

内部労働市場における キャリアとしての職業

宮本 光晴

(専修大学教授)

内部労働市場としての日本の雇用制度は、職務の範囲を広くし職務の編成を柔軟とするため、ある確定した仕事という意味での職業の概念を不明にするといった印象を強くする。ここに、職務を確定し職業を確立するという欧米モデルが持ち出されると、日本の雇用制度の変革という議論ができあがる。そうではなく、職務を柔軟とする日本の内部労働市場は高業績生産システムとして機能し、固定したジョブではなく、ジョブの連鎖すなわちキャリアとして職業の概念を生み出す。これに対して雇用の安定が否定され、内部労働市場が解体されると、今日のアメリカに見られるように、転職を通じたキャリアが支配的となる。これを市場型雇用として喧伝する前に、認識すべきは、日本において柔軟な内部労働市場は依然維持されているということであり、しかしその内部ではキャリアに対する信頼は低下しているかもしれない。その理由が労使の認識ギャップにあるならば、労使の共同の討議の場が必要とされている。

目次

- I はじめに
- II 雇用理論
- III インダストリーモデル vs. サラリーモデル
- IV キャリアとしての職業
- V 内部労働市場の未来
- VI 結論

I はじめに

本稿のテーマ、「内部労働市場における職業」に対しては、直ちに否定的な反応が帰ってくるかもしれない。なぜなら日本の内部労働市場は、職務の幅を広くし職務の編成を柔軟とするため、ある確定した仕事という意味での職業の概念を不明にするというのが大方の見方となるからであり、ゆえに日本は「就職」ではなく「就社」である、といった表現も広く流布してきた。ここからさら

に、自分の職業を選択する個人主義の欧米に対して、会社の中に埋没する集団主義の日本、といった対比も繰り返された。

いや過去の話ではなく、最新の議論も登場した。「職務限定・無限定」であり、欧米では仕事内容を契約で確定した「職務限定」の雇用制度であるのに対して、日本は「職務無限定」であると述べられる¹⁾。そのため、仕事内容はもとより、勤務地も労働時間も、企業の都合に応じて決められることになる。すると、自分の固有の仕事としての職業の概念が不明となるのは当然であり、反対に言えば、職業の概念を明確にするためには、欧米に倣って「職務限定」の雇用制度へと転換する必要がある。これによって職業の概念が確立され、転職市場は活発化し、同一労働同一賃金も成立する。このような議論を前にすると、「内部労働市場における職業」というテーマ自体が色あせることは間違いない。

とはいえ、日本の雇用制度に職業の概念はないとする見解が一面的だとすると、では我々において職業はどのように意識されるのか²⁾。我々の日常意識では、ある確定した仕事というよりも、仕事の連鎖すなわちキャリアとして職業が意識されている。その連鎖が途切れ、確かな方向を見失うとき、キャリアの意識はなくなり、職業の意識も不明となる。この意味でのキャリアとしての職業を形成するのが日本の内部労働市場だとすると、問題は、果たして日本の内部労働市場が維持されるのか、いやその前に、このような企業内部のキャリアに対する従業員の信頼が維持されるのかにある。このような観点から、日本の内部労働市場における職業について考えたい。

以下の構成は、まずⅡで雇用理論を提示し、職務限定や無限定を主張することの誤謬を述べる。Ⅲでは内部労働市場の2つのタイプ、「インダストリー型」と「サラリー型」の観点から、日本の内部労働市場はブルーカラーを含めて「サラリー型」として理解できることを述べる。そしてⅣでは内部労働市場において職業はキャリアとして形成されることを述べ、Ⅴでは、アメリカの内部労働市場の解体に対して日本における持続を指摘し、その内部の変化や変質について述べる。

Ⅱ 雇用理論

まず、雇用制度について基本的な認識を確認しよう。仮に仕事内容が契約で確定されるなら、それは契約雇用あるいは請負労働 (contract labor) となる。そして仕事内容を確定するためには、雇用期間は必然的に限定される。将来の不確実性を想定すると、限定された期間であることによって仕事内容は確定できる。この種の「職務限定」や「期間限定」の雇用は、任期制の研究職からIT産業のハイレベルの契約社員や派遣社員に至るまで急速に拡大している。さらに、将来の不確実性を考慮する必要のない労働もまた、パートやアルバイトに見られるように、職務限定あるいは確定の雇用となる。日本の場合、期間無限定のパートやアルバイトの存在が指摘されるのであるが、期間限定が無意識に繰り返されていると解釈すれば

よい。いずれにせよ、「職務限定」や「ジョブ型」雇用は広範囲に存在する。

一般化して言えば、企業にとって必要とする労働がその都度外部から利用可能であるとき、市場型の雇用が成立する。そうでなければ労働を内部化する必要がある。その理由はしばしば指摘されるように、技能の企業特殊性だけにあるわけではない。一般職に見られるように、定型化された労働もその都度外部から利用可能でない限り内部化される。このような「限定正社員」だけでなく、非正規労働に関しても、直近の事態に見られるように、利用可能性の制約に応じてパートや派遣労働の内部化が図られる。労働力の確保がなければ企業は始まらない。

この点を取引コストの問題として提示したのが、Coase (1932) や Williamson (1975) であった。つまり、必要とする労働力の確保のために1回ごとの雇用契約を繰り返すことのコストが大きくなる時 (この条件を精査するのがウィリアムソンの理論となる)、そのコストを節約するために雇用を長期の契約とする。いや長期として契約期間を確定すれば、その長期の内容を確定するためにさらにコストがかかることになる。よって期間を不確定とし (open-ended)、仕事内容やその他の条件は雇用の後、その都度確定することにする。これが不完備契約 (incomplete contract) と呼ばれ、この点を Simon (1951) は、ある一定範囲内の雇用者の権限に従う契約とした。これによって雇用した労働の柔軟な編成が可能となる。

ただし、これだけであるなら、不完備契約が成立することはない。なぜなら仕事の配置から賃金、昇進、解雇に至るまで、それらの決定が事後的になされるとしても、それはあまりに不確定である。雇用者の権限をある一定範囲内とするにしても、その範囲は不明であり、暗黙に合意した範囲を超えて雇用者の権限が行使される可能性や、恣意的決定や機会主義的決定の可能性は排除できない (Marsden 1999)。そこで、事後的決定がどのような基準でなされるのか、その決め方がルール化される。つまり、仕事の配分のルール、昇進のルール、賃金のルール、解雇のルールであり、ルールによって雇用者の権限は制約される。従業

員にとっては、将来の決定そのものは不確定であるとしても、どのように決まるかを知ることにより、将来の決定に備えることが可能となる。これによって不完備契約は受け入れられるものとなり、これらのルールや慣行の束として雇用関係が成立する。そして雇用のルールや慣行の違いとして、国ごとや産業ごとさらには企業ごとの雇用関係の違いが生まれることになる(宮本 2004)。

以上がコースから始まる制度や組織の経済学からの雇用理論であり、不完備契約の側面だけを捉えるなら、「職務無限定」が雇用関係の基本となる。しかしそうではなく、不完備契約に張り付けられた雇用ルールこそが雇用関係の基本となる。これに対して欧米、特にアメリカの雇用では、詳細な職務記述書によって職務が確定されていることがしばしば指摘される。しかしその内容は、当該職務の内容(タスク)を網羅したものであり、実際にどのタスクを行うのかは雇用者の決定となる³⁾。後述するように、アメリカのブルーカラーはタスクの限定を図ろうとした。これに対して日本では、雇用契約には最初の配属場所、営業や経理などの職種や職能部門だけしか記載されていない。これだけを見れば「職務無限定」という主張も成り立つ。しかし、その後の職務の決定あるいは変更は、企業と従業員あるいは従業員相互が共通に理解したルールや既存のパターンに基づくわけであり、雇用者の権限によって一方的に決まるわけではない。雇用契約という法律によって、あるいは雇用者の権限によって人を働かせることができるわけではなく、雇用関係という労使のルールによって人は働き、そしてルールは変化する。

Ⅲ インダストリーモデル vs. サラリーモデル

必要とする労働力を企業内部で確保し、その配分と価格付けのメカニズムを確立する。これが内部労働市場(internal labor market)であるなら、このような雇用制度をいち早く確立したのがアメリカであり、それに続いたのが日本であった。企業の課題は必要とする労働、何よりも必要とする技能を備えた労働をどのように確保するかであ

り、これをアメリカと日本はOJTによる内部訓練の制度化に求めたのに対して、ドイツは社会的に組織化した職業訓練の制度に求め、イギリスは職能組合が担う徒弟訓練の制度に求めた。後者は職業別労働市場(occupational labor market)と呼ばれ(ただしイギリスでは職能組合は衰退した)、職業(職種)の概念を最も強く制度化する。ただしその基盤となる職業資格は、「機械電子工」というように、特定領域に専門化されていると同時に、その資格に関連する限り仕事の領域は広範囲のものとなる。この点をMarsden(1999)は、関連する技能をまとめて1つのジョブにするというように説明する。同じくMarsden(1999)は、関連するタスクをまとめて1つのジョブにするのが内部労働市場の方式であると説明する。するとジョブの範囲は企業ごとに異なり、ジョブの編成も企業ごとに異なることになる。

よって問題は、ジョブの範囲が広いか狭いか、ジョブの変更や編成が柔軟か硬直的かということになる。この点に関してOsterman(1988)は、アメリカの内部労働市場は2つのタイプに分かれることを指摘した。1つは工場労働者や事務労働者を対象とした「インダストリー」モデルであり、ジョブの範囲は狭く、タスクの数は少数で、ジョブの編成は硬直的となる内部労働市場であり、多数の職種(job classification)ごとにジョブが等級化され、ジョブの等級に賃金が張り付けられる。すなわち職務給である。もう1つは、ホワイトカラーを対象とした「サラリー」モデルであり、ジョブの範囲は広く、タスクの数は多く、ジョブの編成を柔軟とする内部労働市場であり、ジョブの範囲は広くその編成は柔軟である以上、職務給が成立することはなく、賃金は個人ごとのメリット(技能、学歴、業績)に基づくものとなる。いうまでもなく、これは日本の内部労働市場であり、Ostermanはそのことを指摘すると同時に、アメリカのホワイトカラーも同じであることを指摘する。

以上のことから分かるように、もし「職務限定」の雇用制度を求めるとすると、それはアメリカの「インダストリー」モデルに対応する。それは職務内容(タスク)を限りなく限定することによ

て成立した。この点に関してはすでに多くの議論がある (Jacoby 1985)。1つは、1920年代の科学的管理であり、職務分析と職務評価に基づく賃金決定によって (職務を限定つまり細分化することによって可能となる) 賃金をめぐる労使の対立は解決できると考えた⁴⁾。もう1つは先任権の制度であり、職務ごとに賃金が設定される以上、どの職務を獲得し、職務等級をどのように上昇するかをめぐって労働者間で対立が生じることになる。そこで組合は、昇進は在職年数順にするという先任権のルールを追求した。そして最後はレイオフの自由であり、労働者にとっては自分のジョブを守ることが死活的に重要となる。そこで先任権の逆順と押し退け (bumping) のルールを組合は追求した。要するにジョブの配分、昇進、レイオフを先任権という組合ルールがコントロールする。このような job-control unionism の方式を経営側が受け入れることによって戦後のアメリカの「インダストリー」モデルが成立した。経営にとっては雇用の調整 (外的柔軟性) が確保できればよく、また先任権によって長期勤続の熟練労働者は確保できる。たとえ職務の柔軟性は放棄したとしても (内的硬直性)、規格化された大量生産と寡占市場のもとでは不確実性に対処する柔軟性よりも、欠勤や離職のない生産の確実な達成が優先された⁵⁾。これが戦後のニューディールから70年代までのアメリカの「インダストリー」モデルであった。

他方、「サラリー」モデルは日本と同様、内部柔軟性に対する協力を確保するために雇用保障 (外部硬直性) を制度化した。もちろん日本と同様、絶対的な保障があるわけではない。雇用調整に当たっては残業規制や配置転換を行うということであり⁶⁾、さらに Osterman が「偽装レイオフ」と呼ぶ、希望退職が活用された。

言うまでもなく、80年代以降、「インダストリー」モデルの破綻が顕わとなる。規格化された大量生産に代わり多品種生産が主流となるや、市場は変動を大きくし、生産組織の柔軟性が要求される。この点において優位に立つのが日本型システムであった。このような事情から、Osterman は「インダストリー」モデルを「サラリー」モデ

ルに転換することの必要を指摘する。トヨタとGMの合弁の NUMMI が象徴するように、日本型システムの導入が意図された時期であり、ジョブの範囲を拡大し、ジョブの柔軟な編成を可能とする、そして能力給の導入を図ることが、リーン生産方式や高業績生産システムとして提唱された。そのカギを握るのは、先任権に代わる雇用の保障であり、しかしこの点においてブルーカラーの「サラリー」モデルが定着することはなかった。雇用保障を約束しても、雇用調整の事態において実際に実行されなければ、従業員は裏切りと受け止め、柔軟性に対する協力を撤回する。このジレンマからアメリカの「インダストリー」モデルは抜け出すことはなかったと言える⁷⁾。

いや、「サラリー」モデルにおける雇用保障もまた否定された。80年代以降アメリカの企業統治は株主重視の方向に大きく転換し、株主利益の追求による「サラリー」モデルの終焉を決定づけたのが、90年代初頭のIBMやコダックの大量の雇用リストラであった。後述するように、「サラリー」モデルから排出された大量のホワイトカラーは、外部労働のプールを形成することになったと考えられる。よって、必要とする労働力はその都度外部から獲得できるという意味で、組織型から市場型への雇用制度の転換が進むことになる。これが今日のアメリカの雇用システムであるなら、日本の雇用システムは、長期不況にもかかわらず、あるいは株主重視の企業統治への変化にもかかわらず、長期雇用の慣行をなおも維持している (神林 2017)。この意味で、日本の内部労働市場は「サラリー」型として維持されていると言ってよい。ではその内部において、「職業」はどのように意識されているのだろうか。

IV キャリアとしての職業

日本の雇用制度や内部労働市場の特性を述べる時、常に付きまとうのは日本特殊性論であり、欧米は「職務限定」で「ジョブ型」の雇用制度であるのに対して日本は「職務無限定」で「メンバーシップ型」、といった議論が直ちに登場するわけである。しかし、「職務無限定」の雇用制度

があるわけではなく、たとえ契約そのものは不完備であり無限定であるとしても、経営者の権限を制約する、あるいはコントロールすることによって雇用関係が成立する⁸⁾。そして最も強く制約するという意味で「職務限定」型の雇用制度を形成したのが、アメリカの「インダストリー」型の内部労働市場であったとしても、その代償は職務の硬直化であり、80年代以降の衰退であった⁹⁾。

さらに、アメリカとの対比でわかることは、職務の柔軟性という意味で経営者の権限の範囲を広くするのが日本の内部労働市場であるとしても、アメリカの「サラリー型」の内部労働市場も同様であり、この意味で日本の特徴は、ブルーカラーもまた「サラリー型」の内部労働市場を形成する点にある。周知のようにこのことが、小池(1981)によって「ブルーカラーのホワイトカラー化」として述べられた。ただし、権限は正当なものとして受容される必要がある。正当であることの根拠は、コーディネーションとインセンティブの有効性(Milgrom and Roberts 1992)、すなわち人の能力と仕事の要求をどのように一致させるのか、そして仕事の意欲と能力形成をどのように促進させるのかにある。この点を綿密に組織化したのが日本の内部労働市場であることにおそらく異論はない。

では、日本の内部労働市場において職務はどのように編成されるのか。「サラリー型」としてのホワイトカラーに関しては、すでに詳細な国際比較がある(小池・猪木 2002)。それは企業内部の移動のパターンとして次のことを明らかにした。すなわち、営業や経理などの職能において、その内部の複数の職域(例えば管理会計や財務会計そして資金計画など)を移動する、さらに(その前に)、それぞれの職域の中の複数の職務(例えば原価管理や予算管理など)を移動する、そして移動を通じて経験の幅を広げ、職務能力を高めることを通じて昇進する。この移動の範囲において日本が相対的に広いとしても、他国もまた同様のパターンであり、このような移動のパターンを小池・猪木(2002)は「幅広い1職能型」と呼んだ¹⁰⁾。これはまた日本の生産労働者にも当てはまる。多数の持ち場を経験する「幅広い技能職」であり、これ

によって日本の内部労働市場は生産労働者を含めて「サラリー型」となる。

さらに職能間の移動に関しても、日本は職能間を幅広く移動するジェネラリスト型、欧米は特定職能に限定するスペシャリスト型という通念も、綿密な実証研究によって否定される。当然のことであるが、異なる職能間の移動があるとするれば、そこに機能上の関連性があるからであり、よって職能間の移動は各国とも平均すれば2~3回となる。これを小池・猪木(2002)は「主+副」型の移動と呼んだ¹¹⁾。これに対して米国の「ファーストトラック組」は、経営幹部の育成プログラムに沿って文字通りジェネラリスト型として職能間を移動する。

このように個々の職能は確定したとしても、その内部で個々の職域を移動する、あるいは個々の職域は確定したとしても、その内部で個々の職務を移動する、そのうえで関連する職能の間を移動する。要するにそれぞれのレベルでジョブは確定されているのであり、そのうえでそれぞれのレベルのジョブを移動する。移動の点だけを捉えると、ある確定したジョブという意味での職業は確定しない。反対に言えば、移動を通じたジョブの連鎖として職業が確定される。多様な職能や職域の経験とはキャリアのことであり、この意味で内部労働市場における職業はキャリアとして形成される。それは「職務無限定」のジェネラリスト型でも、「職務限定」のスペシャリスト型でもなく、「柔軟な専門性」(flexible specialty)としてキャリアであり、これはまた、Piore and Sable(1984)が述べる多品種生産システムの組織原理に対応する。

次に、インセンティブに関しては、周知のように、日本の内部労働市場は職能資格制度を形成した。それはキャリアとしての職業、あるいはジョブの連鎖としての職業に対応したインセンティブのシステムであり、ある一時点を切り出してジョブを確定することはできない以上、職務給の制度はとりえない。そこでジョブの等級ではなく、職務遂行の能力を職能資格として等級化し、資格ごとの定期昇給と昇格昇給を制度化した。幅広いキャリアとしてジョブの範囲を広くし、ジョブの

柔軟性を高め、ジョブの移動を促進するためには、職務遂行の能力を等級化した職能資格制度が有効であった。

ただし、資格に応じた昇進が制度化される結果、上位のポストの不足によって名目（部下なし）の管理職ポストを生むことになる。さらに能力評価の難点、すなわち能力評価の困難のため、経験の評価という形で年功的な評価に傾きがちになるということもある¹²⁾。この結果、定期昇給と昇格昇給による労働コストが年々膨らむことになる。これらの難点を解消するために、成果主義が導入されることになった。

成果主義についてはすでに多くの議論がある。ここでの行論上、次の点だけを指摘しよう。成果主義の導入とともに、職能等級は役割等級に置き換えられ、そして役割等級は職務等級と同一視されることにより、成果給は「役割・職務給」と表現される場合が多い。この結果、日本の内部労働市場はジョブ型に転換するといった見解も強まることになる。しかし、役割等級として示されるのは、アメリカのホワイトカラーのブロードバンド化した職務等級であり、石田・樋口（2009）が指摘するように、それは「脱職務主義」と呼ぶのが相応しい。これに応じて役割等級に基づく賃金もブロードバンド化した範囲給となり、違いは転職市場との接続から、基準値として市場賃金を明示するのかどうかというだけとなる¹³⁾。さらに役割等級の昇進にコンピテンシー評価が加わると、役割等級はブロードバンド化した職能等級とほとんど違いはなくなる。

本稿の目的は、日本の雇用制度は職業の概念を否定するという見解を吟味することにあつた。職業の概念がある確定したジョブを意味するのであれば、日本企業において職業の概念は不明となる。しかし、職務内容を契約によって確定するのがジョブ型雇用であり、個々の職務ごとに一律の賃金を確定するのが職務給であるならば、それは日本企業だけでなく、一般にホワイトカラーには成立しない。生産労働者に関して、生産組織の柔軟性が課題となる限り、ジョブ型雇用や職務給は成立しない。高業績生産システムとして職務の範囲を広げ、職務間の移動を促進する限り、そこ

に形成されるのは多様な仕事を経験したキャリアであり、よって日本企業だけでなく、職業はキャリアとして形成される。言うまでもなく、これは企業内部のキャリアである。しかしアメリカの「サラリー型」の内部労働市場は、雇用の継続が否定される結果、企業内部のキャリア（boundary career）ではなく、転職を通じた企業の境界を越えたキャリア（boundaryless career）の観念が支配的となる（Arthur and Rousseau 1996）。これが市場型の雇用システムであるとする、日本の雇用制度は果たしてどのような方向に向かうのか。

V 内部労働市場の未来

内部労働市場という組織型の雇用制度はアメリカにおいてもまた雇用の安定によって支えられていた。「サラリー」型は柔軟性に対する協力を確保するために、「インダストリー」型は離職や欠勤のない職務の確実な遂行のために、雇用の安定を必要とした。80年代には、硬直化した「インダストリー」型の限界に直面し、「サラリー」型への転換が「雇用の未来」（Osterman 1988）として意図されたのであるが、カギとなる雇用の安定が実現されることはなく、さらに90年代になるや、「サラリー」型の雇用の安定自体が否定され、市場型雇用への転換が「雇用の未来」として語られるようになる。

背後にあるのは株主重視の企業統治であり、リストラとダウンサイジングが株主利益にかなう経営と称賛され、ストックオプションを通じて株主利益と経営者利益の一体化が図られた。雇用の安定を図ることはもはや経営の課題ではなく、リストラと転職を前提としたうえで人を確保するための経営の課題は、従業員に対して別の雇用先を確保するだけの能力（エンプロイアビリティ）形成の機会を提供することであり、これが「新しい雇用関係」（New deal at work）であると述べられた（Cappelli 1999）。こうして内部労働市場は否定され、エンプロイアビリティを備えた労働者の転職と引き抜きからなる市場型の雇用制度が成立する。転職市場において流通するのはジョブタイトルであり、かくしてジョブ型雇用こそがアメリカ

の雇用制度であるという見解が成立することになる。

90年代以降、アメリカの雇用制度はこのような方向に急速に転換したと言える。既存の内部労働市場から放出された労働力は、熟練労働のプールを形成する。その一部は既存の企業によって再度契約雇用 (independent contractor) として採用される。あるいは新規のプロジェクトごとに集められ、プロジェクトの終了とともに一時的雇用は終了する。問題は、果たしてこのような雇用が持続可能かという点にある。最初に指摘したように、企業にとって必要とする労働 (移民労働も含めて) がその都度利用可能であるとき、市場型の雇用が成立する。しかし外部の労働力のプール、とりわけ熟練労働のプールが枯渇することは目に見えている。よって「新しい雇用関係」の提唱者は、熟練労働のプールの形成のために、ドイツに倣って社会的な訓練制度の必要性を述べざるを得なくなる。なるほどアメリカの雇用制度の強みとして、MBAに代表されるような「高度専門職」の人材プールの形成がある。ただし一般の熟練労働に関して、ドイツ型の職業訓練制度の形成が市場万能のアメリカにおいて可能であるとは思えない。より本質的には、必要とする労働が企業の柔軟性の要求に応えるだけの労働であるとき、あるいは企業に固有の人的資産を形成するだけの労働であるとき (Pfeffer 1998)、市場型の雇用制度はおそらく行き詰まる。では日本の内部労働市場はどうか。

言うまでもなく、日本は「失われた20年」の長期不況を経験し、かつ2000年前後から企業統治は急速に株主重視の方向を強めている。にもかかわらず、長期雇用は今もなお維持されている。この点を神林 (2017) は、34～39歳の5年勤続者の10年残存率として計測し、1980年代半ばから2010年代までの25年間、一貫して70%台を維持していることを発見した。これに対してアメリカでは、90年代以降の好況にもかかわらず、10年残存率は50%台から40%台に低下する (Kambayashi and Kato 2012)。この背後に上記の「新しい雇用関係」を見るのは容易である。

このように長期雇用が維持されている限り、日

本の内部労働市場は健在と言ってよい。非正規雇用問題に関しても、正規と非正規の区別をなくせばよいといった理解に苦しむ主張とは裏腹に、内部労働市場に組み込むことが課題となっている。よって転職市場の活性化やジョブ型雇用への転換が叫ばれるとしても、この種の改革が進まないことも不思議ではない。もちろん、近年の電機産業を中心とした大規模なリストラはIT産業への移動を促進し、一部は派遣や契約雇用となって流動的雇用のプールを形成している。アメリカに比べると規模は小さいとしても、プロジェクト型雇用もまた広がっている¹⁴⁾。このように市場型雇用が拡大するとともに、雇用制度の骨格としては、内部労働市場という組織型雇用が維持されている。

ただし、その内部は大きく変化した。成果主義の導入と企業統治の改革であり、2000年前後から二つは並行して進展した。企業統治に関しては、株主重視が述べられるとしても、内部の経営者優位は維持されている。だがそれゆえに、経営者にとっては収益達成が死活的に重要となる。そのためにはコスト削減と業績向上が不可欠となり、労働コストの削減は中間管理職の削減や非正規雇用の拡大に求める一方、業績達成は成果主義の強化に求めた。すなわち短期の業績評価を強め、高業績者に対する高賃金と低業績者に対する降格や降給の圧力を当然とした¹⁵⁾。さらに短期の業績達成は即戦力の中途採用や契約雇用の増加となった。かくして長期雇用が意味した長期の能力形成と能力評価は短期主義の方向に急速に変化した。

成果主義の導入、中間管理職の削減、降格・降給の圧力、これらが従業員に対して業績達成の圧力を強めることは容易に予想できる。成果主義に関しては、それが有効に機能するためには、めいめいの仕事の領域を確定し、目標設定の裁量や仕事手順の裁量を認めることの重要性が指摘された。しかし守島 (2016) は、裁量が与えられることによって業績達成の責任の圧力もまた大きくなり、長時間労働につながることをデータに基づいて指摘する。最初の問題設定に即していえば、「職務無限定」であるために仕事内容も労働時間

も企業の必要に応じてその都度決められるということではなく、裁量や自主性が与えられる結果、長時間労働となるわけである。裁量労働制やホワイトカラーエグゼンプション自体に反対する理由はないとしても、一部の論者が強弁するように、これによって労働時間の短縮が可能になるといった主張に確かな根拠があるわけでない¹⁶⁾。

さらに、従業員の意識に関する2009年のJILPT調査によると、100人以上の企業からの6805人のサンプル従業員のうち、長期雇用の制度に賛成と答える従業員は全体の78.2%であるのに対して、長期雇用が維持されると考える従業員は44.4%に過ぎない(宮本2014)。リーマンショックの直後の状況が反映されているとしても、長期雇用の維持を期待する従業員は半数に満たない。20.2%はコア従業員に限定して維持されると回答し、18.6%は長期雇用の放棄を回答する(16.8%は「わからない」)。これに対して企業を対象とした2008年のJILPT調査によれば、リーマンショックの直前であるが、長期雇用を維持すると回答する企業は923社のうち79.7%を占めている(宮本2014)。これはまた先の神林(2017)の指摘にも対応する。要するに、長期雇用に関して企業と従業員の間には大きな認識ギャップが存在する。

さらに、従業員のキャリアの意識に関しても、長期雇用を期待する従業員が半数以下であることに対応して、内部キャリアの形成を回答する従業員は全体の44.8%に過ぎない。残りは転職を通じたキャリア(28.2%)、資格の取得を通じたキャリア(12.7%)である。またキャリアの目的としても、管理職を回答する従業員は全体の32%に過ぎないのに対して、専門職の回答は35.3%に達している。内部キャリアを志向する従業員に限定しても、管理職を志向する従業員は40.1%であるのに対して、30.3%は専門職を志向する。これらの結果の詳しい吟味は省略するとしても、内部キャリアや管理職としてのキャリアを志向する従業員は予想外に少ない。これを外部労働市場や市場型雇用を志向する意識の高まりとみなすことは可能であるとしても、その理由が、長期雇用の期待の低下にあるとすると、ここでもまた問題は、企業と従業員の間認識ギャップにあると言える。

長期雇用や内部キャリアの形成を期待する従業員は約半数という結果は、従業員の意識において内部労働市場に対する信頼が急速に低下していること意味していると思われる。それは日本の内部労働市場の機能の低下につながることは間違いのない。よってもし企業の側が長期雇用の維持を放棄するならば、アメリカの後を追って日本もまた、内部労働市場の解体を見ることは十分に予想できる。しかしそこにアメリカ型の「新しい雇用関係」が形成されるのかどうかは不明である。あるいは社会的訓練制度を備えることにより、市場型雇用の理想形のように語られるデンマーク型の「フレキシキュリティ」モデルを求めるとしても、それが可能かどうかはわからない。

このような不明な方向に踏み出すよりも、長期雇用に関する企業と従業員の間認識ギャップを埋めるほうが賢明であるに違いない。そのためには雇用に関する認識や方針を労使が討議し認識を共有する場が必要とされる。これまでは労使協議制を通じて経営環境や経営方針に関する情報が共有され、そのことが協調的な労使関係の基盤となった(Kato and Morishima 2002)。ただしこの下で、長期雇用を期待あるいは確信する従業員は半数以下となっている。その原因として、この間の雇用調整があることは容易に想定できる。それは組合との協調関係の下で進行するわけであり、この意味で歯止めのない雇用調整と従業員が受け止めることも不思議ではない。あるいは現場の技能形成に関しても、その軽視や軽視せざるを得ない人員不足の問題が指摘されているとしても、従業員からの公式の討議や発言の機会は乏しい。品質不正の問題に関してもおそらく同じことが指摘できる。日本型の柔軟な内部労働市場が維持されるためには労使のコミュニケーションが死活的に重大であり、しかしこの点に問題を抱えていることを認識する必要がある。むしろ現場レベルの労使のコミュニケーションが重要だとしても、情報共有を超えた討議と発言の場が求められるのであり、そのためには経営レベルでの公式化された労使のコミュニケーションが重要となる¹⁷⁾。非公式の制度を有効にするためにも公式の制度が求められる。それは小池(2015, 2018)が

強調するように、企業統治のレベルで従業員代表の参加を制度化することだとすると、日本の雇用制度の真に重大な改革はこの点にある¹⁸⁾。

最後にもう1つ、内部キャリアを志向する従業員においても約3割は専門職としてのキャリアを期待することにどのように答えるのかが問われている。その理由が管理職ポストの削減の結果であるとする、このような理由で設けられた専門職が言葉通りに機能しているわけではなく、キャリアとしての職業という観点からも、専門職としてのキャリアの確立が求められる。そのためには「高度プロフェッショナル」というような一部の職種に限る必要はない。専門職においてもまた、「幅広い1職能型」や「主+副型」のキャリアを通じた「柔軟な専門性」が必要とされる。これに関連して都留(2018)は、開発エンジニアのキャリアの日・中・韓の比較から、営業やマーケティングの経験が日本において最も低いことを指摘する。この点に製品開発における日本企業の市場性の弱さがあるとすると、技術職や研究開発職に関しても、ジョブを確定した専門職ではなく、「柔軟な専門性」としてのキャリアが必要とされている。これに対して事務職は、「柔軟な専門性」を意図的に専門職としてのキャリアに組み替えることが必要とされる。そのためには、外部の教育機関の活用や、専門人材の意識的な登用も必要であろう。これによって専門職の職能が目に見えるものとなる。この結果として、専門職能が外部とつながるなら、市場型と呼ばなくても、組織は外部に開かれたものとなる。

VI 結 論

日本では職業の概念が確立されないという通念は根強い。自分の職業や職種を意識するのは転職においてであるとすると、転職市場が不活発、少なくともそれを雇用制度の骨格としたアメリカと比べると不活発であることは間違いない。その理由は要するに、日本において長期雇用の制度が依然維持されているからであり、しかしこれによって、日本の雇用制度の最大の特徴である柔軟な内部労働市場は維持されている。そしてその内部で

は、職務配置を柔軟とすることにより、幅広いキャリアとしての職業が形成される。90年代以降のアメリカの雇用制度が示すように、雇用の継続が否定され、内部労働市場が解体されるなら、内部キャリアは否応なく転職を通じたキャリア、企業の境界を越えたキャリアとなる。これが市場型雇用として称賛されるとしても、そのようにキャリアが形成できるかどうかは不明であり、それに成功する者たちがいることは確かだとしても、それに失敗する者たちも少なからず、いや多数にわたることは間違いない。

よって結論は、少なくとも現実の企業行動として長期雇用が維持されている限り、市場型雇用をことさら持ち出す必要はないということに尽きる。むしろ問題は、長期雇用に対する従業員の側の信頼の低下、これに応じた内部キャリアの信頼の低下であり、これが企業と従業員の間認識ギャップに起因するのであれば、認識の共有を図ることが重要となる。「働き方改革」をめぐる問題も、現場レベルだけではなく、経営レベルでの従業員の発言が必要とされている。そのために企業統治における従業員代表制の導入を図るのであれば、このことが日本の雇用制度の真の改革となる。

- 1) 代表的論者は濱口(2009)であるが、そのインパクトゆえに、「働き方改革」を提唱するその他の論者に広く流布している。これについてはすでに宮本(2016)で述べた。
- 2) もちろん日本にも公式の職務分類はある。ただし、ヨーロッパ型の産業レベルの団体交渉の制度では協約がカバーする範囲を確定するために職務分類が前面に表れるのに対して、日本ではそうではないということである。
- 3) 当然のことであるが、職務記述書の内容自体が交渉されるわけではない。また職務記述書によって、そこに明示されていない職責は免れるとしても、明示された職責を理由に当該の個人は不適格という判断が下されることは当然にある。解雇自由のアメリカでは、訴訟リスクを逃れるためにも職責を網羅することが重要になると思われる。
- 4) 当時の科学的管理はヨーロッパでは合理化運動として普及したが、日本で普及することはなかった。その理由として、当時の日本は大量生産の段階に到達していなかったということに加えて、当時の現場の管理者はテーラーの科学的管理をいち早く翻訳するとともに、その「構想と実行の分離」の主張、「現場の人間は考えなくてよい」とする主張を「我々には合わない」として退けたという、奥田(1985)の指摘も重要だと思われる。ただし、藤本(2004)が強調するように、今日のトヨタシステムにとって標準作業の確立は絶対的な条件であり、詳細な作業手順こそが職務記述に代わるものだと言える。藤本によれば、その手順を見直し、標準作業の不断の改善を図る点にトヨタシステムの本質がある。

この意味で「現場は考えなくてよい」という科学的管理の思想は現在に至るまで否定されている。この点に「学習する組織」の原型があると言うこともできる。

- 5) この点を石田 (2016) は「静態的課業設定」と呼び、事前に決定された生産量の達成以外の目標には無関心であることが、生産労働者の欧米的感性であると言う。他方、柔軟性や生産性への協力を「動態的課業設定」とし、日本の生産労働者だけの感性であるかのように述べるのであるが、欧米においても90年代以降、柔軟性に基づく高業績生産システムが普及する (Lorenz and Valeyre 2005)。それが米・英において困難であるとする、その原因は協力を拒否する生産労働者の「感性」ではなく、協力を裏切る経営側にあると言える。
- 6) この点はドイツも同様であり、協調的とみなされる雇用関係は雇用の安定にかかっている。ドイツの雇用調整は藤内 (2011) に詳しい。
- 7) 組合側の要因としては、能力評価 (査定) の否定がある。査定は人を仕事を駆り立てる (ドライブシステム) だというのが、20世紀初頭以来のアメリカの組合の根本思想であると言える。他方、産業レベルの集団的賃金決定の代表例とみなされるスウェーデンに関して、西村 (2017) は、高業績生産システムの導入とともに、強力な組合の下で (これによって従業員は経営側の恣意性は阻止できると考える)、賃金決定の個別企業化と能力査定への導入が進んだことを詳細に論じている。
- 8) 「メンバーシップ型」に関しては、市場型以外の雇用制度はすべて「メンバーシップ型」と言ってよい。アメリカの組合員資格、日本の職能資格、ドイツの職業資格、さらには各種の専門職資格など、公式・非公式の資格に基づく雇用はすべてメンバーシップに基づいている。日本の特徴は、正社員というメンバーシップではなく、経営者と従業員を共通のメンバーシップとする点にある。
- 9) もちろんこのことは、「インダストリー」型あるいはテラー型の生産組織の有効性を否定するわけではない。現に鴻海では100万人の期間限定労働者 (農民工) によってモジュラー製品の大量生産を行っている。他方、藤本 (2004) が指摘するように、柔軟な生産組織の有効性はインテグラル型の製品にある。ゆえに日本においても、モジュラー型アーキテクチャの領域では職務のモジュラー化、すなわち「職務限定」が進むことが指摘できる。むしろその遅れに、高付加価値のモジュラー製品の競争力の弱さがあるということもできる。
- 10) 重要な違いとして、日本と比べて米・独では、社外からの管理職登用が多いということがある。ただし米・独においても、社外からの直接の登用よりも、途中入社後の内部昇進の場合が多い。
- 11) 私の非公式のインタビューでも、管理会計担当者は製品知識や市場知識を深めることによって、営業や経営企画に移動するというパターンが確認された。移動の範囲は企業規模すなわち内部労働市場の大きさにも依存すると思われる。職能や職域の範囲やその複雑性が大きい場合にはその内部に留まる傾向が強まるのが想定できる。例えば商社では鉄鋼や食料など特定部門を離れた移動はないと言われている。
- 12) 職能資格制度の難点として、能力評価が実際の仕事と乖離することが指摘される。しかし能力だけを取り出して評価されるわけではない。小池 (2005) の「仕事表」に見られるように、実際に遂行できる仕事の数と質を観察して、それを能力の等級に移し替えるわけである。先に指摘した西村 (2017) の調査では、スウェーデンでも全く同じことが観察される。
- 13) もし賃金が基準値で決まるのであれば、それは職務給や市場賃金となる。そうではなく、上下の幅の中で個人ごとのメリットに応じて決まるわけであり、能力給の何ものでもない。もちろん日本においても業界相場が基準となる。

- 14) 市場型雇用やプロジェクト型雇用の拡大が改革の課題であるわけではない。それは現実には拡大している。職業やキャリアの観点から言えば、そこではプロジェクトの間を移動することを通じて正規の職に就くためのトーナメントが繰り返されている (Marsden 2010)。問題は、これが職業を獲得するための技能や能力の形成につながるのかという点にある。でなければ労働資源の壮大な無駄となる。
- 15) ただし、長期雇用との両立のために、成果主義は実際には抑制されることが指摘できる (宮本 2014)。長期雇用を弱めて成果主義を強めるのか、あるいはその反対か、この点をめぐって日本企業の分化が進むことが予想できる。
- 16) アメリカの大卒ホワイトカラーは初めからエグゼクティブの基準になるという記事がある (『ビジネス・レーパー・トレンド』2018年1・2月号 p. 69)。つまりアメリカでは「インダストリー型」と「サラリー型」の峻別に基づき、ホワイトカラーは「サラリー型」として時間管理の対象外となる。これに対して日本では、生産労働者や一般労働者を含めて「サラリー型」であるため、エグゼクティブの条件を特別に設定する必要がある。ただし管理職という既存の基準に対して、「高度プロフェッショナル」はいかにも不透明である。
- 17) Jacoby (2005) が指摘するように、日本企業では従業員の発言が労務担当役員によって代弁されてきたということがある。ただし、この間の企業統治の変化によって取締役の人数は大幅に減少され、島貫 (2016) の調査によれば、上場企業884社のうち人事担当役員がいる企業は1990年の50%から2015年には30%に減少している。
- 18) ドイツの監査役会制度のようにフルタイムの従業員代表制度を導入することは無理だとしても、「コーポレート・ガバナンスコード」のもとで最低2人の社外取締役の導入が現実となっていることに鑑みると、これを従業員代表制に適用することは無理ではない。企業統治改革を言うのであれば、会社は資本と労働によって構成されていることを認識すべきである。

参考文献

- 石田光男 (2016) 「賃金の日本的特性」『日本労働研究雑誌』No. 667, pp. 8-18.
- ・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較——成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 奥田健二 (1985) 『人と経営——日本経営管理史研究』マネジメント社。
- 神林龍 (2017) 『正規の世界・非正規の世界——現代日本労働経済学の基礎問題』慶応義塾大学出版会。
- 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。
- (2005) 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。
- (2015) 『なぜ日本企業は強みを捨てるのか——長期の競争 vs. 短期の競争』日本経済新聞出版社。
- (2018) 『企業統治改革の陥穽——労組を活かす経営』日本経済新聞出版社。
- ・猪木武徳 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済出版社。
- 島貫智行 (2016) 「日本企業の人事部門は強いのか——人事担当役員データの分析」2016年度組織学会研究発表大会報告論文。
- 都留康 (2018) 『製品アーキテクチャと人材マネジメント——中国・韓国との比較からみた日本』岩波書店。
- 藤内和公 (2011) 「ドイツの雇用調整」『季刊労働法』No. 235, pp. 116-136。

- 西村純 (2017) 「スウェーデン 企業内の労使関係を重視した労使関係——スウェーデンの賃金交渉を素材に」『現代先進諸国の労使関係システム』労働政策研究・研修機構編, 第3章. 濱口桂一郎 (2009) 『新しい労働社会——雇用システムの再構築へ』岩波新書.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞出版社.
- 宮本光晴 (2004) 『企業システムの経済学』新世社.
- (2014) 『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ——ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版.
- (2016) 「なぜ日本の雇用システムは強靱か——制度比較の観点から」組織科学, 50 (2) pp. 31-42.
- 守島基博 (2016) 「成果主義的処遇制度と労働時間」『日本労働研究雑誌』No. 677 pp. 28-38.
- Arthur, M and D. Rousseau (1996) *The Boundaryless Career*, Oxford University Press.
- Capelli, P. (1992) *The New Deal at Work*, Harvard Business School Press. 若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001.
- Coase, R. H. (1932) "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, 宮沢健一・後藤見・藤沢芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992.
- Jacoby, S. (1985) *Employment Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, Columbia University Press. 荒又重雄・木下順・平尾武久・森果訳『雇用官僚制——アメリカ内部労働市場と“良い仕事”の生成史』北海道大学図書刊行会, 1989.
- (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press. 鈴木良治他訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社, 2005.
- Kambayashi, R. and T. Kato (2012) "Trends in Long-term Employment and Job Security in Japan and the United States: The Last Twenty-Five Years," *CJEP Working Paper No. 302*, Columbia University.
- Kato, T. and M. Morishima (2002) "The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data," *Industrial Relations*, 41 (4) pp. 487-520.
- Lorenz, E. and A. Valeyre (2005) "Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: a Comparison of the EU-15," *Journal of Industrial Relations*, 47 (4) pp. 424-442.
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press. 宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』NTT出版, 2007.
- (2010) The Growth of Extended 'Entry Tournaments' and the Decline of Institutionalised Occupational Labour Markets in Britain, CEP Discussion Paper No. 989, London School of Economics.
- Milgrom, p. and J. Roberts (1992) *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, 奥野正寛他訳『組織の経済学』NTT出版, 1997.
- Osterman, P. (1988) *Employment Futures: Reorganization, Dissolution, and Public Policy*, Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business Press, 佐藤洋一訳『人材を活かす企業』トッパン, 1998.
- Piore, M. J. and C. F. Sable (1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, 山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993.
- Simon, H. A. (1951) "A Formal Theory of the Employment Relationship," *Econometrica*, 19 (3) pp. 293-305.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free press, 浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980.

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『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ——ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版, 2014年。企業経済学専攻。