

# 書評

## BOOK REVIEWS

佐藤博樹・佐野嘉秀・堀田聰子 編

### 『実証研究 日本の人材ビジネス』

—新しい人事マネジメントと働き方

守島 基博

本書は、東京大学の社会科学研究所に2004年度から設置された人材ビジネス研究寄付研究部門で行われた労働者派遣と請負に焦点を絞った人材ビジネスに関する総合的調査研究プロジェクトの成果である。問題関心は、派遣社員や請負社員の働き方やキャリア形成の現状、および企業側の活用実態の把握であり、なかでも多くの頁を割いているのは、こうした働き方でも労働者のキャリア形成への影響と、労働者のキャリア形成に関して人材ビジネスが果たす役割に関する分析である。

本書は多くの空虚な議論が飛び交う派遣事業や請負事業がもつ社会的機能に関する初めての大規模研究であり、本書および本書の基礎となった無数の報告書やワーキングペーパー、学術論文などを通じて、私たちは、この業界が労働市場で果たしている役割に関して、ようやく実証データに基づく理解ができるようになったと言える。

#### 構成と概要

本書は全4部構成、序章を入れて22章、合計600頁を超える大部の研究報告となっている。少し概要を見てみよう。序章は、プロジェクト・リーダーである佐藤博樹氏による本書の目指すところと、分析枠組み、および序章に続く各章の概要の紹介である。ここでは、人材ビジネスの社会的機能を企業サイドの機能（市場における需給調整）と労働者サイドの機能（企業を超えたキャリア形成の支援）の両方から分析する

ことの重要性が指摘される。さらに序章6節には、序章以降の個別研究の概要が紹介され、著者自身ものべているように、自分の問題意識や関心に基づいて、本書を部分的に読むことを可能にし、便利である。



●日本経済新聞出版社  
2010年3月刊  
A5判・604頁・6300円  
(税込)

●さとう・ひろき  
東京大学社会科学研究所教授  
●さの・よしひで  
法政大学経営学部准教授  
●ほった・さとこ  
東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門特任准教授

続く第I部では、派遣事業（1章、2章）、および請負事業（3章、4章）について、各々の事業がもつ経営的な特徴が描かれる。派遣事業については、その代表格である登録型派遣業の特徴、または企業数として多数である資本系人材派遣企業の特徴が明らかになり、また請負については、その中核をなす製造業務請負業の実態が、各々適切な理論的枠組みを伴って紹介される。さらにこの部最後の5章では、人材ビジネス業の企業規模とマッチング効率の関係が実証的に検討されている。通常、規模の経済性が効くと考えられている人材ビジネスだが、ここではやや通説と異なった結果が紹介されている。

第II部では、労働者の活用や育成、キャリア開発という視点からみた派遣企業や請負企業の役割が分析される。まず6章では、請負労働者の適正な活用のためには、請負企業自体が労働者のマネジメントに関して、より多くのノウハウを蓄積する必要があることを実証に基づいて主張している。また7章では、そうした取り組みの具体案として、現場におけるリーダーの役割が実証的に分析される。この2つの章は、育成に限らず、労働者の効果的な活用のためには、請負業者、派遣業者が、現場での人事管理を効果的に行うこ

---

---

との必要性を指摘しており、これも重要な視点である。

続く8章では、製造業技術者派遣における労働者のキャリア開発支援の実例が事例分析を用いて紹介される。製造業における技術者派遣であること、派遣のなかでも常用型であることなど、幾つかの限定はあるものの、派遣（または請負）元企業によるキャリア形成支援が労働者に対する社会的機能を果たすうえで重要であることが明確になる分析である。

そして、9章では、今度は一般派遣業に目を移し、事例研究と調査票データを用いて、そこでの労働者のキャリア形成の現状と課題が分析されている。先にも述べたように本書では労働者のキャリア形成という視点が強調されており、この実現へ向けての派遣先、派遣元、および派遣労働者自身の課題が明確になっている。最後の10章のテーマは、職業紹介業に焦点を移し、労働者に対するキャリア支援のなかで重要な役割

をもつと言われる職業紹介担当者自身の能力開発が対象になっている。

次に第Ⅲ部では、幾つか特徴ある業種を取り上げて、そこでの派遣および請負労働者活用の実態が描かれる。11章では対象は派遣技術者を使う製造業企業である。興味深い発見事実は、事例研究の対象となった製造業においては、派遣技術者の活用が、自社の正社員技術者の活用や育成との関連で戦略的に行われていることである。また12章では、高齢者介護施設における派遣スタッフの活用であり、ここでも定常的に人手不足のこの業界において派遣労働者が重要な戦力となっている状況が明らかにされる。さらに戦力化されることによる構造的問題も多いことも同時に示される。

13章の対象は、コールセンターでの派遣オペレーターである。この業界における派遣労働者の活用は急

速に拡大しており、その意味で実態把握が遅れている職場である。分析が明らかにするのは、正社員とほぼ同じ仕事に就き、戦力化されている派遣オペレーターの実態であり、同時にここでも派遣社員が正社員とほぼ同じ仕事に就くことによる問題点も挙げられている。

続く14章は、対象として、派遣労働者のなかでも最もシェアの大きい事務系の登録型派遣社員を取り上げ、こうした労働者が派遣先企業と派遣元企業に分かれた人事管理機能について、どういう評価をし、またそれがどう働き手の満足度や労働意欲につながっているかを分析している。予想されるように、派遣元と派遣先の役割分担の図柄が明確になるが、満足度という意味では派遣先、長期的なキャリア展望という意味では派遣元の人事管理が重要だと指摘される点が興味深い。

そして15章では、企業の人材確保のあり方のひとつとして近年注目を浴びてきた「体験的就業」（例えばインターンシップを経ての就業）を取り上げる。いうまでもなく、派遣業における紹介予定派遣なども体験的就業の一形態である。だが、本章で明らかになるのは、体験的就業からの正社員採用そのものが、形態を問わず普及していない実態である。

最後の第IV部では、本書の大きな論点である請負や派遣労働者としての働く人たちの働き方やキャリア形成の実態、および労働者のキャリア形成への人材ビジネス企業のかかわり方が分析の中心となる。まず、16章では、生産分野における若年派遣・請負スタッフの働き方に注目し、こうした労働者のキャリア実態を明らかにする。興味深い発見は、勤続期間が延びるにしたがって、徐々に高度な仕事に移り、そのことによって、将来のキャリアへの展望をもつ派遣・請負スタッフと、期間にかかわらず技能レベルの低い仕事のみを担当し、将来への希望をもてないスタッフとの分化が進んでいる可能性が明らかにされていることであろう。

続く17章は、再び製造業の製品開発部門における派遣労働者のキャリアと意欲に注目した分析である。ここで描かれているのは、試作・評価などの後工程から、企画・構想設計・基本設計などの上流工程へと仕事が拡大している派遣労働者の姿であり、そこには、8章の分析とも合わせて、派遣元会社による戦略的な動きがあることが示唆される。

これに対して18章は、派遣会社の経営形態に注目

して、大手独立系と中堅資本系の各々の派遣社員におけるキャリアの違いを対象とした分析である。ここでは、規模が大きいために整った教育訓練や就業支援の仕組みを提供できる大手独立系と、クライアント企業との強いつながりを基盤として、丁寧なマッチングを行う中堅資本系の差異が明らかになる。

続く19章では、調査票データの分析に基づいて、事務系登録型派遣社員のキャリアを、過去2年での派遣先と派遣元に関する就労パターンで分類し、これまでの研究で主張されてきた「派遣先固定型のキャリア」の優位性を検証したものである。ただ、分析から明らかになるのは、派遣元固定、派遣先固定を問わず、登録型事務系派遣社員のキャリアにはいつかは天井がくることであり、派遣就業長期化の問題点が指摘される。

そして20章では、再びコールセンター・オペレーターに注目し、満足度が高く、定着志向の高い派遣オペレーターはどういう環境で確保されるのかを分析している。なかでも注目されるのは、現場における派遣社員の社会的統合（非公式なOJTの存在、派遣先企業の社員との近さ）の重要性である。

最後の21章においては、近年増加してきた派遣営業職が対象になる。ここでは、営業職は成果を出すために、比較的高度なスキルが要求されるが、派遣社員の場合はスキル向上が、労働条件の改善に必ずしも結びつかず、その意味で問題を抱えることが指摘される。

#### ここから何を学ぶか

序章でも強調されているように、本書での大きな貢献は、人材ビジネスがもつ「社会的機能」を、通常言われているような労働市場における需給調整機能（本章では社会的機能aと呼ばれる）だけに限定せず、労働者のキャリア形成に関する機能（社会的機能b）まで拡大している点である。特に、本書は、社会的機能bを「特定のユーザー企業に限定されず企業を超えたキャリア形成の機会を働く人々に提供する可能性」（p.6）としており、働く人の柔軟な働き方への志向なども背景としながら、これまでの正社員の働き方とは大きく異なったタイプのキャリア形成に対しての支援機能を人材ビジネスに求めている。

そして、本書は、章ごとに濃淡はあるものの、この

ような視点からの分析として読むことができる。通常、企業の人材確保の効率性を高める効果（本書で言えば、社会的機能 a）のみで議論されがちだった人材ビジネスの機能を、新たな視覚から再評価したのである。社会科学におけるアカデミックな貢献が、現実に関わっている現象に関する新たな理解の視点を提供することにあるとすれば、本書は高度な学術的貢献であると言える。その意味で、単なる実態理解の書ではない。

ただ、同時に私の懸念は、本書における分析を読む限り、本書が求めるキャリア支援機能を、人材ビジネスに期待できるかどうかはまだ不安が多いことである。本書によれば、社会的機能 b という視点から最も効果をあげているのは、製造業における技術者の常用型派遣企業である。ここでは、派遣元企業が、社員を戦略的に育成し、配置を意図的に変えることで派遣料金を上げるといふ、労働者と派遣元の両方がウィンウィンで向上していくためのキャリア支援の姿がある。

だが、もうひとつの極には事務系登録型派遣がいる。本書で明らかになったのは、ある一定レベル以下に派遣社員に任せる仕事限定され、どんなに派遣先が固定されていても、結局は正社員転換などをまたないと、キャリアアップできない可能性である。また、

そうした状況のなかで、働く人自身もキャリアに関する意識も多様なようだ。さらに、本書全体を通じて、請負業については、請負業を行う企業による強いキャリア支援の姿は見られない。

こうした現実に対して、社会科学的分析は何ができるのだろうか。重要なのは、例えば、社会的機能 b がきちんと成立するための条件や環境要因に関する分析が必要なのであろう。どういう条件が整うと、人材ビジネスは企業間の異動を伴いながら、それでも労働者にとって意義のあるキャリア形成を支援できるのか。こうした分析が求められる。

ただし、このコメントは、どちらかと言えば私を含めた他の研究者に言うべきことであって、本書の価値を少しも減ずるものではない。それよりも、こうした議論ができるところまで、私たちを連れてきてくれたという意味で、本書が成し遂げたことは大きい。ここまで私たちを前進させてくれた佐藤さんおよび研究チームに感謝である。

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究所教授。人的資源管理論専攻。

中原 淳 著

## 『職場学習論』

——仕事の学びを科学する

田中 萬年

本書のタイトルの「職場学習論」とは、次に紹介するように「職場の中の学習論」という意味である。本書の内容を簡単に紹介してみよう。

序章の「職場の中の学習をとらえる」では、本書の問題関心が述べられている。その関心とは「人は、仕事を通じて様々な経験をしつつ、学習する」が、「職場の他者から支援された学習、あるいは、そうしたダイナミックなプロセスに影響を与える職場の文化、職



●東京大学出版会  
2010年11月刊  
A5判・188頁・2940円  
(税込)

●なかほら・じゅん  
育研究センター准教授。  
東京大学大学院総合教

場の風土に対して実証的に肉薄」するとしている。それは、経営学と教育学との狭間を埋める課題が意識されている。

そして、主要な用語として「他者」「学習」「支援」

「職場」の定義を述べている。学習とは「経験によって、比較的永続的な認知変化・行動変化・情動変化が起こること」とし、支援は小橋康章説の「何らかの意図をもった他者の行為に対する働きかけであり、その意図を理解しつつ、行為の質を維持・改善する一連のアクションのことをいい、最終的な他者のエンパワーメントをはかること」としている。

第1章の「『職場における学習』の背景をさぐる」では、バブル崩壊後のいわゆる日本的雇用慣行が崩れ、終身雇用を前提とした企業内教育が機能しなくなったこと、そのような中で職場での学習に注目が集まっていることを述べている。

第2章の「職場における他者からの支援」では、因子分析により「支援」として「業務支援」「内省支援」「精神支援」が有ることを明らかにしている。

第3章の「職場における能力向上」では、インタビューにより「能力向上」として、「業務能力向上」「他部門理解向上」「他部門調整能力向上」「視野拡大」「自己理解促進」「タフネス向上」が有り、それらは職種により大きく左右されるとしている。

第4章の「誰からのどのような支援が能力向上に資するのか？」では、「支援」と「能力向上」の関係を明らかにし、上司、上位者・先輩、同僚・同期により能力向上のあり方に差異が有るとしている。

第5章の「職場コミュニケーションと『能力向上』」は、「業務経験談に着目して」という副題にあるように、4章までの理論の実証を試み、業務能力には経験談が重要だとしている。

第6章の「『職場における学習』を振り返る」では、能力向上に重要な業務経験談がどのようなコミュニケーションにより為されているかについて解明し、成功談も失敗談も有効であり、組織の信頼が重要であると述べている。

全体的に論旨に納得できることが多い。労働者や職人からは「仕事から学んでいる」や、「見ること聞くことすべてが勉強」「四六時中勉強している」と言う言葉を昔から聞いていたからである。評者が理解していた常識論の一部を研究的にアプローチしてくれた著書といえる。以上のように感じたが、評者は職業訓練の領域を歩んで来たので確信は持てないが、本書は

くつかの点でユニークな著書といえる。

著者は教育学出身との事だが、本書は二つの側面からいわゆる教育論ではないと言える。一つは、第2章や第4章がやや教育的視座と関連するが、「教育する」という立場では無いことだ。今一点は職場をフィールドにしていることである。これまでも社会教育学者が論じて来たが、それは職場での学習論では無かった。

スキナー理論を原理とした「教育工学」が華やかになりし1970年頃、教育学と教育工学との間で何が「学」かという論争が華々しく行われていたことを思い出す。指導方法が専門ではないが、教育工学は方法論に収斂し、教育内容を既定として教授＝学力向上の効率化を争ってきたようであり、教育学は現実の問題を解決できずに今日に至っているように思う。そのような観点から見ると本書のもう一つの特色は両者の間に位置付く「学習工学」とでも言える方法であろうか。とはいえ、前提となる点に疑問もある。

先ず、極めて近い定義でありながら「教育」を使わず「支援」を使い、一方では同じ「学習」を使いながら、従来の一般的理解とは異なる概念を定義する意味が説明されていないことである。

著者は教育を否定してはいないが、「支援」が教育に極めて近い事は明らかだ。何故なら、『広辞苑』が第2版から第5版までの約40年間も定義し、日本人の教育観ともなっている「教育」とは「人間に他から意図をもって働きかけ、望ましい姿に変化させ、価値を実現する活動。」だからである。あえて教育と言わずに支援と言わねばならない点の説明がないことが分かりにくい。そして、職場の教育は企業内教育論として多くの研究があるからである。また、企業内教育は軍事教育の次に「教育」を用いた最も相応しい営みだからである（最も矛盾するのが学校教育である）。支援者の分類で言えば、上司や上位者・先輩の行う支援は教育と同じだと言え、同僚・同期のみが著者のいう「支援」に該当するように思われるが、如何だろうか。

他者からの意図的支援は、指導であり“teach”ではないのだろうか。「他」の中で唯一同僚が行うのが支援であり、上司や先輩が行う支援は指導と区別が極めて困難なのではないかとの疑問を持つ。

一方、「学習」は企業内の場合、「自己啓発」が最も

近いはずである。しかし、自己啓発ではなく、本書は「支援」に対する「学習」であり、教授学で言う「教授—学習」過程と似ているが、異なった状況を解明しようと努力しているようだ。この点についてのより分かりやすい解説が欲しかった。

学習は学習者本人の興味と関心で行われるものであり、職場という経営方針に従わねばならない労働者の意識を見る観点として妥当なのかという疑問がどうしても頭をもたげる。つまり、著者の定義は一般的な定義と異なっており、果たして、著者の解明しようとしている状態は「学習」なのか、の疑問である。例えば「支援と学習との関係」というフレーズと「支援と能力向上との関係」があり、これらの両者の関連の説明が無く、両者はどのような関係にあるのかが分かりにくい。そして、本論中では「学習」よりも「能力向上」という言葉により解説されており、主題の「学習」の意味も分からなくなるからである。

また、評者は統計処理には門外漢だが、この点に関する疑問もある。そのような統計手法で学習という個人の課題を処理することは馴染むのかの疑問である。本書はその職場で学ぶ労働者として今日の主流になっている第三次産業のホワイトカラーを対象にしている。しかし、ホワイトカラーと言えば事務職、営業職、サービス職が一般的な理解だが、正確にはより幅広く、技術・SE職や研究開発職も含まれ、他に企画職もある。技術といっても機械と電気の仕事では仕事に取り組む姿勢、思考様式や作業手法が全く異なるため、職種の差異は極めて気になるのである。

このような職種別にみると、第2章の研究成果にあるように、職種別の各種支援の違いが明確に異なる。しかし著者はこのことをまとめでは指摘していないことが評者には気になる。例えば、技術・SE職や研究開発職では「業務能力向上ポイント」「能力向上ポイント」及び「タフネス向上ポイント」は他の職種とは全く正反対の傾向を示しているからである。

このような支援結果による能力向上の職種別の差異を内包したまま、第3章以下ではいわゆるホワイトカラーとして一括りに纏めた能力向上が論じられる。しかし、これでは多様な職種を分担している個々の労働者についての学習結果を表していないように思われ

る。勿論、統計結果だ、と言えば正しいのであろうが、ここに大きな違和感が残る。つまり、統計処理に疎い評者にはより深く理解しようとする意欲が停止する。

「好きこそ物の上手なれ」というように、能力向上に及ぼす大きな要因は、周囲の支援以上に本人のやる気であると考ええる。それは、仕事の対象そのもの、換言すれば業務そのものに対する意味づけだと思う。望んで就いた Vocation か、着かされた Occupation かによりやる気が全く異なるはずだ。ただし、Occupation であっても、いかに Vocation と思えるようにすることも重要な指導だと考える。職業訓練の場合、「訓練の自動詞的意義」を理解させることに指導者の意識が集中することになる。わが国では一部の例外を除いてほとんど見られないが、職業訓練を労働組合が主導する欧米の職場社会との相違を考える必要がある。

ところが、質問項目にある「仕事のやる気を高めてくれる」が因子分析のモデル図の三つの因子から外れている。他に「自分の良い点を伸ばしてくれる」等も抜けている。因子に関わらない項目があることは問題ないのだろうか。このことが語られていないのが気になる。「やる気」は能力向上に無関係とは思えない。例えば、トヨタは2001年に課長の部下育成の課題として「やりがいを引き出すこと」が追加されたことをみても分かる。

また、学習は自立のためと評者は考えているが、著者は「自律」のためという既存の論を不問としているのが気になる。それは職場だから当然なのか、「他律」の対置概念として使わざるを得ないのか、が不明である。自立ではなく「自律」を使うことは、前述の「学習」を用いることが適切なのかの疑問に連なる。

解明された能力向上の新たな意味は、教室における「教師⇒生徒」の一人対多人数とは逆の、「多数支援者⇒個別労働者」という場を構成する人々の支援による成果の生成過程を解明したことであり、職場問題の重要な課題を明らかにしたことであると思う。労働者の能力向上に職場の人間関係が果たす働きが大きいことを解明したことである。

教育研究者・教師にもこの視座を学んで貰いたいし、職業能力開発関係者にも指導の視点として大いに

参考になると思われる。日本では普及していないが皆無でもない、チームティーチング法、或いは助教採用の参考になるのではなかろうか。

評者が羅列した疑問は見当違いかも知れないが期待でもある。或いは既に解明されているかも知れない。本書は最初に述べたように、これまでの固定的な教育

観念を打ち破る端緒となり、新たな学問が生まれる可能性を秘めた、人材育成・人間形成を担当する関係者が検討すべき課題を解明した好著であると言える。

たなか・かずとし 職業能力開発総合大学校名誉教授。職業訓練・職能形成学専攻。

高橋 潔 著

## 『人事評価の総合科学』

——努力と能力と行動の評価

古川 久敬

### 組織においてみられる個人差

職場をあらためて見渡してみると、性格のみならず、仕事の上での工夫や頑張り、仕事能力、実績、あるいは職場への貢献度などにおいて、かなりの「個人差」がみられることは、かつてから、広く気づかれてはいた。

しかし、わが国の経済が全体として成長し、組織も収益を確保して規模の拡大ができていたこともあり、個人差は気にはなっていない、*“まあいいか”*と目をつぶり、年齢や勤続年数が同じであれば、その他のこと（能力、頑張り度、貢献度など）には違いがない、「人は皆同じ」としてきていた。そしてそれで済むように思っていた。

ところが、1992年あたりから、日本経済が全体として停滞し始めてからは、それでは済まされなくなった。気になっていた個人差をはっきりさせなければならなくなり、個別評価と個別処遇の動きが生まれた。これは「人は皆同じ」から、欧米的な「人は皆違う」のとらえ方への人間観の変化を意味する。年齢や勤続年数を除けば「人には違いがない」のであれば、評価することは無駄な努力、意味のない作業である。しかし「人には違いがある」とすれば、何が、どう違うかを明らかにすることは必須である。

個別の評価と処遇は2000年頃を境に加速された。



●白桃書房  
2010年11月刊  
A5判・384頁・4935円  
(税込)

●たかはし・きよし  
学研究科教授。  
神戸大学大学院経営

「人は皆同じ」で済ませていたわが国の組織成員にとって、評価を受けるにしても、するにしても、大きなプレッシャーとなった。意識して評価をし、結果を伝え、処遇に反映させる経験に乏しかったからである。

わが国における人事評価制度には、組織成長のために、かつてよりも大きな期待が寄せられている。それに応えるために、情緒性に翻弄されることなく、評価制度の内容においては戦略性が求められ、制度の運用においては論理性と根拠性を柱とする「意識化」が、評価に先立つ目標設定の段階から強く問われている（古川 2010）。

### 本書の意義

本書『人事評価の総合科学』は、新たな期待を寄せられている人事評価にかかわる待望の書である。人事評価の歴史、評価の考え方、評価方式、評価基準と関連する概念について、実証研究による知見を添えて、「科学的な観点から総合的に論じた」ものである。

著者は、「組織レベルでの制度導入の有無といった

マクロな静態ではなく、評価の具体的施策が個々の従業員にどのような影響を与えているのかのミクロな動態」を扱い、「学術書でありながら、実務家を意識して書かれた部分」も多く、また日々のマネジメントを担う「管理職に対して伝えるメッセージも多く込められている」ところに特徴があるとする。確かに、人事評価にかかわる基本的知識を理解し、評価を適切に実践するにあたっての根拠と自信を得る上で、大いに役立つ構成と内容になっている。

## 本書の内容

本書の議論は、3部で構成されている。

**第1部（人事評価の考え方）：**ここでは、評価の意味と、何を物差しとして、どのような形式で評価するのかが述べられている。「人事評価の歴史」（2章）に続いて、企業戦略を反映させた適切な「評価基準」（3章）の大切さが、バランス・スコアカードを例に解説され、「評価基準の日米比較」（4章）では、わが国がかつての米国に倣い成果と個人ベースの評価を取り入れ出したのとは対照的に、米国では人物寄りと職場全体ベースの評価を強調し始めていることが述べられている。

評価方法として、「相対評価法」（5章）と「絶対評価法」（6章）の具体的手法が網羅され、また人事評価に利用される「目標管理制度」（7章）と「多面評価法（360度フィードバック）」（8章）の方法と留意点がよく整理され、紹介されている。さらに、「人事評価の諸問題」（9章）では“評価の信頼性”について、評価者と評価対象者それぞれの特性に着目しながら述べられている。信頼性を高めるにあたり、考課者訓練とともに、個人成果とチーム成果、短期成果と長期成果をどう評価するかについて検討されている。

**第2部（人的資源の評価要素）：**ここでは、人的資源管理における主な評価対象について、何を評価するのかが解説されている。すなわち「能力の評価要素」（10章）では、知的能力、職務遂行能力、コンピテンシーの3つの能力要素（概念）が、「パーソナリティの評価要素」（11章）では、知識やスキルとパーソナリティ特性が、そして「職務行動の評価要素」（12章）では、リーダーシップ特性と管理職アセスメントセンターのディメンションが、それぞれ取り上げられてい

る。

続く「努力の評価要素」（13章）では、努力やモチベーションの測定が触れられている。評価と処遇において、成果に着目する原理と、努力や過程に着目する原理の対比には興味を湧く。最近のわが国では、努力や過程よりも成果を重視しているが、著者は、あらためて努力や過程に注目し、その評価方法をあらためて確立する必要性を説いている。

**第3部（人事評価の実証研究）：**著者自身が行った実証的分析が紹介される。いずれも興味深く、かつ示唆に富み、本書の学術的な価値を押し上げている。

例えば「評価者の認識枠組み」（14章）では、評価者が部下の資質を評価するにあたって、外的に与えられる基準に拠らずに、自分の内的な基準で自由記述をするときの評価内容の特徴が検討されている。部下についての資質評価は、知的、情緒的、意欲的側面の3次元でなされ、全体として、肯定的方向よりは否定的方向での記述、言い換えると減点方向での記述（評価）が多数を占めることが示されている。

「人事評価の公平性」（15章）では、従業員による人事評価の納得度評価は、評価制度の効果性評価とともに、組織間で差異があることが明らかにされている。効果性は、制度の内容よりも、制度の運用によって左右されることを示す結果である。

また「目標管理制度の効果性」（16章）では、設定目標の水準とともに、設定者の知的水準が、従属変数としての実績増加率を決めていることが示されている。「多面評価法（360度フィードバック）の妥当性」（17章）では、ある企業における多面評価データをもとに、多面評価の収束的妥当性と弁別的妥当性を検討し、評価者の経験のなさや不慣れに起因して、被評価者の行動や資質があいまいな形で評価されてしまうことが指摘されている。

そして「評価フィードバックによるパフォーマンス・マネジメント」（18章）では、評価を、考課と処遇のためよりも、組織業績向上のための育成のために活用する米国の流れ（パフォーマンス・マネジメントと呼ばれる）を意識して、個人が受けている業績評価と、その個人に対する周囲の関係者による多面評価データとの関連性を分析している。その結果は、周りから評価される能力領域に関係する業績評価が高いこ

とが示された。能力評価を受けることが、その能力についてフィードバックを受けることとみなせば、フィードバックを受けることで能力が高まり、業績評価が向上するという連鎖があることになる。

最終章の「人事評価に示唆されること」(20章)では、先立つ各章でなされた議論それぞれのまとめと示唆が述べられている。

本書を読み終えて、この先に期待したいこと

人事評価とは、従来、「現在(今まで)どうか」と「これからどうかの見込み」を明らかにすることを意味していたが、今後は、評価を通して「これから確実にする」ことにもつなげたい。そしてこれらに関わる学術的、実践的知見の蓄積がさらに待望される。

その1: 著者は、人事評価の総合科学をめざして“人事評価のミクロの動態を扱う”としているだけあって、本書では特に「現在どうか」にかかわる評価の正確性を高め、納得性を上げるための基本的な着眼点や方法が、明快に整理されている。その上で要望すれば、評価者による評定のプロセスについて議論される章があればよかったと思われる。評定者による情報処理、すなわち評定者は何を手掛かりに、何を基準として評定しているのか(14章はこれに関連)、評定バイアスはどのようなメカニズムで生起するのかなどが総合的に記述されることで、的確で公正な評価に近く手立てが浮かび上がるからである。

その2: 「これからどうか」という将来性や成長見込みにかかわる評価も、戦略的な人事評価の一環として重要性を増している。「現在どうか」や「今までどうか」だけの評価では、将来性の予測は果たせない。新人採用やリーダー層選抜などの評価において、何に着眼し、どのように評価することで予測妥当性が高まるかについての理論的かつ実証的な議論が欠かせないと思われる。

その3: さらに、人事評価の活用についても、一歩先に進めた総合的な提案が望まれる。「現在どうか」の評価を、処遇に使うにとどめず、「これから確実にする」ための個人の新たな行動やスキルの学習や、その学習に向かうモチベーション向上につなぐ活用である(組織の側からいえば育成ということになる)。本書18章で、著者が取り上げている「パフォーマンス・マネジメント」の趣旨によく沿うものである。

今日、組織も個人も、これまで経験したことのない状況や課題に出会う機会が増えている。すなわち組織や個人にとって「難しさ」がつのっている。新たな状況や課題への対応において、これまで学習してきたことの継続や反復が効くような状況や課題であれば、「意欲」(頑張り)の度合いを高めれば何とかなる。

ところが、「難しさ」が、課題や状況の種類や質が変わったこと、すなわち課題が、これまで経験のない、あるいは従来の発想や前提が適用できない場合は、意欲高揚だけでは通用しない。新たな課題に必要な新たな能力学習が求められる。「意欲高揚」と「新たな能力の学習」が同時に求められている。この点に、人事評価の新しい活用領域がある。

学習と意欲を同時に促進する評価フィードバックの内容、方法、タイミングはいかなるものかなど、目標管理制度の運用などとの連動を含めて、研究知見の蓄積、総合的な整理、そして実践への提案が望まれる。

#### 引用文献

古川久敬編著(2010)『人的資源マネジメント——「意識化」による組織能力の向上』白桃書房。

ふるかわ・ひさたか 九州大学大学院人間環境学研究院(人間科学部門)教授、九州大学ビジネススクール教授。組織心理学、社会心理学専攻。

# 大澤 史伸 著 『農業分野における知的障害者の雇用促進システムの構築と実践』

両角 良子

## 本書の位置づけ

本書は、知的障害者が働く農業事業者や、知的障害者と農業事業者の間を仲介して就労支援を行う地方公共団体の実践例を示し、知的障害者が農業分野で働く際に必要とする支援や配慮、就労支援の取り組みを考察したものである。

農業分野での障害者雇用は、現在、二つの視点から政策上、重要視されている。一つは「国内農業の体質強化による食料供給力の確保」である。農林水産省の食料・農業・農村政策推進本部による「21世紀新農政2008」（2008年5月7日）の国内農業の担い手の育成についての記述の中で「女性、高齢者、障害者等の多様な人材が活躍できる環境づくり」が示されている。もう一つは、障害者施策の雇用・就労からの視点であり、厚生労働省障害者施策推進本部「重点施策5カ年計画」（2007年12月25日）の「障害者の雇用の場の拡大」の中で「農業法人等への障害者雇用の促進」が示されている。

このように、農業者の確保と障害者の雇用機会の拡大の二つの側面から農業分野での障害者雇用が重視される一方、農業分野での障害者雇用の促進を分析対象とする文献は極めて少ない。そのため、本書は貴重な文献であるといえる。以下では、まず構成と内容について解説し、次にコメントや疑問点を示したい。

## 本書の構成と内容

1章と2章では、先行研究の整理と農業分野での知的障害者の就労をめぐる近年の政策の動向を解説している。そして、3章以降では具体的な就労支援の取り組みとして、会社法人の事例や農事組合法人の事例、地方公共団体の事例を紹介している。いずれも20年～



●おおさわ・ふみのぶ  
ポーツ健康学部准教授。  
名古屋学院大学ス

●みらい  
2010年9月刊  
A5判・142頁・2100円  
(税込)

30年の間、障害者の就労に取り組んできた組織の事例である。

3章では、会社法人の事例として奈良県奈良市の「植村牧場」を取りあげている。公共職業安定所に求人を出した際に、きつい仕事のせいか応募者が現れず、困っていたときに、公共職業安定所の職員から知的障害者の雇用を勧められたのが、障害者雇用のきっかけだったという。植村牧場はグループホームを併設しており、従業員24人のうち12人が知的障害者である。障害者雇用のために公的な助成金を利用し、グループホームの運営のために介護保険給付を得ている。就労支援では、それぞれの知的障害者の得手不得手を考慮して仕事の割り振りをしており、特別支援学校・公共職業安定所・家族によるサポート体制ができあがっている。従業員のプロフィール（年齢・障害程度・給与・在職年数）や作業風景、サポート体制、財務諸表も紹介されている。1カ月当たりの賃金は最も高い人で12万円、低い人で3万円となっている。今後の課題として、年齢が上昇するにつれて生じる従業員の生産能力の衰えや機能低下への対応、助成金依存からの脱却があげられている。

4章では、農事組合法人の事例として北海道新得町の「共働学舎新得農場」を取りあげている。共働学舎は特定非営利活動法人で、経常収入全体の約半分を会費収入と寄附金収入が占めるという。各種の公的な助成金制度を活用しない代わりに、NPO法人として受領することが可能な会費や寄附金を財源としている。新得農場で働くメンバーの使用者は共働学舎である。NPO法人である共働学舎と農事組合法人である新得

農場の間には労働委託の関係があり、共働学舎は新得農場から受け取る労働委託費を原資として、メンバーに給与を支払っているという。約60人のメンバーのうち9人は何らかの障害（身体障害・知的障害・精神障害・発達障害）がある人々である。新得農場には、畑仕事、動物の飼育、畜舎の管理、工芸・木工、乳製品・菓子の製造・販売、建築、家事などの仕事があり、メンバーは障害特性や自分の興味に合った仕事に従事しているという。賃金は1カ月当たり1万5000円から5万円の間に集中している。新得農場は今後の方向性として、「ソーシャルビジネス」の一種である「ソーシャルファーム」を目指しているという。

5章では、本人と農業事業体の間を仲介する地方自治体の活動として、横浜市のケースを紹介している。知的障害者に対する農業研修から農業事業体への就職までを一貫して支援するとともに、農家への就職に結びつかなかった知的障害者に対しても支援を行っているという。

これらをうけて、最終章では各事例に対するまとめを示している。

### コメントと疑問点

3つの事例は、いずれも大変興味深いものであったが、ここでは知的障害者の一般就労と経済的自立を意識して、3章の植村牧場の事例研究に対するコメント・疑問点を指摘したいと思う。

第一に、植村牧場の事例は、賃金・労働時間・福利厚生の中で農業分野の他の障害者雇用と比較した場合に、どのような水準にあるかも合わせて知りたいと思った。農業分野の障害者雇用は、現在、様々な形で実践されている。障害者職業総合センター（2009, p.31）は農家の経営方法の特徴に基づいて大まかな分類を示している。(1) 一般農家による障害者雇用、(2) 既存の企業の農業部門の立ち上げによる障害者雇用、(3) 農業分野での起業による障害者雇用、そして、(4) 社会福祉法人の農業法人格の取得による障害者雇用である。それぞれの分類で賃金体系や就労条件が異なることが予想される。植村牧場は知的障害者の雇用で長い歴史があるため、フロントランナー的な立場であると考えられるが、この業界において、植村牧場の賃金水準や就労条件がどのあたりに位置するののかも知りた

いところである。

第二に、農業分野での障害者雇用の利点を、使用者側・被用者側の両方の立場から本格的に議論する必要があるように感じた。被用者側については実際に働く障害者のエビデンスに基づいて議論する必要があるだろう。健常者に比べて障害者の雇用先は限られている。そのため、健常者が嫌がる仕事や賃金の低い仕事であっても障害者にとっては貴重な仕事となる。しかし、今後、障害者雇用納付金制度の適用範囲が拡大したり、障害者雇用が社会全体で進んだりする場合には、障害者にとって選択肢が増えることになるため、企業間で産業の域を超えた人材確保の競争が発生することも考えられる。「知的障害者」というくりだけではなく、その中で具体的にどのような人材が農業分野での障害者雇用に合っているのか、といった情報も重要となるだろう。

植村牧場の従業員に着目すると、いくつかの事実がうかがいあがってくる。本著（p.61）で紹介されている2008年10月4日時点のデータと、大澤（2008, p.181）で紹介されている2007年8月20日時点のデータを比較すると、約1年の間に従業員の増減が若干ではあるが発生している。もともと働いていたメンバーの構成が変化していると同時に、2007年に職場適応訓練生だった者のすべてが2008年に定着しているわけではないことがわかる。（職場適応訓練とは、公共職業安定所に求職の申し込みをした障害者が、将来その事業所で雇用されることを期待して、都道府県知事などが事業主に事業所の業務にかかわる作業の訓練を委託する制度である。職場適応訓練期間中は、職場適応訓練生と事業主のそれぞれに訓練手当が支給される）また、各従業員の年齢と在職年数の情報から、学校を卒業した後、すぐに牧場で働き始めた従業員とそうではない従業員がいることがわかる。

定着する従業員と定着しない従業員の違いはどこにあるのか。翌年在籍していないケースや職場適応訓練の終了後に就職しなかったケースは、その後、どうなっているのか。農業分野で就労するためには、どのような経路を通じて入職するのが良いのか。学校卒業後すぐの入職と福祉的就労などを経てからの入職とでは、違いがあるのか。農業分野に関して、在学中にできる就労準備は何か。このようにいくつかの疑問点が

---

---

わいてくる。これらの疑問点への答えは、就労希望者のサーチコストを軽減したり、使用者と被用者のマッチングの確率を高めたりする上で重要な情報となるはずである。今後、各種調査や研究論文などで、これらの情報が蓄積されていけば、障害者が就労を考える際に、農業分野での就労がより身近なものになるのではないだろうか。

第三に、本著で言及していた従業員の高齢化の問題が気になった。在職年数が15年を超えた障害者に仕事に対する衰えが出始めているという。本文では、知的障害者を従業員として雇用している多くの事業者が抱える問題であると説明している (p.76)。ただし、高齢化の影響は、仕事や障害の内容によって異なることが予想される。中には、仕事の内容を変えてもらったり、転職して違う仕事に就いたりすることで、就労年数をのばすことができるケースもあるだろう。仕事内容の変更や転職の場合には、新しい仕事や新しい職

場に順応するためのコストやサーチコストが発生することになる。このような議論をする際にも、やはり一定のエビデンスが必要になるだろう。調査などを通じて、就労が難しくなる時期や可能な職種間（あるいは職域間）移動・産業間移動のパターンを把握・整理することが、障害者の所得保障と継続的な就労を考える上で重要であるように感じた。

#### 参考文献

- 大澤史伸 (2008) 「奈良県「植村牧場」における知的障害者雇用の取り組み」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第44巻、第4号、pp.175-193。  
障害者職業総合センター (2009) 「農業分野における障害者の職域拡大」『資料シリーズ』No.45。

もろずみ・りょうこ 富山大学経済学部・大学院経済学研究科准教授。社会保障・医療経済学専攻。
---