

### 雇用制度改革

雇用制度改革をめぐってかまびすしい議論が続いている。曰く、日本の雇用制度は競争市場のメカニズムを妨げるものであり、よって日本企業は過剰雇用と低生産性に陥っている。あるいは雇用の流動性を妨げるものであり、よって産業構造の転換が遅れ、日本経済の再生は進まない。他方、アメリカの雇用制度は市場原理と一体となることにより、アメリカ経済のダイナミズムを生み出している。このような主張とともに、2000年前後には派遣の規制緩和が、そして現在は解雇の規制緩和が改革の主戦場となっている。

これに加えてもう1つ、突如、「職務限定・無限定」の議論が登場した。曰く、欧米では雇用契約で職務が明示され確定されているのに対して、日本では不明確で無限定である。よって日本の従業員は会社が命じるままにさまざまな仕事に就き、勤務地も労働時間も会社が命じるままとなる。これが正社員の働き方であり、ワーク・ライフ・バランスからは程遠い働き方、専業主婦の支えがなければ維持できない働き方であり、このような働き方の負担と引き換えに正社員には安定した雇用と賃金が与えられている。それはしかし、非正規雇用の不安定と低賃金の犠牲の上に成り立つ働き方であり、このような働き方の変革こそが必要とされている。根本の課題は働き方という「岩盤」の制度改革であり、そのためには欧米に倣い、職務無限定の雇用制度を職務限定の制度に変革する必要がある。このような主張が、その分かりやすさゆえに、大きな影響力を持って流布している。

果たしてこれは本当か。日本の雇用制度がさまざまな問題を抱えていることは確かとしても、その理由が職務無限定であるから、というのはあまりに短絡であろう。そこで、D. マースデン『雇

用システムの理論』(Marsden 1999)を取り上げたい。それは雇用制度の本質を考察し、なぜ雇用関係は市場での一時的関係ではなく独自に制度化された関係であるのか、そして国ごとあるいは地域ごとに多様な形をとって制度化された関係であるのかを、透徹した論理をもって提示する。

### 4つの雇用ルール

では、通常の市場取引と雇用関係の違いはどこにあるのか。周知のように、サイモン、コース、ウィリアムソンは、前者は契約時に雇用期間や職務内容が決まるのに対して、後者は契約後に、「ある範囲内」での雇用者の権限によって決まる点に求めた。それは不完備契約と呼ばれ、これによって1回ごとの契約に伴う取引コストを削減し、必要に応じた労働供給を確保し、事後の変動する環境に適応することが可能となる。他方、従業員もまた、期間を明示しない契約によって1回ごとの雇用ではなく雇用の継続が可能となる。これが正社員の雇用制度であるのに対して、確かに現在、雇用期間を定めた非正規雇用が日本の雇用の4割弱を占めている。ただし正社員の雇用が不可欠であることに変わりはない。パートや派遣に頼る結果、必要に応じて労働を確保することの困難を最近の事例が教えている。

では、「ある範囲内」とされる雇用者の権限はどのように決まるのか。それが無制限であるなら(職務無限定)、そのような雇用関係が受け入れられることはない。日本の正社員がどれほど企業忠誠心に溢れているとしても、あるいは雇用と賃金の保証を得ているとしても、雇用者の無限定の権限を受け入れることはない。いや雇用と賃金の保証もまた、無限定の権限を行使する雇用者によって簡単に反故にされることになる。つまり雇用者の機会主義であり、反対に言えば、不完備契約に

基づく雇用関係が受け入れられるためには、雇用者の機会主義がコントロールされる必要がある。同じく機会主義的行動は従業員においても生まれるわけであり、よって雇用関係が成立するためには双方の機会主義が抑制される必要がある。これを著者は企業と従業員が共有する雇用ルールの形成に求め、そこに4つの基本ルールがあることを提示する。これが本書の核心となる。

では、雇用ルールはどのように形成されるのか。著者はその演繹的な導出を試みる。そのために、雇用関係においてルールが満たすべき2つの条件から出発する。1つは、効率性を損なうルールは存続できないという意味での効率性の制約、もう1つは、ルールは受け入れられなければ無効という意味での履行可能性の制約であり、前者を職務の設計に関わるルール、後者を職務の配分に関わるルールの問題とする。前者の課題は、職務の要求と人の能力をどのように一致させるかであり、後者の課題は、職務の配分において恣意性や機会主義をどのように抑制するかである。2つの条件を欠くならば、持続した雇用関係が成立することはなく、市場の一時的関係が優位する。

次のステップとして、効率性と履行可能性の制約を満たすにはそれぞれ2つの方法があることが示される。この点に著者の巧みなアイデアがあり、効率性に関しては、1つは、関連する仕事をまとめて1つの職務とする方法（生産アプローチ）、もう1つは、関連する技能をまとめて1つの職務とする方法（訓練アプローチ）とする。前者では職務の要求に応じてOJTが制度化され、後者では職務の設計の前提としてOff-JTが制度化される。次に、履行可能性に関しては、1つは、仕事を確定することによって職務に人を配分する方法（仕事優先アプローチ）、もう1つは、組織が必要とする機能に基づいて職務を編成し、人を配分する方法（機能優先アプローチ）とする。前者では、仕事と人が1対1に対応することにより、職務の配分の不透明さは排除される。これに対して後者では、職務の範囲は広がり、仕事と人は直接には対応しない。そこで人に関して、機能が要請する能力や技能を定義しランクづけ、技能の次元でカテゴリー分けされた人に職務が配分される。以上のこ

履行可能性の制約	効率性の制約	
	生産アプローチ	訓練アプローチ
仕事優先アプローチ	職務ルール	職域ルール
機能優先アプローチ	職能ルール	資格ルール

とから、効率性の2つの方法、履行可能性の2つの方法を組み合わせることにより、上図のように4つの雇用ルールが導き出される。

以上の記述は非常に抽象化されたものであるが、職務（work post）ルールがアメリカとフランス、職域（job territory）ルールがイギリス、職能（competence rank）ルールが日本、資格（qualification）ルールがドイツの雇用ルールに対応づけられる。つまり、個々の企業の生産技術上の必要に基づいて職務を編成する方式（生産アプローチ）がアメリカとフランスそして日本の内部労働市場を制度化し、そのうえで職務を確定して人を配置する方式（仕事優先アプローチ）がアメリカとフランス、人の能力に応じて職務を配分する方式（機能優先アプローチ）が日本の内部労働市場となる。他方、職業訓練が与えるひとまとまりの技能に基づいて職務を編成する方式（訓練アプローチ）がドイツとイギリスの職業別労働市場を制度化し、そのうえで職務の配分に関わる仕事優先アプローチと機能優先アプローチの違いが2つを区別する。

### 職務限定と無限定

生産組織の機能的柔軟性に関しては、日本の職能ルールとドイツの資格ルールが優位するのであるが、柔軟性は必然的に雇用者の権限や機会主義の余地を大きくする。ゆえに柔軟性のためには、ローテーションを含めて仕事の配分を、雇用者の恣意性や機会主義から守る必要がある。これをドイツは公式の技能資格に求めるのに対して、日本に関して著者は小池和男氏の「仕事表」の概念を参照し、能力ランクの公開によって雇用者の恣意性がコントロールされることを指摘する。加えて日本とドイツでは、職場レベルの従業員集団の発言によって、さらにドイツでは企業統治レベルの発言によって、雇用者の権限が制約される。これによって柔軟な職務編成に対する従業員の協力や

信頼もまた可能となる。最初の問題に戻って言えば、このように機能に基づき職務の範囲を広げることは、従業員の仕事が雇用者の権限によって一方的に決まることを意味するわけではない。ましてや「職務無限定」のまま、その都度命じられた仕事に就くわけではない。

これに対してアメリカとフランスの職務ルールとイギリスの職域ルールは、「職務限定」型に近いと言える。前者は持ち場 (work post) を確定するというものであり、その硬直性は明白である。しかし企業の側が柔軟型への変更を求めたとしても、発言や参加によって雇用者の権限を抑制するルールを欠く限り、従業員は職務を特定し仕事量を確定することの安全を選択する。このとき職務限定の手段として持ち出されるのが詳細な職務記述書となるのであるが、しかし著者はむしろ、職務記述書の不完備性を指摘する。なぜなら経験的知識や暗黙知に基づく仕事内容が文章化できないことは明白であり、これに加えて実際の職務記述書には、但し書きとして、必要に応じて「その他の職責」があることが記載されている。これを著者は1835年のアメリカの国務省職員の職務記述書から指摘するのであるが、今日においても同様の但し書きを見ることができる。

実際の仕事はこのように大なり小なり職務記述書から乖離するのに対して (職務記述書通りに仕事をすることがかつての国鉄では順法闘争と呼ばれた)、著者は、この種の現場の裁量を定期的に「締め直す」ために公式の職務記述書があることを指摘する。なぜなら職務ルールの意図は職務に対する個人ごとの職責を確定するものである以上、現場の柔軟性は排除するというのが職務ルールの雇用制度となる。この硬直性と引き換えに、信頼や協力を不要として、つまりは信頼や協力のためにかかるコストをかけることなく生産を可能とするのが職務ルールの雇用制度だということになる。

## 比較研究

以上、『雇用システムの理論』が提示する4つの雇用ルールを紹介し、この観点から「職務限定・無限定」の議論を検討した。これは4つの雇用ルールが、現在の雇用制度改革を考えるためにも

有効であることを示すためであるが、日本では職務無限定といった通念は、すでに綿密な比較研究によって否定されている (小池・猪木2002)。加えて本書の核心は、職務無限定どころか、雇用者の権限をコントロールすることから雇用関係が成立することを明らかにする点にある。その方法として、一方には、職務 (アメリカ) や職域 (イギリス) の確定があるのに対して、他方には、職務の範囲を広げたくて、能力ランク (日本) や技能資格 (ドイツ) によってコントロールする方法がある。

それぞれの方法はアドホックに示されるわけではない。雇用関係が1つのシステムであることから、ルールの生成はシステムの構造として示される。カギとなるのは分類という操作であり、これによってシステムを構成する要素は等級化され、いくつかの同等の関係に構造化される。すると、仕事優先アプローチは職務の分類と一体化するのに対して、機能優先アプローチは機能の担い手の個人の分類を制度化する。そのうえで、職務の分類における生産アプローチと訓練アプローチの違いが職務ルールと職域ルールに、個人の分類における生産アプローチと訓練アプローチの違いが職能ルールと資格ルールに帰着する。

本書の価値はこのような理論面にあるだけでなく、ある意味で仮説的に導出される4つの基本ルールを現実の雇用システムの中で検証する点にある。そのために先行する諸研究が縦横に利用され、国ごとの職務編成や昇進の方式の違い、技能の認定の方式や管理職の位置づけの違い、そして業績管理や報酬の制度の違い等々が、4つの基本ルールの観点から説明される。

このように、共通の枠組みに基づくことによって比較が成り立つ。その枠組みの中で、ある変数の作用がどのような結果を生み出し、別の変数がどのような結果を生み出すのかが相互に理解可能となる。これによって自国のシステムの優劣自体が相対化できる。雇用制度改革をめぐるわれわれの議論に欠如しているのはこのような、真の意味での比較の態度かもしれない。

## 雇用制度の多様性

本書が提示する雇用ルールは、基本的に生産労

働者を対象とし、アメリカの雇用制度は職務ルールに基づく内部労働市場として説明されるのであるが、周知のようにアメリカの大卒ホワイトカラーは別種の内部労働市場を構成する。それを生産アプローチの下での機能優先アプローチとすると、日本と同様、職能ルールの雇用制度に帰着する。事実、職務の範囲は広く（ブロードバンディング）、能力あるいは業績評価に基づく範囲給の制度化がアメリカのホワイトカラーの雇用制度であるとすると、ドイツやイギリスを含めて一般に大卒ホワイトカラーに関しては、職能ルールの普遍性が指摘できる。誤解なきよう、日本のルールの普遍性ではなく、個々の企業に固有の職務編成（生産アプローチ）と機能に基づく職務の柔軟性（機能優先アプローチ）から構成された雇用制度の普遍性であり、すると日本に関しては、周知の小池命題、「ブルーカラーのホワイトカラー化」が指摘できる。そのうえで、各国の違いはおそらく、機能優先アプローチの下での職務の範囲の度合いと個人の分類の方式の違いに帰着する。他方、アメリカのもう1つの雇用領域である専門職に関しては、MBAの流通に見られるように、訓練アプローチと機能優先アプローチに基づく資格ルールの雇用制度を見ることができる。このように、アメリカの雇用制度は職務ルール、職能ルール、資格ルールから構成されているとすると、この意味での多様性がアメリカの強みと言える。

これに対して日本の雇用制度は、正社員の職能ルールの周辺に、2次労働市場としてパートや派遣の非正規雇用が広がっている。2次労働市場は雇用の不安定や低賃金だけでなく、雇用者の権限をコントロールする制度の不在として捉えると、これに対処するには、2次労働市場の領域を職務ルールとして制度化することが考えられる。この意味で「職務限定正社員」の提唱に反対する理由はない。ただしそれは働き方といった問題ではない。ましてや職能ルールを職務ルールに変更することではない。生産アプローチと機能優先アプローチからなる職能ルールの利点を放棄する必要はない。

ただし日本の職能ルールは、機能的柔軟性に対する企業側のコミットメント、とりわけ雇用の安

定を組み込むものであり、この意味での硬直性や高コストに対する批判もまた繰り返される。そこで、雇用柔軟型あるいは流動型の雇用制度が提唱されるのであるが、それが職務ルールや職域ルールではなく、機能的柔軟性を備えた流動的雇用だとすると、そのようなモデルとして、シリコンバレーやハリウッドに見られる、プロジェクト・ベースの雇用や企業の境界を超えたキャリアが魅力的に語られる。

この新たな雇用の本質が、技能形成を含めてキャリアの形成自体が個人間の競争と淘汰のトーナメントにあるとすると、このダイナミズムがこれまたアメリカの強みと言ってよい。ただし流動性が意味する一時的関係は、企業と個人の双方の機会主義の可能性を高め、ゆえに柔軟性を確保したうえで機会主義を阻止するルールや慣行が必要であることに変わりはない。たとえばシリコンバレーでは地域コミュニティを基盤とした評判メカニズムが、ハリウッドでは主演俳優からメーキャップのスタッフまでを網羅した強固な組合が機会主義の抑制となる。これらの条件を欠くならば、おそらくブラック企業の横行を見ることになる。

最後に、制度改革は、改革すべき既存の制度をどのように認識するのか、目標とすべき新たな制度をどのように認識するのかにかかっている。この2つにおいて誤るなら、改革が成功することはない。いやその改革は非常な災禍をもたらすことになる。これを考えるためにも、本書が提示する雇用ルールの理論は大きな示唆を与えてくれる。改革すべき既存の制度は職務無限定の働き方であり、目標とすべきは職務限定の働き方といった改革の提言は、まったくの誤解に基づく改革論であることを本書から知ることができる。

David Marsden, *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press, 1999（宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』NTT出版、2007年）。

#### 参考文献

小池和男・猪木武徳（2002）『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社。

（みやもと・みつはる 専修大学経済学部教授）