

## 『ホワイトカラーの仕事と成果：人事管理のフロンティア』

(中村圭介・石田光男編)

横 田 絵 理

本書の副題には、「人事管理のフロンティア」とある。人事管理のフロンティアとはなんだろうか。その疑問は第1章のフレームワークの部分と、続く事例から解けていく。

従来、人事（労務）管理の分野ではあまり論じられてこなかった「仕事の管理」という視点から、「ホワイトカラーの働きぶり」を描き、人事管理の守備範囲の見直しをしようというのがこの著書の目的である。研究のきっかけは、成果主義的人事管理にまつわる議論であるという。「成果主義的」と評される制度を具体的に記述することで、仕事面での管理と成果主義と呼ばれる制度との関係を明らかにすることも本書の目的となっている。人事管理研究者によるひとつの挑戦の結実である。

### 本書の概要

上記の目的の下で、本書の仮説、分析の視点がまず提示される。仕事面での管理に着目した著者らが提示した仮説は「財務的指標、非財務的指標に着目し、その目標値に届くよう、普段から管理のサイクルを回していれば、結果としてホワイトカラーの効率的利用につながり、生産性向上につながる」というものである。この仮説は「仕事の管理」を浮き上がらせるため、従来の人事管理の枠を超え、組織論とマネジメント・コントロールの分野の概念を用いることで導かれた。その上で、続く第2章からはデパート2社、電機メーカー、情報通信企業、そしてトヨタの5社の事例が、指標とその影響、管理サイクル（PDCA：Plan Do Check Action）、資格・賃金制度を主として記述され、最後に

「人事管理のフロンティア」と題して、結論が述べられている。

本書の発見は、仕事の管理と成果主義のそれぞれにある。

「仕事の管理」という観点からは、まず収入センター、利益センターを導入している部門では、与えられる数値目標が重要な管理指標となっていること、管理指標として財務指標のみならず非財務的指標を重視していること、次に、トヨタの製品開発関係部門は収入センターや利益センターではなく費用センターであるが、この場合非財務的指標を軸に管理サイクルが回っていること、研究部門やスタッフ部門といった裁量的費用センターの場合には、中長期的計画から導かれる重点課題を具体化したものが管理指標となっていること、最後にホワイトカラーの業務見直し運動により、仕事のやり方の見直し、仕事管理の刷新の実現ができていること、仕事管理の水準には企業により違いがあることが指摘されている。

次に本書を書くきっかけのひとつになった「成果主義」に関しては次の点が挙げられている。まず、成果主義は財務的指標だけを基準に報酬を決めるものではなく、むしろ非財務指標が重要であり、また結果のみならずプロセスをも評価の対象となるのは、日常の仕事管理も重要な役割を果たしているためであること、「成果主義」はホワイトカラー全体を対象としているわけではなく、また日本企業の人事管理の基本のすべてが変わったとも事例からはいえないこと、しかし「成果主義」は、本来の「ホワイトカラーの生産性向上」という狙いよりも、むしろ経営改革のキャッチコピーとして、あるいは中年期以降の賃金上昇の抑制策を狙ったもの

ではないかという点である。加えて、現在の日本企業における成果主義への動きは、すでに後戻りできない改変を日本企業がなしているのとらえている。その上で、ホワイトカラーの生産性向上の問題を考えるためには、問題処理を効率的にするための方法論に目を向けることが重要であるとしている。

最後に今後の研究の課題として、人事管理の領域の再認識と人事機能の実践面での再検討などが挙げられている。

## 本書の特徴

以上が本書の概要であるが、本書の特徴としては次の4点を挙げたい。

第1に「ホワイトカラーの生産性の向上」を本書のキーワードとしてあげている点である。ホワイトカラーの生産性向上という問題は、企業がもち続けている大きな課題である。しかし、そもそもホワイトカラーの「生産性」とはなにか、インプットは人件費や人数で測定されたとしても、アウトプットの測定という点でホワイトカラーの仕事の性質上難しさがある。しかし著者らにはあえて、ホワイトカラーの人事管理の狙いとして「生産性向上」を明示することで、従来の人事管理、人事部門の機能の範囲を超えた思考が可能になっている。

第2に「仕事管理」という視点の導入である。企業の中で人は管理されつつ働く必要がある。それは、経営が定めた仕組みの中で働くということである。しかし、強制ということではない。著者らは、一定の権限を持ち、自由裁量をゆだねられながら働くことを、「管理されながら働く」とし、これを「仕事管理」という言葉で表現している。「仕事管理」という考えを持ち込むことで、次に述べる新たな視点が必要になったのである。

第3に学際領域を含めた新しい視点の導入である。著者らは従来の人事管理の範疇であるインセンティブ以外の範囲の視点を組織論とマネジメント・コントロール論から導出している。

組織論からは、企業が従業員に影響を及ぼすための仕掛けとして、組織と組織に基づいた権限と責任、仕事のルールなどを仕事の管理に関連する概念として見出した。次に企業が従業員にどう影響を行使するかを考察するため、マネジメント・コントロール論に注目し、権限と責任にもとづいた責任センターという組織のとらえかたと、目標値の指標としての財務的指標・非財務的指標に着目した。このように、組織論とマネジメント・コントロール論からの知見を人事管理の範囲に加えることで、仕事管理の視点から分析していることが本書の大きな特徴である。

第4は、明示的に仮説をもって、5つの事例研究を詳細に描いていることである。そこでは、対象とした組織の中でホワイトカラーである従業員の仕事の進められ方と管理にかかわる事項が記述されている。

## 本書の持つ意義について

マネジメント・コントロールは全体最適と部分最適の一致のための管理会計と組織の仕組みである。もともとは米国の事業部制組織マネジメント課題から生まれたものである。しかし日本企業の全体最適と部分最適の一致のための仕組みには、実は、管理会計や組織だけでなく人事管理制度も強くかかわっている（横田，1998）。日本企業のマネジメントにとって、人事管理制度の及ぼす影響力は非常に大きい。この点から人事管理の専門家である著者らが、ホワイトカラーの生産性向上のための人事管理を考えるにあたり、従来の人事管理の範囲を超えた新しいフロンティアを模索し、組織論とマネジメント・コントロールの分野の概念を加えたことは、意欲的な試みであると評価したい。人事管理の分野の研究と他分野の研究領域との融合は、日本企業のマネジメントをとらえる上で重要なことである。

企業で働く人々の仕事を描こうとすれば、学者の研究分野とは関係なく、その人々を取り巻

いている企業内のルールや人々の動きに着目するのは自然なことである。人事管理、組織論、マネジメント・コントロールという分野分けは、対象とする企業の事例をどのような切り口から分析するか、その視点を明確にするための便宜上のものに過ぎないからである。たとえ日本企業で働く人々であっても、人事管理制度だけから影響を受けて働いているわけではない。ましてや組織構造、権限と責任、予算制度だけでもない。企業の中で各個人がそれらの制度からさまざまな影響を受けつつ、仕事を遂行し意思決定をおこなっているのである。したがって、著者らが重視しているホワイトカラーの「仕事管理」を描こうとすれば、従来の人事管理を超えることは当然である。しかしながら、研究者としては従来の守備範囲を超える難しさを考えると、その試みは容易ではなく、しかし重要な姿勢であると改めて思う。

次に事例研究という研究方法を選択したことの意義である。「制度」を研究対象とする際、質問紙調査による一般化が可能にも思える。しかし人事管理をはじめとする社内制度は、企業によって同じ言葉でもまったく異なる意味をもつことが多い。本著に掲載されている5社の事例は、必ずしも最初の仮説やフレームワークに忠実とはいえないが、各企業の対象とした人々の仕事と制度との関係が詳細に記述されており、「ホワイトカラーの働きぶり」を「仕事管理」という視点で記述するという目的は十分に達成されているものといえよう。

## 今後への期待

最後に今後著者らに期待する点を述べたい。

本著は最初に仮説とそれに基づく視点が明示され、その後事例が記述されている。そこで願わくば各章の最後のむすびの部分で、各事例が先の共通概念により、どのように分析されどのような結果が出たかを明示すれば、全体としての統合感を生むことができたのではないかと、おそらく各事例がもつ複雑さがそのようなシンプルな考察をしにくくさせたのではないかと推察するのであるが、仮説をいかし、研究全体としての結論をより明確にするためにも、今後の試みに期待したい。

また、仮説において、目標値にむかい、管理サイクルをまわすことによって結果的に生産性があるはずであると述べているが、5つの事例の記述からは、各社のホワイトカラーの生産性があるのかという帰結を導くことは難しいように感じた。その把握の方法も含めて今後の研究の課題として期待したい。

いずれにしても、この著書は人事管理の専門家による新たな挑戦の一つであり、まさに意欲作である。人事管理の研究者だけでなく、他分野の研究者や実務家にも是非読んでいただき、この著者をきっかけにしてさまざまな角度からおおいに議論を行いたくなる1冊である。

## 参考文献

- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理』  
慶應義塾大学出版会。

東洋経済新報社  
2005年6月2日発行