

転職と雇用制度

一米系大手多国籍企業日本法人勤務経験者のインタビューを通じて

慶應義塾大学商学部教授

八代 充史

<要旨>

本稿は、新規学卒採用の有無という点から雇用制度を類型化して、それを規定する要因を明らかにすることを目的としている。本稿では、雇用制度の類型化の中で人材還流型の典型として、米系大手多国籍企業日本法人勤務経験者にインタビューを行い、それを踏まえて企業の雇用制度類型間の移動を通じた日本的雇用制度変化の可能性を考えたい。

<キーワード>

転職 中途採用 日本的雇用制度 新規学卒採用型 人材還流型 人材輩出型

第1節 転職、中途採用と雇用制度—雇用制度の類型化

本論文は、新規学卒採用（中途採用）の有無によって企業の雇用制度を類型化してそれを規定する要因を明らかにし、日本的雇用制度変化の可能性を考えることを目的としている。¹

日本的雇用制度の特徴として長期雇用、年功賃金という点が挙げられる。しかし、これはあくまで理念型であり、企業が従業員を解雇しないとしても、従業員が一切転職をせずに全員定年まで勤め続けている訳でも、企業が一切中途採用をしない訳でもない。従って日本の労働市場における日本企業及び日本で操業している外資系企業の内実は、労働力の給源および労働市場の流動性によって、次の2つの企業類型に分かれるだろう。

まず第1は**新規学卒採用型**である。このタイプの企業は労働力の給源を基本的に新規学卒者に求め、企業内育成を基本方針としている。企業は、OJT, OFF-JTによって新規学卒者を社内で育成し、人的投資を回収するために年功賃金等で長期勤続を奨励するというもの

である。

しかし、こうした新規学卒採用型もさらに3つの下位類型に分けられる。第1は従業員が新規学卒採用から定年まで勤続する企業である。これを**終身雇用型**と定義したい。他方第2の類型は、従業員が新規学卒採用から定年まで勤続する前に出向・転籍によって、半ば人事権によって他の企業に移動する**準企業内労働市場活用型**である。さらに第3の類型として新規学卒労働市場で大量離職を前提に大量採用を行う、何らかの理由で特定企業が他企業の労働力の給源になるといった、**人材輩出型**も存在する。

他方第2のタイプは、労働力の給源を中途採用に依存する**中途採用型**である。この類型は即戦力を確保すべく新規学卒採用よりも中途採用を優先する、或いは離職者が多く中途採用を行わざるえない**人材還流型**、当該企業の労働市場への浸透度が低い為に、もっぱら中途採用を給源とせざるを得ない**スタートアップ型**の2つの下位類型に分かれるだろう。

以上、労働力の給源が新規学卒採用か中途採用かという点と転職の多寡によって日本の雇用制度を類型化した。採用は、雇用制度の「入口」であり、他方転職は雇用制度の「出口」であるから、この2つによる雇用制度類型化は理に適うものであると言えるだろう。

次に検討すべきは、こうした類型を規定する要因である。例えば、新規学卒採用型は、人材輩出型以外は「転職者が（少）ない」という側面と「中途採用を行わない」という側面の2つに分けられるが、この2つの側面を説明する有力な仮説が、「企業特殊的技能」である（清家・風神、2020）。技能が企業特殊的なら従業員にとって転職は不利であるし、特殊的な能力を有する従業員を社外から採用するのは難しいから、企業は自ら手間暇かけて育成せざるを得ない。従って、企業が彼らの定着を促すことは合理的な行動として説明できるだろう。

それでは中途採用型の企業では、技能の企業特殊性は存在しないのだろうか。或いは転職と中途採用の多寡は企業特殊的技能ではなく、他の要因が影響しているのだろうか。本論文の第1の目的は、中途採用型の雇用制度を規定する要因を明らかにすることである。

本論文で明らかにしたい第2の点は、雇用制度の類型間の移動可能性である。上記類型を資本国籍別に見ると、日系企業では依然として終身雇用型が多く、他方人材還流型は外資系が多いと考えられる。これまで、日本企業と外資系企業の転職は非可逆的であり、日系⇒外資という移動が多く、他方外資⇒日系という移動は殆どなかった。仮に、外資⇒日系の移動が観察され日系と外資との転職が可逆的になれば、日系の一部で雇用制度類型間の移動が生じていることになる。果たして、こうした事象は観察されるだろうか。本論文では合わせてこの点を探りたい。

こうした問題意識に鑑み、本稿では上記雇用制度の中で、労働力の給源を中途採用に求

め、且つ転職率も高い人材還流型企业に注目する。そして、こうした企業類型に該当する大手多国籍企業の日本法人A社を対象に、従業員サイドに実施した調査によって労働移動を通じた雇用制度収斂の可能性を検討したい。

第2節 米系大手多国籍企業日本法人勤務経験者インタビュー

1. 調査の概要

前節で述べた様に、本稿で対象とするのは転職と中途採用である為、個人調査結果を検討する。その理由は入職、転職の経路やその理由、勤務中の職位を明らかにするためには企業を固定して、当該企業勤務経験者を対象とすることが望ましいと考えたことによる。具体的には、人材還流型の典型と考えられる米系大手多国籍企業A社の日本法人勤務経験者19名にZOOMによるインタビューを実施した。調査の時期は2020年12月～2021年3月、調査対象者はスノーボーリングサンプリングで抽出した²。19名全員が、HR部門の勤務経験者である。本文中の仮名については、注3の表1を参照されたい。

A社は、ワールドワイドにビジネス展開する大手多国籍企業であり、電気事業をルーツとしているが、現在は家電から金融、エネルギー、医療機器、などの買収・合併によるコングロマリットを形成している。従業員数はワールドワイドで約300,000人、国内はピーク時が13,000人程度だったが、現在事業売却と人員削減の結果約3,000人である。

2. 調査結果の概要

(1) 調査対象者の属性

調査結果の検討に先立ち、調査対象者の属性について一言したい³。対象者がA社に入社した時期や勤続年数は様々だが、同社のビジネスが拡張期を迎えた2000年前後が比較的多くなっている。

平均勤続年数は8.1年、6年前後が多いが、10年以上在籍者も6名いる。他方、勤続5年未満で辞める者も5名いる。HR部門の労働力の給源は新規学卒採用ではなく、外部労働市場からの直接採用か或は若年層を幹部候補として育成するリーダーシップ・プログラム⁴か、何れかである。リーダーシップ・プログラム入社組は、19名中4名、平均年齢は大学卒業年から計算すると29歳である。なお、調査対象者19名の在籍時点の最高職位は、メディカル部門のAP A（アジア・パシフィック）人事部長L氏（表1参照、以下同様）を含むE（Executive）バンドである⁵。

(2) タテの異動とヨコの異動

まず企業内キャリアについて検討しよう。HR部門でのキャリア・パスはリーダーシップ・プログラムを別とすればビジネスパートナーから始まることが多い。今回、調査対象者19名のうち11名がこの職務を経験している。ビジネスパートナーとは日本企業の個別人事部門とは異なり、事業部門（の人事部長）を顧客にして彼らの人事上の問題に添えていくのが仕事である。その後は、PMI（Post-Merger Integration）、研修、採用、と異動先は様々である。

HRスタッフのキャリアのヨコの広がり、日本企業では同一職能を基本としつつ、必要に応じて他の職能に移動することが一般的だが（八代、2019）、A社では、HR部門以外の職能への異動は、リーダーシップ・プログラム以外皆無である。

企業内の昇進ルートについて見ると、メディカル、キャピタルなど主要なビジネス傘下の被買収企業の人事部長、コーポレート部門の人事部長やキャピタル部門全体の人事部長に昇進するのが、これまでのキャリアパターンである。先述した様に、最上位のポジションはヘルスケアAPAの人事部長だが、表1から明らかな様に最長勤続者ではない。

こうしたキャリアの企業内でのタテとヨコの広がりについて、K氏は、「幅広い経験やポジションを与えるのは、そうしないと退職されてしまうから。また、企業側からするとリーダー職（例えば、金融部門が買収した企業の人事部長レベル以上）は、A社の仕事のやり方を体得している者を内部から登用するのが望ましい」としている。ただしH氏は、「2000年頃までは中途採用で管理職を直接採用することが一般的であり、企業内育成が定着したのはその後だ」と述べている。

企業内異動が多い今一つの理由は恒久的に人員削減が行われることである。ポジションがなくなれば選択肢は異動か退職のどちらかで、社内で異動先が見つければ退職には至らない。こうしたポジションの削減には、A社が事業買収と売却を繰り返す結果売却先への転籍を余儀なくされることも含まれる。調査対象者19名のうち転籍経験者は3名、転籍前に退職した者が1名、社内異動によって転籍に至らなかった者が1名である。

J氏は、2005年－2007年栃木工場でビジネスパートナーに従事していた際に、事業ポートフォリオの組み替えに伴う会社の売却に従事したが、こうした場合は売却先に転籍することもあれば同氏の様に社内市場によって金融部門に異動する場合もある。

従って、HRのキャリアにおいても、人員削減を担当することは避けて通れない⁶。PMIやビジネスパートナーの仕事は、与えられた目標に対する削減対象者リストアップが含まれているし、管理職も含めれば19名中殆どが人員削減に従事している。

(3) 異動のプロセス

次はこうした企業内キャリアが誰のイニシアティブで行われているかである。この点日本企業では、人事異動は定期異動という形で行われ、人事部門とライン管理職、個々の従業員が「異動の力学」(八代、1995)という形で関与している。他方A社は人事部門による定期異動は存在しない。異動のプロセスは事業部門のビジネスリーダーや人事部門から「相対」で話が来る場合が多いが、自分の上司から「お見合い」を打診されることもある⁷。表1に記載の調査対象者のA社在籍期間と担当職務数とを割り算した平均配属年数を見ると、5年を超える者は皆無(最長はN氏の4年7カ月)である。

こうした人事異動のプロセスは、I氏やJに氏によって「社内市場」と表現されている。

I氏によれば「A社では、人材は社内市場で取引され、有望な従業員には機会を与えるべき、『人材の抱え込みは悪である』という考え方が定着している。人材を抱え込めば、短期的には利益は上がるが、『あの上司は人を出さない上司』というレッテルが貼られて評価でマイナスになる。異動を阻まれた従業員が退職してしまえば尚更である」と言う。

(4) 転職と企業内キャリア

次に昇進について検討しよう。先述した様に調査対象者のA社在籍期間は10年以上が6名おり、全員金融、メディカルといったビジネスユニット乃至はその被買収企業の人事部長以上に昇進している。こうした勤続年数と役職昇進との関係は、一見終身雇用型における年次昇進を彷彿させるが、先に述べた様に平均勤続年数は8.1年であり、勤続5年未満で退職する者も5名いる。長期勤続は、予定調和ではなく、あくまで役職昇進の結果生じるものなのである。

こうしたアップ・オア・アウトは、上記の如く企業が求めるものであるが、同時に個人が行行使するものでもある。A社は、K氏が述べる様にハイポテンシャルなタレントを昇進か異動によって抱え込む。さもなければ、タレントを失うからである。従って昇進や異動のスピードは、その人材がどれだけ企業に必要とされているかの指標である。「本当に転職されては困る人は会社が特別なオファーを出す、そうでなければ特段オファーは出さない」(K氏)。同時に、彼らはより上位の役職のタレント・プールとなる。

他方個人の側も「上位の役職程数が少なくなるのが組織の常であり、各人は昇進可能性を考え転職の可能性を探る」、「A社の勤務経験は転職に有利である」。(K氏)。要するに彼らは社内の昇進可能性や異動の機会と転職可能性を天秤に掛けながら仕事をしているのである。

なおA社に10年以上勤務した人は、概してその後の転職先で勤続年数が短い⁸。これ

はA社で人事部長やAP Aの人事責任者まで昇進している為転職先では執行役員や取締役クラスに就任することが多く、それ以上の昇進が見込めなければ転職せざるを得ないからではないだろうか。

(5) 人員削減

A社で恒常的に人員削減が行われているのは、事業買収と売却を繰り返すため、被買収企業の人員削減や売却先企業への転籍が生じることに加えて、リーマンショック以降日本法人の位置づけが低下した結果職務が喪失したことが挙げられる。

E氏によれば、「人員削減はポジションをクローズするのが建前だが、実際には実績次第」。「人員削減は米国本社からのトップダウンだが、急に言って来るわけではない」。ポジションがなくなれば、選択肢が異動か退職の何れかであるのは、先述した通りである。

M氏によれば、「削減すべき人件費予算の目標が上か降りてくるのでビジネスパートナーとラインとが相談しつつリストアップする。対象者を呼び、HRとラインマネージャーが面接する。これは解雇ではなく、あくまでも本人に退職署名を頂くのが原則である」⁹。

A社の特徴は、「こうした人員削減を行いながら、他方営業職やマーケティング職など会社に利益を与える職種は採用していること」(M氏)である。

(6) 日系企業と外資系企業との労働移動

人材還流型の企業は多様な属性の企業から人材を受け入れ、多様な属性の企業に輩出している。ところで、終身雇用型(日系企業)と人材還流型(外資系企業)との労働移動は、従来日系⇒外資という非可逆的なものであり、一旦日系から外資に転職すると日系に再度回帰することは殆どなかった。今後A社を含む外資系企業から日経への労働移動が生じて雇用制度類型間の移動が生じ、その結果雇用制度は収斂していくのだろうか。

この点、調査対象者19名中のうち日系企業に転職した者は9名、うち6名はA社から直接日系に移動しており、直接か否かに関わらず、2社以上日系で勤務実績のある者は4名(4名とも日系⇒日系)である。また調査対象者うち16名がこうした移動が今後増大するという見通しを示している。その理由としては、企業側の理由として次の点が挙げられた。

日系が、外資経験者をグローバル化の中で求めている(B氏、L氏、M氏、O氏、Q氏、S氏)。

日系企業も人事部長職を有期雇用等で正社員と切り離し、外資と遜色ない報酬を提示し

ている（D氏、J氏、O氏）。

日本企業と外資系企業との垣根の減少。経営戦略に差がなくなる（E氏、F氏）。

他方、個人側の要因として挙げられたのは、下記の点である。

外資の投資が減少し、アジア・パシフィックの本部も移転するなど、日本のプレゼンスが低下した（C氏）。

日本人として、日本企業で自分の外資での経験を還元したい（E氏、H氏、I氏、J氏、K氏、R氏、S氏）。

外資系は、日本では所詮は出先。日本企業に入れば「本社人事部」で社長に近い所で仕事ができる（D氏、K氏、Q氏）。

自らの外資での昇進の「天井」を見据えて日本企業に転職する。背景にあるのは個人側の要因はもちろん、アジア・パシフィックにおける日本の相対的地位低下に伴うポストの減少もある（G氏、O氏）。

なお上記に関してA氏は「日系への移動が増えるかどうかは日系がどの程度変れるか次第だ。日系と外資の垣根は、テクニカルなものではなく、最大の障害は『日本語』だ」としている。この点は労働移動を規定する技能の特殊性を考える際に示唆的であろう¹⁰。

第3節 まとめ

本稿では転職と中途採用の多寡によって、類型化した雇用制度のうち米系大手多国籍企業A社の日本法人勤務経験者19名に対するインタビューから、人材還流型を規定する人的資源管理を検討した。

まず新規学卒採用は実施していないが、外部労働市場からの採用と並行して若手を育成する為のリーダーシップ・プログラムを重視している。また、企業内異動や企業内昇進、さらには勤続年数と昇進との関係は人材還流型のA社でも存在する。ただし、終身雇用型（メンバーシップ型）の典型的な日本企業は前者が「定期異動」、後者は「年次昇進」であるのに対して、（八代、2017）、ジョブ型のA社では、人事部門主導によるこうした人事異動は存在しないのが顕著な相違点である¹¹。

さらに勤続年数と昇進の関係はトーナメント異動を前提にしたアップ・オア・アウト¹²を示唆している。ジョブ型を前提すると、同一職務に長期間配属されることは望ましくない。賃金が仕事で決まる以上、昇進しない限り昇給しないからである。逆に昇進の速い者がそれ故に更なる昇進機会の限定に直面して、「市場価値」の上昇とA社ブランドの利用可能性を斟酌して転職することも窺われた。

最後に、日系企業と外資系企業との労働移動は、かつての様な日系⇒外資の如く非可逆的なものではなく、外資⇒日系の移動も行われていること、(即ち一部日系企業が、雇用制度類型上で終身雇用型から他の類型に移動しつつあること)が示唆された¹³。

本稿の制約は、調査対象がA社1社の限られており、インタビューのサンプル数が少なく、且つ調査対象者がスノーボーリングで抽出されていることである。これらの点を課題としながら、今後さらに研究を続けたいと思う。

*本論文は、八代充史「転職と雇用制度－米系大手多国籍企業日本法人勤務経験者のインタビューを通じて」(日本労務学会第51回全国大会報告、2021年7月)、に大幅な加筆・訂正を施したものである。

<参考文献>

慶應義塾大学産業研究所 HRM 研究会編 (2022) 『ジョブ型 VS メンバーシップ型 —日本の雇用を展望する』 中央経済社。

清家篤・風神佐知子 (2020) 『労働経済』 東洋経済新報社。

濱口桂一郎 (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。

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 (2017) 『日本的雇用制度はどこへ向かうのか—金融・自動車業界の国境を超えた人材獲得競争』 中央経済社。

八代充史 (2019) 『人的資源管理論—理論と制度 (第3版)』 中央経済社。

八代充史他編 (2021) 『日産・ルノーアライアンスオーラルヒストリー—グローバル提携時代の雇用・労使関係』 慶應義塾大学出版会。

山内麻理 (2013) 『雇用制度の多様化と国際的収斂—グローバル化への変容プロセス』 慶應義塾大学出版会。

Olcott, G. (2009) *Conflict and Change: Foreign Ownership and the Japanese Firm*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. (平尾光司・宮本光晴・山内麻理訳 (2010) 『外資が変える日本の経営—ハイブリッド経営の組織論』 日本経済新聞出版社)。

Rosenbaum, James E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Orlando, FLA.: Academic Press.

<注>

- 1 日本的雇用制度の変化については、Olcott (2009)、山内 (2013)、八代 (2017)、八代他編 (2021)、などを参照されたい。
- 2 スノーボーリングサンプリングは、母集団から無作為に選ばれた回答者が次の回答者を指名することによってサンプル数を増やしていく調査手法である。
- 3 調査対象者の属性の詳細は、下記の通りである。

表1 調査対象者の属性

(仮名アンダーラインはA社退職後日系企業に再入職した者。なおG氏はA社以前日系勤務経験はなし。E氏、H氏、I氏、J氏、K氏、L氏の下段は、A社退職後勤務先の勤続年数。アンダーラインは現在勤務中。)

仮名	最終学歴・卒業年	A社勤務	在籍期間・担当職務数	最終職位
A	2003年 大学院卒	初職	3年3か月・3 2003-2006	金融スタッフィングマネジャー ビジネスパートナー経験
B	1989年 大学卒	2職目	5年5か月・3 1999-2005	ヘルスケア部門マネジャー ビジネスパートナー経験
C	1981年 大学卒 (1991年大学院卒)	2職目	5年4か月・3 2000-2005	金融部門関連企業執行役員 人事シニアバイスプレジデント
D	1988年 大学卒	3職目	9年・2 2002-2011	日系との合弁企業人事部長 ビジネスパートナー経験
E	1982年 短大卒 (5年、2年、2年)	3職目	15年・4 1996-2011	金融部門のHRリーダー ビジネスパートナー経験
F	2003年 大学卒	2職目	6年・4 2006-2012	コーポレート採用の責任者 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
G	1998年 大学院卒	2職目	6年・3 2002-2008	金融部門モーゲージ組織開発部長 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
H	1990年 大学院卒 (1年3か月、3年9か月)	5職目	15年6か月・4 1999-2015	ヘルスケア部門取締役人事本部長
I	1989年 大学卒 (7年)	2職目	14年・4 2000-2014	日立、東芝との合弁企業の人事部長 ビジネスパートナー経験
J	1996年 大学卒 (2年2か月)	2職目	15年2か月・7 2001-2018 (途中休職)	金融部門のHRリーダー プロダクトカンパニーのアジア 太平洋部門の組織開発部門責任者 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
K	1987年 大学卒 (3年1か月、5年6 か月、5年1か月)	2職目	15年3か月・6 1987-2002	メディカル部門人事取締役 リーダーシップ・プログラム ビジネスパートナー経験
L	1995年 大学卒 (1年10か月、1年8 か月)	2職目	10年7か月・5 2007-2017	ヘルスケアアジア・パシフィック 人事部長 ビジネスパートナー経験
M	1995年 修士卒	4職目	3年・1 1998-2001	被買収企業のPMI担当
N	1987年 大学卒	2職目	4年7か月・1 2001-2006	本社部門の人事部で買収案件を担当。
O	1988年 大学卒	2職目	2年10か月・1 2006-2008	消費者ファイナンス人事部長 ビジネスパートナー経験
P	1998年 大学卒	4職目	6年10か月・2 2012-2018	本社機構人事部 COE 担当
Q	2003年 大学院卒	3職目	2年9か月・2 2007-2009	金融部門傘下企業 HR クライアントマネ ジャー
R	1991年 大学卒	2職目	7年2か月・2 2001-2008	ヘルスケア6シグマリーダー
S	1990年 大学卒	2職目	6年・3 2003-2009	金融部門傘下企業執行役員 人事部長

- 4 F氏は、2006年-2008年にリーダーシップ・プログラムで参加した。ワールドワイドで100名の参加者が、一堂に会して研修を行う。
その後8カ月×3回で3つの部署を経験する。配属部署は、組織ニーズと個人ニーズを勘案して決定される。
F氏の場合、①浜松の医療法人で人事コンサルティングに従事②プラスティックスのアジア・パシフィックでタレント・マネジメントの設計など複数のプロジェクトに従事③ミルウォーキーのヘルスケアでビジネスパートナーに従事した。3つ目の仕事は、希望が叶えられたと言う。
- 5 H氏によれば従業員総数300,000人の等級別人数は(在籍時)Officer(役員)200名、SEB(Senior Executive Band)は500名～600名、EB3,000名～4,000名となっていた。
- 6 F氏によれば「リーマンショック以降日本法人の位置づけが低下し、毎年人員削減ばかりする状況になった。自分も当時担当していた仕事を終えたらその様な仕事に取り組むことは目に見えており、事実その様なオファーも届いていた」と述べている。
- 7 例えばN氏は、「3年程度でビジネスの日本法人の社長やHRのビジネスパートナーから引き合いがあり、何れ異動すると思ったが、最終的に転職を決断した」としている。
- 8 調査対象者19名のうちA社に10年以上勤続した6名の最終職位及びその後の勤続年数と配属職務は、下記の通りである。
E氏 15年(A社、金融部門HRリーダー)
5年(外資執行役員人事部長)
2年(外資人事部長)、
2年(日系人材組織開発部長、現在勤務中)
H氏 15年6カ月(A社、ヘルスケア部門取締役人事本部長)
1年3カ月(外資日本・アジア人事部長)
3年9カ月(外資常務執行役員)
I氏 14年(A社、エネルギー部門傘下企業人事部長)
7年(外資人事部長、現在勤務中)
J氏 15年2カ月(A社、アジア・パシフィックのシニアビジネスパートナー)
2年2カ月(外資執行役員CHRO、現在勤務中)
K氏 15年3カ月(A社、メディカル部門人事担当取締役)
3年1カ月(外資人事担当執行役員)、
5年6カ月(外資執行役員人事本部長)
5年1カ月(外資人財本部担当取締役)
L氏 10年7カ月(A社、メディカル部門アジア・パシフィック人事部長)
1年10カ月(日系人事部長)
1年8カ月(日系グローバル人事部長、現在勤務中)
- 9 「人員削減の対象になるのは、主にバックオフィスやコールセンター、契約書の点検作業である。例えば100人が1日1時間契約書の記載事項の点検をすれば、トータルで何人分のコストになり、それをシェアードサービスに置き換えることによって余剰人員を算出する」(M氏)。
またO氏は、「A社のPMIは、面接をして誰が優秀かを見極めた上で。優秀層(多くは30代))を抜擢すると、40-50代は退職せざる得なくなる(する)というもの。決して会社からはリストラはしない」と述べている。

- 10 この他、今後の課題としては、「A社出身者に人員削減を期待しているのではないか」、(N氏)「給与面で見劣りするのが最大の課題」(P氏、Q氏)という意見も見られた。
- 11 ジョブ型雇用、メンバーシップ型雇用については、濱口(2021)、慶應義塾大学大学産業研究所 HRM 研究会編(2022)、等を参照されたい。
- 12 トーナメント異動とは、競争の勝者のみ次の競争に参加できるという形で候補者を絞り込んでいく昇進選抜である。通例、昇進は係長⇒課長⇒部長という形で行われるが、これはトーナメントの存在を示している(課長になれない者は部長になれない)。トーナメント異動の詳細については、Rosenbaum(1984)を参照されたい。
- またアップ・オア・アウトとは、一定期間に上位役職に昇進できない者は、当該企業を退職する(させられる)という仕組みである。
- 13 E氏とL氏は現在同一の日系製造業に勤務しているが、同社は少なくともこれまでは、本稿で定義した所の終身雇用型であった。

