

# 経営戦略研究

## 論文

今井 希

戦略化と主体化

—戦略の実践的理解に向けた理論的考察—

吉澤昭人

高齢者雇用問題のための視座

—一定年制の歴史的・法的考察を中心に—

## 書評

今野喜文

Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece, & Sidney G. Winter. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. (Blackwell Publishing, 2007).

谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』(勁草書房、2010年)



## 『経営戦略研究』第9号

### 目次

#### 論文

- 今井 希 戦略化と主体化  
－戦略の実践的理解に向けた理論的考察－ 3
- 吉澤昭人 高齢者雇用問題のための視座  
－一定年制の歴史的・法的考察を中心に－ 15

#### 書評

- 今野喜文 Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein,  
Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh,  
David J. Teece, & Sidney G. Winter  
*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic  
Change in Organizations.*  
(Blackwell Publishing, 2007)  
谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳  
『ダイナミック・ケイパビリティー組織の戦略変化－』  
(勁草書房、2010年) 35

### 『経営戦略研究』執筆要項

1. 投稿は原則として経営戦略学会の会員であること。
2. 原稿は未公開のものに限る。
3. 原稿には表紙をつけ、表紙に氏名、住所、所属機関、職位を記し、原稿本文には氏名等を書かないこと。
4. 投稿論文は、編集委員会の委嘱する査読者（レフリー）2名による審査を受ける。その審査結果に基づき、編集委員会が論文掲載の採否を決定する。
5. 採用原稿の校正は初校のみとする。
6. 投稿原稿等は返却しない。
7. 原稿の字数、締切日その他は、別に定める「執筆細則」による。
8. 投稿原稿の送付先は、学会事務局『経営戦略研究』編集長宛てとする。

#### 執筆細則（制定：2003年10月11日）

1. 原稿は、原則としてワープロによる横書きとする。投稿は、プリントアウトされたものだけでよいが、査読のために3部提出すること（両面コピー可）。うち、表紙をつけるものは一部でよい。図表は一括して文末に添付し、本文中にはその挿入箇所を示すこと。
2. 原稿の分量は20,000字以内を目安とする。
3. 投稿原稿1ページあたりの字数は40字×30行の1200字とする。用紙サイズは特に指定しない。

投稿後査読を経て、掲載の通知があった後にFDおよびプリントアウトされたものを提出するが、この場合、以下の細則を順守すること。

1. WindowsのMSwordのファイルを作成すること。
2. 図表は、執筆者の責任によって作成する。
  - ①本文とは別のファイルで作成すること。また、図表は本文にファイル上で貼り付けることが可能になるように、描画オブジェクトとして作成すること。具体的には、挿入→図→描画オブジェクトを選択し、描画キャンパスの上に作成する。
  - ②図表は刷り上がり時の寸法がB5版になることを理解し、作成すること。
  - ③図表は一括して文末に添付し、本文（プリントアウトしたもの）に、図の挿入位置を赤字で記入すること。
3. 前項の通り図表の作成については執筆者にゆだねられるので、図表における活字は特にポイント、字体とも指定しない。
4. 提出ファイルの字体は特に指定しないが、刷り上がりの本文、注、参考文献は9ポイントのMS明朝体、節見出しはMSゴシックの太字とする。
5. FDの中身が査読を経たものと同一のものであるか確認すること。

## ■ 論文

# 戦略化と主体化

## —戦略の実践的理解に向けた理論的考察—

神戸大学大学院 今井 希

1. はじめに
2. 主体の戦略：戦略のプロセス学派と「実践としての戦略(Strategy as Practice)」
  - 2.1 課題の背景
  - 2.2 「人々の行い(something people do)」の探求
  - 2.3 主体に担われた戦略
  - 2.4 理論的課題
3. 戦略化と主体化
  - 3.1 戦略家の主体化
  - 3.2 戦略の戦略化(strategizing)
4. おわりに

### 1. はじめに

本稿の目的は、戦略の形成をいかに理解するかについて検討を行うことにある。戦略の形成への問いは、必ずしも目新しい問いではない。1970年代に戦略研究においてプロセス学派(process school)と呼ばれるアプローチが登場して以来、この問いをめぐる数多くの研究が蓄積されてきた。また、近年では、欧州を中心として盛んに議論が行われている「実践としての戦略(Strategy as Practice: SAP)」と呼ばれる研究群も、この問いをめぐる研究として位置づけることができる。しかし、これらの諸研究では、戦略を担う主体(以下、戦略家)および彼らが抱く構想を分析以前に前提とし、そこから戦略の形成が検討されている。このような戦略の理解では戦略家と戦略との関係を十分に捉えることができず、そのためいずれのアプローチにおいて

も戦略を個人および組織の「所有物」として捉えてしまうことになるため、戦略はいかに形成されるのかについて見通しの良い記述を行う事ができてはいない。

こういった現状を踏まえ、本稿では戦略を「所有物」として捉えることを避けるというSAPが目指した目標は引き継ぎつつも、SAPとは異なる形で戦略家と戦略の理解を試みる。結論を先に述べれば、それは、「諸関係のフィールド(a field of relations)」(Cooper, 2005)において戦略および戦略家を再検討することをつうじてこの課題の解決を試みるということである。戦略家はそもそも戦略の成立以前に存在しているわけではなく、そういった主体が主体化されていくところから戦略の形成を描いていく必要がある。

本稿は以下の手順で議論を進める。まず、プロセス学派の戦略研究およびSAPの諸研究を検討し、「戦略はいかにして形成されるか」という問いの背景とその問いに対するアプローチ、およびそのアプローチが抱えている課題を明らかにする(2)。次に、(2)において提示された既存のアプローチにおける課題に対し、「諸関係のフィールド」において戦略および戦略家を再検討することをつうじた解決を試みる(3)。最後に、ここまでの検討の結果をまとめるとともに、残された方法論的課題について触れる(4)。

### 2. 主体の戦略：戦略のプロセス学派と「実践としての戦略 (Strategy as Practice) 」<sup>1)</sup>

本節では、プロセス学派やSAPといった、戦略の

形成を問う諸研究がどのように展開されてきたのか、その系譜を整理したうえで、これらのアプローチが抱えている共通の課題を確認する。プロセス学派的戦略研究では、主に企業のトップマネジメントの構想を出発点として形成され展開される組織の戦略が描かれる。それに対し、1990年代後半以降急速に議論が蓄積されてきたSAPにおいては、戦略を「人々の行い(something people do)」として捉え、トップマネジメントにかぎらず組織内の人々の行いを詳細に見ていくことをつうじて戦略形成を検討しようとする。これらのアプローチでは、戦略の形成を論じるにあたり、トップマネジメントに注目するかそれ以外の組織成員に注目するかという対象の違いはあるものの、いずれも戦略家を前提とし、その主体を起点として戦略の形成を描こうとしている点で共通している。さらに両アプローチの持つこの共通点は共通の課題を抱えることとなる<sup>2)</sup>。

## 2.1 課題の背景

すでに述べたように、「戦略はいかにして形成されるのか」という問いは、プロセス学派によって提示されてきた。ここではまず経営戦略研究の系譜を振り返り、戦略の形成を問う研究が登場した背景を確認する。

戦略研究の代表的なアプローチは、内容学派(content school)およびプロセス学派に大別することができる(Bourgeois, 1980)<sup>3)</sup>。内容学派的戦略研究では、「なぜある企業は成功したのか」という問いを出発点として、当該企業が採用した戦略およびその戦略が成功する根拠を探る研究が蓄積されてきた。例えば、Rumelt(1974)は、企業が行う多角化の在り方によって業績が異なることを明らかにし、PorterやBarneyらによる、競争優位の源泉を探るために経済学を応用した研究では、外部環境や社内の経営資源と戦略行動の関係の検討することで、企業にとっての良い戦略の探求を行っている(e.g. Porter, 1980; Barney, 1991)。このような、今日において主流の戦略研究として位置付けられている内容学派的戦略研究においては、戦略は組織が所有する合理的なツールとして捉えられている。

内容学派に対しては、プロセス学派的戦略研究によっていくつかの課題が提示された。プロセス学派的戦略研究は、戦略は良い成果を達成するためのツールのようなものという理解に対して疑問を提示し、企業を成功に導く戦略の特定とそれが有効に働く根拠の探求に力を注ぐことだけが企業の戦略を理解することではないと指摘した。プロセス学派にとって戦略とは初期の研究においては組織内のポリティクス、またその後の研究では、組織的要因に加え組織をとりまく経済状況や文化的要因の影響を受けつつ形成されるものとして理解される。つまり、このアプローチが新たに主張したことは、人びとの行いというそれまでの戦略研究が考慮してこなかった側面が戦略形成に与える影響に注目すべきということであった。プロセス学派はプロセスを「文脈の中で時とともに変化する、一連の個別的あるいは集合的な出来事、行為、活動」(Pettigrew, 1997)と捉え、戦略が導く結果と、一貫した行為や出来事およびその行為や出来事を生じさせる文脈とを関連付ける(Pettigrew, 1987, 1992, 1997)。このような射程の下、プロセス学派は「企業が経営活動を行うなかで、経営戦略はいかにして形成されるか」の解明を目的とした。プロセス学派は、それまで業績向上のための合理的ツールのようなものとして理解されてきた戦略を「人間化(humanized)」(Pettigrew et al., 2002)し、経営幹部を中心とした個人からなる社会的現象として理解することを目指したといえる。

これら、プロセス学派的諸研究に対して、不十分さを指摘し議論のさらなる展開を試みたアプローチの一つにSAPの諸研究がある。

## 2.2 「人々の行い(something people do)」の探求

SAPは1990年代後半以降研究が蓄積され始め、2000年代に入るといくつかの学術雑誌において特集号が組まれるなど現在において盛んに議論が行われている戦略研究の新しいアプローチである。SAPの特徴を一言でまとめれば、戦略を「組織の所有物(organizations have)」ではなく「人々の行い(something people do)」としてとらえるところにある(Johnson et al.,

2007)。

SAP はプロセス学派の戦略研究から大きな影響を受けており、戦略を組織が所有するツールのようなものとして理解するのではなく、戦略に関わる人々の行いから戦略を理解するという目的を共有する。しかし、一方で SAP はプロセス学派の諸研究が行おうとしてきた戦略に関わる人々の行いへの関心をより徹底させようとする(Johnson et al., 2003, 2007)。Johnson et al. (2007) によれば、プロセス学派の戦略研究は、内容学派とは異なり戦略に関わる人々の行いに注目したが、戦略は依然として「組織の所有物」として捉えられていた。ここで、SAP がプロセス学派に対し、戦略が「組織の所有物」として捉えられていると指摘することは2つの意味を持っている。一つは「パターンとしての戦略」というプロセス学派における戦略の捉え方に対する批判である。プロセス学派の戦略研究の中には、一連の「人々の行い」をパターン化し、そのパターンとしての戦略と組織のパフォーマンスとの関連を検討する研究がある。こういった研究に対して、SAP は、「人々の行い」をパターン化しそれを組織の所有物として捉えてしまっただけでは、結局内容学派と同じように戦略に関わる人々の行いを軽視することとなると指摘する(Johnson et al., 2007: p.11)<sup>4)</sup>。

もう一つは、組織の戦略が組織を代表するトップマネジメントの持ち物とされていることに対する批判である。プロセス学派の戦略研究においては、組織の主役となる人物が取り上げられ、その人物がいかにして戦略を構想し、その戦略が組織の戦略として、いかに実現されていくのかが分析される。こういったプロセス学派の戦略研究は、人々の行いから成る戦略をパターン化し、組織の所有物とみなしてはいない。ただし、そこにはさらに二つの問題がある。まず、組織の主役として取り上げられた人物(その多くはトップマネジメント)が構想した戦略とは、そもそも組織の戦略とは限らない。それにも関わらず、組織の主役として分析的に位置づけられた戦略家による戦略が、組織の戦略とみなされる。その上で組織の所有物とみなされた戦略がいかに実現され、または失敗してゆくのか

が検討されるのである。もう一つは、そのような戦略の捉え方を仮に認めたとしても、組織の主役はトップマネジメントに限らないことである。組織をトップマネジメントのみに代表させることができる理論的根拠は必ずしも無い。組織のミドル、ローワーもまた、それぞれ局所的に組織を代表しているといえる(Mintzberg, 1994; Regnér, 2003; Whittington, 2004)<sup>5)</sup>。

プロセス学派に対するこういった評価を踏まえ、SAP の諸研究では、プロセス学派において主張されながらも、十分に実現できていなかった戦略形成における人々の行いへ再度焦点をあわせ、戦略をトップマネジメント以外にも含めた組織成員の行いとして捉える(Jarzabkowski et al., 2007)。また、SAP では、個々人の行いや人々が行う相互作用をつうじてなされる戦略の形成を「戦略化(strategizing)」と呼び、戦略の形成過程の解明を目指す。そこでは、だれが、どのようなスキルやツールを用いて実際に戦略をおこなう(doing of strategy)のかといった課題が検討される(Johnson et al., 2003, 2007)。このように SAP の諸研究は、戦略を「組織の所有物」ではなく、「人々の行い」として捉え、戦略が形成される(戦略化)際に、それに関わる人々がどういった行いをするか、またその行いが成果にどのように影響を与えるかを探求する(Johnson et al., 2007)。

### 2.3 主体に担われた戦略

ここまで、戦略研究の系譜をたどりながら、プロセス学派によって戦略の形成が課題として提示された背景および、SAP というアプローチがプロセス学派に見出した課題とその解決策について確認してきた。しかし、一方で SAP が示した立場およびその経験的研究に対しては、SAP が批判していた当のプロセス学派の戦略研究の射程と変わらない、という批判もある(e.g. Chia and MacKay, 2007; Carter et al., 2008; Geiger, 2009)。あらかじめ述べておけば、本稿は両アプローチのこのような同一視の指摘に対しては全く同意する。ではなぜ、両者の分析は同一視しうるのだろうか。以下では、SAP とプロセス学派の戦略研究が同一の

射程を持つことになると同時に、そのことが、SAPが設定した課題を克服しえていない理由を明らかにする。

改めて確認すると、SAPは、(内容学派や)プロセス学派の戦略研究が戦略を「組織の所有物」として捉えていることを批判し、トップマネジメントに限らず戦略の形成に携わる人々の行いから戦略の形成を捉えることで、戦略を「所有物」ではなく「行い」として捉えようとした。しかし、SAPの分析では既存研究のような「所有物」としての戦略の理解を十分に回避し得ているとは言い難い。結論を先に述べれば、プロセス学派の戦略研究およびSAPの両アプローチは、SAPが見出した相違点とは異なった水準において戦略を「所有物」として捉えていると言える。

プロセス学派の諸研究において、戦略は組織内のポリティクスや文化、また組織外の競争環境や経済的社会的状況から影響を受けながら形成されるが、そういった組織内外の文脈は戦略家たるマネジャーによって独自に読み解かれる。文脈を読み解いた戦略家は、それまでの戦略を評価し、新しい戦略の選択とそれへの変更を行う(Pettigrew, 1987; Whipp et al., 1987)。ここで、組織の代表者であるトップマネジメントによって構想された戦略が組織の戦略として理解される。

これに対して、SAPの諸研究においては、トップマネジメントに限らず、戦略の形成に携わる人々がいずれも戦略家とみなされる(Jarzabkowski et al., 2007)。また、戦略の形成プロセスの分析についても、プロセス学派よりも詳細にツールや技術(technology)、言説(discourse)をつうじた戦略の形成が描かれる<sup>9)</sup>。

たとえば、Samra-Fredericks(2003)では、製造業企業におけるIT投資という戦略的意思決定プロセスに関して、中心となる6名の戦略家(core six strategist)が会議で行った会話の分析が行われた。そこで、IT投資の意思決定プロセスは、一人の影響力を持つ戦略家(以下SA)による多様なレトリックを用いた説得プロセスとして描かれる。SAは、①組織にはITの能力が不足していること、②戦略的な考え方(strategic thinking)が不足していること、という二つの弱点があ

ると捉えた。かれはこの二つの組織の弱点の重要性を会議中の会話においてさまざまなレトリックを用いながら徐々に他の戦略家に伝えた。SAが行った説得は、一つ一つは大きな認識の変化を生み出さないが、前に起こった変化に次の変化が重ねられ、さらにその上に新しい変化が積み重なることで、上記の二つの問題は他の戦略家にとってもっともらしい問題として理解されるようになった。

以上のように、SAPの諸研究が行う分析は、確かに、戦略に携わる多様な人々の行いを描くことで、プロセス学派の戦略研究に比べてより詳細な分析を行っているということはあるかもしれない。しかし、この分析を踏まえれば、SAPの分析において戦略の形成それ自体が分析されているとは言い難い。すなわち、この意味において戦略は「所有物」として見なされている。実際にSamra-Fredericks(2003)の研究で分析されているのは、トップマネジメントではないにしろ、一人の影響力を持つ戦略家が抱く戦略であり、彼の戦略がいかんにか形成されてきたのかは問われていない。むしろ、組織の人々が既に持っていた戦略を前提として、それがいかんにか普及するのかが分析されている。つまり、SAPは、戦略を組織の「所有物」としては捉えないが、個人の「所有物」として捉えているのである<sup>7)</sup>。

## 2.4 理論的課題

SAPとプロセス学派の戦略研究は、異なる水準において戦略を「所有物」として捉えており、そのためにSAPはプロセス学派の戦略研究と同様の射程しか持ち得ないことになった。では、なぜ「所有物」としての戦略の理解を批判したSAPにおいて、戦略が「所有物」、より正確には「人々の所有物」として捉えられることになったのだろうか。

SAPのアプローチを見てみると、そこでは二つの前提が置かれている。一つは、組織を構成する人々がそれぞれ、分析を行う以前に既に戦略家という主体性を与えられているということである。もう一つは、そのような戦略家が、戦略を「構想」として保持しているとされていることである。この二点を前提として戦



略を議論するのであれば、いくら詳細に組織におけるミクロの現象が分析されたとしても、また、たとえどんなに組織における人々の語りに寄り添ったとしても、結果として戦略が組織および個人の「所有物」として捉えられているという意味において、SAP とプロセス学派的戦略研究との射程は変わらない。たとえ Johnson et al., (2003) が指摘するように、プロセスをいくら丁寧に捉えたとしても、彼らの試みる、「所有物」としての戦略の理解は解消されないのである。

このように、戦略を「所有物」として捉えることで戦略形成の研究において生じるのは、戦略そのものを分析することができないという課題である。すでに述べたが、プロセス学派的戦略研究や SAP においては、戦略家としての主体性を与えられた組織成員の構想が組織の戦略となる。これらの研究で主な分析の対象となってきたのは戦略家の構想が組織において様々なツールやポリティクスをつうじて普及するプロセスであり、組織の戦略を理解する上で最も重要である戦略家の構想がいかにして形成されたのかは検討されてこなかった。この課題は、戦略を「所有物」と捉えている限り解決されない。

さらに、SAP においては、上記のように戦略家という所与の主体および彼らが持つ構想を戦略として捉えたまま、分析対象のより詳細な記述を行おうとすることで、それまでの戦略研究に比べて分析射程をより狭めてしまうことにつながる。例えば、Johnson et al.(2007)では SAP というアプローチの有用性を示す例として経営資源の分析を挙げる。Johnson et al.(2007)ではマネジャーらが行う資源のマネジメントなど、組織内の活動を詳細に描くことで、有用な経営資源の決定過程のようなこれまで検討されてこなかった課題に取り組むことができる点でRBVに対するSAPの有効性を主張する。しかし、そもそも組織にとって有効な経営資源とは組織内の営みだけではなく、競合他社や顧客といったさまざまな利害関係者とのかかわりの中で決定される。また、経営資源に対するこのような捉え方は、SAP と RBV の理論的基盤を度外視したとしても、RBV の初期の研究でもすでに含意されて

いることであつた。結果として SAP では、プロセス学派さらにはそれ以前の伝統的戦略研究では捉えられていた企業をとりまく利害関係者との関係を取りこぼすこととなる<sup>8)</sup>。

SAP が行っていたことを整理すれば、戦略を「組織の所有物」として捉えることを避けるために、人々の行いに注目する一方で、戦略を「人々の所有物」として位置づけたうえで、そのプロセスを分析したため、当初、理論的に目指していた目標を達成することができず、戦略の形成に関してもプロセス学派以上の射程を持つことができていないといえる。では、SAP において目指された目標を引き継いで、「所有物」としての戦略の理解を解消するならば、どのような方策が考えられるだろうか。

### 3. 戦略化と主体化

前節における検討を踏まえると、プロセス学派や SAP といった戦略の形成を問うアプローチはいずれも、戦略を組織および個人の「所有物」として捉えており、その限りにおいて戦略そのものの形成を検討する枠組みとしては不十分なものであつた。とりわけ SAP は、「所有物」としての戦略の理解の解消を目的としたものの、戦略家としての主体および、彼らの構想としての戦略を分析以前に想定して議論を行ったため、プロセス学派と同根の課題を依然として抱えることとなった。

このように、SAP において生じていた、戦略家と戦略の想定を解消するために本稿で行うことは、戦略家の主体化、ならびに戦略の戦略化をつうじて、人々の行いにおいて戦略を捉えてゆくことである。

#### 3.1 戦略家の主体化

SAP の多くの研究が持っている、所与のものとしての戦略家の想定と、彼らの構想として戦略を捉えるという理論的課題に対しては、萌芽的ではあるものの、SAP のコミュニティ内において見直しが行われ始めている(e.g. Chia and Holt, 2006; Chia and MacKay, 2007)。

本稿では、これらの研究を援用し、戦略家の主体性を前提とせず、戦略の形成を議論するための枠組みを模索する。まず本項では、「諸関係のフィールド」という概念を準備し、それをつうじて戦略家たる主体が主体化されることを議論する。続いて次項では、本項の議論に基づいて戦略家を捉え直したとき、これまで戦略家の構想として捉えられてきた戦略、およびその形成はどのように理解されることになるかについて検討を行っていく。

すでに見てきたように、これまでの戦略研究のアプローチにおいては戦略家を前提としてきたが、そこで「主体(subject)」は最初から厳然として存在する「独立した実体(isolated entity)」としてみなされてきた。しかし、主体は同一性を保持した確固たる存在ではない。主体の特徴である「人々のアイデンティティや個性は、それらを取り巻く構成要素との積極的な関わりのコンテクストをつうじて形成される(Chia and MacKay, 2007)」。この主体を形成するさまざまな要素からなるコンテクストを「諸関係のフィールド(Cooper, 2005:1693)」と呼ぶ<sup>9)</sup>。そして、主体は、諸関係のフィールドをつうじて「主体化(subjectivation)」される。

このように、諸関係のフィールドをつうじて主体化される主体を前提とすると、個々の主体を「意味や規範の源泉」(Schatzki, 2001:12)として捉えるこれまでの見方は不可能となる。そうであれば、独立した実体としての主体を分析単位として社会現象を説明することはできない。まずはその説明基盤を諸関係のフィールドにおくことが必要になる(Chia and MacKay, 2007)。ただし、諸関係のフィールドも独立した実体としておかれるわけではない。主体とのかかわりで見れば、主体は諸関係のフィールドの結果として成り立つと同時に、諸関係のフィールドを条件づける。戦略家の実体化を解消するということは、この諸関係のフィールドを分析の起点とし、諸関係のフィールドと、そのもとで成り立つ諸関係の結果とを切り離さず、同時に捉えていくことを意味するといえる。それでは、主体化を行う諸関係のフィールドはどのようなものから

成り立ち、またそのもとで主体はいかにして主体化されるのだろうか。

戦略家を形成することとなる諸関係のフィールドはどういったものから成り、主体はそこでどのように主体化されるのか。この点に関して具体的に検討するために、以下では、言説に注目する諸研究を補助線として議論を進める。言説に注目するとは、単に「書かれたもの(text)」や「話されたこと(talk)」に注目することではない。言説に注目する研究において、「書かれたもの」や「話されたこと」は、それを成り立たせるコンテクストとの関係で理解される。すなわち「書かれたもの」や「話されたこと」は、それに関連するコンテクストの結果でありかつ条件ともなる(Knights and Mueller, 2004)。このように見てくると、言説に注目する研究は、実践のもとで戦略を捉えようとする研究の一種のバリエーションとして位置付けることができる。以下では、具体的な分析をつうじて諸関係のフィールドはどういった要素から成り立ち、また主体はどのようにして形成されるのかについて確認する。

Carter and Mueller(2006)は、民営化された配電会社( CoastElectric 社)における戦略の変遷を分析した。政府の政策によって民営化が行われると CoastElectric 社は、コンサルタントと共同で、新しい戦略を形成してゆく。SWOT 分析をつうじて明らかになったことは、それまで、独占であった配電事業においては、政府による厳格な規制がかけられること、また、CoastElectric 社にはそれ以外のビジネスの可能性に開かれていることであった。これをつうじて、同社は配電以外のビジネスを行う企業として自らを主体化し、多角化戦略を行うこととなる。

ここで、諸関係のフィールドは、話されたことや、戦略のツール、規制者や金融アナリスト報告書、敵対的買収者などさまざまな利害関係者といった、組織内外のさまざまな要素から成り立ち、戦略家はそういった諸関係のフィールドを成すさまざまな要素と結びつけられることで、いわば諸関係のフィールドの結果として形成されるといえる。ここで、CoastElectric 社は、二つの事態に直面している。一つは、同社が戦略

家として形成される<sup>10)</sup>と同時に、もう一つは同社を含んで戦略それ自身が、戦略として形成、すなわち戦略化されていることである。つまり、戦略家としていかに主体化されてきたのかをまずみること、そして、そのなかで、戦略化を捉えることが必要になるのである。

### 3.2 戦略の戦略化(Strategizing)

ここまで、戦略家は諸関係のフィールドをつうじて形成されるものであり、主体を所与のものとして捉えることはできないことを議論してきた。このように主体のあり方を捉えなおすと、戦略とは独立に存在する主体から戦略を説明するという従来の説明図式を採用することはできなくなる。

これまでの戦略研究においては、所与となる主体を前提とした上でその主体が捉えたことの記述をもって戦略を描いていた。しかし、この主体は諸関係のフィールドをつうじて主体化される。この主体を形成する諸関係のフィールドを描くことが主体の形成(主体化)を描くことであるとするならば、戦略の形成を描くこととは、この戦略家を主体化する諸関係のフィールドを描くことであると言える。戦略を、それを担う主体を形成する諸関係のフィールドとして捉えると、戦略が形成されるとは、関連する諸要素からなる諸関係のフィールドが形成されるということであり、それは同時に戦略家の形成を意味する。戦略は単なる構想ではない。構想というよりも、構想とそれを可能にする布置、それが戦略だと言える。

このように、戦略を諸関係のフィールドとして捉え、戦略の形成をそれを担う主体の成立とともにあるものとして理解すると、SAP が提示した「戦略化(strategizing)」という概念に注目することに対する含意を導くことができると思われる。SAP において、戦略化とは、「所有物」としての実体的な戦略ではなく、個々の組織成員によるミクロな活動をつうじた戦略形成プロセスに注目するために用いられた。しかし、上記の検討を踏まえると、戦略化とは単に戦略の形成のみならず、戦略家の主体性の形成まで議論の射程に

含みうる概念として理解することができる。また、ここで形成される主体の基盤となる諸関係のフィールドは、組織成員による行いだけで成立しているわけではない。そのため、多くの SAP の研究のように個々の成員の活動を詳細に記述するのではなく、より射程を広げて諸関係のフィールド、すなわち戦略の形成を捉えていく必要があるだろう。

## 4. おわりに

以上、本稿では戦略の形成とはどのようなことか、また戦略はどのように形成されるのかについて、戦略を担う主体である戦略家の主体性および主体の持つ構想としての戦略を問い直すことをつうじて検討を行ってきた。

SAP の諸研究は、これまでの戦略研究において戦略が組織の所有物として捉えられていることを問題視し、戦略を人々の行いとして捉えようとした。このことは、戦略を何らかの実体として捉えるそれまでの見方を排すことで、プロセス学派の戦略研究の登場以来議論されてきた戦略の形成に関する一連の議論に対しても、重要な貢献をもたらす可能性を持つ。しかし、SAP の実際の研究では、戦略を担う戦略家が所与として想定された上で、彼らの持つ構想が戦略として普及するプロセスが分析されており、「所有物」としての戦略の捉え方は依然として残されることとなった。このような SAP の課題に対し、本稿では、戦略の形成の議論を、所与とされる戦略家から始めるのではなく、戦略家としての主体性を形成する「諸関係のフィールド」から始め、戦略家としての主体性の成立から戦略の形成を描くことを主張した。また、戦略家の捉え直しを行うことで、戦略は彼らの構想としてではなく、構想とそれを可能にする布置として理解される。このように、SAP が目指していた「所有物」としての戦略の解消という目的は、SAP の言う実践の水準において、人々の行いをただ記述するのではなく、そのような主体の戦略家としての形成と、その主体が持つ戦略を同時に明らかにしていくことで、達成

に近づくと思われる。また、戦略を実践において捉えるとは、これまでのSAPの議論のように、組織成員の行いをつぶさに観察することではなく、諸関係のフィールドと、それをつうじた主体化と戦略化を切り離さずに捉えていくということであると言えるだろう。

しかし、課題も残されている。本報告では、SAPに対して、戦略家たる「人々」を起点として戦略化を捉えないという立ち位置のもとで検討を行ってきた。しかし、人々が「戦略家」として主体化される際には、そこで「戦略」とは何かという問いが不可避に関わってくる。戦略を諸関係のフィールドとして捉えると述べてみたところで、ではいったいどういった諸関係のフィールドを描くことが、実務家が行っている戦略を描くことになるのかという課題は残る。この課題に対しては、「戦略」という言葉を成り立たせるために、経営学者が実務家に関わり、実務家も経営学者が提示した「戦略」を実践のリソースに取り込んでいくという循環過程に注目するという可能性が考えられる。この課題については、戦略化の捉え方と共に深く検討する必要がある。

#### 謝辞

本稿の審査過程にて、匿名レフェリーの先生方より、丁寧かつ的確なコメントならびに示唆に富むアドバイスを頂きました。また、神戸大学大学院経営学研究科の加護野忠男先生からは、本研究をはじめ日頃より多大なご指導を賜っております。ここに記して心より感謝申し上げます。

#### 注

1) SAPは、実践として戦略を理解することを目指す研究者によるコミュニティを形成している。しかし、コミュニティ内は統一的なアプローチが確立されているというよりも、個々の研究者の具体的な研究関心に基づいてさまざまなアプローチが採用されている。以下で議論することになるが、本稿においてプロセス学派的諸研究と合わせて検討するSAPの諸研究は、WhittingtonやJarzabkowski、

JohnsonといったSAPの中心メンバーをはじめとする多くの研究者が採用しているアプローチを指す。

- 2) 後に検討することになるが、SAPの諸研究は、先行するプロセス学派的諸研究に対する新たなアプローチとして成立したという主張が行われている一方で、SAPは戦略のプロセス学派と同様の研究プログラムを新たな旗印のもとで行っているにすぎないとの指摘もなされている(e.g. Chia and MacKay, 2007; Carter et al., 2008; Geiger, 2009)。
- 3) この戦略研究の区分はJohnson et al.(2007)などSAPの代表的な研究でも採用されている。
- 4) このような人々の行いの理解をSAPは「抽象化されたカテゴリ化(abstracted categorization)」と呼び批判する(Johnson et al., 2007; p.3)。
- 5) 「戦略形成はトップだけではなく、ミドル以下の様々な組織成員によって行われる」というSAPのプロセス学派に対する指摘は、必ずしも全てのプロセス学派の研究に対してあてはまるものではない。特に、Mintzbergの議論は一般的にプロセス学派に属する研究として位置付けられてはいるものの、その主張にはSAPと共通する点も多く確認できる。上述のミドル以下の組織成員による戦略形成という論点もその一つであろう(cf. Mintzberg, 1994)。
- 6) SAPにおいてはプロセス学派において検討の対象となっていた組織内のポリティクスが分析の射程から外れてしまっているという批判はなされている(Ezzamel and Willmott, 2004)。
- 7) こういったSAPの陥りがちな問題についてはすでに警鐘が鳴らされてもいる。SAPの諸研究は、ミクロとマクロの二分法に対する問題意識は(必ずしも明示的ではないものの)持っていた(e.g. Johnson et al. 2007)。しかし、SAPの初期の研究では「戦略を形成するミクロのふるまい(micro activities)をより詳細に理解すること(Johnson et al., 2003: 3)」を素朴に主張することとどまり、どのようにミクロな活動やミクロな現象を捉えるべきかといった考察が

行われてこなかった。こういったミクロの不十分な概念化では「還元主義(reductionism)」のそしりを受けかねない(Wilson and Jarzabkowski, 2004: 16-17)。この課題を解消するために、ミクロの現象である主体のふるまいを、社会関係から独立したものとしてではなく、それを取り巻く社会的コンテクストの中で理解する必要性を指摘する(Wilson and Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski et al, 2007)。

しかし、ミクロな現象としての主体のふるまいに関するこういった指摘は必ずしも具体的な分析に反映されているとは言い難い。SAP の諸研究が行う戦略の形成における道具や技術、言説の関わりや分析も、それらを利用する主体間のポリテクスとして描かれる。

- 8) 実際に、SAP の研究の大部分は、戦略形成の記述として、もっぱら企業内での個々人の活動を分析している(Jarzabkowski and Spee, 2009)。
- 9) 同様のコンセプトは、例えば、Michel Foucault の「言説(discourse)」(e.g. Knights and Morgan, 1991)や、Johnson et al.(2007)における Actor network theory のSAP の理論基盤としての指摘など、SAP を含む戦略研究において用いられている。今後、さらにこのようなコンセプトの戦略研究にもたらす含意を検討する必要がある。
- 10) 諸関係のフィールドをつうじて主体が主体化されると理解することができるのであれば、SAP のように個々の人々だけではなく、組織もまた戦略家として捉え直すことも可能になる。

#### 参考文献

- Andrews, K. (1971) *The Concept of Strategy*, Richmond. (山田一郎『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976).
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969).
- Barney, J. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- Bourgeois, L. J. (1980) "Strategy and environment: A conceptual integration," *Academy of Management Review*, Vol.5, pp.25-39.
- Buzzell, R. D. and Gale, B. T. (1987) *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press. (和田充夫・八七戦略研究会訳『新PIMS の戦略原則—業績に結びつく戦略要素の解明』ダイヤモンド社, 1988).
- Carter, C. and Mueller, F. (2006) "The colonization of strategy: Financialisation in a post-privatisation context," *Critical Perspective on Accounting*, Vol.17, pp.967-985.
- Carter, C., Clegg, S. and Kornberger, M. (2008a) "Strategy as Practice?," *Strategic Organization*, Vol.6, No.1, pp.83-99.
- Carter, C., Clegg, S. and Kornberger, M. (2008b) *A Very Short, Fairy Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy*, London: Sage.
- Chakravarthy, B. and Yves Doz (1992) "Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 5-14.
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004).
- Chia, R. (2004) "Strategy-as-Practice: Reflections on the research agenda," *European Management Review*, Vol.1, pp.29-34.
- Chia, R. and Holt, R. (2006) "Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective," *Organization Studies*, Vol.27, No.5, pp.635-655.
- Chia, R. and MacKay, B. (2007) "Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice," *Human Relations*, Vol.60, No.1, pp.217-242.
- Cooper, R. (2005) "Relationality," *Organization Studies*, Vol.26, No.11, pp.529-560.

- Ezzamel, M. and Willmott, H. (2004) "Rethinking strategy: Contemporary perspectives and debates," *European Management Review*, Vol.1 pp.43-48.
- Geiger, D. (2009) "Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing," *Management Learning*, Vol.40, No.2, pp.129-144.
- Hacking, I. (1995) *Rewriting the Soul: Multiple Personality and the Sciences of Memory*, Princeton University Press. (北沢格(訳)『記憶を書き換える: 多重人格と心のメカニズム』早川書房, 1998年).
- 伊藤博之 (1999) 「「ブラクシス」としての戦略—戦略概念の社会文化的考察」『彦根論叢』第 317 号, pp.41-56.
- 伊藤博之 (2007) 「戦略の零度: リサーチサイト探索の指針として」『彦根論叢』第 365 号, pp.37-51.
- Jarzabkowski, P. (2003) "Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004) "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practice-in-use," *Organization Studies*, Vol.25, No.4, pp.529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., and Seidl, D. (2007) "Strategizing: The challenges of a practice perspective," *Human Relations*, Vol.60, No.1, pp.5-27.
- Jarzabkowski, P. and Spee, A. (2009) "Strategy-as-practice: A review and future directions for the field," *International Journal Management Reviews*, Vol.11, No.1, pp.69-95.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., and Whittington, R., (2007) *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Johnson, G., Melin L. and Whittington, R. (2003) "Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.3-22.
- Knights, D. and Morgan, G. (1991) "Corporate strategy, organization and subjectivity: A critique," *Organization Studies*, Vol.11, No.21, pp.251-273.
- Knights, D. and Mueller, F. (2004) "Strategy as a 'Project' overcoming dualisms in the strategy debate," *European Management Review*, Vol.1, pp.55-61.
- 桑田耕太郎 (1990) 「経営戦略への組織論的アプローチ」『経済と経済学』第 66 号, pp.43-78.
- 桑田耕太郎 (2007) 「経営戦略」稲葉元吉・山倉健嗣 著『現代経営行動論』白桃書房, pp.115-142.
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. and Waters, J. A. (1985) "Of strategies, deliberate and emergent," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, pp.257-272.
- Pettigrew, A. (1987) "Context and action in the transformation of the firm," *Journal of Management Studies*, Vol.24, No.6, pp.649-670.
- Pettigrew, A. (1992) "The character and the significance of strategy process research," *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, pp.5-16.
- Pettigrew, A. (1997) "What is processual analysis?," *Scandinavian Journal of Management*, Vol.13, No.4, pp.337-348.
- Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (2002) "Strategic management: The strengths and limitation of a field," in Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. (eds.) *Handbook of Strategy and Management*, London: Sage, pp.3-30.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社 2007).
- Rasche, A. and Chia, R. (2009) "Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective," *Organization Studies*, Vol.30, No.7, pp.713-734.
- Regnér, P. (2003) "Strategy creation in the periphery: Inductive versus deductive strategy making," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.57-82.
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳『多角化戦

略と経営成果』東洋経済新報社, 1977).

- Salvato, C. (2003) "The role of micro-strategies in the engineering of the firm evolution," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.83-108.
- Samra-Fredericks, D. (2003) "Strategizing as lived experience and strategists," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.141-174.
- Schatzki, T. (2001) "Introduction: Practice theory," in Schatzki, T., Knorr Cetina, K. and Savigny, E. (eds.) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London: Routledge, pp.1-14.
- Schatzki, T. (2005) "The sites of organizations," *Organization Studies*, Vol.26, No.3, pp.465-484.
- Van de Ven, A. H. (1992) "Suggestions for studying strategy process: A research note," *Strategic Management Journal*, Vol.13, Special Issue, pp.169-188.
- Whipp, R., Rosenfeld, R. and Pettigrew, A. (1987) "Understanding strategic change process: Some preliminary British findings," in Pettigrew, A. (ed.) *The Management of Strategic Change*, Oxford: Blackwell, pp.14-55.
- Whittington, R. (1996) "Strategy as practice," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, pp.731-735.
- Whittington, R. (2002) "The work of strategizing and organizing: For practice perspective," *Strategic Organization*, Vol.1, No.1, pp.119-127.
- Whittington, R. (2004) "Strategy after modernism: Recovering practice," *European Management Review*, Vol.1, pp.62-68.
- Wilson, D. and Jarzabkowski, P. (2004) "Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy," *European Management Review*, Vol.1 pp.14-20.





## ■ 論文

## 高齡者雇用問題のための視座

## — 定年制の歴史的・法的考察を中心に —

早稲田大学大学院 吉澤昭人

1. はじめに（問題意識）
2. 定年制の定義、沿革
  - 2.1 定義
  - 2.2 定年制の歴史
  - 2.3 補論：女性と定年制
  - 2.4 定年制をめぐる法的議論
  - 2.5 米国、EUにおける年齢差別法に関連して
3. 定年制の意味
  - 3.1 定年制を必要とした考え方をめぐって
4. 定年制廃止に関する議論
  - 4.1 清家の考え方
  - 4.2 厚生労働省のスタンス
  - 4.3 小活
5. ライフステージと定年制の関係についての考察
  - 5.1 ライフステージについて
  - 5.2 イベントと定年制
6. 結び・今後の展望

## 1. はじめに（問題意識）

日本はすでに高齢化社会を迎えている。平成 21 年版高齢社会白書によれば、高齢化率（全人口に占める 65 歳以上高齢者の割合）は 22.1%（前年は 21.5%）となり 2 割を越えた。すなわち、日本の人口の 5 人に 1 人が高齢者となっているのである。今後の推計では、2013 年には 4 人に 1 人が、2035 年には 3 人に 1 人が、2055 年には 2.5 人に 1 人が高齢者となるとされている。上記の事実は、総人口の減少とあいまって労働力

人口の減少を意味することとなる。高齢者や女性、若者などに対する雇用支援がなされず、労働市場への参加がない場合、2017 年に 440 万人、2030 年には 1070 万人の労働力の減少が予測されている（厚生労働省雇用政策研究会報告書 2007 年）。

かかる状況に対応するために、定年制延長の動きはすでに出ている。しかしながら、単に定年制を延長するだけで本当に諸問題は解決するのであろうか。そもそも定年制を設けることには合理性があるのであろうか。

本稿は、多様な働き方を志向する人々が増える一方、高齢化にも対峙している日本において、人々がどのような働き方をすべきか、あるいはどのように働いてもらうのが望ましいのかを、定年制に関する歴史的、法制度的な視点からの諸議論を土台として考察しようとする試みである。以下ではまず、定年制の定義ならびに労働法の分野での議論、論点を考察する。その後、定年制の歴史的変遷について論じる。それらを現状の基盤として捉え、定年制の意味、必要性について論じ、定年制の廃止という論点についても考察する。かかる考察にのっとり、高齢者も含めた多様な働き手の雇用問題全般を捉えるためのひとつの視点を提示する。

## 2. 定年制の定義、沿革

## 2.1 定義

定年制とは何かについては、労働法の分野で議論が

なされている。同分野において、定年制の明確な「定義」があるか否かについての言説は確認できなかったが、判例では、以下のように示されている。

本件55歳定年制は、満55歳の到達により被告会社又は労働者のいずれの当事者の意思表示なくして当然に雇用契約を終了させる制度であり、被告の原告に対する前記定年退職予告の意思表示は、定年によって雇用契約が終了する旨の通知にすぎないものと解するのが相当である（アール・エフ・ラジオ日本事件 東京地判平成6年9月29日）。

また、40年ほど前に労働省が取りまとめた文章では、以下のようにとらえているものもある。

定年制とは、通常、就業規則または労働協約において、たとえば満五五才に達した翌日に退職するか、満五五才に達した日の属する年の末日に退職すると定められている場合のように、労働者が所定の年齢に達したとき、労働契約が自動的に終了する制度

（労働省大臣官房企画室 編 1968 15p）

上掲書によれば、「定年制は労働契約に一種の最終期限が付せられたもの」であり、通常の「期間の定めのある契約」ではなく、「期間の定めのない契約」であるとする。すなわち、使用者に定年に至るまで労働者を継続して雇用する法律上の義務はなく、労働者、使用者ともに債務不履行の責任を負うことなくいつでも労働契約解除できるというものである。よって定年制は労働基準法に定める長期労働契約を禁止する条項にも、解雇に関する規定の規制も受けない。定年制は法律の観点からしても種々の規制を受けないようにたくみに設定されたものであり、いわば「定年制度」としてしか捉えようのない、きわめてユニークな仕組みであるといえる。菅野（2008）は、定年制を「労働者が一定の年齢に達したときに労働契約が終了する制度をいう」と簡単に定義づけたうえで、その本質

を「結局、労働契約の終了事由に関する特殊な定め（約定）と解するほかない」（429p）と表現している。

法律上の論点として考えた場合は、規定・約定の性質が争点となっている。学説上は定年制を、定年に達したときに解雇の意思表示をし、それによって契約を終了させる「定年解雇制」とする見解と、定年年齢に達したときに当然に労働契約を終了させる「定年退職制」であるとする見解がある。菅野（2008）は、前者には労働基準法の解雇に関する規制が適用されるが、後者については単に労働契約の終了事由の約定であるとしており、定年制の法的性質について後者、すなわち定年退職制の立場に立っていると解せられる。これは上記判例と同様の立場である。

本稿では、定義という面においては、その法的性格についての議論に拘泥することなく、定年制を「就業規則または労働協約において、労働者が所定の年齢に達したとき、労働契約が自動的に終了」し、これまでの条件での労働契約継続がなされない状態、との理解のもとで以下の論を進めていくこととする。

## 2.2 定年制の歴史

定年制の歴史についてはいくつかの研究成果を見ることができる。ここでは主に荻原（1984）、菊野（1988）、佐口（2000）の研究に依拠して概観する。

以下では、荻原とそれを踏襲する菊野の時代区分を参考に、5つの時代区分に分けて述べた上で、最後の区分においては高齢者雇用法制の現状についても補足する。さらに後の議論との関係で、女性の定年制について補論を加える。

- ①定年制の生成期（明治・大正期）
- ②定年制の確立と中断（第2次大戦以前の昭和期）
- ③定年制の復活期（第2次大戦直後～高度成長期）
- ④定年延長の時代（昭和30年代後半～50年代）
- ⑤昭和60年代以降～現状

### ①定年制の生成期（明治・大正期）

日本で最初の定年制度は明治8年（1875）にさかの

ることができる。海軍が「海軍隠遁令」を出したのがその始まりだとされている。翌年には陸軍が「陸軍恩給令」、「将官退職令」を出している。これらは政府の一員である軍における制度ではあるが、「近代産業」の定年制に大きな影響を与えたと思われる(菊野 1988)としている。近代産業の中で定年制が定められたのは海軍火薬製造所で、明治20年(1887)に「職工規定」を制定しており、同規定の中に定年に関するものがある。横須賀海軍工廠も明治22年には「傭職工解傭規則」を定めている。この時期が日本の近代産業における定年制度の始まりとされている。なお、当時は「停年制」、「年齢満限」という用語も使われていたという。佐口(2000)によれば、海軍隠遁令から連なる「官吏恩給法」(明治23年(1890))は「年金受給権発生後退職とでもよべる退職制度」(54p)であったとされる。佐口はまた現業労働者の「定期職工制度」に着目し、当時の55歳という定年年齢の意味は「経営者はそこまでは労働者を確保する、労働者からみればそこまでは義務と引き換えに様々な特典が与えられるという意味であった。また年期終了後には相当額の満期賜金が与えられた。この制度も中高年対象の雇用調整手段ではなかった」(54p)としている。

大正時代には定年制が多くの産業に普及し、一律定年制のほか、「男女別定年制」、「資格別定年制」なども設置されるようになる。定年制は「終身雇用を維持・発展させるための1つの柱として機能していったのである」(菊野 1988)。一方、佐口は「定年制度」は部分的にはあれ一般の現業労働者にも普及し始めたとき、老衰による自発的退職ではなく、身体強健でもなく特別な技能も持たない労働者がある年齢で解雇するという意味を持ち始めていたといえるだろう」(54p)としている。

## ②定年制の確立と中断(第2次大戦以前の昭和期)

昭和に入ると、金融恐慌ならびに世界恐慌を契機とし、失業者が増加した。これに対して政府は昭和5年(1930)に産業合理化運動を推進、雇用調整を制度

化することとなり、結果として定年制を設ける企業が増加した。また、解雇手当の社会問題化に対応し、昭和10年(1935)に「退職積立金及退職手当法案」が議院に提出され、同法施行を契機として定年制を導入する企業が増加、定年制の普及率がさらに増大した。昭和8年(1933)にはおよそ4割強の工場で定年制が実施され、定年年齢は55歳がもっとも多かったという。

もっとも、佐口(2000)はこの点につき、同法は「解雇以外に「自然退職」(労働者の死亡や定年)・自己都合の退職などを包括した制度として再編成されて法律化された」もので「解雇手当制度と退職手当制度の未分離状況が反映されている」(55p)としている。すなわち、「解雇」と「退職」が明瞭に区別されていない(55p)。また制度の運用上でも「定年退職には二通りの解釈がなされていた」とし、「就業規則に明示され、実際に実行され定着している場合は「自然退職」、就業規則にあっても慣行化されていなかった場合は解雇の意思表示と解釈されることになっていた。定年退職が、独自の範疇を形成する行為として解雇や自己都合退職などから分離され切っていないのである」(55p)と指摘している。

ここで、定年制が発生、定着した理由について付言する。小越(2006)は荻原(1984)の記述を根拠として、企業が定年制を設定する理由について論じ、大企業における定年制の設定(年齢は50歳から55歳)は明治から大正期であるとした上で、その理由が昭和初期に至っても変わりなく高齢化に伴う体力の低下ならびに子供による親の扶養という生活保障の存在によるとしている。そのうえで荻原を引用して、定年年齢は終身雇用と意味する年齢であったと結んでいる。また、濱口(2006)は、本工(臨時工に対する概念)の長期勤続インセンティブのため退職手当制度が大正末期から昭和初期にかけて導入されたことを指摘し、定年制度の普及との関連を示している。

戦時体制期には徴兵による労働力不足が深刻化したため、企業は定年制を一時中止した。学徒動員や女子挺身隊の利用と並び、高齢者の労働力も活用したと

いえる<sup>1</sup>。同時に、「この時期に国家は戦時総動員体制遂行のため労働者（特に現業労働者）の生活の安定を保障するという政策理念を打ち出した。この政策理念の中軸に位置するのがライフステージに対応した生活給原則であった」（佐口<sup>2</sup>2000 56p）。すなわち、「第二次大戦後に現業労働者が自らの雇用・賃金の制度を考える際にコアになる理念が政策的に提示され社会的にも受け入れられ始めた時期でもあった」（佐口 2000）としている。

### ③定年制の復活期（第2次大戦直後～高度成長期）

大戦直後は、生産設備の壊滅的打撃、引揚者の増大による労働力過剰により、人員整理がさかに行なわれた。中高年労働力を整理するために企業は中断していた定年制を復活したり、新たに導入しはじめたりした。かかる事情について佐口（2000）は「経営側は雇用の調整機能を労働組合側は雇用の保障機能を重視していたというまさに同床異夢状況だった」とし、「両者のギャップを緩和（曖昧化）したのが雇用制度の工職統一という理念であり、「この理念があったからこそ定年制度は現業労働者を対象に含んで急速に普及していたと考えられる」（58p）としている。昭和20年代から30年代初頭にかけて、定年制は中小企業を含むほとんどの企業に普及していった。

かかる事情につき、荒木（1972）は別の側面から説いている。荒木によれば、この時期の普及は定年制が労使間の権利義務関係として確立されたということであり、定年制と密接に結びつく年功序列型賃金体系も企業名団体交渉の積み重ねの中で定着したとする。すなわち戦後定年制普及を支えた要素として、労働組合の協力的な容認があったとするものである。この指摘は佐口の指摘を「当事者」という側面から支持しているとも言え、定年制普及の要因として考えることができよう。

<sup>1</sup>佐口は高齢者を活用したとの見解については留保が必要だとしている。（佐口 2000）

<sup>2</sup>佐口は「ライフステージ」としているが、本稿では「ライフステージ」と統一して表記する。

### ④定年延長の時代（昭和30年代後半～50年代）

高度成長期には大企業を中心として企業の定年制実施率はほぼ100%となる。しかしながら、定年年齢は55歳がほぼ8割を占める状態であった。この時期に定年年齢は2つの問題から変化を必要とした。1つは人口の高齢化のスピード化である。高齢化率が昭和45年（1970）には10.7%となった。今1つは核家族化の進行である。高齢者は老後を子どもに頼れなくなった<sup>3</sup>。かかる問題解決のため、定年年齢の延長の必要が生じてきた。昭和50年（1975）には雇用保険法が施行されるに伴い、定年延長奨励金、高齢者雇用奨励金、継続雇用奨励金の施策が新設・整備された。昭和51年（1976）には「中高年の雇用に関する特別措置法」が改正され、高齢（55歳以上）の労働者を6%以上雇用することが義務付けられたが、罰則規定がないために雇用率は改善しなかった。昭和53年（1978）には財団法人「高齢者雇用開発協会」が設立され、「昭和60年60歳定年」という政策基本目標のもと、60歳定年促進のための普及啓発活動が行われた<sup>4</sup>。

なお、労働行政が定年延長を主導した背景として、日本では定年到達後の再就職が困難であることや、就職が可能であっても賃金水準の大幅に下落することがあったと指摘する論者もいる（八代 2009）。

<sup>3</sup>八代（2009）は、1975年以降は60歳への定年延長が社会的潮流となったとし、熟練労働力を継続して活用できることや、従業員の一体感の醸成といったように、個別企業にも定年延長を行なうメリットがあったと指摘している。一方佐口は高度成長期の定年延長の動きについては「定年延長の噴出の背景として平均余命の伸張は否定できないとしても、それは定年を継続されてきた雇用の中断と受け止める長期勤続層の増加傾向や高齢期の生活向上志向の強まりなどと結びついて現実の影響を持った」（佐口 2000 p63）としている。

<sup>4</sup>定年延長については、必ずしも一本調子で施策が進んできたわけではない。政府、政党、労働組合、経営側の様々な動きの中で出来上がってきているものである。濱口（2006）が詳しい。

### ⑤昭和60年代以降～現状

昭和60年(1985)に60歳定年を定めている企業は全体の51%に過ぎなかったが、昭和61年(1986)の高年齢者雇用安定法施行により60歳以上定年年齢が努力義務化され、徐々に改善されていく。1992年には60歳定年が7割を超え、翌年は定年を55歳以下とする企業が9.3%となり、全体の1割を切った。平成10年(1998)に同法は改正され、定年年齢が法定義務化、60歳未満の定年年齢は無効となった。平成11年(1999)の時点で60歳以上を定年年齢とする企業がほぼ100%となっている<sup>5</sup>。

平成16年(2004)の高年齢者雇用安定法改正では、65歳定年制などの65歳までの雇用確保措置を行なっている。すなわち、60歳未満の定年を禁止し(強行法規)、65歳未満の定年を定める事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの雇用確保のために、①定年引上げ、②継続雇用制度の導入、③当該定年の定め廃止、のいずれかの措置(「高年齢者雇用確保措置」)をとらなければならない。

現在、高齢者の雇用対策は上述のように「60歳未満の定年制禁止、65歳までの継続雇用の奨励による65歳までの雇用確保および募集・採用時の年齢制限の禁止などを通じた中高年齢者の再就職の促進が中心となっている」(関 2009)。さらに、政府は団塊世代を主な対象として、「70歳まで働ける企業」推進プロジェクトを推進している。

### 小活

上述のように、明治以降の定年制度の変遷を概観したうえで、現在から見た退職制度の意味について考えてみる。

現在の定年退職制度は、戦後に形成されたものを直接の源流として捉えるのが妥当であろう。明治・大正

期の定年制度は言葉としては存在していたが、職工といわれる現業労働者が対象の中心であり、解雇・自己都合退職などと未分離の状況が見て取れる。戦時中の特殊な状況を経て、戦後、現在の定年制度の基礎ができたというべきである。ただし、その制度は佐口(2000)のいうところの「労使の同床異夢の中」(77p)で生まれたものであり、定年制度は「曖昧な性格を問われ続けた」(77p)といえる。換言すると、「中高年中心の雇用の調整と定年までの雇用の保障という要請の衝突はもともと戦後日本の定年制度に内在していた」(77p)のである。また曖昧な性格ゆえに、80年代後半の60歳への定年延長に伴って定年制度の空洞化の開始という逆説的現象がおきていると佐口は指摘する。

上記のような歴史的認識に基づき、次章以降では、定年制の存在意義について考察し、その上で定年制の廃止論に言及し、ライフステージと定年制の関係について論じることとする。

## 2.3 補論：女性と定年制

後述の議論との関係上、女性に着目した定年制についても概観しておく。本節はもっぱら荻原(1984)の研究に依拠している。

### ①戦前

大正時代には男女別定年制の定めた企業が登場している。男女別定年制が労使交渉や労働行政の場において問題とされることはなかった。

### ②昭和30年代

昭和20年代後半から30年代にかけ、女子労働者の数が増加するようになった。かかる状況下で、男女別定年制のあり方についての提起がなされ、労働省(当時)で調査がなされている(「女子保護実施状況調査」の付帯調査1958年)。これによれば、定年制そのものの実施状況は全体で60.3%であり、実施企業のうち男女別定年制を行なっているのが16.6%である。男女別定年制をとる事業場436のうち、男子55歳、女子50歳とするところが過半数で、年齢差はほとんど

<sup>5</sup> ただし、佐口はこの時期の定年延長制度は経営側主導で進行し、端的には戦後形成された定年制度の空洞化の開始であったとする。定年前の退職者の比率が増加していることに着目し、経営側の主導で退職課程の仕組みが作られていったととらえている。

が10歳以下である。また、同省の別の調査（「定年制度及び退職一時金制度における男女差の実情」）では男女差を設けている企業100事業場のうち、定年制を制定した時期は昭和21年から30年の間とする企業が最も多い（38事業場）。

### ③昭和40～50年代（訴訟に関して）

昭和40年代以降、特徴的なことは、結婚退職制、若年定年制、男女別定年制をめぐる訴訟が提起されるようになるという点である。以下に代表的なものをあげるいずれも公序良俗（現在の社会秩序）に反して無効（民法90条違反）とされた。

- ア) 結婚退職制 住友セメント事件（東京地判昭41・12・20）
- イ) 若年定年制 東急機関工事件（東京地判昭44・7・1）
- ウ) 男女別定年制 日産自動車雇用関係存続確認等請求事件（東京高裁昭54・3・12）（最高裁昭56・3・24）

### ④昭和40年代以降

法律上の争いが行なわれていた昭和40年代にも男女別定年制は存続し続けていた。荻原が引用する労働省「雇用管理調査」（昭和45年）によれば、男女別定年制を4社に1社の割合で採用している。企業規模の関係で見た場合には従業員数100～499人の中規模クラスの事業所での実施率が高くなっている。定年年齢については、男性が55歳、女性が50歳というものがもっとも多い。

昭和57年の雇用管理調査では、男女別定年制は19.4%、事業規模では100～299人のところがもっとも多い。定年年齢については、男性は60歳、女性は55歳がもっとも多いが、依然3割以上の事業所が50歳としている。昭和50年代に入ると、政府による男女の平等を目指す動きが活発になり、昭和61年（1986）4月施行の「男女雇用機会均等法」11条（現6条）により、定年年齢に男女差別をしてはならないこととなった。同年以降は、法律上、男女別定年制が違法となり、上述の議論は終焉を迎えることとなるのである。

## 2.4 定年制をめぐる法的議論

定年制は言うまでもなく雇用関係の終了場面における、使用者、被用者ともに共通認識のあるひとつの制度である。それでは法律面から見た場合の定年制とはどのようなものなのか。法律論において、第一に考えるべきは定年制の法的性格である。前述の通り、定年を「定年解雇制」とするか、使用者からの特別な意思表示を必要としない「定年退職制」と捉えるかで議論がかわってくる。後者の場合には労基法14条との関係で定年制の有効性が問題となる。一律定年制（55歳）の効力が争われた事例（秋北バス事件（最大判昭43.12.25））において、定年（停年）制は「人事の刷新・経営の改善等、企業の組織および運営の適正化のために行なわれるもの」として、最高裁はその合理性を肯定している。また、55歳という定年年齢も、「わが国産業の実情に照らし・・・低きに失するものとはいえない」と合理的と判断している。

この点、森戸（2008）はアール・エフ・ラジオ日本（定年制）事件（東京地判平12.7.13）を基に定年制の合理性の根拠について以下のように整理している。

①年功賃金制の下では、人事の刷新・経営の改善等、企業の組織及び運営の適正化を図るために定年制が必要である

②定年制は終身雇用制と深く関連しており、定年制が存するがゆえに使用者の解雇権の行使も制限されているのであって、労働者にとっても身分保証が図られている

③若年労働者に雇用や昇進の機会を開くという面もある

上記3点を挙げ、これらが上述の秋北バス事件判決の見解とほとんど同じ内容であり、同判決の示した考え方が今日もなお生きている、とする。

次に年齢差別が問題となる。これについては、判例は年齢を基準とした取扱いの合理性・合憲性を肯定しており（三菱樹脂事件最高裁判決（最高裁判昭48・12・12））、年齢を用いた雇用管理は、人権保障としての差別対象とは位置づけられていない（関 2009）。

かかる議論に見られるとおり、法律の観点からの議

論では、判例の立場では定年制をめぐっては其の存在は合理的なものであると見ていてと考えてよいであろう。西谷(2008)もアール・エフ・ラジオ日本事件の下級審判例(東京地判平6.9.29)に基づき、年齢がある程度以上に設定されている限りにおいて、定年制の合理性を肯定している。一方、下井(2009)は、「定年制とは結局、労働者が一定の暦年齢に達したことのみを理由として、つまり、各個人の能力、適格性、過去の業績、将来の貢献可能性等における差異をすべて無視して、一律無差別に雇用関係を解消しようとするもの、いわば徹底した形式平等主義の制度に他ならない」(pp. 85-86)として定年制の合理性には批判的な態度をとっていると思われる。

ただし、矢野(2004)によれば、判例においても、合理性を判断する上での観点には複数のものがあるとす。生存権・労働権保障の観点、平等原則の観点、社会的相当性の観点、さらに具体的審査を就業規則の不利益変更論の中で処理するものなどである。また、学説ではそもそも合理性への異論もあるという。すなわち、定年は解雇自由・基準とする見解であり、定年制は一定年齢への到達を理由に解雇を行うものである点で、労働権保障・生存権保障・年齢差別禁止に反して無効だとするものである。矢野の指摘するように、定年制の合理性については法解釈上もいまだに確定したとは言い難い面がある点は留意すべきであろう。

なお、近年では定年後の再雇用・勤務延長に関する判例も出てきており、この点における展開も進みつつある。

## 2.5 米国、EUにおける年齢差別禁止法に関連して

ここで、米国ならびにEUにおける年齢差別法について若干触れておく。近年、労働法学界において、定年制度の再検討の動きが見られるが、これらに影響を与えているのが諸外国、ことに米国とEUにおける年齢差別法の進展であるといわれている。外国における制度の概要とその考え方を見ることは、日本における法制度の特徴を知る上でも参考になるとと思われるので、概観する。

まず、米国における年齢差別法は、「雇用における年齢差別禁止法」(The Age Discrimination in Employment Act of 1967)といわれ、ADEAと略称される(以下ADEAと表記)。淵源は公民権運動にあるといわれるが、法自体は1967年に制定されたものである。当初の対象年齢は40歳から65歳までであったが、今日では改正によりすべての上限が撤廃されている。ADEAの目的は①年齢でなく能力を基礎とする雇用の促進、②雇用における恣意的な年齢差別廃止、③雇用における年齢をインパクトにして生じる問題の使用者と被雇用者への解決方法の支援である(玄幡 2005)。1990年の改正において、それまでに横行していた訴権放棄の実態を救済すべく、訴権放棄契約についての具体的な手続き要件を課している。差別立証責任は原告にある(差別があったことを証明する必要がある)点がADEAの特徴である。

EUにおける年齢差別法は、2000年に制定されたEU指令に基づいている。加盟国は雇用における年齢差別を義務付けられた。ただし、直接的・間接的な年齢差別は包括的に禁止しつつも、定年退職については各国の裁量を認めており、また、各国国内法による例外規定の設置も許容されている。同指令に抵触しない限りにおいて従来からの法規制も残されたため、同指令の解釈をめぐる紛争などもあり、実現のための行程が終わっていないともいわれている(柳澤2009)。

両者を比較した場合、興味深い特徴がある。そもそも時代背景が異なるという点がまず大きい。米国の場合、人種差別を柱として、多くの差別を視野に入れた「縦軸方式」(玄幡 2005)をとっている。一方EUの場合、「年齢、障害、性的思考を含むほとんどの差別問題に光をあてる横軸並列方式」をとり、「雇用戦略あるいは社会経済政策として把握されているところに大きな意味を持つ」(玄幡 2005)とする。また、EU指令では抽象的で一般的な条項において直接差別の正当化が認められるが、ADEAでは正当化には特定の例外を定める条項に依拠する必要がある。

日本の雇用制度を意識した上でのADEAに対する玄幡の解釈は注目に値する。玄幡は「雇用における年齢

差差別禁止法は、年齢差別の禁止と就労保障と言う二つの枠組みで構成され、この点から年齢差別禁止と定年制は就労保障という点からは矛盾しない」という。そして、「定年制を定めないことが雇用を保障する場合と、定年を定めて雇用を安定させる二つのケースがある」とし、前者がADEAで、後者が日本だとする。EUの方式は「年齢差別禁止法と定年制があれば一定の年齢までの就労が認められ(中略)、中間時点での失業や定年後の雇用差別について保障がなされる」としている。日本の定年制に雇用保障の意味合いが強いことを指摘している点が特徴である<sup>6</sup>。

### 3. 定年制の意味

前章までにおいて、定年制の歴史的経緯と法的意味合いについて概観した。歴史としての定年制度は様々な背景・事情をもとに各時代において形成されてきたものであり、今日の状況と必ずしも一致するものではない。また法政策の面においても今日的な問題を解決すべく、つねに対応を迫られている。歴史面、法制度面で上述してきた事実あるいは見解を基礎とした上で、以下、なぜ定年制が必要だったのか、今後にも必要なのかについて本章以下で論じる。

#### 3.1 定年制を必要とした考え方をめぐって

横溝、北浦(2002)によると、定年制を必要とした諸要因は以下の5つであるという。

- ①かつての平均寿命との関係
- ②良好な労使関係の維持
- ③年齢基準の明快さ
- ④雇用調整の容易さ
- ⑤年功制度からの要請

①については戦前から戦後の初期段階までの平均

寿命が定年の年限とほぼ一致していたのは、労働能力がなくなればやめてもらう、あるいは定年までは熟練労働者を確保しておきたいという要請があったと横溝らは見ている。その上で、現在の80歳という平均寿命を考えれば、定年年齢は伸びてもよいのではないかとの見解を示している。

しかし、この点については注意が必要である。すでに指摘したように、佐口は平均寿命の伸びと、定年年齢延長の因果関係形成には留保をつけるべきと論じている。佐口によれば、1960年代から経営側に対して定年延長の要求が出始めるようになったが、それ以前、すなわち1950年代はじめの時点で55歳の平均余命がすでに15年程度あったという事実がある。なぜ1950年代には延長の要望が出なかったのか、あるいは、なぜ1960年代になってから、延長要望が現れるようになったのか。かかる点を説明するため佐口は2つの仮説を立てている。ひとつは1960年代から長期勤続層、すなわち、定年に近い層が増加したのではないかとの仮説である。今ひとつは高齢期の生活向上への志向だという。つまり、「老後を子どもに頼らないつもり」という層の増加である。平均寿命が延びたゆえに即定年延長要求が出たのではなく、長期勤続層の増加ならびに高齢期の生活向上志向の強まりと結びついて影響力を持つようになったとしている(佐口2000 pp.62-63)。この考え方に基つけば、平均寿命が80歳をこえる今日において、定年年齢の引き上げについて、勤労者からの要望が必ずしも社会的に大きな動きにはならない状況を理解できる。また、かかる状況の裏返しとして、近年の雇用延長の動きが少子高齢化社会に対応すべく、政府主導でなされてきたという事情もまた、佐口の仮説によって説明できると思われる。佐口の仮説に基つけば、平均寿命、ないしその伸びから定年制延長の必要性を説明することは、今日ではさほど説得力を持たないのではないかと考えられる。

②については昭和20年代から30年代の指名解雇及び指名解雇反対ストという労使対立を念頭においている。激しい労働争議の経験から、企業経営側にも解

<sup>6</sup> このほか、柳澤(2009)は諸外国の法制度と比較し、日本の「高齢者の雇用の安定等に関する法律」(高年法)は①労働者が引退過程に主体的に関与できる余地がほとんど皆無、②高年法を施行化するための強制力が乏しいことを指摘している。



雇コストが高いことを学んだという。「経営側は定年まで解雇をしない、労働側はそのためには配置転換や賃金抑制も最終的には受け入れるという暗黙の了解が生まれたと考えられる」(73p)としている。この点については佐口(2000)が「同床異夢」ないし「曖昧」と表現する内容と同じ趣旨であると考えられる。

③は文字通り、基準として明快であったことが労働者の納得を得やすく、受け入れられやすい制度であったとする。

ただし、かかる価値観は今日では決してあらゆる世代に共通するものではない。たとえば、社会に出たばかりの若者は51歳から60歳の年齢になるまでは働きたい、つまり、この期間にリタイアしたいと答えたものが一番多い(社団法人日本能率協会「2009年度新入社員意識調査報告書」)。定年は60歳という従来からの考え方に順応しようとしていると思われる。この点、60歳は確かに明確な基準ともいえる。一方、高齢者になると「年齢とは関係なくいつまでも働きたい」(55歳以上の男性のうち35.2%)と思うようである(厚生労働省「高年齢者就業実態調査」2004年)。昨今の制度変更による定年年齢の延長も影響しているとは思われるものの、現実社会の中で働いた経験が長くなると、一律定年というものに対する違和感も多少なりとも持つようになっていのではないかと推測される。

④雇用調整の容易さについては、定年制が新規学卒採用と対応していることを横溝らは指摘している。定年制により、退職者の計算がたち、新規の採用計画が立つというのである。もし定年制がない場合は、雇用調節を作為的に行なう必要性が出てくる。さらに横溝らは、「定年制度をやめるということは、新規学卒を採用し、定年まで雇うことを前提に、訓練、配置転換、昇進を重ねて行く日本の雇用慣行の基本的仕組みが変わることにつながる」(75p)ることとなっている。これはまさにその通りであり、定年制は日本の長期的雇用慣行を支える柱の一つだといってよい。もっとも一方で異なる見方もある。佐口は出向、配転といった、企業内部市場での雇用調整の流動化が1970年

代後半には常態化したと指摘している。1994年の高年齢者就業実態調査報告では29.7%、2004年の同報告では36.9%の人が定年前退職をしている。定年制は建前としては存在しながらも、実態として希薄化している状況がある。おそらく現業労働者では横溝らの説明により説得力があり、事務系、ホワイトカラー、あるいは「職員層」(佐口2000)を対象とした場合は佐口の着目する点がより重要となってくると理解するのがよいと考える。かかる点に関連し、上林(2008)は、定年制を雇用保障、解雇、労働条件変更という3つの機能に分解した上で、近年の定年延長と雇用確保措置の延長によって、雇用保障、解雇の両機能が弱められてきていると論じている。

⑤年功制度からの議論は、日本の年功制度では定年がないと人件費の増大に対応できないというものである。そして、著名なP.Lazear(ラジャー)の理論から定年制度が合理化される。ラジャーは、労働者が「ズルける」ことなく長期間働き続けさせることを可能とするために、労働者を会社に対する「貸し手」とする方策を考えた。若年期は給与を限界生産力(いわばその労働者の実際の貢献分)以下としておき、一定期間の後は金利を加えて払う、つまり、高年になると限界生産力以上の見返りを出すというものである。定年は勤労期間全体で見たときに、働き分と支払い分が等価になるように設定しておくのが理想となる。労働者がズルけた場合に退職するとすれば、貸し分が戻らなくなることから、会社に残り続けるインセンティブになる、ということになる<sup>7</sup>。

かかる理論に基づき、日本の定年制を説明することには反対論がある。野村(2007)はラジャーのいうズルけること(原文ではcheat)の用法に着目し、ここでの「ズルけ」とは「期待を下回る努力レベルで仕事をすること」であり、日本の場合にはこの程度では解

<sup>7</sup>清家・山田(2004)は、加えて企業は賃金が限界生産力を上回った時点から、そこから定年までの賃金と限界生産力の差額分の退職金を支払っても、この従業員を退職させたいという動機をもつ(120p)としている。

雇事由にならないため、「ズルけ」の抑制のインセンティブは働かないとしている。また、年功賃金や長期雇用ではない中小零細企業においても定年制が普及していること、生産性の把握が可能な製造大企業の直接生産労働者が年功賃金であることを挙げ、ラジャーモデルでは日本の年功賃金制は説明できないとしている。

野村の批判は傾聴に値するが、定年制度の導入は純粹に経済理論のみで行われるものではない点を考えれば、中小零細企業や大企業の直接生産労働者に対しても定年制があることは不思議ではない<sup>8</sup>。少なくとも、大手・中堅企業において年功処遇がなくなっていた場合に、定年制を設けることの合理性はなくなる、という点においてはラジャーの理論は依然説明力があると思われる。菅野もこの点について、「企業の従業員に対する雇用尊重の基本方針が放棄され、かつ年功処遇が能力主義・成果主義によって置き換えられた場合には、定年は従業員にとっては格別メリットの無い制度と化し、合理性を失うこととなる」(菅野 2008 431 p)としている<sup>9</sup>。

定年制の意義についての議論は以上にとどまらない。定年制の有効性を重視する論考として、まず戎野(2008)を挙げるができる。戎野は雇用関係自体がそもそも社会的な関係であると述べ、年齢がその秩序形成に重要な役割を担っていると説く。そして定年制は「雇用関係という社会関係を秩序付けるために、企業にとっても労働者にとっても重要な機軸となっ

<sup>8</sup>上林(2008)は定年制には労働条件変更機能があるとした上で、中小零細企業が定年制を維持する理由は、同機能を定年制に求めているからだとしている。

<sup>9</sup>奥西(2001)は、ラジャーの議論に関し、なぜ年令について一律の定年制になるのかを論じている。奥西によれば、単一の年令が必ずしも最適な離職年令になるとは限らないはずだが、個々の労働者によって異なる定年年齢を設定するのは問題があるという取引費用の問題、また、生産性や機会費用の算出ならびにその企業と労働者での共有は困難であるという情報の不完全性の問題から一律の定年制になったとしている。

てきた」(23p)としている。それゆえに「時代のニーズに対応し、他の諸基軸や他の社会関係と調和した年齢基軸のあり方が求められ、新たな社会の形成が課題となっている」(23p)としている。定年制における年齢という側面に強く着目した議論である。年齢という点において後述の筆者の議論と通じるものがある。定年制の存続に関連して言えば「新たな社会の形成が課題」としているにとどまり、戎野自身は同論文では明確な立場を示してはいない。一方、荒木(2009)は法律の観点から、判例および学説の多数は定年制の実際上の雇用保障機能や企業組織における人事刷新手段としての合理性を勘案して有効だと紹介している。その上で、雇用政策が定年制の雇用保障機能に期待している状況では、定年制が合理化されるとしている。これは上林の議論とは葛藤を生じることとなる。定年の雇用保障機能に期待しても、近年の雇用政策の結果、雇用保障機能が弱まるからである。定年制の雇用保障機能は、年齢延長によって効果が薄くなることに留意すべきである。

これまでの議論をまとめる。寿命の伸びは即定年制の強化とはつながらないし、良好な労使関係のための定年制という考えはそもそも成立の時点で曖昧なものであった。一律年齢基準のもつ明確さの効力も薄れつつあり、雇用調整手段としてはより早期から調整が行なわれている。年功制度との関係では、制度自体が崩れる傾向にある。総じて言えば、定年制を必要としてきた要因は、相当程度その基盤を失いつつあるといえよう。中でも経営側が必要としたのは雇用調整および総額賃金抑制手段としての定年制であるが、建前上の年齢が伸びたことにより、実効性を失ってしまう。そこで定年制の形骸化が起こっているというのが実情であろう。「使えない」定年制に拘束されるよりも、定年制はやめ、新たな雇用調整の仕組みを求めるのが企業側の自然な行動なのではないか。そこで、定年制をなくす、すなわち定年制廃止という論点について次章で論じる。

## 4. 定年制廃止に関する議論

### 4.1 清家の議論

定年制を現状のまま60歳ないし65歳で固定する、あるいはより先鋭的に前倒しする、すなわち、早期定年制の模索といった議論は文献から見出すことはできなかった。定年制廃止にかかわる議論は、定年制そのものをなくす議論、あるいは定年年齢を延ばす、といった形での議論がなされている。

清家(2000)は定年制をなくすことを主題とした議論を展開している。この中で、「個人の自立的人生設計のために、定年制はなくすべき」(33p)のものであり、そのためには

「年功賃金制度、年功的な処遇制度、そして企業内能力開発制度のあり方も当然変わってこざるを得ない」(83p)としている。年功賃金制度については、「定年廃止のための要請に応えるためには、入社時点からの賃金体系の変更が必要となるだろう」(85p)としている。年功的処遇については、「それぞれの持ち場でプロフェッショナルになってもらい、最後まで現場で活躍してもらおう」(88p)ことが必要で、プロフェッショナルとなることを要求している。能力開発については、自らの選択と費用負担を求めている(96p)。

清家はさらに、「定年は労働条件を守る安全弁ではない」(104p)とし、長期雇用保障制度は賃金体系の変化に伴って弱まっていると指摘している。また、定年制と能力主義の並立はおかしい(128p～)との見解にたっている。論拠として、能力主義に立てば、会社は貢献度に見合った賃金を支払っているはずである。その場合、雇用過剰は存在せず、リストラは無用であり、年齢のみで雇用契約が終了する定年制も存在しなくなるというものである。

清家の議論は、定年制の持つ意味合いのひとつとしての雇用保障、ならびに定年制とセットとなっている年功賃金、年功処遇、企業内教育の変更の必要性と言った観点から、定年制を支える仕組み自体の変更は不可避である結果、定年制はなくなっていく、あるいはなくしていくべきだとの立場に立っている。

### 4.2 厚生労働省のスタンス

厚生労働省は定年制の存続についてどのように考えているか。同省が定年制存続の是非について直接言及しているものは見当たらないが、省のプロジェクトとして70歳まで働ける企業推進プロジェクトを平成19年(2007)から実施している。これは平成19年4月に高齢者等職業安定対策基本方針(平成17年厚生労働省告示第205号)を改正し、年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現に向けた取組の一環として、「70歳まで働ける企業」の普及・促進を図ることが明記されたことによるものである。同方針に基づき、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構では、「70歳まで働ける企業」の実現に向けた提言」を取りまとめている。

上記の活動に見られるように、現在、厚生労働省は、「70歳まで働ける」という形で定年をのぼす方向での努力を行なっていると解せられる。このスタンスは現状でも変わらないとみられ、実際、平成21年度に改めて作成された高齢者等職業安定対策基本方針告示(平成21年4月1日厚生労働省告示252号)においても告示内容に変化はない。また厚生労働白書に明記されている各年度の高齢者雇用就業対策の体系という項目においても、平成19年から21年度まで、内容に進展は見られない。これは見方を変えれば、プロジェクト自体は膠着状態にあると考えることも可能ではないかと思われる。

上記の考察から、政府としてはより長期にわたって高齢者に働いてもらいたいとの考えは持っており、一定の活動は行なっているものの、目立った進展は見せていない。また、定年制の存続ということについて直接に明確な立場を示してはいない。少なくとも定年制廃止を国家目標としては掲げていないといえる。

### 4.3 小活

本稿は定年制の廃止の是非自体を議論するものではない。すでに示したとおり、実態としての定年制の形骸化が起こっている以上、いわば建前としての定年制度の存否のよしあしは主たる問題ではない。今後、

定年制が制度として消滅すべきか否かという点よりも、事実上消滅していくことに対応すべきかと言う観点から考えるほうがより現実的であると考えられる。ポイントとなるのは、雇用調整手段である定年制の消滅を前提に、雇用システムの重要な要素であった諸制度を変える、あるいは変えざるを得なくなる以上、雇用システム全体を見直しが不可欠になるという点である。すなわち、定年制が今後消滅していくとすると、雇用システム全体として組織への編入・退出の問題を捉えていき、その上で諸制度の再構築が必要になるのである。八代（2009）も「定年制そのものの撤廃は、解雇基準の明確化というこれまでとは大きく異なる問題に直面する。したがって、単に能力・成果主義を導入するだけでなく、人的資源管理の大幅な見直しが行なわれない限りその実現は難しいと言わざるを得ない」（172 p）としており、同趣旨であると考えられる。

本稿において、賃金制度、処遇制度、教育制度そのほかすべての要素を考慮した雇用システム全体の再構築を目指すことは、射程においていない。労働力人口が減少する近未来の日本社会において、定年制を前提としない、あるいはできない条件下で、人的資源をどのように活用すべきか、という問題意識のもと、キャリア形成と関連したライフステージに着目し、問題を整理することが必要であると考えられる。以下ではかかる認識の下、議論を進めていくこととする。

## 5. ライフステージと定年制の関係についての考察

### 5.1 ライフステージについて

図1は、組織において働く人のライフ（キャリア）ステージを模式的に示したものである。横軸は時間を、縦軸はキャリアの蓄積をイメージしている。組織への所属（参入）は20歳前後で社会人となることとしている。引退（退出）については、現状では多くの企業が60歳定年制をとりつつ、雇用延長ないし再雇用によって、60歳以降の雇用を行なっている点を考慮し、便宜上70歳前後でリタイアすると想定している。

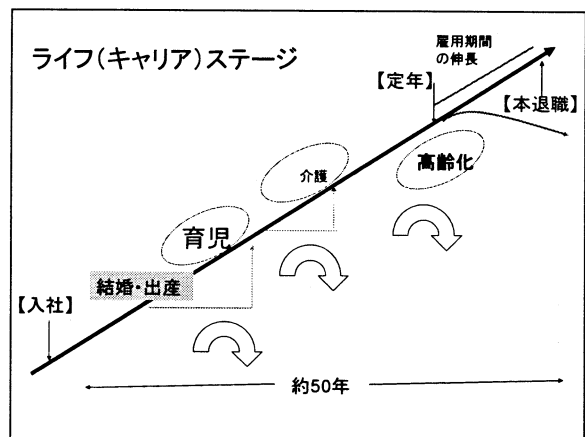


図1 ライフ（キャリア）ステージの概念図

横軸のスパンをおよそ50年としているのは上述の想定に基づく。キャリアの蓄積は、会社にとっても本人にとっても望ましいことであるが、一方で、人には生活者としての側面として、キャリアのみならずライフステージ上でのイベント（対処すべき課題）が存在する。この点は会社・組織との利害は必ずしも一致しない場合がある。本論では、キャリアステージとライフステージをおおよそ同義で使うこととするが、キャリアステージとは、どちらかという会社・組織からの視点であり、ライフステージとはどちらかといえば、働く人の生活者としての側面により力点をおいた視点として捉えている。

人は、組織に所属したのちも、様々なことを学び、自己の能力・スキルを上げていく。一方、その生活の中で様々なイベントに対処していくこととなる。問題はそのイベントのうちで、会社・組織の利害が相反する場合、あるいは自身のキャリアの形成上で選択を迫られるような場合である。入社後、最初に直面するイベントは、結婚ならびに出産である場合が多いと思われる。従来はもっぱら女性が対処することとなる課題であり、今日でも女性の問題として捉えられることも多いが、今後は性別に関係なく考慮していくべき課題であると考えられる。次に問題となるのは、介護関係あるいは健康上の問題である。平成21年版高齢社会白書によれば、65歳以上で介護を必要とする人間は2006

年でおよそ 425 万人であり、65 歳以上人口の 16% を占める。今後は、高齢者数の増加にともない要介護者人口はさらに増えることが確実に考えられる。現在介護の主たる担い手は同居家族である。介護者全体の 6 割を占めており、そのうち約 7 割が女性である。女性介護者の約 44% は 59 歳以下である。一般には「老老介護」等が注目されるが、いわゆる「働き盛り」の人が家族介護に回るケースも少なくないことにも留意する必要がある。この点に関連して、樋口ら(2006)は、介護の負担による高齢者の就業抑制には男女で差があり、男性の場合は正規雇用や自営業の就業・退職決定に影響するのに対して、女性の場合は非正規雇用の就業・退職に影響を与えるとしている<sup>10</sup>。いずれにせよ、介護問題が働く人にとって大きな選択を迫るイベントのひとつであることはあきらかであろう。これらに加え、働き手自身の病気の発症、高齢化に伴う能力や機能の低下といったこともイベントとして考えられる。各イベントにおいて、人はキャリア形成とのバランスをとるべく、選択をする必要に迫られる。

## 5.2 イベントと定年制

それでは、定年制と上述のイベントとはどのような関係にあるのであろうか。女性の結婚・出産、介護、働く本人の高齢化の 3 つの点から考えてみる。

女性に関しては、かつてはそもそも定年制、ことに定年年齢が男性とは別に若年で設定されていたのはすでに見たとおりである。さらに、データ上での確認はできなかったが、いわゆる「寿退社」の不文律、あるいは特定の業種における「30 歳定年」といったことが戦後かなりの長期にわたって慣習としてあったともいわれている<sup>11</sup>。法律上での定年制差別がなくなったのは随分と後(昭和 61 年=1986)になってから

のことである。法的な差別の消滅自体は進歩だが、他の制度の不整備など連携のなさから、女性が定年まで働き続けられることが難しい状況が改善したというわけではない。すなわち、結婚・出産時におけるキャリアの選択は依然として女性が対峙すべき問題として残っているのである<sup>12</sup>。近年いわゆる M 字カーブと呼ばれる現象は緩和傾向にあると言われているが、「平成 20 年版働く女性の実情」によれば、M 字カーブの底自体は上昇しているものの、底となる年齢が 35~40 歳へと移動しているという。全般にフラット化が進んでいるとはいえ、M 字がなくなっているわけではない。いわゆる「仕事か家庭か」という選択をせざるを得ず、キャリアの途中で退出のモーメントが強く働く状況はいまだ改善されていないのである。これは定年制との関係で言えば、いくら定年年齢を男女平等にしたといっても、「そこにまでたどり着けない」というのでは意味がないということでもある。

この点、清家は、雇用における女性差別について、「かつての女性差別は年齢差別をもたらしていたものと通じていた」とし、いわゆる定年制(=年齢差別)と同根の問題だという。続けて「定年を必要としていたのは、長期勤続と年功的な賃金・処遇制度」であり、「女性が長期勤続をまっとうできず、途中でやめてしまいやすい」ためにかつては「二流市民」(清家)扱いをされた。そして、年功による評価ではなく、能力による評価で「差別は少しずつ少なくなる」としている(清家 2000 pp.190-191)。

清家の議論は一面では正しい。すなわち、長期勤続を前提とした年功制度維持の必要上必要とされた定年制が、女性には(会社側にとって都合のいいことに)あてはまらないと言う意味において、問題の本質は同

<sup>10</sup>樋口らのいう「高齢者」は 50 歳以上の男女を指している。

<sup>11</sup>野村(2007)は結婚あるいは 35 歳退職の念書をとっていた会社の事例を紹介している。

<sup>12</sup>結婚、出産において、役割分担をするのは女性だけではなく、男性側も応分の対応をとるのが本来であると筆者は考える。本論においては、現状として女性にキャリア選択をする必要が生じる場合が多いという認識を示しているに過ぎず、役割の固定化を主張ないし容認するものではない。

じところにあることは確かである。しかし、能力による評価を徹底させることによって、本当に差別は少なくなるのであろうか。依然としてかなり強く残る M 字カーブの現実からすれば、結婚、出産などで長期勤務できない女性が「能力形成」という面でハンディを負うこととなり、「差別がずっと少なくなる」とは考えにくいと筆者は考える。清家がその点を見過ごしているわけではないと思われるが、能力主義的評価の徹底が定年制を消滅させるためには有効であるとしても、女性の差別をなくすとは一概にはいえない点ともに斟酌すべきであろう。

次に、介護の問題について考えてみる。すでに述べたように、要介護者は今後増加していく。高齢社会白書(2008, 2009)を基に単純計算をしてみる。現状(462万人=16.6%)の要介護者の比率を仮に一定とすると、2030年ごろにはおよそ3667万人の高齢者がいると予想されることから、600万人強の要介護者が出現していることになる。この時点での労働力人口は少なく見積もると5584万人、多く見積もっても6180万人とされ、現状(6650万人、2008年)よりも400万~1000万人近く減少していると予想される。外国人介護士の政策的急増等、諸条件の劇的な変化がない場合、キャリア選択を迫られる状況に直面する人が増加するのはかなり確実である。家族の都合でキャリア形成をとめられる、会社・組織側からすると戦力が突然欠けることになる。定年制が続くと仮定した場合、本人がより高齢で「介護のために退職」するケースは会社側には都合がよいとも言えるが、若年では中心的な働き手の喪失となる。何よりも戦力の「突然喪失」は大きなダメージであろう。しかも、出産、子育てと異なり、介護は終了のめどが立ちにくい。

介護と定年制との関係はどのようなものと考えられるか。家族の事情により、キャリア中断、すなわち退職あるいは長期休職することになる。メリットとしては、従来からの年功序列制からの要請に基づく仮説に従えば、会社側にとっては都合がいいともいえる。一方、スキルのある人間がやめた場合は会社・組織にとってデメリットとなる。働くに人間から見た場合、

たとえ一種の幻想とはいえ、定年制の保障が失われる可能性が大きく、これは精神的にはきつい。今後定年制がなくなる場合、正しく能力によってのみ評価されていけば、市場での評価と同価値になり、再度市場経由で職を得る可能性もあるが、キャリアの空白をどう埋め合わせるかが課題となろう。いずれにせよ、介護もキャリアイベントであり、定年制度の存続と関連してくることは明らかである。付言すると、介護問題が生じた場合、女性がその担い手となる場合が現状では多い。この場合はいわゆる「女性雇用の問題のひとつ」として論じることになる。

三番目として高齢化の問題について考える。高齢化を何歳からとらえるかについては、「高齢者」の定め方が多様であると同様に、一律に定めることは難しい。本稿ではおよそ50歳を想定して考えることとする。高齢者が定年まで会社ないし組織に在籍続けられる保証は、実は確固たるものではない。希望退職制度、早期退職制度というものが存在し、実際に行なわれている。また、統計資料などを見出せなかったが、自身の疾病等によって、退職あるいはフルタイム勤務からは離脱せざるを得ない可能性は、若年者の場合よりも高くなると考えられる。こうした場合、現実問題として、当事者が自らの意思として「身を引く」という場合もあろうし、そうした形をとらされる、ということもあろう。首尾よく60歳まで働けたとしても、現状では、それ以降は継続雇用制度になり、一年毎の更新という形になる。その継続雇用がなされる場合でも、希望者全員、というのは全体の約4割である(2008年、厚生労働省平成20年6月1日高齢者雇用状況報告による)。佐口がすでに分析したとおり、中高年にとって、定年制は確実な雇用保障ではなく、半ば消滅しつつある制度となっている。さらに佐口は「雇用労働者の退職過程における私的人格」という概念をつかって、定年制度に内在する本質的な問題として以下のように分析する(佐口 2000 pp. 77-78)。

(雇用労働者の退職過程における私的人格とは)  
「雇用保障のルールが曖昧であること、退職年齢が

公的年金の受給資格と連動しておらずまた公的年金制度と企業年金制度との調整もできていないこと、定年後の再就職については企業に深く依存していること、そして定年後の生活は本人の就業継続と子どもの扶養への依存の組み合わせで成り立っていることである。」

「この私的性格に注目すると、近年それに伴うルールの曖昧さが、成員間のフレキシビリティの保障ではなくむしろネガティブに効いてきているという論点が浮かび上がる。これまでのルールが何であるのか、なぜそれが正当なのか、それをどこまで変えるのか等が諸主体にとって明確にならないのである。定年制度が事実上空洞化し始め、退職一時金・年金への信頼が揺らいでいる中で、代替されるべき制度＝着地点が見えない状況と言い換えてもよい。」

ここまでみてきたように、各ライフイベントと定年制にはそれぞれに関連性がある。定年制の形骸化あるいは廃止を考えていく際には、短視眼的に定年に近い層（中高年）の問題として捉えるのではなく、働く人のライフイベント、あるいはキャリアとの関連も含めて考察して、キャリア形成の問題としても捉えていくべきことであることが示される<sup>13</sup>。この点、菅野は法制度的観点から「少子化の進展が労働力人口を大幅に減少させていくという予測のもと、女性、高齢者、若年者の就業を促進する必要性が認識され、このためには『仕事と家庭の調和』の実現と多様で良好な雇用機会の提供が政府全体の重要な政策目標となった。」（菅野 2008 11p）と概略的な解説を行なっている。立法政策、あるいは法制度の現状を解説するという点か

らはかかる形をとらざるを得ないという面もあるうが、組織の人事政策、あるいはキャリア形成という問題意識からすれば、捉え方が表面的に過ぎ、不十分なものと言わざるを得まい。定年制の問題を今日的な課題との関連で考える場合、働く人の働き方の「ありよう」あるいは全体構造の中で考察、設計され、形成されていく中で、雇用のあるべき形の一部（終了段階）として捉えなおされていかなければならない。この場合、多様な人々の多様な働き方、あるいはキャリアのあり方と行ったものを考慮の対象とすることになるが、対象把握の方法、見方の再整理が必要ではないかと考える。次項以下で、その整理を試みる。

### 5.3 特性による議論整理

組織において、「多様な人材」を活かす人事・教育政策が重要であることは、今日では当然のこととして認識されているが、十分に実践されているとはいえないのが現状である。そもそも多様な人材という対象の捉え方はどのようなものだろうか。一般には①女性、②外国人、③派遣・パート・アルバイト（いわゆる「非正規雇用者」）、④障がい者、⑤高齢者（定年退職後の嘱託社員などを想定）などが代表集団としてあげられることが多い。しかしながら、このグループ分類は、現状を追認した結果によるものであって、何らかの基準を持って統一的・相互排他的に区分けされたものではない。たとえば、パート、アルバイトは一義的には男女の若年層をイメージするが、主婦のパート、といった場合は主として中高年の女性労働者ということでもある。いわゆる外国人労働者とは日本国国籍を持たない人がもつばら日本に来て働く場合を指していると考えられるが、その「働き方」（正規か非正規か、現業職か事務職か、等）という観点から見た場合については、その分類ではなら一般的な特性を表すものではない。上記の代表集団で表される内容は、「多様」という言葉の字義通り、まさに種々雑多な要素を含んだものがすべて一緒になっている。かかる現状追認的な捉え方で、それぞれの雇用の問題を解決しようとすることには無理があるのではないだろうか。ではなぜ

<sup>13</sup>横溝らは岩村正彦の議論を引用し、「定年制を変えるには、制度そのものの改革論議だけでなく、それによって出来上がっている働き方を見直す作業が不可欠だということをもっとも指摘だ」（pp. 137~138）としている。本論における筆者の主張と同義であると考えられる。

このような捉え方となっているのか。ひとつの仮説として考えられるのは、「正社員」の補集合的に理解されているということである。正社員とは、フルタイムの従業員で、おおよそ「日本人の男性」であり、ホワイトカラー、が代表的な職種としてイメージされている。ここに当てはまらぬものをすべて、「多様な」人々として捉えているのではないか。「女性」、「パート・非正規」「外国人」「若年労働者(フリーター)」等々のいわば「場当たりの」な分類認識が、今日では限界に来ていることを理解すべきなのである。

そこで一つの把握手法として、「年齢に関係なく働く」ということにより主眼を置いた、以下のグルーピングによる理解を提案する。

ア) 女性、高齢者：動的特性群

イ) 外国人、非正規労働者、障がい者：静的特性群

動的特性群と静的特性群の最も大きな違いは、時間軸で捉える必要性の強弱による。

時間軸がより重要である動的特性群は、時間の変化によって、働くことのできる能力(質的、量的)が変化することである。具体的に言えば、たとえば女性は結婚・出産の段階で、フルタイムで働くのが難しい(ワーク・ライフ・バランスの問題といわれることが多い)。これは一定期間、労働力の供給が難しくなるということである。女性であることは性別という「静的特性」に着目しているように見えるが(実際そのように理解されているが)、実は一定の期間は能力制限がかかり、かつ能力の維持・向上が難しくなる、という動的な部分こそが問題解決の視点からは重要なのである。同様のことが高齢者にも言える。高齢者は介護、自身の体調・体力の低下など、フルタイムでは働きにくい要因が徐々に増える。一方、勤勉に働き続けた人が蓄積している能力は会社組織にとっても、本人にとっても大きな財産である。女性の場合ほど短期的に認識できるものでないが、高齢者の能力や仕事へのコミットメントといった面も時間軸で捉えたほうが良いと考える。この点、中高年段階ではすでに能力格差が出来上がっているとの考え方もある。清家は定年制延長の議論と関連して、企業が定年制延長を嫌

う理由として中高年の能力格差を主張するが、高齢者の意欲や仕事能力格差拡大の責任は企業にもあるのではないか(意図的に格差をつけている)という趣旨の問いを投げかけている(清家 2000 pp. 37-38)。定年制が消滅していく方向性にあるのであれば、使える人材を増やすことの方が得策となるはずである。少なくとも意図的な格差の設定は止め、能力の維持・向上を進めるほうが賢明である。かかる考え方へと発想を転換するためにも、時間軸的な捉え方が必要であろう。清家は、定年制は年齢を基準とした制度であり、これを廃止すると言うことは、年齢のほか個人の属性に捉われない雇用ルールを確立することだ(清家 2000 pp. 189-190)としているが、諸属性を無視した統一的ルールを「大きく」作ってしまうということではなく、諸属性のもつ特徴、限界を配慮、吸収した上でのルールの確立こそが必要だと言う主張であろうと解する。定年制が消滅していくと考えた場合には、従来は定年制が担ってきた雇用保障の側面を何らかの形で形成する必要がある。この場合、動的特性群については、個々の状況を時系列的、あるいは長期的視点で捉え、雇用保障の制度を作る必要がある。すくなくとも、一定の年令に達したことのみ、あるいは結婚・出産という状況になったことのみをもって、事実上退職をせざるを得ない、といういまだにかなり残っている現状を修正していく必要がある。

高齢者、女性というカテゴリーと比べ、外国人、非正規労働者、障害者というカテゴリーは時間軸で考える重要性あるいは必要性が高くはないと考える。たとえば、非正規雇用者の問題は、深刻な側面を抱えているのは論を待たないが、基本的には雇用形態、あるいは雇用条件の問題であって、時間的経過とともに雇用能力が変動するということではない。確かにいわゆるフリーターの高齢化という問題が指摘されているのは事実である。正規の職に就けないまま、つまり何らかの能力向上によるキャリア形成や生活の安定保障といったことなく若年層ではなくなっていくまま就職しにくくなる、という問題である。一面では時間的な要素が関連しているように見えるが、これは一



且非正規雇用の形態で働くことと正規雇用に転換することが難しい、すなわち雇用形態の固定化にこそ問題の本質がある。形態の固定化を防ぐことで、いわば労働力の「時間経過にともなう意図に反する劣化」と言う問題は止めることができる。すなわち、非正規労働者の問題は時間軸の問題が相対的には低い、あるいは時間軸で捉えるべきでない(むしろすばやい対応こそが望まれる)と判断する。

外国人労働者の場合はどうか。近未来にかかわる課題(外国人看護士や介護士の導入など)を別にすれば、現状では不正就労などがもつぱら中心的な課題となると考える。端的にいえば外国人労働問題は国家が関与する国際間の労働力移動の問題であり、国家が特定の政策をとることにより一定の整理がつくであろう。少なくとも個々の外国人のライフステージ、キャリアステージといった時間軸との関連では(国が政策を短期間に頻繁かつ極端に変更しない限り)大きく問題になることは少ないであろう。また、雇用の終了について言えば、外国人である故に突然解雇される、といったことが事実としては起こる可能性があるが、まさにそれは差別的な不当行為であり、その国籍とは無関係に法的処置がとられるべき問題である。

障がい者については、特にその障がいの内容や度合いに応じて処施策を講じる必要があるが、正しい施策を適切に行う(この際には時間軸の要素は強いとはいえないであろう)ことで、彼らの雇用と「障がい」の関係という部分についてはクリアできる。いったんクリアできれば以後の雇用問題について健常者と比べ差別的に扱う理由は見当たらない。雇用の終了局面においてもそれは同様であろう。

上述のように、静的特性群に対してはそれぞれの特性に対応した諸策を施すことで、対象者(当然彼/彼女らも加齢するしライフステージが存在する)にとって残る問題は、動的特性群と同じ手法で解決できる問題に帰着させることができる。

以上の議論をまとめる。定年制廃止も含む、高齢者雇用の問題は高齢者自身の問題のみならず、女性、非正規雇用、外国人、障がい者などを含めた被雇用集団

全体とのかかわりで捉えなおすのが望ましいとは思われるが、分析、諸制度の再構築をする際には、上記特性群に分けて段階的に行なったほうが良いのではないかと考える。前節まではかかる観点に立って、女性と高齢者に着目し、動的特性群として捉え、定年制との関係を提示したものである。この点、「『70歳まで働ける企業』の実現に向けた提言」(2007)の中では労働力率の話を中心に高齢者雇用の必要性の議論展開をしているが、労働力が減少するから、高齢者の雇用を、という論旨展開は不十分であり大雑把に過ぎる。真に高齢者の活動の場をつくりたいのであれば、時間軸を考慮した雇用システム全体を再構築しなければならないのであり、そのための枠組み整理が必要である。本稿においてはその一方策を提示したとも言う。

## 6. 結び・今後の展望

本稿においては、定年制の本質を制度・歴史から考察することから出発し、定年制が持つ意味、すなわち定年制が続いてきた経緯と、定年制の存在によって曖昧となった雇用終了側面の問題点を明らかにしてきた。その後定年制の廃止の方向性、ならびに定年制と多様な人々の雇用とのかかわりについて考察してきた。こうした理解の上で、定年制消滅後の人的資源管理のあり方についてひとつの整理の方向性を示した。

歴史的経緯からすれば、定年制の議論が通じるのはそもそも正規雇用の男性が中心であった。それは、初期において現業労働者によりマッチしたものとして形成されたことに淵源がある。雇用の終了局面を定年制でのみ語るのはもともと限界があったのであり。多様な働き手の退出局面という今日的な議論の中ではそもそも部分解にすぎなかったともいえよう。雇用の多様化が進み、あるいは少子高齢化によって進まざるを得ない状況の中、定年制度のもつ意味合いは徐々に薄れ、「融解」していく方向に行かざるを得ないと思われる。今後は雇用制度全体の流れの中で雇用終了の社会的合意のための議論を形成していくことが必須

となってくるであろう。その際、「定年」あるいはそれに代わる終了決定行動は、定年を、高齢者の雇用の一分野としてとらえるのではなく、多様な働き手の存する社会において、退出の側面として捉えなおす必要があると考えられる。換言すれば、多様な人々の働き方を考慮したうえで人事計画あるいは政策を進めていく必要があるのである。その際には、働き手を現象上から安易に分解して対処するのではなく、動的特性群、静的特性群といった特質別にわけて考えることが一つの手がかりとなるのではないかと考えている。

本稿における議論においては、人々のキャリア形成という視点を強く意識したため、それ以外の論点、たとえば、退職一時金の問題、年金接続の問題、社内での処遇（ポジション）の問題、賃金体系の問題といったことについてはその関係性を考慮することができなかった<sup>14</sup>。一方、筆者の分類による「静的特性群」のキャリア形成、ないし直面する問題解決という点については、議論の射程に入れることができなかった。また、「動的特性群」である、高齢者、女性のキャリア形成と強く関連する教育の問題についても、具体的な考察ないし提言をすることはできなかった。今後の展望としてはこの点を考察してみたい。たとえば、仕事の中断、退職などの諸事情によってもキャリア形成を途中で損なわない、あるいはそれを補うような仕組みとしての教育訓練に関わる教育デポシステム（教育訓練費積み立て制度）といったことも構想してみたいと考えている。

定年制が、近未来において消滅することはかなり確かなものになってきている。制度の歴史的な必然性、歴史的役割を正しく検証した上で、多様な人材を組織に吸収し、訓練を行い、キャリアを形成し、相互に幸福な形で関係の終了を迎える、と言ったプロセスをいかにして作っていくべきか。長期的視野にたった人的

<sup>14</sup> ほかに、法的観点からは解雇権の議論、あるいはキャリア権についての議論の進展が期待されるが、これらの点については、法律の専門家による研究の深化を待つこととした。

資源管理制度の再構築が今後も求められていく。高齢者の雇用に関連する問題のひとつとされがちな定年制の問題を、人的資源管理全般の問題の一分野として捉えなおしたうえで、引き続き考察をつづけていきたいと考えている。

#### 参考文献

- 中條毅 菊野一雄編著『日本労務管理史 1 雇用制』  
1988 中央経済社
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「『70歳まで働ける企業』の実現に向けた提言」2007
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 労働政策研究支援情報（データベース）
- 個別労働関係紛争判例集  
URL <http://www.jil.go.jp/hanrei/conts/080.htm>  
2010年3月25日閲覧
- 戎野淑子「定年制を考える」2008 日本労働研究雑誌  
No. 573 pp. 20-23
- 濱口桂一郎「労働法の立法学（連載第12回）定年・退職・年金の法政策」2006 季刊労働法 215号  
pp. 175-189
- 原昌登「高齢者雇用—継続雇用制度にみる政策理念」  
2006 季刊労働法 213号 pp. 27-36
- 樋口美雄・黒澤昌子・酒井正・佐藤一磨・武石恵美子  
「介護が高齢者の就業・退職決定に及ぼす影響」  
2006 独立行政法人経済産業研究所 ディスカッションペーパーシリーズ 06-J-036
- 久本憲夫、玉井金五編『社会政策Ⅰ ワーク・ライフ・バランスと社会政策』2008 法律文化社
- 上林千恵子「高齢者雇用の増加と定年制の機能変化—2004年改正高年齢者雇用安定法の影響を中心に—」  
2008 社会志林 第54巻 第4号 pp. 63-74
- 厚生労働省「平成21年就労条件総合調査」2009
- Lazear, Edward P. “Personnel Economics for Managers”（樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』1998 日本経済新聞社）

- 森戸英幸「エイジ・フリーの法政策—労働市場アプローチか、人権保障アプローチか」2008 独立行政法人経済産業研究所 ディスカッションペーパーシリーズ 08-J-022
- 内閣府編『平成21年版 高齢社会白書』2009 内閣府
- 西谷敏『労働法』2008 日本評論社
- 日本経団連出版編『定年延長再雇用制度事例集』2005 日本経団連出版
- 日本労働法学会編『定年制の法理』1980 総合労働研究所
- 野村正實『日本的雇用慣行—全体像構築の試み—』2007 ミネルヴァ書房
- 荻原勝『定年制の歴史』1984 日本労働協会
- 小越洋之助『終身雇用と年功賃金の転換』2006 ミネルヴァ書房
- 奥西好夫「高齢化と雇用制度改革の方向性 60歳定年制からポスト60歳定年制へ」清家篤編『生涯現役時代の雇用政策』2001 第2章 所収
- 労働省大臣官房企画室編著『定年制』1968 日刊労働通信社
- 笹島芳雄『雇用延長と人事・賃金制度』2005 労働法令協会
- 佐口和郎「定年制度とは何か—退職課程の制度・歴史的的分析—」2000 季刊経済学論集 第66巻 第3号 pp.51-81
- 佐野陽子、宮本安美、八代充史 編著『人と企業を活かすルールしぼるルール』1999 中央経済社
- 関口功『終身雇用制—軌跡と展望—』1996 文眞堂
- 社団法人日本能率協会「2009年度新入社員意識調査報告書」2009 日本能率協会
- 下井隆史『労働法（第4版）』2009 有斐閣
- 菅野和夫『労働法（第8版）』2008 弘文堂
- 諏訪康雄「キャリア権の構想をめぐる一試論」1999 日本労働研究雑誌 468号 pp.54-64 日本労働研究機構
- 清家篤『定年破壊』2000 講談社
- 清家篤「高齢者の雇用・就業促進に向けた政策」清家篤 編著『高齢者の働きかた』2009 ミネルヴァ書房 第10章所収
- 関ふ佐子「高齢者雇用法制」清家篤 編著『高齢者の働きかた』2009 ミネルヴァ書房 第9章所収
- 高木朋代「高齢者雇用のマネジメント」2008 日本経済新聞出版社
- 柳澤武「高年法の雇用確保措置をめぐる新たな法的課題」2009 日本労働研究雑誌 No. 589 pp.65-75
- 矢野昌浩「定年制」2004 『ジュリスト増刊 法律学の争点シリーズ7 労働法の争点（第3版）』所収
- 八代充史「定年延長か継続雇用か？」佐藤博樹編著『人事マネジメント』2009 ミネルヴァ書房 第6章所収
- 横溝雅夫、北浦正行『定年制廃止計画』2002 東洋経済新報社
- 吉澤昭人「高齢者雇用についての一考察～ソーシャル・イノベーションの観点から～」2009「季刊 企業と法創造」第19号 pp.336-345 「企業法制と法創造」総合研究所
- 財団法人高齢者雇用開発協会「定年退職者等の就業と生活実態に関する調査研究報告書」1999

#### 【謝辞】

本稿作成にあたり、匿名レフリーの方からきわめて有益かつ丁寧なアドバイスを頂戴いたしました。ここに記して感謝の意いたします。



## ■ 書 評

Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece, & Sidney G. Winter

*Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.*

(Blackwell Publishing, 2007)

谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ組織の戦略変化―』  
(勁草書房、2010年)

北星学園大学 今野喜文

### 1.ダイナミック・ケイパビリティ研究の今後の可能性を示した一冊

周知のように、1980年代以降、戦略経営研究において2つの代表的アプローチが主張されてきた。1つはPorter(1980)に代表されるポジショニング・アプローチであり、このアプローチは業界における戦略的ポジショニングを重要視する。もう1つは企業を「経営資源の集合体」として捉えたPenrose(1959)の企業観を発展させ、Wernerfelt(1984)とBarney(1986)をその先駆的研究とする資源ベース・アプローチである。両アプローチの相違は競争優位の問題を捉える上で外部環境を重要視するのか内部環境を重要視するのかにあるが、その後、これら2つのアプローチにおける捉え方の相違はポーター VS バーニー論争という大きな論争にまで発展したことは記憶に新しい。ポジショニング・アプローチの研究蓄積が戦略の策定・実行の問題を扱う上で重要であることはいうまでもないが、今日の戦略経営研究の主要なストリームは資源ベース・アプローチを発展させたものにあることに異論はないであろう。本書の研究課題であるダイナミック・ケイパビリティ研究は、ルーティン、ケイパビリティ、変化といった問題に焦点を当てる進化経済学に依拠し、資源ベース・アプローチに動学的な視点を導入することによって発展してきた。そもそも、資源ベース・アプローチ研究ではおおよそ安定した環境が前提とされており、ダイナミックに変化する経営環境の中でいかに競争優位を維持するのかという問題が

残されたままであった。変化する経営環境を前提とすれば、それまでの競争優位の源泉となっていた経営資源や組織能力が強みから弱みに転じてしまうことも十分にあり得よう。この際、企業は変化する経営環境に対応して、あるいはそれを先取りするかたちで既存の経営資源を向上させるとともに新たな経営資源を獲得しなければならない。さらに、企業はこれらの活動の基盤となる組織能力それ自体をも改良し、拡大し、再編成することにより、変化に向き合うとともに、自ずから変化を生みださなければならない。このような資源ベース・アプローチ研究において等閑視されてきた問題に対する認識が高まる中で登場したのが本書のテーマであるダイナミック・ケイパビリティ研究である。本書はダイナミック・ケイパビリティ研究の先駆的研究とされるTeece, Pisano, and Shuen(1997)以降、理論の精緻化を進めた成果であるとともに、今後のダイナミック・ケイパビリティ研究の可能性を示した一冊といえる。

### 2.本書の概要

本書は「理論的基礎(第1章、第2章、第3章、第8章)」と「経験的応用(第4章、第5章、第6章、第7章)」の2部構成になっており、合計8章構成になっている。

第1章「ダイナミック・ケイパビリティの基礎」では、本書のオーガナイザーでもあり、インテグレーターでもあるConstance Helfatが本書の執筆に関わっ

たメンバーが持ち寄った研究成果をまとめている。本章では、主にダイナミック・ケイパビリティに関わる概念的基礎がふれられている。これによれば、Teece, Pisano, and Shuen(1997)で提示された初期のダイナミック・ケイパビリティの定義は「内部・外部のコンピタンスの統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対処する企業の能力」であったが、その後、この定義は Eisenhardt and Martin(2000)、Zollo and Winter(2002)、Pierce, Boerner, and Teece(2002)、Adner and Helfat(2003)等、さまざまな研究を通じて精緻化されるとともに拡張されることになる。こうした先行研究をもとに、本章ではダイナミック・ケイパビリティを「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力である」と定義している。この定義には、ダイナミック・ケイパビリティの活用もしくは実行という側面だけではなく、探索と選択という側面も勘案されている。さらに、本章において注目すべきは、ダイナミック・ケイパビリティを測定するための概念的基準として進化的適合度(Evolutionary fitness)という基準が提示されていることである。これは企業が活動する文脈においてダイナミック・ケイパビリティがどの程度うまく適合しているのかを表すものであり、これは質、費用、市場需要、競争によって左右される。また、単位費用あたりの質に注目し、あるケイパビリティが意図した機能をどの程度うまく実現しているのかを表す専門的適合度(Technical fitness)という内部的な指標を導入し、進化的適合度との関わりを議論するとともに、両適合度の測定に関わる問題が言及されている。

第2章「経営者、市場、ダイナミック・ケイパビリティ」はDavid Teeceが担当している。本章では、ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークの中核をなす資産の新結合・共整合化を志向するオーケストレーションの問題を取り上げるとともに、こうしたオーケストレーションを実現する上で重要となる経営者の役割を経済学的アプローチに基づいて論じている。周知のように、新古典派経済学のパラダイムにおいて経営者の役割は無視されてきたか過小評価されてきた。だが、いわゆる薄い市場において経営者は特

異で重要な役割を果たしている。例えば、ダイナミック・ケイパビリティとの関わりでは Adner and Helfat(2003)で提示された経営者のダイナミック・ケイパビリティ(Dynamic managerial capability)という概念がある。これは経営者が組織の資源ベースの意識的な創造・拡大・修正を実行する能力のことであり、組織の資源ベースの中に共特化資産、補完資産を頻繁に取り込むような資産のオーケストレーションを含んでいる。この際、経営者は、適切なガバナンス構造やインセンティブ構造のデザインを行う必要がある。本章では、企業の経済理論はこうした戦略変化のオーケストレーションを実行する経営者の役割を考慮しなければならないことが主張されている。

第3章「ダイナミック・ケイパビリティと組織プロセス」はMargaret PeterafとCatherine Maritanが担当している。本章では、ダイナミック・ケイパビリティと組織プロセスとの関係に言及している。そもそもダイナミック・ケイパビリティは多くの研究においてプロセスそのものとして特徴づけられている。したがって、ダイナミック・ケイパビリティを理解する上でプロセスの理解が不可欠である。だが、極めて奇妙なことであるが、これまでに蓄積されてきたダイナミック・ケイパビリティ研究ではプロセス研究の重要性は理解されてきたものの、その研究成果のほとんどがコンテンツ研究に関わるものである。それゆえ、ダイナミック・ケイパビリティ研究に関する理論の発展という点からもプロセス研究の視点を導入することが重要になるのだという。なお、本章では戦略経営研究における戦略コンテンツ研究と戦略プロセス研究の統合を実現するための1つの領域としてダイナミック・ケイパビリティがとらえられている。

第4章「経営者、ダイナミック・ケイパビリティ、戦略変化」はSydney Finkelsteinによる。本章は、第2章と同様にダイナミック・ケイパビリティにおける経営者の役割にフォーカスを当てている。だが、第2章が経済学的アプローチを採用しているのに対して、本章では行動主義的なアプローチを導入して経営者の行動と戦略変化及び組織変化の問題について、ラバ

ーメイド、クエーカーオーツを中心とする経験的事例をもとに考察している。これらの事例は、経営者が企業の資源ベースの創造・拡大・修正をいかに促進し、逆にいかに妨げるのかという問いを考える上で重要である。経営者が専門的適合度、進化的適合度に及ぼす影響がこれらの事例を通じて考察されている。

第5章「関係ケイパビリティ：原動力と含意」は Harbir Singh と Jeffrey Dyer、そして Prashant Kale による。本章では、企業が新たなケイパビリティを構築・獲得するための関係ケイパビリティ及びこれに関連する組織プロセスに焦点が当てられている。関係ケイパビリティとは、企業が提携を通じて他企業の資源・ケイパビリティを入手する上で重要となり、ダイナミック・ケイパビリティの1つのタイプとみなされている。こうした関係ケイパビリティに基づく関係優位・関係レントの源泉には関係特殊資産、補完的ケイパビリティ、企業間の知識共有ルーティン、実効的ガバナンスの4つがある。とりわけ、企業間の知識共有ルーティンの問題にフォーカスすれば、知識のコード化・内部化に先立ち、人材開発、暗黙知の獲得に向けた体系的な手法を活用した積極的なナレッジ・マネジメント・プロセスに目を向けることこそが関係ケイパビリティの発展において重要であると主張されている。

第6章「買収のダイナミック・ケイパビリティ」は Will Mitchell と Jay Anand、そして Laurence Capron による。本章で議論されている買収のダイナミック・ケイパビリティは、前章の関係ケイパビリティと同様に複数の組織にまたがって機能するケイパビリティである。このため、両ケイパビリティには、異質な目標、文化、意思決定プロセス、組織の構造及びシステムの問題に対処しなければならないという共通点がある。買収のダイナミック・ケイパビリティは、買収機会の選択、ターゲット企業の識別、買収後の再配置といった3つのケイパビリティからなる。とりわけ、これら3つの要素のうちで本章で強調されるのが、買収機会の選択と密接に関連する買収における選択のケイパビリティである。買収における選択のケイパビリティは、適切な新しい資源・ケイパビリティとの関連で企

業の既存の資源ベースを評価する能力、企業がもつ既存の資源と関連性をもたない資源が服している市場の失敗の程度を評価する能力、組織間で新しい資源を創造するのに必要な接点の数を評価する能力を含んでいる。この能力が不十分な企業はたとえどんなに優れた識別・再配置のケイパビリティをもっていようと買収を通じて優位性を獲得することはできないという。最終的には、買収のダイナミック・ケイパビリティに焦点を当てることで、FDI(海外直接投資)による内部化の逆転を扱った先行研究を補完し、国内またはクロスボーダーの買収を通じた資源獲得の問題を細部にわたり描写することができるとしている。

第7章「企業成長とダイナミック・ケイパビリティ」は Constance Helfat と Sidney Winter が担当している。ダイナミック・ケイパビリティ研究ではその理論的基礎を進化経済学にもとめているため、企業の進化・変化はランダム(無作為)ではなく歴史依存的であると理解している。このため、成長には経時的な持続性が確認されると予測されている。しかしながら、経験的証拠に依拠するかぎり、企業規模の成長によって測定される企業の経時的なパフォーマンスはランダム・ウォークだという。こうした問題を捉えるにあたり、企業のパフォーマンス・進化的適合度の指標としての成長持続性(Growth persistence)の吟味が重要になる。企業成長はランダムで企業規模とは独立することを含意するジブラの法則(Gibrat's Law)によれば、ダイナミック・ケイパビリティは成長持続性という点で進化的適合度に対して系統的効果を何ら及ぼすことはないと考えられる。だが、少なくとも製薬産業のようにダイナミック・ケイパビリティの重要性が明らかな産業では企業成長は非ランダムであり、成長持続性の存在が経験的に認められることが指摘される。

第8章「ダイナミック・ケイパビリティ：将来の経路と可能性」は Constance Helfat による。本章ではダイナミック・ケイパビリティの基盤となるプロセスの問題や企業が新たな経路、修正した経路へと移動する際に直面する制約に焦点を当てることを通じて、本書の各章で議論された内容を包括し、今後の展望を示し

ている。

### 3.本書の特徴

本書の概要からも明らかなように、ダイナミック・ケイパビリティ研究は様々な研究分野を導入して発展してきた。Teece, Pisano, and Shuen(1997)以降の研究成果をまとめた本書の特徴は大きく3つに分けて捉えることができる。

第1に、従来の研究以上にダイナミック・ケイパビリティにおける経営者の問題に注目し、この問題について詳細かつ具体的に検討しようとしている点である。例えば、提携や買収、あるいは新製品開発においては探索と選択が必要となる。この探索と選択は意思決定をとまなうが、この際、経営者の能力や行動が重要になることはいうまでもない。本書では、経営者のダイナミック・ケイパビリティに含まれる資産のオーケストレーションという経営者の機能が提示されている。さらに、第4章に特徴的にみることができるよう、経営者の行動と戦略変化及び組織変化の問題を具体的な事例をもとに考察している。この点で本書は従来のダイナミック・ケイパビリティ研究に欠落していた具体的な事例研究を導入することで、ダイナミック・ケイパビリティ研究における経営者の問題をより深く、より豊かにとらえようとしている。

第2に、ダイナミック・ケイパビリティのパフォーマンスの測定について注目していることである。そもそもこれまでのダイナミック・ケイパビリティ研究ではパフォーマンスの測定に関わる研究はあまりなされなかったように思われる。本書で提示される進化的適合度と専門的適合度といった概念は、いかなる要因がダイナミック・ケイパビリティのパフォーマンスを決定しているのかという点を解明する第一歩になる可能性がある。これらの概念基準をテーマとした理論研究や実証研究をさらに進めることはダイナミック・ケイパビリティ研究の今後の発展において極めて重要であろう。

第3に、ダイナミック・ケイパビリティ概念を提携や買収の問題にまで拡張し、より広範な問題をも射程

としていることである。もちろん初期のダイナミック・ケイパビリティ研究においても提携や買収の問題は部分的に取り上げられていたが、より詳細かつ具体的に論じられていたわけではなかった。本書では関係ケイパビリティや買収のダイナミック・ケイパビリティといった新たな概念を提示することで、ダイナミック・ケイパビリティの概念を拡張し、これまであまり注目されることのなかったテーマを扱っている。

### 4.ダイナミック・ケイパビリティ研究の課題と今後の発展可能性

ここでは本書の課題というよりもダイナミック・ケイパビリティ研究全体の課題と今後の発展可能性について言及することにしたい。

まず、本書で繰り返し述べられているように、ダイナミック・ケイパビリティは経営プロセスや組織プロセスに関わる。それゆえ、ダイナミック・ケイパビリティについて理解を深めるためには組織のダイナミクスやプロセスの理解が欠かせない。だが、ダイナミック・ケイパビリティ研究の多くはプロセス研究(How)というよりもコンテンツ研究(What)に偏っている傾向にある<sup>1</sup>。この点こそがダイナミック・ケイパビリティ研究において解決すべき重要な課題である。ダイナミック・ケイパビリティの機能をより深く理解し、今後の研究をより豊かなものにするためにはプロセス研究を活性化させる必要があるとともに、コンテ

1 ダイナミック・ケイパビリティ研究がコンテンツ研究に偏っている理由として容易に想像されるのが、資源ベース・アプローチを基盤とするダイナミック・ケイパビリティ研究が経済学に学問的基礎を置いているということがあげられる。本書でも部分的に指摘されているが、経済学の行動主義アプローチとみなされている進化経済学に学問的基礎をおくダイナミック・ケイパビリティ研究の関心事が、進化、ルーティン、学習、変化等にあること自体、ダイナミック・ケイパビリティ研究がプロセスにフォーカスしているとも考えることもできる。だが、ここでは「コンテンツの視点によるプロセスの理解」と「プロセス研究の伝統に根ざした厳密なプロセスの理解」とは区別して捉えなければならない。



ント研究との統合が求められよう。このためには、本書でも指摘されるように、方法論や研究の焦点に注目するとともに、戦略プロセス研究に関連する社会科学の諸分野に目を向け、学問的基礎を拡張することが必要になる。こうした試みはダイナミック・ケイパビリティ研究のよりいっそうの発展に貢献するだけでなく、戦略経営研究における戦略プロセス研究と戦略コンテンツ研究の統合というより大きな問題を解決する糸口となるかもしれない。この点は今後の取り組みが期待される。

一方で、ダイナミック・ケイパビリティ研究が戦略変化や組織変化の問題を扱う以上、プロセス研究やコンテンツ研究等の理論研究を深めるとともに、本書の第4章や第5章で取り上げられるような実証研究を重ねることによって、ダイナミック・ケイパビリティ研究の将来的な発展可能性は無限に広がるだろう。理論研究に関わるものであれ実証研究に関わるものであれ、すでに本書でも取り上げられている経営者、提携、買収、企業成長以外にも、イノベーション、企業家精神、学習との関わり等、今後はこれらの研究課題に取り組むことでより広範かつより深い研究が進められる必要があるだろう。また、こうした研究の進展とともに、よりチャレンジングな新しい研究課題が発見されることが望まれる。

最後に、ダイナミック・ケイパビリティ研究を創始したメンバーの一人であり、かつ本書の第2章を担当している David Teece が *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth* (Oxford University Press) を 2009 年に出版している。ぜひとも本書と合わせて読むことをお勧めする。

## 参考文献

本書の参考文献リストを参照のこと。



## ■ 編集後記

『経営戦略研究』第9号を刊行致しましたので、お届け致します。本誌の査読・編集システムもほぼ確立しましたが、相変わらず綱渡りのような刊行作業であることに変わりありません。

今回は、昨年度末から年度はじめにかけて投稿論文が多かったため、年度のなかばに刊行することができました。この勢いを持続して、出来れば、年度末にもう1冊刊行したいと思っておりますので、積極的な投稿をお願い致します。

最近読んだコラムに、「ネットの普及によって、じっくり本を読んだり考えたりする習慣が薄れつつある」というような趣旨のことが書かれていました。わが身を振り返っても、たしかにメールに返事を書いたり、ネットで情報検索したりする時間が結構多いと感じます。メールの返事を書くのは、「雑用をしている」という意識があるからいいのですが、「情報検索」のほうは曲者です。情報検索は研究の重要な部分ですが、意外と漫然と時間を浪費している場合もあります。ネットの利用にも、自覚が必要なかもしれません。

今号は、査読論文2本、書評1本を掲載するはこびとなりました。印刷・製本するにはぎりぎりのページ数ではありますが、本学会の規模を考えると、査読付き学会誌を9号まで刊行してきたことは、誇るべきことだと思います。今後は、「招待論文も掲載する」、「投稿料をとって学会員以外の投稿も認める」などのアイデアもあります。ほかに学会誌運営に関してアイデアがありましたら、是非とも編集委員会までお知らせください。

最後になりましたが、貴重な研究時間を割いてレフリーを務めて頂いた先生方にお礼申し上げます。

## 経営戦略研究 第9号 2010年9月30日発行

ISSN 1883-9487

編集兼発行人 経営戦略学会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1  
早稲田大学商学部 大月博司研究室内  
Tel & Fax 03(5286)2012

印刷・製本 〒169-0051 東京都新宿区西早稲田1-4-26  
(株) サナエ

Tel 03(3203)1119 k.k.sanae@nifty.com

編集長 大月博司

編集委員 岡田和秀 潜道文子 高橋正泰 日野健太 藤田誠 山口善昭  
(幹事 真木圭亮)

# 半導体ビジネスのジレンマ

— ガラパゴス化を超えるヒント —

犬塚正智・葉明杰 著 二一世紀のICT社会・経済を支える戦略基盤である半導体産業において、世界的不景気や市場の飽和に直面するアジア各国の状況について比較検討、今後を展望する！ 二四一五円

# プレミアムの法則

大崎孝徳 著 より高く売る「プレミアム」商品の創造と継続について、単なる製品開発レベルではなく、マーケティング、組織、戦略、マネジメントの面から、事例（成功例&失敗例）を交えて検証。 二九四〇円

# ビジネスモデルのイノベーション

中田善啓 著 プラットフォームを中核として多数のメンバーが参加する、エコシステムにおけるビジネスモデルの原理を明らかにする。特に、マルチサイド・プラットフォームに焦点をあてる。 二六二五円

# M&Aと制度再編

坂本恒夫・文堂弘之 編著 近年大きく変化しているわが国のM&A関連制度の再編成の動きを、経済・経営的な視点から、事例分析を行い、外国制度との比較を通して、コンパクトに解説。 二六二五円

# グローバル経営の理論と実態

(新訂版)

中村久人 著 グローバル経営の理論と企業の実際の活動について多角的に考察。事例を豊富に取り入れて具体的に解説。新しい理論や研究成果についても整理・紹介する。 三九九〇円

# ストーリーテリングが経営を変える

— 組織変革の新しい鍵 —

高橋正泰・高井俊次 監訳 4名のビジネス・エグゼクティブによる「語り」が組織を変える。ストーリーテリングのシンポジウムにおいての講演録をまとめた新しい組織論。 二八三五円

# 学習する病院組織

松尾 睦 著 様々な価値観をもつ専門家集団ゆえコンフリクトが生じやすく、運営が難しいとされる専門組織における変革・学習を促すリーダーシップ特性を、事例を通し明らかにしていく！ 三三六〇円

# 経験からの学習

松尾 睦 著 少ない経験を最大限に生かした人材育成のために、熟達者の経験学習を分析し、プロフェッショナルへの成長プロセスを解明する。 三三六〇円

小樽商科大学ビジネススクール 編

## MBAシリーズ

— 好評発売中 —

MBAのための  
基本問題集 2625円

MBAのための  
ケース分析 (改訂版) 2415円

MBAのための  
ビジネスプランニング  
手法 2625円

MBAのための  
ビジネスプランニング 2625円

MBAのための  
組織行動マネジメント 2415円

<他2点含め、計7点発行>



同文館出版

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-41  
TEL: 03-3294-1801 FAX: 03-3294-1807  
http://www.dobunkan.co.jp/



# ***Strategic Management Review***

---

No.9 September 2010

## **Contents**

### **Articles**

**Strategizing and subjectivation: A theoretical consideration toward understanding of strategy in practice.**

**IMAI Mare**

**An angle for older workers' employment issues: Focusing on historical and legal examination of mandatory retirement system.**

**YOSHIZAWA Akito**

### **Book Review**

**Constance E. Helfat, Sydney Finkelstein, Will Mitchell,  
Margaret A. Peteraf, Harbir Singh, David J. Teece, & Sidney G. Winter**  
***Dynamic Capabilities:  
Understanding Strategic Change in Organizations.***

**Blackwell Publishing, 2007**

**KONNO Yoshifumi**

**Japan Academy of Strategic Management**