

# 書評

BOOK REVIEWS

大藪 毅 著

## 『長期雇用制組織の研究』

——日本の人材マネジメントの構造

藤本 雅彦

本書は日本企業の人材マネジメントに関して、仕事の分業と協業のメカニズムを中心に経営学の範疇を超えた学際的アプローチから理論的かつ実証的に考察した労作である。しかもそこから報酬と生産性の関係、昇進や配置、人材育成などの日本企業に特徴的な人事管理のメカニズムに隠された特質を導出し、これからの人材マネジメントの課題に言及したものである。また、本書が読者を惹きつけるもう一つの魅力は、具体的なエピソードと概念モデル図が随所に散りばめられており、初学者でも容易に概念的モデルを理解できるような工夫が施されていることである。

### 本書の構成と主な論点の整理

第1章の導入部では日本企業の職場での仕事の分業と協業に関する3人の「違和感」についてエピソードが紹介され、第1部の理論編（第2章～第10章）はこうした違和感を知覚させる職場での仕事の分業と協業のあり方に関する二つの概念モデルが社会学や心理学などの知見を引用しながら説明される。第2部のインプリケーション編（第11章～第12章）では、二つの概念モデルに基づいて第1章の3つのエピソード事例を紐解き、これまでの日本企業の人材マネジメントの特性を導出し、今後の課題を提示する。そして、第3部の事例編（第13章と第14章）では、第2部の理論的な概念モデルが日本企業2社（製薬会社と重工業会社）の事例研究によって実証される。

以上の構成から明らかのように、本書の核心は第1部の理論編で展開される仕事の分業と協業に関する

「公式承認モデル」と「柔軟貸借モデル」という二つの概念モデルに集約される。では、この二つの概念モデルとはどのようなものであろうか。

まず、現場での人材マネジメントにおける仕事と人材のマッチングに大きな影響を与える「2つのわから



●中央経済社  
2009年10月刊  
A5判・261頁・3150円  
(税込)

●おおよぶ・たけし  
経営管理研究科専任講師。  
慶應義塾大学大学院

なさ」(曖昧さ)が存在するという。一般的な教科書などでは、組織的な仕事とは職務規定にしたがって階層化された権限と責任が配分され、分業と協業によって効率的かつ効果的に遂行されると述べられている。しかし、現実的にはこうした単純な見方には落とし穴がある。仕事とは本質的に固定的ではなく動的なものであるが故に、実際の個々人の職務内容はあらかじめ明確に限定することが困難であり、途中で予期せぬ様々な問題に対処するための調整が不可欠となる。また、そもそも日本企業に特徴的な柔軟な組織モデルでは組織的な権限と責任の配分が末端の個々人にまで十分に配分し尽くされないため、個々人の仕事の境界が曖昧で、主体的な協業を前提とする相互依存的な仕事領域であるスキマやアナが常態化しているのである。

人材についても、誰がどのような知識や能力を保有し、実際に何をどこまでやり遂げることができるのか、ということについて客観的に評価して言語化することはできない。暗黙知の世界を看過することができないからである。また、人材が保有する能力は固定的なものではなく絶えず開発されて変化するため、個々人の能力をあらかじめ厳密に特定することもできない。

こうした仕事と人材の「わからなさ」を前提として、とりわけ環境変化が激しく複雑な組織的職務における

仕事と人材のマネジメントに関して、あらかじめ明示的に規定することができない、野球用語での「ポテンヒット」(仕事のスキマ)が生じるのである。その結果、事前に配分された仕事の境界線や責任の範囲を常態的に見直しすることが不可欠となり、必然的に結果責任の範囲も事後的に調整せざるを得ない。したがって、変化に対応しながら職場の生産性を維持し向上させるためには、事後的な仕事の配分と協業に関する調整メカニズムのあり方に大きく依存せざるを得なくなる。

この事後的調整メカニズムには、対極的な二つのモデルが存在するという。あくまでも上司による仕事の配分と責任の境界線をあらかじめ公式的に承認することを尊重する調整メカニズムが「公式承認モデル」である。他方、上司は指針や方針を示す程度に留めてメンバーが主体的に仕事の範囲と責任をシェアしながら有機的な協業関係を尊重する調整メカニズムが「柔軟貸借モデル」である。

このような二つのモデルを踏まえて、日本企業における仕事と人材のマネジメントの(少なくとも日本人以外から見た)根源的な特質は、「職務(やれと言われたこと)と責任(実際にやるべきこと)の二重構造」が存在しており、結果的に個々人の仕事の境界線や責任範囲が曖昧に見えてしまうことにある。そして、こうしたモデルの再評価と今後の方向性(あるべき姿)について考察が展開される。

日本企業における人材マネジメントは、事前の「職務」(事前責任)よりも事後の「役割期待」と「責任」(結果責任)の概念を尊重することによって、個々人の自由裁量の余地を拡大し自発性とチャレンジを促進させるメカニズムが埋め込まれているという。また、従来の日本的経営に特徴的な長期雇用慣行と年功序列は、安定的に責任拡大と能力向上のインセンティブとして合理的に機能してきたのではないかと主張する。他方、こうした人材マネジメントのメカニズムは、仕事の配分が重複する部分も多くなり、短期的には高いコストを要求することになるという。

ところが、今日のグローバル化や90年代後半からの成果主義の浸透は、日本企業の人材マネジメントに様々な変化をもたらした。人件費の圧縮や過剰雇用の調整によって従来のような組織的なゆとりが消滅し、

重心が「人」から「職務」へシフトし、個々人の非限定的な仕事は質的および量的な負荷が増大し水ぶくれしてきた。そして、これまでの日本的な人材マネジメントのメカニズムに隠された長所を十分に理解しないまま、公式承認モデルを前提とする成果主義人事管理制度を導入してきたのではないかという。

そこで、これからの日本企業の人材マネジメントについて、現時点では両者の融合と最適化を模索している段階だが、柔軟貸借モデルを基盤として公式承認モデルの部分的導入を図りながら「人」と「職務」および「成果」をハイブリッド化すべきであり、実際に、日本的な役割等級制度に結実しつつあるという。また、高コストの柔軟貸借モデルを維持するためには、早期選抜によるコア人材の絞り込みや雇用ポートフォリオを徹底することによって、その対象となる職務や人材を限定すべきであると提言している。

#### 本書の学問的意義と課題

本書の位置づけと意義について、日本企業と欧米企業(主に英・米のアングロサクソン系)の比較研究による日本的経営に関する研究の延長線上に位置づけられるであろう。J. アベグレン(*The Japanese factory*, Free Press, 1958)の古典的研究を端緒として、近年の本格的な調査に基づく比較研究の金字塔は、日米企業の環境適応メカニズムの相違に関する加護野忠男らの実証研究であろう(『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983年)。ここではマクロな視点からの実証研究によって「機械的適応モデル」(米国型)と「有機的適応モデル」(日本型)が導出されたが、本書はミクロな視点からこれらのモデルを再検証したものであるとも考えられる。

また、青木昌彦は日米企業の環境適応メカニズムに関して、「双対原理」を提唱した(『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社, 1989年)。米国型の「A型モデル」では事後調整よりも事前計画を尊重するために情報管理は集権的だが、職務主義的な人事管理は分権的になる。他方、日本型の「J型モデル」では事前計画よりも事後調整を尊重するために情報管理は分権的だが、職能主義的な人事管理は集権的になるという。

本書は、この事前計画と事後調整という概念を発展させて、より不確実な環境変化に伴う動的な職場に

おける事後調整メカニズムの重要性に着目したところに慧眼が感じられる。環境変化のスピードが加速する今日、組織的な生産性やパフォーマンスは、事前の戦略や計画だけでなくあらゆる組織の現場で生じる事後調整のあり方に大きく依存しており、日本的な柔軟貸借モデルの有効性と限界を再認識すべきであるという主張には十分な説得力がある。

しかしながら、今後の研究課題として幾つか疑問が残されている。今日の一般的な日本企業の現場では長期雇用慣行の下にある正規従業員とそうでない非正規従業員などが混在している。雇用形態の多様化に対して、これからの日本企業の人材マネジメントはどのように柔軟貸借モデルと公式承認モデルを使い分けるべきなのであろうか。

そして、日本企業に特有の人材マネジメントのメカニズム（柔軟貸借モデル）は、長期雇用慣行の下で無数の組織による試行錯誤を経て形成されてきたというが、日本社会でしか成立しないものであろうか。グローバル化する日本企業の海外現地法人などでは、こうしたメカニズムを定着させることは可能なのであろうか。

また、アングロサクソン系社会に支配的な公式承認モデルの中に柔軟貸借モデルを部分的に導入してハイブリッド化することは不可能であろうか。

最後に、本書を読み終えた後に尻切れトンボのような印象を感じた。本書の3部構成のあり方について、第2部のインプリケーションと第3部の概念モデルの事例研究による検証の順序に違和感を覚えたからである。理論と現実に関して読者も適切な理解を得られるためであるというが、多くの実務家にとって、これからの人材マネジメントのあり方を考えるヒントを提供してくれる良書であるが故に、終わり方に物足りなさを感じてしまうのではないだろうか。日本企業の人材マネジメントのメカニズムを的確に理解するための概念モデルとその実証を踏まえて、これからの日本企業の人材マネジメントのあり方を示唆した方が腑に落ちるのではないだろうか。

ふじもと・まさひこ 東北大学大学院経済学研究科教授。  
専門は経営組織論および人材マネジメント論。

黒崎 卓 著

## 『貧困と脆弱性の経済分析』

稲倉 典子

### 1 本書の特徴

本書は、発展途上国における「貧困」「脆弱性」を分析対象とし、ミクロ経済学の理論から導出されたモデルを推定し、その背後にあるメカニズムの解明を試みているものである。本書を通じた問題意識は「絶対的な剝奪の問題を考えるために、ミクロ経済学やミクロ計量経済学の手法をどのように用いることができるのか、その分析から、開発戦略や政策に対してどのような含意が導出できるのか？」というものである。さらに、「家計の動学的ミクロ分析における重要概念となっている脆弱性について、ミクロ経済学の理論と関



●勁草書房  
2009年1月刊  
A5判・307頁・3570円  
(税込)

●くろさき・たかし  
一橋大学経済研究所  
教授。

連づけつつ詳しく議論していること」が本書の特徴であると筆者自身によって述べられているが、これについては疑問の余地はない。これらに加え、評者が考える本書の特徴は、経済学と実際の社会問題を結ぶ実証研究を丁寧に行うことの重要性について、強く再認識させられる点にある。

## 2 各章の紹介

本書は、前半の静的分析、後半の動的分析の2部から成る。はじめにお断りしておかなければならないが、紙面の都合上、筆者による詳細な実証分析の結果について、つぶさにふれていくことはできない。そのかわり、実証研究に携わる者として心に留めておきたい重要な点を中心に拾い上げていきたい。言い換えれば、筆者がいうところの「報告書などでしばしば採用されがちな誤解ないし不適切な分析」を避けるための留意点などを各章で扱われているテーマとともに紹介していくことを、本書の書評としたい。

第1章は貧困を捉えるためのファースト・ステップであり、「貧困」という概念の確認、定量的な貧困指標の紹介が行われている。いずれの指標も、設定された貧困線に対し、ある時点における各個人がその線を上回っているかどうか、ということに着目したものである。具体的には「貧困者比率」「貧困ギャップ比率」「2乗貧困ギャップ指標」「クラーク＝ワッツ貧困指標」等で、貧困線からの乖離状況、所得移転の影響、より深刻な貧困状態の反映など、それぞれの指標は貧困の異なる側面を表すものである。これらの指標を作成・使用する際に留意する点として筆者が挙げている点は以下の通りである。1つ目は、帰属計算の重要性であり、現物取引や自給部分の消費を丁寧に算入していく作業の重要性である。2つ目は、測定誤差の存在を無視することができないという点である。評者はこれまで自身で関わってきた研究の中で、日本のような先進国において消費や所得に関する実証研究を行う場合、消費の測定誤差がかなり深刻である点を感じてきた。筆者が所得データに含まれる測定誤差よりも消費データに含まれる測定誤差が少ないと述べている背景については、もう少し詳しく知りたい点ではある。3つ目は、「1人当たり換算」の方法が、貧困の要因を探るための推計結果を左右するという重要な点である<sup>1)</sup>。1人当たり消費額を単純に家族人数で割ることは、「消費ニーズの異質性」や、家計内の公共財的な消費に「規模の経済」が働くことを捨象していることになる。「大家族ほど貧困である」という推計結果が、1人当たりの換算方法によっては「小家族ほど貧困である」

という結果に変わるという顕著な例も示されている。

続く第2章では、貧困を決定する要因について定量的な分析が行われている。どのような世帯が貧困であるのか、という問題を前にしたとき、評者の頭にかかぶのは貧困かどうかを示す1-0という値を被説明変数、世帯属性を説明変数とするプロビットモデルであるが、筆者はこの点に関する計量経済学的な非効率性を指摘している。観察可能な変数が手元にあるにもかかわらず、それを潜在変数として扱い、利用できる情報をあえて利用していない、という事実がこの原因である。

次に、マクロレベルの貧困が、経済成長、不平等といった要因とどのように関連しているのか、といったテーマについて分析する際の陥穽が第3章において紹介されている。「貧困の成長弾力性」といった重要なテーマを取り扱う際に、被説明変数を貧困指標、説明変数に消費水準、不平等の尺度を用いて分析を行えば、各説明変数のパラメータは貧困指標に与える弾力性と一見解釈できる。ここで筆者が注意を促している点は、これら3つの変数が同じ家計を対象とした調査データによって作成されている場合、「機械的な」従属関係が生じてしまうという点である。

上記の問題を解決した上で行った筆者による実証研究(対象国は、フィリピン、タイの2カ国)は、成長率や不平等が貧困に与える影響を推計し、マクロ的な指標の関連性を説明することに加え、これらの指標の関連性には「雇用」という重要な中間的要素が存在する点を指摘するものである。この点に関し、昨今先進国において顕在化しているジョブレス・リカバリーが想起される。先進国におけるこのような事象を分析する上でも、この章での分析は非常に示唆に富むものであろう。

第4章では、貧困政策の評価を客観的に行うための前提として、家計の最適化行動を視野に入れること、内生バイアスの問題を慎重に吟味することの重要性が述べられている。結果が純粋にある政策の効果であるかどうかを識別するためのDID(Difference-in-difference)を用いた政策評価が、上記の識別問題を解決する方法として紹介されている。ただし筆者が指摘する通り、DIDの推定結果にバイアスをもたらす「政策の実施が政策のターゲットに対してランダムに割り振られていない」ということは現実の世界では往々



にして起こりうることであろうし、それによる内生性の存在は無視できない。この問題に対しては、計量経済学的な矯正によって内生性をコントロールするというよりは、政策自体をランダムに行うアプローチの方が盛んに行われているそうである。ただし、その方法にも以下のような限界があることが言及されている。(1)ランダム化された政策介入をすべての政策について設計できるわけではなく、さらに、(2)貧困削減のために重要な要素である政策の「外部性」の識別が非常に難しい、という点である。

これ以降の第2部は、家計パネルデータを利用した動的マイクロ分析によって貧困・脆弱性を分析したものである。

第5章は、家計の貧困状態が変化する理由について、(1)データに含まれる測定誤差、(2)一時的な所得変動に由来する一時的な貧困の緩和や激化、(3)家計の長期的・構造的な経済階層の移動、の3つの要素に分けて検証を行った章である。

評者がこれまでに関わった研究として、日本における所得変動の恒常的ショック、一時的ショックを計測したもの(阿部・稲倉 2007)、恒常的要因の推移を計測したもの(阿部・稲倉 2008)がある。そこで得られた推計結果として、(1)恒常的ショック、一時的ショックが所得変動に占める割合は、前者が約3分の1、後者が残りの3分の2であった<sup>2)</sup>、(2)近年、恒常的ショックが増加傾向にあること、などが挙げられる。恒常的ショックの増加は、社会的階層間の固定化を意味しており、ある程度保険市場が整備されていると考えられる先進国においては、一時的ショックよりも強い関心が向けられているのではないかと評者は個人的に感じている。ただし、昨今の日本において、セーフティネット整備の必要性を耳にすることが増えたが、裏返していえば日本においても一時的ショックに対し「脆弱」な世帯が増えているということであろう。

一方、途上国の一時的ショックの大きさは、そのショックを吸収する保険等が完備されていないため、ある期のショックがそのまま消費の減少等につながり、家計の生活を直撃する。途上国における消費の平滑化が、平滑化によって貧困線以上の生活を確保できるか否か、という死活問題を表していることに評者は改めて気付

かされた。筆者の示すパキスタン・データを用いた分析は、多くの家計が貧困線以下の生活を余儀なくされた理由が、この消費平滑化能力の不足であることを示している。

続く第6章では、マイクロ経済学に基づいた貧困・脆弱性分析の理論的枠組みが提示されている。本章は、動学的脆弱性を厳密にとらえる上で非常に重要な章であるといえる。一方で、こういった構造的なアプローチは、必要なデータと計量経済学の作業が膨大であることも同時に述べられている。そこで、構造的なアプローチが提示する定性的な関係に着目し、一般に利用可能な脆弱性の指標を紹介しているのが続く第7章であり、各指標の詳細については第8章、第9章へと続く。

第8章は「ラヴァリオンによる貧困の一時的要因と慢性的要因の分解」に関する章である。具体的な計算方法の紹介は省略するが、ここでのポイントは、消費が非確率変数のときに経済全体の全貧困と慢性的貧困が一致し、一時的貧困がゼロになるという点である。さらに、筆者の貢献は、貧困線の設定いかんによって、この指標が非常に不安定になることを示している点である。つまり、筆者が本文中でたびたび言及している「複眼的な」指標の利用に加え、指標自体の頑健性についても検証を行うことが重要であるということが示されている。

最後の第9章では、所得ショックにみまわれた際に、消費水準が悪影響を受ける度合いを示す「消費の過度の反応」について考察が行われている。ここでは、プラスとマイナスの所得ショックの限界効果を区別し、負の所得ショックに対して消費を減らさなくてはならない度合いを脆弱性とみなし、実証分析が行われている。さらに、この値の多寡の背後にある世帯属性についても分析が行われており、どのような世帯が脆弱であるのか、という政策のターゲティングを考える際に有用な情報が得られる例となっている。

### 3 おわりに

本書では「フィールドでの印象によると」という言葉が随所に登場する。一例を挙げれば、学歴の高い世帯において、所得ショックに対する消費の反応が高くなる、という予想に反する結果に対し、筆者はフィー

ルドでの聞き取り調査から、高学歴の世帯はそもそも消費水準が高く、所得の低下に際しては、奢侈的な支出額をおさえるといった調整機能を持つことを把握している。これをふまえ、初期における消費水準の状況を推計の際に考慮した結果、学歴のパラメータは予想通りにマイナスで有意のものとなっている。予想に反する結果を得た場合、その背後にある要因を自らの足(手)で探り出すという研究スタイルは今後の参考にさせていただきたい点である。繰り返しになるが、本書は経済学の実証研究に携わる者として心に留めておくべき重要な点を非常に多く含む書籍である。開発経済学が専門でない方にも本書を強くおすすめしたい。

1) ちなみに、2009年10月に厚生労働省が日本の相対的貧困

率を発表しているが(その値は15.7%)、可処分所得を1人当たり換算するのに、世帯人数の平方根が用いられている。

2) この研究では、一時的ショックと測定誤差を識別していないことに注意。

#### 参考文献

阿部修人・稲倉典子(2007)「家計所得過程の共分散構造分析」『経済研究』(58)1, pp. 15-30.

——(2008)「所得格差と恒常ショックの推移——家計パネルデータに基づく共分散構造からみた格差の把握」『季刊社会保障研究』(44)3, pp. 316-331.

厚生労働省「相対的貧困率の公表について」(2009年10月20日発表) URL:<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/10/h1020-3.html>

いなくら・のりこ 社団法人日本経済研究センター研究員。  
専門は、家計の消費、貯蓄行動の実証分析。

# 大原社会問題研究所雑誌

**No.617 2010.3**

定価 1000円(本体952円, 年間購読 12,000円)

## 【特集】日本におけるマルクス主義の導入・普及と大原社会問題研究所

2つの日本語版『マルクス=エンゲルス全集』の企画(1928年)

翻刻『日本マルクス主義文献』Web版の公開によせて

榊田民蔵『「共産党宣言」の研究』と大内兵衛による「補修」

1920年代におけるマルクス主義受容と社会科学文献

大村 泉

久保誠二郎

玉岡 敦

大和田寛

## ■論文

昇進見込みと職場構成

村尾祐美子

## ■書評と紹介

法政大学大原社会問題研究所編『人文・社会科学研究とオーラル・ヒストリー』

Tom Bramble, *Trade Unionism in Australia*

御厨 貴

杉田弘也

社会・労働関係文献月録

法政大学大原社会問題研究所

月例研究会

所 報 2009年11月

発行/法政大学大原社会問題研究所  
発売/法 政 大 学 出 版 局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel. 0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel. 03-5228-6271