

## 日本的雇用システムは変わったか？——受け手と担い手の観点から

『日本労働研究雑誌』編集委員会

雇用関係を律するルールの体系である雇用システムは時代特殊な概念であり、時代とともに変化する。そこで本特集号は、日本の雇用システムの歴史的変遷を丁寧に分析した仁田・久本（2008）に従い、高度経済成長期（1960～1974年）にその原型がつくられ、安定成長期（1975～1996年）に全面的展開を遂げた日本の大企業・中堅企業の正社員に特徴的な雇用システムを「日本的雇用システム」と呼ぶ。具体的には、長期安定雇用、新卒一括採用、内部人材育成、職能資格制度、労使協議等に特徴づけられる人事施策の束である。

雇用システムはマクロ経済の伸縮に影響を受ける。1991年、日本経済は金融引き締めとそれに続く株価と地価の下落、および需要縮減と供給過剰によって停滞期に突入した。いわゆる失われた10年である。2002年になると「いざなぎ超え」ともいわれる長期の好況期に入り、製造業を中心に営業利益率を大幅に改善した。しかしその一方で売上高付加価値率は急落していた。つまり「いざなぎ超え」は人件費や設備費の乾いた雑巾を絞るような削減によってもたらされた（米倉・延岡・青島、2010）。「実感なき好景気」と言われる所以である。

雇用システムに目を転じれば、バブルが崩壊した1992年からしばらく、不況は長くは続かないとみる経営者の期待に支えられて日本的雇用システムは継続した。しかし1997年に起こった山一証券や北海道拓殖銀行の経営破たんを契機に、景況見通しは悲観的となり日本的雇用システムは全体として混乱期に入った。ここから仁田・久本（2008）が平成雇用不況期（1997年～）と呼ぶ時代に入った。以降日本的雇用システムの見直しが盛んに行われた。例えば、社員格付制度における職務・役割への配慮や成果主義賃金の導入といった処遇制度の見なおしが進んだ。また正社員の人員抑制と員数管理の厳格化が進み、その代替として非正規労働者が大幅に増加した。2008年になると日本経済を世界同時不況が直撃した。日本企業は激しく動揺しな

がらも一層のコスト削減に踏み込んだ。このときの非正規労働者を対象とした雇用調整は「非正規切り」「派遣切り」と呼ばれ世間の耳目を集めた。しかし、たび重なる経済収縮のインパクトを経てもなお、日本の経営者は正社員の長期安定雇用に対して高いメリットを見出している（労働政策研究・研修機構、2010）。

本特集号の第一の目的は、日本企業の正社員の雇用システムの「日本的」なる特徴を再確認し、そのうえで平成雇用不況期において日本的雇用システムの何が変わり、何が変わっていないのかを検討することである。目的の二つ目は、雇用システムが持つ補完性の考察である。日本的雇用システムを構成する人事施策の束はいかなる補完関係にあったのか。具体的には、ミドル・アップ・ダウンの調整様式、それを支える職場の多くの従業員の幅広い専門性（知的熟練）、それと両立可能な職能資格制度、年次管理・定期異動・遅い昇進に特徴づけられるキャリアシステム、その土台としての長期安定雇用といった人事施策の束が、どのような類の補完性を発揮し、経営パフォーマンスに良好に作動したのか。そして平成雇用不況期に入り、日本的雇用システムの補完性は失われてしまったのか。あるいは日本的雇用システムは新しい補完性を見出し変容したのか。日本的雇用システムの補完性の解明という目的に即して、本特集が採用した方法は、日本的雇用システムの「受け手」と「担い手」からの分析である。すなわち通常の研究枠組みである「雇用システム（人事施策の束）→人材行動・人材価値」の因果関係の視点を逆転させ、雇用システムの「受け手」である人から日本的雇用システムを分析する。振りかえれば、これまで日本的雇用システムに対する研究は、雇用システムをサブシステムに分解し、サブシステムごとに日本の特質を検討するアプローチが多かった。したがってサブシステム間の相互関係に焦点が向かなかった。雇用のルールの体系のもとで働く「受け手」とルールの設計と運用に携わる「担い手」からアプロー

ちすることによって、サブシステム間の補完関係への洞察が深まるだろう。「受け手」とは経営者、管理職、技術者、生産技能者、大卒新人である。また「担い手」とは人事部と労働組合である。本特集では、このユニークな視点から日本の雇用システムの変化と不変の議論に切り込む。

まずは経営者である。日本的雇用システム研究において経営者に着目したアプローチは稀であり、経営戦略研究の文脈にも連なる三品・日野論文が本特集号に加わった意義は大きい。日本の大企業の経営者（製造業売上高上位50社）と、大小織り交ぜた特定産業の経営者（電機精密機器全上場企業）を4つの時代断面（1965年、1980年、1995年、2010年）ごとに比較し、次のような見解が主張される。高度経済成長期に日本企業の経営を担ったのは、大企業中の大企業を除外して考えると、在任期間が10年を優に超える創業経営者が主力であった。さらに大企業中の大企業にしても、新卒採用された経営者が平然と10年以上は指揮を執っていた。日本企業はミドルが主役で経営者には依存していないとする神話は高度経済成長期には当てはまらない。戦後の日本経済は強大な力を誇る経営者が築き上げたことを再認識すべきなのである。一方で、売上高上位50社と電機精密産業のいずれも、最近になるほど短任期の新卒採用経営者が増えている。また売上高営業利益率の長期低落傾向は、経営者任期の短縮化傾向と一致する。創業経営者が去った安定成長期に入り、日本企業は、定期異動と遅い昇進を人事制度に組み込むことによって、厳しい社員間競争と幅広くかつ専門性の高い技能の形成を促してきた。それは現場とミドルの組織能力を高める効果を発揮する一方で、経営者の就任時年齢を確実に押し上げ、在任期間の短縮化を招く結果につながった。さらに、経営者になる人まで実務に長ける一方で、経営者としての修養を積む期間と機会は限られたものとならざるをえなくなったのである。

管理職の育成と選抜から見た日本的雇用システムは八代論文によって考察される。長期雇用と新規学卒採用を前提にすると、企業は最大多数の従業員のモチベーションをできるだけ長期間維持しなければならない。長期雇用の下では、従業員に退職を求めることも従業員が自発的に退職することも難しく、キャリアの

初期にエリートとノンエリートを選別すると、競争の敗者はモチベーションが低下したまま長期間留まることになるからである。その結果、企業は同一年次の従業員の昇進格差を長期間にわたり緩やかに拡大するという年次管理によって管理職の選抜を行う。こうした選抜は、職能資格制度の滞留年数や役職と資格との関係によって強化される。しかし、年次管理を維持するために配置転換を行うと、「専門性の高い人」が年次に押し上げられて「管理職」に、逆に年次で管理職層に昇格したものの「管理職になれない者」が「専門職」になるというミスマッチが生じることになる。人事施策の相互依存という観点からすると、新規学卒採用や年次による管理が存在する限り、幹部候補生の早期選抜や専門職のキャリアパスを構築することは困難となる。つまり管理職の選抜・育成システムが経営者としての専門能力涵養の阻害要因になっている。しかし、こういったマイナス面もあるが、三品・日野論文でも述べられているように、現場やミドルを強くするための人事施策として、定期異動と遅い昇進が従業員のモチベーションを長期に維持し、幅広い専門性を涵養し、それが日本の競争力向上に絶大な威力を発揮してきたことは疑いようのない事実である。問題は、経営職に就く人まで同じ制度に組み込む点にある。そこを分離する工夫さえ加われば、日本企業は進化を遂げる可能性を秘めている。

日本の競争力を支えてきたのは効率的生産システムや素早い製品開発など総合的のものづくりであることに異論はないだろう。それを担っているのが技術者と生産職場の技能者である。まず技術者から見た日本の雇用システムはどのように変容しているか。中田・宮崎論文は技術者の労働市場、技術者に対する人事制度、技術者の意識、それぞれの平成雇用不況期における変化を日米比較も併せて追跡している。まず日本の技術者の質は高い。例えば、日本人技術者の特許生産性は平成雇用不況期においても着実な上昇傾向が確認でき、その水準も米国技術者を遥かに凌駕する高さを誇っている。しかし、このような技術力の高さが経済価値につながらない。日本の特許の経済価値はGDP10億ドル当たりの延べ出願数の逆算で見て、何と米国の1/5から1/6の低さである。高い技術力（＝ものづくり能力）が経済価値につながらないことが日

本の競争力低迷の本質である。しかも、ものづくりを支える技術者の意識に変化が見られる。技術者の仕事のやりがい感が1994年から2005年にかけて急速に低下しているのだ。もともと低調な企業忠誠心もさらに低下している。この時期の賃金制度における成果主義の強まり、役割・職務に対する配慮、長期安定雇用の弱体化といった雇用システムの変化が、技術者の企業への思いだけでなく、仕事の思いまでも冷ましてしまったとすれば事態は深刻である。

ものづくりのもう一方の担い手が生産職場の技能者である。村松論文では、生産職場の知的熟練が2000年代にどのように変わったのかについて考察される。2002年に行われた自動車産業における生産現場調査から、知的熟練は引き続き重要であり、正社員では統合的に形成されていたことが見出された。一方、職場では非正規労働者が増加していた。非正規労働者の仕事は正社員とは当初は分離していたが、それでは効率が悪くまた離職も多い。非正規といえども「その場での仕事経験が重要」である。そこで徐々に職場の中に取り込んでいくことになり、景気の回復とともに正社員への登用も増加していった。次いで機械・金属関連産業の技能者の育成・能力開発の状況に関する労働政策研究・研修機構の2007、2008、2009年調査から、正社員に関しては知的熟練の重要性とその形成の仕方は基本的に変わっていないことを見出している。むしろ技能はより高度になり、また中小企業レベルまで普及していた。そこへ突然、リーマン・ショックによって急転直下の下落となり、工場の稼働率は4、5割減少していった。このような状況下で、期限付き雇用の従業員や派遣労働者が多く雇止めとなった。それによって正社員の雇用が守られることになった。

先にも述べたとおり、経営者の雇用保障に対する規範意識は依然堅固であると思われるが、生産職場の技能者の知的熟練の形成には雇用保障が補完的となるのだろう。知的熟練は市場で再配置することが容易でない企業特殊技能という側面を持っている。労働者が所属企業においてのみ価値をもつ企業特殊技能への投資を行うとき、雇用保障がなければ、労働者は事後的な経営者の機会主義的な行動のリスクに反応し、企業特殊技能への過少投資のインセンティブが生じる。つまり労働者が企業特殊技能を高めるモチベーションは、

「その職場に勤め続けられる」「技能を高めれば賃金上がる」という前提にある。もし将来「経営者が裏切る」（解雇や賃下げ）と労働者が予測すれば企業特殊技能を高める動機は薄れる。組織の経済学でいうところの「ホールド・アップ問題」である。経営者が不況期であっても雇用を堅持することは、当該雇用関係が安定的に継続するコミットメント装置として機能する。その結果、労使双方はホールド・アップ問題の発生を憂慮することなく、企業特殊技能の向上に努めることとなる。ただし、このような補完性が維持されるには、正社員の雇用を長期に維持するためのバッファとして、外部労働市場の非正規労働者の活用が不可欠であったのであろう。

日本的雇用システムを特徴づける新卒一括採用についてはどうか。矢野論文は、日本の新人である大学卒業者に焦点をあて、就活の問題、およびその背後にある家族と大学と雇用の関係を鋭く論じる。大学の日本の特質は、世界に稀な「18歳主義」「卒業主義」「親負担主義」の3つであり、この3つが日本的家族システムの影響を強く受けて、ワンセットになっている。加えて、この日本の大学が、日本的雇用システムと深く連動している。つまり中途採用よりも新規学卒者を重視し、会社が必要とする人材は、会社が育てるという仕組みがあるから、大学教育の質を問わなくなり、22歳の大卒者が白無垢の花嫁（＝新人）として採用される。大学を中退すれば、長期雇用の会社に不適応な人材だというレッテルを張られるから、何とか卒業しなければいけない。「浪人（留年）は二年までが限界」とまことしやかに語られている。就職が決まると学生に報告されれば、大学は何とか卒業できるように工夫する。新規学卒一括採用に並行して重要なのは、初任給一律採用である。有能者を採用すれば、企業にとって大きな儲けになる。こうして就活の早期化に拍車がかかる。日本の大学と新人は、日本的家族と日本的雇用に羽交締めにされ、身動きがとれなくなっているのである。

平野論文では、雇用システムの設計と運用の担い手である人事部が考察対象となる。現下の人事管理は安定成長期の人事管理と比べて変化している部分としていない部分がある。変化しているのはインセンティブ制度である。能力主義から役割主義へ、市場における価値から役割の大きさを決め、それに人・能力の要素も

組み込む役割等級制度へのシフトである。一方、変化していないのは人事部の集権性と人事情報の収集蓄積および人事部長の広いキャリアと高い社内地位である。日本の人事部の集権性は、人事部が個別人事に関与することに関わっている。アメリカの人事部は、経営者と財務部が策定した戦略、すなわち演繹的に導かれた経営計画の遂行において経営者のパートナーとなる。日本ははじめに人材ありきで、人材が役割を創出しそこで生まれた成果に影響を受けながら次の戦略がつけられていく。つまり創発的戦略の色彩が強い。日本の人事部は、粘着情報をパワーの源泉としてライン管理職と個別人事について協議・交渉し、機動的に管轄を超えて適材を探索・選抜・配置・育成する。その営みを通じて現場の変革に貢献する。したがって人事部長はさまざまな職場と仕事を経験し、社内にある役割に精通し、それと人を結びつける構想力に長けていなければならない。同時に豊富な社内人脈を構築することも肝要であろう。それゆえ人事部長のキャリアパスは他職能に広がり、ライン管理職への交渉力を担保する高い社内地位を持つ。幅広いキャリア形成、職能資格制度、個別の異動案件に介入する強い人事部は、安定成長期において緊密な部署間連携、資源の多重利用といった組織的側面と補完関係にあった。しかし職能資格制度が役割主義に変わることによって、人事部による人事情報の収集蓄積のコストは高まる。したがって非管理職層に対しては人事部の個別人事への関与が低下し、その帰結として人事権のライン分権が進むことも示唆される。

最後が、労働組合について論じた藤村論文である。日本的雇用システムの一つとされてきた企業別労働組合は、経営側との協調と協力を基本として労使関係をつくりあげてきた。しかし、正社員中心の組織形態とそれがもたらした組織率の低下、企業を超えた連帯の困難性、役員交代が早くなったことによる組織力の低下、非専従役員の仕事の負荷が高まったことによる職場レベルの活動の低迷など、企業別組合の基盤は決して万全ではないと考えられる。実態調査の結果を見ると、全体的に見て労使関係はうまくいっているという認識が職場役員や管理職の間にあるものの、組合員の労組活動に対する関心が低かったり、職場会の開催頻度が低く所要時間が短いため十分な議論ができていなかったり、職場での労働組合の活動水準が低下し

ている。また、職場の管理職は、労働組合に対して、広い視野と中長期の視点を持って経営側に対して発言することを求めていることも指摘される。

雇用システムは、労働市場や法制あるいは大学など、企業とは異なるさまざまな制度との制度的補完性に組み込まれている。成果主義賃金など新しい展開も見られるが、雇用システム全体に影響を与えるほどのパワーはない。本特集の7つの論文を通読して言えることは、日本的雇用システムの変化は漸進的なものにすぎないということである。安定成長期に見られた日本の雇用システムの特質の多くが残存している。しかしそれらの特質は正社員に対する雇用システムに限った話である。先に述べたように徹底したコスト削減から正社員の人員抑制と員数管理の厳格化が進み、その代替として非正規労働者の活用や業務の外注化のスピードが増している。日本的雇用システムの「受け手」は絞り込まれ縮小傾向にある。今や働く人の3人に一人は非正規労働者なのである。そして非正規を取り巻く雇用システムは日本の特質の蚊帳の外にある。さらに巻頭の久本提言のとおり「多様な正社員の具体化」が進みつつある。転勤をしない正社員、残業をしない正社員、特定の業務しかしない正社員、ただし「期間の定めのない雇用」「安定した賃金」「一定のキャリア展望」が確保される限定正社員である。これまで分離されていた正社員と非正規労働者の雇用システム間の緩衝地帯に限定正社員の雇用関係を律するルールが構築されつつある。これは企業内労働市場全体のルールを秘めている。多様な正社員の具体化の先にある日本的雇用システムの変容に引き続き注目しておきたい。

#### 参考文献

- 仁田道夫・久本憲夫（2008）『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版。  
米倉誠一郎・延岡健太郎・青島矢一「検証・日本企業の競争力——失われたい10年に向けて」『一橋ビジネスレビュー』58巻2号、12-31。  
労働政策研究・研修機構（2010）『「今後の産業と雇用の在り方に関する調査」結果』（<http://www.jil.go.jp/press/documents/20100614.pdf> 2010年11月30日閲覧）。

責任編集 戎野淑子・大内伸哉・大湾秀雄・平野光俊  
(解題執筆 平野光俊)