

書 評

ピーター・キャペリ（若山由美 訳）『雇用の未来』 （日本経済新聞社、2001年）

寺 岡 寛

1. 本書の構成

1980年代から始まり1990年代に加速化した米国企業の経営スタイルの大きな変化は、意思決定のスピードアップ、アウトソーシング、不採算部門の売却と事業分野の再構築（リストラクチャリング）、吸収合併などで表現されてきた。

これを労働市場での変化からみると、従来の長期型の常用雇用が大きな変容を受け、短期かつ非常用（＝非正規雇用あるいは非典型雇用）雇用の比重が高まった。こうした米国労働市場の変化は、いうまでもなく経済のグローバル化がもたらした米国経済への圧力の一端であることはいうまでもない。財やサービスのコスト競争力は、製造業においてはアジアへの生産拠点の移転、サービスにおいても対事業所サービス分野（この展開はソフト開発や設計など）の他国への移転が進んだ。これは米国企業における国内業務での一層のコストダウンを迫った結果でもあった。

この結果、長期常用雇用型の内部労働市場は縮小し、外部労働市場の拡大が促された。米国企業は内部労働市場の維持に伴うさまざまな費用負担を軽減させつつ、社内において形成されてきた特殊スキルなどを除く代替可能な従業員については外部労働市場から必要な時に必要なスキルをもった労働力の活用をはかった。これは雇用側である企業にとっては柔軟な対応と表現され、被雇用者にとって不安定性と隣り合わせのものとして感じられるものであった。

同様の傾向はすでに日本において顕著となりつつある。私たちにとって、こうした労働市場や雇用形態の変化は、日本経済にどのような変容をもたらすのであろうか。こうしたことを類推するにも、米国事例を知る必要がある。一体全体、米国で実際に起こった変化はどのようなものであったのだろうか。ここに紹介するピーター・キャペリの『雇用の未来』は、こうした疑問に豊富な事例でもって応えてくれる著作である。著者はペンシルベニア大学ウォートン・スクール教授である。本書の構成は次のようになっている。

序 章 従業員との新たな関係

第1章 雇用のニューディール

第2章 置き去りにされた雇用関係

第3章 何が雇用のリストラクチャリングを引き起こしたのか

第4章 変化の大きさ

第5章 市場原理に基づく雇用関係

第6章 ニューディールが突きつけた課題にどう対処するか

第7章 雇用の未来

本書は以上のような7章構成をとっているが、内容にかなりの重複がある上に、内容によって冗長といってしまうような叙述が続く部分も多い。したがって、以下では論点を何点かに絞り、本書の問題提起している重要な点を中心にその内容を紹介するとともに、日本経済にとって最重要視されるべき問題を探りたい。

2. 「ニューディール」と雇用関係の変容

本書で頻繁に使用される「ニューディール」という用語は、「長期的な雇用を前提とするオールドディール」への対抗概念である。では、米国でもかつて広範にみられた内部労働市場型の長期雇用を基礎としたオールドディールに根本的な変容を迫ったのは何なのか。キャペリの認識はつぎのように整理できよう。①グローバル化の急速かつ広範囲な進展によるコスト削減の要求、②情報技術（IT）による中間管理職による調整・監督という職能の肩代わり、③アウトソーシングの可能性拡大、④株主利益の最優先、⑤プロフィットセンター、社外ベンチマーキング、コア・コンピタンスなど新しい経営手法の登場。

キャペリのこうした指摘は、原因と結果が入り混じったものであるが、さしあたっては重要なことは、この結果、経営組織がフラット化したことである。フラット化した組織では、社内での長期雇用を前提とした教育訓練で作上げられてきた中間管理職の数は減じ、もっぱら企業の日常業務は外部労働市場から必要な時に必要な数だけ雇用すればよいことになる。これにはパート的雇用、派遣会社を介した派遣社員、個別契約による業務のアウトソーシングといった形態がある。こうした雇用形態が「ニューディール」と呼ばれる。キャペリはこれを「市場原理に基づく新たな雇用契約」と定義する。市場原理というのは、社内従業員の賃金コストと同一労働の外部労働市場の賃金コストの対比で、後者が前者より安価であれば、内部労働市場を縮小させ、外部労働市場からの臨時雇用を拡大させる行動を企業が選択するということである。こうした傾向に対して、米国人はどのように感じているのだろうか。少なくともスキルとは何かを米国人に突きつけてきたことは確実である。事実、キャペリはつぎのように指摘する。

「ニューディールの至るところで込められている最も重要なメッセージは、いまや社員は外部労働市場で働いているということである。現在勤務する企業に限定せずに自己のキャリアを考えること、絶えずスキル要件が変化している自分のスキル領域についてベンチマーキングを行うこと、……ニューディールが明文化されるかなり前から、一大ダウンサイジング・ブームや中途採用の急増、外部労働市場の現行賃金に基づいた給与制度への移行など、旧来の雇用システムを事実上破綻させた新しい人事慣行を目の当たりにしていた社員の大半は、こうした忠告を肌で感じ取っていた」。

こうした意識を「社員」に植え付けていったのは、いうまでもなく米国を代表するような企業でも旧来の雇用形態を維持できなかったからであった。この事例企業としてGE、ゼロックス、AT&Tなどが紹介される。旧来の雇用形態の変化から危惧されるのは、企業へのコミットメントや規律の低下である。これについて、キャペリは失業率の高さは労働市場の需給関係に依拠することを示唆しつつ、企業にとって「ニューディールが突きつける三つの課題」を整理する。

- ①コア社員の維持—外部労働資源に依存することにより、「企業にとって切実な問題は、……必要不可欠なスキルの保持である。こうした組織において必要不可欠なスキルが時間の経過と共に変化することは、この問題をさらに複雑にしている。……社員を組織に縛りつけるための施策のほとんどを排除し、彼らに外へ目を向けるように奨励するニューディールのおかげで、社員は以前よりも会社を辞めやすくなった」。
- ②忠誠心とコミットメント—「単一企業における終身雇用の可能性を否定すればするほど、また外部の就業機会の情報収集を奨励すればするほど、社員のコミットメントは低下する」。
- ③スキル—「組織の『フラット化』によって階層が減ったため、仕事の難易度ややりがいを徐々に増すような形で社員を継続的に異動させることが十分にできなくなった。……部下に指示を出したり、指導したりする能力を身につける機会が減少した。……」。

ニューディールによって雇用関係が変化したといったが、歴史的にみて過去のそれへの回帰といえないこともない。つまり、終身雇用型の雇用関係が維持された期間の方がはるかに短い論証を、キャペリは事例を挙げつつ行う。たとえば、GMでも多くの仕事を外部（問屋制家内工業群）に発注していた。その後の技術革新などから、内部で労働者を養成し、その養成コストを回収し、そのスキルをさらに高めるには長期の雇用形態が必要となった。こうした雇用関係の特徴は、職階制に基づく作業組織、雇用保障、賃金形態、先任権と年功序列的昇進制度であった。

3. 米国経済とリストラクチャリング

では、米国において、長期雇用を保証してきたシステムがどのようにして崩れることとなったのか。これについてはすでに述べたように、米国企業が雇用を中心にその事業のリストラクチャ

リングを迫られたことに起因した。キャペリは第3章以下で米国経済の変化との関係で事例を挙げつつ説明する。

米国で長期雇用の代表的起業はIBMであった。IBMは1950年代に終身雇用制度を定着させた。同社は特定の専門的スキルをもった人材の採用を重視せず、入社後に専門的スキルの訓練を行い、長期間にわたり異なる部門を転々とさせて社員を育成した。これは当時の技術において、「特定職務のスキル」が要求されない時代背景があったからともいえる。「IBMは近代的なコンピュータ会社としての40年間の歴史のなかで、一度たりともレイオフを実施したことがなかったことを誇りに思い、新入社員にこの点を自慢げに吹聴した」。もっとも、実際には、「IBMでは需要が急激に伸びた際には、長期雇用保証を必要としないインターン、パート、定年退職者、下請け業者を通常より多めに受け入れ、需要が落ち込んだ際にはこれらの『周辺』に配されている人たちを辞めさせた。……こうしたやり方は雇用保障を実現しているとはいえず、雇用がきわめて不安定な周辺要員から終身雇用と明確なキャリアパスが約束されているコア社員へ雇用機会が再分配されているにすぎない」ことでもあった。

こうしたIBMが終身雇用を維持できなくなるのは、大型コンピュータに変わってパソコンが主流となる80年代半ばであった。最初のリストラクチャリングは配置転換と自然減であったが、1994年に至って創業以来のレイオフを実施し始めた。この結果、「解雇された5人に1人がIBMにコンサルタントとして返り咲き」、IBMは「多くの業務は雇用関係そのものをアウトソーシングするようになった」。人材会社からの派遣社員にも依拠するようになった。こうした背景には米国企業に押し寄せた経済のグローバル化がもたらしたコスト削減の大きな圧力であった。とりわけ、製造業における米国の圧倒的な国際競争力は低下しつつあった。生産拠点のアジア化、部品調達での国際化によって、米国企業は既存事業のリストラクチャリング（不採算部門の売却も含め）とこれに伴うコスト削減を迫られていた。特に、リストラクチャリングはブルーカラー（生産部門）から事務管理層のホワイトカラー（非生産部門）へと波及した。必然、既述の中間管理者を排除した組織のフラット化が進んだ。

危惧されたのは組合側の抵抗であった。だが、現実には「1980年代になると組合の力が大幅に弱まり、経営者による変革の取り組みを阻止することができなくなった……不本意ながらリストラクチャリングを黙認するか、会社の倒産を黙って見守るくらいしかなかった……組合は大幅に力を失い、経営者側の要求に譲歩せざるを得なくなった」。また、興味あるのはキャペリのつぎの指摘である。すなわち、「社員が抵抗しなかった第二の理由（第一の理由は組合の弱体化—引用者注）は、こうした変化が特定の企業に限ったことではなく、アメリカ経済全般で起きていたからである。終身雇用を放棄すれば、優秀な人材が流出し、新しい人材の確保にてこずるであろうという考え方が一般的であると思われるが、実際にはほとんどの企業が同時期に同じようなりストラクチャリングを推進していたために、他社と比較して格段不利な立場に置かれていた

企業はほとんどなかった」。米国企業、とりわけ、大企業において内部労働市場の縮小は同時に外部労働市場を拡大させていった。

この結果は高学歴の管理職の一社在職平均期間を短縮化させた。米国人の雇用観は1980年代をへて1990年代に大きく変容した。しかしながら、長期の雇用が以前ほどには保障されないにもかかわらず、米国企業の業績が悪化しなかったのは何故かという問題提起をキャペリは行っている。彼はいろいろな調査結果から理由をつぎのように探っている。すなわち、「企業側は確かに雇用保障、内部人材育成、社員に対する長期的コミットメントなどを放棄したが、残った仕事に対する満足度はリストラクチャリングのおかげでかえって高くなったようである」とされる。これが真実であるかどうかは、キャペリが本書の随所で指摘するように、さらなる雇用削減による失職の恐れが社員の「かんばり」を満足度という調査項目への回答に置き換えられとも解釈できよう。

ところで非正規社員の拡大が外部労働市場の拡大を支えた訳だが、これは一般に請負業者、契約社員、臨時社員、パートタイマーであり、米語ではContingent（不確定、付随的、偶発的）という形容詞が与えられる。ここでの変化の本質は、「そもそも事務職に限られていた臨時社員の活用範囲は急激に専門職や管理職に広がっている」ことである。元来は企業経営の中核部分として内部育成された管理職や専門職までが外部労働市場から必要に応じて短期雇用として調達されてきたことは、日本との対比において注目される事象ではある。他方、社内での専門職などのリストラクチャリングが進められた結果、専門サービス供給業者としてコンサルティング会社が台頭し、その役割が大きくなったとするキャペリの指摘も重要であろう。

こうした変化を促した企業側の動機は、変化の激しい時代にあっても雇用の負担コストをできるだけ軽いものとしておくという意図であり、雇用にかかわるリスクは社員に移転されたとも言い換えることができる。確定給付型の年金プランの該当者は減少し、社員の著しく高い流動化に沿った401Kプラン型の年金プランの興隆は、こうした変化を映し出したものである。社員は自らの雇用を保証するために、従来は会社が負担してくれた研修・訓練コストを自ら負担しつつ、その年金も自己責任で管理するという時代になってきていることをキャペリは豊富な事例で示している。

4. 市場原理と雇用の将来

企業内の雇用と企業外の雇用は外部労働市場を介して連動する時代となった。本書の副題が象徴的に示すとおりである。こうした傾向は、すでにふれたように、企業内の教育制度、個人における就業動機などを大きく変えてきたし、また、変えつつある。この変化の潮流の一つは、大学の役割である。これは本書でも随所で何度も紹介されているように、特にコミュニティーカレッジが企業内で行われてきた極めて具体的かつ実務的な訓練プログラムを提供し、聴講者は個人負

担でこうしたコースを取っていることである。また、企業にとって専門家の外部労働市場が充実している地域への立地することのメリットが大きい。つまり、これはシリコンバレーが典型的であるが、情報工学や電子工学の専門家であれば容易に採用できる地域へ立地することは、企業は自らの教育・訓練コストを節約することにつながる。他方、こうした地域では、技術者が失職しても、同一技術で他社に転職できる可能性が高く、異なる職種の訓練コストを負担せずに済む利便性が提供される。ここまでは日本人にとって比較的類推しやすい変化であるのかも知れない。さらに米国では新しい変化が生じている。たとえば、社内プロジェクトチーム（たとえば、研究開発チーム）全体が他社に移るような事例である。

こうしてみると、企業とは何なのか。あるいは、企業はその特徴を維持できるのか。あるいは、社員も社内外の頻繁な移動をなんの抵抗もなく受け入れているのだろうか。こうした疑問が湧いてくる。キャペリはこの点に関して、社員の地域社会へのこだわり、夫婦共働きの場合での転職の困難性もあり、行き過ぎた外部労働市場への依存が企業業績の向上に必ずしも結びつかない事例を紹介している。とはいえ、米国企業に広まりつつある外部労働市場依存型の雇用形態は、こうした企業の存立を一層深刻にし、つねに変化に対応しうる雇用形式を生み出す大きなうねりとなっていることを強調する。

キャペリは最終章でいままでの議論を踏まえて雇用の未来を展望する。その結論部分を列記しておこう。

- ①長期雇用保障型の内部労働市場への復帰の困難性—「社員のコミットメントが低下した原因が、市場が提供する転職機会であるとすれば、終身雇用を保障したからといっても社員の会社に対するコミットメントが大幅に強まるとは思えない。こうした転職機会は、個々の企業ではどうすることもできないし、悪いことに増加の一途をたどっている」。
- ②若者層の就職観の変化—「私は、1980年代末期を境にMBAの学生の意識が変化していることに気がついた。大半の学生は、企業が実施したダウンサイジングの犠牲者となった自分の親の状況を目の当たりにしていたために、自営業者を目指す学生が急増した。……コンサルティング会社は、幅広い経験を通じていろいろなことを学べる上に、転職先の選択肢が多いために、MBAの学生の間に最も人気が高い就職先である。……彼らが知りたいのは1、2年勤めて退社した場合、履歴書に何を書き加えることができるのかということである」。
- ③求められるスキルの変化—「個々の企業のニーズに合わせて自分のスキルの幅を広げることの方がはるかに賢明な選択肢であるという考えを強めることになるであろう」。
- ④賃金決定のシステム—「いまや労働市場が逼迫しているからといって社員の雇用安定が保障されているわけではない。……市場原理を組織内部に持ち込んだ新しい経営手法のおかげで、社員はますます自分の仕事を狙っている者がいることを意識せざるを得なくなった。ベンチマーキングのようなどちらかといえば無味乾燥な慣行でさえも、社員に自分の賃金や

コストが他社と比べてどうかを知らしめる。・・・企業は労働市場が逼迫状態に陥っても、賃金を上昇せずに切り抜ける方法を見出した。アメリカ経済がインフレ圧力を引き起こさずに以前よりも低水準の失業率が維持できているのは、こうした方法にも一部起因しているものと思われる」。

- ⑤新しい対立関係の登場—「伝統的な職場における最も顕著な対立関係は、ホワイトカラー対ブルーカラー、スーパーバイザー対それ以上の管理者、あるいは時給ベースの現場の労働者であった。・・・最近では、最高幹部の大半が、たとえ解雇されても巨額の報酬が支給されるという雇用契約を結んでいる。業績が悪化しても大金持ちになれる人がいるなど考えるだけで腹が立って仕方がないという人はたくさんいる。こうした主な対立関係が生まれるに至った主な原因は、上級幹部の利益とそれ以外の社員の利益がもはや一致しなくなってしまうためである。上場企業の最高幹部の報酬はその大部分が会社の株価に連動しており、彼らの利益は株主の利益と一致している。彼らは、明らかに企業利益を最大化することに意欲的であり、あらゆる手段をつくして目的を達成しようとする。取締役についても株価に連動させた報酬体系が主流になりつつある上に、株主価値の最大化に失敗した取締役会を相手取った株主訴訟で株主の勝訴が相次いでいるため、最高幹部と同様の動機づけとなっている。・・・当然ながらこうした社員の意識の変化は、経営トップの行動に対する信頼の程度や彼らのリーダーシップに対する評価に影響を与える」。

- ⑥ニューディールの社会的影響—「就業に向けた万全の準備を学生に整えさせるように求める圧力が、教育機関に対して増加するというものである。こうした圧力のおかげで高等教育機関は、一種の狂乱状態に陥っている。・・・新しい雇用環境では、高度なインフラが必要不可欠である。・・・現代のアメリカ社会は安定的な雇用関係や定期的な昇進と昇給をベースに形成されてきた。こうした雇用関係のおかげで、持ち家や子供の学費に対する長期投資、地域社会とのつながりを通じた精神的な安定、仕事上のリスクや不確実性を減少することで実現する質の高い生活が可能となった。若手社員は以前よりも、経済的な安定を得るためには、リスクをとってでもとにかく早い時期に蓄えを作らなければいけないと気をもむようになっている」。

- ⑦ニューディールの今後—「おそらく、雇用のニューディールに関する最後の忠告は、長期的な見方をすること、そしてニューディールもいずれも過去のものとなるということを認識することである。市場環境、生産技術、コーポレート・ガバナンスをはじめとするさまざまな外部・内部要因の変化によって、雇用関係はこれまで以上のスピードで再び変化を遂げるかもしれない。内部育成と外部労働市場の両極端を行ったり来たりするかもしれない。そうなれば、今度は終身雇用モデルへの移行にまつわる問題を議論することになるであろう」。

5. 日本に示唆するもの

本書では事例の重複が目立つほかに、論理が時として飛躍し、さらにそこに事例と調査結果がはさまるという構成をとっているために、お世辞にも読みやすい本とはいえない。反面、それがいまおこっている雇用関係の変化が一過性のものか、あるいは長期的に定着するものかを問うキャペリの問いかけを反映したものであると解釈すれば、納得がいくかもしれない。いずれにせよ、本書の特徴は論理構成の美しさでなく、紹介されている豊富な実例である。読者はそこから自分なりの論理を再構成できよう。

日本もまた長期雇用型の内部労働市場が多くの企業で、リストラという形で中高年従業員の出向、早期退職、解雇が行われてきた。これは現在の失業率の高さに反映されてきた。さらにこの背後にはバブル経済崩壊後の日本経済の停滞があることは自明のことである。そして、この底流には経済のグローバル化がある。内外のコスト差は容赦なく日本の製造業部門で国際競争力を失った分野や部門の海外移転を促してきた。これは日本経済の低成長と中国を始めとしたアジア諸国での高率の経済成長率との差異でもある。同様な変化は1980年代の米国経済の変容を促し、それが加速化したのは90年代であった。これは本書のいう外部労働市場連動型の雇用関係である。こうした雇用関係の拡大は、非正規労働市場の拡大と軌を一にする動きでもあった。

こうした米国経済の動きはやがて日本や欧州諸国にも波及してきた。米国企業の多くがこうした雇用政策をとったことで、少数の内部労働市場重視型の米国企業もやがてその方針の変更を余儀なくされたことをキュペリが本書で強調していることは、米国内にとどまらず、世界市場での競争関係のなかで日本企業や欧州企業にも影響を与えた。これが今後、どの程度の範囲でもって米国と同じ変化をわが国に及ぼすかは興味のあるところである。

ただし、日本においても大企業がその必要性に応じて、コスト削減やリスク軽減に活用した外部労働市場は存在していた。主婦や学生のパートタイマー、農家からの出稼ぎ、大企業よりははるかに外部労働市場連動型の雇用形態をもつ中小零細企業の下請利用などがその事例である。この意味では、日本は内部労働市場型の大企業と外部市場労働市場連動型の中小企業という構造をもってきた。また、昨今の日本の大企業におけるアウトソーシングや人材派遣会社の活用などに代表される外部労働市場の利用は以前にも存在したやり方であった。ただし、現在においては、こうした動きが大企業自体の内部労働市場の大幅な縮小を伴ったものであることにおいて過去とは異なる。

この影響がどのような影響を日本社会に及ぼすかという点が私たちの関心と興味を呼び起こす。この点に関する本書の提供する具体的事例は、私たちに雇用関係の変化が単に企業内の教育・訓練制度といった面だけでなく、大学の教育体制、地域経済における労働市場のあり様、年金制度など私たちの社会に広範囲な影響を及ぼすことを示唆している。とりもなおさず、このことは日

本社会におけるセーフティーネットをどのように張り巡らすべきかを問いかけている。本書は米国でのこうした社会政策面での対応を紹介していない。これこそが日本の雇用政策が米国化した場合に、本書が宿題として課している私たちの課題であろう。