

デュアル・イノベーション下の労務管理の変容

——「日本的雇用慣行」は崩壊したか——

柴 田 弘 捷

一九八〇年代は、一方におけるデュアル・イノベーションの進展の下での産業構造の転換、他方における貿易摩擦・円高等による企業活動の全般的な停滞や海外工場立地による国内産業の“空洞化”現象などが生じ、新たな「合理化」が進められ、雇用環境の変化が進んだ時代と言ってよいであろう。そのなかで「日本的雇用慣行」の変容・崩壊の主張が声高になされている。本稿では、八〇年代の事態を、雇用管理の実態を点検し、言われている「日本的雇用慣行」の△変化▽の実態を明らかにし、労務管理としての「日本的雇用慣行」がいまだ温存されていることを確認することを狙いとしている。

はじめに——八〇年代の労働者を取りまく状況の概観——

1 デュアル・イノベーションと円高・貿易摩擦

マイクロエレクトロニクス技術の発達によるICとコンピュータの高度化が急速に進展し、製造・作業工程のME化と製品のME化が同時並行的に進む「デュアル・イノベーション（二重のME技術革新）」が進展した。⁽¹⁾

製品のME化は、製品の軽量化・小型化・情報機器化・情報化をもたらし、日本の産業構造をいわゆる情報化、ソフト化、サービス経済化といわれる方向への転換を促した。それは、鉄鋼を中心とする素材産業、造船や

重電などの停滞・構造的不況を招き、他方IC産業やME機器産業（電機・通信）、精密機械（ME工作機械）産業、およびソフトウェア産業などの急成長をもたらし、いわゆる「重厚長大から軽薄短小へ」の転換が生じた。

また、七〇年代にリーディング産業に成長した自動車産業、そして八〇年代に急成長したIC産業や電機産業、ME機器産業は欧米への集中豪雨の輸出を展開した。その結果、アメリカの産業停滞と膨大な貿易赤字とから貿易摩擦を引き起こすとともに、急激な対ドル円高をも引き起こした。そして貿易摩擦は輸出規制を、急激な円高は輸出不振の結果し、自動車やIC、ME機器その他の輸出産業の不振を招き、工場の海外立地・現地生産化を引き起こすとともに、国内生産の不振・停滞、中小下請け企業の倒産、日本産業の“空洞化”を招来している。

2 雇用環境の変容

デュアル・イノベーションのもう一つの側面である作業工程のME化は、工場においてはロボットやCNC・MC工作機、自動搬送機などのME化された機械装置が導入されFMS化、FA化を進めた。オフィスにおいてはコンピュータとその端末、パーソナルコンピュータ、ファクシミリ、ワードプロセッサなどのME機器がシステム導入され、オフィスビルもインテリジェントビル化し、OA化が進んだ。

その結果、工場においても、オフィスにおいても、労働の内容が大きく変化し必要とされる労働力の質が変わってきた。工場においては、従来の単純繰り返し労働あるいは熟練労働は減少し、代わってプログラミングやタイピングなどのソフトウェア労働、ME化された機械装置の操作（主にボタン操作であり新たな単純労働）・監視、ME知識を必要とするメンテナンス労働などが増加してきた。オフィスにおいては、従来の紙と鉛筆とソロバン

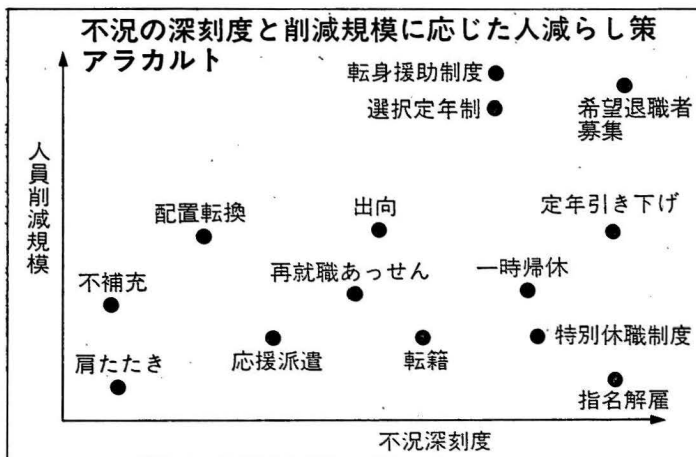
(電卓)に代わって情報の入力・加工・出力のためのME機器の操作(主にキー・イン作業)に変わった。加えて、生産・流通・事務処理のシステム分析・設計やプログラミングなどのソフトウェア労働が増大し、ソフトウェア業が独立した産業として成立もしてきた。⁽²⁾

このような作業工程のME化は総体として工場の直接工の減少をもたらすとともに、労働の内容の変化、新しい労働の出現によって職場の労働力構成を大きく変えた。たとえば、工場無人化のバイオニアといわれるファナックでは、生産合理化の徹底が指示され、生産コスト「三割カット運動」が展開され、工場労働者の採用を抑え、研究員や営業マンの採用をふやしたことによって、全従業員に占める工場労働者の割合は八六年三月末に二五・二%であったものがわずか一年後の八七年三月末には二四・二%に低下している。⁽³⁾

また、人口の高齢化、高学歴化、および定年延長の動きは、労働力構成の高齢化(中高年齢層の肥大化)、高学歴化、ホワイトカラー化を招き、他方、企業活動の停滞による一層の減量経営・少数精鋭主義の追求は内部労働市場を縮小させ、製造業を中心に雇用の停滞・縮小、失業の増大、中高年齢層の過剰化、ポスト不足を来し、他方、研究者・技術者、ME関連職種等の産業構造の転換に伴って需要の増大する職種については供給不足を招く事態になりつつある。とくに、ホワイトカラー層のポスト不足は深刻になりつつあり、労働省の「人事労務管理研究会」の調査報告によれば、団塊の世代のポスト不足状況は「極めて深刻化してる」(二六・一%)、「次第に深刻化しつつある」(六〇・四%)と八割ちかくの企業で問題となっている。⁽⁴⁾ 課長到達年齢は遅れが見られるとともに、部課長になれる比率は二千年には現在の半分でしかないという試算もでている。

すなわち、ME技術革新は製造業の生産労働者(とくに中高年・熟練労働者)を中心に労働力の過剰現象を引き起こす一方、ME関連職種を中心とした専門技術者の不足を結果した。この結果、雇用のミスマッチを将来的にも

図1



〔出所〕 '85.11.19 日経産業新聞

引き起こすこととなった。経済企画庁の予測（職業構造変革期の人材開発）（'87年6月）では、西暦二〇〇〇年段階で専門技術者二八三万人、事務職五五五万人が不足し、反対に技能・生産職三〇七万人、販売職八八万人が過剰になると試算されている。加えて、労働力構成の高年齢化（中高年層の肥大化）・高学歴化・ホワイトカラー化は、減量経営による内部労働市場の縮小とも重なって処遇の問題（ポスト不足）を生み出している。

このような状況の中で、大手企業では中高年層を中心とした「人減らし」を多様かつ複合的に実行するとともに、「能力主義」の強化（年功昇進・昇格、定昇制の否定）、早期退職優遇制度の導入や、アルバイト、パート、派遣労働者の活用、ヘッド・ハンター、中途採用（キャリア採用）制度の導入など、多様な労働力需給の在り方が出現した。これらの労働力需給の在り方や労働者の処遇の在り方の変化が、「日本的雇用慣行」（終身雇用と年功昇進・年功昇格）の変容、崩壊を主張させる根拠となっている。

以下で「日本的雇用慣行」の変容を示すと言われた

これらの現象の実態をみておこう。

- (1) デュアル・イノベーションについては、北川隆吉監修 柴田弘捷著『LECTURE「MEの時代」電機のリクチャー』（デュアル・イノベーション）一九八六年 中央法規出版参照
- (2) デュアル・イノベーション下の労働・労働力構成の変化等の実態については同右書参照
- (3) 『有価証券報告書』一九八六年三月、八七年三月
- (4) 人事労務管理研究会「団塊の世代の活性化に関する調査研究」労働省 八七年一月

一 「日本的雇用慣行」を否定するような諸現象

日本の大企業は不況期にはいつも“人減らし”を展開し、また高度成長期以降「能力主義」管理を主張してきた。それが八〇年代に入って改めて「日本的雇用慣行」との関係で問題にされているのはいかなる理由によるのであろうか。

1 複合的な“人減らし”の展開

八〇年代の“人減らし”は内部労働市場の縮小の下で、終身雇用を否定するかのごとく中高年齢層の企業外への排出が、図1に見られたような様々な手法を組み合わせて展開されているところにその特徴を見ることができ。例えば、日立造船が八五年に従業員五千人の削減を提案した際の人減しの手法は表1に見られるように六種類の方法を組み合わせたものであった。なかでも特徴的なものは、新会社の設立・移籍、定年年齢の引き下げ、「特別休業制度」の導入などの手法である。

表1 日立造船の5000人削減計画

自然減(定年・自己都合退職の不補充)……	400人
関連会社・下請け会社への出向・転籍……	700 "
新会社(20社)への移籍……	1800 "
定年年齢の引き下げ・57歳特別休業制度……	1000 "
40歳以上の早期退職制度……	1100 "

新会社の設立・移籍は、一挙に二〇の新会社を設立しそこへ移籍するのであるが、設立される新会社にはこれまでの事業内容とはほとんど関係のない会社が幾つもあり、海の物とも山の物ともつかないまったく新しい事業・仕事に移籍される労働者が数多く出現した。また、日立造船はすでに定年を六〇歳に引き上げていたが、それを三年間の暫定処置として五八歳に引き下げ、これに合わせて五七歳の従業員を対象に「特別休業制度」を新設、労働省から雇用調整給付金を受けて、一時帰休させたり五で五八歳になればそのまま定年退職させる、という新手である。「早期退職制度」はこれまでの応援派遣をさらに発展させ、再就職の斡旋を積極的に進めるものである。⁽¹⁾

日立造船の人員削減案のうち一つの特徴は「希望退職」による削減が入っていないことである。希望退職は、割り増し退職金を払わねばならず、加えて若くて有能でかつ必要な人材が割り増し退職金付きで他社にスカウトされる危険がある。

結局、日立造船は希望退職をさけて必要な人材の温存を計ったのであり、他の削減案はすべて高年齢で高給者や企業が不必要と判断する労働者を優先的に退職させるためのものであった。

日立造船の人減らしに見られる手法は他の産業・企業にも見られる。

中高年齢者層の早期退職制度は、七三年のオイルショックに起因した七〇年代後半の不況期に減量経営の有力な手法の一つとして「選択的定年制」と結び付いて導入されていた。それが八〇年代に入ると、「選択的定年制」とともに、中高年齢者排出の手法として独立した制度Ⅱ「早期退職優遇制度」として普及した。八七年には五〇〇人以上規模の企業の半数がこれを導入している(表3)。

デュアル・イノベーション下の労務管理の変容

表2 出向者の割合

区 分		61年1年間の出向者				62年1月1日現在の出向者(累積)	
		全企業の出向者割合(%)	労働者の出向者割合(%)	出向者数(千人)	出向者のうち45歳以上の割合(%)	全労働者の出向者割合(%)	出向者数(千人)
一時出向者	企業規模計	14.2	0.9	149	30.4	3.3	658
	5,000人以上	91.6	1.6	60	31.3	7.2	271
	1,000～4,999人	77.0	1.0	32	36.4	4.6	149
退職出向者	企業規模計	3.2	0.2	26	57.3		
	5,000人以上	34.2	0.2	9	68.7		
	1,000～4,999人	23.1	0.2	6	58.8		

〔出所〕雇用動向調査

新会社設立による移籍の手法は、鉄鋼や造船などの重厚長大産業を中心に多角化による企業の生き残りの模索も兼ねて多くの企業で展開されている。しかも、「設立してもダメならつぶせばいい。リスクを自覚し、ビジネスチャンスに挑戦する」(伊藤忠商事・米倉功社長)という発想で、大手商社でも、分社化、系列系会社の設立ラッシュが続いており、八五〇八六年の二年間で、新たに二五〇社が設立され、新規出向社は八五〇人前後を数えるという。⁽²⁾そこでは、日立と同様にハイテク分野、サービス分野への進出を狙うための新企業もあるが、他方では潰れても元々と言うような首切りをしないで労働者を排出するためとは思えないような超零細な会社の設立が見られる。

子会社数の変化と子会社政策を八六年七月現在で見ると、ここ五年間で子会社が増加した企業の割合は七三・六%もあり、一万人以上の企業では八七・一%にもなっている。また、今後増加させる方針を持っている企業は、三一・一%(二万人以上企業では四八・八%)である。また、子会社を増加させる目的・理由は「本業の技術・ノウハウを生かした新製品・新分野への進出」(四八・六%)、「製品の販売強化のため」(四五・九%)、「異業種への進出のため」(四八・六%)

表3 早期退職優遇制度他諸制度の有無 (1987年)

(%)

区 分	定 年 制 を定めて いる企業	役職定年制度		早期退職優遇制度		中高年齢者を対象に特定の年齢以後の 進路を選択させる制度					
		あ り	な し	あ り	な し	あ り	進路の内容(M. A.)			な し	
							関連会社 への出向	転職援助 あっ旋の 制 度	専門職・ 特別職等 職種変換 制度		
調 査 産 業 計	100.0	11.8	88.2	[4.1] 4.2	95.8	0.7	9.2	35.1	30.6	99.3	
5,000 人 以 上	100.0	34.5	65.5	(45.1) 50.1	49.9	8.4	41.4	58.6	34.5	91.6	
1,000～4,999人	100.0	29.9	70.1	[27.2] 39.8	60.2	4.9	23.4	40.3	27.3	95.1	

注 1. []内の数字は1982年の数値である。

2. 役職定年制度とは役職者が一律又は役職ごとの定めにより一定の年齢で役職を退く制度。

[出所] 雇用動向調査

(%)などを主要な理由としているが、「本体の肥大化防止(またはスリム化)のため」(二四・八%)や、「高齢者等の職場確保のため」(二四・七%)という要因も無視出来ない。とくに、規模一万人以上の企業では「本体の肥大化防止(スリム化)のため」は三三・三%、従業員の平均年齢が四〇歳以上の企業では「高齢者の職場確保のため」が二七・八%の割合で存在している^(a)。

出向も一般化しており、「雇用動向調査」によれば、八六年一年間に一五万人弱が出向に出されており、八七年一月一日現在で累積六五万八〇〇〇人が出向しており、そのうちの三〇%は四五歳以上である。五〇〇〇人以上規模の企業では九割以上の企業が出向者を出しており、累積出向者数は二七万人強、全労働者の七・二%に達

している。また、退職出向（退職を前提にした出向）も多くの企業で展開されている。五〇〇人以上規模の企業の三四％が退職出向者を出しており、その数は一人近くとなり、出向者の七割弱は四五歳以上である（表2）。日本人事行政研究所の大手企業を対象にした調査でも四六％もの企業が「出向させてそのまま戻さないことがある」としており、出向を余剰人員を整理する手段として使っていた。⁽⁴⁾

加えて、多くの企業では、伊藤忠商事の「キャリアプランニングセンター」⁽⁵⁾に典型されるような中高年齢者を対象にした転職援助幹旋制度を持ち、ポスト不足解消も兼ねた中高年齢者の排出に努力している。

また、中高年齢者層の肥大化、ポスト不足への対応としては、これら、早期退職優遇制度、出向（退職出向）、新会社設立・移籍、転職援助幹旋制度等の他に、役職定年制や専門職・特別職等への職種変換制度等がある。これら諸制度の導入状況は労働省の「雇用管理動向調査」によれば表3のとおりであり、企業規模の大きいほどそれらの制度の導入割合は高い。

このように、八〇年代に大企業において様々な手法を用いて人減らしが大規模に展開された。しかも、その主要な対象は中高年齢者層であった。このことが、「日本的雇用慣行」の柱の一つである《終身雇用》が変容・崩壊した、とする論拠になったのである。

- (1) 日立造船の「五千人従業員削減案」については『日経産業新聞』（八五・一一・一九朝刊）による。
- (2) 『読売新聞』一九八七年三月五日朝刊
- (3) 雇用促進事業団・雇用職業総合研究所「系列会社に対する出向・転籍等に関する調査結果報告」
- (4) 日本人事行政研究所 八六年一〇月調査（八七・五・四発表）
- (5) 伊藤忠の「キャリアプランニングセンター」は八二年一月に発足した中高年の管理職の幹旋会社。当初は伊藤忠グループ

ープ内の中高年社員のみを対象にしていたが、近年グループ外の社員の斡旋もするようになった。

2 多様な雇用形態の出現

八〇年代は大企業において多様な採用・雇用形態が普及した時代でもある。企業の「今後の従業員の採用方針」を調査によってみると、新規学卒採用を中心としているが、「パート、アルバイトなどを活用」、「正社員の中途採用を増加」、「スカウトによる採用」、「派遣社員の受け入れ」など多様な形態が考えられている⁽¹⁾。そして、このことも年功制や終身雇用が崩壊する要因の一つとして見られたのである。以下でその実態を見てみよう。

常用労働者以外の雇用

常用労働者以外の採用は、一九六〇年代までは季節労働者、臨時日雇が中心であったが、六〇年代半ばからパートタイム雇用が導入された。「雇用管理調査」によれば、六八年ではパートタイムの採用企業は二二・五%であったものが、一五年後の八三年調査には五八%に達し、五〇〇人以上規模の企業では七二%にも広がっている。しかも、「常用」のパートタイマーを雇用しているところがパートタイマー採用企業の八八%（五〇〇人以上規模の企業では九三%）に達している（表4）。そして、大企業（五千人規模以上）の常用のパートタイム労働者を採用する主な理由は「仕事の内容がパートタイム労働者等で間に合うため」（自動化が進みパートタイム労働者等による作業が可能になったため）を含む⁽²⁾（八八・九%）、「生産（販売）量の増減に応じて雇用調整が容易であるため（季節的繁忙のため）」を含む⁽²⁾（六四・五%）、「人件費が割安のため」（四〇・七%）などである。

また、八〇年代に入って、コンピュータ関連の職種を中心に労働者派遣業が現れ、八六年の「労働者派遣法」

デュアル・イノベーション下の労務管理の変容

表4 パートタイム労働者等の雇用の有無 (1983年) (%)

規 模	全企業	パートタイム労働者等を雇用した企業	パートの種類			パートタイム労働者等を雇用しない企業
			常用のみ	臨時・日雇のみ	併用	
調査産業計	100.0	58.1 (100.0)	(73.5)	(11.5)	(14.9)	41.9
5,000人以上	100.0	72.0 (100.0)	(60.0)	(7.0)	(33.0)	28.0
1,000～4,999人	100.0	71.1 (100.0)	(67.7)	(4.2)	(28.1)	28.9

(注) 常用パートとは、パートタイム労働者等のうち、①期間を定めずに、又は1か月を超える期間を定めて雇用している者及び②日々又は1か月以内の期限を限って雇用している者のうち1か月の勤務日数が18日以上で、かつ、在職期間が2か月以上の者をいう。

臨時・日雇パートとは、パートタイム労働者等であって、日々又は1か月以内の期限を限って雇用している者のうち、①在職期間を問わず、1か月の勤務日数が18日未満の者、又は②1か月の勤務日数を問わず在職期間が2か月未満の者をいう。

〔出所〕 雇用管理調査

表5 派遣労働者の就労状況 (1986年) (%)

規 模	全企業	就労させたことがある (M. A.)				就労させたことがない
		計(注1)	情報処理	事務処理	ビル管理	
調査産業計	100.0	20.6	6.5	8.8	11.8	79.4
5,000人以上	100.0	79.4	56.0	43.6	52.8	20.6
1,000～4,999人	100.0	71.1	44.6	30.4	45.6	28.9

(注) 1. 「情報処理」、「事務処理」、「ビル管理」の職種群のいずれか1つ以上に就労させたことがある企業の割合

〔出所〕 雇用管理調査

の成立もあって、派遣労働者を採用する企業が増大した。八六年一月現在での「雇用動向調査」によれば、調査産業計で二〇・六％の企業がなんらかの職務に派遣労働者を就労させたことがあり、五〇〇人以上規模の企業となると、約八割の企業が派遣労働者を就労させているのである(表5)。

このように、年功的処遇と終身雇用の枠外にあり、かつ、雇用調整の容易な労働者が日常的に大企業で活用され、労働力需給の調節弁となっているのである。

中途キャリア採用

ヘッドハンティング（スカウト）や契約社員、中途採用の制度化といった従来とは異なった形での中途採用が広がったのも八〇年代である。そのいくつかの事例を新聞報道によって見てみよう。

住友信託銀行では八五年の十一月から中途採用制度を導入し積極的・組織的に中途採用を展開するようになった。そして、八六年末までに三回募集し、二七人の採用をみている。このキャリア採用とでも言うべき中途採用は銀行、生命保険、鉄鋼などにも広がりがつつある。八七年に入って、京セラ、日本精線、日興証券なども技術者、ディーラーを受け入れている。住友信託銀行では、加えて、証券トレーダー、外為ディーラー、コンピュータプログラマー、経理、営業などの職種を対象に勤続期間、給与などの待遇を採用時に決める契約社員の導入も八七年七月から行った。また、兼松江商では、これまで年間一～二人をエレクトロニクスやバイオテクノロジのハイテク関連職種や社内情報システム化のために技術者を中途採用していたが、八七年に年俸制の一年契約社員制度を導入した。大倉エレクトロニクスでも八五年八月より七年間の契約社員（嘱託技術員）制度がスタートしている。⁽³⁾

ところで、大企業（従業員五千人以上の企業）においてこの中途・キャリア採用を増やす理由は、主に、「即戦力となるから」⁽⁴⁾（七九・一％）、「経営の多角化のため」⁽⁴⁾（六〇・五％）、「専門職の人材不足」⁽⁴⁾（四一・九％）などである。

このように多様な労働力の需給態勢が取られるようになってきている。それらは、一方では、パートタイム労働者や派遣労働者に典型される労務費の節約と労働力需給の調節弁としての労働者として、他方では、ハイテク

化、国際化、情報化と言われる産業構造の転換が進む中で企業が新分野への進出を図るために必要とされる即戦力の専門職として、出現してきた。そして彼らは終身雇用、年功制の適用外の労働者なのである。このような労働者の出現が、また「日本の雇用慣行」の解体を主張する根拠になっているのである。

- (1) 勤雇用問題研究会「経済社会環境の変化と日本の雇用慣行」(一九八六・三調査)。労働省『日本の雇用慣行の変化と展望(調査編)』一九八七年(大蔵省印刷局)所収
- (2) 労働省「雇用管理調査」一九八三年
- (3) 『神戸新聞』一九八七年一月七日朝刊、『日本経済新聞』一九八七年四月二六日、七月二〇日朝刊、『日経産業新聞』一九八六年九月一九日
- (4) 前掲『日本の雇用慣行の変化と展望(調査編)』

3 賃金体系の変化

八〇年代後半に入って賃金体系の改変も進んだ。その主目的は、賃金構成における年功部分を縮小し、能力給・査定部分を増大させ、増加する高齢者層の賃金上昇を抑さえ、全体として賃金コストを抑さえようとするものである。

鉄鋼大手五社をはじめ自動車、電機などがそろって新賃金制度を導入しはじめている。たとえば、神戸製鋼では、すでに八七年四月から管理職(課長以上)に能力主義に一本化した賃金体系を導入していたが、八七年一月からは一般従業員にも能力主義重視の「新賃金制度」を実施した。その骨子は次のようなものである。

一 年齢・勤続で決まる基本給を二〇%削減し、その分を職能給、業務給に繰り入れる。

二 定期昇給制度を見直し、現行の八〇%とする。

三 事務労働者については、基本給、職務付加給、業務給を廃止し「本給」一本とする。また、現行の定期昇給制度を廃止し、本給考課により増減額を決定する。

四 この改定にあたって、賃金切り下げとなった分については「調整給」を支給する。調整給はそれを上回る定期昇給になった時点で解消する。

この結果、工場労働者の賃金は、年功的要素の強い基本給と能力給の割合はこれまでの五対五から四対六となった。また、事務労働者は管理職と同様に能力給が一〇〇%となった。このような新賃金体系への移行によって、一ヶ月分の賃金で、ある四八歳の主査は一万七九〇〇円の、また、四六歳の技手二級の人は約一万円の減収となったという。⁽¹⁾

この、神戸製鋼の新賃金体系と同様に、賃金構成における年功部分と能力給部分との比率を五対五にし、五〇歳以上層の賃金上昇を押さえようとする新賃金体系が他の鉄鋼大手四社でも八八年四月からの導入が組合に提案されている。⁽²⁾

このような賃金体系において能力主義を強化する動きは鉄鋼だけではない。電機産業においても同様である。

松下電器は、これまでは「仕事別賃金」とは言いながら初任給に毎年の昇給額を加算していく昇給積み上げ方式を採用し、実質的には年功賃金の要素が強いものであったが、八六年に高齢者層の昇給率を抑さえ、かつ能力給要素を強めた三・三・四構成の賃金体系に改定している。すなわち、本給の、三割を年齢で定める「基礎給」(ただし、三六〜五五歳は二六〜三五歳より増額幅が少なく、五六歳以降は増額なし)、三割を資格と年齢要素を組み合わせた「仕事別基本給」、残りの四割を資格で決める「仕事別本人給」という構成、つまり本給の七割に能力給要素

が入ったものである。三洋電機も松下とほぼ同様の新賃金体系に八七年三月に移行し、シャープも同じ方向で新制度を検討している。

また、日産自動車も、関西家電三社と同様基準内賃金を三・三・四構成の賃金体系に移行させた。これまで九〇%を占めていた「本人給」(勤続年数に応じて積み上げていた)を三〇%に圧縮し、仕事の複雑困難度、査定、作業手当で決まる「仕事給」に最大の比重(四〇%)をおいた(残りの三〇%は年齢や扶養家族数によって決まる「生活給」³⁾)。

このように賃金体系に能力給部分が増加してきた結果、賃上げ配分においても能力配分の割合が全体としても増加し、八六年に年功配分を上回るにいたった。(財)労務行政研究所の「モデル賃金に関する調査」によれば、配分割合は八六年は能力が五一・八%、八七年は五四・〇%となり、八〇年代の推移は、年功配分が後退し、能力配分が微増基調にある。しかも、その傾向は規模の大きいところほどそうである。

以上のように、賃金体系の変化、賃上げの配分割合の推移は形態的には年功制が解体する方向に変化していると言ってよいであろう。

(1) 『赤旗』一九八七年一月二六日

(2) 『朝日新聞』一九八七年一月二六日夕刊

(3) 『日本経済新聞』一九八五年七月二五日夕刊、一九八七年四月四日朝刊、『毎日(大阪)』一九八七年三月二七日朝刊

4 処遇の変化

デュアル・イノベーション下の年輩層のME技術革新への適応の問題、経済の低成長による管理職ポストの

拡大の困難性の下で、高年齢層・高学歴層の相対的増大、加えて、団塊の世代が管理職適齢期にさしかかるなかで、管理職ポストの不足と高年齢層の処遇の問題が深刻になってきている。企業は、一方で研修等によって高年齢層の能力開発を図るとともに、他方では、能力主義的選別を強めて、すでに見たように「早期退職優遇制度」や出向で高齢者を排除し、また、役職定年制や専門職制度を設けてポスト不足に対応しようとしている。本項では、能力主義的選別の実際を昇進・昇格との関係で見ておこう。

昇進・昇格における能力主義的管理は年功昇進・年功昇格の否定である。二、三の例をみてみよう。

富士銀行の一九五八年大卒採用組六〇人の一九八六年現在（二八年後）の状態は、取締役が三人、参与四人、参事（一般の支店長級）一六人、副参事（副支店長、次長級）五人、主事（支店の課長級）九人、副主事（支店の課長代理級）二人、出向者一二人、退職者九人の構成であった。⁽¹⁾ また、日産自動車では、今年一月一日付の定例異動で一九七二年卒のいわゆる「一選抜」四八人を課長に起用、同時に七三年大卒入社組から四人を七二年入社組の幾人かを追いつ越して課長に抜擢したことが報じられている。⁽²⁾

人事院の外郭団体・日本人事行政研究所が八六年七月に行った大手企業に対する調査によれば、一九六五年大卒採用組の現在のポストは、昇進の早い者は役員に登用されており（三％）、部長級と部次長級は合わせて五五％であった。他方、回答企業（三五九社）の八〇％に課長代理かそれ以下の者がいた。

これらの事実は、同一企業において大卒二〇年余で一方に役員や部長に昇進した者がいるのに対して他方には課長までも昇進出来なかった者がいること、追いつ抜き昇進があることを示している。つまり、能力主義的選別が強化されて同期の者の間に昇進に大きな差が生じているのである。

また、幾つかの企業では人事評価のシステムの改定がなされ、能力主義的評価が強められている。⁽³⁾

このように、人事評価の能力主義的評価とそれによる選別的昇進・昇格が強められつつあることも、年功制解体の根拠とされてきている。

(1) 『朝日新聞』一九八六年九月一五日期刊

(2) 『日本経済新聞』一九八七年四月二六日期刊

(3) 旭硝子では、一般職を対象に試験制度を導入、毎年一回の試験結果に仕事上の実績を加味した総合評価をおこない、学歴、勤続年数、性別を考慮にいけない、つまり、能力第一主義とした(『日経産業新聞』一九八六・七・三)。東邦ガスでは、八六年一〇月から新しい人事処遇制度をスタートさせ、昇格の際には、人事考課、面接、自己申告、上司の推薦などの多面的評価を実施することにした(『生産性新聞』一九八七・七・一五)。

二 「日本的雇用慣行」に対する経営の方針と労働者の意識

以上のように、八〇年代に入って、雇用・処遇の面で明らかに「日本的雇用慣行」(なかんずく、終身雇用と年功制)になじまない、あるいは否定するような現象・制度が大企業に現れてきている。

このような現象が現れる背景には、一で見たように、デュアル・イノベーションの進展で職場・労働が大きく変わり、年功Ⅱ勤続が熟練Ⅱ技能・能力の向上を意味しないような、否、場合によっては技能・能力の低下・不適応につながるような作業内容になってきたこと、また、新しい労働の出現や作業の目まぐるしい変化に応じて新しい労働者が即戦力として必要になったり、要らなくなったりするという事態が日常的に生じていること、加えて、企業の変身とスリム化が要請されているなかで、労働力構成の高年齢化、高学歴化が進み、ポスト不足が深刻になってきていること、などがあるであろう。

このような事態の進展を当事者である大企業の経営者と労働者はどのように受け止めているのであろうか。以下、一九八六年一月に実施された「経済社会環境の変化と日本的雇用慣行に関する調査Ⅱ企業調査」と「日本的雇用慣行と勤労意識に関する調査Ⅱ労働者調査⁽¹⁾」を主な資料に、「日本的雇用慣行」が存在していたと考えられる従業員規模五千人以上の企業における、終身雇用と年功制に対する企業の方針と労働者の意識を見てみよう。

1 企業・経営者の対応

「今後の人事労務管理の重点課題」は、「人材育成・教育訓練の強化」と「能力主義・業績主義の徹底」が大部分の企業で重点課題となっており、続いて「中高年社員的能力開発」と「多様な形態の労働者の活用（高学歴女子、パート、アルバイト、派遣社員等）」、「配置転換・職種転換の積極化」がのぼっている（表6）。つまり、能力主義の強化と外部労働市場の労働者も含めて労働者の流動化と再活用が課題となっていることがわかる。

能力主義・業績主義の徹底は年功制の解体につながると考えられるが、この点についてはどうであろうか。

採用と昇進、賃金についての方針を見てみよう。「今後の従業員の採用方針」をみると、「新規学卒採用」（六一％）を重視を中核としながらも、「即戦力」として（中途採用の増加）「スカウトによる採用を行う」と答えた企業四三社の七九・一％、あるいは「経営の多角化」（同六〇・五％）、「専門職の人材不足」（同四一・九％）などを主な理由として「正社員の中途採用を増加」（三三％）、「スカウトによる採用」（二二％）という、年功制にのらない正規社員を採用する方針や、「パート、アルバイトなどの活用」（四八％）、「派遣社員の受け入れ」（二七％）などの正規社員以外の労働力を活用する方針の企業が比較的多く見られる。

昇進方針では、現行で「最初から実力重視」の企業は一五％にすぎず、少なくとも入社後五年程度までは同時

昇進の方針をとっており、入社後一〇年以上同時昇進の方針をとっている企業も四二%に達していた。しかし、今後の方針となると、最初から実力重視で同時昇進にこだわらない企業が三割となり、入社後一〇年以上にわたって同時昇進の方針をとる企業は一八%に減少する（ただし、大学卒比率の高い企業では同時昇進をさせる期間が長い企業が比較的多い）。しかも、抜擢人事（動続の短い者が長い者を昇進等で追い抜く人事）を「積極的に実施する」方針の企業が二八%、「時に応じて行う」方針の企業が六六%であり、「出来る限り行わない」方針の企業はわずか六%でしかない。つまり、同時昇進の方針をくずす方向にあり、抜擢人事が多くの企業で進められる方向にあると

表6 今後の人事労務管理の重点課題

(単位: %) (M. A.)

企業規模	能力主義の徹底①	多様な形態の活用②	人材育成の強化③	中高年層の能力開発④	研究技術陣の充実⑤	専門職制度の本格化	小集団活動の促進⑦	配置転換の積極化⑦	労働条件の改善⑧	福利厚生の実定	労使関係の安定	企業数
1,000～3,000人未満	78.4	50.0	89.7	50.9	28.4	33.6	50.9	38.8	32.8	27.6	44.8	116
3,000～5,000人未満	86.5	43.2	97.3	54.1	48.6	48.6	56.8	27.0	18.9	32.4	43.2	37
5,000人以上	87.0	51.0	93.0	68.0	48.0	42.0	43.0	51.0	20.0	25.0	49.0	100
・	78.9	38.3	86.6	42.4	29.6	26.6	47.1	33.9	29.4	30.0	35.3	629

- ① 能力主義、業績主義の徹底
 ② 多様な形態の労働者（高学歴女子、パート、アルバイト、派遣社員等）の活用
 ③ 人材育成、教育訓練の強化
 ④ 中高年齢社員の能力開発
 ⑤ 研究技術陣の充実と地位向上
 ⑥ Q.C.など小集団活動の促進
 ⑦ 配置転換、職種転換の積極化
 ⑧ 基本的労働条件（賃金、労働時間など）の改善
 【出所】（財）雇用問題研究会「経済社会環境の変化と日本の雇用慣行（企業調査）」1986年3月調査
 （労働省「日本の雇用慣行の変化と展望（調査編）」1987年）所収

表7 終身雇用の現状と将来（終身雇用慣行のある企業割合）

職 種	企 業 規 模 計		企業規模5,000人以上	
	今 まで	将 来	今 まで	将 来
管 理 職	82.8%	80.6%	63.3%	43.9%
専 門 職	87.1	76.2	79.0	56.1
現業監督職	90.4	84.6	85.4	64.7
一般職（事務）	94.6	83.4	88.9	73.8
一般職（技術・研究）	93.3	83.4	90.5	71.4
一般職（営業）	91.9	82.4	87.9	74.7
一般職（現業）	90.8	81.6	90.4	72.3

（注）「今まで」…「いわゆる終身雇用について、今まで基本的にどういう考えをもってきたか」①定年がなく、働けるかぎりは働いてもらってきた ②原則として、定年まで雇用してきた ③必ずしも定年まで雇用するということではなく、中高年層者について関連会社、子会社などに出向、転籍もすすめてきた ④若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行ってきた。⑤その他

「将来」…「今後どのような原則で考えていくつもりか」①定年がなく、働けるだけ働いてもらうつもり ②原則として定年まで雇用する ③必ずしも定年まで雇用するということではなく、中高年層者等について関連会社、子会社などに出向、転籍をすすめる ④若いうちから従業員の独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行う ⑤その他

このうち①と②を終身雇用と考え①+②の割合を表示した。

前掲『日本の雇用慣行の変化と展望（調査編）』のⅢ-25～40表より作成

言ってよいであろう。

また、賃金体系においても、能力重視をしてきているとする企業が四割に達し、いままで年功を重視してきた企業（五三％）のすべてが今後は能力重視の方向にいきたいとしている。賃金制度にしても、「昇進・昇格を能力主義的に運用」「能力給付の要素を増やす」とする企業大半である。⁽²⁾

終身雇用については、今までは、管理職は「出向・転籍をすすめてきた」企業の割合が高いが（三六・七％）、その他の職種については八〇～九〇％の企業が定年まで雇用していく考えてきている。しかし、今後は、各職種とも「出向・転籍をすすめる」あるいは「独立や転職が多いことを前提に人事労務管理を行う」ことを原則とする企業の割合が増加し、終身雇用慣行を解体させる方向が予想されている（表7）。

以上のような調査結果は経営側の方針としては次のようなことを意味していると言えるであろう。すなわち、大企業の多くはこれまでも賃金や昇進・昇格で能力主義的処遇をしてきたと考えており、今後ますますその傾向を強める方向でいく、と考えている。また、終身雇用については、これまでは管理職には出向・転籍が比較的多かったが、他の職種・地位の労働者は大半が定年まで雇用する方針であったが、今後は管理職以外の労働者にも出向や転籍をすすめ、また独立や転職を前提とした人事労務管理を行おうと考えている。つまり、年功制的処遇および終身雇用はすでにある程度解体しており、今後さらに解体が進むことが予想されている。

つまり、経営側の「方針」は「日本の雇用慣行」の中核となっている年功制や終身雇用を解体し能力主義的管理を強化する方向にある。

(1) この調査は、労働省が「経済社会環境の変化と日本の雇用慣行」研究会（主査稲上毅法政大学教授）を設け（一九八五年八月）、労働問題研究会に委託し、一九八六年一月に実施した（企業調査は一九八五年一二月時点の状況）もの。企業調査は、全国の従業員数一〇〇人以上の企業三万四千弱から一五一四企業を規模別に労働者数比例で抽出（五千人以上は全数）し、回収出来た六二九企業（回収率四一・五％）について集計したもの。労働者調査は、全国の従業員数一〇〇人以上の事業所から規模別に五二二事業所を抽出、そこから二〇人の労働者を抽出（合計一万四二〇人）し回収出来た四一四二人（回収率三九・八％）について集計したもの。集計結果と分析が労働省政策調査部編『日本の雇用慣行の変化と展望（調査編、研究・報告編）』（大蔵省印刷局 一九八七年）として刊行されている。

(2) 以上については、『日本の雇用慣行の変化と展望（調査編）』Ⅲ―五三、五四、六五、六六表参照。

2 労働者の意識

経営者が「日本的雇用慣行」を解体させるという「方針」を示しているのに対して、労働者はいかなる意識で

いるのであろうか。

前記の労働者調査から従業的規模千人以上の事業所に勤務する労働者（一五三六〇）の「日本的雇用慣行」にかかわると思われる項目に対する回答を見てみよう。

昇進・昇格については、同期入社といえ実力によって昇進・昇格に差がつくほうがよいと考えている者の方が多い。そして、管理職志向も強く、勤務地が自分の希望どおりになるよりも昇進・昇格にこだわる者の方が多い。しかし、昇進などで同期入社者には遅れを取りたくないと思っている者も多く、同期入社者との賃金格差も気になる者が多い⁽¹⁾。

終身雇用についてはどうであらうか。若い年齢層では、「条件がよければ」あるいは「将来的には」転職したいと思っているものが比較的多くおり（男子四〇歳未満四六・四％）、また、「退職金等で優遇される」ならば定年前に退職してもいいと思っている者も比較的多い（同六五・九％）。他方、男子四〇歳以上層では「転職する気はない」者が六割以上を占めていたし（同六一・三％）、退職金の優遇があっても退職したくないと思っている者が半数を越している（同五二・三％）。しかし、「定年まで勤めることができる」と思っている者は四〇歳未満で四一・三％、四〇歳以上では五四・八％と比較的低い割合である⁽²⁾。

労働者調査に見られた以上のような結果は、次のようなことを意味しているであらう。

考えかたとしては能力主義的処遇を受け入れ、そして強い昇進・昇格願望をもって昇進・昇格競争をしながら、他方では〈同期横並び意識〉を強く持っている。また、定年まで雇用される可能性が弱まってきている現実が、以前に比べ定着志向を弱くしていると思われるが、高年齢者にはやはり定着志向は強く、終身雇用への願望は強いと言わねばであらう。

- (1) 前掲『日本的雇用慣行の變化と展望(調査編)』Ⅲ―一二―二七表およびⅤ―五六―六一表参照
(2) 同右Ⅲ―一八―二〇表およびⅤ―六二―六四表参照

三 大企業の雇用の現状——統計による分析——

これまで見てきたように、八〇年代に入って「日本的雇用慣行」の崩壊を示すような具体的な事実とともに経営側の「日本的雇用慣行」を否定するような「方針」があらわれてきている。ところで、実態として「日本的雇用慣行」は崩壊してしまっただけであらうか。本節で八〇年代の大企業における雇用の現状を統計によって見てみよう。

「日本の雇用慣行」は、採用と配置転換の在り方に見られるキャリア形成の仕方、学歴・年齢・勤続と賃金・地位の相関（年功制）、少ない中途採用と長勤続者の存在（終身雇用）に見ることができるところであろう。以下にこれらの点について「雇用管理調査」や「賃金構造基本調査」などによって検証してみよう。

採用形態と配置転換——キャリア形成の特質——

日本の企業の採用慣行は新規学卒中心である。その傾向は事務職、高学歴者により強く現れている。新規学卒採用割合を示す直接的なデータではないが、標準労働者割合でみるならば、大卒の製造業の管理・事務・技術労働者では年齢計で五割を越しており、二四歳以下の若年層では九割に近い。金融・保険業ではその傾向はさらに顕著である（表8）。

また、採用の形態は「企業に人を採用する」というのが一般的であり、とくに事務職の場合はそうである。「職務に人を採用する」という職種別採用は、専門職・技術職を中心としており、その多くは、企業の内部で養

表8 若年層における標準労働者割合 (1986年)

		規 模 計	1,000人以上
製造業 生産労働者	中卒 ～19歳	39.2	33.9
	20～24歳	15.4	21.9
	高卒 ～19歳	81.9	86.5
	20～24歳	48.1	63.8
製造業 管理・事務・技術職種	高卒 ～19歳	85.2	90.0
	20～24歳	50.7	65.1
	大卒 22～24歳	88.6	88.7
	25～29歳	59.4	60.6
金 融 ・ 保 険 業	高卒 ～19歳	85.6	89.7
	20～24歳	64.7	69.4
	大卒 22～24歳	99.8	91.3
	25～29歳	73.6	74.4

〔出所〕「賃金構造基本調査」

成出来ないあるいは養成が間に合わない職種についての中
途採用の場合である。――2で見た「キャリア中途採用」
などはこの意味での中途採用と理解すべきであろう。しか
も、大企業の場合中高年の中途採用の割合はきわめて低く、
しかもその割合は一〇年前に比べて低下している(表9)。
採用が新規学卒を中心に「企業採用」の形を取ることは
必然的に労働者の能力・キャリア形成を企業内で行う事と
なる。その手法は、OJTと配置転換および出向である。
八七年の労働省「雇用管理調査」によれば従業員数五千人
以上の企業の総てが配置転換を実施している。しかも、一
年間に平均一三・五%の労働者が配置転換されており、二
〇%以上の労働者を配置転換した企業が二割も存在する。
そして八六年の同調査によって、若年労働者に関して見る
ならば、大企業は現業・事務・技術職を問わず、また学歴
にかかわらず「ある程度決まった」配置転換の方針を持っ
ている。つまり、配置転換が労働者の処遇のための方針と
して確立されているのである。その方針は学歴、職種によ
って異なっている。高卒の場合は、「最初に担当した業務

の継続」か「最初に担当した業務に関連の深い分野」が中心であるが、大卒の事務職では、「幅広い分野にわたっての配置転換」が中心となり、多くの場合全国規模で異動することとなる。技術職の転換は「最初に担当した業務に関連の深い分野」を中心に、場合・人によっては「幅広い分野に」わたる配置転換が行われている（表10）。つまり配置転換は労働力需給調整の側面も持っているが、学歴別・職種別に労働者のキャリア形成の方策となっていることは明らかである。

出向については、すでに見たように近年は労働力需給調整・労働者の排出という側面が強く、しかも近年は労働力需給調整のための配置転換、出向も増えつつあるが、「経験のため」の出向を推進する企業も僅かではある

表9 男子労働者勤続年数5年未満の者の割合の変化（企業規模1,000人以上）

〈単位 %〉

	30～34歳		35～39歳		40～44歳		45～49歳		50～54歳		55～59歳	
	'76	'86	'76	'86	'76	'86	'76	'86	'76	'86	'76	'86
産業計	9.5		7.8		7.1		6.4		6.0		20.8	
うち大卒	8.1	9.6	3.6	3.6	3.8	2.1	3.1	1.3	4.0	2.0	18.3	11.3
製造業計	7.5	5.6	6.6	2.3	5.9	1.2	5.0	1.2	3.1	1.9	9.5	4.8
生産労働者	10.8	4.8	10.8	3.2	9.5	1.5	7.6	2.0	4.2	2.3	9.6	5.2
Wh. C	3.9	6.6	2.1	1.5	2.0	0.8	2.0	0.5	2.1	1.4	9.4	4.3
うち大卒	5.7	10.4	1.5	2.5	1.6	1.4	2.8	0.5	2.5	1.6	19.3	4.9
金融・保険業	7.4	6.4	7.3	5.7	7.2	4.4	7.0	4.8	11.9	7.3	34.2	23.5
うち大卒	4.8	5.2	2.5	3.2	5.4	2.5	2.0	2.3	5.1	2.4	28.7	17.3

〔原資料〕「金構造基本調査」（1976、1986年）より作成

表 10 若年労働者の配置転換方針 (1986年)

(%)

学歴・職種・規模	該当者のいる 企業	ある程度決った方針がある					決った方針 はない	
		計	最初に担当 した業務を 継続させる	最初に担当 した業務に 関分野で配置 転換を行う	幅広い分野 にわたって 配置転換を 行う	その他		
高専 校務 卒職	調査産業計 5,000人以上 30～99人	(60.3) 100.0 (84.1) 100.0 (54.9) 100.0	65.6 88.3 61.6	30.2 27.8 32.1	21.8 37.9 19.6	12.9 18.5 9.5	0.7 4.0 0.4	34.4 11.7 38.4
高校 卒業 卒職	調査産業計 5,000人以上 30～99人	(72.0) 100.0 (75.9) 100.0 (69.3) 100.0	70.2 87.9 68.4	23.8 36.6 24.5	25.0 39.3 23.6	20.4 9.4 19.6	0.9 2.7 0.8	29.8 12.1 31.6
大学 卒業 卒職	調査産業計 5,000人以上 30～99人	(45.0) 100.0 (97.6) 100.0 (36.0) 100.0	61.8 91.3 51.4	14.3 1.4 16.8	17.7 18.1 14.4	28.6 67.4 19.3	1.2 4.5 1.0	38.2 8.7 48.6
大学 卒業 卒職	調査産業計 5,000人以上 30～99人	(44.5) 100.0 (82.4) 100.0 (37.6) 100.0	66.1 90.5 58.3	16.1 8.2 17.5	25.5 57.6 20.7	23.0 21.0 18.7	1.5 3.7 1.4	33.9 9.5 41.7

【出所】 「雇用管理調査」 1986年

が存在する。

2 昇進・昇格

労働省の「雇用管理調査」によって、昇進基準（決定要素）をみると、当然とはいえ「能力評価」と「業績評価」はほとんどの企業で基準として入っている。この点は七〇年代から変わりはないと言えよう。大きく変化してきたのは、在籍年限、学歴のもつ比重であらう。

在籍年数は、七六年調査では、八〇・九％の企業（五千人以上）が年齢・勤続年数を昇進・昇格の一つの決定要素として考えられていたが、在籍年限を課長相当への昇進基準とする企業は八六年には六九・三％に、さらに八七年には五四・五％に、また学歴は、七六年調査では三五・四％であったものが、八一年には一五・六％、八七年には一三・一％へと減少してきた（表11）。

昇格の選考基準はやや異なり、在籍年数を基準に入れる企業は比較的多い。一般職層（事務職）内での昇格では八割の、末端職制内では七割の、管理職層内でも六割強の企業が昇格のための選考基準に在籍年数を入れていく（表12）。

このように昇進・昇格基準をみる限り、学歴、年功のもつ比重は低下しているのであるが、実際の昇進・昇格は学歴や勤続とどのように関連しているであろうか。

八七年の「雇用管理調査」によれば、係長相当職への昇進は三〇～三九歳層に、課長相当職への昇進は三五～四四歳層に、部長相当職への昇進は四五～五四歳層に集中している。それぞれの昇進においてこの集中年齢層より若い年齢で昇進している者は僅かである。それは資格昇格、専門職への任用においても同様で一定の年齢層に

表11 職 階 別 昇 進 基 準 (1987年)

M・A (%)

区 分	係長相当への昇進	昇進基準の「定めあり」及び「慣行のある」企業	能 力 評 価		在 籍 年 限	業 績 評 価	昇 進 研 修	学 歴	人 柄	その他	
			計	試 験 あり							
事 務 ・ 技 術 部 門	規 模 計	100.0	82.1	9.7	72.4	59.1	79.4	8.0	14.1	55.0	13.8
	5,000人以上	100.0	79.7	22.8	56.9	50.3	69.3	15.2	12.4	44.1	20.7
	1,000～4,999人	100.0	86.1	22.4	63.7	67.3	78.4	13.9	15.2	47.9	25.6
課長相当への昇進	規 模 計	100.0	85.9	9.3	76.6	58.0	87.3	9.6	14.9	62.2	16.1
	5,000人以上	100.0	95.2	17.6	77.6	54.5	86.2	21.4	13.1	57.9	30.3
	1,000～4,999人	100.0	93.5	22.1	71.4	65.6	89.4	14.8	14.6	54.8	29.3
部長相当への昇進	規 模 計	100.0	81.5	5.3	76.2	53.9	82.4	8.4	16.8	61.7	16.3
	5,000人以上	100.0	92.8	5.5	87.2	50.3	85.2	12.8	11.0	57.9	30.3
	1,000～4,999人	100.0	92.2	9.1	83.1	56.5	88.0	8.1	14.0	55.2	29.9

〔出所〕労働省「雇用管理調査」(1987年)

集中し、それよりも若い年齢で昇格している者はほとんど見られない(表13)。

「賃金構造基本調査」によつて、従業員数一千人以上の企業における学歴・年齢別の役職者の輩出率、平均年齢、平均勤続をみるならば表13の通りである。高卒者の輩出率は大卒に比べて、職長職、係長職ではあまり差は

ないが、課長職において二分の一以下、部長職においては七分の一以下である。しかも、全体に昇進が遅くなっている傾向はあるが、大卒の場合、四〇～四四歳層の四割が課長に、四五～四九歳層の二割、五〇～五四歳層の四割弱が部長に昇進、そして五〇～五四歳層ではその六割が部課長になっているのに対して、高卒者は課長にな

表12 職別昇格のための選考基準 (1987年)

M・A (%)

区 分	昇格の選考基準を定めている企業	能力評価		在籍年数	業績評価	昇格研修	学歴	人柄	その他
		計	試験あり	試験なし					
管理職 (課長相当以上)									
規 模 計	100.0	90.7	16.6	74.1	58.7	90.0	11.8	17.6	56.2
5,000人以上	100.0	95.7	19.9	75.8	62.8	82.7	13.0	13.0	43.7
1,000～4,999人	100.0	93.5	26.4	67.1	67.7	87.9	13.0	15.4	40.6
管理職より下位の 役付層内の昇格									
規 模 計	100.0	90.8	23.9	66.9	67.7	84.5	12.4	17.8	49.9
5,000人以上	100.0	95.9	32.6	63.3	71.2	81.3	18.7	16.5	40.1
1,000～4,999人	100.0	92.7	34.9	57.8	75.8	84.5	13.8	17.0	38.1
一般職層内の昇格									
規 模 計	100.0	88.5	17.6	70.9	75.2	75.8	7.7	21.8	40.6
5,000人以上	100.0	94.2	27.0	67.3	80.9	76.6	13.3	16.5	33.1
1,000～4,999人	100.0	91.4	28.2	63.2	86.4	76.2	11.6	21.0	29.4

【出所】労働省「雇用管理調査」(1987年)より作成

表 13 男子・学歴・年齢別役職者輩出率・平均年令・平均勤続
(産業計・企業規模 1,000 人以上)

() 内実数 (人) 単位: %

	年齢計	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55～59歳	平均年齢 (歳)	平均勤続 (年)
部長 計	'76年 (81770)	(840)	(3110)	(16040)	(27880)	(25960)	(4240)	48.6	23.1
	1.89 (90600)	0.11 (430)	0.48 (2130)	3.11 (10300)	6.60 (37000)	8.89 (28860)	4.46 (10510)	49.5	24.6
	'81年 (109410)	0.05 (270)	0.30 (2190)	1.64 (9200)	7.53 (38830)	7.41 (44910)	7.19 (12120)	50.3	25.9
	'86年 (14930)	0.04	0.25	1.30	6.48	10.15	5.32		
高卒	'76年 (15370)	0.10	0.33	1.66	3.48	5.88	8.35	48.5	24.3
	0.77 (18520)	0.04	0.15	0.88	2.86	4.39	5.73	49.4	26.7
	'81年 (18520)	0.01	0.11	0.43	2.04	4.60	3.18	50.9	28.7
	'86年 (52740)	0.25	1.31	11.25	32.91	49.80	37.08	47.9	21.9
大卒	'76年 (64630)	0.09	0.70	4.48	27.80	38.65	33.68	48.9	23.5
	5.58 (86060)	0.09	0.57	4.36	20.67	38.15	28.65	49.9	25.2
	'81年 (86060)	0.09	0.70	4.48	27.80	38.65	33.68	48.9	23.5
	'86年 (207720)	0.09	0.57	4.36	20.67	38.15	28.65	49.9	25.2
課長 計	'76年 (260060)	(9470)	(57480)	(70760)	(39740)	(22520)	(5180)	43.1	19.7
	4.83 (326920)	1.15 (6290)	7.88 (52960)	11.66 (98370)	7.69 (61530)	6.17 (30600)	3.51 (8450)	44.1	21.1
	'81年 (326920)	0.73 (5500)	7.49 (45730)	15.71 (111730)	12.52 (95800)	8.39 (49970)	5.78 (16930)	45.5	22.9
	'86年 (66670)	0.77	5.20	15.78	16.00	11.29	7.43		
高卒	'76年 (91120)	1.08	5.35	10.48	12.39	14.93	10.66	44.2	22.5
	'81年 (91120)	0.48	6.37	8.92	13.01	14.82	9.56	44.8	23.8

企業間の労働時間増減の要因

保長計	'86"	(121870)	5.21	0.28	2.35	10.54	14.13	14.79	11.77	46.9	26.2
	'76"	(116940)	12.37	2.92	25.18	43.97	27.46	13.14	11.08	41.3	17.0
	'81"	(150570)	12.73	1.36	16.69	44.86	31.26	16.28	8.73	43.0	18.9
	'86"	(18561)	12.87	1.72	11.71	40.28	34.53	20.32	15.02	44.2	20.2
	'76"	(256330)	5.96	9.27	(81650)	(42700)	(29130)	(17400)	(3510)	39.0	17.1
	'81"	(296260)	6.74	7.76	14.15	8.29	6.90	5.96	3.69	40.2	18.4
	'86"	(368930)	7.71	6.61	13.42	10.22	7.28	6.01	4.73	41.3	20.0
	'76"	(47420)	6.45	1.19	14.64	13.49	8.24	(30310)	(11850)	39.6	19.3
	'81"	(124560)	7.41	4.87	13.38	15.07	14.58	11.53	8.45	41.6	21.1
	'86"	(192240)	8.22	3.47	11.74	18.75	12.95	10.49	7.58	42.7	22.9
高卒	'76"	(97170)	10.27	2.54	20.01	24.01	8.02	4.11	3.61	35.7	12.0
	'81"	(116140)	9.82	14.72	24.63	10.94	3.45	3.24	3.15	36.8	13.2
	'86"	(136400)	9.46	12.86	23.91	11.25	5.21	2.70	3.06	37.7	14.1
	'76"	(178940)	13.8	14.9	21.7	24.7	29.3	33.8	12.8	42.0	21.5
製造業職長 (対生産者)	'81"	(159980)	13.9	9.8	20.0	24.6	24.1	28.2	11.7	42.7	22.2
	'86"	(162120)	13.9	7.3	18.1	24.5	26.3	22.1	8.8	43.5	23.0

〔出所〕 労働省「賃金構造基本調査」(1976, 81, 86年)より作成

※ 5,000人以上企業

っている者は四〇歳以降の各年齢層で一五％以下、部長になっている者は五〇歳以上で三〇四％の割合、五〇～五四歳層でも部課長の地位についている者は二割でしかない。

また、学歴による昇進割合の違いと同時に、昇進年齢に一定の序列が見られる。大卒での各役職の輩出率は、係長は三〇～三四歳で一割を、課長は三五～三九歳で一割を、部長は四五～四九歳で二割を越える。高卒では、係長の輩出率が三五～三九歳で一割を、課長は四〇～四四歳で一割を越える。各役職ともこれらの年齢層より若い年齢層では昇進している者は殆どみられない。

このような現象をもう少しはっきりさせるためにコーホート分析によって見てみよう。

一九七六年当時高卒三〇～三四歳の労働者は係長八・〇％、課長一・一％で九割強は一般従業員であった。五年後の八一年に係長が一三・〇％、課長が六・二％であった。そして、一〇年後の八六年、四〇～四四歳になったとき、係長は一九・三％、課長は一〇・九％であった。一方、七六年当時三〇～三四歳の大卒の場合は、この段階で係長に二〇・〇％、課長に二・九％になっていたが、八一年時点では係長二四・一％、課長一六・三％、部長〇・七％となり、八六年、四〇～四四歳になった時には係長一〇・五％、課長三七・五％、部長一七・六％というステイタスの配分になっていた。

ここに見られたのは、高卒よりも大卒が速いスピードで昇進すること、昇進者の割合も大卒者の方が高いこと、そして、年齢と昇進する地位とが一応の対応関係にあること、等である。このことは、勤続期間がクロスされていないので厳密には言えないが、昇進に関する限りそのスピードと時期が学歴と年齢によって一定の序列を形成している、つまり、学歴別年功制が八七年段階でも存在しているということを意味する。もちろん、見られるように、同学歴・同年齢でも昇進のスピードが異なっている事実がある。しかし、このことは学歴別年功制を

否定することを意味しない。後に述べるように、もともと年功制には能力評価（査定）が内在していたし、それは高学歴、高地位になるほどきびしかった。

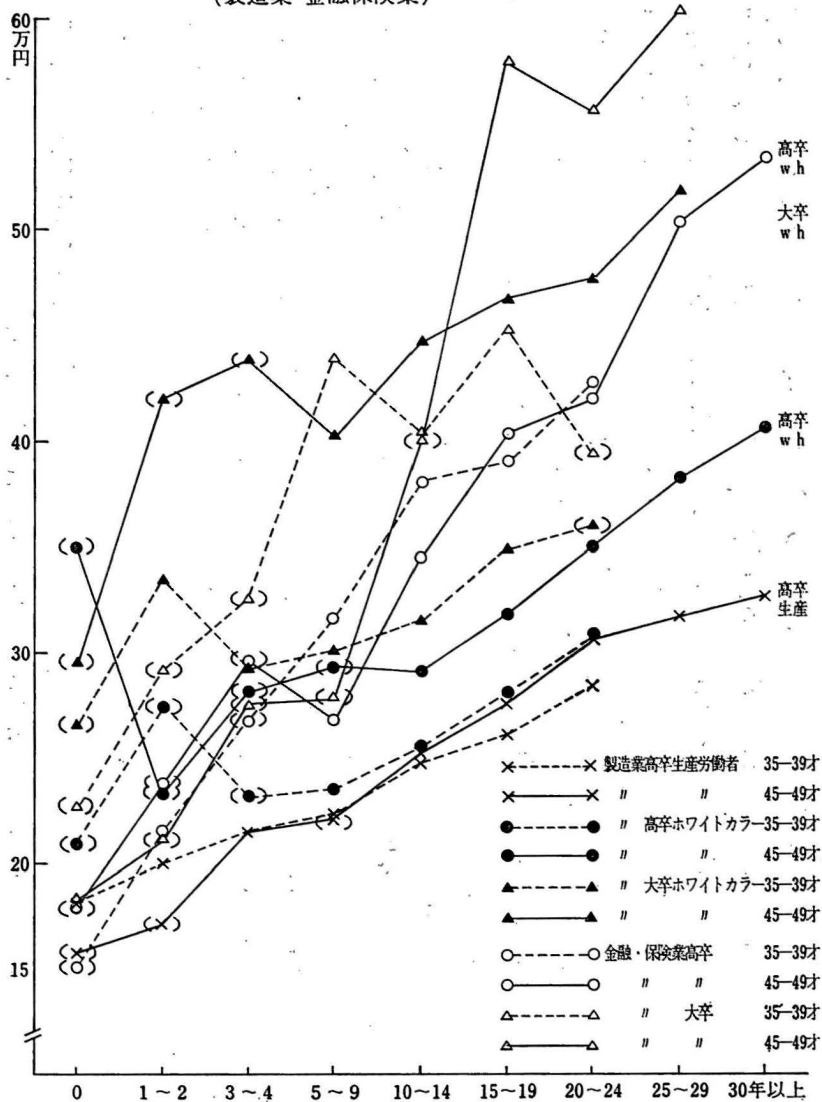
3 賃 金

図2は一九八六年の「賃金構造基本調査」から作成した産業別・学歴別・年齢別の勤続期間別賃金のグラフである。少数事例を除いて全体が右上がり、つまり勤続期間が長いほど高い賃金であることをしめしている。やや詳しくみるならば、学歴水準の高いほど賃金水準も高く、かつ急激な右上がりとなっている。また、同じ学歴ならば勤続期間の長い者ほど賃金は高い。つまり学歴別年功賃金の姿を示しているのである。ただし、少数事例ではあるが三五～三九歳層の勤続一～二年の者と、製造業の大卒四五～四九歳層、五五～五九歳層の勤続期間の短い層にやや突出した傾向がでている。前者は一～二でみた中途キャリア採用者であろうと想定される。後者はいわゆる大卒キャリアの天下り組であろう。これらは少数事例であるが、年功賃金の攪乱要因となっている。

これに対して、標準労働者の賃金カーブには「純粋な」学歴別年功賃金の姿が見られる。図3は製造業の標準労働者の年齢別平均賃金（所定内）をグラフにしたものである。これによれば、生産労働者はほぼ五〇歳で賃金上昇はストップし、以降横這いとなる。ただし、高卒者は五四歳以降減少している。高卒事務労働者は高卒生産労働者よりも賃金水準は高く、三〇歳代後半からその差が拡大してくる。高卒事務労働者も五〇歳代半ばから賃金は減少する傾向にある。大卒者の賃金は五五歳まで、とくに課長職に付く年齢である五五歳以降は急減する。上昇を続ける。しかし、多くの企業で役職定年制が適用される年齢である五五歳以降は急減する。

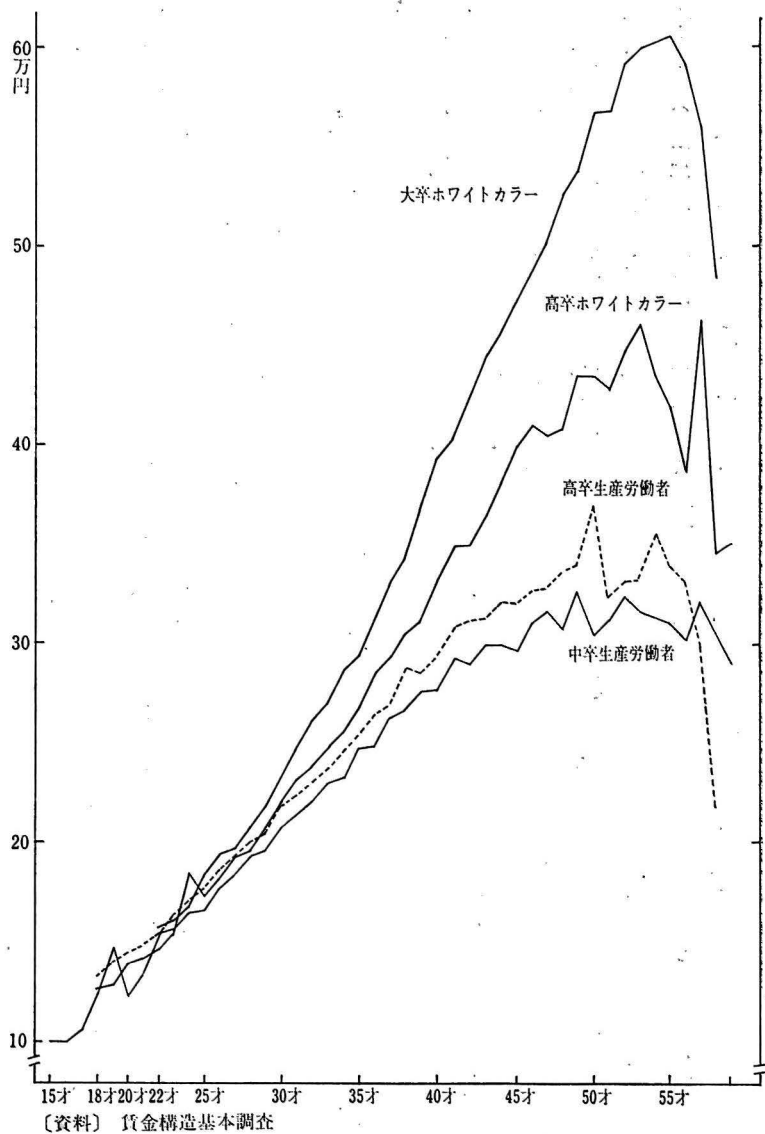
すなわち、賃金における年功制はキャリア中途採用の増加や天下りの存在によって若干のゆらぎを見せている

図2 学歴・年令階層・勤続期間別賃金 (1986年)
(製造業・金融保険業)



(注) () をつけたものは対象労働者数が少ない
 [出所] 労働省「賃金構造基本調査」(1986年)より作成

図3 製造業標準労働者の学歴・年令別賃金(所定内)カーブ



が、標準労働者の賃金カーブに見られるように、五〇歳代半ばまでの標準労働者たちを中核として学歴別年功制が厳然として存在している。しかも、次に見るように大企業で長勤続者、標準労働者の占める割合が増大していることは、年功賃金を適用される労働者の割合が大企業内では増加していることを意味するであろう。

(1) 「賃金構造基本調査」でいう「標準労働者」とは、学校卒業後（ただし、就学期間は原則として通常の期間。それゆえ、浪人し、または留年した者で学卒後直ちに就職した者も除かれる）直ちに現在の企業に入り、その後引き続き勤務し、調査時点で在籍している者。詳しくは賃金構造基本調査の定義を参照されたい。

4 終身雇用

「日本的雇用慣行」の解体論で最も強く主張されているのは終身雇用の崩壊である。果たしてそうであろうか。以下、「賃金構造基本調査」の製造業と金融・保険業の従業員数千人以上企業の男子労働者のデータを吟味することによってこの点を検討してみよう。

まず、一九七六年と八六年のコーホートによる労働者の移動状況を見てみよう（表14）。

製造業ではこの一〇年間に男子労働者が三万三〇〇〇人減少している。なかでも生産労働者総数は一〇年間で一三万人弱、一〇%の減少をみた（ただし、高卒生産労働者は一万人強増加している）。その減少割合をコーホートでみると、七六年当時年齢で、二〇歳代は約二五%、三〇歳代と四〇歳代前半は約二〇%、四〇歳代後半は五割の減少である（高卒生産労働者も同様の傾向にある）。七六年当時の二〇～四九歳の在籍労働者数と八六年の三〇～五九歳の労働者数を比べると四分の一強に当たる二九万人近くの労働者が減少している。

高卒ホワイトカラー（管理・事務・技術）は一〇年間で総数二万人強、約五%の増加を見た。その増加者は新規

学卒の採用と八六年年齢で三九歳未満の者である。この新規学卒以外の三九歳未満の者の大半は中途採用というよりも生産労働者からの移動者であると考えられる（なぜならば、勤続期間コーホートでみると高卒ホワイトカラーの八六年時点の勤続期間一〇～一九年の者が増加している）。つまり七六年年齢二〇～二九歳生産労働者からの流出者（二万五〇〇〇人強）の内一四％強（二万人弱）が事務部門に異動したのである。しかし、七六年年齢三〇歳以上層は一〇年間で四万人強流出している。とくに四〇歳代の流出率は激しい。

大卒ホワイトカラーは一〇年間で総数一五万人強、四二％と大幅に増加した。しかし、七六年年齢で二五歳以上の者は各年齢層とも減少している。とくに四〇歳以上の者の流出割合は高い。それゆえ増加した者の大部分は新規学卒者と考えられる。

金融・保険業の場合はどうであろうか。

金融・保険業の男子労働者はこの一〇年間に三万二〇〇〇人強の増加をみた。しかし、七六年段階で男子労働者の半数近くを占めていた高卒労働者は減少し、大卒労働者が大幅に増加した。

高卒労働者はこの一〇年間、各年齢層で流出がみられ、総数で二万二〇〇〇人強、一一・五％減少している。とくに七六年年齢で二〇～二四歳層と四〇歳代の流出が著しい。なかでも四〇歳代後半は半数近く流出している。大卒労働者は七万六〇〇〇人弱、四五％の大幅な増加をみた。増加者の大半は新規学卒者と考えられる。そして、七六年年齢で二五歳以上は流出超過になっており、ここでも四〇歳代の流出が著しく、四〇歳代後半では七一％もの流出率になっている。

以上見てきたように、産業構造の転換のなかでやや衰退気味で従業員をトータルで減少させてきた製造業、反対に成長産業である金融・保険業、この両者に共通したここ一〇年間の労働力の需給構造は次の点に見られる。

表 14 男子労働者の移動……コーホートによる増減数・率
企業規模 1,000 人以上, (単位 10人), 率 (%)

		製 造 業				金融・保険業	
		生 産 労働者計	高卒生産 労働者	高卒管・ 事・技職	大卒管・ 事・技職	高 卒	大 卒
76年	15～19歳	5,667	3,670	697	—	659	—
86 "	25～29 "	11,774	10,402	3,116	10,940	1,321	5,465
76～86	増 減 数	6,107	6,732	2,419	10,940	662	5,465
76～86	増 減 率	107.8	183.4	347.1	...	100.5	...
76年	20～24歳	23,177	17,865	5,904	1,964	2,582	2,336
86 "	30～34 "	17,047	13,235	6,721	7,231	2,292	5,111
76～86	増 減 数	-6,130	-4,630	817	5,267	-290	2,775
76～86	増 減 率	▲ 26.4	▲ 25.9	13.8	268.2	▲ 11.2	118.8
76年	25～29歳	26,364	16,926	8,542	10,244	2,842	5,020
86 "	35～39 "	19,963	12,606	9,526	9,308	2,684	4,662
76～86	増 減 数	-6,401	-4,320	984	-936	-158	-358
76～86	増 減 率	▲ 24.3	▲ 25.5	11.5	▲ 9.1	▲ 5.6	▲ 7.1
76年	30～34歳	20,542	9,352	9,661	7,255	3,485	2,886
86 "	40～44 "	16,415	7,563	9,454	6,284	3,284	2,612
76～86	増 減 数	-4,127	-1,789	-207	-971	-201	-274
76～86	増 減 率	▲ 20.1	▲ 19.1	▲ 2.1	▲ 13.4	▲ 5.8	▲ 9.5
76年	35～39歳	18,449	7,476	7,561	6,757	2,708	2,556
86 "	45～49 "	15,352	6,244	6,715	6,404	2,662	2,336
76～86	増 減 数	-3,097	-1,232	-846	-353	-46	-220
76～86	増 減 率	▲ 16.8	▲ 16.5	▲ 11.2	▲ 5.2	▲ 1.7	▲ 8.6
76年	40～44歳	13,985	3,624	5,141	4,249	3,224	2,197
86 "	50～54 "	10,780	3,119	3,875	3,389	2,849	1,408
76～86	増 減 数	-3,205	-508	-1,266	-860	-375	-789
76～86	増 減 率	▲ 22.9	▲ 13.9	▲ 24.6	▲ 20.2	▲ 11.6	▲ 35.9
76年	45～49歳	11,572	1,937	3,132	2,352	2,053	1,294
86 "	55～59 "	5,675	1,168	1,273	873	1,053	375
76～86	増 減 数	-5,897	-769	-1,859	-1,479	-1,000	-919
76～86	増 減 率	▲ 51.0	▲ 39.7	▲ 59.4	▲ 62.9	▲ 48.7	▲ 71.0
76年	年 齢 計	129,886	61,804	43,151	34,436	19,618	16,929
86年	年 齢 計	116,902	73,234	45,395	48,916	17,356	24,522
76～86	増 減 数	-12,984	11,430	2,244	14,480	-2,262	7,593
76～86	増 減 率	▲ 10.0	18.5	5.2	42.0	▲ 11.5	44.9

〔出所〕「賃金構造基本調査」('76, '86年)より作成

すなわち、既就業のより学歴の低い労働者の排除（製造業では中卒生産労働者、金融・保険業では高卒労働者）と新規大卒者の大量採用、学歴を問わず「退職出向」などによる四〇歳以上の長勤続者層の大量排除、の二点である。とくに後者は終身雇用の崩壊の主張の根拠となっている。事実、これだけを見るならば「終身雇用は崩壊した」と言えるだろう。

しかし、他の側面から見るならば「終身雇用は崩壊した」とは必ずしも言えない。それは大企業に残っている労働者の問題である。排除された労働者に代わって大企業にパート労働者や派遣労働者が大量に導入されていることはすでにみた。ここで問題にするのはこのような労働者ではなく、大企業の常用労働者である。

製造業と金融・保険業の勤続二〇年以上の労働者割合をみると次のような結果が出る。製造業も金融・保険業も従業員千人以上規模の企業はそれ以下の規模の企業より勤続二〇年以上の労働者の割合が高い。また、七六年に比べて八六年は、製造業の生産労働者、高卒・大卒のホワイトカラー、金融・保険業の高卒・大卒労働者のそれぞれが二〇年以上勤続者の割合を大幅に高めている。とくに製造業のホワイトカラーと金融・保険業の大卒労働者の四五～五四歳層の九〇％以上がそうである（表15下段）。

また、標準労働者割合をみると製造業の生産労働者、高卒ホワイトカラーではそれほどではないが、大卒労働者では四五歳以上層でも五割前後の割合を示している。とくに金融・保険業でそれが顕著である（表15上段）。

これらのことは何を意味しているのであろうか。産業構造の転換、デュアル・イノベーションのもとで、新分野への進出、不採算部門の切り捨て、労働内容の急激な変化、厳しい能力評価によって、これらについていけない判定した労働者を排除し、残った子飼いの「少数精鋭」労働者には終身雇用の恩典を与えていることを意味しているのではないだろうか。

表 15 従業員規模1000人以上企業の標準労働者割合 (1986年) (%)

	製 造 業			金 融・保 険 業	
	生産労働者	管理・事務・技術			
	旧中・新高卒	旧中・新高卒	大 卒	旧中・新高卒	大 卒
年 齢 計	45.1	49.3	59.1	52.2	70.9
—19歳	86.5	90.0	—	89.7	—
20—24 "	63.8	65.1	88.7	69.4	91.3
25—29 "	50.4	57.1	60.6	63.1	74.4
30—34 "	57.0	64.5	49.9	65.6	71.2
35—39 "	35.3	50.2	60.4	56.6	66.7
40—44 "	22.8	51.4	56.3	58.3	71.0
45—49 "	9.4	28.4	58.4	48.8	64.6
50—54 "	7.8	29.9	44.8	38.8	54.5
55—59 "	4.7	18.9	37.1	10.8	34.4

勤続20年以上労働者割合 (40歳以上) (%)

年齢計 76	5.4	20.9	11.9	29.2	14.4
86	19.3	46.4	24.4	49.9	20.3
40—44歳 76	31.3	55.7	22.9	78.3	36.0
86	65.3	86.7	33.6	85.0	45.1
45—49 76	55.8	79.0	77.8	73.0	90.1
86	73.9	91.6	90.5	78.7	93.3
50—54 76	70.1	84.0	83.3	64.3	82.5
86	69.7	89.2	94.9	75.9	93.5
55—59 76	68.7	76.1	68.9	33.0	52.9
86	65.1	86.3	86.9	53.8	71.5
60—64 76	...	...	...	...	...
86	38.2	28.6	50.0	24.2	19.6

(注) 「標準労働者」からは学卒後直ちに就職したものであっても、浪人したもの、在学中に留年した者は除かれるので、新規学卒後継続就職している者より少なめの数値がでている (P.328の注参照)。

〔出所〕「賃金構造基本調査」(1976, 86年) より作成

IV 「日本的雇用慣行」は崩壊したか

これまで、「日本的雇用慣行」の〈崩壊〉か〈存続・維持〉かをめぐって、「年功制」と「終身雇用」にかかわるかぎりでの八〇年代の事実を明らかにしてきた。そこに見られたのは、資本の側が「能力主義・実力主義」を標榜して「年功制」と「終身雇用」の〈解体〉を主張し、進められてきた人事・労務管理の実態があった。すなわち、中高年と〈無能力・非協力〉のらく印を押した労働者の排除を目的とした「複合的な〃人減らし〃」施策と外部労働市場、中間労働市場の利用（↓「終身雇用」の崩壊）であり、「中途キャリア採用」や拔擢人事と年功昇進・昇格の否定、年功賃金の縮小ないし否定（↓「年功制」解体）であった。

他方、統計的事実では、賃金や昇進において「能力主義的運用」による格差の存在を見せながらも基本的には「年功制」が、また中高年を中心に大量の常用労働者の排除をしながらもかえって残った部分（「少数精鋭」の基幹労働者）には「終身雇用」の存在が、より強く表れていた。

このアンビバレントをわれわれはどう理解すればよいのだろうか。それは、一に「日本的雇用慣行」をいかなるものとして理解するかにかかわっている。

労務管理としての「日本的雇用慣行」

一般に、「日本的雇用慣行」は、いま、ここでその成立および「原基」構成、成立の説明枠組、等についてふれる余裕はないが、⁽¹⁾少なくとも、次のように理解することは出来るだろう。

日本における熟練形成の特質（企業内熟練Ⅱ年功的熟練）とそれに基づく位階制秩序Ⅱ労働者の層的構成および

労働市場の重層的構成を前提に、企業への統合のイデオロギー（たとえば、経営家族主義）の下に、基幹労働者を確保するため、労働力再生産に必要な賃金の保障と勤続による企業への貢献に報いる「受益度」の向上によって、企業社会（企業共同体）に労働者を閉じ込め、能力発揮競争と企業忠誠を導くものとして、《終身雇用》定年までは雇用していく》と《年功制》階層別に勤続に応じた継続的な昇給と昇進》を軸に、大企業労働者に適用された日本資本主義の労務管理の体系である。しかも、それは、日本資本主義の《発展》のなかで一定の変容・（再編）を伴いながらも（例えば、統合イデオロギーが「経営家族主義」から「集団主義」に、身分階層制が学歴別に）、少なくとも七〇年代までは労務管理の体系として生き続けていたと。

そして「日本的雇用慣行」についてここで確認しておかなければならないのは次のような諸点である。

第一に、それは日本資本主義の労務管理の体系であって、統合と排除の論理を内在させていたこと、つまり、勤続に応じた昇給・昇格によって「受益度」の拡大という統合原理と企業秩序非順応者、非能率者を企業（「家」ないし「集団」）の維持・発展の阻害者として排除する論理の存在である。第二に、それは「身分」ないし学歴による企業内労働者の階層的構成と労働市場の重層的構成を前提としていること。第三に、それが適用されたのは大企業の基幹労働者、標準能率者、秩序順応者に対してであること、言いかえれば、中小企業の労働者には適用外であり、また大企業の労働者であっても、女子労働者や非順応者、非能率者、中途採用者には適用されなかった。

八〇年代の諸現象と「日本的雇用慣行」

さて、「日本的雇用慣行」にかかわる諸点で八〇年代にあらわれた諸現象はどう理解すべきであろうか。

外部労働市場や「中間労働市場」を利用した労働力調達の普及は「日本的雇用慣行」を解体させるものではない。むしろこのような労働力調達の存在こそ「日本的雇用慣行」を可能にするものである。労働力調整に一定の硬直制をもつ「終身雇用慣行」は労働力調整用として重層的な外部労働市場を、もともと、必要としていた。様々な「人減らし」施策による大量の中高年労働者の排除は、「終身雇用慣行」を崩壊させたかのように見える。とくに、高度成長期に適用労働者層の拡大がみられた後であるから余計にそのように感じられる。しかし、労務管理の体系である「日本的雇用慣行」は、もともと、ピラミッド型の位階階層制を維持するためと企業の統合と維持・発展のために、排除の論理を持っていたのであり、総ての男子常用労働者に適用されていたわけではない。事実、これまでも不況時には解雇をも含む「人減らし」が行われていた。排除が大量であるというだけでは「終身雇用」の否定にはならない。

「中途キャリア採用」が年功秩序の否定につながる側面は確かにある。しかし、その割合は見てきたように僅かであって、全体としての年功秩序を否定するほどになっているとはいえない。

「能力主義」の導入が言われ、制度的にも一定の整備がされ、そして、従来に比べてより厳しい「能力主義」的人事管理がなされ、同期入社者の間に昇進・昇格で大きな差が生じてきている。しかし、「日本的雇用慣行」には査定・人事考課という「能力」評価は存在していた。「能力主義」の導入即年功制の否定とはならない。いかなる「能力主義」であるかが問題である。すくなくとも、本論で事例として取り上げたような「能力主義」では「年功制」が否定されたことにはならないであろう。前述の日産自動車の例にしても、「卒年管理」自体が「日本的雇用慣行」の表われであり、昇進人事にしても次年度の「一選抜」組の一部が前年度の「一選抜」組に追いついたのであり、追い抜いたのではない。「一選抜」という存在自体が年功制の存在を表現している。

このようにみてくると、本稿のおよび二で見た諸現象は必ずしも「日本的雇用慣行」の解体を意味することにはならないことが理解できるであろう。

八〇年代の現実

いま、一九八七年の「雇用管理調査」によって従業員数五千人以上の企業の人事異動に関する年齢別状況を見ると(図4)、中高年労働者の排除(終身雇用の否定)は見られるが、昇進・昇格等は年功秩序が貫徹しているようにみえる。

また、「賃金構造基本調査」によって、従業員数一千人以上の企業に所属する労働者の一九七六年から八六年の一〇年間の人事異動を見ると(表16)、労働者の企業内人生について次のようなことがいえるであろう。

高卒労働者…二〇歳代後半から三〇歳代前半で係長に昇進するものが現れ、四〇歳代に入って課長に昇進するものが出てくる。同時に企業外への排除も始まる。七六年当時四五〜四九歳であった者は一〇年後には四割近くが排除されている。係長昇進者は四〇歳代が最大で二割に達する。課長昇進者は四〇歳代後半から五〇歳代前半で一四％である。その内、部長に昇進する者は僅か(五〇歳代前半で四・三％)、しかもその多くは五〇歳代に企業外に排除される。つまり、高卒者の企業内人生は、入社後ほぼ四〇年の間に、中途採用者も含め、約四割は一般従業員のままで(このデータには係長以前の末端職制が明示されていない)、一部は部長(八六年時点の部長の一七％が高卒者 前掲表13参照)まで昇進するが多くの係長、課長(八六年時点の課長の三七％が高卒者)どまりである。とはいえ、三割近くが位階の階段を昇っている。他方終身雇用の対象外として四〇歳代から排除されはじめ約四割が定年前に排除される。

図4 人事異動の割合 (1987年)

	人事異動者の全労働者 に対する割合〔実数〕		年齢別状況 (5,000人以上)
	30人以上規模計	5,000人以上	
① 職位昇進	2.6 %	4.7 %	〔昇進が最も多い年齢〕 係長 ← 課長 部長 課長相当職への昇格 配転率が高い年齢 (注1) 一時出向率が高い年齢 (注2) 退職出向率が高い年齢 (注3) 適用開始年齢 × (43.4%) × 定年
② 昇格	2.2 %	10.9 %	
③ 配転	3.8 %	13.5 %	
④ 一時出向	0.86% (14.9万人)	1.60%	
⑤ 退職出向	0.15% (2.6万人)	0.24%	
⑥ 早期退職	0.17% (2.9万人)	0.38%	
⑦ 定年退職	0.8 % (13.9万人)	0.6 %	

注1. 配転率率が最も高いとする年齢 (企業割合10%以上年齢区分)

注2. 一時出向率が最も高いとする年齢 (企業割合10%以上年齢区分)

注3. 退職出向率が最も高いとする年齢 (企業割合30%以上年齢区分)

(出所) 労働省「昭和62年雇用管理調査結果速報」(1987年7月)

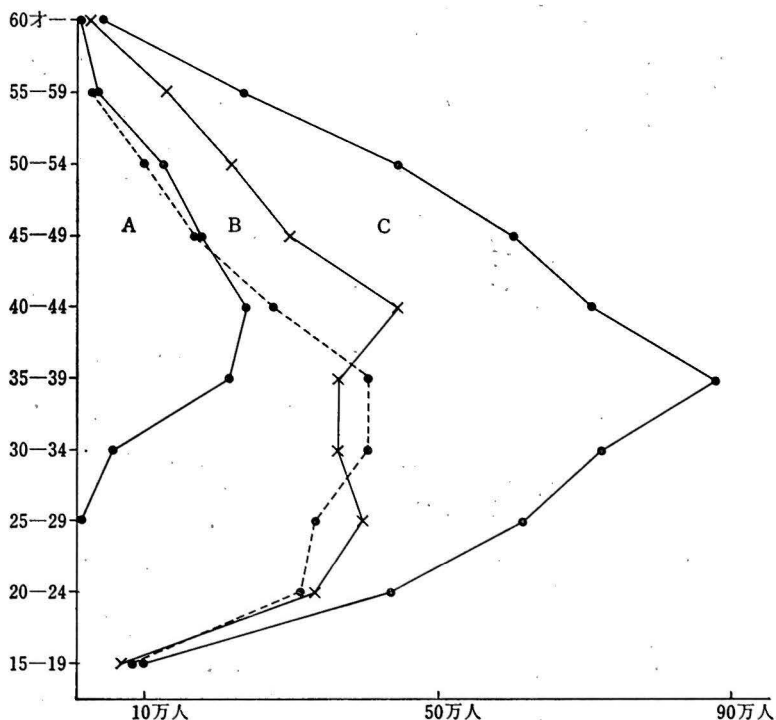
表 16 男子・年齢別 '76→'86 年の地位の変化
(全産業・企業規模 1000 人以上)

(年齢)	計	一 般	係 長	課 長	部 長	地 位 不 明
高卒 '76 (20—24)	100.0 (39046)	99.0 (32)	(1)	(1)	(一)	0.9
'86 (30—34)	98.3 (34942)	89.5	3.4	0.3	(4)	5.2
'76 (25—29)	100.0 (42493)	95.0	1.2	0.1	(2)	3.8
'86 (35—39)	103.6 (44035)	76.7	12.5	2.4	0.1	12.2
'76 (30—34)	100.0 (35256)	81.0	8.0	1.1	0.1	9.9
'86 (40—44)	103.2 (36375)	55.8	19.3	10.9	0.4	16.7
'76 (35—39)	100.0 (27839)	67.0	13.2	5.3	0.3	14.1
'86 (45—49)	93.8 (26106)	47.6	12.1	13.3	1.9	18.8
'76 (40—44)	100.0 (18444)	55.1	15.0	10.4	1.7	17.3
'86 (50—54)	94.1 (17365)	46.6	9.9	13.9	4.3	19.4
'76 (45—49)	100.0 (11993)	52.5	14.3	12.4	3.5	17.3
'86 (55—59)	63.9 (7669)	36.9	4.8	7.5	1.5	10.0
大卒 '76 (25—29)	100.0 (30351)	93.3	2.5	0.3	(6)	3.8
'86 (35—39)	95.2 (28908)	45.0	22.8	11.2	0.6	15.7
'76 (30—34)	100.0 (18559)	65.7	20.0	2.9	0.3	11.1
'86 (40—44)	93.0 (17256)	23.5	10.5	37.5	4.4	17.5
'76 (35—39)	100.0 (16286)	32.8	24.4	25.2	1.3	16.3
'86 (45—49)	96.8 (15768)	16.2	5.0	33.4	20.0	22.1
'76 (40—44)	100.0 (11098)	20.5	8.0	44.0	11.2	16.2
'86 (50—54)	84.2 (9345)	12.6	2.3	17.1	32.1	20.1
'76 (45—49)	100.0 (5810)	15.9	4.1	27.5	32.9	19.7
'86 (55—59)	45.6 (2649)	14.9	1.4	6.9	13.9	9.4

() 内の数字の実数 (単位10人)

[資料] 労働省「賃金構造基本調査」(76, 86年) より作成

図5 男子労働者の三層構造



(注) A層…50才以上、部長・課長
 45-49才、部長・課長・製造業職長
 25-44才、部長・課長・係長・製造業職長
 B層…各年令層の平均賃金(所定内)を上まわる賃金の労働者
 破線…「標準労働者」
 [原資料]「賃金構造基本調査」('86年)より作成
 右図の作成にあたっては、元島邦夫「大企業労働者の主体形成」
 (1982年、青木書店)のII-3図(P80)の示唆をうけた

大卒労働者…かれらは三〇歳代前半からで位階のピラミッドを登り始め、四〇歳代で課長になり、その一部は部長に昇進する。四〇歳代後半で二割が、五〇歳代前半には三割強が部長になっている。もちろん、一般従業員のまま、あるいは係長止まりの者も存在する。大卒者は高卒者に比べると「年功秩序」の階段を登る者は多く、また早く、高く登るが、四

○歳を過ぎると高卒者よりきびしく選別される。七十六年に在籍していた四五～四九歳層の五五%が一〇年後には定年になった者も含めて排除されている。

このように、高卒者も大卒者も昇進したり、企業外に排除されたりする人生を送ることとなる、と同時に企業内に学歴、年功による階層が構成される。そこに、能力査定と忠誠心・能力発揮競争がみられる。

一九八六年の「賃金構造基本調査」によって、従業員数一千人以上の企業の男子従業員の賃金と地位によって構成して見ると三層構造になることがわかる(図5)。すなわち、各年齢層で役職に付いている基幹労働者層(A)、平均賃金を上回るが役職には付いていない標準能力の労働者層(B)、そして、平均賃金以下の多くの中途採用者、非能率者・企業秩序不適応者層(C)である。B層は三〇歳代前半まで「標準労働者」の数と対応し、A層は三〇歳代後半から増加する。また、四〇歳代の役職者(A層)は「標準労働者」とほぼ対応する。つまり、三〇歳代に入って「能力」評価による選別が強まっていること、四〇歳代で残っている「標準労働者」は大半がA層に入り込んでいること、などが想定される。そして、三〇歳代後半以上のA、B層が「日本的雇用慣行(年功制と終身雇用)」を適用されている労働者である(もちろん、彼らはそれで安泰というわけではない。中高年排除の動きの中で能力発揮と忠誠心発揮を常に強いられている。そうでなければ、片道切符の出向や早期退職の要員に組み込まれる)。そして、入社してから三〇歳代前半までが「日本的雇用慣行」の被適用者(A、B層)を目標しての能力発揮と忠誠心発揮競争の時代である。

これまで検討してきた事から次のような暫定的な結論がだせるであろう。

八〇年代のデュアル・イノベーションの進展によって、日本資本主義は重厚長大から軽薄短小、先端産業へと

産業構造の転換を余儀なくされ、既存労働力の再編を図り——デュアル・イノベーションに適応出来ない労働者の排除と新分野の即戦力となる労働者の必要から——、労働力市場の再編と「日本的雇用慣行」の見直し、再編を始めた。

労働力市場の再編は、「中間労働市場」の形成と外部労働市場の拡大である。これによって、労働力需給調整弁としての労働力供給源の、そして多様な労働力の拡大をはかった。加えて、それは「日本的雇用慣行」から排除する労働者の受け皿の役割をも持つこととなる。

「日本的雇用慣行」の見直し・再編は、適用労働者の範囲を狭め、デュアル・イノベーションに不適応な労働者（主に賃金水準も高い中高年労働者）を排除し、労務コストの低減をはかるとともに、即戦力となる中途採用者を部分的に好待遇で企業組織の中に組み込んだ。しかし、経営が必要とする基幹部分を担当する基幹労働者には「日本的雇用慣行」を維持・適用しようとするものである。それが「能力主義」の強調として現れてくる。

つまり、適用労働者層の範囲を縮小し、「能力主義」の名の下で地位上昇の速度に差をつけながらも「学歴別年功制」と「終身雇用」を保障された、つまり学卒後新規採用され同一企業に勤続し、賃金と地位を上昇させてつづける企業の必要とする基幹労働者を存在させている。そのために、調節弁となる諸制度（多くは企業内外での労働者の流動化施策）を多様な形で導入したのである。

すなわち、より拡張された労働市場の重層構造と大企業労働者の層的構成を前提にして、大企業基幹労働者にはやはり「日本的雇用慣行」は適用されている。それは若干の変容を伴いながら、日本資本主義の労務管理として生き続けている。そして、現在みられる「日本的雇用慣行」を解体させるかに見える大企業で展開されている諸政策および声高な《崩壊》の主張は、大企業が減量経営、少数精鋭化をすすめるために「能力」のある、そし

て忠誠心の高い基幹労働者を確保すると同時に、「能力」がない、あるいは企業内秩序をみだすと判定された労働者の企業外への排除をスムーズにすすめるためである、と言っても過言ではないであろう。

(1) さしあたり、津田真澄『日本の労務管理』（東大出版会 一九七〇年）、とくに第三章「労務管理の日本的特質」とその第二節の注(2)——一〇ページを参照されたい。

(付記) 本稿は一九八七年度の日本社会学会大会（於日本大学）のテーマセッションでの報告に加筆したものである。
また、本稿は専修大学個人研究助成（一九八六・八七年度）、および専修大学社会科学研究所個人研究助成（一九八七年度）による調査研究の成果の一部でもある。