



日本の雇用慣行～終身雇用・新卒採用・企業別組合～

高知大学特任教授 中澤二郎氏が講演

年5回シリーズの講演第2回を実施

第2回 人材委員会開催

開会にあたり挨拶に立つ島崎委員長

日 本自動車会議所は7月23日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で、平成30年度第2回人材委員会（委員長＝島崎有平・日本自動車販売協会連合会常務理事）を開催し、高知大学特任教授の中澤二郎氏が「日本の雇用慣行～終身雇用・新卒採用・企業別組合～」をテーマに講演した。今年度の人材委員会は、中澤教授より年間5回のシリーズの講演をいただく予定となっており、今回はその2回目となる。

委員会の冒頭、島崎委員長より挨拶があり、あらためて本委員会の狙いは、「活力ある職場づくり」を目指して、業界団体職員の「働き方」について考える機会・場とすること、また今年度の進め方について、講師より1年間かけて人事の「原論・歴史・比較」に関する解説をいただき、人事の全体観をとらえることから始めていきたい、との説明があった。

委員長挨拶の後、中澤教授による講演に入った。講演の要旨は以下の通り。

【講演要旨】

ポイント

- 人事の原理は、日本は「タテの流れ」に、欧米は「ヨコの流れ」に基軸があります。
- 日本的経営の特徴は「三種の神器」、すなわち終身雇用・年功賃金・企業別組合にあると言われてしています。
- 雇用慣行は、日本は人に仕事をつける「メンバーシップ型の無限定な働き方」(就社型)に、欧米は仕事に人をつける「ジョブ型の限定的な働き方」(就職型)に特徴があります。

- 日本においては、メンバーシップ型の雇用慣行とジョブ型で作られた労働関係法令とが「ねじれた関係」にあります。よって法に則った就労支援が、かえって離職をうながしているおそれがあります。
- 今後の働き方を考える際には、日本と欧米それぞれの雇用慣行を「3層」、すなわちパソコンであればアプリケーション層（各社の人事制度）・オペレーティングシステム層（国単位の雇用契約の特徴）・ハードウェア層（社会インフラ）の3つに分けて議論することをお勧めします。

1. はじめに

前回は日本の「人事の歴史・欧米比較」について話しました。今回はそれをふまえて「日本の雇用慣行」について話をします。そもそも日本的雇用慣行とは何か。そこにはどんな課題があり、現場人事を預かる私たちは何を念頭におき、どうそれに立ち向かえばいいのかを一緒に考えていきます。

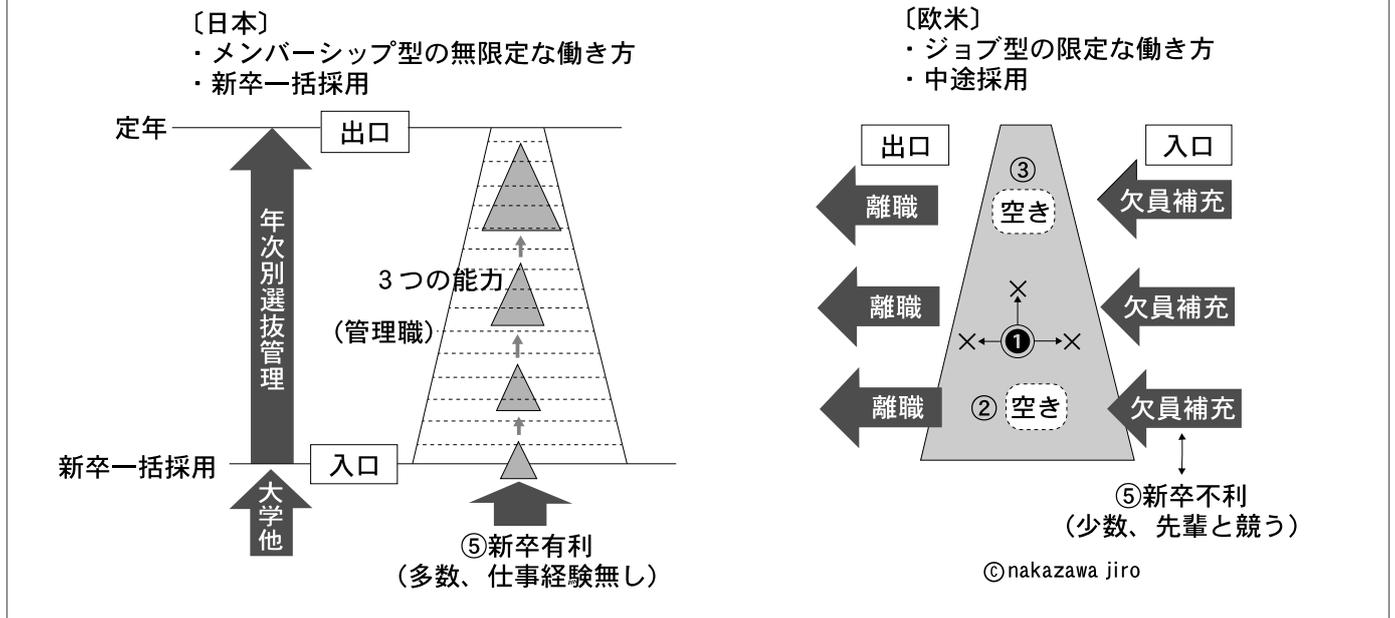
なお、ここで使う「欧米」は「日本以外の国」すべてを指しています。日本以外はすべてが「ジョブ型の限定的な働き方」だからです。

2. 日本と欧米の雇用慣行比較（前回のレビュー）

まず（図1）をご覧ください。これは日本と欧米の「人事の原理」を見比べたものです。枝葉を除き、骨格だけを示せばこのようになっています。

ここから、日本の人の流れは「タテの流れ」に基軸があることがわかります。「入口」はむろん新卒

人事の原理 (図1)



一括採用で、「出口」は定年です。そしてその間を年次別選抜管理でつないでいます。そこには長い時間軸が宿っています。それが長期観察・長期育成・長期雇用を可能にし、日本的雇用慣行すなわち「メンバーシップ型の無限定な働き方」を支えています。

「メンバーシップ型」とは、仕事に就くこと（就職）よりも、会社の社員になること（就社）を優先する考え方です。「無限定な働き方」とは、仕事・場所・時間は雇用契約時に定めず、入ってから都度決める働き方です。新卒採用が基本であれば、まずは仕事を通して一人前にするのが先決。仕事は限定し、「やりたい仕事」をやらせているだけでは、育つ人も育てることはできません。

他方、欧米の人の流れは「ヨコの流れ」に基軸があります。採用は欠員補充が基本であれば、採りたい人材のスペック（仕様）は初めから明確です。人よりも仕事を先にする欧米型がなぜ「就職型」ないしは「ジョブ型の限定的な働き方」と呼ばれるか。その理由はここにあります。

なお、こうして「ヨコの流れ」が基本になれば、新人の就職は厳しくなります。仕事経験が無い人が経験のある先輩とたたかう必要があれば、若年者失業率が高止まりするのも致し方ありません。

以上をふまえ、おさらいの意味も込め、ここで前回ふれた「5つの問い」について私なりのコメントを添えておきたいと思います。

①両親は、会社に入る前は「好きなことをやりなさい」と言っていた。しかし実際に入り、「好きなことをさせてくれないから辞める」と言ったら叱られた。どうして？

⇒結論からいえば、「やりたい仕事」だけをやっているのは、成長できないからです。いや、仕事ができないのが新人であれば、そもそも「やりたい仕事」を「やれる力」はありません。ではそれはどうやったら身につけられるのでしょうか。「やりたくない仕事」も進んですることです。にもかかわらず、それを拒んで転職を繰り返していたら、いつまで経っても「やれる力」は身につけません。「やりたくない仕事」をやれるようにはなりません。

では入る前に、どうして両親は「好きなことをやりなさい」と言ったのでしょうか。それは、仕事や会社を選ぶときの基本はそこにあるからです。ジョブマッチングとはそういうものだからです。では、さらに、どうして子どもはその親の言葉に疑念を持ったのか。それは「二枚舌」に聞こえたからです。一方で「好きなことをやりなさい」と言い、他方で「やりたくない仕事」もしなさいと言えば、まさに矛盾。ジョブ型の助言とメンバーシップ型の助言を同時に言われれば、それが誰であってもいぶかしく思います。

②日本人はハングリー精神が足りない。他を出し抜く闘争心を持ち合わせていない。ホント？なぜ？

⇒これは、「採用スタイル」と「競争スタイル」は通じあっていることを理解してもらうための質問です。共に日本的雇用慣行から派生していることを知ってもらうための設問です。

日本は新卒一括採用が基本です。であれば、スタートラインは横一線。出し抜こうにも、出し抜く相手はそこにはいません。それでも負ければ、負けたのは後れをとった自分のせいであって、競争相手のせいではありません。だから憤りは自分に向かいます。ゆえに、むきだしの闘争心が相手に向けられることはありません。

③「欧米の人事」と「日本の人事」、どちらがわかりやすいか？それは、なぜ？

⇒欧米は欠員補充が基本であり、人の流れも「ヨコの流れ」であれば、求める人材は最初からハッキリしています。そしてそうしておかなければ、外から見てもわかりやすくしておかなければ、誰も応募はしてくれません。他方、日本は「タテの流れ」にそって仕事経験のない新人を育てていきます。優先されるのは内部の論理であって、外部労働市場との行き来を少なくなれば、自ずとそのシステムはわかりにくいものになってしまいます。

ただ、どちらを採っても功罪はあります。日本の「タテの流れ」は熟練工の育成を優先させて、わかりやすさを捨てました。他方、欧米は、「ヨコの流れ」をとり、そのためにはわかりやすい仕組みであることを優先させています。メリットもデメリットも共に想定内です。大事なのは、何を優先するのか、それを自分自身で決めることです。

④欧米は、仕事もワークライフバランスも両方やっている。これ、ホント？

⇒結論から言えば、そうではありません。それでもそうした誤解があるのは、欧米が階層社会であることを知らないからです。

欧米はエリートとノンエリートに分かれています。比率はおおむね2対8で、その間の入り練りはほぼありません。しかもエリートは日本と同じ「無限定な働き方」をしています。それどころか、その仕事ぶりは、日本の比ではありません。世界を飛び回り、どんな仕事もこなせば、ワークライフバランスどころではありません。それでも家庭を持ち、子育てしようと思えばホームヘルパーやベビーシッターを雇っておカネがあがなうほかありません。



講師の中澤二朗氏

他方ノンエリートは、フランスを例にとれば、50歳代になっても平均年収は600万円ほど。就ける仕事の格付けは低く、仕事が変わらなければ賃金が変わらないのが職務給であれば、生涯を通じて低処遇に甘んずる人が多くあっても不思議はありません。それでも家族を持ち、子どもを育てようとするれば共稼ぎが不可欠。となれば、ワークライフバランスがその前提になれば暮らしは成り立ちません。

要するに「仕事もワークライフバランスも両方」という組み合わせはないのです。エリートは、(高処遇の)仕事はあってもワークライフバランスはありません。ノンエリートは、ワークライフバランスはあっても(高処遇の)仕事はありません。事情を知らないこうした初歩的な誤解をしてしまう好例です。

⑤次は歴史的文章の抜粋です。いつの、誰の話でしょうか。そして、その背景は？

「大企業における終身雇用制という封鎖的な雇用体系と、その中で形成されてゆく年功序列的な賃金体系」ではダメだ。是が非でも「職務価値に応じた合理的な賃金体系」に変えなければならない。

⇒これは1962年、旧日経連が出した「賃金管理近代化の基本方向」という文章の中の一節です。「職務価値に応じた合理的な賃金体系」とは、むしろ職務給のことです。同一労働同一賃金は最近でこそ組合側の主張だと思われていますが、実は半世紀も前に、それもよりによって経営がその導入に躍起になっていたのですから驚かされます。まさに人事の迷走です。主客転倒の極みです。こうしたことを繰り返さないためには、心して「原論・歴史・比較」を振り返っておく必要があります。

3. 日本的雇用慣行とその実態

(1) 終身雇用・年功賃金・企業別組合

かつて日本的経営の特徴は終身雇用・年功賃金・企業別組合の「三種の神器」にあると言われていました。しかしその実態は必ずしもよく知られていません。

まずここでいう「終身雇用」とは、アメリカの経営学者アベグレンが『日本の経営』(1958年)の中で「ライフタイム・コミットメント」(会社と従業員は終身の関係)と名付けたものの訳語で、厳密には「定年までの長期雇用慣行」とでも呼ぶべきものでした。

また「年功賃金」についても未だ誤解があります。それは馬齢を重ねれば上にあがれるような甘いものではありません。日本は世界に先駆けて査定を取り入れた、いわば「査定先進国」であれば、能力も業績も反映されています。そうでなければ戦後十数年にして「ジャパン・アズ・NO.1」と称されることはありません。

ただ、その実態が変わりつつあるのも、また事実です。グローバル化や高齢化の進展にともなって、こんな変化が見られるからです。1つ、高齢者の雇用継続要請の代償として、中高年の賃金カーブを押し下げている。2つ、この四半世紀の間、賃金の上げ幅は落ちています。3つ、女性の賃金カーブは男性に比べて相変わらず低いままで。なお、こうした背景には昇進比率の低下や昇進年齢の後ろ倒し等があります。しかし、とはいえ、この国の多くは年功賃金を支持しています。見逃すことのできない事実です。

最後は「企業別組合」についてです。日本の労働組合の特徴には次の3つがあるとされています。

1) 企業別に組織化されています。2) ホワイトカラーも組合員です。3) 入社とともに自動的に組合員となる「ユニオン・ショップ制」が採られています。

そしてその起源は遠く1897年に片山潜らによって組織された「労働組合期成会」にまでさかのぼります。しかしこの組織自体は、その後ほどなくして制定された治安警察法に解散を余儀なくされます。よってその後の労働運動を率いたのは、1912年に鈴木文治らによって結成された「友愛会」、すなわち後の「日本労働組合総同盟」であるといえます。

では戦後のエポックは何か。1945年、日本は敗戦を迎えます。GHQ(連合国軍最高司令官総司令部)が進駐し、その民主化政策の下で雨後の竹の子のご

とくに労働組合が誕生します。そしてそれに抗するように1948年、旧日経連が設立されます。

その戦後の労働運動史の画期をなしたのは何といっても1960年の三井三池闘争です。激しい攻防のすえ、結局は組合側の敗北に終わります。そしてそれがその後の「労使協調路線」への切り換えの契機となります。むろんその延長上に「連合」があります。1989に大同団結してできあがった組合の全国組織です。

2015年現在の組合加入者数は988万人です。組織率は約17.4%。かつ、産業別で見ても(製造業50%弱~サービス業約5%)、企業規模別で見ても(大企業約40%、中小企業10%以下)バラツキがあります。背景にはサービス産業化、非正規雇用の増大等があります。

(2) 「法と慣行のねじれ」

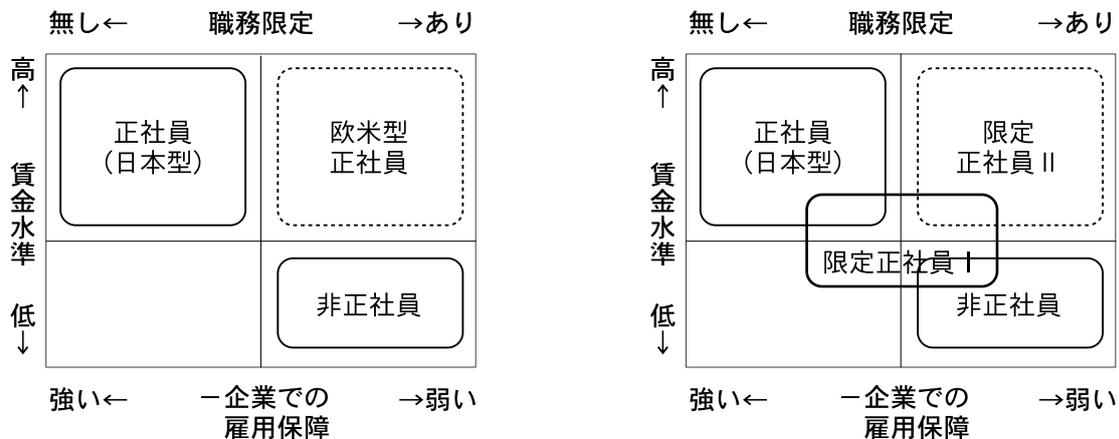
日本の雇用慣行の概要は以上です。しかし、まだ何か足りません。それは、こうした雇用慣行の裏に潜んでいる私たちが自覚することのない「落とし穴」です。その1つがこの「法と慣行のねじれ」です。一言でいえば、ジョブ型の「法律」とメンバーシップ型の「雇用慣行」との間のねじれです。それが、支援者の思いとは裏腹に、若者の離職をうながしている怖れがあるという話です。

労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏は『若者と労働』の中でこう述べています。長文ですが労をいわず引用します。

「日本の裁判所は、さまざまな事件に対する判決を積み上げる中で、^{かいこけんらんようほうり}解雇権濫用法理や広範な人事権法理など、判例法理といわれるルールを確立してきました。それは、ジョブ型雇用契約の原則に基づく法体系の中で、現実社会を支配しているメンバーシップ型雇用契約の原則を生かすために、^{しんぎそく}信義則や権利濫用法理といった法の一般原則を駆使することによって作られてきた「司法による事実上の立法」であったといえます。そして、これら判例法理が積み重なり、確立するにつれ、日本の労働社会を規律する原則は、六法全書に書かれたジョブ型雇用契約の原則ではなく、個々の判決文に書かれたメンバーシップ型雇用契約の原則になっていったのです」。

(注) 信義則：民法第1条2項「権利の行使及び義務の履行は、信義に従い誠実に行わなければならない。権利の濫用：民法第1条3項「権利の濫用は、これを許さない」。

人事タイプ・マトリックス (図2)



資料：山田久（2016）『失業なき雇用流動化』慶応大学出版会、229頁

要するに日本の法律は、いやどの国の法律も、ジョブ型でできています。平たくいえば「できるか、できないか」です。「できればカネを払うし、できなければ払わない」という契約概念でできあがっています。むろん就労支援の根拠法である「職業安定法」もその例外ではありません。その第5条7項を引き合いに出せば、ハローワークの目的は「職業」の紹介であって、「会社」の紹介ではないのです。まさに職業紹介とはジョブマッチングの仕事であって、「やりたい仕事」を勧めることはありません。ましてや「やりたくない仕事」をやらせる会社に留めさせる支援は決してしません。しかしそれでは、新卒は困ります。「やりたい仕事」を「やれる力」がないのに辞めてしまったら、いやそれを勧められたら、いつその「やれる力」を付ければいいのでしょうか。就労支援の気づいていない落とし穴はここにあります。

ちなみに、これにともなって生じた争いに対して、裁判所は「日本の労働社会を規律する原則」(濱口氏)を優先させた判決を言い渡しています。要するに、「メンバーシップ型の無限定な働き方」を司法が立法府を超えて裁定しています。

(3) 非正規雇用について

反対に、メンバーシップ型とジョブ型の違いがこうしてわかっていると、日本の正社員と非正規雇用の比較がいかに難しいかもわかってきます。欧米は、正社員も非正規もともに「ヨコの流れ」であれば、比較は容易です。ところが日本の正社員は「タテの

流れ」であるのに対して非正規雇用は「ヨコの流れ」であれば、その比較は極めて困難。格差是正どころではありません。

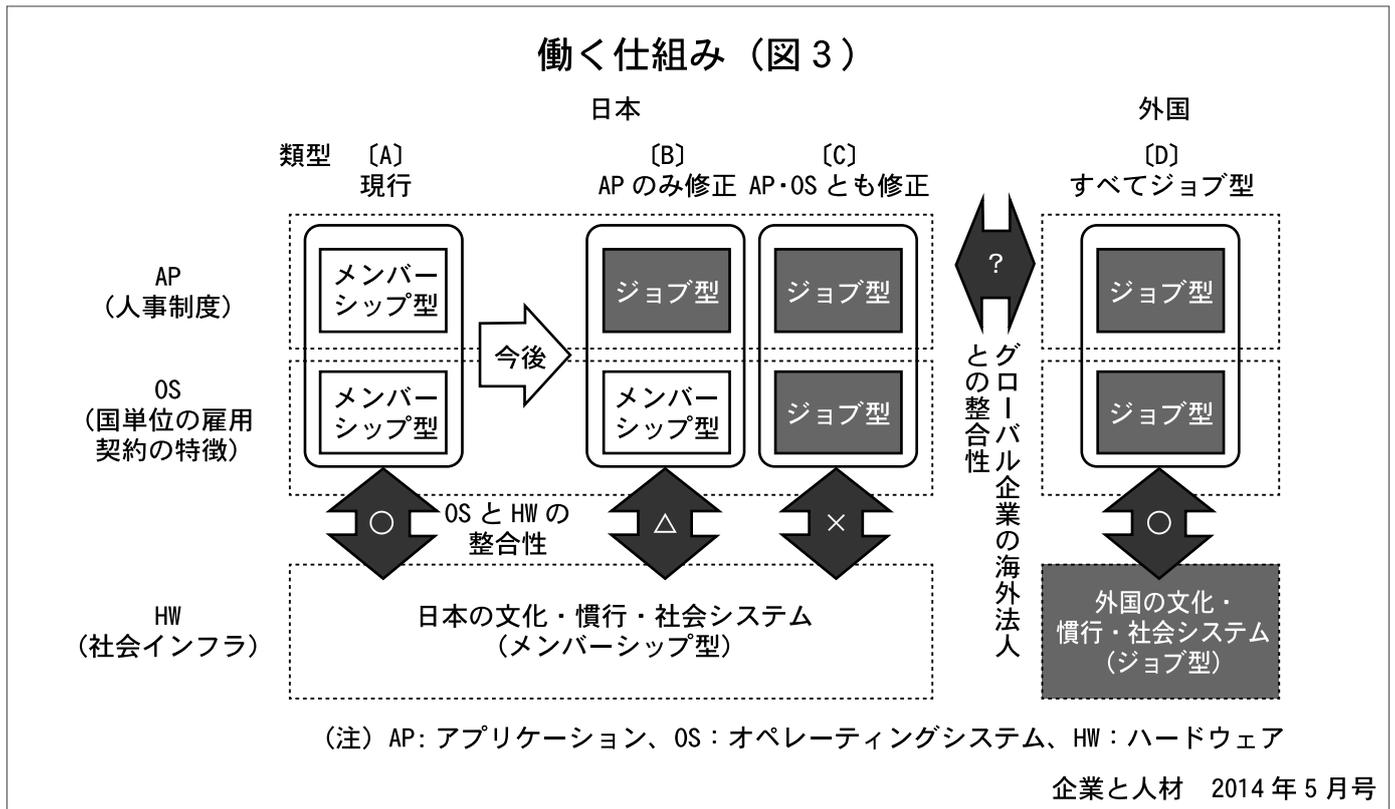
なお参考までに、2017年の非正規比率は4割ほどです。しかし「不本意な非正規」はその中の273万人、すなわち非正規全体の14.3%であれば、小さな数字ではありませんが、留意しておく必要があります。また産業別に見ても、非正規比率には大きなバラツキがあります。よくよく実態は子細にみておく必要があります。

4. 職能給／職務給を年代別選択型処理制度としての導入

前回の講演アンケートの中で「入社時は職能給で、その後に職務給に切り替える制度」にしてはどうかという提案がありました。

実は、同様の提言を、日本総合研究所の山田久氏も『失業なき雇用流動化』の中で行っています。以下、抜粋です。「基盤的な職業能力が形成される20歳代半ばから30歳代までの時期は、全ての労働者にメンバーシップ型雇用で働く経験を与え、その前後の時期は様々な働き方が選択できる「ハイブリッド人事制度」を構築することが望ましい」。

なお、次の「人材タイプ・マトリックス」(図2)は、同氏がその前提として掲げている概念図です。タテ軸は「賃金の高低」です。ヨコ軸は「職務限定の有無」と「雇用保障の強弱」を表しています。これに従えば、日本型正社員は「無限定な働き方」と



「強い雇用保障」のセット、欧米型正社員は「限定的な働き方」と「弱い雇用保障」のセットだといえます。そしてこれをふまえて、山田氏は、右側の図の「限定正社員Ⅰ」こそが今後求められる「多様な正社員」のモデルになりうると主張しています。

ただし、いざこれを実現しようとする課題は山ほどあります。「無限定な働き方」を「限定的な働き方」に変えようとするれば、賞与や退職金はどうすればよいのか。育成や福利厚生のお考え方は根本的に改める必要があるのか、ないのか。「原論・歴史・比較」をふまえていなければ、とても対応できるような話ではありません。

5. 「人事制度を変革する」とは

さらに話がここまで進んでくると、こんな提案もできるようになります。

「働く仕組み」(図3)は、かつて私が人事専門誌『企業と人材』に寄稿したものの再掲です。上段の「4つの類型」は、左端[A]が日本の「メンバーシップ型の無限定な働き方」、右端[D]が欧米の「ジョブ型の限定的な働き方」で、その間に折衷案[B][C]が並んでいます。要は、雇用慣行に関する議論は、こうして上下「3つの層」にあらかじめ分けておくと容易に噛み合わせることができます。

では「3つの層」とは何か。パソコンになぞらえれば、AP(アプリケーション層:人事制度)、OS(オペレーティングシステム層:国単位の雇用契約の特徴)、HW(ハードウェア層:社会インフラ)のようなものです。もう1つ、車にも例えておけば、APは車種の選択(国産車にするか外車にするか)、OSは車線選択(左側通行か右側通行か)、HWは社会インフラの選択だと思っていただければいいと思います。

つまり、「日本的雇用慣行を変えよう」と叫んでも、どこをどう変えるのか、それがわからなければ議論の共有すらできません。逆に、[A]~[C]のどれにするのか、まずはそれを言い合えば話は容易にかみ合わせることができます。

ちなみに、変えたい層がAPであれば、そこは私的自治の世界。今すぐにでも、好き勝手に変えてかまいません。ところがそれがOSやHWであれば、そうはいきません。車線を左にするか右にするのか、社会インフラにまで手を付けるのか。国全体の影響を与えるものであれば、国をあげた議論がいります。「この国は根っこから変えなきゃダメ」との潔い声がときおり聞こえます。しかし「3つの層」のどこをどう変えるのか。それを言わなければ、まとまる話もまとまりません。

なお、これに関連して、神戸大学の平野光俊教授は『人事管理』の中で、上記類型〔A〕～〔D〕に相当する事例を紹介しています。〔D〕の「ジョブ型」に寄せる日立製作所、〔A〕の「メンバーシップ型」に寄せる自動車部品メーカーのデンソー、それらの間をとる〔B〕や〔C〕に近い野村證券等がそれです。時間が許せば是非参照してみてください。

<質疑応答>

【講師】 欧米の実態について補足しておきます。今でこそ、長期雇用の下で従業員を内部育成する仕組みは、今でこそ日本のお家芸のように見えますが、実はそうではありません。それは元々は、20世紀の第1四半期にアメリカで始まり、次いで日本に、さらには第2四半期にそれ以外の地域に広がっていったものです。

アメリカを例にとれば、その契機は1930年代のニューディール政策、すなわち労働者の権利保護強化が目的でした。しかし1980年代に入るとそうした動きは途絶えます。ウォールストリートにM & Aの嵐が吹き荒れ、背に腹はかえられず、長期の育成よりは短期の成果を追い求めざるを得なくなりました。

【委員長】 ジョブ型とメンバーシップ型の選択には、解雇のしやすさ、しにくさという、もともとの事情が関係しているのでしょうか。

【講師】 もちろん関係しています。ジョブ型は仕事に人を付ける考え方です。よって、仕事がなければ即クビが原則です。その典型が米国のレイオフです。勤続の短い順で機械的にクビを切ることができれば、雇用調整は容易。不況時に残業を減らして雇用維持に努める日本とは大違いです。

とはいえ、その欧州も変わりつつあります。ジョブ型を杓子定規に運用しては日本の3倍近くある失業率を下げることはできません。ゆえに企業には解雇の回避努力を、労働者には他の仕事に柔軟に対応する姿勢を求めるようになってきています。既に日本では、当たり前に行っていることですが。

<講演後の懇談会での出席者コメント>

【講師】 前回のアンケートで「職能給・職務給を年代別選択型の処理制度として導入できないだろ



委員会には多くのオブザーバーが出席した

うか」という提案をいただき、今回はそれを元に話を深めることができました。有り難く思っています。

【出席者A】 ワールドワイドで活動する日本企業では、既にいろいろな新しい「働く仕組み」へのトライが始まっていると伺いました。国内でも、課長クラスになると活躍領域が固まり、実態として職務型に近い働き方をするケースも増えてきているのではないのでしょうか。

【出席者B】 私が担当している時、キャリア採用はジョブ型で行って行っていました。しかしそれは入時の話であって、入社後はメンバーシップ型で働く柔軟なものでした。キャリア入社者の労働契約書も、新卒一括採用者と同じメンバーシップ型であれば、そうなるのも不思議ではありません。

【出席者C】 雇用システムは学校教育とも繋がっているもので、新卒一括採用だけを見直すことは難しいですね。それに新卒一括採用は、費用・手間（採用関係、入社研修）の面でのメリットも大きいと思います。

【出席者B】 限定型の社員制度については、地域だけではなく、職種（法務関係など）についても実験してみたことがありましたが、社会の変化が激しく5年くらいで実態に合わなくなってしまう。まして、「OS」に関わるものは、付け焼刃ではなく覚悟を決めて考えないといけないと思います。

【講師】 いま皆さんが指摘された点はとても重要です。確かに日本企業の多くは今やジョブ型の制度を取り入れようとしています。しかしそれはAPレベルの話であって、雇用契約書や雇用慣行といったOSレベルのものは依然メンバーシップ型のものであることを自覚しておく必要があります。

す。両者を混同してはいけません。「3つの層」に分けた上で判断しないと、とんだ間違いを起してしまいます。

加えてもう一言。メンバーシップ型もジョブ型も共にパッケージになっています。また、どんなシステムにも功罪は必ずあります。であれば、良い所をつまみ食いすることはできません。変えても必ずそこには新たな功罪がひそんでいれば、ただ無邪気に変えればいいというものでもありません。

さらに、言うまでもありませんが、変革には時間がかかります。しかし、10年かかるものは10前から、100年かかるものは100年前から始めればいだけの話。一番いただけないのは「100年かかる」と言って100年の間なんにもしないことです。

最後に、今日はあまり触れませんでした。労働組合の役割をもう一度私たちは見直す必要があるように思います。例えば、ある国から撤退しようとしたとき、集团的労使関係を上手く運ぶ力が大いに必要とされます。21世紀は「政治の世紀」です。パイが増えなくければ、イス取りゲームのように争いは政治化します。

では私たちは、こうした課題に備えて、それにふさわしい人材を育てているのでしょうか。組合は経営の良きパートナーです。合意形成力も組織統制力も兼ね備えていれば、それを育てるのも人事の仕事。いまだ手つかずなれば、急ぎ足で手を打つ必要があるように思います。

【出席者B】 定年延長後の給料の決め方や、非正規社員の問題についても、みんな悩んでいます。

【出席者A】 皆さんに、人事に関する日頃の悩みを全て挙げてもらい、それに沿って具体的な解説をしていくという進め方もニーズに合致してよいですね。

※第3回委員会

10月4日(木) 10:00~11:30 日本自動車会館
「仕事と報酬」仕事とは、報酬とは、モチベーションとマネジメントなど

エコドライブで 明日への架け橋を。

明日の地球のために、
明日の自分のために。

START!
ECO DRIVE



エコドライブ10のすすめ

- ① ふんわりアクセル「eスタート」
- ② 車間距離にゆとりをもって、加速・減速の少ない運転
- ③ 減速時は早めにアクセルを離そう
- ④ エアコンの使用は適切に
- ⑤ ムダなアイドリングはやめよう
- ⑥ 渋滞を避け、余裕をもって出発しよう
- ⑦ タイヤの空気圧から始める点検・整備
- ⑧ 不要な荷物はおろそう
- ⑨ 走行の妨げとなる駐車はやめよう
- ⑩ 自分の燃費を把握しよう

エコドライブ
しよう!

日本自動車会議所