

# 産業と雇用システムの多様化

山内 麻理

(国際教養大学客員教授)

本稿では、産業間の人事制度の違いについて、産業ごとの主要な商品やサービスの特徴とグローバル競争圧力との関係から議論する。本来、取扱商品やサービスの特徴は必要とされる技能やその育成・評価方法に影響するため、産業や職種によって理想とする人事制度は異なると考えられる。他方、各国の労働慣行はそれぞれの国の教育訓練システムや労使関係の特徴を反映するため、個別企業による変革には限界がある。日本においても、これまで、伝統的な日本型雇用システムが多くの産業で共通に観察されてきた。その一方で、自由化やグローバル化による競争圧力の上昇は、国際競争力のある産業とそうでない産業を明確にする傾向があり、後者に属する企業が、各分野のベストプラクティスを採用し、より大きな変化を遂げることで産業による人事制度の違いが拡大し、一国における雇用システムの多様化を進展させている。他方、人事制度は、社会的正当性や規範を反映するため、共通の組織フィールドにある企業は産業や競争環境の違いにかかわらず、類似した人事制度を採用しようとする傾向もある。したがって、多様化と収斂を繰り返しながら、(国ごとの特徴が継続するものの) 産業や職種を単位とした多様性が徐々に拡大する可能性があるだろう。

## 目次

- I はじめに
- II 商品性の違いと人事制度
- III 比較制度優位と多様化の進展
- IV 社会的正当性と新日本型モデルの模索
- V おわりに

## I はじめに

近年、一国における雇用システムの多様化が顕著になっている (Katz and Darbishire 2000 ; O'tool and Lawler 2006 ; 山内 2013 ; Yamauchi 2016, 2021 ; Lorenz and Valeyre 2005)。Katz and Darbishire は先進7カ国の自動車・通信産業の調査で4つの雇用システムを観察した。O'tool and Lawler の

アメリカの調査では3つの雇用システムが、Lorenz and Valeyre のEU15カ国を対象とした調査でも4つの組織タイプが確認された。

Katz and Darbishire の4つのモデルのうち、「HRM」と「低賃金」は、従来のアメリカ型から派生したものだが、その他の2つは、日本企業の現地法人が導入した「日本型」、北欧企業の現地法人が導入した「チーム型」であり、特定の産業において国際競争力のある企業が本国の制度をホスト国にもたらすが、ホスト国における雇用システムの多様化に貢献している。日本においても、例えば、金融産業において、米系の金融機関が本国の制度を日本に持ち込むことで資本国籍による多様化が進展、更に、日系の金融機関も一部の業種や職種がより大きな変化を遂げることで業

種や職種による多様性が拡大した（山内 2010, 2011, 2013；Yamauchi 2016）。

Hunter and Katz (2012) と Haipeter, Jürgens and Wagner (2012) は、それぞれ、アメリカ、ドイツにおける自動車産業と商業銀行の雇用システムの違いを比較した。アメリカの調査では、自動車産業（特にビッグ3）の労働者の賃金が、伝統的に集団交渉により決定され、詳細な職務等級によって管理されていたのに対し、労働組合の影響が低い銀行においては、個人業績がより反映されやすく賞与の変動幅も大きいことが指摘された。ドイツの自動車産業と銀行の最近の雇用システムの変化を比較した Haipeter らは、銀行では、グローバル競争の影響は限定的だったものの、株主重視のコーポレートガバナンスの浸透に起因するコスト削減努力から行員や訓練生の数が低下し、グローバル化の影響がより顕著に見られた自動車産業では、集団交渉による賃上げ率や協約適用率が低下、さらに、バリューチェーンの下位に位置するサプライヤーを中心にオープン条項<sup>1)</sup>を利用し協約を下回る労働条件を導入するケースが頻繁に起こっているとした。Hunter and Katz は、グローバル化が雇用システムに与える影響は産業ごとに異なる（industry specific）と主張している（Hunter and Katz：1）。

O'tool and Lawler はアメリカの中堅・大企業を対象とした調査で3つのモデルを発見したが、その一つは、大型食料品店やファストフードのようにコスト最小化を恒常的に追求する「低コスト」型、次に、ICT、製薬、金融の主要企業のように国境を越えてアジャイルに商品・サービス、人材を移動させる「グローバルコンペティター」型、そして、従業員参加やキャリア開発を重視する「高参加（High Involvement Companies）」型であり、高参加型については少数だが複数の産業で見られるとした。また、EU15カ国で4つの組織タイプを発見した Lorenz and Valeyre は、社員の自主性や学習を重視するラーニングモデル（39%）が銀行や保険などのサービス産業で、リーンモデル（28%）が自動車、電機など製造業で、テイラリストモデル（14%）が繊維、衣料、食品加工などで、そしてミンツバーグ（Mintzberg 1979）

の言う単純構造モデル（19%）が陸運、ホテル、レストランなどで顕著としている。他方、国別に見ると、ラーニングモデルが北欧やオランダで、リーンモデルがイギリス、アイルランド、スペインで、テイラリストモデルが南欧でより顕著に見られるなど、産業と国の両方を基準とした多様性を確認している。また、彼らの調査では、ラーニングモデルはマネージャーや技術職、リーンモデルはブルーカラーが多いなど職種による特徴も指摘された。

雇用システムの多様性については、アメリカのように労働市場の制度的制約が低い国でより顕著になりやすく、日本やドイツのような調整された労働市場では、より抑制的という見方がある（Katz and Darbishire 2000：12）。実際、日本やドイツでは、国レベルで共通の労使関係や雇用慣行——例えば、ドイツの集団的賃金交渉や二元従業員代表制度、日本の年功賃金や終身雇用など——が多くの大企業で採用されてきたため、業種間の違いはより目立ち難く、雇用システムの多様性は、そうした伝統的雇用慣行が劣化した結果、拡大してきたとも考えられる。すなわち、取扱商品やサービスと関連する技能形成や雇用慣行の違いが、グローバル競争により、増幅され、より顕在化してきたという見方もできる（山内 2013；Yamauchi 2016, 2021）。

先行研究は限られるが、本稿では、先ず、商品性の違いと人事制度の関係について考察する。続いて、グローバル化の影響と産業や取扱商品・サービスの違いによる雇用システムの多様化について議論し、現在、日本の労働市場で観察される多様化の構図を提示したい。次に、多様化を抑制する要因として、各国の制度や社会的正当性の影響についても議論し、最後に今後の動向について考察したい。

## II 商品性の違いと人事制度

### 1 産業間の特徴

筆者が行った主要産業に対するアンケート調査では（山内 2013）<sup>2)</sup>、多くの人事施策で資本国籍と

業種による差の両方が確認され、特に、入退職に関する項目で資本国籍が、技能形成に関する項目で業種間の差が顕著であり、業種については日本に強みのある（あった）産業でより日本型雇用システムの特徴を強く示す傾向があった。職務の明確化や評価基準に関する最近の調査（マージャー・ジャパン 2018）でも、輸送機械器具製造業や機械製造業で職能資格中心という回答が最も多く、類似した結果が得られている<sup>3)</sup>。

産業別の事例調査を見ると、電機産業と製薬産業を比較した調査（須田 2015）では、日系の電機産業では社員を分類するグレードの基準として職能を用いている企業が多く、職務を基準とする外資との間に大きな隔たりがあった。製薬産業では、1社を除くすべての調査対象企業（日系4社、外資3社のうち日系1社を除く6社）で職務基準を採用しており、資本国籍による差は限定的であった。自動車産業と証券会社に関する調査（八代 2017）でも、自動車産業においては日本型雇用システムの大枠が維持されている反面、証券会社ではかなりの乖離が観察されている。また、自動車産業では海外子会社においても配置転換など、日本型雇用システムの特徴を導入している企業がある（Yamauchi 2021）。

## 2 サブセクターの重要性

さらに、金融産業における商品特性の違いと総合職の人事制度との関連に注目した筆者の事例調査によれば（山内 2011, 2013; Yamauchi 2016）、多くの項目で証券、銀行、生保などサブセクターによる違いが観察されている。例えば、3つの業態の総合職の雇用を比較すると、金融市場の短期的変動の影響を最も受け難い生保が最も安定しており、変化の度合いも低かった。銀行や証券においては、特に市場部門や営業部門で中途採用が増加、新卒採用については、外資と対抗するために、市場部門、インベストメントバンキング部門など、部門を特定して入社できるコース別採用が導入されている比率が高かった（あるいは、法人業務と個人業務が分社化されていた）。また、報酬制度については、証券、銀行、生保の順で賞与など変動給の比率が高く、資格やグレード数が少な

く（ブロードバンド）、柔軟な報酬体系が導入されていた。

これらのサブセクター間の人事施策の違いについては、商品特性に関連した国際競争圧力の違い、及び、制度圧力の違いから説明できる。例えば、株、債券などの有価証券は、預金やローンより市場性が高く、より迅速に国際的な取引が行われる。したがって、市場部門では高い語学力や国際性が重視される。営業についても、証券会社の主要顧客層は株式や債券を発行できる上場企業や大企業、それらを購入する機関投資家であり、個人も富裕層が重要である。そのため、外資系企業や、自由化によって相互乗り入れが可能となった銀行の証券子会社にとってもアクセスしやすく、競争が最も激化した分野であったことから、外資や日系他社からの引き抜きを防止するために変動給の比率を上げ、新卒採用においても配属先やコースを先に決めるなど優秀人材に対して特別な採用条件を提示する必要性が早期に生じていた。

また、証券の主力商品である株や債券と銀行の主力商品である預金やローンを比較すると、経済や金融市場を見る力など必要とされる知識そのものには共通性が高いが、必要とされる行動については相当の違いがある。証券を顧客に販売することは、顧客が市場リスクや信用リスクを取ることに他ならない。したがって、販売時の説明が重要であるばかりか、販売後の継続サービスも重要であり、金融市場が動けば顧客に連絡し説明するなどのアクションが求められる。顧客が増えれば増えるほど営業員の日々の業務が増えるため、実績に応じた報酬を与え、さらには、補助業務を行うスタッフを割り当てるなど人事上の手当でも必要となる。他方、銀行業において、顧客が通常の預金やローンを組んだ場合、それほどの継続サービスは必要とされない。法人向けローンについては借入先の信用力を常時観察する必要があるが、審査部門も対応するため営業員が全責任を負う訳ではない。したがって、大幅な変動給を与える理由がない。また、どちらの商品も長期間の利ザヤが銀行の収益であるため（短期的な変動給を）与える原資もない。

こうした取扱商品・サービスに起因する業態間

の人事施策（報酬制度）の違いは、同様の業態を持つ日・米両国において、証券会社や投資銀行の方が商業銀行より変動給の比率が高く、（個人向け株式営業を行う）部門については、日・米両国で実績を直接反映する歩合給の営業員が主流であったことなどから確認できる<sup>4)</sup>。また、同一の銀行に勤務する行員であっても、通常の銀行商品や金融サービスを扱う行員と、（金融自由化の結果、銀行での販売が開始された）投資信託など投資商品を扱う行員との間で報酬体系が異なり、後者に対しては、より高い業績給を提供している（Hunter and Katz 2012）。

他産業に関する文献を見ても、サブセクターの重要性が指摘されている。例えば、ソフトウェア産業においては、アプリケーションソフトウェアを含むスタンダードソフトウェアやミドルウェアと、業務系ソフトウェアとでは、必要とされる技術や知識が異なる。前者では技術や知識の不確実性が高く陳腐化が起りやすい一方、後者では、より漸進的なイノベーションや知識の集積やすり合わせも必要とされるため、安定した雇用システムが奏功する（Casper and Whitley 2004）。その結果、米系が強い IT 分野においても業務系統合基幹システムでは、ドイツ企業に国際競争力がある（山内 2018）。バイオテクノロジーについても、治療用バイオテクノロジー（therapeutics biotechnology）と基盤バイオテクノロジー（platform biotechnology）とでは、前者の方がより急激なイノベーションが必要とされ、アメリカやイギリスのように流動性の高い労働市場で奏功する商品とされている（Casper and Whitley 2004）。

### 3 グローバル化や自由化以前の人事制度

このような、業種やサブセクター間の雇用システムの違いと、各分野における国ごとの国際競争力の違いに関する議論は、筆者の知る限り、90年代後半か2000年初頭以降活発になってきている（青木 1995；Hall and Soskice 2001）。それ以前の文献においては、グローバル化の影響がさほどでもなかったせいか、少なくとも大手企業のキャリア形成については、業種を問わず日本型雇用システムの特徴が観察されるという文献が多い。

例えば、日本が得意とする産業の代表格とされる自動車産業に関する文献を見ると、「幅広い職能」や「不確実性に対応する能力」が重視されてきた（小池 1997, 2002）。大卒技術者についても、若年層は先ず技術的に相互関連性の高い領域間で異動、役職が上がるにつれより広範囲での配置転換が求められるようになる（藤本 2001）。都市銀行の大卒者に関する調査を見ても、支店配属から始めた後、支店間または本・支店間の異動を通じ個人・法人業務の幅広い技能を身に付ける傾向があることが確認されている（中村 1991）。証券会社の金融法人営業部門を対象に聞き取り調査を行った飛田（1997）も、同部門の管理職のほとんどが、支店営業で基礎的知識を習得した後法人部門に異動になったという人材育成方法について報告している。飛田（2000）の生保ファンドマネージャーに対する聞き取り調査も「幅広い職能」を支持する結果であり、総合職については90年代までは金融の各業態で、他産業と同様に典型的な日本型雇用システムの特徴が観察されていたと理解できる。他方、2003年の山本の調査では、銀行において事務業務の重要性が低下し、逆に金融商品販売の重要性が高まっていること、また、本部的商品開発など一部の分野でキャリアの専門化現象が生じていることが指摘されている（山本 2003）。同様の指摘は金融自由化が一步先に進んだアメリカの商業銀行に関する調査でも見られる（Regini, Kitay and Baethge 1999）。

## Ⅲ 比較制度優位と多様化の進展

### 1 各国の制度と得意・不得意産業

90年代以降、グローバル化の進展と国際競争の激化が主要国の産業競争力の違いを顕在化すると、雇用システムを始めとする各国の諸制度と企業の国際競争力の関連性に注目する議論が活発になった。例えば、青木の比較制度分析では、日本の組織タイプは自動車産業において競争力を持つのに対し、OSやパッケージソフトウェアの設計やオブジェクト指向の未来製品の構想においてアメリカに一步も二歩も譲るとされた（青木 1995；

15)。また、Hall and Soskice (2001) は、アメリカとドイツの特許の集中度<sup>5)</sup>が対称であることを示し、アメリカを代表とする自由な市場経済(liberal market economies)では、労働市場の流動性が高くリスクキャピタルも豊富であることから、情報産業、医用工学、薬品、バイオテクノロジーなど、急進的なイノベーションを必要とする産業に強みがあり、逆に、ドイツや日本を代表とする調整された市場経済(coordinated market economies)では、機械工学、工作機械、耐久消費財など、漸進的なイノベーションが重要な商品に強みがあることと指摘した(Hall and Soskice 2001: 41)。貿易データが示す輸出競争力に着目したAllenらの調査(2006)では、一定の、また、特許の被引用回数に注目したAkkermannらの調査(2009)では部分的な支持が得られている。さらに、オペレーションマネジメントや企業戦略のようによりミクロの視点からも、日本型雇用システムが奏功する産業とそうでない産業について、同様の指摘がされている(藤本 2003; ポーター・竹内 2000)。

## 2 日本の金融はよりアメリカ型へ、アメリカの自動車はより日本型へ

筆者は、これらの研究結果に基づき、日本型雇用システムが奏功しないとされる産業で、より直接的に日本型雇用システムから離脱するインセンティブが働くはずであるとし、そうした産業がより明示的に日本型システムから乖離することで、産業や商品による雇用システムの多様化が進展すると主張した(山内 2013; Yamauchi 2016, 2021)。このことは、証券会社や銀行の人事制度がより専門化し、報酬の変動率も増加したこと、製薬産業では早期に職務給が導入されていたこと、さらには、両産業のトップ企業である野村証券と武田薬品工業が、それぞれリーマンブラザーズ、シャイヤーを買収した後(被買収側ではなく、買収側であったにもかかわらず)、雇用システムを日本型からよりアングロサクソン型に近いものに変化させたことなどから裏付けられる。アメリカにおいても、同様の動きが観察されている。自動車産業は、かつてはアメリカを代表する産業であった

が、国際競争に晒され科学的管理法に基づくアメリカ型大量生産が限界に達したことに気付いた経営者たちは、生産手法の代替を模索、日本型のリーマンマネジメントを模倣するに至った(MacDuffie 1995; Applebaum and Batt 1994; Wailes, Lansbury and Kirsch 2009; Womack and Jones 2021)。そうした生産システムの変更は、労働者の教育訓練投資を必要とするため、これまで以上に雇用保障が重視される結果となり、広域的な配置転換を行うなど人事制度についても日本型に収斂する方向での変化が観察されている(篠原 2021)。つまり、日本の金融産業で観察された変化とは、逆方向の展開となっている。労働者個人の技能や自主性を尊重するドイツは、当初リーマンモデルの導入に否定的だったが(Streeck 1996)、アメリカでの導入に追随し1990年代後半には極めて類似した生産モデルを導入している<sup>6)</sup>(Krzywdzinski 2021)(言うまでもなく、こうした動きは各国の制度的枠組みの制約からさまざまな妥協を伴う導入になるのである)。

比較制度優位に関する議論が活発になる以前も、日本企業の海外人事については、ロンドンの日系投資銀行が、日本型雇用システムを一切採用していない(八代 2007)反面、自動車産業については、日系の自動車企業が長期雇用など日本型の重要な特徴を米国で採用していたことが確認されており(小池 2008; Yamauchi 2021)、日本企業がアメリカをはじめとする幾つかの国で雇用システムの多様化に貢献しているというKatz and Darbishireの指摘と符合する。海外子会社の人事は、通常は、本社人事部や本社から派遣された管理職が決定に関与するため、日本の制度的制約から解放された海外の労働市場で日本型を導入しているか否かは、日本型雇用システムがそれぞれの産業で奏功するか否かについての企業側の本音を表しているとも言えよう。外資に買収された日本企業のその後の人事制度の変化を見ても、新生銀行と日産では変化のスピードや度合いが異なり、銀行の方がより急速にアングロサクソン型の特徴を導入している(Olcott 2009)。

### 3 多様化と収斂

Scott and Meyer (1991), Sherer and Leblebici (2001) らは、制度環境と技術環境や競争圧力の組み合わせによって、組織構造や人事制度における収斂や多様化のメカニズムが異なることを主張した。Sherer and Leblebici は、特に人事制度の変化や多様化に注目したが、彼らの分類に従うと、制度圧力が弱く、競争圧力が強い環境下（セル3）では淘汰による競争的多様化が進展しやすく、逆に制度圧力が強く競争圧力が弱い分野（セル2）では安定的なベストプラクティスが採用されやすい（図1参照）。金融も製薬もかつては規制産業であり外資の進出は限定的だったが、1990年～2000年代の規制緩和により競争が激化している。

制度圧力が弱く、競争圧力が強い分野（セル3）では、国際競争の結果、比較制度優位（または、劣位）が顕在化しやすく、日本に強みのある産業とそうでない産業が明確になる傾向がある（山内2013；Yamauchi 2021）。そして、日本に強みのある産業では、日本型雇用システムの中核的慣行が継続される反面、競争優位の結果、拡大した大規模な海外オペレーションを管理するために本部機能ではグローバル化が促進され、海外オペレーションでは日本型雇用システムの重要な要素を導入する傾向があると主張した（Yamauchi 2021）。

反対に、セル3のように競争圧力の強い分野では、日本に強みのない（日本型雇用システムと相性が悪い）産業も顕在化し、そうした産業に属する企業は、海外オペレーションに日本型の特徴をもたらそうとしないだけでなく、本社人事についても、各分野におけるベストプラクティスを採用すべく変化、その結果、国内的多様化と国際的収斂が同時に進展すると主張した。言い換えれば、制度圧力は低く国際競争が激しい分野では、各分野のベストプラクティスを企業が導入することで業種を一つの基準とする淘汰による競争的多様化が進展する。Sherer and Leblebici は、こうした変化を、「失敗（淘汰）か、さもなければ、適合しかない（either will fail or will have to adapt）」と表現している（Sherer and Leblebici 2001：219）。

ここで言う競争においては、日系企業と異なる雇用システムを持つ外資系企業との国際競争が重要であることを付け加えておきたい。外資の参入が加速する以前から、オーバーバンキングと言われたように金融機関は競争を繰り広げていた（セル4）。しかしながら、日系の金融機関同士の競争であれば、人事制度の差異は限定的であり、また、相互に引き抜き合うような慣行もなかったことから、ビジネス上の競争が人材獲得競争を引き起こすことはなく、雇用システムについては比較的安定していた（セル2）。

一般的に製造業は国際競争に晒されやすく淘汰

図1 多様性と収斂の分布

		制度圧力	
		弱い	強い
競争圧力	弱い	セル1 ランダムで特異な多様性	セル2 安定的なベストプラクティス
	強い	セル3 淘汰を通じた競争的多様性	セル4 集団的適合による収斂か多様性

出所：Scott and Meyer (1991：124), Sherer and Leblebici (2001：217) をもとに筆者作成。

が起りやすい。サービス産業は文化や言語の壁からそれぞれの市場が独立しやすく、製造業と比較すると国際的な競争圧力を回避し易い<sup>7)</sup>。しかしながら、90年代に一部の金融業で起こったように、外資の進出が加速し国内労働市場で人材獲得競争が激化すると、海外進出にそれほど積極的でない企業も影響を免れない。すなわち、比較優位(劣位)は国内市場に留まっていた場合でも顕在化し(不利な企業に)変化を促すことがある。こうした競争環境は技術や規制環境とともに変化し、同じ商品・サービスであっても国によって状況が異なる<sup>8)</sup>。

Scott and Meyerの分類によれば、制度圧力も競争圧力も低いセル1には、レストランやヘルスクラブなど小規模な組織が存在する。多くの新興企業もこの分類に属するだろう。他方、国際的に活動する大企業に限って言えば、(日本独特の伝統・文化や商習慣に根差した産業等を除けば)制度圧力と競争圧力の両方が低い分野は思い当たらない(制度圧力が弱ければ、国際競争圧力は増すはずだからである)。

制度圧力が強く、外資との競争に晒されにくい分野(セル2)、例えば、政府系組織、鉄道や電力、教育機関など、公共性が高く規制環境が強い分野、各国の文化や言語の壁から国際競争が限定的な内需型サービス業などでは、比較制度優位や

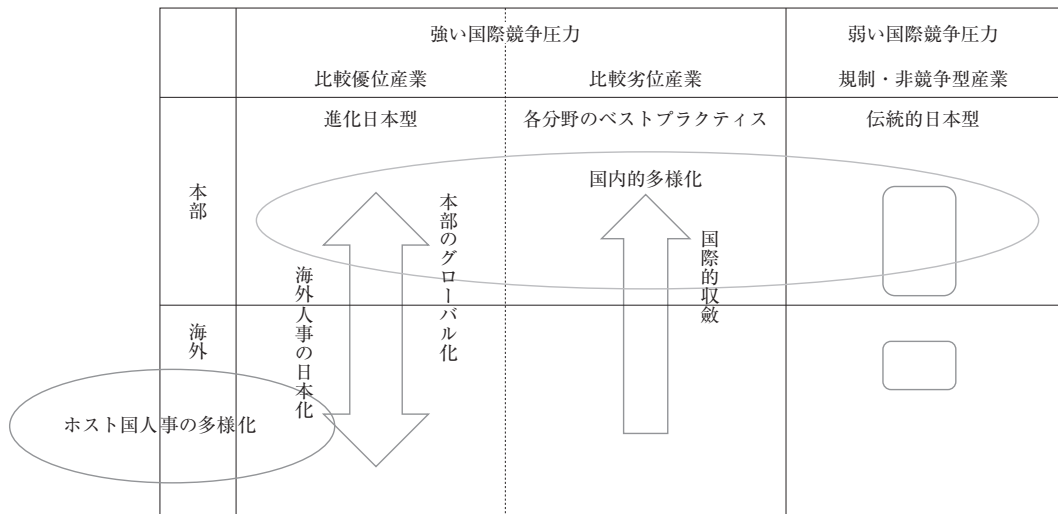
劣位が顕在化し難いため、雇用システムを変革する必要性が低く、結果として、伝統的な日本型雇用システムに近いものが継続されやすい。この分野では各国とも参入障壁が高く、海外ビジネスが拡大し難いため、人事制度のグローバル化は大きな課題にはならない。したがって、大手企業(組織)における雇用システムの変化や多様化については、図2のような構図が考えられる(図2参照)。

#### IV 社会的正当性と新日本型モデルの模索

##### 1 社会的正当性と同型化

制度圧力、国際競争圧力、比較制度優位と雇用システムの関係からは、上記のような構図が考えられるが、ここでもう一つ考慮しないといけない点が、制度的補完性や社会的正当性の議論であろう。制度理論に従えば、企業や個人の選択は必ずしも合理的な判断に基づくものではない。例えば、多くの実務家は、世間で普及している人事制度を正当なものと判断し、模倣しようとするかもしれない。あるいは、一国においてある制度が普及し一般化すると、それ以外の制度を維持することで、労働市場において不利な立場に置かれる可能性もある。

図2 多様化の構図



出所：山内(2013), Yamauchi(2021)を加筆修正。

Scott は、組織やその構成員は、それぞれの抱く「ゲームのルール」を押し付け合うことで自分の利益を通そうとするとし、そうしたゲームが繰り返られる場所について組織フィールドという概念を用いて説明した (Scott 2008:183)。DiMaggio and Powel (1983) は、共通の組織フィールドに属する企業は同型化 (isomorphism) する傾向があり、そうした制度的同型化は必ずしも組織の効率を向上させるものとは限らないと主張した。なぜならば、初期の組織的イノベーションは、より効率的になることを目指して行われるが、ある組織フィールドにおいて同じ制度を採用する企業が増えると、むしろ、その環境で正当性を付与されるがために導入する企業が増えるからである。

したがって、ある人事施策が多くの企業で導入されると、自社の取扱商品やサービスとの適性にかかわらず、同じ制度を導入しようとする企業が増え、一国における雇用システムが収斂の方向に動く可能性もある。昨今の傾向に当てはめると、一昨年からのジョブ型雇用に関する議論や 90 年代の成果給の導入がまさにそうであろう。

ジョブ型雇用やジョブ型採用については、そもそも本来の定義で議論されているか疑わしく用語の使い方も混乱しているが (濱口 2021)、例えば、新卒者の専門分野を特定して採用する方法 (ここではコース別採用とする) であれば、金融業界においては 2010 年頃から導入されている (山内 2010, 2011, 2013)。当時の金融業界では、新しい金融商品を取り扱うに足る高度な数学的素養や、海外オフィスと難なくコミュニケーションが図れる語学力を有する人材の採用が急務であった。従来の新卒一括採用のように、入社時点までどの部門に配属になるか特定できないような採用方法では、外資のインベストメントバンクと人材獲得競争で太刀打ちできないことから、そうした能力を持つ人材を別枠で採用し、企業によっては一般の総合職より高い初任給を提示した。こうした採用は、大手証券から始まり、次に、銀行に、そして、一部の生保にも広がったが、当時は日本全体を巻き込んだ議論には発展しなかった。その後、所謂グローバル人材の育成がある程度進捗したせいか、この分野の人材の逼迫はやや緩和されたよ

うである。

## 2 新日本型モデルの模索?

今回の新卒者に対するジョブ型採用、より正確には、配属部門や専門分野を特定して採用する方法は、プログラミングや AI などデジタル人材の不足が一つの引き金となったようだが (日本経済新聞 2021, 2022)、富士通や日立製作所など製造業においても導入され、経済団体も積極的に発信していることから、新たな日本型雇用システムの人事施策として、より一般的で正当性を帯びたものと位置付けようとする意図が感じられる。リーマンショック後の不況期には、「雇用を守ることが企業の社会的責任」というのが経済界の声だったが (経団連 2010)、そうした主張は次第に風化し、産業構造の変化に対応し国際競争力を維持するためには、リカレント教育を重視し、雇用流動性を上げ、成長産業に人を移動させることが重要、そのためには、人事制度をジョブ型にする必要があるという論理展開のようだ (経団連 2022)。

日立製作所の新卒採用のホームページ (日立製作所 2021) を見ると、応募者が職種を指定することに加え、AI・デジタルなど特定の分野で採用された人材については「既入社との均衡並びに本人の技能及び職務の内容等を勘案の上、初任給以上の給与を個別に適用することがある。」という記載があり、この分野における人材獲得競争のし烈さが示唆される。トヨタ自動車のホームページでも幾つかのコース (職種) が提示され応募者は第 3 希望まで伝えることができるとあるが、配属先の決定は採用後であり、より従来型の新卒採用方法に近い (トヨタ自動車 2021)<sup>9)</sup>。つまり、コース別採用という共通の呼称がより広範囲な産業で見られるようになったが、競争圧力や不足人材の重要度の違いを反映してか、その実態は異なる。競争圧力や特定技能を持つ個人の企業業績への直接的影響は取扱商品やサービスと関連するため、ここでも産業が一つの鍵と言えそうである。

とは言え、一部の産業で一般的になった人事施策が他産業にも波及し、日本というより大きな組織フィールドで展開されるにつれ社会的正当性を



強める可能性がある。すると、公的部門など国際競争に晒されていない分野の組織においても、類似した施策を導入する社会的圧力や規範が生まれ変化を余儀なくされることがある（最終的に業績評価や能力評価が国家公務員にも導入されたように（内閣人事局））。また、被用者（学生）もそうした新施策を当然のものとして期待するようになれば、国内で採用活動を行うすべての組織が意識せざるを得ない人事施策へと発展する可能性がある。

そのことは、取りも直さず、産業や商品を軸として拡大した多様性が、国というより大きな組織フィールドにおいて新たな日本型雇用システムとしてある程度（再）収斂していく可能性も示唆する。つまり、産業による採用方法の違いは、各分野の技術変化や国際競争力の変化におけるスピードの違いを反映して拡大したが、早晚、より多くの産業が類似した圧力に晒され、被用者側の意識も変化することで、新たな施策がより一般的になり、企業間の差がより目立たないものになる可能性もあろう（上述のように、同じ呼称であっても、その実態は異なり、より表面的な（再）収斂と言うべきかもしれないが）。したがって、一国における雇用システムの多様化と収斂は繰り返されながら、グローバル化が進展する限り、徐々に多様性が拡大、国際的に見ると各分野のベストプラクティスにより近付いて行くという見方ができよう。

## V おわりに

本稿では、産業による人事制度の特徴について、産業や商品ごとの国際競争力の違いに注目して議論した。最近の先行研究や企業情報から、自動車、電機、製薬、金融など主要産業間で、採用方法や評価基準に違いがあり、国際競争力の低い産業が日本型雇用システムからより明示的に乖離することで、雇用システムの多様化が進展していることを明らかにした。また、制度圧力や国際競争圧力から大手企業における多様化の構図（変化のパターン）を提示した。

他方、社会的正当性の観点からは、取扱商品や

サービスとは関係なく、共通の労働市場で最も一般的な人事施策が模倣される傾向もあるため、一国における雇用システムが同型化し、現在顕著になりつつある差異がより目立たないものになる可能性があることも示唆した。さらに、制度的補完性の観点からは、雇用システムに関連する他の社会システムも問題となる。例えば、ジョブ型採用を可能とする実践的な人材育成を企業が望んだとしても、現行の高等教育制度においてその実現には限界があり（山内 2019）、教育訓練システムの大規模な刷新がない限り全面的な移行は考え難い。雇用システムの中でも、入職と退職にかかわるプロセスは（教育訓練システムや解雇規制など）各国の労働市場からの制約を直接的に受けるため、個別企業の意図だけでは変化し得ない。また、入職と退職が一定の制約を受けると、人事制度の内的フィットからはその他のプロセスも影響を受ける。そこで、教育と雇用の一体改革と言った話が俎上に載るのであるが、異なる競争環境にある企業側の理想は一枚岩ではなく、ここでも、産業や分野を軸とした不協和音が観察される。

北欧諸国が制度改革により産業構造を転換したように（Schneider and Paunescu 2012）、小国であれば特定の産業を重視するという選択肢もあろうが、日本やドイツ、アメリカのような国でそれは現実的でない。得意、不得意にかかわらず、すべての産業を温存したいと考えれば、雇用システムは多様化せざるを得ない。その重要な単位は産業であり、多様化を促進する圧力はグローバル化であろう。したがって、グローバル競争が進展する限り、多様化と収斂を繰り返しながら、産業を一つの単位として、徐々に人事制度の違いが拡大し、（国ごとの多様性が消滅することはないが）国際的には分野ごとに収斂する方向にあるというのが筆者の一貫した意見である。

技術の進化とともに業種の境界線はより複雑で曖昧なものになるため、産業間の人事制度の違いについては今後さらに緻密な調査が必要となろう。また、本稿の射程範囲ではないが、産業を跨いだ職種による特徴が今後より重要になる可能性もあろう<sup>10)</sup>。

- 1) オープン条項を利用すると、協約で決定された労働条件より不利な条件を提示することができる。
- 2) 対象企業は、日系企業が東洋経済新報社の『会社四季報 CDROM 2010 年一集』に記載された東京証券取引所、大阪証券取引所、名古屋証券取引所、札幌証券取引所、福岡証券取引所、及び、ジャスダック、ヘラクレスに公開されている企業のうち従業員数 1000 人以上の 942 社。外資系企業は東洋経済新報社の『外資系企業 CDROM 2009 年』の掲載企業のうち外資比率 51 % 超で、従業員数 100 人以上の 573 社（回収率は 10.23%）。
- 3) 経済産業省委託のウェブアンケート調査。調査票は約 2500 社に配信され 242 の日系・外資系企業が回答（うち日系企業は 156 社）。評価基準の定義は、役割・職務、または、職能だが、前者は「役割・職務に基づく社内等級を設定しているが、一部能力・スキルに応じた手当等を付与」、後者は「各人の能力・スキルに基づく社内等級を設定しているが、一部役位・職務に応じた手当等を付与」という回答を含む（マースージャパン 2018：8）。
- 4) 日本の大手証券会社では個人向け営業を行う社員に固定給が導入されてきたが、その背景は戦後の資金難における増資と関連する。詳細は山内（2015：206）を参照。最近では各社とも資産残高に応じた報酬体系を重視するなど販売手数料ビジネスから資産管理ビジネスへの移行が志向されている。
- 5) 計算式は以下の通り。（独の特定分野の特許数 / 独の全分野の特許数） - （全世界の特定分野の特許数 / 全世界の全分野の特許数） = （独の特定分野における特許の集中度）。
- 6) ただし、リーンプロダクションという用語を避ける企業が多く、'holistic production system (ganzheitliche produktionssysteme)' など他の表現が使われることが多い（Krzywdzinski 2021：514）。
- 7) 例えば、小売業は 1990 年代以降の規制緩和により外資の進出が相次いだが、その多くは苦戦している（平野 2009：92）。他方、日系の百貨店や大型スーパーの海外進出が大きな成功を取っている訳でもなく、海外展開が難しい産業と言えそうである。小売業については、製造から販売まで一貫して行う多国籍企業（ユニクロや ZARA など）と、ローカル色の強い百貨店やスーパーなどサブセクターごとに精査する必要がある（大型百貨店については派生日本型、または、日本型の雇用システムが継続しているようだ（平野 2006；佐野 2021））。同様に、電機産業も重電、家電、IT など分野ごとの精査が必要な産業である。
- 8) 前述のドイツの例では、グローバル化の影響は銀行ではより限定的とされた。欧州金融市場の中心はロンドンであるためドイツ国内での人材獲得競争は東京ほど過熱化しなかったと理解される。
- 9) 配属希望部署を第 3 希望まで伝えられる制度は藤本（2001：323）にも記載がある。コース別という呼称が使われていたかは不明だが、同様の採用方法は以前から導入されていたと考えられる。
- 10) Womack and Jones（2021：480）によれば、リーンモデルは自動車以外の製造業や、Starbucks、Amazon などサービス産業の現場でも採用されている。リーンモデルの成果を上げるには配置転換など日本型人事制度が効果的であるため、今後は、Lorenz and Valeyre が観察したよう職種を単位とした人事制度の特徴がより顕著になる可能性も示唆される。

#### 参考文献

- 青木昌彦（1995）『経済システムの進化と多元性——比較制度分析序説』東洋経済新報社。  
 小池和男（1997）『日本企業の人材形成——不確実性に対処する

- ためのノウハウ』中央公論社。  
 ——（2002）『問題、方法、意味』小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社、第 1 章、pp. 15-33。  
 ——（2008）『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社。  
 佐野嘉秀（2021）『英国の人事管理・日本の人事管理——日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会。  
 篠原健一（2021）『生産システムと雇用関係の変革——アメリカ自動車産業における配置転換制度の拡大と「ジョブ型」雇用システムの変化』『日本労働研究雑誌』No. 737、pp. 31-41。  
 須田敏子（2015）『「日本型」戦略の変化——経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東京経済新報社。  
 飛田正之（1997）『証券業の技能形成——営業職の技能形成』『法政大学大学院紀要』第 38 号、pp. 98-103。  
 ——（2000）『資産運用の技能形成——生保ファンドマネージャーの事例』『日本労働研究雑誌』No. 478、pp. 40-52。  
 トヨタ自動車（2021）『2022 年採用情報 事務職・技術職・業務職新卒採用 コース・本部登録について』。https://www.toyota-recruit.com/saiyo/course/（最終閲覧日：2021 年 12 月 15 日）  
 内閣人事局 「人事評価——能力・実績主義の人事管理の基礎となる人事評価」。  
 https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji\_dhtml?fbclid=IwAR17Gc4yEcBAwHldFqM470zMBhYMAB1tbIS-wkRtMXBU62eOSHVNXYxfVB  
 中村恵（1991）『銀行におけるキャリア形成』小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、第 4 章、pp. 121-138。  
 日本経済新聞（2021）『トヨタがソフト人材倍増 来春新卒、技術者の 4~5 割に』2021 年 4 月 26 日。  
 ——（2022）『日立、全社員ジョブ型に 社外にも必要スキル公表 高度人材、内外から募る』2022 年 1 月 10 日。  
 日本経済団体連合会（2010）『記者会見における御手洗会長発言要旨』。  
 ——（2022）『2022 年度経営労働政策特別委員会報告——ポストコロナに向けて、労使協働で持続的成長に結びつく Society 5.0 の実現』。  
 濱口桂一郎（2021）『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』岩波新書。  
 日立製作所（2021）『2022 年新卒採用・募集要項』。  
 https://www.hitachi.co.jp/recruit/newgraduate/recruit\_info/guideline.html（最終閲覧日：2021 年 12 月 15 日）  
 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。  
 藤本隆宏（2001）『生産マネジメント入門 II：生産資源・技術管理編』日本経済新聞社。  
 ——（2003）『能力構築競争——日本の自動車産業はなぜ強いのか』中央公論新社。  
 ポーター、マイケル E.・竹内弘高（2000）『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。  
 マースージャパン（2018）平成 29 年度 産業経済研究委託事業「職務の明確化とそれを前提とした公正な評価手法の導入状況に関する調査（職務・役割ベースから見る日本型人材マネジメントの課題と展望及びベストプラクティス）」。https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11590486/www.meti.go.jp/policy/jinzai\_seisaku/houkokusyo.pdf  
 八代充史（2007）『投資銀行における賃金制度の資本国籍間比較——ロンドンと東京』『日本労働研究雑誌』No. 560 pp. 66-74。  
 ——（2017）『日本の雇用制度はどこへ向かうのか——金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』中央経済社。  
 山内麻理（2010）『金融機関における雇用制度の多様性』『日本

- 労務学会誌」第12巻, 第1号, pp. 14-26.
- (2011) 「多様性と収斂——リーマンショック以降の証券会社の雇用制度の変化」『三田商学研究』第54巻, 第2号, pp. 23-41.
- (2013) 「雇用システムの多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス」慶應義塾大学出版会.
- (2015) 「多様化の進展とグローバル化への遠い道のり」須田敏子編著『「日本型」戦略の変化——経営戦略と人事戦略の補完性から探る』東洋経済新報社, 第7章, pp. 185-229.
- (2018) 「SAPの成功——ドイツ制度環境からの一考察」『SECジャーナル』第14巻, 第1号, pp. 80-87.
- (2019) 「各国の雇用システムと教育訓練システムとの補完性」藤本昌代・山内麻理・野田文香編著『欧州の教育・雇用制度と若者のキャリア形成——国境を越えた人材流動化と国際化への指針』白桃書房, 第2章, pp. 45-70.
- 山本茂 (2003) 「ホワイトカラーの企業内技能形成——日本の銀行業を事例として」『日本労働研究雑誌』No. 520, pp. 76-90.
- Akkermans, D., Castaldi, C. and Los, B. (2009) “Do “Liberal Market Economies” Really Innovate More Radically Than “Coordinated Market Economies”?: Hall and Soskice Reconsidered”, *Research Policy*, Vol. 38, pp. 181-191.
- Allen, M., Funk L. and Tüselmann, H. (2006) “Can Variation in Public Policies Account for Differences in Comparative Advantage?” *Journal of Public Policy*, Vol. 26, No. 1, pp. 1-19.
- Appelbaum, E. and Batt, R. (1994) *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, ILR Press, Ithaca.
- Casper, S. and Whitley, R. (2004) “Managing Competences in Entrepreneurial Technology Firms: a Comparative Institutional Analysis of Germany, Sweden and the UK,” *Research Policy*, Vol. 33, No. 1, pp. 89-106.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*,” *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- Haipeter, T., Jürgens, U. and Wagner, K. (2012) “Employment Relations in the Banking and Automotive Industries in Germany,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 10, pp. 2016-2033.
- Hall, P. A and Soskice, D. (2001) *Varieties of Capitalism: the Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, New York: Oxford University Press. (=2007, 遠山弘徳・安孫子誠男・山田鋭夫・宇仁宏幸・藤田菜々子『資本主義の多様性——比較優位の制度的基礎』ナカニシヤ出版)
- Hunter, L. W. and Katz, H. C. (2012) “The Impact of Globalization on Human Resource Management and Employment Relations in the US Automobile and Banking Industries,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 10, pp. 1983-1998.
- Katz, H. and Darbishire, O. (2000) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Krzywdzinski, M. (2021) “Lean Production in Germany: a Contested Model,” in T. Janoski and D. Lepadatu (eds.) *The Cambridge International Handbook of Lean Production: Diverging Theories and New Industries around the World*, Cambridge University Press, Chapter 21, pp. 507-528.
- Lorenz, E. and Valeyre, A. (2005) “Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15,” *Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, No. 4, pp. 424-442.
- Macduffie, J. P. (1995) “Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 197-221.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Olcott, G. (2009) *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*, Cambridge: Cambridge University Press. (=2010, 平尾光司・宮本光晴・山内麻理『外資が変える日本の経営——ハイブリッド経営の組織論』日本経済出版社)
- O’Toole, J. and Lawler III, E. E. (2006) *The New American Workplace*, New York: Palgrave Macmillan.
- Regini, M., Kitay, J. and Baethge, M. (ed.) (1999) *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*, Cambridge, MA.: MIT Press.
- Schneider, M. R. and Paunescu, M. (2012) “Changing Varieties of Capitalism and Revealed Comparative Advantages from 1990 to 2005: a Test of the Hall and Soskice Claims,” *Socio-Economic Review*, Vol. 10, pp. 731-753.
- Scott, W. R. (2008) *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W. R. and Meyer, J. W. (1991) “The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence” in Powell, W. W. and DiMaggio, P. J (eds.) *New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, pp. 108-140.
- Sherer, P. D. and Leblebici, H. (2001) “Bringing Variety and Change into Strategic Human Resource Management,” in Ferris, G. R. (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 20, pp. 199-230.
- Streeck, W. (1996) “Lean Production in the German Automobile Industry: A Test Case for Convergence Theory,” in S. Berger and R. Dore (eds.) *National Diversity and Global Capitalism*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, Chapter 5, pp. 138-170.
- Wailles, N., Lansbury, R., D. and Kirsch, A. (2009) “Globalization and Varieties of Employment Relations: an International Study of the Automotive Assembly Industry,” *Labor and Industry*, Vol. 20, No. 1, pp. 89-106.
- Womack, J. P. and Jones, D. T. (2021) “Transferring Lean to the United States” in T. Janoski and D. Lepadatu (eds.) *Cambridge International Handbook of Lean Production: Diverging Theories and New Industries around the World*, Cambridge University Press, Chapter 19, pp. 467-489.
- Yamauchi, M. (2016) “Employment Systems in Japan’s Financial Industry: Globalization, Growing Divergence and Institutional Change,” *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 54, pp. 522-551.
- (2021) “Employment Practices in Japan’s Automobile Industry: the Implication for Divergence of Employment Systems under Globalization,” *Evolutionary and Institutional Economic Review*, Vol. 18, pp. 249-270.

やまうち・まり 国際教養大学客員教授。主著に「雇用システムの多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス」(慶應義塾大学出版会, 2013年)。雇用システムの多様化と国際比較, 制度的補完性専攻。