

# 書評

## BOOK REVIEWS

松浦 民恵 著

### 『営業職の人材マネジメント』

—— 4 類型による最適アプローチ

三輪 卓己

#### 1 本書の概要

本書の目的は、営業職の人事管理と人材開発の現状や課題を明らかにし、人材マネジメントの方向性を示すことである。特に著者は営業職の多様性に注目しており、それが人材の効果的なマッチングやキャリア形成を阻害していると考えている。その問題意識に則り、本書ではまず多様な営業職の類型化が行われ、そしてその類型別の人事管理や人材開発の課題が論じられている。

日本における営業とは、英語の Sales より広い意味を持っているといえるだろう。著者は営業の最も基本的かつ普遍的な役割に基づき、「顧客への訪問によって商品やサービスを販売する仕事」と定義しているが、営業の仕事は実に幅広いものである。「業（なりわい）を営む」という言葉の通り、日本の営業職には生産管理（調達、製造、デリバリー）やマーケティング（商品企画やプロモーション）にも関与する人がたくさんいる。その関与の度合いは企業によって様々なのであり、したがって営業とは、極めて企業の文脈に依存した仕事になるのである。それが著者のいう多様性の原因であり、かつ多くのホワイトカラーが営業職として働いているにもかかわらず先行研究が少ないことの原因でもあるだろう。本書はこうした複雑な特徴を持つ職種の人材マネジメントを扱った貴重な研究書だといえる。

本書は大きく分けて二つの部分から構成されている。一つは文献レビューと7社の事例分析に基づく前

半部分であり、もう一つはアンケート調査に基づく後半部分である。

まず前半では、日本企業7社の営業の仕事と人材マネジメントが詳細に分析されている。そしてそこから



●中央経済社  
2012年3月刊  
A5判・293頁・3990円  
(税込)

●まつうら・たみえ ニッセイ基礎研究所  
生活研究部門主任研究員。

①プロジェクト・マネジメント型、②交渉・調整型、③提案型、④販売類似型という4つの類型が示されている。

最初のプロジェクト・マネジメント型には、エンジニアリングA社のプラントの営業や、商社E社の繊維部門におけるブランド・マーケティングの営業が該当する。どちらの場合も、長期にわたって多くのステークホルダーと協力しながら、大きな計画や新しい事業を実行していく仕事である。

次の交渉・調整型には、ガスD社や商社E社の砂糖・製菓原料ビジネスの営業職が該当する。組織営業を行うことがこの類型の特徴であり、営業組織内に役割分担があり、複数の人たちが協力して働いている。プロジェクト・マネジメント型と比べると顧客に独自の提案ができる範囲は小さいものの、価格交渉をはじめとして長期にわたる粘り強い交渉が重要となる仕事である。

三番目の提案型には、ハウスメーカーB社、分析機器メーカーC社、人材ビジネス（求人広告）G社の営業職が該当する。画一的な製品を販売するのではなく、顧客ごとの製品やサービスを提案し、販売する仕事である。

最後の販売類似型には、生命保険F社の営業職が該当する。担当エリア内で既存顧客への訪問と新規顧

客の開拓を粘り強く続け、生命保険の契約を獲得する仕事である。訪問活動の質と量の双方が問われることになる。

そしてこれら4つの類型の人材マネジメントの違いは次のようにまとめられている。

- ①採用については、育成期間が長く、人材の定着率が高く、職種変更の可能性があるような場合（プロジェクト・マネジメント型や交渉・調整型）は新卒中心の採用であり、そうでない場合（販売類似型と一部の提案型）は中途採用中心になる。
- ②賃金体系については、他の職種への異動可能性がない場合（販売類似型と一部の提案型）は、営業職独自の体系（営業手当や出来高給）になり、そうでない場合（プロジェクト・マネジメント型や交渉・調整型）は、他の職種と同様の体系になる。
- ③評価制度については、長期的、組織的営業を行う場合（特にプロジェクト・マネジメント型）は、売り上げや利益だけでなく、営業プロセスや組織貢献も重要な評価要素となり、そうでない場合（販売類似型とその他の類型の一部）は定量的評価が重視される。
- ④人材開発については、育成が難しい場合（プロジェクト・マネジメント型）や、短期間で育成する必要がある場合（販売類似型）において、OFF-JTが充実し、OJTが制度化される傾向が強い。

次に後半では、アンケート調査の分析を通じて事例研究の妥当性が検証されるとともに、そこから発展的に営業職の人材マネジメントが議論されている。

まずアンケート調査のサンプルが、①顧客の課題を解決するような提案をすることの重要性、②ビジネスパートナー等、社外との協力関係を構築することの重要性、という二つ基準によって測定され、分類されている。その双方が高い営業職がプロジェクト・マネジメント型、前者のみが高い営業職が提案型、後者のみが高い営業職が交渉・調整型、双方が低い営業職が販売類似型として分類されたのである。そのうえで、販売類似型に比べ他の類型は、科学的、専門的、組織的、長期的な営業活動をしていることが明らかにされた。同様に、一人前の営業職の業務内容を比べると、販売類似型に比べ他の類型は、戦略業務、訪問業

務、保全業務のすべてを、より多く行っていることが分かった。そして人材マネジメントにおいても、プロジェクト・マネジメント型や提案型は販売類似型に比べ、営業成果だけでなく営業プロセスや組織貢献を評価されていること、販売類似型に比べ他の3つの類型は、応用能力（マネジメントや情報分析、企画・提案などに関わる能力）がより強く求められることが明らかにされている。

そのうえで、望ましい営業職の人材マネジメントに関する議論が展開されている。一つは、営業職の類型別の人材マネジメントを確立させていくことである。そのことによって、人と仕事の望ましいマッチングが期待できる。もう一つは、これら4つの類型を重層的な関係で捉え、それに基づいて営業職のキャリア形成を推進することである。つまり比較的難易度の低い類型から、難易度の高い類型へ移行していくようなキャリアである。販売類似型の業務は、他の類型の育成段階初期の業務に類似しているとされており、（現実にはそれができる企業ばかりではないのであるが、）販売類似型から交渉・調整型、あるいは提案型へ、そしてプロジェクト・マネジメント型へと難易度をあげてくキャリア形成が提言されている。

## 2 本書の意義と今後の課題

本書の最大の意義は、営業職の多様性を積極的に論じ、その類型化に挑んだことであろう。営業職の多様性は、営業職の研究の進展を妨げる原因にもなっていたと思われる。企業の文脈に高度に依存する営業職を類型化することは、極めて難しいことである。4つの類型を示したことによって、本書は理論的にも実践的にも大きな貢献をなしたものである。

また、先行研究が乏しかった営業職について、複数の異なる業界を取り上げ、詳細に事例分析を行った意義も大きい。それぞれの事例において営業組織の構造や仕事のプロセスをはじめ、そこで求められる能力等が紹介されている。またそれぞれの人材マネジメントも詳しく述べられている。それにより、これまで人それぞれのイメージで論じられていた営業職を客観的に把握、あるいは比較できるようになったといえる。

さらには、営業職の仕事内容と人材マネジメントを関連付けて論じた意義も大きいだろう。一般的に営業

---

---

職の人材マネジメントといえば、定量的な目標とか、業績に連動した賃金制度が連想されることが多かった。本書では、営業期間の長さや組織営業の必要性、あるいは提案の重要性や育成期間の長さなどに応じて、営業職の人材マネジメントが異なることが示された。それは単に人材マネジメントだけを論じるよりもはるかに大きな貢献であり、議論の整合性と納得性を大きく高めたものと思われる。

以上のように、本書は営業職に関する先駆的研究として高く評価されるものだといえる。そのことを踏まえたうえで最後に、今後の研究に対する期待を述べておきたい。

第一に、本書で提示された4類型の精査があげられる。詳細な事例の分析がなされているものの、この4類型に疑問がないわけではない。例えばハウスメーカーB社と分析機器メーカーC社、人材ビジネスG

社は同じ提案型に分類されているが、それらは本当に同じ類型といえるだろうか。住宅や分析機器と求人広告では、提案することの質や量がかなり異なるのではないか。同様にG社と生命保険F社を比較した場合、F社のほうが提案の重要性が低いといえるだろうか。限られたスペースに載せる求人情報の提案と、様々なオプションを組み合わせる保険の提案とはそれほど異なるものだろうか。それらの分類を確かなものにする何らかの基準が示されることを期待したい。

第二に、販売類似型の捉え方の再検討があげられる。アンケート調査の分析において販売類似型は、提案の重要性と、外部との協力関係の構築の重要性が、ともに低い類型として分類された。そしてそれ以降、最も容易な仕事をする類型として捉えられているようにみえる。しかし本当にそれでいいのか、アンケート調査で定義された販売類似型と、事例分析でみた生命

保険F社の営業は同じものといえるのか、かなり疑問の残るところである。自分の意思で差別化しにくい商品やサービスを売るには、高度な対人能力やサービス精神を要するのではないか。また普段差し迫った必要性を感じにくい保険を売るには、相当の説得力や信頼感が求められるのではないか。F社の営業職は、決して容易な仕事ではないのであり、だからこそ採用後の定着率が低いのだとも考えられる。販売類似型の意義や価値の見直しをぜひとも期待したい。

第三に、それに伴って4類型を重層的関係に捉えたキャリア形成も再検討すべきだと考えられる。本書の考え方に従えば、販売類似型から提案型が交渉・調整型、そしてプロジェクト・マネジメント型の順でキャリアが形成されるわけだが、そこにも疑問がある。例えば生命保険F社の営業に長じた人は、後にエンジニアリングA社で営業をする基礎ができたといえるだろうか。あるいはエンジニアリングA社で活躍している人は、生命保険F社でも活躍できる能力があるといえるだろうか。評者にはどちらも現実的なものには思えず、それらが重層的関係にあるとは考えにく

い。著者の論述にも、4類型を異質なものと捉える考え方（マッチングが難しいとする点）と、連続的な関係で捉える考え方（順を追って経験できるとする点）が混在しているように思える。それが解決されることを期待したい。

そして第四に、アンケート調査による分析の充実を期待したい。詳細な事例分析に比べると、アンケート調査の成果がやや少ない。部分的に事例研究との整合性が弱い箇所もある。また全般的に分析が現状の把握に終始しており、成果や意欲の高い個人とか組織の特徴を明らかにするようなものではない。それゆえ、分析結果もそれに基づく提言も、事例でみた企業のマネジメントをそのまま肯定するものが多い。ぜひ新たな分析による発見が示され、営業職に関する研究がさらに進展することを期待したい。

みわ・たくみ 京都産業大学経営学部准教授。人的資源管理専攻。

佐藤 博樹 著

## 『人材活用進化論』

山川 隆一

### 1 はじめに

本書は、最近の人事管理の実態分析と動向把握に基づき、そこで生じている様々な課題を析出するとともに、解決の方向性を指摘した研究書である。本書は、労働法を専攻する評者を含めて、人事管理論を専門としない者にもわかりやすい明晰な内容のものとなっており、人事管理や労使関係の現場において実務に携わる方々にとっても有益な書物となると思われる。

### 2 本書の概要

本書は、全体の見取り図を示した序章と第1章から第13章までの合計14章によって構成されている。序章以外の章は既発者の論文を改題・修正の上収録した



●日本経済新聞出版社  
2012年5月刊  
A5判・295頁・4200円  
(税込)

●さとう・ひろき  
環教授。  
東京大学大学院情報学

ものであり、テーマに応じて、第I部から第IV部までの4部構成にまとめられている（各部の冒頭に各章の内容と位置づけが簡潔に紹介されている）。

まず、第I部「日本型雇用処遇——何が残り、何が変わるのか」では、第1章「日本型雇用システムと企業コミュニティ」において、日本型雇用処遇の特色とその変容が分析され、第2章「企業環境の変化に人事

管理・労働政策はどう対応すべきか」は、第1章で示された雇用処遇の変容を踏まえて、人事管理の課題のほかに、労働政策や労働法制の課題を提示している。また、補論「1960年代、日経連はすでに今日的な人事制度を提案していた」では、雇用処遇の歴史的推移の中での興味深い事実が紹介されている。

次に、第Ⅱ部「人事管理——迫られる決断」は、主として人事管理諸制度の相互関係を扱ったものであり、第3章「雇用区分の多元化と賃金管理の新しい課題」では、雇用区分の多元化の中で、賃金制度につき、各区分に適合した賃金制度の設計や各区分間の均衡などの課題を指摘する。また、第4章「成果主義・評価制度・人的資源開発の望ましい関係」では、成果主義の進展の中での評価制度や能力開発の課題が示される。第5章「ホワイトカラーに裁量労働制を適用するための条件」では、労働時間にかかわる法制度である裁量労働制と職務権限の委譲などの仕事管理の関係が分析されている。

第Ⅲ部「就業形態と働き方——知られざる多様化の実態」では、雇用形態の多様化にかかわる検討が中心となっている。第6章「非典型的労働の実態」と第7章「事務系の派遣スタッフに対応した人材活用と多様な就業意識」は、非典型雇用形態一般、及び派遣スタッフに関し、柔軟な働き方への就業ニーズが存在することを指摘したうえ、課題の改善の方向を示す。第8章「変貌する店長と「仕事世界」」では、非典型労働者の管理に当たることも多い「店長」のキャリアや仕事内容、そこでの課題と対応策等が検討される。第9章「「未経験者歓迎」求人」と「正社員登用」機会」は、表記のテーマを手掛かりに非典型労働者のキャリア展開の可能性を探っている。第10章「ものづくりと外部人材の活用」では、製造現場における外部人材、特に請負社員の活用状況やそのメリット・デメリットが検討される。さらに、補論「労働者概念と労働者保護の多元化を」では、多様な就業形態に対応して新たな保護のしくみを設けることが提言されている。

最後の第Ⅳ部「労使関係——問われる存在と新たな役割」は、広義の労使関係における新たな研究領域に属するテーマを取り上げている。第11章「未組織企業における労使関係」では、未組織企業においても従

業員組織が一定の発言機能ないしコミュニケーション機能を果たしていることが明らかにされる。第12章「個別的苦情と労働組合の対応」は、近年課題が指摘されている従業員の不満や苦情の現状を分析したうえ、労働組合としては、個別的な苦情の解決よりも一般的なルール等への反映が中心的な対応になっていることを指摘し、前者につきより積極的な対応を提唱している。第13章「権利理解と労働組合」は、労働にかかわる諸権利についての労働者の認知度を分析し、労働者のプロフィールや権利の内容によって認知度が低くなっていることを指摘したうえ、学校段階及び就職後における労働法教育が必要であること、労働組合にとっては未組織層に対し組織化の効果の周知を図ることが重要であることなどの提言を行っている。

### 3 本書の評価

#### (1) 諸制度の連関への意識

本書は、現在の人事管理上の重要テーマをほぼ網羅的に取り上げている。すなわち、日本型雇用システムの変化への対応、成果主義の進展と人事評価・能力開発、非典型雇用形態の増加する中での処遇やキャリア形成、組合組織率が低下する中での労働者の発言機能の確保、労働者の個別的不満・苦情への対応などである。ワーク・ライフ・バランスや男女雇用平等の問題は主要なテーマとしては含まれていないが、このテーマについては、著者は既に別の著書を刊行しており、それらとの重複を避けた結果であろう。

本書では、これらの諸課題をめぐって「選択」された人事管理施策がその実施に当たっていかなる課題を抱えているか、また、いかなる「適応」をなすべきかが検討されているが、そこでは、各種の人事制度の相互連関に注意が払われている点に特色がある。

すなわち、現実の人事管理における諸制度は、それぞれ独立に存在しているわけではなく、相互に関連しているものであるため、ある制度につき改革を実施する場合、他の制度の整備が条件となったり、他の制度への悪影響を回避したりする必要が生じうるのである。この点に関する問題意識は、雇用区分の多元化を図る場合の各区分間における処遇の均衡や相互転換のしくみの必要性（第3章）、あるいは、成果主義を導入するに当たってのそれに適した人事評価制度の構築

や能力開発面での不都合の回避の必要性（第4章）などに顕著に現れている。

本書はこのような制度間の連関について納得のいく分析や提言を行っているが、これは、自ら実施したものを含め、各種の調査を踏まえた実態的的確な把握と、人事諸制度についての総合的な理解があつてはじめて可能となるものと思われる。

## (2) 労働者の就業ニーズに着目

本書の次の特色は、労働サービスの担い手たる労働者の就業ニーズに着目する視点からの検討がなされている点である。この点は、とりわけ雇用形態の多様化にかかわる第Ⅲ部において、非典型雇用形態を選択する労働者のニーズを実証的に把握したうえ、そのニーズを生かす人事管理上の対応を提言する点に典型的に現れている。

また、労使関係をとりあげた第Ⅳ部も、労働者のニーズが十分に充足されていない結果としての不満や苦情への対応が検討され、また、労働者のニーズを使用者に伝達するしくみとしての労使協議やその他の発言機能が検討されている点で、同様の位置づけが可能だと思われる。

このような検討の基礎にあるのは、本書の序章で示されている、企業の労働サービス需要と労働者の就業ニーズの調整を広義の労使関係管理として把握するという発想であろう。こうした発想は、評者が人事管理論を専門としないためかもしれないが、新鮮なものに感じられた。企業は労働力についての需要側であり、労働者は供給側であるという把握とは異なり、ここでは、企業のみならず労働者もいずれもニーズをもつ存在としてとらえられているからである。このような、労働者をニーズをもつ存在として把握したうえでの検討は、近年になって労働者のニーズが多様化してきたことを背景としているものといえるであろう。

しかし、もともと、人間としての労働者は、時代を問わずそれぞれのニーズをもつ存在である。「労働は商品ではない」(ILO フィラデルフィア宣言)というテーゼは、元来は生命・身体・精神をもつ労働者は使用者との関係において弱い存在であることへの配慮の必要を説いたものであつたであろうが、本書で示された観点からすれば、それに加えて、労働の担い手である労働者が、生活の糧の獲得のみならず、キャリアの

発展や自己実現を含む様々なニーズの持ち主であることへの配慮の必要を意味するものとしても位置づけられるように思われる。

本書が示した労働サービス需要と就業ニーズの調整という発想は、こうした意味で労働関係の基本的特色にかかわるものでもあるように思われる。やや思弁的な問題になるかもしれないが、こうした発想は序章で簡単に述べられているにとどまるので、それをふまえた著者の人事管理論のスタンスがどのようなものであるのか、さらに伺いたいところである。

## (3) 豊富な政策的対応案の提示

本書のさらなる特色は、環境変化の中での人事管理の変容に関し、労働法を含む労働政策面での課題や対応の方向性を示す提言が豊富に盛り込まれていることである。特に、雇用形態の多様化傾向に関しては、有期労働契約の増大による人材の長期的活用機会の縮小という問題に対応するための、業務や勤務地を限定した期間の定めのない労働契約の普及・促進（こうした契約形態における雇用保障の見直しも含まれる）、無期労働契約への転換などの雇用形態間の移動の支援、複数の企業を通じてのキャリア形成の支援、雇用形態間における処遇の均衡の促進などが提言されている。

また、企画業務型裁量労働制に関しては、現行法におけるような業務に基づく方式ではなく、働き方自体の裁量性に基づく適用範囲の決定方式を検討してはどうかとの提言がなされ、労働者概念の問題をめぐることは、労働法上の保護が与えられる基準を多元化する一方で、保護の内容についても多様化することが提言されている。その他、労使関係の側面では、未組織企業における労働者の発言機能を支援することなどの提言が示されている。

こうした政策提言の豊富さは、直接には、著者が審議会等において政策立案の現場に関与している経験が反映されたものといえるが、その背景にあるのは、(1)でも言及した、著者の人事管理の実態的的確な把握と人事諸制度についての総合的な理解であろうと思われる。そして、このような人事管理論や労使関係論の専門家としての、実態を踏まえた政策提言は、労働政策にとって大きな価値をもつものである。労働政策、特に内部労働市場にかかわる政策が実現される場面は、主として人事管理や労使関係であり、各政策が

有効に機能するか否かは、人事管理や労使関係の現場でそれがどのように受容されるか、あるいは、そこで生じうる課題をどのように解決しうるかにかかっているからである。

近年、労働研究の分野では、労働経済学と労働法学の共同作業が進展してきているが、本書は、以上のような意味で、人事管理論・労使関係論と労働法学のコ

ラボレーションの重要性を改めて確認させるものとなっている。労働法を専攻する評者としては、本書のこの面における価値を特に強調しておきたいと考えるものである。

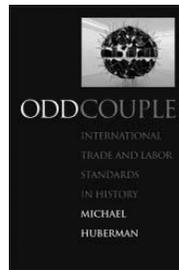
やまかわ・りゅういち 慶應義塾大学法科大学院教授。労働法専攻。

マイケル・ヒューバーマン 著  
『ぎこちないカップル』  
——国際貿易と労働基準の歴史

吾郷 眞一

モントリオール大学文理学部歴史学科教授のマイケル・ヒューバーマンは、最近では2004年に *Journal of Economic History* (vol.64, pp.946-1001) に「万国の労働時間よ団結せよ? —— 1870-1913年の労働時間に関する新しい発見」を発表した後も、2008年には *Economic History Review* (vol.61, pp.326-359) に「貿易への切符—— 1914年以前のベルギーにおける労働とグローバリゼーション」という論文を書くなど、基本的に第一次大戦前までの労働経済史の研究をしてきている。本書も同じ時代設定をするものの、分析結果は21世紀の事象にも及ぶものとなっている。著者の問題意識は一貫しており、労働社会規制 (Labor Compact) と自由貿易は、相互に排除するものではないというものである。本書においても、今日一般的に考えられている「貿易の自由化は、労働条件の悪化をもたらす」という命題が歴史的に正しくないことを証明しようとしている。

序章としての第1章は「貿易と労働社会規制の好循環 (The Virtuous Circle of Trade and the Labor Compact)」と題され、現在もつばらグローバリゼーションは「底に向けての競争」と同義語として語られているが、それは決して歴史的に証明されるものではなく、100年も前にベルギーで労働党を率いていたエミール・ファンデルフェルデの、強く自国の自由貿易



● Michael Huberman *Odd Couple: International Trade and Labor Standards in History*  
● Yale University Press  
2012年刊

政策を支持する言動を引き合いに出して、悪循環論が支配的になったのは21世紀にぐっと近くなってきているからであるということをかなり暗示的に提示している。

本書は大きく2つの部分から成り立っており、第1部 (第2章-第4章) は「グローバリゼーションが労働社会規制を促す」とされ、第2部 (第5章-第7章) はその対ともいべき「いかにして労働社会規制がグローバリゼーションをもたらしたか」という表題になっている。内訳は、序章である第1章に続き、第2章「課題と回答」、第3章「新・旧世界における市場と国」、第4章「国際労働基準——理念型か貿易基盤か」、それから第2部に入り、第5章「労働社会規制は不平等を縮小したか」、第6章「労働基準は貿易の障害となったか、逆に好影響をもたらしたか」、第7章「労働社会規制の長い20世紀」、そして終章として第8章「ファンデルフェルデの遺産」で結んでいる。部のテーマ設定や各章の表題からも推測できるように、基本的には労働基準と自由貿易が相互排除の関係にはなく、むしろ補完的であるということを言おうとしていることは明らかである。

第1章では悪循環 (vicious circle) をもじった virtuous circle (好循環) という言葉を用いて、序章ではあるが本書の結論をいわば前倒し的に提示してい

る。後続のすべての章に関する内容紹介がなされているので、急いでいる読者はここだけを読めばほぼ全体の趣旨をつかむことができる。

実質的な分析は第2章から始まるが、初めに概念枠組みの設定と、問題の限定、分析指標の限定性などが示された後、ベルギー、カナダ、ブラジルを旧世界、工業化した新世界、労働集約的な新世界の代表として位置づけ、それぞれの国内において労働社会規制と自由貿易がどのように関連していたかを見極めるとともに、同じ座標軸に並べて労働社会規制と自由貿易の程度を比較してゆく。もっとも、新世界と旧世界を対比する場合この3国に限定することなく、ロシアやウルグアイ、オーストラリアなど20カ国くらいが検討されている。そこでの結論は、自由貿易は社会規制の融合を導くことこそあれ、労働条件・社会保障を押し下げることはなかったということである。次の第3章では新旧両世界における市場と政府の働きを考え、とりわけベルギーとカナダの経験では、前者において自由貿易が社会改革の契機となったのに対して、後者においてはその契機を利用することなく人の流入制限ということで対応がなされたとする。第4章は、国際労働基準というものを考え、2国間のものと多角的なそれとを比較し、後者は限定的だとする。第2章から第4章までの第1部のまとめとして、「福祉国家原理主義」は成り立ちえなかったし、自由貿易の拡大とともに福祉国家は成長し、また1945年以降の北欧が福祉国家の原点のように言われることも誤りで、1914年以前すでに欧州においてその原初形態は形作られていたことが強調される。

第2部（第5章から第7章まで）では、視点を労働社会規制側に移し、福祉増大がグローバリゼーションにどのような影響を与えたかを見ていく。第5章は国内において労働社会規制がどれだけ福祉効果を上げたか、そして所得格差を縮めたかについて新旧世界の分析を行い、地域によっては明確な結果が得られないし、自由貿易との相互連関については議論がさらに混乱するような分析結果となるとする。第6章はざっくり労働基準と貿易の関係を問いかけるが、これへの回答も直接的ではない。というのも、労働社会規制の整備は、比較優位となるものの内容を変えていくため、同じ平面で議論ができなくなるからである。「労働社会

規制の長い20世紀」と題されている第7章は、この10年間はいろいろなことがあって長かったという意味と、長い労働時間が旧世界において短縮されていったにもかかわらず新世界ではさほど短くならなかったことがかけ合わされている。労働社会規制と労働時間はあきらかに相関性があるものの、やはり貿易との間には明確な因果関係が見出しにくいのである。したがって、この章の結論は“Plus ça change, plus c'est la même chose”（158頁）（意識すれば「変化するほどに、同じものに回帰する」）ということになる。

最終章（第8章）では、序章で引用したファンデルフェルデに立ち戻り、100年前に言われていた事柄は現在でもまだ十分に有効であると結論付ける。たしかに、グローバリゼーションは労働社会規制の側面に影響を及ぼしたことも事実であるし、WTOの下で社会条項論が活発化したことも事実である。さらにまた、社会条項論に関していえば、その典型たるNAFTAをみても、それによってメキシコの労働者の福祉が高まったとも言えないし、米国の産業が保護されたとも言えない。やはり、労働社会規制はそれ自体として展開するし、自由貿易も労働社会規制とは直接的にかかわることなく進展するものである、という結論になる。

国際経済社会法を研究している評者にとって、本書が労働基準という法律問題を対象にしている研究とはいえ、本質的に経済学・経済史学の分析であるこの著作を評釈するのは若干場違いの感もあるし、部分的には正しく理解できているとは言えないかもしれない。そのような限界を予め断った上で論評するならば、次のようなことが言えるのではないだろうか。

まず、分析視角の提示、問題の限定、方法の設定などにおいて、本書は十分に学術論文としての条件を満足しているといえるであろう。ただし、いたるところに（固有名詞や特定の言い回しというわけでもない）フランス語がそのまま使われていたり、想像力をたくましくしないと分かりづらい比喩や語呂合わせが多数用いられたりすることによって、読者層が限定されるのではないかと危惧する。もっとも、後者（比喩の多用）は考えようによっては内容をわかりやすくさせるためのよい方便ともいえ、たとえば福祉国家原理主義（welfare state fundamentalism）という表現は、著者が批判する考え方を一言で表現できているという妙が

あり、専門書らしからぬ読みやすさを提供している、と好意的に解釈することも可能であろう。そもそも Odd Couple という本書の題名が巧みである。

ただ、法律学を専門としているものから見ると、言葉の厳密な使い方が十分でないような感じを受けるところも多く散見する。そもそも本書の主題の大きい要素である labor compact (「労働社会規制」と評者は意識した)が、package of labor regulations and social entitlements (p.2) と規定されているものの、労働基準と社会保障は、かなり性質が異なるものを内包しており、とりわけ前者は労働立法や労働協約として成立し、後者の多くは給付行政によって実現されるものであることから、果たしてパッケージとしてひとくりにされていいものかどうかかわからないところがある。児童労働という言葉をとってみても、かなり大雑把なまとめ方がなされていることも気にかかる(もっとも、この点については著者も国によって児童労働の定義が違うので指標化が難しいことは認め、分析に限界があることを自ら指摘している。p.13)。一方、概念規定の非厳密性の議論を推し進めていくとすると、究極的には(労働)経済学と(労働)法学がもつ根源的な非対称性に行きつくことでもある。すなわち、規範的アプローチ(労働・社会権に関する権利を基礎とする発想)で物事を議論することと、労働をいわば財の一つとして考え、経済法則に則った操作を行って何らかの帰結を導き出す作業とは、どこかで次元が異なってくることはやむを得ない。ちょうど社会条項論が貿易と労働権を同じ座標軸に並べたことによって、止揚不可能な論争になってしまったように、労働社会

法の価値と、経済法則の貫徹を同時に実現しようとするならば、それは同床異夢に似た状況を作り出すに違いない。その状況からは、ヒューパーマンが一貫して訴えていっているように「労働社会規制と自由貿易の間には直接的な関連が見出しにくい」ということ以外の結論は導き出しえないのではないだろうか。法と経済の間には、容易に踏み越えることができない厳然とした溝があるということを忘れてはならない。経済学の最も大きい問題点であるところのインデックスのとり方の恣意性も気になるところである。児童労働に関する規制は取り上げられるが、なぜ労働組合権という国際労働基準の最重要項目に言及がないのか。これこそ、社会条項論では大きく影響を持つ指標にされたはずである。

ただし、本書の価値を高めているのは、今日(特に第2次大戦後)一般的に言われているような「自由貿易は労働条件を切り下げる」という議論が、歴史的に見て誤っており、1914年以前はむしろその逆のことが言われていたし、今日でもそれを示す客観的な証拠はない、という議論を、(指標のとり方に限界があるものの)経済史の視点から説得的に展開している点である。だれもが、今日当然のように思っている「労働条件改善によって輸出競争力が低下する」という考え方が誤っていることを歴史が教えてくれるという認識は、書き方に若干修辭的表現の多用という難はあるもの、十分に説得力がある。

あごう・しんいち 九州大学法学部教授。国際法専攻。

武石 恵美子 編著  
『国際比較の視点から  
日本のワーク・ライフ・  
バランスを考える』  
——働き方改革の実現と政策課題

脇坂 明



●ミネルヴァ書房  
2012年6月刊  
A5判・355頁・6300円  
(税込)

●たけいし・えみこ  
ザイン学部教授。  
法政大学キャリアア  
ド

### 国際比較の難しさ

国際比較は難しい。とりわけ労働・雇用問題の領域では、当該国の歴史や制度そして慣行について、最低限の知識を有していないと、比較をしても大きくミスリードする解釈がなされてしまう。この分野で通常なされてきた国際比較のパターンは、先進国、とりわけ米国、英国、ドイツなどにおいて入手できる数値データを基に、いかに日本が「遅れて」いるかを示すものであった。それは、戦前のマルクス経済学の基盤を形成したと思われる、山田盛太郎（『日本資本主義分析』）の「印度以下の賃金」にはじまり、現在まで形を変えて続いている。正反対の立場にいると思われる規制緩和推進論者の議論も、日本より良好なデータを示す国との比較を「遅れ」論に立って繰り返してきた。それが事実に近いものであれば何の問題もないが、そうではない断定が多い。

評者はワーク・ライフ・バランス（以下、WLBと略す）が流行り出してから、「どの国がWLBが進んでいますか」という質問をよく受けるようになった。WLBには多様な側面があるから、どの基準に基づくかによって回答は異なる。また回答ができるピットリの根拠、とりわけ統計数値はなかなかない。政策的実務的に細かいことを言おうとすると、各国政府による公表の統計データだけではダメで、研究者による調査に頼るしかない。しかし、それらはそれぞれの国での問題関心に基づく研究なので、なかなか同レベルの比較ができない。ゆえに最も良いのは、ある国の研究者（グループ）による、同じ問題設定のもとでの研究が

日本労働研究雑誌

必要で、とくに量的分析を行うときは、同種の対象者に同じ質問票のアンケート調査を行わねばならない。こういった研究は、自国の分はたやすく、外国の調査が困難なため、なかなか本格的な国際比較までいかない。

それを行ったのが本書である。WLBに関して、職場での働き方や慣行まで調べている。柔軟な働き方がどれほど普及、定着しているかを、法律や制度でなく、実態を把握できる調査を基にしている。職場の慣行の比較という困難な研究課題を、わが国の労働研究者は成し遂げてきた。代表的なものとして、小池和男氏（ヒアリング調査が中心であるが、量的調査としては1995年日本労働研究機構調査）や石田光男氏らのものがあげられる。

本書のもとになっている調査は、5カ国の企業と従業員に配布したアンケート調査である。編著者である武石恵美子氏が主査となり、経済産業研究所（RIETI）と内閣府経済社会総合研究所（ESRI）の共同により、2009～2010年にかけて行われた「仕事と生活の調和に関する国際比較調査」である。

調査は日本、イギリス、ドイツ、オランダ、スウェーデンの5カ国を対象に実施した。日本調査の有効回答は企業調査が1677社、従業員調査は1万69人である。イギリスは202社、979人、ドイツは201社、1012人からの回答を得ている。オランダ、スウェーデンはともに100社の有効回答で、従業員調査はなされていない。日本のデータは企業調査と従業員調査をマッチングして分析することができるが、イギリスと

ドイツは企業とのマッチングができない。

調査項目については、日本の調査と海外の調査では重要な調査項目は同一にしているが、日本のみで実施している項目も多く、逆に海外調査のみで尋ねている項目も一部ある。アンケート調査のほか、より詳しいことを把握するためインタビュー調査（イギリス、オランダ、スウェーデンの3カ国）も行っている。

## 構成

本書における研究課題は、WLB政策の効果が十分でないのは何故か、どうすればWLBが実現するのかにある。その原因として、日本の働き方の改革が進んでいないことが考えられ、それは日本独特の「働き方」の特徴にあると考える。ゆえに異なる「働き方」の特徴をもつ欧米との比較が本書の主眼となる。まず「序章 ワーク・ライフ・バランス実現の課題と研究の視座」で、ワーク・ライフ・バランス政策の意義と課題をまとめている。

各章のテーマとポイントをみよう。

「第1部 日本のワーク・ライフ・バランスの課題」は、5つの章からなる。第1章（ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性）では企業のWLB施策の費用対効果、具体的にはWLB施策が全要素生産性TFPに与える影響を明らかにする。特定の特徴を持つ企業に効果的で、WLB施策がTFP低下をもたらすのは極めて限定的である。第2章（長時間労働と日本の雇用慣行）は男性正社員の労働時間が長い理由を分析しており、とくに残業時間が景気後退時のバッファーになっているかを見ている。従業員にかけられる固定費が高いと、長時間労働になる傾向を見出している。第3章（ワーク・ライフ・バランス施策が効果的に機能する人事管理）ではWLB支援制度と人事管理制度との関連をみており、とくにWLB制度が職場にプラスの影響を及ぼす背景を探っている。第4章（労働時間と満足度）は、労働者個人の生活満足度等に、働き方（特に労働時間）が及ぼす影響を日英独3か国でみている。第5章（ワーク・ライフ・バランスを実現する職場マネジメント）ではWLB実現のアウトカム指標に、企業の制度要因と職場のマネジメント要因が与える影響をみている。制度・施策以上に、職場のマネジメントのあり方が大切であるという、重要な指

摘をしている。

第2部は国際比較で日本の課題解決のため、欧米の取組を比較検討する4つの章からなる。第6章のアメリカでは企業による労働者支援が中心であることと、WLB支援の導入誘因として雇用の場における男女の均等処遇の実現が強調されている。第7章のイギリスでは柔軟な働き方についての法整備プラス企業の職場マネジメントが中心であり、たとえ制度では特定の者が対象でも、企業では全従業員を対象とした施策として展開していることを強調している。第8章のオランダではパートタイム労働が働き方の選択肢の1つとして重要な位置を占めており、労働時間と労働場所の柔軟性が進んでいる。第9章のスウェーデンでは女性の労働市場への参画と男性のケアワークへの参画の同時性が男女共同参画の理念の上に、働き方の多様性・柔軟性が成り立っていることを示している。

## 「ウインーウインは見られたか」

パネル・データに基づく分析を行った第1章と職場マネジメントについての第5章について詳しいコメントをしたい。WLB研究の流れで画期的な研究だと評者が考えるためである。第3章の内容も画期的である。

まず第1章をみよう。WLB施策と企業業績の関係については、評者を含め、ある時期から加速度に研究が増えてきた。「ウインーウイン」（労働者にとって良いことは企業にとっても良い）がWLBのキーワードであるので、ある意味当然である。しかし大きな解釈上の問題点があった。すなわち、WLB施策を導入したから業績が上がったのか、もともと業績の良い企業が余裕あるためWLB施策を導入したのか、という因果関係の方向を確定できないことである。一時点のデータでは、どんなに工夫をしても厳密には無理である。それができるのは、時系列のパネル・データしかない。これまでに阿部・黒澤（2008）、児玉・小滝・高橋（2005）、小池裕子（2011）などパネル・データを用いた研究があった。海外でもそれほど多いわけではない。第1章は当該調査のわが国の個票と経済産業省の『企業活動基本調査』の個票をドッキングさせ分析した。後者は1991年度に開始された日本初の企業パネル調査である。この回答企業の従業員100名以上の企業に『WLB調査』を行ったわけである。1677社

から回答を得た貴重なパネル・データである。

分析結果は、WLB 施策が生産性の指標である TFP を中長期的に上昇させるのは、以下の4つのタイプの企業である。①300人以上の企業、②製造業、③労働固定費の大きい企業、④女性管理職のいる企業、である。因果関係を考慮しても、少なくとも、このタイプの企業には「ウィナーウィン」がみられたわけである。結果の③は納得しやすいし、④についても男女均等と WLB 施策の相乗作用を強調してきた評者にとっては(脇坂2009)、嬉しい結果である。

それでも疑問が残るところもある。第1章で取り上げている WLB 施策は、WLB の推進組織の設置、法を上回る育休制度、長期的労働是正の取り組み、フレックスタイム制度、非正社員から正社員への転換制度の5つで、それぞれの施策について推計している。この5つが本当に WLB 施策の中心であるかどうかの議論はおくとしても、通常、企業業績向上につながるのには、一つの WLB 施策ではなく、複数の WLB 施策がセットとなって企業内に効果をあげると考えられる。複数の組み合わせによる推計があれば、なお良かった。また、①の大企業に効果がみられたといっても、比較しているのは、100～299人企業と300人以上の企業である。100人未満のサンプル企業を含む評者の研究もあるが、もちろんパネル・データに基づくものではない。しかし中小企業では生産性向上に効果がないという結論は、100人未満企業が含まれていないので、限定的に扱う必要がある。

#### 職場マネジメントと管理職

WLB 実現の取り組みを理解するためには、下記の3層構造で考えることが常識となりつつある。

- 1階:「仕事管理や時間管理などの人材マネジメントと働き方の改革」
- 2階:「WLB 支援のための制度導入と制度を利用できる職場作り」
- 3階:「多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り」

指標として多く利用されるのは2階部分だが、第5章では1階部分をターゲットとしている。それも職場レベルにおいてである。分析手法は、被説明変数:①労働時間の長さ ②過剰就業意識 ③ WLB 満足度

④職場のパフォーマンス判断、説明変数:①企業の WLB 関連制度・施策の導入 ②仕事や職場の特徴とした分析である。分析結果から明らかになったことは、

- 1) 日本では労働時間の長さが過剰就業意識を高め、WLB 満足度を低下させる
- 2) わが国では特別な支援ではなく「労働時間削減のための取組」が効果的で、英独と異なり、フレックスタイム制度や在宅勤務制度はネガティブな影響を与える
- 3) 職務が明確で裁量のある仕事、目配りある上司のマネジメント、協力的な雰囲気が WLB 満足度を高め、職場パフォーマンスを高める

そして、分析結果から指摘できるインプリケーションとして、制度や施策以上に、職場マネジメントが重要で、管理職が十分にマネジメントできるようモニタリングする必要性が主張されている。しかるに、日本の職場の現実をみると、キーパーソンである管理職が、プレイング・マネージャー化しており、多忙を極め、その余裕がないので、管理職の在り方自体の変革の必要性が論じられている(177-179頁)。

事実認識や提言は、まったくその通りだと思うが、5章の分析結果から出てきているものではない。このことを、当該データで直接、分析できるようにみえる。

#### イギリスの労働時間の短さは本当家

本書で用いられているデータで気になるのは、イギリスの労働時間データである。平均労働時間は企業調査ではドイツ、オランダと同じくらいである。従業員調査では日本より短いだけでなく、ドイツよりもかなり短い(16頁)。通常の EU 調査や英国の調査の結果からは、イギリスは“長時間労働”の国であることが常識になっている。アメリカの第6章(194頁)にも、日英が長いことが強調されている。従業員調査の週労働時間でみると40時間未満がイギリスで51.2%(女性61.9%)に対し、ドイツは31.9%(女性39.2%)である。日本が11.8%なのは調査方法が異なるから当然として、英独の違いはサンプルの取り方がリサーチ会社で異なっていた可能性が大きい。本書全体の結果が日本と英独の違いが鮮明となっているが、少なくとも日英とドイツの違いが大きいはずである。労働時間の

国際比較は難しいが、日英はそれほど大きな差がないとみたほうがよい。ゆえに少なくとも日英比較の時に、実労働時間の長短を前提とした解釈をすると、実態から離れていく危険性がある。

### 留意点

調査対象の勤務形態については、従業員調査において、日本調査は回答企業からホワイトカラー「正社員」の従業員に配布してもらっている。海外調査は、リサーチ会社の登録モニター調査で、ホワイトカラーの「permanent worker」の結果を集計している。パートの半数近くに雇用期間の定めがないわが国の「パートタイマー」は、調査対象から排除されている。ところが海外では当然含まれる。とすると、短時間勤務者の特徴をみるときは留意しなければならない。日本の短時間勤務者は、育児短時間勤務などのいわゆる「短時間正社員」が多く、海外の場合は、日本でいう、期間の定めのないいわゆる「パート」も含まれる。とすれば、わが国の短時間勤務者が長い労働時間であることは当然である。パートタイマーの問題を考えると、わが国では常用パートや無期パートが多いことを考慮に入れないといけない。彼女たちの労働時間は、かなり短い。解釈や提言の際も、このことにより留意してほしかった。

良書なので、あえて細かい点を記述したが、本書がWLBの国際比較という点でははじめて本格的な研究を切り拓いたといつてよい。

### 参考文献

- 阿部正浩・黒澤昌子（2008）「企業業績への影響」佐藤博樹・武石恵美子編『人を活かす企業が伸びる——人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房（2008）。
- 小池裕子（2011）『ワーク・ライフ・バランス施策と生産性の関係——パネル・データ分析による検討』『日本経営倫理学会誌』18号。
- 小池和男（2009）『日本産業社会の「神話」』日本経済新聞出版社。
- 児玉直美・小滝一彦・高橋陽子（2005）「女性雇用と企業業績」『日本経済研究』52号。
- 佐藤博樹・武石恵美子編（2008）『人を活かす企業が伸びる——人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房。
- 電機連合（2007）『21世紀生活ビジョン研究会報告』。
- （2012）『2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究会報告』。
- 日本労働研究機構（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム——日、米、独の大企業（2）アンケート調査編』日本労働研究機構調査研究報告書 No.101。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）『育児休業制度等に関する実態把握のための調査（厚生労働省委託事業）』。
- 労働政策研究・研修機構（JILPT）（2007）『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』。
- 脇坂明（2009）「WLBの定着・浸透——制度・実態ギャップと中小企業」『日本労働研究雑誌』No.583。

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。労働経済学専攻。