



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—

永野 仁



●東洋経済新報社  
2005年刊  
A5判・282頁



### 1. 本書の特徴

「ホワイトカラーの仕事」を叙述することはむずかしい(本書p.iii)。本書の「はじめに」の冒頭の文章、つまり本書の最初の文章である。そのホワイトカラーの仕事やその成果はどのようなもので、それらはホワイトカラーの金銭的報酬(給与や賞与)にどのように結びついているのだろうか。本書は、このようなホワイトカラーの仕事や成果にかかわることがらを、インタビュー調査を中心にした5社に対する事例によって明らかにしようとした、研究書である。

著者たちが指摘しているように、仕事何かが明確になっていないにもかかわらず、ホワイトカラーの生産性が低いと問題視される一方、仕事の成果によって報酬を決定する成果主義が唱えられてきている。それらの主張の妥当性を判定するためにも、ホワイトカラーの仕事と成果を究明することが不可欠である。著者たちの試みが注目される由縁である。

ところで、本書の事例には1つの特徴がある。それは、本書の関心はホワイトカラーの仕事であるが、事例においては、仕事そのものを観察するのではなく、それがどのように企業内でマネージされている(管理されている)のかを、インテンシブなインタビュー調査により観察しているということである。このような仕事

についてのマネジメントを、本書では「仕事管理」や「業績管理」と呼んでいるが、ホワイトカラーの仕事、仕事管理という側面から観察したのが本書である。

### 2. 本書の内容

その本書は、本書の課題や分析枠組みを提示する第1章の後、第2章～第6章の各章で各1社、合計5社の事例が記述され、そして最終の第7章で事例の含意が示されるという構成となっている。各章の内容を紹介しよう。

第1章「ホワイトカラーの仕事と管理(執筆者:中村圭介・石田光男)」では、本書の第1の目的はホワイトカラーの仕事を描くことと述べられる。その際、ホワイトカラーの仕事は、ブルーカラーの仕事と比べると個人の裁量に委ねられる部分が大いなので、企業には、企業の意向を織り込んだ形で個人が仕事を進めていくような手はずを整え、仕事が始まった後はそれが適切に遂行されているかをチェックし、必要ならその修正を迫る仕組みが必要になる。つまり、「仕事を従業員に任せるが、任せっ放しにはしない」ための仕組みである。そのような仕組みが「仕事管理」で、それは仕事について、Plan-Do-Check-Action (PDCA) という管理サイクルをあてはめることに他ならないと指摘される。その仕事管理では財務的指標(利益や売上

など)や非財務的指標(顧客満足度など)が管理指標として用いられるが、どのような指標を用いるかは、対象が費用センターなのか利益センターなのかなどの部門の性格に依存することになる。また、管理指標が何らかの異変を示した場合、その原因を探り、対策を考え、それを実施することになるが、その際、上司と部下の間での役割分担がどうなるかは、それぞれの組織の特性に依存することになる。いずれにしても、その仕事管理の実状を描くことによってホワイトカラーの仕事を描き出すという本書の意図が、提示される。

なお、このような仕事管理が適切に行われれば生産性は上昇するはずである。しかし、生産性上昇(労働力の効率的利用)を目的の1つとしてきた人事管理や人事管理論では、仕事管理は議論されてきていない。そこで、ホワイトカラーの仕事管理が生産性に密接に関連することを明らかにすることにより、人事管理論で扱う領域の見直しを提言したいという本書の第2の目的が提示される。また、仕事管理と報酬制度の関連を見ることにより、成果主義について提言することも本書の目的の1つであることも明らかにされる。

続く第2章からの事例は、第1章で提示された枠組みに沿って展開されたもので、いずれもかなり長いものである。ここではそれを、かいつまんで紹介しよう。

第2章「営業予算、シーズンプランと成果行動:デパート(中村圭介)」では、あるデパートの婦人服売場の「セールスマネジャー」と「バイヤー」に焦点が当てられている。ここで、「セールスマネジャーは人と金、そして販売政策に責任をもち、バイヤーは主として商品政策に責任をもつ」人で、共に売場の第一線管理者(管理階層ではなく指導階層)である。タイトルにある「シーズンプラン」とは、半期単位の「MD(マーチャンダイジング)プラン」のことで、扱う商品や、

その価格帯や販売方法についての方針を示した計画である。MDプランは、営業予算に先行して企業の上位階層から順に、上位階層の指示にもとづいて作成し、それに対する上位階層の承認を得ながら、各階層で決定されている。それに対し、営業予算は上位階層から下位階層に割当てられていく。この2つをもとに、各階層で月次計画が策定され、その進捗状況が毎月・毎週・毎日という頻度でチェックされ、必要な対策が検討され実行されていく。このようにして仕事は進んでいくが、成果の報酬への反映に関しては、反映される程度は管理職層と指導階層では異なっているものの、共に報酬に反映されている。その際、予算達成率などの最終結果だけでなく、MDプランの達成状況というような非財務的指標も考慮されている。

第3章「“成果主義”先進企業の変革:電機メーカー(佐藤厚・佐野嘉秀)」は、ある電機メーカーの営業部門とシステム開発部門を対象とした事例であるが、力点は同社の成果主義の変遷に置かれている。同社では1994年に、成果主義の中核とすら呼べる「目標管理制度」を導入し、その後何回か同制度を変更してきている。その制度の変遷を見ると、当初はPDCAサイクル上の財務指標の達成度を人事評価に反映させていたが、達成度だけでなく、そのための工夫や努力の内容等も評価されるようになってきていることが確認できた。次いで上記2職場の仕事管理の現状を見たところ、以前の目標管理制度より現行制度の方がより適合していることから、仕事管理の実態に合わせるように、人事評価制度が修正されてきたと結論付けている。

第4章「緩やかな業績管理と成果・業績重視:情報通信企業(中村圭介)」は、情報通信業の法人営業をとりあげている。この部門の仕事は、顧客が大規模法人ということもあり、営業活動が成果を生み出すまでの懐妊期間が長いという特徴がある。そのためか、仕事管理は例え

ば個人別に業績目標が設定されるなど形式的には肌理の細かさがあるものの、定期的に達成度をチェックするようなことは行われず、総じて緩やかな仕事管理になっている。他方、人事管理に関しても、精緻な人事評価制度に基づく報酬制度が策定されているが、その運用にはかなり曖昧さを残しているという。現時点では、この評価制度運用の曖昧さゆえに、緩やかな仕事管理に適合できているという結論である。なお同社がこのような過剰とも思える精緻な人事評価制度を導入した真の狙いは、評価項目を明示することにより従業員にその進むべき方向性を示すメッセージ性にあるとしている。

第5章「予算、商品計画と能力主義：もう1つのデパート（小野晶子）」は、2章とは別のデパートの婦人服販売部門を対象としている。2章と同業種の同様の部門を対象としているためか、いくつかの類似点は見られるが、違いも見られる。相違点としては、このデパートでは報酬制度は成果主義でなく能力主義を展開していることと、組織面では、販売と仕入れが別部門となっていて、バイヤーは本社のMD本部に属していることがある。後者のような組織になっている理由は説明されていないが、その影響がでかねないことが事例でも言及されている。というのは、このような組織の場合は異なる部門の人が同一の現象（売場の売上）に関わることになるので、成功や失敗の責任をバイヤーと販売マネージャーがお互いに奪いあったり押し付けあったりしかねないからである。しかし、このデパートでは両者は協力して良い結果を導き出すようになっているという。その一因は、成果主義ほど報酬の差が大きくなるように設計されている、同社の報酬制度にあるようである。ただし、同社の管理職層の報酬は評価反映部分が洗い替え方式となっていて、その変動は大きくないものの、評価結果によって報酬が増減する形になっている。

ここまでの事例で採りあげた部門は、第1章で提示された区分では、収入センターや利益センターに相当し、費用センターではない。それに対し、第6章「賃金、収益、要員の管理とホワイトカラーの業務効率：トヨタ（石田光男）」が対象としているのは、費用センターである。多くのことが語られているこの章では、主としてホワイトカラーを対象にした、1980年代末から始まる同社の業務改革とその後の変化が興味深い。全社的なプロジェクトからスタートした同社の業務改革は、いくつかの成果をあげつつも90年代後半に入ると、「方針管理」に吸収されるようになってきた。方針管理とは、全社的な方針を部門や部署の方針にブレイクダウンし、それぞれに重点課題を設定し、その実現を図るという手法である。このような推移は、全社的なプロジェクトという非日常的な活動から、部門の日常的な活動への変化とも言えるだろう。方針管理のもとでは、人員などの経営資源は一定のまま、日常的な活動を行いながら重点課題に取り組むことが要請される。ホワイトカラーの仕事は、日常的な仕事の効率性を高めながら、よりやりがいのある、経営戦略（全社の方針）に直結する重点課題に挑むことだと指摘される。このような業務改革の変化と呼応するように、同社の報酬制度も変化してきている。90年代初頭に登場した同社の成果主義は、当初、期間内の個別テーマの達成度により評価されるという形であったのが、やがてその達成のために発揮された能力が評価されるというように、「能力開発主義」への変質が生まれてきている。その変質の理由は事例では直接語られていないが、業務改革の変化と見比べてみると、社会現象に呼応するようにして導入された成果主義が、やがてトヨタ流にアレンジされ定着を始めたことを示しているように読み取れる。

そして、第7章「人事管理のフロンティア（中村圭介・石田光男）」では、これらの事例の含意

が述べられる。論点はいくつかあるがその中で、仕事管理と成果主義が極めて密接な関係があることが指摘されている。事例からわかった成果主義とは、売上高や利益額など財務的指標だけを基準に報酬を決定するのではなく、非財務的指標に関する成果も織り込んだものであり、それは、実は仕事管理で重視されている指標に他ならないからである。そして、仕事管理と整合的でない指標が評価制度に用いられた場合には、程なく評価制度が修正されているとも指摘されている。これらのことから、人事管理にとって仕事管理を議論することが不可欠であると主張される。ただし仕事管理と評価制度は1対1の対応にはなっていないので、評価制度が仕事管理によって一義的に決まるわけではないという留保もなされている。

なお、見出された現時点の成果主義とは、①質的な指標も含む複合的な指標の成果によって各年の報酬が決定する形、すなわち積上げ方式でなく変動方式である、②成果主義が適用されるのは管理職以上の人で、非管理職には従来型の職務遂行能力の向上を促す方式となっている、③これらの結果、中高年層の賃金は、平均的には上昇が抑えられ、格差が拡大する、④賞与を中心に、企業や部門の利益等の財務指標が明確に報酬とリンクするようになったなどであるとしている。

そして、ホワイトカラーの仕事や人材育成を語る際には、仕事そのものを記述するのではなく、仕事管理を記述するという本書のアプローチこそが有効という主張が行われる。

### 3. コメント

何を成果主義と呼ぶのかは論者によって異なっていて、賛否両論いずれもが、それぞれの正当性を主張しやすいように定義しているのが現状のようだ。そのような中で、本書がインテンシブな事例調査によって、成果主義の実状を

描いている点は高く評価できる。成果主義の現状は、本書のまとめのようになると評者にも思える。ただし、本書の目的は成果主義を描くことではない。本書の目的は、これまであまり注目されてこなかった「仕事管理」の実状に焦点をあて、そこから成果主義等のホワイトカラーに対する人事管理やホワイトカラーの仕事を検討することである。その点について、コメントしよう。

仕事管理に注目することで、本書がもたらした最大の貢献は、仕事管理と成果主義を結びつけることの重要性や正当性を明らかにしたことである。仕事管理は、仕事の成果を高めるために行う企業活動であるから、それと成果主義を結びつけるのは当然とすら言えるかもしれないが、それを調べてこなかった研究者や、それをおろそかにしてきた企業に、その重要性を気づかせた意義は大きい。報酬決定の評価要因に、仕事管理で用いられる指標を活用すべきだし、そもそも仕事管理が適切に行われていない場合には、その改善に取り組むことが企業には求められるだろう。

そのような観点から、著者たちの主張の1つである仕事管理を人事管理の領域に加えることを考えるようになるのだろうか。評者には、仕事管理の議論を評価制度と関連付けることにより、人事管理論の有用性が高まるように思える。また、心理的側面に偏りがちな領域ではあるが、リーダーシップのあり方などを論ずる組織開発・組織行動などの領域に仕事管理の議論を組み込むことも、この領域に発展に貢献するよう思われる。

逆に、評価制度を議論するためには、仕事管理をつぶさに観察さえすれば良いと言えるのだろうか。この点に関しては2つの理由から、現状では否と言わざるを得ない。

その理由の1つは、仕事管理は当然ではあるが仕事を単位としているので、人事評価で必要

な個人別のデータとなっていないからである。第4章の事例では個人別に業績目標が設定されていたが、実際には機能していないようで、他の事例では、明確に言及されていなかったが、個人別には設定されていないように思えた。否とする2つめの理由は、著者たちも述べているように、仕事管理と評価制度が「一対一の対応になっているとは思えない (p.271)」からである。換言すれば、確かに人事管理の目的の1つに労働力の効率的利用ということはあるが、それが唯一の目的ではないということである。従業員や組織の「規範や価値観 (p.271)」への適合や、長期的な観点からの人材育成なども人事管理の目的である。

つまり、これからの評価制度を展望するならば、仕事管理で明らかになる要因を個人別に設定する仕組みを設けることと、評価要素を複合的なものとし、労働力の効率利用以外の目的も反映できるようにすることが求められると言えよう。

ところで、ホワイトカラーの仕事そのものではなく、仕事管理を観察するという本書のアプローチは、ホワイトカラーの人材形成の議論に有効なのだろうか。第2章の事例で見られたように、仕事管理ではいくつかの会議が重要な役割を果たすことになる。その会議では、異常の原因を探り対策を練るために、様々な角度からの検討や白熱した議論が行われ、それらを通じて完成度の高い結論が得られるだろうし、また第5章で述べられていたが、その会議のための資料を整えることが担当者自身の考えの整理につながり能力向上に寄与することもあるだろう。しかし、仕事管理と仕事そのものの関係は、人材育成におけるオフJTとOJTの関係に相当するように思えてならない。

OJTによって仕事に必要なノウハウを獲得していき、節目・節目のオフJTで、体系的な知識が付与されノウハウが整理されていく。あるい

は、日常的な仕事の間から離れたオフJTでどんな能力がこれから必要かを認識してもらい、その能力の獲得を意識して職場での実践に取り組み、それを通じて人材が育成される。つまり、能力を実際に高めるのはOJTで、オフJTはそれを効率的に行えるように支援するという形である。このOJTに相当するのが仕事そのもので、オフJTが仕事管理という関係のように評者には思える。

仕事管理の会議の場でよい解決策を見出せるのは、日常的な仕事の間でそのような対策を考えて行動してきた結果であり、会議はその経験を整理する良い場となったと考えられる。また、いくら良い解決策が会議で見出せても、それが実際の仕事の間で実行できなくては、成果とならない。このように考えると、仕事管理を観察するという方法は、やはり仕事そのものを語る作業を支援するツールと位置づけられるように思える。

仕事そのものの観察でなく仕事管理を観察することにより、既述したように本書は一定の成果をあげた。しかし、この研究をさらに発展させるためには、やはり仕事そのものや、仕事を担当している人それ自身の観察が必要だろう。

なお事例分析では、対象事例の選択の適切さも問題になる。本書は、仕事管理についての初めての本格的な研究で、深い観察が必要な研究なので、協力の得られた企業を対象としたというのが実際のところであろう。それゆえ業種バランスについては望むべくもないが、できることなら、対象企業内のスタッフ部門のホワイトカラーも分析対象に含めて欲しかった。また本書は、後半になるにつれ内容が難解になる傾向が見られた。その要因の1つに、その業界やその企業に精通していないとわからない独特の表現などが出てくることがある。それらは、読み進むうちに理解できるようにはなっているが、初出箇所注釈をつけるなどの読み易さにも配

慮して欲しいと感じた。

これらは、いずれも本書の功績と比べるとマイナーな点である。最後に、「人事管理のフロンティア」を切り開こうという著者たちの意欲が伝わってくる、刺激に富む書であることを付言しておこう。

〔評者＝永野 仁 (明治大学政治経済学部教授)〕

# 日本労務学会誌

Japan Journal of Human Resource Management

第7巻第2号  
2005.10

## 目次

### 論文

自己効力理論によるコンピテンシーの実証研究 ————— 日詰慎一郎・2  
—地方自治体Aで働く係長のキャリア支援に向けて—

ホワイトカラーの職務能力と公的資格 ————— 宮下 清・15  
—ビジネス・キャリア制度にみる職務能力の育成と評価—

中小企業における査定, 昇格, 賃金格差 ————— 松繁 寿和・28  
柿澤 寿信  
中嶋 哲夫  
梅崎 修  
岩田 憲治  
井川 静恵

### 書評

Takeshi Inagami and D. Hugh Whittaker,  
*The New Community Firm : Employment,  
Governance and Management Reform in Japan* ————— 上林 憲雄・44

松山一紀著『経営戦略と人的資源管理』————— 奥野 明子・57

都留 康・阿部正浩・久保克行著  
『日本企業の人事改革 —人事データによる成果主義の検証—』— 富田 安信・62

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—』——— 永野 仁・66

ABSTRACTS (英文要旨)・72