

VI 日本の雇用慣行の変容

2022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적으로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
- 雇用改革の取り組みと問題点を非正規労働者の待遇改革を中心に解説する
- 雇用改革の望ましく実行可能な内容について論じる

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)
- 完全に正しいかどうかはとにかくとして, 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

- どの評価でも「3種の神器」に当てはまらない働き方が見落とされがち
– 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、まず雇用の原理を経済学的に把握し、ついで正社員の雇用の具体的ありかたを見て、続いて非正規雇用の拡大について述べ、総合して現在の労働市場改革と今後の展望について考える

構成

- 雇用分析の理論的枠組み
- 日本におけるメンバーシップ型雇用の史的系譜
- 正社員のメンバーシップ型雇用:その制度と慣行
- 低成長期と「新・日本的経営」
- 「働き方改革」の模索と混迷
- 雇用改革の方向性

様々な雇用改革の中での今回の対象(下線部)

- 高度人材の育成と活用
- 正社員全般のありかた
 - 採用→会社内での処遇→退職
- 非正規労働の拡大
- 外国人技能労働
- ジェンダー平等と少子・高齢化

1 雇用分析の理論的枠組み

雇用の経済学

- 雇用とは何と何を交換しているのかを、経済学的に理解する
 - 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

通念の誤り

- どの労働市場も「市場」と「制度・慣行」からできている
 - 「二次的労働市場」がいちばん「市場メカニズム」に近いが、それでも完全な市場ではない
 - 「開放型企業内労働市場」や「職業別労働市場」がもっぱら「市場メカニズム」だというのは誤り
- 「内部労働市場」「外部労働市場」という二分法は、上記二つの点で誤った認識を生み出すので、適切でない
 - 「二次的労働市場」と「開放型企業内労働市場」と「職業別労働市場」がみな「外部労働市場」で「市場メカニズム」で動いているかのような錯覚をもたらす

日本の正社員雇用の場合

- 閉鎖型企业内労働市場だが、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%
 - 「平均勤続年が長く、新卒でないと入りにくい125社」
(<https://toyokeizai.net/articles/-/346324>)
- このしくみは当たり前でなく、日本独自である。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
 - この場合の「仕事」(job)とは「なすべき課業(task)のまとめり」のこと
 - 「＝」: 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。どんな人が遂行するかは関係ない
 - 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)
 - 昇進や転職を通して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)
 - 企業の方針や労働組合との取り決めにより, 下位職務に移ることもある

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。職能給=社内資格給)

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
 - 会社が経営困難にあることが雇用調整の根拠となり, さらにすすんでメンバーシップとしての重要性が消滅することが解雇の根拠となる

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
 - ところが日本社会では, 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」や「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。大規模な擬制

メンバーシップ型雇用は幹部候補の働き方をホワイトカラー全員に適用したもの

- 職務無限定で、会社の命令のままに職務・勤務地を変えること自体は日本独自ではない。海外では幹部候補の働き方としてある 幹部候補の各国比較
- 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

身分的階層構造を持つメンバーシップ

- メンバーシップの内と外
 - 「会社の一員」として会社に人格的に奉仕するものが会社から配慮を受けられる
 - 正社員：強いメンバーシップ
 - 女性の正社員：弱いメンバーシップ（ジェンダーバイアス。女性は、会社だけに奉仕するのではないとみなされがち）
 - 非正規労働者：メンバーシップの外。差別的ジョブ型雇用
- メンバーシップ内の階層性（対等・平等ではない）
 - 人格を含めて評価された結果としての階層構造
 - 「会社の一員」として上位にあるものは、職務以外のことにおいても上位に立つとみなされがち
- 身分的であるが、単位は全社会でなく会社である
- メンバーシップは世襲はされない
- これも、エリートの処遇が拡散して薄まりつつ、正社員全体に及んでいると解釈するとわかる。なぜ、そんなことになったのか？

2 日本におけるメンバーシップ型雇用の史的系譜

身分的メンバーシップの起源：官庁の制度

- 官庁の三層構造と等級制度が日本の雇用の起源（小熊，2019，4章）
 - 高等官（親任官・勅任官・奏任官）－判任官－等外（雇・傭人・嘱託など）
 - 資格区分間の差は身分的であり，労働時間も俸給も恩給も施設・備品も異なる
 - 各資格内に等級（官等）があり，等級で俸給が決まる
 - 等級によって就く職務が決まる
 - しかし世襲はされない（江戸時代以前との相違）
 - 現在は形を変え，キャリア－ノンキャリア－地方職員
 - キャリア：総合職試験に合格した幹部候補生
- 官庁（軍隊を含む）→官営工場（八幡製鉄所など）→民間企業へと普及（小熊，2019）
 - 民間企業では社員－準社員－職工となる

エリートを選抜と処遇が拡散したもののとしての メンバーシップ型雇用

- メンバーシップ型雇用はもともとエリート集団とノンエリートを分けたうえで、エリート集団内部の処遇を定めるものであった
 - では何がエリート集団の要件なのか
 - 世襲的身分(職分)や家柄は、明治維新で一応否定された
 - 性別による差別と区分は否定されなかった
 - 新たに台頭した区分は学歴であった
 - 集団を性別・学歴、職群で大きく区切った上で、集団内は学歴・金属・査定で処遇され、そのために資格制度が用いられた
 - エリート集団を区切る論理はどこから発生したか：政府・軍隊→民間
- この「性別、学歴、勤続、査定」による資格制度は、戦後に大企業で一般化し、上位エリートの基準が拡散して「正社員」全般に適用されるようになった

戦前のメンバーシップ型雇用における性・学歴・勤続・査定(1)

- 戦前：性別と社員・職工で明確にメンバーシップから身分的に差別・排除した上で、区分内を学歴・勤続、そして査定で処遇する
- 戦前は進学率が低かったことに注意(辻・辻・渡辺, 2018)
 - 中等教育(1920年)：男子32.1%, 女子16.8%
 - 高等教育(1935年)：男女計で3.0%

出所：野村(2007, p. 25)。

戦前のメン バーシップ型 雇用における 性・学歴・勤 続・査定(2)

- 幹部層の社員,
それに連なる準
社員の資格制度
 - 職務と無関係
であるところに注
意

出所: 小熊(2019, p. 246, 248)。

戦前のメンバーシップ型雇用における性・学歴・勤続・査定(2)

- 非幹部層の場合
 - 女性は独自の低い資格
 - 職工はそもそも表に入っていない

出所: 小熊(2019, p. 249)。

戦後のメンバーシップ型雇用における性・学歴・勤続・査定(1)

- 戦時・戦後における身分差別撤廃の推進
 - 戦時。インフレによる平準化とナショナリズムによる運命共同体意識
 - 戦後改革。民主化。企業内労働組合の身分差別撤廃要求
- 賃金形態の模索
 - 労働組合の主張：生活給（電産型賃金），職種別熟練度別賃金（全日本自動車産業労働組合）
 - 財界の主張：1960年代には職務給への転換を構想
 - 結局，職能資格制度による能力主義管理に落ち着いた（後述）

戦後のメンバーシップ型雇用における性・学歴・勤続・査定(2)

- 差別撤廃の建前であったが、女性差別と非正規職差別が残った
- 「能力主義管理」に刷新したはずであったが、結局、学歴、勤続、査定で処遇する年功的運用になった
- 目安となる水準は、男性が妻子を養うのに必要な生活給とされた

出所:野村(2007, p. 38)。

戦後のメンバーシップ型雇用における性・学歴・勤続・査定(3)

- ホワイトもブルーも一つの資格等級表になったところが戦前と異なる
 - 「事務」「技術」の大区分しがなく、職務と無関係であることに注意

出所: 小熊(2019, p. 381)。

戦前から戦後への連続と変化(1)

- 戦後におけるメンバーシップ型雇用の適用拡大
 - 身分差別ラインを移動(排除対象は女性と非正規労働者に)
 - 区分内の身分的処遇を緩和(同一区分でホワイトとブルーを管理, 戦前よりは人格・人権を尊重)
 - 適用対象拡大: 戦前の「社員・準社員」から戦後の「正社員」へ
 - 男性ホワイトカラー正社員全員に適用(ただし, 昇進限度が学歴によって異なる)
 - 一部分は男性ブルーカラー正社員にも(事業所採用, 転勤原則なし)
- なぜ適用対象は拡大したか
 - 戦後民主化の際の社員・職工差別撤廃運動
 - 産業構造サービス化によりホワイトカラーが増大
 - 学歴上昇。中卒がほぼ消滅し, まず高卒, 続いて大卒が増大

戦前から戦後への連続と変化(2)

- なぜ、他のしくみに移らなかったのか
 - 専門職集団の弱さ: 職種, 職務でなく「会社への帰属」としての雇用
 - 戦後改革と労働運動も会社の枠組みを超えなかった
 - 労働者は、「_____」として経営者に対抗するより、「身分差別撤廃による従業員・社員としての平等」を選んだ。
 - 企業内労働組合の活動は企業単位であり、「_____」の運動ではなく、経営者と運命をともにする「従業員」の運動になった
 - この路線は紆余曲折があったが、1960年前後に定着した
 - 「社員」「職工」の身分をなくし、学歴と勤続による処遇にすることで近代化・民主化は達成したと思われたので、戦後に否定された「封建的なもの」という批判を受けにくかった
 - 実は女性差別は露骨だったが、徐々にしか改善されなかった

メンバーシップ型雇用の強靱さと脆弱性

- 戦後にメンバーシップ型雇用が定着した最大の要因は、高成長期にはメンバーシップ型が労使双方にとって機能し、「日本型平等社会」が形成されたこと
- このような経過を持つため、日本における「正社員のメンバーシップ型雇用」のしくみは非常に強固である
- ただし、メンバーシップから排除された人々の不満が高まり、これを包摂できなくなれば別である
 - 女性, 非正規労働者

3 正社員のメンバーシップ型雇用:その制度 と慣行

3-1(1) 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

- 経済界は「通年採用」「ジョブ型」の拡大を提言している
 - 「通年採用」の二つの意味
 - 一年中, いつでも採用活動を行う
 - 新卒者だけでなく, 誰に対しても採用を行う
 - 専門的人材の採用を拡大したいから
- 二つの可能性
 - 抜本改革: 新規学卒定期採用方式の改革
 - 微温的改革: 単なる_____の自由化
 - 学生から見て, 就職活動開始時期が早まるだけ

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)。

3－(2)賃金と昇進・昇格における能力主義 管理の年功的運用

日本の右肩上がり賃金カーブ(1)

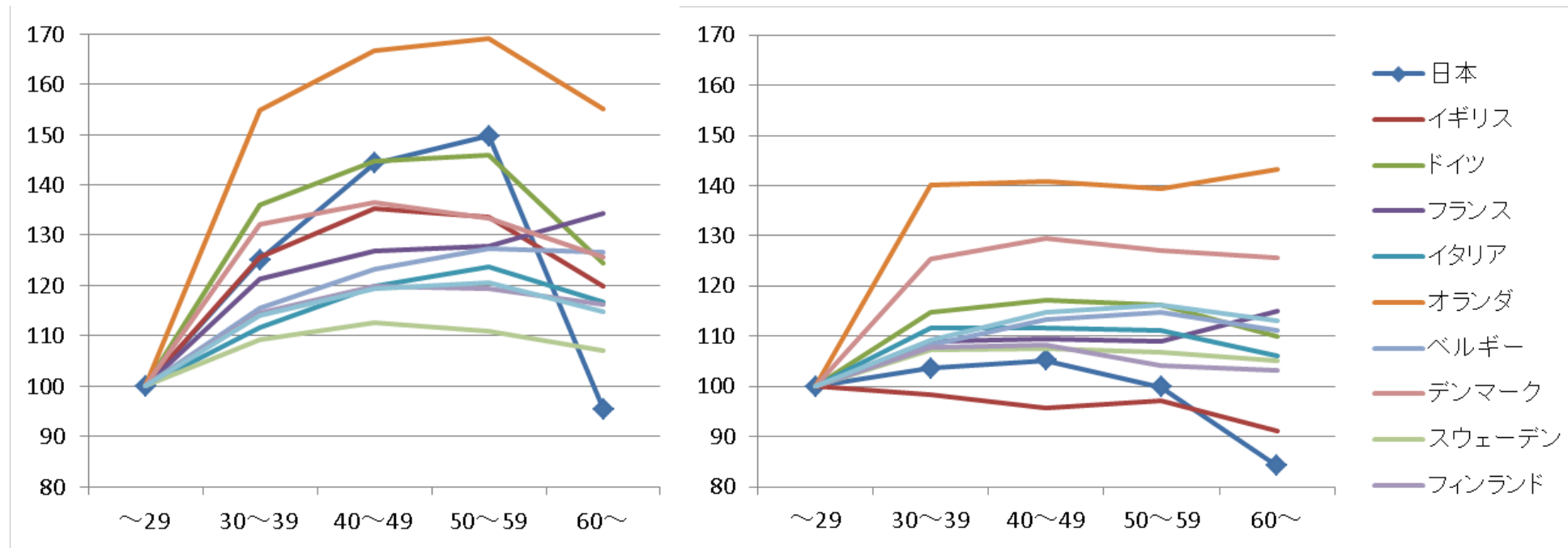
- 性別・年齢階級別賃金カーブ
 - 男女の傾きの格差が存在
 - 男性の傾きが緩くなり、女性のそれが急になることで格差は縮小しつつあるが、まだ大きい
 - 女性の長期勤続者増加によると思われる
 - 60歳以上になると賃金が急速に落ち込む

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)

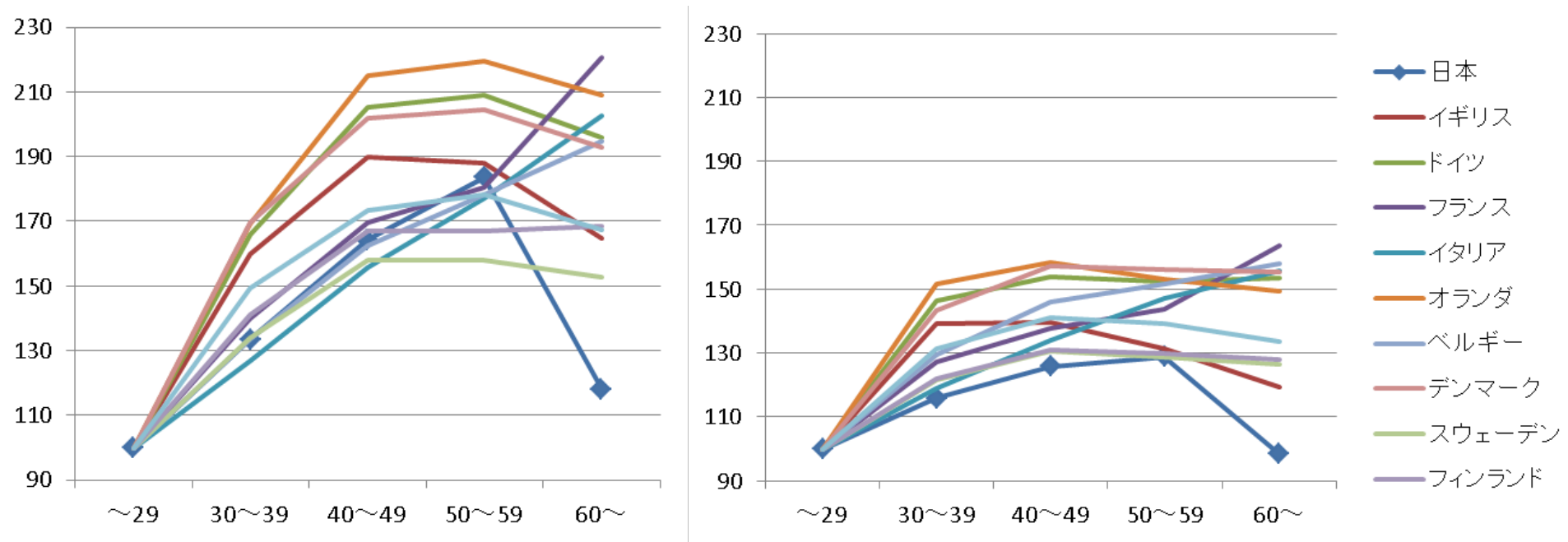
生産労働者性別年齢階級別賃金カーブの国際比較(左:男子, 右:女子)



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)より作成。

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)より作成。

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_____

日本のメンバーシップ型雇用における賃金の本質と形態

- 日本の正社員の賃金の決まり方
 - 基準となる尺度：性別，学歴，勤続，査定で処遇される
 - 望ましい水準：「生活給」
 - だから年功的に上昇し，賃金カーブは右肩上がりになる
 - 「生活給」は「男性が妻と子どもを養う」という想定で考えられる。だから男女別になる
 - 正社員の賃金の本質は「査定とジェンダー・バイアスをともなった生活給」
 - 問題：本質と具体的形態はどうつながっているのか
 - 性別，学歴，勤続，査定が，具体的な賃金制度の中でどのように評価されるのか？
 - そこでどのように経済合理性が保たれるのか？
 - 労働者の与えた労働と会社が与えた賃金は何らかの意味でバランスしないと，経済的に成り立たないはず
- 賃金形態と人事制度の検討が必要

「能力主義」のパズル

- 賃金の本質と形態の違い
 - 本質は「査定とジェンダー・バイアスを伴った生活給」であっても、日本の大企業の正社員の賃金は、見かけ上は「能力主義管理」が主流である
 - 「年功賃金ではだめだから能力主義にせよ」という主張は日本では70年前から唱えられてきたが、まったく効果がない。なぜなら、賃金形態はすでに能力主義だから
- なぜ、「能力主義管理」の建前で「生活給」が支給されるのか？そのことはどのような問題を生み出しているか

用語上の注意：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

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
 - 組織が必要とする労働の量・質と供給される労働の量・質がバランスしない可能性がある
 - 仕事の生み出す付加価値と賃金が連動しない可能性がある

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支給される賃金が連動しない可能性がある
- 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
 - 人の評価は, 職務要件を満たしているかどうか以上には問題とされない
 - 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

出所：厚生労働省『平成29年就労条件総合調査』より作成。

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』よりさくせい。

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

- 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）。定員はないことが多い
 - 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）。定員がある
- 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

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

日本の会社では何が「能力」とみなされるか？(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

日本の会社では何が「能力」とみなされるか？(2)

- 方向性1: 無内容化・年功化→組織コミットメント(愛社精神)と区別がつかなくなる
 - 専門的な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
 - 結局は勤続年数による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
- 方向性3: 技能が会社のものになる
 - 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会社からの利益分配のように見える
 - 技能に基づく賃金交渉や, 会社の業績から独立した賃金交渉は困難となる

年功十査定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	

出所:川端作成。

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

能力主義管理の年功的運用の効果(1)組織の機能的柔軟性

- 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

能力主義管理の年功的運用の効果(2) 組織 コミットメント

- 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した(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した

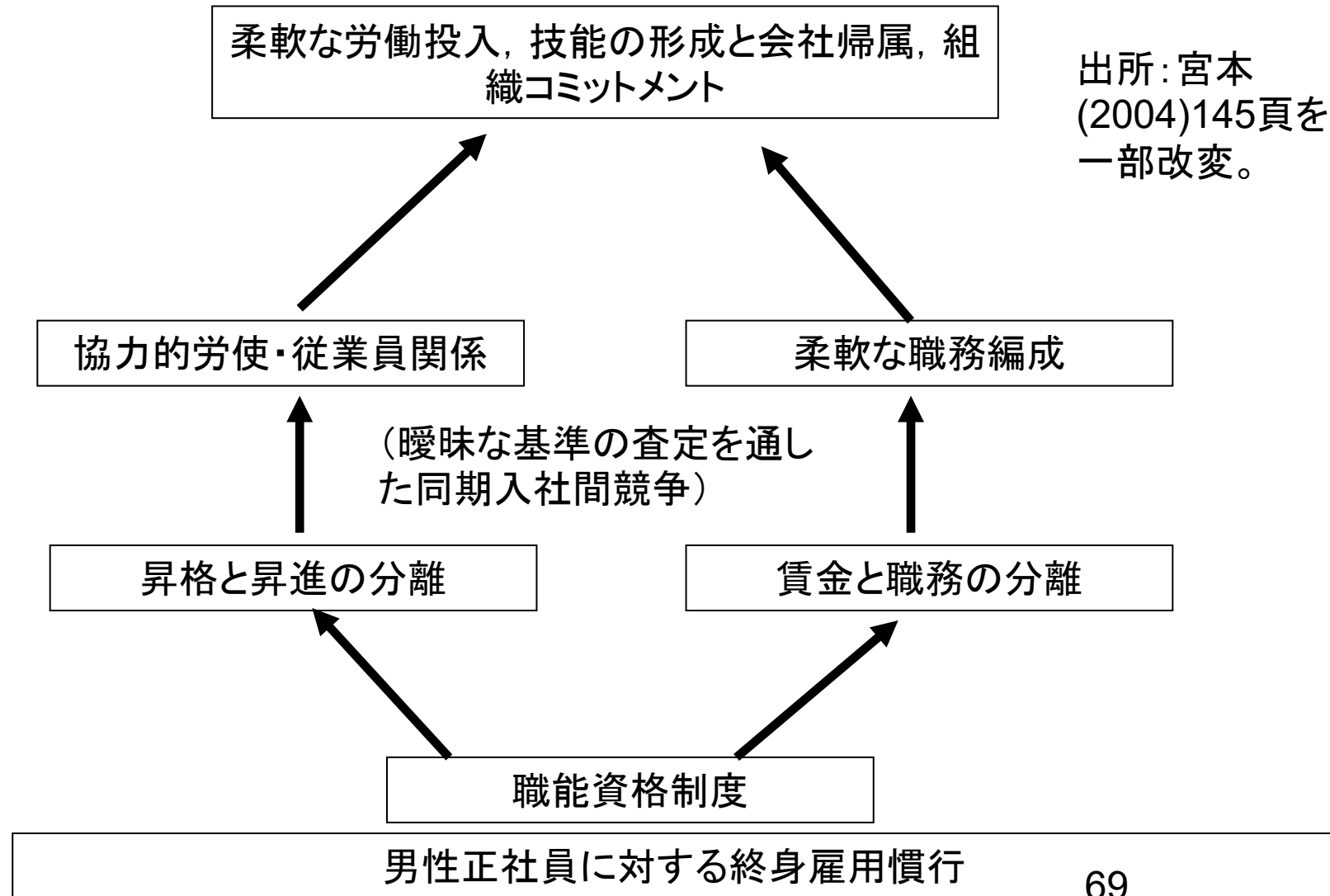
能力主義管理の年功的運用の効果(2) 組織 コミットメント

- 男性正社員の企業アイデンティティの確保
 - 転職が困難だったという条件
 - 男性正社員は、終身雇用慣行と年功賃金規範に支えられ、専門能力ではなく、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)
 - 「お仕事は？」→×「コンピュータの営業をやっています」
 - 「お仕事は？」→○「○×社に勤めています」
 - 「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)

能力主義管理の年功的運用で労働者は何を得たのか

- 労働者が得たもの:「日本型平等社会」(森口(2017))
 - 雇用の安定, 賃金上昇の見通しのよさ
 - 近代家族において, 夫がはたらき, 妻と子どもを養う賃金
 - 近代家族が構成する, 家計間格差が小さい社会
- 日本の正社員は会社の何を受け入れ, 何を守ったのか(鈴木, 1994)
 - 「生活態度としての能力」は受け入れた
 - 激しい「同期間昇進競争」は受け入れた
 - 右肩上がり賃金カーブを崩すことを拒否した。会社が_____規範を変えようとするに抵抗またはモチベーションを失う

能力主義管理の年功的運用の成果



3- (3) 正社員の退職・解雇

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。
- 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(差別による解雇は無効など)、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

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
- 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（2004年）。当初例外があったが、希望者全員に（2013年）。
 - 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を当然視している
- 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上がることを当然視（高齢者雇用は促進するが、年齢差別は禁止しない）
 - 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

3－(4) 女性労働と全部雇用

雇用と家族の三つのモデル

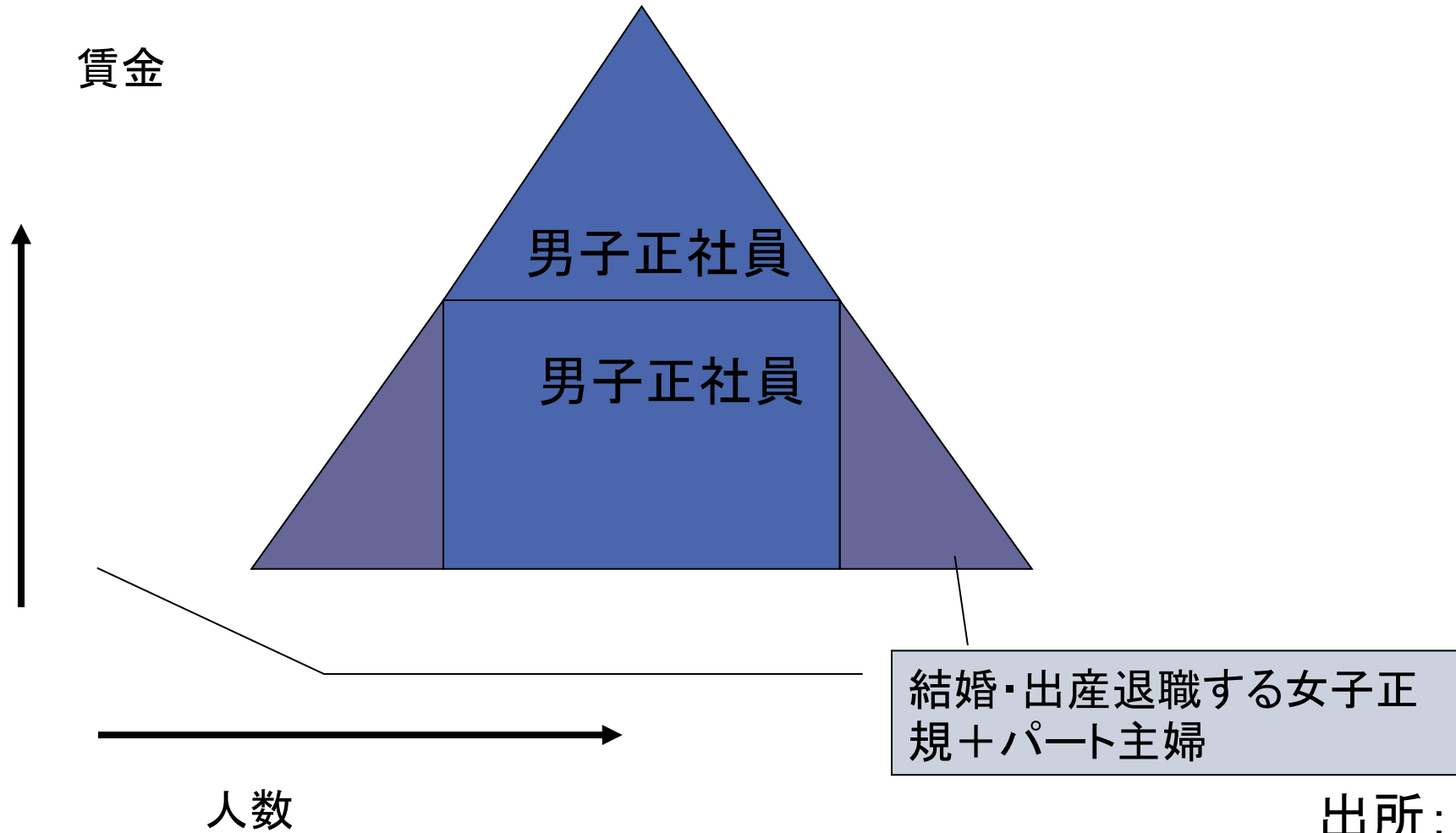
- 高度成長期以来の、3つのモデルにおける雇用、所得、家族(野村, 1998)
 - 自営業世帯は、家族総がかりの労働で得た所得を分け合う(ので近代家族ではない)
 - 中小企業労働者家計では、妻が家計補充のためにパート労働を行う

出所:野村(1998)93頁。

なぜ高成長期に全部雇用が成立したか(野村, 2007)

- 大企業の雇用保蔵＝整理解雇の回避
- 中小企業
 - 大企業ほどではないが雇用保蔵
 - 不況期に採用する。大企業と競合しないから
- 自営業(農業, 商工業)
 - 低利潤率でも存続。従事者の生活維持が目的だから
 - 廃業した場合も失業しにくかった(1974-75年調査): 子どもに扶養される38%, 雇用される33%, 不動産収入13%, 年金・恩給受給5%, 第1次産業3%
- 女性
 - 若年女性が結婚・出産退職で家庭に移動(この場合, 失業しない)
 - 中小企業労働者家庭の女性が家庭とパートタイマーの間を移動。パート職を失っても失業しない
- 常に失業者は少ないが, 人々の賃金・収入が高いとは限らない

男子正社員の処遇と女子・非正規従業員の処遇（高成長期＝1980年代まで）



女性の相対的低賃金の理由

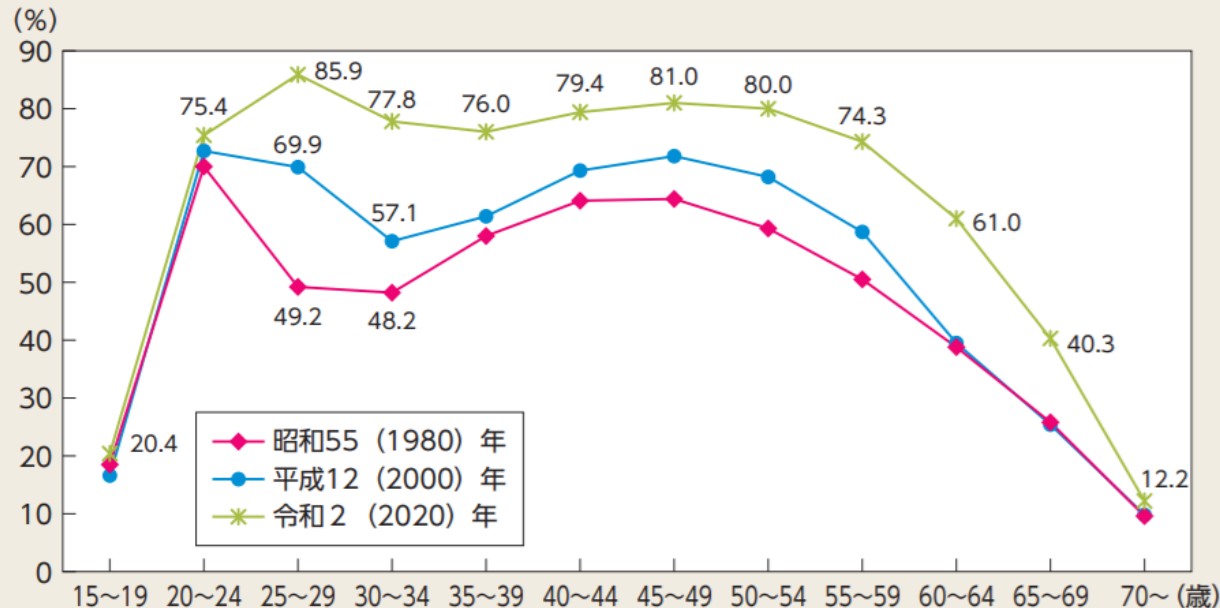
- 中田(2002)による賃金格差要因の分析
 - パート労働者の比重の高さ。ただしパートにおける男女格差は小さく、かつ1990年代に改善傾向にある
 - 正社員における男女格差。大企業ほど大きく、90年代の改善も限定的
 - 学歴は平均教育年数では_____，学問領域差が職種に反映→低賃金職種に女性が集中
 - 同一職種・同一年齢でも男女格差が年齢とともに広がる
 - 査定を通じた年功的処遇が男性にのみ有利に働いている可能性
- 男性正社員のメンバーシップ型雇用の中では，女性は「家計補助労働力」とみなされ，低い賃金しか払わなくてよいとされる
 - 正社員における査定の低さ，昇格・昇給の遅れ
 - パートの賃金設定。パートには生活給は払わなくてよいとされる

女性：弱いメンバーシップ（1）

- 女性の年齢階級別労働力率（_____カーブ）
- 2010年代になって解消傾向に

出所：内閣府（2021, p. 100）。

I-2-4 図 女性の年齢階級別労働力率の推移



(備考) 1. 総務省「労働力調査（基本集計）」より作成。
2. 労働力率は、「労働力人口（就業者+完全失業者）」 / 「15歳以上人口」 × 100。

女性:弱いメンバーシップ(2)

- 女性は男女雇用機会均等法(1986年)ができるまで長期雇用対象者ではなかった
 - 女子結婚退職制, 男女別定年(1966年住友セメント事件東京地裁判決, 1981年日産自動車事件最高裁判決などで違法とされ, 均等法により明文で禁止)
 - _____退職の強要と慣行による継続
 - 子育てが一段落してからパートに出る行動の定着
- 均等法以後も, コース別管理による格差の固定化
 - 「総合職」と「一般職」にわけて昇格・昇進管理
 - 踏み絵としての_____. 「総合職」において求められる「生活態度としての能力」のハードルが過酷すぎる。

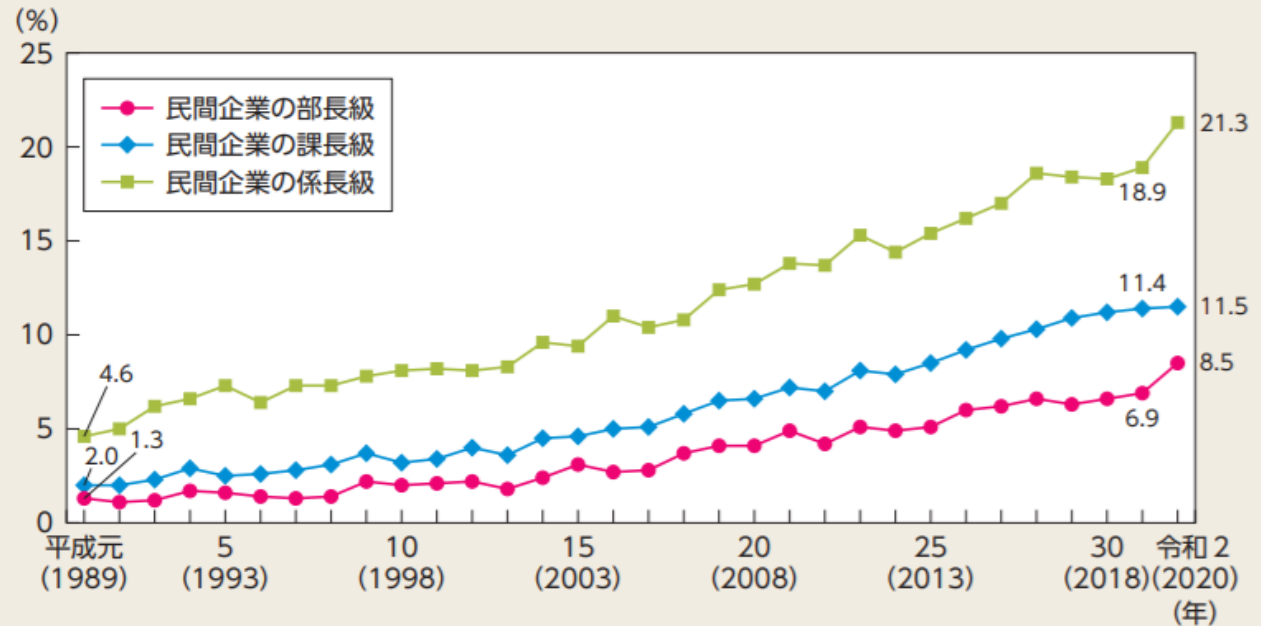
正社員の性別昇進格差(1)

- 管理的職業従事者に占める女性の割合は上昇しつつはあるが、なお低い

- 係長級21.3%
- 課長級11.5%
- 部長級8.5%

出所:内閣府(2021, p. 106)。

I-2-12図 階級別役職者に占める女性の割合の推移



(備考) 1. 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

2. 令和2年から、役職者は、10人以上の常用労働者を雇用する企業を集計対象とするよう変更しているが、令和元年以前の企業規模区分(100人以上の常用労働者を雇用する企業)と比較可能となるよう、同様の企業規模区分の数値により算出した。

3. 常用労働者の定義は、平成29年以前は、「期間を定めずに雇われている労働者」、「1か月を超える期間を定めて雇われている労働者」及び「日々又は1か月以内の期間を定めて雇われている者のうち4月及び5月に雇われた日数がそれぞれ18日以上労働者」。平成30年以降は、「期間を定めずに雇われている労働者」及び「1か月以上の期間を定めて雇われている労働者」。

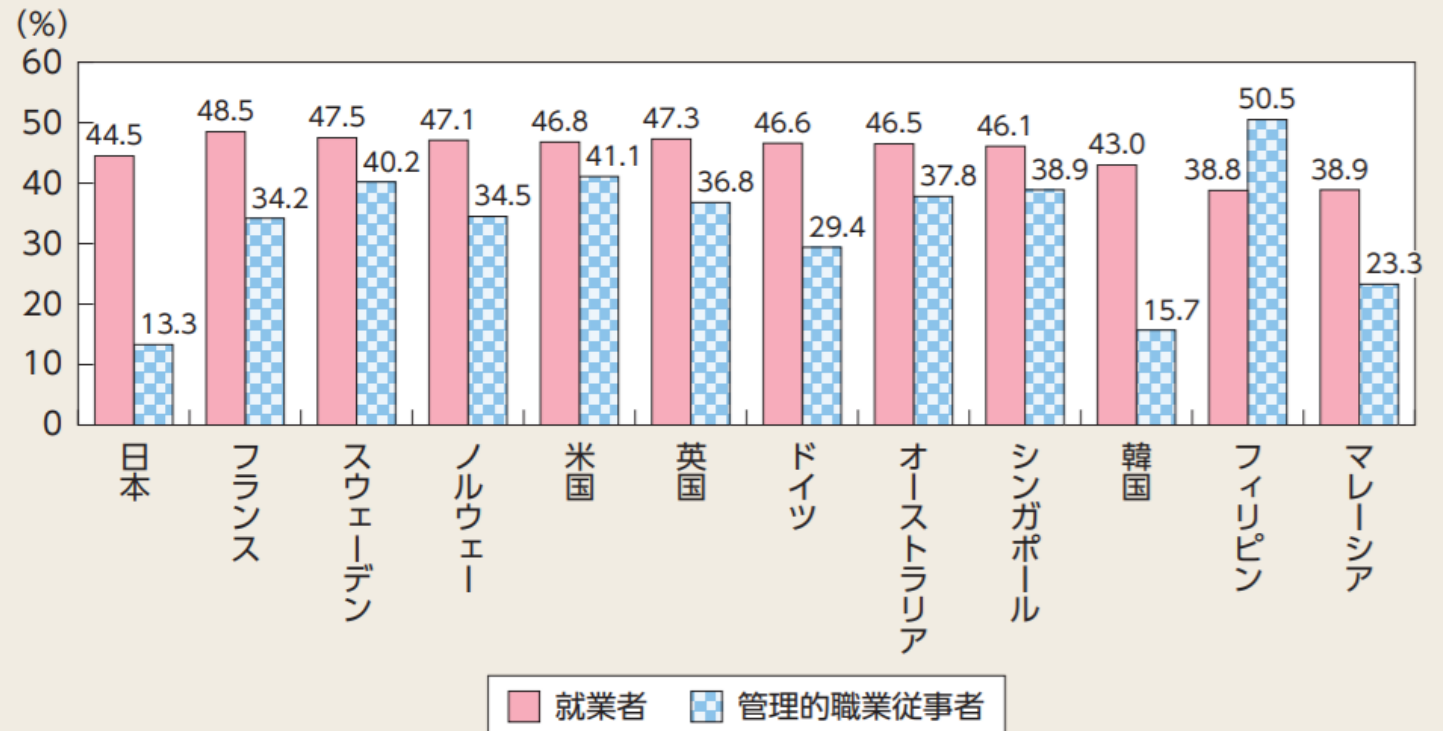
4. 令和2年から推計方法が変更されている。

5. 「賃金構造基本統計調査」は、統計法に基づき総務大臣が承認した調査計画と異なる取り扱いをしていたところ、平成31年1月30日の総務省統計委員会において、「十分な情報提供があれば、結果数値はおおむねの妥当性を確認できる可能性は高い」との指摘がなされており、一定の留保がついていることに留意する必要がある。

正社員の性別昇進格差(2)

I-2-14図 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合 (国際比較)

- 管理的職業従事者に占める女性の割合を国際比較すると、日本と韓国は極度に低い



- (備考) 1. 総務省「労働力調査 (基本集計)」(令和2年), その他の国はILO「ILOSTAT」より作成。
 2. 日本, 米国, 韓国は令和2 (2020)年, オーストラリアは平成30 (2018)年, その他の国は令和元 (2019)年の値。
 3. 総務省「労働力調査」では, 「管理的職業従事者」とは, 就業者のうち, 会社役員, 企業の課長相当職以上, 管理的公務員等。また, 「管理的職業従事者」の定義は国によって異なる。

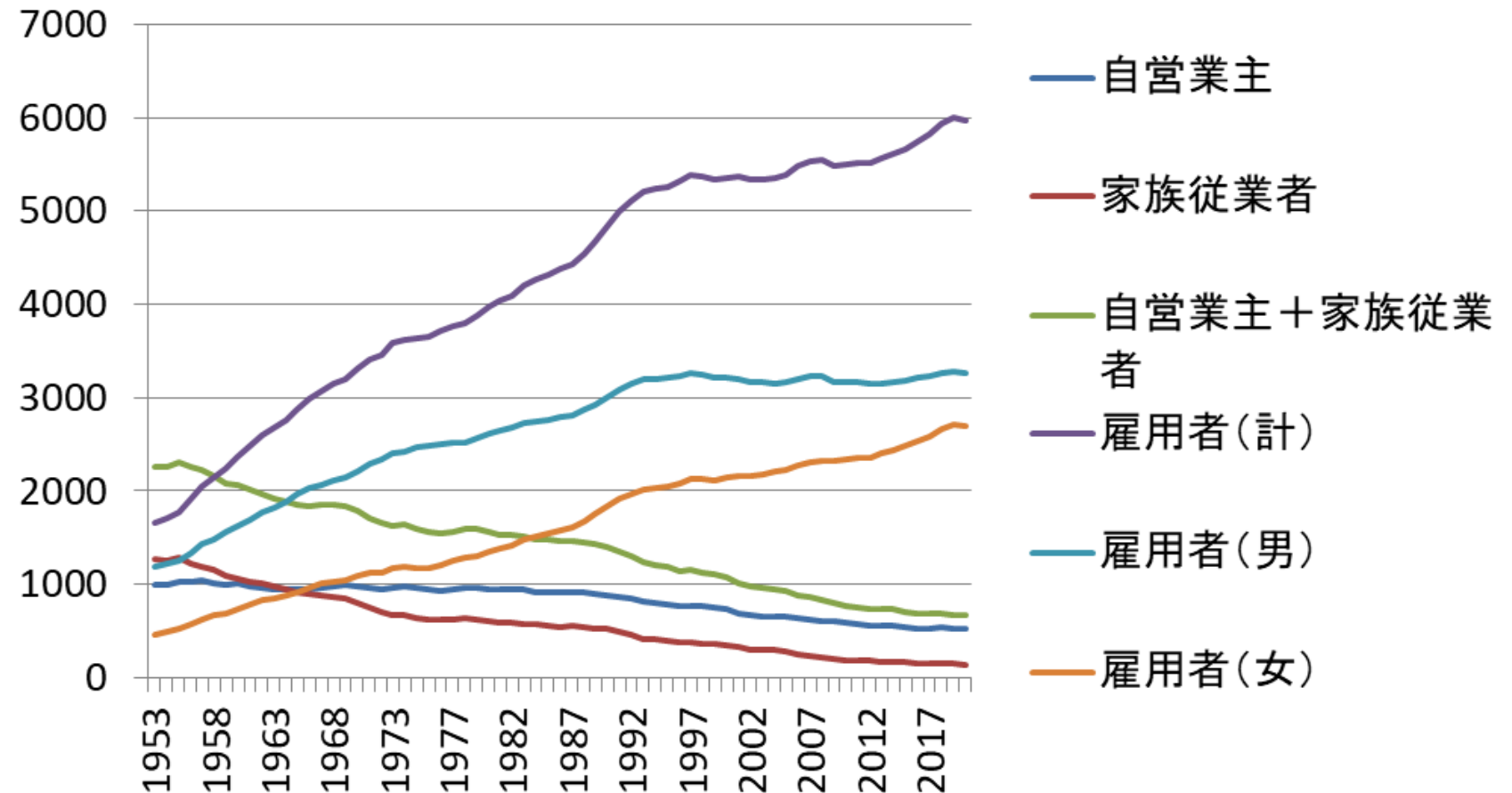
出所:内閣府(2021, p. 107)。

男子正社員と女性の処遇の補完性

- 長期雇用対象でないことの企業にとっての意味
 - 右肩上がり賃金を支払わなくてすむ
 - 技能形成を促進する必要がない
 - 難しい仕事に就かせる前に退職する(させる)から
- 民間企業における男子労働者昇進との3つの補完性
 - 夫の長時間高密度労働と専業主婦の家事労働・育児負担の補完性
 - 生活給(規範)との補完性——女性には生計費補助分しか払わない(払わなくていいという規範)
 - 選別を遅くすることとの補完性
 - 女性非正規がいる分だけ男子正社員の採用数を絞り、ある程度まで全員を昇格・昇進・昇給させられる

全部雇用の衰退傾向

- 企業による雇用スリム化
- 雇用の衰退
- 女性の雇用労働者化
- しかし、まだ全部雇用は消滅していない



単位は万人，年。
出所：総務省『労働力調査』。

IV-1, 2, 3参考文献(1)

- アベグレン, J(占部都美監訳)(1958)『日本の経営』ダイヤモンド社。
- 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。
- 遠藤公嗣(1999)『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣(2005)『賃金の決め方』ミネルヴァ書房。
- 小熊英二(2019)『日本社会のしくみ:雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社。
- 大森真紀(2017)「性別定年制の事例研究」『早稲田社会科学総合研究』17(2), 早稲田大学社会科学学会, 1-24頁。
- 楠田丘(1982)『職能資格制度』産業労働調査所。
- 楠木新(2014)『働かないオジサンの給料はなぜ高いのか』新潮社。
- 熊沢誠(1997)『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 経済協力開発機構(OECD)(労働省訳・編)(1972)『OECD対日労働報告書』日本労働協会。
- 小池和男(2005)『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。

IV-1, 2, 3参考文献(2)

- 採用と大学教育の未来に関する産学協議会(2020)『Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方』3月(https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/028_honbun.pdf)。
- 鈴木良始(1994)『日本低生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会。
- 辻智佐子・辻俊一・渡辺昇一(2018)「高等教育機関におけるキャリア教育と制度設計」『城西大学教職課程センター紀要』2, 15-40(https://doi.org/10.20566/2433541X_2_15)。
- 中田喜文(2002)「日本の男女賃金格差の実態」『家計経済研究』第54号, 家計経済研究所, 26-33頁。
- 野村正實(1994)『終身雇用』岩波書店。
- 野村正實(1998)『雇用不安』岩波書店。
- 野村正實(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。
- 野村正實(2007)『日本的雇用慣行』ミネルヴァ書房。
- 濱口桂一郎(2011)『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。

IV-1, 2, 3参考文献(3)・使用データベース

- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働』中央公論新社。
- 濱口桂一郎(2014)『日本の雇用と中高年』筑摩書房。
- 濱口桂一郎(2015)『働く女子の運命』文藝春秋社。
- 宮本光晴(2004)『企業システムの経済学』新世社。
- 森口千晶(2017)「日本は『格差社会』になったのか」Discussion Paper Series A, No.666, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 1-40頁 (<http://www.ier.hit-u.ac.jp/Common/publication/DP/DPS-A666.pdf>)。
- 労働政策研究・研修機構(2018)『データブック国際労働比較2018』3月 (<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2018/index.html>)。
- 内閣府(2021)『男女共同参画白書』2021年版 (https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r03/zentai/index.html)。
- 厚生労働省『就労条件総合調査』(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-23.html>)。
- 総務省『労働力調査』(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>)。

※インターネットリソースは2022年7月4日に最終閲覧した。