

日本における人事制度の変遷と課題

リプターコヴァ・エリカ

はじめに（研究の目的および内容）

第二次世界大戦の数年後、全世界で日本の経営や経済等が一番早くて強くなったことは周知のとおりである。しかし、なぜ日本だけでそのような現象が起こったのだろうか。私の論文は、この点を考えるために、特に終身雇用制度と年功序列という日本の伝統的な人事制度に着目し、将来大きく変わる可能性はあるのかどうかについて検討を行う。伝統的な人事制度と現在の人事制度は何が違うのか、日本人はどう考えているのか、伝統的な考え方と今の考え方は何が違うのかについて先行研究を中心に考察を行うこととする。

1 日本の経営の始まり

日本の経営の始まりについての二つの理論が存在する。この二つの理論の中に一つ目の理論は歴史と文化は中心ではなく、現代的な日本の人事制度は、今から60年間の間に開発されてきた。そのような理論は、ほとんどの日本経済についての変化が??な時期で出来たと主張される。このようなこと言われた理由には、一つには明治時代

(1867-1910)の時に行われていた急速な工業化時期があげられる。しかし戦後の理論はほとんどの日本のビジネスの方法が第二次世界大戦の後で開発されて、前時代的な日本とおそらく関係ないと主張している。

歴史と文化を中心とする理由は、二つ目の主張である。それらの特徴は日本のビジネスの基盤にあるのは、儒教哲学(古老の尊敬、忠実、和)、仏教(謙遜、仕事の道徳、集団的な考え方)、武士道(義務、責任、名誉)、米を農業している田舎者(温情主義、集団行動)であるというものである。

私は両方の理論は妥当な議論があるため、どちらにも正しい部分があると考えます。¹この両方の理論のおかげで日本の経営が第二次世界大戦の後で、早く強くなったのだろう。

2 終身雇用制度の特徴と年功序列の特徴

終身雇用制度

終身雇用制度というのは日本のビジネスの方法だけではなくて、海外でも特に政府と軍

¹ Abegglen, J.C.(2004), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan, p.52

隊で利用されていた。しかし、日本の伝統的な終身雇用制度は海外とは少し異なる。日本で終身雇用制度はほとんどの会社、特に大きい会社で利用されていた。終身雇用制度の契約は明記のため、社員にとって退職まで同じ会社で働けるかは定かではない。

それとともに、全員の社員は終身雇用制度を保障されていない。学位を持つ社員もしくは、高校卒業の社員に限られる。それは全くの社員の30%にすぎない。

女性の社員は非常勤労働者として働いていたり、結婚した後、会社を辞めることになる。一方、大学もしくは高校から卒業した男性社員にとっては60歳まで同じ会社で働ける。学生は4年生の時に募集された。²

日本では若い男性たちは就職活動の時に、仕事ではなくて、会社を探すことは当然のことだった。会社に入社してからは、何月も研修を受けていた。³3年間あるいは5年間のたびに、社員はたびたび様々な場所に転勤させられた。そのような転勤は社員が30歳になるまでもしくは40歳になるまで続いている。会社のニーズに基づくことであるため、社員は転勤先の選択しがないのは当たり前だった。⁴

年功序列

社員の給料は基本の初任給から始まって、勤務年数が上がるにつれて給料も上がる。一つの会社で何年間働けば、他の会社で新しく働き始めるよりも高い給料を受けることができることになっている。年功序列では若い社員の給料は低めだが、その後例えばその社員の生産性が落ちたとしても、後年になってからの給料は変わらない。この制度は、労働者にとって最初に就職した会社で働き続ける強い動機となる。⁵

人事制度の方法という研修や昇進は年功序列に基づいていた。先輩の社員から勉強するのは一つの研修の基本である。会社に入社したばかりの社員の仕事は他の社員を観察することである。最初の時は監視しながら仕事をしてしたが、結局監視下なし自分の部分ができる。半ば、年功序列の基づく先輩の社員が自分の知識を後輩の社員と共有し、先輩の社員が後輩の社員に抜きされるのを心配しなくてもいい。

昇進は年功序列の基づくため、始めのころのキャリアのときは遅くて限界がある。最初の昇進は社員の30代である。会社に入社したばかりの社員のため、昇進と給料上げがなかったが、若い多才な社員を評価するため、他に二つの方法がある。例えば、上手になるため、

² Firkola, P., *Japanese Management Practices Past and Present*, Econ. J. of Hokkaido Univ., Vol. 35 (2006), p.118

³ Abegglen, J.C. (2004), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan, p.54

⁴ Firkola, P., *Japanese Management Practices Past and Present*, Econ. J. of Hokkaido Univ., Vol. 35 (2006), p.118

⁵ Make Leaps [日本でのビジネス、終身雇用制度・年功序]

<http://www.makeleaps.jp/%E8%B3%87%E6%96%99/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%81%A7%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9/%E7%B5%82%E8%BA%AB%E9%9B%87%E7%94%A8%E5%88%B6%E5%BA%A6%E3%83%BB%E5%B9%B4%E5%8A%9F%E5%BA%8F%E5%88%97%E5%88%B6%E5%BA%A6/> (9月2日参照)

若い才能のある社員がいいスーパーバイザーと合うのは一つ目の方法である。二つ目の方法は将来の向上のため、本社に転勤される。

3 伝統的な人事制度の利益と不利益

会社も社員もこのような伝統的な人事制度の方法から利益を得ることができる。

(1) 会社にとっての利益

会社の利益は、経済的な発展と効率的な経費運用である。会社が発展すればするほど低いコストで済む若い労働者が雇える。たくさんの若い従業員によって年取った従業員の給料が賄われるという理想的な労働力コントロールが可能である。

したがって、会社は経済的に発展し続けることができる。

しかし、社員は日本でめったに会社を辞めないのも、会社は社員を再教育をするための余分なお金や時間を費やしなくてもいい。このような会社の移動不足のおかげで、多才な社員を保つので、長期なスタッフ企画をもっと簡単に決める。この人事制度の方法は会社のために効率的で便利である。

(2) 会社にとっての不利益

会社の弱点は終身雇用制度のせいで、年上で会社にとり高くつきすぎるサラリーマンを簡単に首にできない。だからこそ、このような人事制度の方法が続くと、将来的に会社の一番大きな問題は年上のサラリーマンとなる。

(3) 社員にとっての利益

会社で終身雇用で働くことを刺激する、特に同年輩の人の中で協力を支えて、忠良や社員関係も協力を後押しする。

社員のための一番大事な長所は職の安定性である。社員たちの給料は、結婚したり、子どもができたり、家を買ったりすると、増えることにもなっている。

(4) 社員にとっての不利益：

そのような人事制度の方法のため、平社員が会社で幸せではなくても、辞めることができない。会社を辞めて、他の会社で働き始めたら、先の利益を失うことになるからである。⁶

4 伝統的な人事制度での変遷

現在の人事制度の課題は一体何か。日本人の考え方は変わってきているのか。バブル経

⁶ Mamoru, T.(2006), *Distortion in the Study of Japanese Modern and Contemporary Economic History*, Shinbusha Publishing, p.66

済の後、90年代の頃、日本の会社で様々な新しい現象が現れ始めた。そんな現象は今まで続いているようである。これまでの先行研究を概観した結果、私はこれまでの現象として以下の4つが重要なポイントであると考ええる。

- 経済成長の停滞：失業率、規制解除、サービス残業
- 不況：リストラ、バブル経済の崩れ、フリーター、非正規労働者
- 余分な社員、人件費の増加
- 日本社会での変化：高齢化社会、海外会社の増加、コミュニケーションの迅速化

この全ての要因が日本の会社を変化させる経済環境になり、そこで活動する会社と社員もいろいろな挑戦を受けるようになった。特に、その変化のせいで、社員と会社の有益が減退し、余計な社員が新しい問題になっているものである。会社は費用を削減するとともに、特に人件費、社員の道徳が減るようになった。会社が人件費を減るため、様々な方法を使った。一つの方法は自分の生産設備を海外に移転することである。こうして、たくさん会社が終身雇用制度と年功序列という伝統的な人事制度を考え直すようになった。

90年代の頃、以上の4つの重要なポイントによって、日本の人事制度は、以下のような他の複雑な状況を迎えるようになった。

- 社員の生産力を上げる
- 評価基準の制度を発達
- 若く独創的で意欲的な社員を発達
- 年上な引退する社員からの知識を若い社員に移動する
- 非正規労働者の数を増える
- 常勤することに興味を持っていない若い日本人の心配
- 常勤している社員とバイトをしている社員との所得なギャップを拡幅
- 自分のキャリアについてもっと考えるという社員の義務を強調する
- 職場で多様性（女性や外国人の社員等）を支える
- 会社での最近の変化で精神衛生に関心を持つ。精神衛生というのは鬱病や仕事に関係あるストレスがたまっているのもある

90年代の頃から、特にバブル崩壊以降は日本の人事制度でたくさん新しい変化が行われたため、伝統的な人事制度、特に終身雇用制度と年功序列と伝統的な社員の考え方がすこしずつかわってはじまると考える。それを以下の終身雇用制度と年功序列の例と選んだ日本

企業の事例を紹介したい。

(1) 伝統的な終身雇用制度における変化

会社は人件費を削るために、様々な戦略を用いた。

1. 減給：社員は給料をもらうが、ボーナスや手当や残業手当を少なくした。
2. 新社員の雇用を減らす。
3. 自主的な早期退職：社員は普通の退職より数年間だけ早く退職するように勧める。
4. 出向：社員を関連子会社に転職・転勤させる。
5. 非正社員の数を増加する。フリーターや契約社員を雇う。

90年代には多くの会社がリストラ策を提唱した。この時代に、例えばSONYは17000人の教員を一時解雇したことを発表し、HITACHIは20000人、TOSHIBAは19000人、FUJITSUは16000人、NECは19000人、PANASONICは3000人と報じられている。PANASONICは終身雇用制度の父と言われてきたため、3000人の従業員を一時解雇したことについては最も驚いたことである。この一時解雇は本当の一時解雇ではなくて、実は会社が出向したり、少ない新社員を雇ったり、自主的な退職を促したことなどであった。

一番主要な方法は、非正社員の数を増やして、逆に正社員の数を減らすという方法である。しかし、非正社員は正社員として同じ時間働き、多くの場合は同じ仕事をする。

最も大きな違いは、社員の給料とボーナスは正社員より少なく、終身雇用制度が適用されないことである。

(2) 伝統的な年功序列における変化

今までに行われた研究に基づいて日本企業で年功序列に強調しなくなり、評価基準が中心になるという傾向が続いていると考える。

しかし、一方で、一番問題になったことは、年功序列がなくなっていることである。90%の会社で「どうやって社員を評価した方がいい」のをわからないため困っている。また評価基準については充分でなく、評価は給料と昇進に反映されておらず。社員の仕事の多補性があるため、また評価基準も明確でないため困難である。

昔は、年功序列で評価基準があったから、考える必要はなかった。評価基準は年齢であり、明確だったからである。

この評価の問題は、将来、さらに大きな問題になるのではいかと考える。

5 会社での変遷

日本の会社では、1990年代のバブル経済の後に、人事制度でいろいろな変化が見られる。各会社（JAL、CANON、資生堂など）はどのようにバブル経済の状況を扱ったのかを概観す

る。

(1) 日産の事例

日産というのは世界で一つの大きな車を作っている長い歴史もある会社である。90年代に、変化してきた経済状況の影響で、様々な経済の問題に直面した。

8年間のあいだに割の悪い状態が続き、20億ドルの借金を負債し、社員の低い道徳と物産の開発が存在しないことが一番大きな問題であった。カルロス・ゴーン Carlos Ghosn という日産の社長は社員に日産が抜本的な変化をしないと、会社が倒産して、社員は首になるとはっきり伝えた。そのような変化を果たすために、ゴーン氏は業績と生産力に基づいた復興計画を紹介した。

復興計画の一部分によって、年功序列はなくなってしまうことになった。ゴーン氏によると、年功序列は非生産的なので、やめなくてはならない。新しい制度に給料と昇進は新しい価値に基づいて行う必要があり、社員の給料の一部分は会社の業績とつながることになった。しかし、評価基準については充分でなく、評価は給料と昇進に反映されていない。しかし、終身雇用制度の考え方に賛成して、会社は自分の社員から忠実をもらうため、会社は社員に忠実を見せなければならないという考えをするようになった。

(2) キヤノンの事例

キヤノンは、電気製品（カメラ、プリンター、コピー機等）を作っている会社で、90年代のときに、いろいろ複雑な問題があった。1997年にみたらいふじというキヤノンの新しい社長がキヤノンの会社を引き受けた。彼が様式の経営と和式の経営から一番いい方法を抜き出して、伝統的な日本の価値を中心として組み合わせた。

彼は年功序列が不利益で会社が終身雇用制度と競争的な給料制度を合わせたら経済復興になる可能性が高いと信じた。2002年にみたらいが新しい人事制度を作った。その新しい人事制度というのは終身雇用制度を破棄したが、早期の給料値上げと年功序列に基づいた余裕をもたらした。この新しい給制度は業績に基づいた給料の要素は経営者に限らず全社員に適用された。

キヤノンによると、終身雇用制度は長期雇用だと呼ばれていた。この人事制度のおかげで、入社してから、社員が徐々に巧みを積もって長期雇用のキャリアに強調することができる

(3) JAL の事例

JAL は1951年に国家の支援を受けて設立された。90年代に様々な経済的な問題を起こした。例えばその一つは、規制緩和によるものだった。1990年には、多くの正規労働者を解雇し、非正規労働者の社員が雇用された。

何回も会社には変化が必要という議論をしたが、会社には急進的な変化がなかった。JAL

の企業風土に基づいて人事制度に変化をしなくてもいい、伝統的な経営の人事方法を保つことになった。

JAL は大きな損失を埋め合わせるために、人事制度の大きな改変に挑戦した。もっとも劇的な試みは、「早期退職希望」である。これはつまり、「一時解雇」のことである⁷。35歳の社員に「早く希望退職」機会を提供し、50歳上の全平社員に1年間の休みが与えられた。あるいは元の給料の80パーセントにし、その間に、新しい仕事を探すという制度も導入された。その際、もし仕事を見つけられなかったら、会社に戻ってもいいことになった。⁸

(4) 資生堂と NTT の事例

もっと書類仕事ができるように午後1時から3時まで鳴っている電話を無視しなければならないというルールもある。NTTの会社でビジネスと関係あるプレゼンテーションを1枚ページまで省略できるように努力している。

会社の変遷のまとめ

90年代から、特にバブル崩壊以降は日本の会社で企業ではなくて、リストラという新しい人事制度が続いている。リストラというのは大半の会社にとってはコスト割れのことである。コスト割れというのは例えばサービス残業や雇用下げるや社員が出張へ行くときに、タクシーより地下鉄を使うようにとか、依頼人を少し安く遇するように頼まれることである。

しかし、日本でリストラというのは一番近い意味は解雇になることであると考えます。第二次世界大戦から日本企業で終身雇用制度が始まったため、日本の経営や社員が首になることを全然知らなく、退院まで同じ会社で働いたからである。したがって、現在は、日本の会社にとって最も厳しい時期だといえよう。日本人の会社員は、新しい人事制度に慣れなければならないからである。

6 社員の立場

終身雇用制度の劇的な変化とともに日本人の社員の考え方がかわってき始めたかという疑問に答えるものとして、以下の調査が行われている。

⁷ Fortune Magazine 「JAPAN'S STRUGGLE TO RESTRUCTURE Finally, the Japanese have realized that many of their best-known companies are overstaffed and uncompetitive. MITI's answer? A secret committee to study the problem.」
http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/06/28/78012/index.htm (9月2日参照)

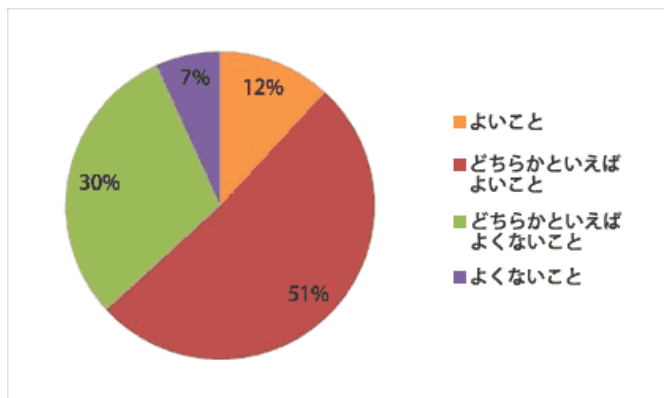
⁸ Fortune Magazine 「JAPAN'S STRUGGLE TO RESTRUCTURE Finally, the Japanese have realized that many of their best-known companies are overstaffed and uncompetitive. MITI's answer? A secret committee to study the problem.」
http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/06/28/78012/index.htm (9月2日参照)

東経ニュースによる調査

「1つの企業に定年まで勤務する、日本的な終身雇用をどう思うか」

■63%が「終身雇用はよいこと」と回答

一という質問を出した。



この調査をみると、終身雇用制度を「よいこと」「どちらかといえばよいこと」と合わせれば、63%が終身雇用を良いと考えていることが分かる。⁹

この東経ニュースの調査によると、わずかに伝統的な人事制度と現代伝統的な人事制度で行われている変化に対して立場が見られるが、年齢による影響が見られないように思うため、他の調査 (Abegglen, J.C.(2004), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan) を見てみよう。以下の調査は特に社員の年齢に強調するものであり、非常に興味深い。現代変化しつつある伝統的な人事制度への考えには、社員の年齢が大きく左右すると考える。年齢が低ければ低いほど、将来、伝統的な人事制度が変化し、自分に影響を与える可能性が高いからである。

調査によると若い世代の社員の考えはやはり年配の社員とは異なっている。いい人事制度ではないと考えている若い社員の数が増えているということが理解できる。2003年に正規労働者に引退まで同じ会社で働きたいかと質問した調査によると、44.1パーセントの社員は「はい」と答えたが、26.5パーセントの社員が「分からない」と答えた。30歳の社員を考えたら、数はもっと低くなるのは当たり前だ。理由はもっといい仕事を見つけないところあるのかもしれない。¹⁰

しかし2012年7月6日～7月17日までレジェンダのアンケートWebサイトの調査をみると若手社員に、終身雇用の賛否について尋ねたところ、84.1パーセントが賛成と回答した。

⁹ 東経ニュース「年収1000万円のビジネスマンに聞いた「終身雇用は良いか悪い」
http://www.tokyo-keizai.co.jp/mt/2010/07/1000_1.html (9月1日参照)

¹⁰ Abegglen, J.C.(2004), *21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values*, Palgrave Macmillan, p. 34

また、年功序列について賛否を尋ねたところ、賛成した場合は 46.0 パーセントと半数以下となった。

終身雇用に対する賛成が高く、年功序列に対する賛成が低いことから、若手社員は、現在の勤務先で長期的に働きたいと考えるとともに、年齢に捉われず、成果を出した社員が評価される制度を希望していると推測する。

調査対象 : 入社 1～3 年目 (2010～2012 年入社) の社会人 4,707 名

有効回答数 : 869 名

調査方法 : インターネットによる調査
(レジェンダのアンケート Web サイトより回答)

調査期間 : 2012 年 7 月 6 日 (金)～7 月 17 日 (火)



【終身雇用について賛成・反対の理由を教えてください。】(自由記述) ※任意回答 647 件より一部抜粋

性別	在籍年次	賛否	理由
男性	入社 3 年目	賛成	雇用に対する不安は、モチベーションを低下させると感じているため。
女性	入社 1 年目	どちらかと言えば賛成	安定した将来を想定できるので、人生プランが立てやすい。
女性	入社 2 年目	どちらかと言えば賛成	一箇所に落ち着いて働けるし、女性としては結婚、出産などの転機で辞めなくてはならない雰囲気でない方が有難いです。
男性	入社 1 年目	反対	人材の流動性を上げた方が生産性と効率上がるから。社員のモチベーションも変わる。

11

結論

以上、日本の人事制度についてみてきたが、学ぶことはいろいろあると考える。現代の経済環境は常に変化し続けるが、日本の経営の変化は非常に限られた範囲で、それも少しずつの変化にすぎない。日本の企業が伝統的な人事制度を保ち続けるのは、海外から見ると非常に興味深い現象である。特に、アメリカとヨーロッパの経営ではそのような制度は見られないからである。現代の経営のトレンドはグローバル経営であるのに、日本の経営は少し異なっている。この違いが吉とでるか凶と出るかは、実のところ分からない。しかし、自国の社会文化に適した経営・人事制度方針を保っているという点において、必ずしも会社の利益中心で動いてはいないことに、日本の発展の可能性を感じるのである。最近

¹¹ Press News 「若手社員の意識/実態調」 <http://www.atpress.ne.jp/view/29888> (9 月 2 日参照)

Abegglen.J.C.(2004), 21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values, Palgrave Macmillan, 東経のニュース) の調査によると、会社も 76 パーセントの社員も終身雇用制度を残しておきたいようである。終身雇用の賛否について尋ねたところ、84.1 パーセントが賛成と回答した。また、年功序列について賛否を尋ねたところ、賛成した場合は 46.0 パーセントと半数以下となった。

ただし現在でも、将来にどうやって日本の経営を改革するかという議論は続いており、年功序列という伝統的な人事制度が現象する傾向も見え、将来はグローバルな人事制度になっている可能性は高いだろう。

<参考文献>

1. Abegglen, J.C.(2004), 21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values, Palgrave Macmillan
2. Mamoru, T.(2006), Distortion in the Study of Japanese Modern and Contemporary Economic History, Shinbusha Publishing
3. Masaaki, I.(1991), Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success.Brno:Computer Press, a.s.
4. アンダーセン『戦略的コンピテンシー・マネジメント』、生産性出版、1997年
5. 原井新介「キャリアコンピテンシーマネジメント― どうすれば人材のミスマッチは防げるのか―」、日本経団連出版
6. 古川久敬「人的資源マネジメント」、株式会社、白桃書房、2010年
7. Firkola, P., Japanese Management Practices Past and Present, Econ.J.of Hokkaido Univ., Vol. 35 (2006), pp.115-13
8. 人事システムの歴史「人事をめぐる状況とともに変化してきた人事システム」
https://jinjibu.jp/f_it_system/article/detl/outline/811 (9月1日参照)
9. 東経ニュース「年収1000万円のビジネスマンに聞いた「終身雇用は良いか悪いか」」
http://www.tokyo-keizai.co.jp/mt/2010/07/1000_1.html (9月1日参照)
10. Fortune Magazine「JAPAN'S STRUGGLE TO RESTRUCTURE Finally, the Japanese have realized that many of their best-known companies are overstaffed and uncompetitive. MITI's answer? A secret committee to study the problem.」
http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1993/06/28/78012/index.htm (9月2日参照)
11. Press News「若手社員の意識/実態調」 <http://www.atpress.ne.jp/view/29888> (9月2日参照)
12. Make Leaps [日本でのビジネス、終身雇用制度・年功序]
<http://www.makeleaps.jp/%E8%B3%87%E6%96%99/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%81%A7%E3%81%AE%E3%83%93%E3%82%B8%E3%83%8D%E3%82%B9/%E7%B5%82%E8%BA%AB%E9%9B%87%E7%94%A8%E5%88%B6%E5%BA%A6%E3%83%BB%E5%B9%B4%E5%8A%9F%E5%BA%8F%E5%88%97%E5%88%B6%E5%BA%A6/> (9月2日参照)