HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	非正規雇用問題の論点 ： わが国企業の人事諸制度の「前提」
著者	大石，雅也; Oishi，Masanari
引用	北海学園大学経営論集，16(3)：11-19
発行日	2018-12-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

非正規雇用問題の論点

── わが国企業の人事諸制度の「前提」──

大　石　雅　也

目　次

1．問題意識
2．非正規雇用労働者の問題
3．わが国企業の人事諸制度の「前提」
4．非正規雇用問題の論点

1．問題意識

平成30年6月29日の参議院本会議において,「働き方改革関連法案」の採決が行なわれ,賛成多数により可決された。この「働き方改革」については，マスコミを中心に，日本版ホワイトカラー・エグゼンプションともいえる,「高度プロフェッショナル制度」に注目が集まりがちであった。しかしながら，今回の「働き方改革関連法案」のなかで,特に注目に値するものの一つに,「同一労働同一賃金」を目指した，パートタイム労働法，労働契約法,労働者派遣法の改正がある。ここでは，雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保がうたわれ，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある不合理な待遇差の解消などが図られることとなった。

この正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある処遇格差の解消あるいは「同一労働同一賃金」実現の必要性については，1990年代後半からの急激な非正規雇用労働者の増加にともなって，多くの研究者の指摘するところとなった。しかし，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある違い，それぞれの労働の質の違いは，そもそも正規雇用労働者とは何か，あるいは正規雇用労働者の労働とはどのようなものであるのか，そこで期待されていることは何であるのかを押さえてはじめて検討することが可能となろう。

そこで，本稿では，わが国の非正規雇用労働者の現状を踏まえたのち，わが国企業における人事諸制度の構築構造を確認し，そのうえで，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある差についての検討を行なうにあたっての論点の整理を試みる。

2．非正規雇用労働者の問題

わが国における非正規雇用労働者の問題については，高山【2004】，鹿嶋【2005】，太田【2006】など，2000年代に入って後，数多くの指摘がなされるところとなった。これら多くの研究において指摘されるのは，何よりも，非正規雇用労働者の正規労働者と比した場合における待遇の悪さであり，特に，賃金の面における劣悪さであった。

わが国における非正規雇用労働者の数的現状を概観すると，次のようになっている。2018年度「労働力調査」（1～3月期）[1]によると，当期の非正規の職員・従業員は2117万人となっており，前年同期より100万人増え，23期連続の増加となっている。そして，いわゆる非正規雇用労働者率は38.2％であり，前年同期と比べて0.9ポイント増となっている。

1985年（1～3月期）から2018年（1～3

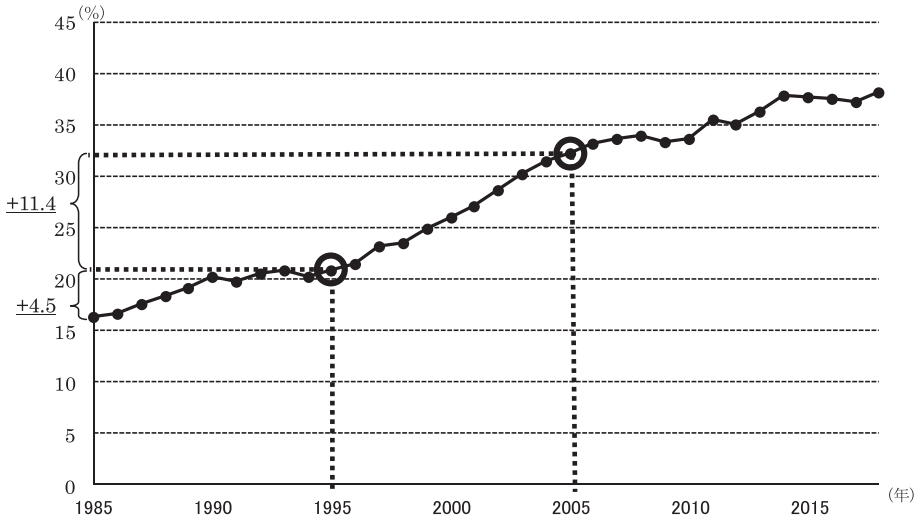
月期）までの非正規雇用労働者率の推移をみてみると，図表 1 のようになっている。すでにわが国における雇用労働者の実に三分の一以上が非正規雇用となっているのであるが，濱口【2016】のいうように，「高度成長期から 90 年代初頭までの時期には，今日『非正規労働』という用語で多くの人々が意識するような含意をもった言葉はなかった」。それまでは，「今日労働問題の最重要課題と考えられているような意味での『非正規労働』という概念が存在しなかった」のである。

濱口は【2016】は，1960 年代までの「臨時工」と正規雇用という雇用形態の違いによる格差こそ問題となることはあったが，1970 年代から 1980 年代は雇用形態の違いによる格差という問題が見失われていたことを指摘し，その時期の正規雇用ではない雇用形態をされる労働者，すなわち，主婦パート，派遣労働者やフリーターなどの成り立ちについて検討し，今日の非正規雇用にかかわる社会問題とのつながりを明らかにしながら，わが国における労働法政策の重要性を指摘している。

しかし，ここで一つ指摘しておきたいのは，1990 年代に入ってからの非正規雇用労働者率の動きである。特に注目すべきは，1995 年を境に，その割合が急激に上昇していることである。1995 年の前後 10 年間の非正規雇用労働者率を比較してみると，図表 1 にあるように，1985 年（16.4％）から 1995 年（20.9％）までの 10 年間では 4.5 ポイントの増加でしかなかったのに対し，1995 年から 2005 年（32.3％）までの 10 年間では 11.4 ポイントもの増加となっている。この 1995 年にあったのは，当時の日本経営者団体連盟による「雇用ポートフォリオ」の提言であった。

「雇用ポートフォリオ」は，日本経営者団体連盟【1995】において提言され，企業の従業員をすべていわゆる正規雇用労働者とするのではなく，雇用形態別に，まさに正規雇用労働者と同等の処遇・働き方をする「長期蓄積能力活用型」グループと，「高度専門能力活用型」グループおよび「雇用柔軟型」グループとに分けて，必要な時に必要なだけ効果的に組み合わせて使うことを推進するものであった。この「高度専門能力活用型」グループおよび「雇用柔軟型」グループは両方ともに長

図表 1　非正規雇用労働者率の推移（1985～2018 年）



出所：「労働力調査」（各年 1 ～ 3 月平均）より筆者作成。

期雇用を前提としないものとなっており，前者は専門的熟練・能力をもって企業の抱える課題を解決するものとされ，後者は職務給や時間給制が想定される，定型業務から専門的業務を遂行できるものとされた[2]。

ここでは明確に企業で雇用される労働者の処遇や教育訓練のあり方が区別され，人事制度も複線化させることが推奨された。このようにして自社で雇用する労働者を区別したうえで雇用ポートフォリオを導入することこそ「新時代の日本的経営」であると日本経営者団体連盟が声を大にして提唱したことが，バブル経済崩壊後のわが国を取り巻く経済状況と相まって，非正規雇用労働者の増加を加速させてことは疑いようがない。その結果が，前掲図表１に示されるものである。

特に問題なのは，現在においても間違いなく「働き盛り」といわれる年代の男性の非正規雇用率が，非常に高くなっていることである。「労働力調査」によると，25〜34 歳，35〜44 歳，45〜54 歳男性雇用労働者における非正規雇用率は，1995 年はそれぞれ 2.9%，2.4%，2.9% であったものが，2018 年は 14.7%，9.2%，8.5% と激増していることが分かる。特に若年層の男性非正規雇用率の高さは大きな問題である。

３．わが国企業の人事諸制度の「前提」

わが国における正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある処遇の違いや格差をなくし，ひいては同一労働同一賃金を実現するために最も重要なことは，まず，正規雇用労働者の働き方の特徴を正確に捉えることであろう[3]。そもそも，このことを成し得ずに，非正規雇用労働者との差異を認め，その差異を埋めることはできない。

わが国企業における労働者の働き方の特徴を示す用語としては日本的雇用慣行というものがある。この日本的雇用慣行が，これまで一般的にどのような捉えられ方をされてきたかというと，それは，いわゆる「三種の神器」と呼ばれるモデルによるものであった。日本的雇用慣行における「三種の神器」とは，終身雇用，年功制，企業別労働組合である。この「三種の神器」モデルが日本的雇用慣行を表すものだとされるようになったのは，経済協力開発機構（OECD）の労働力社会問題委員会が 1969 年 11 月から 1972 年 6 月にかけて実施した調査をまとめた「対日労働力国別検討報告書」（以下「対日報告書」）において，日本的雇用制度の“three principal elements”として，“lifetime commitment”，“the seniority wage”，“enterprise unionism”の三つを挙げたことによる。これにより，この「三種の神器」モデルが，わが国の雇用慣行の特徴を端的に示すものであると，現在に至るまで，広く，わが国では一般的に認識され続けることとなった。

しかし，野村【1994】や橋元【2001】など，このモデルが必ずしも日本的雇用慣行，すなわち日本企業における労働者の働き方を正確に表しているものではないことは，多くの研究者の指摘するところであった。そこで，以下で，わが国企業で雇用される正規雇用労働者の働き方の特徴を，採用から退職に至るまでの人事諸制度の成り立ちを検討することによって明らかにしていく。

そもそも，わが国企業で一般的な採用制度は，いわゆる「新規学卒者定期一括採用」といわれるものである。この採用方法は一部大企業には戦前から存在し，高度成長期を経て，わが国企業全般に広まっていったとされ，新規学卒者定期一括採用制度は，今日においても，変わらず，わが国企業の正規雇用労働者の一般的な採用手段であり続けている。採用制度という企業の入り口を管理する人事制度は，当然，人事システムを形成するその他の人事諸制度に最も大きな影響を与えるが，わが国では常識となっているこの新規学卒定期

一括制度は，非常に特殊なものである。

わが国における採用は，欧米諸国では（1年以内の）短期的な採用計画のもとに行なわれることが一般的であるのに対し，長期的な計画のもとに行なわれることが多い。この長期的な採用計画は「現時点での必要要員数だけでなく，企業の中長期の事業計画に基づき将来の必要要員数を予想するとともに，現有の要員数に変動をもたらす定年や自己都合による退職者数や従業員の育成計画や昇進予定などを組み込み，それに基づいて作成（佐藤【1999】26 頁）」される。これは，欧米諸企業の「雇用の性格が特定の職務（job）に対する雇用であり，採用は欠員（vacancy）が生ずるのに応じて随時行われる随時採用（白井【1992】109 頁）」であることとは対極にあるもので，わが国企業の採用制度の大きな特徴といえよう。わが国では，大企業を中心として，企業の採用は「正規従業員の定年退職までの長期継続雇用を前提として」行なわれており，「長期要員計画と経営見通しにもとづき，さらにその年度における定年退職・自発的退職による人員の減少と各職能部門からの増員要求を考慮しながら新規学卒者の採用予定人員の大枠を決定」するのである（岩出【2013】162-163 頁）。

また，採用をするにあたって，欧米企業が重視するものが「職務記述書と職務明細書にもとづき，募集した職務を遂行できるか否かを問う担当能力やキャリアであるのに対し，日本企業の場合，とくに新卒採用に関しては企業人として組織に適合できるか否かを問う『基礎的な資質』が重視（同上）」されることが一般的である。このことはすでに 1960 年代にはいわれており，森【1961】はわが国企業の採用について，「採用基準が不確定であって実態的には職務能力よりも『人柄』による採用が一般であることが看取できる」，「採用にあたっては『人柄』が第一義的基準とされ」ると述べている（52 頁）。このような採用の際に重視される事項に関する考え方は，今日における採用に関しても同様のことがいえる。いまだに採用にあたっては，応募者の資質を重視する企業が大半であり，特定のスキルを重視する企業はわずかである。特に 4 年制大学文系学生の採用においては，その傾向が顕著であろう。

わが国企業の採用で，このように特定のスキルや能力ではなく，人格的なものが重要視されるのは，「わが国の企業の雇用の性格に由来する。つまり正規従業員は特定の職種系列に属する個々の職務に対する雇用ではなく，当該企業における長期雇用の過程で企業内の職務を遍歴し，多能工としての技能と経験を蓄積し，その過程で上級の職位に昇進する資格と能力を身につけることを期待されての雇用（白井【1992】119 頁）」だからである。このように，わが国企業の採用制度は，自社の従業員が若年時に入社し，（基本的には）定年退職するまで自社に長期間居続け，成長をしていくことを前提として成り立っているといえる。

労働者を雇用するには，企業は賃金を支払う必要がある。これを管理する賃金制度は，労働者の企業における働き方を決定する大きな要因の一つとなるが，戦後しばらくの間，わが国企業の賃金体系は，「電産型賃金体系」を基準とした。この賃金体系は，日本電気産業労働組合協議会（電産協）が 1946 年 12 月に提唱したものであり，敗戦直後から約 10 年間，ほとんどのわが国の企業が，この「電産型賃金体系」に基づく賃金制度を採用したとされる[4]。

この賃金体系では，生活賃金部分である「生活保障給」が賃金額全体の 80％以上を占め，能力賃金部分である「能力給」と「勤続給」の合計は 20％以下に押えられており[5]，「生活保障給」は，年齢と家族数によって算定されていた。つまり，この賃金体系においては，労働者が手にする賃金は，生活賃金とし

ての性格が非常に強いものであったことがいえる。またそれと同時に，年齢給的な性格が強いということもいえよう。ここで重要なのは，その後のわが国の賃金制度に顕著に表れている定期昇給の原型がここにみられるということである[6]。

その後，戦後復興の進展と生活水準の上昇につれて，賃金の意味合いが生活賃金から職務・能力賃金へと比重が移り，1960年代の経営者攻勢のもと，学歴別，性別賃金カーブの導入，査定幅の拡大と他の属人的要素が加えられ，資本の裁量権の拡大にともなって年齢別生活保障給部分の縮小がなされていった。

大きな変化としては，1960年代の大手鉄鋼各社による職務給的賃金体系の導入があったが，これはすぐに頓挫してしまった。そして，それに替わって広く企業に普及したのが，職能資格制度による職能給的な賃金体系であった。職能資格給とは，職務を遂行するために必要な能力（職務遂行能力）に対して支払われる賃金のことである。この年齢に対してではなく，職務遂行能力に対して賃金を支払うという制度が企業には受け入れやすく，その後，職能資格制度は，わが国企業に広く普及することとなった。

しかし，このように多くの企業で年齢別生活保障給部分の縮小が図られ，様々な賃金制度の考案・導入が行なわれたにもかかわらず，賃金と年齢の関係をみてみると，戦後しばらくから2000年代になるまで，一貫して同じように年功的な賃金カーブを描いている。これは，今日においても，1970年代の研究である孫田【1978】の（従業員の賃金は）「低い初任給から始まって，賃金は年齢，勤続年数とともに増えていく……のが普通（31頁）」という姿と何ら変わるものではない。

これまで，各企業では個別に様々な工夫が施され，それぞれの企業の実状に合った賃金制度が構築されてきた。それにもかかわらず，このような一定の傾向がみられることは，これまでにも多くの研究者によって指摘されるところであった。このような賃金プロファイルは，昇給に従業員の長い雇用期間において長期の収支を一致させる形態をもたせ，働き盛りの従業員の賃金を比較的低く抑えるかわりに，高齢の従業員の賃金を高めに設定することによって成り立っている[7]。つまり，若年の頃は業績貢献度よりも低い賃金で働き，高齢になってからは業績貢献度よりも高い賃金をもらうという働き方をするのである。このような働き方は「企業と従業員の長期貸借関係（藤村【1997】61頁）」によってはじめて成り立つものといえよう。

今野【1998】も日本企業における従業員の業績貢献度と賃金の時間的不一致について，「企業と社員は，入社から定年までの長い期間で決済する取引関係を結んでいると考えられ，この点に日本の賃金制度の特徴があるといわれてきた（99頁）」と述べている。

このように，戦後のわが国企業における賃金制度は様々な変化をしてきているにもかかわらず，賃金制度を構築する際の前提として，従業員は若年時に入社してから定年退職するまで自社に居続けることがあり，その上に成り立っているといえる。

わが国企業に新規学卒定期一括採用された者のほとんどは，その後，勤続期間が延びるに伴い異動を繰り返していくこととなる。この異動には，配置転換と昇進の二つがあり，一般に，わが国では，特に規模の大きな企業の場合，自社従業員は，ジェネラリストとしての育成を目標とし，多くの部署・部門を経験させるといわれてきた。そのように多くの部署・部門を経験させるといった人事戦略を取るときに，配置転換が行われることが多かった。

八代【1995】によると，配置転換には，「企業内労働力の需給調整」機能，「人材育成」機能，そして「人的ネットワーク形成」機能が

あるとされる。「企業内労働力の需給調整」機能は，わが国企業において特に重要な機能であり，これには余剰人員の発生を部門間の労働力の再配分によって解決する「雇用調整型配転」と，経営組織の改廃や生産設備の変化などといった労働需要の変化に対応する「組織変化対応型配転」の二つがあるとされる。ここには，企業の労働力需給の調整が，企業の内部労働市場のなかで行われ，余剰人員が発生しても配置転換によって内部に留めておくという企業の姿勢が強く反映されている。

八代【1995】は，日本労働研究機構【1993】のアンケート調査[8]から，配置転換の機能のうち「人材育成に関連したものは若年層ほど多く，企業内の需給調整や業務上の必要に基づくものは，年齢が上がるほど多くなる」という傾向と，同調査にある別の質問の結果[9]から，わが国企業の配置転換は「人的投資」の意味合いが強く，企業は投資回収期間の長い若年層に対して，より積極的に配置転換を行なうと結論づけている。これらのことから，わが国企業における配置転換という人事制度が，従業員が長期的に自社に留まり続けるということを前提に，あるいは期待されて構築され，機能しているということが分かる。

昇進についても同様のことがいえる。わが国企業では，特にホワイトカラーの正規雇用労働者の「昇進は主に企業内労働市場の中で，内部昇進という形で行われ」（八代【1995】17 頁），その昇進競争は同一年次の中で行われてきた。

今田・平田【1995】は，わが国企業におけるホワイトカラーの昇進構造が①「一律年功」期，②「昇進スピード競争」期，③「トーナメント競争」期の三構造に分かれて成り立っていることを明らかにした。「一律年功」期は，企業への定着を目的とする時期であり，「初期の段階は選抜や競争よりも，組織への一体化および適応」のために，一律年功制がとられている（今田・平田【1995】62-63 頁）。しかし，一定期間を過ぎて組織への一体感や適応がある程度なされた後も，「一律年功」によって同一年次者の間で差をつけないでいると，能力のある者のモラルの低下が引き起こされる。そこで，次の「昇進スピード競争」期を設けられ，適度な競争心を喚起することによってモラルの低下が防がれるのである。ただし，この時期の昇進競争はなだらかなもので，それは，「『昇進できるかできないか』の競争ではなく，あくまで昇進が早いか遅いかという『昇進スピード競争』であり，フロントランナーとフォロアーの入れ替わりは頻繁に行われる（八代【2002】41 頁）」。

その後，「トーナメント競争」期が設けられ，さらに上位の希少な職位をめぐって激しい選抜競争が行われる。ここでは，中期の「昇進スピード競争」期のような，昇進するのが早いか遅いかではなく，昇進できるかできないかという明瞭な昇進の差が現れてくる。この際に重要なのは，中期の「昇進スピード競争」期における査定の結果が次の「トーナメント競争」期の下地となっており，ここでの選抜にある程度の影響を与えるということである。つまり，「昇進スピード競争」期でできた差は，次の「トーナメント競争」期になれば完全に解消され，ふたたび完全に同じスタートを切ることができるわけではなく，「昇進スピード競争」期における評価も，その従業員の職業人生全体における競争に影響を与えるのである。

今田・平田【1995】は，わが国企業における昇進構造をモデル化し，その昇進競争のやり方が単なる「年功制」なのではなく，「長期の競争」をその基盤としているということを明らかにした。この「長期の競争」を可能としている前提は，従業員を長期的に雇用し続けるという企業の方針に他ならず，それと同時に，「昇進スピード競争」において遅れをとってしまった従業員がモラルの低下を起こ

さずに仕事を続けることを可能としているのも，その企業が長期的に自分を雇用し続け，長期的に評価してくれるに違いないとする，従業員の意識に他ならない。

このように，昇進においても，従業員が長期的に雇用され続ける場合に最も上手く機能するように人事制度が構築されているということが分かる。

そして，最後は退職である。わが国では，今日では9割以上の企業において定年退職制が制度として存在し，その企業の定める定年年齢に達した者は，自動的かつ強制的に企業からの退出を求められる。このような，わが国の企業ではごく一般的な人事制度である定年退職制であるが，欧米の企業ではそう一般的なものとはいえない。例えば米国では，年齢差別禁止法が制定されており，年齢によって雇用面で差別することは違法行為となる。したがって，定年年齢に到達したことをもって，自動的かつ強制的に退職させるような定年退職制度は，米国企業においては一般的に認められないものとなる。もちろん，アメリカにも定年制に似た制度もあるが，「アメリカの定年制は老齢年金の受給資格を得て労働から完全に引退するもので，それはわが国の，一定年齢で企業を自動的，強制的に退職させられるものとは本質的に異なる（田中【1988】135頁）」ものといえよう。

このような定年退職制であるが，わが国においては，ごく当たり前の人事制度として認識され，まったく問題にもならない。それは，企業に正規に雇用されている労働者が，企業は従業員を定年まで長期的に安定して雇用し続けるものだという思いを，ある意味，常識のようにもっているからに他ならない。繰り返しになるが，本来的な意味においては，定年退職制は従業員を定年年齢まで雇用し続けることを約束する制度ではない。しかし，わが国の正規雇用労働者が，一般的にこのような捉え方をするのは，自分たちを管理する様々な人事諸制度が，定年の時が来るまで従業員を安定して雇用し続けることを前提に設計されていることの実感によるものだと考えられる。

4．非正規雇用問題の論点

前節でみてきたように，わが国企業の主要な人事諸制度は，それぞれ，すべて従業員が若年時に入社してから長期安定的に自社企業内に留まり続けた後に定年退職して会社から出て行く，といった就業人生を送ることを前提に設計されている。この意味するところは大きい。なぜなら，今日，問題とされている正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある処遇格差の原因の大きな部分が，ここにあると考えられるためである。

基本的に，前節における「従業員」とは，正規雇用労働者である。そして，その正規雇用労働者を管理する人事諸制度は，彼／彼女らが，長期安定的に自社企業で働き続けることを前提に出来上がっている。これは，理念として，長期安定的に自社企業に居続けてくれることを期待しているなどといったことではなく，現に従業員を管理する人事制度が，従業員が若年時に入社してから長期安定的に自社企業内に留まり続けた後に定年退職して会社から出て行く，といった就業人生を送ることを前提に構築されているということである。そして，その一つ一つの人事制度が当該前提を軸として結びつくことによって一体となり，企業の人事システムを構築しているのである。

そこに，若年時に新規学卒定期一括採用されたのでなく，長期安定的に同一企業に居続けることも前提としない非正規雇用労働者の管理を同化することが容易でないことは自明であろう。その結果が，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある処遇の差なのである。正規雇用労働者と非正規雇用労働者と

の間にある処遇格差の解消あるいは「同一労働同一賃金」実現を目指すにあたっては，このことを明確にしておかなければならない。加えて，そもそも，1990 年代後半以降においては，「雇用ポートフォリオ」的発想のもと，わが国企業は意識的に正規雇用労働者率の縮小と，それにともなう非正規雇用労働者の増加を促進してきたのである。これらのことを踏まえると，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間にある処遇格差の解消あるいは「同一労働同一賃金」実現は，決して，「働き方改革」を旗印とした法政策改革ではなし得ないことが明白である。

上記課題の解決に必要となるものとして，二点を挙げることができる。一つ目は，「雇用ポートフォリオ」のように雇用形態を分類するのではなく，雇用形態の同一化することである。このことによって，量的に非正規雇用労働者を減らすことを目指す。しかしこれは，多様な働き方（ダイバーシティ）の促進に逆行する場合もあることに注意が必要である。

二つ目は，正規雇用労働者を管理する人事システムのあり方の抜本的な転換である。このことによって，わが国企業で働く労働者の働き方の質を変え，ひいては正規雇用労働者と非正規雇用労働者との処遇の格差を解消することを目指す。すなわち，現に従業員を管理している各人事制度の前提を見直し，表層的な「働き方改革」ではなく抜本的な「働き方改革」を行なうことである。しかしながら，このことを行なうにあたっては，現時点における正規雇用労働者の働き方の是非について，改めて検討することが必要となる。

そもそも非正規雇用労働者の働き方を，このようなものと特定することは非常に困難であるが，それらの多くは，新規学卒定期一括採用されず，職務給あるいは時給に基づく賃金を受け取り，本来的には異動のないものである。非正規のまま定年年齢まで長期にわたって継続的に雇用され続けることもない。すべてにおいて，先述したわが国企業で雇用される正規雇用労働者の働き方の大きな特徴から外れるものである。

このことを理解したうえで，正規雇用労働者と非正規雇用労働者との処遇格差あるいはそれぞれの働き方を見直す場合，これまでの正規雇用労働者の働き方の是非から問い直す必要があろう。次稿では，わが国における正規雇用労働者の働き方が，そもそも同一労働同一賃金の思想に沿うものであったのかを問い直し，そのうえで，先述の二点についての考察を深めたい。

〈参考文献〉

・今田幸子，平田周一【1995】『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
・今野浩一郎【1998】『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社。
・岩出博【2013】『LECTURE 人事労務管理〔増補版〕』泉文堂。
・大石雅也【2005】「日本的雇用慣行の捉え方に関する一考察―企業の人事諸制度と『終身雇用の原則』―」九州大学大学院経済学会『経済論究』（第 121 号），pp. 1-15。
・太田清【2006】「非正規雇用と労働所得格差」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』（No. 557），pp. 41-52。
・鹿嶋敬【2005】『雇用破壊　非正社員という生き方』，岩波書店。
・河西宏祐【2001】『電産型賃金の世界―その形成と歴史的意義―［新装版］』早稲田大学出版部。
・崎岡利克【1997】「定昇」『日本労働研究雑誌（No. 443）』日本労働研究機構，pp. 10-11。
・佐藤博樹【1999】「雇用管理」佐藤博樹，藤村博之，八代充史『新しい人事労務管理』有斐閣，pp. 25-51。
・島田晴雄【1994】『日本の雇用― 21 世紀への再設計』筑摩書房。
・白井泰四郎【1992】『現代日本の労務管理（第 2 版）』東洋経済新報社。
・高山与志子【2004】「米国における非正規雇用の実態」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』（No. 524），pp. 33-44。

・竹村之宏【1997】『進化する日本型経営　業績主義人事を超えて』ダイヤモンド社。
・田中博秀【1988】『日本的経営の労務管理』同文舘出版。
・日本経営者団体連盟【1995】『新時代の「日本的経営」―挑戦すべき方向とその具体策―』。
・日本労働研究機構【1993】「大企業ホワイトカラーの異動と昇進―『ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査』結果報告」
・野村正實【1994】『終身雇用』岩波書店。
・橋元秀一【2001】「人事労務管理」『大原社会問題研究所雑誌（507号）』法政大学大原社会問題研究所，pp. 1-10。
・濱口桂一郎【2016】「性別・年齢等の属性と日本の非典型労働政策」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』（No. 672），pp. 4-13。
・藤村博之【1997】『企業にとって中高年は不要か日本型雇用システムの再評価』生産性出版。
・孫田良平【1978】『年功賃金の終焉』日本経済新聞社。
・森五郎【1961】『戦後日本の労務管理』ダイヤモンド社。
・八代充史【1995】『大企業ホワイトカラーのキャリア―異動と昇進の実証分析―』日本労働研究機構。
・八代充史【2002】「日本のホワイトカラーの昇進は本当に『遅い』のか」『日本労働研究雑誌（No. 501）』日本労働研究機構，41-42。

〈注〉

1　過去データとの整合性をとるために，通年集計ではなく１～３月期集計を使用している。

2　日本経営者団体連盟【1995】32-33頁参照。

3　この部分は，大石【2005】の一部を加筆修正のうえ記述している。

4　河西【2001】を参照。

5　河西【2001】５－６頁を参照。孫田【1978】によると，昭和21年におけるその比率は，それぞれ約73％と約27％であった。

6　崎岡【1997】によると，1954年の電産・電力各労組と中央労働委員会の調停において定期昇給制度は提案・実施された。

7　島田【1994】，竹村【1997】を参照。

8　同調査のアンケート項目「定期的な配置転換を行なう理由」からは，「企業内労働力の需給調整」機能にあたる「組織の変化への対応」の項目が，20代：23.7％，30代：46.7％，40代：64.7％となっており，年齢が高くなるほどにその割合が大きくなっている。逆に「人材育成」機能にあたる「従業員の人材育成」，「従業員への多能的能力付与」や「従業員の適性発見」の項目では，年齢が低いほどにその割合が大きくなっており，配置転換に期待される機能が，年齢層によって異なっていることがわかる。

9　①企業から見た望ましい配置転換の間隔は従業員の年齢によって異なり，若年層ほど短い期間に配置転換が行われ（「３年に１回程度」という回答が56.8％と最も多かった），さらに，②若年層ほど「部門を越えて配置転換を行う」と答えた企業の割合が多かった。