

## 序 章 日本的雇用システムとは何か

日本的雇用システム、あるいは日本型雇用システムをどう理解するかについては、多くの議論がある。「日本の雇用システム」と「日本的」あるいは「日本型」は同じではない。実際、日々変動する雇用システムのなかで、何が本質的な特徴であるかと自信をもっていうことさえ、困難である。

そもそも雇用システムとは「雇用関係を律するルールの体系」である。これらのルールには、労働法に代表される成文化されたルールもあるが、多くは現実の雇用関係のなかから自生的に生み出されたものである。それだけに、歴史的に変化する「日本の雇用システム」を超歴史的な「日本型」「日本的」と呼ぶことに躊躇する。つまり「日本型」「日本的」と呼ぶとき、それを全体像とすることはできない。「日本的」雇用システムが壊れても、「日本の」雇用システムは存在し続ける。本書では、高度経済成長期に形成され、多くの中核企業に特徴的な雇用システムを「日本的雇用システム」と呼ぶ。したがって、それは特殊歴史的な概念であり、「日本的雇用システム」と呼ぶうるものがいつまで存続するのかは不明確である。また、どこまでが「日本的雇用システム」内での変化であり、どこからその崩壊であると判断するかについては、論者によって異なるかもしれない。「日本的」という言葉は、実に曖昧であり学問的な用語として決して優れたものではない。しかし本書でこの用語を使うのは、従来からこの用語で論じられてきたからであり、より適切な用語を発見できなかったからにすぎない。

## 一 雇用システムにおける中核と周辺

雇用システムは、中心的な制度とそれをとりまく周辺の制度から成り立つと考えるのがふつうである。もちろん、それぞれは独立して存在しているのではなく相互補完関係にある。伝統的な大企業を典型としてイメージされる「中核」の雇用システム（つまり、「日本的雇用システム」）は、周辺にサブシステムをもっている。<sup>(1)</sup> そのサブシステムは、現代的な用語を使えば、パートタイマーや契約社員（有期雇用）に代表される「非正規雇用」であったり、そうした直接的な雇用関係にない派遣労働者や請負労働者のような「間接雇用」であったりする。こうした「非正規雇用関係」の構造は、多種多様である。とくに流通業などでは、パートタイマーなどの非正規社員が現業部門（店舗）の主力である。日本のなかでも、具体的な雇用システムは業界によって大きく異なり、一般的な議論をすることは困難となっている。さらにいえば、製造業を中心として、日本企業の雇用関係は国内にとどまるものではない。日本企業が海外でより多くの人々を雇用しているのは、もはや日常である。

日本の雇用システムを分析するにあたって、二つのアプローチがある。一つは、日本の労働市場構造全体のモデル化を図ることである。その場合には、伝統的大企業、中堅企業、小零細企業の規模間関係分析や、正社員と非正社員分析、業種による多様性分析などがある。平均的な雇用保障度や賃金格差を根拠として、しばしば「恵まれた」大企業による「恵まれない」中小企業の収奪、あるいは「恵まれた」正社員と「恵まれない」非正社員の格差への批判を基調するもの、他方では、すべてを市場取引における経済合理的なものとして正当化しようとするものもある。こうした事柄は、ことの性質上、実に壮大であるだけに、実際には、マクロデータ分析にならざるをえない。

理論的には、恵まれた「一次労働市場」と恵まれない「二次労働市場」の議論がある。また、内部労働市場と

外部労働市場という議論もある。マクロレベルで考えた場合、「日本の雇用システム」のなかにある労働者は少数派である。かつては、「家族従業者」や「自営業主」であった人々の多くが雇用労働者化していることもあり、「非正規雇用」が増え続けている。もちろん、「正規雇用」の対概念としての「非正規雇用」にも、いくつかの特徴がある。たとえば「基幹パート」や「長期アルバイト」の存在である。こうした人々は、雇用期間は結果的に長い人も少なくないが、安定雇用とはいえないがたい。

もう一つのアプローチは、企業内の主として正社員の雇用管理分析によって、日本の雇用システムの特徴を捉えようとするものである。本書では、このアプローチをとる。「非正規雇用」については、第一章および第六章で扱うが、本書の中心は「正規雇用」である。正規雇用のあり方にこそ、「日本の雇用システム」の特徴が凝縮しているからである。

## 二 時代区分

雇用労働者のほうが安定的だという考え方はいつ頃から一般化してきたのであろうか。手に職をもって自営業をするほうが、雇用労働者よりも安定的とは考えられないであらうか。これには「終身雇用」規範の一般化が寄与していたであろう。現実とは違っていたとしても、こうした規範の流布は、雇用労働の安定化意識を一般化させたであろう。それに経済状況が決定的な影響を与えたことはいまでもない。多くが継続している経済活動を区分することは、ある意味乱暴な試みであるが、雇用状況から仮に区分してみると、大きく分けて「戦後復興期（一九四五～一九六〇年）」「高度経済成長期（一九六〇～一九七四年）」「安定成長期（一九七五～一九九六年）」「平成雇用不況期（世紀交代期、一九九七～）」に分けられるのではないだろうか。

## (一) 戦後復興期

「日本の雇用システム」ができるための前提条件のいくつかが揃っていた。まず、労働争議の多くは労働側の敗北に終わり、信賴的とはいえないが協調的な労使関係構築の試みが、この時期の後半には強くなっていった。労働組合による激しい解雇撤廃闘争が「解雇」コストの高さを経営者に認識させることになった。また、組合による「生活給」要求と「定期昇給」制度による大幅賃上げ抑制という経営側の認識が「年功賃金」と後に呼ばれる賃金制度へと結実していく。ただ、こうした前提条件だけで「日本の雇用システム」が成立するわけではない。

## (二) 高度経済成長期

労働者の求める安定雇用と年功賃金は高度経済成長期に実現していった。企業の規模拡大によりホワイトカラーだけでなく、ブルーカラーにも昇進の道が開かれ、それとともに、民間産業では査定への反感は薄れていった。この時期、定期的ではないけれども、ブルーカラーも異動することが特別視されなくなった。鉄鋼業の「民族大移動」<sup>(2)</sup>に代表されるように、ブルーカラーにとつても、異動は昇進と結びついて、「栄転」とみなされていたのである。また、不況期には雇用保障のための配転や職種転換、さらには「出向」も、部分的に広がりを見ていた。賃金制度でいえば、職能資格制度が一般化していく。また、この時期、団体交渉は主として賃上げをめぐる春闘に集約され、それ以外の領域では労使協議制度が経営参加の議論とともに、一般化した。

## (三) 安定成長期

高度経済成長期にその原型をつくりあげていた「日本の雇用システム」は、安定成長期に全面的な展開を遂げる。職能資格制度は一層強固となった。高度成長が見込めなくなった多くの日本企業は、しばしば経常赤字を計上した。このとき、企業はすぐに指名解雇に走ることはなかった。高度成長期に部分的に実践されていたブルー

カラールの出向や転籍が雇用調整手段として大手企業を中心として広がった。不況と好況の繰り返しで「日本の雇用システム」が完成した。とくに、第一次オイルショック後、多くの先進諸国はインフレーションと高失業率に苦しんでいたから、日本の雇用における好調さについて世界的な評価は高く、日本企業労使もこの「日本的雇用システム」に自信をもっていた。

#### (四) 平成雇用不況期

「日本の雇用システム」の根幹がぐらつくとともに、正社員と非正社員（と間接雇用）の雇用格差が焦点となる。バブル崩壊後もしばらくは、「日本的雇用システム」は、いままでの不況と同様にうまく時代を切り抜けるものと思われていた。しかし、株価は一向に再上昇への兆候をみせず、一九九七年に相次いで起こった山一證券や北海道拓殖銀行の破綻は、バブル期の後遺症の重さ、金融危機の深刻さを世間に知らしめるものとなった。この時期以後、「日本の雇用システム」は全体として混乱期に入る。この混乱期のキーワードは、長期安定雇用の動揺、成果主義化と非正社員活用である。この時期は、高度経済成長の後半に大量採用された従業員が中高年化した時代であり、総額人件費という観点からすれば、「年功」賃金制度のもとでの人件費圧力が非常に強く日本企業にかかることになったのである。「成果主義化」は一段落しているが、非正社員雇用の拡大とそれが社会的にもたらず負の効果について、大きな社会問題と認識されていることは周知のとおりである。

### 三 中核企業の雇用システムの三大要素<sup>(5)</sup>

雇用システムは、社会システムとして生成・発展・変容する歴史的なプロセスであり、企業を超えたレベルでの労使関係がそれに大きな影響を与え、現在でも与え続けている。たとえば「長期安定雇用」についてい

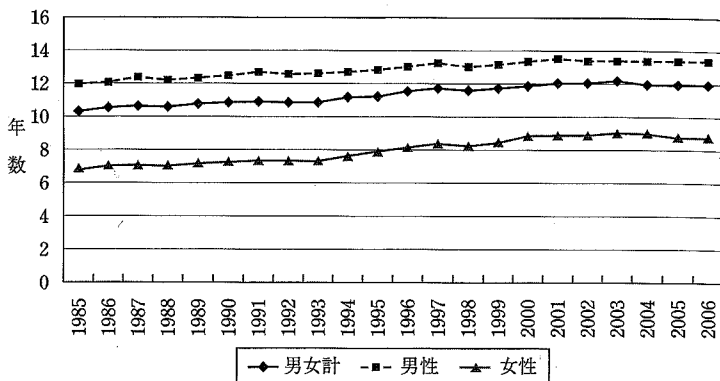
ば、第二次大戦後の解雇をめぐる争議において、総評（日本労働組合総評議会）や日経連（日本経営者団体連盟）さらには中労委（中央労働委員会）など政労使のアクターたちの行動が重要であったし、賃金水準だけでなく処遇制度「相場」をつくることや労使協議制度の定着に関しても、産業界組織の活動や日本生産性本部などの役割が重要であった。歴史的にみて日本の雇用システムは、企業外の影響力がそれほど強くないということは事実であるとしても、企業の外部にある上部組織（産別組織や経営者団体など）から孤立した企業別労使関係は日本の雇用システムのなかでは異端である。その程度については、本書全体を通じて明らかにされる。

ここではごく簡単に構成要素という観点から整理することにしよう。通常、日本の雇用システムの特徴は、「長期安定雇用（終身雇用）」「年功賃金」「企業別組合」と表現される。本書の各章でもそうした表現を用いるが、ここでは、あえて試論的に雇用システムの機能面に着目して、(1)長期安定雇用主義、(2)年功主義、(3)労使協議主義とする。それは、ある制度が「ある」のか「ない」のか、壊れたのか、壊れていないのかという二分法は論点を明確化する利点はあるが、一方でやや硬直的な理解を生みがちであると感ずるからである。

## (一) 長期安定雇用主義

長期安定雇用主義は、日本的雇用システムを特徴づけるものとして最も基本的なものである。しばしば「終身雇用」という言葉が使われてきたが、市場経済のなかで活動する企業を前提とすれば、相対的なものであり、理念としての「長期安定雇用主義」と呼ぶほうが正確であろう。一九九〇年代後半以降は、希望退職が一般化したため、「終身雇用」は崩壊したといわれることが少なくないが、それ以前でも希望退職はしばしば実施されてきたのであり、企業行動が根本的に変化したわけではない。ただ、株主重視の時代の流れのなかで、「長期安定雇用主義」の程度はやや弱体化したといえるかもしれない。これは三つの観点からみることができる。①客観的な事実として、②従業員足止め策として、③経営者の規範として、である。

図0-1 平均勤続年数の推移（一般労働者）



(出所) 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』(各年)。

まず、①のように客観的な事実として理解する場合、その「事実」をどう理解するかという点がさらに問題となる。つまり、(a)労働者が頻繁に離職する企業では長期雇用とはいえないから、入職離職率や平均勤続年数の長さをもってその事実とするのか。また、事実上の結婚退職制などがある企業の女性社員も長期安定雇用の対象とはいえない。(b)企業業績がかなり悪化しても会社が「解雇しない」ことをその事実とするのか。さらにいえば、「出向」(在籍出向)は別として、「転籍」や「希望退職」の実施を長期安定雇用主義の維持とみるのか、それとも崩壊とするのか、という論点もある。「転籍」や「希望退職」の場合、事実上の指名解雇である場合もあるから、その判断を明確にすることは容易ではない。また、解雇を回避する手段として、配転・出向・転籍などの活用をもって長期安定雇用主義の強さともみなすことも可能である。(a)の場合は、性別の平均勤続年数を比較することで比較的簡単に事実を確認できる。高度経済成長期は次々と企業が叢生・成長したことから入職離職率はかなり高く、安定成長期以後は低くなっており、これに<sup>(5)</sup>応じて平均勤続年数は伸び続け、近年の推移は安定的である(図0-1)。この「事実」からいえば、長期安定雇用主義は依然として強固である。また平均勤続年数という観点からは、ドイツやフランスと大差ない。<sup>(6)</sup>しかし、近年「終身雇用」が崩壊しているとして騒がれたのは(b)の「事実」であろう。これについ

では、一九九七年以降の「希望退職」の一般化が、その「事実」として取り上げられる。

第二に、企業による従業員足止め策としての長期安定雇用主義がある。この観点は、労働力不足のときに強く意識される。高度経済成長期やバブル期には、安定雇用への関心は労使ともに低い。企業は従業員が離職しないように、定着し長く勤続する者にインセンティブを与えようとする。それはたとえば、「年功賃金」であったり、長期的な昇進への展望であったりする。企業内でキャリアアップの展望を示そうとするのである。また、高額の定年退職金や各種企業内福利制度もこうした政策である。こうした従業員足止め策としての「長期安定雇用」は現在では、かなり衰退している。それは、安定成長期以降、離職率が低下し、そうした策を用いる必要性が必ずしも高くななくなることが最大の原因である。バブル崩壊後は、むしろ従業員排出のためにも、こうした足止め策は相次いで廃止されてきた。この観点からすれば、「長期安定雇用」は崩壊したといつてよい。

第三の「長期安定雇用」の観点は、経営者の規範である。「従業員を整理解雇するような経営者は、経営者として失格である」という社会規範の存在である。この点は、コーポレートガバナンスと密接に関連する。経営者は株主の代理人であるという所有権的な観点からみるならば、経営者の任務は企業価値の最大化であり、そのためには好業績のときにも人員削減することが必要であるという規範との関係である。この点からいえば、近年、経営者の規範としての長期安定雇用主義は弛緩したといつてよいであろう。しかし、第一章でみるように、それが廃棄されたとみるのは時期尚早であろう。

## (二) 年功主義

中核企業の雇用管理における第二の特徴は「年功主義」である。これは「長期安定雇用」を制度的前提とする。つまり、長期的で安定的な雇用がない場合に、年齢や勤続を重ねることによって賃金が上昇するという制度は安定的には機能しないからである。もちろん、「生活給」思想は、安定雇用が確立する以前から、労働運動の主張



表 0-1 定期昇給制度の対象者、昇給額の決め方別企業割合（1998 年、単位：%）

| 企業規模     | 定期昇給<br>制度がある<br>(%) | 対象者    |        | 昇給額の決め方    |            |               |
|----------|----------------------|--------|--------|------------|------------|---------------|
|          |                      | 全員     | 一部     | 全額考課<br>査定 | 全額自動<br>決定 | 考課査定と<br>自動決定 |
| 1000人以上  | 90.6(100.0)          | (73.0) | (27.0) | (21.7)     | (10.6)     | (67.7)        |
| 300-999人 | 91.2(100.0)          | (85.3) | (14.7) | (32.9)     | (6.5)      | (60.6)        |
| 100-299人 | 90.8(100.0)          | (85.9) | (14.1) | (37.6)     | (10.4)     | (52.1)        |
| 30-99人   | 83.9(100.0)          | (84.5) | (15.5) | (49.8)     | (10.7)     | (39.6)        |

(注) 定期昇給制度とは一定期間勤務し、一定の条件を満たした労働者の基本給額について、定期的増額することがあらかじめ労働協約、就業規則などで定められているものをいう。

(出所) 労働省『賃金労働時間制度等総合調査』(1998年)。

として存在していた。しかし、年功主義が制度的に安定するには、やはりそれが必要であった。

年功主義は、密接に関連する二つの要素、つまり昇進と賃金とからなっている。同一年齢層・同一学歴層の正規従業員の間で、①昇進も賃金もあまり格差をつけないケース、②昇進に格差をつけるが、同一の職能資格では格差をつけないケース、③昇進に格差はあまりつけないが、同一職能資格でも賃金に比較的大きな格差をつけるケースがある。

年功主義のうち、賃金については定期昇給制度があることだと理解されていることも多い。定昇制度の廃止が成果主義として取り上げられることがしばしばある。定昇があれば、年齢勤続とともに賃金が上昇していくからである。年功賃金の制度上の本質を定期昇給制度とすると、その普及率の変化が問題となる。やや古いが、これを示すのが表 0-1 である。一〇〇人以上の企業の九割に定昇制度がある。そして、考課査定と自動決定を併用する場合は主流である。次に基本給の決定要素として年齢・勤続を用いているかどうかをみたのが表 0-2 である。まず、管理職(層)についてみると、基本給の決定要因として年齢や勤続年数を使うのは、全体の七二・五%の企業である。そもそも管理職層の賃金で年齢や勤続年数の要素があること自体奇妙な気がする。こうした部分が「成果主義化」しつつあるのが近年の傾向である。

近年、大企業を中心に定期昇給制度を廃止するところも増えている。また業績や成果に対する賃金部分を増やしていることも確認できる。これをみたのが

表0-2 企業規模別基本給の決定要素別企業数割合（単位：%）

|      | 全企業   | 職務、職種などの<br>の仕事の内容 | 職務遂行<br>能力 | 業績・成果 | 学歴、年齢・<br>勤続年数など |      |               |
|------|-------|--------------------|------------|-------|------------------|------|---------------|
|      |       |                    |            |       |                  | 学歴   | 年齢・勤続<br>年数など |
| 非管理職 | 100.0 | 70.6               | 77.3       | 62.3  | 80.6             | 34.2 | 79.0          |
| 管理職  | 100.0 | 72.8               | 79.7       | 64.2  | 73.9             | 31.8 | 72.5          |

（出所）厚生労働省『就労条件総合調査』（2001年）。

表0-3である。これからわかることは、「業績・成果」「仕事」「職務遂行能力」の重視傾向がみられることである。これを言い換えれば、賃金における「成果主義」「職務主義」<sup>(9)</sup>、「能力主義」の重視の傾向である。しばしば「職能資格制度」から「役割等級制度」へ移行したとする企業もある。しかし、これをもって全体として年功主義が崩壊したとはいえないだろう。<sup>(10)</sup>

### （三） 労使協議主義

中核企業の雇用システムの第三の要素は企業別組合との労使協議主義である。ここで、労使協議主義とは、福利厚生制度や人事処遇制度などの制度改定、賃金や企業年金などの金額交渉、職場での要員交渉、さらには経営基本計画に至るまで、広範な領域において、日常的に交渉・協議することで決定していくことをいう。これは、アメリカのように労働協約で定められた案件が発生したときにだけ団体交渉と苦情処理で対応しようとするやり方とはかなり異なる。二〇〇四年『労使コミュニケーション調査』によれば、五〇〇人以上規模では、約八割の企業で労使協議機関が存在している。「経営の基本方針」から「賃金・一時金」に至るまで、組合員に関係する実に多くの事柄が、労使協議の場で報告・協議されるのである。とくに、人事処遇制度や福利厚生については、労使で専門委員会をつくって話し合う。企業によつては「会社案」そのものをインフォーマルな労使協議で練り上げることもしばしばである。<sup>(11)</sup>近年では、「成果主義」の導入をはじめとした人事処遇制度の改定だけでなく、企業組織再編に伴う親密な労使協議や希望退職の募集など、深刻な労使協議も多く行なわれている。テーマや企業により、組合

表 0-3 賃金制度の改定の有無および改定内容別企業数割合 (2004~2006 年、単位：%)

| 企業規模・年               | 全企業   | 改定を行なった | 改定内容 (複数回答)               |                    |                   |               |                 |                  |        |              |           |         | 改定を行なわなかった |
|----------------------|-------|---------|---------------------------|--------------------|-------------------|---------------|-----------------|------------------|--------|--------------|-----------|---------|------------|
|                      |       |         | 職務・職種などの仕事の内容に対応する賃金部分の拡大 | 職務遂行能力に対応する賃金部分の拡大 | 業績・成果に対応する賃金部分の拡大 | 手当を縮減し基本給へ組入れ | 退職給付を縮減し基本給へ組入れ | 基本給の抑制・賞与を相対的に拡大 | 賃金表の導入 | 職能資格制度の改定・導入 | 年俸制の改定・導入 | 定期昇給の廃止 |            |
|                      |       |         |                           |                    |                   |               |                 |                  |        |              |           |         |            |
| 計                    | 100.0 | 46.3    | 23.3                      | 22.1               | 23.7              | 9.1           | 1.1             | 6.0              | 7.7    | 11.0         | 4.0       | 7.1     | 53.7       |
| 1,000人以上             | 100.0 | 56.5    | 27.2                      | 23.0               | 31.3              | 18.1          | 0.9             | 5.7              | 11.9   | 22.3         | 8.9       | 11.5    | 43.5       |
| 300~999人             | 100.0 | 52.9    | 23.7                      | 23.5               | 30.2              | 15.3          | 0.7             | 6.2              | 13.8   | 19.1         | 8.3       | 10.2    | 47.1       |
| 100~299人             | 100.0 | 45.5    | 21.7                      | 19.7               | 24.9              | 10.3          | 1.4             | 5.1              | 10.4   | 14.4         | 5.7       | 6.1     | 54.5       |
| 30~99人               | 100.0 | 45.5    | 23.7                      | 22.6               | 22.4              | 7.8           | 1.0             | 6.2              | 6.2    | 8.7          | 2.8       | 6.9     | 54.5       |
| 平成16年 <sup>(注)</sup> | 100.0 | 38.4    | 15.5                      | 17.6               | 20.7              | 9.8           | ...             | 2.4              | 5.6    | 10.1         | 6.1       | ...     | 61.6       |

(注) 2004年で調査した「複線型賃金体系の改定・導入」「基本給を増加し、賞与のウエイトを相対的に縮小」は削除し、「退職給付を縮減し基本給へ組入れ」「定期昇給の廃止」を追加した。

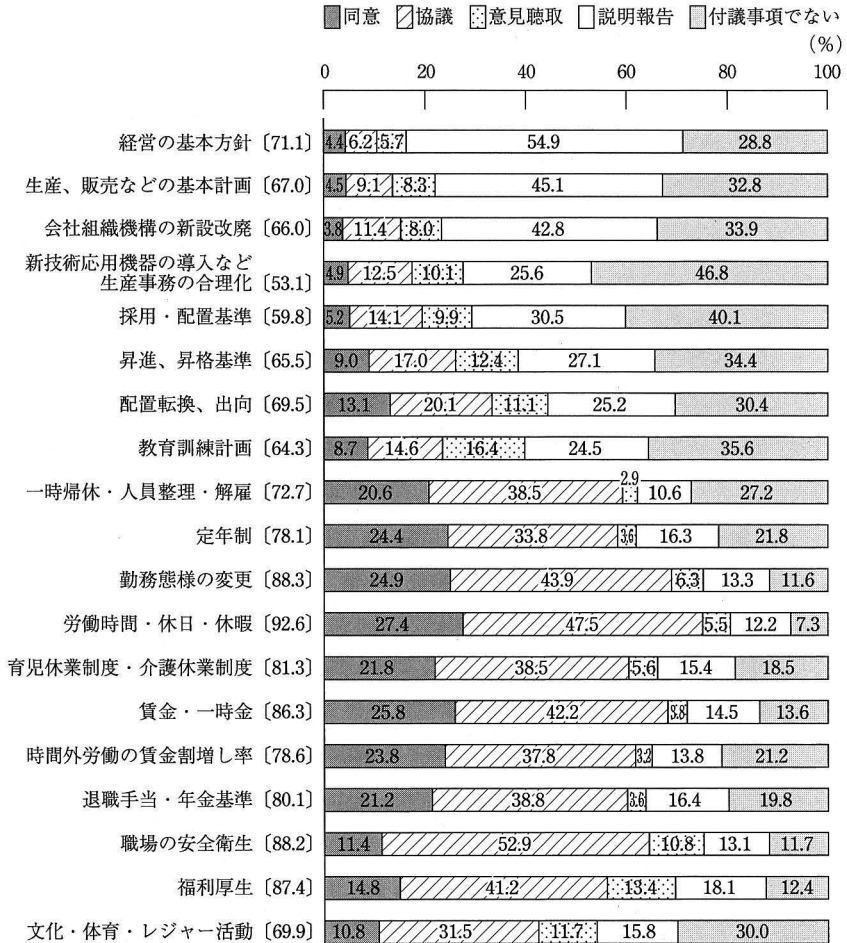
(出所) 厚生労働省『就労条件総合調査』(2007年)。

側の権利に強弱はあるものの、全体としてこの労使協議主義が日本の大企業の雇用システムを支えているのである(表0-4)。

長期安定雇用主義<sup>(注)</sup>や年功賃金主義と同じように、労使協議主義には法的な基盤は存在しない。この点は、EU諸国とは大いに異なる。たとえば、ドイツでは事業所内の労使協議制度は法的に詳細にその仕組みが規定されており、労働組合と使用者団体(あるいは個別企業)との団体交渉と明確に区分されているが、わが国ではそうした区分は不明確である。

そして、スト権を背後にした団体交渉ではなく日常的な労使協議の仕組みが、中核企業の雇用システムの一つの柱になっているのは間違いない。

表0-4 労使協議機関の付議事項とその取り扱い別事業所割合  
(労使協議機関「あり」=100)



(注) [ ] 内の数値は、当該事項を付議する事業所の割合である。

(出所) 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」(2004年)。

#### 四 中核企業の雇用管理の特徴

以上のような雇用システムの諸要素が「正社員」の雇用・賃金・労使交渉の大枠を形成しており、そのもとで雇用関係が維持されているが、中核企業の雇用管理にはいくつかの特徴がある。四つの観点にまとめよう。(一) 正社員間の管理、(二) 正社員内の管理、(三) 非正社員の管理、(四) 間接雇用である。

##### (一) 正社員間の雇用管理

正社員間の雇用管理には二つの特徴がある。まず、ブルーカラーとホワイトカラーの格差の小ささである。日本の企業別組合は、工職混合組合が一般的であり、両者の格差を小さくすることが、雇用管理上も特徴となっている。これはブルーカラーも「長期安定雇用」や「年功主義」の対象とする一方で、ホワイトカラーにも、「日給月給制」(正しくは月給日給制)<sup>(13)</sup>を適用するとか、資格制度を一本化することなどにその特徴が現われている。また、ホワイトカラーのなかでも、本社採用組と事業所採用組の格差は比較的小さい。

第二は性別管理である。同じ「正社員」であっても、女性は長期安定雇用主義や年功主義の対象とは事実上なっていない。かつて繊維産業や電機産業では、若年女性は製造現場に大量に存在していたし、銀行をはじめとする第三次産業でも、女性は結婚や出産まで働くものと観念されていた。この点が、男女雇用機会均等の観点から批判にさらされてきたことは周知のとおりである。現在では、少なくとも建前としては、こうした性別管理を企業はとることができなくなっている。

## (二) 正社員の雇用管理の特徴と変化

第二の観点は、男性正社員に限定したときに典型的にみられる雇用管理の特徴である。まず、新卒中心主義がある。採用による新卒と中途採用の区別は明確である。また、それを前提として、同期入社者間中心の昇進競争がある。

次に、幅広い職種別管理・人材育成である。採用にあたっての新卒中心主義からいえることであるが、採用時の職種は大括りであり、あまり限定されていない。たとえば、ブルーカラーでは、保全職や製造職として採用されるわけではない。またホワイトカラーでも、採用後に、営業職か総務かなどに分けられるし、異動によって複数の職種を経験することも少なくない。このような幅広い職種別管理は、人事処遇制度ともあいまって、本格的雇用システムにおける人材育成に大きな特徴を付与しているといつてよい。

これと密接に関係するのが、異動の日常性である。人材育成だけでなく安定雇用のためにも、異動・転勤・配転・出向が日常的に活用される。ブルーカラーにおいては、転勤や出向が日常的とはいえないが、工職格差の小ささと結びついて、そうした異動が現在では非日常とはいえなくなっている。ホワイトカラーでは、とくにこうした傾向は顕著である。

## (三) 直接雇用・非正社員活用

非正社員にはいくつつかの基本パターンがある。「臨時的不熟練労働力」「有期専門的労働力」「無期半熟練労働力」である。

### ① 臨時的不熟練労働力（臨時工・期間工、パートタイマー、アルバイト）

結果的に長期勤続になる場合もあるが、基本的には臨時的な性格をもつ。企業の必要に応じて、雇用量が短期

間に変動する労働力である。しばしば雇用は長期化するが、企業にとっては代替のきく労働力である。ちなみに「不熟練」とは「代替が容易である」という意味であり、絶対的な技能水準とは直接関係ない。

②有期・専門的労働力（契約社員）<sup>14</sup>

①に比べて、一定の専門性や継続性を求められる雇用である。一定の専門性は必要とされるが、外部市場で比較的容易に調達できるので、企業にとつては長期安定雇用とする必要性をあまり感じない雇用である。近年では、若年労働市場の弛緩により、事実上、正社員を選抜するための「試用期間」として利用するケースも多くなっている。若年労働市場がタイトになれば、そういうわけにもいなくなるだろうが。

③無期・半熟練労働力（準社員、一般職）

さほど技能は必要としないが、労働需要が比較的安定している場合、①のように一時的な雇用とする必要があまりなく、一定の長期雇用（あるいは中期雇用）を前提としている雇用である。残業は基本的には予定していない。製造現場の女性に多い形態である。ただし、近年では「期限の定めのない雇用」という束縛への不安から、制度上有期雇用とする企業が増えている。

（四） 間接雇用・会社別管理活用

日本の雇用システムにおける大きな特徴の一つは間接雇用、とくに「会社別管理」とでも呼べるような雇用の活用である。これは、企業が異なれば同じ仕事でも処遇に違いがあっても仕方がないという社会的な相場観、あるいは個人の立場からすれば「諦め」に基づくものである。こうした状況は、良好な雇用機会を享受している親企業の正社員の仕事を切り出し、子会社や関連会社に移譲することによって実現する。たとえば、メーカーの補

助工程を関連会社に移譲し、いままでそこで働いていた親企業の従業員に対しては、出向という形で雇用・賃金水準を保障する一方、新規に雇用する「プロパー社員」には低い水準の雇用保障や賃金（地域労働市場の水準）を提供するものである。従業員間の処遇格差をかなり抑えている企業内労使関係において、企業業績が悪化した企業はこぞつてこうした雇用関係を構築していった。製造部門をまるごと別会社化するケースも少なくない。派遣子会社をつくっている企業も多い。これは「仕事・職務」に基づく賃金支払いが正社員雇用において主流でないために起こる現象であるともいえる。

平成長期雇用不況のなかで、こうした子会社や関連会社の活用よりも、さらに不安定労働力の活用が進められる。派遣労働の活用や継続的な関係をもたない一般請負の活用である。こうした労働力の活用は、職場の生産力の低下をもたらす蓋然性が高いが、余裕を失ったかなりの日本企業はその道を歩むこととなった。

## 五 本書の構成

本書では、それぞれの時代における主要産業での伝統的な大企業の「雇用様式」を取り出して、それをベースとしながら、「日本的雇用システム」を明らかにしようとした。まず第一章で、日本的雇用システムを特徴づける中核にある「終身雇用」慣行について論じ、まずその形成を歴史的に概観する。「終身雇用」慣行といっても、市場経済のもとにある以上、雇用調整は不可避である。問題は雇用調整の有無ではなく、雇用調整の仕方である。第一章では、まず正社員の雇用調整方式がいかにして確立し、かつ変化しているのかを検討する。ついで、「終身雇用」慣行を支えるサブシステムとして「雇用ポートフォリオ」について論じる。正社員以外の雇用労働力として、臨時工、社外工、パートタイマー、派遣労働者などの役割が対象となる。

賃金については、その上がり方と決まり方を区別することが必要である。前者を賃金構造、後者を賃金制度と



呼ぶとすれば、第二章では後者について、歴史的な議論の変遷について検討する。前者については、計量的な分析が比較的容易であり、実証分析について、一定の成果が上がっているからであり、そうした賃金構造をもたらす一つの重要な要因として、賃金制度のあり方を知ることが日本の雇用システムを理解するうえで必須だからである。賃金構造が結果として同じであっても、そのベースにある賃金制度が異なることは十分に考えられる。異なった雇用システムが、異なった方式で、近似した機能を果たしているということである。長期安定雇用を前提とし、年齢・勤続と査定が考慮される定期昇給制度が日本の賃金制度の基盤である。近年、「成果主義」の名のもとに、年齢・勤続要素の比重の大幅な低下と査定要因の強化が行なわれているが、それらがどのような影響を日本の雇用システムに与えているのかを明らかにする。

続く第三章では企業内能力開発を扱う。日本の雇用システムについて論じる場合、能力開発のあり方に強い関心が向けられてきた。日本企業の国際競争力の源泉は、日本企業の能力開発システムであると考えられたからである。とくにブルーカラーの技能水準の高さが注目された。第三章では、能力開発システム、とくにOJT (On the Job Training) の内実がどのようなものであるのか、またどのように変化してきたのかを、主として同時代の聴き取り調査を活用することによって、統一的に理解しようとする。具体的には、(1) 能力開発方法の分類、(2) 能力開発を促進する仕組み、(3) ブルーカラーのOJTシステム、(4) ホワイトカラーの能力開発、(5) 企業内Off-JT (Off the Job Training) について論じる。

雇用システムはどのように具体的に職場で展開されているのか。この点を扱うのが第四章の課題である。能力開発の仕組みとならんで、あるいはそれを前提として、日本企業の製造現場の管理は、他の先進諸国よりも相対的に優れていると考えられてきた。ただ、ある能力水準が企業組織内でどのように合意されるのか、つまり職場の能力管理に十分な関心が向けられてきたとはいえない。能力管理の手法には、能力給に代表される賃金刺激がまず思い浮かぶが、日本では周知のように能力給は賃金体系のなかでは周辺的な役割しか果たしてこなかった。

では、どのようにして、賃金刺激に拠ることなく職場管理者は能率管理を行なっているのであろうか。それは第四章が明らかにするように、要員や業績の厳格な統制によってである。それは仕事内容に密着した直接的な管理であった。ことの性質上、取り上げられる業種は限られる。それでも、製造業の代表として鉄鋼業と自動車産業、サービス業の代表として総合スーパーとデパートを取り上げる。課や係レベルの職場に与えられる能率目標の内容は、産業によって異なっている。要員削減を重視する自動車・総合スーパーとアウトプットを重視する鉄鋼業・デパートに整理することができる。

終わりの二つの章は、日本的雇用システムのアクターたちを分析する。労働組合と人事部である。まず、第五章は労働組合運動の歴史である。企業別組合の成立時点、成立要因、工職混合組合における職員層の動きなどが、大きな影響を与えた占領政策をふまえて展開される。その際、個別企業別組合の活動よりも、全国レベルでの組合運動の動きを整理する。日本的雇用システムは個別企業が孤立しているのではなく、春闘をはじめとする企業を超えた活動（産業別組織やナショナルセンター）なしには、正確には理解できない。

最後に、忘れてはならない日本の雇用システムの特徴は、人事部の役割の大きさである。労働条件の多くが企業の外部で交渉されるいくつかの欧州諸国とは異なり、日本の人事部は職制ルートでの人事管理に対して、独自の地位と権力をもっている。労働条件の多くが企業内で決定されるにもかかわらず部門長の人事権が強いアメリカと比べても、その相対的な強さはきわだっている。この点を検討するのが第六章の役割である。労使関係の一方の直接的な当事者として、人事部の役割はある意味労働組合よりも重要である、にもかかわらず、人事部の活動についての研究は組合運動などと比べて非常に少ない。この章で述べられる人事部の役割は、日本的雇用システムを支える不可欠の構成物である。