

2016年10月14日

# 企業と雇用システム

## 第3回

### 日本的雇用慣行と企業中心社会



高田好章

# 最近の新聞記事から 「カイシャ論」中国で人気

【郵便物認可】

日本経済新聞

2016年(平成28年)



北京大学の教室に五十木正さん(65)の声が響いた。日本には多くの長寿企業があります。では企業が100年続くには、何が最も重要だと思えますか。みなさん靴を毎日磨いてください。日本では靴は頭と同じです。テンポ良く流れる講義に中国全土から集まった数十人のエリート学生がくぎ付けになっていた。また国家による統制が厳しく、国有企業も多い中国。個別の企業に文化と呼べるほどの特色は薄く、従業員の「カイシャ」への帰属意識も高くない。新卒採用、終身雇用、年功序列といった日本の

中国のエリートが集まる大学で、日本の企業文化論をテーマにした講義が人気を集めている。政治、外交面ではあつれきが目立つ日中関係。ビジネスの世界でもお互いの文化への無理解から来る誤解が生まれやすい。年功序列、終身雇用……。日本企業の体質や特色を体験に基づいて講義するのは、日本の元サラリーマンだ。

## 「カイシャ論」中国で人気



世界の鼓動

企業社会に根強く残る風土は中国の若者にとって新鮮だ。

### 北京大の日本企業文化講義



日本企業文化論の講義ではビジネスに必要な化粧の仕方も学ぶ(北京大)

大学院2年の李楊さん 駐在員をゲスト講師に招き、(27)は講義の後、「本苦、実際に最前線で働いてきた」と感想を漏らした。文化紹介にとどまらず、日本企業がどんな思考に基づいて行動するのか、中国人学生にも一緒に考えてもらうことが講義の肝になっている。メーカや銀行、商社から繰り出される問いがある声は新学期を迎えたい。 (広州 中村裕)

### 終身雇用など「目からウロコ」

五十木さんは、日本IBMの出身。30年間の勤務のなかで、中国とも多くの関わりを持った。米国、中国、日本とそれぞれ異なる企業文化を実感し、違いに苦勞も重ねた。人気の講義が誕生したのは「この経験を日中関係に役立てられないか」と、北京大の馬小兵教授(57)に相談したことがきっかけになった。馬教授は五十木さんが教壇に立つことを快諾、正式科目になった。9月で北京大での講義は4年目に入る。

「講義のおかげで、中国ではイメージの悪い保険会社に対する誤解が解けた」「なぜ日本企業が長続きするのか、背景に安定した雇用形態があることを学んだ」。講義で理解を深めるうち、日本企業への就職希望者が急増。今年を受講者の半数以上にあたる16人が日本企業に入った。

北京大の講義が評判を呼び、五十木さんは今年から上海外国語大学の教壇にも立つ。「各企業の中国駐在員の協力を得て、今後も活動の輪を広げていきたい」と、迎える。

## ◎今回のテーマ

### 日本的雇用慣行と企業中心社会

日本的雇用慣行について考えます。



日本型企业社会が成り立つとともに、  
どのように企業中心社会が成立してきたのか  
そして、どのように日本的雇用慣行ができ、  
を考えます。

ここに、  
現代の雇用と労働に関する問題の端緒を  
みることができます。

# 戦後の社会状況

## 日本の人口の推移

1950年	8,320万人
1970年	10,372万人
1990年	12,361万人
2000年	12,693万人
2010年	12,806万人
2014年	12,708万人

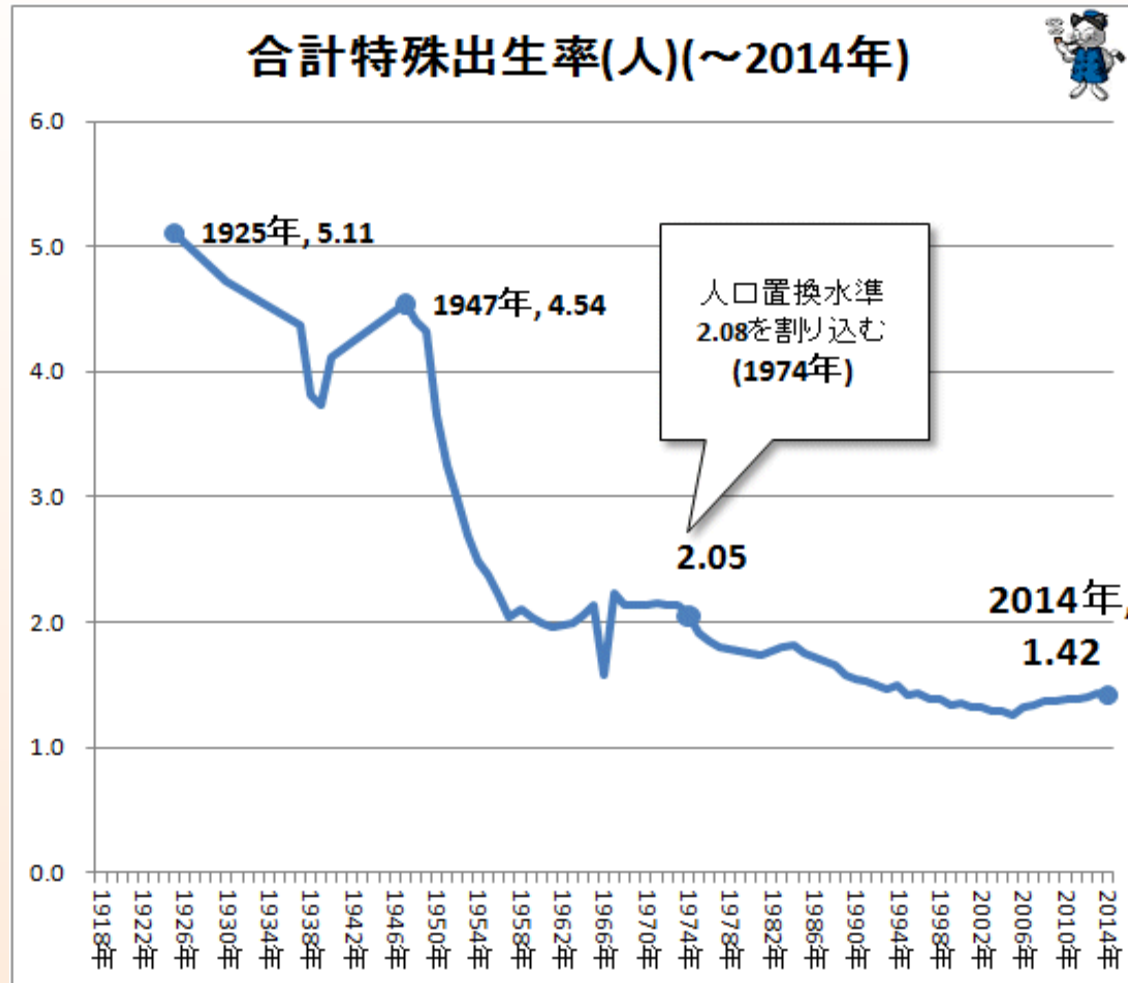
①日本の人口のうごき

	総人口 (万人)	人口千人 あたり出 生率(人)	5年間の 人口増加 率(%)
1950	8 320	28.1	15.3
1955	8 928	19.4	7.3
1960	9 342	17.2	4.6
1965	9 828	18.6	5.2
1970	10 372	18.8	5.5
1975	11 194	17.1	7.0
1980	11 706	13.6	4.6
1985	12 105	11.9	3.4
1990	12 361	10.0	2.1
1995	12 557	9.6	1.6
2000	12 693	9.5	1.1
2005	12 777	8.4	0.7
2010	12 806	8.5	0.2
2014	12 708	8.0	—

総務省しらべ。1950～2010年は国勢調査。  
1950～70年は沖縄をふくみません。

2005年に初めて前年を下回る、  
2011年から4年連続減少

# 出生率: 子供が少なくなる



1950年 4人 → 2014年 1.42人

## 高齢化の進行

### 65歳以上の割合

1970年 7.1%

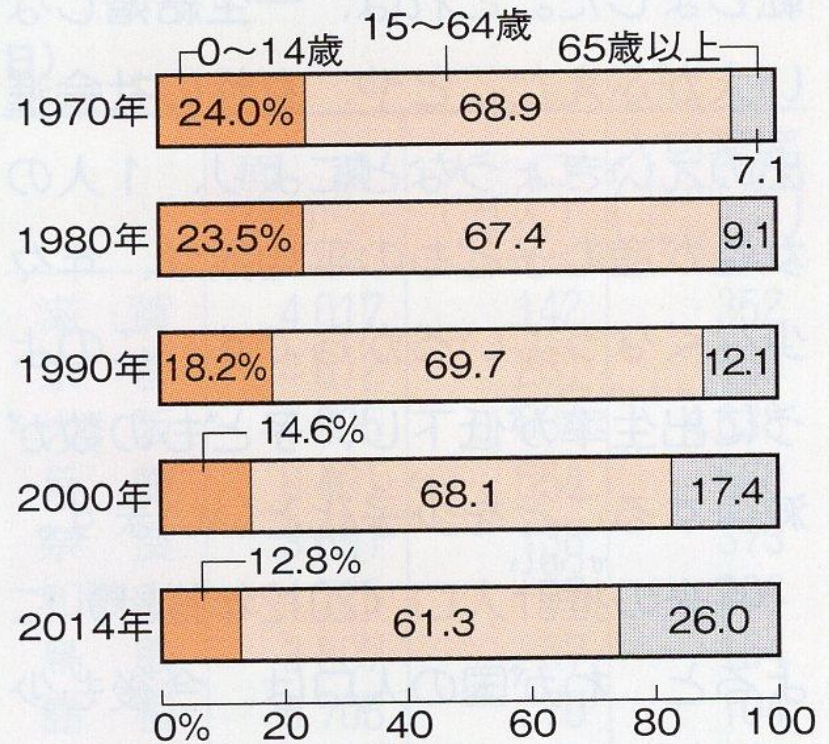
1980年 9.1%

1990年 12.1%

2000年 17.4%

2014年 26.0%

2 年齢別人口のわりあい

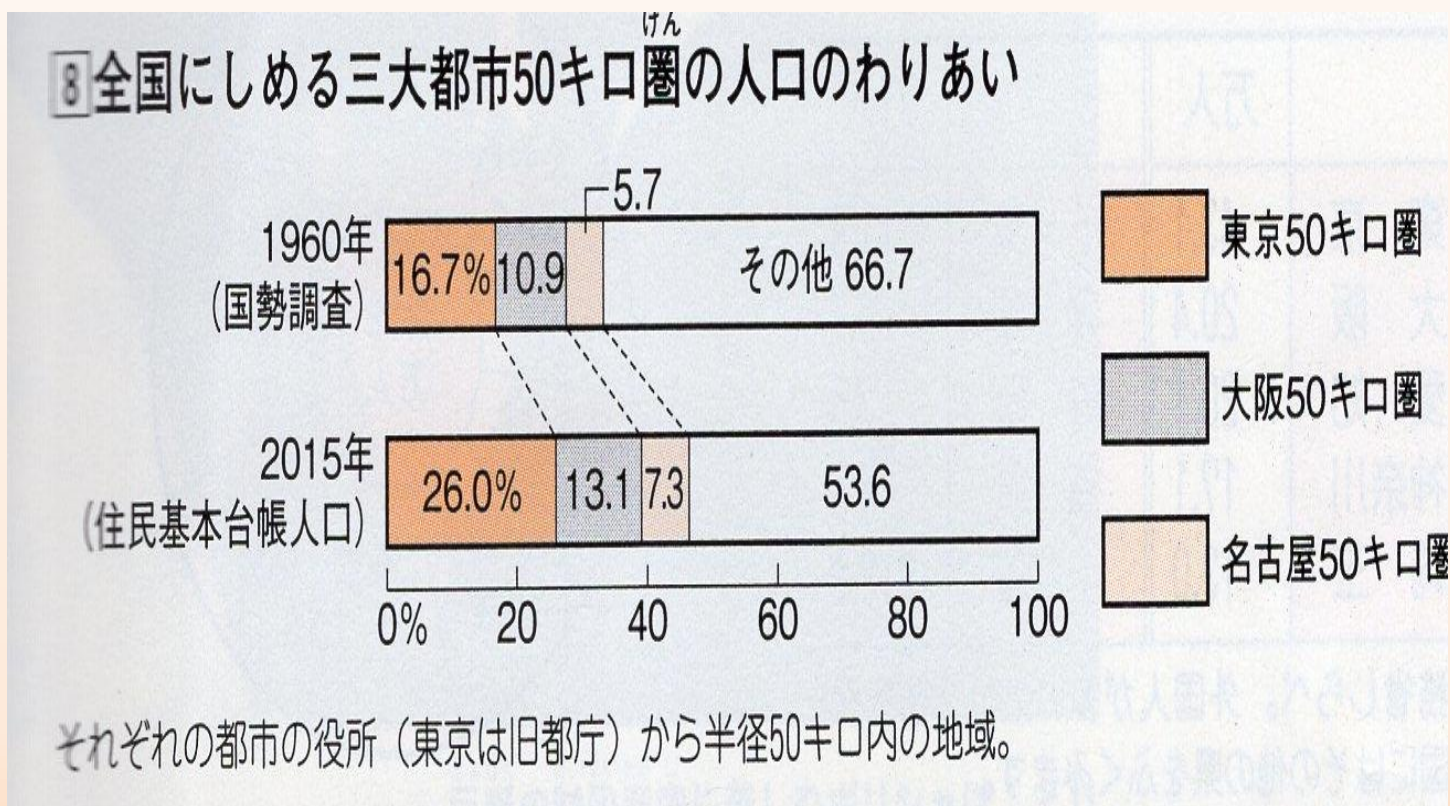


総務省しらべ。年齢不しょうをのぞいて算出。  
100%にならない場合があります。

## 大都市人口

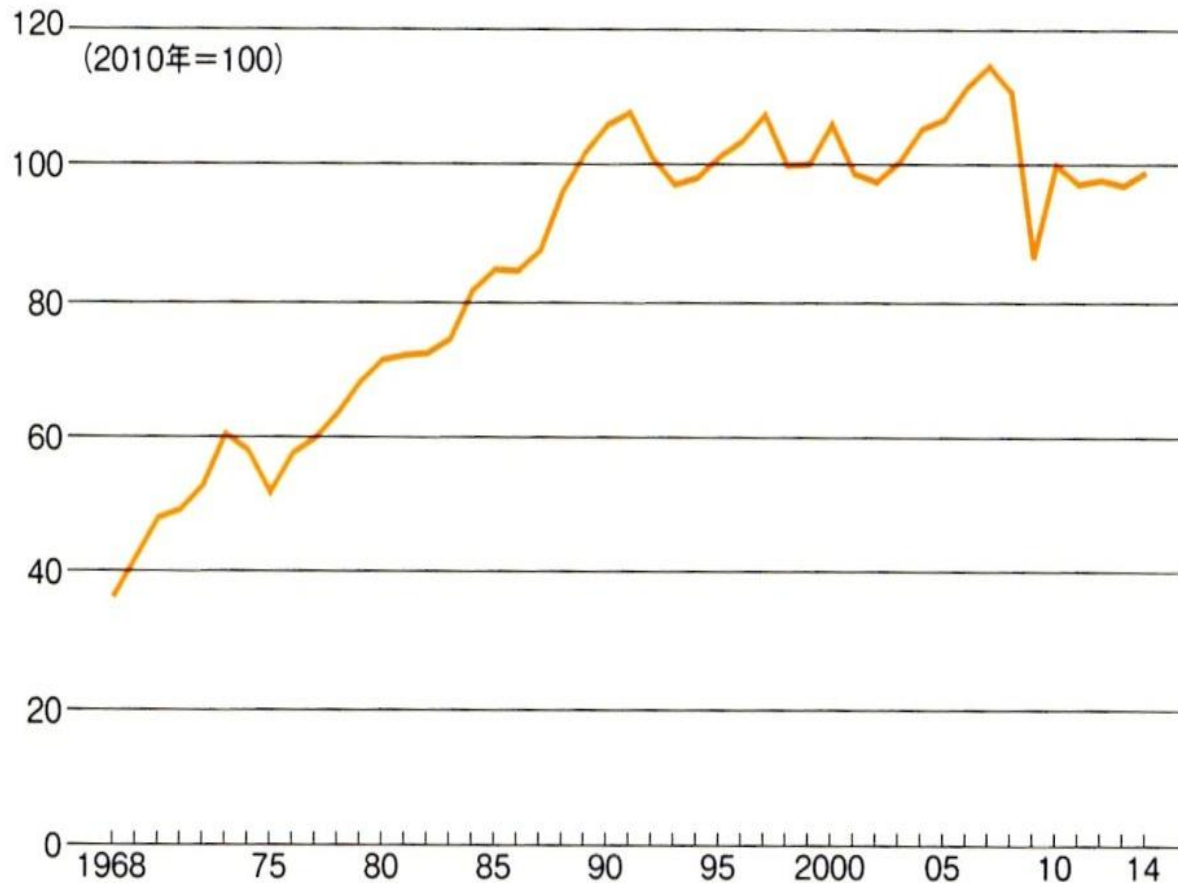
都市への人口集中 : 三大都市50キロ圏

33. 3%(1960年)→46. 4% 5,947万人(2015年)



# 工業生産の伸び

②日本の工業の伸び



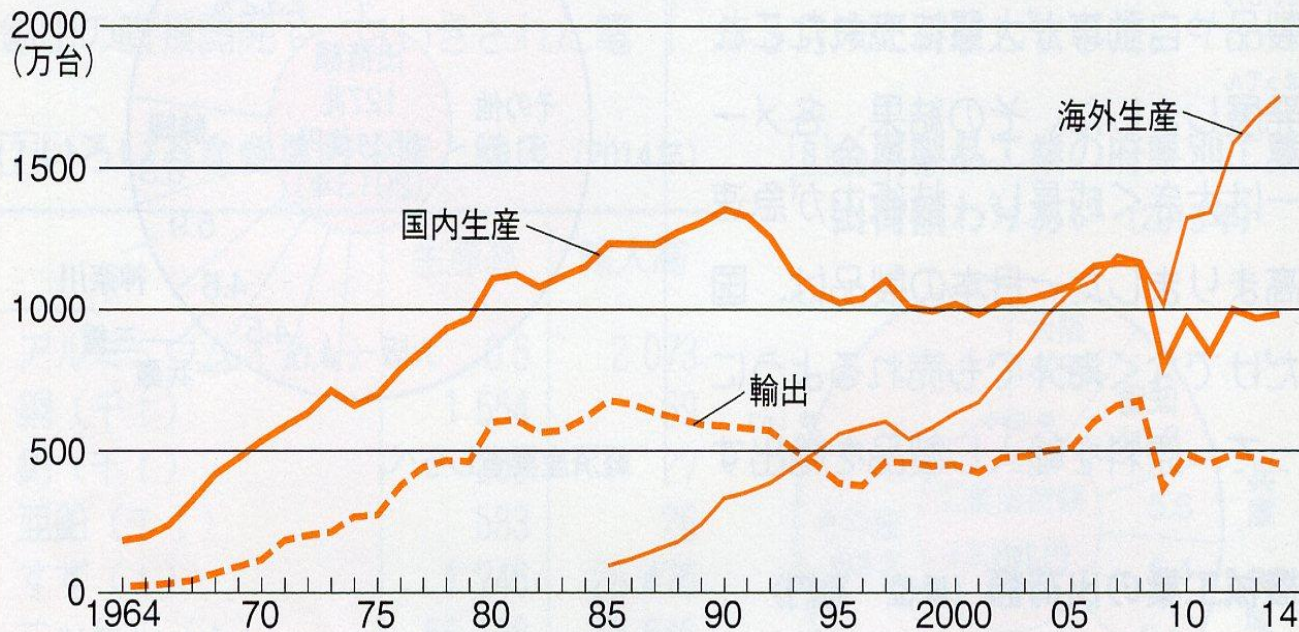
経済産業省しらべ。2010年を100とする指数。



## 自動車産業の伸びと海外生産へ

1980年に1,104万台に達する  
1985年から海外生産が始まり、  
2010年ごろに国内生産より多くなる、

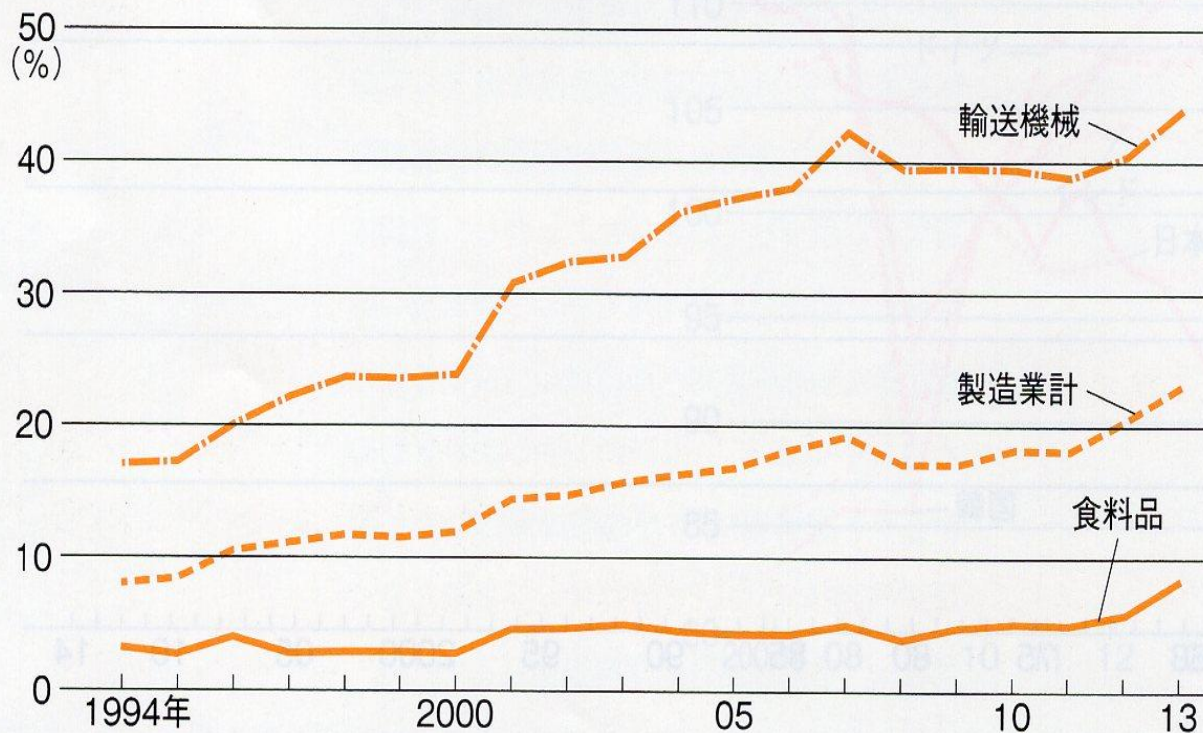
③日本の自動車生産・輸出と日本メーカーの海外生産 (日本自動車工業会しらべ)



## 海外生産比率の移り変わり

製造業合計で、20%をこえる  
輸送機械では40%をこえる

③海外生産比率のうつりかわり（会計年度）

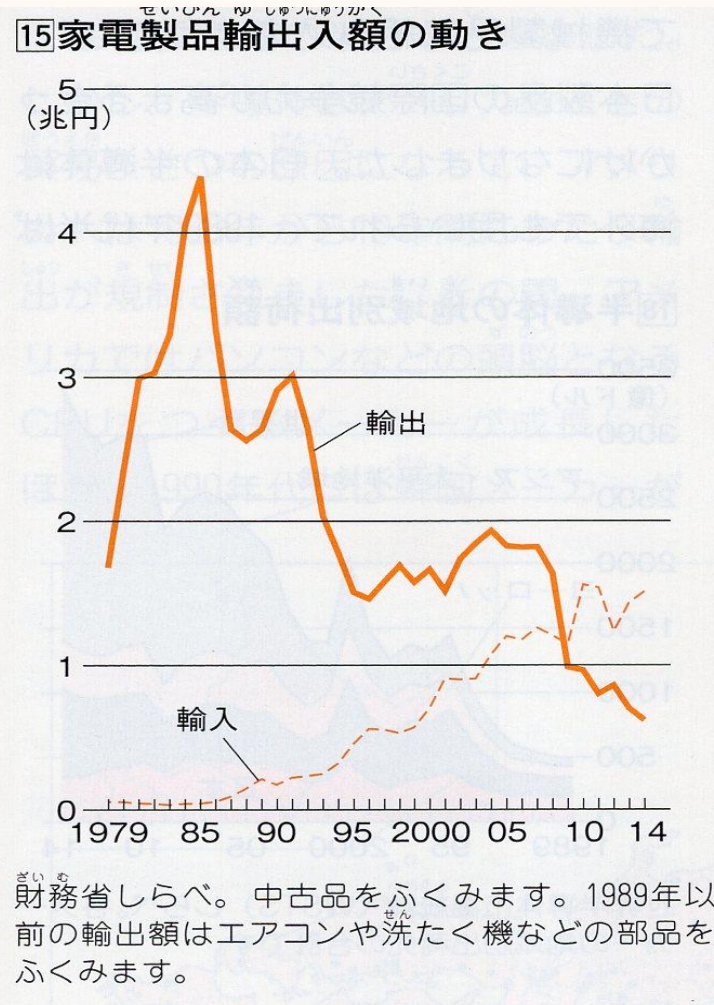


経済産業省しらべ。次ページの用語解説参照。

# 家電製品

## 家電輸出・輸入額の動き

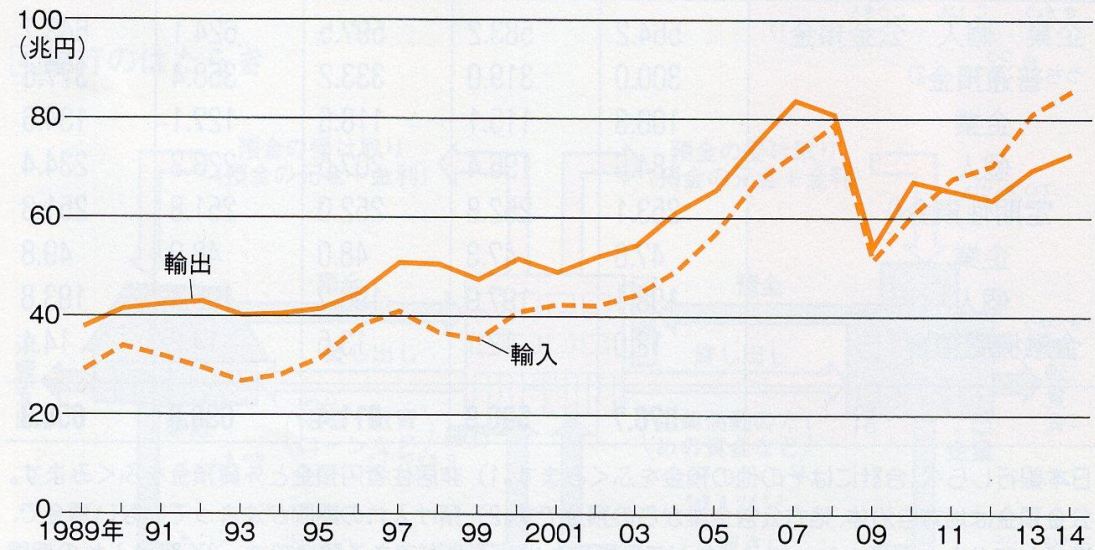
1985年ごろに  
輸出額最高へ  
4兆円を超える、  
その後は下落  
輸入が増えていく



# 日本の貿易

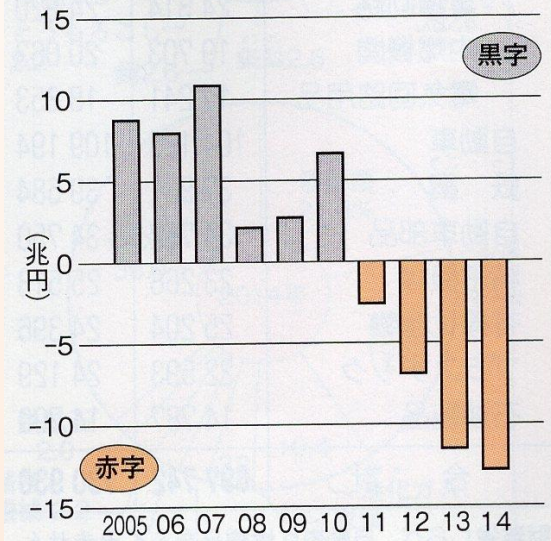
## 輸出・輸入：2011年より赤字

①日本の貿易ののび



財務省しらべ。

③日本の貿易の黒字と赤字

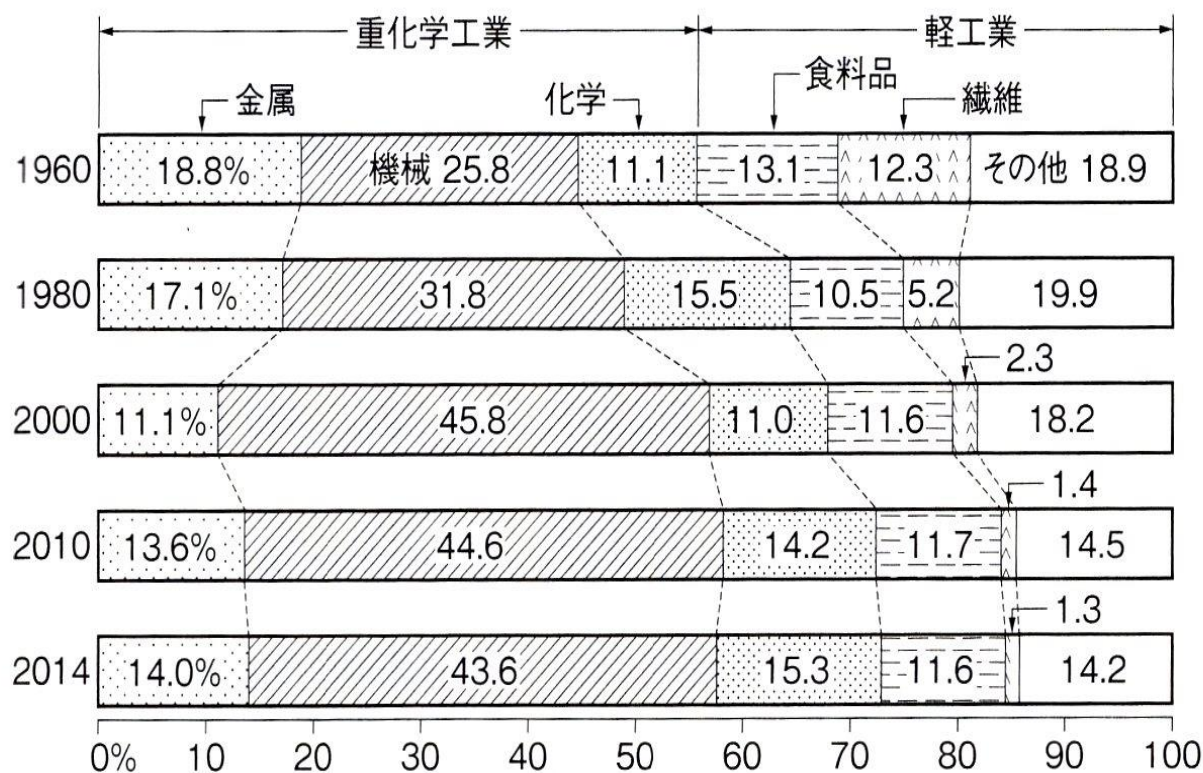


財務省しらべ。

# 重化学工業と軽工業の割合

## 軽工業から重化学工業へ移っている

図 15-2 製造品出荷額等構成の推移



1960年  
重化学工業  
55.7%

軽工業  
44.3%

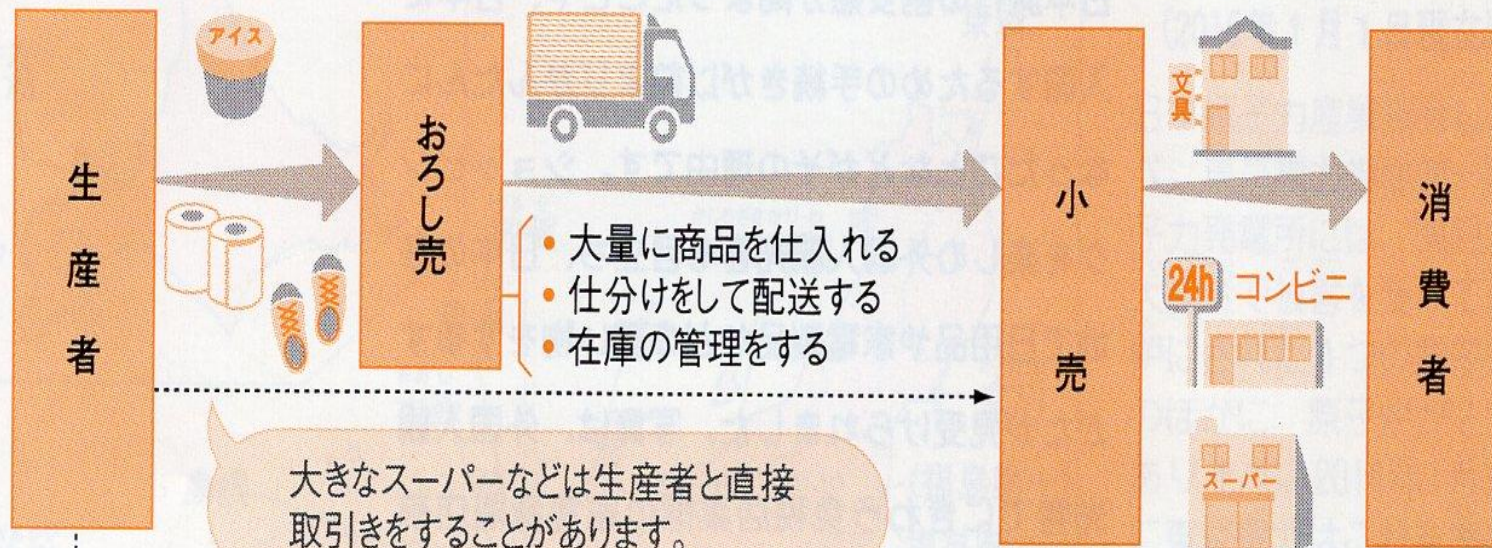
2014年  
重化学工業  
72.9%

軽工業  
27.1%

# 商業

## 商品の流れ

### ①商品の流れ (流通)

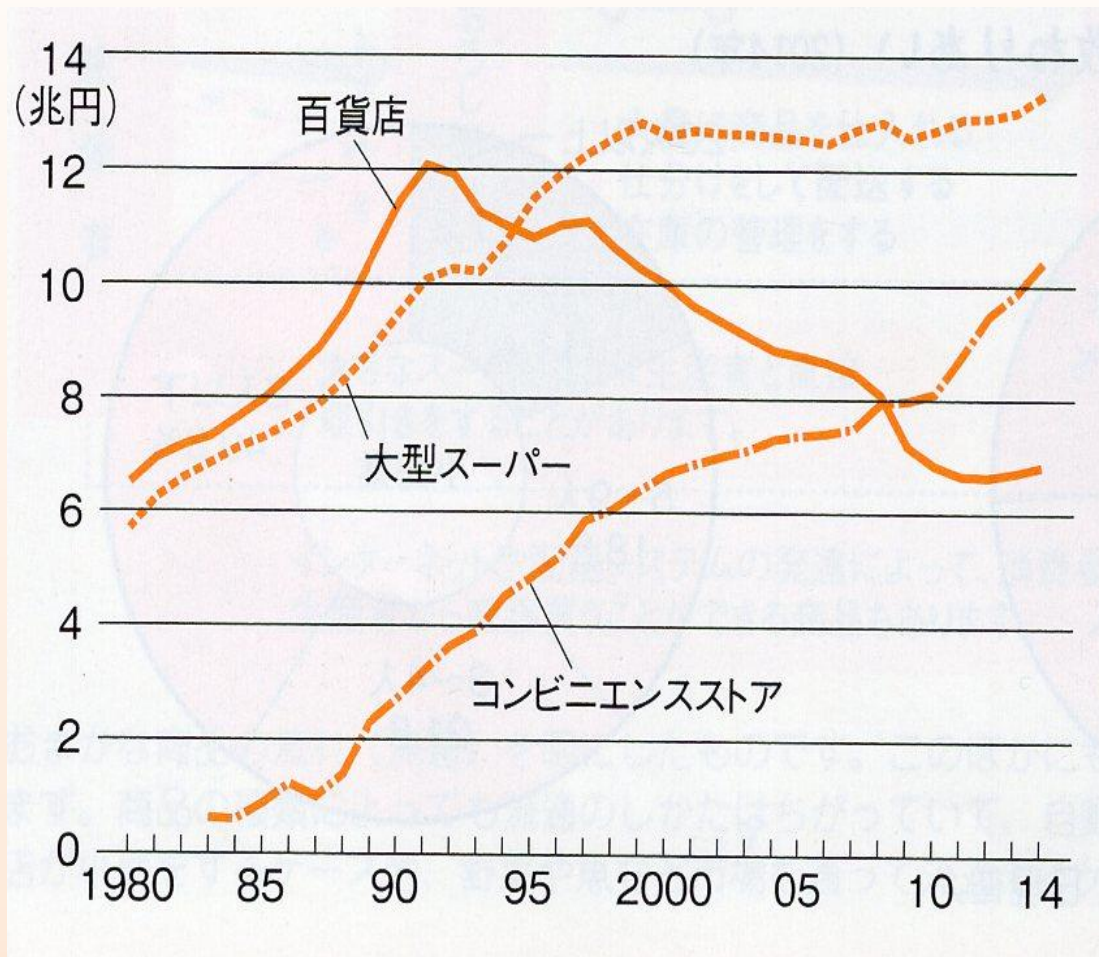


大きなスーパーなどは生産者と直接取引をすることがあります。

インターネットや配送システムの発達によって、消費者が生産者から直接買うことができる商品もあります。

# 商業

## 百貨店・スーパー・コンビニ

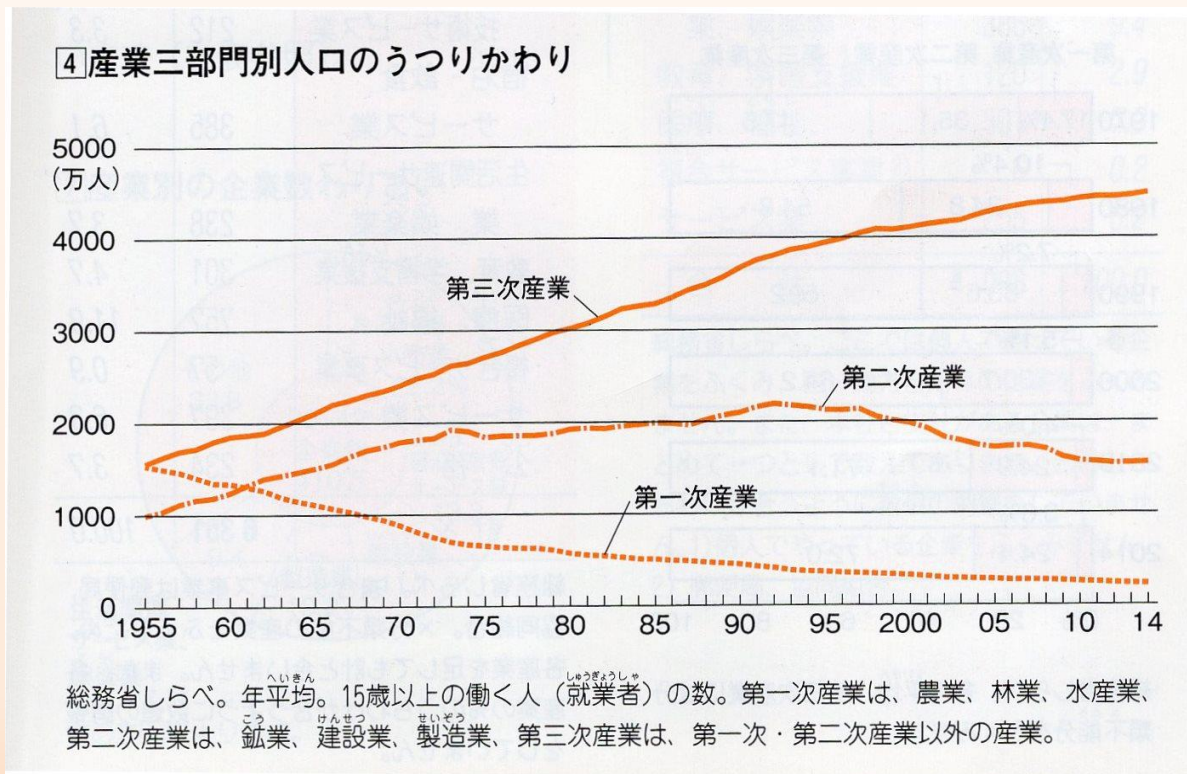


# 産業三部門別人口

第一次産業：減少

第二次産業：1990年代前半までは伸びるが、その後下落傾向

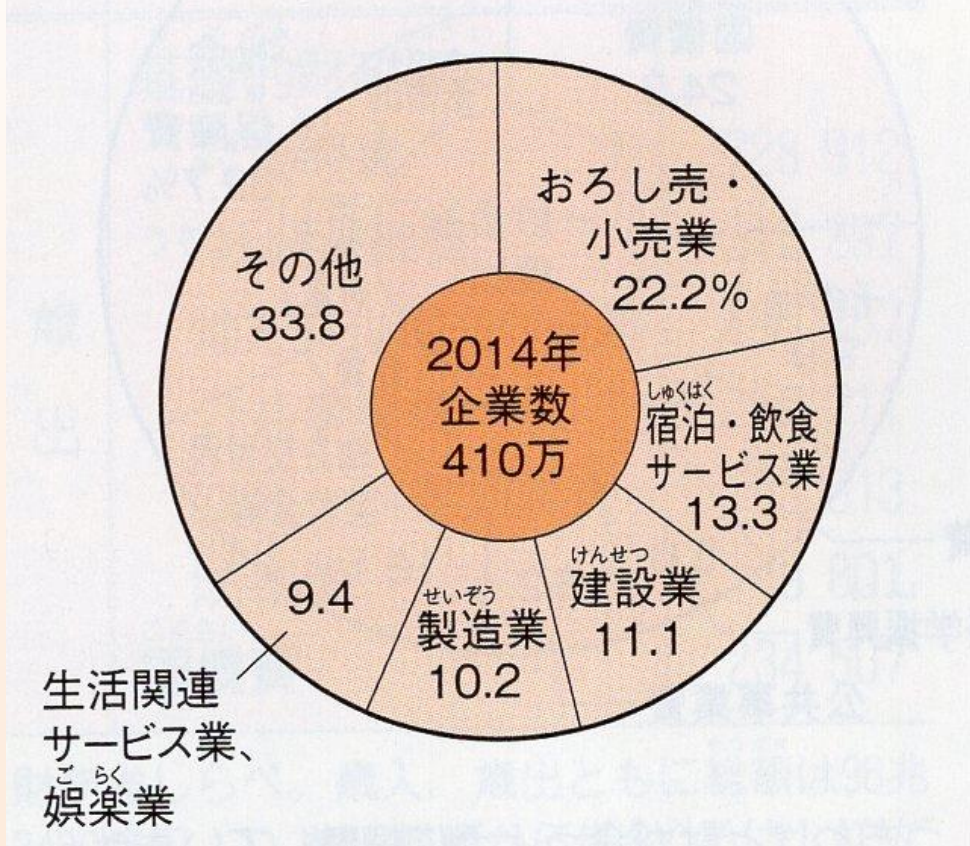
第三次産業：一貫して伸びていく





# 産業三部門:企業の割合

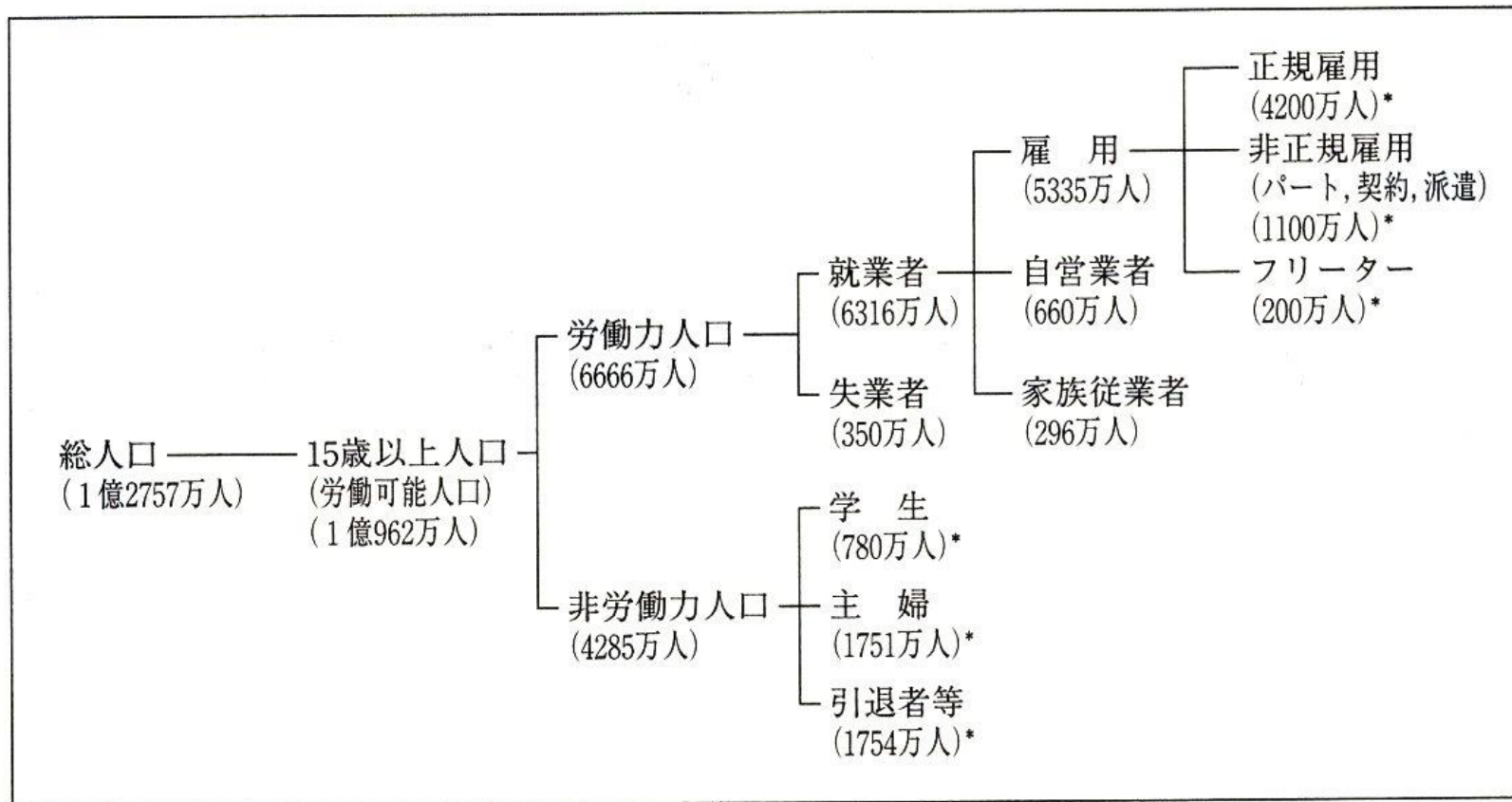
## 7 産業別の企業数わりあい



『日本のすがた2016』より

# 労働力(働く人)の構成

図3-1 日本の労働力の形態



注：\*印は他の資料からのおよその推定額なので、合計額は一致しない。

資料出所：総務省統計局「労働力調査」2003年

## 自営業者と雇用者の変化

自営業者が急速に減っている：  
1955年には25%、2009年には10%対して、  
雇用者は40%強から、80%以上に  
ほとんどの人が働く場合には、雇用者となる

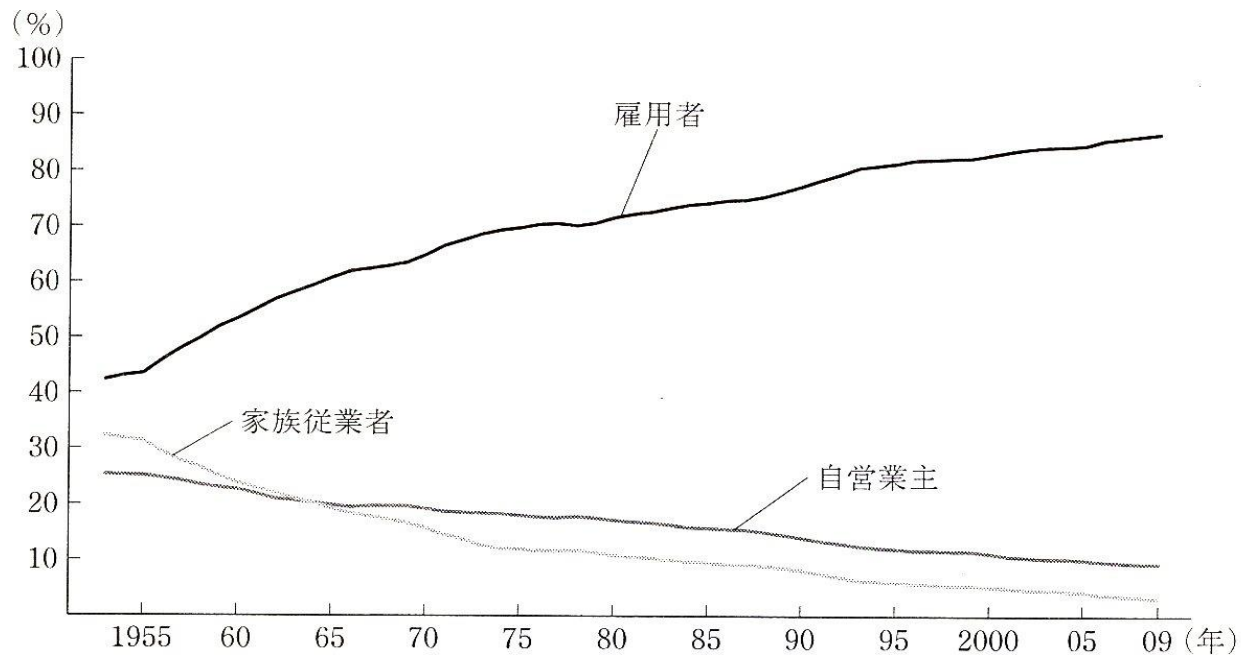


図4 就業者に占める就業者構成の推移(2010年版「労働経済の分析」より作成)

## 自営業者と雇用者の変化

表 3-1 就業者の構成 (万人, %)

	1955 年	2014 年
就業者	4088(100.0)	6351(100.0)
雇用者	1780( 43.5)	5595( 88.1)
自営業者	1028( 25.1)	556( 8.8)
家族従業者	1284( 31.4)	168( 2.6)

(出所) 総務省「労働力調査」長期時系列データ。

# 日本型企业社会と企业システム、企业中心社会

## 企业中心社会 それを示す用語

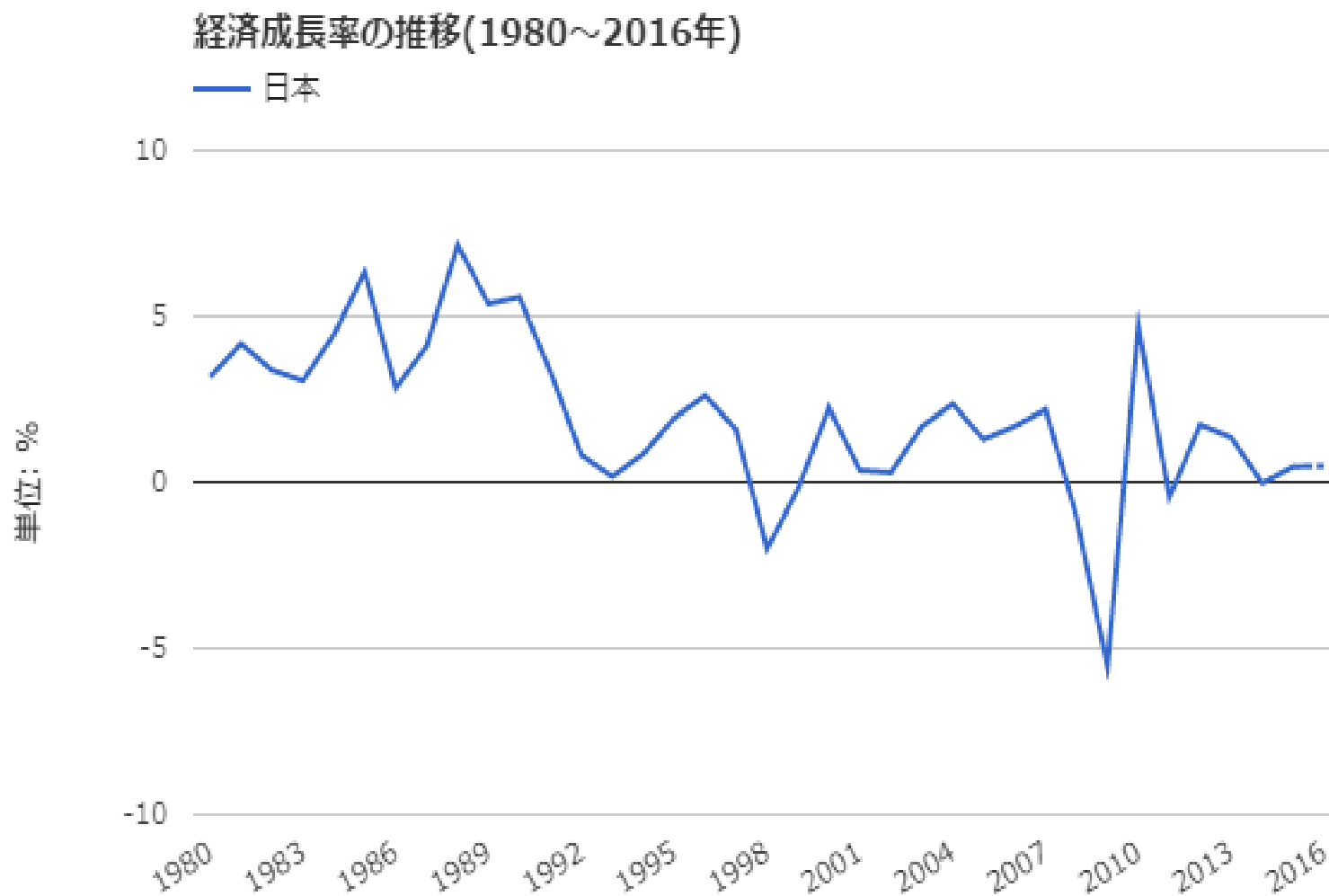
「会社人間」

「企业戦士」

「单身赴任」



# 戦後の高度成長



# 戦後の高度成長

## 実質成長率

1960年から65年 11.7%

1965年から70年 10.5%

現在は、1%を切るときもある：2015年 0.47

1960年  
経済成長が  
すべてに優先する：  
所得倍増計画

表 2-1 戦後日本の経済成長  
(1955～1990)

(実質成長率, 年平均%)

	日 本	アメリカ
1955～1960	7.6	3.2
1960～1965	11.7	4.1
1965～1970	10.4	4.6
1970～1975	7.2	2.7
1975～1980	4.7	3.3
1980～1985	3.9	1.9
1985～1990	4.5	1.9

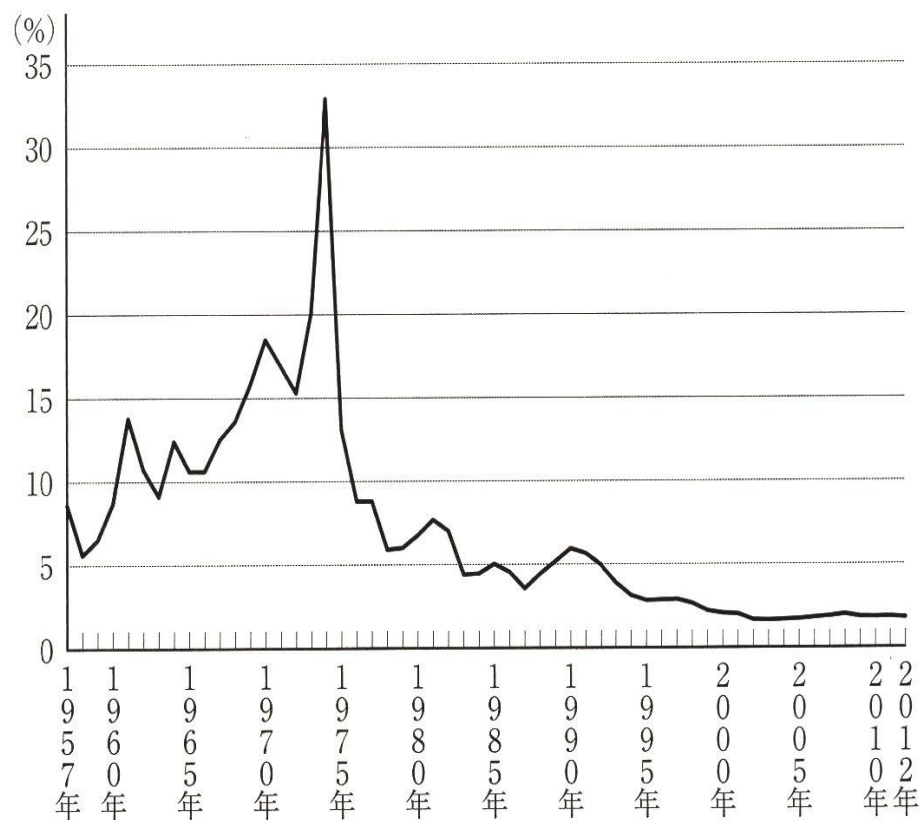
(出所) 経済企画庁『国民経済計算年報』, 日本銀行『日本経済を中心とする国際比較統計』。

# 経済成長第一主義の定着

## 実質賃金の上昇

### 春闘で物価上昇率を超えるベースアップ

図5-1 春闘の賃上げ率の推移



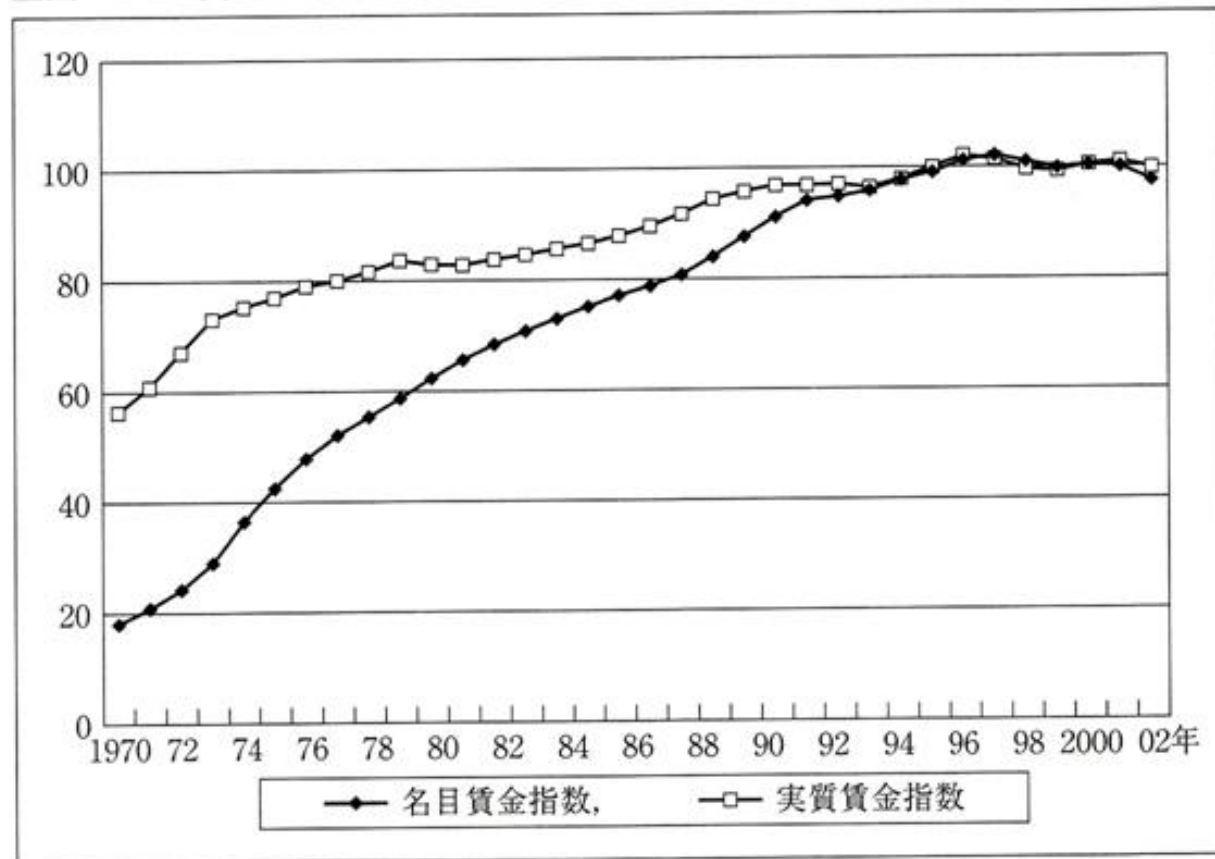
資料) 厚生労働省労使関係担当参事官室「民間主要企業春季賃上げ要求・妥結状況」



# 経済成長第一主義の定着

## 実質賃金の伸び

■ 図 3-8 賃金指数の推移



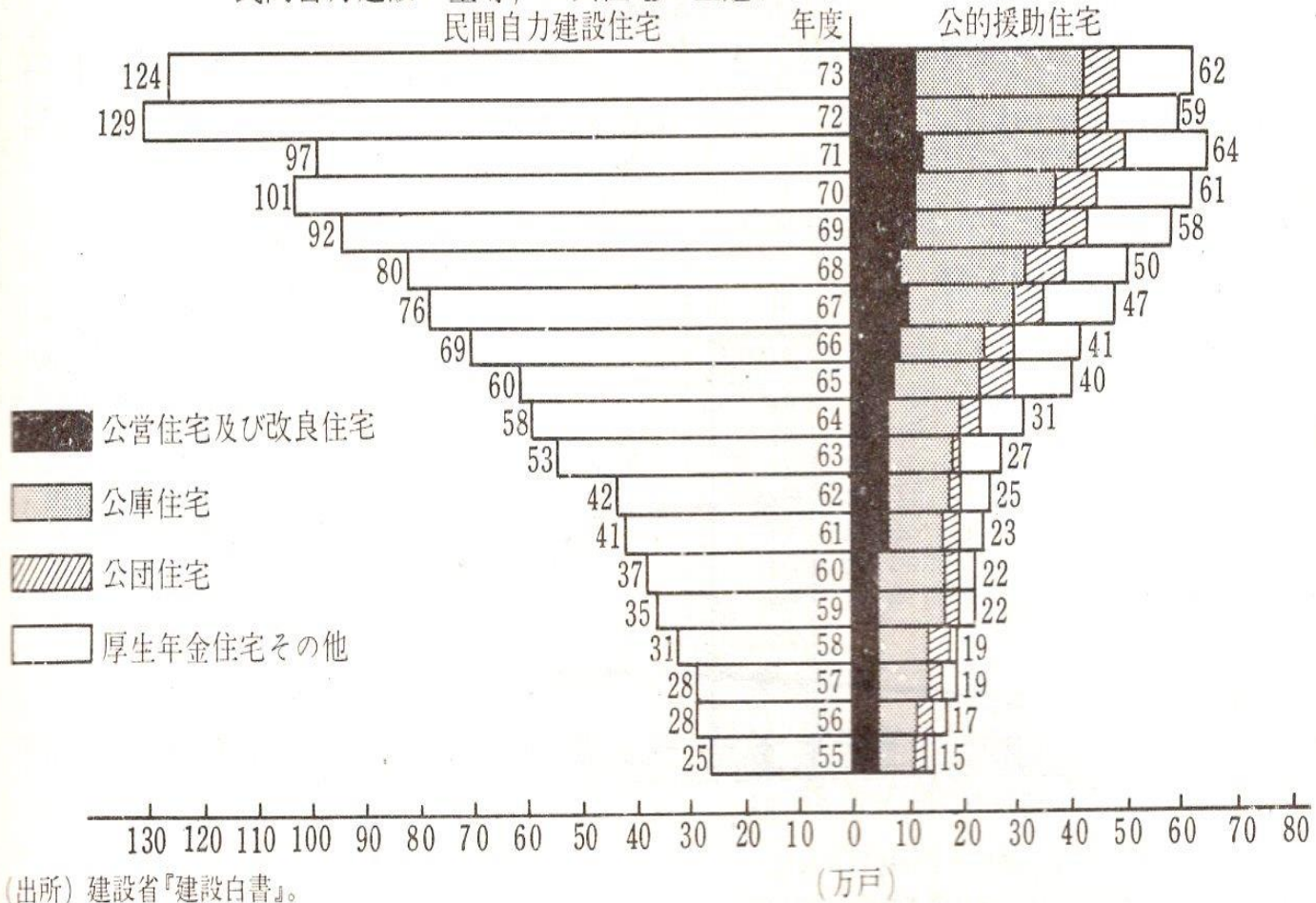
注：現金給与総額の系列。2000年を100と置いたもの。

資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計」

# 住宅建設

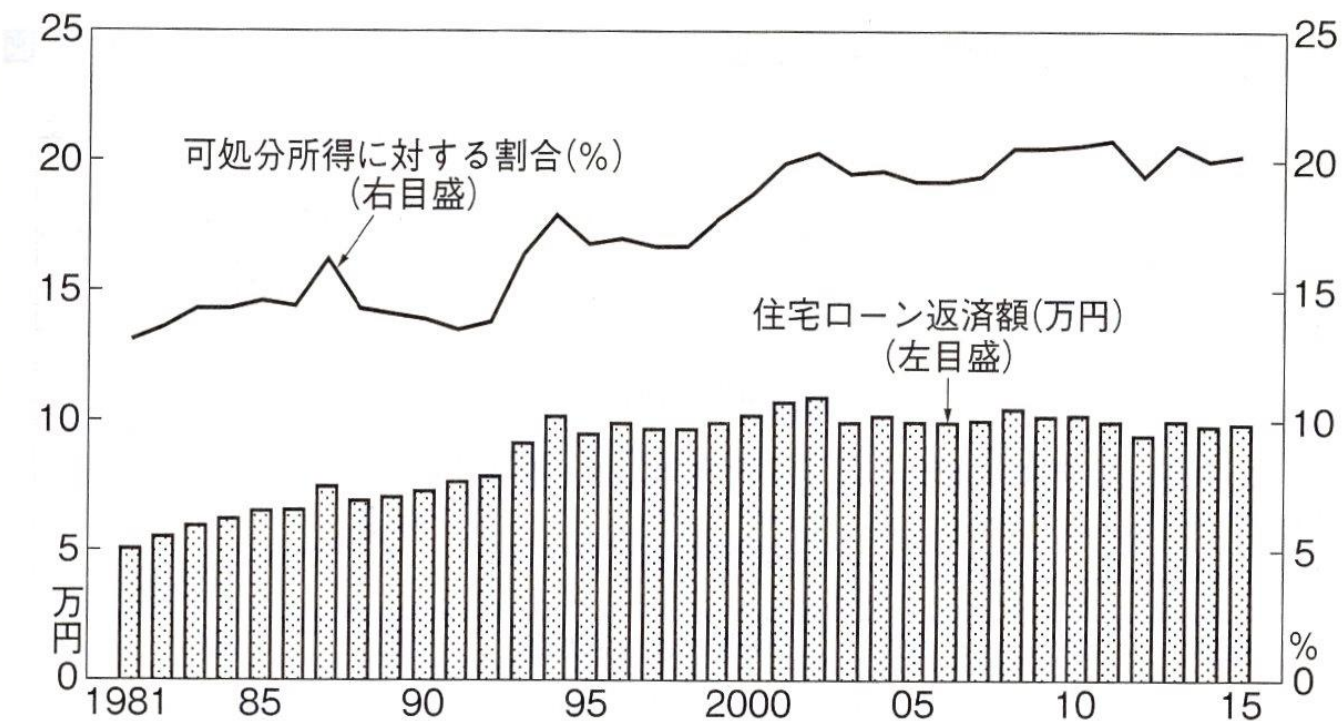
## G-2-1 戦後の住宅建設実績戸数

—民間自力建設の主導，公共住宅の立遅れ—



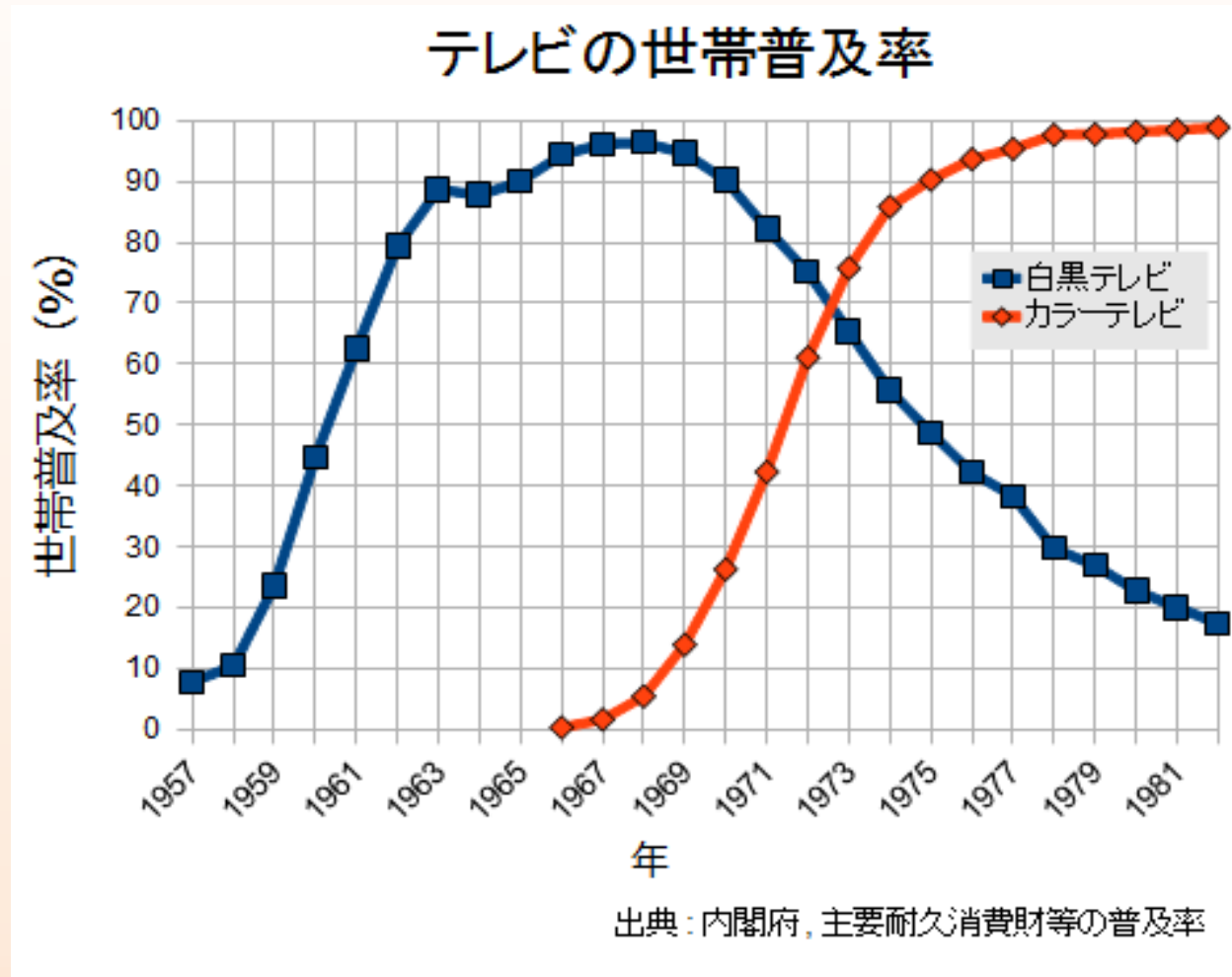
# 住宅ローン: 所得の15%以上

図 32-12 住宅ローン返済世帯の返済額の推移 (二人以上勤労者世帯)

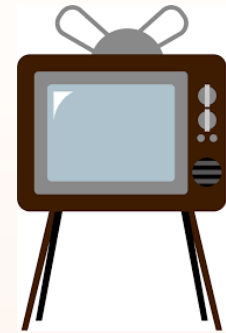


総務省「家計調査報告 (家計収支編)」による。住宅ローン返済世帯の1世帯あたり1か月平均の土地家屋借金返済額。

# テレビ普及率：自動車も



# アメリカ型生活様式と日本的企業主義



アメリカ型生活様式

1960年代

テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫の普及

1970年代

3C:カラーテレビ、乗用車、クーラー 普及

消費主義へ:アメリカ的生活様式へ



## 日本的雇用慣行：日本的雇用システム



このような高度成長の中で、

終身雇用

年功序列賃金、企業内福祉：

企業内労働組合

という、

日本的雇用慣行（日本的雇用システム）の下で、  
企業中心社会が完成していった

※ただし、それは、大企業の正社員に対してのみ

# 企業中心主義へ



高度成長がおわっても続く

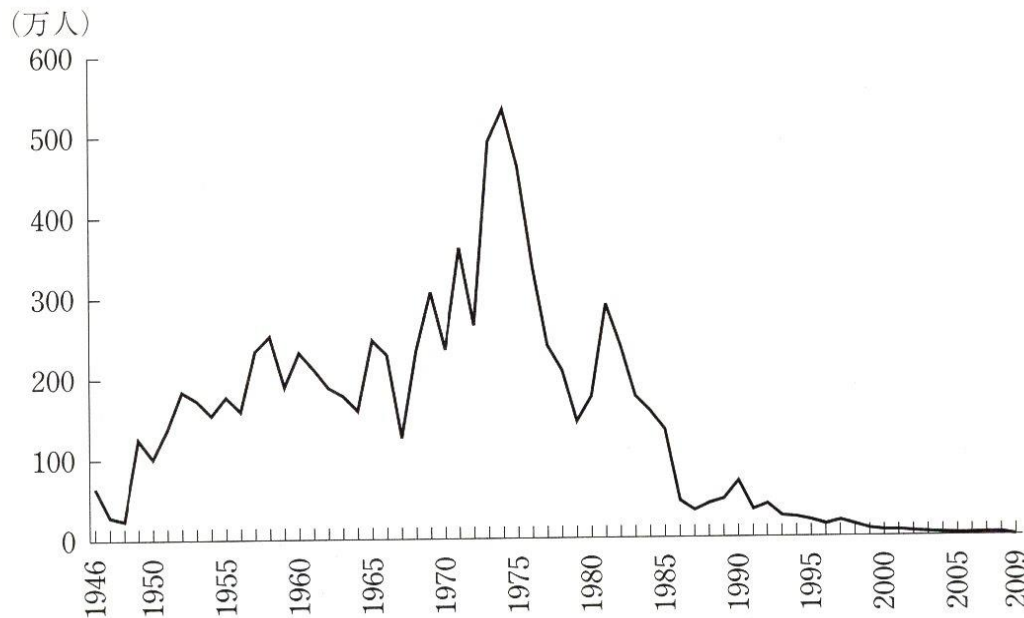
第1次オイルショック不況：1973年・74年  
経済危機→雇用不安：

労働者の成長志向と企業主義的傾向が強まる：  
**企業中心社会**が形成される：  
働きすぎ社会・過労死社会とかかわる、

## 企業中心主義へ

労働組合はストをしなくなってきた：  
70年代から減り、80年代はますます減少：  
世界で珍しいストなし国になる（ストレス社会）

図 1-6 労働争議参加人数の推移（1946～2009年）



（出所） 図 1-5 に同じ。

（注） 争議件数はストライキ，サボタージュ，ロックアウト，業務管理等の合計。



# デートをとるか、仕事をとるか

## ○残業に対する意識:

(1989年6月:大学・高校等の卒業予定者への労働省の調査)

手当がもらえるからやっても良い:62.5%

手当にかかわらず、仕事だからやる:23.0%

2つで、85.5%

手当がもらえても、やりたくない:14.0%



## ○デートの約束のある時、残業を命じられた時、どうするか

仕事を断ってデートをする: 35.4%

デートをやめて仕事をする: 62.3%



## ◇立命館大学・現代労働法ゼミナールの調査:1994年11月

○デートの約束のある時、残業を命じられた時、どうするか

有効回答213名:

デートをやめて仕事をする:71.7%

## 36協定をめぐる厳しい判例

◇残業を断って懲戒解雇：

地裁で無効、高裁で逆転、最高裁で上告棄却

1967年9月：日立製作所の工場の社員が、  
終業15分前に残業を命じられ、  
1時間ほど残業した後、  
断って帰宅したため、出勤停止処分、  
その後懲戒解雇になった：



企業中心社会の象徴的事件：残業を断れない

# 男は仕事・女は家庭

## ◇日本的性別分業と家事労働

週60時間以上も働くと、

家事労働に参加できない

残業で午後8時、9時に退社、

帰宅は10時頃、食事・入浴すれば寝るだけ

食事の支度・かたづけ、

掃除、洗濯、育児、買い物、

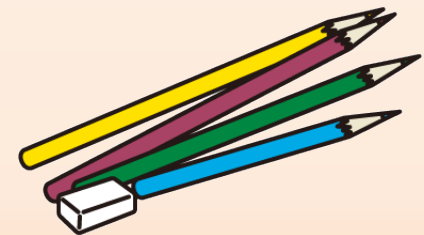
病人の世話、老人介護

など、家事労働は男はできない



## アンケートのお願い

- ・講義で取り上げてほしい項目・内容があれば、アンケート用紙に書いてください
  - ・質問事項・疑問点・ご要望があればそれも書いてください
- ※できるだけご要望に応えようと思います



# ビデオ



ものづくり潮流に異変  
～日本人技術者たちアジアへ～  
クローズアップ現代

2014年6月14日 NHK

約19分

# 日本的雇用慣行について

日本的経営の三種の神器：

終身雇用  
年功賃金（年功制）  
企業別組合



1973年「OECD対日労働報告書」：

「生涯雇用」  
「年功賃金制度」  
「企業別組合主義」

# 終身雇用

1958年:アベグレン『日本の経営』

James C. Abegglen 原題

『日本の工場—その社会的組織の諸側面』

The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization



アベグレン『日本の経営』の中にある  
「終身雇用」という言葉が  
日本のビジネス界で、定着した

## 終身雇用の定義

- 1) 学校を卒業した直後の人を採用、  
定年まで雇用を保証する：  
解雇・希望退職などの人員整理を行わない：  
雇用保障は慣行
- 2) 新規に学校を卒業する者は、  
卒業と同時に会社に入り、  
定年までその会社で働く

※新卒採用



→ 定年退社





## 年功賃金：

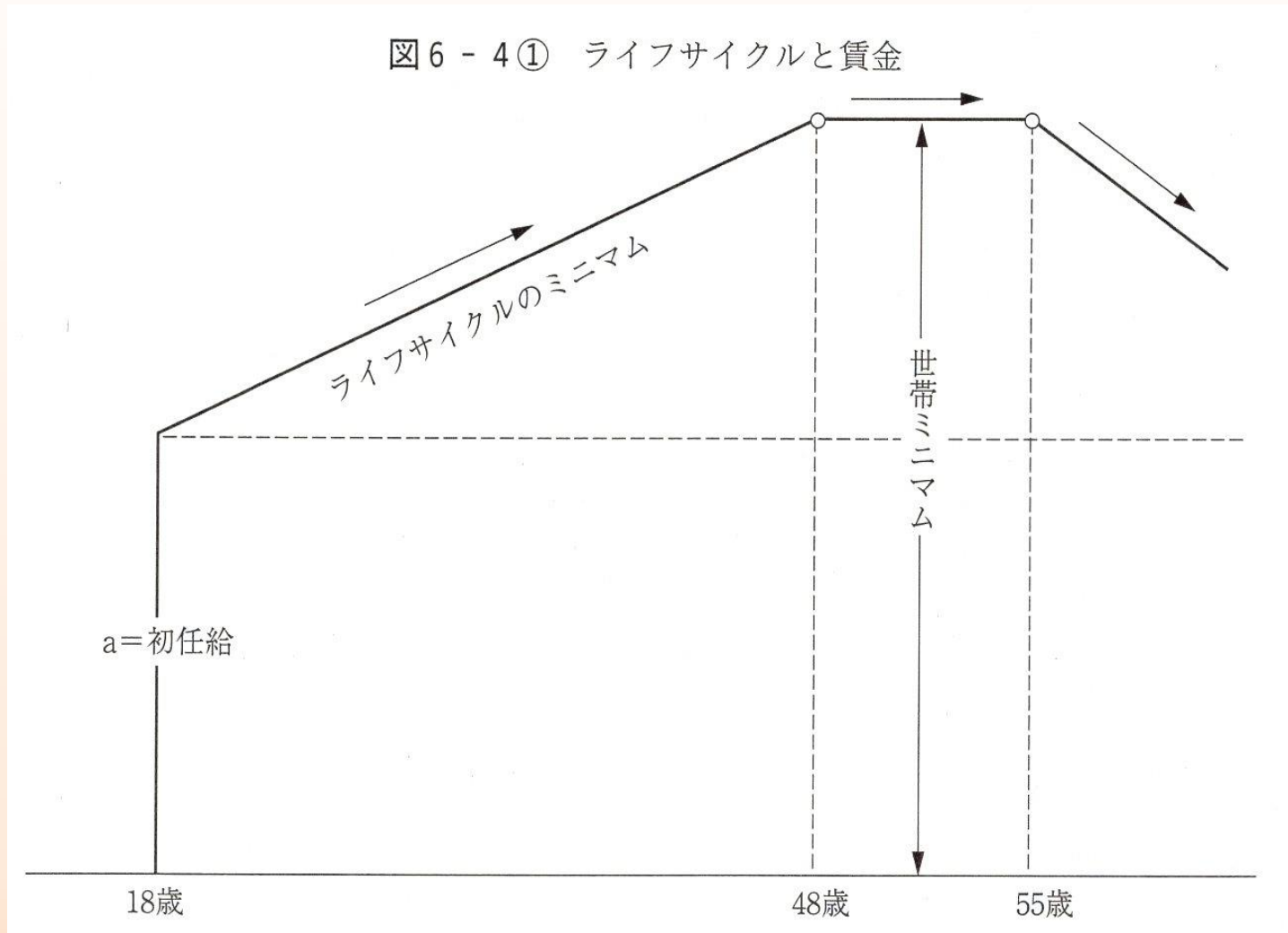
A社の企業特特殊熟練は

B社では役立たないため、B社には移らない。

企業に留まれば、  
年数が長ければ熟練があがり、  
高い賃金を払い、  
昇進も勤続年数の長さ按比例



# 年功賃金の概念図



## 企業別組合

- ・ひとつの会社での連帯感
- ・終身雇用で会社が生活と同一
- ・その会社の従業員と連帯感
- ・A社の機械工とB社の機械工が連帯感を持つことはない
- ・同じ運命共同体
- ・正確には「**企業内組合**」と呼ぶべき



## 企業内組合

- ・企業の競争力が従業員の生活基盤をささえる
- ・労働組合が企業論理に沿うようになる:
- ・企業主義的環境
- ・労働組合自体が労使協調へ傾斜していく:

1960年代に確立



## 日本型雇用慣行への反論

1) 中小企業での長期雇用維持は困難

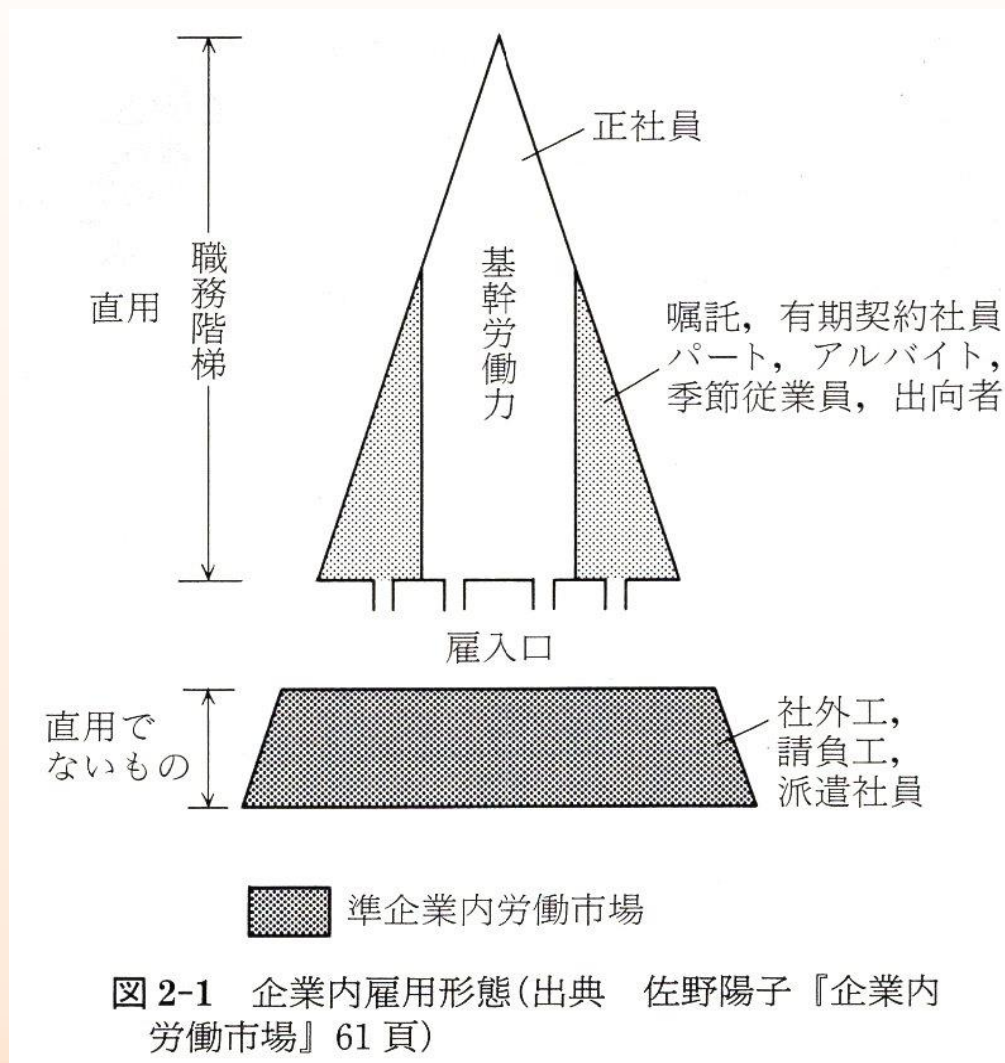


2) 正社員のみ: 縁辺労働者は圏外:  
パート・アルバイトなど: 低賃金・組合なし

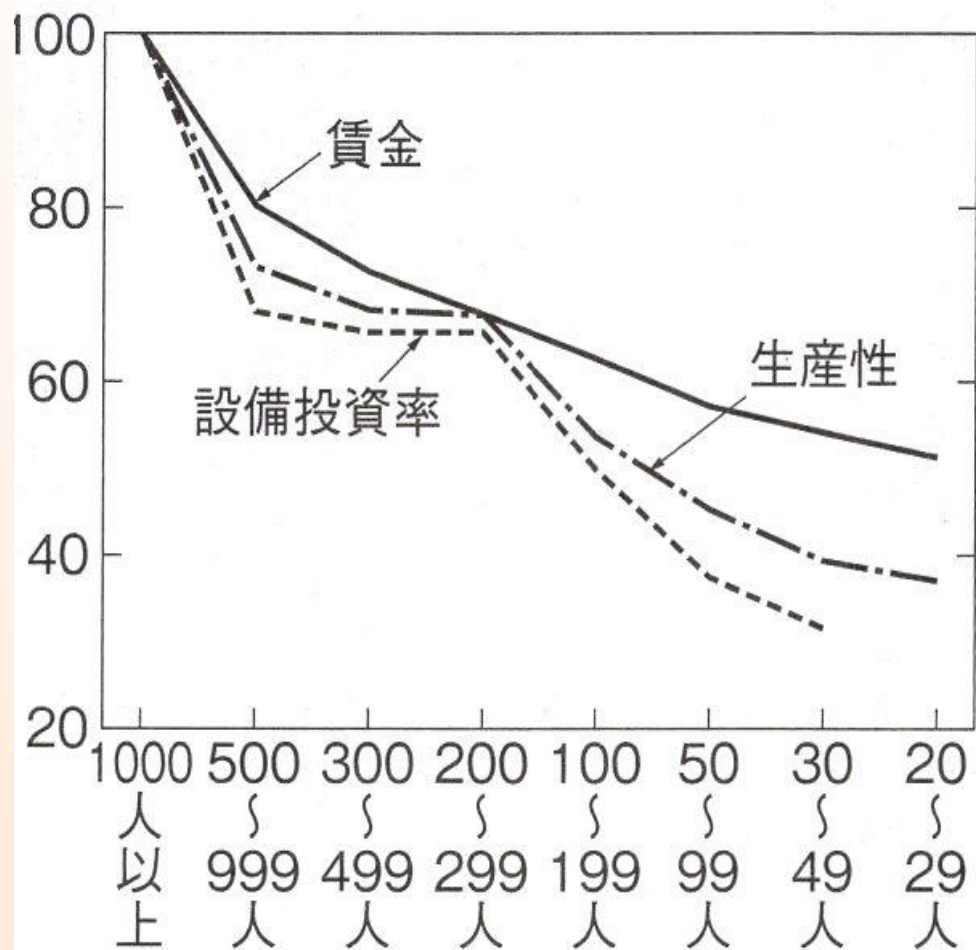
3) 男女の違い: 女性は若年で退社

4) 大企業で中高年で、  
子会社・関連会社への大量の出向、  
定年までは少数

# 雇用構成



# 大企業と中小企業の賃金比較



製造業  
2014年  
1000人を  
100とした場合

## 中小企業の労働者・労働・雇用

中小企業は、  
日本的雇用慣行からは、無縁の存在

日本的雇用慣行から、抜け落ちてきた人：  
大企業をやめた人、  
中小企業から転職してきた人

※しかし、  
ここでも「日本的雇用慣行」の意識が  
根付いている、そうありたいと思っている





# 日本的雇用慣行への意見

家族主義:「会社」が擬似「家族」

生活を守るために、働く、我慢して働く

滅私奉公:江戸時代から続く

仲間意識:仕事にはとっても大切



## 日本的雇用慣行:その後

日本では、  
企業人・労働者全体から、一般国民まで、  
日本的雇用慣行、  
特に、終身雇用(長期雇用)と年功制賃金が、  
実態は違っているにもかかわらず、「意識」として根付いていた。

しかし、1980年代・90年代からは、  
これを掘り崩す様々な政策・提言・企業運営が  
行われてきた。

## 参考文献:

野村正實『終身雇用』岩波書店

森岡孝二『企業中心社会の時間構造』青木書店

小越洋之助『終身雇用と年功賃金の転換』  
ミネルヴァ書房

## アンケートのお願い

- ・講義で取り上げてほしい項目・内容があれば、アンケート用紙に書いてください
  - ・質問事項・疑問点・ご要望があればそれも書いてください
- ※できるだけご要望に応えようと思います

本日はここまでです  
ありがとうございました

