



以下の文章を読んで、本問題文の最後に記載されている間に答えなさい。

日本経済を担う企業が大きな成功を収めてきたのは、欧米の技術を吸収し、日本社会に特有の性格に基づく経営の仕組みと組み合わせてきたからである。年功の重視、個人主義ではなく組織への帰属を大切にする考え方、報酬や特典で一般的にみられる平等主義などの性格が日本に独特のものかどうか、議論する必要はない。日本では、こうした性格は英米より強いが、たとえばドイツ社会の性格のうちいくつかにはかなり近い。日本が欧米以外の国ではじめて全面的な工業化を達成できたのは、こうした独創的な経営方法を発展させてきたからである。和魂洋才という古くからの言葉が、日本の産業の成功をもたらした経営スタイルの特徴をある程度まで示している。

日本の会社を特徴づけている経営のあり方は、企業と従業員の関係を中心としており、日本的経営と呼ばれている。わたしは1955年と56年に日本各地の大企業や中小企業を調査した結果に基づいて、日本的経営についてはじめて論じた。当時ですら、成功している企業では日本文化に特有の性格に基づく従業員の採用、訓練、報酬の仕組みが経営の基礎になっていることがはっきりしていた。

同書でわたしは日本的経営の主要な特徴を三つ指摘し、これが日本的経営システムの三つの柱と呼ばれるようになった。最大の柱は企業と従業員間の社会契約であり、会社ではたらく人たち全員の経済的な安全を確保するために全員が協力するという約束である。この点は当時もいまも変わっていない。第二の柱は年功制であり、賃金と昇進の決定にあたって年功が決定的な要因になる。第三の柱は労働組合が企業内組合という形態をとっていることであり、ひとつの企業の従業員が全員ひとつの組合、経営側と交渉する唯一の労働組合に所属する仕組みである（後に、集団により意思決定なども日本的経営の特徴だとする意見がだされてきた。だが、「三つの柱」が日本的経営の主要な特徴であることに変わりはない）。

わたしは企業と従業員の社会契約を「終身の関係 (lifetime commitment)」と名付けた。これが一般には「終身雇用制」と呼ばれるようになり、「終身の関係」とは少し意味がずれることになった。その後、「終身雇用制 (lifetime employment)」が日本語でも英語でも日本の雇用制度をあらわす標準的な用語として使われるようになった。よくあるように、(A) 当初の言葉は無視され、そこから作られた用語が一人歩きして、間違った印象をもたれるようになったのだ。

欧米では、ひとつの企業で終身にわたってはたらくという概念は奇妙だという印象をもたれ、うまくいくはずがないとの見方が強かった。昇進と昇給という餌しか使えず、賃金引き下げや降格、解雇の脅しという笛を使えないのであれば、部下の動機づけができるはずがないではないかというわけだ。終身雇用制は特殊だし、うまくいくはずがないとみられていたので、そして、英米の雇用制度とは当時もいまも大きく違っていたので、雇用関係にどのような形であれ、少しでも変化がみられると、終身雇用制が終わった証拠だとされた。この言葉が使われるようになった直後からすら、「終身雇用制の終わり」という記事が新聞や雑誌に繰り返しあらわれるようになり、過去 40 年にその頻度が年々高まってきた。

終身雇用制は終わったのか

では、終身雇用制はほんとうに終わったのだろうか。日本的経営は過去の名残にすぎなくなったのだろうか。これはきわめて重要な問いであり、事実をまったく無視した答えがだされることがきわめて多い。現実をくわしくみていくべきである。

表 4・1 日本、アメリカ、EU の勤続年数 (1992~2000 年)

| | | 日本 | アメリカ | EU |
|------------------------------|--------|-------|------|------|
| 平均勤続年数(年) | 1992 年 | 10.9 | 6.7 | 10.5 |
| | 2000 年 | 11.6 | 6.6 | 10.6 |
| 変化率(1992~2000 年、%) | | 6.4 | -1.5 | 1.6 |
| 勤続年数 1 年以下 (労働人口に占める比率、%) | 1992 年 | 9.8 | 28.8 | 14.2 |
| | 2000 年 | 8.3 | 27.8 | 16.6 |
| 変化率(1992~2000 年、%) | | -15.3 | 3.5 | 17.0 |

| | | | | |
|-------------------------------|--------|------|------|------|
| 勤続年数 10 年以上 (労働人口に占める比率、%) | 1992 年 | 42.9 | 26.6 | 41.7 |
| | 2000 年 | 43.2 | 25.8 | 42.0 |
| 変化率(1992～2000 年、%) | | 0.7 | -3.0 | 0.6 |

第一に、50 年近く前、わたしがはじめて日本企業を調査した 1955 年にも、転職はあった。当時ですら、姿を消していく産業があったし、当時ですら、経営危機が深刻な企業があった。そのため、「希望退職」があり、現在と同じように肩を叩かれ、小幅な退職金割り増しを受けて退職していく人がいた。当時もいまと同じように、子会社への出向や誰もが嫌がる支店への転勤を命じて、暗に退職を迫る方法が使われていた。こうしたことはいつもあったのだが、1958 年に『日本の経営』が出版された後、わたしは毎年のように終身雇用制は終わったという話を聞かされてきた。鈴木さんか渡辺さんか田中さんが退職して、他の会社に移ったのがその証拠だというわけだ。

だが当時もいまも、こうした例があるからといって、基本的な制度が変わったといえるわけではない。それどころか、現在でも、わたしがはじめて日本の経営を調査した 50 年前と変わらないほど、終身の関係という社会契約が受け入れられ、守られていることが、どの事実をみても確認できる。表 4・1 は国際労働機関 (ILO) が日本、アメリカ、欧州連合 (EU) 加盟 14 か国で勤続年数を調査した結果であり、1992 年から 2000 年までの期間が対象になっている。この期間は日本企業にとって、コスト面と財産面の圧力が深刻になった時期にあたっている。苦しい時期だったにもかかわらず、日本では勤務年数が短くなっていない。それどころか、平均勤続年数が以前より長くなっており、ヨーロッパもこれに似ているが、日本よりは長期化のペースが遅い。アメリカは経営のさまざまな側面でそうであるように、この側面でも変わり者であり、平均勤続年数が日本の半分しかなく、短縮傾向にある。

日本では、短期間の職についている人が少なく、雇用者に占める勤続年数 1 年未満の人の比率は 10 パーセント未満で、しかも低下しているが、アメリカではこの比率が 25 パーセントを超えている。また、雇用者に占める勤続年数 10 年以上の人の比率は、アメリカでは 25 パーセント強にすぎないが、日本とヨーロッパでは 40 パーセントを超えている。職の安全が低下してきたとする見方が一般的だ

が事実は逆であることを示している。OECD 諸国のほぼすべてで平均勤続年数は長期化しているし、勤続年数が長い人の比率も上昇している。ただし、アメリカだけは例外である。人事管理の考え方が世界の大勢と違っているのだ。だから、アメリカの論者が日本の雇用制度は変化していると考えのも無理はない。日本の現実を調査してそう考えているのではない。自国の状況を見て、それが特異だとは思わず、日本も同じ方向に進むはずだと考えているのである。

他の研究でも、以上の点が確認されている。「……事実をみると、終身雇用制の終わりという一般的な見方とは逆に、日本でこの制度が根強いことが示されている。……大企業はリストラとダウンサイジングの目標を、従業員の子会社・関連会社への出向と転籍、採用の削減を主な手段とし、レイオフを避けながら達成している」

もうひとつ紹介しよう。「日本の男性勤労者の平均勤続年数は短縮するのではなく、逆に長期化しており、大企業の中高年従業員でとくにこの点が目立っている。不況が長引いた 1992～97 年には、勤続年数の長期化がとくに目立った。したがって、職の安全が低下しているとの見方に基づく予想とは逆に、景気の悪化は雇用が悪影響を与えていない」

終身雇用制が終わったと考えるのはなぜか

終身雇用制は、少なくともわたしが当初に使った意味では、終わってはいない。終わろうとしていることを示す事実もない。では、この制度が変わったと考えられているのはなぜなのだろうか。

ILO の調査はこの点に関して、面白い事実を指摘している。「日本の逆説—職の安定という状況のもとでの雇用不安」と指摘しているのだ。日本の雇用者は、ほとんどの人が認めるように、現実には職の安全度が高いのだが、同時に雇用に関し強い不安をもっている。江波戸哲夫は最近の研究で、現状にいかにも満足していても将来に関して悲観的に考える日本人の性格をみごとな例で示している。

「現代人は、とくに現代のサラリーマンは将来へ向けて悲観的な見通しを持つものようだ。……85 年には 9 割が終身雇用であったのだ。……おなじく 85 年時点で『将来その企業の雇用はどうなるか』を問うと、……79.6%となり、将来

は現状より1割ほど終身雇用が崩れると見通しているわけだ。……それではそれから13年先の将来はどうなったか……バブル経済が弾けて以降、大量の人員削減が行われた第一次リストラ期を経たはずの98年時点で、『雇用』の現状は（終身雇用が）89.9%である。驚いたことに85年時点とほとんど同じである。……98年時点で雇用の将来がどうなるかと問うた……が、……66.1%となり、現状より24%も終身雇用は後退するだろうとみているのだ。不安は85年時点より2.5倍も高まっている」

「……確かにいえることは、

- ・いつだってサラリーマンは雇用に関して、その時点より暗い将来のイメージを持ちがちである、
- ・しかし98年までのところ暗いイメージは現実のものとはならなかった、
- ・現実のものとはならなかったのに、さらにまた将来に向けての不安を高めている。それは前回よりずっと強くなっている、

この三点である」

欧米の研究者は世界各国の制度が「収斂」すると論じている。これは一般に、各国の制度が中間点のどこかに近づいていくことを意味するのではなく、適切だとされている英米型の制度に近づいていくことを意味している。各国の違いは解消されなければならない、日本の雇用制度と経営方法が英米型に近づいていく形で解消されていくはずだというのが、アメリカの姿勢である。そのためにたとえば、金融市場で英米の傲慢さを象徴する格付け会社、ムーディーズ・インベスターズ・サービスは、^(B) 終身雇用制が日本の大企業の競争力を低下させ、したがって信用力を低下させると、長文のレポートで主張した。そして傲慢さを発揮して、ほとんどの指標でても世界最強の自動車会社であるトヨタ自動車の格付けを引き下げた。トヨタの経営陣はこの主張にとくに興味も示さず、こう答えた。トヨタの従業員が優秀で、会社への忠誠心が強いのは終身雇用制の直接の結果であり、したがって、終身雇用制は足かせになっているどころか、「トヨタにとってきわめて大きなプラスだ」と。

日本の偉大な企業のひとつ、キヤノンの御手洗富士夫社長もこう述べている。「会社経営には二つの側面がある。製品開発や財務戦略は普遍的だが雇用慣行は

国ごとに違いがあり、これは文化が違うからだ。進出先の国で社員を雇う際には、その国の文化を尊重しなければならない。日本で尊重すべき分野は終身雇用制だ。

終身雇用制の長所は、一人一人の社員が生涯をかけて、経営方針や企業風土を理解してくれることだ。おのずと『ブランドを守ろう』『団結して危機に立ち向かおう』と言う愛社精神も生れてくる。この雇用慣行は日本の風土にあっているし、グローバル化市場を生き抜くうえで貴重なコア・コンピタンスだと思っている」

終身雇用制についてのこのような見方は、日本を代表する経営者に共通している。朝日新聞が 2003 年 7 月に広範囲な産業の大手 100 社を対象に実施した調査で、88 社が終身雇用制を維持すると回答し、終身雇用制の維持はむずかしいと回答した企業は 12 社であった。終身雇用制を維持するとの見方があきらかに多数派になっており、トヨタ、キヤノン、HOYA、新日鉄、信越化学、ホンダなど、日本の勝ち組企業がいずれも日本的経営の雇用制度をほぼ維持している事実によって、この見方がさらに強められている。

(出典) ジェームス・C・アベグレン(著)、山岡洋一(翻訳)『新・日本の経営』、日本経済新聞社、2004 年

問 1 下線部(A)に関して、どのようなことが起きたと筆者は考えているか。「終身の関係」と「終身雇用制」との意味の違いを明示しながら、500 字以内で説明しなさい。

問 2 下線部(B)に関して、こうした主張がなされる論拠は何か。これに対する筆者の意見と対比させながら、500 字以内で説明しなさい。

問 3 この文章を読んで、あなたが「筆者はこのように主張しているが、終身雇用制は 2000 年の時点において、実際には日本の労働者すべてに対して同様に当てはまっておらず、一部では終身雇用制の衰退が起きていたのではないか」という問を思いついたとする。この問に対する答えを導くために、どのような仮説を構築し検証すればよいか。下記(1)(2)(3)の内容をすべて含めた上で、700 字以内の文章で説明しなさい。

- (1) 終身雇用制の衰退が起きていたと考えられる部分
- (2) (1)で衰退が起きていた理由
- (3) (1)(2)について考えたことを検証する方法(必要なデータ、調査方法など)なお、必要なデータが実際に入手可能か否かまでは考慮しなくてよい。

(制限時間 : 120 分)

(平成 30 年度 [平成 30 年 1 月 27 日] 入学試験)

1

一橋大学

第 1 回 解答例

問 1

まずは「終身の関係」と「終身雇用制」の意味の違いをそれぞれ明示する。

「終身の関係」は 1955 年と 1956 年に筆者が日本各地の大企業や中小企業を調査した結果に基づいて、日本の経営についてはじめて論じた書物で日本の経営の主要な特徴として指摘した言葉である。そこでの「終身の関係」とは、企業と従業員間の社会契約であり、会社ではたらく人たち全員の経済的な安全を確保するために全員が協力するという約束のことである。その約束には、賃金と昇進の決定には年功が決定的な要因になることも含まれている。さらには企業内に労働組合を設け、約束を守るために、その組合が経営側と交渉するという点も含まれていた。

一方、「終身雇用制」とは、先の「終身の関係」を単なる「約束」と考えるのではなく、企業が制度として採用して、その約束を従業員の定年までの長期に渡って保証することを意味するものとする。

当初、筆者は「終身の関係」という言葉を生み出したが、その言葉が「終身雇用制」という言葉に置き換わり、さらには日本語でも英語でも日本の雇用制度をあらわす標準的な用語として「終身雇用制 (lifetime employment)」が使われるようになった、と筆者は考えている。(495 字)

問 2

こうした主張がなされる論拠は欧米の研究者が世界各国の制度が「収斂」すると論じていることに依拠する。これは一般に、各国の制度が中間点のどこかに近づいていくことを意味するのではなく、適切だとされている英米型の制度に近づいていくことを意味している。各国の違いは解消されなければならない、日本の雇用制度と経営方法が英米型に近づいていく形で解消されていくはずだというものである。

一方で筆者はキャノンの御手洗富士夫社長の言葉を引用しながら、雇用慣行は国ごとに違いがあり、日本で尊重すべき分野は終身雇用制だと考えている。終身雇用制の長所は、一人一人の社員が生涯をかけて、経営方針や企業風土を理解してくれることである。おのずと「ブランドを守ろう」「団結して危機に立ち向かおう」と言う愛社精神も生まれてくる。この雇用慣行は日本の風土にあっているし、グローバル化市場を生き抜くうえで貴重なコア・コンピタンスだと考えている。実際、トヨタ、キャノン、HOYA、新日鉄、信越化学、ホンダなどの日本の勝ち組企業がいずれも日本的経営の雇用制度を維持している点を踏まえて、日本の制度が英米型に「収斂」されるべきとは考えていない。(494字)

問3

終身雇用制は2000年の時点において、実際には日本の労働者全てに対して同様に当てはまっておらず、一部では終身雇用制の衰退が起きていたのではないかという問いを検証するために、「平均勤続年数は、全社員の平均年齢から、22（高卒の場合は18）を引いた数である」という仮説を設定する。

この仮説をもとに考えると、終身雇用制の衰退が起きていたと考えられる点が表4.1の日本における平均勤続年数を見ると理解できる。表4.1の日本の平均勤続年数は、2000年において11.6年である。2000年における平均勤続年数が11.6年ということは、大卒の場合、33歳が平均年齢ということになる。しかし、政府の統計データを見ると、2000年における日本人の平均年齢は41歳となっている。ということはすべての人が同じ会社に勤務していないことを示している。よって終身雇用の衰退が起きていたと考えられる。

この終身雇用の衰退が起きた原因であるが、それはバブル崩壊後の企業倒産の増加、コスト削減のためのリストラがおこなわれていたのである。

上記を検証する方法であるが、2000年時点で就業していた人を全業種から一定数無作為抽出して、その人に対してアンケート調査をおこなう。内容は、2000年までに転職経験があるかどうかを最初に質問する。転職経験

がある場合は、その理由は何か、を選択式のアンケートを作りデータ取得する。選択式とは、例えば、①リストラ、②自己都合の退職、③会社倒産による失業、といった形で前職を辞めた理由を質問する形態である。転職経験やリストラ経験がある方が一定数いれば、終身雇用は衰退していたということになるのである。(665 字)