

# 日本の雇用制度を展望するための視点

—日本型雇用システムを巡る議論と現実—\*

井上裕行

日本型雇用システムに関しては戦後の日本経済の発展に並行する形で労働経済学、経営学、人事管理論などを含む幅広い分野で研究成果が蓄積されてきた。その間、日本型雇用システムに対する評価は大きな揺れ動きを繰り返しながらも、日本経済の構造変化に対応して日本型雇用システムも変わらなくてはならないという論調が主流となっている。

最近ではアベノミクスの一環として日本型雇用システムに関する見直しの議論も高まり、働き方改革<sup>1)</sup>としてまとめられた。本稿では日本型雇用システムそのものに関する分析ではなく、日本型雇用を巡ってどのような議論が行われてきたかという視点から、これまでの日本型雇用に関する分析、提言などを振り返りながら考察を行う。

## 1. 日本型雇用システムに関する共通認識

### (日本型雇用システムの三要素—終身雇用、年功序列賃金、企業内組合)

日本型雇用システムに関する議論を展望する前提として、日本型雇用システムの定義を示す必要がある。

一般的には日本型雇用システムは終身雇用、年功序列賃金、企業内組合という3点セットで語られる。これらは相互に強く関連しており、一つでもかけると雇用システム全体の姿を変えてしまう重要な要素とされる。終身雇用とは言っても実際には長期間の継続雇用を意味しており、採用により成立した雇用関係は定年で終了する。この間に賃金は年齢に応じて上昇する賃金体系を年功序列賃金と称する。企業で働く労働者は企業別に組織された労働組合に属しているため、労働組合は最終的には経営側の意向を受け入れることになり、労使交渉の際には雇用保障が強く意識される。

### (日本型雇用システムの成立経緯—政府主導の「1940年体制」)

日本型雇用の成立経緯については野口の分析<sup>2)</sup>によると、その起源は第二次世界大戦突入前の総力戦体制に遡る。当時の日本は陸軍が中国大陸に進出する一方で、英米連合軍との開戦も視野に入れる必要がある状況だった。すでに第一次世界大戦を経験した各国は現代戦争は経済力を基盤とする総力戦となることを理解しており、日本の軍部も総力戦に備えた経

日本の雇用制度を展望するための視点

済システムの構築を目指していた。日本型雇用システムはそのような経済システムの一部であり、野口はこのような経済システム全体を「1940年体制」と呼んだ。

戦前の日本では、労働市場の流動性が高く、労働者はより高い賃金を求めて短期で転職することが普通に行われていた。企業は賃金を低水準に抑えることで利益を確保し、株主に対して配当を行うことが重要な経営目標としていた。しかしこのような仕組みでは、短期工に技術的な熟達を期待することは難しく、製造業で高度な技術を駆使して精度の高い製品を作り出す事が難しい。軍需産業を振興させるためには、技術蓄積による熟練工が活用できる製造システムが必要とされた。

この過程で考案されたのが、長期的な雇用関係を維持することにより企業内部での労働者の技術習得を促し、それによって生まれる熟練技術工を活用することで製造業部門の生産性を高めるという手法だった。戦争に向けた統制経済体制を活用し、政府は様々な法制度の変更を行うことで総力戦体制としての日本型雇用システムの原型を構築したことになる。

戦時中の雇用慣行の変化を見ると、戦争という特殊事情を反映した変化も見られる。戦前の日本企業ではホワイトカラーとブルーカラーの間に明確な分断が存在し、当時の一部エリートだけが入学できた大学の卒業生が新卒で幹部候補生として採用される経路と、生産現場で働くブルーカラーの採用経路は明確に分かれていた。しかし戦時中はそのような分離体制を維持する余裕はなくなり、乏しい資源の中でなんとかして生産を維持するためにホワイトカラーとブルーカラーが一体となって企業を運営するという意識が高まったことも見逃すことはできないだろう。

### (占領政策下でも生き残った日本型雇用システム)

このような経緯で始まった長期雇用を重視する雇用システムは戦争中の期間に確立されたわけではない。戦後は米国に主導された占領政策が実施され、特にGHQ（連合国軍最高司令官総司令部）は当初は日本の戦争能力を完全に奪うことを目指して、経済力についても大幅な弱体化を目指していた。そのため導入された民主化政策の一つとして、労働運動の支援があった。財閥傘下の大企業を中心とする軍需産業の暴走が止められなかった原因として、企業内の労働者が経営陣と一体となって生産活動を担っていたことが問題視された。企業内組合は経営陣と融和的、協調的な方針となるため、民主的、自律的な行動をとることができないと考えられた。そのため、社会主義的な政治運動を支援するとともに、そのような政治勢力に主導された労働運動を支援する方針をとった。この結果、戦後直後は労使対立が先鋭化し、労働運の激化により企業活動が阻害される場面も現れた。

しかし、GHQの占領政策はソ連、中国など社会主義勢力が台頭する中で朝鮮戦争が発生した頃から大きく方向転換することになる。それまでは日本の戦争遂行力を奪うことを目標として経済力を減殺することを目指していた。しかし、冷戦構造が明確になる中で社会主義

陣営に対抗するために、むしろ日本の経済力を維持させることで自由主義陣営の一員として活用する意味を認め、それまでの占領政策を逆方向に転換した。これにより日本国内では社会主義的なイデオロギーを軸とする労度運動は急速に勢力を失い、企業経営陣と労働者が一体となった日本型雇用システムの重要な構成要素である企業内組合が復活することとなった。戦後に実施された戦争協力者を公職から追放するパーージは企業にも及んだため、30代から40代という若手労働者が経営陣として企業経営に参加することになった企業では、戦後復興過程の困難な時期を乗り切るために労使の一体感もさらに強まることとなったと考えられる。

#### (高度成長期を経ての日本型雇用システムの確立)

日本型雇用システムが確立しその機能を発揮したのは高度成長期であった。高度成長期の日本経済を牽引したのは重厚長大型の製造業であり、長期雇用契約は企業内の労働者の技術水準を高めるとともに年功賃金による生活保証も相まって企業への忠誠心も高まり、日本型雇用システムの長所が十分発揮される形となった。企業内でのOJT (on the job training) による労働者の能力開発は重要であり、それに応じた能力向上は年功賃金という仕組みとも十分整合性がとれたという評価も可能であった。高度成長を背景に個別企業でも生産性の向上に合わせた賃金上昇が実現したため、企業内組合の活動も安定雇用を前提とした賃金交渉に限定されることになり、労使関係も比較的安定したものとなった。

#### (高度成長の終了とともに始まった日本型雇用制度に対する批判)

しかしながら高度成長期以降は日本型雇用システムの機能低下が問題視され、批判が高まることとなる。特に年功賃金が埋め込まれたまま長期雇用契約が保証されることにより企業全体の労働費用が継続的に高めるという動きに対して批判が集中することになる。時期的には1970年代に入り高度成長が終了し、5パーセント程度の中成長に移行した時期からこのような批判が高まり、日本型雇用システムに対する見直しの提言が出されるようになる。

その後、日本型雇用制度に対する批判は日本経済のパフォーマンスが低下する局面で繰り返されることとなる。一方で、1980年代に日本の製造業の競争力が飛躍的に高まり、自動車、半導体などの重要産業を圧倒する形で日米貿易摩擦問題が発生する時期には、日本型雇用システムの優秀性が高く評価されるような動きもあった。特に日本企業との競争に敗れた形となった米国で日本の特殊性を解明するという観点からの日本研究が進み、日本的な企業経営、雇用システムの優位性を指摘する分析も注目された<sup>iii)</sup>。ただしこれは当時ブルーワーカーの生産性低下に苦しんでいた米国企業にとって参考とすべき点があったかもしれないが、労働費用圧縮が深刻な課題となっている日本企業の経営者へ訴える部分は多くはなかったかもしれない。

日本の雇用制度を展望するための視点

1990年代に入りバブルが崩壊し日本経済が長期的な停滞局面に入ってから、日本型雇用システムの見直しの議論はさらに勢いを増していった。日本型雇用システムに対する批判として、年功賃金を変更することによる労働費用縮減の要求に加えて解雇による雇用調整の必要性も強く主張されることとなった。

## 2. 日本型雇用システムの特異性

### (日本型雇用システムの適用範囲)

日本型雇用システムを考える際に、先に定義した日本型雇用システムの適用範囲を確認する必要がある。実は、終身雇用という用語自体は1950年代のアベグレンの分析<sup>iv)</sup>から一般に広まったものである。この分析は、日本の大企業の工場部門のブルーワーカーに焦点を絞った分析であり、必ずしも日本全体の雇用システムを対象とする分析ではなかった点に留意する必要がある。

実際に終身雇用、年功賃金、企業内組合という仕組みが適用されるのは、大企業・製造業・男性・正社員という特殊な分類に限られ、これは日本経済全体から見ればかなり限定された対象となる。現在でも、企業数で見れば大企業は企業全体の1パーセント未満に過ぎず、雇用者数で見ても3割程度に過ぎない。しかも製造業・男性・正社員という分類となると、そこに含まれる労働者はさらに限定される。

中小企業も、できることならこのような日本型雇用システムを採用したかったであろうが、そのような仕組みとは異なる雇用システムが現実としてあった。特に30台以前の若年期には中小企業で働く労働者の流動性は高く、転職比率も高かった。このような実態についてはすでに「京浜工業地帯調査報告書」(藤田若雄、氏原正治郎、1951年・1953年)が分析を行っていた<sup>v)</sup>。

このような中小企業の雇用実態も踏まえた日本全体としての雇用システムを見ていくと、特に30代までの若年層については、いわゆる日本型雇用システムとは異なる実態が見えてくる。一方で、雇用流動性が高い中小企業部門でも40代以降は企業内で継続雇用関係に入る傾向が強くなり、雇用流動性は低下する。このため、日本全体としても日本型雇用システムが当てはまる範囲が拡大する傾向を示すこととなる。

しかしながらこのような傾向は特に日本に限って観察される特殊な事情ではない。欧米でも40代以降は企業内で継続雇用関係を維持する傾向は強く、ただ年齢に応じて賃金が上昇するような給与体系にはなっていない。しかしながら、年齢に応じてより難しい職務をこなす傾向があるため外面上は年功賃金的な給与体系が観察される事もあるだろう。

このような観点からみると、終身雇用をキーワードとする長期継続雇用関係を重視する日本型雇用システムのみで日本の雇用システムの特異性を主張することは難しいと考えられる。

若年層については日本の中小企業では日本型雇用システムが当てはまらない部分が多く、逆に継続雇用・安定雇用という観点では 30 代以上については日本でも欧米でも類似した状況となっているのである<sup>vi)</sup>。

#### (メンバーシップ型採用とポスト型採用)

日本と欧米の雇用システムの差異を説明する方法として、人事運用システムの特性に注目した考え方がある。特に両者が採用する際の条件が大きく異なる点が指摘できる。

日本では新卒採用が一般的に行われているが、これは候補者の潜在能力を含む人物全般を評価する採用方法である。採用後は、若い時期に幅広い職場で経験を積ませることで能力を高めるとともに、適性を見極めることで、将来のキャリアパスの形成を行っていくことになる。

これに対して、欧米では職務内容を具体的・限定的に記述したポストに対してその条件を満たす候補者の中から選抜を行う採用方法が一般的である。従ってそのポストに採用された労働者はそこに固定され、本人の合意がなければ社内でも他のポストへの異動は行うことはできない。

実際には、日本の中小企業では新卒採用を行おうとしても十分に人材を確保できない場合が多く、中途採用が日常的に行われている。中途採用の場合にはそれまでの勤務経験などをともに個人の職務能力を証明することが可能であり、ポストに応じた人材を採用する場合もある。しかし、日本では一度企業に就職するとその後は人事権の行使に従ってポストを移動することが一般的なので、中途採用の場合でも人物評価中心での採用が行われることが多い。労働者個人の全体的な能力評価に基づき採用した後は、会社の方針で人事異動を通じて様々な職務を経験させる中で昇進させていくような人事管理を行う傾向にある。

#### (欧米と異なる日本型雇用システムの特徴)

こうした観点から整理すると、日本型雇用システムについて雇用期間の長さを基準として欧米の雇用システムとの差異を強調することは難しいと考えられる。中小企業も含めて見れば日本でも 30 代までは流動的な労働市場が存在するし、40 代以降については日本も欧米も同一企業に定着する比率が高まり、そこからは定年まである程度安定した雇用関係が維持される傾向がある。日本型雇用システムと欧米型雇用システムの差が現れるのは、雇用期間の長さよりも採用システム、人事システムの違いであり、人として採用するかポストで採用するかという違いが重要な点として指摘できる。

日本型の人事システムでは人物を判断して採用を決定し、採用後は様々なポストを経験させることで職務の幅を広げるとともに個人の適性も見極めていくことになる。その際には勤続年数が長くなるに応じて経験値も上昇し、職務能力も高まると言うことを反映して、賃金

日本の雇用制度を展望するための視点

が上昇する年功賃金が実現することになる。

これに対して欧米ではポストに対応した人材が採用され賃金はそのポストに相当する労働する対価が賃金として支払われるため、勤続年数に応じて自然に賃金上がるような仕組みにはならない。もしより高い賃金を要求するのであれば、労働者はそれにふさわしいより高度な職務に対応するポストを探して求職活動をおこなう必要がある。ただし、企業内での年功賃金カーブを見れば、難しい職務もほど経験が豊富な労働者が担当している場合が多いため、結果的に年功序列的な形状となる傾向がある。しかしこれは労働者個人のライフステージに応じた賃金カーブではなく、ある時点で企業内で年齢別に賃金を比較した静的な構造である点で、日本型の年功賃金カーブとは異なる性格を持っている。

#### (日本型の雇用システムの中での新卒一括採用の位置づけ)

日本型雇用システムの特徴としてさらに注目すべきなのは、メンバーシップ型採用の入り口として新卒一括採用が重要な役割を果たしている点である。企業としては早い段階から労働者を企業内の人事システムに組み込むことで、OJTを通じた能力開発を行うとともに、職場内の環境に適応した人材を育成していこうという方針がある。その出発点として、新卒段階で採用することでこのような社内人事上の運用を円滑に行うことができる点は大きなメリットとなる。中小企業も新卒採用のメリットを理解しており、新卒採用も試みているものの十分な新卒採用を確保できていないという実態がある。しかしこれは企業と就活学生との間でのミスマッチが原因であり、中小企業が新卒採用を敬遠しているわけではない。

メディアでは卒業を控えた大学生が就職活動に苦しむ実態をとりあげて、企業が若者に対して厳しい態度をとっているかのような報道内容が目立つ。特に、1990年代後半以降のいわゆる就職氷河期といわれる時期には、中高年層を過剰に抱え込んだ大企業が景況悪化の中で大卒新卒者の採用を大幅に絞り込んだために、就活に失敗した若者を大量に作りだし、彼らが非正規雇用の流れ、ワーキングプアが急増したという主張が目立った。これを海老原は「若者はかわいそう論」と称し、実際にはデータを検証することでこれらの主張が誤解に基づくものであることを論証した<sup>vii)</sup>。

欧米の新卒者の就職事情をみると、日本の新卒採用一括システムが新卒者に極めて有利な仕組みになっていることが確認できる。これはメンバーシップ型採用とポスト形採用の違いから説明できる部分が多い。ポスト形採用を原則とする欧米では採用時点でそのポストが要求する職務能力を証明する必要がある。これでは新卒者はそもそも求人に対して応募する資格さえ持てないことになる。これを乗り越えるためには、大学在学時、もしくは卒業後に実務経験を積み、自分の職務能力を証明できるだけの実績を示す必要がある。欧米でのインターンシップの実態はこのような学生の需要に応じた労働の場であり、日本の就活にみられるような単なる企業内活動の経験の場ではない。当然、このような職場での労働者の立場は

弱く、低賃金で厳しい内容の労働が一般的となる。しかしポスト型採用の入り口に立つためにはこのような不利な条件でもとにかく勤務実績を積み上げることが必要になる。

欧米の新卒者がそのまま企業に就職する場合には、ポストとして要求される職務能力が低い営業、販売などの職種に応募するが多い。このような職種では企業での勤務経験がそれほどなくても比較的容易に勤務をこなせる状態に達する可能性が高い。しかし、このような職種に就職した場合の問題は、ポスト形採用である以上は他の職務内容となるポストやより上級のポストに異動する機会が失われると言うことである。職務内容について要求水準のより高いポストに異動したい労働者は、何らかの形でそれを証明できるための業務経験を積む必要がある。特に上級管理職への昇進を希望するのであれば、大学院へ入学し直し MBA を取得するなどして、管理職としてのポスト要件を獲得する必要がある。

日本型雇用システムでは、新卒者は比較的単純な職務が割り当てられ、その後適応段階に応じてより複雑な職務を担当させられるという人事運用が一般的に行われている。職種についても、営業、販売でスタートしても、若い段階では、経理、総務、企画、生産などある程度幅広く異なる職場を経験させることで企業内カルチャーを理解させるとともに本人の適性を見極める作業も行われる。この人事システムに乗せられれば、本人の努力次第で次第に企業内の階級も上昇できるような仕組みになっている。

### 3. 揺れ動く日本型雇用システムに対する評価

#### (繰り返される日本型雇用システム批判)

これまで見てきたような日本型雇用システムに対しては経済情勢の変化に応じて異なる評価が示されてきた。

総じて言えば、高度成長期は日本型雇用システムのメリットが高く評価されたが、その後は経済情勢が悪化するたびに日本型雇用システムに対する批判が繰り返されてきたという歴史がある。日本型雇用システムに対する批判はすでに高度成長期の終わり頃から見られるようになり、1970年代に成長率の下方屈折が見られた時期には雇用流動性を高めて年功賃金を見直すべきだという主張がすでに始まっていた。

高度成長が終了し中成長に移行した後にも省エネ努力など背景に日本の製造力の国際競争力が高まり1980年代に日米貿易摩擦という形で日本の自動車、半導体産業が米国の製造業を圧倒した時期には、日本型雇用システム、日本型経営システムを再評価する動きが見られた。これは特に海外の研究者からの日本経済礼賛論という形で高度成長期と併せて日本経済の優位性を強調するような論調となった。さらに1980年代後半のバブル経済期には日本経済の特殊性、優秀性を評価する見方も広まっていった。

しかし1990年代以降のバブル経済崩壊以降の日本経済の長期的な停滞期以降は日本型雇

日本の雇用制度を展望するための視点

用システムに対する厳しい批判が展開された。バブル崩壊後の企業は、過剰に抱え込んだ設備、雇用、債務の処理に苦しんだ。日本型雇用システムでは、司法制度の判断の結果として企業の都合による正規雇用者の解雇に対する厳しい制限が課されていたため、企業経営が悪化した状況においても解雇による雇用調整を行うことは困難な状態となった。企業としては、自主退職を促しながらも定年退職、自主退職によって生じた雇用減に対して新卒採用を絞るといった消極的な雇用調整しか行えなかったために、バブル後の雇用調整が長期化することとなった。この時期には、日本型雇用システムへの批判として、年功序列賃金の見直しによる労働費用圧縮だけでなく解雇規制の緩和による労働市場の流動化の必要性も強く主張されることとなった。

#### (仮想的とされた日本型雇用システム)

このような過去の流れを振り返ってみると、日本型雇用システムを巡る議論、特に企業経営者と労働者間の論争において、経済理論的な観点から共通の理論的な枠組みを用いて意見交換なされてきたとは言いがたい状況がある。すでにみたように、そもそも日本型雇用システムが適用される範囲についても十分な理解がないまま、終身雇用、年功賃金、企業別組合という典型的な組み合わせが一人歩きしてしまった感がある。企業経営者側から見れば、メンバーシップ型採用システムの下で人事運用を行っていた雇用システムは自動的・継続的に労働コストを引き上げてしまう仕組みとなっており、企業経営が悪化する状況においてはなんとしても打ち破りたい制約として捉えられていたと考えられる。そのため企業側からは目標とすべき雇用システムを作り上げることよりも、とにかく労働コストを圧縮するための手段として解雇による雇用調整を容易にし、賃金も企業の経営判断で下方調整ができるような制度変更を目指すという対応をとることとなった。

その典型例の一つが1990年代に日本企業を大きく動かすことになった成果主義導入の流れであった。当時は欧米での成果主義の実績を評価し、日本企業への導入を推奨する声が強まった。経営学の分野などからの理論的な後押しもあった一方で、外資系を中心とする経営コンサルタントなどもこのような流れを積極的に後押しし、成果主義の導入自体が彼らにとって大きなビジネスチャンスにもなっていった。

しかしながらそこには日本型雇用システム、日本型経営システムの実態に対する理解が欠落していた点是否定できないだろう。特に人を基準に採用してチームワークで業務をこなす職場が一般化している日本企業の現場において欧米型の成果主義を導入することには無理があった。これは高橋が詳細に分析を行っている<sup>viii)</sup>。企業経営者側は実際にはそうした成果主義を自社に導入した場合の問題には気がつきつつも、あえてその流れに乗ることとてにかく労働費用さえ圧縮できれば良いという経営判断を行ったものと推察される。実際に、90年代に日本企業を動かした成果主義の導入の動きは次第に弱まって行くことになる。2000

年代に入ると成果主義の導入で混乱した企業人事と現場の荒廃が目立つようになり、次第に企業は成果主義から手を引くことになっていった。

このような動きを見ると企業としては、日本型雇用システムの見直し、成果主義の導入という制度変更について理論的な枠組みを持っていたわけではなく、労働費用さえ抑えられれば良いという財務面の必要性のみからの対応に追われていたと考えられる。実際に導入してみると、労働費用削減効果は限定的である一方、職場におけるモラルの低下、現場の混乱、成果主義を制度として運用するための費用の高さなどマイナス面が理解されるにつれて、成果主義への期待も自然に消滅していったというのが実態であった。

経済環境の変化に対応していないという企業経営者側による日本型雇用システム批判は、これらの実態を見るとその最終目標は労働費用の削減であり、日本型雇用システムに関する議論は世間向けの建前の話であった。

#### (労働コスト上昇が組み込まれていた日本型雇用システム)

しかしながら日本型雇用システムが一方向的に労働費用を引き上げる傾向がある点を問題視した経営側の認識は正しい理解であったと言える。これまでみてきたように中小企業まで含めて考えれば現実の日本における雇用慣行は労働者全員に対して就職開始から定年まで継続的に安定雇用を保障するような仕組みではない。しかし、30代から40代にかけて安定した雇用関係に移行し、同一企業内での継続雇用が保障されるような状況になると、解雇による雇用調整は難しくなり、賃金も継続年数に応じて自動的に引き上がる傾向が強まることになる。特にベビーブーマーが年功賃金のピークに近づくことが予想できるようになった90年代以降は企業経営者側からすれば彼らの賃金上昇を抑え込むための制度変更が避けることのできない課題として認識されたことは理解できる。

経団連はすでに2005年にホワイトカラー・エグゼンプションなどの提言<sup>ix)</sup>を行ったが、これはこのような環境変化の中での対応策の一つとして捉える必要がある。企業経営者としては労働費用の圧縮によって企業利潤を確保したいという誘因を常に持つ傾向はあるだろうが、賃金を抑えればすべて目的が達成されるわけではない。それによる労働者側のインセンティブの低下などの問題もあるわけで、そのようなバランスも考慮しながら経営判断をすることが求められている。

成果主義が労働費用圧縮に対して期待されたような成果を上げることもなくその導入の動きが収束する中で経営者側が追加的な対応策として打ち出したホワイトカラー・エグゼンプションは、このような労働費用圧縮にむけての経営努力という文脈で理解することによりその真意もみえてくることになろう。

#### 4. 日本型雇用システムの見直しを迫るアベノミクスの働き方改革

##### (第二ステージから働き方改革へ)

アベノミクスの働き方改革についてはすでに様々な考察が試みられてきた<sup>x)</sup>。これまでみてきたような観点から整理し直すことでさらにはっきりと認識される論点もあると考える。

アベノミクスの当初の最重要課題であったデフレ脱却については実績として失敗が確定し、出口も見えない状況となっている点についてはここで繰り返す必要はないと考える。アベノミクスはその後第二ステージに入ったという強引に強引とも言える論法を用いて、デフレ脱却についての評価・判断を先送りしながら、一億総活躍社会、働き方改革など政策分野の拡散の動きを進めている。

##### (労働費用圧縮が主要目標となった働き方改革)

なかでも労働分野については2018年に関連法案の成立したことで同一労働同一賃金、長時間労働の是正、裁量労働制など、さまざまな制度変更を織り込んだ働き方改革が実現した。

もともと労働分野での制度改革の動きとしては雇用流動性を欧米水準と同じ程度に高めることで効率的な労働市場を実現し、能力ある労働者が能力に応じた賃金を獲得できる経済社会を実現すべきだという主張が行われていた。しかし、働き方改革としての施策の中にはこのような根本的な制度改革を盛り込むことは見送られ、上記のような点に限定した制度変更が行われることとなった。

日本の雇用環境については、すでにみたように90年代後半以降の就職氷河期と呼ばれた時代に大卒後に不本意な就職に終わってしまった若年層がワーキングプアに陥ってしまっているということを指摘する主張と2000年代の長期的な景気回復にもかかわらず格差問題が深刻化したという主張が組み合わさる形で、日本型雇用システムを見直すべきだという論調が影響力を強めてきた。特に格差問題の象徴とも言えるべき非正規雇用に対する批判の高まりへの対応として、同一賃金同一労働が働き方改革で取り上げられることとなった。しかし政策対応としては最終的にはガイドラインが盛り込まれたにとどまり、むしろどのような場合が同一労働同一賃金の原則に違反するかという実務上の判断が極めて難しいという実態が明らかになったとも言える。同一賃金同一労働については海外での実績や研究成果なども含めて経済、法律などの研究者も参加した研究会レベルでの地道な議論が行われていたにもかかわらず、政治的な提言の段階では格差是正を強調するような取り組みを取り上げる内容に収束していったようにみえる。働き方改革実行計画の中では「我が国から「非正規」という言葉を一掃することを目指す。」という主張が掲げられており、その政治的なメッセージ性の強さがうかがわれる<sup>xi)</sup>。

**(長時間労働是正と労働費用圧縮)**

長時間労働の是正は方向としては望ましい変化である。しかし合理的な目的を持つ社会的規制を企業に守らせることは、働き改革のようなキャンペーンとは関係なく、政府がとるべき当然の対応である。むしろこれまで企業の現場における異常な長時間労働について放置してきたことの行政責任が問われるべきであろう。大企業としては、長時間労働禁止の流れの中で残業時間の短縮を進めることは、労働費用圧縮のための有効な手段となるかもしれない。しかし、一方で、厳格に長時間労働の禁止を適用した場合に、小規模・零細規模の企業経営が耐えられるかどうかと言う深刻な問題もあり、さらに長時間労働禁止違反行為に対して行政的な監督が可能かどうかという実務的な問題も含めて、今後の検証が必要になるだろう。

長時間労働は日本型雇用システムと密接に結びついている点も認識する必要がある。日本型雇用システムにおいては、メンバーシップ型採用で企業に就職した労働者はその後長期間にわたって人事評価上の競争にさらされることになる。企業内で経験を蓄積し昇進を積み重ねる過程でよりよい人事評価を上げるために、労働者自身が長時間労働を選択する傾向がある。賃金システムをみても基本給以外にボーナスの比重が高い給与体系では基本給が低めに設定される傾向があり、これを埋め合わせ安定的な生活を維持するためにはある程度の残業が常態化することになる。このような構図を無視して、一方的に法律で長時間労働を禁止しても実態とは乖離してしまうおそれがある。むしろ法律の規定通りに長時間労働が消滅した場合には、特に中小企業分野での経済活動をゆがめることになるだろう。

**(年功賃金カーブのフラット化のための高度プロフェッショナル制度)**

働き方改革には高度プロフェッショナル制度が組み込まれている点については、これまでの日本型雇用システム批判の経緯、労働費用圧縮に対する企業経営者側からの一貫した要求を十分理解した上で評価する必要がある。メディア上ではこれを無制限残業を可能にする制度変更であるという非難が行われた。確かに、先に見た長時間労働の禁止という働き方改革の重要方針と比較すると、労働時間については高度プロフェッショナル制度は逆方法を目指す仕組みにも見える。

実際には現段階ではこの制度を自発的に選択したものだけが利用できる制度になっており、このような批判にはあたらない。この制度を利用したいという労働者がおり、企業と合意できるのであれば両者にとって意味のある制度として活用できるであろう。2019年6月時点での厚生労働省から公表された情報によると、届け出受理件数4件、労働者数321人という結果となっており、この制度に対する需要はほとんどなかったという実態を示している<sup>xiii</sup>。

注意する必要があるのは、これはあくまでも制度変更の始まりに過ぎないということである。企業側の最終的な目的は無制限に残業を行わせることではない。むしろより長期的な観点から、年功賃金などの仕組みによって賃金水準が自動的に上昇していくことに対していか

日本の雇用制度を展望するための視点

に歯止めをかけるかということが目標となっていると考えられる。現時点では高度プロフェッショナル制度の対象者は職種、年収などにより限定されているが、その適用範囲を広げることでそこに組み込まれた労働者は賃金の自動的な上昇が期待できなくなるだろう。企業としてはそれらの労働者に産業時間無制限で働かせることを意図するわけではない。もちろん結果的に労働者がサービス残業を行う場合は企業がそれをあえて止めるつもりもないであろうが、年功賃金カーブがフラット化させることで将来の労働費用の増加は食い止めることができる。

派遣労働法が適用される職種を限定することによって成立したものの、その後なし崩し的に職種の限定を解除することで当初は適用が問題視されていた製造業まで適用範囲を拡大してしまったことを考えると、今後高度プロフェッショナル制度もその適用範囲を拡張していく可能性は高い。

## 5. 歴史的な高企業収益下での労働費用削減

### (歴史的な高水準に達した企業収益)

働き方改革で労働費用圧縮が強調される一方で違和感があるのは現在歴史的な高水準が記録されている企業収益の状況である。法人企業でみると全産業の経常利益は2018年度で約84兆円にも達している。経常利益はリーマンショック時のピークとなる2007年度に約53兆円に達した後、2008年度に約35兆円まで急激に落ち込んだものの、その後は一貫して増加を続けずでリーマンショック時のピークを上回る水準となっている。2000年代を通じての経常利益の拡大ペースはアベノミクスとは関係のない増加傾向となっている。2018年度の総資本経常利益率(4.7%)、売上高経常利益率(4.8%)のような経営指標で見ても過去最高水準を記録している。これに対して売上高は2018年度で1500兆円程度に達してはいるものの頭打ち状態となっており、リーマンショック時のピーク(2007年の約1580兆円)を下回る水準にとどまっている。

これまで日本型雇用システムを仮想的と見なしつつ労働費用圧縮に向けての動きが先鋭化した時期は、経済情勢が悪化し、企業経営も苦難に直面した時期と重なっていた。高度成長期から中成長に成長屈折が起こった時期、90年代にバブル崩壊後に長期的な経済停滞が続いた「失われた10年」とも呼ばれた時期、リーマンショック後に実物経済の深刻な落ち込みが発生した時期などは、確かに企業経営者側から見れば労働費用圧縮は経営上の一つの重要な選択肢であったとも言える。法人企業統計ベースで見ても、1970年代、1990年代にはそれまで増加してきた経常利益が落ち込んだ後に横ばい状況となっていた。

しかし2000年以降の企業収益の動きを振り返ってみるとリーマンショック後の一時的な落ち込みがあったにしても、実は一貫して企業収益は確実に拡大し続けており、先に示した

ように足下では企業収益が過去最高水準となっている。

ただし、好調な企業収益を支える要因をみると必ずしも企業経営の状況が万全とは言い切れない面もある。なぜなら売り上げは頭打ちの状況となっているものの、設備投資と人件費が抑えられつづけてきた結果として高利潤が確保されているという実態があるからである。そのほかにも企業の海外部門での高収益、海外からの投資利益の回収なども好調な動きを占めているという動きも指摘できる<sup>xiii)</sup>。

これらのデータだけから労働費用圧縮と高企業収益の関係を結びつけることは難しいかもしれない。実は労働費用の圧縮についてはすでに 90 年代から成果主義の導入などの名目で一定の実績を上げていた実績がある。実際には欧米で実施されているような成果主義とはかけ離れた実態ではあっても財務上の実績として人件費が抑制できる仕組みを組み込んでいたのであれば、2000 年代以降に緩やかながら長期的な景気回復が実現する過程で企業収益の押し上げに寄与した可能性は高い。しかし、イノベーションなどによる生産性の向上、需要拡大を反映した売上増などによる利益増加が見込まれない状況では、人件費の圧縮、設備投資の圧縮だけで持続的に企業収益の拡大をさらに長期的に維持することには限界があるだろう。働き方改革を通じて企業内の年功賃金カーブのさらなるフラット化に成功したとしてもこれは消極的な企業収益確保策に過ぎず、持続的な企業収益拡大策ではない。

#### (労働費用圧縮による企業収益拡大の限界)

好調な企業収益にもかかわらず労働費用が抑えられていることを問題視して、賃金への配分強化を求める声も強い。特に、アベノミクス実施により実質賃金の低迷が続く中で企業利益のみが突出して増加している事への不満は強く、政府から企業に対して賃上げを要請することも行われた<sup>xiv)</sup>。

これは経済政策上は極めて奇異な現象である。賃金水準については個別企業内の労使間で決定されるのが原則であり、政府は賃金水準についての要請を行うような立場にはない。企業側の認識に明らかな誤りがあり、政府が経済理論的にも実証的にもそれを正しい方向に説得して誘導するという立場にあればそのような動きも正当化できるかもしれない。しかし、実態はすでに見てきたように企業は経営判断として労働費用の年功賃金カーブをフラット化することに取り組んでいるのであり、外部からこの動きを修正させるのであれば企業が納得する環境変化を実現する必要があるだろう。しかも働き方改革には企業側からの要求に応じた労働費用圧縮のための施策も盛り込んでおり、政府の企業への賃上げ要請発言とは矛盾している。

しかし、企業が労働費用の圧縮により企業利潤を確保するという手法も今後は限界が見えてくるだろう。これまでの企業活動実績が維持される中で労働費用の圧縮が成功した分は企業利益の拡大となって現れるが、労働費用の圧縮はいつまでも継続できるわけではない。行

日本の雇用制度を展望するための視点

き過ぎた年功賃金カーブのフラット化は、結果的には欧米型のポスト採用と同じような企業内人事の固定化に行き着いていしまうだろう。むしろそれ以前の段階で、企業内でのモラルの低下など様々な弊害が発生し、企業活動全体への負の影響ももたらすことになる。

ただこのような変化をどこまで認めるかは企業経営判断である。ある程度の実績の蓄積とその評価が必要となるであろうが、企業の自己判断で行うことが望ましい。1990年代の成果主義のブームも結果的には企業自身が判断する形で日本型の賃金圧縮のための人事管理へと調整していった実績を考えると、今後の展開も企業の判断に任せる方が適切だと考える。

## 6. 日本型雇用システムを巡る議論の今後の行方

(日本型雇用のどの部分を重視すべきか)

これまでみてきた日本型雇用システムでは、新卒一括採用は若者にとって有利なシステムとなっており、その後も企業内で様々な経験を積ませることで本人の適性を踏まえながら昇進の機会を与えるという人事運営は、企業内での再チャレンジを実現していると考えられる。仮に、新卒段階で希望しない就職となっても若年段階での転職の機会を利用して40代までに正職員として落ち着くことで、その後は安定的な雇用関係を維持できる可能性が高い。

企業側はこのような日本型雇用システムの中で賃金が年功に応じて上昇する点を問題視して年功カーブのフラット化による労働費用圧縮を目指してきたが、メンバーシップ型雇用、新卒一括採用までを否定するような対応は控えてきた。

しかしながら日本型雇用システムを巡る議論の中には、あくまで欧米型のポスト形採用システムを目標とする制度変更を提唱する考え方もある。これは特に目新しい主張ではなく、日本型雇用システムが批判されるたびに繰り返されてきた欧米指向型の発想に基づくものである。確かに欧米型の雇用システムの中には、労働者個人の職務能力がメンバーシップ型よりも賃金に適正に反映できるというメリットもあり、一概に拒絶すべきものではない。しかし、雇用システムの評価は全体として行うべきもので、欧米での若者雇用の悲惨な状況、経済パフォーマンスの低迷などを考えれば、本稿で見てきたような日本型雇用システムの実態を現時点で大幅に変更すべき理由は見当たらないと考える。これは現状維持を主張しているわけではなく、まずは企業ベースで経営判断上の人事システムの改善策を考えることが重要だということになる。

(日本型雇用システムの核とすべきメンバーシップ型採用)

今後の日本型雇用システムの展開を考える際には、メンバーシップ型の人事システムをどこまで維持すべきかという点が重要な基準となるだろう。労働費用の圧縮方法などはその枠の中での環境変化と捉える必要がある。

欧米のようなポスト採用型システムへの変更は、単に労働市場の変化にとどまらず社会システム全体への変化に波及する。欧米型のシステムの長所だけをつまみ食いのとりあげることは不可能で、システム全体としての評価を行う必要がある。

ポスト形採用システムへ対応するためには、職業向けの専門教育を提供する教育ルートが必要となるであろう。ポスト型で採用された場合は、長期間にわたって、場合によっては定年まで、一つの職務、一つの賃金で固定される事になるため、そのような人生設計を受け入れる社会的な環境整備も必要となるだろう。これは働き方改革でも強調されているワークライフバランスにも通じる考え方だが、これまでの日本型の雇用システムの実態とは大きく異なる社会となることを理解する必要がある。

これまでの日本型雇用システムでは年齢が上昇するにつれて企業内での地位、賃金も上昇する仕組みが暗黙のうちに保証されていた。戦後の教育制度の改革の中で、教育課程の中で選別は明確に行われず、高校・大学の卒業段階でほぼ横並びですべての職種に新卒者として就職する仕組みが一般化した。ブルーカラーとホワイトカラーという経路には賃金面などで一定の差は存在したが、企業内での一体感の形成という点で欧米のポスト型とは大きく異なる職場環境であった。

欧米のポスト採用型の雇用システムがワークライフバランスと親和性が高いのは、ポストも賃金も固定化されることの代償としての仕事以外の生活時間の充実を労働者が評価できている点にある。資源制約の下では高賃金と短時間労働という組み合わせは困難で、賃金と労働時間については何らかの意味で「バランス」をとる必要がある。賃金が抑えられた場合には仕事以外の時間で十分な効用を確保することで、本来のワークライフバランスが実現できると考えられる。

これまでの日本型雇用システムの下で働いてきた労働者にとっては、生活全体に占める企業内活動の比重が重すぎるため、労働時間短縮により所得を抑えた場合に、生活全体での効用水準を維持することは難しくなると予測される。ワークライフバランスの観点から充実した人生を実現するためには、人生の中で仕事を始める前の段階から将来の年功賃金カーブが早い段階でフラット化することを覚悟し、仕事以外に自分が充足を感じられるような時間設計ができるような準備を行っておくことが必要となるだろう。

このような社会的な変化に対応して教育制度も変化する必要があるだろう。ポスト型採用となれば企業内部での労働者に対する教育訓練投資は行われなくなるため、職業訓練により直結した教育コースが整備される必要がある。実際に特にフランスではこのような教育課程での選別が小学高段階から開始され、成績の低い順に職業訓練のための専門学校に振り分けられるという厳しい選別が繰り返される。この結果、極めてごく一部の成績優秀者のみが入学・卒業できる少数の高等教育機関のみが社会の中のエリート階層を作り出すという形で、社会内部での格差を再生産し続ける構図になっている。最終的に大学卒の資格を得たとして

日本の雇用制度を展望するための視点

も、そのようなエリート層向けの大学以外の新卒者の就職が極めて難しいことはこれまで見てきたとおりである。日本が、欧米のようなポスト採用型の雇用システムを目指す場合は、このような実態についても十分理解しておく必要があるだろう。

#### (大学教育と就職に関する経団連からの提言)

2019年4月に経団連と大学が合意する形で、新卒一括採用についての見直しを含む大学教育と就職に関する提言が公表された<sup>xv)</sup>。メディアでは新卒一括採用の見直しについて注目が集まり、特に就活時期についてのルールを撤廃することでどのような影響が発生するかについて様々な意見が交わされた。新卒一括採用は日本型のメンバーシップ型採用の仕組みと重要な要素であるが、実際にどのようなタイムスケジュールで採用を行うかについては誰もが納得できるような方式がこれまで実現したことはない。ルールを設定しても違反が常態化したり、ルール自体が決められなかった時期もあるなど、常に混乱状態にあったとも言える。今回の提言では、採用時期の通年化と言うことで実質的にルール設定を放棄した形となり、これに対応して就活のタイムスケジュールがどのように変化するのかという点について関心が集まった。

この提言では新卒一括採用を早期に廃止するわけではないが、新卒一括採用に加えてジョブ型採用の経路など多様な採用ルートを広げることを目指すことを方針として決めている点に注意する必要がある。ジョブ型採用はこれまでみてきたような欧米のポスト型採用を念頭においた採用形式であり、依然として経営者側は日本型雇用システムから欧米のポスト採用型システムへの転換を強く意識していることが確認できる。しかし、すでに中途採用での高度専門職の採用についてはジョブ型採用が実施されており、大学教育に直結させるかたちでジョブ型採用のルートを拡大するということには無理がある。さすがに現時点では企業側が新卒一括採用の打ち切りを目標としているわけではないが、新卒一括採用の縮小、ジョブ型採用の拡大は、企業内での教育訓練コストの縮減、年功賃金カーブのさらなるフラット化を意図していることは否定できないだろう。新卒一括採用についての「若者かわいそう論」的な外れな批判に対応するかたちで、このような提言を通じて新卒一括採用の枠を狭めることは、十分な覚悟なしに欧米のような若者に厳しい社会に向かっての制度変更となってしまう危険があることについて理解しておく必要があるだろう。

#### (日本経済の長期的構造変化——サービス経済化、労働人口減少)

本稿ではくわしく扱う余裕がなかったが、今後の日本における雇用システムの行方を考える際に重要な経済的な環境変化としては、サービス経済化、労働人口減少があげられる。

### (サービス経済化により増加する非正規雇用)

サービス経済化の進展は、製造業部門の縮小を意味する。すでにみたように終身雇用・年功賃金・企業内組合で特徴付けられる日本型雇用システムは製造業部門を想定したものであり、サービス化の進展は雇用システムにも大きな影響を与えてきた。サービス業においては、技術的蓄積が必要とされず単純なマニュアルで運用可能な職種領域も広いと、非熟練労働である非正規雇用によって対応できる部分が多い。さらにサービス業では人件費比率が費用全体に占める比率が高く、景況の変化に在庫調整で対応することが難しく柔軟に人件費を調整することが求められる。このような特性を有するサービス業部門が増大すれば経済全体で非正規雇用が増加するのは当然の流れである。このようなサービス業では労働組合運動の影響も低下し、労働組合組織率も低下するだろう。

このようなサービス経済化の進展に対応して、典型的な日本型雇用システム（終身雇用、年功賃金、労働内組合）が成立する範囲は傾向的に狭まっていく。これは企業側が日本型雇用システムを見直したと言うより経済環境の変化に対応した雇用システムの変化として捉えられる。今後もサービス経済化の流れは続くため、経済全体での雇用システムの変化が進むだろう。もともとサービス業分野では日本型雇用システムが成立しにくい傾向があったため、このような変化は必ずしも企業側の積極的な日本型雇用システムの見直しとはいえないだろう。

しかしながらサービス業分野でもメンバーシップ型で採用することで企業価値を高めることが可能な部分も残る。企業内でメンバーシップ型の雇用を残すべき部分とその非正規雇用などで対応可能なその他の部分とのバランスを見極めることが企業経営戦略の重要な課題となるだろう。

### (労働人口の減少)

労働人口の減少は、これまでの労働費用圧縮の流れを見直す契機となる可能性がある。労働人口、特に若年労働人口が減少すると言うことは彼らの市場価値が高まることを意味する。新卒段階で若年労働者をメンバーシップ型雇用に取り組み、雇用を継続するためには、これまでのような年功賃金カーブのフラット化だけでは対応が難しくなるだろう。減少する若年労働者を活用して効率的な企業経営を実現するための新たな仕組みを企業が模索していくことになるだろう。若年労働については女性が新卒採用で正職員として採用され、その後も育児支援を受けながら正職員の地位を維持できるような人事運用が広がりつつある。これは若年労働人口の減少に影響を現在する方向に作用するが、逆に子育て後に非正規雇用として労働市場に再参加するような動きを今後は難しくするだろう。

労働人口減少への対応としては高齢者雇用の活用に期待が向けられている。しかしその実態は年金収支の悪化に伴い年金支払いの開始を先延ばしにするという財政制約上の要請がこ

日本の雇用制度を展望するための視点

の主張につながっている点は問題がある。就職時点で期待していた年功賃金カーブが経済環境の変化に対応して企業企業経営上の理由で押さえ込まれた上に、年金財政運営の失敗の結果として年金受取期間が短縮化され、それを補完するために低賃金での雇用延長もしくは不安定で低賃金な非正規雇用を受け入れざるを得ない立場に置かれる高齢者、定年退職者からすれば、納得しがたい約束違反に感じるだろう。

これは企業と政府との役割分担という視点からの理解も必要である。これまでの日本型雇用システムでは、労働者をできるだけ企業内に抱え込む形で雇用保障と所得保障を行い、その分政府の負担を軽減するという役割分担が成立していた。労働者は内部労働市場に取り込まれる形になり、企業内での配置転換、教育訓練などを通じて職務能力を高め、実際にそれを発揮できるような昇進が実現していた。しかしこれまで見てきたように経済環境の変化が企業がこのような雇用システムを維持することを難しくし、企業は労働者が期待していたような所得、雇用の安定を保証することをやめてしまったのである。政府も巨額の財政赤字を抱え込んだ現状では、企業に変わって高齢者の雇用と所得を補填する余力は有していない。労働人口の減少により、高齢者の雇用機会はある程度確保できるだろうが、それにより高齢者雇用問題が解決するという評価が一般に受け入れられるとは考えられない。

今後さらに労働人口減少の効果が労働市場で顕在化するにつれて、これまでのような一方的な労働費用圧縮の動きには変化が見られだろうが、職種別、性別、年齢別のような分類に応じて変化の程度は異なることになる。基本的には、経済環境の変化に応じた労働需給に応じた対応となるが、労働者個人の対応では難しいような変化に対して、政策的な観点から衝撃を緩和するような支援も求められる。

労働人口減少という視点からみると AI の進展は日本経済にとっては有利な環境変化となる可能性が高い。AI が将来の雇用を奪うという文脈で警告が出されることが多いが、若年労働力を中心に労働力人口が大幅に減少していく日本経済にとってはむしろ AI が雇用を代替する効果は望ましいものである。これに対しては、実用的な採算ベースで考えると AI の進展は今後 20 年程度を考えた際にはそれほど劇的な環境を変化をもたらさない可能性が高いという見方もある<sup>xvi)</sup>。確かに、技術的に AI が実現可能なことと、実際に採算がとれることは別の話であり、技術者の視点から AI が人間のほとんどの仕事を奪ってしまうという試算には現実から乖離しているように見えるところもある。50 年先の技術予測は難しく、そこまで時間がたてば現時点では想定しなかったような費用構造の変化が実現するかもしれない。しかし今後 20 年間程度で考えると AI の進展が緩やかに日本の労働力人口の減少を補完する程度の変化が現実的であろうし、これは日本経済にとって有利な環境変化として期待できる。

## 7. おわりに

高度成長終了後の日本型雇用システムを巡る議論は常に労働費用圧縮を経済理論的に正当化するための要請に答える形をとってきた。実際には日本型雇用システムと称される仕組みが適用された範囲は限定的で、実務的に労働費用の圧縮にある程度成功すると日本型雇用システムに関する議論も収束すると言うことを繰り返してきた。

ここで注意すべきは、労働費用の圧縮を強調しすぎること、日本経済の雇用システム全体のなかで重要な役割を果たしているメンバーシップ型雇用の位置づけを見誤る可能性があることである。特に欧米のようなポスト型採用システムの優位性を主張する立の論者は、欧米の労働市場の優れている点のみを強調し、その他の問題点について十分説明しない傾向がある。特に日本型の雇用システムでは新卒一括採用システムを通じて若年雇用を円滑に企業就職へとつなげる仕組みが内包されている点がその特色として指摘できるし、これは社会的な安定性という観点からも有用である評価できる。

しかし、経済環境の変化により企業側からは労働費用圧縮に対する強いインセンティブがあり、今後もこの傾向は持続する可能性が高い。特に 2000 年代以降の日本型雇用システム批判が企業収益が歴史的な高水準を実現した状況の中で続いているという点で、これまで繰り返されてきた日本型雇用システム批判とは異なっているを認識する必要がある。これまで日本型雇用システム批判が高まった時期は企業経営も苦しい環境にあり、労働費用圧縮の必要性についてもある程度社会的に容認される傾向があった。しかし今回は、好調な企業収益の下で年功賃金カーブのフラット化をある程度実現した上でさらなる労働費用の圧縮をめざし、解雇規制を緩和しポスト型採用の幅を広げることで企業内での教育訓練投資費用も削減を意図する主張を企業側は続けている。こうした動きが企業経営者の将来に対するかつてなかったほどの不安から出てきているのか、もしくは社会的な反発など無視できるほどの自信から来ているのかは明らかではないが、過去には見られなかった特徴となっている点であることには間違いない。

日本型雇用システム成立の契機が 1940 年代の戦争に対応する総力戦体制であったとしても、その後の高度成長までの様々な歴史的な変遷を経て、そのシステム全体が形成されてきたという経緯を理解する必要がある。日本型雇用システムのあり方についての研究蓄積は重要であるが、その制度変更を政府主導の枠組みの中で決定し実行することには無理があるだろう。日本における雇用システムが経済環境の変化に対応して変化する際には、企業経営側の対応が中心となるであろうし、政府はその変化による負の影響を受ける部分など対する支援を政策的に検討していくという形での役割分担が望まれる。

注

- \* 本研究は、2018年度東京経済大学国内研究費（研究番号17-1）を受けた研究成果の一部である。
- i) 働き方改革関連した包括的な情報は官邸ホームページにまとめられている。<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>
- ii) 日本型雇用システム成立の経緯は野口（2010）の要約である。
- iii) 日本経済の特殊な仕組みを賞賛する形となったヴォーゲル（1979）は海外だけでなく日本でも注目を集めた。
- iv) アベグレン（1958）
- v) 海老原嗣生（2011）27～27頁
- vi) このような日本における雇用システムの理解は海老原が参考文献に示した著作で詳細に説明している。
- vii) 海老原（2012）、海老原（2010）
- viii) 高橋伸夫（2004）
- ix) 日本経済団体連合会（20015）「ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言」
- x) 井上（2017）、井上（2019）
- xi) 実際に、政府部内で「非正規」という言葉を使わないという内部通達が出されたという報道があった。井沢元彦は平安時代の貴族の政治手法を言葉が現実に影響を与える発想方法を井沢元彦は言霊主義と指摘しているが、これは現代の言霊主義とも言えるかもしれない。
- 共同通信（2019年9月3日）
- 「非正規労働者」とは呼びません。厚生労働省雇用環境・均等局が、国会答弁などの際に非正規雇用で働く人の呼称として「非正規労働者」や、単に「非正規」という表現を使わないよう求める通知を省内に出していたことが3日、分かった。通知は8月。
- 理由について同局は「『非正規』は雇用や雇用形態を表現し、働く人に対する修飾語としてふさわしくないため」と説明。原則として労働者を指す場合は、雇用実態に沿う形で「有期雇用」「派遣」「パートタイム」などの表現とする。
- 通知では、「働き方をひとくくりせず、実情をよく見た上で希望に沿った働き方の実現が重要だ」と考え方を示した。
- xii) 高度プロフェッショナル制度に関する届出状況（令和元年度）<https://www.mhlw.go.jp/content/000509726.pdf>
- xiii) 武者陵司（2011）は日本企業の経営力の向上を高く評価している。
- xiv) 日本経済団体連合会審議委員会（平成30年12月26日）
- 平成30年12月26日、安倍総理は、都内で開催された日本経済団体連合会第7回審議委員会に出席しました。安倍総理は、挨拶で次のように述べました。……その上で、経済界の皆様にも御協力いただきたいと思ひます。いよいよ来たなという感じかもしれませんが。中西会長、そしてお集まりの皆様、景気の回復基調を、より確かなものとするような、より確かなものとするような賃上げを是非お願いしたいと思ひます。先ほどの流れで、あくまで参考として申し上げますと、平成元年の賃上げ率は今年の水準の2倍ぐらゐあったそうであります。だんだん空気が微妙になってまいりましたが、実際に何パーセント上がったのか、具体的な数字を申し上げることは控えた方がいいかもしれません。ちなみに5パーセントであります。ちなみ

にであります。……

- xv) 採用と大学教育の未来に関する産学協議会 中間とりまとめと共同提言 <https://www.keidanren.or.jp/policy/2019/037.html?v=s>
- xvi) 海老原嗣生 (2018)

#### 参 考 文 献

- 荒井一博 (2001) 『文化・組織・雇用制度：日本的システムの経済分析』有斐閣
- 池永肇恵 (2008) 「日本の労働政策の方向性：多様化への対応と政策効果分析の重要性」PIE/CIS Discussion Paper; No. 389, 一橋大学経済研究所
- 石水喜夫 (2013) 『日本型雇用の真実』筑摩書房
- 井上智洋 (2016) 『人工知能と経済の未来——2030 年雇用大崩壊』文藝春秋
- 井上裕行 (2017) 「アベノミクスの雇用制度改革」, 東京経大会誌 (経済学) 第 297 号, 東京経済大学経済学会
- (2019) 「経済政策の視点から見たアベノミクスの働き方改革」, 東京経大会誌 (経済学) 第 301 号, 東京経済大学経済学会
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業——変わる経営変わらぬ原理』筑摩書房
- 海老原嗣生 (2010) 『課長になったらクビにはならない』朝日新聞出版
- (2010) 『「若者はかわいそう」論のウソ』扶桑社
- (2012) 『雇用の常識 決着版—「本当に見えるウソ」』筑摩書房
- (2014) 『いっしょうけんめい「働かない」社会をつくる』PHP 研究所
- (2016) 『お祈りメール来た, 日本死ぬ 「日本型新卒一括採用」を考える』文藝春秋社
- (2018) 『「AI でしごとがなくなる」論のウソ』中央公論社
- 海老原嗣生, 荻野進介 (2011) 『日本人はどのように仕事をしてきたか』中央公論社
- 小熊英二 (2019) 『日本社会のしくみ：雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社
- 岡崎哲二, 奥野正寛 (編) (1993) 『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社
- 経済協力開発機構 (OECD) (1972) 『OECD 対日労働報告書』日本労働協会
- 草野隆彦 (2018) 『雇用システムの生成と変貌—政策との関連—』JILP 資料シリーズ No. 199 労働政策研究・研修機構
- ジェームズ・アベグレン (1958) 『日本の経営』ダイヤモンド社
- 小池和夫 (1981) 『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣
- (1994) 『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社
- 島田晴雄 (1994) 『日本の雇用——21 世紀への再設計』筑摩書房
- 清家篤 (2000) 『定年破壊』講談社
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』日経 BP
- 鶴光太郎 (2016) 『人材覚醒経済』, 日本経済新聞出版社
- 鶴光太郎, 樋口美雄, 水町勇一郎 (編著) (2009) 『労働市場制度改革：日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社
- 永田 有 (2017) 『日本的雇用システムと法政策の歴史の変遷—バブル崩壊以降の労働政策の変遷—』JILPT 資料シリーズ No. 183 労働政策研究・研修機構

日本の雇用制度を展望するための視点

- 中村良二・藤本真中（2016）『小企業をめぐるヒトの移動概要―「採用と定着」調査・中間報告―』  
JILPT 資料シリーズ No.172
- 中野雅至（2014）『ニッポンの規制と雇用 働き方を選べない国』光文社
- 中村隆英（2017）『日本の経済統制：戦時・戦後の経験と教訓』筑摩書房
- 野口悠紀雄（2010）『1940年体制（増補版）―さらば戦時経済』東洋経済新報社
- 濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会―雇用システムの再構築へ』岩波書店
- 堀有喜衣・小杉礼子（2019）『若年者の就業状況・キャリア・職業能力開発の現状3 ―平成29年  
版「就業構造基本調査」より―』JILP 資料シリーズ No.217 労働政策研究・研修機構
- 増田悦佐（2013）「労働力市場を流動化させれば、若者の労働環境が良くなるというのはイス取り  
ゲーム経済学」『経済学「七つの常識」の化けの皮をはぐ アベノミクスで躍り出た魑魅魍魎  
ち』第5章 PHP 研究所
- 武者陵司（2011）「驚くべき日本企業収益性向上、その秘密と持続性」月刊資本市場 No.399, 資本  
市場研究会
- 安井健悟・岡崎哲二（2010）「労働市場・雇用システム改革」寺西重郎（編）『構造問題と規制緩  
和』第5章 應義塾大学出版会
- 山本勲（2017）『労働経済で考える人工知能と雇用』三菱経済研究所
- 松淵厚樹（2005）『戦後雇用政策の概観と1990年代以降の政策の転換』JILPT 資料シリーズ  
No.5, 労働政策研究・研修機構
- エズラ・ヴォーゲル（1979）『ジャパン・アズ・ナンバーワン』TBS プリタニカ