

低成長下の日本型長期雇用：管理手段としての長期雇用

鹿嶋，秀晃

<https://doi.org/10.15017/3000192>

出版情報：経済論究. 101, pp.43-58, 1998-07-28. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

低成長下の日本型長期雇用¹⁾

—— 管理手段としての長期雇用 ——

鹿 嶋 秀 晃

- 1 はじめに
- 2 労使関係の分析
 - 1) 経営者団体の動向
 - 2) 労働組合の動向
 - 3) 雇用に関する労使関係
- 3 「終身雇用」の実態の分析
 - 1) 雇用不安の増大
 - 2) 定着率の上昇
- 4 労働者にとっての日本型雇用慣行の意味するもの
 - 1) 労働者の雇用観
 - 2) 労働者の考え方と勤労態度
 - 3) 長期雇用が生み出すもの

要 約

本稿は、高度経済成長時代に「生活安定の基盤」であった日本企業の長期雇用慣行が、低成長下において「獲得目標としての長期雇用」へと変容し、それが人事労務管理システムの一手段として機能したメカニズムを分析する。

オイルショック以降の低成長の時代、日本企業は転籍出向、早期退職優遇制度、選択定年制度などの人事労務管理施策を導入し、それによって労働者の雇用不安は増大していった。他方で長期雇用中心の雇用管理は放棄されずに存続し続けた。だが、そこで労働者に与えられた長期雇用の保証は長期雇用層の縮小と能力主義管理の強化がセットになった性質のものであった。転職が実質的な下方移動になるような企業内労働市場の条件の下では労働者にとっては長期雇用されることがもっとも有利であり、労働者は長期雇用されることをかけて懸命に働き、その結果高い勤労態度が達成されたのである。

1) 本稿は、1998年日本労務学会九州部会第6回例会（九州産業大学、1998年5月9日）での報告に加筆、修正したものである。司会の江口傳先生（九州産業大学）をはじめ、貴重なコメントをくださった先生、実務家、院生の方々に記して感謝申し上げる次第である。本稿におけるありうべき誤謬はすべて筆者の責任に帰すことはいうまでもない。

1 はじめに

戦後50年を経て、日本人の価値観は大きく変わってきた。日本人は従来仕事一辺倒の勤勉な国民だと思われてきたが、価値観が多様化、個人化するなかで、【図表1】に見られるように国民の意識も変化してきた。1973年の段階では半数弱にあたる44%を占めていた「仕事志向」が徐々に減り²⁾、93年には形勢が完全に逆転し、「余暇志向」「仕事・余暇志向」がそれぞれ36%、35%と2つで7割を占めるようになり、私生活主義的な傾向が強まった。それでは、その流れのなかで日本の労働者の働きぶりも変化してきたのであろうか。労働時間の長さで見ると、80年代後半以降の労働時間は確かに減少の傾向にあるといえる(【図表2】)。これには、近年の内外からの長時間労働批判の影響も考えられる。しかし、その一方で時間外や休日におこなわれるいわゆる「サービス残業」は依然として存在しており³⁾、日本人の「働きすぎ」の構造は改善されていない。全体的に見て日本の労働者はいまだ「会社人間」的な働き方をしているといえよう。

では、労働者の勤労態度⁴⁾の形成にはどのような要因が影響を及ぼすのであろうか。要因としては次の3つが考えられる。第1は金銭的な側面や動機づけ的な側面である。生計を維持するために働くことが必要とされる場合や、自分の自己実現のために仕事に打ち込む場合などがその例であり、組織行動論的なアプローチが研究の対象としてきたものである。第2に、価値意識的な側面がある。これを説明するものの代表例として、日本的経営論の文化論的説明がある。自己の利害と企業目標が統合されることで生まれる組織への忠誠心から一生懸命に働くという考え方である。3点目として、企業内外の要因が考えられる。企業内でおこなわれる人事労務管理の影響や労働市場の性質が労働者の勤労態度に影響を及ぼすとする考え方である。企業内労働市場が成立している場合にはとりわけ企業の管理施策は労働者の働き方に強く影響を及ぼす。

これを低成長時代の日本にあてはめて考えてみた場合、第2の側面である価値意識の側面は大きく変わりつつある。にもかかわらず、外に出てくる日本人の激しい働きぶりには変化が見られないように思われる。つまり、日本人の勤勉な勤労態度を従来の伝統的な日本人の組織観や忠誠心だけで説明することには限界があるのではないかと考えるのである。

そこで、本研究では第3の要素である人事労務管理の施策と労働市場の性質に注目し、低成長下という時代において、長期的な雇用慣行が勤労態度の形成にどう影響したのかについて考察する。対象

2) 73年段階では、男性だけで見ると、「仕事志向」が54%と半数を超えていた(NHK世論調査部編[1998], p.69)。

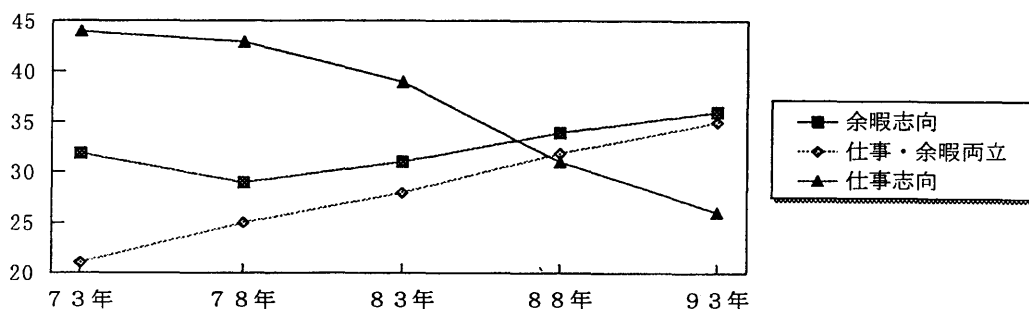
3) 「サービス残業」を簡易的に推計する方法として、労働省による『毎月勤労統計調査』と総務庁による『労働力調査』のそれぞれから発表される年間実労働時間の差を見る方法がある。【図表2】によれば、労働時間は『毎勤』『労調』ともに減少の傾向にあるが、サービス残業(各年ごとの『労調』の時間-『毎勤』の時間)が大きく減少したとはいえない。

4) ここでいう「勤労態度」は、実際に働いた労働時間の長さなど、労働の結果として外に出してくるものを意味する。これは企業あるいは仕事にどれだけ関与したかを意味するもので、労働者の勤労意欲、満足感、仕事の生産性の高さなどは対象としていない。例えば、「勤労態度が高い」とは、一日の生活時間のうちで企業や仕事へ向けた時間が多いことを表す。このような指標の取り方をするのは、満足しているかどうかは別にして労働者がいかに働かされているかを見るためである。

とするのは第1次オイルショック以降の低成長下の時期の大企業で働く男子大卒ホワイトカラー（事務・管理・技術労働者）である。何故彼らを選んだかという点、それは彼らがもっとも典型的な「終身雇用」の労働者だからである。中小企業の労働者や女性労働者、パートタイマーなどは雇用の定着率が低く本研究の対象としてなじまないため除外した。

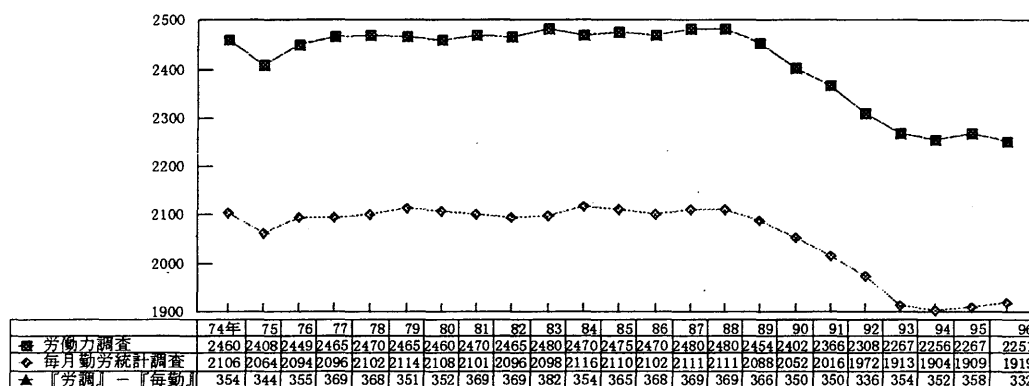
分析においては、特に労使関係と企業の雇用行動の2つの点に注目していく。第2節では、経営者団体、労働組合の見解の変遷をたどることで労使関係の特質を明らかにしていく。第3節では、実際に企業がとった雇用管理政策を分析し、最後に第2節、第3節の考察と合わせて第4節において実際に労働者が企業に定着するにいたるプロセスをたどり、そこから勤労態度がどう生み出されてきたのかを考察する。

【図表1】 日本人の職業・生活価値観の変化（単位：%）



[出典] NHK世論調査部編 [1998] 『現代日本人の意識構造 第4版』, p.69.

【図表2】 年間実労働時間の推移（単位：時間）



[出典] 総務庁統計局『労働力調査』（『労調』）、労働省『毎月勤労統計調査』（『毎勤』）各年版より作成。
 注）『毎勤』は30人以上規模事業所が対象で、（年間総実労働時間）=（1ヶ月当たり総実労働時間）×12、
 『労調』は世帯調査で、（年間総実労働時間）=（男性雇用者の平均週間就業時間）×52（週）。

2 労使関係の分析

第2節においては、雇用慣行における労使関係の特質をさぐるために、経営者団体、労働組合の雇用観を見ていく。報告書や提言などで公式に発表される意見は今後の政策に関しての理念の表明である場合が多く、書かれている内容を字義そのままにとらえることは必ずしも正しくない。日本企業はいくら理念では「終身雇用」を唱えても、実際には種々の雇用調整を行っているのである。よって、これから紹介する報告書や提言を、3つの大きな不況(第一次オイルショック、円高不況、平成不況)、そしてそのそれぞれの時期に各企業において実施された雇用調整に対する経営者団体からの事後的な報告説明であると位置づけ、そこから企業の雇用管理の特質にアプローチする。

1) 経営者団体の動向

以下、引用が長くなるが、各経営者団体の報告書からいくつか紹介する。

(a) 第一次オイルショック以降

①日本生産性本部(1976)『中成長への転換(昭和51年版労使関係白書)』～「働く能力と希望のある限り、それを生かした雇用を生涯保障すべきである。」「社会的弱者の雇用を重視すべきである。中高年齢者の雇用を守るために職業再教育を期間をかけておこなうと共に、体力づくり施策を検討すべきである。」(社会経済生産性本部 [1996], pp.135-136)

②経済同友会経営方策審議委員会雇用秩序問題小委員会(1978)～「企業としても現在、雇用期間の延長、雇用の確保に全力をあげているが、…(中略)…、その際、年功序列賃金および退職金の一定年齢での頭打ち、企業組織面での弾力化といった前提条件が満たされるならば六〇歳定年制の導入が可能になる」(米倉 [1996], p.265)

③日本生産性本部(1979)『雇用安定と労働組合の役割(昭和54年版労使関係白書)』～「ことに虚像であるかどうかの論は別として、これまで築かれてきた「終身雇用」のイメージを労働者の理解なしに崩すようなことは労使の信頼関係を損い、企業の活力を減殺することにもなるであろう。このことは、これまでの雇用制度をそのまま維持することを求めるという意味ではない。変革は必要であろう。ただ、それは短期的な企業採算の立場からではなく、労働者のライフ・サイクルを考慮した長期的な方針と計画に基づき、労働者に「予期せざる変化」による挫折を生じさせない方法で行わなければならないということである。」(日本生産性本部 [1979], p.17)

①においては雇用の生涯保障と職業再教育の必要性が提唱されている。②においては年功序列賃金は改めるものの長期雇用は維持していくとの方針が提唱されている。③は労働者のライフサイクルを

考慮した上で、雇用を変革していこうとする意図が表れている。高度成長後初めて大きな不況を経験したこの時期の特徴としては、これまでの長期雇用を何らかの形で変えていかななくてはならないという意思表示はしているが、職業再教育やライフサイクルの維持などあくまで労働者の生活を考慮に入れた上で今後の雇用のあり方を変えていこうとする比較的ソフトな雇用変革の方針が読みとれる。

(b) 円高不況以降

①日経連労働問題研究委員会『労働問題研究委員会報告—産業の空洞化、雇用問題への対処について—』（1987年1月21日）～「わが国の失業率は、諸外国に比すれば低い。これはわが国の雇用慣行の特徴である終身雇用制の結果、不況になっても、何とか過剰人員を企業内に抱えていこうという企業の姿勢が、大きな要因になっている。しかし、その姿勢にも限度があるのではなからうか。」（日経連労働問題研究委員会編 [1987], p.4）

②関東経営者協会人事・賃金委員会（1987年7月）『雇用形態の多様化とこれからの雇用管理の方向—終身雇用を核とする一体的雇用管理の新展開—』～「雇用形態がいかに多様化しようとも、そしてその限りにおいて終身雇用労働者はそれだけ量的制約を受けるとしても、企業内正規従業員に対する終身雇用は維持されていくであろうし、維持していくべきものである。」「旧来のような、ともかく大過なくやっていたら定年までの雇用は保証されるといったぬるま湯的な終身雇用から、より競争条件の厳しい終身雇用への転換を意味するもの」（ともに、関東経営者協会人事・賃金委員会 [1987], p.52）

個別の報告書による言い回しの違いもあるが、円高不況後のこの時期になると経営者団体の提言の内容も厳しさを増してくる。①では終身雇用慣行の問題点を指摘している。②では終身雇用は縮小されても維持していこうとする方針を持つ一方で、定年までの雇用を誰にでも簡単に保証するのではなく、競争的管理を導入することを提唱している。これらは労働者が長期的な雇用の保証と引き替えに、企業からの一層の能力発揮を要求されるようになったことを意味している。

(c) バブル崩壊以降

①経済同友会提言「個人と企業の自りつと調和—日本型雇用慣行の中長期的展望—」（1994年5月）

「心の豊かさやゆとりを求める労働者の価値観・労働意識の変化や高齢化・若年人口の減少といった今後の労働力人口構成の変化を背景に、柔軟性の限界が問われようとしているのが、現在の雇用をめぐる議論ではなからうか。日本型雇用慣行が、経済発展の中で環境適恰的に発展したものであるとするなら、今後の環境変化のなかで、日本型雇用慣行が変わっていくこともまた必然である」（岡崎 [1996], p.318）

労務問題担当の日経連のみならず、財界のオピニオンリーダー的存在である同友会も同様に日本型雇用慣行の変革の必要性を説いている。

②新・日本の経営システム等研究プロジェクト報告『新時代の「日本的経営」』（1995年5月17日）

この報告書においては今後の雇用のあり方として「雇用ポートフォリオ」を提唱している。（日本経営者団体連盟[1995]，pp.30-34）「雇用調整のシステムの存在が長期継続雇用の慣行を支えてきたと理解すべきであり，その考え方は，今後激変が予想される経営環境の下でも堅持していくべきであろう」（同，p.31）。「従来の包括・一元的な管理感覚と制度では対応できない」（同，p.33）（【図表3】参照）。

この報告書においてはこれまでと大きく相違している点がある。それは上の3類型にみられるように正社員の中にも雇用の長さあるいは雇用の保証に格差を設けようと企図していることである。高度専門能力活用型グループと雇用柔軟型グループの対象として挙げられた専門部門（企画，営業，研究開発等）や技能部門などはこれまで正社員でまかなわれていた部分であり，長期雇用を前提としていた労働者層である。彼らに対して有期雇用契約を結ぶというのはかなり大きな変化であり，これがもし実行されれば従来の日本型雇用慣行の根幹を揺るがしかねないものである。ただ，これはあくまで提言であり，実際の企業の行動がどうなるかは今後注目していかなくてはならない。

(D) 経営者の雇用観の変遷

第一次オイルショック，円高不況，バブル崩壊と大きな不況がおきる度に，日本企業は大胆な雇用調整をおこなってきた。その度に企業は長期雇用に対する保証の度合いを弱めてきた。ただ，ここで注目しておかなくてはならないのは，企業は長期的な雇用慣行を崩すかもしれないといいつながら，長期雇用層の縮小と能力主義管理の強化で対処することによって，結果的には長期雇用中心の雇用管理を継続してきたことである。長期雇用層が縮小されたことによって，「日本型雇用慣行は崩壊したのだ」という論者もいるであろうが，解雇を雇用調整の最終手段として可能な限り避けようとしたという点では一貫して変わっていない。それには戦後昭和20年代に多発した労働争議の経験から，解雇はできるだけ避けて労使関係を穏便に保っていきたいという経営者の思惑が考えられる。

【図表3】グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格昇格	生涯総合施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画，営業，研究開発等）	年俸制 業績給昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

【出典】日本経営者団体連盟 [1995] 『新時代の「日本的経営」』，p.32。

2) 労働組合の動向

(a) 雇用保障へのアクション

第一次オイルショック後の最初の雇用危機に際し、労働組合が全国的なレベルで行動を起こした時期もあった。総評（日本労働組合総評議会）による雇用保障闘争と呼ばれるものがそれである。1975年に総評は①失業保険給付の大幅延長、②解雇予告の延長、③不安定雇用労働者の雇用確保など七項目について緊急立法化のためのたたかいを組み、雇用闘争本部を発足した（総評四十年史編纂委員会 [1993a], pp.642-644）。それ以降は、部分的に労働4団体（他に同盟、中立労連、新産別）で共闘を組むなど活発な活動を行った。その結果、雇用保険制度の改善などは獲得できたが、解雇規制の要求については実現しなかった（同上, pp.708-722）。

次に、円高不況前後の80年代の雇用に対する組合からのアクションのうちもっとも大きなものとして国鉄再建闘争が挙げられる。余剰人員を解消するために、国鉄当局は84年6月、新たな人員削減案を提示した。その内容は高年層には退職、中年層には出向、若年層には一時帰休を示してそれぞれに希望者を募るという提案であった（同 [1993b], pp.206-207）。国鉄闘争については総評内部に国鉄再建指導調整委員会を設け、事務局内に国鉄再建闘争事務局を置いて取り組んだ。その後も運動は続けられたが、結果的に、JRへの分割・民営化が決定し、余剰人員が他業種への転出、希望退職、清算事業団への配置などに解消されることとなった（同, pp.203-215）。国鉄のケースは組合の決裂などの特殊な事情もあるが、労働者の雇用を確保できなかったという点で組合の雇用確保に対する弱さを露呈する結果となった。

(b) 労働組合の弱体化傾向

組合離れ、組織率の低下がいわれた日本の労働組合であったが、その弱体化傾向に歯止めをかけることはできなかった。1989年には巨大なナショナルセンターである連合（日本労働組合総連合会）が成立することになるが、その右よりの性格から労働者の利害を必ずしも反映しないものとなっていった。さらに労働組合員数の減少、組織率の低下（推定組織率22.6%、平成9年）は続いた。特に問題となるのは「組合離れ」が必ずしも組合脱退や組合費納入拒否といった積極的行動を意味するものではなく、「組合が組合員の心から遠ざかっていく問題」である（篠田 [1995], p.41）。

組合の弱体ぶりは雇用差別にたいするサポートの弱さの面で特に表われてくる。「強引な退職勧奨に耐えきれず、または説得されてしぶしぶ会社を去った…（中略）…、雇用確保を「先決」とする組合も、今の実態をよく知っていながら、それは「従業員の個人の意思の問題」だといって「拱手傍観」の態度に終始した」（熊沢 [1989], p.10）。「期待される社員になるための労働者間競争は、ときにはさらにグロテスクに展開し、しばしば休日におこなわれる社内行事にも万障繰あわせて参加する、会社と親和的な労働組合には協力する、逆に会社に批判的な個人や労働者グループは「職場八分」にする」（同, p.232）。

(c) 理念と実態の乖離

さて、今回の不況に目を転じてみると、労働組合は「賃上げよりも雇用確保を最優先」を掲げ理念としては雇用の確保の看板を下ろしていない。だが、新賃金制度、新人事制度の導入については企業の立場からそれを理解し、素直に受け入れる行動をとるケースが多い。

以上のように、労働組合は方針としては以前から雇用を守るということを掲げている。しかし、実際に企業が経営の危機に立たされ労働者の雇用の安定が揺るがされようとするときに、実質的に労働者をサポートすることができるのかどうかは大きな疑問である。そういう組合の姿を見て労働者に「雇用は組合に守ってもらおう」、または「組合で守っていこう」という動機づけがされるとは考えにくい。

3) 雇用に関する労使関係

雇用の保証に関しては、現状では労使関係は圧倒的に経営者側に有利な状況が出来上がっている。経営者は長期雇用に代わるような経営方針を模索し続けたが、結局、長期雇用を中心とした雇用管理を続けてきた。ただ、それは長期雇用層の縮小と能力主義管理の強化がセットになったものであり、企業に勤めていれば誰でも自動的に長期雇用の恩恵に授かることができるというような性質のものではない。一方の当事者である労働組合は、雇用を守ることを基本理念として掲げながらも、個別ケースにおいては、必ずしも理念と一致した行動をとることが出来なかった。

このような日本的な労使関係の構図が、労働者の企業への定着（または転職）にどのように関係してくるのかは次々節の第4節で分析する。

3 「終身雇用」の実態の分析

1) 雇用不安の増大

一部の恵まれた労働者は結果的に定年までの雇用を保証され、終身雇用といわれる日本的な長期雇用慣行の恩恵を享受することが出来た。反面、企業は中高年齢層の増加による人件費の圧迫、ポスト不足への対応などからさまざまな施策を実施した。その一つの現れが中高年齢層における残存率の低下の傾向に表れている。

【図表4】は労働省が企業を対象に実施した調査の結果である。特徴として3つの点を見いだすことができる。第一に、規模に関係なく年齢を経るにつれて残存率が低下する傾向にあるという点である。第二は、大企業の中でも規模が大きくなるほど残存率が高くなる傾向があるということである。第三は第二点目とは逆で、大規模企業ほど50代半ばを過ぎると定着率が急激に減少していく傾向にあるということである。大企業では若年時は定着率も高く安定した雇用が保証されるが、高年齢になると逆に現在勤めている企業に残ることが困難になるという厳しい現実が待ちかまえている。

以上のように、民間大企業においては中高年になるほど企業に残ることが難しいという中高年齢層排出の傾向が見られる。残存率の低下には自ら転退職する場合もあるが、企業が行う次の3つのような制度の存在が大きく関係している。

【図表4】企業規模別 平均残存率 (単位：%)

	30歳	40歳	50歳	56歳	60歳
1,000～1,999人 (n=233)	77.7	67.2	62.4	57.1	40.4
2,000～2,999人 (n=95)	75.6	66.8	61.7	55.2	27.8
3,000～4,999人 (n=84)	78.8	70.4	66.3	59.5	26.5
5,000～9,999人 (n=69)	85.4	77.7	78.8	60.3	34.8
10,000人以上 (n=32)	83.4	81.5	70.5	58.0	29.5

[出典] 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』, p.115。

【図表5】退職管理諸制度の有無別企業割合 (単位：%)

	転籍出向制度	早期退職優遇制度
1,000～4,999人	20.9	40.5
5,000人以上	41.2	55.7

[出典] 労働大臣官房政策調査部編 [1997] 『平成9年版 雇用管理の実態』 労務行政研究所, p.14。

まず第一は、転籍出向が常態化しているという点である。出向には元の会社に戻ってくることが予定されている一時出向と元の会社の籍を離れる転籍出向があるが、労働者にとって不安材料となるのは転籍出向の方である。【図表5】を見ると5,000人以上規模の企業では5社のうち2社が転籍出向制度を実施している。また、出向には「企業集団統合型」「出向先強化型」「教育訓練型」「従業員排出型」の4つのタイプがあるが、中高年層の出向目的の特徴は他の年齢層に比べて従業員排出型出向が多いことが指摘されている(永野 [1992], pp.73-77)。

第二として早期優遇退職制度、選択定年制度、役職定年制度の導入がある。1995年の労働省の調査では役職定年制を導入している企業は43.9%にのぼっている(労働大臣官房政策調査部 [1995], p.131)。また、【図表5】によれば、5,000人以上規模の企業では半数以上に当たる55.7%が早期退職優遇制度を実施している。転籍出向とともに大規模企業ほど実施率が高いのが特徴である。

第三に、パートタイマーや派遣労働者など非正規従業員の増大が挙げられる⁵⁾。産業構造の変化や業務の繁閑への対応として企業は積極的に非正規従業員の活用を行ってきたが、非正規の増加は正社員部門の縮小と表裏の関係にあり、これまで正社員がやってきた仕事をパート、嘱託などでまかなう時には正社員の仕事が奪われることになる。

以上のような排他的な人事政策によって労働者は、せっかく大企業にいても特に定年までの雇用が保証されるわけではなくなっている。仮に定年年齢まで雇用されるとしても必ずしも親会社(元の会社)にいることは出来ない。また、早期退職優遇制度などで個人に選択の幅があったとしてもそれは必ずしも自分の意思が尊重されるわけではない。今の会社の中にとどまって長期的に雇用され続ける

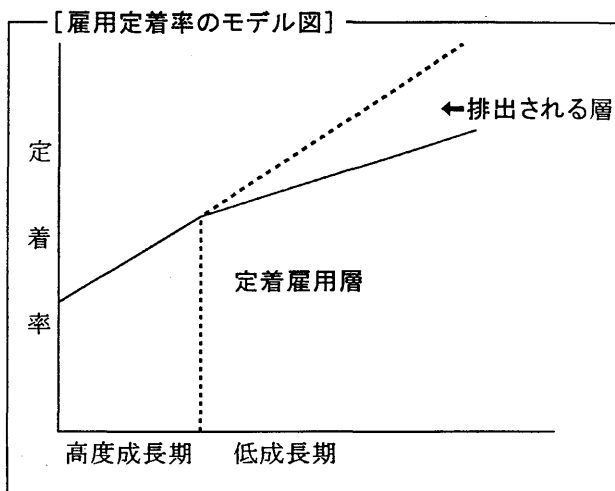
5) 1997年の段階で、役員をのぞく雇用者のうち、パート、アルバイト、嘱託など正規職員・従業員以外の比率は23.2%にあたる(総務庁統計局『労働力調査特別調査』より)。

ためには、能力主義的な管理の下での競争に勝ち抜かなくてはならないのである。

2) 定着率の上昇

ここで、次に労働者の定着率⁶⁾について見ていくことにする。先の項では労働者の不安が増大している側面を見てきたが、【図表6】を見ると逆に雇用の定着率はつい最近(90年代前半)まではずっと上昇傾向にあったことが読みとれる。言葉としての「終身雇用」は1958年のアベグレン『日本の経営』によって形成されたが⁷⁾、実際に労働者はその後の高度成長、低成長の時代を通して企業へ定着していったことが読みとれる。

では、【図表4】では残存率が低下の傾向にあったのに、【図表6】で定着率が上昇していったということはどう解釈すべきであろうか。右のモデル図を用いながら説明をする。残存率が低下の傾向にあるということは、同じ世代の労働者が年を経るにつれて徐々に離・転職していくということを意味する。これを別の世代、つまり先輩あるいは後輩の労働者と比較しようとしたのが定着率推移のグラフである。グラフの実線で示された定着率が右肩上がりになっているのは、同じ40-44歳の層でも、前の世代よりも若い世代の労働者の方がより雇用を保

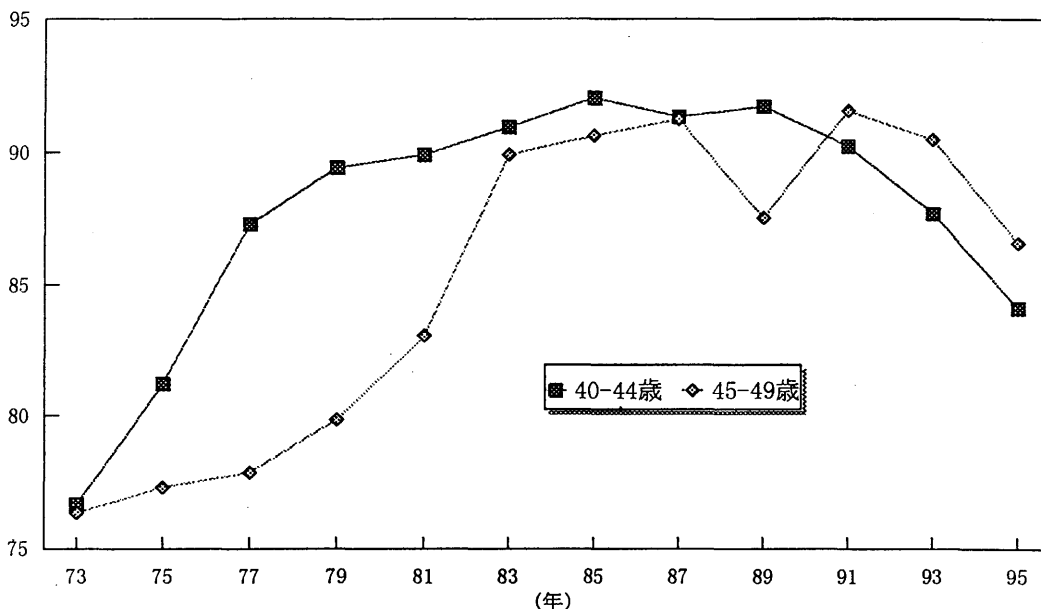


証されてきたことを示す。ただ、90年代以降は【図表6】で見る限り低下の傾向が見られるので、近年は前の世代よりも雇用の安定度が下がる傾向にあることがわかる。高度成長期には労働力不足のために余剰な労働力が吸収され定着率も上昇していったが、低成長期になると定着雇用層の増加と、同時に出向をはじめとした中高年排出政策のために排出される労働者も増加したということが特徴的である。つまり、企業の排他的な人事労務管理政策は会社で働く労働者にとってプレッシャーを与えることになり、労働者を能力主義的管理へと組み込む大きな要因となった。他方、労働者の定着率が高いレベルにまで上昇したということは同世代の労働者の中では定年まで長期にわたって雇用されるのがもっとも一般的なキャリアの積み方となっていったことを意味しているのである。定着率の上昇に

6) ここでいう定着率は次の方法によって算出している。40～44歳を例にとると、同じ企業に勤める40～44歳大企業男子大卒ホワイトカラーのうち、勤続15年以上の者、つまり25歳～29歳より以前に会社に入社し現在もつとめ続けている人の割合を定着率とした。よっていくつかの注意が必要となる。第一に、25歳～29歳以前に入社した人を定着雇用層と見なしたため、いわゆる第二新卒も含まれる可能性があること。第二に、分母が同じ企業に勤める同世代の人間であるので、その年齢層で転職入職者の割合が多ければ定着率を下げる要因になること。よって、ここで求めた「定着率」は【図表4】で用いたような「残存率」とは必ずしも一致しない。上のように制約が多いにもかかわらずこの指標を利用したのは、時系列分析をするには現在ある測定可能な方法の中でこの方法が最も有効だと考えたからである。

7) 野村 [1994] pp.14-19.

【図表6】中中年男子大卒ホワイトカラーの定着率 (単位：%)



[出典] 労働省『賃金構造基本統計調査』各年版より作成。

注1) 従業員,1000人以上の製造業の管理・事務・技術労働者を対象。

注2) 40~44歳層で勤続15年以上, 45~49歳層で勤続20年以上を定着層とみなした。

は以上のように2つの重要な側面が含まれていることに注意を払わなくてはならない。

4 労働者にとっての日本型雇用慣行の意味するもの

1) 労働者の雇用観

以上の第2節, 第3節まででは, 労働者の雇用を取り巻く状況を見てきたが, 本節ではそういった変化をふまえ, 労働者が実際にどう考えどう行動し, どうやって仕事へと駆り立てられていったのかを見ていくことにする。

【図表7】は1987年の世論調査の結果であるが, それによると約7割の労働者が長期雇用は労働者にとって望ましい制度だと考えている。年功序列制度よりも望ましいと思う人の比率は高くなっている。生涯にわたって職業を保証する長期雇用制度は生活の安定をもたらすため労働者に好意的に受け取られているのであろう。

次に個人のレベルでの長期雇用に対する意識を見たのが【図表8】と【図表9】である。ともに転職に関する意識を調査したものであるが, 95年調査の【図表8】では8年前に比べて「転職してもよい」と答えた人の割合が42.3%から63.4%へと急増しているのが注目される。また, 青年の職場への定着意識を国際比較した【図表9】では, 11カ国中で「続けたい」がもっとも低く27.5%, 逆に「続けることになろう」が28.4%ともっとも高い。以上の2つの調査結果から日本の労働者は積極的に定

【図表 7】 終身雇用, 年功序列制度に対する考え方

	終身雇用制	年功序列制	
企業, 労働者両者にとってよい制度	42.3	28.7	(単位は%)
労働者にとってはよい制度	27.8	32.4	
企業にとってはよい制度	6.0	5.6	
企業, 労働者両者にとってよい制度でない	7.3	16.3	

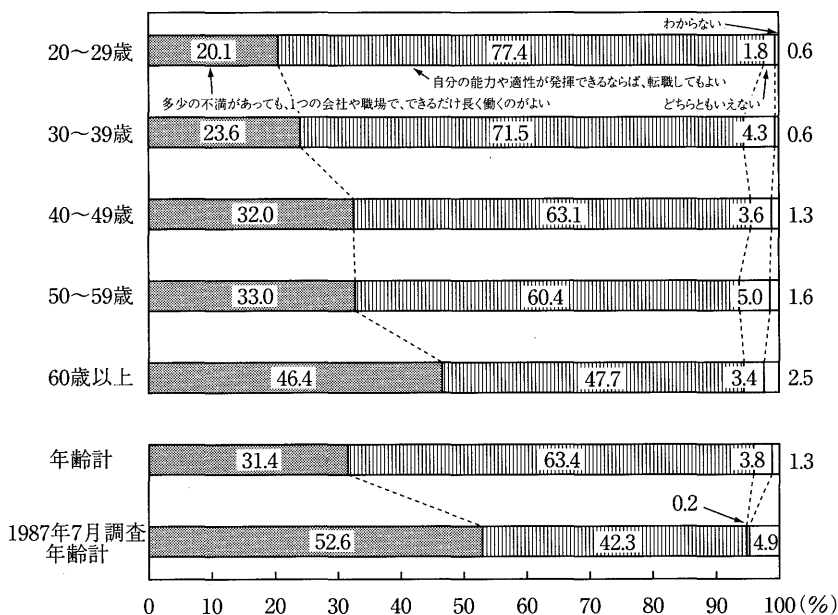
[出典] 総理府広報室編 [1987] 『月刊世論調査』 昭和62年12月号, 第19巻第12号。

着したいという意識が低く, 反対に消極的な定着意識が高いことが読みとれる。このような状況を生みだしている原因は何なのであろうか。

2) 労働者の考え方と勤労態度

消極的ながらも企業に定着しているのは何故か。それには, 現在の職場に対して不満となる要素がありながらも, 他にめぼしい選択肢が存在していないためではないかという理由が考えられる。もし, 他にいい選択肢が存在しかつそちらへの移動が可能ならば, 現在の職場に長くとどまることは考えにくいからである。つまり, 現在の労働市場においては長期勤めている企業から一度退出し, 再度入場

【図表 8】 転職に関する意識



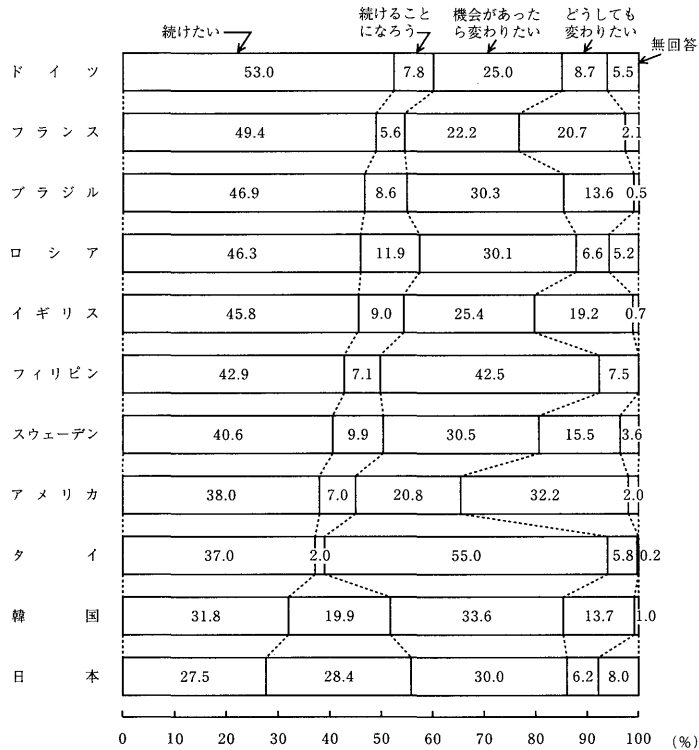
[資料] 総理府「今後の新しい働き方に関する世論調査」(1995年10月)

注1) 「わからない」は, 1987年調査では, 「その他」となっている。

注2) 有職者の調査結果である。

[出典] 労働省編 [1996] 『平成8年版 労働白書』, p.211。

【図表 9】 青年の職場への定着意識



【出典】 経済企画庁編 [1995] 『平成 7 年版 国民生活白書』, p.88.

(備考) 1. 総務庁「第 5 回世界青年意識調査」(1993 年) により作成。

2. 調査対象は、上記11カ国の18歳から24歳までの青年。回答数は、日本1,053人、韓国1,000人、ロシア1,060人、フィリピン1,000人、イギリス1,070人、アメリカ1,002人、スウェーデン1,000人、フランス1,018人、タイ1,000人、ドイツ2,784人、ブラジル1,424人

するのが不利になるような状況が形成されているからである。その状況を形成しているものは何か。

まず、第一に転職がほとんどの場合実質的に下方移動になるということが要因として考えられる。転職すると賃金は低下するし、だいたいの場合より小さい規模の企業への移動を意味し、転職を繰り返すことはその個人に対する社会的評価を悪くするからである。鈴木良始氏は「年功賃金」の企業個別的な性格が、転職コストを高め、横断的労働市場を窒息させ、企業外の「もう一つの働き方」を著しく狭める役割を果たしている(鈴木 [1994], pp.265-267) ことを指摘している。

第二に、現在の日本の状況下では長期雇用依存するのをもっとも有利な選択肢になっているからである。第 2 節第 1 項において考察したとおり、日本企業は長期雇用に変わるような雇用管理を模索しつつも、結局は終身雇用層の縮小と能力主義管理の強化がセットになった長期雇用中心の雇用管理をおこなってきた。よって、労働者にとって置かれた状況下での最善の方法は企業に残って競争に勝ち抜き職業生活を送ることである。もし、企業が長期雇用の看板を外し、流動的な市場が形成された

ならば、長期雇用の相対的な価値は下落するため、労働者はなにも長期雇用だけに駆り立てられることなく、雇用の長期性が仕事へと駆り立てるメカニズムの効果は減少する。長期雇用に依存することが労働者にとって選択しうる最善の方法である限り、長期雇用は獲得すべき目標としての性質を帯びることになる。つまり、長期雇用層の部分的な縮小がおこなわれようが、長期雇用中心の雇用管理の方針を変更しないことに管理的な意義が存在しているのである（鹿嶋 [1998]）。

第三に日本的労使関係の中での労働組合の弱さが指摘される。第 2 節第 2 項で指摘したとおり、日本の労働者は雇用保証に関して実質的に労働組合に依存することが出来ない。本来サポートすべき組合が雇用差別の現状を無視あるいは助長するような状況では、組合の本来的な機能には期待できない。

第四に、権利意識が弱いことが挙げられる。【図表10】を見ると雇用調整の実施に対して仕方がないと答えた人は7割に達する。実際に解雇された場合の反応はまた別であろうが、日頃会社のためになって懸命に働いているのに、業績が悪い場合には雇用調整も仕方がないという答えを出している。日本人の労働者の雇用確保に対する権利意識は欧米の労働者からすると格段に低いものである。

【図表10】中中年ホワイトカラーの雇用調整に対する意識（単位：％）

これまで会社に貢献してきた中中年ホワイトカラーを切り捨てることは、どのような理由でもするべきではない	19.6%
基本的には終身雇用を守るべきだが、会社の業績が悪くまた早期退職に対する優遇措置が講じられるならば雇用調整も仕方がない	72.6%
中中年ホワイトカラーは会社に対する貢献度が低いので、退職させることはやむを得ない	3.0%
わからない	4.4%
不明	0.4%

【出典】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』, p.123.

以上 4 点のような要因が絡み合って日本の労働者は自らのキャリアを長期雇用に依存し、企業の中に残って懸命に働くことを余儀なくされているのである。日本人の高い勤労態度は労働者自身の積極性よりもむしろ彼らを仕事へ駆り立てる市場要因、管理要因によって形成されるものである。

3) 長期雇用が生み出すもの

最後に、本研究のまとめとして次の点を指摘しておく。

高度成長期までの長期雇用は「生活安定の基盤」としての性格を持つもので、当時の日本人の価値意識もあいまって、企業への忠誠心あるいは勤勉な国民性というものが勤労態度を形成している部分があった。それが低成長期になると長期雇用層の縮小と能力主義管理の強化がセットになった「獲得目標としての長期雇用」へと変容した。つまり、低成長期の長期雇用は競争による排出のメカニズムを具備した一つの人事労務管理システムへとしてはたらき、それによって日本の労働者の高い勤労態度が形成されていったのである。

【参考文献】

- NHK世論調査部編 [1998]『現代日本人の意識構造 第4版』日本放送出版協会。
- 岡崎哲二 [1996]「戦後日本経済システムの再検討」岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店。
- 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, 1997年11月。
- 鹿嶋秀晃 [1998]「日本型長期雇用の管理的意義」九州大学大学院経済学会,『経済論究』第100号, 1998年3月。
- 関東経営者協会人事・賃金委員会 [1987]『雇用形態の多様化とこれからの雇用管理の方向』日本経営者団体連盟弘報部。
- 川人博 [1992]『過労死社会と日本』花伝社。
- 熊沢誠 [1989]『日本の経営の明暗』筑摩書房。
- 篠田徹 [1995]「企業別組合の現代的役割とユニオン・アイデンティティ」稲上毅編『成熟社会のなかの企業別組合』日本労働研究機構。
- 下山房雄 [1997]『現代世界と労働運動』御茶の水書房。
- 社会経済生産性本部 [1994]『日本の雇用慣行とあらたな人材活用戦略 (1994年版 労使関係白書)』。
- 社会経済生産性本部 [1995]『雇用変革時代の人事・賃金・労使関係 (1995年版 労使関係白書)』。
- 社会経済生産性本部 [1996]『労使関係白書30年史 白書にみるわが国労使関係の軌跡』。
- 鈴木良始 [1994]『日本の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。
- 総評四十年史編纂委員会 [1993a]『総評四十年史第一巻』第一書林。
- 総評四十年史編纂委員会 [1993b]『総評四十年史第二巻』第一書林。
- 高梨昌編 [1994]『変わる日本型雇用』日本経済新聞社。
- 田中博秀 [1980]『現代雇用論』日本労働研究機構。
- 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。
- 津田真激 [1980]『日本の経営の台座』中央経済社。
- 津田真激 [1988a]『企業は人を捨てて国を棄てる』ネスコ。
- 津田真激 [1988b]「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。
- 戸木田嘉久・三好正巳編著 [1997]『規制緩和と労働・生活』法律文化社。
- 永野仁 [1992]『企業グループ内人材移動の研究<普及版>』(オリジナルは1989) 多賀出版。
- 浪江巖 [1997]「日本企業の雇用システムと「終身雇用制」論」立命館大学経済学会『立命館経済学』第45巻第6号。
- 日経連労働問題研究委員会編 [1987]『労働問題研究委員会報告—産業の空洞化, 雇用問題への対処について—』日本経営者団体連盟弘報部。
- 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。
- 日本生産性本部 [1979]『雇用安定と労働組合の役割 (昭和54年版 労使関係白書)』。
- 野村正實 [1994]『終身雇用』岩波書店。
- Veen, Kees van [1997] “*Inside an Internal Labor Market : Formal Rules, Flexibility and Career Lines in a Dutch Manufacturing Company*”, Thesis Publishers, Amsterdam.
- 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。
- Beck, John C. & Beck, Martha N. [1994] “*The Change of a Lifetime : Employment Patterns among Japan's Managerial Elite*”, University of Hawaii Press, Honolulu.
- 藤村博之 [1997]『企業にとって中高年は不要か』生産性出版。
- 牧野富夫 [1995]「「日本型企業社会」と雇用慣行」木元進一郎監修『動揺する「日本の労使関係」』新日本出版社。
- 嶺学 [1989]「日本の雇用慣行の形態と実態」『日本労働法学会誌』73号。
- 森岡孝二 [1995]『企業中心社会の時間構造』青木書店。
- 米倉誠一郎 [1996]「国際化と安定成長」岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店。

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。

労働大臣官房政策調査部編 [1997]『平成9年版 雇用管理の実態（雇用管理調査報告）』労務行政研究所。