日本的経営とその今後

西成田　豊

はじめに

本稿の課題は，ここ20年ほどの近年における日本的経営に関する理論を批判的に検討し，そのうえで日本的経営の確立過程を考察し，平成大不況下で日本的経営はどのような変貌を遂げようとしているかを，分析する点にある．

批判的検討の対象となる理論は野村正実氏，小池和男氏の理論である．日本的経営の確立過程に関しては，西成田［1996］がすでに論述しており，この部分に関するかぎり，議論が重複していることをまずお断りしておきたい．したがって本稿の分析の重点は，平成大不況下における日本的経営の現状と，それをふまえた今後の変貌の姿を解明する点にある．日本的経営の変貌・解体を強調する著書・論考はたくさんある．しかし日本的経営のうち，何がどのようにどれくらいのタイムスパンで変化するかを，きちんと議論を展開した研究は少ない．その点で，本稿はそうした研究の現状にたいして一石を投ずることになるであろう．

一　日本的経営の理論

通説の擁護

日本的経営とは何か．通説では，年功賃金，終身雇用，企業別組合が日本的経営の「三種の神器」であるとされている．しかし，この三つの「神器」を「日本的なるもの」とする通説には異論が多い．

まず年功賃金については，ヨーロッパ諸国の企業でもホワイトカラーの賃金は右肩上がりの年功カーブを描いており，年功賃金はけっして日本にかぎられた特有の現象ではないという議論がある（小池和男，1981，1991）．しかし，この種の議論でも，生産を担うブルーカラーまでが年功賃金のもとにおかれている日本固有の現実を否定できない．

終身雇用については，中小企業には終身雇用が存在しない，大企業においてもパートタイマーなどの縁辺労働力や女性正社員には終身雇用が存在しない，大企業の男性正社員にかぎっても大量の出向がおこなわれている等の理由をあげて日本には基本的に終身雇用は存在しないという主張がある（野村正実，1994）．しかし，これは消去法をとった説得力のない議論である．このような議論の展開法からすれば，現実の資本主義にはさまざまな非資本主義的領域が存在するので，それは資本主義とは言えないということになる．また，日本資本主義の体制的成立を示す産業革命期（明治20年代～40年）には有業人口中農林業人口が64～68％占めているので，資本主義の体制的成立を説くことはできないということにもなる．しかし日本経済史の分野では，農林業人口がたとえ多数を占めていたとしても当該国の社会的生産の支配的形態が機械制大工業であれば，資本主義の体制的成立を主張することは可能であるというのが通説である．

したがって，終身雇用が存在するかどうかは，日本経済のリーディングセクターを構成する大企業の基幹労働力である男性正社員（ホワイトカラー，ブルーカラー）の雇用形態が基本的に終身雇用形態にあるかどうかの解明一点にかかっている．「出向」が文字どおり大量にのぼっている現在の平成大不況期については後述することとし，日本的経営が成立した1960年代以降の大企業男性正社員の雇用形態が基本的に終身雇用にあったことは疑いようのない事実である．

一方，企業別組合についても，これまたけっして日本固有のものではなく，アメリカのローカル・ユニオンやドイツの経営評議会のような企業内組合はほかの国にも存在するという議論がある（小池和男，1977，1991）．ドイツ

の経営評議会は労働組合ではないという点でひとまずおくとしても，「三種の神器」説を通説たらしめたOECD（経済協力開発機構）の『OECD対日労働報告書』（1972年）が日本的雇用制度の「純モデル」のひとつに企業別組合をあげたさい特に注目したのは，経営・職場のあり方にたいして何ら発言しない企業別組合の協調的ビヘイビアであった．この点を考慮すると，労働組合の日本的特質は，企業別というその組織形態もさることながら，それが協調的企業別組合として存立している点にあるといってよい．このようにみれば，アメリカのローカル・ユニオンはけっして労使協調的ではなく，したがって，協調的であることを含意した企業別組合は，すこぶる日本的な組織形態であると考えて差し支えないであろう．

二　日本的経営の確立

以上，日本的経営は「三種の神器」によって構成されているという通説を擁護する議論を述べた．こうした日本的経営は，1960年代の高度経済成長の過程で成立したが，それがさらにバージョンアップされて本格的に確立するのは1973年以降1990年までである．

まず年功賃金についてみると，日経連は1969年すでに『能力主義管理』という冊子を発表しているが，1973年の第一次オイルショック以降，企業の「能力主義管理」が実質的に動き出し，能力給のウェイトが増大した．「能力主義管理」は，能力，業績，情意（規律性，積極性，協調性，責任感）などを主要な柱とする人事考課を実施することによって，年功賃金カーブに細かい昇給段差を設定し，労働者全体に日常的に「労働効率」向上への刺激を与えることが目的であった（鈴木良始，1994）．

一方，終身雇用についてみると，第一次オイルショック，79年の第二次オイルショック，85年のプラザ合意による円高不況のさい，造船業や繊維産業を中心に希望退職者の募集，自然減員の不補充，配置転換，出向・転籍などの雇用調整がおこなわれたのは事実である．雇用調整の対象となった従業員一人ひとりにとっては，それは涙の出る重い出来事であったことはまち

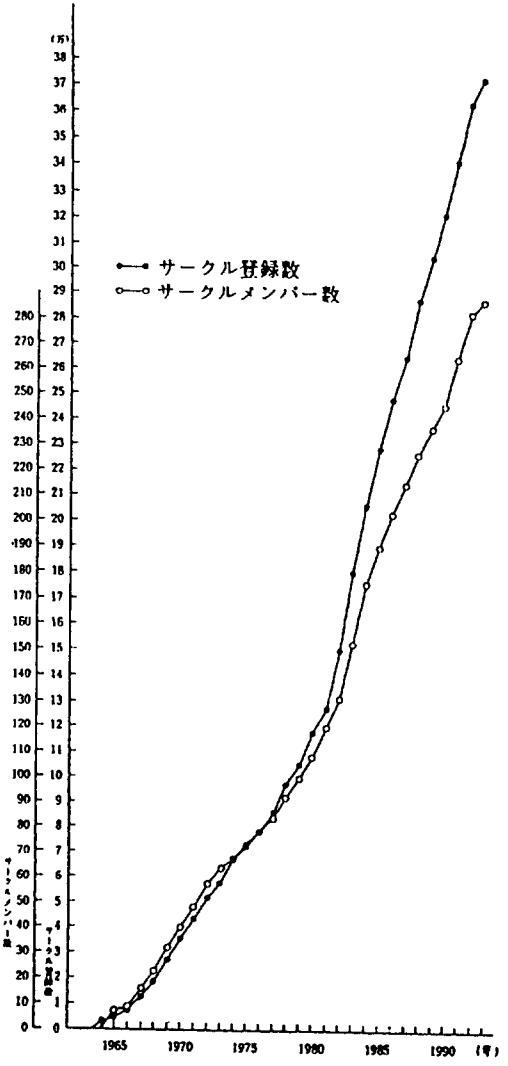
がいないが，平成不況下で「リストラ」という新しい用語が一世を風靡するほどの深刻な社会問題とはならなかったのも事実である．その理由は，このときの雇用調整が一部の産業の一部の従業員にかぎられており，終身雇用の基本構造を根底から揺がすほどの社会的な広がりや深刻さを有していなかったためである．実際，第二次オイルショックのさいの雇用調整は，出向先が異業種，異系列を含む諸企業へと広がりをみせたことや，余剰人員対策としての新会社設立の動きがみられたことなど，新たな多様な展開をとったものの，第一次オイルショックのときのような，直接的な人員削減は後退した．

以上のべたような二度の試練に直面したにもかかわらず，マクロレベルで言えば終身雇用制は維持されたと言ってよい．

他方，企業別組合についてみると，この時期は，協調的企業別組合の潮流が労働運動の覇権を完全に掌握した時期であった．1975年の春闘にさいし鉄鋼労連の幹部は，「経済成長に見合った実質賃金の向上をめざさなければならない」と述べ，「経済整合性」重視という日本的所得政策（社会契約）を提起した．高度経済成長期には協調的労使関係のなかにも，「生産協力・分配対立」という関係が存在したが，ここに至って労働組合は「分配成立」の機能さえも放棄することとなった．また，官公労働者のストライキ権回復をもとめた75年11月の「スト権スト」における労働側（公労協）の敗北は，公労協の運動路線を転換させ，それまでもっとも戦闘的とされていた官公労労働運動の分野に労使協調的潮流をつくりだした．さらに，高度経済成長期には中小企業争議を中心にストライキ件数は高位水準を保っていたが，この時期にはストライキ件数が激減し，労働組合が存在するところでは中小企業部門でも，協調的企業別組合の生成がみられた．そしてまた，76年10月には政権政党との協調を重視する政策推進労組会議が結成され，これは82年7月の全民労協の成立，89年2月の日本労働組合総連合会（連合）への結成と連らなる，労働組合の巨大な協調的潮流をつくりだした．

以上のべたような協調的企業別組合の社会的定着とともに，この時期にはQCサークル（労働者の「自主管理」活動の組織）が，図1にみられるよう

図1　QC サークル本部登録数の推移（1994 年 2 月 28 日現在）



資料：日本科学技術連盟提供

に，急速な勢いで増加した．QCサークルについては，そこでなされるさまざまな改良提案が生産性の向上をもたらし，それがひいては日本企業の国際競争力強化の条件となっているという説（生産性向上説）と，QCサークルの活動は労働者の意欲と精神的緊張を引き出し労働者の職場内統合をつくりだしているという説（労働者統合説）のふたつの説があるようであるが，関係者にたいする私の限られた聞き取り調査によれば，ほとんどが「労働者統合説」であった．

協調的企業別組合成立のひとつの重要な条件は，労働組合の職場規制力（労働のあり方，仕事の配分，仕事の組み合せなどに対する規制力）の喪失にあると私は考えている．協調的企業別組合の拡大はその意味で，労働者の“働きがい”，“生きがい”の衰退，ひいては労働のモラールの低下をまねく可能性があった．オイルショック以降，国際競争圧力がいっそう強まるなかで，経営側にとってこうした事態は何としても避けなければならなかった．協調的企業別組合が切り落した職場に労働者を「自発」的に「参加」させ，自己の労働にたいするアイデンティティを確立させなければならない．こうした経営側の「強制」と労働者の「自発」のふたつの契機を介して職場に「参加」型管理（鈴木，前掲書）を実現すること，これがQCサークル急増の背景であった．

その点で，この時期の協調的企業別組合の社会的定着と，QCサークルの急速な拡大は，メダルの表と裏の関係にあったと言わねばならないであろう．そのさい重要なことは，この時期，中小企業部門でも，さきに指摘した協調的企業別組合の生成とおなじように，QCサークルが急速に普及したことである．その意味で，この時期には中小企業部門でも日本的経営への傾斜がすすんだといってよい．

この時期に日本的経営が国際的注目をあびるようになるのは，この時期の世界史的傾向としての企業の多国籍企業化＝「世界」化した資本（企業）にとって，国家による労働者統合よりも企業による労働者統合の方がヨリ重要な意味をもつようになったためと考えられる（藤田勇，1987年）．

三　日本的経営の今後

日本的経営の変化

バブルがはじけた1991年，日本経済は未曾有の大不況に突入した．日本経済のこの深刻な事態に直面するなかで，日本的経営のあり方について，かまびすしく議論が展開されている．これまで不況のたびに日本的経営の危機・崩壊が叫ばれてきたが結局何ひとつ変わらなかったではないか，今度の大不況でも同様で，日本的経営は変わらないという主張が一方にある．他方，今度の大不況は世界大恐慌以来未曾有のもので，この大不況をのりきるためには日本的経営はいやがうえにも変わらざるをえないという主張がある．

日本的経営は変わるのか否か—この設問に答えるばあい重要なことは，変わるとすれば何年くらいで変わるのか（5年か10年か，あるいはまた20年か50年か）変化の過程のタイムスパンを考慮することである．40年以上の歴史をもち社会的に定着してきた日本的経営が一朝一夕で変わらないのは当り前のことである．それからもうひとつ，日本的経営の今後を考えるさい重要なことは，何がどのように変わるのか，変わらないのかを問題にすることである．以上述べたような視点から日本的経営の今後について考えてみることにしたい．

1993年日本経済新聞社が東京証券取引所の一部上場会社を中心とする450社のトップから得たアンケートによれば，「『日本的経営』で維持すべきもの，廃止すべきものは何ですか（重要なものから三つまでの複数回答）」という問いに，維持すべきものとされた上位三つは，企業別組合（51.3%），QCサークル（50.7%），終身雇用制（39.1%）であり，廃止すべきものとされた上位二つは，年功序列制（79.8%）と終身雇用制（24.9%）であった．（『日経産業新聞』1993年5月17日付）．終身雇用制の評価は，この調査では二分されている．

しかし，1993年8月東海総合研究所が売上高一千億円以上の主要企業284社から得たアンケートによれば，「はい」と答えた企業の比率から「いいえ」

の企業の比率を引いた数字は，「年功序列賃金体系」について「自企業で続ける」はマイナス23.3，「社会的に続く」もマイナス20.7であったのにたいし，終身雇用制については「自企業で続ける」はプラス65.9，「社会的にも続く」もプラス42.3であった（『朝日新聞』1994年1月14日付）．

経営側が「終身雇用制」を支持するもうひとつの調査がある．93年5月から6月にかけて日本生産性本部が上場企業308社の人事担当役員・部長から得たアンケートによれば，従業員の雇用については「特別の事情がない限り，定年まで維持する」が56%ともっとも多く，「定年までの雇用維持にこだわらない」「終身雇用制の意義は失われている」とした企業は一割にも満たなかった（『朝日新聞』1994年1月22日付）．

以上の調査結果をまとめれば，平成大不況下の大企業は，終身雇用と協調的企業別組合，QCサークルは維持・温存し，年功賃金制については「能力主義管理」をさらに強めることによって解体・再編する，そういう政策を志向しているように思われる．

しかし，大企業のこうした政策志向は，ほぼ95年ころを境に具体化されていく一方，終身雇用制にたいする態度は変化していく．

年功型から成果主義型へ

まず年功賃金の変化の動向を見ると，95年4月，東武百貨店は全社員の給与から年功給をなくし，給与はすべて社員の能力と実績を評価して決めるシステムに改めた．日産自動車は，同年7月から管理職3千人の給与の四割を占めていた年功給の割合を一割に減らし，仕事・成果給を六割から九割へ引き上げる一方，一般社員も96年4月から年功給部分を六割から五割へ引き下げた．また，さくら銀行は96年7月，総合職について年齢給（年齢が上がるにつれて賃金が増加する年功賃金をさす）を廃止し，同年11月三越も全社員を対象に年齢給を廃止した．東レは1997年4月，従来組合員のベースアップに一部連動して決めていた管理職の給与をすべて業績査定に改めた．三菱商事は98年4月，全社員を対象に年功序列型から成果重視型の賃

金制度へ移行した．富士通も同年10月，年功序列型の賃金・人事制度を廃止し，全社員の昇給・昇格を職務での目標達成度だけで決める成果主義型の制度に移行した．また三井物産は，99年4月に年功序列型の賃金制度を全廃し，欧米型の賃金体系に移行した．松下電器産業も2000年をめどに40歳代以上の社員について年功序列型の賃金制度を廃止する方針を明らかにしている．

以上は，新聞で比較的大きく報道された具体的な事例であるが，こうした傾向はほかの諸企業でも進行したものと思われる．実際，日本人事行政研究所が97年10月，東証一部と地方の証券取引所に上場している1071社を対象に実施した調査（回答は344社）によれば，過去2年間に賃金体系を変更した企業は28.8%にのぼり，前回の95年度の調査より9.5ポイント上昇している．その変更内容は，「職能給や職能部分のウェイトを高めた」が最も多く，以下，「年齢給部分を従来より圧縮した」「勤続給部分を圧縮した」が続き，年功賃金制を是正する動きが目立っている（『日本経済新聞』1998年4月5日付）．

重要なことは，こうした年功賃金から能力給，成果主義賃金への移行を受容する労働者意識の確たる基盤が存在することである．日経連が96年にまとめた調査によれば，被雇用者で「能力に応じた賃金格差を肯定する割合」は，90年の調査では47.6%であったのにたいし，95年の調査では70.9%と23.3ポイントの増加を示している．この増加ぶりは，29歳以下，30歳代，40歳代，50歳代のいずれの年齢階層をとってもおなじである（『朝日新聞』1997年1月24日付）．また，95年10月，全国20歳以上の5千人を対象に実施した調査（有効回答率71.8%）によれば，年功序列から個人の能力や業績を重視する賃金制度に切り替える最近の企業の動きについて「好ましい傾向」とした回答は63.0%を占めた（同上紙，1996年1月21日付）．96年3月から5月にかけてゼンセン同盟組合員の約2%にあたる1万2370人を対象に実施した調査（回答者8045人）によれば，「同期・後輩が先に昇進してもいい」と答えた能力主義肯定派は84.9%と大多数を占めた（『日本経済新

聞』1996年9月5日付).

以上のように，賃金の年功型から能力・成果主義型への変化を受け入れる労働者意識の基盤があるものの，その変化に不安をいだいている労働者が多いことも事実である．98年2月，従業員200人以上の企業に勤める2万人を対象に実施した調査（回答者5332人）によれば，成果主義的賃金について「反対」は10.6%にすぎないものの，69.0%は「必要だと思うが不安がある」と答えた．不安の理由は，「正しく成果や能力が評価されているかわからない」という，評価基準への不安がもっとも多かった（同上紙，1998年6月29日付).

年俸制の導入

年功賃金の変化を示す第二の動向は，年俸制の導入である．年俸制導入の目的は，(一) 目標管理，業績評価の徹底，(二) 年功賃金制度に代わる新しい賃金制度の確立，(三) 実績主義の強化，(四) 経営参画意識の醸成などとされている．年俸制の導入状況を新聞報道から拾ってみると，つぎのとおりである．

本田技研工業（92年6月，課長以上4500人を対象)，セイコー電子工業(93年度から事業部長以上，94年度から部長以上に拡大し，計400人が対象)，日本アイ・ビー・エム（94年3月，管理職5000人を対象)，富士通(同年4月，課長以上の管理職7000人を対象)，野村総合研究所（同年4月，専門職1800人を対象)，ベネッセコーポレーション（95年4月，課長補佐以上の管理職250人を対象)，JR西日本（同年7月，部次長200人を対象)，新日本製鉄（同年4月，課長以上約3800人を対象)，電通（96年4月，局長級120人を対象)，三菱レイヨン（同年7月，事業部長クラスの管理職約300人を対象)，安田火災海上保険（同年4月，全管理職約1500人を対象)，スーパーダイエー（97年5月，課長，店長以上の管理職3000人を対象)，ワコール（97年7月，総合職と限定職の部長級以上の社員200人を対象)，資生堂（98年4月，工場長や事業部の部長職など約200人を対象)，住友商

事（同年4月，上級部長を対象），日鉄商事（同年7月，課長以上の365人を対象）．

上記のように，年俸制は管理職を対象に導入されている．全国統計で年俸制を適用職種別にみると，管理職で導入されている企業の割合は80.0％と圧倒的に高く，つづいて専門職（22.8％），営業職（18.3％），研究職（11.5％）の順となっている（『労働白書』1997）．このように，年俸制を導入した企業の大半が管理職となっている理由について日本労働研究機構の統轄研究員・亀山直幸氏は，次のようにのべている（『週刊読売』1996年2月11日号）．

「第一は労働基準法の問題．労基法24条は，毎月の働きは全額その月に払うと規定している．となると，年俸制は年額の12分の1を毎月払うわけだから，月によって差がある残業手当支払いの点で問題が生じる．そこで残業手当のない管理職が対象となる」

しかし，この管理職を主たる対象とした年俸制の導入には不満も強い．ある調査によれば年俸額について，調査対象者の半数以上が「自分の業績・能力にほぼ見合っている」水準と評価しているものの，四割強が「低い」と見ている（『日本経済新聞』1996年4月17日付）．また，日本労働研究機構が管理職1600人を対象におこなった調査によれば，仕事と年俸制の相関関係について，仕事の生産性が高まったとの回答は半数に満たず，能力や業績の評価に問題があるとした人は七割にのぼった．具体的には「評価基準があいまい」などの指摘が多く，評価者による評価のぶれも大きいとされ，五段階で評価すると仮定すると，評価者によって評価が一段階違ってくるという回答が六割，二段階の差がつくという人も約三割あった（同上紙，1998年7月10日付）．

以上のような管理職の不満は，導入された年俸制が真の年俸制ではなく，「擬似年俸制」とでも言うべき重大な欠陥を有していることから生じている．真の年俸制の重要な条件のひとつは，本人に金額の交渉権があるという点にあるが，この点が現在の年俸制では完全には確立されていない．実際，労働大臣『賃金労働時間制度等総合調査報告』（平成8年）によれば，年俸額を

決定するための目標面接制度を設けている企業の割合は33.9%，決定された考課結果や年俸額について異議申立制度のある企業の割合は14.9%にすぎない．

そればかりではない．企業サイドの方でも業績・能力査定の客観性に不安をいだいている．日本生産性本部『年俸制に関する調査』（1993年3月）によれば，年俸制を導入しない理由として67.3%の企業が「業績査定は容易だが，能力査定は難しいから」をあげている．また，年俸制を導入しようとしている企業も，評価方法の未整備や評価者の査定能力不足に不安感を示している．97年10月の日本人事行政研究所の調査によれば，年俸制導入の効果を複数回答で聞いたところ，「評価の方法・基準の策定」が難しいとする声が70%以上あった（『日本経済新聞』1998年4月5日付）．

しかし年俸制のもっとも本質的な問題は，年間の労働日数や労働時間に関係なく年間の仕事の実績によって年俸額が決められるため，労働時間，休憩，休日，年休などを定めた労働基準法の規定が空洞化するおそれがある点にある．その点で年俸制の導入は管理者層に過剰競争・過剰効率化という生活の不自由を強いるシステムである．

年俸制の採用状況を全国統計でみると，94年は4.3%（従業員一千人以上の大企業では7.9%）であったのにたいし，96年は8.6%（同15.9%）と倍増している．しかし，主な賃金形態が年俸制であると答えた企業の割合は0.3%（大企業では0.8%）にすぎず，賃金形態別適用労働者の割合も，月給制が89.7%（大企業では96.5%）であるのにたいし，年俸制はわずかに1.1%（同1.3%）にすぎない（労働大臣官房政策調査部，1996）．

裁量労働制

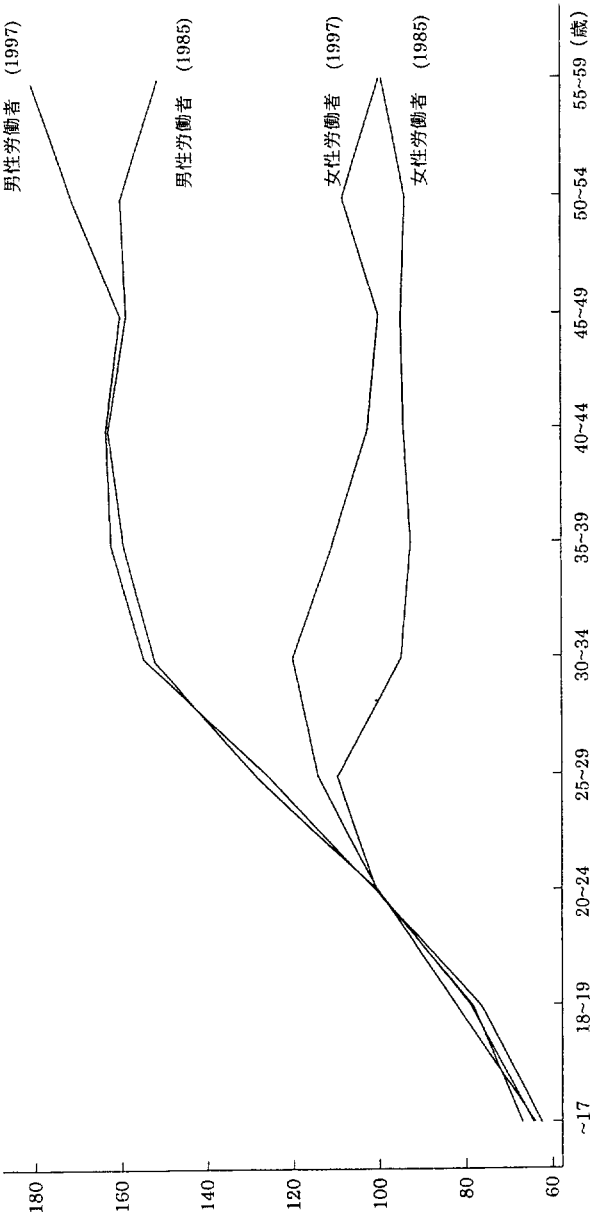
年功賃金の変化を示す第三の動向は，「裁量労働制」である．98年10月，国会で，働いた時間にかかわらず仕事の実績を評価する「裁量労働制」の適用対象を2000年4月から大幅に広げることなどを柱とした労働基準法改正案が可決された．「裁量労働制」そのものは，87年の労働基準法改正で導入

されたものであるが，それは弁護士，研究者，デザイナーなど専門性のつよい11の業種に適用範囲がかぎられていた．今回の改正の内容は，働き方の多様化や能力主義の広がりといった流れに対応しようとするもので，前記の11業種にかぎらず，企画，立案，調査，分析など，一般企業のホワイトカラーにまで適用範囲を広げようとするものである．この改正法案によって成果主義賃金の導入はいっそう加速されることになるであろう．

年功賃金体系は変化したか

以上，年功賃金の変化の動向をみてきたが，それでは，能力給や成果主義賃金や年俸制などの導入によって年功賃金体系は変化したのであろうか．図2はそれを示したものである．明らかなとおり，1985年から97年に至る12年間に男子労働者の賃金の年功カーブはいっそう大きくなっており，女子労働者の賃金もやや年功曲線を描く方向に変化している．もっとも男性労働者50〜59歳の賃金は，1985年は横這いか下がっているのにたいし，97年は逆に増大している．これは，管理職を対象とした年俸制の導入の成果に規定されたものと考えられる．したがって，男性50〜59歳の賃金は，正確には年功曲線とは言えないであろう．新聞報道や，限られた人数を対象にした調査は，変化の「先進的」部分を大きくクローズアップする傾向にあり，それはそれとして将来を予測する重要な事実を提供してくれるが，大量観察でみれば，賃金の年功的構造は一部の高齢者をのぞけばいまだ崩壊していないと言わねばならない．しかし，さきに縷縷（るる）のべた「先進的」変化は，けっして一過性のものではなく，推測の域を出ないが十数年の時期を経て，賃金の年功的構造はゆっくりと解体していくことになるであろう．もっとも能力や成果をあげる実力は，年をとるとともによく身につくので，十数年先になっても，賃金は年功曲線とおなじような曲線を描くことになるであろう．しかしその曲線は，もはや年功賃金制の存在を示すものではない．

図2　年齢と賃金の相関（全産業，勤続0年）



資料：労働大臣官房政策調査部『賃金構造基本統計調査報告』１９８５年，１９９７年より作成

注：２０～２４歳を１００とした指数

1995年以降の変化

次に，1995年ころを境とする，終身雇用制にたいする経営者の態度，企業の方針の変化をみることにしよう．東京，大阪，名古屋証券取引所の上場企業2177社を対象に，経済企画庁が97年度に実施した企業行動に関するアンケート調査によれば（回答率63.0%），雇用方針として今後5年間に重要になる方針は，「長期継続」9.3%，「どちらかといえば長期継続」46.9%，「どちらかと言えば長期継続を前提としない」38.8%，「長期継続を前提としない」5.0% となっており（『読売新聞』1998年4月16日付），終身雇用制肯定派が圧倒的に多かった90年代前半とは明らかな様変わりをしている．

こうした変化は，95年5月，日経連が発表した『新時代の日本的経営—挑戦すべき方向とその具体化』と題する提言と無関係ではない．この提言のなかで日経連は，従業員を①幹部候補となる「長期蓄積能力活用型」（終身雇用），②専門分野を担当する「高度専門能力活用型」，③パートタイマーや派遣労働者などを主力とする「雇用柔軟型」の三つのグループに分けて雇用することを明らかにしている．

派遣労働者

こうした日経連の提言があってか，派遣労働者数は，労働者派遣事業法が施行された1986年度には8万7千人だったのが，94年度には43万7千人，95年度は60万6千人へと増加している．また日本経済新聞社による主要36社のアンケートによれば，全体の89%にあたる33社が派遣・契約社員など雇用の多様化をすすめている（『日本経済新聞』1998年5月30日付）．個別の企業についてみても，内田洋行は97年4月から女子短大卒を対象にした一般職の定期採用を廃止し，一般職社員をすべて派遣社員に切り替えた．また，NECのコンピュータ開発の主力工場である府中工場では正規社員7千人にたいし，おなじ職場で5千人の派遣・関係労働者が就労している．ある大手電気メーカーでは，ラインのなかで正規社員は組長だけ，あとは派遣労働者だけという職場もある．パンストの最大手，厚木ナイロン工業は全従業

員約7千人中正規従業員は約250人にすぎず，6700人以上（全体の96%）がパートによって占められている．こうした派遣・パート労働者の9割以上は女性である．

こうした派遣労働の実態と日経連の提言をうけるかたちで，人材派遣の自由化がいよいよ具体的になってきた．98年，労働者派遣事業法の改正案が国会に提出された．改正要綱案の最大のポイントは，26の専門職が前提であった人材派遣が，一部の職種をのぞき，誰でも対象となる点にある．改正法案は同年10月国会を通過したため，雇用の多様化は急速に進展するものと思われる．

図3は週34時間以下就労の短時間労働者数と労働者総数に占めるその割合を示したものである．短時間労働者の多くは，パート・アルバイト，嘱託など非正規労働者が圧倒的多数を占めていると考えられるが，その数と割合は年々増え，97年には女性で35.3%，男性で11.3%，全体で20.8%におよんでいる．派遣労働者ばかりでなく，こうした短時間労働者の増加の点からも，雇用の多様化を読み取ることができる．

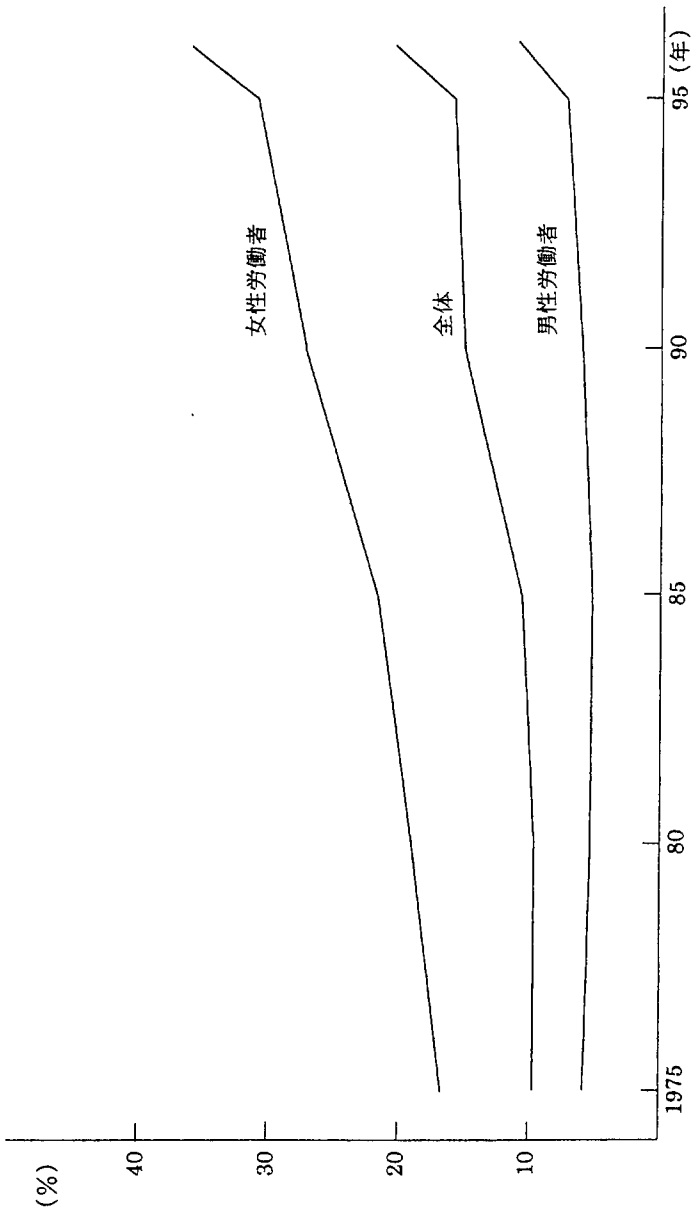
雇用の流動化

企業は以上述べたような雇用の多様化をはかる一方，正規従業員にたいしても雇用の流動化を促進する施策を展開している．

ひとつは，早期退職制度の実施である．企業の退職制度に関して労働省が調査した「97年雇用管理調査結果」によれば，従業員5千人以上の大企業では55.7%が早期退職優遇制度を設けている．個別事例を二例ほど紹介すると，96年4月，トヨタは課長級以上の管理職を対象に「転身支援制度」を設けた．トヨタの60歳まで在職したばあいと，転職先の定年までの収入を計算し，その差額を補てんするというものである．また，同年10月，ソニーは勤続10年・35歳以上の一般社員が退職しやすくする制度（具体的な内容は不明）を発足させた．

正規従業員にたいする雇用の流動化としてもうひとつ注目しなければなら

図 3　非農林雇用者中に占める週 34 時間以下従業者の比率



資料：総務庁『労働力調査年報』各年版より作成

ないのは「出向」である．終身雇用を考えるさい，「出向」をどうみるかはひとつの重要なポイントであるが「出向」者といえども元の企業との雇用関係が継続しているのが普通である．その意味で，「出向は企業側の配慮による雇用機会の提供であり，拡大された内部労働市場での雇用継続とみなすこともできる」とする小野旭氏（東京経済大学教授）の指摘は正しいと，私は考える．実際，「他企業からの出向者数」は，91年44万9千人（調査全労働者に対する割合1.2%，以下同じ），92年60万1千人（1.6%），93年36万6千人（1.0%），95年42万8千人（1.1%），96年51万9千人（1.3%）であったのにたいし，「出向元への復帰」数も，91年42万8千人，92年45万3千人，93年55万2千人，95年59万1千人，96年67万7千人にのぼっている（労働大臣『雇用動向調査報告』各年）．具体的事例をひとつあげると，ダイエーは96年9月，グループ企業へ出向していた社員約500人を本体へ復帰させた．ダイエーは，ピーク時には約800人をグループ企業へ送り込んでいたが，営業経験のある社員を中心に本体に迎え入れ，店舗の営業力を強化することが目的であった．

しかし，「出向」現象・「出向」をすべて「拡大された内部労働市場」，終身雇用制の範疇のなかに含み入れることもやや問題である．「出向」者中何%か量的に確定することはむつかしいが，「出向」後何年か後に「出向」先に再就職する「転籍」者が存在するのも事実である．たとえば新日鉄は，94年度に始めたリストラでホワイトカラーの出向対象年齢を45歳まで引き下げ，「転籍」を大幅に強化した．「出向」者数はそれまでの700人から「3年で4千人」へと目標を倍増し，95年9月までの1年半に，「出向」者のうち6900人が「転籍」した．

以上のべたような早期退職制度や「出向」から「転籍」への移行は，終身雇用制に守られた正規従業員のスリム化を推しすすめるものであった．

終身雇用制に関する以上の考察を要約すれば，労働者の雇用形態は，日経連が提言した三層の雇用構造の方向へと進行しているように思われる．日経連の提言は，この三層の雇用構造のそれぞれの比重を示していないが，上述

の考察を考慮に入れれば，ピラミッド型か，鼓型か，円柱型か，いずれかの構成をとることになるであろう．このような構成になるには労働者派遣事業法の効果を含め，また34時間以下の短時間労働者の比率がこのままのペース（18年間で11%の増加）で増加し全労働者の過半を超えると仮定して，10～20年以上はかかると推定される．しかし，このようなピラミッド型の構成になるとしても，「長期蓄積能力活用型」の労働者が基幹労働力でありつづけるかぎり，終身雇用制は本質的には変化しないと言わねばならない．しかし，「長期蓄積能力活用型」が相対的に少数となり，「雇用柔軟型」が相対的多数を占めるようになれば，日本的経営の「三種の神器」を全体として貫く「集団主義」は解体を余儀なくされるであろう．協調的企業別組合もQCサークルも空洞化するばかりでなく，日本経済の高成長を支えてきた「信頼」という「財」（Arrow, K. J., 1974, 小野旭，1989年．「信頼」は市場からの調達が不可能な財であり，企業内部で時間をかけて醸成するしか方法がない）も失われることになるであろう．「雇用柔軟型」を増やすことによって人件費のコストを削減するか，「信頼」という「財」を維持・確保するために「長期蓄積能力活用型」を増やすことによって人件費の高コスト構造を労働生産性の上昇によって吸収するか，日本的経営の今後は，まさにこの二つの岐路に立たされている．

四　労働における自由と反自由—結びに代えて

私の関心事である「自由」の問題に即してのべれば，成果主義賃金や年俸制の導入，裁量労働制の採用，労働者派遣事業法の改正，「雇用柔軟型」を相対的多数にすることは，労働の分野における規制緩和であり，雇用の多様性を承認するという意味では自由の創出であるが，従業員の低賃金や不安定労働条件を通して生活に不自由を強いるという意味では反自由的な政策であるといってよい．政策の歴史的性格は，政策の理念と効果の双方から規定されねばならない．

既にのべたように，日本的経営の二つの岐路のうち，歴史的変化の趨勢は

前者にある．事実，こうした趨勢は，就職内定率からもうかがい知ることができる．2000年の大学卒業予定者のうち，就職希望者の内定率は1999年10月現在で63.6%，「超氷河期」と言われた95年を下回った98年同期よりもさらに3.9ポイント低下し，2年連続で過去最低を更新した（『読売新聞』1999年11月13日付）．「景気回復の胎動が感じられる」という政府の見解に示されるように，景気回復にほのかな明りが見えてきたなかでの，こうした大学生就職内定率の持続的低下はどのように考えたらよいのであろうか．これを単純に，企業側の新規雇用手控えと解してはならない．表面上はそのように見えるが，それには既にのべた95年の日経連の提言が反映しているように，私には思われる．すなわち，①幹部候補となる「長期蓄積能力活用型」（終身雇用）の減少（大学生就職内定率の低下），②専門分野を担当する「高度専門能力活用型」と③「雇用柔軟型」の増加（就職未決定者の専門学校での再教育[1]，パートタイマーや派遣労働者への編成替え[2]）が，それである．この仮説が正しいとすれば，今後景気がある程度回復しても，大学生就職内定率は99年時点よりもさらに下がるか，横ばいが続くことになるであろう[3]．

それは煎じつめれば，21世紀，労働における自由と反自由のシステムが構造化することにつながるであろう．日本の労働者，労働組合はこのシステムを打破する力量をどこまで有しているのであろうか．

1）大学や短大を卒業してから専門学校に入り直す学生は年々増加し，東京都内の専門学校生に占めるその割合は，1992年には3.1%だったが，99年は8.4%と過去最高の割合に達した（『読売新聞』2000年1月6日付）．

2）大学や短大の新卒予定者の間で，短期間研修を受けた後に派遣社員として働く「新卒派遣」が急増している（『日本経済新聞』2000年1月27日付，『朝日新聞』同年2月1日付）．

3）完全失業率は1999年6，7月に過去最悪の4.9%を記録して以来，順調に回復し，同年11月には4.5%まで回復したものの，それはパートや派遣社員など臨時雇用が増えたためで，正社員など常用雇用は逆に減少傾向が続いている（『読売新聞』1999年12月28日付）．

文献・資料

（1） Arrow, K. J. *'The Limits of Organization*, W. W. Norton, 1974（村上泰亮訳『組織の限界』岩波書店，1976年）
（2） 小野旭『日本的雇用慣行と労働市場』東洋経済新報社，1989年
（3） 経済協力開発機構『OECD対日労働報告書』労働省訳・編，日本労働協会，1972年
（4） 小池和男『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較—』東洋経済新報社，1977年
（5） ———『日本の熟練』有斐閣，1981年
（6） ———『仕事の経済学』東洋経済新報社，1991年
（7）『週刊読売』1996年2月11日号
（8） 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会，1994年
（9） 総務庁統計局『労働力調査年報』各年
（10） 西成田豊「日本的労使関係の史的展開（下）」（『一橋論叢』第114巻第6号，1996年12月）
（11） 日本生産性本部『年俸制に関する調査』1993年3月
（12） 日本経営者団体連盟『新時代の日本的経営—挑戦すべき方向とその具体策—』1995年
（13） 野村正実「『終身雇用制』議論の陥穽」（内橋克人他『危機のなかの日本企業』岩波書店，1994年，所収）
（14） ———『終身雇用』岩波書店，1994年
（15） ———『雇用不安』岩波新書，1998年
（16） 藤田　勇『権威的秩序と国家』東京大学出版会，1987年
（17） 労働省『労働白書』1997年
（18） 労働大臣官房政策調査部『賃金労働時間制度等総合調査報告』1996年
（19） ———『雇用動向調査』各年
（20） ———『賃金構造基本統計調査報告』1985年，1997年
（21）『読売新聞』，『朝日新聞』，『毎日新聞』，『日本経済新聞』，『日経産業新聞』

〔付記〕 出向者数の全国的統計が分かる『雇用動向調査』を御教示して下さった中馬宏之教授に感謝申し上げたい．

（一橋大学大学院経済学研究科教授）