

# 長期雇用システムは崩壊したのか

樋口 美雄

## 長期雇用の日米欧の比較

今から半世紀ほど前、アメリカの経営学者 J. C. Abegglen (1958) が、日本の雇用関係の特質は“permanent employment”あるいは“lifetime commitment”のなかにあると指摘したのをきっかけに、わが国では終身雇用、長期雇用が一般化していると多くの人が考えるようになった。「個人の全生涯、別の雇用主のところへ変わらないだろうことを雇用者も被雇用者ともに仮定して」(Abegglen(1973), 邦訳 11 頁) いる。企業は新規学卒者を一括採用し、社内の教育訓練や配置転換を通じ人材を育成し、雇用を保障することによって、労働者は定年までひとつの企業で働きつづける。こうした特徴が日本人の働き方には存在すると理解され、「常識化」するようになった。

もちろん Abegglen が日本の工場を最初に調査した 1950 年ごろにおいても、上述したような長期雇用慣行がすべての企業、すべての労働者で、成立していたわけではない。当時も、名だたる大企業で「企業整理」「人員整理」のため、大量解雇が行われたし、彼自身も記述しているように、多数の希望退職者が募集され、人員調整されていた。それにもかかわらず、長期雇用概念が日本人の実感にマッチしたためか、あるいは海外事情に精通したアメリカ人研究者が指摘したためか、その後の統計に基づく詳細な検証を経ることなしに、わが国では諸外国よりも長期雇用が広く普及しているという考えが、無批判的に受け入れられた。はたして、その実態はどうだったのか。

その国の労働市場において、長期雇用慣行がどの程度広がりを見せているかを調べるのに、よく用いられる指標が離職率である。日米両国において、統計の利用できる 1920 年代以降の離職率を比較すると、たしかに戦後に関する限り、日本の

離職率はアメリカよりも低く、長期雇用システムが成立している可能性が強い。しかし戦前は、日米両国で大きな違いは見られず、わが国の労働市場もかなり流動的であったことがわかる。このことは、尾高の個別企業に関する一連の研究(1984)や岡崎(1992)の雇用調整速度の研究でも確認されている。

他方、戦後における日米両国の違いは日本が他の国に比べて長期雇用慣行が普及していることによるのか、それともアメリカが流動的であるためによるのか。ドイツを含め、3カ国の年齢階層別平均勤続年数を比較すると、たしかにアメリカに比べ、日本の平均勤続年数は長い。しかし、ドイツと比較すると、日本のほうが若干長いものの、両国の差はほとんどない。OECD(1993)は他の国も加え分析した結果、労働市場の流動性を基準にタイプ分けをすると、アメリカ、イギリスなどのアングロサクソン諸国では流動的な労働市場が成立しており、ドイツ、フランス、そして日本では、企業定着率の高い長期雇用慣行が形成されていると結論づけた。

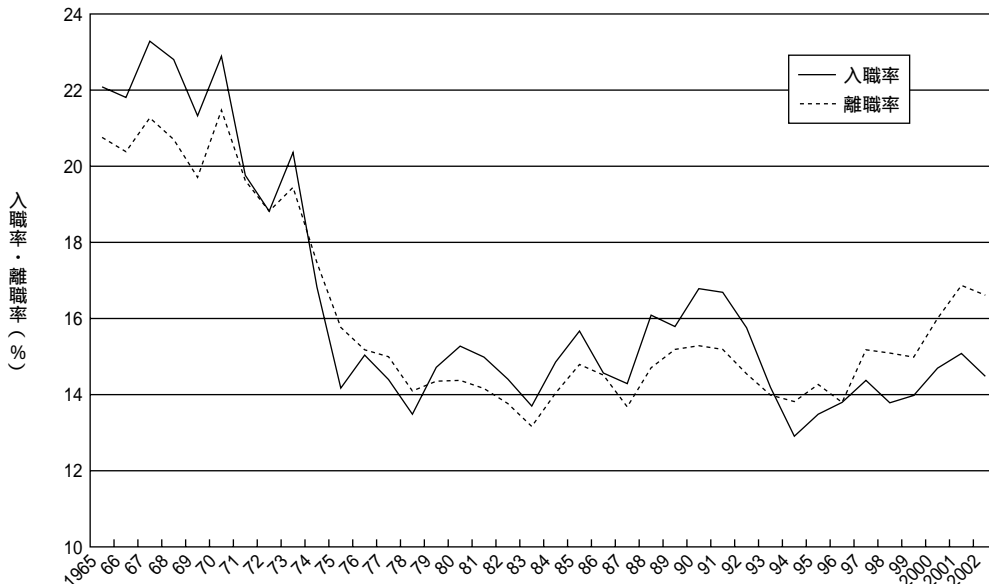
## 長期雇用慣行の実態面での最近の変化

戦後、わが国で成立してきた長期雇用慣行に、いま、変化が起きているのか。労働者や企業の意識面における変化を見る前に、まず実態面における変化を検討しておこう。

統計に基づきこの問題を検討する際、とくに注意しなければならないのが、使用する統計に非正規社員が含まれているかどうかである。近年、有期雇用者やパートタイマーが増えることにより、この点はますます重要になってきている。

そこでまず雇用契約期間の定めのない常用労働者について、入職率、離職率を見たのが図である。バブル崩壊後について見ると、入職率は大きく低

図 常用労働者の年間入職率・離職率の時系列推移（産業計・規模計・男女計）



出所：厚生労働省『雇用動向調査』

下しているにもかかわらず、離職率はわずかながら上昇傾向を示している。大企業の採用に占める中途採用者比率を見ると、若年人口の減少もあり、徐々に上昇しているが、離職率を年齢別に見ると、若年層で上昇傾向がうかがえる一方、全体的には落ち着きを見せ、それほど大きな変化はない。少なくとも60年代から70年代初頭の高度成長期に比べれば、現在の離職率のほうが明らかに低い。

このように常用労働者に限定した離職率ではそれほど大きな変化は見られなかったが、近年、正社員が削減される一方、有期労働者（臨時雇用）やパートタイマー、派遣労働者、請負労働者が拡大されることによって、労働市場全体の流動性に変化は起こっていないのか。有期雇用者の増加は長期雇用システムの対象外の労働者割合が高まっていることを意味する。3割以上を占めるようになった非正規社員の存在は、わが国の雇用慣行を左右するまでになったのだろうか。これらの人々を含めた労働市場全体の離職率を見ると、明らかに近年、離職率は上昇傾向にある（樋口（2001a））。ということは、わが国における長期雇用システムは、雇用形態の多様化をともなって変質しつつあるといえよう。

#### 長期雇用に関する労働者意識の変化

正社員についてのみ離職率を見ると、実態面においてはそれほど大きな変化は見られないが、意識面では変化が起こっているのか。

社会経済生産性本部は、1971年以来、正社員として就職した新入社員に、毎年、同じような内容の質問を行っている（『働くことの意識調査』）。「この会社ですべて働きたいか、どうか」を尋ねた結果を見ると、「定年まで働きたい」とする人は、71年当時21%存在したが、その後、この比率は82年の28%に上昇した後、低下をはじめ、2003年には14%に半減した。これに対し、「とりあえずこの会社で働く」と答えた人は、19%から29%に上昇し、「状況次第で会社を変える」とした人も37%から48%に上昇している。

意識の変化は、若者だけで起こっているわけではない。総務省統計局の調査結果によると（『労働力調査』）、転職を希望している人の割合（男性）は72年の3.5%から2001年の10.2%に上昇した。転職希望率を職種別に見ると、なかでも専門的技術的職業における大きな上昇が目立つ。調査の始まった72年当時、技術者の転職希望率は2.9%にすぎず、職種計の3.5%を下回っていた。とこ

るが、80年代後半からこの関係は逆転し、2003年の技術者の転職希望率は、全体の9.4%を上回り、11.5%に上昇した。それだけ、自分の高度で専門的な知識や技術を活かし転職したいと考える人が増えており、同一職種の仕事に再就職する人が多い。また他の職種に比べ、再就職までの期間は短く、転職後、給与の下がる人も少ない。それだけ専門職の転職コストは相対的に小さいといえる（樋口（2001b））。

新入社員の意識の変化は、会社選びにおいても見られる。先の社会経済生産性本部の調査によると、71年当初は就職先選びの基準として、「会社の将来性」を重視した人が27%と多かった。それだけ就職企業で長年にわたり働くことを想定し、将来を重視した選択がなされていたことになる。ところが、現在ではこの比率は大きく低下し、8%に下がった。これに代わって重視されるようになったのが、「自分の能力・個性を活かせるかどうか」である。これを基準に就職先を決めた人は71年の19%から2003年に30%に上昇した。また「仕事が面白いかどうか」で企業を選ぶ人も増えている。

若者を中心に「将来よりも現在」「保障よりも自由」を選択する人が増えるようになった背景には、経済的要因も大きく影響している。まず経済が発展し、日本社会が豊かになるにつれ、各家計では資産が蓄積され、かつてに比べれば、職を失ったり、所得が低下したりするリスクを回避したいと思う気持ちは相対的に弱まった。また同時に、倒産したり、リストラを実施したりする会社が増え、企業への信頼感が揺らぐようになった。賃金制度の変更も、労働者の意識に影響をもたらしている。年功賃金は一種の賃金の後払い方式である。ひとつの企業で長年勤め続けることが経済的に有利に働くことを社員に示すことによって企業定着率を高め、さらには企業が成長することによって個々の労働者も利益を得ることを示すことにより、労使協調の重要性を示唆してきた。最近のこうした給与制度を変更しようという動きは、企業への求心力にも少なからず影響している。

## 長期雇用慣行に関する企業意識の変化と評価の変遷

労働者意識とともに、長期雇用に対する企業意識にも変化が見られる。ただそれは、一方向的に長期雇用を否定しようという動きでも、長期雇用を維持継続しようという動きでもない。企業により、仕事の内容により、どの方向を目指そうとしているかは異なる。

社会経済生産性本部が2000年に実施した調査結果（『日本の人事制度の現状と課題』）は、こうした状況を的確に捉えている。「終身雇用制を維持すべきかどうか」を尋ねた回答結果を見ると、「できるかぎり維持すべきである」と答えた企業は32.6%にとどまる一方、「特にこだわらない」とした企業も26.9%と少なく、「どちらとも言えない」とした企業が40.2%にのぼる。この「どちらとも言えない」と回答した企業は、いまだ方針を決めかねているのかもしれないが、そうした企業が多いのは、企業内のすべての仕事において一律に長期雇用を維持することも、それを崩すことも好ましくないと判断する企業が多いことを反映しているのかもしれない。

少なくとも正社員の雇用は保障すべきだとする企業が多い一方、採用については企業意識の変化が見られる。たとえば東京商工会議所の『新卒者等採用動向調査』（2002）によると、新卒採用をする計画はないとした企業のうち、74.7%が中途採用を実施しており、新卒に代わり中途採用を増やそうとする動きが見受けられる。これには少子化による新卒者の絶対数の減少とともに、新卒者の職業意識や資質に疑問をもつ企業が増えたことも影響している。

長期雇用や年功賃金、企業別労働組合の「三種の神器」に代表される「日本的雇用慣行」への評価は、そのときのわが国の経済情勢を強く反映して、揺れ動いてきた。1970年代前半までの評価は、日本的雇用慣行は欧米先進国に後れをとっており、今後、改善されていくべき対象と受け取られていた。1969年に出された日経連の『能力主義管理研究会報告』は、年功賃金の廃止を求め、「新しい条件に対応した新しい能力主義（に基づ

く賃金制度)が要請されている」とし、終身雇用にも触れ、「内部志向型から外部志向型の人事労務管理」への改革が必要であると訴えた。

ところが70年代後半になると、欧米の雇用システムを礼賛し、日本の雇用慣行を時代遅れだとする見方は、第1次石油ショック後の日本経済の良好なパフォーマンスを反映して、一変するようになった。欧米では第1次石油ショック後、物価が高騰し、失業率が上昇するスタグフレーションの状態が続いた。これに対し、わが国では経済がいち早く立ち直り、物価や失業率の上昇もそれほど高まらず、このことが日本経済を支える雇用システムの評価を変えた。

そして80年代になると、Dore (1973) や小池 (1981) の緻密な聞き取り調査に基づく一連の研究からの影響もあり、日本の雇用システムは高い評価を得るようになった。こうした考えをあらわす記述が、1990年の『経済白書』に見られる。「①長期雇用が保障されることにより、新技術導入に対する抵抗が小さくなる。②配転などもしやすくなる結果、企業として新規分野への進出が相対的にしやすくなる。③雇用者が、一般的に通用する技術に加え、勤務先である特定企業での有用な技術を身につけようとインセンティブが強まる。雇用主の方も、……教育訓練の費用を取り戻す前にやめられてしまう心配が少ないと考えられることから、企業側で訓練を負担してでも教育訓練を行う意欲が強まる。……④雇用者が企業内で幅広く移動することにより、幅広い能力を持った人材が養成される。⑤短期的には効果の期待できない研究開発に関連する投資が促進される」(173頁)。

だが90年代に入り、バブルが崩壊すると、日本型雇用システムに対する評価も再逆転するようになった。そこでは、企業が成長し、若年労働者が多い時代には、長期雇用と年功賃金に支えられた日本型雇用慣行はうまく機能する。しかし企業の期待成長率が低下し社員の高齢化が進むと、人件費は上昇し固定化されることにより、もはや日本型雇用慣行を維持することはできなくなる。労働者にとっても、長期雇用、年功賃金下では転職コストが高く、企業が倒産すると大きな損失を被ることから、「失業なき円滑な労働移動」が可能

になるよう流動的な労働市場を築くべきだと主張されるようになった。

だがすべての制度がそうであるように、どのような雇用システムであっても、必ず長所と短所が並存する。各企業はそれぞれの功罪を十分に考慮し、自社に相応しい人事制度を構築しようとしているが、その求めるべき人事制度は企業の置かれた環境や業種、職種によって異なる。しかしそうした変化の中で、多くの企業で共通に見られる動きは、会社の将来を背負っていく中核的人材は長期雇用を前提に企業の中で育てる一方、社内には存在しない技能を持った人材は外部から中途採用することにより活用するとともに、高度な技能を必要としない仕事は人件費が固定化しないよう有期雇用を増やしたり、アウトソーシングを進めたりすることにより対応しようとしていることである。

雇用形態の多様化が進むと、長期雇用システムの対象外に置かれた人々が増えてくる。企業はこうした人々の生活保障や能力開発に、あまり真剣に取り組もうとはしない。従来、わが国では企業を助成することによって、労働者の雇用保障や能力開発を間接的に支援する政策がとられてきた。しかしこうした方法では、長期雇用システムの外に置かれた人々を十分援助することはできない。誰もがいつからでも意欲と能力を十分に発揮できる社会を創っていくためには、格差の是正とともに、資金面でも、情報面でも、労働者を直接支援する政策の重要性が増す。

#### 参考文献

- Abegglen, J. C. (1958) *The Japanese Factory*, Free Press (占部都美訳 (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社)。  
——(1973) *Management and Worker: the Japanese Solution*, Sophia University in cooperation with Kodansha International (占部都美訳、森義昭訳 (1974) 『日本の経営から何を学ぶか』ダイヤモンド社)。  
Dore, R. P. (1973) *British Factory Japanese Factory* (山之内靖・永易浩一訳 (1987) 『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房)。  
OECD (1993) *Employment Outlook*。  
樋口美雄 (2001 a) 『人事経済学』生産性出版。  
—— (2001 b) 『雇用と失業の経済学』日本経済新聞社。  
小池和男 (1981) 『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣。  
尾高煌之助 (1984) 『労働市場分析』岩波書店。  
岡崎哲二 (1992) 『現代日本企業の源流』『日本経済新聞』5月30日付。

(ひぐち・よしお 慶應義塾大学商学部教授)