インフォーマル組織は、公式組織となる。

すなわち、公式組織の中に、必ずインフォーマル組織は形成されるが、それが長期的に存続していくためには、公式組織化する必要があるというのである。

スケープゴート・メカニズム（すけーぷごーとめかにずむ）

一般に、インフォーマル組織は自然発生的に形成されるといわれているが、レスリスバーガーとディクソン（Roethlisberger＝Dickson）は、その形成要因をメンバーの共有する同一性、すなわち何らかの共通性の存在に求めている。

しかし、集団形成が内部と外部の境界を画定することであると素朴に考えれば、メンバーが共有する同一性を明確化できなくても、先に外部を排除するという集団形成の契機を想定できるだろう。

集団に参加できない人がいることによって、それ以外の人々が集団を形成する。集団の性格を規定するのは、構成メンバーの同一性ではなく、集団から排除された人のもつ「集団との差異性」である。これは、まず排除される人がいて、その他の人々がインフォーマル組織を形成するというケースの存在を意味している。

ジラール（R．Girard）は、人間の欲望が本質的には模倣欲望であり、その浸透が組織を同質化すると考えた。同質化には、組織に安定をもたらすのではなく、ライバル意識の激化によって、かえって組織を不安定化してしまう傾向も存在する。すなわち、同質化に潜在する、差異の喪失＝秩序の崩壊という面の顕在化である。

このような秩序崩壊の危機を回避するための手段として、あるいは混沌状況の中での秩序形成の契機として、ジラールが主張するのは、スケープゴート・メカニズム、すなわち排除のメカニズムの存在である。

ここでのスケープゴート、すなわち排除の対象の役割は、差異の創出により組織内の緊張状態を解除することにある。排除の対象を設定することで、組織の団結性が回復され、社会的統一性が強化される。

したがって、組織階層のような差異を固定化する明確な秩序をもたないインフォーマル組織の場合、その成立の契機として、あるいは団結や統一性の回復の手段として、排除のメカニズムの果たす役割は重要なものであるかもしれない。

学校や職場でのいじめは、なかなか減らないだろう。

リーダーシップ（りーだーしっぷ）

2002年、ある国際会議のテーマに、「脆弱な時代におけるリーダーシップ：将来を共有するためのヴィジョン」というのがあった。脆弱な時代を象徴するかのようなさまざまな社会現象あるいは経済現象が生起するなかで、将来への明確なヴィジョンを描いて見せることが、当

時求められていたリーダーシップだったというのだろう。

またリーダーシップ研究で有名なオハイオ州立大の研究では、集団の仕事遂行の枠組みを設定し、仕事の手順を明確化することで集団活動の効率化を図ろうとする「構造設定（initiating structure）」と、集団における人間関係やメンバーの感情への配慮を重視する「配慮（considerations）」というリーダー行動が、成功するリーダーの要件として指摘された。

将来的なヴィジョンの形成と、それよりはるかに具体的な「構造設定」と「配慮」、このように、同じリーダーシップの名のもとにまったく異質の行為が存在するということは、日頃から聞きなれているリーダーッシップという言葉の奥行きの深さを示しているのかもしれない。しかし、この二つの行為は、まったく異質なリーダーシップの存在ではなく、リーダーシップのもつ二つの面を示している。

リーダーシップ研究は、これまで具体的なリーダー行動のほうに傾斜してきた。オハイオ州立大以外にも、ミシガン大の研究では、「配慮」とほぼ同じ内容の「従業員志向」のリーダーシップ・スタイルが、集団の高業績に結びつくと主張している。

また、フィードラー（F.E.Fiedler）は、リーダーの置かれている状況によって、有効なリーダーシップ・スタイルが異なるという、リーダーシップのコンティンジェンシー（contingency）理論を展開した。この理論では、状況好意性（situational favorablness）というリーダーにとっての好ましさの程度で、状況を把握する。集団の状況好意性が高い、あるいは逆に低い場合には、「構造設定」とほぼ同じ内容の「仕事志向」のリーダーシップ・スタイルが有効であり、状況好意性が中程度の場合には、「配慮」とほぼ同じ「人間関係志向」のリーダーシップ・スタイルが有効であるという。

一方、ヴィジョンの形成にかかわる研究は少ないが、サイヤー（L. Thayer）は、リーダーを「世界に別の顔を付与し、フォロワーに納得せざるを得ない物語を語る人」であると表現している。これは、新しいヴィジョンを提示することによって、現実の見方を変え、説得力ある物語を語ることで、それをメンバーに共有させるというリーダー像の提示である。

したがって、リーダーシップとは、将来実現すべきヴィジョンを提示し、それを集団のメンバーに共有させ、その方向にメンバーを有効なリーダーシップスタイルによってリードしていくプロセスとして捉えられるだろう。

経営社会学

社会成層（しゃかいせいそう）

格差（「格差社会」）や不平等を論じるとき、社会学者は社会成層（Social Stratification）という言葉を使用する。成層とは、地学でいう地層つまり「積み重なって層をなすこと」であり、人間社会も同様に、さまざまな人々のグループがタテに積み重なって層をなしている。これを階層化という。このとき、上のグループになるほど権限や富や財を持ち、下のグループになるほどそれらを持たない。したがって、それらのグループの間には、明らかな不平等が生じることになる。その意味で社会成層は、「社会のさまざまなグループの間に構造化された不平等」と定義づけられる。「**ワーキングプア**」や「ネットカフェ難民」などの新たな社会問題は、この下のグループに組み込まれた人間が、階層上位への移動の困難性に苦しみ、貧困に陥っていく過程を問題視したものである。

社会成層の種類には、次の４つがある。まず第一に奴隷制である。この制度では一部の人間が家畜同様に、他の人間の所有物、財産となる。いわば不平等の極端な形態であるが、今日では制度としてほぼ姿を消している。第二にカースト制である。この制度を持つ社会では、複数の文化の異なるグループが宗教的条項などにより互いに隔離された状態で固定化されたり（インド）、法によって制度化される（南アフリカの人種隔離政策など）。第三に身分制である。この制度は、欧州など封建的かつ伝統的な貴族制度の歴史を持つ国・地域で定着しやすい。世襲を基本とするが、カーストとは異なり階層は必ずしも固定化せず、貴族と平民、商人、職人など異なるグループ間での婚姻や移動が見られた。

そして現代では第四の階級制が広がっている。この制度では、富や財の所有の程度によって上流、中流、労働者、農民の各階級に分けられていく。しかしながら、階級は宗教的条項や法制度で確立されるものではないため、他の社会成層に比べて流動的である（いわゆる「成り上がり」もある）。

新規学卒一括採用（しんきがくそついっかつさいよう）

企業が、大学等の新規学卒者の従業者としての採用に際して、採用の量的計画及びスケジュールを年度ごとに立て、それを広く求職者（卒業見込みの大学生等）及び社会に公開することで、自社の採用活動並びに同業他社等の活動が各年度のなかで同期化・パターン化していく慣行を意味する。その一方、**中途採用**に一定のパターンはなく、各社の必要に応じて様々なかたちで採用活動が展開される。この新規学卒一括採用は、**日本的経営**（終身雇用、年功序列、企業内組合）を構築するうえでの基盤とされ、採用時の出自が、その後の処遇や昇進に大きく影響すると考えられてきた。終身雇用で定年まで続く「○○年入社組」という年

次ごとの集団の括りや、年功序列による「生え抜き」のような勤続の長い従業員の重用などにおいては、新規学卒の一括採用がそれらの前提となっている。その意味で、諸外国の企業に、新規学卒一括採用のパターン化は見られない。

しかし近年では、日本的経営論の変化とともに、企業の採用活動のパターンにも大きな変化が見られる。キッカケとなったのは、1995年の日経連（現・日本経団連）報告書『新時代の日本的経営』である。同報告書は「長期雇用者と流動化させる雇用者の組み合わせ（雇用ポートフォリオ）」を提言している。それまで中心的だった正社員による終身雇用制度のウエイトを低下させ、その代わりに派遣やパート・アルバイトなど非正社員のマーケットを規制緩和により拡大させることで柔軟かつ低コストな雇用システムを整備し、グローバルな企業競争力を高めていく戦略である。それ以降、労働市場での規制緩和自由化策が相次ぎ、新卒及び若年層市場の雇用流動化が急激に進行した。これにより新卒労働市場では、それまでの正社員一括採用から、第二新卒（卒業後2～3年程度の若年転職者）、キャリア採用（30～40歳層の中途採用）、新卒派遣、フリーターの比率が高まってきている。

就活（しゅうかつ）

主に、文科系大学生による就職活動の略称で、一般に民間企業への就職を希望する文科系大学生及び大学院に進学しない理工系大学生の就職活動を指し、公務員など筆記試験が制度化されている分野への就職活動は含まない。1990年代前半から2000年代前半の低成長期は、新卒労働市場も冷え込み「買い手市場化」していた（需要不足状態。いわゆる「失われた10年」における「**就職氷河期**」）が、就職活動中の大学生は当時、氷河期特有の長期化する活動への対策として、90年代後半から急速に普及したインターネットを使い、相互に情報交換を行っていた。ここから、就職活動を「就活」と略する用法がネット上で大学生間に広まり、次いでこれをマスコミが取り上げたことで一般に定着した。

大学生の就職活動は、1996年の就職協定廃止に伴い大きく変化している。就職協定は、企業・業界団体と大学等及び所管官庁（当時の文部省など）が協議し、採用活動開始や内定日の早期化（いわゆる一部有名企業等による「青田買い」）を規制するものであったが、自由化の流れのなかで廃止された。協定廃止以降、大学生の就活は、早期化するとともに長期化する傾向にある。廃止以前の就活は、概ね４年次の夏から秋にかけて行われていたが、現在では３年次の秋から始まる。一般的な就活は、大きく３つの段階に分けられる。まず第１に、各大学のキャリアセンター（旧就職課）での相談や「新卒求人情報サイト」に登録して新卒市場の概況を掴み（３年秋まで）、第２に企業セミナー・説明会等に出席して個別企業の情報を集め（３年春休みまで）、そして第３に各自就職を希望する企業の面接を受け（４年夏休みまで）、内定先を確保した者から就活は終了する。

ちなみに大学院に進学する理工系大学院生の就職活動は、ゼミや研究室単位

で、それぞれの教授等による斡旋行為で採用が決まるケースが多くなっている。

正社員（せいしゃいん）

民法や会社法など法律上では、「社員」とは「社団（法人格を持った人の集団）における構成員（出資者）」という意味を持つ。つまり、現代社会の代表的な社団である「株式会社」において「社員」とは、出資者すなわち「**株主**」を意味する。しかしながら一般社会で使われる言葉の用法においては、「正社員＝正しい株主」を意味しない。通常は、派遣社員やパート・アルバイトなどの「非正社員」との区別において、「正社員＝慣行上長期に雇用される安定的な従業員」との意味で使われている。

こうした現象の起源は大正時代、当時の従業員規模最大の大企業「鐘淵紡績」の経営者、武藤山治によるパフォーマンスに始まる。武藤は、末端の工場労働者（当時の雇用形態では、ほとんどが有期雇用の使用人）のモチベーション及び生産性を上げるため、株主総会で株主に対し「株主諸君」と呼ぶ一方、工場で労働者に対し「わが社の社員」と呼んで、その都度使い分けた。それ以来、「社員」は安定的に所属する従業者を意味する概念として使われたが、戦後、経済が急成長し求人ニーズが高まるなか、契約社員等とは異なる良好な条件を提示し、人材を囲い込む意図から、求人広告で「正社員」募集という表現が使われるようになった（㈱リクルート雇用政策プロジェクト『正社員時代の終焉』2004年）。

ちなみに正社員と非正社員の区別において、日常的に「正社員の安定は社会保険等が完備されていることを意味し、その点で非正社員は完備されていない」といった理解で捉えられることがあるが、それは明らかに誤っている。正確には、労働契約上の「契約期間の有無」（労働基準法）によって区別される。正社員は「期間の定めのない労働契約」により雇用される従業者を意味し（つまり期間満了により契約が解消されることは原則ない）、非正社員は「有期で限定された労働契約」により期間的に雇用される従業員を意味する。つまり、長期に渡り一カ所の職場で勤務する非正社員は、期間満了ごとに契約更新されていることになる。

企業文化（きぎょうぶんか）

文化とは、グループや組織など人間の社会集団が生み出す「生活様式」全体を意味する。一般に「文化」は、芸術や文学など「精神性が高く、かつ高度な製作的技術を伴う作品」及びそれらの様式を指すように思われがちだが、それらは文化の一部に過ぎない。文化の概念のなかには、もっと「日常的なもの」例えば、髪型や化粧の方法、衣服のスタイル、住宅での住まいかた、宗教儀式、恋愛や結婚の慣行、平日の働きかた、休日の過ごしかた、付き合いや贈答の儀礼等が全て含まれる。すなわち、グループや組織それぞれに、異なった化粧の方法、異なった衣服のスタイルがあれば、それが文化の差異となる。

日本を含む都市化した先進工業社会は、文化的に多様で、様々な下位文化（サブカルチャー）を内包し、社会として共存している。例えば、キリスト教や

儒教など宗教がもたらす上位文化のほかに、趣味による集団の文化（オタク、アキバ文化など）、出身地による文化（中華街やコリアンタウンなど）が狭い地域のなかにひしめき合い、それぞれが強固なコミュニティを形成している。

文化を個別に育み、それぞれが多様化しているという点では、個々の企業組織が持つ文化もまた同様である。従業員の髪のカラーリング（いわゆる「茶髪」など）の程度、スーツの着こなしかた、制服の有無とデザイン、使われている言葉（業界用語など）、本社の立地、社屋のなかの机の配置（大部屋か個室か）、報酬制度や昇進の慣行、失敗した者への対処のありかた、高齢従業員の処遇など全てが「企業文化」によりもたらされる現象であり、それぞれの現象の形式が、それぞれの企業の特徴と特質を物語っている。

近年、**企業の社会的責任**（ＣＳＲ：Corporate Social Responsibility）として実施される芸術分野への支援・寄付行為は確かに「企業文化」的な行為ではあるが、それが全てではない。

企業統治（きぎょうとうち）

1990年代から欧米で議論されていた**コーポレートガバナンス**（Corporate Governance)の日本語訳であり、企業の内部統制・リスク管理のあり方の検討、内部不正行為防止の具体的手法の検討、それらにおける株主や経営者・従業員など利害関係者（**ステークホルダー**）の役割の明示、利害関係者それぞれの義務・権利及び責任範囲の明確化などを行う一連の活動及びプロセスを総称するかたちで使われる。また、併せてよく使われる**コンプライアンス**(Compliance)は「法令等の遵守」という意味で、上記のような企業統治（コーポレートガバナンス）原則により明確化された社内基準等に対し、それを適格に守っていく経営者等の活動上の姿勢、行動様式全般のあり方を指す。

そもそも「統治」という概念を代表するものは、近現代の国家における政治的統治システムの構造及び行為である。すなわち、それぞれの国家の国民、政治家、官僚が「国会や官庁、議会や自治体」及び「軍隊」を組織すると同時に、それらに権威を与え、その組織体と権威が、国のあり方を表象する憲法や国民の活動を規制するその他の法令・条例等を定め、それらに基づいて国家全体を統治する。企業統治という概念は、国の統治のかたちを企業に当てはめたものである。

企業と国家の比較において整理すると、次のようになるだろう。まず、株主は国民にあたり（さながら株主総会は議会）、取締役会は内閣及び中央官庁にあたる。官庁である取締役会は監査役とともに、現場で指揮を執る企業経営者（CEOなど執行役）を監督することで、企業活動全体を統治する。実際の国家の統治において、議会と内閣・官庁は法制度を整備し、グランドデザイン（基本計画）を定めて広く周知し、その方向で現場が混乱しないよう様々な行政指導、支援策を講ずる。企業が、この一連の統治活動を行っていくうえでは、取締役会の果たす役割が極めて重要である。

国民国家（こくみんこっか）

われわれが通常、マスメディアで接する近現代の国家は、いずれも国民国家である。国民国家に相対する概念は「伝統的国家」であるが、これは紀元前から19世紀まで続いた。ほとんどの伝統的国家は帝国であり、長い世界史のなかで伝統的国家のほとんどは武力制圧によって確立されていた。これらは政治的権威者（専制君主や皇帝）に権威を集中させ、職業的な軍隊を組織し、世界的に交易を行い、他の国民を制服しながら領土（植民地）の拡大を互いに競った。しかし、制圧の繰り返しで常に流動する領土の範囲（国境）は意外に不明確かつ不完全で、それぞれの地域に居住する大多数の国民は、自らの国家的な所属も君主の名も知らず、農業を営み自給自足の生活を続けていた。

この点で国民国家は、明確に境界が規定された領土を有し、その範囲で主権を確立させている。すなわち国民国家は、領土を支配する統治システム（国会・官庁・軍隊など）が正当な手続きにより組織され、そのシステムに権威を付与し、その権威が、国会等により作られる法体系及び政策を検討し、それを官庁等により具体的に行使される実績があって初めて成立する。こうして国民国家は、各国民における**ナショナリズム**形成の源泉にもなっている。明確な領土と主権の確立、及び統治システムによる教育政策等の具体的行使によって、国民は、自分が１つの政治的統治システムのなかに明確に居住し、かつその共同体の一員であることを強く意識するようになるからである。

しかし**多国籍企業**の台頭とそれによる**グローバリゼーション**が、国民国家がその地位と権威を維持するうえで、大きな攪乱要因になってきている。多国籍企業の国境を越えた活動が、その活動に関わるそれぞれの国民の生活に大きく関わるようになったからである。多国籍企業の経営行動は国際的に流動的で、統治の範囲も利害関係者の構成も、それに応じて常に変動している。

官僚制（かんりょうせい）

通常「官僚的」という言葉は、伝統的に批判的でネガティブな意味で使われることが多い。そのイメージは「中央官庁の**キャリア官僚**」のそれに通じている。一般的なそれは、専門的だが形式的で、最高位から下位に広がるピラミッド型の階層的命令系統を持ち（キャリアとノンキャリア）、また文書主義が徹底されることから、企業経営者の間などでは権威主義かつ「分野ごとに縦割りで、現場を知らず、非能率的で、融通が利かない」ケースを揶揄するシーンで使われる（フランスの小説家バルザック「小人がふるう巨人の暴力」）。しかしながら、これは極めて一面的な捉え方である。

そもそも官僚制（ビューロクラシー：Bureaucracy）と言う用語は、「事務所」や「書き物台」を意味する“ビュロ”と、「統治」を意味する“クラシー”という言葉を組み合わせた造語である。つまり、これは「事務職員による統治」である。その意味で経営活動における現場感覚からはある面ネガティブに捉えられるかもしれないが、逆の意味では、全ての活動が上意下達の厳密な統治機構と精

密な文書とデータによって監理されるため、中長期的には最も効率的で安定したシステムを形作る概念として評価することができる。

官僚制についての研究は、ドイツの社会学者マックス・ウェーバーにより大きく前進した。ウェーバーによれば、官僚制は大規模な組織の統治システムには欠かせない唯一の原則である。ウェーバーが捉える官僚制は、権限のヒエラルキー（ピラミッド型組織）があり、規則が明文化され、その管理にあたる職員においては専門化と分業が進み、感情的でインフォーマルな情動ではなく合理的でフォーマルな判断が志向される。これに対し、アメリカの社会学者ロバート・キング・マートンは、官僚制のマイナス部分にも注目し研究を進め、その権威主義、自己保身、秘密主義、セクショナリズムなどの弊害に注目した。

外国人労働者（がいこくじんろうどうしゃ）

国境を越える労働者を意味する。国家ごとに経済発展の度合いが異なるため、ある国の労働需要に対し、異なる国から労働供給がある場合がある。その際の労働力が外国人労働者となる。これには、アメリカや日本など労働需要国（受け入れ国）が外国人労働者を引き入れるケース（プル・パターン）と、東南アジア諸国など労働力供給国（送り出し国）が政策的にあるいは民間ビジネスとして自国民労働者を送り出すケース（プッシュ・パターン）がある。21世紀に入り、多国籍企業による資本の国際的移動の広がり（**グローバリゼーション**）のみならず、外国人労働者による労働の国際的移動が増大している。

この場合、労働移動の際には国境を越えなければならないため、外国人労働者の動向は、それぞれの国の「自然的国境」と入国管理政策に左右されるところが大きい。自然的国境には、大陸地続きのうえで複数国が有する国境（大陸型）と島国のような明確な国境（島国型）の二種類があるが、前者（EU諸国と東欧など地続きの場合）の場合は、入国管理よりも在留管理に重きがおかれ（地続きゆえ入国が比較的容易に行われるため、厳格な入国管理の徹底に合理性がない）、後者の場合（日本とアジア諸国など海を渡る場合）は、水際での入国管理を厳しく運用する傾向がある。このため後者の日本などでは、外国人労働者の国際移動そのものが困難で、労働需要と供給の実態が反映されず、市場メカニズムが働きにくい側面がある。

日本の外国人労働者問題は、大きく時期別に「オールドカマー」と「ニューカマー」問題に分けて論じられることが多い。「オールドカマー」は、太平洋戦争時からの炭坑労働需要に供給された「徴用工」など、主に在日韓国・朝鮮人に関する問題であり、「ニューカマー」は、バブル景気の最中に改正された入国管理法（1990年～）に伴って急増したブラジル等南米諸国の日系人や、外国人研修・技能実習制度（91年～）により急増した中国及びインドネシア等東南アジア諸国からの労働者に関する問題である。

メディア帝国主義（めでぃあていこくしゅぎ）

メディア（media）とは“medium”（ミディアム～名詞：媒介、媒体、媒介手段、形容詞：中間の）の複数形である。なかでも、媒体・媒介手段を意味する「メディア」が産業化し、巨大かつ多様なビジネス市場を形成している。それは新聞、テレビ、雑誌のような「報道機関・通信事業」の市場を筆頭に、それらと結びついた広告事業、また映画、CD、テレビゲームなどのエンターテインメント事業によって構成される。さらには20世紀の後半において、コンピュータ関連の技術革新が劇的に進み、インターネット及びマルチメディア事業が急拡大して、従来型のメディア事業との融合が進んでいる。

これらの事業・産業は、非常に多くの受け手に対して大量に情報等を送り出すため、**マスメディア**（あるいはマスコミ）と呼ばれる。それだけでなく、その情報等は、受け手である人間の文化や行動様式及び、経験や世論に幅広い影響を与えている。例えば、新聞の社説欄やテレビの特集番組が有権者の投票行動に影響を与え、同じくテレビや雑誌の商業広告が消費者の消費行動に影響を与え、さらには映画やテレビゲームによる娯楽が子どもたちの発想に影響を与える。もはや現代社会において、多くの人間が持つリアリティは「人々の行動とメディアの提供するイメージの混合物から構成される新たな概念」（フランスの哲学者Ｊ・ボードリヤール「**ハイパーリアリティ**」）となっている。

しかし、これだけ影響力のある事業でありながら、メディアの生産と情報の流通において一部の欧米先進国の企業が突出した地位を占めており、またそれらの多くが、意外なまでに少数の資本家により構成される企業である、という現実がある。その一方、後進国の多くはメディア関連企業の産業蓄積を持たないため、自らの文化的独自性を保つことが困難になってきている。これらの国々は、メディア帝国主義に晒された状態にあると言ってよい。