

### ⅢⅢ 研究ノート ⅢⅢ

## 日本的雇用慣行に関する通念批判と キャリア形成 序論

浜島清史

はじめに

- I 統計的事実：終身雇用と雇用の多様化の実態
- II 日本的雇用慣行の通念批判とキャリア形成
  - II-1 日本的雇用慣行の通念批判
  - II-2 キャリア形成
- III 米国における論争と日本の新しい賃金体系
  - III-1 米国における「終身雇用」論争と雇用の多様化
  - III-2 日本型成果主義における年功制

おわりに

はじめに

かつて半世紀近く前に、社会政策論の第一人者である大河内一男は、日本的雇用慣行すなわち年功制・終身雇用制・企業別労働組合の崩壊を以下のよ  
うな論理で予言した。

「最近の技術革新とか、新しい設備の導入などの影響で、従来の『年功』  
的賃金の仕組みがくずれはじめている。…(中略)…賃金の勤続年数スライド  
の仕組みや『年功賃金』的なものがくずれてくれば、それに応じて日本の  
『永年勤続』の労使慣行とか個別企業ごとに封鎖された労働市場とかいうよ  
うなものも分解してくるでしょう。」(大河内1959:114)<sup>1)</sup>

それから40年以上経つが、今日も同様の議論が繰り返されている。終身雇用制、年功型賃金の限界を指摘し、能力主義・実力主義への転換を唱える議論が妖怪のように徘徊している。失業率がかつてないほど高くなり、雇用が不安定化する中、これらの通念は一見正しいように思われる。また筆者も雇用慣行がこれまでより実力主義的、成果主義的になっていくこと自体に疑問があるわけではない。

だが、こういった通念は少なくとも統計的にみると問題が多いことがわかる。また、専門家による緻密な先行研究においても、このような通念に対しては批判的な議論も出ている。困惑することに、学生、市民、労働者はもとより、労働問題に関わりある学者や研究者でさえも上記のことを自明のこととみなし、無批判に受け止める向きがある。そこで、多少大上段の議論となるが、日本的雇用慣行とその変容について、的確な統計と専門的な議論に基づいた実態に近い姿を提示することは有意義なことであろう。

本稿では、まず通念で語られるような「終身雇用制」「雇用の多様化」なる現象がどの程度まで妥当しているか、実際にいえることが何なのか各種統計資料から突き詰めていく。次に、いわゆる日本的雇用慣行を労働経済論の先行研究がどのように批判してきたかを概括し、知的熟練論的立場から長期雇用と年功型賃金カーブの基盤となるキャリア形成の例証を行なう。最後に、最近提唱されている賃金改革のモデルも長期雇用と年功型カーブを一定の前提としていることに論及する。

## I 統計的事実：終身雇用と雇用の多様化の実態

周知のように、日本的雇用慣行には三種の神器といわれる要素がある。す

- 
- 1) これは昭和33年秋11月13日に日本労働協会（現日本労働研究機構）が催した研修講座における“わが国労働組合運動の特質と問題点—主として思想史的、社会的観点から”と題した講演の速記録を編集整理したものである。ちなみに、「終身雇用」の用語を初めて翻訳して使用したといわれるジェームス・アベグレン（卜部都美訳）『日本の経営』がダイヤモンド社から初版発行されたのはその約1ヶ月前、同年10月17日のことであった。

なわち、①終身雇用制、②年功序列型賃金体系、③企業別労働組合である。

まず①終身雇用制とは、新規学卒者を採用して一つの企業で定年まで雇う制度である（船橋1983：11，17）<sup>2)</sup>。次に②年功序列型賃金体系とは、勤続年数や年齢が上がるだけで賃金も上昇する賃金体系のことである（同p.18）。そして③企業別労働組合とは、労組が企業を単位として組織されていることである。本稿では主に①と②を取り扱う。③は①②とは内容的にも研究史の起源としても、別個のものと考えられるからである。

まず、終身雇用制なるものの存在度合いを知るために、新規入職者に占める転職入職者の比率を時系列でみてみる。次に、全労働者に占める標準労働者の割合を異時点間で対比する。それから、平均勤続年数の趨勢をみる。最後に、雇用の多様化についてパート・アルバイトなどからみる<sup>3)</sup>。なお、年功序列型賃金体系についても統計は提示するが（Ⅰ）、年功型カーブを描くのは事実なので、それよりもなぜそのような形態になるのかということを経験的に明らかにし（Ⅱ-1）、例証をもって説得力をもたせることにする（Ⅱ-2）。

とはいえ本題に入る前に、基礎的な指標とはいえ失業率の動向についてみておこう。後の諸統計の背景を知るためにも、失業率については前提として押さえておく必要がある。

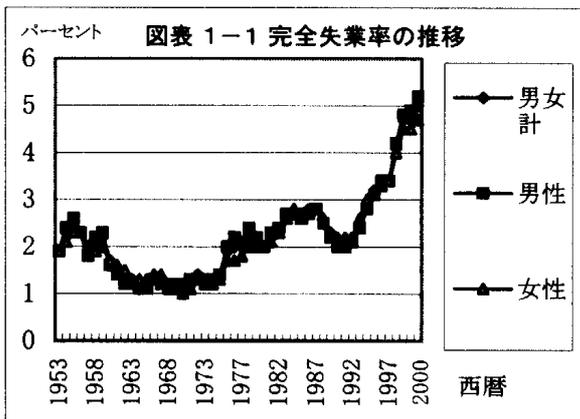
## ① 失業率

完全失業率が年平均で3%を初めて超えたのが95年、4%を超えたのが98年、そして2001年には5%を超えた（図表1-1）。一方、失業者数は1955年に105万人となったことはあったが、その後第1次オイルショック後

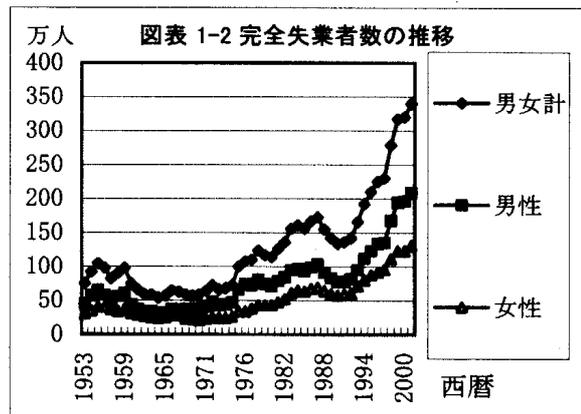
2) 船橋氏の議論は一見通念的であるが、内容的には学問的な批判に耐えられるものとなっている。とりわけ後に展開する小池理論の様々な論拠に対する的確な批判を行っている（Ⅱ-1）。

3) 諸統計資料に関しては、本年9月末に共著のテキストが出版される運びとなったので、紙幅の都合で割愛せざるをえなかった分は、できるだけそちらでカバーしたい。

の1975年までは100万人を超えることはなかった。それからバブル期の一時的な減少を除いて増加していき、1995年に200万人を突破、1999年には300万人を超えた（図表1-2）。近年、これまでなかったほど急速に悪化している。なお男女の失業者数比率は1953年から2000年現在まで若干の変動はあるものの、男性約6割、女性約4割で驚くほど一定している。

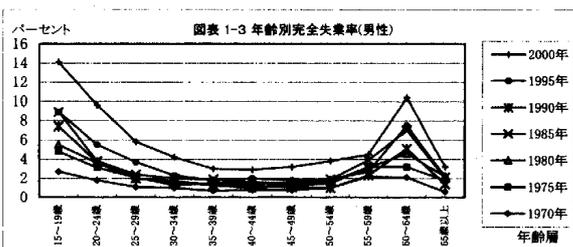


(出所) 労働力調査

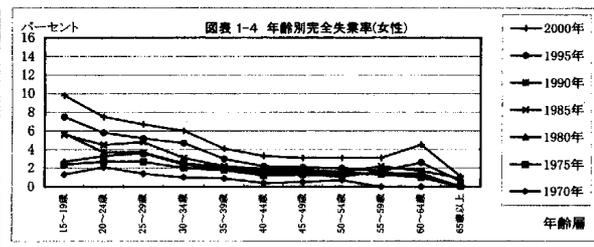


(出所) 労働力調査

以下の統計でも年齢階層別にみているから、失業率も年齢別に鳥瞰しておこう（図表1-3，図表1-4）。年齢別では、男性は15歳から25歳までの層（若年層）と60歳以上の層（高年層）が一際高く、とりわけ15歳から19歳では10%を凌駕している。ただし、高年層は定年制の影響が大きく、国際的にみても特異であることが知られている。女性は15～39歳の若年層と中高年層の失業者が多い。中高年層はマスコミで騒がれるイメージほど、問題ではないように見受けられる。ここから労働経済学者間では、失業率が高く技能形成上大切である年齢層の若年層の失業こそ問題であるという見解もあった（玄田2000，太田2000）。だが、最近では青年層から中高年層も失業率が急増



(出所) 労働力調査各年版



(出所) 労働力調査各年版

してきており、予断は許せない。

## ② 日本全体における転職入職者の推移：日本は元々転職者中心社会

まず日本全体において、転職入職者がどのくらいいるのか、雇用動向調査<sup>4)</sup>から確認しておこう。同調査では1年間における入職者数のうち、転職入職者、新規学卒者、一般入職者が調べられている。転職入職者には出向・転籍を含むが、いわゆる配置転換による入職は含まれない。

意外に思えるかもしれないが、日本において転職入職者の比率は図表で示した1960年代後半以降、1980年代前半の一時期を除き、50%から60%の間にある(図表2-1)。そして、新規学卒者と一般未就業者<sup>5)</sup>は20%弱から30%弱の間にあるに過ぎない<sup>6)</sup>。ただし、人数で見ると転職入職者の数はおおよそ増加傾向にあることに注意しなければならない(図表2-2)。

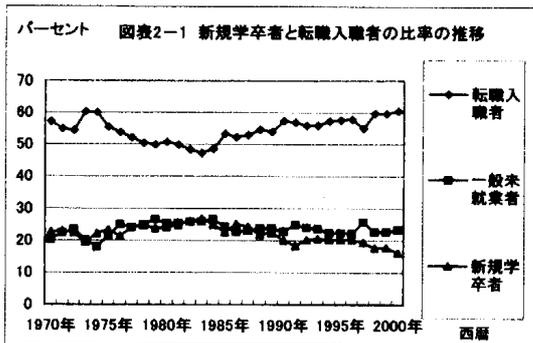
4) 雇用動向調査とは、製造業、金融・保険業、サービス業など日本標準産業分類に基づく9大産業について、5人以上の常用労働者を雇用する民営・国営などの事業所のうちから、無作為抽出された約14,000事業所(有効回答率82.6%)について調査しているものである(平成12年版雇用動向調査報告)。調査対象人数は2000年で約4,141万人(産業計・常用労働者)で、労働力調査による同年の日本の全就業者数が約6,446万人であるから、その約65%近くに上る。しかも、9大産業の5人以上の常用労働者(期間を定めずに雇われている者と1か月を超える期間を定めて雇われている者など)という限定を考えれば、その信頼性は高いといえる。

5) ここで新規学卒者には短大卒も専修学校(専門学校)卒も含まれる。一般未就業者とは入職前1年間に就業経験がなかった者のことである。常用労働者とは①期間を定めずに雇われているもの、②1か月を超える期間を定めて雇われている者、③1ヶ月以内の期間を定めて雇われている者又は日々雇われている者で前2ヶ月にそれぞれ18日以上雇われた者のことである。また「パートタイム労働者」とは雇用動向調査では短時間労働者を意味しているため、常用労働者にいわゆる長時間パートや回答者によっては期間工や季節工も含まれることになる。この定義は賃金センサスでも同じである。

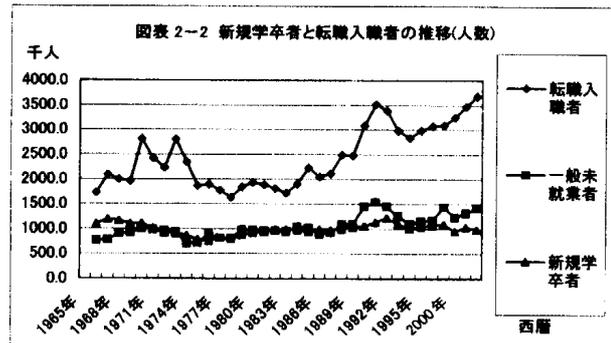
なお、新規学卒者・一般未就業者・転職入職者の調査は入職者票に基づき、事業所が該当者を抽出して行っている。

6) 就業構造基本調査(1997年版)でも転職者は新規学卒者よりも3倍ほどである。ただし、過去1年間に就業していない者(新規学卒者を含む)が転職者よりも大きく出ている点で雇用動向調査報告と異なる。この相異は世帯調査と事業所調査の違い、質問表の違いなどによると思われる。

しかし、このように転職者数が多いのは中小企業や女性労働者も含んだ数値であるからではないか。もとより中小企業は終身雇用制とはいえないといわれているし、女性労働者の大半は結婚または出産退職する。然らば、大企業男性労働者のみに限ってみてはどうなるか。



(出所) 雇用動向調査各年版

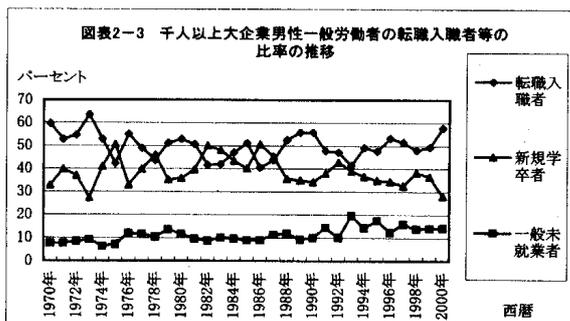


(出所) 雇用動向調査各年版

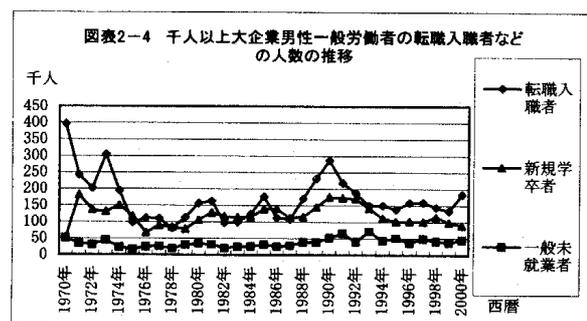
### 大企業男性労働者に占める転職入職者数の推移：大企業でも転職者が中心

図表 2 - 3 は、従業員数1,000人以上の大企業男性一般労働者（パート労働者を除いた数）における新規入職者の内訳である。さすがに新規学卒者の比率が高くなっているが、これでも転職入職者の比率が80年代前半を底にほぼ40%から60%の比率を占めている。近年、新規学卒者の比率は低下傾向にあり、その代わり一般未就業者の比率は10%前後と低いながらもじわじわと上昇してきている。

人数で見ると（図表 2 - 4），転職入職者の数はやはり70年代前半の第1次オイルショックの時と90年前後のバブル最盛期の時に山を作っているが、



(出所) 雇用動向調査各年版



(出所) 雇用動向調査各年版

先の全体の数値とは異なり、一直線に上昇しているわけではない。これは90年代のバブル不況期における大企業の採用控えを反映しているのだろう。また、2000年を機に転職入職者が上昇傾向にあるのも、最近の大企業の一連の大規模な人員削減を反映していると思われる。

ともあれ、従業員1,000人以上の大企業においてさえ、少なくとも統計上は以前から転職者の占める比率の方が新規学卒者よりもむしろ高いのである。終身雇用制を新規学卒者を一つの企業で採用してそれを定年退職まで雇うことと定義するならば、最初の入職の段階でもう既に過半数以上に当てはまらないことになるのである<sup>7)</sup>。

ただし、この数値はブルーカラーも含んでいることに注意すべきである。公式統計はないが、大企業ホワイトカラーに限れば、新規採用者数と中途採用者数の推移の格差は歴然としている証拠がある(今田・平田1995, p.23の図2-3)。一企業の例だが、1970年前後数年間で男性ホワイトカラー(高卒を含む)の新規採用者数は400名前後、中途採用者数は100名前後で、新規採用者が約4倍である。

### ③ 標準労働者の比率：「終身雇用」は大企業でも半数以下

標準労働者とは、「学校卒業後直ちに就職し、同一企業に継続勤務している労働者」(平成13年版賃金センサス)のことである。すなわち終身雇用者と

7) 転職者総合実態調査においても、雇用動向調査と同じく、対象は入職1年以内の者となっている。これは正確さを期すためと思われるが、これでは全社員に占める通常想定される転職者の比率はわからない。通常、転職者比率といって念頭に思い浮かぶのは、新規学卒で入職したのではなく、一旦他の会社に就職した後に当該企業に入職してきた者の全在職者中に占める比率であろう。いわば転職者のストック概念である。ところが統計上あるのは転職者のいわばフローデータのみである。

例えば、全常用労働者に占める転職による入職1年以内の労働者の割合が6.0%、一般正社員に占める入職1年以内の転職者4.5%といっても、入職1年以内の者のことであって、全社員に占める転職者の比率ではないのである。だが、これをあたかも正社員に占める転職者の比率のように解釈し、やはり日本においては転職者の比率が少ないといっている日本経済の本もあるのを念のために注意しておく。

言い替えてよい。この標準労働者数が全体の労働者数に占める比率を求めれば、終身雇用者の比率が少なくとも統計的に求まることになる。それを表わしたのが図表3である。

みられるとおり、2000年で従業員1,000人以上の大企業大卒男性労働者でさえ、25歳以上の階層で既に60%を割るようになる（図表3-1）。高卒男性では規模計で20歳を超えると既に50%を割り込んでおり、半分の者が退職ないし転職していることになる。失業率のところでもたとおり、失業率は25歳未満と60歳以上を除けばそれほど高くはないから、その差はほとんど転職したものと考えられる。50歳以上の階層では、大卒規模計で2割から4割しか残っていない。表には示していないところもあるが、低学歴層や中小企業になるほどこの数値が下がることはいうまでもない<sup>8)</sup>。

では、もっと以前はどうなのだろうか。標準労働者数が記載されている最も古い1982年の賃金センサスをみると、各学歴階層ともそれほど違いのない数値となっている（図表3-2）。ここからも大企業の男性においてさえ、終身雇用者が大半を占めるわけではなく、むしろ少数派であることがわかる。尤も、82年から2000年にかけて概ね45歳未満は標準労働者比率が減少し、

図表3-1 2000年男性標準労働者率

年齢層	規模計 大卒 労働者	規模計 高卒 労働者	1,000人 以上大卒 労働者	1,000人 以上高卒 労働者	100~999人 大卒労働者
20~24歳	87.8	42.1	88.0	60.0	89.1
25~29	53.1	31.2	55.6	55.0	56.4
30~34	49.8	23.8	59.3	44.1	47.1
35~39	43.8	24.5	53.0	45.2	41.2
40~44	41.3	23.8	53.6	47.3	38.1
45~49	37.9	25.4	50.2	49.0	36.5
50~54	41.3	19.1	55.2	36.1	38.2
55~59	29.3	13.3	41.4	26.5	27.3

(出所) 賃金センサス2000年版より筆者作成

図表3-2 1982年男性標準労働者率

年齢層	規模計 大卒 労働者	規模計 高卒 労働者	1,000人 以上大卒 労働者	1,000人 以上高卒 労働者	100~999人 大卒労働者
20~24歳	90.2	41.5	90.6	58.2	90.9
25~29	55.2	34.9	59.5	60.6	57.2
30~34	49.8	25.7	61.5	44.1	50.9
35~39	45.6	26.1	57.5	45.3	45.3
40~44	48.1	16.9	57.6	28.1	39.5
45~49	32.8	12.4	42.6	23.9	27.5
50~54	28.4	7.7	43.1	17.8	19.3
55~59	9.3	1.5	16.4	4.6	8.0

(出所) 賃金センサス1985年版より筆者作成

(注) 標準労働者数が初めて示されるのは昭和57年版(1982年版)である。

8) ちなみに、平成14年版労働経済白書p.220には勤続年数の国際比較が掲載されているが、勤続10年以上の長期雇用者の比率では日本は先進国16か国中7位に留まっている(43.2%、平均41.0%)。日本は平均より長期雇用者が多いが、最上位に位置するわけではないのである。

45歳以上は標準労働者比率が増加している。これは45歳以前の比較的若い層で転職が活発となり、45歳以降の高年層では転職しなくなっている傾向を示しているのかもしれない<sup>9)</sup>。

④ 平均勤続年数：ますます長期化，中年層以下では短期化

まず、男性の平均勤続年数は延び続けていることを確認しておこう。従業員数1,000人以上の企業でみると、1970年8.8年、80年11.2年、90年12.3年、そして2000年には13.6年となっている（図表4）。近年失業者数が増加し、転職者数も増加しているにも拘らず、平均勤続年数は延びているのである。これは女性も同様である。だが、この数値は若年層も含めた平均値であり、平均勤続年数自体が増加している事実は表わしているものの、定年時点での1企業における勤続年数を表わしているのではない。初歩的ではあるがこの点、労働問題の専門家でも看過している者が結構いるので敢えて言及しておく。

また、同表からみてとれるように、平均勤続年数が増加しているのは労働者の高齢化が進行していることとも関連している<sup>10)</sup>。むしろ、平均年齢の伸長の方が勤続年数の伸びを上回っている。年齢階層別でみると、高年層は平

図表4 年齢階層別平均勤続年数

従業員数1,000人以上の企業の男性						従業員数1,000人以上の企業の男性					
大卒	1965年	1970年	1980年	1990年	2000年	高卒	1965年	1970年	1980年	1990年	2000年
平均年齢	32.1	32.8	35.3	36.5	38.4	平均年齢	30.4	30.8	34.8	38.3	41.3
年齢層						年齢層					
20~24	1.5	1.3	1.2	1.2	1.3	18~19	1	1.0	0.9	0.9	1.1
25~29	4.3	4.4	4.4	4.0	4.0	20~24	3.5	3.5	4.2	3.7	3.8
30~34	8.4	8.8	8.8	8.4	8.7	25~29	6.8	7.7	8.6	7.8	8.0
35~39	12.7	13.1	13.5	13.1	13.0	30~34	11.5	10.8	12.1	12.3	11.4
40~44	} 16.7 }	} 18.4 }	18.1	17.9	17.5	35~39	15.9	15.2	16.6	17.3	16.0
45~49			22.0	23.0	21.8	40~44	} 19.4 }	} 21.0 }	19.4	21.1	20.6
50~54	} 19.9 }	} 21.7 }	24.9	27.0	26.9	45~49			} 21.1 }	} 22.6 }	22.8
55~59			21.2	27.7	28.1	50~54	25.6	27.5			29.2
60~64	9.2	12	12.9	16.9	14.0	55~59	19.3	26.3	29.9		
	n.a	n.a	13.9	15.3	13.2	60~64	11.8	11.5	10.5	10.6	12.7
平均勤続年数	7.8	8.8	11.2	12.3	13.6	65歳~	n.a	n.a	11.5	11.6	10.2
						平均勤続年数	9.2	9.8	13.4	16.7	18.9

(出所) 賃金センサス各年版

9) なお、図表は省くが、大企業の40歳未満の大卒では女性の方が男性よりも標準労働者比率が近年高くなっている。これは女性の方が男性よりも定着的であるというよりは、女性従業員の人数そのものが急減していくからである。

均勤続年数を延ばしているが、従業員1,000人以上の大企業において、大卒では50歳未満、高卒でも40歳未満が平均勤続年数を下げている。そこで年齢階層別の勤続年数をみてみよう（以下の全てを図表として掲げているわけではない）。

1995年版でみると、企業規模別計でみると、最も勤続年数が長い層である50～54歳でみても勤続年数は19.7年、すなわち新規学卒で1企業に勤め続けているといえる勤続年数ではない。だが、これが1,000人以上の大卒（旧大・新大卒）でみると最も勤続年数が長い層である55～59歳（平均年齢57.2歳）で平均勤続年数は29.5年、単純計算で新規入職27.7歳とやや転職者がいることを窺わせるが、新規学卒で勤め続けている者が多いことを窺わせる。従業員1,000人以上では高卒（旧中・新高卒）でも同50～54歳（平均52.4歳）で同29.7年、同新規入職22.7歳とこれも同様の傾向を示している。

一方、大卒でも100～999人規模の会社では勤続年数が長い層である50～54歳でも23.3年に過ぎないし、10～99人規模の会社に至っては同45～49歳で17.6年間に過ぎない。すなわち、いわゆる終身雇用制は大企業のみで通用している制度であって、中小企業では通用していないことを示している<sup>10)</sup>。

### ⑤ 雇用の多様化の実態—「雇用の多様化」は女性に集中

#### パート・アルバイト・派遣（ならびに常雇・臨時雇・日雇）

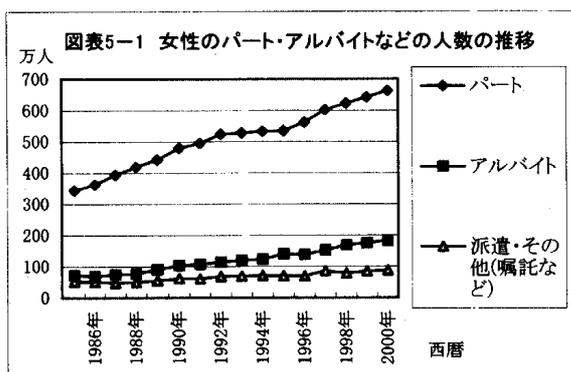
次に雇用の多様化の実態を探るために、パート・アルバイト・派遣の増減

- 
- 10) さらに定年制の延長の影響がある。ちなみに、60歳以上の一律定年制を定めている企業の割合は、1970年には23.1%だったが、1983年には50.6%を越え、2000年には99.2%に達している（平成12年雇用管理調査報告）。
- 11) だが、先ほどの大企業における雇用動向調査での転職入職者の比率の高さや、賃金センサスでの標準労働者比率の低さとの整合性はどうなるのだろうか？ここで、この勤続年数は企業に残っている者の平均ということになるので、辞めた者は含まれていないわけである。すなわち勤続年数でみると、終身雇用の恩恵を蒙っている者が相当数いるような錯覚に陥るが、実際は最後まで残った者が新規学卒者であったに過ぎないと考えられる。大企業から中小企業である関連企業への転職は出向転籍という形で行なわれてきたが、中小企業から大企業への転身も大企業間の転職も多くないのである。

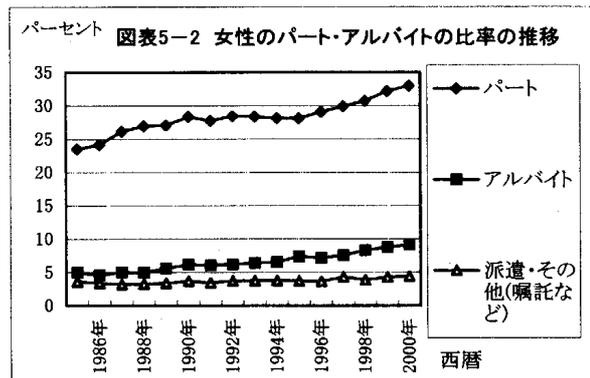
傾向を数値と比率から男女別に確認しておこう。この統計は労働力調査特別調査において取られている。特徴は「呼称パート」について訊いていることである<sup>12)</sup>。同調査においては、1985年以降、この形式で統計が取られている。

まず、女性のパートは1985年の350万人ほどから2001年には700万人近くまでほぼ倍増している（図表5-1）。比率では25%弱から35%近くまで10%ポイント近く上昇している（図表5-2）。アルバイトや派遣も増加しているが、その比率は10%未満と高くはない。一方、男性の方では、同期間にパートは100万人から120万人の間を上下し、アルバイトは60万人強から180万人近くまで上昇している（図表5-3）。比率では、パートが4%前後を上下しているのに対して、アルバイトは3%弱から6%近くまで上昇している（図表5-4）。すなわち、男性の場合、パート・アルバイト、そして派遣といった非正規雇用は比率的にも低いし、パートにおいては人数的にも増大していない<sup>13)</sup>。

以上のことから、伸びているのは女性のパートであって、男性のパートではない。もし「雇用の多様化」を（「価値観の多様化」があるにせよ）パートなど非典型雇用が増えることと捉えるならば、その意味で女性の雇用は

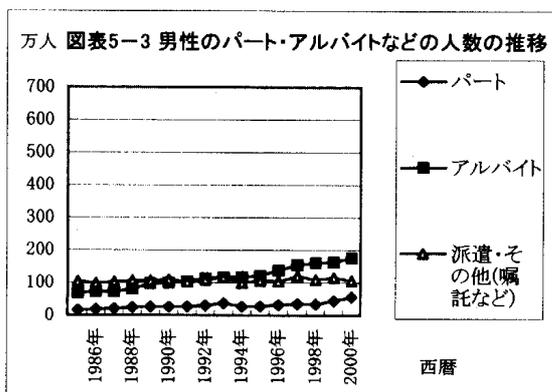


(出所) 労働力調査特別調査

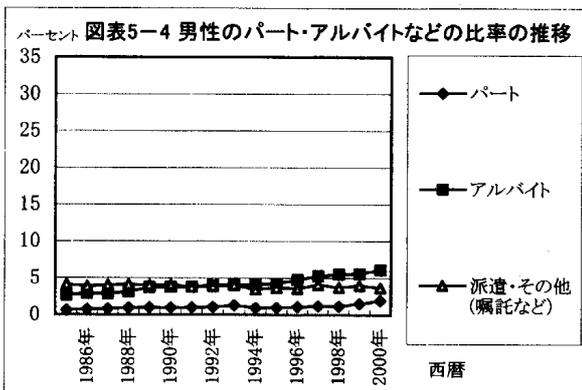


(出所) 労働力調査特別調査

12) 日本のパートの特徴は、欧米のパートが法定労働時間未満の就労時間で働く短時間労働者を指すのに対して、法定労働時間以上働いている場合がある、いわゆる長時間パートが多いということであるといわれている。さらに、雇用の定めがある筈なのにも拘らず、毎年、雇用を更新され、雇用の定めがあるか否かも本人も周囲も意識すらしていないことも間々あるということである。そのため、パートの定義が難しく、どう呼ばれているか、呼称パートを問うこととなるのである。



(出所) 労働力調査特別調査



(出所) 労働力調査特別調査

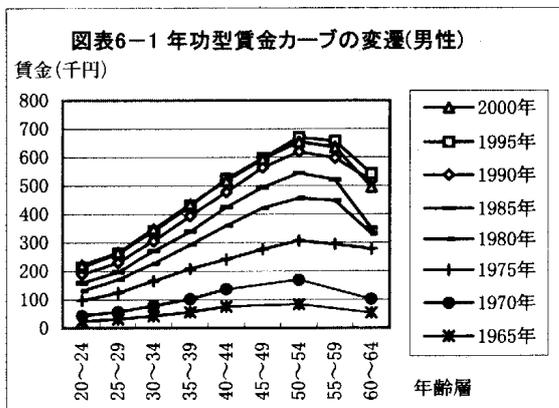
「多様化」しており、これが増加傾向にある。だが、男性の雇用は「多様化」しているとも、今後「多様化」していくとも断言することはできない。ただし、男性のアルバイトの増大が、いわゆるフリーターの増大を示している可能性は否定できない。仮りに学生アルバイトが増大しているならば、それは学生が働くようになったことを意味するだけであるが、近年の学生数の減少に反比例して、アルバイトをする学生数が急増しているとは考えがたい。すると、とりわけ高卒を中心に正規社員とならず、フリーターとなっている若者が多いことを物語っているのかもしれない<sup>14)</sup>。

## ⑥ 年功型賃金カーブ

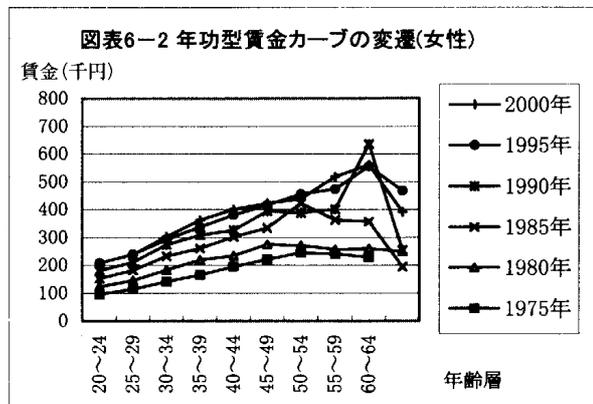
さて、終身雇用と雇用の多様化についてみてきたが、それでは年功序列型賃金体系の方はどうだろうか。日本の年功型賃金カーブは指数でみると徐々に低下していることが判っている (例えば、厚生労働白書平成14年版)<sup>15)</sup>。

13) なお、『パートタイム労働に係る雇用管理研究会報告』(平成12年4月)では労働力調査から週の就業時間が35時間未満の雇用者の時系列による増加をグラフで示しているが、そこでは男性短時間雇用者数も1989年の170(602-432)万人から1999年の365(1,138-773)万人に増加していることになっている。だが、このことは男性ではアルバイト(恐らく高卒フリーター中心)は増加しているが、パート(恐らく中高年)はそれほど増加していないという本稿の主張と矛盾するものではない。何故なら短時間雇用者には当然アルバイトが含まれているからである。ただし、人数的には統計の違いを反映してか必ずしも本稿のデータと整合的であるわけではない。

すなわち、徐々に年功的でなくなっている。これはよく指摘されることである。とはいえ、名目賃金額でみると、賃金カーブはむしろ上昇してきているような印象を受ける（図表6-1、6-2）。この方がむしろ労働者の実感には当てはまるのではないか。すなわち、かつては日本は低賃金でいくら働いても生活は楽にならなかったが、今日では豊かな生活を送れるようになり、中高年はむしろ貰い過ぎであるといった…。ここで押さえておくべきは、年功型賃金カーブは歴然として存在するということである。



(出所) 賃金センサス各年版  
(注) 1,000人以上企業大卒の所定内月給



(出所) 賃金センサス各年版  
(注) 1,000人以上企業大卒の所定内月給

## 小括

以上のことから、「終身雇用の崩壊」「雇用の流動化」「雇用の多様化」の実態として指摘できることは、まず、日本の被雇用者全体でみれば、少なく

- 14) なお、労働力調査によって、「常雇・臨時雇・日雇」の動向が1953年から取られているので、先の労働力特別調査のパート・アルバイトなどよりもはるか過去に遡った趨勢が確認できる。これによっても女性の臨時雇は人数においても比率においても急速に増加しているのがわかる（1959年の50万人・8%弱ほどから2001年には400万人近く・18%強まで増大）一方、男性の場合、臨時雇と日雇を足しても10%に満たず、その比率はむしろ下がっている。

雇用の多様化を常雇ではなく臨時雇や日雇が増えることとみなすならば、男性においては雇用の多様化は進んでいるとはいいがたい。雇用の多様化が進んでいるように見えるのは、女性の臨時雇が増加しているからであるといえよう。

- 15) 厚生労働白書平成14年版の第2章第1節「日本型雇用慣行の変化と働き方の多様化」においては、他にも年齢別平均勤続年数の推移（同書図2-1-10）、年齢階級別標準労働者割合の推移（同書図2-1-11）などのデータが提供されている。

とも統計的には1970年代から今日にかけて日本は転職者中心社会であって、終身雇用制が主流だったことはない。終身雇用と同義である標準労働者でみても、大企業大卒男性労働者でさえ、終身雇用の比率は半数ほどに過ぎない。さらに、終身雇用の終焉といわれながら、実は平均勤続年数は延長傾向にある。

それから、雇用の多様化といっても、女性のパート労働者は人数的にも比率的にも上昇傾向にあるが、男性のパート労働者は絶対数でも比率でも大きくないし、拡大傾向にあるとも必ずしもいえない。すなわち、雇用の多様化という名の非正規雇用化は女性労働者を中心に進んでいく傾向を示している。

雇用の流動化・多様化といっても、真にいいえるのは失業者が増大していることと、女性のパートが拡大していることであって、終身雇用制なるものが元々存在していたことすら疑わしいし、ましてや崩壊しているとはいえない。それでも、比率的にみれば大きくないとはいえ、一定の比率に終身雇用が保たれ続けているのも統計的な事実である。また年功型賃金カーブも様々ではあるが、歴然としてある<sup>16)</sup>。

では、このような理由はどのように考えられるだろうか。それでは次に日本的雇用慣行の実態について、どのような先行研究がなされてきたかみてみよう。

---

16) 呉 (2002) は終身雇用制や年功賃金について多様な統計資料から包括的に分析しているが、アンケート調査の結果、終身雇用については約8割の大企業が基本的に維持していくとみられ、近い将来、終身雇用慣行が崩壊することは考えられないとしている(同p.110)。年功賃金についても、約5割の企業では若干の修正を伴いながらも維持されていくものとみられる(同p.112)。なお調査結果において、人事担当者が主観的にどう思っているかということと、実際にどう運用されているかということは異なることには留意すべきであろう。

## Ⅱ 日本の雇用慣行の通念批判とキャリア形成

### Ⅱ-1 日本の雇用慣行の通念批判

#### 日本の雇用慣行批判の先行研究

よく知られているように、日本的雇用慣行の通念に対しては小池和男氏の批判が存在する<sup>17)18)</sup>。

小池(1981, 1999など)氏は、通念的な年功序列型賃金体系の議論を独自の知的熟練論から批判する。その要点は、欧米でもホワイトカラーの賃金は日本と同様の年功型カーブを描く。欧米と日本との相違は、日本はブルーカラーにおいても大企業では年功型カーブを描くことである。これこそ欧米には見られない日本の特徴である。これをブルーカラーのホワイトカラー化と呼ぶ。そして、この理由を小池氏は知的熟練論から説明する。すなわち、日本のブルーカラー労働者は、「問題と変化への対応」<sup>19)</sup>という知的熟練に優れている。

ここで「問題への対応」とは、不良品の発生や機械の故障に対応すること

17) 日本の雇用慣行の通説に対する批判は他に古典的なものとして隅谷(1974)を挙げておこう。これは、Doeringer & Piore(1971)の内部労働市場論を糸口に米国でも職務から職務へ異動すれば年功的な賃金カーブを描くし、考課賃金(merit rating)は単一賃率に変えて幅をもった賃率制(range rate)を導入することになる。それが多くの場合、勤続年数に対応する昇給をもたらすことになり、これより一層年功的な賃金の形態をとることになると語る。

18) 小池(1999)は「教科書風の体裁であるが、国際的にみても第一級の研究書である。」(猪木武徳氏『経済セミナー』2001年8月号)、「日本の雇用システムについて『仕事の経済学』はすべてのことを教えてくれる」(宮本光晴氏同上)といわしめるものであり、論文上で検討するのに十分値しよう。

19) 知的熟練の内実としての「問題と変化への対応」は、元々「異常と変化への対応」といわれていた。これが言い換えられたのは、野村(1993:111)氏が、小池氏は「異常への対応」の内容として「ほんの2, 3時間」に「おどろくほどひんぱんに」おきると表現しているのに対し、そのようなものであれば異常と呼ぶのは形容矛盾であるといった指摘をしたことによると思われる。とはいえ、平常な進行と想定される事柄と異なる対処の必要なイレギュラーが発生することを「異常」と呼ぶとすれば、それは一定時間内に何回起きるかには基本的に左右されないだろう。すなわち、「異常」は頻繁に発生しても形容矛盾とはいえない。

である。それらの原因を分析し、その発生が抑えられるようになれば効率的な作業が行なえるようになる。トヨタのアンドン方式のように不良品が発生すれば労働者が自らの判断でラインをストップしてでも原因を究明し、不良品の発生自体を防ぐことをイメージすればよい。「変化への対応」とは①生産量の変化、②製品種類の変化、③生産方法の変化、④人員構成の変化などからなるが、金型の段取り替えや同じラインで複数の自動車を組み立てる混流生産などをこなすことを想起すればよい。ただし、上記はブルーカラーの例になるが、「問題と変化への対応」はより大きい不確実性をこなすホワイトカラーの場合、さらに重要になってくる。

先のブルーカラーのホワイトカラー化に関しては、船橋（1983）氏の批判が興味深い。氏は、日本の「ブルーカラーの賃金は、技能の伸びや昇進の幅がせまいにもかかわらず、年齢別の上下格差がEC諸国の労働者にくらべてはるかに大きく、その意味において文字通り年功賃金である。」（船橋1983：23）という。小池氏が日本の大企業ブルーカラーの賃金がホワイトカラーに似るのは知的熟練にあるとみるのに対し、船橋氏はそれこそ年功賃金である証左であるとする。両者の違いは、ブルーカラーの技能の向上を認めるか否かである。

だが、船橋氏もホワイトカラーの場合は、年齢が高まれば技能とともに賃金が上昇することを認めている。「ホワイトカラーの熟練の伸びや昇進の幅はきわめて広いから、その賃金が年齢別にかなりの上下格差を示すことは当然のことである。なぜならばホワイトカラーの場合は、年齢が高まれば技能や地位が上昇するからである」（同上）。本稿では、例証もホワイトカラーに絞っているのでこれ以上両者の見解の相違に言及しない。ただ、昨今では日本のブルーカラーに比較してホワイトカラーの生産性は低いといわれており、ホワイトカラーにおいても船橋氏のような年齢に伴う技能と賃金の上昇はとて当然視されてはいないと思われるので船橋の言質に注意を促しておきたい。

さらに、小池氏の知的熟練論に対しては、野村、遠藤両氏の実に丹念な批

判がある。とはいえ、基本的に両氏の小池批判の中心は、小池氏が実証として掲げた「仕事表」なるものが実は小池氏の「創作」であって実在するものではないということ、小池氏の諸著作を丹念に読み解くことにより論証したところにある。確かに、小池氏が自らの理論を正当化するために実在しない資料を「創作」したのであれば、小池理論の価値自体が下がってしまおう。それでも知的熟練論の功績の全てが崩れるものではないだろう。それ以外の野村氏の小池批判に関して、簡単に纏めておこう。

### 野村氏の小池批判

他に、野村氏は以下のように体系的に小池学説を批判している（上井／野村編著2001，野村2001）。①定義の不在（「くりかえし作業」などの定義が曖昧）、②保全工など専門工の捨象・無視（専門工の技能を検討していない）、③長期雇用の歴史的成立過程における労使関係要因の無視、企業内組合の「発言」の過大評価。さらに、④小池氏は年功カーブを長期雇用による熟練から説明しようとするが、韓国では労働の流動性が高いにもかかわらず、年功カーブが日本以上に明確に存在している（小野1989：6,70）。⑤また小池氏は東南アジアの日系企業と日本国内の企業とで大きな生産性格差が生じる理由を、機械設備に大差がない、熟練形成が異なる、大きな生産性格差がある、よって熟練形成が大きな生産性格差の決定的な要因である、といった形式論理で説明する。だが、生産性は、設計技術、生産技術、生産管理技術、専門工の技能、原料部品の品質などによって大きく左右される。これらの要因についても調べられなければならない、というものである。

どれも検討に値する指摘ではあるが、より立ち入った検討は両者の主要著作のサーベイを踏まえるべきなので次稿で展開する。敢えて簡潔に論及しておけば、定義の曖昧性に関してはグレーゾーンのある事象については二項対立的に把握するしか人間の認識能力の術はないのではないかと思われる。長期雇用における労使関係の歴史的展開の重要性はその通りだが、発生の論理と存在の論理は別物である可能性がある（後述）。その他、専門工の技能や

設計技術・生産技術などについては、小池氏の議論には看過されていることとして実証すべき課題であって、その検討が欠如しているからといって知的熟練論そのものを葬り去れるというわけではなからう。

なお、上記以外に小池氏が企業特殊熟練の割合を10～20%程度と低く見積もっていること（小池1999：138, 157, 167）に対して、野村氏はそれでは企業も労働者も企業に長く留まろうというインセンティブを持ちえなくなってしまうと批判している。だが、企業特殊熟練を小池氏が重視していないのは、企業を渡り歩くよりも企業内の方が関連性のあるキャリアを効果的に組み合わせることができるとみているからである。すなわち、関連のある仕事群としてのキャリアができるだけ相乗的な効果を発揮できるように組み合わせることに企業と労働者がメリットを見出しているからであり、またその方がコストが掛からないとみているからといってよい。この点、小池氏の議論も錯綜しているように思われるので、以下のように整理すべきであろう。通常の企業特殊熟練で想定されているのは外見的な機械・制度・組織などであり、その企業間の相違はそれほど大きくはない。それより重要なのはキャリアの組み方の方であると<sup>20)</sup>。

### 野村氏の終身雇用制論と年功型賃金論

ところで、終身雇用制について野村氏の議論はまとまりがよい。野村氏は以下の観点から日本の会社の雇用慣行は終身雇用とは（元々）いえないとしている。すなわち、①中小企業は転職や独立開業が多い。②大企業でもパート・契約社員などに長期の雇用保障はない。③大企業正社員でも女性は結婚・出産退職で退社する人が多い。④大企業男性正社員でも中高年になれば出

20) 小池／猪木編著（2002：104, 105）でも企業特殊性に関して、キャリアを効率的に組み合わせることと同列に論じている（これは原文の日本労働研究機構調査研究報告書1997No. 95でも変わらない）。だが、それよりも通常の企業特殊性とキャリアの組み方を峻別し、企業特殊熟練が小さくても仕事の関連を活かしたキャリアの組み方は企業内の方が行ないやすい（これ自体検討の余地はあるにせよ）という議論の進め方をする方がより説得的になるであろう。

向・転籍で定年までいるのは少数派である。⑤労働統計上も、終身雇用という通説的イメージとはかけ離れている。

よって終身雇用は幻想であった。だが、終身雇用制は幻想であっても、日本の企業は終身雇用であるという通念が社会的にいきわたっているため、会社が従業員を切りにくくさせているという。

「幻想としての終身雇用は、それが多くの従業員によって信じられたために、社会的な力となったのである。」(野村1994:195)

ただし、いうまでもなく、1970年代に判例として確立していった解雇権濫用法理や整理解雇四要件などの制度的基盤もある。このことは最近の大企業のリストラが、希望退職という形でその判例に抵触しないように行なわれていることにも反映されている。

ついで、野村氏は年功型賃金カーブに関して、注目すべき見解を披露している。野村氏は、賃金カーブが年功的になる方が先にあり、そのため企業はその上昇に見合った労働力利用を行なおうとすると考える。

「賃金カーブが電産型賃金体系という形で、あるいはその後の職能給という形で年功カーブとして決まれば、会社は、その賃金カーブを所与の前提として人事管理をおこなう。賃金が年齢とともに上昇するのであれば、企業としてはその上昇にみあった労働力利用をおこなわなければならない。賃金上がるにもかかわらず単調繰り返し作業や単純労働を担当させるのは、単純な仕事にたいして高賃金を払うことになり、コスト・パフォーマンスから見て大きな問題になるからである。会社は、年齢が上がり賃金も高くなっていく従業員にたいして教育訓練をおこない、より高度の仕事を与えていく。」(野村1994:123, または野村1993:39, 40)

このように野村氏は、年功型賃金カーブの説明として従来の賃金保障説と人的資本論(というより知的熟練論)を整合的に説明しようとしたのである。これに対しては、佐口(1995:73)氏の批判がある。もし野村氏のいう年齢別生活費保障賃金が先行して存在するならば、その根拠、実証する筋道を明示すべきであるというものである。

ともあれ、発生の論理と存在の論理は別物であるかもしれない。つまり年功型賃金カーブは、歴史的には労使関係に規定されて発生したものであるが、配置転換によって関連のある仕事や相乗効果を生じるような仕事をこなすと技能形成と生産性向上に有益であることに労使とも気づくことによってその存在根拠を持つようになった、と考えられる。このことを実証するためには、職場間での配置転換が労使によってどのようにやりとりされていたか事例を調べていくべきだろう。

## Ⅱ-2 キャリア形成<sup>21)</sup>

### 日本の遅い選抜方式，欧米の早期選抜方式

通念では、日本では終身雇用であり、欧米では資格や実力で企業を渡り歩いて、転職した方が実力を認められるかのように喧伝されがちである。だが、実証されている限りではそのような通念は支持されていない。実際には、日本は遅い選抜方式であり、欧米では早期選抜方式であるというのが学問的通説である。すなわち、日本では比較的遅い時期まで、入社後15年くらいまでほぼ同一時期に昇進し、それ以降、競争が激化していくのに対して、欧米では入社後短期間で出世が決まるので転職が激しいが、その時期を過ぎるとむしろ一つの企業に定着するようになる、というものである。

少なくとも学問的にはここまでは共通認識であり、ここを土台にして、いや日本でも実は早期から選抜が行なわれているのであって遅い選抜ではない、あるいは米国は早い選抜といわれるが実は遅い昇進もあるといった通説批判が展開されているのである。

代表的な例を挙げておこう。竹内・若林（1986）は大手デパートの大卒男性社員を対象として、雰囲気流されやすい聴き取り方式ではなくデータに

21) ここではキャリア形成について用語を定義しておこう。キャリアとはそもそも職歴のことを指す。だが、本稿では様々な職務をこなしながら、仕事能力の向上を図っていくことと定義する。とりわけ、内部労働市場においてジョブ・ローテーションしながらその向上を図っていくことを念頭においている。

基づいた調査を行ない、入社3年目までに7年目のキャリアの30～45%が決定されるという早期選抜が行なわれていることを見出した。もって従来の日本では課長まではほとんど差をつけず、課長以後は差をつけるけれどリターンマッチがあり、これが日本企業の活力を生んでいるという通説を批判した。

花田(1987)はローゼンバウム(後述)流のキャリアツリー法によって、日本の金融・保険・電機・運輸・流通の各業界に属するリーダー的企業の昭和30年等入社者の者の昇進・昇格システムを分析し、高度経済成長期においてすら競争原理が働いていたことを実証した。花田の分類では、第1選抜で後の重役が決定する伝統的な企業、第1選抜以降も振り分けが続く大量採用企業、敗者復活戦のある革新的企業などと分けられているが、全ての例を通していえることは入社後10年前後での出世によってその後が決定されており、しかもわずか1年の出世の差が大きいことが窺えるということである。

今田・平田(1995)は、日本を代表する重工業企業の男性ホワイトカラー(事務職・技術職の正社員)のデータを用いて、日本の昇進構造を(1)一律年功モデル、(2)昇進スピード競争、(3)トーナメント競争という3段階の重層型昇進構造をしていると主張した。(1)一律年功モデルは、いわゆる年功制であり、入社後ある時期まではほぼ同期同時昇進に近い形で昇進していくことを表わしている。(2)昇進スピード競争は、係長格への昇進が行なわれる頃から、昇進スピードの原理が働くようになるが、この時期はまだ昇進が遅れても後から取り戻せることを表わしている。(3)トーナメント競争は、次長以上特に部長への昇進の段階において表われ、トーナメント＝勝ち抜きモデルであり、激しい競争が行なわれるようになる。注目すべきは、係長・課長で一時期同期が横一線に並ぶ踊り場の存在が指摘されていることである(今田・平田1995:43)。すなわち、この例では入社後20年以内までは出世の敗者復活戦があることを窺わせている。他に、八代(1995, 2002)、佐藤(2001)、小池／猪木編著(2002)などが独自の枠組と豊富な事例を提供し示唆的であるが、他の文献と重なるところもあり、本格的なサーベイは別稿に譲ろう。

なお、稲継 (1996) は制度補完性といった比較制度分析の枠組を駆使しながら、「遅い昇進」という長期間に亘って従業員のインセンティブを維持させるメカニズムは、日本の公務員制度にも適合的であることを論証したものである。例えば、職層別年齢構成 (稲継1996, p.194の図5-10) では、キャリアとノン・キャリアの違いがない地方公務員 (東京都) においても、年齢層が高い方が増減を含みながらも幾分地位が高くなっていくものの、「管理職」は20歳代後半から50歳代まで広がっており、また「管理職」の下の係長や主任なども広い年齢層に跨っていることが示されている。このことは、公務員においても単に年功的に昇進しているわけではないことを示唆していて興味深い<sup>22)</sup>。

前後するが欧米において、ターナーはスポンサー異動 (あるいは庇護移動 sponsored mobility) とコンテスト異動 (あるいは競争移動 contest mobility) というモデルを定式化した。前者は早期にエリートが選抜されるイギリスの階級社会を想定したモデルであり、後者は欠員に対して応募する機会が開かれており競争によって勝者が決まる米国型のモデルである。

それに対して、ローゼンバウム (Rausenbaum 1984) は米国大手製造業の13年間のキャリアを検討し、それがスポンサー異動でもコンテスト異動でもないトーナメント・モデル (tournament model), すなわち早期の勝ち抜き戦であると結論づけた。対して、フォーブス (Forbes) は米国石油会社の入社後1~4年目と5~7年目を比較して後者の地位の方がその後の地位に影響を与えることを見出して、遅い昇進 (delayed promotion) を主張した。さらに、シグナリング理論に依拠し、職種を多数経験することが昇進に結びつくことも示唆している。

またシェーファー (Shaeffer 1972) では米国の銀行シティ・バンクの事例で、ファースト・トラック・プログラム (Fast Track Program 特急組) の昇

22) ただし、公務員にまで小池学説や比較制度分析の主張するシステムが適合的であることは、国際競争力のある民間企業を対象としてきたこれらの学説・分析に対して再考を迫るものかもしれない。

進は非常に早く、下級管理職として採用されてもほぼ1～2年で中級管理職へと昇進していく。その過程で異なった職能か部門を異動することが示されている。

以上からも窺えるように、日本が遅い選抜、米国が早い選抜といっても諸説ありうる。とはいえ、それが学問的な通説であり、終身雇用や転職社会といった通俗的通念とは異なるものである。追加していえば、論者によりそれぞれ対象とする企業・産業・従業員層、そして時期が異なっており、従って各国の雇用慣行の歴史的な変遷はもとより、類型化や比較研究なども今後の課題として残されているのである。

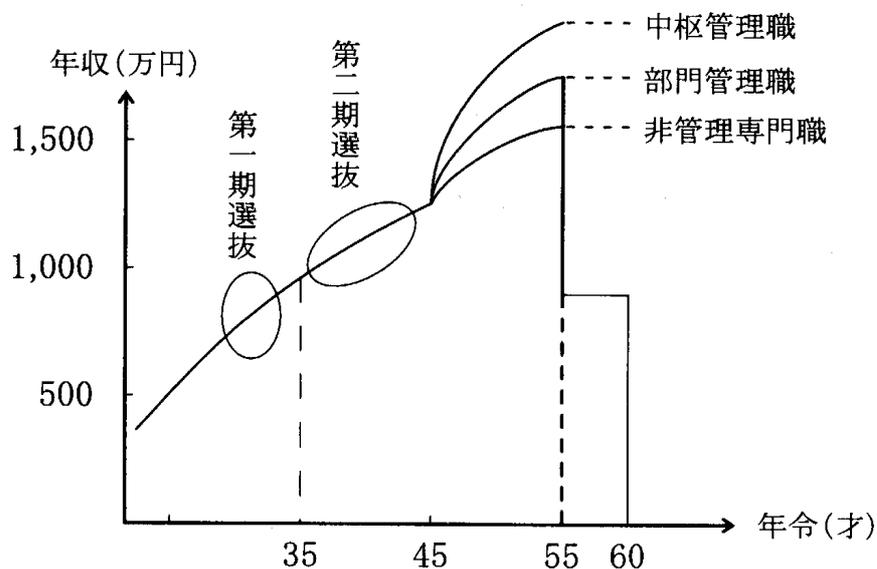
### 第1期選抜と第2期選抜

次に、日本の大企業における大卒男性労働者のキャリア形成のあり方を、筆者が聴き取りをした事例を導き手として他の論者の議論や統計的資料から補足しながら描写していこう。

図表7には、ある金融機関におけるモデル的な賃金カーブが示されている。まず、係長に昇進するのは平均で入社時から10年余り、30歳代前半頃である。また課長には平均で30歳代後半に昇進する(橋木1997: 69, 70)。この係長昇進の時期を第1期選抜、課長への昇進の時期を第2期選抜と呼ぼう<sup>23)</sup>。第1期選抜期においては、昇進の遅れを取り戻すことができる。すなわち係長への昇進が遅れても課長への昇進で遅れを取り戻すこと(リベンジ)は可能である。だが、第2期選抜期において、課長への昇進が遅れると部長への昇進でのリベンジはほぼ不可能である。これは、この頃までに以下に示すように仕事を一人前にできるようになり、あとは管理職へと昇進していくからである<sup>24)</sup>。なお、上述の通り、リベンジの効かない企業も存在する。

23) 正確には、係長昇進年齢は平均で31歳から35歳、最短で25歳、最長で45歳、課長昇進年齢は平均で37歳から39歳、最短で30歳、最長で50歳となっている。係長を5、6年やって課長に昇進するのが標準である(橋木1997: 69, 70)。そして係長になるのにも同様の年数が標準であることもみてとれる。

図表7 賃金カーブのモデル



(出所) 小池 (1991), 橋木 (1997) および筆者の聞き取りによる。

管理職へは3つに分かれる。ごく少数の中枢管理職、大部分の部門管理職、そして非管理専門職の3つである (小池編1991: 7)。実際、筆者がみせてもらった図では、40歳代半ばくらいから3つに分かれていた<sup>25)</sup>。そして、多くの金融機関においては、55歳を過ぎると中枢管理職に進んでいく部分を残して賃金が半分から6割ほどに急落する。これは役職定年制を設けているからである。この時点で大多数の者は関連会社に出向し、やがて転籍する。その方がまだ給料が下がらないからである。

この55歳時点での給料の急落は、1980年にILOが「中高年労働者に関する勧告」(162号勧告)を採択したことに端を発する。それによって、日本の政府も定年年齢が60歳を下回らないように行政指導を行ない、大手銀行や地方銀行も60歳定年制を実施した (木下1999: 163)。これに他の金融機関も追随したものと考えられる。

なお、55歳以降、賃金がこれほど急落する企業はそれほど多い比率を占め

24) 小池 (1999: 70~) では第一選抜出現期とよこばい群出現期となっているが、即座に認識しやすい用語に変更し、内容的には橋木 (1997) で補足して、筆者の聞き取りによる図で修正を施している。

ているわけではない。労政時報別冊 (1991) 『企業内高齢層の処遇実態』によれば、定年以降賃金がこのように急降下するのは全体の30%ほどに過ぎない。

### キャリア形成の事例

さて、遅い選抜方式においてはどのようなキャリア形成が行われているのだろうか。次に、キャリア形成のパターンを示しておこう。キャリア形成には、①一つの部門で担当エリアを拡大していくことによって進化拡大していくパターンと、②関連する仕事群をこなしながら配置転換していくパターンとがある<sup>25)</sup>。

ここでは、紙幅の都合上、①の事例のみを一つだけみておく。先ほどの金融機関から40歳代男性A氏を挙げておこう。A氏は一貫して会計畑である。22歳で就職し、まず大阪支社に勤務して、そこで京阪神エリアを5年間担当した。次に、28歳の時、本社に転勤し、今度は首都圏の担当となり、4年間勤務した。それから、32歳の時に渡米、業務研修生としてフィナンシャル・マネジメントとファンド・マネジメントを専攻、語学と最先端の理論を1年間学んだ。33歳で本社に係長として帰還、だが今度は首都圏でなく、全国エリアを担当するようになった。4年後、36歳の時、東南アジアに転勤、現地

25) この事例では40歳代半ばに第3期選抜がある可能性が示されている。だが、リターンマッチの有無という点しか確認できていないので、差し当たり小池氏の先行研究に従うことにする。また図で示した3つの分岐流はもっと格差があってよいのではないかと思われるが、筆者が目にした通りに従っておく。

26) ②のパターンは、例えば、販売と卸売という対照的な部門を各々関連する商品群を配置転換するものである。販売と卸という商品連鎖の両極の部門を担うことによって、現場のニーズとその実現の仕方の双方を知りうることになるからである。筆者の聞き取りでも、長年営業をやり、念願かなって商品輸入に回ったが、再び営業に回されそうだとこぼしていた人がいた。営業時代はノルマをこなし、民間企業であるにもかかわらず4時には退社することも珍しくなかったというから、営業成績はよかったはずなのだが、営業は性に合わないという。もし、今度営業に回されたら転職も考えるというが、日本におけるキャリア形成のパターンをもっと理解して考え直してもらいたいものである。

法人の副社長格となる。3年後、39歳で課長となり本社に帰り、再び全国エリアを担当することになった。このように担当エリアを拡大していく。小さいエリアより大きいエリアの方が一般的にいて仕事は困難である。小から大へと移ることによって、仕事能力を高めていくのである。

以上の例から、いくつか重要なことを補足しておこう。まず、キャリア形成における海外勤務の役割である。商社でもそうだが、海外勤務では本国と違って著しく会社の規模が小さくなるので、本来担当でない分野も扱うようになり、それに伴って仕事の幅が広がる。さらに、それを通して他部門の担当者とも人脈を広げることとなる（小池編著1991：113～115、中村文献）。一般に、大企業では専門性は深められるが、部門ごとに縦割りに分かれてしまい、それに対して中小企業では多くの部門をこなすようになれるといわれる。だが、海外勤務をこなすことによって、大企業勤務者は中小企業以上の仕事の幅の拡大を経験できる可能性があるといえる。一方で、本国では専門性も深められるのもいうまでもない。

次に、それに関連することとして、東南アジアで実際に勤務する前に、本場米国で研修を行なっていることである。この時は家族と離れて単身赴任であったが、東南アジアでは家族とともに暮らし、子供たちも現地の日本人学校へ通わせたのである。これは本人の語学能力と専門知識を高めるとともに、家族も海外勤務に向けて慣らしておく意味があるのだろう。

最後に、とはいえ重要なこととして、人事異動の年数に触れておこう。人事異動において一つの仕事をこなすには大体、最低3年間掛かるといわれている。ある社長によれば、「1年間で新たな仕事に慣れ、2年目にビジネスの種をまき、3年目に花を咲かせるサイクル」である。だが、最近の仕事で十分な成果を出すには「さらに時間がかかる」ようになっているという。背景にあるのが情報技術（IT）の高度化であり、「一つ一つの仕事にコンピューターが絡み複雑で難しくなってきた」と分析しているのである（日経2001年2月24日「3年周期人事は限界」）。この例からも、一つの仕事に通常3年かけるとしてそれを数回繰り返す、すると10年以上の長期雇用となりうること

がわかるであろう<sup>27)</sup>。

### Ⅲ 米国における論争と日本の新しい賃金体系

#### Ⅲ-1 米国における「終身雇用」論争と雇用の多様化

本稿では紙幅の都合上、欧米のサーベイは別稿に譲る。とはいえ、比較検討の必要上、まったく言及しないわけにはいかない。実は、米国においても終身雇用は終焉したか否かをめぐる論争がある。正確に言えば、キャリア・ジョブがなくなったか否かである。ここでキャリア・ジョブとは、身分保障 (tenure) と福利厚生があつて長期雇用であり、仕事の質もよく給料もほどほどのフル・タイムの仕事のことである (Cappelli 1999a, Jacoby 1999)。さらにキャリアとは同じ組織内で前進していくジョブの連なり (Cappelli 1999a) とされているので、キャリア・ジョブとは企業内部労働市場において仕事能力を高めながら昇進昇給していくような職とってよかろう。するとキャリア・ジョブとは、新規学卒者を一企業で定年まで雇うという意味ではないにせよ、長期雇用と年功型賃金カーブを想定しうる職とってよいだろう。米国においても、「終身雇用」がなくなったか否かで論争しているわけである。

キャペリの主張は、キャリア・ジョブは既に終焉した。キャリア・ジョブは20世紀に入ってとりわけ1930年代以降の団交体制の登場とともに現われた歴史的産物であり、それが19世紀的なスポット市場的な関係に逆戻りしているというものである。キャペリ (Cappelli 1999b) は、通俗的に議論するのではなく、内部労働市場論の形成史などを踏まえた展開をしているが、技能の取り扱いにおいてOJTを軽視し、実質上OffJTのみで同様の技能を形成しうるかのような議論をしているのが問題と思われる。

27) 金融の会計とは異なるが類似するものとしてある家電メーカーの経理でいえば、一般的な例として一般出納、一般会計、固定資産会計、税務、決算、事業計画といった流れで各々2, 3年ずつくらいはやらねば身に付かないという。すると、一通りの経理業務を一人前にこなすまでにはやはり10~15年はかかることになる。

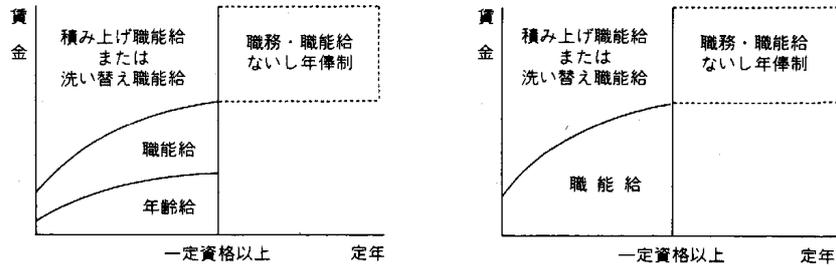
それに対して、ジャコビー (Jacoby 1997) は、日本と米国におけるキャリア・ジョブの消滅、ノン・スタンダードな雇用 (パートタイム、臨時雇用、下請け) の増大という現下の趨勢は際限なく進行するものではない。経済的・政治的制約があり、従業員の熟練、とりわけ経験知は現在の急速な変化の状況の下ではむしろ重要になる。日米ともかつてよりも貧弱でリスクの高い修正版のウェルフェア・キャピタリズムとなるだろうとしつつも、それが消滅するわけではない、と主張している。

雇用の多様化については、オスターマン (Osterman 1999) が参考になる。とはいえ、オスターマン自身は米国において、コンティンジェント・ワーカー、オン・コール・ワーカー、テンポラリー・ワーカーなどの雇用の不安定化が進展していることを実証しようとしている。だが、その結果から見出されるのは、そういった不安定雇用が予想よりもはるかに少ないという統計的事実である。雇用の多様化＝雇用の不安定化とは必ずしもいえないが、上記のような労働者の出現が雇用の多様化と関連していることは間違いない。そうであるならば、米国においてさえ雇用の多様化がそう極端に進んでいるとはいえないことになる。このことはジャコビーのキャリア・ジョブという長期雇用存続の議論と相俟って興味深い<sup>28)</sup>。

---

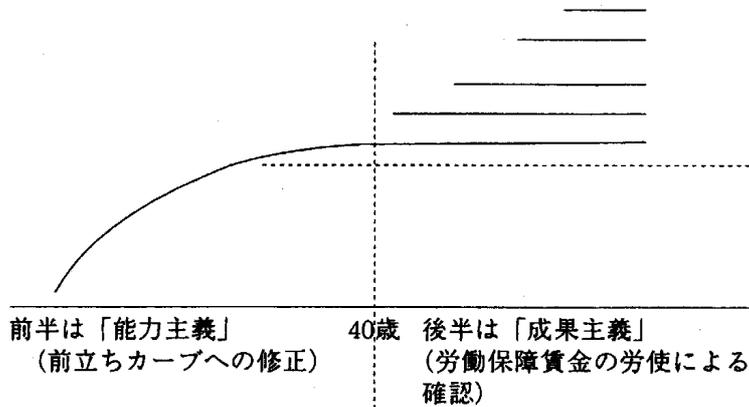
28) なお、先任権 seniority とレイオフそしてブロードバンディングといった欧米のこれまでの雇用システムと今後の動向については、改めて検討しよう。その際、実力主義の典型としてコンサルティング・ファームの事例を挙げることになるだろう。

図表 8-1 賃金支払方法の一例 (長期蓄積能力活用型グループの賃金)



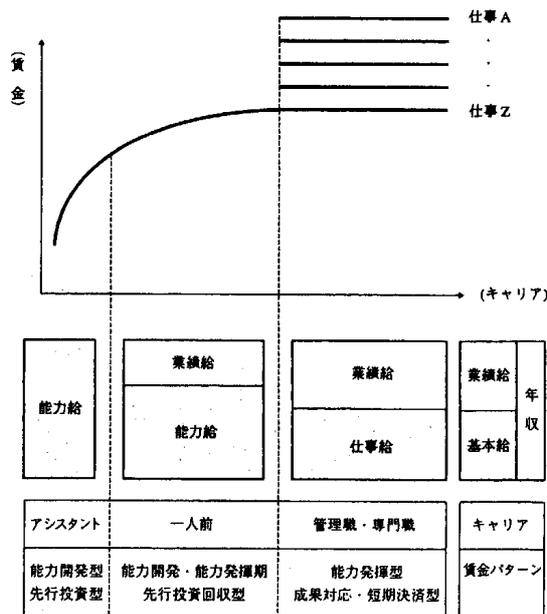
(出所) 日経連 (1995)

図表 8-2 日本型成果主義と賃金カーブの再編



(出所) 楠田 (2002)

図表 8-3 新しい賃金制度



(出所) 今野 (1997)

### Ⅲ-2 日本型成果主義における年功制

最後に、日本で最近提唱されている成果主義的な賃金改革においても、上記のキャリア形成のあり方を事実上前提として、年功的な賃金カーブが描かれていることをみておく。図表8は日経連、社会経済生産性本部、そして日本経済新聞社から刊行されている書物において提唱されている新しい賃金モデルである。日経連を除けば、このような機関自身の見解であるわけでは必ずしもないが、いずれにせよビジネス界のオピニオンリーダー的な機関から出版されているものである。

まず日経連(1995)では、著名な雇用ポートフォリオ論を展開し、長期蓄積能力活用型グループ、高度専門能力活用型グループ、そして雇用柔軟型グループに分類している。長期蓄積能力活用型グループの賃金については、一定の(社内)資格(等級)まで職能給主体で年齢給も加味した賃金体系で、それ以上のクラスについては「洗い替え方式(複数賃率表)による職能給」ないし年俸制の導入などを推進していくことを提唱している<sup>29)</sup>。

すなわち、図表8-1からもわかる通りワークライフの前半までは職能すなわち能力に基づき年功型の賃金カーブを描き、その後半では職務や職能に基づき上下に格差のつく段階的な賃金が想定されているわけである。この後半は下記の今野氏の提案と類似している。

社会経済生産性本部(楠田編2002:233)では、ワークライフの前半が能力主義で後半が成果主義に基づく賃金体系が提唱されている。ここで能力主義は人間基準で潜在能力を重視し、成果主義は仕事基準で顕在能力を重視すると把握されている。そして、能力主義は1969年の日経連の『能力主義管理』をメルクマールとし、成果主義は1990年代に入って導入されたと捉えている<sup>30)</sup>。

日本経済新聞社の書は、今野浩一郎氏によるものであるが、一般啓蒙書で

29) なお、日経連(1995)では、高度専門能力活用型グループに対しては年俸制を採用し、雇用柔軟型グループに対しては、仕事の内容に応じて職務給が検討されるべきだとしている。

ありながら、内容的には学問的に耐えうる議論が展開されている。

例えば、「終身雇用制度や年功制を適用する対象者を、特定の従業員層に限定し」「長期勤続が期待される基幹的な男子世帯主型の従業員、なかでも大卒ホワイトカラーが、その典型的な対象層として処遇された。」(今野1998: 23) とした上で、「生計費(年齢)とともに上がる賃金と、教育によって開発された能力が生み出す生産性が均衡するという条件が長期的に維持されてきた」(同 p.23, 24) と指摘し、「日本型人事管理も立派な『能力主義型』人事管理であったといえよう」(同 p.24) と的確に評価している。

雇用の多様化に関しては、戦前は「職員」と「工員」の区分が厳然としてあったことを指摘し、最近急増している派遣労働者に関しては「これまで短い勤続で辞めることを想定して事務職の女性を正社員として雇用してきた」のに、「女性の勤続が長くなり、その前提が崩れてきたので派遣労働者等に切り替えている、というのが派遣労働者等が急増する背景ではないのか」(同 p.31) と手厳しい。

それはともかく、やや複雑な構成をしているが今野氏の提唱においても、基本的にワークライフを前半と後半に分けて捉え、前期では能力主義的に処遇し、後期では成果主義的に処遇するというパターンは同じである。しかも、後半の賃金体系においては、これまでのように年齢・勤続とともに定昇していくのではなく、仕事給と業績給に合わせて段階状になった賃金制度を想定している。やはり、前期においては年功的な賃金カーブを想定している。これは能力開発を前提にしているからである<sup>31)</sup>。

30) このように最近のビジネス・オピニオン・リーダーの議論では、従来のような、終身雇用・年功序列から実力主義といった単純な議論は控えるようになり、日本的雇用慣行は既に1970年代には年功主義から能力主義へ転換しており、バブル崩壊後に成果主義に転換しつつあるという認識に改まってきている。この認識は、これまで日本的雇用慣行が能力主義的であった筈であり、そのために過労死に至るような過酷な仕事が行なわれ、また窓際族といった処遇が行なわれてきたのではないかという素朴な疑問にも納得のいくものであろう。とはいえ、この年功主義→能力主義→成果主義という見方も短絡的であり、歴史的にはもっと違ったパースペクティブが考案されるべきであろう。

以上、現在、提唱されている3つの議論を中心にみてきた。その共通点としてここで強調すべきことは、ワークライフを前半と後半に分け、前半においては能力の向上に応じた年功的な賃金カーブとなっていることであり、ここでキャリア形成においては10～15年以上の長期雇用が前提として考えられていることである。

このような能力開発が年功型カーブを規定しているという前提が正しいかどうかは実証的課題として残るとしても、現在、企業側のオピニオンリーダーたちが提案している賃金体系は、実質上、長期雇用と年功型賃金カーブを想定しているものであるという事実は銘記しておくべきだろう。一部マスコミなどから作られるイメージや上記で示したキャリア形成に関する無理解からもたらされる想像とは異なり、今後も長期雇用と年功型カーブは維持され続け、それに伴って雇用の流動化も雇用の多様化も限界が課せられる可能性が高いからである。

悪名高い日経連の雇用ポートフォリオ論においても、長期雇用蓄積型グループが少なくとも調査時点では7割がたを占めるだろうという予想がなされているのである（日経連1996）。雇用柔軟型グループが大勢を占めるようになり、雇用不安定化と低賃金化が蔓延するようになるだろうというような予測は、キャリア形成とそのことによる企業貢献を鑑みれば、実現しないであろうと思われ、実践的運動においても方向性を見誤る危険性があるだろう。

## おわりに

はじめに述べたように、大河内一男は日本的雇用慣行の崩壊を以下の論理

---

31) 他に、新しい賃金体系としては楠田（1994）、雇用システム研究センター（2001）、木下（1999）などがある。この中で楠田（1994：41～49）、雇用システム研究センター（2001）（その中でも電機労連の論文）は能力給と生活保障給の混合であることが興味深い。楠田（1994）においては、生活保障給は労働力再生産費説に依拠した部分となっている。その後、不況の深刻化とリストラの急増という背景を経て、もっと成果主義的な賃金体系の提唱となっているわけだが、このような生活保障給を絡ませた提案も、今後の新たな賃金体系の提唱に向けて吟味していく必要はあろう。

で説明した。すなわち、技術革新のスピードが速いので、中高年層の技能よりも若年層の技能の方が高くなり、年功的賃金は維持できなくなる。年功的賃金が崩れれば、長年企業に留まろうとするインセンティブもなくなり、終身雇用も崩壊する。終身雇用が崩壊すればそれによって企業別に組織されてきた労組もその存立基盤が解体する、と。大河内は先見の明があったといえるのだろうか？それとも、日本的雇用慣行には大河内の晴眼を超える基盤があるのだろうか。

少なくとも統計的に確認できる時期以降では、文字通りの終身雇用制といったものは元々日本において支配的な制度ではない。また、今日では成果主義の唱道者たちでさえ、少なくとも30歳代、40歳代までは年功的な賃金カーブを想定するようになっている。もちろん、それは通念的な意味での年功制ではない。すなわち、年齢や勤続のみで賃金が自動昇進することを想定しているのではない。あくまで習熟度に沿ったところの賃金カーブを想定しているのである。

キャリア形成には、10年、20年という長期間を要する。それが長期雇用や年功型賃金カーブのある理由の一つであると考えられる<sup>32)</sup>。文字通りの終身雇用や年功序列型賃金体系なるものが果たして存在したか否かはまだ歴史的な検証を要するとしても、キャリア形成に必要な長期雇用と年功型賃金カーブは今後も維持されるだろう。繰り返しになるが、それを通念的な終身雇用と年功序列が亡霊のように憑依していると喧伝することは願ひ下げにしてみらいたいものである。

最後に、日本的雇用慣行ならびにキャリア形成の問題点にこれまでの展開と絡めて言及し、将来の方向性を示しておこう。今田・平田(1995:64,154)ではその問題点として、①学歴格差、男女格差、企業間格差(出向)など格差の問題<sup>33)</sup>。遅い昇進により②課長、次長に滞留が多くなり、中堅の人材の

32) また藤田(1959)は、年功制とは企業内における人員構成のピラミッド型を維持するために毎年10人に1人を切っていくようなシステムであり、そのため従業員相互の激しい競争を産み出すと喝破している。

無駄遣いとなること。さらにある職務から他の職務への移動のパターンにおいて、職務間の関連性という点で明瞭なルールがないことから、③従業員が自らのキャリアの見通しに不明確になり、選択というキャリアの多様化が阻害され、それに基づき自覚的に知識や技術を蓄積するという主体的なキャリア形成が困難になる。そして、これらのことが特に中高年以降に問題として顕在化すると指摘されている。

このような問題に対し、とりわけどのような職務を組み合わせるとキャリア形成にとって相乗効果を発揮するかという観点から研究を積み重ね、労働者が主体的にキャリアを形成していくという制度化が必要となってくるであろう。それには人事部や各部局はもちろん、今後は労働組合もキャリア形成に対して発言していくべきであろう<sup>34)</sup>。

---

33) 学歴格差, 男女格差, 企業間格差 (二重構造) の問題はここでは扱っていないが, 解決すべき課題である。人生いつの段階でも再挑戦の機会が与えられるよう制度改革していくべきであろう。また配置転換による家族離散の問題も深刻であるが, ここでは表立って取り扱わない。

34) 今後, 本格的な日本的雇用慣行とホワイトカラーを中心としたキャリア形成の展開を逐次試みていく。まずはホワイトカラー文献のサーベイ, 同時に小池—野村論争についておく。

引用文献 (アルファベット順)

- ・ Cappelli, Peter (1999a) “Career Jobs Are Dead”, *California Management Review*, Vol.42, No.1, Fall 1999.
- ・ Cappelli, Peter (1999b) *The New Deal at Work—Managing the Market-Driven Workforce*, Harvard College= (2001) 『雇用の未来』 (若山由美訳) 日本経済新聞社.
- ・ Doeringer, Peter B. and Piore Michael J. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, New York : M.E.Sharpe, Inc.
- ・ Forbes, Benjamin J. (1987) “Early Intraorganizational Mobility : Patterns and Influences” *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.1, pp.110-125.
- ・ 藤田若雄 (1959) 「序章 理論仮説と調査方法」大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編 『労働組合の構造と機能』 東京大学出版会.
- ・ 玄田有史 (2000) 「“パラサイト・シングル” は本当なのか」 『エコノミクス』 春号, pp. 86-94.
- ・ 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格システムから見た日本企業の人事戦略」 『組織科学』 第21巻第2号.
- ・ 船橋尚道 (1983) 『日本的雇用慣行と賃金』 法政大学出版局.
- ・ 今田幸子・平田周一 (1995) 『ホワイトカラーの昇進構造』 日本労働研究機構.
- ・ 今野浩一郎 (1997) 『勝ち抜く賃金改革』 日本経済新聞社.
- ・ 稲継裕昭 (1996) 『日本の官僚人事システム』 東洋経済新報社.
- ・ Jacoby M. Sanford (1997) *Modern Manors—Welfare Capitalism since the New Deal*, : Princeton University= (1999) 『会社荘園制』 (内田一秀他訳) 北海道大学図書刊行会.
- ・ Jacoby, Sanford M. (1999) “Are Career Jobs Headed for Extinction?”, *California Management Review*, Vol.42, No.1, Fall 1999.
- ・ Jacoby, Sanford M. (1999) “Reply ; Premature Reports of Demise”, *California Management Review*, Vol.42, No.1, Fall 1999.
- ・ 上井喜彦・野村真實編著 (2001) 『日本企業 理論と現実』 ミネルヴァ書房.
- ・ 木下武男 (1999) 『日本人の賃金』 平凡社新書.
- ・ 呉学殊 (2002) 「日本型雇用慣行の行方」 『日本労働研究機構雑誌』 No.499/January 2002.

- ・ 小池和男 (1981) 『日本の熟練—すぐれた人材形成システム』 有斐閣選書.
- ・ 小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー—日米どちらが「室力主義」か—』 東洋経済新報社.
- ・ 小池和男 (1999) 『仕事の経済学』 (第2版) 東洋経済新報社.
- ・ 小池和男編著 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』 東洋経済新報社.
- ・ 小池和男／猪木武徳編著 (2002) 『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.
- ・ 厚生労働白書平成14年版.
- ・ 楠田 丘 (1994) 『新時代の賃金管理』 社会経済生産性本部.
- ・ 楠田 丘編 (2002) 『日本型成果主義』 生産性出版.
- ・ 雇用システム研究センター日本の賃金2000プロジェクト編 (2001) 『日本の賃金—戦後の軌跡と新世紀の展望—』 社会経済生産性本部生産性労働情報センター.
- ・ 日経連 (1995) 『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』 日経連.
- ・ 日経連 (1996) 『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』 日経連.
- ・ 野村真實 (1993) 『熟練と分業—日本企業とテイラー主義—』 御茶の水書房.
- ・ 野村真實 (1994) 『終身雇用』 岩波書店 (同時代ライブラリー204).
- ・ 野村真實 (1998) 『雇用不安』 岩波新書.
- ・ 野村真實 (2001) 『知的熟練論批判—小池和男における理論と実証—』 ミネルヴァ書房.
- ・ 大河内一男 (1959) 「日本の労働組合」 中山伊知郎・大河内一男 (1959) 『日本の労使関係と労働組合』 JIL文庫.
- ・ 小野旭 (1989) 『日本的雇用慣行と労働市場』 東洋経済新報社.
- ・ 太田総一 (2000) 「若者の転職志向は高まっているのか」 『エコノミクス』 春号, pp.74-85.
- ・ Osterman, Paul (1999) *Securing Prosperity—The American Labor Market: How It Has Changed and What To Do about It—*, Princeton: Princeton University Press.
- ・ Rosenbaum, James E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Academic Press, Inc.
- ・ 佐口和郎 (1995) 「いわゆる『日本モデル』論と労働問題研究—野村, 上井両氏の著作の検討を通じて—」 『経済学論集』 61—2.

- ・ 佐藤 厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界—仕事とキャリアのスペクトラム』 日本労働研究機構.
- ・ Shaeffer, Ruth G. (1972) *Staffing System—Managerial and Professional Jobs*, New York : the Conference Board.
- ・ 隅谷三喜男 (1974) 「日本的労使関係論の再検討」(上・下) 『日本労働協会雑誌』 1974年 8月185号・10月187号.
- ・ 竹内洋・若林満 (1986) 「新人諸君!力は入社3年目までに発揮せよ」 『月刊リクルート』 1986. 2. 3号.
- ・ 橋本俊詔 (1997) 『昇進のしくみ』 東洋経済新報社.
- ・ Turner, Ralph H. (1960) “Sponsored and Contest Mobility and School System”, *American Sociological Review*, Vol.25 No.6 : 855-67.
- ・ 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析』 日本労働研究機構.
- ・ 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ』 有斐閣.