

## ジャコービィ

# 『雇用官僚制——アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』

### 【雇用制度改革】

橋場 俊展

#### 1 本書の概要

本書は、UCLA アンダーソン経営大学院特別名誉教授であるサンフォード・M・ジャコービィの代表作である。Jacoby (1997) や Jacoby (2005) といった他の主著はもちろん、種々の論文も発表の都度日本語に翻訳される一方、労働や経営に関連する主要学会や各種の研究会に招聘されるなどジャコービィは、わが国の学界でも注目度と影響力の大ききで群を抜いた存在である。本書についても、既に日本人研究者による優れた書評が発表されているので、ここでは必要最小限の概要紹介にとどめたい。

本書は、雇用安定、内部昇進（＝内部労働市場政策の採用）、恣意性を排除した規則に基づく手続き等の官僚制的特徴、すなわち雇用の官僚制化をいわゆる良い仕事の前条件と捉えた上で、それが確立されるプロセスを歴史実証的に明らかにすることを目的としている。それは、組織論者とラディカル派の双方が想定したように、独り経営者の意図のみが与ったのではなく、法制度や労働組合による圧力、労働市場の有り様といった企業外部の要因が、経営者の哲学や価値観の変化と合わさることで形成されていった。著者ジャコービィは膨大な一次資料の分析を踏まえて、このように結論づけた。さらに、雇用官僚制＝人事管理確立の過程は職長、生産管理者、工場長など経済的視点から雇用システムにコミットする人々と、職長を共通の敵と見なした労働組合や人事管理者とのせめぎ合いの過程でもあったこと、その普及に SCC (Special Conference Committee) といった経営諸組織のネットワークが一役買ったことを明らかにしている。同時に、人事管理確立期をワグナー法成立以降の 1936～45 年と捉え、1910～20 年代を確立期としてきた通説を否定している点に本書の特徴を見いだせる。

#### 2 本書のインパクト

本書が人事・労務管理研究に与えたインパクトの大

きさは、例えば、平尾ほか編著（1998）の存在から窺い知ることができるだろう。同書は、SCC 加盟企業を主対象とした歴史の実証研究を通じ、1920 年代アメリカの労務管理・労使関係の実態を解明しようと試みたアメリカ労務管理史研究会の研究成果である。他方、1990 年代以降 HRM 研究において高業績作業システム (High Performance Work Systems : HPWS) がホットイシューとなった。この HPWS とは、雇用管理、業務管理、報酬管理、教育訓練・能力開発、労使関係といった HRM の基幹領域において革新的とされる慣行を体系的に導入し、諸慣行間の補完性やシナジー効果を発揮せしめることで高業績の実現を図る HRM 施策である。具体的には、①革新的雇用慣行（採用試験を用いた慎重な採用、雇用保障、内部昇進）、②革新的作業慣行（職務拡大・拡充、ジョブ・ローテーション、チーム制度、クオリティ・サークル、総合的品質管理、提案制度）、③革新的報酬慣行（相場より高水準の賃金、業績・技能・能力・貢献度などと連動した変動給／奨励給、利潤分配制度、従業員持株制度）、④充実した教育・訓練機会の付与、⑤革新的労使関係慣行（労使間での情報共有、シングル・ステイタス化、態度調査、苦情処理手続、労働組合や従業員側代表による意思決定への関与）等をシステムとして実践する管理手法である。一見してわかるように、雇用保障、内部昇進、高水準の報酬、意思決定への関与などが含まれており、ジャコービィの述べる雇用官僚制や「良い仕事」とかなりの程度符合している。ジャコービィは、人事・労務管理であろうが人的資源管理 (HRM) であろうが、ヒトの管理の在り方は、労働市場の変化、政府の規制、労働組合運動といった企業外の諸力によって大きく左右されるというスタンスを、本書以降も一貫して示しているところであるが、Jacoby (2003) では、労働市場の逼迫や企業間競争において人的資本、知的財産、従業員と顧客の長期的関係性といった無形資産が重要性を増していることなどを根拠に、90 年代半ば以降こうした新しい HRM

が一層重視されていく可能性を予見している。このように、本書を含む、一連のジャコービによる研究は、HPWSや従業員関与といった先進的HRMの時代適合性やその限りでの普遍性を裏付けているという意味で、今日のHRM研究と親和性を有するのみならず、それらを間接的に支えそしてまた促進して来たといえるのである。

### 3 ピーター・キャペリとの論争

『雇用官僚制』の本文中において、著者は内部労働市場を主とした雇用官僚制の持続性を必ずしも明言していない。そうした雇用慣行が、長年の間に法の構造、経営原則、従業員の期待に埋め込まれたことを理由として、今後も貫徹するのではないかと控えめに持論を述べる程度であった。ところが、同書の続編にあたるJacoby (1997)では、ワグナー法時代にあつて、会社組合や安定雇用と内部昇進、手厚い給与と福利厚生に特徴づけられるアメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムを守り続けた3社の事例を取り上げ、そうした雇用慣行の強靱さを明示している。次第に旗幟を鮮明にするようになったと見るべきか。

ともあれ、こうしたジャコービの見解を批判的に捉えるピーター・キャペリとの間に論争が起こったことはつとに知られるところである。その論争は*California Management Review*のVol. 42, No. 1, 1999で展開された。まずジャコービが、Jacoby (1999a)で、1980年代半ば~90年代にアメリカで相次いだダウンサイジングをもって、キャリア型の仕事(暗黙裏に長期勤続が保障され、付加給付、教育訓練、利潤分配、直接的参加の機会などが提供される「良い仕事」を指す)が途絶えたと見るのは早計であり、そうしたウェルフェア・キャピタリズムのアプローチは依然健在であるとの見立てを示した。すなわち、確かに1980年代初めにはブルーカラー労働者が、そして1990年代初めにはホワイトカラー労働者が長期の失職を経験したため、在職期間の総計値は1970年代後半から若干下落した。しかしながら、大多数の労働者が付加給付、教育訓練、そして長期勤への期待を提供されるキャリア型の仕事を保持し続けており、とりわけ女性やサービス職種もしくはサービス産業従事者の間では、むしろ長期雇用が増大している。さらに、アメリカ経済ではこの間、低賃金でもパートタイムでもない新しい仕事が創出され、多くの失業者が

キャリア型の職で再雇用されている。加えて、近年の失業率低下は、失業者の期待を高め、キャリア型の雇用慣行に対する使用者の依存度をむしろ強めているのだというのである。その上で、この期間に起こったことはキャリア型の仕事の減少ではなく、従来よりも使用者が従業員にリスクを肩代わりさせたに過ぎないのだと結論づけている。

これに対し、Cappelli (1999a)において、今や雇用のニューディールが成立し、雇用保証、内部昇進といった心理的契約は一方的に破棄されたとの認識を示しているキャペリは、同上雑誌に掲載されたCappelli (1999b)で、次のように主張した。①株主価値増大に向けて、従業員数を減らすよう求める投資家やアナリストからのプレッシャーがかつて無く強まっていること、②M&A、アウトソーシング、ジョイント・ベンチャーなどが多用され、企業の境界線が変動的なものになった結果、長期のキャリア・パスが混乱したこと、③生産サイクルの短期化と競争の速度が上がったことからスキルの陳腐化のスピードも上がった結果、人材の育成よりも社外からの引き抜きが重視されるようになったこと、④クロス・ファンクショナル・チームのように、従業員への権限委譲を伴う作業システムが、管理組織のフラット化を進め、昇進可能性を低減したこと、⑤従業員保護を弱める政策決定が続いたこと、⑥人材派遣会社の如きベンダーが、アウトソーシングされたすべての機能を請け負うため、企業は人件費を固定費から変動費に変更できるようになったこと。以上の変化を背景に、暗黙裏に長期雇用、相応の賃金が支払われ、付加給付も提供されるフルタイムのキャリア仕事(キャペリのいうところの良い仕事)は減少し、その将来見通しも悪化している(論文タイトルでは死滅したという表現さえ用いている)というのがキャペリの見解となる。

このキャペリの批判に対するジャコービの反論が、やはり同上雑誌に掲載されたJacoby (1999b)である。同論文で、ジャコービは、1980年代以降に起こったことはリスクと不安定性の従業員側への転嫁であるとの自説を再度繰り返し、これによってキャリア型の仕事は消滅したのではなく、むしろ新しい経済環境に適応したのでであると主張する。その根拠としては、高卒あるいは大卒の労働者の内、同一企業での勤続年数が10年以上の者の割合が1996年時点でさほど減少していないこと、管理職層については次第に人材

不足感が顕著になる一方、非管理職層についてはHPWSの普及によって基幹従業員の雇用が強固になっていること、1995～97年の離職者数が、1993～95年よりも減少していること、ダウンサイジングの主たる対象が若年労働者であること、またダウンサイジングを行った大企業の従業員定着率が平均より高いこと、新たに創出された雇用は定着率が高いこと、年功、公正、モラルといった組織的要因に対する配慮がなされた賃金構造が存続し続けていることなどを挙げている。

ジャコービィとキャペリの以上の論争について審判を下すことは、本稿の目的から逸脱している。とはいえ、人的資源管理（論）の研究に従事する身からすれば、キャリア型の仕事が死滅したとするキャペリの表現は誇張が過ぎると考えたいところであるし、実際、洋の東西を問わず良い仕事の提供にこだわる企業は二人の論争中も、それ以降も確かに存在し続けている。マクロ的に見れば、企業や業種をまたいで、いつの時代にもキャリア型の良い仕事が常に存在するというこの事実が、しかしながら、ダウンサイジングの憂き目に遭った個々の（元）従業員にとってどれほどの意味を持ち、慰めになるのかと問われれば答えに窮さざるを得ない。結局のところ、ウェルフェア・キャピタリズムに基づく管理と管理思想そしてそれが有する強靱さや普遍性に着目するジャコービィと、雇用のニューディールに伴う労働者の受難に目をこらすキャペリ（労働者間の格差拡大を問題視するなど）とでは見えてくる雇用の姿が異なるのは必然といえよう。

#### 4 本書の現代的意義

原書が刊行されて40年近く経った今、本書の現代的意義について考えてみたい。ジャコービィは、本書邦訳書における日本語版読者への序文で次のように述べている。「しかしながら、需要が相対的に不安定な企業にサラリーマン型モデルを適用する際、典型的なサラリーマン型モデル企業におけるよりも大きな『緩衝器』を必要とすることに、経営者は気づきつつあります……新しいサラリーマン型企業は今、次第に『永続』雇用者とそうでない労働者との懸隔を形成しつつあるのです」（邦訳書、21頁）。ここで彼の述べる、サラリーマン型モデルとは、原則として変動に対してレイオフではなく利潤分配制、割増給、支払カットといった弾力的な補償制度と最小限の職務等級区分、

ルースな人員配置規則といった弾力的な仕事規則とで対応する雇用慣行を指す（これと対照をなすのが、大多数のアメリカ人労働者にとって一般的な、名目賃金の下方硬直、厳格な職務等級、その他仕事規則によって労働者が保護される一方、景気下降にはレイオフで対応する、ブルーカラー型モデルである）。つまり、ジャコービィはキャペリとの論争を待たずでもなく、既にキャリア型の仕事（ここではサラリーマン型モデル）の対象者が絞り込まれて行くこと、それにより「永続」雇用者とそれ以外の労働者との雇用が二極化されていくであろうことを予見していたのである。2001年に刊行され広く関心を集めた書 Michaels, Handfield-Jones and Axelrod (2001) のタイトル “War for Talent” が象徴しているように1990年代後半から人材をめぐる競争が次第に激化し人材、より厳密に言えば高業績を挙げうる有能な従業員＝タレント人材を組織に留まらせるリテンション・マネジメント (Retention Management) がHRM上の重要課題として浮上することになった。他方において、雇用のニューディールや非典型労働の一定の広がり、認めざるを得ない。これらの事実を思えば、ジャコービィの予見は正しかった。こうした二極化をどのように評価するのかについて氏の見解はつまびらかにされていないが、2011年に発生した「ウォール街を占拠せよ」運動、あるいは近年目につく、アメリカにおける労働運動の盛り上がりは、こうした二極化やそれに伴う経済格差が、若年層を中心にアメリカ国民の許容範囲を超えつつあることを意味しているのではないか。

ところで、サラリーマン型モデルとブルーカラー型モデルについてジャコービィはそれぞれに一長一短があるのであって、どちらか一方が優れている訳ではないと以下のように述べている。「サラリーマン型モデルに比べるとブルーカラー型モデルは、労使間の結びつきが弱く、労働市場の高い移動性が維持されます。労働者からすると雇主への依存がより小さいわけですが、一方、それは企業にとっても経済の構造転換期に自らを刈り込む（「労働者放出」）ことを容易にするものです……一方アメリカの、とりわけ労働組合のある企業の雇主は、日本企業が新しい技術の導入と労働者の企業内シフトが容易なことに……賛嘆の念を禁じえないのです。かくして、いずれのモデルもイデオロギー上の徳性と罪科とははらんでいるのです。アメリカ的なブルーカラー型モデルでは、従業員の独立性は

高まるけれども、その負の側面として敵対性や相互不信が指摘されています」(邦訳書, 8頁)。極めて均衡のとれた、それだけに平凡にも思えるこうした評価が、紹介者にとって含蓄ある忠告に聞こえるのは、昨今、ジョブ型雇用が無批判に礼賛されているように思われるからである。断るまでもなく、ここでいうサラリーマン型モデルがメンバーシップ型雇用に、ブルーカラー型モデルがジョブ型雇用に該当すると考えて良い。ジョブ型雇用にシフトすることの意義を否定するのではない。それに伴い、メンバーシップ型雇用≒サラリーマン型モデルのメリットを制約ないしは喪失することに労使双方が納得した上で、それでもなおジョブ型雇用を目指すのかという覚悟を問いたいのである。

最後に、ジャコービィは、無為無策のまま今後もキャリア型の仕事=良い仕事が存続しうるだろうといったような楽観視をしていない。法制度や労働組合による圧力、労働市場の状況といった企業外部の要因が、大きな影響を及ぼすことを本書でも一貫して主張している。また、こうした観点から、上述の論文 Jacoby (1999a) において、企業の貸借対照表に従業員への投資額を計上させる、労働法を改正し、雇用主の不当労働行為取り締まりを強化する、短期取引に対してキャピタル・ゲイン税を課税するなどの提言を行っていてもいる。我々も、日本の良い仕事を持続させるために、立場の違いを超えて知恵を絞るべきであろう。さしあたり、本書を再読し、以上のような示唆を得ることができた。これに限らず、読む都度、各人各様の再発見と気づきがあるはずである。多くの方に一読をお勧めしたい。

Jacoby, Sanford M. (1985) *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press. (=1989, 荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳『雇用官僚制——アメリカの内部労働市場と“良い仕事”の生成史』北海道大学図書刊行会)

参考文献

荒又重雄 (2003) 「特集 労働研究の流れを変えた本・論文【労使関係・労働組合】 ジャコービィ『雇用官僚制』」『日本

労働研究雑誌』No. 513, pp. 60-63.

奥林康司 (1989) 「書評 S. M. ジャコービ著, 荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳『雇用官僚制——アメリカの内部労働市場と“良い仕事”生成史』(北海道大学図書刊行会)」『証券経済』168号, pp. 101-109.

濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会：雇用システムの再構築へ』岩波新書.

平尾武久・伊藤健市・関口定一・森川章編著 (1998) 『アメリカ大企業と労働者——1920年代労務管理史研究』北海道大学出版会.

Cappelli, P. (1999a) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard Business School Press. (=2001, 若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社)

—— (1999b) “Career Jobs Are Dead,” *California Management Review*, Vol. 42, No. 1. (=2004, 伊藤健市訳「アメリカ人の働き方は変化したのか (2) 『キャリア型の仕事は消滅した』」『関西大学人権問題研究室紀要』第48巻)

Jacoby, S. M. (1997) *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton University Press. (=1999, 内田一秀・中本和秀・鈴木良始・平尾武久・森杲訳『会社荘園制——アメリカ型ウェルフェア・キャピタリズムの軌跡』北海道大学図書刊行会)

—— (1999a) “Are Career Jobs Headed for Extinction?” *California Management Review*, Vol. 42, No. 1. (=2003, 伊藤健市訳「アメリカ人の働き方は変化したのか (1) 『キャリア型の仕事は絶滅に向かう運命か』」『関西大学人権問題研究室紀要』第47巻)

—— (1999b) “Reply: Premature Reports of Demise,” *California Management Review*, Vol. 42, No. 1. (=2004, 伊藤健市訳「アメリカ人の働き方は変化したのか『返答——消滅との報告は時期尚早である』」『關西大學商學論集』第49巻第2号)

—— (2003) “A Century of Human Resource Management,” In B. E. Kaufman, R. A. Beaumont and R. B. Helfgott (eds.) *From Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M. E. Sharpe. (=2003, 伊藤健市訳「ヒューマン・リソース・マネジメントの1世紀」『關西大學商學論集』第47巻第6号)

—— (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社)

Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talent*, Harvard Business Review Press. (=2002, マッキンゼー・アンド・カンパニー監訳/渡会圭子訳『ウォー・フォー・タレント』翔泳社)

はしば・としのぶ 名城大学経営学部教授。主な論文に「非組合型従業員代表制度の再検討——1990年代以降の議論を中心として」『商学論纂』第62巻第5号(2021年)。人的資源管理論専攻。