

日本のホワイトカラーの労働生産性向上についての考察

－日本経済再生の一助となるホワイトカラーの真の機能とは－

鮎澤 明

キーワード：労働生産性、競争優位性、成長ドリブン、エンプロイヤビリティ、知識労働者(ナレッジワーカー)

1. はじめに

1990年代のバブル経済の崩壊、2008年のリーマンショックを契機に、その後の円高・デフレ等により、日本経済および日本企業は、競争力（なかでも国際競争力）を急速に低下させてきている。これまで日本経済を主に牽引してきた製造業「ものづくり」の現場では、トヨタ生産方式をはじめとする、様々な日本特有の革新的手法により、大いなる生産性向上を成し遂げ、世界市場における日本企業の競争力強化に多大な貢献をすることによりその実績をあげてきている。

こうした中、日本のホワイトカラーについては、主に製造業とサービス産業の生産性比較においてはその労働生産性の低さが指摘されている。とりわけ海外先進諸国との比較では、その差が顕著に見られるのが実情である。そして、かかる差が顕在化し始めると、企業は生き残りをかけて、売り上げが伸びなくても利益が維持できる経営体質への転換を図ることになる。そのため、ほとんどの企業では組織の変更、つまりリストラを危急的課題としてあげるようになってきた。また、固定費の削減に焦点が置かれ、かかる固定費の多くを占める人件費を削減のするために、いわゆるホワイトカラーの削減に奔走してきた経緯がはっきりと見られる。

ところで、ホワイトカラーについては、サービス産業での生産性の低さと関連させ

ながら論じられていることが決して少なくない¹。実際、高度経済成長における日本での製造業の生産性の向上とともに直接生産部門が増員されるにともない、間接部門も同時に増加している。製造業における生産性の向上は、第三次産業の成長を促し、これに従事するホワイトカラーも増加している。そのため、かかる増加に伴い経済のサービス化と職業のホワイトカラー化が同時に促進されるものになったと思われる。他方、単純に製造業とサービス産業の労働生産性を比較する際に、それをホワイトカラーの労働生産性の問題として捕えて良いのか、あるいは海外先進諸国との比較において日本のホワイトカラーとの相対的な労働生産性の差異を、競争力向上の阻害要因として問題視して良いのか。かかる点においては、確かに議論の余地が残っていることも事実である。そもそも豊富なデータが存在し、比較的生产性の実証分析が容易な製造業や、その現場に従事する労働者とは異なり、ホワイトカラーの労働生産性なるものは、ホワイトカラーという範疇自体を定義する職務要件自体が明らかになっているものではないし、労働生産性に関する客観的な統計資料を用いた評価は決して容易であるとは言い難いからである。同時に、欧米企業におけるホワイトカラーの捉え方、範疇自体と、日本企業におけるものとも違いが存在する。

そこで、日本のホワイトカラーを労働生産性という観点から再度考察し、今後の日本経済の成長ドリブン（動力源）として活用することはできないものか。つまり、日本のホワイトカラーの労働生産性を如何にしたら向上できるかを論点にし、日本経済再生の一助となるホワイトカラーの真の役割およびかかる機能を新たに位置付けることを本稿の目的としている。

2. ホワイトカラーの定義と生産性向上の必要性

2-1 ホワイトカラーの定義

わが国の職業分類では、具体的にホワイトカラーそのものを定義しているものは見当たらない。そこで、辞書的な定義を見てみると、ホワイトカラーは「専門的職業、技術的職業、管理的職業、事務的職業、販売的職業などの職種に属する非現業部門の雇用従事者」と位置付けられており、その意味合いでは「労使の中間に位置し、人間とシンボルを相手とする仕事に携わり、学歴・収入・昇進の見込みなどの点で自らを

1 例えば生産性上昇率が高い製造業と生産性上昇率の低いサービス業が併存する経済において、所得水準の上昇に伴ってサービス産業の比重が次第に上昇していく結果、長期的に経済成長率が鈍化していく、こうした一連のメカニズムを「ボーモル効果」という。

労働者から区別する差別意識を持ち、生活様式と生活意識において小市民的な性格が強い」とされている²。また、「管理的、専門的、技術的な業務をおこなう従業員、または管理部門に所属する従業員などを中心とした、成果で評価されるべき知識集約業務に携わる人材」と定義されたものもある³。さらに、労働者を、「白襟のシャツを着ている事務・管理・技術労働者、青い作業服を着ている現場労働者にわけてとらえる通俗的な概念」とし、ホワイトカラーもブルーカラーも、どちらも生産手段をもたず資本家に雇用されているという点で労働者階級に属することにはかわりはないとしている定義も見られる⁴。

ところで、ホワイトカラーなる名称は、そもそもブルーカラーの対義語として生まれたものである。そのブルーカラーとは、工場などの生産現場で、肉体労働系の作業に従事する労働層やその職種のことを指している。なお、ここでの「カラー」とは、色彩の「color」ではなく、「collar」という英単語で、それは「襟」という意味を指している。つまり、ブルーカラーなる表現は、肉体労働時の汚れが目立たないように灰色や青色が現場労働者の制服に合うものとして用いられたのがその使用の始まりである。他方、ホワイトカラーとは、19世紀から20世紀にかけてそれまでの労働者（現場労働者・肉体労働者）とは異なる管理的・技術的・事務的業務に従事する労働者が「一定の層」として発生し、かかる新たなタイプの労働者層に対する通俗的な呼称として使用されるようになったものである⁵。この「白い襟」という意味で「white-collar」と表記される場合には、いわゆる生産現場に従事する作業員ではなく、ブルーカラー作業着ではなく主にスーツ等を着てデスクワークに従事し、事務的業務、对人的処理業務、または標準、汎用的、専門的サービスや役務の提供に従事している人々を指す際に使われる表現である。具体的には、一般企業の総務、人事、財務、情報システム等のいわゆる間接事務部門や、企画、営業部門に代表される労働者ならびにその職種等を表しているものである。つまり、大雑把に言えば、肉体労働がメインのブルーカラーに対して、知的頭脳労働がメインのホワイトカラーという区別が分かり易いようである。ただし、このような言わばブルーカラー以外の人材がホワイトカラーであるという捉え方は、欧米の社会や企業では受け入れやすく明確化されているものであるが、日本社会並びに一般的な日本企業では違和感が残るものになっている。なぜならば、そもそも日本では、ブルーカラーとホワイトカラーの明確な区別は無く、またそれを必要としてこなかったものと思われる。企業が人材を採用する時点においても、

2 社会学小辞典（小学館発行）のp. 362より引用。

3 経済同友会が作成する1999年第14回『企業白書』第2章第2項より引用。

4 牧野（1999）『「日本的経営」の崩壊とホワイトカラー』新日本出版社 p. 71より引用。

5 同上（1999）p. 71-72より引用。

その人材自体がブルーカラーか、あるいはホワイトカラーかを意識することはなく、言わば企業の一構成員として採用しているからである。さらに、採用後も一般的な日本企業では、特段に現場や営業および管理間接部門等を区別することなく、人材育成の一環として、人的資源の移動ならびに交流がなされてきている。よって、例え現場サイド、いわゆるブルーカラーの人材であってもその人材が優秀であるならば、後にその企業の経営者層に昇進していくことは日本企業では決して珍しいことではない。他方、欧米企業では、採用時点でブルーカラーとホワイトカラーの区別を明確にしておき、その壁を超えることはまず見られないのが実情である。

そのため、欧米企業に比べれば日本でのホワイトカラーは、曖昧模糊としたものではあり、その定義は一意的に決めることは実践的にも難しいものとなり、かかる明確な位置付けも極めて難しいものと言える。また、かかる職務要件についての曖昧さが依然残るのも仕方のないのは、ある意味、納得できることでもある。ゆえに、ブルーカラー等の現場と比較して、企業内の労働生産性評価を難しくしている面にこそ大いに問題があると言えるのである。

2-2 ホワイトカラーの変遷

ここでは、ホワイトカラーの変遷を見ていくことにする。かかる変遷を簡単に言えば、およそ以下の通りになる。

世界市場、ホワイトカラーの「層としての誕生」は、19世紀から20世紀にかけてのことであった。これは、資本主義経済の発展・独占段階への移行（大企業支配の拡大）にともなって、独立自営の農民・商工業者など「中間層」の没落傾向とは対照的に、管理的・専門的・事務的業務に従事する精神的・知的労働者（次第に、彼らをホワイトカラーと呼ぶようになった）の増大を意味している。かかるホワイトカラーの存在は、開業の医師・弁護士等の非労働者と一括されて「新中間層」とも呼ばれていたものである。彼らの所得水準・生活様式等が、肉体的労働者（ブルーカラー）とは相当異なり、そこからは「特権意識」なるものが芽生えはじめ、階級闘争に対する、いわば「緩衝地帯」的な役割を果たす保守性なる性格も目立つようになっていた。その後、ホワイトカラーは両大戦間に増大している。そして、第二次世界大戦の急激な技術革新を伴う高度経済成長期には、それは著しく増大することになった。

日本でホワイトカラーなる用語が普及したのはちょうどそのころであり、その発端となったのが、ライト・ミルズの著書『ホワイトカラー』の出版である⁶。なお、ホワ

6 この時期のホワイトカラーについては、ライト・ミルズも「第一次世界大戦には、新中流階級に属する人は、比較的

イトカラーになる前は、それらは「月給取り」、「俸給生活者」、「サラリーマン」等と呼ばれていた。管理的・専門的・事務的業務の急増という高度成長期下の新しい状況が生まれ最中に、ライト・ミルズの指摘した「ホワイトカラー」という用語がタイミングよく登場してきたことが重なり、瞬く間に日本社会にかかる用語が急速に普及し、市民権を得る言葉となっていった。かかる用語の量的拡大は、上層のみならず、中・下層へと階層分解が起り、上層以外では当初の「特権階級」意識を次第に希釈化し、自身の労働生産性の自覚の契機となるものであった⁷。しかしながら、製造現場やブルーカラー等と比して、その労働生産性の評価に対する唯一絶対の指標が存在しない、あるいは客観的評価、定量的な評価が非常に困難なものであった。

そのため、日本のホワイトカラーは、ある種の聖域化されたものと看做されたり、現場でいう「カイゼン」が十分に行われていたものではなかったと思われる。逆に言えば、日本人のホワイトカラーの労働生産性向上には、未だ潜在的可能性（余地）があるとと言っても過言ではない。

2-3 生産性向上の必要性

日本のホワイトカラーの生産性について問題視され始めたのは、実は最近のことではない。日本能率協会は、20年以上も前から、ホワイトカラーをKI（知識集約型労働者：Knowledge Intensive worker）として、生産性向上の必要性について提唱してきた。これは、いわゆる現場作業員ではなく、間接事務部門労働の効率の低いことがその問題の焦点であることを主張しているものである。同様に、「企業競争力の鍵は“経営者とホワイトカラーの活性化”」と評して、ホワイトカラーの生産性を問題視し、かかる向上の必要性を説いているものもある⁸。

このように、日本のホワイトカラーの生産性については以前からその課題としてあげられてきているが、実際に何らかの抜本的な「カイゼン」改革が行われてきたとは決して言えない状況である。そして、昨今の日本経済の長引くデフレにより、大きな需給ギャップも生み出されている。例えば、「設備、雇用、債務」という三つの過剰はよく使われる表現である。なかでも「雇用の過剰」はとりわけ強調され、IT技術の進歩もあいまって、人的資源であるホワイトカラー層の過剰感は強く、それが企業の競争力強化の経営戦略と照合されると、それはリストラの際の固定費削減ターゲッ

多数で、短時間ではあったが、かれらは高等学校教育を独占していたから、資本主義の進展にもなって発生した社会的苦難の圏外に、安住していられた。かれらは自己の個人および集団としての能力に、十分の自信をもっていた」と述べている<邦訳『ホワイトカラー』の原著序文より引用>。

7 牧野（1999）（『「日本の経営」の崩壊とホワイトカラー』新日本出版社 p.96-98、より引用。

8 経済同友会が作成する1999年第14回『企業白書』第2章第2項より引用。

トにならざるを得ないものとして真っ先にリストアップされる項目となった。実際に大規模なホワイトカラーの人員削減を行った企業は決して少なくない。

そもそも、欧米企業は言わば人件費を変動費のごとく扱い、売り上げや将来の見通しに対応して、随時採用やリストラを繰り返してきた。他方、人件費を固定費的な扱い、つまり人件費を将来の企業の成長の源泉としてきたのは、日本企業の強みであったはずである。もちろん、日本のホワイトカラーの生産性の向上については、本来建設的に議論、対策が打たれなければならないはずのものであるが、その前にコスト削減の主要素として、ホワイトカラーの頭数を減らすことによる、いわば数合わせとしての企業全体の生産性向上の犠牲者になったと言っても過言ではない。さらに、近年の日本経済の低迷、経済のグローバル化、新興国並びに新興国企業の台頭等で、その進捗度を加速させているという面も見られるようになってきている。この意味において、現代はいわゆる大きな時代のパラダイムチェンジという時期である点は否めないが、それに伴う人員削減を避ける意味でも、日本のホワイトカラー労働生産性についての対策では、単なる時間的猶予では何の効果も見られないものと同じであることを、筆者は強く主張したい。

3. 諸外国と比較した日本のホワイトカラーの特徴と比較

3-1 日本のホワイトカラーの特徴

ブルーカラー層を欧米企業と比較した場合、トヨタ生産方式を代表とする、日本のものづくりの現場をイメージし、日本の労働生産性の方が高いと考える人は決して少なくないはずである。しかしながら、ホワイトカラー層の比較とした場合には、全く反対のイメージを持つ人が多いことも事実である。その原因は、根本的に民族的な気質の違いにあるとする見解が見られる。かかる見解によれば、日本人は企業のような集団を形成すると、外に閉じた村落共同体のようなものを形成することが多く、その中では個々の価値観が極めて均一化され精神的な緊張感が低く、心地よい環境になる、とされている⁹。これは、ある種の馴れ合いの組織を意味しており、その組織を構成する他者との競争および切磋琢磨していくという状況からは遠いものを指している。その反面、かかる組織にすべてを捧げることを要求されるため、滅私奉公的価値観が賛美されるという、極めて非効率な集団になることも意味している。また、そもそも高

9 矢矧晴一郎/矢矧晴彦 (1994)『ホワイトカラー生産性向上のための業務革新』日本能率マネジメントセンター。

い効率や生産性は制約があるところに生まれるため、長時間労働の制約が仮になければ、指摘されている低い生産性を安易に労働時間の延長で補てんすることを容認してしまうことになるため、結果として効率化を目指す組織とは逆方向に向かってしまう傾向になりがちになる恐れも出てくる¹⁰。

これに類似した経験を実は筆者も持っている。筆者自身は現在、某外資系企業の日本法人に勤務しているが、以前は某地方金融機関という、保守的でいわゆる純日本的な企業に属した時期もあった。双方の組織では、いわゆる「ホワイトカラー」として勤務した経験の持ち主である。かかる経験（体験）から見出せるのは、日本企業に所属するホワイトカラーは、どちらかという組織並びに企業に対するロイヤリティーが、任されている職務に対するコミットメントより強い傾向があり、それが表面的であっても強く求められた存在という実感である。例えば、日本では長時間労働環境が、帰属する組織および企業へのロイヤリティーの高さを評価する尺度にされるか、あるいは帰属意識の強さを誇る地盤として賛美される可能性が極めて高いものとして評価される傾向にありがちであるといったものである。かかる典型的な事業環境が金融機関のような、いわゆる保守的で硬直的な企業体そのものであるともいえる。つまり、企業および組織へのロイヤリティー（日本流で言う忠誠心と呼べるもの）の高さを証明するために、自らの労働生産性を犠牲にしていた証しこそが、かかる生産性の低さであることを物語っているものだと言っても過言ではないと思われる。もちろん、企業および組織に対するロイヤリティーの高さは、それ自身その企業の競争優位性の源泉ともなるものでもあり、評価に値するものである。またわが国では極めて重要なものとして慣習化されていることは周知の事実である。その事は、その企業および組織のみならず、2011年に発生した東日本大震災時にみられた日本人の気質（最近では、「絆」とも表現されている）であり、海外からも大いに賛美されている点でもある。

経済協力開発機構（OECD）が発表している2011年の労働時間の統計によれば、2011年の日本人一人当たりの総実労働時間は平均1,728時間である。これは、英国（1,625時間）、フランス（1,476時間）、ドイツ（1,413時間）等に比して、日本の長時間労働が問題視されて久しいことが依然続いている状態を示す好例と言える。他方、現在筆者が所属している外資系企業では、いわゆる一般的な日本企業と比して、企業および組織へのある種義務的ロイヤリティーは相対的には高くはないものであると言える。その反面、与えられた職務ならびに担当業務に対するコミットメントは高く、その仕事に従事し、それに対する対価を得る職業人、プロフェッショナルとしての意識も極

10 同上（p.30-36）からの引用。

めて高いものになっている。したがって、労働生産性を論じるに当たり、ここで取り上げた長時間労働に関しては、特別な理由等がある例外的な場合を除けば、当然その社員自体の評価をさげるものとして認識されている。言い換えれば、「決められた就業時間および時間当たりのアウトプットをもって、その人材の価値を測定する」といった具合に、従業員の労働生産性評価がはっきりと示されることになっている。

このことは、外国人従業員のみならず、現地日本法人に所属する筆者のような日本人従業員にも当然共有されている（共有すべきもの）のである。かかる個々の意識自体はそれぞれ小さなものではあるが企業および組織としての総和となれば、それは極めて大きな差異として出現してくることになる。他方で、欧米企業で感じられるマイナスの側面の一つとしてあげられるのは、先に触れたように、ブルーカラーとホワイトカラーの制度的、心理的な大きな壁である。そのことは何も企業内部に留まらず、ある種欧米社会全体として共有しているものであると強く感じる。日本の企業および組織ではブルーカラーとホワイトカラーの壁をそれほど意識することはほとんどないと言っても過言ではない状況とはかなり隔たりがある。よって、逆に言えば、経営トップ（ホワイトカラー層）と現場（ブルーカラー層）とが一体となって色々物事を進めることを行ってきたわが国の企業および組織は、世界的に見てもかかる一体化が一つの大きな強みであるとも言える。

3-2 諸外国との労働生産性の比較

一般には、労働生産性を国際的比較するに当たっては OECD の統計データに基づく資料が用いられる。例えば、以下のように報告されているものがある¹¹。その報告書では、労働生産性を国際的に比較するに当たって、付加価値をベースとする方式が採用されており、そこでは、労働生産性を

[購買力平価 (PPP) 換算労働生産性 = PPP で評価された GDP ÷ 就業者数]

と定義して、各種データの計測に利用している。そして、労働生産性の計測に必要な各種データとしては、OECD の統計データを使用している。

かかる報告書では、2010 年以前のデータについても遡及して修正している。かかる計測によると、2011 年の日本の労働生産性は購買力平価に換算して 73,374 ドル (784 万円) になっている。これは、OECD 加盟 34 カ国中、第 19 位の数字である。これを前年の 2010 年 (69,146 ドル / 21 位) と比べると、名目ベースで 6.1% の上昇になっている。順位の間でも 2 ランク上昇していることが分かる。また、製造業の労働生産性水準の

11 公益財団法人日本生産性本部が提供する『日本の生産性の動向 (2012 年版)』での報告によるものである。

国際比較では、為替レートを用いて、為替変動によって価格がある程度調整されやすい製造業についての労働生産性の比較が行われている。報告書による、製造業の名目労働生産性水準（2010年／OECD加盟国）は、以下の通りである。

- 1位 米国 150,506 US\$、
- 2位 スイス 147,700 US\$、
- 3位 ノルウェー 118,352 US\$、
- ・・・
- 6位 日本 105,221 US\$

以上のデータを考察することによって、日本のホワイトカラーの生産性の低さを指摘する要因を、日本全体としての労働生産性の国際比較ならびに製造業における国際比較を基にして行っている。ここでは、製造業以外、つまり非製造業をサービス産業とみなして、労働生産性を、かかる産業に多くの割合で従事しているホワイトカラーの労働生産性として捉えている。また、日本全体の労働生産性と製造業の労働生産性の大きな差異によって、サービス産業の労働生産性が日本全体の労働生産性に負の影響を与えているものとしている。

この結果、日本のホワイトカラーが低労働生産性にあることが、製造業の生産性の足を引っ張り、企業の成長の阻害要因となっているという見解を導いているものと思われる。確かに、製造業の労働生産性と比べてサービス産業のそれが低いことは決して日本特有のものではないが、日本全体のランクが製造業のランクより大きく下げている事実から判断すれば、かかる指摘は必ずしも間違っているものとは言えないのである。

4. 日本のホワイトカラーとそれをとりまく環境

4-1 個人と組織との関係性、片務的組織依存からの脱却

先の2-1で「日本のホワイトカラーの特徴」で指摘しているが、日本企業に所属するホワイトカラーは、その企業に対するロイヤリティにおいては、他国と比して相対的に高いものである。しかしながら、保持するスキルの面から言えば、労働市場で評価される一般的なスキルより、所属するその企業特有のスキルの割合の方が相対的に大きな割合を占め、かかる労働力の流動化を低いものにしてきたのである。言い換えれば、ホワイトカラー個人としても、その企業および組織に依存せざるをえない存

在、つまり片務的組織依存になっているものがそのほとんどである。

これは、ある意味その企業にしがみつかないといけない個人とかかる個人を雇い続けられないといけない企業、その双方にとって不幸であることは間違いない。また、その時代による労働市場でどのようなものが求められているのか、どのようなものが評価されているのか等を感じる事が転職等によって、労働市場に組み入れられるまで自覚ならびに認識できないという事実もある。例えば、「企業競争力を高めるための新しい人事制」とは、「個別契約化による“ビジネス・パートナーシップ”と新たな信頼関係を構築するもの」として、企業がホワイトカラーに求める理想形を定義しているものがある。そこでは、ホワイトカラーを自ら考え行動する「自律型社員」と定義した上で、かかるホワイトカラーと呼ばれる個々人の能力を引き出すために、それぞれの能力に応じてある関係を明確にしている。かかる関係とは、「企業は個人に何を期待し、個人は何の仕事を引き受けるのか」という契約的な関係を明確にしたものであり、かかる成果に応じた報酬を支払うような、「企業とホワイトカラー個人と対等なビジネス・パートナー」としている¹²。

4-2 自律化、スピニアウトを可能にする高度な専門性獲得の必要性

日本のホワイトカラーの保持するスキルでは、当然ある種の自身の所属する企業に特有のスキル、つまり企業の特長的熟練も必要になる。しかしながら、今後はそれに極端に固執することなく、一般的な労働市場において評価されうるスキル、すなわち一般的に熟練された割合を現状よりもっと高めることが必要になる。そのために労働力の流動化を担保し、いざとなればその所属している企業から独立あるいはスピニアウトできる、専門性の高いプロフェッショナル、あるいはスペシャリストになることが必要になる。例えば、日経連が99年4月に発表した報告書『エンプロイヤビリティの確立をめざして』では、『エンプロイヤビリティ』という言葉を用いて、かかる必要性を説いている。

この『エンプロイヤビリティ』なる言葉は、Employ（雇用する）とAbility（能力）を組み合わせた造語であり、日本語の意味としては「雇用されうる能力」、「労働移動を可能にする能力」等と定義されている。これは、企業および組織に対して過度に依存しない、つまり自律性ならびに独立性を保持した存在を意味している。マクロ経済的に見ても、これは成熟産業から成長産業への労働力の移行を示唆および表現したも

12 経済同友会著（1999）『企業白書』（第4章第1項より引用。ここでは、従来の終身雇用という暗黙の了解による雇用慣行が有効に機能し、企業と個人の信頼の基盤を形成してきた過去の経緯からの脱却し、「企業とホワイトカラーの新たな関係」を提案している。

のである。つまり、過剰な雇用を抱える産業から労働力が不足している産業へと優秀な人材を移動できうる機能になるのではないかと考えられるものである。具体的には、「期限付きで専門性の高い仕事を請負、雇用契約ではなく業務単位の請負契約を複数の企業と結んで活動する独立・自立した個人<これらはインディペンデント・コントラクター（IC＝独立業務請負人）と呼ばれている存在である>等は、ホワイトカラーの個人と組織との関係性、つまりは片務的組織依存からの脱却を考える上では、一つの好例であり、しかも目指すべき方向性の一つと考えることもできるのである。

5. 日本のホワイトカラーの将来像

5-1 「働き方」の変革

日本のホワイトカラーの「働き方」を変革するきっかけとして、近年「ホワイトカラーエクゼンプション（ホワイトカラー労働時間規制適用免除制度、自己管理型労働制）」、いわゆるホワイトカラー労働者（主に事務に従事する人々を指す職種・労働層）に対する労働法上の規制を緩和・適用免除すること、あるいはかかる制度をよく耳にするようになってきている。かかる導入については以前より議論がなされているが、一般労働者に対して残業代カットやサービス残業を認める法律として「残業代ゼロ法案」、あるいは無報酬の長時間労働を合法化する制度として「過労死促進法案」等と呼ばれているが、これは必ずしも世間的には大きな賛同を得ているものとは思われない。あるいは、ポジティブな印象を持つ言葉としての魅力は失われてしまった感さえぬぐえないものである。また、現状でも節度のない働き方、過酷な労働を強いていることを捉えて、ネット上で「ブラック企業」と揶揄されている企業も決して少なくはない。

これは、何も限られた特定の中小企業等に限定された話ではなく、著名な大企業でも目にする機会が増えてきている。よって「ホワイトカラーエクゼンプション」については、その前提として、まず企業としての倫理やコンプライアンスを高めた後で、ワークライフバランスやワークシェアリング等のある程度整備するテーマを認識することが一般的である。しかしながら、かかる認識に対する議論は「にわとりの卵」の話、いわば「行政のムダをなくしてからの増税」といった議論と同様のレベルなのである。物事をスタートさせ、試行錯誤を繰り返しながら改善していく手法は、結果的には、早くそのゴールに辿り着くことも多く見られている。

よって、質より量の結果を重視してきた旧来からの日本のホワイトカラー評価に対

して、ホワイトカラーエクゼンプション導入というのは、あくまでも労働時間や量ではなくアウトプット、いわば業績（成果）を評価するように、大きな仕組みを変化させることから、ホワイトカラーの「働き方」に対してある種のパラダイムチェンジを起こさせるものである。例えば、ピーター・F・ドラッカーによれば、21世紀は「知識社会」の到来とされている。その著書によれば、知識社会を説明するために、ホワイトカラーを、知識労働者（専門知識やマネジメント知識など有し代替困難な労働力を提供できる者を指す）およびサービス労働者（専門的な知識を有さず、代替可能な定型的な業務を遂行する者を指す）に区別するとともに、今後は知識労働者であるナレッジワーカーの時代であるということも彼は指摘している¹³。知識社会の到来により、労働力を提供するだけの単純労働者の価値は低下していき、高度に専門化された「知識」によって企業や社会に貢献する労働者のみが成功し、生き残ることができるのである。

つまり、知識労働者とは、高い専門性を有する労働者を指し、難易度が高く、高いレベルの技量を求められる労働をこなせる労働者のことである、と定義される。ゆえに知識労働者の存在は企業および組織にとって不可欠な要素となり、企業および組織と労働者が対等な関係性を築けることが重要になってくるのであり、かかる知識労働者という存在を意識しなければならないのである。例えば、早稲田大学ビジネススクールの教授でかつローランド・ベルガー社の会長でもある遠藤功氏は、知識労働者をナレッジワーカーと位置付けることで、その概念を従来のホワイトカラーVSブルーカラーという分類を無意味化させることができ、あくまで知的生産物を生み出すことのみで価値をもたらすナレッジワーカーとして位置付けることが規準であることを、ある専門雑誌のインタビューで語っている¹⁴。すなわち、ホワイトカラーであれブルーカラーであれ、それがナレッジワーカーに変身できなければ、企業内で生き残っていくことは極めて困難であることを、彼は指摘しているのである。

5-2 意識変革の重要性

ものづくり事業、いわゆる製造業では早くから海外のマーケットに進出し、厳しい市場競争に晒され、そこで主に従事するブルーカラー労働者の労働生産性向上においては、まさに血の滲むような努力、いわば「カイゼン」が行われてきたのである。しかしながら、近年の円高における為替市場、市場経済のグローバル化や、新興国の台頭により、製造生産拠点の海外移転化、製造過程のモジュール化および水平分業化等

13 HP PRESIDENT Online より引用 (<http://president.jp/articles/-/9802?page=3>)

14 同上

は、ホワイトカラーの職種でも見られるようになってきている。これは、いわゆるサービス部門、間接業務の職務細分化による「外製化」そのものである。例えば、定型業務のルーティーンワークを派遣社員に担当させる、あるいはアウトソーシングという外注化等がそれに当たっている。また、業務自体のモジュール化や水平分業化した国境を越えた業務の外部委託もこれに当てはまるものである。かかる傾向は、単純な日本のホワイトカラーの賃金の高さというよりは、むしろかかる労働生産性の低さが前提になっており、そのこと自体が日本のホワイトカラーの全体の雇用機会を低減させる原因になってきているものと思われる。

かかる点に関して、ファーストリテイリングの柳井正社長は、新聞社とのインタビューで、「全世界の正社員と役員の賃金体系を統一する方針」について語っている。これは、われわれ日本のような先進国で働いている社員と発展途上国で働いている社員とが同じ成果を生み出す仕事に従事していれば、基本的には給与は同じにするということの意味しているものである。さらに、企業の側に立てば、経済や市場がグローバル化する以上、経営資源の中核的要素である人的資源の確保や配分については今後国境を超えていくものであり、アウトソーシングも含めれば、かかる選択肢は一層増加していくことになるはずである。したがって、これまでのように人に仕事を配分するのではなく、あくまで仕事に人を割り当てていくスタイルが主流になるものと思われる。また割り当てる場合には、かかる割り当てる人的資源を内製化すべきか、あるいは外部調達すべきかは、その企業における競争優位の源泉になり得るものかという軸と、かかる業務の頻度ならびに継続性の軸とで切り分けることができる。これらの関係を示したのが以下の図である（図1を参照）。

これを企業の資本調達に例えるならば、競争優位性を発揮する内製化すべきホワイトカラーのみを自己資本で調達し、その他は他人資本として外部から調達。そしてレバレッジをきかせて、ROEの向上を目指すのである。すなわち、企業に所属するホワイトカラーにとっては、競争優位性の源泉となり得る業務を遂行できるのかどうかで、かかる必要性が評価される厳しい局面に晒されることになる。このように、ホワイトカラー自身が自らの変革の必要性を感じ取らなければならない時代に直面していることを自覚すべきことがまず重要なのである。

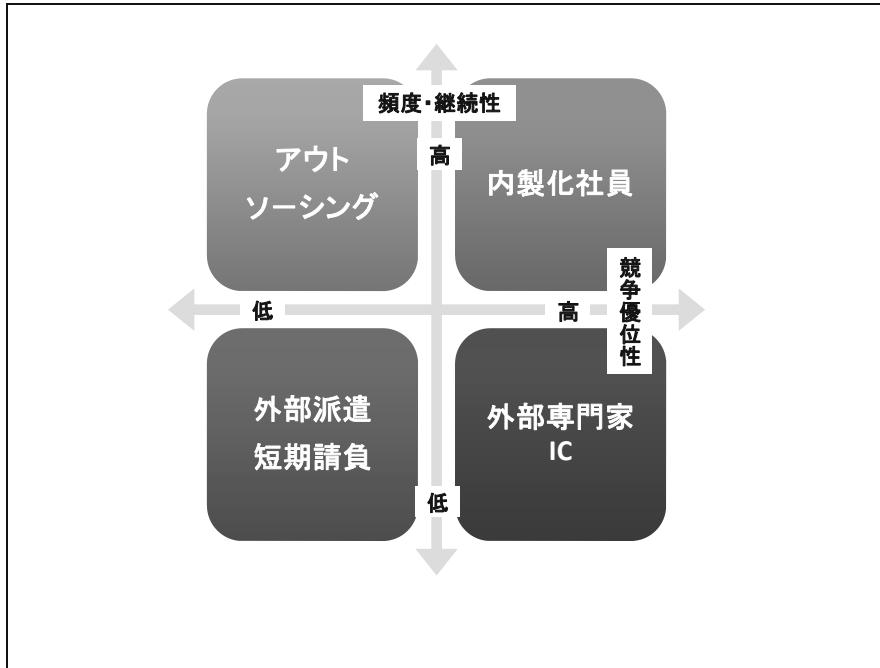


図1：人的資源の調達マトリックス

(出典：筆者による作成)

6. むすびにかえて：日本経済再生の一助となるホワイトカラーの真の機能とは

6-1 ホワイトカラーの新たな役割と定義

本稿では、現在の日本のホワイトカラーについての実態（問題点の所在と課題の設定）および今後の方向性等について、おもに労働生産性の観点から述べてきた。

この点については、企業の競争優位性の源泉になり得なければ、かかる存在意義が大きく毀損していくことになることが明らかになった。また、ドラッカーが指摘しているように、現在のホワイトカラーは、知識労働者、いわばナレッジワーカーへと移行していくべき時期であることも明らかになった。そのため、かかる方向性を実現していくには、これまでのようにその企業のホワイトカラーである正規社員が従事してきた様々な業務の遂行に対して、それを効率的および集約的に行うためのアウトソーシング等の外的資源を含めた人的資源ポートフォリオを検討し、様々な形態の人的経営資源を投入することが重要になってくる。

他方で、人的資源ポートフォリオを進めることで発生する多種の調達先からの人的資源が存在することになるために、逆に企業および組織の統合の困難さを生み出すことにもでてくる。ゆえに、そこに新たなホワイトカラーの役割が生まれてくることにもなる。例えば、水平統合機能として、アウトソーサー、専門職派遣労働者、派遣社員、パート等、多様な経営資源を統合する役割が必要になる。また、同時に垂直統合機能として、トップマネジメント、経営者層と現場を双方向的につなぐ役割も必要である。そこで、これら全体をマネジメントできるような、組織を統合し企業の競争優位性を発揮できるようにする機能が必要になる。これらは、いわば企業の連結ピン、あるいは要として存在することに意義がある。これは今後のホワイトカラーのあらたな機能としてのキーワードになる重要な点にもなるのである。

ここで改めて日本のホワイトカラーに対して求める理想形を筆者として再定義するのであれば、「その概念は、職務要件や労働環境に依存せず、高い専門性と自律化を可能にするエンプロイアビリティを保持しながら、他方で同時にその所属する企業、組織、職務に対して高いコミットメントも有する存在。また、企業の内部に存在する調達先の異なる各人的資源間を、水平的、垂直的統合する要的機能も担い、安易な固定費削減などの対象になるようなコストという概念で捉えるべきでない自己資本で調達される内製化すべき人的資源。また、その評価は労働生産性を基にした成果であり、その所属する企業、組織の競争優位の源泉、成長ドリブンとなりうる知識労働者、すなわちナレッジワーカー」ということになるのである。

6-2 今後の課題：ホワイトカラーのイノベーション

では、どのようにして日本のホワイトカラーはその様な人材になり得るのか。この点は、今までのように、かかる企業に全面委任する時代はすでに終わっている。

ホワイトカラー自らが強い意志や主体性をもって、その所属する企業に働きかけなければならない時期が来ているのである。つまり、これまでのように企業に依存せずに、あえて時には、企業ならびに国境の壁を越えて、自らのキャリア形成を成し遂げなければならない時期が到来しているのである。自らの競争優位性は、自らに適したPDCAサイクルを自ら企画し、かつ実践していかなければならない。そのためには、企業が保有し提供する経営資源を巧みに利用しつつも、同時にその企業にかかる労働での対価を提供することも必要となる。少なくとも、かかる対等の関係性を築かなければならないのである。

ホイットニー・ジョンソンによれば、自著『キャリアの創造的破壊』のなかで、ク

レイトン・M・クリステンセンの「破壊的イノベーション理論」を個人のキャリアに適用し、破壊的イノベーションで成功している人々は、破壊的イノベーションを行う企業と同様に、現状維持で衰退することを回避するために自分の内面でイノベーションを興し、更なる成長に向けて精神的および社会的充足感を得ているものであると、述べている¹⁵。

企業と同様、ホワイトカラーの競争優位性という点においては、現在のキャリアに留まる、あるいは組織の指示を待つといった現状維持では、成長どころかむしろ衰退に繋がる危険性が高い。ゆえに、自らの内面に破壊的イノベーションを興し、新たなキャリアを形成し、多線化していくことこそが、結果として、ホワイトカラー自身のエンプロイアビリティを高め、企業の競争優位性の源泉となりうる方向を新たに確保できるものであると確信している。つまり、かかるイノベーションの実現こそが、低迷する日本経済にとっての新たな牽引役として位置付けられるとともに、日本企業ならびに日本経済再生の一助となる成長ドリブンであることを、ここに強く主張するものである。

<参考文献>

- 日本労働機構編（1998）『ホワイトカラーの管理技能を探る』（日本労働機構）。
- 牧野富夫（1999）『「日本的経営」の崩壊とホワイトカラー』（新日本出版社）。
- 矢矧晴一郎/矢矧晴彦（1994）『ホワイトカラー生産性向上のための業務革新』（日本能率マネジメントセンター）。
- 森川正之稿（2009）「サービス産業の生産性分析～政策的視点からのサーベイ」日本銀行『日本銀行ワーキングペーパーシリーズ』09-J-12
- Milles C. Wright（1953）, *White Collar*, Oxford University Press, 【 翻訳：杉政孝（1957）（ライト・ミルズ『ホワイトカラー』（創元新社））】。
- Whitney Johnson（2013）, *Disrupt Yourself*, Harvard Business Review, 【 翻訳：高橋由香里（2013）（ホイットニー・ジョンソン稿「キャリアの創造的破壊」『ハーバードビジネスレビュー』（株式会社ダイヤモンド社））】。

<参考資料>

株式会社ジェネラル・サービスーズ「ホワイトカラーが取り組む3つの改革」。

16 ホイットニー・ジョンソン(2013)『ハーバードビジネスレビュー』寄稿文「キャリアの創造的破壊」p.68より引用。

<http://www.gsjj.co.jp/index.html>

公益財団法人日本生産性本部（2013）「日本の生産性の動向 2012 年版」。

株式会社 プレジデント社 PRESIDENT Online

<http://president.jp/>

<謝辞>

本稿の執筆に当たり、本大学院経営研究科地域イノベーションコースの先生方には様々な面において大変お世話になりました。とりわけ、現経営研究科地域イノベーションコース・一般の専門演習担当主任の安田義郎教授には、心強い支えと、多大なるご助言ならびにご指導を頂きました。この場をお借りして、改めて感謝の意を表したい。