

書評

BOOK REVIEWS

中村圭介／石田光男 編

『ホワイトカラーの仕事と成果』

——人事管理のフロンティア

今野浩一郎

1 問題意識と研究方法

ホワイトカラーの生産性の低さが問題になり、成果主義が叫ばれているが、それにはどこかおかしさがある。この疑問に答えるには、「成果主義とは何なのか」「ホワイトカラーの生産性向上をはかるうえで人事管理の成果主義化が有効なのか」「成果主義に問題があるとすれば、ホワイトカラーのあるべき人事管理とは何なのか」の問題に正面から取り組む必要がある。筆者らが本書にこめた思いである。

そのために著者らがとった選択は、ホワイトカラーの労働内容を描くことに執着するという研究方法である。しかし生産現場の技能労働者等と異なり、「どのように」仕事をしているのかが可視的でないので、ホワイトカラーの労働内容を働く姿から外形的に把握することは難しい。そこで、どのような業務目標がどのように設定されているのか、それを達成するためにどのような権限をもって「何を」（「どのように」ではない）しているのか、達成のプロセスはどのように統制されているのか等の仕事管理（つまり業績管理）の面からホワイトカラーの労働内容を叙述しようとしている。このような研究方法を重視するのは、ホワイトカラーの人事管理を検討するには彼ら（彼女ら）の労働内容を正しく把握することが不可欠であるということとともに、これまでの人事管理の研究が仕事管理を等閑視してきたという思いがあるからである。

以上の点を踏まえて、本書の目的を①ホワイトカラーが管理されつつ働くさまを描くこと（つまり、仕事管

理の面から労働内容を描くこと）、②従来型の人事管理が守備範囲としてこなかった仕事管理の視点から人事管理のフロンティアを切り開くこと、③「成果主義的」の姿を描き、それと仕事管理との関係を明らかにすることの三つにおいている。



●東洋経済新報社
2005年6月刊
A5判・282頁・2730円
(税込)

●なかむら・けいすけ 東京大学社会科学部
研究所教授
●いしだ・みつお 同志社大学社会学部教授

2 本書の構成

以上の問題意識と研究方法を第1章「ホワイトカラーの仕事と管理」で明らかにしたうえで、第2章から第6章において、以下の企業と部門のホワイトカラーを対象にした事例研究の成果をまとめ、それを踏まえて第7章「人事管理のフロンティア」で結論を提示している。

- 第2章 デパートの販売部門
- 第3章 電機メーカーの営業部門とシステム開発部門
- 第4章 情報通信企業の営業部門
- 第5章 デパートの販売部門
- 第6章 自動車メーカー（トヨタ）のホワイトカラー全般

これらの章は仕事管理と人事管理の二つの部分からなり、この両管理分野が以下の部分からなるという点で、ほぼ統一した構成をとっている。まず仕事管理については、①ホワイトカラーあるいはホワイトカラーが属する部門がどのような役割を期待されているのか（つまり組織特性）、②その役割のなかで、どのような成果を出すことを指示され、成果をだすプロセスがどのように管理されているのか（業績管理）、③ホワイトカラーは、その成果を達成するためにどのような管

理行動（著者らは、これをPDCA（Plan-Do-Check-Action）と呼称している）をとっているのか（成果達成行動）の三つの観点からみている。また人事管理については、人事管理全般ではなく、その基本骨格を決める社員格付け制度（職能資格制度など）、評価制度、賃金制度に絞って調査されている。こうした事例研究の構成を第2章を例にとって紹介すると以下になる。

2節 取引方式と組織（上記の「組織特性」に対応する）

3節 MDプランの作成，4節 予算の決定，5節 月次計画（同「業績管理」）

6節 日々の仕事（同「成果達成行動」）

3 筆者らの考える「明らかにしたこと」と人事管理研究の「フロンティア」

著者らが、これらの事例研究を通して明らかにしたと考えていることが第7章のなかで整理されている。すなわち、仕事管理の面では、①上位組織から割り当てられた財務的数値目標が部門の仕事管理の出発点であること、②部門内部では財務的数値指標とともに、同指標を実現するためのプロセスにかかわる非財務的指標も重視されていること等。

成果主義の面では、①成果主義を財務的指標のみを基準に報酬決定することと考えると誤りであること、②非財務的指標を含む仕事管理で重視されている指標の達成を「成果」としないと従業員の納得が得られないこと、③成果主義は管理職を対象とするのが一般的であり、一般職に対しては能力開発面を重視する従来型の職務資格制度が適用されていること等。さらに成果主義が人事管理に与えた影響については、①人事管理における仕事管理の重要性が発見されたこと、②中高年層の賃金カーブをフラット化させたこと（つまり勤続などともに上昇する「年功賃金」を中年以降については捨て去ること）、③賃金決定に企業・部門の財務的管理指標が採用されたこと等。

最後に開拓すべきフロンティア（つまり今後の研究課題）として、①人事管理より仕事管理のほうが労働力の効率的活用のために作動していることが明瞭になったので、仕事管理と人事管理を組み合わせた統一的な認識体系を作りあげること、②中年期以降の「年功賃金」の放棄を考えると成果主義による賃金改革の影響

は大きいので、その着地点を明確にすること、③グローバル経営の進展が財務、非財務的指標をどのように変え、仕事管理にどのような影響を与えるのかを明確にすること、④労使関係の面では、労働サービスの取引が「個別化」するなかで、労働組合の役割はあるのか、あるとしたら「働いていくら」のルールにどのように関与すべきかを明確にすることをあげている。

4 人事管理のフロンティアとなるための課題

以上が「明らかにしたこと」と「フロンティア」のポイントであるが、それでは筆者らが意図する「人事管理のフロンティアを開く」には十分でなく、残された課題は多いように思う。最後に、そうした視点にたって幾つかの点をコメントしたい。

(1) 仕事管理について

仕事管理に注目してホワイトカラーの労働内容に接近し、人事管理のあり方を検討するというアプローチには大賛成であるが、人事管理の研究は財務管理の研究でも業績管理の研究でもない。「仕事管理をヒトの面から支援することが人事管理の役割」という基本からすれば、仕事管理は人事管理のあり方を考えるうえでの与件であるという視点を明確に持つ必要がある。したがって仕事管理を丁寧に描くこと自身に研究の目的はなく、その作業を通して、人事管理の視点から、仕事管理（つまり人事管理の与件）の特徴や変化をどう認識するかが重要なのである。結局は筆者らが「仕事管理によって仕事内容がどうなるのかが決まらなると人事管理は決まらな」という立場をとるのであれば、「仕事管理と仕事内容がこうなる」を仮説としても打ち出さないと人事管理のフロンティアには踏み込めないだろう。

(2) 仕事管理の人事管理への影響について

著者らが「しっかりとした仕事管理の仕組みがあって、そのうえで、どのような報酬制度を設計するかには選択の余地がある」と指摘しているように、仕事管理と人事管理の関連で重要なことは、ある仕事管理を前提にしたときに、それを支える人事管理がとりうる選択の幅は何か、そのなかでの選択を決める要因は何かを論理的に整理することである。たとえば、本書が明らかにした重要な事実のひとつに「部門はインプッ

ト（人件費等の費用）に対する裁量がないままに業績を上げることを求められているので、アウトプット（たとえば売上）の絶対量を増やす方向で行動する」ということがあるが、重要なことは、こうした仕事管理が現場の管理職の人事管理行動にどう影響するのかである。

また著者らが主張するように、成果主義化するなかで、人事管理はこれまでも増して経営戦略（したがって業績管理）との連結を重視するようになってきている。この点からも仕事管理から人事管理を問い直すことが重要であるということになるが、それとともに重視すべきことは、業績管理と距離をおけた時代の人事管理と業績管理との連結性を強めざるをえない時代の人事管理の間では何が異なるのかである。ある仕事管理がとられたときに、あるいは仕事管理との関連性が変化したときに、どのような人事管理が展開されるのかについての推論がないと人事管理のフロンティアには踏み込めない。

(3) 成果主義について

著者らが、いま起きている人事管理の再編の総称ともいえる「成果主義」を、「成果に合わせて短期的に報酬を変動させる」と狭く捉え、それをもとに「成果主義」を評価しようとしていることに違和感をもたざるをえない。そうした捉え方をしているから、「成果主義を財務的指標だけを基準に報酬を決めることだと考えると事態を誤る。成果を生むプロセスもまた重視する」という当たり前のことが重要な事実発見のように強調されるのである。「成果に合わせて短期的に報酬を変動させる」ことだけで人事管理の再編ができると考える実務家は少ないだろうし、そう考える実務家が多いと考える研究者がいるとすれば、余りにも実務家（現場）の知恵を軽くみすぎている。いずれにしても人事管理のフロンティアを目指すのであれば、重要なことは、筆者らが発見したという事実にあるのではなく、「成果主義」に惑わされずに、この間に起きている人事改革の内実を明らかにする研究態度であるように思える。著者らがいう「成果主義による賃金改革の影響は大きいので、その着地点を明確にすること」

月刊 ビジネス・レーバー・トレンド

Business Labor Trend 10

October 2005

海外労働トピックス 世界各国の労働情報トピックスを紹介
国内労働トピックス 労働行政、法律・制度改正、労使関係など
最新の労働統計 専門家が見直しを分析
連載エッセー 「各地の学窓から」「私のこの一冊」「図書館だより」

6月号 「ホワイトカラーの働き方」
7月号 「企業再編、M&Aと労働問題」
8月号 「中高年再就職の現場から」
9月号 「新しい労働契約法制を考える」

毎月25日発行 A4変型判 56頁程度
定価1部500円(本体476円+税)年間購読料 6,000円(税込)

メールマガジン労働情報
行政、統計、判例、法令、労使、海外、イベントなど
労働関係の情報を週2回無料で電子メールにてお届けします
お申込みは <https://db.jil.go.jp/mm/jmm.htm>
バックナンバーはこちら
<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/bn/>

◆購読のお申込みは
労働政策研究・研修機構 広報部成果普及課

特集 労働組合は再生するか
—— 運動活性化の道すじ

The Column 労働運動再生への道すじ 加藤裕治・自動車総連会長

有識者アンケート 21世紀に求められる労働組画像
石田光男・同志社大学教授、荻野勝彦・トヨタ自動車人事部、鴨桃代・全国ユニオン会長、川口美貴・関西大学教授、久米郁男・早稲田大学教授、高梨昌・信州大学名誉教授、篠田徹・早稲田大学教授、西谷敏・大阪市立大学教授、仁田道夫・東京大学教授

未組織労働者が組合を支持するには—権利理解を通じて
原ひろみ・JILPT研究員

事業再生を推進する労働組合—事例調査から 本多則恵・前情報管理課長

インタビュー 労働運動は必ず再生する—ナショナルセンターは社会運動を
連合会長・笹森清氏

連合が意識改革求め各地でシンポ開催—パート労働者組織化へ本腰
基幹労連—06春闘は積極的な賃上げ要求へ

未組織労働者の6割が組合必要—埼玉県労働経済調査会の調査

AFL-CIO分裂—わが国の労働運動への示唆
インタビュー 今後の教訓にする価値はある 高橋均・連合副事務局長

寄稿 私はこう見る—AFL-CIOの分裂
「前進のための後退なのか」 法政大学大原社会問題研究所教授・五十嵐 仁
「過去の栄光に倣っても、その歴史の風刺しか生み出さない」
カリフォルニア大学サンタバーバラ校教授・ネルソン・リヒテンシュタイン
「組織化、競合、政治が争点に」
カリフォルニア大学ロサンゼルス校教授労働研究教育センター所長・ケント・ウォン
「分裂劇に見る二つのアメリカンドリーム」 山崎 憲

解説 分裂とその背景 国際研究部

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4丁目8番23号
Tel. 03(5903)6265 Fax. 03(5903)6115

が重要なのである。

(4) 人事管理（とくに賃金管理）の変化について

さらに、成果主義との関連で起きている賃金制度の変化の特質を明らかにするにあたり、著者らが短期成果対応の変動型賃金に執着する理由も理解できない。中年期以降の賃金がフラット化することが成果主義の重要な帰結であるというのであれば、変動型賃金より、ホワイトカラーの長期的価値を表現するフラット化した水準の決定方法のほうが人事管理にとって重要ではないのか。さらに管理職を中心にして、役割の大きさに対応する仕事給型の賃金制度が一般化しているという事実を踏まえれば、役割（あるいは仕事）と賃金との関連が注目されるべきであり、この点にフロンティアを開く鍵の一つがあるのではないかと思う。

ホワイトカラーの人事管理という難しいテーマに、仕事管理の観点から果敢に挑戦する著者らに敬意を払ったうえで、著者らがいう人事管理のフロンティアを開発するための課題について私見を述べさせてもらった。これは著者らに対するエールであるとともに、自分に対する課題の提示でもある。これだけ仕事管理について詳細な事実を集めて整理したのであるから、仕事管理と労働内容と人事管理との間にどのような関係が形成されるのかに関わるシナリオ（推論）をもっと欲張って描いてほしかった。やや慎重過ぎる著者らの態度が残念である。

いまの・こういちろう 学習院大学経済学部教授。人的資源管理専攻。

藤本昌代 著

『専門職の転職構造』

——組織準拠性と移動

村上由紀子

1 本書の目的と意義

従来、専門職は所属組織よりも専門職集団に関与し、転職に対する心理的抵抗が少ないコスモポリタンと捉えられてきた。しかし、日本の専門職の転職率が低いことから、筆者は研究者を対象にして、彼らが潜在的移動可能性をもちながら、組織間移動を活発に行わないのはなぜか、また、非専門職以上に組織の目的に意義を感じるのはなぜかについて、彼らが所属する多元的な組織・集団などの社会構造の観点から考察している。

専門職志向の現代社会ではあるが、専門職の転職研究は少なく未解決の課題は多い。拙著『技術者の転職と労働市場』（白桃書房、2003）は、本書と同じくR&D人材を対象にし、純便益とコスト（金銭的および非金銭的）の観点から転職行動を分析し、純便益が得られる転職機会が制限される社会経済的構造や雇用慣行、組織構造等について考察を行った。これに対し本書は、研究者が組織に愛着を抱くことが転職率を低



●ふじもと・まさよ
社会学科助教授。
同志社大学社会学部

●文眞堂
2005年3月刊
A5判・284頁・3150円
(税込)

める一因であると考え、そのような愛着を抱かせる社会構造や文化構造を解明しようとしており、新しい視点での専門職の転職研究といえよう。

2 本書の内容とコメント

本書は第I部「移動可能性と準拠集団選択メカニズム」と第II部「組織内専門職を取り巻く環境」から構成されている。第I部では組織に夢を持つ研究者が存在することを発見し、従来のコスモポリタン型の研究者とは異なる意識が生まれるメカニズムについて、ローカル・マキシマム概念を用いた仮説を立て、それを検証している。第II部ではローカル・マキシマム現象を支える学界、産業界それぞれにおける価値意識とそれ

が形成される歴史的過程などが考察され、さらに、現代社会はローカル・マキシマム現象を強化するような社会構造であるのかについても検討されている。本稿では紙幅の都合上、本書の中心である第I部についてのみ内容を紹介し、若干のコメントを示すことにしよう。

まず、著者は日本でトップクラスの家電メーカーA社、中堅クラスの家電メーカーB社、基礎科学研究を中心に行う独立行政法人C研究所において、所属組織における意識調査を行った。調査結果について主成分分析を行い、組織コミットメントの3要素（情緒的要素、存続的要素、能力的要素）と専門職志向の2要素（職業志向性、達成動機）を抽出し、それらの主成分得点を組織間および職種間で比較したところ、A社の研究職の情緒的要素はB社、C研究所の研究職より高く、かつA社の製造職や事務職よりも高いという結果が導かれた。著者はここに所属組織に愛着と夢を持つ研究者を見出している。

次に、A社の研究者が所属組織に対して情緒的コミットメントを高める要因について検討し、以下のような仮説を提示している。まず、A社の研究者は産業界と学界の両方に関係していると考えられる。A社は家電業界トップの地位にあるため産業界での垂直的移動可能性はほとんどない。また、学界では応用科学系研究者は基礎科学系研究者に比べて転職経路は少なく、かつ学問的序列では下に位置づけられている。したがって、A社の研究者の地位は家電業界というローカルな分野ではマキシマムであるが、学界全体を視野に入れたグローバル・マキシマムではない。このような状態に置かれたA社の研究者は、始めは学界を準拠集団としていたが、移動可能性が低いため学界だけに準拠していると社内で受け入れられなくなってしまう。さらに、応用研究を行う研究者は学界では基礎研究者よりも低くみられ自尊心を傷つけられている。そのような状況の中で、A社の研究者は産業界ではトップであるため、A社という組織を準拠集団に加えると自尊心が保たれ、したがって、A社への組織コミットメントを強める。

以上が著者の仮説であり、この仮説を検証するために、ローカル・マキシマムのA社、ローカル・ミドルのB社、グローバル・マキシマムのC研究所を比較する。まず、それぞれの地位から移動可能性を序列

づけると $A < B < C$ となるが、研究者の情緒的コミットメントの高さの順序は $A > B \approx (>) C$ で両者に負の相関がある。著者によるとこれは移動可能性が低いA社の研究者が所属組織に対してコスモポリタンの態度ではいられないことを示している。次に、業界での地位と学界での地位の一致度を序列づけると $C > B > A$ になり、これと上述の情緒的コミットメントの順序にも負の相関がある。A社の研究者は、学界と産業界における地位の非一貫性がある中で、自尊感情を維持するために、所属組織を準拠集団として加えたことが、これにより証明されていると著者は結論づけている。

以上のようなA社、B社、C研究所における研究者の組織コミットメントや専門職志向の違いに関する発見は大変興味深い。しかし、評者はその違いをもたらす要因に関する仮説とその証明には疑問を感じる。A社の研究者が組織に愛着を感じ、夢を持っているという事実があるならば、彼らが組織に愛着を感じることができ夢をもてるのはなぜかについて、もっと正面から分析する必要があると思われる。自尊感情を維持するという理由は消極的で遠回りではないだろうか。家電業界でトップのA社はB社よりもグローバルな規模で事業を展開し、研究者は自らが生み出した応用研究の成果が製品に反映され世界的に愛用されるという夢を追うことができると想像される。そのような夢はA社にいるからこそ実現できるのかもしれない。また、そのような夢はA社の事務職や製造職がいただくことはできず、研究職にのみ許されているのかもしれない。またA社の研究職は事務職や製造職と比べて、また、B社やC研究所の研究職と比べても、組織内でステイタスを高め高い報酬を得られる可能性が高いために組織に愛着を抱くということもあるであろう。いずれにしても、さまざまな要因を検討する必要があると考えられる。

また、著者は学界における序列づけが自尊心を傷つけるとしているが、応用研究が基礎研究より一段低く見られることがあるとしても、企業の研究者はそのことにこだわっていないのではないかと思われる。著者自身も第6章「産業界での価値意識」において、企業内での研究者は学界での低地位に劣等感を持ち続けているわけではなく、「ものづくりへのこだわり」、「技術的限界への挑戦」、「役に立つという手応え」などに

より自負心を持っていると明言している。もしそうであるならば、学界、産業界での地位の非一貫性から生じる自尊感情に原因を求める仮説は成り立たないのではないかという疑問が生じる。

また、本書は集計データではなく、三つの組織それぞれの組織内データを利用しているという点において価値が高い。しかし、三つの組織だけでは仮説を設定するにも証明するにも不十分である。A社のケースは例外的で、ローカル・マキシマムの地位にある組織でも、研究者の組織内における役割や処遇などによっては、研究者の組織に対する情緒的コミットメントが低い組織があるかもしれない。本書は限られたケースを用いて限定的な方法で仮説を設定しその証明を試みているために、仮説自体とその証明方法に疑問を抱かせる。筆者は本書がローカル・マキシマム概念を用いた研究の手始めであると述べているが、疑問を払拭できるよう今後の研究が期待される。

3 本書の評価と学界に残された課題

上述のような疑問を抱かせるものの、本書はアンケート調査やヒアリング調査の結果、公式統計、社会学の理論と先行実証研究、歴史的資料などを用いていねいに論を展開した労作である。問題意識も各章の連関も明確であり、また意識の側面や社会構造を社会学的に分析するだけではなく、産学連携やポストク問題な

どの最近の政策課題についても目配りをし、視野の広い作品に仕上がっている。そして何よりも、第三次産業の拡大とともに専門職が注目を浴びているにもかかわらず、専門職の転職研究が少ない中で、研究者がなぜ組織内コミットメントを高めるのかについて、理論的・実証的に研究した本書の価値は高い。

日本の専門職の転職率は低く、われわれは欧米で展開された理論とは異なる現象に直面している。今後は学界全体としても、その原因や背景となる社会的、経済的、文化的構造を丹念に解明していかなければならないであろう。藤本氏の研究では、転職可能性を所与として組織への忠誠や愛着が形成されるメカニズムを解明することに重点が置かれているが、組織内コミットメントを高める専門職の要件を本格的に研究すると共に、そもそも日本における転職可能性はなぜ限定されるのかについても多面的な研究の発展が望まれる。また、藤本氏の著書は『専門職の転職構造』というタイトルであるが、その対象は研究職に限定されている。今後も増加が予想される専門職内のさまざまな職種についても、転職に関する精緻な理論的・実証的研究を行うことが、関連する学界の課題である。

むらかみ・ゆきこ 早稲田大学大学院経済学研究科教授。
労働経済学専攻。

読書ノート

ロナルド・ドーア 著

『働くということ』

——グローバル化と労働の新しい意味

熊沢 誠

(甲南大学経済学部教授)

ロナルド・ドーアがILO創立50周年を記念して日本で行った講演記録を加筆・修正した本書は、対話体の新書ながら、さすがに碩学ドーアならではの豊富で密度の高い内容を備えた好著である。ここでドーアでの語りを、私はなによりもおもしろく読



●中公新書
2005年4月刊
新書判・198頁・735円
(税込)

●ロナルド・ドーア
フェロー。
ロンドン大学LSE

むことができ、そのほとんどに共鳴することができ