



## 雇用制度比較

宮本 光晴  
(専修大学教授)

### I 比較の必要

雇用制度の国ごとの違いは大きい。ゆえに日本の雇用制度の理解のためには他国との比較が必要となる。ただしその目的は日本の制度の独自性を認識することだけではない。そうではなく、異なる制度との比較を通じて日本の雇用制度が相対化され、長所と短所が認識される。バブル崩壊以前の80年代には過剰な長所の議論を、その後の「失われた20年」には過剰な短所の議論を見るのであるが、前者が陥る傲慢に対して相対化の視点が必要であったと同様、後者が落ち込む自虐に対しても相対化の視点が必要とされる。自虐も傲慢も視野狭窄に陥るのであり、ここからは日本の雇用制度の真の姿が見えてこない。視野狭窄から抜け出るためにも各国の雇用制度の比較が必要となる。

その前に、ここでの雇用制度は、本稿の前後で取り上げられる労使関係や人的資源管理や労働市場や人的資本等々の領域と重なり、それらの複合体という意味で「雇用システム」と言い換えることができる。つまり、「システムとしての雇用制度」であり、内部的には労使関係と人的資源管理の制度によって構成され、外部的には教育訓練や労働市場、製品市場（経営戦略）そして企業統治の制度等々と関連する。これに加えて急速に変化する技術とグローバル経済の要因が雇用システムに重大な影響を及ぼし、さらに勤労観や家族等の価値の次元の問題もある。

さらに、ここでの制度は、法や規制や判例などに客観化された制度から、非公式の慣習や繰り返しのルーティンやパターン化された認識までを含み、ゲーム理論の観点からは、雇用をめぐる経済主体間のゲームのルールの意味での制度となる（青木 2001）。つまり、採用のルールや賃金のルールや解雇のルール等々に見られるように、雇用の領域での様々な決定がどのようになされるのかの公式および非公式のルールを基に、将来を予想し、現在の行動が可能となる。これらのルールや制度の複合体として国ごとの雇用システムが形成され、そして現在、日本を含めて各国の雇用システムは大きな変動の下に置かれている。この変化の方向を理解するためにも雇用システムの比較が重要とな

る。このような観点から、雇用制度や雇用システムの比較においてどのような議論が展開されてきたのかを論点を限定して紹介したい。

### II 内部労働市場 vs 職業別労働市場

周知のように、日本の雇用システムを表現するとき、終身雇用、年功賃金、企業内組合の「三種の神器」に言及されるのが常であった。それは1970年代半ばまで、いわゆる日本的経営として、日本の特殊な制度とみなされた。それは労働市場の競争メカニズムに反する制度であり、日本企業の後進性を表すもの、ゆえに日本企業の発展とともに克服すべきものとみなされた。

このような見方をひっくり返したのが、ドーリンジャー＝ピオレ（原著1971）による内部労働市場（Internal Labor Markets：ILM）の概念であり、それを受けた小池（1977）による鉄鋼産業を中心とした日米の工場の比較であった。すなわち労働資源の配分と価格づけは、こと企業の内部に関しては市場の競争メカニズムに従うのではなく、職場の慣行に基づいている。そのようなものとして先任権のルールが取り出され、先任権に基づく職務階梯の昇進とその過程を通じた職場内訓練、その結果としての企業特殊的技能から構成された雇用システムとして、ILMの概念が提出された。その後、アメリカにおいてはILMの形成過程が「雇用官僚制」の制度化として詳述され（ジャコービィ1989）、日本においては、先任権という明白な組合ルールが不在の下で職場の慣行がどのように仕事の配置や編成を決め、それによってどのように職場のキャリアが形成されるのかに関心が向けられた。

要するに日本的経営はILMの概念によって市民権を得た。しかもアメリカ発の概念である以上、これほど心強いものはない。終身雇用も年功賃金も職場におけるキャリア形成の制度化の結果と理解すればよい。職場のキャリアに関わる労働者組織が企業内組合となることもアメリカと変わることはない。しかも、80年代以降、アメリカのILMよりも日本のILMが優位に立つことが発見された。そのカギとなるのが、小池（1981）による「知的熟練」の概念であった。従業員

のキャリアの基盤となるのは職場の技能形成であり、日本のILMの特質は、生産現場を含めて技能形成をより広くより深く行う点にあること、そのための能力評価が職能ランクの形で制度化されることが示された。他方、アメリカのILMは「雇用官僚制」と表現されるように、硬直化に陥ることが不可避となる。このいわゆるジョブ・コントロール型のILMの制約を克服することが80年代のアメリカの雇用システムの課題とされた。

このように雇用関係の制度的枠組みとして日本やアメリカのILMがあるとすると、もう1つの制度的枠組みがヨーロッパにおいて発見された。それが職業別労働市場 (Occupational Labor Markets ; OLM) の概念であった (マースデン 2007)。ドーリンジャー＝ピオレのILMの概念においても、企業別市場 (enterprise markets) と職業別市場 (craft markets) が区別されるのであるが、ヨーロッパとりわけドイツにおいては、伝統的なクラフト職種だけではなく、工場から事務所までの各種の職業ごとに制度化された労働市場が成立する。カギとなるのは職業訓練の制度化であり、中学・高校卒業者に対する3年前後のいわゆるデュアルシステムが経営者団体によって組織化される。訓練修了者には技能資格が与えられ、そのうち正規の雇用関係が成立する。つまりOLMでは実際の雇用の前に訓練がなされるのであり、この点にILMとの決定的な違いがある。企業の側からすると雇う前に訓練をするわけであり、しかも訓練内容は共通のカリキュラムに従い一般訓練の性格を持つのだとすると、このような制度が成立することは一見すれば不可能のようにも思われる。それを可能とするのが産業ごとに組織化された経営者団体の存在であり、この集散的な枠組みの中で、個々の企業は共同で熟練労働のプールを作り、それをめいめいが利用する。

このように雇用システムの制度的枠組みとして、ILMとOLMの2つの類型が示される。これをマースデン (2007) は、仕事を編成する原理と仕事を配分する原理の違いから4つのタイプに類型化した。つまり、仕事を編成する方式として、一方には仕事の必要に人を合わせる方式があり、他方には人の能力に仕事を合わせる方式がある。前者は雇用したのち仕事の必要に応じて訓練を行うアメリカ・日本のILMの方式となり、後者は雇用の前に訓練を行いその職業能力に仕事を合わせるドイツ・イギリスのOLMの方式となる。そのうえで、人に仕事を配分する方式として、一方には仕事の定義に基づいて配分する方式があり、他方には機能に応じて配分する方式がある。前者の方式

のうち、詳細な職務記述に基づく方式がアメリカ型のILMとなり、職域や仕事の縄張りに基づく方式がイギリス型のOLMとなる。他方、後者の方式のうち、職能ランクに基づく方式が日本型のILMとなり、技能資格に基づく方式がドイツ型のOLMとなる。マースデンのオリジナルを修正して示すと下図のようになる。

		技能形成の方式	
		雇用の後の訓練	雇用の前の訓練
仕事の配分	業務優先	「職務型」ILM (アメリカ)	「縄張り型」OLM (イギリス)
	機能優先	「職能型」ILM (日本)	「資格型」OLM (ドイツ)

このような類型化からわかることは、仕事の編成において企業の自由度はILM型でより大きくなり、仕事の配分においては機能型でより大きくなるということであり、この2つを合わせると日本のILMが企業にとってより自由度の大きいシステム、つまりはより柔軟なシステムとなる。ただしこのようなシステムが従業員に受け入れられるためにはその身分の保障が必要となる。それがこれまでは職能概念に基づく長期雇用と能力ベースの年功賃金のルールであった。これはそれ自体としては雇用調整の自由度や賃金調整の自由度を制約する。この意味での硬直性と引き換えに柔軟な雇用システムが成立することを、Dore (1987) は「柔軟な硬直性」と表現した。

さらに次のことも指摘できる。つまり、アメリカのILMはホワイトカラーに関しては日本型に類似し、そして一部のホワイトカラーは専門職としてOLM型に類似する。もちろん後者の制度化の方式は異なり、ドイツ型の技能資格の代わりにアメリカではビジネススクール等の学位が職業資格として制度化され、資格に基づく移動可能性が制度化される。とりわけ80年代以降、専門職型の雇用の流動化が進み、それは企業の「境界を超えたキャリア」の形成 (Arthur and Rousseau, 1996) と捉えられ、これまでのILMに代わる雇用の「ニューディール」(キャベリ 2001) とみなされた。これに対して、ILM型であれOLM型であれ、そのような制度的枠組みが不在の労働市場が外部労働市場 (External Labor Market ; ELM) となる。ELMの意味での流動的市場が日本において未発達であるわけではない。非正規雇用比率からしてその領域は労働市場の約3分の1を占めるわけであり、アメリカとの対比で言えば、専門職型のOLMの不在が日本

### Ⅲ 資本主義の多様性

以上のような国ごとの雇用システムの多様性は、近年、資本主義の多様性として広範な議論の対象となっている。当初の関心は、80年代のアメリカ・イギリスの資本主義とドイツや日本の資本主義を対比させ、前者の経済的混迷を背景として、後者の優位性の制度的理由を求めるものであった（青木 1992；Streeck 1992）。しかし90年代に入って状況は一変する。経済のグローバリズムとともに、優位に立つのは金融のグローバリズムを武器としたアメリカ・イギリスの資本主義であり、グローバルスタンダードとはアメリカの制度やルールのことであるとの主張が強まった。経済システムの国ごとの多様性ではなく、収斂がグローバリズムの必然であるかのような論調が支配した。

このような収斂論の優位に対して、ホール・ソスキス（2007）によって「資本主義の多様性」が提示された。つまり多様な資本主義は、自由競争型市場経済（Liberal Market Economies；LME）と調整型市場経済（Coordinated Market Economies；CME）として類型化され、90年代を通じた新自由主義の圧力にもかかわらず、ドイツや日本のCME型の資本主義からアメリカやイギリスのLME型の資本主義への転換が生まれているわけではなく、既存の制度の持続によって多様な資本主義が維持されていることが示された。カギとなるのは企業統治の制度であり、CMEでは銀行金融を基盤として短期の株主利益最大化を免れた企業統治が可能となり、長期の技能形成や長期雇用が制度化される。これに対してLMEでは、株式金融に基づいて株主利益優先の企業統治が支配し、ゆえに雇用の継続を保証することはなく、長期の訓練は否定され、従業員の側でも企業特殊性を強める長期の訓練を受け入れることはなく、この意味で流動的な労働市場が制度化される。そのうえで2つの市場経済はそれぞれに比較優位を持つこと、CMEでは漸進型のイノベーションに、LMEでは突破型のイノベーションに比較優位があることが示された。

しかしその後、CMEにおいて企業統治の変化が進展する。日本に関しては1990年代終盤の銀行危機を引き金として、株式の相互持ち合いや安定株主は解消を強め、海外投資家の株式保有が急増し、株式市場の流動化が一挙に高まることの結果、企業統治は株主重視の方向に変化した。すると雇用制度に関しても、長期雇用が否定され、雇用の流動化の方向に転換するとの予想が生まれる。事実2000年前後を境として、正規雇用の急減と非正規雇用の急増、そして成果主義の

導入を見た。他方、配当は急増し、これらのことからCMEからLMEへの転換が不可避のように思われた。

### Ⅳ ハイブリッド組織

このような問題関心から、Jackson and Miyajima（2007）は、日本の企業統治は株主重視という意味での市場型の方向に変化したとしても、雇用制度は雇用の流動化という意味での市場型に変化したわけではなく、長期雇用を基盤とした組織型の雇用制度が維持されていること、そのうえで組織型の雇用制度の内部に成果主義が導入されていることを発見した。同じく宮本（2011）では、2004年のJILPT調査の対象企業1280社のうち、長期雇用を維持して成果主義を導入する企業が約40%、長期雇用を否定して成果主義を導入する企業が約20%を占めることが示された。2つは執行役員制の導入などの企業統治の改革に積極的な企業であった。

つまり、国ごとの多様性と同時に、国の内部での多様性が観察できる。そして主要な日本企業は二重のハイブリッド組織、1つは市場型の企業統治と組織型の雇用制度のハイブリッド、もう1つは長期雇用と成果主義のハイブリッドとして自らを組織化しつつある。「多様な資本主義」に対しては、制度の持続性を強調するあまり、現に生まれる変化が無視されがちといった批判が向けられ、これを受けて、既存の制度の下での漸進的な変化がどのように新たな制度の形成につながるのかという方向に問題関心がシフトした（Streeck and Thelen 2005）。これはまさしく日本企業で進行している問題に他ならない。それを青木（2011）は「コーポレーションの進化多様性」として捉え、その1つの方向として、ハイブリッド型組織への進化の可能性を提起した。

もちろんハイブリッド組織の行方はまだ不明と言わざるを得ない。株主重視の企業統治が配当重視となり、それが長期投資の抑制となるなら、長期雇用と長期の訓練投資も抑制されることになる。あるいは成果主義の作用を強めることは長期雇用の方針と対立することが予想され、反対に長期雇用を維持することは成果主義の作用を抑制することになるかもしれない。ゆえに成果主義をより一層強める方針が選択されるなら、長期雇用の方針は破棄されるかもしれない。

この点でオルコット（2011）が詳述する日産のケースが興味深い。その事例研究は、ルノーとの合併によって日産の従業員は企業統治が「大きく変化した」と意識するのに対して、成果主義の賃金と既存の長期雇用に関しては「やや変化した」と意識するだけであ

り、そして企業統治の変化と結び付くのは、トップダウンや必達経営や職務責任重視など、経営の変化であることを発見した。

これは重要な点を示唆している。つまり、日本の調整型のILMはインテグラル型のアーキテクチャに適合し(藤本 2004)、一般に製造業で比較優位を發揮する。同じくドイツは調整型のOLMとして製造業において比較優位を持つ。しかし少なくとも日本企業に関しては、「強い現場」に対して、経営に関しては「弱い本社」であることが指摘されてきた。この意味で企業統治の変化は「強い本社」に向けての変化であり、それは「強い現場」と対立するわけではない。日本もドイツも「強い現場」の基盤が労使の協調に基づくCME型の雇用制度にある以上、その上で企業統治の変革を志向するハイブリッド組織が日本企業の新たな方向であることが想定できる。これに対してモジュール型のアーキテクチャに関しては、個々の職務は他と切り離して定義されるため、アメリカの市場型のILMや専門職型のOLMが有効であるかもしれない。それが長期雇用の否定と成果主義の組み合わせであるなら、日本企業においてもこのような方向への分化が進むと想定できる。

このように日本の雇用制度の変化や分化が進むとすると、この時重要となるのは、変化や改革を進める当事者の意識や価値観やイデオロギーであろう。かつて村上(1992)は、変革の志向性として、超越論的方法と解釈学的方法を指摘した。前者はある理念に基づき、既存の制度の根本的な変革を志向する。これに対して後者は既存の制度との接合を志向する。雇用制度を含めて一般に日本に観察されるのは後者の方式であるとする、このようなものの考え方という意味での制度が導く変革の方向として、新旧の要素を接合したハイブリッド組織の形成を見るであろう。

最後に、日本の雇用制度の最大のアキレス腱が非正規雇用問題であることを指摘する必要がある。ドーリンジャー=ピオレのILMにおいても指摘されるのは、第1次(primary)市場と第2次(secondary)市場の分断化であり、ILMは確かに分断的労働市場を必然とする。だから、第1次と第2次の格差や正規と非正規の格差なくすためにはILMの制度自体を破棄すればよい、などといった議論が出てくるのは日本だけかもしれない。できることは、第2次市場の非正規雇用をILMに吸収することであり、もちろん現実には困難であるとしても、それをいかに促進するのが政策的課題となる。あるいは職業訓練制度の拡充が常に述べられるのであるが、その実効性のためには雇用の

前の訓練に企業が関与するOLM型の制度化が必要とされる。これもまた困難であるが、この点に政策的課題があることは間違いない。あるいは正規と非正規の均等処遇のためには職務給の制度を確立すればよいといった議論もある。これはアメリカの職務記述型のILMに対応するわけであるが、日本の機能型のILMの優位を放棄することを意味している。ただし下位の職務に関しては職務記述も簡単であり、むしろILMを職務記述型と機能型の2段階に区別することが現実的かもしれない。そのうえで試用期間に関しては解雇規制の緩和が考えられる。紙幅は尽きたのであるが、日本の雇用制度の改革のためにも雇用制度の比較が必要とされる。

#### 参考文献

- 青木昌彦(1992)永易浩一訳『日本経済の制度分析』筑摩書房。  
 ——(2001)瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版。  
 ——(2011)谷口和弘訳『コーポレーションの進化多様性』NTT出版。  
 キャベリ, P. (2001) 若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社。  
 ドーリンジャー, P. = ピオレ, M. (2007) 白木三秀他訳『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部。  
 藤本隆宏(2004)『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。  
 ホール, P. = ソスキス, D. (2007) 遠山弘徳他訳『資本主義の多様性』ナカニシヤ出版。  
 ジャコービィ, S. (1989) 荒又重雄他訳『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会。  
 小池和男(1977)『職場の労働組合と参加』東洋経済新報社。  
 ——(1981)『日本の熟練』有斐閣。  
 マースデン, D. (2007) 宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論』NTT出版。  
 村上泰亮(1992)『反古典の政治経済学』中央公論社。  
 宮本光晴(2011)『日本の雇用と企業統治の行方』櫻井宏二郎他『日本経済 未踏域へ』創成社。  
 オルコット, G. (2011) 平尾光司他訳『外資が変える日本の経営』日本経済新聞出版部。  
 Arthur, M and Rousseau, D. (1996) *The Boundaryless Career*, Oxford University Press.  
 Dore, R. (1987) *Flexible Rigidities*, Stanford University Press.  
 Jackson G. and Miyajima H. (2007), "Introduction: The Diversity and Change of Corporate Governance in Japan," in M. Aoki G. Jackson and H. Miyajima, *Corporate Governance in Japan*, Oxford University Press.  
 Streeck, W. (1992) *Social Institutions and Economic Performance*, Sage Publications.  
 Streeck, W. and Thelen, K. (2005) *Beyond Continuity*. Oxford University Press.

みやもと・みつはる 専修大学経済学部教授。最近の主な著作に『企業システムの経済学』(新世社, 2004年)。企業経済学専攻。