

日本の雇用慣行の将来

後藤 敏夫

は し が き

わが国における企業経営には、欧米諸国における経営とは異なった独特の特徴があり、いわゆる「日本の経営」あるいは「日本の雇用慣行」として論じられることが多い。それらは、1970年代後半以降における世界的経済停滞の中で、相対的に良好な経済的状況を示す日本経済の基底として、先進諸国から注目されている。しかしながら、わが国をめぐる社会的、経済的環境は目まぐるしく変化しつつあり、高度成長期から低成長時代への転換は、いわゆる「重厚長大」産業の低迷と「軽薄短小」型産業の活況に象徴される産業構造の変化を促進している。また、国際的な貿易摩擦の解消のため、貿易自由化と国内需要の拡大の要請は、企業経営の困難性を刺激している。消費者の消費動向の多様化は、需要先導型の多品目少量生産を促す。技術革新の進展は、生産技術、情報処理技術の変容をもたらし、作業工程、職場構成、組織のあり方、意思決定の方式などに多くの影響を与えている。さらには、人口構成の高齢化と雇用機会均等への社会的要請による就業構造の変化が予想される。このような諸変化に対して、従来の「日本の経営」方式あるいは「日本の雇用慣行」は、いささかの変容もなく存続しうるのであろうか。これらの変化は、「日本的」な基盤をゆるがしているのであろうか。もし、基盤をゆるがしているとするならば、むしろ積極的に「日本の経営」あるいは「日本の雇用慣行」に訣別して、新たな局面に突入すべきであろう。いまや人事管理の革新、人事労務の新路線を強調する論者も少なくない。果たして「日本の経営」あるいは「日本の雇用慣行」は崩壊するのだろうか、これが、この小論の主題である。

I. 日本の雇用慣行についての通説

1. 「日本に学べ」……外国から見た日本

「日本の経営」あるいは「日本の雇用慣行」とは何かについては、諸説がある。その前に「日本の経営」と「日本の雇用慣行」とは同義語ではなく、吟味を要するところであるが、本稿におい

ては、日本的雇用慣行という用語で両者を代表するものとし、特に必要な場合にのみ「日本的経営」を用いることとした。

日本的雇用慣行を最も早く指摘したのは、1958年、ジェームズ・アベグレン(James C. Abegglen)の『日本の経営』(The Japanese Factory)であるといわれている。『日本の経営』は、同氏の2年間に及ぶ滞日中の日本企業の実態を分析した点に特色があり、日本の組織行動、終身雇用制度についての研究における先駆的な著作として、米国のみならず、他の諸外国において高く評価され、わが国でも占部教授の翻訳で、当時のベストセラーとなったものである。⁽¹⁾

アベグレンは、まず日本の雇用制度の特色を、①学校からの直接採用、②人柄(協調性)重視、③終身雇用、④年功序列型賃金、⑤会社型労働組合の五つであるとし、「日本の雇用パターンは個人の技能よりも、グループ・メンバーシップを強調し、長期的で複雑な相互義務の関係に雇用者、被雇用者を包み入れる。そして短期の業績に報いるというより、その人の在職期間に対して報いる」のを特色とすると述べている。この中で、特に終身雇用については、その基盤を日本の家族制度においていることが注目される。

雇用者と従業員は、夫婦のように一つの運命共同体にあり、また、職場の組織が家族の組織と類似しているからこそ、日本の労働者のモラルは高いというように見る。したがって、解雇はよほど極端な場合、経済的にいえば破産して「一家離散になるとき位」しか着手されない。逆に従業員は、自分の将来も家族の将来も彼の会社の成功にかかっている。こうした条件から、労使の一体感が生まれ、それがモラルの高さにつながることになる。

欧米人は、労働力の非流動性をみて日本の雇用制度を批判するが、決して日本の雇用制度は悪くない。労働力の能率的な配分に役立つからである。すなわち成長企業には、若い社員が大勢入るので、その企業の平均年齢は下がる。かくてその会社は、年功賃金制のもとでは同業他社と比較すれば賃金コスト面で有利となる。

かくて、終身雇用制度は、労働力を成長分野にシフトするのに有利であり、経済成長を強化する意味できわめて能率的なものになる。新技術を企業が導入するについても雇用が終身的であれば、従業員は雇用を脅かされない。それどころか、新技術の導入によって彼の属する企業が成長すれば、彼のステイタスも上がる。やはり終身雇用制は技術革新の時代にきわめて効率のよい制度であるとする。

アベグレンは、1974年に『日本の経営』に「70年代における日本の終身雇用制」と「組織的变化1956～1965年」の2論文をつけ加えて新著『Management and Worker: The Japanese Solution』を刊行した。⁽²⁾

「70年代における日本の終身雇用制」において、アベグレンは終身雇用のマイナス面にふれていく。すなわち、低成長期にはいると、生産調整が行われるが、終身雇用制では人員の過剰配置を結果する。また、若い職員を導入して新陳代謝を行えなくなるから、年功型賃金は常に上昇を続

け、労務面でのマイナスが増加する。終身雇用制のもう一つの不利は、無能力な従業員を解雇できないことである。第三には、日本の企業が自社内で開発できない技術を必要とするとき、外部から技術者を補充することが困難であり、これが障害になることである。このように、低成長期における終身雇用制のマイナス面を指摘しているのであるが、今後の変化については、次のように述べている。⁽³⁾

「たしかに、日本のように急速に変化している国では、どのような制度でも、ある程度の圧迫を受け、ある種の変容を受けるにちがいない。日本の雇用制度が論議され、再検討され、考え抜かれ、そしてある程度改められるであろうことは、さして顕著なことではない。しかしながら、過去20年を公平に振り返ってみて、連続性は顕著な事実であり、そして重要な変化は、しばしば予告されてはいるが、まだ起きていないと結論しなければならない。」

「これは、驚くにはあたらない。日本の終身雇用制は、高度に能率的な制度である。日本社会の基本的な価値基準と行動パターンにたいして適合性をもっている制度である。それは、多くの点で西欧が開発してきたものよりも、いっそう人間主義であり、野蛮なところの少ない雇用制度である。対立闘争の少ないことが、この制度の特徴であることも、確かである。終身雇用制のもつ経済的有効性とその社会的価値の両者が、その制度を維持するのに作用しているのである。」

「終身雇用制は変化するであろうか。もちろんである。日本社会が変化するにつれて、職場における諸関係のパターンも変化するであろう。そして、日本の社会は、豊かな社会、増大するレジャー、大いに変わる家族生活の様式、外国との交互作用の増大などの影響下で、現に変化しつつある。雇用制度の変化は、これらのより基本的な社会変化から起きるであろう。そして今までと同じように、将来においても、雇用制度はより広範な社会の特徴を反映するであろう。」

このように、アベグレンは日本の終身雇用制を高く評価するとともに、そのマイナス面にも着目したが、その時点(1974年)では、今後の変化については明確な結論を出さなかったのである。

日本の経営の特質についての外国人による研究は、アベグレン以外にも数多く行われ、その多くは、「日本に学べ」という観点から論述されている傾向が強い。たとえば、エズラ・ヴォーゲル(Ezra F. Vogel)の『ジャパン・アズ・ナンバーワン』(Japan as Number One: Lessons for America)やウィリアム・オオウチ(William G. Ouchi)の『セオリーZ』(Theory-Z)などが有名である。

ヴォーゲルは、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』のなかで、日本企業の独特の組織構造と経営政策の優秀性を論じ、アメリカ人はすべからず日本に学ぶべきだと力説する。⁽⁴⁾

ヴォーゲルはこの著作のなかで、日本独特の人事労務慣行を次のように指摘する。①終身雇用の慣行、②昇進や昇給における年功序列の制度、③新規学卒者の一括採用、④中途採用や中高年齢者の採用の制限、⑤独創性よりも協調性に富んだ会社人間をめざす教育訓練、⑥愛社精神と仲間意識を培うための各種の行事や集会、⑦定期異動による職場遍歴の慣行、⑧同僚間の競争の抑

制と人の和の強調，⑨下部構造が上部構造の命令を待たずにイニシアティブをとって企画を立て、行動を開始するという「ボトムアップ」方式による経営，⑩家族手当や退職金の支給，⑪住宅建設資金の貸与，社宅等の福利厚生制度，⑫忘年会，送別会の催し等の従業員サービス。

このようなユニークな経営慣行が、日本の従業員の強烈な会社に対する忠誠心、会社の仕事に対する誇りと献身の心構えを維持し、西欧から輸入された最新の生産技術や生産設備と結びつくことによって、世界の一流国への成長をもたらしたのであるとする。それは、しばしば説かれていたような、日本人の集団への忠誠心という神秘的な本能によるものではなく、働く人々のなかに根強い集団への帰属意識と高い仕事への誇りを植えつけることができた日本的経営の慣行体系こそが、この成功をもたらしたのであるとする。

オオウチは、『セオリーZ』のなかで、日本の企業における組織やその行動をアメリカの企業のそれと比較して、日本の長所と思われる点を強調している。⁶⁾

オオウチは、この著作のなかで、日本の組織の特徴を、①終身雇用，②遅い人事考課と昇進，③非専門的な昇進コース，④非明示的な管理機構，⑤集団による意思決定，⑥集団責任，⑦人に対する全面的なかかわりであるとして、これをZタイプ組織と名付ける。これに対して、アメリカの組織の特徴は、①短期雇用，②早い人事考課と昇進，③専門化された昇進コース，④明示的な管理機構，⑤個人による意思決定，⑥個人責任，⑦人に対する部分的なかかわりであるとして、これをAタイプと名付ける。そして純粋のZタイプやAタイプも存在しないことを強調しつつもZタイプについて、次の三つのポイントを指摘する。

第1のポイントは、「信頼」である。日本の総合商社の中心的特徴は、社員相互の信頼感を育てる経営システムである。ある部課が損失を出しても、他の部課が十二分に埋め合わせ、会社全体としては利益をあげる。自己犠牲を喜んで払う信頼感がそこにある。

第2のポイントは、「ゆきとどいた気くばり」である。職長は、部下のパーソナリティを的確に把握し、だれとだれならうまくいくかを判断し、最高の作業チームを作り上げることができる。

第3のポイントは、「親密さ」である。アメリカでは、教会や家庭が親密さの源泉だとされ、職場で生まれるべきだとする考えに抵抗を感じるが、日本では職場にも「親密さ」が生まれ、産業社会が成功している。

組織内の文化は、従業員の間を広範な共通の経験が積み重ねられているときに発達する。日本の組織では、各人がよりどころとする基本的な前提や論理上の態度というものが他の人々と共通であるため、実際に話合わなくても、相手の一定の反応や同意を想定できる。こうした共通文化のおかげで、強調性の一般的な背景が作り出され、意思決定と具体的な問題解決のプランニングがたやすくなる。意思決定のプロセスが、典型的には、コンセンサスと参画から成り立っている。この参画的プロセスは、組織内に情報や価値観を広く普及させる機構のプロセスであり、会社の協調的意図を誤りのないやり方で示す象徴的な役割を果たしていることになる。

Zタイプ組織にも弱点はあり、それは、アウトサイダーへの恐怖症にかかりやすく、環境の大きな変化にすばやく反応できないことであるとしている。

以上、アベグレン、ヴォーゲル、オオウチの所論の要点についてみてきたが、それぞれの取り上げ方に若干のニュアンスの差があるとしても、いずれも日本的雇用体系について積極的な評価を与えている点において共通すると見てよいであろう。⁽⁶⁾

2. わが国における通説

さて、外国人から見た「日本的雇用体系」の特質について、代表的な論説を紹介してきたが、わが国の諸学者はこれをどのように見ているのであろうか。わが国における「日本的経営」に関する著作は多数にのぼるが、それらの論旨を子細に検討すると、いくつかの立場に分類することができる。

第1の立場は、日本的経営の特質を、日本人の心理的特性から説明しようとする考え方である。この立場に属する学者は、さらに二つに分けられる。

津田真澄は、生活共同体という概念を基本において、生活共同体を求める人間の本源的な行動が企業に現れたものとして、日本的経営の特徴をとらえている。⁽⁷⁾

尾高邦雄と岩田龍子は、集団への帰属意識を強調している。日本人の心理特性としての集団主義が一定の制度的条件のもとで現実の行動特性となって発現すると考える。集団主義とは、西欧の個人主義に対し、集団の利益を優先させることである。⁽⁸⁾

第2の立場は、歴史的な伝統を重視する立場である。⁽⁹⁾ 間宏と竹中靖一に代表されるとらえ方である。すなわち、竹中教授は、江戸時代における石田梅岩に代表される心学の経営理念を追求し、商人の主体性の自覚と、それなりの経済的合理主義という二本の柱が貫かれていることに見出し、そのような理念がひろく町家の間に行きわたっていて、維新後になっても心学的な思想が受けつがれ、日本的経営の源流になったとする。「維新後、西欧の新しい技術がとり入れられ、世相も一般に西欧化したがる、その底にはやはり江戸時代以来の伝統が強く残っていた。企業の経営もしだいに変わっていったが、やはり江戸時代からの家業の再編成という形で変革されたものが多く、そこに『日本的経営』と呼ばれる温情主義や、終身雇用制ないしは年功序列制などが展開していった。それが経営家族主義といわれるものであり、戦後は経営福祉主義という形をとるにいたるのである」としている。⁽¹⁰⁾

第3の立場は、占部都美や山田保に代表される日本的雇用慣行を経済的合理性によって説明しようとする立場である。⁽¹¹⁾

占部教授は、いままで述べてきた立場をとる人々の考え方は、日本人の心理的特性を余りにも重視しすぎて、経済的合理性による説明を欠いていると批判する。そして、日本的な終身雇用制にも、労使間に義務の相互交換のような形で経済的合理性が認められるのだと指摘している。た

だ同教授は、日本の労使関係が欧米と異なるのは、金銭的なものに加えて、非金銭的要因が多いことであるという。それは、労使関係が長期的にバランスをとる相互交換であることに特徴があるからであるという。

山田保教授は、日本的経営は日本民族の特異性によるものでもなく、また封建的でもない。それは人間の本性と組織の本質に適応した、すぐれた合理的な経済組織（システム）なのであるとして、これを経済学的に証明しようとする。

小池和男は、日本的雇用慣行を「内部労働市場」という概念を用いて説明する。すなわち、労働者は、その企業にとどまる方が得になるからこそ終身雇用制を受け入れるのであり、経営者にとっても、そうすることが得だから、終身雇用制や年功賃金を維持するのだというわけである。

第4の立場は、日本の労使関係は基本的に後進性に基づいているととらえ、日本の経営の独自性を経済と民主主義の発展段階の遅れであるとする考え方である。ひと昔前までは、この第4の立場が支配的であった。しかし、日本の経済水準が欧米諸国の水準に達しつつあるにもかかわらず、日本の労使関係に予想されたほどの変化が見られないうえに、逆に海外から日本的労使関係の長所が見直されはじめるに及んで、この考え方は後退した。

以上、日本における代表的な日本的雇用慣行に関する論者の考え方を分類してみたが、その多くは、終身雇用制、年功賃金制等の淵源を日本の伝統的な文化に求めており、いわゆる共同生活体や集団主義や家族主義が基盤であるとするのが通説となっているとみてよいであろう。たとえば、岩田教授はその著『日本的経営の編成原理』のなかで、「戦前においては、家イデオロギーの衣をまとった日本人の集団主義が経営家族主義を支える基礎になっていたのであり、戦後の民主改革を契機として、経営上層部に典型的に見られた家意識が放棄されることによって、逆に村的行動様式、すなわち集団主義が一層明確な形をとって現れるようになった」と述べている。そして、この村意識に根ざした集団主義は、ウチとソトの意識、特定集団に対する定着志向、特定集団内の地位を重視する特徴、責任と権限のあいまいさの特徴などの行動特性になって現れると主張する。⁴³

このようにみえてくると、日本的雇用慣行を、世界の普遍的な原理で説明しようとする第3の立場の小数意見をのぞいて、おおむねこの線にそった考え方を通説とみて差支えないであろう。

しかし、この考え方に対して、村意識に根ざした集団主義は、資本主義段階以前の村落共同体の価値意識である。その工業化以前の集団主義が、明治以降、工業化と近代化が進められた今日に至ってもなお日本人の意識と行動に決定的な要因となっており、それが日本の経営の編成原理となっているというのは、一つの価値意識にとらわれすぎているという批判がある。⁴⁴

加藤教授によれば、村制度も、経営家族主義も、運命共同体も、それらを統一する原理と考えられる共同体も、農耕社会に共通する特質にすぎない。農耕社会から工業社会へと変化するにつれて、先進工業国で薄れてしまった共同体意識が、今もなお日本人の心理特性の中心として残っ

ているのがなぜなのかが、説明されていないとするのである。そして、共同体の原理を保持しながらも、そこに市場原理を取り入れていくとするならば、両者をうまく混合させるための中間項がなければならない。そして、この中間項にこそ、日本的特質がもつとも明らかに現れるはずである。

三戸公は、ヨーロッパでは、ゲマインシャフト（共同体）とゲゼルシャフト（利益社会）が明確に分離して並存しているのに対して、日本ではゲマインシャフトが同時にゲゼルシャフトを包摂していることを指摘し、それがなぜであるかという問題提起をしている。⁴⁴

石田英夫は、日本的経営を文化論的アプローチと非文化論的アプローチに分け、現実には、文化の影響を受けたユニークな面と、他の国と変わりのない共通の面とが同居しているというのが穏当な見方であり、これをドクマ的にどちらであるかを定めるのではなく、実証によって判定すべきであるとする。⁴⁵

さて、仮りに通説に従うとして、日本的雇用慣行の基盤である共同体、集団主義、経営家族主義をとりまく諸条件の変化は、日本的雇用慣行にどのような影響をもたらすのであろうか。

II. 企業経営をめぐる経済社会環境の変化

1. わが国経済の国際的地位の変化

1980年代は変化の時代である。絶え間のない波状的な変化がおしよせ、産業社会の諸側面は転換を迫られている。第1に、わが国の経済の国際的地位の向上と国際経済との関わりの増大は、いろいろな面で影響を強めている。ドル安円高の趨勢は、輸出依存型の産業に深刻な打撃を与え、いわゆる貿易摩擦に起因する輸出の自主規制の要求は、自動車から集積回路のような先進技術製品にいたるまで、輸出不振を増大している。それは、わが国の従来の産業構造の変化を促進している。いわゆる「重厚長大」の炭鉱、鉄鋼等の企業の縮小と、「軽薄短小」企業の進出が始まっているが、「軽薄短小」の製品分野でも、発展途上国との競争が激化し、撤収を余儀なくされる分野がでてくることも予想される。このような傾向に対して、より高精度ないし独創的な製品の開発に一層の努力が傾注され、生産が拡大されるであろう。また、生産企業の海外への進出や移転が促進されるであろう。さらに、国内需要の拡大を狙う経済政策の実施にともない、国内需要向けの産業の再開発や成長の促進が試みられるであろう。

このような産業構造の変化にともなって、企業活動に必要な人材の質が変わってくることが予想される。すなわち、設備主導型あるいは労働集約型の生産部門の労働者は、相対的に減員の対象となり、それに代わって、高度な機械の保全や操作のできる技術の高い技能工へのニーズが増大するであろう。また、開発、設計、研究部門の技術者へのニーズが高まり、海外駐在員や海外への長期出張要員へのニーズも増大することが予想される。

2. 技術革新の進展

第2に、技術革新の一層の進展のもたらす影響である。個々の高度性能機械の導入は、高度の熟練者が要求されることを意味する。また、生産技術、情報処理技術の革新は、仕事の流れ、職場構成、組織のあり方、意思決定方式などに多くの影響を与える。企業においては、意思決定の迅速化が要求され、従業員の知的水準の向上と高度な判断力が必要とされ、特に情報処理能力の向上が求められることとなろう。その場合においても、単純な情報処理型の従業員よりも、情報解析型の従業員が要求されることになろう。

3. 人口構造の高齢化

第3は、人口構造の高齢化のもたらす影響である。労働省の「雇用管理調査」(昭和58年)によると、雇用管理上の問題点として、第1位に「高齢化に伴う中高年齢者の配置および処遇」があげられている。これは、必然的に年功賃金制その他の再検討が必要なることを意味する。

人口の高齢化傾向については、次の特徴が指摘できる。まず、わが国の人事制度が形成された昭和30年ごろの人口構成では、15～19歳層が1割、20歳台層が1割8分、30歳台層が1割3分を占めており、40～54歳層は1割弱と非常に少なく、この人口構成に準ずる労働力構成を前提として学歴別・年功人事制度が成立したのであった。ところが、昭和55年には、40～54歳層は2割と2倍の比率となり、それに伴って労働力が著しく高齢化して、学歴別・年功人事制度の維持がそのままでは困難になったのである。ついで、今後の予測をみると、昭和65(1990)年から60～64歳層が急激に増大し、いわゆる60歳台前半層について就労か引退かという点で大きな社会問題となることが明白である。65歳以上の層も昭和65年以後に驚異的に増加し、2025～50年の間に65歳以上の層だけで、人口の2割以上を占めるといふ世界最高の高齢国になることが明らかにされている。

現行の厚生年金制度の支給開始年齢は男子60歳、女子55歳であり、これが65歳支給開始に延伸されるとしても、現在の60歳定年制では、高齢者層の労働力への吸収は不十分である。したがって、現状のまま推移する限り、高齢者の雇用延長を促進するか、高齢者の引退後の生活を社会で保障するかを選択を迫られることとなる。後者の場合には、社会的保障のための企業および労働者の負担は極めて高くなることを覚悟しなければならない。

4. 労働力の高学歴化

第4には、労働力の高学歴化の確立をあげなければならない。新規学卒者の進路状況を見ると、中学卒業者の高校等への進学率は昭和50年以降90%をこえ、就職者はわずかに4%にすぎない。また、高校卒業者の上級学校への進学率も3割をこえるようになった。昭和30年当時と比較すると、高学歴志向には目を見張るものがある。すなわち、昭和30年には、就職者総数は102万

人で、そのうち大卒者は7万人(6.9%)、高卒者は25万人(25.5%)であった。それが、昭和58年になると、就職者総数は112万人とわずかな増加であるが、そのうち大卒者は43万人(38.4%)、高卒者は57万(51.8%)となった。高学歴化は極めて著しいことがわかる。また今後の見通しとしても、中卒者の割合は引き続き低下し、代わって大卒者が人数、割合とも増大を続けると考えられている。このように、高学歴化する労働力をどのように有効に活用するかということは人事・労務管理にとって重要な課題となるのである。

5. 女性の進出

第5には、女性労働の進出がある。1975年の国際婦人年以降、女性の労働力率、就業者化率が上昇を続けている。この上昇の特徴は、35歳以上の有配偶者女性かパートタイマーとして労働市場に進出した数の増大にある。昭和61年版「婦人労働白書」によれば、60年の女子15歳以上の人口に占める女子雇用者(一般労働者、パートタイマー)の割合は、前年の31.6%(1,518万人)から、31.8%にアップして1,548万人となった。また、女子雇用者が、前年に初めて家事に専念するいわゆる専業主婦を上回ったが、60年には、この差が20万人にも達し、外へ出て働く女性の姿が完全に定着しつつあることをうかがわせている。

雇用者総数に占める女子の割合も対前年比0.3%増の35.9%に達しており、20年前の2倍強に増加している事実は、企業その他の事業体において、女子の労働力を無視できないことを物語っている。また、その就業範囲をみると、最も多く就業している産業はサービス業(464万人)で、次いで製造業(435万人)、卸売・小売業(408万人)となっている。職種としては、情報処理技術者、薬剤師、社会福祉関係職員などの専門的・技術的職種に就くものは、10年間で倍増しており、また、この5年間にコンピュータ関係の専門技術者やオペレーターなどのほか、機械・電気・化学関係の技術者や商品販売外交員などは5割増と、就業範囲が広がっていることがわかる。

このような女性の労働力率の増大の原因について、山田正喜子は次のように指摘する。⁴⁹

経済成長率の鈍化と税金や保険料の増大によって、家計の手取がほとんど伸びていないにもかかわらず、生活水準の維持と向上を望む家庭が多いこと、住宅・教育・老後扶養コストが増大していること、また男子労働力の量的な不足から技術職・販売職といった専門職に進出することが可能になったこと、さらには女性の方が男性より適している新しい職種が生まれてきたことなどである。

「男女雇用機会均等法」が施行されて、女子はさらに広い範囲に進出することが期待されるが、問題も少なくない。たとえば、賃金の男女格差は依然として縮まらず、一人平均月間給与額は男子100に対し、女子51.8と前年と変わらなかった。この格差は、勤続年数や年齢、学歴、働いている産業の種類や規模、就業の形態、就業時間などの実態の違いから生じていると説明されているが、増え続けるパートタイマーが要因になっていることは明らかである。

パートタイマーの8割がかつて働いた経験をもっており、大半が結婚・出産で退職したものである。子育てが一段落してから再就職のチャンスをつかむことの難しさは例をあげればきりがなほほどである。また、仕事についても、配偶者控除を受けられる非課税限度額が90万円と低いいため、年収90万円未満のものが7割を占めているという。配偶者控除を受けるため、90万円の壁が越えられず、わざわざ低収入に甘んじることを選択しているといえよう。女性労働力を本当に活用するためには、育児休業制や再就職のあり方のほか、税制についても改める必要があるといえよう。また、パートタイマーの場合、高い欠勤率と低い定着率、さらには処遇の不公平性や職場配置に適正さを欠くことなどが原因で、仕事への動機づけが低いことも問題としなければならない。しかしながら、フルタイムの女性労働者の勤続年数が徐々に長期化し平均勤続年数は6.8年（昭和60年）となっており、退職後に職業復帰を望む女性が増加しているうえに、一部の女性は男子と同じ職業意識をもって、男性なみの昇進を望むようになってきている。

以上、わが国の産業社会をめぐる経済社会環境の変化の要因を探ってみたが、そのいずれをとっても、企業の人事管理の将来に多くの課題を投げかけているのである。以上のような変化の要因は、日本的雇用慣行の基盤をゆるがしてはいないのであろうか。このような諸変化に対して、従来の日本的雇用慣行は、いささかの変容もなく存続しうるのであろうか。

Ⅲ. 日本的雇用慣行の功罪とその将来

1. 日本的雇用慣行のプラス面とマイナス面

日本的雇用慣行といわれるものは、遠くはアベグレンの『日本の経営』や近くはヴォーゲルやオオウチ等によって喧伝されたわが国の経営管理ないしは人事管理の特徴であることは、既に述べたとおりである。これらのうち、共通して指摘される終身雇用制と年功序列制と企業別組合主義のいわゆる「三種の神器」は、今では神話にすぎないことが通説となっている。すなわち、上述の三種の神器のほか、丸抱え採用、集団主義、手厚い福利厚生制度等日本的経営の諸慣行を、セットにして実行したのは、主として従業員3,000人以上の大企業に限られていたという事実である。わが国の事業体の大多数を占める従業員10人未満の零細企業では、これらの諸慣行の一部ですら実施されていなかったのである。

それはそれとして、日本的雇用慣行の特質がもたらしたプラス効果およびマイナス効果について、尾高教授は、次のように要約している。すなわち、そのプラス効果は、① 雇用の安定性、② 人事の柔軟性、③ 従業員の会社一体感の育成であるという。雇用の安定性というのは、従業員の身分保障の確実性であり、雇用の丸抱えと職場の人の和による一致協力体制をつくったのである。人事の柔軟性というのは、主として人柄と出身に留意する採用を行い、職場内の訓練や各職場のローテーションを通じて、いわゆるつぶしのきく従業員を確保し、企業内の人事異動を

容易にしていることである。会社一体感の育成とは、従業員各自が自分自身を会社と一つのものとして感じ、したがって自分の生涯を会社と運命をともにするものとして感ずる会社に対する忠誠心の確保である。

これに対して、日本の雇用慣行のデメリットすなわちそのマイナス効果は、① 従業員の依頼心の助長と自主精神の抑制、② 雇用における差別待遇と自由な横断的労働市場形成への障害、③ エスカレーター・システムの弊害と中高年齢層人事の渋滞、④ 従業員の働く喜びと働きがいの喪失である。

前述した経済社会的環境の変化のもとで、日本の雇用慣行の基盤には多くの影響が及んでくるのは必然であるから、そのプラス効果を残しながら、同時にそのマイナス効果を除去するには、どうすべきであるかが、次の課題となるのである。

その施策の第1は、能力主義の徹底であり、第2は技術革新に対応する能力開発の促進であり、その第3は高齢化・高学歴化社会への対応策を講ずることである。そして、最後に女性労働力の活用をはかることである。以下その各対策について述べる。

2. 能力主義の徹底

従来から、人事管理における能力主義的運用の必要性は強調されていたが、必ずしも成功しているとはいえない。昭和30年代のはじめにアメリカから職務給の概念が導入され、職務分析および職務評価に基づく給与制度の妥当性が原理的には理解されても、長年にわたる年功序列主義にならされた企業では、高度成長期にあったことや中高年齢化が現在のように深刻でなかったために、年功的昇給制度や昇進制度が維持されていた。ところが昭和50年代に入ると、30年代の高度成長期に人員を大幅に増やした40歳代社員の激増期をひかえ、今までの昇給・昇進制度を続行すれば、現在の2～3倍のポストを用意しなければならず、これに伴う人件費の増大が緊急課題となった。そこで、企業が解決策としてとりあげたのは、能力基準を強く打ち出した職能資格制度にリンクする職能給与体系の導入であった。従来の基本給は、学歴・年齢・勤続年数などの属人的かつ固定的要素によって決定されていた。それを従業員の保有する能力を中心とする資格制度を基準とした能力給への転換をはかったのである。

しかしながら、この資格制度による能力給は、職務分析や職務評価による職務給そのものではなく、究極のところ従業員の属人的な能力に依存するものであった。たとえば、職務上のポスト不足のため、同学歴、同経験年数の従業員のうち、一人だけを課長職に昇進させた場合、他の従業員のモラル低下を防ぐため、課長職に昇進した同僚と同じ参事という資格を与えるのである。つまり、担当する職務を異にしても、資格は同じという扱いが行われるのである。これは「Equal Pay for Equal Work」(同一職務には同一給与)とする職務給原理とは似て非なるものであることは明らかである。

能力主義を徹底するためには、基本給そのものは完全な職務給とすべきであって、その他の付加給において資格や勤続年数を考慮すべきであろう。また、能力主義を徹底するためには従業員を採用にあたっては、求職者の人柄や学歴などに主眼をおく従来の人物本位の採用方法を改め、求職者の個性、才能、特技、想像力などに主眼をおく能力本位の採用方法に切り替えていくことが望まれる。昇進に際しても、業績中心の人事考課の結果をふまえ、上位のポストにふさわしい能力を示した従業員は、年齢や勤続年数のいかにかわらず、職場の同僚先輩を飛び越して抜擢されるくらいの思いきった改革が望まれるのである。

3. 能力開発の促進

施策の第2は、技術革新にともなう多種多様の新しい職種への従業員の能力開発である。わが国では、従来からいわゆるジェネラリストが尊重される傾向が強かったが、今後はいわゆる専門職に対するニーズが高まることが予想される。一つには、中高年齢化にともなうポスト不足の解決策として、専門職制の導入がはかられたという経緯もあるが、本質的には、産業構造の変化にともなう高度の研究者や技術者や、海外進出にともなう国際的な要員の必要性が高まっているのである。すなわち、高度な技術集約型への転換や高精度な製品の開発にあたる設計、研究を担当する技術者へのニーズが増大するであろうし、海外拠点のマネージャー、技術者、生産指導員、営業販売員へのニーズも増すことであろう。また、国内需要を敏感にキャッチして、潜在的な需要を発見し、新製品の開発と提供に活躍するクリエイター、プロモーター等の要員が必要とされるであろう。

このような多種多様なニーズに対して、従来のようなジェネラリスト尊重型の一元的なキャリア・パターンではなく、多種多様なパターンの設定が考えられてしかるべきである。専門職についても、単にいわゆる単一職種の専門職に止まらず、一つの職種を核心として広がる一定の領域についての専門的職業能力をもつ「複合専門職」が望まれるのである。ハウズ(W. C. Houze)は、これから求められる職業キャリアは広く浅いジェネラリストや深く狭いスペシャリストではなく、ジェネラリストは自分の幅を狭め、スペシャリストは技術・専門知識の幅を広げ、共通項が一つ以上ある複数の技術・技能あるいは市場で適切な技術的知識を生かす「クラスター・スペシャリスト」こそ、これから求められる職業であると主張している。⁴⁷⁾

経済企画庁は、昭和62年6月3日、2000年を見通し、いわゆる労働力のミスマッチ（不適合）が、新しい雇用問題として浮上することと指摘した。これによると、経済全体に占める専門的なサービス部門のウェイトが高まる結果として、2000年には情報処理技術者、看護婦など専門・技術職で283万人の人手不足が生じ、「職業のプロフェッショナル化」が進む一方、製造業の技能・生産職では307万人、農林漁業職では93万人の労働力が供給過剰になると予測している。これまでの就業構造は、規模が拡大する産業部門が新規学卒者を吸収する形で変化してきたが、報告

書は、将来のミスマッチの深刻さを踏まえ、今後は、「人員過剰部門から人員不足部門への就業異動を活発にする必要がある」と分析している。そのためには、従来の企業主導型の能力開発を、個人主導型にウェイトを置いた内容に変えるべきだとし、具体的には、① 業界内など幅広い範囲で利用できる資格認定制度の創設、② 職業能力の程度を的確に表せるよう資格の等級を細分化、③ 個人への公的資金援助、④ 教育訓練のための有給休暇がとれる制度の普及などを提言している。

以上みてきたとおり、専門職、技術者や「複合専門職」の能力開発は、今後の人事戦略の重要課題の一つである。

4. 高齢化・高学歴化社会への対応

さきにみたように、人口構造の高齢化は、企業内部の中高年者の役職ポストへの昇進の遅れや役職者の高齢化をもたらしている。組織内の年齢構成がピラミッド型である場合には、年功的昇進制度によって昇進管理を行うことが可能である。したがって、人事の停滞とそれに伴う若年層のモラルの低下と組織の硬直化はあまりみられない。ところが、今日多くの企業では、組織の年齢構成が提灯型、つまり中高年層の人数が若年層より多くなっているほか、定年制の延長が行われているために、人事の停滞が起り、人事管理上、重要な問題となっている。

このような傾向に対して、企業の人事管理面での対応策をみると、資格制度、専門職制度の導入や役職定年制、職種別定年制、選択定年制などが実施されているほか、社外での処遇を求める出向も増加している。

資格制度は、さきに述べたとおり、役職に就くことができない従業員のモラル低下を防止するための苦肉の策といえるが、能力主義からは程遠いものである。

専門職制度の導入に当たっては、ポスト不足対策の観点からだけでは制度の運用が必ずしもうまくいかない例が比較的多い。

役職定年制は、文字どおり各管理職ごとに上限の年齢を設定する方法である。たとえば、課長は47歳、部長は54歳等の上限年齢を定め、その年齢までに昇格できない者は役職を去らなければならない。職種別定年制は、役職定年制と同様の見え方で、職種別に定年を設定するものである。選択定年制とは、一定年齢たとえば45～50歳を過ぎていたときには、自発的な退職を奨励する制度である。この場合、自己都合退職であっても、会社都合退職と同じ扱いとして、退職金を割増とする例が多い。早期退職を奨励する制度であるが、退職後の再就職がむずかしいこと、再就職しても給与が低くなる例が多いところから、必ずしも成功しているとはいえない。

次に、定年制の延長に触れておきたい。昭和59年に労働省がまとめた「高齢者就業実態調査」(55歳～69歳の男女3万人を対象)によると、わが国の男性は60歳代後半になっても6割近くが働いており、職についていない人もその4割近くが仕事をしたいと希望しているという結果

がでた。しかも、これら60歳代後半のうち、働いている理由として「自分と家族の生活を維持するため」と答えた人が6割以上もおり、さらに「病気がち・病気」と訴える人の2割が、それでも働き続けているなどの実態が明らかとなった。この調査でみる限り、経済上の理由で70歳近くまで働かざるを得ないという厳しい老後の一面が浮き彫りとなったのである。

同年、人口問題審議会（厚生大臣の諮問機関）では、10年ぶりに報告書をまとめたが、「もはや、65歳は老人ではない」として、働く意欲のある高年齢者のエネルギーをもっと積極的に活用すべきであると提言している。

企業における定年年齢は、中長期的には延長されており、特に55年以降急速に定年延長が進展し、58年には60歳以上を定年とする企業は49.4%と約半数を占め、従来一般的であった55歳定年は、31.3%まで低下している（59年労働白書）。しかしながら、今後の人口構成のコーホートの（ある特定の期間に生まれた人を一つのグループとしてとらえたもの。普通5歳ごとに区切る）波は、60年代には60歳代の前半層に移行することが見込まれており、これにどう対処するかは国民的課題である。

昭和53年、「平均寿命70歳時代に相応した新人事行政管理制度の方向」という報告書を発表した日本人事行政研究所は、いちはやく65歳定年制を提言しているが、今後とも定年制は延長される傾向を持続することであろう。⁴⁸

定年延長は従業員の雇用と生活の安定に画期的な意義を与えるが、同時にそれは企業にとっては、雇用の硬直性の増大、人事の停滞、労務費の増加等を伴い、その対応いかんによっては、経営に重大な影響を及ぼしかねない。そこで、定年延長を企業にとっても、従業員にとっても意義あるものにするためには、経営効率を徹底的に追求する企業体質をめざした各種施策の検討と実施が必要であるとともに、これらを支え推進していく従業員一人ひとりの意識の改革が必要になってくる。そのような観点から、従業員の能力再開発を目的としたいわゆるライフ・プラン制度の導入が盛んである。この制度は、従業員の活性化なかんづく熟年社員のパワーアップを図ることを目的とし、社員の退職後の生活設計のためのオリエンテーションやカウンセリングなどをおりこんだ援助計画である。伊勢丹百貨店の「トータルライフ・プラン」、三菱電機の「シルバー・プラン」「ゴールド・プラン」、小西六写真工業の「セカンド・ライフ制度」、小野田セメントの「ライフ・プラン制度」等各社によってその内容は異なるが、定年制延長にともなう中高年齢層対策として注目される施策である。

5. 女性労働力の活用

さきにみたように、女性労働の進出は目をみはるものがある。女性が労働市場に進出することによって果たす役割とそれによって男性が得るメリットについて、山田正喜子国際大学準教授は次のように論じている。⁴⁹

まず、働く女性の役割を次の五つのタイプに分ける。

- タイプ1……実質所得の増大あるいは維持のためのサポーターとしての役割、つまり低経済成長のため家計の可処分所得の伸び率が鈍化することによる家計への影響をくいとめる。
- タイプ2……経済的なパイを増大させるメンバーとしての役割。
- タイプ3……マクロ的な扶養負担を、男性と分担することによって軽減する役割。
- タイプ4……年金・保険料負担を、男性と分担することによって軽減する役割。
- タイプ5……男性に対して経済活動ばかりでなく、文化活動や市民運動あるいは余暇活動への参加を拡大する機会を与える役割。

そして、この五つの役割のうちで「タイプ1」は男性とパイの分け前を取り合いかねない危険性がある。また「タイプ3」と「タイプ4」は経済的パイの増大なくしては役割を果たすことができないという側面をもっている。これに対して「タイプ5」の役割は、「人生80年代」においてこそ達成可能な役割といえる。つまり、これまで男性は家庭における唯一の稼ぎ手として経済活動に専念するあまり、他の社会的活動に参加する機会を失っていた。これからは、夫ひとりが長時間労働に従事するよりも、夫婦揃って短時間労働に従事するほうが、家庭環境上望ましいとするのである。また、「タイプ2」の経済的パイを増大させるメンバーとしての女性の役割は、21世紀に向けて、経済的にも精神的にも豊かで、各個人の好みにあった高い生活水準の維持あるいは向上のために重要なものをもっているといわねばならないとするのである。

時あたかも、中曽根首相の私的諮問機関である婦人問題企画推進有識者会議が出した報告書は、西暦2000年に向けての女性の地位向上のためには「男女共同参加社会システムの形成」が必要であることを総合目標にかかげている。その目標達成のために必要なものとして① 男女平等をめぐる意識変革、② あらゆる分野への男女の共同参加、③ 多様な選択を可能にする条件の整備、④ 老後生活をめぐる女性の福祉の確保、⑤ 国際協力と平和へ貢献、を挙げている。

いずれも、適切な提言である。今や、女性の労働力は、わが国経済社会において極めて重要な一方の柱をなしている事実を直視して、一切の男女差別をなくした真の能力主義による人事政策が推進されるべきである。

(注)

- (1) James. C. Abegglen; "The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization" 1958. (邦訳 占部都美訳 『日本の経営』昭和33年 ダイヤモンド社)
- (2) James C. Abegglen; "Management and Worker: The Japanese Solution" 1974. (邦訳 占部都美・森義昭監訳 『日本の経営から何を学ぶか』昭和49年 ダイヤモンド社)
- (3) 前掲 (邦訳) 『日本の経営から何を学ぶか』45頁～46頁。
- (4) Ezra F. Vogel; "Japan as Number One; Lessons for America" 1979. (邦訳 広中和歌子・木本彰子訳 『ジャパ ン アズ ナンバーワン』昭和54年 TBSブリタニカ)
- (5) Willam G. Ouchi; "Theory Z-How American Business can meet the Japanese Challenge" 1981.

(邦訳 徳山二郎訳『セオリーZ』昭和56年 CBSソニー)

(6) ここでオオウチを外国人に加えたのは、次の事情による。オオウチ博士は、祖父母が広島県からのハワイ移民という日系三世で、1965年、ウィリアムズ・カレッジを卒業後、スタンフォード大学で経営学修士号、シカゴ大学で経営学博士号を取得し、1967年～70年、シカゴ大学比較組織プロジェクト研究所長をへて、シカゴ大学、スタンフォード大学で教鞭をとり、1980年からUCLA(カリフォルニア大学ロサンゼルス校)経営大学院教授をしている。

(7) 津田真澄氏の「日本の経営」に関する著作は多岐にのぼるが、次の5冊が代表的である。

- ①『日本の経営の擁護』昭和51年 東洋経済新報社
- ②『日本の経営の論理』昭和52年 中央経済社
- ③『現代経営と共同生活体—日本の経営の理論のために—』昭和56年 同文館
- ④『人事管理の現代的課題—日本の経営の理論のために—』昭和56年 税務経理協会
- ⑤『日本の経営の人事戦略』昭和62年 同文館

このうち、①は序曲にあたり、日本の経営論の全主題を予告している。②は通文化的な組織内における人間行動の性質と経営の国際比較の二つの方法を基調として、官民協調制度をとる日本企業の性格を規定し、そのもとでの共同生活体としての日本の企業経営の性質を日本の経営の本質とする説を提起している。③では、共同生活体の存在の意義を国際比較の手法と社会学の理論によって立証しようとし、その立証結果にもとづいて日本の経営の理論的構図を提出している。④では、この理論的構図の中でカギの一つになる「協働集団」について解明し、これが日本の経営の組織・管理運営の基礎単位であることを主張している。⑤は、②の主題に立ち返って日本の経営の理論体系を完成させるとともに、その理論体系を企業経営の実際活動の中で検証することを試みている。

(8) この立場の文献は次のとおりである。

- ① 尾高邦雄著『日本の経営』昭和40年 中央公論社
- ② 同 著『日本の経営』昭和59年 中公新書
- ③ 岩田龍子著『日本の経営の編成原理』昭和52年 文真堂

このうち、②において、尾高教授は、アベグレンにはじまる諸外国の研究家による日本の経営の特質は「神話」であると断じ、現実には、これらの特質を合わせもっているのは、限られた大企業であり、またその源流が江戸時代に求められるにしても、明治、大正、昭和の時代をへて修正を加えられて、次第に形成されたものであるとする。とくに第2次大戦後にはかなり重要な修正補強が加えられたとする。また、同氏著『産業社会学講義』中の叙述を引用して、「集団主義」を一つの集団や組織体を自分たちの運命共同体として捕らえ、したがって「その全体的秩序の存続繁栄と集団内生活の全体的な安寧幸福を、そこにおける成員個々人の能力発揮や個人的欲求の充足に先んじて重要視する価値志向である」とする。そしてこれこそが、日本の経営の慣行の基礎的な要素であるとする。

(9) この立場の文献は次のとおりである。

- ① 間 宏著『日本の経営の系譜』昭和38年 日本能率協会
- ② 同 著『日本の経営—集団主義の功罪』昭和46年 日本経済新聞社
- ③ 竹中靖一著『日本の経営の源流』昭和52年 ミネルヴァ書房

このうち、②において間教授は、歴史的に連続している変化しない日本の特性と、その時代の社会的環境の特殊性によって変化するものがあるとする点においては、第1の立場の岩田教授と同じ見解に立つが、日本の経営の源流を、岩田教授のように日本人の心理的特性におくのではなく、江戸時代からの家業経営(経営家族主義)という歴史的伝統の中に求めている。そして、この経営家族主義という形が、戦後の民主化された社会環境のもとで、経営福祉主義という形で現れてきたとみている。

③は、日本の経営の源流を、石門心学に代表される家族主義的経営に求めようとするものである。

(10) 前掲 竹中靖一著『日本の経営の源流』173頁。

(11) この立場の文献には、次のようなものがある。

- ① 占部都美著『日本経営の神髄』昭和49年 日本経営図書

- ② 同 著『経営参加と日本的労使関係』昭和52年 白桃書房
 - ③ 同 著『日本の経営を考える』昭和53年 中央経済社
 - ④ 山田 保著『日本の経営の経済学』昭和52年 中央経済社
 - ⑤ 小池和男稿「日本の労働慣行」(『経済学大辞典』第2巻所収) 東洋経済新報社
 - (12) 前掲 岩田龍子著『日本の経営の編成原理』第3章, 第4章参照。
 - (13) 加藤 寛著『日本の経営は崩壊するか?—「異質社会・日本」の到来』昭和60年 PHP 研究所
 - (14) 三戸 公著『公と私』昭和51年 未来社
 - (15) 石田英男著『国際経営の人間問題』昭和60年 慶応通信
 - (16) 山田正喜子著『人事管理の革新—高齢化社会の賃金・職務体系』昭和60年 有斐閣
 - (17) ハウズの主張する「クラスター・スペシャリスト」については, 次の文献が詳しい。津田真激著『人事革命—組織・人が生き返る“クラスター戦略”』昭和62年 ごま書房
 - (18) 尾崎朝夷稿「平均寿命70歳時代に相応しい新人事管理制度の方向」(季刊 人事行政 10号 昭和54年 1月所載) 日本人事行政研究所
 - (19) 前掲 山田正喜子著『人事管理の革新—高齢化社会の賃金・職務体系』4~5頁
- 以上の引用文献のほか, 参考資料として次のようなものがある。
- 武山泰雄著『日本の経営—その風土と展望』昭和40年 鹿島研究所出版会
 - 亀山 悠著『これからの人事管理』昭和52年 学陽書房
 - 岩田龍子著『現代日本の経営風土』昭和53年 日本経済新聞社
 - 土屋守章著『日本の経営の神話』昭和53年 日本経済新聞社
 - 中山三郎編著『これからの能力開発』昭和58年 泉文堂
 - 森 五郎編著『人事労務の新路線』昭和59年 泉文堂
 - 原ひろ子・杉山明子編『働く女の時代』昭和60年 日本放送協会
 - エコノミスト編集部編『人事新時代』昭和61年 毎日新聞社
 - 吉川栄一著『これからの日本型人事管理』昭和62年 有斐閣
 - 労働大臣官房政策調査部編『日本の雇用慣行の変化と展望』昭和62年 大蔵省印刷局
 - 渡辺孝雄著『日本の経営の変貌』昭和62年 学生社