

# 管理職への選抜・育成から見た 日本的雇用制度

八代 充史

(慶應義塾大学教授)

本稿では、ホワイトカラーのインセンティブ・システムである管理職の選抜と育成について検討する。日本の雇用制度の根幹であ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亘り緩やかに拡大するという年次管理によって管理職への選抜を行う。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ている。また人事部門が従業員の配置転換を行うことに積極的であるのも、企業内の情報共有や人材育成と共に、年次管理を維持するという観点から説明できる。企業内で幅広く部門や職能を異動することによって、特定部門に長期間留まるよりも昇進可能性が高まるからである。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。こうした日本の雇用制度を大枠とした管理職の選抜と育成が今後どの様になるかは産業や市場と言った「組織フィールド」によって異なり、その意味で雇用制度の多様性が進展するというのが、本稿の結論である。

## 目次

- I はじめに
- II 日本の雇用制度とは
- III 日本の雇用制度と管理職の選抜・育成 (1) ——長期雇用における昇進・昇格
- IV 日本の雇用制度と管理職の選抜・育成 (2) ——人事部門の機能
- V 日本の雇用制度と管理職の選抜・育成 (3) ——配置転換と管理職
- VI 日本の雇用制度と管理職の選抜・育成 (4) ——管理職と「異動の力学」
- VII 変化の兆し？——これからの管理職の選抜・育成

## I はじめに

日本の雇用制度については、これまで様々な議論がなされており、熟練を形成するための欠くべからざるものとする考えから、人件費が固定費化して人的資源管理の桎梏となるなど、様々な見方がある。さらにその問題領域も、正規従業員の雇用や賃金から正規非正規格差まで多岐に亘っている。

こうした日本の雇用制度を総体として捉えることは本稿の守備範囲を超えている。ここでは、管理職の選抜と育成について検討する。ホワイトカラーのインセンティブ・システムは、日本の雇用制度の重要な側面であり、インセンティブの源泉は「管理職」への昇進だからである。

本稿の構成は、以下の通りである。まずⅡでは、管理職層の選抜や育成の言わば外枠である日本の雇用制度について簡潔に検討する。続くⅢからⅥまでは、こうした議論を前提にして、最後にⅦでは、これまでの考察を踏まえて、管理職の選抜と育成が今後どうあるべきかを検討する。

## Ⅱ 日本の雇用制度とは

### 長期雇用の定義

さて、これまで「日本の雇用制度」という言葉を用いてきたが、ここで改めて定義をしよう。かつて終身雇用、年功賃金、企業別組合が「日本の経営の三種の神器」と呼ばれていたが、定年年齢が60歳、平均寿命が80歳の今日、「終身雇用」という概念は余りに実態から乖離している。筆者は、「終身雇用」を「長期雇用」に置き換え、こうした長期雇用を管理職の選抜・育成の外枠として議論を進めたいと思う。

さて、現実の雇用形態は次の3つに大別できるだろう。

まず第1の類型は、正規従業員の採用をすべて新規学卒採用で行い、中途退職なし、中途採用なし、企業はいったん採用された従業員を解雇することなく定年まで雇用するというもの。

これに対して、企業側からは従業員に退職を求めない、しかし従業員側は退職の自由を有しており、実際に新規学卒採用者の一定割合は転職し、その結果退職を補充するための中途採用が行われるというのが第2の類型である。

最後に第3の類型は、従業員側は上記と同様転職する、他方企業側は「ハイアーフリー・ファイアーフリー」、即ち随時に採用、随時に解雇するというものである。

それでは、現実の日本の労働市場は、上記3つのどれに最も近いのか。恐らく「三種の神器」における終身雇用は第1の類型の認識に近かったと思われるが、中途退職がないという点で現実性が薄い。他方第3の類型は、後述する解雇に関する制約が存在することからすれば、こちらも現実的ではない。したがって、新規学卒採用と定年制を

前提に、少なくとも企業側の都合で雇用契約を解消しないという第2の類型が、最も現実に近いと言えるだろう。以下、これを長期雇用の定義としたいと思う。

### 企業特殊的熟練とは

ところで、そもそも企業は人件費を固定化し、雇用調整を困難にする危険性があるにもかかわらず、なぜ従業員を長期間雇用するのだろうか。

この点を説明するために、従来労働経済学で定説となっているのが、「企業特殊的熟練」<sup>1)</sup>である。熟練は、どこの企業でも等しくその価値が評価される「一般的熟練」と、特定の企業でしか評価されない「企業特殊的熟練」とに大別される。どこの企業でも同じ価値を有する一般的熟練とは異なり、企業特殊的熟練は訓練を受けた当該企業でしか価値を持たないので、従業員は自らの負担で訓練を受ける誘因は乏しい。したがって、こうした訓練投資は従業員の企業との「共同投資」となり、訓練費用を負担する従業員、企業共に長期勤続、長期雇用が訓練費用を回収するための経済合理的な行動となるのである。日本の労働市場に定着している新規学卒採用の慣行も、こうした人的投資に対する適応性の高い労働力を欲しているという点から説明できるだろう。

もっともこの仮説の弱点は、「企業特殊性」の内実が明らかではないこと、また「特殊的熟練」が遅れたものと見なされがちなことである。この点、前者に関しては、小池(1977)の企業内職務経験の違いを企業特殊性の代理指標とする「キャリアの特殊性」という説得的な説明があり、また後者に関しては、フェファー(1998)が差異化された人材の育成が競争優位の源泉である、という議論を展開している。「差異化された人材=企業特殊的熟練」と考えれば、企業特殊的熟練は「遅れ」を意味している訳ではなく、むしろ欠くべからざるものであると言えるだろう。

これまで述べたのが長期雇用の言わば経済合理的な側面であるとすれば、その法律的な側面が「解雇権濫用法理」、具体的には整理解雇に関する四要件である。労働基準法上は、企業は30日の予告期間を置けば従業員を解雇できる。しかし実

際は、整理解雇に関しては、解雇回避努力を尽くしたかなど、四つの要件を満たしていなければ、解雇は無効となる。もちろん判例法理は法律の条文ではないから、裁判のリスクを厭わなければ解雇そのものは可能である（神尾 1999）。しかし、社会的体面を重んじる大企業にとってこうした判例法理は従業員の解雇を著しく制約するだろう。

### Ⅲ 日本的雇用制度と管理職の選抜・育成 成（1）——長期雇用における昇進・昇格

こうした長期雇用の下での管理職への昇進・昇格管理については、既に他の場所で論じた。以下では、それを要約しよう<sup>2)</sup>。

一般に、従業員は「係長→課長→部長」という形で昇進していく。したがって、係長に昇進しなかった者が課長に、課長に昇進できなかった者が部長に昇進することはあり得ない。部長に昇進するためには、まず課長に昇進しなければならない。このことは、昇進選抜が「トーナメント」（ローゼンバウム（Rosenbaum, James E.）1984）によって行われることを示している。即ち従業員の企業内キャリアは競争の連続であり、勝者はより高いレベルの競争に参加できるが、次回の勝利は保証されていない。逆に敗者は完全に競争から排除されるか、あるいは一段階低い競争にのみ参加することができる。

こうした昇進選抜は、日本の場合、第一義的には「年次」、即ち同一年度に入社した新規学卒者の間で行われる。今田・平田（1995）は、トーナメント移動の考え方にしたがって、新規学卒社員の年次に基づくホワイトカラーの昇進競争をキャリアの段階によって競争のやり方が異なる重層型キャリアであると規定した。

まず第1は「一律年功」である。入社後数年間、同一年次の中で昇進・昇格の差は生じない。日本労働研究機構（1993）によれば、64.5%の企業が、こうした同一年次同時昇進を採用している。その理由としては、「従業員の能力評価を正確に行う」（73.4%）が最も多く、「従業員の意欲を高める」（58.4%）、「従業員の能力開発を行う」（52.1%）がこれに続いている。

ここから、同一年次同時昇進の理由が、①情報の非対称性に対応するため情報を収集する期間、②限界能力よりも高い賃金を支払うことによって、従業員に訓練投資を行う期間、③従業員の多数派に昇進機会を与えることによって、モチベーションを高める期間、という3点にあることが明らかである。

第2は「昇進スピード競争」である。先述した様に組織構造の制約や昇進をインセンティブにするためには、選抜が行われることは不可避である。同一年次の中で最初に昇進・昇格する者を、その年次の第一選抜、第一選抜の年齢を（役職）初任年齢と言う。

しかし、この時期は、「昇進できるかできないか」ではなく、あくまで「昇進スピード」の競争である。実際、今田・平田（1995）が、大手企業のホワイトカラー経歴データを詳細に検討した結果、昇進が遅い者もフロント・ランナーから何年かは遅れるが昇進機会が絶たれるわけではなく、大きく引き離されないでついていくという「踊り場」が存在する。

第3は「トーナメント型競争」、即ち「昇進できるかできないか」の競争である。課長以降の昇進競争は、「踊り場」が存在する課長昇進までの競争とは異なって、競争の勝者のみが上位の競争に参加できるというトーナメント形式で行われる。その結果、昇進・昇格機会を絶たれ、同一役職・資格に滞留する者が増大するのである。

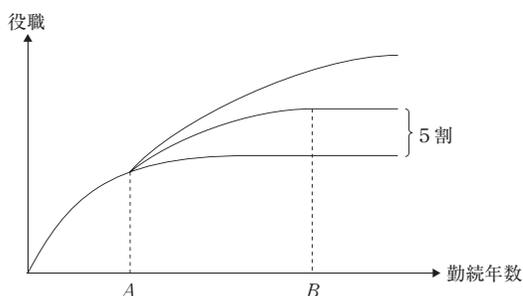
それではこれまで述べた重層型キャリア仮説とローゼンバウムのトーナメント移動仮説は、どのような関係にあるのだろうか。重層型キャリア仮説は、昇進選抜の方式はキャリア段階によって異なり、トーナメントが行われるのはその最終段階であると考えられる。しかし、繰り返し述べた様に、ピラミッド型の組織構造の下で、従業員が「係長→課長→部長」という形で昇進していくとすれば、選抜の基本はやはりトーナメントである。したがって重層型キャリアにおいては、一律年功や昇進スピード競争という形で「トーナメントの第1回戦を意識的に長めに設定している」と考えれば、両者の考え方を融合できるだろう。

これまでに述べた、昇進選抜を郵送質問紙調査

によって日米独で比較した日本労働研究機構(1998b)を検討しよう。ここでは、新規学卒で入社した同一年次の大卒社員の昇進分布を尋ねており、図1のAは第一選抜の時期を、またBは上位役職への昇進機会が断たれた者が同一年次の中で5割に達する時期を、各々示している。第一選抜が行われる時期については、日本が入社7.9年であるのに対し、アメリカは入社後3.4年、ドイツは入社後3.7年と、明らかに日本よりも選抜時期は早い。また同一年次の中で上位役職への昇進機会がなくなる者が過半数に達する時期についても、日本が22.3年なのに対してアメリカは9.1年、ドイツ11.5年と、米独は日本よりも早期にキャリアが分化しているのである。

こうした日本の特徴については、項を改めて検討することにしよう。

図1 同一年次大卒社員の昇進の分化



資料出所：日本労働研究機構（1998b），p276。

#### 長期雇用とモチベーション、従業員格差、人事制度

これまで、同一年次における時間をかけた昇進選抜、即ち「長期の競争」について詳述した。繰り返しになるが、こうした長期の競争は、従業員の人材育成に貢献していること、従業員の能力評価を正確に行うことができること、従業員のモチベーションに配慮していること、といった点で、人的資源管理上重要な役割を果たしている。

しかし、考えてみると「格差をつけないことがモチベーションを高める」というのは、先見的に正しい命題ではない。「なぜ長期の競争がモチベーションなのか、能力のある者を早く昇進させることこそがやる気を高める途ではないか」、一般的にはむしろこの様に考えられるのではないだ

ろうか。「格差をつけないことがモチベーションを高める」というのは、正に長期雇用において妥当する命題である。確かに格差を大きくすることによって「勝者」のモチベーションは疑いなく高まるだろう。しかし、「敗者」のモチベーションが低下することも、また疑いのない事実である。特に労働力の給源が新規学卒採用中心であり、全員が同一の条件で入社している場合、この点は特に深刻であろう。

もちろん敗者に退職を求めることができる、あるいは敗者が自発的に退職する社会であれば、取り敢えず問題が内包することはない。しかし先述した様に、日本は従業員を「辞めさせられない」、また諸外国に比べ、これまでは「辞めない」社会であった。こうした社会では、格差が拡大しても「敗者」は退出しない、むしろ、モチベーションが低下したまま留まることにならざるを得ない。こうした社会では、キャリアの早い段階で大きな格差をつけることはその後長期に亘る不満の温床となるため、容易ではない。その結果、格差は「短期間に大きく」ではなく、同一年次の中で「長期に亘って徐々に」とならざるを得ないのである。「キャリアの初期にエリートとノン・エリートを選別するのは、従業員のモチベーション上好ましくない」としばしば主張される根拠は、人事制度上は正にこの点にあると言えるだろう。

これまで述べた同一年次内の昇進格差に関しては、人事制度上は次の3つの点が重要である（八代 1995）。

まず第1点は、最低滞留年数である。職能資格制度においては、各々の資格に最低滞留年数が定められており、人事考課の如何にかかわらず決められた年数は在籍しなければならない。こうした滞留年数は、同一年次内昇進格差の拡大を抑制するだろう。

第2点は、役職と資格の分離と、それに伴う「役職昇進」と「資格昇格」の分離である。資格制度とは、「職制とは別に、企業内における序列や処遇を明確にするために設けられている制度」<sup>3)</sup>である。役職と資格の分離によって、役職に「昇進」できなくても、資格上「昇格」することが可能になった。「管理職」という物が、実際はライ

ン管理職，スタッフ管理職，部下なし管理職，等の多様な「管理職層」となるのは，このためである（八代 2002）。

第3点は，役職と資格が分離している場合，その対応としては，主な対応から「下」の役職には弾力的な類型，あるいは，主な対応から上下一つは弾力的な類型が多くなっている（労務行政研究所，1997，図2参照）。資格昇格が年次にしたがって行われるとすれば，役職と資格の対応関係は，役職昇進においても年次の影響が排除できないことを示している。

何が管理職への昇進を決定するか？

ところで同一年次内の昇進格差を徐々に拡大していくという長期の競争は，管理職の選抜と育成に如何なる影響を及ぼすだろうか。

まず第1に，将来の上級管理職たり得る幹部候補生の選抜と育成を早期に行うことは，少なくとも表面的には不可能である。ただし，長期の競争と幹部候補生の早期選抜の必要性とは本来別のことである。もしも企業が「長期」の競争の下で「早期」選抜を行おうとすれば，それは必然的に「隠微」なものにならざるを得ない。

第2点，こうした「長期の競争」を前提にした場合，昇進選抜を決定するのはどの様な要因だろうか。仮に各人の企業に対する貢献度が顕在化する以前に選抜が行われるならば，潜在的な要因が重要になるだろう。しかしこうした「長期の競争」の下で，係長→課長→部長，という形でトーナメント方式によって昇進選抜がなされる場合，これまでの企業内キャリアで実績をどの程度上げ

たか，ということが重要である。日本労働研究機構（1993）によれば，「役職」昇進選抜で重視される要因としては「能力・業績」「資格制度上一定のレベルに達していること」「職場の上司の推薦」が課長クラス，部長クラス共多くなっている。丁度プロ野球の監督が現役時代の実績に基づいて決められる場合が多いと同様，管理職への昇進は必ずしも「管理能力」に基づいて決定されるわけではないのである。

#### IV 日本の雇用制度と管理職の選抜・育成（2）——人事部門の機能

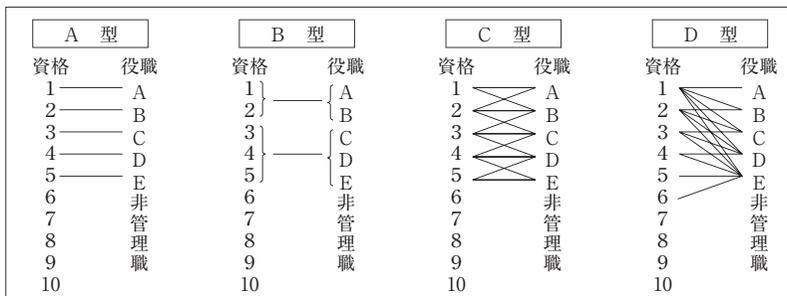
経営が人事を決めるのか，人事が経営を決めるのか

それでは，こうした昇進選抜において，人事部門はどの様な役割を果たしているのだろうか。

一般に，企業の人事部門の役割として，人事制度の企画立案，労働組合との交渉，人員計画の作成といった点が挙げられるが，その他に個別人事に関する調整（一般に「人事権」と呼ばれる）が重要である。長期雇用と年次管理を基調とする日本企業では，人事異動を巡る権限は人事部門に集中せざるを得ない。その理由としては，以下2点が挙げられる。

まず第1に，Ⅱで述べた長期雇用を前提とすれば，企業内労働市場における労働需給の調整は，職能や部門ではなく全社（本社）で行わなければならない。もしも職能や部門が需給調整の単位であれば，言葉を換えれば職能や部門に人事権が存在すれば，そこで余剰となった従業員は解雇という形で外部労働市場に放出されざるを得ないから

図2 役職と資格の対応関係



資料出所：労務行政研究所（1997），p16。

である。

職能や部門ではなく人事権が本社に存在する第2の理由は、Ⅲで述べた年次管理である。同一年次内における緩やかな昇進格差の拡大は、本社の人事権の存在によってはじめて可能になる。各々の職能や部門は、自職能・自部門の従業員に関する情報しか有しないので、年次全体の情報に基づいて昇進・昇格が行えるのは人事部門だけであると言えるだろう。

この点日本労働研究機構(1998b)を見ると、課長レベルへの昇進で最も影響力を持つ主体は、日本ではライン管理職(「当該部門の長」+「直属上司」)が57.4%で最も多く、「人事・教育部門」が29.7%でこれに続いている。他方、部長昇進に関してはライン管理職が27.8%、「人事・教育部門」に至っては7.4%に過ぎない。即ち、部長レベルの昇進を決定するのは、「役員会等」(61.5%)なのである。

ただしこの点は、上級管理職の昇進に人事部門が関与しないことを必ずしも意味しない。長期雇用とその帰結である企業内昇進の下では経営者や上級管理職もかつては一般従業員であり、トーナメント移動で上位役職に昇進していく。そしてこうしたトーナメント移動のゲートキーパーが人事部門であるとすれば、確かに制度上は「経営が人事を決定している」とは言うものの、実際は「人事が経営(の候補者)を決定している」と言うことができるだろう。

## V 日本の雇用制度と管理職の選抜・育成 (3) —— 配置転換と管理職

### 管理職の機能と配置転換

これまで、管理職の昇進選抜について日本的雇用制度という観点から検討した。この項では、管理職の配置転換と日本的雇用制度について取り上げたい。

1980年代、オオウチ(1981)が日本の経営の特徴としてジョブローテーションを挙げて以来、この点については様々な議論がなされてきた。オオウチは、日本企業のジョブローテーションは、いくつかの機能の間で調整が必要となる時になると

有利であるという重要な指摘を行ったが、問題はその理由を明らかにしていないことであった。

この点平野(2006)は組織モードをJ型(日本)とA型(アメリカ)に類型化し、企業内の幅広い経験に根差して組織内の文脈を理解し、水平的なコーディネーションを自主的に行うのが日本企業の特徴であるとしている。

日本の雇用制度におけるこうした管理職の機能は、選抜や育成に決定的な影響を及ぼす。J型企業の理論に従えば、従業員は、企業内の様々な職務を経験することが必要になる。しかも長期雇用の下、外部労働市場から管理職に直接登用されることがあまり多くないとすれば、なおさら顕著であろう。以下、配置転換の実態を見ることにしたい<sup>4)</sup>。

まず日本労働研究機構(1993)は、事務系ホワイトカラーに関して「人事」「経理」「営業」等10の部門を定義し、人事担当者に部門を超える配置転換の方針を尋ねた。その結果「部門を超えて配置転換を行う」と答えた企業は、20歳代の従業員では51.3%あるが、年齢層が高くなるほど減少する。つまり企業は若年層に対して程部門を超える配置転換に積極的なのである。

また、日米独の3カ国について人事、営業、経理・財務の3職能の部課長クラスに大卒ホワイトカラーの雇用システムを尋ねた日本労働研究機構(1998b)を見ると当該職能で課長を育成するためのキャリアとしては、日本は「当該職能だけでなく、別の職能分野の仕事も多少は経験すること」が56.9%で最も多く、「当該職能の中で数多くの仕事を経験する」が最も多いアメリカ、ドイツに比べて幅広いキャリア形成を指向していることが分かる。

それでは、個人のキャリア・データからは、どのような事実が確認できるだろうか。日本労働研究機構(1998b)は、日、米、独の人事、営業、経理・財務の部課長クラスに、現在の企業の勤続年数と最長職能分野の経験年数を尋ねた。

その結果最長経験職能における経験年数の勤続年数に対する比率を見ると、最長職能の経験年数が、76%以上の単一職能型、51~75%の準単一職能型、50%以下の複数職能型の割合は、日本では

均等に分かれており、複数職能型は約3割、単一職能型は3割、単一職能型は約4割で、日本は「非複数職能型」が約7割を占めている。しかし、アメリカ、ドイツは複数職能型が少なく、単一職能型が圧倒的に多くなっており、日本の方が海外と比較するとキャリアの幅が広いことが分かる<sup>5)</sup>。

#### 年次管理と管理職への「引退」

しかし、企業が従業員を異動させたい理由は、果たしてそれだけだろうか。J型企業の理論とは別に、配置転換の必要性は先述した年次管理と関係があると思われる。新規学卒採用とそれに伴う年次管理の下では、同期の従業員は徐々に差が拡大しながら全体的には勤続年数に基づいて上位の職位(資格)に昇進(昇格)していく。逆に言えば、どこかの年次で昇進・昇格に大きな遅れが生じると、それは即その下の年次の昇進・昇格の遅れに波及する。例えば、同一年次内昇進格差が拡大している企業はそうではない企業に比べて役職初任年齢が遅れている割合が高くなっている(八代1995)。

こうした事態を避けるためには、従業員はどの部門に対しても昇進・昇格が可能になることが望ましい。企業内で幅広く部門や職能を異動することによって、従業員は特定部門に長期間留まるよりも昇進可能性が広がることになる。その理由は、第1に異動によって多能的な能力を身につけられること、そして第2点は異動そのものが、昇進・昇格を内包していることである。

こうした配置転換は、Ⅲで述べた年次管理を維持するという限りにおいては、まことに都合の良い仕組である。しかし、こうした仕組が企業全体に適用されると、専門職のキャリアを歩んだ者が、専門性を全うできなくなってしまうという点が問題である。

#### キャリアとしての「専門職」、ポストとしての「管理職」

この点岡本秀昭は、既に1960年代に下記の指摘を行っている。こうした指摘は、今日でも基本的に当てはまると言えるだろう。

「職業的機能面の面での異質性と学歴別・年次別

同質性の維持を基調とする人事管理施策とは、時として非常に大きな矛盾を生む。極端な場合は、研究部門の中堅エンジニアが、年次がきたから管理職にしなければ処遇にアンバランスが生じるという理由から、生産現場の管理職につけられ、専門家としてのキャリアを人生の決定的な時期に中断されるという場合が生じる」(岡本1990, pp.178-179)。

また、石田・守島・佐野(1996)が実施した大手製造業の基礎研究者を対象にした調査によれば、研究者の年齢限界の有無に関する設問に対して6割近くが「ある」と答えている。年齢限界が生じる理由として最も多いのは、「管理業務による多忙」(69.7%)であり、専門職のキャリアを歩んだ研究者が年次管理によって管理職に「押し上げられ」、その結果研究者の仕事から「引退」せざるを得ない実態を示している。

年次管理に伴う定期異動で昇進した管理職は、当該領域では経験が乏しく、いきおい部下の実質的決定を「承認する」という形で、意思決定することにならざるを得ない。管理職の昇進選抜が「管理能力」では必ずしも決まらないという点と合わせて、日本の雇用制度における管理職選抜の問題点であると言えるだろう。

#### 専門職は専門職か？

これまで述べたのは、年次管理によって「専門職」が「管理職」にならざるを得ないということであったが、逆に専門職という観点からすると疑問がある者が、専門職に登用されている実態もある。スタッフ専門職制度について、再び岡本の所論を引用したい。

「専門スタッフ育成のためのキャリア・パターンができていない。(中略)したがって、極端に言えば便宜主義の無計画なジョブ・ローテーションが行われやすい。(中略)

こうした状況では、スタッフ部門はしばしば『ラインに適さない老兵と第二軍』のプールになりやすく、その内部での分課分掌型秩序はセクト主義を生みやすい」(岡本1990, pp.181-182)。

この点、管理職と専門職の仕事やキャリアを比較した結果を見よう(連合総合生活開発研究所

2000)。まず、新規学卒大卒社員が現在の仕事を行うために必要な最低勤続年数を管理職と専門職で比較すると、管理職では5年以上程度が7割を超えて10年以上程度が約半数であるのに対し(「5~9年程度」(27.3%) + 「10年以上程度」(45.4%))、専門職では10年以上程度は11.2%と約1割、5年以上程度も約3分の1で(「5~9年程度」(23.0%) + 「10年以上程度」(11.2%))、むしろ管理職の方が専門職より必要とする勤続年数が長くなっている。

また、同様な傾向は現在の仕事を行うために必要な教育レベルも「4年制大卒レベル」が管理職は56.9%に対して、専門職は48.0%。他方「学歴は関係ない」は、管理職が27.5%なのに対して専門職は31.6%であり、むしろ管理職の方が僅かであるが高い学歴を必要とすると答えた者が多くなっている。

先に、企業が長期雇用の下で従業員の動機づけに配慮するために役職と資格を分離して管理職と管理職層を分離していることを指摘した。このことは、年次で管理職層に「昇格」した者が管理職に「昇進」できる訳ではないという問題を生じさせる。その結果、高度な専門性を発揮すべき専門職が、実は「管理職待機」の従業員に対する受皿となっているのである。

前項と本項の分析から、「管理職になれない人」が「専門職」になり、逆に「専門性の高い人」が「管理職」にならざるを得ないというミスマッチが生じており、こうしたミスマッチが日本の雇用制度の根幹である年次管理によって生じていることが分かる。

## VI 日本の雇用制度と管理職の選抜・育成 (4) ——管理職と「異動の力学」

### 管理職の人材育成機能と人事機能

これまで、長期雇用→新規学卒採用→年次管理、という日本の雇用制度の基本的構造にしたがって、管理職の選抜と育成について検討してきた。しかしこれまで述べたことは何れも企業=人事部門の視点であり、実は管理職自身が将来の管理職の育成に関与している。以下、こうした人事部門と管理職を巡る「異動の力学」について言及

したい<sup>6)</sup>。

先に、幅広い配置転換を行いたいというのが企業の方針であると述べた。しかし管理職の立場からすれば、配置転換によって自分が手間暇かけて育成した部下が他の職場に異動することになり、戦力の低下は免れない。こうした状況では、管理職が人事部門の打診にしたがって部下の異動を「唯々諾々」と承認すると考えるのは、必ずしも現実的ではない。

実際、日本労働研究機構(1998a)を見ると、職場の人材育成の問題としては「短期的な成果を上げること追われ、中長期的な人材育成のために職場内で配置転換を行う余裕がない」(48.8%)、「自分自身の仕事に追われ、若手や中堅の人材育成に時間をさけない」(34.4%)が多く、これら2つの回答は、特に正社員数の減少度合いが大きい企業程多くなっている。

では、こうした管理職の「人材育成機能」の低下は、その「人事機能」に如何なる影響を及ぼすだろうか。同じ調査で、自分の上司や人事部門から部下の異動を打診された場合の対応としては「若手」、「中堅」(の部下)共に「打診にしたがって異動させた」は3分の1前後、その他の対応は、①条件付きで承諾(「業務に区切りができるまで現職に配置しておくことを条件に異動を承諾した」+「後任者が育成されるまで現職に配置しておくことを条件に異動を承諾した」+「後任者を配置することを条件に異動を承諾した」)、②打診を拒否する(「本人の状況や将来を考えて断った」+「職場の事情を理由として断った」)、という2つに分かれている。ここから課長クラスの管理職は、上司や人事部門からの部下の異動に関する打診に対して、それを留保あるいは拒否できることが明らかである。

しかし、部下の異動に対して消極的な対応を採れば、その結果彼らの昇進、昇格が遅れることになりかねない。現実の昇進、昇格管理はこうした「異動の力学」の中で行われていると言えるだろう。

## Ⅶ 変化の兆し？——これからの管理職の 選抜・育成

日本的雇用制度はどうか？

以上管理職の選抜と育成に関して、日本的雇用制度という観点から論じてきた。最後に、今後の展望を一言述べて、この稿のまとめとしたい。

これまでの議論に従えば、日本的雇用制度の根幹は長期雇用、新規学卒採用、年次管理である。人的資源管理システム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であろう。

ただし、長期雇用の両輪である①新規学卒採用→企業内育成、②解雇権濫用法理、のうち、①は企業によって統御可能である。今後企業が、新規学卒採用の枠を縮小し、これまで以上に中途採用が増大すれば、次第に年次管理も薄れていくだろう。

### 日本的雇用制度と組織フィールド

それでは、従来型の日本的雇用制度を継続するか、あるいは雇用制度の変革に取り組むか、こうした企業の選択を規定する要因とは何か。

この点組織社会学では「組織フィールド」<sup>7)</sup>と言われている理論があり、企業経営は当該地域で規範となる方式に同型化を促す圧力に晒されていると考える。日本市場で日本の企業同士が競争しているという組織フィールドにおいては、本稿で述べた日本的雇用制度が当然ながら同型化の対象となる。例えば長期雇用、新規学卒採用が規範である地域では、中途採用で人材を取ろうとしても、そもそも良い人材が外部労働市場にはいない、したがって、こうした企業も新規学卒採用を行わざるを得ず、ますます長期雇用が規範となる、この様に考えることができるだろう。

しかし、日本市場に外資系企業が進出し、国際的には外資の経営がスタンダードである場合は、話は別である。この場合組織フィールドは「日本」という地域ではなく、むしろ「産業」であろう。例えば投資銀行業界では、日本であれニュー

ヨークであれ、アングロサクソン方式がスタンダードで、日本の投資銀行は地域に関係なくアングロサクソン方式を模倣し、同型化していくのである。仮に、こうした産業の組織フィールドでは中途採用や引き抜き、幹部候補生の早期選抜や専門職的キャリアがスタンダードであれば、日系企業も雇用制度を変革せざるを得ない。具体的には同業他社の賃金の精査、幹部候補生の早期選抜と本人への告知、何らかの金銭的裏づけといったことを行わなければ、みすみす貴重な人的資源を失うことになるからである。

日本的雇用制度の議論は、「総体として存続するか、崩壊するか」という両極が多いが、実際には国内競争が中心の産業と外資系企業との競争に晒されている産業では、その存続可能性は異なるだろう。その結果、産業によって管理職の選抜と育成も多様化していくというのが、本稿の結論である。

- 1) 「企業特殊の熟練」について詳細は、樋口(1996)第6章、を参照されたい。
- 2) この部分の記述は、八代(2009)第7章、に依拠している。
- 3) 「高齢化と人事管理に関する調査票」高齢者雇用開発協会(1984)、p.3。
- 4) この部分の記述は、八代(2009)、第7章に依拠している。
- 5) この点について小池(2005)は、日本労働研究機構(1998b)の調査に基づいて、日本の大卒ホワイトカラーの企業内キャリアを「幅広い1職能型」と規定している。
- 6) この部分の記述は、八代(2002)、第7章に依拠している。
- 7) 組織フィールドについては、平野(2006)、馬越・桑名編(2010)、などを参照されたい。

### 参考文献

- ジェフェリー・フェファー(1998)佐藤洋一監訳『人材を生かす企業——経営者はなぜ社員を大事にしないのか?』トッパン。
- 樋口美雄(1996)『労働経済学』東洋経済新報社。
- 平野光俊(2006)『日本型人事管理——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
- 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。
- 石田英夫・守島基博・佐野陽子責任編集(1996)「研究人材マネジメント——そのキャリア・意識・業績」『組織行動研究』26号。
- 神尾真知子(1999)「法律から見た終身雇用と整理解雇」佐野陽子・宮本安美・八代充史編著『人と企業を活かすルールしるルール——これからの労働法制を考える』中央経済社、所収。
- 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加——労資関係の日米比較』東洋経済新報社。

- (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社。
- 高年齢者雇用開発協会 (1984) 『定年延長と人事管理の動向』 高年齢者雇用開発協会。
- 馬越恵美子・桑名義晴編著／異文化経営学会著 (2010) 『異文化経営の世界——その理論と実践』 白桃書房。
- 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』 日本労働研究機構。
- (1998a) 『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究 (下)』 調査研究報告書 No.107, 日本労働研究機構。
- (1998b) 『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 (2) —— アンケート調査編』 調査研究報告書 No.101, 日本労働研究機構。
- 岡本秀昭 (1990) 『経営と労働者』 日本労働研究機構。
- W. G. オオウチ (1981) 徳山二郎監訳『セオリーZ——日本に学び、日本を超える』 CBS ソニー出版。
- 連合総合生活開発研究所 (2000) 『裁量労働制の適用可能性に関する調査研究報告書』 連合総合生活開発研究所。
- 労務行政研究所編集部 (1997) 「[特別調査] 転機に立つ職能資格制度の実態 (上) (下)」 『労政時報』 第3286号。
- Rosenbaum, James E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Academic Press.
- 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。
- (2002) 『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』 有斐閣。
- (2009) 『人的資源管理論——理論と制度』 中央経済社。

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。最近の主な著作に『人的資源管理論——理論と制度』(中央経済社, 2009年)。人的資源管理論, 労働経済学専攻。