

新時代の日本的経営

——日本の労務管理の新展開——

王 思 慧

はじめに

バブル崩壊後、日本企業を取り巻く経済・社会環境は大きく変化した。日本経済は、1992年度以降、(95、96年度を除いて)ゼロ成長、あるいはマイナス成長が続き、企業の資本収益率は1989年のほぼ16%から、1998年の8.8%まで下落する¹⁾。不況のため収益が低迷する中、企業は雇用調整や人件費コストの抑制を急務とした。その一方で、日本における労働力人口の高齢化が進み、40年代生まれの団塊世代は、90年代以降に50歳代に達した。「日本的経営」に伴う、従来の能力主義賃金管理が抱え込む、その年功的運用²⁾の下で、この年代の労働者は高資格層として、企業にとっては重い人件費負担となり、収益を圧迫した。他方、これまで経験しなかったグローバル経済化による国際競争の圧力の下、生き残りを賭け、競争優位性を追求する日本企業は、労働コストをはじめとする高コスト構造からの脱皮を目指し、経営環境の変化に応じる新しい経営システムの構築を模索している。こうした状況のなか、日経連の『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』(1995年)が打出された。この政策文書は、1969年の「能力主義管理」を提唱した文書以来、26年ぶりに日本における企業の経営システムや人事・労務システムの新たな展開方向を提示するものである。

『新時代の日本的経営』の中心的理念として「人間中心(尊重)の経営」と「長期的視野に立った経営」³⁾との二つが挙げられる。「人間中心(尊重)の経営」においては、企業と個人の関係について、従来のように集団の価値・意思が優先させるのではなく、「従業員個々人の主体性を尊重し」、そのためには、「従

業員の個性と創造的能力を引き出し、彼らのニーズに即して多様な選択肢を用意する人事管理が求められる。つまり「集団主義」重視から「個別管理」へのシフトといった企業と個人の関係の見直しである。

他方の「長期的視野に立った経営」においては、従来の長期継続雇用の維持、能力向上、内部昇進による人材の育成、そして安定的な労使関係の重視といった諸点から一転し、「徹底した自由競争原理の貫徹」を前提に、「個々人のニーズに即した多様な働き方の仕組み」が求められる。こうした「内外経済環境の激変に、より一層柔軟に対処しうる」多様な就労様態と労働環境の整備を通じて、厳しい経営環境に対応できる長期的な企業発展が求められる。

こうした経営理念を実現するために、雇用・賃金・労働時間のいずれの面でも「柔軟性に富んでいる」新たな経営戦略が打ち出される。具体的な提案として、第一に、雇用面では、これまでの「硬直的」長期継続雇用慣行の解体と、「個々人の多様なニーズに柔軟に対応できる」ような多様な就労形態の確立、さらに「企業を超えた横断的労働市場」の構築による雇用流動化の促進が求められる。第二に、賃金・処遇面では、今までの高い労働コストの要因と見なされた年齢・勤続要素に偏重した賃金体系に代え、「従業員の働く意欲を尊重」し、担当業務遂行の成果を反映させたチャレンジ型の「成果主義賃金」体系の導入、及びそれに応じて人事査定が拡大が求められる。第三に、労働時間管理の面では、成果重視の賃金体系に応じて、賃金決定基準を労働時間から成果に代え、従来の「画一的時間管理⁴⁾」から多様化した時間管理への移行」が求められ、具体的には、裁量労働制に代表される柔軟な時間管理方式の適用範囲の拡充が提起される。

日経連は95年に、以上の経営理念及び具体策を提出した後、さらにいくつかの労働問題報告書を提出した⁵⁾が、基本的理念、考え方は95年のものを継承する。日経連はこうした「新時代の日本の経営」を実現することによって、日本企業を取り巻く環境の激変に対する柔軟な対応が可能となるとともに、「市場が活性化し、個々人の能力が十分に発揮され、人々が働きがい、生きがいを感じられる」⁶⁾ いわゆる「人間の顔をした市場経済」⁷⁾ 社会の構築が実現されると主張する。日経連の政策提案は一面では企業の経営実践の反映であり、また同時に企業の経営展

開の指針をなすものとして、企業の経営戦略改革に影響を与えるものと思われる。

本稿の課題は、日経連の「新時代の日本的経営」の各政策提案を念頭に置きつつ、近年の日本的労務管理の新たな展開について大企業を中心に考察する。最近、「終身雇用」⁸⁾、「年功賃金」⁹⁾など日本の雇用慣行の変貌・解体に関する議論は多く見られる。しかし、労務管理政策の基本的展開方向とその全体像を提示する作業はまだ十分なされていない。本稿の分析の重点は、雇用・賃金・労働時間を含めた人事労務管理の新たな特徴、及び経営改革に伴う労働条件変化の実態の解明にある。また、この作業によって、日経連提案の狙い、及び労働者にとっての新労務管理のもつ意味が明らかとなろう。

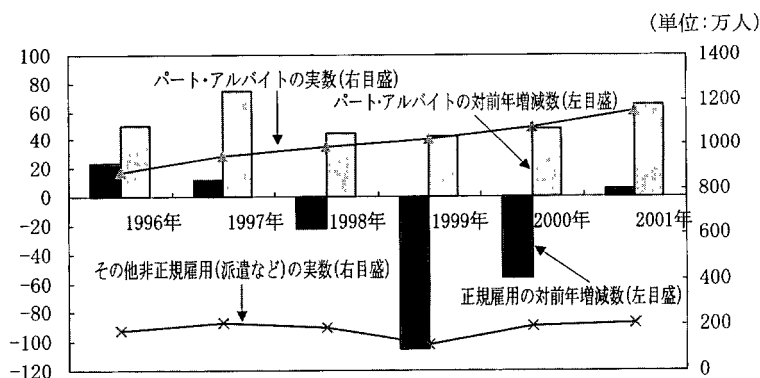
以下、第1節において雇用形態の多様化、雇用の流動化の動き、そして第2節、第3節において賃金の成果主義化、およびそれに応じる労働時間管理の弾力化について考察する。

第1節 雇用の多様化・流動化と「雇用破壊」

まず「終身雇用」から雇用の多様化・流動化への変化の特徴を検討しよう。日経連は、従来の長期継続雇用から「長期雇用者と流動化させる雇用者との組合せ」への転換を求め、従業員を「長期蓄積能力活用型」、「高度専門能力活用型」そして「雇用柔軟型」の三つのグループに分けて雇用するということを提起してきた。その中、「長期蓄積能力活用型グループ」は従来の長期継続雇用であるが、他の二つのタイプはすべて有期雇用契約の非正規雇用である。日経連の方針によると、長期蓄積能力活用型従業員については、仕事の合理化や事務の効率化のためその一層のスリム化を行う一方で、企業経営の柔軟化のため雇用柔軟型や高度専門能力活用型従業員を増加させ、その有効な活用が求められる。すなわち、正規雇用労働者のさらなる少数精鋭化と非正規雇用の拡大化に基づく、一層の柔軟な雇用システムの構築である。

日経連の提言に呼応して、企業で展開されている雇用の流動化・多様化は、後の分析で明らかにするように、正規雇用の範囲のさらなる縮小と非正規雇用の拡大による総額人件費の削減を狙うものである。そもそも、石油危機以降の低成長

図1 正規雇用者、パート・アルバイトの対前年増減数、および非正規雇用の実数の推移



出所：総務省『労働力調査特別調査報告書』（各年2月）による作成。

期には、終身雇用の正社員部分のスリム化や、低労務費用の非正規雇用の活用など雇用調整が、不況の対応策としてしばしば実施されてきた。しかし、今回のバブル崩壊後のゼロ成長、さらにマイナス成長の下で、人件費コストの大幅な削減が企業の経営管理の最も重要な目標となり、正規雇用の削減と非正規雇用の拡大はともに以前よりその規模が拡大化した。総務省の調査（2001年）によると、近年非正規雇用者数の連続増加に対する正規雇用者数の急速な減少は明らかである（図1）。

正規雇用のスリム化、流動化のための雇用調整が、従来の新卒採用の抑制、希望退職者の募集、転籍・出向などに加え、リストラ計画による大規模の人員削減まで及ぶ点に近年の特徴がある。NTTは2002年までに社員の16%を削減し、日産自動車は2003年までにグループ全体の14%、国内で16,500人の削減計画を打ち出すが、各大企業とも、万単位でのリストラ計画を打ち出した。

他方、非正規雇用の拡大化が本格的に進んだ。労働省の調査¹⁰⁾（1999年）によると、全労働者のうち非正社員（パートタイマー、派遣労働者、契約社員など）

は27.5%を占める。すなわち、労働者の4人に1人が非正社員である。そして、非正社員のなかで、3年前と比べて比率が高まった就業形態があると答えた事業所についてみると、短時間のパートの比率が高まったとする割合が55.6%と最も多く、次いでその他のパート¹¹⁾23.3%、契約社員10.9%、派遣労働者6.6%となる。企業は非正規雇用の各形態に対する利用率を高めている。

非正規雇用の活用の新たな動きについて、特に指摘したいのは、企業の基幹業務における非正規雇用者の増加である。従来は、非正規雇用労働は周辺の業務、正規労働者の補助業務に見られたが、最近、減量経営策として正規労働者を代替する基幹的労働力として活用される動きが見られる。非正規雇用者の7割以上を占めるパートタイムの例を挙げて見れば、アイデム㈱の人と仕事研究所の調査(2000)¹²⁾によると、現在のパートタイムの活用状況について、「正社員と同じ基幹業務」にパートタイムを活用していると回答する企業が40.1%にのぼる。そして、今後も過半数の54.7%の企業が「正社員と同じ基幹業務」にパートタイムの活用意欲があるとする。他方、同研究所の2001年調査¹³⁾によれば、過去3年間で正社員とパートタイムの仕事分担状況について、「正社員の仕事をもパートタイムへシフトした」と回答する企業が51.5%に達し、今後も63.7%の企業が「正社員の仕事をもパートタイムへシフトする」と予想する。パートタイムの基幹労働力化、正社員業務の代替が進みつつあるといえる。

實際上、正社員の仕事をも非正社員に任せる場合には、いろいろな障害を伴う。例えば、非正社員の働く時間が短く、流動性が高いため、長期的戦力になりにくい。また、専門知識や経験、そして責任感や意欲などの面では正社員との格差が存在する。にもかかわらず、企業が正社員に比べ非正社員を積極的に採用し、正社員の仕事をも非正社員に代替させるのは、非正社員の労務費用の安さや、雇用調整の易しさを利用し、総額人件費の削減を求めるからである。上記のアイデム㈱の人と仕事研究所の2001年調査によれば、非正規雇用を積極的に活用する理由に対する企業の回答(複数回答)において、「人件費が割安」が最も多く77.3%を占め、「社会保険料などの負担無」が2番目の44.5%を占める。そして、「景気の変動に対応」、「雇い止めによる雇用調整しやすい」がそれぞれ32.8%、23.4%を

占める。

こうした非正規雇用の雇用条件の劣悪さを利用し、総額人件費の削減を追求する雇用の流動化・多様化が進む結果、雇用の不安定層の増大や処遇水準の低下、いわゆる「雇用破壊」が進む。

こうした「雇用破壊」、労働者雇用条件の劣悪化の現れは以下の二点である。第1に、処遇水準の低下である。非正規雇用者の雇用条件、処遇水準は正規雇用者と比べてかなりの格差がある。労働省の調査¹⁴⁾ (1998年)によれば、1時間当たり所定内給与額は、女性については正規労働者が1,295円、パートタイム労働者が886円であり、男性については正規労働者が2,002円、パートタイム労働者が1,040円である。賃金条件の格差は、賃金上昇率についても見られる。日本労働研究機構の調査¹⁵⁾ (1999年)によれば、正社員の賃金が「10%以上上昇」している場合にパートと派遣労働者の賃金も「5%以上上昇」のケースが約5割、そして前者が「5～9%上昇」では、後者については「5%以上上昇」が2割程度しか占めていない。賃金条件の他に、非正規雇用者の大部分が、正社員並みの法定福利費、企業内福祉、退職金、有給休暇などは保障されず、特にフルタイムパート、基幹型パートのように、正社員とはほぼ同じ仕事をしても正社員と平等な待遇が保障されないのである。

第2に、雇用不安定層の拡大である。雇用の多様化・流動化の結果として、より安定的長期継続雇用層の範囲の縮小に対して、雇用調整しやすい、不安定的非正規雇用層が増大している。非正規雇用の雇用の不安定さについて、派遣労働の例を挙げてみると、派遣労働ネットワークの調査¹⁶⁾ (2001年)によれば、労働者と派遣元との間に結ぶ派遣労働契約の期間は3ヵ月以下の比率が43%で最も高い。また、契約更新がある人は半分未満の45%占めるに過ぎず、その45%についても通算就労期間2年未満の人が67%を占める。このように、派遣労働者の契約期間がこきざみに設定され、契約更新の頻繁化や、失業期間の発生確率の高さが目立つ。他方、労働大臣官房政策調査部の調査¹⁷⁾ (1997年)によれば、パートタイム労働者の平均勤続期間を見ると、短時間パートの男子で3.5年、女子で4.8年、フルタイムパートで5.9年である。パートタイム労働者の平均勤続年数は5年前後

で短い。また、就業形態の転換制度の有無について、「パートから正社員へ」の転換制度がある事業所は半分未満の42.2%であるに対して、「正社員からパートへ」の転換制度がある事業所がすでに30.2%に及んでいる。パートタイム労働者が正社員になることは依然として困難である。

第2節 成果主義賃金による処遇格差の拡大

日経連は雇用形態の多様化に応じて、賃金・処遇面では複線型人事システムを提唱している。「高度専門能力活用型グループ」と「雇用柔軟型グループ」に属する非正規雇用者に対しては、上記のような低い賃金が設定される。他方、「長期蓄積能力活用型グループ」に属する正規雇用者に対しては、成果・業績重視の処遇システムが設定され、勤続・年齢など年功的要素の徹底的追放が図られる。

日経連が提唱するいわゆる成果主義賃金は、日経連の定義によれば、「一定の評価期間内の成果・績をとらえ測定し、ただちにその結果を処遇に結び付けていく」賃金制度である。つまり「仕事と賃金との関係を強め」、成果や業績に応じる個人間の選別の強化を通じて、「従業員の働く意欲を尊重し、個人個人が能力を最大限に発揮できるような」、「人間尊重」と「個人の主体性の確立」のためのいわゆる「公正・公平」的な賃金体系である。日経連の方針に呼応する形で、大企業では、年功型の賃金制度の廃止、成果主義型賃金制度への移行の動きが見られる。

後の分析で明らかにするように、成果主義賃金は、仕事の成果や業績に応じる処遇格差の拡大により、従業員に対して、総額人件費を抑制しながらインセンティブ管理の強化を狙う。成果主義賃金による人件費の抑制とインセンティブ管理の強化は、以下の三つの手段で行われる。第1に、目標管理によって、会社の方針や年度目標を個人の役割に応じて分担する形で、個々人のノルマが定められる。第2に、人事査定によって、定員枠を設けた「相対的」評価を通じて人件費の抑制が企てられる。第3に、目標達成度に対する評価等級が細かく設定させることにより、成果の評定結果次第で従業員間に今まで以上に賃金格差をつけ、そのことによる競争的インセンティブ管理の強化が企てられる。以下、これら三つ

の管理手段をより具体的に見てみよう。

第1に、目標管理による個人ノルマの設定について述べる。産業能率大学の調査¹⁸⁾ (2000年)によると、「目標管理制度」の導入企業はすでに79.9%に至る。導入の目的については、78.7%の企業が「成果・業績主義の徹底」と答える。こうした成果主義賃金とワンセットで導入される目標管理の下で、個々人の業務目標は、全社目標が個人の単位に細分化されたものとなる。上記の調査によると、「経営方針・戦略は部門にブレイクダウンされ、部門目標の根拠に」、または「方針・戦略は全社目標として具体化、社員に明示」と答えた企業がほぼ70%を占める。つまり、個人目標の設定は、従業員個々の「働く意欲」に応じるというよりは、むしろ企業の経営方針が個人別に具体化され、企業の業務目標の個人別ノルマ化を意味する。

表1 富士通の業績評価における成績分布の目安

SA	A	B	C	E
—	30%	50%	15~20%	*

出所：黒木「1999」『労働運動』第420号 p.185

第2に、ノルマとして設定される個人の目標の達成度を評価するのは人事査定である。成果主義の浸透は人事査定機能の強化を伴う。しかしながら、成果主義賃金の下での人事査定による成果評価は、やはり定員枠を伴う「相対評価」である。つまり従業員は成果をあげて目標を達成したとしても、彼らの賃金は、会社の収益の確保を前提に、会社全体で払える人件費枠を決定した上で、相対的評価に応じて配分されるのである。例えば富士通で導入された成果主義賃金における業績評価は、本人が「目標評価シート」に書いたものを部課長との面談での修正、確認の上に提出し、これを該当の事業部門で予算の枠内に収まるように各評価(SA—E)の人数を調整して、個人の評価を決定するというものである(表1)。たとえ部課長との面談でA評価であっても、部門の利益目標を確保するための予算枠に収まらず、最終評価がBに下がることもある。このように、「相対的」

成績評価の運用には、事業部門の利益達成のための人件費抑制が組み込まれているのである。

實際上、上記の産業能率大学の調査からも明らかなように、「成果評価過程における問題点」に対する回答において、「絶対評価だか処遇は相対評価」と答えた企業が52.9%で最も多い。また、評価の結果を従業員に公開している企業はわずかである。労務行政研究所の調査¹⁹⁾(2001年)によると、一般社員に人事考課結果を公開する企業は19.6%しかない。すなわち、日本では、査定結果が分布制限に従うように、相対評価によって調整されるだけでなく、被査定者にほとんど通知されない。アメリカの人事査定における分布制限の禁止、査定結果の公開度の高さに比べて、日本の人事査定は公正性に欠けていると言えよう²⁰⁾。

第3に、成果主義賃金の下で、従業員間の相対賃金格差の拡大化について、最近導入が進む「役割給」の例をあげて説明しよう。社会経済生産性本部の調査²¹⁾(2000年)によると、管理職に「役割給」を導入している企業は43.9%に達している。評価基準としての「役割」は、これまでの職務遂行のための保有能力の育成過程を重視する職能資格制度の「職能」、そして欧米のような横断的な労働市場と結びついている職務給の「職務」とは違い、会社内における役割の相対的な大きさを指す。小田急電鉄の役割グレードの設定から明らかなように、役割の大きさが目標管理により設定される目標課題の重要性和難易度の積によって測定され、「部門業績」、「当期業績」、「経営上要請」に多大な貢献をしたのかが評価される(表2)。

また、個々人の社内における相対的役割を通じてあげた成果を個人間の格差づけに反映させるために、役割給では、役割等級別にレンジを設定し、毎年成績の評価結果にしたがって賃金額の増減を行う。表3に示された役割給のイメージ図から明らかなように、役割等級ごとに5段階の「ゾーン」に分けた上で、各ゾーンを5段階の「号給」に区分し、号級別に5ランクの賃金額を設定する。毎年の昇給には、定期昇給がなく、個人業績に応じて洗い替えを行う。たとえば初年度は1号給を適用し、業績評価がSであったとすると、その場合の役割給は

表 2 小田急電鉄の役割グレード評価基準表

組織管理職	定義	課題の重要性	課題の難易度
5 (A) (グレード)	全社視点から環境変化を適切に読み込み、 <u>多大な経営貢献</u> が期待される意欲なレベル	*課題の成否が中長期的に <u>部門業績に多大な影響を及ぼす</u>	*他部門またかかる既存の仕組みや基本的構造の変革が要求される
		*環境変化に対応し先行着手することによる担当組織の課題として大幅な成果の拡大が期待できる	*克服すべき困難な条件が多く、かつ部門横断的また社外的協力関係構築のための複雑な調整が要求される
6 (B) (グレード)	担当組織の経営上要請を適切に読み込み、的確に優先度を判断した適時性の高いレベル	*課題の成否が <u>担当組織の当期業績に多大な影響を及ぼす</u>	*既存の仕組みや基本的構造を前提としつつも、既存手法の新たな組み合わせを必要
		* <u>上位方針を担当組織としての確にブレークダウンした課題</u>	*担当組織も総合力発揮のための方法づけが要求される *付帯条件整備のため上司に対する提案が要求される

出所：『成果主義人事・賃金Ⅱ—先進6社の事例研究』笹島「1998」p.53による作成。

注：点線は筆者による。

241,500円、2年目2号給の適用で評価がSでなければ、たとえAになっても、240,720円で降級ということになる。特に注意すべきは、役割等級があがるに従ってレンジの幅が大きく設定され、上級管理職になるほど、個人間の賃金の格差が大きくなるということである。こうして、成果主義賃金では、役割等級内部また各等級間の格づけが細かく設定され、成果の評定結果次第で従業員間の賃金に大きな格差が生まれることになる。業績対応での格差拡大による競争的インセンティブ管理の強化である。

今日、成果主義賃金による賃金格差の拡大化が進んでいる。日興証券の総合職の年収は360万円から1800万円の5倍の差がつけられ、日本テレコムには課長クラス120～130万円、部長クラス160万円の差がつけられるように、各企業には成果主義賃金の導入を通じて従業員間の年収の格差が拡大されている²²⁾。また、別

表3 等級別役割給テーブル(イメージ)

ゾーン	号給	ランク S	A	B	C	D
5ゾーン	25	***,***	***,***	***,***	***,***	***,***
	24	***,***	***,***	***,***	***,***	***,***
	23	***,***	***,***	***,***	***,***	***,***
	22	***,***	***,***	***,***	***,***	***,***
	21	***,***	***,***	***,***	***,***	***,***
...	...	...	...	...	...	...
1ゾーン	5	266,700	259,080	254,000	248,920	241,300
	4	260,400	252,960	248,000	243,040	235,600
	3	254,100	246,840	242,000	237,160	229,900
	2	247,800	240,720	236,000	231,280	224,200
	1	241,500	234,600	230,000	225,400	218,500

出所：労政時報第3495号「2001/6/15」pp.4～13、そして日経連「1995」p.87による作成

注：下線は筆者による。そして、労政時報における日清製粉の役割給の例にはランク別の具体的な賃金額が書いていないが、日経連「1995」に挙げられた洗い替え方式における号給、ランクごとの賃金額をイメージとして引用したのである。

の調査によれば、同一年齢事務系従業員間の相対賃金格差は、35歳の22.6%から45歳の28.1%、さらには50歳の30.1%へと扇形に拡大する²³⁾。中高年労働者であればあるほど成果主義による選別は厳しくなるのである。

60年代後半に導入され、その後普及した能力主義賃金管理も、賃金格差付けによって人件費コストを抑制しながら従業員に対するインセンティブ管理の強化を目的とした。今日の成果主義賃金管理は能力主義管理の制度運用の厳格化を計り、潜在的な職務遂行能力だけではなく、明確に設定された業務目標の達成度、すなわち仕事の成果・業績を評価の基準として、従業員間の処遇格差のさらなる拡大により相対主義的選別の強化を達成しようとするものである²⁴⁾。

第3節 裁量労働制によるサービス残業の合法化

日経連は、賃金の成果主義化に対応する形で、いわゆる「働いている労働時間の長さ」に重きを置くのではなく、働いた成果によって従業員の仕事ぶりを評価し処遇するとの視点に切り替える」ために、労働時間管理面で、画一的労働時間管理から、弾力的な労働時間管理への切り替えとして、裁量労働制の適用範囲の拡大を提唱している。

裁量労働制とは、「裁量労働におけるみなし労働時間制」として規定され、「業務遂行に必要な時間を労使協定で定め、各日の実際労働時間の長短にかかわらず、その協定時間働いたものとみなす制度」²⁵⁾である。すなわち、裁量労働制の下では、労働時間の算定を実労働時間ではなく、「みなし労働時間」で行い、したがって従来の労働基準法による労働時間規制²⁶⁾は意味をなさない。また、賃金の決定基準から時間の要素が切り離され、それをもっぱら成果・業績に基づいて決定することにより、成果主義賃金管理と同じ土俵に立つ。

そもそも、裁量労働制の適用対象業務は当初、「研究開発」、「情報処理システムの分析・設計」などの六つに限定されたが、1999年4月の労働基準法改正により、裁量労働の適用範囲は「事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査および分析の業務」（いわゆる企画業務型裁量制）まで拡大された²⁷⁾。これはホワイトカラー業務の相当部分への裁量労働制適用拡大という日経連の要求と一致する。このような裁量労働制のホワイトカラーへの適用拡大の狙いについて、日経連は、成果主義賃金の貫徹の他に、「一方で時間短縮、もう一方で生産性の向上を図りつつ、従業員のゆとりのある生活と企業の発展を両立できる」と述べる。しかし、後の分析で明らかにするように、労働時間、仕事量と要員を適正な水準に管理するという前提条件が整備されないままに、恒常的に長時間・過密度労働に従事するホワイトカラー労働者に対して、裁量労働制を導入すれば、「ゆとりと時短」を実現することができない。以下では裁量労働制運用上の二つの問題点を指摘しよう。

第1に、適切な仕事量と要員が確保されないため、「ゆとりと時短」を実現さ

せる条件が整備されていない。連合総合生活開発研究所の新たな企画業務型の裁量労働制の適用対象者に対する調査²⁸⁾(2000年)によれば、まず週の実労働時間に関して、「非常に長すぎる」と「長すぎる」を回答したものは半分以上の52.7%を占める。すなわち、裁量労働の適用者の半分以上は長時間労働に従事しているのである。そして仕事の状況について、「予定外の仕事がしばしば突発的に飛び込んでくる」が53.7%、「仕事の締切り・納期にゆとりがない」が33.5%、「残業や休日出勤をしないと仕事が終わらない」が36.7%を占める。

以上の調査から明らかなように、裁量労働の適用者の多数は、要員に比べてあまりにも業務量が多く、納期が非常にタイトでストレスの大きい仕事に従事している。もし仕事量と要員に一定の余裕を持たせ、そして仕事の進め方を自分で決められるならば、働き方の裁量性が高い業務に従事する者にとって、裁量労働制は、「ゆとりと時短」の実現に寄与することができる。しかしながら、現状では、経営側が仕事量と要員の決定権を握り、不況と激しい競争の中、リストラによる人員の削減、そして成果主義的選別の強化により、個々人のノルマを高く設定する。その結果、「ゆとりと時短」の実現よりは、むしろ一層の長時間労働が必至である。

第2に、「みなし労働時間」が実労働時間を十分に反映せず、その下で賃金決定基準の労働時間から成果への転換を行うとすれば、それはサービス残業の合法化にはかならない。「みなし労働時間」の規定について、東京労働局により取りまとめられた「裁量労働制に関する協定届の集計」²⁹⁾によると、1日の所定労働時間(8時間またはそれ以下の所定時間)を持って裁量労働制のみなし労働時間とする事業場が全体の4割を占め、のこり6割は所定労働時間に一定の時間外労働に相当する時間(おおむね0.5時間から2.5時間までの範囲内)を見込んでみなし労働時間を定める。すなわち、多数の企業は、「みなし労働時間」を1日8時間或はその前後とすることにより、時間外労働に応じた割増賃金の支払いを排除する。

そもそも労働基準法は、実労働時間に応じた割増賃金の支払いを義務付ける。しかし、現行の裁量労働制の下では、使用者は、個々の労働者の実働時間を把握

し、それに対応した労働時間管理と時間外労働処理の義務を免れる。裁量労働制は、もっぱら時間外労働手当節約の手段として利用される³⁰⁾。しかも、長時間労働を規制するための何らの手立ても講じていないまま、長時間・過密労働に従事するホワイトカラー労働者へ裁量労働制の対象業務の拡大することは、盛氏が指摘したように、「長時間労働やサービス残業の実態を追認することにほかならず、労働時間法制の存在意義そのものを否定することにもなりかねない」³¹⁾。

むすび

以上、日経連の「新時代の日本的経営」の方針に見られる近年の人事労務管理の新展開を考察した。日経連は雇用の流動化・多様化や、賃金の成果主義化そして労働時間の裁量制といった政策提案により、「人間中心的経営」と「長期的視野に立った経営」の理念の実現を狙うと述べているが、われわれの分析から明らかのように、日経連の政策提案の真の狙いは、不況による収益の低迷から脱出し、国際競争での生き残りを賭けた競争優位性を追求するため、雇用調整や人件費コストの抑制によってより低コストで効率的な経営方式を実現することにある。

以上の考察から明らかのように、新たな人事労務管理の展開の労働者側へのインパクトについて、日経連の政策提案は経営側のコスト削減や能率改善を求めるものの、日本の労働者の労働条件の維持には何らの保障を与えるものではない。雇用の多様化、流動化は、正規雇用労働者のリストラと、その代替としての非正規・不安定雇用者枠の拡大である。人件費コストの削減、企業側のニーズへの柔軟な対応により、企業側は必要な時、必要な量だけ最も安い労働力を雇用し、少数精鋭主義の徹底化によって能率向上、国際競争力の強化を狙う。それは、労働者の一層の雇用不安定化、雇用条件の低下につながる。他方で、賃金の成果主義化は、長期不況や労働力人口の年齢構成の高齢化等による人件費コストの圧力の増大に対処すべく、相対主義の処遇格差の拡大による人件費総額の抑制と企業業務目標の達成への競争的インセンティブの確保を狙う。こうした成果主義賃金の下で、激しい競争に耐えられない従業員、特に中高年労働者は降級・降給され、賃金の不安定化に巻き込まれるとともに、一層の労働強化に追い込まれる。そし

て、労働時間と賃金の対応関係を切り離し、もっぱら成果・業績を基準とする賃金決定を可能とする裁量労働制は、労働時間規制の形骸化による不支払い残業の合法化、時間外割増賃金の軽減をその狙いとする。こうした裁量労働制のホワイトカラー業務への拡大化は、すでに長時間労働やサービス残業が恒常化しているホワイトカラー労働者の労働条件のさらなる悪化につながる。日本労働者の生活見通しの不安が増すだけではなく、仕事や職業生活での強い不安、悩み、ストレスなどが増加せざるをえない。雇用・賃金の安定、労働条件の維持を全く保障できない今日の労務管理の新展開を、果して労働者が受容することができるのか否かが問われている。

- 1) これらの数字は経済企画庁『国民経済計算年報』平成12年版から引用したのである。ここの資本収益率は非金融法人企業の資本収益率である。(資本収益率＝営業余剰／正味資本)
- 2) 能力主義の「年功的運用」の詳しい説明は拙稿「2001」に参考する。
- 3) 以下の引用部分は、特別に注釈しない場合は、すべて日経連「1995」からのである。
- 4) 「画一的時間管理」は従来の定時勤務を指す。
- 5) 日経連による1995年から2001年にかけて提出されたいくつかの報告書(参考文献に参照)を指す。
- 6) 日経連「2001」p.14
- 7) 「人間の顔をした市場経済」の言い方は日経連「2000」、「2001」の報告書で提出された。
- 8) 「終身雇用」といわれるが、実際に理念とおりの定年までの雇用を維持されず、希望退職、配転・出向さらに解雇によって定年前退職の割合が5割を超える状況である。だから、「終身雇用」慣行は「長期勤続雇用」と理解すべきである。
- 9) 「年功賃金」といわれるが、60年代末から「能力主義」管理要素が浸透されてきて、今の賃金体系は「年功的に運用された能力主義賃金」と理解すべきである。
- 10) 「労政時報」第3462号、(2000/10/6) p.19(労働省の「就業形態の多様化に関する実態調査」(1999年)の対象は9大産業に属する常用労働者5人以上を雇用する民営事業所から抽出した約1万5000事業所である。)
- 11) 労働省の定義によれば、正社員以外の労働者で1週間の所定労働時間が正社員と同じか長い者である「常用パート」、「フルタイムパート」とよばれるようなパート労働者が「その他のパート」に分類されている。
- 12) アイデムの人と仕事研究所の「パート・アルバイト雇用調査」の2000年度調査が、

- アイデムの紙面で2000年4月～9月までに求人を行った顧客企業（事業所）を対象に実施した。調査対象数は7,509社であり、回収率14.6%である。
- 13) アイデムの人と仕事研究所の「パート・アルバイト雇用調査」の2001年度調査の調査対象数は9,545社であり、回収率4.8%である。
 - 14) 労働省「賃金構造基本統計調査」（1998年6月）による。
 - 15) 「労政時報」第3462号、(2000/10/6) p.29（日本労働研究機構の99年調査は、「労働力の非正社員化、外部化と労務管理に関するアンケート調査」であり、帝国データバンクのデータベースから従業員30人以上の事業所6813事業所を無作為に抽出し、調査対象とするのである。）
 - 16) 派遣労働ネットワークが派遣スタッフに対する2001年アンケート調査による。
 - 17) 労働大臣官房政策調査部1997年に実施した「パートタイム労働者総合実態調査」は、調査対象事務所が日本標準産業分類による9大産業に属し、常用労働者5人以上を雇用する事業所のうちから、無作為抽出した約13,000事業所である。
 - 18) 「政時報」第3517号、(2001/11/30) p.65（産業能率大学2000年の「目標管理に関する実態調査」は、上場・非上場企業から無作為抽出した2496社を対象とし、回収率は17.9%である。）
 - 19) 「労政時報」第3488号、(2001/4/20) p.28（労政行政研究所2001年に実施する「人事労務管理諸制度実施状況調査」は、主要企業＝全国8証券市場の上場企業など7392社、そして中堅、中小企業2582社を対象とする。）
 - 20) アメリカと日本の人事査定の違いについて、遠藤「1999」に参照する。
 - 21) 「労政時報」第3491号、(2001/5/18) p.22（社会経済生産性本部2000年に実施する「日本の人事制度の変容に関する調査」は、上場企業2568社の人事労務担当者を対象とし、回収率は11.7%である。）
 - 22) 労政時報別冊『成果主義人事の事例集』「2000」で紹介した企業事例から引用した。
 - 23) 「賃金事情」（1999年10月5日）No.2350 p.11（「賃金事情」編集部は、大卒男子・事務系の「課長」クラス（月例賃金、賞与、年収）や同一年齢間の賃金格差（年収のみ）などの実態について1999年に特別調査を行った。調査対象は、全国1・2部上場企業と過去に当所調査に回答のあった当社会員企業から任意に抽出した3200社であり、回収率は7.84%である。）
 - 24) 能力主義賃金管理と成果主義賃金管理の比較研究は拙稿「2002」に参照する。
 - 25) 社会経済生産性本部生産性研究所（1995年）『「裁量労働制に関する調査」報告書』p.4
 - 26) 労働基準法による労働時間規制は、管理監督者などの適用除外労働者を除くすべての労働者について、1日、1週の労働時間を法定し、それを超えて労働する場合

の規制措置を定めるのである。(鶴飼「2001」に参照する。)

- 27) 裁量労働制は、1988年の労働基準法改正によって一部の専門業務、例えば研究開発、情報処理システムの分析・設計などのみに裁量労働制の適用が認められていたが(専門業務型裁量労働制)、1999年の労働基準法の改正によって事業の運営に関する企画、立案、調査、分析を組合せた業務に関しても裁量労働制を適用することが可能となった(企画業務型裁量労働制)。
- 28) 連合総合生活開発研究所は、新たな企画業務型の裁量労働制の適用対象者に関するアンケート調査は2000年に実施した。この調査の対象は1998年の労働基準法の改正によって導入された企画業務型の裁量労働制の適用対象となりうる、本社など勤務の正社員である。アンケートは5000部を配布したが、回答率は41.1%である。
- 29) 「裁量労働制に関する協定届の集計」は、東京都内の労働基準監督署で受理された専門業務型裁量労働制の協定届について分析したものであり、集計対象は、1998年4月1日から1999年3月31日の間に同協定届を提出した368事業場(業務数では453業務)である。
- 30) 以上の内容は、盛「1997」p.71、「2000」p.24に参照する。
- 31) 盛「1997」p.76

参考文献

- 1 伊田広行「1999」「日本のパートタイム労働の特徴とその劣悪状況の原因分析—欧州との比較および家族単位批判アプローチの観点から」『大阪経大論集』第49巻第5号
- 2 鶴飼良昭「2001」「裁量労働の拡大は許されるか」『日本労働研究雑誌』No.489
- 3 遠藤公嗣「1999」『日本の人事査定』ミネルヴァ書房
- 4 小越洋之助「2000」「雇用壊し・賃金壊し」『賃金と社会保障』No.1267
- 5 木下武男「1999」『日本人の賃金』平凡社新書
- 6 黒木秀樹「1999」「新人事処遇制度【成果主義賃金】の実態と問題点」『労働運動』No.420
- 7 黒田兼一「1999」「年功的雇用慣行と能力主義をめぐる論議」『産研論集』No.21
- 8 熊沢誠「1997」『能力主義と企業社会』岩波新書
- 9 笹島芳雄「1998」「成果主義人事・賃金Ⅱ—先進6社の事例研究—」社会経済生産性本部生産性労働情報センター
「2001」『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部
- 10 佐藤博樹「2001」「ホワイトカラーの働き方と裁量労働性の適用可能性」『組織科学』Vol. 34

- 11 下山房雄「1996」『【日本の経営】の新展開』『経営論集』43巻3・4合併号
- 12 鈴木良始「1994」『日本の生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会
- 13 西成田豊「2000」『日本の経営とその今後』『一橋論叢』第123巻 第6号
- 14 福田泰雄「2002」『現代日本の分配構造』青木書店
- 15 牧野富夫「1998」『【日本の経営】の変遷と労使関係』新日本出版社
- 16 盛誠吾「1997」『年俸制・裁量労働制の法的問題』『賃金処遇制度の変化と法』日本労働法学会誌89号
「2000」『新裁量労働制の要件』『労働法律旬報』No.1488
- 17 守島基博「1999」『成果主義の浸透が職場に与える影響』『日本労働研究雑誌』No.474
- 18 王思慧「2001」『日本の経営における【働きぶり】【働かせ方】をめぐる諸論』『一橋研究』第26巻第2号
「2002」『なぜ今成果主義なのか』『一橋論叢』2002年6月号
- 19 アイテム 人と仕事研究所『パートタイム白書』平成13年, 14年版
- 20 経済企画庁物価局「1999」『こうすれば日本の生活は楽しくなる』
- 21 雇用開発センター「1996」『転換期における雇用調整』
- 22 社会経済生産性本部「1995」『ホワイトカラーの生産性向上のために』
「1995」『「裁量労働制に関する調査」報告書』
- 23 総務省統計局「2001」『労働力調査特別調査報告』
- 24 賃金事情「1999」No.2350
- 25 日経連「1995」『新時代の「日本の経営」——挑戦すべき方向とその具体策——』
「1996」『日本型年俸制の設計と運用』
「1999」『これからの一般職賃金』
「2000」『「人間の顔をした市場経済」をめざして』
「2001」『多様な選択をもった経済社会の実現を』
- 26 派遣労働ネットワーク「2002」『派遣ネットニューズレター』No.6
- 27 連合総合生活開発研究所「2000」『裁量労働性の適用可能性に関する調査研究報告書』
- 28 労政時報「2000」第3462号(2000/10/6)
「2001」第3488号(2001/4/20)
第3491号(2001/5/18)
第3517号(2001/11/30)
- 29 労働省「2000」『毎月勤労統計』
- 30 労働大臣官房政策調査部「1997」『パートタイム労働者総合実態調査』
- 31 労働問題リサーチセンター「1993」『ホワイトカラーの労働条件をめぐる問題』

32 労務行政研究所「2000」『成果主義人事の事例集』労政時報別冊

[2002年7月8日受稿
2002年8月16日レフェリーの審査をへて掲載決定]

(一橋大学大学院博士課程)