

日本的雇用制度の集団安定性

吹 野 卓

はじめに

日本的な雇用制度といわれる終身雇用や年功序列については、かなり以前からその終焉が話題にのぼってきた。価値観の変化や労働人口構成の変化を考えれば、日本の雇用制度に変化が生じても当然と思われる。また、しばしば報道されている人員削減やヘッド・ハンティング、あるいは初任給の高騰などは、たしかに日本的雇用制度の終焉の兆候かもしれない。しかしその一方で、各種の統計を見ると、たとえば様々な職種における平均勤続年数はむしろ長くなっているなど、大勢としては、終身雇用を中心とした日本的雇用制度は結構健在のように思われる¹⁾。一見時代に逆行するようであるが、なぜ日本的な雇用制度がこれほどまでの安定性をもっているのかを問いなおすことも、意味のあることではないだろうか。

本稿では、日本的雇用制度を支えている文化的・心理的な要因はひとまずおいて、日本的雇用制度自体に内在された安定性のメカニズムを考察の対象とする。そのために、企業および労働者が経済合理的に意思決定を行うものと想定し、日本的雇用制度の変更がどのような抵抗に出会うかを思考実験的に考えてみたい。

結論を先取りして言えば、まず第一に、ひとまとめに日本的雇用制度といわれる諸制度は、ひとつの安定したセットを形成しており、部分的な変化を受け入れにくいという事情が存在しているように思われる。すなわち、雇用に関する諸制度は

相互に関連しあっているため過渡的な部分変更を行いにくく、これが変化を防げるひとつの障壁となっているのではないだろうか。ただし、この点は何も日本の雇用制度に限ったこととはいえないであろう。

第二に、日本的雇用制度に特徴的な問題として、この雇用制度が企業にとって集団安定な戦略であるという事情が存在するように思われる。ここで集団安定な戦略とは生物学の概念であり、ある集団のほとんどのメンバーが特定の戦略を採用している場合には、他の戦略の採用が競争上不利になるような戦略のことをいう。すなわち、多くの企業が日本的雇用制度を採用している環境下では、自社だけが単独に非日本的な雇用制度を採用すると不利益が生じるように思われるのである。

以下では、上の二点を順を追って明らかにしていくが、その前に、日本的雇用制度と労働市場との関係に関する議論をフォローしておく必要がある。というのは、上に述べた「多くの企業が採用している雇用制度」は、マクロには労働市場の特質として現象するからであり、この労働市場の特質と日本的雇用制度との間の関係については既にある程度論じられてきたことだからである。

1. 環境としての労働市場

日本的な雇用制度を考える際に、労働市場の特質を重視した先行研究として占部都美の議論が存在している。ここでまず、占部の議論で曖昧なままにされていた問題点を明らかにしておきたい。

1) たとえば、製造業の生産労働者の平均勤続年数は、昭和48年に9.1年だったものが昭和61年には12.5年になっているなど、多くの職種で勤続年数がむしろ長くなっている（「日本の統計」より）。また現在でも、日本の男子就業者の勤続年数は、他の先進諸国と比較して長いことに変わりがない（20年以上勤続者は、日本では33.7%であるのに対し、アメリカでは13.7%、イギリスでは14.7%となっている：「労働白書」1988：参考資料 p81）。ただしこのような統計データでは、平均年齢の上昇などが考慮されておらず、日本的雇用制度の存続を十分に証明するものではない点に注意が必要である。

占部は、日本的経営の特質を考えるにあたって、日本の伝統的な文化や社会あるいは日本人の心理特性などだけではなく、日本的経営を条件づけている技術的、経済的要因を考慮に入れるべきだとし、日本的経営の成立に関して日本の縦断的な（すなわち企業間移動の少ない）労働市場のもつ意味を重視した。占部によれば、たとえば、日本の年功賃金制度は、「やはり日本に特有の労働市場の性格から生み出されたものである」（占部1978：108）とされ、また終身雇用や社内昇進政策についても同様に日本の労働市場の性格が大きな規定因となっていると述べている（占部1978：24, 43）。

しかし、占部のこのような議論に対して岩田龍子は、日本の労働市場は日本的経営の基底的な規定要因とは考えにくく、むしろ長期的な雇用関係が原因となり日本の労働市場が形成され、これを媒介としてさらに日本の経営管理方式の細部にさまざまな影響を及ぼしていると考えべきだと批判している（岩田1984：80）。

たしかに岩田のいうように、日本の縦断的な労働市場は、日本で広く見られる長期的な雇用関係の原因ではなく結果と見なすべきであろう。すなわち、多くの企業が終身雇用的な雇用慣行を採用した結果として、企業間の移動が少ない縦断的な労働市場が成立したと思われる。しかし、この議論で明確にしておかねばならない点は、いったい何を主体と考え、何を環境と見なすかということである。この点が曖昧であるため、労働市場を重視すべきだという占部の議論は不明瞭なものとなっている。

なるほど、日本の企業一般をひとまとめに主体と考え日本の雇用制度の成立経緯を考察するとき、縦断的な労働市場はその結果であり原因となる環境ではない。しかし、個々の企業を意思決定の主体と考え、雇用制度を選択可能な戦略とみなすとき、労働市場の特質は戦略決定のために考慮すべき環境に他ならない。たとえば、既に日本的雇用制度が多くの企業に定着している社会では、縦断的な労働市場が個々の企業に環境として与えられている。そして、個々の企業はこの環境（＝縦断的労働市場）を考慮せずに、どのような雇用制度を採用するかを決定することはできない。

さて本稿での主要な関心は、日本的雇用制度自体の中に、新たな変化を阻止するメカニズムが存在しているのではないかという点にある。したがって、既に日本的雇用制度が広く採用されている状況の下で、意思決定の主体となる個々の企業が非日本的な雇用制度を採用し難い理由がないかを考える必要がある。そしてこのとき、他の多くの企業の雇用制度、ひいては日本の労働市場の特質は無視することはできない環境のひとつである。

2. 考察の枠組み

以下では、日本的雇用制度が制度自体として内在している安定性のメカニズムを思考実験的に明らかにしていきたい。ここではまず、考察を進めていく上での大まかな約束ごとを提示しておく。

2-1 企業の戦略としての雇用制度

雇用制度には、明文化されたものもあれば、暗黙のうちの慣行として行われているものもある。いずれにせよ、雇用制度は企業側の役割行動と、従業員側の役割行動の両面から支えられて初めて確立された制度となる。ここでは、個々の企業の意思決定の対象として、雇用制度を捉えたい。すなわち、意思決定主体としての企業がまず戦略としてどのような雇用制度を採用するかを決定し、雇用制度の企業側の役割行動をとるものとする。従業員がそれに応じた役割行動をとるか否かは、従業員が経済合理的に判断するものとする。すなわち従業員の行動は、企業の雇用制度戦略の妥当性に関する問題ではあっても、企業が直接決定できるものではない。

なお、日本的雇用制度の三種の神器といわれてきた終身雇用・年功序列・企業別労働組合のうち、企業別労働組合は必ずしも企業の意思決定の所産ではないと思われるので、ここでは考察の対象とはしない。

2-2 雇用制度の目的

日本的雇用制度が安定性を持っているか否かを考えるためには、この雇用制度が雇用制度本来の

目的をどの程度果たしているかを考える必要がある。ここで、雇用制度の目的は、職務達成能力のある人材を組織成員として確保することにあるとおこう。すなわち、企業としては雇用制度を通じて、①必要な人数の従業員を確保しなければならないし、②確保した人員が職務達成能力をもっていなければならない。以下では、前者を「人員の確保」、後者を「能力の確保」と呼ぶことにしよう。いいかえれば、「人員の確保」と「能力の確保」という2つの目的を達成する意図で採用されている諸制度が、ここでいう雇用制度である。

ここで注意しておかなければならない点は、第一に、雇用制度は複数の下位制度の組み合わせから成り立っていることである。たとえば日本の雇用制度も、多数の下位制度から成り立っているが、そのうち特に日本の雇用制度に特徴的な下位制度として、終身雇用制や年功昇進制などの下位制度が存在していると考えることができる。

第二に、上記の目的を達成できる雇用制度には選択の幅が存在していることである。欧米における雇用制度と日本における雇用制度とは、異なった下位制度を要素として含んでいる。しかし両者ともある程度その目的を果たしていると思われる。すなわち、Cole (1973) が指摘しているように、日本の雇用制度と欧米の雇用制度は機能的代替性を持っているといえよう。したがって、意思決定の主体としての企業には、雇用制度に関するいくつかの選択肢が与えられていると想定することができる。問題は特定の環境下で、どの様な雇用制度（下位制度の組み合わせ）を選択すれば、上記の目的をより支障なく果たすことができるかという点にある。

2-3 2つの雇用制度

先に、企業が戦略として採用できる雇用制度には複数の選択肢が存在していると述べた。しかし、ここで関心があるのは、日本的雇用制度の安定性（または崩壊）の問題である。したがって、雇用制度の選択肢として、①いわゆる日本の雇用制度と、②そのアンチテーゼとしての雇用制度、の2つを考えることが有意義であろう。ここでは日本的雇用制度と言われるものの中でも、特に終

身雇用と年功序列に関する下位制度に焦点を当てて考察を進めることにしたい。したがってそのアンチテーゼとしての雇用制度とは、中途解雇が存在し、年功でなく能力が重視されるような下位制度を特徴とする雇用制度である。後者は（いささか平板化された）欧米的雇用制度であるとも言えよう。

さて上で、日本的雇用制度とは終身雇用と年功序列に関する下位制度を含んだ雇用制度であるとしたが、次にこのような下位制度について、もう少し明確化しておこう。

終身雇用と言われる慣行には、従業員の役割行動である企業への定着も含まれている。しかし、ここでは企業が選択する戦略としての雇用制度を考えているので、終身雇用慣行の企業側の役割行動に着目しなければならない。終身雇用慣行の企業側の役割は、できるだけ解雇を行わないという方針を守り、またその点について従業員から信頼を得ることであろう。そして、このような長期的な雇用の保証を、企業が戦略として採用するかどうか、ひとつの下位制度の選択肢として重要である。これのアンチテーゼとしての下位制度は、中途解雇を行うこともありえるという雇用慣行である。

年功序列といわれるものには、賃金に関する下位制度（年功賃金制）と、昇進に関する下位制度（年功昇進制）の両者が含まれている。ここで、年功賃金制とは、同一職種でも勤続年数が高いほど高い賃金が支払われ、また勤続年数に応じた退職金が支払われる賃金体系である。これのアンチテーゼとしての下位制度は、同一職同一賃金を原則とした職務別の賃金制度である。

また、年功昇進制とは、昇進の決定にあたって能力だけでなく勤続年数も必要条件とされる昇進制度といえよう。これにたいするアンチテーゼとしての下位制度は、昇進において勤続年数が考慮の対象とならず、能力のみによって決定される能力昇進制度であろう。

以上をまとめると、企業がいわゆる日本の雇用制度を戦略的に採用するか、それともそのアンチテーゼとしての雇用制度を採用するかに関して、3つの下位制度の選択の組を提示したことになる。すなわち、〈長期雇用保証 or 中途解雇存在〉

と〈年功賃金制 or 職務別賃金制〉と〈年功昇進制 or 能力昇進制〉の3つである(表1参照)。以下では、この3つについて長期雇用保証・年功賃金制・年功昇進制という組合せの選択を「日本的雇用制度」と呼ぶことにする。また、中途解雇存在・職務別賃金制・能力昇進制という組合せは、一般に欧米の雇用制度の特徴とされているものであるので、「欧米的雇用制度」と呼ぶことにする²⁾。

表1 「日本的雇用制度」と「欧米的雇用制度」

	「日本的雇用制度」	「欧米的雇用制度」
下位制度	長期雇用保証 年功賃金制 年功昇進制	中途解雇存在 職務別賃金制 能力昇進制

3. 雇用制度の機能メカニズム

前節で、長期雇用保証・年功賃金制・年功昇進制を下位制度とする「日本的雇用制度」と、中途解雇存在・職務別賃金制・能力昇進制を下位制度とする「欧米的雇用制度」の2つの雇用制度の組み合わせを提示した。この節では、とりあえず環境のことは考慮外として、この2つの雇用制度が企業内で機能するメカニズムを考察する。また、この2つの雇用制度に含まれている下位制度同士は密接に関連したセットを形成しており、安易な混合が許されないことを示す。

3-1 「日本的雇用制度」

先に、雇用制度の目的を、「人員の確保」と「能力の確保」の2つであるとした。「日本的雇用制度」はこれらの目的をどの様に達成しているのだろうか。

まず、年功賃金制の特徴は、報酬の先送りを意味している。すなわち、山田保がいうように「年

功を積むことはそれだけ資本を蓄積しているのであって、この資本は…年々回収し最後には退職金の形で回収するほかない」(山田1975:85)のである。このような年功賃金体系の下にいったん組み込まれた従業員にとって、どの時点であれ、中途退職をすることには先送りされた報酬の回収洩れを伴うことになる。したがって従業員にとって、中途退職は経済的に不合理な行動となる。

また、これを補完するのが長期雇用保証である。もし、中途解雇存在かつ年功賃金制という混合型の下位制度を採用している企業があったとしても、そのような企業では、従業員にとって報酬の回収洩れがでる可能性が強く、就職先として問題がある。したがって、このような混合型の雇用制度の下では、雇用制度の目的のひとつである「人員の確保」が困難になる。これを補完するために、平均賃金の引き上げなどの付加的なコストが必要となり、企業にとって競争上不利になってしまう³⁾。すなわち、年功賃金制かつ中途解雇存在というような混合型の雇用制度は、うまく機能しないのである。

さて一方、年功賃金制と長期雇用保証の両方を下位制度として採用している企業では、従業員にとって、自主退職をしない限り、生涯賃金の点で不利になることはない。したがって、その様な企業では「人員の確保」が特に困難になることもない。また一度採用された従業員は、報酬の先送りのため、企業への定着行動をとることになるであろう。

雇用制度の第2の目的は、「能力の確保」であるとした。そのためには、①人材育成を企業内部で行うか、②既に能力のある人材を外部から調達する必要がある。ただし、人材育成投資をするためには、従業員が企業に定着している必要がある。もし、従業員がしばしば自主退職するようでは、人材育成投資のリスクが多大なものになるからで

2) ここで用いた鈎括弧付きの「日本的雇用制度」と「欧米的雇用制度」は、あくまでも理念的に単純化したものであり、現実に純粋な形で存在しているわけではないし、また、「日本的雇用制度」が日本の全ての企業に見られるわけでもなければ、日本だけに見られるものでもないであろう。

3) 長期雇用保証・年功賃金制という下位制度が放棄される可能性が高い企業は、付加的な魅力従業員に十分に与えることのできる優良企業、あるいは倒産というような危機を目前として長期的雇用保証どころではない企業という両極端の企業であろう。また、小企業では賃金水準を高くすることも難しく、長期的な雇用保証の点でも従業員から信頼を得ることが難しいかも知れない。その様なばあいには、優秀な人員の確保に苦労しなければならない。

ある。その点、長期雇用保証と年功賃金制を採用している企業では、従業員の定着行動を期待することができる。そのため、人材投資に伴うリスクが小さく、企業内部での人材育成が容易なものとなる(山田1975: 85)。

また、このように年功賃金制を採用している企業では、外部からの人材導入による「能力の確保」は困難である。なぜならば、外部からの中途採用者は、当然ながら勤続年数が短くなり、年功賃金制の原則に従っている限り低い賃金しか提供できないからである。したがって、長期雇用保証と年功賃金制を下位制度として採用している企業では、「能力の確保」という目的を果すために、企業内の人材育成に重点が置かれることになるであろう。⁴⁾

ただし、人材育成を内部で行うにしても、育成の対象となる従業員の側にそれを受け入れる姿勢がないと十分な成果を望めない。そこで、人材育成を企業内で行うためには、従業員の多くが向上意欲を持っている必要がある。さて、能力昇進制は、昇進競争に参加している従業員にたいしては、その向上意欲を刺激するものであるが、一方で多数の競争の敗者を早期に生み出す制度である。従業員の多くがひとつの企業に定着しているとき、能力昇進制を採用すると、企業内に向上意欲を失った競争の敗者を多数抱え込む結果となる。一方、年功昇進制は、能力だけでなく勤続年

数も昇進の必要条件とするものであるので、競争からの脱落をモラトリアムする効果を持っている。一見逆説的であるが、従業員の多くが企業に定着しているときには、能力昇進制よりも年功昇進制の方が、従業員の競争を持続させ、多くの人員が向上意欲をもつことのできる制度である。なお、この点については、既存研究でもしばしば指摘されている(占部1978: 70など)。以上より、長期雇用保証と年功賃金制を採用しており、従業員が定着行動をとっている企業では、人員育成のために能力昇進制よりも年功昇進制を採用した方が有利になると思われる⁵⁾。

まとめると、年功賃金制を採用した企業は、同時に長期雇用保証を採用することによって、「人員の確保」という雇用制度の目的を達成できる。また、このような企業では、従業員の定着が進むであろう。⁶⁾。雇用制度のもうひとつの目的である「能力の確保」は、年功賃金の関係上、外部調達に頼ることが困難である。しかし、従業員の定着が期待できるため人材育成投資のリスクは小さく、人材の内部育成によって、「能力の確保」という目的を達成することができる。ただし、従業員側の能力向上意欲を長期間維持するために、企業内での競争を持続できる年功昇進制を選択する必要があると出て来るであろう(図1参照)。

このように、「日本の雇用制度」を構成する、長期雇用保証・年功賃金制・年功昇進制という3つ

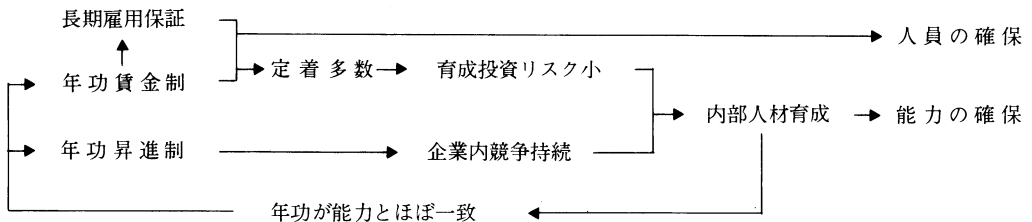


図1 「日本の雇用制度」の機能メカニズム

- 4) ここでの経済合理性の視点からは離れるが、人材育成投資は従業員に義理の感情を生み出す。これによって、特に義理を重視する文化の下では定着が促進されるという効果が存在しているかも知れない。実際、筆者のような中途退職経験者が後ろめたさを感じるのとは、主としてこの点である。
- 5) 年功は能力を意味するという面から年功序列制が論じられることがあるが、企業内の人材育成を前提として初めて年功=能力が近似的に成立する。
- 6) 従業員の定着行動(または今後とも定着するであろうという予想)の結果として、企業への一体感の促進といった効果が派生する。

の下位制度は、相互に関連し合うひとつのセットを形成している。そのため、下位制度の一部だけを安易に変更することは難しいと思われる。

3-2 「欧米的雇用制度」

上では、「日本の雇用制度」が、雇用制度の2つの目的を果たしているメカニズムを考察した。一方、「欧米的雇用制度」もまた、同様の目的を異なったメカニズムで達成していると考えることができよう。

先に提示した「欧米的雇用制度」においては、長期雇用保証が存在せず、従業員は中途解雇される可能性をもっている。このように中途解雇される可能性があるとき、年功賃金制のような報酬の先送りがなされると、従業員にとって不利益な制度となってしまう、雇用制度の目的のひとつである「人員の確保」が困難になる。したがって、中途解雇存在の場合には、勤続年数を考慮せず、どの職にあるかだけで給与額が決定される職務別賃金制を採用せざるを得ない。すなわち、中途解雇存在を戦略として採用した以上、職務別賃金制も同時に採用しなければならない⁷⁾。

年功賃金制の下で、企業への定着行動が従業員の経済合理的な行動となることは既に述べたとおりである。一方、職務別賃金制の下で働いている従業員にとっては、当然ながら、年功自体に経済的メリットが存在せず、定着が移動よりも特に経済合理的であるとはいえない。すなわち、職務別賃金制は、年功賃金制と異なり、それ自体では従業員の定着を促す効果をもっていない。

さて、雇用制度の第二の目的である「能力の確保」を達成する方策として、人材育成投資を行い企業内で職務能力を開発する方法と、外部から能力のある人材を導入する方法の2つが考えられる。職務別賃金制のもとでは、年功賃金制の場合と異なり、従業員の定着をあてにすることはできない。したがって、せっかく人材育成投資を行っても、従業員が中途退職してしまうかもしれず、

投資リスクが大きくなるものとなる。そのため職務別賃金制を採用している企業では、年功賃金制を採用している企業と比べて、能力ある人材の外部調達が広くなされる可能性があるであろう⁸⁾。

能力のある人材の外部調達とは、中途採用の形でなされるので、そうやって新たに入社した従業員は当然のことながら勤続年数が低くなる。しかし、その人たちにもそれなりのポストを与えなければならず、昇進制度も年功型のものであれば何かと不都合が生じるであろう。したがって、昇進は、勤続年数を考慮せず、能力だけで決定される能力昇進制によって行う必要がある。

能力昇進性は、従業員の側からみれば、企業内での昇進可能性が早期に判明する制度である。たとえば、一流大学の卒業者が初めから高い地位についたり、若い重役が誕生したりするのは、その現れのひとつである。しかし一方において、昇進しない人は能力がないと見なされていることを意味する。したがって、自分の能力を必要とする企業へ移動した方が有利になる人々の層が生じると思われる。また、移動を前提として、自分自身の付加価値を高めるために、社外での能力開発（経営大学院への進学など）に努めることも考えられる。このように、「日本の雇用制度」の場合と異なり、社内だけでなく、労働市場を通じた競争が行われることになる。このような労働市場での競争を前提として、はじめて（内部昇進競争の敗者も含めた）多くの人が能力向上意欲を持ち続けることが可能となる。

以上をまとめると、中途解雇が存在している企業では、同時に職務別賃金制も採用されることによって「人員の確保」が可能となる。また、従業員の定着をあてにできないため人材育成投資はリスクの大きなものとなる。そのため、主として外部から能力のある人員を導入することによって「能力の確保」という目的が達成される。さらに外部から人員を導入するには、中途採用者にもふさわしいポストを与える必要が生じる。そのため、

7) 職務別賃金制かつ長期雇用保証という組み合わせは、従業員の終身雇用の役割行動である定着を期待しにくいのに、企業側だけで終身雇用側の役割行動を担うことになる。これは、中途解雇存在という人員調整上有利な条件を見返りなく放棄することになり、企業にとって得策とは言えない。

8) 能力ある人材の外部調達の結果として、「職 (job)」につくという意味での「就社」ではない「就職」が行われることになる。

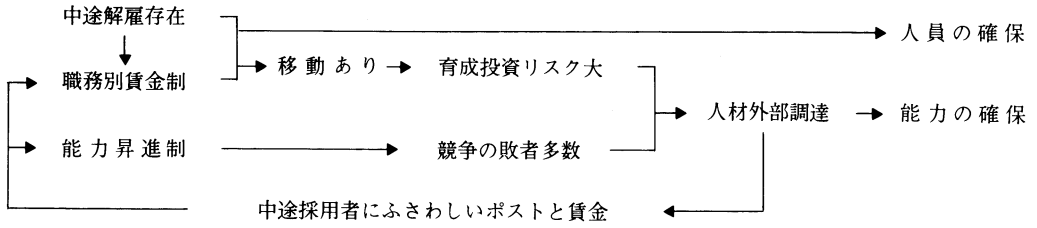


図2 「欧米的雇用制度」の機能メカニズム

昇進制度も勤続年数を考慮しない能力昇進制を採用しなければならないであろう(図2参照)。

このように、「欧米的雇用制度」を構成する中途解雇存在・職務別賃金制・能力昇進制の3つの下位制度は、相互に関連し合うひとつのセットを形成している。この点では、先に考察した「日本の雇用制度」の場合と同様である。したがって、「日本の雇用制度」を構成する下位制度と、「欧米的雇用制度」を構成する下位制度との、安易な混合は企業にとって不利な結果をもたらすことになる。そのため、「日本の雇用制度」から「欧米的雇用制度」へ移行しようとしても、過渡的な混合雇用制度は採用し難く、既に「日本の雇用制度」を採用している企業では、安易に「欧米的雇用制度」に移行することが困難になる事情が存在しているといえよう。

また、「欧米的雇用制度」が機能する前提として、能力のある人材の外部導入や労働市場内での競争の存在が必要となるとしたが、これらは労働市場の特質に直接関連した問題である。以下では、環境としての労働市場の特質を考慮に入れて考察を進めることにしよう。

4. 他社の雇用制度と自社の雇用制度

これまで、「日本の雇用制度」と「欧米的雇用制度」の2つの戦略が、個別の企業の内部で、機能するメカニズムを考察してきた。次に、労働市場⁹⁾を共有する企業集団にまで目をひろげ、このような企業集団のなかで多くの企業が雇用制度として採用している戦略が存在している場合を考えてみよう。

個々の企業は独自に戦略としてどのような雇用制度を採用するかを意思決定を行っているが、ひとつの企業にしてみれば、他の多くの企業が採用している戦略は、自社の雇用制度選択の際に考慮すべき環境の一部をなしている。すなわち、企業集団内で多く採用されている戦略が「日本の雇用制度」であるか「欧米的雇用制度」であるかによって、自社がそのいずれを採用した方が有利になるかが異なっている可能性がある。

なお、以下では労働市場を共有する企業集団で多くの企業が採用している雇用制度を「優勢な戦略」(単に多数が採用しているという意味であり、優れたという意味では無い)と呼び、また、意思決定の主体として想定している任意の一企業(先に自社としたもの)を「焦点企業」と呼ぶことにする。

4-1 「日本の雇用制度」が優勢な環境

まず、「日本の雇用制度」が企業集団内で優勢な戦略となっている場合について考えてみよう。この場合、多くの企業で労働者が定着行動をとることが多くなり、労働市場は占部のいう縦断的なものとなる。またこのような状況下では、どの企業の労働者にとっても、有利な転職先を見いだすことが困難にならざるを得ない。なぜならば、転職先の企業で年功賃金制や年功昇進制が採られている可能性が強いからである。したがって、焦点企業が、「日本の雇用制度」と「欧米的雇用制度」のいずれを採用しているかに拘らず、従業員には定着への圧力がかかることになる。また、焦点企業が中途採用を行おうとしても、他社の多くの労働者が定着行動をとっているため、労働市場から優

9) 労働市場は、地域・性別・企業の大小・業種などで分断化されていると思われるが、それがどのような形で実際に分断化されているかは問わない。

秀な人材を中途採用することは難しい¹⁰⁾。たとえ、他社から人材の引き抜きを行うとしても、他社で先送りされていた報酬以上の報酬を準備しなければならず、コストのかかるものになってしまう。

このように「日本的雇用制度」が優勢な戦略となっている環境下では、焦点企業にとって、①従業員の定着が促進される、②人材を外部から調達するのが困難になる、という影響が生じると思われる。

ここで、焦点企業自身も「日本的雇用制度」を採用すれば、上記の従業員の定着と人材の外部からの調達の困難さは、雇用制度の目的を達成する上での障害にはならない。なぜならば、先に述べたように「日本的雇用制度」は、従業員の定着行動と、それを前提とした人材育成投資を通して、職務達成能力のある人材を確保する制度だからである。

一方、焦点企業が「欧米的雇用制度」を採用した場合には、雇用制度の目的を達成するのが困難になると思える。まず第一に、「欧米的雇用制度」は、人材育成投資に重点をおかず、人材の外部調達を介して「能力の確保」を達成する制度であるが、企業集団内で「日本的雇用制度」が優勢になっている環境下では、他企業の多くの従業員が定着行動をとるため、人材の外部調達が困難になる。第二に、企業集団内で「日本的雇用制度」が優勢となっている環境下では、「欧米的雇用制度」を採用している企業の従業員にまで定着への圧力がかかることも問題である。すなわち、能力昇進を旨としている「欧米的雇用制度」の下で、多数の従業員が定着行動をとっている場合には、既に企業内競争に敗れた（昇進の望みの無い）従業員の比率が高まるであろう。その結果として、多くの従業員に、能力向上意欲の低下が生じると思われる。第三に、「欧米的雇用制度」では中途解雇される可能性が存在しているのに、他の企業が「日本的雇用制度」を採用していると、従業員は不利な再就職（つまり転職できたとしても勤続年数が少ないので）しかできない。このため、「欧米的雇用制度」の下で「人員の確保」という雇用制度の

目的を達成するためには、平均給与を高水準にするなど、他の競争企業よりも高いコストを払わなければならない（日本で外資系企業といえば高賃金のイメージがあるが、その様なイメージを与えられない企業は、日本で「欧米的雇用制度」を維持できない）。このように、「日本的雇用制度」が優勢となっている環境下で、「欧米的雇用制度」を戦略として採用すると、環境と雇用制度戦略との間にいくつもの不整合が生じると思われる。

まとめると、労働市場を共有する企業集団内で「日本的雇用制度」が優勢になっている環境下で、焦点企業も「日本的雇用制度」を選択した場合には、環境と雇用制度戦略との間に不整合はみられない。しかし、この環境下で焦点企業が「欧米的雇用制度」を選択した場合には、環境と雇用制度戦略との間にかなりの不整合が生じるものと思われる。

4-2 「欧米的雇用制度」が優勢な環境

次に、労働市場を共有する企業集団内で、「欧米的雇用制度」が優勢になっている場合を考察しておこう。

このような環境下では、一般に労働者は必ずしも定着行動をとる必然性がなく、その結果として労働市場は占部のいう横断的なものとなるであろう。したがって、企業側からみても、中途採用がしやすい環境といえる。すなわち、「欧米的雇用制度」が優勢な戦略となっている環境下では、焦点企業にたいして、①従業員にとって移動が容易になる、②人材を外部から調達するのが容易になる、という影響が生じると思われる。

この環境下で、焦点企業が「日本的雇用制度」を選択したばあい、（多少定着率は低下するかも知れないが）自社だけでも報酬の先送りのため他社よりも定着率を高めることができると思われる。そのため、人材育成投資もある程度可能であり、「日本的雇用制度」を維持することはそれほど困難なことではないであろう。「日本的雇用制度」は、そもそも、一度採用した従業員は企業内に定着し、また企業内で競争を行い、企業内で能力を

10) そのため、採用は新卒者から行わなければならない。また、その結果として、勤続年数＝年齢という近似式が成立することになる。年功賃金制は、この近似式の成立を前提として、家計の出費が大きい中高年齢者に高い給与を支払うという機能を果たすことになる。

発達させるという制度であるので、環境としての他企業の制度がどうであれ、その影響を受けることは比較的少ないと思われるのである。したがって、この環境下でも、環境と戦略としての「日本的雇用制度」との間には、不整合は必ずしも生じないと思える。

一方、焦点企業が「欧米的雇用制度」を選択した場合にも、人材を外部から調達するなど「欧米的雇用制度」が機能し易い環境となっており、環境と戦略とは整合的であるといえよう。

先に見たとおり、企業集団内で「日本的雇用制度」が優勢となっている状況で、焦点企業が「欧米的雇用制度」を採用すると、環境と戦略の間に不整合が生じるとと思われる。しかし反対に、企業集団内で「欧米的雇用制度」が優勢となっている状況で、焦点企業が「日本的雇用制度」を採用した場合には、環境と戦略の間に必ずしも不整合が生じるわけではない。このように、環境としての優勢な雇用制度と、自社の雇用制度戦略との整合性は、非対称なものとなっている。

4-3 集団安定性

生物学に集団安定性という概念がある。すなわち、「もし集団の全員がその戦略を採用していれば突然変異によって侵入して来る他のどんな戦略をとる個体でも、自然選択の力によって排除できる」(Maynard Smith, 1982: 邦訳 p. 11) 戦略を集団安定な戦略という¹¹⁾。

さて、労働市場を共有する企業集団内で「日本的雇用制度」が優勢なとき、すなわち、他の多くの企業が「日本的雇用制度」戦略を採用しているときに、ある企業が単独に「欧米的雇用制度」戦略を採用すると、不利な結果をまねく可能性があることは、先に見たとおりである。これは、一定の集団内で、集団成員の多くが特定の戦略を採用しているときに、他の戦略を採用すると競争上不利になってしまうということであり、この意味で「日本的雇用制度」は集団安定な戦略であるといえる。

一方、「欧米的雇用制度」という戦略は、それ自

身のなかに集団安定をもたらすメカニズムを内在していない。すなわち、他の多くの企業が「欧米的雇用制度」を採用している集団においても、ある企業が単独に「日本的雇用制度」を採用することは特に不利を招くものではない。

まとめ

日本の雇用制度は、日本の文化・社会と深く結びついた制度であると思われる。また、そもそも日本の雇用制度の特質は何なのか、どの様に成立してきたのか、どの範囲で見られるものなのか、といった様々な論点が存在している。しかしここでは、それらの論点をかなり大胆に切り捨てて、日本の雇用制度が制度自体として内在している安定性のメカニズムについて、経済合理性の立場から思考実験的に考察してみた。したがって、本稿で扱った視点は、日本的雇用制度を取り巻く論点のごく一側面に過ぎない。この点での限界を明確にした上で、以下に、ここでを行った日本的雇用制度の安定性に関する思考実験的な考察の結果をまとめておこう。

まず第一に、日本的な雇用制度としてここで想定した、長期雇用保証・年功賃金制・年功昇進制という3つの下位制度は、互いに関連し合うひとつのセットを形成しており、その一部だけを変更することは困難である。たとえば、年功賃金制だけが単独に崩壊して、職務別賃金にとって替わるといったことは生じ難いと思われる。したがって、日本的雇用制度から、そのアンチテーゼとしての欧米的雇用制度（もしくは全く新しい雇用制度）への移行は、ひとつの企業内では過渡的な混合段階を踏むことなく、ドラスティックに為されなければならないであろう。言い替えれば、過渡的な混合段階の不利益が、日本的雇用制度の崩壊を防ぐひとつの障壁となっている可能性がある。

第二に、企業の戦略としての日本的雇用制度は、集団安定な戦略であると思われる。すなわち、多くの企業が既に日本的雇用制度を戦略として採用している環境下では、一社だけ単独に異なった

11) 生物学では、この概念を「進化的に安定な戦略 (ESS)」と呼ぶのが一般的であるが、アクセルロッドに従って、より内容がわかりやすい「集団安定 (collectively stable) な戦略」とした (Axelrod, 1987: 57)。

雇用制度を採用し難いと思われるのである。これもまた、日本の雇用制度の安定性のメカニズムのひとつになっている可能性があるであろう。

なお、これと関連して、欧米的雇用制度が集団安定な戦略でなく、多くの企業が欧米的な雇用制度を採用している企業集団には、日本の雇用制度という戦略が侵入できる余地があることを示唆した。この点は、日本の雇用制度の崩壊と並んで今日的な話題である日本の雇用制度の海外移転可能性の問題と関連していることを、最後に指摘しておきたい。

【参考文献】

- Axelrod, Robert, 1984 *The Evolution of Cooperation*. Basic Books. (松田裕之訳『つきあい方の科学』CBS出版1987)
- Cole, Robert E., 1973 "Functional Alternatives and Economic Development: An Empirical Example of Permanent Employment in Japan". *American Sociological Review*, Vol. 38: 424-438.
- 岩田龍子1984『「日本の経営」論争』日本経済新聞社
- Maynard Smith, John, 1982 *Evolution and the Theory of Games*. Cambridge University Press. (寺本英, 梯正之訳『進化とゲームの理論』産業図書1985)
- 占部都美, 1978『日本の経営を考える』中央経済社
- 山田保, 1980『日本の経営の経済学』中央経済社
- 労働省編, 1988『労働白書』第一法規出版
- 総務庁統計局編, 1975- 1988『日本の統計』大蔵省印刷局