

書評

BOOK REVIEWS

石川 晃弘 著

『体制転換の社会学的研究』

——中欧の企業と労働

大津 定美

I

昨年はベルリンの壁崩壊・「東欧革命」から20年、ヨーロッパでも日本でも、久し振りに「体制転換」が大きく取り上げられた年だった。マスメディアだけでなく、学界でもいくつかの注目すべき研究書が現れている¹⁾が、主題が政治や経済が多い中で、本書は「社会学的研究」と銘打っている点が注目される。しかも類書が「社会主義フェアウエル宣言」になっているように思われる中で、本書の著者はそれらと距離を置く立場に立っていることも、今では「異色」といえるかもしれない。さらに、基本的問題意識は中東欧の転換過程で「革命のコストを最小化するどんなメカニズムが働いたのか。これを探ること」にあるともいう(2頁)。とはいえ、革命のコストという大きなテーマが主題とはみえず、より狭く「企業内労使関係」(Internal Labour Relation, 以下ILRと略記)に、それが体制転換で変わったか否か、に絞っているというのが本書の最大の特徴である。より具体的には、課題を社会主義企業の社会的機能、旧国営企業の民営化過程での、経営・労働組合・従業員の3者が織りなす諸関係の中に、社会主義から資本主義への体制転換過程のメカニズムを探り出していくこと、つまり、体制転換の原因や結果の分析ではなく、「転換過程の分析」が中心である。

本書は、第I部「体制内改革における企業と労働」、第II部「体制転換過程における企業と労働」と2部で構成されている。両者とも問題意識とアプローチは同じで、対象とする時期が異なる。第I部は1980年代

半ばまでの社会主義時代、第II部が80年代後半から90年代半ばまでの転換の時期と、明確に分けられている。また、それぞれがその時期の全体的特徴の概観・総論と、つづけてポーランド・チェコスロヴァキア・ハンガリーの各国について詳述する各論、そして



● しかわ・あきひろ
中央大学名誉教授。

● 有斐閣
2009年10月刊
A5判・225頁・4200円
(税込)

小括、という構成である。各論では、各国企業でのアンケートや聞き取りなどの現場調査に極めて大きな比重が置かれ、それに基づく分析が行われており、実はこれが本書の生命である。もちろん現場調査は一朝一夕では不可能だ。骨の折れる作業を粘り強く繰り返す、まさに「労働者階級の日常」に肉薄する仕事だ。そうした作業の成果は、著者の旧著のなかに記されているが、今回はそれを「3カ国比較」の視点に比重を置いて新たに再編・提示された。長年にわたる地道な研究がコンパクトに、しかも、全体として極めて明快な構成と簡明な記述で纏められており、読者をして迷わせる部分の一つもないといえそうだ。以下では、紙数の制約もあり、詳しい内容紹介は省き、若干のコメントと残る疑問を述べさせていただく。

II

1) まず変革の対象とされた社会主義体制とは何かについて、旧ソ連をモデルに多くが語られてきたが、著者はそれに異議を唱える、東欧は違うぞ、と。その違いを著者はいち早く、すでに1960年代からの『社会成員調査』(チェコスロヴァキアなどでの)で明らかにされていた、と指摘する。つまり「マルクス主義」に基づく「理想的モデル」・「現存の社会主義」では、

生産手段の国有とその管理を膨大な数の官僚層で行うこと、そしてそこでの社会階層としては「国有企業で働く労働者階級」と、集団農場で働く「農民」、そしてこれらに「奉仕する」「勤労インテリゲンツィア」との3者からなる、とされていた。しかし調査に基礎をおく現実の「経験的モデル」では、所有との関係ではなく、「労働の性格」による社会成員の階層化が大きな役割を果たしているとして、ILRや労組の役割の分析に熱い視線を注ぐことになる（本書第1章）。

ここから、職場における役割分担、経営（企業長）と現場労働者との利害衝突とその調整にあたる現場監督（その間の非公式な取引も含め）の役割などの調査が行われる。もちろん東欧といえども、外国人がそうした現場に立ち入り調べることはおそらく80年代以前には考えられなかっただろうから、第2章以下で詳述される調査結果は実に貴重な内容に溢れている。ここでひとつ注目すべきは、著者がステレオタイプの社会主義理解を排斥するが、著者の視点は徹底した「生産点主義」で、これは紛れもなくマルクス主義的アプローチである。もちろん、著者には「労働社会学」「比較労使関係」論、さらに地域社会論などの広い視野があるのだが、本書に限ればこれも特徴のひとつとなる。

2) 評者の関心からいうと、ロシアとの比較、特に本書の対象である労使関係や職場での変化の比較、に気を魅かれるが、残念ながらロシアに関してこれに匹敵する研究はまだない。評者自身もロシアについて（ペレストロイカの時期と90年代に入ってから）若干の現場調査に依拠して、試論をものしたが²⁾、90年代の経済危機と政治の混乱があまりにも激しく、「労使関係変化のロシアモデル」は見定めがたいと思われた。

周知のようにソ連企業では「トレウゴリニク」（三角同盟、省庁から配属される企業長・党委員会・労組の3者）が企業経営に当たるが、人事や生産課題など重要な意思決定事項はすべて上級機関に握られているので、賃金や雇用問題を含めて、労働組合とのバーゲニングは不在、労働組合は住宅や旅行券の配分などの面で経営側と若干の取引（駆け引き）を行うことができたに過ぎない。この基本構造は東欧でもさして変わらない。またロシアでも80年代に入って、労働者・

職員の声をより多く職場に反映させる工夫として、企業内に「労働集団」活動の導入の試みがあり、当局から大いに喧伝された。これはわが国でもソ連に関心（好意）を抱く若干の研究者の気を引いたものだが、実際には根を下ろすには至らなかった。ここが本書の第1部にあるような東欧とは異なるところだ。ペレストロイカの末期には「炭鉱労働者スト」が全国を揺るがし、労使関係に新たなバーゲニング主体が登場するかと思われたが、システム化するには至らず、間もなくソ連は崩壊した。

その後の展開について、評者自身も90年代後半に、ロシアをふくめて中東欧のいくつかの国について現地調査を試みた（大津1998：第6章）。著者と評者はともに旧社会主義に労働の側面から興味を寄せてきたことでは相似しているし、労働問題は社会学と経済学の接点にあるともいえる。とはいえ、著者は「現存社会主義」に、批判的である一方で、「社会主義の良さ」をできるだけ描こうと努力している画家を思わせる。評者は、社会主義に関心はあるが、ソ連に対しての熱い思いは、「プラハの春」がソ連軍によって潰された1968年にはすっかり冷え切っていた。私が70年代半ばから本格的にソ連経済に関心を強めたのは「これほど駄目なソ連体制が何故サステイナブルなのか」という疑問からであった。

3) 体制転換との関連でいえば、著者の主張は企業内における労使関係の「連続性」の強調にある、といえよう。つまり、革命前（80年代）にも、改革・旧体制からの脱却の試みがあり、革命後（90年代）にも以前の関係の維持・保存が見られた、という。私が関心をもっているロシアと比較すると、確かにそう言えるかもしれない。しかし労働者がもつ「一定の影響力」を「現場での馴れ合い」や「ぬるま湯」まで広げると、ロシアでもそのとおりだ。著者は「収斂」か「持続」かの2者択一を戒めている（p.203）が、90年代における変化の測定尺度が若干ゆるいように思われる。

それは、著者の視点がILRに比重を置き過ぎるため、企業を取り巻く外部労働市場との関係が軽視されているせいではないかという疑念が頭を持ち上げる。どの国でも労働市場の流動化を合言葉に規制緩和が進

み、これがILRに深刻な影響を及ぼしてきた。これは日本だけでの話ではない。ハンガリーの「非典型雇用」についてのアグネシュ・シモニイ論文（シモニイ 1999）などはそれを示唆している。また外部労働市場を変えるのは、外資やグローバル化のような外圧の威力も大きく、体制転換のような内圧だけではない、ともいえる³⁾。

4) 中欧では体制移行がスムーズで「革命のコストが低かった」、これは3カ国同様である、と著者はいうが、労働市場から見ると、特に失業者数と率では（失業増大は転換コストに数えてよいであろうから）、極めて大きな違いが見られる。ポーランドが一番高く（西欧では一番高いスペイン並みの年もある）、チェコがきわめて低いが、90年代後半には上がる。なぜこうした違いが生まれたのか、主要な対象にはなっていない。

もう1つ、転換の社会的コストでは、価値観やモラル、生活習慣と家庭生活の規範の変化が与えた影響も非常に大きかったとはいえないか。ハンガリーを主要対象とした盛田氏は「『社会主義』40年間に社会的規範の著しい「劣化」が進行した」ので、体制転換はその矯正に大きなコストを払ったとしている（盛田 2010）。

さらに「転換不況時の人口減少」も明らかに大きなコストの一つであろう。旧東独が最大であろうが、ロシアではいまだに尾を引いている。そして本書ではこの地域が対象とされていないが、本書が対象とする3カ国でも決して小さくはなかった。

III

最後に望蜀感だが、本書の主な対象は90年代半ばまでの変化に限定されていて、2000年代の成長期に入ってからの実証分析は含まれていない。「体制転換の成果」は問わない、と予防線が張られてはいるが、本書のタイトルからいっても、特にロシアと比較する

ときこの10年間の評価がほしい。また、中東欧地域に暮らす人々を襲ったのは、体制転換だけでなく、グローバル化の波でもあった。閉鎖的な社会主義圏の崩壊で、欧米の資本や企業は、国境の壁を易々と越えて、この地域にどっと雪崩れ込み、雇用や賃金も激変した。その傾向は2000年代になって一層顕著になったが、その根は既に90年代半ばにあったのではないか。外資企業や新興民間企業は本書では対象から排除されているが、国営企業でもその影響は免れない。ポーランドやハンガリーでは顕著だ。こうしたグローバル化の波にもまれる企業のILRも必要なのではないか。それともEU加盟実現後はもはや対象とはならない、と割り切られるのであろうか。さらに、今回の世界金融恐慌のILRへの影響は？と疑問は止まらない。更なる展開が期待される。

- 1) 最近体制転換を論じた研究書が相次いで刊行された。
 - ・中兼和津次『体制移行の政治経済学——なぜ社会主義国は資本主義に向かって脱走するのか』名古屋大学出版会、2010年。
 - ・盛田常夫『ポスト社会主義の政治経済学——体制転換20年のハンガリー：旧体制の変化と継続』日本評論社、2010年。
 - ・小森田秋夫『体制転換と法——ポーランドの道の検証』有信堂高文社、2008年。
- 2) 大津定美「ソ連の第2次高度経済成長——国営企業とその労使関係」東京大学社会科学研究所編『20世紀システム3 経済成長II 受容と対抗』（東京大学出版会、1998年、pp.252-297）など。
- 3) J. Thirkell *et al* (1998) *The transformation of Labour Relations, Restructuring and Privatization in Eastern Europe and Russia*, Oxford UP, p.137.

参考文献

シモニイ、アグネシュ（1999）「ハンガリーの労働市場の体制転換と非典型的雇用形態の拡大」大津定美・吉井昌彦編著『経済システム転換と労働市場の展開——ロシア・中・東欧』第10章、日本評論社。

おおつ・さだよし 大阪産業大学経済学部客員教授。ロシア経済専攻。

八代充史・梅崎 修・島西智輝
南雲智映・牛島利明 編
『能力主義管理研究会 オー
ラルヒストリー』
——日本の人事管理の基盤形成

加藤 隆夫

日本の政府統計の個票データが、労働経済・労使関係の研究者によく公開されるようになった。それ自体はまことに喜ばしいことであり、個票データの公開のために尽力された多くの方々から感謝したい。

私は、日本の政府統計（特に労働関係のデータ）は、世界的にみてもその質が極めて高いことを欧米の同僚たちに伝え、日本の良質な個票データがますます広く公開され、精緻な統計手法を駆使する計量経済分析の対象になることを強く望んできた。しかし、日本の労働市場・労使関係の制度的な背景を十分に理解することなく、欧米の先行研究をそのまま日本の個票データにあてはめるという機械的な計量分析が目立つようになったことも事実である。

私は以前から、計量分析が進めば進むほどフィールドワーク（聞き取り調査、参加観察法や、Worker Shadowing）による質的データの重要性が高まると訴え続けてきた。まず、質的データは、計量分析の推定式を特定する際の決め手となることが多い。たとえば、集団能率給の職場への導入が労働生産性にどのような影響を及ぼすかを推定する際、現場の生産工程をフィールドワークで詳細に把握することによってはじめて、何を推定式の左辺に持ってくるべきか（つまり具体的に何を持って労働生産性を測るべきなのか）、推定式の右辺に含めるべきコントロール変数は何か、という計量分析の骨格を決める重要な情報が得られる。

さらには、集団能率給をいかに定量的に把握するかは、分析の要となる問題である。それを解決する鍵となるのは、丁寧なフィールドワークによる制度の深い理解であろう。さらには、推定結果を解釈するとき、



●慶應義塾大学出版会
2010年1月刊
B6判・383頁・3990円
(税込)

●やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。
●うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部准教授。
●しまにし・ともき 立教大学経済学部経済政策学科助教。
●なぐも・ちあき 連合総合生活開発研究所研究員・慶應義塾大学産業研究所研究員。
●うしじま・としあき 慶應義塾大学商学部教授。

質的なデータが有益な示唆を与えてくれる。

八代充史・梅崎修・島西智輝・南雲智映・牛島利明編『能力主義管理研究会 オーラルヒストリー』は、日本の労働市場・労使関係の制度史に関心のある読者にとって重要なレファレンスになることは、ほぼ自明である。

私がこの書評で強調したいのは、これから日本の労働市場・労使関係に関する個票データの計量分析を志すものにとって、本書はまことに貴重な質的なデータを提供する点である。やや大げさに言えば、本書は、将来絢爛な輝きを放つダイヤモンドの原石が随所にちりばめられている。ただし、本書では、どれが玉でどれが石なのかを判別し、さらに発見されたダイヤモンドの原石をいかに磨き上げるかは、読者に委ねられている。編者は、解題の最後の部分で、質的なデータをほとんど加工することなくそのまま公表することを本書の目的とすることを正直に述べており、私は、読者にこの点を常に念頭において読まれることをすすめた。私自身、本書を読み進むうちに、つついこの点を忘れ、データの分析を渴望し、欲求不満に陥ったことが一度ならずもあった。そういう意味では、本書の重要性は、そこで紹介されている質的なデータが将来いかに活用されるかによって決まる、といっても過言ではないだろう。

私は、日本の労働市場・労使関係の研究をおもに欧米の経済学会の流れの中ですすめてきた。以下、その観点から、本書にちりばめられたダイヤモンドの原石

かとおぼしき部分を指摘することで、書評に代えさせていただきます。

伝統的な経済学は、労働市場で労働の価格である賃金と雇用レベルがいかに決定されるかを分析するのに忙しく、労働者がいったん工場の門をくぐってしまうと、その分析が終了してしまいます。ところが、企業の中のさまざまな慣行、制度の違いが、実は企業の生産性、賃金、雇用、ひいては利潤、さらには一国の経済のパフォーマンスまでにも影響を及ぼす、という考えが徐々に受け入れられるようになってきた。

例えば、賃金のレベルを分析すると同時に、その決め方（例えば、時給か、出来高給か、あるいは集団能率給か、さらにはその現場での運用の実際）をも分析の視野に入れることが重要であるとの主張は、賃金の決め方の労働者の incentive への影響を思えば、十分に説得力がある。この流れは、いまや Personnel Economics と名づけられ、欧米の労働経済学の一大勢力となっている。実際に現場で賃金の決め方の改善にあたられたプロの方々の生の声を本書の随所で聞き、賃金の決め方の重要性をさらに確認できたことは、Personnel Economist としては実に頼もしいことであった。

もう少し具体的に書こう。Personnel Economics の近年の一大関心事は、諸々の雇用慣行制度の間に補完性があるのかどうかを確かめることである（例えば Ichniowski, Shaw, and Prenzushi 1997 を参照）。本書に収録された覆面座談会の冒頭に紹介されている B 氏の以下の問題提起は、欧米の Personnel Economist が多大な労力を費やして主張する雇用慣行間の補完性の核心を見事に言い当てている。

「いったい年功制というものは何なのか、ワンセットなのか。もしワンセットならば部分的に崩せば全体も崩れるおそれはないのか。欠点を直せば長所もいっしょになくなるものなのか。(335頁)」

この問題提起が現場の実務家によって40年前になされたという事実に驚愕するのは私だけだろうか。

さらに、E氏は、職能給的な給与体系の導入の際、稟議制もあわせて変更する必要を説き、両者の補完関係を示唆する(359頁)。

本書の中心的なテーマである「なぜ職務給ではなく、職能給（あるいはレートに十分な幅をつけたゆるい職務給）が日本の職場によりあてはまるのか」を示す例として多能工化訓練（OffJT と OJT の両方を含む）と職務給との非整合性を挙げ、多能工化訓練と相互補完関係のある職能給をすすめる部分も示唆に富む。例えば、

「日本では、職務と人の結びつけ方は一本よりは幅があったほうがよい。職務の内容をあまり嚴重には固定しない。(中略)。本人の能力の開発度、高まりにしたがいが、エンラージメントを積極的にはかる。多能工化して配転をしてやる。(中略)。だから職務給にしても、大きなレンジをもった職群給が望ましいし、シングル・レートにすべきではない。(340頁)」

多能工化は、欧米の経済学にも multiskilling という概念に模様替えされ組織の経済学などにも多大な影響を与えた（例えば、Carmichael and MacLeod 1993）。この多能工化と職能給との補完関係を示唆する現場の生の声は、別の箇所にも現れる。G氏は、多能工化のもとで厳密な職務給を導入すると、賃金の変動がはげしくなることを指摘し、レートに十分な幅をつけたゆるい職務給をすすめる(342-3頁)。また第二章の話し手である福島安氏は、98頁で同様な指摘をする。

総じて、多くの読者は、本書で紹介される1960年代後半に行われた賃金の決め方をめぐる議論の先進性に驚かされるのではないだろうか。特に欧米の労働経済学の流れの中で日本の労働市場・労使関係を分析することに慣れた読者には、それは新鮮で快い驚きである。それだけに、欧米の労働経済学の重要な研究対象である集団能率給に関する言及が極めて少ないことにやや失望される読者もおられるだろう。

集団能率給は Personnel Economics における中心的な概念のひとつとなった High Performance Work System の重要な要素である。その後、日本企業に広がる従業員持株制や利潤分配制が、所謂日本型 High Performance Work System の一翼を担う集団能率給として脚光を浴びた（例えば、Jones and Kato 1995 参照）。それを思うと、当時の日本の職場の賃金決定

のプロが集団能率給に高い関心を示さなかったこと自体、大変興味深い研究テーマであろう。

最後に、繰り返すが、本書は質的データを加工せずほぼそのまま提供し、読者の分析を待つという性格のものである。データを分析する際の user-friendliness についてコメントする必要がある。

まず、私は、本書の CD での提供を提案したい。本書が提供するのは質的データであり、全章を読み全体像をつかんだ上で、各章さらには個々の聞き取りのやりとりを context を十分に理解した上で分析すべきであることは、当然である。その意味で書籍として出版することに、私はまったく異論はない。ただ、いったん context を掌握した後は、コンピュータの検索ソフトを使い、効率的に relevant な聞き取りのやりとりを retrieve したい。

さらにいえば、聞き取りのデジタル録音をそのまま CD で提供してはどうだろうか（本書の序の謝辞から察するに、残念ながら聞き取りは録音されていない可能性が高いが）。話し手の歯切れの良し悪し、聞き手と話し手の rapport の微妙な変化等、印刷媒体では伝え切れない微妙なニュアンスも質的データ分析の守備範囲ではなかろうか。

これは、本書の書評の域を脱するかもしれないが、将来のこのようなオーラルヒストリーの質的データの生の提供は、ビデオテープ録画を DVD でということも念頭においてはどうか。DVD を再生しながら話し手の微妙な表情の変化までも分析の対象にするというのは、行き過ぎであろうか。もちろん聞き取りをビデオテープにとることのコストは、無視できない。将来聞き取りの全容が DVD で販売されることを承諾した上で聞き取りに応じる話し手の言動をいかに

解釈するかは、単純な問題ではないだろう。

参考文献

- Carmichael, H. Lorne and MacLeod, W. Bentley (1993) "Multiskilling, Technical Change and the Japanese Firm." *Economic Journal*, 103(416), pp. 142-60.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw and Giovanna Prennushi (1997) "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines."

American Economic Review 87(June): 291-313.

- Jones, Derek C. and Kato, Takao (1995) "The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data." *American Economic Review*, 85(3), pp. 391-414.

かとう・たかお コルゲート大学経済学部教授。労働経済・労使関係専攻。

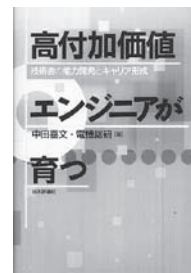
中田喜文・電機総研 編 『高付加価値エンジニアが育つ』 ——技術者の能力開発とキャリア形成

村上 由紀子

1 本書の概要

技術者は日本全体の就業者の中では4%に満たないが、イノベーションを担う中核的な人材である。本書は、そのような技術者が高い生産性を発揮する条件、技術者の能力開発のあり方、近年の仕事環境の変化が技術者の生産性に与える影響などを論じたものである。まず、本書の著者は、日本人技術者の生産性は世界最高水準であるものの、技術者の仕事環境が近年大きく悪化しているために、高い生産性を発揮することが難しくなっているのではないかという問題意識をもっている。そして、生産性の低下を避けるためにはいかなる対応が必要かという問いを投げかけ、データの分析を通してその答えを探っている。

近年の仕事環境の悪化として、はじめに著者が頭に描いていたのは、技術進歩のスピードが速まっていることに対応して、技術者が技術・能力の向上をはかっていかなければならないが、企業業績の低迷と労働力の非正規化を背景として、長時間労働が深刻化しているために、技術者の能力開発が行いにくくなっているのではないかということである。また、近年普及している成果主義的人事制度が、チーム単位で長期的な視



●日本評論社
2009年12月刊
A5判・176頁・1995円
(税込)

●なかた・よしふみ 同志社大学技術・企業・国際協力研究センター長、同教授。

点から行われる研究開発などの場合に、技術者のモチベーションを下げる可能性も懸念していた。さらに、事業の再編や組織改革が技術者の転職や配置転換を招き、慣れない職務に配置された技術者が長時間労働を余儀なくされ、自己啓発の時間の減少、ワークライフバランスの悪化、精神疾患などのネガティブな影響を被っている可能性も考えていた。

そこで、実際に技術者の仕事環境がどのように変化しているかを捉えることは本書の一つの課題になっている。そして、仕事環境の変化が技術者のイノベーション力やそれを規定する要因にどのような影響を与えるかを分析し、さらに、ネガティブな影響についてはいかなる対応が必要かを考察することが、本書の中心的な課題である。仕事環境の変化が技術者のイノベーション力に与える影響を考察する部分では、技術者の能力と意欲、仕事条件、職場環境、企業特性が技術者の成果に影響を与えるというイノベーション力決定モデルを推定し、かつ、技術者のイノベーション力が動的に変化する部分をとらえるために、技術者の

キャリア形成も分析している点に、本書の一つの特徴がみられる。使われているデータは、電機連合加盟組合とその企業を対象に行われたアンケート調査と聞き取り調査から得られたものである。前者は2008年に80社を対象に行われ、組合員調査では3657、管理職調査では616、企業調査では63の調査票を回収している。後者は7つの電機連合組合企業に対して2007年から2008年にかけて行われた。

本書は、「はじめに——明日の技術を担う人びと」「第1章 日本の技術者——その働きぶりと処遇」「第2章 ヒアリングから浮かびあがる技術者のキャリア——求められる技術者像と育成・能力開発のあり方」「第3章 技術者のワーク・モチベーション」「第4章 技術者のキャリア形成——キャリアアンカーとT字型人材」「第5章 技術者の能力開発と高業績」「第6章 『高業績』技術者を育む経営」「第7章 日本の技術力を支える技術者の未来」「おわりに——21世紀、技術立国日本にむけて：経営者、労働組合、そして技術者自身がなすべきこと」という構成になっている。

る。

本書は多くの発見を含んでおり、ここですべてを紹介することができないため、2つのポイントだけを取り上げてまとめておこう。第一に、技術者の労働時間は確かに過去10年間に延びており、また、製造職や事務・営業職と比べても長い。技術者はこの状況の中で、時間に追われて納得のいく仕事できていないと感じており、仕事意欲が低下している。技術者の成果（イノベーション力）を規定する一つの要因が仕事意欲であるため、仕事意欲の低下は成果の低下につながるおそれがある。

また、高業績技術者として育っていくためには、入社後最初の職場で、先輩、上司からアドバイスを受けながら仕事上の成功体験を持ち、特定の技術分野の専門性と自信を高め、それをベースに企画力や調整力をもったT字型人材になっていくことが重要である。しかし、7割以上の人が、「指導する人が多忙で十分な指導を受けられない」「日常業務に追われて十分な指導を受けられない」と答えている。

また、長時間労働は自己啓発の時間も奪っており、職務遂行能力の向上を妨げることを通して、技術者の成果にマイナスの影響を与える恐れがある。さらに、長時間労働は若者の理工系離れにつながっていると考えられ、次世代の高付加価値エンジニアの誕生をも妨げている。このような状況に対して著者は、一律の労働時間短縮ではなく、技術者に裁量を与えて、労働時間の選択を保障することを提言している。

第二に、成果主義人事制度は、成果促進的なインセンティブメカニズムとして機能し、技術者の成果を高めると期待されているが、本書の分析結果では、成果を促進する効果は見いだされなかった。技術者の成果は給与水準、昇進、報償などに反映されており、また、成果主義の導入は企業忠誠心を高める効果をもっていたが、それらのことが成果の向上にはつながっていなかった。むしろ、成果主義の導入は技術者の協調的性向を弱めており、これによって間接的に技術者の能力発揮を妨げていることが示されている。著者はその結果を見て、個人とチームの成果の評価をバランスよく行う必要を説いている。

2 本書の意義と残された課題

本書には3つの分析視点がある。第一の視点は、技術者が高付加価値（高業績）を生み出す条件を見出すことである。第二は、技術者個人の時間軸を導入して、彼らのキャリア形成や能力開発のあり方を探るという視点である。さらに、第三の視点として社会全体の時間軸を加え、技術者の仕事環境の悪化が、高付加価値を生み出すことに、そして、高付加価値エンジニアが育つことに、どのような影響を与えているのかについても考察している。

このように、本書は広い視野のもとで、問題を広範囲に体系的にとらえ、データの分析を通して考察しているところが大変優れている。特に、上述の第一と第二の視点からの分析は、学界中である程度蓄積されているものの、第三の視点からの分析は目新しく、日本の今後の科学技術の発展やイノベーションにとって重要な示唆を与えている。また、本書は、技術者の労働問題が、女性労働、高齢者労働、若者の職業選択、成果主義、長時間労働など、労働問題研究にとって重要な様々なトピックと無縁ではないことを、あらため

て気づかせてくれる。たとえば、女性技術者は成果の点では男性と変わらないが、処遇は男性より低いという分析結果は、女性労働の研究にとって重要な発見であろう。さらに、分析結果を示すにとどまらず、経営者、労働組合、技術者自身がなすべきことを提言しており、多くの読者の参考になるであろう。

その一方で、課題が広範囲にわたり複雑であるだけに、著者の意図したことが、本書の中で十分に扱われていないという印象も残る。また、本書は多数の著者の分担執筆であるせいも、各章間のつながりや議論の展開がわかりにくい部分がある。そして、本書には非常に多くのファインディングスがあるものの、先行研究があまり紹介されていないために、本研究の発見が先行研究とどう関連しているのか、本研究の発見は2008年の電機産業に固有の事情なのかなどについても、気になるところである。しかし、上述のように本書が提示している分析視点は非常に重要であり、本書が捉えきれていない部分は、学界や産業界に残された今後の課題であろう。

また、本書を読んで、環境変化が技術者の仕事をどう変えているのかということに関心をもった。本書では、エンジニアが高業績を生み出す条件として、「能力や意欲が高い」「仕事マッチしている」「職場の人間関係が良好」「キャリアアンカーの形成とT字型の能力の獲得」などが示されているが、技術者のアウトプットが生まれるメカニズムはブラックボックスである。技術者はどのように分業と協業をしながら、どのようなプロセスを経てアウトプットを生み出しているのか。そして、技術やマーケットの変化、コーポレートガバナンスや経営組織の変化などによって、職場のジョブデザイン、技術者のジョブの内容、個々の技術者に求められるスキルはどのように変化してきたのか。さらに、現場の人的資源管理はそれにどう対応してきたのか。そして、技術者自身はそれらの変化に対応できているのか、それとも、それらの変化は技術者に過度の負担を強いる形で起きているのか。本書は、一つの産業を対象にしているからこそ、そのような一連の変化を実態に即して論じることができたのではないだろうか。

本書の中で、技術者の残業時間が増えても彼らのいざいざ仕事のやりがい感はほとんど低下しないことが報

告されている。そして、仕事のやりがい感が高いほど、また、仕事が自分に合っていると感じている技術者ほど、成果が高いことも示されている。このような状況から、本書の著者は、日本の技術者の高い生産性は、技術者の高いモラルとがなげりに支えられていることを指摘している。医師不足が懸念されている医療の現場も、赤ひげ先生のような献身的な姿勢をもった医師の長時間労働によって支えられているという説

があり、日本で専門的職業に就いている人たちの労働問題に焦点を当てる必要を感じる。日本の労働研究の中で、専門職研究はまだまだこれからである。

むらかみ・ゆきこ 早稲田大学政治経済学術院教授。労働経済学専攻。

江口 匡太 著

『キャリア・リスクの経済学』

石田 潤一郎

市場の機能の解明に主眼の置かれていた旧来の経済学では、企業組織はもっぱらブラックボックスであった。そこでは消費者である個人と生産者である企業間に明確な違いは描かれず、企業は単一的意思決定主体として存在しているだけである。しかし、現実の企業は異なる思惑を持つ複数の個人の集合体であり、その内部ではまた市場を介さない様々な取引が行われている。資源配分メカニズムとしての市場の有効性に疑問の余地はないが、すべての資源配分が市場を通じてなされているわけではないのである。こうした現実社会における（企業に代表される）組織の存在は、市場の取引の範囲には自ずと限界があるということを示唆している。現代社会において市場と組織は不可欠な両輪であり、組織の機能を理解することは、市場の機能を理解することと同程度に重要なことといっても過言ではない。

本書は、企業組織が直面する特に人事に関わる問題について、いわゆる「人事の経済学」（または「組織の経済学」）の知見をもとに解説をしていくものである。全体は6つの「キャリア・リスク」という概念で分類される。以下では、まず、各章を概観していきたい。第1章のテーマは「人事評価をめぐるリスク」で



●生産性出版
2010年1月刊
A5判・350頁・3675円
(税込)

●えぐち・きょうた 筑波大学大学院
システム情報工学研究科准教授。

ある。いうまでもなく評価は人事の根幹である。いくら巧妙なインセンティブスキームを組んだとしても、基礎となる評価がいい加減では、いかなる仕組みもうまく機能しないことは明白であろう。しかし、実際に評価を行うとなると考慮しなければならない点は多様である。労働者の評価は勤務態度や技能などのインプットについてなされるべきなのか、それとも生産量や営業成績などのアウトプットについてなされるべきなのであろうか。また、個々の労働者の評価にあたって他人の業績はどの程度考慮されるべきなのであろうか。ここでは、こうした基礎的な問題に対して、モラルハザード問題の基本原則であるリスクとインセンティブのトレードオフを中心に議論が展開される。

一方で、厳密な評価によるいわゆる成果主義の弊害についても言及される。厳密な評価の対象となりやすいのは一般にその成果が観察されやすい業務についてである。労働者が複数の業務に従事している場合に、成果の観察されやすい業務にだけインセンティブを与えれば、そうでない業務への資源投入が過小になり全

体の効率性を押し下げる要因となりかねない。こうした問題は一般にマルチタスク問題と呼ばれるが、単純な成果主義がうまく機能しない一つの大きな理由として考えられる。現場でのジョブデザインにおいてきわめて重要な視点である。

第2章では「昇進をめぐるリスク」を扱う。評価と昇進の間には当然ながら密接な関係があるが、企業内のポストの数は概ね限られているので、昇進に関する決定は労働者を相対的にランクづけるという作業と直結する。こうした構造はテニスやゴルフなどのスポーツで主にみられるトーナメントと同様であるため、経済学では古くから昇進の問題を（ランク・オーダー）トーナメントにみたてて分析を行ってきた。ここでは、こうしたトーナメントの理論を軸に昇進の問題にせまる。また、日本企業の昇進システムは俗に年功序列的であるといわれるが、その実態と、その背後にある合理性に関しても議論がされる。

第3章は「技能形成をめぐるリスク」である。労働市場が財市場と一線を画する点があるとすれば、それは労働者が一人前になるには相当の時間を要するという点であろう。長い時間を経て行われる取引ほど難しいものはない。事前にどのような約束をしていたとしても、労働者がいったん技能を獲得してしまえば、企業は事後的にはしごを外すことも可能である。一方で、企業が手塩にかけて労働者を育てたのに、よりよい条件を提示したライバル他社にその成果を奪われるということも皆無ではない。事前の段階でのインセンティブを担保する適切なルール作りが重要なものというまでもないが、こうした約束が事後的に実行されるという確約も必要である。インセンティブとコミットメントがともに要求される局面である。

第4章は「採用と転職をめぐるリスク」である。ここではまず、企業はそもそもなぜ労働者を雇用するのかという本質的な問いが投げかけられる。裏を返すならば、なぜ企業はアウトソースをして市場から調達をしないのかともいえるであろう。このアウトソース（市場調達）と雇用（組織内調達）の選択は重要な企業戦略の一つであるが、結局はここでの判断が、市場と組織という二つの資源配分メカニズムの境界を決定するのである。経済学でいうところの「企業の境界線」問題である。もし取引の詳細に関して逐一配分を

定めた完備契約が書けるのであれば組織での取引に特段の優位性はない。組織は個人のレベルまで細分化されすべての取引は市場を通じて行われるであろう。現実における組織の存在は、多くの取引にはなんらかの不完備性があり、そしてそれは無視のできないレベルのものであることを示しているのである。組織の存在理由を理解することは、同時に市場の限界を理解することでもあり、その意義は極めて大きい。

第5章は「情報伝達と権限をめぐるリスク」である。組織内に存在するすべての情報を費用をかけずに引き出すことができればそれに越したことはないが、残念ながら事はそう簡単には運ばない。情報伝達に関する一つの問題は、誰も自分に都合の悪いことはいいたくないで、情報の開示は必然的に非対称になるということである。失敗を厳しく罰するルールは、事前の失敗を減らすインセンティブを高めるが、事後的に不幸にも失敗が起こった時にその情報を隠蔽するインセンティブをも生み出す。また、情報はいったん開示してしまうと後で取り返すことはできない。まさに「覆水盆に返らず」である。情報を出させるインセンティブを与えることも重要だが、得た情報を事後的に開示者の不利益にならないように利用することにコミットすることはもっと重要である。技能形成とならんで組織のコミットメント装置としての役割が試される局面といえよう。

第6章は「雇用調整をめぐるリスク」である。賃金が完全に弾力的であるならば、雇用調整は不要であるが、賃金は下方に硬直的なので、ときとして雇用調整が必要となる。労働者にとって解雇は最大の脅威でもあるので、雇用調整に関する軋轢も相当なものである。本章では、わが国での解雇の実態について各種のデータをもとに詳細な議論がなされる。また、議論は解雇規制の是非についてもおよぶ。解雇規制を強めることは労働者側のモラルハザードの誘因を与える一方で、経営者側のモラルハザードの誘因を弱める。このトレードオフの程度に応じて最適な雇用保障の水準が決定されると論じる。

ただし、最後の解雇規制に関する議論は、政策に関わる問題という点で、他の企業戦略に関わる部分とはやや性質が異なる点には注意が必要である。いかなる政策にも功罪はつきものであり、その是非を議論する

にあたって両者を理解することの重要性はいうまでもない。全般的に規制緩和の風潮が強まる中で、解雇規制の正の側面を浮き彫りにする議論は確かに傾聴に値する。なんでもかんでも規制を撤廃して市場原理に委ねれば万事がうまくいくというわけでないことは、組織の存在理由を示したこれまでの議論からも明らかである。一方で、純粋に組織内部の問題として完結した議論もまた断片的であり、ともすれば解雇規制の問題を組織内部の論理のみから議論できるかのような印象を読者に与えかねない危険性ははらむ。規制緩和による労働市場の流動化は、(事がうまく運んだとしてだが) 需要の変化に対応した新しい産業の創出やセクター間の労働力移動などが大きな狙いの一つであるが、これらはいずれも個別企業の目的・関心の範囲外であり、結果として、個別の企業にとって望ましい雇用保障のレベルと社会的に望ましいレベルは必ずしも一致しない。著者の意図が単純に組織に内在する解雇規制の功罪を描き出すことにあり、解雇規制の包括的な議論を展開することが本書の性質にそぐわないことは十分に理解できるが、政策論議には市場全体の視点も欠かせないという点については読者も多少の留意が必要であろう。

全体を読み通して、本書から学びとれる重要な点は、人事制度にあらゆる状況で無条件に機能する金科玉条は存在しないということである。最適な人事制度は業務・取引の性質や外部市場の環境など多種多様な要因に依存する。また、こうした要因のいくつかは企業のコントロールの外にあるいわゆる外生的要因であるが、その他にもその企業の経営方針と直結した内生的要因も存在している。成功している企業の実例から学ぶことも重要であるが、確固たる判断基準を持たずに過去の成功例を局所的に模倣してもうまくいくとは限らないのである。過去の成功例がなぜうまく機能したのか、その環境要因を正確に理解できてはじめてその成功例を未来にむけて活用することが可能となる。本書は、こうした問題に取り組む現場の方々への貴重な指針を提供してくれるであろう。

あえて難点を挙げるとするならば、全体を貫徹しているキャリア・リスクという概念やこれを軸に議論を展開することの意義がやや不明瞭なことであろうか。

リスクとは日常的な用法としては非常に雑駁な概念である一方、学術的には特定の意味をもつ用語としての側面もある。例えば、本書でも扱われるリスクとインセンティブのトレードオフはモラルハザード問題の大原則であるが、ここでいわれる確率的な事象としてのリスクと他で議論される(時には人為的な要因による)リスクに直接の関係は存在しない。また、リスクという概念が本当に問題の核心にあるのか俄かにはわかりにくい個所も散見された。やはり、著者が冒頭でも述べるように、組織の問題の核心は、適切な事前のルール設計(インセンティブ)であり、そしてそれを事後に確実に実行する確約(コミットメント)である。リスクという言い回しは刺激的ではあるが問題の本質を曖昧にしかねない。売り文句としては月並みではあるが、それでもインセンティブとコミットメントという概念を議論の前面に押し出したほうが、より重要なメッセージがストレートに伝わったのではないだろうか。

とはいえ、こうした問題の切り口は基本的に価値判断の問題であり、とりたてて本書の価値を減ずるようなものとはいえないであろう。内容に関しては、人事の様々なトピックについて幅広く網羅されており、また、古典的な理論から最先端の議論までバランス良く配置することで、経済学の初学者でもこの分野の重要な論点に満遍なくふれることができる構成になっている。多少の統計学や経済学の知識を要求される個所はあるが、これはある程度厳密な議論を展開するためには致し方ないところであろう。全体的に、難解なモデルを用いることなく平易に書かれていながらも、議論のレベルを保っている点は特筆すべきである。解説される範囲とその深さにおいてこの分野の概観を得るには十分な充実度といえる。また、日本企業における様々な実態や日本人になじみやすいたとえが随所に盛り込まれているのも邦書ならではの強みであろう。組織や人事の経済学に関心があるがどこから手をつけてよいかわからないという人に強くお勧めしたい良書である。

いしだ・じゅんいちろう 大阪大学社会経済研究所准教授。応用ミクロ経済学・契約理論専攻。