

1 1990年代アメリカの雇用のニューディール

本書の著者ジェフリー・フェファアはスタンフォード大学ビジネススクールの教授であり、組織間のパワー関係は資源の相互依存を通じて形成されていくという「資源依存論」(Pfeffer and Salancik 1978)を提唱したことで知られる著名な経営学者である。同時にフェファアは多くの人材マネジメント (HRM) に関わる著書および論文も出版している。なかでも1998年に出版された本書は、HRMのベストプラクティス・アプローチの重要文献として欠かさず引用される著者の代表作と位置づけられる。

本書は、人材重視の経営の具体的実践のありかたを提唱した *Competitive Advantage through People* (Pfeffer 1994) の続編の形式をとり、日本でも直ちに翻訳された。その後日本語版のほうはしばらく絶版になっていたが、2010年に一橋大学の守島基博教授の監修のもと復刊した。

本書の意義を語るには、雇用のオールドディールからニューディールに転じた80年代から90年代にかけてのアメリカ企業のHRMの変化を振り返っておかなければなるまい。ポール・オスターマンによれば戦後50年代から70年代にかけて、安定的な経済成長の下、アメリカの労働市場は多くの点で日本の労働市場とよく似ており、従業員は終身雇用を享受していた (Osterman 1999)。しかし79年の第二次石油危機が引金となって世界的なスタグフレーションがアメリカ経済を直撃した。80年代に入るとアメリカの経営者はこの困難な不況をリストラやレイオフあるいはダウンサイジングと呼ばれる手法によって乗り越えようとした。ダウンサイジングとは、成績不振以外の理由で従業員を解雇し、雇用の純減を図ることである。これに加え、臨時雇用、アウトソーシング、

即戦力重視の中途採用、業績給などが流行し、アメリカ企業の内部労働市場に市場原理が著しく浸透した。

90年代になると景況が好転する。マルチメディアや情報通信の新技术開発によってアメリカ企業の労働生産性が飛躍的に向上しはじめた。規制から解放された金融市場は世界中から金を集めることに成功し、革新的なビジネスのアイデアと旺盛な起業家精神をもつ若者に潤沢な資金が提供された。ガレージで産声をあげたベンチャー企業が瞬く間にグローバル企業に成長し、アメリカの産業社会を牽引した。しかし、「雇用なき経済再生」(jobless recovery)とも呼ばれるように、長期に及ぶ好況下においてもダウンサイジングは継続された。このとき80年代はじめにはリストラの対象外であった長い在職期間を持つ男性管理職にも目が向けられた。ここにおいてアメリカの伝統的な雇用関係は、市場原理に基づく雇用契約にとって代わり、雇用保障、終身雇用、定期昇給、安定賃金といった旧来のHRMは終焉の時を迎えた。この新たな雇用契約 (ニューディール) への変化をいち早く俯瞰したピーター・キャペリは、*The New Deal at Work* (Cappelli 1999) を著した。

かくしてアメリカ企業は、雇用保証を放棄し、外部採用に依存するようになった。社内でキャリアを積んでも地位と出世の機会を保証することもしない。組織が確実に保証してくれるのはエンプロイアビリティだけという雇用関係が「普通」になったのである。そのことを前提として、本書の序文にフェファアの問題意識が述べられている。つまり「普通のこと」(ニューディール) をしていても普通でない収益を期待することはできない。そして「誰にもできること」(ニューディール) をしていても永続的な競争優位を得ることはできない。

本書は、ニューディールをベースとした HRM の愚かさに警鐘を鳴らす啓発書であり、そのハイライトは高業績を生み出す HRM の 7 つの条件（以下、フェファール・モデルと呼ぶ）にある。具体的には、①雇用の保証（employment security）、②徹底した採用（selective hiring of new personnel）、③自己管理チームと権限の委譲（self-management teams and decentralization of decision making as the basic principles of organizational design）、④高い成功報酬（comparatively high compensation contingent on organizational performance）、⑤幅広い教育（extensive training）、⑥格差の縮小（reduction of status differences）、⑦業績情報の共有（sharing information）である。

詳しい内容は本書を繙くことで確認して欲しいが、これらの条件は日本の伝統的な HRM と共通する部分が多い。実際、本書は、トヨタの生産方式、スバル、いすゞの丁寧な採用など、アメリカに進出した日本の製造業の HRM の具体的な事例とともに、日本における終身雇用や経営者の内部昇進の慣行などをフェファール・モデルの具体例として挙げている。

2 本書がこれまでの HRM 研究に与えたインパクト

本書のなかでもフェファール・モデルは実務の世界のみならず HRM の学術研究にも大きなインパクトを与えた。その系譜は 3 つある。第一に高業績作業システム（High Performance Work System : HPWS）の研究分野へのインパクト、第二に戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management : SHRM）に対するもの、第三に日本型 HRM に関する示唆である。

(1) HPWS 研究に与えたインパクト

第一の系譜 HPWS とは、職場のチームに意思決定権限を委譲し、それによって従業員の意欲を高め、さらに現場従業員がもつ情報と知識を活用することで生産性を上げようとする組織デザインとそれを可能にする HRM を指す。

HPWS の源流は 70 年代に起こった「労働の人間化」(Quality of Working Life:QWL) 研究にある。アメリカでは 60 年代から、いわゆる科学的管理

法が人間の疎外を生み、働く人びとの精神的健康を蝕むとの認識が広がった。アメリカの伝統的なマネジメント、すなわち厳密な分業と狭い範囲の専門的な職務編成を機軸にして、作業の計画、労働者の配置、評価の決定を監督者に集中するシステムは、企業と従業員のニーズを満たすのに失敗していると見なされるようになった（Osterman 1999）。そこで提唱されたのが QWL である。

QWL の具体的施策は、作業組織の改革に見られ、職務転換、職務拡大、職務充実、半自律的作業集団といった職務デザインやコーディネーションに特徴づけられる。QWL の向上を意図した新しい作業組織では、とくに作業の自由裁量の余地を拡大し、労働者の自律性を尊重している。また集団で作業することを促進することにより、従業員が人間として持っている仲間意識や相互援助を促進している（奥林 1991）。こういったシステムは従業員の組織への忠誠と献身が高いレベルにある場合に機能する。したがって従業員の自律性や協力を引き出す HRM の仕組みが必要となる。その具体的な実践がフェファール・モデルである。

(2) SHRM 研究に与えたインパクト

一方、本書が HRM 研究に与えた第二の系譜は SHRM に対してのものである。SHRM とは、全社レベルの業績に着目し、それと人事施策の「束」との関係を実証的に見出そうとするアプローチの総称である。SHRM のアプローチの仕方は大別すれば 2 つある。戦略に合わせて有効な人事施策は変わるとする「ベストフィット」(Best Fit : BF) アプローチと、高業績を生み出す人事施策は戦略や業種を問わず普遍的であるとする「ベストプラクティス」(Best Practice: BP) アプローチである。フェファール・モデルは BP の代表的な具体例として捉えられる。

しかし、フェファール・モデルを含む BP アプローチは少なくとも以下の 2 点で問題含みであることが指摘されている。第一に、HPWS の類似概念としてハイコミットメント型 HRM やハイインボルブメント型 HRM があるが、一連の概念・施策に統一の見解がなく、したがってフェファール・モデルと比較すれば、リスト化された施策は似てはいるが同じではない。さらに高い成功報酬や内部

昇進をBPに含むかどうかについて研究者間に見解の相違がある。

第二に、BPがなぜ業績向上につながるのか、その理論的根拠が十分に示されていない。本書の最終章では、フェファー・モデルが高収益につながる理由が2つ挙げられている。一つはフェファー・モデルが一般的通念（市場志向の人材マネジメント）と異なるがゆえに模倣しにくいということであり（模倣困難性）、もう一つはフェファー・モデルは組織学習、技能開発、変革、顧客サービス、労働生産性、市場への対応能力およびコスト削減に効果があるからである。しかし、これでは理論的な説明とはいえない。このような論理不在の批判はBPアプローチ全体に指摘されてきたことである。

こういった理論性欠如を補うために、BPの特徴である権限移譲や仕事の拡充が内発的モチベーションや公平感を高めるという組織行動論の知見が動員されることになった。本書も組織行動論に依拠してモデルの正当性を説明しようとする記述が散見される。しかし、これらの説明は、内発的動機づけを根底においた人間観（自己実現人モデル）をベースとしたQWL研究において以前から存在していた（守島2011）。その意味で、QWLと異なるSHRMとしてBPを位置づける理論的意義は大きいとはいえない。

(3) 日本型HRM研究に与えたインパクト

フェファー・モデルはじめとするBPアプローチは、現場の権限移譲と、企業特殊な情報、知識の蓄積が組織パフォーマンスにつながることを考慮している点で、また雇用の保証を技能（企業固有のものを含む）を高める関係の特殊的投資（relation specific investment）の基盤として捉える視座を持つことから、いわゆる組織の経済学や取引費用アプローチなどの親和性が高い。具体的には、青木（1989）やAoki（2001）が主張した「組織モードの双対原理」などとの関連で、BPアプローチの理論的基盤が提供される可能性がある（守島2011）。このエッセイを書いている平野は、フェファー・モデルのなかに日本型HRMの特質を見出し、組織モードの双対原理に依拠して実証研究を行ったことがある（平野2006）。

組織モードの双対原理とは、仕事の調整様式と人事管理の仕方の組み合わせにおいて2つの均衡（ベストプラクティス）を指す。スタンフォード大学の青木昌彦教授はそれをJ（日本）型とA（アメリカ）型に識別した。80年代のJ型組織モードは競争力の源泉として世界中から注目を浴びた時代であった。このときJ型の内部組織のマネジメントの特徴は、関連部署や階層を越えた緻密な擦合せによる分権的・水平的な仕事の調整様式（フェファー・モデルでいうところの「自己管理チームと権限の移譲」）に対して、新卒の「徹底した採用」、遅い昇進と僅かな差を旨とした「格差の縮小」「幅広い教育」といったHRMが補完的に結合した。さらに従業員の努力によって得た利益は従業員に還元されるべきと考える人本主義のポリシー「高い成功報酬」や、象徴的な格差（言葉の使い分け、肩書、オフィス空間、衣服などの差）が小さい職場環境や「業績情報の共有」も現場のエンパワーメントを高めた。そして、「雇用の保証」は、事後的な雇用主の機会主義的な行動（例えば解雇）に怯えることなく従業員が安心して企業特殊総合技能の投資を行える信頼の基盤となった。つまりフェファー・モデルの機能性はJ型組織モードの補完性の下に理論的に説明することが可能である。

3 これからのHRM研究に与えるインパクト

上記の通り、ふつうに考えれば雇用の保証を従業員の献身へのお返しとしなければHPWSはうまく機能しない。しかし、オスターマンが92年と97年のアメリカ企業に対するパネル調査で明らかにしたことは、92年時点でのHPWSの導入は97年のより高いレイオフの機会と結びついており、報酬の増加とは関係ないということであった（Osterman 1999）。つまりHPWSの仕組みを導入しているアメリカ企業の多くが雇用保証を高めることに興味が無い。「スキル（企業固有のものを含めて）に対するニーズの高まりとスキル流出に対する防御策の縮小という組み合わせは雇用のニューディールの主なパラドックスの一つである」（Cappelli 1999：147=1999：214）。パラドックスを解く鍵としてよく行われている説明は、従業

員は将来の解雇の脅威と不安から HPWS にコミットするのだというものである。しかし、フェファアーは本書でこのロジックを明確に否定する。従業員は、自分や同僚が仕事を失う恐れがないときに、進んで業務改善に貢献する技能開発に勤しむはずであると。フェファアーに従えば日本企業はアメリカ式経営に学ぶべきではないということになる。

ひるがえって、フェファアー・モデルの特質を多く備えていたはずの日本企業の最近の動向はどうか。JILPT が 2014 年に実施した調査（対象は人事総務責任者、N=1003）によれば、正社員の雇用方針に対して、今後も「長期雇用を維持する」スタンスの企業が 9 割弱にのぼる。一方「柔軟に雇用調整していく」は僅か 2% にすぎない。また教育訓練の関わり方については、「従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である」と考える企業が 8 割超で、「教育訓練に責任を持つのは従業員個人である」とする企業は 4% にすぎない（労働政策研究・研修機構 2015）。日本企業は引き続き長期雇用と内部人材育成を重視していることが分かる。

しかし、相対的に見ればアメリカ企業に比べて日本企業のパフォーマンスは低い。したがってと言うべきであろうが、フェファアーの主張とは逆のメッセージ、すなわち日本企業はアメリカ型に学ぶべきだとする意見も多い。例えば神戸大学の三品和広教授は、日本企業のパラダイム転換のキーワードに「安心」を挙げる。つまり、日本企業は従業員が安心して技能の習熟や技術開発に邁進できるよう、終身雇用を標榜してきた。同様に、経営者は安心して雇用維持を優先できるよう内部留保を厚くし、株式の相互持ち合いを進めてきた。事業の総合化もその延長である。しかしアメリカは、こういった事前の安心を気休めと看破し、誰も約束しないし、また信じない社会を築きあげてきた。皆が等しく不安を覚え、背水の陣を敷いて戦うからこそ、アメリカは変化に打ち勝ち世界に君臨してきた。日本企業の「安心」は「慢心」を呼ぶのである（三品 2016）。

本書の出版から 18 年を経て、われわれ日本の

経営学者は、日本企業の国際的競争力の低下を事実として受け止め、反攻の道筋を見出すために、今後 2 つの仮説を検証していかなければならない。第一の仮説は「日本企業が標榜する雇用保証や内部人材育成方針はもはや経営者の虚偽か願望にすぎないのか」。第二の仮説は「日本企業は、フェファアー・モデルと雇用のニューディール、はたしてどちらに学ぶべきなのか」。その上で「グローバル競争下の日本型 HRM の進化型のベストプラクティス」をあらためて探索していかなければならない。もう一度本書を精読することから始めたい。

Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998 (守島基博監修・佐藤洋一訳『人材を生かす企業——「人材」と「利益」の方程式』翔泳社, 2010 年)。

参考文献

- Aoki, M. (2001) *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT 出版, 2001 年)。
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001 年)。
- Osterman, P. (1999) *Securing Prosperity: The American Labor Market: How It has Changed and What to Do about It*, Princeton University Press (伊藤健市・佐藤健司・田中和雄・橋場俊展訳『アメリカ・新たなる繁栄へのシナリオ』ミネルヴァ書房, 2003 年)。
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- 青木昌彦 (1989) 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社。
- 奥林康司 (1991) 『労働の人間化——その世界的動向 (増補版)』有斐閣。
- 平野光俊 (2006) 『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 三品和広 (2016) 「経済を見る目——パラダイム転換待ったなし」『週刊東洋経済』2016 年 1 月 30 日。
- 守島基博 (2011) 「自律型チームと高業績作業システム」経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 398-403。
- 労働政策研究・研修機構編 (2015) 『「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果』JILPT 調査シリーズ No.128。

(ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授)