

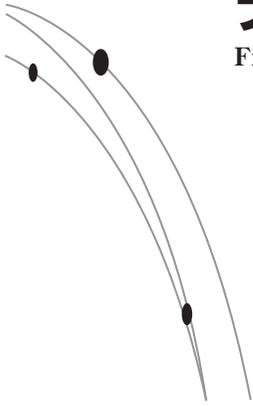
連載

## フィールド・アイ Field Eye

英国から—②

八代 充史

Atsushi Yashiro



### 〳〵ゼロアワー・コントラクト&ロンドン日系企業の人材マネジメント

英国で半年間生活して改めて感じたのは、様々なサービスの省力化、キャッシュレス化が進行したことだ。例えばカレッジで食事をする際も、支払いは予め身分証明書に課金するか、或いはクレジットカードで支払うか、何れかであった。

Argos という家電製品ショップなど、まずはお店の端末で在庫を確認し、短冊に記入してレジで支払いを済ませ、コレクションポイントから商品を受け取る。日本でお馴染みの M&S (マックス & スペンサー) も Tesco (テスコ) も Sainsbury's (セインズベリー) も有人レジは少数派で、商品を自分でレジまで運び、バーコード読みをして差込にクレジットカード挿入、ピン番号を入力して支払いを済ませるという感じである。こうした省力化は、企業にとって人件費削減効果を持つが、分子に比べて分母が小さくなることを以て労働生産性の向上と言うのは、やはり曲解に過ぎるだろう。実際、現下の保守党政権の重要政策は労働生産性の向上である。7月のある日の朝 BBC のテレビを見ていたら、英国で最も労働生産性が高いのは、日産サンダーランド工場とのこと、久し振りの日本ネタに少々驚いた。

ちなみにスーパーのレジで働くのは、その少なからずが、5月の総選挙の争点にもなった「ゼロアワー・コントラクト」(zero-hours contracts)、即ち雇う側が雇われる側の労働時間に完全な裁量を持ち、その労働時間に対してのみ賃金を支払う、というタイプの雇用契約で (Department for Business Innovation and

Skills, Consultation: Zero hours employment contracts, 2013)、労働法的にも合法であると言う。「ゼロアワー」込みで契約を結んでいるから仕事があるか否かは当日入社するまで分からず、仕事がなければ単なる「待機」時間となり、当然賃金は支払われない。待機時間以外は他の仕事と掛け持ちできるが、コスト削減、不確実性の回避という企業の論理が、労働者に一方的に転嫁されているのは明らかである。

この点労働党のエド・ミリバンド党首 (当時) は、ゼロアワー・コントラクトについて、3カ月後には通常の雇用契約に転換すること、契約形態にかかわらず就業実態が通常労働者と同じであれば通常労働者と同等の権利を有するという法律制定を総選挙中に公約していた。

ただし、ゼロアワー・コントラクト・ワーカーの規模については、20万人から100万人まで様々な推計が存在し (山下順子「ゼロ時間契約の増加はなぜ問題か」『労働調査』2014年2月)、確たる規模は未だ掴めていない。ゼロアワー・コントラクトが「従業員 (employee)」なのか、或いは「労働者 (worker)」なのかを含めて、まずは実態の正確な把握が必要であろう。

\* \* \*

さてオックスフォードで生活し、ロンドンを訪れて感じるのは、10年前、20年前に比べて日本人の数が減ったこと。こうした変化は、観光客の減少はもちろんのこと、働く日本人が減少したことが大きいだろう。もっともグローバル化は必ずしも海外で働く日本人の増大を意味しない。ローカル・スタッフに任せられるべきは任せ、ビジネスの展開に合わせて人材の再配置を行えば、ロンドンの日本人の減少は、あながちグローバル化と矛盾するものではないだろう。

例えば6月に訪れたニューキャッスル郊外にある日産サンダーランド工場では、日本人労働者を生産工程で見かけることは皆無だが、日本的な生産方式が完璧に移転されていた。人事担当者によれば、1986年に生産を始めた同社の工場では、当初生産ラインに数百人単位で日本人が張り付き、日本的生産方式を実践していたが徐々に減少。現在は、直接雇用4200名の従業員のうち大多数はローカル・スタッフになった。同工場の生産の80%はヨーロッパ、アフリカ、ロシア等への輸出向けであるとのこと。グローバル化の進展を改めて感じた展開である。

ただし絶対数は減少したものの、日系企業、特にホワイトカラー産業では日本人出向者が重要な職位を占め、ローカル・スタッフとの間に「二重構造」が存在するという体制は払拭されていない。日系企業にとって最大の顧客は他ならぬ日系企業であり、日系企業のマネジメント・コントロールは本社主導である。とすれば、キー・ポジションに日本人をつけるのは無理からぬこと。実際、ロンドンにおける日系金融機関の日本人出向者の比率と売上高に占める日系案件の割合との関係を以前調べたことがあるが、日系案件の割合の高い企業程日本人出向者比率が高いという関係が認められた（八代充史「ロンドンの日系金融機関における日本人出向者の役割」『三田商学研究』第50巻6号、2008年2月）。

実は、日系企業の本社集権のマネジメント・コントロールは、監督行政とも密接に関係している。現地のビジネスが「現地法人」化している場合監督官庁は現地の御当局ということになるが、「支店」の場合は日本の監督官庁に服することになる。すると文書は当然日本語、そして監督官庁とのやり取りも本社経由ということにならざるを得ない。

余談になるが、A国の監督官庁は各国企業に現地法人化を強く求めていたが、最近B国がそれに服さず「支店」にするのを「諸般の事情」で認めてしまった。しかしその国だけ認めるのは聞こえが悪いので、他国籍の企業で「御社も支店にしませんか」というお誘いを受けた所があったとか。

それはそれとして、以前ロンドンとデュッセルドルフで見かけた光景は誠に鮮烈に脳裏に焼き付いている。お昼時にビジネスマンが、連れだってお店に入る。それは普通。驚くべきは「日本人は、全員日本人同士連れ立って日本料理レストランに、まるで磁石で引き寄せられる様に入って行く」こと。日本人とローカル・スタッフとの組み合わせは、皆無だった。こうなると、日系企業の企業間関係やマネジメント・コントロール以前の問題。かくいう私も、日本人として日系企業にいれば同じことをするかもしれない。「ダイバーシティ」などしたり顔で言う積りはないが、しかし自分がローカル・スタッフなら「この会社に長くいたくない」と思うだろう。

ロンドンのさる日系企業で聞いた話では、将来は社

内のローカル・スタッフをCEOに昇格させることになるだろうとのこと。かつてローカル・スタッフは、「この企業は、『派職（派遣職員）』のための企業だ」と揶揄していた。しかし現在は「この企業は我々の企業だ。あなた方は『派職』でしょ」という意識の変化が見られると言う。それに伴い、ローカル・スタッフの本社や他の地域への異動や「派職」のヨコヨコ異動が増大するだろう。最近本社人事部がグローバル人事室を設けそのスタッフを拠点に派遣しているのは、こうした動きと符合しているのではないかというのが「派職氏」の見立てである。

ちなみにこの企業は、支店ではなく現地法人である。ローカル企業とのビジネスが拡大する中で「ガラスの天井」が徐々にであれ外されていくな、それ自体は歓迎すべきことだろう。

しかしそれではローカル・スタッフを管理職に登用すれば問題が解決するかと言えば、ことはそれほど簡単ではない。英国滞在中、日系企業のローカル管理職から、「日本人がローカル管理職を会議に入れず日本人だけで会議をするのは差別（discrimination）だ」といった趣旨の発言を聞き、過激なことを言うものだと思った。しかし別の企業の現地法人では、ローカルの幹部社員が派遣社員による意思決定から自分が疎外されていることを「差別」として、係争案件にするのも厭わないと言う。先に日本人出向者優位の理由として、日系企業の企業間関係や本社のマネジメント・コントロールを指摘した。しかし今述べた点は、こうした体制が単に人材マネジメント上様々な問題を引き起こすのみでなく、ローカル・スタッフに対する「差別」と受け取られかねないという意味で、多くの日系企業にとって看過できない問題であろう。

要は、ローカル・スタッフを形式的にキー・ポジションに昇進させても日本人とローカルとの間にコミュニケーションがなければ、先の「レストランの断絶」と同じことなのだ。日本人出向者とローカル・スタッフが肩を並べてレストランに入る姿を見るのは、いつの日のことだろうか。

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。最近の主な著作に『人的資源管理論——理論と制度（第2版）』（中央経済社、2014年）。人的資源管理論・労働経済学専攻。