

# 日本的雇用システムの合理性と限界

谷 内 篤 博

1. 問題の所在
2. 日本的雇用システムの特質とその形成要因
3. 日本的雇用システムの合理性
4. 変容する日本的雇用システム
5. 日本的雇用システムの限界
6. 日本的雇用システムの変革の方向性

## 1. 問題の所在

バブル崩壊後の平成不況の長期化のなかで、多くの企業が希望退職者の募集や退職勧奨などの雇用調整を迫られ、終身雇用や年功賃金に代表される日本的雇用システムが大きく揺らぎ始めている。なかには、「日本的雇用慣行の崩壊」や「終身雇用制の終焉」といった議論まで出始めている。とりわけ、今回の雇用調整が終身雇用制度によって厚く守られてきたホワイトカラーや中間管理職を対象としているだけに日本的雇用システムに対する影響の大きさが読みとれる。

また、最近では産業構造の転換をはかっていくために、労働市場の流動化の必要性が強く叫ばれている。それに対し、日本的雇用システムは労働の流動性を低め、労働市場の柔軟性を損なわせるもので、時代の流れと逆行しているとの批判がなされている。さらに、年俸制の導入や若年層を中心とするジョブ・ホッピング現象など日本的雇用システムを揺るがす要因をあげれば枚挙にいとまがない。

しかし、その一方で日本的雇用システムはこれまでも二度にわたるオイルショックや円高不況のなかで、その崩壊論や限界論が主張されてきたが、現在まで部分的修正を施しながら生き続けており、その健在ぶりが立証されている。

このように、日本的雇用システムは過去における不況期においてしばしば批判され、その変質や崩壊が叫ばれる一方で、今日まで存続し続けていると言わざるを得ない。従って、そこには一定の経済的合理性や存続にあたっての理論的根拠が存在しているものと考えられる。

本論文では、こうした日本的雇用システムの存続理由を経済的合理性の視点から分析・考察するとともに、日本的雇用システムが内包する限界や問題点、さらにはその変革の方向性についても言及していきたい。

## 2. 日本的雇用システムの特質とその形成要因

### (1) 日本的雇用システムの特質

日本の雇用システムの特質に関しては、国際的な普遍性をもった優れた制度とする「普遍論」と日本の伝統的な文化（つまり経営家族主義）に基づく特殊で遅れた制度とする「特殊論」と、これまで相反する評価があった<sup>(1)</sup>。

しかし、その特質に関しては、OECDの労働力社会問題委員会が1972年に、『OECD対日労働報告書』のなかで、日本の雇用制度は「生涯雇用」（終身雇用と同じ意味）、「年功賃金制度」、「企業別組合主義」といった三つの主要な要素から成り立っていることを指摘して以来、日本の雇用システムにおける「三種の神器論」が一般化している。日本の雇用システムの普遍性の高さを主張する小池和男氏も、『経済学大辞典（第二巻）』（東洋経済新報社）のなかで、日本の労働慣行として、①年功賃金 seniority wages、②終身雇用 lifetime commitment、③企業別組合 enterprise unionism の三つが一般的にあげられるとしている<sup>(2)</sup>。

ところで、こうした三つの構成要素のなかで、その中心的要素とも言うべき終身雇用に関しては多くの議論があり、本論文では終身雇用の適用範囲の狭さ、つまりカバー率の低さ、さらには法的根拠のなさなどの理由から終身雇用を長期安定雇用と再定義したい<sup>(3)</sup>。

次に、日本的雇用システムを支えるこうした三つの構成要素の関連性について言及したい。わが国の多くの企業においては、必要な労働力の調達に関して新規学卒者といったいわば低賃金の未熟練者を定期採用し、そこにその企業固有の特殊技能（enterprise specific skill）を修得させることによって、労働力の有効活用をはかろうとしてきた。

しかも、こうした労働者の技能は、熟練度を表す勤続年数や企業の教育投資とともに向上するため、賃金も「年功賃金」が適用されることとなった。年功賃金は1946年の電算型賃金に端を発しているが、戦後復興期における労働者の生活水準向上といった労働者ニーズや社会的ニーズとも適合するものであった。さらに、昇進に関しても生え抜きを中心とする年功的な内部昇進制がとられた。

一方、労働者は修得する技能がその企業固有の技能で、極めて汎用性のないものであるため、他の企業への転出が困難となるばかりでなく、生え抜きを中心とする内部昇進制において大きな痛手を被るため、当該企業に留まらざるを得なくなる。また、企業のサイドでも教育投資を回収すると同時に、自前工の養成による安定した生産体制をとっていくために、従業員を長期的にエンクロージャーせざるを得なくなる。こうして従業員、企業の双方が望む形で、定年までの「長期安定雇用」が生まれることとなった。

その結果、わが国の労働市場は極めて閉鎖性の強い内部労働市場としての性格を帯びることとなり、労働組合も必然的に「企業別組合」となっていくのである。また、こうした企業別（内）組合を中心とする労使関係は、長期安定雇用を前提としているため、極めて安定的かつ協調的なものとなっていく<sup>(4)</sup>。

このように、長期安定雇用、年功賃金、企業別（内）組合といった日本の雇用システムを支

える三つの構成要素は、相互に関連性を保ちながら、わが国特有の雇用システムを補強していたものと考えられる。

## (2) 日本的雇用システムの形成要因

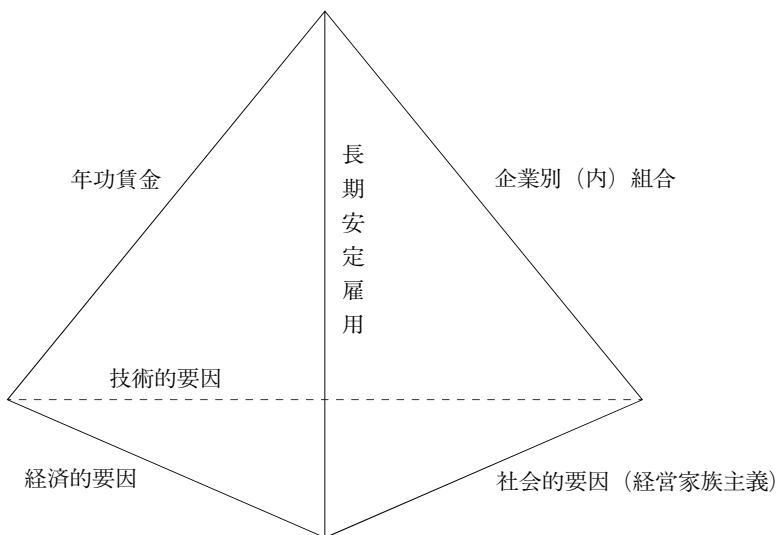
次に、こうした日本的雇用システムの形成要因について見ていきたい。日本的雇用システムの形成要因として、まずあげられるのは「技術的要因」である。わが国における工業化は、独占資本主義への移行の遅れもあってか、欧米から生産設備や技術を導入し、それを企業内の従業員に修得させる形で展開された。こうした自前の養成工を育成・輩出していくためには、従業員を長期的に勤続させる必要があり、それが企業の生産性を高める絶対的条件でもあった。また、その企業独自の技術や技能を修得した従業員が退職した場合は、教育投資の回収も困難となり、企業が被る損失は極めて大きいものと言わざるを得ない。こうした点から従業員を定年まで長期的に勤続させる長期安定雇用は、従業員サイドの要求というよりも、むしろ企業サイドのニーズから生まれたものと言えよう。

第二の形成要因は「経済的要因」である。すでに述べたように、日本の多くの企業は欧米から生産設備や技術ばかりでなく、原料をも輸入し、製品輸出を基軸としながら、国際市場で欧米各国との競争に打ち勝っていかなければならなかった。こうした国際競争に打ち勝っていくためには、コストと製品の品質の両面でその優位性を保たざるを得なくなる。その結果、必然的に人件費へのしわ寄せが強化されるばかりでなく、質の高い労働力が必要不可欠となってくる。日本的雇用システムが形成された昭和30年前後のわが国においては、高等教育を受けた新規学卒者を中心とする質が高く、低賃金の若年労働者が多く存在していた。しかも、新規学卒者を中心とする若年労働者は学習能力と適応力が高いばかりでなく、他の企業の経験がないため、その企業固有の組織文化や価値観などと一体化しやすいといった特質を有していた。このように、低賃金で、質の高い若年労働者がわが国企業のコスト及び品質の両面における競争力を高めると同時に、日本的雇用システムの成立には欠くことのできない存在となっているのである。

形成要因の最後は「社会的要因」<sup>(5)</sup>である。これは一種の社会的規範を意味しており、その根底にある思想は家父長制に代表される経営家族主義である。すでに経済的要因のところでも述べたように、輸出工業国としての自立を求められたわが国の企業の多くは、国際市場での欧米各国との競争に打ち勝つために、低労務費によるコスト競争力をつけざるを得なかった。その結果、従業員の賃金は低いものとなり、それをカバーする観点から家族主義的な家父長的保障体制が労務管理に導入されることとなった。それは、かつての国鉄総裁の後藤新平が標榜した国鉄大家族主義を見れば一目瞭然で、様々な福利厚生施策にそうした考え方や思想が具現化されている。こうした家父長的な経営家族主義が、日本的雇用システムの特質とも言うべき長期安定雇用や年功賃金につながっていったものと思われる。

ところで、こうした日本的雇用システムの特質とその形成要因の関係性を図式化すると図1

図1 日本の雇用システムの特質とその形成要因



のようになる。

### 3. 日本の雇用システムの合理性

長期安定雇用や年功賃金を特徴とする日本の雇用システムは、企業にとって雇用の安定や従業員の帰属意識を醸成するといったメリットをもたらす一方で、不況時には過剰雇用を抱え込んだり、人件費負担が重くのしかかり、景気変動リスクを負うこととなる。日本の雇用システムが抱えるこうした景気変動リスクが、過去二度にわたるオイルショックや円高不況、さらには今回の平成不況においてその崩壊や変質が叫ばれる要因となっている。

しかし、日本の雇用システムは崩壊論や限界論が主張されるなかで、部分的に形を変えながら今日まで存続し続けており、そこにはある種の経済的合理性やシステムとしての安定性があると云わざるを得ない。本節では、日本の雇用システムが有するこうした合理性を多面的な視点から解明していきたい。

#### (1) 日本の雇用システムの経済的合理性

##### ①長期安定雇用の経済的合理性

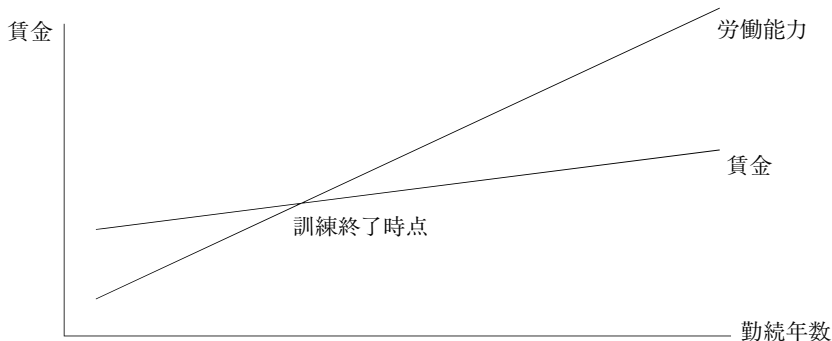
日本の企業においては、従業員に対して長期にわたり、OJTを中心とする教育訓練を施し、人的資本の蓄積をはかってきた。しかも、こうした人的資本は修得する技能が汎用性のない、企業固有の技能であるため、企業特殊の人的資本となる。その結果、わが国の企業においてはドーリンジャー (P. Doeringer) やピオリ (M. Piore) の提唱する内部労働市場<sup>(7)</sup>が形成される。内部労働市場の形成は、労働市場の封鎖性を強め、内部昇進制を促すと同時に、離職率の低さ

や長期勤続をもたらすこととなる。つまり、こうしたドーリンジャー&ピオリの内部労働市場論が、古典派経済の労働移動肯定説に問題を投げかけるとともに、長期安定雇用に理論的根拠を与えている。

さらに、こうした長期安定雇用はベッカー (G.S.Becker) の人的資本論の立場からも理論的解釈が試みられている。人的資本論においては、労働者の教育訓練を一般的技能訓練と特殊の技能訓練とに大きく区分している。一般的技能訓練の場合は、修得した技能が他の企業でも有用であるため、適用する賃金が上昇する傾向にある。従って、企業は教育訓練を施すインセンティブに欠けるため、訓練費用は労働者自身が負担することとなる。

それに対し特殊の技能訓練は、その技能が他の企業では通用しない特殊なものであるため、当初は企業の費用負担で訓練が実施されるが、訓練期間経過後は労働能力（限界生産力）よりも低い賃金が適用されることとなる（図2参照）。つまり、特殊の技能訓練の場合は、訓練費用は当初企業が負担することとなるが、訓練終了後は労働能力より低い賃金を適用することによって、訓練費用が回収されることとなる。そして、特殊の技能訓練を受けた労働者は自己の生産性が訓練に応じて向上するならば、賃金も上昇することとなり、必然的に当該企業に長期勤続することとなる。

図2 人的資本論における労働能力と賃金



一方、小野旭氏は、人的資本論は日本の若い層の低い移動率を説明する原理とは成り得ないと批判し、生え抜きを重視した内部昇進制が人材の定着化をもたらすことを強調している。さらに、定着化（長期安定雇用）の利点として、①募集費や人件費の節約、②企業特殊訓練費用の回収不能を防ぐ、③労働者の資質の見極めを可能にする、④技術変化に即応した人材の育成やチームの編成を容易にする、⑤信頼関係の形成をあげており、その経済的合理性の高さを評価している。<sup>(8)</sup>

このように、日本の雇用システムの最大の特徴とも言うべき長期安定雇用に関して、内部労働市場論や人的資本論が相互に関連性を保ちながら、その経済的合理性の高さに理論的根拠を与えている。また、生え抜きを重視した内部昇進制が人材の定着化、つまり長期安定雇用をも

たらし、企業に多くの利点を与えていることが明らかにされている。

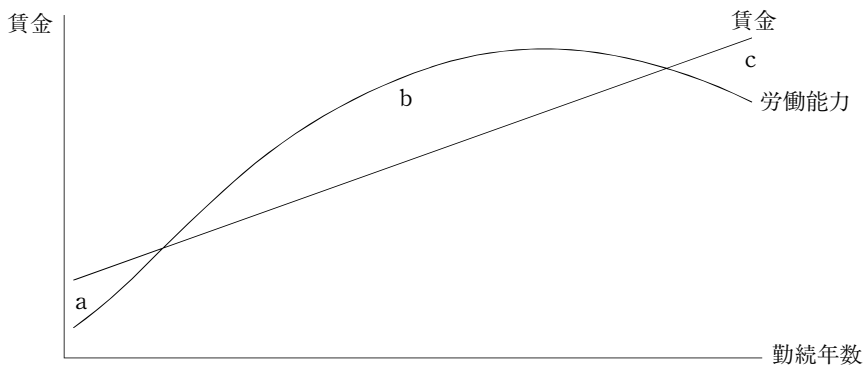
### ②年功賃金の経済的合理性

年功賃金は、勤続年数に応じた企業内での熟練形成の量に比例して高まっていく。その理論的根拠は人的資本論に求められるが、すでに見てきたように、人的資本論では、当初従業員の教育訓練費を企業が負担するために、労働能力より低い賃金を適用することとなる。

さらに、人的資本論における労働能力は教育訓練によって上昇し続けるとは限らず、むしろ最近では加齢とともに肉体的能力や記憶能力が低下し、教育の投資効率が逡減することが立証されている。しかも、最近の技術革新の動向を考慮に入れば、ある一定期間経過後はむしろ労働能力は低下するものと考えられる。

こうした点から、人的資本論における労働能力と賃金の関係は図3のようになるものと考えられる。これがわが国の年功賃金のプロファイルを表している。

図3 年功賃金のプロファイル



わが国の年功賃金は、図3からも明らかなように、労働能力が最も高い若年期においては、その労働生産性を下回る賃金が適用され、労働能力の向上がそれ程望めない中高年期には自己の労働生産性以上の賃金が適用される。つまり、年功賃金は定年時までに賃金の支払総額の収支のバランス ( $b=a+c$ ) が成立するように設計されており、極めて経済的合理性の高い賃金制度と言えよう。別の表現をするならば、年功賃金は若年期においては、労働生産性を下回る賃金が適用され、本来の適用されるべき賃金の一部が企業の設備投資や人的資本形成のための一種の貯蓄（投資）に振り向けられる。労働者は定年まで長期勤続しなければ、こうした貯蓄を引き出すことができず、経済的損失を被ることとなる。このように考えると年功賃金は経済的合理性が高いばかりでなく、労働者の長期勤続を促すインセンティブに富んだ制度と言えよう。

### ③企業別（内）組合の経済的合理性

わが国労働組合は、欧米の職種別組合や産業別組合と異なり、企業別に組織された企業別組合が圧倒的多数となっている。これは主に、労働市場の内部化の程度が欧米に比してかなり深

いことが大きな要因になっているものと考えられる。

こうした企業別（内）組合は、長期的な雇用関係をベースにした安定的かつ協調的な労使関係の上に成り立っており、労使協議制などを通して経営に関する事項が話し合われている。そこには、かつてのような対立を基調とし、企業経営の合理的運営を阻害する姿は見受けられない。むしろ労使関係の運用如何によっては、労働組合は企業の効率的な経営展開や経営体質の強化に欠くことのできない存在にすらなるとも考えられる。つまり、企業別組合は経営サイドと長期的な利益共有（profit sharing）をはかることができる主体と成り得る可能性がある。<sup>(9)</sup>産業別組合や職種別組合では、会社側と労働組合側で利害の一致を見るのが難しく、ここに企業別組合の経済的根拠があると言える。

また、わが国の企業別組合は工職（ブルーカラーとホワイトカラー）一体を特徴としており、労働者（組合員）が一本化されている。仮に、同一企業内において、職種の異なる複数の組合が存在した場合には、他の組合員との労働条件の格差をめぐって労使紛争やストライキが発生する危険性がある。わが国の企業別組合は組合員が一本化されており、こうした危険性はなく、ここにも企業別組合の経済的根拠があるものと考えられる。

このように、わが国の労働組合は企業別に組織される企業別組合であるため、経営側と利益の共有化がはかりやすく、オイルショックを始めとする不況や技術革新に対して会社側と一体となり、困難な経営課題を克服してきた。これは企業別組合が合理的なシステムであることを物語っている。

## （２） 日本的雇用システムのシステムの補完性

すでに第二節で述べたように、日本的雇用システムを構成する長期安定雇用、年功賃金、企業別（内）組合にはシステムの補完性がある。それを以下で再度概括的にまとめてみたい。無資源国で、資本主義において遅れをとっていた日本の企業は、労務コストに対する強いプレッシャーと自前工養成の必要性から、新規学卒者といった未熟練者に企業固有の技能を修得させることによって国際市場での競争を勝ち抜いてきた。しかも、そうした固有の技能は熟練度を表す勤続年数に応じて向上していくため、年功賃金が適用されると同時に、昇進も生え抜きを重視した内部昇進制が展開された。

さらに、企業は未熟練者に対する教育投資回収の視点から、定年までの長期勤続を奨励し、従業員は修得する技能の非汎用性から当該企業への長期安定雇用を望むようになっていった。こうした当該企業に対する強い定着志向が、一方では労働市場の封鎖性を強め、内部労働市場を形成すると同時に、他方では欧米に見られない企業別（内）組合を誕生させることとなった。

このように、日本的雇用システムの構成要素である長期安定雇用、年功賃金、企業別（内）組合はシステムの補完性を有している。<sup>(10)</sup>こうしたシステム補完性の内容（構造）を図式化すると図4のようになる。まず、長期安定雇用であるが、図4によれば長期安定雇用は企業サイドにおける教育投資の回収及び従業員サイドにおける技能の非汎用性、さらには退職による年

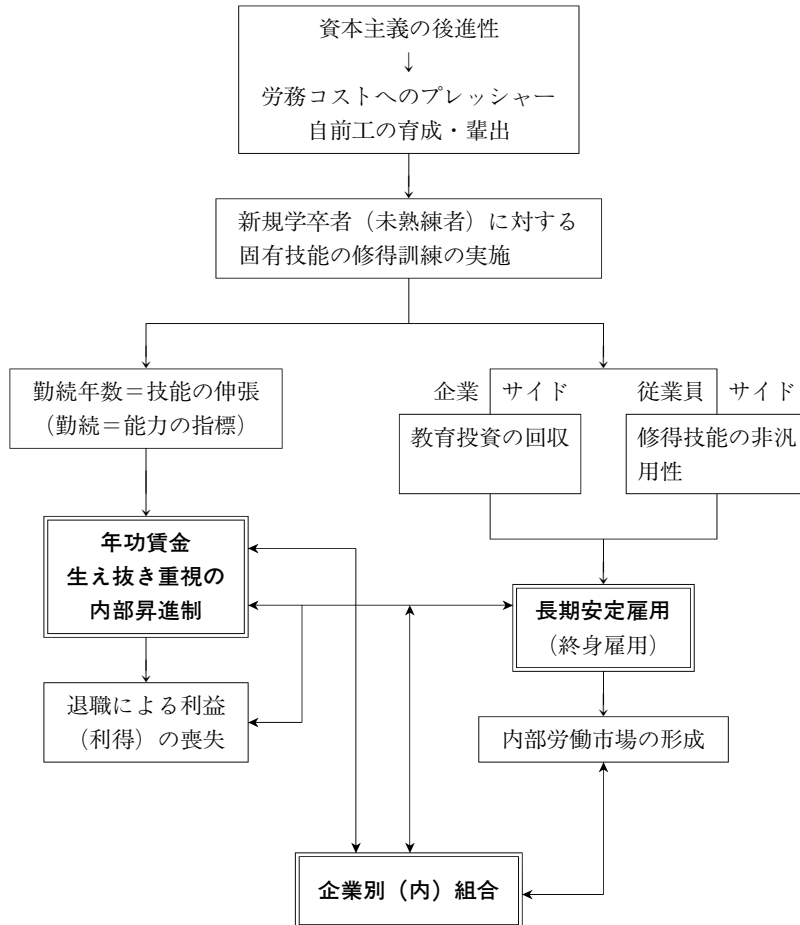
功賃金、生え抜き重視の年功昇進における利得の喪失を所与として成立していることが分かる。

次に年功賃金であるが、これは能力の指標とも言うべき勤続年数に応じて技能が向上することを所与としているが、その運用においては企業別（内）組合の存在やそれを通じての労使交渉、さらには定年までの長い時間をかけた労働能力と賃金のバランス政策の影響を強く受けている。

最後は企業別（内）組合であるが、これは長期安定雇用、それを通じて形成される内部労働市場の存在を所与として成立している。こうした企業別組合の存在が、不況期における雇用調整の規制力となり、長期安定雇用を促すとともに、春闘を通して年功賃金の維持を可能ならしめてきたものと思われる。

このように、日本の雇用システムは三つの構成要素が相互に関連性を保ちつつ、お互いを補強しあっており、経済的合理性の高いものとなっている。

図4 日本の雇用システムの構成要素間の関連性





### (3) 日本的雇用システムのインセンティブ機能

欧米には将来の幹部候補生を選抜・育成するためのスターシステムが存在しており、早い昇進方式が採用されている。こうした早い昇進方式は従業員間に競争意識を醸成すると同時に、従業員のモチベーションをも向上させることが指摘されている。それに対し、わが国の生え抜き重視の年功的昇進（いわゆる遅い昇進）や年功賃金はインセンティブに乏しく、従業員のモラルがダウンする危険性があるとされている。

しかし、こうした年功賃金や遅い昇進に対する批判的論調に対して、岩田龍子と伊藤秀史の両氏はインセンティブの視点からこれを擁護している。岩田龍子氏は、年功序列における勤務評定をベースにしたわずかな賃金格差が終身雇用のなかで極めて重要な意味をもつとし、経済コストとインセンティブの両面から年功序列制度を高く評価している<sup>(11)</sup>。

同様に、伊藤秀史氏は遅い昇進方式、いわゆる年功序列は大部分の同期の従業員を同時に昇進・昇格させることで能力についての情報を隠し、全員に出世の可能性を認識させ、技能向上に努力するインセンティブを与えることができると高い評価を与えている<sup>(12)</sup>。

このように、両氏が指摘しているように、遅い昇進方式や年功序列は従業員全員に昇進可能性を与え、技能向上に向かわせるという点においては極めてインセンティブに富んだシステムと言えよう。年功昇進や年功序列におけるこうした昇進の可能性が、一方では従業員に長期勤続を促すとともに、他方では定年までの長い時間をかけた同質的な競争をもたらすものと考えられる。

## 4. 変容する日本的雇用システム

### (1) 長期安定雇用における変化

長期安定雇用の状況の推移を勤続年数、転職率、新規学卒者の入職者割合の三つの視点から見ていきたい。まずは勤続年数であるが、図5からも明らかなように、35歳以上では長期化の傾向は見られる一方で、35歳未満の層では平均勤続年数にほとんど変化が見られない。このように、勤続年数においては35歳といった年齢層を境に、二極分化の傾向が見られ、長期安定雇用の深化は35歳以上において限定的に見られる。勤続年数におけるこうした傾向はこの後考察をする転職率や新規学卒者の入職者割合と微妙に関連性があるものと予想される。

そこで、次に転職率の推移を見ていきたい。図6によれば、有業者の転職率は15～24歳層と25～34歳層において長期的に上昇しており、なかでも15～24歳の層においては転職率の水準が高いばかりでなく、上昇率も1982年以降急速に高まっている。こうした傾向は最近の若年層を中心とするジョブ・ホッピング現象に顕著に現れており、若年層の転職率の高さが勤続年数の二極化を生んでいると言えよう。

最後は全入職者に対する新規学卒者の入職割合であるが、この20年間はほぼ2割前後で推移している。これを規模別に見ると、大企業や中堅企業ほど学卒者の入職率が高く、100人以下の中小企業では2割前後と低い結果となっている。しかし、大企業や中堅企業では学卒者の入職

図5 年齢階級別勤続年数の推移（企業規模計，男女計，学歴計）

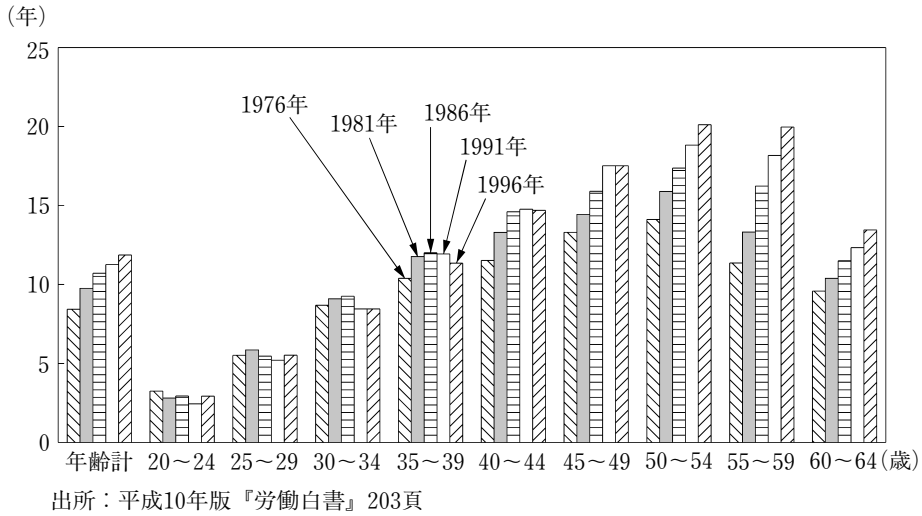
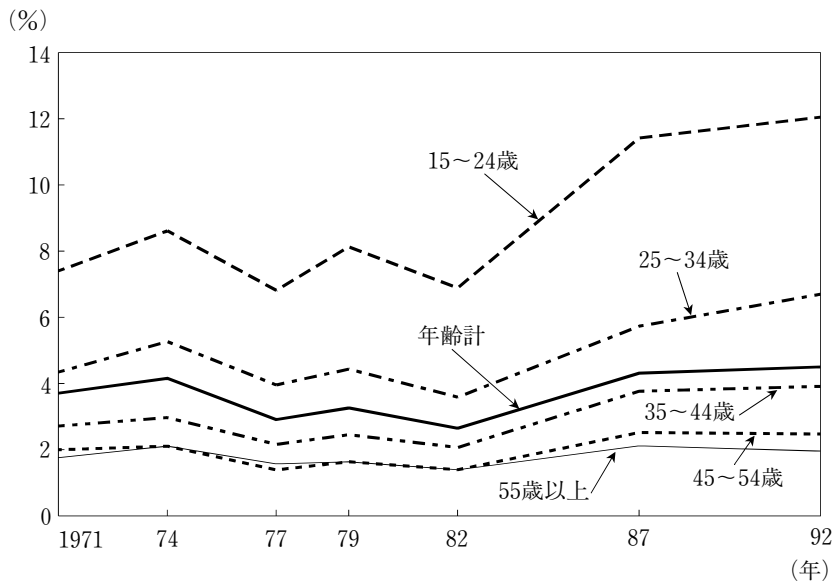


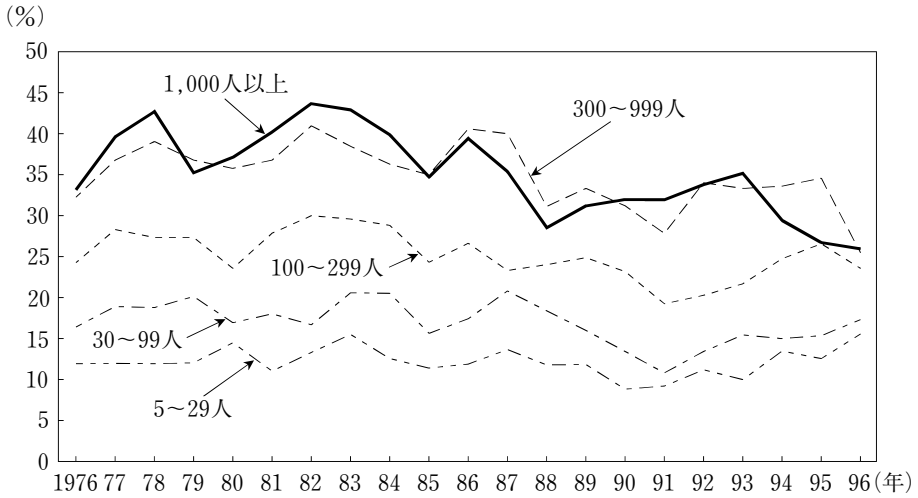
図6 年齢階級別転職率の推移



(注) 1) 転職率は有業者についてみたもの  
 2) 転職率 =  $\frac{\text{転職者(1年前の勤め先と現在の勤め先とが異なっている者)数}}{\text{1年前の有業者数}} \times 100$

率が低下傾向にあり，中小企業との格差は縮小傾向にある(図7参照)。大企業や中堅企業における学卒者の入職率の低下，つまり中途採用の増加が生え抜きを重視した内部昇進制に何らかの影響を及ぼしているものと思われる。

図7 企業別にみた新規学卒者の全入職者に対する割合



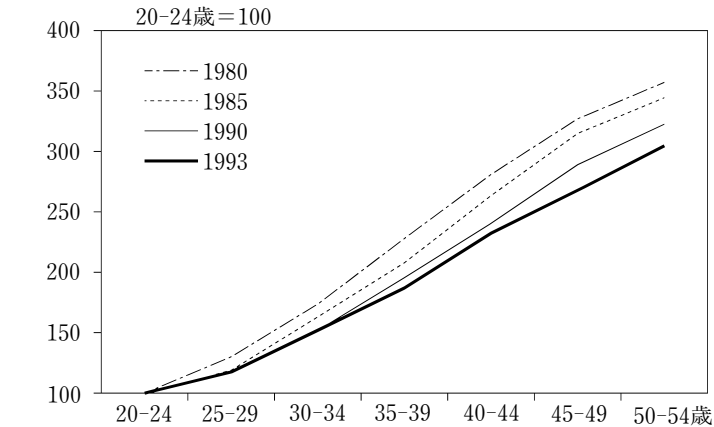
出所：平成10年度版『労働白書』184頁

以上みてきたように、長期安定雇用は若年層における転職率の上昇や中途採用の増加により、35歳以上の層においてその深化現象が見られるものの、35歳未満の若年層においてはそうした深化現象は見られない。こうして、長期安定雇用は35歳といった層を境に分断化（二極化）が進行していると要約できよう。

(2) 年功賃金および年功昇進における変化

まず年功賃金のプロファイルの変化から見ていきたい。図8によれば、わが国の賃金の年齢プロファイルは次第に緩やかなものとなっている。これは勤続年数や年齢による賃金格差が縮

図8 賃金の年齢プロファイルの変化（大卒男子標準労働者，産業計，規模計）



出所：八代尚宏著『日本の雇用慣行の経済学』日本経済新聞社、1997、109頁

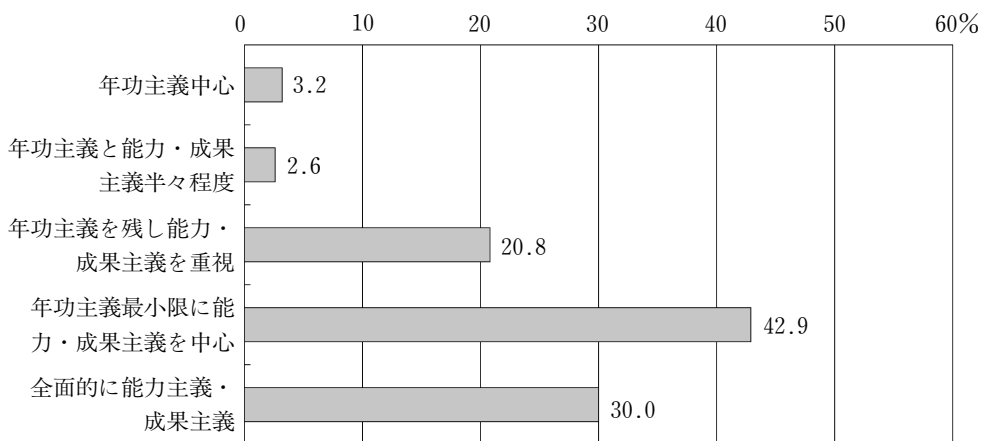
小傾向にあることを推測させる。

ところで、最近、年功賃金の改革として業績重視の年俸制を導入する企業が増加しつつある。労働省「賃金労働時間制度等総合調査」によれば、年俸制の導入状況は1994年に4.3%、1996年に8.6%となっているが、1000人以上の大企業においては1994年7.9%、1996年15.9%となっている。同様の傾向は社会経済生産性本部の生産性研究所が行った「日本の人事制度の変容に関する調査」（平成9年度）においても見られ、1996年1月の調査時点では年俸制を導入している企業の割合が9.8%であったが、今回の調査では18.7%とほぼ倍増している。

また、年俸制の適用対象者は両調査とも管理職を対象としていることを報告している。これは前述の社会経済生産性本部の調査において、管理職の賃金制度の方針として「年功主義を最小限にして能力・成果主義を中心とする」企業が42.9%、「ほぼ全面的に能力主義・成果主義とする」企業が30.0%となっている調査結果とも符合している（図9参照）。

このように、わが国の年功賃金は一方で、その水準の高まりが徐々に緩やかになるとともに、他方では管理職層を中心に年俸制の導入が進んでおり、短期間において労働能力（限界生産力）と賃金の収支バランスが調整されている。これは定年までの長い時間をかけて労働能力と賃金の収支バランスをはかってきた年功賃金に大幅な修正を迫るもので、年功賃金の変容する姿が見てとれる。

図9 今後の賃金制度の方針（管理職対象）



出所：社会経済生産性本部『日本の人事制度の現状と課題』1998, 20頁

次に、年功昇進の変化について見ていきたい。小野旭氏はわが国の年功昇進を生え抜き重視の内部昇進制と捉え、最近、管理職に昇進する年齢差が生え抜きと非生え抜きで縮小傾向にあることを指摘している（表1参照）。さらに、このように生え抜き重視が弱まることにより、非生え抜きや他企業経験者に対する差別的待遇が減少し、生え抜き重視の内部昇進制から成る終身雇用制が変容しつつあるとしている<sup>(13)</sup>。

表1 管理職の生え抜き・非生え抜き別平均年齢（産業計，1000人以上，男子）

		1980			1990		
		生え抜き	非生え抜き	年 齢 差	生え抜き	非生え抜き	年 齢 差
		歳	歳	歳	歳	歳	歳
部長	小学・新中卒	51.3	52.3	+1.0	51.8	54.2	+2.4
	旧中・新高卒	48.0	50.1	+2.1	50.3	51.5	+1.2
	旧大・新大卒	47.8	49.4	+1.6	49.2	50.4	+1.2
課長	小学・新中卒	48.4	50.6	+2.2	50.0	50.7	+0.7
	旧中・新高卒	44.1	47.6	+3.5	46.7	48.3	+1.6
	旧大・新大卒	41.4	43.7	+2.3	43.4	44.8	+1.4
係長	小学・新中卒	47.0	48.8	+1.8	47.4	49.8	+2.4
	旧中・新高卒	39.9	44.5	+4.6	42.6	45.7	+3.1
	旧大・新大卒	35.8	38.2	+2.4	36.9	38.7	+1.8
職長	小学・新中卒	41.6	45.6	+4.0	44.6	48.0	+3.4
	旧中・新高卒	36.8	41.9	+5.1	40.1	45.2	+5.1
	旧大・新大卒	32.4	35.7	+3.3	36.0	36.3	+0.3

出所：小野旭著『変化する日本の雇用慣行』日本労働研究機構，1997，115頁

このように、年功昇進においても生え抜きを重視する内部昇進制が、生え抜き・非生え抜き間の昇進年齢の格差縮小により、徐々に崩れつつあり、ここでも日本的雇用システムの変質していく様子が伺える。

### （3）企業別（内）組合の変化

企業別（内）組合の変化のなかで、最も顕著なものは組合組織率の低下である。わが国の組合組織率は図10にあるように、1975年（昭和50年）以降一貫して低下傾向にあり、1983年以降は30%を割り、現在では22.6%にまで落ち込んでいる。

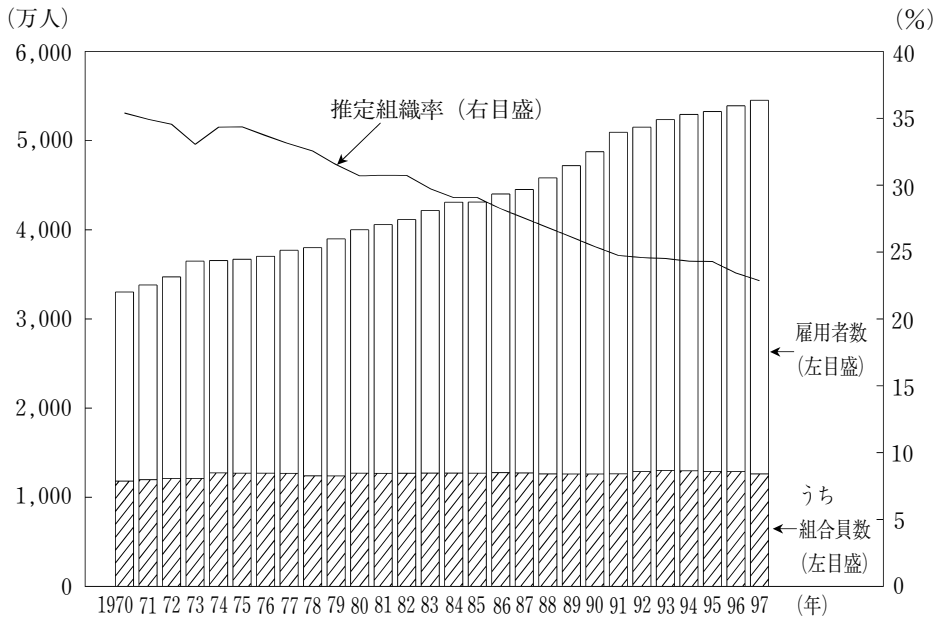
組合組織率の低下の要因としては、経済のサービス化・ソフト化に伴う産業構造の変化により、組合員に組み込まれないパート労働者や派遣労働者などの縁辺労働者が増加していることがあげられる。

ところで、組織率低下の要因として、若年層における組合離れが指摘されているが、ユニオンショップ制を採用するわが国の労働組合においては、若年層の組合離れは組織率低下の直接的要因とは考えにくいと言わざるを得ない。いずれにしても組合組織率は年々低下傾向にあることはまぎれもない事実である。

こうした組合組織率の低下は労働市場における組合規制力の低下、ひいては労働組合を柱とする日本的雇用慣行の基盤の弱体化につながる危険性がある。<sup>(14)</sup>

企業別（内）組合のもう一つの変化は、組合員の欲求や問題意識の多様化である。長期安定

図10 雇用者数、労働組合員数及び推定組織率の推移



出所：平成10年版『労働白書』90頁

雇用や春闘を通じた賃上げなどにより、組合員の経済的欲求がある程度充足されていくなかで、最近、組合不要論や春闘不要論が叫ばれ始めている。しかし、その一方で雇用形態や人材群の多様化、組合員の価値観・意識の多様化、さらにはホワイトカラーバッシングと、これまでと内容を異にする新たな課題やテーマが労働組合に課せられている。従来の組合員を同質的に扱い、全体最適を追求してきた労働組合は、今後はこうした個々の課題に対応すべく、部分最適を追求しつつ、かつ全体最適との調和をはかっていくことが強く求められてこよう。

## 5. 日本的雇用システムの限界

前節では日本的雇用システムの構成要素ごとにその変容する姿を概観してきたが、本節ではこうした日本的雇用システムの変化を考慮に入れ、その限界を多面的な視点から分析していきたい。

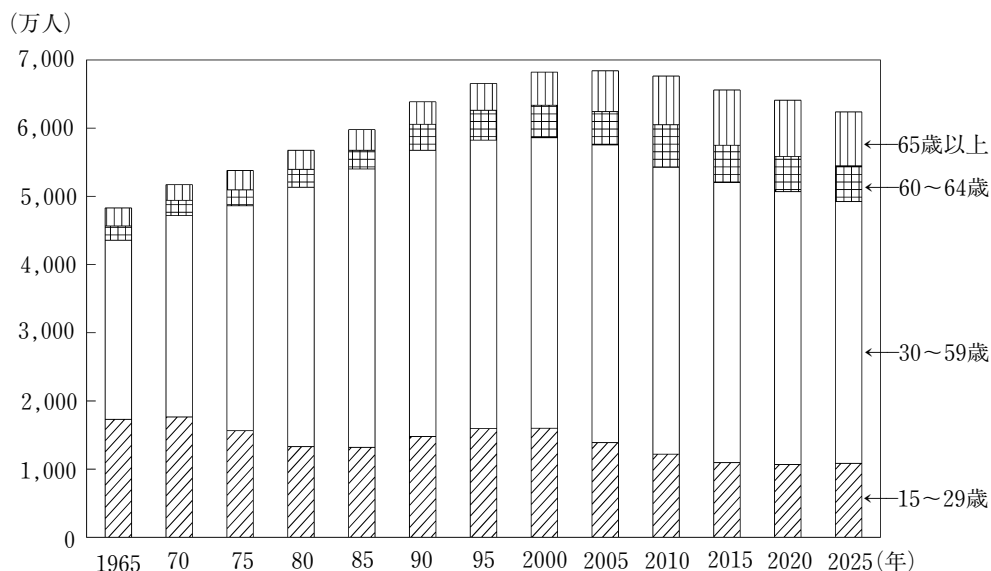
### (1) 人材構造の変化による限界

日本的雇用システムの形成要因のところでも述べたように、わが国の企業が欧米などの先進国の企業にキャッチ・アップしていくためには、低賃金で、質の高い若年労働者を大量に必要とされていた。こうした大量の若年労働者の存在が、輸出立国としてのわが国の高度成長を支えると同時に、日本的雇用システムの成立およびその存続を可能ならしめてきた。つまり、大量の若年層の存在が年功賃金の下で企業成長に伴う人件費の増大を低く抑え、投資に必要な内部留

保を蓄積させるとともに、技術変化への適応力や技能の修得を確実に促進することとなった。こうした技能の修得が企業定着のインセンティブを高め、生え抜き重視の内部昇進制を誕生させていった。このように考えると、日本の雇用システムは大量の若年層を底辺とするピラミッド型人材構造を絶対条件として成り立っていたことが分かる。

ところが、わが国の人口構造は出生率の急速な低下により、1970年代以降高齢化現象が目立ち始めた。人口の高齢化に伴って労働力人口も高齢化している(図11参照)。団塊の世代がこうした高齢化により一層拍車をかけ、団塊の世代が60歳代となる2010年には60歳以上の労働力は全体の20%を超える。それに対し、15～24歳の若年層は1985年頃まで低下を続けた後、団塊ジュニア(1971～1974年生まれ)の労働市場への流入により一時的に増加するものの、2000年以降は再度減少傾向を示す。

図11 労働力人口の推移



出所：平成10年度版『労働白書』102頁

このように、労働力人口の高齢化と若年層の減少に伴い、日本の雇用システムの成立要件とも言うべき若年層を底辺とするピラミッド型人材構造が大きく崩れ、日本の雇用システムそのものの存続が危ぶまれている。特に、そうした傾向は年功賃金において顕著で、労働力の高齢化が進展するなかで定期昇給で上昇してきた賃金を上回る生産性をあげることは極めて困難と言わざるを得ない。従って、高齢化のさらなる進展により企業の人件費負担はより一層重くなり、年功賃金は根底から見直しを迫られることとなろう。

## (2) 労働能力と賃金のミスマッチングによる限界

わが国の年功賃金は図3からも分かるように、定年までの長い時間をかけて労働能力と賃金の収支のバランス化（均衡化）をはかってきた。こうした年功賃金の根底にある考え方は、人的資本論が示しているように、勤続年数とともに労働能力が向上し、それに応じて賃金を上昇させることである。つまり、年功賃金には以下のようなメカニズムが働いていると考えられる。

### 【年功賃金に見られるメカニズム】

勤続年数の伸張→労働能力の向上⇒安定した連鎖体系

労働能力の向上→賃金の上昇 ⇒安定した連鎖体系

このように、年功賃金においては勤続年数が極めて重要な要素となっており、いわば能力の度合を表す指標と考えられていた。年功賃金が形成された1940年代後半から50年代においては技術革新がそれ程激しくなく、勤続とともに労働能力が年々上昇していた。そうした環境下においては、勤続年数が十分能力の指標と成り得た。

しかし、現在のような情報化社会においては、情報処理技術や通信技術などが加速度的に発展しており、これまでの素材の加工や組立を中心とする生産技術に変革を迫るとともに、労働能力の開発や活用の仕方、さらには職務編成などにも大きな影響を及ぼすものと思われる。さらに、こうした技術革新は中高年層の労働能力の陳腐化を促すこととなり、賃金と労働能力が大きく乖離することとなる。

このように、技術革新が激しい環境下においては、もはや勤続年数は能力を表す指標とは成り得ないばかりでなく、賃金と労働能力のミスマッチングが発生することとなり、年功賃金はその経済的合理性を失うこととなる。つまり、年功賃金には従来のような安定した連鎖体系は働かず、不安定な連鎖体系による機能障害が発生することとなる。

### 【年功賃金における不安定な連鎖体系】

勤続年数の伸張≠労働能力の向上→賃金の上昇⇒不安定な連鎖体系

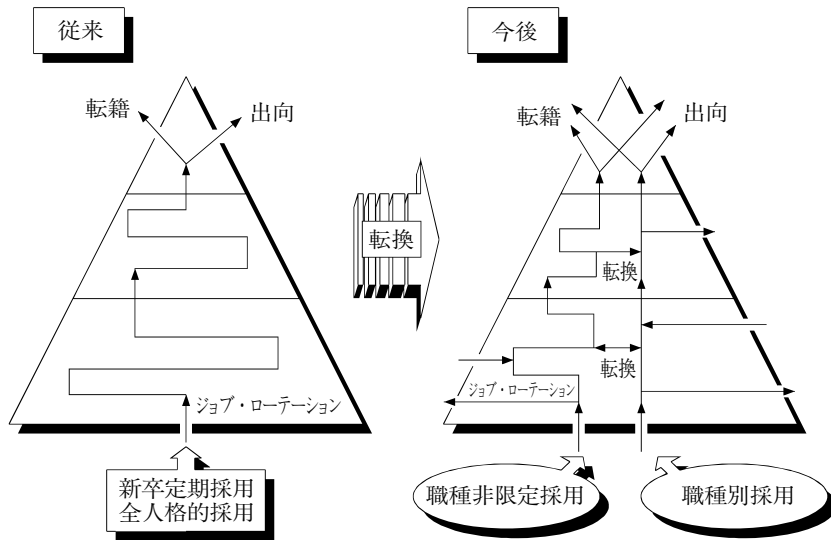
## (3) 内部労働市場の変化による限界

日本的雇用システムは外部と遮断された内部労働市場の存在により成り立っている。しかし、すでに長期安定雇用の変化のところで見てきたように、若年層の転職率は年々上昇しており、部分的に雇用の流動化が起これつつある。こうした若年層の雇用の流動化を労働市場に置き換えて考えてみると図12のようになる。図12からも分かるように、日本的雇用システムを支えてきた内部労働市場が下部の層において部分的に崩れ、外部労働市場とのつながりをもちつつあることが見てとれる。

こうした若年層を中心とした雇用の流動化の要因としては、仕事を通じた自己実現欲求の高まり、会社観・企業観の変化などが考えられる。日本的雇用システムが想定してきた労働者像は、会社への忠誠心や職場への貢献といったものを重視する滅私奉公型の人間で、帰属意識に裏打ちされた典型的な会社人間である。それに対して、最近の若年層は会社への忠誠心よりも



図12 企業内労働市場の変化



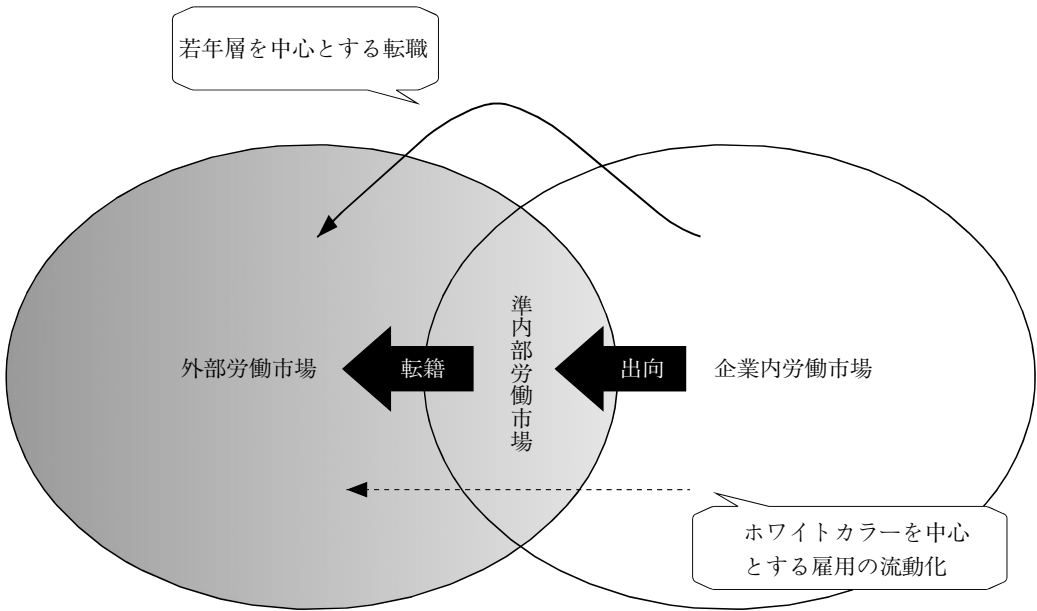
仕事への忠誠心、会社への貢献よりも自己の業績を重視する功利主義的人間で、所属意識に裏打ちされた脱・会社型人間<sup>(15)</sup>と考えられる。このような脱・会社型人間は自分を活かしてくれる仕事や環境があれば、一社主義にこだわらず、転職することをいとわない。典型的な会社人間を想定した日本の雇用システムは、こうした若年層を対象とする新たな労働者像を描き、従来のモデルとの調和をはかっていく必要がある。

さらに、雇用の流動化は中高年層においても起きている。わが国の企業は、これまでの不況期において、欧米のような一時解雇 (lay off) は行わず、残業規制や配置転換、出向・転籍などの雇用調整により、長期安定雇用をできる限り維持してきた。なかでも特に、バブル経済崩壊後の平成不況においては、中高年のホワイトカラーを対象に従来の教育的な出向イメージとは異なる従業員排出型の出向が増加している<sup>(16)</sup>。また、出向先に関しても変化が現れ始めており、依然として関連会社が最も多いものの、ホワイトカラーの過剰感の強い金融機関などでは取引先等への転籍含みの出向が増加しつつある。

このように、中高年層の異動の範囲は企業内における内部労働市場だけでなく、企業系列グループを含む準内部労働市場まで拡大している (図13参照)。

以上見てきたように、若年層の転職志向の高まりや中高年層の異動範囲の拡大により、日本の雇用システムの根源とも言うべき内部労働市場が部分的に崩れたり、あるいは準内部労働市場にまで拡大している。こうした内部労働市場の変化により、長期安定雇用の維持が困難になったり、複数の企業を横断する労働条件を協議する労働組合が必要になったり、日本の雇用システムは大きな変革を迫られている。

図13 雇用の流動化に伴う労働市場の変化



#### (4) 人材の均一化・同質化による限界

日本の雇用システムは、新規学卒者といった生え抜きの従業員を長期的安定雇用のなかで育成していく内部育成型人事制度である点に大きな特徴がある。こうした内部育成型人事政策は、会社へのコミットメントを醸成するといったメリットをもたらす一方で、従業員の均一化・同質化をもたらした。高度経済成長における大量消費・大量生産を前提とするかつての工業化社会においては、ムダ・ムラ・ムリ（いわゆるグラリ）を排除し、経営効率を追求する観点から、こうした均一的人材は必要不可欠で、人的資源として非常に価値があった。また同様に、わが国が欧米から技術を導入し、製品を輸出する輸出立国として自立していく過程においては、むしろこうした均一的な人材は集団の凝集性を高めたり、内部の効率性を追求するための絶対的条件でもあった。

しかし、現代のようなグローバルな競争社会においては、グローバルな視野で物事が考えられ、他社にない独創的な製品を開発していけるクリエイティブでかつ個性豊かな人材が必要である。内部育成型の人事政策では、こうした人材は極めて育ちにくいのが実状である。また、現在は経営にもスピードが要求されるため、時間をかけた内部育成型でこうした人材育成をはかっていくことは時間的にも困難と言わざるを得ない。

このように、内部育成を所与としてきた日本の雇用システムでは、クリエイティブで個性豊かな人材を育てることは難しく、今後は内部育成と外部調達を効果的に組み合わせたハイブリッドな人事施策を展開することが強く求められてこよう。ここにも日本の雇用システムの限界<sup>(17)</sup>を見ることができる。

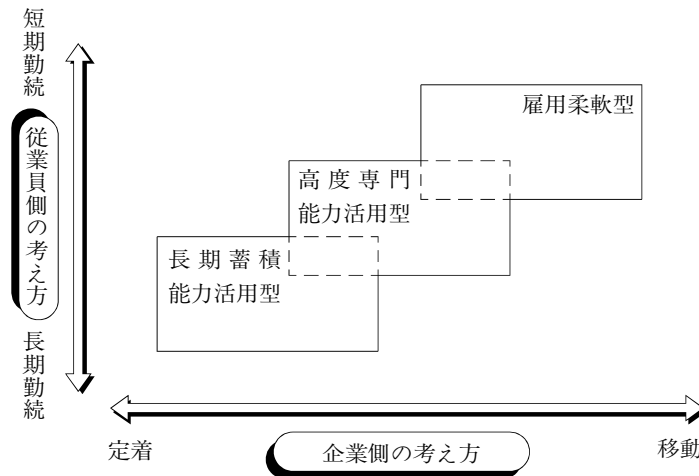
## 6. 日本的雇用システムの変革の方向性

前節で見てきたように、システムの補完性や経済的合理性を有していた日本の雇用システムも徐々に限界が見え始めており、変革を迫られている。そこで、本節では日本の雇用システムの構成要素それぞれの変革の方向性を概括的に予想してみたい。

### (1) 長期安定雇用の変革の方向性

若年層を中心とする転職志向の高まりによる雇用の流動化、労働能力と賃金のミスマッチングによる経済的合理性の喪失、さらには雇用調整の一環で展開される出向による労働市場の拡大などにより、長期安定雇用に従来のような形で維持していくことは極めて困難と言わざるを得ない。日経連が提唱するように、全従業員を包括的に長期安定雇用していくことには限界があり、従業員をいくつかのグループに分け、対象層を限定した形で長期安定雇用は維持されていくことになると思われる。日経連では、図14における長期蓄積能力活用型人材グループ、いわゆるコア・コンピタンスをもった人材群を対象に長期安定雇用が維持されるべきであるとしている。

図14 日経連が提唱する雇用ポートフォリオ



出所：日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』1995，32頁

こうした日経連の考え方は、ブルーカラーを軽視しているとの連合の批判はあるものの、かなり妥当性をもった提案と考えられる。なぜならば、若年層を中心とするジョブ・ホッピングは増加しつつあるものの、わが国においては外部労働市場は未整備であり、採用の中心は新卒採用が主流とならざるを得ない。従って、そこでの人材育成の方法は企業特殊的技能訓練が中心となり、教育投資回収の視点から長期安定雇用は原則維持されることとなる。雇用の流動化が本格化していくなかで、従業員の心理的安定感や会社に対するコミットメント醸成、優秀な

人材のエンクロジャーの観点から、長期安定雇用はこれまで以上にその必要性が再認識されることとなろう。

このように、長期安定雇用はこれまで以上の存在価値をもって、当該企業にとって必要なコア・コンピタンスをもった人材を対象を限定して維持されていくことになるものと思われる。そこでは従来と同様、システム補完性や経済的合理性が維持されることとなる。

## (2) 年功賃金および生え抜き重視の内部昇進制の変革の方向性

まず年功賃金であるが、技術革新などにより労働能力と賃金が大きく乖離し、経済的合理性を喪失するばかりでなく、年功賃金の存続基盤とも言うべきピラミッド型人材構造が急速な社員の高齢化により、根底から崩れ始めている。従って、日本的雇用システムの構成要素のなかで最も変革が急がれるのは年功賃金の改革であると考えられる。

改革の方向としては、大きく二つの方向性が考えられる。一つは能力や仕事・成果の重視で、他の一つは賃金の決済期間の短縮化である。図3を見れば分かるように、年功賃金は定年までの長い時間をかけて労働能力と賃金の収支を調整している点に大きな特徴がある。こうした年功賃金では、ハイ・リスク、ハイ・リターンを志向する若手人材のニーズに答えられないばかりでなく、急速な技術革新により、労働能力と賃金のより一層の乖離が予想され、制度としての経済的合理性を失ってしまう。若年層の雇用の流動化や社員の高齢化による人件費負担の増加、さらには急速な技術革新に対応していくためには、労働能力と賃金をできる限り一致させ、なるべく短い期間で両者の収支バランスをとっていくことが必要不可欠である。従って、今後は仕事・成果と連動した役割給や業績給、さらには業績や成果と賃金の収支バランスがとれている年俸制などがこれまで以上に導入されていくものと思われる。しかし、その場合でも若年期においては初任給とといったいわば低賃金をスタートラインとするため、ライフサイクルに応じた生活を保障する観点から賃金の定昇制は部分的に残ることとなる。

一方、生え抜きを重視した内部昇進制であるが、同一製品の普及により企業特殊的人的資本の重要性が減少している<sup>(18)</sup>点、若年層における雇用の流動化が増加しつつある点、さらには生え抜きを重視した内部昇進制では企業が必要とするクリエイティブで個性豊かな人材が育ちにくい点などから、今後は外部調達を含めたハイブリッドな昇進管理が採られていくものと思われる。こうしたハイブリッドな昇進管理を可能ならしめるためには、上記のような賃金の変革が絶対条件となってこよう。

## (3) 企業別（内）組合の変革の方向性

若年層を中心とする雇用の流動化による労働市場の二元化、つまり企業内労働市場と横断的な労働市場の形成、さらには中高年層の出向による労働市場の拡大、つまり準内部労働市場の形成などにより、組合の形態や組合活動のあり方が大きく変わらざるを得ない。まずは組合の形態であるが、企業内労働市場が完全に崩壊するとは考えられないので、企業別（内）組合が

原則維持されることとなる。しかし、労働市場の二元化や労働市場の拡大に伴い、企業別(内)組合の枠組みは維持しつつも、実質的にはそれを超えるような組織、つまり企業別組合連合とといったような組織が必要となつてこよう。<sup>(19)</sup>さらには、今後はそうした組織を超えた職種別組合や産業別組合に対するニーズがこれまで以上に本格化してくるものと思われる。

また、組合活動においても、準内部労働市場の形成に伴い、複数の企業を横断するような基本的労働条件を設定したり、企業別組合連合を中心とした団体交渉、単産などの産業別労組による団体交渉などが必要となつてこよう。

#### (注)

- (1) 日本の雇用システムの特質に関しては、従来よりイデオロギー対立が激しく、文化論をベースにその特殊性を主張する「特殊論」と労働経済学における人的資本論や内部労働市場論をベースにその普遍性を主張する「普遍論」に大きく分かれていたが、現在は日本の雇用システムを人的資本形成という経済合理的システムとして捉える見方が一般的となっている。つまり、欧米にも存在するとする普遍論が支配的となっている。特殊論の提唱者としては、岩田龍子、間宏、津田眞激らがあげられ、普遍論の提唱者としては小池和男、八代尚宏らがあげられる。なお、日本の雇用システムをインセンティブ理論から説明しようとする伊藤秀史や生え抜き重視の内部昇進制から説明しようとする小野旭はどちらかといえば日本の特殊性を強調している立場と位置づけられよう。
- (2) 東洋経済新報社『経済学大辞典』第二巻、100～108頁
- (3) 終身雇用にあてはまるのは、大企業における大卒ホワイトカラーとされており、わが国の労働者全体に対する割合はせいぜい2～3割で、わが国の雇用慣行や雇用の実態を的確に表現しているとは言えない。なお、終身雇用に対し、島田晴雄は「わが国には終身雇用は存在しない」、津田眞激は「人生80年代における半身雇用」、奥田健二は「終身雇用らしき現象」と表現している。
- (4) 企業別組合という表現は、かつては一企業内に複数の組合が存在していた点、企業別組合の活動の場が企業内である点、さらに、実務家や組合役員が企業別組合よりはむしろ企業内組合という用語を使用する点などから、わが国の労働組合の実態を正しく表現しているとは言えず、本稿では企業別(内)組合と表記していく(詳細は野村正實著『終身雇用』岩波書店、1994参照)。
- (5) 神代和欣は日本の雇用慣行の形成要因として経済的合理性、解雇権濫用法理による法的規範、社会的要請の3つを指摘している(詳細は神代和欣著『日本の雇用慣行の今後』東京都労働経済局、1996、62頁参照)。
- (6) 松島静雄著『労務管理の日本の特質と変遷』ダイヤモンド社、1962、386～387頁
- (7) 長期雇用の経済的メリットを説明する理論としては、1960年代はG.ベッカーの人的資本理論が中心であったが、1970年代の初めにはドーリンジャー&ピオリの内部労働市場論が登場し、両者は相互補完しあいながら長期雇用の理論的根拠となっている。従来、日本の雇用システムは内部労働市場として概念化されてきたが、ドーリンジャー&ピオリにより、アメリカの雇用システムにも内部労働市場は適用できることが明確になった。
- (8) 小野旭著『変化する日本の雇用慣行』日本労働研究機構、1997、8頁
- (9) 八代尚宏著『日本の雇用慣行の経済学』日本経済新聞社、57頁
- (10) 詳しくは伊藤秀史稿「インセンティブと日本型雇用システム」『ビジネスレビュー』vol.40, No.4, 1993を参照。
- (11) 詳しくは岩田龍子著『日本の経営の編成原理』文眞堂、1993、第10章を参照。
- (12) 詳しくは伊藤秀史稿「インセンティブと日本型雇用システム」『ビジネスレビュー』vol.40, No.4, 1993を参照。

- (13) 小野, 前掲書, 128頁
- (14) 亀山直幸稿「日本的雇用慣行の装置と機能」『日本の雇用慣行の変化と展望』(研究・報告編), 労働大臣官房政策調査部編, 1987, 19頁
- (15) 拙稿「価値観の多様化と人事管理」『文京女子大学経営論集』第4巻第1号, 1994, 175~176頁
- (16) 永野仁は, 出向を企業集団統合型, 出向先強化型, 教育訓練型, 従業員排出型の4タイプに分類し, 従業員排出型は他の3タイプとは異なり復帰の可能性が極めて低いとしている(詳細は永野仁著『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版, 1989参照)。労政時報によれば, 平成不況においてはこうした排出型の出向が増えていることが報告されている(労務行政研究所『労政時報』1994年10月14日第3181号参照)。
- (17) 詳しくは中谷巖稿「日本型雇用システムの限界と革新の方向」『ビジネスレビュー』vol.40, No.4, 1993を参照。
- (18) 荒井一博著『終身雇用制と日本文化』中公新書, 1997, 40頁
- (19) 稲上毅稿「日本の雇用慣行・労使関係の変化と展望」『日本の雇用慣行の変化と展望』(研究・報告編), 労働大臣官房政策調査部編, 1987, 119~120頁

#### 【参考文献】

1. 青木昌彦, ロナルド・ドーア編『システムとしての日本企業』NTT出版, 1995
2. 荒井一博『終身雇用制と日本文化』中公新書, 1997
3. Becker, Gary S. *Human Capital*. Second edition. Columbia University Press, 1975 (佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社, 1995)
4. Doeringer, Peter B., and Piore, Michael J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. M. E. Sharpe, New York, 1985
5. 間宏『日本の経営』日本経済新聞社, 1978
6. 間宏『日本の経営の系譜』文眞堂, 1993
7. 今野浩一郎『勝ち抜き賃金革命』日本経済新聞社, 1998
8. 岩田龍子『日本の経営の編成原理』文眞堂, 1993
9. 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社, 1992
10. 小池和男『日本の雇用システム』東洋経済新報社, 1994
11. 神代和欣『日本の雇用慣行の今後』東京都労働経済局, 1996
12. 松島静雄『労務管理の日本の特質と変遷』ダイヤモンド社, 1962
13. 永野仁『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版, 1989
14. 野村正實『終身雇用』岩波書店, 1994
15. 尾高邦雄『日本の経営』中公新書, 1994
16. 小野旭『変化する日本の雇用慣行』日本労働研究機構, 1997
17. 連合総合生活開発研究所編『新しい働き方を求めて』労働問題研究会議, 1993
18. 労働省編『平成10年度版労働白書』日本労働研究機構, 1998
19. 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』(研究・報告編), 1987
20. 労働運動総合研究所編『日本の経営の変遷と労資関係』新日本出版, 1998
21. 島田晴雄『日本の雇用』ちくま新書, 1994
22. 高梨昌編『変わる日本型雇用』日本経済新聞社, 1994
23. 津田眞澁『日本の経営の論理』中央経済社, 1977
24. 津田眞澁『現代経営と共同生活体』同文館, 1981
25. 富永健一, 宮本光晴編『モビリティ社会への展望』慶應義塾大学出版会, 1998
26. 八代尚宏『日本の雇用慣行の経済学』日本経済新聞社, 1997

27. 谷内篤博「価値観の多様化と人事管理」『文京女子大学経営論集』第4巻第1号, 1994
28. 谷内篤博「日本的労務管理制度の移転可能性」『文京女子大学経営論集』第5巻第1号, 1995
29. 谷内篤博「労務管理の日本の特質と今後の展望」『日本労務学会年報』1998

