

職場のリアル（1）人事部マネージャーが語る キャリア・ルート

「日本的」な働き方/働かせ方

労働講座企画委員会寄付講座
「未来の自分をつかめ～OB・OGの働き方をおして考える」

2019年10月8日（火）

沖縄大学 石川 公彦

「日本的」な働き方/働かせ方

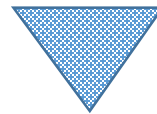
1. 日本における標準的なキャリアとは
2. 就 職(／採 用)
3. 継続雇用
4. 昇 進
5. 職場の仕事編成のあり方
6. 教育訓練のあり方
7. 賃金の決め方
8. 退 職
9. その他(WLB、ダイバーシティ、ハラスメント対策など)

1. 日本における標準的なキャリアとは

□日本における「標準労働者」

「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」～厚生労働省『賃金構造基本統計調査』の定義

「学校を卒業後、直ちに（大学卒は22歳、短大・高専卒は20歳、高校卒は18歳）入社して同一企業に継続勤務し、標準的に昇進した者（モデル）」～中央労働委員会「賃金事情等総合調査」における「モデル所定内賃金」の定義



実際はさておき、**正社員**は、
①新卒採用、**②継続勤務**、**③内部昇進**が、「標準」視されている。

続 き

実際の職場は、どうなっているのだろうか？

この流れに沿って
確認していきましょう！

(1) 会社の入口

- ▶ 就職（／採用）

(2) 会社に入ってから

- ▶ 継続勤務
- ▶ 昇 進
- ▶ 職場の仕事編成のあり方
- ▶ 教育訓練のあり方
- ▶ 賃金の決め方

(3) 会社からの出口

- ▶ 退 職

2. 就 職 (/ 採 用)

□日本の大学生——新規学卒者一括採用（新卒採用）

就職活動の開始時期（大学生）

	日本	欧州計	イタリ ア	スペイ ン	フラン ス	オース トリア	ドイツ	オラン ダ	イギリ ス	フィン ランド	ス ウェー デン	ノル ウェー	チェコ
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
実 数	2,728	24,512	2,220	2,175	2,463	1,549	2,338	2,258	3,019	1,826	2,250	2,673	1,741
卒業前	88.0	39.1	15.6	22.6	9.9	29.9	46.7	42.5	49.2	41.8	56.0	60.6	49.6
卒業の頃	1.8	28.6	40.5	34.0	8.2	34.6	33.0	37.0	20.2	38.4	29.3	22.7	26.5
卒業後	1.0	24.7	41.2	41.1	31.2	28.0	18.1	20.1	26.1	15.1	12.4	14.9	24.0
無回答	9.2	7.6	2.8	2.3	50.7	7.6	2.2	0.4	4.6	4.7	2.3	1.8	0.0

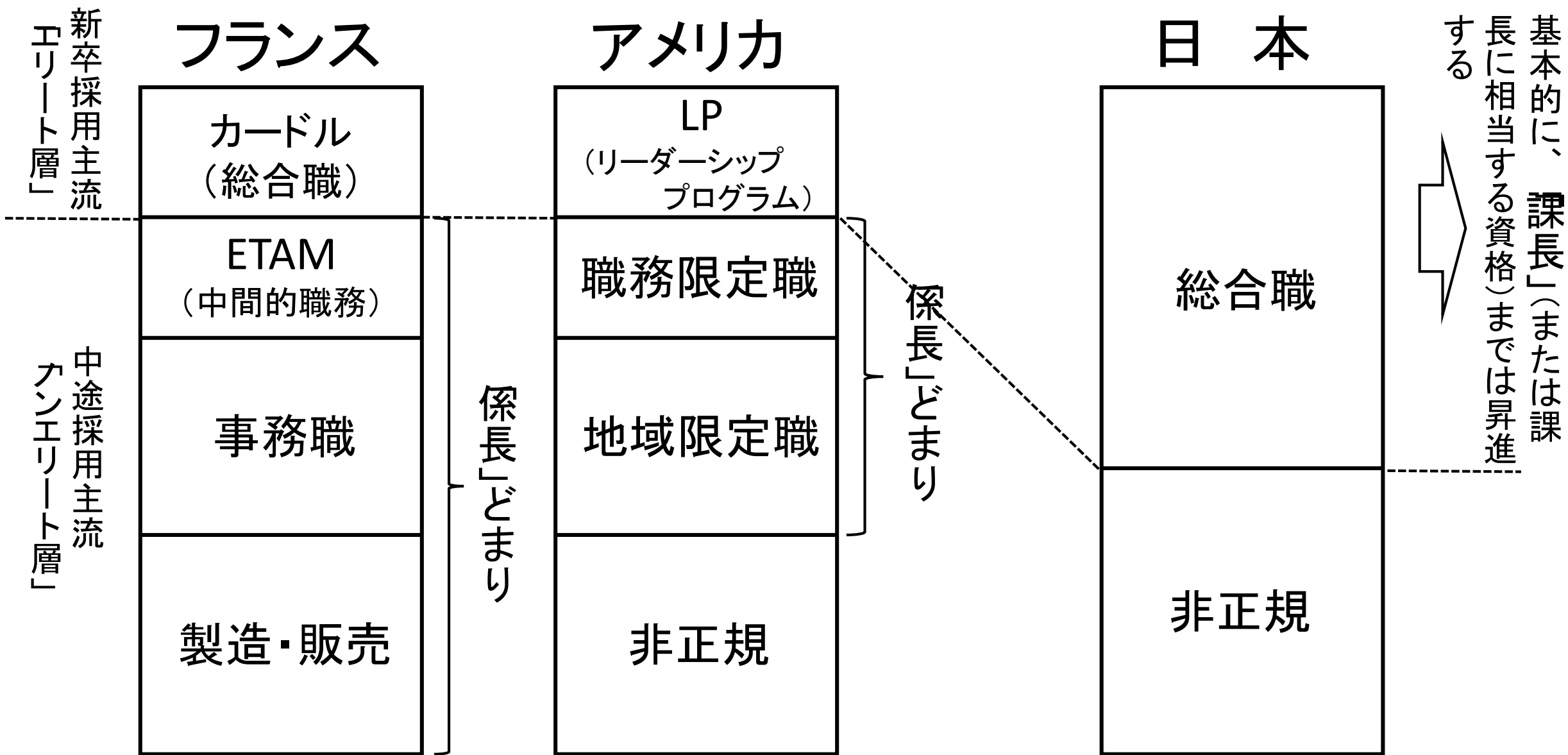
出所：日本労働研究機構（2001）『日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する12カ国比較調査結果—』調査報告書No.143

□日本の2018年度卒業者の就職状況（2019年4月1日現在）

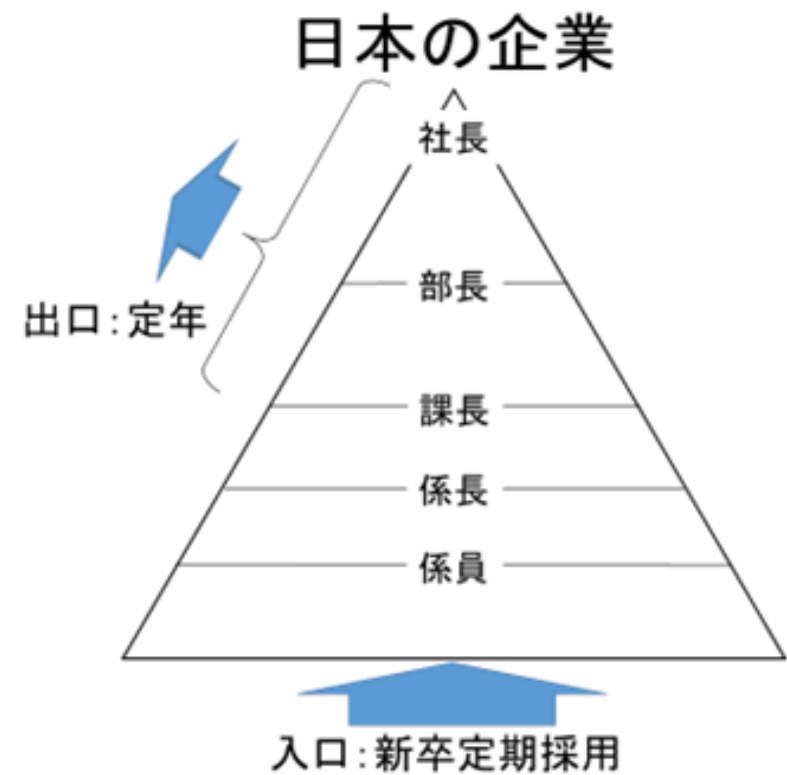
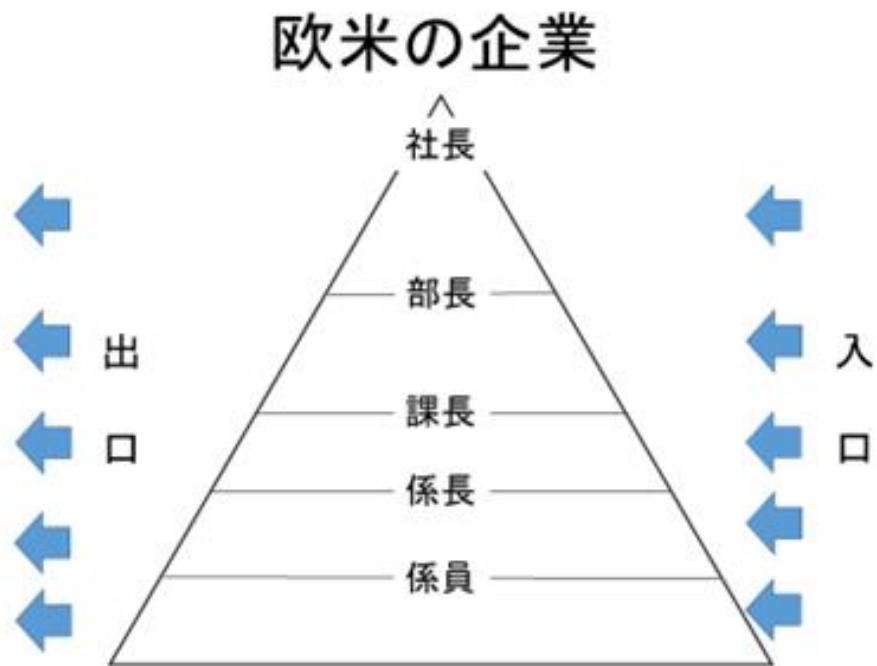
区 分	就職希望率	就職率	<参 考>
			前年度卒業学生の就職率 (H30.4.1現在)
大 学	76.0% (0.7)	97.6% (▲ 0.4)	98.0%
うち 国公立	55.3% (1.6)	97.3% (▲ 0.7)	98.0%
私 立	86.3% (0.2)	97.7% (▲ 0.3)	98.0%
短期大学	82.9% (▲ 1.3)	98.6% (▲ 0.5)	99.1%
高等専門学校	62.0% (▲ 1.0)	99.6% (▲ 0.4)	100.0%
計	75.7% (0.4)	97.8% (▲ 0.4)	98.2%
専修学校(専門課程)	89.5% (1.1)	96.6% (1.9)	94.7%
専修学校(専門課程) を含めた総計	76.9% (0.5)	97.7% (▲ 0.2)	97.9%

出所：文部科学省・厚生労働省調査

□ 欧米にも新卒採用枠はあるが...

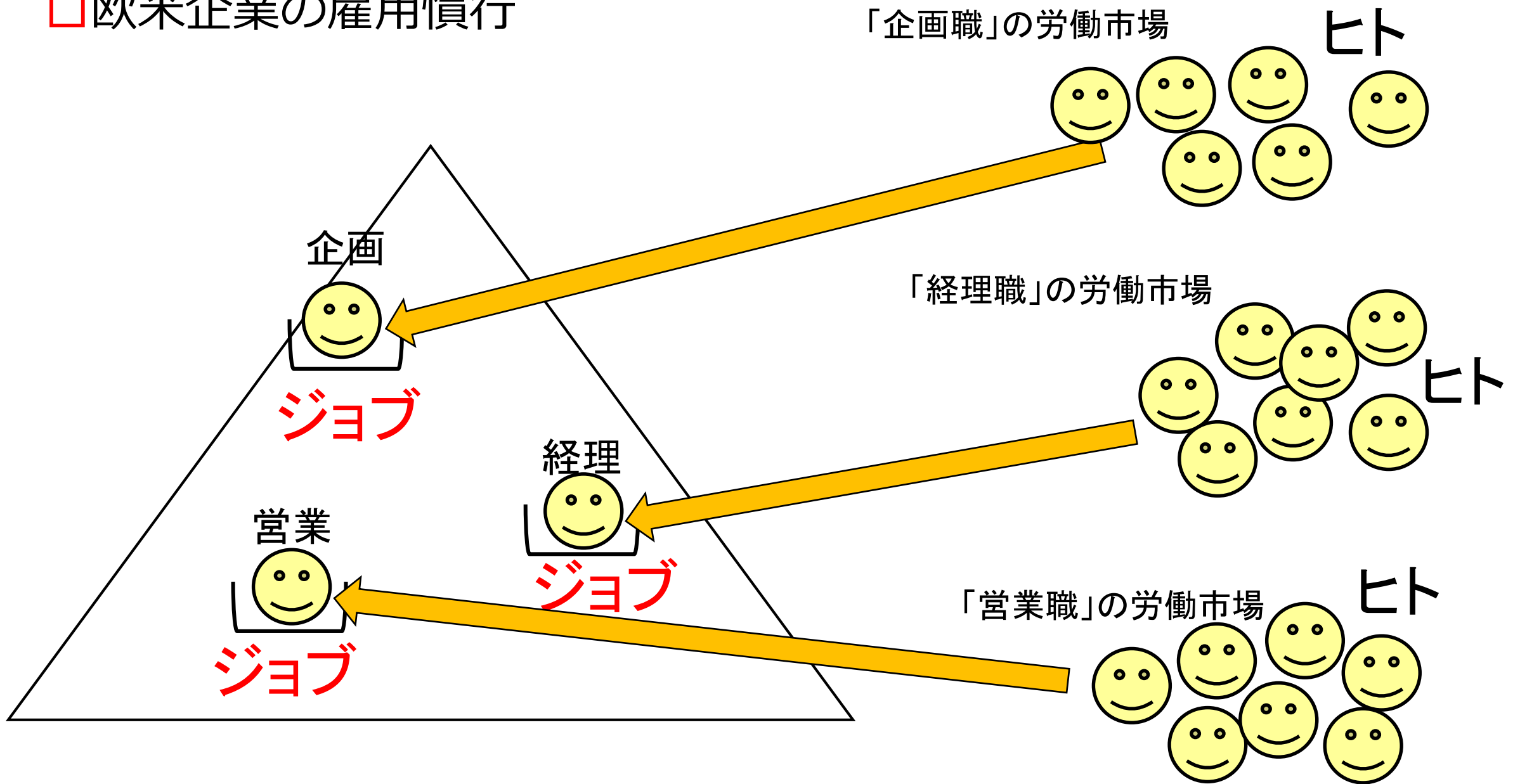


□ 欧米企業と日本企業におけるキャリアの典型

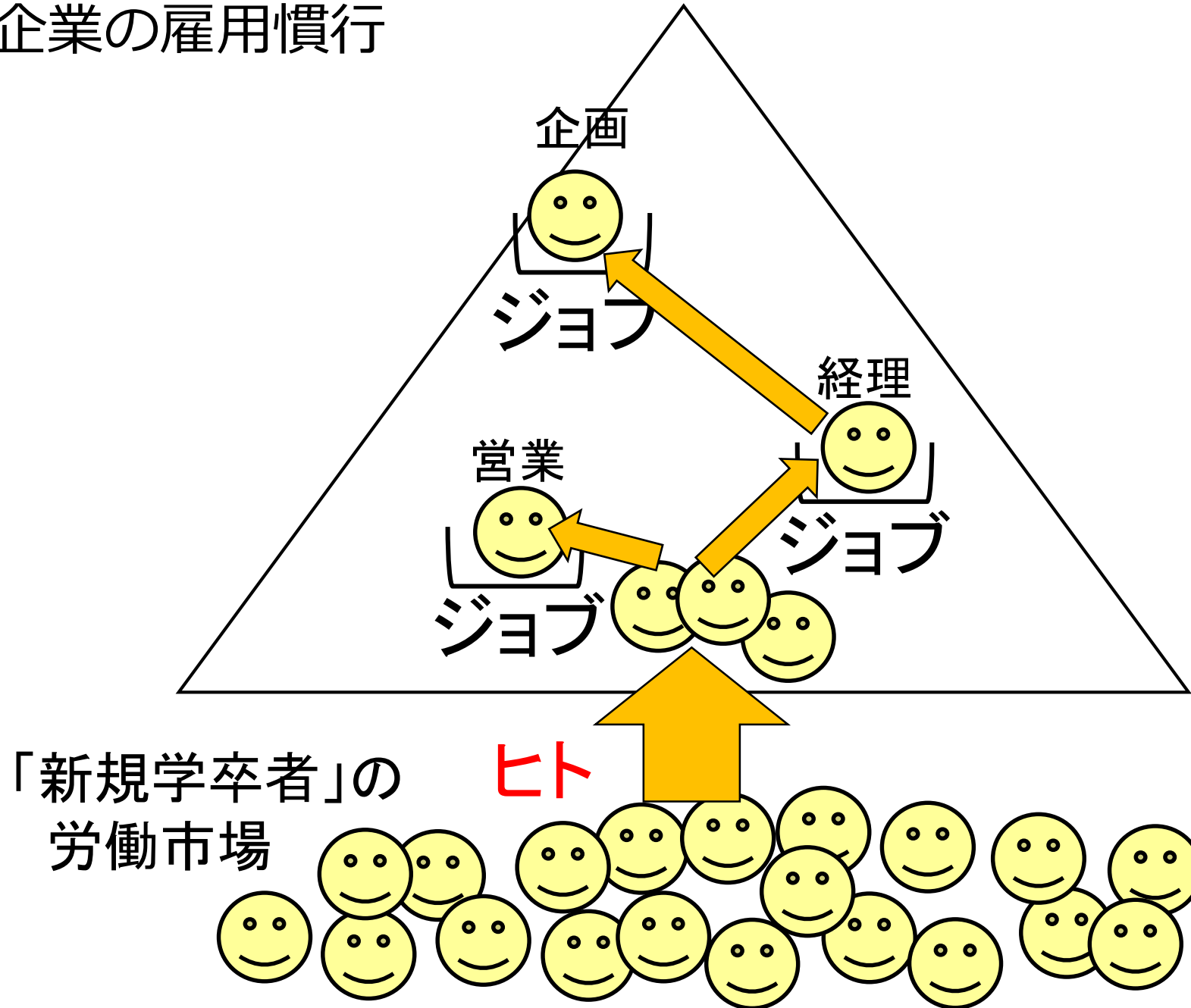


出所:「欧米の企業」「日本の企業」の図は、濱口桂一郎『若者と労働』中公新書、2013年、44頁

□ 欧米企業の雇用慣行



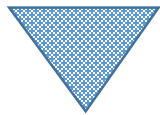
□ 日本企業の雇用慣行



□ ジョブ型とメンバーシップ型

▶ 諸外国（特に欧米諸国）

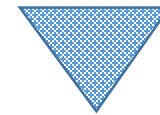
- ① ジョブ
- ② ヒト



ジョブ型

▶ 日本

- ① ヒト
- ② ジョブ

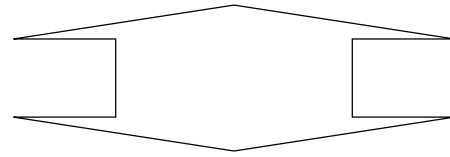


メンバーシップ型

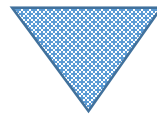
3. 繼續勤務

□ 「社会契約」としての継続勤務（雇用保障）

- **労働者**は「継続勤務」（雇用保障）と引き換えに「①職務内容、②時間、③場所」を自ら選べない。



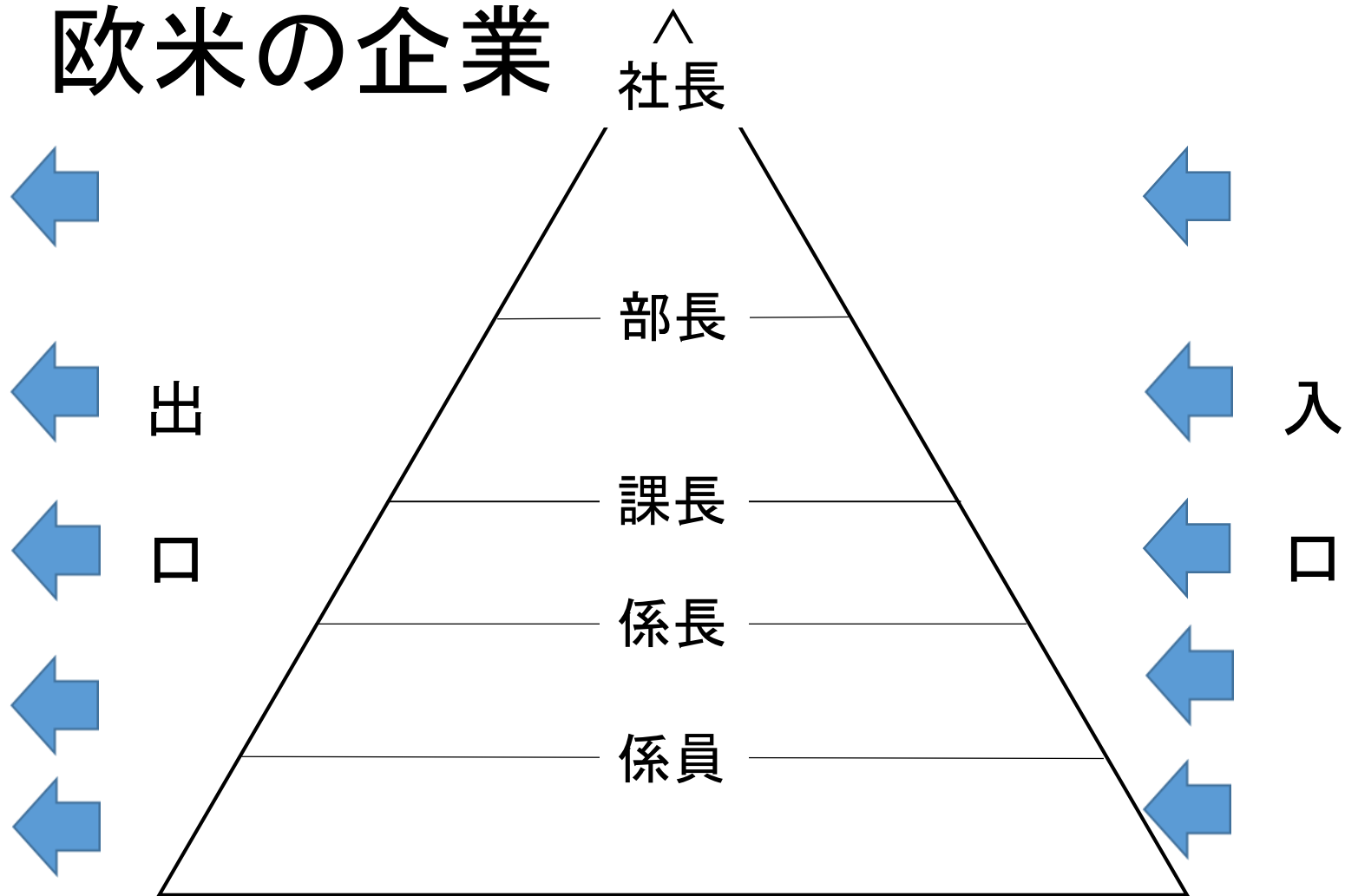
- **経営者**はできるだけ整理解雇をしないかわりに、「①職務内容、②時間、③場所」を決定できる。



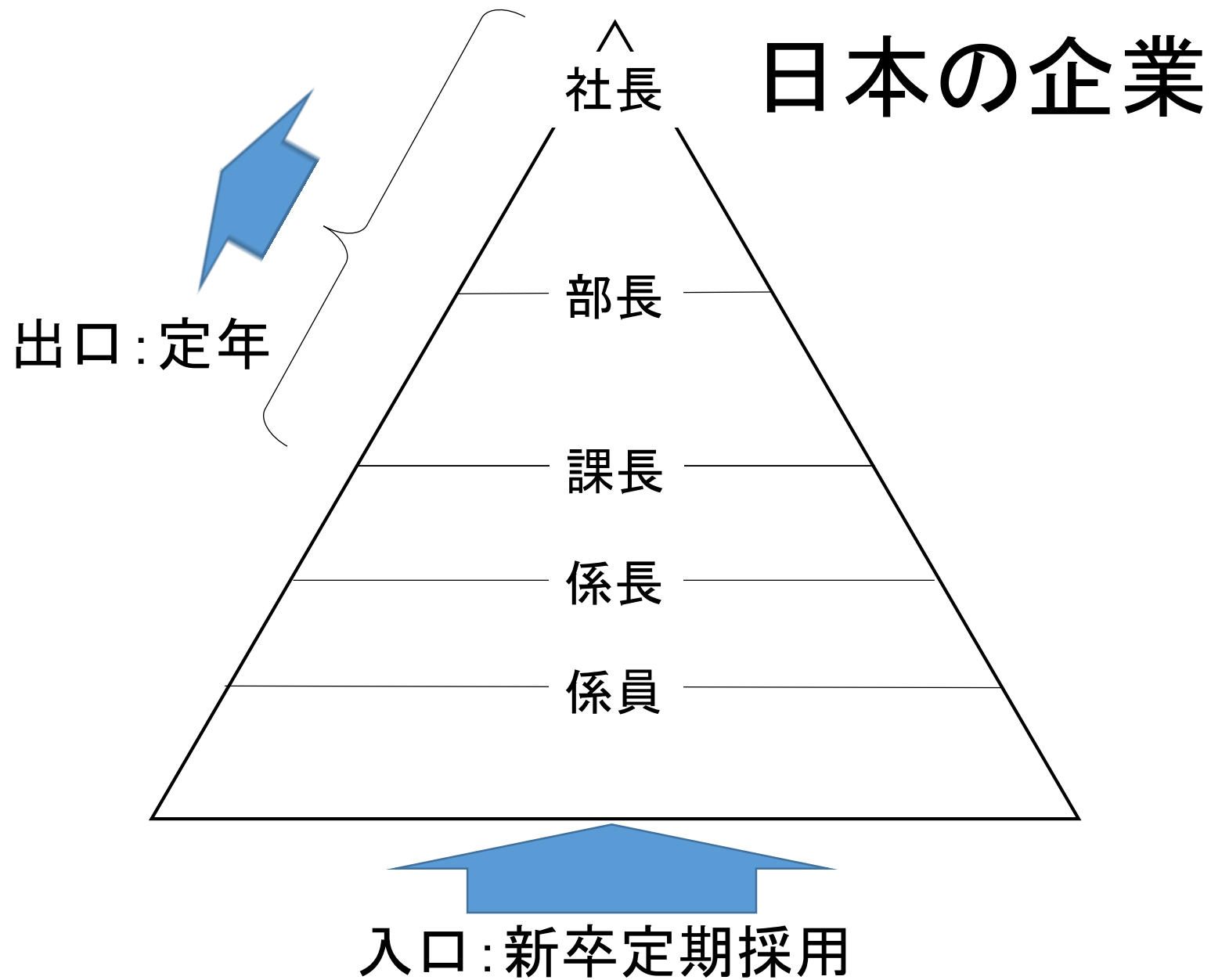
- ▶ 職務内容のタテの無限定性
- ▶ 職務内容のヨコの無限定性
- ▶ これらを支える賃金制度（職能資格制度＋人事査定）と企業内教育制度

4. 昇 進

□ 諸外国（特に欧米諸国）企業の入口と出口

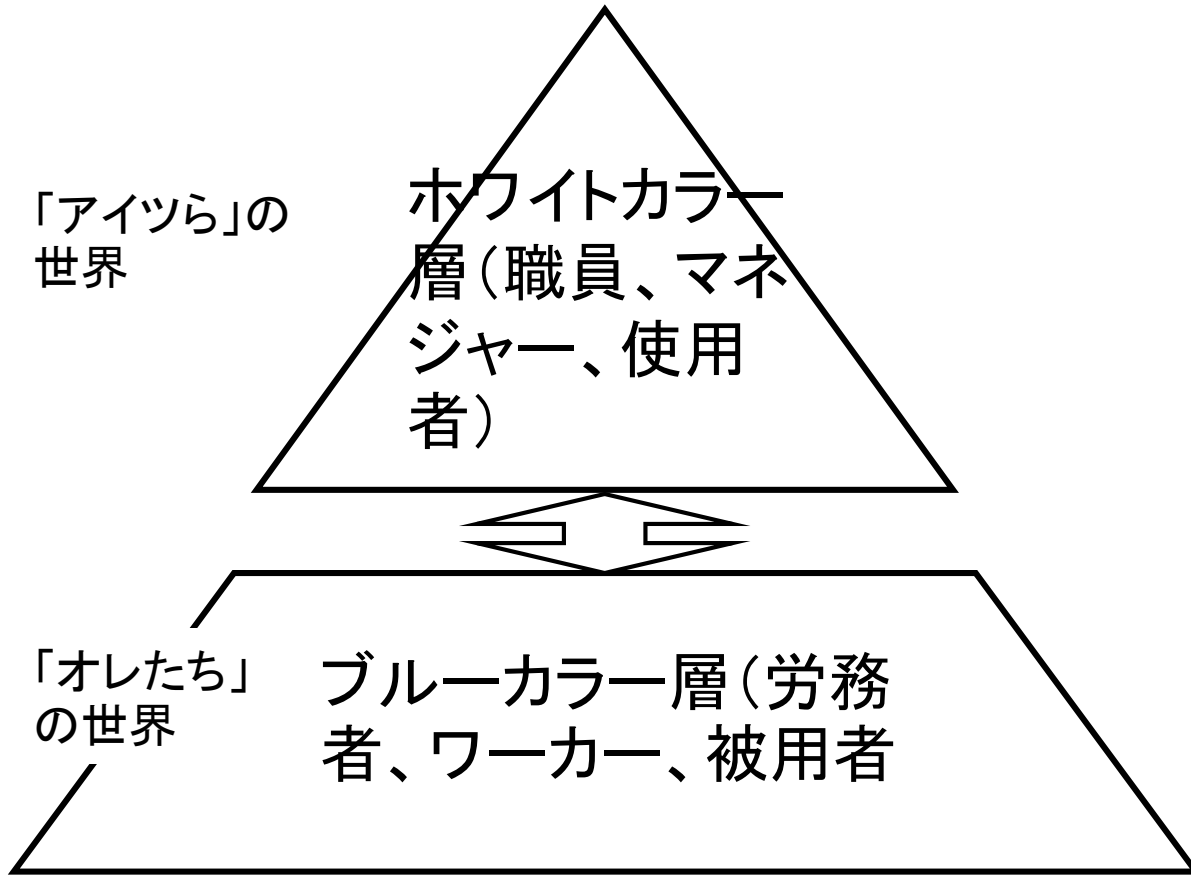


□ 日本企業の入口と出口

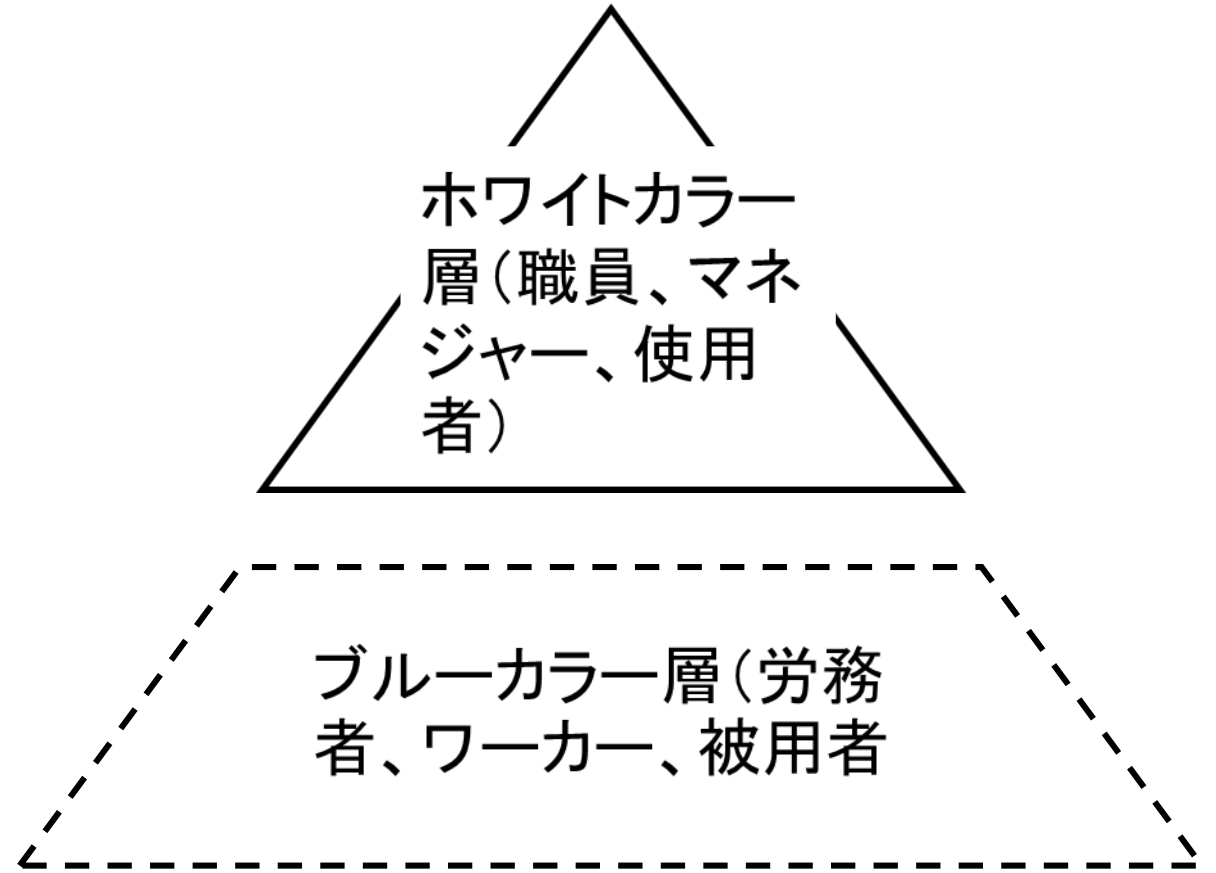


□ 明治時代から戦前までの欧米諸国と日本の労使比較

欧米諸国

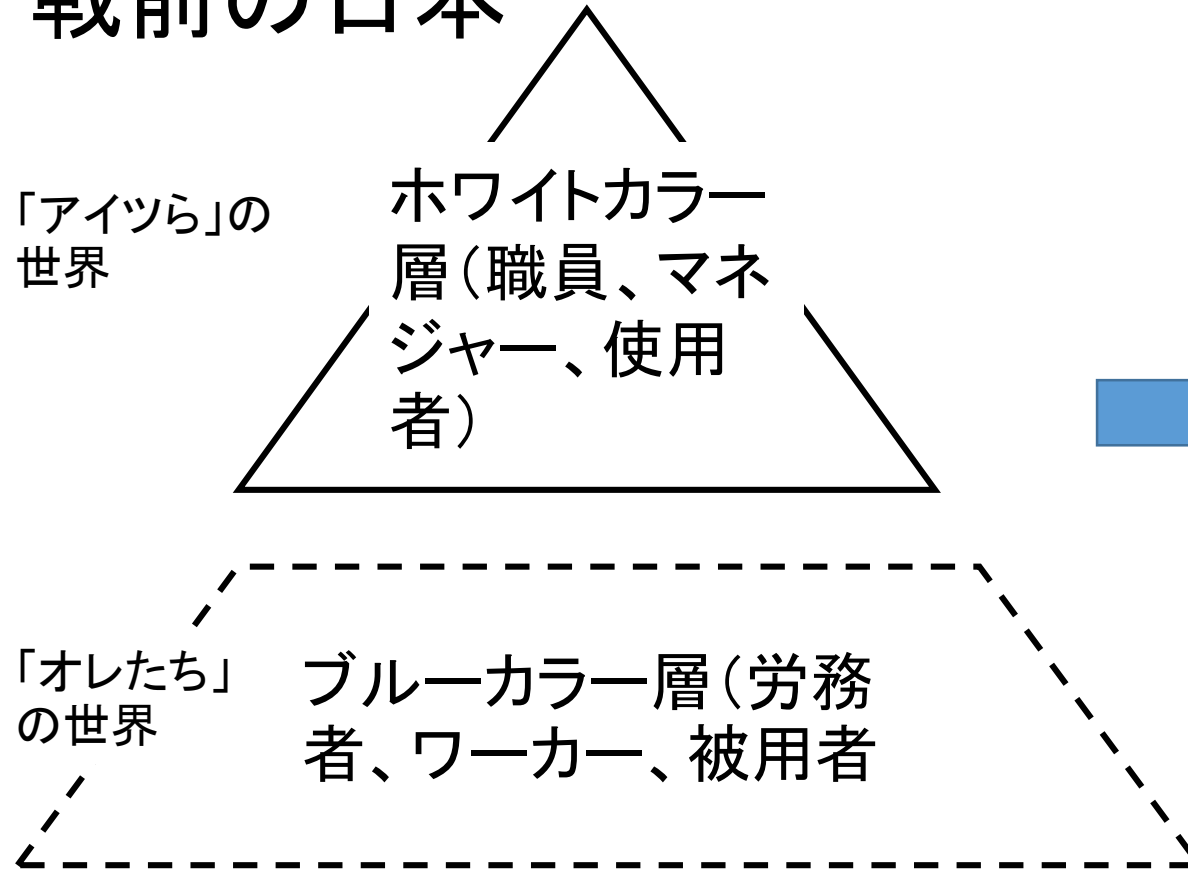


戦前の日本

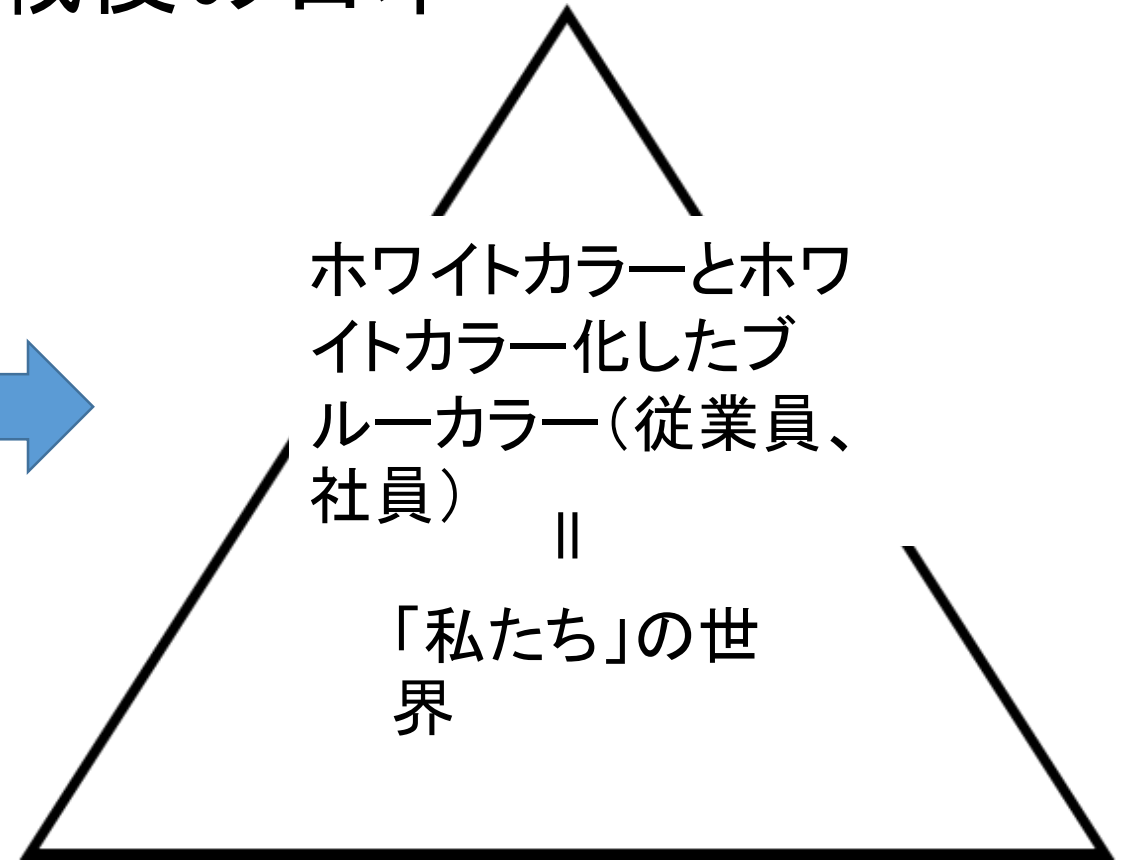


□戦前から戦後の日本企業の労使関係

戦前の日本

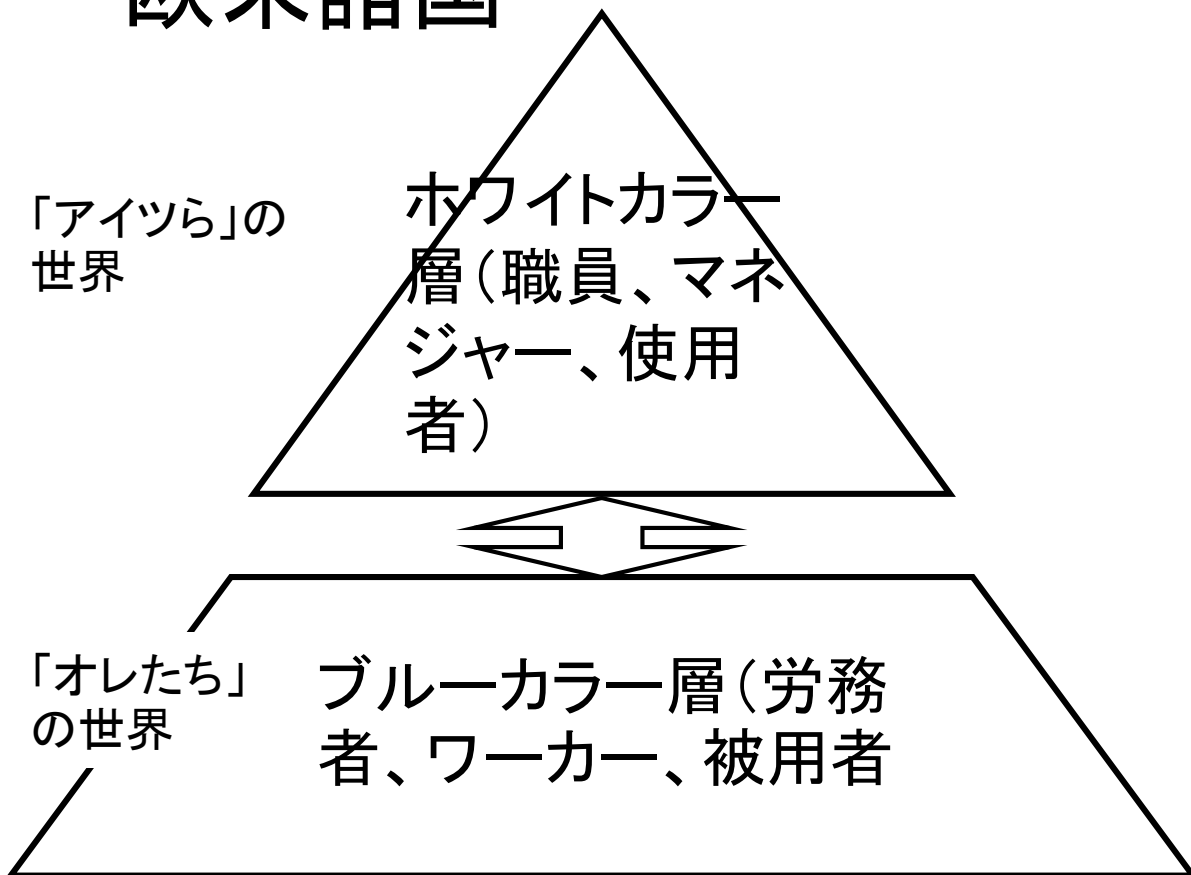


戦後の日本

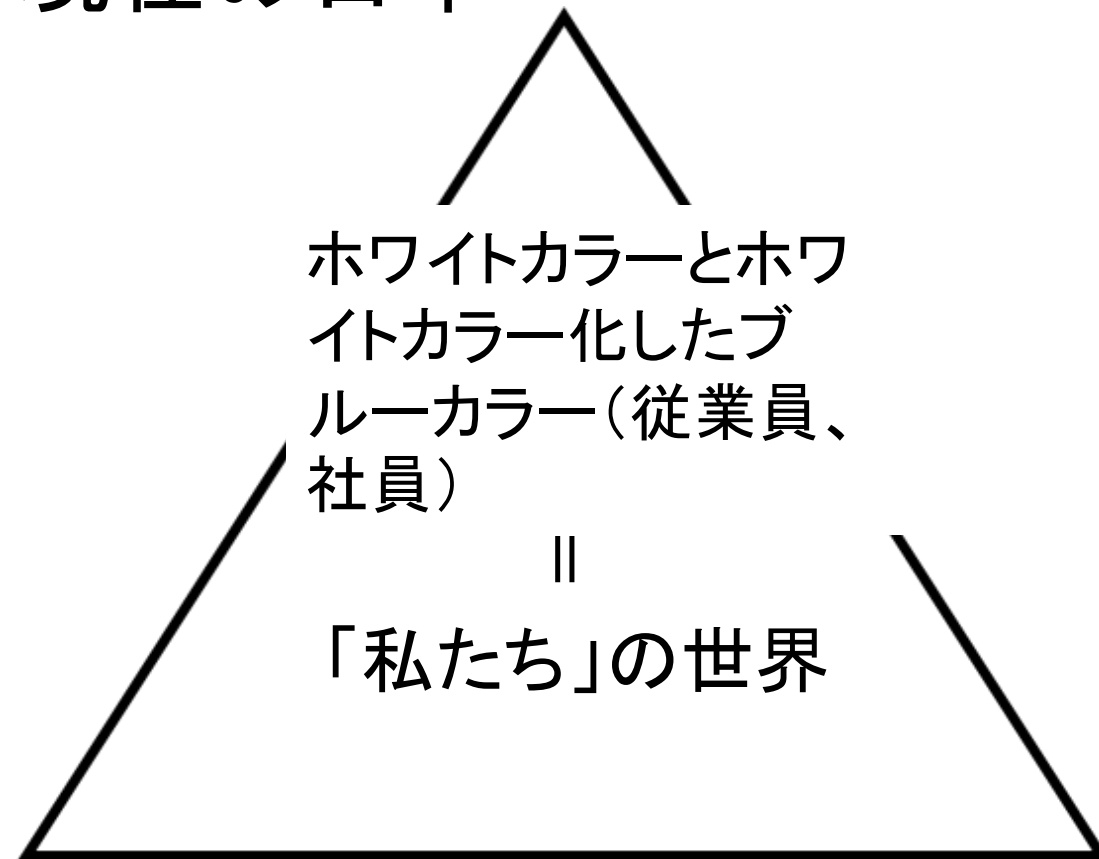


□現在の欧米諸国と日本企業の労使関係

欧米諸国



現在の日本



□ 諸外国企業と日本企業のキャリア形成

■ 諸外国企業のジョブ型 = 「3年間×7本勝負」

- ジョブ型でははじめ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）

■ 日本企業のメンバーシップ型 = 「20年間の一本勝負」

- メンバーシップ型では勝負の結果が隠ぺいされる。かつ、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が、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。景気が悪化してもできるだけ雇用は維持しようとするような雇用慣行（メンバーシップ型）となっている。
- **日本型の人事査定（人事考課）**

□日本の人事査定（人事考課）

評価者

第一の評価者：直属の上司……………絶対評価

第二、第三の評価者：さらに上の上司……………相対評価

評価尺度

- ①成 果（業 績）
- ②能 力（顕在能力と潜在能力）
- ③情 意

／→ 最近は「行動評価」も

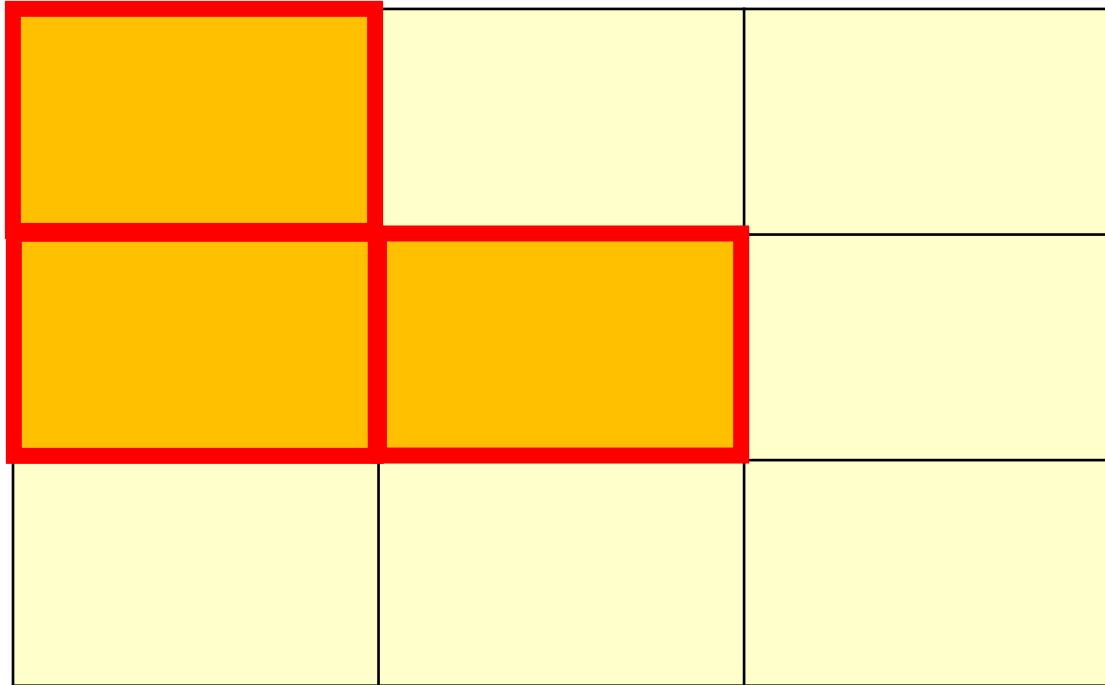
その結果

- ①直属の上司へのおもねり（企業忠誠心の中身？）
- ②（上限のない）昇進と昇給への期待
- ③「強制された自発性」（強烈な同調圧力）の発生

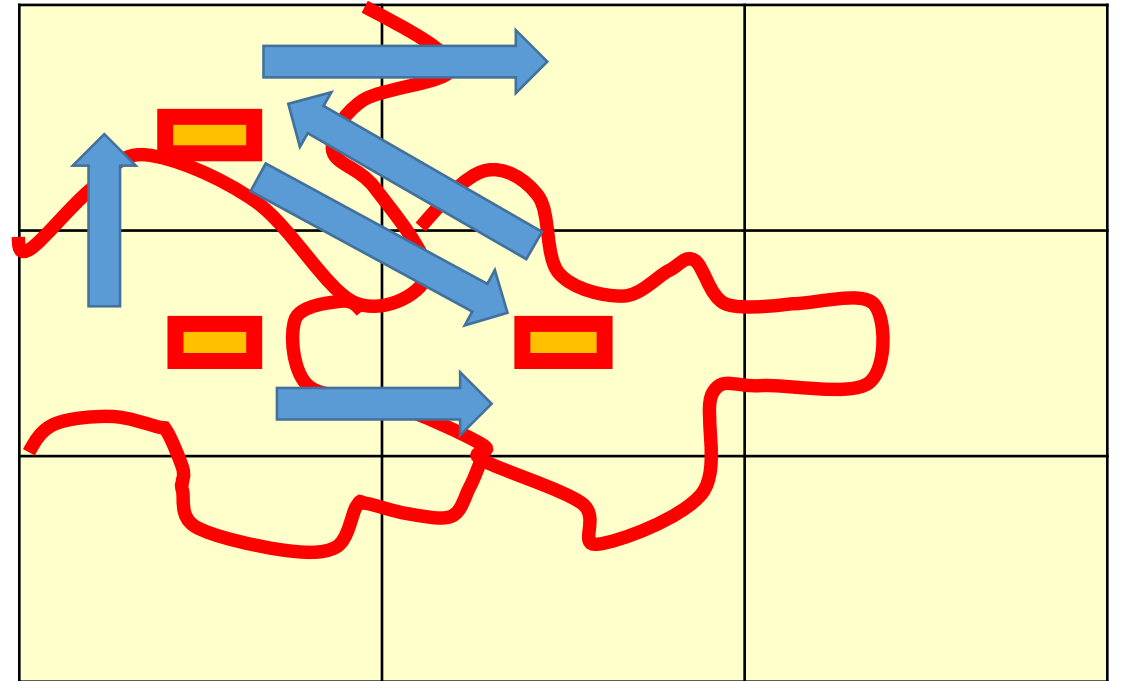
5. 職場の仕事編成のあり方

□ 職場組織と仕事のこなし方——2タイプ

【ジョブ型の職務編成】
(諸外国)



【メンバーシップ型の職務編成】
(日本)



6. 教育訓練のあり方

□ 諸外国企業と日本企業の人材育成

1. 企業外教育

(職業訓練校、専門学校、普通教育、高等教育学校)

2. 企業内教育 (← 継続勤務とワンセットで)

① O J T

② O f f -JT

③ 自己啓発支援

7. 賃金の決め方

□ 諸外国企業と日本企業の賃金

1. 職務給（「ジョブ型」の雇用と相性がよい！）
（同一労働同一賃金）

2. 属人給（「メンバーシップ型」の雇用と相性がよい！）
（同一人物同一賃金）

8. 退 職

□ 諸外国企業と日本企業の退職

定年退職制度……年齢を基準とする退職（／解雇）

→ 違 法 ？

→ 合 法 ？

9. その他

□ W L B、ダイバーシティ、ハラスメント対策など

実際の取り組みについて、人事部マネジャーに質問してみよう！

- W L B ？
- ダイバーシティ ？
- ハラスメント対策 ？