

# キャペリ 『雇用の未来』

## 【雇用制度改革】

服部 泰宏

### 1 背景

*The New Deal at Work* の著者ピーター・キャペリは、ペンシルベニア大学ウォートン校の教授であり、人的資源施策、雇用政策、タレント／パフォーマンスマネジメントといった領域を専門とする経営学者である。数多くの書籍や論文を発表する研究のトップランナーであり、同時に、産官両方面に対して大きな影響力を持つ思想家でもある。

本書は、組織行動論や人的資源管理論、経営組織論や労働経済学といった幅広い領域の学術研究を引用しつつ、雇用関係について議論した書籍である。いわゆる「一般書」にカテゴライズされるものではあるが、産業界および学界に大きなインパクトを与えた一冊である。同書の Google Scholar の citation カウントが、2023年1月20日時点で1562件に達していることがその証左である。

具体的な吟味に先立って、本書の2つの背景を私なりに整理しておきたい。

第1に、この本が出版されたのは、アメリカにおいて雇用関係が大きく変化しつつあるタイミングであったということである。1950年代から70年代にかけて、アメリカ企業の社員たちは、安定的な経済成長のもとで長期雇用を享受していた。ところが、79年の第二次石油危機を契機とするスタグフレーションが、アメリカ経済を直撃する。*The New Deal at Work* の中でも詳しく紹介されているが、アメリカの経営者はこの困難な不況を、レイオフや組織のダウンサイジングといった、さまざまな経営手法の導入によって乗り越えようとしたが、後に述べるように、そのことがアメリカ企業のニューディール・シフトを加速させることになる。

第2に、こうした雇用関係の変化を記述し、説明するべく、この時期に多くの理論研究及び実証研究が蓄積された。そこから生まれた概念の代表が、心理的契約 (psychological contracts) である (服部 2013)。

カーネギー・メロン大学の Denise Rousseau が、組織と社員の間で書かれざる約束に注目する概念として心理的契約を (再) 定義したことを契機に (Rousseau 1989)、リストラクチャリングに代表される組織再編や、成果主義導入のような人事制度変更に起因する組織による契約の不履行が、社員の側のどのような帰結をもたらすのか、という視点に立った実証研究が、90年代から2000年代初めにかけて量産されていく (服部 2013)。*The New Deal at Work* の中では、心理的契約をはじめ、この時期に行われた実証研究の成果が数多く紹介されている。

### 2 *The New Deal at Work* の独自性

このような雇用関係の変化、それを捉えるべく行われた実証研究の蓄積を受けて、1990年あたりから、雇用関係に関わる多くの学術書／一般書が出版された。代表的なものだけでも、Carol Goman の *Loyalty Factor*、Jeffery Pfeffer の *Competitive Advantage through People*、Charles Hechscher の *White Collar Blues*、Daniel Pink の *Free Agent Nation*、Michael Arthur と Denise Rousseau の *The Boundaryless Career*、Thomas Malone の *Future of Work* などがある。これらは、「アメリカ企業の雇用関係が、これまでとは違うものへと変化しつつある」という前提部分を共有しつつも、変化のどの部分に注目するか、変化に対する社員／企業の対応はどのようなものであるべきかといった点において、かなり分散している。

そうした中であって、*The New Deal at Work* の独自性とは一体何か。

1つ目は、「雇用関係の変化」の発生理由について、理論・実証両面の研究成果を踏まえつつ、論理的な説明を行った数少ないものの1つである、ということ。雇用関係の変化に関わる当時の議論の多くが、「何らかの外的要因→経営者の反応→雇用関係の変化」という因果図式を採用していたが、納得のいく説明を提示しているものは稀であった。またそれらの中には、雇

用関係の変化を、環境の変化に対する経営者の受動的な反応の結果として描くものが多く、環境の変化と、経営者の選択とがどのように絡み合って変化が起きているのかを説明したものは、極めて少なかった。

2つ目は、「新たな雇用関係」とは一体何かという点について、端的な回答を与えたことである。「新たな雇用関係」について何らかの言明をおこなっている著作は、当時すでに存在していた。ただし、起こりつつある新しい雇用関係について、最新の理論研究・実証研究の成果を取り込みつつ、社会学者として真摯に向き合い、その良い面と悪い面を共に見通すような議論を行ったものは、ほとんど見られなかった。

### 3 The New Deal at Work のサマリ

少し前置きが長くなったが、ここで、本書の議論を簡単に紹介しておく。

雇用関係のパートナーである経営者と社員は、当然ながら、それぞれに異なった目標を抱えて活動をしている。にもかかわらず、社員が会社のために献身的に動くことがあるのは、社員にとって、「会社のために頑張ることが、自身にとって何らかのメリットをもたらす」という期待が成立しているからである。会社に入り、さまざまな経験をする中で社員は、会社と自身の間で成立している相互期待の中身について了解するようになる。その意味で、雇用関係の本質は、明示的で法律によって履行を担保された契約というよりも、Denise Rousseau のいう心理的契約であると理解すべきだと、キャベリはいう（第1章）。

心理的契約という視点からみれば、かつての雇用関係下（オールドディール）で成立していた心理的契約とは、社員が高業績と忠誠心を組織に差し出す代わりに、組織から雇用保障と定期昇進を提供される、という長期的な相互期待に基づくものであった（第1章、第2章）。社員たちは、入社当初こそ自己の利益のために働くが、組織から多くのベネフィットを提供されているうちに、やがて組織に対して貢献することを自らの義務として認識するようになる。このような関係性がいったん成立すれば、雇用主としては、個別の業務についてこと細かい評価基準を設定することなく、社員たちをコントロールすることが可能になる。オールドディールにおける雇用関係を、キャベリは「結婚」にたとえている。

対して、ニューディール下の心理的契約とは、外部

労働市場で再雇用されるだけのスキル開発や業績への報酬を与える代わりに、キャリア・マネジメントやスキル開発を社員の自己責任とするという、逐次的な相互期待に基づいたものである（第1章、第2章）。企業側はもはや社員の雇用を保障せず、社員は、自己の将来について自ら責任を取らなくてはならなくなる。長期雇用がもはや存在しないということではないが、仮に成立したとしてもそれは、両者がお互いの期待に、その都度こたえ続けることで可能になる、いわば結果としての長期雇用である。キャベリはこれを、「逐次単婚」のような雇用関係と表現している。

ニューディールが経営者に突きつける課題として、キャベリは3つをあげている（第1章、第6章）。

#### (1) コア社員の維持

オールドディールにおける社員の離職理由が、「現在の職場への不満」のようなプッシュ型のものであったのに対して、ニューディールにおける離職理由は、「転職機会」のようなプル型のものとなる。スキル開発や業績連動型報酬といった施策は、社員に労働市場に目を向けるように促すことになり、結果として、優秀な社員の維持が困難になる。

#### (2) 忠誠心とコミットメント

社員の忠誠心やコミットメントは、企業の成功や失敗にとって依然として重要であるが、ニューディール下ではそれを形成、維持することが難しくなる。

#### (3) 社員のスキル開発

ニューディール下では、自社にとって必要な能力やスキルを形成するための教育訓練投資に対して、経営者の側が二の足を踏むことになる。短期的に雇用関係が解消された場合に、投資を回収することができなくなってしまふからである。

そもそも、ニューディールへのシフトはなぜ起こったのか（第3章）。キャベリはこれを、①社会経済的な変化への対応と、②経営者による「プロフィット・センター」「情報技術導入」「ベンチマーキング」など一連の市場主義的経営手法の導入という、2つの観点から説明する。詳細は割愛するが、雇用関係のシフトを、学術研究の成果を取り込みつつ、環境変化と経営者の選択の両面から描いた第3章は、間違いなく本書の醍醐味の1つといえる。

第5章及び第6章では、ニューディールが雇用者に突きつける上記の3つの課題に対して組織としてどの

ように向き合えばよいかということが議論される。

まず第5章では、市場原理に基づく雇用関係が古くから成立していた4つの世界（職人、航空機パイロット、高等教育機関、シリコンバレー）の事例分析に基づき、課題を克服するための条件が探索される。例えば職人の世界では、雇用組織の外側に造られる同職組合（ギルド）によって、3つの課題がうまく解消されていることがわかる。事例分析からみえてくるのは、市場原理に基づく雇用関係が機能するためには、個々の企業の努力だけでなく、外部インフラの存在が欠かせない、ということである。

これを受けて第6章では、ニューディールが雇用者に突きつける3つの課題に対して、企業としてどのように向き合えばよいかということについて、いくつかの具体的な提案がなされている。代表的なものだけを抽出してみた。

キャベリはまず、コア社員の維持について、金銭によって社員をひきつけたり、縛り付けたりする「ゴールデン・ハンドカフ（黄金の手錠）」アプローチは、決してうまくいかないと断言する。有効なのはむしろ、社員と地域社会との結びつきを強める、育児支援等の温情主義的プログラムを導入する、社員同志の交流を促すなど、組織内外のコミュニティとの結合を強めるような施策である、という。またそうした施策を、個社単独で導入するのではなく、非競合や場合によっては競合他社との共同によって行う、といった発想が必要であるともいっている。

2つ目は忠誠心とコミットメントについて。キャベリによれば、終身雇用が終わり、組織内で昇進することがキャリアの最終的な目標でなくなった今、組織全体に対するコミットメントや忠誠心はもはや重要ではない。ニューディールにおいて重要なのは、むしろ、社員が直接的な相互作用の対象となる同僚やチーム、プロジェクトに対するコミットメントであるという。

3つ目は社員スキル開発について。ここでもキャベリは、「訓練プログラム終了後、一定期間退社を禁止するような契約をする」とか、「一定期間内に転職したい社員は、会社が支払った訓練費用に匹敵する金額を返済する」といった、金銭による引き留め策は、本質的な問題解決をもたらさない、と断言する。キャベリが提示するのは、大きく分けて2つの解決策である。1つは、外部機関が実施している教育訓練プログラムに社員を参加させることで、社員に教育訓練費の

一部を負担させるというやり方、もう1つは、自社が行った教育訓練投資がその社員の離職によって無駄になる可能性を十分に理解しつつも、そのような投資をあえて積極的に行う、というやり方である。最後の課題については、2008年に出版された *Talent on Demand* において、さらに踏み込んだ具体的な提案が行われている。ぜひ、併せてお読みいただきたい。

#### 4 本書はどのように読まれたのか

*The New Deal at Work* は、世界の研究者に、どのように読まれたのだろうか。この点を明らかにするために、本稿では、Google Scholar の citation 機能を用いて、この本を引用している研究を特定し、それからランダムに50件を抽出し、それぞれの研究がこの本をどのような文脈の中で引用しているか、ということ調べてみた。

厳密な分析でないことをお断りした上で結論を申し上げると、この本は、「アメリカにおいて雇用関係の変化が起きている」とか「労働市場がマーケットドリブンなものへとシフトしている」といった文脈で引用されることが、圧倒的に多い。例えば、「組織による心理的契約の不履行と従業員の態度」の関係を検討する研究の冒頭部において、「心理的契約の不履行に注目する意義は大きい」という著者の主張をサポートする傍証として本書に言及する、といった引用である。

研究においては、さまざまにありうる問題の山の中からその論文の中で取り組む特定のテーマへと、議論の焦点を狭めていく作業が必要になる。そんな時に便利なのが、*The New Deal at Work* のような文献なのだ。著名な研究者の手によるものであり、世界中で読まれているこの本を引用することで、自身が重要だと思っている問題が、社会的にも学術的にも極めて重要な問題であるということを、いわば「虎の威を借る」形で示すことができるからである。

残念なのは、「アメリカにおいて雇用関係の変化が起きている」とか「アメリカの労働市場は、ますますマーケットドリブンなものへとシフトしている」といったテーゼが、*The New Deal at Work* 全体の議論からすれば、極めて表面的なものにすぎないということである。「変化が起こっている」という事実を広く知らしめただけでも、本書の価値は十分に大きいのだが、それだけでは本書が持つ真のインパクトを過小評価することになってしまいかねない。そこで最後に、

citation を確認するだけではみえてこない、*The New Deal at Work* の潜在的なインパクトを、「この本の読み方」という視点からまとめておきたい。

## 5 本書の読み方

第1に、雇用関係に関わる良質のレビュー本としての読み方である。トピックが拡散し、発見事実の全体像が見えにくくなっていく組織行動や人的資源管理領域の諸成果を、「市場原理が組織に落ち込まれることが、組織と社員の間に関係に何をもたらすのか」という視点から整理した本書の価値は大きい。読者には、ぜひ巻末の膨大な文献リストを眺めていただきたい。「ジョブ型雇用」をはじめ、今行われている議論の少なくとも一部が、「いつか来た道」であることがわかるだろう。

第2に、本書を、実証研究のネタ本として活用することもできるだろう。既存の理論研究や実証研究の丁寧な渉猟と咀嚼をベースとしつつも、この本の中には、既存研究においてまだ検証されていない、キャベリ自身の洞察、論理的な推測に基づくユニークな命題が数多く紹介されている。特に秀逸だと私が思うのは、「短期的な関わり合いとコミットメント」のくだりである（第1章）。組織に対するコミットメントは、所属年数やその場で人々と交わす相互作用の総量によって規定されるというのが、これまでのコミットメント研究の基本的なテーゼであった。ところが、社員の所属期間が短期でしかない学校のような組織においても、極めて強いコミットメントが観察されることが多々ある。この問題に対するキャベリの考察が、なかなか面白い。提示されているのは実証的な裏付けのない「仮説」であるが、実証研究として十分に成立するものであるし、雇用の流動化が進む今こそ、真剣に検討されるべきテーマであると思う。このような「仮説」が、他にもたくさん散りばめられている。

第3に、本書は、雇用関係の歴史的な成り立ちの解説書にもなりうる。本格的な歴史研究ではないものの、「オールドディール」から「ニューディール」へ

のシフトを説明した本書の第2章は、雇用関係の歴史的記述として、十分に読み応えがある。「いま、ここ」を生きる我々は、ともすれば、自身の眼前で起こっている「変化」に対して、「歴史的な大転換」とか「あたらしい世界の出現」といった認識を持ちがちになる。その証拠に、経営学の論文の冒頭部は、「現代は変化の激しい時代である」とか「○○の領域は、いま、大きな変化の節目にある」といった言説で溢れている。そのような言説それ自体は必ずしも悪ではないと思うが、「ジョブ型○○」「働き方改革」などが一種のバズワードとして飛び交う今だからこそ、現象への冷静な眼差しが必要だろう。

最後に、この本は、日本企業の雇用関係を議論する重要な出発点となりうる。いま立ち現れつつある雇用関係が具体的にどのようなものであるのかについて、明確に語れる人は多くないだろう。日本においても、（日本なりの）雇用のニューディールが始まった当初は、雇用関係の現実の記述、説明することを試みる丁寧な研究が行われていた。ところが現在、日本の経営学には、このような記述を施行した研究が決定的に不足している。これはキャベリからの、日本の研究者への大きな宿題である。

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

### 参考文献

- 服部泰宏 (2013) 『日本企業の心理的契約——組織と従業員の見えざる約束』白桃書房。  
 Cappelli, P. (2008) *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business School Press.  
 Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.

はっとりやすひろ 神戸大学大学院経営学研究科准教授。  
 主著に『組織行動論の考え方、使い方——良質のエビデンスを手にするために』（有斐閣、2020年）。組織行動論、人的資源管理論専攻。