

低コスト生産を生み出す日本型雇用

田 口 典 男

- I 低コスト生産と日本型雇用
- II 適切的な新卒一括採用
- III 低賃金としての年功賃金
- IV おわりに

I 低コスト生産と日本型雇用

近代化以来、日本企業は欧米企業を範としたキャッチアップ型経済の道を選択することによって成長し、発展してきた。多くの日本企業は欧米企業を基準とし、欧米企業との比較のなかで自らの位置を確認し、進むべき方向を定めてきた。キャッチアップ型経済の基本形は、欧米企業よりも安価な製品を生産し販売することである。具体的には、最新の生産設備や生産技術を導入するとともに、低賃金・長時間労働によって低コスト生産を実現し、輸出依存型産業構造を作り上げることである。生産設備や生産技術の面においては、最新の機械と技術を導入することによって欧米企業と同程度あるいはそれ以上の生産性を得ることができたが、働く効率性すなわち労働生産性においては劣っているという認識であった。その結果、日本企業は低賃金や長時間労働によって低い労働生産性を補い、低コスト生産を実現しなければならないと判断した。低賃金や長時間労働を生み出す仕組みは、日本型雇用とりわけ年功賃金と終身雇用に求められた¹⁾。

年功賃金は若年労働者には低い賃金水準を設定し、勤続年数を重ねるとともに賃金が上昇する仕組みであるが、若年労働者比率が高い場合には総人件費を低く抑えることができるという特質をもっている。また、優秀な若年労働者を市場賃金ではなく低い初任給で雇用することができ、その後も企業内労働市場のなかで賃金水準は低く抑えることができる。若年労働者は激しい企業間競争や日本経済の不安定性を考慮し、年功賃金や終身雇用を安定的であるとして選好する傾向があるが、その代償として市場賃金よりも低い賃金しか受け取れないことを受容しなければならなかった。

終身雇用は定年までの強い雇用保障の代わりに、長時間労働や配置転換の裁量権を経営者に

1) 周知のように、戦後の年功賃金の原型といわれている電産型賃金においても生活保障給（基準賃金の68.2%）や勤続給（3.7%）だけで構成されているわけではなく、能力給部分（19.4%）もある。したがって、日本の賃金制度は年功賃金ではなく年功主義賃金と表記することがより正確な表現であるが、他の文献も同じ意味で年功賃金という言葉を使っているため、混乱を防ぐために本稿でも年功賃金と表記する。

与えた。鬼丸朋子（2015）は、「長期雇用慣行と年功賃金慣行は、中核的業務を担当する正規労働者に比較的手厚い雇用保障と生計費に見合った比較的高い賃金水準を提供する代わりに、勤務地、業務内容、労働時間等について、経営側が柔軟で広範囲の裁量を有する」と述べている²⁾。総務省「賃金構造基本統計調査」などによれば、男子の平均勤続年数は50-54歳までは欧米諸国より若干長いが、55歳以上は欧米諸国と大きな差は無い。にもかかわらず、日本の雇用の特徴は終身雇用であるといわれている。その理由は、雇用期間の長さだけでなく、採用管理、賃金管理、配置転換、内部昇進制、企業内教育訓練、定年制、退職金、労使関係などとの関連を含めた意味合いをもっているためである。単に勤続年数が欧米企業と比較して長いという意味の長期雇用とは根本的に異なる。すなわち、終身雇用は新卒一括採用から一括退職である定年制まで含めた雇用管理を意味している。終身雇用を前提とした雇用管理においては、必要最小限度人数以下の正規労働者を雇用し、好況期・不況期の雇用調整は労働時間の増減と配置転換によって対応する³⁾。また、非正規労働者の増減によって雇用調整をおこない、さらに関連・下請企業にも雇用調整のバッファ機能をもたせた。正規労働者の必要最小限度人数以下の雇用と雇用調整機能をもたされた非正規労働者の増加は、正規労働者ひとり一人の仕事量と責任を重くすると同時に、非正規労働者の雇用の不安定さを助長した。

企業別組合は生活給的賃金と雇用の安定のために、年功賃金と終身雇用を積極的に支持するとともに、企業の広範な裁量権を容認した。企業別組合は企業という枠を超えられないという限界を承知で組織されている労働組合であり、その枠組みのなかでの合理的な行動は正規労働者を中心とした組合員の年功賃金と終身雇用を守ることであった。年功賃金、終身雇用、企業別組合が相互補完をしながら低賃金・長時間労働を生み出し、低コスト生産を実現したのである。

しかし、1980年代の日米貿易摩擦をきっかけに、低賃金・長時間労働は不公平な競争条件であると批判され、大幅な改善を迫られた。為替レート、物価水準などの相違があり、賃金の国際比較は難しいが、1980年代の日本の賃金水準はアメリカの約半分、西ドイツの2/3、イギリスとほぼ同水準であった。2000年代に入り、日本の賃金水準は先進国並みにまで上昇している。また、1980年代の年間労働時間は2100時間を超え、欧米諸国と比較して圧倒的に長時間労働であったが、所定内労働時間の短縮、週休二日制の導入、年次有給休暇の取得促進などによって大幅に改善した。2012年段階では、日本（1745時間）はドイツ（1397時間）、フランス（1479時間）、イギリス（1654時間）と比較すれば長い、アメリカ（1790時間）やイタリア（1752時間）とほぼ同水準である。賃金と労働時間が欧米諸国とほぼ同水準となった結果、低賃金と長時間労働によって生み出してきた低コスト生産を続けることが難しくなった。

1980年代後半、日本企業は低コスト生産を継続させるために生産拠点を海外に移転させると同時に、総人件費の削減と労働生産性の向上を目指した。すなわち、円高と経済のグローバル化によって国内で製品生産することが難しくなり、低コスト生産を求めて生産拠点を中国・東南アジアに移転させた。生産拠点を海外に移転させる際に、すべての生産拠点を海外に移転させるという選択肢もあったが、日本企業は国内に生産拠点を残すことに拘った。その結果、欧

2) 鬼丸朋子（2015）「日本企業に成果主義賃金が与えた影響に関する一考察」『社会政策』社会政策学会誌、第7巻第2号、102頁。

3) 本稿は、労働者、従業員、社員などの表現を混在して使用しているが、基本的には労働者を指している。しかし、一般的に用語として従業員や社員が多く使われている場合には、従業員や社員という表現を使っている。

米企業とのコスト競争ではなく、中国企業・東南アジア企業とコスト競争をしなければならなくなった。一方、国内生産を続けるためには、総人件費の削減と労働生産性の向上が必要と判断された。

総人件費の削減は雇用の多様化と非正規化という形で実現された。雇用の多様化は正規労働者を削減させると同時に、相対的に低賃金であり雇用が不安定な限定正社員や処遇が非正規労働者と何ら変わらない名ばかり正社員などを増加させた。限定正社員は職種・勤務地・労働時間などを限定した雇用形態であるが、正規労働者の削減を限定正社員によって補うことを可能にした。雇用の多様化によって女性労働者の社会進出を促進したことは事実であるが、一方で労働者間の雇用格差を生み出した。また、雇用の非正規化はパート、契約、請負、派遣、自営などの雇用を増大させ、2015年には非正規雇用率は40%に達した。国によっては短時間労働者、テンポラリー労働者、自営労働者などで区分されているために単純な国際比較はできないが、非正規雇用率は先進国のなかでも突出して高く、雇用の不安定さを増大させている。第2次安倍政権は「一億総活躍社会」「女性活躍社会」の実現のためには働き方の多様化が必要であると判断し、雇用の非正規化を積極的に進め、雇用の不安定化を助長している。雇用の不安定さが「将来の出費」を想定して消費を踏み止まらせ、需要不足の大きな原因ともなっている。「物価上昇率2%」を目指す第2次安倍政権がいくら消費を煽っても、また官製春闘・官製最賃といわれる賃上げを図っても、雇用の不安定さ=所得の不安定さが続く限り消費は伸びない。さらに、育児、介護、年金などの生活不安が重なり、消費はますます縮小する。「きちんと働いて、きちんと生活をする」という原則が崩されているために、消費が伸びないのである。

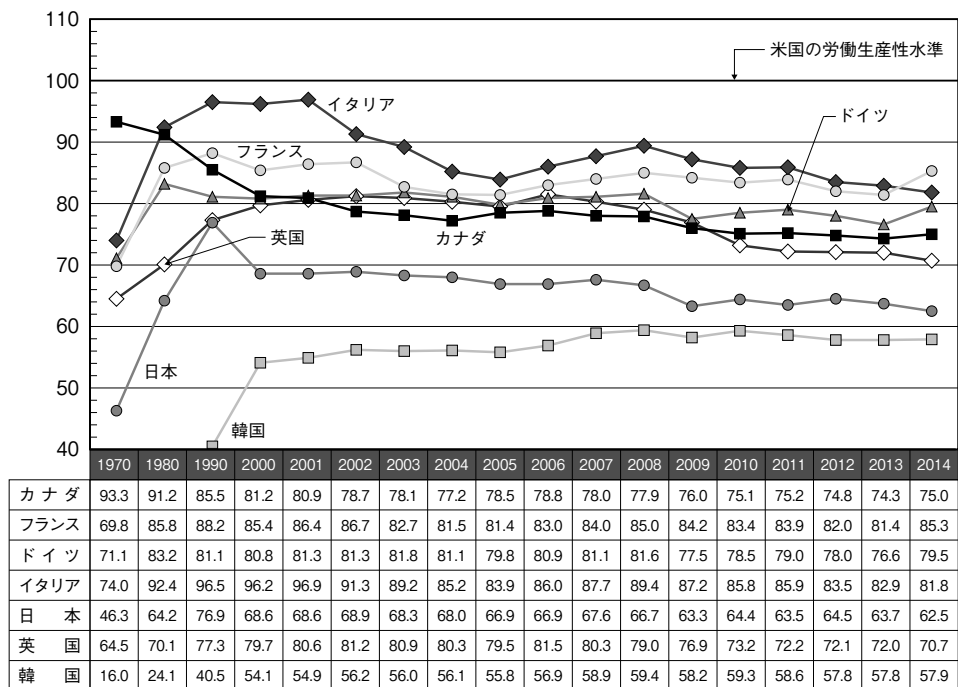
さらに、日本企業は欧米企業との比較で労働生産性の向上を求めた。中国企業・東南アジア企業との比較ではなく、欧米企業との比較には別の意図がある。1970年代以降、統計的には労働生産性は徐々に改善されているが、欧米企業との比較では「下位グループ」に位置づけられている。日本生産性本部(2013)『日本の生産性の動向』は「近年では就業者が増加して経済成長に寄与することは少なくなっており、生産性の動向がより大きな影響を及ぼすようになっている」と述べ、経済的豊かさをもたらす重要な要因として労働生産性を指摘している⁴⁾。同報告書によれば、アメリカと比較した労働生産性の時系列的比較(アメリカ=100)は、1970年にはカナダ(93.3)、フランス(69.8)、ドイツ(71.1)、イタリア(74.0)、イギリス(64.5)、日本(46.3)の順であり、日本は先進国の中で最下位であった。日本の労働生産性の改善はその後ほとんど進まず、「日本の労働生産性はこのところ米国の6割強の水準で推移しているが、これは1980年とほぼ同じ水準にあたり、日米の格差ということでみると1990年代から続く拡大傾向が縮小に転じるにはいたっていない。1990年に米国の3/4近い水準だった日本の生産性は、2000年代になって7割前後に低下し、その後も緩やかに差が拡大して2/3を下回る状況がこのところ続いている」と報告されている(第1図)⁵⁾。

労働生産性の国際比較は、経済規模、産業構造、就業者数、失業率、非正規雇用率などの相違を考慮していないためほとんど意味をもたないにもかかわらず、日本の労働生産性の低さは

4) 日本生産性本部(2013)『日本の生産性の動向』の労働生産性の算出方法は、基本的には付加価値額を就業員数で割る算出方法(労働生産性=付加価値額/就業員数)を採用している。労働生産性における付加価値額は、一般的には人件費、支払い利息等、動産・不動産賃貸料、租税公課、営業利益を加えたものの合計である。

5) 日本生産性本部(2015)『日本の生産性の動向 2015年版』, 32頁。

第1図 労働生産性の国際比較 (アメリカ=100)



出所：日本生産性本部（2015）『日本の生産性の動向 2015年版』，32頁。

欧米企業との比較では一定の意味をもたされた。すなわち、ドイツ、フランス、イタリアなどの企業と比較して低く、労働生産性の改善が必要であると認識されてきた。日本経営者団体連盟（1995）が「ブルーカラーの生産性は高いがホワイトカラーの生産性は低い」と位置づけたため、特に非生産部門の労働生産性の低さが強調された⁶⁾。渡部あさみ（2016）が「ホワイトカラー労働者については、1960年代より、低生産性が問題視され、生産性向上策をめぐり繰り返し議論されてきた」と述べているように、「ホワイトカラー労働者の生産性が低い」という主張はほとんど何の検証されないうままに定説のように繰り返し主張されてきた⁷⁾。就業形態や雇用管理の相違を考えず、また統計資料の不統一性に関係なく、日本の労働生産性は低いと位置づけられた。その意図は、労働生産性を向上させるために無限定・無定量での働き方を拡大すると同時に、雇用管理機能を強化するためであった。

労働生産性の低さの要因を明らかにするためには、職務分析を詳細におこない、労働生産性の低い職務を要素毎に分析しなければならない。ところが、日本企業の労働生産性の低さの原因は非効率的で前近代的な経営にあり、より効率的な経営をおこなわなければならないと漠然と考えられてきた。すなわち、アメリカ型経営を理想的なモデルとして無批判的に導入・模倣してきた結果、アメリカ型雇用とは異なる終身雇用と年功賃金が批判対象となったのである。

6) 日本経営者団体連盟（1995）『新時代の『日本的経営』』，28頁。

7) 渡部あさみ（2016）『時間を取り戻す』旬報社，18頁。

日本経済が好調なときには、日本型経営や日本型雇用の優位性が主張された時期もあった⁸⁾。村上綱実(2008)は終身雇用の優位性として安定した雇用関係と人間関係を指摘し、「終身雇用制の採用は、雇用関係を安定化し、職場の人間関係も長期的となり、その交換関係は継続的に反復する」と述べている⁹⁾。しかし、日本経済が停滞期にはいると集団的経営、政府主導の護送船団方式、株式の持ち合い、メインバンク制など日本型経営の非効率的・硬直的な部分への批判が強くなった。さらに、経済のグローバル化による国際競争の激化、バブル経済崩壊後の経済停滞、人口減少による国内市場の縮小などの要因が日本型経営に対する批判に拍車をかけた。日本型経営はすべての面において批判されたが、特に終身雇用と年功賃金などの日本型雇用に対する批判は強く、見直しを迫られた。日本型雇用は経済の成長を前提とした雇用管理と位置づけられ、成長が鈍化・停止した時点で見直しが求められたのである。

1990年代以降の経済停滞期に日本型雇用は見直されたが、終身雇用の入り口である新卒者の定期採用そのものの合理性について議論されることはほとんどなかった。欧米企業の人員採用は一般的には学校卒業後であり、キャリア・パスを重視した採用管理となっている。しかし、日本企業の採用は頑なに新卒一括採用を守り続けている。新卒一括採用は低コスト生産とどのように関連しているのであろうか。また、年功賃金は従業員の高齢化とともに人件費が増大するといわれているが、日本企業はどのような方策を採って低コスト生産に結び付けているのであろうか。本稿では、低コスト生産を生み出す仕組みとしての日本型雇用を新卒一括採用と年功賃金の二つの面から検討する。

II 適合的な新卒一括採用

日本企業の正規労働者の採用方法には、新規学卒を毎年4月に一括採用する定期採用と企業が求める人材を内部人材では確保できない場合や育成に時間がかかる場合に外部労働市場から採用する不定期採用とがある。欧米企業の採用方法は、補充が必要な職務と人数を明確にして適格者を内部労働市場あるいは外部労働市場から補充する。したがって、採用は一般的には学卒後であり労働者のキャリア・パスが重視されることになる。一方、日本企業の定期採用は新卒一括採用が一般的であり、不定期採用はあくまで補充人事である。

何故、一見非合理にみえる新卒一括採用が定着したのであるだろうか。教科書的にいえば、合理的な要員管理とは「必要とされる職務と人員を適格者によって補充する」ことであり、雇用管理の基本である。すなわち、生産規模の拡大・縮小に合わせて従業員数を増減させ、必要とさ

8) 近年、日本企業の特徴を表す単語として、日本的経営ではなく日本型経営として表記される文献が多くなっている。日本的経営と表記するのは、終身雇用、年功主義賃金、企業別組合(企業内組合との表記もあるが、区別については別稿で述べる)をはじめとして、集団的経営、系列、メインバンク制などを日本企業の特徴と位置づけたためであった。そこには欧米企業にはみられない特徴であるという意図が含まれていた。一方、日本型経営と表記するのは、日本的経営と呼ばれてきた多くのものは欧米企業を含む世界の多くの企業で共通的にみられる経営であり、程度の差はあるが日本独自の特徴ではないという意図がある。

日本的経営と日本型経営とを同じ意味合いに使用している文献もみられるが、本稿では日本的経営と呼ばれた多くの制度・慣行が外国企業でも程度の差はあるが共通的にみられるものと考え、基本的に引用部分を除き日本型経営および日本型雇用と表記する。

9) 村上綱実(2008)「終身雇用制の合理的交換と非合理的交換—相互作用儀礼による信頼と協力の形成プロセス—」『応用社会科学』立教大学、第50号、119頁。

れる職務に合わせて適格者を外部あるいは内部から補充することが合理的な要員管理である。日本企業は新卒一括採用の非合理性を十分承知していながら、新卒一括採用を変更しようとはしていない。厚生労働省（2013）『平成25年版 労働経済の分析』によれば、企業が新卒一括採用をおこなう理由として、「社員の年齢構成を維持できる」「他社の風習などに染まっていないフレッシュな人材を確保できる」「定期的に一定数の人材を確保できる」などをあげ、「企業は育てやすい基幹的人材を定期的に確保するという観点から、他社経験のない新卒者を選好する傾向にある」と分析している¹⁰⁾。また、『『新卒一括採用』に関する研究会』（2010）『『新卒採用』の潮流と課題—今後の大卒新卒採用の在り方を検討する—』においても、新卒一括採用の合理性として「安定した年齢別組織構造の維持」「効率の良い教育システム」「質的担保とコスト効率を念頭に置いた、採用戦略の設計」の三点を指摘している¹¹⁾。しかし、このような理由だけでは新卒一括採用の非合理性を凌ぐような合理性を見つけることは難しい。

新卒一括採用が始まったのは、19世紀末の三井・三菱などの財閥系企業であるといわれているが、新卒一括採用が定着したのは1920年代の金融恐慌などの不況期である。財閥系企業の採用は高等教育機関とりわけ旧帝大の新卒者を対象としたものであり、将来の経営管理層を早めに確保する目的であった。急速な産業化過程における経営管理層の育成は学校教育と密接に結びつき、大学を卒業する前に採用内定を出し、新年度の4月に一括採用をおこなった。明治期以来の経済発展期においては、綿紡績業、金属・機械業などほとんどの産業で労働者の争奪がおこなわれ労働移動が激しかったが、1920年代の不況期に労働移動が沈静化し、新卒者の定期採用が定着していった。経済発展期に若年労働者を十分に確保できなかった企業は、若年労働者を確保するために在学中に内定という形で採用を予約する「青田買い」という方法をとったのである。

第二次大戦後の高度成長期・停滞期を経て、新卒者の定期採用は今日まで続いている。新卒一括採用が始まったときには大量の若年労働者の確保が重要な理由であったが、アメリカ型経営を範とする日本企業が新卒一括採用を続けてきた要因を検討してみよう。

第一の要因は、新卒一括採用が始まったときと同様に、大量の若年労働者の確保である。若年労働者の供給源として最も確実なのは在学中の若年層であり、企業は「青田買い」によって大量の若年労働者を確保することができた。一方、在学中の若年層と保護者も卒業と同時に就職することを求めている。小杉礼子（2014）は「失業率の低さが、わが国の学校から職業への仕組み、すなわち新規一括採用慣行が社会にもたらした最大の貢献」と述べ、新卒一括採用は多くの社会的な歪みを与えたが、失業率の低さだけが「最大の貢献」と批判的に指摘している¹²⁾。しかし、失業率の低さこそが若年層と保護者が求めているものである。義務教育期間を除けば、教育コストの負担は個別家計に依存している部分が多い。特に、高等教育においては奨学金制度や学費免除制度が貧弱であり、公的支援も整っていない現状を考えると教育期間をなるべく短くするとともに、空白期間をあげないことが求められている。また、空白期間のない就職は若年層に対する職業紹介や職業訓練などの社会的コストも削減することができる。すなわち、空白期間のない就職は個別家計的にも社会的コストとしても最も負担を少なくすることができる。さらに、正規労働者になる機会が最も多いのは新卒一括採用においてであり、

10) 厚生労働省（2013）『平成25年版 労働経済の分析』、137頁。

11) 『『新卒一括採用』に関する研究会』（2010）『『新卒採用』の潮流と課題—今後の大卒新卒採用の在り方を検討する—』リクルートワークス研究所、5頁。

12) 小杉礼子（2014）「新規一括採用の功罪と対応：移行の再組織化」『産業教育学研究』第44巻第1号、19頁。

そのことが若年層の空白期間のない就職意識を強くしている。これほど多くの就職希望の若年層が存在することは、若年労働者を大量に採用したい企業にとってみれば好都合であり、「世間並み」という曖昧であり、しかも低い初任給水準で若年労働者を選別・採用できる。その結果、低い初任給水準が企業独自の賃金体系の形成に繋がり、低賃金構造が形成されたのである。

第二に、採用計画を立てる必要がない。採用計画は「いつ、どのような職務に、どのような労働者を、何人採用するか」を決定しなければならないが、職務経験のない若年労働者を一括採用する場合には詳細な職務分析・職務評価をする必要はなく、必要人数を確定する必要もない。日本企業は職務給導入時に膨大な時間とコストをかけて職務分析・職務評価をおこなったが、職務の明確化ではなく、職務の柔構造の重要性を再認識する結果となっただけであった。産業別・職種別の統一的な職務がなく、企業内で閉じた企業独自の職務構成となっていたため、一定の基準に基づいた職務分析ができなかったのである。その結果、採用計画は必要な職務に基づいた募集ではなく、新卒の若年労働者という漠然としたカテゴリーの募集となった。その結果、職務経験のない若年労働者の採用は技能や専門的知識ではなく、基礎学力、協調性、コミュニケーション力などを筆記試験・適性検査・面接などによって判断されることになった。

さらに、採用に際して必要な職務・人数も確定していないため、採用当初から余剰人員も含めて少し多めに採用することになる。近年の新卒後3年以内の離職状況を見ると、高卒で40%、大卒で30%の若年労働者が離職している¹³⁾。この原因を若年労働者の職業意識の欠如や働く意識の低さだけに求めることは間違いである。この原因は、職務を明確に決めていない採用による雇用のミスマッチと余剰人員の採用である。若年労働者の離職が常態化しているため、企業は最初から余剰人員も含めて少し多めに採用している。企業が意図している、あるいは意図していないにかかわらず、ブラック職場やブラック企業といわれる過酷な労働を強いることによって、労働者の選別と余剰人員の削減をしようとする一部の企業の意図を否定することはできない。

第三に、高校卒、大学卒などの学歴別・性別¹⁴⁾に採用する新卒一括採用は、個別の職務能力を判断する必要がなく採用管理が容易である。学歴別・性別に大雑把な採用人数を想定し、職務能力ではなく、学校推薦や社会人基礎力などという曖昧な基準によって採用を決定できる。採用後の初期職業訓練やOJTを通して適性を判断し配置をおこない、その後も配置転換を繰り返しながら人材の有効活用をおこなう。若年労働者は個別の職務能力ではなく学歴・性別に基づいて配置される。職務経験がない若年労働者は職務能力を知る機会を与えられていないために、配置命令に従わざるを得ない。初発から職務能力の判断を企業側に任せた労働者は、勤務地変更や職種変更を伴う配置転換を受け入れざるを得ないのである。

第四に、効率的で安価な企業内教育・訓練が可能となる。小杉礼子（2014）が述べているように、「新卒採用は、採用後の企業による積極的な能力開発を伴ってきた。職務のあいまいな一括採用という方式は日本型雇用の入り口であるための特徴であるが、同時に初期職業訓練を企業が行うことを当然とした」のである¹⁵⁾。職務経験のない若年労働者を採用した場合、初期

13) 厚生労働省（2013）『平成25年版 厚生労働白書』、133頁。

14) 1985年男女雇用機会均等法により、性別採用は禁止されている。しかし、総合職・一般職・地域職などのコース区分によって、現実には性別採用はおこなわれている。本稿では性別採用については触れないが、ここでは性別採用は日本企業の大きな課題であることだけを指摘しておきたい。

15) 小杉礼子（2014）「新規一括採用の功罪と対応：移行の再組織化」、前掲、19頁。

職業訓練は必要であるが、同質・同年齢の若年労働者を対象としているので効率的で安価な教育・訓練が可能となる。

欧米企業は企業内教育・訓練をあまり重視してこなかった。すなわち、採用時に職務能力が問われるのであり、採用後に企業内教育・訓練をおこない、職務能力を養成することは想定していなかった。近年は労働者を人的資源と位置づけ積極的に教育・訓練をおこなう欧米企業が増えてきたが、労働者の職務能力の養成は基本的には労働者個人や公的な職業能力機関に任せてきたのである。日本企業の企業内教育・訓練は欧米企業と比較して手厚いといわれているが、その内容は体系的な教育・訓練がおこなわれているというよりも、必要に応じておこなわれているのが現状である。OJTは「上司や先輩が、仕事に必要な知識・技能などを必要に応じて仕事の中で教える教育」であり、教育内容は生産部門では技術訓練、事務部門では業務訓練などがおこなわれ、職場事情に応じて多様な訓練がおこなわれている。また、初任者のためのOffJTは若年労働者を一括で同時期に教育・訓練することができるために教育・訓練コストを低く抑えることができ、知識の共有という点からも効率的である。初任者のためのOffJTは、一般的には家庭教育や学校教育のなかで身につける規則的な生活習慣、社会的な交際能力、社会常識などの基礎教養と基礎職業能力（エンプロイアビリティ）が研修、通信教育などを通じておこなわれている¹⁶⁾。新卒一括採用は職務を基準とした採用ではないために、初任者研修などを通じて初任地・初任職種を決定し、その後も長期間にわたって教育・訓練をおこなわなければならないが、職務分析をおこなう困難さと職務の柔構造を失うことに比べれば、教育・訓練コストは大きいとは考えられていない。

次に、新卒一括採用の非合理的な側面を考えてみよう。新卒一括採用の非合理的な側面は、第一に新卒者の職務能力と職務とのミスマッチが大きいことである。新卒者が入社してから初任地・初任職種などが決定することを受け入れているため大きな問題とはなっていないが、勤務地と職務が決定しないまま就職することは対等な労働契約とはいえない。就職する前に通知する場合もあるが、労使ともにこれが最終的な勤務地・職務とは考えていない。職務能力と職務の不一致は雇用管理において致命的な欠陥となるはずであるが、採用時に潜在的職務能力しか問われていない新卒者は汎用的な能力と職務に対する柔軟な対応を要求され、致命的な欠陥を補っている。このことが労働者の職務に対する意識の低さや産業間・職種間の連帯意識の低さに繋がる一方、会社に対する帰属意識の高さを醸成している。日本で産業別労組や職種別労組が育たない原因のひとつがここにある。職務能力と職務の不一致を前提とした採用は若年労働者の大量離職という社会問題を引き起こしているが、余剰人員の採用と不定期採用による補充で十分であると考えている。すなわち、日本企業は新卒一括採用に際して採用当初から少し多めの人数を採用して離職に備え、人員が不足する場合には不定期採用によって補充する。不定期採用によって採用される、いわゆる中途採用者には職務と職務能力の一致を求め、新卒一括採用の弱点を補完させている。

第二に、企業は経済のグローバル化に対応できる多様な能力や異なる発想力をもつイノベーションを創造する若年労働者を求めているが、新卒一括採用のもとではそのような人材を採用することは難しい。新卒一括採用は定まった時期に就職活動をおこない、画一的な採用試験を受け、学校を卒業すると同時に就職することを要求している。学生・生徒はリクルート・スーツや学生服に身を包み、就職マニュアル本で筆記試験や面接に臨み、就職内定した後は在学中

16) 井原久光 (2008) 『テキスト経営学 (第3版)』 ミネルヴァ書房、248-249頁。

にもかかわらず入社前研修を受けなければならない。しかも、新卒一括採用の機会は一度しかなく、失敗が許されない仕組みとなっている。このような採用方法をおこなう限り、若年労働者に新しい発想やイノベーションを期待することはできない。新卒一括採用は欧米企業の後追いであるキャッチアップ型経済が有効であったときの採用方法であり、新しい発想やイノベーションが必要なときの採用方法ではない。

しかし、企業は学校教育のなかから突然変異的にイノベーション人材を生み出すことはあっても、学校教育がイノベーション人材を供給するとは考えていない。労働者全員がイノベーション人材である必要はなく、イノベーション人材は外部労働市場からの調達で十分だと考えている。新卒一括採用において企業が求めるグローバル化に対応できる人材とは「英語が喋れる」人材であり、グローバルな視点からイノベーションを起こせる人材ではない。これに同調するように、文部科学省は小学校から英語を教科として導入し、「文法英語」からオーラル・コミュニケーションへと大きく舵を切る方向を示している。

第三に、在学中の就職活動は貴重な教育機会と教育期間を奪うことになる。就職活動中の学生は落ち着いて勉学をすることができず、長期間にわたる就職活動は貴重な教育機会を奪うことになる。就職が内定すると失った就職活動期間を取り戻そうとするかのようにアルバイトや余暇に時間を使い、勉強時間の回復には使われない。これを自己責任と片づけるにはあまりにも一方的な学生・生徒への責任転嫁である。学校という教育機関だけが生活や思考の基礎知識を与えられるわけではないが、貴重な教育機会を奪っていることは事実である。このことは教育投資の無駄遣いであり、個別家計的コストはもちろんのこと社会的コストの損失でもあり、若年労働者は不完全な教育内容を将来自分で補わなければならない。若年労働者は貴重な勉強機会を失っていることを承知しているが、就職活動期間が在学中にあるためやむを得ないと判断しているのである。

第四に、最も深刻な問題かもしれないが、学校教育にとって好ましくない。本田由紀(2005)は新卒一括採用の一環である「学校経由の就職」を批判して、「『学校経由の就職』は先進社会の中でも他に例を見ない、特異な〈教育から仕事への移行〉のあり方である。それが日本固有の経済発展の過程で一見効率的なものとして確立してしまったことは、実は同時に日本の教育のあり方、その教育を通り抜けて仕事の世界へと参入してゆく個々の若者のあり方、そして仕事の間としての企業社会のあり方に対して、潜在的に重大な『歪み』をもらしていた」と述べている¹⁷⁾。一方、「学校経由の就職」は学校とりわけ高校にとっては「就職に有利になる」「就職に不利になる」ということを使い分けながら生徒を管理する有効な手段となり、生徒にとっても「就職のために勉強する」という一定の勉強モチベーションとなり、企業にとっては若年労働者を確実に採用できる機会を得ることになる。「学校経由の就職」は学校、生徒、企業の三者にとってそれぞれ利点があり、「重大な『歪み』」は見過ごされ、あるいは意図的に無視されてきた。

「学校経由の就職」は学校における教育内容を空洞化させ、仕事現場で必要とされる基礎能力が重視されることになる。学校と就職が直結することによって、高等教育も含めて学校教育は「就職に役立つ」教育内容が求められる。具体的には、学校教育において産業構造の変化、情報化社会の実現、経済のグローバル化、雇用の多様化・流動化、少子高齢化などの環境変化に対応する人材を育成することを目的とするキャリア教育・職業教育の実施や「新しい大学」

17) 本田由紀(2005)『若者と仕事—「学校経由の就職」を超えて—』東京大学出版会、17頁。

の設置が予定されている。2011年中央教育審議会「今後の学校教育におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（答申）」によれば、キャリア教育は「一人一人の社会的・職業的自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」であり、職業教育は「一定又は特定の職業に従事するために必要な知識、技能、能力や態度を育てる教育」である¹⁸⁾。中央教育審議会によれば、キャリア教育は職業の基盤となる能力や態度を育成する基礎教育であり、職業教育はさらに一步進んで特定の職業に従事するための知識、技能等の習得教育である。同審議会はキャリア教育・職業教育が学校現場できちんと理解されず、工場見学や社会体験に止まっていると指摘している。今後、キャリア教育・職業教育が見直され、キャリア・職業を中心とした教育カリキュラムに再構成されることが想定される。キャリア教育・職業教育は初等教育から中等教育にかけての職業教育であり、高等教育では専門職業人の養成を目的とした高等教育機関＝「新しい大学」の設置が予定されている。2016年の中央教育審議会・特別部会「社会・経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い専門職業人養成のための新たな高等教育機関の創設について（審議経過報告）《素案》」によれば、新大学の役割は「人材需要に即応した質の高い職業人養成」であり、大学としての一定の教養科目・専門科目を習得させるとともに、企業内実習（インターンシップ）や実習等によって現場での中核的人材を育成することである¹⁹⁾。イギリスでは1992年にポリテクニク（職業教育を中心とする高等教育機関）を大学に昇格させることによって職業教育に一定の教養教育・専門教育を加えたが、日本では専門学校、高専、短大、既存の大学の新大学化が想定されている。

中央教育審議会・特別部会委員であった寺田盛紀は『日本経済新聞』（2016年4月4日版）で新たな高等教育機関の創設について、「既存の大学への影響は少なからず生じるであろう。実践的な職業教育に特化した大学が誕生すれば、中・長期的には既存の大学は本来の学術性にシフトし、職業教育を追求する学部・学科も学術志向の比較的幅広い産業・職業分野の人材育成に焦点化せざるを得なくなる。一部の資格対応の大学や短大、専門学校は、学術志向・幅広いの専門教育と高度専門性・実践性を巡って教育力を競い合うことも起こるだろう」と前向きな姿勢を示している²⁰⁾。しかし、まったく逆のシナリオも成立する。すなわち、一部の大学だけが学術性にシフトし、多くの大学は「仕事に繋がる教育」である職業教育にシフトし、新大学は職業教育だけを重視するカリキュラムを組むことになるというシナリオである。新大学の設置は旧来の高等教育の内容を大幅に変更するものであるにもかかわらず、明治期以来同じことの繰り返しであるが、国民的議論のないままに教育改革が進められようとしている。

このような非合理的な側面があるにもかかわらず、多くの企業は新卒一括採用を大きな欠陥とは考えていない。新卒一括採用で若年労働者を確保できない一部の企業や中小企業は、欧米企業と同様に学卒後の通年採用を主張しているが、多くの企業は新卒一括採用を許容できる非合理性であり、新卒一括採用のもたらす利点の大きさを感じているのである。一定の利点がある制度は、一旦始められると中止するにはより大きな力が必要となる。具体的には、新卒一括採用を止め、通年採用に切り替えた企業が優秀な若年労働者を採用できるようになれば採用管理は大きく変わるのであるが、ほとんどの若年労働者は在学中に就職を決めているため、既

18) 中央教育審議会（2011）「今後の学校教育におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（答申）」（平成23年1月31日）、16頁。

19) 中央教育審議会・特別部会（2016）「社会・経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い専門職業人養成のための新たな高等教育機関の創設について（審議経過報告）《素案》」（平成28年2月15日）、1-15頁。

20) 『日本経済新聞』2016年4月4日版、第22面。

卒者のなかから優秀な若年労働者を採用することは難しい。2010年には雇用対策法に基づく厚生労働省「青少年雇用機会確保指針」が改正され、極端な新卒一括採用にならないように学卒後少なくとも3年間は新卒者として応募できるような指針が示された。厚生労働省（2013）『平成25年版 厚生労働白書』は、「2012年には、6割を超える企業が新規学卒者採用枠で既卒者を募集し、応募可能な卒業後の経過期間も拡大している」と報告している²¹⁾。雇用のミスマッチを防ぎ、非正規労働者を減らす狙いであろうが、一方では新卒一括採用の継続を支える方針ともなっている。すなわち、学卒後3年以内の既卒者を新卒者として応募できるようにするということは、新卒一括採用の継続を認めるということである。

Ⅲ 低賃金としての年功賃金

日本型雇用のなかで、前近代的であり非合理であるとして最も強く批判されたのは年功賃金であった。欧米企業は基本的には仕事を基準とした賃金すなわち職務給の原理に基づいて決定されている。年功賃金は年齢や勤続年数などの属人的要素が強い賃金であり、定期昇給やベースアップなど職務とは関係なく昇給する部分があり、労働インセンティブが弱い賃金制度と批判された。第二次大戦後、年功賃金の弱点を克服するために様々な賃金制度の改革がおこなわれた。年功賃金はアメリカ型賃金への移行が必要であると考えられ、年功を基準とした賃金から仕事を基準とした賃金すなわち能力主義賃金、成果主義賃金などが導入された。

上田眞士（2004）は戦後の雇用管理を三期に区分している。すなわち、第一期は第二次大戦直後の戦後型年功主義の確立、第二期は1960年代半ばから1970年代初めにかけての能力主義管理の普及、第三期は1990年代以降の成果主義管理の登場という三期に区分している²²⁾。同様に、許棟翰（2008）も戦後の賃金制度を三期に区分し、経済停滞期に二度にわたる改革があったと述べている。最初はオイルショック後の1970年代の能力主義と呼ばれる職能資格制度による職能給の導入・拡大であり、二度目はバブル経済崩壊後の1990年代の成果主義賃金の導入である²³⁾。前述した二者を含め多くの論者が第二次大戦後の賃金制度を三期に区分している。本稿もこの区分に異論はなく、この区分にしたがって賃金制度の変遷を考えてみよう。第一期は、電産型賃金体系に代表される年功賃金であり、第二期は1960年代以降の職務給や職能給に代表される能力主義賃金であり、第三期は1990年代以降の業績や成果に基づく成果主義賃金である。

戦後の賃金制度の第一期に区分される年功賃金について、藤田若雄（1983）は「かような賃金は、入社から停年退職までの期間に対して賃金が支払われる」賃金であり、勤続年数が基準となる賃金制度であると述べている。年功賃金は終身雇用を前提として成立する賃金であり、若年期には勤続年数が短いので「仕事に対応した賃金」よりも低い賃金しか受け取れないが、中高年期になれば勤続年数が長くなり「仕事に対応した賃金」よりも高い賃金と退職金を受け取るという仕組みであると述べている²⁴⁾。八代尚宏（2015）は労働生産性と年功賃金の関係を「長期的な雇用保障と生涯を通じた賃金の後払いの仕組み」と位置づけ、「労働者は若年期には

21) 厚生労働省（2013）『平成25年版 厚生労働白書』、130頁。

22) 上田眞士（2004）『久留米大学商学研究』、第10巻第2号、3-4頁。

23) 許棟翰（2008）「雇用慣行の変化、賃金制度の変化」『経営経済論集』（九州国際大学）、第14巻第2・3合併号、48頁。

24) 藤田若雄（1983）『年功賃金の労使関係の法構造』（藤田若雄著作集4）三一書房、181-182頁。

生産性以下の賃金しか受け取れず、それを中高年期の生産性以上の高賃金と退職金で利子を付けて返還される、最大で40年もの長期雇用契約である」と述べている²⁵⁾。川口大司・神林龍他(2007)も「若年労働者は生産性以下の報酬を、中高年労働者は生産性以上の報酬を得ている」と結論づけている²⁶⁾。八代尚宏(2015)や川口大司・神林龍他(2007)の分析結果は一見説得的であるが、労働生産性そのものが曖昧な基準であり、労働生産性と賃金を直接的に結び付けることには賛同できない。すなわち、労働生産性が上がらなければ賃金も上がらないという論理に利用される可能性が高い。また、藤田若雄(1983)が述べている「仕事に対応した賃金」の定義が明確ではないが、年功賃金の若年期における低賃金と中高年期における高賃金の説明としては一定の説得力がある。

賃金は提供された労働力の対価が大原則であるが、実際には仕事に対して支払われる部分と人に対して支払われる部分がある。欧米の賃金は仕事に対して支払われる部分が多く、日本の年功賃金は人に対して支払われる部分が多い賃金といわれている。池内秀己(2007)によれば、日本の賃金は「賃金体系」と呼ばれ、基本給と諸手当から構成される。基本給は職務・職能と属人的要素に対して支払われ、諸手当は業績手当(個人や団体の業績など)、特殊手当(役職、特殊勤務など)、生活補給の手当(家族手当、地域手当、通勤手当、住宅手当など)、超過勤務手当などで構成されている²⁷⁾。すなわち、「賃金体系」の基本給には仕事の要素と属人的要素が混在しているが、勤続年数を基本とする属人的要素＝人に対して支払われる部分のウェイトが大きく、年功賃金といわれる所以である。

1950年代前半、年功賃金は属人的要素によって決められる部分が多く、前近代的な賃金として批判された。年功賃金に代わるべき賃金として、「労働の質と量に応じて決定する」アメリカ型賃金＝職務給の導入が経営側から主張された²⁸⁾。第二期に区分される職務給は年功賃金の前近代性を払拭する合理的な賃金として導入されたが、導入当初から日本企業に適用することは現実的ではないという批判があった。垣田英徳(1962)は、第二次大戦後にブルーカラー層も含めたすべての労働者に終身雇用を適用したことが職務給導入の大きな障害となったと述べている。終身雇用によって企業内労働市場が形成されることによって横断的賃率が欠如し、職務給を年功化し、職務給を企業内基準に閉じこめ、職務の標準化ができなかったと指摘している²⁹⁾。渡瀬浩(1964)は、「職務給を採用するためには職務内容の確定、組織の整備と共に、完全な適正配置が前提になるがこのことは現実的には極めて困難である」と述べている³⁰⁾。杉山裕(2011)は1950-60年代の八幡製鉄・富士製鉄・日本鋼管の鉄鋼大手3社の職務給導入過程について分析し、職務給の導入は年功賃金の修正、能率給の改定という部分導入にすぎなかったことを明らかにしている。すなわち、職務給の導入に際して「日本の実情に即した賃金管理・労務管理をおこなうという基本方針」を強く意識し、年功賃金の修正・能率給の改訂としての職務給導入であった。その後、鉄鋼大手企業では「職務給の抱える問題点が意識」された

25) 八代尚宏(2015)『日本的雇用慣行を打ち破れ』日本経済新聞出版社、35頁。

26) 川口大司・神林龍他(2007)「年功賃金は生産性と乖離しているか」『経済研究』(一橋大学)、Vol.58, No.1, 87頁。

27) 池内秀己(2007)「経営学論集」九州産業大学、第17巻第3・4号合併号、44頁。

28) 笹島芳雄(2012)「日本の賃金制度：過去、現在そして未来」『経済研究』(明治学院大学)、第145号、39頁。

29) 垣田英徳(1962)「わが国職務給の回顧と展望」『日本機械学会誌』日本機械学会、Vol.65, No.521, 71-72頁。

30) 渡瀬浩(1964)「資格制度と職務給」『大阪府立大学経済研究』大阪府立大学、101頁。

31) 杉山裕(2011)「人事労務管理制度の改定と産业内企業間関係—鉄鋼産業の賃金制度改定を事例として—」『社会経済史学会』、第77巻第2号、60-77頁。

が、一度導入した職務給の大きな修正や改訂は困難と判断されたと述べている³¹⁾。年功賃金は初任給から始まる階段状の賃金表を運用するだけの賃金管理であり、職務分析をする必要がなかった。アメリカ型賃金に倣って職務給を導入しようとした際、職務分析・職務評価はアメリカ版モデルにしたがって形式的におこなわれただけであった。企業内労働市場を形成し、無限定・無定量的な職務を前提としたメンバーシップ型雇用の日本企業にとって、職務の明確化を前提とした職務給はまったく馴染まないものであった。

能力主義賃金について、正亀芳造（1994）は欧米企業では一般的には職務給を基本とする賃金制度を採用していたが、1980年代以降アメリカとドイツで相次いで職能給を導入する企業が現れたと述べている。1980年代の技術革新、激しい需要変化、賃金コストの削減などを背景として、「人員配置の弾力化と労働者の多能工化」に対応するために職能給が導入されたのである³²⁾。一方、日本企業は職務給が職務の柔構造を特徴とする日本型雇用には不適合であると判断し、欧米企業よりも早く職能給の導入を図った。横山政敏（1981）によれば、職務給は技術革新に伴う職務の大括り化、多能工化、配置転換などに対応できなかったと同時に、昇給幅の縮小や職務評価の非科学性・恣意性に対する労働者の不満もあった³³⁾。

職能給は能力主義管理といういかにも合理性を身に纏った名称とともに、職能資格制度という雇用管理機能を強めた手段を伴う賃金制度として多くの日本企業に導入された。日本企業が職能給を採用したのは、柔軟な職務編成に対応でき、職務遂行能力を基準とする職能資格制度によって雇用管理機能を強化することが可能となったためであった。職能資格制度は詳細な職務分析をすることなく、大括り化した職務グループの格付けさえすれば賃金を決定することができる。職能給は詳細な職務分析を伴わない賃金であったため、勤続年数・経験および過去の業績などの年功的要素を重視した運用ができたのである。

1990年代の日本企業はバブル経済崩壊による事業再編成、経済のグローバル化による国際競争の激化、国内市場の縮小などに直面し、国際競争力の維持と大幅なコスト削減を求められた。さらに、IT技術の進展、大卒者の量的拡大と質的バラツキ、高齢化による賃金コストの上昇、労働者の価値観の多様化などの環境変化への対応が迫られた。このような環境変化に対して、日本企業は年功賃金や能力主義賃金に代わる新しい賃金を必要とし、総人件費の削減と労働インセンティブの強い賃金として成果主義賃金を導入した。第三期に区分される成果主義賃金は目標管理に基づく従業員個人の成果・業績を基準とした労働インセンティブの強い賃金であり、年功的要素を減らすことによって総人件費を削減する役割も担っていた。成果主義賃金は年功賃金や能力主義賃金の弱点を克服し、理想的な賃金制度にみえた。この意味において、成果主義賃金は時代の要請に合致した賃金であった。

成果主義賃金について、上田眞士（2004）は成果主義が台頭した背景として次の二点を指摘している。第一に、従業員とりわけホワイトカラー労働者の高齢化・高学歴化の進展が高資格化・ポスト不足を招き、高い職能資格を有した従業員すなわち高賃金の従業員の有効活用が切迫した経営課題となった。第二に、技術革新の進展に伴う仕事能力の急速な陳腐化が人材養成の企業負担を重くし、外部労働市場からの即戦力となる人的資源の調達を求めた³⁴⁾。佐野陽子

32) 正亀芳造（1994）「職務給から職能給へ—米独における新たな動向—」『経営学論集』日本経営学会、第64号、248-249頁。

33) 横山政敏（1981）「年功賃金の職能給化の意味するもの」『商経論叢』鹿児島県立短期大学、第29号、16-18頁。

34) 上田眞士（2004）「成果主義改革の理念と制約—能力主義管理再編の方向—」、前掲、93-94頁。

(1993)によれば、1990年代の日本企業は「潜在的な能力より実際の成果業績を評価し、短期的に従業員のモチベーションを高める必要がでてきた」のである³⁵⁾。鬼丸朋子(2002)は、「成果主義賃金では、これまでの長期間に渡る労働者間競争に加えて、成果を巡る労働者間競争を通じて、人件費の拡大を押さえながら一層の賃金の個別化を推進している」と述べ、成果主義賃金のもつ労働インセンティブ機能が重視されていると指摘している³⁶⁾。

1990年代後半、多くの日本企業は成果主義賃金を導入したが、しかし同時に多くの批判にも晒された。三島倫八(2011)は、目標管理に基づく成果主義賃金はアメリカの経営・組織風土から生まれた賃金であり、組織の集团的編成と義務の無限定に基づく日本型経営とは相容れないと批判している³⁷⁾。飯田和人(2011)は日本型雇用には職能給システムが適合的であると述べている。すなわち、職能給システムのメリットは第一に柔軟な職務編成が可能であり、第二に協力的な従業員関係を作り上げることと指摘している。成果主義賃金はこのような職能給のメリットを失い、従業員間の協力関係が失われ「組織の効率化を阻害」することにもなると批判している³⁸⁾。参鍋篤司(2007)は、成果主義賃金の導入企業においては賃金に大きな差をつけると労働者の公平感を損ない、成果主義賃金の未導入企業においては賃金の差は公平感に優位の影響を与えず、年功賃金および効率賃金を重視すると公平感が高まる傾向にあると述べている³⁹⁾。

成果主義賃金は労働者個人の成果による人事評価を賃金に反映させる制度であるにもかかわらず、賃金に大きな差をつけると公平感を損なうとは一体どのようなことだろうか。サンプルとなった成果主義導入企業が本来の意味での成果主義賃金を導入していないのか、成果主義賃金そのものが賃金制度として大きな欠陥をもっているのかは不明確であるが、成果主義賃金の根幹である「成果に応じて賃金を支払う」という機能が十分に果たされていないことは事実であろう。大企業を調査対象とした齊藤隆志・高橋晴天(2015)「日本企業における成果主義型賃金制度の修正に関するアンケート結果」(調査年:2015年)は、「①年功的な賃金制度から脱却し、成果主義の度合いをより強める方向であるような方向性の改革、すなわち年齢給や職務遂行能力を基準とするものから職務を基準とするものへの改革がある一方で、②行き過ぎた成果主義による弊害への対処、すなわち部下の育成やチームワーク、長期的な仕事の成果といったものに対して、基本賃金に占める評価基準として高いウェイトを与えるようになったという改革の報告があった」と述べている⁴⁰⁾。

1990年代末には成果主義賃金を導入した企業が60%を超えていたが、2000年代に入って多くの企業が見直しをおこなった。しかし、年功賃金への回帰ではなく、成果主義賃金の基本形を崩すことなく役割給という姿に変えて広がりを見せている。役割給は、職務を簡素化・大括り化し、職位や職務の責任・権限に業務の拡大・革新等のチャレンジ度を加味した「職責+チャ

35) 佐野陽子(1993)「大企業における人的資源管理パターンの変化と変わり難い年功型賃金システム」『三田商学研究』慶應義塾大学、第36巻第1号、26頁。

36) 鬼丸朋子(2002)「日本企業における賃金の個別化—成果主義賃金の現状と課題をめぐって—」『労務理論学会誌』、第11号、166-167頁。

37) 三島倫八(2011)「成果主義・目標管理と日本の経営・組織風土—目標管理はなぜ機能しないのか—」『龍谷大学経営学論集』龍谷大学、第50巻第4号、102-106頁。

38) 飯田和人(2011)「日本企業における雇用システムの変容と生産力低下の可能性」『政経論叢』明治大学、308-309頁。

39) 参鍋篤司(2007)「企業の賃金政策と人事評価の公平感」『産業経営』早稲田大学産業経営研究所、第42号、45-64頁。

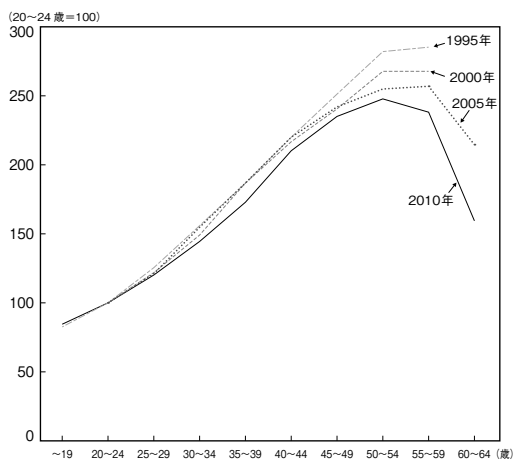
40) 齊藤隆志・高橋晴天(2015)「日本企業における成果主義型賃金制度の修正に関するアンケート結果」『研究所年報』明治学院大学産業経済研究所、62頁。

レンジ度」を評価基準とする賃金であり、労働者個人が高次の目標を設定し、自らの「役割」を主体的に捉え創造性を発揮する自立型人材になることを期待している。すなわち、役割給は職能と職務の両方の強度を強めた賃金であり、目標管理の究極型を目指している。鬼丸朋子(2015)によれば、「『役割』と称される概念が見出された。これは、(市場が決定する付加価値ベースの処遇に資する)職務の原理と(中長期的な人材開発機能に資する)職能の原理を組み合わせたい企業のねらいと適合的」であると指摘している⁴¹⁾。

年功賃金は属人的要素を前提とした前近代的な賃金であり、労働インセンティブの弱い賃金であると批判されてきた。しかし、年功賃金は、職務分析・職務評価を必要としない賃金制度であり、企業にとっては総人件費だけに配慮すれば良い賃金制度である。年功賃金は賃金管理が容易であり、企業にとって都合の良い賃金制度であったため、職務給、職能給、成果給などの賃金が定着することはなかった。これらの賃金は、年功賃金の修正や総人件費の削減の手段として使われてきたのである。

日本企業は年功賃金の弱点である労働インセンティブの弱さを、人事考課と仕事の要素の比率を増やすことによって補ってきた。飯田和人(2011)によれば、人事考課は「労働者の仕事への意欲や態度さらには会社への忠誠心や貢献度などといった、かなり主観的な要素が重視」され、しかも長期間にわたって繰り返し人事考課がおこなわれるため、厳しい労働者間競争を生み出している。人事考課は「年功制のデメリットを克服してあまりあるほどの効果と顕著な競争力とを日本企業」にもたらしていると述べている⁴²⁾。また、年功賃金が批判されるたびに、仕事の要素部分が徐々に増やされてきた。すなわち、基本給の決定要素において年齢・勤続年数、学歴などの属人的要素の比率を低下させる一方、職務遂行能力、職務・職種などの仕事内容、業績・成果などの仕事の要素の比率を増やしてきた。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」などに基づいた厚生労働省推計によれば、「1990年代半ば以降の賃金・処遇制度の動きをみると、特に、50歳台での賃金カーブの抑制が大きかったことが分かる。しかし、これに比して20歳台から40歳台前半までの賃金カーブの低下は小さく、1990年代に経済が長期に停滞し、賃金が上昇しにくい環境にあったことも加味すれば、入職初期から壮年期にかけての賃金カーブは、その基本的な姿を維持するように企業が行動していたことを示しているように思われる」と述べている(第2図)⁴³⁾。2000年

第2図 標準労働者(継続勤務者)の賃金カーブ



原資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」に基づく厚生労働省労働政策担当参事官室の推計
出所：厚生労働省(2011)『平成23年版 労働経済の分析』, 231頁。

41) 鬼丸朋子(2015)「日本企業に成果主義賃金が与えた影響に関する一考察」, 前掲, 101頁。

42) 飯田和人(2011)「日本企業における雇用システムの変容と生産力低下の可能性」, 前掲, 307頁。

43) 厚生労働省(2011)『平成23年版 労働経済の分析』, 230-231頁。

代以降の賃金カーブをみると、若年期から壮年期にかけての賃金カーブに大きな変化はないが、賃金水準が比較的高い中高年期の属人的要素の比率が引き下げられ、賃金カーブは大きく抑制されている。日本型賃金が目指すべきところは、単純化していえば、「総人件費を削減すると同時に、労働インセンティブを強める」ことである。総人件費削減と労働インセンティブ強化を両立させるために、雇用の多様化・非正規化によって総人件費を削減し、正規労働者には成果主義賃金の導入によって労働インセンティブの強化をおこなった。

しかし、2014年以降の景気回復期に賃上げの手段として定期昇給が復活したことは何を意味しているのだろうか。年功賃金の基幹部分は年齢や勤続年数によって昇給する定期昇給であり、これこそが年功賃金の批判対象であった。定期昇給の復活は年功賃金部分が根強く残っていたということもできるが、確実にいえることは能力主義賃金も成果主義賃金も総人件費削減のひとつの手段にすぎなかったということである。能力主義賃金や成果主義賃金を徹底させるのであれば、賃金上昇の局面においては仕事の要素のウェイトを高めなければならなかった。仕事の要素のウェイトを高めれば賃金格差が広がり、従業員の不満が大きくなることを心配したのであろうが、結果的に年功賃金批判は総人件費削減に過ぎなかったことが明らかになっただけであった。もうひとつ明らかになったことは、職務の柔構造に大きなメリットを求めている日本型雇用には職務分析はできないということである。詳細な職務分析をおこなっていれば、仕事の要素のウェイトを高めることが賃金格差に繋がるという発想にはならない。

生産規模の拡大を前提とした雇用管理が新卒一括採用であり、終身雇用であり、年功賃金であった。換言すれば、日本型雇用は経済成長期における雇用管理といえる。終身雇用も年功賃金も企業組織への忠誠心・依存心を醸成し、日本経済の発展を支えたのである。日本企業は生産規模の拡大を至上命令としてきたが、生産規模の拡大が維持できなくなると分かるとコストカット戦略に大きく舵を切った。企業は状況分析をおこない、事業領域や市場を設定し経営戦略を実行するのであるが、企業は本当にこのような経営戦略を立案し実行しているのだろうか。経営戦略論の立場からいえば、「成長戦略からコストカット戦略への転換」といえるのかもしれないが、それほど立派な経営戦略にはみえない。

受け皿を企業任せにしたままでの雇用の流動化は、雇用の不安定化を助長するだけである。政府が失業給付、職業訓練、雇用補助金などの充実を図るだけでは、雇用の流動化の受け皿は十分ではない。また、企業業績の拡大に協力することによって、雇用の安定を企業に依存してきた労働組合にも責任がないわけではない。第二次大戦後の労働組合の設立を急いだ状況での企業別組合の組合形態はある程度やむを得ない側面もあるが、企業依存度が高い企業別組合の弱点を十分に承知しながら、組合形態を変えなかった労働組合にも責任の一半がある。

IV おわりに

企業にとっての年功賃金の魅力は低賃金構造と職務の柔構造の維持であり、弱点は総人件費の増大と労働インセンティブの弱さである。企業はこの弱点を補うために属人的要素を縮小し、仕事の要素のウェイトを高めた。一方、労働者にとっての年功賃金の魅力は生活スタイルに合った賃金格差の少ない安定した賃金であり、弱点は低賃金構造から抜け出せないことである。労働者はこの弱点を克服するために春闘などを通して全体の賃金水準を上げてきた。日本型賃金は年功賃金をベースとして微調整を繰り返しながら、労使それぞれの弱点を補強してきた。しかし、年功賃金の微調整では済まないような状況が生まれた。国際競争の激化、長期間

に渡る経済停滞、国内市場の縮小など企業環境が大きく変わり、年功賃金の微調整という方法では対応できなくなったのである。企業は国際競争力を保つために低コスト生産を余儀なくされ、雇用面においては非正規雇用率を高めることによって低コスト生産を実現した。

正規労働者と非正規労働者の賃金格差を緩和させるために、第2次安倍政権の下で「同一労働・同一賃金」が政労使から提案された。天瀬光二（2012）によれば、「同一労働・同一賃金」をおこなうためには、企業の枠を超えた職務分析・職務評価と指標（基本モデル）が必要となる。例えば、スウェーデンにおける評価項目は、大きく3つのグループ（①仕事に関する知識、技術・技能、②職務に伴う責任、努力水準、③労働環境）に分類され、さらに8つの項目（①教育／経験、②問題解決能力、③社会的成熟度、④物的資源および情報に関する責任、⑤他者に対する責任、⑥計画、開発、作業結果、作業管理に関する責任、⑦物理的環境、心理的環境）から構成される。さらに、①～⑧の項目は、職務の困難度・重要度から5段階のレベルに分類され、5段階に分類されたレベルは点数化される⁴⁴。年功賃金に大きな魅力を感じている日本企業がこのような職務分析・職務評価をおこなうことができるだろうか。職務分析・職務評価を伴わない「同一労働・同一賃金」原則の実現は、年功賃金や終身雇用の非合理的側面の否定ではなく、単に賃金格差を緩和させるための提案である⁴⁵。

職務分析・職務評価をしないままに「同一労働・同一賃金」原則を実現しようとすれば、相対的に高賃金である正規労働者の賃金水準を引き下げて賃金格差を解消するという短絡的な結論に導かれてしまう。一億総活躍国民会議（2015年設置）の「ニッポン一億総活躍プラン」は、「同一労働・同一賃金」原則を前提として、非正規労働者の待遇改善のために非正規労働者の賃金を正規労働者の70-80%程度に引き上げ、ヨーロッパ諸国並みにすることを提案している。政府は労働条件を改善した企業への助成金制度や最低賃金の大幅な上昇によって、低賃金層の賃金上昇を図った。しかし、経営側は総人件費増に繋がるような賃金上昇を認めないし、「労働生産性の上昇がなければ、賃上げは認めない」という従来の姿勢を崩してはいない。

日本企業は低コスト生産を実現させるために、総人件費の削減と労働インセンティブの強化をおこなった。その結果、非正規労働者が増加し、目標管理に基づく成果主義賃金が導入された。日本企業が低コスト生産を追求する限り、雇用の流動化・多様化は一層進展し、非正規労働者は増え続け、正規労働者は労働生産性の上昇という見えない天井に向かってさらなる効率的な働き方が求められることになる。

引用文献・参考文献

- 天瀬光二（2012）「諸外国における職務評価を通じた均等賃金の取り組み」『諸外国における職務評価を通じた均等賃金促進の取り組みに関する調査』労働政策研究・研修機構。
- 飯田和人（2011）「日本企業における雇用システムの変容と生産力低下の可能性」『政経論叢』明治大学。
- 池内秀己（2007）「経営学論集」九州産業大学、第17巻第3・4号合併号。
- 井原久光（2008）『テキスト経営学（第3版）』ミネルヴァ書房。
- 上田眞士（2004）「成果主義改革の理念と制約—能力主義管理再編の方向—」『久留米大学商学研究』、第10巻第2号。

44) 天瀬光二（2012）「諸外国における職務評価を通じた均等賃金の取り組み」『諸外国における職務評価を通じた均等賃金促進の取り組みに関する調査』労働政策研究・研修機構、4頁。

45) 垣田英徳（1962）「わが国職務給の回顧と展望」、前掲、72頁。

- 鬼丸朋子 (2002) 「日本企業における賃金の個別化—成果主義賃金の現状と課題をめぐって—」『労務理論学会誌』, 第11号。
- (2015) 「日本企業に成果主義賃金が与えた影響に関する一考察」『社会政策』社会政策学会誌, 第7巻第2号。
- 垣田英徳 (1962) 「わが国職務給の回顧と展望」『日本機械学会誌』日本機械学会, Vol.65, No.521。
- 川口大司・神林龍他 (2007) 「年功賃金は生産性と乖離しているか」『経済研究』(一橋大学), Vol.58, No.1。
- 許棟翰 (2008) 「雇用慣行の変化, 賃金制度の変化」『経営経済論集』(九州国際大学), 第14巻第2・3合併号。
- 小杉礼子 (2014) 「新規一括採用の功罪と対応: 移行の再組織化」『産業教育学研究』, 第44巻第1号。
- 齊藤隆志・高橋晴天 (2015) 「日本企業における成果主義型賃金制度の修正に関するアンケート結果」『研究所年報』明治学院大学産業経済研究所。
- 笹島芳雄 (2012) 「日本の賃金制度: 過去, 現在そして未来」『経済研究』(明治学院大学), 第145号。
- 佐野陽子 (1993) 「大企業における人的資源管理パターンの変化と変わり難い年功型賃金システム」『三田商学研究』慶應義塾大学, 第36巻第1号。
- 「『新卒一括採用』に関する研究会」(2010) 「『新卒採用』の潮流と課題—今後の大卒新卒採用の在り方を検討する—」リクルートワークス研究所。
- 参鍋篤司 (2007) 「企業の賃金政策と人事評価の公平感」『産業経営』早稲田大学産業経営研究所, 第42号。
- 杉山裕 (2011) 「人事労務管理制度の改定と産業界内企業間関係—鉄鋼産業の賃金制度改定を事例として—」『社会経済史学会』, 第77巻第2号。
- 中央教育審議会 (2011) 「今後の学校教育におけるキャリア教育・職業教育の在り方について (答申)」(平成23年1月31日)。
- 中央教育審議会・特別部会 (2016) 「社会・経済の変化に伴う人材需要に即応した質の高い専門職業人養成のための新たな高等教育機関の創設について (審議経過報告)《素案》」(平成28年2月15日)。
- 日本経営者団体連盟 (1995) 「新時代の『日本的経営』」。
- 日本生産性本部 (2015) 『日本の生産性の動向 2015年版』。
- 藤田若雄 (1983) 『年功賃金の労使関係の法構造』(藤田若雄著作集4) 三一書房。
- 本田由紀 (2005) 『若者と仕事—「学校経由の就職」を超えて—』東京大学出版会。
- 正亀芳造 (1994) 「職務給から職能給へ—米独における新たな動向—」『経営学論集』日本経営学会, 第64号。
- 三島倫八 (2011) 「成果主義・目標管理と日本の経営・組織風土—目標管理はなぜ機能しないのか—」『龍谷大学経営学論集』龍谷大学, 第50巻第4号。
- 村上綱実 (2008) 「終身雇用制の合理的交換と非合理的交換—相互作用儀礼による信頼と協力の形成プロセス—」『応用社会科学』立教大学, 第50号。
- 八代尚宏 (2015) 『日本的雇用慣行を打ち破れ』日本経済新聞出版社。
- 横山政敏 (1981) 「年功賃金の職能給化の意味するもの」『商経論叢』鹿児島県立短期大学, 第29号。
- 渡瀬浩 (1964) 「資格制度と職務給」『大阪府立大学経済研究』大阪府立大学。
- 渡部あさみ (2016) 『時間を取り戻す』旬報社。
- 厚生労働省 (2011) 『平成23年版 労働経済の分析』。
- 厚生労働省 (2013) 『平成25年版 労働経済の分析』。
- 『日本経済新聞』2016年4月4日版。