

## 平成 23 年度岡山大学大学院社会文化科学研究科博士前期課程【9月募集】入学試験問題

講 座	経済理論・統計、比較経済、政策科学、 経営学、会計学、組織経済学、 地域公共政策コース
専門科目	経営学

以下の問 1 と問 2 の両方に解答しなさい。なお、問 1 は解答用紙の 1, 2 ページを、問 2 は解答用紙の 3, 4 ページを用いて解答しなさい。

問 1 パラダイム転換のマネジメントにおける 4 つのステップについて、説明しなさい(解答用紙 1 ページに「問 1」と記してから解答を始めること)。

問 2 次ページ以降の文章を読み、下記の (1) と (2) の両方に解答しなさい。

(1) 下線部①「技量形成の核心は、はば広い OJT である」の内容を説明しなさい(解答用紙 3 ページに「問 2 (1)」と記してから解答を始めること)。

(2) 下線部②について、その理由を説明しなさい(解答用紙 4 ページに「問 2 (2)」と記してから解答を始めること)。

[出典：小池和男(1997)、『日本企業の人材形成』中央新書、153-166 頁、一部省略]

## 技量向上の機会を

①技量形成の核心は、はば広いOJTである。さらに展開するには、まず技量向上の機会を一段と多くする。ブルーカラーであれば、いままでが職場内なら、となりの職場の若干の仕事もこなせるよう、本人も管理者も労働組合も意図的に行動する。

こういふと、ありきたりでいままで行って来たではないか、といぶかしく思われるかもしれない。しかし、日本の職場の実際は、おもいのほかに経験のはばを広げていない。アメリカのNUMMIと日本のトヨタの職場を比較したことがある。NUMMIは周知のようにGMとトヨタの合弁工場、カリフォルニアにある。何回となく職場をたずね観察する機会があった。日本のトヨタの職場が格段に経験のはばが広いのではない。短勤続のうちむしろNUMMIのほうが広い。こなす持場の数が多い。ほとんど同種の職場を比較しての結果であった。勤続八、九年くらいからトヨタのほうが意図的にはば広くし、結局はより広くはなるのだが、もしトヨタがNUMMIの方式を短勤続のときからとり入れるなら、一段と経験のはばが広まる。もちろん経験のはばといっても、あくまでとなりの職場までの範囲内、つまり関連の深い範囲内の話にすぎない。

より展開の余地が大きいのは問題処理である。大企業の職場でもトラブルがおきたとき、「止めて、呼んで、待つ」という方針のところが少ない。オペレーターはトラブルに手をださずに機械を止め、上司や保全専門者を呼び、あとはただ待つだけ、という方式である。「分離方式」とわたくしがよぶ方式である。

それでは世界でも高い賃金となった今日、とうてい他国との競争を生き抜けまい。くり返し作業は機械にまかせ、ひとは面倒な作業をこなす、という高度な分業でなければ勝てない。くり返し作業は、高賃金の人にはたのんでは勝てない。機械がくり返し作業を行うのだから、高賃金のオペレーターが面倒な作業を行うのでないかぎり、なにを行うのであるうか。にもかかわらず、あえて、止めて、呼んで、待つ、という方針は、安全の問題だ、という。

安全を考慮し次にとられる手法は、問題に手をだせるオペレーターを制限する。社内資格を設定し、有資格者ならトラブルに手を出せるとする。その方針はしばしば制限的で、かなりの経験がないと資格を出さない。勤続八、九年以上を条件にしたりする。しかし、それではオペレーターの不確実性をこなすノウハウが育つであろうか。なるほど、あるていどの経験なしには、もちろん無理で、経験のはばを多少とも要する。その限りで社内資格を設定するのは一つの方策である。しかし、あまりにその取得条件がきびしすぎると、問題処理のノウハウを修得する機会が少なすぎる。それをゆるめていく。実際にきびしい方針をだしている事業所でも、職場での運用をみるとよりゆるい。そうでないと実際に問題をこなせない。

それでは安全の問題はどうなるか、という疑問に対しては、装置産業のオペレーターをみるのがひとつの答えとなろう。装置産業のオペレーターは問題処理が主作業である。そして装置産業の安全問題が機械産業より小さいとはとうてい思えないし、装置産業のオペレーターの採用条件が機械産業よりとくにきびしいともいえまい。

ホワイトカラーには、はば広い専門性を意図的に成就できるようキャリアを構築する。広義の経理の例をとれば、その主要三領域、管理会計、財務会計、資金のうち少なくとも

二は経験し、できたら三を経験するよう移動する。さらに主専門と副専門にまで広げる。たとえば国内営業一〇年と人事三年などである。こうしたはばひろい経験が不確実性をこなす技量を高める。

こういと、いますでに行っていることではないか、といわれようが、実際の状況は、これまた案外に広くはない。洋の東西を問わず、上司はできる部下を離したがない。放っておくと経験のはばが狭くなる。その克服に定期的な移動をなるべく実施する。

さらに社内公募制（アメリカで posting-bidding、イギリスで advertising）も補足として併用する。しばしば社内公募制をキャリア形成の主要手段とみる議論もあるが、それはいささかあやしい。社内公募制では移るひとはよく移動するが、移動しないひともかなりでる。公募制では応募者は多数となり、落選者が当然ある。落選がつづけばもう応募しない層が多い。沈殿層と移動層にわかれる。それを避けるには定期的な移動を主とする必要がある。

．．．(中略)．．．

### 社会的な資格

もうひとつの論点は社会的な資格である。結論からさきにいえば、社会的な資格は技量のレベルからいって、せいぜい中の下でいどへの適用に終わるであろう。高度の技量レベルには社会的に通用する資格は成立しにくい。なぜか。

これまた実例から語ろう。さきにアメリカから例をひいたから、今度はイギリスの例をあげる。現代のイギリスでもっとも社会的に資格が確立している分野はおそらく経理であろうか。数種の民間経理士協会が資格を認定している。その資格の取得は、もっとも伝統ある協会の場合、まず会計事務所にはいり二、三年かけ経理士の資格をとる。そのあと、一般会社に入社、経理職能につき大企業なら内部昇進していく。

この資格の有無によって、企業内の昇進が課長クラスまでは違う。その資格がないと課長への昇進が面倒になる。ただし、資格さえあれば確実に課長クラスまで昇進するのではない。もちろん企業に入ってから働きぶり、技能向上度による。資格をとったあとの技能向上度が大きい。会計事務所の二、三年の経験で経理のすべてがわかるわけがない。さきの予算管理の仕事内容を思いおこしてほしい。さらに、課長より上への昇進は、もっぱら企業内での技能向上と働きぶりによる。大半が有資格者だから、その間の競争となり、資格はもはやものをいわない。

各種協会はもちろん上級の資格を用意する。上級会計士などである。しかし、企業内のベテランの話では、企業はこうした上級の資格をまったく尊重せず、それを熱心にとろうとするものは乏しい、という。しかも、いまやしだいに会計事務所では修業する伝統的な資格にかわり、最初から一般会社に入り経理の実務につき、夜間のコースや通信教育でとる資格が増加してきた。そして企業のあつかいも、かつては伝統ある資格を昇進に有利としたが、いまや差をつけなくなった。そのためこれら数種の協会がいま合併をはかりつつあ

る、という。

いったい、社会的な資格がもっとも確立しているイギリス大企業経理でさえ、なぜ、中レベル以上の資格が働かないのであろうか。その最要\*の理由は、おそらく高い不確実性にあろう。それをこなすのが肝要なノウハウであった。不確実性が高いとは、どのようなノウハウが必要かが既知ではない、ということである。それをさぐりつつ技量を高めざるをえない。ところが、社会的に通用する資格を確立するには、社会的に統一した試験が欠かせない。それにはその内容が、たとえば物理学の教科書、ミクロ経済学の教科書のように、標準化されていなければならない。この前提が欠ける。逆に標準化できるレベルならば、それが成立する。それゆえの中下レベルまでは成立する。それ以上は、予算管理で予算と毎月の実績の乖離の分析のように、社会的な資格が有効でないことを企業は実際面から承知し、そのゆえに成立しないのであろう。

### アメリカの弁護士

社会的な資格のこうした例は数多い。こんどはアメリカから例をあげる。弁護士である。二、三年の大学院教育という高度な学校教育を要し、司法試験をへて獲得する資格である。なお、アメリカの司法試験は日本にくらべはるかに取得が容易だが、その点はいまは措く。②この弁護士資格をとりさえすれば、すぐさま一人前の弁護士として裁判で活躍できるとは、だれも思うまい。(以下省略)

\*最要：最も肝腎なこと。

以上