慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 雇用制度の産業間比較 : 雇用制度の違いは存在するか? |
| Sub Title | The comparison of employment system between industries : the difference and similarities of employment systems |
| Author | 八代, 充史(Yashiro, Atsushi) |
| Publisher | 慶應義塾大学出版会 |
| Publication year | 2015 |
| Jtitle | 三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.5 (2015. 12) ,p.35- 46 |
| JaLC DOI | |
| Abstract | 日本の雇用制度の将来像については, これまで多くの研究が行われているが, その多くは総体として日本的雇用制度の存続の可否を論じていた。しかし今後必要なのは, こうした総論もさることながら,<br>産業毎に雇用制度のありようを論じた各論である。本報告では,<br>自動車産業の聴き取り調査の結果であり,<br>従業員層の中でも特に事務系ホワイトカラーを対象としている。自動車産業は,<br>伝統的に日本的雇用制度が優位性を持つとされる産業であるが,<br>業界産業全体が激しい国際競争にさらされており,<br>また純粋な日本企業から外資系と資本提携している企業,<br>資本提携を解消した企業など様々で,<br>金融業と比較するうえで相応しい業種であると言えるだろう。<br>事例調査の結果,<br>昇進管理と賞与制度の業績連動部分が資本国籍要因と関連が強く, 外資の出資比率の高いE社では早ければ20歳代で部長に昇進している。他方日系は課長昇進の最短は35～36歳, 賞与の個人業績連動部分はそれほど大きくないことが窺われる。「元外資」であるD社は, 昇進年齢については「純日系」よりは若干早いが賞与の個人業績連動部分は明らかに日系よりも大きく,<br>日系と外資の中間に位置すると考えられる。他方業種要因に関しては,<br>金融業と自動車産業で明確な差は見られない。<br>他方雇用制度内部の制度的補完性に関しては, 新規学卒採用が中心である日系では昇進格差や賞与の個人業績による格差は大きくない。これに対して新卒依存度の低いD社では両者とも高くなっており, 雇用の入り口が内部の管理と密接に関係していることが窺われる。尤もC社は労働力の給源は殆ど新規学卒者だが,<br>賞与の個人連動部分は大きくなっている。 |
| Notes | 論文 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20151200-0035 |

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第5号
2015年12月

2015年11月20日掲載承認

# 雇用制度の産業間比較

――雇用制度の違いは存在するか？*――

八　代　充　史

＜要　　約＞

日本の雇用制度の将来像については，これまで多くの研究が行われているが，その多くは総体として日本的雇用制度の存続の可否を論じていた。しかし今後必要なのは，こうした総論もさることながら，産業毎に雇用制度のありようを論じた各論である。本報告では，自動車産業の聴き取り調査の結果であり，従業員層の中でも特に事務系ホワイトカラーを対象としている。自動車産業は，伝統的に日本的雇用制度が優位性を持つとされる産業であるが，業界産業全体が激しい国際競争にさらされており，また純粋な日本企業から外資系と資本提携している企業，資本提携を解消した企業など様々で，金融業と比較するうえで相応しい業種であると言えるだろう。

事例調査の結果，昇進管理と賞与制度の業績連動部分が資本国籍要因と関連が強く，外資の出資比率の高いE社では早ければ20歳代で部長に昇進している。他方日系は課長昇進の最短は35～36歳，賞与の個人業績連動部分はそれほど大きくないことが窺われる。「元外資」であるD社は，昇進年齢については「純日系」よりは若干早いが賞与の個人業績連動部分は明らかに日系よりも大きく，日系と外資の中間に位置すると考えられる。他方業種要因に関しては，金融業と自動車産業で明確な差は見られない。

他方雇用制度内部の制度的補完性に関しては，新規学卒採用が中心である日系では昇進格差や賞与の個人業績による格差は大きくない。これに対して新卒依存度の低いD社では両者とも高くなっており，雇用の入り口が内部の管理と密接に関係していることが窺われる。尤もC社は労働力の給源は殆ど新規学卒者だが，賞与の個人連動部分は大きくなっている。

＜キーワード＞

日本的雇用制度，資本国籍要因，業種要因，制度経済学，制度社会学，ベストフィット，ベストプラクティス，企業内労働市場

* 本稿は，文部科学省科学研究費基盤研究B「複数レベルの組織フィールドからの人事制度分析」（平成24年度～平成28年度）に基づく研究成果を，筆者の観点からまとめたものである。本研究の共同研究者である須田敏子氏，山内麻理氏に，記して御礼を申し上げたい。

## はじめに

日本の雇用制度の将来像については，これまで多くの研究が行われているが，その多くは総体として日本的雇用制度の存続の可否を論じていた。しかし今後必要なのは，こうした総論もさることながら，産業毎に雇用制度のありようを論じた各論である。実際，金融業を対象にした調査研究によれば，雇用制度を規定する要因としては，日系企業，外資系という資本国籍要因はもちろん，銀行，証券，生命保険といった業種要因が重要であることが明らかになった（山内，2013）。

本稿は，こうした金融業の調査の延長線上に実施した聴き取り調査の結果に基づき自動車産業について検討するものであり，従業員層の中でも特に事務系ホワイトカラーを対象としている。金融業の場合，国際競争にさらされている証券業と，国内競争が中心である生命保険が存在し，日本的雇用制度は必ずしもこの産業の国際標準ではない。他方自動車産業は，伝統的に日本的雇用制度が優位性を持つとされる産業であるが，業界産業全体が激しい国際競争にさらされている。また，純粋な日本企業から外資系と資本提携している企業，資本提携を解消した企業など様々であり，金融業と比較するうえで相応しい業種であると言えるだろう。

## １．理論的枠組み

まず人的資源管理の理論は，大きく２つの潮流に分けられる。即ち全ての企業に対して適応できる効果的マネジメントを追究するベストプラクティス・アプローチと，効果的なマネジメントは組織内外の状況によって異なるとするベストフィット・アプローチである。ベストプラクティス・アプローチは，国境を越えて普遍性を有するベストプラクティスが存在するという立場と，ベストプラクティスは，各々の国によって異なるとする立場の２つに分かれる（須田，2010）。日本的雇用制度は，かつては国境を越えて，普遍的ベストプラクティスになり得ると見なされたが（小池・猪木編，1987），近年の研究はその適用可能性が業種や職種によって異なることを示唆している。

この点を理論的に検討したのが，制度理論である。まず制度経済学は，社会制度を構成する個別制度間の補完性が成立することで，制度全体から得る効果が増大するため，誰も制度を変えようとしなくなり，結果制度は安定すると考える。他方制度社学では，社会で規範となる制度に適合することで正当性を獲得し，制度が普及するのを「制度的同形化」と規定する。そして，制度化の範囲は「組織フィールド」によって規定されると考える。組織フィールドとは，同じ制度環境を共有する企業の集合体であり，産業セクターが組織フィールドである場合もあれば産業内の業種が組織フィールドであることも，さらに同一の資本国籍が組織フィールドの場合もあり得るだろう。要は，制度社会学に従えば，ベストプラクティスは各々の組織フィールドによって異なるのである。企業が「制度的に同形化」するモチベーションは，さもなければ組織フィールド内での人材獲得に失敗するからである（須田，2010）。

こうした２つの理論に従えば，日本的雇用制度の今後の経路については，以下の２つの可能性が示唆される。まず第１は，制度経済学が考える様に，人的資源管理を構成する様々な要素の制度的補完性を重視して，日本的雇用制度は総体として変化するか，或いは不変か，何れかであろうとする見方。今一つは，制度社会学に依拠して，企業が組織フィールドで支配的な人事制度を導入することによって制度的同形化が志向され，結果，必ずしも制度的補完性から予測できない形で変容を遂げていくというものである。例えば「長期」雇用の下で「短期的」な処遇格差をつける制度を導入することは補完性の点から整合的ではないと考えるか，外枠の長期雇用の存続の是非は措いて，短期的に格差を拡大させる制度を導入しなければ，組織フィールド内部の人材獲得競争に生き残れないと考えるか，ここに２つの理論の違いが存すると言えるだろう。

もちろん，日本企業が国内の日本企業同士で競争している限り，規範意識が共有されているため，雇用制度に大きな違いが生じることは考えにくい。問題になるのは，何らかの理由で企業が組織フィールドを変更する時である。次に，これまでの研究を検討しよう。

## ２．これまでの研究

まず，オルコット（2010）は，外国企業に吸収合併された際に，日本の企業はどの様に変化するのかを検討した。オルコットは，既存の制度や慣行が新しい制度や慣行に置き換えられる「脱制度化」（本稿の文脈で言えば，日本企業が，自らの組織フィールドから買収企業が所属している組織フィールドに移動すること）についての実証研究が殆どないことが制度理論の「空白」であるとして，外国企業による買収後日本企業の伝統的な諸制度が「脱制度化」のプロセスを辿ることになるかを検討した。被買収企業は，日産自動車，新生銀行，中外薬品など５社，比較対象は各々の企業と同一産業に属する純日本企業４社で，合計９社が対象である。調査内容としては，定性的データとして経営者や人事部，従業員にインタビューを行うと共に，従業員に対して質問紙調査が行われた。

質問紙調査の結果，脱制度化の経験的指標が最も強いのは業績が悪化した新生銀行であり，ついで日産自動車，最も弱いのが業績面で問題のない中外製薬だった。この点は中外製薬以外の被買収企業の CEO が社外から送り込まれており，うち３社では外国人，さらに２社では人事部長も外国人であることと整合的であった。

次に八代（2012）は同一産業，同一地域で競争している異なる資本国籍の投資銀行の人的資源管理を比較検討した。問題意識は，先述した組織フィールドが「同一産業」であるのか，「進出先」なのか，或いは「日系，米系といった資本国籍」で形成されているのかということである。

こうした問題意識に基づいて，八代は個人営業部門と法人部門との関係や人件費の削減等について，東京の投資銀行５社の事例（日系３社，米系１社，仏系１社）を検討した。その結果，第１に，日系投資銀行の雇用制度は日本的雇用制度を踏襲しており，個人営業部門と法人部門とが「企業内」労働市場で共有されている。しかし日系１社のグローバル型（即ち法人部門）では，外資系企業に準じる高い報酬と必ずしも長期雇用を保証しない雇用政策を志向している。また同社

の法人部門は「企業外」で労働市場を共有しており，アングロ・アメリカン型への収斂が生じていると考えられる。

第２に，個人営業部門と法人部門が企業内労働市場で共有されている日系の２社でも，特別職，プロ職が導入されている。うち１社では，高額年俸で入社する社員には，実績に基づく雇用の更新がなされている。ここから日系３社の相違点は，先の１社がグローバル型によって正規雇用自体の弾力化を志向しているのに対して，後者は，正規雇用の雇用保障は日本型を踏襲し，その外側に専門性の高い従業員を配置している点にあると言えるだろう。

以上は投資銀行の事例だったが，山内（2013）は銀行，生命保険，証券，計17社の事例に基づいて，資本国籍要因，業種要因，個別企業要因という観点から雇用制度の多様化を詳細に検討している。日本的雇用制度とこの産業との間に，「資本主義の多様性」理論に従えば，必要とされる技能形成にミスマッチがあるというのが，金融機関を調査対象に取り上げた理由である。ここで資本国籍要因は，多国籍企業が日本の制度に収斂せずに本国の制度を踏襲すること。業種要因は，各産業における規制緩和の実態やグローバル化による圧力の強さが多様化の度合いに影響すること。個別企業要因とは，企業独自の事業戦略が多様化を促進することである。

事例調査の結果，入職と退職，人事部の役割において新卒採用で人事部中心の日系と，退職勧奨を厭わない外資という，資本国籍要因による差が明らかになった。即ち外資系は本国の制度を最大限持ち込もうとしており，資本主義の多様性理論では不得意産業である金融業では，日本的雇用制度を導入しなくても不都合は生じていないのである。また業種要因については，日系銀行における役職定年制や銀行・証券のコース別制度の普及，証券業界における賞与の業績変動などが確認された。さらに業務のグローバル化が進んだ証券業界と，海外業務が限定的で且つ国内業務と海外業務の接点が少ない生命保険業界を比較すると，前者では成果が重視される賃金体系が導入されているが，後者では総合職では外部労働市場を意識せずに済む雇用制度が継続されているなど，多様性が拡大していると言う。

以上，ベストプラクティスが組織フィールド毎に異なるという制度理論に基づき，金融機関を中心に，これまでの調査研究を検討した。その結果資本国籍要因，業種要因，個別企業要因の各々によって，雇用制度の多様化が進行していることが明らかになった。

以上を踏まえて，本稿の課題は次の２点である。第１に，ベストプラクティスが日本的雇用制度である産業の場合は，こうした雇用制度の「多様化と収斂」（山内，2013）は，どの様なものとして現出するだろうか。雇用制度の変化は個別企業や個別産業に留まり，「日本的雇用制度」という「制度」変化を起こすには至らないのか，或いは金融業の一部の企業の変化はやがて業界標準となり，こうした産業と人材獲得競争をしている企業をも巻き込んで，「日本的雇用制度」そのものの変化をもたらすのだろうか（八代，2013）。

第２に，従来の研究は，主に組織フィールド理論に依拠していたが，制度経済学で言う制度間の補完性の観点からは，どの様な知見が得られるだろうか。例えば組織フィールドの変更によって新しい人事制度が導入されたとして，人的資源管理の他の領域との整合性は如何なるものであろうか。

以下では，「日本的雇用制度」が強みを持つ典型的な産業と思われる自動車産業の事例について，金融業と同様事務系ホワイトカラーを念頭に置いて取り上げることにしたい。

## 3．自動車産業の事例[1)]

### 3－1　A社の事例

A社は小型完成車メーカーであり従業員数は330,000人（連結），うちA社（国内）が約70,000人，うち「事技職」（ホワイトカラー）が20,000人である。2012年段階では，870万台が海外生産，340万台は国内生産，ただし，国内生産も半数が輸出対象である。

雇用の入り口については，新規学卒採用が中心である。若手を採用してA社の企業文化に沿った人材を育成することを基本方針にしている。事務系，業務職ではリーン（lean）な組織を指向して，採用は100名弱と抑え気味，他方技術系は投資という意味合いもあり，400～500人体制である。中途採用は，事務系，技術系ともに年間10名前後である。

A社の雇用の基本形は長期雇用であり，海外においてもその方針は変わらない。労使の相互信頼のためには，長期雇用が不可欠である。そのために配置転換も受け入れてもらい負担も強いるが，「同じ船に乗っている」というマインドセットを重視している。

人事制度は，国内は職能に基づく資格制度である。職能資格として7等級，賃金等級として12等級がある。管理職は基幹職3級以上であり，役職で言うと室長，グループ長，主幹に当たる。大卒社員は基幹職3級には最短で36歳で昇進し，ここまでは数年のうちに殆どの人がなるような制度となっている。最初の選抜はその下の主任職でおこり，第1選抜の社員は30歳で主任に昇格する。第1選抜には約3割の社員が該当する。長期雇用を前提としていることから，若年層については徐々に差がつくような昇進体系が採用されている。

昇級と昇進については，先ず昇格，それから実際にラインのポストに就かせるという順序が多い。但し，部長クラスになると基幹級1級に昇格させる際に，彼らに何をやらせるか（つまり，どのポストに就かせるか）ということを意識して昇格させるので，上級職になると職務主義的視点も考慮される。

A社ではグループのコア人材を本社人事部で管理している。コア人材は日本の職能資格制度（7等級，12賃金グレード）のうち基幹級1級に相当する社員となる。現在650人のコア人材（国内の職能資格制度の基幹職1級＋国際グレイドのK1）のうち100人を海外の人員が占めている。彼らは各国の賃金グレイドに基づき処遇されているが，コアポストに就くと日本の職能資格制度の枠組みに当てはめられ，K1（基幹職1級）人材に組み入れられる。ポストで言うと北米統括会社の社長（従業員数500人程度），K2は北米の主要工場長や上記統括会社のVPである。

K1に認定されるには，本社人材開発部の基準に達する必要がある。K2に相当する人材であっても，本社人材開発部で名前を把握し人事に関与することがあるが，彼らの大多数はローカルで

1）　本事例調査は，2012年8月～2014年10月にかけて，八代，山内によって行われた。

認定され，正式には本社が認定しているのではない。ちなみに，コア人材の正式社内名称は「グローバル人材」であり，いわゆるハイ・ポテンシャルではない。既にコアポストに就いている人材をグローバルレベルで管理するという位置づけである。

現在グローバルサクセション・コミティで，各本部長を交え将来のグローバルリーダー候補を議論している。ただし一般層のモチベーションとの兼ね合いで，早期選抜には慎重である。将来のトップ層，専門性を追究する層などが分化するのは40代以降である。

賃金は，非管理職層では，職能個人給と職能基準給で構成され，前者は積み上げ部分に当たるために入社年次が反映されやすい実質年齢給部分である。後者は賃金等級別定額なので，同期入社でも昇進の早い社員とそうでない社員との間に差が生じる。管理職層については資格給（シングルレート）と個人給に分かれるが，前者は所属する賃金等級で決定され，後者は個人別の年俸に近く毎年洗い替えされるため減給もあり得る。

賞与については，主任以下は自分の月例給と妥結した月数（比率）を乗じた金額＋会社業績で決められる。基幹職には，会社業績で決まる月数に加え，等級と評価のマトリックスが適用される。等級自体が，個人のこれまでの昇進スピードを反映したものであり，それに評価が加味されたマトリックスが適用されることで個人差が出る。金額は，組合員の場合，基本給の６～７カ月分，管理職は８カ月分程度（最近は景気が良い）。加算給（変動給）は組合員では，夏冬平均各100万円程度の賞与のうち30万円程度（１年単位で言えば，200万円程度の賞与のうち60万円程度の範囲）。１回では85万～95万～105万～115万円（１年で言えば１番下が170万円，１番上のクラスが230万円程度）と，10万円刻みで上下30万円程度の差がつき，比率で言えば１番上と１番下で30％程度の差となる。管理職であっても個人差は同額であり，支給額の絶対額が大きい分，個人差の比率が小さくなる。

定年年齢は，60歳。役職定年は，部長クラスが57歳，室長クラスが55歳である。グループ長の役職定年は廃止された。役職定年後は全員がスタッフ職となり，給与は半額になる。部長まで昇進した者は，役員クラスとして取引先や関連会社に出ることが多い。しかし，このクラスについては報酬を下げないことを前提にするとポストが限定されることもあり，必ずしも全員に相応しいポストを提供できるわけではない。グループ長については，社内で継続して仕事をする人が多くなっている。

### ３－２　Ｂ社の事例

Ｂ社は，バス・トラックの生産およびＡ社からの受託生産を行っている。1950年代は大型車両の有力メーカーに成長した。その後海外資本の技術供与を受け，ノックダウンで小型車の生産を手掛けるが，1966年のＡ社との提携強化の後再びバス・トラックの生産に特化，2001年にＡ社の出資比率が過半数を超え連結子会社になっている。

正規従業員数は，12,000人，期間工・嘱託・応援を含めて15,000人。地球規模では，連結ベースで従業員数23,000人。売上に占める輸出，海外生産の割合は７～８割である。

新規学卒採用と中途採用の割合は，リーマンショック前は2000年前後のトラック不況の後隙間

の世代を埋めるため中途採用に積極的だった時期もあり，６：４の時もあったが，現在はおよそ新卒採用80名，中途採用20名である。中途採用は６：４で技術系が多くなっている。その他生産工程では，期間工からの登用が行われている。近年は50～60名，多い時は150名程度である。

B社は職能資格制度を採用しており，管理職層，非管理職層を合わせて計９つの等級があり，そのうち管理職（即ち非組合員）の等級は，３等級である。1990年代に職能資格制度を導入する以前は，完全年功給だった。22歳から60歳までを９階層に切り分けるのは，ハードルの数として適当であると言う。各等級に資格要件を定めた一般的なもので，事務系の課長層以上には年俸制が適用されている。これは，人材獲得競争というよりは，1990年代後半に議論された総額人件費の観点から導入された。社内文化もあり，業績評価はドラスティックなものではない。各資格の滞留年数は，各資格と課長級の第１選抜年齢という２つの観点から設定されている。第１選抜年齢は，35歳（ただし，資格上の課長格）である。大卒社員の８割が定年までに課長格までは到達しているのが実情である。

昇進・昇格に関しては80年代以前は年功制の色彩が強かったが，80年代になると課長相当資格に第１選抜で昇格するのは３割程度となり，現在では，同期の約１割程度，またその年齢は35歳程度である。第１選抜の割合が低下したのは，上位年次の未昇格者が滞留しているためであるが，未昇格者への配慮と第１選抜の昇格率を維持することは，二律背反である。また，課長格に「昇格」することと「課長職」に就任するかどうかは，別の問題である。これについては，社内にはライン長以外にも様々稼ぎにつながる仕事があり，可能な限りこうした仕事を任せたいと考えている。

なお昇進・昇格に関して，ハイ・ポテンシャル・ピープル等のタレントマネジメントは導入していない。必要がない，逆に社内的に「さざ波」が生じることが懸念されるというのがその理由である。

賞与は，一般職は基本給の平均の６カ月（２カ月は固定，残りは期間業績），また管理職は基本給の平均の６カ月（１カ月は固定，残りは期間業績）である。年収にすると，40歳程度で800万円から1100万円くらいまでのばらつきが生じている。

役職定年は58歳である。ただし役割給部分が大きい訳ではないので，58歳での給与減少幅はそう大きくなく，60歳定年時に大きく下がるような仕組みとなっている。

転籍前提の出向が始まるのは，50歳代後半以降であるが，人材は限られているので，金融機関の様に「減らすための出向」が行われることはない。基本原則は，関連企業から請われて営業系や財務系の役員に就任するというもの。ただ同社内の人材も決して潤沢な訳ではないので，依頼があっても成約しないこともあると言う。

### ３－３　C社の事例

C社はA社の開発部を前身とし，現在もA社のグループに属している。1949年の創業以来，A社を中心に自動車用電装部品を拡販し，現在では世界の主要なメーカーに製品を供給している。

従業員数はグループで約126,000人，単独で38,000人程度。うち，海外拠点の従業員は約50％程

度。売上高に占める海外比率も，同じく50％程度である。A社の持ち株比率は22.55％である。ちなみに，国内単体従業員数38,000人のうち35,000人が組合員，ホワイトカラー3,000人のうち管理職比率は30％程度である。

採用は新卒中心だが，例年，300人の新卒採用に対して100人のキャリア採用を行っている。従って，絶対数で見るとキャリア採用が少ないわけではない。彼らは技術系が多く，自動車の機能や技術の進化に応じて必要となる新技術を持った人材である（電気やIT系が多く，例を挙げると家電や電力出身の候補者が多い）。留学生や外国人を積極的に採用する方針はあり，ボストンキャリアフォーラムにも参加している。新卒採用者300人のうち留学経験者が10人，外国人が10人程度である。職種別採用は技術系で若干行っているが，文系では行っていない。

役職定年は55歳。55歳で原則全員の役が解かれ，社内に残る社員と関連会社に転籍する社員がいる。高齢者雇用については60歳の定年後，65歳まで一定の条件で再雇用する制度がある。

なお，好調な自動車（部品）産業だからと言って，余剰人材が全くないことはない。例えば検査等類似した製品ライン毎に同じ機能を受け持つ人材がいるが，狭い商品群だけ担当するため業務にスケールメリットがなく問題視されている。今後は，１人で両方のラインを見る等多能工化を図りたいが簡単ではないと言う。

賃金・資格制度については，マネージャー級が４ランク，その下が５ランクと大卒で入社すると役員になるまで９ランクがある。ブルーカラーと事務職を入れると11ランクである。これは各事業部共通であり，文系も理系も共通である。

人事制度は，典型的な職能資格制度である。職務給の発想はないが，M3以上は多少の役職手当がつく。キャリア採用（20代，30代が多い）についてもこのランクのどこかにあてがわれランク内の処遇を受けるため，年俸制の社員はいない。賞与はおよそ給与の５カ月分，成績上位者であっても６カ月には届かない。海外拠点のランクは各地で異なるが，本部のランクとの紐づけは行われており，幹部については，大まかな制度統一はなされている。

昇進・昇格については，かなり緩めているとは言うものの，年次管理が存在する。M3で37歳が第１選抜（20～30％）。ラインの課長，乃至は担当課長見合いの資格である。滞留年数は，以前はあったが今は基本存在しない。

職能資格制度のM3，M2，M1への昇格は，各事部からの推薦を人事がスクリーニングするような体制となっており，インタビューやケースを通じたアセスメントを行ったうえで昇進させる。インタビューについては外部者に依頼することもある。

「各グレイドに何歳から」という基準は今でもあるが，毎年の昇進が「年次の○％」という基準は撤廃する方向であり，逆転人事は珍しいことではなくなっている。M3（課長）が37歳からというのは以前から変わっていない。ただし，ライン課長というより担当課長が多くなっている。

以前はポストに比べて人が足りなかったので昇進年齢は早かったが，最近はポスト不足なので担当課長への昇格が多い。今後は一層ポスト主義となり，ポストの裏付けなく昇格することは難しくなるだろう。従って昇進・昇格に代わるモチベーションを用意することが必要であると言う。

配置転換は，特にM1，M2になるような人材にはローテーションが義務付けられている。海

外勤務の経験も必須となるが，異なる事業部間の転勤は（上層部になるまで）限定的である。もっとも，コーポレートセンターと事業部間については，例えば，ある事業部で原価計算をやっていた社員が人事のマネジメントになるような配置転換がしばしば行われている。

C 社では，Global Leadership Program（GLP）というタレントマネジメントでランクに応じた人選のプロセスが決められている。現地法人のリーダーは，現在は日本人が大多数であるが，本来は現地国籍のリーダーが望ましい。業務をアサインし，育成，登用に結びつけるために，2002年に導入された。M2，M3については，コーポレートレベルの人事で行うが，それ以下は地域や事業部毎に行う。海外の社員についても，幹部候補生の人材プールは本部へ報告され本部でも管理されている。

GLP を行うための人事制度が社長，副社長等の海外現地法人の幹部を対象にしたグローバルグレイドであり，A～C の 3 段階に分かれている。ヘイ（Hay）のペイ・グレイドを C 社のグレイドにアレンジしたポジション（ジョブサイズ）であり，各グレイドの人数は，A が現地法人の社長・副社長：70人，B が現地法人の部長（次長）以上層：200人，C が部門長，経営幹部，拠点長で400人となっている。A，B，C 合計670人のうち，日本人の割合は70％となっている。本社の職能資格制度との間には，A−M1，B−M2，C−M3という対応関係が存在する。

日本国内のグレイドは職能資格制度が基本であり，日本人が海外で就任するポストは A，B，C と格付けされてはいるものの，彼らの処遇は M1，M2など日本の資格がベースとなる。ローカルスタッフにも A，B，C というグローバルグレイドに加えて，各国毎のペイ・グレイドあり，それぞれの人の処遇（報酬）はそのローカルなグレイドで決まる。

### 3 － 4　D 社の事例

D 社は小型完成車メーカーであり，1970年代から米国資本傘下にあり，出資比率も最大で 3 分の 1 を超えていた。しかしリーマンショック後の米国自動車業界の不振で，2010年にはかつて 3 分の 1 を超えていた株式は3.5％を残して売却された。

従業員数は約40,000人，うち海外は4,000人程度で販売部門が中心である。年間生産台数は120～130万台で，80％が海外向けである。今後はこれを90％まで高める予定である。

採用の基本方針は新卒内部育成であり，中途採用市場は余り大きくない。2013年の新規学卒採用は文系が10人，技術系が50人である。外資の時代に導入された職種別採用は，優秀な人材の採用には結びつかないということで，現在は行われていない。

賃金・資格制度については，2002年から職務給を導入している。厳密に言うと職能給との中間的運用となっており，同じ職務だから同一の等級という運用をしている訳ではない。大卒以上の等級の数は 8 ランクであり（非管理職 4，管理職 4），技術系，文系どの職務も共通である。管理職層の 1 ～ 4 等級の幹部社員は，年俸制適用対象である。

賞与変動給の基本給に対する比率は，「業績の良い社員」で基本給の半分程度（12カ月に対して 3 ～ 6 カ月）。ただし，賞与支給水準は労使交渉を前提に決定されるので，従業員個々人の成績とは直接の関係は有しない。個人の賞与支給額は，上記の水準をベースに，賞与支給額＝本給配

分額（75%）＋成績配分額（25%），という配分に基づいて行われる。

課長昇進は，かつては外資の資本参加前は15年が最短で，それから５年以内に昇進する人はしていた。現在は早い人は11～12年で昇進するが個人差も大きく，入社20年以上の遅い昇進も多々ある。年次管理は一切行っていないので，若い社員も含めて昇進に個人差があるのは当然という文化は根付いている。入社10年で課長，30代で役員を輩出するというのが狙いだったが，90年代中間は経営不振で94年から96年まで新卒採用を控えていたこともあり，その効果について現時点で判断する状況ではない。

最近はマネージャーになる前の人材をマネジメント育成の一環として幅広い知識と経験を積ませるために意図的に配置転換させるような制度がある。これはかつてのような大勢を配置転換させるという発想に比べて，より目的が明確であり，あくまでも一部のハイ・ポテンシャルな人材を育成する目的で行っている。D 社には人材開発委員会があり，幹部候補生は，本人には知らせないが，委員会で選抜し，意識的に幹部候補生として育成している。

### ３－５　E 社の事例

E 社は小型完成車メーカーで，従業員総数はグローバルで約192,000人，うち日本は，約92,000人である。2011年時点で世界の販売台数は485万台であり，そのうち86.5%が海外である。E 社には外資が資本参加しており，出資比率は40%超である。

採用管理は，日本国内は毎年技術系を中心として200～300人の新規学卒採用を行っている。うち250人が理系，50名が文系である。他方中途採用は200人程度である。

E 社では，2010～2011年に大幅な人事制度改革が行われた。その中核が，Global Talent Management（以下 GTM）である。GTM においては，世界の主要ポストは Nomination Advisory Council（以下 NAC）と呼ばれる組織で承認される必要がある。NAC の構成員は経営幹部と人事部門であり，Corporate NAC, Global Functional NAC，Functional/Regional NAC という３段階で構成される。

Corporate NAC が管轄する主要ポストは200程度，その下の Global Functional NAC が数百名のポストを管轄している。それぞれのレベルに応じて NAC のメンバーが異なり，Corporate NAC では最高経営会議のメンバーや人事部門のヘッド自らが任命に当たる。上記ポストの候補として，社内から HPP（ハイ・ポテンシャル・ピープル）と呼ばれるタレントが登録される。HPP は３段階で構成されている。一番下の Emerging HPP は，年齢的には30代が多くなっている。

また GTM の一環として，若手幹部候補として世界の一流大学 MBA 取得者等を Rotation Development Program というプログラムの下で採用する制度がある。ここで採用された人材は５年間で地域や機能を超える数回の異動を繰り返しながら，複数の部門を経験する。５年経過後管理職ポストにファストトラックで配属されるが，レベルに到達していない場合，ノーマルトラックに戻るか或いは退職に至ることもある。

HPP であることは，本人にフィードバックされていない。また上司にもフィードバックされていない。ただ，HPP のランクに応じて，上司或は上司の上司に伝えるケースがある。

人事制度は役割等級であり，管理職はN2（課長級）とN1（部長級）の2ランクの中に，各々貢献段階による4区分がある。非管理職については3つのキャリアコースを選択する様になっており，テクニシャン型が5段階，それ以外は3段階から構成されている。

賃金については全員に年俸制が適用されるが，それ以外に賞与が支給される。変動部分は，コミットメントとターゲットの達成具合によって，支給額（支給%）が決められる。コミットメントはそれぞれの業務における合格点，ターゲットは努力目標という位置づけである。変動部分比率は地域で異なり，日本においては変動部分が比較的抑えられてあり，年俸額を上回ることはない。定年年齢は60歳，役職定年制は近年廃止されている。

昇進選抜は，部門人事と，NACにHPPの候補者を提案するキャリアコーチの協議によって行われる。上位の階層ほど，「部門の人材」というよりも「コーポレート人材」の色彩が強い。最短昇進年数の目安がある訳ではない。実例としては，N2が20代から30代，N1が30代，最年少で中途採用の20歳代のN1がいた。30歳は，HPPが発掘され，N層に昇格する社員も出るという境目である。

## 4．考察

本稿では，ベストプラクティスは産業毎に異なるという制度理論のうちで，特に制度間の補完性を重視する制度経済学の知見に基づき，自動車産業の雇用制度を検討した。

まず，昇進管理は資本国籍要因が強く，外資の出資比率の高いE社では早ければ20歳代で部長に昇進しており，賞与の業績連動部分も大きい。他方，日系は課長昇進の最短は35～37歳，賞与制度の業績部連動部分は，概ね3割程度である。タレント・マネジメントについても，日系はあくまでも役員層の育成に重点が置かれているのに対して，外資系のE社ではキャリアの早期から選抜が行われている。「元外資」であるD社は，昇進年齢は「純日系」より若干早いが，賞与の個人業績連動部分は明らかに日系よりも大きく，日系と外資の中間に位置していると言えるだろう。さらに人事制度を見ると，日系は職能資格制度，外資は職務給，役割給と分かれている。こうした個人業績と賞与との関係が金融機関に比べて大きいか否かは，一概に言うことはできない。結論として，日本的雇用制度が大幅に変化していること示す事実は見出されなかった。

従って資本国籍要因が雇用制度を多様化する，即ち制度理論で言う資本国籍要因が組織フィールドであることは，金融業とも共通する部分であると言えるだろう。

次に制度経済学に従って，雇用制度内部の制度的補完性を検討すると，新規学卒採用が中心である日系では年次に基づく昇進・昇格が行われており，賞与の個人業績による格差は大きくない。他方新卒依存度の低いD社では両者共高くなっており，雇用の入り口が内部管理と密接に関係している。

ところで，雇用期間・雇用保障を雇用制度の「外枠」，配置・昇進や賃金・賞与を雇用制度の「内枠」とすると，自動車産業を典型とする「日本的雇用制度」が比較優位である産業では，雇用制度の外枠は，企業側は定年までの雇用保障を行うことが一般的である。こうした雇用保障を

「長期雇用」と呼ぶとすると，冒頭で述べた様に本来「長期雇用」の下では従業員のモチベーションに配慮して，処遇格差は時間をかけて徐々に拡大するのが望ましい。早くから格差が拡大すると，「敗者」が長期間に渡り低い労働意欲のまま企業に留まりかねないからである。従って昇進管理における早期選抜や賞与における個人業績部分拡大という変化は，制度的補完性という観点からは，外枠としての「雇用の出口」（即ち雇用調整）に影響を与えざるを得ないと思われる。

残念ながら，本稿の段階では，希望退職や解雇を含めた雇用調整に関しては十分情報が得られていない。この点は，自動車産業と他の産業，例えば金融業との共通点，相違点を検討する際にも極めて重要である。この点については，今後の課題としたいと思う。

## 引 用 文 献

ジョージ・オルコット著（平尾他訳）（2010）『外資が変える日本的経営』日本経済新聞出版社。
小池和男・猪木武徳編（1987）『人材形成の国際比較』東洋経済新報社。
須田敏子（2010）『戦略人事論』日本経済新聞出版社。
八代充史（2012）「投資銀行における人的資源管理の収斂と差異化」『三田商学研究』55巻5号。
八代充史（2013）「組織フィールドの変化と日本的雇用制度」『三田商学研究』56巻2号。
山内麻理（2013）『雇用システムの多様化と国際的収斂』慶應義塾大学出版会。