



特集論文

# 1

## 働き方の問い方・とらえ方 企業組織調査のポイント

池田心豪

労働政策研究・研修機構 主任研究員

### 1 はじめに

賃金格差、ワーキングプア、ハラスメント、やりがい搾取、ワーク・ライフ・バランス等々、働き方をめぐる様々な問題が指摘されている。そうした問題を正確に把握し、実効性のある解決方法を明らかにするためには、舞台となっている企業組織がどのような論理で動いているかを踏まえる必要がある。本特集は、その代表的な方法を紹介しながら<sup>1)</sup>、企業組織の調査法について理解を深めることを目的としている。解題を兼ねた総論として、本稿では企業組織を対象とする調査の特徴を整理することにした。

社会調査の対象は社会であり、実際に調査票やインタビューに回答するのは個人であるが、マクロな社会とミクロな個人の間にはメゾレベルの集団が存在する。その集団に現代社会の特徴が凝縮されているという問題意識のもとで、しばしば集団を単位とする社会調査が行われる。集団が地位と役割の分化によって構造化されたものを社会学では「組織」と呼んでいるが、組織は集団に比べてマクロな社会やミクロな個人への影響力が大きいという特徴がある(小林・梅澤編, 1988)。本特集は、その組織の中でも企業を主たる対象にしている。しかし特集タイトルを「企業」ではなく「企業組織」としたのは、企業だけでなく、

同じ性質をもつ組織には企業調査と同じ調査法が適用できると考えたからである<sup>2)</sup>。そのような観点から、本特集は学校を対象とした組織エスノグラフィーも取り上げている<sup>3)</sup>。

では、企業組織の特徴とは何か。企業には営利追求のような目的がある。だが、その目的に向かって皆が一致団結していると考えるのは一面的である。私の専門分野である労働研究では、企業に雇用される労働者と雇用主である使用者は異なる利害関心をもつという前提に立ち、労使関係を軸とした研究が行われてきた。そこで明らかにされた労働者像は、使用者の指揮命令に従うだけの存在とはいえない。また使用者に要求や抗議を行う労働組合の団結も一枚岩とはいえない。同じ目的を共有しているようにみえても内実は呉越同舟、同じ屋根の下にいても同床異夢、良好な関係にみえても面従腹背ということが企業組織ではよくみられる。離合集散、忠誠と反逆が複雑に交差する現実を労働研究は明らかにしてきた<sup>4)</sup>。

こうしたことは企業に限らないかもしれない。だが、企業組織を対象とした調査では、特にそのことを意識しないと組織を語っているようで、実際は構成員<sup>5)</sup>の個人的見解をなぞっているに過ぎないということになりかねない。同じ組織に属していても、個々の構成員の立場によって見えている景色は異なる。つまり、個人として

把握している情報が異なる。そのため、同じ現象に対する理解でも、異なる立場の個人から得た知見を照合すると矛盾していることがある。そうした矛盾や隙間を踏まえない調査結果は、使用者寄りか労働者寄りか、管理部門寄りか現場寄りか、いずれにせよ偏ったものになる可能性が高い。

そうした問題を回避しつつ企業組織を調査するためのポイントを本特集で示している。本稿では、その概略を示しながら、各論文に通底する調査の問題意識を整理することにした。

## 2 企業組織の制度と実態

### (1) 制度をもつ組織

企業組織には目的を達成するための手段が体系化されている。その1つが、構成員を統制する規則である。

企業には明文化された規則が存在し、その規則に従って組織が運営されている。典型は就業規則であり、内規や労使協定等、様々な規則が明文化されている。中には就業規則をもたない零細企業のような組織もあるが、企業規模が大きくなり、構成員の人数が多くなれば、規則を明文化する必要が生じる。さらに、企業組織が個別に定める制度は、その企業が属する労使団体の取り決めや政府が定める法律等の規則に規定されている。そのため、明文化された規則の理解は企業組織を理解するために不可欠である（以下では、この明文化された規則を「制度」と呼ぶ）。

企業における構成員の行動は、地位と役割の関係として制度化されている。主任、係長、課長、部長といった役職上の地位と、職責という役割の関係は制度として定められている。営業担当、経理担当、人事担当といった職域も地位と役割の結合形態の一つである。そして、構成員の数が多くなるほど地位と役割との関係は複雑化し、階層化していく。結果として、分業が発達し、構成員が組織とかかわる範囲は限定的となる。

そのため、構成員一人一人が組織についてもっている情報も限定的になる。企業組織を調査するといっても調査に回答するのは個人である。その個人は、経営者や人事担当者のように、組織を代表する地位にある者が一般的であるが、そのような地位にあっても、一個人が組織の全容を知っているとは限らない。組織が階層化し、分業が発達するほど、経営者や人事担当者であっても知らないことは増える。裏返して言えば、経営者や人事担当者が個人として把握できる範囲を超えて従業員を管理するために制度を作る必要が生じるという面がある。

### (2) 制度と実態の乖離

では、制度をつぶさに理解すれば組織を理解できるだろうか。そうともいえない。現実の企業組織は制度だけで動いているわけではないからである。

企業組織の構成員が役割を遂行するために明文化された手引書をマニュアルというが、実際の職務はマニュアルどおりに遂行されているわけではない。そこには、構成員が共有する価値意識や慣行、暗黙の合意が介在している。つまり、インフォーマルなルールがある。そうしたインフォーマルなルールにもとづく実行上の慣習や慣行を、本特集の佐藤論文に倣って「実態」と呼ぶことにする。この実態には、企業組織全体ではなく、一部の工場や店舗、営業部門等、局所的な職場集団に限定してみられるものもある。そして、実態と制度は整合することもあれば矛盾することもある。企業組織は「建前」と「本音」が複雑に絡み合って動いているといえる。

このとき建前は嘘で、本音が真実という理解は単純に過ぎる。インフォーマルなルールは、あくまでもインフォーマルであって多数の構成員に共有されていたとしても、公式の規則とは区別される。インフォーマルなルールがフォーマルな制度によって懲罰の対象になることもある。たとえば、上司から部下に対する日常的な



激しい叱責をインフォーマルには「指導」と理解していても、制度が定める定義に則して「パワハラ」(パワー・ハラスメント)と認められれば、その行為は正当化されない。パワハラをした上司は懲罰の対象になる。そのことが上司の部下に対する接し方を規制している面がある。その一方で、本社の管理部門がいくら制度による規制でパワハラをなくそうとしても、当事者の間で激しい叱責を伴う指導がインフォーマルに認められていたら、その叱責をなくすことは容易ではないという面もある。

重要なのは制度と実態の関係を正確に見定めることである。実際には、制度という建前が実態という本音を変えることもあれば、実態が制度を変えることもある。指導目的であってもパワハラに該当する行為は制度として容認されないという建前が共有されることで、実態としての指導が変わることはある。反対に、日常的な叱責に辟易した現場の訴えから、制度の見直しが行われ、それまで本社管理部門でも問題にしていなかった行為がパワハラとして取り締まりの対象となることもある。

本特集の第1論文である佐藤論文は、そのような制度と実態の関係をとらえる調査法を解説している。手法はインタビューを用いた事例調査である。産業社会学や労使関係論では長く採用されてきた調査法であるが、制度を設計・管理する担当者だけでなく、その制度のもとで働く労働者にもインタビューを行うことで、制度と実態の乖離をとらえている。

そのような乖離は、制度からの逸脱であるという理解も可能であるが、佐藤は制度改革の契機としてとらえている。たとえば、労働時間制度の事例調査においては、営業現場の調査結果から「事業場外みなし労働時間制度」という新制度の必要性をインプリケーションとして得ている。実態を制度に合わせるのではなく、制度を実態に合わせて改定していこうという問題意識から、そのような乖離に着眼している。

部長職を対象とした人材育成に関する調査では、プログラムとして計画されたフォーマルなOJTと日々の業務経験を通じたインフォーマルなOJTの関係をとらえ、配置転換等の人事異動を自身のキャリアにとって有意義な経験であるとする当事者の主体的な意味づけを明らかにしている。その結果から、日々の業務経験を通じて得た実践知をとらえ直し、関連づけていく契機をつくることの重要性を指摘している。これも、インフォーマルな経験の主体的な意味づけという労働者の実態を、教育訓練という制度の中に組み込んでいくことの重要性を述べている。

### (3) 企業組織の記録と記憶

フォーマルとインフォーマルの対比という観点では、オーラル・ヒストリーを取り上げた山下論文も佐藤論文と近い問題関心をもっている。オーラル・ヒストリーとは文字どおり口述で語られた歴史であり、企業組織の構成員の記憶に依拠することで、文書資料に記録されていない歴史的事実を明らかにしようとする調査法である。

山下論文は著者の代表作である山下(2002)の問題意識を次のように述べる。

戦後の日本の機械産業、とくに工作機械メーカーは、エンジニアと現場作業者の間の綿密なコミュニケーションによって品質を改善し、世界的に高い技術力を確立していた。しかし、第二次世界大戦期においては、日本の職場には、企業内身分制と呼ばれるホワイトカラーとブルーカラーの身分格差が存在していたことが知られている。このような社会関係が存在する状況のもとで、いったい、コミュニケーションはどのようにおこなわれていたのだろうか。(山下論文p.21)

制度の歴史であれば過去の資料が残っている可能性が高い。だが、ここで問題になっているのは職場のコミュニケーションという実態であ

る。その実態に接近するために、日記や自叙伝のような記録が手がかりになることもある。しかし、それだけでは知ることのできない実態に迫るためには、当事者も記録していない記憶をインタビューによって掘り起こすほかない。

さらにより一般的な考察として、山下論文は、記録が残される経緯や背景に目を向けることの重要性を説いている。第1に、記録を残す主体は権力や影響力という意味で力をもっており、その意味で記録は組織の力を反映した社会的構成物としての側面をもっていること。そして第2に、その組織における重要な決定に至るプロセスは議事録に記載されないことがあること。たとえば極端な意見や不都合な事実、会議に先立つインフォーマルなやり取り等は議事録を読んでもわからないことがあると指摘する。

もちろんインタビューにも当事者の記憶違いや勘違いが含まれている可能性があり、記録と記憶のどちらが信用できるかという問題ではない。文書資料とインタビュー調査では再構成できる事柄が異なっていることに留意して、両者を併せて用いることで良い認識が可能になるという。

#### (4) 実態を明らかにする方法

伝統的な労働調査は、インタビューと文書資料として存在する就業規則や広報資料、会議の議事録等を重ね合わせることで、制度と実態の重なりとの乖離を明らかにしてきた。しかし、実態の把握については、当事者の語りと行動との間にも乖離が生じることがある。

前述のパワハラを例にとれば、ある管理職が部下を指導する口調が厳しいと感じるか否かは人それぞれである。実際は、弁明を許さないほど一方的に大声で部下を叱責していたとしても、本人は大声を出しているつもりはなく、部下に弁明の余地を与えていると認識しているかもしれない。そうした場合、当事者にインタビューをしても「部下への指導は厳しい」という語りすら出てこない可能性がある。

そこで、実態を把握する方法として、調査者が現場に赴いて、実際に行われていることを観察するというも行われる。百聞は一見に如かず。実際に上司が部下を指導している場面を観察すれば、それがパワハラを疑われるほど厳しい指導なのかどうか、話を聞くより正確に理解できるはずである。

稲上・石田・八幡・池田(2015)の座談会でも、労働調査の方法として、現場を観察して得る「ビジュアル情報」の重要性が指摘されているが、この観察法はエスノグラフィーとして研究方法の発展が目覚ましい(田中,2015;松永,2020)。特にエスノメソドロジーの手法を用いたエスノグラフィーは「ワークプレイス・スタディーズ」(Workplace Studies)という名称で注目を集めつつある(水川・秋谷・五十嵐編,2017)。その問題意識は仕事における共同作業を相互行為としてとらえることにあり、職場における人々の会話や行動を録画し、会話分析の手法を用いて共同作業の実態を詳細に分析している。

松永・梅崎・藤本・池田・西村・秋谷(2020)は、ワークプレイス・スタディーズと産業・労働社会学や制度派経済学との融合を試みた学際的な労働・職場調査の成果である。この研究では、固定席をもたない「フリーアドレス」のオフィス(ノンテリトリアル・オフィス)における座席利用の実態を分析している。どの席でも自由に座って良いという制度のねらいは、部門を超えたコミュニケーションの活性化にある。上司や同僚から離れて集中して作業をしたいときに一人になれるというメリットも期待されていた。だが、人が分散することにより、同じチームの報告・連絡・相談等には支障が生じる懸念もある。そのために、オフィスの皆が毎日同じ席に座るとしたら、この制度を導入した意味がなくなってしまふ。そのような問題を回避し、自由な座席移動とコミュニケーションの取りやすさを両立させるために、離れて作業をしても目で存在を確認できる「視認可能性」を確保している



ことを管理職のコミュニケーション行動の分析から明らかにした。

本特集では、組織エスノグラフィーについて、学校を対象とした研究を鈴木論文が紹介している。教育社会学におけるエスノグラフィーの歴史は古く、1970年代初頭以降に展開された「新しい教育社会学」に源流を求めることができる。その問題意識は、「学校教育をインプット・アウトプットという要素間関係としてとらえる従来のアプローチが学校の内部過程への考察を欠いてきた」ことにあり、「エスノグラフィーはこのブラックボックスに迫る手法として期待」された（鈴木論文p.30）。そのような問題意識から、逸脱行為やジェンダー、貧困層の子どもなど、学校の中の「異質な文化」に焦点を当ててきた。教育経営学も同様にエスノグラフィーに関心を向けてきた。そのテーマに教育委員会の定例会や学校協議会がある。会議の研究は企業組織を対象としたワークプレイス・スタディーズでも蓄積のある分野である。鈴木論文もエスノメソドロジーに依拠したエスノグラフィーに言及している。教師にとっては学校組織もまた職場である。企業組織を対象にした研究と問題意識が重なるところは小さくないだろう。

### 3 企業組織から社会と個人をみる

#### (1) 国際社会の中の日本

組織が調査対象として関心をもたれるのは社会的・経済的な影響力の大きさが1つの理由である。特に官公庁や警察組織のような大きな組織は影響力が大きく、調査対象に選ばれやすい。企業組織の調査でも中小企業に比べて大企業の方が対象に選ばれやすい。そこには、当該大企業への関心というより、そのような企業が影響力をもつ社会の特徴を明らかにしたいという問題意識がある。そのために、日本でない国との比較、つまり国際比較調査がよく行われる。

Dore (1973) は代表的な国際比較の研究とし

て有名であるが、製造大企業の人事管理や労使関係を日英比較した結果から、日本を「組織志向 (organizational-oriented)」, イギリスを「市場志向 (market-oriented)」としている。一般的に、国際比較を行うときには、国ごとの差異に着目するか、国を超えた共通性に着目するかという2つの視点がある。そして、前者の国ごとの差異を評価する際に「先進国/後進国」あるいは「優れている/劣っている」という序列を見出すことがしばしば行われる。特に企業組織の研究は、その国の経済情勢が組織の評価に反映されることが多い。日本経済が好調なときには日本企業の制度や慣行は優れたものとして評価され、昨今のように低成長が長く続くと企業組織の人事労務管理も劣っているかのように思われがちである。

そうした無責任な比較をしないよう、佐野論文はDore (1973) と間 (1974) の共同研究を参照しつつ、国際比較する企業組織の変数をそろえることの重要性を説く。いわば重回帰分析で統制変数をそろえて回帰係数を比較するように、事例調査においても、変数を同じにして比較しないと、日本の企業A社とイギリスの企業B社との間にみられた違いが国の違いによるものなのか、別の変数（たとえば産業や企業規模等）によるものなのか、結論を出せなくなる。佐野論文が紹介しているように、Dore (1973) と間 (1974) は同じ事例調査を共同で行いながら、着目する変数の違いによって異なる結論をそれぞれに導出している。

さらに、類型化によって際立った国ごとの多様性が今後も維持されるのか、それとも一方が片方に収斂していくのか、そのような歴史観も国際比較調査では問われる。Dore (1973) はイギリスの雇用システムが日本に近づいていくという仮説を示し、イギリスを資本主義の先進国/日本を後進国とみなす従来の発想に転換を迫った。近代化論や発展段階論のような先入観にとらわれず、また静態的な類型論でも終わらせず、冷静に社会のゆくえを占うために、厳密な変数



の統制にもとづく比較が必要であることを示唆している。

## (2) 個人と社会の間にある企業組織

産業社会学や制度派経済学といった企業組織を研究対象とする学派は、事例調査の蓄積によって発展してきた歴史がある。そのため、ここまで紹介してきた調査法も事例調査に偏っている。しかし、政府の統計調査や私の勤務先のような研究機関では量的な調査も行われている。中でも調査対象企業とその企業の従業員から同時に調査票の回答を得て<sup>6)</sup>、両者のデータをマッチングさせる調査（企業－従業員調査）は企業組織研究では定番の調査法である。

従業員調査の主たる目的は、調査対象企業の人事労務管理に関わる制度や方針についての従業員の意識や行動を明らかにすることにある。たとえばパートや契約社員等の非正社員と正社員との賃金格差について、非正社員が不公平感をもっているかどうかを知ることができる。正社員と非正社員に適用される賃金制度は企業ごとに異なるため、企業調査で把握した情報を従業員調査のデータに外挿することで、どのような賃金制度のもとでは不公平感が生まれやすいかを明らかにできる。制度と実態の違いについても、たとえば企業調査で営業職に適用している労働時間制度を聞いた上で、従業員調査で営業職員の実際の出退勤や残業の状況を質問するという方法で把握することができる。企業組織では呉越同舟、同床異夢、面従腹背が常であると前述したが、企業－従業員調査では企業による管理と労働者の意識や行動の乖離をとらえることができるのである。

このような企業－従業員調査の枠組みは、従業員を、閉鎖的な企業組織に従属する存在ではなく、企業組織から独立した意識をもち、行動する存在とみなしている。その視点は、従業員を通して企業とその外部の社会の関係を問うことにつながっていく。

高橋論文は従業員調査で把握した個々の従業員の賃金を企業データとマッチングし、マルチレベル分析により、性別や学歴といった属性別の賃金格差が企業内で生じているのか、それとも企業間で生じているのかを識別できることを示している。従業員を企業組織内部の閉じた関係の中でのみとらえるのではなく、組織の内と外をつなぐ存在としてみることで、従業員データを用いた企業間の比較という視野が開けてくる。企業の人事制度や賃金制度に従業員が不満をもつのも、従業員の個人的な受け止め方の問題というより、外部の社会的価値規範が従業員を介して企業内部に浸透しているとみることができる。その意味で、企業組織と従業員の間を問うことは、企業組織と社会の関係を問うことにもつながっているのである。

## 4 社会の継ぎ目と裂け目をとらえる

組織は社会の継ぎ目である。マクロな社会とミクロな個人を媒介するメゾレベルに組織はありと最初に述べたが、組織の力によって小さな個人は大きな社会とかわりをもつことができる。その組織の中でも企業組織の影響力は大きい。

だが、継ぎ目があるということは裂け目があるということでもある。マクロな社会の制度とミクロな個人の意識や行動との裂け目が企業組織の中に表れる。あるいは、組織と個人との裂け目から、企業と社会との裂け目が見えてくることある。Weber (1922) は規則によって統制される官僚制組織を「鉄の檻」に喩えた。そのような想定で考えると、個人は企業組織に従属するだけの存在のように思えてくる。しかし、企業組織を調査することでみえてくる世界は正反対である。

国家というマクロな社会の法律や制度は、企業組織の制度を介して構成員という個人の働き方や生き方を規制している。だが反対に、個人の働き方や生き方の実態が、企業組織の制度を



問い直す契機となり、その先のマクロな社会の制度改正にもつながることがある。私の専門である労働政策研究は、国家の政策と企業の制度、そして個人の働き方・生き方の実態の裂け目と継ぎ目を観察し、国家の政策と個人の生活とを

つなぐ論理を解明することにある。

企業組織を調査すると、我々が暮らす社会は異なる意識や行動様式をもつ人々が相互に矛盾やズレを内包しながらつながり合っていて動いていることを、よりよく理解できるようになるのである。

## 注

- 1) 梅崎・池田・藤本編著(2019)は、社会学、経済学、経営学、心理学等を横断する視点で、労働・職場調査の方法を網羅的に解説している。こうした学際的研究の中から、本特集では社会学に分野を絞って企業組織の調査法を取り上げる。
- 2) 営利企業と協同組合の会議を比較している山崎他(2015)は、その可能性を示唆する研究であるといえる。
- 3) 学校のほかにもたとえば病院を対象としたエスノグラフィーとして前田・西村(2020)のような研究がある。
- 4) 稲上(1981)は、そのような企業組織内部の複雑

な利害関心をとらえながら集団的な労使関係のゆくえを論じた古典的業績である。

- 5) ここでいう構成員は従業員だけでなく経営者・役員等も含めて組織を構成している者を指している。
- 6) なお、従業員への調査票の配付は調査対象企業に依頼して行うためランダムサンプリングの保障はない。反対に、有意抽出であるという前提のもと「正社員とパートタイマーを同数」といったように配付方法を指定して特性サンプルを確保することが多い。

## 文献

Dore, R., 1973, *British Factory-Japanese Factory: Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkly and Los Angeles, University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳, 1993, 『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』上下巻, ちくま学芸文庫)

間宏, 1974, 『イギリスの社会と労使関係——比較社会学的考察』日本労働協会。

稲上毅, 1981, 『労使関係の社会学』東京大学出版会。

稲上毅・石田光男・八幡成美・池田心豪, 2015, 「座談会 労働調査で大切なこと——これからの質的調査に向けて」『日本労働研究雑誌』665: 4-21。

小林幸一郎・梅澤正編, 1988, 『組織社会学』(ライブラリ社会学5), サイエンス社。

前田泰樹・西村ユミ, 2020, 『急性期病院のエスノグラフィー——協働実践としての看護』新曜社。

松永伸太郎, 2020, 『アニメーターはどう働いているのか——集まって働くフリーランサーたちの労働社会学』ナカニシヤ出版。

松永伸太郎・梅崎修・藤本真・池田心豪・西村純・秋谷直矩, 2020, 「ノンテリトリアル・オフィスの空間設計と身体作法——流動的再場所化による創造的チームワークの達成」『日本労働研究雑誌』720: 74-89。

水川喜文・秋谷直矩・五十嵐素子編, 2017, 『ワークプレース・スタディーズ——はたらくことのエスノメソロジー』ハーベスト社。

田中研之輔, 2015, 『井家の経営——24時間営業の組織エスノグラフィー』法律文化社。

梅崎修・池田心豪・藤本真編著, 2019, 『労働・職場調査ガイドブック』中央経済社。

Weber, M., 1922, *Sociologie der Herrschaft* (世良晃志郎訳, 1960・1962, 『支配の社会学(経済と社会)』第1巻・第2巻)

山崎晶子・山崎敬一・田丸恵理子・小松盟, 2015, 「ワークプレース研究と相互行為分析——2つの会議場面の分析を通じて」『日本労働研究雑誌』665: 57-69。

山下充, 2002, 『工作機械産業の職場史1889-1945——「職人わざ」に挑んだ技術者たち』早稲田大学出版部。

# 2

## 企業組織の制度と実態 企業インタビュー調査を中心に

佐藤 厚

法政大学キャリアデザイン学部 教授

### 1 はじめに

組織の制度と実態とはいかなるものか。その解明のためにはどのような調査が有効か。この問いかけについて、何を目的に、誰を対象に、どのように調査するのか、そしてその際に工夫すべき点は何か——。私がこれまで実施してきたインタビュー調査の経験をもとにその要点を紹介し、説明するのが本稿の目的である。

組織とは、もともと複数の人が協働して共通目標を達成するための装置であり（組織論者バーナードの見方）、その組織を動かすにはなんらかの制度ルールが必要となる。産業社会学の文脈にそってみるとその典型的な表現物は人事管理制度ルール及びその関連ルールということになるだろう。

他方で、組織は複数の職場から構成されており、しばしば制度ルールとは異なる職場成員に共有されている慣習や慣行、規範や集団意識がある。本稿ではこれを「実態」と呼ぶことにしたい。この実態の意義は産業社会学の中でかねてより指摘されてきた。有名なエルトン・メイヨーらのホーソン工場実験で発見された「インフォーマル・グループ」などはその典型例である。さらにいえば、マックス・ヴェーバーが最初に関与したとされる「農業労働者」調査における雇用

主とは異なる労働者のモノの見方や実態把握が不可欠とした方法態度（村上,2014:149）もここでいう実態の意義を示している。また「俺たち」動労（国鉄動力車労働組合）の「庫コミュニティ」の「共同感情」を「複数の奴ら」（国鉄及び動労と競合する複数労組）との間に形成されている社会関係とともに描写したのも、ここでいう実態記述にあたると思なせよう（稲上,1981:285-289）。

組織は共通目標実現に向けて職場を構成し、人事労務に関わる制度ルールにそって職場を管理し、所定業務（ルーティン）が回される。しかし組織はたえず変化に晒されており、その都度問題に対応していかなければならない。また職場も制度ルールどおりに管理されてはおらず、仕事も制度やルールもしくはルーティンどおりに遂行されているわけではない。ここに「組織を動かす」際の要点があり、それをいかに調査し、いかに記述・分析するかが勘所となる。その理解が不十分だと、組織を正しく把握し、記述したことにはならない。制度ルールと実態とは時に一致し、時に乖離する。制度ルールに従いつつも制度ルールとは異なった意味付与や運用をしながら、組織と個人の関係は形成されているのである。

以上の要点を確認し、私の調査経験の中から、  
1) 労働時間管理制度と仕事の仕方の実態に関





わる調査, 2) 人事制度・人材育成制度とOJTの実態に関わる調査を取り上げてみたい。

## 2 外勤・営業販売従事者の「仕事の裁量性」についての調査 労働時間制度と仕事の仕方の実態

### 調査の要点と工夫

「仕事の裁量性」に焦点を当てたのは、事業場外労働のみなし制や裁量労働のみなし制（実際の働いた時間の長さではなく、みなし時間によって時間管理する労働時間制度）の在り方が政策課題になっていたことによる。いずれも労働法の概念だが、このころ、仕事に裁量性や不規則性があるホワイトカラー労働の増加を背景に、9時～5時プラス残業時間という画一的な時間管理制度の適用に馴染まない者への関心が高まっていた。

筆者は、1990年代初めから外勤・営業職や専門的・技術的職種の方々の働き方に関心を持ち、「仕事の裁量度や専門性」というコンセプトを重視する観点から、インタビューベースの質的事例調査を実施してきた（佐藤, 1991；佐藤, 1992；佐藤, 1994；佐藤, 1999；佐藤, 2001）。

これらの調査のうち、ここでは佐藤（1991）を取り上げ、その調査目的、対象、主な調査項目と工夫を要した事項について簡潔に紹介しよう（詳細は <https://db.jil.go.jp/db/seika/2000/E2000011248.html> を参照のこと）。この調査結果については、労働法学者から高い評価を得ることができた（小畠, 1992）。

調査は1990年11月～1991年3月にかけて筆者単独で実施した。調査対象は、自動車販売会社・営業職、製薬業・医薬情報担当者、食料品卸売業・営業関連従事者、日用家庭用品メーカー・営業職である。なお個人調査は自動車販売会社2社に関してのみ実施し、計10名の営業マンへのグループ・インタビュー調査、及び2名への同行調査を実施した。

質的調査であれ、量的調査であれ、およそ社会調査を実施するに際しては、調査の目的及び

なんらかの仮説を明確しておくべきである。とくにインタビュー調査の場合には、制度ルールと職場の慣行や実態を明らかにすることが重要である。そのためには、制度ルールを把握するのに適切な部署と担当者を決め、その相手に調査の趣旨を説明し、理解してもらう必要がある。制度ルールと実態の把握にどれだけ迫っていけるかは、調査主体（聞き手）と調査対象（話し手）との間にどれだけ信頼関係が構築されているかが決め手となるのである。

### 企業の人事担当者に人事制度ルールを聞き取る

企業5社には人事担当者に（当時はメールが普及していなかったので、飛び込みの電話で）依頼し、受け入れが承認された後に、現地を訪問し、質問票をもとに2時間程度のインタビューを実施した。

人事担当者には「裁量性のある仕事の時間管理をどのようにしているか」という調査テーマの趣旨を説明し、調査結果は草稿ができたところでお目通し願ひ、事実確認し、匿名を条件に公表の可否について検討していただきたい旨を伝えた。

人事担当者へのインタビュー事項は、会社概要、従業員概要、仕事の内容、キャリア形成の仕組み、教育訓練体系、処遇・労働時間管理、業務の固定化困難度と必要経験年数、日頃の営業活動で留意している点、時間管理や業績評価などである。これについて人事制度のルールがある場合はそのルールを聞き、資料があれば入手した。また明文化されたルールがない場合は、口頭で聞き取りを行い、ノートにメモしながら、テープレコーダーに記録した。

こうしたインタビューによって制度ルールを一通り把握することができた。しかしながら、職場で実際に仕事をしているその実態を知るには限界がある。その実態把握には、自動車販売会社の営業マンへのグループ・インタビューと同行調査を実施する必要があった。

## 自動車ディーラーの営業マンへの グループ・インタビュー

営業マンへのグループ・インタビュー企画は労働組合を通じて依頼した。グループ・インタビューとは、「ある空間を共有した複数の調査対象者に対し、調査主体があるテーマを提供し、それについて各自の体験、意見を自由に表明してもらい、被調査者相互の議論誘発効果を期待して行う談話形式の聞き取り調査」形式のインタビュー調査である(佐藤,1991)。グループ・インタビューを実施する理由及び質問項目については、事前に相手方の承認を得た。佐藤(1991)では以下のように記述されている。

こちらで投げかけたテーマに対するある回答から刺激をうけ、誘発され、必要な「脱線」が生じることによって、調査主体からみた「意図せざる事実発見」に行きあたったことの意味は大きかったといわなければならないまい。しかし、この種の調査にはこうした「意図せざる誘発効果」の持つ「正」の効果とは裏腹に、ある種の「客観性」が損なわれるという代償も十分に認識しておく必要がある。それゆえ質問表には、ある程度「指数化」しうる尺度を用意し、営業マン一人一人にそれに記入してもらおうよう要請した。(佐藤,1991)

調査内容は以下のものである。第1に日常にかかわっている具体的な業務の内容をできるだけ詳しく調べた上で、それぞれの業務がどの程度定型化困難であるか、また業務遂行に際してどの程度の年数が要求されるのかを尋ねた。また定型化が困難な業務については「いかなる意味でそうなのか」についても体験したケースを紹介してもらった。

第2に、営業活動を遂行するに際して、モットーや留意している点、さらに現行の賃金管理や時間管理の在り方に関する意見についても収集した。

第3に、外勤営業という性格に起因する労働

時間管理のありようを知るために、1週間の生活時間の構造についても調べた。

調査の性格からして、個別具体的なケースが多い。過度に「一般化」してしまえば、それぞれの営業マンが述べた個別体験の持つ特有の意味を矮小化してしまう危険性を持っている。それゆえここでは過度な一般化をできるだけ回避しつつ、出された意見、体験をそれ自身の分脈で把握することに留意した。

紙幅の制約から詳細の紹介はできないが、人事担当者の語りでは知ることのできなかった、訪問活動の仕方と難しさ、商談の進め方、顧客へのアフターフォローの大切さなどについて、経験にもとづいた生の語りは大変説得力のあるものだった。グループ・インタビューの結果はテープレコーダーに記録し、後日、筆者のとったノートとともに、インタビュー記録作成の際の重要な資料となった。

## 同行調査：もう一つの工夫

営業マン調査におけるもう一つの工夫は、同行調査を実施したことである。グループ・インタビューも人事担当者の語りだけでは把握できない営業活動の実態把握には有益だったが、そのグループ・インタビューにも限界がある。会社の就業規則には始終業時間、休憩時間、所定外労働時間について明文化されているが実態把握には限界がある。そこで職場で外勤営業マンが日々どのように外勤営業活動をしているのか、その実態についての把握が必要となるが、これについてはグループ・インタビュー調査で相当程度把握できた。その上で同行調査が必要なのは、以下のねらいがあるからである(佐藤,1991)。なお、同行調査は1990年11月、営業マンの車に同乗し、朝9時から夕方5時までの間に実施された。

同行観察のねらいは次の点にある。一つは外勤従事者の日頃の仕事ぶりを実際に同行し可能な限り追体験することを通じて、その業



務イメージを「了解的に」把握することである。外勤従事者の行動内容を現場から離れて『聞き取る』仕方にはおのずと限界がある。同行観察ももちろん一定の制約から自由ではないが、この限界を可能な限り埋め得る最良とはいえないにしても一つの方法であることは確かであろう。

同行観察のねらいの二つは、行動に要した実際の時間を記録することによって、外勤活動の内容を構成している具体的な業務を遂行する際に費やす時間を把握することである。こうすることによって、訪問先までの移動時間、実際の面談・商談時間、営業所に留まっている時間がある程度正確に把握することができる。われわれはそこからとかく不明な要素の多かった外勤業務の時間構成の輪郭を把むための一つの判断材料を期待することができる(佐藤, 1991)。

以上の人事担当者、営業マンへのインタビュー・同行調査から、以下のことが解明された。すなわち、調査対象者である外勤・営業関連対象者への会社としての労働時間管理制度は、通常の事務員と同様に9時～5時プラス所定外労働時間であり、所定外労働時間数に応じた残業代を支給するルールであった。他方で、「外勤・営業関連従事者の仕事は、『労働時間、仕事の場所、仕事の内容などの点からみて不規則性が強く、業務の定型化も困難なこと、そして何より過度に定型化、マニュアル化を推進すると逆に意欲が低下し現実の営業活動がスムーズにいかなくなることから仕事の遂行に際しては本人に任せた方がよい』という性格を有している」(佐藤, 1991)。制度ルールと仕事の仕方の実態との間には乖離があることから、含意として事業場外のみなし労働時間制の適用の検討が示唆された。

### 3 大メーカーの人材育成とキャリア形成の実態

人事制度・人材育成制度とOJTの実態に関する調査

#### 調査の要点と工夫

次に紹介する企業事例調査は、大メーカーの企業内人材育成とキャリア形成に関する調査である。その調査結果は、佐藤(2014; 2016)に収録されている。「人材育成」の類義語に「能力開発」や「教育訓練」があるがここでは同義とみなそう。本稿の趣旨にそえば、企業組織が人材をどのように育成しようとしているのか、そのための制度ルールがあればその把握がまずは必要となる。人材育成や能力開発方法の基本は、OJT(仕事を通じての教育訓練)、Off-JT(仕事を離れての研修などでの教育訓練)、そして自己啓発(社員自らが行う教育訓練)である。この仕組みは、人事部の教育訓練担当者にインタビューを実施することで把握可能となる。

しかしながら、重要だけれども調査上難題なのは、教育訓練の方法のうち最も比重の高いといわれるOJTをどのように調べるかである。OJTにはフォーマルなOJTとインフォーマルなOJTがある。フォーマルなOJTとは制度ルールにそって実施されるもので、OJTの指導をするための訓練を受けたOJT指導者を決め、決められた(新入)社員を対象に、指導期間、指導内容などを決めて実施する訓練である。これは制度ルールがあれば把握は比較的容易である。

しかし、より重要で難題なのはインフォーマルなOJTである。インフォーマルなOJTがフォーマルなOJTより重要なのは、フォーマルなOJT期間は数週間か数カ月と短期だが、実際の技量はより長期の実務経験を経て形成されていくことが多いからである。部長職の仕事と役割の遂行には一般社員よりも高度な知識とスキル、つまり能力が要求される。その能力をフォーマルなOJTだけで習得することは到底困難である。それならば、部長の高度な能力はどのように形成されたのか、という疑問が残る。この把握こ

そが難題なのであり、その難題の把握には工夫を要するのである。

このインフォーマルなOJTを把握するに際して、筆者がとった調査方法は二つある(佐藤,2016:100-104)。

一つ目の方法は、営業職場での仕事管理のPDCAサイクル(Pは計画,Dは実行,Cは評価、そしてAは次のアクションを指す)を回すプロセスへの着眼である。そのうちの「C」とそれを踏まえた社員への「D」の指示のなかに「インフォーマルなOJT」の要素を見出そうとした。なぜなら、OJTの「J」は仕事のJobであり、Onとは「仕事に就きながら」という意味である。つまり指導員が指導生にフォーマルな訓練をするのとは別に、職場での業務遂行それ自体の経験から、営業に必要な知識とスキルは学習されているはずである。そう考えると、課員には訓練とは意識されていないかもしれないが(ここに「インフォーマル」と呼ぶ理由がある)、OJTの要素があるに違いない。これを営業課長へのインタビュー調査で把握した。

二つ目の方法は、職能部門の異なる部長の仕事とキャリアについてのインタビュー調査である。インフォーマルなOJTを把握する上で、実務経験の積み重ねとしてのキャリアに着目したのは、先行研究である小池・猪木(2002:18)を参考にしている。日本の多くの若者は、新卒採用後に、企業内教育訓練と実務経験の束=キャリアの形成を通じて職業能力を獲得している。すると、部長の持つ高度の技量の多くは、長期にわたるキャリアの中で形成されているはずであり、そのキャリアを観察することでインフォーマルなOJTの内実が解明されると考えたのである。

#### 教育訓練制度とフォーマルなOJTの把握

##### 人事部教育訓練担当者へのインタビュー

まず会社としての人材育成についての考え方をどのように把握するか、そのためにいかなる制度ルールに着目すべきか。その際に着目したのが、人事制度であり教育訓練制度である。調

査対象の会社の人事制度は、職務遂行能力の評価にもとづいて社員を職能等級に格付けする職能資格制度である。その制度下では、社員は「能力が向上したら昇進し、賃金も上がる」というメッセージを受けることになるので、この制度は能力開発のインセンティブとして機能しているとみることができる。

人事制度と関連して教育訓練体系がある。会社の教育訓練体系は、OJTとOff-JT、自己啓発からなっており、なかでもOJTの比重が高いことから、OJTを制度化している。つまり「仕事に就きながらの訓練というどうしても職場任せとなるので、OJT指導者や社内トレーナーをOff-JTで養成し、その指導者が職場で部下や後輩を指導することでバラツキをなくす」フォーマルな仕組みをつくっている(佐藤,2016:96)。

だがこのフォーマルなOJTは半年程度で終了する。高度な技量の習得の説明には限界がある。そこで次に問題となるのが、前述したインフォーマルなOJTの把握ということになるのである。

#### インフォーマルなOJTの把握①

##### 営業職場での仕事管理のPDCAサイクルインタビュー調査

インフォーマルなOJTの把握方法の一つ目は、営業職場での仕事管理のPDCAサイクルを回すプロセスと、課長の「C」を踏まえた「D」の指示にみる「インフォーマルなOJT」の要素把握であり、営業課長へのインタビュー調査である。

営業課長へのインタビュー依頼は人事部長を通じて行った。この時のインタビューで苦勞したのが、この会社の組織図と当該営業職場の位置及び仕事管理のフローの把握である。なぜこうした迂遠ともいえることに時間と工夫を要するのか。それは、仕事管理のPDCAサイクルは、会社全体の販売計画を起点に営業部門長に目標値(今年度〇〇の売り上げ達成)が示され、営業部門長から営業課長へと目標値がブレイクダウンして降りてくるからである。そして営業課長はその目標を達成すべく、課員に目標を割り振り、当該年度のこの課と個々の社員は、この割り振



られた目標を起点にして当該年度上期のPDCAを回すことになるからである。

つまりこの課と課員の仕事管理のPDCAサイクルは課長が自由に決められるものではなく、目標は社長⇒部門長⇒課長へと上から降りてくる。したがって課長及び課員の仕事の目標とは、一定の要員と予算を前提に降りてきた目標値の達成ということになる。このプロセス把握はなかなか難しい。したがって、インタビュー時に課長に、鉛筆で紙にイメージ図を描きながら、「目標ってこんな感じに決まると私は思うのですが、これであってますか?」と説明しつつ、プロセスを一つ一つ課長と確認しながら、このプロセスを把握していったのである。インタビューの過程で不明な点が出ると、私からの「この流れで最大の勝負所ってどこなのかな?」とか、「目標って実際はどう書いているのかな? この点についての会議資料はありますか」、あるいは「目標が未達の場合の是正措置はどのように行いますか?」といった質問にも快く応じてくださった。このインタビューの流れのなかでPDCAの目標(P)の決まり方がわかり、それを起点に会議で課員に目標を割り振り(D)、下期前の会議で達成度を振り返り(C)、未達の場合の下期での次なる行動の指示(A)について私なりに理解することができたのである(佐藤,2016:105-113)。

このリアルなPDCAサイクル認識がもとになって、課員の実際の営業の仕事内容と変化への対応の仕方についての課長の助言——「同業他社に試作をもっていかれないためには、お客様の部品注文ニーズが発生する前に、こういう風にやればいいのか? という提案をすることが大切」などがいかに意味ある実務指導(ここでいうインフォーマルなOJT)となっているか——が分かりやすくなったのはいうまでもない。

ここに制度ルールとしての目標管理制度とフォーマルなOJTについての通り一遍の説明だけでは理解できない職場実態と、そこに学習要

素を持つインフォーマルなOJTを把握する際の要諦があるといえるだろう。

## インフォーマルなOJTの把握②

### 部長の仕事とキャリアについてのインタビュー調査

インフォーマルなOJTの把握方法の二つ目は、事務系、技術系計8名の部長の仕事とキャリアについてのインタビュー調査である。インタビュー調査は各部長につき90分程度で実施された。8人の職能部門長(経理部長、営業部長、購買物流部長、情報システム部長、総務部長、生産技術部長、品質保証部長、製造部長)へのインタビュー依頼は人事部長を通じて行った。インタビュー調査に際しては、主要な質問——現在の仕事、昇進の時期、キャリアの幅、仕事経験のうち、現在の仕事に最も役にたった事例など——の他に、予め入社してから現在までの異動(配属部署と配属期間)と昇進時期を示すキャリアパスについてのフォーマットを用意し、人事部長に記入を依頼しておいた。組織内キャリアを把握する基本は、キャリアの横(配置と異動)と縦(昇進)であるが、事前に依頼したのは、当日の部長本人へのインタビュー時に行うと不正確であり、また貴重な時間を使い果たす可能性があるからである。おかげで当日はそのキャリアパスシートをもとにインタビューをすることができて、大変効率的であった。

8名の部長へのインタビュー調査の結果、解明されたことは次の4点である(佐藤,2016:230-233)。

第1に、30歳代半ばまでにはそれぞれの職能部門で仕事をこなすに必要な一定の基礎的スキル部分が形成されている。

第2に、基礎的スキル部分をベースに、異動を経験しながら仕事の幅を広げていくが、とりわけ海外子会社への赴任経験は、出向先での職位がワンランクアップし、しかも「ミニ会社」のアドミニストレーション(管理)業務を経験することから、その後の部長業務を遂行する上で意味ある学習機会となっている。

第3に、部長という管理職の役割を遂行する



上では、対内的仕事に加えて他部門との交渉などの対外的役割が要求されることから、第2で指摘した海外や異動先での経験は有効なものとして認識されている。

第4は、実践的な含意である。個々の部長は人事管理のルールに従って異動と昇進を経験している。だが他方で部長はそのルールを受け入れつつも、自身の業務経験を反省的にとらえ返しつつ、新たな仕事を遂行する際に生かそうとしている。

こうした組織のルールに従いつつもそれを主体的に解釈し意味付与するという両義性の中に、組織の制度ルールと実態との両面把握の意義を認識することができる。こうした含意を実践に結びつけていくには、OJTをベースとした実践知の習得をなんらかの形で（例えば節目ごとのOff-JTで）とらえ返し、関連付けていくことが有意義である。

以上の部長のキャリアについてのインタビュー結果にある業務経験の意味付けの中に、制度ルールとしてあるフォーマルなOJTだけではとらえきれないインフォーマルなOJTの要素を見出すことができるであろう。

## 4 結びに代えて

これまで筆者の調査経験にもとづきながら、組織の制度と実態解明の調査の仕方について説明してきた。制度ルールの把握は重要だが、職場の慣行や成員の意識の解明、つまり実態把握も欠かせない。だがたんにインタビュー調査を実施するだけでは深い解明にはならないといえる。筆者の経験を振り返ってみると、以下が重要である。

第1に、テーマ解明にとって適切な調査対象を選択し、調査目的の説明、調査結果の利用確認を尽くすなど相手と信頼関係を形成しながらインタビューを実施すること。

第2に、インタビュー実施に先立って、テーマに関連した先行研究や知識を事前にストックし整理した上で、インタビュー項目を設定すること。

第3に、テーマ解明の勘所を吟味して明確化し、対象者の選定とインタビューの方法をうまく組み合わせる実施すること。

最後になるが、私のこれまでの調査経験で胆に銘じてきたことがある。すなわち「どんな完璧な調査票をつくっても相手が調査に協力してくれないと何も始まらない。しかしなんらかの仮説がないと何もわからない」（佐藤, 2001 ; 278）ということ。

本稿が、インタビュー調査法によって組織の制度と実態の解明を志す研究者の参考になれば幸いである。



## 文献

- 稲上毅, 1981, 『労使関係の社会学』 東京大学出版会。
- 小池和男・猪木武徳編著, 2002, 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 東洋経済新報社。
- 小嶋典明, 1992, 「事業場外・裁量労働」『季刊労働法』 162 : 36-49.
- 村上文司, 2014, 『社会調査の源流—ル・プレー, エンゲル, ヴェーバー』 法律文化社。
- 佐藤厚, 1991, 『仕事の裁量性に関する調査研究—外勤営業担当従事者』 日本労働研究機構調査研究報告書No.18, 日本労働研究機構。
- , 1992, 「営業職の仕事と管理をめぐって—類型別事例研究」『日本労働研究雑誌』 396 : 33-45.
- , 1994, 『プロフェッショナルの仕事と管理に関する調査研究—R/D技術者・番組制作者・記者』 日本労働研究機構調査研究報告書No.55, 日本労働研究機構。
- , 1999, 「裁量労働と組織内プロフェッショナル」稲上毅・川喜多喬編著『講座社会学6労働』 東京大学出版会。
- , 2001, 『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム』 (日本労働研究機構研究双書) 日本労働研究機構。
- , 2014, 「マネージャーの仕事とキャリア—メーカーの部長を事例に」『生涯学習とキャリアデザイン』 12(1) : 3-21.
- , 2016, 『組織のなかで人を育てる—企業内人材育成とキャリア形成の方法』 有斐閣。

# 3

## 企業組織の歴史を聞き取る オーラルヒストリーで描く職場

山下 充

明治大学経営学部 教授

### 1 インタビュー調査としての オーラルヒストリー

近年、国内でも組織を対象としたオーラルヒストリー研究が盛んにおこなわれている。オーラルヒストリーは、個人的経験にもとづく過去に関する口述記録や、これをもとにした研究および調査の手法を指す（トンプソン、2002；ヤウ、2011）。優れたオーラルヒストリーによって、私たちは文書資料とは異なったかたちで過去の事実へと接近することができるようになり、歴史を解釈する新たな可能性を手にすることができる。

口述記録をもとに、過去の出来事や主観的な意味づけを再構成することは、人類学、社会学、政治学、歴史学をはじめとした多様な領域で試みられてきた。その呼称も、口述史、生活史、聞き取り、聞き書き、証言、ライフヒストリー、ライフストーリーなどさまざまである。オーラルヒストリーは、これらを総称する呼称として用いられることもあれば、聞き取られた口述記録それ自体を限定して指す場合もある（山下、2015）。

口述記録の質は、インタビュー調査の企画と実施にかかっている。しかし、経験を積んだ研究者にとってもインタビュー調査はたやすいものではない。ようやく取れたアポイントメントにもかかわらず、インフォーマントの語りが表面的でそっけなかったり、既に公表された誰もが知っているような答えばかりで、意気消沈した経験

のある研究者は少なくないだろう。

筆者は何度も聞き取り調査をおこなってきたが、インタビュー後に録音を聞き返した時、次々と流れる自分の拙い質問の数々に録音の再生を止めたことは、一度や二度ではない。正式なトレーニングを受けた研究者にとっても、インタビュー調査はたやすいものではない。

インタビュー調査法の第一人者であるクヴァール（2016）は、インタビューの成功は偶然性やインタビューイーの気分によるものではなく、入念な事前の準備と適切な追加質問の方法を習得することが重要であると指摘している。トンプソン（2002）やヤウ（2011）は、より良いオーラルヒストリーのために、インフォーマントの選び方、質問項目の構成、追加質問を適切に選択することの重要性を説いている。

本稿は、筆者がおこなってきた調査の経験や社会学、労働研究の分野の研究を取り上げながら、より良いインタビュー調査の組み立て方と方法について考えてみたい。とくに、組織の歴史を対象とする際の実践的で効果的な方法について探ることにする。

### 2 なぜオーラルヒストリーなのか？

#### (1) 分析概念と調査法

筆者は、現代の労働現場の実態に強い関心をもちながら歴史研究をおこなってきた。筆者が



歴史的なアプローチを用いてきたのは、もともと歴史に関心があったからではなく、「なぜ、現在がこのようなになっているのか」を明らかにする上で、歴史的なアプローチが有効であると感じてきたからである。

しかし、現代的関心をもちながら組織の歴史を研究しようとする、すぐに理論的な壁に突き当たる(山下, 2005)。そして、この壁を乗り越えることは、文書資料のみではどうしても難しいといつも感じてきた。これこそが私がオーラルヒストリーをおこなっている最大の理由である。

社会学や経営学のような現代の社会科学は、実証主義の立場に立って、インタビューや参与観察にもとづいて組織や職場のあり方を分析してきた。「感情労働」、「職場における労働者の抵抗」、「知的熟練」、「職域分離を生み出すジェンダー意識」といった現代の職場を分析する研究概念の多くは、研究者による参与観察やインタビュー調査をおして見いだされた概念である。

これらの概念が示す現象を、文書資料のみで再構成することは、不可能とはいえないものの、非常に難しい。もちろん、これらの概念が対象としている現象は現代のみに存在しているのだから、過去に遡る必要がない、と考えることもできるだろう。しかし、そうだとしたら、それ以前にはどのような状況があったのか、いったいつからそのような現象は存在しているのだろうか、といった疑問が湧いてくる。

個人的な経験でいえば、筆者は現代の職場におけるエンジニアと工員のコミュニケーションの構造に関わる研究に関心をもっていた。それは、日本の戦後の経済成長に貢献してきた高い生産性や品質が、職場のコミュニケーションのあり方と関係しているのではないかと考えていたからである。このような職場のコミュニケーションのあり方を文書資料で再構成することは極めて困難である。とりわけ、異なった地位の人々間のコミュニケーション、とくにインフォーマルなコミュニケーションに至っては、文書資

料をもとに検討することはほとんど絶望的な状況であった。そこで、私はインタビューをおしてコミュニケーションのあり方を歴史的に考察したいと考えた。

## (2) 職場の身分差とコミュニケーションの構造

問題はそのようなことを話していただけるインフォーマントの方々をどのように見つけるか、であった。当時の状況を探る上で有効だったのが、当事者が自分の言葉で書かれた自伝などの文献であった。なかでも、戦前から存在する工作機械メーカーに勤めておられた、村木晋二氏の著作はご自身の日記をもとに書かれたもので、村木氏が昭和10(1935)年に入社された頃の職場の様子が克明に描かれていた。

設計室にはこれ1台しか電話機がなかったので、しばしば課長から大声で設計者が「電話だ!」と呼ばれたり、また課長が電話口で営業や現場と半分口論めいた口調でやりとりする態は、若いわれわれにとって首をすくめたくなる思いだった。さらにそのうしろには川俣志郎が、タイガ製の手回し計算機を使って、設計者から依頼される面倒な歯車の計算をしている。(村木, 1966: 4)

筆者が焦点をあてたのは、職場のコミュニケーションである。戦後の日本の機械産業、とくに工作機械メーカーは、エンジニアと現場作業者の間の緊密なコミュニケーションによって品質を改善し、世界的に高い技術力を確立していた。しかし、第二次世界大戦期においては、日本の職場には、企業内身分制と呼ばれるホワイトカラーとブルーカラーの身分格差が存在していたことが知られている。このような社会関係が存在する状況のもとで、いったい、コミュニケーションはどのようにおこなわれていたのだろうか。

聞き取りから、工場内の技術者と工員の間の身分差により、両者の間では時にインフォーマ

ルな情報交換があったものの、設計技術者と生産現場の職人（親方）の間では、戦後に見られるようなフォーマルな情報共有は基本的にはなく、当事者にとって、それは職場のルールとしてとらえられていたことが分かってきた。

職人と技術者とは世界が違うと言いますか、身分が違うというのが大前提です。はじめはそれを知らないから、会社に入ったときには何か変な感じでした。しばらくすると、ああそうかと思う。職人というものは、現場の技術者、社員とは違うんだと。工場の中に入ると、その身分の違いというのは、歴然たるものがあります。工場の技術屋さんたちは事務所にいて仕事をしている。そうすると、職人は現場で床の上で機械を扱っている。事務所と現場は、はっきり工場の中では分かります。工場の生活をしたことのない人間には、区別は付きません。言葉にしても、事務所から現場に行くのを『降りる』と言うんです。普通に行くときは『行く』と言いますが、仕事の上で、現場の仕事の方へ変わることを『降りる』と言います（宮崎正吉氏1999.7.26聞き取り）（山下, 2002 : 148）。

〔情報交換は〕なかったですね。それは私も未だに不思議に思ってるんです。私の感じでは、現場は設計から出た図面は自分の能力の範囲で、できるだけ自分の判断でつくってしまうと。設計には何も聞かないんだ、と。こうやれば良いんだなんていう案は、現場からほとんど出てこない。ですから、設計者自身が、どうやったらまず組立を楽にできるだろうかと。機械加工はこうあるべきじゃないかと全部設計者が考えるんです。現場からの意見は、当時吸い上げなかった。おかしいですね。〔情報交換が〕なければいけないはずなんだけど（村木晋二氏1998.11.8聞き取り）（山下, 2002 : 150）。

設計は現場からいろんなことを言われても、『そんな設計やるな』と。『設計はもっとお高くとまらなければだめだ』と、そんな感じをもっていましたね。設計から出てくる図面は、錦の御旗だと。そういった気風がありました。（村木晋二氏1998.11.8聞き取り）（山下, 2002 : 151）。

戦前の日本の機械工業の技術力の低さは、このような身分制がつくりだす職場のコミュニケーションの構造が深く関わっていた。オーラルヒストリーの利点の一つは、インタビュー調査をとおして、現代的な観点から過去の事象を考察することを可能にしてくれる点である。もちろん、現代の分析概念をすべて用いることができる訳でなく、インタビューをとおして明らかにできることにも多くの限界がある。それでも、私がオーラルヒストリーに魅力を感じるのは、同時代の研究と歴史研究との接合に道を拓いてくれる点にある。

### (3)「当事者の論理」と「研究者の論理」

私は、主に理論的な関心からインタビュー調査をスタートさせたが、インタビューを進めるうち、既存の概念や理論では説明のできないような内容を含む語りに多く出合うようになった。インタビュー調査の重要なところは、まさに既存の概念や理論を見直し、新たな理解を可能としてくれるところにある。

この点を「当事者の論理」という概念で理論的に考察しているのが、労働社会学者の河西宏祐である。河西（1999）は、インタビュー調査で最も重要なことは、「当事者の論理」と「研究者の論理」を明確に区別することであると指摘している。具体的には、第一に研究対象となる当事者が何を考え、どのような意図をもって、どのように行動していたかを、できるだけ当事者に即して理解し、それを口述記録として提示すること、第二に、それに対する研究者としての判断や考察を加えた解釈や分析をおこなう作業をおこなう、ということである（河西, 1999 : 4）。





「当事者の論理」を析出する際に重要なのは、質問項目につながるようなりサーチクエスチョンを立てることである。河西は日本の賃金の歴史に大きな影響を与えた電産型賃金の成立過程を分析した著作の中で、「当事者の論理」を描くために次のような問いを挙げている。

- ①どのような人々が、どのような関心にもとづいて、この賃金体系を構想し作成したのだろうか。
- ②どのような内部の議論を経て、それは組合全体の賃金案として承認されていったのか。
- ③この賃金体系に込められた労働者思想とは、どのようなものであったのか。(河西, 1994 : 4)

ここで河西が問題としているのは、組織メンバーの役割分担と議論のあり方、アイデアの取捨選択の過程とその理由、最後に、このようなプロセスを支える考えと思想である。

河西が「当事者の論理」をことさらに強調するのは、「研究者の論理」が作り出す歴史観のあり方にある。歴史的事実を年表に並べていくと、あたかもある方向性が最初から存在していたかのように解釈したくなる。また、現代に影響を与えるような出来事に関わった人々について調べていくと、「なぜこれほどの事ができたのだろうか」と驚きを覚え、その人物を「偉人」として理想化して解釈したくなる。

どのような歴史の見方にも何らかの解釈や抽象化がおこなわれるが、「当事者の論理」は、この解釈や抽象化に重要な示唆を与えてくれるのである。次の語りは、電産型賃金を作り上げた当事者の一人であるのちの民社党委員長・佐々木良作のものである。

(佐々木良作) こういう問題をずっと整理して並べていくと先見的にみえますが、当時の気運、風潮、環境が、ずっと似たような状態で進んでいくのです。はじめから整理されて出てくるというものじゃない。(河西, 1999 : 39-40)

これは、日本発送電従業員組合が、敗戦から1年も経たない時期に会社と労働協約を結び経営協議会を設置するなど素早い行動をおこなうことができた理由について答えたものである。

当事者は、その時代の環境の中で、所属する組織の役割にもとづき、あくまでも目の前の具体的な問題の解決を試み、少しずつ事態が進んでいく。歴史に残るような制度や施策に関わった人々や、画期的な製品やサービスを作り上げた当事者に聞き取ると、そのプロセスは決して平坦なものではなく、多くの試行錯誤と葛藤の連続であったことが分かる。

もちろん、「研究者の論理」は必ずしも「当事者の論理」に従属したり、解釈が拘束されるようなものではない。オーラルヒストリーによって明らかとなった「当事者の論理」と「研究者の論理」を突き合わせることによって、よりゆたかな歴史解釈が可能となる点こそが重要である。

### 3 インタビュー調査の組み立て方

#### (1) 3つのアプローチ

特定の会社や組織の過去に関心をもつ理由はさまざまだろう。世の中を変えるような革新的な製品を短期間に開発できたのはなぜか。長い間競争力を維持し続けているのはどうしてか。労働組合が分裂した理由はどこにあったのか。ひとつの報告書が、雇用のあり方を変えるほどの影響を与えたのはなぜなのか。

調査プランを考える際に必要なことは、自分が探求したいテーマや主題に相応しいアプローチを選ぶことである。オーラルヒストリーをおこなうにあたっては、調査したいテーマにもとづき、対象への接近方法を次の3つに分けて考えることが有効である。それが、①個人史アプローチ、②構造アプローチ、③イベントアプローチである(山下, 2015)。

個人史アプローチとは、個人に集中的な聞き取りをおこなうライフヒストリー研究である。

組織研究であれば、特定の企業の経営者や組織の代表や、複数の組織に影響を与えた人物などを対象とし、その人物の経歴に焦点をあてる方法である。調査の方法としては、一人か、数人を対象として複数の集中的なインタビューをおこなうものである。

構造アプローチとは、企業の職場や地域コミュニティなどの日常的なあり方やその変化を特定の時期や時間的流れの中でとらえるアプローチである。次々と画期的な製品を産み出す組織の意思決定の仕組み、使用者と労働組合の交渉・協議のパターン、職場内のコミュニケーションのあり方、ジェンダーにもとづいた職域分離など、組織や集団のもつ特徴をとらえるアプローチである。

構造アプローチの調査では、調べたい組織のあり方が描けるような対象者の選択が必要である。例えば、職場における意思決定や協働の仕組みであれば、その仕組みを再構成できるような対象者の選択が必要である。

イベントアプローチとは、組織の歴史研究では、最も多いアプローチで、一定の時間的まとまりの中で特定の出来事が社会的に構成されるプロセスを明らかにする方法である。組織が生み出した画期的な製品開発の経緯や、人事制度の変更のプロセス、社会的に大きな影響を与えた争議やリストラなどが対象となる。

歴史的出来事の研究には、社会的に大きな影響を与えた組織の行動や成果物(製品、政策、サービス、出版物など)を研究の対象とする場合と、組織自体の組織変容(ガバナンス構造の変更、人事制度の変化、リストラなど)を考察するケース

とに分けられる。前者を対象とする場合、質的なインタビュー調査ではその社会的影響全体を分析することは難しいため、あくまでもそのような行動や成果物を生み出したプロセスに焦点をあてることになる。

## (2) 異なった見方と立場

社会的に影響を与えたような過去の出来事を再構成する場合には、複数の視点からの語りを得られるようにつとめることが重要である。組織の決定において大きく利害が異なるようなテーマを扱う場合には、異なった利害のそれぞれの立場から詳しく語ることでできるインフォマントを選ぶべきである。口述記録が複数の視点のあいだで偏らないようにすることで、出来事の全体像をよりゆたかに理解できるようになる。

日本の戦後の労使関係における重要な論点のひとつが「組合分裂」という現象である。敗戦直後から少なくとも約10年間は、使用者と労働組合の利害は鋭く対立していた。日本ではGHQの支援により、労働組合が短期間に数多く組織されたが、停滞する経済を背景として賃金交渉と解雇をめぐる争議が相次いだ。大企業の労務担当者は、レッドパージ以降、協調的労使関係を構築するために社員に強く働きかけて、穏健な労働組合(最初に結成された労働組合〔第一組合〕に対して、新設された組合を「第二組合」と呼ぶ)の結成を促した。

梅崎修らの一連のオーラルヒストリーは、住友重機械工業における組合分裂を対象に、会社側の労務担当者、第一組合、第二組合というそれ

表1 オーラルヒストリーのアプローチ

方法	研究対象	具体例
個人史アプローチ	個人	職業経歴 ライフヒストリー
構造アプローチ	組織 コミュニティ	競争力、労使関係、 組織の階層性
イベントアプローチ	社会的出来事 歴史的イベント	製品開発、制度変更、 争議、リストラ



それ大きく利害の異なる人々による異なった見方をインタビュー調査から描きだしている(藤村・梅崎・南雲, 2003; 南雲・梅崎, 2013; 梅崎・南雲, 2014)。立場が違えば、同一の出来事についても見解が異なるのは当然であるが、藤村・梅崎・南雲(2003)では、労務担当者が考え抜いた労務対策の歴史に残る自らの組合対策を語り、南雲・梅崎(2013)では、それによって、第二組合がじわじわと追いつまれていく様子が見事に再構成されている。

## 4 文書資料とオーラルヒストリー

### (1) 史料が残されない組織や人々

近代的な組織や企業はさまざまな理由から多くの文書資料を残している。これは史料にもとづいた歴史研究にとっては有利な条件となる。しかし、文書資料には固有の特徴があり、組織を研究する場合に留意しなければならないことがある(山下, 2015)。

第一に重要なことは、文書資料と組織との関係である。文書資料は組織でおきた出来事の記録という性格に加えて、組織の力(権力、影響力)を反映した社会的構成物としての側面をもっている。そもそもどのような文書資料が歴史的に残されるのだろうか。多くの文書が残されている組織とは、通常、中央政府や大企業など、政治的・経済的・社会的に力をもっていた組織である。傾向として、社会的勢力が大きいほど、組織の資料が残しやすい。

経営史や労働史の領域では、官庁、産業団体、伝統的大企業などの史料は豊富に残されており、快適な施設でゆっくり閲覧することさえできる。労働組合でも上部団体や大企業の労働組合は立派な組合史を残している。研究意欲も湧きやすい。

しかし他方で、入手できる文書資料のみに依拠していれば、必然的に社会的権力を有している人物や組織の研究が多くなり、そのような人物や組織の立場からみた歴史になりやすい。も

ちろん、社会的な影響力が大きいということは、それだけ研究に値する対象であるという見方もできるだろう。しかし、文書資料のみに依拠して歴史を描くことのリスクにも留意する必要がある。

オーラルヒストリーの最大の特徴は、史料の制約によらず、研究者自身が調査対象と知りたい内容を選べることにある。オーラルヒストリーは、文書資料が残されていない民族、社会階層、社会的属性、コミュニティなどへの多様なかたちの聞き取り調査からスタートしている。オーラルヒストリーは、インタビュー調査によって、そもそも文書が残されていない対象の歴史を考察することを可能にした。これによって社会の重要なピースを探究することが可能となった。

もちろんオーラルヒストリーにも限界はある。インタビュー調査は、あくまでもインフォーマントがアポイントメントを了解してくれたら、という条件付きである。また、インフォーマントの語りは、インタビュアーによって変化してしまうという選択的な性格をもっている。そして最も大きな限界は、インフォーマントがいなければそもそもオーラルヒストリーが成立しない点である。

### (2) 組織の文書資料に見られる特徴

組織の歴史をとらえる上で、第二のポイントとなるのが、文書資料に残されるのはどのようなことか、である。あなたがどこかの組織に属しているとする。大学であれば、各種の委員会や教授会で組織に必要なことを決めているだろう。その会議の議事録も作成されているはずだ。では、あなたの組織に無関係の第三者は、すべての会議資料に目を通せば、学部の組織運営について完全に理解できるだろうか。おそらく答えは「分かることもあれば、分からないこともある」だろう。意思決定の大筋の経緯と結果は分かるが、議論の様子、決定へのプロセス、採用されなかった選択肢とその理由、意思決定において本当に力をもっていた人物や、ある決定がメンバーに与えた肯定的・否定的影響も、十分

には分からない。

議事録では、極端な意見や立場、不都合な問題については、穏当な表現が選択されるか、そもそも記載されないこともめずらしくない。また会議が成功裏におこなわれるためのインフォーマルなやり取りも、議事録には残らない。そもそも組織の最も重要な決定は、インフォーマルな場でおこなわれ、メモすら残っていないこともめずらしくない。

企業の事業の進め方やプロジェクトの企画や運営についても同様である。企画資料や費用にかかわる記録は残されるが、誰がそれを立案し、どのような反対があり、誰のアイデアが成功への鍵となったのかなどが記録されることは希である。

そして組織の歴史に関心をもつ者は、そのような内容こそが組織が成功する——あるいは失敗する——上で重要であると考えている。インタビュー調査は、対象者と質問項目の選定の両方において、この問題にアプローチすることができる。企業活動のある事業や施策における意思決定について調べる際、検討された意見の多様性や意思決定において誰がどのように判断したのかを理解することは重要である。文書に残らない意思決定のプロセスやコミュニケーションについて語りうる複数の関係者にアプローチすることは、意思決定のプロセスを詳細に理解する重要な手がかりを提供してくれる。

ただし、注意すべきは文書資料と口述記録のどちらも過去の事実の記憶媒体でもなければ再生装置でもない、ということである。文書資料と口述記録は、それぞれ固有のかたちで社会的事実アプローチできる手がかりに過ぎない。社会的事実を再構成する際に、文書資料と口述

記録はそのあり方がそれぞれ異なっており、どちらかがより信用できるというものではなく、併せて用いることでより良い認識を可能としてくれる（トンプソン、2002；山下、2015）。

重要なことは、文書資料とインタビュー調査で再構成できることが異なっていることを自覚し、それぞれの特徴を活かすことを念頭にインタビュー調査を組み立てることである。

## 5 オーラルヒストリーと社会の歴史

良いオーラルヒストリーとはどのようなものだろうか。組織の歴史から、私たちは何を知ることができるのだろうか。研究者がある特定の組織に関心をもつのは、その組織や組織を構成する人々自体に関心があるからではない。特定の企業がおこなったことが社会を変えたり、ある組織の活動が、ある時代の特徴を表していると考えられるから、研究者は当事者に話を聞こうとするのである。

私が個人的にオーラルヒストリーに強く惹かれる理由は、オーラルヒストリーが、時代の変化と組織と個人との興味深い関係を描き出していると感じられるからである。社会学の概念である「意図せざる結果」の連続が、個人、組織、社会の関係性のなかで広がっていく。その最初の地点が鮮明に描かれるところにこそ、オーラルヒストリーの一番の魅力がある。

トンプソンは、オーラルヒストリーで大事なことは、他人が集めてきた口述記録を読むことではなく、自らおこなうことにあると言っている。ぜひ、ご自身の観点から、新しいオーラルヒストリーを生みだしていただきたい。



## 文献

- 藤村博之・梅崎修・南雲智映, 2003, 『兵頭傳(株式会社大島造船所相談役) オーラル・ヒストリー』政策研究大学院大学C.O.E. オーラル・政策研究プロジェクト。
- クヴァール, スタイナー (能智正博・徳田治子訳), 2016, 『質的研究のための「インター・ビュー」』新曜社。
- 河西宏祐, 1999, 『電産型賃金の世界—その形成と歴史的意義』早稲田大学出版部。
- 南雲智映・梅崎修, 2013, 「総評全金住友重機械支部の活動と組合分裂—星加文夫氏・藤井正剛氏オーラルヒストリー」法政大学キャリアデザイン学会紀要『生涯学習とキャリアデザイン』11(1) : 91-101.
- トンプソン, ポール(酒井順子訳), 2002, 『記憶から歴史へ—オーラル・ヒストリーの世界』青木書店。
- 梅崎修・南雲智映, 2014, 「総評全金住友重機械支部の活動と組合分裂(2)—三好一二三氏・篠原茂氏オーラルヒストリー」法政大学キャリアデザイン学会紀要『生涯学習とキャリアデザイン』11(2) : 113-128.
- 村木晋二, 1996, 『私の歩いた工作機械設計人生』大東京木戸印刷株式会社。
- ヤウ, ヴァレリー・R (吉田かよ子監訳), 2011, 『オーラルヒストリーの理論と実践—人文・社会科学を学ぶすべての人のために』インターブックス。
- 山下充, 2002, 『工作機械産業の職場史1889-1945—「職人わざ」に挑んだ技術者たち』早稲田大学出版部。
- , 2005, 「経営史・労働史におけるオーラルヒストリー—インタビュー調査の方法的課題」『人文科学論集』通号50・51 : 39-43.
- , 2015, 「労働研究におけるオーラルヒストリーの方法的可能性」『日本労働研究雑誌』665 : 22-31.



# 4

## 学校研究における 組織エスノグラフィーの現在

鈴木雅博

明治大学情報コミュニケーション学部 准教授

### 1 エスノグラフィーとは

本稿では、学校研究における組織エスノグラフィーの現状を確認し、その可能性について展望することを試みる。まず、エスノグラフィーとは何かを確認するところからはじめたいのだが、類似の研究方法との関係を整理しようとする途端に困難に行き当たる。手がかりとして、金井・佐藤ほか(2010)の定義を参照してみたい。ここでは「エスノグラフィー(民族誌)とは、簡単に言ってしまうと、他の方法よりも深く調査対象に入り込み、参加者として観察することによって、内部者の見解を解明するためのフィールドワークの報告書(モノグラフ、論文、著書などの作品)のことであり、「成果となる作品を指すばかりでなく、フィールドワーク的な調査プロセスそのものを指してエスノグラフィーということもある」と定義されている(金井・佐藤ほか, 2010: ii - iii)。

エスノグラフィーが研究のプロセスと成果物の双方を指す点に異存はない。しかし、「他の方法よりも深く調査対象に入り込」むとはいったいどの程度のことを言うのだろうか。もちろん、文化人類学者B. Malinowski(1961)がトロブリアン諸島の先住民族とともに過ごしたように、

また社会学者W. F. Whyte(1943)がスラム街で若者ギャングと行動をとともにしたように、エスノグラファーたちは独自の生活様式を持つ「ethno(民族)」の「graph(記録)」を書き上げるために、数年、少なくとも数カ月にわたって対象となる人びとと過ごしてきた。これを思い起こせば、エスノグラフィーが質問紙調査やインタビューといった「他の方法よりも深く調査対象に入り込」んでいることに疑いはない。

しかし、近年注目を集めている「ビジネス・エスノグラフィー」はどうだろうか。それらのなかには、企業内調査者や外部コンサルタントが製品開発や業務改善のために数日、場合によっては1日で消費者や従業員に対する調査を終えることもある(田村, 2011)。これではエスノグラフィーが「他の方法よりも深く調査対象に入り込」んでいるとは言い難い。

もっとも、「正統派」エスノグラファーはあまりにも即席のエスノグラフィーを「エセノグラフィー」と評しており<sup>1)</sup>、これらはあくまでも「異端」に過ぎないのかもしれない。しかし、エスノグラフィーの入門書(藤田・北村, 2013)も「場合によっては調査の現場にたった一日行ってインタビューをするだけでもいい」(藤田・北村, 2013: 4)と語る研究者を(仮想の話ではあるが)登場させ、エスノグラフィーのあり得る姿として



提示している。

他方で、エスノグラフィーと「フィールドワーク」との境界を画することも難しい。社会学におけるエスノグラフィーの第一人者である佐藤郁哉による研究方法論の解説書は『フィールドワークの技法』と題されており(佐藤,2002)、「フィールドワーク」は研究方法としてのエスノグラフィーの別名として使われている。これに対し、小田(2009)は「フィールドワーク」との語が社会科学で流通することのデメリットとして、それが、①考古学や動物学等の分野で「野外調査」の意味で使用されている点、②日常において「現地視察」といった程度の意味あいでも使われている点、③その使用が欧米で「エスノグラフィー」の名の下で蓄積されてきた先行研究群との断絶を招きかねない点を指摘し、研究方法の名称として「エスノグラフィー」を使用することを薦める。

小田はフィールドワークが文化人類学的・社会的なエスノグラフィーとは異なる部分を含む点を批判するが、佐藤(2002)はむしろそうした領域横断的なフィールドワークの有り様を積極的に評価している。佐藤は「フィールドワーク」を狭義と広義に分け、参与観察と密度の高いインタビューを前者とし、後者には、調査地で質問紙を配ったり、公的機関等で統計資料や文物を収集する作業を加えている。佐藤はこのような雑多な方法を手当たり次第に用いるやり方を文化や社会の複雑な成り立ちを掴む手法(=「恥知らずの折衷主義」)として肯定する。質的研究のテキストであるFlick(1995)もエスノグラフィーはより多くの知見を得るために、あらゆる手段を講じるアプローチであるとの立場をとっている。

では、「事例研究(ケーススタディ)」との関係はどうであろうか。須田(2019)は、マネジメント研究の多様な研究方法を整理するなかで、折衷的手法をエスノグラフィーではなく、「ケーススタディ」に分類している。須田はエスノグラフィーを質的データによるものとする一方、ケー

スタディは質的データのみ、量的データのみ、その両方による場合があり、エスノグラフィーよりも研究目的・対象範囲が広いとする。しかし、佐藤(1984)が質的データを中心としつつも、質問紙調査による分析を採り入れているように、エスノグラフィーにおいても量的データが一定の役割を果たす場合もある。

また、「参加者として観察する」とのエスノグラフィーの定義も確固たるものではない。藤田・北村(2013)は、エスノグラフィーの新しいアプローチとしてアクティブ・インタビューやライフストーリー等の参加をとまなわない手法を含めているし、須田(2019)も過去の経営戦略決定といった観察不可能な対象を扱う場合には、観察をとまなわないエスノグラフィーが行われるとしている。

以上により、エスノグラフィーは必ずしも「他の方法よりも深く調査対象に入り込」むものばかりではなく、「参加者として観察すること」や「フィールドワーク」、さらには複合的な方法も必須とはしない研究アプローチとその成果物だということが確認された。このような拡散したエスノグラフィー像における共通項は、質的データを含み、「内部者の見解を解明する」ことをめざすという点にある。しかし、これによってはエスノグラフィーを他の研究方法から区別することはできない。

そこで、本稿では以下の項目を加えることで、多様なエスノグラフィーを包含しつつ、他の研究アプローチとの境界を画することを提案したい。それは、「自らの研究アプローチを『エスノグラフィー』と称するもの」というものである。これはまったく便宜的なものに過ぎないが、学校研究における組織エスノグラフィーの現在を見定める上で不可欠なものでもある。この点については節を改めて論じたい。

## 2 教育社会学における組織エスノグラフィー

学校を対象としたエスノグラフィーは、主に教

育社会学によって担われてきた。その源流はイギリスにおいて1970年代初頭以降に展開された「新しい教育社会学」にある。「新しい教育社会学」は、学校教育をインプット・アウトプットという要素間関係として捉える従来のアプローチが学校の内部過程への考察を欠いてきた点を批判する。エスノグラフィーはこのブラックボックスに迫る手法として期待され、なかでも Willis (1977) は強いインパクトを与えた。Willis は労働者階級の子弟を学校という選別装置によって肉体労働へと振り分けられていく受動的な存在として扱うのではなく、彼らが労働者階級の文化に由来する反学校文化のもとで、資本主義の支配的イデオロギー(メリトクラシーや努力主義)を拒絶し、自ら進んで社会的劣位にある単純肉体労働を選びとっていく階級再生産のしくみを描き出した。

このような逸脱者への着目は、ギャングや移民といった自国内の「異文化」を対象としたシカゴ学派の社会学とも共通する。シカゴ学派によるモノグラフは身近な「異文化」に照準し、それをめぐる対象自身の論理を明らかにしつつ社会との関係を描き出すものであり、エスノグラフィーの地歩を築くものであった。

こうした潮流を受け、日本の教育研究におけるエスノグラフィーは学校のなかの「異文化」に照準してきた。それらは「ヤンチャな子ら」(知念, 2012) といった直接的に逸脱研究を引き継ぐものだけでなく、ジェンダー(宮崎, 1993)、貧困層の子ども(盛満, 2011) といった幅広い「異文化」を対象としてきた。教師を対象としたエスノグラフィーも蓄積されてきたが、それらの多くは教師の(組織行為というよりは)教育行為に焦点を当てるものであった。

ただし、それに付随して学校の組織特性が描かれることもある。例えば、木村(2009)は、「個人の裁量」と「集団の調和」を尊重する教員文化があるために、同僚教師にジェンダー・フリー教育の推進を働きかけることが「調和を乱す」行為として見なされてしまう点を指摘する。また、

そこでは、校長が教師個人の裁量に配慮するあまり、問題を含む授業であっても指導・助言を躊躇する一方、教育委員会からの指示であれば是非なくジェンダー・フリー教育を推進するとの語りが示されていた。これらは学校組織における教育行政・校長・個々の教師の関係性や教員管理の難しさを浮き彫りにしており、学校の組織特性の一端を描き出すものとなっている。

また、古賀(2001)は県立高校で非常勤講師として参与観察を行い、「教育困難校」における教育行為/職務活動を精緻に描いている。そこでは、不真面目な授業態度の生徒を欠席扱いにしたり、低い平常点しか与えないという教務上の処理によって、生徒を静かにさせるという生活指導を達成する教師のストラテジーや、生徒の問題行動が会議において定型的に処理されていく様子が描かれている。このような教師の手法(=「現場の教授学」)は、国が示す『生徒指導提要』等のガイドラインや各学校が掲げる教育目標といった種々の制度の枠内に収まりきらないものであり、これを明らかにする上でエスノグラフィーは有効な手立てとなっていた。

### 3 教育経営学におけるエスノグラフィー

教育経営学においても、これまで幾度となくエスノグラフィーに関心が向けられてきた。日本教育経営学会は1999年に「教育経営研究におけるエスノグラフィーの可能性と今後の課題」と題した課題研究報告を行い、そこでは、校長のリーダーシップに関するエスノグラフィー的研究として篠原(1997)等が紹介された。組織を対象としたエスノグラフィーとしては、小学校での校内研修を対象に教師の授業実践観を検討した黒羽(1999)や教育委員会定例会において進行に揺らぎを与え得る発言がルーティンにのみこまれることで会議が安定化・形骸化していくことを指摘した海口(2005)、管理職・教師・子ども・親等によって構成される「学校協議会」



が高校の諸活動（授業・生徒会活動・PTA活動）と有機的に結びつくことで教育効果を持つ点を明らかにした平田（2007）等があり、学校内外の様々なプロセスに着目したエスノグラフィーが試みられてきた。

しかし、全体としては学校組織のエスノグラフィーは活発に取り組みられてきたとは言えない。大野（2010）は、その原因を対象者とのラポール確立やデータ分析における客観性担保の難しさに求めるが、これらは学校組織研究に特有の問題ではない。他にも、そもそもフィールドエントリが難しい点、論文数といった業績が重視される近年の研究情勢のなかで長期にわたるエスノグラフィー調査の効率の悪さ等もエスノグラファーが共有する課題だろう<sup>2)</sup>。

では、教育経営学において学校組織のエスノグラフィーが停滞している固有の事情は何か。ここでは、エスノグラフィーそのものの停滞ではなく、「エスノグラフィー」を自称することが少なくなっている（あるいは当初からそれほど広がらなかった）点を指摘しておきたい。この点について、武井（2008）はエスノグラフィーという調査・分析の視点に重点を置く呼称よりも、「臨床的アプローチ」といった研究者の関与や志向性を意味する呼称が好んで用いられる傾向にあると指摘する。しかし、臨床的アプローチとエスノグラフィーは相互に排他的な関係にあるわけではない。例えば、酒井（2002）は臨床教育学には現実的な「問題への対処」と現場に根ざした「新しい教育学の創造」という二つの期待が寄せられているとした上で、エスノグラフィーにそれへの応答可能性を見出している。

本稿では、「エスノグラフィー」の名乗りが普及しなかった理由として、以下の二点を指摘したい。一つは、エスノグラフィーの専門家以外にとっては、それを名乗ってよい条件が判然としないという点である。冒頭で述べた「フィールドワーク」や「事例研究」のようにエスノグラフィーに替わる呼称は多い。他方で、どの程度の期間

や頻度で現場に関わればエスノグラフィーとしての要件を満たすのか、また現場訪問を重ねてもインタビューを中心とした研究はエスノグラフィーにあたるのか、といった点に関する基準があるわけでもない。このことは、「エスノグラフィー」の自称が「僭称」と論難されるリスクを負うことを意味する。

いま一つは、「エスノグラフィー」を自称することで、研究の読まれ方や読者を限定してしまうことを教育経営学者が懸念している点である。エスノグラフィーが文化の記述を目的とするのに対し、参与観察・インタビュー・文書資料収集等による研究は必ずしも文化研究に限定されるわけではない。学校組織の制度や組織内外のアクター間関係に照射する研究にとっては、「エスノグラフィー」を自称することで読まれ方を狭めてしまう可能性がある。

じつのところ拙稿（例えば鈴木，2014）もエスノグラフィーと称してはいない。私は教師の文化と組織を対象として、公立中学校で多い時には週3・4回、少ない時には月1回程度のフィールドワークを2年間にわたって実施したが、いくつかの論文を書き上げた時点で、さてこれが「エスノグラフィー」の要件を満たしているのかという不安を完全には拭い去ることができなかった。また、そう名乗っていないにも拘わらず拙稿のエスノグラフィー的手法に対し、教育経営学者から「こういう研究は教育社会学の方で発表したらどうか」といったコメントをいただいたことも、「エスノグラフィー」の自称をためらわせた<sup>3)</sup>。

私がエスノグラフィーを自称しなかったもう一つの理由は、いくつかの拙稿（例えば鈴木，2016）においてエスノメソロジーの方針を採用したことにある。そこでは紙幅の都合上、「エスノグラフィー」を自称しないことで両者の関係を説明する作業を割愛したが、次節ではこの点を整理したい。



## 4 エスノメソドロジーの方針による エスノグラフィーの可能性

エスノメソドロジーとは、「人びとの方法の論理」という意味で、人びとが馴染みの（それゆえ必ずしも意識しているわけではない）やり方によって、日常のやりとりを進めていくしくみを明らかにする試みである。例えば、教師が「おはよう」と言い、生徒が「おはようございます」と応えた時、私たちはそれを「挨拶」と理解する。他方で、教師の「おはよう」に対し、生徒が「すみません」と応えたらどうだろうか。わずかなやりとりに過ぎないが、私たちはここに遅刻した生徒への教師による「注意」と生徒の「謝罪」を見出すことができるだろう。つまり、「おはよう」はつねに「挨拶」であるのではなく、その場の文脈や後続の発言によって「注意」やその他諸々になり得るのである。

これは以下の二つの水準における規範の参照によって理解可能となる。一つは、「挨拶」には「挨拶」で応えるといった相互行為の連鎖構造に関する規範である。これがあるために教師が大きな声で挨拶し、生徒が沈黙で応えたなら、私たちはそこに「挨拶」の不在、さらにはその拒否を認識することができる。こうした分析は近年のエスノメソドロジー研究の主要な担い手である会話分析によるものである。

いま一つは、{教師} や {生徒} といった成員カテゴリーに特定の述部が規範的に結びついてある点である。{教師} の「おはよう」を「注意」として聞くことができるのは、{生徒} には「登校時刻を守る」ことが、{教師} には「生徒の問題行動を指導する」という活動がそれぞれ規範的に結びついており、相互行為の参与者がそのことを知っているからである。こうした主述の結びつきに注目するエスノメソドロジー研究を「成員カテゴリー化分析」という<sup>4)</sup>。

ここで留意すべきは、規範は人びとの行動を制限するかもしれないが、彼／女らはこうした

規範につねに従っているわけではないという点である。実際に、挨拶を無視し、遅刻しても悪びれる様子もない生徒もいる。重要な点は、規範があるために、私たちはそのような行為を目にした時にそれを規範違反として理解できることである<sup>5)</sup>。つまり、規範の共有とはそれに従うことではなく、規範の参照によって自他の行為をそれとして理解できることを意味している。

では、エスノメソドロジーとエスノグラフィーとはどのような関係を築き得るのだろうか。ここでは両者を架橋するものとしてWieder (1974)を参照したい。彼は麻薬中毒者の更生施設に対するフィールドワークのなかで、受刑者がWiederに向けた「チクッたりなんかしないことぐらいわかってるだろ」との語り注目する。この語りによって受刑者はWiederの問いに答えることなく会話を切り上げたのだが、それはWiederと自分の関係をそれまでの「親しい会話ができる者同士」から、「職員側人間・受刑者」へと組み直すものでもあった。前者の間柄では、発話への「応答」が期待されるが、後者では「拒絶」が規範視される。つまり、相互行為のなかで「チクリをしない」といった規範を語ることは語り手と聞き手の成員カテゴリーを転換し、ある行為を進めたりやめたりすることを成し遂げているのである<sup>6)</sup>。

このようなエスノメソドロジーによる分析は、通常のエスノグラフィーとどこが異なるのだろうか。まず後者では、「チクリをしない」といった規範を聞き出すことが目的となる。次いでその規範と成員の行為を因果的に論じたり、そうした規範が受刑者の更生を困難にするといった、文化と社会を関連づける説明がめざされるだろう（もちろん他の説明もあり得る）。

これに対し、エスノメソドロジーは人びとが規範を使用することで相互行為を組み立てていくことを分析的に記述する。それはたんに起こった事柄を丹念に書き連ねるという意味での「分厚い記述」ではなく、あくまでも人びとが実践





を淀みなく遂行する、その方法に記述を与えることを目的とする。

このようなエスノメソドロジーの方針は Clifford (1986) が指摘したエスノグラフィーの課題を解消する方策ともなり得る。彼は「文化を書く」ことは社会環境、制度、歴史、そして使用可能な表現方法等による制約を受けており、また、書き手による他者のリアリティーの翻訳、取捨選択、排除が不可避であるとし、エスノグラフィーの描く真実が本質的に「部分的真実」であると指摘する。複数の、せめぎあう、しかも歴史的に見れば一時的な「部分的真実」を束ね上げ、普遍的真実に至ることが不可能であるとの指摘に対し、エスノグラファーはどのように向き合えばよいのだろうか。Clifford自身は、エスノグラフィーが非対称で流動的な力関係にある「書き手／書かれ手」による共同作業によって生み出されるテキストである点への着目を促している。アクティブ・インタビュー等の構築主義アプローチをエスノグラフィーに採り入れることは、こうした視点の展開例と見ることができるだろう。

Cliffordは、エスノグラフィーが科学的・普遍的な真実としての妥当性を支える確たる地盤を持たない点を指摘するが、エスノメソドロジーは実践の参加者は少なくとも相互にやりとりする方法を共有している点に目を向ける。その方法には会話の連鎖構造といったものだけでなく、人びとによる「明示的／暗黙裡」の規範の参照が含まれる。Cliffordの指摘は規範を人びとの行為を規定する社会構造と見定める者にとって

は深刻なアポリアとなるが、人びとが規範を参照する、その仕方を解明しようとする者にとっては問題とならない。特定の組織構成員が共有する規範とその使用の有り様を明らかにするためには、調査者は丹念にフィールドワークを重ね、まがりなりにもそこで起きていることをその場の人びとと同じように理解できる能力を身につけることが必要となる。こうした方法は「エスノグラフィー」の名に値するだろう。

## 5 むすびにかえて

学校研究における組織エスノグラフィーは、一時の関心の高まりに比して、思いのほか少ない。この背景には組織研究の書き手が制度論・政治過程論的なアプローチを重視するなかで、文化研究として読まれることを避ける点、そしてエスノグラフィーの特質、すなわち折衷主義的で方法をめぐる要件が判然としない点があると考えられる。Cliffordの指摘以降、エスノグラフィーの新しいアプローチが模索されるなかで、その方法はさらに多様さを増している。本稿では、その一つとしてエスノメソドロジーの方針によるエスノグラフィーを紹介した。これは従来のエスノグラフィーに向けられた難問を解消するためのオルタナティブとなるとともに、これにより得られる知見は、人びとが必ずしも自分では気づいていない、組織における振舞いについて知ってもらふ資料を提出するという点で、現場に対し貢献するものとなるだろう。

## 注

- 1) 経営行動科学学会第14回大会シンポジウムでの金井壽宏の発言(佐藤・金井・松尾,2011)。
- 2) 業績主義に関しては,教育学分野特有の事情もある。教職科目担当者は文部科学省による課程認定の際に業績チェックを受けるが,2017年に「教職課程コアカリキュラム」が策定され,担当教員にはこれに対応したシラバス作成と業績作りが求められている。こうした事情は一つのテーマを見据えてエスノグラフィーを書き上げることを難しくしている。
- 3) 実際,いくつかの論文は教育社会学会で発表する機会を得た。
- 4) ここでは行論の都合上,会話分析と成員カテゴリー分析を併置しているが,前者の手法で後者

を分析することも当然に可能である。また会話分析は録音録画されたデータを用いるが,以下に検討するように,これに抛らずにエスノメソロジーを研究することも可能である。

- 5) 行為と規範の関係については小宮(2007)を参照されたい。
- 6) 鈴木(2019)は,勤務時間短縮ともなつて提案された下校時刻繰上げ提案をめぐる会議において,参加者が議題を「労働者/教師」のいずれの問題として捉えるか,また「教師」に結びつくどの規範(部活動指導/生活指導/安全管理)を枠組みとして論じるのかについて検討している。これは成員カテゴリーの転換や規範の使用に照準する点でWieder(1974)と共通する。

## 文献

知念渉,2012,「〈ヤンチャな子ら〉の学校経験—学校文化への異化と同化のジレンマのなかで」『教育社会学研究』91:73-94。

Clifford, J., 1986, "Introduction: Partial Truths," in J. Clifford and G. E. Marcus eds., *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography*, Berkley, CA: University of Chicago Press(春日直樹・足羽與志子・橋本和也・多和田裕司・西川麦子・和邇悦子訳,1996,「序論—部分的真実」『文化を書く』紀伊國屋書店:1-50.)

Flick, U., 1995, *Qualitative Forschung*, Rowohlt Taschenbuch Verlag: GmbH, Reinbek bei Hamburg. (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳,2011,『質的研究入門—(人間の科学)のための方法論』春秋社。)

藤田結子・北村文編,2013,『現代エスノグラフィー—新しいフィールドワークの理論と実践』(ワードマップ)新曜社。

平田淳,2007,『「学校協議会」の教育効果に関する研究—「開かれた学校づくり」のエスノグラフィー』東信堂。

金井壽宏/佐藤郁哉/ギデオ・クンダ/ジョン・ヴァン=マーネン,2010,『組織エスノグラフィー』有斐閣。

木村育恵,2009,「男女平等教育実践をめぐる教師文化の構造」『教育社会学研究』84:227-246。

古賀正義,2001,『「教えること」のエスノグラフィー—「教

育困難校」の構築過程』金子書房。

小宮友根,2007,「規範があるとはどのようなことか」前田泰樹・水川喜文・岡田光弘編『エスノメソロジー—人びとの実践から学ぶ』(ワードマップ)新曜社:99-120。

黒羽正見,1999,「教師の授業実践観に関する事例研究—公立S小学校の校内研修対象のエスノグラフィーを通して」『カリキュラム研究』8:73-86。

Malinowski, B., 1961, *Argonauts of the Western Pacific: An Account of Native Enterprise and Adventures in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*, New York, NY: E.P. Dutton and Co.(泉靖一編,寺田和夫・増田義郎訳,1967,「西太平洋の遠洋航海者」『マリノフスキー レヴィ=ストロース』(世界の名著59)中央公論社:55-342.)

宮崎あゆみ,1993,「ジェンダー・サブカルチャーのダイナミクス—女子高におけるエスノグラフィーをもとに」『教育社会学研究』52:157-177。

盛満弥生,2011,「学校における貧困の表れとその不可視化—生活保護世帯出身生徒の学校生活を事例に」『教育社会学研究』88:273-294。

小田博志,2009,「「現場」のエスノグラフィー—人類学的方法論の社会的活用のための考察」『国立民族学博物館調査報告』85:11-34。

大野裕己,2010,「校長の職務実践/職務行動を対象とする調査—エスノグラフィを中心に」『日本教育



- 経営学会紀要』52：157-162.
- 酒井朗, 2002, 「臨床教育学構想の批判的検討とエスノグラフィーの可能性——「新しい教育学の創造」と「問題への対処」をいかにして同時達成するか」『教育学研究』69(3)：322-332.
- 佐藤郁哉, 1984, 『暴走族のエスノグラフィー——モードの叛乱と文化の呪縛』新曜社。
- , 2002, 『フィールドワークの技法——問いを育てる、仮説をきたえる』新曜社。
- ・金井壽宏・松尾睦「質的研究について考える」, 2011, 『経営行動科学』24(3)：211-249.
- 須田敏子, 2019, 『マネジメント研究への招待——研究方法の種類と選択』中央経済社。
- 鈴木雅博, 2014, 「学校現場におけるアカウントビリティ概念の作用と帰結——ミクロ・ポリティクスの視角からの検討」『日本教育行政学会年報』40：73-90.
- , 2016, 「教師は曖昧な校則下での厳格な指導をどう論じたか——エスノメソロジーのアプローチから」『教育社会学研究』99：47-69.
- , 2019, 「下校時刻は何の問題として語られたか——時間外の仕事に規範を結びつけて解釈すること」『教育社会学研究』105：27-47.
- 武井敦史, 2008, 「教育経営研究における事例調査研究の動向と課題」『日本教育経営学会紀要』50：234-244.
- 田村大, 2011, 「ビジネス・エスノグラフィの実践と展望——人間中心イノベーションに向けて」『デザイン学研究特集号』18(2)：30-33.
- 海口浩芳, 2005, 「定例会からみる教育委員会の機能の分析——『ルーティン』概念を手がかりに」『日本教育経営学会紀要』47：48-63.
- Whyte, W., 1943, *Street Corner Society: the social structure of an Italian slum*, Chicago, IL: University of Chicago Press. (奥田道大・有里典三訳, 2000, 『ストリート・コーナー・ソサエティ』有斐閣.)
- Wieder, L. D., 1974, "Telling the Code," R. Turner ed., *Ethnomethodology: Selected Readings*, Harmondsworth, Penguin, : 144-72. (山田富秋・好井裕明・山崎敬一編訳, 1987, 「受刑者コード——逸脱行動を説明するもの」『エスノメソロジー』せりか書房：155-214.)
- Willis, P., E., 1977, *Learning to Labour: How Working Class Kids Get Working Class Jobs*, Aldersho. (熊沢誠・山田潤訳, 1985, 『ハマータウンの野郎ども——学校への反抗・労働への順応』筑摩書房.)

# 5

## 企業組織の 国際比較における方法 人事管理・労使関係の事例研究を中心に

佐野嘉秀

法政大学経営学部 教授

### 1 はじめに

本稿に与えられた課題は、調査にもとづき企業組織を国際比較することの方法上の留意点を示すということである。私は調査方法論を専門とはしていない。代わりに、人事管理や労使関係に関わる領域でのフィールドワークを通じて、企業事例の日英比較研究に取り組んできた。その成果は佐野(2021)にまとめた。本稿の課題に対して何らかのオリジナルな貢献を果たせるとすれば、こうした経験を通じてということになろう。そこで優れた先行研究に学びつつ、国際比較研究の実践のなかで考えてきたことをもとに課題にこたえたい。

こうした趣旨から本稿では、少数の事例にもとづく国際比較研究に焦点を当てる。大量観察的なアンケート調査を用いる国際比較研究と比べ、研究者個人ないし少人数の研究チームとしての調査の実行可能性はより高いと考える。また筆者の専攻から、人事管理や労使関係の分野の研究を素材として議論を進める。この分野は事例調査にもとづく国際比較研究の蓄積の厚い領域でもある。これらの限定から、本稿では主として、企業組織に見られる人事管理や労使関係の慣行についての、少数の企業事例にもとづく国際比較研究における方法について考えることとなる<sup>1)</sup>。とはいえ、経営学や社会学のより広いテ-

マに関して企業組織の国際比較を行ううえでも、基本的な方法上の留意点はおよそ共通なはずである。

企業組織の国際比較研究には様々な目的があろう。そうしたなかでも、企業組織に見られる国ごとの個性を明らかにすることは、広く共有された課題と考える。実際に、人事管理や労使関係の分野の先行研究は、少数の事例にもとづく国際比較研究により、そうした個性を鮮やかに捉えてきた(Dore, 1973; 司馬, 1973; 間, 1974; 小池, 1977; Gallic, 1978; Maurice, Sellier and Silvestre, 1986; Whittaker, 1990; Brown, Nakata, Reich and Ulman, 1997; Storey, Edwards and Sisson, 1997; Katz and Darbishire, 1999; 本田, 2002; 須田, 2004; Jacoby, 2004; 石田・樋口, 2009; 石田・富田・三谷, 2009)<sup>2)</sup>。

これらの国際比較研究の成果からは、これまで当然視していたり、国内での比較によっては違いが見えなかったりする企業組織の諸側面が、社会により異なる変数であることに気づかされる。そして国ごとの企業組織の個性を捉えることは、これを規制する法律や、関連する社会制度のあり方、企業の国際競争力など、国という社会を単位とする事柄について検討するうえで重要な意味をもつ。

他方で、組織の中でも特に効率性が求められる企業組織の慣行は、どの国でもおよそ共通なはずという見方もある。企業で用いられる技術の普



遍性や、働く人の基本的な心理学的特性の共通性は、国の違いを超えて、企業組織に関わる慣行を似通ったものに行っている可能性がある<sup>3)</sup>。このほか、グローバル化のもと国際的な人の交流が進むなかで、企業組織の性格に影響を与える労使の価値観や社会的環境の違いもなくなりつつあるかもしれない。それゆえ、歴史的な経緯から現時点で見られる企業組織間の相違もやがては解消するという「収斂」の見通しが成り立ちうる (Kerr, Dunlop, Harbison and Myers, 1960)。したがって、企業組織に国ごとの確かな個性があるかどうかははっきりして自明ではない。むしろだからこそ、実際はどうかについて調査により確認することが必要となる。

このほか、国の違いを問わない一般的な理論への関心から、国際比較研究を行う場合もある。真鍋 (2003) は国際比較研究の類型として「社会的現実記述型」と「理論的仮説検証型」の2つを挙げる。このうち前者は比較対象とする国自体への関心から「分析の対象」として「それぞれの国の差異を記述する」ことを志向する。これに対し、後者は「ある一般理論や、そのような一般理論から演繹的に導き出される特定の仮説

を検証する」ことを目的とする。後者では、ある仮説が多くの国に当てはまるほど、その「命題は確実なもの」となる (真鍋, 2003: 30)。これら2つの研究のアプローチは、帰納的な研究と演繹的な研究のあいだに見られる関係と同じく、補完的な関係にあると考える。いずれも、国ごとの個性について、その有無を含めて明らかにすることが、国際比較研究としての共通の課題となろう。

## 2 同じ変数について比較する

国際比較の方法を用いて、ある国の企業組織の個性を明らかにするには、複数の国の企業事例を対象に、共通の側面について比較を行う必要がある。そのためには、比較対象とする異なる国の企業事例について、共通の変数に着目し、調査によりその値を明らかにする。取り上げる変数が1つであれば、その値の違いが企業組織の個性を示す。取り上げる変数が複数ならば、それらの変数の値の組み合わせのパターンに企業組織の個性が現れることになる。このような分析をイメージとして示すと図1のようになろう。

図1 国際比較による企業組織の個性の把握

	変数	事例 A1 (A国) ○	事例 B1 (B国) □
組織内	O1(採用)	①.....2.....3.....4.....5	.....4.....5
	O2(賃金)	1.....②.....3.....4.....5	.....4.....5
	O3(昇進)	①.....2.....3.....4.....5	.....4.....5
	O4(配置)	1.....②.....3.....4.....5	.....4.....5
	O5(解雇)	1.....2.....③.....4.....5	.....4.....5
	.	1.....2.....3.....4.....5	
	F1(産業・業種)	1.....2.....3.....④.....5	
組織外	F2(企業規模)	1.....②.....3.....4.....5	
	.	1.....2.....3.....4.....5	
	E1(労働法)	1.....②.....3.....4.....5	
	E2(教育制度)	①.....2.....3.....4.....5	
.	1.....2.....3.....4.....5		

注) 網掛け部分の変数が、国際比較のために着目する変数のイメージである (O1～O5)。変数の値 (事例に応じて○ないし□で囲った値) およびその組み合わせのパターン (値を実線ないし破線でつないだもの) が、事例の企業組織の個性を示す。図には併せて、着目する変数に影響を与えうる事例の基本属性に関わる変数 (F1, F2)、組織内の変数に影響を与えうる組織外の変数 (E1, E2) のイメージも表記した。表側の変数名の括弧内に示したのは、変数の例示である。実際に着目する変数の数およびその内容は、研究上の関心により異なる。



変数の値は、例えば勤続年数のように数値として把握できることもあれば、より分権的か集権的かというような相対的な違いのみが判別できる場合もある。このほか、賃金制度が職務給と能力給、年齢給のいずれの性格をもつかというように、類型として把握されることもある。いずれにせよ、同じ変数について比較することで、その値の異同をもとに企業組織の個性を捉えることが可能となる。

例えばDore (1973) は、日英の製造企業の比較から、人事管理や労使関係に関わる諸側面に着目し、それぞれの変数の値を調査により明らかにしている。そのうえで、それらの変数の値の組み合わせのパターンを雇用システム（人事管理・労使関係の体系）の特徴として捉えている。すなわち、〈終身雇用／転職がかなり多いこと〉、〈実績を加味した年功制賃金システム／市場を基礎とした賃金・俸給システム〉、〈企業内でのキャリア／自律的・流動的なキャリアコース〉、〈企業による研修／公共機関による職業訓練〉、〈企業内組合／産業別あるいは職能別組合〉などの変数について日英の事例間に見られる値の相違を明らかにし、その組み合わせの特徴を「組織志向 (organization-oriented)」型 (日本) と「市場志向 (market-oriented)」型 (英国) という雇用システムの種類の違いとして整理した。

もちろんどのような変数に着目するかは、研究上の問題関心による。例えば間 (1974) は、Dore (1973) と同じ共同調査にもとづくことから、主な事例企業を共有している<sup>4)</sup>。そして、近代社会のあり方への関心から、階級、アソシエーション、個人主義という近代社会の構成要素に着目し、労使間の利害の〈共有／分離〉、労働者の〈未来志向性／現在志向性〉、職務遂行上の〈互助／自助〉、企業機能の〈拡散性／限定性〉、企業構成員の〈固定性／流動性〉などを含む日英の労使関係の相違を明らかにしている。このように、事例を共有する場合ですら、研究上の関心に応じて互いに異なる変数に着目すれば、企業組織

の異なる個性が明らかとなる<sup>5)</sup>。

ところで、国際比較のために取り上げる複数の変数のあいだには、互いに影響を与えたり、一方が他方を規定したりする関係が成り立つ場合もある (図1ではO1～O5として例示した変数間の関係)。例えばDore (1973) は、着目する変数が全体として日英それぞれに特徴的なシステム (体系) を構成していると見ている。こうした見方では、システムを構成する変数間に整合的な対応関係が想定されている。さらにMarsden (1999) は、先行研究の事実発見を踏まえ、「取引ルール」と呼ぶ、雇用者 (employee) への仕事配分に関わる労使間のルールが国により異なり、賃金制度などの人事管理の諸領域の特徴に影響を与えることを理論的に示す。こうしたアイデアを踏まえ佐野 (2021) では、小売企業の事例研究から、日英の企業間で、賃金制度と仕事配分のルール、配置転換や昇進、要員管理、人材育成などの特徴に、互いに異なる体系的な相違が見られることを確認した。

このほか、企業組織の個性を構成する変数は、企業の外にある変数とも関連する (図1ではE1やE2として例示した変数)。こうした視点に関し、Maurice, Sellier and Silvestre (1986) は、独仏の製造業の企業事例の比較から、職業訓練制度の発達するドイツでは、企業が労働者の社会的資格を考慮し、その能力 (capability) を中心に職務を設計するのに対し、職業訓練制度が未発達なフランスの企業は、職務 (jobs) を自社の基準に即して定義し、労働者をそれに適応させたり訓練したりするという違いを明らかにした。こうして企業の外にある職業訓練制度の確立の度合いと、企業内での労働者への仕事の配分のあり方との対応関係が明らかにされている。企業の外にある制度的な環境の違いが、各国の企業組織の個性を規定していると見ることができる<sup>6)</sup>。

以上のように、国ごとの企業組織の個性を構成する変数は、企業内外の他の変数と対応関係をもつ可能性がある。そうした関係を解明する



ことは、企業組織の個性を支え、その変化をもたらす要因を特定することにもつながる。このように、同じ変数を用いた事例間の比較により、国ごとの企業組織の個性を明らかにすることは、これを規定する企業内外の要因を解明しようとする分析の前提ともなる。

### 3 変数の値を判定する

国ごとの企業組織の個性を明らかにするうえで着目する変数が一般的なものであれば、その値を判定するために、その指標となる、より具体的に変数に着目することが必要となる。そうした指標の選択と、指標を用いた変数の値の判定のプロセスが見やすい例として Whittaker (1990) を取り上げたい。

同研究では、Dore (1973) を踏まえて、「雇用関係」の性格を測定するための尺度（「組織志向型雇用関係・市場志向型雇用関係尺度(OER-MER scale)」）を設け、日英の18の工場の事例を比較している。同尺度は「雇用」「賃金」「労使関係」の3領域についてそれぞれ5つずつ計15の変数を指標とする。例として「雇用」の領域には、「採用」「中途入社」「導入教育」「有期雇用」「キャリア」に関する5つの指標を用意する。このうち例えば「中途入社」に関する指標は「採用および賃金面で中途採用が不利に扱われる程度」と定義される。各指標について、事例の分析をもとに1～5点の範囲で値を採点する。その合計点が尺度による測定値となる。得点が高いほど「組織志向雇用関係(OER)」の程度が高いと判定される。

この尺度は、事例の分析結果を「要約(summary)」し、また同尺度で測定される雇用関係の性格と、当時の新しい技術である工作機械の数値制御(CNC)の利用との関係を分析するために用いられた。測定結果は、英国よりも日本の工場のほうが「組織志向型」の程度が高い傾向にあること、特に日本では大規模な工場ほど「組織志向型」の性格が顕著となること、他方で日

本の事例のうち最も小さな2つの工場では英国の工場と比べても「市場志向型」の程度が高いことなどを示す。

事例研究にもとづく国際比較では、もちろん必ずしもこのように指標とする変数のリストを示したり、変数の値を数値化して評価したりするわけではない。それでも、着目する変数について指標を用いてその値を判定する分析のプロセスは共通と考える。

その際、変数の値を判定するための資料を事例間で揃えることが難しい場合もある。同じ国の事例間であっても、例えばある企業では、企業と社員との関係を明らかにするうえで社員アンケート調査の結果を利用できるのに対し、別の企業ではそうした調査を実施していなかったりする。代わりに調査者がアンケート調査を実施するとしても、とりわけ国際比較では、使用する言語の異なる事例間で、ある質問に同じ意味をもたせることは容易ではない<sup>7)</sup>。こうした資料の制約のなかでは、可能な範囲で実質的に同等な資料を用いるほかない。そして異なる資料を用いて変数の値を判定する場合には、読者がその妥当性を評価できるよう、判定の理由や根拠を示すことが重要と考える。

国際比較研究では、ある変数や指標に対応する実質的に同等な資料が自明ではないことも少なくない。例えば、国による賃金制度の相違を明らかにするうえで、英国のような職務給の賃金制度が一般的な国の事例については、職務に関する職責等の定義や、職務ごとの賃率(賃金水準)に関する情報などが資料となる。これに対し、日本のような能力給の賃金制度が一般的な国の事例においては、必ずしも同じ資料は得られない。代わりに、能力にもとづく格付け制度(資格制度)の詳細に関する情報などが、英国の事例とは異なる個性を明らかにするうえで欠かせない資料となったりする。異なる国の企業事例について、ある変数の値を判定するうえで実質的に同等な資料が何かの判断は、研究者の

考察によるところが大きい。

またこの例の場合、「職務給の賃金制度」ではなく、より一般的に「賃金制度」について比較を行うことで、日英の企業組織の個性を明確に示すことが期待できる。このように、比較のため取り上げる変数にどの程度の一般性をもたせるかにも、研究者の判断が問われる。そして、適切な一般性の水準で変数を設定するには、やはり比較対象とする国の企業組織に関する先行研究のレビュー等を通じて、そうした判断の拠り所となる知識を得ておくことが重要となる。

## 4 他の変数の影響をコントロールする

個々の企業組織の特徴は、所属する産業や営む事業の業種、企業規模といった事例企業の属性(図1ではF1やF2として例示した変数)に応じて、国内でも多様でありうる。少数の事例にもとづく国際比較研究により、国ごとの企業組織の個性を捉えるには、事例の選択を通じて、これらの条件の影響をコントロールすることが欠かせない。すなわち、企業組織の個性に影響を与える産業や業種、企業規模などの企業の基本属性について、事例の条件を合わせる必要がある。その際、各国について事例が複数であれば、対象とする産業や業種の範囲を同じにしたり、企業規模の構成を同じにしたりする。これを行わないままに事例間の相違を示したとしても、例えば「それは国による違いではなく、産業による違いではないか」という批判に対して説得的に反論することが難しくなってしまう。それゆえ、国内での多様性をもたらす事例の基本属性については、比較する事例間で可能なかぎり揃えておくことが重要となる。

それでも、もちろんコントロールしきれない条件の影響は残る。例えば佐野(2021)では日英の百貨店を事例として比較した。しかし同じ百貨店という業種でも、日本では一般的な食品売場を置かない英国の百貨店も多いなど、日英

間では売場の構成が異なったりする。また、それぞれの国内でも、主な顧客層などに関する事業戦略には企業による違いが見られよう。そのため、日英間でまったく同じ事業の事例を比較しているとは言い切れない。このように、事例の選択により揃えることができない条件はどうしても残るのが普通と考える。そうした条件の相違については、考察にもとづきその影響の程度を評価するほかない。その際には、着目する変数について事例に見られる特徴が、それぞれの国の企業組織で一般的なものかどうかを先行研究の事実発見に照らして確認することも有効と考える。

企業事例の条件を合わせるにあたり、産業や業種については選択肢の幅が広い。そうしたなか、国際比較の先行研究は、それぞれの問題関心に応じて産業や業種を積極的に選択してきた。例えば司馬(1973)は、技術と労働との関係の解明のため、およそいずれの国にもあり、生産物が均質で、公営が主なため資料の得やすい火力発電所を事例として選び、先進国から途上国までを含む8か国を比較している。こうした事例選択の工夫を通じ、労働の領域において、組織や作業内容など、技術要因の影響を大きく受けるため国による相違がない事項と、昇進や賃金制度など、社会構造の違いから国ごとの相違が大きい事項、勤務時間・休暇制度など、その中間にある事項があることを説得的に示している。

人事管理や労使関係の分野では、製造業の事例にもとづく国際比較研究の蓄積が厚い(Dore, 1973; 間, 1974; 小池, 1977; Gallie, 1978; Maurice, Sellier and Silvestre, 1986; Whittaker, 1990; 石田・富田・三谷, 2009)。技術が労働に与える影響への関心や、国際競争力を支える産業としての製造業の認識がその背景にあると考える。近年では、産業構造の変化や雇用形態の多様化、低賃金労働などへの関心から、小売業等の非製造業より事例を得る研究も見られる(Baret, Lehndorff and Sparks eds., 2000; 本田, 2002;



Carré, Tilly, Klaveren and Voss-Dahm, 2010)。このほか、産業によらない国ごとの特徴を確認するため複数の産業の事例を取り上げる研究もある (Brown, Nakata, Reich and Ulman, 1997; Katz and Darbishire, 1999; Storey, Edwards and Sisson, 1997; 須田, 2004; Jacoby, 2004)。

このように、問題関心に応じて産業や業種の選択が行われている。もちろん実際には、調査可能な事例の制約などから、事例を得る産業や業種がおよそ決まっており、これに合わせて研究課題を設定することもあろう。いずれの場合でも、最終的には、研究課題を達成するうえで効果的に、産業や業種などの条件が選ばれていることが重要となる。

## 5 実際に調査する

国際比較の方法についていくら心得ていても、当然ながら実際に調査を行わなくては、国際比較研究はできない。Dore (1973) や間 (1974) が示すように、国際的な共同研究では、研究上の関心を共有し、それぞれの国の事情に詳しい研究者間の協力を通じて充実した調査を実施できる可能性がある。とはいえもちろん、一人の研究者によっても国際比較のための調査は十分に遂行できる。その実例として、上で取り上げた司馬 (1973) では、単独で8か国37か所の火力発電所をそれぞれ3週間から2か月間ずつ滞在して調査し成果につなげている。

より小規模ながら、佐野 (2021) も個人の研究者として日英の企業事例の調査を行った。その経験からは、共同研究の形式でない場合も、研究者間の国際的なネットワークは重要と考える。というのも、現地の研究者から助言を得ることは、比較対象とする国の研究者や生活者の視点からも外的外れではない事例の選択や事実発見、解釈を行ううえで有益となるためである。また、企業への調査依頼の際に、現地に拠点のある研究者の推薦状を同封することも、企業から調査協

力を取りつけるうえで効果的な場合がある。現地の研究者のもつ企業とのネットワークが利用できる可能性もあろう。

国際比較研究では、語学力の不足が、調査を遂行するうえでの課題となりうる。研究者が比較対象とする海外の国のインフォーマントと同等の語学力をもつことはむしろ少ないだろう。しかしこの点は、あまり深刻な問題ではないと考える。というのも、調査者はあくまで話を聞く側なので発話は多くなくてよい。また、調査趣旨や質問事項を文書により事前にインフォーマントと共有しておくなどの工夫も可能である。聞き取りに難があっても、調査先に録音を許可してもらえれば、事後的にその内容を確認し文書化できる。通訳を利用することもためらう必要はない。ただしインタビューの時間がかぎられることの多い企業調査では、通訳を介するとそのぶん聞き取れる情報量は少なくなってしまう。そこで調査者の語学力に応じて、質問時のみ通訳を利用するなどの時間の短縮策も有効と考える<sup>8)</sup>。

さらに、聞き取りのみに頼ることなく、社内誌や、制度等に関する社員向け説明資料やマニュアル、労働組合による組合員向け広報資料や労使協議の議事録など、着目する変数の値を判定するうえで利用可能な文書資料を最大限に利用することが重要と考える。これにより、語学力に制約がない場合も含め、得られる情報をより信ぴょう性の高い確実なものとするができる。

丁寧な事例研究のための調査には時間がかかる。事例ごとに一度だけの調査では、得られる情報が不十分な場合のほうが多いであろう。さらに国際比較となると、2つ以上の国につきそれぞれ1社以上の事例調査が必要となる。そのぶん、より多くの時間をかけることになる。それでも、国際比較によってこそ明らかにできることに研究上の関心があるならば、躊躇することに時間を費やすより、調査の実施に向けて動き始めるのが得策と考える。とはいえ手当たり次

第に調査を進めればよいわけではない。少数の事例への調査にもとづく企業組織の国際比較研究も、方法に関する相応の工夫により成り立っている。読者にとって本稿が、このことを確認する契機となれば何よりと思う。

## 注

- 1) 必ずしも国際比較研究に焦点を当てたものではないものの、労働分野における事例調査の方法論に関しては、下田平・八幡・今野・中村・川喜多・仁田・伊藤・中村・佐藤(1989)や小池(2000)、梅崎・池田・藤本編著(2020)が参考になる。
- 2) 労働分野における国際比較研究の意義や研究蓄積の解説としては、鈴木(2010)が参考になる。歴史研究や統計的分析と比べた国際比較の方法上の利点として「比較対象の国ごとの違い・格差を明示することができること」を強調する。また国際的な共同研究において問題意識を共有することの重要性についても指摘している。
- 3) Dore(1973)は「収斂」理論に見られる想定として「人間の本性は基本的にはどこでも大体同じようなものなので、技術が同じなら作り出される制度もほとんど似たものになるだろう」(ドーア, 1993:12)という見方を指摘する。
- 4) ただし、間(1974)ではDore(1973)と同じ電機産業の企業・工場の事例に加え、鉄鋼産業の企業・工場の事例も主な分析対象としている。
- 5) 例えば、人材育成・キャリア(小池, 1977; Storey, Edwards and Sisson, 1997; 本田, 2002)や賃金制度(須田, 2004; 石田・樋口, 2009), 人事部門の役割(Jacoby, 2004)などの、より限定し

## 付記

本研究はJSPS 科研費17K03960の助成にもとづく成果の一部である。

- た領域の変数に主に焦点を当てた国際比較研究も見られる。
- 6) こうした視点は、仕事配分のルールに着目して雇用システムの多様性を説明するMarsden(1999)にも引き継がれている。
- 7) 真鍋(2003)は、アンケート調査による社会意識の国際比較の問題点として、修辭的な意味では同じ質問文と回答の選択肢を用いても、その実質的な意味が国ごとの社会的現実を反映して多様となることを指摘する。これは、企業組織に関する調査にも共通と考える。例えばLarsen and Brewster(2003)は、欧州諸国の人事担当者を対象に、賃金等の6つの事項に関して意思決定上の主な責任の配分がラインマネジメントと人事部門のあいだでどう配分されているかを尋ねている。しかし同研究も指摘するようにその回答の意味する実態は各国の文脈の中で理解されるべきことである。アンケート調査の回答に対応する実態がどのようなものかについて、事例研究により確かめるべき余地は大きい。
- 8) 海外での事例調査の実施に関するノウハウについては、西村(2020)がより詳しく参考になる。調査先に対して調査の趣旨を事前に明確に伝えることの重要性などを指摘している。

## 文献

- Baret, C., S. Lehnendorff and L. Sparks eds., 2000, *Flexible Working in Food Retailing: A Comparison Between France, Germany, Great Britain and Japan*, London: Routledge.
- Brown, C., T. Nakata, M. Reich and L. Ulman, 1997, *Work and Pay in the United States and Japan*, New York: Oxford University Press.
- Carré, F., C. Tilly, M. van Klaveren and D. Voss-Dahm, 2010, "Retail Jobs in Comparative Perspective" in J. Gautié and J. Schmitt eds., *Low-wage Work in the Wealthy World*, New York: Russell Sage Foundation: 211-268.
- Dore, R., 1973, *British Factory - Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳, 1993, 『イギリスの工場・日本の工場』上・下巻, ちくま学芸文庫.)
- Gallie, D., 1978, *In Search of the New Working Class: Automation and Social Integration Within the Capitalist Enterprise*, Cambridge: Cambridge University Press.
- 間宏, 1974, 『イギリスの社会と労使関係—比較社会学的考察』日本労働協会。





- 本田一成, 2002, 『チェーンストアの人材開発—日本と西欧』千倉書房。
- 石田光男・樋口純平, 2009, 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 石田光男・富田義典・三谷直紀, 2009, 『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係—競争力を維持する組織原理』中央経済社。
- Jacoby, S., 2004, *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton N.J.: Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳, 2005, 『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社。)
- Katz, H. and O. Darbishire, 1999, *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca and London: ILR/Cornell University Press.
- Kerr, C., J. Dunlop, F. Harbison and C. Myers, 1960, *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (中山伊知郎監修・川田寿訳, 1963, 『インダストリアリズム—工業化における経営者と労働』東洋経済新報社。)
- 小池和男, 1977, 『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較』東洋経済新報社。
- , 2000, 『聞きとりの作法』東洋経済新報社。
- Larsen, H. H. and C. Brewster, 2003, "Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe?", *Employee Relations*, 25 (3): 228-244.
- 真鍋一史, 2003, 『国際比較調査の方法と解析』慶応義塾大学出版会。
- Marsden, D., 1999, *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford: Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳, 2007, 『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析』NTT出版。)
- Maurice, M., F. Sellier and J. Silvestre, translated by A. Goldhammer, 1986, *The Social Foundations of Industrial Power: A Comparison of France and Germany*, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- 西村純, 2020, 「海外調査」梅崎修・池田心豪・藤本真編著『労働・職場調査ガイドブック—多様な手法で探索する働く人たちの世界』中央経済社: 214-217.
- 佐野嘉秀, 2021, 『英国の人事管理・日本の人事管理—日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会。
- 司馬正次, 1973, 『労働の国際比較—技術移行とその波及』東洋経済新報社。
- 下田平裕身・八幡成美・今野浩一郎・中村章・川喜多喬・仁田道夫・伊藤実・中村圭介・佐藤博樹, 1989, 『労働調査論—フィールドから学ぶ』日本労働協会。
- Storey, J., P. Edwards and K. Sisson, 1997, *Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*, London: SAGE Publications.
- 須田敏子, 2004, 『日本型賃金制度の行方—日英の比較で探る職務・人・市場』慶応義塾大学出版会。
- 鈴木宏昌, 2010, 「国際比較研究のすすめ—労働分野を中心として」『商学研究科紀要』(早稲田大学大学院商学研究科) 70 : 1-10.
- 梅崎修・池田心豪・藤本真編著, 2020, 『労働・職場調査ガイドブック』中央経済社。
- Whittaker, D.H., 1990, *Managing innovation: A study of British and Japanese factories*, Cambridge: Cambridge University Press.

# 6

## 企業・従業員マッチングデータで 何ができるのか

高橋康二

労働政策研究・研修機構 副主任研究員

### 1 はじめに

本稿では、労働調査や企業調査において、企業・従業員マッチングデータを用いることのメリットを、実例を通じて示したい。

企業・従業員マッチングデータは、学校と生徒、病院と患者、自治体と住民のマッチングデータ等と同様に、2つのレベルの主体(企業と従業員)に関する情報を結び付けたデータである。それゆえ、通常のデータより情報量が多いという特長がある。しかし、マッチングデータの重要な特長は、単に豊富な情報が得られるというよりも、多面的な情報が得られるという点にある。

労働調査、企業調査の分野において、この多面的な情報を活用することのメリットとして、2つの点を強調したい。ひとつは、従業員のみのデータ(データの構造としては、一般国民のランダムサンプリング・データに近い)にないメリットとして、企業の内側で生じていることと外側で生じていることを峻別できることである。入れ子式のデータ構造がこのことを可能にする。もうひとつは、企業のみデータにないメリットとして、企業の意思決定が従業員の実際の処遇や意識・行動にどのような影響を与えているのかが分かることである。当然、企業の方針と整合している場合もあれば、矛盾している場合もある。

本稿では具体的に、以下の3つの分析を行う。第一に、企業の内側で生じている賃金格差と外側で生じている賃金格差とを弁別する。第二に、企業の人材活用方針が、企業内賃金格差にどう影響しているかを明らかにする。第三に、企業と従業員との間で、あるいは制度と認知との間で、どのような不一致が生じているのかを明らかにする。

### 2 企業内賃金格差と 企業間賃金格差<sup>1)</sup>

第一の分析は、企業の内側で生じている賃金格差と外側で生じている賃金格差とを弁別することを目的とする。社会学の階層研究や新古典派経済学の労働研究では、個人の賃金データを用い、男女間、年齢間、学歴間、雇用形態間などの個人レベルの変数に基づく賃金格差の大きさを測定する作業が行われてきた。しかし、そこでの関心事は主として「どの変数が効いているか」という点にあり、個人レベルの変数に基づく賃金格差がどのような場面で生じているのかという問題は、限定的にしか取り上げられてこなかった。

これに対し、社会学の労働研究や制度学派経済学の流れを汲む労働研究では、個人レベルの変数に基づく賃金格差が企業の人事・賃金管理の場面で生じているという基本認識のもと、事例研究により企業の労使関係、人事・賃金管理の制度と運用を明らかにする作業が行われてき



た。しかし、人事・賃金管理が個人レベルの変数に基づく賃金格差を生み出す重要な場面である可能性は高いが、それだけで社会学の階層研究、あるいは新古典派経済学の労働研究が明らかにしてきた賃金格差のすべてが説明できるかどうかは疑問である。なぜならば、個人レベルの変数に基づく賃金格差は、どのような企業に「入るか／入れるか」という選択・選別の場面でも生じているからである。

上述の問いを解くため、人事・賃金管理の場面で生じる賃金格差を「企業内賃金格差」、企業の選択・選別の場面で生じる賃金格差を「企業間賃金格差」、両者を足し合わせたものを「労働市場全体における賃金格差」と呼ぶ。そして、労働市場全体における賃金格差の大きさと、企業内賃金格差の大きさの差分から、企業間賃金格差のありようを読み取る作業を行う。

労働市場全体における賃金格差の大きさは、個々の労働者がどういう企業に勤めているかを考慮しないPooled OLSにより求められる。これに対し、企業内賃金格差の大きさは、個々の労働者が勤めている企業固有の賃金水準、すなわち企業固定効果をコントロールした分析により求められる<sup>2)</sup>。Pooled OLSのモデルは式1により、企業固定効果をコントロールしたモデル

は式2により表される。ただし、添え字<sub>i</sub>は各個人、添え字<sub>j</sub>は各企業、 $y_{ij}$ は被説明変数(時間あたり賃金の対数変換値)、 $\mathbf{x}_{ij}$ は個人レベルの説明変数ベクトル(非正社員ダミー、男性ダミー、年齢、年齢2乗、大卒以上ダミー、ホワイトカラーダミー、勤続年数)、 $\delta_j$ は企業固定効果、 $e_{ij}$ は誤差項を表している。

$$[式1] \quad y_{ij} = \alpha + \beta_{Pooled} \mathbf{x}_{ij} + e_{ij}$$

$$[式2] \quad y_{ij} = \alpha + \beta_{FE} \mathbf{x}_{ij} + \delta_j + e_{ij}$$

使用するデータは、厚生労働省が2010年に実施した「就業形態の多様化に関する総合実態調査」である<sup>3)</sup>。調査は、常用労働者を5人以上雇用している民営事業所17,000所およびそこで働く従業員約60,000人である<sup>4)</sup>。事業所は事業所・企業統計調査に基づき無作為抽出され、従業員もそれぞれの事業所で無作為抽出されており、全国の事業所、従業員の状況にウェイトバック可能となっている。

表1は、その結果を示したものである。また、図1は、それぞれの説明変数(ないし説明変数の変化)によって賃金が何%上下するかを図示したものである。これを見ると、正社員・非正社員間の賃金格差、男女間の賃金格差は式1と式2

表1 賃金の規定要因(式1:Pooled OLS, 式2:企業固定効果モデル)

被説明変数= Ln(時間あたり賃金)	式1(Pooled OLS)		式2(企業固定効果モデル)	
	B	S.E.	B	S.E.
非正社員	-0.2256892	0.0001442	-0.2284578	0.0001283
男性	0.2631937	0.0001253	0.2531227	0.0001184
年齢	0.0270378	0.0000428	0.0323976	0.0000374
年齢2乗	-0.0002503	0.0000005	-0.0003061	0.0000005
大卒以上	0.1483387	0.0001236	0.0673428	0.0001231
ホワイトカラー	0.1503976	0.0001236	0.0585366	0.0001302
勤続年数	0.0142412	0.0000103	0.0118811	0.0000101
定数	-2.9893720	0.0008415	-	-
N	33,828,736		33,828,736	
調整済みR2乗	0.4988		0.8398	

資料出所：労働政策研究・研修機構編(2013)図表付-1-3(370頁)を一部加工。

注1：全国の常用労働者5人以上の事業所で働く従業員にウェイトバックしている。

注2：式2には、表に示された説明変数の他、個々の事業所を表すダミー変数を投入している。

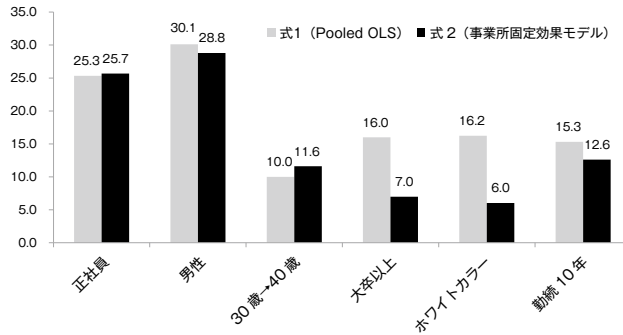


図1 賃金の変化率(%) (式1:Pooled OLS, 式2:事業所固定効果モデル)  
資料出所:表1に基づき、高橋が作成。

とで差が小さいことから、格差の大部分が企業内で生じていると考えられる。

他方で、学歴間や職業間の賃金格差は、式1よりも式2の方が明らかに小さい(それぞれ、式1→式2が16.0%→7.0%, 16.2%→6.0%)。このことは、企業内ではそれほど大きな格差が生じていないが、労働市場全体としては大きな格差が生じていることを意味する。学歴間や職業間の賃金格差には、高学歴者やホワイトカラーほど賃金水準の高い企業に勤めやすいというかたちの企業間賃金格差が、高い割合で含まれているのである。

この結論からは、研究上および実践的に重要なインプリケーションが導かれる。たとえば、男女間の賃金格差の発生メカニズムを明らかにする上では、配置、昇進、評価など企業内の人事・賃金管理のプロセスに注目することが有効であると言える。それとは反対に、学歴間の賃金格差の発生メカニズムを明らかにする上では、企業の外側で繰り広げられる行動、すなわち労働市場における採用行動や職探し行動に関する研究が有効であると言える。加えて実践面では、男女間、雇用形態間の賃金格差を縮小させるには企業内での取り組みが必要であり、それを促進する政策的介入が求められることも示唆される。

### 3 パート社員の活用方針と正社員・パート社員間での賃金格差<sup>5)</sup>

第二の分析では、企業の人材活用方針が、企業内賃金格差にどのような影響を与えているかを明らかにする。一見すると極めて自明な問いであるようにみえるかもしれないが、人事・賃金管理の制度と運用は複雑であり、予想されるような影響を与えていないことも考えられる。以下では、マルチレベル分析のランダム切片・傾きモデルにより、パート社員の活用方針が、当該企業の賃金水準や、企業内での正社員・パート社員間の賃金格差にどのような影響を与えているかを明らかにする。

前節でみたように、企業内において正社員・非正社員間の賃金格差が熾然と存在する。本節で取り上げるパート社員<sup>6)</sup>も例外ではなく、同じ企業の正社員と比べて賃金が低いと考えられる。本節では、このことを(固定効果モデルではなく)マルチレベル分析のランダム切片モデルによって確認する<sup>7)</sup>。その上で、企業側のパート社員の活用方針によって、当該企業の賃金水準や、企業内での正社員・パート社員間の賃金格差の大きさがどう異なるのかを示す。

以下の式1は、参考のために実行する Pooled



OLSを、式2はランダム切片モデルを、式3はランダム切片・傾きモデルを表している<sup>8)</sup>。ただし、すべての式に共通して、 $y$ は被説明変数(時間あたり賃金の対数変換値)、 $\mathbf{x}$ は個人レベルの説明変数ベクトル(男性ダミー、年齢、年齢の2乗、教育年数、職業、勤続年数、役職、パート社員ダミー)を表している<sup>9)</sup>。また、式1において $e$ は個人レベルの誤差項を、式2・式3において、 $u_0$ は切片(賃金水準)についての企業レベルの誤差項、 $r$ は(企業レベルの誤差で説明できない)個人レベルの誤差項を表している。式3においては、 $u_1$ はパート社員ダミーの傾き(正社員・パート社員間の賃金格差)についての企業レベルの誤差項を表している。

本節において特に注目するのは、式3でパート社員の活用方針が切片(賃金水準)に与える影響を示す $\gamma_{01}$ の値と、同じくパート社員の活用方針が正社員とパート社員の賃金格差の大きさに与える影響を示す $\gamma_{11}$ の値である。

$$[\text{式1}] \quad y = \beta_0 + \beta \mathbf{x} + e$$

$$[\text{式2}] \quad y = \beta_0 + \beta \mathbf{x} + r \\ \beta_0 = \gamma_{00} + u_0$$

$$[\text{式3}] \quad y = \beta_0 + \beta_1 \text{パート社員ダミー} + \beta_2 \mathbf{x} + r \\ \beta_0 = \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{活用方針ダミー} + u_0 \\ \beta_1 = \gamma_{10} + \gamma_{11} \text{活用方針ダミー} + u_1$$

使用するデータは、労働政策研究・研修機構(以下、JILPT)が2010年に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」である。調査は、無作為抽出された全国の従業員規模10人以上の民営事業所10,000所およびそこで働く従業員各10人、計100,000人に対して実施された。有効回収数は事業所調査が1,610票(有効回収率16.1%)、従業員調査が11,010票(有効回収率11.0%)である<sup>10)</sup>。

分析結果は、表2のとおりである。まず、式1の列から、個人レベルの変数の効果として、男性

ほど、概ね年齢が高いほど、教育年数が長いほど、専門的・技術的な仕事や管理の仕事をしているほど、勤続年数が長いほど、役職が高いほど賃金が高いことが分かる。そして正社員と比べてパート社員の賃金が低いことが分かる。式2の列は、ランダム切片モデルの結果であり、企業内賃金格差に限定しても、上記とほぼ同様の結果が得られることが分かる。

これに対し、式3の列は、ランダム切片・傾きモデルの結果である。ここでは、パート社員の活用方針として「定型補助業務」で活用する、「専門業務」で活用する、「変動業務」で活用する、の3つのダミー変数と、それらと「パート社員」との交互作用項が追加投入されている。これらの結果をみると、ひとつに、パート社員を定型補助業務で活用している場合には、切片が大きい、すなわち企業全体としての賃金水準が高いことが読み取れる。パート社員を活用することで正社員を重要業務に特化させることが、企業全体としての生産性を高めている可能性がある。いまひとつ、パート社員を定型補助業務で活用している場合には正社員・パート社員間の賃金格差が大きく、専門業務で活用している場合にはそれが小さいことも読み取れる。パート社員の賃金決定の論理として、理に合ったものと言えよう。

## 4 正社員転換制度に対する認知と労働意欲

第三の分析では、企業と従業員との間で、あるいは制度と認知との間で、どのような不一致が生じているのかを明らかにする。具体的には、正社員転換制度の存在が非正社員(フルタイム有期雇用社員)に正しく認知されているのか、それが非正社員の労働意欲を高める方向に作用しているのかを検証する。使用するデータは、前節と同じくJILPTが2010年に実施した「多様な就業形態に関する実態調査」である。

表3は、企業に自社の非正社員(フルタイム有



表2 パート社員の活用方針と企業の賃金水準、正社員・パート社員間賃金格差  
(式1:Pooled OLS, 式2・3:マルチレベル分析)

被説明変数=Ln(時間あたり賃金)	式1 (Pooled OLS)		式2 (ランダム切片モデル)		式3 (ランダム切片・傾きモデル)	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
男性	0.1353	0.0149**	0.1244	0.0145**	0.1215	0.0144**
年齢	0.0293	0.0050**	0.0266	0.0048**	0.0273	0.0048**
年齢2乗	-0.0004	0.0001**	-0.0003	0.0001**	-0.0003	0.0001**
教育年数	0.0420	0.0037**	0.0367	0.0036**	0.0358	0.0036**
専門的・技術的な仕事	0.0955	0.0163**	0.1045	0.0169**	0.1031	0.0170**
管理の仕事	0.1051	0.0362**	0.0985	0.0345**	0.0982	0.0341**
(事務の仕事)						
販売の仕事	-0.0555	0.0275*	-0.0406	0.0281	-0.0331	0.0281
技能工・生産工程に関わる仕事	-0.0596	0.0264*	-0.0489	0.0277	-0.0488	0.0277
運輸・通信の仕事	-0.0529	0.0533	-0.0180	0.0543	-0.0207	0.0539
保安の仕事	-0.2200	0.0676**	-0.1520	0.0746*	-0.1465	0.0746*
農・林・漁業に関わる仕事	0.0678	0.1180	0.0264	0.1302	0.0376	0.1301
サービスの仕事	-0.0448	0.0264	-0.0364	0.0272	-0.0403	0.0274
その他	-0.0415	0.0303	-0.0444	0.0295	-0.0462	0.0298
勤続年数	0.1706	0.0118**	0.1564	0.0116**	0.1504	0.0116**
(役職なし)						
現場のリーダー	0.0111	0.0275	0.0116	0.0263	0.0112	0.0261
主任・係長クラス	0.1087	0.0185**	0.1244	0.0178**	0.1270	0.0177**
課長クラス	0.2101	0.0352**	0.2271	0.0336**	0.2293	0.0332**
部長クラス	0.3198	0.0554**	0.3442	0.0527**	0.3431	0.0521**
パート社員(正社員)	-0.2010	0.0189**	-0.2112	0.0188**	-0.2096	0.0241**
定型補助業務					0.0622	0.0209**
専門業務					-0.0339	0.0198
変動業務					-0.0122	0.0163
パート社員×定型補助業務					-0.0864	0.0371*
パート社員×専門業務					0.0902	0.0348*
パート社員×変動業務					-0.0441	0.0301
定数	5.8591	0.1086	5.9776	0.1052	5.9757	0.1046
N		2323		2323		2323
F値		142.44**				
Group数				794		794
χ <sup>2</sup> 乗値				2568.27**		2528.24**

資料出所：高橋(2016)表4(84頁)および表5(85頁)を一部加工。

注1：( )は、レファレンス・グループ。

注2：\*\*\*:p<0.01, \*\*:p<0.05

表3 正社員登用制度の有無と、それに対する非正社員の認知(行%)

企業の制度	ある(N=694)	非正社員の認知	
		ある	ない
		508	186
		73.2	26.8
	ない(N=307)	108	199
		35.2	64.8

資料出所：JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年実施)より高橋が作成。



期雇用社員)を対象とした正社員登用制度があるか否かをたずねた回答と、当該企業で働く非正社員(フルタイム有期雇用社員)に自らに適用される正社員登用制度があるか否かをたずねた回答をクロスさせたものである。ここから、6~7割台の非正社員は自社の制度を正しく認知しているが、制度があるにもかかわらず「ない」と認知している者が26.8%、逆に制度がないにもかかわらず「ある」と認知している者が35.2%いることも分かる。

それでは、これらの誤認をしている非正社員は、意識面でどのような特徴を持っているのだろうか。図2は、制度と認知の有無別に、非正社員の労働意欲(スコア)を図示したものである。というのも一般に、自社の非正社員を対象とした正社員登用制度導入の重要な目的として、非正社員の意欲を高めることが挙げられているからである<sup>11)</sup>。いずれの項目も、スコアが高いほど労働意欲が高いと考えられる。これを見ると、概して「制度なし、認知あり」の労働意欲が最も高く、以下「制度あり、認知あり」、「制度あり、認知なし」、「制度なし、認知なし」の順であることが読み取れる。

実際に制度があるよりも、制度のない方が労働意欲が高いのはなぜか。そこで、制度と認知の有無別に非正社員の正社員転換希望率を求めると、「制度あり、認知あり」が32.7%、「制度あり、認知なし」が30.1%、「制度なし、認知あり」が36.1%、「制度なし、認知なし」が27.1%となっており、「制度なし、認知あり」が最も高くなっている(図表略)。このことは、正社員転換を強く希望する非正社員が、その希望の強さゆえに、実際には制度がないにもかかわらず、制度があるものと誤解して高い労働意欲を持って働いている可能性があることを示唆する。

言うまでもなく、「制度なし、認知あり」の状態は不安定であって、いずれ正社員登用制度がないことに気づいた非正社員たちは、労働意欲を落とすか、当該企業を去るなどして行くであろう。労使紛争の種にもなりかねない。その意味で、意図的に「制度なし、認知あり」の状態をつくることは合理的な人事戦略であるとは言えない。とはいえ、もともと正社員への転換希望が強い人々が、正社員登用制度の有無を誤解した状態で高い労働意欲を保持している現実があるということは、企業・従業員マッチングデータの分析から浮かび上がった重要な発見であると言えよう。

言うまでもなく、「制度なし、認知あり」の状態は不安定であって、いずれ正社員登用制度がないことに気づいた非正社員たちは、労働意欲を落とすか、当該企業を去るなどして行くであろう。労使紛争の種にもなりかねない。その意味で、意図的に「制度なし、認知あり」の状態をつくることは合理的な人事戦略であるとは言えない。とはいえ、もともと正社員への転換希望が強い人々が、正社員登用制度の有無を誤解した状態で高い労働意欲を保持している現実があるということは、企業・従業員マッチングデータの分析から浮かび上がった重要な発見であると言えよう。

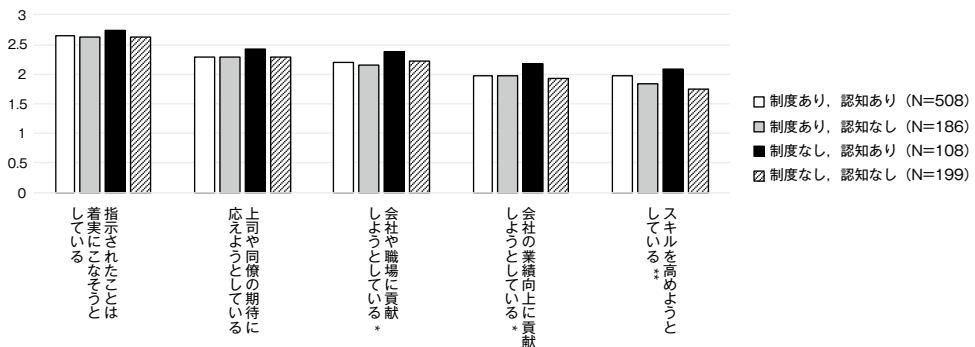


図2 正社員登用制度の有無・認知別にみた労働意欲(スコア)  
 資料出所: JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年実施)より高橋が作成。  
 注1: いずれの項目とも、「大いにあてはまる」を3点、「ある程度あてはまる」を2点、「あまりあてはまらない」を1点、「まったくあてはまらない」を0点として平均点を求めた。  
 注2: \*\*:p<0.01, \*:p<0.05

## 5 おわりに

マッチングデータからは、たんに豊富な情報であるにとどまらない、多面的な情報が得られる。本稿では、そういった多面的な情報を持つ企業・従業員マッチングデータの分析により、従業員が企業内で何を経験するかに関して、企業の内側だけでなく企業の外側で決まっている部分があること(2節)、必ずしも企業の意図・制度のとおりの実態が動いていない部分があること(4節)を明らかにした。もちろん、3節で明らかにしたように、企業レベルの方針が個人レベルのアウトプット(賃金)に理に適った影響を与えている例もあった<sup>12)</sup>。

このように、企業組織を調査する上で極めて有益な企業・従業員マッチングデータであるが、収集や利用に際しての注意点もある。その最たるものは、企業内で従業員がランダムに抽出さ

れていなければならないということである。

じつは、本稿で使用した2つの企業・従業員マッチングデータにおいても、この前提は十分に満たされてはいない。具体的には、ホワイトカラー従業員(専門・技術、管理、事務の仕事)が過剰に反映されているという問題点がある<sup>13)</sup>。企業の人事部門に調査依頼が届いているため、その周辺で働いているホワイトカラー従業員に高い確率で従業員票が配布されているものと考えられる。

このような問題を回避するには、調査対象企業に、従業員をランダムに抽出するよう細かなマニュアルを提示するなどの方法もある<sup>14)</sup>。しかし、多忙な企業担当者に、企業票の回答に加えて、従業員のランダムサンプリングまで求めるのは難しく、回収率の低下を招く可能性も高い。結局のところ、完璧な企業・従業員マッチングデータは減多にないという前提で、分析目的に見合った適切なデータを選択することが求められよう。

### 注

- 1) 本節は、高橋(2013)、Takahashi(2016)を加筆修正したものである。
- 2) 厳密に言うと、本分析で使用するデータは、企業・従業員ではなく事業所・従業員のマッチングデータであるため、ここでコントロールしているのも「企業固定効果」ではなく「事業所固定効果」である。ただし、現実問題として同一企業の複数の事業所がサンプリングされている確率は低いことから、簡便のため「企業固定効果」と呼んでいる。次節の分析においても同じ。
- 3) データは、労働政策研究・研修機構が厚生労働省の許可を得て使用した。本稿で掲載する図表は、その報告書(労働政策研究・研修機構編、2013)からの転載である(当該部分の執筆者は、高橋康二・李青雅である)。
- 4) 有効回収率は、事業所調査が61.7%、従業員調査が64.7%である。
- 5) 本節は、高橋(2016)を加筆修正したものである。
- 6) 正確には、本節の分析では有期雇用のパート社員だけを取り出している。
- 7) 企業ごとの切片の違いを考慮することが目的であれば、マルチレベル分析のランダム切片モデルよりも、固定効果モデルの方が精確である。しかし本節では、それに加えて企業レベルの変数(パート社員の活用方針)が従業員レベルのアウトプット(時間あたり賃金)に与える影響を明らかにしたいため、企業レベルの切片の違いを考慮した上で、企業レベルの変数の効果を推計できるマルチレベル分析の手法を用いた。マルチレベル分析については、Raudenbush and Bryk(2002)を参照。
- 8) 簡略化のため、式の表記法が前節と異なっているので注意されたい。これらの表記法については、筒井・不破(2008)を参考にした。
- 9) ただし、式3の $x$ はパート社員タミー以外の個人レベルの変数である。
- 10) 調査の詳細は、労働政策研究・研修機構編(2011)を参照されたい。
- 11) 労働政策研究・研修機構編(2010)を参照。JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年実施)においても、企業が「(正社員)登用制度



- 又は登用の慣行」を導入する目的の第2として「非正規の従業員等の働く意欲の向上」が指摘されている(第1は「優秀な人材の確保」)。
- 12) 言うまでもなく、大多数は理に適った影響であり、企業の意図・制度どおりに実態が動かない例は稀だと考えられる。
- 13) 厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(2010年実施)では、事業所内で「無作為に」従業員を抽出するよう指示されていたにもかかわらず、ホワイトカラー従業員が分析対象の6割以上を占める。JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」(2010年実施)でも、従業員の回答者の63.1%がホワイトカラーである。
- 14) 具体的には、基幹統計である厚生労働省「賃金構造基本統計調査」がそうしているように、系統抽出法のマニュアルを同封するなどの方法がある。

## 文献

- 高橋康二, 2013, 「個人属性に基づく賃金格差はどのような場面で生じているのか?—事業所・従業員マッチングデータの分析から」『年報社会学論集』26: 111-122.
- , 2016, 「有期社員と企業内賃金格差」『日本労働研究雑誌』670: 75-89.
- Takahashi, Koji, 2016, “Two Components of Wage Gaps Induced by Individual-level Variables: Intra-firm or Inter-firm?” *International Journal of Japanese Sociology*, 25 (1): 117-130.
- 筒井淳也・不破麻紀子, 2008, 「マルチレベル・モデルの考え方と実践」『理論と方法』23(2): 139-149.
- Raudenbush, Stephan W. & Anthony S. Bryk, 2002, *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, Second Edition, Sage.
- 労働政策研究・研修機構編, 2010, 『契約社員の人事管理—企業ヒアリング調査から』(JILPT資料シリーズNo.65).
- , 2011, 『JILPT「多様な就業形態に関する実態調査」—事業所調査/従業員調査』(JILPT調査シリーズNo.86).
- , 2013, 『雇用の多様化の変遷(そのⅢ): 2003・2007・2010—厚生労働省「多様化調査」の特別集計より』(労働政策研究報告書No.161).