

論 説

二つの雇用形態と「タテ社会」論

——メンバーシップ型雇用を根底で支える
「日本文化の内容的特徴」に関する試論——

土 井 崇 弘

目 次

- 1 はじめに
- 2 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴
 - (1) 賃金制度
 - (2) 人事査定
- 3 メンバーシップ型雇用と「タテ社会」論
 - (1) 総論
 - (2) メンバーシップ型雇用における賃金制度の特徴と「タテ社会」論
 - (3) メンバーシップ型雇用における人事査定の特徴と「タテ社会」論
- 4 むすびにかえて

1 はじめに

本稿は、「雇用システム論の基礎の基礎に立ち返り、ジョブ型とメンバーシップ型とは何であり、何でないのかを、分かりやすく示した上で、

雇用労働に関わる様々な領域ごとに、世の多くの浅薄なジョブ型論者が見落としている重要なポイントを一一つ解き明かすこと(濱口 2021, ii 頁)すことを目論んだ濱口桂一郎の近著(濱口 2021)に示唆を得て、欧米諸国で特徴的にみられるジョブ型雇用と対比的に捉えることのできる、日本で特徴的にみられるメンバーシップ型雇用が有する特徴の根底には、「日本文化の内容的特徴」をめぐる考え方が存在することを、論じようとするものである。

そのために、本稿では、以下の順で論を展開する。まず初めに2で、濱口が指摘するジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴を整理する。次に3で、濱口が指摘するメンバーシップ型雇用の特徴と中根千枝のいわゆる「タテ社会」論(中根 1967, 中根 1978, 中根 2019)とが、密接な関係を有することを示す。最後に4で、本稿における一応の結論と今後の課題を提示したい。

2 ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴

ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴について、濱口は、ジョブ型雇用とは、欧米諸国で特徴的にみられる、「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」を当てはめるやり方であるに対して、メンバーシップ型雇用とは、日本で特徴的にみられる、「人」を中心に管理が行われ、「人」と「仕事」の結びつきはできるだけ自由に換えられるようにしておくやり方だ、と一言で整理する。つまり、ジョブ型雇用とは、まず最初に職務(ジョブ)がありそこにそのジョブを遂行できるはずの人間をはめ込むやり方であるのに対して、メンバーシップ型雇用とは、雇用の本質が職務(ジョブ)ではなく会員/成員(メンバーシップ)だというやり方である、というわけである。⁽¹⁾(濱口 2013, 35頁, 濱口 2021,

(1) したがって濱口は、日本で特徴的にみられるメンバーシップ型雇用の「ポイントは、日本で『就職』と呼ばれている現象が、その実態は『職(ジョブ)』に『就』くことではなく、『会社』の『一員(メンバー)』にな

6頁, 25頁) 以下では, (1) で賃金制度, (2) で人事査定に関して, 彼が指摘するジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴を, 整理したい。⁽²⁾

ること, つまり『入社』であるという点にあります」(濱口 2013, 22頁)と指摘する。

- (2) ちなみに濱口の指摘によれば, ジョブ型雇用の扇の要であり, 最重要ポイントでありながら, 圧倒的に多くの特殊日本のジョブ型論者に見事にスルーされているのが, 入口の問題——すなわち, 就職と採用の問題——である。(濱口 2021, 50頁) だが, この論点は, 本稿の論旨とは直接的な関係を有しないため, 脚注で言及するにとどめることとする。(濱口 2021, 50-55頁)

ジョブ型社会では, 企業がある仕事を遂行する労働者を必要とするときに, その都度採用するのが原則である。つまり, 募集とは基本的に全て欠員募集であり, 応募とは全て具体的なポストに対する応募である, というわけである。

このような採用をめぐる問題を労働法の観点から取り上げるときには, その論点はほとんど採用差別の問題になる。この点を, ジョブ型社会の採用に即して確認しよう。

ジョブ型社会において, 採用とは, 企業の中のある特定の業務に, それにふさわしい労働者を当てはめることを意味する。そこで, 「あるジョブに一番適合するのは誰か?」ということで, 応募者が並んでいるときに, そのジョブを遂行するスキルが一番高い人がいるにもかかわらず, その一番適合する人の持っている属性——例えば, 人種, 性別, 障害, あるいは最近であれば性的指向——に対する差別感情から採用を拒否することに対しては, 合理性がないとして公共政策の観点から禁止するわけである。

これと対照的に, 濱口は, 「ジョブ型ではない日本社会においては, 差別禁止というのは合理性という観点からの公共政策としての禁止だということが, 本当の意味で胸にすくと落ちていない」(濱口 2021, 53頁)と指摘する。彼の分析によると, ジョブ型社会では差別禁止の最重要分野である募集・採用が, 日本では形式的には差別禁止の対象に含まれているけれども実質的にはまともに議論の対象にすらならないのは, 日本のメンバーシップ型と適合した日本型採用法理があるからである。

濱口によると, 今日においても採用差別を差別として問題化することを困難にしている日本型採用法理とは, 決して市場社会の原理がそのまま維持されているものではなく, むしろジョブ型社会で採用差別を不合理と判断する根拠となっている採用の在り方とは全く異なる, メンバーシップ型社会特有の採用の在り方がもたらしているものである。この点で典型的と

(1) 賃金制度

ジョブ型の賃金制度とは、職務に基づく賃金制度である。濱口曰く「ジョブに値札が付いています。」(濱口 2021, 33頁) これに対して、メンバーシップ型の賃金制度とは、職務に基づかない賃金制度である。濱口曰く、「座る椅子とは関係なく、ヒトに値札が貼られる仕組みです。」(濱口 2021, 34頁) したがってメンバーシップ型の賃金制度は、職務に基づかないがゆえに、勤続年数という客観的な基準によらざるを得ない。ここから定期昇給制が導き出される。⁽³⁾(濱口 2021, 33-34頁)

(2) 人事査定

ジョブ型社会の人事査定の特徴を一言でまとめると、ごく一部の上澄みのエリート層の労働者を除けば、一般労働者には人事査定はないのが当たり前だ、ということができる。というのも、査定は仕事に就く前の段階でやっているからである。⁽⁴⁾(濱口 2021, 34頁)

いえるのが、三菱樹脂事件最高裁判決(1973年12月12日。学生運動に従事していたことを隠して採用された新卒労働者が試用期間満了時に本採用を拒否された事案について、信条を理由として雇入れを拒否することを違法でもなければ公序良俗違反でもないと容認した。)に表れている、特定のジョブに係る労働従事と報酬支払いの債権契約ではあり得ないような、メンバーシップ型労働社会における採用の位置付けである。

以上の点を踏まえて濱口は、「ジョブ型と軽々しく言っている人たちには、この日本型の採用の自由を捨てるという覚悟が本当にあるのでしょうか。つまり、採用判断の是非はそのジョブに適合する人を就けるという観点でのみ判断されるという事態を受け入れるつもりなのか」(濱口 2021, 55頁)と苦言を呈している。

- (3) もっとも濱口は、定期昇給とは一律昇給ではない、という点に注意を喚起する。彼によると、終戦直後の賃金制度はまさしく一律に昇給したが、現在の日本の定期昇給制は決して一律に昇給するわけではない。むしろ、労働者ひとりひとりを査定して、昇給幅が人によってばらつくこととなる。それゆえ彼は、賃金分布が個別評価によって分散するという点こそが現代日本の賃金制度の最大の特徴だ、と指摘する。(濱口 2021, 34頁)
- (4) 濱口によれば、ジョブ型社会において査定は仕事に就く前の段階でやっ

これに対して、メンバーシップ型社会の人事査定の特徴を一言でまとめると、ジョブ型とは対照的に、末端労働者に至るまで人事査定がある、ということが出来る。先に述べたように、確かにジョブ型社会でも、上澄み労働者には査定がある。その際の査定・評価とは、当然のことながら、業績評価であり、成果の評価である。これと対照的に、メンバーシップ型社会である日本では、末端労働者まで査定するため、業績評価が簡単にできるわけではない。しかも、素人を上司や先輩が鍛えながらやっているのを評価するわけだから、個人レベルの業績評価などナンセンスとさえいえる。したがって、このような末端のヒラ社員まで全員評価するというメンバーシップ型社会における評価のシステムでは、業績評価よりも、「能力」評価と情意評価が、中心とならざるを得ない。(濱口 2021, 35頁⁽⁵⁾)

ここで濱口が、メンバーシップ型社会における評価のシステムで中心となる「能力」評価という項目の「能力」という言葉にカギ括弧をつけた意図に、着目することは極めて重要である。というのも、メンバーシップ型社会である日本では、職務遂行能力という非常に紛らわしい——そのまま訳すと、あたかも特定のジョブを遂行する能力であるかのように見える——言葉が、潜在能力を意味する言葉になっているからである。(6)

濱口 2021, 36頁)

ているというのは、ジョブディスクリプションに書かれている職務をきちんとやれるかどうかを事前に判定したうえで職務に就けている、という意味である。(濱口 2021, 34-35頁)

- (5) したがって濱口の指摘によれば、1990年代に登場した日本型成果主義は、ジョブ型社会のハイエンド労働者層に適用される成果給とは異なり、成果を測る物差しとなるべき職務が何ら明確ではなく、「上司との相談で設定」という名の下で事実上あてがわれた恣意的な目標でもって、成果が上がっていないから賃金を引き下げるという理屈付けに使われたただだった、といえる。(濱口 2021, 154頁)

- (6) もっとも濱口は、「末端のヒラ社員まで評価する以上、潜在能力で評価するしかない」(濱口 2021, 36頁)と付言している。

メンバーシップ型の社会である日本において、潜在能力と対照的に、外に現れた評価基準として重視されるのが、情意——すなわち、やる気——である。やる気を何で見るかといえ、一番わかりやすいのは長時間労働である。(濱口 2021, 36頁)

3 メンバーシップ型雇用と「タテ社会」論

2では、濱口が指摘するジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の特徴を、整理した。3では、それを踏まえて、濱口が指摘するメンバーシップ型雇用の特徴と、中根の「タテ社会」論とが、密接な関係を有することを示したい。以下では、メンバーシップ型雇用の特徴と「タテ社会」論との関係をめぐって、(1)で総論的な分析を加えたうえで、(2)で賃金制度、(3)で人事査定に関して、検討を進める。

(1) 総論

先に2でみたように、濱口によると、メンバーシップ型雇用とは、欧米諸国で特徴的にみられるジョブ型雇用——すなわち、「仕事」をきちんと決めておいてそれに「人」を当てはめる、換言すれば、まず最初に職務(ジョブ)がありそこにそのジョブを遂行できるはずの人間をはめ込む、やり方——と対照的に、日本で特徴的にみられる、雇用の本質が職務(ジョブ)ではなく会員/成員(メンバーシップ)だというやり方であった。このようなメンバーシップ型雇用の根底にある論理を見事に言い表したものが、中根の「タテ社会」論である。

そもそも、中根の分析によると、一定の個人からなる社会集団の構成の要因を極めて抽象的に捉え、と、「資格」と「場」という二つの異なる原理が設定できる。「資格による集団構成」とは、ある社会集団が、特定の職業集団や一定の父系血縁集団といった、一定の個人を他から区別し得る何らかの属性という基準によって構成されている場合を指す。これに対して「場による集団構成」とは、一定の地域や所属機関のよう

に、資格の相違を問わず一定の枠によってある社会集団が構成されている場合を指す。そして彼女の考えによれば、日本社会における集団構成の特徴は、「資格」ではなく「場」を強調する点にある。(中根 1967, 26-28頁)

つまり、メンバーシップ型雇用の根底にある論理とは、ジョブ型雇用の根底にある「ある社会集団は、例えば『あるジョブを遂行できるはずの人間』のような、一定の個人を他から区別し得る何らかの属性という基準によって構成されている」という論理と対照的に、「あるジョブを遂行できるはずの人間」のような資格の相違を問わず、一定の所属機関のような一定の枠によってある社会集団が構成されているという論理だ、⁽⁷⁾ ということができる。

(2) メンバーシップ型雇用における賃金制度の特徴と 「タテ社会」論

先に2(1)でみたように、濱口は、「メンバーシップ型の賃金制度は、勤続年数という基準によらざるを得ない」と主張する。中根の「タテ社会」論は、以下で述べるように、このような濱口の主張の根底にある論理と考えることができる。

先に3(1)で言及したように、中根は、日本社会における集団構成の特徴は「資格」ではなく「場」を強調する点にある、と考える。彼女によると、このように異なる資格を有する者から構成される「場による集団」が強い機能を持っている場合、集団結集力を導き出すために、枠内の成員に一体感を持たせる働きかけが実施される。この方法は、外部に対して「われわれ」というグループ意識を強調するとともに、内部的には「同じグループ成員」という情的な結び付きを持たせようとするため、感情的なアプローチと直接接触的な人間関係を要請する。(中根 1967,

(7) このことを具体的に示した論述として、中根 1967, 30頁を参照。

35-36頁)

以上のような筆者の分析を裏付けるように、中根自身も、次のように述べている。

事実、日本社会における、人間関係の機能の強弱は、実際の接触の長さ、激しさに比例しがちである。そしてこの要素こそが、往々にして、集団における個人の位置づけを決定する重要な要因となっているのである。(中根 1967, 54-55頁)

年功序列制というのは、勤続年数に応じて、地位や賃金体系が設定されている明確な制度であるが、このように制度化されなくとも、日本のどのような分野における社会集団においても、入団してからの年数というものが、その集団内における個人の位置・発言権・権力行使に大きく影響しているのがつねである。(中根 1967, 55頁)

(3) メンバーシップ型雇用における人事査定の特徴と「タテ社会」論

先に2(2)でみたように、濱口は、メンバーシップ型社会における評価のシステムでは、業績評価よりも、潜在能力評価と情意——すなわち、やる気——⁽⁸⁾評価が中心とならざるを得ない、と考える。その根拠として彼が挙げるのが、「メンバーシップ型社会である日本では、末端労働者まで査定するため、業績評価が簡単にできるわけではない」という点と、「メンバーシップ型社会では、素人を上司や先輩が鍛えながらやっているのを評価するわけだから、個人レベルの業績評価などナンセンスとさえいえる」という点である。このような濱口の論理展開と同趣旨の

(8) ちなみに、やる気をもって評価をする際に、一番わかりやすいのは長時間労働である。

内容を、少し異なる観点から論じているのが、中根の「タテ社会」論である。

中根によれば、能力主義をとる場合には、個々人の能力差を克明に判定する必要が生じ、それに対応するメカニズムが要求される。だが日本社会では、そのような判定法が雇用制度として存在してこなかったばかりでなく、一般の人々の生活においても能力差に着目するという習慣は、他の社会に比べて非常に低調である。というのも伝統的に日本人には、例えば「働き者」だとか「怠け者」だというように、個人の努力差に注目する傾向が見受けられるが、「誰でもやればできる」という能力平等観が非常に根強く存在しているからである。そして彼女は、このような能力平等観について、個々人——能力のある者であれ、ない者であれ——に自信を持たせ、努力を惜しまず続けさせるところに大きな長所がある、と評価している。(中根 1967, 77頁, 101頁)

4 むすびにかえて

先に3で示したように、濱口が指摘するメンバーシップ型雇用の特徴と中根の「タテ社会」論とは密接な関係を有するものであり、いわば、メンバーシップ型雇用の根底にある論理を見事に言い表したものが中根の「タテ社会」論だともいえるものであった。4で、本稿における一応の結論を提示するに際して、あらためて、中根の「タテ社会」論の位置づけに着目したい。

筆者は、以前、拙著(土井 2019)において、日本文化の内容的特徴として「状況重視型の相対的道德」という点を指摘し、「日本社会の構成員は序列を重視し直接的・感情的な人間関係を優先する価値観を基礎に置くため、他人の判断を基準にして自身の行動方針を定める傾向があり、その結果として社会的条件によって善悪の判断基準が変わり得る」という点に、日本文化の内容的特徴を見出した。その際に、ルース・ベネディクトの議論とともに注目したのが、「日本人の価値観の根底には、

絶対を設定する思考、あるいは論理的探求、といったものが存在しないか、あるいは、あってもきわめて低調で、その代わりに直接的、感情的人間関係を前提とする相対性原理が強く存在している」(中根 1967, 173頁。圏点は原著者。)という中根の主張であった⁽⁹⁾。中根は、このような主張を展開するに際して、その理由を次のように説明していた。すなわち、日本社会における集団構成の特徴は、「資格」ではなく「場」を強調する点にある。このように異なる資格を有する者から構成される「場による集団」が強い機能を持っている場合、集団結集力を導き出すために、枠内の成員に一体感を持たせる働きかけと、集団内の個々人を結ぶ内部組織の生成・強化という、二つの方法が実施される。前者の方法は、外部に対して「われわれ」というグループ意識を強調するとともに、内部的には「同じグループ成員」という情的な結び付きを持たせようとするため、感情的なアプローチと直接接触的な人間関係を要請する。また後者の方法として日本社会におけるあらゆる集団で用いられているのが、序列に基づく「タテ」の関係である。したがって日本社会における人間関係の特徴は、個々人の間に理性的で抽象的な契約関係を設定することが困難であり、極めてパーソナルで直接的な人と人との関係と序列に基づく「タテ」の関係とによって人間関係が設定されるという点に、見出すことができる。このように直接的で序列重視型の人間関係を何よりも優先する価値観を有する日本社会において、自己を位置づける尺度となり自己の思考を導く基準となるのは、論理的・宗教的な理由づけではなく対人関係であり、「社会の人々がそう考えている」という社会的強制である。したがって日本社会においては、その社会的条件によって善悪の判断は変わり得るものであり、道徳は相対的なものとなるのである、と。(土井 2019, 163-166頁)

以上の論述から、中根の「タテ社会」論は、日本文化が「状況重視型

(9) なお、日本文化論における中根の議論の重要性をめぐっては、土井 2019, 156頁、注1)を参照。

の相対的道德」という内容的特徴を有する理由を、説得的に展開している議論だと位置づけることができる。したがって、メンバーシップ型雇用が有する特徴の根底には「日本文化の内容的特徴」をめぐる考え方が存在する、とさしあたり結論づけることが許されるであろう。

最後に、今後の課題を提示して、本稿を締めくくりたい。実のところ、「ある社会においてどのような雇用形態を採用するか——すなわち、ある社会では、ジョブ型が採用されるのか、それとも、メンバーシップ型が採用されるのか——」という問題と、「ある社会において、どのような教育システムを採用するか」という問題は、密接に⁽¹⁰⁾関係する。したがって、二つの雇用形態と、教育システム——とりわけ、「大学でどのような法学教育を行っているか」という問題——との、相互関係をどのように捉えるかという問題を、筆者の今後の検討課題としたい。

(10) だからこそ濱口は、濱口 2013, 111-139頁では「『入社』のための教育システム」と題する章を、濱口 2021, 69-96頁では「入口以前の世界」と題する節を置いて、教育システムをめぐる様々な問題を丁寧に論じている。

なお、濱口 2021, 50-69頁に「入口——就職と採用」と題する節を置いていることから、上記の「入口以前の世界」と題する節で取り扱うのは、「就職と採用」の前段階にあたる教育システムをめぐる問題だということが、容易に読み取れる。

参考文献

- 土井 崇 弘 2019 『ハイエクの伝統論の再構成——日本文化のなかでの自由社会の擁護——』 成文堂
- 中根 千 枝 1967 『タテ社会の人間関係——単一社会の理論』 講談社現代新書
- 1978 『タテ社会の力学』 講談社現代新書
- 2019 中根千枝 著，現代新書編集部 構成 『タテ社会と現代日本』 講談社現代新書
- 濱口桂一郎 2013 『若者と労働——「入社」の仕組みから解きほぐす』 中公新書ラクレ
- 2021 『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』 岩波新書