

向けたアクションプランについて議論した上で、職場で不足している事象を指摘し、事象ごとに改善や対策を求めてきた。

そして、これら諸施策によって高められた「社員価値」を何らかの形で可視化することを目的として、従来から実施していた「社員満足度調査」をベースに、社員のモチベーションや行動姿勢の把握を行っている。以前の社員満足度調査は、社員の満足度を計るための調査であったが、現在では、社員価値向上のために必要な改善点を見出すための組織診断調査、いわゆるモチベーションサーベイとしても活用されている。従業員の満足度、言い換えれば従業員の心の健康度合いを客観的に計るバロメーターのひとつとして社員満足度調査があると理解している。

参考までに、2005年度社員満足度調査の結果の一部を紹介しておきたい。実施期間は2005年10～11月、従業員の回答率は約75%であった。各設問は5点満点でスコア化され、前年比較や職掌別の分析などが示される。「今の職場に満足しているか？」との設問においては、2004年度加重平均スコアが3.51であったのに対し、2005年度には3.71と改善している。また「当社で働いていることを誇りに思う」との設問においても、同様に3.84から3.89と若干向上している。一方で、社内の一体感や職場の挑戦しようとする雰囲気に関する設問では、比較的低位に留まっていることから、社内風土の醸成には課題もあることを

示唆している。これらはあくまで全社的な結果の総評である。これらをさらに職場ごとに分析し、職場に内在する課題を浮き彫りにした上で、各事業所のアクションプランに結びつけていくことが重要な施策となる。現在も社員満足度調査の前後においては、定期的な労使協議を継続している。その中で、職場での情報共有、職場での課題抽出と改善など、労組としての意見具申も行っている。

最後になるが、ANAのESについてあらためて定義づけしておきたい。ANAのESとは「価値観や企業目標等を共有し、働く欲びや誇りを持って、明るく元気に生き活きと前向きに仕事に取り組んでいる状態」と定義づけられており、単なる居心地の良さを「社員満足」としているわけではない。また社員満足度の維持、向上が、結果的には顧客満足度の向上、生産性の向上につながるものであるとの認識に立ち、社員満足度を「顧客に対してANAらしい価値を提供するための基礎体力指標」と位置づけている。2009年に向けては、社員満足度の向上こそ、もっとも重要な経営戦略であると理解しており、その具現化に向けて、今後よりいっそう、労組の役割が重要であることを肝に銘じている。

くろき・たかし 航空連合 全日本空輸労働組合中央執行委員。

書評

BOOK REVIEW

中村圭介 著

『成果主義の真実』

猪木 武徳

ホワイトカラー労働の研究には、まだ定式化された手法があるわけではない。本書の著者・中村圭介氏は、盟友の石田光男氏とともに、ホワイトカラー労働の内実をどう捉え、それをいかに評価し処遇制度に反映すべきかを、ここ数年エネルギーに探求してきた。

昨年、二人の共編で『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』（以下『仕事と成果』と略記）と題する共同研究の成果が公にされている。今回の新著『成果主義の真実』（以下『真実』）では、『仕事と成果』で抽出した「成果主義」と呼ばれるものをさらにいくつかのタイプに分類し、適切な戦略と仕事管理という考え方を中心にして、経営成功のための「新しい人事管理」とは何かを探っている。

この「新しい人事管理」という構想は、前著『仕事と成果』の序論と結論部分でまとめられている。基本的なアイデアは、H.サイモンやO.ウィリアムソンなどの概念を転用したものであるが、人事管理論（成果主義の議論というよりも）としての再構成の仕方には、中村氏独自の考えが現れている。

中村氏の「新しい人事管理論」では、五つの基本概念が重要な働きを演じる。ひとつは、経営者というのは自ら戦略は立てられるけれども、自ら商品を生産し販売し利潤を上げ、自分の目標を達成することは出来ない。つねに誰かに依存しなければならず、「経営トップは一人では何もできない」という他人依存性を持つ。第二はサイモンの言う「限定された合理性」で、人間の能力には限界があるという認識である。第三の「機会主義」は、経営者は従業員に仕事を任せようというとき、任せる仕事、任せる事柄を明瞭に指定すること

が出来ないため、従業員も、任された事柄を、経営者の思うとおりに選択して目標を達成するように行動することは難しいということ。人間は嘘もつくし怠けもする。四つめのコンセプトは「インセンティブ」である。経営者が従業員に仕事を任せると、指示した方向



●東洋経済新報社
2006年3月刊
A5判・236頁・1785円
(税込)

●なかむら・けいすけ
研究所教授。
東京大学社会科学

に働いてもらうためには、金銭的あるいは非金銭的な「インセンティブ」が必要になる。そして中村氏の所論にとって重要な概念として、経済学では馴染みの薄い「コントロール」という概念を五番目に持ち出す。経済学では、プリンシパル・エージェントの関係において、インセンティブを付けてモニターすればエージェントはインセンティブに導かれて自発的にプリンシパルの望む方へ動く、と考える。しかし中村氏は、「現実にはそうはなっていない、必ず上からのコントロールがある」、それがあってはじめて企業は成り立つと主張する。本書『真実』の第四章がこれらの点を改めて取り上げている。

実は、この「コントロール」という概念を用いる中村氏の理論構造に、評者はある種の強い違和感を持つ。以下その理由を記して書評としたい。

その前に但し書きとして一言付け加えておきたい。前著『仕事と成果』では、仕事管理で、責任センターの財務的指標と非財務的指標が取り上げられているが、今回の『真実』ではかなり著者の論調が変わっている。財務的指標であれ非財務的指標であれ、ある一定期間の結果がどうなったかという、過去の実績を指標として「コントロール」に活かすということを前著では主張していたが、実際、経営はもっと頻繁に「コントロー

ル」という指示命令を出しており、そのプロセスを見ることが「コントロール」のための指標としては重要だという方へ主張がシフトしているのである。それは、例えば企業や職場での会議の場で与えられるサンクションの持つインセンティブの力に注目したいからだと著者は言う。したがって、本書『真実』のほうに焦点を合わせながら、以下コメントを加えたい。

中村氏が、人事管理は企業の成功の十分条件では決していない、企業が成功するためにしっかりと経営戦略を持たねばならない、人事管理だけしっかりといてもダメだと主張されることには異論がない。しかし氏の主張が、人事管理がたとえ悪くても、よい商品を出せばその企業は成功する、というところまでくると、見逃すことはできなくなる。そもそも「その良い商品はどのような技能形成と人事システムのもとで生まれてきたのか」と。

生産管理と人事の問題をどう構造的に見るか、ホワイトカラーの仕事の内実をどう見ていくか、そして「管理」「コントロール」という言葉の具体的なイメージは何か。評者は、「コントロール」という概念ではなく、「管理と内発性」をセットで考えたい。内発性を引き出さなければ中長期的には立派な果実が得られないという点をコンセプト的に議論すべきだと思うからだ。

中村氏は、生産を組織化する権限を持つ人の立場からの「仕事の管理」、という視点で人事管理を考える。生産が組織化され、それが管理されて、プラン (P)、ドゥー (D)、チェック (C)、アクション (A) のPDCAのサイクルで修正しながら最適な所に持って行く、そして高い生産性を達成する、という視点である。ところがこれは、私の次の批判点とも関連するが、目標管理で目標を設定し、組織計画、実行計画をどう実行 (ドゥー) に移すか、PDCAのサイクルを描きながらある最適ななりエフィシエントな点に到達するという循環のプロセスの中に、働く者の側の内発性・向上心、自発性、工夫のようなものが上手くビルトインされていないという欠陥を持つ。

例えば大規模小売店の売場で働いていた人が、売れ行きが良くなるように売場での陳列に小さな工夫をしたとする。その時、上司は「これは良い」と思い、

それを考え付いた人に対する評価を高め、それを自由に彼にやらせるのが自分の権限であったと再認識する。仮に売場のどんなマイナーな変更も、上司の一存がなければ絶対できないような組織があったとすればどうなるか。実際、変えた方が上手く行く、これは面白いやり方だ、というアイデアや好奇心は従業員は皆持つもので、それを圧殺するような組織は、権限に関してあまりにもリジッドに考えすぎていないか。権限には、中心になる核の「硬い部分」と、外側の曖昧な「柔らかい部分」があり、その「柔らかい部分」も実は権限なのだという認識が必要であろう。

実はこの「柔らかい部分」が、「内発性」と関係している。ある産業のある職種のキャリアは、長い間の試行錯誤によって成立したという側面を持つ。自分が、過去の経験からその仕事の中で何を達成することを期待されているのか、その期待されているものを十分こなしたのか、期待されている以上のレベルをやる気があり、実行したのか。内発性が、実は生産性や技能の上昇、ひいては職場の生産性というものに決定的に関わってくるというのが、私が強調したいコメントのひとつである。

例えば、ひとつの仕事が「できる」という表現を考えてみたい。マニュアルをこなしたかということ以上に、その仕事を内発的に自ら工夫してうまくやったのか、という所で人々が競争する世界ではじめて、この「できる」という表現は意味を持つ。例えば、ブルーカラー、ホワイトカラーにも職場にマニュアルはある。マニュアルは存在するが、実際人々がやろうとしているのはマニュアル以上のことであって、マニュアル以上のレベルのところでは競争している。マニュアル化できない世界のところでしのぎを削るような企業内、組織内の競争がある。その競争を通して適性なり能力なりを把握しながら、管理する側もその技能を評価し、人材の配置と昇進を考慮せざるを得ない。この点は、中村・石田両氏編の『仕事と成果』に実際の具体例が書かれている。しかし『真実』ではプレゼンテーションとして表に出てない。

軍事組織のような、ただ「硬い」権限を明確に決めて秩序を保つような組織であれば、中村氏の言う「コントロール」という見方は十分理解できる。しかし実際は、人々には内発性という力があって、それを生か

せばさらに生産性が上がるというのが経済組織であろう。その内発性を殺すことは全体の生産性を大きく落としてしまう。したがって、権限の配分からスタートすれば、ロジカルには (理論的には) 綺麗に説明がつくかも知れないが、それが事実と合致するとは限らない。

中村氏の視点は、旧ソ連経済の目標管理を中心とした社会主義計画論を想起させる。ノルマを設定して、そしてどこの工場でもどれくらいノルマを達成しているか、あるいはある労働が標準的にどれくらいの時間を要するものなのかを「人」が (競争メカニズムではなく) 決めなければならない。こうした世界で何が起こるのか。時間で管理される場合にはわざとスローモーションで動き、企業なり部門単位で成績を出す時にはノルマだけを合計して出す、そういう形で人々は対処するようになる。社会主義下の人間も合理的であるから、自分や、自分の企業が一番成果を上げていることを示したいからだ。したがって、こうしたサブライ・サイド、生産管理の側だけからのアプローチには無理がある。実際、競争で雌雄が決まるのは、「管理者が決めたことをやり遂げたか」という能力だけでなく、「決められた以上のことをする」能力なのである。いかにマニュアル以上のところで競争しているかという部分が、決定的に重要になってくるのだ。

次に、生産管理と人事管理の因果関係と時間的關係、どちらがどちらを前提としているかという問題にも触れたい。両方同時にやらないとうまくいかないかもしれないし、問題の設定の仕方や結論としての命題の形はひとつではないかもしれない。仕事には、幅だけではなく、変化に対してどのように対処するかという、一種の技能の成熟度を示す指標としての「深さ」というものがあり、これは「決められた以上のことをする」能力と深く関わっている。ところがこの能力を引き出すメカニズムが、「コントロール」という概念はあっても「競争」という視点のない中村氏の本では明確に論じられていないのだ。

成果主義的人事制度がトーンダウンせざるを得なかったのはなぜか、という問いへの明確な答えも見つからない。『仕事と成果』に示されたトヨタの例では、「成果を発揮した能力に置き換えて評価する」であって、

「成果で評価する」ではないという。この点は確かに重要だ。長期的視点が入った成果主義、つまり成果を発揮した能力を計測し評価するというかたちをトヨタは考えた、と見るのが自然であろう。その評価のタイムホライズン (時平) は、何処まで長く、あるいは逆にどれだけの短い期間しか見ないのか、この点が働く者の側の内発性と連動していると考えべきではないか。トヨタの場合、「成果を発揮した能力に置き換えて」ということは、個人の能力、自発的、自立的な向上意欲みたいなものが成果主義の中に入らないといけない、という認識があると評者は見る。人間は、すぐに萎びてしまうかもしれない人參をぶら下げられて奮い立つものではないのだ。

PDCAを回していく過程で、生産組織としての最適性、効率性だけではなくて、個人が内発的に自分のスキルをアップした所で評価されるような仕組みが入らないと生産管理論だけになる。「管理」という見方だけに固執すると、仕事が全部截然と分けられて、人の割り振りも明確にきまっておき、生産活動を隙間無く綺麗に割り切れるものとして捉え過ぎることになる。実際は、割り切れない所で、人々が鍛えあったり競い合ったりしている部分がある。それを上手く把握できないものか、という問いがわれわれを悩ませてきたのだ。例えば小池和男氏の場合、キャリアパス、つまり過去にどのような仕事をどのような順序でしてきたか、という指標に注目した。数量化はできないが、技能を「群として」見る、というダイナミックな技能と生産性の把握を生んだのである。その小池氏の理論を中村氏は少し意識しすぎたのではなからうか。

PDCAサイクルの修正メカニズムのなかでの評価をどう扱えばいいのか。譬えていえば、箱の中に入って箱の中を綺麗にするというような生産性の上昇ではなくて、箱自体を大きくするとか、あるいは箱を突き破って人と組織が成長してしまうという側面に注目するためには、やはり「決められた以上のことをする」という内発性の視点が必要なのであろう。

以上、本書の大枠の理論構造に対して思うままの批判を加えた。こうした本質的な論点を含む研究を批判することはやりがいがある。そして随所にちりばめられた著者のユーモアとシニシズムには思わず笑ってし

まう。著者の率直な姿勢と熱意に好感を持ったことも付け加えておきたい。

いのき・たけのり 国際日本文化研究センター教授。労働経済学、経済思想、日本経済論専攻。

論文 Today

従業員のキャリア開発に影響を与える組織施策——キャリア志向性との関係から

Namhee Kim (2005) "Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations" *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, No. 1, pp. 47-61

労働政策研究・研修機構 藤波 美帆

企業と従業員個人の関係が変容する中で、企業にとってどのようにキャリア開発を促進するかが現実的な課題となりつつある。

紙面に制約があるので、なぜ今キャリア開発に焦点が当てられているのかということの背景（人事管理の基本思想の転換等）についての言及は割愛するが、従来、企業が提供していたキャリア開発とは、非常にシンプルで明快なものであった。それは従業員に対して安定雇用をベースとして出世、賃金アップ、企業主導の能力開発等を提供するというものであった。しかしながら、昨今のキャリア開発とはより複雑で多様である。従業員のすべてが組織のヒエラルキーを昇って出世したいと考えているわけではないし、“ありたい自分”を求めて自ら仕事を選択し、専門性を高めたいという意向を有している者も多い。加えて、その“ありたい自分”を会社の中だけではなく、プライベートや社会生活において見出したいと考える個人が増えている。従業員のキャリアについての志向性は多様なものとなっているのである。

そうした中で企業が効果的なキャリア開発施策を促進するためには、従業員のキャリア志向性のタイプ別にキャリア開発施策を講じていくことが必要であろう。

従業員のキャリア志向性の分類については、Schein (1978) のキャリア・アンカーの概念が有名であるが、本論文の一つの貢献は、キャリア・アンカーをはじめとしたキャリア志向性についての先行研究の成果を類型化している点である。

Schein によればキャリア・アンカーとは、個人が認識する能力及び職業に関するコンセプトである。自己が認識する仕事の成功に裏打ちされた能力、自己が認識する基礎的な特性・資質、自己が認識する価値観などを包含したコンセプトがキャリア・アンカーである。Schein は キャリア・アンカーとして、①管理的

コンピタンス、②技術的・機能的コンピタンス、③安定、④独立・自由裁量、⑤起業家的創造性の5つのタイプを提示している。①管理的コンピタンスとは、マネジメント上の責任あるポジションを得たいという志向性である。②技術的・機能的コンピタンスは、特定の技術・機能領域で成長・進歩したい、③安定は、長期雇用、給与等の処遇及び仕事の安定を保障されたい、④独立・自由裁量は、組織に制約されず独立・自由裁量を求めたい、⑤起業家的創造性は、ベンチャーを興すなどの挑戦を行い、新しい価値を作り出したいという志向性のことである。

Schein に続いて、DeLong (1982) はキャリア・オリエンテーション、Driver は (1979, 1980, 1982) キャリア・コンセプト、Derr は (1986) キャリア・サクセス・オリエンテーションという概念を提示して従業員のキャリア志向性を説明しているが、著者はこれを5つのタイプに類型化することができるとしている。

その5類型は、おおよそDerrのキャリア・サクセス・オリエンテーションに対応しているものである。その概要について押さえておこう。Derrは従業員のキャリア志向性を①Getting ahead (階層を昇りたい)、②Getting high (能力・スキルを試し特定領域で卓越したい)、③Getting secure (安定を得たい)、④Getting free (裁量権を得たい)、⑤Getting balanced (仕事、生活、自己開発を両立したい)の5つに分類している。Scheinのキャリア・アンカーが職業生活そのものに関する能力及び志向性に限定しているのに対して、Derrのキャリア・サクセス・オリエンテーションはワーク&ライフバランスを考慮した要因 (Getting balanced) を加えたより包括的な概念であるといえよう。

そして、筆者はDerrの示す5つのキャリア志向性