

アメリカ人の働き方は変化したのか (2)

ピーター・キャペリ 著

「キャリア型の仕事は消滅した」*

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ままでもない。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どのような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だと思われる。

今回翻訳しているピーター・キャペリ (Peter Cappelli) 教授の「キャリア型の仕事は消滅した (Career Jobs Are Dead)」(*California Management Review* の第42巻第1号に掲載) は、前号のサンフォード・M・ジャコービ教授の所論を受けて、1980年代から90年代における雇用情勢の変化を、それまでのキャリア型の仕事、つまり長期継続雇用 (わが国で言う終身雇用慣行) の消滅ととらえている。

著者のキャペリ教授は、ペンシルヴェニア大ウォートン・スクール教授であり、その主著 *New Deal at Work* は『雇用の未来』(若山由美訳、日本経済新聞社) として出版されている (詳しくは脚注を参照のこと)。

なお、本文の { } は訳注である。

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

キャリア型の仕事は消滅した

ピーター・キャペリ

多くの研究者は、現在、20～30年前と比べて仕事——特にキャリア——が異なってきていると強く感じているが、その相違を言葉で表すのが難しい場合が多いのである。我々が仕事を記述するのに使う伝統的なカテゴリー——長期と短期、高賃金・高給付と低給付、管理労働と生産労働——はそれまでの時代の受け売りであり、特にブルーカラーの場合がそうなのであるが、仕事に従業員とその家族の苦難を防ぐ手段を提供するかどうかに関する長年に及ぶ関心を反映している。サンフォード・M・ジャコービ教授の論文、「キャリア型の仕事は絶滅に会う運命にあるのか」は、主として上で指摘したような伝統的な基準に基づいて雇用がどう変化したのかを吟味している。“キャリア型の仕事”は、彼の論文では、仕事が経済的な困窮を防ぐ手段を提供するかどうかという公共政策の懸念を反映して、暗黙裏にかなり長期勤続で、相応の賃金が支払われ、給付も提供されているフルタイムの仕事と定義されている。(私はそういった仕事を「良い仕事」と呼んだ方がより正確だと考えるので、以下ではそうしようと思う。)彼は、いくつかの側面での変化は認めているが、多くの側面では安定しているという証拠を見出している。彼は、結果として格差が急激に拡大したという議論はほとんど行っていない⁽¹⁾。低所得階層が経済拡張期に他の階層の労働者と同程度の恩恵に浴さなかったという事実は、おそらく拡大する格差に関する最も重要なポイントである。すべての者が必ずしも労働市場で成功していないが、(高賃金と高給付を提供し、かなり長期にわたって続く) こういった良い仕事は依然として豊富にあるという、彼の全体としての結論は正当な結論であるように思われる⁽²⁾。しかしながら、アメリカ史において経済が最も拡張した時期の1つである現在にあって、仕事が悪くなったかどうかに関する真摯な議論が行われている

という事実は、それ自体が経済における変化の興味深い証拠である。

もちろん、こういった伝統的な基準は雇用の唯一の側面ではないし、おそらく多くの読者がキャリアの問題の中心にあると考えているものでもない。特に管理職の仕事に興味をもっている人たちは、キャリア型の仕事とは従業員がキャリアを期待できるものであること、すなわちある企業の統制下にある同じ組織と同じ雇用慣行のもとで昇進し続けること、と考えている。

これまでの時期と比べて、現代の雇用では基本的に何かが違っているが、それは必ずしも雇用の基準と条件が悪化するという話ではない。そうではなく、それは仕事とキャリアを形成する際の労働市場の重要性の増大と、それに伴って企業内で雇用とキャリアを管理する能力が低下しているという話なのである。変化をもたらした重大な要因は、アウトソーシング、ベンチマーキング、業績に対する分散した責任を通して、企業が自身の壁の内側に市場を持ち込んだという事実にある。市場原理が企業に入ってしまうと、それは雇用に影響を及ぼし始める。他の要因は、キャリアの将来性を混乱させ、人々の仕事に恒常的に不安定感をもたらす、企業の外部との境界線の再編や内部システムの再構築である。また、製品市場における不安定性に関連する他の変化と、そういった変化に対する素早い対応が、結果としてシステムとスキルを急速に陳腐化し、新しいスキルを内部育成に任せるのではなく、より迅速に育成したいという要求をもたらした。結果として社外からの引き抜きが行われ、それが新しい市場原理型の雇用関係を促進させる最も重要な要素となるかもしれない。

現在の新しい雇用関係にあっても、相応の賃金が支払われ、高い給付が提供される管理者の仕事の増加を含めて、フルタイムの仕事は依然として存在している。そこにはないのは、長期の雇用保障——企業の現在の構造が非常に不確かであるという理由以外の理由で——あるいは予測可能な内部昇進の見通しである。また、報酬や能力開発での慣行を含めて、従業員の管理は社内の原則よりもむしろ外部市場から影響を受けている。企業

内だけでなく機会を求めて次第に企業横断的に物事を見なければならなくなるので、こういった能力開発は従業員、特にそのキャリアの向上に関心をもつ従業員に対して貴重な能力発揮の好機を提供してくれる。少なくとも管理職に対するアドバイスという見地からは、この点は比較的旧いニュースである⁽³⁾。他方、企業にとっての好機はあまり知られていないが、おそらくそれにも増して重要なものである。企業は市場をベースとしたリソース、つまり企業の投資を持ち逃げできるリソースと考えて従業員を管理するという基本的な課題に力点を置いている。

私は、良い仕事の持続に関するジャコービ教授の最も重要な結論については同意しているので、二人の間の議論における相違点を明確にしておくのが有益であろう。それは以下の諸点である。

- 旧き良き時代はそれほど良くはなかった。従業員を雇用不安から守るといふ企業の関心は決して根強いものではなく、たいていの場合利己心によって常に動機づけられていた。こういった内部労働市場の否定的な側面は、クラーク・カー (Clark Kerr) の表現を用いれば、多くの場合一種の産業封建主義 (industrial feudalism) であり、そこでは従業員は社外からの引き抜きがなかったがゆえに、会社から抜け出せなかったのである。
- 従業員に対する保護の低下は、従業員に責任をもつという価値観の変化と関係しているのではなく、ビジネスを取り巻く新しい環境が安定性の確保を信じられないほど困難にし、長期で予測可能なキャリアの存在をほとんど不可能にするという事実と強く関係しているのである。
- 良い仕事が全体として見れば持続しているにもかかわらず、仕事がますます保障されなくなり、そしてますます不安定なものになっているのを示唆するさらなる証拠もある。この点は、旧いモデルのもとで文字通り保護されてきたホワイトカラーと管理職の仕事に特に当てはまる。ホワイトカラーがかつて不安定性に対して特別な保護を受けていたという仮

説は今では当てはまらない。

- 最も重要なのは、社内の関心を満足させる雇用慣行とともに同じ組織における長期の雇用期待と昇進期待と定義された“キャリア型の仕事”が減少し、その将来見通しもひどいものとなっている点である。繰り返すが、この点はホワイトカラーの仕事では特にそうなのである。

企業は従業員に対してどの程度責任をもつのか

企業と従業員との間にある相互の義務は、人的資源に加えて経営倫理、契約法、心理学の分野に人を深くかかわらせる興味深い問題である。もう少し扱いやすい問題は、安定した仕事の期待と市場からの若干の保護が、どの程度まで社会契約といった価値システムにルーツをもつ企業の奥の深い約束の結果であったのか、あるいは安定した雇用をあまりコストのかからないものにしたのは主として安定した経済システムの結果であったのか、という問題である。

この議論を始める1つの時代として、おそらく雇用関係が今日よりも自由市場に近かった1920年代を思い浮かべることができよう。“内部請負”モデルは製造業における支配的なシステムであった。それは、基本的には所有者が自身の施設で作業する請負人に、生産に関するすべてをアウトソーシングしたバーチャルな組織モデルであった。プロのエージェントが、企業のマーケティング、販売、流通を成功報酬ベースで切り盛りしていた。ゴブラン織物業のような、従業員が企業間を定期的に移動し、その過程で知識移転を促がしていた業種もあった。貴重な才能の持ち主の移動は慎重に管理されたが、それ以外の従業員の離職率は多くの場合非常に高かった⁽⁴⁾。

ジャコービ教授や他の研究者が、従業員を守るという企業の関心の来歴について非常に詳細に叙述しているので、私はただそれを要約するだけで良いであろう⁽⁵⁾。こういった関心に関する理論的なルーツは1800年代

まで遡れるが、かなり広範にわたり、そしてはっきりと従業員福祉に関係していると主張できる最初のものは1920年代に始まるウェルフェア・キャピタリズムの体系であった。私が読んだウェルフェア・キャピタリズムに関する文献は、従業員を保護するという動機は常に企業の業績に基づく利己的なものであったことを明確に示唆していた。離職率の低下が利益をもたらす流れ作業ラインに基づく生産システムは、ヘンリー・フォード（Henry Ford）の有名な日給5ドル制に見られるように、その前に雇用を安定させる取り組みを推進していたのである。組合回避がはるかに重要な目的であった。安定した雇用と雇用保障に最も熱心な企業は、その安定した製品市場が組合回避を比較的容易に達成できるものにした企業であった。だが、組合を回避した企業がどれほど広範に存在していたのかは明らかでない。ウェルフェア・キャピタリズムは主として大企業の運動であったが、大企業の大半ですら常に組合回避という原則に支配されていたかどうかは明確でない。

ほとんどの研究者は、大恐慌と結局は経営者側の従業員の福祉を守るための主なメカニズムとしての団体交渉の実利的（プラグマチック）な承認に取って代わられたことで、ウェルフェア・キャピタリズムが完全にあるいはその大部分が企業内から姿を消したものと理解している。先任権を基準としたレイオフと昇進、補足的失業保険と退職金、非典型労働の普及度の低さといった、経済的不安定性から従業員を守る主たる制度は組合主導の団体交渉の成果であり、ノンユニオンの企業は組合の組織化運動のなかでそういったやり方を従業員の関心を買うために採用したのである⁽⁶⁾。第2次世界大戦から1981年の景気後退期までの従業員保護の全盛期でさえ、労働者が景気循環に応じて絶えずレイオフされていたことを思い起こすことが重要である。彼らは同じ企業に戻れるという意味では安定した仕事に就いていたとも言えるが、レイオフは普通のことであった。団体交渉を支持している企業であっても、決して組合を広範に承認しているわけではなかった。例えば、1970年代までは、洗練された組合回避キャンペーン

はごく普通のこと、多くの企業——おそらく大多数の企業——は組合を弱体化させる行動をとっており、その行動のいくつかは労働法を犯していた⁽⁷⁾。

ホワイトカラーの話は常に違っていた。ホワイトカラーの管理モデルは、生産労働者を直接対象とするウェルフェア・キャピタリズムではなく、企業の経営者がその所有者とは別の彼ら自身の目標を追求しようとするマネジリアル・キャピタリズムであった。ホワイトカラーと管理職は、少なくともエグゼクティブからすれば経営陣であった⁽⁸⁾。ほとんどの人がキャリア型の仕事——高賃金・高給付だけでなく、規則的で予測可能な昇進、最低業績レベルを条件とした終身雇用に対する十分な期待——と考えるものは、程度の差はあれ、巨大で多部門型の企業の形成とともに整ったものであり、管理機構が拡大するにつれてその範囲と規模が広がったのである。このモデルでは、従業員は一般的なスキルと特性に基づいて雇われ、周到に準備された新入社員教育を受け、社内でしか通用しないキャリアをもつ存在となった。賃金政策と給付政策、教育訓練と能力開発のシステム、昇進階梯、そして他の内部労働市場における諸慣行といった従業員を管理するためのシステムは、周到に準備された企業の内部管理の一部であった。

現時点で忘れられやすいのは、こういった制度が特に管理職に対してもつどちらかと言えば暗い側面である。外部からの採用が新入社員レベルに限られ、すべての昇進が内部化されている内部労働市場では、従業員は現在の企業に縛りつけられていることを意味する。もし彼らが企業に馴染まなかったなら、苦しむか適応する以外にはいかなる選択肢もなかったし、企業に馴染むことは業績と同様その人の政治信条、社会的な態度、価値観を変えることと大いに関係していた。ウィリアム・H・ホワイト (William H. Whyte) の古典『組織のなかの人間 (*The Organizational Man*)』は、おそらくこのシステムの最もよく知られた批判であるが、C・ライト・ミルズ (C. Wright Mills) や (20年後の) ロウザベス・モス・カンター

(Rosabeth Moss Kanter) といった他の研究者は、このシステムが従業員に及ぼした多くの場合高圧的な影響を実証することでそれを補完した⁽⁹⁾。

従業員は市場のリスクから保護されるべきであるという原則を企業が受け入れ、それを約束することについて、どういった結論を下せるのであろうか。ブルーカラーは、組合との協約あるいはノンユニオンの企業ではそういった協約条項をまねた政策によって、短期で循環的な経済的不安定性から保護されていた。経営者側はこういった協約に合意していたけれど、例によって組合のもつ交渉力の結果としてそうしていたのであった。こういった協約条項を、従業員を保護する必要に対する企業の関心の表明と見なすことは難しい。組合が手にしたものを骨抜きにする積極的な取り組みは1980年代のリストラクチャリングの波のなかでも進行していた。対照的に、ホワイトカラー特に管理職がより大きな約束事を経験していた。彼らはまさに不安定さからの保護でなく、企業内での生涯に及ぶキャリアを期待するように仕向けられていた。精巧に作り上げられた雇用システムは、そういった目的に社内に焦点を合わせた諸制度で貢献していたのである。

1980年代に企業がどの程度ホワイトカラーと管理職を保護すると約束していたのかを測るのは難しい。率直に言えば、どういった企業が保護を提供するための資金を喜んで負担したのであろうか。その当時の事業を取り巻く環境と企業の性格はともに、安定した雇用とキャリア・パスを提供するのが容易であった頃とは違うものとなっていた。大企業では特にそうであったが、安定性を確保するために政府によってしっかりと規制されていた多くの産業で製品市場は安定しており、はるかに予測可能であった。海外との競争は非常に限定されており、組合が標準化された協約でもって事実上労務費を競争の埒外に置いていた産業では、国内競争は多くの場合寡占をもたらすものとして機能していた。IBM のような大企業は、最終的に達成されたことでその内容が正確であると立証された10~15年に及ぶ経営計画を作成していた。そういった長期計画のもとで、同じような人的資源プランを展開し、個々の従業員に次のように言うのは賢明なことで、現

実的なことであった。「これが当社が用意したあなたが退職されるまでのキャリア・プランです。そして、このプラン通りに事が進むようあなたを管理する方法が当社には揃っています。」

大企業がこれまで経験してきた経済的不安定性は、主として景気循環と結びついた一時的なものであった。大企業は、少なくともホワイトカラーと管理職を景気後退とあまり大規模でないリストラクチャリングの取り組みから保護するコストを負担してきた。特に IBM は、同社が従業員に提供していた雇用保障は、予期しない市場変化によって引き起こされた事業のリストラクチャリングを現代の基準からすれば低いレベルのものにした、と正当な根拠をもって主張していた⁽¹⁰⁾。しかしながら、少なくとも現代の基準からすれば、株主価値を最大にするプレッシャーはほとんどなかったし、エグゼクティブははるかに大きな裁量をもってそういった目標に資源を投入していた。大リストラクチャリングという課題は出現するべくもなかった。

従業員を保護するという重荷を背負う企業があったことは疑いないし、企業が社会のために何かを行うといった観点からそういった慣行について語ったことは疑いない。しかしながら、私が見たところ、ほとんどの企業がその従業員を保護しなければならないとした約束はそれほど広範なものではなく、それほど根強いものでもなかったし、少なくとも従業員の福祉に対するより広範な関心と同様、利己的な考えに基づくものであった。この命題の正否を判断する最良の方法は、企業が変化に対するはるかに大きなプレッシャーに直面した時、つまり保護を提供するコストが急激に上昇した時に、どういったことがその約束に生じるかを見守ることである。そういった状況下で、大部分の企業は事実上旧いシステムに関するものすべてを捨て、従業員に対する責任というレトリックすら捨てたのである。

何が悪くなったのか

大恐慌以降で経済的に最悪の時期であった1981～82年の景気後退を機に、企業にとって世界が変わり始めた。この景気後退は、製品需要で通常見られる周期的な下落をはるかに越える構造的な変化を伴っていた。経済と経営方法における多くの重要な変化がこの時期に進行した。その変化は以下のことを含んでいる。

- 株主価値増大に向けられたプレッシャー 機関投資家と裁判所の判決がもつ影響力の拡大は、民間企業の役員と彼らが管理しているエグゼクティブに株主価値を最大にすることを唯一の目標とさせただけでなく、株主を企業が法的に説明責任をもつ唯一のステークホルダーにした。ジャンク・ボンドといった新しい金融商品は、株主価値を最大にしようとしなかった企業の敵対的乗っ取りを可能なものにした。ビジネスリスクから従業員を保護するといった別の目的に使われていた資金が即座に株主価値の増大という目標に向けられた。より重要な点は、投資家とアナリストが首切り (cutting jobs) は株主価値を引き上げるものと確信していたと思われる点である。もっとも、この点に関する確かな証拠には明らかにさまざまなものが入り混じっている。(株主価値を最大化しようとする EVA (経済的付加価値) といった) 新しい会計方法は、従業員に対する固定化された投資を含めて、固定費を諸悪の根源とみなした⁽¹²⁾。
- 企業の境界線の変化 企業は無関係なビジネスから資金を引き上げることや適切なシナジー効果をもつ新しいビジネスを獲得することが株主価値を増大するものと確信し、年々記録的な件数でM&Aが増大した。コア・コンピタンスに焦点を合わせようとする企業は、その将来性において中心をなすことのない機能をアウトソーシングし、社内の潜在能力を

開発する代替案としてジョイント・ベンチャーを推進することを学んだ。そういったことが雇用関係に及ぼした影響は、長期のキャリア・パスを混乱させ、より基本的にはすべての機能と仕事の安定性を不確かなものにした点にある。もし、市場の変化と競争パターンの変化が同一歩調をとるなら、どのような事業も投資を減額されたり、もし低コストのベンダーが現われれば、すべての機能はアウトソーシングできたであろう。人は、このモデルでは多くの良い仕事は同じままで、その同じ仕事企業が企業間を転々としていると言うかもしれないが、そういった運動と運動に絶えずつきまとう不確実性は雇用保障と長期のキャリアを身につけようとするいかなる試みをも弱めたのである。

- 競争の内容の変化 より短い生産サイクルとより速いペースでの競争に伴う経営戦略の一層急激な変化はスキルが陳腐化するスピードを速めた。その例は、製薬業界における物理・化学からバイオテクノロジーに至る変化、あるいは保険業界での1つのマーケット・セグメントから別のセグメントへの変化であり、そこで必要とされるスキルはまったく異なっている。企業は、製品と戦略における劇的な変化が急激に生じた時、必要とする新しいスキルを社内で育成する時間はなかった。それで、そういった新しいスキルを得るために社外からの引き抜きに目を向けたのである。さらに、管理業務の変化を推進する管理職のスキルと経験を得るためにも社外からの引き抜きに目を向けたのである。(以下で考察するように) 製品ライフサイクルが、期待するキャリアを従業員が獲得する期間よりも短くなったという点が、現在こういった展開を考える際の1つの方法である。
- 管理組織の変化 部署の垣根を越えたチーム (cross-functional teams) のように、従業員に権限を委譲する作業システムは、伝統的な職務階梯を壊し、監督職を排除し、そして管理の幅を広げた。インフォメーション・システムは中間管理職の内部統制機能の多くを削減し、プロフィット・センターの創設やそれと類似の制度を通じた経営の分散化は中央集

権的な管理の必要性をさらに減少させた。これまでよりもフラットな階層構造や中央集権的な管理の急激な縮小は、昇進の可能性を小さなものにした。

- **政策決定** 1980年代の公共政策は、企業内の従業員保護条項を切り離すプレッシャーの一因となった。レーガン政権は、経済の競争力を不必要な従業員を解雇する能力と関連づけようとして、雇用決定の際に次第に強くなる企業の裁量権に賛成する主張を行っていた。その立場は、おそらくストライキ中の航空管制官組合のメンバーを解雇する決定よりも経営者により大きな影響を与えている。さまざまなレポートが労働者を削減する最良の方法をガイダンスしていた。民主党政権のもとでさえ、労働省は、企業が仕事を削減しつつ事業を再構築し続けることを1995年まで承認していた。労働省は、そういった変化を妨げるのではなく、従業員に及ぶダメージを最小にする論を唱えていたのである⁽¹³⁾。実業界のリーダーからの高圧的なプレッシャーもその性格を変えた。雇用保障をやめ、従業員をレイオフする IBM の決定の発表に続いて、他の大企業でもレイオフの波がまもなく発生した。実業界は雇用におけるより大きなフレキシビリティを求める準備を進めていた。例えば、公共政策に関心をもつ企業の集まりである労働政策協会 (Labor Policy Association) は、企業業績改善の鍵が雇用に関する意思決定でのより大きな経営側の裁量権——換言すれば仕事を保護する行政上の慣行の終焉——であると論じた研究を広範に流布した。雇用法に対する要求は、規則が増加するにつれて高まった内部化された雇用機構を打開する誘因も創出した。雇用を対象とした多くの連邦法は、主に雇用の伝統的で内部化されたモデルと結びついてきた。アウトソーシングあるいは非典型労働といった代替策は、“企業”が法律に縛られることなく、その責任から解放されたことを意味するものであった。
- **市場の変化** こういった展開に応じて1つの巨大市場が成長している。現在、アウトソーシングされるあらゆる機能を担うベンダーが存在して

いる。派遣会社は、労務費を“固定費”から“変動費”に変えられるように、さまざまなスキル——CEOに必要なスキルすら——をもつ従業員をリースできるようにした。以下で示すように、就職斡旋企業は、今では喜んで外部からの引き抜きを行ういかなる業種の企業に対しても、多くの採用可能な志願者が掲載されている一覧を提供している。

景気循環による一時的なレイオフに対してブルーカラーに提供されていた保護は、工場閉鎖や上で列記した変化によって引き起こされた失業にはほとんど役立たないものであることが判明した。実例を挙げれば、旧いモデルでの先任権ベースのレイオフは、年配の従業員が基本的にはレイオフに免疫をもつように、景気後退と関連する典型的なレイオフの脅迫に伴うリスクを若年従業員に事実上負担させていた。しかしながら、工場内の慣行である先任権ベースのレイオフは、現在の工場閉鎖というはるかに身に迫まる脅威に対しては何の保護も提供していない。たとえ実際のレイオフ件数がこれまでより多くないとしても、すべての労働者は現在レイオフに結びつく雇用不安を経験している。固定費を減らす取り組みのなかで、企業はその仕事の多くをベンダーや非典型労働者に移している。こういった変化は経済における“良い仕事”の数を減らさないかもしれないが、それは同じ組織内での長期に及ぶキャリアに関する見通しを悪くすることで、現在の仕事をより不安定で、そしてより保障のないものにしていく。さらに現在、こういった工場での雇用の基準と条件は、公平性といった社内向けの配慮によって影響を受ける程度が低くなり、外部市場の状況によって左右される度合いが高まっているのである。

しかしながら、ホワイトカラーや管理職は多くの保護を失うがゆえに、最も基本的な変化を経験しているのである。まず第1に、彼らは現在生産労働者と同じように、雇用保障のなさや不安定性の増加に直面している。それは、ホワイトカラーとブルーカラーをまさに区別していた基準を崩壊させるという根の深い変化であった。この区別は、ニューディール期の公

正労働基準法から生まれた。それは、ホワイトカラーはすでに会社によって保護されていたから必要はなかったが、生産労働者は法律による保護を必要とするという仮説に基づいていた。第2にホワイトカラーは、職務階梯が縮小し、残っていた昇進経路はリストラクチャリングで途絶し、そして社外からの引き抜きが上位の職位を埋めてしまうことで昇進のじゃまをするにつれて、社内のキャリアは消滅していくものと見なしていた。雇用関係に重大な変化がなかったと論ずるには、実業界における上記の変化がそれほど重要ではないか、あるいはそういった変化が決して従業員にまで及ばない理由を明らかにする必要がある。

雇用関係が変化している証拠

労働市場の変化に関するほとんどの研究は、現在の雇用の基準と条件に対する伝統的な公共政策から行われる懸念を表明している。特に労働市場に関するデータは、雇用保障あるいは企業内のキャリアに対する将来の見通しが組織の慣行にとって大きな問題であるにもかかわらず、そういった問題を検討するものとしては設定されていないのである。例えば、合衆国政府は、1984年になって初めて（景気後退に基づくものあるいは一時的なものとは別の）恒久的な失業に関する調査を始めた。しかし、キャリア型の仕事——まさに良い仕事ではなく——が減少したかどうかという点に関しては、労働市場で見られるいくつかの利用可能な証拠がある。先に定義した良い仕事とキャリア型の仕事の概念で重なり合っているのは、仕事の安定性の問題と、それよりも程度は低い雇用保障の問題である。だが、このような証拠を解釈するには若干の注意が必要となる。1つの理由は、例によって研究は労働者全体にもたらされる結果の変化を探究するのに対し、労働者の多くは決して伝統的な関係のもとにいたわけではなかったのである⁽¹⁴⁾。それで、労働者全体では緩やかな悪化が若干見られるという調査結果は、管理職のように本当の意味でのキャリア型の仕事に

就いていた経済の構成部分に見られる関係がかなり破壊されていたことを覆い隠しているかもしれないのである。この点は、一方で組織、特に管理職を研究している研究者がおそらくそうなりがちなのであるが、労働市場に関するデータに焦点を合わせている研究者がなぜ雇用における重大な変化があるのを信じようとしないのかを説明する際に助けとなるかもしれない。証拠のレビューを始める際の立場は、ジャコービ教授が彼の論文で検討した2つの基本的な動向を認めることである。最初の動向は、他のグループと比べて、特にホワイトカラーの失業者数の急激な増加である。この点は、確かに、ホワイトカラーが過去に受けていたいかなる特別な保護も失ってしまっているという最も強力な証拠である。第2の、そして一層一般的な動向は、企業のリストラクチャリングに伴う組織上のビジネス・リスクが従業員にシフトしていることである。この点は、私が同僚とともに詳細に実証した動向で⁽¹⁷⁾、市場に対して緩衝材の役割を演じていたものが壊れたという証拠でもある。そこで以下では、キャリア型の仕事に関連し、ジャコービ教授の調査では幾通りにも解釈できるとされた証拠で、彼とは異なる結論を下せる証拠から検討を始めよう。

従業員の勤続年数

従業員関係の多くは新しいものではないことを指摘しようとしている議論の多くは、勤続年数——従業員がどれくらいの期間企業に留まっているのか——に関する研究に目を向けている。非常に多くの議論がこういった調査結果に基づいていることから、そういった議論が語れる点と、語れない点を理解するのが重要である。最初に取り上げるべきでおそらく最も重要なのは、安定した仕事を保障された仕事と混同するのが間違いだという点であろう。もしある人が勤続年数に関するデータだけを見れば、シェヘラザード {Sheherazade、アラビアン・ナイトの語り手} と王との関係は、彼らが千一夜の“アラビアン・ナイト”をともに過ごしたことから、安定したものであったことになる。王が、もし話の内容が面白くなけ

れば彼女を——文字通り——殺すと脅していたのなら、それは安定した関係であったとは言えないであろう。安定した仕事と保障された仕事との区別は、1990年代に企業の職務の16%が削減されたのに、勤続年数は業績の安定している大企業では長くなっていたというスティーブン・アレン (Steven Allen) とリチャード・クラーク (Richard Clark) の興味深い調査結果など、企業レベルの研究でおそらく容易に理解できよう⁽¹⁸⁾。

勤続年数は、2つの非常にはっきりした要因——自分の意志による辞職と解雇——によって左右されることから紛らわしい概念である。従業員の立場からは、解雇だけが雇用不安を掻き立てる。我々は、先の2つの要因が景気循環では互いに逆向きに動くことも知っている。景気の下降期には辞職は減り、解雇が増加する。景気の拡張期はその逆である。2つの要因が互いに逆方向に動くことから、勤続年数の測定では安定性が組み込まれてしまうのである。そのため、勤続年数におけるどのような変化も意味あるものになってしまう。重要なことだが、辞職と解雇の動向に関する調査結果は別々に検討しなければならないのである。3つの異なるデータに基づくここでの調査結果は、辞職率が低下していた1980年代と1990年代初期に恒久的な解雇が増加していたことを示している。ある研究は、特に、より長い勤続年数をもつ年配の労働者の解雇率が急激に上昇していることを突き止めている。45～54歳では2倍になっていたのである。

同じデータを使った時でも、勤続年数全体の変化に首尾一貫しない結論がもたらされることは、特に労働経済の安定性について人を楽観させないと結論づけるのをおそらく正しいことにしてしまう⁽²⁰⁾。それにもかかわらず、結果の再検討が有益である。すでに述べた通り、すべての労働者がこれまでも長期で、安定した関係の元に置かれていなかった点を忘れないことが大切である。例えば、これまでと同様現在も、労働者の約40%は今働いている企業に2年以下しか勤めていなかったのである。そして、すでに述べた通り、全体を見れば安定していたという点が、労働者の下位グループに見られるかなりの相違を覆い隠しているのである。先に述べた限

界は別にして、種々の研究が1980年代にはそれまでと比較してかなりの安定性が確認できる一方で、1990年代半ば以降のデータを使っている最近の結果は、管理職には特に当てはまるが、労働者全体にも当てはまる平均勤続年数の下落を明らかにしている。こういった研究には、ジャコービ教授の論文で言及された研究のほかに、これまでと比べて若年労働者の転職率が10%増加したといった最大の変化を長期にわたって他のコーホート〔特定の統計的・人口学的特性を共有する人々の集団〕と比較した研究も含まれている⁽²¹⁾。そういった研究は、特に年配の白人労働者——内部労働市場によって最も保護されていたグループ——の勤続年数の下落を確認している。例えば、退職年齢に近い労働者（58歳から63歳まで）では、10年以上同じ企業で働いていたのは1969年の47%と比較してわずか29%にすぎなかった⁽²²⁾。最新の研究成果は、10年あるいはそれ以上の勤続年数をもつ労働者の割合が、1970年代後期から1993年までわずかずつ低下し、それ以降現在まで急激に低下したことで、この20年間で現在が最も低いレベルにあることを明らかにしている⁽²³⁾。管理職の勤続年数が下落したという調査結果は、特に、内部のキャリア・システムが崩壊しているという議論を支持している⁽²⁴⁾。

ほとんどの場合、調査結果は勤続年数の低下がわずかなものであったことを示していたが、こういったわずかな変化は先に示した全体的なものに加えて以下の2点に注意を払いつつ評価する必要がある。まず第1に、こういった研究の多くが1980年代と1990年代の勤続年数を比較している点である。1981～83年の景気後退は大恐慌以後最悪の景気下落であったが、1992年以降は大恐慌以後最大の経済拡張期となった。こういった状況のもとでは、1980年代に比べて1990年代の仕事はほんの少し安定性を欠いていたという調査結果は安定したキャリアの証拠とはならない。第2に、女性が結婚するかあるいは子供をもった時点で仕事を辞める可能性が低くなったことで女性の勤続年数が増えていたにもかかわらず、現在、労働者全体では勤続年数の下落が起こっている点である⁽²⁵⁾。女性の勤続年数の増大

が、女性の好みの変化に企業が適応あるいは反応したことと関係しているとする証拠はない。

同様に地域的な流動化がこれまであまりなかったという事実も仕事の安定の証拠とはならない。実際それは、少なくとも管理職にとっては、まったく逆のことを示唆するものである。企業内での従業員の配置転換は、これまでエグゼクティブ育成プログラムを構成する主たる要因であったのだが、企業調査が示すように、従業員の再配置に対する企業の関心は低下し続けているのである。従業員の配転に代わる代替案は、社外からの引き抜きで空席を埋めるやり方である。他の調査結果は、現在、従業員がまさに新しい市場主導型の雇用モデルのせいで、地域外に移動したがることを示唆している。彼らは解雇されたとしても、その職業で培った人脈が新しい仕事を見つける機会を提供してくれることを知っているので、こういった人脈を利用できない他の地域に移ることやそこで新しい職を捜さねばならないことを恐れるのである⁽²⁶⁾。

雇用保障

雇用関係における変化を評価する代案として優れているのは、勤続年数といった代用指標（proxy）ではなく直接雇用保障をしてみることである。企業の方針における変化を除けば、雇用保障を直接測定するのは難しいことである。コンフェレンス・ボード（Conference Board）の調査証拠（survey evidence）は、1970年代末に至るまで雇用慣行を設定する際の経営者の優先事項が、忠実で、安定した労働力を構築することにあった点を示している。しかしながら、10年後の1980年代末までに、そういった優先事項は明らかに組織業績の向上とコスト削減にシフトしていたのである⁽²⁷⁾。この点に関する最も有力な証拠は、サンプル企業となった大企業の3分の2以上がその雇用慣行を変え、もはや雇用保障を提供していないと報告しているコンフェレンス・ボードのもう1つの調査である。依然として従業員に雇用保障を提供していたのはわずかに3%にすぎな

かった⁽²⁸⁾。

ダウンサイズを行うことで雇用保障をやめる決定をした企業は、変化する雇用関係という世界を見るもう1つのレンズである。景気後退に対応するのではなく、コスト削減と業績改善のために労働者の首を切るのがダウンサイジングの本質である。それは1980年代に始まった新しい現象である。アメリカ経営者協会 (American Management Association、AMA) は1990年以降メンバー企業のダウンサイズの実態を調査している。AMAは、経済拡張期であったにもかかわらず、前年の50%からわずかに下がって48.9%の企業がダウンサイジングを行っていたと報告した1996年まで、ダウンサイジングの発生率はほぼ毎年増加していたことを確認している。40%の企業は1996年までの6年間に2回以上ダウンサイジングを行っていた⁽²⁹⁾。別の調査もほぼ似たダウンサイジングの実態を報告している。こういった人員削減の規模は経済拡張期では前例のないものであった。

また、ダウンサイジングの理由も変化している。経営内の意思決定——リストラクチャリング (66%) とアウトソーシング (22%) ——に起因すると報告する企業が次第に増えているのである。事実、ダウンサイジングを説明する要因として、現時点では全体的な経済情勢を挙げた企業は皆無であったし、人員削減した企業の大半がそれを行った年に利益を増やしていたのである。さらに、ダウンサイズはもはや必ずしも社員規模を縮小するとは言えなくなっている。AMAの調査では、1996年に人員削減と同時に新規採用していた企業が31%あり、ダウンサイジングを行っていた平均的な企業は実際従業員が6%増えていたのである⁽³⁰⁾。以上の展開は、企業はその再構築に当たって外部労働市場に依存し、もはや必要とされないスキルをもつ従業員を排除し、新しいスキルをもつ従業員を導入していたことを示唆している。

解雇された労働者に関するデータは、雇用保障が減退し、雇用保障がもはや景気循環のせいではないという事実を裏付けている。労働者が解雇された割合は、景気後退期であった1981~1983年にピークに達し、その後

1980年代後半に少し改善したが、景気が回復した後再度上昇し、1995年まで急増した。1981～83年の景気後退期と比べて、労働者が解雇された割合は、経済の拡張期であり繁栄期であった1993～95年にはほぼ同じであった⁽³¹⁾。こういったこと以上に雇用関係の変化を示す説得力のある証拠を思い浮かべるのは難しい。1993～95年にその仕事が未来永劫続くと思っていた労働者は約15%にすぎなかった。先の調査で報告された失業の原因は、企業調査における事態の推移を反映し、景気の下落といった経済的理由あるいは工場閉鎖といった会社全体に及ぶ理由からリストラクチャリングに伴う特定の職の排除へとシフトしている。

雇用保障の減退に関する他の徴候には、現在の失業が過去数十年間と比べて恒久的なものである可能性はるかに高いこと、業績不振を原因とする解雇がダウンサイジングと同時に増加していること、そしてこれまでは景気循環に伴うレイオフに免疫をもっていた従業員——ホワイトカラーだけでなく年配で教育水準の高い従業員——の失業率が増加していること、といった事実が含まれている。繰り返すようだが、雇用保障の減退が経済拡張期に起こったのである。

賃金

組織内の賃金構造の変化は、雇用関係における変化のもう1つの様相である。内部労働市場の主たる機能の1つは、市場の賃金率とは違う組織内の目的に役立つ固有の賃金表（wage profiles）を作ることにあつた。同一組織内の労働者の異動は昇給という形でより大きな利益をもたらす傾向があり、一部には外部労働市場における転職と比較して、従業員の適性と職務要件がうまくマッチした結果と見なされた。つまり、労働者を配置する際の内部労働市場がもつ優位性の証拠であつた。しかしながら、1990年代初頭までに、企業間の移動と比較して内部異動にはもはや優位性はなくなつた⁽³²⁾。年功あるいは勤続年数に基づいて賃金が年々上がることは、内部労働市場システムの特徴の1つであつた。同じ企業で勤続年数を重ね

たことに対する報酬が明らかに低下しているのは、おそらくこれまでの伝統的な賃金体系と雇用関係が衰退しているという最も説得力ある証拠である。例えば、半導体産業を調査した研究者は、経験豊かな労働者に払われてきた奨励的な賃金が下がっているのを確認している。その説明は、最先端技術と関係するスキルがますます重要になっているし、こういったスキルは社内ではなく社外、例によって高等教育機関で修得されるものである⁽³³⁾。全産業のデータによれば、年功——すなわち同じ企業のもとの勤続年数——に基づく報酬はここ何年かの間に崩壊した⁽³⁴⁾。別の研究は、勤続10年の労働者の年功に基づく報酬は、1970年代と1980年代に年間約3,000ドル減少したのを確認している。転職コストは劇的に下落し、1980年代後半には、1年おきに転職している労働者が10年間同じ仕事をやり続けた人たちとほぼ同じ所得の上昇を経験していたのである⁽³⁵⁾。もちろん、所得の上昇はその人の転職理由によって違っている。解雇された人が再就職の際に給与の大幅な下落を経験する確率は1970年から1980年に17%上昇したのに対して、辞職した従業員がそれまでよりも高い給与の職に就く可能性は5%増加している⁽³⁶⁾。こういった調査結果が示すのは、従業員の職業人生における長期に及ぶ成功度を判断する際に、その従業員が同じ企業との間に良好で、生涯にわたる良縁に恵まれることがそれほど重要ではなくなっている点である。そうではなく、より重要になっているのは、企業との関係の外にある要因、つまり外部市場と関係する要因である。

内部労働市場のもう1つの特徴は、給与が個人よりもむしろ仕事に付随したものとなっており、給与格差は仕事の違いと関係しているという点であった。ある研究は、ありふれた仕事の特徴では説明できない長期に及ぶ個人所得のリスクと変動性の拡大を示唆している⁽³⁷⁾。この変動性の拡大のいくらかは、個人の業績と給与との関係がこれまで以上に強まったせいである。報酬コンサルティング企業のヘイ・アソシエーツ社 (Hay Associates) は、業績評価制度で測られた個人業績のそれぞれ異なる水準

に対応する昇給額に関するデータをクライアント企業からもらっている。1989年時点では、最高水準の業績に対する昇給額は、最低水準の2.5倍であった。1993年時点で、この比率は4倍にまで拡大していた⁽³⁸⁾。タワーズ・ペリン社 (Towers Perrin) の1996年調査は、回答企業の内、61%の企業が変動型の給与 (variable pay) を採用しており、27%の企業は昇給が業績連動型給与 (performance contingent pay) と関係する給与部分の増加のみに基づくようにするため、基本給部分での昇給の排除を検討していたことを発見している⁽³⁹⁾。労働統計局のデータによれば、ボーナスを受け取る資格を有する従業員の割合は、1989年に平均で29%であったが、1990年代末までに大規模・中規模企業では39%に、小規模企業では49%にまで増加していた⁽⁴⁰⁾。成功報酬 (contingent compensation) 部分が特に大きく変化したのはエグゼクティブであった。報酬全体に占めるボーナスの割合は、1986~92年までに20%以上増加していた⁽⁴¹⁾。成功給 (contingent pay) は、より大きなウェイトを事業業績あるいは個人業績の変化といった要因に置くことによって、企業内で管理される給与システムの重要性を徐々にむしばんでいる。

給付

企業が従業員給付をあまり提供しなくなったかどうかが、仕事が従業員を困難から守るかどうかに関する伝統的な問題に直接かかわっている。しかしながらそれは、企業が従業員により大きな約束をしているかどうかあるいは雇用関係の本質については何も語らない。従業員給付はもう1つの報酬の形態であり、その大部分は税制上有利な報酬形態であるがゆえに存在するものであり、そのいくつかは企業が提供した方が、従業員自らが手配するよりも安価で提供できるがゆえに存在しているのである。従業員給付に最近見られる最大の成果は、従業員に一定の予算内あるいは賃金で精算したもので基本的に彼らが望む給付の組み合わせを購入できるようにすることによって、給付がもつ報酬的側面をガラス張りにする“カフェテリ

ア・スタイル”の給付である。賃金と同じく、従業員給付も雇用関係が終了すれば終わりである。1つの顕著な例外は、従業員に対する企業の継続する義務——（少なくとも年金受給権取得従業員にとって）たとえ雇用関係が終わったとしても続くものとしての——を表す年金制度である。そのようなものとして、年金は企業による恒久的な責任を体現している。ジャコービ教授がその論文で記しているように、年金制度は衰退している。しかし、年金適用範囲の縮小よりも重要なのは年金のもつ性格の変化である。それは、労働者が勤続年数に基づいて前もって決められた年金額を受け取る権利を獲得する確定給付型の年金から、それを通して従業員が直接自分たちの退職基金に拠出する401(K)プランに特に見られる、各従業員の退職基金に固定された額を企業が拠出する確定拠出型年金制度へのシフトである⁽⁴²⁾。このシフトとともに、企業はもはや所定の年金額の支払いを保証するというリスクを負担しなくていいことになる。そのリスクは従業員にシフトするのである。従業員に対する企業の責任は雇用関係が終了するとともになくなり、それは長期の雇用関係とは別の動きである。

非典型労働

良い仕事に対して、ジャコービ教授の論文で言及されたキャリア型の仕事の変化と関係する雇用におけるもう1つの変化の様相は、派遣、パートタイム、そして自営といったもので構成される非典型労働の普及である。おそらく、この概念のより適切な表現は非正規労働であろう。というのも、この概念はフルタイム雇用以外の何かであるという共通の特徴を強調しているからである。こういった仕事が、先に定義した良い仕事であるかどうかを評価するのは難しく、究極的には従業員は自らの選択あるいはフルタイムで恒久的な雇用に就けなかったからそういった仕事に就いているのである。非正規労働の増加は、企業が固定的な雇用コストに対して変動的な雇用コストをますます志向するようになったことを示唆している。非正規労働がもうこれ以上成長することはないと言うのも正しいが、それ

がアメリカの仕事の3分の1弱にまで広がっていることを多くの推定値が示している点を理解するのも重要である⁽⁴³⁾。これまで固定費として企業内で行われていた仕事を現在では変動費として企業外で行っているのだから、少なくとも発注元企業という観点から見れば、アウトソーシングとベンダーをこの概念に含めることは合理的かもしれない。アウトソーシングされた仕事は多くの場合キャリア機会の減少を表すのはもちろんであるが、それにもかかわらず良い仕事かもしれないのである⁽⁴⁴⁾。

社外からの引き抜き

伝統的な雇用関係を終わらせるのは、企業による社外からの引き抜きのより頻繁な活用である。引き抜きの広がりを推計するのは難しいが、それを行ったある研究は、新入社員レベルの仕事に経験豊かな労働者を採用しようとしていた企業の割合がかなりの程度増加していたことを見出している⁽⁴⁵⁾。企業調査を私なりに検討してみると、企業は、スキルに対する需要を満たすために社外からの引き抜きに関心を示しているとの報告があることが明らかになった⁽⁴⁶⁾。引き抜きの増加を示す1つの興味深い指標は、企業向けに引き抜き対象者を探す人材紹介会社の収入が1990年代半ばに3倍になったという事実である⁽⁴⁷⁾。企業が新入社員向けにこれまで以上に投資しているという証拠がないだけでなく、私たちがもっている証拠は、特に新しい仕事を修得する訓練が普及している割には企業が実際にはあまり投資していないことも示している⁽⁴⁸⁾。

私の考えでは、大部分の経済は外部労働市場の活用という流れに沿って動いているようである。内部化された慣行から離れる動きは、企業が必然的な結果としてフリー・エージェント制に向かっていることを示唆するものではない。そういった動きを示す産業は、経済のごく一部を構成しているにすぎない。シリコンヴァレーは、企業間の高レベルでの転職と企業内部での育成計画がほとんどないオープンな労働市場の例としてしばしば取り上げられる。その意味で、シリコンヴァレーは地域限定ではなく、全米

に広がる全ハイテク部門の象徴である。フリー・エージェント制のようなものが、現在、映画やテレビといった創造産業だけではなく投資産業の多くで支配的なものとなっている。それは、パートナーへの昇進はその企業での生涯的なキャリアを意味する専門業務向けの人材サービス会社（特に、経理会社、コンサルティング企業、法律事務所）にも当てはまるものである。現在、そういったパートナーにとっても企業間の移動は一般的なことである。社外からの引き抜きは、その対象者の高付加価値性が求人とリクルーティングに要するコストの回収を容易にすることから、ハイ・スキルの従業員にとってより一般的なものになっているのかもしれない。しかし、（競争相手から従業員を引き抜く）“ポーチング”は、現在労働者が不足しているすべての仕事に起こっている現象である。例えば、コールセンター（顧客相談窓口）は特に引き抜きから生じる問題である繋ぎ止めの対象となっている。東海岸の州立海水浴場でさえ互いに監視員のポーチングを行っている。

企業が内部昇進から引き抜きに切り替える時、昇進期待を排除することで、自身の内部労働市場を事実上封鎖した。そういった企業は競争相手の内部労働市場も骨抜きにする。なぜなら、引き抜きは競争相手の従業員を退職させることになるからである。最後に、引き抜きは企業の注意を企業内からさらに多くの——そして非常に良い——キャリア機会がある企業外の潜在的なネットワークへとシフトさせる。

労働市場の逼迫で従業員保護は復活するのか

逼迫した労働市場への回帰は、明らかに交渉力を従業員にとって有利なものへとシフトする。この点は、私たちが上昇する実質賃金と失業者の再雇用率の増加を考察している1つの理由である。しかしながら、従業員がこの機会を雇用関係の以前のモデルへの回帰を要求するのに使っている証拠はまったくない。まず第1に、従業員はキャリア・パスと長期雇用保障

の約束が意味のないものであることを理解している。これまでのところで説明してきた経営環境の変化が元に戻らないなら、以前の体制への回帰といった約束が確実だと信じるのは難しい。同様に従業員には、旧モデルの条件で交渉する実際的な方法がない。なぜなら、(企業が署名するのを嫌がるはっきりとした雇用契約書がないことから、) そういった実際的な方法で企業を縛れないからである。逼迫した労働市場では、最後に従業員が望むのはそういった市場から彼らを保護し、彼らの給付を守る制度である。第2に、従業員がすでにこの新しい世界に順応し始めたことを示す証拠がある。最近の調査では94%の従業員が、企業ではなく自分たち自身が雇用保障に責任があると考えている点が報告されている。別の調査で雇用主に何を望むのかを尋ねられた時、最も多い答えは雇用機会の創出であった。雇用保障は回答の中頃にあった。ビジネス・スクールの学生を対象とした調査は、喜んでリスクをとるという意志と、内部のキャリア・パスをあいかわらず最善のものとして提供する大企業への関心の低さを発見している⁽⁴⁹⁾。

驚くことでもないが、企業が雇用関係の伝統的なモデルに逆戻りしているという証拠はない。明らかに旧モデルを提供し続ける SAS 社のような企業もある。(ついでながら、雇用保障を提供——投資家の財務プレッシャーに応じるのではなく——する企業がどの程度個人所有であるのか、そして急激に変化する競争から製品をどのように保護しているのかは興味深い問題である。) しかしながら、旧モデルでのやり方が継続している事例を見出すことは、そういったやり方への回帰を示す証拠ではない。逼迫した労働市場にあっても、従業員に辞めないよう説得している企業の事例は多い。けれども、企業が将来の関係について何らかの具体的な約束を提供している事例を見つけるのは難しい。実際、繋ぎ止めの効果を上げようとしている企業は、必ずしもすべての従業員ではなく、中核となる能力の持ち主 (key talent) の維持に関心をもっている。こういった企業は、自身の内部労働市場を崩壊させ、従業員を維持する他の企業の能力を削ぐ

期待をもって、社外から引き抜く能力を改善したいと語っている。チームをベースとしたやり方といった新しい業務システムは、従業員に対するこれまで以上の投資とその継続性が必要だと予想されるかもしれないが、企業がそういった投資をしているという証拠はない⁽⁵⁰⁾。非典型労働者がフルタイムの従業員と同じぐらい献身的であるという研究が示すように、新しい業務システムが従業員のより大きな献身を必要としている所でさえ、生涯雇用あるいは恒久的な仕事は求められていないのである⁽⁵¹⁾。

結 論

良い仕事の衰退が現実になり得るという懸念は、実質賃金における長期の低下とともに1970年代に始まり、リストラクチャリングの波が1980年代初めに生じたことで加速した。特に1990年代後半の逼迫した労働市場という環境下で、経済面で伝統的に定義されていたのと同じ良い仕事の数は下落しておらず、増加しているというのがおそらく真実であろう。しかしながら、同じ組織内でキャリアの伝統的な考えを壊す他の変化が進行中である。全体的な雇用不安は、製品市場のより大きな不安定性、リストラクチャリングのより高い発生率、企業を従業員保護から株主価値に向かわせるプレッシャー、といった要因のせいで高いままである。内部昇進機会の減少と結びついた外部からの引き抜きは、企業内部から見るキャリア観を外部市場から見るキャリア観へとシフトさせるのを容易にしている。キャリアと従業員管理はこれまでも増して外部労働市場によって動かされているのである。

一度こういった事態が進行すれば、これまでの体制に戻すことは個々の企業力ではできない。従業員に対する長期の投資、内部昇進、生涯的なキャリアといった伝統的な体制に戻すことに決めた企業のことを考えてみよう。たとえこういったモデルが企業の現在の状況にとって意味あるものであったとしても、それは、競争相手が貴重な才能の持ち主 (valuable

talent) を引き抜かないことに同意し、そして従業員がいくつかの点で現在の条件よりも良い条件を提示されたとしても移動しない時に機能するだけである。いずれもあり得ないことである。たとえ大企業であっても、外部市場にある巨大な可能性が提供し得るものよりも良い機会を提供できると考えるのは幻想である。

新しい体制は、新しい勝者と敗者の組み合わせを生む。伝統的な体制は市場のプレッシャーから雇用を保護したのに対して、新しい体制は市場を労働市場がもたらす諸結果の調停者にする。労働力需給が緩和されていれば、企業はさらにもっと多くのコストを従業員に押しつけられるが、逼迫した労働市場では、従業員が企業からより多くの超過報酬を引き出せるのである。従業員のなかで、市場で通用するスキルと自身のキャリアを管理する能力をもっている人たちは非常に成功している。そういったスキルをもたず、自身の転職にも制限が課され、そしてキャリア・マネジメントのスキルを欠いている人々は、これまでよりもさらに苦しんでいる。こういった事態は、結果における格差の拡大を説明するのに役立つかもしれないし、間違いなくそういった格差を拡大させる。特に、自身のキャリアに投資する資金をもっている人たちは、もっていない人たちよりもはるかに優位な立場にある。

こういった事態に対して、公共の利益がどうあるべきかは必ずしも明らかではない。市場のとっぴな行動からの保護を失った従業員は明らかに経済的な困窮からの保護を必要としている。おそらく、政策領域における最も重要な変化は、初任給が高いにもかかわらず、ホワイトカラーや管理職が他の従業員と同じ雇用不安を経験しているという点にある。こういった政策的介入で彼らを支援できるのかは明らかではない。ヨーロッパの政策に倣ってレイオフを禁止するといった望ましくない結末を防止する伝統的な解決策は、経営上のフレキシビリティが経済全体のパフォーマンスと同一視される環境下では実行できるとは思えない。

私が賢明な代替策だと考えているのは、企業の変身に伴う負担を減らす

ものである。そういったアプローチは、従業員が転職する際に医療保険あるいは年金で損失を被らないように従業員給付をポータブル化すること、一時的なレイオフに対応するよう設計された制度である失業保険を失業した労働者を支援するものに変革すること（例えばカリフォルニア州ではレイオフというリスクに直面した労働者を再教育するのに企業が失業保険基金を活用することを認めている）、解雇された従業員により大きな教育機会を与える再教育のための実質的な支援を提供すること、最低賃金制といった雇用に伴う結果に準拠した経済的支援ではなく所得税控除のような他の支援形態に移行すること、といった諸点を含んでいる。

考えたくもないが役立つ解決策は、これまでのやり方で問題を解決するのを企業に期待することであり、雇用保障を提供しない場合に“悪い企業”、ある程度の雇用保障を提供できる場合には“良い企業”という烙印を押すことである。雇用保障を提供する能力の差は、主に市場における企業の製品の不安定さ、企業の境界線の変更、企業の経営戦略といった客観的な特性に主に起因しており、そういった特性は組織の倫理的な性格とはほとんど関係がない。ここでは、従業員管理の不埒な方法とか称賛に値する方法はないということを言いたいのではなく、ただ単にこういった判断を実際に下すのが多くの場合非常に難しいということを知りたいのである。逼迫した労働市場からの保護を失った企業はどうであろうか。そういった企業も支援する価値があるのだろうか。こういった企業からの要求は、奇妙に聞こえるかもしれないが、政策領域に一步踏み込む要求である。情報技術分野や別の領域で外国人労働者の移住を拡大しようとする議論は、基本的には企業が逼迫した労働市場からの救済を求める要求に基づいている。どうにかして労働者を繋ぎ止め、スキルを開発し、そして生涯に及ぶ約束なしに管理するといった課題は現実のものであって、組織の根元的な再考を必要とする。

市場の力が強くなっていることは、我々の世代にとって最も重要な事態の1つである。そういったことを所与とすれば、労働市場の力が強くなっ

ているのも驚くことではない。その影響は奥が深く、良い仕事あるいはキャリア型の仕事の増加よりもはるかに複雑であり、疑いなく今後何十年にもわたって検討されるであろう。

〔注〕

- (1) こういった議論において、格差に関する調査が、この傾向が進行していた頃より10～15年後に増加するというコンセンサスに至っていないという点は忘れてならないであろう。
- (2) 実質賃金や仕事への取り組み方といった良い仕事を評価する別の基準を使っている研究者は、基準によっては良い仕事が減少していると報告している。例えば毎年出版されている以下の文献を参照のこと。Lawrence Mishel and Jared Bernstein, *The State of Working America* (Washington D.C.: The Economic Policy Institute).
- (3) 例えば、以下の文献を参照のこと。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).
- (4) 以下の文献を参照のこと。Peter Cappelli, "Contemporary Employment Practices in Historical Perspective," in Margaret Blair and Thomas A. Kochan, eds., *Corporate Responsibility and Human Capital* (Washington, D.C.: Brookings Institution, forthcoming).
- (5) 以下の文献を参照のこと。Sanford M. Jacoby, *Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal* (Princeton, N J: 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；Stuart Brandes, *American Welfare Capitalism, 1880-1940* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 1976)；Daniel Nelson, *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880-1920* (Madison, WI: University of Wisconsin Press, 1995). 小林康助・塩見治人監訳『20世紀新工場制度の成立：現代労務管理確立史論』広文社、1978年。
- (6) 従業員にとってこういった体制がこれまでのものよりも優れているとは誰も考えていない。なぜなら、市場原理の時代には従業員は雇用保障に対する統制をあきらめているからである。これまでのシステムでは、議論が示すように、少なくとも従業員はこれまでよりも自主性をもっていた。この点に関しては、以下の文献を参照のこと。Stephen A. Marglin, "What Do Bosses Do? The Origins and Functions in Hierarchy in Capitalist Production," *Review of Radical Political Economics*, 6/2 (1974): 60-112.
- (7) こういった慣行に関する詳しい文献——1980年代初めまでは正確である——は以下のものである。Sumner H. Slichter, James J. Healy, and E. Robert Livernash, *The Impact of*

アメリカ人の働き方は変化したのか (2)

Collective Bargaining on Management (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1960).
そういったシステムの崩壊については以下の文献を参照のこと。Thomas A. Kochan,
Harry C. Katz, and Robert B. McKersie, *The Transformation of Industrial Relations* (Boston,
MA: Basic Books, 1984).

- (8) マネジリアル・キャピタリズムの古典は以下の文献である。A.A. Berle and Gardner
Means, *The Modern Corporation and Private Property* (New York, NY: Macmillan, 1932). 北
島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂書店、1958年。
- (9) 例えば以下の文献を参照のこと。Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the
Corporation* (New York, NY: Basic Books, 1977) 高井葉子訳『企業のなかの男と女：女
性が増えれば職場が変わる』生産性出版、1995年；C. Wright Mills, *The American Middle
Class* (New York, NY: Oxford University Press, 1953) 杉 政孝訳『ホワイト・カラー：
中流階級の生活探求』東京創元社、1966年；William H. Whyte, *The Organizational Man*
(New York, NY: Simon and Schuster, 1956). 岡部慶三、藤永保訳『組織のなかの人間：
オーガニゼーション・マン』東京創元新社、1963。
- (10) この件は以下の文献で説得力あるものとして論じられている。D. Quinn Mills, *The
IBM Lesson: The Profitable Art of Full Employment* (New York, NY: Times Books, 1988).
- (11) そういった慣行は企業の業績を改善することで株主にとって実際に利益をもたらす
と論じる人がいるかもしれない。問題は、そういった立場に対する確証がなかった点
であり、このやり方で成功しているように見える企業に関するもう1つの逸話は、成
功していない別の企業の逸話と正面からぶつかるのである。
- (12) そういった投資家からのプレッシャーの増大は、おそらくこの世代の実業界におけ
る最も重要な展開である。この点に関しては以下の文献を参照のこと。Michael Useem,
Investor Capitalism (New York, NY: Basic Books, 1996).
- (13) U.S. Department of Labor, *Guide to Responsible Restructuring* (Washington, D.C.: GPO,
1995).
- (14) 我々は民間部門の企業に焦点を当てており、1つの“企業”のために働いていると
いうモデルに適していないことから、大まかに言って労働人口の11%を占める農業や
他の仕事に就いている自営業者を除外しているが、内部での能力開発と教育訓練、職
務階梯、そして長期のコミットメントに伴うそれ以外の制度といったシステムを効率
化する前に、組織は一定の規模に達していなければならない。民間部門の従業員の
内、7%は5人以下の、44%は100人以下の事業所で働いている。ある研究者は、その
報酬制度が機能するには最低500人の従業員が必要だと計算している。この点に関して
は、以下の文献を参照のこと。Robert S. Smith, "Comparable Worth: Limited Coverage and
the Exacerbation of Inequality," *Industrial and Labor Relations Review*, 41 (1988): 227-239.
別の研究者は、その企業が属するコミュニティーで評判——それは内部化された雇用

- 慣行の背後にあってそれを機能させる暗黙の契約に必要なもの——になるだけの規模と歴史をもつ企業で働いているアメリカ人労働者は約44%であると議論している。この点に関しては、以下の文献を参照のこと。Walter Y. Oi, "The Fixed Costs of Specialized Labor" in Jack Tippet, ed., *The Measurement of Labor Cost* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 1983). こういった組織であっても、終身コミットメント・モデル(lifetime commitment model)は、例によって企業の労働力構成で5分の1を占める管理職では一般的な現象となっている。もし、評判を得るのに十分な規模をもつ企業の管理職を終身雇用でキャリア・ベースの雇用システムのもとにいる労働者と定義するなら、そういった管理職は民間部門では大まかに推計して約10%である。
- (15) ビジネス紙・誌がこういった問題に焦点を当てるのは、必ずしもそれらが人気取りではなく、そういった問題が読者である中間管理職にとって特意的を射た問題であったからである。
- (16) 対比として以下の文献を参照のこと。Peter Cappelli, "Examining Managerial Displacement," *Academy of Management Journal*, 35 (1992): 203-217.
- (17) 以下の文献を参照のこと。Peter Cappelli, Laurie Bassi, David Knoke, Harry Katz, Paul Osterman, and Michael Useem, *Change at Work* (New York, NY: Oxford University Press, 1997).
- (18) Steven G. Allen, Robert L. Clark, and Sylvester J. Schieber. "Have Jobs Become Less Stable in the 1990s? Evidence from Employer Data," in David Neumark, ed., *On the Job: Is Long Term Employment a Thing of the Past?* (New York, NY: Russell Sage Foundation, 2000).
- (19) この結果に関しては、以下の文献を参照のこと。Daniel Polsky, "Changes in the Consequences of Job Separations in the U.S.," *Industrial and Labor Relations Review*, 52/4 (July 1999): 565-580. 別の文献としては以下の2つがある。Annette D. Bernhardt, Martina Morris, Mark S. Handcock, and Marc A. Scott, "Trends in Job Instability and Wages for Young Adult Men," *Journal of Labor Economics*, 17/4, Part 2, Oct. 1999. Robert G. Valetta, "Has Job Security in the U.S. Declined?" *Federal Reserve Bank of San Francisco Weekly Letter*, No. 96-07, February 16, 1996.
- (20) 従業員の勤続年数を推計する少なくとも4つのデータを使った研究はおそらく1ダース程度あり、以下の文献の第4章で検討されている。Peter Cappelli, *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce* (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。最新の研究は以下の文献で議論されている。David Neumark, ed., *On the Job: Is Long Term Employment a Thing of the Past?* (New York, NY: Russell Sage Foundation, 2000).
- (21) Annette D. Bernhardt, Martina Morris, Mark S. Handcock, and Marc A. Scott, "Job Instability and Wages for Young Adult Men," *Journal of Labor Economics* (forthcoming).

アメリカ人の働き方は変化したのか (2)

- (22) 以下の文献を参照のこと。Christopher J. Ruhm, "Secular Changes in the Retirement Patterns of Older Men," *Journal of Human Resources*, 30/2 (Spring 1995): 362-385.
- (23) H.S. Farber, *The Changing Face of Job Loss in the United States, 1981-1995* (Princeton, NJ: Princeton University Industrial Relations Section, 1997).
- (24) David Neumark, Daniel Polsky, and Daniel Hansen, "Has Job Stability Declined Yet? New Evidence for the 1990s," *Journal of Labor Economics*, 17/4, Part2, Oct. 1999.
- (25) Allison J. Wellington, "Changes in the Male/Female Wage Gap," *Journal of Human Resources*, 28/2 (1993): 383-411.
- (26) この調査は以下の文献で議論されている。Roy Furchgott, "Earning It: Job Uncertainty Makes Offers Easier to Refuse," *New York Times*, October 20, 1996, p. 9.
- (27) これらの調査は以下の文献で議論されている。Richard S. Belous, *The Contingent Economy* (Washington, D.C.: National Planning Association, 1989).
- (28) HR Executive Review, *Implementing the New Employment Contract* (New York, NY: Conference Board, 1997).
- (29) 以下の文献を参照のこと。American Management Association, *Survey on Downsizing, Job Elimination, and Job Creation* (New York, NY: American Management Association, 1996).
- (30) *Ibid.*
- (31) Henry S. Farbet, "Has the Rate of Job Loss Increased in the Nineties?" Princeton University, Industrial Relations Section Working Paper no. 394, January 1998.
- (32) Steffanie L. Wilk and Elizabeth A. Craig, "Should I Stay or Should I Go? Occupational Matching and Internal and External Mobility," Philadelphia, PA, Wharton School, Department of Management working paper, 1998.
- (33) Clair Brown, ed., *The Competitive Semiconductor Manufacturing Human Resources Project* (Berkeley, CA: Competitive Semiconductor Manufacturing Program, 1994).
- (34) Keith Chauvin, "Firm-Specific Wage Growth and Changes in the Labor Market for Managers," *Management and Decision Economics*, 15 (1994): 21-37.
- (35) David Marcotte, "Evidence of a Fall in the Wage Premium for Job Security," Center for Governmental Studies, Northern Illinois University, 1994.
- (36) Daniel Polsky, op. cit.
- (37) Peter Gottschalk and Robert Moffitt, "The Growth of Earnings Instability in the U. S. Labor Market," *Brookings Papers on Economic Activity*, 2 (1994): 217-272.
- (38) この1996年の数値は、ヘイ・アソシエーツ社のスティーヴ・グロス (Steve Gross) 氏による。極秘の数字を教えて下さったグロス氏に感謝の意を捧げたい。
- (39) Sandra O'Neal, "Recent Trends in Compensation Practices: Presentation to the Board of

- Governors of the Federal Reserve," Towers Perrin, Valhalla, NY, October 1997.
- (40) U.S. Bureau of Labor Statistics Employee Benefits Surveys, 1989-1997.
- (41) K.C. O'Shaughnessy, David I. Levine, and Peter Cappelli, "Changes in Management Pay Structures, 1986-1992 and Rising Returns to Skill," University of California at Berkeley Institute of Industrial Relations Working Paper, Berkeley, CA, 1998.
- (42) Richard A. Ippolito, "Toward Explaining the Growth of Defined Contribution Plans," *Industrial Relations*, 34 (1995): 1-20.
- (43) Lewis M. Segal and Daniel G. Sullivan., "The Growth of Temporary Services Work," *Journal of Economic Perspectives*, 11/2 (Spring 1997): 117-136. 特に派遣労働者数の推計は、派遣会社で働いていた者のみの数である。直接企業で雇用されていた臨時労働者の数はその2倍ほどであり、労働人口の2~4%程度であろう。
- (44) 例えば、清掃労働者やあるいはそれ以外の低水準の仕事を考えて見よ。清掃労働者はフルタイムの仕事に就いていたかもしれないが、今ではベンダーのもとで働いている。だが、出世して清掃労働者以外の仕事に就ける可能性は低下しているかもしれない。
- (45) Sara L. Rynes, Marc O. Orlitzky, and Robert Bretz, Jr., "Experienced Hiring Versus College Recruiting: Practices and Emerging Trends," *Personnel Psychology*, 50/2 (1997): 309-339.
- (46) 以下の文献の第6章を参照のこと。Cappelli (1999), op. cit.. 前掲訳書。
- (47) 以下の文献を参照のこと。Cappelli (1999), op. cit., p.215. 前掲訳書、304ページの図表6-2。
- (48) Jill L. Constantine and David Neumark, "Training and the Growth of Wage Inequality," *Industrial Relations*, 35/4 (1997): 491-510.
- (49) この点は以下の文献の第6章でも検討されている。Cappelli (1999), op. cit.. 前掲訳書。
- (50) 以下の文献を参照のこと。Paul Osterman, "Skills, Training, and Work Organization in American Establishments," *Industrial Relations* (April 1995): 125-146.
- (51) 今ではこの結果を報告している多くの研究があるが、最初のは次の文献である。Jone L. Pearce, "Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers," *Academy of Management Journal*, 36/6 (1993): 1082-1092.
- (52) 以下の文献も基本的にはこういった課題を論じている。Cappelli (1999), op. cit. 前掲訳書。