

# 若者はなぜ仕事選びに失敗するのか

経済学部 4 回生 寺尾ゼミナール

奥村 康平\*

## 目次

### はじめに

#### I 若年層をとりまく労働環境

- (1) 非正規雇用の増加:その背景
- (2) 非正規雇用の増加:所得の二極化と人件費減少
- (3) 正規雇用者の負担増:労働時間の二極化

#### II 若年層の望む仕事

- (1) 若年層の仕事選択の基準:求職時
- (2) 若年層の仕事選択の基準:離職時

#### III 日本的雇用慣行の見直し

- (1) 長期雇用
- (2) 新卒一括採用
- (3) 年功的賃金体系

#### IV インセンティブ・メカニズムとしての日本的雇用慣行

- (1) 「人的資本理論」による長期雇用の説明
- (2) 「人的資本理論」による年功的賃金体系の説明
- (3) 「人的資本理論」による日本的雇用慣行の説明の問題点
- (4) インセンティブ・メカニズムとしての日本的雇用慣行
- (5) インセンティブ・メカニズムとしての成果主義的賃金体系

### おわりに

### 参考文献

## はじめに

日本では、バブル崩壊以降、「失われた10年」を経て、働く人々をとりまく環境が大きく変化した。1985年に成立・施行された男女雇用機会均等法を契機とした女性の社会進出はさらに進み、情報技術の進展と相俟って、新たな産業が生まれ、職種も増加し、人々の働き方が多様化したという点で、肯定的に評価できる環境の変化も少なくはない。

しかしながら、ここ10年間、非正規雇用者は増加し、その数は、現在、雇用者の三分之一を占めるまでに至っている。このことに付随して、正規雇用者の労働時間は増加し、現在、働く人々の間では、所得と労働時間の双方における「二極化」が進行している。

いわゆる「就職氷河期」を経て、ここ数年間は、四年制大学卒業者の就職状況が好転し、2009年3月卒業予定の学生に関しては、空前の「売り手市場」と呼ばれるほどであった。しかしながら、2008年の秋口以降、国内の景気悪化とサブプライム・ローン問題に端を発した世界的な金融危機のあおりを受けるかたちで、内定取消を行う企業も続出しており、2010年3月に卒業予定の学生は、すでに厳しい就職戦線に直面している。

90年代半ば以降の長引く不況下で、大学生の就職活動は、その開始時期が早まり、長期化することとなった。それでは、この就職活動の早期化・長期化によって、大学生は自らにとって望ましい職業選択を実現することができるようになったのであろうか。素朴に考えて、たとえばバブル期以前の大学生に比べて、現在の大学生は、自らの仕事について考える期間が長くなり、その機会も増えた結果として、仕事選びや会社選びに関して、失敗をしにくい環境が実現されていると判断してよいのであろうか。

周知のように、四年制大学卒業者の3年後離職率は、バブル崩壊以降徐々に上昇しており、現在、その数字は30%を超過している。3人に1人以上が、最初に就職した企業を3年後には辞めており、そのうちの半数は、1年以内に離職しているのである。この事実を、労働市場における需給のミスマッチの結果とみなすことは、はたして適切なものであろうか。

本稿は、若年層が労働市場に参入する際、何を選択肢と考え、どのような評価基準にしたがって選択を行うのが適切であるのかという問題について、その経済分析を行うものである。

本稿の構成は、以下の通りである。

まず、I章では、現在、若年層をめぐる労働環境の現状を確認する。ここで特に着目することは、近年、非正規雇用が増加していることの結果として、正規従業員として採用されることのコストとリスクも増加しているという事実である。

II章では、現在、労働市場に参入する若年層が、どのような基準によって仕事や企業を評価し、選択しているのかについて、その概要を示す。ここで着目するのは、入職時には賃金が軽視されている一方で、賃金に不満をもって離職するケースが多いという事実である。

III章では、現在、多くの企業において、いわゆる日本的雇用慣行の見直しが検討されている事実とその理由ならびに含意について考察を行う。ここでの主要な論点は、現在では、過去とは異なり、たとえ大企業の正規従業員として採用されたとしても、そのことは必ずしも安定した“キャリアパス”が保証されることを意味するわけではないということである。

続くIV章では、若年層が入職時にほとんど考慮することがないといってよい、賃金体系の合理性について議論を行う。「年功的賃金体系」ならびに「成果主義的賃金体系」をインセンティブ・メカニズムとして統一的に扱い、それぞれの賃金体系の本質とその機能を経済学的に明らかにする。その際の主要な論点は、賃金体系の合理性が、その賃金体系を採用している企業の成長の持続可能性や従業員の年齢構成等などに応じて総合的に定まるということである。過去 10 年、日本では、成果主義的な賃金体系を導入する企業が増えたが、従業員の労働意欲の低下を招くなど、失敗例も多く報告されている。この章の議論では、労働者にとって、たんに自らの選好と賃金体系とのマッチングを考慮するだけでは、合理性を欠く選択をすることになることが示される。

以上のように、本稿では、若年層が仕事を合理的に選択するために必要なことが何であるのか、経済学的な立場からそれを明らかにする。

## I 若年層をとりまく労働環境

ここではまず、若年層をとりまく労働環境について、その現状を確認する。

### (1) 非正規雇用の増加: その背景

2008年における日本の総雇用者数は5,108万人にのぼっている。そのうち、正規雇用者の総数は3,371万人、非正規雇用者の総数は1,737万人である。つまり、現在、会社勤めをする人のおよそ3人に1人が、非正規雇用となっている。20年前、非正規雇用者数は全雇用者数の20%を下回っていた。この10年間で、4人に1人から3人に1人の割合にまで非正規雇用者が増加したのである。同じ期間において、非正規雇用に占めるパート・アルバイトの割合は82%から66%まで減少した。非正規雇用者の増加の主要因は、派遣・契約社員・嘱託社員といった雇用形態の増加である。

非正規雇用が増えた原因は、大別すると、以下の3つである。

第一に、90年代後半の景気低迷をうけて企業においてリストラが進められた結果、世帯主である男性の雇用不安が高まり、世帯の補助的な稼ぎ手としての女性パートタイマーが増加したことによる。

第二に、1999年、派遣労働者法が「派遣対象業種が原則自由」というかたちで改正されたことによる。さらに2003年には、派遣労働者の雇用期間制限が1年から3年に延長され、あわせて対象業種も製造業にまで拡大された。このことで、多くの企業が非正規雇用を用いることとなった。

第三に、90年代後半の景気後退によって、人件費を抑制するために新卒採用が抑制されたことによる。いわゆる「就職氷河期」といわれた1993年～2004年では、「フリーター」に象徴される非正規雇用を選ばざるをえない新規学卒者が続出した。

### (2) 非正規雇用の増加: 所得の二極化と人件費減少

非正規雇用者の増加は、労働者や企業にどのような影響を及ぼしているのだろうか。

厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、2007年時点での非正規雇用者の平均年収は200万円以下である。他方、正規雇用者の平均年収は、400万円である。現在、非正規雇用者と正規雇用者とでは、所得に倍以上もの差が生じているわけである。



図1 労働分配率の推移(財務省「法人企業統計調査」2007年)

非正規雇用の増加は、企業の人件費を減少させることとなった。なぜなら、正規雇用に比べて年収の少ない非正規雇用者が、その数でも割合でも増加したからである。このことは、労働分配率をみることも確認できる。図1は、労働分配率の推移を示している。90年代以降、大企業を中心として労働分配率は低下する傾向にあり、全体でも労働分配率は低下している。

### (3) 正規雇用の負担増:労働時間の二極化

90年代以降、非正規雇用者が増加したことで、正規雇用者一人当たりの仕事量は増加した。総務省「労働力調査」によれば、特に、30代・40代の男性を中心に、長時間働く正規雇用者が増加しており、現在、その年代では、およそ5人に1人が、週60時間以上働いている。週60時間以上働く人の割合は、10年前と比較して、20%程度増加している。

「平成20年版 国民生活白書」によれば、現在、正規雇用者の3人に2人が、仕事上の責任や負担が増えたという評価をしているが、その原因の内訳は、「個人での仕事が増加50%」、「昇任・昇格40%弱」、「社員数の減少30%」、「非正規雇用者の指導・管理が増加20%」となっている。非正規雇用が増加したことで、正規雇用者の負担は、

質的にも増加したのである。

非正規雇用者の所得は相対的に低く、不安定である。しかしながら、正規雇用者として働く場合には、負担の大きい仕事を任され、長時間働くことになる。これが、若年層をとりまく労働環境の現状である。

## II 若年層の望む仕事

ここでは、若年層が仕事を選ぶ際の基準について検討をする。労働市場に参入する若年層が仕事を選択するにあたって合理的な判断を行っているかという問題、また、求職時と離職時での仕事に対する考え方の相違について考察する。

### (1) 若年層の仕事選択の基準：求職時

図2は、若年層が求職活動の際に重視した項目を示している。

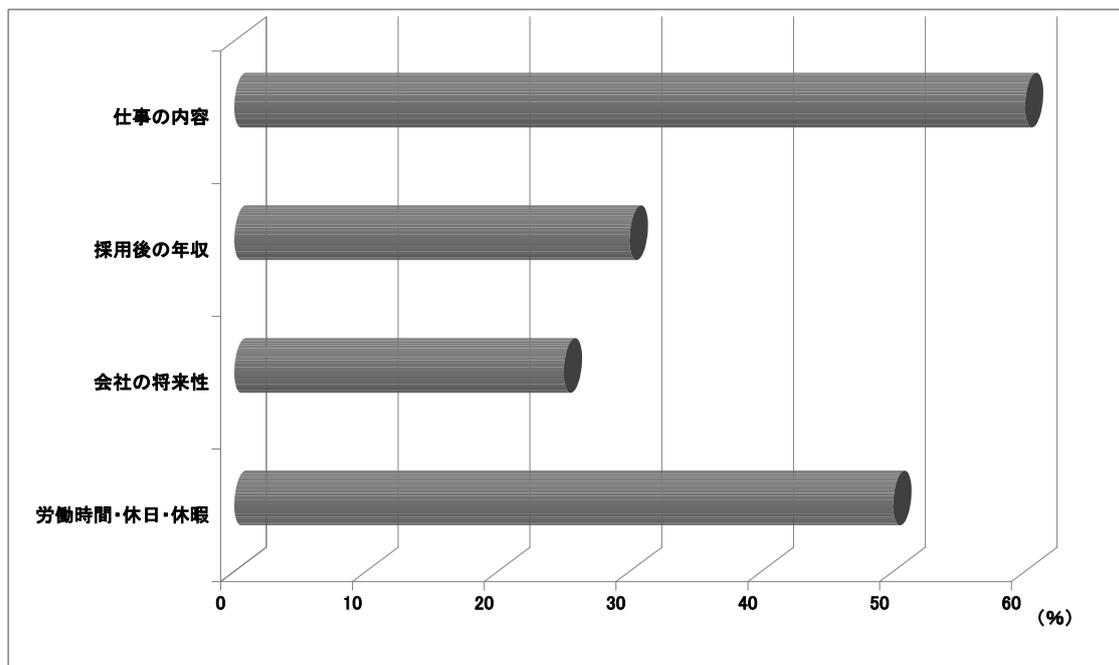


図2 求職活動の際に重視した条件

((独)労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2007年)

若年層は、仕事を選択するにあたって、「仕事の内容」や「労働時間・休日・休暇」を重視している一方で、「採用後の年収」はあまり重視していない。このような傾向は、近年に特徴的なことなのだろうか。

図3は、新入社員が就職先とした会社を選択した理由を示している。

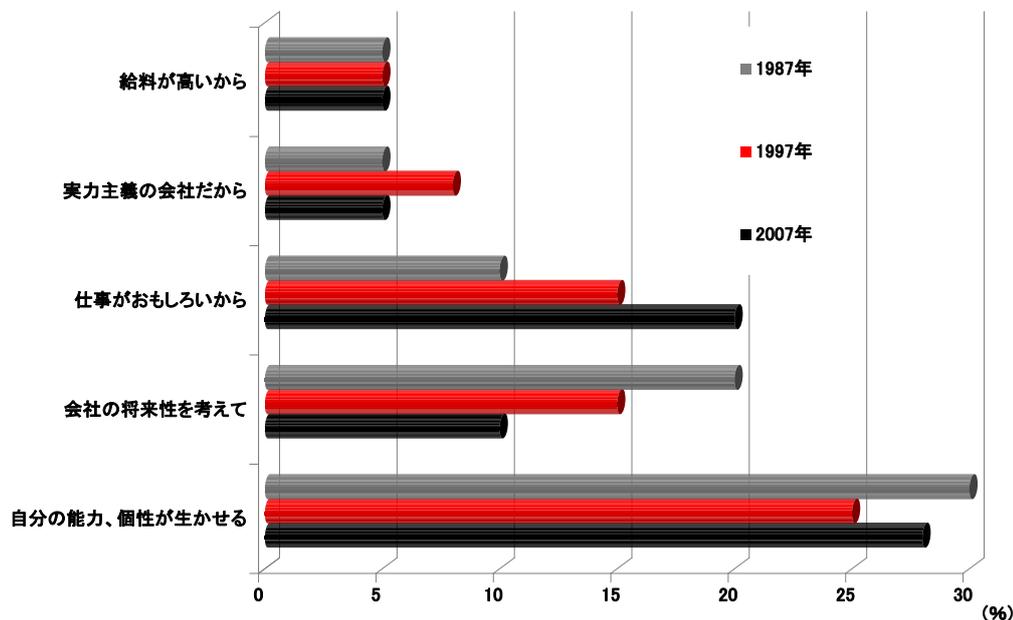


図3 新入社員の会社の選択理由

((財)社会経済生産性本部「働くことの意識調査」2008年)

ここでは、「自分の能力、個性を生かせる」という理由が、この20年間を通じて、最多となっている。「会社の将来性を考えて」という理由は、この20年間を通じて減少傾向にあり、それと対照的に、「仕事がおもしろいから」という理由は、この20年間を通じて増加傾向になる。この20年間を通じて、新入社員が入社理由としてあげることが最も少ないのは、「給料」である。およそ20人に1人程度しか、「給料」を重視していない。

一般的に、若年層は、仕事の内容を重視し、賃金については重視していないと考えることができる。

## (2) 若年層の仕事選択の基準：離職時

それでは、若年層は、どのような理由で、離職するのであろうか。

図4は、若年層が離職する原因となった「仕事上の悩み」を示したものである。

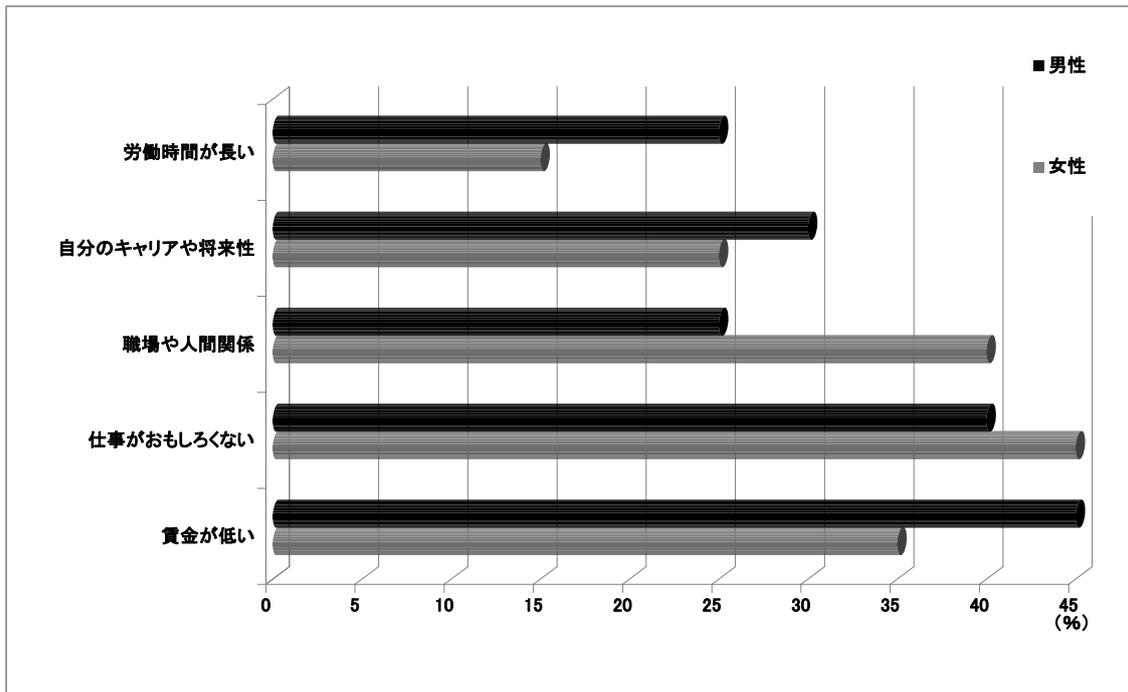


図4 仕事上の悩み(内閣府「国民生活に関する世論調査」2007年)

ここで、求職時にはほとんど考慮されていなかった賃金を理由とした離職が多いことに注目したい。この事実から推測されることは、次のことである。すなわち、若年層は、仕事の内容は事前に調査して就職はするものの、「入職後、どのような仕事がどのようなかたちで評価され、それが報酬に結びつくのか」という、企業レベルで決定されるはずの問題については、ほとんど考えることなく就職をしている可能性があるということである。

たとえば、(独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」における「日本型雇用慣行等に関する評価」ならびに(独) 労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」における「どのような人に分配されるべきかについての考え方」という二つの資料を参照すると、長期雇用・年功的賃金体系などの日本的雇用慣行に対する若年層の評価は高まっている一方で、給料は実績を上げた人に分配すべきだという考え方をして若年層も増加傾向にある。つまり、若年層は、仕事を選択するにあたって、賃金体系に関する合理的な判断をしておらず、それが、高い離職率の一因となっている可能性もあるわけである。

### III 日本的雇用慣行の見直し

I章でみたように、若年層をとりまく労働環境は大きく変化してきており、他方、II章で

みたように、若年層は、そのような労働環境の変化に伴う企業レベルでの変化を考慮せずに、労働市場に参入している可能性が大きい。

現在、多くの企業において、日本的雇用慣行が見直しの対象となってきた。

日本的雇用慣行とは、一般には、長期安定的な雇用（「長期雇用」）や年齢・勤続年数に応じた昇進・昇給の体系（「年功的賃金体系」）として理解されている。<sup>(1)</sup> バブル崩壊後の 90 年代以降、日本経済の環境は大きく変化し、従来の雇用・賃金体系を見直す動きが強まり、労働市場を取り巻く環境も大きく変化してきた。このことの背景には、短期的な景気循環だけではなく、中長期的な少子高齢化やいわゆる経済のグローバル化、あるいは規制緩和などがある。

ここでは、日本的雇用慣行が見直しの対象となってきた理由ならびに、具体的にどのようなかたちでそれが見直されているのかについて、その詳細をみることにする。

## (1) 長期雇用

「長期雇用」とは、原則として、従業員を定年まで雇用し続けることを指す。

現在、多くの企業において、長期雇用は見直しが検討されている。

（独）労働政策研究・研修機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」（2003 年）によれば、「従業員に働ける限り働いてもらうことを考えている」という企業の割合は、全体のわずか 1% である。さらに、企業規模別にみても。「原則として、従業員を定年まで雇用する（出向・転籍はなし）」と考えている企業は、従業員 1,000 人以上の大企業では 65%、中小企業全体では、およそ 80% となっている。長期雇用を前提として経営を行っている企業の割合は、実際には、大企業の方が少ないのである。つまり、現在、正規雇用者であっても、必ずしも「終身雇用」を保証される存在ではなくなっているのである。

長期雇用が見直しの対象となってきたのは、企業にとって人件費をできるかぎり抑制し、競争力をもつ必要が生じてきているからである。90 年代以降の経済成長率の低下といわゆるグローバル化の進展による国際的な競争の激化から、コスト抑制の必要性は高まる一方であり、労働人口の高齢化による人件費の「自然増」にも対処する必要があるからである。

## (2) 新卒一括採用

日本的雇用慣行において特徴的な雇用方法は、いわゆる「新卒一括採用（定期採用）」である。新卒一括採用とは、企業が、ほぼ毎年、高校・大学等の新規学卒者を、その卒業と同時に正規雇用者として一括して採用することであり、これは、学歴別人事管理に対応したものであるとともに、長期雇用の「入口」となっている。つまり、日本の企業においては、「長期雇用」とは、新規学卒者を一括採用し、原則として定年まで雇い続けることを意味する。

先に述べたように、長期雇用は多くの企業において見直しを検討されているが、新卒一括採用に関しては、そのような兆しは見られない。近年では、「中途採用（4年以上の継続した就業経験のある人の採用）」や「第二新卒採用（新卒者で3年以内に離職した人の採用）」も少しずつ増えてはきている。しかしながら、企業が新卒一括採用を重視する姿勢には、現在のところ、変化が見られない。その理由は、次のとおりである。

新卒採用の利点は、「人材確保のリスクが小さい」「従業員全体の年齢構成のバランスをとりやすい」ということである。

「人材確保のリスクが小さい」とは、中途採用に比べて新卒者の母集団が大きく、採用できる確率が高いということである。新卒者は、毎年定期的に労働市場に参入することになるため、人材確保のための長期的な計画も立案しやすくなる。

「従業員全体の年齢構成のバランスをとりやすい」とは、毎年定期的に採用を行うことによって、従業員の年齢構成を調整しやすくなるということである。従業員の年齢構成を保つことは、いわゆる年功的な賃金体系が採用されている場合に人件費を管理するための、非常に重要な条件となる。

正規雇用市新卒一括採用と長期雇用が適用されているときには、新規学卒時に非正規雇用となった者が正規雇用となることはきわめて困難となる。実際、パート・アルバイト、派遣等で採用されている人が正規雇用者になる人の割合は、90年代以降、低下の一途を辿っており、現在、およそ20%程度である。<sup>(2)</sup> この意味で、正規雇用が減少しながらも新卒一括採用が維持されていることによって、非正規雇用者となることの機会費用は増加し続けていると考えることもできる。

さらに、新規学卒者にとっては、正規雇用が減少しながらも新卒一括採用が維持されていることは、新卒時に1回だけある採用機会の機会費用が大きくなっていることを意味する。新卒時に正規雇用者として採用されなければ、非正規雇用となるわけであるが、そこから正規雇用へと転身することはきわめて困難だからである。

### (3) 年功的賃金体系

年功的賃金体系とは、年齢・勤続年数に応じて上昇する賃金の体系のことである。その本質は、「仕事の成果を次の仕事(昇進)で報いること」である。つまり、若い時の働きを、将来の出世(昇進)で報いるという制度である。

ここ 10 年ほどで、年功的賃金体系を見直す企業が増えてきている。そして、年功的賃金体系を代替あるいは補完するかたちで導入することが検討されるのが、いわゆる成果主義的賃金体系である。成果主義的賃金体系の本質は、「仕事の成果をタイムリーにキャッシュで支払う」ということである。つまり、仕事の成果をその都度評価して、それをそのときに支払う賃金に反映させるということである。

厚生労働省「就労条件総合調査」(2004 年)によれば、「個人の業績を賃金に反映させる」と回答した企業は 40%を上回っている。企業規模別にみると、99 人以下の小企業では 40%だが、1,000 人以上の大企業では 80%にも上っている。さらに、大企業に関していえば、「今後、成果主義的賃金体系を導入する予定が全くない」と回答した企業は、わずか 15%に留まっている。

つまり、現在では、大企業を中心に日本的雇用慣行が見直され、成果主義的賃金体系の導入が検討されつつあるのである。一言でいえば、大企業の正社員になったからといっても、もはや、必ずしも安泰ということではないのである。

経済成長の低下や国際競争の激化、少子高齢化などが背景となって、企業には人件費抑制の圧力がかかっている。そのことに対処するために、企業では、日本的雇用慣行の見直しが行われつつあり、さらにそれは、大企業が先駆けるようなかたちで実現されつつある。「大企業＝安定・安泰」というイメージで捉えることは、必ずしも適切ではない状況になってきているのである。

## IV インセンティブ・メカニズムとしての日本的雇用慣行

一般に、「日本的」と称される雇用慣行の特徴としては、長期的な雇用関係(「終身雇用」と年齢・勤続年数に応じて上昇する賃金の体系(「年功的賃金」と)があげられる。これまで、それらが見直しの対象となってきたという事実とその背景について考察を

重ねてきたが、ここでは、日本的雇用慣行の経済学的な分析を行うことによって、現在起こっている問題の本質を見極めるための手がかりを得ることとしたい。

### (1)「人的資本理論」による長期雇用の説明

長期的な雇用関係の成立を、歴史や文化的背景からではなく、経済学的に説明するものとしては、企業による「人的資本形成」という観点から、経済合理性を備えたシステムとして捉えるものがある。<sup>(3)</sup> これは、次のようなことである。

日本の企業において新規学卒者として一括採用される常用雇用者は、企業内での長期にわたる教育・訓練を通じて、他企業の雇用者や資本と容易には代替できない生産要素として、すなわち「企業特殊的人的資本」として確保されることになる。この場合、短期的な業績の変動が生じたときには、雇用調整の対象とするよりも、高額の機械設備と同様に、企業にとっては、「遊休」すなわち「労働保蔵」を選択することが合理的でありうる。その結果、長期雇用が実現されることになる。

### (2)「人的資本理論」による年功的賃金体系の説明

人的資本理論によれば、年齢・勤続年数に応じて賃金が上昇する年功的賃金体系は、次のような経済合理性を備えたシステムとして理解される。

企業は、新規学卒者として一括採用した若年雇用者の教育・訓練にかかる費用(の一部)を、その生産性を下回る賃金を支払うことによって賄う。そして、蓄積された人的資本から得られる収益(の一部)を、年齢・勤続年数に応じた賃金上昇のかたちで支払う。つまり、雇用される者にとっては、若年時にその生産性を下回る賃金を受け取るとき、その差額が実質的に「強制貯蓄」として機能し、離職することの機会費用となる。さらに、雇用される者にとって、その「強制貯蓄」は、将来、(企業業績に応じて)その還付金の額が定まる「出資」ともなるわけである。

### (3)「人的資本理論」による日本的雇用慣行の説明の問題点

以上みたように、人的資本理論によれば、長期雇用・年功的賃金体系をその特徴とする日本的雇用慣行には経済合理性があるということになる。企業は、雇用者の教育・訓練を通じて企業特殊的人的資本を形成する。このとき、企業は、雇用者を短期的な調整の対象とはしなくなる。そして、企業は、若年雇用者への「賃金の後払い」によって

その教育・訓練にかかる費用を賄う。若年雇用者にとっては、このことによる「強制貯蓄」が“人質”となるので、“持ち逃げ”ができなくなり、同一企業への定着率も高まることになるわけである。

人的資本理論が説明する長期雇用・年功的賃金体系が中長期的に安定して持続するためには、若年雇用者の人数が常に上の世代の人数よりも増加し続けること(したがって、雇用者数が増加し続けること)、そして、企業が持続的に成長することが必要となる。なぜならば、特定の時点でみれば、「賃金の後払い」とは世代間の所得移転にほかならず、その原資が確保・維持され、システムが破綻しないためには、雇用者の総数が増加する必要があるからである。さらに、若年雇用者の「強制貯蓄」の収益率が高まるためには、企業が成長する必要がある。

経済成長率が低下し、少子高齢化が進行している現在の日本においては、日本的雇用慣行を説明する理論としての人的資本理論の実証的妥当性は多少なりとも損なわれているとも考えられるが、仮にそのことを問わないとしても、人的資本理論による日本的雇用慣行の説明は、次の意味で、不十分であると考えられる。

人的資本理論は、長期雇用や年功的賃金体系を企業がすでに採用している場合には、それを維持することが合理的であることを説明することはできる。しかし、人的資本理論は、企業が、長期雇用や年功的賃金体系の他に代替的な選択肢を有しているとき、企業にとって、長期雇用や年功的賃金体系を選択するインセンティブがあるということを説明できるものではない。つまり、人的資本理論は、雇用者に長期雇用・年功的賃金体系を選択するインセンティブがあることは説明しているが、企業にそれらを選択するインセンティブがあることを十分には説明していないのである。

#### (4) インセンティブ・メカニズムとしての日本的雇用慣行

「効率賃金仮説」とは、一言でいえば、「賃金の上昇は雇用者の生産性を上昇させる」という仮説である。賃金の上昇が雇用者の生産性を上昇させる理由としては、優秀な従業員の採用を可能にする、あるいは、離職の機会費用を上昇させるために、雇用者は労働努力を高める等の理由が考えられる。

本節では、効率賃金仮説を拡張すると、企業にとって年功的賃金体系を採用するインセンティブが存在することを説明できることを示す。

いま、企業における(代表的)雇用者の生産性が、図5のような曲線で描かれるものと

する。入職時には低かった生産性は、年齢とともに徐々に上昇し、ピークを迎えた後、緩やかに低下していくものとする。

効率賃金仮説が成立しているとするとき、雇用者に支払う賃金を上昇させると、雇用者の生産性は上昇する。しかしながら、このとき、すべての年齢の雇用者の賃金を同額だけ上昇させることは、企業にとって有益ではない。なぜなら、離職することの機会費用、すなわち離職によって失う生涯所得の割引現在価値は、中高年雇用者よりも若年雇用者の方が大きいからである。したがって、生産性を上昇させるために必要な賃金の上昇幅は、若年雇用者の方が中高年雇用者よりも小さくてよい。その結果、賃金プロファイルは、図5のような形状になるとする。

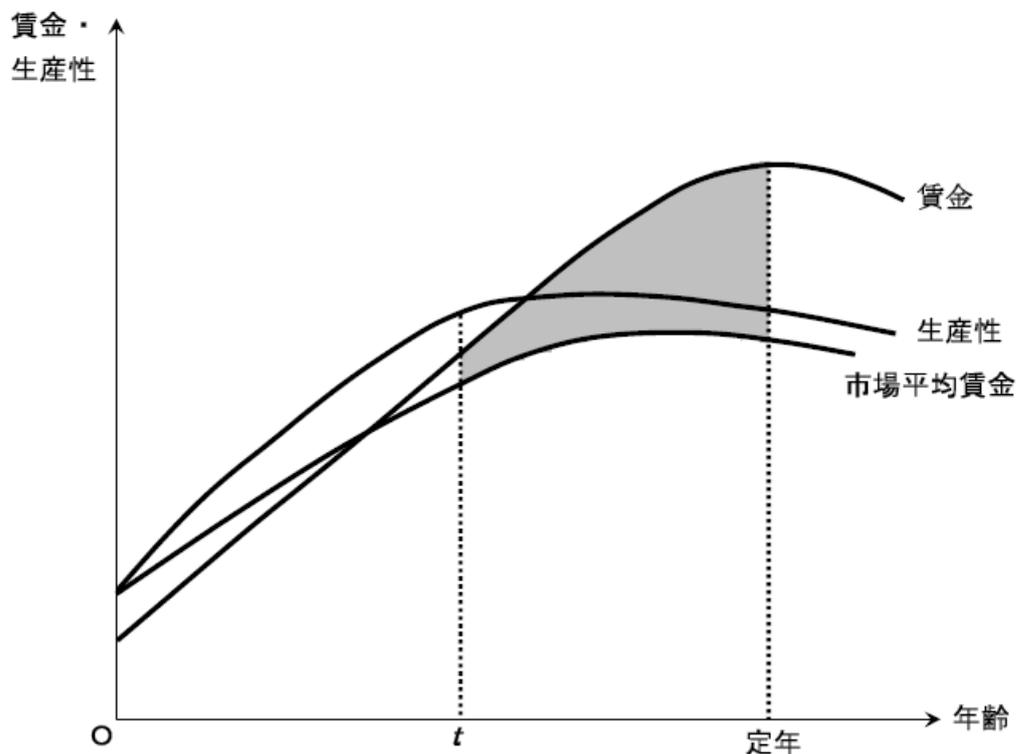


図5 年功的賃金体系

いま、(代表的)雇用者が図5の時点で失職したとし、その場合には、市場全体の平均賃金(図5の「市場平均賃金」)の賃金を支払う企業で雇用されるとする。このとき、図5の灰色部分の面積に等しい分だけ、生涯所得が減少することになる。この生涯所得の減少分の時点での割引現在価値を実質的な離職コストとすると、雇用者の離職コストは、

入職時と退職時が最低となり、この企業で支払われる賃金と市場平均賃金とが等しくなった直後に最高となる。したがって、入職直後と退職直前の雇用者を除くほぼすべての雇用者の生産性を、賃金を操作することによって高めることが可能となる。図5において、雇用者の生産性のプロファイルが市場平均賃金よりも高くなっているのは、そのためである。つまり、雇用者に支払う賃金総額を一定に留めるとしても、賃金体系を年功的にすることによって、企業は、市場平均以上の生産性を雇用者から引き出すことができるわけである。

賃金体系が年功的になっているとき、雇用者にとっては、若年時には生産以下の賃金を受け取ることで企業に「貸付」を行っていることになるから、解雇されないように労働努力を高めるインセンティブが与えられ、同一企業に勤め続けるインセンティブも与えられる。つまり、雇用者にとって賃金が「後払い」となることによって、長期雇用が実現されやすくなる。この点は、人的資本理論による説明と同様である。

しかしながら、「効率的一年功的賃金仮説」の下では、人的資本理論による説明とは異なり、企業と雇用者との利害は必ずしも一致しない。これは、次のようなことである。

人的資本理論による説明では、企業特殊的人的資本が形成されるときには、企業と雇用者がともに人的資本形成のための費用を負担し、その収益もともに享受することになる。つまり、人的資本の形成は、企業と雇用者との「共同出資」である。したがって、他の条件に変化がないのに雇用関係を解消することは、企業・雇用者の双方にとって「不利益変更」となるわけである。逆に言えば、雇用関係解消によって生じる不利益以上の不利益を企業あるいは雇用者が被らないかぎり、解雇あるいは離職が発生しないということになる。

他方、「効率的一年功的賃金仮説」の下では、年齢・勤続年数の長い雇用者は、その生産性以上の賃金を支払われることになるため、雇用者には定年まで同一企業で働くインセンティブが与えられる。しかし、企業には、人件費を削減するために高年齢の雇用者を解雇するインセンティブが常に与えられる。なぜなら、企業は、勤続年数の長い高年齢の雇用者に対しては、その生産性以上の賃金を支払っているからである。このことが含意するのは、年功的賃金体系を選択するインセンティブが与えられる企業とそうでない企業とが区別されるということである。すなわち、経済成長率の低下や所属する産業の低迷、雇用者の高齢化の進行等があるときには、年功的賃金体系を維持しないことによる利益が年功的賃金体系を維持することによる利益を上回る可能性があるため、

企業には、年功的賃金体系を見直すインセンティブが与えられることになる。そして、III章でみたような、現在の日本企業における日本的雇用慣行の見直しは、経済学的には、このような観点から解釈することができるのである。

#### (5) インセンティブ・メカニズムとしての成果主義的賃金体系

先にみたように、年功的賃金体系は、総人件費を変更せずに雇用者の生産性を上昇させることができるインセンティブ・メカニズムである。そして、年功的賃金体系を長期的に持続させるインセンティブが与えられるのは、倒産リスクが小さく、雇用者の年齢構成のバランスが取れている企業である。

90年代以降、多くの日本企業において、いわゆる成果主義的な賃金体系が導入されたが、現在では、そのような賃金制度の改革は、期待されたほどの効果を生まなかったと理解されている。<sup>(4)</sup> しかし、それらの事例の多くは、成果主義的な賃金体系そのものに起因する失敗例であるというよりは、「成果」に関する客観的で計測可能な指標が存在しえない業務に成果主義を適用するなどの技術的な問題に起因するものであるといえる。<sup>(5)</sup>

一般に、経済主体にインセンティブを与えるためには、その経済主体にインセンティブとその構造を認識させることが不可欠である。たとえば、企業が持続的に成長しており、雇用者の数と比較して管理職のポストが十分に存在する場合には、仕事に対する報酬を、そのときに支払う賃金ではなく、昇進(将来の高賃金)とすることは、雇用者にとってインセンティブ・メカニズムとして機能することになる。しかしながら、企業の成長が伸び悩み、雇用者が高年齢化する場合には、昇進の可能性は低くなるため、仕事に対する報酬を昇進とすることは、雇用者にとって信頼度の低いものとなり、インセンティブ・メカニズムとしては機能しない。そして、このような場合には、仕事の成果をその都度評価してその都度賃金で支払うという、成果主義的な賃金体系がインセンティブ・メカニズムとして機能する可能性が大きくなるわけである。

つまり、年功的賃金体系と成果主義的賃金体系とは、ともにインセンティブ・メカニズムであるという点では相違がない。両者の本質的な違いは、「将来の高賃金」がインセンティブとなるのか、そうではなく、「現在の高賃金」がインセンティブとなるのかという点にある、つまり、「将来の高賃金」が雇用者の持続的な生産性向上のための努力を引き出すことにつながるか、そうではなく、「現在の高賃金」が雇用者の持続的な生産性向上のた

めの努力を引き出すことにつながるかという点にあるのである。

90年代以降、多くの日本企業において成果主義的な賃金体系が導入されたことは、経済学的には、企業業績の低迷という短期的な原因と少子高齢化の進行という中長期的な原因とによって、企業がインセンティブ・メカニズムとしての年功的賃金体系を維持できなくなったことによるものと理解することができる。つまり、企業がたんに人件費を削減するためだけに年功的賃金体系を見直し、成果主義的賃金体系を導入したと見ることは正確ではなく、経済学的には、「経済環境の変化によって、企業・雇用者双方にとってのインセンティブの構造が変化した」と理解するべきである。

以上述べたことの含意を要約的に述べると、次のようになる。

若年層が、入職時に、その企業で採用されている賃金体系を見て、自らの選好とのマッチングだけを考慮して評価することは、その選択の合理性を損なう可能性があるということである。なぜならば、企業の採用する賃金体系が合理的であるか、すなわち、インセンティブ・メカニズムとして有効に機能するか否かは、その企業の業績や、その企業をとりまく経済環境によって決まるからである。たとえば、年功的賃金体系を採用している企業が持続的に成長しており、その従業員の年齢構成のバランスがとれているならば、そのような「古い」賃金体系を採用している企業が行う他の経営判断も合理的でありうる。いずれにせよ、このような総合的な判断をすることは、若者が仕事選びをする際に不可欠であることだけは間違いないのではないだろうか。

## おわりに

I章では、非正規雇用者の増加によって所得と労働時間の二極化が生じ、若年層をとりまく労働環境が厳しくなっている現状を確認した。それは、非正規雇用者の労働環境が厳しいだけでなく、正規雇用者の労働環境も厳しさを増しているというものである。

II章では、若年層の仕事選択の基準について考察をした。若年層は、求職時には賃金体系への関心が非常に低い一方で、離職の理由としては、賃金への不満が大きなものとなっている。<sup>(6)</sup> この事実から推測されるのは、若年層は、「入職後、どのような仕事かどのようなかたちで評価され、それが報酬に結びつくのか」という賃金体系の問題については、ほとんど判断をすることなく就職をしている可能性があるということである。つまり、若年層の高い離職率の原因が、労働市場における需給のミスマッチだけにあるわけで

はない可能性があるということである。

III章では、日本的雇用慣行とその現状について、事実の確認と考察を行った。現在、日本的雇用慣行が見直されつつある背景には、経済成長の低下や国際競争の激化、あるいは少子高齢化による労働人口の年齢構成のバランスが崩れたことなどがある。大企業を中心に成果主義的賃金体系の導入が検討されており、「大企業の正社員になれば安泰」とはいえなくなってきた現状を確認した。

IV章では、「年功的賃金体系」ならびに「成果主義的賃金体系」をインセンティブ・メカニズムとして統一的に扱い、それぞれの賃金体系の本質とその機能を経済学的に明らかにした。両者の本質的な違いは、「将来の高賃金」がインセンティブとなるのか、そうではなく、「現在の高賃金」がインセンティブとなるのかという点にある。それぞれのインセンティブは企業の経済状況や従業員の年齢構成などによって合理的になりうるかが決まる。そして、日本的雇用慣行の変化は、経済環境の変化によって、インセンティブの構造が変化したことに起因すると理解できることを示した。

本稿における以上の議論の含意は、次の通りである。

若者が仕事選びに失敗しないためには、たんに賃金制度が自分に合っているかどうかを考えるだけでは不十分であり、その企業とその企業にふさわしい賃金体系を採用しているかどうかを見極めることが不可欠だということである。別の言い方をすれば、仕事選びに失敗しないためには、仕事に就く際の問題だけではなく、仕事を続ける際に問題となることまで視野に入れるべきだということである。

以上、本稿では、現在、若者が仕事を選択する際の環境がどのようなものであり、仕事の選択を合理的に行うために考慮することが必要な問題とその経済学的な分析結果を示した。四年制大学卒業生の職業・企業選択の際の意識・行動に関するデータ等も数多く存在するが、それらを参照した、四年制大学卒業生に焦点を当てた議論については、今後の課題としたい。

## 参考文献

- 小野 旭『変化する日本的雇用慣行』(日本労働研究機構、1997年)。
- 梶井 厚志『戦略的思考の技術』(中公新書、2002年)。
- 熊沢 誠『若者が働くとき』(ミネルヴァ書房、2006年)。
- 玄田 有史『仕事のなかの曖昧な不安』(中央公論新社、2001年)。
- 小池 和男『職場の労働組合と参加』(東洋経済新報社、1977年)。
- 小杉 礼子『大学生の就職キャリア』(劉草書房、2007年)。
- 斎藤 貴男『成果主義神話の崩壊』(旬報社、2005年)。
- 城 繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』(光文社、2004年)。
- 城 繁幸『若者はなぜ3年で辞めるのか』(光文社新書、2006年)。
- 城 繁幸『3年で辞めた若者はどこへ行ったのか』(ちくま新書、2008年)。
- 杉村 芳美『職業を生きる精神』(ミネルヴァ書房、2008年)。
- 高橋 信夫『虚妄の成果主義』(日経BP社、2004年)。
- 高橋 信夫『〈育てる経営〉の戦略』(講談社選書メチエ、2005年)。
- 滝田 誠一郎『人事制度イノベーション』(講談社現代新書、2006年)。
- 得平 文雄『外資系で成功する人 しない人』(中経出版、1998年)。
- 野村 正實『日本的雇用慣行』(ミネルヴァ書房、2007年)。
- 樋口 美雄・八代 尚宏『人事経済学と成果主義』(日本経済研究センター、2006年)。
- 柳下 公一『武田「成果主義」の成功法則』(日経ビジネス人文庫、2005年)。
- 八代 尚宏『日本的雇用慣行の経済学』(日本経済新聞社、1997年)。
- 大湾 秀雄「組織と人事制度の経済学」、「経済セミナー 2008年8月号」(日本評論社)。
- 内閣府「平成15年版 国民生活白書 ～ デフレと生活 若年フリーターの現在」。
- 内閣府「平成19年版 国民生活白書 ～ つながりが築く豊かな国民生活」。
- 厚生労働省「平成17年版 労働経済の分析 ～人口減少社会における労働政策の課題」。
- 厚生労働省「平成18年版 労働経済の分析 ～就職形態の多様化と勤労者生活」。
- 厚生労働省「平成19年版 労働経済の分析 ～ワークライフバランスと雇用システム」。
- 厚生労働省「平成20年版 労働経済の分析 ～働く人の意識と雇用管理の動向」。
- 「特集 働き方格差」、「週刊ダイヤモンド 2008年3月号」(ダイヤモンド社)。

リクルート「就職ジャーナル版 就職白書 2007」(2006年12月13日)。

## 脚注

\* 本稿の作成にあたり、私を支えてくれた家族やゼミナールの同級生、先輩・後輩に深く感謝したい。また、私の論文作成を気にかけて、会う度に励ましの言葉をかけていただいた経済学部多くの教員の方々に深く感謝申し上げます。また、ゼミナールの担当教員である寺尾建教授、ならびに、論文の審査にあたって有益なコメントを多数いただいた2名の匿名の教員の方々に、深く感謝申し上げます。

(1) 日本的雇用慣行が成立した歴史的背景については、①近世商家源流説 ②戦時経済遺産説 ③「内部労働市場」論 の3つの説が存在する。

### ①近世商家源流説

これは、近世商家の雇用慣行と現代企業の雇用慣行とのあいだに連続性があるとする説である。具体的には、終身雇用制・生活給・貯金制度・賞与・退職金等が商家の奉公人管理に由来する、とする説である。しかしながら、たとえば、終身雇用に関しては、近世商家では、病死による奉公人の大量脱落があり、少数の健康な奉公人と商家とのあいだに事後的に長期雇用が成立したにすぎず、事前に長期雇用が想定されていたわけではなかった。生活給・貯金制度・賞与・退職金等に関しても、近世商家において、外形的にそのようにみなせる制度は存在していたが、現代企業におけるそれとは性格・位置づけが基本的には異なるものとみなすべきであるというのが、現在では定説となっているようである。

### ②戦時経済遺産説

これは、日本的雇用慣行とりわけ年功賃金の起源が第二次大戦時の戦時労働統制にあるとする説である。年齢・在職年数という要因によってのみ定期昇給が実現されるという制度が、戦時中、多くの企業が産業報国会の一括的な管理下におかれていた時期、定着をみたのは事実である。しかしながら、戦時労働統制によってはじめて定期昇給制度が定着したわけではない。戦時経済の進展に伴って職員の数が増し、その相対的地位が低下した結果、職員と工員とのあいだの待遇格差が縮小したと相俟って、結果的に、年齢・在職年数という要因と昇給とのあいだの相関が高まったとはいえるものの、そのことと、戦時経済そのものが年功賃金の起源であるという主張とは区別されなければならない。

### ③「内部労働市場」論

「内部労働市場」論の主張の概要は、次のようなものである。レベル・タイプの異なる多種多様な職務の存在する、すなわち「内部労働市場」の存在する大企業においては、従業員は、OJTによって企業特殊的技能を身につけながら、下位にある、賃金の低い職務から、上位にある賃金の高い職務へと移行する。その過程において、従業員の賃金プロファイルは、年齢・在職年数にともなって賃金が上昇するかたちになる。また、従業員が身につける企業特殊的技能は、他の企業においては通用しないため、従業員には離職の動機が存在しないことになる。その結果として、長期雇用が実現される。従業員は、同じ企業に長期間雇用されることになるので、会社ごとに団結し、企業内労働組合が結成される。さらに、「内部労働市場」論によれば、経済の発展段階に応じて、すなわち、経済における大企業の存在割合に応じて、年功賃金・終身雇用・企業別組合の実現頻度が定まることになり、したがって、年功賃金・終身雇用・企業別組合は日本に特殊ではないという含意が導かれることになる。しかしながら、学界においては、この説は、実証的根拠が不十分であるという理解が一般的である。

(2) 厚生労働省「平成15年版 労働経済白書」p.13。

(3) 例えば、小池和男『職場の労働組合と参加』(東洋経済新報社、1977年)。

---

(4) 例えば、城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』(光文社、2004年)、高橋伸夫『虚妄の成果主義』(日経BP社、2004年)が詳しい。

(5) 例えば、NECでは、個人だけでなく、事業部別の成果でも報酬に差をつけている。所属する事業部による格差については、「事業部の括りは大きすぎて、自分の努力ではどうにもならないので、納得性が低い」という否定的な意見もある。このような事業部別成果主義の場合、異動の機会が公平であるか否かも重要である。従業員にとって納得のいく評価制度でない限り、従業員が自らの労働努力を高めることには繋がらないであろうし、かえって逆効果になる可能性もあるだろう。

(6) 「現在の労働時間に比べて現在の賃金水準が低い」と判断するために若年層が離職するということもありうるかもしれない。しかしながら、将来においては労働時間に比べて賃金水準が高くなるということが十分に期待される場合には、現在の労働時間に比べて現在の賃金水準が低くとも若年層が離職を選択しないことは合理的でありうる。したがって、若年層の賃金への不満とは、賃金体系への不満であると考えることができる。