

. 討論

質問 最後の表はブルーカラー念頭に置かれていると思われるが、ホワイトカラーであればどうなるか？

石田 ホワイトカラーの国別の表はできるのか明らかでない。賃金の世界でもホワイトカラーの国別での賃金のタイポロジーは難しいのではないかと。とりあえず賃金だけでも研究の価値があるが、ブルーカラーのように査定の有無といったような単純な議論では説明できない。賃金以外の全体像としてのタイポロジーを描くのは難しいのではないかと。

質問 経営規制ということを強調するが、経営規制を行う主体は何なのか。つまり、どうも‘競争に勝ち抜く’というようなことを実践する主体が外に想定されているような印象がある。実際にそれが従業員とつながっているところに日本の企業の特徴があったのではないかと考えると、経営規制を行う主体に対してのインセンティブはどこからくるのか。報告の最後の言葉でいうなら、‘個人主義的なことを組織として行う’というが、それではなぜ組織が必要なのかということにもなるのではないかと。この点に関しては今、経営学でも迷う点だ。経営規制の主体は誰で、なぜ行うのか。

もう一つの質問はダンロップの研究にふれたところで、「規則」が大事だというのが今日の一つの柱だと思うが、レジユメによると「環境と主体の諸力の暫定的均衡点 = 規則」であるとし、また、「環境 主体 規則ではなく、規則 [主体 (環境)]」であるというように「規則」を出発点にしているが、規則自体が暫定的な到達点であるという議論が少々わかりにくかったのでこれについて伺いたい。

石田 なぜ経営規制をするか。利潤を上げるためである。が、誰が、という点ではいろいろあるだろうが、利潤を上げたいし、労働力を最大限に活用したいという点からは、その主体が誰であるかということとは問題ではないだろう。

経営規制という際に問題となるのは部門間の公平性である。つまり生産部門と営業部門でのパフォーマンスの設定の仕方と、人事部のパフォーマンスの設定をどう置いたらいいのか、総務は、研究開発はどう置いたらいいのか、相互の合意調整がないと経営規制にならないのである。その合意形成がうまくいかないと、組織を分けるか分社化したほうがいいのかということになり、規制と分化のどちらを選ぶかということになる。この判断の分岐点がどこにあるのかということも重要な論点であろうが、いずれにしても非常に多様な組織内各部門のパフォーマンスをどうやって公平に測るのか、というのが経営規制の主要な論点である。

質問 公平性というとな誰が見てもフェアであるということが重要になると思う。しかし競争に勝つためにあえて不公平であっても、現時点で重点的に、いま利益がないが将来を見通して重点的にしたほうがいいといったような戦略はあるのではないか。経営規制という場合、そういった意味合いはなくていいのか。

石田 要するに、経営目標を提示するときいつから議論を始めて、アクターは誰でどういう議論がされているかということを押さえることが必要で、そこから理論を考えたほうがいい。

ところが、むしろポイントは、そういうエンピリカルなスタディーはないということである。公平性という以上は、そこにはプロシージャーがあり、それに乗った様々なディスカッションがあるはずで、そこにはどういう構造があるのかということを探なければ経営規制が明らかにならないと思われる。結果的には指標としては格差のついた指標があるのだが、それも合意形成はとられた形で進むのではないか。危うい均衡かもしれないが。

「規則」について述べれば、規制をとりまく環境条件は無限にある、無限のものをどう探すのか、探しあぐねたら新聞記事の通念に寄りかかるのか。そうではなくて、現にある規則から、なぜこの規則がここにあるのかという方向から検証したほうがいいのではないか。ただ問題なのは報酬の側の規則は給与支払いの規則が明確だが、仕事の側の規則はつかみにくいことだ。実は英米の場合仕事のルールは明らかである、これは組合も規制してきたわけで、協約を見れば大体基本骨格は見えるようになっている。しかしそこが弱い国々の仕事の規則とは何か、どうやってそれが把握できるのか、その方法ははっきり確立していない。

質問 部門業績管理で、部門の設定をどうするのか。部門業績管理が人事改革の主要なツールであり、実態分析のキーポイントだと報告にあったが、さてその場合、業績管理の単位となる部門というのはどういうものなのか。報告では仕事論のところで「部門長の業務の分配(=目標面接) 個人の業務」となっている。つまりこれでいくと個人への仕事を割り振る単位というのが部門と捉えられているのかと思われる。するとある意味では小さな部門のうえに中規模の部門があり、さらに上に大規模の部門があり・・・ということで、いわば無限に部門が重なる関係になっていて、ある範囲がここでいう最も大きなまとまりとしての部門ということになるだろう。それは具体的な次元に落として言うとうどういうところになるのか。そして部門をはかる共通の尺度というのとは何か。部門というのを今述べたように捉えると、収支が認識される単位とは全然ちがう。人事、経理の収支というのはいないわけだから。具体的に分析する場合に部門業績管理の「部門」をどう設定するのか、どんなイメージがあるか。

石田 管理指標をどこまでブレークダウンしているか。例えばスーパーで言えば、マイカルは売り場、ジャスコはもう少し上である。またそれがマネタリーにおりる場合と、そうでない場合があり、マツダはコスト構造としては係までおろしている。そうするとその係長はコスト上のターゲットを課長から与えられる。そのコスト上のターゲットを係でクリアするために人的配置、任務分担、どんな進捗で行けばいいのかが設計しなければならない。トヨタの場合はプロダクティビティーでおろしている。工数はターゲットとしておりてきて工長の管轄までである。

質問 ホワイトカラーに限定するとどうなるか。

石田 組織によって異なり一義的にはいえないが、問題はマネタリーであれフィジカルであれ、あるいはクオリタティブであれ、どのくくりが最小ユニットであるかが、企業に行って実地調査を行えば明確に判定できると思われる。常務会レベル、役員クラスと、部課長クラスと、現場、スーパーバイザークラスと、組織が3層くらいになって進捗管理が構造化しているのである。このプロシージャーが相互にどういう規制力を持つのか、労働組合の組合的民主主義の議論がかつて盛んであったが、それと同様に、経営の問題もパラレルに論じなければいけないテーマだと思う。これまで労働規制といった場合には労働組合がどんなコントロールをするか、その場合、アクターはどんなストラクチャーをしているのかということの研究してきた。そこでさらにマネージメントはどんなストラクチャーをなしているのかを見ないと「規制」に関しての議論はできなくなる。構成要素が相互に牽制、取引をする様相を調べるのがホワイトカラー労働を明らかにしていくときの一つの手がかりとなるだろう。

質問 一般的にいうと、バブル期の競争力はブルーカラーの現場にあったといわれ、90年代になるとホワイトカラーの能率が低いのだという話になってきた。したがって「失われた10年」を捉えなおすとき、ホワイトカラー側はなぜ能率が低いのか、という点が問題になる。また、80年代のコストパフォーマンスは、ホワイトカラーを含めて良いとされていたのかも問題になると思う。そこで問題意識の設定としてはどうか。

石田 全くそのとおりだ。

質問 賃金表を企業から提供を受けるのは容易ではないし、読み取りにも困難が付きまとうが、国際比較研究では賃金表アプローチは有効である。仕事のルールを検討する際の部門業績管理と進捗管理については、企業から具体的にどんな資料の提供を受

けているのか。また読み込むための研究上のツールはなにか。

石田 一般論としては、営業職でいえば予算書、予算実績管理表である。そこに予算が年度計画で記載され、月次の売上目標があってその下に想定される収益金額があり、実績については実際の売上高、実際に当月かかった各種コストなどの記載がある。このなかでどれが部門長によるコントロールが可能かを見る。売上、コストなどそれぞれ項目のなかでどれがコントロール可能か、各項目との関係で部門の進捗管理で追求される項目が決まる。

質問 そうすると、表の中で企業はどこをコントロール可能な項目としていて、それが実績から乖離した時にどうしているのか、といったかたちでインタビューすることか。またこのような表は閲覧は容易か。

石田 なかなかアレンジは難しいと思う。現業職の場合、休憩所に貼り出してあるため、訪問時にヒアリングすることができる。しかし予実管理はパソコン内のデータとしてあるため、開示のきっかけづくりはむずかしい。相当入念に研究の目的を明示し証明しないとうまく引き出せない。

質問 マイカルとかトヨタでコストとか工数の管理をしているということに関連して質問したい。‘利益を上げる’ということを考える際、メリットを多く得るためにはコストがかかるはずであるから、ネットで管理すべきものと思う。従って、コストだけではなくリターンをどう評価するかという仕組みが本来必要かと思われる。

サービス業は競争劣位であるにもかかわらず就業人口が増え(それはグローバル競争が行われていないからだと思うのだが)、しかも多分、産業構造的もブルーカラー的なものよりホワイトカラー的なもののほうが大きくなっている。産業構造の大きな変化のなかでホワイトカラーの問題が焦点になってくる際に、サービス業なり管理部門なりの生み出している価値の部分をどう評価するか。この評価仕組みを構築するということが実はポイントではないかと思う。見通しはどうか。

石田 スーパーの場合収益で捉えられる。

質問 しかしブルーカラー労働における捉え方に近いのではないか。

石田 製造業はとらえにくい。売りを持っていないのでコスト見るしかない。製造の場合努力の成果はコストに表れる。スーパーの場合、パートだけ配置するようなら婦人服売り場は売れなくなる。日用雑貨品はパートだけ置いても売上はさして落ちない

から、パートを置く。呉服売り場はベテランの正社員がいなければならないとか、そこはたえずリターンを勘案しながら人員の配置がなされていると思う。

職場の労働がどうなっているか、例えば製造業の場合、配置がどうなっているか、これは労働研究がエンピリカルスタディーで固めてきた。ホワイトカラーの場合、経営のしくみ、職場の仕組みがわかっただけでは不足がある。

例えばブルーカラー研究の場合、製造ラインがこういう配置になっている・・・と書いただけで実証的といわれてきた。しかしホワイトカラーの場合、進捗会議の指標はこうであると、ここがコントロール可能で、こんな努力をしているといった点を見ることができても、その下の職場はどうなっているか、これをうまく捉えることができるか、まだ明確でない。

以上

記録 飯窪秀樹