

# 企業の雇用構造に関する考察

藤 田 誠

## 1 現状と理論的背景

産業構造の転換が経済政策の最重要課題となっているなかで、雇用問題が従来になく衆目を集めている。<sup>1)</sup> 具体的には、失業率が戦後の最高水準を記録したとともに人材の流動化、雇用形態の多様化、労働法制改正の動向などが顕在化しており、産業構造全般の変革とともに雇用構造もまた変貌を遂げつつあるといえよう。これらの現象のうち真っ先に社会問題化しうるのは失業率上昇であるが、最近では単なる景気後退に伴う雇用量減少としての失業だけでなく、輸出依存型企業の海外現地生産による「雇用の空洞化」が懸念されており、経済生活が根本から動揺しかねない状況が予期されているのである。

マクロレベルでの構造変革に対応して、個別企業レベルでは企業の存続を賭けてリストラクチャリング（事業構造の転換）が模索されている。こうした企業の経営戦略の一環として人事・労務政策も再検討の必要を迫られているのであり、雇用形態の多様化や中途採用の活発化、賃金・昇進体系の見直しなどはその兆候と理解できるであろう。

さて現在の経済政策あるいは経営戦略を概観すると、85年秋の G5 合意以降の為替相場の急激な変動をはじめとする攪乱要因のため、現状認識自体が不確定なまま対症療法的対策で応急処置を施している観が強い。そこで、現在の経

営環境の変化に対応してすでに顕在化しつつある企業の人事政策を原理的に意味づける枠組を探るのがまず実践的な関心事である。

他方より理論的な背景としては、「企業の経済学」あるいは「組織経済学」(organizational economics)<sup>(2)</sup> と称される一連の研究において、雇用(雇用関係)が経済分析上不可避な分析対象となってきたことがある。いわゆるミクロ経済学における企業行動の記述は企業それ自体の分析を志向するものではなく、企業とは市場均衡を説明するため設定された分析単位にすぎなく、その内部の構造やメカニズムは明らかにされることなく「ブラック・ボックス」として扱われてきた。これは新古典派経済学に顕著な理論枠組であることは周知のところであろうが、それに対する内在的批判として、企業行動仮説に修正を加える気運が高まってきたといえるのである。

企業あるいは組織の経済学と称される諸理論が解明を試みる基本的な問題は「資源配分機構として市場と企業のいずれが選択されるか」である。換言すると、経済的な交換関係が価格機構に委ねられるか(市場)、権威的あるいは階層的な関係下で制御されるか(企業)という問題設定である。つまり、市場と企業・組織の境界設定を問うているといえよう。そして、この点に関しては Coase の問題意識をあとづける形で学説史上の展開があり、取引コスト・アプローチとして精緻化・定式化されてきた。彼は取引コスト節約の視点から、市場における短期の契約を繰り返すことが非効率的である時、「企業」が生成する蓋然性が高く、特に労働力に関する契約に際してそれが顕著であるとする。<sup>(3)</sup> 企業生成の基本的動因として、労働力調達すなわち雇用が位置づけられているのである。

近年パートタイム労働や人材派遣が盛んになってきているが、これらの労働者は、契約期間や内容に関しては常用雇用者とはかなり異質なものになっている。雇用関係の契約的側面が前面に現われてきたといえよう。この点については取引コスト・アプローチが従来の組織論や管理論で明示的に取り上げられな

かった局面をクローズアップしており新しい視点を開いているといえる。しかし、後に検討するとおり当アプローチは企業・組織の境界線上での考察に理論上の力点があり、内部の行動仮説に関しては組織論の成果と没交渉なままであるとの観を拭い去れない。そこで、小論では経済学的な接近を手掛かりとしつつ組織論、管理論の視点から雇用構造の概念的整理を試みたい。

ここで、本論に入るに先立ち「構造」概念について付言しておこう。構造とは現在では日常的にも言われているため、かなりルーズな使われかたがされている。社会科学上でも厳密で一義的な定義はないようであるが、組織論のうえでは「構成要因 (components) 間の確立されたパターン」<sup>(4)</sup>と定義される。社会学でもこれと類似して「諸部分のパターン化された体系」あるいは「行為ないし作用のパターン、すなわち観察可能な一様性」などとされる。<sup>(5)</sup>これらは、システム論的思考様式を反映しており、「システム全体にわたって考えた要素間関係 (相互関連)」としてシステム構造が理解される。<sup>(6)</sup>そこでここでは、以上の概念を要約して「構成要素間の比較的安定した相互作用関係(パターン)」としておこう。そこで、次節では雇用構造の基本単位である「雇用人—被雇用人」間の雇用関係から考えてゆくこととする。

注(1) 国の政策レベルでの関心度の高さを示す例としてはいわゆる「新・前川レポート」(経済構造調整特別部会報告, 昭和62年4月)の第4章「雇用への対応」のなかで、「雇用問題は構造調整過程における最大の課題である」との記述がある。

(2) これらの研究は従来「内部組織の経済学」(Economics of Internal Organizations)と総称されていたものを理論上の源流としているが、3者とも共通の問題意識を共有しているものの、体系立った理論展開を示しているわけではない。

(3) Coase, R. H., *The Nature of the Firm*, (pp. 83-5.) in J. B. Barney and W. G. Ouchi (ed.), *Organizational Economics*, Jossey-Bass, 1986.

(4) Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 4th ed., McGraw-Hill, 1985, p. 234.

(5) 今田高俊, 自己組織性, 創文社, 昭和61年, 246頁。

(6) 北原貞輔, システム科学入門, 有斐閣, 昭和61年, 35頁。

## 2 雇用関係の特徴

現代の企業の意思決定構造からすると多少単純化にすぎないものがあるものの、ここでは雇用構造の基礎的単位である雇用関係の抽象的構図を描出してゆこう。

雇用関係は法律上では雇用契約の形式で把握される。日本の法律体系上でも、基本的には、市民法のもとで労働者が使用者に対して労働力を提供して賃金を得る労働関係は独立対等な当事者間の自由な合意に基づく契約関係(雇傭契約)として位置づけられる。<sup>[1]</sup>

経済学上でも組織論の文脈でも、雇用関係を定式化するにはまず Simon の所論を取り上げるのが常套のようである。彼は、雇用関係の定義の前に(多分に論理の先取りであるが)権限(authority)の概念を導入する。権限関係とは、雇用契約により雇用者と被雇用者の間に創出される関係であり、具体的には、被雇用者が一定の範囲内で特定の行動を選択する権利を雇用者に認めるとき、後者は前者に対して「権限を有する」とされる。つまり、被雇用者の行動が雇用者の意思決定に委ねられるとき、彼は権限を受容したことになる。この意思決定の範囲が「受容領域」(area of acceptance)あるいは Barnard のいう「無関心圏」(zone of indifference)と呼ばれるものである。

権限をこのように定義したうえで、雇用関係とは「被雇用者が雇用者の権限を受容しその反対給付として後者が前者に所定の賃金支払をなすことで合意が成立する雇用契約締結をもって生ずる関係」とされる。ここで Simon は販売契約と雇用契約の本質的相違を強調しており、<sup>[2]</sup> Williamson が契約様式をさらに網羅的に拡張しその特徴を明らかにしていることはよく知られている。Williamson の発想の原型はすでに Coase に見出されるが、ここでは前者の推論をたどってゆくこととする。

彼は、雇用契約以外の労働力調達契約様式を

- 1) 販売契約：将来の特定の行動を現在契約する
- 2) 条件つき請求権契約 (contingent claims contracts)：将来ある事象が生起するという条件下で特定の行動を現在契約する
- 3) 逐次的スポット契約 (sequential spot contracts)：状況が判明した時点で行動を特定化する

の3つに分類する。<sup>(3)</sup> 1)は、環境の不確実性への適応性を欠いているとして当初より考察の対象から除外する。そして、2), 3)から雇用契約への移行を「組織の失敗の枠組」(organizational failures framework)内で説明する。<sup>(4)</sup>

その要点は、1)制約された合理性と環境の不確実性、2)少数主体間交換関係に付随する機会主義的態度、3)派生条件としての情報の偏在、という3つの関係概念で構成される。1)に関してはいまさら多言を要さないと思われるので、2), 3)について簡単に記すと、まず機会主義 (opportunism) とは、「取引における率直さと正直さの欠如を通じて、私利を追求する傾向」である。そして、契約当事者は交渉過程において自己に有利な条件を設定しようと戦略的<sup>(5)</sup>行動をとるが、その際選択的で歪曲された情報の開示と、履行を自ら信じずに (self-disbelieved) 約束をなすことの2つから得られる優位性が存在することに注意しなければならない。機会主義とは交渉における人間行動の仮説であるが、そうした態度は少数主体間交換関係の状況下でより顕著である。この条件がなければ多数の入札者間の競争により、機会主義的傾向は無力化するという。<sup>(6)</sup> これは、双方独占の状況を念頭に置いた推論である。

3)情報の偏在とは、環境の不確実性と機会主義から派生するが一部制約された合理性にも起因する。不確実性とはこの場合景気変動などを指しており、機会主義は先に示した情報の歪曲の結果生ずる事後的な不均等であり、合理性は状況認識の限界という形で情報の偏在をもたらす。<sup>(7)</sup>

さて、こうした枠組で前記の契約様式を評価してゆくと、条件つき請求権契約は、合理性の問題故にまず複雑な条件を列挙することが不可能であるか、費

用的に高くなりすぎる。仮にそれが可能であるとしても、理解が非常に困難であるため合意に達することが阻害され、また、契約履行時にも再び事象の判定をめぐる合理性の制約と機会主義が契約の効率性と実効性を損なうという。<sup>(8)</sup>

逐次的スポット契約は、主に機会主義により無効となる。ここでそうした傾向が強まるのはもっぱら少数主体間関係の文脈上である。というのは、当初は多数の入札者が存在するが、仕事の経験が生みだす特異な性質のため契約更新時には、在職者が経験のない有資格者に対して優位性を発揮し実質的に少数性が生ずるのである。これは、「職務の特異性」(job idiosyncrasy)として労働経済学上では扱われる概念である。こうした状況は職務を標準化することで回避可能であるが、それも結局は非現実的な方法を前提とするため取引関連の困難に遭遇する。<sup>(9)</sup>

以上のような契約様式の代替案として、権限にもとづく雇用契約の効率性と実効性が説かれるのであるが、そもそも雇用契約以外の様式は、「労働力」という特殊な商品の取引には実質的に馴染まないといえよう。その点で、あくまで抽象的な構図であるといわざるを得ない。ただ、請負親方、内部請負制などによる労働力調達段階では、企業と親方間には、雇用関係に見られるような権限関係が成立していなかったであろうという意味で歴史的考察であるともいえる。

ここで、雇傭(用)契約と労働契約の関連について触れておくと、日本の法体系では、他人の労務を利用することを目的とする(労務供給型契約)でありながら、労務遂行について相手方の指揮命令を受けない自主的労働を内容とする請負(民法632条)、委任(同643条)と労働契約は区別される。<sup>(10)</sup>しかし、労働契約の大部分は民法上の「雇傭」に該当するので、<sup>(11)</sup>ここでは労働契約を雇用契約と呼ぶ。労働法学的な雇用契約の特徴づけは、1)人的、継続的關係であること(指揮命令の予定と誠実配慮の關係)、2)組織的労働性(労働条件の集積的処理)、3)契約内容の白地性と弾力性、4)使用者が優越的立場に立ちやす

いこと（労働者の従属性）が上げられる。<sup>42</sup> これらは、先に Simon や Williamson が指摘した内容とほぼ一致する。つまり、柔軟性と権限関係が表裏一体の関係にあるのである。

ここで、権限の範囲を考えてみると、それはまず職種として両当事者に共通の理解が存在するというのが現実的であろう。技能工、専門職、販売職、営業職その他分類は様々であろうが、職務内容が確定的でないにしろ概略的に予測可能である。ただ、現在では情報化が広範に浸透しており、職務内容がより抽象的性質を帯びていることは留意しておくべきであろう。

また異なる側面から把握すると、Leibenstein は組織内での構成員の職務遂行とは、「行動」、「ペース」、「質」、「時間」の各ベクトルについて特定のベクトルの大きさを選択することであるという。<sup>43</sup> これは、権限範囲内での意思決定をオペレーショナルなレベルで捉える視点を提供している。

彼は、非限定的に職務を規定する。職務とは身体的、具体的に指示できる場合もあるが抽象的な指示しか与えられない場合も多く、そこに解釈の問題が生ずる。なすべき行動がある程度具体的に理解できると、それを実行するペースとそれに関連して仕事の質が問題となる。さらに、雇用契約上、労働時間は賃金とならび重要な労働条件であり、権限受容に際して当然考慮される事項である。こうしてみると、職務内容が不確定であることを許容すると、権限の範囲は労働時間で設定されよう。職務のペースと質も時間に規定されている考えられる。また、Simon も組織均衡を貢献の側面から見ると、組織参加者のそれを時間と努力の2要因で把握している。<sup>44</sup>

また雇用者にとり雇用契約とは行動（職務）の特定化を延期することで柔軟性を確保するのであり、その意味で被雇用者の時間は「流動的資源」<sup>45</sup> である。さらに、近年雇用形態の多様化が見られ、それは時間の次元上では労働時間の弾力化として発現している。こうした現象は、労働力需給両サイドの選好の多様化を反映しているわけであるが、いわば雇用関係の柔軟性の高さを如実に示

していると解することができる。

ここまで、形式論理的に雇用関係を定式化してきたのは、最近の雇用形態を分類するためである。例えば、派遣労働は、労働者と派遣会社間には雇用関係が成立するが派遣先ではそれはなく事実上の指揮命令関係にとどまるというのが法律上の定義である。<sup>10)</sup> 先の契約様式がそのまま該当するわけではないが、派遣労働者を使用する側からすると、逐次的スポット契約的な労働力調達方法であるといえる。また、パートタイム労働については、権限の受容範囲は狭く(労働時間の短さに顕著)、職務内容も比較的定型化されているのが現状である。雇用関係の契約という側面のみならず、労働力の商品としての性質が露呈してきたともいえよう。

こうした事態は、就業者自身の価値観、選好だけでなく社会的背景や労働市場の状況をも反映しており、また雇用者側も他の経営政策との関連で人事政策を策定することも考慮しなければならない。それらは第4節で扱うこととして、次節では、組織論的側面から雇用構造全般を眺めることとしたい。

注(1) 菅野和夫, 労働法, 弘文堂, 昭和60年, 1-2頁。

(2) Simon, H. A., A Formal Theory of the Employment Relation, in *Models of Man*, Wiley, 1957, pp.183-5.

(3) Williamson, O. E., M. L. Wachter and J. E. Harris, Understanding the Employment Relation, *Bell Journal of Economics*, Vol. 6 No. 1, 1975, pp. 261-9.

(4) Ibid., pp. 258-60 および O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies*, Free Press, 1975, ch. 2, (浅沼萬里, 岩崎晃訳, 市場と企業組織, 日本評論社, 昭和55年)。

(5) ここで戦略とは、ゲームの理論でいうそれである。

(6) Williamson, op. cit., pp. 26-8, 訳書44-6頁。

(7) Williamson et al., op. cit., p. 259.

(8) Ibid., pp. 262-4.

(9) Ibid., p. 267.

(10) 萩沢清彦, 花見忠, 中嶋士元也, 労働法, 北樹出版, 昭和56年, 41頁。



- (1) 菅野, 前掲書, 66頁。
- (2) 同上, 60-61頁。
- (3) Leibenstein, H., *Beyond Economic Man*, Harvard U. Press, 1976, pp.98-100.
- (4) Simon, H. A., *Administrative Behavior*, 3d ed., Free Press, 1976, p. 112.
- (5) Simon, op. cit., p.194.
- (6) 労働省職業安定局編著, 人材派遣法の実務解説, 労務行政研究所, 昭和60年, 104-9頁。

### 3 統合と構造

前節では雇用関係の成立要件を契約様式の側面から定式化した<sup>1)</sup>が、これは組織均衡の意思決定仮説にバラエティーを加えたといえよう。そこでは、権限と柔軟性が鍵概念となっていた。

またシステムの視点からすると、企業・組織が人的資源というインプットを獲得する代替の方法が、より具体的に提示されたといってもよからう。組織経済学の組織研究への貢献の一つは、交換関係を明示的に理論展開することで、後者における「環境—組織」という硬直的な二分法的環境観を修正したことにあるという。<sup>1)</sup> 環境決定論的な構造観に主意主義的発想を導入する道を拓いているといえようか。

原初的な雇用関係が、経済社会の発展とともに規模を拡大し機能を高度化してきた企業組織内で如何に複雑化してきたかは、地域的特殊性、時代背景により一概に述べることはできないが、Chandler が欧米の状況を整理して現代企業の特徴を示す時、企業内の人材特に管理者の果たす役割の大きさに注目し、資源配分機構の階層性、すなわち「見える手」に集約的に表現したように、人的資源もまた内部化されてきたのである。<sup>2)</sup> その過程で、組織設計上の試行錯誤があったことはいうまでもない。

日本でも日清、日露、第一次大戦戦勝期の経済成長下で、作業請負契約による請負親方下の労働力に依存する生産形態から、生産過程の複雑化、技術水準

向上にともない、労働者を直接雇用・管理する方式へ移行したのであり、<sup>(3)</sup> こうした変化は時期的なズレはあるものの先進各国が経験したことである。労働力の組織的管理の必要性はまぎれもない事実である。

ここでは、組織論の構造論に依拠しながら雇用構造を考察してゆきたい。

Van de Ven らの整理によると、システム構造論的組織分析の特徴は、職位・地位を基本的認識単位として設定し、それらの相互関連的な部門化・分化による組織目標達成の機能を解明する点にあるとする。<sup>(4)</sup> 各職位の役割、行動期待、権限、責任が明確化されることで構造が形成され、そして、職位に適した人員を選抜、訓練し適時制御することで機能的要件を充足するというのである。

まず、職位・地位に関して企業・組織の人員構成を分類すると、アメリカの状況を念頭におくと、1)時間給のブルー・カラー、2)給与所得のホワイト・カラー、3)給与所得の専門職、4)管理職、と分けられる。前二者は公正労働基準法(Fair Labor Standards Act)適用下にあり、労働時間、賃金面で法的保護を受けるが、後二者はその適用外である。こうした、地位上の扱いの相違を緩和すべきであるという見解がアメリカ国内にもある。<sup>(5)</sup> 日本では労働基準法の保護対象たる労働者の範囲は、実質的に指揮命令を受けるか否かでより実際的狀況に則して判断される。<sup>(6)</sup>

また、より機能的な分類としては、1)中核業務担当者、2)中間管理者、3)戦略策定者、4)テクノストラクチャ、5)支援スタッフ、といったものがある。<sup>(7)</sup> 1)は、財・サービスの創出に直接携わる構成員で事務・販売職などもここに分類される。3)は要するにトップ・マネジメントであり、4)は業務の中核的な流れから離れたアナリスト的な職種であって、5)もまた業務の流れには間接的に関与するスタッフである。4)と5)の差異は、前者が業務の設計や計画作成・変更という形式でその標準化に関与するのに対して、後者はフォーマルにはいかなる形式でも業務の中核に助言をなすことを期待されない職位である。ライン、

スタッフの関係でいうと、1), 2), 3)がラインの権限系統であり、他二者がスタッフとなる。

第1節では構造を「構成要素間の相互作用」と定義したが、組織論・管理論の文脈でいえば「分化と統合のパターン」といえよう。官僚制論、科学的管理論以来統合・制御は構造を捉える主要な課題であったといえる。

ところで、雇用関係とは職務内容が不確定なまま権限受容により成立する関係であった。そこで、雇用構造という場合にも、各構成要素（職種や職務）の内容を逐一列举するよりも、それらの統合・制御の方法という側面から把握するのが妥当であろう。統合・制御の方法として Thompson は、標準化、計画法、協調的調整 (mutual adjustment) を上げている。<sup>8)</sup> Mintzberg もこれに類似しているが、1)協調的調整、2)監督、3)プロセスの標準化、4)アウトプットの標準化、5)技能の標準化、の5つを上げている。<sup>9)</sup> 前者の標準化と計画の具体的差がいまひとつ不明瞭であるので、ここでは後者の分類に沿ってゆくこととする。

1)はインフォーマルなコミュニケーションによる調整プロセスであり、最も単純な集団レベルから不確実性の高い状況下での仕事まで採用される方法である。2)はフォーマルな権限に基づく指揮命令であり、また環境の変化や職務の変更に際して、行動の修正を促す影響力行使である。3)は業務内容をかなり特定化しその作業手順もプログラム化する方法であり、4)は業務の結果、成果だけを定型化する。そして5)は、前二者の標準化が困難な場合、知識・技能のレベルで標準化を試みるものである。1)から5)へと順次統合は複雑さを増すのであるが、最終的には再び協調的調整が不可欠となる。というより、各方法と並行して情報のフィードバックによる微調整が必要なのである。また、これらの方法は排他的ではなく部分的に相補関係にあるとみるべきであろう。

前記の職種とこれらの統合方法の対応関係を記すと、中核業務担当者レベルでは標準化が志向され、トップ・マネジメントから管理階層に沿って権限が委

譲されているというのが基本的な骨組であろう。テクノストラクチャの仕事は中核業務の標準化を設計することであるが、彼ら自身の技能もまた部分的には標準化されているといえる。また、支援スタッフについては、彼らは多岐に渡る機能を果たしており必ずしも組織内で運営する必要のない仕事（食堂、医務室や出版部など）を行っている場合も多い。そこで種々の標準化が想像されるが、おそらく技能の標準化が最も必要であろう。<sup>100</sup>ただ、いまは最も基本的な方法を示したままで、各々はまったく独立して達成できるわけではない。また、環境との関連でその有効性が損なわれ、他の方法を講ずる必要に迫られるということも忘れてはならない。

そこで環境との適合性を考えておこう。環境類型化にはいくつかの次元を設定できるが、安定性(stability)と複合性(complexity)の2次元で分類するのが一般的である。

安定性は不確実性、予測不能性と負の相関にある。つまり、不確実性の程度が低いほど安定的であり、それが高いほどダイナミックである。安定性は予測可能性を媒介変数として職務に影響を及ぼす。

他方、複合性は環境の変数・制約の数およびそれらの組み合わせの数と正の相関にある。この数が少ないほど単純であり多いほど複合的であると呼ぶ。複合性は理解可能性を媒介として職務要件に変更を迫る。<sup>101</sup>

構造とは、制約された合理性内で問題を処理できるように複合性を縮減し、不確実性を軽減するために緩衝体を設定することであるといってもよからう。そこで、各統合方法の有効な環境は異っている。環境類型ごとに適切な方法を示すと、「安定的—単純」な環境ではプロセスの標準化、「安定的—複合的」状況では技能の標準化が適するという。そして、「ダイナミック—単純」な条件では監督が、「ダイナミック—複合的」環境では協調的調整が採られるとされる。アウトプットの標準化は市場条件に規定される面が強く先の環境類型とは厳密には対応しない。<sup>102</sup>

さてここまで組織構造的視点で概念整理を試みた。では、組織構造と、いうところの雇用構造の差異はどこに求められるであろうか。ここで再び権限の範囲を統合方法との関連で考察することとしよう。

統合・制御方法として最も厳格なのはプロセスの標準化である。ここでは、職務分析による職務記述書上にこと細かな職務内容が記載されているというのが教科書的な説明である。もっとも、職種よりも純機能的職務管理を志向するアメリカでさえ、こうした分析は実際には実施されていないともいわれるが、<sup>14)</sup>技術的にも意思決定の側面でも最も定型的・反復的制御が求められる。このレベルは外部環境から相対的に遮断されたクローズド・システムとみなされる。しかし、景気変動、季節的需要変動や業務の繁閑など不確実性は低いにせよ変動性にはさらされる。これに対処する方法としては、人員の「量的」、「時間的」、「強度的」適応が可能である。具体的には、量的適応はレイオフや一時帰休、新規採用抑制、パートタイマーや臨時工の解雇などがある。時間的方法は、残業の増減、弾力的労働時間の導入などがあり、強度的それにはライン速度の調整などが行われる。これらは、雇用契約・権限範囲の多様性と伸縮性により業務能力の柔軟性を確保しているといえるが、それは主に時間の次元上で把握できよう。つまり、レイオフは権限からの一時的離脱であり、パートタイマーや臨時工は短期的契約期間を特徴とするものであり、残業や交替制は労働時間管理に関する権限の範囲の可変性に根差すといえる。

以上は管理者・使用者側の視点であるが、標準化に対する労働者側の抵抗、職務再設計要求が生まれてきたことも忘れてはならないであろう。QWL、労働者自主管理、産業民主主義といった名称で表現される一連の機運がそれである。これらの具体的実践方法は多彩であるが、労働者が自主性、自立性を目指す点では一致しており、受容者側から権限の範囲を縮小する力が働いている。つまり、最も厳密な制御方法を採用するに際しても、その範囲は相反する力のバランスの上で均衡を保っているのである。

アウトプットの標準化は、販売・営業職で頻繁に採用されるが、スタッフや管理職にも適用されよう。これは、一定期間の業績が測定基準となり仕事のやり方は不問とされるので、身体的、場所的な拘束性は弛いが、いわゆる「ノルマ」が課せられるであろう。この期待される達成水準が従業員に持続的に受け入れられるかどうかは、実務上関心のある点である。また、労働時間はかなり長くなるろう。

次に技能の標準化であるが、これは専門職制、資格制度導入が典型的な方法であるが、社外ですでに一定の資格を取得している場合も少なからずあろう。ただ、日本では最近キャリア志向が高まりを見せ、独力で資格取得する風潮が強まっているものの従来から企業内の教育・訓練が盛んである。こうした状況は、各人の職務内容が比較的曖昧であることと対応している。Off-JT 形式の教育にもまして OJT 方式で幅広く職務をこなす過程で技能の標準化がもたらされるのである。これは、協調的な相互調整を前提とするとともに、結果として組織内の柔軟・適応性を高めているというのはつとに指摘される点である。また、教育機会の提供それ自体が誘因提供と認識されるであろう。

そして、監督の統合機能とはリーダーシップであろう。行動科学の諸研究がリーダーとフォロワー間の条件適合性の諸類型を多数蓄積してきたわけであるが、ここでは生産性向上・集団目標達成機能よりも、集団維持機能が注目される。国内の研究者により展開された P M 理論ではリーダーシップの集団維持機能が称揚されるが、アメリカの研究では、遅刻、常習的欠勤(absenteeism)と監督行動間の関連性は低いとされ職務内容自身との関係が確認されている。<sup>64)</sup> となると、これもまた単独で現象を扱うことに限界があるといえよう。

さて最後に協調的調整であるが、これは機械的な制御というより有機的適応が語感として近いであろう。Burns と Stalker は、組織が有機的であるとは、契約関係に制約された範囲で仕事をこなすだけでなく、メンバー間の協働が各人に要求されることであるとする。<sup>65)</sup> これは、帰属意識、組織・集団への一体

感が前提として必要であり結果として相互の影響力行使という点でパワー関係を醸成しよう。こうした状況は、組織目標からの乖離をもたらしうるのでさらに何らかの統合が必要となる。それはおそらく観念的、理念的次元でなされる。近年いわれる企業文化とは、権限受容者の価値観（価値前提）の統合を意図するものと解せる。

以上組織の合理性からみた統合の方法と権限の関連を考えてみた。組織構造論では分化と統合間のバランスと整合性に興味を中心があり、構成員の役割期待からの逸脱にはあまり関心が注がれない。しかし、組織の統合を雇用構造という側面からみるとそれは「一定の範囲内」でしか有効でないということが改めて確認される。組織構造の変動要因が、雇用関係が浮彫にされることで析出されるといえる。次節では、雇用構造変動の兆しを探ってゆきたい。

- 注(1) Robins, J. A., *Organizational Economics*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32 No. 1, 1987, p. 83.
- (2) Chandler, A. D. Jr. and H. Daems (ed.), *Managerial Hierarchies*, Harvard U. Press, 1980, Introduction.
- (3) ヒルシュマイヤー, J., 由井常彦, 日本の経営発展, 東洋経済, 昭和52年, 295-8頁。
- (4) Van de Ven, A. H. and W. G. Astley, Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior, pp. 433-4, in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (ed.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Wiley, 1981.
- (5) Beer, M. et al., *Managing Human Assets*, Free Press, 1984, p. 24 and 131.
- (6) 菅野和夫, 前掲書, 70-2頁。
- (7) Mintzberg, H., *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, 1979, ch. 2.
- (8) Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967, pp. 55-6.
- (9) Mintzberg, op. cit., pp. 3-9.
- (10) Ibid., pp. 24-33.
- (11) この分類は, Mintzberg, *ibid.*, pp. 267-8 と J. M. Utterback, *Environmental Analysis and Forecasting*, pp. 138-41, in D. E. Schendel and C. W. Hofer

- (ed.), *Strategic Management*, Little Brown, 1979. による。
- (12) Mintzberg, *ibid.*, pp. 285-7.
- (13) Jain, H. and D. Murray, Why the Human Resources Management Function Fails, *California Management Review*, Vol. 26 No. 4, 1984, pp. 95-110.
- (14) Goodmbn, P. S. et al., Absenteeism, Jossey-Bass, 1984, p. 334.
- (15) Burns, T. and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Quadrangle, 1961, p. 234.

#### 4 今後の展望

日本で雇用問題をいう時、終身雇用に触れないわけにはいかないであろう。ただ、これは定年を前提とする長期雇用保証であるので、「終身」という形容でなく適宜そう呼びかえる。こうなるとすぐに長期的雇用保証が日本にのみ特徴的であるか否かといった疑問も出てくる。これに関しては、最近そうした保証が他国でも様々な方法で採られているという事例が見出される。<sup>(1)</sup> そこで、雇用保証がいかなる意義を有するか、といった問題設定が有意味であろう。

図表 1 終身雇用慣行の現状

(単位：%)

職 種	働けるかぎり ①	定年まで雇用 ②	出向転籍をすすめる ③	独立転職を前提 ④	その他	計	実数
管 理 職	9.3	73.5	15.5	—	1.7	100.0	605
専 門 職	7.4	79.7	9.6	1.3	2.0	100.0	448
現 業 監 督 職	5.3	85.1	7.2	1.1	1.3	100.0	471
一般職(事務)	4.0	89.6	4.5	0.7	1.2	100.0	603
一般職(技術・研究)	5.8	87.8	4.2	1.1	1.1	100.0	450
一般職(営業)	4.0	87.9	5.3	2.1	0.7	100.0	568
一般職(現業)	4.7	86.1	4.7	3.3	1.2	100.0	512

① 定年がなく、働けるかぎり働いてもらってきた

② 原則として、定年まで雇用してきた

③ 必ずしも定年まで雇用するというのではなく、中高年齢者等について関連会社、子会社などに出向、転籍もすすめてきた

④ 若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行ってきた  
出所 労働大臣官房政策調査部編、日本的雇用慣行の変化と展望、昭62年、101頁。



図表2 終身雇用慣行の将来

(単位：%)

職 種	働けるか ぎり	① 定年まで 雇用	② 出向 をすす める	③ 転籍 をすす める	④ 独立 転職を 前提	その他	計	実数
専 門 職	9.2	67.0	20.8	1.1	1.9	100.0	466	
現 業 監 督 職	3.6	74.5	19.3	1.3	1.3	100.0	472	
一般職(事 務)	2.6	82.0	12.6	1.8	1.0	100.0	604	
一般職(技術・研究)	4.6	78.8	13.5	2.2	0.9	100.0	452	
一般職(営 業)	2.5	79.9	13.4	3.5	0.7	100.0	568	
一般職(現 業)	3.3	78.3	11.7	5.3	1.4	100.0	513	

① 定年がなく、働けるかぎりは働いてもらう

② 原則として、定年まで雇用する

③ 必ずしも定年まで雇用するというのではなく、中高年齢者等について関連会社、子会社などに出向、転籍をすすめる

④ 若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行なう  
出所 前記と同じ、105頁。

図表3 今後の労働力移動

(単位：%)

性別・年齢・職種	自発的な 転職が増える	変わらない	定着性が 増す	計	実 数
30～44歳	19.0	67.0	14.0	100.0	599
45～54歳	5.9	68.1	26.0	100.0	596
55歳以上	5.6	70.0	24.4	100.0	570
女 子 20～29歳	21.7	65.5	12.8	100.0	577
30～44歳	6.3	73.3	20.4	100.0	558
45～54歳	1.2	75.3	23.5	100.0	514
55歳以上	2.0	77.9	20.1	100.0	453
管 理 職	7.6	75.8	16.6	100.0	541
専 門 職	23.1	67.7	9.2	100.0	411
現 業 監 督 職	5.3	81.7	13.0	100.0	416
一般職(事 務)	7.8	82.1	10.1	100.0	537
一般職(技術・研究)	27.6	67.1	5.3	100.0	398
一般職(営 業)	21.1	72.4	6.5	100.0	507
一般職(現 業)	20.1	71.3	8.6	100.0	453

出所 同上、93頁。

図表 4 転 職 志 向

(単位：%)

職種・性別・年齢		積極的に 転職したい ①	条件が よければ 転職 ②	将来的 には転 職した い ③	転職す る気は ない	わか らない	不明	計	実 数	
職 種	管 理 職	1.9	19.9	18.4	54.5	4.9	0.4	100.0	739	
	専 門 職	6.0	24.5	16.5	47.4	4.8	0.8	100.0	249	
	現 業 監 督 職	1.2	21.9	13.1	56.2	7.2	0.4	100.0	251	
	一般職(事 務)	5.3	32.2	17.1	33.4	11.6	0.4	100.0	1,293	
	一般職(技・研)	3.3	34.1	17.0	33.7	11.7	0.2	100.0	523	
	一般職(営 業)	4.7	36.1	21.5	29.9	7.8	0.0	100.0	358	
	一般職(現 業)	3.7	29.3	13.4	42.4	10.3	0.9	100.0	679	
性 別	男 子	2.8	27.8	16.9	43.3	8.8	0.4	100.0	3,265	
	女 子	8.4	33.1	16.7	30.4	10.8	0.6	100.0	864	
年 齢	男	20歳未満	2.9	37.1	20.0	17.1	22.9	—	100.0	35
		20～24歳	6.4	35.9	15.9	25.0	16.8	—	100.0	220
		25～29歳	3.0	37.0	16.4	32.0	11.4	0.2	100.0	500
		30～34歳	4.2	33.3	17.0	37.0	8.2	0.3	100.0	619
		35～39歳	1.7	27.6	17.1	43.1	10.2	0.3	100.0	630
	子	40～44歳	1.3	20.9	18.6	51.8	6.8	0.6	100.0	469
		45～49歳	2.5	18.9	15.1	57.8	4.9	0.8	100.0	365
		50～54歳	2.1	19.3	15.6	57.7	4.9	0.4	100.0	243
		55～59歳	0.7	19.6	17.5	55.2	6.3	0.7	100.0	143
		60歳以上	8.1	18.9	21.6	48.7	—	2.7	100.0	37
合 計		4.0	28.9	16.8	40.6	9.2	0.5	100.0	4,142	

① 積極的にいい仕事を探して転職したいと思う

② 探してはいないが、今より条件のいい仕事があれば転職したいと思う

③ 今は、転職する気はないが、将来的には転職したいと思う

出所 前記と同じ、172頁。

雇用慣行に関する最近の調査を見ると、企業規模、業種を問わず基本的には定年まで雇用しようとしてきたし、今後もそれを維持しようとしている。しかし、それと並行して出向・転籍を実施する風潮も顕著になっており、その傾向は大企業ほど強い。また、図表 1、2 は職種別に終身雇用の現状と将来に関して、企業側の意向を集計したものである。ここで明らかなように、今後出向・

転職をすすめるとする割合が高くなっている。管理職、専門職のみならず、あらゆる職種が対象となっている点が注目される。もっとも、こうした施策は関連企業との業務提携強化の側面もあり、広い意味での職場確保ではある。

しかし、図表3、4から見てとれるように、企業側は基本的に長期的雇用を意図しながらも、労働力移動が今後活発化するであろうと予測しており、労働者側の転職志向もかなり明白になっている。この調査は時系列的資料を欠いているため、こうした意識調査結果が従来との変化であると断定はできないが、少なくとも、企業への帰属意識が高いとされてきた日本の雇用慣行の通念に対する疑問を呈することは可能であろう。

そもそも、長期雇用が雇用関係両当事者に選好されるのは、雇用者側からすればそれにより企業・組織への一体感が高まり、より効率的な貢献を引き出しうるという期待があり、被雇用者からすると経済社会生活の基礎が安定的に確保されることに価値を見出す場合であろう。両者の行動はリスク態度によりかなり異なる様相を示す。

ここで、意図はどうか結果として継続的雇用がなされる理由を探ってみると、労働経済学でいうところの「技能の特異性」(skill specificity)<sup>(2)</sup>が関連してこよう。これは、職種を問わず程度の差こそあれあらゆる業務に付随する性格である。標準化された業務でさえOJT方式で技能修得がみられる程度が高いほど、企業・組織独特のやり方があり、他の統合がなされるところではなおさらそうであろう。企業独自の行動様式・知識・技能を身につけることで、潜在的に所与の雇用関係からの離脱を望んでいても、現実にはそれが不可能な場合が多いのではなかろうか。特に、労働市場が分断されているとされる日本では従来その傾向が強かったと想像される。これは組織経済学では、分離不能性(nonseparability)あるいはチーム性<sup>(3)</sup>として雇用関係成立要因として上られる側面である。

これとは少し異り、誘因貢献関係を他者への依存に基づくパワー関係から眺

めることもできる。Thompson は、技能修得の機会、可視性、アセスメントのタイプの3次元から依存関係とパワーを把握している。<sup>(4)</sup> 可視性 (visibility) とは、組織内の他のより優位な職位・地位を知覚しうる機会であり、アセスメントのタイプとは業績の評価基準と考えてよからう。技能修得の機会が多く、可視性が高く、業績基準が効率性でなく有効性が考慮されるほど、組織内の影響力・パワーが増すと考えられる。日本企業の経営はアングロサクソン流の発想からするとすぐれて「相互依存的」であると見られ、アメリカ経営学ではそうした方向への転換の必要性が説かれている。<sup>(5)</sup> これは多分に理想的局面で強調されるが、実質的な依存関係・パワーの均衡の上に持続的雇用関係が形成される点も見逃すべきではない。また、継続的關係維持が両当事者に予測されることで、技能・知識・資質向上のための人材開発施策が効率的に機能してきた、というよりむしろそうした期待があってはじめて人材への教育投資が実現することもあわせて留意すべきである。それがひいては組織・企業の「強み」につながるのである。

さて、現在産業構造転換に対応した事業再構築の過程で雇用問題の位置づけはというと、マクロ・レベルでの関心事は、労働力需給のミスマッチに伴う失業の発生を如何に回避するかであり、労働市場での情報伝達機能強化や社会的な職業訓練・教育機会提供が焦眉の課題である。企業レベルでも、経済のサービス化・情報化、急速な技術革新、各種の規制緩和による競争環境の変化、国際化の進展など経営環境変化のなかで事業の強化、多角化を進めているわけだが、そのスピードが急速であるため企業内で人材の育成を図る時間的余裕がなく、また、従来とかなりかけ離れた事業分野へ進出する場合社内にノウハウの蓄積がないといった理由で、中途採用やスカウト人事を採用せざるをえないといった状況であろう。雇用問題に引き寄せていえば、現在そして将来必要と予測される技能・知識保有者が相対的に不足しており、技術革新により陳腐化しつつある技能保持者の職場確保が問題になっているのである。<sup>(6)</sup> 例えばME化

で生産現場では省力化が進んでいる一方で、プログラマーは今後かなり不足すると予測されている。<sup>(7)</sup> こうした企業内でのミスマッチを埋めるための人材育成が今後とも不可欠である。

これらを経済の低成長基調のなかで推進してゆくには、人的資源の配分についても効率性と有効性 (effectiveness) のバランスを配慮しなければならない。減量経営と並行して新規事業進出に必要な人材をいかにして確保するかが課題であるといえる。

雇用形態の多様化、人材の流動化とはこうした企業側の事情と、それを敏感に感知した就業者側の選択の多元化の相互作用の結果にほかならない。さらには、女性の労働市場への参加も少なからずインパクトを与えているが、それはここでは労働者の価値観の多様化という次元に位置づけておくこととしよう。いずれにせよ、これらの人事政策は従来にない複合的な雇用関係を創出しているのであるが、これらは雇用の契約的側面を露出しているといえる。そうした事態の当否はおくとして、これが過度に強調されることは効率面でもマイナスであろう。Putterman は、Williamson らの取引コスト・アプローチの現実的示唆は、個人主義のもたらす物心両面のコストの重圧を定式化し、協働の効率性を明らかにした点にあるという。<sup>(8)</sup> 契約義務をいたずらに誇張することは、無用な軋轢を生じ特に日本ではそうした観念が従来薄かっただけに慎重を期すべきであろう。そして、雇用とは経済社会生活の基礎であることを想起すると今後一層関係当事者の利害関係が尖鋭な形で現われる可能性もあり、企業としては社会戦略、正当化 (legitimacy) 戦略<sup>(9)</sup> の一環に雇用問題を位置づける必要もあろう。

注(1) Gutchess, J.F., *Employment Security in Action*, Pergamon, 1985.

(2) Doeringer, P. B. and M. J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, M. E. Sharpe, 1971, pp. 13-8.

(3) Alchian, A. A. and H. Demsetz, *Production, Information Costs and Economic*

- Organization, *American Economic Review*, Vol. 62 No. 5, 1972, pp. 777-9. と青木昌彦, 現代の企業, 岩波書店, 昭和59年, 45-53頁。
- (4) Thompson, *Organizations in Action*, pp. 105-8.
  - (5) Walton, R. E. and P. R. Lawrence (ed.), *Human Resource Management: Trends and Challenges*, Harvard Business School Press, 1985.
  - (6) 日本経済新聞, 昭和62年6月10日。
  - (7) 通商産業省産業政策局企業行動課編, 生産性向上技術の新事情, 昭和60年, 100-3頁。
  - (8) Putterman, L., On Some Recent Explanations of Why Capital Hires Labor, p. 322, in L. Putterman (ed.), *The Economic Nature of the Firm*, Cambridge U. Press, 1986.
  - (9) Ansoff, H. I., Societal Strategy for the Business Firm, in R. Lamb (ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, JAI Press, 1983, pp. 3-29.