長時間労働と企業内部昇進制による社員間の競争

Long time work and the competition caused by the inside promotion system

徐 家駒

XU Jiaju

It has been a conventional view that there is no competition in Japanese companies. But in fact, the long time work is a universal phenomenon in Japan. I think that one of the major reasons is caused by the promotion system inside enterprises. In this paper, I want to clear up the mechanism of competition and the sense of competition between the Japanese workers by this system.

1. はじめに

日本の企業、特に大企業においては終身雇用の慣行や年功昇給・昇進の慣行があり、労働者は雇用の安定が保障され、よほどの事情がない限り解雇の心配がなく、昇給は毎年確実に行われるし、社内の地位も上昇する希望があるので、日本の企業は三不主義（休まず、遅れず、働かず）が横行し、ぬるま湯的で競争のないところだと断定される傾向がある。そしていわゆる「日本的経営」の研究に携わる学者の間でも、このような観点到疑問を抱かないのが大方のようである。

ところが、実情はどうであろうか。日本の労働時間の長さは国際的にも注目を浴びており、政府・経済界・労働界の努力によってそれが幾分短縮されたとはいえ、依然として他国よりはるかに長く、政府の定めた年間1,800 時間という目標に達するにはまだ程遠いようである。日本のサラリーマンが長時間労働を甘受する背後にはさまざまな要因が働いているに違いないが、とりわけ企業内部昇進の慣行によって社員間の競争意識が大きく喚起されているのではないかと、筆者はみている。

もっとも、日本企業の社員間の競争に目を向けた学者がいままで全くいなかったわけではない。「わが国においては、ある特異な条件のもとで、官僚制度の進展にもかかわらず、むしろ逆に組織成員の間の競争が強められてきたこと、しかも、この特異な現象は、従来の通説とは逆に、終身雇用・年功序列制度そのものによって支えられていること、かくして生み出された激しい競争意識は、一般に、高度の意欲と激しい労働とをもたらしたこと」（岩田、1977、146 頁）のような的を射た卓説も散見はできる。

本論文では、サラリーマンの長時間労働の一大要因として社員間の競争意識が大きく関わっているという立場から、日本の民間企業、特に大企業における年功昇進という内部昇進の慣行の特質に着眼点を置き、それがいかにして日本のサラリーマンの競争意識を引き出すのに役立っているか、その競争メカニズムの検討を試みてみたい。

2. 長時間労働の問題

(1) 労働時間の現状

日本の長時間労働問題は世界的にも注目され、日本国内においても長年にわたりマスコミを賑わし、政界や財界、学术界でも大いに議論されてきた。だが、この問題を云々する場合、大抵、労働省の統計調査がベースになっているようである。例えば、労働省『毎月勤労統計調査』によれば、1990年の30人以上の事業所規模の常用労働者一人当たり平均年間総実労働時間は2,052 時間になっているが、これは米国の1,948 時間よりは104 時間、イギリスの1,953 時間よりは99時間、ドイツの1,598 時間よりは454 時間、フランスの1,683 時間よりは369 時間長いという計算になる（『平成四年版 海外労働白書』140 頁）。

ところが、この労働省の統計は労働時間の実態を正確に把握したものとはとても言い難く、それには一つの重要な事実がぬけているのである。というのは、日本の企業では、残業をしても残業手当をもらわないような「サービス残業」が普遍的な現象として存在しているが、それは記録に残らないので、実労働時間の統計には現れないからである。

サービス残業については全国的規模の調査がまだ少なく、その実態は必ずしも明らかにされていないが、総評の1988年に行なった調査によれば、サービス残業をするサラリーマン、特にホワイトカラーは「よくやる」、「たまにやる」をあわせて39%にもものぼっている（『総評調査月報』1989年 1月号）。また、日本リクルートリサーチが1991年に首都圏の男性労働者を対象に行なった調査によれば、「残業時間すべて支給される」が54.9%の半数強で、これに対し、「全く支給されない」が24.9%、「支給に上限時間あり」が13.1%、「残業時間に関係なく一定額の手当」が 5.4%であった。ちなみに彼らの月平均残業時間は37.6時間で、多い月には62.5時間にも上っている（『日本経済新聞』1992.2.5.）ことがこの調査によって明らかにされている。

要するに、労働省の統計調査だけを見ると、日本の労働者の労働時間は1975年前後から大幅に短縮され、その後は一進一退のほぼ横ばいの状態が続いていたものの、少なくとも近年ではまた減り続けているという印象が与えられる。しかしこれはあくまでも表向きの数字である。いままでは労働時間に関する議論も政策もそれに基づいてなされてきたようだが、サービス残業等の事実が見落とされていることを注意しておかねばなるまい。

(2) 時短に向けての各界の努力

そもそも長時間労働の問題は資本主義の登場にともなって生じた問題であるが、資本の蓄積が貧弱で製品の付加価値が低かった資本主義初期では、労働時間が長いほど儲けが多く、労働者が休憩をとることはひたすら生産目的の体力回復のためと考えられていた。とくに日本においてはその近代工業の発達が欧米諸国よりはるかに遅れていたため、欧米諸国の商品と競争して市場を広めるためには、商品の値段をできるだけ安くし労働者に長時間労働を強要せざるをえなかったのである。例えば、紡績・製糸・織物等の工場の女工が毎日13～16時間も働かされていたことは周知の通りである。ところが、産業化の発展に伴って、労働者の基本的権利を訴える労働運動が活発になり、日本も例外でなく、19世紀末葉頃から紡績女工等によるストライキが頻発し、労働者の権利を保護することが政府をはじめ社会全体の大きな課題となった。よって、日本では、1911年（明治44年）に労働者の最

低年齢は12歳、労働時間は12時間以内、休日は月 2回という工場法が政府によって制定された。これは労働者を保護する法律としてはとても不十分であったとは言え、画期的な意義があったことは言うまでもない。

かかる経緯を経て欧米諸国においては、いち早く労働時間短縮の実現に成功し、労働者は定時になれば当然の権利として即座に仕事を手放して帰宅し、残業などは特別な事情がない限りしないことは、多数の有識者によって証言されている。例えば、多摩大学の柳孝一教授は「一緒に仕事をしていたアメリカ人は5 時になると皆、サッと帰るのに驚いたものです」と、アメリカの研究所で仕事をしていた時の経験を語っている（『ブルドッグ』1991年 7月号）。また、日本の在外企業の従業員の話によると、欧米企業の従業員は「時間がきたら一斉に帰る。封筒の宛名のスペルの途中でもやめて帰る。残業はしない」（三戸公、1981、171 頁）と同様なことを述べている。

それでは、日本の労働時間が長いのは日本政府や経営側が努力を怠ってきたのであろうか。答は否である。近年の動向に目を通そう。

法定労働時間は、昭和22年に制定された労働基準法では 1日に 8時間、週に48時間が原則であったが、労働省は昭和62年 9月にそれを40年ぶりに週40時間と大幅に改正し、翌年の 4月から施行されることとした。もっとも、労働時間の実態を考慮して当面ではその実行が困難という判断から政令を發布し、当分の間は新法定時間として週46時間を目安としていた。そしてこれは平成 3年度の政令改正により 3年 4月から44時間となった。また、長時間残業を抑制するため、労働省は現行年間450 時間の所定外労働時間の上限（目安時間）を削減するとともに、残業時間の割増賃金率の引き上げを検討する方針を決めている（『日本経済新聞』1992. 5. 11.）。

また、国の行政機関の週休二日制の実施が一般企業に対してその完全週休二日制の導入を促進できるとして官公庁では平成元年 1月からは月 2回の土曜閉庁、そして 4年 5月からは毎週土曜日閉庁が既に実施されている。

それに、厚生省には健康休暇に関する検討会があるが、1991年 4月に行われた中間報告の中では、働き盛りの勤労者は、疲労感、ストレスにさらされながら、仕事に縛りつけられているとして、健康のためには、現在の一般的な夏冬などの休暇だけでは不十分とし、平日を含めてまとまった「健康休暇」を取ることが必要だと提言している。具体的には、（a）疲れていると感じたらまず休む、（b）会社や仕事のためでなく自分のために休む、（c）家族とふれあうことを基本方針に挙げている（『朝日新聞』1991. 5. 1.）。

一方、これら政府側の施策ばかりでなく、経営側や労働組合の方でも時短実現に向けて積極的に働きかけているのである。こういう姿勢は近年の春季労使交渉にもはっきりと読み取られる。例えば、経済四団体の一つである日経連では、生産性向上の成果配分をより労働時間短縮に配分するよう労使が目標を定め、総実労働時間の短縮に取り組むことを主張している。またこれは各企業レベルでも時短に向けての経営側の努力を次のような実例でかいま見ることができる⁽¹⁾。

- a. 精工舎では、フレックス休日などを核とした時短三ヶ年計画をたて、年間労働総数 1,800 時間をめざしている。
- b. リーガルコーポレーションでは、完全週休二日、残業全廃、年休消化九割の実現で時短を推進。

- c. モービル石油では、就業規則で2～3週間の長期夏休み取得促進を明記。
- d. 東京海上火災保険では、「チャレンジタイム」制度を設けて従業員の早帰りを促進。
- e. 本田技研工業では、「有給カットゼロ運動」やノー残業デーを実施。
- f. 日本飛行機では、年休100%消化を10年間にわたって実践。
- g. 丸井では、労働時間短縮五ヶ年計画をたて、1995年度に実働1,800時間の実現を訴えている。
- h. サントリーでは、奨励金支給制度を定め、勤続10年以上の社員に「リフレッシュ休暇」を与え、休暇をとれば、10万～30万円の「奨励金」を支給し、逆に休まない人には出さないことにしている。
- i. 富士ゼロックスでは、「ソーシャル・サービス制度」というユニークな休職制度を設け、6ヵ月から最長2年間、ボランティア活動のための休職を認め、その間の給与、賞与等は通常の勤務時と同様に支給。それに、以上のような企業経営側の例ばかりでない。労働界でも時短運動を強力に推進するために、昭和60年を「時短元年」と位置づけた経緯があるし、一年に一度の春闘においては時短は労使交渉の最重要事項の一つとして取り上げられている。日本最大の労組である日本労働組合総連合会（連合）は、春闘の基本方針として、（a）労働基準法の改正、（b）公的部門の週休二日制（筆者注これは既に実現している）、（c）すべての構成組織での隔週週休二日制以上の実現、（d）時間外労働「年間150時間以内」等を目標としているが、全国労働組合総連合（全労連）と全国労働組合連絡協議会（全労協）も、週40時間への労働時間の短縮等を掲げている（『労働白書 平成四年版』、71-75）。

これらの事例で分かるように、労働時間の短縮に向けて政府・経済界レベルにせよ、労働界・各企業レベルにせよ、いずれも本格的に動いているので、年間1,800時間という目標は簡単に実現できるとみてよさそうであるが、しかしそう考えるのは早計であろう。なぜなら、肝心の個人レベルでは、他国と違って日本のサラリーマンは定時になっても帰宅しようとしめない、あるいは自分の権利として休暇が取れるような時はそれを放棄しているからである。しかも、かかる現象は前述の資本主義初期のそれとは次元を異にしている。当時の長時間労働は資本家の強制によるものであったのに対し、現代のサラリーマンは政府や経済界の再三再四の勧告、あるいは経営側や労働組合の各種多様の時短に関する提言や施策が不断に行われている中で、彼ら自らが逆に積極的に残業ひいてはサービス残業をしたり、進んで有給休暇を返上したりしているのである。

ところで、日本のサラリーマンはなぜ、「喜んで」長時間労働をするのであろうか。それはさまざまな要因が入り交じって働いているに違いないが、究極においては大抵次のような要因が考えられよう。

まず第一には、サラリーマンの職業倫理や責任感によるものであろう。仕事に追われ、残業をしないと仕事が終わらないという現象は経済成長の目覚ましい日本では、規模の大小を問わずほとんどの企業に見られるのである。そして第二には、終身雇用制のおかげで、特定の企業への一体感、忠誠心が自然に身に付き、会社というパイを大きくすることは結局自分の将来にもプラスになろうという自覚が高まり、そのモラルの高揚につながることも考えられよう。さらに第三には、物価高の日本では生活費の補助金として残業代がほしい等も一因としては認めてよいであろう。

(3) 上司や周囲の目——長労働時間の一大要因

ところが、日本企業の労働時間が長いのは上述の要因によるばかりではない。労働者が内心休みたくても上司や周囲の目が気になって休めないのが大きな要因になっているのである。つまり、日本のサラリーマンにとっては、定時になれば即座に帰宅することや有給休暇をとることは当然の権利だと分かっている、自分だけが突出して早帰りしたり休暇を取るような「ドライ」な行動をとることはできないのである。

次のような実例を見てみよう。

- a. 日本合成ゴムでは1990年から好きな時に九日間の連続休暇がとれる制度を始めたが、その利用率は、研究所45%、工場勤務34%、本社・支店勤務者はわずか24%であった。同社が長期休暇をより取得しやすくするため、91年3月に社員に対して調査を実施したが、それによると、全社員の30%が「管理職が率先して利用すること」、29%が「利用を強制すること」を休暇取得の条件に挙げている（『朝日新聞』1991.4.24.）。
- b. 富国生命が1990年11月にまとめたサラリーマンの「『勤続疲労』度調査」によると、全体の四割強が「過労死の可能性がある」と答え、リフレッシュのための休暇の必要性を訴えると同時に、その六割以上は休暇制度があっても「本当に休めるかどうか」と疑問を投げかけている（『日本経済新聞』1990.11.29.）。
- c. 日本経済新聞社が男の仕事観について調査を行ったが、「仕事人間を返上するにはどんな条件整備が必要か（複数回答）」という問いには、「労働時間の短縮」が上位を占め、具体的な措置としては、「ノー残業デーや強制的な長期休暇制度の導入」は55%、「管理職が率先して早めに帰宅する」は52%にもなっている（『日本経済新聞』1991.7.30.）。
- d. 生命保険文化センターでは「企業の福利厚生に関する勤労者の意識調査」が行われたが、それによると、現在の仕事の量や休暇日数・労働時間等を総合的に見て働きすぎと思うかどうかの質問に対しては、平均労働時間が長くなるにつれ働きすぎと思う割合が高くなり、平均労働時間10時間以上では9割近くになっている。そして、平均労働時間10時間以上の方は、仕事や会社への不満も高く、特に勤務形態や労働時間に不満を持っている人の割合は2人に1人で、休暇や休日日数に対する不満も37.0%と非常に高い（『週刊ダイヤモンド』1991.4.27.）。

これらの事例はいずれも日本の労働者が長時間労働をするのは上司や同僚の目が気になっていることを示している。すなわち、上司が率先して帰宅したり休暇を取ったりしない状況において、その部下にとって、もしそれをすれば、勤務態度が悪く不まじめの人間と見なされ、長期的には不利になるのではないかという不安があるのである。したがって、自分の勤務態度がいかによいか、自分がいかにまじめな人間であるかを常に上司や同僚に示す必要がある、つまり残業をしたり有給休暇を返上したりするような行動を取るのである。言い換えれば、日本企業の長時間労働の背景には、内心休みたくても休めない労働者たちの複雑な心境があり、かれらの競争意識が相当働いているのだと見るべきである。

3. 内部昇進制による期待と競争

それでは、その競争意識はいったい何によって喚起されるのであろうか。日本の企業に

においては、終身雇用制や年功序列制をとっているのに、社内の雰囲気は「ぬるま湯的」で社員の競争意識が薄いというのが従来の通説のようであるが、これは、日本の経営制度とはいったいどういうものかについての、本当の理解が得られていない字面だけの見解だと言わなければならない。なぜなら、終身雇用という前提下の年功昇進制こそ、「ぬるま湯」とは裏腹に、労働者に長期間の期待を与えながら熾烈な社員間競争をもあおる巧みな機構になっているのであり、そこでは、社員にとって、勤続年数は最低必要条件ではあるが、それは一切切でなく、多くの同期社員より一步も早く出世するためには長期的な忍耐力を必要とする全人格的な努力を要請されているからである。

「年功昇進制」と言えば、上のような一定の勤続年数に達すれば全員一斉に昇進する制度と誤解されがちであるので、以下では「企業内部昇進制」、あるいは略して「内部昇進制」と呼ぶことにしたいが、一般的に、勤続の短い間はどんなに有能な人であっても管理職につくことはないが、学歴が良く同一企業の内部で長年にわたって努力を重ねていけばその昇進の可能性が増大し、さらに優れた才能や徳望の持ち主にとって数十年一貫の努力を怠らなければ、重役やトップの座につくことも不可能ではないといったような、勤続年数にものを言わせるかたわら、本人の能力や努力も決して軽視はしないというのが、企業内部昇進制の真髄であると言えよう。

（１）転職不利と長期間の期待

企業内部昇進制の下では、転職することは従業員自らの立場を弱くすることになるが、逆に同じ会社にとどまって努力を重ねていけば、将来社内における地位が上昇する可能性が大いに秘められているため、転職不利と長期間期待のメカニズムを同時に形成しているのである。これは内部昇進制による競争メカニズムとは紙一重の関係にあるので、競争メカニズムを検討する前に、それに触れておく必要がある。

周知のように、労働市場が開放的・横断的になっている欧米においては、労働者の業績や能力を短期的に評価して、短期的にその期待を実現させなければならない。さもなければ、彼らは不満が募り、会社をやめて出ていくのである。古いデータになるが、アメリカのコンサルタント会社であるブーズ・アレン・アンド・ハミルトンが1953年に発表した調査報告によると、422人の求職経営者が転職についての28種の理由を挙げているが、そのうち最も多いものは次の三つ、すなわち、（a）より大きく、より重い責任のある仕事への希望、（b）より大きな将来性への希望、（c）より多くの収入の希望であった⁽²⁾。

ところが、日本ではアメリカとは違って、労働市場が閉鎖的・縦断的であるため、サラリーマンが会社間を移動することによってより良い待遇や地位の上昇をはかる道は、ほとんど閉ざされていると言ってよい。したがって、それは特定の会社の内部に求めねばならず、つまり内部昇進制に頼らねばならぬわけであるが、そこでは労働者の能力は長期的かつ全面的にみられるのであり、特定の会社にとどまって勤続年数を重ねていかなければ、能力がどんなに高くても評価されることはなく、役職につくこともないのである。

『週刊テームス』が各業種を代表する一流企業の入社5年目と10年目のポストと給料の実態を調査したことがあるが、そのポスト面だけに焦点をあてて見ると、次頁の表に示す通りである。

つまり、内部昇進制の下では、どんなに有能であっても、年功を一步一步積んでいかね

一流企業の役職到達の目安

企 業 名	10年目平均ポスト	役職到達の目安	備 考
旭化成	係長	9年目（係長）	10年目までは準備段階。10年目からが実力を問われる
三菱化成	課長代理	8年目（課長代理）	メーカーの中では役付きが早い
コスモ石油	———	14年目⇒	平均して主査に
麒麟ビール	———	14～17年目⇒	本社は部長補佐、支社は課長に
アサヒビール	———	13年目（課長待遇）	最も早い場合
東京電力	———	12～13年目⇒	本店は副長、支店はサブリーダー、営業店は課長に
関西電力	———	12年目⇒	本店は副長、支店は副長、営業店は主任に
N T T	———	10年目⇒	担当課長または主任研究員に到達する人が出る
T B S	———	18年目（副部長）	30代では役職は無理
日本生命	係長・主任	8年目（係長）	主任から管理職手当支給
朝日生命	副長（係長相当）	5年目（主任）	主任より役職
住友海上火災	課長代理	8年目（課長代理）	入社7年間は資格等一律。8年目に課長代理
第一勧業銀行	部長補佐・課長代理	8年目（課長代理）	10年目までは横並び
富士銀行	調査役・課長代理	8年目（課長代理）	11年目から課長になる人間が出始める
住友銀行	支店長・部長代理	8年目（支店長代理）	「厳しい」の評判の割に退職者はとんだし
野村証券	課長代理	7年目（主任）	11年目で課長に
三井物産	主任	8年目（主任）	12年半からは課長代理
三菱商事	———	7年目（主事）	課長は早くて37歳から
丸紅	主任	10年目（主任）	管理職（課長以上）は17年目から
三菱電機	主事（係長相当）	10年目（主事）	主幹（課長相当）には平均15年目で到達
トヨタ自動車	———	10年目（係長級）	新しく短期業績による能力給で給与査定
本田技研工業	———	6年目（主任）	管理職手当は課長より
レナウン	S-1（主任）	12年目（係長）	給与は職歴能力制

『週刊テームス』1991年 1月30日号より作成

ばならない。これは大前提である。日本において、とりわけ大企業のサラリーマンにとっては、軽々と転職することは今まで積んできた年功の果実を放棄することを意味し、昇進等の面において自分の立場を不利にすることは明らかである。

しかし、年功制のこのような転職不利の性格は、逆に言えば、特定の会社のなかで長い歳月をかけて年功を累積しておけば、勤続年数の少ない人より有利な立場に立つことになるのである。したがって、サラリーマンは会社に対して少々不満があっても転職には慎重な態度をとらざるを得ず、なるべく特定の会社内にとどまって昇給や昇進に期待感を抱きながら働いていくことになる。したがって、「誰がどこまで昇進するのか、それをなかなか明かさないことが、士気喪失者を最小限にとどめるうえに効果をもつ。昇進するまでは誰もが心ひそかに期するものをもちつづけるに違いない」（小野、1989、182頁）という

ように、勤続年数の少ない人を昇進させないやり方は、最初から幹部候補者を特定の少数に狭く限定することなく、広い範囲の労働者に対して上位のポジションへの昇進の道を開いておき、それへの長期間の期待を与え続ける心理的効果をもっている。

企業内部昇進制のかかる性格は、言わば一種の平等主義に立脚しているに違いないが、人間の能力差を生得的なものとみて早々と「優勝劣敗」の原則を適用すること避け、全階層の従業員に期待感を持続的に与え続ける役割を果たしている。しかも、それは一人の人間の人生にとって非常に長いタイムスパン、入社してほぼ定年間近までの数十年間にかけてその従業員にずっと期待を与え続ける性格をもつのである。

(2) 条件付期待

ところで、期待メカニズムは仕事への動機づけ要因の一つとされているが、それは一般的に次の二種類があるとされている（西田、1985、25頁）。

- a. 条件付の期待……「もしわたくしが仕事にたいして強い意欲をもち、その結果として高い業績をあげたならば、組織はそれにたいしてなんらかのかたちで報いてくれるであろう」という期待。
- b. 無条件の期待……「わたくしが仕事に努力し業績をあげるかどうかにかかわらず、組織はこれこれのものを与えてくれるだろう」という期待。

いうまでもなく、組織メンバーの仕事への意欲に影響を及ぼすのは、無条件期待ではなく条件付期待である。これは内部昇進制に適用して言えば、もし、単に年功だけを重視し、他の要素を一切排除するならば、勤続年数が重なっていくにつれ社内の地位が一律同様に上昇することになり、努力はしなくてもよいというような無条件期待になる。だが、企業内部昇進制においては、年功はあくまで最低必要条件であって、能力や勤務態度等の他の要素を決して無視するものではないことを注意しておかななくてはならない。つまり、企業内部昇進制は、できるだけ多くの人の公平感を保ち、できるだけ多くの人に期待感を与えるために年功を重視し、勤続年数を最低必要条件としているが、しかしこれは勤続年数による一律昇進という無条件期待ではなく、後述のように人事考課等の手段によって従業員の昇進のスピードにわずかながら差をつけ、能力や勤務態度などの要素も考慮に入れられた条件付期待である。

要するに、内部昇進制は、有能かつ勤務態度のよい人をいわゆる出世頭として選別しながら、他の「同期」の自尊心を傷つけないように、慎重に「同期」より一年か二、三年ぐらい早く昇進させる人事昇進策になっている。こうして先に昇進できた人は、会社あるいは上司からの信頼を得たとして、これまで以上に努力を払うことになるが、一方、大差をつけるのを避けて他の同期入社社員を失望させぬやり方は、今度は自分の番になるだろうというような期待効果をもち続け、大いに努力させるのである。内部昇進制はまさにサラリーマンの仕事への意欲を絶え間なく引き出すために長期間かつ条件付の期待を仕掛けた巧妙な機構そのものであると言っても過言ではなからう。

(3) 競争メカニズム

いかなる物事でも裏表の両面をもつように、転職不利と期待のメカニズムは競争メカニズムとは前述の如く実は紙一重の関係にある。内部昇進制は日本のサラリーマンに長期間

の期待を与えながら、人事考課などの手段でわずかの差をつけることによってサラリーマンを競争のメカニズムにうまくはめ込んでいる。言い換えれば、従業員のその時どきに達成した短期的な業績に即座には応えない内部昇進制は、従業員に期待感を与え続けると同時に、長期的な社員間競争促進の仕掛けが内包されているのである。

その競争メカニズムを明らかにするためには、まず日本企業における能力主義とは何か、そして次に、内部昇進制による競争の性格を考察してみたい。

1) 日本的能力主義

日本企業の現行の昇進制度は必ずしも年功主義でなく能力主義だと主張する人がいるが、しかし上述で明らかになったように、勤続年数が昇進時の最低前提条件になっている以上は、純粋な能力主義とは言い難い。そして一口に能力といっても、社会によってはその意味合いが少しずつ異なってくるが、現今の日本企業における「能力主義」は、少なくとも次のような四つの意味に解されているようである。即ち、(a) 賃金や昇進などを決める際に、学歴、勤続年数、年齢等の要素によらずに決めていく、(b) 発想力や想像力といった従業員個々の潜在的な能力を引き出す、(c) 実績主義の意味、すなわち実績をあげた者に対しては特別に厚く報いる、(d) 従業員のやる気をそれによって高め、能力発揮を促進する⁽³⁾、といったように、欧米社会の能力主義より遥かに曖昧且つ広範囲に捉えられているのである。

現に、日本の企業では職務の内容や範囲が不明瞭であり、社員はスペシャリストよりもゼネラリストの方が理想的であることはよく知られているところである。また管理職としては職場の和を保つうえの「まとめ役」としての役割が大きい。「仕事について有能であるだけでなく、ときにはそれ以上に、人間関係についての処理能力が重視される」(間、1981、29頁)故に、能力という概念には多々の要素が含まれることになり、これは具体的には人事考課のやり方にも反映され、能力を拡大解釈して社員の全人格に対して評価を行なうことになるが、その評価要素をまとめてみると大体次のようになろう。

成績考課：従業員の過去の一定期間における職務の遂行度、すなわち仕事の質、仕事の量、創意工夫等。

情意考課：組織の一員としての従業員の態度、意欲、性格などの適否をみる。ふつうは規律性、責任性、積極性、協調性の四点が眼目である。

能力考課：仕事に関する顕在的および潜在的な能力、具体的には、習得能力として知識や技能が、習熟能力として企画力、判断力、折衝力、指導力等が査定される。

(熊沢、1989、43-61 頁)

かかる人事評価の内容をみても分かるように、日本の企業においては、仕事に対して積極的に取り組む意欲、責任感が組織の中で要求されるのである。また、仕事を遂行していく上では、他者との協調性が求められるのも大きな特徴である。ほとんどすべての企業においてこれが考課項目に入れられていることは、日本企業の重要な特徴になっている。さらにそれは、能力主義とは何かについての日経連の説明をみてもある程度かいま見ることができるが、それによれば、能力とは「企業目的達成のために貢献する職務遂行能力であり」、「一般的には体力・適性・知識・経験・性格・意欲の要素から成り立つ」(日経連能力主義研究会、1979、19頁)ものとなっている。この説明は客観的具体性、明確な規定

性を欠いていて極めて漠然たるものであるが、欧米の能力概念よりはるかに幅が広く、集団の存続・繁栄を第一義とした従業員の全人格的な要素まで拡大解釈されていることは明らかである。

2) 長期的・全人格的競争

上述のように、日本企業における職務能力は、現時点で何ができるか、いかなる業績をあげているかではなく、潜在的な能力や協調性・責任感・忠誠心等態度的側面を重視するものになっている。そして評価のタイムスパンは長く、一時的な業績によって大きな処遇差がつくことはないのも、個人差は短期的には比較的小さいが、一步遅れればその差が長期的には徐々に開いていきかねないため、サラリーマンは昇進の面において同期社員より遅れないように長年にわたる「全人格的なコミットメントを要求される」（吉田、1982、29頁）ことになる。

競争社会の本家とされる欧米企業では、契約システムが発達しているので、労働者と雇用側の間は職種、職務、賃金、労働時間等の厳密に規定された契約書が交換されて職業に関する一定の契約関係に入る。雇用側としては特定の職務や職種で人を採用し、その決め手は何よりもその職務を十分にこなす能力があるかどうかにある。また、労働者は契約の範囲内で自己のもつ機能を企業に提供するに過ぎず、スペシャリストとして自己の職務がいかに立派に遂行できるかが競争に勝つ条件となるのである。それに、労働者は特定の実力を要求されるばかりでなく、短期決勝の性格が強く、その業績を即座に評価されなければ、自分のキャリアを売り物に他の会社に移動し昇進をはかるのである。したがって、このような社会では、「ある人間のもつ能力が問題とされるとき、人々は、その人間のもつ『潜在的な可能性としての能力』に対してではなく、むしろ訓練と経験によって彼が現実には到達しえた能力のレベルすなわち『実力』に対して、強い関心を示す」（岩田、1977、149頁）。つまり彼らは現時点で何ができるかという限られた概念のもとで独立の個人として競争しているわけで、それがどんなに激しくても限定的なもので職務さえ立派に遂行さえすれば、残業しないことは競争に負けないばかりか、却って能力があるとして評価されるのである。

これに対して、日本では、労働者と雇用側との間は純粋な契約関係にあるのではなく、学校を出てから定年までずっとある特定の会社で働き続ける者が成功者と目され、そして成功者としては「協調優先の行動」（吉田、1982、5頁）をとることを要求され、独立の個人よりも集団に合わせた行動が望ましいとされている。したがって、定時になると即座に帰宅する行為は「勤務態度が悪い」とされるが、逆に勤務時間を適当に伸ばす方が勤務態度がよいと見なされ、高く評価される。

したがって、日本では、会社間の移動が原則的には不利になるために、サラリーマンの多くは、組織のなかに、深く、ぬきさしならぬ形で、全体的に巻き込まれている傾向がある。また内部昇進制の下では、ひとたび低いランクを与えられると、より高いランクに上昇することは非常に難しいため、組織の成員達は、低い評価を避けるために、あらゆる努力をおしまなくなり、人間の価値を競う厳しい競争となっている（岩田、1977、159-160頁）。

つまり、日本の企業においては、個人よりも集団優先の行動をとるため、社員間の競争

は表面的にはあまりなく、ぬるま湯のようにみえるかもしれないが、出世のためには、極端な言い方をすれば、サラリーマンは長期的かつ全人格的な社員間競争を入社の日目から始めなければならないのである。もっとも、「この競争は他者との差異を生み出すことを目的とした個人主義者同士の素朴で無秩序な競争なのではない。あくまでも『同意』された目標の達成をめぐる上司の下に組織された競争であり、基本的にはチームの全メンバーを同一レベルに到達させることを目標とした、言い換えるならばお互いの差異を消滅させることを目標とした競争なのである」（高橋、1992、28-29 頁）。

かくして、内部昇進制は長期的期待感の人々に与えながら、長年にわたるマラソンのような社員間競争をさせるような二面性を有するだけに、現時点の能力と実績を重視する短期決勝的性格の欧米社会の競争より、むしろ日本の競争のほうが激しいと言わなければならない。内部昇進制のこのような特徴は、「従業員の生きざまの全体を労働者間競争の中に投げこむ。企業内の仕事をめぐる競争の成否が労働者の全人格的なアイデンティティーに関わる程度は、『実績主義』の世界におけるよりも大きい」（熊沢、1989、229 頁）。このような長期的・全人格の競争に勝つために、サラリーマンは数十年一貫していろいろの形でその勤労意欲を積極的な行動で示さなければならなくなる。したがって、昨今では鉄道の際に徒歩で出勤するような行動をとる人こそいなくなったものの、有給休暇を返上したり、進んで残業やサービス残業をしたりする人がいっそうに減らないのである。

さらに、日本においては、ある人が高いポストに昇進すると、社外においてすら名前ではなく肩書きで呼ばれるようになり、企業内の地位の上昇は同時に社会的地位の上昇をも意味し、自分の所属する会社を越えて社会的榮譽、威信を伴う性質を帯びているものなので、昇進は、サラリーマンの承認の欲求や自己実現欲求といった高次の欲求を充足させる意味において極めて重要な意味をもつが、それだけに競争もみずから有望と信じ込んでいる人ほど激しくなるのである。

4. むすび

前述で明らかになったように、長時間労働の問題は企業内部昇進制によって喚起される社員間の競争意識による面が極めて大きいと言ってよかろうが、これは日本企業の経営風土に大きく関連する構造的問題でもあるのである。

内部昇進の慣行については、終身雇用制と同様、長年議論されてきた問題である。とくに1960年代に能力主義が日経連によって提唱されて以来、それは一般的に、否定されてきた。そして近年ではそれがすでに崩壊したと公言する人も少なくない。しかし、それはあらゆる社会の近代化の道は欧米型に収斂していくという収斂説に基づいての推測に過ぎず、事実に基づいているかどうかは甚だ疑わしい。日本の社会においては「先輩・後輩」の観念など年齢秩序による平等主義の価値観や長幼の序を重んずる社会風土が根強く存在している限り、この慣行の崩壊はないであろう。そして、「個々の従業員は、たとえどのようなことが起こっても肩書きや地位や給料に関する限り、大きな影響を受ける人はほとんどいない」（Kahn、1970、151 頁）とも言われるように、内部昇進制がサラリーマンに安心感を与えていることも確かである。さらに、この企業内部昇進制のおかげで階層間の上昇意識がアメリカン・デモクラシーの背骨をなす開放階級的意識（open class ideology）

にはほぼ近似しており、日本社会の発展の原動力となっていることも忘れてはなるまい。

したがって、内部昇進制は一概に頭ごなしに批判すべきではないであろう。それは確かに長時間労働を導き出す一大要因になっているが、一方では労働者のモラルを高めるものであり、日本経済の発展に大きく寄与してきたものでもあるのである。先発的先進国の労働者のモラル向上の問題が重要視されている中、既に先進国入りした日本にとっては、徐々に労働時間を減らし、労働者の基本的権利を守ると同時に彼らの高いモラルをいかに維持していくかは今後の大きな課題となろう。

【註】

- (1) a～gは労務行政研究所、1992、『最新労働時間事情』53-95頁、hは『日本経済新聞』1992年3月16日付、iは『週刊ダイヤモンド』1991年1月5日号59頁による。
- (2) 『フォーチュン』編集部編著、内田幸雄訳、1958、『現代の経営者』、48頁、ダイヤモンド社。
- (3) 全日本能率連盟人間能力開発センター編、1980、『能力主義の日本的適応 能力開発レポート NO.62』、48-49頁。

主要参考・引用文献

- 二村敏子、1980、『経営行動科学』、中村常次郎編『現代経営学説』、有斐閣。
- 間 宏、1981、『日本的経営 集団主義の功罪』、日本経済新聞社。
- 岩田龍子、1977、『日本的経営の編成原理』、文真堂。
- 、1978、『現代日本の経営風土』、日本経済新聞社。
- 、1985、『日本の経営組織：企業の一員となるとは』、講談社。
- Kahn, H., The emerging Japanese superstate challenge and response. [坂本二郎・風間 禎三郎訳、1970、『超大国日本の挑戦』、ダイヤモンド社]
- 是佐忠男、1982、『人事考課 考え方と実際』、東海大学出版会。
- 熊沢 誠、1989、『日本的経営の明暗』、筑摩書房。
- 三戸 公、1981、『日本人と会社』、中央経済社。
- 諸井勝之助・土屋守章編、1979、『企業と社会』、東大出版会。
- 西田耕三、1982、『日本社会と日本的経営』、文真堂。
- 、1985、『なにが仕事意欲をきめるか [増補版]』、白桃書房。
- 野田一夫、1968、『新能力主義論：能力主義とは何か』、『別冊 中央公論、経営問題特集』、昭和43年春季号。
- 小野 旭、1989、『日本の雇用慣行と労働市場』、東洋経済新報社。
- 高橋祐吉、1992、『現代日本の企業社会と賃金・昇進管理』、『現代日本の労務管理 社会政策学会年報 第36集』、御茶の水書房。
- 竹内 洋、1987、『日本人の出世観』、学文社。
- 津田真澄、1968、『年功的労使関係』、ミネルヴァ書房。
- 占部都美、1982、『日本の経営を考える』、中央経済社。
- 吉田栄一、1980、『人材の育成と活用——これからの組織と人事』、早稲田大学出版部。
- 、1982、『日本の人事労務管理』、有斐閣。