

日本的雇用慣行の捉え方に関する一考察：企業の人事諸制度と「終身雇用の原則」

大石, 雅也

<https://doi.org/10.15017/3000363>

出版情報：経済論究. 121, pp.1-15, 2005-03-31. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

日本の雇用慣行の捉え方に関する一考察

—企業の人事諸制度と「終身雇用の原則」—

大 石 雅 也

1. はじめに

バブル経済崩壊以降、わが国経済はこれまでに経験したことのない長期不況にあえいできた。わが国の経済がこのように長期にわたって低迷を続けていた中で浮上してきたのが、日本の経営、特にそのうちの人事・労務管理関連の施策を指す日本の雇用慣行に対する限界論であった。

そもそも日本の雇用慣行は戦後のわが国の急激な経済復興を可能にし、また、わが国経済が二度にわたる石油危機を見事に乗り切ることができた最大の要因であるとして、かつては高く評価されるものであった。しかし、それは当時のわが国経済が欧米各国経済に対するキャッチ・アップ型経済であったこと、また、その当時の経済社会において、企業は規格化された製品を大量生産することを求められており、それがたまたま日本の雇用慣行にマッチしていたからであり、高度経済成長期以降の安定成長期あるいは低成長期の時代には効率的に機能しない、などとして、これからのわが国企業においてはこれまでの雇用慣行に代わるグローバル・スタンダードの人事施策の導入が必要であるといわれるようになってきた¹⁾。

しかしながら、このような日本の雇用慣行に対する批判は近年において始まったものではな

い。戦後の日本の雇用慣行批判論の流れをみると、第一次オイルショック期、円高不況期、そして近年の平成不況期と少なくとも三度のピークを迎えていると考えられる。そのたびに「日本の雇用慣行は崩壊する」などといった論調が繰り返されてきた。しかし、繰り返されてきたということ自体が、それが崩壊しなかったのだという事実を如実に表している。

つまり、第一次オイルショック期にその当時の主張どおりにそれが崩壊したのであれば、その後の円高不況期に再び「崩壊する」などといわれるはずがないのである。しかしそうはならず、それどころか、平成不況期においてまたしてもそれが繰り返されているのである。

なぜこのようなことが起こるのであろうか。これにはいくつかの要因が考えられるが、最も重要だと考えられるのは、日本の雇用慣行の捉え方が適切でなかったということである。そこで、本稿では、日本の雇用慣行をどのようなものと捉えることが必要であるのかについて考察する。

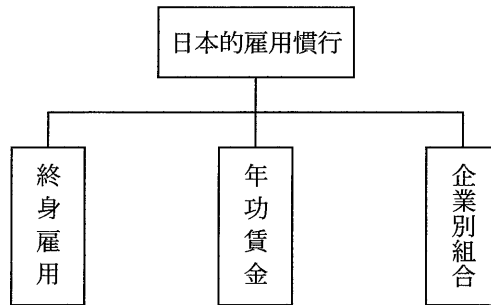
2. これまでの日本の雇用慣行の捉え方

これまでわが国では非常に多くの日本の雇用慣行に関する研究がなされてきた。しかし、それらの研究においても、日本の雇用慣行はその定義すら統一されてはいない。

それらのうち、最もポピュラーな日本の雇用慣行の捉え方は、いわゆる「三種の神器」とい

1) 柳下公一【2001】など多数。

図表1 日本の雇用慣行の「三種の神器」



われるものであろう(図表1)。この「三種の神器」モデルが日本の雇用慣行を表すものだとされるようになったのは、経済協力開発機構(OECD)の労働力社会問題委員会が1969年11月から1972年6月にかけて実施した「対日労働力国別検討報告書」(以下「対日報告書」)において、日本の雇用制度の“three principal elements”(「三つの主要な要素」)として、“lifetime commitment”(「生涯雇用²⁾」, “the seniority wage”(「年功賃金制度」), “enterprise unionism”(「企業別組合主義」)の三つを挙げたことに端を発している³⁾。

OECD「対日報告書」が日本の雇用制度の純モデル(“the pure model”)としたこれら三つの主要な要素を特徴としてもつ雇用制度は、その後「三種の神器」モデルとして長い間わが国の雇用慣行の特徴を端的に示すものであるとして広く認識され続けることとなった。しかし、このモデルが必ずしも日本の雇用慣行を正確に表しているものではないということは、橋元【2001】のいうように多くの研究者の指摘するところであった。また「三種の神器」のモデル

が日本の雇用慣行を正確に表していることを論理的に立証しようとする研究者もほとんどいなかった。

しかし、労働省訳・編【1972】が発表されると、この「三種の神器」モデルが日本の雇用慣行を表すモデルであると、あまりにも広く一般に認識されるようになってしまった。それは野村【1994】の指摘するように、この「通説に批判的な執筆者も、通説を紹介した上で、執筆者の自説をつけ加えるのが普通」(p.2)となってしまうほどであった。

これまで、マスコミをはじめジャーナリストによる日本の雇用慣行批判論や崩壊論は、この「三種の神器」モデルに依拠したものが多かった。そして、それらの多くは、終身雇用が制度として成り立っていないこと、終身雇用が保障されなくなってきたこと、また年功賃金を否定することなどによってその批判論や崩壊論を展開してきた。

これとは別に、わが国の労務管理の研究者はそれぞれ異なった日本の雇用慣行の捉え方をし、すぐれた研究成果を収めてきた。しかしながら、それらの大部分が社会学者によっておこなわれてきたものであったために、占部【1978】が指摘するように、「日本の経営の特質を日本の伝統的な文化や社会あるいは日本人の心理特性などに帰着させ、日本の経営を条件付けている

2) “lifetime commitment”は労働省訳・編【1972】では「生涯雇用」と訳してあるが、一般的には「終身雇用」という用語が使われることが多いので、以下では同義語として扱う。

3) 「」内は労働省訳・編【1972】のpp.序1, 31, 32, 33から, “”内はOECD, *Manpower policy in Japan*, Paris, 1973. pp.98-99よりそれぞれ引用。

技術的、経済的要因を十分に考慮に入れないために、考察が一面的になり、あるいは単純な観念論に終わっている場合が多い」という結果に陥っていた⁴⁾。

3. 第二次大戦以降の人事諸制度にみられる特徴

これらの反省にたっただえで、どのような捉え方をすれば日本的雇用慣行の特徴をうまく捉えることができるのであろうか。

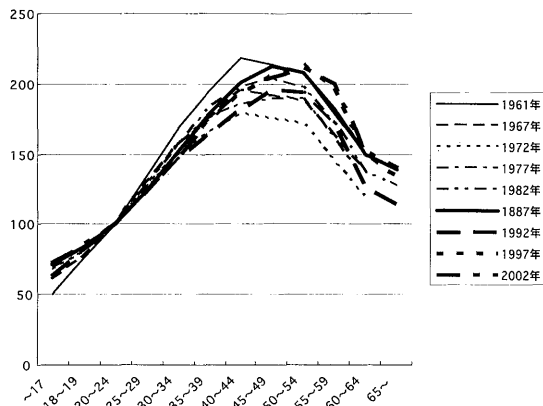
わが国における正規入社者の職業人生は、賃金を得るために企業に受け入れられ(採用)、教育訓練を受けながら配置転換や昇進(異動)を重ね、そして企業の外に退出する(退職)といった流れになっている。そこで、その節目節目において、わが国企業ではどのような制度が一般的に用いられており、どのような考えのもとに構築されているのかを見ていくことによって、いかにして日本的雇用慣行を捉えればよいのかを以下で考察する。

4.1 賃金

戦後、わが国企業に一般的であった賃金体系は、電産型賃金体系 → 職務給的賃金体系 → 職能給的賃金体系と大きく変容していった。大まかな流れとして、生活給的なものから能力給的なものへと賃金の意味合いが変化していったといえよう。

しかし、1960年代以降、企業によって年齢別生活保障給部分の縮小が図られ、様々な賃金制度が考案、導入されたにもかかわらず、賃金と年齢の関係をみてみると、2000年代になるまで同じように年功的な賃金カーブを描いていることが分かる(図表2)。それは1970年代の研究で

図表2 男子所定内給与額の推移
(産業計, 20~24=100)



出所：各年『賃金センサス第1巻』より作成

ある孫田【1978】の(従業員の賃金は)「低い初任給から始まって、賃金は年齢、勤続年数とともに増えていく…のが普通」(p.31)という姿と何ら変わるものではない。

この間、各企業では個別に様々な工夫が施され、それぞれの企業の実状に合った賃金制度が構築されてきたにもかかわらず、それでもなおこのような一定の傾向がみられることはこれまでにも多くの研究者によって指摘されるのであった⁵⁾。このような賃金プロファイルは、昇給に、従業員の長い雇用期間において長期の収支を一致させる形態をもたせ、働き盛りの従業員の賃金を比較的強く抑えるかわりに高齢の従業員の賃金を高めに設定することによって成り立っている⁶⁾。つまり、若年の頃は業績貢献度よりも低い賃金で働き、高齢になってからは業績貢献度よりも高い賃金をもらうという働き方をするのである。このような働き方は「企業と従業員の長期貸借関係」⁷⁾によってはじめて成り立つ。また、今野【1998】も日本企業における

4) これまでの日本的雇用慣行の捉え方に関するより詳しい先行研究のレビューは大石【2004】を参照。

5) 白井泰四郎【1992】第8章など。

6) 島田晴雄【1994】p.34, 竹村之宏【1997】p.8など。

従業員の業績貢献度と賃金の時間的不一致を理論的に説明し、「企業と社員は、入社から定年までの長い期間で決済する取引関係を結んでいると考えられ、この点に日本の賃金制度の特徴があるといわれてきた」(p.99)としている。

このように、戦後のわが国企業における賃金制度は様々な変化をしてきているにもかかわらず、賃金制度を構築する際の原則として、従業員は若年時に入社してからは定年退職するまで自社に居続ける、ということが前提にあり、その上に成り立っているといえる。

4.2 採用

採用とは、白井【1992】によると「企業内に発生した労働需要をみたすために外部の労働市場から労働力を調達すること」(p.107)と定義されている。そして、「企業が採用を行うためには、まずその前提として、量質両面における具体的な労働需要を確定し、それをみたすべき採用計画を作成しなければならない」(同上)とされる。そこで、本稿においても企業の考えに可能な限り近づけるために、企業の採用制度をみるにあたり、採用される人員の量的なもの、そしてその質的なものとに分けて検証することとする。

わが国では「新規学卒定期一括採用」という採用制度が一般的であり、それは少なくとも大企業のホワイトカラー層においては戦前から存在し、それが高度成長期になってその他の多くの企業、職種に広まっていったといわれている⁷⁾。この採用方法は、大卒者の採用に関する日本労働研究機構【1999】(図表3)をみると、1998年になっても維持されていることがわかる。

7) 藤村博之【1997】p.61。この考え方は、加護野忠男・小林孝雄【1989】にも詳しい。

8) 島田【1997】第4章などに詳しい。

図表3 大卒者採用の変化

		事務系総合職		技術・研究職	
		現状	将来	現状	将来
新規大卒計(大卒・院卒)	4月一括採用	88.7%	80.6%	87.3%	77.5%
	それ以外の採用	1.5%	4.5%	1.8%	4.6%
中途採用(大卒・院卒)		9.5%	14.5%	10.4%	17.5%
合計		100%	100%	100%	100%

出所：日本労働研究機構「転換期の大学採用と雇用管理に関する調査」(1999年)

また、経済広報センター【1997】によると、「若い人材を定期的に採用することは重要か」との問に対して、「大変、重要である」(57.0%)と「重要なことではあるが、こだわる必要はない」(39.5%)という結果が出ており、「重要である」と考えている社員が96.5%にのぼることが明らかになっている。そして、「若い人材の定期採用が重要である理由」としては、「企業組織の活性化のため」(43.3%)と「企業活動に有効な、若い人材の能力を獲得するため」(43.3%)となっている。

さらに「自分の会社ではこの4～5年、新卒学生を定期的に採用しているか」との問に対しては、「定期的に採用している」(79.7%)と「採用しない年もあったが、ほぼ定期的に採用している」(12.6%)となっており、これらをあわせると92.3%となり、9割以上の会社で新卒学生をほぼ定期的に採用していることがわかる。つまり、「新規学卒定期一括採用」は1990年代の終わりまで変わらずわが国における企業の基幹社員の一般的な採用手段であり続けたことがわかる。

それでは、この「新規学卒定期一括採用」に

よる採用方法における量的労働需要はどのように決定されているのであろうか。

白井【1992】によると、わが国における採用計画は、欧米諸国のそれが（1年以内の）短期的なものが多いのに対して、長期的なものが支配的であるとされる⁹⁾。そして、この長期的な採用計画は「現時点での必要要員数だけでなく、企業の中長期の事業計画に基づき将来の必要要員数を予想するとともに、現有の要員数に変動をもたらす定年や自己都合による退職者数や従業員の育成計画や昇進予定などを組み込み、それに基づいて作成」¹⁰⁾されるのである。これは、欧米諸企業の「雇用の性格が特定の職務（job）に対する雇用であり、採用は欠員（vacancy）が生ずるのに応じて随時行われる随時採用」¹¹⁾であるのと比べて大きな違いであるといえる。それに対し、日本企業は「長期要員計画と経営見通しにもとづき、さらにその年度における定年退職・自発的退職による人員の減少と各職能部門からの増員要求を考慮しながら新規学卒者の採用予定人員の大枠を決定」¹²⁾するのである。

次に採用される人員の質的なものをみてみたい。企業が従業員を採用するにあたっては、「欧米企業の場合、職務記述書と職務明細書にもとづき、募集した職務を遂行できるか否かを問う担当能力やキャリアであるのに対し、日本企業の場合、とくに新卒採用に関しては企業人として組織に適合できるか否かを問う『基礎的な資質』が重視」¹³⁾されるのである。このことはすでに1960年代にはいわれていたことで、森【1964】は企業の採用管理について、「採用にあたっては…社風に合う人柄で、素質的に優秀な人物であ

ることを第一義的に考え、仕事への適性を副次的に考える傾向にある」と述べている。

このような採用の際に重視されるものに関する考え方は、毎日コミュニケーションズの調査【2001】から、近年の採用に関しても同様にいえるということがわかる。これによると、企業が採用にあたっては応募者の質を重視すると回答した企業が全体では「徹底して質を重視」（39.5%）、「量よりは質を重視」（40.4%）で、合わせて79.9%となり、それに対して「特定のスキルを重視」と回答したのは、わずか約4.6%にとどまることがわかる。特に4大文系においては、わずか2%弱となっている。採用に際しての選考は（特に文系学生においては）、特定のスキルを問うものではなく、一般常識・教養・基礎的能力を問う適性試験と、面接による人物評価を行う企業が大多数である。特に、面接は数度にわたって行われることが一般的で、非常に重視されている¹⁴⁾。

なぜ、わが国の企業の採用では、このように特定のスキルや能力ではなく、人格的なものが重要視されるのであろうか。「それはわが国の企業の雇用の性格に由来する。つまり正規従業員は特定の職種系列に属する個々の職務に対する雇用ではなく、当該企業における長期雇用の過程で企業内の職務を遍歴し、多能工としての技能と経験を蓄積し、その過程で上級の職位に昇進する資格と能力を身につけることを期待されたの雇用」¹⁵⁾だからである。

従業員が若年時に入社してからは定年するまで自社に長期間居続ける、ということが前提になれば、空きのできた特定の職務に対する求

9) 白井【1992】pp.108-109。

10) 佐藤博樹【1999】p.26。

11) 白井【1992】p.109。

12) 岩出博【1995】p.147。

13) 岩出【1995】同頁。

14) これは筆者の就職活動の際、身をもって体験したことであり、また、同期卒業生からの聞き取りにより確認されたものでもある。

15) 白井【1992】p.119。

人が行われるはずであり、わが国企業に一般的に見られるような特定の技能や能力を求めない「新規学卒定期一括採用」といった採用制度は構築され得ないといえる。

4.3 教育訓練

上にみたように、企業が基幹的な従業員として採用するのは新規学卒者であり、彼ら（彼女ら）は特定の職務に就くことを期待されて採用されるのではなく、「いわばズブの素人ともいえる新期学卒者」¹⁶⁾として採用されることが一般的である。企業はそのような新規学卒者を様々な教育システムによって育成し、当該企業にとって有用な人材に育てていく。

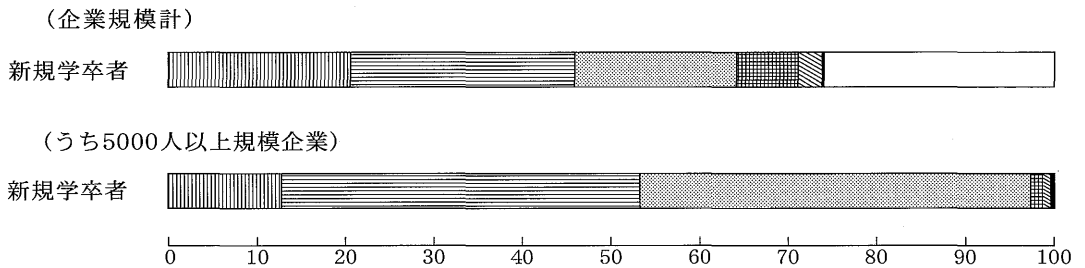
小池【1999】によると、企業の教育システムには、おもな手段ひとつと、それを補うひとつがあるとされる。前者は「実務訓練 (OJT)」であり、後者の補足的な訓練は「研修コースの訓練 (OffJT)」といわれている。OJTは就業中の教育訓練であり、OffJTは仕事を一時的に離れ

て行われる教育訓練である。これら二つはいずれも企業が自ら従業員に対して行う「企業内」教育訓練である。わが国の企業では、学校教育や公共職業訓練よりも、企業内教育訓練によって従業員の職業能力を伸ばすという方法が一般化してきた。1984年時点の調査によると、特に5000人以上の従業員をもつ大企業においては、教育訓練のうち企業内で行われるものが95%を超えている（図表4）。

このように、企業は自社従業員の育成を多大なコストと労力をかけながら企業内で行っているのが一般的である。しかしながら、企業はボランティアで従業員個人を教育し、能力を向上させているわけではない。企業には教育訓練によってかかったコストと労力を回収する必要があるのである。

先の経済広報センター【1997】のアンケートにおける「新入社員への投資（採用・教育にかかるコスト・労力）のもとがとれるには、どのくらいの年数が必要か」との問に対しては、「3

図表4 企業内訓練の実施状況



仕事をしながら (OJT)		仕事をはなれて		労働者の自発的な知識・技能の習得の援助	その他	回答のない企業
内容等は現場にまかせて	内容等に一定の基準を定めて	企業内で	企業外で			
	====	■	■	///	■	□

資料：労働省「雇用管理調査」(1984年) 出所：経済企画庁「年次報告書」(平成2年版)

16) 松島静雄【1986】p.69。

年以上4年未満」(31.4%)が最も多く、以下「5年以上10年未満」(26.9%)「2年以上3年未満」(14.4%)の順となっている。

つまり、新入社員に対するコスト・労力だけでも、このようにある程度の期間企業に在籍し、働いてもらわなければ、そのコスト・労力のもとが取れないのである。さらに、企業は自社従業員に対して、新入社時のみならず、それ以降も教育訓練を続けていくために、それらも加えたコスト・労力のもとを取るのに必要な期間はさらに延びていくこととなる。

これらのことからいえることは、「このような企業内訓練の方式は、企業がすくなくとも基幹労働者についてはその長期定着を予想し期待するから可能となる。短期的な労働異動が常態ならば、企業の教育・訓練投資は回収不能であり、“人的資本”の形成はないからである。したがって、企業内教育・訓練が成果をあげるには、被訓練者側にも、当該企業への長期定着への意思が不可欠である」¹⁷⁾ということである。

4.4 異動

上に述べた教育訓練と密接に関係しているのが、次の異動である。すでに示したように、企業内教育訓練において、OJTは非常に重要な意味を持っている。そして、このOJTは簡単な仕事に始まり、だんだんと難しい仕事を体験させるという筋道が取られるのが一般的である。この場合、ただ無作為に異なった仕事を体験させるのではなく、関連する仕事を用意するなどといった人事戦略が取られる。この時に異動が生じる。また会社に対して貢献した従業員に対し

て、異動によって報償とする場合も出てくる。

4.4.1 配置転換

異動にはヨコの異動とタテの異動がある。前者は配置転換、後者は昇進である。一般に日本の大企業のホワイトカラーを育成する際には、ジェネラリストとして育成することを目標として、多くの部署、部門を経験させるといわれてきた¹⁸⁾。そのように多くの部署・部門を経験させるといった人事戦略を取るときに、配置転換が行われるのである。ここで、どれくらいの企業が実際に定期的な異動を行っているのか、日本労働研究機構【1993】よりその実情をみると、四年制大卒ホワイトカラーに対して定期的な配置転換を「行なっている」と答えた企業は66.6%であった。5000人以上の規模の企業にいたっては、72.5%と高くなっている。

八代【1995】によると、配置転換は次のような雇用管理上重要な機能を果たしているとされる。それは第一に「企業内労働力の需給調整」機能、第二に「人材育成」機能、そして第三に「人的ネットワーク」形成機能である¹⁹⁾。「企業内労働力の需給調整」機能は、わが国の企業では特に重要な機能であるとされ、これには「雇用調整型配転（余剰人員の発生を部門間の労働力の再配分によって解決）」と、「組織変化対応型配転（経営組織の改廃や生産設備の変化などといった労働需要の変化に対応）」の二つがあるとされる。ここには、企業の労働力需給の調整が企業の内部市場で行われ、余剰人員が発生しても配転によって内部に留めておくという企業の姿勢が強く反映されている。

17) 白井【1992】p.134。ここでいう「労働異動」とは“企業間の”異動のことである。次の節でいう「異動」とは“同一企業内における”人事異動のことであり、区別が必要である。

18) このジェネラリスト論に対して、ホワイトカラーは専門性をもつように教育・訓練されていると主張する研究もあり、特に小池【1991】などが強く主張している。

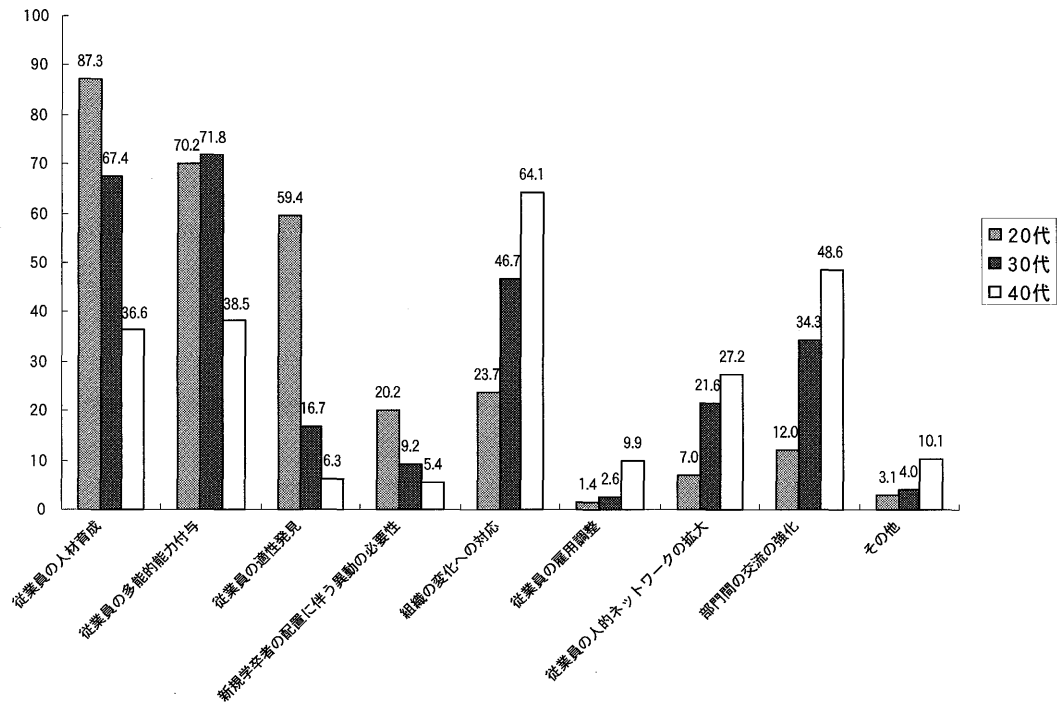
19) 八代【1995】pp.29-31。

これら三つの機能を踏まえたうえで、日本労働研究機構【1993】のアンケート調査項目「定期的な配置転換を行なう理由」(図表5)を見てみると、「企業内労働力の需給調整」機能にあたると思われる「組織の変化への対応」の項目は20代が23.7%、30代が46.7%、そして40代が64.7%となっており、年齢が高くなるほどその割合が大きくなっている。逆に「人材育成」機能にあたるであろう「従業員の人材育成」、「従業員への多面的能力付与」や「従業員の適性発見」といった各項目は、年齢が低いほどその割

合は大きくなっている。このように、年齢層によって配置転換の機能は明らかな違いがあるということが分かる。

八代【1995】は、配置転換の機能のうち「人材育成に関連したものは若年層ほど多く、企業内の需給調整や業務上の必要に基づくものは、年齢が上がるほど多くなる」という傾向と、同調査にある別の質問の結果²⁰⁾から、企業は投資回収期間の長い若年層に対して、より積極的に配置転換を行うと結論づけている。そして、それは配置転換が「人的投資」の意味合いが強い

図表5 定期的な配置転換を行う理由



出所：日本労働研究機構「大企業ホワイトカラーの異動と昇進—『ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査』結果報告」(1993年)

20) ①企業から見た望ましい配置転換の間隔が従業員の年齢によって異なり、若年層ほど短い期間(「3年に1回程度」が最も多く、56.8%)に配置転換が行われること。②若年層ほど「部門を越えて配置転換を行う」と答えた企業が多いこと。

からであるとしている。

これは、配置転換が前節で述べた社内における従業員の教育・訓練と密接な関係にあるということであらためて示唆するものである。つまり、わが国企業における「ヨコの異動」である配置転換というシステムが、従業員が長期的に一つの企業内に留まり続けるということを前提に、あるいは期待されて構築され、機能しているということが分かるのである。

4.4.2 昇進

次に「タテの異動」、つまり昇進についてみてみたい。わが国の現代企業では、一般に「昇進は主に企業内労働市場の中で、内部昇進という形で行われる」（八代【1995】p.17）とされる。

これまで、わが国企業の「ホワイトカラーの昇進競争は同一年次の中で行われてきた」（八代【2002】p.41）とされてきた。「新規学卒定期一括採用」で採用された同一年次採用組はしばらくの期間（最初の10年程度）は昇進に関してほとんど差がつけられず、皆同様に昇進していく。そして、その後、同期の中でも飛びぬけた昇進をする集団が現れ、徐々に差がついていくという昇進構造をとるのである。このホワイトカラーの昇進構造に関しては、今田・平田【1995】という優れた研究がある。

これによると、昇進はキャリアの段階に応じて、「一律年功」、「昇進スピード競争」、「トーナメント競争」という三つの構造によって行われているとされる。これを入社後からのキャリアツリーのイメージと重ね合わせると次頁の図表6のようになる。

ここで、それぞれの昇進構造がもつ意義を今田・平田【1995】に沿って簡単に説明する²¹⁾。初

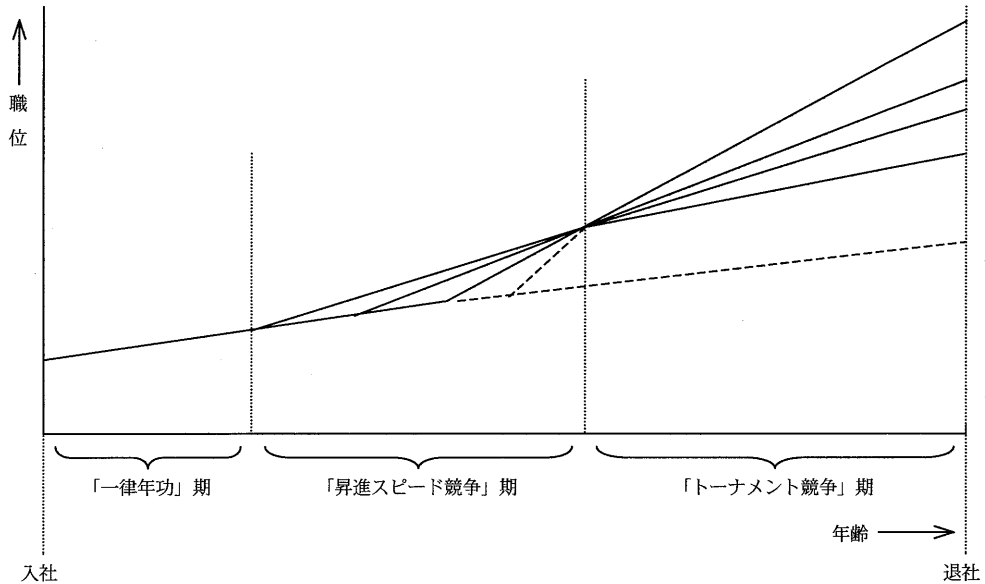
期の「一律年功」期は、企業への定着を目的とする時期である。入社段階では、先に述べたとおり、「新規学卒定期一括採用」が行われ、その際に個人の能力などはそれほど重要視されておらず、この時点での個人間の能力差というのは期待されていないし、それほど問題にならない。したがって、「初期の段階は選抜や競争よりも、組織への一体化および適応という課題が中心になりそれには一律年功制が適している」（pp.62-63）とされる。

しかし、一定期間を過ぎて組織への一体感や適応がある程度なされた後もあまりに長い間「一律年功」によって同期入社者に差をつけないまま同時昇進させていると、能力のある者も無い者も一律に処遇することとなり、仕事をしてもしなくても処遇に差が出ないという結果を招くことになる。そのためにモラルの低下が引き起こされる可能性が強まってくる。そこで、次の「昇進スピード競争」期を設け、適度な競争心を喚起することによってモラルの低下を防ぐ必要性が生じる。ただし、この時期の昇進競争はなだらかなもので、「『昇進できるかできないか』の競争ではなく、あくまで昇進が早いか遅いかという『昇進スピード競争』であり、フロントランナーとフォロワーの入れ替わりは頻繁に行われる」（八代【2002】p.41）。つまり、適度に競争をさせながらも、その競争に出遅れた者が早い時期にやる気をなくすようなことにならないように、遅れた者も「やり直し」やそれ以降の競争のための仕切りなおしをする仕組みが工夫されているのである。

その後、さらに上位の希少な職位をめぐる激しい選抜競争が行われる。これが「トーナメント競争」期である。この時期の競争は、中期の「昇進スピード競争」期のような、昇進するのが早い遅いかの時期の問題ではなく、

21) 今田・平田【1995】第3章を参考。

図表6 昇進構造の変化のイメージ



昇進できるかできないかという明瞭な区別と
なっていて現れてくるのである。

この際重要となるのは、中期の「昇進スピード競争」期における査定の結果が次の「トーナメント競争」期の下地となっており、ここでの選抜にある程度の影響を与えるということである。つまり、「昇進スピード競争」期でできた差は、次の「トーナメント競争」期になれば完全に解消され、ふたたび完全に同じスタートを切ることができるわけではないのである。「昇進スピード競争」期における評価も、その従業員の職業人生全体における競争に影響を与えるのである。

以上のように、今田・平田【1995】は詳細な事例研究をもとに、わが国ホワイトカラーの昇進構造をモデル化し、わが国のホワイトカラーの昇進競争のやり方が単なる「年功序列制」なのではなく「長期の競争」をその基盤としているということを明らかにしている。この「長期の競争」を可能としている前提は、従業員を長

期的に雇用し続けるという企業の方針に他ならず、それと同時に、「昇進スピード競争」において遅れをとってしまった従業員がモラルの低下を起さずに仕事を続けることを可能としているのも、その企業が長期的に自分を雇用し続け、長期的に評価してくれるに違いないとする、従業員の意識に他ならない。

このように、「タテの異動」における人事制度においても、従業員が長期的に雇用され続ける場合に最も上手く機能するように構築されているということが分かる。

これらのことは、1990年代の終わりになっても、相変わらず続いていることが日本労働研究機構【1998】の調査によって明らかにされ、さらにそれは欧米の企業と比べて明らかな差となって現れているということが分かる。

この調査は日・米・独の大企業に対するアンケート調査をもとに作成されている。その中の「内部育成と外部調達」の項によると、部課長のキャリアを1) 転社経験のない内部昇進の部

課長、2) 転社経験有りで内部昇進した部課長、
 3) 当該役職へ外部から直接採用された部課長の3つに分けたとき、図表7のように、日本の企業では転社未経験の内部昇進部課長が大多数であるのに対して、アメリカやドイツの企業ではそうした部課長は少数であるということが分かる。当該役職へ外部から直接採用された部課長は、部課長全体で見ると、アメリカとドイツでは約4分の1にもなるのである。つまり、この調査からも、わが国企業では企業内昇進が一般的なものとなっているということ、そして、それは欧米の企業には一般的なこととはいえないということが分かる。

また、昇進構造モデルの最初にあった「一律年功」期の長さも、図表8にあるように、わが国の企業では欧米の企業に比べ、はるかに長いということが分かる。また、昇進の見込みのない人が5割に達する時期も、わが国企業では22.3年と、米・独企業のそれと比べて約2倍にもなっている。

さらにもう一つ、わが国ホワイトカラーの昇進システムにおいて、その前提として、自社従業員が長期的に自社に居続けると企業が想定してそれを構築しているということを示すものが

図表7 部課長のキャリア構成 (%)

	日本	アメリカ	ドイツ
部長計	100	100	100
1) 転社未経験の内部昇進部課長	82	18	28
2) 転社経験ありの内部昇進部課長	15	59	46
3) 当該役職へ外部から直接採用された外部直接採用の部課長	3	23	26

出所：日本労働研究機構「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業」(1998年)

図表8 昇進プロセス

	日本 (565人)	アメリカ (290人)	ドイツ (369人)
初めて昇進に差がつき始める時期	平均7.85年	平均3.42年	平均3.71年
昇進の見込みのない人が5割に達する時期	平均22.30年	平均9.10年	平均11.48年

出所：図表7と同じ (一部抜粋)

ある。それは、欧米の企業では「ファスト・トラック」による差別化が熱心に行われているのに対して、わが国の企業ではそれが明示的には行われていないという違いである²²⁾。図表9は、日本、アメリカ、ドイツの企業にキャリアルート(ファスト・トラック制度)の有無を尋ねた質問への回答を表にしたものである。

この「ファスト・トラック」とは、八代【2002】によると、「将来の幹部候補をキャリアの初期の段階で選抜して、彼らに特別なキャリア・ルートを用意する制度」と定義づけられている。そして、他の従業員とは異なり入社後すぐから重要な職務を経験させ、一足飛びに昇進を重ね、若年のうちに経営幹部に昇りつめるという制度

図表9 将来の幹部候補生のためのキャリアルールの有無とその適用者比率 (%)

	日本 (148人)	アメリカ (99人)	ドイツ (131人)
1) 入社時点からある	3.4	10.1	9.9
2) 入社後しばらくしてからある	5.4	38.4	28.2
3) ない	89.9	49.5	51.9
4) 無回答	1.4	2.0	9.9

出所：図表7と同じ

22) 八代【2002】p.42。明示的に行われていないというのは、制度として明確に実施されていないということで、わが国の企業にも入社後10年前後で将来の幹部候補が暗黙裡に選抜されていくという「隠微なファスト・トラック」は存在するという。

がこれにあたるという。

この制度は、優秀な人材を早くから幹部候補生として育成して、まだ若いうちから企業のトップとして会社を率いてもらうために一般の従業員と区別して訓練しておくという意味もあるが、それと同時に「優秀な従業員を他社に引き抜かれないための『防波堤』となっている」（八代【2002】p.42）という事実もある。

なぜこのような制度を欧米の企業は明示的に構築し、実施していく必要があるのだろうか。それは、欧米の労働市場がわが国のそれとは異なり、外を向いているからである。欧米の労働市場が一般的に外部労働市場によるもので、幹部候補としてコストと労力を費やして教育訓練した幹部候補生が、その企業に留まらずに他の企業へ移っていってしまうことが容易にあり得る事象だからである。そこで、企業は幹部候補として訓練しようとする逸材には、明示的にそれを示し、他の企業へと流出しないように囲っておく必要性に駆られるのである。

これに対して、わが国企業がなぜ「ファスト・トラック」によって幹部候補を明示的に囲っておく必要がないのか。それは、欧米企業が危惧するような、人材がすぐに社外へ流出してしまうといった事態がわが国では起こりにくいからに他ならない。つまり、従業員の側に長期的に一つの企業に留まり続けるという意識が強かった結果なのである。

以上のように、「タテの異動」、「ヨコの異動」いずれの場合においても、企業は基本的に従業員は自社に長期的に留まり続けるであろうことを前提にし、制度を構築しているということが分かる。

4.5 退職

企業の従業員の職業人生の最後は、自主的な

辞職や解雇に遭わない限り、わが国の企業においては定年退職というかたちで現れる。定年制という人事制度はわが国の企業ではごく一般的なものになっているが、例えば米国においては年齢差別禁止法が制定されており、年齢によって雇用面で差別することは違法であり、定年（強制）退職という制度は米国企業においては一般的なものとはいえない。しかし、平成14年度「雇用管理調査」によると、図表10のように、今やわが国企業のほぼすべての企業が定年制を導入しているといえる状況になっていることが分かる。

米国においては、このような定年制による強制解雇は年齢による差別として人権問題となるほどのものである。もちろん、アメリカにも定年制がないわけではない。しかしながら、「アメリカの定年制は老齢年金の受給資格を得て労働から完全に引退するもので、それはわが国の、一定年齢で企業を自動的、強制的に退職させられるものとは本質的に異なる」（田中【1988】p.135）ものなのである。

それでは、なぜわが国では定年制という制度がごく当たり前のものとして認識され、まったく問題にもならないのであろうか。それは、企業は自分たちを定年までは長期的に安定して雇

図表10 定年制の有無

企業規模	定年制有	定年制無
総数	91.5	8.5
5,000人以上	100.0	-
1,000～4,999人	99.8	0.2
300～999人	99.7	0.3
100～299人	97.3	2.7
30～99人	88.7	11.3

出所：厚生労働省「平成14年度雇用管理調査結果の概要」より作成

用し続けてくれるという思いが、従業員に認識されているからに他ならない。定年の時が来るまでは、安定して企業に雇用し続けてもらえるという意識があり、その代償として定年によって強制解雇されても、それは企業、従業員双方にとって痛み分けであるということを従業員側が納得しているからだといえよう。

つまり、もしも従業員が最初から企業は従業員を長期安定雇用するものだとして認識しているという前提がなかったとしたら、定年制という制度は従業員には許容し得ない制度になるであろう。それと同時に、その前提が企業側にもなかったとしたら、そもそも定年制などといった制度をつくる必要はないのである。そのような前提がない状況、つまり企業が必要性を感じない従業員をいつでも解雇することができるという状況であれば、定年制によって強制解雇するという制度をわざわざ制度として構築する必要はないのである。

5. 日本企業の人事システムの構築構造

前節でみたように、わが国企業の人事諸制度は、それぞれ、すべて従業員が若年時に入社してからは長期的に自社に居続け、定年退職して会社から出て行く、といった就業人生を送った場合に最も上手く機能するように構築されていることが分かる。そして、それら諸制度が一つにまとまる形で人事システムが構築されているのである。

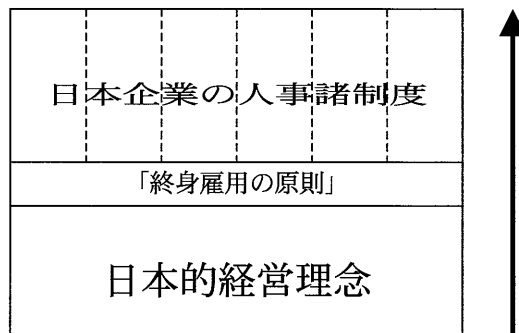
筆者は、いくつかの制度を組み合わせたシステムは、何か共通に影響を与えている「制度原則」に則って、それを踏まえた上に構築されていると考える。そして、その「制度原則」の前段階には何かしらの理念が存在するとも考えられる。

これまでの研究で示されてきたように、わが国には、わが国特有の歴史的、文化的なものや民族的なものなど様々な要因によって生まれた、何かしらの日本的な理念が存在すると考えられてきた³⁰⁾。それに基づいた「制度原則」ができ、それが一様に影響を及ぼすような人事諸制度が集まって一つの人事システムができていると考えるのである。

その「制度原則」とは、前節で確認した「人事諸制度を、それぞれ、すべて従業員が若年時に入社してからは長期的に自社に居続け、定年退職して会社から出て行く、といった就業人生を送った場合に最も上手く機能するように構築すること」である。この「制度原則」を便宜上「終身雇用の原則」と呼ぶこととして図示すると、図表11のようになる。

これまで、わが国の労務管理の研究者はそれぞれ様々な日本的雇用慣行の捉え方をし、優れた研究成果を残してきた。しかし、先に述べたように、高度成長期までの研究は、日本的経営の特質を日本の伝統的な文化や社会あるいは日本人の心理特性などに帰着させすぎた観念論に終わっているようにみえることが多い。これらの研究は図表11でいえば「日本的経営理念」の

図表11 「日本的雇用慣行」



30) 経営家族主義、集団主義、「家の論理」など。

部分にあたる研究である。逆に、その後の研究においては、個々の制度そのものに目がいきすぎている感があった。日本的雇用慣行の三種の神器などといわれるものを基にした議論というのもの、ここに含まれると考えられる。

もちろん日本的経営理念に関する研究は非常に重要なもので、全てがそこから出発するものである。しかし、その対象はあまりに広く、曖昧であり、その結果から結論づけられる日本的雇用慣行の特徴がわが国企業で働く労働者、あるいは社会全体にどのような影響を与えるのかを導くのは困難である。また、個々の制度そのものは経済環境の変化や、その時どきの当該企業の状況に応じて常に変化し続けるものであって、それをもって日本的雇用慣行を特徴付けるのも同様に難しい。

そこで、本論文では、日本的雇用慣行を特徴付けるものとして「終身雇用の原則」を提起し、共通して「終身雇用の原則」を制度原則として持つ人事制度が集まってできた人事システムという体系を日本的雇用慣行であるとする。

6. おわりに

日本的雇用慣行の研究をする意義は、わが国企業における働き方について、ただ現状の姿を紹介するに留めるものではなく、その姿や変化が企業、労働者、あるいは社会全体にどのような影響を与えるのかを明らかにすることであろう。したがって、このように日本的雇用慣行の特徴を求める場合にも、それが変化した場合にどのような影響が出るかが可能な限り直接的にみえるものでなければならない。

このような理由で、日本的経営理念よりも直接的にその影響が分かり、しかし、制度そのものを追っていくよりも普遍的な指標が無いかを

考察した結果、本論文では上に示したように、この両者の間に位置すると考えられる制度原則、つまり「終身雇用の原則」に基づいた人事諸制度が集まっている人事システムの体系を日本的雇用慣行の特徴であるとした。

今後は、このような日本的雇用慣行の捉え方をしたうえで、まず、このような捉え方をした日本的雇用慣行がどのような社会経済環境の下で成立したのかを歴史的に検証したうえで、以前は「終身雇用の原則」が人事諸制度全体に制度原則として働いていたけれど、それが変化してきた企業を調査し、その変化によって、当該企業で働く従業員にどのような影響が生じ、それによって従業員の働き方にどのような変化が起こっているのかを考察していきたい。

(参 考 文 献)

- (1) 今田幸子・平田周一【1995】『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- (2) 今野浩一郎【1998】『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社。
- (3) 岩出博【1995】『LECTURE人事労務管理(新版)』泉文堂。
- (4) 占部都美【1978】『日本の経営を考える』中央経済社。
- (5) 大石雅也【2004】「日本の雇用慣行と『長期安定雇用』」九州大学経済学会『経済論究』第120号。
- (6) 加護野忠男・小林孝雄【1989】「資源抛いと退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会。
- (7) 経済広報センター【1997】「第17回『会社員の声』アンケート『現役会社員の見る新入社員』の結果報告」1997年3月11日。
(<http://www.kkc.or.jp/japanese/release/1997/re10311.html>)
- (8) 佐藤博樹【1999】「雇用管理」佐藤博樹、藤村博之、八代充史『新しい人事労務管理』有斐閣。
- (9) 島田晴雄【1994】『日本の雇用—21世紀への再設計』筑摩書房。
- (10) 白井泰四郎【1992】『現代日本の労務管理(第2版)』東洋経済新報社。

- (11) 竹村之宏【1997】『進化する日本型経営業績主義人事を超えて』ダイヤモンド社。
- (12) 田中博秀【1988】『日本の経営の労務管理』同文館出版。
- (13) 日本労働研究機構【1993】「大企業ホワイトカラーの異動と昇進—『ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査』結果報告」（調査研究報告書 No.37）。
- (14) 日本労働研究機構【1998】「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日，米，独の大企業」（調査研究報告書）。
- (15) 日本労働研究機構【1999】「転換期の大卒採用と雇用管理に関する調査」1999年1月27日。（http://www.jil.co.jp/happyou/990127_01_jil/990127_01_jil_gaiyou.html#5）
- (16) 野村正實【1994】『終身雇用』岩波書店。
- (17) 橋元秀一【2001】「人事労務管理」『大原社会問題研究所雑誌』（507号）法制大学大原社会問題研究所。
- (18) 藤村博之【1997】『企業にとって中高年は不要か日本型雇用システムの再評価』生産性出版。
- (19) 毎日コミュニケーションズ【2001】「2002年採用動向調査」2001年3月9日。
（<http://www.mycom.co.jp/career/web-com/kikakuHP/2002doukou/index.html>）
- (20) 孫田良平【1978】『年功賃金の終焉』日本経済新聞社。
- (21) 松島静雄【1986】『現代の労務管理とその変遷』日本労働研究機構。
- (22) 森五郎【1964】『労務管理概論』泉文堂。
- (23) 八代充史【1995】「大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析—」日本労働研究機構。
- (24) 八代充史【2002】「日本のホワイトカラーの昇進は本当に『遅い』のか」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』（No.501）。
- (25) 柳下公一【2001】『わかりやすい人事が会社を変える』日本経済新聞社。
- (26) 労働省訳・編【1972】『OECD対日労働報告書』日本労働協会。
- (27) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—昭和36年版—』労働法令協会，1962年。
- (28) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—昭和42年版—』労働法令協会，1968年。
- (29) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—昭和47年版—』労働法令協会，1973年。
- (30) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—昭和52年版—』労働法令協会，1978年。
- (31) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—昭和57年版—』労働法令協会，1983年。
- (32) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—昭和62年版—』労働法令協会，1988年。
- (33) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—平成4年版—』労働法令協会，1992年。
- (34) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—平成9年版—』労働法令協会，1997年。
- (35) 労働大臣官房労働統計調査部編『賃金センサス第1巻—平成14年版—』労働法令協会，2002年。
- (36) OECD.【1973】*Manpower policy in Japan*, Paris.