



黒田兼一・山崎憲 共著

## フレキシブル人事の失敗

日本とアメリカの経験

小越洋之助



本書は、近年の日本とアメリカの人事労務「改革」の内容を詳細に分析しつつ、両国における「フレキシビリティ」の具体的な内容を探り、それがもたらしたさまざまな問題に対抗して、ILOが掲げる「デーセント・ワーク」を対抗軸として、現状打開の政策課題、その担い手に言及した書である。章立ては以下の通りである。

序 企業経営と雇用の世界で何が起きているのか

第1章 日本はアメリカを追っているのか

一人人事労務「改革」の末路

第2章 アメリカン・ドリームの崩壊

第3章 企業競争力を超えたデーセント・ワークに向かつて

第1章は情報技術革命（ICT）、グローバルゼーションによる「社会と経済の地殻変動」が、雇用と企業経営、人事労務に与える影響の具体的分析である。

日本における新自由主義の台頭と人事労務「改革」のキーワードは「フレキシビリティ」である。その用語は「市場の変化に柔軟に対応していくことなしには企業経営の存続が危うい」（43頁）として、著者はJ・アトキンソンの「フレキシブルな企業モデル」を分析の枠組みとしている。

日本の雇用・処遇改革の発端は、1995年の日経連「新時代の「日本的経営」」である。この財界の文書は自己責任と競争原理による市場メカニズムの活用、労働法制の規制緩和の拡大の原点となつたが、著者はこの政策文書もアトキンソンのモデルと関連させて説明している。その後の「雇用ポートフォリオ」（終身雇用適用者の縮減、非正規雇用の拡大）、長時間労働・労働時間のフレキシブル化、成果主義化がそれである。

なお、賃金制度改革では市場動向と処遇を合わせる場合、欧米的な硬直的な「仕事基準」、従来型の年功制への復帰の回避として「ヒト基準」の中で市場動向を組み込む「役割給」の選択であったとする。この役割給の位置づけは「成果に対する報酬ではなく、『役割への貢献度』で決める賃金だとみなせば、把握すべき対象は「ヒト」であり、明らかに「ヒト」基準賃金（69～70頁）と規定する。つまり「ヒト基準」の中身が「年齢」「能力」から「役割」＝企業目標への貢献に変化したとする。

第2章ではアメリカにおける人事労務管理の変化を、1980年代を境とし、その前後に区分し、詳細に説明している。さらに現今の「改革」の現実について詳述している。著者は「アメリカン・ドリーム」の崩壊を80年代とし、その契機を日本企業の北米進出、アメリカの人

事労務管理の日本化（ジャパナイゼーション）

ジョン)にみる。アメリカ固有の職務区分と賃率の労働組合による規制(「仕事」基準の管理)は80年代に一変し、人事労務管理の多様化の中で「ヒト基準」の評価が重視されたとする。

第3章では、人事労務管理のフレキシビリティ改革は「企業競争力の強化」のために市場動向に雇用・人事処遇を合わせる改革で、その中で労働者が主体になる改革動向を発見している。アメリカでの「次世代労働組合」、「新しい組織」(移民、中小企業、非典型雇用という労働者を対象)、「新しいパートナートップ」(職業訓練NPO、中小企業支援組織、ワーカーセンター、労働者所有企業)などを指摘し、日本の可能性として著者はその対案として「ディーセント・ワーク」(「権利が保障され、十分な収入を得、適切な社会的保護のある生産的な仕事」=ILOの注記)の具体化を提言している。

その実現には労働時間の短縮が基底にすわるべきこと、雇用の安定を不可欠の前提として「正規雇用と非正規雇用の雇用区分を廃止」「処遇を同一基準にすること」「短時間勤務者の賃金を時間比例

にすること」「人事査定制度を労使の交渉事項にする仕組み」を提言している。

本書は日米人事労務管理の変化を論じた専門書ではあるが、平易な文章表現などの工夫が施され初学者でも学べる。ただし、入口は覗きやすいが中味は濃いつい特色がある。第1章のドーア、ジャコビーの説、高度成長期フォードイズムの議論の整理、第2章のアメリカの人事労務管理の歴史の記述などは興味深い。しかも第3章の「ディーセント・ワーク」の実現という結論にまで繋げている。繋がり方の可否はあれ、著者の努力に敬意を表したい。

本書での論点を提起したい。著者が「役割給」を「ヒト基準」と捉えている点である。その導入が市場動向の変化に合致させるためとは全く同感であるが、役割給は「仕事基準」が主要な側面ではないか。すなわち、それは目標管理と達成度査定により同一職務(役割)等級内の昇給が厳密にコントロールされ、それ以上の昇給は上位のグレードへの昇進以外にないという、中高年層・管理職層の賃金カット・格差拡大が目的で、従来型

の職能資格制度ではそれは不可能なため、職務給的な仕組みが必要になったのではないか。著者のようにその能力・貢献度査定給との連動を強調すれば、「企業目標への貢献」として「ヒト基準」といえるであろうが、市場動向に賃金を合わせるという趣旨は、大企業の処遇管理ではグローバル化における総額人件費の抑制(削減)であり、配置、異動のフレキシビリティを担保しつつ、かつ賃金抑制に適合的な日本的な「仕事基準」として役割給や年俸制が構想されたとの理解はできないであろうか。

なお、付言すれば、本書の軸となるコンセプト「フレキシビリティ」について、筆者は1980年代中葉のイギリス訪問でこのモデルに早くから接した。アトキンソンは当時調査研究員であり、当時の変化しつつある企業モデルを概念化しただけで、このモデルの推進を提言したわけではない。日本経団連の主張との併行的な叙述は誤解されうる。

ともあれ、論点を含め一読に値する良書である。

(旬報社・定価1575円)税込  
(お)し ようのすけ・國學院大学名誉教授