

# 日本の雇用システムの変容とキャリア形成

Modification of Japanese Employment System and Career Design

崔 勝 溟\*

CHOI Seung-Ho

## 要 旨

従来、日本企業における終身雇用慣行と年功制を前提とする日本型雇用慣行システムの存在によって、組織内キャリア形成を可能にする日本型人材育成の有効性を発揮してきたと思われる。

しかしながら、近年日本型雇用慣行システムの崩壊ないし変容という現象が起こっている。それは、非正規労働を中心とする働き方の多様化の拡大によるものである。そして、このような現象に伴うキャリア形成における認識転換が求められている。

従来、日本企業における個人のキャリア形成は、長期にわたる雇用関係の下、「会社任せ」で形成されていた。しかしながら、求められる能力の変化が激しく、組織内における革新を生み出すために自発性が尊重されるようになったことから、個人が自ら主導して、組織や社会のニーズに合ったキャリア形成を図る重要性が増している。

したがって、本稿では、本来の日本企業におけるキャリア形成の有効性の維持を発揮させることが大切であり、時代の変化に適切に適応しながら、その有効性を維持するための企業サイドからのキャリア支援システムの実現と従業員サイドからの自己責任的認識の拡散とがバランスよく機能されることの重要性について検討してきた。

つまるところ、今後日本企業における従業員個々人のキャリア形成問題は、本来の日本企業の人材育成の有効性を発揮しながら、キャリア・コミットメントの実現を図る方向への発想転換を求められる時代的課題が日本企業レベルと従業員個人レベルに同時に差し掛かっていることを確認した。

## 1 序論

戦後の日本の奇跡的な経済成長において「日本型経営システム」が果たした役割にははかりしれないものがある。日本型経営システムを論ずるときに、とくに雇用慣行の問題、とりわけ「終身雇用」、「年功的処遇」が強調されるのは、そこに新規学卒一括採用中心の、長期雇用維持

を前提とする終身雇用的状況の側面や人材の企業内部育成・内部昇進を重視する側面など他国には見られない特異な現象が多く見られるからである。

日本の雇用システムには、他の国々のそれとは異なった特徴がみられることはよく言われてきたところである。それは、「高度成長」のなかで、民間大企業に最も典型的に定着してきた慣行、あるいは広く社会的に定着してきた雇用システムとは、とりわけ「終身雇用」と「年功的処遇」を柱とする「日本型雇用慣行」であった。

これまで日本は、日本型雇用慣行システムによって、雇用の安定という点では、比較的良好なパフォーマンスを維持してきた。日本の企業における従業員に対するこのような「雇用慣行」は、一つの安定的なシステムとして、そして組織内キャリア形成において、有効に機能してきたと言える。

企業は、雇用に関する一連のプロセスの中で、社員個人のキャリア目標などを考慮しながら、人材の有効活用、適所適材、企業と社員が納得のいく適切な処遇などを考え、制度として実施することが必要である（菊野・八代，2003）。

雇用には多様な雇用形態が存在する。一般に、雇用形態には、正規職雇用と非正規職雇用とに区分する。正規職雇用には、企業外部から適切な人材を求める採用戦略と、企業内から必要な人材の適所適材に就ける異動を行うことによって、従業員のキャリアを形成させていくプロセスを採る。もちろんそのプロセスの中で、企業の必要に応じて解雇や退職、出向・転籍や転職などの戦略（雇用調整）を行う。

一方、社員にとっても、その企業での雇用の維持・安定を図るために自分の持った能力や経験を生かすことで、自分のキャリアをデザインしていく。そして、もし今の会社で何らかの障害が生じた場合、自ら退職や転職を積極的に図る。

最近、多様化する雇用形態によって、特に日本社会において年々増えてきている非正規雇用に対応し雇用の柔軟性を図ることで企業の成長や安定に貢献させているといえる。

敗戦のどん底から、奇跡的といわれる復興を遂げた日本の経済は、70年代から80年代後半にかけての高度成長期を経て、90年代から最近までのバブル不況期といういわゆる「失われた10年」の間に多様な問題を経験してきた。この時期において、日本の企業は、これまでの日本型経営システムを多く変容させながらも、グローバル化などといった激変する経営環境に適切に対応しつつ、日本型雇用システムの再構築を図ることに苦勞しているように思える。

日本の雇用システムの特性には、いろいろあるが、ここではもっとも多く知られている「長期継続雇用慣行」と「年功制」を中心に検討する。しかしながら、最近の長期不況のなか、特に長期継続雇用慣行は崩壊したと言われている。「失われた10年」という長期不況のなか、多くの日本企業は経営不振に陥る傾向が見られ、新卒者の採用の削減や人員調整などを行うことによって、一般の従業員に対する解雇や早期退職などが進められたことで、長期継続雇用慣行

が揺らいでいると言われる。

同時に、最近の若者を中心に会社に対する帰属意識の低迷や自己主張の強さなどの変化によって、従業員自ら積極的にキャリアとしての転職や自己実現活動などを行うケースも見られるようになった。また、本来、正規従業員が担当されたはずの職務をパートや派遣社員といった非正規従業員が担うという現象が拡大されてきている。このような雇用の多様化現象や人材の流動化によって、日本型雇用システムが持つ本来の独自の長期的観点での人材育成機能や高い帰属意識による定着性・安定性の増加、そして年功制による遅い昇進慣行と内部競争主義の存在といった、キャリア形成のポジティブ的側面が根本的に揺らいでいると言えよう。

したがって、本稿では今日までの日本企業の雇用システムの構造的特性とその変化を踏まえた上で、キャリア形成の観点から日本型雇用システムの変化とそれに伴うキャリア形成上の諸問題を検討し、最後に変容された日本型雇用慣行システムと、新しく展開されるキャリア形成について展望を試みたい<sup>(1)</sup>。

## 2 日本の雇用システムの構造と変化

### (1) 長期継続的雇用慣行とキャリア形成

日本企業における「長期継続的雇用慣行」、すなわち「終身雇用」の概念については、様々な見解があるが、「日本型雇用慣行」の一つである終身雇用慣行とは、差し当たり新規学卒者の一括採用を前提とし、民間大企業での男性正規労働者を典型とした雇用慣行であり、それらの未経験労働者を中心に、OJTを中心とする企業内教育訓練に基づいてなるべく定年まで長期間に渡って同一企業での雇用を継続するものであると言える<sup>(2)</sup>。

このような終身雇用慣行形成の出発点には、労働者を雇用不安から解放させ、定年まで安心して働ける条件を労働者側が経営側から獲得した成果であるという性格を有している。何らかの経営制度や慣行が社会的に定着するには、労働者同士の個人的利害と経営者の企業的利害との一致がなければならないと思われる。この意味で日本の終身雇用の存続は、企業側や従業員の両者にとって利害関係が一致していることがその理由として挙げられる。そして、このような終身雇用慣行の背景には、一定の年齢までなるべく雇用保障を行うべきであり、一定の企業に長く所属した方が望ましいというような考え方が、日本社会に存在しているともいえる。

日本の大企業において、とくに正規従業員を対象として展開されてきた終身雇用慣行は、経営側から見れば優秀な人材を企業内に確保できること、労使間のコミュニケーションが良く、企業への帰属意識を高く保持できること、労使関係が安定していること、また従業員側からは比較的安定した労働条件が得られること、失業の不安から逃れ安定感が得られること等のメリットが存在することが指摘されよう<sup>(3)</sup>。

このような終身雇用慣行のメリットを考える際に重要なのは、日本の労働市場における企業

内労働市場、すなわち内部労働市場の傾向が多く見られることである。

こうした日本の長期継続的雇用という特徴を理解するための「内部労働市場」という側面は、長期的な視点から労働者への職務訓練、配置転換、昇進・昇格等の企業内の制度・慣行によって労働力の配分、労働需給の調整が行われることに特徴がある。そしてこのような内部労働市場において労働者間の競争条件が作り出されることによって、組織内での職務キャリアを形成させていくことであった。

このようにみると、日本の長期継続的雇用慣行は、企業内部でのキャリア形成、人的資源のキャリア蓄積を促進し、それが企業の効率性、技術革新に寄与してきたと考えられる。

したがって、このような日本企業におけるキャリア形成は、日本企業の組織体系における内部育成の優位性の発揮であったと言えよう。キャリアの内部形成は、日本企業にとってきわめて有効に働いたと言える。その背景に終身雇用慣行と年功制が前提されたことは言うまでもない。

したがって、組織レベルの観点からのキャリア形成を考える際には、さすが今のような若い時の適職さがしの時間的余裕を別にすれば、ほとんどの場合はキャリアの定着的状況がはるかに長期の技能形成にはキャリアの内部形成の方が有利であり、時間をかけるだけ高度の技量を身につけられ、より充実したキャリアを形成しやすいと言えよう（小池和男，1997年，pp. 163～164）。

しかしながら、今後、雇用形態の多様化と人材の流動化が進むことに連れ、日本企業において今までの優位性をもったキャリアの内部形成をどのように発展させていくのが課題になることは間違いなさそうである。それは、あくまでもキャリア形成におけるの新しい時代に見合った新しい発想の転換が必要になってくるであろう。その新しい発想の転換を可能にするためには、キャリア形成における本質と属性を再認識しつつ、キャリアにおける個人と組織とのバランス認識が欠かせないと考えられる。

## (2) 年功制とキャリア形成

終身雇用慣行がより効率的に機能するためには、それに見合った「年功的処遇」という長期勤続に対する優待策の存在の重要性を理解する必要がある。日本において、会社に所属するということは、終身型（生涯型）長期安定雇用となり、生活を保障するための処遇は年齢、学歴、性別、勤続年数等の年功的な要因の上に反映されることになる<sup>(4)</sup>。

したがって、年功制とは、企業内における賃金の額とその増加、諸手当や退職金の支払い、昇進と昇格など人事処遇が、働く人々各人の学歴、性、年齢や勤続年数等といったものを基準にして決まる制度のことである。

従業員の企業内定着率を高めるためには、雇用の安定を保障すると同時にその年齢に見合った賃金をも保障する必要がある。しかし、長期的な安定雇用と年功型賃金の保障だけでは、従

業員の離職や不満に十分に対応することはできない。従業員の定着度を高め、組織内での技術蓄積システムを確立させるためには、雇用と賃金以外の欲求充足の施策を講じる必要がある。その施策の一つとして昇進制を上げることができる<sup>(5)</sup>。

日本企業での従業員の選抜は、内部昇進による選抜を行うことが多い。つまり、日本の労働者のキャリア開発は、横断的労働市場における企業間労働移動を通してではなく、同一企業に勤続年数を重ねることによって、上級の職位に昇進する内部昇進制を通じて行われるのが支配的である。

一方、企業内部のインセンティブの観点から見ると、日本企業における遅い昇進モードは処遇の差が表面化する以前から労働者に大きなインセンティブを与え続ける装置となっていると言える(小池, 1999)。つまり、日本企業の遅い昇進の場合は、通常入社して10年以上は業績や能力による処遇の差が表面化してこないと判断するため、その間の訓練・教育上の差を大きくつけないで、すべての従業員に対して職務キャリアの向上の機会を与えながら、有能な従業員を長期間の観察の後に選抜できるという特性をもつ<sup>(6)</sup>。

このような日本企業における遅いモードによる内部昇進と長期雇用慣行は、長期のキャリア形成と職務配置転換によって従業員のキャリア形成に役立つ機能をもつのである。優秀な人材が他企業に移ることなく、企業が従業員に対する技能形成にかけた長期の投資に見合うよう従業員全体のやる気を失わずに働き続けられるよう機能されてきたに違いない。

### 3 キャリアの概念と日本型キャリア形成

#### (1) キャリアの概念とキャリア研究の現状

キャリア(career)とは、何かについては、様々な定義が存在する。キャリア概念ほど多様な学問分野に関連するものはない。特に、キャリアの概念と研究は、教育学、心理学、相談学、経済学、経営学、社会学などに多く関連する複合的概念であると言える。

まず「キャリア」とは、一般に全生涯のなか、その個人が辿り着くはずの様々な人生経験の一連のプロセスを言う。しかし、ここで言うキャリアとは、生涯にわたってある個人が選択する職業的・職務的関連諸経験の一連のプロセスのことである。したがって、ここでの研究対象は、あくまでも個人の全生涯での人生キャリアのなか、特に職業的・職務的諸経験や選択にかかわる一連のプロセス、とりわけ、ここでは「職務キャリア」を中心に検討することにする。

これを前提として念頭に置きつつ、以下ではキャリアの諸概念とキャリア研究の動向について整理したい。

まず、代表的なキャリア研究者のキャリア概念を少し調べて見よう。例えば、D. E. Super(1970)によれば、「生涯にわたって従事し、大半をしめる職業、職務、職位の前後連鎖したもの」と定義しており、D. T. Hall(1976)は、「個人の生涯を通じて、仕事にかかわる諸経験や諸活動に関

連した態度や行動の、個人的に知覚された連鎖」という言い方をしている。また、Gutteridge, T. G. (1986) は、「個人が一連の仕事関連の活動、行動、そして結合する態度、価値、さらにはその人の生涯にわたる願望」、そして Greenhaus, J. H. (1987) は、「人の生涯に及ぶ仕事にかかわる経験のパターン」などの表現でキャリアを定義している。

つまるところ、ここでいうキャリアとは、まず職務や仕事との関連での一連の選択や経験の連鎖、そして全生涯を通じての一連のプロセスであるという側面が前提になることを強調したい。

## (2) キャリア・デザインと日本型キャリア形成

キャリア・デザインは、あくまでも「自己責任」ではあるが、容易に「自己設計」できるものではないと思われる。自分のキャリアは、さすが自己責任の問題ではあるものの、決して容易に自分でデザインできるものではないのである。なぜなら、もしそれが容易にできるものであるとするならば、これだけの多くの人間が自分の職務人生を後悔するはずがない。人はほとんど過ぎた人生を振り替えてみると実に後悔が多いのである<sup>(7)</sup>。後悔が多いということは、それだけキャリアをデザインするに容易ではないことを意味する。また、キャリアとは、過去におけるキャリアには後悔を、未来のキャリアには不安を感じる側面をもつ。特に、未来におけるキャリアは自分の目にはなかなか見えないものである。そこに、いわゆる「キャリア・カウンセリング」や「キャリア・コンサルティング」の余地があるといえよう。

今まで日本のキャリアは、企業内キャリア中心であり、キャリア・デザインは企業が行うものであった。従業員は組織内部にいれば、そこでの配置転換や企業内教育訓練によって自然にキャリア形成がなされることになったのである。いわゆる日本型経営システムの下で、個々人は内部労働市場において長期安定的雇用の中、キャリア形成がなされることであった。それは前提として長期安定雇用と年功的処遇構造がその背景にあったことと関連する。

しがしながら、近年における日本企業での雇用構造の多様化や変化によって、長期安定雇用や年功的処遇構造の変容が見られることにより、従来型キャリア形成とは異なった新しいキャリア形成が求められることになったのである。それは、キャリアにおけるいわゆる「自己責任」概念の浸透である。

日本企業におけるこのようなキャリアにおける「自己責任の浸透」は、今までキャリア形成を「組織内部任せ」であったはずのことが、これからのキャリア形成に自分の責任の下で、行うべきとするものである。キャリアにおける自己責任概念は、今までの日本型キャリア形成の変容を意味するものであり、日本型キャリア形成の方向性の変更を意味するものである。それはキャリア形成における新しい何らかの発見、すなわち発想の転換を意味する。

従来の日本型キャリア形成は長期安定雇用と年功的処遇構造という前提が存在したことにあるが、キャリアにおける「自己責任の浸透」はその従来あったはずの前提がなくなったことを意

味する。前提がなくなった今後の日本企業におけるキャリア形成とは、今までとは次元の違ったアプローチが必要とされる。それが「自己責任型キャリア」であり、キャリアにおける自律的側面の拡大である。しかし、いわゆる個人による「自己責任型キャリア」と企業レベルでのキャリア支援や取組みとがどのように上手くバランスをとれたキャリア形成をさせていくのかは今の日本企業に置かれている大きな課題でもあるといえよう。

### 4 日本の雇用システムの変容とキャリア形成の新しい展開

#### (1) 雇用システムの変容とキャリア形成の新しい展開

最近、日本の経営の核心であった「終身雇用慣行」と、「年功制」などが大きく変化しつつあるとの見解が多く見られる<sup>(8)</sup>。これは、日本の企業社会において生涯職業キャリアを考える際には、もはや昔のような一定の会社に生涯所属し、右肩上がりの昇進・昇格をし、メンバー全員が横並びの発想でキャリアを形成されることへの考え方は必ずしも受け入れられなくなったことを意味する。

日本の大企業のこれまでの人材育成の基本方針は、もっぱら内部養成であった。日本における「人材の内部育成・内部昇進」は未経験者の採用を行い、幅広い配置転換・内部異動をさせ、そして職場内訓練を重視するなど「人材の内部化」の方針を意味するものである。

会社に入社する時点で人材をいかに厳しく選抜したとしても、会社の期待する優秀な人材のみを採用できるわけではないことから、日本の企業は勤続年数が増えることによって、従業員がより高度の仕事をこなせるための技能・能力を育成させる教育訓練を行う。

日本企業における積み上げ型の報賞は長期勤続の可能性を高め、また長期勤続を前提とすれば評価を蓄積するタイム・スパンは長くなるので、積み上げ型報賞の色彩も強くなる。幅広い仕事と職務キャリアは企業特殊的な熟練と結び付き、その結果労働市場の流動性は抑えられる。同様の理由で、日本型の仕事と配置のやり方は内部育成型のキャリア形成を促進してきたと言える。

しかしながら、近年、日本の企業社会においては、90年代後半以降の経済不況やいわゆる「失われた10年」という経済的低迷の状況のなか、パートや派遣などの非正規職労働が拡大しており、青年失業の深刻さの象徴であるフリーター・ニート志向の拡大が見られ、これまでの日本型キャリア形成に大きな変化を余儀なくされている。

その主な変化としては、日本企業における従来の幅広い範囲での長期継続的雇用慣行と幅広い範囲での年功制のもとでの、会社に自分の職務キャリア形成をデザインしてもらおうという「組織内（会社責任）型」キャリア形成から、自己責任の下で自分のキャリアをデザインしていく「自己責任型」キャリア形成に大きく変わりつつある。

その結果、従来での「組織内型キャリア」に貢献してきたOJT、Job・Rotation、長期的観

点からの遅い昇進などとは異なって、グローバル化の進展に伴う価値観の変化、フリーター・ニート志向による職務意識の変化と働き方の多様化、女性の職場進出による家庭と仕事の両立思考、高齢化の進展に伴うエイジフリー社会の実現、キャリアとしての自発的・積極的転職・退職化などが顕著化してきたと言える。

つまり、経済社会の急激な変化のなかで、従来の環境下で有効であった日本型システムの在り方が議論されている。そのなか雇用システムも新たな仕組みが求められるようになったといえよう。

企業の雇用方針は相変わらず長期雇用の維持志向が強く、労働者にとっても長期雇用への支持や期待は高い。しかし、最近の日本企業の多くは年功的処遇の見直しを進めており、成果主義的賃金・処遇制度の導入を図っている（Business Labor Trend, 2006.8, p. 9）。このような現状認識にもとで、従来の日本型雇用システムの維持と非正規化の拡大や成果主義的発想の導入など新しい時代への対応という両側面での新たな発想に基づいた雇用システムの構築が求められており、そのバランスの取れた新しいキャリア形成を実現することが今後の日本企業の競争力強化につながる一方、そこで働いている従業員の人材開発・育成にもつながる大事な転換期であると考えられる。

## (2) 働き方の多様化とキャリア形成

今日、日本の企業における雇用管理を考える上で重要なのは、雇用の方法、多様化する雇用形態、なかんずくフリーター・ニートの増加による就職問題、そしてキャリア形成としての退職や転職の管理問題などが存在する。

また、女性や高齢者の労働人口に占める比率も高まり、労働者の仕事や生活に関する意識やニーズも多様化してきている。企業も適材適所で多様な人材の活用を図ろうとしている。こうした中で、働き方の多様化が進んである。特にこれまで働く意欲と能力がありながら、十分にその能力が活用されてこなかった女性、高齢者などの活用が日本の企業や社会にとって重要課題となる。

最近のこのような諸現象は、言うまでもなく、程度の差はあるにしても従来の日本型雇用慣行の変容を意味し、日本型キャリア形成に新しい発想の転換を求められることになる。そして、これまでの日本企業での従業員個人のキャリアは終身雇用慣行の下で、会社に任せるという「組織内キャリア形成型」から個人のキャリアの多くは自らの自己責任に任せるという「組織外キャリア形成型」に変わることを意味する。

しかし、問題なのは、今まで日本企業の従業員は「会社人間<sup>(9)</sup>」という、本来の自らの自己判断で行うべき個人の自らのキャリアの選択まで会社（組織）に委ねるという形式であった。しかし、いきなり時代が変わり、個人のキャリア形成の選択を自らの判断に委ねるということは



決して容易なものではないのである。

いずれにせよ、これからの日本企業において個人のキャリア形成の選択は、個人自らの「自己責任型（組織外型）キャリア形成」に重点を置くことは間違いなさそうである<sup>(10)</sup>。ここで、重要なのは、日本企業における多様化する雇用形態、なかんずくフリーター・ニートの増加による就職問題、女性労働の拡大、高齢化の進展、そしてキャリア形成としての退職や転職の管理問題などに伴う新しい発想の転換が求められるようになったことであろう。そして、その新しい発想とは、キャリアというものに「自己責任」という考え方の範囲と意味合いの問題や「キャリア権<sup>(11)</sup>」という発想のもと、よりよいキャリアとは何であるのかという範囲とレベルの問題を考える必要があると思える。

そして、確かに働き方の多様化現象は、特に正規社員の代わりに非正規社員を置き換える形で企業経営のコスト面での効果は大きいですが、もう一方、このような多様化の成熟によって、従業員のモチベーションに良い影響を与え、それが生産性の向上に貢献するという点も考えられる。働き方の選択肢が増え、自律的に仕事を遂行していくことが可能になれば、就業意欲を高めるとともに、業務の効率性の改善にもつながっていく。とりわけ、時間面での柔軟性の増大は、ワーク・ライフ・バランスを確保することを通じて、従業員の活力を引き出すことにつながるものと考えられよう（樋口美雄・八代尚宏他編，2006，pp. 148～165）。

したがって、日本の企業においては、このような雇用の多様化・働き方の多様化の成熟によって確保された人材の多様化（ダイバーシティ・マネジメント）が、従業員の競争力の向上につながるという意味で、非正規社員を含めた多様な人材の有効活用の実現に向けて図るべき努力が重要であるのではないだろうか。

## 5 結論

従来、日本企業における終身雇用慣行と年功制を前提とする日本型雇用慣行システムがOJTを中心とする企業内教育訓練を行うことによって、組織内キャリア形成を可能にする日本型人材育成の有効性を発揮してきたと思われる。

しかしながら、近年日本型雇用慣行システムの崩壊ないし変容という現象が起こっている。それは、パート・アルバイト、派遣社員などを含む非正規労働を中心とする働き方の多様化の拡大によるものである。そして、このような現象に伴うキャリア形成における認識転換が求められている。

従来個人のキャリア形成は、長期にわたる雇用関係の下、「会社任せ」で形成されていた。しかしながら、求められる能力の変化が激しく、組織内においての革新を生み出すために自発性が尊重されるようになったことから、個人が自ら主導して、組織や社会のニーズに合ったキャリア形成を図る重要性が増している。

しかしながら、時代の変化によって求められるキャリア形成の自己責任的発想への転換は、会社人間として象徴される日本の会社員にとっては容易なものではなく、大きな困難を容疑なくされる。また、従来の日本企業の強みであったキャリア・コミットメントへの充実や企業特殊的技能・知識の蓄積や活用などの困難を意味する。

したがって、本稿で確認してきたように、本来の日本企業におけるキャリア形成の有効性の維持を発揮させることが大切であり、時代の変化に適切に適応しながら、その有効性を維持するための企業サイドからのキャリア支援システムの実現と従業員サイドからの自己責任的認識の拡散とがバランスよく機能させることの重要性について検討してきた。

本来、日本企業の特徴であった人的資源に関する企業が果たすべき役割の充実を図りながら、そこで働く従業員個人にとってはキャリア形成に対する自己責任的発想を強化させることが大切であると言えよう。

そのためには、企業にとっては、企業経営における企業責任の範囲の再認識と「キャリア権」的発想に基づいたキャリア形成における支援システムの強化と充実を、従業員個人にとってはキャリア形成における自己責任への発想への転換と蓄積されてきたキャリアを十分に展開される労働市場での Employability（雇用される能力）の充実と強化を図ることが要求される<sup>(12)</sup>。

つまるところ、今後日本企業における従業員個々人のキャリア形成問題は、本来の日本企業の人材育成の有効性を発揮しながら、キャリア・コミットメントの実現を図る方向への発想転換を求められる時代的課題が日本企業レベルと従業員個人レベルに同時に差し掛かっているのではないだろうか。

## 注

\* 跡見学園女子大学 マネジメント学部 助教授

(1) 本論文の分析における「キャリア」とは、主に企業組織との関連における「職務キャリア」を中心に分析を行うことにする。

(2) 終身雇用という言葉が用いられるようになったのは、J. C. Abbeglen の *The Japanese Factory : Aspects of its Social Organization*, 1958 年（邦訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958 年）である。ここでアベグレンは、「日本の工場の社会的組織を全体的に見てみると、雇主は従業員を解雇したり、一時解雇したりしようとしないうし、また従業員は会社の雇用をやめようとしないうのである。この雇用主と従業員との間の終身的関係は、欧米と日本の雇用関係における重要な相違の結果であり、またその相違が一つの顕著な例である」と述べている。ここでアベグレンの言う「終身関係」(a lifetime commitment) が、「終身雇用」と訳され、日本型経営の特徴的な雇用慣行とされたのである。

(3) 当然のことながら、ある一定の制度や慣行などには、それなりのメリットとデメリットが存在する。しかしながら、ここではデメリットの存在を否定するのではなく、その存在にもかかわらず、キャリア形成の観点

## 日本の雇用システムの変容とキャリア形成

から考える際に、戦後日本型雇用システムには一定のメリットの側面が多く存在し、それがその後の日本企業の競争力の源泉であったことを強調したい。戦後日本の雇用システムの光と影についての見解は、鶴光太郎、2006, pp. 189~192 を参照されたい。

- (4) 「年功」という言葉には、年（歳の功）と、功（勤続の功）という二つの意味が同時に存在している。つまり、年功には、勤続年数とともに、それにとまなう経験、技能、責任感、帰属意識や忠誠心などの諸要素が含まれているのである。
- (5) 年功型昇進制とは、年齢や勤続年数とともに機械的に昇進するものでは決してなく、特定の企業に勤続年数を重ねることによって、その人の職務上の熟練が増し、職務知識、人間関係能力、忠誠心や責任感などの成熟度を総合的に仮定して選択的に昇進していくものである。その意味で今日の日本の昇進制度は年功型昇進制であり、その制度的中軸は企業内昇進制であろう。
- (6) 「終身雇用」における「遅い選抜・昇進」は労働者の能力の評価に十分時間をかけることで評価がより正確になるとともに、労働者が納得性をもつことを可能にしたことである。どのような「ポスト」を経験したかという履歴・蓄積の結果として誰の目でみても明らかな形で「評判」（暗黙的な評価）が徐々に定まっていくことが、昇進差や選抜が明示的に始まる時期における従業員間の公平感を生んできたのである。鶴光太郎、日本の経済システム改革、日本経済新聞社、2006年、p. 189
- (7) 人生の後悔と、キャリアの後悔とは別のものであるが、キャリアの後悔はしばしば人生そのものの後悔にもつながる可能性は高い。
- (8) 特に、1990年代以降の日本の雇用システムの変化の側面にはいろいろ考えられる。まず、終身雇用と年功賃金を支えてきた、マクロ、企業ベース双方での安定した高成長ピラミッド型の企業内構造の変化と市場環境の条件が大きく変化したことである。そして、加速した少子高齢化の進展と急速な非正規雇用へのシフトという労働需要側の要因による変化である。また、長期経済低迷のなかでの労働コストの削減策として導入された成果主義的賃金制度の存在も大きな変化をもたらした要因である。
- (9) 日本企業における会社人間の側面、日本型雇用システムの存在と会社人間化的側面、そして会社人間の経済合理性などの議論については、日本企業の適応力、企業行動研究グループ編、日本経済新聞社、1995年、pp. 41~69 を参照されたい。
- (10) 金井壽宏・高橋俊介、『キャリアの常識の嘘』2005年、朝日新聞社、金井、『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書などを参照されたい。
- (11) 「キャリア権」的発想とは、個人主導のキャリア形成を企業が支援するという視点に立って教育訓練を導く基本的な理念を示し、それを法的に位置づけるための考え方を言う。このような「キャリア権」の考え方によれば、例えば、配置転換について、キャリア展開の可能性を損なうようなものを一方的に命ずることなく、労働者の同意を得ながら配慮する場面などが考えられる。Business Labor Trend 2006.8, pp. 2~11
- (12) 近年、従来の日本の企業と個人の関係性であった「相互依存型」から「雇用流動型」関係性の広がりが増著であり、そして今後は「変化対応型」へのシフトが求められる。特に、企業と個人の「変化対応型」関係性

においては、「従業員の自律・自立と企業の支援」が求められ、そのなかでエンプロイヤビリティが形成されるべきであるといえる。ここでいうエンプロイヤビリティとは、狭い意味での「労働移動を可能にする能力」を超え、特に日本の企業においては「現在働く企業の中で継続的に雇用されることを可能にする能力」としてとらえる。その詳しいところは、笹川孝一編、生涯学習社会とキャリアデザイン、法政大学出版局、2004年、pp. 150～156を参照されたい。

## 参考文献

- [1] D. E. Super & Bohn, Jr. M. J. (1970), Occupational Psychology, Wadsworth Publishing Company.
- [2] D. T. Hall(1976), Career in Organizations, Scott Foresman.
- [3] Gutteridge, T. G. (1986), Organizational Career Development Systems, The State of Practice.
- [4] Greenhaus, J. H.(1987), Career Management, The Dryden Press.
- [5] Schein, E. H. (1990), Career Anchors, Discovering Your Real Values, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- [6] 小池和男, 日本企業の人材形成, 中公新書, 1997年, pp. 163～164
- [7] 小池和男, 仕事の経済学, 第2版, 東洋経済新報社, 1999年
- [8] 小池和男・猪木武徳編, ホワイトカラーの人材形成, 東洋経済新報社, 2002年
- [9] 菊野一雄・八代充史編, 雇用・就労変革の人的資源管理, 中央経済社, 2003年
- [10] 高橋俊介, キャリア論, 東洋経済新報社, 2003年
- [11] 太田聰一・橋本俊詔, 労働経済学入門, 有斐閣, 2004年, pp. 83～107
- [12] 佐藤博樹・佐藤厚編, 仕事の社会学, 有斐閣, 2004年
- [13] 笹川孝一編, 生涯学習社会とキャリアデザイン, 法政大学出版局, 2004年
- [14] 金井壽宏・高橋俊介, キャリアの常識の嘘, 2005年, 朝日新聞社]
- [15] 金井壽宏, 働く人のためのキャリア・デザイン, 2005年, PHP新書
- [16] 中西晶, マネジメントの心理学, 日科技連出版社, 2006年, pp. 105～116
- [17] 池田剛士, 労働者の期待と特殊技術の習得について, 大阪経大論集第57巻第2号, 2006年7月, pp. 213～219
- [18] Business Labor Trend 2006.8, pp. 2～11
- [19] 旬刊賃金・労務通信, 労働法令協会, 2006. 11, pp. 2～29
- [20] 樋口美雄・八代尚宏・日本経済研究センター編, 人事経済学と成果主義, 日本評論社, 2006年
- [21] 櫻木晃裕編, 女性の仕事環境とキャリア形成, 税務経理協会, 2006年
- [22] 鶴光太郎, 日本の経済システム改革, 日本経済新聞社, 2006年