

西村 純・池田 心豪・田上 皓大 著

JILPT 第 4 期プロジェクト研究シリーズ No. 6

『雇用流動化と日本経済』

——ホワイトカラーの採用と転職

有田 伸

長期雇用を前提とし、新卒採用や内部登用などの特徴を持つ「日本的雇用慣行」は、言うまでもなく、日本社会の根幹を形作っている制度である。評者の専門である社会階層論の分野でも、日本社会の適切な理解のためには、これらの特徴を考慮した分析が欠かせない。しかし近年では、産業構造変動の影響も受けて、これまで製造業セクターを中心として形作られてきたこの雇用慣行には、変化の兆しも見え始めている。はたして今後、日本的雇用慣行は新たな、より望ましい形の雇用システムへと変貌していくのだろうか。それともそれは依然として根強く残り続けるのであろうか。

JILPT のプロジェクト研究の成果である本書は、このような問いに答えることを主な目的とする。より詳しく述べれば、本書は、「企業と労働者の双方にとって豊かな経済生活をもたらすか否か」という明確な問題意識に立ちながら、独自に実施した企業調査と個人調査の結果を基に、非製造業の男性正規雇用者の人事管理制度と職業キャリアの分析を行うことで、日本の雇用システムが「豊かさ」を伴う形で流動化しているのか否かを検証しようとするものである。

本書の具体的な構成は以下のとおりである。まず序章「日本経済の活力と雇用システム」において、本書の問題関心と研究方法が示される。第 1 章「雇用慣行を巡る調査研究——何を解明すべきか？」では、制度派の労働調査研究を中心としたこれまでの調査研究のレビューがなされ、これを通じて、「豊かさ」という判断基準に立ちながら、雇用流動型の人事管理システムは従来の長期雇用型システムのオルタナティブとなりうるのかを明らかにする、という本書の課題が示される。続く第 2 章「雇用流動型」人事管理の可能性——中途採用者の活用事例の分析」では、企業調査の結果に基づいて、大企業では企業側の主体的な選択に



●労働政策研究・研修機構
2023 年 3 月刊
A5 判 226 頁
定価 2750 円 (本体 2500 円)

●にしむら・いたる 労働政策研究・研修機構主任研究員。
●いけだ・しんごう 労働政策研究・研修機構主任研究員。
●たがみ・こうた 労働政策研究・研修機構研究員。

よって、従来の長期雇用型とは性格が異なる雇用流動型の人事管理がなされつつあるのかが検討され、第 3 章「情報通信業の人事管理にみる長期雇用のゆくえ」では、情報通信業に焦点を当て、人事管理の実態のより詳細な分析がなされる。さらに第 4 章「サービス産業化と雇用流動化——個人のキャリアに着目して」と第 5 章「雇用流動化と職業生活の豊かさ——労働者個人の職業的地位達成への注目」では、個人調査データの分析結果に基づき、労働者個人に着目した場合でも、雇用流動型の職業キャリアが確認され、さらにそれは労働者の職業生活に豊かさをもたらすものであるのかについて検討がなされる。最後に終章「雇用流動化のゆくえ」では、本書の知見に基づいた考察と現状の評価がなされる。

本書の分析を通じて、現在の日本では、長期雇用型の人事管理システムと雇用流動型のそれが併存しており、飲食サービス等の非製造業の一部においては、管理職を中途採用によって外部から調達する傾向が見られることが示される。個人の職業キャリアを見ても、これらの産業では大企業でも初職の離職率が高く、転職が活発な労働市場が広がりつつあると言える。ただし、今後の成長産業の 1 つと目される IT 企業においては、依然として内部登用が重視されており、外部からの採用に必ずしも前向きではない面も見られる。また非製造業セクターでは、転職経験者の収入は長期勤続者よりも低い。これらの点から、著者らは企業と労働者の「豊かさ」という観点から評価した場合、新卒採用を重視し、人材を企業内部で調達していく長期雇

用型のシステムが依然として優位にあり、雇用流動型がそれに代わるオルタナティブとして日本経済を活性化していく兆しは現状では見られない、と結論付ける。

以上の構成と内容を持つ本書は、次のような長所を有している。第1に、質的調査と量的調査の双方を効果的に用いながら、明確に設定された課題に対して答えを導いている。特に、個別企業の人事管理制度に関するインタビュー調査から得られた貴重な知見は、まさに「労働研究者の手による本書ならでは」と思わせるものであり、評者自身も大変多くを学ぶことができた。

第2に、上述の点とも関連するが、著者らの分析視角と枠組みは、これまでの労働調査研究の蓄積を十分にふまえたレリバンスの高いものとなっている。また長期雇用型／雇用流動型、(労働移動の類型としての)スパイラル型／サーキュレート型など、現状を理解するための類型が効果的に用いられ、さらにそれらが適切な形で図示されている点も、本書の貴重な内容を理解する上で大きな助けとなっている。

第3に、労働者と企業の双方にとっての「豊かさ」という基準を設定した上で、現状と今後の評価にまで踏み込んだ考察が行われている。本書全体でこのような姿勢を貫くためには、著者らの間で多くの時間をかけた議論が必要であったものと推察されるが、このような視点を含めた分析・考察を行うことによって、本書のオリジナリティは一層高まっている。

以上のように、本書は貴重な知見を多く含むものであるが、その中でも評者にもっとも強い印象を与えたのは、第3章の、IT企業が中途採用に必ずしも前向きではない理由に関する論述部分であった。たとえば、企業内で独自に定義されたコンピテンシーと期待役割によって賃金が決まるC社の人事担当者は、中途採用による人材調達の難しさを以下のように語る。

「コンピテンシーという能力ベースで職位、最近で言うとジョブとひも付かない資格制度を採っておりますので、レンジでマーケットと合わせるのがとても難しいんですよ。能力のマーケットなんてないので。」(p. 135)

また別のD社の人事担当者は、同社では中途採用者が全従業員の9割を占めるにもかかわらず、「日本では高いポテンシャルを有した人材は新卒採用市場に集まる傾向がある」(p. 143) ために、今後は新卒採用を増やしていきたいと言う。これらの事例から、IT企業が中途採用に必ずしも前向きでない1つの理由として、著者は次のように述べる。

外部労働市場の基準はあくまで職種であり、ポテンシャルを判断することができないからである。(中略) 中途採用の際にわかることは、職種にかかわる過去に残した実績であって、将来の可能性を判断するための情報が希薄となる。(p. 147)

遅ればせながら、評者は社会構築主義的視角が強めな社会学者であり、労働市場という1つの「市場」も、それを支える制度、あるいは当事者に共有される想定や観念——たとえば職業的能力とは何であるのかに関する想定など——が存在してはじめて成り立つとの立場に立つ。このような立場から見れば、中途採用に関しては現在のところ「職種を基準とした外部労働市場は成り立っているけれども、能力やポテンシャルを基準とした外部労働市場は十分に成り立っていない(と考えられている)」という事実を、これらは示しているものと捉えられる。

評者は、このような事実こそが、豊かさを伴うオルタナティブとしての雇用流動型システムの実現を阻む要因の1つとして重要ではないか、と考える。本書も示すように、日本の大企業の人事管理システムは依然として長期雇用型の性格が強い。高いポテンシャルを持つ多くの人材が新卒として採用され、企業内においてさまざまな経験を積みつつ昇進・昇給を遂げているのは確かであろう。問題は、そのような人材が転職する際、ポテンシャルや前の企業での経験を通じて培われた能力が十分に肯定的に評価され、採用後もそれに基づく処遇を受けられるか否かである。もしその答えがイエスであれば、次第に待遇が上昇していく「スパイラル型」の労働移動が可能となり、さらにそれは、豊かさを伴う雇用流動型システムの実現を導くものと言えるだろう。しかし実態はそうでないならば、そして、一方の新卒採用に関しては「ポテンシャルを基準

とした労働市場が成り立っている（と考えられている）」ことを考慮すれば、なぜ中途採用に関してはそうではないのかを、さらに踏み込んで、当事者の言明を適宜相対化しながら考察していくことも有用であると考えられる。

上記の問いの答えとしては、さまざまなものがあり得るだろう。中途採用者のポテンシャルや能力の判断が難しいことが主要因だとすれば、それらの判断が難しい理由としては、「新卒採用とは異なり、中途採用にはそこまでのコストはかけられない」、「新卒者の『ポテンシャル』とは採用後にさまざまな経験を積ませることで具現化しやすいものである一方、中途採用者の場合はその機会が持てない」、あるいは「他社での経験を通じて培われた能力は容易に評価できない」などが考えられる。さらには、能力等の判断は行いうるにもかかわらず、「そもそも高いポテンシャル・能力を持った人材が市場に供給されない」という認識が持たれていることも、これには関係しているのかもしれない。

もちろん、ホワイトカラー労働者の技能や能力評価の難しさについては、本書でも繰り返し言及されてい

る。ただし、第1章の研究レビューをはじめ、そこからの議論の展開の焦点が、その難しさを前提とした企業内部の人事管理制度の方に置かれたためか、転職、すなわち企業の垣根を越える労働移動に際しての技能・能力の評価の問題については、依然多くの議論の余地が残されているように感じられた。この問題をさらに突き詰めて考えていくことは、個人の職業キャリアの計量分析とその結果の解釈に対しても、有益な視点をもたらしてくれるものと期待される。

産業構造の変動等によって生じる雇用の流動化趨勢の帰結を少しでも望ましいものとするためには、このような中途採用者の労働市場に関する問いを引き続き検討し、得られた知見に基づきつつ、適宜必要な対応策をとっていくことが望まれるだろう。この課題のために制度派（あるいは社会学）の視点はきわめて重要であると評者は考えている。今後、これらの視点を生かしつつ、著者の方々とこの問題について議論できる機会を楽しみにしたい。

ありた・しん 東京大学社会科学研究所教授。比較社会学専攻。