

終身雇用制の構造・機能分析

A Structural-functional Analysis of Lifetime Commitment

萬 成 博

ロバート M・マーシュ*

われわれ日米の社会学者はさいきん1年間にわたり、日本の工場の社会学的調査に従事してきた。この研究の目的は、日本の工場の従業員のあいだの仕事にたいする態度、工場における権威と意思決定、職場集団の連帯性、企業への終身雇用、給与や昇進のような組織の賞罰の体系について調査し、これらのデータを社会学理論に照して分析し、日本の工場の社会組織は、どの点で近代化や合理化が進んでおり、またどの点でなお伝統的な経営のパターンが残存しているかについて実証的に明らかにすることであった。この調査結果より、この論文においてわれわれは、日本の工場の社会組織の特徴とされている終身雇用制が、経済および社会的構造の変化のもとで、いぜんとして存続するか、またどのように変容せざるをえないかについて検討してみる。

経済発展についての社会学的分析において、日本の事例はきわめて有意義である。なぜならば、日本は非西欧社会のなかで唯一の高度の工業化を達成した国であり、第二次大戦後には最高の持続的な経済成長率をあげている。しかも社会学者にとってより重要なことは、日本の産業における生産性が、多くの大規模な技術的に進歩した会社においても、家族主義的、特殊主義的、非合理主義的な社会組織の枠のなかで達成されていると広く信じられていることである。この観点からすれば、日本は工業化の論理および近代合理的官僚制についての社会学理論にたいして特殊な事例であるか、あるいはそれに反する事例であるとみなされることになる。

かなりの社会学者はこの考え方を支持している。^(注1) アベグレンの「日本の経営」(1958)における主要な結論は、「なるほど西欧の組織の様式は、

生産性を最大限にするかもしれない。しかしかなりの産業上の進歩は、きわめて違った様式の組織^(注2)においても達成できる」ということであった。彼によれば日本の産業におけるこの特異な社会組織の中核は、終身雇用のパターンである。

終身雇用の概念には、第1に、経営者と労働者のあいだにはつぎのような相互的な規範が存することを、アベグレンは指摘している。「どのような水準にある日本の工場組織でも、労働者は入社にさいして、彼が働ける残りの生涯を会社に委託する。会社是最悪の窮地におこまれた場合を除いて、一時的にせよ、彼らを解雇することをしない。彼らはどこか他の会社に職を求めてその会社を離れることをしない。」^(注3) この経営者と労働者のあいだの相互的な義務は、会社はひとつの家族であるという家族主義的経営および年功制や身分制のような伝統的な経営の慣行によって支持されているという。

第2にアベグレンは、日本の大企業の人事管理上の慣行は、つぎのような終身雇用の客観的特徴^(注4)をもっていることを指摘した。1) 従業員を学校の卒業時に採用する。2) その後定年まで従業員を雇用し、^(注5) 解雇をしない。3) 初任給は低く、教育程度と勤続年数に基づいた給与を支給する。4) 社宅や家族数に応じた手当をふくむ厚生費用を負担する。5) 役員以外の従業員は普通55才に達すれば定年退職させ、退職金を支給する。アベグレンはこれらの終身雇用の諸指標が日本の大企業においてどの程度存在しているかについて1966年に再び調査を実施した。その結果、1956年と1966年のあいだに調査した大企業25社においては、終身雇用の慣行はいささかも変化^(注5)していないと結論した。

* Robert M. Marsh 教授は、米国ブラウン大学社会学教授であり、1969年7月から1970年6月まで、関西学院大学社会学部客員教授として滞在し、萬成と協同して「日本の工場の社会組織について研究計画」に従事した。

日本の産業における終身雇用制がどの程度存在しているかについては、これまで10数年にわたって論議が行われてきた。幾人かのこの問題についての研究家が、アベグレンは日本の会社における終身雇用の支配と持続について誇張していることを指摘した。批判の第1は、なるほど日本の会社従業員は相対的に高い企業にたいする帰属意識はもっているが、それは必ずしも封建的な忠誠心にもとづくものではないということである。第2は、終身雇用の現象が、大企業従業員とくに大学卒のホワイト・カラー職にある者に特徴的にみられる現象であり、それを日本の企業従業員の全体に敷衍することはできないということである。

筆者たちは、この論争についてもっとも重要な問題がつぎの点にあると思う。第1に、日本やその他の近代化された社会における企業間の実際の労働移動率は、いったいどれだけあるか。第2に、もしアベグレンが主張するように日本の労働移動率がアメリカのそれよりも低いとすれば、これは終身雇用の概念のなかにアベグレンが含めた規範や価値に基因しているか、それとも他の原因にもとづくものであるか。第3に、従業員の企業間の異動についての割合と規範と価値は、社会の構造的圧力の結果とみることができるか。すなわちある構造的要因はひとつの企業へ主として定着するように作用するが、他の構造的要因は、ひとつの企業への定着を弱体化するように作用するであろう。社会学理論における機能分析を用いれば、日本社会の構造的変化が終身雇用にたいしてある場合には機能し、他の場合には逆機能していることを明らかにすることができる。また同じ構造的要因が機能的結果と逆機能的結果をとにもつことも可能である。第1と第2の問題は、筆者たちのさいきんの別の論文において取扱ったが、その内容をここに簡単に要約しておく。しかしこの論文の主要な目的は、第3の問題を取扱うことである。日本の労働移動についての全国統計および1969年—70年にわれわれの実施した調査データより、社会の構造的要因の変化が終身雇用制にたいしてどのような機能的結果をおよぼしているかについて検討する。

注1 James C. Abegglen, *The Japanese Factory*.

(Illinois, The Free Press : 1958) 占部都美邦訳「日本の経営」(東京・ダイヤモンド社, 1958年) 間宏著「日本労務管理史研究」(東京・ダイヤモンド社, 1964年)

注2 アベグレン「日本の経営」邦訳, 141頁

注3 「上掲書」17頁

注4 J. C. アベグレン著「日本の経営の探求」(東京・東洋経済新報社, 1970年), 40頁

注5 「上掲書」63頁

注6 尾高邦雄著「日本の経営」(東京・中央公論社, 1960年) 富永健一「終身雇用の実態と労働移動」(「東洋経済別冊」1961年秋季号101頁。Koya Azumi, *Higher Education and Business Recruitment in Japan* (New York: Columbia University, Teachers College Press, 1969)

注7 Robert M. Marsh, & Hiroshi Mannari, "Life-time Commitment in Japan: Roles, Norms and Values", *American Journal of Sociology* (Forthcoming) 萬成博・ロバート M. マーシュ「日本の産業組織における終身雇用制の再検討」日本社会学会「社会学評論」21巻4号。

定着率と規範と価値

さきにあげたわれわれの別の論文において、1959年から1968年にいたるまでの日本の産業従業員の企業間の労働移動を分析した。アメリカの産業従業員にくらべて日本の産業従業員の移動は著しく少い(第1表参照)。

日本とアメリカの離職率(あるいは労働回転率)については若干の説明が必要である。日本の離職率は、その経済成長が著るしかつた1960年代全体を通じて、月平均して2.0%から2.5%のあいだに位しており、かなり安定しているといえる。製造業におけるすべての規模の事業所における年間(注1)離職率は、1963年には28.1%、1964年には27.8%、1965年には27.8%、1966年には26.6%、1967年には28.3%であった。製造工業における従業員は年間平均して、各種の理由から4人に1人の割合で離職している。アメリカの労働移動あるいは労働回転率にくらべると著るしく低いが、日本の企業の従業員はけっして誰もが終身雇用であつて移動をしないわけではない。企業活動に必要な労働の移動量は存在している。つぎに労働移動の内容についても簡単にふれておく。1967年度における日本の

第1表 日本とアメリカの製造業における離職率（月平均％）

| | 1959 | 1960 | 1961 | 1962 | 1963 | 1964 | 1965 | 1966 | 1967 | 1968 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 日本 | 2.0 | 2.1 | 2.5 | 2.4 | 2.3 | 2.3 | 2.3 | 2.2 | 2.4 | 2.3 |
| アメリカ | 4.1 | 4.3 | 4.0 | 4.1 | 3.9 | 3.9 | 4.1 | 4.6 | 4.6 | 4.6 |

日本のデータもアメリカのデータとともに、常備、臨時、企業内の事業所異動、定年退職、解雇、自主退職をふくむ。自主退職率のみについて、両国のあいだに比較できるデータはない。アメリカのデータは、すべての規模の事業所をふくむが、日本のデータは、従業員30人以上の事業所の雇用動向調査である。離職率は、前月末の事業所従業員を分母として、その月間の離職者数を除したものであり、離職率は12ヶ月の平均である。

資料：労働省労働統計調査部編「労働統計要覧」（東京・大蔵省：1969年）63頁、42表 United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Monthly Labor Review*, 92 (August 1969) : p.98, Table 15.

製造事業所の離職数は、合計2,240,000人であり、そのうち男子は、1,034,000人、女子は1,206,000人であった。離職の理由は、自己都合による退職がほとんどであった。離職者のなかで男子は83%、女子は89%までが自主退職者であった。自己都合以外の理由による離職は、男子が17%、女子が11%であり、その内容は、契約期間の終了、経営上の都合、従業員の責、死亡・傷病、定年退職となっている。離職率の比較を通じて、なるほど日米両国のあいだには離職率に大きな差があるが、日本にも相当な離職率が存在し、離職理由の80%以上が、自己都合であり、従業員は自分の自由な意思によって企業への定着か離職を決定できるようになっている。むしろアメリカでは、1968年度では離職の中で3分の1が帰休（lay-off）であり、多くの離職が経営上の理由にもとずいていた。日本の労働移動のデータを全体としてみれば、離職率や離職理由に日米のあいだに相対的な違いは認めなければならないが、両国の労働移動は根本的に違った原理によって動いているというわけには行かない。

終身雇用の論争において、われわれは労働移動の実際の割合と終身雇用の規範や価値のあいだに適切な概念的な区別が欠除しており、十分に概念を操作的に規定した実証が行なわれていないと思った。アベグレンの終身雇用の概念は、たんにひとつの会社に止るという行動的事実以上のものを意味する。終身雇用の概念は人が一定の信念をもち、そのような規範や価値を内面化しているので、会社に止ることを意味する。アベグレンは会社と従業員のあいだに強固な一定の相互義務があり、会社は極端な環境以外は従業員を解雇せず、

従業員もまた他にかわらない。アベグレンの主張は、相互的義務には2つのレベルがあることをわれわれに示唆する。1) 従業員が会社をやめないのは、彼の忠誠が会社によって年を積むにしたがって、給与の増加、ボーナスの増加、福利厚生の便宜、有給休暇、昇進など、社内での漸進的な地位の向上によって報いられるからである。われわれはこのような終身雇用の規範や価値を「地位の向上」(status enhancement)の型とよぶ。2) アベグレンのの主張に示されているのは、第2の深層の終身雇用である。「工具であろうと管理者であろうと、従業員は他の職位を求めて自分の便宜からその会社をやめようとはしないであろう。やめることによって経済的利益がえられることがわかっていても、彼はきつと^(注2)その会社の雇用にとどまることを余儀なくされる。

したがって第1の意味の終身雇用は、従業員がひとつの会社へ終身的にとどまるのは、経済的・社会的地位の利益によっており、第2の意味の終身雇用では、従業員は会社に忠誠の義務を負うために会社で働くのである。すなわち年と共に従業員が受取る身分保障とは別個に道徳的に正当と思うために会社にとどまることを意味する。第2のタイプは社会的制裁をとともう道徳的終身雇用とよぶ。

2つのタイプの終身雇用の規範および価値についてのデータは、電機製造会社および造船会社において蒐集された。両社のおのおののひとつの工場において、1969年7月から1970年2月まで、工場の人事資料、観察、面接、質問票などの方法で、作業員スタッフ、監督者や管理者の調査を実施した。調査対象者の一般的特性は第2表に示している通り

である。

第2表 調査対象

| 特 性 | 電機製造会社 | 造船会社 |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1969年従業員数 調査工場：製品 | 13,500人 小型モーター モーター応用製品 | 18,000人 船用ディーゼル・エンジン タービン・エンジン |
| 工場従業員 調査票回答者 | 1,200人 85% | 780人 76% |
| 男子従業員のパーセント | 50% | 96% |
| 平均年齢 | 25才 | 34才 |
| 平均勤続年数 | 7年 | 11年 |
| 離職率 (1969年) | 7% | 5% |
| 中途採用者の従業員に占める% | 18% | 63% |

注3 詳細は、萬成・マーシ
ュ「日本の産業組織に
おける終身雇用制の再
検討」に述べてある。

終身雇用を維持・

促進する構造的要因

経営者の価値観

日本の経営者の雇用につ
いての考え方は、終身雇用
を強く支持している。第1
に、経営者は雇用の安定性

われわれの調査結果は、つぎの事を示してい
(注3)
る。1) 日本の従業員と会社のあいだの相互義務
は存在するが、両者のあいだの義務共有の相似性
は、アベグレンの主張よりも少く、また違ったタ
イプである。2) ひとつの会社に止る従業員の行
動(終身雇用的役割行動)は、終身雇用にたいす
る「地位向上のタイプ」でもまた「道徳的忠誠タ
イプ」とも違った理由からであった。たとえば「
なぜ会社に引続き働くか」とたずねたとき、従業
員は自由回答において、仕事への興味、職場の人
間関係、生活の都合、通勤の便やその地域社会に
止る家庭的理由をあげた。3) 終身雇用的規範や
価値をもつ理由から会社へとどまる従業員は、「
道徳的忠誠心のタイプ」よりも「地位向上のタ
イプ」の傾向があった。たとえば、終身雇用を支持
している従業員は、男子であり、年長者であり、
高学歴者であり、勤続年数がながく、高所得者で
あり、職務分類において管理者や専門職に分類さ
れている。これらはすべて「地位向上」の概念の
もとに包含できる。

つぎにわれわれは別な角度から終身雇用の問題
にアプローチしてみたい。どのような構造的要因
が終身雇用に機能的すなわち維持あるいは促進す
るか。またどのような構造的要因が終身雇用制に
逆機能すなわち弱体化するか。われわれはこのよ
うな相矛盾する要因の分析によって、はじめて日
本の将来の終身雇用の動向を予測することができ
ると思う。

注1 労働省「労働白書」1968年、227頁

注2 アベグレン「日本の経営」邦訳25頁

を強く欲している。経営者は職員や作業員を採用
する場合に、従業員がその企業で長期的に働くこ
とを重視して選択を行なっている。とくに男子従
業員は終身的雇用を前提とした人事計画のもとに
採用を決定する。会社は一定の職務にたいする経
験者を採用するのではなく、職務については全く
未経験者を企業内で訓練することによって、技
能、専門技術や知識を従業員にあたえている。学
校卒業者によって補充がみだされない場合ある
いは急膨脹によって会社が社内養成の人員では足
りなくなったときにだけ、労働市場より中途採用
がなされる。経営者の雇用における価値観は、従
業員の評価が職務にたいする一定の技能、技術、知
識の観点からではなく、全体的な人間の潜在的能
力の観点からなされていることにあらわれている。
経営者は労働契約を特定の技能や知識のサー
ビスという観点からみていないので、企業にたい
して高い帰属意識をもつ長勤続の従業員に高く酬
いている。

第2に、経営者の雇用の安定性にたいする期待
は、労働法規によってさらに義務づけられている。
現行の法規と労使関係の慣行のもとでは、正
規の従業員を経営者の都合によって解雇するこ
とは非常に困難である。第3に、経営者は現在の労
働力の不足のなかで、従業員の定着化政策を意図
的に採用している。たとえば、働きやすい職場づ
くり、不平・不満の解消、福祉厚生施設の充実
によって、従業員の定着性を高めることにつとめ
ている。

給与および昇進における年功秩序

終身雇用を維持する最大の構造的要因は、年功序列制である。日本の従業員の給与は、教育水準と勤続年数によって第一次的には決定されている。給与の増加曲線は、アメリカにおけるよりもはるかに勤続年数によって規定されている。基本給、給与外支給、退職金は、その人の勤続年数に応じて漸次増加している。従業員は終身雇用の基礎のうえに給与を受取っている。従業員のあいだで技能と業績が同じであれば、年功制のもとでは会社勤務の初期には少く給与をうけ、後期にはより多くの給与をうける。第3表は、製造業全体と電機業と造船業における初任給と、定年時の月給額を示している。年令に応じて2.8倍から5.9倍の差があることがわかる。われわれの調査した電機工場においても、組立工程で全く同じ作業に従事していた15才の女子作業員と20年以上勤続の女子作業員は、2倍以上の月給差額であった。年功制はその人の年功を他の会社に移すことができないかぎり、終身雇用にたいする強力な圧力である。

昇進においても年功制は全体として、もっとも重要な要因となっている。能力主義が強調されて

いるが、昇進のための試験をうける資格としても、また管理職への任命にたいする資格としても必ず一定の年数の勤続年数が要求される。造船会社においては班長となるためには最低8年の勤続を要求していた。また係長となるには高卒は13年、大卒は9年の勤続年数を要するようになっていた。実際には班長の勤続年数は8年から35年におよび、平均は20年勤続となっていた。係長・主事の勤続年数は2年から40年におよび平均して21年勤続となっていた。年令は32才から54才の分布となっており、平均は42才であった。給与と昇進には年功要因が基礎として働いており、合理主義的給与原理や業績主義的人事登用の原理も年功を無視することはできない。

仕事の要求

現代の工場における仕事の性質は、だんだんと技能が高性能な機械にとってかわられている。したがって仕事における技能、変化、関心の点からみれば、単純反復作業が増加するので、従業員の企業間の移動も増加する。しかしここではつぎの点を指摘しておく。すなわち、工場における機械

化が進むにつれて、仕事は技能よりも知識や技術をより要求するようになり、ホワイト・カラー化した従業員の離職率を減少させる。また人間労働の機械による置換は、多くのばあい未熟練労働と重労働の分野でおこっているの、現代の労働状況の傾向は終身雇用を助長するように作用している。

職場の社会関係

日本においても職場集団の社会関係は、離職率に影響をもっている。作業員と第一線監督者のあいだの関係は、この一面である。造船会社では、一人の班長は従業員のあいだの離職率の低さを職場の集団関係の良さにあるといった。また作業員がやめるのは、心理的に孤独な人であるともいった。電機会社のデータも造船会社のデー

第3表 日本の製造工業における初任給と定年時の月給額の学歴別モデル賃金比較 (1967年)

| 学 歴 の 地 位 (男子) | (1) 初 任 給 | (2) 55才の給料 | (2)/(1) の比率 |
|----------------|--------------|---------------|-------------|
| 大学卒・ホワイト・カラー： | | | |
| 製 造 業 全 体 | 28,964円 | 136,615円 | 4.7 |
| 電 機 製 造 業 | 27,895 | 144,406 | 5.2 |
| 造 船 業 | 28,943 | 144,813 | 5.0 |
| 高 卒・ホワイト・カラー： | | | |
| 製 造 業 全 体 | 21,189 | 110,722 | 5.2 |
| 電 機 製 造 業 | 20,214 | 119,323 | 5.9 |
| 造 船 業 | 22,173 | 110,147 | 5.0 |
| 高 卒・技 能 職： | | | |
| 製 造 業 全 体 | 21,260 | 90,928 | 4.9 |
| 電 機 製 造 業 | 19,193 | 94,678 | 4.9 |
| 造 船 業 | 22,714 | 63,470 | 2.8 |
| 中 卒・技 能 職： | | | |
| 製 造 業 全 機 | 16,977 | 79,654 | 4.7 |
| 電 機 製 造 業 | 15,204 | 83,269 | 5.5 |
| 造 船 業 | 14,960 | 61,512 | 4.1 |

資料：東洋経済新報社「統計月報」(1967年12月)

タも、ともに日本の労働者は、「時には規則をまげで、無理な仕事をさせることもあります、仕事以外でも人のめんどろをよく見ます」という上役を強く選択することを示している。したがって上役と部下のあいだの第一次集団の結合は、日本においてもアメリカにおいてもともに離職率を減少させるように作用している。しかし日本ではこの社会関係の範囲は、職場と作業時間にとどまらず職場や作業時間外におよんでいる。アメリカではこれは職場内に限られる。アメリカでは作業員の私的な職場外の問題に監督者が関与すれば、「あまりに干渉しすぎる」と思われ、むしろ離職を増加する要因となる。

監督者と作業員の関係とは別に、ひとつの会社への帰属意識は、従業員のアいだの強い社会的連帯によっても維持されている。造船会社においては、「私が会社にとどまるのは従業員のあいだの人間関係がよいからです」といった。「われわれの班の作業員は協同して機械を運転します。私の班は従業員が若く、チーム・ワークが円滑です。われわれは余暇活動も一諸にし、ハイキングも一諸に行きます。職場の離職率の低いところでは、一様に職場の人間関係がよいことをあげている。

造船工場においては、職場の仕事の速度はゆるやかであった。重機械の加工と組立の作業は、速度が機械によってきめられるよりも作業員によってきめられていた。一人の作業員は他企業では高賃金がえられるところもあるが、ここは職場が自由であるといった。われわれの観察においても、作業員は大型自動機械を運転しているので、仕掛時間の時以外は、多く機械の監視労働となっていた。またクレーン運搬と協働して働くので、作業員はかなりの手待ち時間をもっていた。また造船工場では従業員の定着性を確保するために、これまでは公式組織にもとづく管理のみが行なわれてきたが、現在では従業員の定着性やモラルの向上に有益であるならば、従業員のあいだの非公式な人間関係も活用するという方向にかわってきていた。

終身雇用を後退させる構造的要因

労働力の不足

出生率の低下、高等教育の発達、製造業における労働需要の増大の結果として、日本は現在、平時においてははじめての持続的な労働力の不足を経験している。とくに若年労働者が不足している。これが労働移動を増加させている最大の要因と思われる。労働者ははじめて自由な意思で職場を選択できるようになった。造船会社においては、造船会社においては、労働者のあいだに終身雇用制を後退させている多くの徴候があらわれていた。4年前まで会社は、中学卒業者を訓練生として採用して、3年間特別訓練をして熟練工を養成していたが、中学卒の採用が不可能になったので、この制度は廃止され、現在では工業高校卒が技能者として採用されている。学卒者によって十分な労働力の補充ができなくなったので、中途採用が増加している。会社の人事採用計画によれば現在および将来は技能職の採用は半数が中途採用によって充足されている状態である。

造船会社では3年前までは会社が主導権をもって従業員を採用できたが、いまでは工高生がイニシティブをもっている。造船会社では仕事は単純反復労働でなく、仕事に熟練を要求されるので、経験者の中途採用者が増加する傾向にある。地方にあった電機製造工場では、必要な作業員は現在までのところ、中卒や高卒者によって充足されていたが、人事スタッフによれば、やがて離職者が増加し、中途採用が多くなることを見込んでいた。

学卒採用と中途採用

日本の産業には従業員のあいだは2つの基本的区別がある。第1は、学校卒業と同時に会社に採用され、会社で訓練をうけ、そこにとどまる人である。第2は、他社あるいは他の職業で働いた経験をもつ人で、途中からその会社へ入った人である。この区別は、会社の従業員の記録にも、労働統計にも、また従業員の日常の会話にも認められた。この採用の違いは終身雇用にどのような影響をもつか。終身雇用の規範や価値が強ければ、中途採用者は学卒者より部外者としてインフォーマルなステータスをあたえられ、偏見や差別をうけるであろう。

中途採用者にたいする差別がどの程度存するか

は、経営者と労働者のあいだで違うであろう。会社は全員学卒者を採用し、社内で訓練することを欲しているが、労働不足の理由から中途入社者を採用している。1969年に会社は、130名の工高卒業者と130名の中途入社者を採用した。会社が中途採用者の採用に積極的でないのは、中途採用者の離職率は最初の1年間でやく30%に達しているが、学卒者は5%にすぎないことが重要な理由である。(学卒技能者のあいだに終身雇用が存するとはいうものの、実際には入社後5年以内にやく3分の1が退職している。) 中途採用者は現在ではほとんどが新聞広告などのマス・コミュニケーションを通じて補充されている。経営者は伝統的な個人推薦や学校推薦によって入社する方がより安全であると思っている。したがって経営者は、中途採用者にたいして会社への帰属意識の点でも、また入社者の社会的統制の点でも、否定的態度をもっているといえる。

従業員のあいだでも中途採用者にたいして反感をもつことがある。造船会社においては、経験をもつ中途採用者と学卒入社者とのあいだに、年令と学歴が同じであるかぎり、同じ給与が支払われる。会社は40才までの途中入社を認めている。したがって39才までに転職した者は、原則的には給与上の障害はない。学卒者はこの慣行が年功賃金に反すると思っている。長勤続者は勤続年数によって給与が中途入社者よりも有利にならないことを不満としている。しかしこのことは労使のあいだで公式な議題とならない。

中途採用者が会社へ入って当面する困難は別なところにある。中途採用者は新しい会社の職場の人間関係に融けこむことに時間がかかる。造船所の最少の職場単位は班であるが、これは10名ないし20名から構成され、班長と棒心(班長代理)によってひきいられている。一等棒心は班長代理であり、フォーマルな地位であるが、二等棒心はインフォーマルな地位である。中途入社者は仕事の技術的側面についてばかりでなく、班内のリーダーやメンバーとのインフォーマルな社会関係に適応しなければならない。班内では年令よりも勤続年数によって職場内のインフォーマルな地位が決定され、班内の先任順位はチーム・ワークにおける親方と先手の関係をきめるうえに重要である。中

途採用者にたいする明白な偏見や差別はない。しかし学卒入社者は社内の教育機会、社内の住宅施設などの利用において、もっとも有利な立場にいる。

中途採用者は経験者として採用されるが、実際にはまったく造船や機械工業の経験のない者も入社している。他の造船業や重機械工業の経験者は、同業の他社に移っても、類似の給与と地位があたえられ、給与も地位も上がることがないので、転職には魅力がない。転職は賃金格差や経済的安定格差がある中小企業の労働者が大企業に移動するときに移動の利益がある。

未熟練の中途採用者には、学歴別の年令給が支払われる。これは同学歴・同年令の経験者の給与表より5%ほど下の給与である。中途採用者は正規社員になるまで4ヶ月から6ヶ月の准社員期間をもつ。

中途入社者が長勤続者にたいして脅威をあたえるようなことはない。むしろ中途入社者は長勤続者と類似の待遇をうけてはいるが、長勤続者の地位は昇進においても昇給においても十分に保障されている。学卒者が中途採用者にたいして偏見や差別もなく、給与における不利も存しないので、企業間移動の障害は少い。中途採用者も業績をあげれば、入社後5年あるいは10年たつと学卒者と同様な待遇をうける。現在では正規入社者と中途入社者のあいだの待遇の差は減少していると思われる。しかし正規入社者はエリート・コースを歩むうえに有利であることは間違いない。

われわれのこの構造的論議を支持する多くの直接的な証拠がある。すなわち中途入社にたいして、いかなる意味でも一定のインフォーマルな態度や処遇は存しなかった。ある種の差別は存した。たとえばある班長の言葉によれば、作業長は学卒者と中途入社者のあいだを区別しており、社内訓練の対象としていつも社内の養成工の出身者を推薦するとのべている。(社内訓練の機会を多くもつことは、昇進の機会の大きいことを意味している。)

しかしこれらの不利な事例にたいし、われわれのインタビューでは多くの反対の証拠が述べられている。一人の作業長は、「中途採用者と学卒者のどちらがよいということは、一概にはいえま

せん。多くの中途採用者は優秀だ。」中途採用出身の班長は、「私は差別は感じない」といった。造船工場の従業員のあいだでは63%までが中途入社者であった。

中途入社者と学卒入社者の区別は、日本の企業では広汎に認められる現象であるが、両者の区別が終身雇用にたいしてもつ意味は、技能職の中途採用の増加によって薄れてきている。

企業間の移動の誘因と適法性

学卒者にたいする求人、学校や公共職業指導機関を媒介として行なわれているが、中途採用者や経験工にたいする求人は、新聞広告でよく行なわれている。新聞広告では、職種や労働条件や年令別給与や35才や40才と入社者の年令の上限を指示していた。中途採用者の給与は経験の有無よりも、年令によってきめられていた。多くの中途入社者は、長勤続者のような経験はもっていなかったが、年令給を受取っていた。終身雇用制の将来の傾向について新聞広告のもつ社会的意味は、閉鎖的な人事補充のパターンから、開放的な人事補充が行なわれるようになり、企業間移動は現代ではより適法なものとなってきたということである。

さらに会社では中途入社者の採用面接を日曜日に実施し、求職者はこれまでの企業にとどまりながら職探しが可能になった。しかし米国と比較して、日本の企業は他企業の従業員の引抜きを計画することはない。求職者の方が職を求め、経営者が計画的に引抜きをはかることはない。

企業規模の格差

会社の離職率は大会社ほど低い。この理由は大会社は一般的にいった職場として魅力がある。給与は一般には企業の規模に比例している。中小企業には一般に安定した賃金、ボーナス、福利厚生施設において劣っている。中途入社者は例外なくより安定した企業への転職をもとめていた。第4表は、1963年から1967年にいたる日本の製造業における事業所の従業員数別の年間の離職率を示している。従業員500人以上の大きな事業所においては離職率は一番少く、規模が小さくなるにつれて離職率は増加しているが、5名から29名の最少

第4表

日本の製造業における事業所の規模別年間離職率(%)

| 事業所の規模 | 1963 | 1964 | 1965 | 1966 | 1967 |
|---------|------|------|------|------|------|
| 500人以上 | 21.3 | 23.4 | 21.6 | 19.3 | 21.1 |
| 100—499 | 31.6 | 33.3 | 30.2 | 28.0 | 30.5 |
| 30—99 | 33.9 | 37.2 | 33.9 | 32.6 | 35.6 |
| 5—29 | 32.5 | 31.3 | 31.7 | 30.3 | 30.0 |

労働省編「労働白書1968」(東京:大蔵省, 1967)

228頁

の事業所においては離職率は少しではあるが再び減少している。これはおそらく従業員が家族や縁故者によって構成されているからであると思われる。

1969年度の「労働白書」によれば、1967年に従業員5人以上の企業で転職した者のうち15%は30%以上の収入増であった。24%は30%から10%の収入増であった。38%は10%内外の収入の増減であった。14%は10%から30%の収入減であり、6%は30%以上の収入減であった。したがって39%は10%以上の収入増となったが、反対に10%以上の収入の減となった者は20%であった。

現在では、企業間の移動は労働者のみにとどまらず、終身雇用制がより強く支配している専門職や管理職にもおこっている。管理職や専門職の転職幹施の機関もある。財閥系の大企業も管理職や専門職の中途採用を行なっている。適当な能力をもつ者が中小企業から大企業へ移動することは、正当な移動の理由とみられる。このような人は新しい企業でも能力と経歴にふさわしい地位をあたえられる。しかし新しい企業で能力を発揮するまでは、ラインの管理職の地位をあたえられることはない。ラインの管理者になるためには企業内の勤続年数は重要である。

大企業にうつりたいという一般的希望にもかかわらず、客観的要因は多くの従業員が規模の大きい会社から小さい会社へと移動するように作用している。第5表は、1967年の日本の製造業における事業所の規模別の中途入社者の移動傾向を示している。1967年に500人以上の規模の事業所をやめた合計91,800人のうち、45%が同じ規模の会社にとどまり、55%は小規模な会社へ移っている。すなわち企業規模からいえば、下降移動を一般に

第5表 日本の製造業における事業所規模別
中途入社者移動状況（1967年）単位千人

| 現在の事業所 | 合 計* | 以 前 の 事 業 所 | | | | |
|---------|-------|-------------|----------|--------|-------|------|
| | | 500人以上 | 100—499人 | 30—99人 | 5—29人 | 1—4人 |
| 500人以上 | 121.9 | 41.0 | 31.1 | 26.8 | 19.7 | 1.9 |
| 100—499 | 133.4 | 21.8 | 47.8 | 34.7 | 25.9 | 2.3 |
| 30—99 | 168.5 | 17.6 | 47.0 | 53.4 | 43.8 | 5.2 |
| 5—29 | 139.7 | 11.4 | 16.6 | 30.6 | 70.1 | 9.5 |
| 合 計 | 563.4 | 91.8 | 142.5 | 145.6 | 159.6 | 19.0 |

* 前職における企業規模不明を含む。

資料：労働省「労働統計年報，1967年」（東京：労働法令協会，1968年）33頁

意味している。このことはなぜ大企業における転職率が低いかという理由のひとつであろう。企業の規模の多少によって企業魅力の違いがある以上、構造的要因にもとづく企業間移動はひきつづきおこるであろう。すなわち小企業で働く労働者は大企業に移りたいと思うし、また高年齢労働者はやがて小企業にうつらざるをえない。企業格差の存在は移動の原因であり、終身雇用を弱体化させる。

しかしながらさらに別な構造的要因がある。すなわち長期的にみれば企業の規模はどのように変化するかということである。大企業においては離職率が低いので、大企業における労働力の割合の増加は、全国的な労働移動率を低下させることになるであろう。製造業における従業員500人以上の企業の従業員の移動比率は、第二次大戦後おどろくほど安定している。1951年には22.6%、1960年には23.6%、1966年には23.4%である。しかし500人以上の企業の中で巨大企業はますます増加する傾向にある。企業の合併はこれに拍車をかけている。

したがって企業の規模の要因は、両刃の剣である。一方では小企業と大企業との間の移動を促進し、他方では大企業に雇用された従業員の割合の増加は、企業間の労働移動率を低下させる。

年功制から職務・能力制への移行

日本の経済における最近の傾向は、年功制を弱体化させはじめている。年功制の伝統的な考え方は、勤続年数を積むにつれて従業員の会社への貢献は増すということである。また従業員は年令と

共に自己の家族扶養の責任が増大するというものである。しかし急速な科学や技術の変化の条件のもとでは、中高年者の知識や技能は陳腐化するであろう。若年者も実質的に非常に重要な貢献をするであろう。若年者の高賃金にたいする要求と彼らの市場価値の急速な上昇につれて、会社は中高年層にたいしてよりも、若年者にたいする給与の増加率を増大させている。第6表は、学歴別に過去10年間の初任給と55才の給料格差の推移を示している。10年間に給料の格差比率は一般的に減少してきている。とくに高校卒と中学卒の技能職においてこの傾向は著るしい。しかし現在もなお初任給と55才の給料のあいだには、4倍ないし5倍のひらきがある。また初任給と55才の給料の絶対額の差は、1958年と1967年のあいだに縮小するよりも、むしろ増大していることを銘記しておかなければならない。

このような変化がおこる主要な制度的機構は、仕事別、職務別、熟練度別の給与体系の導入を通じてである。進歩的な企業は伝統的な基準よりも、業績や成果や能力を強調するシステムに漸々に移行する意図的な努力をしている。われわれの調査した電機会社と造船会社は、この方向へ移行しつつあった。電機会社ではより合理化された形態となっていた。すなわちすべての職務を4つの仕事別（創造的業務、監督業務、単純反復業務および訓練期間生）のグループに分類し、4つの仕事別グループはさらに熟練度に応じて細分類されていた。これは仕事別賃金制度とよばれていた。給与は学歴と勤続年数のみによって決定されるシステムから、将来は、仕事別・熟練度別に決定さ

第6表 日本の製造業従業員における初任給と定年時月給額の学歴別比較

| 学歴別の従業員 | (1) 初任給 | (2) 55才の給料 | (2)/(1)の比較 |
|--------------|------------|---------------|------------|
| 大学卒：ホワイト・カラー | | | |
| 1958年 | 14,149円 | 80,879円 | 5.7 |
| 1960 | 15,183 | 85,495 | 5.6 |
| 1965 | 24,746 | 116,831 | 4.7 |
| 1967 | 28,964 | 136,615 | 4.7 |
| 高校卒：ホワイト・カラー | | | |
| 1958 | 9,544 | 62,225 | 6.5 |
| 1960 | 10,145 | 66,289 | 6.5 |
| 1965 | 17,589 | 88,495 | 5.0 |
| 1967 | 21,189 | 110,722 | 5.2 |
| 高校卒：技能職 | | | |
| 1963 | 13,796 | 70,638 | 5.1 |
| 1965 | 17,605 | 82,230 | 4.7 |
| 1967 | 21,260 | 92,629 | 4.4 |
| 中学卒：技能職 | | | |
| 1958 | 6,827 | 43,475 | 6.4 |
| 1960 | 7,263 | 46,020 | 6.3 |
| 1965 | 13,892 | 68,488 | 4.9 |
| 1967 | 16,977 | 79,654 | 4.7 |

資料：東洋経済「賃金総覧」(1968年)146—200頁

れる方向にむかっていた。造船会社においては、給与とは無関係であるが、職務の詳細な分類はできあがっていた。昇進は、職務・能力・年功の3つの柱のなかで、職務と能力に重点をおき、年功よりも試験と業績に判定の基準を改革していた。

職務および業績に重点をおくシステムは、現在ではまだ日本の会社の給与構造に広くとり入れられてはいないが、しかしこの方向への変化は明白である。さらに年功制をとる企業においても、中途入社者にたいして、同年令の学卒入社者と同等の給与を支払うので、典型的な年功制は多分に修正されている。したがってわれわれは厳密な年功制は、終身雇用制にもっとも機能的であるが、修正年功制はあまり機能的でなく、新しい仕事別・熟練度別システムは、終身雇用にたいして逆機能するということができる。典型的な年功制は企業間の移動を最少限にする。第2の修正年功制は企業間の移動を可能にし、第3の制度は企業間の移動を増大させる。職業経歴の途中で勤先をかえるばあいに、年功的給料とその他の収入を犠牲にすることなく、すなわち職歴を再出発する必要のない

ことは、終身雇用のパターンを解消し、企業間の移動を可能にするものである。

合理化とオートメーション化

人間労働の機械化とオートメーション化を意味する技術の合理化は、戦後の日本の産業に急速に発達してきた。技術の合理化は、終身雇用という社会組織にどのような影響をあたえるか。第1に、現在では技能職やホワイト・カラー職を希望する学卒者は、高賃金よりも合理化され、自動化された職場へ就職することを欲している。合理化、機械化、自動化された工場は、従業員の定着性を確保することができ、したがって終身雇用にたいしては正機能をはたす。しかし現代の工場の多くは、熟練労働を単純反復労働に置きかえる段階にあるので、合理化の低い段階

にある工場では、合理化は一般に高い離職率をもたらす。第2に、合理化された自動化された工場の従業員は、技能よりも科学・技術力を要求され、ホワイト・カラー化される。石油精製工場では、この傾向が明白であり離職率は低い。電機工場や造船工場における合理化は高い設備投資をとめない、その結果工場は24時間操業となっていく。労働者は一様に夜勤を嫌と思っていた。

第3の結果は、可能性として指摘しておく。合理化は経営者に余剰人員の削減を要求する。労働者にたいする経営者の合理的な考え方は、従業員側に経営者にたいする合理的・実用的な態度を発展させる。全体としてみれば、電機業にせよ造船業にせよ、機械工業が現在行なっている合理化は、労働者に仕事の単純化を強いる結果になるので、終身雇用には逆機能の面が多いと思われる。

要約と結論

日本の産業社会における終身雇用のパターンの維持は、つぎのような構造的要因によって支持さ

れまた助長される。

1. 年功制とくにひとつの会社内の年功や地位が他の会社に完全に移転できないばあいに、従業員の企業への定着は助長される。
2. 技術の進歩は未熟練労働を排除し、職務の拡大と多様性をもたらす。これらの要因はすべて転職を減少させる。
3. 職場の強固な第一次集団は、会社内の従業員同志や監督者と作業員を結びつけ、企業への定着性を高める。
4. 大企業の従業員のあいだの離職率は最低であるので、大企業で働く従業員の割合の増加は、終身雇用を助長する。1970年代には企業の巨大化の傾向は進む。
5. 労働力の不足に対処するため、経営者は従業員の定着性を高めるための人事政策を重視するようになってきている。

以上のような終身雇用を支持し、企業への定着性を促進する構造的要因とともに、いくつかの構造的圧力は、終身雇用を解消させ、また労働移動の可能性を増大させる。

1. 労働力とくに若年労働者の不足は、労働移動を増加させる。
2. 昇進および昇給の基礎としての年功制の強調から職務や熟練度の強調への推移は、企業間の移動の障壁を除去する。
3. 厳重な年功制から修正された年功制に移行している。一般的にいつて中途入社者は新しい会社において従業員や経営者から平等な取扱いを受けることを期待し、また事実受けているので、企業間の移動にたいする障壁は除去されている。
4. 転職への媒体（新聞広告や職業斡旋機関）が、転職を適法化するようになってきている。また多くの方法を通じて職についていながら、職探しができるようになってきた。
5. 企業規模の格差のあいだに雇用条件の差があるかぎり、構造的な企業間移動はおこるであろう。

以上の諸要因は、終身雇用にたいして高度に相互依存的影響を及ぼしていることをわれわれは考察してきた。すなわちそれぞれの構造的要因の影響は、他の要因との関係によって決定されてい

る。年功的昇進、年功的昇給、技術革新、企業の巨大化、経営者や労働者の職業観、労働市場、転職の媒体などの構造的要因は、ダイナミックな相互影響関係を終身雇用の現象におよぼしている。同じ要因が終身雇用にたいしてある場合には機能し、他の場合には逆機能するという関係を生じている。たとえば、技術革新による機械化やオートメーション化は、企業への定着性を高める機能をもつと同時に、連続操業にともなう夜間労働はしばしば従業員から嫌われるので、定着性を減退させる。組織の巨大化や官僚制化や合理化は、一方では終身雇用を助長するが、従業員の側に疎外現象をひきおこすので終身雇用に逆機能する。

結論として、日本の企業には終身雇用を維持しまた促進するように作用する明白な構造的要因がある。近い将来に、日本の企業間の移動率がアメリカのような水準に上るとは思われない。日本の終身雇用制は、企業にたいしても労働者にたいしても、また産業社会全体にたいしても、安定を保障する重要なメカニズムとして作用している。しかし労働力不足の圧力と家父長的な伝統的な労使関係秩序の後退によって、終身雇用関係は以前よりもはるかに開放的になってきている。