法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-12

日本の雇用慣行の原型と修正(下)

MINE, Manabu / 嶺, 学

(出版者 / Publisher)
法政大学社会学部学会
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
Society and labour / 社会労働研究
(巻 / Volume)
39
(号 / Number)
4
(開始ページ / Start Page)
104
(終了ページ / End Page)
128
(発行年 / Year)
1993-02
(URL)
https://doi.org/10.15002/00007443

日本の雇用慣行の原型と修正（下）

嶺　学

一　社会の構造的変化と労働市場の変動
二　日本の雇用慣行と新しい傾向
　1　日本の雇用慣行の位置（以上前号）
　2　円高不況、好況下を中心とする変化（以下本号）
　　（1）正規従業員層における変化
　　（2）多様な雇用形態をめぐる問題
　　（3）年功賃金の変化
　　（4）作業組織と経営組織
　　（5）企業別組合の新傾向
　　（6）福利厚生の新傾向
三　日本の雇用慣行の存続と修正

2　円高不況、好況下を中心とする変化

1において、日本の雇用慣行の内容、その普遍的な枠組みにおける位置づけを試みた。一では、近年の社会の構造的変化と大きな経済変動によって生じている雇用慣行と労働市場の変化を叙述した。その変化を1の枠組みによって判断することが課題である。円高不況とそれに続く好況の時期を中心に、また雇用分野に重点をおいて検討する。

（1）　正規従業員層における変化

先に述べたように、就業構造基本調査によると一九八二～八七年では、正規従業員の微増に対して、パート・アルバイトの増加率は著しかった。これは全規模に関するものであるが、この期間に大企業において正規従業員のスリム化が図られたことは、各種の調査からうかがわれる。

労働力調査特別調査によれば、正規職員・従業員の雇用者中に占める割合の低下は、その後も続いている。すなわち、その比率は、八七年二月の七七％から、九二年の七四％へ低下した。しかし、これは主として女子パートの増大によるところが大きく、男子のみについてみると、八五％から八三％への変化となっており、雇用の中心が正規従業員であったことには変わりがない。また、八七年一〇月の労働省「就業形態の多様化に関する実態調査」（以下、八七年調査）では、企業規模一〇〇〇人以上の事業所の「正社員」は八六・五％であった。従って一般的に言って大企業においても正規従業員が雇用の中心であることは明白である。しかし、飲食店（三八・六％）各種商品小売業（五四・三％）飲食料品小売業（五四・一％）、映画館を除く娯楽業（六二・三％）など特定のサービス分野の業種では、正社員の比率が著しく低い（規模三〇人以上の計）。この二年前のサービス産業に関する労働省調査でも同様な傾向がみられたほか、非正規従業員を「基幹労働力」として活用したいとする方針や、採用に当って即戦力となる労働者、専

門的知識・熟練を身につけた者の採用を重視する企業が多く、学卒を採用して教育訓練して「基幹労働力」とする慣行とは異なる動きを示している。なお、ここで「基幹労働力」は販売・サービスやそれを支援する主な業務を担当する労働力と推測され、経営の企画運営の核となる、長期継続的従業員は、企業の存続のため不可欠であろう。

終身雇用制においては、新規学卒採用が重要であるが、大企業は新規学卒中心の採用の方針を維持している。八八年雇用管理調査では、規模五〇〇〇人以上の企業の八四％が、今後の方針として新規学卒採用を重視すると答えた。しかし、同時に、即戦力となる中途採用を重視する四五％、派遣社員を積極的に活用する二〇％、パートタイム労働者等の採用を積極的に行う二七・五％であって、新規学卒採用重点という方針をやや修正し、他の層の採用も重視するようになっている。特に巨大企業が、即戦力としての中途採用に関心を示したことは、既述の経営的背景を反映するものであろう。

『平成四年版労働経済の分析』によると、雇用動向調査による転職入職率が平均的にも、また大企業においても高まっている。しかし、中途採用者が増しても、新規学卒就職後継続雇用の者（標準者）の形成する人的序列の中に吸収される傾向は、ほとんど変っていないと思われる。すなわち、同じ白書において、中途採用者の初任給を標準者に関係なく格付ける企業（八％）、平均的な標準者より上位に格付ける企業（四％）はなお例外的である。

正規従業員をめぐる雇用慣行につき検討を要する他の変化は、定年に関する問題である。定年は大部分の企業において六〇歳に延長され、六〇歳定年は法律に基礎をおく社会的基準となっている。しかし、特別のことがない限り企業は正規従業員を定年まで雇用する、労働者も定年まで退職しないという慣行は、近年大きく変わってきた。制度の細目と運用のレベルでの修正として、早期退職優遇制度（選択定年制）と出向・転籍が特に問題である。前者については、「雇用慣行調査」[20]（一九八五～八六年）で、五〇〇〇人以上企業で制度あり五五％、導入予定が一五％であった。

同じ調査の「終身雇用の将来」という項目では五〇〇〇人以上の企業は「原則として、定年まで雇用する」「必ずしも定年まで雇用するということではなく、中高年齢者等について関連会社、子会社などに出向・転籍をすすめる」の回答について、管理職の場合、それぞれ四三％、五六％、一般職（現業）の場合、七二％、二四％であった。出向・転職をすすめるという回答は、専門職、現業監督職でも、管理職についで高い。同じ調査によると、労働者の終身雇用に関する考え方として、（企業規模一〇〇〇人以上の企業の男子四〇歳以上層につき）「定年まで勤めることができると思う」五五％、「定年前に関連会社に移ることになると思う」二四％、「わからない」一三％などとなっていた。以上のように、定年まで自社に勤めることが、必ずしも期待できなくなっている。

右のような傾向から、定年が五五歳から六〇歳に延長されても、終身雇用は形骸化したとの意見があり、また「半身雇用」の語を案出した者もある。[21] しかし、早期退職優遇制度は、労働者が転職の見込みがある時などに自ら選択して利用するのであれば、終身雇用制のもとでも労働者は自由に退職できるわけであるから、終身雇用制そのものが変わったとは言えまい。もちろん、企業の圧力で選択を余儀なくされる事態もあり得るが、これも終身雇用のもとで希望退職が実質的指名解雇である場合と同様である。

企業外への出向・配転については、ブルーカラーよりは管理者を対象とすることがあるように、出向・転籍先で出向元の定年以上に勤務できる例も少なくない。大企業は小企業に比較して採用率は低いが六〇歳定年後も再雇用又は勤務延長の制度をもつ企業も相当数ある。以上をみると、人の組織のメンバーである従業員の雇用の維持、生活の保障といった大企業の経営側理念のレベルでは変化がなく、子会社、関係会社を含む準企業内市場での終身雇用へ制度の運用・細目レベルでの変化があったと判断することができよう。

（2） 多様な雇用形態をめぐる問題

終身雇用対象層のスリム化の半面は、多様な雇用形態の非正規従業員の増加である。これらの新しいタイプの労働者について、前掲の八七年調査がなされた。これによると、七大産業、常用労働者三〇人以上の事業所で、正社員より所定労働時間または所定労働日数が少ないパートタイマーがもっとも多く、全労働者の九・九％、以下、臨時・日雇二・六％、他企業よりの出向社員一・二％、契約・登録に基き雇用される専門的職種の契約・登録社員〇・九％、派遣労働者〇・六％、その他〇・九％であった。

このうち、臨時・日雇は、男子の比率が他の形態に比較的高く半数近い。増加理由として一時的必要、安い人件費、軽度の業務内容の企業が多かったところから見て、第二次的・外部的労働を担う層とみられ、従来から、終身雇用層（第一次的・内部的労働）を補完する形で雇用されてきた臨時労働者に見合うものである。すなわち、本工と同じ仕事内容で臨時・日雇名義の臨時工（第一次的・外部的労働）や、本工への昇格が予定される試用工（第一次的・内部的労働への入口にある者）とは異る。

つぎに契約・登録社員であるが、その性別・年齢別構成は、臨時・日雇と類似している。増加理由からみると、高度な専門的知識をもち、即戦力として期待されている。また、定年後の雇用形態としても用いられていることが解る。契約社員と登録社員が同質のものか疑問がある。[22] 契約社員の代表例は、外為ディーラー、デザイナーなどにおけるものがある。労務行政研究所の事例調査によれば、即戦力となる専門能力の保有者を有期契約で雇用すること、また、達成目標、支払われる賃金・報酬、勤務態様などを個別に決定するところに特徴がある。企業により名称、処遇が異り、他の多様な雇用形態と一線を画し難いこともある。パートタイム労働者を契約社員と呼んでいる例があるが、専門性のない者は除外した方がよいであろう。事例調査では定年後の再雇用の嘱託と区別している。事例調査は、契約

社員が、経営上の理由のみでなく、労働者の自己実現などの要求に応える必要から生じていることを指摘している。第一次的・外部的労働であり、伝統的雇用慣行にないものである。ただし少数である。

八七年調査の派遣労働者の性別構成は、男子四〇％、女子六〇％であった。男女とも二〇歳代、三〇歳代の者が多い。しかし女子では四〇歳代も一二％ある。女子についてパートタイム労働者と比較すれば、年齢が若く、学歴はやや高く高専・短大卒の者が相対的に多い。また、仕事の専門性から賃金が相対的に高いといった特色がある。増加理由は即戦力となること、一時的に必要であること、人件費の節約になることをあげる企業が多かった。個人調査によれば「一般事務員および事務用機器操作員」「情報処理技術者」が多く、その他のまとまった職種としては、「受付・案内」「各種技術者」「清掃員」であった。以上からみると、派遣労働は、第一次的・外部的労働と第二次的・外部的労働からなると言える。前者は新しいタイプの労働である。後者は、類型としては伝統的なものである。ただし、従来はあまり外部化されていなかった分野もあるし、労働者派遣として、請負とは微妙な相違がある。

八七年調査における「その他」の雇用形態には、年齢別構成からみて、少なくとも三分の一は定年退職後の再雇用、勤務延長の者である。日経連は、高齢者対策として、定年までの雇用（ストック型雇用）の間に形成された知識・熟練により、定年後は、複数の短期雇用（フロー型雇用）の形態に整序することを提唱したが、[23] この考え方によれば、定年後の同一企業における継続雇用は、第一次的・外部的労働と第二次的・外部的労働となろう。大企業で定年に達した者は、知識・経験を蓄積していることが多いであろうが、技術変化や経営戦略により、それが陳腐化することも考えられる。

非正規従業員の数量的な中心は、パートタイム労働者である。まず、労働力調査によると、非農林業女子短時間雇用者の半数程度が、規模一～二九人の分野に分布している。小売業や小零細企業が重要な働き先である。八七年調査

は、これより上の規模に関するものである。この調査ではアルバイトは、調査票に現れないため、ここに含まれているようである。パートタイム労働者の大部分は女子であるほか、高齢男子で、パートタイムの労働に従事する少数の層があることは知られている通りである。八七年調査で女子のうちでは、三〇歳代、四〇歳代の者が多く、また、女子パートタイマーの八割は有配偶者である。末子が学齢に達して以降の者が中心である。女子パートタイマーの九三％は現雇用形態を自主的に選んだとしている。その内訳として「自分の都合よい時間に働ける」「家計補助、学費等を得るため」が各三分の二程度に及び、家庭責任を主としつつ就業している妻の姿が明瞭に浮び上る。企業側からみてパートタイム労働者が増加した主な理由は、「業務が増加したから」「軽度の業務内容であるから」「人件費の削減に役立つから」が多い。企業が、軽度の業務を安価なパートタイム労働者の仕事とし、正規従業員の増加を抑制しようとしていることがうかがわれる。職種の上位五位は、加工工程作業員、一般事務員、販売店員、接客従事者、清掃員であった。産業に広く存在する業務の簡易な仕事を担当するのが、平均的な姿と言えよう。

パートタイム労働者は、企業の管理・運用が多様であり、実態が複雑である。一九九〇年に実施された規模五人以上の事業所に対する労働省調査（「パートタイム労働者総合実態調査」、九〇年調査）では、正規、非正規と所定就業時間を組み合わせ、非正規で所定就業時間が短い本来的パートタイム労働者ともいうべき層Aパート四六三万人のほか、パートタイム労働者扱いで所定就業時間が正社員とほぼ同じ層（Bパート、擬似パート）一二〇万人、アルバイト七一万人と推計している。Bパートと臨時労働者との違いは、時間給の者が多いこと（Bパートの四四％）であろうが、日給、月給の者が過半であり、区別し難い層が残る。この調査で、雇用契約期間の定めのある者は、個人調査でAパート三二％、Bパート四七％であった。それぞれの場合について、更新の規定があったものが、約四分の三であった。実際の勤続期間は、女子Aパート平均四・五年、Bパート平均五・三年、一〇年以上勤続者の割合は、それ

ぞれ一三％、一八％であった。契約期間が定められていても、労働力不足の局面では契約が更新されてきた。他の調査によるとパートタイム労働者の増加に伴い平均勤続年数が増加してきた。

パートタイム労働者は、実態が複雑であるが、次のように把握することができよう。最初は、少なくとも相当部分は、期限のある雇用契約で熟練度の低い仕事につき、仕事との対応関係の明確な時間給で支払われた（第二次的・外部的労働）。これは大企業から零細企業まで流動性がある。しかし、正規労働者の雇用抑制、好況の持続と労働力不足、労働者側の継続意思により、雇用契約は更新され、勤続が長期化する。雇用契約については、期間の定めのないものと実質的差がなくなる。仕事については、パートタイム労働を多数雇用する分野の企業が独自の管理を展開するとともに、勤続の長期化を背景に知識・熟練の高い仕事につく者もでてくる。他方、家庭責任との関係で、熟練度の低い仕事にとどまる者も少なくない（第二次的・外部的労働を残しつつ、一部、第一次的・内部的労働と、第二次的・内部的労働への移行）。

このように、パートタイム労働における勤続の長期化は、労使の安定雇用への志向を表わしている。労働者側についてみると、九〇年調査（個人調査）によれば、「現在の会社に働き続けたいと思う」とする女子が、六一％に達している。なお、仕事内容についても今の仕事と同じでよいとする者がやはり六割程度であり、高度な、あるいは責任ある仕事をしたいとする者は少数である。他方企業側をみると、勤続奨励ないし勤続報賞的な効果をもつと考えられる定期昇給はAパートで四〇％、Bパートで五四％の企業が実施している。継続雇用を前提とする制度の細目である昇進・昇給、配置転換、退職金支給も少数ながら行われている。しかし八七年の調査で、労働・社会保険の適用事業所は二九％、福利厚生施設の利用を認めている企業は一五・一％で、正規従業員とは区別される場合が多い。要するに、終身雇用層に対するものと同じ性格の措置であるが、一般化しておらず、微温的である。安定雇用に対応すると解釈

することができよう。

以上、非正規雇用の主な形態について、第一次・第二次、内部・外部の軸により考察した。これによれば、量的に大きいとは考えないが、大企業が、知識・熟練度の高い外部労働を利用するようになったり、人数の多いパートタイム労働者が、安定雇用関係にあって、内部労働化するとともに、その一部が、その雇用形態のまま知識・熟練を高めるなどの新しい動きがあったこととなる。

最後に、非正規労働者の中心であるパートタイム労働者の労働供給者としての性格について付言しよう。九〇年調査で、女子Aパートの場合、年収が一〇〇万円超えても関係なく働く者は四分の一程度にとどまる。家計補助を動機とすることも既に述べた通りである。そうであれば、継続した雇用と相対的に高い賃金の夫が家計を主として支える条件（これは終身雇用層で実現される）のもとで、妻がパートタイム労働者であることを選択し、それを継続しようとしていると解釈することができよう。夫の賃金が低い場合等は、妻もフルタイムの就職をしようとするであろう。また、パートタイム労働者の中に、正規の雇用機会がないため止むを得ずその雇用形態にある者が相対少数であるが含まれる。また、パートタイム労働が内部労働化すると言っても、特に主婦で知識・熟練の低い仕事を継続しようとする場合、内部労働の縁辺に位置する。AパートはBパートより縁辺の外側にいる。そのために、経営が発展し、労働力が不足する時期はともかくとして、その地位は不安定である。パートタイム労働者は、一部を除き、正規従業員中心の企業別組合のメンバーになることもまれである。これらの事情が反映するであろうが、八七年調査で、雇用不安を感じるとする者が女子パートタイマーの半数に及んだ。不安定雇用としての性格を拭い切れない。この点は他の多様な就業形態でも同様であった。

（3） 年功賃金の変化

年功賃金については、継続雇用関係により、管理の余地が広がり、時間的展望をもつものとなり、知識・熟練と賃金率の対応という経済関係が修正されること、また、組織への貢献度、生活保障および支払能力が総合勘定されることを述べた。時間的展望においては、労働者の勤続とともに知識・熟練が高まる（幅が広がる）傾向があり、また生活保障を配慮するところから、年齢・勤続とともに賃金が上昇する。

伝統的雇用慣行にはない雇用形態における賃金は、その労働の特性が反映されていると言ってよいであろう。パートタイム労働者の大多数は、時間給で基本賃金が決められることがほとんどである。九〇年調査によると、初任給は大企業を含め「地域の同じ職種のパートタイム労働者の賃金相場」で決められている場合が多い（事業所の七割）。しかし、初任給を基礎として定期昇給する企業が少なくない。基本賃金のほか通勤手当が支給されることが多い。その他精皆勤手当が支払われることがある。以上の賃金の決め方は、先に述べた、パートタイム労働者の労働の性格に適合している。労働の性格については、勤続が短い間は、第二次的・外部的労働であり、賃金については、時給、相場賃金、労働の確保のための手当となっている。安定雇用化とともに昇給する。

さきに引用した労務行政研究所の事例調査によれば、契約社員の賃金管理は多様であるが、伝統的なものと同じものもあるが、違いがあるものが多い。賃金形態として、時給制、月給制、年俸制、歩合制などある。諸手当、賞与がない場合もある。契約期間が一年の場合が多いが、契約更新のとき業績を評価して改訂されるなどのことがある。

女子派遣労働者の場合、事務処理サービス業の登録型では、業務別・能力段階別時間給が原則となっており、年齢や勤続は時間給と関連がない。能力が高くても希望して低い仕事につけば低い賃金となることもある。またOA機器操作が経験年数によるといったことがある。[24]

終身雇用層に対する年功賃金については、どのような変化が認められるであろうか。年功賃金と密接に関連する年功的昇進も同時に考えよう。賃金制度に企業特殊性があり、生活保障的配慮等のため賃金の高さを企業間で比較する場合、日本では、標準的条件（学卒就職後継続勤務していること）の標準的な昇給と昇進を経過した理論上の、又は標準条件の実在者（標準者）の賃金カーブを比較することが多い。職種や熟練により賃金が決まっていないためである。モデル賃金は、伝統的には、男女、学歴およびホワイトカラー・ブルーカラー別に作成されてきた。男女間のモデル賃金カーブには明確な差異があり、これは配置、昇進、同一の職務に対する賃金等の男女差別によって生ずると考えられるから、男女雇用機会均等法施行後は、問題のあることとなった。もちろん実態はにわかに変化していない。終身雇用層の大企業男子標準者については、旧定年年齢をピークとした年齢別カーブが顕著である。長期的にはカーブはフラット化したが、本章の対象期間内では変化は少ない。製造業一〇〇〇人以上規模では、標準条件にほぼ該当する層につき、二〇～二四歳に対する五〇～五四歳の倍率は、男子生産労働者（旧中・新高卒以上）で、六一年三・二四、七五年二・五七、九〇年二・一二と低下している。男子管理・事務・技術労働者（大卒）ではそれぞれ五・六〇、三・三七、三・二九である。[25]

これは、ＯＥＣＤ七二年報告で述べたような、勤続による急勾配の賃金カーブという現象がかなりに修正されたことを示している。しかし、知識・熟練に応じた個別賃金率決定方式になっているか、さらに検討を要する。

小池和男は年齢別の実収賃金のカーブは、ホワイトカラーについては、日本とヨーロッパ諸国の間で類似しており、日本の場合は、ブルーカラーが広く深いキャリアをもつゆえ、ブルーカラーの賃金も、諸国のホワイトカラーのように年齢とともに上昇するとし、日本の伝統的な慣行のもとにおいても、熟練と賃金が対応するとしてきた。しかし、年齢別の統計では、中途採用者等が入るほか、小池説では日本のブルーカラーのみが何故に広く深くキャリアをもつ

かと、実収賃金の上り方とは区別される個別賃金率の決め方をなぜ重視しないのかが疑問である。[26]

ところで、モデル賃金では、標準的な昇給と昇進をした者が、モデルとなっているわけであるが、昇給は、人の評価である人事考課による部分が含まれるのが一般的である。役職の昇進についても、下位の役職位については半ば自動的であっても、上位では、人事考課、試験などにより選抜される。これらが累積される結果、個人の賃金率は、標準者であっても、モデル賃金の周囲に散らばるのである。伝統的な制度のもとでも、これにより、個人の職業的能力が賃金率に反映され、また人事考課が、労働者の能率刺激を含む従業員管理の手段となって来た。なお、人事考課は主観性を免れず、それ故、複数組合併存下の差別取扱いに関する多数の事件等に絡んで登場してきた。

人事考課の利用分野として、能力開発が最近重要性を増しているが、昇進、昇給、賞与に関するものが、依然として中心である。その人事考課は、雇用管理調査（八八年）によればほぼ、「業務能力」「業績」および「執務」の三側面からなされている。方式と具体的内容は、企業特殊的であるが、職務遂行能力、業務上の成果・実績、そして、人の組織のメンバーとしての適合性と考えられる執務態度の評価が加わっているわけである。また職務遂行能力も、作業組織の特徴から個人担当職務が固定していないこともあり、また、能力の評価一般の困難さから、主観的になり、または職場の経験年数により判定されることになりやすい。企業内個別賃金率決定方式が、仕事や知識・熟練を離れたモデル賃金――大企業男子については世間相場の生活保障の目安である――を基準に、人事考課を用いて行われている限りでは、賃金慣行は変化していないと判断される。もっとも、人事考課を、対人的な相対評価から、仕事との関係における絶対評価へ改め、制度を公開するとともに、結果を個人にフィードバックするなど、労働者意識の変化を反映した、運用・細目の変化はみられる。

より大きな変化として検討を要するのは、職能資格制度にもとづくトータル人事制度と、複線型人事管理である。

これらの一環として、個別賃金率決定方式における伝統的な、男女・学歴別などの属人的基準が職業グループ別、経歴タイプ別などの基準に転換されようとしている。

九〇年雇用管理調査によれば、企業規模五〇〇〇人以上の企業の七七％で職能資格制度が導入されており、導入予定なし・不明は一八％に過ぎない。複線型人事管理制度については四〇％に導入され、導入予定なし・不明は四七％である。

職能資格制度の前身は、伝統的な資格制度、すなわち軍隊組織における身分階層制と同質のものである。人の組織における構成員を序列づけるものである。軍隊の場合と同様に、役職位と対応があった。第二次大戦後の社会的変革の過程で、職員・工員の基本的な身分的区分、処遇における差別は多くの企業で廃止された。しかし、従業員の職能による区分と序列づけが、一部の大企業で採用された。その際、旧い職員・工員の中の副次的階層も再編して組み込まれた。資格制度における昇格は、勤続年数によるところが大きかったと考えられる。資格制度が賃金と結びつけられる場合もあった。日経連職務分析センターの八七年の調査によれば、資格制度のある企業の制度導入時期は、六五～七四年が三分の一、七五年以降が四割強であり、近年導入の動きがあったこと、また八五年以降に改訂が相次いでいることを示している。資格制度の利用の目的のひとつは、従業員の年齢、学歴構成が高まったことに対する、役職昇進の機会の縮小に対処するものであった。目的の他のひとつは、人事労務管理の基本として職能資格制度を導入するものであった。日経連では、六〇年代から能力主義による人事労務管理を唱え、今日も同様である。能力主義は、一定の保障があれば、労働者も支持するに至っている。[27] 近年の資格制度も能力主義を目指すため、前記の第一の目的と第二の目的は必ずしも矛盾しない。他方、日経連の前記調査は、制度の運用などで、過半の制度が能力主義に徹していない結果を示している。

能力主義的職能資格制度では、業務を分析精査して、業務単位ごとの課業それぞれが必要とする知識・熟練の内容・程度を具体的に明らかにし、それとの対応により、職務遂行能力を位置づけることを骨子としている。職務遂行能力の程度により賃金率を定めるので、賃金制度は職能給である。このような職能資格制度では、課業が精査・秩序づけられているために、個人別に能力開発、配転、昇格・昇進を計画的に行なうことができるし、職務遂行能力の絶対的評価の可能性も生じるとされる。人事トータルシステムと言われるように、職能資格制度を基礎として人事労務管理全体の構築が試みられる。

時間的展望では、男女・学歴等の区別による賃金カーブに沿って、自動的にではないが、年齢とともに、職能資格等級を上昇することが期待される。そのためには能力開発が不可欠となる。そして、この制度によって実現される個別賃金率構造の妥当性をチェックするためには、なお、モデル賃金等を用いなくてはならない。[28]

職能資格制度では、企業内分業による様々な仕事と能力を整合的に把握するため、仕事の種類、階層などにより、類似したものをグループとして大括りし、職掌、職群などと呼ぶことが多い。このグループ内では仕事の性格が似ているため、課業の重要性、困難度などの序列をつけやすい。これは人の面で言えば従業員区分となる。複線型人事管理は、これをキャリア形成の視点や、従業員の高齢化・高学歴化のためもあって登場した専門職の視点、さらに、労働者意識の変化による転勤を欲しない層の出現に対応するため、見直したものである。男女雇用機会均等法への対応も、この制度を促進する一要因となった。職能資格制度においても、能力開発は重要な課題であったが、どちらかと言えば、短期的な展望で、個々の労働者の長いキャリアについて考慮しているとは言えない。この点が複線型人事管理では異なっている。もう一つの違いは、職能資格制度では、企業を通じひとつの職能資格等級をつくり、賃金率をこれに対応させる場合が多いのに対して、複線型では、コース別などで基本給体系を変えたり、賃金表を複数にした

りしていることである。また、コースの選択がある程度労働者に委ねられている。[29] 日本生産性本部の八八年の調査によれば、コース選定にあたり本人の意思が優位でコースが決まるものが二三%であった。

以上、年功賃金を企業内賃金率構造という普遍的な視点からみれば、男女、学歴別等による賃金カーブを基準とし人事考課により個別の差異をつける方式では、知識・熟練からのずれも大きかったが、能力主義的職能資格制度にもとづく賃金管理は、右の基準によらず仕事、知識・熟練による職務遂行能力に応じて個別賃金率を定める点で伝統的方式に比較して、仕事、能力と関連づける努力がなされた。しかし個別賃金率の決定に人事考課が用いられることに違いはなかった。また、モデル賃金等による世間相場との対応が暗黙に行なわれる限りでは、なお男女、学歴別等による基準が賃金率構造を規定している。複線型人事管理には、キャリアの観点が入ったため、コースにおける賃金カーブがより明白に意識されると思われる。男女労働者がコースを自主的に選択する可能性も生じた。しかし、知識・熟練と賃金率との関係は、職能資格制度におけるものと基本的変化はない。

職能資格制度、職能給という形で、企業内賃金率構造が管理されている。職能中心的な管理はアメリカなどにおける職務中心的管理と対照的であるが、この差異は、（4）に述べるように企業内分業が集団的に編成されるか、個人別に編成されるかによるものであって、欧米諸国でも職務が集団的に編成される場合は、職能給と類似してくる。[30]

日本の賃金慣行では、モデル賃金との比較によって従業員の生活保障的な配慮を行うのであるが、これは理論的モデル又は標準者におけるものであり個別的な配慮ではない。また、配慮にとどまり、他の要因や支払能力とのバランスで具体的に決められる。生活標準自体があいまいでもある。男子標準者についての賃金カーブの平坦化は、住宅費、教育費負担等の大きい中年層について、個別的な家計の必要のある家庭の主婦層による家計補助、追加所得を求める労働を促すであろう。伝統的賃金慣行における変化の一方で、パートタイム労働が増加し、社会的に定着した。その

賃金その他の人事労務制度は、男子標準者（終身雇用層）に対するものと異っている。

（4）企業別組合の新傾向

労働者が企業に雇用される場合、賃労働関係に入るとともに、長期継続的な雇用のもとでは人の組織の一員となる。それゆえ、企業別組合は、賃金等の労働条件の維持向上に関しては、企業と対抗的関係にあるのみでなく、経営への協力的参加も行うことになる。石油危機以降も、企業別組合の組織と活動に大きな変化はない。しかし、いくらかの変化も指摘できる。前記の関係を第一図の二つの円の交錯によって示せば、石油危機直後の経験を経て、企業と労働組合の理念や方針は、一般的には、重り合うところが大きくなったと解釈できよう。労働争議は減少し、賃上げの実現は経済、経営の動向に適合したものとなった。他方、雇用調整、新技術の導入、その他の経営に関して意思疎通・協議の頻度が高まった。経営への意思決定への協力的参加の傾向も強まった。雇用慣行の細目と運用についても協議がなされてきた。ただし個別企業ごとに差異も大きい。

企業と労働組合の理念・方針が重り合うことによって、労働組合の存在理由が不明確になる。労働組合があることが望ましいとの意見はなお支配的であるが、サービス産業の拡大、非正規従業員増加による組織率の低下や、若者の組合離れも問題とされて久しい。一部の労働組合が、ユニオン・アイデンティティの名称で一括される、伝統を破る新しい多様な活動を行うようになったのは、右のような背景によるであろう。企業別組合は、仕事、階層、年齢などを異にする労働者が含まれるが、その要求を調整することが課題となる。ユニオン・アイデンティティの活動の中心とみられる生涯福祉計画は、年齢階層等により異なる要求の統合の試みである。[31]

(5) 作業組織と経営組織

日本の雇用慣行の原型のひとつの柱として、集団的作業組織とそれを統合する有機的経営組織をあげた。これについては、文化的要因を重視する論者等による日本的経営論において、組織と個人の関係が、欧米では契約による限定的参加であるのに、日本では全面的所属ないし全人的参加をすることとして把握された。[32] ここから、日本的経営では、どの職務につくかについて、また職務についたときのその分担範囲について限定を欠く。このような組織は、津田真澂の強調するような共同体的な性格を帯び、さらに、イエ、ムラの心理と適合的であるともされる。このような経営組織が近代的大規模な生産・営業のシステムでありうるためには、統合のための経営イデオロギーとして集団主義やミクロ・コーポラティズムが想定される。[33] また、構成単位としてのいくらかの自律性をもつ職場集団が重畳的に編成される組織構造の存在が指摘される。

他方、日本的雇用慣行論のなかで、熟練形成を重視する普遍的立場の論者は、集団的作業組織を、必ずしも明示的にではないが、前提としていた。この分野の先駆的業績である氏原正治郎の戦後初期の大工業労働者の分析では、技術が客観化されていない状況下で、見よう見まねの技能習得により、職場での経験の長い者が、技能上、賃金上、優位に立つという形で、序列が形成され、組長などの下位職制がその頂点に位置することを見出した。これは、組長のもとに比較的メンバーの固定した集団（作業班）があること、集団に所属することにより技能が漸次向上することを示していた。[34]

集団的作業組織の沿革について、文化的要因も重視するドーアは、横須賀造船所で、一八八二年、作業班制度（work gang system）が導入されたが、作業過程を監督することになった日本人職長が、伍長とよばれたこと、江戸時代の五人組制度の共同責任制をモデルとしていることを指摘した。しかし、彼は新しい状況に組み換え、再解釈し

たとしている。[35] 古い沿革はあるが、近代産業に適応した新制度でもあるとされているのである。

氏原が指摘した、見よう見まねの技能習得は日本の産業技術が先進国に追随する過程で、より客観的な知識と実際経験に変っていった。[36] 八〇年代の技術革新も同性格のものであったと言えよう。小池和男は、労働現場を詳細に観察し、熟練形成、特にＯＪＴ（仕事につきながらの訓練）と職場内・職場間の異動によるキャリアを分析用具として、普遍的な立場で、雇用慣行はじめ労働問題を解明しようとしてきた。[37] ＯＪＴ、職場内ローテーションは集団的作業組織のもとで半自律的に行なわれる。反面、欧米諸国に一般的な一人一職務の場合は、特別の計画なしには担当職務を拡大するＯＪＴは行われず、ローテーションも特別の管理なり取り決めがなければ起らないと推定される。

一九七〇年代以降について言えば、集団的作業組織と有機的経営組織は、最初に述べた市場の性格と新技術の導入に適合していた。ＭＥ技術革新が、一時に大規模な設備の更新となることは比較的少なく、部分的な合理化が多いと言われる。従って新技術が導入されても、仕事の分担換えにより失業のおそれがなく、また、この組織形態に適合的な職能給では、仕事が変っても賃金率の切り下げはないから、新技術に柔軟に対応できた。市場の変化への対応にしても同様である。

ところで日本の作業組織の特徴が、技術革新や海外進出に伴って明らかになった。そのひとつは、ＭＥ技術が機械関連職場に導入された場合、当初は技術者が担当した仕事が、時間経過とともに現場労働者に移転する傾向があることである。現場労働者のうち機械操作に当る者が、保全と簡単な修理にも当る。このためには、電子、電気、機械などの知識が必要である。小池和男も、日本の現場労働者が備えている「知的熟練」として、異常に対応できることをあげている。[38] これらの観察は、日本の職場では労働者が広い熟練をもつとともに、技術者のもつ知識の一部を身につけていることを示すものである。これは、大量生産工業で行なわれてきたテイラー主義的な、計画と執行の分離が、

日本の職場では修正されていることを示すものである。[39]

集団的作業組織は、労働疎外対策などとして欧米でも六〇年代後半から試みられ、その後、技術革新に伴い、また労働市場の柔軟性に関して注目され、実践されるようになった。[40] これらが、日本の集団的作業組織と共通性をもつことに疑問はないが、いかなる差異があるかについてはなお検討を要する。また、欧米諸国での普及度は低いのに対し、日本では一般的である。

既述のように日本企業の海外進出にあたって、日本的慣行・制度を適用するか、現地の慣行・制度に適応するかが、問題となった。安保哲夫、公文溥等によれば、この観点でアメリカへ進出した日系企業をみると自動車産業では日本的慣行・制度を適用する傾向があり、特に集団的職務遂行と技術者・技能者の協力が試みられた。細分化されていた職務が統合され、仕事の改善のためQCサークルが作られた。労働組合下の雇用制度と矛盾するため、反対の動きもある。石田英夫は、その調査にもとづき、仕事のなわばりの排除については、従業員を全人格的に扱う人間主義、経営参加、雇用保障などとともに移転可能性のある制度とみなしている。しかし、仕事のなわばりの排除は、集団的作業組織と必ずしも同義ではなく、後者の移転が容易とは言い切れない。

日本の集団的作業組織・有機的経営組織が柔軟性に富み、最近の市場条件等に適合しているとすれば、経営の側からこれを変更する必要はなさそうに見える。しかし、職場の末端における改善の積み上げといった柔軟性のみでは、企業の存続、利潤の確保に不十分であるとの認識もみられた。有機的経営組織では、意思決定の時間を要し、責任の所在が不明確であることがあり、トップ・ダウンの意思決定、分社化、社内ベンチャー、役職階層の削減なども試みられ、また、個人別職務分担を明確化する方針もとられている。[41]

全体としてみると、この期間に集団的作業組織・有機体的経営組織に大きな変化はなかった。長期継続雇用により、

労働者が人の組織の一員となる際の、組織の性格は名称の示すようなもので、雇用慣行とも不可分である。これにより、職務分担範囲の柔軟性を生じ、ＯＪＴが行なわれ、仕事への参与がなさる。この組織は、柔軟であり、競争力の根拠となってきたが、経営にとっても、社会的にもデメリットがないわけではない。経営にとってのデメリットは、組織改革の動きがあったことから推測される。社会的デメリットのひとつは、集団が排他性をもち得ることである。集団の調和を乱す者、集団の能率についてゆけない者などが、排除されるおそれがある。超過勤務の削減、年次有給休暇取得が困難な理由のひとつは、集団的作業組織に属する者が個人の主張を抑えることによるものである。

（6）福利厚生の新傾向

福利厚生の普遍的な考え方としては、温情主義によるホワイトカラーを中心とする施策が権利化されたもので、生活の主要な必要を補う雇用関係に伴う個別企業のサービスであるとみなした。日本の特徴は、サービスの多様性、人の組織のメンバーへの給付、企業帰属意識の醸成にあった。

最近の時点までをみると、自助努力で対応が容易でない生活上の必要があること、労働者の企業離れ意識などにより変化が生じている。前者としては、住宅取得などと高齢化に伴うものが重要であろう。法廷外福利費（退職金は含まない）で、もっとも比重の高いのは住宅に関するものである。大都市における住宅の取得難、単身赴任の増加、従来のタイプの集合社宅や独身寮が好まれないといった事情から、企業の施策が変化している。

従業員の高齢化に関連しては、雇用機会の付与と企業年金が関連している。企業は、公的年金に上積み（またはつなぎ）のため企業年金の充実を課題としてきた。企業側からみて、企業年金を採用する理由は、退職金コストの平準化、税制上の優遇措置の適用、従業員に安心感を与えることなどであり、[42] 効率の視点も貫かれている。日本人事行政

研究所が、一九八九年に東証一部上場企業を調査したところでは、[43]六五歳までの所得保障として望ましい施策として、「ある程度の雇用の継続、退職金、企業年金を総合して対応する」（約三分の二）、「貯蓄等の自助努力にも期待し、それを援助する」（約二分の一）であった（重複回答）。或程度まで、そして総合的配慮ということであろう。同じ調査によると、従業員の退職後の福利厚生（退職後の医療保障、余暇文化活動の援助など）は一部の企業で行なわれている。この種の施策は近年注目されているものであるが、従業員から、元従業員まで福利厚生が拡大されていることは、従業員家族の包括とともに、人の組織のメンバーへのサービスの意義をもつであろう。

企業の住宅施策、個人年金と関連して、勤労者財産形成制度が、自助、企業福祉、公的支援を複合した措置として発展してきたことも注目される。調整年金が人事労務管理と社会保障の調整であったことと同性格である。

意識調査によると、労働者の企業への全面的所属の感覚は、若年層をはじめとしてかなり薄れ、好況下では転職志向も高まってきた。募集、定着化のため、魅力あるサービスの提供が課題となった。また、個人の選択ができるよう、サービス・メニューを提供すること、商品であるサービスを利用すること、労働組合と共同で設立した企業とは別組織で福利厚生事業を運営する動きもみられる。

企業福祉の多様性は、温情主義的施策の時代から引き継がれている。また、福利厚生の長期継続雇用による、組織メンバーへのサービスとして意義も持続しているとみられる。このように、特色ある日本の福利厚生の性格は同じであるが、その中で、重要な生活上の必要に対して施策を講じるとともに、選択性ある方向へ移行していると言えよう。

三　日本の雇用慣行の存続と修正

円高不況、好況下を中心に、日本の雇用慣行の変化を普遍的枠組みをふまえて五つの柱のそれぞれについて検討し

てきた。五つの柱は関連しているが、筆者は、現時点では終身雇用に関するものが基本的であると考える。歴史的に、年功賃金によって長期継続雇用が促されたことが指摘され、現在でも、年功賃金のこの機能は続いている。しかし、年功賃金を管理された賃金をみると、長期継続的雇用の期待が不可欠である。長期継続的雇用関係のもとでは、賃労働関係のほか、人の組織の構成員となる意義がある。長期継続雇用により、集団的作業組織や有機体的経営組織が生じるとは言えないが長期継続雇用と適合的関係にある。これはまた、市場や技術の変動に対処しやすいという特徴があった。後発資本主義国として、経済変動が著しく、また、先進技術の導入が必要であった日本に適した組織形態であった。経済成長に成功してからも、柔軟性があり利点となった。日本の企業別組合は、終身雇用的な正規従業員の組織として、企業と対抗的および協力的関係を保ってきた。福利厚生は、いくつかの意義があるが、日本の場合、長期継続雇用により組織の構成員となった者へのサービスとして特色づけられると考えた。

以上のように、筆者は日本的雇用慣行のうち、終身雇用制を重視している。これが行なわれている民間大企業の労働について見れば、終身雇用層のスリム化と非正規従業員の増大がみられるとともに、従業員の高齢化対策として定年延長の一方で、早期退職優遇制度が普及した。定年前に、雇用の場として、子会社に出向・転籍することもある。しかし、企業グループ内の出向・転籍も、出向元企業の人事として行なわれ、好況局面ではキャリア形成、経営・技術指導、企業グループの統合目的のことが多いほか、救済的な場合でも、対象者の雇用機会の確保と生活保障の目的があり、目的自体に変更はない。新興の外食産業、流通産業を除けば大企業において正規従業員が大部分であり、終身雇用制の要めである新規学卒が採用の中心であることも変わりはない。以上から、民間大企業を中心とする終身雇用慣行は修正を経て持続していると判断される。新規学卒後就職者の早期離職が目立ち、転職志向の者の増加および転職率の若干の上昇はあるが、転入者は標準者の従業員層に吸収されている。また、非正規従業員の中心である女子

パートタイム労働者は、男子の終身雇用層等の正規従業員の所得を補足し、追加所得を得る目的で仕事についているという関連があり、パートタイム労働は、不可欠の労働であるとの評価もあるが、[44] 社会的には補助的な位置を占める。

終身雇用慣行の修正によって、出向による準企業内労働市場、終身雇用圏という中間市場が生じたほか、内部労働市場、外部労働市場の境界も変化し、知識・熟練度の高い契約社員や一部の派遣労働者が、大企業において一時的に雇用されることとなった。また、知識・熟練度の低い労働者として、伝統的な慣行にはなかった、派遣労働者などが一部に、一時的に雇用されるようになった。パートタイム労働者の大部分は、低い知識・熟練のレベルにとゞまることを選択しているが、一部はその雇用形態のまま高いレベルに上昇しつつある。パートタイム労働者は単一ではないが、好況と労働力不足のもとで勤続年数が増し、終身雇用とは区別される「安定雇用」の関係にある者も多い。しかし、意識としては雇用が不安定とみなすパートタイム労働者がいることも否定できない。

賃金制度も、雇用慣行の変化に伴って変化している。非正規従業員については、新しい賃金制度が形成されつつあると言えよう。終身雇用層の個別賃金率は、時間的展望をもって、男女、学歴別、ブルーカラー・ホワイトカラー別の賃金カーブが基準となり、その周辺に人事考課により位置づけられてきたが、この賃金カーブが賃金比較に依然用いられるものの、企業内では、右の基準を職務遂行能力とその発展に読みかえる職能資格制度の賃金がかなり行なわれ、知識・熟練と個別賃金率が結びつけられた。複数進路選択制では、男女正規従業員がキャリアおよび賃金カーブを異にするコースを選択しまたは選択させられるようになった。正規従業員であるが知識・熟練の低いレベルに位置づけられていた女子は、高いレベルに進出する可能性がでてきた。これらの変化は、年功賃金すなわち複数要因を総合勘案した管理された企業内の個別賃金率決定方式の内部におけるもので、修正にとどまるものである。ただし以前に比較し、仕事、知識・熟練との対応が考慮され、個人の選択幅が拡大した点では、欧米型の内部賃金率決定方式に

わずかに接近する方向である。

作業組織・経営組織についての変化は少ない。しかし、円高不況下で企業再構築が行なわれた際に、分社化、組織のフラット化その他の組織変化があり、末端においても個人の職務を明確にする動きもあった。集団的作業組織・有機体的経営組織が、日本の経営の競争力と柔軟性の根拠となってきたというものの、急速な円高に対処するといった大幅な変換には、アメリカなどと共通する組織への変更が必要が認められたわけである。しかし、この影響は少なかった。なお、急激な調整過程での事業再構築が、出向・転籍の増大、専門性の高い契約労働者の利用にも連った。

企業別組合および企業の福利厚生においても修正を認めることが出来るが、十分立入ることができなかった。

(20) 労働省『日本的雇用慣行の変化と展望（調査編）』（大蔵省印刷局、一九八七年）に掲載のもの。

(21) 人事・労務管理研究会「高齢化等の下での人事制度に関する専門委員会報告」（一九八七年度）

(22) 『労政時報』二八六七号（一九八八・二・一二）。

(23) 日本経営者団体連盟『活力ある豊かな高齢化社会の構築をめざして―生涯福祉社会実現への挑戦』（日本経営者団体連盟、一九九〇年）

(24) 高梨昌編『人材派遣業の世界』（東洋経済新報社、一九八六年）四三～四五ページ。

(25) 日本生産性本部『活用労働統計』（一九九二年版）

(26) 小池和男の論点は注13参照。これに対する批判が、舟橋尚道『日本的雇用と賃金』二一～二五ページにみられる。

(27) 拙著『労働の人間化を求めて――労使関係の新課題』（法政大学出版局、一九九一年）七一ページ。

(28) 『平成四年版労働白書』は、賃金制度に関する調査と賃金構造基本調査をマッチして、賃金制度が仕事給型であるか総合給型であるかにより年齢別賃金カーブがほとんど変らないことを示している（一七七～八ページ）。

(29) 労働省委託による「これからの賃金制度のあり方に関する研究会」の「複線型人事管理制度のもとにおける賃金制度

のあり方に関する研究報告」（一九九一年五月）

(30) 処理できる仕事の範囲で賃金を決める方式（pay for knowledge）がこれに当たる。

(31) 稲上毅、川喜多喬編『ユニオン・アイデンティティ――どう拓く労働組合の未来』（日本労働協会、一九八八年）。

(32) 三戸公「日本的経営論の課題」津田真澂編、前掲書所収、「組織の日本型モデルと欧米型モデル」浜口恵俊、公文俊平編、前掲書所収。岩田龍子『日本的経営の編成原理』

(33) 前注の岩田の著書第八章、津田真澂『日本的経営の論理』第四章。

(34) 氏原正治郎『日本労働問題研究』（東京大学出版会、一九六六年）三七三～三八五ページ。

(35) Dore, op, cit, pp.381～2. 邦訳四二四～五ページ。

(36) 津田真澂「設備革新と労働関係」『季刊労働法』二五・二六号（一九五七年）。

(37) 小池和男とそのグループによるタイと日本の比較研究は興味深い。「タイと日本の技能形成方式Ⅰ～Ⅲ」『日本労働協会雑誌』一九八五年七～九月号。

(38) 小池和男『仕事の経済学』第五章。

(39) 日本の代表企業のひとつトヨタにおける状況が、丸山惠也前掲書第三章、第四章に記述されている。日本の作業組織の特徴をいかにとらえるかは、レギュラシオン理論との関わりで論争が行われている。

(40) ベルリン科学センター・雇用職業研究所『技術革新と労働の新時代』（第一書林、一九八八年）。

(41) 労働省「雇用管理調査」（一九八八年、九〇年）。経営組織のアメリカ化とともいうべき方向は経済同友会の発言などにみられる。

(42) 労働省『人生八〇年時代の勤労者生活』（大蔵省印刷局、一九八七年）六七ページ。

(43) 『労政時報』第二九七九号（一九九〇・六・二九）。

(44) 「女子パートタイム労働対策に関する研究会報告」労働省婦人局編『パートタイム労働の展望と対策』（婦人少年協会、一九八七年）。