

一、ホワイトカラーの生産性

私は数人の仲間と共に、この数年間、ホワイトカラーの生産性というテーマに取り組んでいる。魅力的なテーマであるし、かつ、一九六〇年代より繰り返し議論されてきたテーマでもある。だが、これを解くことは、なかなか難しい。

人事管理論のテキストを開いてみると、人事管理の目的としておおよそ次の三つが掲げられている。一つは必要な労働力資源の確保、二つは労使関係の秩序と平和の維持、そして三番目に労働力の効率的（合理的）利用である。この最後の目的は「生産性の向上」と読みかえても間違いはないだろう。ところが、不思議なことに、ほとんどのテキストは、ホワイトカラーを共に研究している石田光男教授が率直に指摘するように、この重要なテーマを真正面から論じてはいない。「誤解をおそれずに言うと、労務管理論で取り上げられる各論、施策はじつは、本来の目的である「労働力の効率的利用」に対する有効性という観点で取り上げられているというのではなくて、・人



人事管理と仕事管理

◎中村 圭介 東京大学 教授

事部門が職掌としてなしている事柄をなぞっているだけではなからうか」。確かに、人事考課、昇給、昇進、昇級は従業員を動機づける機能を持ち、その限りでは生産性に影響を及ぼす。だが、影響は、どう考えても、間接的であり、日々の仕事ぶりに直接、影響を及ぼすとは考えにくい。だから、「生産性の向上」という本来の目的に関して、何が有効な施策なのかは、テキストからはなかなか読みとれない。

他方、テキストの無関心は別としても、ホワイトカラーの生産性問題は、前述したように一九六〇年代から繰り返し議論され、さまざまな技法、施策が提起されてきた。たとえば一九六〇年代末に出版された日経連の報告書は、間接部門＝ホワイトカラーの効率の低さを指摘し、その解決策を論じた。パブル崩壊後であっても、日経連は二冊の報告書を出版し、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングを通じた

トカラー研究は、この思いこみが発点であった。

二、仕事管理

ホワイトカラーの日々の仕事ぶりを眺めていても、生産性が明示的に測定され、それを基準に、彼らの日々の仕事ぶりを律しているようにはみえない。だが、何も律するものがないというわけでもない。普通に使われている指標がある。その一つは、部、課などの部門に課せられた金銭的あるいは財務的な指標である。利益率（高）、売上高、費用など部門の年間予算あるいは半期予算に書き込まれた数値である。財務的な指標以外にも、たとえば、不良率、納期達成率、顧客満足度、ターゲット顧客獲得比率、人材育成度などがある。定性的な指標、たとえばある制度の構築などもある。

これらの指標は、もちろん、トップレベルで策定された経営目標と直接的に、あるいは間接的に関連づけられているのが普通である。こうした指標をいかに達成していくか、これが部門の長である部長、課長などの管理職の役割であり、責任である。

ところで、管理とはいったい何のことであろうか。これについては、伊丹教授の次のような簡潔な定義がある。管理とは、上位者が下位者に仕事を「任せながら、任せ放しにはせず、任せた事柄をよい方向へ導いて行く」ことである。ここで「よい方向」とは、実際の仕事においては、先の指標を達成していくような方向ということである。だから、管理職の役割は、自らの部下に仕事を割り振り、仕事を任せながらも、経営目標と直接、間接に結びついた指標を達成するように、彼らの仕事ぶりをチェックし、導いていくことである。この仕組みは、通常、部門別業績管理と呼ばれているが、私はこれをあえて仕事管理と呼ぶ。部下であるホワイトカラーの仕事ぶりを管理する仕組みだからである。

仕事管理のサイクル、つまり、PDCAのサイクルを回し続けていくことを、その過程で指標そのものの見直しを不断に行っていくこと、これが、結果として、ホワイトカラーの生産性を決めるのではないか。私は暫定的にそう考えている。もちろん、環境の変化にとれない、組織を再編し、指標を変

事のやり方、管理のやり方も変化していくこととなる。いわゆるリストラクチャリング、リエンジニアリングはこのことを指していると言ってもよい。こうしたダイナミックな変化もまた仕事管理の一環であると私はとらえている。

三、ねらい

私自身、仕事管理の実際を十分に解き明かしているとは思っていない。理論的にも、実証的にもまだまだ深くべき課題は多い。だが、ホワイトカラーの仕事、生産性を明らかにする有効な視角（仮説）ではないかと考えている。

こうした、いわば、未開拓の新しい分野の研究を進めている私のねらいは二つある。一つは理論的な関心であって、「人事部門が職掌としてなしている事柄をなぞっているだけ」の人事管理論ではなく、人事管理の三つの目的を視野に入れた新しい人事管理論を構築してみたいからである。人事管理のテキストでは、触れられることが少ない、組織行動論（Organizational Behavior）の成果も取り入れながら、それを試みてみたいのだ。

ホワイトカラーの生産性向上策を示している。この他にも、ホワイトカラーの生産性向上を論じた文献、報告書は数多く出版され、ビジネス街の書店でも生産性向上のさまざまな手法を紹介した本が目につく。

四〇年以上にもわたって、ホワイトカラーの生産性向上を論じた本、報告書が数限りなく出版され続けている。そのことは、何よりもまして、解決策はまだ見出されていないということ

を雄弁に物語っている。

解決策を見出せない最大の原因は生産性の測定に執着しすぎるからではないか。工場であれば生産量を客観的に測定できる。工数、不良率、原価などを指標にして労働者の生産性を測定できる。そして、どのようにすれば、その生産性を上げればよいかも考えることができる。だが、ホワイトカラーの生産性は、そもそもその測定に難がある。だから、その向上策もなかなか思いつかない。議論は堂々巡りをする。この難問を解く鍵は、「生産性測定」の問題から離れてしまうことだ。私はそう考えている。日頃のホワイトカラーの仕事ぶりの中にこそ、ヒントは見いだせるのではないか。私たちのホワイ

もう一つは実務的な関心であって、不況のたぎりに起こる「日本的人事管理（雇用慣行）見直し論（あるいはダメ論）」に、もうそろそろ終止符を打つべきだと思っているからである。皮相な理解による見直し論は不況のたぎりに起こり、激しい議論が巻き起こる。だが、私にはそうした議論はあまり意味がなく、かえって、経営上の真の問題、解決すべき課題をややむやにしてしま

- 1 たとえば白井泰四郎「現代日本の労務管理（第二版）」東洋経済新報社、一九九二年。
- 2 石田光男「仕事の社会科学—労働研究のフロンティア」ミネルヴァ書房、二〇〇三年、九五頁。
- 3 日経連職務分析センター「間接部門の効率化—少数精鋭化実現のために」日本経営者団体連盟、一九九九年。
- 4 日経連広報部「ホワイトカラーの生産性向上事例集」日本経営者団体連盟広報部、一九九三年、同「本社改革事例集」日本経営者団体連盟広報部、一九九六年。
- 5 伊丹敬之「マネジメント・コントロールの理論」岩波書店、一九八六年、八頁。
- 6 私たちの研究については、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」東洋経済新報社、二〇〇五年、中村圭介「成果主義の真実」東洋経済新報社、二〇〇六年を参照してほしい。

人事労務管理の諸課題

発刊日 平成21年5月25日

発行 関西経営者協会
