

Title	アフターコロナにおけるものづくり企業の雇用制度についての考察
Author(s)	井上, 和真; 若林, 秀樹
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 153-157
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17358
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

1 D 1 8

アフターコロナにおけるものづくり企業の雇用制度についての考察

○井上和真（東京理科大学経営学研究科技術経営専攻（株式会社リクルートキャリア））

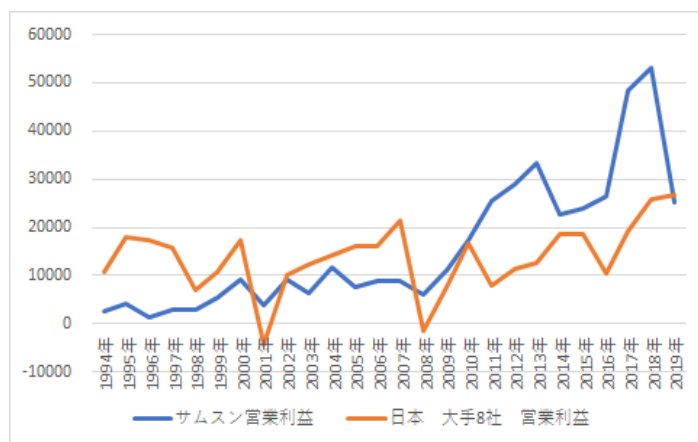
若林秀樹（東京理科大学経営学研究科技術経営専攻 教授）

8819210@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

平成 30 年間に、世界が成長する中で、総合電機各社の業績は低迷した。過去 25 年間の総合電機大手 8 社とサムスンの営業利益の推移を図表 1 に示す。90 年代は、ほぼ同レベルだったが、リーマンショック後は、大きく格差がついている。

図 1）サムスンと日本大手 8 社合計の営業利益比較



出所：各社開示資料により筆者作成

日本の製造業が競争力を低下させた原因については、戦略面、外部環境の変化、サプライチェーンの変化などで説明する先行研究が多数存在するが、人事制度面からの考察は少ない。

しかし、この背景には、日本の人事制度、特に、技術者に対する人事制度に何らかの問題を抱えているのではないかと推察される。本稿では、技術者の人事制度を分析することで、日本の製造業が競争力を低下させた原因を探る。

2. 先行研究

2.1 日本型雇用制度の特徴

「日本的経営」(Japanese Management System) という概念は、1958 年に出版された「日本の経営 (J.C アベグレン)」によって提示された [1]。アベグレンは日本型経営の特徴として、

- ① 特定の企業に入れば定年まで勤続する終身的雇用制度
- ② 年功と学歴を基準とする年功賃金制
- ③ 年功昇進制
- ④ 個人の決定責任を回避して集団で決定する集団主義
- ⑤ 福利厚生施設の充実
- ⑥ 企業別労働組合

の六つを指摘したうえで、これらの内、①終身雇用制度、②年功賃金制、⑥企業別労働組合、の三つを日本固有の経営の代表的特質とした。また、OECD 対日労働報告書の序において労働事務次官の松永正男は、「生涯雇用、年功賃金、企業別組合という雇用賃金慣行（中略）が、いわゆる、三種の神器として日本の経済成長にいかに関与したか」と表現している [2]。

アベグレンが指摘した日本的経営は 1958 年という日本型雇用制度がまだ確立する以前に書かれたにも関わらず、日本的経営の特徴を明確に表しており、2020 年の日本企業及び総合電機企業においても大きく変わっていないと考えられよう。日立製作所取締役会長兼経団連会長の中西宏明氏は、経団連から終身雇用の見直しを提言し、「終身雇用を前提とした人生設計にまでつながってしまったとするならば、見直さないといけない」と、2020 年 3 月に日経ビジネスのインタビューに対して発言している[3]。

2.2 欧米型との対比における日本型雇用制度

海老原、荻野[4]、濱口[5]は、雇用制度を日本型（メンバーシップ型）と欧米型（ジョブ型）に分け、その本質的な違いを説明している。ジョブ型はジョブ・ディスクリプションが明確で細かくタスク・リストが決まっており、タスクだけを遂行すれば良いと、日本では一般的に思われているが、実は欧米のホワイトカラーにおいて、ジョブ・ディスクリプションは明確ではなく、タスク・リストも細かく決まっている訳ではない。ジョブ型の本質は「ポスト固定型契約」＝「ポスト限定雇用」にある。ポストが契約で固定されているわけだから、人材の配置転換をするには雇用契約を巻きなおす必要があり、実質的には、企業に配置転換権はないに等しい

一方、日本型（メンバーシップ型）では企業が強力な人事権を持ち、自由自在に人材を配置し、組織編成ができる「ポスト可変型契約」＝「ポスト無限定雇用」に大きな特徴がある。日本では一般的な「総合職」という名称から明らかなように、日本企業の多くの従業員は職種、職種が決まっておらず、会社の命令により職務変更、転勤を受け入れなければならない。

3. 日本型雇用のまとめ

これらの先行研究を踏まえ、日本型雇用の特徴を以下の図 2 にまとめた。企業側に人事権（配属、職種変更、勤務地変更）があることと、職能主義が大きな特徴といえる。

人事権を持つことで人材を自在に動かせることが日本型のメリットである反面、解雇は非常に難しい。自由に職務や配置ができる以上、雇用者を活かす仕事を社内でアサインする義務が企業にある。ジョブ型になると異動を行う場合は雇用者と契約に合意する必要があるため、配置転換は極めて難しい反面、職務要件が設定され、その遂行要件に合致しない場合、ポストが無くなることでの降格、解雇などによる経費・人員削減が比較的行きやすい（簡単ではないが）。

日本企業は、これまでのメンバーシップ型を捨て、ジョブ型を導入するべきなのだろうか？年功序列制度で年収が高く、評価の低い中高年社員の処遇については何らかの対応をしなければならないと考えられるが、社内に特化した経験やスキルは汎用性が低く、技術者は専門性の狭さから他社で活かせる範囲が狭く、また、年功による高い年収、一定期間競合措置避止義務契約を結ばせられるなど、多くの制約がある。そのため、今後の中高年技術者の人員削減の影響は社会問題になる可能性があり、技術者自身のキャリアに対する自覚及び企業側としても貴重な技術者を社内で活かすためのジョブ型制度の正しい運用や人材育成、キャリア支援、及び公的な再教育、セーフティネットも必要となるだろう。

図 2) 日本型 VS 欧米型雇用比較

	日本型（大企業）	欧米型
会社と社員の関係	保護者・被保護者	対等
人材の流動性	低い	高い
雇用契約	総合職、一般職、契約	ポスト契約
採用	新卒一括採用中心、中途採用	新卒：幹部人材 中途採用中心
	新卒：人事部 人事部が強い権限	部門に権限 人事部：サポート
配属・転勤	会社裁量で自由	本人同意・社内公募中心
幹部候補	大卒：幹部候補生（実質選抜有）	入社時から明確に選抜
教育	階層別中心	選抜教育、本人希望ベースのe-Learning
報酬	内部公平性重視、貢献・年功で配分	外部競争力重視、職種別市場価値
評価	職能主義	職務主義
退職	定年退職・自己都合退職、希望退職	PIP（業務改善計画）・退職勧奨あり
人事権	採用・配置・転勤の権限を持つ	採用・配置・転勤の権限を持っていない
	昇給・賞与・昇格は中央集権的に決定	昇給・賞与・昇格は現場で決定
管理	時間管理（非管理職）	パフォーマンス
組合	各企業毎	職種別組合

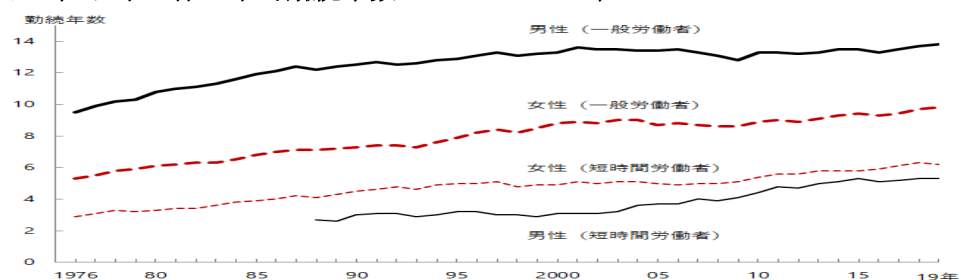
出所：海老原氏の著作を元に著者作成

4. 賃金カーブと年功序列制度

4.1 日本の平均勤続年数

ここまで先行研究を中心に、日本企業の雇用制度の特徴を定性的に述べてきた。本章では、これらの特徴について定量的に検証する。以下の図3には、日本企業全体の平均勤続年数を示した。この図から、日本全体の平均勤続年数は、1976年以降年々伸びていることが見て取れる。たとえば、男性一般労働者の平均勤続年数は1976年の9年から2019年には14年まで伸びているし、女性は1976年の5年から2019年には10年へと長期化している。経済危機などの影響によって年によっては勤続年数が低下している場合もあるが、長期的な趨勢としては上昇傾向を続けているといえよう。バブル崩壊以降、終身雇用制度が崩壊し、転職が年々増加していると言われているが、現実的には、日本の一般労働者の安定志向は年々強くなっており、雇用の流動性はむしろ低下していると考えられる。

図3) 日本全体の平均勤続年数 1976～2019年



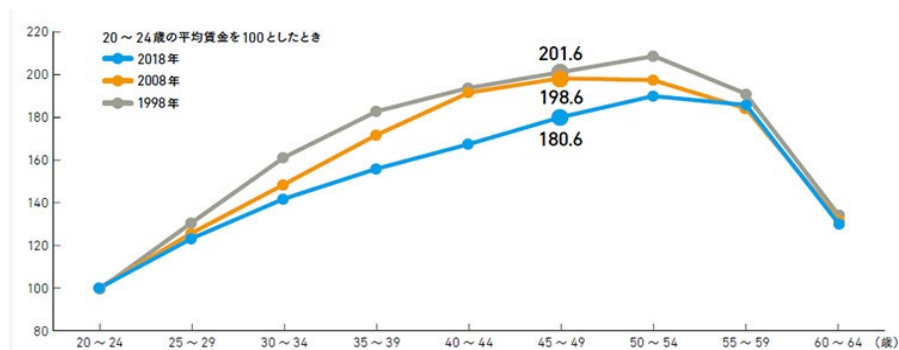
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

3.2 日本の賃金カーブ

次に、年功序列制の指標と思われる、賃金カーブを見てみよう。以下の図4は、リクルートワークス研究所が賃金構造基本統計調査から20～24歳の平均賃金を100とした場合の年齢別の賃金カーブを1998年、2008年、2018年と10年毎に比較した図である。平均賃金は年齢と共に上昇し、50～54歳をピークに賃金は低下するという年功序列型の賃金となっていることが分かる[6]。

年代ごとには、98年以降基本的には右肩上がりの年功序列型の賃金カーブの基本形は変化していない。1998年から2018年の20年間で30～49までの中堅層の年代において20ポイント近く平均賃金が低下していることは、若年層の賃金アップの影響、社内の高齢化による役職に就く年齢の変化が影響し、それが45～49の中堅層の賃金低下と役職に就く年齢の遅さに影響しているため、と推察される。

図4) 賃金構造基本統計調査（賃金センサス）



出所：（リクルートワークス研究所 2020）

5. 大手総合電機の平均勤続年数

大手総合電機の現状を調べてみると、平均勤続年数は図5にある通り、日本全体の平均勤続年数よりも1.5倍～2倍程度長い。また10年前と比較すると三菱電機社以外は勤続年数が増加、8社全体で1.1年伸びている。2010年～2016年までの人員削減を考えてもゆるやかに高齢化が進んでおり、年功序列制度は総合電機企業においては根強く残っていると考えることができる。

図 5) 大手総合電機 8 社の平均勤続年数 (2010 年、2020 年)

総合電機8社	平均勤続年数(2020)	平均勤続年数(2010)
ソニー	16.6	15.9
日立製作所	19.1	17.7
東芝	18.5	17.2
日本電気	19.2	15.5
三菱電機	16.4	19
富士通	19.5	18.5
パナソニック	22.7	22.7
シャープ	22.8	19.9
平均	19.4	18.3

出所：有価証券報告書より抜粋

平均勤続年数が長いことは、新卒入社が大半であることを意味する。日本企業は新卒一括採用が中心であり、新卒、中途共に長期雇用を前提とした採用を行う。そのため、年功序列型の雇用制度の影響で中途採用においては管理職以下（40 歳以下）の採用が中心となる。学歴などより入社時の年収は変わるが、社会人年数によって年収幅の（上下はあるが）大枠は決まっており、先に見た図 4 の様な賃金カーブとなる。

勤続年数、平均年齢と平均給与について、総合電機 8 社とネット・Web 関連企業と比較したのが、以下の図 6 である。両者間で平均給与は大きな差はないが、総合電機大手 8 社の平均年齢は 43.5 歳、平均勤続年数は 19.4 年であるのに対し、ネット・WEB 企業大手の平均年齢は 34.1 歳、平均勤続年数は 3.7 年となっている。ネット・WEB 企業の場合は、比較的勤続年数が短い若手社員でも、総合電機大手とほぼ同程度の給与水準となることが見て取れる。

図 6) 総合電機、ネット WEB 業界 平均年齢、勤続年数比較 (有価証券報告書からの抜粋)

2020/3/31現在					最新の有価証券報告書より				
総合電機8社	従業員数	平均年齢	平均勤続年数	平均給与 (千円)	ネット・WEB関連	従業員数	平均年齢	平均勤続年数	平均給与 (円)
ソニー	2,682	42.4	16.6	10,571	エムスリー	473	34.7	3.3	8,221
日立製作所	31,442	42.3	19.1	9,027	メルカリ	1,090	32.4	2.2	8,206
東芝	3,299	44.8	18.5	8,676	ディー・エヌ・エー	1,622	35.4	3.1	7,905
日本電気	20,125	43.7	19.2	8,148	LINE	2,457	34.5	3	7,709
三菱電機	35,649	40.5	16.4	8,069	グリー	726	34.6	4.4	7,598
富士通	32,568	43.6	19.5	8,036	楽天	7,288	34.4	4.6	7,557
パナソニック	60,455	45.7	22.7	7,564	サイバーエージェント	1,589	32.6	5.4	6,817
シャープ	10,862	44.9	22.8	7,373	ミクシー	881	34.3	3.9	6,611
平均		43.5	19.4	8,433	平均		34.1	3.7	7,578

6. 技術系総合職のキャリアパス

総合電機企業における技術者のキャリアパスは、新卒から年齢が上がる毎に職責と年収が上がっていくことが一般的である。(年功・職能制度)。しかし、欧州では同一職種でいる限り、勤続年数によって年収が大きく上がることはまれである（同一賃金同一労働の原則）[7]。

図 7 日米欧における技術従業員のキャリアパス比較

ものづくり産業における技術系総合職のキャリアパス				
日本	機械	電気	組み込み	
20代	担当			
30代	担当、リーダー、係長			
40代	課長、担当課長 (部下無)			
50代	部長、担当部長 (部下無)			

総合職 年功序列 役職定年

下位職務からスタートして次第に高度な職務を担当するという職務階段を上る。

40前後を境にキャリアパス変化 (管理職、技術営業、生産技術、品質管理等)

欧州	機械	電気	組み込み	幹部	米国	1社	2社	3社	4社	5社
20代				リーダー	機械系					
30代				課長	電気系					
40代				部長	組込系					
50代				経営幹部	幹部					

出所：海老原氏の著作を元に著者作成

またジョブ型のため、新卒においても中途と同様、業務に必要な経験が求められる（上位大学からの幹部採用は別）。よって大学からインターンとして業務経験を積む。また、米国ではポジションと年収を上げるために転職をすることが一般的である。欧米はポスト採用のため定期昇給ではなく、基本ポジションが上がらない限り年収は上がらない。年収を上げるためには自ら上のポストに公募でチャレンジするか転職する必要がある。

7. サムスン電子の人事制度戦略

サムスン電子は日本企業をお手本にして成長してきたが、当初からグローバル経営戦略を立案、それを実現するために国内外から優秀な人材の確保と育成に力を注いで来た。

サムスンが日本の電機産業を追い越し、主要な市場での高いマーケットシェアを獲得できた一つの要因は、人材獲得及び育成であろう。

韓国の一流大学生(ソウル大、延世大、高麗大など 6 校)好感度ランキングでは、サムスン電子は「企業のイメージ」、「企業の発展可能性」、「給与および福利厚生」、「企業文化」、「国内経済への寄与度」、「職員の自己開発」、「企業の安定性」、「ブランドの価値」、「労使関係」の 9 項目にわたる個別調査でも、すべて 1 位であったように、韓国のトップ人財を集中的に集められることが大きい。このため、入社競争率 10 倍、新入社員 TOEIC 平均 900 という。これは、日本の技術系新卒のトップ層が、大手電機 8 社どころか、NTT やトヨタなど分散するのと大きな差である。平均勤続年数は、2005 年頃は 6 年だが 2017 年では 10 年以上となった。それでも、日本の電機大手が 20 年前後であることを考えると短い。

日本の電機大手とサムスン電子を比べると、人事制度やリクルーティングには、大きな差があり、国や文化の差もあるが、取り入れるべき点もあるだろう。

図 8 サムスン電子の人事制度比較

人事制度 比較

	日本の電機大手	サムスン電子
人事制度	不明	明らかで特徴的
平均勤続年数	20年弱	10年(2005年は6年)
年齢40歳	全体の平均	役員就任
技術系役員	特になし	博士
年収格差	小さい	S級は3倍
採用	新卒	多様(ハッカー、新人文芸賞等)
学生人気	高くない	韓国でトップ
人財	技術系トップ層を分散	技術系トップ層を集中獲得

出所：筆者 2020

8. おわりに

日本の総合電機が再成長していくためには、雇用・人事制度の改革は必須となる。しかし、日本型雇用制度にも以下のメリットがある。

第一に、人材の配置が容易（変化に応じて配置変更、転換が容易）

第二に、人員補充が容易（途中で即戦力を採用するには容易ではない。玉突き人事で新卒を採用すれば解決する）

第三に、長期雇用により組織内暗黙知の蓄積が容易（長期で働くことでの暗黙知の醸成）

よって、日本型雇用の利点を活かしながら、サムスンや欧米企業のベストプラクティスを取り入れハイブリッドな人事制度を構築していくことが肝要だと考える。

参考文献

- [1] ジェームス・C・アベグレン、日本の経営、日本経済新聞社出版（2004）
- [2] OECD 対日労働報告書、経済協力開発機構、日本労働協会（1972）
- [3] 終身雇用、なぜ限界？ 中西宏明・経団連会長「何でも一律は無理」、日経ビジネス（2020）
- [4] 海老原嗣生、荻野進介、人事の成り立ち、白桃書房（2018）
- [5] 日本の雇用と中高年、濱口桂一郎 ちくま新書（2014）
- [6] 統計が物申す 停滞する中堅層の賃金、リクルートワークス研究所（2020）
- [7] 同一労働同一賃金の実現に向けて、日本経済団体連合会（2016）