

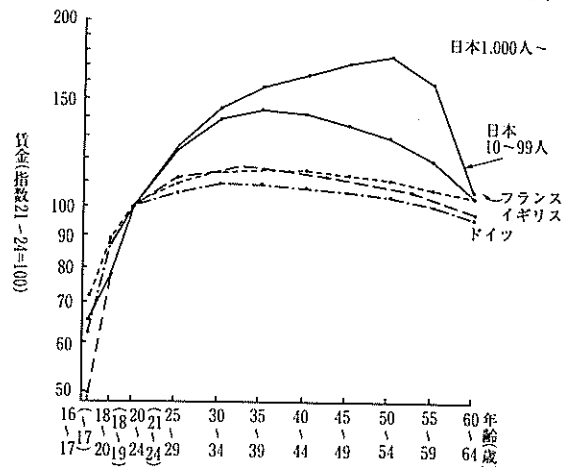
長期的・年功的雇用慣行と金融業

金融の国際化とともに、日本の金融業の国際競争力が話題にのぼることが多くなった。日本の金融業の競争力については、規制の是非という観点からすでに多くのことが論じられているが、もう少し一般的に産業としての金融業の競争力について考えるときに、企業にとっての人的資産としての従業員の知識・技能の習得とそれに対する報酬のあり方も、企業の生産性という観点から非常に重要である。この点で日本は、特徴的な雇用慣行と報酬体系を持つとされ、その通説に基づいて日本経済のさまざまな評価がなされてきた。

日本の経営のあり方と雇用慣行については、高度経済成長期には、終身雇用や年功賃金といった長期的関係のあり方が、非合理的で日本経済の後発性を表わすものとして否定的に論じられたが、石油危機以後八十年代までは日本経済の比較的良好なパフォーマンスとともに、日本の経営の優れた点として高く評価された。現在は、いわゆるバブル経済後の長期的な停滞のなかで、むしろその悪弊の方が強調され、日本的な終身雇用や年功賃金はまさにくずれつつあるとも言われている。このように「日本的雇用慣行」は、その時々々の経済状態に応じてその評価を大きく変えてきたと言えるだろう。

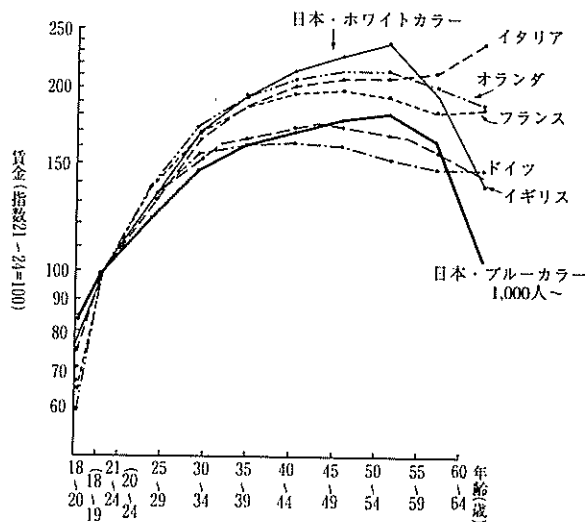
しかしながら、こうしたさまざまな評価の対象になってきた「日本的雇用慣行」なるものが、具体的には何を指しており、そしてそれがどの程度日本に固有の慣行であるのかといった点について、こうした議論が必ずしも十分踏まえているとは言えない。また、これまで日本的雇用慣行は、主にブルーカラー労働者を対象に研究されてきたことであって、ホワイトカラー労働者についても同様のことが成立するのかどうかについても検討する必

図1 年齢別賃金の日-EC比較 (ブルーカラー、男、製造業、1972、76年)



- (注) 1) イギリスのみ全産業。他は製造業。
 2) 日本は企業規模10人以上。ECは、事業所規模10人以上。イギリスは全規模。
 3) ()内の年齢は、日本の区分である。
- (出所) 小池和男(1991)
 (原資料) 日本労働省『昭和51年賃金構造基本統計調査』
 EC Structure of Earnings in Industry for the year 1972.13vols..1975-6.
 UK Dep. of Employment. New Earnings Survey.1975.

図2 年齢別賃金の日-EC比較 (ホワイトカラー、男、製造業、1972、76年)



- (注) 図1に同じ
 (出所) 小池和男(1991)

要がある。

本稿では、雇用慣行について「日本的」とされたものが何を指しているのか、本当に日本固有のものであるのか、またこうした慣行はどういった経済合理性を持っていると考えられたのかを整理し、そのことから日本の金融業について示唆するところを検討したい。ただこうした「日本的雇用慣行」についての実証研究は、主に製造業を対象に行われてきたために、金融業については実証例が少なく、本稿は理論面での一般的な整理を主眼とせざるを得なかった。

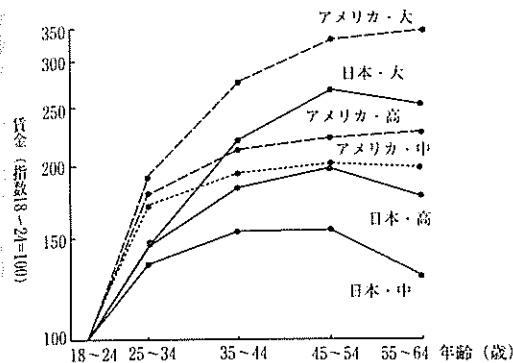
「日本的雇用慣行」とされてきたものは何か

一般に「日本的雇用慣行」とされたものが具体的に何を指しており、それらが本当に日本固有の慣行であるのかということについて、小池(一九九二)にしたがって改めて検討して見ることにしよう。

「日本的雇用慣行」の最も特徴的とされるのは、年功序列的賃金と終身雇用である。年功序列的賃金とは、(a)賃金が年齢や勤続に応じて上昇し、(b)仕事に対応せずに決まる、とする考え方である。ただし(b)については注意が必要である。というのはたとえ賃金が仕事に対応して決められていても、仕事自体が年功序列的に昇格して行くならば、やはり年功序列的賃金であると言えるからである。

図1、2、3はそれぞれ日本とEC・アメリカの一九七〇年代はじめの年齢別賃金をブルーカラー労働者とホワイトカラー労働者に分けて比較したものである。図は、賃金を指数化して表示されているため、賃金の絶対額が示されているわけではない。図1からは、確かに日本の年齢別賃金が年功序列的に決まっていることがよみとれる。西欧のブルーカラー労働者の賃金は二〇歳なかばまでは急激に上昇するが、それ以降はほぼ横這いである。

図3. 年齢別賃金の日米比較 (男)



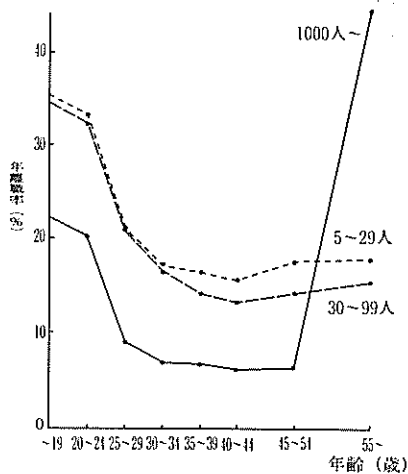
(注) 日本は月賃金収入, アメリカは年収である
 (出所) 小池和男 (1991)
 (原資料) 日本 労働省『昭和46年賃金構造基本統計調査』
 US Census of population, 1960.
 PC(2)7 B. Table 1& 4より.

しかし、ホワイトカラー労働者の年齢別賃金を表わした図2からは、年功序列的賃金が日本固有の慣行であるという通念に反する事実を読み取ることができる。図2では西欧ホワイトカラー労働者の賃金はほぼ日本と変わらない程度に年功序列的であると言えるだろう。図3は日本とアメリカの男子労働者の賃金を学歴別に比較したものであるが、ここからも同様に、アメリカの賃金が日本に劣らず年功序列的であることがわかる。また賃金の年功序列的な性格は、学歴が高いほど顕著であることがわかる。

小池(一九九一)は、これらの比較から、日本の賃金が諸外国に比べて特に年功序列的に決まっているとは言えないとしている。ホワイトカラーに限って見れば年功序列賃金は国を問わずに一般的に見られるとしてよいので、むしろ日本固有の特徴は、日本のブルーカラー労働者の賃金がホワイトカラー化していることであると示す。

日本の雇用慣行としてもう一つ重要なのは「終身雇用」である。これについても小池(一九九一)は勤続状況を示すいくつかの統計資料に基づいて検討している。まず、図4は製造業男子労働者の企業規模別年齢別の離職率であるが、ここから、終身雇用の典型と考えられている大企業男子労働者も、二〇歳台では年率十数%の離職率を示していること、その後離職率は六〜七%程度となるが、

図4 企業規模別、年齢別にみた離職率 (男, 製造業, 1970年)

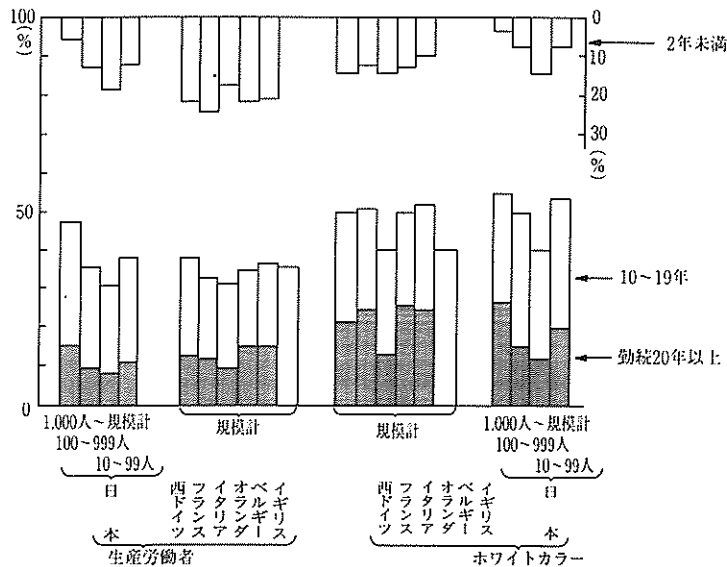


(出所) 小池和男(1991)
 (原資料) 労働省『雇用動向調査』

それでもやめる人が極端に例外的であるというわけではないこと、中小企業では若年世代の離職率は大企業よりさらに高いことが読み取れる。年率十数%と言えば三年で半数近くの人がやめるという水準であるので、決して低いとは言えない。

続いて図5で勤続の状況の国際比較を行ってみよう。確かに短期勤続層は日本よりも西欧の方が多いが、長期定着層の比重も西欧の方が高いことがわかる。ま

図5 勤続の日本-EC比較 (短勤続者, 長勤続者の割合, 男, 1972, 76年, 製造業)



(出所) 小池和男(1991)
 (原資料) 図4と同じ

たホワイトカラーのみで比較してみると、日本の大企業労働者でさえ、西欧の（企業規模別でない）労働者の定着率には及ばないこともわかる。ここでもやはり西欧と比較して日本の特徴と言えるものを挙げるとすれば、ブルーカラー労働者の勤続年数がホワイトカラーに匹敵するほど長いことであるということが出来る。

雇用慣行の国際比較は、統計資料上の違いなどで簡単に結論を出すことはできないが、やや大胆に結論づけるとすれば、これまで日本の雇用慣行とされてきたものは、ホワイトカラー労働者の雇用慣行としては国を問わずかなり普遍的なもので、日本固有の特徴であるとは言えないということになる。日本固有の特徴があるとすれば、それはブルーカラー労働者がホワイトカラー化していることであるということになる。

雇用慣行を説明する理論仮説

さて、以上のような年功的な賃金カーブや、長期的な定着の傾向は、ホワイトカラー労働者の間ではかなり一般的に観察できる雇用慣行であつて、必ずしも日本固有の特徴であるとは断言できないことを示唆しているわけであるが、こうした雇用慣行は経済理論的にはどのように説明されているのであろうか。

現在の労働経済学では、企業特殊な技能や知識の存在と、内部労働市場という二つの仮説で、こうした雇用慣行を説明している。労働経済学がこのような雇用慣行をどのように説明しているのか、二つの理論仮説を簡単にまとめてみよう。

1. 企業特殊な知識・技能の存在

労働者が企業で身につけていく知識や技能の中に、標準化可能なものと標準化不可能なものがあると考えると、前者のこととしよう。標準化可能な知識や技能は、同業であれば他社でもその価値を減ずることなく評価されるであろうから、そうした知識や技能を身につけた労働者の転職コストは低いと考えられる。わかりやすい例として、制度化された一定の資格を持った労働者を考えることができる。

他方、現実の企業ではそうした標準化できる知識や技能に加えて、ある特定企業と結合したときだけ追加的に価値を持つような標準化できない知識や技能が存在していると思われる。現在雇用されている企業内でのみ通用するような、企業内の人的ネットワークや信頼・協力関係、生産設備や機械などの個別的な特徴についての知識やノウハウなどが、標準できない知識や技能の典型であるということが出来る。こうした標準化できない知識や技能を企業特殊な知識・技能と呼んでいる。

企業特殊な知識・技能の存在を前提にすれば、企業と労働者の間の長期的な関係が成立する。なぜなら、企業特殊な知識や技能は、習得するのに時間がかかる上、いったんそのような知識や技能を身につけてしまうと、解雇や離職によつて現在の雇用関係が断ち切られたときに、企業と労働者の双方に損失が発生するからである。さらに、こうした知識や技能が存在すると、チームワークによる成果のように、個人の貢献度を定量的に測定することは難しい。そのため長期的で安定した評価をするのでなければ、労働者の習得インセンティブは低下する。

また、こうした標準化できない知識や技能は、記述することになじまず、Off-JTを通じて身につけることが難しいので、習得にはOJTが重視されることになるが、そこでは年功の高いものが仕事のかたわら若年者を指導することになるので、報酬も年功的になる。労働者の技能のすべてが標準化可能であれば、こうしたことは起こらない。

2. 内部労働市場

さらに、企業特殊な知識や技能を前提にした長期的な雇用関係だけでは、労働者の労働や技能習得のための十分なインセンティブが存在しない。そうした長期的雇用が保証されていることは、労働者の怠慢を招きかねないため、長期的な雇用関係の中でも、労働者が企業特殊な知識や技能を習得しようとするインセンティブを保持するための競争的な労働環境を作ることが必要となる。しかも競争的な労働環境は解雇と転職を通じてつくられるのではなく、企業の内部でトーナメント型の昇進競争を用意することでつくられる。これが企業外部の労働市場を通じて離職入職を繰り返すことで競争的環境を保持するという外部労働市場に対比して、内部労働市場と呼ばれる。

内部労働市場でトーナメント型の競争環境を作って選抜していくというやり方をとることで、労働者の能力が長期的に評価しやすく、結果的に労働者と仕事のミスマッチによる損失を避けることもできる。

長期的なキャリア形成と金融業

以上のような説明に基づいて雇用慣行を考えると、労働者は長期的雇用関係と年功序列的な賃金制度の下で、時間をかけて企業特殊な知識・技能を習得していくと解釈できる。労働者はOJTと企業内での異動を通じて、縦の昇進という点からも、横の経験の幅という点からも比較的広がりのあるキャリアを身につけることになる。こうして身につけられた幅の広い企業特殊な知識や技能は、変化に対して柔軟な対応を可能にする。

しかしながらこうした遅い昇進と幅の広いキャリア形成には問題がないわけではない。たとえば、大組織のリーダーを養成するという点からは、長期的にキャリアを形成していたのでは間に合わず、上位管理職は単なるまとも役的な存在になり、リーダーシップが漠然としたものになる可能性がある。また、非常に専門的で高度なスペシャリストを養成するという面でも、こうしたジェネラリスト重視のキャリア形成が適切かどうかには疑問をもたざるを得ないだろう。

雇用慣行の分析という観点から金融業について行われた研究は、統計資料の制約もあつて非常に少ないが、中村恵（一九一一）が行った、銀行のキャリア・パスについての聞き取り調査を見ることにしよう。この調査はあの大手都市銀行を取り上げて銀行におけるキャリア形成をみたものであるが、まず特徴的なのは、非常に幅の広いキャリアの形成である。数年単位で本店―支店、もしくは支店間の異動をくり返すことによつて、多くの部門の業務に通じたジェネラリストとしての人材育成がはかられていることが分かる。

さらにここで興味深いのは、専門性が比較的高いと考えられる国際部門や資金・証券部門が銀行員のキャリア・パスのなかでどのようにあつかわれているかである。こうした部門は、スワップやオプションなどの担当、外為ディーラーなど高度専門職とも呼べるスタッフを抱えているため、通常の異動に比べて長期訓練が必要となる。こうした部門が専門化を強めていくなれば、通常の幅の広いキャリア・パスと切り離して、完全に独立した専門部門にしてしまうという動きがあつて当然だが、聞き取り調査によると、むしろ改めて支店経験を与えてキャリアの幅を広げる方向に進む可能性が高いという。

金融の国際化・証券化という変化が、こうした本部部門の国際部門、資金・証券部門の高度化・専門化をもたらしているわけだが、それと同時に支店渉外業務でもそうした専門業務についての一定の知識が必要とされるため、人材育成の方向としてジレンマが生じていることが読み取れる。すなわちキャリアの専門化を進めるか、専門化もある程度満たしながら、依然としてジェネラリストを養成する方針を維持するか、である。

証券業については、こうした観点からのまとまった研究を目にすることはないが、以上のような考察が示唆することは、チームワークが重要で比較的長期的な関係を維持することが必要な部門、比較的定量的に個人の業績が評価しやすい部門、非常に高度な専門性を要する部門など、多様な部門を抱えてた証券業には、そうした各部門に対して賃金制度をはじめとする柔軟なインセンティブ・プログラムを用意する必要があると考えられることである。

参考文献

猪木武徳・樋口美雄（一九九五）『日本の雇用システムと労働市場』

小池和男（一九九二）『仕事の経済学』東洋経済新報社

中村恵（一九九二）『銀行におけるキャリア形成』『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社

（清水）