

神奈川大学 博士論文

日本企業人材育成システムの中国への導入
の可能性

－中国の大型国有企業を中心に－

神奈川大学経営研究科国際経営専攻 博士後期課程

楊 世睿

学籍番号：201470167

指導教授：後藤伸 林悦子

論文目次

はじめに	9
第 1 章 日本企業の人材育成	12
第 1 節 日本企業の人事特徴	12
1-1 日本型人事の基盤—長期雇用	12
1-2 年功序列制度—「年功賃金」と「序列昇進」	25
1-2-1 年功賃金	25
1-2-2 序列昇進	29
第 2 節 熟練の育成	47
2-1 教育訓練制度—OJT と Off-JT	48
2-2 熟練の内実—熟練論について	52
> 第 1 章の小括	59
第 2 章 中国国有企業の人材育成	65
第 1 節 国有企業の歴史と現状	60
1-1 国家計画経済下の国有企業 1946～1977 年	69
1-2 転換期下の国有企業 1978～1991 年	75
1-3 市場経済下の企業システムの確立 1992～現在	82
第 2 節 国有企業の人材育成	87
2-1 国有企業の人事制度	87
2-2 国有企業の人材育成	99
> 第 2 章の小括	105

第3章 国有企業の人材教育制度の現状	109
第1節 調査概要	109
1-1 企業概要	110
国有鉄鋼企業 P 社	110
国有電機製造企業 D 社	111
1-2 調査概要	112
国有鉄鋼企業 P 社	112
国有電機製造企業 D 社	115
第2節 国有企業P社のアンケート調査の結果分析	117
第3節 国有企業D社のアンケート調査の結果分析	133
第4節 両国有企業の比較	153
第5節 補充調査	
师徒制の実例—国有企業のある女子工人へのヒアリング	
1	5
5	5
第4章 日本企業の人材育成制度の中国国有企業への導入の可能性	159
第1節 移転の可能性分析	159
第2節 中国国有企業に向けた新たな教育訓練制度のモデル	170
2-1 教育訓練の計画作成	171
2-2 教育訓練の実施	176
2-3 教育訓練の結果評価と対応制度	181
▶ 本章小括と将来の課題	183
【参考文献一覧】	186
【付録 2-1】 关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定	190
【付録 2-2】 国务院关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定	193

【付録 2-3】 工人職稱認定申請表(河北省)	195
【付録 2-4】 关于当前城市商业体制改革若干问题的报告	198
【付録 2-5】 全民所有制工业企业厂长工作条例	204
【付録 2-6】 国务院关于深化企业改革增强企业活力的若干规定.....	209
【付録 3-1 アンケート調査(P社)】	212
【付録 3-2 アンケート調査(D社)】	215

図表目次

(注：図表番号はA-B-Cである。Aは章を示す、Bは節を示す、Cは図表の数を示す。)

【図の目次】

図 1-1-1	日米における製造業労働者の年間離職率 1910～2000 年	15
図 1-1-2	電産型賃金体系	28
図 1-1-3	賃金の上がり方の推移	29
図 1-1-4	賃金のプロファイル	31
図 1-1-5	年齢別賃金の日・EC 比較 ーブルーカラー、男、製造業、1972、75、76 年	32
図 1-1-6	年齢別賃金の日・EC 比較 ーホワイトカラー、男、製造業、1972、75、76 年	33
図 1-1-7	職能資格制度の平均像	37
図 1-1-8	昇格の図	39
図 1-1-9	職位昇進	40
図 1-2-1	教育訓練費用の構成	49
図 1-2-2	『仕事の経済学』の作業分類	54
図 1-2-3	ローテーションの普及率(1990 年)	58
図 1-2-4	Off-JT の長さ：在職者 ー事業所規模別、事業所数の割合(1990 年)	58
図 1-3-1	人事制度と熟練育成の関連性	60
図 2-1-1	股份有限責任会社の組織構造(1993 年の『公司法』による)	83
図 2-2-1	宝鋼の企業組織構造(1991 年)	89
図 2-2-2	宝鋼の管理システム(1991 年)	90
図 2-2-3	幹部招聘契約書	92
図 2-2-4	「持ち場契約書」	93
図 2-2-5	宝鋼の賃金構造	94
図 2-2-6	溶接研究センターの構造	100
図 3-1-1	P 社の組織構造	110

図 3-1-2	D 社の組織構造	112
図 3-2-1	中途退職を考える原因(複数回答)(問 12)	125
図 3-2-2	技能形成の方式(複数回答)(問 17)	129
図 3-2-3	会社の教育訓練に不足しているもの(複数回答)(問 19)	130
図 3-3-1	D 社 2017 年募集計画	141
図 3-3-2	中途退職の原因(複数回答)(問 12)	143
図 3-3-3	技能形成のかたち(問 22)	150
図 4-1-1	日本企業人事システムの諸関係	163
図 4-1-2	昇進の序列	166
図 4-1-3	中国国有企業人事システムの関係	168
図 4-2-1	人材教育システム	171
図 4-2-2	日本企業の現場労働者の熟練の高さ	172
図 4-2-3	新たな教育訓練計画のモデル	176
図 4-2-4	ローテーションにしたがって师徒関係の変化	179
図 4-2-5	新たな教育訓練の実施モデル	181
図 4-2-6	評価内容の変更	182
図 4-2-7	新たな評価方式モデル	183
図 4-3-1	中国国有企業の新たな人材育成制度のモデル	184

【表の目次】

表 1-1-1	アベグレン調査の大企業の職業別の内訳	13
表 1-1-2	解雇をめぐる労働争議(1962~63,76~82 年)	24
表 1-1-3	終戦直後の東京卸売・小売の物価指数変化	26
表 1-1-4	職能資格制度のモデル	35
表 1-1-5	職能資格制度の等級定義	36
表 1-1-6(1)	各職位への昇進の分布—大卒・事務職	42
表 1-1-6(2)	各職位への昇進の分布—大卒・技術職	43
表 1-1-7(1)	係長・課長への到達の関連—大卒事務系・現在課長	44

表 1-1-7(2) 課長・次長への到達の関連—大卒事務系・現任次長	45
表 1-1-7(3) 次長・部長への到達の関連—大卒事務系・現在部長	46
表 1-2-1 Off-JT の教育訓練の直接費用と機会費用	
—社員 1 人当たりの年間費用の平均値	50
表 1-2-2 現在の仕事をするうえでの効果的な教育訓練機会	51
表 1-2-3(1) 量産職場の仕事表—ある自動車組立職場	55
表 1-2-3(2) 装置産業の職場内移動表—ある鉄鋼第メーカー (1971 年)	56
表 1-2-4(1) 幅広い OJT の効果(1)	57
表 1-2-4(2) 幅広い OJT の効果(2)	57
表 2-i 中国鋳工業総生産総価値中の各種企業の割合—1978~2004 年	67
表 2-ii 鋳工業総価値中の国有企業生産価値 (億元)—2009~2014 年	67
表 2-1-1 国有企業発展・改革の歴史段階	68
表 2-1-2 1949 年末の鋳工業産業総価値中の国有企業の占める比率	70
表 2-1-3 技術職の職称認定基準略表	74
表 2-1-4 「下崗」した労働者人数—1998~2004 年	87
表 2-2-1 宝鋼の持ち場係数	95
表 2-2-2 月間「検修工」の人事考課表	98
表 2-2-3 X 社の教育訓練方式(2010 年, 複数統計)	102
表 2-2-4 教育訓練を受けた比率	103
表 2-2-5 職務別の年間 3 回以上教育訓練の受けた者の比率	104
表 3-1-1 P 社の調査対象者分布	113
表 3-1-2 アンケート項目 (P 社)	114
表 3-1-3 D 社の調査対象者の分布	115
表 3-1-4 アンケート項目(D 社)	116
表 3-2-1 調査対象者の性別分布(問 1)	117
表 3-2-2 調査対象者の学歴分布(問 2)	118
表 3-2-3 調査対象者の年齢分布(問 3)	118
表 3-2-4 調査対象者の勤続年数(問 5)	120
表 3-2-5 他社職歴の有無(問 6)	121
表 3-2-6 他社での勤続総年数(問 7)	122

表 3-2-7	他社就職の回数(問 8)	123
表 3-2-8	P 社と同業業会社か(問 9)	123
表 3-2-9	P 社と同職種部門か(問 10)	124
表 3-2-10	中途退職を考えたか(問 11)	125
表 3-2-11	給料は仕事を反映しているか(問 13)	127
表 3-2-12	給料が仕事を反映していない原因(問 14)	127
表 3-2-13	技能養成の責任者(問 15)	128
表 3-2-14	技能向上は必要か(問 16)	129
表 3-2-15	技能形成において最も重要なもの(問 18)	130
表 3-3-1	調査対象者の身分	134
表 3-3-2	性別(問 1)	135
表 3-3-3	学歴(問 2)	136
表 3-3-4	年齢(問 3)	136
表 3-3-5	勤続年数(問 4)	138
表 3-3-6	他社の職歴の有無(問 5)	139
表 3-3-7	D社に定着する原因(問 10)	142
表 3-3-8	中途退職を考える(問 11)	142
表 3-3-9	給料は仕事を反映したか(問 13)	144
表 3-3-10	反映していない原因(問 14)	145
表 3-3-11	技能養成の責任者(問 15)	146
表 3-3-12	入社教育の有無(問 16)	146
表 3-3-13	入社教育の効果(問 17)	147
表 3-3-14	先輩の指導の有無(問 18)	148
表 3-3-15	先輩指導の効果(問 19)	148
表 3-3-16	補習クラスの有無(問 20)	149
表 3-3-17	補習クラスの効果(問 21)	149
表 3-3-18	技能形成に対する最も重要なもの(問 23)	151
表 3-3-19	強化する必要があるところ(問 24)	151
表 4-2-1	師父の資格の等級制度モデルの示す	175

はじめに

日本の製造業は国際市場において強い競争力を発揮してきたが、その競争力の源泉は生産現場にあると考えられる。この「源泉」としての生産現場には、2つの要素、すなわち、第一に生産技術（生産方式）、第二に先進的な技術を実現する熟練した生産労働者、が欠かせない。小池（2005）は熟練労働者としての熟練度を3つの段階で示している。¹第1レベルは熟練した生産技能を有するという基礎的な要求段階である。すなわち、製品を生産する場合、生産作業のスピードが速いと同時に、高い合格品率が保証される必要がある。この基礎的な要求に加え、第2レベルになると生産現場において生じる問題や変化への対応力が求められる。さらに、第3レベルの熟練労働者は、生産における改善や新製品の開発に参加することができる。一般的に、欧米の製造業では、生産現場の労働者に対して、第1レベルである生産技能の熟練しか要求していない。生産の問題や変化への対応は生産現場の技術者、また、生産の改善活動は現場の管理者と技術者の役割となる。さらに、新製品の開発は専門的な開発責任者の役割である。一方、日本企業では、熟練の労働者がこれらの分野に参加したことにより、生産現場が飛躍的な発展を遂げた。現場において問題が発生した際、熟練労働者がいることで迅速な対応が図られ、安定的な生産が保証されたのである。

次に、中国に目を向ける。中国の国有企業は国の経済の基礎である。しかし、国有企業に対する問題の指摘は少なくない。中国の国内の研究文献を見ると、最も多い指摘は、国有企業に大規模な公的資金の投入が実施され、さまざまな施策が導入されているにもかかわらず、市場における競争力強化につながっていないという点である。しかし、これらの文献研究は、国有企業の改革方向を技術開発と管理方式に集中させている。果たして、国有企業の問題は本当に技術と管理の問題だけか、疑問が残る。

1978年の改革開放以降、国有企業は中国企業の代表として、海外の企業との接触が多くなっている。海外の企業と連携し、多くの先端技術や管理理念を導入した。このうち、最も代表的な導入方式は中外合資企業である。中外合資企業とは、中国の国有企業が海外の大手企業と提携し、中国国内に工場を設立し、国内市場に向けた製品を生産・販売する企

¹ 小池(2005)参照。

業である。一般的に、中国の国有企業は資金、土地、基礎建設及び生産人員などを提供し、外国の提携企業は資金、技術、生産設備などを提供する。例えば、天津一汽豊田汽車有限公司(TIANJIN FAW TOYOTA MOTOR CO.)は中国の国有企業の中国第一汽車集团公司(FAW)と日本のトヨタが提携し、中国の天津で設立した企業である。中国第一汽車集团公司は、資金、土地、工場の基礎施設を提供し、現地で生産人員を募集する。トヨタは乗用車の生産ラインに関する設備、技術、及び現場の管理システムの提供を行った。つまり、一汽トヨタ有限公司の生産現場の生産設備、生産技術や現場生産方式は全般的に日本企業のものである。しかし、これより、製品の水準は、果たして日本企業のような高水準を実現できたのだろうか。この答えは、乗用車の年間故障率の比較によって見出すことができる。2015年に日本トヨタの国内工場に生産した乗用車の故障率は百台あたり69件であったのに対し、²中国国内の一汽トヨタ有限公司は245件であった。³つまり、一汽トヨタ有限公司の乗用車の故障率は日本工場の3倍以上ということになる。ここで、両者の生産現場における生産技術や管理方式は同じものであるのに、なぜこれほどの品質の差が生じるのかという疑問が残る。

1972年に日中国交正常化以来、多くの中国国有企業は日本企業と提携し、技術や生産システムを導入した。例えば、本論文の第2章に紹介する国有鉄鋼企業の宝山鉄鋼は新日本製鉄(新日鉄)の君津・大分両製鉄所をモデルとして、新日鉄の生産技術と生産方式を導入した。しかし、両者の間には、前述の一汽トヨタ有限公司と同様に、生産量及び品質において差が存在している。

以上のように、中国の国有企業は海外の先進的な技術や生産方式の導入を実施するものの、導入元と同等の生産効率の実現は果たせず、両者の差が存在するという問題が確認できる。筆者は、この差が生じる要因は、生産技術や生産方式の面ではなく、生産現場の労働者の質の問題によるものと考える。つまり、中国国営企業が日本の人材育成方式を導入し、熟練労働者を安定的に育成することが可能となれば、これらの問題に解決を見出すことができるわけである。しかし、それを実現するのは容易ではない。なぜなら、日本企業において熟練労働者の育成を可能にする背景として、企業の雇用、賃金、昇進など人事制度が関連し合っているからである。そのため、導入可能性の検討にあたっては、これらの関連性の解明が不可欠となる。本論文は、その第一歩として、日本企業の人材育成システ

² 『2015年日本自動車耐久品質調査(VDS)』を参照した。

³ SINA ホームページ、『2015年各自動車メーカー故障率調査』。

ムの中国の国有企業への導入について、導入の可能性や具体的な導入方法について論じる。

以下の論述では、最初に日本企業の人事制度と人材育成制度を整理し、日本企業の人材育成制度の必要な要件を抽出する(第1章)。その後、中国の国有企業について紹介するとともに、現地調査を含めた、国有企業の人事制度及び人材育成制度の現状を明らかにする(第2、3章)。最後に、両者を比較するとともに、日本の人材育成制度を中国国営企業に導入する可能性があるかどうか、また、可能性があるならばどのような形で導入できるかを検討し、中国の国有企業に適応する新たな人材育成モデルを提案する(第4章)。

第1章 日本企業の人材育成

企業の人事制度は雇用、配置・移動、教育訓練、評価、昇進、報酬、福利厚生及び退職の一連のシステムである。これらの制度は相互に緊密な関連性がある。このため、日本企業の人材育成制度を研究する場合、単に人材育成の部分にのみ着目したのでは、これを解明することができないと考えている。したがって、本章で日本企業の人材育成について論述する場合、人材育成制度だけの紹介ではなく、人材育成制度の基盤や関連の人事制度についても論述する。

本章の内容は2節から構成される。第1節は人材育成に関連する制度の紹介である。つまり、日本企業の人事制度の特徴について述べる。最初に、人材育成の基盤となる長期雇用について論じる。その後、人材育成と関連する賃金制度と昇進制度について論述する。第2節は日本企業の人材育成の紹介である。つまり生産現場の熟練労働者の育成に関する諸説を紹介する。

第1節 日本企業の人事特徴

一般的に、現在の日本型人事システムには、長期雇用、年功序列と企業別組合という三つの基本的な特徴がある。本論文は企業の人事制度について論じるので、組合の在り方を論じる必要はないと考える。そこで、主として長期雇用と年功序列について論じる。長期雇用と年功序列は日本型人事の代表として認識されているが、その内実は何か、また、日本企業の人材育成とどのような関連性があるかを論述する。

1-1 日本型人事の基盤—長期雇用

最初に、語源から見ていこう。1950年代半ば、アメリカの文化人類学者ジェームス・C・アベグレンはフォード財団の研究者として来日調査を行った。彼は表1-1-1のように日本の大企業19社と中小企業34社を調査したうえ、1958年に、*The Japanese Factory* :

Aspects of Its Social Organization という本を出版した。⁴直訳すれば、『日本の工場—その社会組織の諸側面』となる。同書では、日本の雇用形態について、初めて「Lifetime commitment」と「Seniority-based wages」という言い方をした。同年、監訳者占部都美は *The Japanese Factory* を『日本の経営』と名付けて日本語訳版を出版した。原文中の「lifetime commitment」は「終身雇用」、「Seniority-based wages」は「年功賃金」と和訳された。⁵その後、「終身雇用」と「年功序列」という言い方は、経営学者だけでなく、社会全体に広がり使用されている。

表 1-1-1 アベグレン調査の大企業の職業別の内訳

職種別	数(社)
化学	2
鉄鋼	2
アルミ	1
機械	2
電機	2
無線通信機器	1
鉱業	1
電線	2
造船	2
繊維	3
合計	18

出所：アベグレン(2004)： xviii により作成。

「終身雇用」について、アベグレンは「会社は極端な状況にならないかぎり、一時的にですら従業員を解雇することはない。従業員は他の企業に移るために退職しようとは考えない」と述べる。⁶さらに、会社と従業員の関係は雇用主と雇用者という関係に止まらず、

⁴ アベグレン(2004)： xviii. 文中、具体的な企業職種別の内訳は、大企業は合計 18 社しかないである。

⁵ 「終身雇用」という言葉は、J・C・アベグレンの英語原著(1958年版)の中で、最初の言い方は「permanent employment system」である。その後、「a lifetime commitment」を補充した。

⁶ アベグレン(2004)： 19.

「家族の一員や友愛会など親密で個人的な集団の一員」とされている。⁷この調査で取り上げられている当時の事例は2つある。一つは大阪の電機メーカーである。⁸この電機メーカーには従業員4,350人がいた。年間解雇率は0.1%強で、5、6人しかいなかった。解雇の原因は、長時間無断欠勤、会社の資材を盗んだ常習犯などであった。それに対して、退職率はより高い。1949~1953(昭和24~昭和28)年の5年間には、男子従業員3,370人中、年間83人が退職した。また女性従業員においては5年間で1,014人中190人が退職した。男子従業員の退職の理由としては、約40%は定年であった。定年以外の退職理由の第1は、農業を引き継ぐことであった。女性従業員の退職は、定年の人はほとんどいなかった。最も多い退職理由は結婚であった。結婚による退職を見ると、男性の3%弱、女性の10%強の離職率であった。もう一つの実例は四国の繊維企業である。⁹この企業の従業員数は約3,500人であった。1951~1955(昭和26~30)年の5年間で、男性の平均離職率は3.66%であり、女性の平均離職率は14%であった。工場は農村部であるので、離職率は都市部の同業他社より高い。男性従業員の退職理由としては、農業の継承が多い。また、女性の退職の原因も結婚という理由が多かった。

離職率は、企業の従業員の定着度と直接関連している。しかし、以上の1950年代の2つの事例を取り上げるだけでは、まだ明確でない部分も多い。そこで、つぎに図1-1-1に示すように、20世紀全体の日本の製造業の離職率を分析し、さらに同時期のアメリカの製造業の離職率と比較し、アベグレンの「終身雇用」という言い方の意味を吟味する。

図1-1-1のデータを分析する前に、若干の説明をしたい。図1-1-1の中には、「ブルーカラー労働者」と「全労働者」の2つの分類がある。戦前のデータは、日本でもアメリカでも、「ブルーカラー労働者」の統計である。戦後は「全労働者」による統計である。戦後の日本では、ホワイトカラー従業員とブルーカラー従業員が「正社員」として一元管理されることになった。これは、従業員の身分差がなくなったためである。

⁷ 同上：19.

⁸ 同上：20~21.

⁹ 同上：21~22.

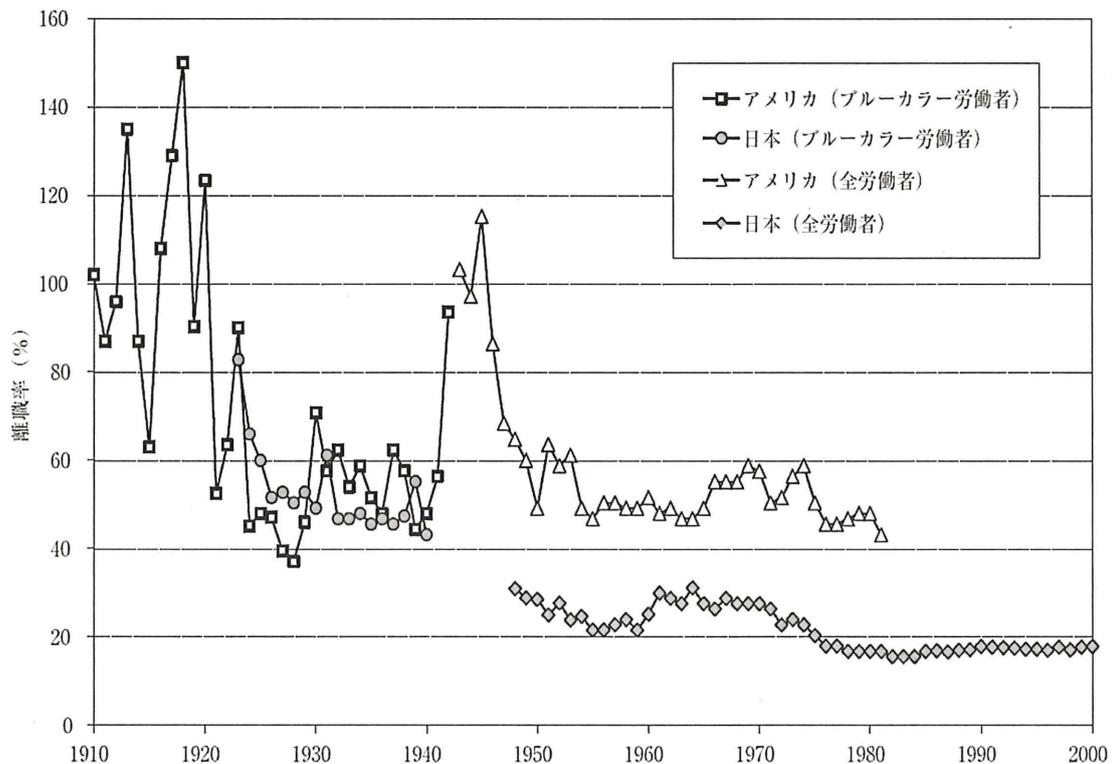


図 1-1-1 日米における製造業労働者の年間離職率
1910～2000年

注：原則として製造業工場労働者の平均年間離職率(離職者数／平均雇用者数)だが、標本数、工場規模、労働者の定義は資料によって異なる。1948年以降の日本の離職率については、常時5人以上の常用労働者を雇用する製造業事業所の常用労働者を対象とし、非正規労働者を含む。

アメリカ 1910～1918年 Brissenden and Frankel(1921)；1919～1929年 Berridge(1929)；1930～1981年 US Department of Labor, Employment, Hours, Earnings. 日本 1923～1938年 日本労働運動史料委員会(1959)；1937～1940年 大原社会問題研究所(1964)；1948～2000年 労働省『毎月勤労統計調査』。

出所：森口(2013), 『日本型人事管理モデルと高度成長』：5より再引用。

戦前の日本の労働者(ブルーカラー)の流動性は非常に高い。1920年代以前は、通年の統計資料が少ないので、図1には表示していない。ゴードン(2012)は1902(明治35)年当時、日本最大の民営工場の2社、芝浦製作所と石川島造船所の労働者(ブルーカラー)の勤続年数を調査した。その主な結果は以下の通りである：「労働力の5分の4以上が、現職に就いてから勤続5年未満なのである」；「労働者の約半数が1年以内に他社へ移動していること」；

「6年以上勤めている15～20%の労働者すべてが親方や職長だったわけではない」。¹⁰1920年以降、20年の高い離職率80%以上があるものの、その後は減っていく。しかし、少なくとも、年間40%以上の離職率がある。ちなみに、同時期のアメリカの労働者(ブルーカラー)から見ると、日本の離職率はあまり高くないと考えられる。1920年代以前、アメリカ労働者(ブルーカラー)の年間離職率は100%以上の場合が多い。すなわち、年間2社、さらに2社以上転職する場合があった。第一次大戦以降、Versailles-Washington Systemが確立され、経済好況もあって、アメリカの労働者の離職率は急に減少し、日本より低くなった。その後は、1929～1933年の経済バブル崩壊以後、日本とほぼ同じになった。戦時中には、アメリカの離職率は急激に上がっていく。その原因は太平洋戦争による徴兵が拡大したためと考えられる。それに対して、日本の資料は戦争のため、具体的な統計資料が紛失している。

戦後、日本の労働者(全労働者)の離職率は長期間にわたって30%前後で推移している。1970年代以降、20%を下回り、その後は横ばいが続いている。特に、1973年の第1次オイルショック時、日本の離職率は減っていた。1979年第2次オイルショックの影響もほぼないままである。これらから見ると、戦後日本の離職率は非常に安定しており、大きな揺らぎがない。一方、アメリカの戦後の離職率は急激な変化を繰り返している。1950年代の朝鮮戦争と1960年代のベトナム戦争により、徴兵制が拡大された。その後、1970年代のオイルショックにより経済不況になると、離職率が上昇した。

日本の戦後の製造業の労働者の離職率をみると、もう一つ問題がある。アベグレンは1950年代の日本の大企業19社を調査し、そのうえで2つの実例を代表として説明し、アメリカの雇用慣行と比較分析した上で、日本の雇用制度は「終身雇用」と結論づけた。図1-1-1のように、戦後の日本の離職率は20%前後である。更に、1970年代以前日本の離職率は30%前後である。もちろん、同時期のアメリカと比べ、日本の労働者の定着率は極めて安定している。しかし、アベグレンの調査では、高くても男性3%未満、女性10%前後の離職率であり、かなり低い。なぜそのような大きな差が生じるか。つぎは、ほかの学者の説を紹介しながら、この差の原因を明らかにする。

最初に、小越洋之助の説を考察する。彼は、『終身雇用と年功賃金の転換』の中で、「終身雇用」という見方について異論を提出し、アベグレンの『日本の経営』について詳しく問題点を指摘した。小越は終身雇用制度に対しての次のように論述している。

¹⁰ ゴードン(2012): 35.

終身雇用概念には「終身雇用の神話」といわれるようなこの概念自体のもつ曖昧性がある。そのことは、概念化の前提である具体的事実認識、その内容を定める決定的共通項が明確でないことも意味する。また、問題にアプローチする方法論の差異もある。¹¹

小越はこの指摘に続いて、具体的に5点の問題を挙げる。¹²第1は、終身雇用の「終身」に対する理解である。アベグレンは経営者と従業員の「終身的関係」を強調する。これに対して小越は、この「終身的関係」について「主として企業と労働者との永続的關係と誤解される内容を含んでいた」と指摘している。¹³こちらの「誤解」の内容は、「終身」という訳語の誤解である。一般的には、「終身」は死ぬまでの意味である。しかし、経営者と従業員の雇用関係は、解雇など離職の状況がない場合、定年までである。つまり、もっと正確な表現は「長期継続雇用」である。

第2は、終身雇用の適用対象企業の規模である。前出の表1-1-1の示すように、当時アベグレンが調査した企業は大企業であった。これらには阪神地域の代表的な金属工業の大企業と紡績大工場が含まれていた。しかし、アベグレンはこれらの一部の大企業の雇用慣行は日本の全産業の雇用慣行に当てはまるものであり、日本企業の経営者と従業員の関係は「終身的関係」と判断した。

第3は、全従業員に終身雇用が保障されているという誤解されうる規定である。日本の大企業の労働者の雇用保障は、正規雇用労働者に限定されている。これらの正社員は、主に「男性基準労働者」を想定している。¹⁴アベグレンの『日本の経営』のなかには、臨時工も含まれている。これは「労働力の硬直性という問題を解決するために、(中略)、経済と技術の変化の影響を吸収する緩衝材になっている」。¹⁵小越は、アベグレンの分析について、「しかしその雇用形態は日本の工場労働者の階層構造との関連規定や労働市場の構造における中小企業労働者との明示的な関連・位置づけなしに定義された」と指摘した。¹⁶さらに、女性雇用の問題に対して、「女性の職場進出と男女雇用機会均等の流れの今日の意味からすれば、差別的雇用管理を意味する内容であるが、アベグレンは当時の女性労働者の早期退職

¹¹ 小越(2006) : 3.

¹² つぎの論述は、小越(2006) : 10~11 から整理引用した。

¹³ 小越(2006) : 10.

¹⁴ 基準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務しているとみなされる労働者のことである。

¹⁵ アベグレン(2004) : 31.

¹⁶ 小越(2006) : 11.

について、事実としてそれを認識していたにもかかわらず、この問題は自明のこととして、彼の定義の枠外に置かれた」と指摘した。¹⁷

第 4 は、「終身的関係」と労働者の賃金制度、さらに労働生産性との関連の問題である。『日本の経営』では、雇用と賃金制度は別々に論述され、これら両者の関連性はほとんど議論していない。生産性の問題について、アベグレンの見方は、終身雇用制度が「既存の人員の有効活用という点でも生産性に影響を与える」というものである。ここでいう「影響」とは、以下に示すように不利なものである。まず、「能力が低い従業員を取り除く」ことは難しいので、「不必要な仕事がさらに増加する」。もう 1 つは、終身雇用の下では、「従業員にとっては大きな脅威が取り除かれる」ことになる。¹⁸つまり、解雇の危険がなくなると、従業員は「着実に効率的に仕事をする主要な動機がなくなっている」。¹⁹さらに、「年齢と勤続年数を極端に重視し、ほとんど年功だけで昇進を決める制度が当面の効率性という観点から不利であることは、疑う余地がない」²⁰と述べている。しかし、アベグレンは生産性の問題について論じるとき、「生産性の推計はどうしても大まかなものになる。正確な数値を算出しようとする、困難であり、誤解を招く結果にもなる」と述べて、具体的な事例を出さずに論述した。²¹この点について小越は、「アベグレンの事例ではそれは示されなかった」と指摘した。

第 5 は、日本の終身雇用関係と日本の歴史の伝統的な特質との関連性問題である。小越は、アベグレンに限らず、「日本的経営論においても、終身雇用の成立をイエ、ムラと結合させたり、日本文化や人間集団の伝統的特質を強調」したりすることは、非合理的であると指摘する。²²

以上の小越の論述は、アベグレンが提出した日本型雇用に対する、代表的な批判である。これらの 5 点の指摘の中に、第 1 の内容は、和訳の問題で、本論文で論じる必要がないと考える。第 4 の終身雇用と年功賃金の関連性、さらに生産性の問題は、その後で具体的に分析する。終身雇用と直接関連しているのは、第 2、第 3 と第 5 の指摘である。これらの問題を理解するために、日本の終身雇用の形成について見ていくことにしよう。

現在、「終身雇用」の起源については、2 つの代表的な見方がある。一つの見方は日本の

¹⁷ 同上。

¹⁸ アベグレン(2004) : 154.

¹⁹ 同上。

²⁰ 同上 : 156.

²¹ 同上 : 149.

²² 小越(2006) : 11.

歴史的な社会制度と関連づける見方で、奉公人制度の影響を受け、「家」の関係を引き継ぐ雇用慣行であるとするものである。もう一つの見方は歴史との関連性はないと考え、戦後の労働運動を通じて、新たな雇用制度が成立したと考えるものである。

「終身雇用」とかつての奉公人制度の関係は、丹野(2012)で詳しく論じられている。²³奉公という言葉は、かつての天皇や朝廷の官人たちが国家に対する忠勤奉仕、一身をささげて働くことを意味する。その後は、武家の従者という、封建社会の主従関係を表した。江戸時代以降、奉公という言葉の意味は広がり、武家層に限らず、主従関係がある雇用を表すようになった。この関係においては、労働の機会を提供してもらう側、すなわち、労働者は、「主人の恩恵」を受けた者という意味が含まれている。明治以降、封建制度は解体した。しかし、奉公の思想は引き続き日本社会に残っている。この時期の奉公は、特定の組織に対して、組織構成員が永続的、全人的に献身することである。すなわち、滅私奉公と言われる意識である。この奉公思想では、伝統的な「イエ(家)」の意識は重要である。労働者は仕事に従事するとき、職場は自分の家のようになり、経営者は従業員を親子として管理し、仕事の同僚は自分の親族のようになる意識が強い。この奉公人制度の現代企業への影響について、丹野は次のように述べている。

現在では、その組織対象がたとえば企業と言うことになった。日本人の組織への一体感、愛社精神といったものの中に、奉公人意識が引き継がれているのではないかと思う。

…(中略)…

江戸時代の奉公人制度にみられたイエ(家)意識が、明治以降の企業に日本的経営の特徴とされる集団主義に基づく企業家族主義を生み出したことは容易に想像されよう。このような日本的経営の理念・意識の経営には、明治期の国家的・社会的承認を背景にし、従業員の側のその受容と経営者による施策によって形成されたといえよう。²⁴

丹野(2012)は、現在見られる企業の集団主義や企業家族主義は、この奉公人制度の意識を継承していると指摘する。以上のように、日本企業の経営理念において、企業を従業員の「家」と考え、従業員の雇用確保は「家」の構成員の確保のように大事なことであった。これらの思想を継承し、雇用期間が長期化し、「終身的な関係」を形成したと考えられる。

²³ 以下の論述は、丹野(2012)：42～45により整理。

²⁴丹野(2012)：43。

さらに、賃金制度、育成制度また福利厚生などの側面も、家族的な経営理念が入り込んでいると考える。具体的に見ると、奉公人を採用するときには、12~13歳の同郷者を中心に採用するが、企業における昇進の際には、内部の人員から選考を行っている。これらの採用と昇進策は、内部の労働市場を形成する。現在の日本企業の活用している内部労働市場に類似していると考えられる。さらに、長期勤続者に対して、奉公人制度は各種の優遇があった。例えば元手銀、屋号、暖簾分けなどの制度である。これらの制度は、長期勤務を誘導し、長期雇用の実施を促進していると考えられる。

以上の点から、現代日本企業の終身雇用制度には奉公人制度との類縁があると、つまり、両者の内実には継続性があると考えられる。しかし、この見解に対しては反論も多く提出されている。多くの専門家が、戦前の日本における労働者の定着率の低さを指摘し、終身雇用などの雇用施策は全くなかったとしている。では、次に、これらの反論の主張内容を精査するため、日本の明治以降の労働者の実態を見ていこう。

戦前の日本では、労働者はブルーカラーとホワイトカラーに分かれていた。当時の労働者の状態について、1903(明治36)年、農商務省は当時の綿糸、印刷、鉄鋼などの工場労働者(ブルーカラー)の実情を調査し、『職工事情』という調査報告を公表した。このなかには、当時の労働者の生活及び仕事の現状が述べられている。経営者側については、雇用、賃金、福利厚生及び仕事内容と育成制度などの諸側面について記録がある。これらの記述から考えると、明治期の労働者(ブルーカラー)の仕事様式は、現在と完全に異なっていることがわかる。その時期、労働者たちの社会的地位は低く、低賃金で、労働移動率は高かった。それは現在考えられている「終身雇用」とはかけ離れた状態であった。また、戦前の労働者について詳細に記載された貴重な史料として、間宏(監修)の『日本労務管理史料集』がある。『日本労務管理史料集』の記録によると、『職工事情』の記録の通り、明治期の日本労働者(ブルーカラー)の労働移動率は非常に高かったことが記されている。明治以降の大正、昭和前期の労働者の定着率は、明治時期より好転したものの、低い率にとどまっている。これらの紹介は、前掲の図1-1-1の通り、40%以上の離職率は間違いがないと考える。この高い労働移動率の原因は、生活様式と仕事様式の2つ面で原因があると考えられる。生活の様式から見ると、当時の労働者は、下層社会で「江戸っ子」のような生活状態にあり、頻繁な転職は当時の労働者の一般的な意識であった。²⁵もう一つの仕事様式については、当時の企業の人材教育施策が不足していたため、労働者たちが「頻繁に複数の大工場の間を転職

²⁵ ゴードン(2012): 29.

し、各種の技能を習得していた」。つまり技能の熟練を向上するために転職していたのである。²⁶

戦後、日本社会は、アメリカの占領下において、大きな変革を経験した。1940年代後半から1950年には、「近代日本において、この戦後の激変に匹敵する大きな変化は明治維新だけであろう」。終戦直後、アメリカの対日政策の中に、「労働組合に対する無条件の法的支援を要求するものであった」。²⁷この政策条件の下で、労働者たちは雇用の安定化、安定的な賃金、企業と社会地位の向上を「最大限要求」することができるようになり、労働運動は盛んになった。具体的なデータをみると、終戦後日本の経済は落ち込み、1945年8月から10月に410万人が失業したと推計され、復員兵士を含めると、失業人口は1300万人に達した。²⁸このような厳しい雇用環境の中、当時の労働者は解雇に反対し、雇用の安定化を目指し労働運動を起こした。1946年前後、公営の国鉄争議と民営の東芝争議は当時の2つの代表的な解雇反対の労働争議である。1946(昭和21)年7月、運輸省職員局は、国鉄の従業員54万人中13万人を解雇し、このなかの7万2000人は即時解雇と表明した。しかし、組合による急激なストライキが発生し、9月14日に、経営側は解雇案を撤回した。東芝は、戦後から労働力過剰の状況にあった。1946年に、政府からの補助金が切れるため、8月14日に労働力削減の施策を公表した。これから、職員は組合の支持により、55日間のストライキを引き起こした。11月26日、経営陣と組合の経営協議会は合意に達した。経営陣が発表した「協議書」の中で「会社は組合員が服務規律に違反せざる限り、組合員たる故を以ては絶対に誅首を行わない」と記された。²⁹これらの2つの労働運動により、その後起きた労働運動で組合は解雇を実施しないとの約束を要求の一つとして提出するようになった。ゴードンはこの時期の労働運動について、「東芝、国鉄、その他の中小企業の労働組合の多くも、終身雇用を礎石として、日本の労使関係の再建を企てた」と評価した。

1949(昭和24)年に、緊縮的な財政政策が実施された。銀行は経常赤字を緩和するため、企業への融資を一時に停止した。いわゆる「ドッジ不況」の開始である。経済の不況により、もう一回大量解雇の波を引き起こした。1949年7月5日、東芝は当時の従業員の約2割、4581人を解雇する計画を発表した。組合は雇用確保のため、「アベック作戦」と称する労働運動を打ち出した。しかし、この運動は失敗した。国鉄は、1949年の夏以降、2回に

²⁶ 楊(2012) : 61.

²⁷ ゴードン(2012) : 341~342.

²⁸ 栗木(1977) : 226.

²⁹ 『資料労働運動史』 : 257.

かたり計約 10 万人の従業員を解雇した。日産自動車は同年の 10 月から、従業員の約五分の一の 2,000 人前後を解雇した。日立製作所は、1950 年に従業員 3 万 1500 人のうちに、5555 人を解雇した。社会全体から見ると、ドッジ不況の時期には、大量の解雇が発生し、労働争議の数も急激に多くなった。この時期について、ゴードンの『日本労働関係史』のなかには、以下のような記述と評価がある。

1949(昭和 24)年から 50 年にかけて、労働組合は主要な闘争でことごとく敗北を喫し、いずれの争議も大量の解雇者を出した。この事実は、その後の経営戦略及び労使関係の両面に大きな影響を及ぼした。1950 年に始まった景気回復に際し、組合側は引き続き雇用防衛を優先事項の上位に置いたが、経営側は解雇より、労使の和解を選択し始めたのである。遊休労働者の解雇と配転をめぐる度重なる交渉と争議を通じて、労使は何とか雇用保障に関する一連のルールを作りあげた。これはその後、日本産業政策と労使関係において重要な意義をもつものとなった。組合が自らの役割を社内での雇用全般を守ることにありとその立場を明確にしたのに対し、経営側はこれに応え、技能面で時代遅れになった労働者を解雇して若い安価な労働者を代わりに雇い入れる方策はとらず、高くついても成人労働者を再訓練し、既存の従業員を用いて、技術の近代化と事業の拡張を図った。また 1950 年代から 60 年代の高度成長期には、解雇困難な組合員に代えて臨時従業員を雇用し緩衝装置(バッファー)としたのである。³⁰

ゴードンは、1950 年代前後の、日本の労働運動に対して、失敗はしたが非常に高い評価を与えている。組合側には解雇防止は「優先事項」になった。経営陣には、遊休労働者に対する解雇から配転とすることになった。ドッジ不況の労働運動は、日本の経営陣と労働者間の「終身的な関係」をオープンさせた。しかし、この時期を経て、企業の経営陣はなぜ、かつての直接的な整理解雇から雇用の確保へと急に政策を転換したのであろうか。この問題を吟味し、「終身雇用」の深い原因をさがしに行こう。

この問題を検討するには、山本潔が『日本労働市場の構造』という本のなかにも、面白い事例を提示している。³¹1960(昭和 35)年 8 月、ある製造企業が京浜地帯に新たな自動化工場を設立した。この工場には 602 人の従業員が行った。これらの従業員のなかにも、生産現場で作業する従業員は 402 人が行った。おもしろいところは、新規採用者はこの 402 人の

³⁰ ゴードン(2012) : 400.

³¹ 山本(1967) : 62.

なかに 30%しかいない。ほかの現場作業の従業員は日本各地から配転した。配転の地域と配転した人数の割合は九州地域の 35%、中国地域の 20%、そして北海道地域の 10%であった。また、賃金統計によると、配置転換者 1 人当たりの年間平均給料は 469,560 円で、新卒採用者の 1 人当たりの年間給料は 215,400 円である。この差は 254,160 円である。それ以外に、もし 1 人の移転費用を 2 万円とすると、343 人の配置移転費用には 686 万円が必要になる。もしこの 343 人を全員解雇すれば、1 人当たりの解雇の退職金は 234,300 円しか必要とならない。以上のことから、70%の現場作業者の配置移転することは相当な高いコストがかかったことが分かる。それでは、なぜ企業の経営陣は解雇を回避し、このような非効率(利益)的な経営方式を選択したのか。この新製造工場の所長はつぎのように述べている。

新工業所としては、配置移転で、年とった人を使うことは、高い賃金を払うことになり、好ましくない。合理化して余った人間にやめてもらうのが一番の合理化である。しかし解雇することによって組合と紛争を起こしたくないので、そういう人間を再教育して使うことになった。³²

また、九州のある工業所の人事課長は、配置転換の高いコストをかけることに対して、「M 鉱山(解雇をめぐる数回にわたる長期ストライキ)をみてもわかるように、もし解雇問題が起これば、二カ月や三カ月の争議ではすまない」と述べた。³³以上の 2 つの経営陣の述べることから見ると、解雇より相当に高い配置移転のコストをかける、目的は、労働争議の回避である。特に、長期の労働争議を引き起こして、失うカネはもっと多くなる。さらに、労働争議のために、労働者の労働意欲が低下し、企業イメージの損失を招来する。このように、企業の経営陣は労働争議、特に長期的な労働争議を恐れていた。それでは、新たな問題は日本企業に関する労働争議が発生した場合、長期的な争議になる可能性はどのくらいがあるかということである。

表 1-1-2 のように、1980 年以前、日本の労働争議のなかで、非解雇をめぐる労働争議の長期争議の比率(g)は 15~20%前後である。1980 年代以降は急に 10%以下に落ちている。注目するのは、解雇が発生する場合、長期争議を起こした比率である。解雇が原因で引き起こした労働争議は多くはなく、多い場合でも 10%以下である。しかし、いったん解雇が発

³² 同上：66.

³³ 同上。

生すれば、長期争議になる可能性(c)は非常に高く、ほぼ 50%以上になった。つまり、日本の企業では、解雇を行って、長期的な労働争議になる可能性は非常に高い状況がまちがいないと考えられる。

表 1-1-2 解雇をめぐる労働争議(1962~63,76~82 年)

年次 (年)	(a) 解雇をめぐる争議 件数 (解決済 み) (件)	(b) 解雇によ って引き 起された 長期争議 ① (件)	(c) 解雇によ って引き 起された 長期争議 の比率 (%)	(d) 総争議件 数 (解決済 み) (件)	(e) 長期争議 の比率 (%)	(f) 長期争 議総件 数② (件)	(g) 非解雇 をめぐ る労働 争議の 長期争 議の比 率② (%)
1962	135	54	40.0	1,667	20.5	342	19
1963	92	38	41.3	1,383	19.5	270	18
—	—	—	—	—	—	—	—
1976	108	64	59.3	7,895	26.0	2052	26
1977	102	58	56.9	5,945	19.5	1159	19
1978	114	58	50.9	5,324	20.2	1075	20
1979	77	46	59.7	3,912	15.4	602	14
1980	99	47	47.5	4,253	16.8	715	16
1981	91	49	53.9	7,545	8.1	611	8
1982	102	57	55.9	7,310	8.3	607	8

注：①長期争議：31 日以上継続した争議である。

②計算方式

$$c=b/a \quad f=d \times e \quad g=(f-b)/(d-a)$$

出所：ゴードン(2012)：400 より再調整計算。

このデータからみて、解雇をめぐる争議が発生すると、それは長期的な争議になり、企業のコストは高騰する。経営陣がこのような状況を回避するのは当然なことだ。つまり、日本の企業と労働者の「終身(長期)的な関係」の本質は、経営陣がより多くの損失を回避するための妥協案と考えられる。この「妥協案」は日本の戦後の労働組合が長期的な闘争を通して達成したものである。

以上の分析により、日本企業の長期雇用施策は経営陣と労働組合の「妥協案」である。経営陣はこの選択肢を強いられることにより、企業の他の人事政策を制定して整合性を図らざるを得なくなった。つまり、経営陣は長期雇用の労働者を活用し、最大の利益を向けるため、長期雇用と対応する人事政策を構築したのである。これはつぎの年功序列である。

1-2 年功序列制度

— 「年功賃金」と「序列昇進」

企業内部の諸制度は日本特有の雇用制度と見合う必要があると考えられている。通常、日本企業の長期雇用と見合う賃金制度や昇進制度は「年功序列制度」と呼ばれている。これも日本企業の「三種の神器」の一つである。「年功序列制度」のうちに、賃金制度の部分は「年功」で、年齢(勤続年数)により賃金を決定する制度である。昇進制度の部分は「序列」で、年齢(勤続年数)による序列的な昇進である。つまり、「年功序列制度」のなかには賃金の構造と昇進のラインの両面がある。以下は、「年功」の面について日本企業の賃金制度を、「序列」の面で日本企業の従業員の昇進制度を論じる。

1-2-1 年功賃金

年功賃金とは、勤続年数や年齢に応じて賃金上がる制度である。「年功賃金」について述べているのはアベグレンの『日本の経営』である。『日本の経営』のなかで「Seniority-based wages」という言い方があり、直訳は「年功賃金」である。このような賃金制度の形成は戦後からと考えられる。年功賃金制度を明らかにするため、この制度の形成の過程をみておこう。

表 1-1-3 終戦直後の東京卸売・小売の物価指数変化

1937年6月=100

卸売				小売			
1945年8月	226.5	3月	656.3	1945年8月	251.6	3月	953.7
9月	228.7	4月	1026.7	9月	253.3	4月	1261.4
10月	231.0	5月	1054.2	10月	253.0	5月	1491.5
11月	232.5	6月	1084.4	11月	253.6	6月	1650.9
12月	336.8	7月	1188.9	12月	482.6	7月	1715.9
1945年平均	225.0	8月	1240.8	1945年平均	246.5	8月	1691.6
1946年1月	375.8	9月	1349.3	1946年1月	512.1	9月	1828.1
2月	396.7	10月	1349.8	2月	628.9	10月	1958.2

出所：「経済実相報告書」経済安定本部官房統計課；『調査報告書：日本の賃金－歴史と展望』：15 より再引用。

終戦直後、日本の経済は急激なインフレを招いた。表 1-1-3 は 1945(昭和 20)年 8 月から 1946 年 10 月の東京地域の卸売と小売の物価指数を示したものである。戦前の 1937(昭和 12)年 6 月の物価指数を 100 として、戦後の物価指数を計算している。この表の示すように、物価指数について、敗戦直後の 1945 年に、卸売は戦前より 3.3 倍強増えて、1946 年の 10 月までに 13.5 倍上昇した。国民の生活と直接関連する小売物価指数は、1945 年の 5 ヶ月間に倍増した。1946 年の 10 カ月間に、同物価の指数は急に伸び、1945 年末に比べてほぼ 4 倍増加し、戦前の 20 倍弱の上昇率となった。このような急に高騰する物価は、当時の労働者の生活負担を非常に重くしている。日本の各企業は従業員的生活を守るため、さまざまな賃上げ政策を出した。例えば、浦賀船渠では、「絶え間のない労使交渉によって 1945 年 9 月から 1946 年 12 月までの間に、少なくとも 4 回の賃上げが実施された。この間に、平均月収は 128 円から 1,476 円まで上がった。」³⁴しかし、賃金の構成から見ると、終戦直後の賃金の中の基本給はまだ戦時中に実施していた画一的な「年齢給」である。物価上昇に応じる賃上げは各種の手当であった。このような賃金総額の急上昇により、基本給が賃金全

³⁴ ゴードン(2012) : 362.

体に占める比率は急に下がっている。このような状況のもと、労働者たちは生活の安定を求めて、労働運動を活発化させた。

こうした中で、日本の賃金構造の決定に画期的な労働運動が発生した。すなわち、1946(昭和 21)年の日本電気産業労働組合の「産別十月闘争」である。1946年4月、北海道から九州までの9地域の送電会社10社の従業員は日本電気産業労働組合協議会(電産協と略称)を結成した。その後、10月には、賃金を保障するために、ストライキを起こした。賃金保障要求の主たる部分は、個人及び家族の最低生活保障賃金を年齢別に設定した上に、能力給と勤続給を加えたものを基本賃金とすることであった。労働争議を斡旋した中央労働委員会は、労働者側から提出された「生活給」を支持した。最終的に、電産協が勝利した。この電産労働運動の最終勝利で重要なことは、電産型賃金体系の確立である。図 1-1-2 の示すように、電産型賃金体系の中で基本賃金は基準内賃金の 91.3%を占めている。このうち、年齢給が 47.5%を、能力給が 19.4%を、勤続給が 3.7%を占め、これらを合計した基本給は賃金全体の 7割以上を占めている。さらに、生活保障の部分で、家族給と年齢給は 68.2%を占めている。このような基本給と生活保障給の設定と比率は、従業員及びその家族の安定的な生活を保障しようとするものであった。また、電産型賃金体系を確立する最も重要な意味は、この体系は電産の従業員に適用するだけでなく、社会全体の企業に適用できると考えられたことだ。つまり、ここにすべての労働者に適用される統一な賃金体系基準が作られた。生活を保障する賃金体系は日本中に広がって、「新しい秩序の第一列」になった。『電産中央本部資料』を研究した河西宏祐は、「戦後 10 年間、日本の労働運動は、電産を基軸として展開されてきた、と言っても過言ではない」と評価した。³⁵

³⁵ 河西(1983) : 7.

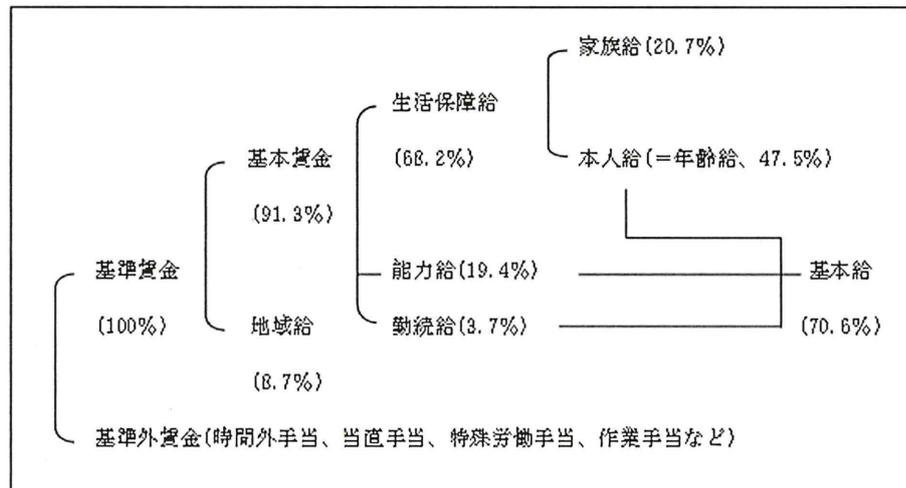


図 1-1-2 電産型賃金体系

出所：連合総合生活開発研究所(2012)：22.

以上は年功賃金制を形成した歴史について述べた。つぎは年功賃金の内容から日本の年功賃金制度を検討しよう。前述のように、アベグレンは『日本の経営』で「Seniority-based wages」という言い方を提出した。直訳は「年功賃金」である。ここでの「年功」の意味は年齢ではなく、勤続年数と理解するほうがいいと考える。賃金はさまざまな要素により構成される。一般に、賃金には基本給と各種の手当がある。このうち、昇給は基本給の部分である。日本企業の一般的なやり方は、査定により賃金を定期的に上昇させる。このような賃上げ方式は「定期昇給」と呼ばれている。これより、賃金の曲線は勤続年数に応じて右肩上りとなる(図 1-1-4 を参照)。

以下の図 1-1-3 は賃上げの推移を示したものである。縦軸の目盛は賃金の指数である。この指数は 20~24 歳で入社 5 年以下の労働者を 100 として表示している。1950 年代は、前述のように、インフレの影響によって、賃金は急にアップした。その後は徐々に下がり、1970 年代からは安定している。この図の 2 つの曲線はホワイトカラーと生産労働者をそれぞれ図示している。ホワイトカラーは大卒、生産労働者は中卒・高卒と考えられる。大卒の男性(ホワイトカラー)は勤続 15~24 年以降、賃金の水準が 225~230 に達する。生産労働者(中卒・高卒)の男性は 170 である。平均して、日本の大企業の従業員は入社 15~24 年前後に、賃金は 200%前後上昇したと推測できる。

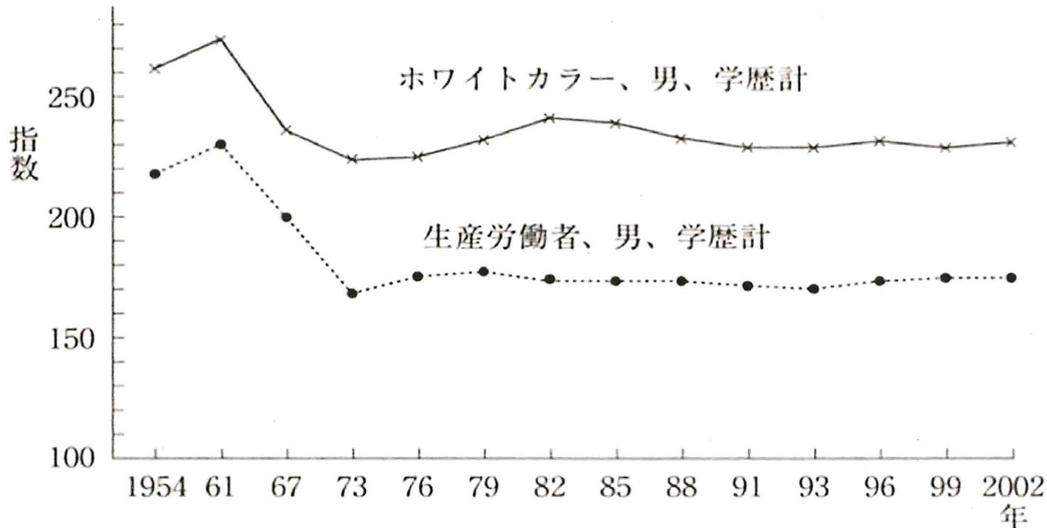


図 1-1-3 賃金の上がり方の推移

日本：20~24 歳・1~4 年勤続者賃金=100 としたときの、40~49 歳・15~24 年勤続者の賃金
(男・製造業・1000 人以上規模)

注：①1979 年以前は年齢勤続区分がややおおまかになり、異なる部分が入る。1961~79 年は勤続 20~29 年、1954 年は勤続 20 年以上となっており、25 年以勤続者を含む。ただし、15~19 年勤続の区分は共通する。

②1973 年以前は「きまって支給する給与」、1976 年以降は「所定内給与」である。

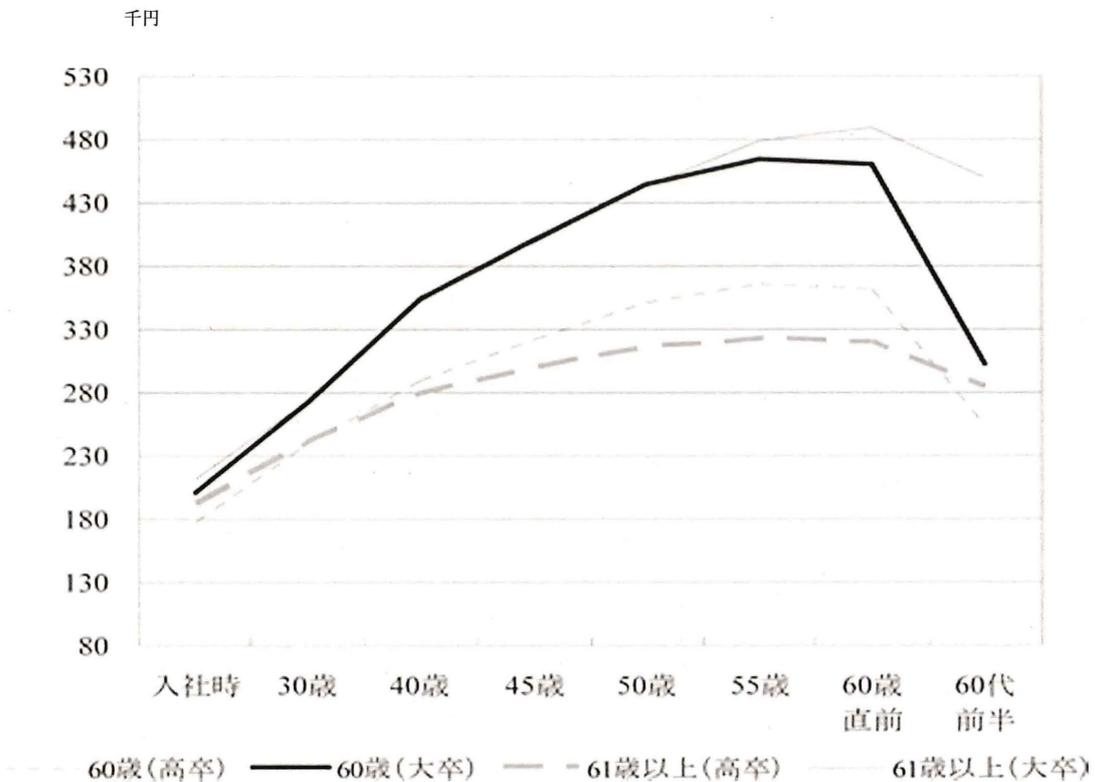
出所：厚生労働省『賃金構造基本調査』；小池(2005)：92 より再引用。

日本企業は「世帯主としての従業員の生活ができる」ことを中心として賃金を設定している。つまり、日本企業の賃金設定の単位は従業員一人ではなく、従業員及び家族、つまり従業員と従業員の扶養人数である。日本企業は、従業員の扶養能力を守って安心して会社で働くことができるように、日本特有の「家族手当」を設置した。この手当は従業員が家族を扶養するために設定したもので、「扶養手当」と別名されている。家族手当とは、配偶者や子供のいる従業員に対して支給される賃金である。従業員の生計費を補い、家族を抱えて働く従業員に安心を与える意味合いがある。この手当を支給する場合、従業員の家族の扶養人数に応じて差が存在している。支給の方式は 1 回限り支払う補助金と定期に

支払う金額の 2 通りがある。1 回限り支払う補助金は従業員と扶養家族の特別事情に対する支払手当である。例えば、配偶者が妊娠したときの妊娠手当や、子供を出産するときの出産手当などである。定期的に支払う金額は、短期手当と長期手当の 2 種類に細分化している。短期手当は一時期の事情に応じて支払われるものである。例えば、新卒社員を初めて雇用する場合、新入社員の住宅問題を支援するため、会社によって 3 カ月、半年または一年間にわたり賃貸部屋の料金を全額支給されることがある。この一時的な賃貸部屋の料金は支払が終了後、直ちに切られることはなく、また 1 年、2 年ぐらいの間に半額または 30% の部屋賃貸料を支給されることがある。その後、この部分の手当は完全に終了する。長期手当は家族の扶養手当である。通常、年収 103 万未満の配偶者に対する手当、18 歳迄の子供手当の 2 種類がある。この金額は会社により違っている。一般的には、配偶者手当は毎月 10,000 円程度、子供は一人で 5,000 円程度の手当がある。注意するのは、これらの手当、さらに金額は、法律により決定していることではなく、会社自体が決定した賃金である。

次は、図 1-1-4 の従業員の賃金のプロフィールに見られる、日本企業の賃金政策を説明する。日本の従業員は初めて会社に入る場合、新入社員と呼ばれている。このときの賃金が初任給である。通常初任給は高くない。この時期の従業員は年齢が若く、一般的に 22 歳前後である(大卒の場合)。また、独身であることが一般的で、個人の生活費用の負担が軽い。やがて、30 歳前後になると、結婚、住宅の購入などのことが生じてくる。また、この年齢になると、子供の出生とその扶養も発生する。そのため、賃金曲線はこの時期に顕著に急上昇する。その後、従業員は家族全体の扶養責任を持ち、従業員及び家族の生活を安定させるため、賃金は 50 歳前後まで着実に上っている。50 歳以降、子供は自立して従業員の扶養家族人数は少なくなるため、賃金の上昇率は緩やかになって、横ばい、さらには下降する。年功賃金の変化曲線は従業員の人生の各段階の必要に合わせて、それぞれの時期の生活ができるように設計されている。これは前述の「世帯主としての従業員の生活ができる」ことという賃金設計の思想と見合っている。つぎは EC の統計を使って、日本と欧米諸国の年齢別賃金を比べることで、日本の年功賃金の特徴を明らかにする。

図 1-1-4 賃金のプロフィール



注：各年齢時の平均的な給与月額（千円）を示す。「60歳」は定年年齢を60歳に設定している企業、「61歳以上」は定年年齢を61歳以上に設定している企業を示す。「大卒」あるいは「高卒」は、当該企業における、正社員全体に占める割合が最も多い学歴層を示す。なお、定年年齢61歳以上の大卒カテゴリーは企業数が極端に少ない(38社)ため、参考値である。

出所：「継続雇用等をめぐる高齢者就業の現状と課題」『労働政策研究報告書』NO. 120：「政策の貢献」

以下の図 1-1-5 や 1-1-6 は、EC 諸国のブルーカラー労働者の年齢別賃金の上昇を示したものである。この2つの図は22歳代前半の賃金を100として計算している。図 1-1-5 は日本、フランス、イギリスやドイツのブルーカラーの年齢別賃金である。日本の統計は1000人以上の大企業と10~99人の小企業の2つの統計が示された。20歳代前半で、賃金指数が一番低いのはイギリスで、一番高いのはフランスである。この年齢期の日本の賃金指数は中程度である。その後の20歳代以降の段階では、独、英及び仏のブルーカラー労働者の賃金指数は横ばいになり、増加はほぼない。さらに、30歳以降にはやや下降する傾向があ

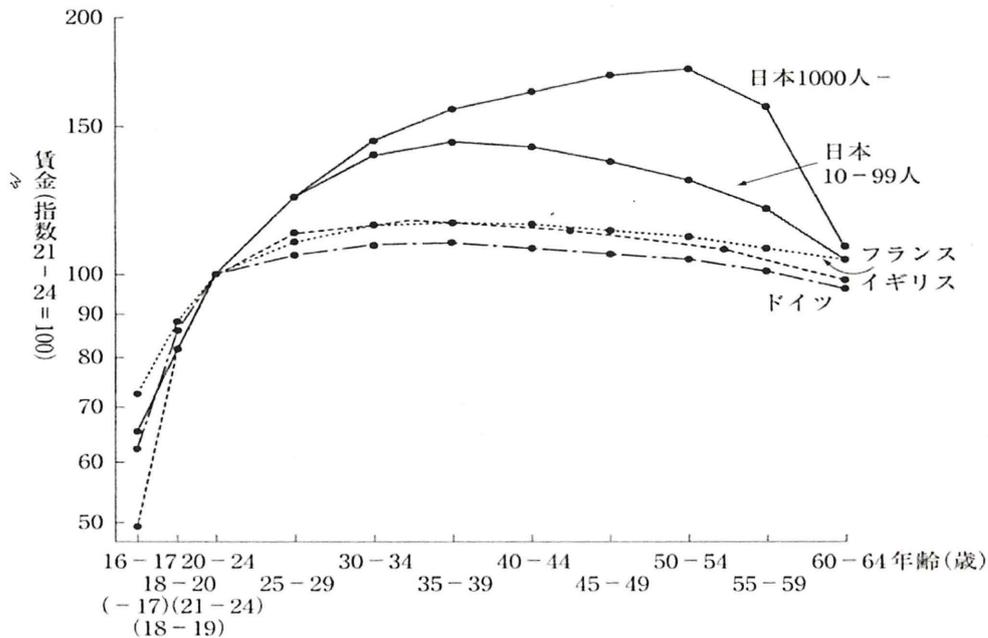


図 1-1-5 年齢別賃金の日・EC 比較

ブルーカラー，男，製造業，1972、75、76 年

注：①イギリスのみ全産業、他は製造業。②日本は企業規模 10 人以上、EC は事業所規模 10 人以上、イギリスは全規模。③()内の年齢は日本の区分である。

出所：日本、労働省『昭和 51 年賃金構造基本統計調査；EC、Structure of Earnings in Industry, for the year 1972, 13 vols. 1975~1976；イギリス、Dep. of Employment, New Earnings Survey, 1975.

る。これに対して、20～30 歳代に日本の賃金は顕著に増加していく。30 歳代以降は、大企業と小企業の賃金には大きな差が存在する。大企業は、30 歳以降は上昇する傾向が続いているが、その上昇のスピードは 20 歳代よりやや緩やかになっている。50 歳以降になると、賃金は大幅に下がる。小企業は、20 から 40 歳のあいだ賃金は徐々に上昇し、40 歳以降は下降している。賃金指数から見ると、EC の 3 カ国のブルーカラー労働者は、20 歳台から賃金はほぼ変化していない。特に 30 歳からは横ばいになる。日本のブルーカラーの賃金指

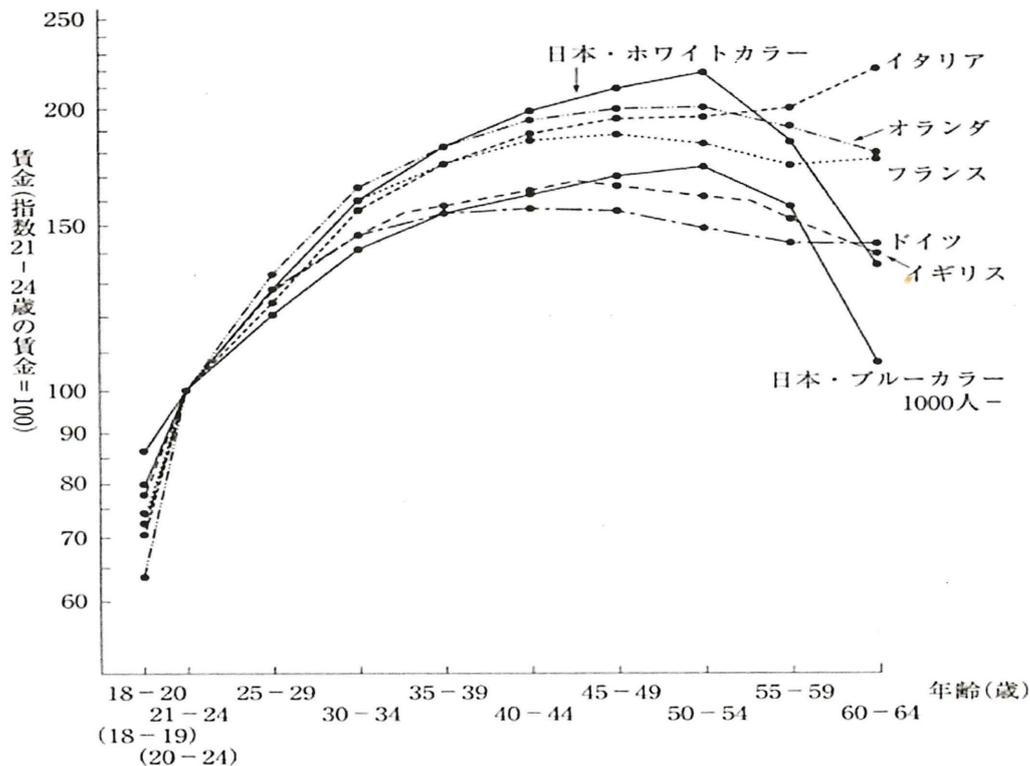


図 1-1-6 年齢別賃金の日・EC 比較

ホワイトカラー，男，製造業，1972、75、76 年

出所：同 1-1-5.

数は EC の 3 カ国より高いことが明らかである。大企業のブルーカラーの賃金は 50 歳前後にピークに達する。小企業は 35 歳前後にピークを迎える。60 歳代になると、独、英、仏と日本の賃金指数の差は大きくなる。

図 1-1-6 は日本と EC 諸国のホワイトカラー労働者の年齢別賃金比較である。日本のホワイトカラーの賃金指数はこれらの国々の中で一番大きく増加している。日本と伊、蘭、仏はほぼ同じく、50 歳まで伸びている。違うところは、50 歳以降、イタリアでは上昇しているが、オランダとフランスはやや下回っている。日本は、50 歳以降の賃金が急に落ち込んでいる。ドイツとイギリスは、40 歳前半まで賃金が上昇し、その後は徐々に下がっている。賃金の指数によると、50 歳前後迄日本ホワイトカラーの賃金指数はトップである。つづいてイタリア、オランダ、フランス、ドイツ、イギリスと続く。しかし、60 歳代になると、ホワイトカラーの賃金指数はイタリアでなお伸び、その他欧州諸国の下がり方は緩や

かである。日本の指数は50歳から急に落ち込んでいく。

以上の2つの図を見て、日本とEC諸国の年齢別賃金を比べると、日本の賃金制度はEC諸国と異なっていることが分かる。第1の異なる点は、50歳以降の賃金の下がり幅が大きい。日本のホワイトカラーの賃金指数は50歳ときのピーク220前後から、60歳台では140前後に落ち込んでいる。ブルーカラーも、50歳前後の180前後から60歳台では100強になっている。このような急激的な下降はEC諸国にはないものである。日本の賃金の増減については、50歳前後に一つ分断点があり、その前は上昇、その後は下降である。このような原因は前述した年齢別の生活スタイルを保障する賃金体系、ならびに企業の定年制に求められよう。第2は、ブルーカラーの賃金制度である。ECのブルーカラーは25歳以降の賃金が横ばいになっている。しかし、日本のブルーカラーはホワイトカラーと同じく年齢に応じて上昇している。このような状態もホワイトカラーと同じで、50歳までである。その後、ホワイトカラーのように、50歳以降大幅に下降している。この状況は図1-1-6の中のブルーカラーのカーブをみると分かりやすい。日本のホワイトカラーとブルーカラーは賃金水準の格差が存在しても、昇給方式はほぼ同じとみて間違いない。

1-2-2 序列昇進

日本企業は、長期雇用政策のもと、社内の職位に空きが出来た場合、企業内部の労働者を優先的に昇進させることを普通と考える。一方、昇進することは従業員にとって巨大なエクサイテーション(excitation)効果がある。日本の労働者は一つの会社で長い期間働くが、この長い期間には昇進のエクサイテーション効果の活用が重要な課題となる。そこで、つぎは日本企業の昇進制度について論じる。

1970年代以前、日本企業の昇進の仕方は職位の昇進であった。通常、職位の昇進は一般職員—係長—課長—部長のポスト(post)へと進む。しかし、日本企業の職員は長期雇用されており、それに対する職位(ポスト)の数は限りがあるから、多数の職員は昇進できない状況が存在している。このような長期間昇進できない状況は職員の労働意欲を妨げることとなる。さらに、職位が少ない中で昇進できる社員は限られており、このことは、職員間に過当な競争を引き起こすこととなる。

表 1-1-4 職能資格制度のモデル

職能資格			対応職位	初任格付け	昇格基準年数		
層	等級	呼称			モデル年数	最短	最長
管理	9	参与	部長		—	—	—
専門	8	副参与	副部長		5	—	—
職能	7	参事	課長		5	3	—
指導	6	副参事	課長補佐		4	3	—
監督	5	主事	係長		4	2	—
専任	4	副主事	主任		3	2	—
一般職能	3	社員一級	一般職	大学院修士	3	2	6
	2	社員二級		大学卒	2	1	6
	1	社員三級		高校卒	4	4	6
				短大卒	2	2	

出所：今野(2002)：59より整理作成。

1970年代に入って、欧米の能力主義的要素が日本に導入されている。日本企業も職員の職務遂行能力を重視するようになったからである。特に1973年のオイルショックの影響により、日本の企業に社内昇進制度の改革が引き起こされた。つまり、職務遂行能力を重視し、昇進のエクサイテーション効果を活用するために、「職能資格制度」が導入された。職能資格制度は、仕事（難易度）を遂行するための必要な能力に基づいて、職能の等級を作り、ランク付けする制度である。また、この職能資格制度と職位の昇進は相互に独立しているとともに関連性もある。表 1-1-4 を見ると、第 1 項の「職能資格」と第 2 項の「対応職位」が関連していることが分かる。このモデルによると、1～3 の資格は一般職(ジュニア)に対応している。3～6 の資格は中級職(シニア)に対応し、職位は主任、係長や課長補佐である。上級職(マネジャー)は資格の 7～9 であり、課長、副部長や部長の職位に対応している。職能資格制度を採用することで、日本企業の人事昇進システムは「昇進」と「昇格」の 2 重構造となった。昇進は職位の上昇であり、昇格は資格の上昇である。通常、職位の上昇を「昇進」と呼び、資格の上昇は「昇格」と呼んでいる。まず昇格について論じる。

表 1-1-5 職能資格制度の等級定義

等級	定義
9	管理統率業務・高度専門業務
8	上級管理指導・高度企画立案業務及び上級専門業務
7	管理指導・企画立案業務及び専門業務
6	上級指導監督業務・高度専任業務・高度判断業務
5	指導監督業務・専任業務・判断業務
4	初級指導監督業務・判定業務
3	複雑定型及び熟練業務
2	一般定型業務
1	補佐及び単純定型業務

出所：今野(2002)：59より整理作成。

職能資格制度を明らかにするため、この格付けの流れから見よう。通常、職能資格制度の作成は4つのステップから成る。³⁶第1ステップは職務を調査し、職務遂行能力の要件を抽出することである。第2ステップでは抽出した職務遂行能力要件を職種別・難易別に整理し、職能分類表を作成する。第3のステップでは、難易度をいくつかの等級に分類し、仕事の違いを超えた各等級の共通的な職能資格等級基準を作成する。最後に、各職能資格の名称、新入社時の初任資格、各職位に対応する資格、さらに昇格するときの要件と滞留期間を設定する。表1-1-5は各等級の職能資格に対応する業務能力要件を示したものである。しかし、職務を遂行する場合、専門的な能力のみならず、社会的な能力も必要である。つぎの図1-1-7では職能資格の能力要件について、専門スキルと社会的スキルに分けて示している。一般的には、下級の職能等級では、専門スキルについて指導の下にできる能力が必要とされ、社会的スキルは仕事の意欲と主動的な態度が必要とされる。中級レベルの職能等級には、一人で職務を遂行する能力及び一定の人間関係を処理する能力が必要である。また、ある程度の指導能力と課題設定力も必要である。上級レベルの職能等級には、高度な指導能力と課題設定力が必要である。

³⁶ 今野(2002)：57.

図 1-1-7 職能資格制度の平均像

職能資格の能力要件			職能資格等級	対応役職
専門スキル		社会的スキル		
担当業務	関連業務			
指導できる能力		課題設定能力 対人関係能力	11	部長
			10	
一人前の能力		意欲・態度	9	課長
			8	
指導の下でできる能力		意欲・態度	7	主任 係長
			6	
			5	一般職
			4	
			3 (大卒初任格付け)	
			2 (短卒初任格付け)	
			1 (高卒初任格付け)	

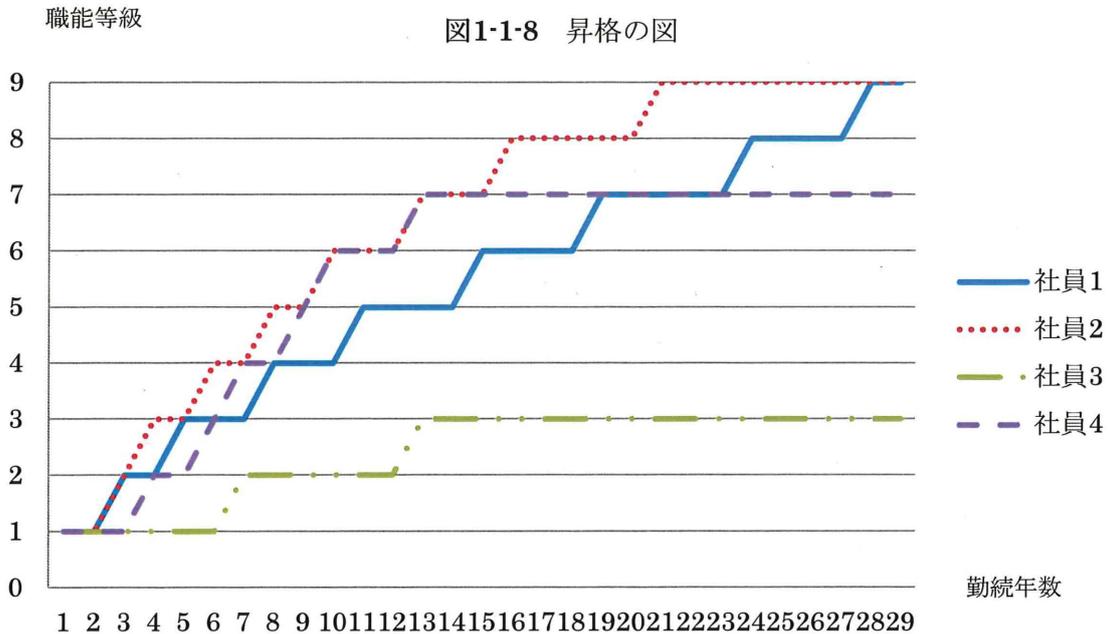
出所：今野・大木・畑井『能力・仕事基準の人事・賃金改革－職能資格制度の現状と未来』；今野
(2002)より再引用。

日本企業の人事昇進システムにおける序列は、昇格の年数に表われている。表 1-1-4 のように、昇格基準年数の中、「モデル年数」は社員を昇格させるときの通常年数である。また、昇格の年数は最短年数と最長年数がある。例えば、ある大卒の新入社員 A さんは会社に入社したばかりの時期は、初任等級となる社員二級である。社員二級から社員一級に昇格する場合、通常昇格年数は 2 年である。最短昇格年数は 1 年であり、最長 6 年の滞留年数が設定されている。つまり、A さんは入社後、生産の技能について先輩の指導下で勉強し、2 年間の勤務を完了し、一般定型業務について問題がなく、生産の技能も熟練し、複雑な定型業務がある程度できる場合、社員一級に昇格ができる。それに対して、ある社員 B さんは先輩の指導下での勉強の能力が不足し、一般定型業務が遂行できない場合、2 年間の勤務が完了しても、社員一級への昇格ができない。必ず一般定型業務を継続して勉強し、社員一級の熟練業務と複雑定型業務をこなせる基準に達した時にはじめて社員一級に昇格する

ことができる。また、注目すべきは、Aさんの勉強能力は非常に高く、1年で一般定型業務について完全にできて、また社員一級の複雑定型業務と熟練業務の遂行能力が要求レベルに達した場合、Aさんは人事考課を経て1年の勤続完了後、社員一級に昇格することができる。しかし、もしAさんが半年でこれらの要件を全部満たしたとしても、半年では社員一級に昇格することができず、必ず1年完了後昇格する。それが最短昇格年数である。これに対して、前述のようなBさんは昇格の要件を満たしていないので、モデル年数で昇格ができない。もしBさんの勉強の能力が低く、勉強の意欲も不足し、社員一級に昇格することができない場合、永遠に昇格できないではなく、勤続6年後、昇格の要件を満たさなくても、社員一級に昇格することがある。これが最長昇格年数である。以上のような、昇格に要求する能力を満たしても最短昇格年数が基準未滿では昇格できない、昇格に要求する能力を満たさずとも最長昇格年数に達すれば昇格するという方式は、日本の昇格の序列である。そのため、職能資格制度は年齢(勤続年数)を必要な昇格条件として、昇格を進める制度である。

しかし、職能資格制度の「序列」的な部分は一般職能部分にのみ存在する。表 1-1-4 のように、最長昇格基準年数は社員一級までである。中級の指導監督専任職能と上級の管理専門職能には、最長の昇格年数がない。つまり、一般職能には、職能の要件(定義)を満たさない状態であっても、6年間の勤続が完了した場合、昇格することが可能である。それ以上の指導監督専任職能や管理専門職能に関しては、職能の要件(定義)を満たさないならば、何年勤続しても昇格ができない。このような社員の昇格のラインの在り方について、図 1-1-8 に示した。図 1-1-8 は四人の社員の資格昇進ラインについての仮設事例を示している。このうち、社員1のラインは昇格のモデル年数による昇進である。もし社員1が短大卒者で、順調に昇格ができるとすれば、勤続の8年目に中級職(シニア)に昇格し、19年目に上級職(マネジャー)に昇格ができ、24年目に8級参与になる。その後、まだ昇格ができる場合、勤続29年目で、9級職能等級の参与になる。もし社員1が20歳で短大を卒業し直ちに入社したとすれば、このときはほぼ50歳である。一方、短大卒の社員2は、最短昇格年数での昇進となる。5年目に中級職に、13年目に上級職に達し、資格9級の参与になる時には、勤続20年目で40歳である。社員3は最長昇格年数による昇進のラインである。一般職段階で最長6年ずつかけて昇格したものの、中級職の職能要件を満たさないので、中級職に昇進できない。そのため、社員3の昇格は社員一級までであり、ラインは13年目から横ばいになっている。社員4は社員三級に2年間、社員二級に2年間、社員一級に1年間、6年目

に中級職に昇格する。後は、副主事 2 年間、主事 1 年間、副参事 3 年間、そして 13 年目に上級職の参事に昇格となり、その後は横ばいになる。



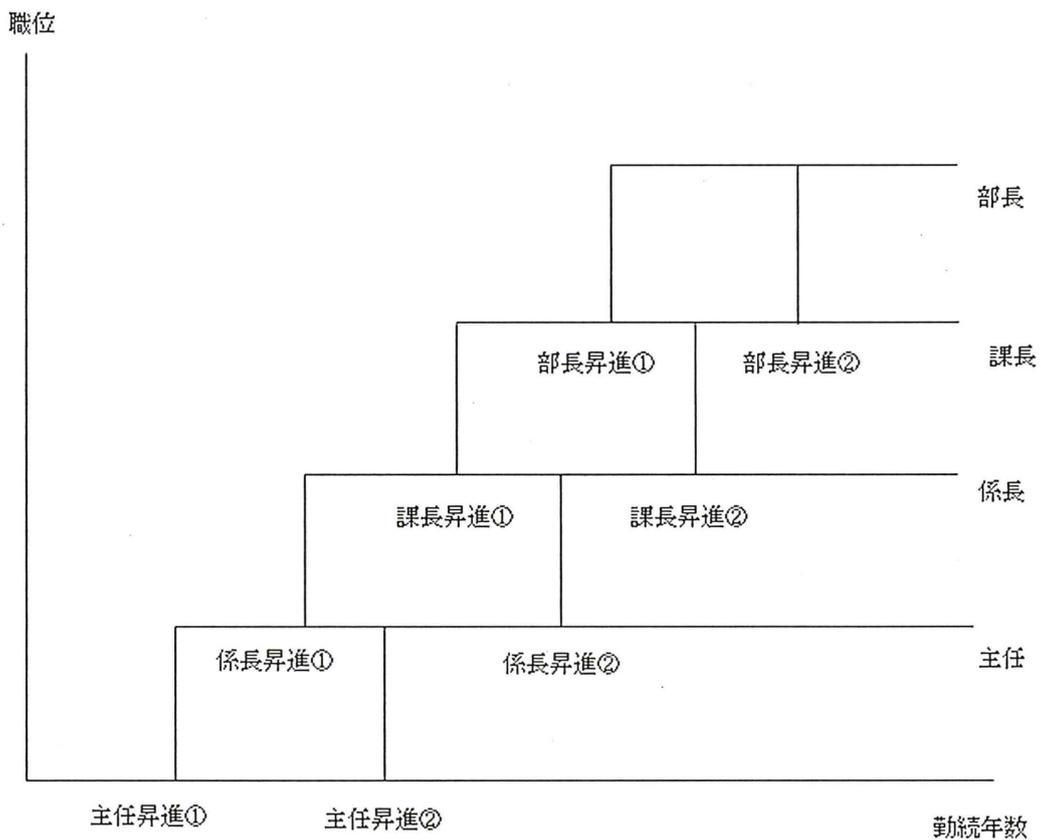
以上、昇格状況から読み取れることは、日本企業の職能資格の昇進は勤続年数を重視していることである。一つの資格に在位する上限年数を規定した。さらに、下級の一般職能である間は勤続年数を満たしてさえいれば職能の要件にかかわらず昇格する。しかし、このような能力不足の状況で昇格する場合、責任が軽めの部署に異動することが多い。この問題については、社員の配置に関連して後述する。職能資格の昇格の規定年数から見ると、通常、22 歳の大卒新入社員が参事に昇進するまでの年数はおよそ 15 年、到達するのは 40 歳前後ということになる。部長職に対応する資格の昇進は最短でも 20 年を要し、一般的には勤続 25 年前後が妥当とされる。この場合、部長対応の資格に達する年齢は 47 歳前後ということになる。このような昇格制度により、同一資格に昇格する社員はほぼ同期入社 of 社員である。特に一般職能と中級職能の前半の昇格の間には、同期入社 of 社員たちの序列的な昇進のトレンドは一層明らかである。

以上、日本企業における昇格制度を紹介した。つぎは同じく日本企業における、職位の昇進を論じる。

通常、日本企業の職位の昇進は、一般社員—主任—係長—課長—部長の流れで行われる。

企業にとって昇進管理の目的は、社内従業員の中で能力の抜群な社員を、より重要な職務に就かせることである。一方の社員は、個人の能力が勤続によって成長することで、より高い社内地位と賃金が得られることを望んでいる。したがって、昇進は企業の発展と優秀な人材確保の双方にとって重要な施策である。社員はより高い社内地位と賃金を目指し、技能向上の意欲を高めていく。

図 1-1-9 職位昇進



注：①は早い昇進であり、②は遅い昇進である。

図 1-1-9 は職位昇進を表している。①の箇所は早い昇進で、②の箇所は遅い昇進である。この図のように、ある人数の大卒者が新入社員として入社したとする。このなかの一部の社員は優秀な業績をあげて、入社後通常 4 年前後に主任に昇進できる。また一部の社員は早い昇進ができず、一般社員(普通は 2~4 年前後)を経て、遅くに主任に昇進する。さらに、