

# 日本における雇用流動化の諸問題

## —終身雇用制の擁護の視点から—

尹 淑 鉉

### 1. 雇用流動化論の登場

そもそも日本における雇用流動化論は1950年代から始まった。1950年代半ばから1960年代半ばにかけて、当時日本経済は高度成長を迎えており人手不足を解消するために、日経連は雇用流動化を主張した。しかし、オイルショック以降の低成長時代に入ると、むしろ長期安定雇用で乗り切り、それが後の日本企業の安定した成長を図ることになる。

1990年代の平成不況のなかで雇用流動化論が再び論争されるようになる。大企業は、国内景気が厳しいなかで“ダイエット願望”<sup>2)</sup>をもつようになり、それが雇用流動化論を復活させたのである。日本で雇用流動化が論じられて以来、30年ぶりである。

まず、日経連は1992年8月の報告書『これからの経営と労働を考える』で、日本的経営の基本理念として“長期的視野に立った経営”と“人間中心（尊重）の経営”を提唱した。その後、1993年12月、これら二つの理念が日本企業の基本的経営理念たりうるかどうかを検討するために、「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」を発足させた。同「プロジェクト」が1994年8月に出した中間報告書では、今後日本的経営の基本理念として上記の「長期的視野に立った経営」と「人間中心（尊重）の経営」を堅持していく必要があるとの結論を出し、今後も引き続き雇用流動化を図る方針であることを示した。これを踏まえて1995年、日経連は、1995年5月に行われたの「新・日本的経営システム等研究プロジェクト」の報告書『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』を出し、「能力・成果重視の人事処遇が求められているが、かりに企業での能力発揮が満たさなかった場合、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」と、横断的労働市場による雇用流動化を主張した。

その後日経連は、企業が現実にはどのような経営システムをとっているのか、あるいはどのような方向にもって行きたいと考えているのか、などの実態を把握するために『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査』を行った。「フォローアップ調査」の2回目の報告書である『「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』（1998）には、多くの企業が既存の終身雇用理念に基づいた日本的雇用システムを捨て、一層雇用流動化を図っていただくだろう、ということがうかがえる。

受理日 2003.12.4

所 属 福井県立大学経済学部

一方政府は、企業側の願望を受け入れ、1996年に日本経済企画庁・経済審議会で、6分野（高度情報通信、物流、金融、土地・住宅、雇用、医療・福祉）におけるワーキンググループを設置した。その目的は、規制緩和によって市場メカニズムによる経済構造を作ることであった。市場メカニズムの論理は全ての経済分野で求められており、雇用市場も例外ではなかった。

その後1998年の経済審議会の報告書は「労働市場のルール整備を前提として、労働者派遣事業や有料職業紹介事業等の一層の規制緩和を通じて労働力需給調整機能を強化し、労働移動の円滑化を図ること」に重点を置くことになる。<sup>3)</sup>

このような政策視点から、1997年から雇用流動化のための規制緩和として職業紹介所が有料となる。これは、従来の日本型雇用システムを支えてきた企業内労働市場を欧米型の横断的労働市場に切り替えようとする政策であった。さらに、2001年5月11日に内閣に設置された産業構造改革・雇用対策本部は、同年9月に、臨時国会で「総合雇用対策—雇用の安定確保と新産業創出を目指して—」を決定し、雇用流動化をさらに強化させる。<sup>4)</sup> これは、従来の終身雇用を理念とした日本型雇用システムは前近代的であり、欧米型市場メカニズムは合理的である。ゆえに前者を捨てて後者に切り替えなければならない、という考え方にもとづいている。

では、果たして企業内労働市場を柱としてきた日本型労働市場は前近代的であり、横断的労働市場を柱とするアメリカ型労働市場に切り替えなければ、日本の経済は立ち直れないのか。

このような視点から、本稿で筆者は、主に次の3点に焦点をあて分析を行なう。

第1に、日本の労働市場に雇用流動化を導入する条件が整えているのか。日経連が行なった日本の労働市場調査をもとに考察する。

第2に、雇用流動化は、終身雇用を柱とする従来の日本型雇用システムは前近代的であるという視点から成り立っている。それは、アメリカの雇用制度は近代的だという考え方からきている。終身雇用型雇用制度を取り組むアメリカ企業の例から日本型雇用システムを見なおす。

第3に、雇用流動化論は、新古典派経済理論に基づき、今後の人口減少の日本社会では労働力不足に陥るという前提に成り立っている。しかし本稿では、ケインズ学派経済理論に基づき、日本の労働力需給展望を再考する。

## 2. 日本の労働市場の現状

雇用流動化論の論点は、大きく以下の2点にまとめることができる。まず第1点は、日本の労働市場に転職を活性化させ外部労働市場に転換すること。第2点は、労働力の長期的展望と関連して労働市場の規制緩和をすすめることである。

しかし、雇用流動化論者たちが主張しているように、まず日本の現状を考えた場合、果たして日本の労働市場において横断的労働市場の育成は可能なのか。ここでは日経連の調査を手がかりに日本の労働市場が外部労働市場への転換が可能なのかを検討することにする。

## 日本における雇用流動化の諸問題

## (1) 日経連の調査結果を手がかりに

表1は日経連が1998年に会員会社の1,838社を対象に調査した結果である。企業がどれだけ“ダイエツト願望”が強いかをよく表している。今後の雇用について、終身雇用を今後とも維持したい企業は3.6%に過ぎず、雇用流動化を願望している企業は合計95.6%にもものぼった。そのうち、76.2%の企業が今後流動化を進める方針であり、これ以上は進めない企業(19.4%)をはるかに上回っている。

表1 グローバル経済下の雇用動向(全産業計)

回答項目	率 (%)
終身雇用は今後とも維持	3.6
流動化は現状程度で維持	19.4
好むか好まざるとに関わらず流動化	67.9
積極的に流動化させる	8.3
その他	0.8

注1) 調査対象：日本経営者団体連盟の常任理事会社と財務理事会社、及び東京経営者協会会員会社の合計1,838社。調査期間：1998年6月2日～6月26日。

注2) 解答状況：255社について集計(有効解答率13.9%)。

注3) 調査結果の利用上の留意点、①今後・将来の意味は、3年程度を目途においている。②M.Aと標記のあるものは複数回答。③回答社数の少ない産業では、その産業の実態をあらわさない場合もあるので、留意すること。④回答社数に対する比率は、四捨五入のため必ずしも100.0にはならない。

雇用流動化を実施することによって得られるメリットとしては、表2のとおり、「能力・業績主義の徹底化を図りやすい」が69.7%、「人材の価値が市場で評価される」が59.4%、「年功序列制度の見直しにつながる」が49.6%である。

表2 雇用が流動化した場合のメリット・デメリット（全産業計）

メ リ ッ ト		デ メ リ ッ ト	
項 目	比率 (%)	項 目	比率 (%)
好きな仕事につきやすい	18.1	個人優先となり組織の一体感が崩れる	57.8
人材の価値が市場で評価される	59.4	組織の活力が低下する	9.2
能力が磨きやすくなる	13.4	企業の能力開発努力が低下する	24.7
優秀な人材を獲りやすい	31.5	生活の安定性がなくなる	23.1
能力・業績主義の徹底化を図りやすい	69.7	企業に対する帰属意識がなくなる	80.9
組織の活性化にプラス	38.6	好・不況の影響を受けやすい	29.9
年功序列制度の見直しにつながる	49.6	失業の増加につながる	19.1
その他	0.4	その他	2.0

注) 調査概要については、表1と同じ。

では、果たして日本の労働市場に雇用流動化を進めるための労働市場の条件は形成されているのか。雇用流動化を推進するためには、まず重要な条件として横断的労働市場があげられるだろう。

表3は、日本の労働市場における横断的労働市場の整備状況である。横断的労働市場に不可欠といえる雇用情報の整備がなされていると答えたのは、全産業を通じ、わずか15.3%に過ぎず、84.7%が雇用情報の整備がなされていないと答えている。また、外部の能力開発機関が形成されていると答えたのは、さらに低い12.3%にとどまっている。

表3 外部労働市場の整備の有無

(単位：%)

	雇 用 情 報 の 整 備		外 部 の 能 力 開 発 機 関 の 整 備	
	されている	されていない	されている	されていない
全 産 業 計	15.3	84.7	12.3	87.7
全 産 業 500 人 以 上	13.9	86.1	11.0	89.0
全 産 業 500 人 未 満	17.9	82.1	15.0	85.0
製 造 業 計	15.5	84.5	13.8	86.2
非 製 造 業 計	14.9	85.1	8.9	90.1

注) 調査概要については、表1と同じ。

では、横断的労働市場の整備は可能なのか。表4は、外部労働市場、すなわち雇用流動化を推進するための横断的労働市場整備対策に対する企業側の答えである。その対策として、民間有料職業紹介所を活用すべきだが45.7%、職業安定行政を活用すべきだが43.3%を示し

## 日本における雇用流動化の諸問題

ており、もっとも多くの企業が派遣労働者の適用範囲を拡大すべきだ（60.8%）と考えている。ここで派遣労働者とは、民間有料職業紹介所または職業安定行政からの派遣労働者をさしていると思われる。

また能力開発対策としては、外部に能力開発機関を設置すべきだという答えが68.0%でもっとも高い比率を示している。この意見と能力開発休暇制度を活用すべきだという意見（22.5%）を総合して考えれば、大多数の企業が企業内に教育システムをもち、自社の人材を育てるため労働者教育を行ってきた企業内労働市場の育成を放棄していることがわかる。これからは、労働者は入社する前にみずから職業能力を身につけ、その職業能力を売り込む状況が普通になる。

表 4 外部労働市場の対策について

雇 用 情 報		能 力 開 発	
項 目	比率(%)	項 目	比率(%)
職業安定行政の見直し	43.3	外部の能力開発機関の設置	68.0
民間有料職業紹介所の活用	45.7	大学の企業人への開放	35.6
派遣労働者の適用範囲の拡大	60.8	夜間の大学院の活用	17.1
その他	1.2	能力開発休暇制度の活用	22.5
		その他	3.6

注) 調査概要については、表1と同じ。

これらのデータから言える展望とは何だろうか。

今まで日本の労働者はつよい忠誠心や帰属意識を持っていた。この忠誠心や帰属意識こそが日本の高度成長を成し遂げる重要な原動力であった。しかし外部労働市場から人材を調達し、いつリストラされるかも知れない状況では、従業員の忠誠心や帰属意識は期待できない。不安を抱えながら働く従業員に創造性あふれるアイデアなど生まれにくいと考えられる。

結局企業は当面の人件費は削減できるかも知れないが、長期的な発展にはつながらず、経営悪化を増幅させるのではないかと、との見方も出てくる。この点について、雇用流動化を支持している日本の経営者たちのなかでも大多数が懸念を示している。再び表2を借りれば、雇用流動化を行った場合のデメリットとして、「企業に対する帰属意識がなくなる」が80.9%、「個人優先となり組織の一体感が崩れる」が57.8%を示している。これらは、かつて日本的経営を支え、日本の高度経済を導いて来た非常に重要な要素であったのだ。雇用流動化を実施することにより、従来日本的経営と支えてきた強い「和」の精神を失うことになる。

しかし筆者としてここで注目したいことは、1970年代の2度にわたるオイルショックの際には、雇用流動化論が浮上することなく、長期安定雇用を保障することで乗り切ったことで

ある。日本は、このようなかつての経験を見なおしてもいいのではないかと思う。

### 3. 日本的雇用慣行は前近代的なのか

雇用流動化論者たちの基本的考え方は、日本的雇用慣行は前近代的なシステムだとみなしており、法や制度そして慣行面から改革しなければならないと主張する。これは言うまでもなく、アメリカの雇用システムは近代的だということを前提にしている。しかし、これはアメリカの雇用システムは近代的かつ合理的であるという視点に立つ考え方であり、日本の土壌をまったく無視した考え方であるということは言うまでもない。

従来の日本的雇用慣行及び雇用システムが日本の高度成長を支えたのは雇用流動化論者たちも認めることであろう。高度成長を遂げたときは日本的雇用慣行がいいと認めながら、景気が悪くなると一変してアメリカ方式に改革すべきだと言うのは日本人としての主体性が欠けているとしか思えない。

そもそも日本的雇用慣行がすぐれているという点を最初に指摘したのは欧米人であり、それを日本の学者たちもそのまま受け入れたことを考えれば、日本の景気が悪くなった今日、“なるほど、やはりアメリカ方式がいいんだ”と考えを変えたのだろうか。

本当に日本的雇用慣行は前近代的なものであり、日本経済を活性化させ雇用を保障するためには、捨てなければならないやっかいな制度だろうか。ここで、雇用流動化の流れに逆行し、長期雇用を保障することで不況を乗り越えようとしたアメリカ企業、および日本企業の事例を分析してみることは興味深い。

#### (1) 長期雇用を見なおすアメリカの企業

日本の雇用流動化論者たちが雇用流動化を推進すべきだと主張する際、さかんに利用する言葉が、“アメリカでは…”または“アメリカのように…”である。まるで、アメリカでは全ての企業が雇用流動化を行っており、雇用流動化こそが唯一の解決策であるかのように言う。しかし、決してそうではないのだ。

##### ① 低下するアメリカの労働者の士気

人材を外部から調達する雇用流動化の推進に伴い労働者の働く意欲は低下している。アメリカのシンクタンク Worker Informationが2,400人の労働者を対象にした調査によれば、所属する会社にある程度満足し継続して働くと答えたのは30%にすぎず、34%が2年以内に辞める、31%が仕方なくとどまる、と答えている。人材を外部から調達することで、社員のやる気を低下させているのである。同社の主任研究員マーク・ドリチンは、次のように分析する。

## 日本における雇用流動化の諸問題

企業が社員と長期的な関係を築こうとしない場合、社員はこう考えあるはずだ。“この仕事は将来のキャリアにはつながらない。その場限りの仕事だ”と。そうなると、同僚だけでなく顧客との関係も悪化するし、いずれ業績にも悪い影響が出てくるでしょう。<sup>9)</sup>

たしかに、アメリカの企業は人材斡旋会社から労働力を必要な分だけ、また必要な期間だけ調達できる。最近では労働者のみでなく中間管理者をも人材斡旋会社から調達しており、重要な責任をもつ幹部社員まで人材斡旋会社から調達している。ひどくは、会社の人事そのものを人材斡旋会社に依頼する会社も出ているという。

社員の働く意識やモラルなどはまったく考えず、もっぱら人件費を削減し会社の利益をあげることだけを考えているのである。つまり、社員を人間として考えるのではなく、会社の利益をあげる道具としてしか考えていない。

アメリカでもっともはやく大量のリストラを実施した企業にコダックがあげられる。コダックは、1880年ジョージ・イーストマンの創業以来、終身雇用をかたく守ってきた。ロチェスタに企業城下町を形成し、社員は代々コダックの社員として貢献し、“コダック一家”として企業城下町で生活することを誇りに思っていた。

しかし1980年代に入ってアメリカ経済が不況に陥り、コダックも世界シェアを他社に奪われ利益が落ちこむと、1986年に大量の人員削減に踏み切った。そして1990年代に入り2年間に渡って2万人という当時アメリカ最大規模の人員削減を行った。

そのことにより、コダック一家により繁栄していた企業城下町ロチェスタの人口は3分の2まで減少し、残っている社員もいつ解雇されるかわからない不安をかかえながら、かつてのコダック一家としての誇りは消え、社員のモラルは地に落ちてしまった。“今後3ヶ月か6ヶ月、あるいは1年でしょうか。将来どうなるかわからない状況で働くことはつらいことです。”と語る残った社員の言葉から、雇用流動化により社員の士気がどれだけ落ち込むことになったかわかる。

このような社員の意欲低下を回復させるため、最近アメリカでは、長期雇用制を見なおす企業も多く出てきた。大規模なリストラや雇用流動化の流れに逆行し、リストラや雇用流動化ではなく、長期安定雇用を確保することが会社の長期的発展につながるという考えである。社員の平均転職回数10回であり、全米労働者の3分の1にあたる4,000万人が転職しているなかで、会社の長期的繁栄と利益を確保するためには、社員が長く働いてくれないといけない、ということに注目しているのである。

## ② 長期雇用を貫くSAS

その一つの例として、従業員9,000人を抱えるSAS INSTITUTE（以下SAS）である。創業者のジェームズ・グッドナイトは、経営の鍵は、社員の会社に対する帰属意識の強さにあると強調する。

私達は社員を大切にしています。そのための投資も惜しみません。そうすれば、社員は長く会社についてくれます。長くいる社員は、実は生産性が高いんです。会社への帰属意識が強いからです。彼らは、うるさくうるさく言わなくても顧客を満足させてくれます。そうすれば、利益は自然に転がり込んでくるのです。”

1976年にジェームズ・グッドナイト(現在のCEO)、ジョン・ソール、アンソニー・バー、ジェーン・ヘルウィッグの4人によって設立されたSASは、ジェームズ・グッドナイトが言っているように、売上高伸び率は常に2桁を記録しており(表5を参照)、現在ソフトウェア企業として世界第9位の規模を誇っている。

SASは長期雇用の利点を見ぬいた経営哲学から、社員が長く勤める社内環境として、サッカー場と野球場をはじめ、バレーボール、バドミントンなど多様なスポーツの空間を作る。また、有数の女性が育児のために会社を辞めることのないように、子ども3人に1人のスタッフをつけて、女性社員が長く働けるような環境を整備している。

従業員の半数が女性であるSASでは、大きな食堂を整備し、女性社員が子どもと昼食をとることを進めている。子どもと昼食をとれるSASに転職を希望したというある女性社員は、何年間も待ってやっと転職できたという。<sup>8)</sup> 一度入社するとなかなか辞めないから、何年も待たなければならなかったということである。実際のところ、SASの離職率は4%に過ぎないという。

表5 SASの年間売上高の推移  
(単位：百万ドル)

年度	売上高
1986年	98
1987年	130
1988年	170
1989年	206
1990年	240
1991年	295
1992年	366
1993年	420
1994年	482
1995年	562
1996年	653
1997年	750
1998年	871

出所) チャールズ・オライリー、ジェフリー・フェファー著、長谷川喜一郎・有賀裕子訳『隠れた人材価値』翔泳社、2002年、165頁。

## (2) アメリカの雇用制度にみる長期雇用

従来、アメリカでは自由市場メカニズムに基づき自由な解雇が行われており、長期雇用を柱とした日本型雇用システムとは大きく異なっていると理解されてきた。すなわち、日本の採用が「就社」であるのに対して、アメリカの採用は「就職」であり、仕事の内容によって契約が結ばれる。そして、仕事が無くなれば解雇されると認識されてきた。

しかし、果たしてアメリカの労働市場が短期雇用市場であると言えるのだろうか。まず第1に、アメリカの雇用関連法を分析すると、そこには明らかに解雇を防ぎ、長期雇用を保障させるための理念がうかがえる。経営者が労働者を勝手に解雇できないように、緻密な法的装置を設けているのである。

アメリカにおける雇用関連法はEEOに代表される。EEOはEqual Employment Opportunity



## 日本における雇用流動化の諸問題

の略で、連邦法および各州法を含む複数の法律の総称となる。<sup>9)</sup> 日本語では一般に雇用機会均等法あるいは雇用平等法と訳されているが、本稿では日本の雇用機会均等法と混同されるのを避け、雇用平等法と表記することにする。雇用平等法について、在米日系企業のための『米国式人事ハンドブック』は、次のように解説している。

採用・昇進・昇給・異動・レイオフ・懲戒・解雇などの一切の雇用上の決定に対し、人種・信条・国籍・肌の色・性別・年齢・ハンディキャップ・復員軍人・宗教を理由に、差別することを禁じる法律である。特にこのうち、40歳以上・女性・マイノリティー<sup>10)</sup>・復員軍人・ハンディキャップ者については、保護されるグループ (Protected Group) と称され雇用平等法により保護される。したがって、すべての人事決定は、経験・能力・教育程度・勤務態度・勤務成績などの正当な職務上の理由によって実行されなければならない。<sup>11)</sup>

この解説は雇用平等法のポイントを雇用や解雇等における差別禁止においている。しかし筆者は、雇用平等法が持つ長期雇用への理念に注目したい。つまり、上記の解説も示しているように、「一切の雇用上の決定」を移行しなければ、改定1991年公民権法 (Civil Rights Act of 1991) に基づき、被雇用者は雇用主に対して懲罰的損害賠償を求めることができる。ここでいう「一切の雇用上の決定」とは雇用契約のことを指しており、従業員の長期雇用を、EEOすなわち“法律”で堅く守っているのである。日本で一般に認識されているような“自由な解雇”は、あくまでも任意の雇用契約に基づく従業員に限る。契約従業員、独立契約労働者など雇用契約に基づく従業員は、言うまでもなく、法律によって雇用が保障される。つまり、日本では経営者が労働者を自由に解雇できない“慣行”が形成されているが、アメリカでは“法律”で自由な解雇を禁止しているのである。

第2に、アメリカで移動・昇進の際行われる評価が同じ場合一般に適用される先任権制度 (Seniority) も長期雇用理念に基づいている。すでに1890年代にその理念がみられていた<sup>12)</sup> Seniorityは、古参権ないし年功権と訳することもあるように<sup>13)</sup>、「年」と「功」を重視する日本の年功制とその理念を同じくする。

アメリカの先任権制度は大きく、勤続期間だけを基準とする厳格型先任権制度 (straight seniority) と勤続期間以外に従業員の能力的要素も勘案して適用される修正型先任権制度 (qualified seniority) に2分することができる。<sup>14)</sup> いずれにせよ、日本の年功制と同様に「勤続年数」と「功」を重視しており、長期雇用を支える制度である。

第3に、アメリカの長期雇用理念は募集方法からもうかがえる。アメリカの募集方法は表6でみるように多様である。そのなかで、長期雇用理念にたって広く行われている内部募集に注目したい。

ジョブポスティング (Job Posting) とは、社内で空きポジションへの応募者を募り、外部から募集した場合と同様に応募者を公平に選考したうえで、そのポジションを埋める制度で

ある。ある意味で昇進と似たシステムであり、アメリカでは広く取り入れられている。<sup>15)</sup> 欠員を常に外部から補充してしまう社員は行き詰まりを感じ、他社にキャリアの向上を求めることになる。したがって、社員をとどめ、社内でキャリアパスを歩ませるために広く用いられている制度である。普通、昇進が会社側から一方的な判断により決定されるが、ジョブポスティングは社員の意思を伴うので、社員のやる気を増し、“公平にチャンスがある”という印象を与えることができる。競争社会の「アメリカ型昇進制」とも言える。

表 6 アメリカの募集方法

区分	募集方法	募集対象
内部募集	ジョブポスティング (Job Posting)	エントリーレベルを除く すべて
	紹介	すべてのレベル
	退職者	すべてのレベル
内部募集	募集広告	定職位 ブルーカラー
	人材銀行 (Employment Agency)	中級管理職まで
	エグゼクティブサーチ (Executive Search)	中級管理職以上 高度な技術者
	大学 職業訓練所 高校	エントリーレベル

注1) アメリカの職業紹介所は大まかに、公共の紹介所 (U.S. Employment Service/ Employment Development Department)、人材銀行 (Employment Agency)、エグゼクティブサーチ (Executive Search) の3種に分かれている。

注2) エグゼクティブサーチとは、日本でいうヘッドバンクと同様で、中級管理職以上のレベルや高度な技術者などを採用する際に利用される。人材紹介・派遣業が登録者の中から人を紹介するのと違って、サーチ会社は依頼のポジションにマッチする人材を探し出す。

紹介とは、欠員が出た時、従業員に親類や友人・知人を紹介してもらうように頼む制度で、日本の縁故採用と似ている。ただアメリカでは、紹介する人に日本のように“責任を持って”といった考え方はないし、また紹介された人も「〇〇さんの顔をつぶさないように」という気持ち薄い。そして会社は、通常は紹介してくれた従業員に紹介手当てを支払う。<sup>16)</sup>

しかし、紹介をする側もされる側も責任を持たないというのは、あくまでも採用の可否についてであり、いったん入社すれば仁義的責任を持つべきということは、民族や国を問わず人間として守るべき基本的な道理であるはずだ。アメリカの企業が単に費用の節約のため紹介制度を設けているのではなく、長期雇用をはかるために設けた制度であることは簡単に推測できる。

退職者への求人は、子育てのために退職した社員や、転職後にその会社を辞めた社員など、円満退職をした社員に声をかける制度である。日本の企業では年功序列のせいもあり、一度退職した社員の再雇用には抵抗を感じる人が多いが、アメリカでは退職者の募集は正社員としての再雇用が大半を占める。なおアメリカの大企業でも、日本と同じく大量に新卒採

## 日本における雇用流動化の諸問題

用を行っているところもある。いずれも、言うまでもなく、長期雇用をはかるための採用戦略であるにちがいない。

以上のように、アメリカの労働市場及び雇用の状況を踏まえれば、日本の雇用流動化論者たちは、アメリカの一面だけを、つまり都合のいい面だけを取り出して、“われわれが生き残る道は、アメリカのように大量の人員削減しかない。だから早く雇用流動化を進めよう”という論理を展開しているのではないかと思われる。

## (4) 終身雇用を貫く日本の企業

強い雇用流動化の流れのなか、東京都武蔵市の横河電機（株）は、利益不振の経営をあえて長期雇用を保障することによって乗りきった。

横河電機は大手企業がリストラを実行する流れとは逆に1999年に全従業員の長期雇用を保障した。その代わりに賃金制度を年功序列から成果主義に転換した。成果主義によって賃金が上がる人があれば下がる人もある。従業員は高い賃金を貰うことにのみ関心があるのではなく、安定した長期雇用の保障への関心が高い。この点については、アメリカの従業員も同様である。長期雇用が保障されたとき、従業員は自分の創造性を発揮し、自発的に労働生産性を高め、自然に会社に貢献してくれるのである。

従来の終身雇用の慣行を守りながらいかに低成長期に経営利益を成しつづけるか、重要なポイントになる。表7はこのような労働者たちの意識をよく表している。つまり、能力主義へのためらいを示す「どちらともいえない」の多さは無視できないが、労働者にとってとくに関心の高い「昇進・昇格時の選別強化」と「昇格の査定幅拡大」については、圧倒的に最大比率である。能力主義管理の推進は労働組合も容認していると言っていいだろう。

表7 能力主義管理への労働組合の見解

区分	賛成である	反対である	どちらとも 言えない	不明
管理職への若手社員の抜擢	66.7	1.7	30.3	1.3
昇進・昇格時の選別強化	65.8	3.4	29.5	1.3
昇格の査定幅拡大	47.4	12.0	38.9	1.7
若年層の賃金引き上げ	42.3	17.1	39.3	1.3
高齢者の賃金引下げ	10.3	49.6	38.5	1.7
最低賃金のルール化	77.4	1.7	19.7	1.3
適性格差のルール化	68.8	3.0	26.9	1.3

出所：熊沢誠『能力主義と企業社会』岩波新書、1997、142ページ。

注）熊沢誠は、社会経済生産性本部『雇用変革時代の人事・賃金・労使関係』1995年より作成。

回答者は規模500人以上の企業の組合の中央執行委員長234名（1994年9月調査）。

#### 4. 雇用流動化論の労働力需給の展望は正しかったのか

##### (1) 日本社会における労働力需給の正しい展望

雇用流動化論者たちは、来たる少子・高齢社会における労働力需給は人手不足に陥ると展望している。それゆえ新産業への労働力移動を円滑にさせるために雇用の流動化を図るべきだと主張する。それは一見理を得ていると思われるが、実のところ日本の経済と社会の実態を無視した、本稿で何回もふれたように、アメリカをスタンダードにした考え方である。グローバリゼーションの名のもとで世界にアメリカモデルを普及させようとするアメリカの思惑に惑わされているとしか思えない。

さて、日本における雇用流動化論は新古典派経済理論に基づいている。この新古典派経済理論がアメリカンモデルのグローバリゼーションを支えているということに注目すれば、雇用流動化論者たちがいかに日本の実態を考慮せず、アメリカモデルに惑わされているか、よくわかる。日本の雇用流動化論者たちは、アメリカの巧妙な陰謀に巻き込まれているのである。<sup>17)</sup>

数学的な理論展開に偏っている新古典派経済理論では、人口減少社会の日本の労働力展望を正しく展望することは難しい。人口減少社会の労働力を正しく展望するためには、ケインズ学派の経済理論が有益である。

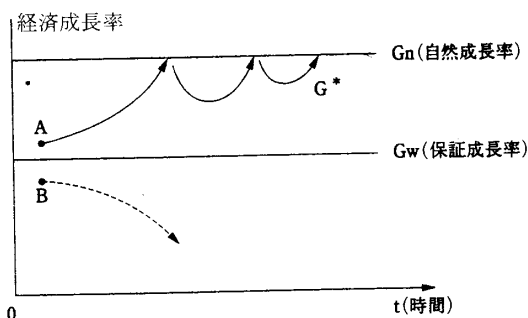
労働力の展望は、マクロ経済状況や国の社会状況と重要に関わる。日本の場合は、人口減少問題が労働力の展望の時重要な問題となる。日本のマクロ経済状況と人口減少問題を解いてくれるのが、ケインズのマクロ経済理論とロバットのナイフ・エッジ(Knife-edge)理論である。

ケインズによれば、<sup>18)</sup> 就業者数は国内生産規模 (GDP) の大きさによって決まる。ちなみに、ケインズ理論の図式は、 $Y = C + I + G + (X - M)$  である。Y=国内総生産 (GDP)、C=消費支出、I=設備投資、G=政府支出、 $X - M$ =海外経常余剰 (輸出-輸入)。つまり、ケインズ理論によれば、GDPが少なければ就業者も少なくなり失業者が増える。したがって、人口減少社会では、雇用を拡大するためには国の経済規模を大きくしなければならない。

しかし、国の経済規模は無限に大きくできるものではない。人口や資源、面積など日本という国の実情に合わせて大きくしなければならない。この問題を説明してくれるのが、ロバットのナイフ・エッジ理論である。

日本の高度成長期のマクロ経済状況をナイフ・エッジ理論に適用すれば、図1のようである。つまり、日本の経済規模 (A) は保障成長率 ( $G_w$ ) を上回って拡大しつつ、上限である自然成長率 ( $G_n$ ) まで成長していた。

図 1 自然成長率が保障成長率を上回っている場合のマクロ経済の動向



出所) 依光正哲・石水喜夫『現代雇用政策の論理』新評論、1999年、146頁。

注)  $G_w$  = 保障成長率、貯蓄率/適切な資本係数 = 企業活動が快適感を感じる成長率。現実の成長率が保障成長率と一致すれば企業活動の安定が保障される。 $G_n$  = 自然成長率、労働力人口の増加率 + 労働生産性の上昇率。日本の中に存在する人口など自然的な要因をこえて拡大することはできない。自然成長率は、現実の成長率の上限を決める。 $G^*$  = 現実の成長率、貯蓄率/資本産出高比率。

しかし、自然成長率 ( $G_n$ ) が現実成長率の上限だから、人口減少社会では自然成長率が保障成長率 ( $G_w$ ) に届かず、経済は低迷する。この場合、注目すべきことは、人口減少によってあくまでも成長率が減少することであって、労働力そのものが減少することではない。つまり、少子・高齢社会の問題点は、“労働力の不足”にあるのではなく、経済規模の縮小による“労働力の制約”にある。<sup>19)</sup> 個別の産業や個別の職業には労働力不足の現象が起るかも知れないが、マクロ経済では労働力不足はありえず、むしろ労働力超過現象が起る。

## (2) 日本が企業内労働市場を守るべき理由

前述したように、雇用流動化論者たちは、マクロ経済の動向を視野に入れず、新古典派経済理論に基づき、労働市場は自由市場メカニズムに任せるべきだと、労働市場だけを切り出して考える誤謬をおかした。

人手不足は高い経済成長の時に発生する現象である。人口減少社会においては、個別の産業や職業では人手不足現象が生じるかも知れない。これは厳密な意味で労働力の制約である。マクロ経済からみれば、人手不足はあり得ず、むしろ労働力超過現象が起る。

したがって、人口減少の日本社会でとるべき雇用政策は、自然成長率を向上させることである。自然成長率の向上は、労働力人口の増加と労働生産性の上昇によって達成可能となる。日本の人口減少の問題と関連して、両者に矛盾が起る場合は労働生産性の向上で克服できるという。そして労働生産性を向上させるためには、長期安定雇用による企業内労働市場を守らなければならない。

ところで、日本における人口減少がすなわち労働力人口減少なのか。この図式には、労働力とは男性のみを視野に入れた考え方である。女性労働力を活用すれば人口減少社会の労働

力不足の問題は解決できる。

近年ようやく日本政府も少子・高齢化対策の問題として、女性の労働力を活用しようという動きをとりはじめている。2002年に小泉首相の指示により厚生労働省に職業家庭両立課が設置され、今年7月には「次世代育成支援対策推進法および児童福祉法改正法」を法制化し“仕事と家庭の両立”を促進する動きが始まった。しかし、現実的に仕事と家庭を両立する主役は主に女性の方である。すると、女性はどうしても補助的の仕事にしかつくことができず、労働生産性を高め、労働力の制約の解消には至りそうにない。

## 5. 日本の労働市場の今後の方向性

以上の分析から、日本が今後推進すべき雇用政策および労働市場のあり方は、終身雇用制を柱とする日本型雇用システムであり、企業内労働市場を柱とする日本型労働市場であることが明らかになった。

以上の分析を踏まえながら、筆者は、日本の今後の労働市場の方向性として次のようなことを強調しておき、次回の研究に委ねたい。

第1に、まず日本の人口減少による労働力人口の減少を克服するために、出生率を高める政策を取らなければならない。出生率を高める政策は、雇用政策のもっとも基本的なことである。そのためには女性が好んで出産できる社会的条件を整えなければならない。出産と育児は個人の問題ではなく、日本社会の問題である。

第2に、女性と高齢者の労働力を活用する政策を取らなければならない。女性労働力の活用については第1に述べた内容と重なる部分もあるが、ここでは女性の労働生産性を高める政策を強調したい。そのためには“家事のビジネス化”が重要な社会的条件になるだろう。<sup>20)</sup>

また高齢者労働力については、“人生は60歳から”との言葉もあるように、長寿社会の日本では60代・70代の人でも旺盛に働く人が大変多い。長年の経験とノウハウをもつ人たちの能力を生かすべきである。

第3に、ワークシェアリングを実施し、自主的非正社員の活用を重視すべきである。

第4に、人材の調達や育成は既存のとおり内部労働市場を活性化した方がいい。この点は本稿の主な内容であり、すでに述べたとおりである。内部労働市場を前提としたうえで、社員の企業内競争を促し労働生産性を高めるために、短期型能力主義と長期型能力主義をうまく活用する必要もあるだろう。

## 日本における雇用流動化の諸問題

## 注

- 1 日本経済者団体連盟『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』、1995年、3頁。
- 2 依光正哲・石水喜夫『現代雇用政策の論理』新評論、1999年、12～22頁。依光らは、雇用流動化論を推進している勢力として、大企業のダイエツト願望以外に、民間の職業紹介所の怨念や新古典派経済学者たちの横暴、日本に市場開放をさせるために規制緩和を求めるアメリカの陰謀などをあげている。
- 3 経済企画庁編『構造改革に挑戦、経済社会にダイナミズムを』1998年6月、44頁。
- 4 <http://www.kantei.go.jp/jp/sangyoukouzou/>
- 5 NHK現代クローズアップ『はたらき方が変わる』、2003年10月30日、午後7時30分～8時放送。
- 6 NHKスペシャル『世紀を越えて—「サラリーマン」の選別主義・点数主義の時代』1999年1月1日放送。
- 7 NHK『はたらき方が変わる』、上同。
- 8 NHK『はたらき方が変わる』、上同。
- 9 EEOは次のような法律に成り立っている。公民権法7章、改定1991年公民権法、均等賃金法、雇用年齢差別禁止法、中高年労働者福利厚生保護法、CORBA(Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act)、労働者適応再訓練通知法、従業員退職所得保証法、家族休暇および医療休暇法、リハビリテーション法、各州または地方自治体の法律、その他。
- 10 マイノリティー(Minority)とは、黒人、ヒスパニック系、東洋系、アメリカン・インディアン、アラスカの民族を指す。Asian of Pacific Islander：中国、日本、韓国、フィリピン、サモアを含めた太平洋諸島、東南アジア、極東の人種。Blak：アフリカの人種、黒人。Hispanic：スパニッシュ系あるいは南アメリカ、キューバ、プエルトリコ、メキシコの人種。ちなみにWhiteは、ヨーロッパ、北アメリカ、また中近東の人種でヒスパニック系ではない人種をさす。
- 11 アメリカ・パソナ『米国式人事ハンドブック』第1巻、2000年、13頁。
- 12 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』2003年、ミネルヴァ書房、109～110頁。アメリカに先任権制度が法制化するの、1935年のワグナー法成立の時である。
- 13 津田眞激「アメリカの労使関係における先任権—事例検証—」『武蔵大学論集』第13巻第6号、103頁。「先任権(seniority)」とは、勤続年数によって計算される優先的雇用権をいい、古参権ないし年功権とも訳される。
- 14 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館、1996年、55～56頁。
- 15 『米国式人事ハンドブック』は「ジョブホスティングを企業ポリシーに持つ会社も多く、その旨を従業員ハンドブックなどで全従業員に知らせている」と書き記している。アメリカ・ハナマ編『米国式人事ハンドブック』第1巻、2000年、140頁。
- 16 紹介手当ではポジションによって異なっており、500ドル(非正社員)から3,000ドル(専門家、管理職など補充が困難なポストの正社員)など多様である。そして、紹介は最低6カ月以上の勤続を条件とする。
- 17 この点については、依光らも指摘している。依光正哲・石水喜夫、前掲書、12～22頁。
- 18 ケインズ学派の理論は依光ら(前掲書)の研究を借りている。
- 19 依光正哲・石水喜夫、前掲書、147頁。
- 20 家事のビジネス化については、『「家事の値段」とは何か』で言及することにとどまっている。

## 参考文献

- アメリカ・パソナ『米国式人事ハンドブック』第Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ巻、2000年。
- 井上昭一・黒川博・堀龍二編著『アメリカ企業経営史』税務経理協会、2000年。
- 経済企画庁編『構造改革に挑戦、経済社会にダイナミズムを』1998年6月。
- 久場嬉子・竹信三恵子『「家事の値段」とは何か』岩波ブックレットNo.473、1999年。
- 依光正哲・石水喜夫『現代雇用政策の論理』新評論、1999年。
- Joseph E. Stiglitz; *Globalization and Its Discontents*, W.W. Norton & Company, New York, 2002.
- チャールズ・オライリー、ジェフリー・フェファー著、長谷川喜一郎・有賀裕子訳『隠れた人材価値』翔泳社、2002年。
- 津田眞澁「アメリカの労使関係における先任権—事例検証—」『武蔵大学論集』第13巻第6号。
- 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。
- ピーター・キャペリ著、若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社、2001年。
- 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』ミネルヴァ書房、2003年。
- 森川譯雄『アメリカ労使関係論』同文館、1996年。
- <http://www.kantei.go.jp/jp/sangyoukouzou/>
- NHK現代クローズアップ『はたらき方が変わる』、2003年10月30日、午後7時30分～8時放送。
- NHKスペシャル『世紀を越えて—「サラリーマン」の選別主義・点数主義の時代』1999年1月1日放送。