

Title	大企業における人的資源管理パターンの変化と変わり難い年功型賃金システム(庭田範秋教授退任記念号)
Sub Title	Changes in Japanese HRM Systems and Persistent Seniority Wage Systems(In Honour of Professor Noriaki Niwata)
Author	佐野, 陽子(Sano, Yoko)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.1 (1993. 4) ,p.19- 35
JaLC DOI	
Abstract	大量生産,官僚的コントロール,長期雇用,ヒエラルキー組織で代表される「工業型モデル」の経営は,急速に変容している。全国・全産業の平均を見る限りその変化は大きく映らないかもしれないが,競争的な分野や先端を行く大企業ほどそのスピードは速い。そして平成不況を契機として,終身雇用や年功賃金の見直しの議論が活発化してきた。大企業セクターにおける人的資源管理のパターンは,いくつかの側面で大きく変わっている。内部化されていた企業内労働市場は,企業グループの労働市場へと拡大している。マニュアル・スキルの職場訓練の必要性は薄くなり,企業内教育では帰属意識を高めるために企業文化が強調される。かつてもはやされたゼネラリスト志向のジョブ・ローテーションは,スペシャリスト志向や仕事を選ぶ人たちの増加によって修正されつつある。そして何よりも,新卒採用,職場訓練,企業内昇進の延長である長期雇用に,中高年層の早期退職や出向を含むバリエーションが現われてきたのは今後の方向を示唆しているようだ。人材の企業外との接触や交流が促進されると,処遇についても,より短期的な人事考課や成果に応じた報酬が必要とされるだろう。他方,注目すべきは,大企業の典型的な年功賃金システムは,ラベルが何回も貼り替えられながらあまり実質的に変わっていないことである。業績や能力は,技術進歩や学歴の高度化によって若手の方が高まりが大きいはずなのに,報酬は顕著に右肩上がりである。ブルーカラーよりホワイトカラーに手厚く,女性が高報酬の役職者や役員にきわめて少ないのは,産業社会に長く組み込まれた儒教思想の影響かもしれない。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19930425-04083934

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.

大企業における人的資源管理パターンの変化と 変わり難い年功型賃金システム

佐野陽子

〈要 約〉

大量生産、官僚的コントロール、長期雇用、ヒエラルキー組織で代表される「工業型モデル」の経営は、急速に変容している。全国・全産業の平均を見る限りその変化は大きく映らないかもしれないが、競争的な分野や先端を行く大企業ほどそのスピードは速い。そして平成不況を契機として、終身雇用や年功賃金の見直しの議論が活発化してきた。

大企業セクターにおける人的資源管理のパターンは、いくつかの側面で大きく変わっている。内部化されていた企業内労働市場は、企業グループの労働市場へと拡大している。マニュアル・スキルの職場訓練の必要性は薄くなり、企業内教育では帰属意識を高めるために企業文化が強調される。かつてもてはやされたゼネラリスト志向のジョブ・ローテーションは、スペシャリスト志向や仕事を選ぶ人たちの増加によって修正されつつある。

そして何よりも、新卒採用、職場訓練、企業内昇進の延長である長期雇用に、中高年層の早期退職や出向を含むバリエーションが現われてきたのは今後の方向を示唆しているようだ。人材の企業外との接触や交流が促進されると、処遇についても、より短期的な人事考課や成果に応じた報酬が必要とされるだろう。

他方、注目すべきは、大企業の典型的な年功賃金システムは、ラベルが何回も貼り替えられながらあまり実質的に変わっていないことである。業績や能力は、技術進歩や学歴の高度化によって若手の方が高まりが大きいはずなのに、報酬は顕著に右肩上がりである。ブルーカラーよりホワイトカラーに手厚く、女性が高報酬の役職者や役員にきわめて少ないのは、産業社会に長く組み込まれた儒教思想の影響かもしれない。

〈キーワード〉

人的資源管理システム、年功賃金、ヒエラルキー、ホワイトカラー、儒教思想、年齢-賃金プロファイル、グローバル化、企業の内部労働市場、フラットな組織、長期雇用

はじめに

昨今、「ダウンサイジング」、「ミドルの削減」、「団塊の世代に寒風直撃」、「本社機構スリム化」、

「ホワイトカラー粛清」, 「企業内失業かミドルの解雇か」等々という見出しがマスコミを賑わしている。たとえ、マクロで労働力不足の時代が来ても、団塊の世代のホワイトカラーは受難を免かれそうにない。これからの人的資源管理システムは、どう考えたらよいのか。

幾多の研究や提言は、洋の東西を問わず、共通の方向を向いていると思われる。第1に、重厚長大を頂点とする大量生産型産業の時代は終わったこと。第2に、産業構造はサービス化、ソフト化し、知的集約度の高い、付加価値の大きい分野が拡大すること。第3に、サービス型、ソフト型の生産活動で必要とされる人材は、個別的、創造的、柔軟であり、ピラミッド組織で養成されるようなタイプではないこと、である。

このような変化について、R. B. ライシュ [5] はアメリカの産業の歴史に沿って大企業の時代は終わったとしている。つまり、ニューディール以来、アメリカは大量生産—大量消費の繁栄を経験し、1950年代にそれが頂点に達した。アメリカの大企業は経済ナショナリズムに発展し、国民経済の向上に大幅に寄与した。これら巨大企業の組織は、軍隊の階級組織に代表される官僚制をとり、労働者を集団として効率良く働かせることができた。

労働組合は巨大企業の体制に組み込まれ、高賃金のツケを消費者にまわすことができ、労働者階級は中産階級化した。その限りでは、労働者の労働条件や生活水準の上昇は達成された。問題はその後、グローバル化、ニューテクノロジーの普及、サービス経済化により、巨大企業組織は時代遅れになったことだ。地球規模で良質なものを、低価格のものへ需要は移動する。組織はピラミッド型がフラット化し、さらに変幻自在のネットワーク化するという。

このときに重要なことは、大量生産時代のブルーカラーや階層型タイプのホワイトカラーの地位が相対的に低下することである。工業先進国のブルーカラーは、後発国のブルーカラーと競争することになり、同じ製品を作っている限りコスト競争に敗れることになるだろう。ホワイトカラーにおいても、組織の階梯を昇っているミドル層が過剰になるのは明らかである。アメリカを例にとれば、企業は多国籍化し、産業社会はますます流動化するに至っている。

ここでアメリカの労働者が優位を保つためには、他国と比べてより一層、付加価値の高い活動に特化することが得策である。それは、ブルーカラー、ホワイトカラー、グレイカラー（販売職）でなく、ゴールドカラーと呼ばれるタイプ（ライシュはシンボリック・アナリストと呼ぶ）である。ゴールドカラーの代表的職種は、金融のスペシャリストやマスコミの現場従事者のような、国際・情報・総合・スピード・高所得で代表されるような人々である。

ライシュが挙げる例は、このほかにコンピューター関係、研究・開発、大学、映画、演劇、音楽、絵画などのプロフェッショナルたちである。このような人たちは、問題発見、問題解決、そのコーディネーションにたずさわることができる、労働者のエリートである。日本の職業辞典にあまりないのは、芸術、音楽、パフォーマンスなど、かつて女・子供の活動領域に属する文化関連のもの

のが多い。

このような変化は地球的な規模で起こっており、日本が例外になるはずがない。日本の場合、大企業の対応は素速いところがあるが、人事慣行はなかなか変わり難い。旧来の工業型モデルでは、階層別ヒエラルキー、終身型雇用、企業内教育、内部昇進、年功型賃金システム、チームワークなどが中心に据えられており、長寿化と定年年齢の引き上げとともに、労働生涯の計画期間は長くなる傾向にある。

そこで、このような変革期における人的資源管理システムの変化を調べ、対照的に変化し難い日本の年功型賃金制度の特徴を探ってみよう。

I 人的資源管理システムの変化

日本的な労働慣行として注目されていた終身雇用や年功賃金は、決して日本独自のものではない。事例を調べれば、先進国にも開発途上国にも見出すことができる。しかし日本の特徴は、それが労働組合や法制によって維持されるのではなく、企業体の意思に基づいて保たれてきたという点だろう。しかし、その限界が見えてきた。

アメリカで発展した内部労働市場論による人的資源管理モデルは、ピラミッド型ヒエラルキー組織による枠組によっている。そしてこれはまさしく、多数の従業員を効率良く管理する工業型モデルであった。そのメリットは、第1に外部労働市場では調達できにくいスキルを内部で養成できること、第2に長期観察による情報により従業員を適正に配置できること、第3に先任権の影響を受ける報酬制度によって雇用の定着がはかられることである。

これはちょうど、日本の長期雇用・年功賃金制に見合うところが多く、日本型雇用慣行が国際的に注目されるところともなった。このような人事戦略は、製造業大企業において成功した工業型内部労働市場の特徴である。それは、大量生産が必要とする大量労働力のヒエラルキー育成、組織へのコミットメント、労使関係の安定、そしてもちろん労働者への分配の確保をもたらした。

このような繁栄は日本の場合、1960年代の高度経済成長期とってよいだろう。そして、1973年の石油危機以後は、重化学工業から電機・自動車などのハイテクをベースにする機械の分野に産業構造が変移してその隆盛を保った。そこでは大量生産から多品種少量生産へ転換したと言われ、労働力の面ではブルーカラー職務が減り、コンピュータ、研究・開発、営業などのホワイトカラー職務が増大した。重里俊行〔3〕はこのような変化を指摘し、ホワイトカラーはグレーカラーとゴールドカラーに分化することを示唆した。

アメリカの繁栄に、なぜ陰りが生じたか。すでに指摘したように、企業のグローバル化がそのひき金をひいた。優良なモノやサービスが低コストで得られれば、国内で生産する必要はない。グ

ローバル化は、輸入との代替や海外投資など様々な形態をとるが、国境の垣根が低くなると、海外へ依存する方が国民の生活水準の向上に寄与できるのである。そして、アメリカ企業・アメリカ産業は国境を越えて活動を続けることになった。

アメリカ産業のこのような経過は、日本の産業に重ね合わせてみるることができる。1990年代の日本の状況は、一足先にグローバル化により地球経済に組み込まれた多国籍型企業の足跡を辿るのである。そのとき、日本の国内では何が起こるのか、日本の人的資源管理はどのように対応しようとしているのだろうか。その変化の断片を、過去と今後と対照させてリストアップすれば、全体像が浮かび上がるかもしれない。

1. 内部労働市場から企業グループ市場へ

P. オスターマン [12] は最近、アメリカにおける伝統的な閉鎖型内部労働市場が変質しつつあることを総合的に分析した。その結果、長期雇用はなお重要であるが雇用形態の多様化が見られること、労働者の教育水準の上昇による企業内訓練の変化などによって企業内市場の開放化への動きはあるが、内部化の枠もなお強いなどを確認したが総じて歯切れが悪い。これは、全体の平均に焦点をあてているからで、変化は侵蝕作用のごとく一部から現われるものである。

日本の大企業組織が、子会社・関連会社・取引会社を擁する裾野の広い企業集団をもち、その間で人の移動のあることはひろく知られている。永野仁（『企業グループ内人材移動の研究』多賀出版、1989年）の先駆的研究に始まり、その後実態調査が重ねられているが、親会社の傘下のアウト・プレースメントは、日本の労働市場の特徴として興味深い。これは一つには、企業外の一般的労働市場が確立していないからである。いずれにしろ、企業の閉鎖性がゆるくなったと言えるだろう。

2. ヒエラルキー組織からフラットな組織へ

R. ライシュ [5] はさきにも述べたように、アメリカの大量生産型大企業組織にとって効率を上げコストを節約するのにもっとも適した組織として、軍隊の階級組織を例に挙げて説明している（〔5〕68・69頁）。そこでは忠誠心、規律、きびしい管理を維持するのに、等級制が有用であった。しかしそれは1950年代をピークとして、産業環境の変化により機能を失い、企業組織は柔軟化、小規模化、グローバル化して行く。これをライシュは、「グローバル・ウェブ」と呼んだ。

日本でもこのような指摘は多い。たとえば、資生堂社長福原義春は、あるインタビュー記事で、「人間に合わせ技術を考え直す。組織もフリー、フラットに」ということを強調している。マーケットが変化していることを受けて、「多元価値経営の時代」にあるという認識の下で、とくに組織をフリーでフラットでフレキシブルにするというGEの「3F組織」にならって組織変革に取り組んでいるという。（『日経ビジネス』1993年2-1, 62-66頁。）

3. 長期雇用から雇用契約の多様化へ

アメリカでも、長期雇用は内部労働市場の中核をなしていた。R. ライシュによるまでもないが、1952年の主要企業300社の800人の上級管理職は、4分の3以上が同じ会社に20年以上在籍していたという（〔5〕73頁。）彼の表現によれば、この時期に「組織人」は大学を出て就職すると定年までとどまる者も多く、ちょうど20世紀後半の日本のサラリーマンのようであったと述べている。

他方、日本では今日、「終身雇用の終焉」という議論が盛んである。これは単に、生産性の低い中高年者を、終身雇用の看板を捨ててなりふりかまわず追い出すというような劇的シーンのことではない。すでに各社で、従業員のライフプラン、セカンド・キャリア・プログラム、早期退職制などが、以前から導入されている。今日の人的構造調整を待たずして、出向・転籍を含めた異動圏も拡大してきたがこれも、終身雇用の変形といえるだろう。

いま、企業を離れるときに、どれほどの退職金が準備されているかを見ると、その重みが知れる。日本エヌ・シー・アールの場合、1993年1月で希望退職者に3～4千万プラス年収の2年分、日本アイ・ビー・エムでは1993年6月までで4千万円程度まで、三井物産では48歳以上の場合定年相当年齢までの高額な割増年金、西日本旅客鉄道は4月より50歳以上の者に55歳で退職すればそれまでの給料の70～50%を支払うという。（『日本経済新聞』1993年3月27日「春闘の死角」下。）

企業の寿命は30年という説さえも出るこの時代に、学校を出て40年も会社と共にできるというのが幻想かもしれない。しかし、若い間、年功賃金の下で働いて来た者に、余力のある企業はこのような形で後払いをして報いようとする。というのがこの記事のコメントであった。いずれにしろ、高額な退職割増を用いるにせよ、退職を奨励することには違いなくそれゆえに終身雇用制度もいま変質しつつあると言える。

4. マニュアル・スキルからコンセプチュアル・スキルへ

労働力として必要とされる能力の種類は、いろいろな分類があるだろう。マニュアル・スキルは手作業であり、コンセプチュアル・スキルはシステムを理解する能力で、情勢判断力や問題解決能力など、知的集約度の高い仕事で必要とされる。そしてマニュアル・スキルは定型的職務が多く機械化しやすいのに対して、コンセプチュアル・スキルは非定型的で機械化し難い。

マニュアル・スキルは、職場や職業訓練校などで身につけることが多い。スキルの内容が、旋盤とか部品組立というように職務に特定のものが多いからだ。他方、コンセプチュアル・スキルは、幅広い判断や社会知識など、職場でなく、学校や社会の多様な知識や経験が基礎になることが多い。要するに、技術変化に対応するには、マニュアルよりコンセプチュアル・スキルがより必要になるということは、職場訓練の重要性を低下させることになる。

5. 企業内教育から外部との交流促進へ

クラブ的な熟練でなく大量生産型の大企業では、職場訓練が重要視された。教育の経済学から発展した人的資本理論では、学校教育ばかりでなく、職場における教育を強調し、G. S. ベッカー〔1〕の職場訓練モデルが生まれた。また、L. サロー〔6〕は、大企業が望ましいと考える採用者は、入職後の訓練に対して効率の良い、潜在的能力の高い者であった。いずれも職業能力は企業において獲得することを強調している。

従業員に対する訓練投資は、日本ではとくに進んでいるといわれている。終身雇用慣行は、このような訓練を企業がおこなうのに好都合である。そしてまた、年功的賃金上昇カーブは、その能力の伸びに対応していると言われた。しかし、教育訓練の名の下での企業の支出であっても、実際は従業員個々人の能力の伸長ばかりでなく、チームワークや組織全体の効率を高めるためにも活用されていることが知られている。

永野仁は、組織の生産性向上への効果として、情報の共有、帰属意識の昂揚、円滑な人間関係を掲げ、ホワイトカラーの企業内研修において個人の生産性向上効果は半分にも及ばないことを見出した。（「企業内教育の効果—ホワイトカラー教育の事例分析—」『三田商学研究』27巻1号。1984年4月。）

また、管理職候補の若手ホワイトカラーの経営管理企業外研修（1年間）の場合、企業も派遣社員も一番大きなメリットの一つとして「情報交換、交際範囲」の広がったことを挙げていた。（佐野陽子はか「企業内教育の投資効率」トヨタ財団助成研究報告書、1978年6月。）その後は企業のリストラや産業構造の変化を経験して、異業種交流が企業でも励奨されている。また、従業員のキャリア開発の観点からも、企業外でも通用する能力が重視されつつある。

狭い企業の中や業種の中に閉じこもらず、広い視野を持ち続けることは、変動するビジネスの世界でもっとも重視される能力かもしれない。しかし、一般の企業社会の中に入っていると、外の風にあたるのが少ない。そこで従業員を自己啓発や外部のセミナー・研修へ派遣し、情報チャネルを拡充させることが重要となろう。するとこれは、ベッカーやサローが対象としている企業内訓練とは異なるカテゴリーになる。

6. 企業内人的ネットワークから企業外人的ネットワークの重視へ

1つの企業に長くいることはかつて、その企業独特のテクノロジーや慣行・しきたりをマスターし、さらに企業内に沢山の顔見知りをつくることにより、企業への貢献度の高いことを意味するとされた。日本の組織ではコンセンサスを重んじるから、企業の中で顔がきくというのは、内部調整能力として高く買われたのである。

しかし、組織が構造変革によりスリム化・フレキシブル化するとき、このような人的ネットワー

クの蓄積はあまり役に立たなくなる。とくに長期安定雇用が変形するとき、情報チャネルの多様化とも結びついて、企業外へのネットワークづくりが必要だろう。そしてそれは、地域や国を越えてグローバル化する傾向がある。

R. ライシュによると、企業組織の変化は留まるところを知らないという（〔5〕第8章）。その代表的なものは、独立したプロフィットセンター（事業部制）、スピン・オフ・パートナーシップ（分社化）、スピン・イン・パートナーシップ（パートナー契約）、ライセンス契約（フランチャイズ等）、委託事業、などとして知られている。しかし、伝統的な大企業が存続している場合でも、内部の変革はきわめて大きいことにも注意すべきだ。そして人のつながりは、絶え間なく動いて行くだらう。

7. 企業特殊のスキルから企業特殊の文化へ

G. S. ベッカー〔1〕が、スキルの企業特殊性を論じたとき、もっとも当てはまるのは日本の企業ではないかと考えられた。なぜなら、明治以降発展した大企業では、鉄鋼、銀行、百貨店などの同じ業種の中でも、企業内の職名をはじめ各種の用語すら、独自のものが多かったからである。ベッカーの定義は、他の企業で同じだけの貢献度を発揮しないスキルということで、技術の先端を行くような企業や国営や独占企業のように競争相手がいないような企業が念頭にあったらう。

しかしこれは市場条件によって変化するため安定的な概念ではなく、さらにこのような企業特殊性は賃金格差によって間接的にしか観察されないため、その後の研究の発展はあまり目覚ましくはない。またその一因は、企業の必要とする個人のスキル養成のニーズが後退したからにほかならないだらう。

個人のスキル養成より、組織の生産性を高め、かつ労働生活の質を高めることが、今日の要請であらう。なかでも帰属意識を高め、組織としての求心力を保つことは、歴史の短い企業ほど関心をもつ。そのときに、組織風土、企業文化が、企業へのアイデンティティを強めるのに効果があると言われている。そしてここにこそ、企業の個性・独自性が求められるのである。かつての企業特殊のスキルの重視から、組織文化の特殊性が強調されるようになったとってよいだらう。

8. 計画的ジョブ・ローテーションからキャリア開発へ

ジョブ・ローテーションは、企業内のゼネラリスト養成のための有効な経験と言われていた。ジョブ・ローテーションは、ジョブの定義が曖昧でジョブ意識が強くないにもかかわらず日本の企業内労働市場で広く慣行化した。人材育成の手段としては相当コストがかかるやり方だが、経営管理職のためには、コースメニューのようになっている。

しかしジョブ・ローテーションには、職場訓練以外の目的があることも見逃せない。たとえば、一つの役職に長く留まることは、特別の取引関係を生じさせ不都合なことが起こりやすい。司法や

金融関係で、頻繁な異動があるのはこのためである。また、慣れた仕事を長く続けると、マンネリになって生産性が落ちることがある。さらに、一般職とはっきり区別するために、総合職には転勤を含む異動を定期的に行うことがある。いずれも、大企業・大組織だからこそできることではある。

ところが、組織そのものが移ろいやすい状態になると、計画的なジョブ・ローテーションは困難となる。さらに企業内中高年者の増加によってポスト不足が重なり、ゼネラリストに対してスペシャリスト志向が強くなると、コストのかかるローテーション政策は一層維持するのが難しくなる。そこで企業は従業員個人の立場を考慮した、キャリア開発を志向する可能性が出てきた。これは、各人に将来のキャリア・パスが提示され、それによって長期計画も立ち、仕事の魅力も増すことになる。

しかしながら問題は、組織自体が変動する昨今の産業社会において、企業は個々の従業員にキャリア計画を提示することができるかどうかという点である。この段階で、企業の従業員囲い込み政策の限界が明らかとなる。かくなる上は、個々人が自分のキャリアを積極的に形成して行くという方向に向かわざるを得ないだろう。

9. 過去の業績評価から現在の業績評価へ

日本の企業の人事考課は、個人の評価をおこなってはいるが、システムの運用としては過去からの積上げ型となっている。賃金アップにしろ昇進・昇格にしろ、下がることがない。ということは、一度失点がつくとそれが取り戻せない、そしてトーナメント・ゲームのように敗者復活ができないことになる。これは、競争があるように見えるが、年功という枠の中での競争というようなものだ。

能力査定により賃金に個人差をつける努力をしたにもかかわらず、年功的積上げ方式から抜け出せなかった例は多々ある。富田安信は昇進におよぼす査定と勤続年数の影響を分析し、査定が当該期間の能力の伸びを測ろうとしていること、そしてその伸びの積み重ねが能力の水準とされていることを明らかにした。それゆえ、能力は決して下がることはないのである（〔8〕54頁）。

これまでは、一般に組織の評価が長期的だということで、従業員の能力を評価するのに若い内は差をつけず、客観的情報を蓄積してから公平に判断するというようになっていた。しかしいま、潜在的な能力より実際の成果業績を評価し、短期的に従業員のモチベーションを高める必要がでてきた。これは、過去の全部の業績というより、現在何ができるかという意味で、キャリアの浅い者にも中途入職組にも有利な処遇といえる。

10. 官僚的統制からパートナーシップへ

ヒエラルキー組織では、チームワークを重視し、軍隊にも似た管理が効率を挙げていた。指揮はトップダウンであり、経営参加は不十分で、経営層、中間管理職層、労働者層と階層化がはっきりしていた。これは大量生産の工業型モデルであり、付加価値型モデルには適さない。いまや従業員をパートナーとする新しいモデルが模索されている。

A. シュレジンガー＝J. L. ヘスケット [7] は、サービス企業もこれまでは工業型モデルによって無難な経営をやってきたが、いまや顧客の不満、従業員の高い離職率、売上高の低迷、生産性の沈滞に悩まされているという。その代表は、1955年開店のマクドナルドだ。新しいモデルは、最前線の従業員を経営システムの中心に据えるという、顧客に接する従業員優先モデルである。デイトン・ハドソンやファアフィールド・インがこのような転換をおこなって、他にも拡がりつつある。

顧客—従業員優先モデルでは、第1に、設備投資以上に従業員に対する投資を重視する。第2に、最新技術を従業員の監視や人員削減のために用いず、彼らの業務を支援するものとする。第3に、販売員や清掃員の採用や訓練を、管理職と同じに重視する。第4に、管理職ばかりでなく、すべての階層の従業員の給与を業績とリンクさせる、これが特徴である。そして、最前線の従業員へ権限を委譲し、監督者の職務は指示や管理ではなく、指導と支援とするという。

このような参加やボトムアップ慣行は、日本的経営の特徴に挙げられることもあり、日本の企業の方が進んでいるととられる場合もある。しかしサービス業で、顧客重視のゆえに最前線従業員を組織図の下でなく一番上におくという発想はあまりなかった。しかし、競争の激しい分野では（ホ

人的資源管理パターンの変化

	過 去 — 工業型モデル —	現 在 ~
1.	内部労働市場	企業グループ労働市場
2.	ヒエラルキー組織	組織のフラット化, ネットワーキング化
3.	長期雇用	雇用契約の多様化
4.	マニュアル・スキル中心	コンセプチュアル・スキル中心
5.	企業内教育	外部との交流促進
6.	企業内人的ネットワーク	企業外への人的ネットワーク拡大
7.	企業特殊的スキル	企業特殊的文化
8.	計画的ジョブ・ローテーション	キャリア開発
9.	過去の業績評価	現在の業績評価
10.	官僚的統制	パートナーシップ関係

テル、百貨店など)、このような脱工業型に動きつつあり、いずれは川下が川上となることだろう。

以上を一覧表にすれば、別表「大企業における人的資源管理パターンの変化」のごとくだろう。このように見ると、大幅な変革がつぎつぎに起こっているように見える。他方、報酬の構造は意外に変化は緩やかなようだ。何故なのか。

Ⅱ 年功序列型賃金システムは変わるか

1. 現行の賃金システムは年功型か

個々の企業の賃金体系はさまざまで、一括した調査の量的集計はきわめて難しい。労働省「賃金労働時間制度等総合調査」によると、もっとも代表的な基本給体系は、「総合給型」でこれは、「仕事の要素と属人的要素を総合勘案している体系」ということで、年功的なかどうかわからない。

大企業に比較的多いのは、「本人給」というような属人給と、「職能給」というような仕事給との併存型である。このうち、「本人給」はおそらく年功的に運用されているだろうが、「職能給」においても学歴、資格、勤続要素を通じて年功的な効果をもたらす傾向がある。いずれにしろ、賃金体系に貼られたラベルだけでは判断できないほど、年功制というのは複雑に組み込まれているといえよう。

年功制とは、性、学歴、年齢、勤続などの属性によって賃金の格付けがおこなわれることを指すが、それを確認するのは必ずしも容易でない。そこで単純に、賃金の年齢間格差を国際的に比較すると、日本や韓国の男子の格差がとくに大きいことがわかる(B. W. キム[11])。それではこのように大きな年齢別格差は、近年の高齢化や技術革新の影響を受けて日本では縮小する傾向にあるのだろうか。

これもごく単純に、大卒男子の製造業1000人以上規模企業における、20—24歳と50—54歳の所定内給与の倍率を時系列で比較すると、1976年3.7倍、1982年3.4倍、1986年3.2倍、1991年3.3倍という状況である(「賃金センサス」参照)。1980年代以降は、年齢別格差は比較的安定しているといえよう。

2. 賃金体系の安定性はどこからくるか

労働の契約はスポットな取引でなく、長期的な(暗黙の)取引である。雇用形態の多様化の中には、短期や有期の場合があり、また仕事単位の請負や派遣のような形態も増えている。しかし一般に正社員と呼ばれる場合は、期限を定めないものである。

企業組織の賃金体系は、このような長期雇用を前提として、その期間、どのような報酬の経路を描くかをこれもまた暗黙のうちに企業も労働者も想定している。それは、賃金が自動的に上がる定

期昇給のほかに、異動によって昇進・昇格を伴いながら昇給するというキャリア経路が想定されているからである。ということは、賃金体系は一時点の整合性ばかりでなく、時点間の整合性をもたなければならない。

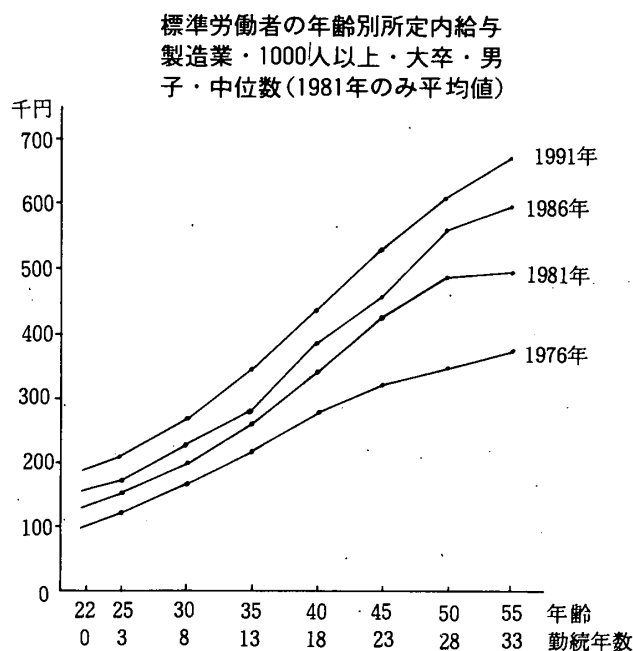
たとえば、初任給の相場が上がって、同じ新規大卒で入社した者の場合、去年より今年の者の給与が高いというのは整合的でない。また、中途採用者をどのように位置づけるかは、新卒採用を基本にしている大企業の人事において常に頭を使う問題である。賃金体系を不変に維持することはできないし、状況の変化によって修正が必要となろう。そのときに考慮されることは、構成員の誰もが修正によって不利にならないようにすることが望ましいとすれば相当額の源資が必要となる。

賃金体系の見直しが必要となっても、大幅な改正はこのような事情から、個別企業にとって10年や15年に1回ぐらの大事業である。また、その時は、従業員への周知徹底や労働組合との協議なども、付加的なコストとして大きい。賃金体系の従業員にとってのワン・サイクルは入社から退職までだが、つぎつぎに新入者があればこの期間は長くなるばかりである。

企業内労働市場の連続性を保とうとすれば、このような労働者個人にとっての整合性を保たねばならず、それゆえに賃金構造の硬直性が生まれることになる。これは年功賃金制であると否とに関わらず、小まわりのきかない大組織の特性である。

3. 年功度は薄まったか

年功賃金プロフィールを調べるには、年齢別の平均値を比べるのが普通である。しかしこの平均



資料出所：労働省「賃金センサス」(財)日本生産性本部『活用労働統計』

というのは、従業員の年齢構成や勤続構成の影響を受けるから（年齢や勤続が賃金に影響を与えるとして）、適当でない。そこで、各年齢におけるマキシマムの勤続者のみの賃金で追跡したらどうだろうか。これは、「標準者労働者」といって、学卒入社後、同じ企業に居続ける者のことである。

別図は、この標準労働者の55歳までの賃金プロフィールを、1976年、1981年、1986年、1991年と5年ごとに図示したものである。ただし標準労働者の範囲は、大卒男子、製造業1000人以上規模とする。この図はほぼ直線的に賃金が年齢・勤続とともに上昇していることを示し、通常の前平均値のプロフィールが年齢と共に、ゆるやかな勾配となりピークを迎えるというパターンとは異なることがわかる。

さてこのカーブは、1976年から1991年にかけて変わっただろうか。一見して、あまり大きな変化は見られない。毎年のベースアップによって、カーブ自体は上方へ移動しているが、年齢・勤続に沿って動く賃金の上昇圧力はこの期間、衰えを感じさせない。他方、実際の平均賃金は高齢になるほど標準労働者プロフィールを大きく下廻る（佐野〔13〕p.23）。このことから、年功的賃金体系は変わらないが、そこにはりつく労働者を減らすことによって年功度を低めようとしているといえる。

実際、近年になるほど標準労働者プロフィールと平均プロフィールとのギャップが大きくなっていく（例えば佐野〔13〕p.23参照）。なお、1986年と1991年は、60歳時の賃金が得られるが、この賃金は明らかに低下している。これは、定年延長に伴って役職定年制を導入したり、賃金の頭打ちや定期的な減額をおこなったからである。いずれにしても、55歳まではこれまでの賃金体系を維持しようとしている。

4. 勤続は賃金に影響を与えるか

勤続年数と賃金は、海外においても、どのような理由にしろ、また多かれ少なかれ、プラスの効果を与えているように見える。しかしここで注意しなければならないことは、単に勤続年数別の平均賃金を見るのは正確でないことである。何故ならば、長期勤続者というのは高賃金だから残っている可能性が大きい。低賃金ゆえに離職した者は消えてしまうから、たとえ個別の賃金は勤続と無関係でも勤続年数別の平均賃金は長勤続ほど高くなる。

J. G. アルトンジ=R. A. シャッコ [10] は、この勤続の賃金におよぼす影響を明らかにしようとした。事業所サイドのデータでは離職した者の状況がわからないので、アメリカで開発されている個人の追跡調査（the Panel Study of Income Dynamics）を用いた。使われたのは、1968—1981年の白人男子世帯主で、この期間に18—60歳であった者である。

これまでの多くの賃金関係の分析では、勤続の影響が強くてるのが普通だったが、彼らの分析結果ではトータルの労働市場経験は大きな説明力をもつが1企業での勤続はきわめて小さい説明力しかもたなかった。この違いは、通常の分析はクロス・セクション（1時点）のデータを用いるのに対

して、彼らはパネル・データ（追跡調査）を用いることから生まれている。同じ個人別マイクロ・データでも、クロス・セクションとパネルでこのように異なるのは興味深い。

G. S. ベッカー〔1〕も早くから、個人の年齢一賃金プロファイルを調べるとき、クロス・セクションの異個人間のプロファイルは同一個人の実際プロファイルと一致しないことを指摘している。

日本の場合は、クロス・セクションであっても個人別のマイクロ・データはほとんど利用できない。まして、パネル・データは全く開発されていないから、もっぱら事業所側のクロス・セクション・データによる。しかし、処遇の良い大企業はそうでない企業と比べて、離職率は低く勤続年数は長いから、アルトンジ＝シャコッコの見出した問題点はクロス・セクション・データを用いる限り留意せねばならない。

5. 年功賃金を説明する儒教仮説

B. W. キム〔11〕は、年功賃金を説明するために、日本と韓国では儒教の影響があるのではないかと考えた。まず、これまでの諸仮説を検討する。(1)人的資本理論は、学校教育や職場訓練が人的投資の役割を果し、投資の収益が賃金のプレミアムになるとする。(2)スクリーニング仮説は、企業が個人の能力を正確に知ることができないため、学歴で選別したり、入社後長い時間をかけて判定し、勤続を選別の指標に用いるという。(3)契約モデルはいくつかのタイプがあるが、雇用期間中生産性が一定であっても前半は低賃金で後半は高賃金というような契約を結ぶことができる。企業が労働者の定着のために、長期勤続を報奨するというのもこれにあたる。(4)内部労働市場理論は、新古典派、制度学派、労働市場分断観等の流れがあるが、労働者を企業に囲い込み、先任権を重視するという意味で勤続と賃金が結びつきやすい。

キムはそのほかに、社会学的な仮説を検討している。(5)生計費仮説は古くはマルクスに遡るが、年齢とともに上昇する生計費を企業が面倒を見るという、労働者にとっての危険回避モデルである。(6)社会文化仮説というのは、日本でいう封建時代の伝統が近代に持ち込まれたという見方である。そしてキムはとくに、日本の産業社会に組み込まれた新儒教思想の影響を重視する。

韓国も日本も年齢一賃金プロファイルは急勾配だが、終身雇用は日本にはあるが韓国にはないという。新儒教思想においては、タテの人間関係が重視され、それに見合うよう給与と年齢の関係を正当化する社会的プレッシャーが働く。そしてこの関係がブルーカラーよりホワイトカラーに強いのはサムライが明治以後の産業界・官界の従業員になったからである。また、女性の年齢一賃金プロファイルが平らなものも、儒教の影響という。

韓国では日本の占領政策により、この儒教の産業界におよぼす影響が途切れたから、年齢の賃金効果は日本の方が大きい筈だというのがキムの推論である。検証は、両国とも労働省による賃金調

査（日本は「賃金構造基本調査」1961, 1971, 1981年）が用いられ、一部、個票も利用された。そしてキムは、さきに示した人的資本効果、職場訓練選別効果、エージェンシー効果、内部労働市場効果に増して、純年齢効果の大きいことを確かめた。

純年齢効果の説明力の大きさは、韓国で49%、日本では45—55%であった。人的資本効果は日本の場合25%、エージェンシー効果は15—20%、そしてスクリーニング効果はほとんど現われなかった。そしてこのように大きな純年齢効果はこの期間安定していることも確認され、キムはいわゆる収斂理論を排して新儒教主義による社会文化仮説を支持するに至るのである。

キムの新儒教主義仮説の説得力があると思われるのは、年齢効果があるといってもブルーカラーとホワイトカラーで異なる点と、女性の賃金が年齢に従って上がらない点である。とくに女性の低賃金はこれまでも勤続年数が短いという人的投資過少説や、世帯主でないという生計費説で説明された。けれども、日本でとくに厚いガラスの天井は、タテ型人間関係が制度化されている企業社会の儒教的プレッシャーが関係しているのかもしれない。

6. 経済的合理性の名の下の年功制

年功賃金が持続し続ける背景には、経済合理性の大義名分が見えかくれする。すなわち、先輩は後輩より仕事を知っていて、それを後輩に教えるのが役目の一つである。これは人的投資仮説にあたる。また、若い時期は働き以下の賃金しかもらわれない代わりに、勤続が長くなると働き以上の賃金をもらって、労働生涯全体でとんとんにするという。これは、暗黙のうちにこのような契約をしていると見なす契約仮説である。

いずれも、雇用主にとっても従業員にとっても合理的に見える。しかしその背後には、労働者の生産性は仕事の経験によって生涯の間に高まってゆくという前提がある。高まり続けなくても、横這いで推移して、下がることはあまり考えていない。学習曲線のような形を何となく前提としているのだろう。契約仮説の極端な場合を考えても、生産性は全く上がらないまでも下がり続けるとすれば予定外である。

ところが反対に、生産性は若いときをピークとしてその後下がり続けるとしたらどうなるか。森下一乗〔4〕は、「人間の市場価値」というコンセプトを導入する。企業が人を雇い入れるときは、有期的契約でない限りその人が長期間にわたってどれだけの働きをするかを評価する。「市場価値」とは、それを雇い入れ時点の現在価値に直したようなもので、在職期間も将来の仕事もすべて漠然としたものである。しかし企業は、このような市場価値と賃金などのコストとの関係によって雇い入れを決意するであろう。

この市場価値が労働生涯にわたって下がり続けるというのは、1つには期待する勤務期間が年齢と共に短くなるということ、また1つには生産性そのものが低下することが考えられる。マニエア

ル・スキルよりコンセプチュアル・スキルを必要とする今日の産業において、何故生産性は下がるのか。体力や運動能力は、生涯のうちでのピークはたとえば十代のような早い時期だといわれている。また、自然科学者の研究能力のピークもきわめて早いといわれる。

企業内の生産性としては、新しい技術は若年者ほど適応力が高い、若年者ほど教育程度が高い、若年者ほど体力がある、若年者ほど頭が柔らかいなど、通常言われていることを並べるとイメージが湧くだろう。実際に力を発揮していないとすれば、企業内の配置において能力を発揮する場が与えられていないからかもしれない。要は、管理的能力であろうとコンセプチュアルスキルであろうと、やらせればできる、そして若い者ほど生産性が高いということを否定する証拠はあまりないように思われる。

仕事を遂行する上で経験がものをいうことがとくに証拠がないように、仕事を遂行する上で経験が邪魔になるということもとくに証拠があるわけではない。日本では年齢差別禁止法などがないからその分あからさまであるが、労働者募集の年齢制限は人余りの状況下では年齢が下がるなど、若年志向が強い。それは、単に人件費が安上がりだというだけではなく、OAなどのオペレーティング能力、組織の活性化、従業員の年齢構成の適性化など、経済合理性がそれなりにあるようだ。

森下の主張のように、市場価値が加齢とともに下がり続けるものならば、年功賃金とのギャップは年齢とともに加速度的に大きくなる。とくに従業員にとって若い内は大幅なもちだしとなるから、契約仮説のように後期に補償されるというくらいでは済まなくなる。日本の年功賃金は、高い地位と報酬を伴う仕事から、若年者や短期勤続者や女性が排除されているというところに問題があるだろう。

7. 変わり難い年功賃金システムを変えるのがカギ

キムの議論のように、年功賃金システムが新儒教主義で支えられているかどうかは別にしても、産業社会の社会文化的規範と深く関わっていることは確かのように。昭和20年代の昔から年功賃金は古いと言われつつ、形を変え、ラベルを貼り直して生き延びているのは、収斂理論が適合しないということだろう。

人的資源管理システムは、別表にあるように多くの面で変化が著しい。しかし、年功制はもっとも変わり難い軸だろう。日本的企業内労働市場を維持し、完全な運命共同体の下で「給料を要るだけ出す会社、出光」の例もある〔2〕。また、パートナーとして成功報酬を払うような大量役員制も、日本の企業の特徴かもしれない。問題は、経験を積まないとできない仕事というのは急速に減りつつあり、逆に経験のない方が良くできる仕事が急速に増えつつあることだ。アメリカ大統領という要職に、いかに若さが必要かということを知らされたのは重要な教訓である。

シェア・エコノミー（共生の経済）〔9〕の中で、新しい人的資源管理に則した報酬システムに移行

することが今日の課題である。成果に対する報酬，昇進競争における敗者復活，逆転人事，組織のフラット化などを通して，まずは年齢—賃金プロファイルのフラット化の兆しが見えてもいい時期である。

むすび—要約と結論—

「ホワイトカラー粛清」は，平成不況の産物かもしれないが，根はもっと深いところにあるようだ。単純に言えば，他の職種にくらべてホワイトカラーが多過ぎるといことだろうが，高齢化・情報化・国際化に直面する企業にとっては，構造的な問題である。しかし，大企業の調整力は案外素速いところがあって，人的資源管理システムの多くの面で変化が起こっている。

これまでの人的資源管理のパターンは，過去の工業型モデルである。そこでは，(1)内部化された企業内労働力市場，(2)ヒエラルキー組織，(3)長期雇用，(4)マニュアル・スキル中心，(5)企業内教育，(6)企業内人的ネットワーク，(7)企業特殊のスキル，(8)計画的ジョブ・ローテーション，(9)過去の業績評価，(10)官僚的統制が強調された。

現在のパターンは，(1)企業グループ労働市場，(2)組織のフラット化・ネットワーク化，(3)雇用契約の多様化，(4)コンセプチュアル・スキル中心，(5)企業外部との交流促進，(6)企業外への人的ネットワーク拡大，(7)企業特殊の文化，(8)キャリア開発，(9)現在の業績評価，(10)パートナーシップ関係，が強調されている。

このような大幅な変化がある中で，もっとも変わらないのが賃金システムである。これは変わる可能性があるのか。その特徴を探ってみるとつぎのようである。第1に現行の賃金体系は名称はともあれ年功型であること，第2に企業の賃金体系は労働者の継続的雇用を前提とするゆえに時点間の整合性を保たねばならないこと，第3に過去20～30年の間に年功度が薄まったと言えないこと，第4にクロスセクション・データのように個人の年齢別賃金が辿るとは限らないこと，第5に年功賃金を説明する仮説として，人的資本仮説，スクリーニング仮説，契約モデル，内部労働市場論，生計費仮説のどれよりも，儒教に根ざす社会文化仮説（年齢効果）が大きな説明力を持っていること，第6に年功制にはしばしば経済合理的であるという誤解のあること，第7に変わり難いこの年功システムを変えるのが今後の課題であること，である。

いずれにしろ，固定した大企業の中での変革を考えると，きわめて摩擦の大きい大手術をしなければならぬように見えるが，企業名は変わらなくとも企業自体が流動的であるという実態を見れば人的資源管理の変化は自然なことかもしれない。不沈と考えられていた大型船が波間に揺れ動く様は，さらに頻繁に見られることになろう。

参 考 文 献

- [1] G. S. ベッカー著 佐野陽子訳『人的資本』東洋経済新報社, 1976年。
- [2] 永川幸樹著『給料を要るだけ出す会社—驚異の人間集団・出光の秘密—』徳間書店, 1990年。
- [3] 石田英夫・佐野陽子・重里俊行著『変貌する金融機関と人材』東洋経済新報社, 1991年。
- [4] 森下一乗「中高年社員の転職の困難性とその対策」第22回日本労働大会報告, 1992年6月。
- [5] ロバート・B・ライシュ著 中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社, 1991年。
- [6] レスター・C・サロー著 小池和男・協坂明訳『不平等を生み見出すもの』同文館 1984年。
- [7] A・シュレジンガー・J・L・ヘスケット／熊谷鉦司訳「工業型モデルの経営は消えていく—最前線の従業員重視のサービス企業モデル」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1992年12-1月, 4-15頁。
- [8] 富田安信「査定と労使関係」橋本俊昭編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣, 1992年, 第2章。
- [9] マーチン・L・ワイツマン著 林敏彦訳『シェア・エコノミー』岩波書店, 1985年。
- [10] Altonji, Joseph G. and Shakotko, Robert A. "Do Wages Rise with Job Seniority?" *Review of Economic Studies*, LIV(1987) 437-459.
- [11] Kim, Byung Wham. *Seniority Wage System in The Far East*, Aldershot: Avebury, 1992.
- [12] Osterman, Paul. "Internal Labor Markets in a Changing Environment: Models and Evidence." In Lewin, D. Mitchell, O. S. and Sherer, P.D. (eds.) *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Industrial Relations Research Association, 1992, 273-308.
- [13] Sano, Yoko. "Changes and Continued Stability in Japanese HRM Systems: Choice in the Share Economy," *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 4, No. 1, February 1993, 11-27.