

## 【表紙】

### <スライド1>

それでは、本日の講義を始めたいと思います。私は石川公彦といいます。明治大学の学部と大学院を卒業しています。卒業後は、いくつかの大学等でお仕事をさせていただき、明治大学では兼任講師、補助講師、専任助教として長い間お世話になりました。その後、広島国際大学に移り、現在はさらに南へ移動して、沖縄大学で経営学関連の科目を担当しています。研究分野は、日本企業におけるヒトの管理方法や職場の問題などを中心に研究活動をしています。

本日の配布資料は、私のファイルと神谷さんのファイルと2つあります（それぞれパワポ資料と解説資料を配信しますので、合計で4つの資料があります）。神谷さんは、現在、日本を代表する製造業の企業で人事担当マネージャーとしてご活躍されており、ご一緒に共同研究なども行っています。

本日の講義の順序としては、まず、私の講義ファイルを読んでから、その次に、神谷さんの講義ファイルをお読みいただければと思います。私のファイルでは、日本企業における働き方／働かせ方についてまとめたもの、いわば「総論」を学びます。末尾には本日の課題が提示されています。一方、神谷さんの講義ファイルでは、実際の企業事例が紹介されています。神谷さんは現役の人事担当マネージャーですので、他ではなかなか聞くことのできないリアルな内容を学んでほしいと思います。

つまり、本日の講義は、私の講義ファイルで理屈を学び、神谷さんの講義ファイルで実践を見るという手順で進めます。

## 【目次】

### <スライド2>

このスライドでは、私が担当するパートの目次を示しています。本日のタイトルは『『日本的』な働き方／働かせ方』としてあります。本来であれば、『『日本企業』における働き方／働かせ方』の方が、神谷さんのお話との連続性が明確になるところですが、実は、これから説明する働き方／働かせ方の内容は、日本企業だけでなく、国や自治体の公的機関にも広くあてはまります。そのため、日本の全体的な特徴ということで、『『日本的』な働き方／働かせ方』というタイトルにしました。

目次にあるように、これから見る内容は、まず最初に、「日本における標準的なキャリア」です。ここで、通常、日本では標準的であると考えられているキャリアを確認します。

次に、そのキャリアに皆さんがこれから乗っていくと仮定して、(1)会社に入るところから、(2)入社して、会社の中で働いている段階、(3)そして、キャリアの最後に会社から出ていく段階のそれぞれの項目を見ていくことにします。

- |   |
|---|
| <p>(1) <u>会社の入口</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・就職（／採用）</li></ul>  |
| <p>(2) <u>会社に入ってから</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・継続雇用</li><li>・昇進</li><li>・職場の仕事編成のあり方</li><li>・教育訓練のあり方</li><li>・賃金の決め方</li></ul> |
| <p>(3) <u>会社からの出口</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・退職</li></ul>   |

〈スライド 2〉の目次を、日本の標準的なキャリアに即して整理すると、上図のようになります。

## 【1. 日本における標準的なキャリア】

### 〈スライド 4〉

日本で考えられている「標準労働者」とは、どのような労働者をいうのでしょうか。これに関して、厚労省や中央労働委員会が述べています。国の機関が述べているわけですから、このスライドにあげた2つの定義は、日本国による日本の標準労働者の定義といってもよいでしょう。

2つの定義の共通点を抽出すると、要するに、日本における標準労働者とは、①新卒採用、②継続勤務、③内部昇進という3つの特徴にまとめることができます。

1つ目の「新卒採用」とは、正確には新規学卒者定期採用といえます。「定期採用」とか、「新卒一括採用」などと略される場合もあります。「新卒採用」という雇用慣行は、日本で暮らしていると当たり前のことのように思われますが、世界的には極めて稀な慣行です。詳しくは、〈スライド 6〉以降で確認します。

2つ目の「継続勤務」は、同一の企業に継続して勤務することをいいます。一般的には、「終身雇用」とか、「長期雇用」などといわれてきました。しかし、実際には命が尽きる寸前まで雇用し続けることはありませんので、「終身雇用」ではありません。また、不況期などには1万人規模での整理解雇や早期退職、あるいは出向や転籍などが行われてきましたし、中小零細企業の転職率は比較的高いので、「長期雇用」という言葉にも疑問があります。そこで、ここではあえて「終身雇用」「長期雇用」という言葉を避けて、厚労省や中央労働委員会の定義にある「継続」という言葉を用いることにします。ただし、「継続勤務」というと、勤務する側の労働者視点が強く反映した言葉になりますので、よりニュートラルに「継続雇用」という言葉を使用することにします。詳しくは、〈スライド 14〉で確認します。

3つ目の「内部昇進」とは、同一企業の内部で昇進していく雇用慣行をいいます。これも日本で暮らしている人には当たり前のことのように思えますが、世界的に見ると、必ずしも一般的ではありません。いわゆる一般社員や係長クラスの労働者として就職する人は、キャリアの最初からずっと労働者として働き続け、課長や部長などの管理者として就職する人は、同じく、キャリアの最初からずっと管理者として働き続けるのが、むしろグローバルな標準であったりします。これについては、〈スライド 16〉などで詳しく確認します。

さて、このスライドで取り上げた「標準労働者」ですが、何か違和感を感じませんでしたか？そうです。近年、働く人の4割におよぶ非正規雇用労働者は、ここであげた「標準労働者」の特徴に合致していないのです。この4割の働き方/働かせ方を考慮せずに「標準」といってしまうのは、いかがなものかと思えますよね。

4割もの非正規雇用労働者を無視して、「標準」と捉えてしまう姿勢に、日本で労働問題が発生する原因の1つがあるように思われますが、いまはとりあえず、その問題をさておいて、国が「標準」と述べている労働者の働き方/働かせ方について、会社の入口から出口まで見ていくことにしましょう。

## 【2. 就 職（／採 用）】

### 〈スライド 6〉～〈スライド 9〉

先ほど少し触れましたが、学校を卒業して切れ目なく就職する新卒採用という慣行は、世界的に非常に珍しい慣行です。かつて韓国で部分的に似たような慣行が成立していた時

期があったといわれていますが、現在はおそらく日本にしかありません。少なくとも先進諸国の中では日本にしかない雇用慣行です。

〈スライド 6〉は各国の大学生が就職活動（就活）を開始する時期がのっています。データが古いですが、現在もほぼ同じような状況とみていいと思います。日本の大学生は在学中に就活を始める人が 88%に達しています。諸外国と比較して、突出しています。諸外国の大学生は、卒業の頃や卒業後に就活を始める人がかなりの割合を占めています。

そもそも「内定」とか「内々定」とかいう不思議なものがあるのは、日本だけです。学生のうちに内定を取っておいて、学校を卒業すると同時に、切れ目なく会社に入って働き始めるためには、在学中のかなり早い段階から就活を始める必要があります。この講義を受講している 4 年生は今まさに就活中であるか、すでに内定承諾書を交わして内定式に参加したと思います。3 年生の中にもすでに就活を始めている人がかなりいると思います。

〈スライド 7〉をご覧ください。日本の大学等卒業者の就職状況は、ほぼ 100%という驚異的に高い率を示しています。ほとんどの人が新卒採用という雇用慣行にのって就職していることが分かります。諸外国では若年層の失業率がとても高く、ベテラン層になると失業率が改善されるのですが、日本では逆に若年層の失業率がとても低く、ベテラン層になると失業率が上がったたり、整理解雇のターゲットにされることが多く発生しています。

ただし、2019 年に経団連と就職問題懇談会などの大学側が春の一括採用に偏った慣行を見直し、通年採用を広げていくことに合意しました。ここで合意された方針によれば、2022 年春から順次、通年採用枠が拡大されていることとなりますので、近い将来、日本でも若年層の失業率が上昇してくる可能性があります。

〈スライド 8〉を見てください。データが整っているフランス、アメリカと比較しながら日本の雇用慣行を海老原嗣生さんが表にまとめています。フランスやアメリカなど、諸外国にも新卒採用がないわけではありません。しかし、その採用枠は極めて少なく、日本の一部上場企業に相当するような有名大企業に新卒採用されるのは、グランゼコール（フランスのエリート養成学校）の学生、有名大学を主席グループで卒業する学生の中から若干名、あるいは、理系大学で最先端の科学技術と知識を学んだ学生などに限られます。この人たちは、フランス企業ならカードル、アメリカ企業ならリーダーシップ・プログラムというカテゴリで採用され、入社当初から幹部候補として働き始め、時をおかず管理職になります。一方、多くの学生たちはノン・エリート層の職種に就職し、日本でいうところの一般社員から係長レベルの範囲でキャリアを終えます。

日本の場合は、総合職というカテゴリで採用されれば、あとは本人の能力次第で、一般社員から係長を経て、課長、部長、役員へと昇進することが（社内制度的には）可能です。そして、大学等の新卒採用者の多くは、この総合職というカテゴリで採用されています。

つまり、会社の入り口における雇用慣行として、入社時点でエリート層とノン・エリート層と明確に区分される諸外国と、入社した後に長期的にふるいにかけられていく日本とに大別されます。この点については、〈スライド 9〉も合わせてみていただきたいのですが、欧米企業（や日本以外のアジア諸国の企業）では入口から出口まで、ほぼほぼ、そのまま同じ職位でキャリア形成されますが、日本企業では入口は誰もが組織の末端からキャリアをスタートし、企業内部で徐々に職位を上げて、ある程度昇進したあと退職していきます。

なお、スライドに「欧米企業」と書いてある箇所は、日本以外の諸外国と考えてください。欧米企業は典型的であり、調査データも豊富にそろっているため、「欧米企業」と書いていますが、日本以外のアジア諸国の企業も欧米企業に類似するものと考えて構いません。

ところで、諸外国の企業で、ノン・エリートがエリート層の高い職位に就くためには、どうしたらよいのでしょうか。その場合には、いったん企業の外でその職位に就くために

必要となる能力、資格、学位等を取得する必要があります。これらを取得したうえで、上位の職位にエントリーすることになります。企業内部で教育と能力評価をされながらエスカレーター方式で上っていくわけではありません。

### <スライド 10>~<スライド 12>

会社への入り方については、会社組織の横から入るのか、底から入るのかという違いに関連して、とても重要な相違点があります。実は、職位（＝命令権限の強弱）だけではなく、職務（＝仕事の中身）についても、入社時に固定的に決まるパターンと、入社後に柔軟に決めていくパターンとに大別されます。

<スライド 10>のように、欧米企業（や日本以外のアジア諸国の企業）は前者のパターンをとります。就職にあたって、まず、企業内にどの「ジョブ」に空きがあるかが問題となります。空いている「ジョブ」に対して、その「ジョブ」をこなす能力や資格をもった「ヒト」を企業の外（＝外部の労働市場）に求めます。

そのため、企業内のどこかの部署でヒトが余っているからといって、その余ったヒトを空きのあるジョブへ異動させるということは基本的にしません。同一のジョブのカテゴリー内でしか、ヒトの異動はありません。営業職で採用された人は基本的に営業職のままです。

一方、<スライド 11>のように、日本企業は異なるパターンをとります。日本企業はまず来期の採用人数を決めます。来年度、どれだけ「ヒト」に空きが出るかを計算するわけです。求人情報を出す際に、「営業職を○名募集」などと表示しますが、その通り営業職に配属されるとは限りません。「ヒト」を採用したあと、社内で新入社員研修を行い、そこで適性を見極めながら配属先を決め「ジョブ」を割り当てます。そして、数年ごとに定期的に異なる「ジョブ」へローテーションが行われます。

日本では自動車工場の生産ラインで自動車を組み立てていた人が、翌月から、自動車の販売部門へ異動するというのも、実際に起こり得ます。極端な例では、かつて経営危機に瀕した JAL が、パイロットで採用した人を地上職スタッフに切り替えた例もあります。このような例は、諸外国ではまずありえないことです。

これらのパターンの違いを<スライド 12>にまとめています。諸外国では、ヒトを採用するにあたって、第 1 に、空きの「ジョブ」ありきです。「ジョブ」に空きがなければ求人をしていません。まず、「ジョブ」ありきで、次に、その空いている「ジョブ」ができる「ヒト」、そのジョブに就きたい「ヒト」を企業の外に求めます。そして、採用した「ヒト」を空いている「ジョブ」にあてはめます。順番としては、第 1 に「ジョブ」ありきで、第 2 に「ヒト」です。

この場合、ヒトはジョブに就くことを志向しますので、会社選びというより、仕事（ジョブ）選びになります。つまり、職（ジョブ）に就くので、「就職」になります。諸外国の雇用慣行は、このようにジョブが中心になっていますので、「ジョブ型」といわれています。

一方、日本では、ヒトを採用するにあたって、第 1 に、空きの「ヒト」ありきです。年度ごとに退職する人を計算し、事業の拡大縮小を計画し、翌年度の採用人数を決めます。「空きのあるジョブは何か」ではなく、「何人不足するか」がまずは問題となります。そして、計算した空き人数を採用したあと、その「ヒト」たちに、いずれかの「ジョブ」をあてがいます。順番としては、第 1 に「ヒト」ありきで、第 2 に「ジョブ」がきます。諸外国と順番がひっくり返っています。

日本の場合、ヒトはまずは会社に入ること、会社の一員（メンバー）になることを志向しますので、仕事（ジョブ）選びというより、会社選びになります。特定の職（ジョブ）に就くことではなく、まずは特定の会社に入ることが目指されるので、就職ではなく「就

社」になります。このように、日本の雇用慣行では、どのジョブに就くかよりも、まずは会社のメンバーになることが最優先されますので、「メンバーシップ型」といわれています。

なお、日本企業が翌年度以降の採用人数をあらかじめ計算できるのは、日本では定年退職（させること）が認められているからです。多くの日本企業には一定の年齢に達すると強制的に辞めてもらう制度があるため、かなり正確に、年度ごとの空き人数を計算できます。また、日本企業ではジョブは採用したあとから割り当てることができます。そのため、日本では新卒者を定期的に一括採用することが可能となります。

一方、欧米諸国では一定の年齢に達したことを理由として解雇することは、原則としてルール違反とされていますので、年度ごとに不足する人数を計算できません。また、ジョブに空きが出ないと求人を出しようがありません。ジョブに空きが出るか否かは、そのときになってみないと分かりません。そのため、一定の時期が来たら一定の人数を採用するような定期採用方式は、基本的に採用できません。ジョブに空きができ次第、通年で随時採用していく採用方式となります。

### 【3. 継続雇用】

#### 〈スライド 14〉

〈スライド 4〉の解説で述べたように、言葉の正確な意味で、日本企業は「終身雇用」ではありません。また、不況期には整理解雇してきましたし、中小零細企業では離職率が比較的高いので、「長期雇用」という言葉も、日本の雇用慣行を説明するには適切とはいえない部分があります。

女性の就労パターンを見ると、出産育児を契機として退職する人が、他国と比較して、今も多いため（「M字カーブ」の「M」の底が深い）、その意味でも「長期雇用」とは言えない側面があります。

しかし、いくつかのデータを見ますと、同一の企業に勤め続けている年数が、他国と比較して、日本は長いことが見て取れます。また、企業が社員を整理解雇するパターンを見ますと、諸々の手段を講じたあげく、それでも経営悪化の流れを回避できないときに、最終手段としてやむなく実施しているケースが通例です。そのため、日本企業は整理解雇を実施すると、その企業は相当危ないと判断されて株価が下落します。そのため、経営者はますます解雇を回避するようになります。アメリカなどではその逆で、人員整理を実施すると経営努力をしていると判断されて株価が上がります。

また、解雇をできるだけ回避する傾向を担保する判例（整理解雇の4要件、整理解雇の4要素）や法律（労働契約法第16条）が日本では定められています。これらの判例や法律によって、日本では安易に整理解雇することができないことになっています。

以上のように、日本企業では、雇用慣行上も、判例や法律などによっても、できるだけ継続して雇用を維持しようとする傾向が強く、働く人たちも同一の企業で継続して勤務する傾向が見えます。

ただし、このような継続雇用の傾向は、無条件的に成立しているわけではありません。労働者側と経営者側とで、〈スライド 14〉の上の枠内のような条件を交わすことで成立しています。つまり、労働者は「継続雇用」（雇用保障）という雇用の安定と引き換えに、「①職務内容、②就労時間、③就労場所」を自ら選ばません。一方、経営者はできるだけ整理解雇をしないかわりに、労働者の「①職務内容、②就労時間、③就労場所」を一方向的に決定できます。

この取引関係は書面で取り交わした契約としてあるわけではなく、社会全体で漠然と同意形成された、いわば「社会契約」として成立しています。このような「社会契約」が成立している結果、〈スライド 14〉の下枠内にあるように、日本企業では「職務内容」（仕

事の中身) がタテ方向にも、ヨコ方向にも変化する可能性をもっています(無限定性)。

つまり、日本企業の労働者は、採用時の職位に滞留せず、タテ方向へ変化する可能性をもっています。通例では、一般社員から管理者へと仕事の中身が変化していく可能性があるわけです。この点については、次以降の〈スライド 16〉～〈スライド 20〉で確認してみましょう。

また、先ほど〈スライド 10〉～〈スライド 12〉で確認したように、仕事の中身が営業職から経理へ、経理から総務へなどのように、ヨコ方向へも変化する可能性をもっています。この点については、〈スライド 22〉の「職場の仕事編成のあり方」の箇所で確認しましょう。

さらに、「職務内容」(仕事の中身) を無限定的に変化させることを可能にするために、日本企業では企業内教育が重点的に行われます。かつ、「職務内容」(仕事の中身) を変化させても混乱しないような賃金制度が採用されています。これらの点については、それぞれ〈スライド 24〉と〈スライド 26〉で確認します。

#### 【4. 昇進】

##### 〈スライド 16〉～〈スライド 20〉

ジョブ型を基本とする諸外国の企業では、就職した時点の職位の仕事をこなし、その後も、原則としてそのままの職位で勤務し続けることとなります。企業の中で昇進するケースもありますが、一般社員層から管理者層へ昇進することは、日本と比較して大変稀なケースです。通常はそのようなキャリアの線(キャリアパス)は想定されていませんので、一般社員がゆくゆくはその会社の役員になったり、社長になることを夢見ることは、文字どおり夢の話です。ですので、よくある日本の新入社員へのアンケートのように、「あなたは将来(現在、勤めている会社内で)どこまで昇進したいですか?」という問いかけは、通常、質問として成立せず、ナンセンスです。

したがって、ジョブ型の諸外国企業では、〈スライド 16〉のように、ジョブに空きが出たタイミングで、通年で随時、ヨコ方向から入って、そのままヨコにスライドしながら退職していきます。

一方、メンバーシップ型の日本企業では、〈スライド 17〉のように、年に1度、定期的に一定数の新規学卒者を採用し、組織の末端から入って、タテ方向へ内部昇進していき、ある程度の職位に上ったうえで、退職していきます。工場勤務のブルーカラー労働者でも工場長になることが現実的に可能ですし、役員や社長になることも制度的には可能です。

ただ、このような内部昇進を基調とする日本企業の雇用慣行は、日本で近代企業が出現した当初から成立していたわけではありません。〈スライド 18〉から〈スライド 20〉に図で示したように、明治時代から戦前までの日本企業は、欧米諸国の企業のように、労働者側と経営者側とが分断した形に近かったのですが、やがて両者の境目が融け合い、合体して、末端から最上位の職位まで昇進可能な、現在のような形になってきました。

ところで、職場の誰もが昇進する可能性を持った日本企業では、企業ごとに一定の評価基準と方法を定めて、定期的に評価していく必要があります。また、昇進にかかわる評価だけでなく、賃金の額についても企業ごとに評価していくことになります。これらの評価については、神谷さんの講義ファイルで具体例を確認してほしいと思います。

#### 【5. 職場の仕事編成のあり方】

##### 〈スライド 22〉

すでに学んだように、諸外国におけるジョブ型の職場では、就職時に、就くべき職務(仕事の中身) がきっちりと定められています。また、その後もその職務を固定的にこなして

いきます。〈スライド 22〉の左側のブロックを見てください。これはジョブ型の仕事編成を示しています。1つのマス目が1人当たりの仕事の量を表しています。太い赤線で囲まれたオレンジ色のスペースは、あらかじめ契約で定めた、労働者がこなすべき仕事の中身を表しています。

図を見て分かるように、ジョブ型の職場では、1人当たりのマス目のいっぱい、いっばいに、太い赤線が引かれてオレンジ色に塗りつぶされています。つまり、その人がこなすべき仕事の中身がきっちりと全部、あらかじめ定められているわけです。このように仕事が組まれている場合、自分の仕事を終えたら、さっさと帰宅することが合理的な行動となります。同僚がまだその日の仕事を終えていないからと手助けすることはNGです。同僚から迷惑がられます。なぜなら、手助けをすることは、その人のジョブを侵害していることになるからです。その同僚のジョブは不要であること、ひいては、その同僚は不要であることを意味してしまうからです。つまり、ジョブ型の職場で、同僚の仕事を手助けすることは、同僚の整理解雇を誘発してしまいます。ですので、自分の仕事を終えたら、残業せずに、速やかに帰宅することが礼儀であり、マナーでもあるわけです。日本でよく言われる、「残業せずに私生活を充実させましょう」というような文脈とはまったく別の文脈からも、残業が忌避されることとなります。

なお、ジョブ型の職場では、あらかじめ定められた仕事以外はしないので、たとえその人が手すきであっても、コピー取りのような簡単な仕事であっても、「この仕事もやっておいてね」と気軽に頼むことができない不便さがあります。

一方、日本のようなメンバーシップ型の職場では、同じ〈スライド 22〉の右側のブロックのように仕事が編成されています。1人当たりの仕事量を示すマス目に対して、あらかじめ契約で定めた、労働者がこなすべき仕事の中身（太い赤線でくくられたオレンジ色の面積）は、わずかです。そもそもメンバーシップ型の職場では、まずヒトを採用して、そのあとでジョブをあてがうため、事前にきっちりと仕事の中身を定めておくことができません。定時の時間と大まかな仕事内容だけを定めて、労働契約（雇用契約）を結びます。

このような職場では、1人当たり行うべき仕事の中身が、あらかじめ、きっちりと定められていないので、同僚とお互いに仕事の進み具合を見ながら、また、お互いがどのような仕事をしているのかを確認し合いながら、仕事をこなしていきます。したがって、いま行っている自分の仕事が終わったからといって、本当に自分の仕事が終わったのか、明確ではありません。また、自分の仕事が残っているとき、その仕事は本来、同僚が担当すべきものではないのかと疑問や不満をもつ可能性も排除できません。

このような職場では、自分の仕事が終わったと思っても、同僚がまだ仕事をしていたら、自分だけ先に帰宅することが正しい行為とはみなされません。同僚が残って仕事をしているのなら、それを手伝うことが礼儀であり、マナーとなります。

仕事の中身があらかじめきっちりと定められていないがゆえに、お互いの仕事を見比べて、「空気」を読み合いながら、〈スライド 22〉の右図のように、アメーバ状に仕事をこなしていくこととなります。みなさんも、アルバイト先で、店長や先輩から「仕事は言われてからやるものじゃない。自分で見つけてやるものだ」といったようなことを言われた人が、たくさんいると思います。これはメンバーシップ型の職場だからこそ通じるセリフです。

なお、メンバーシップ型の職場では、仕事の中身も、労働時間も、状況に応じて伸び縮みすることとなり、私生活の予定が立てられないといった不自由さが生じかねません。しかし、その代わりに、自分のジョブが無くなっても、他のジョブに回してもらえるため、解雇されずに済むという利点があります。この側面は、先ほど学んだ継続雇用の話につながっています。

## 【6. 教育訓練のあり方】

### ＜スライド 24＞

ジョブ型の諸外国企業と、メンバーシップ型の日本企業とでは、教育訓練のあり方にも違いが出てきます。ジョブ型の場合には、ヒトを採用する以前に、ジョブの中身や範囲が明確に定められています。そして、そのジョブに空きが出たときに、求人がなされます。したがって、就職する人にとってみれば、就職する前に、自分がどのような能力や資格を身につけたらよいのか、あらかじめ見当がつかます。

また、企業はそのジョブができるヒトを、企業の外から求めますので、就職を希望するヒトはあらかじめ、そのジョブを自分が十分にこなせることを証明する必要があります。このような状況においては、ヒトは就活準備として、企業の外で、就職に必要な能力や資格を自分自身で身につけておく必要があります。

したがって、ジョブ型の諸外国では、＜スライド 24＞にある「1. 企業外教育」が、教育訓練のメインとなります。

一方、メンバーシップ型の日本企業では、空いた人数分のヒトを採用して、そのあと、ジョブをあてがいます。ジョブはタテ方向にも、ヨコ方向にも変化しますし、自分が行うべき仕事の中身は同僚の仕事との関係で日々変化する可能性があります。したがって、入社する前にあらかじめ身につけておくべき能力や資格が不明確です。そのため、就活のときに、「人間力」という、職務遂行能力とは直接関係のない、客観的に測定不可能なものが評価対象とされ、いったい何を勉強しておけばよいのか分かりません。学校での学びと、就職に必要な能力との関連がわからず、途方にくれてしまいます。

このような状況においては、入社前に、企業の外で、就職に必要な能力や資格を自分自身で身につけておくことができません。そのため、メンバーシップ型の日本企業では、＜スライド 24＞にある「2. 企業内教育」がメインとなります。

いつ、何を学ぶべきかは、(自己啓発を除いて) 企業が指示しますし、教育訓練の費用は企業が負担します。費用を負担した企業としては、社員にかけた教育訓練費を回収するために、労働者を継続雇用することとなります。ここでも継続雇用の話とつながります。

なお、＜スライド 24＞で「企業内教育」として挙げた3つを確認しておきましょう。

①OJTとは、On the Job Trainingの略で、職場内教育訓練や、仕事をしながらの教育を意味します。職場における実際の仕事を通して必要な能力を身につけさせる教育方法で、教育役は職場の上司や先輩が務めることが通例です。その基本的な作業手順は、以下の4段階から成り立っています。

- (i) 新しい従業員に遂行すべき仕事の内容を教える。
- (ii) その仕事をやってみせる。
- (iii) その仕事をやらせる。
- (iv) 仕事を正しく遂行しているかどうかフォロー・アップを行う。

②OFF-JTとは、OFF the Job Trainingの略で、職場外教育訓練を意味します。職場外において必要な能力を身につけさせる教育方法で、教育役は職場外の専門家が担うことも多く、集合研修、セミナーといった形式で行われることが多いです。

③自己啓発支援とは、個人が自発的に行う教育訓練に対して、企業がその費用を支援するものをいいます。主に、研修・セミナー・通信教育などがあります。

## 【7. 賃金の決め方】



## <スライド 26>

賃金の決め方についても、ジョブ型の諸外国企業とメンバーシップ型の日本企業では、大きく異なっています。

繰り返し述べたように、ジョブ型の諸外国企業では、ヒトを採用する前に、ジョブの範囲と中身が明確になっています。そして、特定のジョブに就いたら、基本的にそのジョブから動かずに、ジョブをこなしていきます。担当部署を変えられて、ジョブの中身が変化していくことは基本的にありません。このような場合、ジョブを基準として賃金を定めておくことが合理的です。「ジョブ X の賃金は〇〇円」と決めておけば、誰がそのジョブに就こうとも、その額は変わりません。

このような賃金の決め方は、ジョブ（職務）を基準として賃金を定める方法なので、職務給といいます。同一の労働に対しては、誰がやっても同一の賃金が支払われますので、職務給は「同一労働同一賃金」といわれます。

また、職務給（同一労働同一賃金）の額は、企業の外にメインの労働市場があれば、企業の枠を超えて相場を形成することが可能です。実際、諸外国ではそのようになっているケースが一般的です。ジョブごとにおよそ同一の価格相場が形成されています。ジョブ X に従事している人は、A 社でも、B 社でも、C 社でも同一の賃金になります（実際は、個別にインセンティブ部分が加算されるなどして、ばらつきが生じますが、原則的には、企業の枠を超えて同一労働同一賃金の市場が形成されています）。

一方、メンバーシップ型の日本企業では、職務給を導入すると不都合が生じます。なぜなら、メンバーシップ型では定期的に、あるいは随時、仕事の範囲や中身を変化させながら業務を遂行しますが、職務給にしてしまうと、ジョブ（職務）を変更するたびに、賃金も変更しなければならなくなるからです。

今月まで経理課にいて、ジョブ A（月給 40 万円）をしていた人が、来月から総務課に異動になり、ジョブ S（月給 15 万円）になりますといわれたら、どうなるでしょうか？多くの労働者は仕事を移ることに抵抗するのではないのでしょうか。

このようにジョブが変化するメンバーシップ型の職場では、賃金をジョブではなく、ヒトを基準として定めておくことが合理的です。「Y さんの賃金は〇〇円」と決めておけば、Y さんがどのジョブに回されても、賃金の額は変わりません。来月から他の部署へと異動命令が出されても、賃金面において抵抗感がなく、受け入れることが可能です。このような賃金の決め方は、ヒトを基準として決めるので、属人給といいます。

同一人物である限り、どのジョブになっても同一の賃金が支払われますので、属人給は「同一人物同一賃金」となっています。このような賃金形態では、同じジョブをしていてもヒトによって支払われる賃金の額は異なります。また、企業を超えてジョブごとに同一の賃金相場を形成することが困難です。同じようなジョブをしていても、企業ごとに異なる方法でヒトを評価し、異なる額が支払われています。

なお、「同一労働同一賃金」という言葉は広く使用されていますので、説明せずに使えますが、「同一人物同一賃金」は私が便宜上使っているもので、他で使われていることはありません。「同一人物同一賃金」という言葉をよそで使うときには何を意味しているのか説明が必要になるかもしれません。やや注意が必要かと思います。

## 【8. 退職】

### <スライド 28>

さて、ここまで、国の機関のいう「標準労働者」のキャリアに即して、「日本的」な働き方/働かせ方を学んできました。そしてついに、この<スライド 28>で、会社からの出口、

「退職」にたどり着きました。

日本企業では、一定の年齢に達したことをもって強制的に退職させる「定年制」が広く採用されています。定年制は、社員 5,000 人以上の大企業の場合、1930 年代初頭に約半数に導入され、戦後の 5 年間を経て、ほぼすべての大企業に導入されました。そして、その後、中小企業においても本格的に導入が進んでいきました。

定年の年齢は、長らく 55 歳とされていましたが、平均寿命が延びたことや、老齢年金の受給資格年齢と定年年齢との乖離を受けて、労働省（現厚労省）から定年延長の要請が出されました。その結果、定年は 60 歳に引き上げられました。

さらに現在は、少子高齢化の進行などを受けて、「高年齢者雇用安定法」が改正され、①定年の 65 歳への引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年制の廃止のいずれかが求められるに至っています。ここで重要なことは、定年制そのものの廃止は義務化されていないことであり、定年制を定めている企業割合は 95.5%に及んでいます（厚生労働省「平成 29 年就労条件総合調査」）。

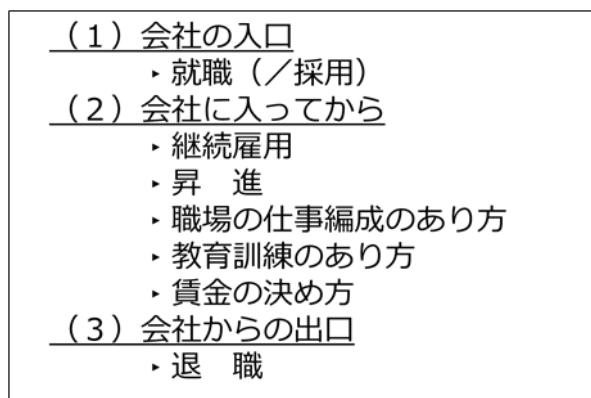
一方、アメリカでは 1967 年に「雇用における年齢差別禁止法」が成立し、定年制は禁止されています。また、EU でも「雇用及び職業における均等待遇の一般的枠組みを設定する指令」を定めて、EU 加盟国に年齢による差別を禁止する国内法の整備を義務づけています（EU 諸国は、実際には各国で対応が異なり、定年を制限付きで認めている国もあります）。つまり、先進諸国では年齢を基準として解雇することは原則禁止となっています。

したがって、定年制が広く採用されていることは、「日本的」な働き方/働かせ方の特徴の 1 つといえます。ここで、日本企業が定年制を採用している意義を 2 つほど指摘しておきたいと思います。

第 1 の意義として、日本企業では定年制によって、正社員の人員調整を行うことが可能となっていることをあげられます。定年制があることで、労使で争うことなく人員整理できる仕組みとなっています。会社都合で、条件を切り下げながら雇用延長もできるし、辞めてもらうことも可能です。つまり、日本企業は、定年制が有する人員調整機能のおかげで、定年未満の社員を継続雇用することが可能となっています。

第 2 の意義として、定年制があるおかげで、翌年度における新卒採用者の人数を、あらかじめ計算できます。この点については、すでに述べたところです。会社からの出口における「定年制」というものが、翌年度の「新卒採用」という会社の入口に連続していくこととなります。

ここで、この解説レジュメの冒頭にあげた「標準労働者」のキャリアの流れを、下にもう一度掲載しておきます。定年制があるおかげで、翌年度の新卒採用が可能となりますので、下の図の (1) → (2) → (3) から、再び (1) へと連続して、(1) → (2) → (3) → (1) → (2) → (3) とグルグル回っていくこととなります。



以上が、「『日本的』な働き方/働かせ方」の全体像の説明となります。

この「総論」をふまえて、皆さんは次に、神谷さんの講義ファイルに移って、『『日本的』な働き方/働かせ方』に関する、企業のリアルな実践例を確認してほしいと思います！  
そして、次の課題に取り組んで、期限までに提出してください。

### 【9. 課題】

#### <スライド 29>

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。」