

日本的雇用慣行と労働契約(1)

AKITA, Joju / 秋田, 成就

(出版者 / Publisher)

法政大学社会学部学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

社会労働研究 / Society and Labour

(巻 / Volume)

36

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

41

(発行年 / Year)

1990-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00006394>

日本の雇用慣行と労働契約(一)

秋田 成就

第一章 日本の雇用慣行の提起する法的問題

第二章 わが国の私企業における雇用慣行の形態(以上 本号)

第三章 わが国の私企業における労働契約の存在形態(以下 次号)

第四章 労働契約の側面からみた日本の雇用慣行

むすび

第一章 日本の雇用慣行の提起する法的問題

「終身雇用制」⁽¹⁾あるいは「年功処遇制」⁽²⁾といった個々の制度的慣行とともに、これらの慣行を含む一般的な意味での「日本の雇用慣行」という言葉は、現在ではかなり日常用語として用いられている。しかし、「日本的」という形容詞は、世間でよく使われているわりにはその内容が正確に把握されていないように思われる。もともと、地政的に外国との接触が少ないまま、近代社会に入ったわが国の場合には、その伝統的な固有の慣行も一般に日本に特殊なも

のとして意識されず、他の国でも同じように行なわれていると思われがちである。「特殊的」かどうかは、比較する対象が身近に扱えられる場合により、具体的に意識されるからである。「雇用」慣行についても同じことがいえそうである。わが国の産業は明治の開国後、西欧資本主義諸国をモデルとして発展し、大企業を中心として西欧の経営体制を一般的に受け入れた。その際に、西欧諸国の雇用慣行がそのまま、あるいは「日本的」に変容されて、その後の日本の慣行を形成したとみられるものも少なくない。その意味では、今日の「日本的」雇用慣行と「西欧的」雇用慣行との差異よりは、未だ成熟した近代的经营体制をもっていない後開発国や東南アジア諸国との差異のほうがむしろ大きいかもしれない。「日本的」雇用慣行を論ずる場合には、どの経済圏と比較するかを前提条件とすることが必要と思われる。しかし、ここでは右のような広義の対外比較を試みる余裕がないので、資本主義的経営体制の下に高度に合理化された経営・組織制度をもつ点で共通点をもつ先進西欧諸国との対比において、わが国企業の雇用慣行の特色と思われる点を対象とすることにす。

このような日本の雇用慣行の存在は、わが国の経済発展の規模が飛躍的に進み、わが国が国際経済の中心となるに至った七〇年代頃から国際的に注目を引くところとなった。とりわけ、日本企業の海外進出や現地法人会社の設立により、あるいは外国人の日本への移住・流入にともない、わが国の企業が現実には外国人労働者を雇用するようになって、いずれの側においてもあらためて見直しを要する問題として意識され登場することになった。最近アメリカの対日経済「解放」の要求が、日を追って厳しくなりつつあるが、そこでは日本の特殊の流通機構や商慣習が経済摩擦の原因として改善を求められている。やがて日本企業の「雇用」慣行に対してもアメリカ流の「合理化」の矛先が向けられることになるであろう。日本企業の取引社会の商慣習には企業内部の雇用慣行と密接な関係にあるものが多いか

らである。

ところで、「日本的雇用慣行」の内容であるが、この言葉によつて、人がまず思い浮かべるのは初めに挙げた「終身雇用制」や「年功処遇制」であろう。確かに、この二つの制度が、日本的雇用慣行の特色を形成すること自体について異論は少ない。しかし、わが国企業の雇用慣行の特色はもとよりそれに尽きるわけではない。雇用慣行という場合の「雇用」という言葉はやや漠然としているが、これを企業の「労務管理」のそれに置き換えてみると、企業が労働者の採用から退職に至るまでの人的管理の過程において、意識的又は半ば無意識的に実施している「しきたり」の中には、西欧諸国の企業の場合には、通常見られないものが幾つかある。もちろん、その中には厳密にフォローすればわが国固有のものとはいえない慣行もあるであろう。それは雇用慣行の比較制度論として別に究明さるべき課題であるが、ここでは、その存在を前提といたうえて議論を進める。

本稿では、わが国の私企業の雇用上の諸慣行のうち、「日本的」特色をもつと見られるものの中から、とりわけ労働者の「労働契約」との関係において理論的に問題となりうるものをとりあげる。いかなる意味において問題となるかといえば、これらの慣行が、多くの場合、「慣行」であるが故に、あるいは慣行にとどまっているがために、「労働契約」としての意味ないし性格を稀薄化⁽¹⁾する方向に働いていてのではないかということである。「労働契約」としての性格が稀薄であることは、とりわけ労働者サイドからみれば、使用者との「交渉」(bargain)の余地がより狭められることを意味する。もちろん、ある問題が労働契約の対象となるべき事項であるからといって、そこから直ちに両者間の「交渉」がスムーズに進むということになるわけではない。それは力関係の別問題である。ここではとりえず、労働契約が、特に労働者にとつてほとんど形式化され、就業規則や労働協約等の制度に実質的にとつて代わら

れているという事実が労働契約の内容やあり方を稀薄にしていることを一般的に、指摘しておきたい。

このように、今日の労働契約はその実態からかけ離れた抽象的存在に化していく傾向が強いとはいへ、法理論的には、今日、なお、労働関係の基本をなす「礎石」(corner stone)の地位を占めている。それは、企業と労働者間に労働関係を成立させ、それを社会的に公認させるための基本的法制度とみなされているからである。現代社会の高度の発展に伴う労働契約の形式化と制度化による実態とのかい離という現象は、わが国のみならず、諸外国において共通に見られるところであるが、わが国の場合は、労働契約の内容を形成しているにもかかわらず、当事者の意識としては「事実」にとどまり、契約の範疇に「昇化」しないものがとりわけ多いところが問題なのである。「日本的雇用慣行」は、法的にはこのような視点から把らえられる必要がある。そして、日本的雇用慣行という、事実によって形成され、労働契約として把え難い慣行的制度を、労使間のほんらいの合意としての労働契約の範疇にできるだけ近づけるという解釈上の操作あるいは立法上の措置が要請されるのである。

そこで以下には、最初に、わが国の私企業における労働者の管理をめぐる主要な慣行をとりあげ、その運用の実態について検討する。次に、労働関係の基本的な法制度である労働者と使用者間の労働契約が、わが国では実際にはどのような形で「集団」・「制度」化されているかについて法理論的見地から検討する。特に労働者にとって「労働契約」のなかみが明確でないことの制度的理由の一つがそこにあるからである。

そして最後に、わが国の雇用慣行が、実質的にも、個々の労働契約をどのように特色づけているか、その問題点を検討することにする。

注

(1) わが国の終身雇用制を法的側面において定義づけるとすると、「企業が正社員として雇用した労働者を、労働者側の著しい服務規律違反行為あるいは企業側の著しい経営困難による剰員整理の必要性が生じた場合以外には、解雇しない慣行」ということになる。

(2) 年功処遇制とは、正社員の場合、賃金を年齢や勤務年数により一定期間ごとに昇給させ、また職位や職階の面で一定期間ごとに昇進・昇格させる制度をいう。

(3) 日本と韓国の雇用慣行の比較については、安春植「終身雇用制の日韓比較」(論創社一九八二年)の優れた研究がある。

(4) わが国では契約の対象とならない慣行も直ちに経営の専管事項とされるわけではない。それは労働者サイドの経営「参加」の領域である。最近の経済学では、雇用契約により特定化されていない事柄に関してはエージェント(agency)の理論によって雇主側がコントロールの残余権(residual rights—労働法の用語では労務指揮権)をもつと主張されてくる(Hart, O., "Incomplete Contracts and the theory of the Firm", *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 119-39, 1988)。これに対して、青木昌彦教授は日本の企業は契約の不完全性の度合が相対的に高いが、残余権は雇主側に専有されず従業員の間にも広く拡散・分有される傾向にあることを鉄鋼業や自動車産業の事例で説明されており、示唆的である(今井・小宮編「日本の企業」一九八九年三一頁以下)。

第二章 わが国の私企業における雇用慣行

わが国の私企業において、労働者の雇用管理に関して一般的に見られる制度あるいは慣行のうち、とりわけ労働契

約とのかかわりが深いと思われる①採用の方式、②雇用期間の定めかた、③採用内定制度、④試用制度、⑤配置と配置換え、⑥昇進・昇格制度、⑦賃金制度、⑧労働時間の管理、⑨退職制度、⑩服務規律・懲戒制度、⑪教育・訓練制度をとりあげ、それぞれの特徴を検討してみよう。

一、採用の方式

企業、とりわけ大規模企業では学卒者の定時採用を原則とし、ほぼ毎年、採用計画に基づく一定数の労働者を採用している。採用手続きは、通常、就業規則に定める「採用基準」（資格、選考方法）により行なわれる。常用労働者は従来、新規の高・大卒者から充用し、外部から「中途」採用するのはごく例外的であったが、最近、産業構造の變化や求人難から中途採用率が高くなってきている。⁽¹⁾非常用労働者は、業務の一時的需要に応じて、随時、募集される。彼らは比較的簡単な採用手続きで採用され「準社員」、「期間社員」、または「臨時社員」として位置づけられ、常用者に「登用」される場合を除きその身分が変わることはない。雇用者をこのように二つの階層に分けて採用するといふ身分制雇用政策は、他の諸国でも古くからみられるが、わが国の特色は、二つの階層の労働者間の雇用保障及び待遇上の格差がとりわけ大きいということである。

常用労働者の採用に際しては、通常、親権者の外に然るべき社会的地位を有する者の「身元保証書」の提出を求め⁽²⁾るのが例である。

二、雇用期間の定めかた

雇用期間の定めかたについては、わが国の企業は常用労働者と非常用労働者にはつきり峻別する取扱をしている。すなわち、常用労働者については採用の際に労働条件や待遇を明示するが、雇用期間に関する限り特に企業側の意思を表示したり、あるいは両者間で合意の手続をとらないのが一般である。形式上は不明確の状態に置かれるのであるが、労働者の方も常用として採用されることがはつきりしていれば不安をもつことはない。それは「常用」としての雇用ということの中に暗黙のうちに、非常用者とは違って継続的に雇用されることの身分保障の意味が含まれていることを知っているからである。企業に定年制の定めや、慣行があること、就業規則に「解雇」の場合の定めがあることでそれが裏づけられる。法的には、「期間の定めのない」労働契約は必ずしも恒久的な雇用を保障するものではないが、通常の状態であれば一定の継続的雇用を前提としているという認識が労使間のみならず、社会的にも定着しているといえる。

これに対して常用以外の労働者については、企業は、臨時雇いはもとより、パートタイマーでも雇用の際に予め雇用期間を明示するか、これを明記した労働契約書を手交するのが例である。パートタイマーについては行政が指針として企業側に指導していることにもよるが、最近、契約更新を重ねて雇用期間が長くなった非常用労働者が「解雇」あるいは「雇止め」の有効性を法的に争うことが多くなったため、企業も積極的に書面による契約の方式をとるようになった。期間の定めをする場合の雇用期間は、労基法の定め（一四条）の關係上、一年を最長とし、一ヶ月、三ヶ月、六ヶ月といった区分が多い。日雇では「〇月〇日まで」という期限で示されることもある。

期間の定めのある労働者の場合には、すべて所定の期間が終了すれば、労働契約は自動的に解消することになるが、期間満了前に、企業から期間の更新の有無について労働者に意思表示がなされることが多い。従来、企業は常用者の

代りに、期間満了を理由に何時でも解約できる非常用者を雇用調整のためのプールとして、契約更新を重ねる形で継続雇用し、必要がなくなれば一方的に解約した。そこから前記の「常用化した臨時工」が常用労働者としての地位を求めるといふわが国特有の訴訟問題が生じた。

三、採用内定制度

わが国の企業は、特に高度経済成長期以後、新規学卒者の人材確保をめざし、在学中の学生に対し、卒業期よりかなり早い時期から採用試験を行ない、合格者に「採用内定」の通知を出し、「就職協定」の関係で内「内定」というものもある）、これと前後して学生に入社の誓約書を提出させている。比較的大企業に多いが、今日では定着した慣行になりつつある。採用の「内定」は「本決定」を予定したものであるが、「労働契約の締結」の方式は特に法律で定める形式はないから、どちらも事実上の行為に過ぎない。採用内定には通常、内定者が「見込み」どおり学校を卒業することその他の留保条件がつけられる。企業はこの条件に抵触するか入社のための適格条件に欠けると判断した場合には、「内定の取消」を行うことがある。採用内定となつた学生側からの入社意思の撤回を意味する「辞退」はあまり問題とはならないが、企業側の採用内定の取消しは大きな社会的関心を引き訴訟も幾つか発生した。最高裁は、条件付ながら「労働契約」の成立を認める判決を出して常識的な解決を図つた。⁽³⁾

四、試用制度

多くの企業では特に常用の新規学卒者について「試用」という制度を採っている。入社後、社員を一定期間（三ヶ

月ないし六ヶ月が多い)「試用」という特別の地位に置き、それが終了した段階で「本採用」とするものである。このような試用制度が何を目的としているかは、社内規定をみる限り、あまりはつきりしていない。⁽¹⁾「試用期間」中に「新入社員教育」が行なわれることが多いが、それだけではなく、むしろ、その間に社員としての職務上あるいは人物の評価を下し、不適格者を排除(解雇)することが企業サイドのねらいのようである。実際には、不適格者として本採用を拒否(解雇)されるケースはきわめて稀である。

試用制度は、わが国の場合、常用労働者を基幹労働力として継続雇用していくという終身雇用制の一つのプロセスとしての最初の人物テストとみることでできよう。試用期間中は、正式の「社員」としての待遇や身分保障が与えられない(組合も加入資格を認めないのが例である)。ただし、「本採用」になると試用期間は、入社時に遡って「勤務期間」に通算されるのが例である。

注

- (1) 従来、常用者の中途採用率が低かったのは、特定の業務部門に空席が生じても、新規学卒者から成る終身雇用制の多能工グループから配転によって容易に充足でき、企業外の労働市場から求人する必要が薄かったからである。
- (2) わが国の企業は、特に常用労働者の採用にあたって身元の「確認」と人的「保証」を重視する。身元確認のためには詳細な履歴書、身上調査書の提出が求められ、時に興信所による調査が行なわれる。新入社員は、保証人による「身元の引受け」と会社に損害を与えた場合の賠償責任(場合により連帯保証)を内容とする「身元保証書」の提出を義務づけられる。

(3) 最高裁昭五一・七・二〇民集三三卷五号五八二。昭五五・五・三〇民集三四卷三号四六四。なお、花見・深瀬「就業

規則の法理と実務」の調査では、採用内定について定めをした例は皆無である。

(4) 花見・深瀬前掲調査では試用期間について就業規則に定めをしていない例は一つもない。しかし、その目的を具体的に定めたものは見当たらないようである(三二頁)。

五、配置と配置換え

(一) 配置

わが国の企業は、従業員の職務管理の合理性をはかるため、職務を幾つかに分業化したうえ、係、課、部等のヒールキー(階層)による編成を行なっているが、この組織上の階層がきわめて多層的なのが特徴である。各階層の長として、仕事を通じて部下の管理にあたるのは「管理者」である。各管理者はさらに上級の管理職の指揮・命令に服する。末端の職場組織は、通常、「係」であるが、その下にさらに班が置かれている場合も少なくない。このような集団的管理体制の下での管理職の権限ないし責任は、社内規定のうえでは必ずしも明らかにされておらず、職場のしきたりに任されている。いずれにしても現場の労働者はいわゆるラインに所属し、その中で複数の管理職の重畳的な管理に服する形をとっている。

このような係、課、部を基本とする伝統的な管理組織も、最近の労働者構成の高年齢化、高学歴化に伴い、高位の役職に格付けさるべき労働者が増大し、ポスト不足を来したため、部次長、課長補佐、課長代理といった中間職制が出現し、資格制度あるいは職務権限がより複雑化している。一方では、企業内における意思決定、情報伝達、指揮命令の迅速化という要請から係や課を廃止するなど組織の簡素化をはかる傾向もあり、またライン組織には適しない職

務について専門職制度あるいはスタッフ管理職制度が導入されるようになって¹⁾いる。

いずれにしても、企業は雇用した労働者を職務と所属部署を指定してこれらの管理組織の中に配置するわけであるが、この配置は一般に「人事異動」と呼ばれ、通常は、社長名による各社員宛の「〇〇課〇〇係の勤務を命ずる」辞令が交付される。この辞令には、職階および給与の号俸の指定が併せて記載されることが多い。常勤以外のとりわけ短期の臨時労働者（アルバイト等）については、所属長の「指示」に任せることもあるが、労働契約書が交付される場合には社長名でなされる。

辞令上の「職務」の指定は、「ボイラー工」というように最初から職務指定の採用である場合を除けば「〇〇係勤務」といった所属すべき部課を示す形で行なわれる。これは経営者サイドからすれば、なすべき仕事の内容や範囲を指定したものでなく、仕事の行なわれる組織上の部署を示したに過ぎない。それはまた、組織上の部署が配転によって変更されれば、職務自体も変更されることを予定した指定のしかたといえることができる。労働者の労働契約上の「職務」が明確でないという、後にとりあげる問題がそこから生ずる。「辞令」といういかめしい形式をとるわりには、職種や職務、具体的には「仕事」の内容や範囲が明確でない、というのがわが国企業の一般的特徴である。

注

(1) 雇用職業総合研究所「企業の組織・業務遂行方法に関する調査結果報告書」（一九八五年）によれば、専門職制度の導入は昭和五〇年以降急速に進み、五九年で超大型企业四八・五%、大型企业三二・五%、中小企業二七・九%の比率である。またスタッフ管理職制度を制度上又は事実上、採用している企業の比率は、それぞれ五八・八、五二・二、四〇・

九%に達している。

(二) 配置換え(配置転換)

わが国の企業は、常用労働者については採用後、最初に発令した配置を定期的に、あるいは臨時の措置として変更(「配置換え」)をするのが例である。⁽¹⁾一般に「配置転換」、略して「配転」と呼ばれる。配転には、労働者の職務(ないし職種)を変更するものと、職務を変えず勤務地のみ変更するものの兩種がある(双方の変更を伴うものもある)。いずれの場合にも、最初の発令と同様、企業の「人事異動」の一環として本人宛の「辞令」を交付し、場合により社内に掲示される。採用時に職種あるいは勤務場所が特定されている場合には、その一方的変更である配転命令は契約違反の問題になりうるが、わが国の企業では、一般に職種や勤務場所を厳密に限定して雇用する場合は少く、むしろこれらを限定しないのが例であるから、年度初めの定期異動で一旦、配転の辞令が出ると労働者側もほとんど異議なく従うのが例である。

企業が配転辞令に個別的、具体的「理由」を示すことはまずない。また、配転を期に、それと同時に昇格、昇進を伴うことが多い。稀に「降格」が行われるが、これは懲戒処分措置であつて考課査定によることは少ない。

このように企業の配転は人事異動命令としての權威をもたされているが、実際には、組合との間に労働者の意向を事前に非公式に聴取する慣行を作りあげているところも少くない。配転は労働条件そのものではないが、生活条件にかかわるところがある(単身赴任問題がその典型)し、労働条件に変わりがなくても、わが国の労働者は仕事の内容そのものについて大きな関心を持つていることを企業サイドもよく承知しているからである。

配転に労働者側の意向を反映させる最も典型的な形は、労働協約に基く「事前同意・協議」約款である。特に組合役員の配転についてこの種の協定が多い。一般組合員については現在ではむしろ少いといつてよいであろう。個々の組合員の配転についてはないが、配転の基準について労働協約に定めたものがある。企業合理化による大量配転については、この種の協議が行われることが多い。組合がないか、あつても配転問題に関与しない場合にも、企業側があらかじめ従業員希望を聴取して参考にするとところがある。これは、企業が発令に先立つて「内示」の形で上司から本人の意向を聴くという形でなされるもので、「内示」は「説得」の意味を兼ねているようである。

わが国の企業が従業員職務変更を伴う配置替えを、どのくらい行なっているか、統計上の資料はないが、小規模の企業を別とすれば、個人ごとに一定の周期をもつてすべての従業員の配置替えを行なうのが、一般的な慣行といえよう。この点は、職務 (Job) 採用を原則とし、職務の変更を意味する配転の必要性も希望も少ない西欧諸国に比し際立った特色といえる。

企業がこのように積極的に配置替えを行なう理由は、①「終身」雇用の常用労働者を、多種の職務をこなせる多能型の労働者およびその管理職に登用する政策をとっていること、②企業自から積極的に企業内訓練や研修を行ない、これによつて企業内労働市場の充実を図り、中途採用をしないこと、③配置替の時期に昇進や昇格を実施することにより、従業員の期待感に応え、抵抗を少くすること、④配転により人事の停滞を防止し、人間関係をスムーズにすること、等が挙げられる。

企業の配置転換には、右のような企業の積極的な人事政策に基づくもののほか、企業の雇用調整つまり剩員政策として行なわれるものがある。特に最近の産業構造の転換に伴う企業の合理化対策として後者の意味の配転が急速に

ふえつつある。それだけに労働者側からの抵抗感も強まり、訴訟に訴えるケースがふえてきた。

以上のようにわが国の企業の配置転換、とりわけ職務の変更を伴う配置換えが学卒採用の常用労働者については日常茶飯事といえるほどに常態化している反面、常用以外の者については職種または勤務地の変更を伴う配置換えはしないという建前をとっている。また、常用労働者でも、中途採用者、特に中高年層についてはその採用が職種ないし職務を特定して行われる限り、常用者について述べた上記の必要性があまりないため、配転の対象とされないのが通例である。

学卒採用の常用労働者の中でも、女子は従来、採用対象が高卒者までに限定され、しかも現場（事業所別）採用であり、また、職種が限定されていない場合にも、その職務が基幹労働者である男子の補助的業務にとどめられ、勤務年数の長い者の場合にも、職務の変更はもとより、勤務地を変える配置換えの対象とはされなかった。女子の配転が問題になるようになったのは、最近、男女雇用機会均等法の制定により大卒女子が採用されるようになってからである。⁽²⁾「努力」規定とはいえ、事業主は「配置」及び「昇進」について女子を男子と均等に処遇しなければならない関係上、従来のように女子の職務を最初から別建てとすることはできなくなった。そこで、大卒女子を採用した企業では、従来、男子の大卒者では当然とされたオールラウンド職務制を「総合職コース」として女子大卒者にも選択させる制度を設け、採用時にこれを選択した女子については、男子と同様、勤務地の変更を伴う「配転」の対象とする方針をとるようになった。実際上の効果は、今のところ未知数である。⁽³⁾

(三) 出向

「配転」が同一企業（法人格）内部の職務又は職場の異動であるのに対し、「出向」とは、「子会社」と呼ばれる、

親会社の「系列」下にはあるが、一応、法人格を異にする企業（出向先）に、「親会社（出向元）の人事異動として」その労働者を配置させることである。同じことが（長期）「出張」とか「派遣」の形で行われることもあるが、これらは当該労働者の職務の範囲で一般的な「応援」にとどまるのに対し、出向の場合は期間も長く、派遣先の企業の労働管理に服させる点が異なる。

わが国の私企業では出向制度が役員や高級の管理職のみならず一般の労働者について普遍的に行われるようになったのは、比較的最近である。これは、企業が昭和五十年代からの産業構造の転換等による「軽量化」や雇用調整の必要に迫られた結果、採られるようになったもので、「配転」とはやや異質の、むしろ新しい型の企業慣行である。

こういう事情で、わが国の企業が配転と出向とを人事管理上、どのように区別し、あるいは関連づけているのかは必ずしも明らかではない。従来、配転については積極的な *Innovation* 政策として重視してきた企業でも、必ずしも出向制度を同じようにみて積極的に採用しているわけではない。就業規則の上でみると、現在でも「出向」に関する何らの定めもしないまま実際には実施しているケースがかなりある。実情は、配転が定期の人事異動としてほとんど恒常化した制度となつているのに対し、出向はまだ個別事情にもとづく一時的異動にとどめられている。ただし最近では特に経営上の必要から雇用調整としての出向を積極化する企業も増えてきた。そしてこれに対応して就業規則の中に出向に應ずることを義務付ける規定を置くものが多くなりつつある。出向の「配転」化の現象といふことができるであろう。

出向は、（出向元）企業の職務命令によつて労働者の職場をほんらいの企業とは別の会社に異動させることである。この場合、労働契約の主体（企業）が変わることになるが、「親企業との労働契約の解除——子会社との労働契約の

締結」という手続が採られることはまずなく、親企業の「人事異動」として出向を命ずるという形が採られる。出向者の出向先での職場も、最初から親企業（出向元）が指定し、出向先がこれを自動的に受け入れる形が多い。

出向者の出向元企業における社員としての身分（社員籍）は変わらず、勤務年数もそのままカウントされることが多い。いずれ出向先から出向元へ「復帰」することが予定されているからである。のみならず、もし出向先における基本賃金が給与体系上、出向元の場合より低くなる場合には、その差額を出向元が補填するところが多い。とはいえ、出向者の出向元への復帰は必ずしも制度的に保障されているわけではない。とくに調整型の出向の場合は、社員籍のある出向元に事実上復帰することなく、ある時点で出向先に「移籍」されることもある。

在籍出向に対して、最初から出向先に社員籍そのものを移動させる出向制度がある。これは「移籍出向」と呼ばれ、理論上は「在籍」出向と区別される。ただし、「移籍」出向でありながら、出向先が出向者がある時点で出向元へ「復帰」させるといふ例もあり、名称と実態は必ずしも一致していない。

このように、出向制度はいろいろの問題を抱えながら、一般に普及化する方向に向っており、企業側も配転とは一応、異った政策を採りつつも、「広域」企業市場におけるグループ人材移動として積極的な位置づけをしようとする傾向が強まっているようである。⁽⁵⁾

注

(1) 職種または職務の変更を伴う配転が、企業の「人事異動」という形の業務命令として日常的に行われ、またそのような政策が企業の重要な人的管理政策の基本をなしてること、それに対して労働者側が大きな抵抗を示さず、あるいはむ

しろ支持すらしているという点は、職種の変更を労働契約そのものの変更として把える西欧社会との大きな差異といふことができる。

(2) もちろん、高卒の女子労働者についても、男子と区別することなく、能力本位の職務配置を行ってきた企業は少くない。ただし、居住地変更を伴うような配転は、管理政策上、なるべく回避されてきた。女子の遠隔地配転が訴訟問題にまで発展するようになったのは、同一企業内の共働き労働者の不当労働行為問題がからんだからである。

(3) 企業の女子の配置に関する基本方針が変わったとしても、実際上の障害がなくなったわけではないから、今後、どのような慣行が生れるか注目される。

(4) 出向という制度はすでに戦前からあるが、主として官公署間で身分関係の変動なしに一時的な業務支援あるいは研修のために用いられてきた。

(5) 出向に関して詳細な実態調査に基づく論証的研究として永野仁「企業グループ内人材移動の研究」一九八八年参照。

六、昇進・昇格制度

わが国の企業では、常用労働者を一定の勤続年数と経験により上級の職務に就けて行く「昇進」または「昇格」制度を人事の基本政策としている。「昇進」と「昇格」とは、厳密には区別を付け難く、しばしば混用されるが、一般には、「昇進」は、職位としての係長、課長、部長等のいわゆる役職（管理職）の地位（階級）の上昇を、「昇格」は、勤続年数、職務能力等を基準にした階階（参事、主事、書記、雇等の等級）あるいはこれに対応した賃金ランクの上昇を意味するものとされている。

部課長等の「役職」は、わが国の企業で古くから採られている企業組織の根幹となる管理上のポストである。最近

では、この官僚制的階層制（ビュロクラシイ）を簡素化したり、別に「チーム制」や「専門職制度」も登場してきたが、部課長を頭に置く「ライン制」はなお普遍的である。²⁾これに対し、「職階」は一種の「資格制度」である。戦前の日本では職員と工員という身分的な資格制度が支配的であったが、戦後の「民主化」の過程でこの区分はほとんど姿を消し、これに代わって、事務職、技能職を問わず、すべての社員を主として勤務年数に応じて数段階の職階に位置づけ、給与表もこれとリンクさせる職階制度が登場した。「職階」と「役職」とは必ずしもリンクしないが、相互に一定の関連をもっている。昭和四〇年代あたりから、能力的あるいは職能的資格制度が加味され、五〇年代に入つて急速に体系化されてきた。³⁾

役職への昇進と資格制度における等級の昇格とを連動させているところもあるが、それぞれの資格の基準が別々であれば連動しない。役職への昇進にはポストが限られているうえ、人的評価が中心になるためにその具体的基準を定めていないところが多い。労働省の雇用管理調査によると、「総合」評価の中でウェイトの高いファクターは五〇〇人以上の大企業では「能力」、「業積」、「在籍年数」、「人柄」の順であり、三〇〇九九人の中小企業では「能力」、「業積」、「人柄」の順となっており、在籍年数は大企業の方が重視されている。また、昇格の基準として、「職務の遂行能力の程度」、つまり職能資格に重点を置くところがふえてきている（管理職層で約六割、一般職で約四割というところである）。

わが国の企業における昇進・昇格制度は、勤続年数を基準とするにせよ、職務能力をより重視するにせよ、賃金基準ランクの引き上げと連動し、刺戟給制度（インセンティブシステム）の一つとして機能している。⁴⁾もつとも、その基準が従業員によって十分に納得されているかどうかは別問題である。

注

(1) もっとも雇用職業総合研究所の「企業の組織・業務遂行方法に関する調査」(昭和六〇)によれば、部、課、係の組織をもつ企業の割合は五〇〇〇人以上の大企業で四三%と半数以下であり、編成の形態もいわゆるピラミッド型一色ではなくなりつつある。

(2) 労働省「雇用管理調査」(昭和六二年)によれば、資格制度のあるところは平均二五・三%、五〇〇人以上の企業では八八・一%に達するが、三〇〜九九人の中小企業では一六・六%にとどまる。中小企業では現在も役職制度が支配的である。

(3) 「日本的雇用慣行と勤労意識に関する調査」によると、男子の約七割が役職(管理・監督職)のポストにつく希望を持っているという。

七、賃金制度

わが国の私企業の賃金制度の最も大きな特徴は、基本的な賃金体系が年齢や勤務年数によって昇給するいわゆる「年功賃金制」を採っていることである。もっとも、年功賃金制が採られているのは常用労働者の場合だけである。常用以外の労働者は、勤務年数が通常、一年未満であるから、更新によって勤務年数が長くなった場合に「昇給」することはあっても、これは「年功賃金制」ではなく、職務ないし職種による固定給のランク上げである。常用労働者と一時的就労者との間に賃金額にある程度の格差があるのは、諸外国でも同じであるが、わが国では常用労働者が終身雇用を前提として年功に基礎を置く賃金体系を適用されるだけでなく、昇進、昇格その他の面で特別の待遇を受けるのに対し、非常用者は最初から勤務年数が限定され、賃金についても主として地域別ないし産業別最低賃金の日額、

時間額を基準にした職種別の定額制によっているため、常用者との間に稼得総額の上で大きな格差が生じていることが特徴的である。

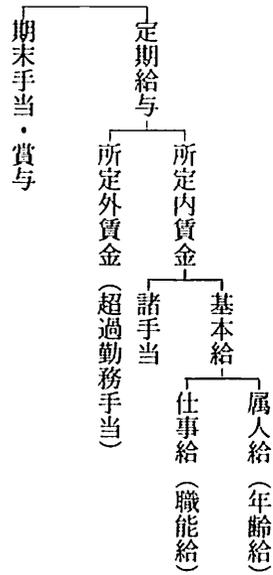
以下に、常用労働者の賃金制度の特徴について検討することにする。

常用労働者の賃金は、予め賃金規定に定められた賃金体系に基き、採用時の初任給を出発点として年功給を原則とし職能給を加味した基本給に諸手当を付加するというのが通例のモデルである。職能給は管理職による査定を前提とする。査定のみかたは企業によりさまざまであるが、純粹の「職務」能力のほかに「協調性」といった「人的」評価が含まれているのが特徴といえる。それとは別に、賃金の「生活費」的要素を重視するという戦後から引き続いてきた賃金政策により、ほぼ毎年、春闘時に労使交渉による「賃金ベースの改訂」(ベースアップ)が行なわれるのも大きな特色といえる。

また、賃金そのものではないが、年二回程度支給されることが今日ではほぼ慣行化した賞与・期末手当等と呼ばれる、特別の給付金制度および、従業員の退職時に支給される退職金制度もわが国の特有の慣行といつてよい。賃金制度に付随して、企業が労基法所定の手続(一八条)の下に社員の委託により給与天引制で貯蓄金を管理する「社内預金」制度⁽¹⁾も、わが国独自の慣行である。

(一) 賃金の体系

賃金の体系は、常用労働者と非常用労働者制に就業規則またはその付属規定としての「賃金規定」に定められる。常用者の典型的な賃金体系は、次表のごとくである。



「所定内賃金」の主要部分を占める基本給は、戦後、最初は生計費に対応する「年齢給」を基軸に年功にスライドする、いわゆる年功給が普及したが、五〇年代以降「仕事給」の比率が急速に高まってきた。⁽²⁾ 前者は年功、勤続年数、資格等（あるいはその組み合わせ）を基準として給与表に号俸等級として示される。これが「年功」賃金の基本である。後者は、「職務給」、「職種給」または「職能給」から成り、それぞれ職級または号俸等級が定められ、管理職が部下の職務内容や職能を評価して決定される。労働者の職能の評価のしかたは、一定の基準に基づき前年度の成績を評価してランク付けしたものを、一年間にわたり適用するというのが通常の方法である。その際、人事考課の基準は明示される場合とされない場合があり、基準が明示される場合にも、評定結果は本人に知らされないことが多い。賃金の額の基準は、通常、新卒採用者の「初任給」を最低ランクとして、二次以降はこれに昇給分を積み上げるといふ方式がとられている。中途採用者の場合は、特に大企業の場合、常用労働者として中途採用をすること自体がこれまで例外的な措置であったこともあって、特別のランクづけをしていないところが多く、⁽³⁾ 常用者の賃金体系を適

賃、準用するという方式をとっている。最近、中途採用が増大したことによりこれを一般の常用者にマッチさせ、格差問題を生じないように工夫がなされるようになった。

(二) 昇給

常用労働者の賃金に(定期)「昇給」があることは現在ほとんど常態となつて⁽⁵⁾いる。常用者以外の者も勤続年数により日給額の増額という形で昇給があるが、前述のように昇給の意味は異なる。常用者の昇給は、賃金規定には、「所定の経過(勤務)期間を超えたものにつき、毎年一回、所定の昇給額の範囲で行なう」等と定められているが、その場合にも「会社の業績及び各人の技能、勤務成績等により、基準額につき考課のうえ決定」とされ、自働的というわけではない。「勤務成績の特に悪い者」または「懲戒処分を受けた者」などは除外される。

定期昇給の原則が明示されていない場合にも、基本給のうち、年齢、勤務年数にスライドして給与号俸が定められていれば、号俸ランクの上昇によって当然に昇給がある。これが「年功賃金制」の最も大きな特徴である。職務給や職能給についても年功によるランク制がとられている場合が多い。ただし、この場合にもランクの格付そのものはいいて企業的人事考課によつて⁽⁶⁾いる。

定期昇給制がとられている場合にも、労働者が一定の年齢に達すると、総人件費の抑制という見地から昇給が停止されたり、昇給率を⁽⁶⁾逡減させることが多い。

(三) ベースアップ

ベースアップ(略してベア)は、(定時)昇給とは違って、基本になる賃金の水準の額そのものの引上げを意味する。すでに毎年「春闘」期の労使交渉で手直しすることが慣例化しているが、ベースアップそれ自体については賃金

規定に明示されていないことが多い。企業サイドからみれば「ペア」とは、人件費の総額を組合員数（従業員数）で割った平均率である。⁽⁷⁾春闘では通例、最初に大企業のペア（率）が定まり、それに準じて、ある程度の格差をもって中小企業に波及する。組合組織のない企業でも、同業他社の「春闘相場」を基準として、一定のペアが行なわれる。ペアで引上げられた賃金総額を労働者にどのように配分するかは労働者間で微妙な利害問題を含むため、企業のインシヤティブで行なわれるのが例である。

④ 手当制度

わが国の賃金構造の特色の一つは、基本給のほかに「手当」の名を冠する賃金部分の種類が多く、かつ賃金全体に占める割合がかなり大きいことである。⁽⁸⁾

手当には、①一定の技能や資格に対して支給されるもの（技能手当、教育手当等）、②職務ないし仕事の遂行に対する奨励として支給されるもの（出勤手当、精、皆勤手当、業績手当等）、③役職者の地位にある者に対して支給されるもの（役付手当）、④生活補填を目的とするもの（家族手当、通勤手当、住宅手当、教育手当等）、⑤早出、残業、深夜業、休日出勤、交替勤務、宿日直等、一般と異なる勤務時間への補填として支給されるもの（時間外手当）等がある。⑤を別とすると、これを採用している企業およびそれが所定内賃金に占める比率からみて、通勤手当、役付手当、家族手当の三つが主要な地位を占めている。

右の諸類型の手当のうち、①②は、本来職務に対する賃金としての基本給に含まれるべき性質のものであること、③は、（中間）役職者の種類が多いため人件費に占める比率が高いこと、④は、本来被用者の負担すべきものを企業が肩代りする点に特色がある。

諸手当は、賃金規定と、時間外手当などの割増賃金や、賞与、退職金等の算定に際し、除外されるのが通例である。従つて経営サイドからは、人件費コスト引き下げものとして支持されるが、他方、労働者側も、家族手当や通勤手当は、生活補助としての実感が大きい点で、職務手当は、職務の評価が実類で示されるといふ点で、奨励給は仕事へのインセンティブを促すものとして支持しており、少なくとも手当を廃止して賃金に一本化せよという主張は大きくない。基本給には一般に年功的性格が強いのに対し手当には年功的要素があまり考慮されないという点で、年功的性格を薄める面があることが指摘されている。

(五) 賞与・一時金制度

賞与・ボーナス、期末手当等と呼ばれる一時金は、賃金規定上、特別の給付金として扱われる。その平均額は基本給の四〜六か月分に当たり、今日では、三〇人以上規模の企業のほとんどで支給されており、最近の求人広告にはどの企業も「年二回賞与支給」と明示するまでになつてゐる。ほんらい常用労働者に限られていたが、最近ではパートタイマーに支給しているところが多い。しかし、賞与や一時金は、現在のところ、なお、賃金の本質的構成部分となつてはいない。それはかつてのように、企業の「恩恵的」給付ではないにしても、なお、企業「利潤」の分配という要素を多分に残している。⁽⁹⁾就業規則や賃金規定には、「賞与を（業績により）支給することがある」旨の定めにとどめられている。

一時金の配分方法には、「一律定率」と「考課査定による」場合がある。最近では、定額制は少なくなり、また「率配分」の比率が低下して、考課査定の場合が高まつてきている。⁽¹⁰⁾算定方式は、通常、基礎給×支給率×プラスαの方式が採られており、支給率、あるいは $1+\alpha$ の算定には人事考課の要素が加味されることが多い。支給率は、勤続

年数、年齢、職位、職階等に応じて決定される。ここにも年功賃金制の要素が含まれている。

(六) 退職金制度

企業が勤続年数を重ねた常用労働者が退職する際に功労的な特別給付を行うという慣行は、わが国では主として大企業を中心として戦前からあった。戦後はそれが一層強化され、現在では、公務から中小規模の企業にまで、広く普及しつつある。⁽¹⁾ 外国にも退職時に何がしかの功労的給付を行う例はあるが、このような賃金制度の一部としての退職金はわが国の雇用管理の一つの特色といふことができる。最近では、パートなど常用でない短期雇用者についても、一定の期間勤務した者に退職金を支給する企業が出てきている。

わが国の退職金がこのような沿革と特殊性をもっているために、ほんらいの「賃金」との関係については、労使それぞれを意識に若干のづれがある。労働者の側には退職金を賃金の後払い（賃金の一部を退職時にまとめて払う）とみる考え方が強い。しかし、戦後の賃金をめぐる労使間の厳しい議論の中で退職金が賃金に解消されることなく残ったのは、そこに、長年企業に勤務したことに対する報償と退職に伴う生活補償の意味がこめられていることに対する労働者側の支持があり、それが企業側の安定した労働力の確保の要請とマッチしたことによると思われる。

退職金制度を採用している企業も、退職金という特別の給付をする理由をフォーマルには示さないのが例である。とはいえ、企業は、就業規則、賃金規定または退職金規定の中に「退職時には退職金を支給」する旨を明示し、その算定基礎や受給資格もかなり明確にされている。それは賞与・一時金と比べると遙かに具体的である。

わが国の退職（一時）金は、(イ) 原則として常用労働者にのみ適用される（見習、嘱託、臨時雇、パートを除く）こと、(ロ) 解雇者の場合にも適用されるが、「懲戒」解雇の場合には除外（剥奪）または減額されること、(ハ) 定年、

死亡、業務災害、会社都合の場合と自己都合の場合とで支給率が異なること、(二) 支給額はほぼ勤続年数に應ずるが、(職能) 資格が加味される等の点で特色がある。なお、最近では、退職一時金制度から退職年金制への移行が増えている。⁽¹²⁾

注

- (1) 労働省の社内預金の現状に関する調査によると昭和六〇年三月は従業員三〇〇人以上の企業の過半数が社内預金を実施していたが、平成元年三月には三五・九%に減少している。
- (2) 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(昭和六一年)によると、定期給与の八九%が所定内賃金、一%が所定外賃金である。所定内賃金のうち、基本給部分は八五%、諸手当部分が一五%である。
- (3) 実際には仕事給、属人給の両要素を含む総合給型が多い。
- (4) 前掲総合調査(昭和六二年)によれば、中途採用者につき制度を設けている企業において、賃金算定につき、他社での職歴、職種を在職と全く同一に評価するものは四二・二%、一定の割合で評価するもの五三・五%である。昭和五六年調査時のそれ(それぞれ二九・三%、二六・三%)に比すると著しく増加していることが分る。今後、中途採用の増加につれ、この比率は益々高まると思われる。
- (5) 労働省前掲調査によれば、四人以上の企業で定昇制度を採用しているところは、昭和五七年で八六・九%、昭和六二年では八九・五に達している。最近の求人広告では、多くの企業が「正社員については、「毎年昇給あり」と表示している。
- (6) 労働省前掲調査(昭和六二年)によれば、従業員三人以上の企業で六〇歳定年を定めている約六〇〇〇社のうち、五二・六%が中高年齢以降の基本給の昇給を抑える措置をとっており、そのうち一定年齢(平均五三歳)から基本給を下げる企業は八・九%ある。

(7) ベースアップを企業サイドから見れば、定(期)昇(給)分を含めて企業の人件費の総額を増額することである。労働者サイドからすれば、理論的根拠というよりも、物価騰貴による「生活保障」の要求である。従って賃金が「増額」されればよく、それが「定昇分増額」であろうと、賃金体系の改訂であろうと形式はあまり問題とされない。

(8) 労働省前掲調査(昭和六二年)では、手当の所定内賃金に占める比率は一四・七%である。ただし、この比率は昭和五六年をピークに年々低下の傾向にある。

(9) 労働省前掲調査(昭和五八年)では、制度として「成果配分・利潤分配方式」をとっている企業の比率は平均三二%である。

(10) 日経連「賞与・一時金調査」(昭和六三年)では、比較的大企業中心のデータであるが、考課査定部分が一五・九%となっている。

(11) 労働省「退職金制度・支給実態調査」(昭和六〇年)によれば、従業員三〇人以上の企業では八九%、三〇〇人以上の企業では一〇〇%が退職金制度を持っている。

(12) 中労委の「退職金、定年制および年金事情調査」(昭和六二年)によれば、従業員数一〇〇〇人以上の三五六社のうち、退職一時金制度のみ九・〇%、年金制度と併用八一・八%となっている。

八、労働時間の管理

(一) 制度上の労働時間と慣行上の時間とのギャップ

企業では従業員の就業時間について、通常、就業規則に「労働時間」、「休憩時間」、「休日」、「休暇」等の原則が定められる。「労働時間」は、「始業時刻」から「終業時刻」までの「就業時間」、「勤務時間」または「所定労働時間」として表示されることが多い。始業と終業時刻が明示されていれば、「労働時間」も自ら明確なはずであるが、実際

には始業時間と「出勤」時間あるいは「労働開始時間」との間に、若干のずれがあることが少くない。それは、わが国の企業が従業員に始業前に出社して朝礼や体操に参加させたり、始業前に職場の掃除や仕事の準備作業を命じたりする慣行があるところから生ずる。

従業員にこのような始業時間前の就労の義務があるかどうかについて時として労使間に紛争を生じている。これを義務づける明示の定めがないのに企業が欠勤や遅刻扱いとし、賃金カットその他の処罰を科した場合には、訴訟に発展している。ほんらい労働者が労働義務を負う対象となる時間は、就業時間（所定労働時間）に限られるはずであるが、就業規則等に「午前八時に所定場所体操を開始することをもって始業とする」というように定められている場合には、それが、労働契約上の義務となりうる。

企業が始業前に社員を揃えて朝礼、体操や上長の訓示を行ったりするのは、一部とはいえ、かなり古くから続いているわが国独特のしきたりである。また、労働の現場で、作業開始（始業）前に更衣や機械、車輛等の整備などに多少の準備時間が必要とされる。普通はその程度のタイムラグについては、企業は、就業規則等に定めをしたり、業務命令を出したりすることはない。そこで、何らかの理由で労使関係が不安定化した場合に不満が吹き出て、労働者（組合員）側が「順法」闘争の手段とすることがある。そうなるると始業前の「準備」時間が「労働時間」に当たるか、またはそれに参加する（実際に参加しなくても少なくともその時間帯に出社している）ことが社員としての「義務」に含まれるのか、それに違反すれば「不就労」として賃金カットその他の不利益処分をされてもやむを得ないのかがあらためて問題となるわけである。実際には、従業員は、就業規則のうえではっきり明示されていなくても、企業または職場のしきたりに従うのが通例である。これも日本的慣行の一つといつてよいであろう。終業時間後の「跡片づ

け」時間についても、ほぼ同じことがいえる。

(二) 時間外労働の管理

今日、多くの企業では、時間外労働が必要となることを予定したうえで、就業規則に「業務の都合により所定時間外に労働させることがある」旨定め、賃金規定等に、「時間外（割増）手当支給」に関する定めをしている。しかし、労働者に実際に時間外労働をさせるには、労基法の定め（三六条）により過半数労働組合、それがなければ「労働者の過半数を代表する者」との書面による「時間外協定」を結び、これを監督署に届け出る手続が必要である。監督署に提出されるこの書面は書式が定まっている（規則一六条）ので、労使間の「時間外協定」の方もそれとそっくりという場合が多い。協定のフォーマルな内容は、①「時間外労働をさせる必要のある具体的事由」②「業務の種類」、③労働者数（男女別）、④「一月及び一日を超える一定期間についての延長（上限）時間」（延長時間については「指針」によって「目安」時間が定められている）、⑤有効期間の定め、である。有効期間についての法的規制はないが、大体、三ヶ月単位のものが多い。

時間外協定を結ぶに際して三ヶ月という長期の期間に「業務」別にとどの程度の時間外労働と労働者数が必要となるかは、企業としても正確に予測することが難しいから、実際には、過去のデータから腰だめの割り出している。企業に労働組合がない場合には、労働者側がそれをチェックすることはまづ起りえない。組合がある場合にも、時間外の総枠を協定する程度にとどまり、各職場単位に細かくチェックすることは稀である。こうして、時間外協定の内容は、主として経営サイドのイニシアティブで決定されている。昭和六三年の労基法改正により労使協定による労働時間の弾力化の措置が導入されたが、今後、この傾向はより強まるであろう。

時間外協定で定められた時間外の総枠内でこれを個々の労働者にどう割りふるかは、企業の時間管理にとつても大きな問題である。企業サイドに立って職場毎に必要な作業量を割り出し、「時間外」数を算定するのは、普通、中間管理職である。時間外労働は労働者の私生活時間に影響する反面、時間外労働による割増手当が大なり小なり生活費の一部となっているために、時間外労働の割りふりをするに当っては従業員間の均等という点からの配慮が必要となっている。処理をあやまると労使関係の安定を損うおそれがあるからである。労働者が時間外就労の義務を負うかということは困難な法的問題であるが、幾つかの判例を経て、就業規則等に「会社が業務上の必要により時間外労働を命じた場合には、労働者はこれに応じなければならない」旨の定めがある場合には、労働者には労働契約上の義務がある、とする積極説に立つ判例法が優勢となるにつれ、この種の規定を就業規則に導入する企業が多くなっている。

なお、労働組合が企業との間に時間外・休日労働に関する労働協約（定）を締結する場合には、「組合は会社業務の都合により必要がある場合には組合員が時間外（休日）に労働することを認める」旨の一般的合意を宣明したうえ、「組合員一人当たりの時間外（休日）労働の合計時間は原則として一月〇時間（男女別）以内とする」というように総延長時間の枠を設定するのが通例のやり方である。各職場ごとにとりきめをする場合もあるが、フォーマルな形にすることはないようである。企業側が監督署に届出するための協定書は、前記と同一の形式によりその都度、作成されている。

現場において労働者が実際に就労した時間外労働の時間数をチェックするのは、企業サイドでは直属の職制である。もつとも、労働者による自主管理（申告）に任されている場合もある。労働組合側のチェック（協定枠と実際の時間外数との開きの監視）はどのように行われているのか、あまりはつきりしていない。

実際には終業時間後の時間外勤務であるにもかかわらず、職場の諸状況から労働者の側で残業としての申告を差し控えることがある。俗に「サーピス残業」と呼ばれる。

(三) 休日・休暇の管理

週休2日制の普及や年次休暇日数の増加にともない、そのありかたが企業サイドの大きな関心事となっている。わが国でどのくらい休日労働が行なわれているのかについては、一般的統計データはない。休日労働の管理のしかたとしては、企業は通常、法定の休日労働の手続によっているが、緊急の場合には、個々の労働者ごとに休日の「振替」措置をとっている。

週休二日制には、「完全二日制」、「隔週二日制」、「月一回制」、「変動制」などさまざまな形態があつて、企業規模により差がある。年次休暇については、企業は業務運営との関係で従業員サイドの協力を得るのに苦心しており、休暇のフォーマルを組合または従業員代表と協議して決めるなど、企業独自の方法を作り上げている。

わが国の立法（労基法）は、年次休暇のとりかたについてILO条約の基準や先進諸外国の場合と違い、一定の継続期間まとめてとることを要件としておらず、一日単位の行使を認めている。その故か、実際上もきわめて短い。このことは、企業にとつて年次休暇による業務運営への支障度がきわめて低いことを意味する。労働者の年次休暇が「事業の正常な運営を阻げる場合」に認められる企業の「時季変更権」が行使されることが少ないのも、そのことと無関係ではない（どの程度に変更権が行使されるのかについての一般統計資料はない）。

労働者の年休の「請求」とこれに対する企業の「対応」を定めた明文の規則は就業規則にはあまり見当たらない。企業ないし職場での慣行に任されているようである。通常、年休の請求は、直属上司への口頭又は文書による「届」の

提出によつてなされるが、当日の電話「連絡」や欠勤後の事後振替措置も広く認められている。一方、今日でも、年休申請届に休暇をとる「理由」を記入させるところがある。

年次休暇による「業務への支障」を判断するのは大体、職場の直属上司である。職場単位で調整が行われるが、チームワークの生産現場では代替者による補充が難しく、事務部門でも「個性」の強い専門的業務は代替が難しいので、他の部署からの「応援」によらず、年休者の欠員のままでやりくりするのが例のようである。結局、このような短期・コマギレの年休制度は、長期にわたる計画的年休という発想になじまないばかりでなく、企業サイドの年休者の代替者補充制度の発展を遅らせる結果となっている。

多くの企業では、労働者の年休消化率が低いため年休が年度内に行使されない場合が多い。就業規則等ではこのことを見越して休暇の「繰越」使用を認めている。繰越の期間は、二年が多いが、長期累積繰越を認めるところも少ない。年休の消化率の向上のための方策あるいは長期の休暇実現のための計画等の側面では、企業の休暇管理のありかたは、今日なお、一般に消極的である。休暇の「管理」が業務運営の円滑という側面にのみ重点を置いてきたためである。

注

(一) ややデータが古いが、ある労働組合の調査によると、始業時間の二〜四五分前にタイムマードを打刻する組合員が三九%もある(嶺学「社会労働研究」二〇巻一号)。この早出の理由が、仕事の準備のためか、あるいはそうすること
が義務付けられていることによるのかは明らかでないが、わが国の労働者の出勤に要する時間(平均約一時間半)を考

慮に入れると、生活時間への影響はかなり大きいと思われる。

(2) 日野自動車事件 最一小判昭和五六・一〇・一八、労経速一二三七号、三菱重工長崎造船所事件 長崎地判昭和六二・一一・二七、労民集三八卷五〇六号五八〇頁。

(3) 花見・深瀬編「就業規則の法理と実務」(昭和五五) 二四六頁

(4) 静岡郵便局事件 最三小判昭和五九・三・二七 労判四三〇号六九頁。日立製作所事件 東京高判昭和六一・三・二七 判時一一八五号五三頁。

(5) 嶺学「職場の労使関係」昭和五一・一五三頁の事例参照。

(6) 労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(昭和六一一年)によると、一企業平均の週休日と週休以外の休日を含めた年間休日数は昭和六一一年で約八〇・五日(昭和五〇年では七四・五日)、労働者一人平均の年間休日総数は九四・一日である。週休二日制が本格的に始まったのは昭和四〇年代に入ってからであるが、四一年では三・二%の企業が実施していたに過ぎない。五〇年には四三・四%、六一年には五〇・九%と急速に増加している。

(7) 昭和六一一年における企業の年休付与日数(繰越分を除く)は、労働者一人平均一四・九日(昭和五一年は一三・四日)であるが、実際に行使されたのは七・五日であり、取得率は五〇%にとどまっている。この取得率について企業規模間の格差がほとんどないことが注目を引く。

九、退職制度

わが国の企業においては、労働者とりわけ常用労働者の退職は、単に雇用契約の解除という契約レベルの問題ではなく、長年、労働生活の場であった共同体組織からの「離脱」という意味あいに捉えられてきた。つまり、退職は、通常、終身雇用の労働者が定年に達するまで勤め上げた末引退するという形で生起するのであり、「中途」退職ある

いは解雇はあくまで例外措置に過ぎなかった。そこから、退職と解雇のそれぞれについてのわが国独特のしきたりが形成されてきたと思われる。

(一) 退職

「退職」は、常用労働者についての制度であり、常用でない労働者の場合は「期間の満了による契約の解除」として扱われる。

労働者が退職しようとする場合、多くの企業は、二週間ないし一か月前に「退職願」または「辞表」等の書面を提出させ、企業がこれを「受理」または「承認」するという形式をとっている。

「定年」退職⁽¹⁾の場合は、定年年齢に達した時、または定年到達の年度末をもつて退職することになっており、この場合も、企業は本人から退職「願」または退職「届け」を提出させたい。○月○日をもって定年退職とする」旨の辞令を本人に交付しているのが例である。多くの企業では、経営状況が悪くないかぎり、子会社等を含めて定年以後も引き続き、退職者を雇用しているが、この場合、労働者は、一旦、企業を退職する形をとり、「嘱託」その他の名称で再雇用される。しかし、あらためて「労働契約を締結する」ためのフォーマルな手続は、通常はない。このような実質的な定年延長制度がある一方、最近では企業は、合理化のため出向や退職勧奨の形で定年前の退職制を進め、あるいは「選択定年制」等の弾力的政策をとるようになってきている。

(二) 解雇

「解雇」も、常用労働者についての概念である。常用労働者以外の場合には、契約期間満了であれば雇い止めとし、期間途中の解約の場合にも「解雇」でなく、契約の「打切り」として扱うことが多い。

わが国の企業は特に剩員整理の場合には常用労働者の「解雇」をできるだけ回避し、「万やむを得ない場合の」最後の手段にとどめる政策をとっている。これは、企業の基幹労働力として終身雇用を前提に多額の人件費と育成費を投下してきた常用労働者を一時的な景気変動によつて企業外に放出することは、再び労働需要が回復した場合に閉鎖的な労働市場からの補充が困難であるばかりでなく、解雇が労働者の信頼性を失墜させ、労使間の大きなフリクションとなること、法廷での争いになつた場合に裁判所が解雇にそれ相応の理由の存在を要求し、それが認められれば解雇権の濫用になるとの厳しい対応を示してきたという諸事実によるものである。

企業の「解雇」の取扱いかたには一定の慣行的な類型が見られる。⁽³⁾多くの企業では解雇を懲戒処分としての解雇である「懲戒解雇」とそれ以外の解雇である「普通（又は通常）解雇」に類別している。そして「普通解雇」は、「勤務態度の悪い者」または「著しく労働能力の欠ける者」など勤務不適合を理由とする「不適格解雇」と、労働能力には問題がないが、労働力の合理化としての剩員整理を理由とする「整理解雇」に類別する。いずれも解雇事由は就業規則にそれぞれ明示されるのが例である。⁽⁴⁾

解雇事由が明示されていることは、労使ともに、これに該当しない以上、企業は労働者を一方的に解雇しないことを約束したものと解釈しており、従つて、これによつて労働者は実質的な雇用保障 (job security) を得ているという認識が強い。イギリスやアメリカに見られる一時的解雇 (レイオフ) ないし解雇に優先順位をつける制度は、わが国では全く見られない。

労働者側の労働能力の欠如や剩員整理による解雇とは別に、企業は労働者の服務規律違反を理由とする懲戒処分としての解雇を行う。この点では諸外国も変りはない。外国における懲戒解雇の効果は、予告なしに「即時」解雇とす

ることであるが、わが国でも同様の手続をとる。ただし、わが国では立法により即時解雇に基準監督署の認定が必要である。わが国の特色は、懲戒解雇した者に対して、退職金の一部または全部を支給しないという金銭上の処罰が即時解雇に併科されることである。その比率は明らかでないが、大部分の企業がこれを就業規則に定めている。

ただし、懲戒解雇がこのような重い制裁となるために、多くの企業はこれを重大な服務規律違反の場合に限定し、また、その事由に相当する場合にも情状の重い者にのみ適用している。むしろ、そのような象徴的效果に期待しているということであろう。

懲戒解雇に相当する場合でも、実際には「罪一等を減じて」、形式上は「普通解雇」の類型に含まれる「諭旨」退職扱いとし、退職金を支給するという「温情的」制度があることもわが国の特色といえよう。

注

- (1) 労働省「雇用管理調査」(昭和六二年)によると、定年制を採用している企業の比率は、五〇〇〇人以上の規模では一〇〇％(昭和四九年以来)、三〇〇〜四九人規模の企業でも八五・六％に達している。
- (2) 労働者前掲調査によれば、再雇用の比率は五八歳定年制が一般的であった昭和五年では八三・五％に達していたが、六〇歳定年制の増加により、昭和六二年では六九・六％に低下している。
- (3) このことは、わが国に私企業の解雇についての統計調査がないため、一般的傾向として指摘するほかはない。
- (4) 多くの就業規則は、解雇事由を明示する場合にもそれを制限列举とせず、「その他、経営上やむを得ない場合」という包括的条項を加えている。

十、服務規律・懲戒制度

わが国企業に従業員に対する服務規律には、内容および規律違反者に対する懲戒処分のしかたにおいて独特のものがある。

企業は古くから社則の中に服務規律に関する詳細かつ独特の定めを置き、社員の行為規範としてきた。今日、それが就業規則の「懲戒に関する定め」に引き継がれている⁽¹⁾。両者を対比すると、前者においては、企業の権威的性格が強いのに対し、後者では、懲戒の対象となる事由がより具体的、限定的になり、懲戒の手続きが詳細に定められるなど、民主化されたことが一般的に指摘できる。服務規律は、社員一般に適用されるためであるが、主として適用されるのは常用の社員である。常用でない労働者については、職務遂行に必要なかぎりで準用されるにとどまる。この点にも、わが国企業の身分別「峻別主義」ともいべき考え方が反映している。

企業が定める懲戒事由には、①「業務の正常な運営または職場秩序を紊す行為」——無断欠勤・離席、けんか、暴行等の外、一般に業務命令拒否が該当する。②「企業の信用・名誉を失墜させる行為」——企業機密事項の漏洩、贈収賄等、経歴詐称もこれに含まれる。③故意、過失による企業に対する「加害行為」、④企業内における「政治活動」等がある⁽²⁾。服務規律の対象となる行為を諸外国のそれと比べると、一般にその範囲が広く、とりわけ、労働者の勤務時間外、または企業外の私的行為にまで規律が及ぶ点が特徴的である。

わが国の企業が一般に定める懲戒の種類には、戒告、けん責、減給、昇給停止、降給、出勤停止、諭旨解雇(退職)、懲戒解雇(免職)等がある。実際に最も多く適用されるのは、戒告またはけん責であり、この場合には、「始末書」を提出して「反省」または「悔悟」の意思表明を求められるのが例である。戒告とけん責の実際上の差異は必ず

しもはっきりしていない。

服務規律に違反した者に対する懲戒（制裁）の手續きは、ある意味において、その企業の民主主義のパロメーターである。規律違反者を取調べて違反の有無を認定し、懲戒処分の種類や程度を決定する権限が、企業サイドにあるのは当然だが、多くの企業では懲戒委員会を設置し、そこに従業員の代表者を参加させ、あるいは聴問の中で本人の弁明をきくなど手續きの公正を期している場合が少なくない。ただし、それがわが国の企業でどの程度に普及しているかについては、今のところデータに乏しい。⁽²⁾

注

- (1) もっとも、第二次大戦後、労基法の制定に際し、使用者が「制裁の種類及び程度」を就業規則の（相対的）記載事項とすることを義務づけたことが大きく作用している。
- (2) 就業規則の服務規律に関する定めかたについては、花見・深瀬編前掲書九五頁、一七四頁以下参照。
- (3) 花見・深瀬前掲書（二一四頁）によると、懲戒委員会が設置されているところでも、その内部手續きについて定めを
している例はほとんどないという。

十一、 教育・訓練制度

わが国の企業が古くから従業員の社内教育や訓練を重視して制度を備え、それにかかなりの費用を投下する政策をとっていることはわが国の雇用慣行の特色の一つとして指摘することができる。⁽¹⁾ただ戦前における企業内の職工技能養成制度以来、企業が包括的な教育訓練の対象とする従業員は、常用労働者に限られる。すでに述べたように、企業は

新規の労働力を主として学校卒業直後の労働者に求めてきたが、仕事に直接役立つ技能というほどのものをほとんど持っていない新規の学卒者を一人前の技能者として育てるために、労働の過程の中で企業自ら教育訓練を行う。これらの者は「終身」にわたり、多種の職務を経験し、研修を通じて多能労働者となり、やがて管理者となることを予定され、教育訓練もその地位に応じて多角的に行なわれる。最近、技術革新の速度がきわめて早くなつたことに対応して、社内の教育訓練の必要性もさらに高まつている。

企業の教育訓練の内容は、広義の職務に関する知識や技能の向上を目的とするものが主体であるが、純粹の技術的なもの以外に、企業（帰属）意識ないし忠誠心の涵養といった精神的要素が含まれることもある。それは、とりわけ、新規学卒新入社員に対する合宿、自衛隊体験入隊、参禅等による集団訓練に典型的に表われている。

技能や職務に関する教育訓練の主要な方法としては、就業に即して上司や先輩が部下に対して行なうOJTおよび就業時間外に企業内または企業外で行なういわゆるOFF-JT⁽³⁾がある。

これらの教育訓練を労務管理上、どのように位置づけるかは企業によってかなり違うが、労働者との関係では微妙な問題を含んでいるようである。労働者サイドからみた場合に、教育訓練が労働契約の内容になるかどうかは、企業が教育訓練をどの程度に規範化し、義務づけているかによつて違い、いちがいにはいえない。

教育訓練は、通常、労働者の労働条件の内容と目されているわけではないので、就業規則には特に定めをしていないのが例である。しかし、企業内の教育訓練を労働時間中に行うことになると、労働者にその受講を命ずる手続が必要となる。特に手続なしに事実上の指示として行なっているところが多いが、社内規定の一つとして、「教育規則」を定めている例がある。そこでは、「基本方針」として、①愛社心を高揚する、②職務上の知識、技能の向上を図る、

③ 役付社員の管理監督能力の向上を図る、④ 職場の秩序を確立する、ことが挙げられている。⁽⁴⁾ 少数であるが教育訓練について就業規則に定めている事例では、「職員は、職務に関する知識または技術の向上のための教育研修を命ぜられたときは、特別の理由のないかぎり、拒んではならない。前項に要した日数または時間は、通常の就業とみなし、給与を払う」、あるいは、「職員は、人格を淘汰し、知識を高め、技能を練磨するために、進んで教育を受けなければならぬ」というように、「義務」の側面が強調されている。⁽⁵⁾

企業教育訓練の多くは、右のように、企業の「業務」として上司による指示の命令の形で行なわれているものが多いが、最近では、企業が従業員の自発的な知識・技能の習得に対しその経費を「援助する」形で奨励している例も少なくない。⁽⁶⁾

注

(1) 労働省「雇用管理調査」(昭和六十一年)によると、従業員教育を実施している企業は昭和四十一年で六二・八%、昭和五九年で八二・五%に達している。規模別で見ると、五〇〇〇人以上では一〇〇%、三〇〇~三九人規模でも七八%の高率を示している。その費用は、昭和六〇年度でおよそ六〇〇〇億円と推定されている。

(2) 労働省「事業内教育訓練実態調査」(昭和五十七年)によると、四分の三の事業所がOJTを意識して行なっているが、特に新入社員配属時、配置転換時、昇進時、新技術・設備導入時等、業務内容に大幅な変更が生じた時等に計画的に実施されている。

(3) OFF-JTはOJTを補充する形で行なわれる。労働省「民間教育訓練実態調査」(昭和五十四年)によれば、実施した事業所は五七・六%であり、大企業ほど昇進・昇格に伴う比率が高い。今後、管理職では「経営方針、経営計画、

経営戦略」、技術職では「専門職の高度化、活性化のための教育」、事務職では「OA機器の操作」が重視されるとみられている。

(4) 産業労働調査所「社内規程百科」(一九七五年)三四六頁。

(5) 花見・深瀬編 前掲書四〇一頁以下参照。

(6) 労働省の昭和五七年の実態調査では、約半数の事業所が、金銭援助、あるいは企業主催の社内講座等による援助を行っている。