慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織フィールドの変化と日本的雇用制度：『戦略人事論』, 『外資が変える日本的経営』,『雇用システムの多様化と国際的収斂』を通じて
Sub Title	Organizational field and Japanese employment system
Author	八代, 充史(Yashiro, Atsushi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2013
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.2 (2013. 6) ,p.23- 28
JaLC DOI	
Abstract	日本的雇用制度変革の必要性に関する議論は, 主として経済学や経営学の枠組みの中でなされてきた。しかし, こうした議論にもかかわらず, 新規学卒採用から定年制までの雇用を基調とする日本的雇用制度は変質を遂げながらも「崩壊」の兆しは表れていない。このことは, 今後の日本的雇用制度を考える場合, 他の要因が重要であることを示唆している。 本稿では, 須田敏子『戦略人事論』に続いて, 制度社会学の観点から日本的雇用制度を取り上げたジョージ・ オルコット『外資が変える日本的経営』と山内麻理『雇用システムの多様化と国際的収斂』を検討する。 オルコットと山内は, 前者が企業買収と脱制度化, 組織フィールドを取り上げているのに対して, 後者は, 外資系企業との人材獲得競争による脱制度化や組織フィールドの変化を取り上げている。また両者共に, 一部の企業では組織フィールドの境界を跨ぐ移動が観察されるものの, 公式な制度変更, 例えば従業員主権から株主資本主義, 或いは日本的雇用制度からアングロサクソン型への脱制度化は認められないとしている。 ただし, オルコットが日本の従業員主権の「変わらなさ」を強調しているのに対して, 山内は「下からの変化」を強調することによって, 将来の制度変化やアングロサクソン型への「収斂」(の可能性)について, より肯定的である。
Notes	研究ノート
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20130600-0023

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第56巻第2号
2013年 6 月

2013年6月25日掲載承認

研究ノート

組織フィールドの変化と日本的雇用制度

――『戦略人事論』,『外資が変える日本的経営』,『雇用システムの多様化と国際的収斂』を通じて――

八　代　充　史

＜要　　約＞

日本的雇用制度変革の必要性に関する議論は，主として経済学や経営学の枠組みの中でなされてきた。しかし，こうした議論にもかかわらず，新規学卒採用から定年制までの雇用を基調とする日本的雇用制度は変質を遂げながらも「崩壊」の兆しは表れていない。このことは，今後の日本的雇用制度を考える場合，他の要因が重要であることを示唆している。

本稿では，須田敏子『戦略人事論』に続いて，制度社会学の観点から日本的雇用制度を取り上げたジョージ・オルコット『外資が変える日本的経営』と山内麻理『雇用システムの多様化と国際的収斂』を検討する。

オルコットと山内は，前者が企業買収と脱制度化，組織フィールドを取り上げているのに対して，後者は，外資系企業との人材獲得競争による脱制度化や組織フィールドの変化を取り上げている。また両者共に，一部の企業では組織フィールドの境界を跨ぐ移動が観察されるものの，公式な制度変更，例えば従業員主権から株主資本主義，或いは日本的雇用制度からアングロサクソン型への脱制度化は認められないとしている。

ただし，オルコットが日本の従業員主権の「変わらなさ」を強調しているのに対して，山内は「下からの変化」を強調することによって，将来の制度変化やアングロサクソン型への「収斂」（の可能性）について，より肯定的である。

＜キーワード＞

日本的雇用制度，制度経済学，制度社会学，組織フィールド，資本主義の多様性

初めに

日本的雇用制度の動向に関してはこれまで様々な議論が行われてきた。曰く人口構造の高齢化によって，年功賃金制度は不可能になる，曰くキャッチアップ型経済構造の終焉は，企業内の熟練形成を不要にする，曰く経済のグローバル化によって，日本的雇用制度は，アングロサクソン型に収斂するなど，枚挙に暇がない。こうした議論は，主として経済学や経営学の枠組みの中でなされてきた。

しかし，こうした議論にもかかわらず，新規学卒採用から定年制までの雇用を基調とする日本的雇用制度は変質を遂げながらも「崩壊」の兆しは表れていない。このことは，今後の日本的雇用制度を考える場合，他の要因が重要であることを示唆している。

後述するが，制度社会学には「組織フィールド」と呼ばれる理論があり，企業が利益を上げる

ためには，社会で正統性を獲得している仕組みに準拠する必要があると考える。即ち，社会の規範が企業に雇用保障を求める限り，企業は雇用保障を放棄することはできない。経営学や経済学が，コストや技術，人口構造といった点を雇用制度の説明変数として重視するのに対して，制度社会学に従えば，社会における規範意識に適合することこそが，企業の利益の源泉なのである。

では，こうした制度社会学に立脚する限り，経済のグローバル化・高齢化の荒波の中で日本的雇用制度は「万古不易」であるということになるのだろうか。この点制度社会学の立場に立ちながら，日本的雇用制度の変化（の可能性）を取り上げた著作が近年相次いで刊行された。以下，本稿ではこの点に関する２つの著作を紹介したい。

第１はジョージ・オルコット『外資が変える日本的経営――ハイブリッド経営の組織論』（平尾光司他訳，日本経済新聞出版社，2010年）であり，日本企業が外資系の企業に買収される，その際企業の人的資源管理は買収前と買収後でどの様に変化するか（或いはしないか），を検討している。

第２は，山内麻理『雇用システムの多様化と国際的収斂――グローバル化への変容プロセス』（慶應義塾大学出版会，2013年）であり，外資系企業の日本への進出に伴う外資と内資の人材獲得競争と，雇用制度の多様化やその国際的収斂（の可能性）について考察している。

以下，この２作を紹介するが，それに先立ち須田敏子『戦略人事論――競争優位の人材マネジメント』（日本経済新聞出版社，2010年）に基づいて，組織フィールド理論そのものに関して，若干の検討を行いたいと思う。

１．制度経済学と制度社会学――『戦略人事論』

まず人的資源管理の理論は，大きく２つの潮流に分けられる。即ち全ての企業に対して適応できる効果的マネジメントを追究するベストプラクティス・アプローチと，効果的なマネジメントは組織内外の状況によって異なるとするベストフィット・アプローチである。

前者のベストプラクティス・アプローチは，国境を越えて普遍性を有するベスト・プラクティスが存在するという立場と，ベスト・プラクティスは各々の国によって異なるとする立場の２つに分かれる。著者によれば，後者の背景にあるのが制度理論なのである。

さて，制度理論は制度経済学と制度社会学に分かれる。制度経済学は，社会制度を構成する個別制度間の補完性が成立することで，制度全体から得る効果が増大するため，誰も制度を変えようとしなくなり，結果，制度は安定すると考える。人材マネジメントに即して考えると，日本型人材マネジメントはコーポレートガバナンスや労働組合構造と補完性があるため，安定する。そして日本とアメリカは，全体として経済制度が異なっているので，日本型とアメリカ型の人材マネジメントは，異なったまま安定することになる。

これに対して制度社会学では，制度とは「ある社会における認識の基盤であり，社会の構成員の考え方や行動に影響を与えるもの」であり，制度経済学に比べ習慣・文化といった非公式的なものを重視する傾向にある。制度社会学では，市場競争や技術革新を技術環境，社会に普及している規範を制度環境と呼び，企業はこの両方に適合することで経済的利益を得ると考える。

制度社会学の研究者であるディマジオ＝パウエル[1)]は，特定の制度が普及するメカニズムとして，「制度的同形化」という点を挙げている。一言で言えば，社会で規範となる制度に適合することで正当性を獲得できると考えるのが，制度的同形化である。彼らは，さらに，制度化の範囲が「組織フィールド」によって規定されると考える。組織フィールドとは，同じ制度環境を共有する企業の集合体である。ある時は産業セクターが組織フィールドであり，ある時は産業内の業態が組織フィールドかもしれない。この様に，分析者が幅広く対象を設定できることが，組織フィールドという概念の特徴である。

制度経済学に従えば，雇用制度を構成する要素

1）DiMaggio, P. J. & Powell, W. W.（1983）“The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, April, pp. 147-160.

間に補完性が存在する限り，雇用制度は変わらない。例えば，年功賃金を成果主義に変えたとして，それが機能する前提は「差をつける管理」である。しかし，長期雇用の中で「差をつける管理」そのものが難しければ，成果主義が機能するのは難しい。或いはコスト削減のために成果主義を導入したとしても，年功賃金に内包されている動機づけの機能が損なわれてしまえば，元も子もないだろう。他方，制度社会学は，企業が年功賃金と成果主義のどちらを選択するかは，社会を構成する成員の規範意識に依存すると考える。年齢や勤続に従って従業員の賃金を引き上げ，彼らの生活に配慮するのが当然であるという規範意識が強ければ，企業が人事制度改革を行うことは容易ではないだろう。以上は，評者の考える制度経済学，制度社会学の理解である。

上記の議論は，組織フィールドが日本の市場であり，そこに存在する日本国籍の企業を前提にしていた。日本市場で日本企業同士が競争している制度環境では，規範意識が共有され，どこの企業の雇用制度も大きく異なることはないからである。

こうした枠組みを前提にして，日本的雇用制度が「不変」でなくなるのは一体どういう状況下においてだろうか。それは，ある組織フィールドに属していた企業が，立ち位置を別の組織フィールドに変更する時である。

それでは，企業はどの様な場合に組織フィールドを移動するだろうか。以下では，この点に関する近年の２つの著作を検討したい。第１の著作は，外資系企業の買収による組織フィールド変更を，第２の著作は外資系企業との人材獲得競争による組織フィールド変更を，各々雇用制度の変化（の可能性）の重要な要因としているのである。

２．企業買収と組織フィールド――『外資が変える日本的経営』

まずは，ジョージ・オルコット『外資が変える日本的経営』である。オルコットは，UBS の資産運用会社に勤務して長銀投資顧問を買収した際に，組織は国のアイデンティティである社会規範と価値観に深く根ざしている等，組織の文化論の主張を再確認し，そこから外国企業に買収された日本企業について，以下の４点を研究の問題意識として挙げている。

（１）外国企業に吸収合併された時に，日本の企業はどの様に変化するのか。
（２）吸収合併のケース毎にその変化の差異をもたらす要因は何であるのか。
（３）その変化をもたらすのに，外国人がどの様な影響を与えているのか。
（４）日本企業に生じている事実の調査によって，日本企業の組織変化のプロセスから何を学習することができるのか。

こうした問題意識に従って，オルコットは先述した制度理論を分析枠組みに採用する。しかし，既存の制度や慣行が新しい制度や慣行に置き換えられる「脱制度化」についての実証研究が殆どないことが制度理論の「空白」である。この場合，「脱制度化」とは，日本企業が自らの組織フィールドから買収企業が所属している組織フィールドに移動することを意味している。著者は本書の目的として，外国企業によって買収された後に，日本企業の伝統的な諸制度が「脱制度化」のプロセスを辿ることになるのかを明らかにし，多国籍企業の本社と子会社の関係の「制度的距離」に関する議論に貢献することを挙げている。

本書の調査対象企業であるが，被買収企業は日産自動車，新生銀行，中外薬品など５社，さらに比較対象として各々の企業と同一産業に属する純日本企業４社，合計９社である。これら企業を対象に，定性的データとして経営者や人事部，従業員にインタビューを行うと共に，従業員に対して質問紙調査（翻訳では「定量的インタビュー」）が行われた。調査の内容は，採用と研修から，終身雇用とキャリアパターン，報酬システム，女性活用，そして組織と意思決定のプロセスである。本書を通じて著者が最も重視するのは，日本の企業システムが「従業員主権」―「内部優先」として制度化されているということである。経営者は理論的には株主の代理人であるが，実際には日本企業を規定するのは従業員主権であり，その結果事実上すべての CEO と取締役は企業内から登用されている。

それでは，被買収企業では，果たして著者の問題意識である「脱制度化」が生じていたのだろうか。この点，著者は調査対象企業の変化を説明するためにオリバーの「脱制度化の前兆となる経験的指標」を採用して権限関係の変化，機能的必要性の変化，社会的合意の変化，という３つの観点から調査対象企業の「数量的インタビューデータ」を考察した。その結果，経験的指標が最も強いのは新生銀行であり，ついで日産自動車，最も弱いのが中外製薬であった。この点は中外製薬以外の被買収企業のCEOが社外から送り込まれており，うち３社では外国人，さらに２社では人事部長も外国人であることと整合的である。このことは，組織内で何が正当な行動かという認識を変革するに充分であろう。

しかし全体として過去20年間のメディアの論調にかかわらず，マーケットシェアよりは利益率が重視されるようにはなったものの，CEOと取締役の内部昇進には変化が見られず，その結果，経営者は株主の代理人というよりはステークホルダー間の利害の調整をその任としている。従って，従業員資本主義から株主資本主義への「脱制度化」は日本では観察されなかったというのが，本書を通じた著者の結論である。

３．多国籍企業の進出と組織フィールド——『雇用システムの多様化と国際的収斂』

続いて，山内麻理『雇用システムの多様化と国際的収斂』を取り上げよう。本書は，雇用システム変化の方向性や多様性のプロセスを解明するために，日本の大手金融機関と，日系金融機関と人材獲得競争を共有する大手外資系金融機関を複数の業態で比較している。

雇用制度の多様性を規定する要因についての先行研究として，著者がまず重視するのは資本主義の多様性理論である。ホール＝ソスキス[2)]は，先進諸国の資本主義を「自由な市場経済」と「調整された市場経済」とに分類し，各々の資本主義類型毎に得意分野・不得意分野が存在することを明らかにしたが，問題は制度変化を説明できないことである。

これまで述べた資本主義の多様性理論が，公式な制度変更を対象にしていたのに対して，より小規模な次元の変化を説明するのが，組織社会学の概念である組織フィールドである。組織フィールドとは，マクロの社会全体と個別組織の中間に位置づけられる。ディマジオ＝パウエルに従えば，共通する組織フィールドに属する企業は，同型化する傾向にある。例えば，ある雇用制度が一度社会に普及すると，追随する企業にとっては経済合理性の観点よりも社会的正当性を獲得することがその目的になるというのが，組織フィールド理論による説明である。しかし，組織フィールド内で形成された慣習が正当性を失うという，「脱制度化」のプロセスを内包しているのも，この理論の特徴である。

上記の先行研究の検討を踏まえて，雇用システムの変化や多様性を分析する視点として，著者は①資本国籍要因，②業種要因，③個別企業要因，の３点を挙げている。①は多国籍企業が海外進出に伴い本国の人事制度を持ち込むこと，②は各国の制度的特徴が比較優位と比較劣位を生み，業種毎に日本型雇用制度を維持する動機が異なること，③は個別企業の戦略の違いが雇用システムの違いをもたらすことを，各々意味している。

それでは，日本とは組織フィールドを共有しない外資系企業が日本に進出し，それが「調整された市場経済」において不得意産業である場合は，どの様な帰結を生むだろうか。以下では，金融業についての実証研究の結果を検討しよう。まず，日系と外資系の金融機関を対象に事例研究が行われた。対象は，銀行７社，証券会社４社，生命保険会社６社，計17社である。その結果，入職と退職，人事部の役割といった点で資本国籍要因による差が明らかになった。即ち，進出国側からすれば本国の制度を最大限持ち込もうとしており，不得意産業である金融業では日本的雇用制度を導入しなくても不都合は生じないことを意味している。

---

2)　Hall, P. A. & Soskice, D.（2001）*Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 邦訳：遠山弘徳，我孫子誠男，山田鋭夫，宇仁宏幸，藤田菜々子『資本主義の多様性——比較優位の制度的基礎』（2007）ナカニシヤ出版。

次いで上記対象企業を含む証券会社５社を対象に，リーマンショック後の雇用システムの変化を考察している。調査の結果，外資系が本国の制度を持ち込もうとしているのに対して，日系は新卒採用を労働力の給源とすることなど，引き続き資本国籍による差異が存在する。半面，日系３社の中では経営戦略や組織構造の違いを反映した多様性も拡大しており，日系・外資間の差異が以前ほど明確でなくなっている。例えば，破綻した米系投資銀行を継承したことをきっかけに「グローバル型社員」を創設したＡ社，法人部門と個人部門とは分社化しており，どちらに入社するかは入社前に決まっているＢ社，さらに，投資銀行部門や市場部門の様に専門性の高い部門ではコース別採用も限定的に行っているＣ社などである。特に米系企業のアジア・欧州部門の人材を継承したＡ社では，日系では初めて国内の主要拠点と海外拠点で処遇を統一したが，逆に国内で２つの異なる制度を持つことになった。新規創設された国際業務を対象とした職掌では，外資と同等の報酬を提供する代わりに，通常の総合職と同じ雇用保障は付与しないと言う。日系証券会社が日本で，しかも被買収ではなく買収によって自らの人事制度を変革しているという，極めて特徴的な事例であると言えるだろう。

評者は，この事例が示しているのは，Ａ社の組織フィールドが最早日本企業の雇用制度ではなく，投資銀行の世界標準であるアングロサクソン型のそれであると考える。国際的な投資銀行たり得るためには，世界標準であるアングロサクソン型の雇用制度を導入しなければ人材獲得競争に打ち勝てないという経営判断，即ち進出国側の要因ではなく，さりとてホスト国側の要因でもない，言わば「インダストリー効果」がＡ社に組織フィールドを変更させたのである。

さらに本書では，金融業における事例調査の結果を他産業で確認するために，日系は東証一部，二部，マザーズ等から1,000人以上規模企業942社，外資系では外資51％以上で，従業員数100人以上企業573社を対象に，郵送質問紙調査が実施された（回収率は10.2％）。調査の結果は，多くの項目で事例調査の結果を追認しており，入職に関しては日系と外資で際立った差異が見られる半面，退職は資本国籍要因，業種要因の両方による差異が確認された。そこで個別退職勧奨の実施に関して，医薬・化学，電気・機械について，業種をコントロールした上で資本国籍別の差異を見ると，何れの業種においても日系よりも外資において個別に退職勧奨する割合が高いことが明らかになった。

著者は本書の結論として，公式な変化ではない下からの変化が制度変化を促進していることを挙げている。さらに，従来は組織フィールドが日系か外資かで雇用システムが異なっていたが，日系企業と外資系企業との人材獲得競争の結果，組織フィールドの境界線は個別企業の経営戦略等によって，複雑に細分化されたものに再編成されつつあり，不得意産業である金融業における雇用システムのアングロサクソン型への収斂の可能性に言及している。

まとめ

以上，３冊の著作を紹介しながら，組織フィールドと日本的雇用制度について検討した。特に山内の著書で言及されていた日系証券会社Ａ社の事例は，東京において買収側の日系の雇用システムが「欧米化」するという意味で，組織フィールド理論の観点からも極めて興味深い。この場合，規範となるのは，日本というホスト国の市場ではなく，あくまでも多国籍企業本国のものであり，それが即ち産業の規範でもあるという点に，問題の所在があるのである。

オルコットと山内の著作は，共通点も少なくないが，幾つかの点で補完的な関係にある。まず第１に，前者が企業買収と脱制度化，組織フィールドを取り上げているのに対して，後者は外資系企業との人材獲得競争による脱制度化や組織フィールドの変化を取り上げていること。第２点は，両者共に，一部の企業では組織フィールドの境界を跨ぐ移動が観察されるものの，公式な制度変更，例えば従業員主権から株主資本主義への脱制度化や日本的雇用制度からアングロサクソン型への脱制度化は認められないとしていることである。

ただし，オルコットが日本の従業員主権の「変わらなさ」を強調しているのに対して，山内は

「下からの変化」を強調することによって，将来の制度変化やアングロサクソン型への「収斂」（の可能性）について，より肯定的であるという点に違いが見られる。要は，雇用システムの変化が個別企業に留まり，「日本的雇用制度」という「制度」変化を起こすには至らないと考えるか，或いは資本主義の多様性理論で言うところの不得意産業で生じた「下からの変化」はやがて業界標準となり，ひいてはこうした不得意産業と人材獲得競争をしている企業をも巻き込んで「日本的雇用制度」そのものの変化をもたらすと考えるか，この点が議論の分水嶺であると言えるだろう。

この点について，どちらの見方が的を射ているのかを論じるのは，評者の能力を遥かに超えている。しかし，ここで想起すべきは，本稿冒頭で紹介した須田の著作で言及された制度経済学である。先述した様に，雇用制度を構成する要素間の補完性が存在する限り，それが変革されると考えることは難しい。山内が指摘する様に，不得意産業である金融業では外部労働市場における人材獲得競争を勝ち抜くために中途採用増加，報酬の個別化，技能の専門化といった形でアングロサクソン型の雇用制度に歩み寄ろうとした。しかしそれが雇用制度の他の部分とどの様に整合的に調整されたかは，定点観測が必要であろう。このことは，山内の言う「国際的収斂」を確認するためにも不可欠である。

実際の所，日本企業はこうした厄介な問題を「巧妙に」回避するため，外部労働市場からの労働力調達や成果志向の報酬体系，専門的労働力は，正社員ではなく，「縁辺」に位する有期専門職をその対象にしていたのではなかったかというのが，評者の見立てである。人材ポートフォリオを駆使する日本企業のお家芸はここでも健在だった，と言えば著者達からお叱りを被るだろうか。

とまれ，制度社会学の観点からの日本的雇用制度研究は未だ緒に就いたばかりであり，ここで紹介した3冊の優れた著作を契機にして，一層研究が進展することを期待したいと思う。