

## 外部雇用調整と内部柔軟性——とりわけ機能的柔軟性と中核-周辺仮説について

Peter Cappelli and David Neumark (2004) "External Churning and Internal Flexibility: Evidence on the Functional Flexibility and Core-Periphery Hypotheses" *Industrial Relations*, Vol. 43, No. 1, pp. 148-182.

同志社大学嘱託講師 玉井 芳郎

アメリカでは、80年代以降一貫して、いわゆる非典型雇用の比重が高まってきたことは一般に認められているところである。同時に、80年代の日本の成功にともない、従業員参加やチームワークといった柔軟な作業組織につき、多くの研究者が関心を寄せてきた。対象とする被雇用者の属性に違いはあれ、いずれも経営環境の変化に対する組織の柔軟性を追求する仕組みではある。

この点にかかわる重要な概念は、アトキンソンの「機能的柔軟性／数量的柔軟性」であろう（「金銭的柔軟性 financial flexibility」という概念も提示されているが、ここでは無視する）。「機能的柔軟性」とは、従業員が複数の部署にまたがって仕事を行うことができるように編成された組織の性質のことであり、対して需要の変化に即応して採用・解雇を行うような組織の性質が「数量的柔軟性」である。また、前者における雇用関係は、いわば固定費としての典型社員がその対象となり、後者においては、変動費としての非典型社員がその対象となる。彼は、80年代における苦境のイギリス企業が追求する柔軟性の型を、以上のようなものだと考えたわけである（Atkinson 1984）。

このような二様の柔軟性につき、これまで次のような議論が行われてきた。「機能的柔軟性」に関連するものとしては、テイラリズムやフォーディズムに代わる新たな生産様式をめぐる諸論が挙げられる。冒頭でも触れたように、そこでは、従業員参加やチームワークなどの活用が、組織の柔軟性ならびに業績向上に寄与するものとされた。他方、「数量的柔軟性」に関連するものとしては、雇用の外部化の進展を実証しその解釈を示した研究が挙げられる。基本的には研究者の状況認識に依存するのであるが、そこでは、それが新たな雇用関係の発生であるとするものから、マイナーな変化に過ぎないとするものまで、幅広い主張が認められる。

以上がそれぞれの柔軟性プロパーの研究だとすれば、

それらの相互作用を考察した研究も存在する。中核-周辺モデル core-periphery model と呼ばれるものである。これの基本的な想定は、第一に、非典型雇用の活用により人件費の削減が達成され、同時に（「機能的柔軟性」を担う）典型社員を解雇の恐怖や差別的取扱いかから解放して彼らのモラルを高めるということ、第二に、経営者は戦略的にとまでは言えぬとしても、かなり自覚的に双方の柔軟性を組織内に構築すると言うことである。（Kalleberg 2001：481-488）

では実際、経営者によって柔軟性が追求されるとき、2つの「柔軟性」は代替的に活用されるのであろうか、あるいはその逆で相補的に活用されるのであろうか。コールバーグによれば、残念ながら、研究者間の合意はまだ形成されていないようである。本論文の著者たちによっても、それらがトレードオフの関係にあることを示唆する各国の製造業調査があるものの、それに対して消極的な、あるいはそれらが相補的に活用されているかもしれないとする見解もいくつか存在する、と紹介されているから、ことはそう単純ではないようである。

本論文は、このような柔軟性のあり方につき、広範囲の統計的吟味を行うことが目的である。検証に当たって、合衆国国勢調査局（1997）「全米経営者調査（NES II）」の結果が用いられた。詳しくはCappelli 2001を見られるとよいが、この調査データには、公企業、非営利組織、本社部門を除く、全米の20人以上規模の民間会社を対象に、計5465社の代表標本が集められている（ただし、本論文で最終的に利用されたのは1836社）。質問項目は多岐にわたるが、ここで関連する項目は、ア)事業所の作業編成の状況、イ)事業所レベルにおける典型社員の非自発的・自発的離職の状況、ウ)非典型雇用の活用状況、である。

以上のデータに基づき、次の作業仮説が設定された。  
・仮説1 柔軟な作業システムを追求する会社ほど、他の条件にして等しければ、レイオフなどによる、

非自発的離職率は低く、非典型雇用を活用する可能性も低い。

- ・仮説1' 逆に、柔軟な作業システムを追求する会社ほど、非自発的離職率は高く、非典型雇用を活用する可能性も高い。
- ・仮説2 柔軟な作業システムを追求する会社ほど、他の条件にして等しければ、自発的離職率は低い。
- ・仮説3 非典型雇用を活用する会社ほど、他の条件にして等しければ、非自発的離職率は低い。
- ・仮説3' 逆に、非典型雇用を活用する会社ほど、非自発的離職率は高い。

簡単に説明を加えておこう。もとより柔軟な作業システムとは、「機能的柔軟性」の具体的な制度レベルでの表現である。著者たちは、柔軟な作業システムとして何を選択すべきか迷われた様子であったが、いわゆる高業績作業組織 high-performed work organization の議論に従い、チームワークや従業員参加にまつわる職場慣行を選択した。すなわち、ア)職場の問題につき議論するための定期的なミーティング、イ)裁量的チーム労働、ウ)ジョブ・ローテーション、である。さらに、直接的な指標ではないものの、エ)プロフィット・シェアリングもそれらに加えられた。分析に当たって、これら四つの慣行のいずれも、それらが適用される従業員比率が変数として用いられた。

非自発的離職、非典型雇用の活用、自発的離職は、いずれも「数量的柔軟性」を表現するものである。分析に当たり、非自発的・自発的離職についてはそれらの比率が、そして非典型雇用の活用については、1996年から1997年にかけてそれが活用されたか否かと言うダミーが、変数として用いられた。なお、本論文では業種別（製造業／非製造業）の評価が行われていることも付言しておく必要がある。二つの「柔軟性」は、両業種で異なる意味合いを持つ可能性があるからである。

くぐくぐしい検証手続きは省略し、結果のみをごく簡単に紹介すれば、表1、表2のとおりになる。

まず「機能的柔軟性」と「数量的柔軟性」についてであるが、表1に見られるように、業種別に異なる結果が示された。すなわち製造業では、非典型社員の活用を除き、二つの柔軟性は負の関係を持っていることが分かる。これは、従来の通説におおむね一致する結果である。対して、非製造業ではいずれも正の関係が示されている。したがって、機能的柔軟性を追求したとて典型社員の雇用保障にはつながらないと言える。表2に移ろう。ここでは、業種を問わず、非典型雇用を活用する会社ほど、典型社員の非自発的離職が多く

表1 機能的柔軟性と数量的柔軟性との関係（製造業1161社、非製造業675社）

機能的柔軟性	係数評価	数量的柔軟性
ア) ミーティング	(製) -	非自発的離職
イ) チームワーク	(非) +	
ウ) ジョブ・ローテーション	(製) +	非典型雇用の活用
	(非) +	
エ) プロフィット・シェアリング	(製) -	自発的離職
	(非) +	

表2 非典型雇用の活用と非自発的離職との関係（製造業1161社、非製造業675社）

	係数評価	
非典型雇用の活用	(製) -	非自発的離職
	(非) +	

なることを示している。これは、中核-周辺モデルと対立する結果である。

以上の諸結果は大いに注目されるべきであろうが、著者たちはいずれについても、単に傾向を示したに過ぎず、それらの構造的な理解に焦点を当てていないわけではないこと、したがって、結論的評価を下すには時期尚早であることを留意点として挙げている。とはいえ、そこからは相当なインプリケーションを引き出すことが出来る。とりわけ、「柔軟性」の扱われ方が、製造業と非製造業とでは異なる可能性について——例えばサービス業では、「製品」=労働と言う特性から、需要変動は雇用量の調整に直結しており、「機能的柔軟性」もそのように構築されている可能性が高い、等々。こうした特性を明らかにするには、何よりもまず、実態の観察とその体系化が必要となろう。

著者たちも次のように言う。——「こうした諸結果が示すことは、少なくとも、われわれが製造業を対象として知り得た二つの柔軟性の関係が限定的であったかも知れない、と言うことである」と。その早急な解決が望まれる。

#### 参考文献

- Atkinson, John (1984) "Manpower Strategies for Flexible Organizations" *Personnel Management*, August: 28-31.
- Cappelli, Peter (2001) "The National Employer Survey: Employer Data on Employment Practices" *Industrial Relations*, Vol. 40, No. 4: 635-647.
- Kalleberg, Arne L. (2001) "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century" *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39, No. 4: 479-504.

たまい・よしろう 同志社大学社会学部産業関係学科嘱託講師。最近の主な著作に「関西家電メーカーにみられる人事・賃金制度の二層化について——雇用関係の変化と労使関係」同志社大学『評論・社会科学』第76号、2005年。労使関係論専攻。