

# 高流動性社会における就業制度と高学歴者の転職行動

——米国シリコンバレーのフィールドワーク調査より——

藤本 昌代

FUJIMOTO Masayo

## 1 はじめに

2005 年度に行なわれた社会階層と社会移動の調査データ<sup>1)</sup>を用いて、正規雇用者の男性の職歴移動を分析すると、最も転職（本稿では組織間移動を指す）をしないのは管理職、専門職に就いている人々であることがわかる。そして専門職に限らず大企業に勤める人々は、中小企業に勤める人々よりも転職しない傾向にある（藤本 2008 a）。最も典型的な専門職の 1 つである弁護士でさえ、首都圏以外では、関西でも 2 回以上の転職者は「腰が落ち着かない」と敬遠されがちであるため、独立するまで頻繁な転職は行なわないという（藤本 2008 c）。また転職行動だけでなく就業観も含め、日本の専門職には明らかに欧米のコスモポリタンの描かれる専門職とは異なる傾向が見られる（藤本 2005）。これらの現象の大きな要因としては、日本の大企業が教育投資をした社員が他社に流出しないよう、長期勤続者が有利になる制度を作り上げてきたことが、専門職にも影響してきたことにある。

バブル崩壊やリーマンショックを経て、日本でも不況時にはリストラの敢行、非正規雇用従業員の増員などが行なわれ、組織成員は多様な雇用形態の人々で構成されるようになった。従来の日本型雇用慣行は変化しつつあり、年功序列にこだわらない昇格人事を行なっている企業も増えている<sup>2)</sup>。しかし、日本の大企業が一斉に終身雇用制を廃止し、外部労働市場型に変革した訳ではな

い。日本の場合、古典的専門職（医療系、法曹系、宗教系）が公的機関や個人規模の組織で従事する以外は、高学歴者層は大企業従業員であることが多い。たとえば、研究者、技術者の 6 割は産業界に従事しており、そのうち 8 割が製造業に従事し、製造業のうち研究・開発部門や研究所をもっているのは、必然的に大企業となる（藤本 2009）。高学歴者たちは、転職することで所得や処遇、所属組織の社会的地位などのいくつかの経済的、社会的報酬が上昇することが見込めない場合、動こうとしないだろう。つまり動かない方が利得が見込める社会では、社会的に優位にある人々は動かない事を選択し、その結果、上記の調査のように組織に依らない専門性を有している人々の流動性が停滞するのである（藤本 2005）。このような低流動性社会にいる高学歴者層に対して、高流動性社会にいる高学歴者層の意識や行動は、当然のことながら、異なることが予測される。

本研究は組織に依らない専門性をもち、転職も優位と考えられがちな高学歴者層を対象として、社会的流動性が異なる環境にいる人々の意識や行動はどのようなものであるのかということについて検討する。この研究において国際比較を行なう上で、第 1 段階：低流動性社会としての日本の調査、第 2 段階：高流動性社会としての米国西海岸・シリコンバレー調査<sup>3)</sup>、そして第 3 段階：中流動性社会としてフランス調査（2012 年開始）を実施しており、本稿は第 2 段階の研究のうち、フィールドワークで得た知見を中心にまとめたもので

ある<sup>4)</sup>。本稿で扱う調査地は高流動性社会として日本の政策のモデルとなっている米国西海岸・シリコンバレー（以後、シリコンバレーと呼ぶ）である。当地には起業家精神など経済的な成功モデルとしての関心が集中しがちであるが、高学歴者層を取り巻く社会的環境についての研究は十分とは言えない。そのため、本研究では、特に高学歴者層の就業制度、彼らの意識、行動に着目して検討する。

## 2 調査地概要

### 2.1 調査対象地概観

本調査の対象は、カリフォルニア州のサンフランシスコ市から南に広がるハイテク系の産業集積地で働く人々である。当地はアメリカの中でも特に移民が多い地域であり、非常に多様な人種が集まっている。2.1では在サンフランシスコ日本総領事館による情報、U.S. Census Bureau による情報をまとめ、カリフォルニア州およびシリコンバレー地域について概観する（在サンフランシスコ日本総領事館 2011, U.S. Census Bureau 2008）。これらのデータにより、カリフォルニア州の財政が厳しいと言われながらも、全米で非常に重要な位置を占め、ハイテク産業も多い地域であり、高所得者層も多く、移民比率が高いことを確認する。2.2、2.3ではシリコンバレーに集まる企業、高学歴移民の人々について示し、2.4では人々を魅了し続け、強力な凝集性をもっている当地の中心的役割を果たしているスタンフォード大学およびUC バークレーの研究者、実務家たちによるシリコンバレーに関する研究を概観する。

#### (1) カリフォルニア州概観

全米におけるカリフォルニア州の政治的影響力は大きく、高齢化、人口減が懸念される先進国の中で、今後も人口増が期待されている。そして、表1に示すように、カリフォルニア州内総生産は

約1兆8千億ドルであり（全米第1位で米国GDPの約13%に相当する）、諸外国と比較してもこの州だけのGDPが単独で第8位の経済力を有している。カリフォルニア州内総生産における産業構成は、サービス、不動産、金融が中心であり、流通、製造業、情報産業を加えると州内総生産の約8割を占める<sup>5)</sup>（詳細は藤本 2011 a 参照）。

カリフォルニア州の人種構成は、表2に示すように、全米平均に比べて白人比率が非常に低く、ラティーノ（ラテン系アメリカ人）、アジア系比

表1 世界各国・地域の GDP（単位 10 億ドル）

	国名	実質 GDP
1	米国	13,811
2	日本	4,376
3	ドイツ	3,297
4	中国	3,280
5	英国	2,727
6	フランス	2,562
7	イタリア	2,107
8	カリフォルニア	1,813
9	スペイン	1,429
10	カナダ	1,326

出典：在サンフランシスコ日本総領事館 HP  
 (Data Source：各国の数値は世銀、カリフォルニア州は連邦経済分析局。比較可能な 2007 年データ使用)

表2 カリフォルニア州人口構成

	カリフォルニア州	サンフランシスコ郡	ロサンゼルス郡	全米
白人	41.7%	43.6%	31.1%	65.1%
ラティーノ	37.0%	14.1%	44.6%	15.8%
アジア系	12.7%	30.7%	11.8%	4.6%
黒人	6.6%	7.6%	9.5%	12.9%

出典：在サンフランシスコ日本総領事館 HP  
 (Data Source カリフォルニア州と全米は U.S. Census Bureau 2009 Estimate サンフランシスコ郡とロサンゼルス郡は California statistical abstract 2006)

率が高い。サンフランシスコ郡はカリフォルニア州の平均よりもやや白人が多く、ラティーノも少なく、全米平均の比率に近いが、アジア系はカリフォルニア州の2倍以上、全米平均の7倍以上が住んでいる。この比率は、サンフランシスコ市に全米最大のチャイナタウンがあることやIT企業などで働くインド人を始めとするアジア系移民が多いことを物語っている。そして世界的なIT企業（Google、Yahoo、Facebook、Twitter、Adobe、Oracleなど）は、サンフランシスコ・ベイエリアに多く存在する。カリフォルニア州では約1,500社の日系企業がビジネスを行っており、その3分の1が北カリフォルニアに所在している。日系企業はカリフォルニア州で最大の外資系雇用主（10万人超（推計））といわれ、サンフランシスコ・ベイエリアには、約550社の日系企業が存在し、約3万人の雇用を生んでいる。

## (2) シリコンバレー概観

非営利団体「Joint Venture：Silicon Valley Network」の定義によると、シリコンバレーとは「サンノゼ市を中心とするサンタクララ郡全域及び隣接するサンマテオ郡、アラメダ郡、サンタクルーズ郡の一部から構成される面積約1,500平方マイル」の地域（詳細は藤本2011a参照）を指し、約290万人の人口を有している（面積は東京都全域+神奈川県約半分の、カリフォルニア州全体の1%程度）。雇用総数は約133万人であり、市民の人種構成比率は白人40%、アジア系29%、ヒスパニック系25%、アフリカン・アメリカン、その他2.6%であり、全体の36%が移民である。年齢構成は20歳未満が26%、20歳44歳が36%、45-64歳が26%、65歳以上が12%と若い世代が多い社会である。教育レベルは非常に高く、約89%が高卒、約43%が大卒である。

図1に示すように、米国の人口における外国人比率の高い州トップ5を見ると、州別ではカリフ

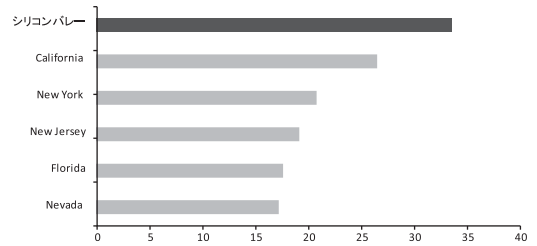


図1 外国人比率(%)全米トップ5とシリコンバレー  
出所：U.S. Census Bureau, 2000 Census of Population and Housing, Summary File 3

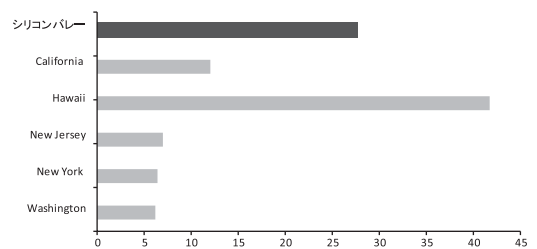


図2 アジア系移民就業比率トップ5とシリコンバレーでの就業比率(%)

出所：Bureau of Census “State and Metropolitan Area Data Book：2006”

フォルニア州が約28%と全米でトップであり、2位にニューヨーク州が約21%、3位にニュージャージー州が約19%と続く。そしてシリコンバレーは、州別1位のカリフォルニア州全体の外国人比率よりもさらに高い約34%であり、ここに移民が集中して居住していることがわかる。そして外国人のうちアジア人に特化すると、図2に示すようにその比率はハワイの約42%に次いでシリコンバレーが約28%と高く、全米でのこの地域のアジア人比率の高さがうかがえる（ヒスパニック系は約25%）。

シリコンバレーの人々の所得は、図3に示すように1人当たりの可処分所得の全米トップ5とシリコンバレーを比較すると、ワシントンD.C.の51,803ドルに次いで、シリコンバレーの45,925ドルが第2位となっている。多くの外国人が集中しているエリアながら、高可処分所得が実現できていることがうかがえる。2009年度の当地の平

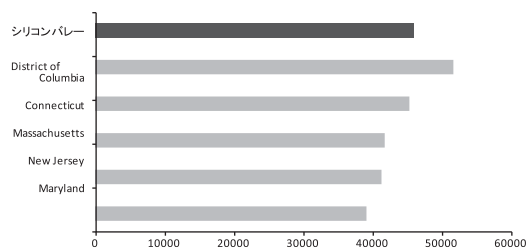


図3 1人当たりの可処分所得 (ドル) 全米トップ5

出所: U.S. Bureau of Economic Analysis, Regional Economic Information System (REIS) 1969-2002

均賃金は75,390ドルであり、2009年度の日本の平均賃金が4,705,700円であることから、日本に比べて非常に高額であることがわかる（厚生労働省：賃金構造基本調査2009）。

そして図4に示すように、米国の人口における博士の学位をもつ科学者数の高い州トップ5では、カリフォルニア州は第1位で70,650人と非常に博士の学位をもつ科学者が多く、第2位のニューヨーク州の42,610人に大きく差をつけている。さらに図5に示すように、博士の学位をもつ技術者のトップ5でも、カリフォルニア州が第1位で21,040人で第2位のニューヨーク州の8,910人を大きく上回っており、圧倒的にカリフォルニア州に博士の学位をもつ高学歴者が集中していることがわかる。

シリコンバレーでは被雇用者の77%が従業員数500人未満の企業に雇用され、中小企業による雇用が労働力市場において大きな割合を占めており、ベンチャー企業<sup>6)</sup>の設立が雇用創出の重要な要素となっている。起業してあまり年月が経っていない若いベンチャー企業が多く、中小規模の企業が多いことも当地の流動性と大きな関係がある。日本でも中小企業従事者は、大企業従事者に比べ、転職回数が多いことが知られている（藤本2008a）。

また当地には、有望なベンチャー企業に対して出資するベンチャーキャピタル（ベンチャー企業

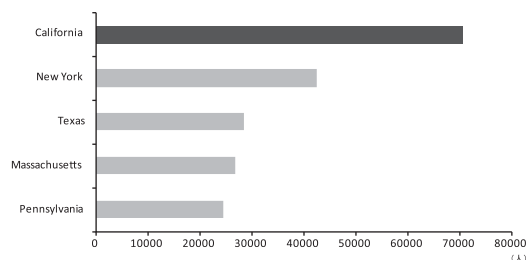


図4 博士号を所持する科学者数全米トップ5

出所: State and Metropolitan Area Data Book: 2006

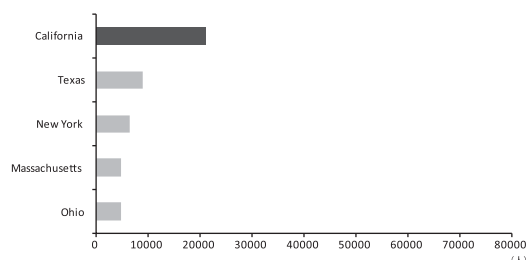


図5 博士号を所持する技術者数全米トップ5

出所: State and Metropolitan Area Data Book: 2006

への投資家を指し、企業の成長により収益を上げる）も数多く存在している。2010年度における全米のベンチャーキャピタル投資額は約177億ドルであったが、その約40%にあたる約70億ドルがシリコンバレーのベンチャー企業に投資されており、いかにシリコンバレーに新興する企業が多いかがうかがえる。シリコンバレー経済を牽引しているのは現在もソフトウェア、半導体、情報通信などのIT分野であるが、近年ではバイオテクノロジー、医療機器等のライフサイエンス分野も盛んである。

調査当初、毎年掲載される企業が変動するシリコンバレーの地図<sup>7)</sup>にあった主要企業には、シリコンバレーの立役者の1人であるSunマイクロシステムズ（ネットワーク社会をいち早く提案してワークステーションなどで一世を風靡した企業で、シリコンバレーでは老舗企業）が存在したが、リーマン・ショック後、買収され、2011年度版にはその姿はなく、その代わりに2008年度

版に掲載されていなかった Facebook や Twitter が現在、掲載されている。当地の厳しさ、容赦のなさと同時に、縮小するだけでなく、次の担い手を生み出す創造力を失わない強さがうかがえる。現在、2010 年頃から広がり始めたクラウド関連の企業は、オークランド近辺に集積している。当地の発展の芽は、分野によってアメーバーのようにいろいろな所で展開されているのである。

## 2.2 高学歴移民台頭の背景

この地域の「成功への希望」は、東海岸で正統と考えられるようなエリート像ではなく、「誰でもヒーローになれるような」手の届くような親近感がロールモデルに対して持てることであり、より多くの人々に共有されている。たとえば、Yahoo や Google の創始者は、白人米国人ではなく、非欧米系の移民である。A. Saxsenian によれば、50 年代、60 年代に西海岸に入ってきた研究者、技術者らは、ほとんど白人米国人であったが、今日、シリコンバレーで成功するには、人種、年齢にかかわらず、「優秀であること」、「アイデアが興味深いこと」が重要な要件となっており、インド人、中国人を始めとする多くの移民が成功している。現在では、高度な知識や技能をもつ人々がこの地域に存在することが、多くの人々を惹きつけ、また彼らを成功させようとする人々が集まるという凝集性が高まる構造になっている。

優秀な移民が成功した背景には、白人米国人中心だった時代を経て、抑制されてきたことが彼らを起業へ誘ったということがある。白人米国人中心で始まったシリコンバレーの初期は、移民の多くがスタンフォード大学、UC バークレー校で学位を取得して現地で働いているにもかかわらず、管理職の多くが白人であった。1990 年、大学院で学位を取得していたのは、当地のインド人の 55 %、中国人の 40 % であったが、白人米国人は 18

%であった。しかし、その少ない白人米国人の卒業生ネットワークは非常に強力で、移民には経営者に選ばれる道筋は少なかった。非常に成功したあるインド人の起業家は、自分の部署に有能ではない白人米国人の上司が就いたのをきっかけに退社して、自分で会社を始めたという (Saxsenian 2001)。伝統的な「ふさわしさ」からの脱却は、その社会の「序列」から外れて新たな道を探し出すことを求めたのである。白人米国人が始めたシリコンバレーの発展の補助として雇用されていた高学歴移民が、正当に能力を評価されず、抑圧されてきたことが起業へ向かわせた大きな要因の 1 つになっているのである。

また Saxsenian は、低学歴者層の移民が行なってきたコミュニケーション形態と高学歴者層の移民が行なっているコミュニケーション形態の違いを指摘し、高学歴者層の移民の行動範囲の広さ、ネットワークの開放性を特徴として挙げている。徐々に増加していった高学歴者層の移民の成功事例は、白人米国人にとっても無視できない存在となり、シリコンバレーにはなくてはならない勢力となった。シリコンバレーの中心地にあるクパチーノという一角には、両親のどちらか一方が大学院の学位をもつ者が 75 % 以上という高学歴な中国人とインド人が集中的に住む地域があり、彼らは明らかにサンフランシスコのチャイナタウンに住む中国人同士でコミュニケーションする人々と異なる行動様式、規範を共有している<sup>8)</sup>。人種、年齢などの社会的属性の差別なく、チャンスが開けているという意味では、金融が中心で伝統的な東海岸に比べて、シリコンバレーは機会の平等、成功の可能性が信じられ、人々を突き動かしているのである。

## 2.3 シリコンバレーの興奮

当地にはハーバード大学出身者、スタンフォード大学、マサチューセッツ工科大学出身者、カリフォルニア工科大学出身者などが優秀さを競い合い、また世界各国の研究者・技術者たち、そして彼らの研究・開発を事業化につなげようとするあらゆる職種の人々（たとえば、投資家、経営者、会計士など）もその興奮に吸い寄せられ、あたかもゴールドラッシュのように自らの技術や知識を生かそうと集まる。現在でも XEROX の PARC 研究所、HP、Apple、Google、Yahoo をはじめとする研究者・技術者の聖地が健在であり、大企業に買収されたベンチャー企業の一攫千金成功神話が、リアリティを強化し続けている<sup>9)</sup>。当地には「熱中」とも言える勢いで研究・開発に取り組む姿勢が共有されており、会社の成功が自分への直接的な経済的報酬をもたらすことが大きな魅力となっている。そして社会的インパクトを与えるようなアイデアの実現可能性、同僚からレベルの高さを認められるという社会的報酬、後々のネットワークに役立つ信頼の獲得等、自律的に就業することに動機づけられている人々が多い。高レベルの研究者・技術者は周囲から評価され、いろいろな企業から引き合いが来る。中レベルの研究者・技術者たちは、高レベルの研究者・技術者と協働することで、レベル向上につながるような新しい仕事を覚えることに喜びを感じる。それぞれのレベルの研究者・技術者が役割分担をして、事業が達成される（上場する）まで、ともに寝食を忘れて協働すると、一体感や相手に対する人柄や技術レベルへの信頼感が生まれるという<sup>10)</sup>。

## 3 高流動性社会で働く人々

シリコンバレーは、いろいろな職種の人々や企業が連携し、まるで地域全体が1つの企業のようにと言われる（Lee et al [2000] 2001）。確かに当地

では、連携しながら、いろいろな事業を展開している人々や企業を目にする。しかし、企業と大きく異なるのは、シリコンバレーという地域全体を統括する社長はおらず、経営者たち、就業者たちはシリコンバレーのミッションを負っている訳ではない。つまり、統一的な「箍（たが）」がはまっていない状態で、人々はさまざまに流動しているのである。そのため、各人は卒業生ネットワークやエスニック・ネットワークなど多様なネットワークを利用し、高流動性社会ならではの動きをしている。ところが、いろいろ調べていくうちに、彼らは多くの規範や制度的な要素を共有していることが見えてくる（FUJIMOTO 2011）。以下では、多様な人々が、当地での規範の共有や類似した就業観を持つに至る要因として、当地で働く人々が置かれている就業制度、流動性を促進する要素、組織と就業者の関係、キャリアパス、職場の上司、同僚との関係、そして当地の多様なネットワークについて述べる。

## 3.1 インタビュー調査概要

### (1) 対象者概要

インタビュー調査は、2007年4月から2010年11月まで行ない、被調査者は65名である。その構成は日系米国人3名、白人米国人12名、中国人8名、韓国人2名、インド人29名、日本人11名である。男女比は約6:4である。年齢層は20歳代後半から60歳代まで各層に尋ねているが、30歳代～50歳代前半が多い。本調査の対象者たちは全て大学卒以上であり、特にエンジニアは全て修士、博士の学位をもつ人々である。インタビューでは主に雇用制度、転職経験と就業環境、職場のコミュニケーションについて尋ねている。日本人に関しては、2010年度実施の量的調査（FUJIMOTO 2011）では出向者は対象外としたが、インタビューの場合には、少人数ではあるが出向者と

現地採用者との違いを知るためと、現地で移民を雇用している立場にある人々が多いため、出向者にもインタビューを行なっている。

## (2) 調査の枠組み

フィールドワークでは、当地の人々の就業制度、就業に関する行動パターン、就業観を中心に現地の観察やインタビュー調査を行なった。調査の視点として、1つめはカリフォルニア州およびシリコンバレーが、どのような特色を持つ地域であるのかを調べるために、現地での生活、資料、文献、インタビュー調査を行なった(2.1)。2つめは人々の転職にはどのようなパターンがあるのかについて調べている。転職に至る状況を把握する上で転職経験者、経営者、転職紹介業者などにインタビュー調査をしている(本稿では触れないが、上記で示しているアンケート調査によって、より具体的な移動パターンを析出している)。3つめは高流動性社会における就業者の光と影の部分に着目している。具体的には自らチャンスを求める移動もあるが、倒産、解雇、在留資格の喪失など、望まぬ移動を受け入れなければならない人々がどのような状況下にあるのかを調べている。4つめは流動性の高い社会における組織と就業者の関係に着目し、就業観について調べている。5つめは外部労働市場の中でのキャリアパスがどのように展開されているのかを調べている(これについてもアンケート調査によって、キャリアパスのパターンを析出している)。そして6つめは彼らを取り巻く人的ネットワークと新しい就業先確保の関係について調べている。本稿では紙幅の関係もあり、これらを要約している部分もあるため、詳細は拙稿(藤本2011)を参照されたい。

## 3.2 高流動性社会の就業状況と制度

シリコンバレーで就業する人々は、非常によく

転職を行なう。これは広く知られたことではあるが、本研究で行なった計量調査でも、20歳代でも60%以上が2回以上の転職を経験しており、業種、職種、世代によって異なるが、おおむね1社当たり3年間働き、他社に移る者が多い(FUJIMOTO 2011)。母国で大学、大学院を修了してきた者、スタンフォード大学、カリフォルニア大学、地元のコミュニティ・カレッジ(たとえばフットヒル・カレッジやデアンザ・カレッジなど)の大学院に通う者など、最終段階の教育を受けた場所は多様であるが、高学歴移民でひしめいている。日本だけでなく、世界中で「第2のシリコンバレー」を生み出そうと国を挙げて政策を強化し、夢の実現場所のような表現がなされるシリコンバレーであるが、ここに集まる明日のGoogle、Facebookを夢見る人々は、常に自己実現、一攫千金に近づけるような働き方をしているのだろうか。以下ではまず、当地の転職パターンや求職ルートから概観していく。

### (1) 転職パターン

当地の転職には大きく分けて「能動的転職」と「受動的転職」がある。「能動的転職」には昇進、昇格、自己の成長が見込める経験ができる仕事、より興味深い仕事を求めて自ら他社に移動するパターンと、転職先紹介業のエージェント、企業、そして知人、友人から誘いを受けて、他社に移動するパターンがある。外部労働市場型の社会では、ある業務内容の遂行を期待されて雇用された場合、何年間もその仕事を行なっても給与や職位に変動がないことが多い。そのため、内部昇進、昇給の可能性があまりないと予測されると、よい条件の所をインターネットや新聞の求人欄<sup>11)</sup>で探したり、知人・友人に声をかけたりして、それまでの経験を踏まえて採用してくれる所に転職をする。後述するが、同じ仕事を何年も続けるのは経験としても高い評価を受けないことから、よ

り難度の高い仕事や他の経験ができる仕事に移動することに動機づけられる者が多い。

また、本人に転職の予定がなくても、外部からより興味深い仕事やよい条件で誘われて転職を行なうことがある。エージェントは自分が仲介した技術者、管理職がある程度経験を積み、上のグレードの仕事ができると思われる頃に、また別の企業での仕事を勧めてくる。新しい就職先は優秀な人材を紹介してくれた仲介業者にその人物に支払う給与の何カ月分かを報酬として支払う。そのため転職を促進させることは、転職する本人のみならず、仲介業者の収入増につながり、また優秀な人材を探す企業のニーズはひっきりなしにあるため、本人が転職を考えていない時にも転職を推進しようとするのである（藤本 2008 b）。

もう1つの「受動的転職」も、シリコンバレーに頻繁に見られる転職パターンである。カリフォルニア州では、企業が経営難や合理化のために部署を廃止するに当たり、従業員を解雇することを認める制度がある。そのため、現地の企業であっても日系の現地法人であっても不況時には、従業員を解雇している。このような制度があることから、シリコンバレーは失業による受動的転職が多く、なかなか次の職に就けず、失業者のまま1年間過ごすことを余儀なくされている人も珍しくない。とはいえ、当地では新しい企業は、常に人材不足に陥っているため、求人も頻繁に出ており、解雇した元の会社からの求人に再雇用されることさえある。また、ベンチャー企業が多い当地では、倒産によって職を失う人もよく見かけ、人材不足の企業にとっては、解雇された中堅のエンジニアを獲得するチャンスも多い（ベンチャー企業で成功するのは1,000社に3社くらいと言われている）。このように当地で働く多くの就業者は、解雇や倒産による失業に対して、常に備えておかねばならないのである。

## （2）個人を簡単に解雇できない制度

解雇が珍しくない当地は、経営者寄りの雇用制度であるという印象を受けるが、当の経営者や人材派遣会社社員は、カリフォルニア州の雇用制度が他州に比べて労働者に優しいと語る<sup>12)</sup>。経営者にとって人件費は非常に大きなコストとなり、できる限り優秀な人材を集め、有能な従業員を雇用し続け、能力不足の社員は解雇したいと考える。しかしシリコンバレーでは、カリフォルニア州の労働法によって経営者に厳しい制度が課されている。経営者が従業員を個別に解雇するには、当然のことながら、マイノリティーへの差別、性差別、パワーハラスメントなどがあってはならない。米国人が半数以下で、多くの高学歴移民に支えられている当地にあって、このような「アンフェア」は、規範から逸脱することであり、あからさまな人種差別での解雇などは、最も強く責められることなのである。経営者にその意図がなくても相手がそうだと裁判で訴えたと、潔白を証明するのに大変な労力を要するという。そのため能力不足、怠惰な勤務態度の社員を解雇した場合でも、企業から賠償金を獲得することを援助する弁護士が存在するため、能力不足、勤務姿勢が見られなかったことの記録、証明、評価基準の明確化などの訴訟対策は常々、管理職の重要な業務であるという（藤本 2008 b）。

また、この記録の保存は経営者の立場からだけでなく、従業員が我が身を守る役にも立つ。電子メール普及まで、本当にカーボンコピーで上司に業務メモを渡していたアメリカでは、それがそのままCCメールになった。これには、日本のように「情報共有」というような軽い意味ではなく、「責任」、「雇用」に関わる「重要な証拠」という意味がある。CCメールは上司に「報告した」という「証拠」として非常に重要で、何かあった時に自分の責任は離れたという意味がある。対面で



話し合ったことでも、記録に残さないと後で違うことを言われると、契約上、評価上、不利益を得ることがあるかもしれないため、メールで確認することは相手と合意の上で証拠作りとして重要な意味をもつのである（藤本 2008 c）。

### (3) 解雇が多い社会の失業保険制度

雇用制度の中で当地の失業保険制度は、日本と異なり従業員が自ら掛け金を支払う必要はなく、解雇された場合は各社が掛け金を支払っている失業保険から最長 26 週間、受け取ることができる。自己都合で退社しても失業保険を受け取れる日本と異なり、まさしく予期せぬ失業に対するセーフティネットとして位置付けられている。企業にかかる掛け金は解雇を頻繁に行なう企業には掛け金レートが高く付加され、長期雇用し、従業員の解雇が少ない企業には掛け金レートが低く付加されるしくみになっている。

ただし、時折、失業保険狙いのような者もあり、短期間に怠惰な仕事をして、経営者が解雇しても仕方がないというような証拠を整えて解雇を言い渡すと、喜んで 26 週間の失業保険を受け取り、次の仕事まで繋ぐというジョブホッパーもいる<sup>13)</sup>（そのため、先述したように記録、証拠が重要となるのである）。

### (4) 移民にとっての「足かせ」

経営者にとって能力不足の従業員を解雇しにくい労働法や教育しても転職していく可能性が高い中で、高学歴移民への切り札として大きな影響力を与えるのがビザである。従業員がビザの法的規制から解放され、グリーンカード（永住権）を取得するには所属企業の協力が必要となるため、H1B ビザ（高度技術職用ビザ）の更新や H1B ビザからグリーンカードへの書き換えは、優秀な人材を留める有効な手段となっている。ビザやグリーンカードは、就業先の協力が得られない場合、延長、取得する事ができず、在留資格を喪失して

帰国しなければならなくなる。流動性の背後にはビザの問題が大きいと言われる。つまり解雇しなくてもビザの更新時に協力しなければ、自動的にその社員は在留資格を失い、退社せざるを得ないという状況が起こるのである<sup>14)</sup>。

## 3.3 高流動性社会における組織と就業者との関係

### (1) 念入りな採用面接

当地でよく行なわれるのは、配属チーム「全員」による面接である。日本のように人事担当者には任されるのではなく<sup>15)</sup>、配属部署の従業員が面接を行なう。経営者やマネージャーは、チームのメンバーが新しい採用予定者と共に働けると「承認する」ことが重要であって、マネージャー単独の判断ではできないという。このことは現地の IT 系ベンチャー企業やバイオ系のベンチャー企業の経営者、巨大企業になった IT 企業のシニア・エンジニア、医療系研究チームマネージャーなど多くの人々が、チーム全員が同僚として了承しない限り合格を出さないという<sup>16)</sup>。どの企業も各部署で人を採用する際には、必ずチームのメンバーの意見を重視している。人々はメンバーとしてうまく調和できそうにない人が入る事でチームワークが乱れるのを非常に警戒する。現地で高学歴者層のインド人コミュニティを組織化し、NPO を設立して、卒業生と共に大学から起業を支援する UC バークレーのインド人の教授は、シリコンバレーでは、人々の行動、意識に「チーム・アイデンティティ」が強く影響していると述べる<sup>17)</sup>。当地では、みなが「現在は小さな会社も明日の Google、Facebook のように急成長するかもしれない」という可能性を強く信じている。企業規模、企業の歴史の長さや名声だけに人々が惹きつけられる訳ではないため、出来て間のない小さな無名の企業でも将来性が見込める場合は、優秀な人材を採用できることもあるという。

## (2) 高流動性社会で働く人々の就業観

この外部労働市場型に慣れた人々は、数年経つとその経験に見合った給与、職位を求めて他社に転職することを望む。日本の企業が海外の事業所で悩むことの1つに、内部労働市場型の昇進をイメージしてもらえず、育てた人材が他社に奪われるということがある。そしてこれは内部労働市場型に慣れた日系企業だけでなく、外部労働市場型に慣れた、特に高流動性社会のシリコンバレーで管理職を務める人々の悩みでもある。

当地で働く人々は、「転職しないで、同じ会社に勤め続けている人は、誰からも必要とされていない人だ」という目で見られてしまうと感じるという<sup>18)</sup>。このような状況の中、企業は優秀な人材を自社内に留めておく魅力を常に高める必要がある(藤本 2009)。たとえば、シリコンバレーで働く若い中国人のエンジニアに話を聞くと、「3年間も務めると次の仕事に移らないと自分の能力が伸びない」と言い<sup>19)</sup>、中堅のインド人エンジニアは「3年間じゃ、人との信頼関係が築けないので、6~7年間は同じ所に勤める。しかし、同じ所で長く勤めると興味深い仕事なくなってくるので、他の会社を探すよ」と言う<sup>20)</sup>。当地の研究者、技術者は、外部労働市場型社会においては、まさしく Lee らの研究の通り、自己の能力向上のために、コスモポリタンの組織にこだわらない働き方を志向しているのである<sup>21)</sup>。

## (3) 日系企業もシリコンバレー流

このように企業が部署廃止を理由に従業員を解雇したり、倒産によって雇用が保証されない可能性があることを当地の人々は知っており、組織への「忠誠心」はないという。当然のことながら、高流動性社会において、日本型雇用慣行を行なうのは難しい。そのため、ある日系現地法人では、シリコンバレー流に経営合理化のために解雇も行なう。先に示した通り、日系企業はシリコンバレー

一の雇用創出に貢献しているが、郷に入れば郷に従えで、高流動性の外部労働市場に合わせた行動パターンをとらざるを得ない。この企業に勤める白人米国人エンジニアは、「なぜ会社で忠誠心をもつ必要があるのか? 上司はフレンドリーで好きだが、会社は私たちの身分を保障してくれるわけではないし、会社のために人一倍頑張ろうなどとは思わない」<sup>22)</sup>と語る。同社に勤める現地社員の人事担当者は、「日本人に No と言える米国人はみんな辞めていくので、残っている米国人は本当によいと思う事を進言せず、本社の方ばかり見ている出向の幹部の言いなりで有能な人々ではない」と言う<sup>23)</sup>。そして日本人出向者は、この米国人社員を「経営理念が共有できる人々が育った」と感じることもある。外部労働者市場型社会において長期間を要する理念の共有は、非常に難しい問題である。

## (4) 転職を思い留まらせる「興味深い仕事」の付与

転職が多いといっても、全ての人々が経済的合理性で転職を決める訳ではない。むしろある程度、所得が安定すると、人々は「興味深い仕事」に動機づけられるのであって、お金のためだけに働くのではないと感じる人が多いという<sup>24)</sup>。ある日系 R&D 系企業の社長は、エンジニアが定着しないことへの悩みと、定着しないことを前提とした管理について語った。育ててきた部下が厚遇を与える企業からの誘いに乗らず、思い留まるとしたら、本人の成長を考慮した配置や興味深いプロジェクトの付与を行った時だという。転職が頻繁に起こりやすい状況の中で、経営者は育った人材の流出に頭を悩ませると同時に、従業員が数年で出て行くことを想定したマネジメント法を学習していく。シリコンバレーでは部下と良好な関係が形成されていても、エージェン트가常に彼らに接触し、転職を促しにくる。この社長は給与を上げることはできないが、部下のレベルが向上する

ような興味深い仕事への配属を既に予定しており、そのことを告げ、部下の判断に任せたという。彼は部下の成長に役立つプロジェクトの与え方を常に考え、魅力ある仕事を生み出すことがリーダーの重要な役割という。外部から声をかけられたこの中国人のエンジニアが家族に相談したところ、「おまえのことを誰よりもわかってくれて成長を支援してくれるのは誰か」と問われ、転職を思い留まったという。この事例では自分を配慮してくれたという上司への信頼と、能力向上が見込める興味深い仕事の付与が、高流動性社会でも有効であることを示している（藤本 2008 b）。

#### (5) 中小企業の経営者と従業員の信頼関係

ある IT 企業<sup>25)</sup>はアメリカのみならず、ヨーロッパ、日本など世界各地にクライアントをもつ。このような高流動性社会における社員と経営者、管理職のコミュニケーションは、単に業務連絡だけでなく、働きがいの付与、信頼関係形成において重要な行為となるという。電子メールは記録としての意味が強いが、業務には打ち合わせが必要な詳しい話や複雑な説明がないとわからないようなこともあるため、その場合は電子メールで用件を済まらず、相手の机まで行ける時間があれば対面で、出向く時間がなければ電話で、相手が見つまらない場合は、「後で電話を下さい」というメモを電子メッセージで残す。込み入った話では、電子ネットワークにおけるコミュニケーションが発達しているシリコンバレーでも対面でのコミュニケーションが選択されている。そして休憩所などで会った時や朝に会った時など、いつもちょっとしたコミュニケーションをとっており、仕事上でコンピュータ・コミュニケーションが増えたことで対面が極端に減ることはないという。

ほとんどがインド人であるこの企業では、若いインド人のエンジニアは残業をしてほしいと言わなくても、納期に間に合わないと思ったら自ら週

末でも夜遅くでも残って仕事をする。彼らは年俸制であるため、残業代は出ないが非常に熱心に取り組むという。またインド人はそんなに頻繁に転職しないため、経営者としても信頼して任せやすいという。しかし、既婚のエンジニアは家庭生活を大切にするため、定時内は頑張るが、独身者のように頑張って高く評価されることよりも、定時終了後は家族の時間を確保しようとするため、夜遅くまで残ったり、休日に出てきて仕事をすることは少ない。伸びようとする若いエンジニアとシニア・エンジニア、それぞれが動機づけられるようなマネジメントが必要であるという。そして次々と渡航してくる若い高学歴者層（インドの場合、インド工科大学というトップクラスの大学の独身者が経験を積む時期、彼らの業績は非常に高く、技術も所得も伸びるという。彼らの技術が向上し、自社にとって重要な存在に成長した頃に外部からのエージェントが誘うため、経営者はいい人材を確保し続けることは難しいが、社員との信頼関係が築けており、良好な状態だと語る。

またハードウェア系で San Jose で約 10 年間現地法人として支社を出している日系の中小企業は<sup>26)</sup>、インド人や中国人を雇用し、やはり育成したエンジニアが転職しないよう工夫を凝らしているという。この会社では移民のエンジニアのうち、リーダー格は香港人であり、その下にインド人、ベトナム系アメリカ人などがある。みな働きながらコミュニティ・カレッジに通い、修士の学位を取得しようと努力している。若いエンジニアはエージェントからの誘いやウェブ情報によって転職をしたがるが、この会社は規模が小さい分、いろいろな経験ができて、転職の際、選択肢が増えて有利であると説得して、少しでも長く勤務してくれるように話すという（精通している経験を示すものが多いほど選択肢が増えてよいが、大抵は 1 つの業務のスペシャリストとしての役割遂行

が期待されるため、一般的にはいくつかの職種を1社で経験することはあまりない)。

#### (6) 転職者と前職の上司、同僚との関係

シリコンバレーには、転職者は前職の管理職からの推薦状を求められるという制度があり、前職の管理職は必ずしも良い事ばかりを書くわけではない<sup>27)</sup>。前職の職場で大変いい働きぶりをしていて円満退社であった場合は、前職の上司はその人が次の職場でも大変よい仕事をするだろうと推薦状を書いてくれるが、怠惰な勤務態度であった場合は、正直にその事を書かれてしまう。そのため、転職を想定する人間にとって、勤務態度がよい評価にならない事は転職が行ないにくくなるため、現在の職場でも良好な勤務態度である必要がある。

また、それだけではなく、企業の側も転職していった元従業員と良好な関係にあると、辞めている優秀な元従業員に友人、知人の紹介を要請する事もできる。優秀であった元従業員が紹介する人は、よい働きをする確率が高いと経営者は言う。関係があまりよくない状態で退社していくと紹介はしてもらえない。人材不足で悩む企業にとって人探しは非常に重要な問題である。したがって、「転職」の恒常化は、従業員、企業の双方にとってよい意味での緊張を与え、ポジティブな関係を形成するため、失業、人材喪失というネガティブな影響だけではない。

そして従業員同士は、その職場だけの同僚というだけでなく、次の職場に行った際にも信頼関係がつながっている事がある。一緒に仕事をしていた時に信頼できる仕事ぶりがうかがえると、次の職場に行った際に友人、知人を紹介してくれないかと言われた時に、誘ってくれるという。誘う従業員の方も紹介料として会社から報奨金を得ることができ、誘われた方も給与、職位などの上昇、あるいは興味深い仕事への従事など、転職の際、

魅力的な条件を提示される<sup>28)</sup>。そのため、現在の職場の管理職が真面目に勤務しているかを監視するだけでなく、同僚から技術力、知識、人間性、勤務態度に信頼を得ることが重要となり、相互にモニター効果があり、必然的に怠惰な勤務者は少なくなることが制度化されているのである。

### 3. 4 高流動性社会で就業する人々のキャリアパス

#### (1) 当地の雇用、キャリアパス

外部労働市場型社会では、日本のように一括採用して後で仕事を与えるというスタイルではなく、業務内容を明確にして、その役割が担える者を公募するというのが、一般的である。新しい役割を担う人が必要になった時、過去のキャリアパスを重視し、その職務を遂行する上でどのくらいの経験を積んでいるかが評価される。そのため、1つの組織での勤続年数の長さではなく、その業務にどれだけ精通しているといえる経験をしているかがわかる経歴が重要なのである。これは専門職に限らず非専門職においても同様で、全ての公募において経験の有無を問われ、スペシャリストであることを求められる(就業経験のない新卒者は大学の専攻、インターンシップ経験などが評価される)。つまり、従事する職種、専門分野の連続性が非常に重要なのである。このことは計量調査でも確認されており、約76%の人々が転職の際、職種、業種を同分野内で継続している(藤本2011)。

シリコンバレーの移民の理系出身者たちは、キャリアパスとしてエンジニアという職種を継続するのではなく、管理職になることを望む。専門分野への注力以上に、市場で何が評価されるのかを見極めて、それをプロデュースすることの方が重要で、自分で作業を行なうことは偉くないという。上司はメールが多くて情報処理が大変だが、エンジニアより給与が高いため、重要な仕事と認

識されている。

しかし、例外もあり、世界的に有名な大手の IT 企業に勤める白人米国人のシニア・エンジニアは、研究プロジェクトの管理職になったことで、情報管理ばかりでまったく仕事がつまらなくなったため、給与も職位も下がってもいいから、管理職からシニア・エンジニアに戻るつもりだと語った<sup>29)</sup>。他にもいくつかインタビューを重ねると、当地には上昇志向のエンジニアと好奇心志向型エンジニアがいることが見えてくる。本調査では、予想の域に留まるが、白人米国人は頻繁な流動を行なわない者もあり、好奇心志向の人々が多く、アジアからの移民系の高学歴者層は上昇志向が強い傾向がうかがえる。

## (2) ある白人米国人シニア・エンジニアのキャリアパスと就業観

ある白人米国人シニア・エンジニアは、UC バークレーの工学研究科博士後期課程修了後、初職は XROX に 5 年半勤務したが、PARC 研究所のその部署ではソフトウェア・エンジニアが不要になったため、次の仕事を探していた際、SUN マイクロシステムズ（現在は買収され、他の有名企業に吸収された）のトップエンジニアから誘いを受けて転職した。この会社への勤続年数は、18 年間と非常に長く、職歴は研究所 3 年間、開発部

a 部署 3 年間、開発部 b 部署 2 年間、開発部 c 部署 10 年間、現在、再度、研究所勤務という異動をしており、日本のような「内部労働市場型」のキャリアパスで就業している。彼は「ずっとこの会社に勤め続けたいし、会社にあ着をもっている」とまるで日本の企業人のようなことを言った。シリコンバレーには、かつては HP（ヒューレット・パッカード社）などのような、長期勤続者が多く、日本のような内部労働市場型企業があった（同社は、現在は、不況のために大幅なリストラが行なわれ、かつての組織文化は大きく変

化したと言われている<sup>30)</sup>）。勤続したい理由は、「家も満足のいくレベルに住めており、収入にも満足しているため、今以上のお金を得るためにやりたくない仕事を我慢するという気はない。興味深い仕事ができることが重要であり、この会社は自分にとって興味深い仕事を与えてくれる」ということであった。彼は非常に住居が高く、賃貸でも高額で有名なパロアルト市に自宅をもっており（バブル崩壊後でも 4 人家族が住む家でも 1 億円程度必要であり、一軒家や少しきれいなアパートを借りると 20 万円～30 万円の家賃がかかる）、子供たちも大学、大学院に進学している（私立の大学は年間 400 万円近く必要であり、大学進学にかかる費用は非常に高額である）。彼は紳士的な話し方で穏やかで自然を愛する温厚な性格であり、自ら起業するというより、被雇用者として先端的な技術に従事する事を選んだ。父親は医師で裕福な家庭に育っており、高階層出身、高学歴であるため、現在の暮らしが維持できる収入が既にあり、生活のために興味深くない仕事をする必要がないため、好奇心志向型の選択を行なっている。

シリコンバレーと言え、ベンチャー企業を起こし、一攫千金、社会的インパクトを与えるような事業をする、会社を移動しながら経験を積む、というイメージがあるが、そのような行動、志向の技術者ばかりではない（本稿では多くは触れないが、シリコンバレーで公務員に従事する人々には一攫千金はないが、リスクが少なく、当地の中では中程度の所属層となるため、長期勤続する者が多い。本研究の計量調査でもその傾向が確認された。ただし、スタンフォード大学があるパロアルト市の職員は経営的感覚で市を運営しており、その仕事の評価が高い場合、別の経営体である他の市から職員が好条件で引き抜かれることがある）。

### (3) ある日本人エンジニアたちのキャリアパス

30 歳代の日本人男性は、日本のトップクラスの大学を出た後、財閥系の企業にエンジニアとして数年勤務した後、アメリカの大学院に進学し、現地の IT 企業に雇用された。現在、シリコンバレーでアメリカの企業の仕事に従事しつつ、ベンチャー企業の創設にも関わり、技術提供している<sup>31)</sup>。シリコンバレーは事業を始める者が、すでに求める技術を持ったエンジニアを即戦力として雇用するため、開発は非常に早い、その専門性以外の知識や技術レベルは低く、他のことへの応用はきかないことが多い。日本のエンジニアは全体を理解するようにトレーニングされることが多いため、他の開発にも従事できる。最初は日本でトレーニングを受けた方が後の伸び代があるという。しかし、日本は年功序列で自分の将来も 20 年後まで見えるような上司たちが周囲にいて、もっと自由に生きたいと思い、当てもなく渡米してアメリカの工科大学院に進んだという。

また同じく日本のトップクラスの大学の大学院出身の日本人男性もシリコンバレーの IT 企業に長年勤めている。彼は研究部門で多様な出身国の研究者たち（みな博士学位取得者）と仕事を行なっている。彼自身は転職していないが、所属企業が他社に買収、合併されたなどの理由で何度か所属企業が変わり、キャリアパス上は転職のような経歴となっている。買収された企業に所属している場合、新しい所属企業に変わる度に解雇の対象とするか、残留させるか評価しなおされる。その中で、彼は自らの能力で現地企業に必要な人材と評価され、雇用され続けている。シリコンバレーで生き残ることの難しさを考えると、ビザを更新し続けられるというのは、非常に高い能力だと評価されているということに他ならない。彼らはいろいろなことに挑戦できるシリコンバレーに来て、非常に仕事が面白いと述べる。ただし、解雇

がつきものであるアメリカの労働市場はいつも厳しいことを覚悟しているという。

### 3.5 高流動性社会における就業に関わるネットワーク

当地では出身国から渡航して間のない若い研究者、技術者の初職獲得、能動的転職、受動的転職など、多くの人々が職を求める。就業に直接関わるルートは、ウェブや新聞の求人欄、かつての同僚からの誘い、そしてエージェントからの誘いもある。しかし就職先を見つける方法は、それだけでなくインフォーマルなルートも発達している。

たとえばコミュニティでの人のつながりなど、あらゆる所で人々は就業に関わるインフォーマルとフォーマルの関係を行き来する。シリコンバレーではビジネスで成功するために移り住んだ人々でも、住民となるからにはお互い地域で関わり合う。それは単なるインフォーマルな「お付き合い」という意味だけでなく、人をつなぐネットワークになる。

バロアルト市やその近辺の市は、小さなダウNTOWNがあるだけで、商業地は狭い範囲にしかなく、多くは緑に囲まれた美しい住宅街である（これもシリコンバレーの凝集性の 1 つであると言われる）。流動性の高い社会ではあるが、人々は相互に関わりあっており、当地のコミュニティはよく機能している。たとえば、各家庭にはシンボルツリーを植えなければならないというルールがあり、自宅の木であるにもかかわらず、ある一定以上に育った木はコミュニティの景観を構成しているという理由で勝手に切ことは許されず、コミュニティの承認が必要である。また隣家に知らない人が度々出入りするような住居があればすぐさま通報が入るなど、地域への関心は高く住民自治も機能している（会社の事務所代わりに使用したり、賃貸の家をさらに他者へ転貸するというこ

が許されないため)。そして、コミュニティでのイベントなどは熱心に参加する人々がおり、コミュニティ活動も活発である。

また子供の学校の友人の親同士、子供の習い事の親同士、学校と親の関わりなど交流も活発で、そこで知り合った人々がお互いの仕事の話に発展し、失業時、誰かが人材を探している時、求職している時など、社会関係資本が仕事へリンクすることがある。

当地は先述したように受動的解雇も頻繁に起こることから、既婚者は夫婦で共働きをして（できれば異なる業界に勤め）、片方が解雇された時のリスクヘッジをしていることが多い。しかし、託児所が大変高額であり、12歳未満の子供を1人で留守番させてはいけないなどのルールがあり、専業主婦となって子供たちの学校、習い事への送迎を行なう母親たちもいる（日本と大きく異なるのは、専業主婦であってもボランティアなどを通して、育時期終了後、外部労働市場において業務内容に適合的な能力があれば、正規雇用として就業の場に復帰できることである）。共働きの夫婦のそれぞれの職場での同僚とのネットワークは、新しい社員を求められた時の紹介ネットワークになることが多いが、それだけでなく、専業主婦たちのネットワークも夫や親族とのつながりにより、知人、友人を新しい仕事へ誘うことがある。

また、Saxsenian も述べているように、高学歴者層もエスニック・ネットワークでの集いによく集まる（Saxsenian 2000）。ただし、高学歴者層のエスニック・ネットワークに所属する人々は、かつて低学歴者層が形成していたような閉じた飛び地のようなコミュニティではなく、現地の多様な人種の人々との交流も活発ではある。しかし、さまざまな国の人々との交流以上に、高学歴者層でも母国を同じくする人々のハイレベルな事業につながるコミュニティは強力に機能している。普段の

母国の文化に根差したコミュニケーションや子供や家族に関するイベントでのコミュニケーションも行ないつつ、ベテランの経営者層が、事業への資金援助やコーチングを母国から出てきたばかりの若いエンジニアに支援する。文化交流ネットワークのみならず、ビジネス情報、知識の交換会としても機能している。たとえば、中国人のビジネス・コミュニティでは CINA（Chinese Information & Network Association [www.cina.org](http://www.cina.org)）というウェブサイトで、人々が対面で会いつつ、ビジネスの話ができる組織を作っており、インド人のビジネス・コミュニティでは、TIE（The Indus Entrepreneurs [www.tie.org](http://www.tie.org)）というウェブサイトでも人々の対面機会をコーディネートしている（その世話人はスタンフォード大学の教授陣と支援を受けられる信頼関係を築いている。ただし、ここでも自民族の人々との関係に閉じるのではなく、多くの人種の人々ともつながる開放性がある<sup>32)</sup>）。その他にも大小さまざまな多くのコミュニティがあり、常に人々はウェブ情報を通して直接会う機会を作っている。日本人のビジネス・コミュニティでも、KEIZAI SOCIETY ([keizai.org](http://keizai.org)) や JUNMBA（Japanese University Network in the Bay Area [www.junba.org](http://www.junba.org)）を始めとする多くの人々が集う機会がある<sup>33)</sup>。

そして当地の「属性にかかわらず、公平に機会がある」という希望に、スタンフォード大学、カリフォルニア大学バークレー校を始めとする、現地の大学の教授陣が寄与している。たとえば現地にいる日本人の多くは、日本の大学を卒業してから出向者として来るパターンが多いが（現地の大学に通った経験をもつ日本人も多いが、比率として日本の大学出身者が多い）、現地で卒業生ネットワークの中に溶け込んでいる多くの高学歴アジア系移民は、母国の大学卒業後、現地の大学院に通い、大学の教授陣、卒業して成功している先輩

たちから（人種にかかわらず、卒業生という仲間意識で）雇用や起業に関する投資やノウハウで支援を受けている。

これらのフォーマル／インフォーマルなネットワークが複雑に関わり、そして自民族だけでなく、「興味深いテーマ」を展開しようとする人であれば、属性以上に内容が重要である事を人々が知っているのである。先にも述べたように Google の成功者も Yahoo の成功者も非欧系の移民であり、権威もなかった若い学生のアイデアで始まったものである。人々の中に属性による「ふさわしさ」に目を奪われてしまうと、明日の成功者と一緒に興奮しながら仕事ができる機会を見落とすかもしれない、という意識が共有されているのである。

#### 4 高流動性社会における就業制度と 高学歴者の転職行動のまとめ

本研究のフィールドワーク調査は、現地を歩き、車で走り、シリコンバレーの距離感、生活空間を観察した。インタビューは現地の仕事のコミュニティ、住民のコミュニティ、学校の PTA、企業の社長、従業員など 70 名弱の現地に住む米国人、日本人、インド人、中国人他、多様な人々にインタビューを行なった。

当地の転職パターンには「能動的転職」と「受動的転職」があり、能動的転職は自ら厚遇、経験したい仕事を探して移動するものと、所属組織への不満もなく良好な関係で働いていてもエージェントや知人、友人からの誘いによって移動するものがある。求人ルートにはインターネットや新聞の公募、業者による紹介、従業員の知人、友人の紹介など、フォーマル／インフォーマル・ルートがあり、多様である。知人、友人による紹介は、情報が詳しい上に紹介者にも利益がもたらされ、頻繁に利用されるルートの 1 つである。さら

に業者による転職の促進は 1 回だけの関わりには留まらず、経験を積んだ人々に、本人が転職を予定していなかったとしても、次の転職を勧めるという。

高流動性社会の転職は能動的転職が目立つが、実情は受動的転職が多いという。企業が経営の合理化のために部署を全部廃止することは、個人的差別ではないため、大量解雇を行なっても法律には抵触しない。この部署廃止による解雇はシニアレベルにも起こる。しかし、大量解雇は企業にも痛みを与え、それを抑制する制度もあり、頻繁あるいは大人数を解雇する企業の失業保険の掛け金は、あまり解雇しない企業に比べて高額になるルールになっている。ただし、経営者に尋ねるとカリフォルニア州の労働法が非常に厳しく、差別的な解雇と被雇用者本人の怠惰な勤務の違いを証明できない限り、なかなか個人を解雇するのは難しいということであった。

従業員の雇用は、配属部署のメンバー全員による念入りの面接を経て行なわれ、日本のように一括採用の後に、組織に適合するように教育するというのではなく、職場のチームのメンバーが気持ちよく一緒に働ける能力、パーソナリティを見定めて雇用するという。彼らは企業への忠誠心ではなく、「チームアイデンティティ」をもっているという。

従業員にとって雇用の安定が気になる一方で、転職先を紹介することで利益を得ているエージェントが従業員に転職を促すため、経営者もよい従業員の定着に苦勞するという。高流動性社会の企業側の切り札としては、移民が多いこの地域ならではのビザの更新やグリーンカードへの切り替えがあり、従業員は企業と良好な関係が築けないと在留資格が得られず、帰国せざるをえないため、真面目に勤務するという。

シリコンバレーでは日系企業であっても現地流



の雇用制度で運営されるため、従業員の解雇はアメリカ企業と変わらず行なう。そのため、現地従業員へのインタビューでは、上司は気にしているが、企業への忠誠心をもつ必要はないという回答であった。反対に外部労働市場で解雇も辞さないイメージのアメリカ企業でも、アットホームな企業では、世界的な規模になっても 20 年間勤務している従業員も珍しくないなど、日本型雇用慣行と似ている所もある。また、高学歴移民と経営者の関係は必ずしもドライな状態ばかりではなく、年俸制であるため、残業や休日出勤をしても余分の手当がつかないことがわかっていても顧客との信頼関係のためにメ切りに間に合わせようと努力する姿があり、経営者から強い信頼を寄せられている事例があった。

高流動性社会では、従業員が転職することが日常茶飯事であり、他の企業に転職する際、前職の上司に推薦状を書いてもらうことが慣習化されている。そのため、前の会社での働きぶりは次の会社への転職のしやすさ（しにくさ）にもつながる。これは転職される側にとっても従業員が転職を予期して真面目に就業し、従業員にとっても真面目に就業することでいざ転職の勧誘があった時、よい推薦状を書いてもらえるという相互メリットがある。このように転職への誘導が多い社会で従業員を自社に定着させるには、ある一定水準を越えると高給よりも「興味深い仕事」の付与が重要だという。

職場環境では、経営者、従業員という 2 者関係だけでなく、従業員同士のモニター効果もある。転職していった前の同僚が、転職先でもっと人を紹介してくれないかと依頼された場合、前職場で信頼を得る仕事をしている者は、前同僚からよい条件、より興味深い仕事への誘いを受けることができるという。経営者の目はごまかせても同僚から評価されないような働きぶりであると、転職の

誘いはない。長らく同じ企業に勤める者は、周囲から魅力的な人物だと評価されなくて同じ所に留まるしかない能力の低い者という目で見られるという。

本稿では高学歴者層を取り巻く就業制度と転職行動について示してきたが、彼らはそんな厳しくも好奇心溢れる社会の中で、フォーマルな関係とインフォーマル関係を融合させてセーフティネットを作り上げていた。先に示した求職のルートの中で知人、友人の紹介というのは、前職の同僚や親族の紹介といったものだけでなく、たとえば共働き夫婦の片方が失業中であれば、パートナーの友人が役に立ってくれることもある。また子供の遊び友達の親同士の付き合いの中で仕事を紹介してくれることもある。子育て中の専業主婦のネットワークも家族ぐるみの付き合いの中で転職を希望すれば、誰かが友人に尋ねてくれることもある。当地では移民、白人米国人に限らず、多くの人々が親密な関係とフォーマルな関係を絡ませて、経営合理化で解雇をする企業への対策を行ない、興味深いことを始めようとする人との接触を楽しみつつ、生活をしていた。

## 5 おわりに

### 5.1 高流動性社会の厳しさと希望

多くの人々を惹きつけて止まない魅力をもつシリコンバレーは、その発展の創成期から 70 年以上経ち、バブル崩壊、リーマンショックを経験しても、また新たな興奮の種が芽を出して来る。そこには解雇、在留資格の喪失など、厳しい現実があるが、当地の属性による「正統性」にこだわらない公平感、誰にでも発展可能性があると感じさせてくれるような成功神話の存在、そして外部労働市場の中で、フォーマルなネットワークとインフォーマルなネットワークが密接に絡み合い、多くの場面で相互扶助が行なわれている。人々を惹

きつけて止まない魅力は、人々の密接な交流による「信頼関係」の形成にあるのではないだろうか。

ある 60 歳代日本人男性は、日本から渡米し、シリコンバレーで長年就業後、起業家として何社かの経営を行ってきた。当地の人々は、年齢に関係なく、解雇され、業務に対して給料が支払われるため、自動的な昇給はないという。自分がよりよい給料を欲しければ、より高いスキルや付加価値をつける必要があり、しんどくなってきたら、安い仕事で手を打つという風に暮らすのだという。安い仕事と思って就いた会社が急成長して、給料が自動的に上がることもあり、就業した会社によって解雇、ブレイク、中程度の移行とさまざまなパターンがある。それが友人の興した会社であったり、友人の友人レベルあたりにいくらでもある。そしてシリコンバレーでは自ら能動的に行う転職よりも解雇で次の職を探さなければならないことの方が多い印象があるという。

生き馬の目を抜くようなシリコンバレーでは、しばしば夢破れたり、激しい追い詰めに耐えられなくなり、自殺した知人がいる人の話を耳にする。金銭が一番重要な判断基準になったとたんに、人々の行動は非情になるところもあり、じっくり人を育てる情のある日本の企業のやり方も悪くないと、シリコンバレーの住民になって長いベテランの経営者は語る。失業に関する緊張感は常に被雇用者だけでなく、経営者にもベンチャー・キャピタリストから尋常ではないプレッシャーがかかる。アメリカン・ドリームは誰にでも訪れる機会の平等さと共に、容易に成功へはたどり着けない厳しさも現地の人々は実感しているのである。非常にストレスフルな社会であり、家庭生活を大切にしていたのでは、そのペースについて行けないと感じる人々も多く、未婚率も高い。それでも、人種差別が少なく、機会の平等が確保さ

れ、社会的インパクトを与えるような大きな事業への展開、成功への可能性の予期、そしてそれらを生き延びるために発達する社会関係資本の温かさは、人々を魅了して止まないのである。

## 5.2 今後の課題

本稿はフィールドワーク調査の内容を中心にまとめたが、今後は社会的流動性の異なる社会で、社会的に優位にあると考えられる高学歴者層がどのような状態にあるのか、それぞれ低流動性社会、高流動性社会で起こっている現象について分析を進めて行く予定である。今回は定性的な分析の一部を本稿にまとめたが、多くの協力者から得られた情報はこれ以上のことを示唆しており、今後も定量的な分析も含めて論文化していく予定である。また高学歴者層の移民が多い社会への調査であるため、移民研究としてもアプローチすることができる情報を得ているが、本稿では網羅的に扱うには紙幅に限界があるため、個々の人種による行動パターンの違いなどまでは、踏み込んでいない。高学歴者層の移動研究において、学歴、職種にかかわる移民という立場の影響など、今後も観察すべき重要な要素であると考ええる。

### 〔注〕

- 1) 社会階層と社会移動 2005 研究会による調査データ。
- 2) 2005 年から 2010 年の間に行なったインタビューやさまざまな企業管理職らとの交流の場での情報による。
- 3) 本研究は多くの現地の先生方、被調査者、友人らによって助けられた。まず、研究の方法論、内容、調査のさまざまな場面で指導して下さったスタンフォード大学の W. リチャード・スコット教授、カリフォルニア州立大学バークレー校のロバート・コール教授、クレア・ブラウン教授には大変お世話になり、心よりお礼を申し上げる。またスタンフォード大学での研究の機会を与えてくださり、調査に関するアドバイスも下さったスタンフォー

ド大学の青木昌彦教授、研究拠点として場所を提供して下さったスタンフォード大学アジア太平洋研究センター長の G. W. シン教授、調査に関するアドバイス、被調査者の紹介など多大なる支援をして下さった R. ドサナイ教授、R. エバーハート研究フェロー、サンフランシスコ市立大学の B. P. ウォン教授に感謝申し上げます。また調査の前後で貴重なコメントを下されたスタンフォード大学の M. グラノベッター教授、R. ダッシャー教授、カリフォルニア州立大学パークレー校、A. サクセニアン教授にも御礼申し上げます。そして調査の始めから終わりまでずっと調査票設計に協力し続けてくれたモニカ・ヘネイ氏と彼女の家族、他にも名前を挙げきれない多くの友人、被調査者の方々にお世話になった。心より御礼申し上げます。

- 4) 公的機関で就業する人々、女性の就業、アンケート調査結果は拙稿（藤本 2011, FUJIMOTO 2011）を参照されたい。
- 5) シリコンバレーに象徴されるハイテク機器は製造業、ソフトウェア産業等は情報産業の一部である。
- 6) ベンチャー企業は、さまざまな定義があるが、本稿では便宜上、新しい技術や高度な知識を用いて事業を展開する比較的設立年度が新しい企業という定義とする。
- 7) Trestria 社の About Silicon Valley Map & Calendar。（藤本 2011）に写真掲載
- 8) B. P. Wong は彼の状態をハイブリッドと呼んだ（Wong 2001）。
- 9) たとえば、Google に吸収合併された YouTube の株をもっていた社員たちは急上昇したその株で大金を得た。
- 10) 2008 年から 2010 年の間にインタビューした多くの人々（たとえば、コンピューターメーカーの R & D 系企業の社長、バイオ系ベンチャー企業の社長、IT 系企業ベンチャーキャピタリストなど）が、語った。
- 11) たとえば、monster.com（求人サイト）、dice.com（エンジニアに特化した求人サイト）、craigslist.com（求人、掲示板サイト）など。
- 12) 2007 年 7 月 当地の経営者、人材派遣業社員 4 名へのインタビュー調査より。
- 13) 2007 年 11 月 IT 系企業副社長、IT 系企業ベンチャーキャピタリストへのインタビュー調査より。
- 14) ただし、Saxsenian らが 2010 年に提出した報告書には、母国の経済的隆盛によってビジネスチャンスを感じる高学歴者層の移民たちが、ビザの有効期限を残したまま帰国していることに、アメリカ

の「逆頭脳流出」と言って警鐘を鳴らしている。

- 15) 役員面接など人事課面接だけではないが、大企業では配属部署による面接は少ない。
- 16) 2009 年 3 月 IT 系企業副社長、2010 年 9 月バイオ系ベンチャー企業社長、2008 年 9 月巨大 IT 企業シニア・エンジニア、2009 年 9 月医療研究チームマネージャーへのインタビュー調査より。
- 17) 2011 年 9 月以降の数回の面談より。
- 18) 2007 年 11 月 IT 系ベンチャー・キャピタリストへのインタビュー調査より。
- 19) 2008 年 9 月 中国人のエンジニアへのインタビュー調査より。
- 20) 2010 年 11 月 インド人のシニア・エンジニアへのインタビュー調査より。
- 21) 本調査を始めて 3 年後の 2010 年に設計した質問紙を持参して、当地の聖地的存在である XROX の PARC 研究所に調査を依頼した際（XROX 研究所の研究者から紹介を受けた）、「このような流動性に関することを尋ねられて、彼らが自分の人生を考え直し、転職を考えたら大変だ、結果は教えてほしいが、自分の所でこれをされたら、よい人材が流出しかねないので困る」と言った。この回答からは、外国人研究者の調査を断るだけでなく、日系企業だけでなく、高流動性社会で優秀な人材をいかに自社に留まらせることに、みな苦心しているかを物語るものであるといえよう。
- 22) 2008 年 3 月 中堅の半導体エンジニアへのインタビュー調査より
- 23) 2010 年 9 月 日系現地法人 人事担当者へのインタビュー調査より。
- 24) 2009 年 3 月 IT 系企業ベンチャーキャピタリストへのインタビュー調査より。
- 25) 2008 年 9 月 この企業の副社長へのインタビューより。
- 26) 2008 年 9 月 日本企業からの出向者へのインタビュー調査より。
- 27) シリコンバレーに限らず、アメリカでは前職の推薦状を求める企業が多い。
- 28) 2008 年 9 月 日系現地法人 会計部長、2009 年 9 月 バイオ系企業経営者、日系企業現地法人社長へのインタビュー調査より。
- 29) 2009 年 3 月 CISCO システムズのシニア・エンジニアへのインタビュー調査より。
- 30) 2007 年 6 月 同社に勤務するエンジニアへのインタビュー調査より。
- 31) 2007 年から 2011 年まで折に触れ、話を聞いてきた中堅の IT 系エンジニアへのインタビュー調査より。

り。

- 32) 2010年9月、11月 同コミュニティのディレクターを紹介してくれたインド人のスタンフォード大学の教授は、白人米国人の UC バークレーの教授から紹介された。

33) 日本人のビジネス・コミュニティでも、多くの人々が集い情報交換を行なっている。さらに従来の移民のパターンのように県人会もあり、そして日本の大学の卒業生ネットワークも形成されている。

#### 〔参考文献〕

- Craiglist.com (求人サイト), 2011, (2011年3月20日取得, <http://craiglist.com>).
- Dice.com (求人サイト), 2011, (2011年3月20日取得, <http://dice.com>).
- 藤本昌代, 2005, 『専門職の転職構造 - 組織準拠性と移動 -』文眞堂.
- , 2008 a, 「転職者と初職継続者の職業達成の比較」阿形健司編著『働き方とキャリア形成』(科学研究費補助金 特別推進研究「現代日本階層システムの構造と変動に関する総合的研究」成果報告書), 1-19.
- , 2008 b, 「経営理念の異文化伝播」住原則也・三井泉・渡邊祐介編『経営理念 経営理念の継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所.
- , 2008 c, 'Employment Systems and Social Relativity from the Perspective of Pay and Benefits for Science and Technology Researchers and Engineers', Japan Labor Review, Vol.5, No.3 Summer 2008, pp 61-82
- , 2009, 「高流動性地域における高度専門職の電子ネットワーク・コミュニケーションと雇用制度」『電気通信普及財団 研究調査報告書』, 電気通信普及財団, No.24, pp 135-145.
- , 2011, 「科学技術系研究者、技術者における流動性の社会的要因の日米比較」平成 20~22 年度科学研究費補助金【基盤研究 (C)】(代表者 藤本昌代) 研究成果報告書.
- FUJIMOTO, M., 2011, 'Trends in Changing Jobs by Professional Personnel in High Mobility Regions - The case of Silicon Valley, U. S.-' ITEC Working Paper Series, 11-02.
- Lee C. M., Miller W. F., Hancock M. G., Rowen H. S. ed., 2000, *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford, Calif.: Stanford University Press (=2001, 中川勝弘監訳, 『シリコンバレーはなぜ変わり続けるのか』日本経済新聞社).
- Monster.com (求人サイト), 2011, (2011年3月20日取得, <http://monster.com>)
- Saxenian A., 1994, *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- , 2000, "Networks of Immigrant Entrepreneurs", Lee C. M., Miller W. F., Hancock M. G., Rowen H. S. ed., 2000, *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*, Stanford, Calif.: Stanford University Press, 248-268.
- 在サンフランシスコ日本総領事館, 2011, 在サンフランシスコホームページ, (2011年3月20日取得, [http://www.sf.us.emb-japan.go.jp/jp/m08\\_06.htm](http://www.sf.us.emb-japan.go.jp/jp/m08_06.htm))
- Wong, Bernard P., 2005, *The Chinese in Silicon Valley: Globalization, Social Networks, and Ethnic Identity*, Rowman & Littlefield.