

	オピニオン 雇用と人事システムの資本主義改革 (1) 雇用と人事システムの基本特性と 企業の対応策 松村 眞	O-32 発行日 2025 年 9 月 6 日
---	--	--

冒頭から恐縮ですが、私学の経済学部で学んでいた私の孫が、在学中に公認会計士の資格を取得して会計事務所に就職しました。初任給は約 35 万円ですが、初任給は新入社員でも専攻分野と在学中の活動や保有資格が大きく評価され、一律ではありません。要するに初任給に企業が期待する市場価値が反映されるようになっていたのです。一方、最近は大卒の初任給が毎年約 5 % も上昇していますが、在籍社員のベースアップは 30 代で 3 % 程度、40 代は 2 % 程度、50 代は 1 % 程度です。その結果、給与水準の年功序列は崩壊し始めています。退職金も過去 25 年で約 3 割も低下しただけでなく、勤続年数の反映幅が小さくなっています。終身雇用の社会的な評価が低下しているのです。私はこれらの動向から、終身雇用と年功序列という日本の伝統的な雇用形態と人事システムが、急速に欧米型の資本主義形態に移行していると考えています。

(はじめに)

資本主義体制は「富の創出」機能が社会主義体制より優れており、一人当たりの GDP は資本主義国家の方が社会主義国家より大きい。資本主義国家は経済が成長するにつれて、また国際的な競争と協調が進むにつれて自由競争の「仕組み」が類似したものになる。そうであれば公平な競争が阻害されるからである。したがって欧米諸国と日本の経済の仕組みには多くの共通点があるが、日本だけが大きく異なっていた分野がある。それが終身雇用と年功序列に代表される雇用形態と人事のシステムで、二つの点で「富の創出」機能を妨げる側面がある。一つは、事業環境が変化すると求められる人材と在籍従業員の職能が乖離するが、新たな人材の獲得による適切な再配置を阻害される点である。もう一つは若年時の就業開始から 60 代に至る長期雇用が保証されるので、従業員の職能を向上させる意欲が低下して組織の生産性向上が停滞する点である。

そこで本稿では、最初に資本主義経済の根幹を担う企業活動の特性を整理する。次に資本主義の先進国である欧米諸国と日本について、雇用と人事システムを含む企業の運営管理方法を対比して相違点を明確にする。本稿では多少の異論があるだろうが、欧米諸国の運営管理方式を便宜的にグローバルスタンダード、日本の方式をローカルスタンダードと呼ぶことにする。続いて日本の方式を欧米諸国の方式に変革する場合の課題を抽出し、主に企業の対応策を提起する。

資本主義経済の根幹を担う企業活動の行動原理

1. 企業活動の特性

- ・企業は原料や部品などの生産資材を仕入れ、従業員が加工して製品を作り販売する。サービス業は販売するのが無形の役務提供に代わるだけで、企業の組織と管理運営方式は変わらない。公務サービスは事業活動ではないから経営指標が企業とは異なるが、組織の運営管理方式は同じである。

- ・販売する製品やサービスの付加価値はなるべく高く、費用はなるべく低くしようとする。
このため仕入れる生産財と雇用する従業員の選択は、費用対収益効果が指標になる。

- ・仕入れる生産財の量は、在庫の費用を抑えるために必要最小限度を目標とする。雇用する従業員は、余剰人員の発生を抑えるために必要最小限度の人数を目標とする。
- ・従業員の雇用は必要の都度を目標とし、必要性が希薄になればなるべく早く解雇する。余剰人員に起因する人件費を抑制するためである。
- ・仕入れる生産財には市況に応じた相場があり、大幅に逸脱した水準は採用できない。
- ・雇用する従業員の給与水準には職種とスキルに応じた相場がある。専門性が高い人材と収益寄与度の大きい人材は、代替が困難なので給与水準が高い。しかし、生産財ほど厳密ではなく許容幅が大きい。一方、代替が容易な人材の給与水準は相対的に低い。
- ・代替が容易な人材の雇用契約は、期間を短く設定して余剰になった場合の固定費の増大を防ぐ。専門性が高い人材と収益寄与度の大きい人材は代替が困難なので、雇用契約期間を長く設定して長期にわたる安定的な収益寄与を期待する。

1. 1 企業が生産資材を仕入れる方法と要件

- ・生産資材を仕入れるには仕入れ先との契約が必要で、契約の内容は品目、内容、品質、数量、価格、納期である。継続的な取引関係があれば、個々の注文に発注伝票を使うことが多いが、基本的に契約と変わらない。
- ・仕入れる数量は必要最小限度にする。在庫を維持する費用を少なくすることと、使用されずに残る損失を小さくするためである。
- ・仕入れ価格の有効期限は仕入れ元が設定するが、理由は生産資材の原価、必要な消耗品費、光熱費、人件費などが市況により変動するからである。有効期限は長くて数カ月、短ければ数週間であろう。

1. 2 企業が人材を採用する方法と要件

- ・人材の採用は公募が一般的だが、教育機関や訓練機関の推薦による場合もある。採用人材を決めるには、保有職能とスキルレベルを提出書類や試験で判断し、コミュニケーション能力は主に面談で判断する。推薦状があれば有力な参考情報になる。
- ・採用が決まれば雇用契約を結ぶが、主な契約事項は就業時間・雇用期間・給与水準で、勤務地や就業部門も決める場合がある。
- ・就業時間は労働関連法規を参考に決め、基準からの大幅な逸脱は許容されない。
- ・雇用契約期間中は、法令により企業側の都合による解雇が厳しく制限される。したがって契約期間は担当予定期間に応じて決め、予定以上の合理的な根拠の乏しい長期雇用契約は避ける。
- ・人材の採用の時期は、人材の需要が発生する新規事業やプロジェクトの開始時期と、欠員が生じた時である。人材の不稼働損失を避けるため、原則として定期的な採用はしない。

1. 3 人材の職能育成体制

- ・一般的な職能の付与は、教育機関や職業訓練機関が担う。企業は育成された特定分野の職能を有する人材、または実務経験を通じて職能を獲得した人材を雇用する。職能育成の基幹部分は自己責任で、実務経験による付加部分を雇用企業の OJT(オンジョブトレーニング)が補う。したがって一般的に企業の内部には特定の人材育成体制がない。
- ・基幹的な職能の育成つまり職能の獲得は自己責任が原則である。このため職能の向上を望む従業員は、雇用期間中も含めて自らキャリアパスを設計し、就業時間外も含めて必要な教育や訓練を受け、有用な資格があれば取得する。
- ・企業は従業員に有用な研修の機会を与え、従業員の自己啓発を支援するのが望ましい。
- ・企業によっては、外部に育成機関が存在しない職能が必要な場合がある。典型的な例は機

械加工の技能職だが、習得するには設備を備えた施設での実務研修が必要である。習得には年単位の時間を要する場合も少なくない。このような職種は若年新規卒業者（新卒者）の採用が有効で、長期にわたる育成費用は雇用企業が負担する。したがって雇用契約期間を長く設定し、長期にわたる収益寄与を確保する。この分野の職能育成は従業員の自己責任対象外である。

- ・企業活動ではなく防衛や防災、および人名救助など特殊業務に就業する場合も、必要とする組織が職能育成計画を作成して実施する。したがってこの分野も職能の育成には自己責任が該当しない。

2. 企業組織の管理運営方式

表 1 に企業組織の運営管理方式を示す。グローバルスタンダードは主に資本主義欧米諸国で採用されている方式で、ローカルスタンダードは日本で一般的な方式である。以降は各分野別にそれぞれの特徴を示し、日本のローカルスタンダードを資本主義先進国のグローバルスタンダードに移行する場合の課題を抽出する。

表 1. 企業組織の管理運営方式

	分野	グローバルスタンダード（欧米）	ローカルスタンダード（日本）
採用 退社	採用	経験者採用（中途採用）中心 通年採用 有期雇用	若年新規卒業者（新卒者）中心 年度始め一斉採用 終身雇用
	退社	契約期間満了退社	定年退社
育成	育成（職能の獲得）	組織外を含むキャリアパス育成 数年単位の目標育成 キャリア中心 育成主体は個人（外部資源利用）	組織内ローテーション育成 数十年の長期育成 OJT 中心 育成主体は組織（内部育成）
	経営者育成	経営者育成プログラム キャリア・経営実績で人選	特定育成プログラムなし 人格・業務実績・人脈で人選
業務	部門の配属調整	職種中心の配属と業務量対応 職能の重視	業務需要量中心の配属 年令構成重視
	業務管理	プロダクトコントロール （仕事の成果を管理） コーチ・コンサル	プロセスコントロール （仕事の遂行方法を管理） コマンド・コントロール
	デスクレイアウト	職務単位・ブース型	組織単位・島型
処遇	給与	年俸契約基準（現在価値の反映） 職種・職能・期待成果給	年功序列基準（終身総報酬の年令 階層別配分）生計費考慮
	手当	生活給手当なし	生活給手当（家族・住宅）あり
	賞与	収益配分のみ	生活給中心＋収益配分
	退職金	ほとんどなし	退社後の生活資金支援 （数年分）
考課	従業員評価	市場価値（絶対評価） ＋社内価値（相対評価）	社内価値中心の相対評価
	目標管理制度	業績目標は組織、職能目標は個人	多目的、目標設定区分は多様
	人事考課基準	期待成果達成度本位	期待業務遂行能力本位
	人事考課透明性	透明、客観性大、開示、複数評価	不透明、客観性小、非開示

人事	人事部門の役割	HRM（ヒューマンリソースマネジメント）中心、経営陣直結	採用・配置・厚生・庶務が中心 総務部門の一部
	人材社内募集	期待成果基準で公募	年令・人脈・業績基準で推薦
	モチベーション	ペイアップ・自己実現機会提供 キャリアアップ機会提供	管理職付与によるペイアップ
雇用	雇用形態	フルタイム一般職少 フルタイム専門職多 フルタイム派遣一般職/専門職多 SOHO（在宅勤務）専門職多 パートタイム（定型業務）あり	フルタイム一般職多 フルタイム専門職中 フルタイム派遣一般職/専門職少 SOHO（在宅勤務）専門職少 パートタイム（定型業務）あり
	雇用期間	フルタイム一般職/専門職も有期	フルタイム一般職/専門職は終身
	採用・訓練・考課・ 処遇・退社業務	アウトソース多	社内のコア業務 アウトソース少
組織	組織構造	水平フラット構造多	重階層構造（ピラミッド型）
	転職/移動の影響	不利にならないか有利	一般的に不利
	組合	職種別組合	企業別組合
社会	社会的ステイタス	職務のステイタスと一致	企業のステイタスと一致

2.1. 従業員の採用

・グローバルスタンダードでは、企業が求める職種とスキルを明示した上で、経験者を採用するのが一般的である。未経験の若年新規卒業者（新卒者）より給与水準が高くても、経験者を採用する方が実務への適合性が高いからである。また必要なときに採用するのだから、定期的な募集ではなく随時募集である。外資系製薬会社であるP社は、ほとんどのメディカル営業担当者が実務経験者の採用である。外資系の金融機関も新卒者採用より経験者採用の方が圧倒的に多い。これらの企業は採用に際して行うインタビュー事項まで標準化しており、応募者の職能評価能力を組織的に高めている。

・外資系企業は新卒者を採用して育成する時間的な余裕がないから、やむを得ず経験者に依存しているという見解があるかもしれない。しかし未経験の新卒者を育成する時間と費用、および育成期間中に退社されるリスクを考慮すると、経験者採用の方が明らかに効率がよいであろう。なお、外部に育成機関が存在しない特定の技能職を必要とし、習得に年単位の時間を要することから新卒者採用の方が適している場合がある。しかし、このような特定の職種を除けば、日本でも新卒者採用から経験者採用に移行するのが望ましいであろう。そうならば現在の新卒者リクルート活動協定は不要になり、専攻分野や保有資格と無関係な同一企業同一初任給は採用されなくなるであろう。

・採用に関しては、求める職種だけを採用するのだから応募者の職能確認が必要である。確認には学歴・資格・職歴・実務経験・過去の実績と前所属企業管理者の推薦状、およびインタビューが有用である。このため、職種別のインタビュー事項と回答の評価方法を整備したらどうか。新卒者採用の場合は、職能確認が職歴や実務経験から学位・専攻分野・論文などに代わるだけで、採用の方法に本質的な違いはない。

・採用段階で決める必要があるのは雇用契約期間である。グローバルスタンダードでは有期雇用が前提だから、採用時に予定担当期間を想定して雇用契約期間を決める。一般的に専門

性やスキルレベルが低い人材は容易に代替できるから、雇用契約期間を長くせずに必要性が継続する場合は契約を更新する。必要な専門性やスキルレベルが高い人材と収益貢献度が大きい人材は、契約期間を長くして安定的な収益寄与を確保する。雇用契約期間は、担当職務や処遇水準とともに契約書に記載する。

・日本のローカルスタンダードでは終身雇用が一般的だから、雇用期間は新卒採用時から60代の定年に達する長期になるが、現在は雇用契約書が作成されないことが多い。したがってグローバルスタンダードに移行するには、雇用期間だけでなく担当職務と処遇水準を記載した雇用契約書の作成が必要になる。短くても数か月、長ければ10年を超える役務提供になるのだから、予定職務・給与水準・雇用期間を記載した雇用契約書はあって当然であろう。私見だが雇用契約期間は概ね表2に示す期間が適切と思われる。

表2. 雇用契約期間の例（参考私見）

	育成型態	職種	契約期間 (継続更新可)	設定基準 (スキルランク)
対象者の 区分	企業内育成	技能職・技術職	10年単位	分野ごとの採用企業基準 (A～E)
	外部育成＋ OJT 育成	技術職・研究職・	5年～10年	職種分野ごとの業界基準 (A～E)
		営業職・財務職・ 法務職・企画職・	3年～5年	職種分野ごとの業界基準 (A～E)
		経営職・ 組織管理職・	5年～10年	職種ごとの業界基準 (A～E)
		特定専門職	3年～10年	業界基準
	短期 OJT 育成	接客・定型事務・ 軽作業など	3～12カ月	採用企業基準 (A～C)

注1. 終身雇用契約（定年退職制）は年齢による差別に該当するので人権の侵害になる。

注2. 企業内育成技能職者・技術職は企業が育成費用を負担。水準評価者は採用企業。

注3. 外部育成＋OJT 育成の該当職は、外部育成（習得）費用が原則として本人負担。

注4. 雇用契約の更新では職務内容・給与水準・執務時間などの変更が可能

・雇用契約は有期が前提になるから誰もが契約満了の時期を迎えるが、担当職務に継続性があり、本人の職務遂行能力に問題がなければ雇用契約が更新される。契約の更新に際しては、実績評価と本人の意向により職種・職務や給与水準の変更が考慮される。就業時間も変更が可能だから、両親が高齢なら介護の時間を考慮して前契約より短くすることも可能であろう。子供が小さければ幼児施設への送迎を考慮して、就業時間帯を前後に調整することも可能である。共働きなら私生活の都合から転勤を避ける契約も不可能ではないだろう。

・同一企業で若年時から現役を退くまで継続勤務する場合の契約更新は、短期雇用を除けば欧米の事例で2回から多くて4回程度が多い。他の企業に移る場合は回数がもっと多いと推測されるが、5回以上の新規雇用契約や契約更新は考えにくい。転社や転職は慣れない職場や職務への移行だけでなく、居住地域や生活環境の変化にともなう負担が小さくないからである。終身雇用から有期雇用契約に移行すると、継続更新も含めて2回以上の雇用契約が発生するから、転社や転職の機会も少なくとも数倍になるであろう。

・その結果、以下に述べる需要が発生または増大するものと思われる。一つは教育訓練や資格取得の需要である。転社や転職を機に給与水準の高い職種に移行しようとするからである。二つ目は新たに職を求める求職と、新たに人材を求める求人の情報交換需要である。具

体的には広範な地域と多様な職種を含む「求職・求人バンク」の仕組みが必要になる。

・三つ目は求人企業に求職人材を紹介し斡旋する需要である。「求職・求人バンク」が整備・拡充できれば、ある程度は当事者同士で適切なマッチングが実現するであろう。しかしスキルレベルの高い営業職・財務職・法務職・技術職などは、その業界に詳しい事業者による双方の調査と評価、意向の確認、雇用契約内容の具体化などが必要になる。以上の施策が整備されれば、全般的に人材の職能が向上するとともに流動性が高まるであろう。その結果、産業界全体の生産性の向上が期待できる。施策の具体案については別稿に私案を述べることにする。

2.2 退社

・終身雇用を前提にしてきた日本では定年退社が一般的で、若年層を除けば定年前の退社が非常に少なかった。退社は勤めていた会社を辞めるという意味だから、現役から退く退職とは意味が違う。にもかかわらず定年退社が定年退職と同義のように扱われてきたのは、若年層を除けば定年前退社がそれだけ少なかったからである。また定年前の退社は、忠誠心や協調性に問題がある人物と受け取られる傾向があった。このため、就業していた会社を辞めて別の会社に移る転職者は、同じ職種と職能でも新卒採用者より処遇の面で不利でも当然とされていた。

・終身雇用と年功序列の社会習慣は、三つの条件が成立するときに始めて合理的な根拠になる。一つ目は雇用の確保が企業の役割とされる社会的な合意がある場合である。言い換えれば、企業の役割が雇用の確保による社会の安定にあるとするコンセンサスである。この考え方は、明らかに資本主義よりも社会主義を基本とする見解だから、現時点でも近い将来も受け入れられる状況にない。

・二つ目の条件は、終身雇用による従業員の企業帰属意識が、終身雇用の費用以上に企業の収益貢献に結びつく場合である。この条件は個人能力よりも、チームワークの方が収益貢献に大きく寄与する業種では正当な根拠になる。スポーツに例えるなら、マラソンや水泳よりもバレーボールやサッカーのような業種に向いているであろう。しかし現在の企業は定形業務よりも非定形業務の収益貢献度が大きい。産業の主体が労働集約型や資本集約型から、知識集約型に移行しているからである。したがって企業帰属意識の収益貢献度には多くを期待できない。

・三つ目の条件は従業員の生産性が年令に比例して向上し、処遇水準を従業員の生産性に比例して決められる場合である。従業員の生産性は、ある程度までは年令や勤続年数に応じて向上する。しかし習熟期間を過ぎると個人差が大きくなり、必ずしも比例しない。また、年令に比例して向上する普遍的な根拠も存在しない。加えて従業員の生産性の向上が企業の生産性の向上に結びつかない職務も多い。したがって三つ目の条件も受け入れられない。

・以上のように終身雇用と年功序列の前提条件が成立しなくなったことから、今後は業務の必要性にもとづく有期雇用契約に移行するのが当然であろう。すでに若年層では定年まで同じ企業で就業すると考えている者が減少しており、終身雇用制度は実質的に弱体化しつつある。就業者の約8%を占める国家公務員と地方公務員も、将来は欧米諸国のように終身雇用と年功序列を廃止し、有期雇用契約に移行するのが望ましい。本節の最後に有期雇用契約に付随する利点を付記しておく。一つは事業環境の変化によって生ずる人員調整（削減）への対応である。終身雇用契約での一般的な対応は、最初に企業が概略の人数を確定させ次に対象職種と候補者を選定する。日本では多くの場合の中・高年層が優先候補者層になるが、

年功序列賃金だから若年層より人件費削減効果が大きいからである。その次に年令に準じた補償金の給付を前提に希望退職者（退社者）を募集するが、希望退職者（退社者）だけでは予定人数に達しないことが多い。すると次に転社先の斡旋を条件とした指名解雇に進み、応じた者だけが斡旋会社で紹介されて退社と斡旋の手続きに進む。斡旋会社は職務経歴書の作製や面談の要領を指導して数件の転社先を斡旋するが、斡旋の回数には上限がある場合が多い。この方法の難点は年令以外の人選基準が不明確なことから、給付補償金の算定に客観的な根拠が希薄なことにある。一方、有期雇用の場合は雇用契約書に職務が記載されているから、候補者の適合性を判断しやすい。雇用契約書には雇用期間も記載されているから、残る雇用期間を給付補償金額の算定根拠に利用できる。なお、一般的に従業員は人員削減の必要性を事前に認識できるし職種も推測できる場合が多い。したがって該当職種で残存雇用期間が短い従業員は、人員削減の候補者になり易いことを察知し、自ら転社の準備を開始することができる。その方が希望退職者（退社者）の募集開始より時期が早いから、より多くの時間を転社候補先の調査と評価に投入できる。その結果、本人の希望と適性に合致した転社先を選べる可能性が高まるであろう。

（第1稿おわり）