

書評

BOOK REVIEWS

小杉 礼子 著

『若者と初期キャリア』

——「非典型」からの出発のために

熊沢 誠

およそ1990年代以降、長引く平成不況のなか、若者たちの学校から職場への「移行」の困難を起点とするフリーターやニートの増加、雇用不安定で低賃金の非正社員というステータスの継続性、そして若者たちの一定部分のワーキングプア化などの若者労働問題が、ひとつの深刻な社会問題として浮上した。ここに紹介する『若者と初期キャリア』は、主としてこの移行問題を対象とする労働政策研究・研修機構のいくつかの調査においてリーディングな役割を果たし、みずからも多くの著作を世に問うてきた小杉礼子（敬称略）が、この分野の研究を「集大成」した作品である。「新規学卒就職し正社員として定着する」という典型的キャリアから誰がどのような理由で外れるのか、非典型キャリアを歩む若者たちは、一人前の職業人として生計を立て家族形成をふくむ将来の展望をもつ状況にいたる（そのプロセスが著者のいう「初期キャリア」である）ことができるのか、その達成を阻害する要因はなにか——それらを明らかにして労働政策の方向性を探ること。小杉は本書のねらいをこうまとめている（253頁）。

本書の内容を簡単に紹介してみよう。

1章は、90年代から2000年代はじめにかけての学校から職場への移行プロセスと初期キャリアの変化を扱う。平成不況下、若者の非典型キャリアの体験は例外的な事象ではなくなった。ピーク時には、217万人というフリーター数、約三分の一という非典型雇用や無業になる学卒者の比率が、これを端的に表す。この傾向は女性、10代の若者、低学歴者においてより著

しい。もっとも東京都調査では、20代後半には男性の8割が正社員に変わってはいるが、フリーター期間が長くなると景気回復期にも移行はむづかしい。続いて2章では、ニートなど、「働いていない、あまり働いていない」若者の実態を『就業構造基本調査』の特



●勁草書房
2010年2月刊
A5判・290頁・3360円
(税込)

●こすぎ・れいこ 独立行政法人労働政策研究・研修機構統括研究員

別集計や個人インタビューを通じて明らかにする。ニートはより低学歴の男性に多いけれど、注目すべきことに、就業体験のない者は約半数にとどまる。

3章では、フリーター経由で正社員になるキャリアの、景気回復期における変化の限界が示される。06年の都内調査では、20代後半に正社員に移行した者の比率はむしろ低下している。パターン化すると「他形態一貫」型が大幅に増え、「他形態から正社員」型が減少したのだ。単純に景気回復が正社員化をもたらすとはいえない。

若者の職業キャリアにおける変化の背後には社会的格差がみられる。雇用形態によって収入と労働時間、親元同居の程度は異なるが、4章は、パス解析を用いて親の社会階層が本人の就業形態や収入に及ぼす影響を把握する。非典型雇用になる要因と同じく、ここでも低学歴者や女性では移行はいっそう困難である。この格差論と接続して5章では、個人調査によって、フリーターを経由するキャリアの問題点が指摘されている。若者の高等教育への進学は家の豊かさや親の学歴や収入と関連しており、世代間の「負の連鎖」は否定できない。正社員でないことの問題点は、収入・昇給が低く、親からの自立がむづかしいことだ。ニートともなれば状況はより深刻になる。それに非典型雇

用者は、学校の効用に対する評価も辛辣で他の機関で能力開発しようとする者の比率も低く、総じて職業能力が高まらない。

6章は、正社員移行がどの程度起こっているか、移行できる者とできない者の違いはなにかを、『就業構造基本調査』の特別集計などによって分析する。02年から06年にかけて非典型雇用を離職して正社員になった者の比率はわずかに高まったけれど、やはり女性と低学歴者の場合は、男性の専門学校卒・高卒、製造業、生産工程職を別にすれば不利だった。注目すべきは、前職での職種経験以上に初職が正社員であったかどうかがある役割を演じることだ。正社員としての選抜体験、自己開発の経験、高学歴者の「学ぶ習慣」などに対する企業の評価が推測される。このことから、結局「職業能力を獲得することがキャリアを拓く力になるのではないか」(257頁)と小杉は述べる。

7章では、企業が非典型雇用者への能力開発を行う可能性が探られている。企業にとって非典型雇用者はどのような存在なのか。どのような個人を正社員雇用しているのか。非正社員雇用の多い業種・企業へのヒアリング調査によって小杉は、非正規の能力開発・定着促進・正社員登用は、企業にとって「効果的な人事管理であることが明らかになった」(257頁)と言う。上にあげたいいくつかの問題群は十分に解明されたとはいえないけれど、一定の業界事情はあれ、正規・非正規の区別をなくし、能力評価ランクと労働時間で賃金を決めるシステムを採用した雑貨専門店のI社が望ましいモデルと位置づけられているかにみえる。

これに続く補論では、高卒就職についてハローワーク、学校間の協力の地域間格差を、実態分析によって紹介している。在学中と卒業後、就業への移行途上の職業能力開発とキャリア支援を、学校、企業、行政、NPOなど地域社会の構成員が連携して構築すべき段階にきているといえよう。そして終章では、総括とこれからの政策展開が示される。教育、職業訓練、社会福祉政策を包括する施策が必要だ。職業生活への移行に果たす学校の役割か、非正規に対する企業の雇用管理か、初期キャリア研究はそのいずれか一方のみに注目するアプローチを超えようとしている……。

以上は、内容豊富なこの書物から私があらためて学

んだことのほんの一端にすぎない。本書を貫く特徴はなによりも緻密な実証性であって、およそすでに一般的な知見になっている「仮説」でも、すべてが完備した官庁統計、アンケートおよびヒアリング調査、パス解析・重回帰分析、ロジスティック回帰分析などの駆使によって、しっかりと確かめられている。性、学歴、年齢、フリーター体験年数、初職の雇用身分、女性では婚姻状態、仕事は「主」か「従」かなど、変化や格差をもたらす要因についての目配りも実に周到である。たとえば当然のことながら、統計がすべて性別表示であることなども資料の信頼性を高めている。もっとも職種については、区分はせいぜい職業大分類のレベルに留まっており、私の好みでは、もう少し分業の具体的なありよう、労働そのものの実態にふれた考察がほしかったけれども。

サブタイトルに『「非典型」からの出発のために』とあるように、本書が非典型キャリアを若者にとってすでに例外的なコースではないと想定し、政策提言でも、たとえば「中退者」など、若者の底辺層まで包括しようとしていることにも共感できる。社会的格差の認識は類書よりは淡泊であるとはいえ、ここには、要因の目配りの周到さゆえに、不遇の若者たちへのバッシングや「自己責任」追及はみられない。「学卒就職からはずれた非正規雇用者が、職業能力を獲得し、正社員に移行する経路を広げる可能性を考えたい」というのが小杉の問題意識なのである。

とはいえ、私なりの若者労働論の問題意識に照らせば、この労作に対しても私はやはりある隔靴搔痒の感はまぬかれなかった。総括的な不満は、小杉が結局、工場や事務所や販売店や飲食店に必要とされる膨大な下位職務を昇格の許されない非正社員に専担させるといふ企業の「キャリア分断」の論理を、動かせない条件としているかにみえることに帰着する。

たとえば「職業能力を獲得することがキャリアを拓くことになる」という命題は、やや辛辣にすぎる表現ながら、ある意味でむなしくはないか。企業が正社員数の限定に固執しているかぎり、非正社員が職業能力を鍛えても、彼ら、彼女らの多くは正社員化を果たせないだろう。それにキャリア分断のもつ一定の経営上の合理性を手放さない企業の従業員に対する能力開

発・教育訓練は、「しかるべき仕事ごとにしかるべき程度で」行われる。非正社員の能力開発の要請に関する7章の実証はきわめて興味深いとはいえ、本当は、すでに雇用形態がモザイク状になりつつある職場における労働者諸階層ごとの仕事分野論、ひいては労働分析をふまえて展開されるべきであろう。サンプル企業のように非正規雇用者が基幹工程に大々的に活用されるようになれば、その大群に対する一定の企業訓練はむしろ不可避になる。しかし、一般にフリーターの訓練への企業のニーズについては、もっとシビアにとらえる必要がある。

働きすぎによる心身の消耗にみる現在の正社員のきびしい状況をさておいて、正社員化をキャリアを達成する政策目標としているように感じられることも気になる。若者の一定層が主体的にもフリーターを選択すること、ニートの半数に（おそらくは過酷な）就業体

験があることの背景も、現在の正社員の状況が容易ならぬものであることと無関係ではないだろう。ここでも、正規・非正規を横断する従業員の働かせ方についての企業論理は与件とされるべきではない。そして、そう考えを進めるならば、初期キャリアの構築論や若者労働の改善論は、おそらくは所属研究機関の立場もあって本書が考察の外に留まっている、労使関係や労働組合の批判的検討にどうしても導かれるのである。労働力需要の質と量に関する企業の「ニーズ」を聖域とするかぎり、どのように懇切な行政的・法的救済も、非正規雇用の「雑業」に日を過ごす低学歴の若者たちにはなかなか及ばないように思われる。

くまざわ・まこと 甲南大学名誉教授。労使関係論・社会政策論専攻。

山口 一男 著
『ワークライフバランス』
——実証と政策提言

川口 章

わが国では2000年ごろからワークライフバランスという言葉が次第に普及しはじめた。2007年には官民トップ会議により「ワークライフバランス憲章」が策定され、ワークライフバランスが国民の強い関心を集め、関連する本も多数出版されている。しかし、ほとんどは一般向けの本であり、本格的な研究書はまだ少ないのが現状である。本書は、数少ない研究書の一つであり、その中でもすぐれた一冊である。

本書は7つの章からなる。第1章は本書の目的と社会的背景の説明、第2章は育児休業制度が女性の出産意欲や出産確率に及ぼす影響の実証分析、第3章はOECD諸国における女性の労働力率と出生率の関係の実証分析、第4章はワークライフバランスが夫婦関係満足度に及ぼす影響の実証分析、第5章は男女の賃金格差についての理論と実証研究の文献レビュー、第



●日本経済新聞出版社
2009年12月刊
A5判・287頁・2940円
(税込)

●やまぐち・かずお 経済産業研究所客員
研究員。シカゴ大学ハンナ・ホルボーン・
グレイ記念特別社会学教授。

6章は非自発的な働きすぎの決定要因の実証分析、第7章は政策提言という構成になっている。政策提言は、実証分析から導かれる結論にとどまらず、著者の理想とする社会を実現するための道筋を語ったもので、教育政策や市民社会推進政策なども含む包括的なものである。以下では、誌面の都合ですべての章の紹介をすることはできないので、非常に感銘を受けた第3章と、逆に少なからず疑問の残った第5章に限って紹介する。

第3章「女性の労働力参加率と出生率の真の関係に

ついて」は、OECD 諸国における女性労働力率と合計特殊出生率の関係について議論している。OECD 諸国の女性労働力率と合計特殊出生率の関係を横断的にみると、かつては女性労働力率の高い国ほど出生率が低かったのが、現在では逆に女性労働力率が高い国ほど出生率も高くなっている。1980年代半ばに関係が逆転したことが知られている。本書は、1980年代半ばに女性の労働力率と合計特殊出生率の関係が負の相関関係から正の相関関係に変化した理由について、仮説を提示し、実証している。「女性の就業率の上昇が出生率を上昇させる」という俗論を否定し、それに代わる仮説を提示し実証している点と、仕事と家庭の両立に関して国際比較のできる限られたデータを有効に活用する工夫をして、説得的な結論を導いている点

で高く評価できる。

著者は、女性労働力率と出生率の相関関係の転換を説明するために、二つの仮説を提示している。第1の仮説は、「女性の労働力率が出生率に及ぼす負の影響は、仕事と家庭の両立度が高いほど小さい」というものである。第2の仮説は以下の4つの仮説からなる。1) 女性の労働力率は出生率に負の影響を及ぼす、2) 仕事と家庭の両立度は女性の労働力率と正の相関関係がある、3) 両立度は出生率に正の影響を与える、4) 過去30年間に両立度の国家間の分散が拡大した。つまり、女性の労働力率が高い国ほど両立度が高くなったために、それが女性労働力率の上昇による出生率の低下を相殺したというものである。

実証分析に用いた主な変数は、OECD 諸国におけ

る1980年から2002年までの合計特殊出生率、同期間における25歳から35歳までの女性労働力率、および両立度指標として、*OECD Employment Outlook 2001*における両立支援指数を用いている。この指数は①3歳以下の子どもの託児所・育児施設の利用率、②政府の保障する育児休業、③民間の雇い主が自発的に提供する有給の育児休業や看護休業、④フレックスタイム制度の普及、⑤自発的パートタイム就業の程度からなる。さらに、①から③を「両立支援：育児と仕事」、④と⑤を「両立支援：職の柔軟性」に分け、両者の効果を比較している。

実証分析をする上で大きな障害はOECD諸国の両立支援指標は2001年のものしか存在しないことである。したがって、通常の固定効果モデルや階差モデルは作成できない。しかし、著者は過去のある時点では、どの国も両立度は同程度に低かったという仮定を置くことによって、この問題をクリアしている。

推定の結果、女性労働力率の上昇は出生率を低下させるが、その効果は両立度が高いほど小さいことが明らかになり、第1の仮説が支持されている。また、「両立支援：育児と仕事」と「両立支援：職の柔軟性」の効果を比較すると、女性労働力率の上昇による出生率低下の効果を弱めるのは「両立支援：職の柔軟性」の方であるという興味深い結果を得ている。このことから著者は、保育サービスや育児休業制度の充実に力点を置いてきたわが国の少子化対策に疑問を投げかけている。

また、女性の労働力率と「両立支援：育児と仕事」には強い正の相関関係があることが示された。これは第2の仮説の2)を支持するものである。ただし、女性の労働力率と「両立支援：職の柔軟性」の間には有意な相関関係がない。出生率に影響を及ぼすのは「両立支援：育児と仕事」ではなく「両立支援：職の柔軟性」の方なので、それをどう解釈すれば1980年代に生じた女性労働力率と出生率の相関関係の逆転と整合的になるかについては議論の余地があるところだろう。ただ、一時点のデータからこれ以上詳細な分析をするには限界がある。そのような分析に耐えうるデータの作成、蓄積が必要であろう。

第5章「男女の賃金格差解消への道筋」では、男女

間賃金格差の原因について、理論・実証研究の紹介を行い、男女間賃金格差解消に向けた提言を行っている。評者が疑問に感じたのは、従来わが国の女性差別の説明に使われてきた統計的差別の理論に対する批判を展開している部分である。

これまで一般になされてきたわが国の女性に対する統計的差別の説明とは以下のようなものである。企業は人的資本投資を行うので、離職確率の低い労働者を採用したい。誰の離職確率が低いか正確には分からないが、男性の方が女性より平均離職確率が低いことは統計から分かっている。そこで、能力が同じであれば、企業は男性を優先的に採用する。わが国では、企業による人的資本投資が大きいこと、結婚や出産で離職する女性が多いことの2つの理由により、企業は女性を差別するインセンティブが大きい。

評者はこの説明は基本的に正しいと考える。このような状態であるからこそ、均等化推進のためには、ワークライフバランス施策による女性離職率の低下が必要だというのが評者の立場である。

著者は、Phelps (1972)、Aigner and Cain (1977)、Coate and Loury (1993)、Schwab (1986)の4種類の統計的差別のモデルを紹介し、Phelpsモデルを除く3つのモデルでは統計的差別が経済効率を阻害する点を指摘して、Phelpsモデルに依拠する従来の説明に重大な欠陥があると主張する。しかし、Aigner and Cainモデルは、Phelpsモデルの特殊型であり、Phelpsモデルの有効性を否定するものではないし、Coate and LouryとSchwabのモデルは、わが国の女性差別の核心を捉えていない。

Aigner and CainモデルはPhelpsモデルに危険回避という雇用主の嗜好を加えている。男女の能力（離職確率でもよい）について、平均値は男女等しいが分散は女性の方が大きい場合、雇用主が危険回避的であれば、男性を優遇し、女性を差別する。この時、差別がない場合と比較すると、差別によって期待利潤が低下している。このモデルから女性差別に非効率側面があることを主張することはできる。しかし、だからといって、離職確率の平均値の男女差に基づく統計的差別のモデルが否定されることにはならない。平均値の男女差に基づく統計的差別は経済合理的である。

Coate and Louryモデルは、就職前の人的資本投資

のインセンティブに焦点を当てたモデルである。すべての企業が女性より男性より人的資本の量が少ないと判断するために、女性が人的資本に投資するインセンティブを低下させるメカニズムを明らかにしている。しかし、このモデルは、わが国の女性差別をうまく説明しているとは言えない。採用における女性差別の主要な原因は、就職前の男女の人的資本投資の差よりも、結婚・出産による離職確率や将来の努力水準の差（女性は企業優先の働き方ができない）にあるからである。

Schwab モデルは統計的差別が逆選択をもたらし、経済全体が非効率となる可能性を指摘している。逆選択とは、企業が労働者の能力を正しく測定できないために、優秀な労働者ほど企業外でよい職場を見つけて離職するような状況を指す。Schwab は、逆選択が労働市場全体で発生し、統計的差別が逆選択による経済

効率低下をさらに悪化させるようなモデルを作成した。しかしモデルは、統計的差別が経済効率の低下をもたらすという結論を導くために、能力の高い人は企業に就職せず専業主婦や自営業主になるという現実的でない仮定を設けている。能力の高い女性ほど専業主婦になるという仮定は、わが国の実態とは合わない。

このように、評者は既存の理論モデルの解釈において著者の考えとは異なるが、本書のほとんどの部分では著者の議論に共感するし、学ぶところが多かった。ワークライフバランスに関するこのような実証分析が蓄積され、ワークライフバランスの推進の力となることを切に望む。

かわぐち・あきら 同志社大学政策学部教授。労働経済学専攻。

久保 克行 著

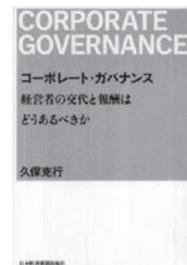
『コーポレート・ガバナンス』 ——経営者の交代と報酬はどうあるべきか

吉村 典久

1 本書の問題意識と目的

「企業のあり方」そのものを問う、コーポレート・ガバナンス。この問題については、法学、経済学、経営学、それぞれの分野で研究が積み重ねられてきた。しかし、それらが一本の大河、1つの重要な研究分野としてまとまりを見せようとしたのは、世紀の変わり目の頃でしかない。その意味において、まだまだ「ひよっこ」の段階にある研究分野でしかないといえるかもしれない。

本書の著者である久保氏は、まだまだ生まれたてのこの研究分野を今後、より実りある分野へと力強く牽引していくに違いない研究者の一人である。本書を読了後に評者は、以前にも増してこの思いを強いものとした。



●日本経済新聞出版社
2010年1月刊
B6判・287頁・2520円
(税込)

●くぼ・かつゆき
教授。
早稲田大学商学学術院

サブタイトル、「経営者の交代と報酬はどうあるべきか」、が本書の内容を端的に指し示している。これに類似したメインあるいはサブタイトルを表紙に掲げる書物は、数少なくはない。もちろん、タイトルにはなくとも、交代と報酬の問題に触れている書物もある。ビジネス街の書店に足を運べば、入手はしごく容易である。出版点数は、じつに多い。しかし、その内容となると、先進的（とされる）事例の紹介に終始する、あるいは、いくつかの事例を下敷きに規範的な議論の展開に終始しているだけのものが少なくない、むしろ多いというのが現実であろう。

本書は、それらと明確に一線を画すものである。考えられうる限りのデータをフルに活用し高度な統計的解析を駆使しての、日本企業のコーポレート・ガバナンスの実態把握がじつに丹念にくり広げられている。これが本書の醍醐味、妙味である。大規模なデータ分析にくわえて、三越における経営者の解任劇など、代表的な事例の分析もある。そして、それらの分析結果を十分に踏まえうえて、規範的な論が説き進められるとの流れになっている。

ただし本書を読了するのに、統計分析の素養やコーポレート・ガバナンスの問題にまつわる専門用語を前もって理解しておく必要はない。読者が読み進めるに必要な情報については、適宜、丁寧な解説が施されている。研究者のみならず、ガバナンスの問題に関心を寄せる幅広い層の者にとって、じつに読みやすい記述となっている。

日本企業の実態を本当のところはよく知らない。本書を読むと、われわれはよく知らないまま、「何となくわかったつもり」でコーポレート・ガバナンスの議論をしてきたことを思い知らされることとなるのである。

もう少し具体的に見ていこう。本書は、コーポレート・ガバナンスの問題を経営者の交代と報酬を切り口にして論ずるものである。「どのような組織であっても、組織が成功するために重要なことは、適切なリーダーを選び、そのリーダーに適切なインセンティブを与えることである。さらに、選んだリーダーが期待したような実力を発揮しなかった場合には交代させることも重要である(2頁)」,そして「良いコーポレート・ガバナンスとは、このようなメカニズムを正しく機能させるための仕組みである(2頁)」と著者は述べる。

誰もが首肯できよう。誰もが首肯できるこのストーリーが、日本を代表する上場企業群において観察されるのか。そこでは、経営者が適切な形で任免されているか、経営者に適切な形でインセンティブが与えられているか、正しく機能させることが企業価値の向上に本当につながるのか、が論じられている。これら質問に対する答えを追い求めていく。これが本書の目的とされるところである。

大規模なデータセットを用いた分析の結果、著者は

日本企業ではそれらが適切な形では与えられていない、そして、正しく機能させることで企業価値の向上は実現されているとして、「経営者の交代と報酬はどうあるべきか」を日本企業は真摯に考えていくべきと警告を発するに至っているのである。

2 本書の各章の紹介

つづいて、本書の内容を紹介していこう。本書は、(はじめに、にくわえて)全5章で編集されている。

第1章(「なぜコーポレート・ガバナンスが問題なのか」)では、経営者の報酬体系が適切に設定されていないことが、企業経営をどれほど歪めてしまうのが論じられている。

歪められてしまった典型例として分析の俎上にのせられたのが、米国の金融機関における報酬の与えられ方である。そこでは、基本給の形ではなく、経営者報酬の相当部分が業績連動の賞与やストック・オプションの形で与えられていた。金融機関の経営者をサブプライム住宅ローン証券に代表されるハイリスク・ハイリターン証券への投資にのめり込ませてしまったのは、こうした報酬制度であったと著者は指摘する。

そして、こうした過度な投資の末路となったのが米国発の世界経済危機であったとし、過度なリスクテイクを促してしまった報酬体系には確かに問題があるとす。そこでは確かに、改善が求められるべきと著者はいう。しかしそれと同時に、業績連動報酬やストック・オプションそのものの重要性には決して変わりはないとも主張する。

こうした主張の背景にあるのは、株式会社の存在意義、そこでの経営を司る者の果たすべき役割の再確認である。「資本主義の歴史は、リスクのあるプロジェクトを実行するための仕組みをどのように作り上げるか、という歴史でもある(30頁)」とし、リスクを取る、リスクのあるプロジェクトに投資をすることが、その存在意義、役割であるとされる。

リスクの高いプロジェクトへの投資を促し、投資からの果実を確実なものとするために作り上げられていったのは、有限責任、そして所有と経営の分離といった仕組みであった。そして、著者がストック・オプションの重要性を主張するのは、所有者たる株主は

リスクを望むが一方で、経営を託された管理者はリスクを回避する傾向があるためであるとする。

リスクを取りすぎることにも問題はあある。しかし、経営者がリスクを取らないことの弊害も決して無視できないとする。リスクの選好にまつわるこのギャップを埋めるためには、ストック・オプションをはじめとする業績に連動する報酬支払いの仕組みが必須であると申し立てているのである。この仕組みにくわえて著者は、業績を向上させることができない経営者を交代させる仕組みも重要であるとする。これによっても経営者は、業績を向上させさせるインセンティブを否定なく持つためであるとする。

では、これらの仕組みが現代の日本企業において、どの程度、機能しているのか。著者は、日本を代表する企業群として日経平均株価（日経 225 インデックス）に採用されている企業（金融機関と電気・ガスなどの公共的な事業を営む企業は除外）を対象とする大規模なデータセットを作成し、その分析を通じてそれらの実態をつまびらかにしている。

まず第 2 章（「社長交代の是非と後任選び」）では、社長交代の実態が明らかにされている。データ分析の結果、業績と社長交代の関係は極めて弱いものであることが浮き彫りとなっている。

業績が悪化した企業では、社長交代が行われるべきである。しかし、そのような実態は観察されない。1992 年から 2006 年までのトップ交代を分析すると、2 年連続赤字（経常利益）の企業で社長交代があったのは 22.6% であった。3 年連続赤字の場合でも、交代があったのは 7.6% にとどまっている。この 7.6% という値は、3 年連続で赤字ではなかった企業の交代比率 16.2% を大幅に下回るものである。

交代が実現していないという機能不全を著者は指摘すると同時に、業績が堅調であるにもかかわらず交代している社長が思いの外多い、との実態も浮かび上がらせている。交代すべき人材が交代していないだけでなく、交代する理由がない、あるいは経営者の席にありつづけることが望ましい人物が交代を余儀なくされているのである。

では経営者の交代によって、期待されるように業績は本当に向上するのか。データを使って著者は、とくに業績が悪化した企業、そして後任社長が内部の従業

員出身者ではなく外部出身者の企業の場合、社長交代後に ROA の改善が見られることをわれわれに教えてくれる。

つぎに第 3 章（「経営者は十分なインセンティブを与えられていない」）では、日本の経営者が、企業業績を向上させる金銭的なインセンティブを持っているのか否かが分析されている。こうしたインセンティブを持つためには、経営者の所得と企業業績の関係（著者はこの関係を「業績報酬連動度」と呼んでいる）が望ましいとされる。しかしデータは、日本の大企業の経営者は十分なインセンティブをもっていないことを如実に示している。経営者報酬の水準そのものは順調に高まってきている。しかし、連動度合いは相当に低い。企業業績が大幅に向上あるいは下落しても、経営者の所得はほとんど変化していないのである。米国企業の経営者の連動度合いに比較すると、日本のそれは 100 分の 1 程度でしかないことが示される。

業績向上には必ずしも結びつかないプロジェクトに向けて、経営資源を投入してしまう。日本の場合、こうしたインセンティブが高い状態にあるのではないかと、著者は指摘する。

経営者に十分な金銭的なインセンティブが提供されていない。また、業績不振の責任を取って退任させられることもない。所有と経営が分離する 1 つの長所は、適材適所である。この長所が全く活かされていない。日本企業がこうした状況に陥ってしまっている理由を著者は、取締役会の機能不全に求める。取締役会が正しく機能してこなかったことが、第 2 章および第 3 章で明らかにされた問題の背景にあると著者は議論を進めていく。

第 4 章（「取締役会改革で業績を向上させる」）では、この取締役会の改革の現状とそのあり方が分析されている。委員会設置会社に移行した企業は少ないが、多くの企業が取締役会改革の一環として執行役員制度を導入している。これにともない、取締役の人数が削減されている。データ分析からは、執行役員制度を導入した企業では企業業績が向上していることが示されている。また、コニカミノルタのカメラ事業からの撤退や東京エレクトロンの社長交代など、社外取締役が取締役会の機能を健全なものとした事例分析も行われている。

これらにもとづいて著者は、取締役会改革をより押し進めていかねばならないとし、とくに社外取締役の役割に大きな期待を寄せ、彼らにより大きな権限を与えるべきと主張している。

最終章の第5章（「企業は誰のものか」）では、コーポレート・ガバナンスに関わる「そもそも論」が展開されている。コーポレート・ガバナンスの問題については、「企業は株主のもの」との会社観が全面に押し出されて議論が展開されることが往々にしてある。この点について、本章で著者の基本的な考え方が披露されている。著者は、「株主のもの」というのは経済学から見て決して当たり前の議論ではないとする。すべてのステークホルダーを満足させることが確かに理想であるとする。これがファースト・ベストに違いないという。しかし現実には、このファースト・ベストを実現することは困難であるとし、セカンド・ベスト、次善の状況として株主がガバナンスの主役とならざるを得ないと説明する。

ガバナンスの問題を論ずるに際して、「そもそも論」にまで立ち戻って議論を展開する著者のこのような姿勢は、コーポレート・ガバナンス論をより深化させるに不可欠なものであろう。

3 本書の「願い」は果たされたのか

本書の「はじめに」に戻ろう。著者は、以下の2点を「本書の願い」と書き記している。

まず、次のように書いている。「①データで支持されない限り、理論は仮説にすぎない。②データ分析は正しい方法で行わなければならない。③ケースを確認することは不可欠であるが、ケースを一般化してはいけない（23頁）」。勤務先のビジネススクールにて著者は、常々、これを言い続けているとのことである。コーポレート・ガバナンスの問題を含めて企業経営に関わる問題を論ずるには、データをきちんと分析することが不可欠である。これを分かって欲しいというのが、著者の願いの1つとされている。

この願いは、十二分に達成されていると思われる。「何となく」わかったような気になっていた日本企業の実態が、高度な統計的手法を駆使したデータ分析の結果からつまびらかにされているのである。

読者が直観的に理解できるよう、その結果の提示も

じつにわかりやすいものである。データ分析からの刺激的な発見事実そのものにくわえて、その記述にも工夫が凝らされていることで、データ分析の面白さ、重要性が読者に十分に伝わるものとなっている。データセットに払われた努力と分析の進め方、分析結果の提示の仕方は、実証研究にたずさわる研究者・学生にとって素晴らしいお手本となるに違いない。

くわえて、もう1つの願いも実現されていると指摘できよう。「経営者の交代、報酬というトピックはアメリカやヨーロッパでは社会的に大きな注目を浴びているが、日本ではあまり問題になることはない。しかし、そのことは、日本において経営者の労働市場に関して問題がないということではない。……（中略）……コーポレート・ガバナンスを改善することで企業価値を向上させることができることを理解していただきたい（3頁）」との願いである。

上場企業は、2010年3月期から有価証券報告書に年1億円以上の報酬を受ける役員の情報に記載するよう義務づけられた。本書の内容は、まさに時宜を得たものとなっている。

義務づけ以前から現在に至るまで、1億円の多少が議論的となっている感が否めない。しかし、実態をつまびらかにした本書を手にした読者であれば、経営者の報酬そして交代にまつわる仕組みのより真摯な姿勢での見直しが急務であることを思い知らされたことであろう。

最後に、無いものねだりを。研究者のみならず本書の読者には、コーポレート・ガバナンスの問題に関心を寄せる実務家も多いことであろう。データの分析結果そのもののみならず、その提示の親切さから、日本企業の実態把握（あるいは「やはり、そうか」との再確認）は相当に進んだものと思われる。

しかしながら、仕組みの具体的な改革のあり方については、もう一歩、踏み込んだ議論があれば、法的な制度設計、あるいは、自社における仕組みの構築に頭を悩まされている読者をより満足させることができたのではなかろうか。

たとえば第3章にて、経営者報酬の設計に対して長期的な業績指標の採用を著者は薦めている。長期的、といっても、どの程度の期間が適切であるのか。企業を取り巻く環境に応じてコーポレート・ガバナンスの

仕組みのあるべき姿の違いを見せる、との考え方を著者は示している。業績指標の採用に関して、いかなる環境要因を注視すべきと著者は考えるのか。データ分析を重ねる過程で著者は、相当量の事例分析もこなされていることであろう。そこから得られた知見も、もう少し、披露されていれば、読者の満足度はより高まったことであろう。

無論、こうした点は評者も含めた他の研究者、とくに経営学を背景にコーポレート・ガバナンスの問題を論じようとする研究者に残された課題というべきであろう。

地をほうような泥くさい努力で各種のデータを入力・整理し、必要に応じて適切に組み合わせ、厳密な分析をくり返し、徹頭徹尾、データに語らせようとする、事実を浮かび上がらせようとする。パワーにあふれるとともに、同時にじつに緻密なものでもある著者の筆力に敬意を表して書評を終えたい。

よしむら・のりひさ 和歌山大学経済学部教授。会社統治論・経営戦略論専攻。

読書ノート

宮本 太郎 著

『生活保障』 ——排除しない社会へ

菊池 馨実

(早稲田大学法学学術院教授)

本書は、著名な比較政治学者でとりわけ社会保障政策に詳しい著者が、「生活保障」という言葉を切り口として、人びとの生活を支える仕組みの改革ビジョンのあり方を説いたものである。著者によれば、「生活保障」とは雇用と社会保障を結びつける言葉である。人びとの生活は、雇用と社会保障がうまくかみあってこそ成り立つとの前提に立つ。

本書は、「はじめに」「おわりに」のほか全5章からなる。第1章「断層の拡がり、連帯の困難」は、正規・非正規雇用をはじめとする社会的断層が広がるなかで、雇用や社会保障から排除された者の間での生活不安と貧困、なかでも「生きる場」の喪失、個人化の進行といった事態を指摘し、問題解決にあたっては、旧来の生活保障制度が生み出した不信の構造や、政治的な言説のあり方が、連帯を困難にしている旨論じる。第2章「日本型生活保障とその解体」は、日本型生活保障の特質（社会保障支出の小ささ、雇用保障による格差抑制、雇用と家族への現役世代の生活保障の依存と高齢者向け社会保障支出



●岩波新書
2009年11月刊
新書判・228頁・840円
(税込)

●みやもと・たろう
北海道大学法学研究
センター部門教授

の高さ、家計補完型で低賃金の非正規労働市場、職域ごとの「仕切られた生活保障」)を論じた上で、その解体過程を跡づけ、「生きる場」の喪失に対する政策手段のあり方を論じる。第3章「スウェーデン型生活保障のゆくえ」は、エスピン-アンデルセンの福祉国家類型論を、雇用を含む生活保障の観点から発展させ、日本と欧米の福祉国家を対照する枠組みを論じる。なかでも、雇用の揺らぎと家族の変化にもっとも対応力がある生活保障のあり方として、「就労原則」に立つスウェーデンに着目する。第4章「新しい生活保障とアクティベーション」は、生活保障再生へ向けた諸条件を提示した後、今後の生活保障のあり方について、雇用と社会保障を切り離していくベーシックインカム構想と、雇用と社

会保障をこれまで以上に密接に連携させていくアクティベーションの考え方を対比し、後者を重視した制度のあり方について4つの観点（参加支援、働く見返り強化、持続可能な雇用創出、雇用労働の時間短縮・一時休職）から論じる。第5章「排除しない社会のかたち」は、アクティベーション型の生活保障を組み込んだ「排除しない社会」のあり方を、参加支援の強化（性別や年齢でのコース指定のない「交差点型」社会へ）、生活保障機能の担い手（国、自治体、社会的企業、一般企業、地域コミュニティ）、社会契約といった視点から構想する。

社会保障法学では、社会保障の目的を国民の「生活保障」と捉える見解が通説である。他方、労働法学では、労働市場・労働関係・労使関係等に関する法規整に関心が向けられ、必ずしも労働者の「生活」そのものの保障に主眼があったわけではない。さらに加えて「社会法」という包括的理論枠組みをもつ法学の視点からみた場合、雇用と社会保障を束ねる概念として生活保障を用いることにはやや違和感がないではない。しかし、豊富な図示による理論

モデルの提示や、雇用と社会保障の両面にまたがる多面的な角度からの新しい生活保障システムの叙述は、生活保障（とくに社会保障）の諸制度に対する著者の深い識見に裏づけられたものであり、説得的である。著者が多くの示唆を得ているスウェーデンに学ぶ姿勢も、同国の制度が抱える問題を踏まえたものである点で共感できる。さらに、ベーシックインカムが学界で有力に唱えられつつある中でアクティベーションを重視し、雇用と社会保障のあり方を一体として捉える視点、社会保障を含めた生活保障の持続のためには、憲法25条の理念にとどまらず、市民相互の権利と義務、負担と給付の関係などについて、明確で合意可能なルールが設定される必要があるとの認識（「社会契約」としての生活保障）など、評者の理論的立場からしても賛同する点が多い。

本書は、新書版でありながら、一般向けの啓蒙書にとどまらず、研究論文等への引用にも十分相応しい、高い理論的水準をもつ好著である。

本田 一成 著

『主婦パート 最大の非正規雇用』

安井 豪

（イオンリテール株式会社教育訓練部）

「主婦パートが壊れていくとき、日本の社会がダメになる」、小売業に身をおく者としてこのキャッチコピーには痛烈なインパクトがあった。一方で何とも言えない嫌悪感というか、素直に受け入れられないアレルギー反応を感じた。それはどこかで職場を投影し、主婦パートが壊れていく姿を否定したい気持ちと、小売業は人を幸せにする素晴らしい仕事だという信念があるが故のことだった。

本書は、日本で800万人にのぼる主婦パートが、現行の社会保障制度と企業のつけ込みにより「アリ地獄」に陥り、本人・家庭・社会・企業が崩壊して



●集英社新書
2010年1月刊
新書判・188頁・735円
（税込）

●ほんだ・かずなり
教授。
國學院大學経済学部

いくことを「主婦パート・ショック」と表現しアラートを発している。企業のつけ込みは、主婦パートに世間でいう正社員なみの成果を求め質的基幹化を進める一方、賃金はほとんど据え置き人件費抑制をはかっていることだと指摘している。そして「主婦パート・ショック」を回避するには、「パートタ

イム社員」導入を唱えている。つまり基幹化した主婦パートには、「正社員」の身分で短時間勤務できる雇用形態を導入することだとしている。当社においては、すでに「主婦パート・ショック」を回避すべく、パートタイマーといわゆる正社員の人事制度を抜本的に見直した経験をもつ。しかしそれで課題がすべて解決したわけではない。また、「正社員」と「パートタイマー」という2つの言葉の意味するものについて、もっと議論をすることが必要となっている。

当社の歩みを振り返ると、1990年以前はいわゆる正社員の比率の方が高かった。以降、繁閑に応じた労働力の調整や、コスト面からパートタイム比率を年々上昇させていった。パートタイム比率上昇は、逆機能もあった。例えばパートタイマーが退職することで、知識や技能の蓄積および伝承が途切れるという問題。また、パートタイマーの能力開発をすることで、いわゆる正社員との職域・職責にオーバーラップするところが出てきた。結果、雇用区分による処遇・昇進・昇格の問題も生じた。これらの問題を解消すべく、国籍・年齢・性別・従業員区分等にとられない能力と成果に貫かれた人事制度を導入したのである。この人事制度を導入することで、意欲・能力の高いパートタイマーがいわゆる正社員と同等の処遇でコア人材として活躍できる土台

ができあがった。いざ運用すると、また新たな課題が浮上した。次の2点である。①ジョブシェアリングには到達していないこと、②過去の雇用区分にとられた従業員同士のガラスの壁が残っていることである。①について、やはり一定の職位以上はパートタイマーが担うことは難しい。例えば、店長職を午前と午後に分けることは、マネジメント上からも難しいのである。②については、パートタイマーの職位が上がった時、「私（あなた）はパートだからできない」といった言動が、聞こえてくる。これは双方の意識の問題であるが故に、非常に厄介な問題である。

小売業は、人間産業であり我々の最大パートナーは主婦パートである。小売業として、「主婦パート・ショック」を絶対に回避しなければならないし、決して見過ごしてはならない。著者が指摘している「主婦パート・ショック」は、真面目に雇用問題を考える企業ほど、もがき苦しみながらその回避方法を試行錯誤している。またパートタイム労働法の改正は、「パートタイム社員」を確立する流れである。制度設計することが目的ではなく、すべての従業員が幸せに働き続けられる会社にすること。この本質を忘れずに小売業は、「主婦パート・ショック」に立ち向かわなければならない。