

第二次世界大戦後日本の企業における人的資源管理制度

趙 瑜

Abstract

Human resource management is an important means of competitive advantage and an important source of enterprise. The formation of a mid-20th century Japanese company's human resource management model. From the beginning of the 20th century to the 1990s, the unique of the human resource management model of Japanese enterprises appeared, and the development of the global integration of knowledge and knowledge network was introduced, and the expansion of the Japanese enterprise Human resource management model A new transformation has appeared.

This paper uses the method of historical research to explore the process of transformation of the human resource management system of Japanese enterprises, and uses the method of comparative analysis to examine the various periods of the postwar Japanese economy, namely, high economic growth. Comparatively analyzes the adjustment of large companies' human resource management systems during the period of economic growth, stable growth, and long-term recession, and highlights the characteristics of corporate human resource management system reforms since the 1990s. This is a system innovation for changing the human resource management system of modern Japanese companies, including its impact and countermeasures on the human resource management system of companies.

Key word: Human resource management, high economic growth, period of economic growth, long-term recession, Declining birthrate and aging population.

第一節 はじめに

人的資源管理制度は企業の重要な管理制度の一つである。知的経済時代の到来とともに、人的資源管理の重要性はますます高まっている。日本企業の人的資源管理モデルは世界で主要な人的資源管理モデルの一つで、日本の大企業（本論文では、主に日本の大企業）の人的資源管理モデルは日本企業の人的資源管理モデルを代表している。

日本の大企業の人的資源管理制度は、戦後の高度成長に大きな役割を果たしていたが、1990年代初頭のバブル崩壊後、経営環境が根本的に変わった。外部環境から見ると、経済のグローバル化、情報化が活発に展開し、日本経済は長期低迷に陥り、日本の産業構造の調整が加速し、日本の人口は高齢化し、日本社会の伝統的な価値観が揺らいでいる。企業の内部環境を見ると、個人投資家、外国人投資家の株の持分が急速に拡大し、社外取締役制度が導入され、企業融資制度が自由化・国際化している。つまり、日本企業の戦略制度、取締役会制度、組織文化制度

が変わったのである。企業内外の環境の変化は、日本の企業が伝統的に行ってきた人的資源管理制度への挑戦となっている。

本論文は歴史研究の方法を用いて、日本の企業の人的資源管理制度の変革の過程を探究し、比較分析の方法を使用して、戦後の日本経済の様々な時期、すなわち、高度成長期、安定成長期、長期不況の時期の大企業の人的資源管理制度の調整を分析し、90年代以降の企業の人的資源管理制度変革の特徴を浮き上がらせ、少子高齢化が日本企業の人的資源管理制度に与える影響と対策など、現代の日本の企業の人的資源管理制度変革の制度革新を明らかにする。

第二節 日本の高度経済成長期における人的資源管理

アメリカの経営学者ジェームズ・アベグレン（James Christian Abeglen）は1958年に『日本の経営』を著し、日本的経営を賞賛した。彼が指摘した三つの日本的経営の特徴である①終身雇用、②年功序列、③企業内組合（アベグレン，2004）は、今日まで日本的経営の三種の神器と称され、多くの人々に影響を与えた。

日本の近代的な人的資源管理制度は、主に1950年から始まる日本の「第一次高度成長期」に形成されたが、1945年の敗戦から1948年にかけて、日本の労使関係は別の方向に進んだ。アメリカ軍が最初に日本に入国したとき、日本の伝統的な体制を根本的に根絶することを目的として、4つの主要な改革、すなわち女性解放運動、労働者の団結の権利、教育の自由化、経済の民主化を積極的に提案した。1945年に「労働組合法」が制定され、1946年に施行され、戦後の日本の労働組合は急速に発展した。労働組合運動は、身分体制、学歴、性別による男女差別を撤廃し、労働者の賃金やその他の条件を労働者の意見によって決定するという特権制度を制限した。しかし、1948年の冷戦が始まると、日本政府は公務員の争議、団体交渉、労働組合組織の三権を剥奪しないよう、「労働組合法」を全面的に改正した。労働運動を制限する「労働組合法」を制定し、工場防衛を提案し、経営権の移動や回復など、さまざまな運動が行われた。1949年、日経連（日本経営者団体連盟）によって「新労務管理の確立に関する決議」が出された、その主な内容は、労働組合の給付金管理闘争権の廃止と、「工場規制の回復」の確立であった。1950年、政府は「職業安全法施行国家規則」を公布し、その主な内容は「正規労働者階級の企業社会的安定」を回復することであった。

1950年代は日本初の高度経済成長期であり、この時期の日本の人的資源管理制度は次のように変化している。第一に、課長制度の確立と賃金制度の確立という二つの象徴的な出来事があった。第二に、「終身雇用制」と「年功序列制」が確立された。終身雇用と年功序列についてアベグレン（アベグレン，2004，p.19）は次のように述べている。「日本とアメリカで企業の社会組織を比較すると、一つの違いがすぐ目につく。そしてこの違いが、日米の制度全体の違いをかなりの程度決定づける要因になっている。日本の企業では組織のどの水準をみても、従業員は入社にあたって、引退までその会社で働きつづけるものだと考える。会社は極端な状況にならないかぎり、一時的にですら従業員を解雇することはない。従業員は他の企業に移るために退

職しようとは考えない」。つまり、終身雇用は日本とアメリカとの決定的な違いだという。日本の労使関係の基盤を形成する従業員と企業間の長期的な相互的のコミットメントを示している。したがって、アベグレン（アベグレン，2004，p.72）は「日本の大企業に就職するということは、一生そこに居ることを意味する。入社は個人の資質や経歴や人格によって決まる……家族のように、たとえ無能で非能率的なメンバーがいても何か居場所を探してもらえる……忠実さと在職期間の長さが最高の報酬をもたらす。万一、その集団が経営難に陥った場合、全メンバーがその困難を共有することが期待される」と述べている。終身雇用の概念は、企業という共同体や内部労働市場の機能にとって根本的なものである。終身雇用制度は1945年以降日本の大企業に深く根付いたもので、同時に、採用、社内一体化、研修、評価、報酬などの全体的に相互依存性の高い制度も定着していった。

アベグレン（アベグレン2004，p.73-74）は「年功序列制度」について「給与制度は基本給を基準に作られており、基本給は各人の仕事の種類、仕事の効率性、仕事の遂行能力によって決められているわけではない。入社後の昇給の際には能力や成果によってある程度まで個人差をつけることができるが、基本的には勤続年数で昇給がきまる……給与全体が入時の学歴と勤続年数によってほぼ決まる仕組みになっているのである」と言う。年功賃金制度では、賃金は年齢とともに上昇していく。つまり、若い時には労働者の賃金水準は自らの働きよりも低い水準の賃金に甘んじることになるが、壮年期に入ると、逆に自らの働きよりも高い賃金を享受することができる。これは、成長企業では大変有利であろう。なぜなら、成長企業では毎年新卒者を多めに雇用する、このシステムのもとでは成長企業の従業員の平均年齢は低下し、労働者1人当たりのコストも低下する。つまり、成長企業はより競争力が増すことになる。しかし、衰退企業の場合、新卒者の新規雇用をやめ、中高年層の労働者の解雇もできず、競争力をより一層失って市場から退出していくことになってしまうだろう。

日本の労働組合の主要な機能は「春闘」という形で企業に限定されており、課長制度が創設された意義は伝統的な熟練工制度に代わるものであり、これにより長きにわたる労働組合の崩壊が生じた。闘争の主な形態は、1956年以来開催されてきた「春闘」という運動であるが、労働組合の力が弱くなるとともに、「春闘」運動の成果は縮小し続けており、労働者と経営陣の両方が最終的に合意した賃金の伸びも下がっている。厚生労働省が発表した統計によると、全国の主要企業の平均年収の伸び率は1975年以前には10%を超えるものであった。そして、1974年の32.9%をクライマックスに、その後は下落を続け、表1が示すように、90年代に入ってから1%-6%の間を停滞し、2021年の「春闘」では賃上げ率はわずか1.86%であった。表1が示すように、2015年から2022年の過去8年間の賃上げ率は3%に達していない。これは主に日本経済の長期的低迷によるものであり、そのような状況下では企業は賃上げを行う能力はなかったのである。それはまた、企業における労働組合の力の弱さ、企業の経営への参加率の低さ、労働者の権利と利益を確保する余力が減少していることを意味する。

表1 主要企業春季賃上げ状況

年度	賃上げ率 (%)	年度	賃上げ率 (%)
1973	20.1	2005	1.71
1974	32.9	2010	1.82
1975	13.1	2015	2.38
1980	6.74	2018	2.26
1985	5.03	2019	2.18
1990	5.94	2020	2.00
1995	2.83	2021	1.86
2000	2.06	2022	2.20

出所：厚生労働省各年の資料により作成

このような状況によって、「日経連」は、「春闘」の構造改革の必要性を提案した。具体的には、「春闘」が労使交渉で就職、雇用、人事、賃金などコンセンサスを求める活動の側面において、すべての企業が独自に賃金調整を決定していくと提唱したのである。これは、完全に「春闘」の性質を変更することを意味する。対抗的な労使交渉は協力的な労使交渉にかわり、賃金の交渉は企業の内部の問題になり、全国的な共同行動は行われなくなった。これは間違いなく労働組合をさらに分裂させ、労働組合の呼びかけを減らし、労働組合が経営者と戦う資格を完全に失うことを意味した。現実には直面して、労働組合もその闘争精神を失い、さらに譲歩と妥協の方針を採用した。たとえば、2008年、労働組合の手本である「私鉄総連」は「賃金交渉長期化」を提案し、毎年恒例の「春闘」は変更とされた。労働組合が「春闘」のサイクルは2年から5年にすると提案した。これは労働組合の意図と経営陣との関係を示しており、労働者側の自信の欠如も現れている。また、「春闘」の内容は、さらに新しい変化を遂げた。伝統的な賃金交渉、労働時間の短縮、雇用の確保などに加えて、経済発展、社会的安定、貧富の格差、企業の社会的責任、法律の改正、平和の維持など非常に幅広い分野まで拡大した。春闘の特徴は賃金交渉時期の計画的集中化を図りながら、交渉能力の強い労働組合をトップバッターにしたスケジュールを事前に立てて交渉に当たらせ、その妥結額を春闘相場としながら交渉力の弱い労働組合の賃上げ達成目標を高めようという「スケジュール闘争方式」にあった。労働組合は力を弱体化させたために、以前のような「収入の増加」、「生活の改善」などのスローガンで労働者を助けることができなくなり、闘争の目標をより高く、より遠く、より範囲を広く設定し、以前の具体的な賃金交渉から空虚な政治スローガンに変換されたことは、企業内の労働組合の組織形態がもはや今の雇用制度に適切でないことを示している。多様な雇用形態、評価基準の成果化、および個々のイデオロギーの時代の中で、終身雇用制度は徹底的に変革する必要があると考えられる。

第三節 安定的な経済成長期とバブル経済における企業の人的資源管理の崩壊

日本企業の人的資源管理制度における「能力主義」は、一般的に1970年代のオイルショックで形成されたと考えられる。日本の第二次高度経済成長期の1960年代に形成されたと考える研究者もいる。「能力主義」とは、「能力に応じた昇進・給与制度」のことである。「給与制度」とは、人的資源管理制度と経営理論における「役職別昇進・給与制度」のことある。一般に、職位に応じた昇進・給与制度のデメリットは、従業員のキャリアパスが比較的狭く、典型的なピラミッド型であることであり、企業は職位に応じた昇進・給与のみを採用していた。多くの従業員を抱える大企業は従業員のキャリアをコントロールできないため、「終身雇用制度」や「年功序列制度」を維持することは難しくなっていた。

日本企業は、労働組合活動を対立組織から協力組織へと推進するため、日本の独立系労働組合や政党系労働組合をさまざまな方法で抑え込み、「自主管理活動」に置き換えてきた。日本企業における参加型経営もこの中で発展した。従業員が「経営」に参加できるようにするという指導の下で、現場の従業員の自主性は、古典的なスタイルの労働組合活動への参加から、企業の生産効率の向上への投資へと移行した。日本の人事管理におけるいわゆる現場のチーム組織化は、労働者が労働組合に反対する活動に積極的に参加することを妨げることを目的とした、日本企業による従業員の自主性の利用にほかならない。日本は1970年に世界的なオイルショックを経験したが、この出来事は日本企業の人的資源管理制度を変えることはなかった一方で、日本の業界全体の人的資源管理制度に優勢をもたらした。制度を完璧にするための内部ベースの条件と動機を提供し、日本企業に人的資源管理制度の利点をもたらした。社員全員による品質管理、リアルタイム管理、無駄のない生産などの経営活動はすべて、日本型経営の能力を示している。

第四節 1990年代以降の日本の長期不況による人的資源管理制度の変遷

日本企業における人的資源管理制度の導入の前提条件は、企業が良好な営業利益水準を維持することである。しかし、1990年代以降、経済成長率の低下、鉱工業生産の減少、廃業した企業の負債規模は空前の規模となり、日本経済は悪化していた。労働者の雇用が減少し、人員が過剰となり、失業率も年々上昇した。日本の失業率は1990年に2.1%だったが、1995年には3%を超え、1998年4月には4%を超え、2001年には5%を超えた。2002年には5.4%まで上昇した一方、有効求人倍率は0.50まで低下した。日本は厳しい経済情勢に直面した。日本の大企業は雇用調整を行い、その雇用制度にも変化が生じた。1999年4月12日発行の『日経ビジネス』によれば、日本の大製造業、金融業、非製造業は1994年から1997年の間に数万人の従業員を解雇した。具体的に、解雇した従業員の数は、電通は4万9000人、日産自動車は9200人、日本製鉄は8500人、日立8000人、東芝は7000人だった（表2）。アジア金融危機が1997年に勃発すると、終身雇用制度の維持はさらに難しくなり、日本の企業は新たな一時解雇を始めた。例えば、1999

年4月、日立製作所は2000年3月までに従業員6500人を削減する計画を発表し、丸紅は2000年4月までに900人の従業員を解雇する計画を発表し、日本の電機大手3社である東芝電機株式会社、日本電気（NEC）株式会社、ソニーも大規模な人員削減を発表した（馬文秀、2001、p.45-48）。例えば、ソニー株式会社は17000人を削減し、多くの支店を閉鎖した。日本製鉄など多くの大企業もこれに追随し、「終身雇用制度」の将来的な廃止を発表した。自動車業界は2005年までに14万人以上の人員削減と大規模な企業リストラを実施するとともに、少なくとも3分の1の企業が新規採用に契約制を導入する予定だとした。「従業員の終身雇用と年金保険の時代は終わった」と当時経済企画庁長官だった堺屋太一氏（任1998年-2000年）は述べた。

表2 長期不況をもたらしたリストラ状況

年次	企業名	人数	年次	企業名	人数
1994-1997	日本電通	49000	1999	日立	6500
	日産	9200		丸紅	2000
	新日鉄	8500		ソニー	17000
	日立	8000	2005まで	自動車産業総計	14万
	東芝	7000			

出所：『日経ビジネス』により作成。

日本のバブル経済崩壊後の大量の失業者の発生は、日本の大企業の雇用制度である終身雇用制度の否定である。終身雇用制度の本質は、従業員が入社後定年まで働き続けること、重大な過失がない限り解雇されないことである。日本企業は伝統的な雇用システムの変更を余儀なくされた。

1990年代以降、日本の長期不況が大手企業の人的資源管理制度に与えた影響は次のような形で現れている。

(1) 人員削減と従来の採用システムの変更

戦後数十年にわたり、日本の企業は毎年春に新卒社員を採用する採用制度を実践してきた。従業員数を減らすために、一部の大手企業は新卒採用を削減した。新入社員の雇用計画を巡っては、一部の大手企業では既に雇用契約を結んだ新入社員の採用を遅らせたり、一方的に契約を解除したりするケースもあった。

(2) 過去の労働慣行を打破する形での時間外労働の制限

日本の企業は、1日7時間の通常勤務を基本として5日勤務制を採用しているが、7時間勤務を過ぎるとさらに17時から20時までの3時間労働が発生するなど、残業が習慣化していることが多い。1日の労働時間は10時間に達している。労働時間の短縮は、大手企業にとって労働力を調整するための重要な手段となっている。

(3) 人的資源管理制度の調整

人件費を削減し、事業の低迷に適応するために、日本の大手企業の人的資源管理制度は一連の調整を行ってきた。その第一は、正社員に代わる非正規雇用の大量採用である。次に、退職時に退職金の割増などを行うことで退職時期を早める早期退職制度の活用である。最後は、子会社・関連会社へ出向である。一般的に出向した人材は本社に戻る事が困難である。

日本経済全体が衰退企業のような状況のもとでは、終身雇用と年功序列賃金の維持は企業にとって大きな負担となり、維持が難しくなった。1990年代以降、企業は終身雇用を前提とする正規雇用を減らし、請負、派遣、パートなどの非正規雇用で代替してきた。

第五節 人口少子高齢化が日本企業の人的資源管理制度に与える影響と対策

日本の大企業の「年功序列制度」は、若年層を中心に設計されており、その制度構造はピラミッド型になっており、底辺には若年層が多く、中堅層以降は、競争に参加できるポジションは減少し、昇進の道が狭くなる。キャリアの初期段階、つまり40歳未満では、従業員の賃金上昇率は労働生産性の上昇率を下回っており、50歳以降のキャリア後半では、従業員の賃金の伸び率が労働生産性の伸び率を上回っており、企業は従業員に報いると言えるだろう。多数の若い労働力の蓄積を前提とする終身雇用制度のもとでのみ成り立つことである。

(1) 少子高齢化の現状

1950年代から1960年代にかけて高度経済成長期にあった日本の人口構成は比較的若く、1950年時点では65歳以上の人口は総人口の4.9%にすぎなかったが、1991年には12.8%になった。1992年には、労働力人口の中で最も高い割合を占める年齢層は45歳から49歳までの38.6%であった。高度経済成長期には、企業は再生産を拡大し、毎年多くの若年労働者を採用することに熱心であった。成果主義賃金制度の導入により、企業が若年労働者に支払う賃金は限界の労働生産性を下回り、企業の総賃金コストは低下する傾向にあった。日本経済が日々成熟する一方で人口構成は急速に高齢化が進み、日本社会は1970年代からわずか20年で高齢化社会に突入した。高齢化社会に突入するかどうかを判断する重要な指標は、60歳以上の人口が総人口の10%以上を占めることである（人民網2022年9月3日）。

日本では、人口の年齢構成の変化が、一方では高齢化の傾向、他方では少子化の傾向として現れている。日本の経済の発展と社会の進歩に伴い、女性は家庭から解放され、多くの女性が社会に進出し仕事に従事するようになった。女性の社会進出が進むと子育てに充てる時間が少なくなり、同時に、日本人の労働観、人生観、社会観も大きく変化した。表3の統計によると、2000年の日本の「合計特殊出生率」は1.36だった（国際少子化学会の基準は2.08）、今現在、日本の「合計特殊出生率」と出生率は低下傾向にあることを以下の表は示している。

表3 出生数、死亡数、合計特殊出生率の推移

年次	出生数 (千人)	死亡数 (千人)	自然増減率	合計特殊出生率 (%)
1995	1,222	925	0.24	1.42
2000	1,194	968	0.20	1.36
2005	1,087	1,078	0.02	1.26
2010	1,083	1,188	-0.01	1.39
2015	1,025	1,301	-0.11	1.45
2016	1,004	1,300	-0.04	1.44
2017	966	1,343	-0.10	1.13
2018	945	1,370	-0.13	1.42
2019	895	1,380	-0.15	1.36
2020	871	1,372	-0.32	1.33
2021	831	1,440	-0.51	1.30
2022	799	1,530	-0.44	1.26

出所：厚生労働省政策統括官付参事官付人口動態・保健社会統計室「人口動態統計」

「合計特殊出生率」とは、女性の人生で生まれた子供の数である、表3の「合計特殊出生率」は女性の年齢に応じて出生率を計算し、生涯に持つ子供数の平均数である。厚生労働省が2006年6月に公表した2005年の「合計特殊出生率」は1.26であり、2003年と2004年の1.29より大幅に低下していた。総務省統計局の推定人口によると、2022年10月1日現在の総人口は1億2494万7千人で、2021年10月から2022年9月までの1年間に55万6千人（-0.44%）の減少となった。日本の総人口は2005年に戦後初めて前年を下回った後、2008年にピークとなり、2011年以降、12年連続で減少している。日本の人口は1億2203万1千人で、2021に比べ75万人（-0.61%）の減少となり、減少幅は11年連続で拡大している。人口高齢化の状況は表4から明らかである。

表4 日本人口動態図（各年10月1日）

年次	総人口 (千人)	人口増減 (千人)	15歳未満 (%)	15-64歳 (%)	65歳以上 (%)
1950	83,200	143	35.4	59.7	4.9
1990	123,611	406	18.2	69.5	12.1
1995	125,570	305	16.0	69.5	14.6
2000	126,926	259	14.6	68.1	17.4
2005	127,768	-19	13.8	66.1	20.2
2010	128,057	26	13.1	63.8	23.0
2015	127,095	-142	12.5	60.8	26.6
2020	126,146	-409	11.9	59.5	28.6
2021	125,502	-644	11.8	59.4	28.9
2022	124,947	-556	11.6	59.4	29.0

出所：厚生労働省各年の資料により作成。

上の表は1990年代以降の日本の人口の年齢構成の変化を示しており、特に0歳から14歳までの子供の割合は年々減少している。1990年には、この年齢層の子供が日本の総人口に占める割合は18.2%だったが、2002年には14.2%までに減少した。逆に65歳以上の高齢者人口は年々

増加している。1990年には、この年齢層の高齢者人口は総人口の12.0%を占めていたが、2002年には18.5%まで上昇した。2006年6月に総務省が発表した国勢調査速報によると、総人口に占める65歳以上の高齢者の割合は21.0%で、15歳未満の子供の割合は21.0%に達している。15歳未満総人口に占める割合の推移をみると、日本はさらに13.6%まで下がった。また、厚生労働省によると、15歳未満人口は、2022年（11.6%）は過去最低となっている。15～64歳人口は、1982年（67.5%）以降上昇していたが、1992年（69.8%）にピークとなり、その後は低下を続け、2022年（59.4%）は過去最低であった前年と同率となった。一方、65歳以上人口は、1950年（4.9%）以降一貫して上昇が続いており、2022年には29.0%と過去最高となった。なお、75歳以上人口も1950年（1.3%）以降上昇を続け、2022年は前年に比べ0.6ポイント上昇し、15.5%と過去最高となった。少子高齢化がかなり進んでいる。

総務省統計局の国勢調査報告（総務省統計局ネット）によれば、2000年の労働力人口（6,610万人）を基準にすると、2005年から労働力人口は減少に転じると予想されていた。少子化が将来の日本の労働力人口に大きな影響を与えることは間違いない。国立社会保障・人口問題研究所の報告書によると、2010年には60歳以上の人口が総人口に占める割合は4分の1であった。2022年には65歳以上の人口が3627万人で、総人口に占める割合はさらに増加し、29.1%に達している（『毎日新聞』、2022年9月19日）。また、同研究所の直近の報告（2023年）によると、総人口は50年後に現在の7割に減少、65歳以上人口はおよそ4割になる。日本の「合計特殊出生率」は2002年の1.39から50年後には1.26まで低下する一方で、人口減少の速度は加速していき、55年後8,993万人まで減少し、総人口に占める65歳の割合は現在の2倍となり、総人口の40.5%を占めると予測されている。高齢化による企業の人件費の増大や国の社会保障費の増大、少子化による若年労働力不足、特にバブル経済崩壊後は社会的ニーズが減少し、生産能力が過剰の状態になって、企業の生産コストは増大していった。

(2) 少子高齢化の原因

日本の高度経済成長期に生まれた人々は、自由で民主的な社会環境の中で育ち、日本の出生率は大幅に低下した。また、晩婚化や未婚化により、高齢出産や不妊を選択する人口の割合も増加している。厚生労働省のデータによると、平均初婚の年齢は1975年には女性24.7歳、男性27.0歳だったが、2021年には女性28.6歳、男性は30.4歳となり、特に女性の晩婚化が進んでいる（厚生労働省・平均初婚年齢の年次推移）。晩婚化・未婚化の進行は、少子化に大きな影響を与えている。さらに、現在の日本の社会経済の衰退し、育児費用は上昇し続けている。結婚、出産に関する変化が「合計特殊出生率」に影響を与える。過去40年間で晩婚または未婚の数が増加し、その結果「合計特殊出生率」が低下し続けている。婚姻状況も大きく変化し、25～29歳の既婚女性の割合は1980年に24.0%だったのに対して、2015年には61.3%になった。2015年には50歳までの未婚者の割合は23.4%となり、過去最高の記録だった。子どもにかかる高額な経済的費用（保育料や教育費など）は、若者の結婚と出産の両方に影響を与えている（Kato, 2020）。近年、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）で、妊娠報告数も結婚婚姻数もかなり

減少している（European Parliamentary Research Service [EPRS], 2020）。これらを考えると、出生率の低下は日本の労働市場と経済に深刻な影響を与えている。

(3) 少子高齢化が雇用制度に与える影響

終身雇用や年功序列給与の設計の観点からすれば、従業員の老後の生活を保証する制度としては他の制度よりも優れているはずである。しかし、老後の生活の保証が常に同じ結果であるとは限らない。「終身雇用制度」と「年功序列制度」の下では、企業は高齢労働者に多くの給料を払わなければならない。日本企業の従業員は高齢になると余剰人員となることが多く、毎日何もすることがない中高年の従業員を揶揄する「窓際族」という言葉が生まれたほどである。余剰従業員の福利厚生は企業にとって大きな負担となっている。日本の経済成長の鈍化により、企業は若手社員の採用抑制に全力を尽くしており、そのことが企業内の従業員の高齢化を加速させている。終身雇用と年功賃金により、企業内、特に大手企業における高齢化の度合いと速度が社会よりも高くなっている。日本企業の多くは退職金を一括で支払い、従業員の年金の保険料の半分を負担しているため、賃金や福利厚生費の高騰が加速している。そのため、1990年代以降の日本社会は、少子化など人口の年齢構成の変化が当初の「終身雇用」と「年功序列」制度から乖離しており、企業の雇用と賃金は逆ピラミッド型となっている。賃金と福利厚生のコストを削減し、将来の人手不足問題を解決するために、日本の企業は人的資源管理制度もそれに応じて改革する必要がある。

(4) 人的資源管理制度の変革からみた少子高齢化に対する対策

少子高齢化は21世紀の日本社会が解決しなければならない問題である。少子高齢化の進展により、これまでの日本企業の中核的な労働力を前提とした15～59歳の男性の労働力は大幅に減少してきた。人口が減少するとマクロ経済成長率は低下する。一国の市場成長率が低下すると、競争はますます激化し、「成功企業」と「失敗企業」の二極化は避けられない。本論文から考えると、プラス面の潜在的な成長率を維持する必要があり、労働力人口の減少を可能な限り緩和することが重要である。具体的には、女性や高齢者、外国人の雇用促進を強化することである。このような「非定型労働力」の確保は、「戦後日本型正社員」以外の働き方を積極的に推進し、多様な働き方を最大限に考慮するものである。多様性の尊重に基づく生産能力の向上と人材の有効活用体制を構築するためには、人材の育成が極めて重要である。少子高齢化の進展により、日本企業の人材育成モデルには二つの重要点が示されてきた。ひとつは、組織資本の継承と発展につながる人材育成システムの構築である。もうひとつは、職業的な自立につながる人材育成システムの構築である（G. オルコット, 2010 p.112-125）。

現在、60歳以上の労働力率は欧米諸国と比較して依然相対的に高い水準にあるものの、特に製造業の高齢化率は世界の平均を大きく上回っている。人材の高齢化により、経験を積み、高いスキルを持った高齢者が、その能力を十分に発揮できない職場に雇用されたり、労働市場から引退したりすることは、業界全体の課題となっている。また、スキルや経験も大幅に失われ

ている。再教育を通じて高齢者が働ける職場を整備する必要がある。高齢者に多様な職種を提供し、社会参加・貢献を促進することは労働力の大幅な増加をもたらす可能性がある。世界経済フォーラム（2019年）は、日本の労働人口は2023年までに高齢者は163万人、女性は102万人、外国人は8万1000人増加すると予測している。日本の労働市場は終身雇用、年功序列型報酬が特徴であるが、実際は、高齢者の労働意欲は極めて高く、90%以上の高齢者が65歳以上になっても働き続けたいと考えている（内閣府，2020）。適切なスキルを持った高齢労働者や、新しいスキルを習得する能力を備えた高齢労働者に機会を創出することは可能である。

女性の就職難のことについて、政府は、2005年4月から、育児休業法の対象拡大や育児休業期間の延長措置など、育児休業や介護事業の休止などの介護従事者に関する法律の一部を改正した。女性の職場参加は経済を改善するだけではなく、日本をより平等な社会にするだろう（CHOWDHURY, 2023）。また、既婚女性が非正規雇用で働くチャンスを増やすべきである。仕事と家事責任を柔軟に管理して、子どもと過ごす時間を増やすために非正規雇用で働くことを選択する場合もある。成長する社会には、女性が労働市場に最大限に参加できる男女平等のような環境を整備する必要がある。働く女性は増えているが、企業や政府の役員、管理職、上級職に就く女性の数はまだ少数である（The Metric, 2019）。日本は男女平等に苦戦しており、2023年に世界経済フォーラムが発行した『ジェンダーギャップレポート』によると、男女平等において世界125位にランクされている。日本は、より多くの女性を労働力に参加させる政策を打ち出すことで男女平等を改善しようとしている。2013年、安倍首相（当時）が提唱した「ウーマノミクス」の構造改革は、より多くの女性が労働力に参加し、出産後も労働力となり、キャリアでもより高く昇進するという戦略である。つまり、日本の労働力への女性参加と地位向上を促進するための改革や政策を通じて経済成長を促すことに重点を置いている。「ウーマノミクス」政策は、保育の供給の大幅な拡大が含み、女性が仕事と家庭の両立を可能にする支援策である。幼い子どもを持つ女性の労働参加率は2009年の40%から2015年には50%に上昇した（The Wall Street Journal, 2019, January 11）。安倍首相（当時）は経済政策「アベノミクス」の成長戦略として、女性の活躍を推進する方針を打ち出した。その結果、女性の労働参加率は63%に達し、経済協力開発機構（OECD）平均の62%を上回り、2017年には最大69%となった。2012年以来、55歳から65歳までの女性の労働参加率は2017年の54%から63%に急上昇し、高齢化は深刻化した。

自民党のある国家議員は2012年2月23日の報道各社のインタビューで、「北欧諸国や米国は移民政策を検討している。移民政策を計画に入れて国のあり方をゆっくり考えてほしい」と述べた（遅建新、王越，2012）。人口減少に対応するため、労働者を確保するため、政府は外国人労働者を積極的に受け入れることを決めた。このことは、出生率の回復に注力するだけでは人口減少の流れを止めることはできないことを各国が広く認識していることを示している。少子高齢化が急速に進む日本においては、少子化や労働力不足に対処するために、入国制限を緩和し、若年外国人労働者を積極的に受け入れることが重要である。日本には外国人の雇用に関して厳格な法律があったが、一部の職種については例外が設けられていた。国連経済社会理事会の推

計によると、今後50年間、日本は国家経済の発展を維持するために毎年60万人の移民が必要となる（範連穎，2005）。同時に、留学生の雇用労働許可を緩和することで、労働力不足も緩和できる。1983年、当時の文部省（現在の文部科学省）など5省は、外国人留学生の増加を目的として「留学生十万人計画」を共同で推進した。その計画はさらに、2020年までに留学生の数を30万人に増やすことであった。なお、外国人留学生在籍状況調査によると、2022年5月1日現在の外国人留学生数は231,146人であった（文部科学省，ウェブサイト）。このプログラムは、日本のグローバル戦略の一環として、教育と研究における国の国際競争力を強化し、日本での優秀な外国人留学生の受け入れを促進するとともに、日本でのより働きやすい環境を整備するため、雇用機会の拡大を図っている。日本政府は、2018年12月に国会を通過した「出入国管理法」で、労働力不足の14分野に設定し、その中の2つのカテゴリーで、熟練労働者の労働移動を可能にした。2023年そのひとつのカテゴリーはより限定的な内容で、より高度な技術を持つ外国人は家族の帯同が認められ、無期限に滞在することが認められている。日本が外国人ブルーカラー労働者を正式に受け入れるのはこれが初めてとなる（内閣府，ウェブサイト）。この新たな雇用経路には、特にベトナム、フィリピン、カンボジア、タイの労働者から強い関心が寄せられている。しかし、2019年12月末時点でこの制度に基づいて受け入れた労働者はわずか1621人で、雇用に関する手続きの遅れを反映している。

前述したように、日本は1995年から少子高齢化社会に突入しており、依然として厳しい状況が続いている。経済活動の基盤である労働力供給の減少は、日本の社会に多大な影響を及ぼしている。少子高齢化の問題を解決するためにも日本政府は一連の政策を提案し、多くの重要な社会再構築課題を実行すべきである。

第六節 おわりに

バブル崩壊以来、日本経済は長期にわたる停滞を経験し、同時に日本は急速に少子高齢化社会に突入し、日本の伝統的企業の人材マネジメントシステムに深刻な課題をもたらしている。少子高齢化の問題を解決するために女性の労働参加と移民の受け入れを奨励しなければならないだろう。政府は、より多くの女性労働者の出産後の職場復帰を支援・奨励し、女性に管理職として雇用される平等な機会を提供するためのより良い政策を実施するのが大切なことであろう。高齢化を迎えている日本は、労働生産性の向上、労働参加の拡大、技術革新への積極的な投資を通じた適応政策を優先するために最善を尽くすだろう。日本の人的資源管理制度における最大の変革は「終身雇用制度」であろう。企業では技術的な専門知識、強力的な製造基盤、高度な教育を受け熟練した労働力が必要である。また、豊かな消費者市場などの強みを活用して、今の状況を逆転させることができるだろう。

参考文献

1. 高柏 (2008) 《经济意识形态与日本产业政策》(仮訳『経済意識形態と日本産業政策』安佳訳), 上海人民出版社。
2. 高橋光, 小松隆二, 二神恭一 (2010) 《日本労務管理史: 労使関係》唐燕霞訳, 経済科学出版社。
3. 遲建新、王越 (2012) 《新編日本概況》(仮訳『新編日本国概況』), 東南大学出版社。
4. 範連穎 (2005) 《少子高齢化对日本经济的影响》(仮訳「少子高齢化は日本経済に与える影響」), 《内蒙古科学と経済》, 24。
5. 『毎日新聞』, 2022年9月19日。
6. 馬文秀 (2001) 《浅析日本失业率不断攀升的原因》(仮訳「日本における失業率上昇の理由の分析」) 《現代日本経済》, 1月号。
7. G. オルコット [著] 平尾光司・宮本光晴・山内麻理 [訳] (2010) 『外資が変える日本的経営 - ハイブリッド経営の組織論 -』日本経済新聞出版社。
8. ジェームズ・アベグレン [著] / 山岡洋一 [訳] (2004) 『日本の経営 [新訳版]』日本経済新聞出版社。
9. CHOWDHURY Mahbub Alam (2023) “Workforce Decrease as a Solution for the Elderly, Women, and Immigrant in Japan’s Labor Market”, *Journal of Law and Political Science*. Vol. L No. 3 / 4.
10. Catherine Thielen (2002) “How Institutions Evolved; The Political Economy of Skills in the China, United Kingdom, United States, and Japan”, 上海人民出版社。
11. European Parliamentary Research Service (EPRS), (2020) “Japan’s ageing society”, December, https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659419/EPRSBRI659419_EN.pdf, retrieved October 21, 2022.
12. アレクサンダー・ガージャンクロン [著] / 池田美智子 [訳] (2016) 『経済後進性の史的展望』, 日本経済評論社。
13. HAYASHI, M (2002) “A historical review of Japanese management theories: the search for a general theory of Japanese management”, *Asian Business and Management*. volume 3.
14. Kato Kisarazu (2020) “Does a relationship between fertility and labor participation of women really exist? Perspectives from time series analysis”, *International Journal of Economic Policy Studies*. volume 14, 3-23.
15. Ministry of Health, Labor and Welfare (厚生労働省, 2020), <https://www.mhlw.go.jp/english/Nikkei Asia> (2017) “Shrinking workforce threatens Japan’s economy”, April 11, <https://asia.nikkei.com/Economy/Shrinking-workforce-threatens-Japan-s-economy2>, retrieved January 23, 2022.
16. The Metric, (2019) “Gender Inequality in Japan- Japan’s failure to address gender equality contradicts its image as a developed nation-” <https://thetric.org/articles/gender-inequality- in-japan>, retrieved January 23, 2022.
17. 文部科学省「留学生30万人計画」について, https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/1420758.htm.
18. 文部科学省「外国人留学生在籍状況調査」及び「日本人の海外留学者数」等について, https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/ryugaku/1412692_00003.htm
19. ORNTOWSKI, G.K (1998) “The end of Japanese-style human resource management”, *Sloan Management Review*.
20. TOKORO, M (2005) “The shift towards American-style human resource management systems and the transformation of workers’ attitudes at Japanese firms”, *Asian Business and Management*.
21. VASZKUN B.Z, TSUTSUI W.M. (2000) “A modern history of Japanese management thought” *Journal of Management History*.

22. The Wall Street Journal (2019) “How Aging Japan Defied Demographics and Revived Its Economy”, January 11, <https://www.wsj.com/articles/how-aging-japan-defied-demographics-and-turned-around-its-economy-1154722249>, retrieved January 30, 2022.
23. 内閣府 (2020), 高齢社会対策大綱 <https://www.cao.go.jp/press/2020/index.html>.
24. 人民網 (2022.9.3) 北京进入中度老龄化社会, <http://bj.people.com.cn/n2/2022/0903/c82840-40108963.html>
25. 厚生労働省, 平均初婚年齢の年次推移について, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/suii09/marr5.html>
26. 総務省統計局, 平成12年国勢調査 <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2000>
27. 国立社会保障・人口問題研究所のHP, 日本の将来推計人口 (令和5年推計) https://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2023/pp2023_PressRelease.pdf