

# 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」

2021年10月7日（木）

沖縄大学 石川 公彦

# 目次：「日本的」な働き方/働かせ方

0. 自己紹介
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

# 第 1 部

# 0. 自己紹介（石川・神谷）

# 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	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

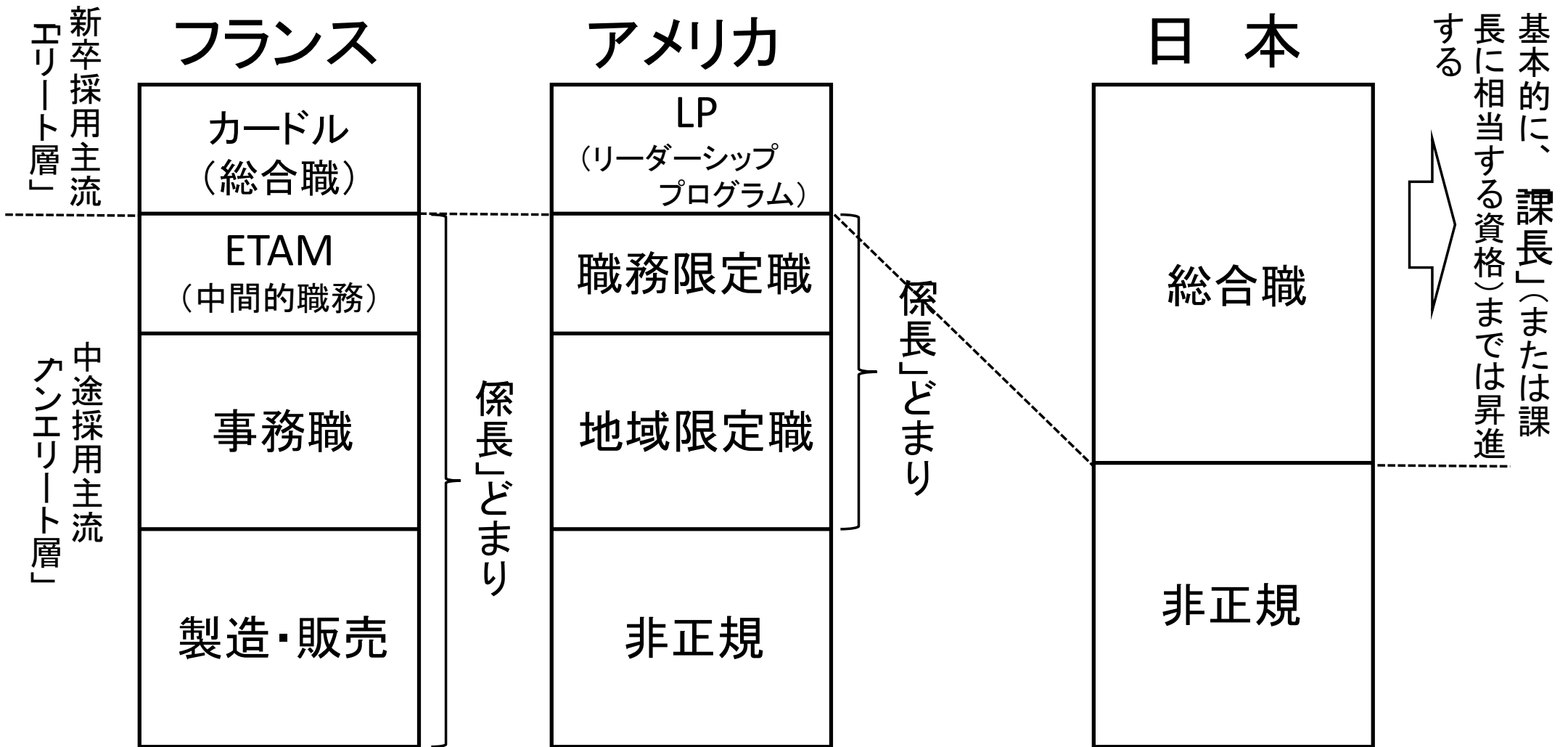


□日本の2020年度卒業者の就職状況（2021年4月1日現在）

区 分	就職希望率	就職率	<参 考>
			前年度卒業学生の就職率 (R2.4.1現在)
大 学	76.0% ( ▲ 1.0 )	96.0% ( ▲ 2.0 )	98.0%
うち 国公立	56.5% ( ▲ 0.8 )	95.9% ( ▲ 2.3 )	98.2%
私立	85.6% ( ▲ 1.1 )	96.1% ( ▲ 1.8 )	97.9%
短期大学	78.7% ( ▲ 5.0 )	96.3% ( ▲ 0.7 )	97.0%
高等専門学校	60.3% ( 2.3 )	100.0% ( 0.0 )	100.0%
計	75.1% ( ▲ 1.2 )	96.3% ( ▲ 1.7 )	98.0%
専修学校(専門課程)	87.1% ( ▲ 1.3 )	91.2% ( ▲ 5.6 )	96.8%
専修学校(専門課程) を含めた総計	76.2% ( ▲ 1.1 )	95.8% ( ▲ 2.0 )	97.8%

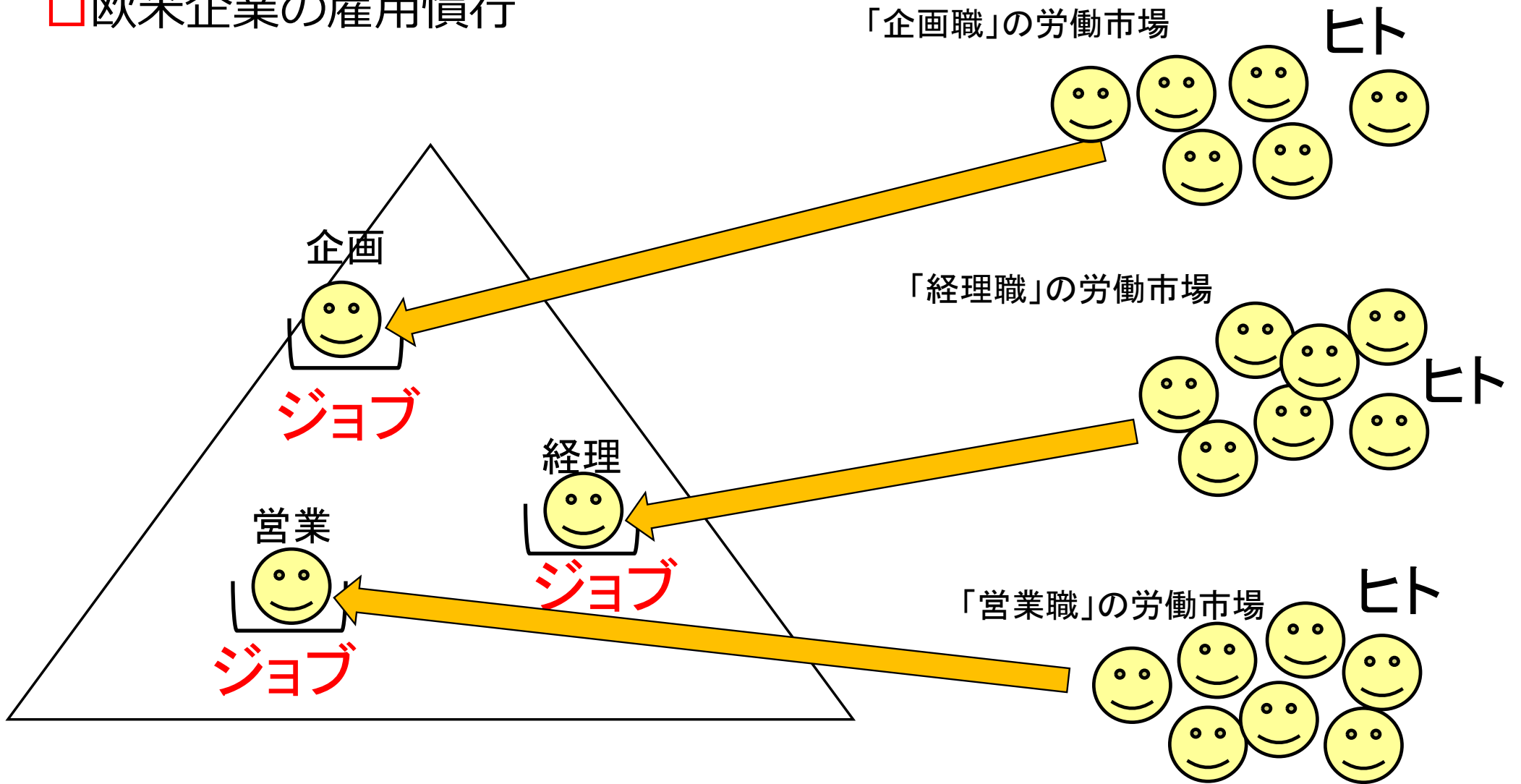
出所:文部科学省・厚生労働省調査

□ 欧米にも新卒採用枠はあるが...



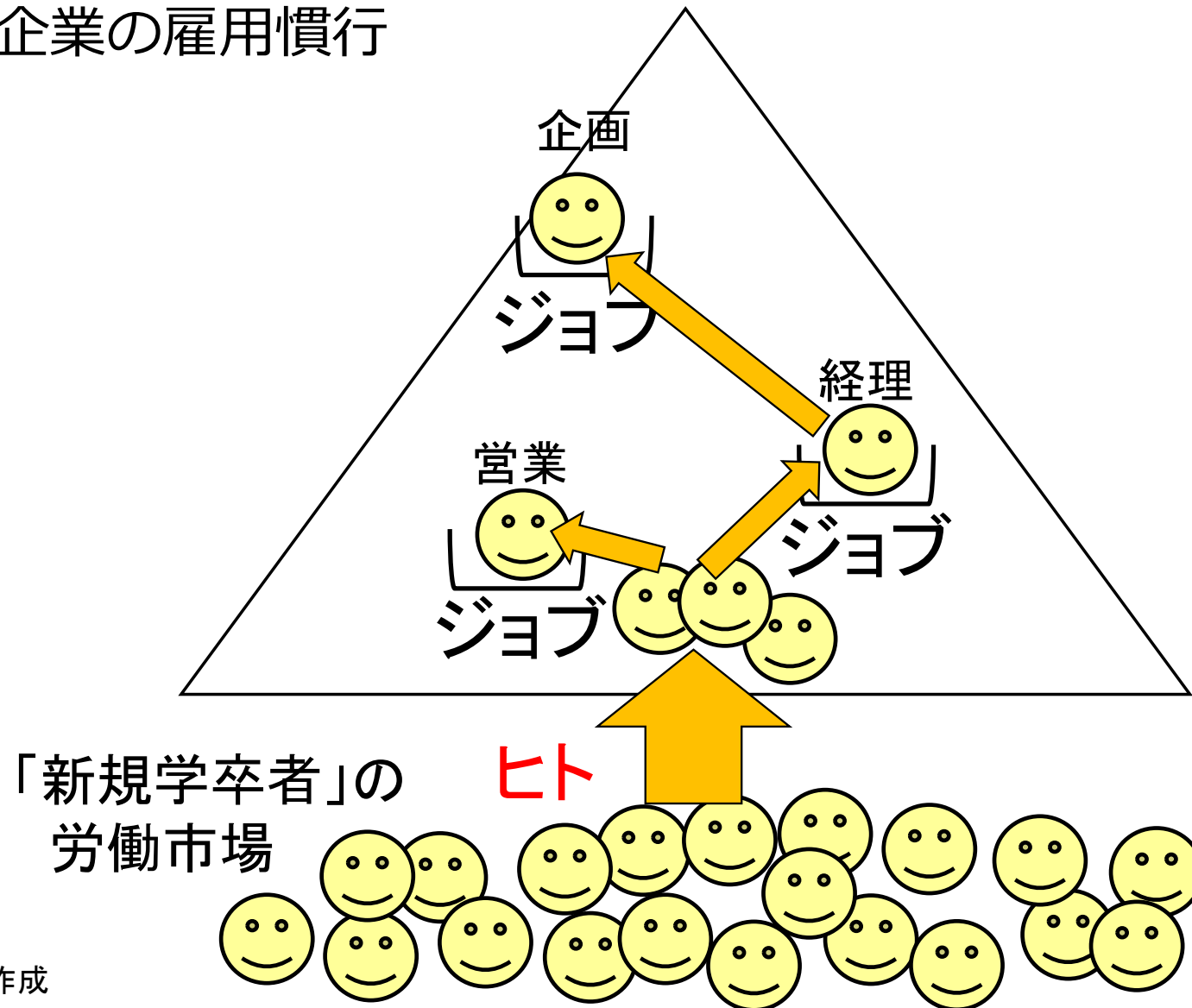
出所：海老原嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役）資料を参考に作成

# □ 欧米企業の雇用慣行



出所: 報告者作成

# □ 日本企業の雇用慣行



出所: 報告者作成

## □ ジョブ型とメンバーシップ型

▶ 諸外国（特に欧米諸国）

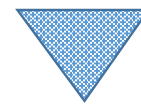
- ① ジョブ
- ② ヒト



**ジョブ型**

▶ 日本

- ① ヒト
- ② ジョブ



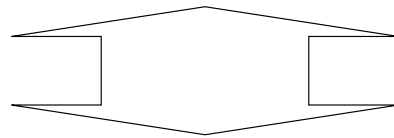
**メンバーシップ型**

# 第 2 部

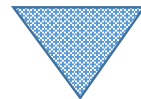
# 3. 繼續雇用

## □ 「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。

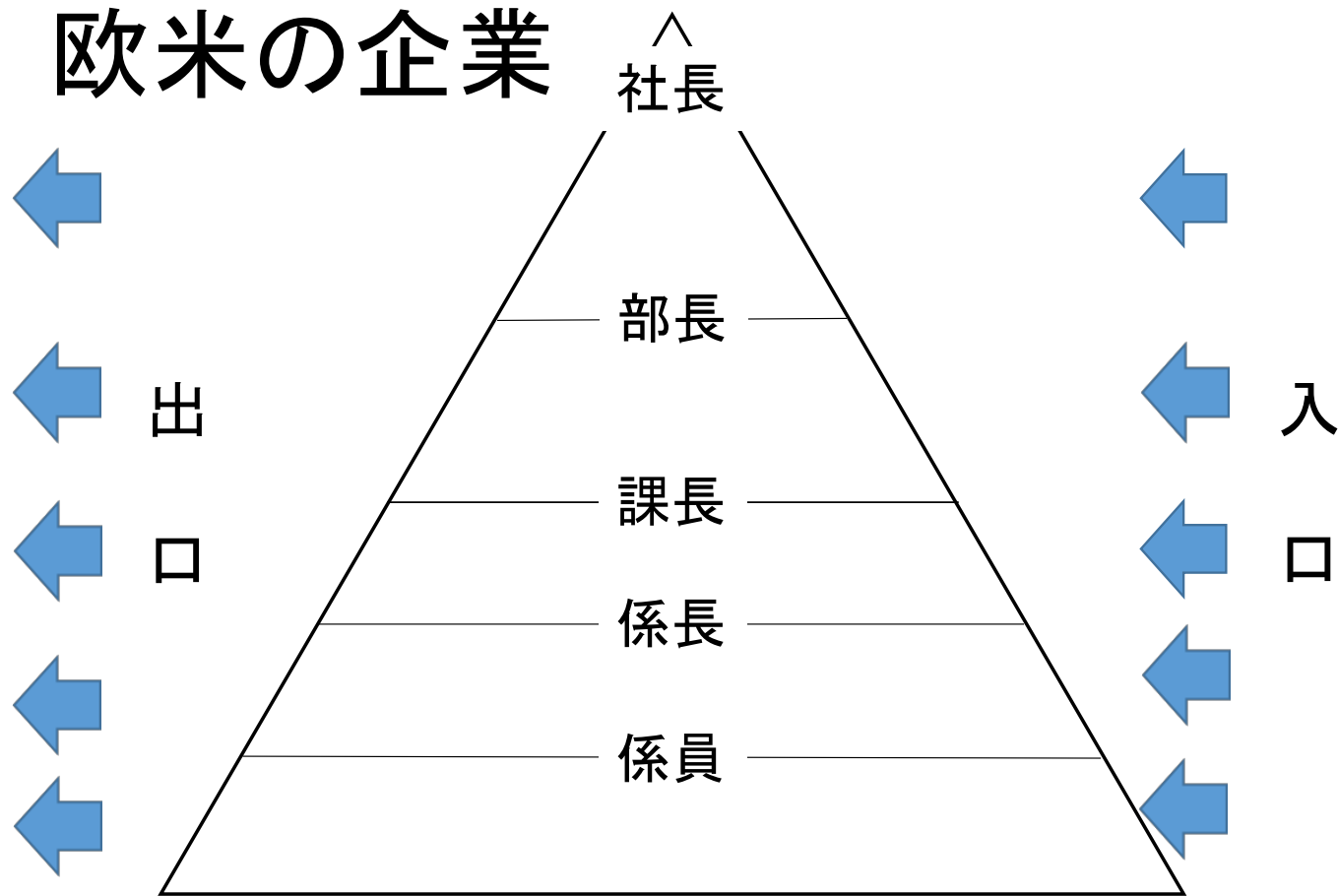


- ▶ 職務内容の垂直方向の無限定性 → 企業の内部で昇進（内部昇進）
- ▶ 職務内容の水平方向の無限定性 → 他人の仕事との境目があいまい
- ▶ これらの無限定性を支える企業内教育と賃金制度



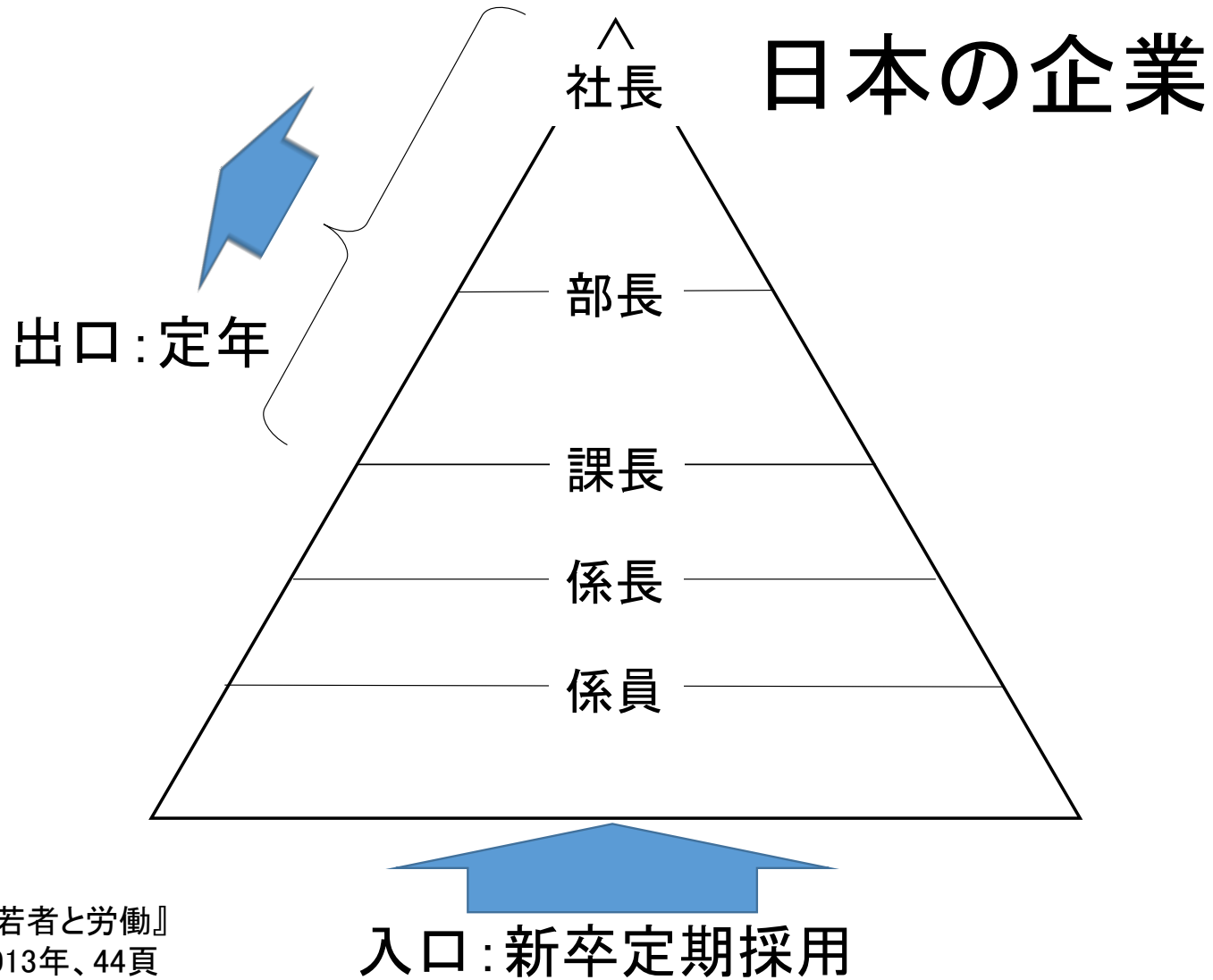
# 4. 昇 進

□ 諸外国（特に欧米諸国）企業の入口と出口



出所：濱口桂一郎『若者と労働』中公新書、2013年、44頁

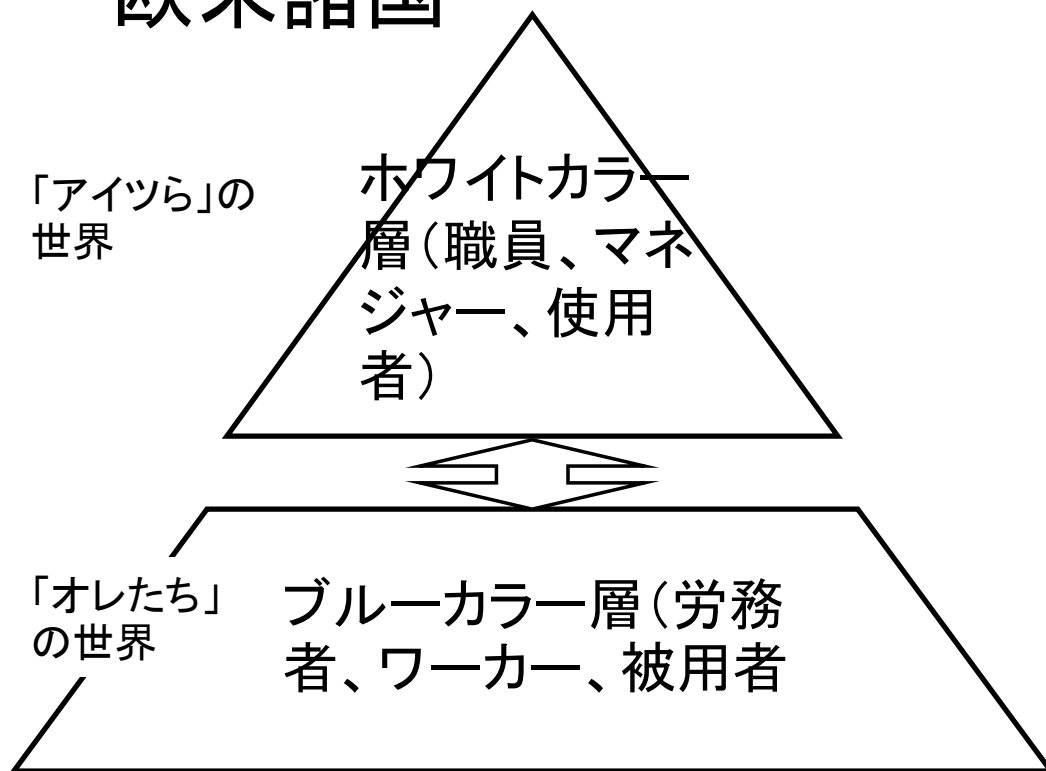
## □ 日本企業の入口と出口



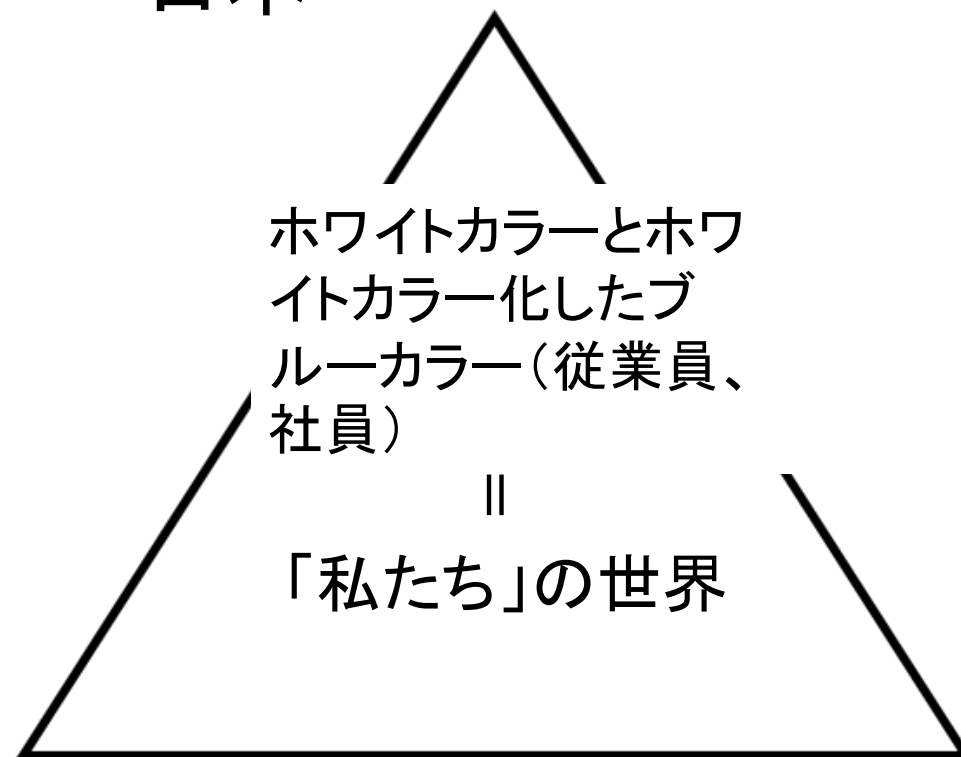
出所: 濱口桂一郎『若者と労働』  
中公新書、2013年、44頁

# □現在の欧米諸国と日本企業の労使関係

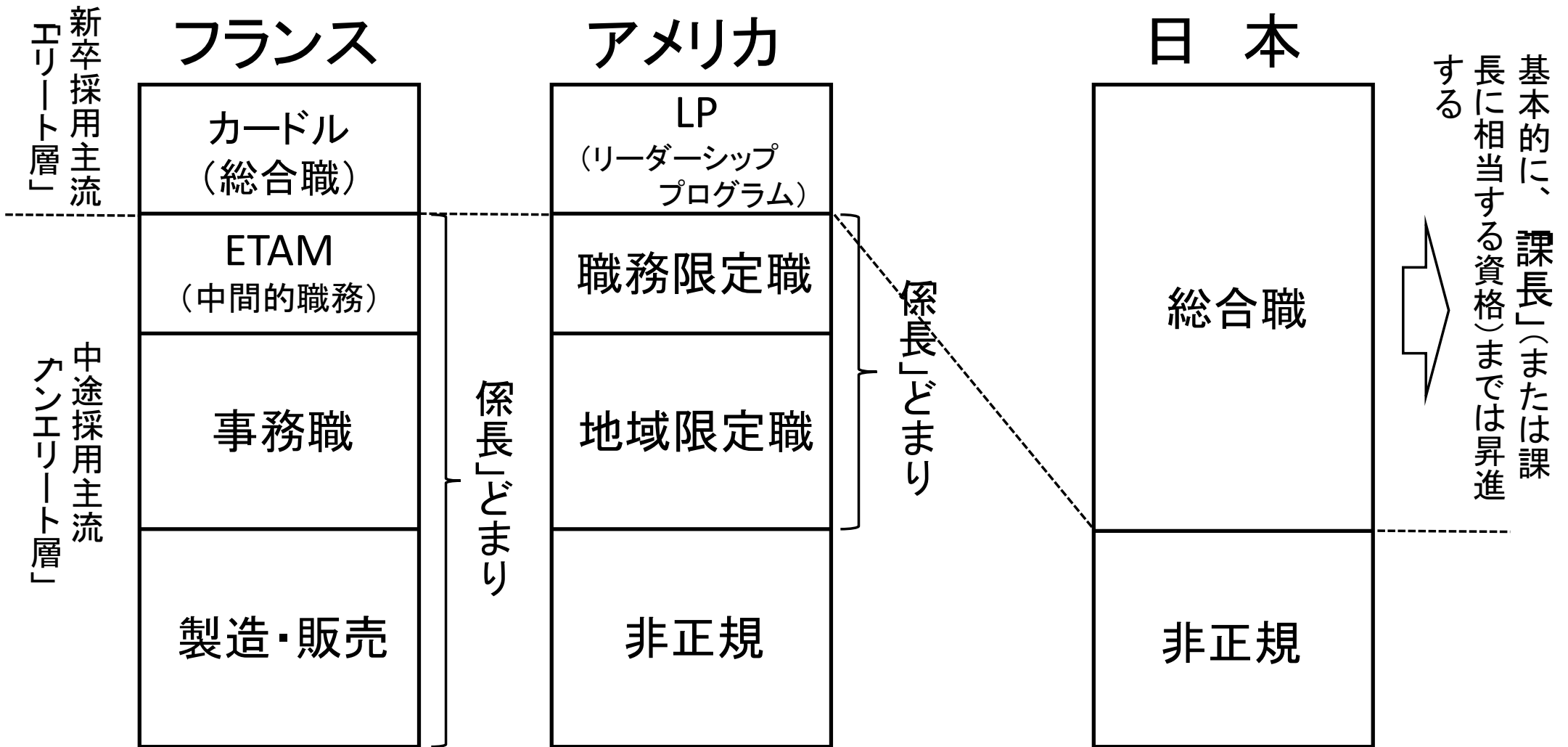
## 欧米諸国



## 日本



□ 欧米にも新卒採用枠はあるが・・・（再掲）



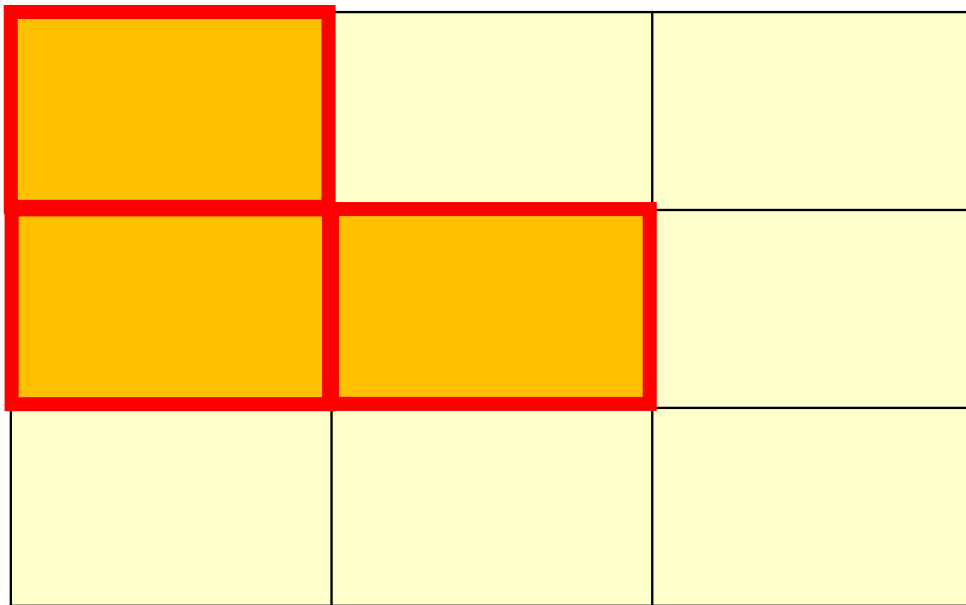
出所：海老原嗣生（株式会社ニッチモ代表取締役）資料を参考に作成

# 第 3 部

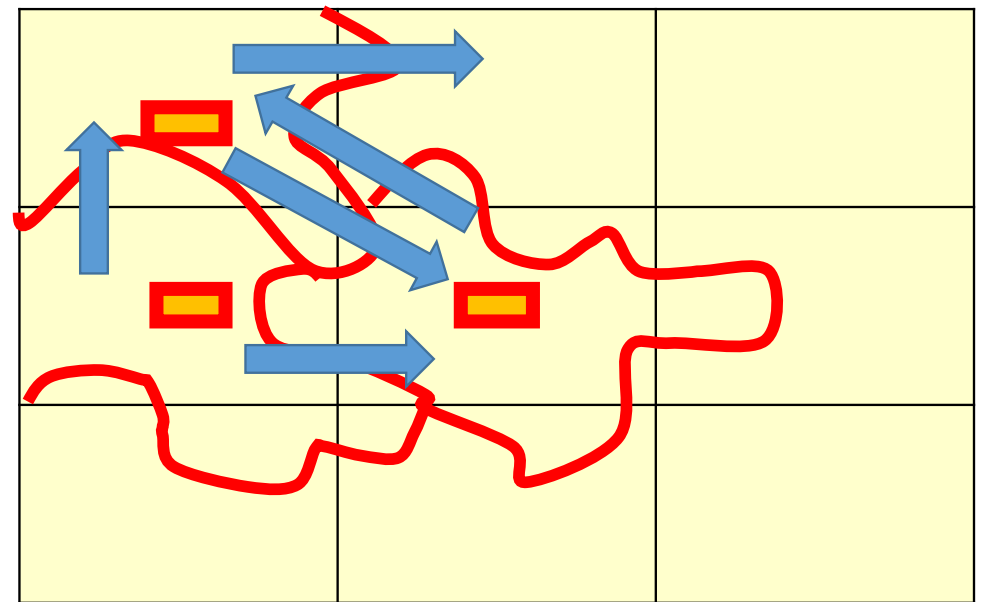
## 5. 職場の仕事編成のあり方

## □ 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 ？

※ 講義動画の石川の解説場面で、2021年4月以降の定年ルールの変更について言及していますが、詳しくは以下の厚労省サイトをご覧ください。

① <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>

② [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html)

## □連絡先

ご質問などありましたら、下記アドレスまでお気軽にお尋ねください。

石川公彦（沖縄大学 経法商学部）  
ishikawa-k@okinawa-u.ac.jp