

職場のリアル（1）——30代の分岐点

石川公彦（広島国際大学）

はじめに

皆さんは、30代の自分を想像できますか？30代は具体的なイメージが浮かぶギリギリの遠い未来かもしれません。本日の講義では、日本企業における雇用慣行の特徴を踏まえながら、働く人の30代とはどのような時期なのかを考えてみたいと思います。

□日本と諸外国に共通する前提

- ▶ 市民革命（ブルジョワ革命）
 - ┌ フランス革命 1789～1799年
 - └ 明治維新 1868年（厳密には市民革命ではないが…） → 大正デモクラシー
- ↓
- ▶ 社会デザインの変革（「近代市民社会」の成立）
 - = 「身分」社会から「契約」社会へ
- ↓
- ▶ 「雇用労働者」（賃金労働者）の成立
 - = （擬制商品としての）「労働力」の売買によって成り立つ社会の成立
 - = 労働力商品だけが売買の対象であって、人格は売買の対象外。
- ↓
- ▶ これら共通の前提に立って、世界中どこでも同じ雇用慣行が成立するのかと思いきや…。

2. 会社の入口——就職のあり方

（1）日本における「標準」の労働者

厚生労働省『賃金構造基本統計調査』（『賃金センサス』）の定義

「標準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、同一企業に継続勤務している労働者をいう」

「学校卒業後直ちに入社し、同一企業に継続勤務して標準的に昇給したと考えられるもの」

↓

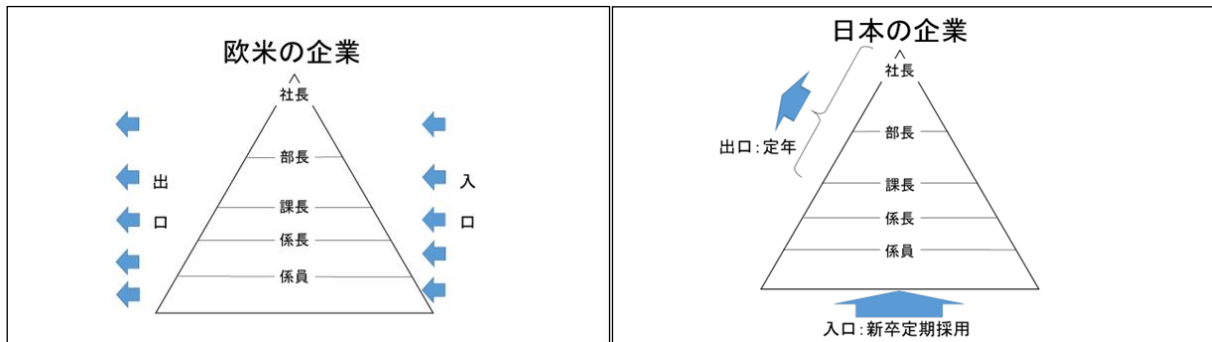
新卒採用と長期雇用と昇給（≡内部昇進？）が「標準」視されている。

（2）入り方の2タイプ——就職型と就社型

- ▶ 諸外国（特に欧米諸国）
 - 就職型（岩田龍子、菅山真次）、契約型（三戸公）、ジョブ型（濱口桂一郎）

▶ 日本

——就社型（岩田龍子、菅山真次）、所属型（三戸公）、メンバーシップ型（濱口桂一郎）



（出所：「欧米の企業」「日本の企業」の図は、濱口桂一郎『若者と労働』中公新書、2013年、44頁より）

濱口氏の右図は、三戸公『家の論理2』文真堂、1991年の238ページの図と酷似している。これはおそらく、この間に日本の雇用慣行の大枠が変化していないことを意味している。

（3）採用にあたり「まず、ジョブありき」か、「まず、ヒトありき」か

<板書で補足説明>

- ・ 諸外国の企業では、まず「①ジョブ」ありきで、次に「②ヒト」がくる（ジョブにヒトをはめこむ）（＝ジョブ型）。
- ・ 日本企業では、まず「①ヒト」ありきで、次に「②ジョブ」がくる（ヒトにジョブをあてがう）（＝メンバーシップ型）。

- ・ 諸外国では、学校を卒業後、緩やかに仕事に就いていく、あるいは、学びながら徐々に職場へ移行していく（＝ジョブ型）。
- ・ 日本では、学校を卒業後、切れ目なく職場に入っていく（＝メンバーシップ型）。

3. ジョブ型とメンバーシップ型の昇進のあり方

（1）みんなはどこまで出世したい？

□明治大学経営学部でアンケート 2015年（駿河台78名中72名、和泉130名程度）

① トップまで（社長、会長クラス）	駿河台 29% [うち起業 4%]、	和泉 26% [7%]
② 役員層（取締役、監査役クラス）	駿河台 28%	和泉 14%
③ 部長	駿河台 22%	和泉 24%
④ 課長	駿河台 12.5%	和泉 21%
⑤ 係長	駿河台 5.5%	和泉 2.4%
⑥ ヒラ（含、職位にこだわらない専門職）	駿河台 3%	和泉 10%

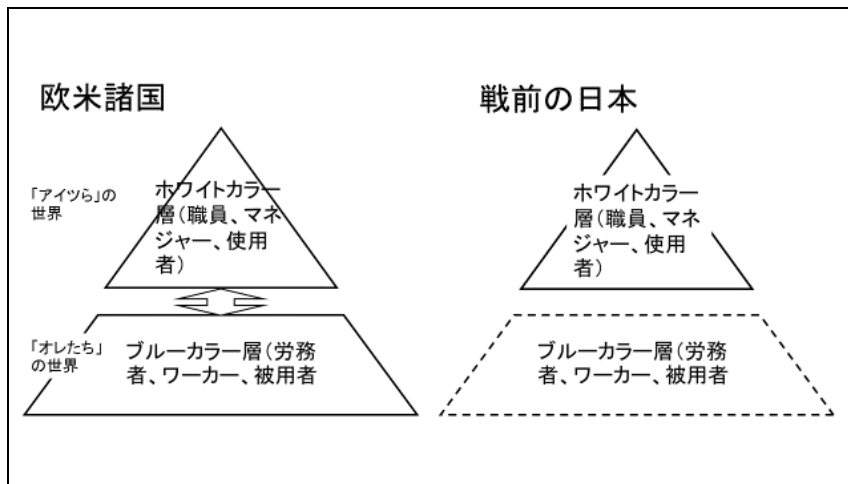
□日本生産性本部 平成27年度 新入社員「働くことの意識」調査結果（2015年7月9日発表）平成27年度新入社員2,026名を対象にしたアンケート調査

- ①社 長 12.6%（男性17.4%、女性3.7%）
- ②重 役 15.8%（男性20.7%、女性6.8%）
- ③部 長 16.8%（男性20.2%、女性10.5%）
- ④課 長 6.4%（男性6.4%、女性6.4%）
- ⑤係 長 2.0%（男性1.2%、女性3.4%）
- ⑥専門職 20.4%（男性16.8%、女性27.2%）

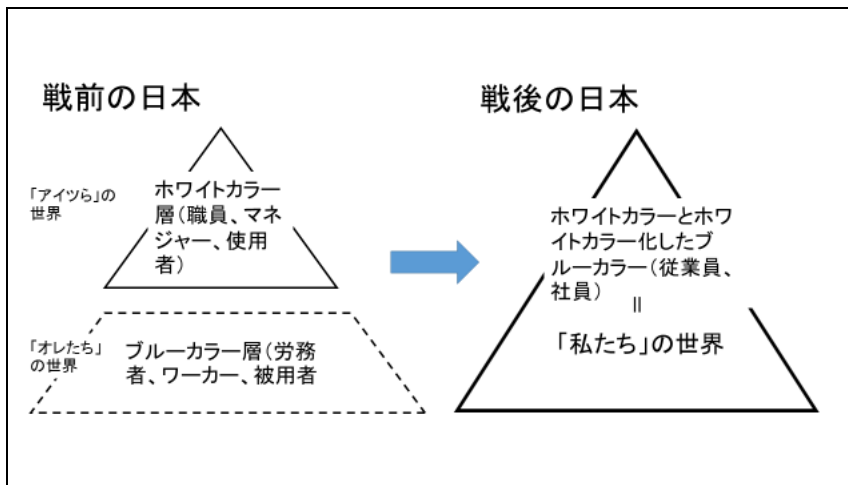
※上記ほかに、「どうでもよい」「役職につきたくない」「無回答」など

（2）エリート層とノンエリート層の分断？

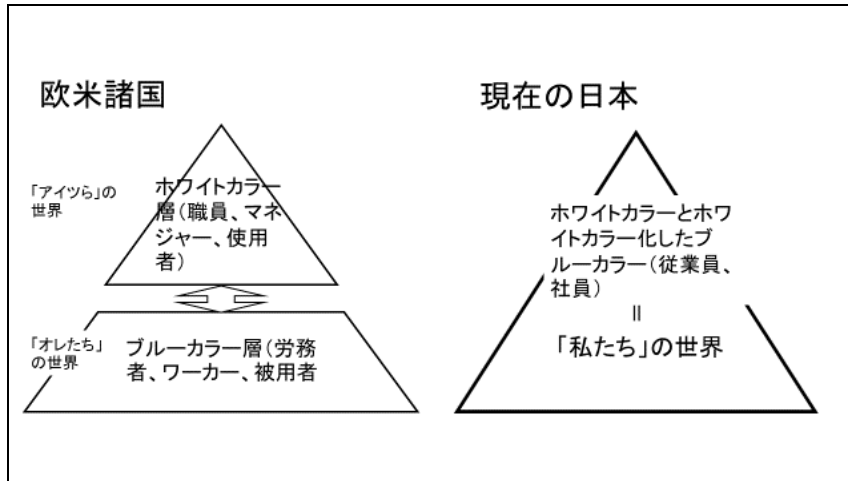
□明治時代から戦前までの欧米諸国と日本の企業比較



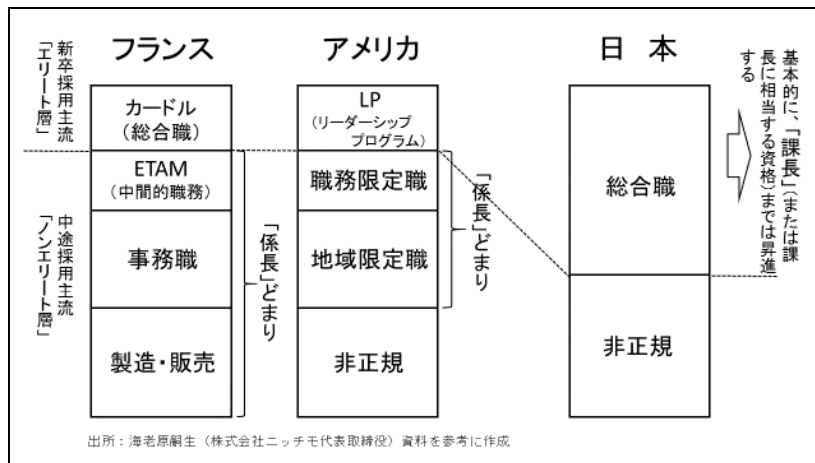
□戦前から戦後の日本企業の変化



□現在の欧米諸国と日本企業の比較



□欧米にも新卒採用枠はあるが…



(3) キャリア形成のあり方

□3年間×7本勝負の「ジョブ型」

- ・ジョブ型でははじめてからエリートとノンエリートの勝負の土俵が異なる。
- ・いわば、体重別の階級制の戦いになっている。
- ・ボトムからトップまでが、それぞれポストごと、ジョブごとに分断され、随時、企業外部からの人材を採用し、不要となれば解雇するような雇用慣行(ジョブ型)

□20年間の一本勝負の「メンバーシップ型」

- ・メンバーシップ型では勝負の結果が隠ぺいされている。敗者復活戦も用意されている。
- ・いわば、無差別級の戦いになっている。
- ・たとえ「敗者」になっても、もはや40歳の大台で、多くはローンや家庭の問題があり、いまさら辞められない。他に行くあてもない。忠誠を誓って働き続けるしかない。かつ、敗者であっても賃金はそれなりの水準を維持できる。
- ・企業のボトムからトップまで、基幹部分はほぼ新卒定期採用の「従業員」で構成され、企

業外部からの人材を基本的には入れないような雇用慣行（メンバーシップ型）となっている。

※ポイント：メンバーシップ型を駆動させる日本型の「人事査定」

4. 職場の仕事編成のあり方

- ▶ ブロック状になっているジョブ型の職場（諸外国企業）
- ▶ アメーバ状になっているメンバーシップ型の職場（日本企業）

【ジョブ型の職場】（諸外国）

【メンバーシップ型の職場】（日本）

5. 教育訓練のあり方

- ▶ 諸外国企業
企業外での教育（職業訓練校、専門学校、普通教育および高等教育学校）
- ▶ 日本企業
企業内での教育（OJT: On the Job Training、Off-JT: Off the Job Training、自己啓発）

6. 賃金の決め方

- ・ 職務給（「同一労働同一賃金」の考え方）——ジョブ型（諸外国企業）
- ・ 属人給（「同一人物同一賃金」の考え方）——メンバーシップ型（日本企業）
↑ 石川のレトリック的表現として

7. 日本企業における最近の新しい動き

- ・ 賃金制度の変革と揺り戻し
- ・ コーポレートガバナンス制度やトップマネジメントの変革
- ・ ミドル層の転職市場 など