

# 書評

## BOOK REVIEWS

アルヤン・B. カイザー 著

### 『日本的雇用慣行の変化』

——日本モデルを超えて

脇坂 明

本書の対象は、日本的雇用慣行の1990年代以降の変化であり、そこから「日本モデル」の超克を展望しようとする。とくに、成果主義と非常用雇用（non-regular）に焦点をあて、4つの産業の事例調査を中心に論じた研究である。

問題関心は、世界を席卷するかにみえた「日本モデル」の評判が、バブル崩壊後の不況以後、芳しくない。「失われた10年」の時期に、日本企業がどのように対応したかを探ることにより、日本的雇用慣行の意義と限界をみようとする。よってたつ考え方は、青木昌彦らの「制度の補完性」論に基づく経済モデルで、それを制度的論理をいれることにより、環境変化により、どこが変化してどこが変化しなかったかを考えようとする。テーマ設定や方法が建設的で、かつ異国の地の企業での訪問調査で確かめようとする研究姿勢には好感がもてる。

訪問調査は11社、2002年になされ、そのうち8社について、2007年に継続調査がなされており、これを基礎材料とする。日本人研究者でも同一企業について、時間をおいての調査はあまりなく、その意味では信頼のおける調査といえよう。

#### 構成と概要

まず本書の構成の概略をみよう。第1章「日本的雇用慣行の再考」では、本書の問題意識が述べられ、個別企業の雇用慣行と社会全体の雇用慣行の相互作用に注目することを強調する。第2章「変化の弁証法」では、企業、判例、行政の1990年代以前と以後の変化

をまとめている。第3章「日本的雇用慣行の論理」では、内部労働市場（ILM）の経済的論理を、青木モデルやマースデンの研究あるいは小池和男の研究に沿う形で述べている。とくに自動車産業をとりあげ、高い効率性の源泉である「カンバン・システム」を実現さ



● Arjan B. Keizer, *Changes in Japanese Employment Practices: Beyond the Japanese Model*

● Routledge

2010年刊

せたのは企業固有の技能であり、これはOJT、ジョブ・ローテーション、包括的な職務記述書によって形成されたものであることを紹介している。

ILMは二重労働市場とセットで考えるべきことを強調し、個別企業の経済的論理を超えて社会全体の視野からみた「制度的」（institutional）論理で考えるべきだと主張する。第4章「雇用調整と雇用慣行」では、1990年代以降に起きた変化、とくに成果主義の隆盛と非常用雇用の増大について論じ、これが日本的雇用慣行を変える論理的可能性を論じている。

第5章から第8章までは、訪問調査をおこなった企業について、個別産業ごとに調査結果を記している。自動車産業、電機産業、建設業、小売業である。その結果をもとに、第9章では成果主義のインパクトを論じ、第10章では非常用雇用の影響を論じている。最後の第11章「日本的雇用慣行の制度的変化」では、結論と今後の展望が述べられている。

1990年代に導入された成果主義は、短期評価になりがちで、長期の人材育成を基本とする日本的雇用慣行になじまない。ゆえに変化の動力となるのではないかと、というのが著者の問題意識である。1970年代から80年代に完成をみた職能給は従業員の能力開発には効果的だが「供給サイド」の人事管理である。1990年代以降の低成長のもとでは、従業員のもつ潜在能力と発揮能力にズレが生じ、人件費高騰の圧力となる。それへの対処の施策として、成果主義が導入され総人

件費の減少をはかったとする。

しかし調査結果から言えることは、成果給は、既存の人事制度にとってかわったのではなく、そのうえに層化 (layered) されたにすぎない。日本で実際に生じたのは、ILMを前提とした成果給の導入であり、ILMは残った。その原因は、基本的継続性としての「終身雇用」にあり、これは経済的論理でなく「制度的論理」で解釈しなければならない、というのが結論である。

### 成果主義の捉え方

1990年代以降の変化の着眼点を成果主義と非常用雇用においたことは、評者の考えとほぼ同じなので、それぞれについて、本書の発見事実や解釈に即してコメントを加えていきたい。ちなみに評者は、それにファミリー・フレンドリー施策やワーク・ライフ・バランス施策を加えるべきだと思う。本書でも触れられているが柱とはなっていないので詳しい展開はない。

調査対象企業8社すべてが2000年をはじめに成果給を導入し、2007年の調査時点でも廃止されていない。著者は成果主義が導入されていった目的を総人件費の減少にある、とみる（「自動車企業2」は例外であることを叙述しているのは学術的である）。従業員のモチベーション向上のために成果給を導入した企業は少数派とみる。その歴史的流れは、1980年代に確立した職能給で評価すると、人件費高騰の圧力となり、それへの対処とみる。

この捉え方はまっとうで正しい認識である。日本の研究者の1990年代以降の変化のまとめ方で、しばしば年功賃金から成果主義賃金へ、という形のものがあるが、これだと日本企業のもつ人材育成という論点が無視されてしまう。ましてや成果主義賃金を導入すると従業員のインセンティブを向上させるかどうか、などといった問題設定は、枠組みが粗雑なため、職場の実態からは、ずれたものになる。職能資格制度そして職能給という歴史的事実を加えないと「変化」はみえてこない。

成果主義賃金を導入するには、出来高制ではないわけだから、目標管理 (MBO) の導入が必須である。これを成果給の要であると正しく認識し、その内容を訪問調査で詳しく尋ねている。そこからMBOについ

て、「オープン」な類型（電機1、電機3、建設1）と、「クローズド」な類型（建設2、小売）としてまとめられている。前者は、能力向上目標と業績達成目標を柔軟に設定しているのに対し、後者は、利益や売上げなど数値目標を前もって決めたものになっている。数値目標の達成のウエイトが大きいと、部門による違いの調整が難しいが、調査した小売企業では60以上のクラスに分けて決めている（第8章に詳細が紹介）。

MBOを既存の職能給の延長線として位置づけている企業が多いとして、自動車2、電機3、建設1・2、小売企業をあげている（「電機1」社では、コンピテンシー評価に変更したことが紹介されている）。はっきり書かれていないが、評者には、これが抜本的变化を達成できなかった主因とみているかのような印象を与える。しかし奥野（2004）などの研究から、MBOは成果主義のもとで広まったのではなく、もともと職能給のもとでわが国に普及してきたものであるから、歴史的には、より適切に位置づけるべきだと思う。

業績評価のインパクトについては、等級や職位により異なるので、評価が難しいことを述べる。最低限、いえることは、非管理職の賃金は、やはり能力できまるところが大きいので、賃金減になるケースは稀であったが、賞与には大きな影響を与えたとする。

このように、成果主義が普及していったにもかかわらず、日本では、「他国でみられたILMの崩壊」（143頁）は生じなかった、とする。第9章の副題が「ILMの枠組みのなかでの変化」となっている所以である。日本で実際に生じたのは、ILMを前提とした成果給の導入であり、ILMは残った、とする。評者は他の先進諸国でILMが崩壊したとは思わない。著者は、その証拠として、P. Cappelli（1995）はじめ3つの文献をあげている。カペリは米国の90年代におけるCPSデータから勤続年数が減少した研究と安定的であるという研究をサーベイし、前者に軍配をあげている。しかし、この論争は決着をみていないと思える。またOECDの「雇用展望」による他の先進国の勤続年数データをみても、参考文献の石田光男氏らの米国の企業実態調査をみても、変化はあってもILMは、むしろ堅固に残っているようにみえる。

そうすると、本書の議論の展開そのものが、少なからず危うい。その原因は、Vogelらの「日本モデル」

---

---

とマースデン、小池、青木らのモデルの違いを吟味していないところから来ているようにみえる。

### 非常用雇用の急増

たとえば「電機企業1」では多様な非常用雇用を活用している。2つのタイプの派遣、契約社員そして請負である。事例企業それぞれ濃淡はあるが、非常用雇用の変化を紹介し、以下に述べるコスト要因で説明している。

いうまでもないが、どの時代でも企業は経営の不確実性のもとで行動するので、「バッファの役割」を担う労働者が存在する。しかしながら1990年代以降に生じた非常用雇用の急増は、日本的雇用慣行を崩す可能性があるくらい規模の大きいものであった。著者が注目したのは、もっともなことである。

### 「バッファか代替か」

著者は、2003年の『就業形態の多様化調査』を用いて、パートタイマーと派遣労働者を企業が雇用する理由を論じている（Table 10.1）。パート雇用理由で55.0%が「賃金節約のため（A）」で「賃金以外の労務コストの節約のため（B）」（23.9%）、「景気変動に応じて雇用量を調節するため（C）」（23.4%）もコスト要因だとする（最後の理由（C）を入れるのは、評者と意見が異なる；協坂1998）。派遣については、「即戦力・能力のある人材を確保するため」（39.6%）がトップで、「専門的業務に対応するため」（25.9%）もコスト要因、と同程度の割合を占め解釈に迷っている。

この解釈は評者と異なり、派遣は「フレキシビリティ要因」あるいは「バッファ」とみた方がよい。

その証拠に規制緩和がすすみ派遣労働者数が増えた2007年『就業形態の多様化調査』では、理由(A)が26.2%から18.8%に、理由(B)が26.6%から16.6%に減っている。理由(C)は微減だが、「フレキシビリティ理由」は増えている。パートにはバッファ的なものと正社員の代替のものがあるが、派遣(少なくとも登録型)はおおむねバッファであろう。非常用雇用の役割は様々である。

さて本書評では、「non-regular employee」を非常用雇用と訳してきたが、おそらく著者は日本文献に多くあらわれる「非正規」社員をこのように英語訳したと思われる。あえて「非常用」としたのは、忠実な訳にしたのと、「非正規」論の悪い再生産をしたくないためである。著者に責任はあまりないが、「非正規」という用語には、事実認識するときに陥りやすい「罨」がある(脇坂 2010)。詳しくは別稿に譲るが、正社員以外をすべて一括して扱うので、それぞれ異なる機能を一緒にしてしまうためである。事例企業での「非常用雇用」の選定と記述も統一性がなく、ただコスト要因から増えていることだけを叙述しているにすぎない。

### ブルーカラー vs ホワイトカラー

第3章に記述されている日本の自動車産業の高いパフォーマンスの源泉としてあげられていた特徴は生産部門のブルーカラーについてのものであった。しかし彼・彼女らには成果主義の導入はないといってよい。本書184頁の注でも、その事実は触れられているが、総じてホワイトカラーとブルーカラーの区別に対して鈍感のようにみえる。このことが、日本モデルの代表としている自動車企業の変化について歯切れが悪い一つの原因であろう。自動車企業の非常用雇用は、人数面では大半がブルーカラーである。成果主義がホワイトカラーの話で、非常用雇用がブルーカラーの話であるとする、本書のように、成果主義と非常用雇用のILMへのインパクトをみようとする壮大な枠組みが、有機的につながらないからである。

### さいごに

日本で起こったのは、ILMを前提とした成果給の導入であり、この変化は「制度的論理」で考える必要

があるという結論については、評者の評価は留保しなければならない。評者の能力の限界もあって、本書でいう「制度的論理」が理解しがたいためである。第2章に制度学派のノースの研究などが紹介されているが、本書での訪問調査の方法とどのように結びついていくか、わからなかった。最終章で、「制度」の重要な様々な主体を研究することが今後の課題とされているので、それが完成されてから、経済的論理と制度的論理の評価をすればよいのでは、と思う。

以上、かなり批判的に本書を紹介してきたが、全体として現代日本の人事管理について外国人研究者が読むべきものとしては、良書であるといえる。評者が知るかぎり、小池、青木の研究以後、海外でわが国の最新の研究成果が本格的に紹介されておらず、依然としてステレオタイプな事実をもとにした議論が多い。ひとつ心配なのは、このテーマにかぎらず海外の大学・大学院で勉強している日本人が、日本語でかかれている良い研究を無視したペーパーを作成していることである。成果主義でいえば、石田光男氏や中村圭介氏を中心とする研究グループのファクト・ファインディングと理論仮説(これはやや難解だが)のすぐれた研究成果が存在する。しかし、かれらの研究も非常用雇用との連携は弱いので、本書の問題意識から、新たな研究枠組みが生まれるかもしれない。

### 参考文献

- 石田光男(2005)「賃金、収益、要員の管理とホワイトカラーの業務効率——トヨタ」中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果——人事管理のフロンティア』東洋経済新報社。
- 石田光男・富田義典・三谷直紀(2009)『日本自動車企業の仕事・管理・労使関係——競争力を維持する組織原理』中央経済社。
- 石田光男・樋口純平編(2010)『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 奥野明子(2004)『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房。
- 小池和男(2009)『日本産業社会の「神話」』日本経済新聞出版社。
- 脇坂明(1998)「パートタイマーのキャリア形成」『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房。
- (2010)「多様な働き方の経済学」『経済セミナー』10-11月号。
- Aoki, Masahiko(1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press (永易浩一訳『日本経済の制度分析』筑摩書房, 1992年)。
- Marsden, David(1999) *A Theory of Employment Systems —— Micro-Foundations of Societal Diversity*. Oxford University

Press (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論』NTT 出版, 2007年).

North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press (竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』見洋書房, 1994年).

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。ワーク・ライフ・バランス、女性労働専攻。

## 読書ノート

守島 基博 著

### 『人材の複雑方程式』

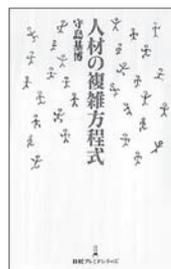
荻野 勝彦

(トヨタ自動車株式会社 人事部 担当部長)

この本はビジネス誌の連載記事をまとめたものだという。人事管理のさまざまなトピックが、経営学の理論や最新の調査結果などを織り交ぜながらたいへんわかりやすく解説されている。企業事例に広く深く通暁する著者の論だけあって人事担当者の実務実感にもよく一致しており、掲載誌の読者にとってはまことに参考となる有益な記事だったことだろう。

いっぽう、私たち人事担当者にとってはまた異なる、いささか複雑な感慨を覚える本でもある。この本の内容のほとんどは私たちが大いに共感するものだ。ということは、やりたいけれどできなかった、ということでもある。実際、1990年代半ばから現在まで、私たちは非常に困難な状況に置かれ続けてきた。経済成長の鈍化、グローバル化の進展、デフレといった、かつて経験のない環境変化に見舞われる中、なんとか組織の力、人材の力を損ねることなくこれに対応しようと悪戦苦闘してきた。その試行錯誤の結果はさまざまだろうが、著者が指摘しており必ずしも良好でないことも多いに違いない。それゆえこの本を読むと、反省の念と若干の無力感を禁じえない。

たとえば「成果主義」がある。国際競争の激化とデフレの中で、人件費の抑制と従業員の意欲の向上を同時に達成すべく、それは導入された。しかし、ほどなくその弊害と矛盾が表面化し、多くの企業で「プロセス重視」などの見直しを迫られた。それは「成果主義の改良」「深化」などとも言われたが、実



●日本経済新聞出版社  
2010年5月刊  
新書判・186頁・892円  
(税込)

●もりしま・もとひろ  
学研科教授。  
一橋大学大学院商

態は疑いなく成果主義の後退であった。そしてこの本にもあるように、その累は今日にも及んでいる。

あるいは、経済成長が鈍化し、企業組織の拡大が停滞する状況下で、引き続き長期継続雇用を重視した人事管理を行うために考え出されたものとして「自社型雇用ポートフォリオ」がある。これは一応、引き続き長期継続雇用を重視するという点では有効だったが、いっぽうで「雇用柔軟型」の非正規労働者のキャリア形成が困難になるという問題があり、現在大きな課題となっている。

そしてこの間、企業ガバナンスに対する議論が高まったことは忘れられない。たしかに、それまでのわが国では株主、投資家が軽視されすぎていたのは事実だろうが、当時声高に主張された「企業は株主のもの」「経営者は日々の株価に責任を負う」「投資家の目の利益のために人員削減が行われてしかるべき」などといった論調は、人事担当者にとっては強い逆風となった。実際、この時期はそれ以前と比べて雇用調整のスピードが上がったことが確かめられているし、非正規労働比率の上昇には迅速な雇用調整という意図もあっただろう（これは2008年のリーマン・ショック後に実現することになる）。企

業が職場やリーダーに大きな期待をかける一方で、そのために十分なリソースが提供できないという状況も、おそらくこの時期に拡大したのではないか。

もっとも、気を取り直してみれば、時代環境が経済・企業の安定的な成長から低成長・国際競争激化・デフレへと激変する中で、私たちはそれなりに踏みとどまっているという見方もできるだろう。なんといっても、日本的雇用の根幹である長期雇用については、この間もかなりの程度堅持されてきた。この本の問題意識は多くの企業が共有するものだと思うし、それをふまえた取り組みも行われている。

もちろん、課題は多いし、その解決策は決して容易ではないだろう。そうそう単純にはわからないから、「複雑方程式」なのだ。著者もすべての解決策を提示しているわけではなく、現時点で答えが出せない課題についてはそれを率直に認めている。それでもなお、著者の見解は説得力をもって私たちの取り組みを支持するものになっていて、再読すれば初読で感じた無力感が闘志に変わるのが実感できるだろう。著者もいうように人事施策は結果が出るまで時間がかかる。その間、私たちは何度かこの本を開くことになるのかもしれない。

佐藤 博樹 編著

## 『働くことと学ぶこと』

——能力開発と人材活用

大木 栄一

(職業能力開発総合大学校准教授)

これまでわが国企業は積極的に教育訓練を実施しており、そのような教育訓練による人的資源の高度な蓄積は、天然資源の乏しいわが国の経済発展を支える要因のひとつとして考えられてきた。しかしながら、企業内において、具体的にどのような目的や方法によって、また、どの程度計画的に教育訓練が実施されているのか、投入されている資源はどのくらいなのかという点については、その実態は必ずしも明らかになっていない。また、企業においても教育訓練制度についての情報を十分持っておらず、その内容やコストについて明示的に意識してこなかったものと考えられる。

本書は、これまでの既存調査（たとえば、代表的な調査として旧労働省『民間教育訓練実態調査』（1998年まで）と厚生労働省『能力開発基本調査』（2000年度以降））で十分に明らかにできなかった企業による能力開発機会の提供や従業員による能力開発機会の受講の現状、さらに、従業員自身による自己啓発の取り組みなどに関して、総合的に把握している。具体的には、地域で抽出した労働者個人に



●ミネルヴァ書房  
2010年3月刊  
B6判・231頁・3675円  
(税込)

●さとう・ひろき  
東京大学社会科学研究所教授

対して、調査時点における能力開発の受講や取り組み状況だけでなく、過去のいくつかのキャリア段階における能力開発の受講や取り組みを尋ねている。それにより、企業による能力開発の機会の「時代」による変化、雇用形態による能力開発機会の格差だけでなく、過去の能力開発の経験が労働者個々人の賃金や昇進などにかなる影響を及ぼしているのか、など能力開発の効果も把握できるものになっている。

そのため、本書では多くのことが明らかになっているが、ここでは、正社員（管理職を除いた一般職）と非正社員の教育訓練機会の格差について明らかになったことを簡単に紹介しよう。第一に、会社の指示で受講するOffJTは、現職と初職の両者とも、正社員に比べて非正社員（とくに、男性）の受講比率が低くなっている。ただし、現職に比べて、

初職の方が正社員と非正社員の両方とも教育訓練の受講率が高い。企業は正社員と非正社員の両者について、初期キャリアでは、幅広く教育訓練を実施している。

第二に、男性非正社員は、他に比べて、現職と初職の両者とも、会社の指示で受講する Off-JT の機会と OJT の機会があった者の比率が低くなる。こうした結果、とくに、初職において自分に仕事がむいていて実感できた者の比率は、他に比べて男性非正社員で少なく半数を下回る。男性非正社員は若年者が多いことから、初期キャリアにおける Off-JT と OJT の不足は、将来のキャリアにマイナスの影響を及ぼす可能性が示唆される。

そのため、第三に、男性非正社員では、自己啓発の実施率が高いだけでなく、自己啓発時間も長く、勤務先での Off-JT の機会と OJT の機会の不足を自己啓発で補っている状況にある。また、男性非正社員では、現在の仕事のためよりも将来のキャリアを志向して自己啓発に取り組んでいる者が多くなる。

こうした明らかにされた事実をみると、非正社員（とくに、男性）は正社員に劣らず能力開発に積極

的に取り組んでいるといえるが、能力開発に投入される資金は少ない所得のなかから捻出されたものであり、それだけ非正社員は正社員に比べ重い負担をおっていることを示している。しかも非正社員は、正社員のように、自己負担によって行う能力開発に加えて、勤務先の提供する能力開発に多くを期待することができず、いきおい、自己負担に依存せざるをえない状況にある。それでは、どうすればよいのであろうか。重要な点は、限られた資源を有効に活用できるための環境条件を整備することであり、そのポイントは「職場の上司の支援」である。そのためには、人事部門の役割が重要になってくる。「上司の支援」の重要性を教育する、「上司の支援」を人事評価のなかに組み込む方法とともに、経営としての基本方針を明示し、「上司の支援」の実施状況を監査する仕組みを構築することも必要になってくると考えられる。つまり、限られた能力開発資源を有効に活用できる環境条件を企業内、あるいは、社会全体でどのように整備していくかが求められているのである。