

日本的雇用システムの誤認と正統性

95C3148011K 久保 岳大

現在、日本の雇用システムに対する様々な非難がなされている。こういった批判は、なにもバブル崩壊後に始まったのではない。敗戦後半世紀、ほぼ継続的に批判され、その崩壊が当然のように期待されてきた。「年功制」で競争が乏しく「非実力主義」では、また、働きに関係なくサラリーが上がる年功賃金では、とうてい日本経済に未来はない、という論議である。

この論文のねらいは日本の雇用システムの検討にあるが、決して欧米にみならない日本の雇用慣行をあらためなければ、というのではない。こういった非難に対する擁護にある。はたして日本の企業内には競争はないのか、年功賃金ではだめなのか。これらの疑問に対して正統的な立場で考察していきたいと思う。

第一章 日本の雇用システムのよさ

この章では、日本の雇用システムに対する非難について吟味する。数え切れないほどの非難の中から、次のふたつを取り上げる。ひとつは、労働力の流動化こそ真の効率化への途だ、という通念であり、もうひとつは、真に創造的な研究のためには日本の雇用システムの根本的な改革が必要だ、という議論である。

流動化か定着化かの議論にとって、いや人的資源管理のほとんどどの問題にとっても、もっとも重要な論点は技能の形成と思われる。すなわち、どちらのシステムが真に必要な技能や技術（以下簡単化のために、ホワイトカラー、ブルーカラーをとわず技量ということにする）を高めるか、という点である。

もちろん経済の効率をきめるのは、技能だけではない。機械などのハードウェア、管理方法などのソフトウェアなど、さまざまな要因が働く。しかし、こと人的資源管理の分野では、技量こそが長期の競争力を左右し、一国の雇用、したがって一国の暮らしを左右と考えられる。なぜそう考えるか。

それ以外の資源は、資金があれば他国から買うこともできる。資金がなければ援助として借りることもできる。だが、一国の生産力をにう労働力の大半は他国から大量に移出入できない。研究者や医者など一部の高度の専門職は別として、職場の中核をにうひとを大量に他国に依存するのは、少なくとも今までのところ難しいし、将来も簡単にはできそうにない。自国の労働力でまかなうほかない。技能レベルが一国の生産力に、たいして貢献しないならば話は別だが、実際にはその働きは目を見張るものがある。同じ機械でも技能のいかんで、ときに数倍の生産性の違いが生じる以上、技能の重要性はまことに大きい（小池、猪木、1987, 第5、9章、参照）

1. 流動化は善か

この技量形成の点から、流動化は善という、ふつうの議論を整理してみる。

第一に、定着化では、それぞれの職種の技量形成に適した人材や素材をさがしにくい、という議論である。供給側からいえば適材適所をはかれない。だれしも自分がつとめたところが、はたして自分に適したところかどうかは、あるていどの期間勤めてみなくてはわからない。勤めるまえに外から見ただけでは、仕事内容はわからない。つまり、若いときに数回職探して転職し、自分に適した仕事かどうかを確かめることが必要で、それが効率を高める。終身雇用ではそれができない、というのである。需要側からいえば、いかに念を入れても、のべ数時間の面接やテストにすぎず、それで、どうして真に適した人材がわかるであろうか、やはり相当期間実際に働いてもらはなくては分かるはずがない、ということである。

ただし、この点はここでは取り上げない。というのは、現代日本の大企業でも20歳代前半の離職率はけっして低くはない。男性でおそらく年率20%前後にものぼろうか。この数字は経済法則どおりに、景気の良いときに高まり悪いときにさがる。したがって、もっとも高かったのは労働力がもっと不足した1970年代初期であって、よく誤解されるように近時ではない。

この20%前後という数字は、多分アメリカよりは低いだろうが、アメリカが高すぎるのかもしれない。周知のように、アメリカの生産職場は、労働組合があればもちろん、なくても、ふつう解雇は勤続の逆順、つまり、わかい人から解雇される。若者の離職率はいちじるしく高いようだが、残念ながら年齢別の離職率統計が公表されず、正確にはいえない。また、年率20%というこの日本大企業の数値は、5年もたてば入れ代わっていついどのもので、適材適所を妨げるほど固着的とはいえない。

第二、さらに重要な理由として、定着化では技量にふさわしい報酬がはらえない。たんに企業内に長くいさえすれば高まる、という勤続中心の報酬方式では、技能の行程による報酬の差はきわめて小さく、とうてい高い技術への向上を期待できない、という議論である。

第三、もっとも肝要だが、かならずしもそれと意識されていない論点がある。それは定着化のもとでは真に必要な技能を形成しにくい、という議論である。真の技能形成は、企業の外の訓練センターやビジネススクールなどの仕事とは別の時間に行われる訓練コース（Off-the-job-training,以下 OffJT コースとよぶ）であって、企業内での経験の積みかさねではない。なるほどあたらしい職種があらわれ、その訓練コースが整備されないうちは職場での形成が必要であろうが、その技能形成に必要な情報が収集され整備されてくれば、断然 OffJT コースこそが技能形成の中核になる。そこで高い資格を得、企業を流動していくのが本物の労働市場だ、と考えるのである。本物の技能形成は定着化のもとでは乏しいと見るのだ。

以上3つの論拠がはたして納得的か、それを検討してみる。

2. アメリカではどうなのか 弁護士のケース

定着化のいわば正反対と思われるアメリカから、日本の大企業の方式とは正反対だと思われる。もっとも整った専門教育を長くうけているアメリカの弁護士の場合を吟味してみる。おどろくほど内部昇進であり、勤続に応じた報酬なのである。

弁護士はどのように技量を形成するのであるだろうか。流動化の国、高度の専門職であるから、いろいろな法律事務所を移動して高い技量を形成する、と思われよう。だが、すぐれた弁護士はまるで違うのだ。銘柄ロー・スクールをよい成績で卒業すると、希望の集中する職場は大規模な法律事務所（law firm）である。日本風に法律事務所といえば誤解をうけよう。数百人ときに1000人をこえる規模であり、まさしく法律会社というにふさわしい。成績のよい生徒でないと、そうした大きな法律会社には入れない。

他に小さな法律事務所は無数にあり、また、一般産業の大企業の法務部門がますます多くの弁護士をサラリーマンとしてかかえている。だが、ロー・スクール出身者の第一希望は、まぎれもなく大きな法律会社であり、そこに入れなかった人が、やむなく他の二者に職をもとめるようである。

いま成績のよかった層を追う。大きな法律会社にはいると、はじめ7年ほどは「アソシエイト Associates」とよばれ、「テニユア tenure」がつかない。テニユアとは、雇用の保障であって、自分からやめるのは自由だが、会社の方からは解雇できないことをいう。

この点はアメリカの大学とやや似るが、あとは違う。大学とくに銘柄大学が、テニユアのある地位に他大学からも広く人材を求めるのに対し、法律事務所ははるかに内部昇進を重視する。内部で働いてきたアソシエイトからテニユアのある「パートナー partner」に6,7年で昇格していく。ただし、よいロー・ファームほど昇格の確率は低く、昇格できなかった人たちは他の二者、つまり一般大企業の法務部や小さな法律事務所に移っていく。

アソシエイトの間、ひとつの専門領域のなかでパートナーの後見のもと、いろいろな事件を担当し、その職業能力をたかめていく。たとえば独占禁止法や均等法を専門として、その領域のなかで様々な問題に挑戦し、経験を深めていく。

こうした形成過程は、小さな法律事務所や一般の会社内の法務担当弁護士とは、だいぶ異なるようだ。まず小規模な法律事務所の扱う問題は、遺言、遺産、交通事故、離婚など、やや標準化された部分の多い事項となる。それでは、新たな研究や吟味の必要が少なくなるだろう。

一般会社の弁護士の仕事は、一見たとえ大規模な法律事務所といえどもなかなか立ち入れないような、ビジネスの奥深い部分に関わるように思われ、会社内弁護士の優位が想像されるかもしれない。ところが、猪木氏の研究によれば、事態は逆なのだ。

たしかに、たとえば独占禁止法がらみの事件であれば、産業の事情をよく承知しなくては、とても役には立たない。だが、それほどのことは大規模な法律事務所のスタッフはよく承知している。先例の多い事件なら社内の法務スタッフも充分こなせる。しかし、前例も乏しく、まだ判例が確立していないような問題ならば、少しでも関連のある法律の先行研究を検討し、さらに事実関係も深く吟味することが必要となる。そうした最先端の研究の能力を持つものこそ、まさしく大規模法律事務所のスタッフなのだ。

大規模法律事務所内でも、さらに階層がある。それは法廷で弁論する弁護士と、前例の乏しい事象を研究する弁護士との分業である。そうした分業なしには最先端の研究は難しくだろう。このふたつのグループのうち、部内で断然高く評価されるのは、法廷弁護士ではなく、まさに研究担当弁護士という。

こうした高度な職業能力の形成は、すでに見たように、企業内で専門領域のなかで、実際につぎつぎと面倒な問題を手がけることであった。なにか高級な OffJT のコースに参加して身につける、というものではない。実際、なにが起こるか分からない問題に対し、その処理能力を形成する、うまい OffJT コースをどうして構想できようか。高度で専門的な仕事をこなすには、高度な OffJT コースこそ必要で、仕事につきながらの訓練 (On-the-job-training、以下 OJT と呼ぶ) は時代遅れといわんばかりの言説が横行しているが、少しでも実際に観察すれば、むしろ逆のことが見いだされる。

報酬についてはどうだろうか。報酬は仕事ごとではない。これほど非定型的な仕事に、仕事ごとに報酬が設定できるだろうか。アソシエイトのうちはもちろん査定つきで昇給する。目を見張ったのはパートナーの報酬方式である。法律会社の売り上げから経費をひいた残りをパートナーの勤続で分配する。近時、いささか各人の売り上げを考慮するようになったとはいえ、かつてはまったく勤続によって分けていたようだ。あまりに高度な作業に対し、それ以外の方式が構想できないのであろう。

その理由を推論しよう。先に前例の乏しい領域での研究こそ、大規模ロー・ファームでもっとも高く評価される仕事だ、と述べた。そうであれば、報酬を短期の各人の売り上げで決めては、その枢要な領域に有能なひとが集まらないだろう。なぜなら、難しい領域ほど失敗する危険が高く、収入が低くなるおそれがあるからだ。同じように努力しても収入が低くなる確率の高いところへ、どうしてわざわざ乗り出そうか。すぐれたひとがその危険のある領域に乗り出さなければ、その大規模ロー・ファームは優位性を失い、一般会社法務部などに負けてしまう。そうした面倒な領域にすぐれたひとを配置するには、失敗の際のマイナスを他に分散させておく必要がある。勤続重視の報酬体系は、そのひとつの工夫ではないだろうか。

よく日本では、報酬を短期の業績になるべくあわせ、それゆえ減額も当然とする見方がもてはやされている。だが、きわめて高度な仕事の遂行を期待し、高い技量を要請するならばことはそう簡単ではないことが見てとれる。あたらしい問題を吟味する技量は、とても量では測れないし、業績は長期に見なければならぬことを充分知ったうえでの方式であらう。

日本の大企業の場合はどうだろうか。上記は極度に専門的な場合であって、日本のふつ

うの大企業のホワイトカラーは違う、といわれるかもしれない。だが、日本の大企業職場をいくつか観察すると、骨格は基本的には変わらない。ある自動車メーカーの国内営業の分野から例を引いておこう（小池、1990、88-99頁）。

国内営業の人事を担当する課の担当業務は、ひとりひとりの仕事の分担が歴然としている。よく日本は集団的に作業するから、個人個人の仕事範囲は不鮮明というが、まったくそうではなかった。そこから、大卒9年の例を挙げれば、近年のその人の主な業務は、この大メーカーのディーラーのセールスマンと、このメーカーの国内営業スタッフに対する、OffJT コースの改訂であった。

この担当者が実際に行ったのは、（イ）メーカーやディーラーのコースに参加した人の評価を検討するのは当然だが、それにとどまらない。むしろ主な作業は、（ロ）同業他社の事例を集め分析し、（ハ）さらに、この分野の、あるいは一般に OffJT コースについて、また OJT を含め能力開発についての、大学を含めた従来の研究を検討し、（ニ）さらにその検討から浮かび上がった重要な研究者に面接し話を聞く、というのであった。これらは、まさに研究手法の王道であって、大学や研究機関での作業のやり方と何ら変わらない。すなわち、先例の乏しい改革の作業は、研究の方式そのものなのである。そうした改革的な、つまり前例に依存しにくい作業は、大企業ビジネスマンの作業として、けっして例外的ではない。むしろ、こうした作業こそ、いま大企業の大卒スタッフの作業の中核を占めているのだ。

実際、この例では、以上の過程を経て大まかな枠ができたなら、あとは外部のコンサルタント会社にその具体化を委嘱する。すなわち、外部の方がはるかに問題に挑戦する度合いが少ない。

なぜか。ごくふつうの前提から、高度で専門的な仕事をこなすには、内部での定着とさかんな流動の、いずれが人材開発に有利か、それを推論してみよう。

3. 定着化こそ

技量形成の第一の条件は、技量の伸びをできるだけ公正に評価し、それに応じ公正な処遇を行うことと思われる。技量の伸びないほうが昇進し高い処遇を受けたりしては、技能向上は望めない。一見簡単な原則だが、高度で専門的な技能の場合、この原則の具体化はじつは簡単ではない。

そこでは技能の高さを容易には測れない。くりかえし作業なら、一定時間にこなした仕事の量で測れるが、先の例で察することができるように、前例に頼れず、複雑で、したがってその処理の方法を標準化しにくい場合、当然、量では測れない。

その仕事を上手にこなしたか否かは、まさしくその仕事をよく知り、その仕事ぶりをよく観察する機械のある人の総合判定によるほかない。すなわち、直接上司の査定によることになる。

査定は、真に技能ののびを評価するには、一回限りでは足りない。技能が短期にしか伸びないなら、それでもよい。しかし、先の例でわかるように、技能は長期に伸びていく。高度で専門的な技能であるほどそうだ。査定は何度も繰り返し行われなくてはならない。こうした面倒な情報は、社外と社内といずれに多いか、いうまでもない。断然社内であろう。それゆえに大規模な法律事務所も、内部での評価をもとにしての内部昇進であった。

ふつうの議論は企業間の流動性こそ真の高い技能を形成するという。その議論のもとにある暗黙の前提は、技能はなにか免状によって表される、ということであろうか。そうであれば、企業の間を流動しても、社外からでも技能のレベルの情報は充分存在し利用できるはず、となる。むしろ企業内にとじこめておけば免状が普及せず、技能のレベルを知る情報が普及しない、ということになる。

先の例を少しでも振り返れば明白であろう。アメリカで、もっとも専門性の確立したとされる弁護士でさえ、免状らしき公的な資格は弁護士一本にすぎず、その中では実際上の資格はわずかにアソシエイトとパートナーの二種類なのであった。そして、同じアソシエ

トでも駆け出しと数年の経験者とは、雲泥の仕事ぶりであることはいうまでもない。したがって、サラリーももちろん査定つきで勤続に応じ大きく上昇する。

技量は、その専門領域のなかで、実際に様々な問題を処理して大いに高まっていく。したがって個人の技量の差は少なくない。こうした肝要なことは、免状やいわゆる資格ではとうてい表し得ない。免状や資格とは、しばしばその職業の必要最小限を示すにすぎない。博士という免状は、アメリカの大学教員のほんの入り口を開くにすぎない。にもかかわらず免状を強調すると、免状獲得後に形成される真の技量を無視してしまうことになる。免状がまったく不要というのでは、もちろんない。それを過大にうけとらないよう、それがあればすでに技量は十分あると誤解しないことが肝要なのだ。

要するに、技能ののびの情報、したがって評価は、高度で専門的な職業の場合、断然社内のほうが豊富と考えざるをえない。

社内を断然有利と考える第二の理由は、OJTのコストにある。OJTにももちろんコストはあり、高度で専門的であればあるほど大きい。ただそのコストが OffJIT とちがい見えない。

OJTのコストとは、その仕事についたときに生じる効率低下としてあらわれよう。きわめて高度な仕事に訓練なしのひとがついたら、まったく手も足もでない。そのときコストはいわば無限大といおうか。そのコストを小さくするには、先のアメリカ弁護士の例を思い浮かべてみるとよい。同じ専門領域、たとえば、独占禁止法の領域で、その問題よりわずかに易しい事件を手がけたひとが、そのあと面倒な問題に移ったとしよう。それなら多少効率は低くなっても、手も足も出、コストは少なくてすむ。この論理をのびし、その前に同じ領域でさらに易しい問題を経験する、という仕組みを想定する、そうすれば、結局同じ領域でもっとも易しい(といっても成績優秀な駆けだし弁護士のする)仕事から、次第によりむづかしい仕事へと経験を重ねていくことで、OJTのコストが少なくなる。すなわち、キャリアの形成である。

こうしたキャリアは、なにも企業内に限られるわけではない。企業間でも形成できる。ふつう企業内でなければという議論の根拠に、技能の企業特殊性を強調する。だが、アメリカの法律会社のように、うへの議論は企業特殊性がまったくないと想定したうへの立論であり、企業間をわたりあるいてキャリアを形成してもよい。だが、OJTのコストを少なくできるほど緊密なキャリアを、企業内はどうまく企業間で形成できようか。企業内のほうがうまくつくれる確率が高い、と想定するのが自然であろう。

要するに、真に面倒な作業をこなす技量は、社内で形成されやすい。あるいは、そのほうがコストは少なくなるだろう。この推論はごく自然の前提からの帰結である。

なお、コンピューター化が進めば、そうした技量は不要になる、という想定がさかんなようだ。確かにコンピューターは標準化できる作業をとりこむし、標準化できる範囲を広げてきた。だが、はたしてすべての作業を標準化できるだろうか。標準化するためには、起こりうる問題をほとんど完全に予知でき、しかも問題処理の最適な方法をも充分知ることができる、という前提が必要だ。しかし、世の中には予知しにくく、また仮に予知できてもその最適な処理方法を知りにくい問題もたくさんある。それが不確実性の世界なのだ。人間に要求されるのは、そうした標準化されにくい問題処理のノウハウであり、その巧拙によって効率が大きく左右される。技量、したがって人的資源管理の肝要さが思われる。

こうした技量の形成には、促進策が欠かせない。それは、よくいわれる仕事ごとの報酬ではない。同じ仕事についていても技量は大きく伸びる。同じ仕事についたままで昇給していく、幅のある基本給が肝要である。技量ののびに個人差がある以上、査定も欠かせない。つまり、大まかに技量を反映する資格給が必要となる。それはアメリカ大卒ホワイトカラーのみならず、日本のホワイトカラーの報酬にも共通する特徴となっている(小池、1993、第5章参照)。

ただし、日本の通念はうへの資格への昇進が結局勤続で決まっている、と誤認する。だ

が、昇格はキャリアのはじめ数年をのぞけば、昇格時に数年の個人差があらわれ、15年余ともなると、かなりのひとが昇格せずに横這いになる。その個人間の激しい競争こそが、ブルーカラー、ホワイトカラーを問わず注目される。

4. 創造的な研究は可能か

いまの日本の雇用慣行や人材形成方式を変えない限り、創造的な研究を期待するのは難しい、といわれている。その理由をまとめると、次の四つになる。

- (1) 途採用はあっても少ない。それでは、人材は画一的、均一的で多様性を欠き、創造を生み出すに適さない。
- (2) いわゆる年功賃金制度では、成功したときの報酬を、とくに高く払うわけにはいかない。それでは、創造的な研究を促進しない。
- (3) 日本企業の研究者は、いつかは部課長になりたいという、マネジャー志向が強く、研究者一筋というプロ意識に乏しい。それというのも、長期雇用で、研究者という専門職よりも、企業の一員という意識が強いからだ。
- (4) 創造的な研究のピークは35歳ぐらいといわれているのに、年功賃金や長期雇用では、コストがかかりすぎるし、また、研究のピーク時にあわせた報酬を払うことができない。

これに対し、アメリカは流動的な労働市場だから、いろいろなキャリアのひとを集めることができる。さまざまな研究所を経験したひとみれば、そこに長く勤めるひともある。多様なひとが切磋琢磨すれば、創造的なことがしやすい。年功賃金ではないから、多額な成功報酬ももらえる。研究一筋のキャリアを期待し、当然プロ意識は強い。そのうえ、研究チームに入っても、途中で離脱する可能性を考えるひともいて、結構自由な雰囲気がある。これらの事情は、すべて創造的な研究をだすのに有効だろう。こうした見方が、いま日本で、おそらくアメリカでも、ふつうの考えであろう。

それでは日本では、創造的な研究は本当に期待できないのであろうか。それを考える一つの手がかりとして、アメリカの技術者労働市場を分析する。

アメリカのある研究によると、離職率は、技術者全体で10%程度であり、それも離職率が高いのは、採用2-3年までで、5年すぎると2-3%に下がる。これは、70年代の日本の大企業の男性従業員の定着率よりも低い。他方、企業内部での移動と企業間の移動を比べた研究によると、専門の経験年数の平均が10.2年にたいし、現在の企業の経験年数は5.8年である。転職の機会も少なくない。だからといって、転職したひとの給与が、勤めつづけたひとより有利とはいえない。

以上、アメリカでは、一方で流動的な技術者市場もあるが、他方、ひとつの企業に定着しながら給与が上昇していく内部労働市場型も多い。

イギリスでも同じことがいえる。

- (1) 離職率は10%以下で、また、他社経験のないものも半数以上をしめ、定着率は高い。
- (2) 雇い入れ口は下の地位にかぎられており、入職時の年齢は25歳前後か、せいぜい30歳までにかぎられる。
- (3) 圧倒的に内部昇進が多く、仕事の責任度と勤続年数の相関はかたい。
- (4) 給与はみごとに年功カーブで、50歳ごろまでに2-3倍の高さに達し、企業間の差が30歳ぐらいから開いてくる。

日本と状況が似ているのは、定着や給与だけではない。35歳ピーク説も同様である。年配層の技術者がふえれば当然技術者の陳腐化が問題となる。「過去1年間における企業への貢献度」を上司に評価してもらい、それを年齢別に平均すると、30歳代前半にピークがくる。

ではいったい、なぜ英米でも長期雇用や年功カーブの給与を技術者に適用しているのであろうか。どうして、能力に応じた給与やどしどし企業間を移動する方式をあまり取らな

いのであろうか。

もっとも重要な理由は、基礎研究には大きなリスクがあるからである。基礎研究は、それが創造的であるほど、リスクが大きい。リスクとはうまくいかない場合が多いということである。失敗したり、いやそれよりも、いつまでもよい結果が出ない場合がむしろ普通であろう。そうした研究を基礎研究あるいは創造的な研究というのである。

ここに能力主義的人事管理を適用してみる。なにが起きるであろうか。成功した場合に高い報酬をはらい、うまくいかない場合には、給与を下げないまでも、上げず、雇用をきらないまでも、いたたまれない雰囲気になる。昇進もない。

基礎研究の成否は、かならずしも能力や努力によっては決まらない。もちろん能力、努力は必要である。ただ、いかに能力があり、いかに努力をしても、成功しない確率が高い。それをリスクが大きいという。こんなことは、なにも日本だけのことではない。基礎研究の大きなリスクがつきまとうのは、日本に限らないのである。

また企業にとって枢要ともいうべき、多様なバックグラウンドをもった人材は企業に入ってから形成される。長期雇用であってはじめて、そうした人材が形成される。あるいは、長期雇用であるがゆえにかえて社内のいろいろな部門から、多様な技術的バックグラウンドをもった人材を集めることができる。自分の専門部門から、一時的でもはなれて、他の専門の研究者と共同作業ということもできる。長期雇用には一種の保障があるから、これらのことができるのである。

また流動的であると、研究開発の知識や情報が蓄積されない。これまで研究してきたひとがやめてしまえば、蓄積はとぎれる。さらに、長期雇用が企業内の情報の外へのもれをふせぐこともできる。

ここで三つ提言したいと思う。第一に、企業内部で高度な技量形成の仕組みを、もう少し意図的に明示することであろう。ひとつの専門領域内、あるいは主専門領域と副専門領域にわたり、なるべく様々な問題を経験できるよう、なかで多くの小領域を移動するシステムの構築である。それは、じつはかなりできている。だが、明示されず、それゆえに、経験の幅がやや不足したりする。

その明示は問題をはらむ。事態はたえず変動しており、明示はたえず改訂を前提とする。にもかかわらず、明示できるところまで示すことがなにを変えねばならないかを示唆し、やはり肝要と思われる。そして、その幅を、生産職場でよく見られるような「仕事表」として大まかに表示することも一考に値しよう。経験した課や係を記すことで、経験の幅を大まかにでも表す。

第二、その経験の幅、経験した問題を、何らかの方法で資格の昇格基準の一部に盛り込めないだろうか。もっとも肝要な技能は、容易には標準化されえない変化や問題をこなすノウハウである以上、それを昇格基準の規定に盛り込むのは、あくまで部分的にしかできない。それでも、なにも規定しないよりは技術の向上を促進する効果があるだろう。

第三、資格ごとの基本給の上限下限を、いまより、もう少し明示する。すでに資格が基本給を事実上かなり規定しているのだが、それが見えにくくなっている。それをやや見やすくする。

総じて、現行の制度の大枠を堅持し、その上で、ささやかな手直しを提案するにすぎない。

第二章 日本の雇用システムの誤解

1. 自己誤認の三類型

もっぱら「日本の雇用システムとはなにか」に力点を置く。そこには驚くほど、よくいえば多様な見解が、より正確に言えば、誤解が山積し、その問への答えいかんで他国への

移転可能性や将来の方向が見えてくる、と思うからである。

a . 移動の欠如

小池氏の言葉を借りれば、自己認識の誤解に三類型がある。「極端認識型」、「他国基準型」、そして「他国誤解型」である。日本の雇用システムとは企業に定着し、めったに他企業に移らない、という一見ごくふつうの考えは、極端認識型の一例である。移動がやや少ないことと、移動の欠如を混同していると思われる。移動がほとんど欠如しているとなれば、経済学ふうにいえば資源の最適配分ができないことになる。適職かどうかもわからずに最初の企業に長年勤めつづけ、企業側も適材かどうかわからないままに雇用を続けるという方法になり、まことに非能率、改めなければ、という。

だが、日本の「雇用動向調査」の統計によると、大企業の男性社員の離職率は1970年20歳代前半では年20%にもおよぶ。5年たてば全員が入れ代わるレベルで、適職探しの可能性は大いにある。また、例外でもないことは、先の統計数値の示すところだ。いうまでもなく1970年代前半、極度の労働不足の時、やめる人ははるかに多かった。

また、アメリカの勤続調査 (job Tenure Survey, 1989を最後に中止か) を OECD が再集計した数値によれば、アメリカの大企業男性労働者は、20歳代後半以降その2/3強が勤めつづける。日本は3/4弱と、日本がやや高いが、大半が勤め続ける点では共通している (OECD、1984)。アメリカの労働者は企業に落ちつかないという認識は、事実誤認といわざるをえない。最初数年を過ぎると、その定着性はなかなかのもので、それを技能形成に充分活用しているかどうかこそが問題だと思われる。日本は定着、アメリカは流動とみるふつうの観念は、「他国誤解型」の一例である。

b . 日本は生産労働者にも激しい個人競争

他の「極端認識型」の例は、処遇についての認識にもある。日本はまったく年の功に応じて報酬を払い、実績や働きぶりに関わらず、同じ勤続・学歴ならサラリーはほとんど変わらない。「能力主義」に改めねば、といわれる。いうまでもなく、同じ会社、学歴、勤続でも、報酬には差がつく。同じ勤続年数でも、資格が違えば、もちろん定期昇給に差が生じる。資格ごとに平均昇給額は少なからず異なる。そしてうへの資格への昇格は、はじめ年数を別にすれば、同じ勤続年数でも働きぶりでかなり差がつく。さらに、資格が同じでも個人別の査定があり、年々の定期昇給額が異なる。その差が大きい小さいかという問題はあっても、差が乏しくほとんど無意味とみては、実際に存在する激しい個人競争を見逃してしまう。

ここに「他国誤解型」もつけ加えることができる。日本とは違い、「実力」に応じ報酬を払うのが欧米、とみるのである。だが、もし大企業のブルーカラー労働者をとるなら、話は全く逆といわねばなるまい。日本なら生産労働者でも査定があり、同じ勤続年数でも賃金は違う。それに対し、アメリカの生産労働者に査定はない。

といえば、日本と違い欧米は仕事ごとに払っており、充分「能力主義的」と主張する。だが、同じ仕事についていても技能の高低によって効率は大いに違う。どんな生産ラインにも不良品がでてくる。トラブルが生じる。上手がそれを処理すると、問題の原因、不良の原因をすぐさま推理して直し、不良は再発せず、生産は下がらない。他方、下手であれば不良を見逃し、あるいは、その原因の推理に時間がかかり、その間機械は不良品を生産し続けてしまう。機械を止めれば、生産は止まる。効率の差は10%や20%ではきかない。ときに数倍ともなる。こうした技能の差にきちんと報酬を払わないシステムを、とうてい「能力主義」と呼ぶことはできない。

しかも、そうした技能差は簡単に測れない。仕事をよく知る人の目に頼るほかない。すなわち直接上長による査定である。それなら、どうして今ついている仕事ごとに賃金が決まってしまう、昇給も査定もない賃金が実力主義とすることができるだろうか。

さらに、賃金がうへの仕事への昇進は、ことアメリカのブルーカラーに関する限り、お

よそ日本では考えられないほどの強烈な勤続順なのである。先任権（seniority）という。けっして成績順ではない。日本の職場にはこのような勤続の強烈な作用はなく、ブルーカラーをとっても上位の資格への昇進の遅速はもちろん、昇進できない人も少なからず存在する。長期にわたって、驚くほど激しい個人間競争が繰り広げられている。

計量を重んずるエコノミストは、賃金の大きさに、勤続や年齢の危機がとりわけアメリカよりも日本ではるかに大きい、それゆえ、日本は何らかの年功性の国なのだと主張する。だが、これもまた、「他国基準型」のひとつの例といわねばならない。そこに暗黙の想定がある。アメリカなりヨーロッパの経験年数の効き方を標準とみ、それを上回る賃金への影響は技能によらない、とする想定である。だが、技能の形成は同じ勤続、経験でも、OJTの内容によって大きく異なる。たとえば、同じ10年という勤続、経験でも、一方で10年1日のごとく簡単な仕事しかせず、不良品の原因追及や問題処理もできない場合と、他方、その間関連の深い10の仕事を経験し、生産の仕組みを把握し、問題処理もきちんとできる場合を比べてみればよい。技能の格段な差はいうまでもない。このOJTの差を無視しては事態にせまれない。それを無視すれば、単純に日本は技能や技術とは関わりなしに「年功」を重視する、ということになってしまう。

c . 資格給、定期昇給、査定はホワイトカラーに共通

以上の話はブルーカラーのことで、ホワイトカラーは違うというかもしれない。まずサラリーをみよう。欧米は仕事ごと、あるいは「目標管理」と称し働きぶりに応じているのに、日本は勤続重視で、同じポストでも勤続さえあがればサラリーは上がるとみる。「能力主義」対「非能力主義」の違いが歴然といわれる。

ここにも「他国誤解型」、「極端認識型」の事実誤認があると思われる。アメリカ大卒サラリーマンのサラリーは、資格給、定期昇給、そして査定がその特徴である。同じ仕事、たとえば、ある小さな支店長にとどまったまま、ふつつ五割から六割サラリーは上昇する。いうまでもなく定期昇給によってであり、査定つきである。他方、日本の大企業でも、同じく大卒、勤続15年として、初任給は同じでも、年々の定期昇給は資格と査定によって異なる。資格給、定期昇給、査定という点では案外に共通する

d . アメリカ大企業の部課長も内部昇進

昇進にもやや似たことが指摘できよう。日本については「極端認識型」の見解が蔓延している。ほぼ「年功」で決まるのに対し、アメリカは実力主義であって、できる人はどんどん昇進し、企業外からもよいひとを中途採用する、という。まず日本が「年功」に極度に依存しているというのは極端認識型誤解以外のなにものでもない。どの国のどんな組織であれ上位のポストは一段階ごとに激減し、「年功」で決められるわけがない。必ず人数を絞り込む決定的な選抜がある。それならば、違いは、それをいつ行うか、入社早々か、それとも入社後長い期間に実績を見て行うか、であろう。

アメリカの大企業大卒サラリーマンは、まず入社数年は移動が多い。代表的な大企業でも3年以内に半数くらいがやめていく、ともいう。係長から課長補佐クラスである。ただし、それは日本とは違い大卒サラリーマンの入社早々のポストなのだ。学部卒業なら1年ほどで係長、MBA 経済学収支なら課長補佐クラスに進むのがふつつのようだ。だが、それ以降の組織の中核、部課長は内部昇進がごく一般的である。社長も同様で、確かな調査によれば昇進時勤続16年、一見21年の日本と大違いに見えるが、昇進年齢はアメリカが49歳、日本は56歳であるから、アメリカが日本より数年はやく昇進するに過ぎないのである。

かつてアメリカでも、昇進はどの学校を出たかよりも入社後3～5年の実績を重視していたのが、次第に学位、それもよいビジネススクールを出たかを重視する傾向が強まってきたようだ。

事態を直視すると、日米の差は入社早々で将来の幹部候補者を一次選抜するか、それと

も入社10～15年の実績を大いに重視するか、のようだ。つまり、日本の雇用システムは長期の競争を重んじることにある。それは、思いの外に枢要なシステムなのである。

2. 長期の競争

日本の定着的な雇用システムから、ひとつのモデルを作ることができる。長期の競争モデルである。長期の働きぶりで長期の実績を競い、それによって報酬や昇進が決まってくる仕組みをいう。

長期だから、働きぶりや報酬との感覚が長くなり、一見みえにくい。先月の実績に対し今月払うというならみやすいが、3年間あるいは5年間の実績に報いるということだから、見る目のない人には、まるで実績無視にも思えよう。また長期の実績をみる以上、大勢を見るわけにはいかず、おのずと競争に登場するプレイヤーの数は少なくなり、閉鎖的にも見えるだろう。これらの点が今まで他国から論難され、残念なことに日本でもそれに呼応する意見が強かった。だが、これまた「極端認識型」の誤解であって、プレイヤーが少ないことと外からの流入が乏しく閉鎖していることとは違う。話が飛ぶが、部品メーカーの系列関係でもけっして閉鎖的ではなく、丁寧に観察すれば流入も退出ももちろんあり、1回ごとの入札でないからこそ、長期の向上を目的とする設備投資もできる。

長期の競争とは、じつはこのように弁解的なものではなく、はるかに積極的な概念なのである。積極的とは、技能や技術の向上で競い、それゆえ競争に参加する大勢の人の技能を高めようということである。それは、ふつうの製品市場なら実際にはごく常識的なことを想定するにすぎない。長期とは経済学では資本が増減する期間をいい、具体的には機械の台数を増やし、その性能を改善し、さらに、よりよい製品の開発をはかって他社との競争に勝ち抜くことができる期間をいう。機械の導入、また製品の開発は、他社との競争に勝ち抜くためのごくふつうの手段にすぎない。いずれも時間がかかる。それを長期というにすぎない。

これほど簡単なことをあえていうのは、ふつうの経済学の教科書が短期の競争に焦点を合わせすぎたからである。短期とは、資本一定、つまり機械の台数や性能が変わらない期間で数学にのりやすいのに対し、長期の競争は取り扱いが面倒で、結果的に軽視されてきた。確かに短期の競争では分析は精緻となり、見事な結果も生まれる。

だが、これを人的資源の世界に應用すると、まことに現実離れした想定となる。そこでの資本とは人的資本、つまり技能に他ならず、それが一定とは、そこに登場する労働者の技能はできあいのもの、言い換えれば、入社までに決まりそのあと職場で経験を重ねても技能が高まらない、ということになる。それはごくふつうの日常の見聞、同じ仕事についていても、それが難しいほど経験を積めば技能が向上するという点を無視してしまう。

短期の分析では、技能が決まっている以上、モラルつまり「やる気」、または監視、すなわち上司の監督あるいは仲間の監視などが重要な考察の対象になり、「依頼主 代理人(エイジェント)関係」の議論や「情報の非対称性」の議論などが展開される。それらに限定すると、技能の向上が無視されるか、あるいは技能は企業内ではあまり上昇しないもの、と暗黙に想定してしまうことになる。

ところが、同じ機械でも、先に指摘したように、技能いかによる効率の差は想像以上に大きい。ときに数倍になる。それは不良品への対処を想定すれば決して大げさなものではない。機械が不良品を生産したとき、もしオペレーターがその原因を素早く察知し処理すれば、機械は不良品の製造をやめる。他方、もしオペレーターにその腕がなければ、機械は不良品を製造し続ける。機械を止めれば生産性の差は大きい。そうであれば、多くの人について技能や技術の向上を促す長期の競争の重要さが了解できよう。

ひとたび技能の向上度が競争の枢要な場となると、その測定、評価の問題が面倒となる。短期の人的資本一定の仮定のもとでは、それ以後技能は上昇しないと想定されているのだ

から、入社のときの、ある職種の免状や資格などで簡単に判定できよう。ところが技能の向上を考慮し、それも仕事経験によって向上するところ大であれば、職場で働き始めてからの技能上昇が肝要となる。それならば、技能がどれほど向上したかについてのより正確な情報の獲得は、同じく職場で日々働き、その仕事をよく知る人でないと難しいだろう。社外ではこのような日常の技能の向上を知ることは難しい。どうしても情報の誤差が大きくなるだろう。

そして競争の成立には、その成果の誤差の少ない測定、評価が肝要なのだ。もし測定が大きくずれているなら競争は成立しない。えこひいきとなり、暮夜密かにつけとどける競争となる。それでは技能の向上、製品の向上ができず、そうした企業は製品市場の競争で敗れていくだろう。

ここで、先に見た大卒ホワイトカラーの決定的な選抜時期の違いに戻ろう。もし入社早々の時期に決定的な選抜の一次選考が行われるなら、そこから漏れた多くのひとは落胆し、その技能向上をあまり期待できないであろう。もちろん、そのひとたちも他社に移って再出発し、また競争に挑戦してもよいが、やはりそこでも同じ過程がくり返される。やめずにとどまっても、中で遅ればせながら昇進してはいく。しかし、15年ほどかけて実績をじっくりとみる方式に比べ、大勢の技能向上度への期待は小さくならざるをえまい。もちろん組織のリーダーたちについては逆であり、はやい選抜のほうがすぐれたリーダーを育てられる。両方をともになえるのは難しく、リーダーか、あるいは中間層のいずれを重視するかに帰着する。

含意

一般化すれば、技能が長期に向上する見込みがあり、また、それが必要な領域に長期の競争が成立するだろう。その見込みも必要もないところでは短期の競争が制覇するだろう。だから、どの国にも短期と長期と両方の制度が存在する。ただし、競争の仕組みは社会的な制度であり、その変化には時間がかかる。国による差が生じる。ここで主張したい日本の特徴は、おそらく他国よりやや広い範囲に長期の競争が成立しているということである。そうであれば、より広い範囲に技能の向上を促すだろう。

実際、ブルーカラーを欧米と比べるなら、長期の激しい個人間競争がブルーカラーをも巻き込んでいる点こそ日本の特徴なのであって、日本を非能力主義などというのは、事実のむしろ逆といわねばなるまい。ホワイトカラーでも、長期の個人間競争に巻き込んでいる割合はおそらく欧米よりも大きいであろう。

それゆえに海外での日本企業、とりわけ欧米先進国での人的資源管理面で問題が生じる。日本の方式はよくブルーカラーには歓迎されているなどといわれるが、はたしてそうか。技能の向上を図ること自体はもちろん歓迎されよう。だが、それを長続きさせるには技能の向上に応じて報酬を払うのである。具体的には査定、ホワイトカラー並みの資格給、定期昇給が必要とされよう。だが、すでに長年牢固とした労使関係を築き上げてきた欧米では、査定の導入は容易ではない。これには時間をかけ、その国のホワイトカラーがすでに行っていることの拡大という納得を用いる他はあるまい。すでにイギリスでは査定が生産労働者にも広がり始めた。

ホワイトカラーでは、とりわけエリート層が反発しよう。彼らの条件の切り下げだからである。格上げよりも格下げに対して抵抗が強いのは当然である。さしあたり、その他の相場に若干の色をつける程度に終わるであろう。

いま声高に合唱されているのは、こうした考察とは全く別に、日本は非競争的、非能力主義との主張である。もしその認識にしたがい日本の制度を変えるなら、その意図とは別に、実際には長期の競争を壊し、短期の競争にかえることになるだろう。それでは日本の暮らしを支えてきた大勢の技能の向上が保てない。長期の競争の堅持こそが将来の方針となるべきであって、その軽々とした改廃こそ避けねばなるまい。

参考文献

「人事と組織の経済学」 エドワード P・ラジャー 日本経済新聞社

「日本企業グローバル化の研究」 青木昌彦・小池和男・中谷巖 PHP 研究所

「未来型人事システム」 吉田寿 同友館

「日本型人事政策のダイナミズム」 尾西正美 学文社

「日本的雇用慣行の経済学」 八代尚宏 日本経済新聞社