

## 第2章

### 雇用システム

終身雇用が日本企業の代表的な特徴としてしばしば挙げられることから分かりますとおり、雇用システムは日本型企業システムの中で最も注目されるシステムであり、恐らく最も重要なシステムと言えるだろう。というのは、先に述べたように企業が実際に財・サービスの生産を行う際に従業員がその中核となるため、従業員との関係をいかに調整するか、ということが財・サービスの生産に大きく影響するのである。

本章ではまず雇用システムの構成要素を再度整理した上で、日本の雇用システムの特徴をアメリカやその他の国々と比較しながら説明していく。

**Keywords:** 長期安定雇用、年功型賃金、年功型昇進、職能資格制度、企業別組合、産業別組合

## 2.1 雇用システムとは何か

### ■雇用システムの意義

そもそも雇用システムはなぜ必要なのだろうか？ 考えてみれば、財・サービスを生産する際に自分以外の人が生産活動に携わる、ということが絶対に必要なわけではない。例えば、木工細工の職人を考えてみてほしい。材料については買ってこなくてはいけないだろうが、肝心の財、つまり木工品などは1人で作ることも多いだろう。あるいは、金融取引などのサービスはプログラムを組んでおけば人手はまったくかからないかもしれない。工場の生産を考えても、すべてが機械化している工場というのがありうるかもしれない（いささかSF的だが）。

しかし、財・サービスをある程度の規模で、かつ効率的に生産しようと思えば、全て機械化することは（不可能ではないとしても）実際には非現実的だろう。また、金融取引にしたところで、ある程度質の高いサービスを提供しようと思えば顧客対応の人員は必要なのではないだろうか。木工細工も、ある程度数を増やそうと思えば人を増やして分業することが必要になる。もちろん、生産設備（モノ）や資金（カネ）も重要だが、現代の企業においてはヒトの問題がおそらく最も重要な問題となる。

また、ヒトを扱うのはモノやカネを扱うよりはるかに複雑である。ヒトは経験を積むことで技能を向上させ、知識を蓄積していく。このことはより効率的な生産につながる。一方でヒトはココロを持っている。ゆえに、高い評価や高い報酬を得れば喜び、より仕事をやる気になるかもしれない。また低い評価であればやる気が下がるかもしれない。評価が公平でないと思えば、怒りを抱くこともあるだろう。

このような複雑なヒトをどのように取り扱うか、というのが雇用システムの問題である。技能の向上や知識の蓄積を効率的な生産に活かしたいのであればある人を長期間雇うほうが良いかもしれないが、必ずしも予想したように技能が向上し、知識を蓄積してくれるとも限らない。そうすると、むしろ有能な人を短期間雇うほうがよいかもしれない。しかし、そのときに具体的に報酬をいくら払えばよいだろうか。長期で雇っているのであれば、技能の向上に対してどのように報酬や地位を上げればよいのだろうか。また、このような問題について従業員と雇用者の意見が一致しないときにどのように解決すればよいだろうか。このようなことを考えなくてはならない。

### ■雇用システムの構成要素

以上述べてきたことから、雇用システムはいくつかの構成要素からなることが分かってくる。

#### （1）どのような雇用形態をとるか

すなわち、どのような人をどのような形で雇うか、ということである。前章では1日限りのアルバイトと大卒の正社員で定年まで採用という例を出したが、さらに言えばある程度長期的なパート、期間を定めて雇用するスペシャリスト（公務員の中の任期付公務員はこのようなものとして想定されている）、あるいは文字通りの終身職（日本では例が思い浮かばないが、例えばアメリカ（以下、アメリカという場合には通常アメリカ合衆国を指す）の連邦最高裁判所の判事およびその他の連邦の裁判所の判事の多くはこのような意味での文字通りの終身職であり、死亡するか、議会による弾劾を受けるか、あるいは自発的に退職するまでその職にとどまる）等様々な形での雇用が考えられる。また、雇用期間の問題の裏側には、どのようにすれば解雇できるか、という解雇に関するルールがある。上で述べたアメリカの連邦裁判所の判事の多くが終身職であるという意味は、彼らを解雇することは原則として不

可能ということである。同様に、日本の大企業の従業員も解雇は通常の場合には想定されていない。このような雇用や解雇のあり方が雇用システムを構成する最初の要素である。

## **(2) どのようにして賃金を決めるか**

雇用関係という時にもう一つ重要なのは、賃金をどのように決めるか、という点である。人は賃金を得ることを主たる目的として働くのだから当然といえば当然なのだが、それでは賃金をどのように決めればよいのだろうか。前章では仕事の種類に応じて払う（職務給）、作った量に応じて賃金を払う（出来高給）、仕事を遂行する能力に応じて払う（職能給）等に触れたが、具体的にはその中でも様々なバリエーションがありうるし、またこれらをミックスさせるとすればどのようにミックスさせるかが問題となる。また、賃金はそれによって従業員が暮らしているために生活保障の側面をある程度持つが、それをどのような形で賃金に組み込むかという問題もある。このような賃金のあり方が2番目の構成要素である。

## **(3) どのようにして昇進させるか**

昇進というものが全く想定できないような短期のアルバイトであればともかく、そうでなければ、その人のこれまでの成果や技能の向上や知識の蓄積の程度を評価して、それに応じて新しい職務や地位等につかせる必要が出てくる。昇進というものをおおよそこのようなものとして捉えれば、どのような人をどのような基準により昇進させるかという点はやはり大きな問題となる。最初から社長や重役候補をその他の幹部候補とは別に雇い、「帝王学」を学ばせて早めに昇進させるという方法もあれば（国家公務員の中のいわゆる「キャリア」組が分かりやすい）、どんな人でも最初は同じ立場でスタートし、どこかの時点までは同じように昇進していくということも考えられる。このような昇進のあり方が3番目の構成要素である。

## **(4) 企業と従業員との間の関係をどのように調整するか**

使用者である企業と従業員との間で労働条件などについて意見の一致が見られないときに、どのように解決するかというのは難しい問題である。しばしば（常に、ではない）弱い立場になる従業員の立場を強めるために、前章で述べたように労働組合というものを組織することになるが、労働組合をどのような形で組織するのか、ということにもいくつかのやり方がある。企業レベルなのか産業レベルなのか、あるいは地域別なのか全国的なのか、組合員となりうる範囲はどこまでか、などである。また、そのような組合がどのような力、例えばどの程度独自の財政基盤を持つか、ストを指令する権利を持つかということも問題となる。

以上の説明から明らかなように、この4つの要素はお互いに関連している。例えば、昇進すればある程度賃金は上がるだろうから、昇進のあり方と賃金のあり方には何らかの関係を持たせざるを得ない。また、昇進や賃金はそもそもの雇用形態に大きく依存している。短期雇用のアルバイトがいきなり社長になれる会社、というのはやはり珍しい会社だろう。一方で、雇用形態は組合の形態と関連する。例えば、雇用が短期であればそもそも企業レベルの組合などは成立しない。この意味で、上の4つの要素はいわば便宜的に切り分けられているに過ぎない。

また、企業は様々な人を様々な形で雇うために、雇用形態はある企業の中で1つではなく、ゆえに賃金の決め方や昇進のあり方も必ずしも1つの企業で1つではない。上で述べた正社員とアルバイトというのはその分かりやすい例だが、これ以外にも多様な形態が存在しうる。以下では必要に応じていくつかの雇用形態に触れるが、特に代表的と思われるいくつかの形態を主に取り上げて説明することになる。

## 2.2 いわゆる「日本型」雇用システム：いわゆる「アメリカ型」との対比

いわゆる日本型企业システムを中心として、日本企業の雇用システムにはある種のステレオタイプなイメージが付きまとっている。そこで典型的とされる日本型のイメージを、やはり典型的とされるアメリカ型のイメージと対照させる形で示すと以下のようなになるだろう（図表 2.1）。

図表 2.1 典型的とされる日本型とアメリカ型

日本型	アメリカ型
長期安定雇用	短期雇用
年功型賃金	職務給・成果主義
年功型昇進	ポストの公募
企業別組合	産業別組合

まず日本型に関する典型的なイメージの方から簡単に説明していくと、①長期安定雇用とは俗に終身雇用といわれるもので、いわゆる正社員については解雇をせず、定年と呼ばれる年齢（現在では一般に 60 歳～65 歳）まで雇用し続け、また従業員も転職をしないというものとして理解される。②年功型賃金とは、職務や成果ではなく勤続年数に応じて賃金水準が上がっていくというもので、これにより年齢の上昇に伴う生活費負担に対応することができると考えられる。③年功型昇進とは上と同様に成果ではなく勤続年数に応じて昇進していくものと理解される。言い換えれば、（同じ大卒で採用された人について）勤続年数が短い年下の人が勤続年数が長い年上の人より昇進する、ということがない、ということになる。④企業別組合とは、後で説明する産業別組合とは異なり、企業ごとに組合があり、組合の構成員はその企業の従業員に限られるというものである。

一方で、典型的とされるアメリカ型（あるいはアングロ・サクソン型。ただし、イギリスとアメリカには差がある）のイメージも見ておこう。①短期雇用とは企業は従業員を長期に雇用せず、自由に解雇を行う一方で、従業員も頻繁に転職をし、その中でよりよい待遇の良い職に代わっていくというものである（より良いキャリアのために転職を繰り返すことをジョブ・ホッピング(job hopping)という)。②職務給・成果主義とは年功ではなく職務により賃金がある程度決まり、またその中で達成した成果により賃金が上下するものと理解できる。③ポストの公募とは、ポストに空きがでると広く社内外に公募を行い、審査を行ってそのポストに最もふさわしい人をそのポストにつけるというものである。④産業別組合とは、労働組合が 1 社の中だけで組織されるのではなく、1 つの組合が企業の境界を超えてある産業に属する様々な企業に広がっていることを意味している。この場合、組合員は 1 つの企業の従業員に限らないことになる。

以上はあくまで典型的なイメージであり、それが妥当であるかどうかはこれから述べていくことになるが、その前に注意すべき点を 1 点述べておこう。先に雇用システムのあり方が企業内でも多様であることに触れたが、さらに言えば企業間でも多様でありうる。例えば産業が異なれば雇用システムは異なるかもしれない、また同じ産業でも大企業と中小企業では異なるかもしれない。以下の説明ではこれらの点にも注意しながら説明していく。

## 2.3 現実の「日本型」・「アメリカ型」雇用システム

## ■雇用・解雇

### (1) 日本企業における雇用・解雇

それでは、現実の日本とアメリカの雇用システムについて、まず雇用形態のあり方、言い換えればどのような人をどのような形で雇用するか、解雇に関するルールをどのようにするかという点から見ていこう。

前に触れたように、ある企業内で雇用形態は何種類かありうるために、雇用形態を考える際にはまず従業員をいくつかのカテゴリーに分けていく必要がある。ただし、このカテゴリー分けがまずややこしい。日本で言えば、まず労働契約に期間の定めのない契約と期間の定めのある契約の2種類に分けられる(労働基準法14条)。期間の定めのある契約とは、専門職の雇用や臨時工やアルバイトの雇用にしばしば見られるものであり、専門職の場合例えば3年とか5年、アルバイトであれば例えば1ヶ月とか2ヶ月(1日でも良い)のような期間を定めて雇用する。これに対して期間の定めのない契約とは、いわゆる正社員やパートタイムの従業員の一部に見られるもので、契約期間を定めず雇用するものである。この両者には、後で見るように雇用保障という側面で大きな差がある。

もう1つ、フルタイムとパートタイムという区分がある。つまり、勤務時間が会社で定められた所定の労働時間(たとえば週40時間)より短い労働者がパートタイム従業員、そうでなければフルタイムの従業員ということになる(短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律2条)。いわゆる常勤とか非常勤というのも基本的には同じ意味と考えてよい。ここで重要な点は、フルタイムとパートタイムの区分と契約期間の区分とは異なるものである、という点である。つまり、「フルタイムかパートタイムか」×「期間の定めがあるかないか」で従業員を4種類に分けることができる(図表2.2)

図表 2.2 日本における雇用形態の分類

		期間の定め	
		なし	あり
勤務時間	フルタイム	正社員	契約社員、 期間工
	パートタイム	パート	パート、アル バイト

注) いわゆる「パート」には期間の定めのある契約を結んでいる場合と期間の定めのない契約を結んでいる場合の両方がある。また、契約社員はパートタイムの場合もある。

このような中で、1980年代ぐらいまでの日本企業では上で言う正社員、すなわち期間の定めのない労働契約を結び、フルタイムで働く従業員が「正規」の従業員であり、それ以外が「非正規」であると考えられてきた。ただし、1990年代以降は雇用形態が多様化し、このような正規、非正規の区分も明確ではなくなっている。既に述べたようにいわゆる日本型企业システムの研究では基本的に1980年代までの日本企業がイメージされているため、この章での説明はある程度上という正社員が中心になるが、現在ではこのような正規・非正規という考え方は弱まっていることに注意しておいてほしい。

また、仕事の種類、つまり職種で見た場合には、製造業などでは工場のような現場で働く生産労働者(いわゆるブルーカラー)と事務・管理労働者(いわゆるホワイトカラー。いわゆる技術者を含む)では雇用形態が異なりうる。例えば上記の正社員の中でもホワイトカラーとブルーカラーでは雇用形態が異なりうる。さらに、ホワイトカラーの正社員の中でも一般に総合職といわれる業務内容に定めのない従業員と一般職といわれる補助業務にのみ従

事する従業員では雇用形態が異なっている<sup>1</sup>。

一方、アメリカの場合には、一般の従業員については、労働契約は期間の定めを持たず、専門職等の場合に期間の定めのある契約が使われる。これには後で述べる解雇自由の原則というものが影響している<sup>2</sup>が、このため上のような区分は意味を持たない。また、パートタイム労働者とフルタイムの労働者という区分はあるが、あまりその区分も重視されていない（鈴木, 1998）。ただ、期間の定めのない契約を結ぶフルタイムの従業員が典型的な雇用形態であるという点は大きな差がない。

なお、職種については、現場で働く生産労働者（ブルーカラー）と事務・管理労働者（ホワイトカラー）で区別される。

以上を踏まえて日本企業の雇用形態についてみていこう。まず注意すべき点として、日本ではいわゆる正社員については、ブルーカラー、ホワイトカラーを問わず、またホワイトカラーの中の総合職と一般職を問わず、原則として同じルールや枠組みが適用されることである。例えば解雇に関するルールや賃金の決め方のルールも同じであり、また通常は労働組合も同じ組合に属している<sup>3</sup>。これに対して、後で見るようにアメリカではブルーカラーとホワイトカラーは異なるルール、枠組みが適用される。

そして、いわゆる正社員に関しては、定年まで雇用し、その間原則として解雇をしないという意味での長期雇用が確かに見られる。ただし、このような枠組みは必ずしも全ての企業に見られるわけではなく、大企業・官公庁及び比較的規模の大きい中小企業には見られるが、そうでないと必ずしも見られるわけではない（神代, 1989）<sup>4</sup>。また、アルバイトや契約社員等には見られないし、期間を定めた雇用契約を結ぶ専門職にも見られない<sup>5</sup>。また、中小企業の場合にはブルーカラーとホワイトカラーで差があり、ブルーカラーの場合には長期雇用が必ずしも保障されていないという指摘もある（山口, 2004）。以上のことからいけば、大雑把に言って長期雇用のつもりで採用される労働者は就業者中の3割程度か、それ以下であろうと思われる。

なお、上で述べた長期雇用者の定年は、かつては55歳から60歳ぐらいだったが、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）の段階的な改正により、現在は65歳まで定年を段階的に引き上げるか、あるいは継続雇用制度（再雇用あるいは勤務延長）の導入、もしくは定年の定めそのものの廃止などの措置を取らなくてはならなくなった<sup>6</sup>。継続雇用、とりわけ定年に達した人を契約条件を変えて再度雇用する再雇用は、大量の退職者が出て技能の継承が問題になっていることに伴い導入企業も増えている。ただし、再雇用の場合には賃金を引き下げるのが一般的である（高木, 2008）。

以上のような長期雇用は、解雇を制限するルールに裏打ちされている。これまで、日本では判例を通じて、期間

<sup>1</sup> かつては総合職という大卒を中心とした男性、一般職が高卒・短大卒の女性となっていたことが多かったが、このように性別等により採用区分を分けることが差別だとされたため、現在では一般職という区分そのものがない企業も多く、また一般職採用でも性別による制限を設けない場合もしばしば見られる。

<sup>2</sup> 労働契約に期間を定めた場合、契約期間中は解雇することができない。これはアメリカでも日本でも同じである。一方で期間を定めない場合、原則として解雇が自由であればいつでも解雇することができる。ゆえに、アメリカでは期間を定めることにあまり意味がないということになる。

<sup>3</sup> 戦前はブルーカラーとホワイトカラーの間でルールや枠組みは異なっていた。しかし、戦時中の産業報国会の経験と戦後民主化により同じルールが適用されるようになっていったとされる。二村（1994）。

<sup>4</sup> 従業員100人以上の企業であれば9割以上が長期雇用を維持しているとされる（日本労働研究機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」2003年）。ただし、従業員100人以上の企業は企業150万社のうちの3%未満。雇用で言えば就業者の4割弱に当たる。

<sup>5</sup> パートタイム従業員は期間の定めのない契約を結んでいる場合には雇用保障の対象となる。ただ、認識としていわゆる正社員とパートタイム従業員の雇用保障が同じ程度であるかどうかは明らかではない。

<sup>6</sup> 1994(平成6年)の「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）の改正にともない、定年の定めをおく場合には1998(平成10年)以降は60歳未満の定年の定めは違法となり（それ以前は努力義務）、さらに2004(平成16年)の改正により（年金の支給開始年齢の65歳への段階的移行に並行する形で）2006(平成18年)以降は上記のように定年の段階的な引き上げ、継続雇用制度の導入、あるいは定年の定めそのものの廃止などの措置を取らなくてはならなくなった。例えば東京大学では定年が60歳から段階的に移行し、現在は65歳になっている。

の定めのない契約を結んでいる従業員（いわゆる正社員とパートの一部）について、「著しく不合理であり社会通念上相当なものとして是認できない」ような解雇、例えば差別的な解雇などは「解雇権の濫用」としてこれを無効とする法理が確立してきた（解雇権濫用法理と呼ばれる。最高裁第二小法廷判決昭和 50 年 4 月 25 日（日本食塩製造事件）<sup>7</sup>）。そもそも、期間の定めのない労働契約について、労働基準法では 30 日前に予告をすれば解雇が可能である（現在はこれに加えて就業規則に解雇の事由が書かれていることが必要）ことになっているが、雇用の保護のために上のような法理が発達してきたのである。そして、この法理の下で、経営の悪化等の理由により解雇しようとする場合（整理解雇）においてその解雇が「社会通念上相当とされる」ための条件として、「企業運営上やむを得ない合理性がある」「配置転換などの（解雇回避の）努力を行っている」「整理解雇対象者の選定が合理的・客観的基準に基づく」「解雇の必要性と時期・規模・方法につき説明を行い、協議を行っている」の 4 つの要件がやはり判例により形成されてきた（東京高裁判決昭和 54 年 10 月 29 日（東洋酸素事件）、最高裁第一小法廷判決昭和 58 年 10 月 27 日（あさひ保育園事件））。なお、解雇権濫用法理そのものは 2003 年に労働基準法に導入され、法制化された（その後労働契約法に移行）<sup>8</sup>。

以上のような期間の定めのない契約を結んでいる従業員に対する解雇制限のため、経営が悪化した場合には、まず操業短縮（一時休業）や配転を行い、新規採用を絞り、次に希望退職を募り、それでもダメなら整理解雇となるのが通常である。ただし、解雇を一切禁止しているわけではなく、あくまで「社会通念上相当でない」解雇を禁止しているだけであり、ゆえに整理解雇の場合であれば上記の基準に従って解雇を行う限り有効であることには注意が必要である（また、実際には解雇される従業員が納得してしまえば訴訟にはならず、その限りで問題は起こらない）。なお、解雇権濫用法理は原則としては期間の定めのある契約を結んでいる従業員の契約期間終了時の契約不更新（雇い止め）には適用がないが、実際には反復して契約が結ばれており、雇用の継続が期待されるような状況においては解雇権濫用法理が類推適用される場合がある（最高裁第一小法廷判決昭和 49 年 7 月 22 日（東芝柳町工場事件）<sup>9</sup>）。

一方で、従業員からの申し出による退職（自己都合による退職）は基本的に自由である<sup>10</sup>。実際若年層の離職率は高く（**図表 2.2** 参照）、いわゆる自己都合退職に一番当てはまるような退職、すなわち結婚・出産・育児・介護を除く個人的な理由での退職だけを取り出してみてもこの点は変わらない。ただし、勤続年数が上がるにつれて離職率は急速に下がる。ここから、若いときには転職をしていますが、一定の年齢になるといわば「腰を落ち着ける」傾向があることが分かる。

また、上のように解雇が一定程度制限されている一方で、配置転換や転勤、出向に関しては、総合職についてはよほど特別な事情がない限り有効となる。最高裁は「余人をもっては容易に替え難いといった高度の必要性に限定する必要はない」と述べている（最高裁第二小法廷判決昭和 61 年 7 月 14 日（東亜ペイント事件））。ただし、出向については「片道切符の出向」（転籍）は認められにくい。また、ホワイトカラー総合職以外では通常引越しを伴うような配置転換や転勤は行われない。

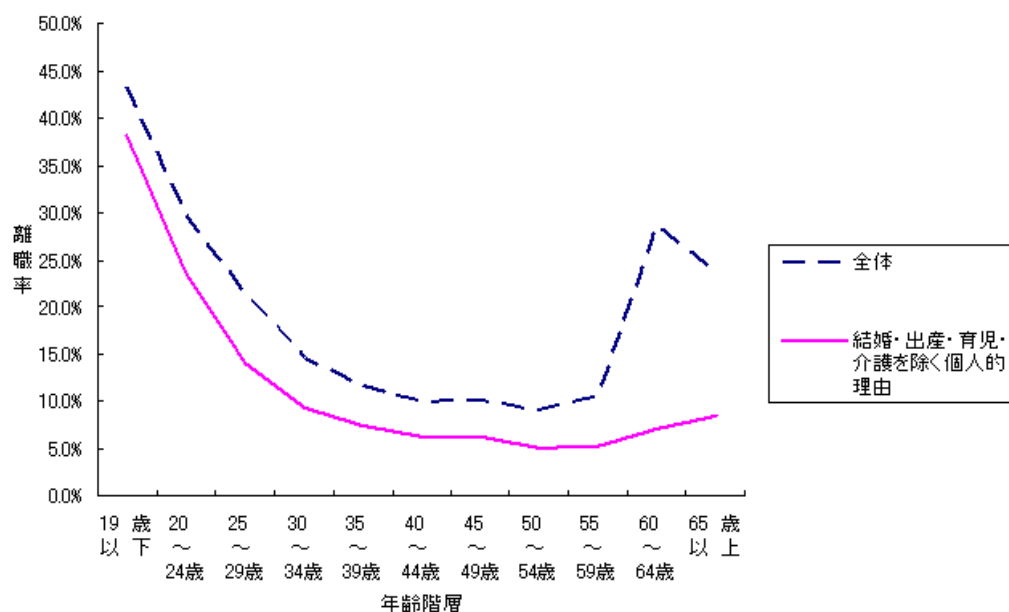
<sup>7</sup> なお、このような差別的な、あるいは不公正な解雇はほとどの国でも禁止されている点には注意が必要である。後で見るようにアメリカでも差別的な解雇は禁止されている。

<sup>8</sup> 労働契約法 16 条「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。」

<sup>9</sup> なお、解雇には整理解雇以外に極めて悪質な規則違反などの場合の懲戒解雇と、勤務成績不良のような場合の普通解雇があるが、これらの場合にも解雇権濫用法理は適用され、例えば普通解雇の場合であれば、解雇事由の重大性、本人の情状、他の労働者の処分との均衡、使用者の対応、解雇手続等を考慮して解雇に合理的理由があるか、社会通念上相当と認められるかを判断する（仁田, 2001）。

<sup>10</sup> 退職には大きく分けて自己都合退職と会社都合退職がある。倒産による退職（というか失業）や解雇、及び限度を超えた長時間労働や嫌がらせによる退職のケースは会社都合退職となり、一方で懲戒解雇や正当な理由のない自己の都合による退職が自己都合退職とされる。この 2 つには、失業手当の受給や退職金の金額に差が出てくる。

図表 2.2 年齢階層別離職率



注：パートタイム労働者や雇用期間の定めがある労働を含む（1か月以内の期間を定めて雇われている者又は日々雇われている者で、前2か月のどちらかあるいは両方において18日未満雇用されている者を除く）。また、離職には契約期間満了による退職を含む（個人的理由には含まれない）。

出所：雇用動向調査（平成21年）より筆者作成

最後に採用について少し触れておこう。これまで、とりわけ長期雇用を維持してきたような大企業や官公庁では、大学・高校のような学校を新たに卒業した人を採用（新卒採用）し、中途採用は例外という扱いになっていた。中途採用という形式が決して少なかったわけではないのだが、転職をするとより規模の小さい企業に（かつ条件も悪化して）動くことが多く、ステップアップ的な転職はあまり見られなかった。

## （2）アメリカ企業における雇用・解雇

さて、一方でアメリカに目を転じてみると、まず注意すべき点として、アメリカではブルーカラーとホワイトカラーで適用されるルールや枠組みが異なるという点がある。といっても、法的な枠組みそのものが異なるというわけではない。後で組合について説明するが、アメリカのブルーカラーが働く現場では組合の影響力が強いため、組合の影響の下で労働者を（ある意味で）強く保護するようなルールや枠組みが発達してきたのである。それを説明する前に、まずホワイトカラーのほうから見ていくことにしよう。

アメリカでは、原則として解雇は自由であるとされている。つまり、雇用契約は「契約」であるため、契約破棄に必要なコストを払えば自由に（理由を問わず）契約破棄、すなわち解雇できるというのが原則的な考え方である。ゆえに、解雇手当や年金の積み増しなどの処置を取れば自由に解雇をして構わない。ただし、不公正なあるいは差別的な解雇は禁止される。この差別には人種や宗教、性や障害の有無、そして年齢も含まれる（このため、定年が来たら強制的に退職させるという意味での定年制度を設けることはできない）。そして実際にウォール街の企業を見ていけばそこで働く人々は頻りに転職をし、またすぐにクビをきられる。日本でもいわゆる外資系金融であれば同じように頻りに転職をし、またクビをきられている可能性がある（梅森, 2003）。



また、後で賃金の決め方について説明する際にもう一度触れることになるが、アメリカでは原則としてある仕事（職務）に就くという形で契約が成立しており、その職務の内容も職務記述書(job description)という形で定められている（職務記述書には職務名称、職務等級（後述）、どの部門で誰に報告するか、勤務場所、職務に求められる内容、必要な技能や資格などが記されている。図表 2.3.参照）。ゆえに、日本企業の総合職とは異なり、少なくともある時点では職務内容や賃金（正確には賃金の幅）は定まっており、ゆえに日本企業のような自由な配置転換はできない。

図表 2.3. 職務記述書のイメージ

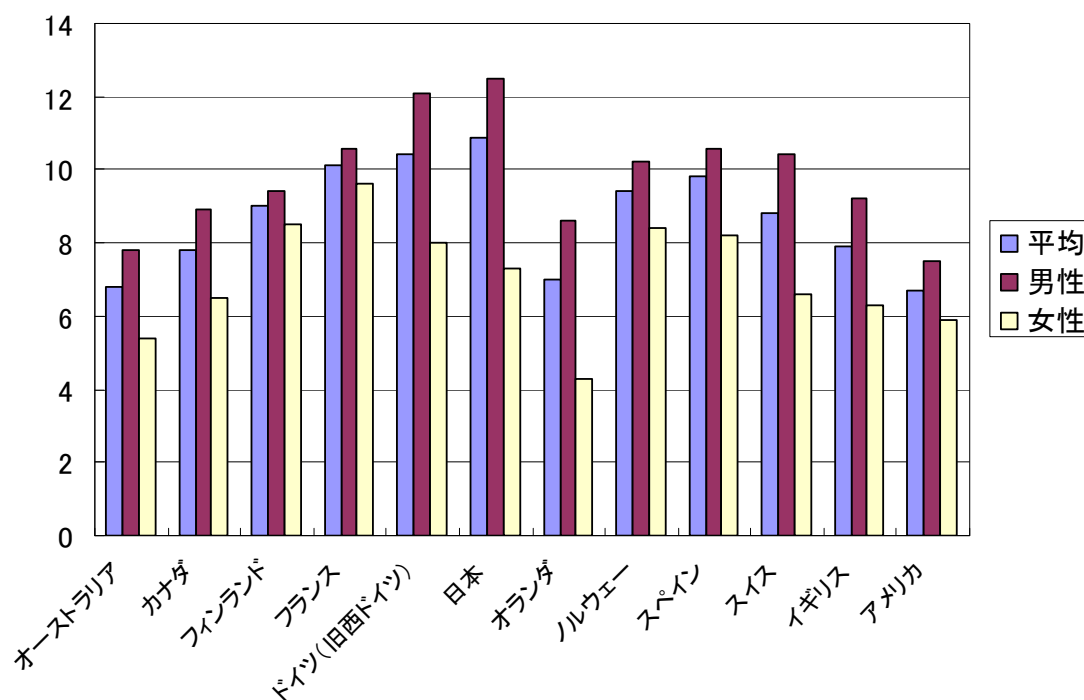
Job Description
Job Title (職務名称):
Reporting to (報告する相手):
Location (勤務場所):
Grade (職務等級):
Job Overview (職務の内容):
Duties and Responsibilities (職務に求められる内容):
(1)
(2)
(3)
Qualifications (必要な技能や資格):

このように見るとアメリカと日本は大きく異なるように見えるが、実際にはそう簡単でもない。契約について言えば、同じ企業の中のより上位の職務に着くという形で契約が書き換えられていくため、結果的には企業との関係は継続することになる。実際、必ずしもどの業種・どの企業でも頻繁に転職するというわけではなく、入社した頃には転職をしても、ある程度経つと「落ち着く」ようになる（以下の記述は主として小池, 1993; 中馬, 1992; 小池・猪木, 2002 による）。また、いわゆる専門職を除いて部課長は内部昇進が一般的であり、上級管理者もしばしばそこから昇進する（この点は後述）。ゆえに、外部から管理職を採用するということはそれほど多くない。また、ホワイトカラーの解雇は例外的であり、長期雇用が暗黙のうちに保証されてきた。さらに、1984年のアンケート調査（日本生産性本部情報事業部 ADAMS 研究会, 1984）によれば、「できるだけ同一企業への生涯雇用を希望する」とこたえた管理職は日本 85%に対してアメリカ 65%であり、差はあるもののアメリカでも多くの管理職が生涯雇用

を希望していることがわかる。ホワイトカラー・ブルーカラーを全て含んだ雇用期間でみるとやはり日本のほうが長い傾向があるが(図表 2.3)、これが実際にどの程度の差であるのかは必ずしも明らかではない。つまり、おそらく日本より転職に対してより肯定的な人が多いとは思われるし、実際若いころにはしばしば転職するわけだが、そのことは必ずしもアメリカと日本のホワイトカラーの雇用形態に明確な差があることを意味しない。

なお、ホワイトカラーの採用に関して言えば、ホワイトカラーは別に新卒でなければいけないということはない。大学卒業後にインターンとか短期間の仕事をしたり、留学したりということはしばしば見られる。一方、工場のブルーカラーについては解雇に関して全く異なるルールが適用される(篠原, 2003)。解雇自由の原則それ自体は維持されているものの、一方で従業員の立場を維持するために組合の影響の下で様々なルールが形成されてきた。その中で最も重要なものの一つが「先任権(seniority)」のルールで、例えばある工場のある部門で採用された労働者に関しては(他社の経験に関係なく)早く採用された順にその工場での採用日などの情報とともにリスト(先任順リスト)に掲載される<sup>11</sup>。このリストの上位の者(すなわち早く採用された方)が先任権を持つとされ、解雇や昇進な

図表 2.4 OECD 諸国の平均勤続年数(1991)



出典：OECD Employment Outlook 1993

ど様々な場面において優先権を持つ<sup>12</sup>。解雇に関してはこの先任順の逆順に従って解雇(レイオフ=職場復帰権つき解雇)が行われる。景気が回復すれば、勤務に就いた順に再雇用が行われる。また後で述べるように、昇進に関してもこの先任権のルールが厳密に適用される。ゆえに、ブルーカラーでも若い頃には転職が多い。

レイオフ自体に関しては、ブルーカラーのレイオフそのものは経営者が判断する事項とされ、簡単に行うことが

<sup>11</sup> このリストは誰でも閲覧可能になっている。例えば UAW-GM National Agreement, para. 60.

<sup>12</sup> ジャコビー(Jacoby, 1985)によれば、歴史的には 1920 年代以降、労働組合により導入されてきたが、組合のない企業においても労働組合の組織化を防ぐための手段として 1935 年以降この先任権のルールが導入されることが多くなったとされる。

できるが、上で述べたようにその順番は先任順の逆順とされることが一般的であり、高齢層を狙った首切りは不可能である。

以上見てきたことを整理すると、アメリカと日本では原則となるルールは若干異なるが、実態に目を向けるとその違いは見た目ほど大きくない。雇用期間などから見る限り、日本やヨーロッパと比べるとアメリカは少し短い、いわば程度の差ということになる。むしろ大きな違いは、日本ではホワイトカラーとブルーカラーに適用されるルールや枠組みが同じであるのに対して、アメリカでは異なる、という点かもしれない。もっとも、アメリカでも給与体系等を見ると（技能給の導入などにより）ブルーカラーのホワイトカラー化が進展しているという指摘がある（小池, 1993）。

## ■賃 金

### （１）日本企業の賃金体系

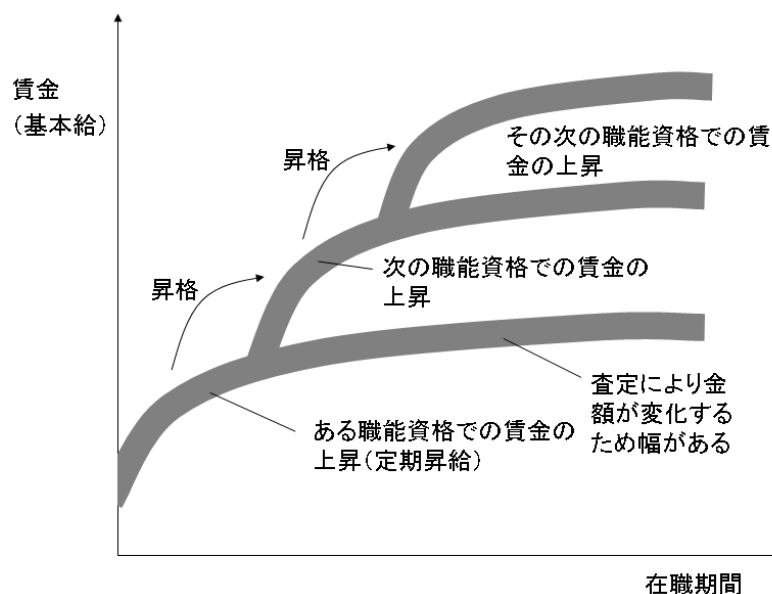
次に、賃金の決め方を見ていくことにしよう。まず日本のほうから見てみると、日本では多くの企業において（年齢や勤続年数ではなく）能力に応じた賃金決定方式、いわゆる職能給が取られている。この方式を運用するにあたり作られたのが職能資格制度というものである。これは従業員を 7-15 段階程度の「資格」（職能資格）に区分し、賃金の中でベースとなる部分（基本給といわれる）はこの資格にリンクして決められる。

職能資格とは、いわば階級（大将、大佐、中尉のようなもの）のようなもので、これと実際につく職（軍の例で言えば第 1 師団長、近衛歩兵第 1 連隊長、小隊長など）は異なる。なお、戦前の日本では前者は「官」、後者を「職」と呼び、区別していたが、職能資格制度はこの感覚に近い。具体的には、資格の例それぞれのランクに例えば「理事」「副理事」「参事」「主事」「副主事」、あるいは「参与」「主幹」「主査」といったような名前がつけられており（名前は企業によって異なる。また、単に何等級、というように言う場合もある）、さらにそれぞれに一級、二級があったりする。

図表 2.5 職能資格制度のモデル

職能資格	対応職位
理事	部長
参事1級	
参事2級	
副参事1級	課長
副参事2級	
主事1級	係長
主事2級	
主事3級	
副主事1級	
副主事2級	
社員1級	
社員2級	
社員3級	
社員3級	

図表 2.6 基本給の構造



出典:Itoh (1994)の図を筆者改変

職能資格制度においては、通常は例えば理事という資格になっていなければ部長になれないとか、主事でなければ課長になれない、というように、ある資格についていることがあるランク（職位）の職につく条件になっている（図表 2.5 参照）。ただし、あくまで条件であり、資格が上がれば自動的に職位が上がるというわけではない。この点については後に昇進のところで触れる。なお、この制度は原則としてブルーカラーでもホワイトカラー（総合職、一般職ともに）でも適用される。<sup>13</sup>

なお、同じ資格であれば基本給部分は全く同じというわけではなく、定期的に昇給していく（例えば年1回）ことが一般的である。このため、昇格をしなくても勤続年数に応じて基本給は上昇していく（図表 2.6 の一番下のカーブ）。ただし、この昇給は必ずしも全ての人に一律というわけではなく、勤務成績が評価に入ってくるため、成績の査定を行う上司が影響力を持つことになる。

ただし、このような定期昇給による給与の上昇はいずれ頭打ちになってしまう。給与を大きく上げるためには資格が上がる（昇格）必要がある。昇格により、基本給そのものだけでなく、基本給の上昇の仕方（図表 2.6 のカーブ）自体が変化する。図表 2.6 でいえば、一番下のカーブから昇格により真ん中のカーブに、さらに昇格して一番上のカーブに移動することになり、そのカーブの中でまた定期的に昇給していく。どのようにして昇格していくかについては昇進のところで説明するが、とりあえずここでは特に下位の資格については勤続年数により自動的に昇格がなされているが、上位の資格では勤続年数に加えて様々な基準による評価が入ってくることだけ知っておけばよいだろう。このような意味で言えば、職能資格制度はある程度勤続年数に応じて処遇を決定するという意味での年功的要素を持つ一方で、特に上位の資格については年功だけで決まるわけではない。

<sup>13</sup> 実際には大企業と中小企業で異なり、終身雇用と同様に中小企業のブルーカラーには適用されていない可能性がある。

賃金は上の基本給に、役職に対しての役職手当や勤務地手当、扶養手当、住宅手当などの手当をを加算する方式が一般的である。役職手当は一定以上の職位についた場合に与えられるものであるため、必ずしも年功的なものではないが、そもそも上位の職位につくためには一定の勤続年数が必要であるため、結果としては年功的になっている。また、扶養手当・住宅手当のような生活保障のための手当も多い。

最近では上級管理職に対してこのような生活保障型の手当を減らし、あるいは夏・冬のボーナス（これも手当の一種）の比率を引き上げ、これを成果連動型にして成果（に対する上司の評価）に反映して決めるということをおこなっている（この点については第9章参照）。

以上の事から明らかなように、基本給部分は年功に基づいているわけではないが、原則として年功的に運用されている。また、手当に関しても生活保障の要素が強くなっていく（一般には年齢が高くなると生活費の必要も高くなる）。歴史的にはより年功的要素の強い給与体系が戦後の労働運動の中で形成されていた（電産型賃金体系と呼ばれる）が、1960年代後半ぐらいから1970年代を経て1980年代にいたる時期に徐々に現在のような職能資格制度をベースとしながら生活保障の要素を持つ給与体系に変わってきた。

なお、以上はいわゆる正社員に対して適用されるものであるが、専門職のような場合には手当のない年俸制がとられることもある。アルバイト・パートについては時給という形態が一般的と思われる。

## （2）アメリカ企業の賃金体系

次にアメリカについてみておこう（竹内, 2004）。先に述べたように、アメリカのホワイトカラーは原則として職務(job)により賃金が決まっている職務給である。しかし、実際には賃金そのものが決まっているというよりも賃金の幅だけが決まっている。もう少し細かく言うと、職務の重要性や負荷等を考慮して職務が等級付けされており、その職務等級（job grade）に対して賃金の上限や下限、そして中央値を設定する。その上で、成果や個人目標の達成、職務遂行能力（コンピテンシーといわれることがある）の向上等を上司が査定し、それにしたがって昇給していく。

なお、通常は査定による昇給はマイナスにはならない（最悪の場合でも昇給しないだけ）であったため、同じ職務にとどまってもある程度勤続年数に応じて賃金は上昇していく。ただし、そのままではすぐに頭打ちになってしまうために、さらに昇給をするためには昇進してより等級の高い職務につかなくてはならない。しかし、先に述べたように部課長等は内部で昇進していくため、実際には企業内部の等級の高い職務につくことができる<sup>14</sup>。結果として言えば、賃金そのものはほとんど年功的には決まっていけないものの、賃金そのものは勤続年数に従って上昇する。

なお、この職務等級は昔はかなり細かく決まっていた（一説には25～35）が、近年は様々な新しい職務が出てきていることもあり、異動のフレキシビリティを高めるためにも、あまり細かく等級付けをせず、等級の幅を大きくするようになっている。これをブロードバンディング(broadbanding)と呼ぶ。このブロードバンディングは結果として一つの職務等級（バンド）内の賃金の幅を広げるため、職務によって決まる部分が減り、勤続年数に応じて昇給できる部分が大きくなるため、日本の職能資格制度による基本給の決め方にむしろ近づいていく。すなわち、日本で資格と勤続年数で基本給が決まるのと同様に、職務等級と勤続年数（査定が行われるとしても、賃金が毎年上がっていくのであれば、勤続年数が延びれば賃金は上がっていく）で賃金がある程度決定されることになる。

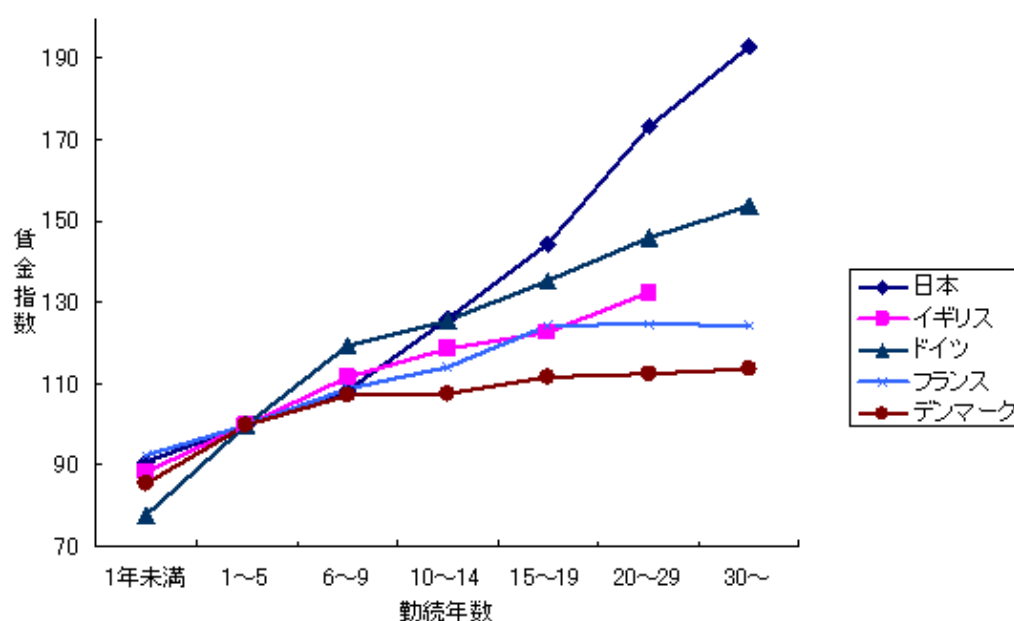
次に手当について触れておくと、アメリカでは日本のような通勤手当や住宅手当は見られないが、手当的なものとして医療保険や年金があり（これ以外に、たとえば子どもの教育費を払うというようなパターンもある）、この意味で生活保障の側面はある程度は存在する。また、成績に連動して与えられるボーナスも存在する。

次にブルーカラーの賃金の決定方式についてみてみよう（篠原, 2003）。ブルーカラーの賃金そのものの決め方の

<sup>14</sup> 内部昇進＝年功による昇進というわけではないが、内部昇進である以上経験がある程度考慮されるため、年功的要素が入ってくる。

原則はホワイトカラーと同じであり、職務によって職務内容と賃金の幅が定められており、その中で定期的に昇給していき、その昇給基準は全員一律あるいは先任順によって決められるものとされている。この意味で、ブルーカラーの昇給はホワイトカラーに比べてより年功的である（最近では技能の向上に対して昇給を行う技能給を導入する動きもある）。また、ホワイトカラーと同様に大幅に昇給したければ上位の職につくしかないが、先にも触れたとおり、ブルーカラーの場合にはこの上位の職につく順序も先任順である。この結果として、アメリカのブルーカラーにおいても、賃金そのものは勤続年数に従って上昇することになる。ただし、ホワイトカラーに比べると勤続年数による差は小さく、途中で頭打ちになる<sup>15</sup>。

図表 2.7 勤続年数に対する賃金指数(勤続 1～5 年=100, 2006 年)



出所：労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2011』。原資料は、日本が厚生労働省「平成 21 年賃金構造基本統計調査」、そのほかは EU “Structure of Earnings Survey 2006.”

注：日本の賃金はきまって支給する現金給与額, EU 各国は月間平均収入額 (=monthly earnings)。また、日本のみ勤続年数 1～5 年は 1～4 年に、6～9 年が 5～9 年になっている。

以上からまず明らかなことは、日本でもアメリカでも賃金は勤続年数に従って上昇していく、ということである。実際、勤続年数あるいは年齢と賃金を見比べると、およそどの国においても原則として賃金は勤続年数や年数が上がると高くなっている（アメリカのデータが入っていないが、図表 2.7 参照。なお小池, 1991）。賃金の決定方式についてみれば、日本とアメリカでルールはまったく異なる。アメリカは職務に対して賃金が決まるのに対して、日本は仕事能力に応じて賃金が決まる、という形で実質的にはある程度年功的に運用している。しかし、もともとアメリカのブルーカラーは実質的には年功に応じて賃金が決定される。さらに、アメリカのホワイトカラーの賃金

<sup>15</sup> ヨーロッパのブルーカラーはより早く頭打ちになるようである。

決定において上で見たようなブロードバンディングが進展してくると、日本とアメリカの実際の差は賃金の決定方式のレベルでも縮小していく。さらに、昇給の査定において職務遂行能力を取り入れる動きが拡大していけば、職務給という原則は大きく崩れ、日本の職能給とそれほど大きな違いがなくなるかもしれない。

## ■昇進

### (1) 日本企業における昇進

まず日本企業においてしばしば見られる昇進のあり方を見ていくことにしよう。先に述べたとおり、日本企業に見られる職能資格制度においては、給与を決める資格（例えば参事、主事等）と実際の仕事内容にかかわる職（＝ポスト。人事部長、研修課長等）が異なっている。ゆえに、日本企業における（広い意味での）昇進は、資格の上昇を表す「昇格」と職位（職のランク）の上昇を表す（狭い意味での）「昇進」の2つに分けられることになる。そして、この職位と資格には対応関係があるため、通常は昇格してある職位に対応する資格についてから昇進してある職位のあるポストにつくことになる（八代, 1995）。例えば課長という職位と副参事という資格が対応しているのであれば、まず副参事になってから〇〇課の課長というポストにつく、という順番になる。

昇格にはいくつかのやり方があり、一般的なのは上司等の人事評定に基づく方法だが、これ以外に試験や審査（レポートを書かせる等を含む）を行う方法や、研修などの受講を条件とする方法、ある年数が来たら自動的に昇格させるという方法がある。一般に、下位の資格であれば自動的に昇格（この点は後述）ということもあるが、上位の資格になると試験や審査といったものが入ってくることが多い。なお、多くの場合ある資格における最低年数（それ以上経過しないと昇格できない）と標準年数を定めている。

一方、昇進の方は具体的な職に誰を当てるか、という話であるので、上司の評価に基づき決定される。昇格しても必ずしも対応する職位のポストに空きがあるとは限らず、ゆえに昇格をしてもかならず昇進をするとは限らない。この場合、資格の上昇に伴い賃金も上昇するが、職位のほうは変化がない、ということになる。また、最終的に昇進するとしてもしばらくポストが空くまで待たされることもある。

以上を踏まえてもう少し細かく日本企業、特にホワイトカラーの昇進のあり方を総合職を中心に見ていこう。通常、学校を卒業して入社してきた新入社員はその学歴や採用区分に対応した資格を与えられる（例えば大卒と高卒で差をつけるのであれば、高卒が一番下の資格、大卒をその1つ上の資格とする）。日本企業の多くでは、総合職を採用する際に、昇進・昇格の早い上級幹部候補のグループ（いわゆる「特急組」）とそれ以外の中級以下の幹部候補のグループ（いわゆる「鈍行組」）を分けるということはず、例えば大卒総合職であれば全て同じ資格でスタートする。その後、ある段階まで（会社によって異なるが、一般的には課長に対応する資格に昇格する段階で、入社してから10-16年程度。ただし、官庁はこれより遅い）は基本的に年功的に昇格・昇進していく。

企業によって例えば入社してから10年未満（例えば3, 4年から8年ぐらい）の時点で昇格時期を分け、最初に昇格するグループ（第一選抜などと言われる）と次の年に昇格するグループ（第二選抜。以下同様）、その次の年に昇格するグループと分けることもあるが、この段階での差は数年で、かつ昇格が遅れてもその後の昇格・昇進で逆転できることが多い（例えば原・松繁, 2002）。

その後、ある段階（通常は先に述べたような課長対応資格への昇格時点）になると昇格・昇進が速く、上位の職位まで到達しうるグループとそうでないグループが分かれていき、その後の昇格・昇進でどの資格・職位に到達できるかに差が出来てくる。この時点での差は逆転できないことが多い<sup>16</sup>。なお、企業によってはこのようなグルー

<sup>16</sup> ただし、原・松繁 (2002) が報告している百貨店の事例では、課長昇進が早くても部長昇進で逆転されるケースがしばしば見られる。この意味で、「逆転が不可能になる」時期は企業によって異なる。

分けを先の「特急組」「鈍行組」のように入社時点で行ってしまう、あるいは入社10年未満の時点で「特急組」を選抜してしまうような早期選抜を制度的に行うこともある。ただし、このような制度的な早期選抜は日本では官庁<sup>17</sup>や官庁に近い一部の民間企業<sup>18</sup>を除き、あまり一般的ではない。

また、制度的でなくても、例えば「将来の幹部候補生」のような人々のグループが入社時点あるいは入社数年で形成されることはありうる。また、そのような人々の昇格・昇進は一般に早いかもしれない。ただし、この場合に問題となるのはそのような昇格・昇進の差が逆転不能かどうかであって、一般に日本企業ではこのような差が逆転不能になるのは必ずしも入社時あるいは入社後数年といった時点ではなく、もっと後（例えば課長対応資格への昇格時点）であると思われる。

昇進についてはあまり一般化できないが、注意すべき点としては同じ職位でも「良い」ポストと「悪い」ポストがあるという点がある(高橋, 2004)。良いポストとは、成長していて仕事が面白い、成果もあがりやすい、情報が集まりやすい、顔が広くなりやすいといったような職である。一般的には例えば本社の企画部門などがイメージしやすいだろう<sup>19</sup>。ゆえに、ある人を昇進させるときには、その人に合ったポストが開いているかどうかを考慮され、その人に合ったポストが開いていないときには一時的に昇進を遅らせる、ということも発生する場合がある。

以上の説明からわかることは、日本企業の「年功的」昇進といった場合の「年功的」という言葉にはかなりの注意がいるという点である(以下の記述については高橋, 2004 参照)。そもそも、年功だけで完全に上位の資格・職位に昇格・昇進するということはありえない。どの企業も組織としてのヒエラルキーを持つ以上、上位の職位のポストの数は限られ、かつ上位に行けば行くほど少なくなっていく。ゆえに、取締役・社長となっていくごく一部の人を除き、昇格・昇進ともにどこかの時点で必ずストップさせなくてはならない。すなわち、例えば大卒総合職で就職したとしても、全ての人が課長に対応する資格に昇格できるとは限らず、また昇格したとしても対応する職位のポストに就けるとは限らない。正確に言えば、資格そのものについては職位のような数の制限はない(仕事はなくても資格を上げることはできる)ので、例えば全ての大卒総合職を課長に対応する昇格にするということは不可能ではないが、全ての大卒総合職が課長のポストに就けるわけではない。

このように、ある人がある資格に昇格したがその資格に対応するポストがない場合、例えば「担当課長」や「部付課長」というような形で(必ずしも部下を持たない)ポストを作り、そこに当てるといことが行われてきた<sup>20</sup>。また、いわゆる専門職について別カテゴリーを設けてその職能資格や職を切り離し、専門職は一般の管理職のように部下を持たずに自分の専門に専念するという制度(複線型人事制度や専門職制度などと呼ばれる)を導入する企業もしばしば見られるが、その理由の1つも上のようなポスト不足にあるとされる。

しかし、このような対応には当然限界があるため、上で述べたように全ての人が年功だけで昇進・昇格できるということはありません。ゆえに下位の資格・職位への滞留というのは常に発生しうる。「万年係長」という言葉が象徴しているのがこのような状況である。もちろん、中央官庁のキャリア組のように、同期で次官が出るときには他の人は全て退職(天下り)をしているという慣習があればこのような問題は発生しない。すなわち、上位の資格や職に昇格・昇進できなければ退職することになれば下位の資格・職位への滞留は発生しない。しかし、言うまでもなくこのようなやり方は長期雇用という慣習との間で矛盾をきたす。

これが意味することは、長期雇用という状況の下では、上位の資格・職位に下位の資格・職位にいる人より若い人が存在するということが決して珍しくない、ということである。例えば、課長相当の資格への昇進に数年程

<sup>17</sup> 中央官庁の国家公務員総合職試験採用者、地方の地方公務員上級試験採用者等。

<sup>18</sup> 旧電電公社等。ただし、戦前の財閥では財閥本社が財閥各企業の幹部候補生を一括して採用、配属させるということを行っており、この意味で「特急組」が存在していた。

<sup>19</sup> なお、必ずしも「本業」部門のポストがこのような意味での「良い」ポストであるとは限らない。

<sup>20</sup> 「担当課長」「部付課長」のようなポストは高度の専門技能を要するような職務を担当させる場合に一般的に使われているものであり、常にこのようなポスト不足への対応で作られるわけではない点には注意。



度の幅があるとすれば（これは珍しいことではない）、入社年次が1年下のいわば後輩に当たる人で最も昇格が早い人は、1年上の先輩で最も昇格が遅い人よりも先に昇格していることになる。あるいは、「万年係長」がいるのであれば、それより若い課長が会社のどこかには恐らくいるだろう。このように考えれば、日本企業の「年功序列」とは何なのか、という問題が生じてくる。

実際、もし年功序列が特に古くからある日本企業において徹底されるとするならば、このような企業の取締役会の構成をみても社長、副社長、専務、常務、（平）取締役という序列と入社年次や年齢が一致しているはずである。しかし、実際に例えば三菱重工業や新日本製鐵、東芝、日本郵船といった古くからある日本企業の取締役会をみても、序列が上のポストに入社年次・年齢ともに若い人がついていることは一般的に見られる（演習問題 2.3）。この意味で、日本企業が能力や成果ではなく年功によってのみ昇進する、という意味での年功序列が日本企業に見られるかどうかについては疑問を持たざるを得ない。

この点をもう少し深く考えるために、日本企業に「逆転人事」が存在するか、という問題を考えてみよう。ここでいう逆転人事とは、同じカテゴリー（総合職、一般職等）、同じ学歴で採用された人々について、年次が下の人（若い人）が年次が上の人の上司となる（指揮命令権限を持つ）ということの意味する。例えば、「年下上司と年上部下」が同じ大卒総合職の間で発生するというケースである。上で述べたように、上位の資格・職位に下位の資格・職位にいる人より若い人が存在するという自体は珍しくない。ゆえに、直接の上司・部下についても、「年下上司と年上部下」という状況は昔から生じる可能性があった。これまではそのような状況があまり目立たなかったのは、そのような状況が発生しないよう人事配置を工夫し、あるいは（仮にポストがなかったとしても）昇格をさせ、例えば「担当課長」のような形にし、さらには大企業等ではグループ会社への出向というような形で処遇することにより逆転人事を回避してきたためだと思われる（高梨, 2000）<sup>21</sup>。しかし、少なくとも2000年前後にはこのような逆転人事は比較的広まっていたようであり<sup>22</sup>、またそれ以前にも目立たなかっただけで実際には逆転人事はあったのではないかという疑いが残る（先ほどの話の続きで、「万年係長」がいるなら、その上司はどんな人だったのか、と考えると良い）。

日本企業が逆転人事を積極的に回避してきたとするならば、その意味で日本企業は年功を重視しているといえなくもない。しかし、このような逆転人事の回避は、そもそも能力がある若い人を昇格・昇進させなくてはいけない、という要求と長期雇用の維持という要求との間のバランスを取るために発生してきたものと言える。つまり、もともと昇格・昇進を年功的に行うという話と、能力や成果ではなく年功のみで昇格・昇進させるという話は異なる話なのである。日本企業の年功序列批判は少なくともこのあたりの話を十分に整理しないまま話しているのではないかと思われる。

以上はホワイトカラー、特に総合職について述べてきたが、ブルーカラーの方はどうだろうか。まず、前提として職能資格制度はブルーカラーにも適用されることを確認しておこう。ゆえに、昇格・昇進も原則として上と同様の形で行われる。職能資格もある程度年功的に運用されるが、一方で（ホワイトカラーのように能力が見えないものではなく、技能という形で目に見えるために）技能という形での能力の向上が要求される。さらに一定程度の年数<sup>23</sup>が経過すると、管理能力などが評価に入ってくる。結果として、昇格・昇進と年功とが分離しており、上位の資格に若い人が付くこと自体は必ずしも珍しくはないという状況になっている（田中, 2007）。

## （2）アメリカ企業における昇進

<sup>21</sup> なお、高梨 (2000)は「後輩が先輩を追い抜かない」ことを逆転人事であるとした上で、そのような逆転人事を回避してきたことが日本企業の年功制の特徴だと指摘しているが、この「追い抜かない」の意味を上位の資格・職位に年次が若い人が付かないという意味であるとすれば現実に合わない。この意味でこの高梨 (2000) の指摘は上の意味での逆転人事を批判しているものと考えるのが妥当だろう。

<sup>22</sup> 日本労働研究機構「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」, 2000

<sup>23</sup> 田中 (2007) では入社してから20年程度としている。

さて、次にアメリカの状況を見ておこう。先に述べたように、アメリカでは基本的に従業員はある職務に就くものと考えられており、この職務に対してその職務内容と賃金の幅が与えられている。ゆえに、昇進というのは基本的に職務の変更を伴うことになり、この意味で日本の職能資格制度のような

図表 2.8 部課長のキャリア構成(%)

	日本	アメリカ	ドイツ	ドイツ
転社未経験で内部昇進	82	18	28	33
転社経験ありで採用後内部昇進	15	59	46	46
外部から直接採用	3	23	26	21

出典：佐藤(2002)。データは日本、アメリカ、ドイツの企業（主に大企業）の部課長に対する日本労働研究機構のアンケート調査によるもの。日本は1996年、アメリカは1995年、ドイツは1996年から1997年にかけて実施された。

注：ドイツは規模1,000人以上の企業のみを示している。

昇格と昇進が分離している状況とは異なる。しかし、運用上は同じような内容の職務であっても職務記述書を変更すればよいだけなので、日本の職能資格制度との差は見た目ほどには大きくない。

ホワイトカラーについてみれば、先に述べたようにアメリカは部課長ポストでも公募し、外部からの応募も含めて競争させると考えられている。しかし、これは金融などの一部のセクターで見られることであり、実際には若年時に流動的なことはあっても、部課長以上に関してはむしろ内部昇進の方が一般的である。実際、佐藤(2002)はアンケート調査から、転社経験者の転社の年齢は20歳台と30歳台に集中すること、そして部課長への外部から直接採用されたものの比率は日本が3%であるのに対して、アメリカは23%、ドイツは26%となり、日本よりは外部から採用する確率が高いものの主流はあくまで内部昇進であることがわかる(図表 2.8 参照)。

ただし、内部での公募(ジョブ・ポスティング制度)はしばしば利用されている。特に流動的という印象のある経営者への昇進についても、社長(CEO)をはじめとする経営者へも同じ企業の従業員から昇進することが多い。大企業の社長の平均勤続年数は15年から20年以上とされておりに及んでおり、(若いころに転職をしたとしても)その企業に定着している人の中から経営者が育っていくことをうかがわせる(小池, 1993; Forbes and Piercy, 1991)。実際、GEで長くCEOであったジャック・ウェルチ(Jack Welch)はイリノイ大学の大学院で電気工学の博士号を1960年に取ってすぐにGEに入社し、その21年後にCEOになっている。Jack Welchの例は一度も転職をしておらず、最初からGEに入ってそのままCEOになったという意味では特殊かもしれないが、その企業に長くいた人から経営者を選抜するという意味は理解できるだろう。なお、企業が危機に陥った場合には内部昇進ではない経営者が入ることもしばしば見られるが、このような場合は日本でも銀行等から経営者が派遣されることもある(この点は次章で触れる)ため、似たようなものだという評価も可能である。

むしろ注目すべき点は、早期選抜の利用である(小池・猪木, 2002)。日本と比べた場合のアメリカのホワイトカラーの昇進の特徴は、入社時あるいは入社数年の間に「特急組」が制度的に選抜され、その後の昇進のスピードに大きな差がでる(ただし、企業によっては逆転可能な場合がある)。このような「特急組」がたどる「特急コース」、すなわち昇進の早いキャリア・コースをファースト・トラック(fast track)と呼ぶが、このような形で早期に幹部候補生を選抜して早く昇進させるという点は日本と大きく異なる。また、MBA(Master of Business Administration)他の専門的な学位取得者は昇進のスピードや到達できる地位が全く異なる。上級管理者になるためにはMBA取得

が非常に重視されるとも言われている<sup>24</sup>。

それでは、ブルーカラーはどうだろうか。これまで述べてきたようにブルーカラーの場合には昇進は先任権に基づいて行われる。まず、ある工場のある部門に新しい従業員が入ってくると、先任順のリストの最後に加えられ、一番低いランクの職務につく。その上のランクの職務に空きがでると、先任順に上の職につく。あとは、職場内で、あるいは工場内の他の職場や他の部門への異動の形でより良い職務に空きが出た場合に入社順に昇進していく。結果として昇進は（日本のホワイトカラーあるいはブルーカラーよりも）年功序列的となる。

以上をまとめると、そもそも日本企業の「年功序列」とは年功を利用した昇進の仕組みではあるが、年功だけで昇進するものではないこと、アメリカ企業のホワイトカラーも内部昇進を利用しているが、日本よりもファスト・トラックを利用する早期選抜型が多いこと、アメリカ企業のブルーカラーは日本企業より年功序列的に昇進していくこと、となるだろう。先に述べたのと同様、原則の差ではなく実態の差という意味で言えば、その差は限定的なものとなる。

## ■労使関係の調整：労働組合

最後に労使関係の調整の問題について説明していこう。理念的にはともかく、現実にはしばしば従業員の方が経営者より立場が弱い。これは労働サービスの潜在的供給者が一般には多く、資本供給者のほうが相対的に希少であるという状況を反映しているが、そうであるがゆえに従業員共通の利害に関しては共同して経営者と交渉するほうが良い。このために認められているのが労働組合である。

日本企業の特徴の一つは、この労働組合が企業別組合であることといわれてきた。企業別組合の意味は、企業毎の組合がそれぞれ独自の単位となり、独自に意思決定を行うという程度の意味に捉えておいて欲しい。日本の企業別組合は企業自体のその存立基盤を置いているため、企業自体の成長や繁栄に関心を持ち、ゆえに経営者に対して協力的になりやすいというのが一般的に言われてきた。一方で、アメリカやイギリス等では産業別組合となっており、1つの組合は企業内にとどまらず、広く産業全体に広がっている。そのような組合は企業と関係なく様々な企業も従業員が入ってくるために、ここの企業の利害よりもその産業の労働者全体の利益を保護しようとするため、経営者と対決的になりやすいといわれてきた。

以下では、この点について日本の企業別組合とアメリカの産業別組合、および日本の産業別連合体等を比較しながら説明していこう（白井, 1968）。

### （1）日本の労働組合

上で述べたように、日本の労働組合の多くは企業単位で構成されている。正確に言えば、企業の事業所単位で構成され、企業レベルではその連合体が存在する場合もある（新日鉄労連等）。これ以外に、これらの組合が様々な形で連合体を結成する。一般に、ある産業に属する企業の組合が産業レベルでの連合体を持っており（紙パ労連、官公労等）、さらにこれらの連合体が全国レベルの連合体（ナショナルセンター）を構成している（連合、全労連等）。また、ある企業を中核とする企業グループが存在する場合には、その企業グループで連合体を組んでいる場合もある（全トヨタ労連、自動車労連（日産グループ）など）。

<sup>24</sup> この選抜の遅さというのは日本企業の問題としてしばしばイメージされる。すなわち、選抜が遅いため昇進はしばらくは「横並び」であり、職位や成果によって賃金に差がつかず、転職もしにくいという状況は、若くて有能な（と本人が思っている）従業員にとっては「やる気」をそぐ結果となる。ただし、(1)そもそもその仕事で有能かどうかは長期に観察しなければわからない、(2)自分が「無能」であったときでも、長期雇用であればとりあえず生きていける、(3)自分が「無能」であるとわかるとたんにやる気を失うであろうから、企業にとっては選抜を早くすればよいわけではない、等の点に注意。

図表 2.9 日本航空インターナショナルの労働組合(2009年3月31日現在)

名称	組合員数	構成
JAL労働組合	9,492	一般地上社員・客室乗務員
日本航空労働組合	86	一般地上社員
日本航空乗員組合	1,134	運航乗務員
日本航空キャビンクルーユニオン	1,364	客室乗務員
日本航空機長組合	1,135	運航乗務員
日本航空先任航空機関士組合	88	運航乗務員
日本航空ジャパン労働組合	663	一般地上社員・運航乗務員
日本航空ジャパン乗員組合	668	運航乗務員

出典：第59期有価証券報告書

ただし、注意してほしい点として、そもそも1つの企業に1つの労働組合（あるいは連合体）とは限らない、という点である。運動方針や政治的路線の違いから、多数の人が加入する組合以外に少数者が加入する組合が存在し、あるいは規模にそれほど大きな差がない複数の組合が並立する（郵便局時代の全通と全郵政等）こともしばしば見られる。合併をした会社の場合、旧会社ごとの組合が維持されていることもある。さらに、職種別に組合が分かれているというところもある。ただし、ブルーカラーとホワイトカラーが別な組合になっていることはあまり多くない<sup>25</sup>。

なお、組合員になれるのは一般的には管理職を除くものとされているが、実際にどの範囲が組合員になっているのかは企業によって異なる<sup>26</sup>。また、管理職だけの組合を作ることには特に問題はない。

実際の例として、（非常に極端な例ではあるが）日本航空インターナショナル（現日本航空）の2009年時点での状況を見てみよう。この会社は、日本航空と日本エアシステムという2つの航空会社は、2002年に共同持株会社を設立し、さらにこの両社が2006年に合併して成立した会社である。この会社と持株会社（日本航空という社名だった）はその後2010年1月に会社更生法を申請して倒産し、会社再建のプロセスに入る。2010年12月にこの日本航空インターナショナルが持株会社を吸収合併し、2011年には再建プロセスを終了して日本航空に社名変更した。

なんともややこしい経緯だが、組合についてみれば、倒産の前の2009年時点でややこしい状況になっていた。そもそも旧日本航空と旧エアシステムそれぞれに職種（パイロット、整備士、客室乗務員、事務職等）別に組合があり、さらにそれが統合したので2009年時点で8つの組合が存在していたのである(図表 2.9)。

このうち、JAL労働組合が最大で、事務職・整備士・客室乗務員を含んでおり、一般に労使協調路線といわれる。これ以外の7つの組合はJAL労働組合とは異なり必ずしも労使協調的ではないとされている。

個々に見ていくと、まず日本航空労働組合、日本航空乗員組合、日本航空機長組合、日本航空先任航空機関士労働組合は旧日本航空側の組合で、日本航空労働組合が事務職と整備士、乗員組合は管理職相当でないパイロットや航空機関士、機長組合は機長（管理職相当）、先任航空機関士組合は管理職相当の航空機関士で構成される（航空機

<sup>25</sup> 戦前はブルーカラー（当時は工員と呼ばれた）とホワイトカラー（職員と呼ばれた）の組合は別々だったのだが、産業報国会と戦後の民主化を経て組合の一本化が進んだ。

<sup>26</sup> 労働組合法上、役員や使用者の利益に関わるような一定の範囲の従業員（通常は人事・総務・経理部門の管理職及びそれを補佐する人員）と一般の従業員がともに参加する組合については労働組合法に適合しない組合であると理解されている（労働組合法2条但書）。

関士とは、飛行機に乗務する機関士<sup>27)</sup>。日本航空ジャパン乗員組合、日本航空ジャパン労働組合は旧日本エアシステム系で、乗員組合がパイロット、労働組合のほうが事務職や整備士となる。日本航空キャビンクルーユニオンは旧日本航空と旧日本エアシステムの客室乗務員の組合が合併したものである。以上の7組合はお互いに協力体制をとっており、共同でHPを作成したり（乗員系の4つ）、ビラを作ったり（日本航空労働組合と日本航空ジャパン労働組合）している。

この後に、日本航空労働組合と日本航空ジャパン労働組合、そして日本航空乗員組合と日本航空ジャパン乗員組合がそれぞれ統合し、5組合となったが、2010年12月にこの5組合の一部組合員が整理解雇され、これに対して整理解雇された側が会社を訴えるなど、労使間の紛争が続いている。

このような例を見ると明らかなように、必ずしも企業別組合が労使協調を導くとは限らない。企業の中に労使対立的な組合と労使協調的な組合の2つができれば、従業員はむしろ混乱するだろう。結果的には労使協調的な組合のほうが（経営者の支援もあるので）優位に立ちやすいかもしれないが、自明な話ではない。さらにいえば、労使協調的な組合が労使協調路線を永遠に続けるとも限らない。協調することによる成果が小さくなれば、対立に転じるかもしれないのである。

## （2）アメリカの労働組合

逆にアメリカの産業別組合を見てみると、まず前提として伝統的にはアメリカの労働組合にはホワイトカラーは加入せず（加入する場合でもブルーカラーとは異なる支部を作る）、ブルーカラーを主な対象としている。これが先に見たような、アメリカでブルーカラーとホワイトカラーに適用されるルールや仕組みが異なる主な理由である。ゆえに、以下の話はまずブルーカラーを念頭において考えて欲しい。

アメリカでは確かに産業別の組合になっており、組合費はその組合に払われる。その意味で独自の財政基盤を持っており、独自のスタッフ（専従と呼ばれる）も多い。

ただし、アメリカの労働組合は地域ごとに支部(local)と呼ばれるものを持っており、ある企業のある工場やあるいはある地域のいくつかの企業あるいは工場をまとめて一つの単位となっている<sup>28)</sup>。そして、一般に経営者との交渉はこの支部が担当する<sup>29)</sup>。もちろん、全国レベルの問題である場合には産業別組合が交渉する<sup>30)</sup>が、この場合でも支部の承認が必要になる。このような意味で言えば、実際の経営交渉に関しては日本とアメリカで見た目ほどの違いはなく、どちらもいわば現場での交渉となる（中馬, 1994）。また上の日本の労働組合においてみた複数の労働組合が存在する可能性はアメリカでも産業別レベルで発生する可能性がある。すなわち、従業員は個人で加入するため、ある企業に関係する労働組合は複数存在し、それぞれが従業員に加入を求めることがありうる。

ただし、アメリカではある単位（交渉単位。支部があるような単位）においてある労働組合が従業員の過半数の支持を得た場合には非組合員も含めてその労働組合がすべての従業員の利害を代表して団体交渉をするという排他的交渉代表制度といわれる制度を持つため、1つの単位では（組合があるとすれば）1つの組合が交渉する。ただし、このような労働組合は単位ごとに異なりうるため、1つの企業に対して1つの労働組合が対応するとは限らな

<sup>27)</sup> 2009年7月に日本において航空機関士が乗務する必要がある航空機の最後(ボーイング747クラシック)が退役し、航空機関士の職そのものがなくなった。

<sup>28)</sup> 例えば、UAW(全米自動車労働組合)の支部の中でUAW local 602はフィッシャー・ボディのランシング工場にある。UAW local 95はウィスコンシンのいくつかの工場をまとめている。

<sup>29)</sup> 産業別組合の規約においても、中央組織はlocal unionの決議なくしては交渉に介入できないと定めるところがある(UAW Constitution Art. 20(3))

<sup>30)</sup> 例えば今回の金融危機におけるUAWとGMの交渉等。なお、企業レベルで交渉が必要な場合は、intra-corporation council というものを設けて交渉に当たる場合がある(UAW Constitution Art.20)。

い。

以上のように、アメリカでは産業別組合とその支部、日本では産業別連合体とそれを構成する企業別組合という関係になっている。こう考えると、日本の産業別連合体がアメリカの産業別組合と同じような力を持っているのであれば、実際には日本とアメリカで違いは大きくないといえるのではないだろうか。

日本の産業別連合体は、企業別組合が意思決定単位となっており、組合費なども組合が徴収するため、産別は独自の財政基盤を持たず（組合からの上納金のみ）、ゆえに独自のスタッフ（専従と呼ばれる）を多く抱えることもできない。そもそも、企業別組合が産業別連合体に加入する形を取ることで、企業別組合は産業別連合体から離脱することもできる<sup>31</sup>。これでは産業別連合体は強い力を持たないということになる。

また、力、ということではストライキの命令権を見てみると、アメリカでは、原則としてストライキは産業別組合の本部が指令をする<sup>32</sup>。逆に言えば、支部が勝手にストをしてはならない。一方、日本の企業別組合では個々の組合がストを打つことになる。しかし、一方でアメリカのストライキでも個々の支部の承認が必要である一方で、日本でも産業別連合体がストライキを指令していることがある。この場合には、個々の企業別組合がストライキを行うことを認め、かつその指令権を連合体に委譲するという形でストライキをするかどうかの投票（スト権投票。労働組合法5条2項8号）を行うことになる。

このように考えると、制度的にはいくつかの差があり、また日本の産業別連合体に比べアメリカの産業別組合は強い財政的基盤を持つ等の差がある。しかし、一方でストライキ等に関しては、制度的な差ほど現実の差はないと考えたほうがよいようである。

## 2.4 まとめ

全体的に見て、日本の雇用システムとアメリカのそれとの間には制度的にはいくつかの差があるが、その実態を含めて考えてみると見た目ほどの差があるとはいえない。

制度的には、個人は契約により職務記述書によって示される「職務」につくアメリカと、個人は契約により企業との雇用関係に入ることだけが決まっておき、職務内容は定まっていない日本では大きく異なる（濱口, 2009）。ただし、実際の運用のレベルで見るとその差は大きく縮まる。アメリカにおいて、ブルーカラー・ホワイトカラーの両方において長期的な雇用はしばしば見られ、賃金にもある程度年功に応じて決まっておき、昇進も内部昇進が一般的に見られる。

差として挙げられるのは、平均勤続年数がアメリカのほうが比較的短いこと、日本のホワイトカラーがブルーカラーと同じ仕組みやルールが適用されるのに対して、アメリカのホワイトカラーとブルーカラーとではルールや仕組みが異なること、ホワイトカラーに関してはアメリカのほうが早期に選抜をすること、産業別組合の基盤が強いこと、等のみであろう。いずれにせよ、本章の冒頭で説明したようなイメージとは異なり、ほとんどの差は相対的なものに過ぎない。

### 演習問題

2.1 定年を迎えた高齢者を再雇用することのメリットとデメリット、そしてそこにおいて生じる問題はなんだろうか。話し合ってみよう。

<sup>31</sup> 実際、1952年に常磐炭鉱労働組合は産業別連合体である炭労から離脱している。

<sup>32</sup> そして、ストライキ中は労働者に対して（賃金の代わりに）生活資金を提供する。この生活資金は組合が保有する闘争資金から出される。

- 2.2 整理解雇において解雇権濫用法理が適用されるための4要件にはハードルが高すぎるとして反対する意見も多い。4要件が妥当なものであるかどうかについて自分の意見をまとめ、話し合ってみよう。
- 2.3 各企業の有価証券報告書を見て、役員の序列と入社年次との関係がどのようになっているかを調べてみよう。
- 2.4 日本の企業やその他の組織、さらには他の国の企業や組織において制度的に早期選抜を導入している事例にはどのようなものがあるだろうか。調べてみよう。
- 2.5 本文中に説明したとおり、企業別組合の存在形態は様々であり、1企業に1つの組合と言うわけではない。2つ以上の組合が存在することができる（排他的交渉代表制度を持たない）ことのメリットとデメリットについて考えてみよう。