

# 職場のリアル（1）人事部マネジャーが語る 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の働き方をとおして考える」

2020年10月6日（火）

沖縄大学 石川 公彦

# 目次：「日本的」な働き方/働かせ方

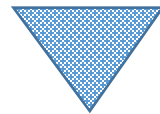
1. 日本における標準的なキャリア
2. 就職(／採用)
3. 継続雇用
4. 昇進
5. 職場の仕事編成のあり方
6. 教育訓練のあり方
7. 賃金の決め方
8. 退職

# 1. 日本における標準的なキャリア

## □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（継続雇用）、③内部昇進が、「標準」視されている。

## 2. 就 職 ( / 採 用 )

## □日本の大学生——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	<b>88.0</b>	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

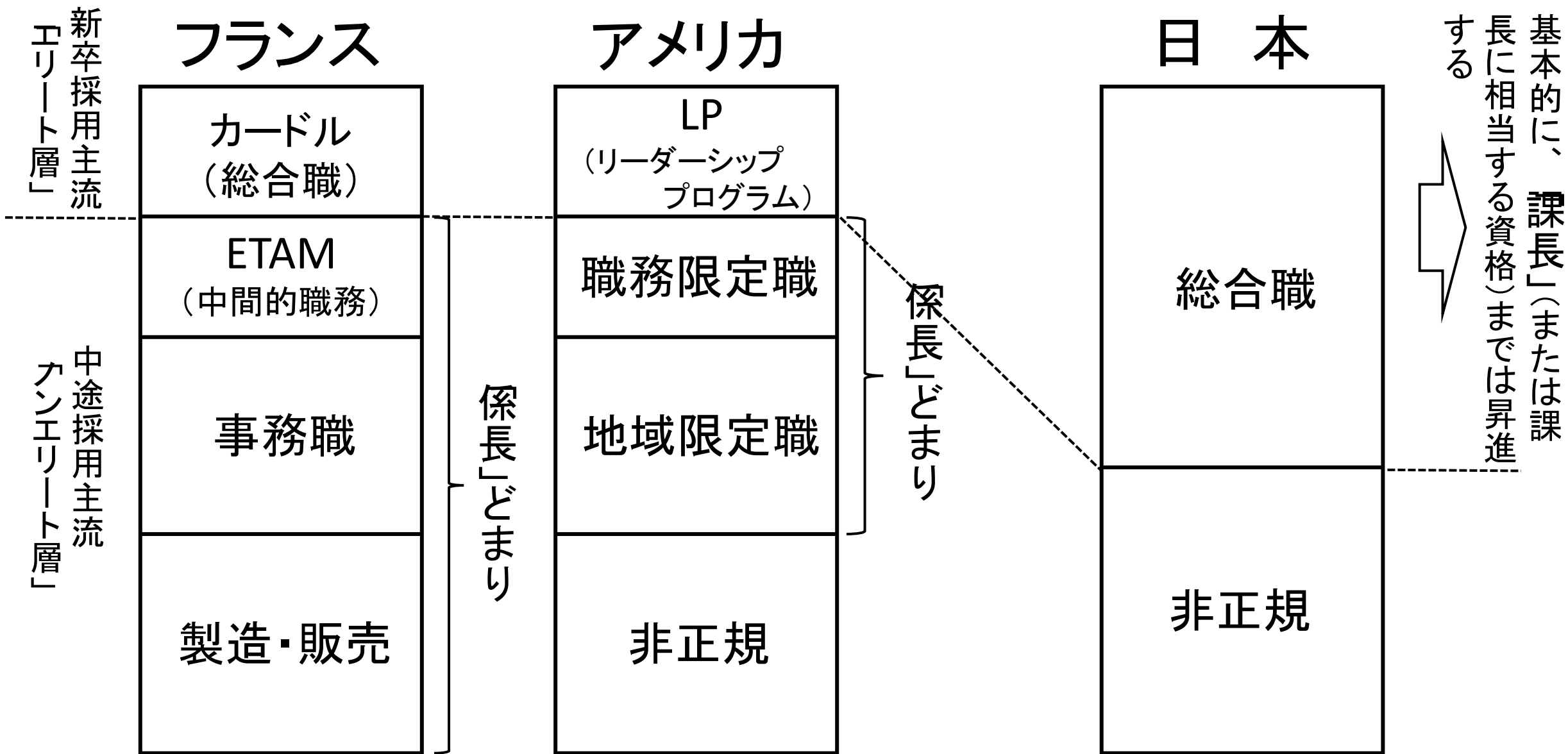
出所：日本労働研究機構(2001)『日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する12カ国比較調査結果—』調査報告書No.143

## □日本の2019年度卒業者の就職状況（2020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 (H31.4.1現在)
大 学	77.0% ( 1.0 )	98.0% ( 0.4 )	97.6%
うち 国公立	57.3% ( 2.0 )	98.2% ( 0.9 )	97.3%
私 立	86.7% ( 0.4 )	97.9% ( 0.2 )	97.7%
短期大学	83.7% ( 0.8 )	97.0% ( ▲ 1.6 )	98.6%
高等専門学校	58.0% ( ▲ 4.0 )	100.0% ( 0.4 )	99.6%
計	76.3% ( 0.6 )	98.0% ( 0.2 )	97.8%
専修学校(専門課程)	88.4% ( ▲ 1.1 )	96.8% ( 0.2 )	96.6%
専修学校(専門課程) を含めた総計	77.3% ( 0.4 )	97.8% ( 0.1 )	97.7%

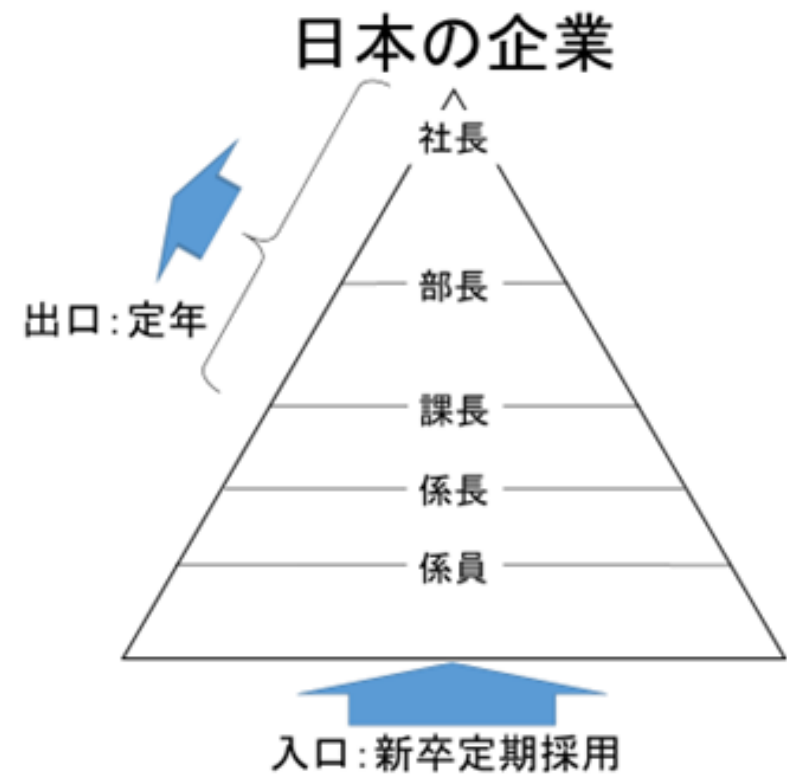
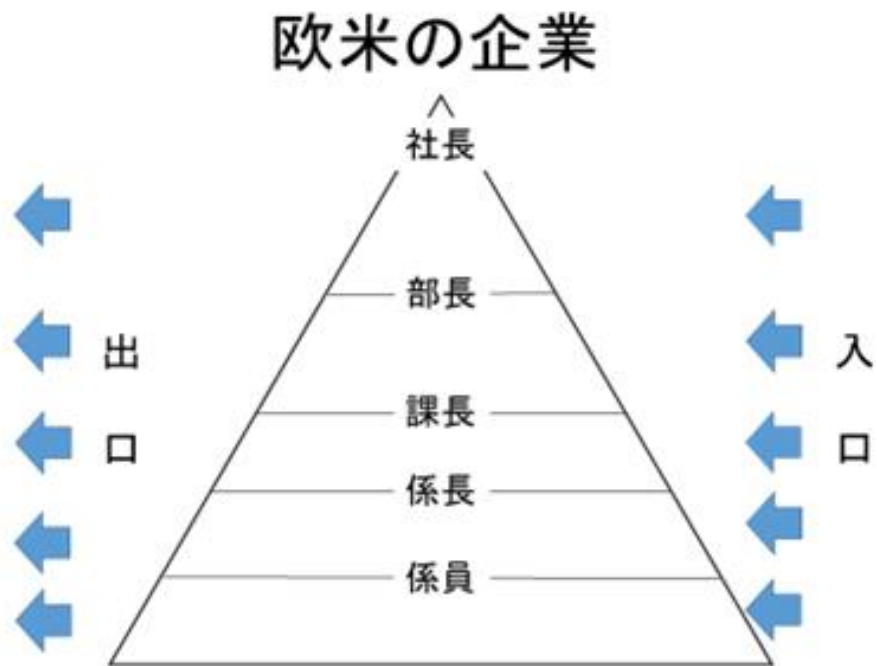
出所：文部科学省・厚生労働省調査

# □ 欧米にも新卒採用枠はあるが...



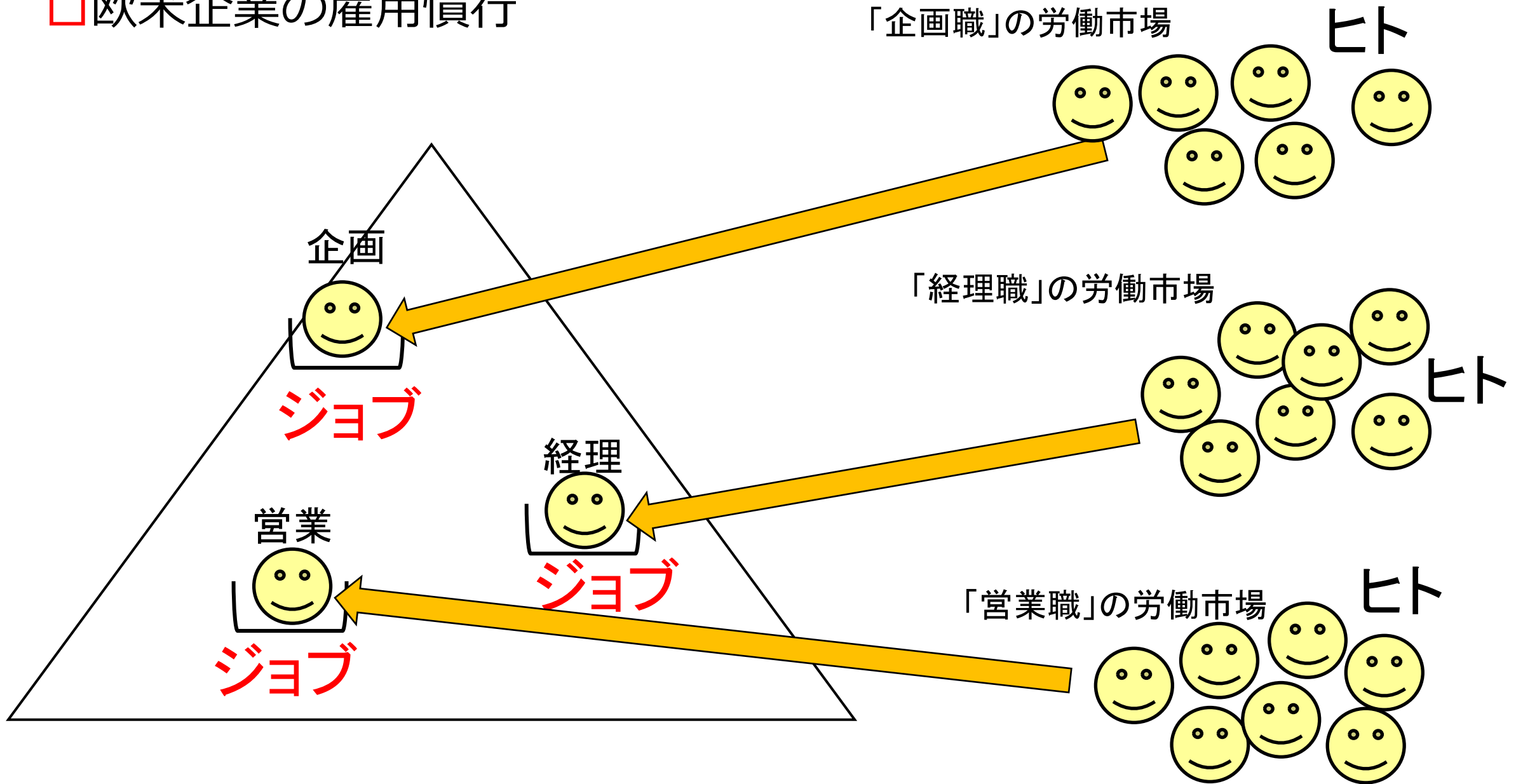


## □ 欧米企業と日本企業におけるキャリアの典型

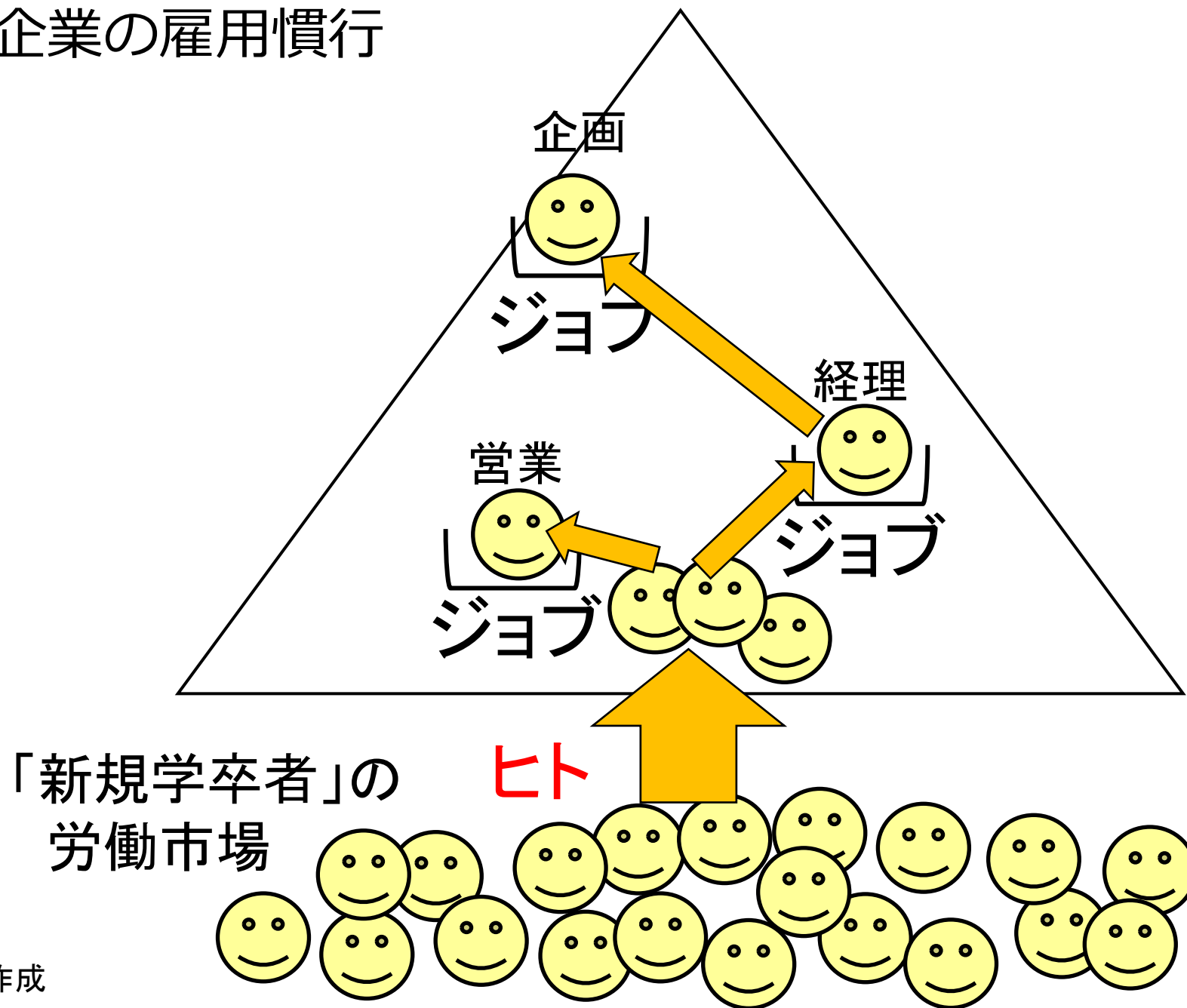


出所:「欧米の企業」「日本の企業」の図は、濱口桂一郎『若者と労働』中公新書、2013年、44頁

# □ 欧米企業の雇用慣行



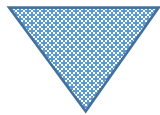
# □ 日本企業の雇用慣行



## □ ジョブ型とメンバーシップ型

▶ 諸外国（特に欧米諸国）

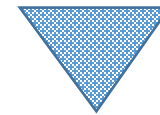
- ① ジョブ
- ② ヒト



**ジョブ型**

▶ 日本

- ① ヒト
- ② ジョブ

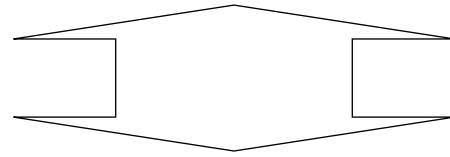


**メンバーシップ型**

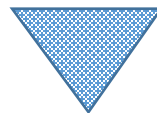
# 3. 繼續雇用

## □ 「社会契約」としての継続雇用（雇用保障）

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



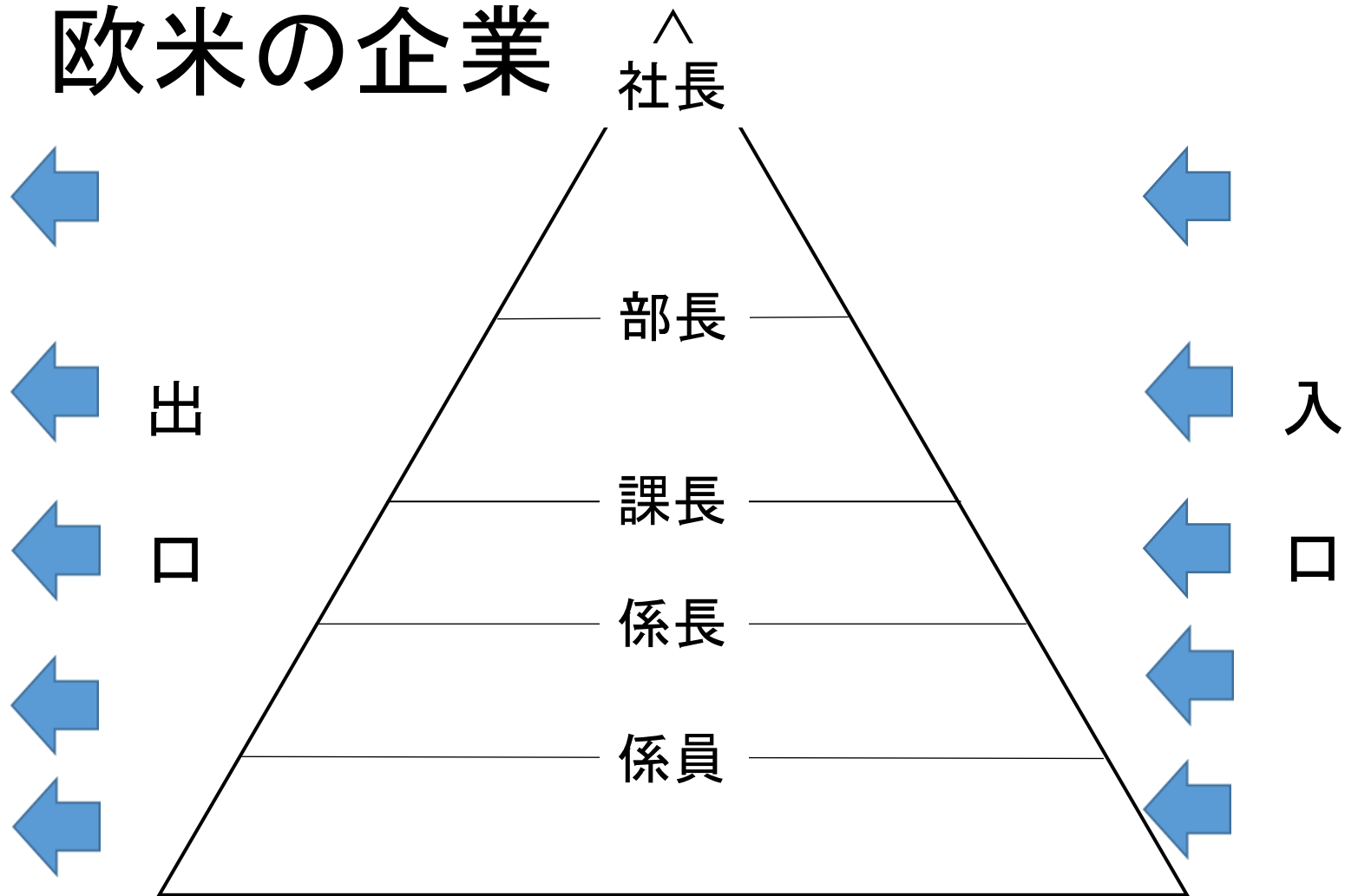
- **経営者**はできるだけ整理解雇をしないかわりに、「**①職務内容、②就労時間、③就労場所**」を決定できる。



- ▶ 職務内容のタテ方向の無限定性 → 企業の内部で昇進（内部昇進）
- ▶ 職務内容のヨコ方向の無限定性 → 他人の仕事との境目があいまい
- ▶ これらの無限定性を支える企業内教育と賃金制度

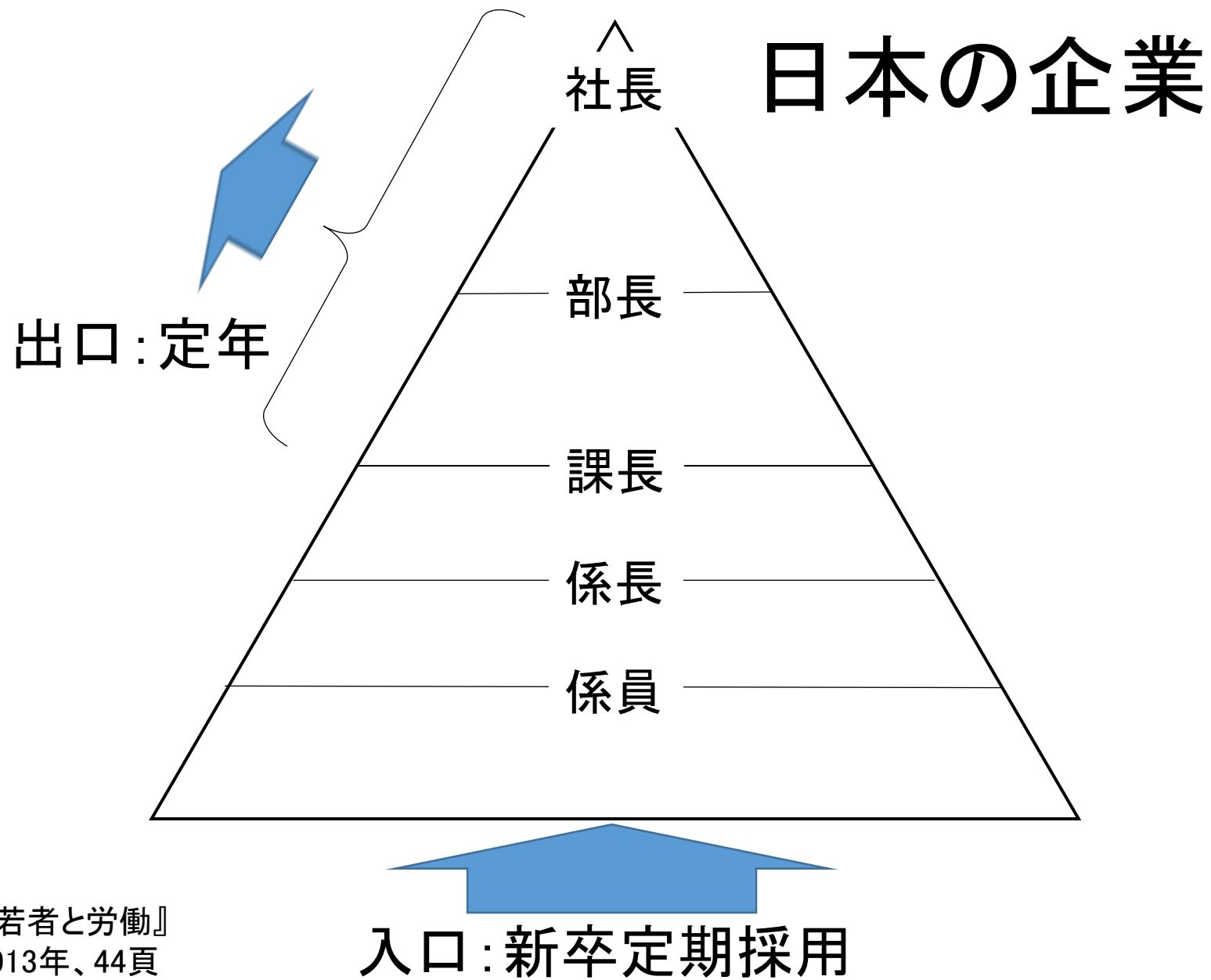
# 4. 昇 進

# □ 諸外国（特に欧米諸国）企業の入口と出口



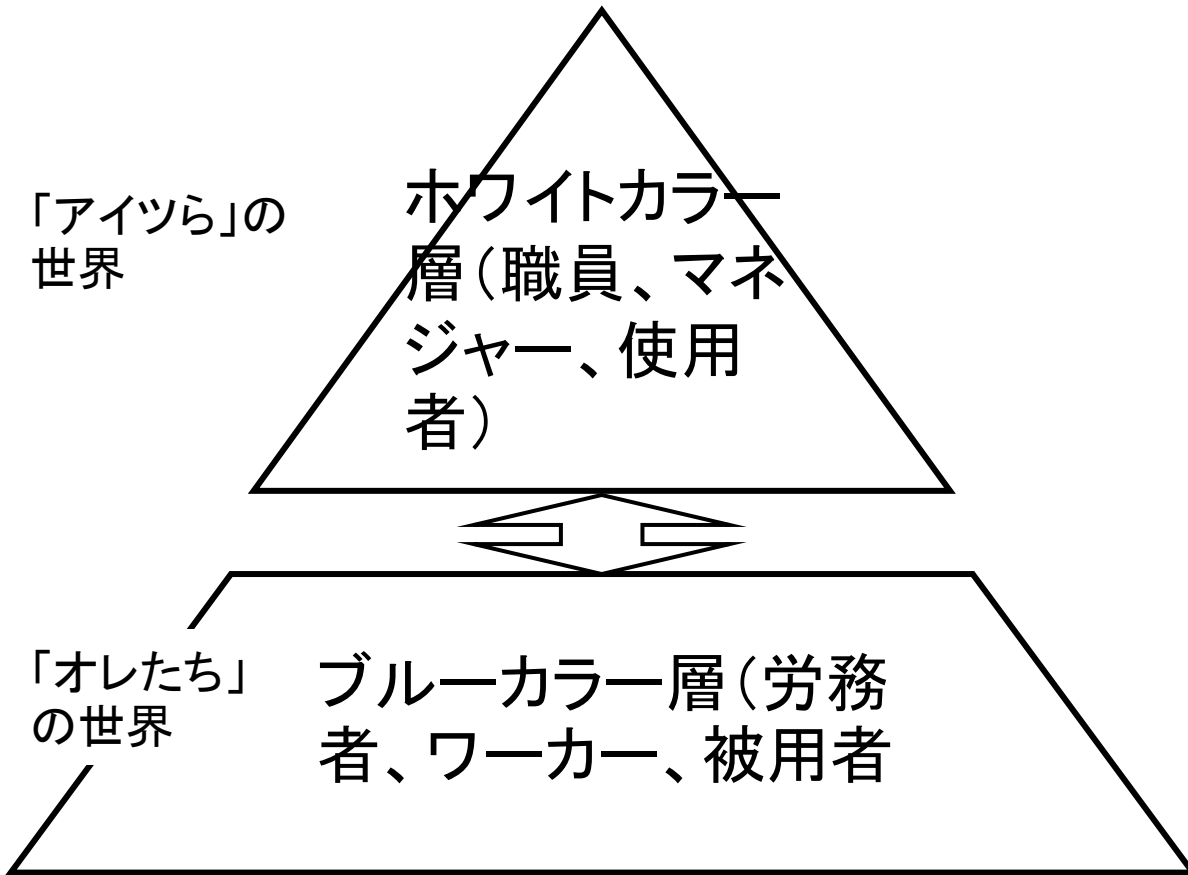


# □ 日本企業の入口と出口

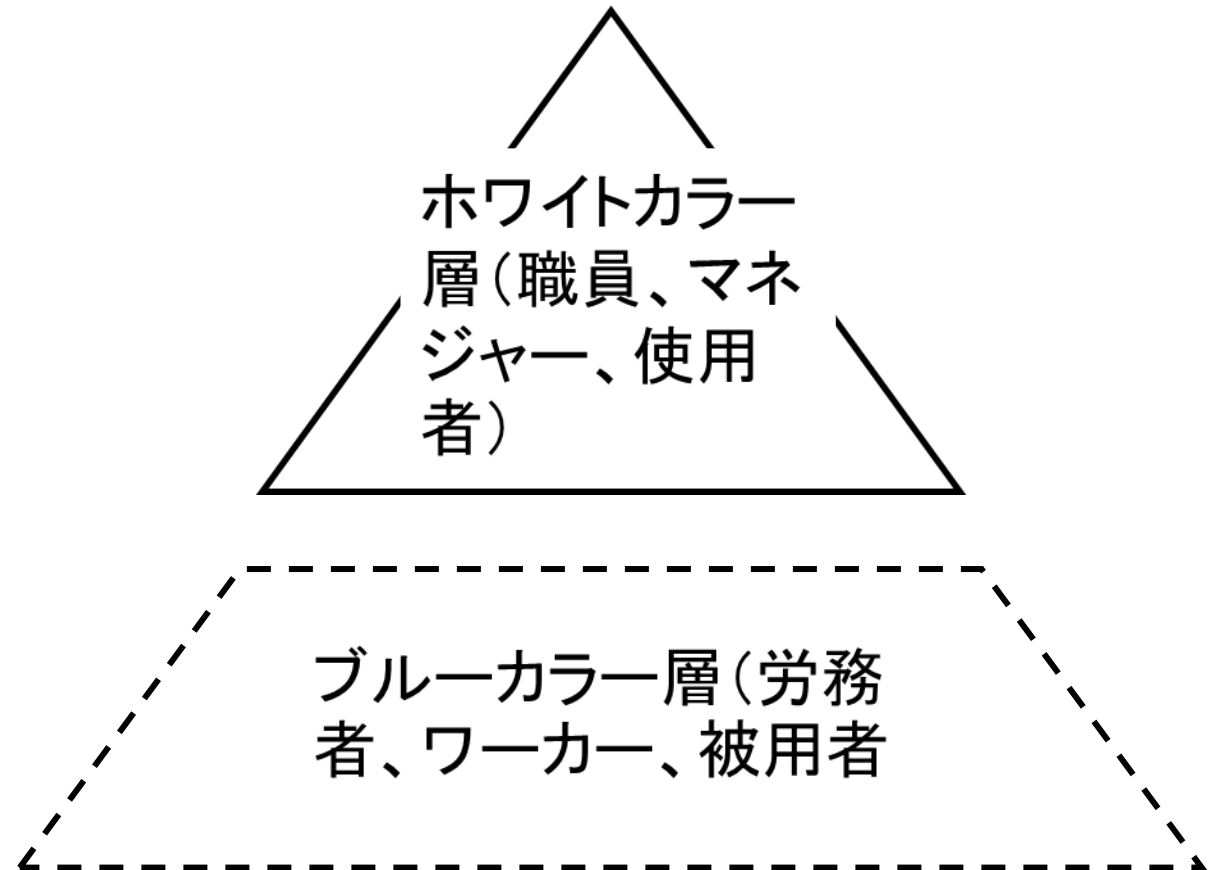


# □ 明治時代から戦前までの欧米諸国と日本の労使比較

## 欧米諸国

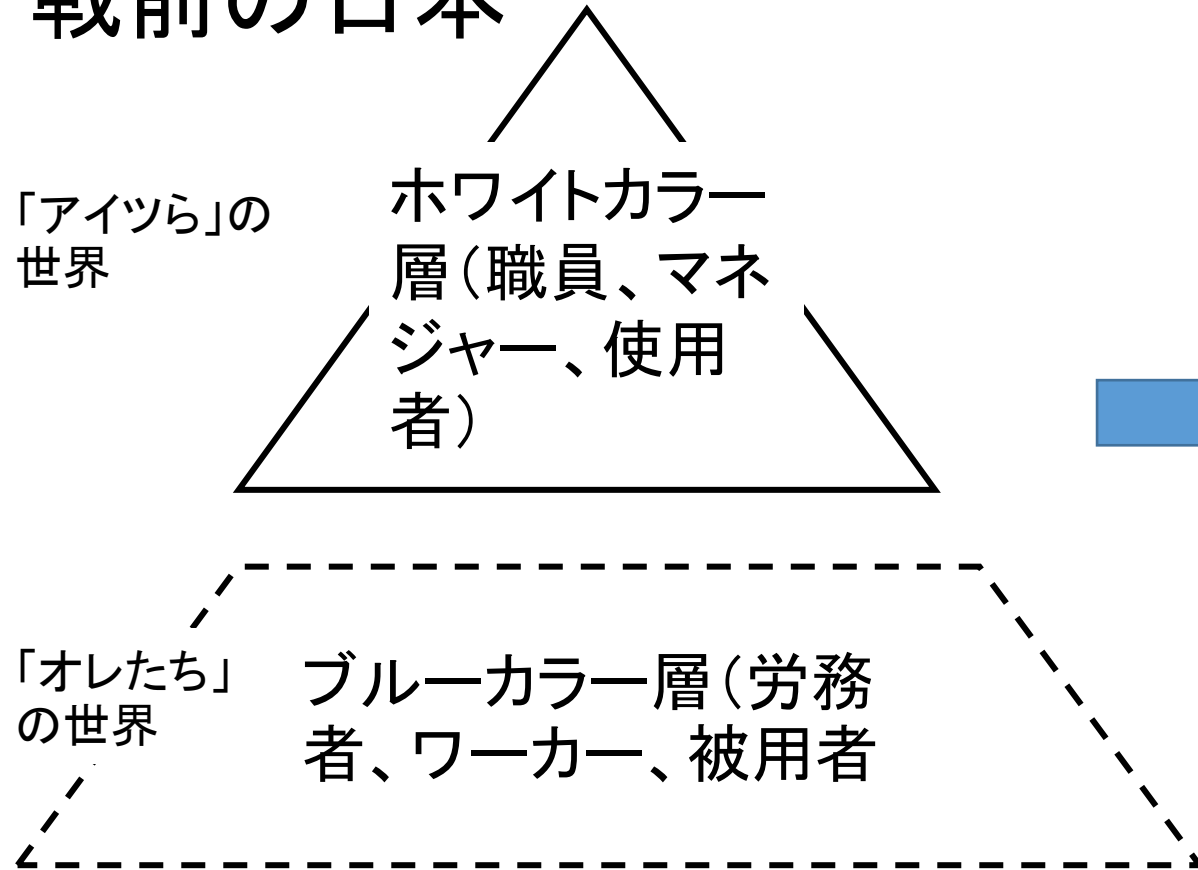


## 戦前の日本

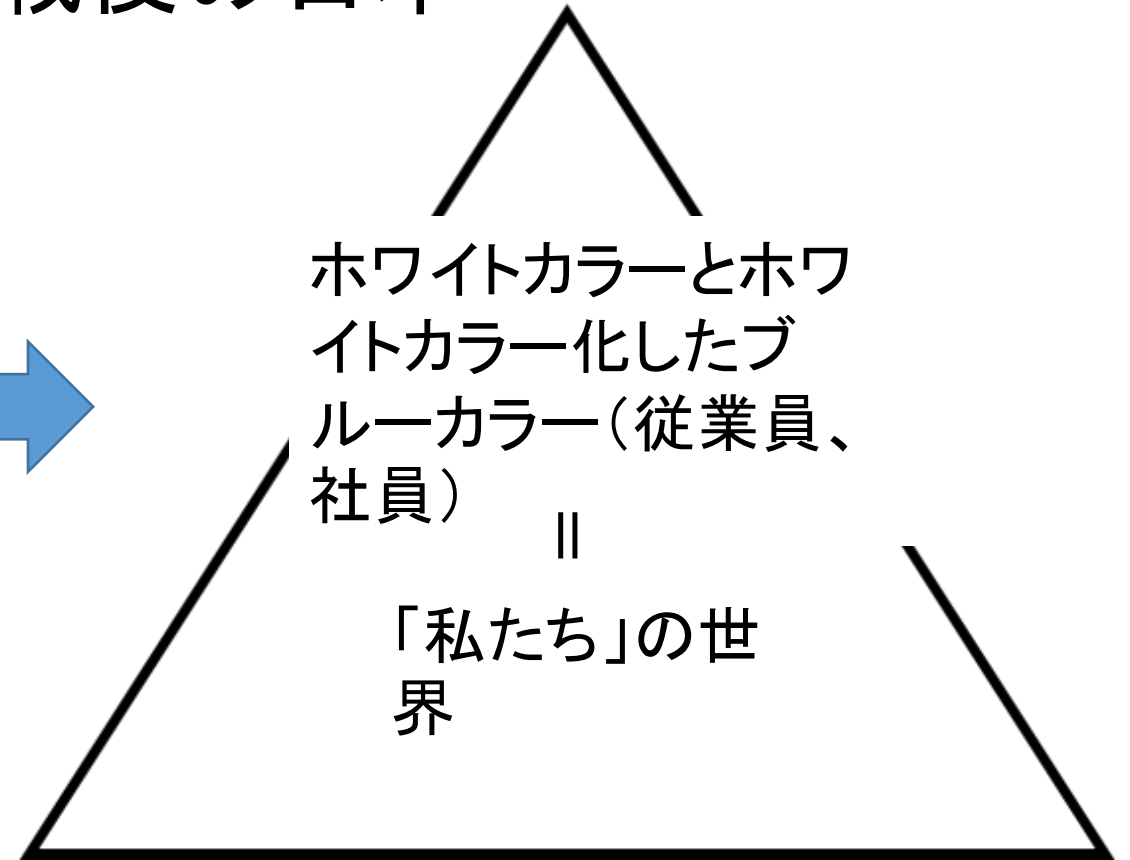


# □戦前から戦後の日本企業の労使関係

## 戦前の日本

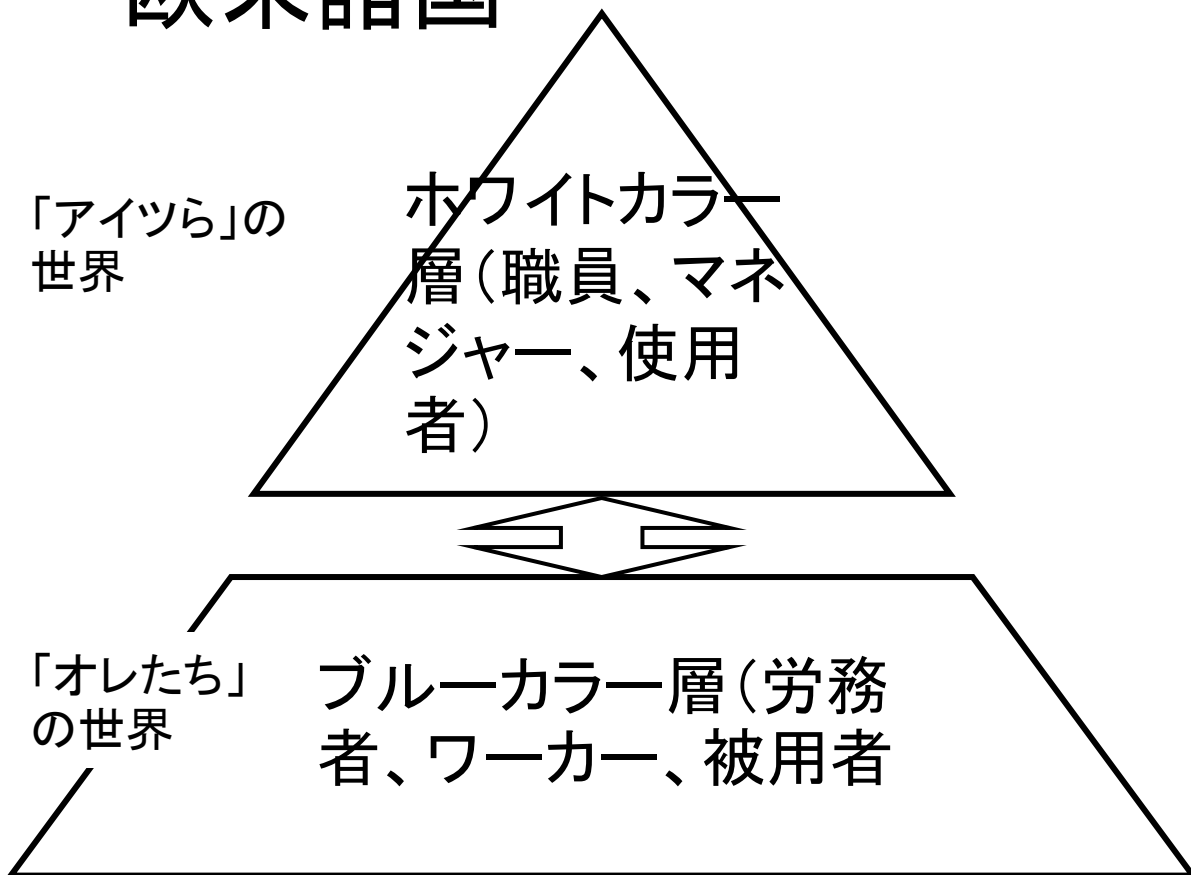


## 戦後の日本

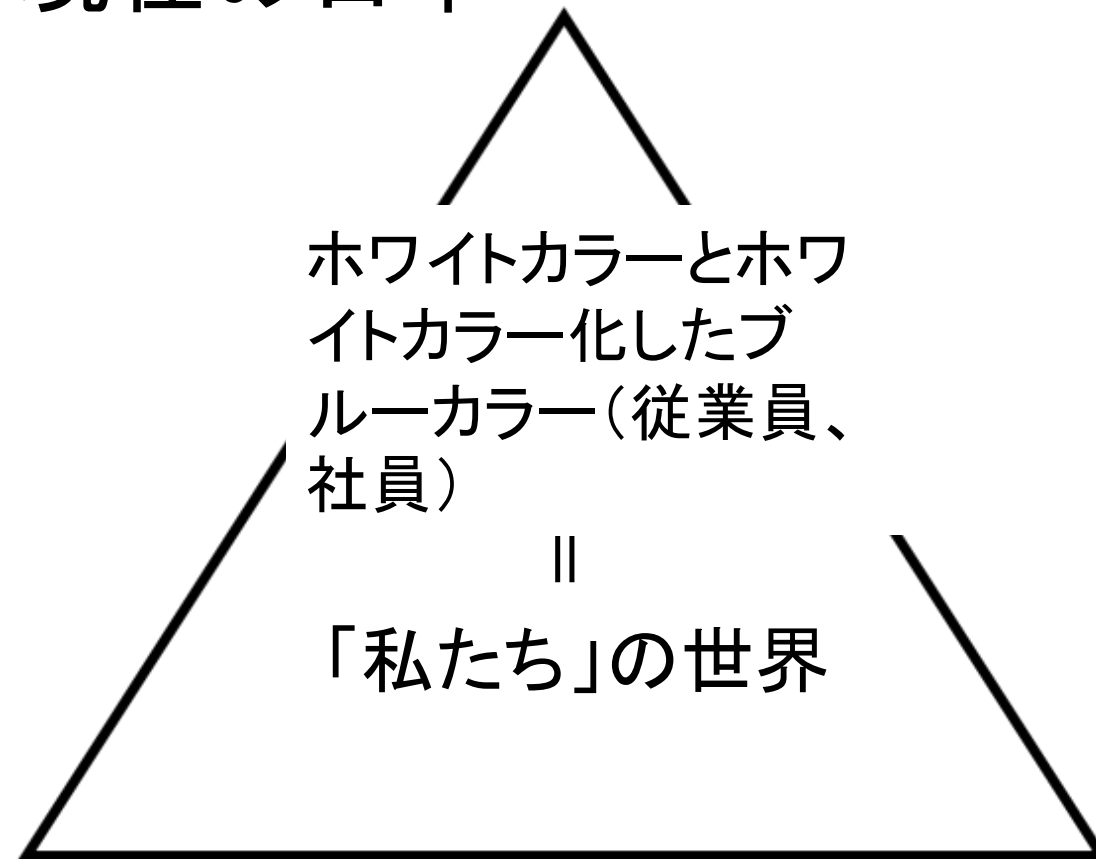


# □現在の欧米諸国と日本企業の労使関係

## 欧米諸国



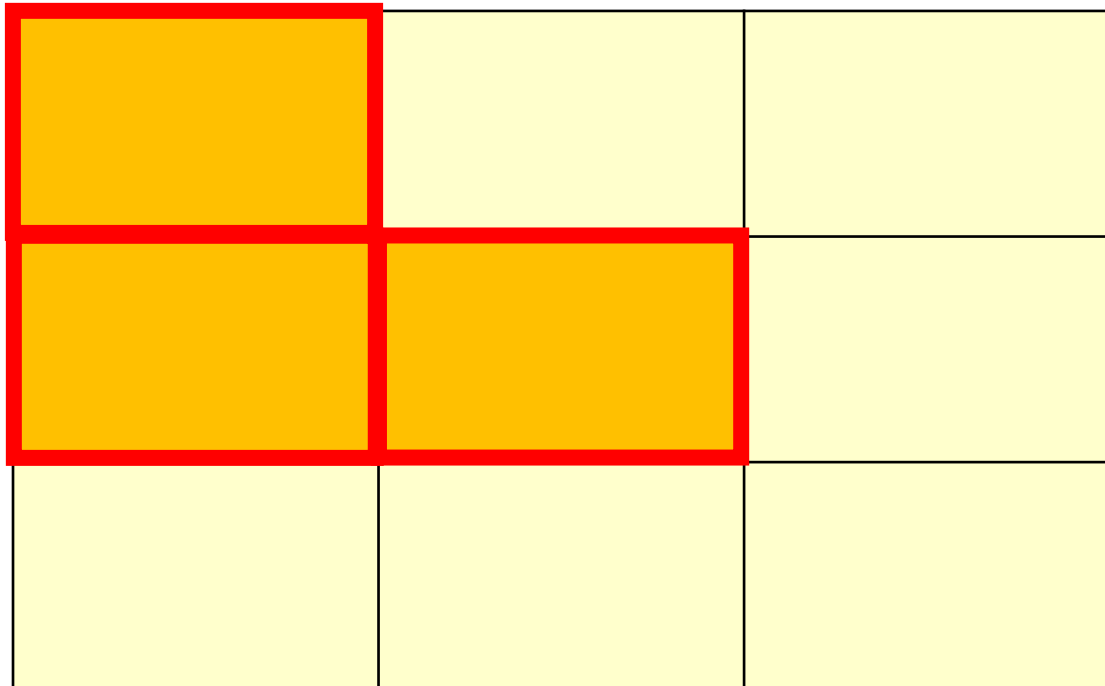
## 現在の日本



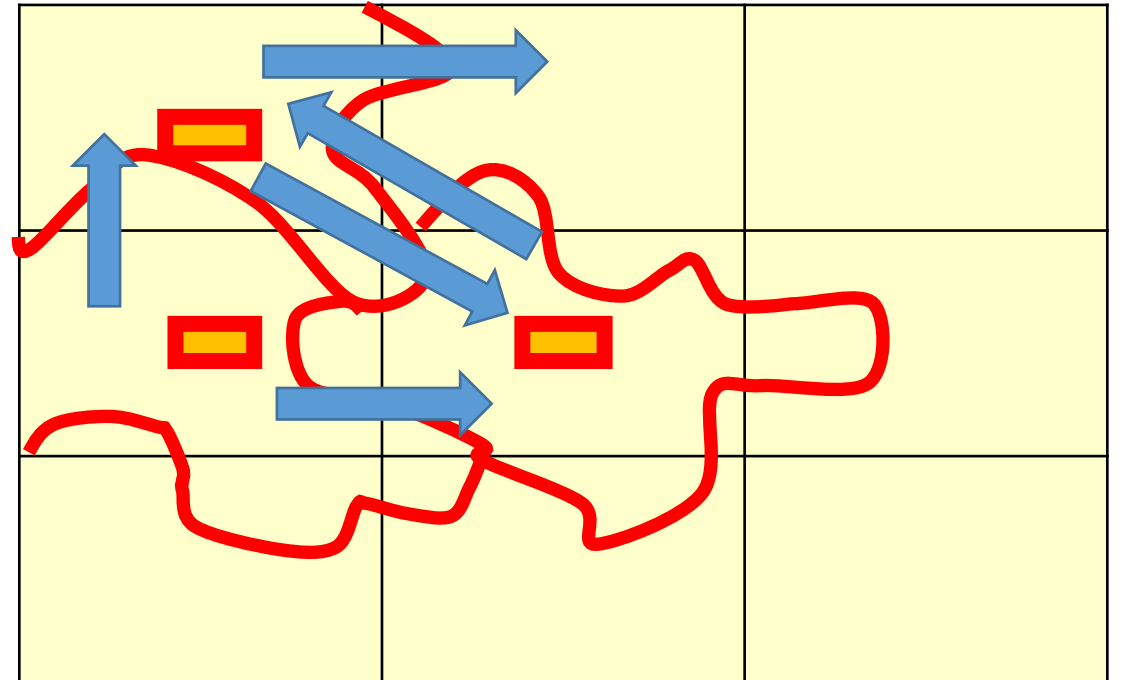
## 5. 職場の仕事編成のあり方

## □ 職場組織と仕事のこなし方——2タイプ

【ジョブ型の仕事編成】  
(諸外国)



【メンバーシップ型の仕事編成】  
(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 (← 継続雇用とワンセット)

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. 課 題

## □課題

石川の講義ファイルと神谷さんの講義ファイルの内容をふまえて、次のテーマについて別紙の感想文シートに考えを記述してください。

メンバーシップ型といわれる日本企業の働き方/働かせ方において、どのような問題が生じると考えられるでしょうか。

労働者の立場から、日本企業で発生すると考えられる問題をあげ、なぜそのような問題が発生すると考えられるのか、その理由も述べてください。