

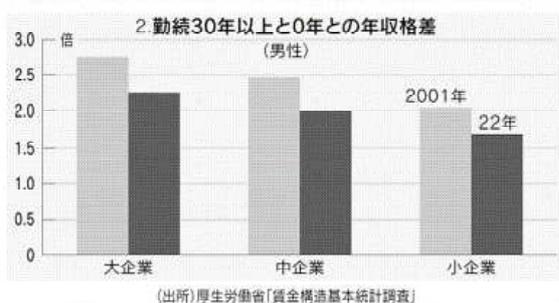
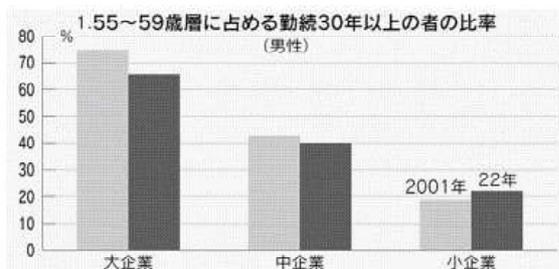
松村通信第141号

2023年9月2日
松村勝弘

日本的経営を考える (2) -終身雇用制-

終身雇用制の功罪 8月28-30日、日本経済新聞経済教室で、小・中・下と3回にわたって「終身雇用制の功罪」と題する特集が組まれていた。最近この問題にも関心を持っていたので、興味深く読んだ。ただなんとなくしっくりこなかった。というのも、そのまえに海老原嗣生(2021)『人事の組み立て』(日経BP)や楠田丘(2004)『賃金とは何か』(中央経済社)などを読んでいたので、何か変だと思ったのである。それは、あまりに分析的すぎると思うのである。日本経済新聞に掲載するのだから、前向きの建設的な提言になってほしいのである。それが現状分析に流れすぎていると思うのである。

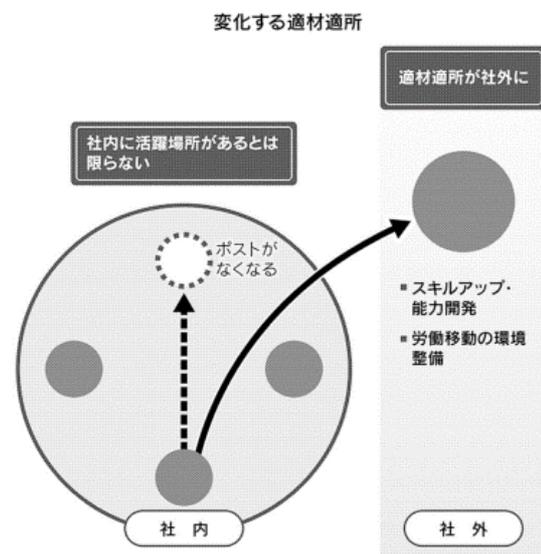
最初の八代尚宏教授は「生涯現役時代の雇用保障を」と題して書かれている。



上のような図表を掲げて、勤続年数は、とりわけ大企業においてあまり減少していないし、年収格差は小さくなっているが、なお解消していない。だから、長期勤続のメリットは低下しているが、なお改革を要する、と言

われる。周知のように、長期雇用の下では若いころの低賃金を後年に取り戻す、だから彼らはいわゆる「株券なき株主」であって、これが高度成長期には労使共同体として機能した。だが1990年代以降の長期停滞期には負の側面が顕在化する、という。

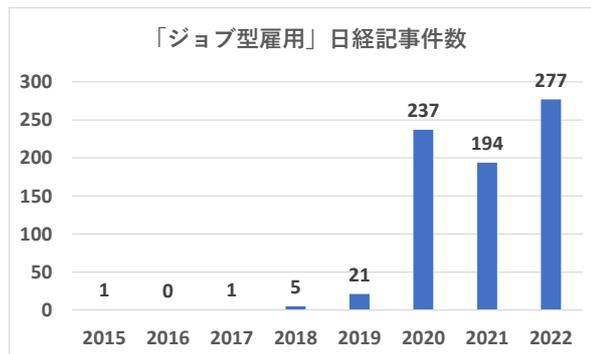
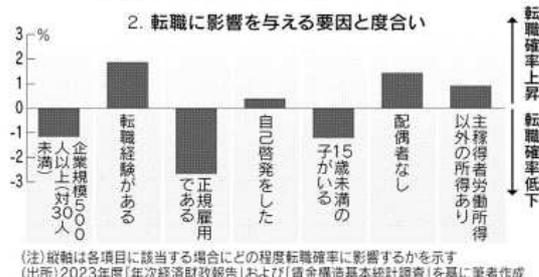
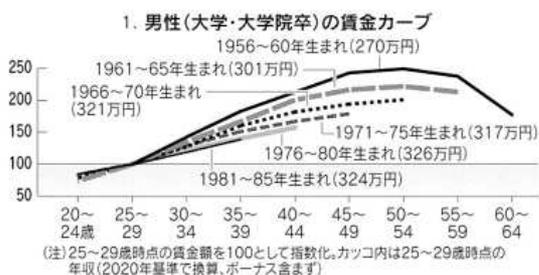
2回目は柳川範之・東京大学教授による「一人ひとりの能力向上優先」と題するものであった。



上記の図を示して、「この「終身雇用」の仕組みが成り立つには、企業がその間しっかりと存続し、その人のスキルに見合う活躍可能なポストや仕事を提供できることが大前提となる。確かに高度成長期ならば、企業はどんどん大きくなりポストも増えていったので、その前提が成り立つことが期待できた」が、今やそれが期待できなくなったという。「場合によっては社外にある適材適所の働き場所を、どんな年代の人も見つけられる環境づくりが必要だ」という。転職のすすめである。

最終回は「転職通じた賃金上昇 課題に」と題して、上野有子・一橋大学経済研究所非常勤研究員が書かれていた。

ているので、「ジョブ型雇用」だというわけ
です。



上記図を見るとわかるように、最近「ジョ
ブ型雇用」をうたう記事の件数が急増してい
る。ちなみに 2014 年以前にはなかった。日
経四紙に「ジョブ型雇用」をうたう記事が
2020 年に急増している。

上記図表が示され、賃金カーブが若い層は
どフラット化してきているという。かつては
前述のように、後払い賃金を高齢化してから
受け取るということで、右肩上がりのカーブ
を描いていたが、最近はカーブのフラット化
が進んでいるという。欧米でも年齢上昇とと
もに技能の習得などから右肩上がりになる
が、日本は特にそれが著しい。高齢化して
から転職すると、この後払い賃金が受け取れ
なくなるから、転職しないという。

低成長下では？ 企業が成長しているとき
は、新卒をどんどん採用しポストも増え続け
るので、低コストの新卒者がどんどん増え、
終身雇用を維持しても、コストは吸収できた
けれども、停滞経済下では企業は高コストの
中高年を抱えきれなくなった。内部労働市場
も拡大経済下でこそ機能していた。低迷する
経済のもとでは、中高年に転職をうながし
たいというのが企業の本音。でも外部労働市場
の整備されていない日本ではそれもままなら
ない。ではどうする？上・中・下の三回にわ
たる「終身雇用の功罪」では、対案が明確で
ないように思われる。八代氏は「解雇の金銭
解決や明確な同一賃金基準を」と言い、柳川
氏は「兼業・副業通じ転職しやすい環境整備
を」と言い、上野氏は「転職ためらわせる所
得面のリスク緩和を」という。これらは具体
性を欠くように思われる。

ジョブ型雇用 そこで近年いわれているのが
「ジョブ型雇用」だというわけです。これま
での「メンバーシップ型雇用」が行き詰まっ

「ジョブ型」は戦後 GHQ の指導の下、日
本に導入されようとしたが、一部製造業を除
きうまく定着しなかった。また不況になるた
びに経営者側から提言されもした。だがそれ
は実現しなかった。定型的な業務にそれは適
用できても、非定型な業務には導入できな
かった。おまけに人事権が経営者に握られて
いて、就職ではなく就社するので、人事異動
などが発動されても従業員がそれにしがた
たのは、長期雇用制度の下では定期昇給の「権
利」を失いたくない従業員がそれに従わざ
るをえなかったためだ。

さまざまな制度補完のなかで定着してき
た、いわゆる終身雇用制は容易にやめること
はできないだろう。そういった制度補完をす
べて検討した上でないと、終身雇用制はやめ
られないだろう。さきの「終身雇用制の功罪」
はそのような制度補完が十分検討されていな
い。私も詳細な検討は後日行いたい、丁寧
な議論がなされるべきであるにもかかわらず、
その「功罪」を分析しても、言いつばなし
に終わるだろう。冒頭にあげた海老原
(2021)、楠田 (2004) をふまえた議論が必要
だとのみ付しておきたい。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。
皆さんのご意見を歓迎します。HP
(<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。
フェイスブックもやってます。また、メールで意見
交換しましょう。メールをよこして下さい
(matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。