

## アメリカ人の働き方は変化したのか (1)

サンフォード・M・ジャコービィ著  
「キャリア型の仕事は絶滅に向かう運命か」\*

伊藤健市

はじめに

アメリカにおける障害者雇用を考える場合、それをアメリカ全体の雇用情勢の変化のなかで捉えねばならないことはいうまでもない。一般的には、1980年代後半から90年代にかけて、アメリカの雇用情勢は大きく変化した、と主張されている。それは、いわゆる非典型労働者 (Contingent Workers) の出現に代表される変化である。この非典型労働者の出現はアメリカの障害者雇用、特に1990年に制定された障害をもつアメリカ人法 (ADA) 以降の障害者の雇用情勢にいかなる影響を与えているのであろうか。この点の解明が筆者の課題であるが、その前になすべきことは、こういった雇用情勢の実態把握とその理論的把握である。しかも、アメリカにおける雇用情勢の変化は、これからわが国が向かおうとしている方向を先取りしたものでもある。その意味では、アメリカの障害者雇用だけでなく、わが国の障害者雇用を考察する際にも必要な視点である。

今回翻訳しているサンフォード・M・ジャコービィ (Sanford M. Jacoby) 教授の「キャリア型の仕事は絶滅に向かう運命か (Are Career Jobs Headed for Extinction?)」 (*California Management Review* の第42巻第1号に掲載) は、その表題からも分かるように、1980年代から90年代における雇用情勢の変化を、それまでの長期継続雇用 (わが国で言う終身雇用慣行) の絶滅ととらえる一般的な通念とは若干異なる視点を提供してくれている。

ジャコービィ教授は、UCLA (University California Los Angeles) のアンダースン経営大学院教授であり、その主著は『雇用官僚制』・『会社荘園制』として、ともに北海道大学図書刊行会から出版されている (詳しくは脚注を参照のこと)。なお、本文の { } 内は訳者の注である。

---

\*) This article originally appeared in *California Management Review*, Vol. 42, No. 1  
Fall 1999.

## キャリア型の仕事は絶滅に向かう運命か

サンフォード・M・ジャコービイ

学者やジャーナリストは現在歴史的な出来事を目撃していると言う。つまり、キャリア型の仕事（日本の終身雇用慣行に近い、長期雇用を前提とする仕事）の崩壊である。社会学者のリチャード・セネット（Richard Sennett）は、それを企業のダウンサイジングの波が労働市場をはるかに越えて起きる問題を伴うポスト・モダン時代の出来事の顕著な兆しであると論じている。勤続期間が短くなるにつれて、長期的な物の見方や諸関係もそうなる。セネットが“長期でない期間（no long term）”と呼ぶものは、我々の精神力を浸食する行き渡っている力である。「長期ではない期間が長期にわたって行動の方向性を失わせて、信頼と献身の絆を弱め、行為から意志を切り離す」<sup>(1)</sup>と彼は言う。

株式相場の上昇と失業者数の減少にもかかわらず、多くのアメリカ人は雇用保障を依然として気に掛けている。レイオフを始終心配していると語る従業員の割合は、1981年の12%から1999年には37%にまで増加していた<sup>(2)</sup>。1996年の大統領選でパトリック・ブキャナン（Patrick Buchanan）が、何千という労働者を解雇する一方で経営者が莫大な給与を得ていたのを糾弾したように、政治家はこういった感情を揺さぶる名人である。クリントン大統領は思惑通りの反応を示した。すなわち彼は、協議会を組織し、企業倫理と企業責任を論じるために企業経営者をホワイトハウスに招いたのである<sup>(3)</sup>。

企業が従業員に責任をもつという概念は、新しい考え方でも急進的な考えでもない。そのルーツは、企業が従業員に最初に体系的な福祉を提供し始めた1世紀以上も前に溯るアメリカ史の奥深いところに横たわっている。その運動は“福利厚生活動”あるいは“ウェルフェア・キャピタリズム”として知られていた。それはアメリカだけに特有なものではなかった

が、この国での流行はアメリカ独特のものであった。ウェルフェア・キャピタリズムは、その未来がセネットや他の者によって疑問視されている“フリンジ” ベネフィットから社会保障や長期雇用にまで至るアメリカ流のリスク分散システムを形づくった<sup>(4)</sup>。

雇用関係はセネットの言う“長期でない期間”に変化したがる、それは彼が主張したほどのものではなかった。遠慮なく言えば、ウェルフェア・キャピタリズム的なアプローチは依然としてそのままである。キャリア型の雇用慣行—— 経済学者が“内部労働市場”と名づける混合物—— は、依然として労働市場では普通のこと、雇用主が従業員のさまざまなリスクを肩代わりし続けている。こう言ったからといって、それは何も労働市場における過去 15 年間の動揺を否定しようとするものではない。雇用関係を構築する市場原理と組織原則の結合は、特に管理職では、現在の市場要因を重要視している。そこでも、雇用主がその負担のさらに多くを従業員に移すというリスク負担のシフトが見られている。しかし、これはリスクの種類が変化したのではなく、その程度が変化したのである。それは、位相の変化ではなく、どちらかと言えば安定した制度構造内での責任の再配分を引き起こしている。この論文は最近の変化の程度を論じ、ウェルフェア・キャピタリズムの将来展望を分析しようとするものである。

### ウェルフェア・キャピタリズムは危機に瀕しているのか

過去 20 年間に、現代のウェルフェア・キャピタリズムは大恐慌以来その最大の試練を経験している。1980 年代に始まる一連のショックが経済に打撃を与えている。激化した競争、急速な技術変化、企業合併がアメリカ産業全体をレイオフへと導いた。1970 年代末と 1980 年代初めに、長期の失職 (job loss) の矢面に立ったのはブルーカラー工業労働者—— 多くの場合組合に組織化されていた—— であった。1980 年代末以降、長期の失職を最も激しく経験したのは教育水準の高いホワイトカラー労働者で

あった。教育水準の低い労働者は依然として最高の失職率のもとにいるが、その率は 1980 年代初め以降改善している。したがって、高校レベルの教育を受けた男性と大学レベルの教育を受けた男性の失職率のギャップは、1980 年代初めから 1990 年代半ばまでの間に半分以上狭まった<sup>(5)</sup>。これまで一度も大きなレイオフを経験したことがなかった企業——IBM、コダック (Kodak)、デジタル・イクイップメント (Digital Equipment) といった企業——が、現在身軽になるため何千人というホワイトカラー従業員を排除している。

こういった最近の人員削減で重要なのは、景気循環に照準を合わせた戦後のレイオフと異なり、比較的逼迫した労働市場で起こっている点である。また、最近のダウンサイジングは、これまではレイオフのターゲットにならなかつた教育水準の高い専門職や管理職に対しても不釣り合いに大きな悪影響を及ぼしている。レイオフは、自分は失職には免疫があると信じていた従業員にショックを与えてきた——そして与えている——。中間管理職は、自分たちの仕事の排除がしばしば産業の“リストラクチャリング”における主な目標であることを知っている。巨大な多角化企業では、合併、新しい情報技術 (IT)、仕事の再編成といったことの組み合わせが本社スタッフの必要数を減らした。巨大多国籍企業の少なくとも 85% が 1990 年以降その本社を再編成したと報告している<sup>(6)</sup>。ダウンサイジングの生存者にはこれまでとは異なつた雇用契約が提示されている。組織は、忠誠心との交換であつた雇用保障に代わって、より幅広いスキルと変化に耐えたことの見返りに、より高い給与を提供する“新たな政策 (new deal)”を提供している<sup>(7)</sup>。

一方、非正規雇用の拡大も見られている。つまり、臨時の仕事、パートタイムでの仕事、あるいは契約に基づく仕事である。1997 年には、全従業員の約 20% が非正規の仕事に就いていた。(自営業者は別に 10% を占めていた<sup>(8)</sup>。) 非正規労働者ではあるが高い給与を得ている者 (契約のもとで働いているコンサルタントといった) もいる。しかし、非正規労働者の

大部分は低賃金の可能性が高いし、正規のフルタイムの仕事に就いている者と比べて医療給付や年金給付を受け取る可能性は6分の1である。事実、1979年以降に見られた医療保険加入者数の下落の多くは、臨時労働者と他の周辺労働者に対する適用削減の結果であった。保険加入者は、正規の仕事に就いている者、特に教育水準の低い男性のせいでも若干下落した<sup>(9)</sup>。

こういった変化に付随するのは、市場個人主義 (market individualism) の新しい理念であった。特に、急速に変化する知識ベースと一体となった熟練労働者を巡る激しい競争があるウォール街やシリコンヴァレーといった場所でそれは出現していた。こういった労働者——主に若くて、教育水準の高い労働者——は、ウェルフェア・キャピタリズムだけでなく、政府、組合、そしてその他の主要な制度に対しても次第に懐疑的になっている。今日の労働市場で成功するための幅広いスキルをもっているはずだと信じることで、こういった労働者はいかなる会社であれ短期間しか過ごす必要はないと考えている。彼らは、その履歴書に追加しうる学習経験の提供によって、将来のエンプロイアビリティを保証することだけを雇用主に求めている。大恐慌を経験した世代ほども雇用保障に関心はなく、彼らは自身の運命を自由に操れると考えているのである。彼らは、自分たちの自主性を大事にし、多様なスキルによって労働市場で被るリスクに保険を掛けていた19世紀の技能労働者に似ている。

以上の変化は、前世紀を通して構築された制度構造が崩壊しているという広範な理解へと導いた。この点は、アメリカ経営者協会ほどの組織が『企業の恐るべき威力 (Corporate Executions)』というタイトルをつけた書物——その副題は“企業の貪欲さがいかに人生、仲間、コミュニティを粉砕しているか (How Corporate Greed Is Shattering Lives, Companies and Communities)”——を出版したことでそういった方向性を感じざるを得ない<sup>(10)</sup>。しかし、ウェルフェア・キャピタリズムの消滅という調査報告は誇張されすぎている。我々は短期の仕事、冷淡な雇用主、そし

て不実な従業員だけで形成された経済に移行しようとしているのではない。中規模から大規模の企業は、市場の瞬間的な変動から保護された雇用慣行を追求し続けている。長期雇用が消滅しているとか、すべての仕事はこれからは臨時的なものとなると言うのは言いすぎであろう。“長期でない期間”は大げさな表現である。“より短い長期”が覚えにくい、はるかに正確である。

以前と基本的に異なる例外的な時代に住んでいると信じるのは人の常である。今日、実業家、学者、政府の有力者を含む多くの人たちは、ITがイノベーションの加速化と生産性向上を伴う“ニュー・エコノミー”を創造していると考えている。しかし、経済統計は、今日の生産性向上が実際には第2次世界大戦後の最初の20年間に比べて低いものであることを示している<sup>(11)</sup>。

ニュー・エコノミーというレトリックに付随する一定の嘘があるのとまさに同じように、労働市場がここ数年間でいかに変化したかを誇張する傾向がある。すでに述べたように、大きな変化は繁栄期にもかかわらず企業が労働者をレイオフしているという事実とそのレイオフがホワイトカラー従業員をターゲットにしているという事実にある。したがって、今日の従業員はより大きくなったレイオフのリスクを含めて、もっと多くのリスクに耐えているのである。けれども、教育水準の高い労働者には依然として多くのキャリア型の仕事があるし、雇用主は依然として従業員を多種多様なリスクから保護している。

変化の中の連続というパラドックスを理解するために、ストック（既存の仕事という遺産）とフロー（現在創出され、破壊されている仕事）の区別を思い起こすことが重要である。国家の巨額負債とより小さな毎年の赤字（あるいは黒字）の区別と同様、ストックが正味のフローを小さく見せる傾向があるのを時に忘れてしまっている。さらに、もう1つの重要な事実は、正味のフローが2つの交差する巨大な潮流で構成されているという点である。つまり、（ダウンサイジングのような）仕事の“消滅”と仕事

の“誕生”（新しい仕事の創出）である<sup>(12)</sup>。ダウンサイジングにもかかわらず、アメリカ経済はこれまで新しい仕事の高い創出率をうまく維持してきたし、その多くは最終的には長期の仕事となるであろう。以下では、こういった主張を裏づける事実を従業員の在職期間と流動化、新規の雇用創出と新しい仕事の質、循環的要因、そして従業員の報酬に関するデータの順に整理しておきたい。

### 在職期間と流動化

例えば、長期雇用あるいはキャリア型雇用の優勢度を測定する1つの指標として従業員の在職期間に関するデータを取り上げてみよう。在職期間は簡単に測定できない。景気循環の影響をコントロールする時と、パネル調査〔複数の同じ回答者に定期的・継続的に行う調査〕のデータに対してクロス集計のデータを使う時に問題が生じる。また、個々人が在職期間を自分で見積もり、概数化する際に生じる偏りがある。こういった諸点があるにもかかわらず、最近の研究は長期雇用の全般的な優勢度がほんの少しずつ下落していることを発見している。1980年代に仕事の安定性（職務保有率）は総計ではほとんど変化していなかったが、1990年代前半では、特に長い在職期間をもつ労働者の間に安定度におけるわずかな下落が見られた<sup>(13)</sup>。

35～64歳の男性では、現在の雇用主のもとで10年以上雇用されている者の割合は1979年の50%から1996年には40%にまで下落した。最も鋭い下落は管理職と専門・技術職で起こっている（管理職は長期雇用関係にある可能性が最も高かったし、現在も依然として高いが）。しかしながら、この同じ期間にサービス職とサービス産業では長期雇用者の割合に増加——ほんのわずかな——が見られた。部分的にはこの理由のせいで、女性の在職期間が異なったパターンを示した。つまり、35～64歳の女性では、長期雇用者の割合は1979年と1996年の間にわずかではあるが上昇した<sup>(14)</sup>。女性の在職期間の増加は、部分的には女性たちのキャリア

パターンにおける変化（出産で辞職する可能性はこれまでより高くない）のせいである。しかし、安定したキャリア型の職に対する彼女たちのますます大きくなる要望に、雇用主が勤続期間の長い仕事を提供することで応えているのを思い起こすことが重要である。

1983年から1998年までの未調整データも同じ傾向を示している。25歳以上の男性では、10年以上現在の雇用主のもとで働いている者の割合は38%から33%までわずかに下落し、女性の場合は、25%から28%まで増加して男性の在職期間の下落をほぼ帳消しにした。サービス業と小売業では、在職期間の中間値が1983年から1998年の間に少し上昇し、製造業と運輸業では少し下落した<sup>(15)</sup>。

従業員の離職（レイオフ、解雇、そして辞職）に関するデータはどうか。その仕事に留まっている期間が大きく変化しなかったとしても、労働者がより低い安定度を経験するのはありうることである。これは離職の原因がより高いレベルの非自発的な失職であればありうるのである。それはまた、より低いレベルの自発的な流動化の反映でもある。不幸にも、この問題についてコンセンサスは得られていない。異なったデータセットは違ったストーリーを語るのである。離職者調査（Displaced Workers Survey）は非自発的な失職（工場閉鎖、職の廃止、仕事の減少、そして他の形態でのレイオフによる失職）に焦点を合わせている。この調査は、1980年代と比較して、1990年代には非自発的な失職がわずかながら増加したことを示している。その増加のほとんどは、性格のはっきりしない“別の”理由によるものである<sup>(16)</sup>。所得動態追跡調査（Panel Study on Income Dynamics、PSID）のデータは、解雇の可能性に対する在職期間の否定的な効果が男性労働者——女性労働者ではなく——では着実に弱まるといういっそう厳しい状況を描いている。（すなわち、長い在職期間をもつ男性労働者が解雇される公算がより大きいのである<sup>(17)</sup>。）しかしながら、もう1つのパネル調査である国勢調査局（Census Bureau）の所得および公的医療保険制度加入実態調査（Survey of Income and Program



Participation、SIPP)は、レイオフの総計と解雇率が1980年代半ばから1990年代半ばまで安定していたことを示している。56～60歳層の労働者で長期のレイオフの可能性が急激に上昇する一方、若年層(18～35歳)と中年層(41～55歳)の労働者では低下していた<sup>(18)</sup>。

自発的な流動化(辞職)に関するSIPPのデータは、1980年代からほとんど変化しておらず、レイオフが辞職を抑制も促進もしていないことを示している。別の調査データも同じことを示している。つまり、1週間に20時間以上雇用された者について、これから先の1年間に他の雇用主のもとで新しく求職機会を探すと答えた者の割合は1977年から1997年間で変化していなかった。言い換えれば、20年前よりも労働者が転職する傾向は大きくもないし、小さくもないのである<sup>(19)</sup>。

地理的な流動化に関するデータが以上のことを裏づける事実を提供してくれている。頻繁に住所を変える人たちはその仕事も変えている。州外に移動している時には特にそうである。リチャード・セネットの主演となるハイテク・ヴェンチャー・キャピタリストは、12年間で4回アメリカ中を転居し、彼をして新しいキャリア・パターンが引き起こした「友情と地域コミュニティーのとらえどころのない特質」を嘆き悲しませた。今日の従業員が住む郊外では、「誰も……別の人の人生の長期に及ぶ目撃者とはならない。」けれども、会社人間と典型的なベッドタウンの全盛期であった1950年代と比べ、現在はアメリカ人がより可動的になっているというのは本当なのであろうか。実際はそうではない。州を越えた地理的な流動化率は、1990年代には、コミュニティーと労働者がはるかに安定していたと言われていた1950年代にそうであったよりも現実には少し低いのである<sup>(20)</sup>。

要するに、以上のデータは、全体として1990年代における仕事の安定性が非常にわずかずつとはいえ下落したことを示している。その影響の多くは、長い在職期間をもつ管理職と専門職の男性に集中していた。しかしながら、仕事のストックの基盤は、ほとんどが依然としてキャリア型の職

で構成されている。それどころか、人口全体が加齢するにつれて、職務在職期間のレベルは労働市場全体で上昇する可能性がある。これまでの15年間に關する正味のフローに焦点を合わせることで、同じ雇用主のもとで10年以上雇用されていた者の割合が1～8%下落しているのが分かるし、ストックに焦点を合わせれば、1998年の成人労働力のほぼ3分の1が長期の仕事で雇用されていたし、45～64歳の男性では2分の1まで増加することが分かる。「長期の雇用関係は、依然としてアメリカの労働市場の重要な特徴である」<sup>(21)</sup>と経済学者のヘンリー・ファーバー (Henry Farber) は述べている。

### 仕事の消滅と創出

もし1990年以降の純失職者の最大値とアメリカ企業を結びつけるなら、そのリストには多くのよく知られた社名が含まれる。頂点近くには、シアーズ (Sears, 1990年以降16万6000人を削減)、AT&T (15万5,000人削減)、IBM (11万3,000人削減) がいる。従業員を削減した他の主要な企業には GM、ジェネラル・ダイナミクス (General Dynamics)、デジタル・イクイップメント (DEC)、コダック、モービル (Mobil)、ゼロックス (Xerox) が含まれる<sup>(22)</sup>。こういった第一級の企業における失職が、絶対的な雇用保障はもはや存在しないというメッセージを送っているのである。それにもかかわらず、すべての仕事が危険にさらされているわけではないし、現代のウェルフェア・キャピタリズムは過去の遺物でもない。何千人という労働者をレイオフしたにもかかわらず、これらの会社の多くがキャリア型の雇用を提供し続け、いくつかの例では、従業員を解雇するのとほぼ同じスピードで再雇用してきた。パブリック・リレーションズで大きな打撃を受けた AT&T は、4万人の仕事を削減する計画を発表した3年前に、その新入社員の雇用によってその時以降仕事の正味の削減を2万人分の仕事にまで減らしている<sup>(23)</sup>。

こういったことの多くは周知の事実である。あまり知られていない事実

は、産業内（利益を生み出さない会社から急速に成長している会社へ）あるいは産業間（成熟部門から成長部門へ）で近年雇用が入れ替わった程度である。1990年代にその従業員数が着実に増加した多くの企業がある。ヨーロッパや他の国の評論家は、アメリカにおける雇用の“奇跡”に対して、それが低品質の仕事を提供している部門に集中していると論じて、この新しい雇用創出をばかにしている<sup>(24)</sup>。事実、1990年以降の絶対数で最大の雇用増を誇った企業のいくつかは、比較的質の低い仕事を提供している——マリオット (Marriott、19万4,000人増) とマクドナルド (McDonald's、9万1,000人増)——か、あるいは派遣労働者の供給業者——ケリー・サーヴィシズ (Kelly Services、17万2,000人増) とロバート・ハーフ (Robert Half、11万7,000人増)——である。

しかしながら、従業員増をもたらした企業には、安定したキャリア型の職を提供している企業も含まれている。成長部門に位置するそういった企業は、まだ名前が一般に知られていない新参企業である傾向が強い。例えば、以下の企業はそれぞれ1990年から少なくとも4万人分の雇用を創出している。金融サービス部門のモルガン・スタンレー (Morgan Stanley) とノーウエスト (Norwest)、ヘルスケア部門のジェネシス・ヘルス・ヴェンチャーズ (Genesis Health Ventures) とサン・ヘルスケア (Sun Healthcare)、そして娯楽部門のディズニー (Disney) とヴァイアコム (Viacom) である。質の高い仕事で従業員増をもたらした企業のいくつかは、従業員減をもたらした企業に関するリストと同じ業界にある。それで、シアーズで雇用が削減される一方、その競争相手——デイトン・ハドソン (Dayton-Hudson)、ホーム・デポ (Home Depot)、ロウズ (Lowe's)、そしてウォルマート (WalMart) といった——は、70万人分以上の雇用を追加した。通信産業では、AT&Tは縮小したが、SBC、MCI、ワールドコム (Worldcom)、そしてモトローラ (Motorola) はAT&Tが削減したよりもはるかに多くの雇用を追加した。EDS、インテル (Intel)、そしてシーゲイト (Seagate) による雇用増は、DECとIBMで

の消失をしのぎ、他方何社かの化学企業——コダック以外の——は、プラクスエア（Praxair）、メルク（Merck）、イーストマン・ケミカル（Eastman Chemical、かつてはコダックの事業部）を含めて、かなりの数の新しい雇用を追加することに成功した。

これらの成功した企業は、新入社員を会社人間——その思考方法と所有するスキルの両方——に変身させることに膨大な労力をつぎ込んだ。新しい仕事が若干数の従業員、特に管理職がかつて期待し得た種類の強固な安定性を提供しないにもかかわらず、これらの仕事はけっして短期の職ではない。例えば、住宅リフォーム・チェーンであるロウズを取り上げてみよう。同社は、シアーズ・ロバックの全盛期と非常によく似ている。同社は、1990年から4万3,000人分の雇用と何百という新しいチェーン店を追加することで急速に成長した。アメリカの雇用主トップ100に2度リストアップされた同社は、全従業員にキャリア型の仕事と会社の25%の株を従業員が所有する株式購入制度を提供している。同社の競争相手——ホーム・デポとウォルマートを含む——も同様に従業員の低い離職率を誇っている。現在トップ100に位置するウォルマートは、ホーム・デポと同様、社内昇進、社員の教育訓練に巨額を投資している。こういった新しい雇用とともに、在職期間の中間値は今後上昇するであろう<sup>(25)</sup>。

1990年代の労働市場の類似物を見出すためには70年前に戻らねばならない。1920年代の失業率は低く、急速に新しい雇用が創出されていた。しかし、労働市場全体の安定という点では若干の痛みを伴うシフトを覆い隠していた。1920年代に解職を促していた1つの要因は、省力型の工場と設備に対する高い投資比率であり、それは“技術的失業”という新しい言葉を生み出した。もう1つの要因が部門間のシフトであった。雇用は、ブルーカラーからホワイトカラーの仕事に、製造業からサービス産業に、そして製造業のなかでも鉄鋼、製靴、綿織物、鉄道車両といった古い産業から電機製品、化学、食品加工といった新しい産業に、それぞれシフトした。労働者がそれまで雇用されていた産業を辞めた比率は、1899年

と 1914 年の比率を越えて、1920 年代には 2 倍以上になった<sup>(26)</sup>。大恐慌の間に、これらの新興産業における雇用の収縮は平均ほどもひどくなく、その回復ははるかに速かった。それらは、最終的には戦後経済が基盤を置く産業であった<sup>(27)</sup>。しかしながら、1920 年代は、部門間のシフトにもかかわらず、そしてその成長に差はあったとしても、繁栄し続ける 10 年間であった。1999 年の状況は 1929 年に似ている。しかし、我々はこの類似が 1920 年代に終焉をもたらした株式市場の崩壊がないことを祈るだけである。

## 仕事の質

今日の新しい仕事の質はどうであろうか。仕事の質は、実質賃金の成長とフルタイムの職といった代わりとなる尺度を使って評価できる。ある研究は、これまでの仕事と比較して 1980 年代初期に新しい仕事で実質賃金がわずかに悪化したことを発見している。しかしながら、その時以来、実質賃金は相対的に安定している。教育水準の低い者は、かなり大きな実質賃金の下落を経験し、そのパターンはこれまでの仕事でも新しい仕事でも起こっている。さらに、1990 年代半ばの新しい仕事は、それ以前とまったく同じように賃金区分全体に属していた<sup>(28)</sup>。それで、アメリカ経済で生み出された新しい仕事は主に低賃金であるという主張と現実は一致していない。賃金格差は広く行き渡っているが、それは新しい仕事が低賃金である結果ではない<sup>(29)</sup>。

仕事が長期か、あるいはフルタイムかどうかはもう 1 つの仕事の質に関する重要な側面である。近年、派遣の仕事が他の仕事よりも急速な成長を経験している。しかしながら、成長は早かったが、その出発点は小規模なものであった。現在、労働力の 2% 未満が契約ベースで雇用されているか、あるいは人材派遣会社で働いているにすぎない。派遣的な職が増加した 1 つの理由は、もし意に満たなければ解雇してもよかった試用期間中の従業員でも雇用主はしぶしぶながら雇っていたからである。解雇コストが

上昇するにつれて、雇用主はキャリア型の職に適した人々を選抜するために人材派遣会社を好んで使うようになったのである。（人材派遣会社はめったに意に満たない労働者を解雇しない。ただ、そういった者に電話するのを止めるだけである。）つまり、派遣的な職の成長は、少なくともその一部は正規のフルタイム雇用の代用ではなく、その補完物なのである<sup>(30)</sup>。

パートタイマーについては、労働者の約 21%がパートタイムで雇用されている。その数字は 1970 年代初めと同じである。さらに、1980 年以降、新しい仕事がこれまでの仕事と比べてパートタイム労働である可能性がより高いという事実はない。パートタイマーの約 80%が自発的にその職にいるということを念頭に置けば——彼らはフルタイムの仕事を求めている——、その内の若干数は自分たちが働いている会社に強い利害関係をもっていることになる<sup>(31)</sup>。

最近、非正規の仕事の成長が横ばいになった。労働者に占める割合では、そういった雇用は実際に 1995 年から少し下落している。この点を説明する 1 つの要因は、最近の労働市場の逼迫である。非正規雇用をやむを得ず選んだ者——多くの派遣労働者の場合のように——にとって、そのような仕事は正規のフルタイムの職と比べればまずい選択肢だと見なされている。労働市場が 1990 年代半ばから逼迫するなかで、こういった過渡的な仕事をしなければならなかった労働者の数は少なくなっている。別の言い方をすれば、労働力不足がそれぞれの職を埋める際に、より大きなリスクを雇用主に引き受けさせているのである<sup>(32)</sup>。

### 循環的要因

労働市場は、構造変化や長期の変化から影響を受けるだけでなく、失業率といった循環的要因によっても影響される。1970 年代半ば以降の時期がそうであったような労働市場の低迷期には、循環的で長期的な要因を見つけ出すのは難しかった。しかしながら、最近の失業者数の下落は単に構

造的な見通しの限界を暴露したものであった。失業率は、現在、金融当局が最初にインフレとの闘いに取りつかれた 1973 年以降のいかなる時期よりも低い。将来、1980 年代と 1990 年代のダウンサイジングを回顧すれば、それと循環的要因との関係がよりはっきりと理解できるであろう。

低い失業率は2つの効果をもつ。直接的には、雇用主が不足気味の労働者を維持するにつれて、労働市場の内部化が促進される。間接的には、経済学者のマイケル・カレッキー (Michal Kalecki) が 50 年前に最初に洞察したように、低い失業率は従業員の交渉力と雇用主に自分たちのリスクを肩代わりさせる力を強める<sup>(33)</sup>。労働市場が逼迫していない時には、力は雇用主側にある。失業率が低い時、テーブルは向きを変え、雇用主は労働者の要求をよりいっそう受け入れるようになる。確かに、労働力が不足し、組合が強かった第2次世界大戦中に、カレッキーがその論文を公表したことは啓示的である。1870 年から 1970 年までの 100 年間に、長期雇用慣行は安定的には発展しなかった。どちらかと言えば、それらは 1880 年代後期と 1900 年代初期ならびに 20 世紀の 4 つの主要な戦争の時期といった失業者が比較的少なくなった時期に拡大・深化した。逆に、1890 年代と 1930 年代のような逼迫していない時期には、市場をより優先する雇用関係への復帰が見られた。それゆえ、1970 年代末から 1990 年代初めに起きたのは、規制緩和、グローバリゼーション、そして部門間のシフトといったことから生じた、比較的ゆっくりとした成長、労働力が過剰気味の市場、そして構造的なショックの寄せ集めであった。歴史上の事実、労働市場が逼迫した時期であれば必ず、アメリカでは雇用慣行を市場要因から隔離するという後ろ向きのシフト——直接（不足している労働者の維持）と間接（交渉力を通して）の両方で——が起きていたことを示している。これはカレッキー効果と呼び得るものである<sup>(34)</sup>。

現在、失業者が急減するにつれて、再びカレッキー効果が目撃されている。逼迫した労働市場が雇用主にいっそう慎重に労働者を解雇することを強いる一方、労働者が新しい仕事を見つけるのはより容易になっている。

最近のレイオフに関してほとんど抗議が聞かれない理由の1つはこの点にある。1995年から1997年の間にフルタイムの仕事を解職された労働者の3分の2以上が、再雇用先をフルタイムの仕事に見出していた。さらに15%がパートタイムあるいは自宅で働いており、15%は労働市場から離れた。全体の再雇用率は1990年代半ばから上昇し、その間賃金見通しは改善された。これまでの2年間にレイオフされていた労働者が1990年代初めにレイオフされた労働者より所得下落を経験している可能性は低い。5年前の55%に対して、38%が過去2年間に所得下落を経験したにすぎない。しかしながら失職は、若干の労働者——特に教育水準の低い労働者——にとって、巨額で継続する所得喪失をもたらすものであったし、今でもそうである<sup>(35)</sup>。

管理職と熟練労働者が特に高い再雇用率を経験している。最近、あるヘッドハンティング会社は、レイオフ・プランを発表している企業の管理職のもとにはレイオフが実行される前に何件かの求人が来る、と報告している。したがって、組織が今日では以前よりもいくぶんフラットになってはいても、まだ管理職に対する非常に大きな需要があり、管理職は依然として成長する職なのである。実際に1990年代に、新たな雇用創出量がダウンサイジングで失われた量を超えるにつれて、労働者に占める管理職の割合は増加している<sup>(36)</sup>。

企業が労働者を奪い合う時、伝統的なキャリア・チャンスの提供によって新入社員を勧誘する場合がある。最近の論文がそれを次のように記述している。「雇用主は従業員が何年も働いてくれるのを望んでいることを納得させるために大いに努力している。」<sup>(37)</sup>雇用主は、管理職と専門職の将来性を再保障する意図をもって、埃をかぶっていた旧式の従業員の能力開発法と教育訓練法を再度導入している。例えば、シティバンク(Citibank)は、最近のレイオフにもかかわらず、労働者が今後成長してくれるのを期待している。それで同行は、最近1万人の管理職向けに公式のキャリア開発プログラムを設置した。ヒューマン・リソース担当の同社副



社長は、「従業員が同社で長期に及ぶキャリアを積みたいと考えるようにさせたい」<sup>(38)</sup>と述べている。

逼迫した労働市場に対する反応は大きな変化を示唆している。今日、雇用主はキャリアがますます“境界のないもの”でなくなることと、より組織志向型になることを望んでいる。もちろん、そこには問題もある。それは、今日の教育水準の高い若い労働者がキャリアで成功するルート——経験を積み、野心を示すために定期的に雇用主を変えるという——と考えるものとまったく違っている。最近、私は若い管理職と専門職を引き付け、繋ぎ止める難しさを嘆くフォーチュン 500 社に入っている会社のあるヒューマン・リソース担当副社長と話をした。私は、20 代と 30 代初めの人たちは、ただこれまでの 10 年間雇用主が繰り返して言っているスローガン、つまり彼らが職業人生を通じて皆が仕事とおそらくキャリアでさえ何度も変えることを予期すべきであるとするスローガン、に反応しただけであるということを彼に思い起こさせた。「その通りです。我々が我々自身の最悪の敵でした」と彼は私に語ってくれた。「そして現在、新しいメッセージを発信しなければならない」、とも。

### ベネフィットと賃金

雇用主の従業員に対する責務の明白なサインであるFRINGE・ベネフィットについてはどうであろうか。医療保険では、医療給付を提供している民間部門の雇用主の割合は 1979 年以降ほとんど変化はなかった。変化したのは、短期間労働者とパートタイム労働者により厳しくなった資格規程と、配偶者の加入率が低下した結果、フルタイムの“基幹”従業員で下落した社会保障請求率である。それで、「雇用主は医療保険を長期フルタイム基幹従業員にとって引き続き利用できるものにしてはいるが、その周辺従業員の……アクセスは制限している」<sup>(39)</sup>ことを事実は示している。

年金加入率は別の話である。1980 年代に、若くて、教育水準の低い労働者——組合が組織されている製造業でかつて雇用されていた労働者の

タイプ——の年金加入率は急落した。しかし、熟年層の労働者と大卒者のお陰で、加入率の下落はわずかであり、女性の加入率ではわずかな増加が見られた。この状況は 1990 年代に安定した。1991 年から 1997 年の間に、退職年金プランによってカバーされていた中・大規模企業の従業員の割合はわずかに上昇した<sup>(40)</sup>。しかしながら、大きな変化は以下で論じられる確定給付型制度から確定拠出型制度へのシフトであった。

もう一度、ストックとフローの区別を思い起こすことが重要である。加入率がわずかしか変化していないにもかかわらず、雇用主は依然として医療制度と年金制度における主役である。すべての民間部門の労働者の 3 分の 2 が雇用主が提供する医療保険の恩恵を受けているが、中規模から大規模企業で雇用された者に限定すれば 76%まで増加する<sup>(41)</sup>。年金に関しては、フルタイム労働者の 63%と通常のパートタイム労働者の 21%が雇用主が提供する退職プランでカバーされ、中・大規模企業では 79%まで増加する。ある雇用主が特定のプログラムを中止している時でさえ、別の雇用主は扶養家族のある従業員を対象とした治療、デイケア、そして他の給付といった新しいプログラムを採用している。最近、主要 20 社で構成されるグループが、より利用度の高い幼児保育と老人介護を創設するために何百万ドルもの投資を誓約した。そのグループには、ヒューレット・パカード (Hewlett-Packard)、IBM、モービル、そしてテキサス・インスツルメンツ (Texas Instruments) といった現代ウェルフェア・キャピタリズムの典型企業が含まれている<sup>(42)</sup>。

雇用主が市場志向政策と組織志向政策を両極とする連続体のどこに位置するかを評価する別の方法は、その実際の賃率が市場賃率と異なる程度を考察する方法である。雇用関係を市場の諸力から隔離する企業は、長期の雇用関係において賃金調整に関係する可能性がより高いであろう。いかなる時点においても、賃金は現金取引市場ほども市場状況には敏感ではない。このような企業は、市場平均から逸脱する割高な賃金を支払う可能性が高い。この政策にはどんな理由でもつけられる。例えば、離職率最小化

(労働者は高い給与を払ってくれる雇用主のもとを去る可能性は高くない)あるいは生産性の向上(解雇コストが——ここでは市場レートでの最低保証賃金——が高い時、労働者はより勤勉になる)といったことである。さらに、最近の研究は、産業データを使っており、なおかつ1980年代の対外競争によって逆の影響を受けた製造業に限定されているけれども、賃金が失業率にいつそう敏感になったことを発見している。一方、別の最近の研究は、200社の巨大企業でのホワイトカラーとブルーカラーの職種を過去40年にわたってカバーするユニークなデータセットを使っている。この研究は、個々の職種と職種グループに対して雇用主が市場の平均よりも高い賃金を払う頻度とその継続性がともに低下したという証拠は発見していない。このことは、雇用主が長期に及ぶ賃金戦略を市場よりも組織に基づかせるやり方で安定させてきたことを示唆している<sup>(43)</sup>。

## パラドックスの説明

さまざまな資料がキャリア型の雇用慣行における変化の程度を評価するために検討された。以上を要約すると、1980年代初めのブルーカラー労働者と1990年代初めのホワイトカラー労働者がより高いレベルで長期の失職を経験していた。その結果として、在職期間の総計値は1970年代後半からわずかに下落した。一方、大多数の労働者がフリンジ・ベネフィット、教育訓練、そして勤続の期待を提供するキャリア型の仕事を保持し続けている。女性やサービス職種あるいはサービス産業にいる者にとって、ここ20年間に長期雇用はいつそう普及した。また、経済は主に低賃金でもパートタイムでもない新しい仕事を創出している。したがって、大多数の失業者がキャリア型の職で再雇用されている。最近の失業率の下落は、失業者の期待を高め、キャリア型の雇用慣行に対する雇用主の依存度を強めている。

全体として見れば、事実は、組織と市場という両極をもつ連続体におい

て市場極への極端なスライドを示していないのである。依然として多くのお得な仕事にとっては、組織への配慮が市場の論理に勝っており、大多数の雇用主が従業員の所得と雇用に関するリスクを肩代わりし続けている。それでは、“長期思考はだめ (no long term)” という認識と労働市場で依然として安定性が広範に見られる事実との相違をどのように説明すればいいのか。この問題に対する簡単な回答はないが、それを説明する要因は認知心理学と専門家の的を射た意見に見出さう。

### 認識の偏り

認知心理学の研究動向は、喪失嫌悪の証拠を提供してくれる。つまり、人々は得ることよりも失うこと——レイオフのような——により重きを置く、とするのである<sup>(44)</sup>。過去 10 年間の失職は、アメリカの中産階級に非常に大きな影響を与えてきた。なぜなら、中産階級は教育水準の高い専門職と管理職——我々のような人たちで、我々が認識できる人たち——を含んでいるからである。その当時の解職率は 1990 年代より高かったが、1980 年代初期のダウンサイジングと工場閉鎖は同じ量の不安あるいはマスコミ報道を生まなかった。

最近の人員削減は、不公平であると広く認知されたことで中産階級をいらだたせている。つまり、最高経営層自身の仕事が危険にさらされるまで、すなわち会社が廃業されそうになるまでは、雇用保障を提供するという暗黙の契約に違反したのである。ある IBM の前従業員は次のように語っている。「1 月に私は自分の仕事がアメリカで最も安定していると言われました。2 月には仕事の半分がなくなると言われてしまいました。」<sup>(45)</sup> レイオフが効率の探究からではなく、従業員よりも所有者を偏愛したコーポレート・ガバナンスにおける食欲さが引き起こした変化に起因していた、という信念が不公平感をたきつけた。ジェネラル・ダイナミクスあるいはより言語道断なサンビーム (Sunbeam) の前 CEO アル・ダンラップ (Al Dunlap) のケースのように、利益が上がっている会社が労働者をレイ

オフし、次に最高経営層と他の主な株主に利益をもたらす株価引き上げを楽しんでいる、とするレポートが1980年代末から1990年代初めにかけて繰り返し示された<sup>(46)</sup>。

## 不連続の誤謬

雇用関係の変化におけるレトリックと現実の間の相違のもう1つの理由は、歴史家のデイヴィッド・ハケット・フィッシャー (David Hackett Fischer) に倣った、不連続の誤謬 (fallacy of discontinuity)——現在はそのれに先行する時期と根本的に異なっているという誤った信念——とでも呼びうるものである。ファッション・デザイナーだけでなくジャーナリストや経営コンサルタント、そして学者も、こういったうぬぼれのもとで彼らのキャリアを構築している。コンサルタントは特に気まぐれな考え方に陥りやすい。なぜなら、そういった考え方に基づくと、世界が既存のビジネス方法が価値をもたなくなるほど劇的に変化したと前提することが、新しいシステムの販売を助けるからである。学者も類似の性癖をもっている。変化に熱中している者は、“組織におけるキャリアの崩壊”と、それとは根本的に異なったものである“境界のないキャリア”とを大げさな身振りで公言している<sup>(47)</sup>。

特にメディアは、ニューヨーク・タイムズが表現したように、アメリカの職場がすでに“今までにない、びっくりするようなもの”になっていた証拠として1990年代初期のレイオフに目をつけた。同紙の1996年の連載記事とその後『ダウンサイジング・オブ・アメリカ (Downsizing of America)』として出版された書物は、連載するのに24人で7か月以上を要した。それは、同紙が1971年のペンタゴン白書 (Pentagon Papers) 以降掲載した記事としては最長のものであった<sup>(48)</sup>。この連載には痛ましい個人の物語がぎっしり詰まっていたにもかかわらず、実質的にはレイオフの重大さ、範囲、そして結果を判定する経済統計値を欠いていた。

さらに、転職斡旋サーヴィスを専門とするシカゴに本社のあるチャレン

ジャー（Challenger）によって編集されたグレー・データ・シリーズ（Gray data series）がある。同社は、実際のレイオフではなく、計画段階のレイオフに関する企業発表を要約している。このシリーズが 1990 年代初めに始まって以降、メディアは定期的にチャレンジャーの毎月の数字を報道している。けれども、実際にレイオフされた労働者の数はしばしば新聞発表された雇用削減プランよりずっと低いものであった。企業は、しゃかりきになっていることを投資家に強く印象づけるために、納得のいく説明ができる最大の削減数を発表し、次にレイオフ以外のメカニズムを通して削減しようとする。突然の大量離脱が起こるが、削減は通常の離職、配置転換、早期退職、あるいは単に空席を補充しないことなどで処理されていたのである。すなわち、レイオフはレイオフ以外のメカニズムによって起き、そのプロセスは長期にわたっているから、発表されたレイオフの一部は実際には行われていなかったのである<sup>(49)</sup>。

## リスクの変化：現状と展望

以上の点は、失職、特にそれに最も免疫があると思われた従業員に失職の増加があったという事実を否定することを意図するものではない。直接的な影響がおおげさに言われる一方で、間接的な影響としても確かに失職のより大きなリスクに現職従業員はさらされている。雇用主は他の点でもリスク負担のさらに多くを従業員にシフトしていた。1991 年から着実に成長したマネージド・ケア {managed care、効率管理型医療} と巨額の医療保険控除の論理がそれである<sup>(50)</sup>。それは、確定給付型年金制度から確定拠出型年金制度への変化の背後にある理由づけでもある。雇用主はまた、裁量型のボーナス、集団刺激賃金、利潤分配制、そしてストック・オプションによって従業員の給与パッケージにさらなる可変性を組み入れている。エコノミストの言葉遣いでは、さらに多くの給与が「危険にさらされている」<sup>(51)</sup>。

リスクの再配分——キャリア型の仕事の減少ではなく——は、今日の内部労働市場の中心をなすダイナミックな推進力である。雇用主は依然として従業員を失業、疾病、加齢といったリスクから守っている。しかしながら、企業は現在、激化した競争、合併、急速な技術変化といった不穏な環境のもとで事業展開している。それはよりリスクを伴う世界で、雇用主はこれまでと同じだけの従業員のリスクを肩代わりするのを厭うようになってきている<sup>(52)</sup>。

ある従業員——“真新しい”スキルをもつ若年で、教育水準の高い労働者——はこのリスクに順応しているが、別の従業員はひどい目にあっている。こういった労働者は依然としてその雇用主を最初の防衛線と見なしている。その線が押し戻されるにつれて、彼らは今日のリスク分担手順の公正さを問題にする。こういった労働者のほとんどはその仕事を失なうことがないのに、いっそう心もとなく感じる状況下に置かれている。1977年当時の従業員の45%は仕事を失うことなどけっしてないと思っていたが、今日その数字は30%に落ちている。あらゆるレイオフの発表が失職の可能性の認知に影響を与え、レイオフされなかった者をさらに一生懸命働かせ、さらに不安にさせることになる。このことからレイオフは、その直接的な労務費節約を越えてはるか遠くにまで及ぶ波及効果をもたらすものとなっている<sup>(53)</sup>。

以上の点は、結局のところ、雇用主がフリンジ・ベネフィット、キャリア型の仕事、固定された給与などをもはや提供しなくなるといった、完全にリスク負担を従業員にシフトした状況の出現を意味するのであろうか。簡潔な答えはノーである。現在の傾向が際限なく続くとの想定は、1880年代にすべての仕事が豊富なフリンジ・ベネフィットを伴ったキャリア型の仕事になるとの予測がばかげていたのとちょうど同じように議論倒れなものである。リスク再配分プロセスには、経済的、人口統計的、そして政治的な限界がある。これらの限界は、企業がおそらくアメリカ社会でリスクを支える中心的な制度として存在し続けることを確固たるものにしてい

る。

そのような限界の1つは、労働者を管理する際の組織の現実と関係している。多くの雇用主にとって、ウェルフェア・キャピタリズムの最終的な経済的利益は依然として肯定できるものとして変化はない。従業員の忠誠心と献身は重要であるし、特に多くの場合直接従業員を監督するのが難しい、急成長しているサービス部門では依然としてそうである<sup>(54)</sup>。新入社員は訓練されねばならず、この点は従業員の離職を企業にとって金のかかるものにする。従業員のスキルは、むしろ今日にあってはこれまでよりも重要なもので、特に何も体系化されておらず、知識が暗黙のものとなっている急速に変化する状況ではそうである。業務組織の新しいシステム——自己管理チームのような——は、一般に想定されるほど普及していないが、それにもかかわらず近年著しく増加している。このシステムはより高いレベルの教育訓練を伴い、仕事の安定性がチームを能率的にする対人関係を維持し続けるので、キャリア型の仕事と結びつく傾向がある。したがって、こういったシステムが急増し続ける限り、雇用を安定させようとする雇用主の誘因を生む<sup>(55)</sup>。

以上が、3M、インテル、モトローラといった会社が、長期性という保証を欠きながら——レイオフを行いつつも——、キャリア型の仕事を維持している理由である。キャリア型の仕事の政策と結びついた慣行——教育訓練、利潤分配制と直接参加の業務システムといった——が、企業業績と明確に関係しているのを示す多くの証拠がある。ここ数年間にダウンサイズした他の企業は、アウトソーシングと派遣従業員——短期的には安上がり——が顧客満足に必要なサービスと従業員の資質レベルを提供していないのに気づいている<sup>(56)</sup>。“エンプロイヤビリティ”契約——従業員に対しより大きな自己責任を求める見返りに学習経験を提供する——を導入した企業に関する最近の研究は、最も成功した雇用主とは「従業員の仕事を守るという責任感」<sup>(57)</sup>を失わないでいる者であったと結論づけている。



シリコンヴァレー、ハリウッド、ウォール街といった経済的に活発な地域にある企業は、異なった論理、市場優先の論理に従って事業展開していると論じる者がいる。そこでは、労働者は比較的若くて、教育水準が高く、ある仕事から別の仕事へと容易に移動することができる。雇用主は、競争相手と肩を並べ、最先端に留まることを助けてくれるという理由で流動化にペナルティーを課すことはしない。例えば、シリコンヴァレーでは企業間の流動化は広く行き渡っている。労働者は給与が良く、自身の医療給付と 401 (k) プランをもつ金銭的余裕がある。しかしながら、90 年前に勝手気ままな技能労働者がアメリカ産業の代表例ではないが不可欠なエリートであったのと同じように、こういった労働者もエリートの典型である。ほとんどの労働者は、シリコンヴァレーの技術者と違い、事業遂行にとって不足気味か、あるいは不可欠なスキルをもっていない<sup>(58)</sup>。

また、このエリートたちの雇用主はアメリカ経済を構成する企業の大部分とは重要な点で似ていない。今日、アメリカ企業の多くは、その成功が科学技術の飛躍的發展ではなく、顧客の吸引力と顧客の繋ぎ止めに依存するサービス提供者である。顧客忠誠心に対する 1 つの鍵が従業員の忠誠心である。つまり、経験豊かで、満足した従業員は、未熟な新人よりも顧客を発見し、繋ぎ止めることにはるかに優れている。金融サービス業などでは、最速で成長している職種は対人関係スキルを必要とするもので、それは経理の職と違って、コンピュータ化されたインフォメーション・システムと取り替えの効くものではない。こういった対人関係スキルは、未来の事例として間違って称賛されているハイテク産業ではそれほど重要視されていない<sup>(59)</sup>。

ハイテク企業でさえ、めまぐるしい離職や短期雇用の仕事が有害なことを認識し始めている。例えば、ノースカロライナ州に本社のあるソフトウェア会社 SAS を取り上げてみよう。同社は、ウェルフェア・キャピタリズムの全盛期に先祖返りしたかのように思われる企業である。同社の週労働時間は 35 時間で、出張保育、贅沢なフィットネス施設、それに補助

金を受けた生のピアノ演奏付きのカフェテリアを提供している。従業員の健康を確保するため、同社は5人の臨床看護師、2人の高度な知識を有する医者、1人のマッサージ療法士、それにもう1人のメンタルケアの専門家のいる自前の医療施設を維持管理している。潜在的に流動志向のナレッジ・ワーカーを繋ぎ止めるために、同社は競争相手に引き抜かれないように、同社内でのキャリアの変更を認めようとしている。(SASの離職率は、シリコンヴァレー平均のわずか10分の1である。)同社のヒューマン・リソース・マネジャーは次のように語っている。「午後5時に、わが社の資産の95%が会社を出て行く。わが社は、彼らが翌朝もドアに入る気にさせる環境をもっていなければならない。」過去の歴史は、ある企業が内部化プロセスを速めるにつれて、別の企業も防御的な必要からそうすることを示している<sup>(60)</sup>。

第2に、リストラには人口統計的な限界がある。過去10年間にレイオフされた多くの労働者は、ベビーブーマーに先行する比較的小さな1945年より前に生まれた世代であった。例えば、ある銀行の取締役は、「機関銃は最前線の50歳以上の誰に対しても、[最近の合併後に]火を噴き始めた」と語っている。高年齢層労働者の給与は高いから、彼らがレイオフのターゲットになり、その後所得下落を経験する可能性が高い。若年層の失業者は、最近、その週所得の中間値の上昇を経験している<sup>(61)</sup>。高年齢層労働者に向けられた雇用主の憎悪は重要な事実を明らかにしている。管理体制の簡素化(*delaying*)に関するうわさ話にもかかわらず、企業は先任権と給与が明確に関係しているピラミッド型組織のままで、したがって上級労働者をレイオフのターゲットにすることによって労務費が削減できるのである<sup>(62)</sup>。ベビーブーム世代からの交替要員が豊富であったから、1980年代後期と1990年代初期のレイオフが可能であった。しかしながら、ベビーブーム世代に続く世代——ジェネレーションX——は比較的小さな世代である。現在の推計では、35~44歳層は2000年から2015年の間に15%下落する<sup>(63)</sup>。雇用主に対する人口統計上のプレッシャーを和

らげるものはわずかである。これまで上昇傾向を示してきた女性労働力参入は横ばいになり、一方ホワイトカラーの生産性向上も不調である。要するに、労働力不足と従業員の繋ぎ止めという現在の雇用主の関心は、21世紀にも続く可能性が高く、将来のリスクのシフトにブレーキをかける。

最後に、アメリカの雇用主が追い求めうる、あるいはそうしたいと思っているリスク・シフトの量には政治的な限界がある。現在、アメリカの組織率は他のいかなる先進工業国よりも低い。アメリカ政府は労働者1人当たりの社会保険で他の先進工業国よりも少ない金額しか使っていない。もし経営者がウェルフェア・キャピタリズムを衰えさせれば、このギャップを埋めるために政府あるいはおそらく組合に対してさえ、世間一般のプレッシャーが生じることを彼らは知る——あるいは気づく——かもしれない。これが、ブキャナンの立候補が1996年にセンセーションを巻き起こした正確な理由であって、2000年の大統領選で再びそうなるかも知れない。

唯一限界を知らないリスク・シフトの局面は、その不可避性への信念、アルバート・O・ハーシュマン (Albert O. Hirschman) が“レトリックの無益さ”<sup>(64)</sup>と関連づけた心の持ち様である。変えられない奥底にある要因——経済の論理あるいは人間性——を識別しつつ無益な議論は進む。それらを変えようとする試みは見込みがなく、こういった要因の再主張を片意地にもたらずであろう。経済学では、合理的期待のドクトリン——長期に失業率を下げる際に積極的財政政策は役に立たない——はそのような例の1つである。類似のレトリックは市場個人主義が経済で勝利したという主張を吹き込んでいる。経験的に信じ難いことを示された時でさえ、そういった主張は現実の結果を伴っている。それらは代替的な制度が絶滅の運命にあるという信念を助長する。したがって、そういった制度——ウェルフェア・キャピタリズムあるいは福祉国家——を維持することはむなしい運動である。無益な議論を好む者 (市場擁護者) は、避けられないことが起こるのを待つよりも、官僚制 (堅実な仕事や大きな政府) を解

体し、組織から切り離し（独立自営業者になったり、反国家統制主義者になる）、そして“最も重要なこと”（人々が個人主義的になる）に気を配ることで、将来が来るのを早めるのが良いとしている。しかし、こういったことは結局のところ誰もできないし、誰もそうしようとはしない。

しかしながら、ハーシュマンが指摘し続けたように、レトリックの無益さはしばしば希望的観測という形式で早々と宣言される。同様に、市場個人主義が凶暴で、我々は 19 世紀の契約法によって理想化されたシステムである実体のない組織とよそよそしい関係からなる世界に住んでいる、と信じるのも希望的観測である<sup>(65)</sup>。実際、我々は市場——労働市場を含めての——が、規制、社会規範、そして他の制度と共存し、そして共に進化する社会に依然暮らしている。経済史家カール・ポランニー（Karl Polanyi）は 2 つの大きな組織原則である“二重運動”——市場の拡大とそれと同時進行する市場規制の拡大——を初めて識別した。もし誰かが過去 20 年間にわたってさまざまな部門で起こった経済の規制緩和を詳細に研究するなら、その人物が発見するのは、純粋な自由放任への動きではなく、その代わりに政府の責任の再定義、ある政治学者が“再規制（reregulation）”と呼ぶプロセスであろう。社会的な規制については、社会保障あるいは環境保護と消費者保護をもとの水準に戻す際に、レーガン政権がまったく運が悪かった点を念頭に置かねばならない。一方、このような規制の量は 1990 年代には労働市場と別のところで着実に増加していた<sup>(66)</sup>。この点は次のような単純な結論を示唆している。我々は今日の経済においてリスクのレベルを変えることができないのに対して、我々はリスクを経済ゲームに参加する関係者の間で配分する方法をコントロールするルールを変えることができる、ということである。

例えば、証券取引委員会（SEC）は企業に対し、その貸借対照表に従業員にどれぐらいの金額を投資したかに関する計算書を含むように要求できる。それは、経営者と投資家に会社の人的資本の価値を正確に認識させる第一歩であった。第 2 に、労働法を改革できる。雇用主の不当労働行為が

近年急増しており、法律は合法的な組合組織化の試みを守り損ねている。第3に、投資家の当面の誘因を変えられる。今日、機関投資家が株式市場全体の3分の2の株を所有している。機関投資家は驚くようなスピードでその資金を動かす気まぐれな生物である。年金基金は、過度に売り買いした株に関するキャピタル・ゲイン課税 (capital gains taxes) を支払うべきである。また、投資信託が被るコストに対し、取引料を引き上げ、長期収益に役立てるためにその取引料を購入した会社あるいは投資信託に拋出するといったことで、短期トレーダーを罰する以上のことができるはずである<sup>(67)</sup>。

## 結 論

労働市場は不安定な状態にあるが、最近の傾向から未来を予測することは間違いであろう。キャリア型の仕事はそれほど広範には拡がっていないが、消えてしまったわけではない。人々は肩代わりするように求められているリスクという点では不幸であるが、雇用主が負担の多くを共有することを依然期待している。世論調査によれば、今日のアメリカの中産階級は、企業が「その私利と、より巨大化する社会に利益をもたらすものに配慮する責務とのバランスを保つべきである」<sup>(68)</sup>と考えている。企業が責任をとることを求める人たちは、企業自身が確立したウェルフェア・キャピタリズムの枠組み以外には何も求めている。アメリカ社会にあっては、企業が経済的保障のかなめ石である——あるいはそうあるべきである——という考えは依然広範に支持されている。それは我々がこれまでの100年間そう考えてきた道で、我々はその延長線上に依然として留まっている。

経済の中心部にいる労働者が経験するリスクのシフトは重大な問題である。しかしながら、教育水準の低い労働者と、熟練のあまりない労働者が直面しているより重要な状況がもつ影を薄くさせてはならない。こういっ

た労働者は、そこで移民が占める高い比率、弱体化した最低賃金法、そしてユニオニズムの衰退といったアメリカ固有の要因だけでなく、技術的な変化とグローバリゼーションの結果として着実に遅れをとっている。1980年以降、アメリカでは所得格差が他の先進国よりいっそう急速に増大した。アメリカの低賃金労働者はヨーロッパあるいは日本の労働者よりも相対的にも絶対的にも貧しい<sup>(69)</sup>。

格差の問題は失職に伴うリスクの増加と混同されるべきではない。確かに、教育水準の低い労働者が失業した時、彼らは教育水準の高い労働者よりも長期に及ぶ所得の減少を経験する可能性はいっそう高い。しかしながら、同じような所得の相違は決して失職することのない人たちにも存在する。継続する仕事のストックを精査すれば、現在の長期雇用関係（20年以上）が学士号かそれ以上の学位をもっている者と同じぐらい12年未満の教育しか受けていない者にも広まっていることを発見できる<sup>(70)</sup>。要するに、格差の根本的な原因はダウンサイズではなく、低賃金の労働市場で賃金を設定する制度の衰退（例えば、組合と実質最低賃金の縮小）と同時に起こっている教育水準の向上に伴う収入の増加である。中産階級労働者はもっと良い扱いを受ける権利を与えられているが、彼らの苦境——そして我々自身の心配——で苦しい立場にある低賃金労働者の影を薄くするべきではない。

#### 〔注〕

- (1) Richard Sennett, *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* (New York, NY: Norton, 1998). 斎藤秀正訳『それでも新資本主義についていくか：アメリカ型経営と個人の衝突』ダイヤモンド社、1999年。この訳書では "no long term" を「『ノー・ロングターム』（長期思考はだめ）」（訳13ページ）と訳されている。だが、ジャコービ教授の文脈では、ここで訳しているように“長期ではない期間”とした方が良い箇所もある。以下では、文脈に応じて訳し分けていることを断っておきたい。なお、注(1)の文は、訳文通りではない。
- (2) "Greenspan Says Job Insecurity Still High," *Daily Labor Report*, 31, February 17, 1999, p. AA- 1.

アメリカ人の働き方は変化したのか (1)

- (3) Michael J. Mandel, "Economic Anxiety," *Business Week*, March 11, 1996, pp.50-56; Alison Mitchell, "Clinton Prods Executives to Do the Right Thing," *New York Times*, May 17, 1996, p. C-2.
- (4) Sanford M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997). 内田一秀他訳『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、1999年。
- (5) 製造業では、1990年代中頃の失職率は1980年代初頭の半分程度であった。詳しくは以下の文献を参照のこと。Henry S. Farber, "The Changing Face of Job Loss in the United States, 1981- 1995," Industrial Relations Section, Princeton University, working paper 382, June 1997; Lori Kletzer, "Job Displacement," *Journal of Economic Perspectives*, 12 (Winter 1998): 115-136, at 119.
- (6) The Conference Board, "Organizing the Corporate HQ: An HR Perspective," *HR Executive Review*, 6 (1998).
- (7) Peter Herriot and Carole Pemberton, *New Deals: The Revolution in Managerial Careers* (New York, NY: John Wiley & Sons, 1995); Peter Cappelli, *The New Deal at Work* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999). 若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社、2001年。
- (8) Arne Kalleberg, Edith RaseH, Naomi Cassirer, Barbara Reskin, Ken Hudson, David Webster, Eileen Applebaum, and Roberta Spalter-Roth, *Nonstandard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.* (Washington, D.C.: Economic Policy Institute, 1997), p. 9.
- (9) Henry S. Farber and Helen Levy, "Recent Trends in Employer-Sponsored Health Insurance Coverage: Are Bad Jobs Getting Worse?" NBER working paper 6709 (August 1998); Kalleberg et al., op. cit., pp. 30-31; Henry S. Farber, "Job Creation in the United States: Good Jobs or Bad?" Industrial Relations Section, Princeton University, working paper 385, July 1997.
- (10) Alan Downs, *Corporate Executions: The Ugly Truth About Layoffs--How Corporate Greedis Shattering Lives, Companies, and Communities* (New York, NY: AMACOM, 1995).
- (11) Joel Kurtzman, "An Interview with Paul Krugman," *Strategy & Business*, 13/4 (1998): 87-96, at 88.
- (12) Steven J. Davis and John Haltiwanger, "Gross Job Creation, Gross Job Destruction, and Employment Reallocation," *Quarterly Journal of Economics*, 107 (August 1992): 819-863.
- (13) Francis X. Diebold, David Neumark, and Daniel Polsky, "Job Stability in the United States," *Journal of Labor Economics*, 15 (1997): 206-233; David Neumark, Daniel

- Polsky, and Daniel Hansen, "Has Job Stability Declined Yet? New Evidence for the 1990s," paper presented at the Russell Sage Foundation Conference on Changes in Job Stability and Job Security, February 1998.
- (14) Henry S. Farber, "Trends in Long-Term Employment in the United States, 1979-96," Industrial Relations Section, Princeton University, working paper no. 384, July 1997.
- (15) U.S. Bureau of Labor Statistics, "Employee Tenure in 1998," report 98-387, Washington D.C., 1998. もし調査が大企業に限定されているなら、雇用安定化の証拠はよりいっそう際立っていたであろう。コンサルティング会社ワトソン・ワイアット (Watson Wyatt) の顧客であった大企業 51 社では、平均在職期間は 1990 年代に向上し、勤続 10 年 (あるいは 20 年) 以上の従業員の割合も増大していた。雇用を削減していた企業でも、5 年後に同じ雇用主の所に従業員がいる確率は、労働市場全体と比べて高かったのである。詳しくは次の文献を参照のこと。Steven G. Allen, Robert L. Clark, and Sylvester J. Schieber, "Has Job Security Vanished in Large Corporations?" NBER working paper no. 6966, 1999.
- (16) Farber, "Changing Face of Job Loss," op. cit.
- (17) Robert G. Valletta, "Declining Job Security," working paper, Federal Reserve Bank of San Francisco, San Francisco, CA, November 1997.
- (18) Cynthia Bansak and Steven Raphael, "Have Employment Relationships in the U.S. Become Less Stable?" working paper, Department of Economics, U.C. San Diego, August 1998. しかしながら、離職よりも在職期間に注目すれば、高年齢層の労働者は若年労働者ほども在職期間の下落を経験していない点は注意しなければならない。それを説明するのは、恒久的なレイオフを経験する高年齢層の労働者は労働市場から離れてしまう傾向があるからである。詳しくは次の文献を参照のこと。Neumark, Polsky, and Hartsen, op. cit.
- (19) James T. Bond, Ellen Galinsky, and Jennifer E. Swanberg, *The 1997 National Study of the Changing Workforce, Families and Work Institute*, New York, NY, 1998, p. 115; Bansak and Raphael, op. cit.
- (20) U.S. Bureau of the Census, "Annual Geographic Mobility Rates," July 1998, at [www.census.gov/population/socdemo/migration](http://www.census.gov/population/socdemo/migration)
- (21) U.S. Bureau of Labor Statistics, op. cit.; Farber, "Trends in Long-Term Employment," op. cit., p. 26.
- (22) これらのデータは、アメリカに本社のある企業の 1990~1997 年のコンピスタット (Compustat listings) の一覧から得たものである。合併と買収によってその雇用が影響を受けた企業はサンプルには含まれていない。MCI とワールドコムは 1998 年末に合併した。
- (23) Stuart Silverstein and Davan Maharaj, "Company Layoff Projections Often Don't Add



アメリカ人の働き方は変化したのか (1)

- Up," *Los Angeles Times*, January 17, 1999, p. D-I.
- (24) Richard B. Freeman, "War of the Models: Which Labour Market Institutions for the 21st Century?" *Labour Economics*, 5 (1998): 1-24.
- (25) R.S. Johnson, "Lowe's Borrows the Blueprint," *Fortune*, November 23, 1998, p. 212+; Sandra Vance and Roy Scott, *Wal-Mart: A History of Sam Walton's Retail Phenomenon* (New York, NY: Twayne Publishers, 1997); Chris Roush, *Inside Home Depot* (New York, NY: McGraw-Hill, 1999). 企業があからさまなノーレイオフ政策を大げさに宣伝しない理由の1つは、近年の解雇訴訟の氾濫にある。原告は、従業員ハンドブックや他の人事方針などに見出される、継続的な雇用の提供という暗黙の約束の違反を主張することで、時として勝利を得た。詳しくは次の文献を参照のこと。Henry Perritt, *Employee Dismissal: Law and Practice* (New York, NY: Wiley Law Publications, 1998).
- (26) Sanford M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945* (New York, NY: Columbia University Press, 1985), pp. 167-170. 荒又重雄他訳『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、1989年。
- (27) Michael Bernstein, *The Great Depression: Delayed Recovery and Economic Change in America, 1929-39* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987). 益戸欽也・鶴飼信一訳『アメリカ大不況：歴史的経験と今日的意味』サイマル出版会、1991年。
- (28) Farber, "Job Creation in the U.S.," op. cit.
- (29) Sanford M. Jacoby and Peter Goldschmidt, "Education, Skill, and Wage Inequality: The Situation in California," *Challenge*, 41 (November/December 1998): 88120.
- (30) David Autor, "Why Do Temporary Help Firms Provide Free General Skills Training," working paper, Kennedy School of Government, Harvard University, January 1999.
- (31) Kalleberg, op. cit., p. 9; Lewis M. Segal and Daniel G. Sullivan, "The Growth of Temporary Services Work," *Journal of Economic Perspectives*, 11 (Spring 1997): 117-136; Gillian Lester, "Careers and Contingency," *Stanford Law Review*, 51 (November 1998): 73-145.
- (32) U.S. Bureau of Labor Statistics, "Contingent and Alternative Employment Arrangements, February 1997," bulletin 97-422, Washington, D.C., 1997; Henry S. Farber, "Alternative Employment Arrangements as a Response to Job Loss," Industrial Relations Section, Princeton University, working paper 391, October 1997.
- (33) Michal Kalecki, "Political Aspects of Full Employment," in Michal Kalecki, ed., *Selected Essays on the Dynamics of the Capitalist Economy, 1933-1970* (Cambridge: Cambridge University Press 1971); pp. 138-145. 浅田統一郎, 間宮陽介共訳『資本主義経済の動態理論』日本経済評論社、1984年。

- (34) Alexander Keyssar, *Out of Work: The First Century of Unemployment in Massachusetts* (Cambridge: Cambridge University Press, 1986). この考え方は、次の文献で展開されている。Ronald Dore, "Where Are We Now? Musings of an Evolutionist," *Work, Employment, & Society*, 3 (1989): 425-446.
- (35) U.S. Bureau of Labor Statistics, "Worker Displacement, 1995-1997," report no.98-347, August 1998; Gene Koretz, "Downsizing's Impact on Job Losers," *Business Week*, December 28, 1998, p. 30; Bruce Fallick, "A Review of the Recent Empirical Literature on Displaced Workers," *Industrial & Labor Relations Review*, 50 (1996): 5-16; Louis Jacobson, Robert LaLonde, and Daniel Sullivan, *The Costs of Worker Dislocation* (Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute of Employment Research, 1993). 過去2年間に、その職を失ったことで悩む労働者の割合は、44%から37%へと減少している。詳しくは次の文献を参照のこと。Charles Manski and John Straub, "Workers Perceptions of Job Insecurity in the Mid-1990s," NBER working paper no. 6908, 1999.
- (36) David M. Gordon, *Fat and Mean: The Corporate Squeeze of Working Americans and the Myth of Managerial "Downsizing"* (New York, NY: Martin Kessler Books, 1996), pp. 54-55. 佐藤良一・芳賀健一訳『分断されるアメリカ：「ダウンサイジング」の神話』シュプリンガー・フェアラーク東京、1998年。
- (37) "We Want You to Stay. Really," *Business Week*, June 22, 1998, p. 67.
- (38) *Ibid.*, p. 70; "Employers Find that Tight Economy Requires Use of Creative Recruiting," *Daily Labor Report*, no. 237, December 10, 1998, pp. C1-C7.
- (39) Farber and Levy, *op. cit.*, p. 25. 購入率（従業員が提供されたベネフィットを受ける率）減退のもう1つの理由は、従業員にベネフィットの選択を許すカフェテリア型のベネフィットの急成長である。1988年には、13%の大企業がこういった選択肢を従業員に提供していたにすぎなかったが、現在ではその数は半数以上になっている。詳しくは次の文献を参照のこと。"Unto Those that Have Shall Be Given," *Economist*, December 21, 1996, pp. 91-92.
- (40) David E. Bloom and Richard Freeman, "The Fall in Private Pension Coverage in the U.S.," *American Economic Review*, 82 (May 1992): 539-545; John Woods, "Pension Coverage Among the Baby Boomers," *Social Security Bulletin*, 57 (Fall 1994): 12-25; William Even and David Mac Pherson, "Why Did Male Pension Coverage Decline in the 1980s?" *Industrial & Labor Relations Review*, 47 (April 1994): 439-453; "Pension Plan Coverage Now Rising," *Employee Benefit Plan Review*, 48 (April 1994): 41-42; U.S. Bureau of Labor Statistics, "Employee Benefits in Medium and Large Private Establishments," report 99-02, Washington, D.C., 1999, table 11. 実際、もし雇用主が、退職金の規定から離れてまったく別の方向に動くなら、従業員はおそらくより高い金利で貯蓄することで応えるであろう。しかし市場個人主義の再燃にもかかわらず、ア

アメリカ人の働き方は変化したのか (1)

アメリカの民間貯金率は1980年代初めから一貫して下がり続けている。

- (41) Farber and Levy, op. cit.; U.S. Bureau of Labor Statistics, "Benefits in Private Establishments," op. cit., tables 5 and 6.
- (42) Ibid., table 11; Kalleberg et al., op. cit., p. 31; "Companies Pledge to Invest \$100 Million for Dependent Care," *Daily Labor Report*, October 4, 1995, p. A-5.
- (43) Marianne Bertrand, "From the Invisible Handshake to the Invisible Hand? How Import Competition Changes the Employment Relationship," NBER working paper no. 6900, 1999; Erica L. Groshen and David I. Levine, "The Rise and Decline (?) of U.S. Internal Labor Markets," Federal Reserve Bank of New York, research paper no. 9819, New York, NY, 1998.
- (44) Howard C. Kunreuther, "Limited Knowledge and Insurance Protection," *Public Policy*, 24 (1976): 227-261; Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47 (1979): 263-291.
- (45) Anthony Sampson, *Company Man: The Rise and Fall of Corporate Life* (New York, NY: Times Business, Random House, 1995), p. 225.
- (46) Sanford M. Jacoby, "Chainsaw AI' Gets His Due," *Los Angeles Times*, June 18, 1998, p. B-5. しかしながら、その証拠はダウンサイジングが株価と CEO の給与を引き上げるという一般通念を支持しないことに注意しなければならない。会社の規模といった要因をコントロールした後でも、CEO の給与に対するレイオフの効果は皆無であり、レイオフ発表にも株価はわずかに否定的な反応を示しただけである。詳しくは次の文献を参照のこと。Kevin Hallock, "Layoffs, Top Executive Pay, and Firm Performance," *American Economic Review*, 88 (September 1998): 711-723.
- (47) David Hackett Fischer, *Historians' Fallacies: Toward a Logic of Historical Thought* (New York, NY: Harper & Row, 1970); Frederick Hilmer and Lex Donaldson, *Management Redeemed: Debunking the Fads that Undermine Our Corporations* (New York, NY: Free Press, 1996); Michael B. Arthur and Denise M. Rousseau, "The Boundaryless Career as a New Employment Principle," in Michael B. Arthur and Denise M. Rousseau, eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (New York, NY: Oxford University Press, 1996), p. 5.
- (48) John Cassidy, "All Worked Up: Is Downsizing Really News or is It Business as Usual?" *The New Yorker*, April 22, 1996, pp. 51-56.
- (49) Silverstein and Maharaj, op. cit.; Patterson, op. cit.
- (50) U.S. Bureau of Labor Statistics, "Benefits in Private Establishments," op. cit., table 7.
- (51) 中規模から大規模の事業所で、確定給付型年金制度をもつ従業員の割合は 1991 年から 1997 年の間に 59% から 50% にまで落ちた。一方、確定拠出型年金制度をもつ割合は 48% から 57% まで上昇した。しかしながら、両制度によってカバーされている

従業員が若干数あり、確定給付型制度を提供する可能性が低い、より規模が小さくて組合のない企業での急速な雇用増の結果、確定給付型から確定拠出型への移行が企業内でよりむしろ企業横断的に生じたことは、注意しなければならない。詳しくは次の文献を参照のこと。U.S. Bureau of Labor Statistics, "Benefits in Private Establishments," *op. cit.*, table 11. 次の文献も参照のこと。Richard Ippolito, "Toward Explaining the Growth of Defined Contribution Plans," *Industrial Relations*, 34 (1995): 1-20; Ellen Benoit, "Penny Wise, Pound Foolish," *Treasury and Risk Management*, 6 (July/August 1996): 18-27.

(52) IBM のヒューマン・リソース部長ジェラルド・クザネッキー (Gerald Czarnecki) は同社の新しいアプローチを次のように特徴づけている。つまり、「新しい綱渡りを必要とする再調整……。私は、家族の役割を引き継ぐことが会社にとって良いとは決して思わなかった、それは社会によりいっそう依存することになる。今や振り子は逆戻りし、家族により大きな役割を与えている。けれども三者——家族、ビジネス、そして政府——すべてに依然として固有の役割がある。」詳しくは次の文献を参照のこと。Sampson, *op. cit.*, p. 229.

(53) Bond, Galinsky, and Swanberg, *op. cit.*, pp. 76-79; Delorese Ambrose, *Healing the Downsized Organization* (New York, NY: Harmony Books, 1996). 能率給モデルは、失職の可能性を従業員の努力レベルと関連づけている。こういったモデルは、カレッキー効果のマイクロエコノミック・ヴァージョンである。詳しくは次の文献を参照のこと。Valletta, *op. cit.*; Daniel Aaronson and Daniel G. Sullivan, "The Decline of Job Security in the 1990s: Displacement, Anxiety, and their Effect on Wage Growth," *Federal Reserve Bank of Chicago, Economic Perspectives*, 22/1 (1998): 17-43.

(54) Stephen Herzenberg, John Alic, and Howard Wial, *New Rules for a New Economy: Employment and Opportunity in Postindustrial America* (Ithaca, NY: ILR Press, 1998).

(55) 配転者の職を見つけ、教育訓練するには、例によって年収の 55%程度が必要である。詳しくは次の文献を参照のこと。"Can America's Workforce Grow Old Gracefully?" *Economist*, July 25, 1998, pp. 59-60. 50 人以上の従業員がいる企業の内、30%は自己統制型の業務チームを活用し、それが従業員に影響を及ぼすカヴァレッジ・レート (coverage rate) は約 12%であった。詳しくは次の文献を参照のこと。Christopher Frickson and Sanford Jacoby, "Training and Work Organization Practices of Private Employers in California," California Policy Seminar Report, Berkeley, CA, 1998; Maury Gittleman, Michael Horrigan, and Mary Joyce, "Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey," *Industrial & Labor Relations Review*, 52 (October 1998): 99-115.

(56) David I. Levine, *Reinventing the Workplace: How Employees and Business Can Both Win* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1995); U.S. Department of Labor, "Report

- on High Performance Work Practices and Firm Performance," July 26, 1993, reprinted in *Daily Labor Report*, no. 143, July 28, 1993, p. FI-F12; James Rebitzer, "Job Safety and Contract Workers in the U.S. Petrochemical Industry," *Industrial Relations*, 34 (January 1995): 40-57; Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998). ロー・ロード型アプローチの収益性に関する証拠については、次の文献を参照のこと。Thomas Bailey and Annette Bernhardt, "In Search of the High Road in a Low Wage Industry," *Politics and Society*, 25 (June 1997): 179-201.
- (57) Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management* (New York, NY: Harper Business, 1997). グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社、1999年。
- (58) Candace Jones, "Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry," in Michael B. Arthur and Denise M. Rousseau, eds., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (New York, NY: Oxford University Press, 1996), pp. 58-78; Annalee Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996). 大前研一訳『現代の二都物語』講談社、1995年。実際、カリフォルニア州の雇用増の大部分が大学教育を必要としない仕事に集中している。シリコンヴァレーでの1991～1997年のブーム期に、最も貧しい家庭20%の実質所得は8%落ちた。詳しくは次の文献を参照のこと。Jacoby and Goldschmidt, op. cit.; David Friedman, "The Dark Side of the High-Tech Religion," *Los Angeles Times*, January 31, 1999, p. M-1.
- (59) Frances Frei, Patrick Harker, and Larry Hunter, "Performance in Consumer Financial Services Organizations," working paper 95-03, Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, Philadelphia, 1995. ベイン・アンド・カンパニー (Bain & Company) の社長による同様の議論については、次の文献を参照のこと。Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996). フレデリック・F・ライクヘルド (Frederick F. Reichheld) はそれに注目したわけではないけれども、彼のケース・スタディはアメリカ経済で雇用が伸びた部門である金融サービス、小売り、保険、飲食産業といったサービス産業から得られたものである。
- (60) Martha Groves, "In Tight Job Market, Software Firm Develops Programs to Keep Employees," *Los Angeles Times*, June 14, 1998, p.D-5; "Overworked and Overpaid," *Economist*, January 30, 1999, pp. 55-56.
- (61) "Can America's Workforce Grow Old Gracefully?" *Economist*, July 25, 1998, 59-60;

U.S. Bureau of Labor Statistics, "Worker Displacement, 1995-1997," op. cit.

- (62) イギリス企業における管理職のダウンサイジングの研究が類似の結論を導いている。それは「新しいモデルの導入を伴うある種の変化の証拠はない。その代わりに、私たちは管理職を雇用する伝統的なモデルが置き換わったというよりもむしろ、侵食されていること」を発見している。詳しくは次の文献を参照のこと。Patrick McGovern, Veronica Hope-Hailey, and Philip Stiles, "The Managerial Career After Downsizing: Case Studies from the 'Leading Edge,'" *Work, Employment, & Society*, 13 (September 1998): 457.
- (63) Elizabeth Chambers, Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven Hankin, and Edward Michaels, "The War for Talent," *McKinsey Quarterly*, 3 (1998): 44-57.
- (64) Albert O. Hirschman, *The Rhetoric of Reaction* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1991). 岩崎稔訳『反動のレトリック：逆転、無益、危険性』法政大学出版局、1997年。
- (65) Morton Horwitz, *The Transformation of American Law, 1780-1860* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979).
- (66) Steven K. Vogel, *Freer Markets, More Rules: Regulatory Reform in Advanced Industrial Countries* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996).
- (67) Paul C. Weiler, *Governing the Workplace: The Future of Labor and Employment Law* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990); Reicheld, op. cit., p. 182.
- (68) Alan Wolfe, *One Nation, After All* (New York, NY: Viking, 1998), p. 237.
- (69) Lawrence Mishel, Jared Bernstein, and John Schmitt, *The State of Working America, 1998-99* (Ithaca, NY: ILS Press, 1999), pp. 367-373.
- (70) Fallick, op. cit.; David R. Howell, "Institutional Failure and the American Worker: The Collapse of Low-Skill Wages," Jerome Levy Economics Institute, Bard College, Public Policy Brief no. 29, 1997. 20年以上よりもむしろ10年以上のところで在職データをカットすれば、長期の仕事をもっている割合では高校中退者よりも大学卒業の方が優位になる。けれども、賃金格差が拡大する20年前にもこの有利さは存在していた。詳しくは次の文献を参照のこと。Farber, "Trends in Long-Term Employment," op. cit., p. 29, Diebold, Neumark, and Polsky, op. cit., p. 223.