

VI 雇用システムの変容

2020年度「日本経済」

川端望

本章の課題

- 日本の雇用システムを貫く原理を社会科学的に把握する
- 多様な構成からなる日本の雇用システムが全体としてどのように機能し、どのような課題に突き当たっているかを明らかにする
- とくに、働き方改革関連法制の内容とその考え方を、短期・有期雇用労働者の待遇改革を中心に解説する

日本的経営「3種の神器」論

- アベグレン(1958), OECD(1972)の指摘
 - 終身雇用
 - 年功賃金
 - 企業別組合(企業内組合)
- 雇用関係が日本の企業システム理解の鍵であることを示唆したことに意義

移り変わる日本的雇用への評価

- 前近代性論(～1970年代前半)→合理性論(70年代後半～90年代前半)→機能不全論(90年代後半～)と推移して安定しない

	前近代性論	合理性論	機能不全論
終身雇用	家族主義と囲い込み。 経済合理的でない	長期雇用は企業特殊的技能の養成要請に効果的	企業にとって不合理で柔軟性がない
年功序列	経済合理的でない	企業特殊的技能の向上と対応しているし動機付けにもなる	能力・成果と報酬が一致しない不合理
企業別組合	労働組合が企業に一体化。産業別になるべき	企業特殊的技能をめぐる交渉に適切	労働組合が企業に一体化して機能しない

- 「3種の神器」に当てはまらない働き方が見落とされる
 - － 中小企業
 - － 自営業
 - － _____

注目すべき点

- 大企業・男性・正社員とそれ以外では、賃金の高低や雇用期間の長短だけでなく、雇用の原理の違いがある
- だから雇用システムの構成変動から問題が生じている
 - 非正規雇用の拡大。正規雇用との格差
 - 女性の就業率上昇。男性との格差, (男女ともに抱える) 育児・介護問題
 - 高齢者の就業率上昇。従来の「正社員としての定年」以後の雇用の在り方の問題
- そこでここでは、正社員の雇用の原理を把握したうえで、他の雇用との違いに注目する

構成

- 正社員のメンバーシップ型雇用
- 雇用構造の変動
- 「働き方改革」の模索と混迷
- 労働市場改革の方向性
- 小括

様々な労働改革の中での今回の対象

- 働き方改革関連法審議でのテーマ
 - 労働時間について: 上限の設定
 - 正社員について
 - 裁量労働時間制の適用拡大
 - 高度プロフェッショナル制度
 - 正規・非正規の格差について: 同一労働同一賃金。不合理な待遇の禁止
- 新規学卒者採用における「就活ルール」廃止と新ルール設定問題
- 外国人技能労働者受け入れ問題

1 正社員のメンバーシップ型雇用

1－(1) 雇用の原理

雇用の経済学

- 雇用とは何と何を交換しているのか：経済学的理解
 - 労働（力）とその対価としての賃金
 - 賃金は労働の限界生産性に等しい（近代経済学）
 - 賃金は労働力の価値（=再生産費）に等しい（マルクス経済学）
 - しかし、こうした抽象的規定と具体的な賃金形態は直結しない
 - 「労働」とは？労働量？その成果？潜在能力？再生産コスト？どうやって測定？時間の単位は？
 - 時間給？職務給？能力給？個人成果給？集団成果給？
- 切り口1：人－仕事－賃金の連関についての理論が必要
 - 賃金形態（何に対して支払う賃金か）の理論
- 切り口2：労働市場の入り口・中・出口に即した（採用→賃金・配置・査定・昇進→退職）の構成で分析する必要

労働市場の類型

- 企業内労働市場
 - 開放型: 企業内の仕事に欠員があれば_____
 - 閉鎖型: 企業内の仕事に欠員があれば_____
 - 大部分の企業は何らかの意味と程度で両者の中間
- 職業別労働市場
 - 技能や資格を基準として職業別に成立
- 二次的労働市場
 - 技能や資格を必要としないとみなされる労働の市場

日本の正社員雇用の場合

- 閉鎖型企業内労働市場だが、さらに特異な点として、主要な入り口が新規学卒者定期採用であり、長期勤務が多いこと。
欧米企業は欠員補充方式

新卒者でないとい入りにくい大企業はいまなお存在する

- 『CSR企業総覧(雇用・人材活用編)』2018年版掲載で、新卒・中途人数を開示しており合計が50人以上の企業の場合、新卒比率平均値71.6%
 - 「新卒でないとい入りにくく給料も高い」134社
(<https://toyokeizai.net/articles/-/209212?page=3>)
- このしくみはどういう原理で成り立っているのか？

雇用の類型

- 「ジョブ型」「メンバーシップ型」という用語は濱口桂一郎氏にならう(濱口, 2013, 2014, 2015))。ジョブ(job)=職務, 仕事
- 仕事, 人, 賃金の関係を以下の範式で表す
 - 「=」: 何に対して賃金を払うか
 - 「→」: 人を仕事に, または仕事を人に割り当てる関係
 - 項が3つある場合, 下線が引かれてる項が論理的に先に決められる
 - 例: 人→仕事=賃金 (仕事に賃金をつけ, その仕事に人を割り当てる)

ジョブ型雇用の原理(1)

- ジョブ型雇用
 - 特定の仕事のために人が雇用される雇用関係
 - 仕事←人(まず仕事があり, それに人を割り当てる)
 - 企業内では仕事の総量を与えられたものと見る。人の数と質, 労働量を調整する
 - 個々人を割り当てる前に仕事内容が区分されて記述されていなければならない
- 賃金形態: 賃金は仕事につく
 - 職務の価値に対して支払う
 - 人→仕事=賃金 (時間給, 職務給)
 - 職務の成果に対して支払う
 - 人→仕事の成果=賃金

ジョブ型雇用の原理(2)

- 特定の職務や勤務場所に対応した雇用
 - 昇進ではない配置転換, 転勤を会社が命令することはない
 - より高度な職務に就く機会を与えられることはある(会社からの機会提供, 社内公募など)
 - 高度な職務に就くことにより昇給する
 - 職務遂行の技能が労働者の交渉力の根拠
 - _____が雇用存続の根拠
 - 経営再編により職務が消滅すると解雇or一時解雇(レイオフ)
 - 労働組合との取り決めにより下位職務へのバンピングもありうる

メンバーシップ型雇用の原理(1)

- メンバーシップ型雇用
 - 特定の企業の一員として人が雇用される雇用関係
 - 人←仕事(まず人がいて, そこに仕事を割り当てる)
 - 企業が雇っている人を所与として仕事を探してくる。仕事の総量と中身を調整する
 - 人の人数や能力についてある程度見当がついていなければならない
- 賃金形態: 賃金は人につく
 - 人の属性に対して支払う: 仕事→人=賃金 (例: 年齢給。年功化した職能給)

メンバーシップ型雇用の原理(2)

- 職務や勤務場所を特定しない雇用
 - 昇進でない配置転換, 転勤も会社から命令される
 - 就く職務とは別に昇給の基準がある(年齢, 勤続, 社内資格など)
 - 会社の一員としての技能が会社からの配慮の根拠
 - _____が雇用存続の根拠
 - 特定職務が消滅しても他の職務があてがわれるべきという規範が存在

メンバーシップ型雇用の原理(3)

- 擬制的なメンバーシップ(濱口(2013))
 - 「社員」は法律上は出資者の意味であり, 雇われている労働者は法的に社員ではない
 - 資本主義社会において, 労働者はあくまで労働(力)を提供し対価として賃金を得る者
 - だから労働法は原則としてジョブ型雇用の原理でできている
 - ところが日本では, 法的には労務者, 使用人, 被雇用者, 労働者である人々が「社員」, さらに「正社員」と呼ばれ, 人事管理上「会社の一員」とみなされて管理されている

メンバーシップ型雇用の働き方は幹部候補のそれ

- 職務無限定で、会社の命令のままに職務・勤務地を変えるのは、海外では幹部候補の働き方
- 日本企業は、建前上、すべての正社員を幹部候補扱いしているようなもの
- 実際に幹部となって高い報酬・処遇を得られるのは一部だが、配置転換・転勤の義務は全員が負う
 - ブルーカラーだと勤務地はある程度特定

幹部候補の各国比較

1－(2)正社員の「入社」

正社員の新規学卒者定期採用方式(1)

- 学卒者が卒業後ただちに(4月1日に)入社するように採用活動の日程が組まれる
 - － それ以外の若年者採用はきわめて少ないので、新卒期に就職に失敗すると著しく不利になる
 - － 近年、卒業後3年は新卒とみなす、3年以内の転職は第二新卒とみなすという形も若干ある
- 「就職」ではなく「_____」である。特定の職務を遂行することを労働契約で取り決めるのではなく、特定の会社で働くことを、多くは書面の契約なく取り決める(メンバーシップ型)(濱口(2013))
 - － 配置される職務・勤務地は入社後に企業によって決められる

正社員の新規学卒者定期採用方式(2)

- 採用基準は企業ごとに決まっているが、多くの場合特定の職務遂行能力を問うのではなく、より幅広い潜在能力を各社各様に求めている
 - そのため、実質的に「自分たちと一緒に働いていけそうか」という基準が作用せざるを得ない(楠木(2014))。つまりは協調性
 - 「入社」後、ただちに高水準の働きを求めず、OJTを含む企業内訓練によって能力形成を図る
- 企業は従業員を入社年次によって区分し、昇進・昇格・昇給の差異を管理する区分とする。従業員にとっては同じ入社年次の「_____」が、友人であると同時に、主要な競争相手である

正社員の新規学卒者定期採用方式(3)

- 中卒, 高卒, 大卒でも理工系の一部では, 学校推薦方式をとっている。学校推薦により需給を調整してきた
- 若年層が即戦力でなくても採用されることを意味し, その分だけ, 日本は欧米より若年失業率が_____
- したがって雇用問題の重点は中高年に現れる(中高年リストラ)
- ただし, 不況がひどいとき(世界金融危機前後)には, 若者の就職問題として現れる(就職氷河期)

出所:『日本経済新聞』2018年6月2日。

日本企業は就活改革に踏み出すか

- 経団連の就活ルール廃止論
 - 経団連「今後の採用と大学教育に関する提案」(2018年12月4日)
 - 採用と大学教育の未来に関する産学協議会・報告書「Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方」(2020年3月31日)
- 「通年採用」「ジョブ型」の拡大を提言
 - 「仕事に即した処遇」と「年齢不問」を意味することは認識されているか→怪しい
- 単なる就活開始時期の自由化か、新規学卒定期採用方式の改革(通年採用への移行)か→少しずつは変わりそうだが、まだ主流化するかどうかわからない

採用・雇用形態の多様化

出所：採用と大学教育の未来に関する
産学協議会(2020,
p. 35)。

1－(3)賃金と昇進・昇格における能力主義 管理の年功的運用

賃金形態の分類(1)

- 遠藤(2005)の分類による
- 1. 人の属性に対して支払う形態
 - 仕事→人=賃金 (例: 年齢給)
 - 人の属性に対して賃金を支払うとともに, 人にみあった仕事を持ってくる
 - 人を何によってどう評価するかが問われる
 - 仕事が必要とする労働量と供給される労働量がバランスしない可能性
 - 仕事の生み出す付加価値と賃金が連動しない可能性

賃金形態の分類(2)

- 仕事←人(の能力)=賃金 (例: 職能給)
 - 仕事に必要な属性を想定して, その属性を持つ人を割り当て, それに賃金をつける
 - 仕事に即した人の属性評価が適切かが問われる
 - 仕事←人, が先行するか, 人(の能力)=賃金, が先行するかは運用次第(後述)
 - 仕事の生み出す付加価値と賃金が連動しない可能性
- 日本企業では_____が広く採用されている
 - 基本給を職能基準にする。あるいは賃金体系において, 基本給と別に職能給をもうける
 - 建前はa)ジョブ型のように仕事に人を割り当てているように見える。他方でb)賃金は人の属性についている。
 - 実際の運用では, b)が独り歩きしていく(後述)

賃金形態の分類(3)

- 2. 職務の価値に対して支払う形態
 - 人→仕事(の価値)=賃金 (時間給, 職務給)
 - 仕事に, その価値に応じた賃金をつけるとともに, 人を割り当てる
 - 仕事の価値を適切に評価しているかどうか問われる
 - 評価が適切なら仕事の生み出す付加価値と賃金は連動する
 - 人を評価することの妥当性は問題となりにくい
 - 仕事とそれを遂行する人の属性が適合しているかどうか問われる

賃金形態の分類(4)

- 3. 職務の成果に対して支払う形態（個人歩合給，集団能率給）

－ 人→仕事(の成果)＝賃金

- 仕事の成果に対して賃金をつけ，その仕事に人を付けて成果に応じて支払う
- 期待される仕事の成果が実行可能であり，その価値が適切に評価されているかどうか問われる
- 上記の評価が適切なら仕事の生み出す付加価値と賃金は連動する
- 期待される仕事の成果と，それを期待される人の属性が適合しているかどうか問われる
- _____適切に評価しているかどうか問われる

※能力給と成果給は原理が_____ことに注意

日本の賃金形態：何に支払っているのか（１）

- 企業アンケートでは、何を要素にして支払っているかはそれなりに回答されている
- 年齢・勤続年数は67.1%で決定要素になっている
- 企業規模が大きいほど能力、業績・成果など査定要素が入っているようにみえる

産業・企業規模	全企業	基本給の決定要素（複数回答）						不明
		職務・職種など仕事の内容	職務遂行能力	業績・成果	学歴、年齢、勤続年数など	学歴	年齢・勤続年数など	
調査産業計	100.0	74.1	62.8	39.0	69.0	26.8	67.1	3.3
1,000人以上	100.0	65.3	68.7	51.7	62.4	28.2	58.6	7.6
300～999人	100.0	69.2	66.1	47.5	68.6	32.6	65.3	2.8
100～299人	100.0	69.9	64.1	42.4	70.3	31.1	67.6	2.6
30～99人	100.0	76.0	62.0	36.8	68.9	25.0	67.4	3.4

日本の賃金形態：何に支払っているのか（2）

- 賃金表がまったくまたは一部にない企業も少なくない。また制度と運用が異なり、何に支払っているのか一目でわからない場合も多い

産業・企業規模	全企業	賃金表 がある	基本給 の すべてに 賃金表 がある	基本給 の一部に 賃金表 がある	賃金表 がない	不明
調査産業計	100.0	64.0	58.2	5.8	33.8	2.2
1,000人以上	100.0	86.0	78.6	7.4	6.8	7.2
300～999人	100.0	84.2	76.1	8.2	14.1	1.7
100～299人	100.0	76.5	69.5	7.0	22.0	1.5
30～99人	100.0	57.7	52.5	5.2	39.9	2.3

出所：厚生労働省『平成29年就労条件総合調査』。

賃金表の例

- 国立大学法人東北大学の場合
 - 適用される給与表は職種で決まる
 - 適用の仕方は正規職員・准職員・時間雇用職員の別で決まる
 - 級は職位で決まる(おおぐくりな職務給)
 - 号の上昇は勤続, 職務, 業績で決まる(年功的運用が強く, 多少は成果主義)
- 国立大学法人東北大学給与規程別表第3 教育職本給表(一)(教員の給与表)
 - http://www.bureau.tohoku.ac.jp/kitei/reiki_honbun/u101RG00000425.html#e000055600

賃金形態と賃金体系

- 賃金形態：何に対して賃金を支払うか
 - 時間給，個人的出来高給，集団出来高給，職務給，職能給，成果給.....
- 賃金体系：賃金はどのような構成要素からなっているか
 - 例：国立大学法人東北大学の教職員
 - 月ごとの給与：本給，本給の調整額，扶養手当，地域手当，職責手当，住居手当，単身赴任手当，初任給調整手当，渡航勤務手当，寒冷地手当，超過勤務手当等，特殊勤務手当，宿日直手当，その他，通勤手当
 - ボーナス：期末手当，勤勉手当

日本の右肩上がり賃金カーブ(1)

- 性別・年齢階級別賃金カーブ
 - 男女の傾きの格差が存在
 - 男性の傾きが緩くなり、女性のそれが急になることで格差は縮小しつつあるが、まだ大きい
 - 女性の長期勤続者増加によると思われる
 - 60歳以上になると賃金が急速に落ち込む

日本の右肩上がり賃金カーブ(2)

- 性別・勤続年数階級賃金カーブ
 - 男女の傾きに格差がある
 - 男女とも傾きが緩くなりつつあり, 男性の方がその程度が激しいことにより格差は縮小しつつあるが, まだある

賃金カーブの国際比較(1)

生産労働者性別年齢階級別賃金カーブの国際比較(左:男子, 右:女子)

注:2014年のデータ。日本は製造業。他は全産業。
出所:労働政策研究・研修機構(2018)。

賃金カーブの国際比較(2)

管理・事務・技術労働者性別年齢階級別賃金カーブの国際比較(左:男子, 右:女子)

注:2014年のデータ。日本は製造業。他は全産業。
出所:労働政策研究・研修機構(2018)。

日本の右肩上がり賃金カーブ

- 注意
 - これらの図は賃金の絶対水準を示していないことに注意
 - 右肩上がり賃金カーブは年功賃金だと判断する必要条件ではあるが、十分条件ではないことに注意
- 日本のカーブはブルーカラーとホワイトカラーの両方の正規労働者で観察される。他国はブルーカラーについてはまちまちである
- 日本は女性の賃金上昇幅が著しく小さい
- 日本は60歳以上になると_____

メンバーシップ型雇用における賃金の本質:「査定とジェンダー・バイアスを伴った生活給」(1)

- 形式は「能力給」でも(後述)実態は「生活給」の色彩が強い
- 会社は, コア(中核)とみなした従業員に, 生計をまかなうことのできる給与と退職金を支給する
 - コアとみなす範囲(野村, 2007)
 - 第二次大戦前: 男子社員・準社員
 - 第二次大戦後: 正規雇用の男子幹部社員・事務員・技術員・技能員, 程度を減じて女子事務員・技能員
 - 生計費は「男子が会社ではたらいて妻子を養う」という前提で想定される
 - 生計費は年齢とともに上昇すると考えられるので, 生活給も年齢とともに上昇する(右肩上がりカーブ)
 - 学卒一括採用と長期雇用が主流であれば, 年齢に応じた右肩上がりと勤続に応じた右肩上がりはほぼ等しくなる
 - 退職金の起源は老後の生活への配慮であり, その分だけ若年時の賃金は安くされる
- 競争はある。昇進競争, 人事査定は存在する(後述)

メンバーシップ型雇用における賃金の本質:「査定とジェンダー・バイアスを伴った生活給」(2)

- 生活給における仕事・賃金・人の関係
 - 仕事→人＝賃金 (人に賃金をつけた上で仕事を割り当て)
 - 賃金は人の属性(_____)に対して支払われる
 - 人と仕事の関係が原理的にあいまい。
- 右肩上がり賃金・長期雇用の効率性と履行可能性
 - 技能が形成されるから、あるいはそれを促すから賃金が勤続とともに上がるという能力給説(知的熟練説)(小池, 2005)に証拠はない
 - むしろ, 会社は, 賃金を勤続とともに上げざるを得ないから, 次第に難しい仕事に配置して技能形成を求める(野村, 1994)(具体的には後述)
 - 会社は, 賃金と仕事の関係があいまいであることにより, 賃金総額をコントロールする余地を確保する
 - 従業員は, 賃金が長期にわたって上がり続けることを期待できる限りにおいて, 配置の柔軟性を受容する

建前としての能力主義管理

- 1970年代に大企業に定着。現在も主流
- 職務ではなく、_____の相対価値を測定
- 職務分析・記述・分類を行う(職務給と同じ)
- 必要な_____の程度を職能資格の序列に表現し、社員ひとり一人を格付けする
- 職能資格のランクは、職務横断的に決められる
 - 入社時のランク、平均的な到達ランクは、学歴や職種(ブルーとホワイト)によって異なる
- 資格によって職能給を決定する
- 資格と職位(役職)をリンクさせる
- 仕事←(能力・)人＝賃金という建前

職能資格等級表の例(全社一律型)

職能資格制度における昇給・昇格・昇進(1)

- 資格と職位(役職)
 - － 資格: 職務遂行能力のランク: これに職能給がつく(基本的な給与決定要因)
 - － 職位(役職): 係長, 課長など職務上の指揮命令系統の地位(役職手当がつく場合もあるが, 基本的な給与決定要因ではない)
- 昇給・昇格・昇進
 - － 昇給: 理由を問わず給料が上がること
 - － 昇格: 資格の上級への移動→職能給が昇給する
 - － 昇進: 職位(役職)の上級への移動

職能資格制度における昇給・昇格・昇進(2)

- 一定の能力要件を満たせば昇格・昇給できる
- 資格と職位(役職)は対応しているが、1対1ではないことが多かった
 - 職位(役職)の定員は、職務遂行のあり方から限られてくる
 - 資格の定員は定められることが望ましいとされたが、絶対評価の方が定義上合理的だし、実務上も柔軟にできる
- 高度成長期における昇進・昇給頭打ち問題の解決
 - 当初、職務給導入が試みられ、挫折した
 - 職能給なら能力要件を満たせば昇格・昇給できる
 - この解決のため、資格等級毎の定員はあいまい(または柔軟)にされることが多かった(鈴木, 1994, pp. 204-205)

職能資格制度の実際

- 元来, _____ がなされていることが必要だが, 実際にはなされないケースが多数発生
 - 仕事 ← 能力・人 = 賃金 のはずが
 - 仕事... 能力・人 = 賃金 になる
- 職務分析をしないと, 能力の基準が曖昧になる
 - 何によって能力の高低を定めるのか
 - 何によって, 異なる職務間での必要な能力の差を判断するのか
- 明示的な年齢給・勤続給・基準不明の「基本給」などを持つ会社も残存

能力主義管理における査定の特徴(遠藤, 1999)

- 能力主義管理では能力の評価が必要: 人事査定(または人事考課)
- 成績・能力・情意の三大要素
 - 成績・能力の査定: 技能形成されてもあいまいにしか測定できない
 - 職務分析が不活発で, 職務があいまい→職務遂行能力があいまい→査定基準があいまい
 - 情意考課
 - 性と信条による差別の誘発
 - 訴訟の対象になってきた

能力主義管理のもとでの「能力」とは？（１）

- 実際に求められた能力：メンバーシップ型の能力＝会社のために必要なことを柔軟に（無限定に）引き受ける能力
 - 何でも（何が仕事になるか決まっていない）
 - どこまでも（どこまでが各人の仕事か決まっていない）
 - すすんで、言われる前に（何が仕事になるかは事前に決まっていない）
 - － その直接の根拠：職務の「柔軟性」＝あいまいさ
- 別角度から言えば、生活態度としての能力（熊沢, 1995）：私生活よりも会社の要請を上位に置く態度
 - － 私生活よりも会社の要請を上位に置く
 - － 配置転換，転勤，出向の命令に摩擦を起こさずしたがう
 - － 突然の残業，休日出勤，_____ 残業にも「柔軟に」応じる

能力主義管理のもとでの「能力」とは？（2）

- 方向性1：無内容化・年功化・組織コミットメント化
 - － 特定の職務能力の伸長が重視されない
 - － 会社のためになることを何でもできるようにする能力。組織コミットメントと区別があいまいに
 - － 結局は勤続年数をもって漠然とした経験値により「能力が上がった」ものとみなしやすい
- 方向性2：ジェンダーバイアス
 - － 家事・育児を集中的に負っている状態では、女性はこのような無限定に会社を優先する「能力」は発揮できない、あるいはできないとみなされるので高く評価されない

年功＋能力評価によるホワイトカラーの昇進競争

- 同年次入社の者同士の競争
- キャリアの一定時期から昇進競争が激しくなる
- 昇進の三層構造(今井・平田, 1995)
 - 学卒一括採用。採用年次別昇進管理
 - 競争相手は主として「同期」に限られる
 - 初期キャリア＝一律年功型
 - 入社後数年間, 昇進は一律処遇
 - 中期キャリア＝_____型
 - 昇進の早い者と遅い者に分かれる
 - 後期キャリア＝_____型
 - 昇進しない者の出現。ランク差も大きくなる

職能資格制度の年功的運用(1)

- 1) (主要形態) 職位(役職)では昇進しないが、職能資格では
_____ (左図)
- 2) (副次的形態) 昇進も昇格も昇給もするが、昇進は名目的なもので実際の職務に即していない(右図)

職能資格	職位				
1級				次長	部長
2級		係長	課長		
3級					
4級					
5級	主任				
6級					

職能資格	職位
1級	部長, 部下なし部長, 部長補佐など
2級	次長, 次長待遇, 次長補佐, 上席調査役など専門職など
3級	課長, 調査役など専門職
4級	係長
5級	主任
6級	

職能資格制度の年功的運用(2)

- 主要形態：昇格の年功的運用
 - 40歳程度まで、厳しく差をつけた選抜を控える傾向
 - 資格と役職の結合関係がルーズに。資格定員をなくす傾向。
 - 役職がないのに昇格(昇進なき昇格＝昇給)
 - 補完的措置：長でなくても「部長格」「課長相当」などとする
- 副次的形態：部下なし管理職の増設(名目上の昇進)
- 専門職制度の名目化
 - 専門職の職務をきちんと設定せず、名目的昇進に利用
- 日本の労働者は何を受け入れ、何を求めたのか(鈴木, 1994)
 - 競争がないわけではない。同期間昇進競争は激しかった
 - 右肩上がり賃金カーブの維持を求めた、会社は否定できなかった。_____規範の強さ

職能資格制度の年功的運用における労働と賃金のバランス(1)

- 能力(という名目での年功的評価)と職務が一致しない
 - 仕事←(能力・)人=賃金 のはずが
 - 例1: 仕事B? ... B能力?・B能力の人? = Bランク賃金
 - 例2: 仕事C? ... C能力?・B能力の人? = Bランク賃金
- 事実上, 現にいる人にあわせて仕事を探すようになる
 - 仕事・・・人(の能力)=賃金 に
 - 年功的に賃金を上げざるを得ない人に対して, それに見合っていそうな仕事を割り当てる。しかし, 職務分析をしていないので対応関係はあいまい
 - 例: Bランク能力の人? = Bランク賃金 ← ... Bランクの仕事
 - もし見合うだけの仕事が無かったらどうなるか
 - 例: Bランク能力の人? = Bランク賃金 ← ... Cランクの仕事
 - これでは労働と賃金は会社にとってバランスしない

職能資格制度の年功的運用における労働と賃金のバランス(2)

- 個々の労働者について
 - 労働による給付と賃金の関係をバランスさせる基準がない
- 労働者総体について
 - 会社は_____を管理する
 - 従業員規模を拡大できる状況下では、右肩上がり賃金カーブでも平均労働コストを抑えられる
 - 昇進するほど処遇が一律昇進でなくなる
 - 給与の低い若年層の割合が増える
 - そうでなくなった場合、賃上げを行わない、賃金カーブの傾きを緩やかにするなどの対策をとってきた
- 会社は、労働と賃金は個々の労働者についてバランスしないことを承知の上で、会社全体としてバランスさせようとしてきた

能力主義管理の年功的運用の効果＝組織コミットメントの引き出し(1)

- 職務の曖昧化, 職務と賃金の分離
 - － 転勤を含む労働者の柔軟な配置が強い抵抗を受けなかった
 - 配置転換が賃下げに結びつくおそれが薄いため
 - 妻と子どもは当初は夫とともに引っ越し, 続いて_____という解決方法が発見された
 - － 合理化の推進が強い抵抗を受けなかった
 - 技術進歩が仕事の喪失・賃下げに結びつかないため
- 職能資格(昇格)と役職(昇進)の分離
 - － 長期勤続によって, 仮に役職になれなくても職能資格はアップできるために, 男性正社員の意欲を引き出せた(主形態)
 - 企業によっては役職も必要以上につくり出した(副次形態)
 - － 細かい差を付ける査定で同期入社の子正社員間の競争を促進したために, 怠慢を防ぐことができた
 - － ある段階まで絶対評価になるため, 従業員間協力を引き出せた

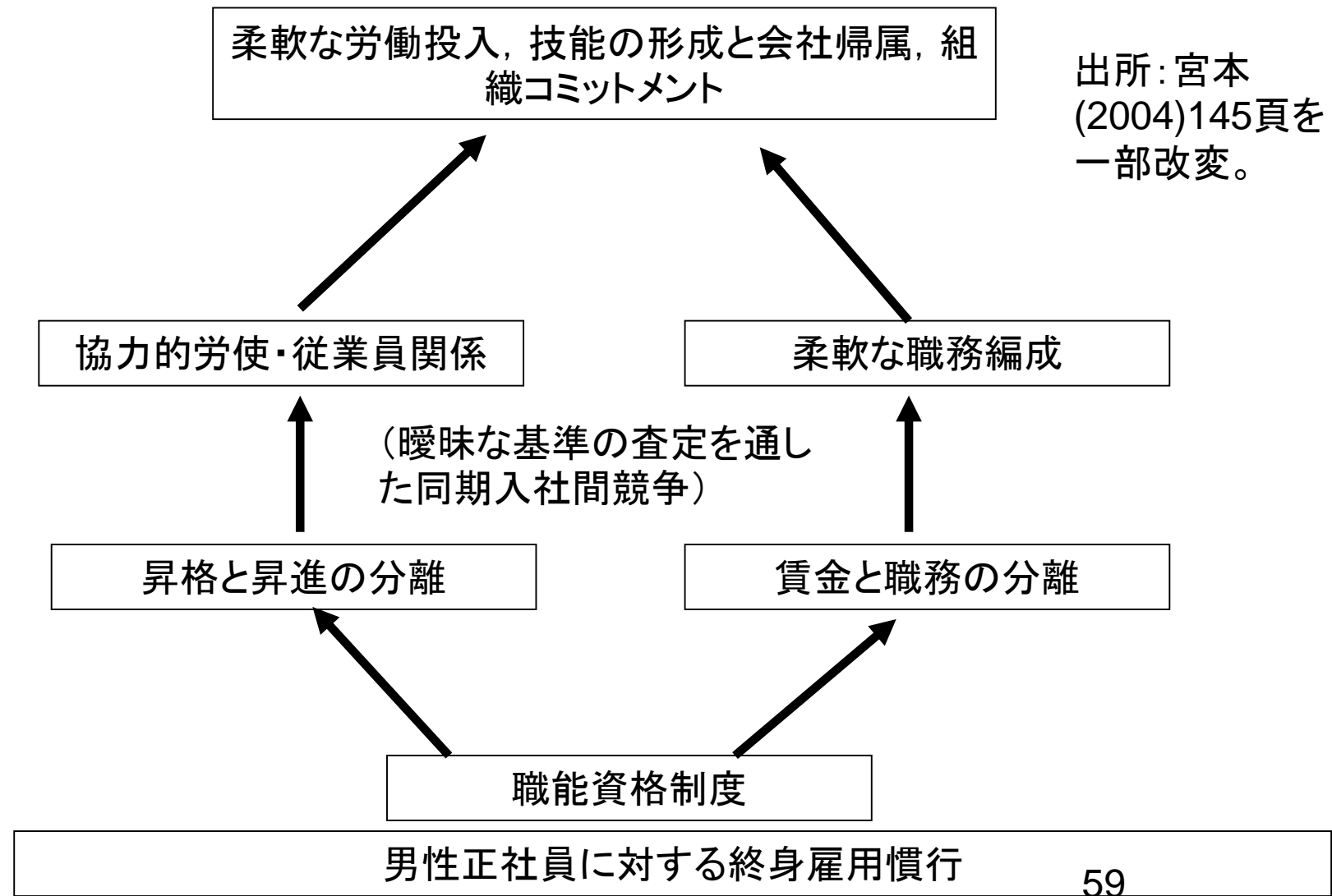
能力主義管理の年功的運用における効果＝組織コミットメントの引き出し(2)

- 男性正社員の企業アイデンティティの確保
 - － 転職の困難
 - － 終身雇用慣行と年功賃金規範に支えられ、男性正社員が所属する会社にアイデンティティを持つ(持たざるを得ない)
 - － 「会社にお世話になっている」→生活態度としての能力(組織コミットメント)
- 企業内労働組合の交渉力の弱さ
 - － 経営側に対抗するのではなく協調し、会社のために紛争なき問題処理を促すのが企業内労働組合の役割になる
 - － 労働組合役員経験者が出世するコースの設定がこれを保証

高成長に現れた能力主義管理の年功的運用の効果

- 会社が得たもの
 - 社内または企業グループの範囲で柔軟な労働力調整が可能（機能的柔軟性）
 - 配置転換, 転勤について企業に大幅な裁量権
 - 雇用保蔵, 労働条件のできるだけの維持により労使関係を安定化
 - 技能形成の動機付けと技能の_____
 - 簡単な職務からより高度な職務に移すことと昇進競争により技能形成を動機づける
 - 能力は会社の能力であって, 会社の業績に貢献する。技能の成果は, 個々人の報酬でなく利益分配のように見える。会社の業績から独立した交渉は困難
 - 組織コミットメントの引き出し
- 労働者が得たもの:「日本型平等社会」(森口(2017))
 - 近代家族において, 夫がはたらき, 妻と子どもを養う賃金
 - そのような賃金を得た近代家族(労働者の夫+専業主婦+子ども)
 - 近代家族が構成する, 家計間格差が小さい社会

能力主義管理の年功的運用の成果



安定成長期における能力主義管理の機能的柔軟性への海外からの評価

- 1970-90年代前半には、日本の能力主義管理は、欧米の生産職場における職務給・先任権システムと対比して、柔軟性による高い効率を生むと評価された
- 職務給と先任権システムでは、職務が細分化されると配置は硬直化する
 - 割り当てた職務以外の仕事はさせられない
 - 昇進の候補者は限られ、レイオフの順序は厳しくルール化されている
- 職能給ならば、配置転換を通じた訓練と雇用の微調整が可能であることが欧米から注目された

1－(4)正社員の退職・解雇

定年退職制度

- 定年制度の経済論理
 - 右肩上がり賃金カーブでは、やがて当該従業員の雇用が企業経営にとって採算に合わなくなる。そのため強制退職＝定年が合理的となる（制度存続の論理）
 - 歴史的に定年制が成立した過程はこれとは異なる（制度形成の論理）
- 年金支給開始年齢と連動した定年年齢
 - 1974年男子年金支給年齢が60歳に。これをうけて70年代に労働組合の要求を受けて55歳定年制から60歳定年制へ移行
 - 女子は結婚退職制や性別定年制（25歳や30歳）を経て（濱口, 2015), 大森(2017)), 日産自動車事件最高裁判決（1981年）, 男女雇用機会均等法（1986年施行）で男女同一に
 - 1994年高年齢者雇用促進法改正で_____が禁止される

現在：65歳までの継続雇用

- 厚生年金支給の65歳までの段階的引き上げが契機
- 2004年高年齢者雇用促進法：65歳までの継続雇用を以下の3つのいずれかで実現することを企業に義務づけ
 - 定年年齢引き上げ
 - 継続雇用制度の導入
 - 定年の_____
- 60歳の時と異なり定年年齢引き上げを要求していないのは、継続雇用で非正規化することを想定しているから（濱口, 2011, p. 73）

継続雇用政策の論理

- 一方において右肩上がり賃金カーブが存在することを認め、他方において定年後に、わざわざ別の契約で雇い直して賃金を下げることが当然視している
- その論理は極度にメンバーシップ型でできている
 - 正社員は年齢によって賃金が上がることを当然視（高齢者雇用促進の発想だが、年齢差別禁止の発想ではない）
 - 正社員でなければ職務にかかわらず低賃金であることを当然視（メンバーシップの強弱で処遇が違うことを当然視）
 - 職務に応じた賃金の発想がない

正社員の雇用調整：整理解雇回避の企業行動と法的規制（1）

- 1950年代の大量解雇を伴う労使紛争の教訓＝整理解雇を極力回避→配置転換で調整する（日本生産性本部「生産性三原則」）
- 判例による解雇権濫用法理の確立：使用者には解雇権があるが合理的理由がなければ権利の濫用として無効
- 1970年代以後，整理解雇法理が確立。4条件を満たさないと整理解雇は無効
 - － 解雇の必要性
 - － 解雇の回避義務：時間外労働削減，配置転換による雇用維持，非正規の雇止め（正規の雇用維持優先が当然視されている）
 - － 人選の妥当性
 - － 労働組合・労働者との協議義務

正社員の雇用調整：整理解雇回避の企業行動と 法的規制（2）

- 2003年の労働基準法改正（2007年公布の労働契約法第16条に移行）による解雇制限：解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする。
- 解雇の金銭的解決は、建前としては導入されていないが、個別労使紛争処理制度の中で実際には実行されている（濱口, 2011, p. 79）。
- 判例・法律により解雇権濫用が認められないのは多くの国で共通だが（差別による解雇など）、その中身が日本的で、メンバーシップ型を想定している
 - － 配置転換が解雇回避のための義務になっている
 - － 正規・非正規で雇用維持義務の軽重が異なるとされている