

1990年代の雇用問題の課題

—日経連『新時代の「日本的経営」』再考—

平 木 真 朗

1. 序論

本稿は、1995年に日本経営者団体連盟（日経連）¹の『新時代の「日本的経営」』（以下、『新時代』）を検討するものである。同報告は1980年代における、欧米との貿易摩擦を伴いながら日本経済が国際的プレゼンスを高める中、円高基調の経済構造への転換と、バブル崩壊後の不況という経済環境の下で、労務管理の変革を提唱したものである。同報告は労務管理において日本を代表する経済団体が公表したものであるだけに、経済界・労働界をはじめ、メディアや学会にも大きな影響を与えた。特に、「雇用ポートフォリオ」の提唱は、ある種タブーとも言える、非正規雇用の称揚に踏み出したものとして今日にいたるまで記憶に残る（週刊ダイヤモンド2017）。これも含めて、今日にいたるまで日本企業の労務管理のあり方について一定の影響を持ったものとして位置づけることができる。

しかし同報告の受け止め方は必ずしも一意的なものではない。実践的課題に取り組むものであるから、置かれた立場などによって賛否が分かれるのは当然としても、同報告の提示した内容の理解自体にも相違がみられる。大きな変革をもたらしたとするものから、そうではないとするものまで幅がある。

それは公表された言説につきまとう問題だという一般論を超えた事情によるとも考えられる。同報告書を読むとわかるのだ、その記述が、取り上げられた論点のすべてにわたって具体的になされたといえないのである。重要な

1 2002年に経済団体連合会（経団連）と統合し、日本経済団体連合会（日本経団連）となった。

事柄やそれを表す概念、言葉に対して説明は比較的簡単である。例をあげると、有名な雇用ポートフォリオにおける雇用形態の概念説明がそれである。ここでは「長期蓄積能力活用型グループ」、「高度専門能力活用型グループ」、「雇用柔軟型グループ」が、新しい雇用形態として挙げられている。まず言葉自体が聞きなれないものである。その属性等について説明はあるが定義としては充分ではない。多くの読者は、「長期～グループ」を一般的にいう正規労働者、「雇用柔軟～」を非正規労働者と読んでいたが、本当にそのように読んでいいのかわからない²。ある程度、実態のイメージから延長して、読み手が情報を補足することが求められる³。そのことも受け止め方の多様性に繋がっていると思われる。

本稿は、同報告の記述に中立的に沿いながら、論旨等でつながらない部分については、補助線的に解釈を入れることで、そこで言われようとしたことを再構成しようとするものである。もちろん、そのようにして構成されたイメージは当然、作成者の意図を超えるものなので、研究実証性を担保するものではない。あくまでも、同報告のメッセージを仮説的に推測することで、その可能性を探るものである。

2. 課題と理念

『新時代』は日本企業をとりまく環境要因・課題として、経済成長の鈍化、中長期における労働力不足、短期におけるホワイトカラーや第三次産業での労働力過剰、企業の事業再構築、非製造業から新しい産業部門への産業構造

2 『新時代』作成プロジェクトのメンバーに対するインタビューにおいて、質問者たちは、本文のような理解（「長期～」＝正規労働者、「雇用柔軟～」＝非正規労働者、と読み替えて、質問を行っているのに対して、メンバーたちもそれは共有しているので、受け止め自体は、作成者の意図としては間違っていないのだろう（八代他 2015）。ここでいいたいのは、そういった背景事情を入れずに、一つの独立のテキストとみた場合にそこで、どのように読み取るかという問題である。

3 これは、日経連と会員企業との関係上やむを得ない面があったと思われる。内容を詳細に具体化するとそれは、会員企業の行動を縛ることになる。そのためあまり踏み込まないようという配慮があったという（福岡 2015）。同じ問題は、労働組合サイドにおいても、企業別労働組合、産業別労働組合などとナショナル・センター（日本労働組合総連合会；連合）との関係にも言える（鈴木 2015）。

の転換に伴う労働移動の活発化、円高経済における国内生産の空洞化、アジア諸国との競争激化などである (pp.21,2)⁴。労働力の過剰はいずれの要因にも関わってくる、同報告の重要なテーマである。

このような環境要因の変化に対して、日本企業は、「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野に立った経営」という2つの理念に立って課題に取り組みねばならない (p.26)。具体的には、新技術の開発や基盤整備を通じての経済成長、市場開放・規制緩和による産業構造の転換と企業のリストラ、上記2つの理念の展開として、従業員の個性尊重とそれを通じた創造性の発揮、などが取り組みねばならないとする (pp.27,8)。

そして具体的な企業行動として、高コスト構造の是正と行政に依存しない自立した経営姿勢、内外市場において透明性を高め企業の競争体質を高めること、雇用安定・チームワーク・働きがいなど日本的経営のよい側面を海外に発信すること、安定的労使関係の継続、企業の社会的責任の認識と実践などが求められる (p.29)。

そして、現状の日本的雇用には次の様な問題がある。①高齢化が進み、年功的人事労務管理によるポスト不足や人件費増加、②同質性の高い組織風土による、労働者の自主性・自立性・独創性の抑制、③企業偏重型生活スタイル、④国際的な理解困難、などである。企業内の問題は、⑤年功性、過剰雇用、⑥個性の欠如と整理される。⑤は、これまでの日本的雇用の特質とさせる、年功制と終身雇用にまつわる問題である。⑥は、個別化の問題で③と④と合わせてもよいかもしれない。一見、⑤のような伝統的な日本的雇用の問題とはずれそうだが、終身雇用、年功制が、平等主義的なニュアンスを以てイメージされてきたことから、個人、個性、個別化の概念を打ち出すことで間接的に、⑤の問題を取り扱ったものといえる。なお不況期における雇用調整をとりあげて、それはこれまでに何度も繰り返されたことでありむしろ長期雇用慣行を支えたものであると述べ、雇用調整諸施策の実施を日本的雇用慣行崩壊の証左とする見解への牽制を行う (pp.30,31)。総論として長期雇

4 以下、『新時代』の叙述に言及する場合は、書名は省略する一方で、ページ数を記載する。

用慣行＝終身雇用は肯定されるのだが、具体的な各論においては、見直し＝相対化が行われていることには注意すべきであろう。

新しい雇用慣行は、産業構造の構造的転換、労働市場の構造変化、労働者の就労・生活意識変化に対応できるよう、「…長期継続雇用の重視を含んだ柔軟かつ多様な雇用管理制度を枠組みとし、企業と従業員双方の意思の確認の上に立って運営されていくものと考えられる／したがって、雇用関係においては企業と従業員個々人の意思が明確にされることが基本になり、個別管理の方向がより明らかになる」(p.31)。

この叙述では、労働者の本人意思を無視した施策は行わないといているのだから、「企業偏重型生活スタイル」、いわゆる「会社人間」、「社蓄」とよばれる、仕事のために私生活等を犠牲にするような働き方は克服されることになる。一般的に無限定とされる企業による労働者の人事権は一定の制約を課せられることは、法解釈としてはあるが⁵、日本を代表する企業団体が言明したのは大きなことである。ただし、このことへの注目は管見の限り後述の熊沢(1997)などをのぞきほとんどない。

同報告は労務管理において日本を代表する企業団体が発表しただけに、事実上の公的見解と呼ぶべきものであり、企業や労働組合だけでなく、マスメディアや研究者などにも大きなインパクトがあった(成瀬2015b)。喫緊の景気後退への対応を迫られた企業にとっては、実践的問題意識とともに受け止められた。

『新時代』の受け止め方は様々である。総じて、労働組合や研究者からは批判が多く、企業や研究者のあるものからは肯定的な評価が多かったようである。労働者に厳しい改革を志向したのだから当然ともいえる。ただし批判的言説でもその内容は様々である。これをもって大きな変革だと捉えるものから、あまり大きな変化と捉えないものまで様々である。

研究者の中でも肯定的なものは、島田(1996)のように日本経済の成熟化、

5 企業による労働者の転勤命令に制約があったとした東亜ペイント事件(最高裁1986年7月14日判決)など。なお当該裁判の判決では、当時の状況を踏まえて、企業側の主張が支持されている。

人口高齢化、円高経済への移行、グローバル競争、技術の情報化といった、環境要因をあげて、雇用の流動化、年功賃金の見直しなどの必至を論じる、同報告と同じ基調に立つものがある。これは同報告の方向性に肯定的立場から、変化を読み取るものの典型と言える。

他方で、批判的立場のものとしては、東條（1996）が挙げられる。そこでは、厳しい経済環境の中でどのように企業が生き残るために労働者に厳しい労務管理で乗り切ろうとするという『新時代』の現状認識を受け止め、その改革が持つ意味を見据える。東條は、アメリカとの経済競争に着目する。1980年代の日米貿易摩擦は、円高や日米構造協議に代表される、マクロ経済における政治的決着を要請したものだが、企業間競争そのものは一旦日本企業の勝利で収まった。そして自動車メーカーなどにおいては、チームワークに代表される日本的な作業管理が導入された。そこで効率化を高めることでアメリカの企業は復活し、作業管理面での日本企業の優位は薄れたという。作業管理面での優位をなくした日本企業にとっては、終身雇用や年功序列などの慣行を修正・放棄し労務管理を厳格にし、労働費用単価を引き下げることによってアメリカをはじめとした国々との競争に勝つことを余儀なくされる。しかし労務管理の厳格化は、効率的なチームワークの基盤であった労働者からの現場の管理者に対する人格的な信頼を崩すことで、作業管理そして労務管理を不安定化させる。つまりコストの引き下げを軸とした制度改革が、元来日本企業の強みであった、労働者の忠誠心を弱くすることによって、新たな経営の危機を招くとする。つまり改革の方向性が、従来の日本的経営を支えた基盤を掘り崩すという逆説的な関係があるとする。これは批判派の多くに見られる論理構成である（京谷1995、高橋1997、牧野2000、大嶽2003）。批判的な立場から変化を読み取ろうとするものである。

批判派の中でも、『新時代』の方向性での改革は進まないだろうとするのが熊沢誠（1997）である。労働者に対する管理強化、労働密度の高度化という点で、能力主義管理を批判してきた熊沢は、同報告に対しては大きな変化を見いださない。同報告で言われている職能資格制度の運用強化、人事考課の厳格化などの改革すでに、企業の現場で取り組まれてきたことであり、提

言そのものに本質的な変化はないとする。しかしその根拠付けは上記の批判派とは別の所にある。同報告で提唱される改革の方向性の中でも、職務の明確化は、それまで日本の労働者が果たしてきた、長時間労働、職務転換、転勤など生活の犠牲を伴う企業に対する無限定の貢献を制限することになるだろうという。企業が求める明確にされた職務が労働者を守る盾になるという逆説である。しかし労働者の無限定な貢献というメリットを企業が放棄するわけではない。なので、同報告が提唱するような改革は、せいぜい、その問題意識の重要部分を占めるホワイトカラー労働者に対する意識付け＝「活を入れる」体で終わるだろうという。同報告の方向性を進めることは、日本的経営の基盤を崩すという認識は、これまでに取り上げた議論と共通であるが、だからやらないだろう、という見方に特徴がある。少し後の時期に、同報告を振り返った赤堀（2003）も、実態として、終身雇用の崩壊といったことは観察されないし、成果主義などの賃金制度改革の取り組みはあっても、実質的に年功的運用がされ続けているという。

実際、主に正社員をターゲットにしたはずの改革の大きな柱である年功制は変化したのだろうか。厚生労働省の就業労働条件調査では、賃金の中でも基本給の決定要素について企業に対する質問項目がある（複数回答）。『新時代』から少し後になるが、1998年（平成10年）の調査結果と2017年（平成29年）の調査結果を比較してみる（図表1）。平成10年では、管理職に対する実態としては、「職務、職種」をカウントすると回答した企業が、70.1%、「職務遂行能力」としたものが69.5%、「業績・成果」とした者が55.1%、「年齢勤続学歴」などとした企業が72.6%とある。そして非管理職については、それぞれ、68.6%、69.2%、55.3%、78.5%である。もっともいずれも過半数であるが、一番高いのが「年齢・勤続・学歴」と、年功的要素を代表するものである。ついで、「職務・職種」と「職務遂行能力」そして「業績・成果」という順になっている。管理職と非管理職とでは、「年齢・勤続・学歴」でやや差がついて管理職が低い、やや非年功的である。賃金制度を例にとると、やはり年功的な部分が大きく、非年功的なものが、「職務遂行能力」、「業績・成果」が続く格好である。制度改革がようやく始まっ

たばかりといったところか。

図表1 基本給決定要素（%、複数回答）

年	職位	職務、職種 など 仕事の内容	職務遂行 能力	業績・成果	年齢・ 勤続・学歴 など	スコア合計
平成10年	管理職	70.1	69.6	55.1	72.6	267.4
	非管理職	68.6	69.2	55.3	78.5	271.6
平成29年	管理職	77.4	64.9	40.0	61.5	243.8
	非管理職	74.1	62.8	39.0	69.0	244.9

出典：厚生労働省『就労条件総合調査』（平成13年、29年）。

それが、平成29年には、「職務・職種」が高くなった以外はいずれもスコアを減らしている。年齢勤続の減少が10ポイント台後半とかなり大きい。脱年功の動きが進んだといえる。しかしながら依然として過半数を占めている。むしろ注目すべきは、非年功的要素も下がっていることである。とくに新しい傾向を示すはずだった、「業績・成果」の下がり方は大きい。そして代わりに大きくなったのは「職務・職種」である。これを以て、日本でも職務給、職種別賃金が成立したと読むのはナイーブである。しかし意識・無意識における年功制が基調であるのであまり意識されないなかで、「職務遂行能力」、「業績・成果」、の要素について、制度か運用における意識か別にして弱まっているのだと推測することはできる。複数回答の各回等割合を単純に合計したものをみると、平成10年の管理職が267.4、非管理職が271.6であるのに対して、平成29年が。それぞれ243.8、244.9と下がっている。当時に比べて賃金決定に関する関心が当時より下がっているともいえる。

以上は、主に正社員とされる労働者に対して「活を入れる」部分に関する検討であったが、他方で『新時代』においては、「雇用ポートフォリオ」論として正社員以外の雇用形態が打ち出されたことも重要である。当時もそうであったし、後々振り返られる時も、「働く人の意識の変化や産業構造の変化に柔軟に対応するため、終身雇用の正社員という働き方に加えて、パートタイマーや派遣社員という柔軟な働き方を提示した」（週刊ダイヤモンド2017）と非正規雇用の拡大をつなぎ合わせて取り上げられることが多い。同

報告と実際の非正規雇用拡大の因果関係を実証することは難しい。しかし日経連の公的報告書であるからまったく企業が無視したとは思えない。その影響を否定することは、悪魔の証明とは違う次元でやはり難しい。しかしいずれにせよ、日経連という労務管理の総本山というべき機関が、雇用形態の変革に関わる提言を行った事実と、非正規雇用が拡大したことは事実であるし、なんらかの符合関係はあったといっておいてよいだろう。

しかし『新時代』に大きな変化を見いださない見解もある。雇用ポートフォリオについて、正社員に相当する雇用形態の者が中心になると企業は想定していると受け止めるべきだろうという佐藤（1998）の評価がある。佐藤は、日本企業の競争優位は、内部養成された労働者のスキルによって支えられているのであり外部調達が困難なものである。そのような優位を企業は放棄しないだろう、ということである。その証左として、日経連のフォローアップ調査の結果を引用し、企業の現状も今後も正社員中心の従業員構成で運営されると評価する。佐藤の論旨は、同報告の提起した方向性を突き詰めると企業経営の基盤を崩してしまうからそれをしないだろうというものである。正社員の処遇制度の変革に対する批判的な見解と論理構成は同型とも言える。両者の論旨をまとめると、改革を進めるから壊れるというのか（東條他）、壊れるから改革をしない（熊沢、佐藤）とするか、ということになる。

元日経連常務理事で『新時代』作成グループの中心的人物であった成瀬健夫は、後年の総括において、当時ある程度、雇用の非正規化を進めないとコスト的に企業は苦しかった、全従業員中2割程度まではいけるだろう、しかし増えすぎると「帰る所がない人」が増えて問題だ、そして現実には予想外に増えてしまった、と振り返っている（成瀬2014、2015b）。前述のようにこの当時でも、雇用者に占める非正規労働者は統計によっては約2割になろうとしていたのだが、成瀬の状況認識ではそれよりも少ないというイメージだったのだろう。いずれにせよ、日経連としては、ある程度非正規雇用が増えてもよい、しかしそれには限度があるということだったようだ。

この報告後、労働者に占める非正規労働者の割合は増え続けた。雇用者に占める非正規労働者の割合は、1995年には約19.3%だったのが、2018年には

約36.0%に昇る⁶。ただし『新時代』の影響がどれだけあったかはわからない。一定の非正規化が進むことを期待する同報告の作成者自身が、文面はさておき、その行き過ぎを批判的にとらえているのだから、この側面において大きな変化をもたらすものではなかったとはいいいく。

このように、見てくると、『新時代』は、労務管理の制度改革の旗振りを目指したはずのものであるが、実際の現場に対して効果は小さかったことになりそうだ。確認すると、正社員への処遇などの厳しい改革は企業への忠誠心を減らすなどその経営基盤を掘り崩す故に実行は難しいとみられたし現実にはあまり進んだとはいえない。非正規雇用は大幅に広がったがこれは、同報告の影響によるものとみるのは難しい。同報告を発表した意義はなんだったのだろうかということになる。

果たしてそうやってよいのだろうか。環境変化と企業の現状に対する強い危機意識に突き動かされて、プロジェクトチームを設置・活動し、改革を展望する報告書を出したのだから、あまり意味はなかったと片付けるのは早いのではないだろうか。同報告を読み込むことで、状況認識や、方向性についてより掘り下げて検討する作業の余地があるように思われる。

3. 検討

本章では、『新時代』におけるいくつかの論点を検討する。ここで取り上げるのは、日本的経営・雇用における理念、個別化、賃金・人事制度改革、ホワイトカラー・管理・間接部門の過剰、雇用ポートフォリオについてである。その他の論点についても行論中で適宜検討する。

3-1. 終身雇用、年功序列の相対化

日本的雇用の理念は、人間尊重と長期的視野に立った経営とされる。従来日本的雇用の柱とされてきた、終身雇用や年功序列などは、あくまでも運営

6 1995年の数値は同年2月時点のもので、総務庁（当時）『労働力調査特別調査』、2018年の数値は総務省『労働力調査』のもので同年第1四半期のものである。非正規労働者は「非正規の職員・従業員」である。

面のものであり、二つの理念は、新しい環境の下、異なった形態をとることになる。人間尊重は個人の尊重と言い換えられる。労働者が企業などの組織へ埋没する集団主義ではなく、多様化する個人の意識に対応する組織のあり方が重要になる。長期的視野に立つ経営によって企業は、経済の成熟化、技術革新、グローバル競争産業構造などの企業をとりまく環境変化に対応せねばならない。終身雇用や年功序列は元々は労務管理施策だったが、やがて社会的規範として定着した。それをかなぐりすてることは経営の道義的な正当性を担保できなくなる（東條1996）。そこで個人尊重という価値がなんらかの道義的正当性を担保することになる。

このように、新しい時代に必要とされる理念が再定義されると、企業には、道義的責任の次元で、終身雇用や年功序列を維持する必要はなくなる⁷。だが、とって代わる理念がそれ自身は整合的であっても、具体的な施策としては説得力が弱い。そこで、人間尊重＝個人の尊重においては、個人の意識の多様化に即した、雇用形態の多様化、処遇の個別化が用意されることになる。他方で、長期的視野の経営においては、経営効率化、組織再編などが進められることになる。

「新時代」でよく目にする論点が、雇用の流動化である。企業が流動化にコミットするようにとれるものもあれば、環境要因として語るものもある。

「…かりに企業での能力発揮が満たされなかった場合、働く個々人の能力を社会全体で活用するために、企業を超えた横断的労働市場を育成し、人材の流動化を図ることが考えられなければならない。」（p.3）、「…労働力が流動化し、能力・業績が重視される動きにある今日…」（p.83）「…特に最近、退職金制度が足枷になって、従業員の流動化を阻害している、退職金制度を廃止し退職金を在職中の賃金に上乘せして支払うべきといった考えなども一部に出ている」（p.41）などである。ある種、雰囲気的に終身雇用を相対化する叙述になっている。

7 終身雇用や年功序列は、もともとは労務管理の施策である。しかしそこに規範的価値が込められるようになった。今一度、理念としての側面を否定しようということである。取り替え可能ということで「部品化」という表現も可能だ（牧野2000）。

しかし果たして新しい経営のあり方が、終身雇用や年功序列が果たしてきたメリット、ある種の安定、安心に類するものを労働者に感じさせることができるのだろうか。そのあたり、『新時代』においても留保あるようで、長期雇用もまったく否定されたのではない。有期雇用が称揚されながらも中心は長期雇用にあるとされる。また、処遇においても、3-4でみるように、キャリアの一定段階までは年功的なものを認めている。理念の転換と、それに基づく制度の改革を訴えながらも、一旦理念の位置から下ろしたはずの、終身雇用や年功序列の概念をまったく否定するわけではないようだ。労働者の心証への配慮がなされている。

では、この理念の転換はまったく意味がないのだろうか。そうではないだろう。旧来、理念思われてきたであろう概念への配慮を残しながらも、原則としては否定しておくことで、経営側はフリーハンドを得ることになる。これは労働側に、終身雇用や年功序列によって享受してきたメリットが既得権ではない、という言明することで、労働者に「活を入れる」、経営側の優位を確認するものといえる。

3-2. 個別化

本報告を一貫してながれるのが労働者の管理、キャリアの個別化である。社会の成熟化を背景に労働者意識は変化している。また労働力の属性も従来働き盛りの男性ばかりでなく、女性や高齢者も増えていく。働き方も従来のような正社員中心ものではなく、多様な形態をとるだろう。また新しい働き方においては、労働者の個人としての自立も展望される。従来のような企業に埋没する集団主義的な働き方にとってかわる。

対して企業における個別化は、二つの種類のものがある。ひとつは、雇用形態の多様化である。雇用ポートフォリオにみられるように、長期型、雇用柔軟型、そして高度型の雇用形態が提示される。これは、三つの形態それ自体よりは、雇用形態の多様化ということにトーンが置かれているとみるべきだろう。またそれぞれの中での多様化も考えられる。本報告においては、長期型における、複線型管理が論じられる。雇用柔軟型は、定型労働につくも

のから専門性を活用するものまで多様であることが想定されるだけに、それぞれに応じた雇用形態が制度として用意されるのであろう。もうひとつが労働者の個人レベルの個別化である。評価制度の厳格化は、年功制度における、マスとしての同期集団という括りではなく、同期の中でも労働者を個別により掘り下げて観察することになる。それによって、労働者の能力や業績をより正確に把握することになる。

問題は、労働者における個別化が必ずしも企業サイドの要請とマッチする保証がないことである。まず、労働者の働き方に対する個別ニーズにどれだけ対応できるかということである。企業側は、以前より厳しくなった経営環境の中で効率化を進めないといけない。組織の課題、役割はより厳密に定義づけられる。それによって労働者個人々の役割、職務もより厳密になってくる。職務とそれに応じた処遇も同様である。労働者のニーズは多様化する一方で労働者のニーズも多様化する。両者がマッチする可能性はより低くなる。

次に総額人件費管理との整合性も課題になる。雇用形態の多様化、同一カテゴリー内部での多様化が進むことは賃金決定も多様化、分散が大きくなるということである。たとえば年功制における個人々の賃金額に比べて、厳格な評価制度のもとではより各人の賃金額がいくらになるか予想可能性は下がり、バラツキが大きくなる。月例賃金のバラツキが大きくなる一方で、以前であれば月例賃金に同一係数を掛ければ導かれた、賞与のバラツキも大きくなる。同様に、単純な比例関係でなくあらたに算出が必要になる退職金のバラツキもそうである。個人々でバラツキが大きくなった賃金は労働者集団ではやはりバラツキ、予測不可能制が増す。総額人件費管理という大枠の厳格化との調整はより難しくなる。

なおこの点については賞与が企業業績反映となるので、そこで調整されるということである。しかし労働者の納得性という点で問題は残るだろう。

労働者の個別化は能力開発においても重要な理念となる。能力開発は従来の一律の単線型のものから、多様なニーズに適した複線型に変わるものとされる。仕事のあり方や処遇が多様化するのだから、そのための能開も多様化するの当然と言える。それにより、独創的、創造的な能力をもった労働力

が養成されることが期待される。そしてそれは個人の選択の幅を広げる。また、従来よりも女性や高齢者の活用が進むので、それに必要な能力開発が必要とされる。

ここでもキーは個別化である。それが企業側のニーズを正確に見据えたものになることで、能力開発投資の適正化、効率化につながることになる。問題は、労働者側のニーズである。それが企業のそれと一致する保証はない。もちろんこれは労働市場におけるマッチング一般の問題なので、同報告に限った問題ではない。しかし同報告の改革はこの問題を解決するよりはむしろ大きくする方向に向かう。労働者に求める要件がより細かくなりより水準があがるからである。その結果、労働者の自由度は下がると考える方が整合である。

長期型の労働者であれば企業要請に従うことを期待するのは正しい。しかしより流動的で企業からの保護が弱い雇用柔軟型の人達に、強い人同様の貢献を求めるのは難しい。

3-3. 非製造業、ホワイトカラー、管理・間接部門の人員過剰

『新時代』において大きな問題の一つは、短期における労働力の過剰である。産業部門としては、非製造業、企業内部部門としては管理・間接部門、労働者グループとしてはホワイトカラーが過剰であり、管理・間接部門が肥大化していることも問題だとする。そしてこの両者は重なる部分が小さくない。このような雇用における過剰が同報告の重要な問題意識であり、その解消が喫緊の課題となる。

既存の製造業は国際競争にさらされ、コスト削減のために製造拠点の海外立地をはじめすでに合理化を余儀なくされており、雇用吸収力にあまり期待が持てない。そこで期待されるのが、新しい技術を活用し新しいニーズに対応できる新規産業の拡大である。そこへの労働力の移動が課題となる。これは、労働市場への新規参入者を移行することもあるが、すでに当該産業で働く人達を移すことでも対応される。同報告において、労働力の流動化が何度も強調されるのは、実態のトレンドということのようだが、既存の産業分野、

企業、職種における労働力過剰の解消策としての期待も込められているとみてよい。

管理・間接部門の過剰については、管理階層の削減などの組織のフラット化が対策としてあげられる。他にも、プロジェクトチーム制、大括りな多能型組織なども対策として例示される。組織再編の直接の目的は意思決定の迅速化などの組織機能の向上であるが、管理・間接部門におけるポストを削減することで、当該部門に従事するホワイトカラーの過剰を解消することにつながる。他方で残った正規雇用のホワイトカラーの従業員は、少数精鋭の戦力として、より厳しい能力・業績要件のもとで新しい組織体制におけるタスクを担うことになる。そこでは、厳格化された評価制度により能力・業績を厳しく計られ処遇される。

こうして総額人件費の削減が果たされる。残された人達の生産性向上は、賃金や昇進昇格管理などの処遇制度の問題である。そして流動化をどのように実現するのかということ、雇用ポートフォリオに関する検討を通じて考えたい。

3-4. 処遇改革

『新時代』において改革の重要な対象が年功序列である。賃金、昇進における、年功的制度・運用は批判すべきものとなる。

経済の成熟化と成長鈍化、新興国の経済発展など国際競争激化、円高などに伴う経済環境の変化に伴い、日本企業は生き残りをかけねばならない。労務管理においては、割高になった賃金水準を抑制するとともに、労働生産性の向上、独創性や創造性に満ちた労働力を醸成し活用せねばならない。

総額人件費の抑制は重要な課題である。一般論としてその方法は2つある。1つは、経営裁量的に引き下げることである。賃金は一定のルールに従って支給されるものだが、それとは独立に制度に外在的に財務的制限を掛けることである。ボーナスの引き下げはその例である。一般的に、ボーナスには賃金の後払いという考え方と、企業の利益分配という考えとがある（佐藤・八代・藤村 2015）。前者は労働者を代表する労働組合の立場からのものである

のに対して、後者は企業側の立場からのものと整理出来る。決着点として実態としては両者を折衷したものといえる。労働者にとっては、定額化され予測可能性が高いという点で恒常性が強い。他方で企業にとっては業績によって変動する財務面での裁量性が強い費目ともいえる。いずれにせよ、業績変動を労働費用において吸収する方法である。

これには二つの方向がある。1つは、3-5でも触れる雇用ポートフォリオ＝雇用形態の構成変化によって、年功序列、終身雇用を享受する、正社員の量的比重を下げて、より流動的な労働者に代えることで、平均労働費用を引き下げる。もう1つは、労働生産性を引き上げることである。これはアウトプットを引き上げることと、コストを引き下げることとからなる。前者は能力開発と作業管理の厳格化とモチベーション向上の課題となる。後者は、能力や労働などの企業への貢献度の低い労働者に対して年功序列の下では曖昧になっていた、処遇を実情に見合った形に改まる、つまり処遇の引き下げを行う。その貢献度の正確な見極めのために、厳格な評価制度が採用され、処遇等に反映される。

もう一つの方法が賃金、評価、昇進・昇格などの処遇制度を改めることで、同じ労働支出に対して、報酬単価を変える—『新時代』においては基本的に引き下げることになるが—そういったルール変更を行う。すべての労働者の賃金を引き下げてもいいがそれに限る必要はない。ある種の費目については引き下げるが他の費目ではあまり下げない、もしくは下げない、場合によっては引き上げることなどがある。労働者に置き換えると、ある労働者は引き下げるが別の労働者は引き上げるといった具合に。

総額人件費の抑制を純粋に財務面での課題ととらえるなら、前者の、経営裁量的に行えばよい。『新時代』においてもこの側面は賞与制度の改革として提案されている。しかし、制度的な対応に踏み込んでいるのは、そこにも問題があるとみているということであり、その一つが年功序列となる。そのような労務管理の内容面に踏み込む性格を、総額人件費の抑制という課題は持つ。ただし、年功制は割高になった日本の労働者の賃金の中でも克服される対象とされる。

『新時代』における従来の賃金制度の現状認識は具体的には次の様になる。
①年功的に運用されている、②毎年必ず定期昇給がある、③年齢給がある、
④毎年必ずベースアップがある、⑤しかしベースアップは生産性に連動して
いない、⑥職能資格制度がある企業もある、⑦しかし職能資格制度があっても
年功的に運用されている、⑧賞与は定額給化しており企業業績を反映して
いない⑨賃金カーブにおいて中堅層に「中だるみ」＝昇給が緩いことが生じ
ている、⑩退職金の算出も年功的である、などである。

『新時代』が考える従来の日本企業の労務管理が年功的であるというのは
二つの意味においてである。一つは、人事考課の運用についてである。職能
資格給が導入されていることについては、同報告も認めているが、運用が甘
くなっているのが問題であると認識している。運用＝人事考課に直接は触れ
ないが、今後のあり方として厳格化を述べていることからして、甘いという
認識といってよい。もう一つは定期昇給制度についてである。まず人事考課
の対象とならない年齢給の存在がある。現状の問題としてやはり年齢給に直
接の言及はないが、将来的のあり方として残る選択肢は認めている。これも
間接的に現状において年齢給の存在は前提とされているといえる。次に、職
能給が積み上げ方式だということである。職能資格制度において能力なり業
績を評価して賃金決定に反映する際、当該手当の金額そのものを決定するの
ではなく、昇給額を決定するのが一般的である。この昇給額が積み上がり、
ある特定時点の賃金額が結果的に決まる。この積み上げという仕組みの存在
そのものが年功的であるというのである。退職金は、月例賃金に一定の係数
を掛けて算出される。元の賃金が年功的に決まるから、積としての退職金も
年功的な性格を持つ。

日本の労働者の賃金が高いという認識を基調とする『新時代』において賃
金カーブの「中だるみ」つまり、低さを問題にしていることは注目に値する。
ただしこれは皆が低いということはないだろう。低い者がいる一方で、現状
通りでよいもしくはもっと低くてもよい者がいるという評価のようにも思わ
れる。

以上のように、日本の年功的賃金の高さの問題は、右肩上がりの年功カー

ブ一本であることと、人事考課が甘い＝格差がついていないことにあると見られていると思われる。

では改革はどのように行われるのだろうか。その内容は次の通りである。

①職能資格制度において人事考課を厳格に行う、②一定段階までは積み上げ式＝年功的に昇給する、③一定段階を超えると、賃金は積み上げでなく「洗い替え」＝ゼロベースで人事考課を行い賃金決定に反映させる、④報酬に占める賞与の割合を引き上げる、⑤賞与は企業業績に連動して変動させる、⑥賞与は個人の業績をよく反映させる、⑦退職金は企業への貢献度を反映させる、といったものになる。

ただし年功的運用がまったく否定されるわけではない。②は年功カーブの改変であるがここでは年功的要素は残される。一定の段階までは、年齢による賃金と職能給を合わせた賃金を支払う、もしくは、職能給のみを払うが。職能給は積み上げ式である。職能給は人事考課が前提となっていると思われるが、かりに格差があったとしても、昇給そのものがある限りにおいて年功制は成立する。

そして一定段階を超えると、賃金は職能給、もしくは業績に対して支払う、もしくは両方を併せ持った性格の賃金を払う。ここでは、それまでの段階のような積み上げではなく洗い替え方式である。積み上げ方式の場合、能力評価が下がることがあったとしても昇給額が低くなるのであって、それまでに積み上がった額まで引き下げられることはない。しかし、洗い替え方式においては、毎年、能力や業績などの評価項目について評価しその絶対値で賃金を決定する。能力や業績が上がれば当然賃金は上がるがもし下がるようなことがあればやはり下がることになる。このようなことから、新しい賃金制度は賃金カーブの形状としては、バラツキの大きい、下にも広がるラップ型となる。つまり、現状における年功序列は批判されているが、では改革においてまったく否定されるかということではない。問題は、一定段階移行に年功序列が適用されていることにある。年齢的にいうと、中高年層、キャリア的にいうと管理職層がかなり含まれる。職種的にはホワイトカラー層になる。このように年功序列の問題は労働者総体の問題ではなく一部の層の問題とい

うことになる。

このような制度改革から逆算して改めるべき現状はというと、本来であれば能力が上がってない業績が上がってない、それにも関わらず年功的な運用によって能力や業績以上の賃金を受け取っている人がいるということになる。能力や業績のバラツキがある。その現状にあった賃金を支給しようというものである。

以上のような賃金制度改革には次の様な問題がある。

第1が、労働者の貢献度のバラツキへの対応の方向性についてである。能力や業績などの企業への貢献のバラツキに応じて賃金を払うということは、労働と賃金の交換関係においては正当なものである。しかし企業の政策、戦略としてはどうだろうか。できるだけ多くの労働者の能力ややる気を引き上げることで、労働生産性を引き上げる方向での改革は考えられないだろうか。特に本報告がいうように企業がより厳しくなる環境中で生き残るためには、経営能力、そのために労働力の質を高めねばならない。その場合、賃金のバラツキが大きいというのは、高くない貢献度のものを放置することを意味する。

もちろん、これは賃金格差の持つインセンティブ効果を無視した議論である。しかし労働者をどう働かせるかは、賃金のインセンティブ効果だけに頼るのではなく、能力開発なり、仕事の管理なりでの取り組みも必要であろう。だが『新時代』においては能力開発については、個人の希望をいう限りで具体策は出てこない。仕事の管理はそもそも労務管理の埒外ということか。いずれにせよ、インセンティブと個人努力だけで、貢献度を引き上げるのは心許ない。

第2が、総額人件費管理との整合性である。賃金制度改革が総額人件費引き下げという大枠の課題から来ている限り、賃金水準が低くなることによって平均賃金～総労働費用が下がることは当然の結果である。もし皆が努力などの結果貢献度を高めることになれば、各人の人事考課が上がり賃金も上がる。その結果、総額人件費が上昇することになり、同報告が提起した抑制という大前提が崩れてしまう。もちろん、このような制度の仕組みで賃金を抑

制することができなければ、運用によって抑制するという手段は残されている。しかしそのような対処は、労働者に対して不信感を引き起こすだろう。

このように考えていくと、総額人件費の抑制というのは、賃金が割高＝もらいすぎの者がいる問題というよりは、しかるべき貢献を果たすに値する仕事＝雇用が足りない問題ともいいかえることができそうだ。もちろん、貢献度が上がり、企業業績があがれば、労働者に高い賃金を払えば何も問題ないしよりよい均衡水準に達することになる。

第3に、“負け組”の居場所が問題になる。第2の問題で見たように、そもそも賃金の過剰が本質的な問題ではなくて、労働者数に対して、仕事、雇用量に限度があることが問題ということになる。これは本報告が重要な問題としていたこと、つまり、ホワイトカラーの過剰の問題である。それはすでに臨時的もしくは日常的な雇用調整の形で、行われている。いわく、出向・転籍、いわく早期退職制度などなど。この問題は、雇用ポートフォリオの章で取り扱われることになる。

3-5. 雇用ポートフォリオ

図表3は、『新時代』で提唱される雇用形態の三区分を整理した表である。同報告を取り扱う時にはほぼ必ずといってよいほど引用される表である。各雇用形態の内容を隣接する本文の記述と合わせて確認する。

図表3 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉政策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定めない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給昇給制度	定率+業績 スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合 施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護 施策
雇柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務への 転換	生活援護 施策

出典：『新時代』p.32。

第1の、長期蓄積能力活用型は、「従来の長期継続雇用という考え方に立って、企業としても働いてほしい、従業員としても働きたいという、長期

蓄積能力活用型グループ。能力開発はOJTを中心とし、Off・JT、自己啓発を包括して積極的に行う。処遇は職務、階層に応じて考える」ものである（p.33）。ここでの本文の説明はこれだけである。実にシンプルである。具体的にわかるのは長期雇用が期待されているであろうことのみである。能力開発、処遇については、抽象的過ぎて、属性の説明としては何もいってないに等しい。むしろ表の方に情報量が多い。

表によると、長期蓄積能力活用型（以下、「長期型」）の「雇用形態」＝雇用期間は「期間の定めのない雇用契約」（無期雇用）である。一般的にいう所の終身雇用である。正社員、正規従業員等の雇用形態と同視してよいだろう⁸。対象は、「管理職・総合職・技能部門の基幹職」とある。一般的にイメージされる正社員よりは限定される。後の二つのグループの対象が、一般的にイメージされる正社員に該当するものが含まれることと平行である。このことも同報告が、正社員を非正社員に変えていくメッセージを持ったという理解につながっていると思われる。ただし、この説明が限定説明かどうか例示なのかはわからない。特にこの点に関する注記はない。他の点では、他の部分での記述と合わせると、すべてを説明しているわけではないようなので、おそらく例示であろう。ただいずれにせよここで示したことから、「管理職」等がこのグループの典型的な対象であるということだ。

なお、ここでの区分はホワイトカラーかブルーカラーかという職種区分とは独立のものである。長期型にホワイトカラーがいればブルーからもいるし、それは他の形態でもそうである（成瀬2015a）。

賃金は、「月給制か年俸制」である。年俸制は、別の記述からして、月例給と賞与を組み合わせた「日本型年俸制」であろう。管理職を対象としているようである。賞与は「定率＋業績スライド」とある。定率は分かりにくいですが、3-4での分析からわかるように、月例給に対して支給月数を掛け合わせて算出する一般的な賞与のいわゆる「定額」部分に相当するものである。他

8 平成24年改正労働契約法の施行を受けて、現在では非正規労働者の無期雇用の轉換の動きがある。当時はそのような措置はなく、作成者の意図としてほぼ正社員をイメージしていたと思われるし、この報告の読者もほぼそう受け取っていたとあって良いだろう。

方で「業績スライド」は、企業業績の多寡に応じて上下する変動部分である。これは管理職か非管理職かに関わらず共通である⁹。

賃金水準は、他のグループの者も含めて労働者全体で企業の支払い能力や労働者の能力レベルで決まることを前提に、このグループは特に「支払い能力」で決まることとされる（p.82）。引き続き叙述の中で、あとの二形態について「支払い能力」への言及がないことから、このグループにおいて重要な規定要因といえる。

退職金等は「ポイント制」とある。これは3-2で見たように、能力や業績等の、労働者の企業に対する貢献度を反映したものである。従来の退職金が、退職時の基本給に一定の支給率を掛け合わせるため、貢献度を反映していないという問題意識から提唱されたものである。昇進昇格は「役職昇進」、「職能資格昇格」とある。このこと自体は従来の正社員と同様である。むしろ、後の二形態において、昇進・昇格がないこととの対比で記されたということだろう。福祉政策は「生涯総合施策」とある。これもわかりにくいだが、後の二形態の「生活援護施策」との対比で推測するしかない。言葉として後の2グループよりも厚い支給がなされるニュアンスが伝わること、あとこのグループが無期雇用なので、企業に所属する期間が長い分やはり厚い支給なのであろうということが推測される。

このグループの中でもブルーカラー労働者については、すでにこれまでに技術革新等による効率化に対応するなどして、事業構造の転換への対応力が高いとされている。裏返しに、ここでも事務系のホワイトカラーに、効率化が足りない、適応力が低い、といった問題があることをうかがわせる。つまり問題は正社員一般ではなくここでもホワイトカラーなのである。

またこのグループはその内部にサブカテゴリーをもつ。「各人の能力、適正、意欲等を考慮して公正に処遇する、複線型」になるものとされる（p.35）。その結果「総合職、一般職といったものから、職能資格制度、役職制度、専門職制度といったタイプ、または、職掌別に処遇するタイプなど」が例示される。従業員の資質や意向が企業側の要請と相俟って、三つの

9 ただし、個人の業績を指していることも考えられる。

グループに分かれるのだが、それは、従業員の能力・業績評価の厳格化によって行われる。その流れで、分類の細分化は、グループの内部にも及ぶ。

高度専門能力活用型は、雇用ポートフォリオの議論の大きなポイントの一つである。正社員とそれと対比される非正社員の存在と両者の構成は、従来からよく知られていただけに、それを提示すること自体には大きな意味はなかった。対して、このグループはほぼ未知の存在であっただけにインパクトがあったといえる。これは、「企業の抱える問題解決に、専門的熟練・能力をもって応える、必ずしも長期雇用を前提としない高度専門能力活用型グループであるが、わが国全体の人材の質的レベルを高めるとの観点に立って、Off・JTを中心に能力開発を図るとともに自己啓発の支援を行う。処遇は、年俸制にみられるように成果と処遇を一致させる」(p.33)ものである。この形態の特徴も明確なのは有期雇用であること、つまり終身雇用ではないことだけである。仕事にかかわる、役割、能力についてもほぼ説明がない。訓練が抽象的なのも長期型同様である。なお訓練については、「自己啓発」という言葉が入っていることが、やや企業からの距離感を示唆すると言えないことはない。

表では以下のようにになっている。雇用期間は有期雇用である。これは企業側の都合によるものである。なぜなら、現在の日本の労働法の下で企業は無期雇用労働者には原則として雇用継続義務があるのに対して、労働者は事実上離職の自由があるからだ¹⁰。そもそもなぜ、このグループの者が無期雇用ではなく有期雇用なのかは分からないが、このグループの専門性は、企業内外で評価されるものとされることと関係あるのだろう。いずれにせよ、有期雇用という雇用期間の設定は、使用者側の都合によるものであることを確認しておこう。

対象は「専門部門（企画、営業、研究開発等）」とある。これが「専門的熟練・能力」に関わってくる部分である。この職種の例示には違和感を与え

10 期間の定めのない雇用においては片方が、二週間前までに申し出れば雇用契約は解除される（民法627条）。しかし使用者は労働契約法によって、「合理的かつ客観的理由」なき解雇はできない（第16条）。これは過去の解雇制限の判例の積み重ねを受けたものである。他方で労働者にはそのような制約はない。

る。「企画、営業、研究開発」は正社員の職種として一般的なものとしてイメージされるものであり「専門」という言葉を使われるのには若干違和感がある。たしかに「研究開発」は専門性が高いとあってよいが、これが有期雇用の雇用形態で処遇するのが適当かというとはやはり違和感がぬぐえない。このグループの具体像は想像しにくい、すでに「一部で導入されている。経営が高度化、複雑化するため今後も増加する」(p.66)とされている。本報告の事例集でトヨタ自動車において1年契約の年俸制の雇用形態の制度が導入され具体例としてカーデザイナーが挙げられている。他には、プロジェクトのメンバーである成瀬が、労使紛争が起きた企業に「人事部長」として採用され活動し、紛争が解決するとその企業を去り、また求められると別の企業に採用されるような人材のケースを挿話的に紹介している(成瀬2015a)。しかしいずれにせよ一般性を持つとはいえない。あくまでも今後のものということだ。むしろ、ある種の職種に対する概念というよりは、現業を高いレベルで極めた理想形として受け止めるべきなのかもしれない。

賃金は、「年俸制」もしくは「業績給」の形態をとり、昇給はない。そもそも有期雇用なので賃金は定額と考えるのが自然である。そう考えると次の賞与欄の「成果配分」、に違和感をぬぐえない。有期雇用ということで、企業との距離がある存在に対しては賞与という概念はなじみにくい。もちろん現状でも、有期雇用の正規従業員に賞与を支給するケースはあるだろうがその事例は少なく金額も少ない。限られた属性を取り上げる表の性格上、ここに示す必要があるだろうか。また同じ昇進昇格に「業績評価」とあるのも不思議な感じである。ここでいう「業績」は従業員本人のものだろう。有期雇用の間に評価されて賃金の変動があることは全く否定されないだろうが、それは有期雇用という性格になじめにくい。または契約満了時に、更新するか否かその条件をどうするかという際に検討することはあるだろう。業績によって人材価値の評価が変わればそれによって報酬は変わるだろうが、それは業績評価とよぶべき性格のものだろうか。福祉政策については「生活援護施策」とあるが、先述の通り、無期雇用である長期型のそれほど厚くはないだろう。

これらの賃金や福祉政策による給付などの報償を総計した一人あたり労働費用は長期蓄積型より低いと考えられる。このことは明示的に述べられていない。しかし、従来のような正社員相当の従業員中心の雇用形態構成がコスト高ということから新しい働き方のグループを要請したことからして、その賃金水準は低くなければ意味は無い。もちろん、後述の雇用柔軟型が総額人件費に必要な引き下げをまかなうに十分な賃金水準低下の効果があるようならば、このグループでは特に低い必要はない。雇用長期型より高くなることがあるだろう、という叙述があることからして、裏返しに水準が低いことが前提になっているということは可能である。いずれによせ、このグループは、長期型より低いと断定はできないが低い可能性は有意にあるとはいえるだろう。

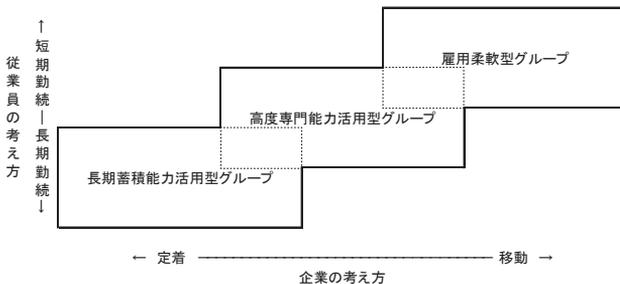
雇用柔軟型は、「…職務に応じて定型的業務から専門的業務を遂行できる人までさまざま、従業員側も余暇活用型から専門的能力の活用型までいろいろいる雇用柔軟型のグループで、必要に応じた能力開発を行う必要がある。処遇は、職務給などが考えられる」(p.33)ものである。これは一般的な定型的な業務に従事し処遇レベルが低い非正規雇用とほぼ同視されて理解され、この形態を肯定的に提示したことがこの報告書が批判されるようになった理由の1つとなっている。しかしこの説明では、定型業務につくものだけではなく「専門的」能力を活用するものも含まれている。高度型の専門能力と同じようなものとしてうけとってよいのかどうかはわからないが、いずれにせよ同報告が、この形態の中でも専門能力にかかわる仕事につく人を想定しているのである。表では次のようになっている。雇用期間は「有期」契約である。先の引用部分ではこのことへの言及はないがあえて言及するまでもないということだろう。対象は、「技能部門」や「販売部門」の「一般職」である。従来であれば正社員であってもおかしくないこれらの人達が、この形態に分類されるのは、一定の衝撃があったといえる。賃金は「時間給制」の「職務給」で、「昇給」はない。しかし上記引用にもあるように、職能給の形態もありえるので、職務給というのは代表例と受け止めた方がよいようだ。賞与が「定率」というのはここでも、業績反映ではないということだろう。

それだけ企業から距離のある存在である、と。ただし、非正規で賞与を支払うのは一般的と思えない。もし払うとしてもそれは長期型のような企業業績連動のものではない、ということで、長期型の賞与の性格付けの方が重要なのだろう。昇進・昇格については「上位職務への転換」とある。これも高度型同様、有期雇用契約で昇進・昇格という処遇がなじみにくいが、契約更新の際に「上位」のものに移るといことだろう。「福祉政策」は「生活援護施策」とあってこれには高度型同様、長期型より薄いという意味以上のことは読み取れない。

雇用ポートフォリオにおけるグループ間の移行について触れたい。「こうしたグループは固定したものではない。企業と従業員の意思でグループ相互間の移動も当然起きるであろう。」(p.33) とのことである。図表4も同報告からのものでこれもよく知られているものだ。

雇用期間の長短について、従業員、企業それぞれの見方を示したものであるという。これを見ると、長期蓄積能力型の労働者が長期勤続＝定着であるのに対して、雇用柔軟型が短期勤続＝移動とされる。各グループのボックスの重なりは、各グループが相互に移行可能であることを示す。各ボックスが重なった部分の辺が点線であるのもそのような意味合いが込められているとのことである。

図表4 各グループ別勤続・移動



注 1. 出典、p.32。

2. 原注には「1雇用形態の典型的な分類/2各グループ間の移動は可」とある。

そして各グループの間に上下関係はない（成瀬2015a）。上下がないとはどういうことかはよくわからないが、仮に賃金が低くても就労における拘束が少ないなどのメリットで埋め合わされればよい、という補償賃金的な考えによるのかもしれない。また、グループ間で相互に移行可能であるなら、不満があれば移行をすればよいことも、あるグループでの問題の深刻さを緩和することにつながる。

中長期においては、各グループに属する労働者の割合は、長期型から雇用柔軟型、高度型に移っていくという。なぜなら「雇用の動向を全体的にみれば好むと好まざるに関わらず、労働市場は流動化の動きにある」（p.33）からである。

ここでのポイントは第1に、グループ間の移行は労働者の自由意思を前提にするということである。それまでの、組織に埋没する働き方を批判的にとらえ個の尊重を称揚する本報告の基調からして当然であろう。第2に、当然ながら企業側の意思も条件になるということである。労働市場における合意成立は両者双方の意思の一致によるものであるのものであるので企業側意思が条件の一つのとして不可欠なのは当然である。またこのことは、同報告が展望する、今後の経営環境と企業の方向性によってより制約が強くなる。企業は、厳しい舵取りを求められる中で、経営方針を策定し人事戦略を策定する。そのため、どのような雇用形態（グループ）の労働者をどれだけ雇用するかより厳しい判断を迫られる。新しい、雇用形態とそれらによる構成が提唱された理由が従来の日本企業の総額人件費の高さであるのだから、企業側からは、長期型よりは、高度型ならびに雇用柔軟型を需要する姿勢は強くなるだろう。

第3に、この移動は二つの方法で行われるだろうということである。新規採用者に対して、採用枠のグループ間構成を、目的とする状態よりも長期型を少なくして、高度型と柔軟型を多くして採用を続ければやがて、目的とする人員構成を達成することができる。これはすでに在職中の労働者の雇用に手をつけることがないのでこの面での摩擦は生じない。

他方で、すでに在職している労働者はまったく手つかずといえるのだろうか。労働者の本人意思を尊重することが歌われていっているのだから問題はなさそ

うである。しかし、3-4でみたように、厳しい評価制度、職能資格制度管理とそれによる賃金の分散の拡大によって、長期型労働者は厳しい処遇にさらされる。労働者本人にとって厳しい降格と月例賃金の降給もおこりうる。そして企業マクロ的にはホワイトカラー労働者、管理・間接部門の労働者は過剰とされる。このような状況におかれた労働者が果たしてどれだけ企業側の圧力に抗して、長期型で居続けることができるだろうか？そこには企業の強い意思に“付度”した本人意思による同意が必至になると推測するのは飛躍ではないだろう。つまり、リストラとしての、長期型から、高度型もしくは柔軟型への移行が十分に考えられるのである。そういうものとして移行のしやすさを受け止める必要がある（木戸1995）。

第4に、各グループの格差はあまりないことである。それは、作成者が移行可能であると言明していることから導ける。そのためには、仕事内容や、能力などについてあまり格差はなく、もしくは、限界点においてはかなり近接していることがのぞましい。もちろん、長期型は厳しい評価制度等によって厳しい働き方になっている一方で、柔軟型には定型的な仕事だけでなく専門職に達まで多様な働き方の労働者から構成される。労働者に求められる要件の落差は大きくなっている。そこで重要なのが高度型の役割である。先にも述べたように、賃金水準で長期型を超えることがないということからして、雇用に準じる働き方に位置づけているようでもある。勤続年数のみにおいて、柔軟型と長期型の間位置づくように描いているが、やはり賃金水準や求める要件においても間に位置付けば、このグループを介して相互に行き来しやすくなる。その意味で、このグループの存在は、3つのグループによる労働者構成のシステムを機能させる上で重要なのである。

第5に、専門職の多様性である。これは高度型で設定されるものである。しかし長期型の中にもある。そして雇用柔軟型の中にもある。もちろん、一口に専門職といってもなんらかの差別化はありうる。しかしそのことについての説明はない。そのことは具体的な職種イメージが固まらないことからもいえる。たしかに、カーデザイナーのような例はわかりやすいが、図表3にあるような「企画」、「営業」といってもそれを「専門職」と受け取るのは

難しい。

鈴木（2015）によると、日本における職務が不定型であることの結果、労働者のアイデンティティとして職種にまつわるものとしての専門職が成立しにくいこと、結果ホワイトカラー労働者のキャリアにおいて管理職への昇進をはずれて、価値のある展開が定まっていないという。そのため、「高度専門能力活用型」という言葉自体がもたらすような肯定的なイメージに現実性はない。鈴木のような評価は比較的素直なものであるが、同報告が展開する構図にはそのような“志が高い”解釈以外の読み方もできるように思われる。「専門」が具体的で一般性のある定義がほとんどできず、3つの雇用形態（グループ）いずれにも存在可能なものとされるようなものであれば、融通無碍な解釈、適用も可能である。一定以上、勤続年数、年齢のホワイトカラー労働者で管理職になれない者に対して、担当する現業を極めるものとして「専門職」とし、場合によっては「高度専門能力活用型」の労働者とカテゴライズされることを排除しないだろう。これは管理職ポストがないために、職位・職務では部下をもたないが、資格においては管理職相当に格付ける“処遇管理職”、“部下無し管理職”などとはほぼ同義といってよい（佐藤・八代・藤村2015）。それを従来のような終身雇用ではなく、有期雇用とした所に同報告の新しさがあったといえる。「長期～グループ」から「雇用～グループ」への移行を円滑にさせるためのバッファとしての機能を果たすものと考えるとしっくりくる。こう考えると、このグループは鈴木（2015）が批判したような「虚妄」な存在ではなく、ホワイトカラーの過剰という現状への解決策として、論理の構造上、実に現実的だったといえる。

以上のように、『新時代』でいわれる「雇用ポートフォリオ」は一定の衝撃をもたらした。それは、雇用柔軟型の存在を打ち出すことによって、日本型雇用の三本柱とくに、終身雇用、年功序列を担っていた正社員の存在を相対化することで、非正規化＝雇用劣化をもたらしたということが一般的である。しかしそれだけだと、正社員と非正社員の落差が大きいままである（橋口2009）。相互の移行は難しい。そこに、両者をブリッジする形態を入れて

見てはどうだろう。すると、そのブリッジを通す形で、相互の移動が容易になる。その位置に「高度専門能力型グループ」がすっぽりと収まるのである。

3-6. 労使関係

終身雇用、年功序列といった日本の雇用の三本柱に対する批判を基調とする本報告において、ほかの2つに対するのとうってかわり、絶賛に近いトーンで肯定的に語られるのが企業別労働組合との企業別労使関係である。そして今後もその肯定面が期待される。

企業別労使関係の評価としては、労働者との話し合いのチャンネルとなることで、労使の意思疎通が行われ、働く上での問題解決に機能してきたというものである。ここには、かつての第二次大戦後初期の混乱期や高度成長期までにあったような激しい労働争議を伴うような対立関係とは異なり、今日一般的な協調的な労使関係のあり方が想定される。ただし、本報告の他の提言と合わせて読むと、処遇などの改革を背景にした職場の緊張感の高まりにどう対処するべきかという問題意識を感じとれないことはない。

終身雇用が否定され雇用が不安定化すること、年功序列が否定されより厳しく働き方が賃金に反映されるという、労働者にとって“しんどさ”が増す改革により、労働者の不満は高まることあるだろう。不満という形で明確に自覚されるかどうかは別にして、それも含めた緊張感が高まるだろう。その解決することが課題になる。

かつては労働における不満があっても、年功制によって賃金面で、終身雇用によって生活面での安定、との取引が収まることができた。しかしそのようなバーター関係がなくなる。そのため労働者の不満は強くなり、表面化しやすくなるだろう。これは多くの批判的論者が、本報告の議論として取り上げた問題である。労務管理で解決できない問題は、労使関係で解決するしかない。

このこと自体、労使関係、労働組合の果たすべき機能として間違ったものではない。ただし、その基盤そのものがあやくなっていることに注意すべきである。日本の労働組合は企業別労働組合が特徴とされるが、もう一つの

特徴としては、加入資格が正規労働者にほぼ限定されるということである¹¹。

『新時代』の方向でいけば正規労働者と同視される「長期～」型労働者が相対的に減少することは、企業別労働組合の基盤を崩すことになる。その分、寄る辺のなくなった労働者の不満を吸い上げて解消するメカニズムの機能が弱くなる。以前より不満が大きくなるのである。

もちろん、この点についての一定の回答はある。本報告では、労使関係のチャンネルは労働組合以外にも用意されている。労働組合以外の従業員組織がそれである。事例集でも紹介されているが、中には職場の問題や賃上げに対して“交渉”を行うものもあるという。また、職場懇談会などの意思疎通のチャンネルも活用されているようである。なので、企業が期待する意思疎通チャンネルとしての機能は労組にだけ頼らなくてもよいという見方もできる。ある種のノンユニオンの労使関係である。

しかし最終的には法制度に担保された対抗関係の側面を持つ労働組合の場合と異なり、企業の意味決定に対して立場の限界がある、従業員組織や職場懇談会がどれだけ、労働者の不満を適切に引き出せるかは疑問が残る。たとえば、過半数代表制において、労働者の意思をどのように集約するかという問題は別途考えねばならない（平木2018）。

4. 結論

日経連の『新時代の「日本的経営」』は1980年代からの国内外の経済環境の変化に対応するために日本企業に年功序列、終身雇用といったあり方を変えることを求めた。正社員の人事評価の厳格化、非正規雇用の活用などといったよく知られている制度改革を提言した。その中で、「高度型専門能力活用型グループ」の位置付けは必ずしも明確ではない。しかし同報告を読み込んでいくと、過剰となったホワイトカラー労働者の「専門」性を称揚することで、「長期蓄積能力活用型グループ」と連続する雇用形態としてこのグ

11 昨今は非正規労働者を労働組合へ組織化する取り組みが進んでいるが、組織率は正規労働者より依然として低い。また組織化の取り組みが進める労組がU Aゼンセンのような流通業界を組織化対象とする労組に多いのも正規労働者が職場に占める割合が低い、もしくは少数派になってしまったことへの防衛的対応という事情にもよる。

ループへの移行がスムーズになる。「雇用柔軟型グループ」に直接移行するのは難しい。その意味でブリッジする形態といえる。そして有期雇用契約形態とすることで企業の雇用保障の対象外となる。このようにして、総額人件費、人事評価の厳格化などによって居場所がなくなった、ホワイトカラー労働者の居場所ができるのである。それは日本企業における専門性が不明確であることを逆手にとることでこのような展開が可能となる。

もちろんこのような改革は現実性を持たなかったし、作成者である日経連サイドも打ち出すことはなかった。しかし「活を入れる」効果を狙うには十分であったといえる。

<参考文献>

赤堀 正成(2003)「『新時代の「日本的経営」』における構想と実践」『労働科学』79(4)。

大嶽 宏介(2003)「『新時代の「日本的経営」』における「個」重視のイデオロギー性についての一考察」『社会学研究科年報』(10)。

木戸 淳(1995)「日経連『新時代の「日本的経営」』批判-「人間中心の経営」の欺瞞をつく」『労働運動』362。

京谷 栄二(1995)「日本的労使関係の地殻変動」『賃金と社会保障』1159。

熊沢 誠(1997)『能力主義と企業社会』岩波書店。

佐藤 博樹・八代 充史・藤村 博之(2015)『新しい人事労務管理〔第5版〕』有斐閣。

島田 晴雄(1996)「新しい日本の雇用がはじまる」島田他『サラリーマン破壊』中経出版社。

週刊ダイヤモンド(2017)「格差拡大・ロスジェネ誕生 非正規社員にしわ寄せ／貧困からの脱却が困難に」105(45)。

鈴木 不二一(1995)「労使関係から財務の論理へ：労働組合の視点」八代他編。

高橋 祐吉(1997)「日経連『新時代の「日本的経営」』をめぐって」『労働法律旬報』1410。

東條 由紀彦 (1996) 「日経連『新時代の日本的経営』の再検討」『季刊労働者の権利』215。

成瀬 健夫 (2014) 「雇用ポートフォリオ提言とこれからの雇用問題」『DIO』NO.295。

— (2015a) 「「新日プロ」の起源と背景」八代他編。

— (2015b) 「雇用ポートフォリオとは何だったのか」八代他編。

日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本的経営」』。

橋口 昌治 (2009) 「働くこと、生きること、やりたいこと：「新時代の日本的経営」における<人間の条件>」『生存学:生きて在るを学ぶ』1。

平木 真朗 (2018) 「企業別労働組合の代表性」『西南学院大学商学論集』64(4)。

福岡 道生 (2015) 「「人間尊重」の継承と改革」八代他編。

牧野 富夫 (2000) 「「日本的経営」崩壊と労働運動」社会政策学会編『社会構造の変動と労働問題』ミネルヴァ書房。

八代 充史・牛島 利明・南雲 智映・梅崎 修・島西 智輝編 (2015) 『新時代の「日本的経営」オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会。