

日本型長期雇用の管理的意義

鹿嶋, 秀晃

<https://doi.org/10.15017/3000177>

出版情報：経済論究. 100, pp.57-71, 1998-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

日本型長期雇用の管理的意義

鹿 嶋 秀 晃

1. はじめに
 - ア) 問題の所在
 - イ) 対象と方法
2. 企業の雇用方針と雇用の長さ
3. 雇用論における管理の視点
4. 終わりに

1. はじめに

ア) 問題の所在

長期化している日本経済の不況下において、再度日本型長期雇用¹⁾の動向が注目されている。日本の雇用慣行が注目されるようになったのは高度経済成長以降を数えただけでも第一次オイルショック時、円高不況時、そしてバブル崩壊後と今回が3度である。議論の中心は「終身雇用は崩壊するのか」「終身雇用は存在している、いや、もともと存在していないのだ」「日本的雇用慣行は変容したのか」など多種多様な内容を含んでいる²⁾。しかし、未だに日本型雇用についての支配的な解釈は成立していない。議論はまさに混迷の度を深めている。

そこで、本稿においては、雇用に対する社会科学的なアプローチの中からとくに経営学的な視点という方法にしぼって考察を試みたいと思う。

これまで経営学の労務管理論の分野の中で雇用の問題を扱ってきたのは主として雇用管理論であった。雇用管理というものは募集に始まり、採用、教育訓練、配置、異動、退職、再雇用に至るまで労働者の職業生活のスタートからゴールまですべてを網羅するものであり、したがって雇用管理論も雇用それだけを取り出して議論するのではなく雇用を含んだ日本的な労使関係の体系として扱うのが一般的であった。また、雇用管理を労務管理と全く同一の概念であるとする広い解釈をする場合もある³⁾。さらに、松島静雄氏は「終身雇用の慣行は、ただ雇用問題だけを切り離して取り上げては、あまり大きな意味を持たない」と指摘している⁴⁾。このように雇用が単独で議論されることが少なかったのには大きく2つの理由が考えられる。一つは長期雇用が日本企業の人事労務管理システムの根幹であ

1) 本稿における「日本型長期雇用」は、一般に用いられる「終身雇用」「長期雇用」「安定雇用」「継続雇用」「日本型雇用」「生涯雇用」とほぼ同義と考えてさしつかえない。

2) 近年の「終身雇用制」論については浪江(1997)が簡潔な整理をしていて、大変参考になる。

3) 山田稔(1992)「雇用管理」島袋嘉昌編著『労務管理小辞典』中央経済社、p.79。

4) 松島(1988)、p.187。

ということである。年功的賃金、昇進・昇格や人材育成などは長期的な雇用制度を基礎として成立するものであって、雇用制度が他の人事諸制度の土台となっていて切り離しにくいからである。第二に、雇用管理は採用管理、就業管理、昇進管理、退職管理等の総体をさすものであって雇用管理そのものという実体は存在しないからである。つまり、人事施策の一つとしての雇用が他の要素から不可分であるという性格が雇用研究の幅を制限してきたといえる。では、先の指摘のように雇用を単独で議論することに意味は見いだせないであろうか。

筆者は今回の考察において以下のような理由から雇用単独での考察を積極的に評価し研究を進めていきたい。一つには雇用が他の人事制度とセットでしか議論ができないのであれば、「日本的経営の三種の神器」の一つである「終身雇用」と呼ばれる雇用慣行が本当に「日本的」であるかどうかを確かめることが出来ないからである。第二には、社会通念として信じられているように日本的な長期雇用慣行が労働者の高い勤労態度の形成に実際役立っているのかどうかということである。社会にまかり通っている通念と社会科学の研究結果は必ずしも一致するとは限らない。このギャップを分析を通じて埋めていくという作業も社会科学者の重要な責務の一つである。近年の3度目のブームになり、雇用自体を中心テーマに据えた研究が徐々に蓄積されるようになってきている⁵⁾。筆者の研究もこの流れに続こうとするものである。ただし、あらかじめ承知の上ではあるが、雇用単独での議論には雇用管理論の持つ性格からしてどうしても議論に限界が存在する。もちろん本研究も同じ制約を受けることになる。よって、今回の研究を終えたあとで、「雇用という一つの特質で労働者の勤労態度のすべてを語るができない」という逆説的な結果が生じることは予想している。しかしながら出来る限りの分析により成果を得たいと思っている。

イ) 対象と方法

「長期雇用」「終身雇用」という言葉は論者により定義、解釈が異なるので、まずその定義と研究の範囲を定めておく。本稿で対象とするのは一般に「終身雇用」といわれるような典型的な日本の労働者である。より具体的には、4年制大学を卒業し、新卒で大企業に入社し、定年までその会社、あるいは(出向、転籍などの形で)グループ企業内で雇用の継続が保障されるような男性の労働者を想定している⁶⁾。それ以外の中小企業の労働者についても長時間労働が行われていたり、パートのような不安定な地位の労働者が正社員に負けないほどの働きぶりを示したりするケースも見受けられるが、「雇用の安定」による経営効果を発見することが目的なので、今回の議論の対象からは除外している。

次に、ここで念頭に置いている「雇用の安定」という考え方について若干の補足説明をしておく。企業は生産活動に必要な資源として労働力を確保する。労働者は自らの労働力の売り手として契約上対等な立場に立って労働市場に登場してくる。しかし、労働力という商品の性格上、労働者は常に企業より相対的に弱い立場にある。日本は「終身雇用」だといわれるがそれは入社時に定年までの雇

5) 野村(1994)、関口(1996)、浪江(1997)、藤村(1997)、荒井(1997)、八代(1997)など。

6) 高齢化・少子化社会をひかえた昨今の年金制度改革によって、支給開始年齢が延伸していくなかで、企業の定年と年金支給開始年齢のギャップがこれまで以上に広がりつつある。この問題は今後中小企業だけでなく今回の研究対象である大企業で働く労働者の「雇用の安定」にとっても重大な出来事である。別に機会を設けて改めて議論したい。

用保障を正式に契約しているわけではなく、現実に行われている慣行は経営者と労働者の間に暗黙のうちに結ばれた契約＝「黙契」なのである。つまり、日本の長期雇用は経営側に解雇に関する一定の留保権のある社会的な慣行だといえる。実際に労働基準法第14条では、「労働契約は、期間の定のないものを除き、一定の事業の完了に定めるものの外は、一年を超える期間については締結してはならない」としていて、ここからも長期雇用が契約ではなく慣行であるということが分かる。

では、これを労働者の立場から眺めるとどうなるのか。特に雇用と密接につながっている賃金などの他の管理施策を除き、雇用の影響だけを抽出して考えると日本企業で働く労働者にとっての「雇用の安定」の意味するところは以下のような要素に分析されよう。

- ①少々のことでは(犯罪を犯したり、会社に著しく大きな損害を与えることをしない範囲内ならば)解雇されるという危機感がないこと。
- ②労働者が自らの働いている経済社会の中で生計を維持していくために(贅沢が出来るほどではないが)ある程度の賃金水準が満たされていること。これは賃金に関する事柄であるが、雇用は労働の対価としての賃金の受け取りを目的とする行為なので、雇用の前提条件としてこの要素は必要である。
- ③労働者が解雇される場合には、残業規制、休暇の増加、新卒採用の停止・抑制、一時帰休などの企業として取りうる方策を取った最後の手段として、解雇が用いられること。
- ④通常の業務遂行の最中に解雇されるという不安が心をよぎり、仕事に集中できないというような状況にはないこと。

一見すると①～④までの要素は日本人にとっては会社で働くための最低限度の条件で、当然のように感じる項目も多い。しかし、それを当たり前と思うのは日本的な通念による考え方であり、例えば、雇用の流動性の高い社会では業績悪化時や時には業績好調時でさえも解雇を行うことがあるので①や③は満たされないし、経営が不安定な中小企業で働く労働者には④のような不安な感情を抱くことも十分にありうる。また、②の条件がもし満たされないならば、どんなに長い期間の雇用を保障されたとしても長期的に見たときに生活が破綻し、労働力を維持、再生産することはできず、それは実質的に雇用が保障されたことにはならない。

以上①～④の条件をもって、次にそれが労働者の管理に与える影響を考える。特別な企業を除いては、上に挙げたような要素はこれまでの日本企業では広く実施されていたものである。ある企業は積極的に定年までの雇用を宣言しているであろうし、別の企業は雇用の保障を明示しないまでも結果的に労働者を定年まで会社に確保していく。どちらの場合であれ、企業が「あなた達従業員は解雇される可能性が十分にあります」とはっきり意思表示しない限りで、日本的な「雇用の安定」が成立し、労働者はそれを当然の前提として、自らの合理的な判断によりキャリアを形成していくのである。

つまり、企業が雇用の保障に対して積極的であるかあいまいであるかにかかわらず、解雇の可能性を明確に宣言することをせず、企業が雇用の安定を確保(あるいは留保)することがその企業に働く労働者に対して「管理的意義」を持つのであり、少なくとも通念としての「終身雇用」が広く普及していた日本社会ではこれまではそうであった。ここでいう管理的意義とは、その制度、慣行をしることが労働者のモラル形成に影響を与えるという意味であり、「経営効果」という言葉で置きかえる

ことも可能である。

そこで筆者は本稿の研究対象である長期雇用が、企業の積極的な政策的な意図に基づくものであろうが、それとも労働市場の趨勢に任せた受動的な企業の姿勢であろうが、そのどちらであっても管理的意義を持っていることに注目し、次節において本格的に検討していく。

2. 企業の雇用方針と雇用の長さ

それでは、企業側が雇用の安定についてどういう意識を持っていたのかを見ていこう。高度成長期の1963年に経済同友会において実施された調査結果によると⁷⁾、これからの終身雇用制に対する考え方について、「終身雇用制を維持していきたい」「終身雇用制をなるべく修正したい」「労働市場の趨勢にしたがう」の与えられた3つの選択肢に対して、「労働市場の趨勢にしたがう」と答えた企業が66.6%と全体の3分の2を占め、かなりの部分の企業が「終身雇用」といわれるような長期的な雇用政策に対して積極的な態度を示していないことが読みとれる。反対に、社会に終身雇用という考え方が広まっていたにもかかわらず「終身雇用制を維持していきたい」が21.1%しかなく、残りは「終身雇用制をなるべく修正したい」が10.1%という結果になっている。このように企業は雇用政策に対して、高度成長期という企業の成長期においてさえ受動的な態度で接している。

また1995年の調査では、企業に「今後の終身雇用のあり方」について質問したところ⁸⁾、「原則としてこれから終身雇用を維持していく」が56.3%ある一方で、「部分的な修正はやむを得ない」が35.7%、「基本的な見直しが必要である」が5.8%と約4割近くが雇用に関する方針の変更を企図していて、雇用政策に対しての企業の流動的な態度を見てとることが出来る。津田眞激氏はこのように「状況によってタテマエとホンネ、オモテとウラを使い分けていこうとする」企業の行動の特徴を「あいまい型」と名付け、「実はこの型が日本の企業の大部分」であることを指摘している（表1参照）⁹⁾。ただ、津田氏自身も「従業員の雇用継続について企業の価値観も価値規範もあいまい」だということを認めているので¹⁰⁾、タテマエとホンネの使い分けと言えるほどまでに企業が明確な雇用方針(=ホンネ)を有していたとは到底思えず、逆に、ホンネでは「本当は終身雇用など破棄したいのだ」と思っていたのだとも断言出来ない。しかし、これまで日本企業の大多数が雇用方針に対する態度が「あいまい型」であったということには注意を払っておく必要がある。

その一方で、労働者の側の意識はどうかというと、一般職(事務)へ「終身雇用についての考え方」を尋ねたところ、「定年まで勤めることができると思う」が32.5%、「定年前に関連会社や子会社に移ることになると思う」が6.3%、「定年前に会社の斡旋で他の企業に移ることになると思う」が2.0%、「わからない」が40.0%、「自ら転職するか、独立・開業することになると思う」が18.3%となってい

7) 津田(1980), p.31。

8) 労働大臣官房政策調査部編(1995), p.88。

9) 津田(1988), pp.9-10。

10) 同上, p.9。

表1 日本企業の終身雇用観の類型

テスト項目	終身雇用型	あいまい型	雇用自由型
企業の従業員終身雇用価値観	そうあるべし	それが望ましい	そうは思わない
「終身雇用」の期間	生涯	あいまい（定年まで）	必要な期間
発生の時期	第2次大戦後とくに	第2次大戦前	第2次大戦前
発生の動機	戦後の事業危機 労使紛争	日露戦争後 社会混乱	起業後
人事価値規範	信頼関係の形成，維持	タテマエ・ホンネ，オモテ・ウラの使い分け	金銭・地位
人事評価規範	協働・集団・能力の三位一体	あいまい	能力
従業員の雇用価値観	企業の雇用価値観に合致	企業の価値観に相対的	自己中心
価値貫徹の壁	若年層尊重・中高年層無用		
壁突破の思想	企業成長の達成	タテマエ・ホンネ，オモテ・ウラの使い分け，中高年層の社外排出	壁はない，若年層雇用

出所) 津田真激(1988)「終身雇用慣行論への問題提起」中條・菊野編著『日本労務管理史①雇用制』, p.10。

る¹¹⁾。会社による何らかの雇用の保障を予想している人が4割いて、キャリアを明確に描けない人々が4割、独立・転職志向が2割弱である。「わからない」というのは将来の計画が立っていないという理由もあるし、日本の場合は企業に依存した形でしかキャリアが形成できないという理由が大きく考えられる。そう考えると、約8割が企業へ雇用の保障を期待するか、または企業の雇用管理方針に依存しながらでないとする自らのキャリアの将来像を描くことが出来ないことになる。ここにキャリア形成において企業に依存するしかないという日本の労働者像が浮かび上がってくる。

つまり、労使双方の雇用観を見ると、企業は労働力を有効活用していく際に、経営環境の絶えざる変化の中で高度成長期の右肩上がりの時代においてさえも「終身雇用」を明確に宣言せず、周りの状況に合わせて対応をし、その結果、労働者を定年まで雇用してきたということである。一方の労働者は自分より先輩の労働者の処遇を見て自分もそうなるであろうという将来の予測をたてて行動するため、上の世代が雇いを保障されれば、それを見て自分たちにも雇いが保障されることを期待するのである。

雇用という制度は実施される期間が数十年という長いスパンであるため他の人事制度と決定的に異なっている面がある。例えば、賃金制度であれば職能資格等級や各労働者の地位、属性により賃金額

11) 労働大臣官房政策調査部編 (1987), p.173。

が決定され、それに基づいて働いた労働者には仕事ぶりが数ヶ月から一年程度の期間でフィードバックされるし、配置転換であれば企業は明確に配置の方針を立てて配置の命令をしないとすぐに社内に混乱をきたすことになるので、いずれの場合も誰の目からみても明白で客観的であることが要求される。しかし、雇用となると期間が長いだけに予想がしにくいため、曖昧になってしまうことがある。「必ず長期にわたって雇用します」ということを明示することはなかなか難しいし、たとえ明示したとしても必ずしもその約束を守ることが出来ないこともあり得る。つまり、「我が社は必ず終身雇用をします」と宣言する場合と、「途中で解雇する場合もあります」ということを明言せずに結果的に定年まで継続して雇用する場合では経営効果にあまり差は出ない。

表 2 企業の雇用方針と雇用の結果的長さ

企業の雇用方針				
		長期雇用を意図	労働市場の趨勢にしたがう (あいまいな態度)	長期雇用の部分的 放棄の意思表示
結果的 長さ	長い (定年迄)	パターン I 理念としての「終身雇用」。 あまり存在しない。	パターン III 企業が成長している限りでは 「長期雇用」が可能。	パターン V (日経連の 3 類型)
	短い (定年前)	パターン II 計画の挫折・失敗。	パターン IV 労働者の部分的排出。早期退 職制度、希望退職、転職支援 など。	パターン VI 完全な流動化市場。

表 2 は、縦軸に雇用が実際に定年まで保障されたかどうかという「結果的長さ」、横軸に企業が社員の雇用の際して、元々「長期雇用を意図」していたのか、それとも、短期雇用、有期雇用を明示することはせずに「労働市場の趨勢にしたがう、態度を明確に表示しない」のか、あるいは正社員全員を対象とするような「長期雇用を放棄する」のかという企業の雇用方針をとったものである。パターン I は一番通念と近いものであるが、日本でもこのような行動をとる企業は実は少ない。パターン II は長期雇用を計画したものの結果的に失敗する場合であり、ここでは問題にならない。従来の日本企業は生産性の上昇が労務費の上昇を上回るかあるいは支払い能力に余力があったため、パターン III のような雇用行動が可能であった。ところが、労働力構成の高齢化やポスト不足、成長速度の減速などにより固定費としての人件費が企業経営を圧迫したためにパターン IV のように部分的に労働者を排出しなくてはならなくなった。つまり、現実の企業の行動は I → IV ではなく III → IV へと移行してきたのである。パターン V と VI はまだ実際に起こっていないので具体性に乏しいが、パターン V は日経連が提言した 3 類型「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」のうちの「長期蓄積能力活用型」に比較的近いもののだといえる¹²⁾。ただここでは 2 つの注意が必要である。1 つは現在まで「終身雇用」を前提として雇用されてきた各々の労働者が 3 類型のいずれかに振り分けられたとすると、

12) 日本経営者団体連盟 (1995), p.32.

「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」に変更した労働者の士気維持効果は明らかに薄れるであろうということである。もう1つは企業がパターンVのような提言をしたとしても実際に従来のように大多数の労働者に雇用の保障が確保されたならば、その管理的意義はIIIの場合とあまり変わらないということである。日経連のこの報告書は各方面に強いインパクトを与えることにはなったが、これをすぐに日本的雇用慣行の崩壊に結びつくとして簡単に結論づけることは出来ないのである。

一方の労働者の側からするとどうか。少なくとも企業の成長期で冒頭に挙げたような三度の大規模な雇用調整が行われるまでは、意識はIのレベルか、またはIIIのレベルにあった。ここでは、意識のレベルがIであろうがIIIであろうが働いている労働者に与える経営効果には大した差はない。なぜなら、先輩労働者の定年まで保障された処遇を見て自分たちにも雇用の保障が期待できそうだったからである。ところが、ブルーカラーからホワイトカラー、さらには管理職へと雇用調整の対象が拡大されていくようになると、労働者の意識はパターンIIIからパターンIVへと徐々に移行していく。この「徐々に移行」する時期が安定成長以降現在までにあたる。現実にはVの部分的な長期雇用の放棄の方へ移行しつつあるにもかかわらず、企業ははっきりと表明しないということは、労働者には「自分は長期雇用されるかも知れない」という期待感が残る。ところが、正式にVを表明、実行してしまうととたんに雇用の安定によるモラル維持の効果は大きく低下してしまうのである。企業は経営環境の変化に対応して新卒を増加させたり、一方でその同じ企業が希望退職を募ったりするわけであるが、つまり、「終身雇用」を破棄せずに態度を曖昧にしておくこと自体に労働者に対する管理効果が存在するのである。

以上をまとめると、次の2点のようになる。まず第一は、日本企業の雇用に関する行動は明確な指針のないあいまいなものであったということ。第二は、経営環境の変化に応じて柔軟な雇用政策をとりつつも「終身雇用の破棄」を明確に言わなかったということそれ自体に労働者に対する管理的な効果があったということである。そのように考えるならば、雇用の方針を柔軟に変更させながら環境変化に対応してきた日本企業の雇用行動は、高度成長以降で程度の差はあったとしても質的にはそんなに変化していないといえるのである。

3. 雇用論における管理の視点

前節まででは、日本型の長期雇用に経営効果が存在することを確認した。次に本節では、これまでの雇用に関する学術的研究の中で管理的意義がどのように捉えられていたのかを概観し、雇用論における管理の視点を積極的に引き出すには、どのような視角が必要なのかを考えていく。

通念では雇用の安定が強い勤労意欲をもたらすものだと信じられているが、先行研究をたどっていくと意外にその見解をくつがえすような雇用の管理的意義を消極的に評価するものが多い。その一つとして、まず最初にアメリカの行動科学者であるハーズバーグの理論における雇用の経営効果についての見解を取り上げる¹³⁾。

13) ハーズバーグの理論については、ハーズバーグ (1968) による。

ハーズバーグは数年間にわたり種々の職業、地位の労働者に対する聞き取り・面接調査を行い、理論を構築、実証し、その後いくつかの研究グループがその反復調査を行った。ハーズバーグの理論においては、仕事に影響を与える要因として、それが満たされることによって仕事に対する意欲が高まるような「動機づけ要因」とそれが満たされても仕事のやる気には積極的に影響を及ぼさないような「衛生要因」とが区分された。動機づけ要因としては「達成」、「達成の承認」、「仕事そのもの」、「責任」、「昇進」、「成長の可能性」が、衛生要因としては「監督」、「会社の政策と経営」、「作業条件」、「同僚、部下、および上役との対人関係」、「身分」、「職務保障」、「給与」、「個人生活」が挙げられている。衛生要因の一つとして挙げられた「職務保障」が本研究でいうところの「雇用の安定」に当たる¹⁴⁾。衛生要因はその特徴として「衛生要因による職務不満の解消は一時的効果しかもたず、したがって、ひんぱんに職務環境に気を配る必要がふえる」(ハーズバーグ(1968), p.94)ものである。入社したての時は採用されたことによる満足によって、また、中高年時には雇用の不安によって一時的に雇用の確保が自分自身に重大な関心事になることもありうるが、入社から定年退職までという数十年という長いタイムスパンにおいては雇用の安定によって士気をずっと高く維持する効果は期待できない。動機づけ要因としての「達成」、「承認」、「責任」や衛生要因としての「会社の政策と経営」「監督」はどの調査においても強い差異を示しているが、「個人生活、身分、および保障は、偶発的に起きる。したがって、一個人の仕事経歴を通じても、また大きな母集団を通じても、度数に関するかぎり、それらは主要要因として現れてこない」(同上, pp.141-142)として、「職務保障」は先にあげた「会社の政策と経営」「監督」の2要因ほどまでには衛生要因としての強い意味はなく、実際に17の母集団に関する研究で「職務保障」が消極的職務感情に有意的な差異を示したのは1例に過ぎなかった(同上, p.140)。また、ハーズバーグ理論に対しては、「同じものが衛生要因にも動機づけ要因にもなるし、さらには一つの事象が満足をも不満をも生じさせるではないか」等の批判もあり¹⁵⁾、氏の研究から摂取できる結果は最大限次のようなものであろう。

つまり、ハーズバーグ理論においては、「雇用の安定」は「動機づけ要因」「衛生要因」の二分法によって考えた場合「衛生要因」にはなりえることがあったとしても「動機づけ要因」にはなりえないということが結論として導き出せるであろう。ここでは、日本社会に普及している通念とは逆の研究結果が出たことになる。

ハーズバーグ理論では「雇用の安定」が動機づけ要因にはならないという研究結果が出ているが、逆に「雇用の安定」という条件が、仕事のやる気につながるとする日本の通念にかなり近い見解もある。これまでの日本的経営論では、「雇用の安定が生み出す強い帰属意識によって、高い勤労意欲が得られる」ということを日本的な労務管理制度の一部として簡単に触れた研究はあったが¹⁶⁾、これを本格的に研究したのは関口功氏である(関口(1996))。関口氏は終身雇用制を①封建時代における主人と家来の「終身主従関係」、②明治末から大正初期以降の経営者による一方的な解雇権の留保のある「終

14) ここでいう職務保障には「個人の職務保障を客観的に反映していると思われる年功とか会社の安定・不安定とかいった条件が含まれ」ている(ハーズバーグ(1968), p.224)。

15) 津田(1977), p.200。

16) 間(1989), 三戸(1991), 高梨(1994)など。詳しくは鹿嶋(1997), p.67を参照。

身雇用慣行」③1950年代の激しい闘争以降の労使間の暗黙の了解事項としての「終身雇用体制」、④前の③が時代と共に変容を続けた「変容型」、の4つに類型化し、それらに共通する概念として「組織コミットメント」を想定し、それをもって説明を試みた。「終身雇用制は成立の当初から組織コミットメントのメリットを評価し組織コミットメントの向上、これをさらに具体的にいえば従業員の帰属意識、忠誠心の増大とこれに基づく熟練労働力の蓄積を目的として編成されたといえることができるのではあるまいか」（関口（1996）、p.33）として「終身雇用制のメリット、デメリット」は「大局的にみて、組織コミットメントの功罪と一致するものである」（同上）と見ている。では、日本の労働者はそんなに組織コミットメントが高いものであろうか。1996年に電機連合・労働調査協議会が行った「14カ国電機労働者の意識調査結果報告」によれば、「会社の発展のため最善をつくしたい」と答えた比率は日本が最低の19.4%である（最高はフィンランドの62.0%）¹⁷⁾。また、1987年の労働者調査によれば「会社のためなら自分の生活を多少とも犠牲にするのは当たり前だと思う」に「いいえ」と答えた割合は52.1%（労働大臣官房政策調査部編（1987）、p.145）、「会社人間といわれるような生活をしているか」に「いいえ」と答えた割合は68.4%（同上）、「会社の人や仕事とのつながりを離れて、趣味や勉強、社会活動を行っているか」に「はい」と答えた割合は54.4%（同上）といずれも強い忠誠心をもつ労働者のイメージからはほど遠い調査結果が得られている。全体としてもそうであるし、若年層になればなるほど組織コミットメントの度合いは弱くなる傾向が知られている。

すなわち、日本の労働者の組織コミットメントはさほど高いものではないので、それを以て勤労態度を説明することはできないのである。

これまでの分析は、主に企業の内部に視野を限定したものであったが、長期雇用の管理的意義を考える際に、他企業や社会全体という企業の外部要因までを視野にいれていかななくてはならない。

労働市場の動向と勤労態度の関係に着目した川喜多喬氏は、不況期という雇用の不安定な時期には労働者の不満は一般に増大するのだが、だからといって失業率の高さが自動的に勤労意欲に影響するものだとする考え方に注意を促し、次の4つの要因を考慮に入れるよう提言している。それは以下の通りである。「①従業員が失業の危険性を認知するかどうか、②失業の危険を自分のせいでない不満に思い攻撃の側に立つか、それとも責任のいかんに関わらず自衛の行動に出るかどうか、③失業保障の制度やそれを活用することと雇用を維持することの損得はどうか、④労働組合やマスコミ等の世論動員の成否、等に影響される」¹⁸⁾。上の4つはいずれも企業外の要因であり、労働者は会社の組織内のことだけでなく、社会的な問題を視野に入れながら自らの雇用に関する行動を合理的に決定していることなのである。このように「社会的な視野を持ち様々な要素を考慮に入れながら合理的な選択をしていく労働者」の像を持つことは雇用制度の管理効果を見る上で大切な視点である。

同様に社会的な視野を取り入れ、労働者の働きぶりの「強制」と「自発」の二側面に注目したのが鈴木良始氏である（鈴木（1994））。鈴木氏は、労働者の転職の可能性に注目し、「転職によって現在より規模の大きい企業に移る可能性は、より大きな規模の企業ほど学卒一括採用を主体とすることの結

17) 電機調査協議会『労働調査』1996年12月号、p.49。鹿嶋（1997）、p.67を参照。

18) 川喜多（1989）、p.79。

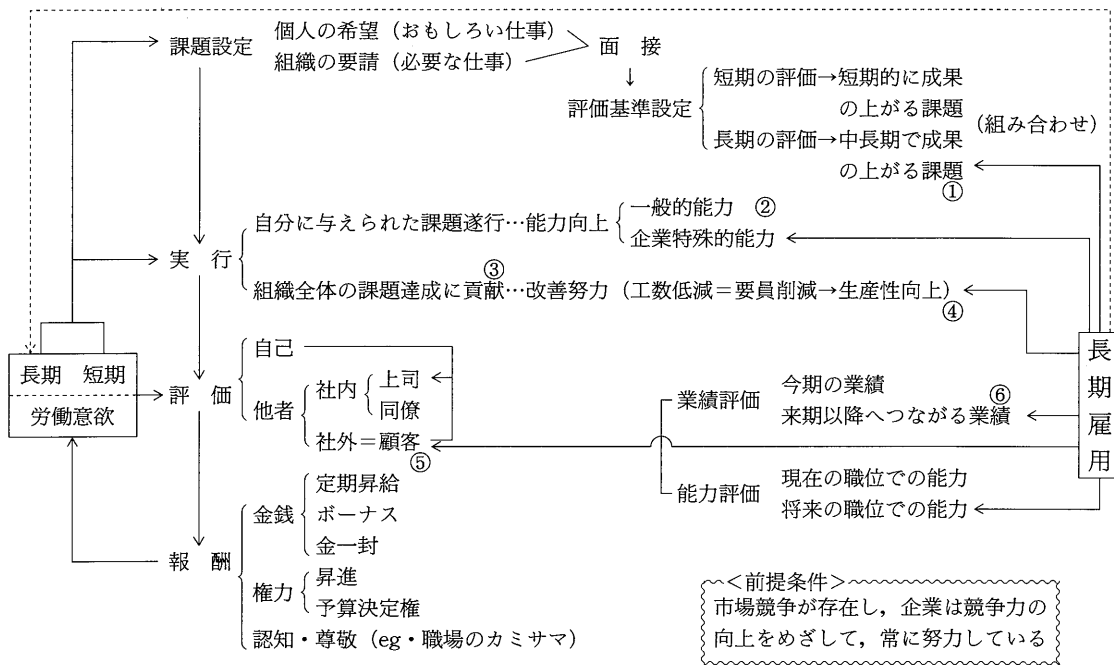
果、より少ないのが日本の労働市場の特質である。したがって、転職とは、日本企業の管理意図を反映した労働市場の特質により、より小規模の企業への下方移動を意味することが多く、それがだいたい社会通念ともなり、労働者に転職をあきらめさせている」(同, p.270) のであり、「転職するかたちでその企業から逃げて別の働き方を模索する道と、その企業内で高い管理的要請を抑制したり跳ね返したりしながら働き続ける道、この企業内外にあるはずの別の選択肢が、一人一人の労働者にとって高い密度で事実上遮断されていなければ、抵抗心の根を切って会社主義へと性根を据えさせ、それを自発へと効果的にいざなうことができない」と述べ(同, p.265)、日本的な長期雇用が労働者を会社の中に閉じこめる機能を持っている点に注目した。従来の論者は雇用が長期にわたるという面のメリットを積極的に評価し、それによって労働者の高い勤労態度を説明しようとしたものがほとんどであった。しかし、同じ状況をむしろ「企業外遮断」と否定的な意味でとらえ、現在の会社に勤め続けるという残された唯一の選択肢のなかで労働者に「ここががんばるしかない」と覚悟させ、そこにおける日本型企业社会の「強制」と「自発」による管理構造が労働者を仕事へと駆り立てているのだとして、労働者の勤労態度形成において、日本の企業内の労働市場の特性による長期雇用を一つの必要条件とし、むしろそこに果たした能力主義的な日本の労務管理の役割を積極的に評価しようとした。氏のように従来と大きく異なった見解が出てくるのは何故であろうか。それはひとえに想定している労働者像が異なっているからである。伝統的な価値観によれば、日本人は自らの所属する集団に対して帰属意識が強いものと考えられており、その認識を企業組織にも援用することで労働者の高い勤労態度を説明しようとしたのが従来の日本的雇用論の一般的な捉え方であった。しかし、前に挙げたアンケート結果にもあったように世間一般で思われているほどには日本人の組織に対するコミットメントは高いものではなく、企業内での労働者の働き方をつぶさに観察することで、経営学的な認識もその通念から脱出することが出来るのである。

近年の研究においては、上の鈴木氏に限らず、会社の中のことだけでなく社会全体を視野に入れて、自らにもっとも有利な選択肢を選び、合理的な判断に基づいて行動を行うという新しい労働者像を想定した考え方が増えてきている。その流れの一つとして最後に藤村博之氏の見解を取り上げる(藤村(1997))。氏の想定する労働者像は次のようなものである。「わが国の企業が強みとしてきた労働者の仕事に対する真摯な態度は、長期雇用の上に成り立ってきた。工程のムダをなくすために現場作業者が熱心に改善活動に取り組んだり、管理部門の労働者が残業をイヤがらずに仕事に取り組んできたのは、「企業への忠誠心」という言葉で表現されるようなあいまいなものではなかった。「この会社で一生懸命働いていれば、将来必ずよいことがある」という、会社に対する信頼感に裏打ちされた計算があったからである。」(同, p.28)。企業に対する厚い信頼とそれに基づいた将来への期待という点では、鈴木氏の想定した「企業外遮断」された労働者のネガティブなイメージとは異なっている。この点をどう考えるのがよいであろうか。1995年の労働省調査によれば、転職の意向について聞いた質問に「ない」と答えた人の割合が全体の65.1%と過半数を占めたにもかかわらず(労働大臣官房政策調査部編(1995), p.109)、その転職するつもりがないと答えたうちでも「転職すると賃金や退職金の面で不利になるから」「転職に有利な資格や専門能力を持っていないから」「転職しても何も変わらないから」「転職したい会社が採用を行っていないから」という4つの消極的な理由で「ない」と答えた割合の

それぞれ21.0%, 18.7%, 8.4%, 0.6%を合計すると48.7%にあたり(同, p.111), これを転職するつもりが「ある」と答えた全労働者の33.5%と足し合わせると, 全体の3分の2弱にあたる約65%の労働者が現在つとめている企業から積極的, 消極的な理由によって転職を模索あるいは機会に恵まれれば転職の行動に出る可能性を示している。そう考えると先の「企業への厚い信頼」という表現は現在勤めている企業に望みを託すほかないのだと解釈するのが妥当であろう。

藤村氏は上のような人間像に基づいて, 長期雇用が従業員の労働意欲に与えた影響を図1のように示している。このモデルで特に注目し値するのは前提として「市場競争が存在し, 企業は競争力の向上をめざして, 常に努力している」という条件をおいたことで, 「この前提を置くことによって, いわ

図1 長期雇用が労働意欲に与える影響



- ★長期雇用の崩壊が与える影響 → 企業はスポット・マーケット的な行動をとる
- ①課題設定は短期の視点から行う → 中長期な発展には無関心
 - ②他社でも通用する一般的能力の向上に努める → 企業特殊的能力の要請には消極的
 - ③自分に与えられた課題遂行のみに努力する → 組織全体の生産性向上は二の次。組織内の助け合いを軽視 = 誰もしない仕事が発生
 - ④仲間の雇用を危くすることはない → 要員削減につながるような改善には取り組まない
 - ⑤上司の評価を第一に考える → 顧客満足を忘れる
 - ⑥金銭的報酬に固執=今期の業績を直ちに報酬化 → 来期以降につながる仕事の停滞
- ☆長期雇用=雇用安定に伴うマイナス面(親方日の丸体質で向上努力をしなくなる)は, 市場競争を前提としているため回避される。それは, 企業競争力の低下が組織の衰退を招くので, 評価制度を使って働かない労働者が出ないようなくみができあがると考えるからである。

ゆる「親方日の丸」的な体質が引き起こす弊害（雇用が安心しているのに、従業員は安心して働かなくなることを除去することができる）（藤村（1997），p.35）。この前提を置いておくと、公務員の例のように「終身雇用」を安心しすぎて労働意欲を下げるようなシステムだととらえる誤解がなくなる。

図1をさらに詳しく見ていこう。分析は課題（役割）設定・評価基準設定→実行→評価→報酬という仕事の流れに沿って進んでいく。ここまで細かい段階にまでわたって雇用の分析をしたものはこれまでなかった。

①課題と評価基準の設定：長期雇用を前提として「個人が今期どういう仕事に取り組むか」を決めるわけであるが、「自分の希望する仕事」は「必ずしも組織の要請と一致しない」ので「組織の中で必要とされる仕事を確定した上で、個人の希望を取り入れていくこと」、「具体的には、自己申告制や面接制度がこれに当たる」ものとしている（以上、同、p.37）。労務行政研究所の調査を用いて自己申告制度や面接制度を行っている会社はそれぞれ69.4%、39.8%であるという例示をしているが（同、pp.50-51）、この2制度は、長期雇用を前提としないと存在できないわけではなく、必ずしも長期雇用のメリットであるとばかりはいえない。しかし、「長期雇用がなくなると、課題設定において短期の視点がより重視されるようになり、「その結果、中長期の発展に必要な仕事を行う人がいなくなり、企業の発展が阻害される可能性が出てくる」（同、p.43）という指摘は十分に妥当なもので、長期雇用のメリットを的確に捉えたものであろう。

②課題の実行：「自分に与えられた課題を達成すべく努力するのは当然であるが、同時に組織の一員として組織全体の課題にも貢献しなければならない。具体的には、同僚の仕事を助けるとか、新たに発生した仕事を引き受けるといったことである」（同、p.38）としている。これは長期雇用が組織内での仕事の分担にも影響するという考え方であり、会社にはなく職務に対して雇われるような欧米型の労働者には他人の仕事を依頼することは不可能な事情を考えると当然のことである。また、ここには述べられていないが、長期雇用を前提とするならば、ジョブ・ローテーションにより労働者にジェネラリスト的な人材育成が出来るという点もメリットとして考えられる。

③評価：「評価にも中長期の視点が入って」くる。評価は「業績評価と能力評価の二つの部分から成っている」のだが、「業績評価というと、今期に達成された成果が評価の対象となるように思われているが、現実には、成果が上がりつつある課題も考慮される。能力評価も現在だけでなく将来の可能性を含めて行われるのが一般的である」（同、p.40）と指摘している。これ以外に情意考課もあるわけだがこれらの3つがすべて長期にわたって評価されるならば、何が評価基準なのかが曖昧になる可能性があるので注意が必要である。

④報酬：報酬としては「金銭的な報酬」「権力を手中にする報酬」「仲間から存在価値を認められる報酬」（同、p.40）の3者が挙げられているが、これらと長期雇用との関係は直線的に結びつけるのはむずかしい。

次に、長期雇用がなくなった場合のデメリットについて触れた箇所についても言及しておく。長期雇用が崩壊した場合に労働者は「自分に与えられた課題遂行のみに努力する」ようになり、「組織全体の生産性向上は二の次となり、組織内の助け合いを軽視し、「誰もしない仕事が発生」する点を指摘している（以上、同、pp.43-45）。これは組織の選択の問題であり、大括りな言い方をすれば、日本的

な集団的な職務遂行型の組織形態をとるか、アメリカ的な個人的な職務遂行型の組織形態をとるかの問題である。だが、逆に考えるならば、日本型の長期雇用は組織間の仕事の調整という機能を保持しているのだから、その点では組織に対しての管理的意義を持ったシステムであるといえる。

以上のように、氏は日本企業がこれまで採ってきた長期雇用慣行は、何も改める必要のない立派なしくみであると結論づけている。非常に詳細な分析を行っているが、我々が解決しなければならない問題は残っている。それは「現在日本企業で行われている慣行」と「長期雇用によって可能となる慣行」の区別が非常に難しいということである。それは自己申告制度や面接制度、評価、報酬の項目での分析に現れている。これが雇用の要素だけを抽出して議論することのむずかしさ、限界であり、かくいう筆者自身もそれを成し遂げたわけではない。いずれにせよ、藤村氏の研究は新しい労働者像の提示、競争的な市場を前提としたモデルの構築、課題（役割）設定・評価基準設定→実行→評価→報酬という段階的な分析方法の三点において最も先進的な分析だといえよう。

4. 終わりに

これまでの分析を要約すると以下ようになる。

第2節では、企業の雇用方針が労働者に与える影響について考察した。日本の企業は社会通念と異なり、明確に「終身雇用」を表明しているわけではなく、雇用政策に対して流動的な態度をとってきた。一方の労働者は外部労働市場が発達していないためにキャリア形成において企業に依存するしかないという相対的に弱い立場にあった。そのために企業は「終身雇用」を破棄せずに態度を保留できた。その結果、労働者は企業による雇用保障を期待するほかキャリアを展開することができないので、経営の動向にふりまわされながらもできるだけ企業に留まろうとした。ここに企業が態度を曖昧にしておくことの管理効果が発生したのである。

第3節では先行研究の中で雇用論において管理の視点がどう扱われてきたのかを見てきた。ハーズバーグの理論からは通念と異なり雇用の安定からは「動機づけ」を得ることが出来ないという結果を得ることが出来た。これとは逆に、関口功氏は終身雇用制による組織コミットメントの増大を指摘したが、種々の調査結果からも読みとれるように日本人の高い勤労態度と企業への帰属意識を直接結びつけて考えることは出来ないのである。何故ならば、そこには企業への忠誠心が強く、それ故に勤勉な伝統的な労働者観ではなく、川喜多喬氏、鈴木良始氏、藤村博之氏らによって提示されたような社会的な視野から様々な要素を考慮に入れながら合理的な選択をしていくという新しい労働者像が存在するからである。そのような労働者像に基づいて考えるならば、日本型長期雇用が管理的意義をもつためには、定年までの雇用が保障されるというだけでなく、企業内・企業間での労働者間の競争、転職や会社への発言が不利に働くような能力主義的な日本の労務管理の役割が必要である。

最後に結びにかえて次の2点を強調しておきたい。

第1は、日本人の勤労態度を考える際には、他国との表面的な雇用期間の比較だけをもって説明してはならないということである。逆説的な結論になるが、雇用期間の長さだけで勤労態度を語ろうとするならば、それは想定する労働者像を曲げなくてはならない。労働者のおかれた状況をつぶさに考

察しながら現実にも最も接近した労働者像が必要なのである。

第2は、第1とも関連するが労働者像を考える際にはオープン・システム思考が必要だということである。伝統的な価値観を持った労働者像は高度成長期の勤労態度の説明としてはある程度妥当性のあるものであったが、今日のように価値観が大きく変化しつつある労働者像を正確に捉えるには社会的な視野を持ち合理的な判断をするという新しい労働者像が必要である。そうすることで今回の議論は通念にまどわされずに一步前進できたものと考えている。

本稿の執筆の途中で山一証券の自主廃業による大量解雇のニュースが飛び込んできた。有名大企業の倒産というニュースは、今まで日本人の間にあった「終身雇用」神話にますます揺さぶりをかけるものである。この事件一つで日本型雇用が変わると断言するのは早計であるが、大競争時代、金融ビッグバン、規制緩和といった動きによって雇用システムが大きく変動していくことは間違いない。自明であった雇用保障が変貌をとげていくことは働く労働者にとって重大な出来事である。しかし、今までのように雇用が安定したということは、その反面で、労働者が職業能力としてのキャリアを企業にまかせきりにしていたということなのでもある。今後、キャリアの形成を企業にまかせきりにするのではなく、主体的、積極的に関与していくような労働のあり方を労働者も、そして研究者も模索していかなくてはならない。

参 考 文 献

- J.C.アベグレン[1997]『日本の経営』とその後『大原社会問題研究所雑誌』第465号。
 荒井一博[1997]『終身雇用制と日本文化』中公新書。
 荻原勝[1986]『出向の人事・労務』中央経済社。
 鹿嶋秀晃[1997]「長期雇用論の批判的検討」『九州経済学会年報第35集』。
 川喜多喬[1989]「労働者の意識と勤労意欲」菊野・平尾編著『雇用管理の新ビジョン』中央経済社。
 雇用職業総合研究所[1989]『出向・転籍の現状と課題』雇用職業総合研究所。
 鈴木良始[1994]『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。
 関口功[1996]『終身雇用制』文真堂。
 田尾雅夫[1993]『モチベーション入門』日本経済新聞社。
 高梨昌編[1994]『変わる日本型雇用』日本経済新聞社。
 中條毅・菊野一雄編著[1988]『日本労務管理史第1巻雇用制』中央経済社。
 仁田道夫[1995]「バブル崩壊後の日本の雇用変動」東京大学社会科学研究所紀要『社会科学研究』第47巻第2号。
 日本経営者団体連盟[1995]『新時代の「日本的経営」』日本経営者団体連盟弘報部。
 津田真激[1977]『人事労務管理の思想』有斐閣。
 津田真激[1980]『日本的経営の台座』中央経済社。
 津田真激[1988]「終身雇用慣行論への問題提起」中條・菊野編著『日本労務管理史第1巻雇用制』中央経済社。
 永野仁[1989]『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版（普及版は1992）。
 浪江巖[1997]「日本企業の雇用システムと「終身雇用制」論」『立命館経済学』第45巻第6号 立命館大学経済学会。
 野村正實[1994]『終身雇用』岩波書店。
 間宏[1988]「終身雇用慣行」中條・菊野編著『日本労務管理史第1巻雇用制』中央経済社。
 間宏[1989]『日本的経営の系譜』文真堂（初版は日本能率協会、1963）。
 ハーズバーグ[1968]『仕事と人間性』東洋経済新報社、Frederick Herzberg “*Work and the Nature of Man*”, 1966。
 平尾武久[1989]「日本の雇用管理」の展開とその変貌」菊野・平尾編著『雇用管理の新ビジョン』中央経済社。
 藤村博之[1997]『企業にとって中高年は不要か』生産性出版。

- 古郡頼子[1997]「産業構造の変化と多様化する雇用形態」『日本労働研究雑誌』第447号。
- 牧野富夫[1995]「『日本型企业社会』と雇用慣行」木元進一郎監修『動揺する「日本的労使関係」』新日本出版社。
- 松島静雄[1988]「終身雇用の慣行」中條・菊野編著『日本労務管理史第1巻雇用制』中央経済社。
- 三戸公[1991]『家の論理2 日本の経営の成立』文真堂。
- 守島基博[1997]「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』Vol.31, No.2。
- 八代尚宏[1997]『日本的雇用慣行の経済学』日本経済新聞社。
- 労働大臣官房政策調査部編[1987]『日本的雇用制度の変化と展望（調査編）』大蔵省印刷局。
- 労働大臣官房政策調査部編[1995]『日本的雇用制度の現状と展望』大蔵省印刷局。