

座談会



平成 22 年版労働経済白書をめぐって



産業社会の変化と 雇用・賃金の動向

◀ 出席者 ▶

安部 由起子 あべ・ゆきこ

(北海道大学大学院公共政策学連携研究部教授)

石水 喜夫 いしみず・よしお

(厚生労働省労働経済調査官)

大湾 秀雄 おおわん・ひでお

(東京大学社会科学研究所教授)

篠崎 武久 しのざき・たけひさ

(早稲田大学理工学術院創造理工学部准教授)



はじめに

石水 議論に先立ちまして、白書の全体像について簡単にお話ししておきます。まず、わが国経済についての基本認識ですが、輸出と生産が持ち直し、個人消費にも経済対策の効果が表れておりますが、しかし、外需と経済対策に依存した経済拡大は、自律性を備えた景気回復とは申せません。今後は、所得や雇用の増加、国内消費の拡大などを中心に自律的な経済循環を創り出すことが課題となっております。

白書は、3章構成で、第1章「労働経済の推移と特徴」は、こうした景気の現状と今後の課題についてまとめております。バブル崩壊後の3回の景気回復過程でも、常に、自律的な経済循環を生み出すことが期待され続けてきましたが、今年の白書は「産業社会」という視点から、また、「雇用・賃金」「雇用システム」という視点から、これらの動向を長期的・歴史的に分析し、今後の着実な景気回復に向けた課題を整理しようとしたものです。

第2章「産業社会の変化と勤労者生活」では、競争力を備えた産業構造と労働生産性向上の関係について分析しました。白書では、より多くの所得と雇用を生み出し、産業・雇用構造の高度化を牽引する産業分野を「リーディング産業」と名づけ、産業間の労働力配置機能について分析しました。産業・雇用構造の高度化にそって、労働力が上手く対応していけば、生産性も上がり、より高い所得も生み出されていきますが、そこに問題が生じているというのが、今年の白書の問題提起です。

第3章「雇用・賃金の動向と勤労者生活」では、こうした産業社会面での問題を踏まえつつ、非正規労働者の増加や賃金格差の拡大について、批判的に分析しました。長期的な視野のもとに、人材の採用、育成、能力評価がなされ、すそ野広く、より多くの人々に支えられた労働生産性の上昇を実現することが重要であり、その成果が、賃金、労働条件の改善として、適切に分配されることが求められております。

I 第1章：労働経済の推移と特徴

石水 第1章「労働経済の推移と特徴」について、主要な図表を紹介します。まず、6頁の第1-(1)-1図

「求人倍率及び完全失業率の推移」では、2009年前半は非正規雇用中心の雇用調整が強まり、雇用情勢は悪化しましたが、その後は、完全失業率も静かに下がり始め、有効求人倍率も持ち直しています。また、9頁の第1-(1)-4図「景気循環と労働経済指標」は、一致指標、遅行指標などの動きを雇用指標中心に整理しました。今回の回復過程では、GDPが2009年の第1四半期を底に上昇し始めて、所定外労働時間も増え、2期おくらせて雇用者が増えて、失業率が下がっていますから、指標の上からは一般的な形で回復過程に入っています。

40頁の第1-(2)-2表「内訳別賃金の推移」は、賃金の動きが示されていますが、現金給与総額は2009年、31万5294円ということで、減少率はマイナス3.8%。統計調査開始以来、最大の減少率です。減少の要因としては、所定外給与が減る、ボーナスが減るということで、この裏にはリーマンショック以降の生産調整において、労使関係の中で雇用維持が重視され、その見合いで賃金調整が激しかったということがあります。

72頁の第1-(3)-18図「名目国内総生産に対する雇用弾性値と賃金弾性値」ですが、第14循環では雇用弾性値が小さい。景気の後退の中で、雇用維持に対して相当な努力があり、労働面での調整は、賃金調整が中心であったということが分かります。

76頁から第1章第4節「労使関係の動向」ということで、経営者団体やナショナルセンターが対応してきた事柄をまとめています。77頁の下で、2009年1月15日に取りまとめられた日本経団連と連合の「雇用安定・創出に向けた労使共同宣言」について触れています。労使で非常に久しぶりに合意し、共同宣言を出し、長期雇用の意義と雇用維持の取組を宣言する。その後、3月23日、政府も入りまして、政労使合意というふうになっていきますが、そういったことが、賃金にしても雇用にしてもデータとしてあらわれており、労使関係の動向と一体的に理解する必要があります。こういう取組やその成果の上に景気回復が出てきておりますので、景気の自律的な回復へということも、これらの現状認識を踏まえ行われるべきものと思われま。白書は、この後、2章で産業の展望を、3章で雇用・賃金について検討することとなりますが、そこに入る一歩手前ぐらいのところまでコメントやご意見をいただきたいと思ひます。

篠崎 私が気になったのは、失業や労働力人口の変

化の箇所です。労使協議のお話もありましたが、協議の際に外れてしまう人たちがいる。特に失業者は労使協議の対象から外れてしまうことが多いのではないかと。特に失業に関しては失業期間が長期化しているのではないかとこの点が気になっていて、ここは、注意して見ておいたほうが良いと思っています。企業の中で囲い込む人材と、囲い込まない人材という二極化が完成しつつあるか、もしくはもうかなり完成してしまったように感じました。

そうすると、一たん失業プールに出てしまった後に、もう一回戻れる道筋をどう確保するのか、また労働組合側が非正規雇用や失業者に対してどういう取組をするのかといったあたりに関して、お考えがあれば教えていただきたいと思います。

安部 労働組合組織率が上がっていますが、その内訳を見てみると、どこで上がったのかイメージが付きにくい。例えば、非正規で組織率が上がったのであれば、卸売・小売などが目立って上がるのでしょうか、そこでの変化は大きくはないようです。第3章のほうの労使関係のお話に関しては、組織化されていない非正規や失業者といった人たちの声が、どういう形で、組織されて入ってくるのかというあたりを疑問に思いました。

大湾 雇用と賃金の調整についての評価ですが、白書では非常に単純化して、労使で雇用維持に取り組んだことで、GDPの低下ほど雇用は減らなかったとしていて、これは調整は、基本的には賃金の引き下げ及び労働時間の減少で行われたという評価ですね。これは基本的には正しいと思うんですが、実際にはもっと複雑だと思うんです。例えば、ほかの指標を見ますと、雇用人員判断DIの水準を、過去の2回の景気後退と比べると、さほど変わらない。要するに、企業の経営者の労働力の過剰感というのはそんなに変わらないのに、失業率の上昇スピードがものすごく速くて、雇用調整を実施している事業者の割合も極めて高い。それから、若年層、壮年層の非自発的離職の規模というのが、過去に比べてかなり大きい。雇用調整のスピード自体は非常に急激に進んだというのが、各種統計にあらわれていると思います。

これは先ほど篠崎先生のおっしゃられたことと関連しますが、非正規雇用者を対象に雇用調整が一気に行われて、ある程度打ち止め感が出たことで、正規雇用の従業員にはさほど不安感が広がらない。あるいは、

広がらないように経営者が配慮したという面と、それから、離職した非正規従業員というのは、もともと賃金レベルが低くて、所得が高い正規従業員が残ったということで、消費に対しては、雇用の調整ほどに悪影響は出なかったのかなと。そういう解釈が一つできると思うんです。

それから、労使関係は非常に大事だと思うんですが、今回、企業側がそれほど雇用を削減しなかった背景として、「2007年問題」といって騒がれたように、団塊の世代が一斉に退職していく時期と重なったという構造的な要因も雇用を下支えしたという、ラッキーな背景もあるかなと受けとめています。

もう一つ、今回の景気後退局面で、賃金調整が進んだことは一つ評価できると思いますが、その一つの背景として、賞与とか一時金制度の改革が、1990年代後半以降、進んだということが貢献していると思います。賞与というのは長い間固定されていて、過去の景気後退局面でもあまり削減されなかった。例えば、80年代前半までのデータを使ったジョン・テイラーの研究によると、総体としては、賞与はさほど弾力的には調整されず、むしろ春闘という、いわば同期化された賃金決定の仕組みが、早い賃金調整につながったという結論を論文の中で出しているわけです。確かに景気変動の中でも賞与はそれほど削られていない。ところが、1990年代後半から、景気変動に合わせて人件費をコントロールするために、より弾力的に賞与を連動させるという仕組みが広がったわけです。総報酬制の導入によって、賞与に対しても給与と同じような健康保険料、厚生年金保険料がかかるようになったので、賞与を高水準に維持する必要がなくなったということも影響を与えていると思いますけれども、日経連の調査だと、賞与の決定に業績連動方式を導入している企業の割合が、2002年は30.2%、2008年には46.2%と上昇していますので、景気後退局面で比較的迅速に賞与がカットされた背景には制度的なものがあると思います。

それから、篠崎先生は「囲い込み」という表現をされましたが、正規と非正規にかかわる問題では、正規雇用を希望する非正規労働者をいかに正規雇用へ転換させていくかというのが大きな政策課題として残っていると思うんです。そうしてみますと、非正規雇用の中で正規への転換を希望している者のうち、大体どのぐらいがそれに成功したかという数字を毎年トレース

していくということが大事だと思うんですが、今の白書の中では少しわかりにくい。非正規雇用からの転職者の中で、正規雇用への転職を行った者の比率を計算している正規雇用化率という指標がありますが、この数字を見ると、2009年に21.1%です。

ただし、非正規の中にも、正規の就業形態への変更を希望していない人がたくさんいて、実際に希望しているのは、白書によると約27%。そうしますと、27%の人が希望している中で、正規雇用化率が21.1%というのが高いのか低いのか、よくわからないというのが最初の印象です。私の計算では、今、非正規雇用者数というのが1708万人いる。そのうち27%が正規への転換希望者だとすると、掛け算すると460万人。460万人の非正規労働者が正規への転換を希望している。一方、非正規から正規へ転換した者の数というのは34万人いる。これは母集団が完全に一致するかどうか定かではないんですけども、単純に計算すると、460万人のうちの34万人なので、転換率7.4%。これだと確かに低いなという感じがするわけですね。こういった希望者のうち、どのぐらいが転換できているかということを経年トレースして、なおかつどういった人が転換しているかというデータをきちんと蓄積していくということが、今後の政策の効果を見る上で大事ではないかなと考えています。

石水 先生方のコメントは、労働組合の行動に関係して共通するところが多かったと思います。企業別労働組合の行動は、いかにして社会的なものとなり得るのか。労働組合に加入していない人たちの労働生活は、どのように守られるのか。そういうところが三先生方の中に共通する問題意識と感じられました。

白書の第1章4節には「労使関係の動向」があって、80頁第1-(4)-4表「労働組合の産業別推定組織率の推移」を示しています。安部先生からの質問は、産業のウェイトを考慮しますと、2009年の組織率の上昇は、やはり卸売・小売業の上昇が1つのポイントとなっています。243頁の付1-(4)-5表「労働組合員数に占める女性の割合」で、女性の組合員数を示していますが、2009年292万9042人で増えています。組織率の上昇をポジティブに言えば、女性の多い職場で組織化が進み、今まで継続的に下がってきた組合組織率が上昇に転じたということなのですが、しかし、やっぱり2009年の組織率の上昇は、分母の雇用者が大きく減って、正社員は残ったけれども、組合員は残ったけ

れども、それ以外の層で雇用調整がなされたという面が大きいです。ですから、結局、組合で守られない人たちは、雇用はどうなるんだろうと。そこを白書はどう考えているんだろうと、そういうことになると思います。

大湾先生は、マクロの雇用・賃金の関係については、大枠としては白書の説明でいいんだけど、現実問題として、非正規に集中的に雇用調整があったんじゃないかと。これはご批判であったと思います。

労働政策の検討では、労使で議論するわけですけども、そこは組織労働者の世界と経営者団体の世界で、皆さんの話は、ここで非正規労働者の課題がどういふふうに分かれていくんだろうという疑問だと思います。私の考えとしては、経営者団体も、個別企業の経営者ということではなくて、社会的な責任を果たすべき経営者グループ。あるいは、労働組合、ナショナルセンターも、個別の労使関係を代表するということではなくて、日本の労働者を代表するという、そういう社会性を持っている運動なんだという視点で政策議論に参加していただいている。その上で政策は、非正規の人たちまできちんと手が伸びていく政策をつくっていくというのが、まず基本の道筋なのかなとは思っています。ただ、批判はたくさんあります。

大湾先生の賃金調整と賞与の話ですけども、これはテイラー先生の立派な研究にはとても及ばないわけですけども、一応、44頁に第1-(2)-5図「賞与と売上高経常利益の関係」があり、確かに利益変動に応じて賞与が調整されるという動きがあって、これが今回、調整弁の一つとして使われています。

それから、雇用調整とのかかわりでは、2007年問題があって、雇用を大切にしたい方がいいというのは、歴史的な経過からいってラッキーな側面もあったという話があったわけですけども、これは同じ事柄の言いかえなのかもしれないですが、労使関係の議論の中からいけば、1990年代半ばに新時代の日本の経営というふうについて、柔軟な雇用層があって調整するんですよ、長期蓄積能力活用型のところは、合理的な形で新しいコンポーネントをつくっていくんですよというふうにあったわけですけども、やっぱりそれでなかなかうまくいかないという状況があった。それが2007年に噴出し、2009年には労使共同宣言になったとすれば、90年代の議論はかなり大きく変わったことになります。少なくとも労使の中の議論でいけ



いしみず・よしお氏

ば、主体的にそれを転換させるべく動いてきた世界があって、それが今回の雇用調整にあらわれているという読み方を、我々の場合はしているわけです。同じ事柄の裏表なのかなとは思いますが。

大湾 多分それは構造的な要因も、労使の

話し合いの中に影響を与えているという意味で、間接的にすべて含んでいるという訳ですね。

石水 そう思います。しかし、それはそれとして、最後の最後にやはり非正規の問題が残ってしまって、これに経営者団体はどう取り組むのか、労働組合はどう取り組むのか、政府としてどう取り組むのかというところは、今、大きく我々の前に宿題として残っているという構図なのかなと思われま。

*企業における人材育成

篠崎 90年代の終わりから2000年代の初めにかけて、かなり大規模な雇用調整がありましたよね。今回、雇用量に手をつけずに、賃金調整をした理由の一つは、企業がもうこれ以上人員を削れないところまでできているということがあるのではないかと思います。そうすると正社員の賃金を削るしかないだろうということになって、最終的には賞与に手をつけたと。

先ほど90年代に出た「新時代の日本の経営」の話がありましたが、あの議論の中身は、正社員はコア人材だけ採って、それ以外のバッファ部分は非正規で全部やるというようなかたちで今でも残っているような気がします。ですから、あの考え方を経営者団体が完全に捨てたとか、転換したということにはなっていないような印象があるのですが、どうお考えですか。

石水 白書を出しまして、労使で議論をしますと、やはり長期雇用を軸にして、人材育成を行っていくというのが日本の雇用の原則で、そのことが確認されたことはよかったというのが大方の受けとめなので、エンプロイアビリティとか、労働者個人個人の責任において技能形成をすとか、労働関係の個別化が一方的に進んでいくという状況からは、かなり変わってきているのではないのでしょうか。白書の264頁に付3-(1)-1

表「雇用や人材育成についての考え方」というのがあって、1997年は「能力開発は本人主体で行う」というのが48.9%、「会社主体」が23.7%ですが、2007年になりますと、「会社主体」は76.3%で、数字は完全に逆転しています。90年代に議論されてきたことはかなり変わってきている。ただし、篠崎先生がご指摘されるように、そういう長期雇用がどれぐらいのボリュームになっていくのかとか、そこがどう見極められるかというのは、ちょっと私もまだわからないですね。

篠崎 コアの人たちの能力開発に関しては、基本的に個人の責任ですという方向から、会社が面倒を見るという方向に変わったのはいいのですが、企業は、コア人材を少なくして、その特定の人にだけ集中して能力開発を行い、それ以外の人たちに関しては、実はほとんど責任を持たなくなっているような印象があるんです。ではそれ以外の人たちの能力開発はどうなるのか。先ほどの非正規の話と関係するのですが、最終的には国が何らかの支援をして、能力開発を行うということにならざるを得ないと思います。少なくとも企業がそこまでやるということにはなっていない。昔よりむしろ選別が進んでいるような印象があります。そのあたり今後どういう政策を進めていけばよいかということについて、お考えがあれば教えていただければと思います。

石水 2つありまして、一つは、現在の経済活動とか、現在の景気とか、そういうものを前提にしてしまうと、なかなか前向きな、拡張的な議論ができなくなる。個別企業だけでは解決できない問題なので、これは第2章の産業の展望ということもありますけれども、経済運営とか、産業政策とか、そういうものの検討の中で、どれだけ日本社会の中に生産や所得のパイをつくり出していけるかということが大きく関係しているかと思っています。

もう一つは、確かに今の議論のままでは、ある意味企業のエゴもあるし、限られたコア人材で、筋肉質で事業をしていきたいということに、その限りでいけばそういう議論になるわけですが、しかし、それでは決して企業活動としても社会的な理解を得られない。あるいは、労働組合としても、自分の組合員のところしか見ていないということであれば、組織率も低い中で、社会的存在として国民からも理解が得られない。

そういう雰囲気の中で経営者団体や労働組合が社会

性を認識しながらどう議論していくか。篠崎先生がお感じになっているような雰囲気というのもあるとは思いますが、議論の枠組みとして、やはりそういう社会的な問題の世界に労使をきちんと引っ張り出して、国だけの責任とか、国の財政負担で面倒見るとかということではなくて、労使関係なり雇用関係の中でどういことができるのかという議論をしていかないとけない。そういうことについて政治的な枠組みも新しくなりましたけれども、国民全体が望んでいることでもあるんだろうと思います。

最終的な結論として国が何らかの形でお手伝いをしないといけないとしても、産業社会の中にきちんと働くということとして位置づけなくてはなりませんので、産業とか経済の展望ということを考えながら、少し拡張的な雰囲気の中でそのことを議論する必要があると思います。

*企業内における正規と非正規

大湾 企業が人材育成にこれまで以上に力を入れることで、選別が進むということはないのではないのでしょうか。つまり、リターンがあるからコストをかけるわけで、今までは気づいていなかったリターンというのに、今、気づいているんだと思うんです。ですから、必ずしもそれがすぐに選別につながるということではなくて、おそらく企業も、コア人材とコア以外の従業員の比率をどうバランスとるかということのは、まだ試行錯誤の段階だと思うんです。我々労働経済学者も政府も、企業が意思決定する際に、非正規とコア人材をどの範囲で選択するかということ、このトレードオフをどう決めているかということをもっと理解する必要があるのではないのでしょうか。

安部 篠崎先生はどちらかという二極化じゃないかとお考えなんですよ。

篠崎 説明が悪かったかもしれませんが、企業は短期的にも長期的にも、コストをかけた分、リターンが返ってくる労働者だけ採っているというのが私の印象なのです。そういう意味での二極化です。最近、学生の就職状況などを見ていると、1人で何社も内定をとってくる一方で、もう一方では全然とれない人がいる。あるいは、企業としては最初に何人採るといふように宣言はするけれど、じゃあそこまで実際に採るかということ、採らないことが結構多い。リターンに見合う人材だけ採っているという意味で、選別という言い

方をさせていただきました。

安部 私も二極化ということがあるのかなと思うんです。今おっしゃった学生の話のようなことは私も実感としてわかりますし、多分そうなんだろうな。ただその一方で、ではコア人材が正規雇用かという、実はどうなのかなと。つまり、非正規雇用がどんどん増えていますので、非正規の人にもコアな働き方をしてもらわないと会社としてはきっと困るんだと思うんです。転換というのはまさにそういうお話で、非正規の中でも、本人に能力もあってやる気もあるという人は正規化の方に向いていったほうがいいと。

他方で、ワーク・ライフ・バランスといった観点からみると、正規と非正規に二極化していて、その中間がないのがいけないという議論があるんです。「中間」が望ましいという労働者側の強いニーズがあって、経済学の枠組みで考えると、2つ選択肢があったら、それらの中間はいいことのはずというのが普通の考え方ですから、二極化は合理的ではないと考える向きもある。これが例えば、短時間正社員が望ましいとか、そういう話になってくる。それは企業もわかっていると思います。

二極化が進行していて、正規と非正規の中間に近いようなところは、ほんとうになくなってきているのか。それとも表面的に見えないけれど、中間に近い形態もあられつつあるのか。そうであれば中間というのはどういう状況なのかを、もう少し考えてみるというのかなと思います。ほんとうに中間が出てきていないとなると、それはそれで問題ですし、あるいは、中間が出てきているけれど、そこに差別といいますか、例えば、賃金が非常に低いとか、そういうことがあればそれはそれでまた別の問題ということになるかと思うんです。

篠崎 非正規から正規への転換の問題とも絡むのですが、例えば、失業プールから直接正規雇用への転換を図るような政策を打つのか、それとも、一たん非正規プールを通した上での正規への転換を図るのかとい



あべ・ゆきこ氏

うのは、政策的には全く異なると思います。おそらくヨーロッパの経験でいうと、効果があるのは非正規プールを通すという方法で、正規に直接というのは難しい。ですから、まず非正規雇用の枠をどれぐらい拡大するかという話と、あとは非正規から正規に転換するか、あるいは、その間の段階をどう整備するかということが、これから求められていく政策なんじゃないかなと思っています。

II 第2章：産業社会の変化と勤労者生活

石水 第2章「産業社会の変化と勤労者生活」では、日本の産業・雇用構造を長期的に分析しました。2009年春から景気が回復してきていますが、今までの雇用維持とか賃金調整に取り組んだ対応から、将来の産業社会を見据えた新たな対応へ切りかえていく必要があります。今後を展望するという視点から、産業社会の長期的、歴史的な分析を行ったものです。

87頁の第2-(1)-2図「製造業の構成割合の推移」は、産業構造とリーディング産業の関係を考えたものですが、これはごらんになってお分かりいただけますように、時代とともに左上から右下の方へエートの高い産業がシフトしていきます。繊維・衣服、石油、化学、一般機械、電気機械、輸送用機械というふうにリーディング・インダストリーがバトンタッチされているわけです。かつては一般機械と電気機械は産業分類で区別できませんでしたが、また、今日では新エネルギー・省エネルギーだとか環境関連ビジネスだとかいろいろなことは言われておりますけれども、これも、まだ統計で表象することができず、機械や化学の産業の中に入り込んでしまっているのかもしれない。どうしても統計は後追いになりますので、20年後、30年後にその辺が明らかになりますと、やはりリーディング・インダストリーは、右下のほうへバトンタッチされていくという姿になっていくのではないかと思います。

大切なことは、こういう産業構造の変化に労働面がうまく対応していくことだと思います。111頁の第2-(2)-1図「産業別労働者構成が労働生産性に与える影響」は、労働生産性の上昇率を労働者構成変化要因と産業内生産性向上要因に分けて、リーディング・インダストリーが、所得と雇用を創り出し、牽引する力を、労働者構成変化要因によって見たものです。この

要因は、1950年代から80年代位までプラスですが、その後小さくなり、2000年代にはマイナスになりました。その背景としては、生産力の高い産業分野が雇用を削減して労働生産性を引き上げるように動いたこと、生産力が停滞する産業分野が非正規雇用を増やし、人件費を抑制しながら事業を拡張したこと、などが指摘できます。

120頁の第2-(2)-7図「実質国内総生産と労働投入量」では、生産量が増えてくると労働投入量が増えてくるといふ、概ねのパラレルの関係がありますが、2000年代に、製造業だけがラップのように広がり、離れていきます。このギャップが、生産増の中で雇用を削減して生産性を上げた部分と考えられます。121頁の第2-(2)-8図「労働生産性と時間当たり賃金の上昇率」では、生産性が上昇したのに、時間当たり賃金上昇率が低下したことが分かります。これも製造業で特筆すべき状況です。労働生産性が上昇した分、例えば、労働時間を減らす、すなわち、時間当たり賃金を高めるという選択もありえたと思います。こうしたことが、2007年問題として技能継承問題が言われたり、ワークライフバランスの問題として過重労働が言われた背景と考えられます。

135頁の第2-(3)-9図「技術・産業の発展と雇用の拡大」は、新エネルギー・省エネルギーだとか、環境関連分野だとか、医療・福祉関連分野だとか、今後の産業発展の可能性がある分野が、同時に、雇用創出の分野としても期待されていることが分かります。特に、技術を進歩させ、雇用を増やしていくことが期待される場所ですので、雇用を削減し、労働生産性を上げるというのではなく、付加価値を増やして雇用を増やすという議論もしたいと考え、このような分析もせました。

*産業構造の変化と雇用

安部 私が興味を持ったのは第2-(2)-2図(113頁)です。製造業は人は増えていないけれども、生産性が上がっている。逆にサービス業などは、人は増えているけれども、生産性は上がっていない。ただ私はどちらかといえば、製造業をどうにかしようというよりも、日本の産業構造自体は確実にサービス業のほうに移っていくという現実を直視すべきだと思います。例えば、先ほどご説明のあった製造業は生産性が上がっても賃金が上がっていないというお話は、グローバリ

ゼーションの中で、製造業は海外と競争しなくては行けないが、グローバルゼーションの影響は、卸売・小売業、サービス業では製造業に比べると格段に小さいということと無関係ではないと思うんです。賃金も海外と競争せざるをえないということがある。

ただ、私は、日本の雇用を生むということは、それほど悲観しなくてもいいのかなと思っています。そういうことを言うと、とり方によってはご批判もあるかと思いますが。日本は、究極的には労働力が不足する経済であるというのが、少なくとも他の先進国と比較した場合の実態ではないのかと考えています。例えば、失業がありつつも、他方で介護や農業といったところでは人手不足が生じている。人手不足が生ずるのは、基本的に賃金が上がって調整するという通常の経済学のメカニズムが働いていないことを意味します。

ただ、介護で賃金を上げるというのは、介護というのが非常に公的な産業、つまり公的部門が関与した産業であるということで、なかなか難しいですし、農業も海外との競争があり賃金が上がるような話は難しい。産業構造は高齢化などの理由で変わっていくということを考えると、製造業をどうにかするというよりは、やはりミスマッチの解消を積極的にやるということのほうがいい、あるいは、現実的なのかなと考えているところです。

大湾 私も基本的には安部先生と同意見なんですけれども、日本の雇用環境が悪化している背景に、製造業が雇用を吸収していないというのが事実としてあることも押さえておく必要があると思うんです。それは特に高卒の就職市場を見ると明らかで、高卒の就職率が、以前にも増して景気の変動に大きく左右されるようになってきている。人的資本蓄積が重要な製造業であれば、ある程度毎年継続的に雇用するというのが大事だけれども、そういう人的資本蓄積がそれほど大事じゃないサービス業の多くの分野では、ほんとうに需要に合わせて採用の枠を増減できるために、就職率が大きく年によって変動するという現象が起きている。

こういった労働市場の問題を改善するには、製造業で雇用を増やすことが望ましい。ただし、製造業で雇用を増やすというのは、非常に難しくなっている。それは3つ理由があると思うんです。1つは、昔と違って日本は経済大国になってしまったので、どんなに労働生産性を上げ競争力を高めても、輸出を増やして、生産も雇用も増やすということがだんだん許さ

れなくなっている。輸出が増えると現地生産を増やしてとか、そういった圧力が強まるわけです。

2つ目には、従来日本が国際競争力が強かった分野において韓国、台湾といった競争相手が増えて、これまでのような競争力を維持し、地位を確立して維持していくということが非常に難しくなっている。

3つ目は、ある程度は政策的な配慮が可能だと思いますけれども、日本は法人税の税率が国際的にみて高い。かつ解雇規制が他国に比べて強い。そうしますと、日本で生産拠点を維持しながら競争力を維持することは非常に難しくなっている。こういった環境で、製造業の雇用というのは今後も増えないだろうということ、私も安部先生と同じく考えています。

ここから先は批判ではないんですけれども、分析の仕方として、労働生産性の上昇率を要因分解して、労働者構成変化要因というのを見ていますよね。これがマイナスの影響を及ぼしていると。つまり、労働生産性の高い産業で労働者が減少して、労働生産性の低い産業で労働者が増えているということを指摘しているわけです。でも、この解釈というのは正しくないのではないかなと。そもそも産業ごとにつくっているものが違うわけで、そうしますと、産業間で労働生産性を比較するというは、そもそもあまり意味がない。我々がある産業は競争力があるという場合、それは産業間で比較しているわけではなくて、同じものをつくっている他国の産業と比べて生産性が高いといっているわけです。

では、国民所得統計上の労働生産性というのは、何によって決まってくるかという、一番大きな要因は、資本ストックの大きさです。要するに、資本投下率が高い産業であるほど、生み出された付加価値の中から、利子や借入金、配当など、たくさん払わなくては行けないので、それだけ付加価値を多くしなくては行けないと。それがそのまま金額で見た労働生産性の水準の高さにつながっている。そういう競争力とは関係のない会計上の関係がある。ですから、産業ごとに



おおわん・ひでお 氏

労働生産性のレベルそのものを比べると、電力とか、非常に重厚長大な産業がやっぱり高いわけですが、そういうのを単純に比較しても、あまり意味がない。

2つ目には、こういった分析をするときに、実質化して分析するわけですが、実質化すると、産業間での相対的な高さというのは、基準年に大きく依存してしまうわけです。つまり、例えば、半導体なんかを見ますと、非常に労働生産性の伸びが高い。基準年から労働生産性の伸びだけどんどん割り引いていくと、過去にいけばいくほど労働生産性の水準は低くなってしまいます。ですから、1980年基準で、1970年の労働生産性を産業間で比べても、全くおかしな話になるわけですね。労働生産性の伸びの高い産業ほど、水準が低いという結果になってしまいます。

そういった理解に立って今回の結果を解釈すると、50年代、60年代は非常に労働者構成変化要因によって、労働生産性の伸びが高かった。そのプラス要因は80年代まで続いたけれども、2000年代はマイナスだった。この一つの大きな要因というのは、昔は、資本ストックの高い分野に雇用者が移動していたので、いわゆる統計上で見た労働生産性の高い産業に雇用がシフトしたということで、この構成要因の押し上げが高くなっている。

もう一つ考えられるのは、過去にさかのぼってみると、製造業からサービス業へのシフトというのは、80年代ぐらいからはっきり出ているわけです。過去にさかのぼると、実質で見た労働生産性の低い製造業から、実質で見た労働生産性の高いサービス業に人が移動するということになりますから、これもやっぱりプラスの押し上げ要因になると。そうしますと、基準年が移動すると今の結果も変わる可能性があると思うんです。

篠崎 今、お二人の先生が言われたことと関連することで、1つは、これはやはりデータの話で、細かいことなのですが、労働投入量と、生産性との関係についてです。例えば総生産が拡大しても就業者数が伸びないという話がありましたけれども、おそらく生産現場で製造業にカウントされない就業者を使っていることの影響があると思います。派遣や請負だとサービス業に分類されてしまいますから、製造業の雇用者としてカウントされません。派遣や請負を使えば、生産額は伸びますが、就業者数は伸びないという話になる。とすれば、もしある分野におい

て、生産額と就業者数との関係を正確に見なければ、生産に投入した実質の労働投入の総数を何らかの形で推定しないと、おそらく関係は見られないのではないかと、それがまず一つです。

もう一つは、安部先生が指摘されたのと関連していて、実際に就業者をどこで伸ばしていくかということを考えてときに、幾つかの分野を白書では取り上げているのですが、就業者数の伸びと生産性の話は少し切り離して考えないといけないのではないかと。例えば、医療・介護の分野で、これから就業者数が伸びる可能性がありますよという話がありましたが、例えば財政状況が厳しくて予算が決まっている中で、診療報酬や介護報酬として支払える額はどうしても決まっていますよね。そうすると賃金を上げることも、正直ままならない。そういう分野にたくさん来てほしいといっても、通常であれば、労働者が自発的にいくことはなかなかないんじゃないかなと思うんです。

人手不足ですから、失業に関してはそれほど気にしなくてもいいというのは、それはそう思うのですが、では就業者がある分野に移動するときに、同時に生産性が伸びるのかという話は、多分されていないような気がするのです。これは大湾先生の議論と一緒に考えてみても、生産性が高い分野に人がいっているわけではないですよ。特に介護に関しては、介護報酬を上げない限りやはり難しいのではないかと。一生懸命頑張っても、賃金が上がらないという状況になったときに、そこを目指す人が果たしているだろうかという話です。ですから、もし就業者を確保したいということであれば、同時に介護報酬の上昇なんかについても考えないといけない。そこについてどう考えられているのか、ちょっとここでは私には読めなかったので、教えていただきたいなと思いました。

大湾 話を戻して申し訳ないですが、生産性のデータを使う場合は、ほんとうに注意深くやらないといけないと思うんです。というのは、いろいろな要素がそれをねじ曲げる方向で働いていますので、例えば今、派遣の話がありましたけれども、正社員が派遣に切り替わったときに、派遣社員が何をやっているかというのは、統計をつくる側はわからないので、派遣への支払いは投入コストとして測るわけです。そうすると、社内の正規従業員がつくっていただければ200円かかったものが、派遣の人がつくと100円で済む場合、高い人件費がより低い投入コストに切り替わることで、正規

従業員一人当たりの付加価値はその分上がってしまう。ほんとうは生産性が上がっていない。生産性は上がっていないんですが、社内から外部調達へ切り替わった労働の中身を統計を作る側が把握できないために、生産性を大きくカウントしてしまう可能性がある。

これはアメリカでも以前、かなり議論がありました。中国にどんどんアウトソーシングした結果、国内の生産性は変わっていないのに、中間財を社内よりもより安く中国から調達した分、従業員一人当たり付加価値は一応数字では上がってしまうわけです。それがアメリカの 1990 年代から 2000 年代の生産性を押し上げたという指摘があります。日本でもおそらく、中国へのアウトソーシングが進んでいますから、同じ問題が多分生じていますし、派遣によって生産性が上がっているということもあると。そうしますと、製造業で雇用が減っていて、生産性が上がっているといったときに、その上がっている内のある部分は、そういった派遣要因や、中国にアウトソーシングした要因などが重なっているという可能性もありますので、数字をそのまま受け取るわけにはいかないという面があると思います。

* 国内雇用の創出

石水 生産性の分析や数値の処理について、いろいろなお意見をいただきました。今後の分析の改善に向けて、十分意識してやっていきたいと思えます。ただ、賃金や雇用の抑制傾向に関しては多面的に検討し解釈しているの、その点は申し添えておきたいと思えます。

ここで提示しようとした問題意識は、どうしたら日本の国の中に高い賃金の雇用をつくっていきけるのか。また、そういう雇用でないと、なかなかこの国の中につくっていけない、ということです。国際競争の中で、いろいろな意味でコストの高い日本においてやっていける雇用をつくるということになると、戦略的に高い賃金をねらっていかないとはいけません。その場合に、産業面から表す方法として、一つは労働生産性というものを使ったわけですが、このほかにも利益とか、付加価値とか、いろいろな方法があるかと思えますので、今後も取り組んでいこうと思えます。

また、篠崎先生が言われたように介護労働については、最後は報酬をどうやって上げていくのかというこ

とになるわけですが、その源泉も、日本国民全体に賃金が上がるとか、それで担税力が上がってくるとかいうことの中でまかなわれる。それがまたサービス産業のほうにも均てんしていくということだと思えます。

現実問題として、今、それがなかなかうまくいっていません。今後に向け、リーディング・インダストリーを戦略的に意識して、高い賃金といいますか、より大きな GDP をつくっていくということは、産業面からも、雇用面からも考えないといけないことだと思っております。

篠崎 かなり雑駁な話になってしまいますけれども、国民所得をどこで稼ぐかという話になると思うのです。先ほど、貿易財と非貿易財の話がありましたけれども、貿易財で稼ぐというのは、国際競争力を高めれば良いという話に帰結すると思うので、目標がはっきりしてわりとわかりやすい話になります。問題は、非貿易財の競争力を高めるというの一体どういうことなのだろうと。非貿易財は基本的に国内の中で完結してしまっているの、その中で賃金なり、それから生産性といったものを上げていく際に、どういうプロセスを考えていらっしゃるのかが、白書からは少しよくわかりませんでした。

石水 それは私もわからないんですけれども、それは何か経済的にこういうふうに考えますというような世界はありますか。

安部 例えば介護であれば、介護のサービスを受けた人は、本人にせよ、家族にせよ、うれしいわけですね。これならかなりお金を払ってもいいと。この意味での主観的評価は非常に高いと思うんです。

石水 高いと思えますね。

安部 潜在的にはものすごく高いと思えます。ただ、これだけの介護サービスを受けて、それなりに多額のお金に換算できるだけの効用みたいなものは得ているけれども、ではその分利用した自己負担を払っているかということ、おそらくそういう世界ではない。言ってみればマーケットメカニズムが働いていないんです。ただ、だからといって、介護にマーケットメカ



しのぎ・たけひさ氏

ニズムを働かせようとするれば、それに反対する意見もたくさん出ると思いますので、このあたりが非常に難しい。

ただ、ある意味のいびつさはあるんじゃないかなと思うんです。つまり、サービスを得たことによって、利用者の受けているベネフィットというのは、潜在的には非常に大きいものがあるけれども、それが介護労働をしてきている人たちの所得に反映されていない。もっと言えば、こういう労働というのは社会にとってほんとうにありがたい労働だけれども、ではみんながやりたいと思うような労働になっているのか、やりたいというインセンティブを与えられるものになっているかという、そうではない。これはある意味、非常に不健全な状態だと思うんです。ありがたい労働に、社会が感謝し応えていないということにもなりますので。

石水 なかなか答えが出にくいと思うので、極端な議論としていうと、やっぱり一つは、マーケットでやりましょうという議論があると思うんです。

安部 もちろん。

石水 規制緩和で、そこには大きな潜在需要がありますよという一連の議論がありますよね。もう一方で、そのありがたいというのは人の価値観の形成の問題なので、やはり政治的な意思決定によって、その価値が定められなきゃいけない。その中で、そういう分野に税金なり何なりを投入してやっていくという世界と、これに我々日本人は一体どう取り組んだらいいんだろうなというのが、非常に見えなくなっているというか、わからなくなっている。ある一時期までは、それをマーケットでというのでパーツといきまされたけれども、しかし、その揺り戻しも起こっています。今後の方向性について、国民経済的に考えていくとか、少し幅広く議論していかないといけないかなと思うんですけれども。

大湾 やはり国として、市場メカニズムと規制をうまく組み合わせるということは、うまくできていないと思うんですよね。介護の問題もそうですし医療の問題も、すべての国民にサービスを提供するという基本的な線は守りつつも、そこである程度市場メカニズムを使って、富裕層に対する医療サービス、介護サービスというものがもっと自由に出てくるような環境を整えることができると思うんです。そういうふうにはハイエンドのビジネスと、標準的なビジネスが多様化して

くれば、その中で人が移動して、キャリアアップしていくというような仕組みが出てくると思うんです。ですから、やっぱり規制緩和を——うまい規制緩和ですね。行政が全く関与しない規制緩和ではなくて、規制を最低限しつつ、市場メカニズムを部分的に導入していくことが必要なんじゃないかなと。

それから、全く話は変わりますが、やっぱり日本企業の組織の柔軟性があまりないために、ビジネスの機会を失っている部分は結構あると思うんです。例えば、半導体市場というのは、今、日本の企業というのはかなり劣勢なわけです。これはやっぱりアメリカの半導体メーカーが、分業をうまく利用したと。要するに、設計、販売をやっている会社はシリコンバレーにあって、そこで設計した半導体は台湾でつくらせて、その台湾の会社は、いろいろな半導体メーカーから注文を受注して、規模の経済を働かせてコストを下げる。そういうことをアメリカの半導体メーカーがやり始めたときに、日本は垂直統合された生産というビジネスモデルから、どうしても抜けきれない。それはやはり、雇用を守らなくてはいけないというのが大前提にあるというのもあると思いますけれども、海外の企業とうまく協働していくということが、まだ不慣れだという面もあると思うんです。

そうやって国内に残すべきもの、あるいは海外に出していいものをうまく峻別して、それに合った企業組織を柔軟につくっていくという力を日本企業がつければ、もう少し日本の製造業も競争力を増していくんじゃないか。そうすると、雇用の機会としては、研究開発とか、あるいは情報処理とか、そういった分野での需要というのがこれまでより強くなることもあり得るわけです。ですから、生産はある程度中国に移っても、設計は日本でやる、研究開発は日本でやる。そういった選別の中で、研究開発あるいは設計のできる技能の高い専門職を国内で育成していくというような国の政策と、柔軟な日本企業の組織編成というものをうまくマッチさせてそれが回っていけば、必ずしも製造業が衰退していくことはないと考えていますけれども。

篠崎 おっしゃることは産業構造の問題と関連していると思います。要するに、旧来の重厚長大型のいわばつくり込みが効果的な産業と、半導体のような、どちらかというとモジュール化されて、製造部門というのを分離できるようなものの2つがあって、従来日本はつくり込みのほうが強くて、それには垂直統合の形

態というのが非常に有効に効いたと思います。しかし、モジュールになると、つくり込みはそれほど必要ではない。各分野で高い生産性を発揮して、それを単につなげてしまえばそれでいいという話になっていますから。その話はかなり大事で、これから伸びていく産業と云っているところが、わりとモジュール化できそうなところが多い。例えばエネルギー関連や環境分野だとか、わりと知的な集約が必要で、製造はどこに任せても構わないというようなところが多そうですね。

となると、日本の企業の柔軟性をどうとらえていかということを考えてときに、旧来の形とは転換して、もっと海外との結びつきを強くするだとか、あるいは、社内でも完全に分けてしまうというようなことを考えていかないといけない。それを考えるときに、多分駆動要因の一つになっているのは情報化だと思うのです。これはあまり最近の白書なんかでは取り上げられていないのですけれども、例えば、海外と生産拠点を分離するといったときに、何でそんなことができるかといったら、結局情報化なんです。情報通信技術をうまくつかっているかというのが根底では効いていて、日本はその意味では、アメリカなどに比べるとまだまだ情報投資が明らかに少ないし、情報通信技術で働いている人の数も別にそんなに増えていない。私はもう少しそのところは強調してもいいかなと思っています。

例えば、日本では社内のいろいろなソフトウェアなりハードウェアに関しても、受注生産で社内の組織形態に合わせたつくり込みでというのが結構多い。海外の企業なんかを見ていると、例えば会計システムに関して世界共通のシステムを入れている。世界共通のものだと更新も早いですし、常に最新で、高い生産性を提供してくれる。日本は、そういうシステムの更新の部分で非常に後れがあって、そこで生産性が落ちてしまっている面があると思います。ここはかなり発想の転換が必要なのだろうなというイメージがあります。

その転換をしていくのと、労組の話というのは関連していて、旧来、基本的に労働組合運動が強かったのは、つくり込みが得意な分野が多かった。だけれど、今後、例えば労働組合運動、例えば春闘を考えたときに、多分それだとうまくいかない。つくり込みをする分野はもちろん存在するけれど、しない分野はしない分野でまた別のシステムで賃金等を決めてしまう、と

いうふうには、おそらく長期的には変わってくるんだろうなと思います。

Ⅲ 第 3 章：雇用・賃金の動向と勤労者生活

石水 第 3 章「雇用・賃金の動向と勤労者生活」では、第 2 章の産業社会の分析を受けて、これからの仕事はどのように変わっていくのか、雇用、賃金はどうかを考えたとき、雇用システムについて展望したものです。

146 頁の第 3-(1)-1 図「増加する仕事の内容」をみると、あくまで製品製造の技術・技能を中心としていますが、それに加えて「専門的な知識に基づいて教育・指導・相談などを行う仕事」が増えると見込まれており、中小企業では、情報処理を行う仕事や調査研究、研究開発の仕事が増えると見込まれています。ポスト工業化が進み、柔軟で質の高い仕事が、多くの企業において求められていることが分かります。

こういうことを前提に、人事・労務管理の仕組みとか、雇用・賃金の姿を考えていくことが大切だと思います。151 頁には、第 3-(1)-4 図「重視する人事施策」があります。特徴的なものとしては、「通常の業務の中での実地による教育訓練」というのが一番左側にあり、引き続き OJT 型の人材育成は重視されていますが、しかし、今後どうなっていくかということできまると、「計画的な人員配置による系統的な人材育成」とか、「役職別の研修の実施」が重視されています。1990 年代から 2000 年代にかけては、人事機能の低下というのがあって、長期的、計画的な視点をもって採用したり、人材配置をしたりするのが崩れてしまいましたが、そこを立て直し、また、人材育成と昇進管理を改めて結びつけて立て直そうという、そういう動きだと思います。

153 頁の第 3-(1)-5 図「従業員評価のポイント」は、短期で見た個人の成果や業績など、確かに個別化の動きが強かったのですが、今後は「所属する部門やチームの成果・業績」や「中長期的に見た企業に対する貢献の蓄積」が重視される傾向が出てきています。このことは、154 頁の第 3-(1)-6 図「重視する賃金決定要素」に結びついており、「中長期的な企業に対する貢献の蓄積」、あるいは、「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」、これは「役割」とか「ミッション」

と今日言われているものかと思いますが、こういった方法で労働者を評価する仕組みが一般化し始めています。人事処遇制度は、1990年代から改革が始まり2000年代半ばを過ぎ、何かしかるべきところに落ち着き始めているのかなと感じられます。

こうした中で、160頁の第3(1)-10図「長期安定雇用の展望」ですが、今後についても長期安定雇用のメリットを自覚する企業が多く、人材育成、社内人材による柔軟な事業展開、意欲の向上などがメリットとしてあげられています。

賃金カーブについては、168頁の第3(2)-6図「賃金カーブの規模間格差の内訳」で、年齢評価や勤続評価の部分を要因分解し、それから、長期勤続者の構成要因なども見ましたが、大企業の中高年齢層で勤続年数が落ちて、大企業と中小企業の差も縮小する傾向にあります。しかし、175頁の第3(2)-13図「主要年代層の勤続評価」をみると、大企業では、確かにいったん勤続評価を下げる動きはありましたが、また戻しています。企業内人材育成を進め、その能力評価によって賃金を決めていくという道筋は、基本的に強いのではないかと思います。

長期雇用による人材育成と賃金形成は、わが国の雇用・賃金の基本的な姿と思われそうですが、バブル崩壊以降は、産業社会のありようを十分に見通せないまま、様々な改革を推し進めた結果、不安定就業の増加、平均賃金の低下、格差の拡大などが生じたのではないかと。産業社会の変化の中で、雇用システムをどのように考えるかといったことなどについてお願いします。

安部 企業が長期雇用はいい、メリットが大きいととらえているというような結果が示されていたんですが、ここについては、実現可能性を考えての回答なのか、それとも、何となくいいなどは思うけれども、実現するのかがどうかはわからないと解釈するのか、やや疑問に思いました。

格差の問題については、賃金でみると格差はそれほど拡大していないというのですが、その一方で、雇用の格差まで含めた格差というのはどう推移しているのかというのが重要なポイントかなと思っています。

とりわけ失業あるいは無業の増加が格差をどうしているのかというのが重要なかなと。正規と非正規だけを比較すると、要するに、非正規の割合が相対的に高まっているから、格差が拡大というふうになる。無業が重要になるのは、特に女性なので、女性の中で無

業が減ってパートで働く人が増えるというのは、所得の面で見たら決して格差を拡大していない。なので、就業者以外も含めた格差の検討も重要だと思います。

篠崎 第3章は、幾つかのアンケートをもとに展開されていますが、これは基本的に、今現在働いている、しかもおそらく、本採用で働いている従業員、正社員の処遇をどうしますかという話ですよ。こうした人達の処遇について、長期的に人材育成を図りましょうという話は、もちろんその通りだと思うのですが、問題は、この対象になる従業員がどれぐらいいるのかということです。これを労働者全体の話、あるいは雇用管理全体の話に広げるのはやや難しいというか、一般論にはなかなかかなりづらいのではないかなというのが、まず一つ感じたところです。

あとは、格差の話とちょっとかぶってしまうのですが、これもあるカテゴリーの人を見たときに拡大している、していないという話が比較的多かったように思うので、すべて見たときに拡大しているかという話とは、ちょっと分けて考える必要があるかなという印象がありました。

大湾 仕事に見られる変化のところ、幾つか興味深かった点をコメントさせていただきます。まず1つは、企業が求める人材がやはり変わってきていると。言葉は変わりますが、おそらくリーダーシップを持つ人間、あるいは変化に対応する調整能力を持っている人間、新しい発想を持つ人間の獲得、育成というのを、企業は今まで以上に目指しているのかなと。背景としては、企業環境が非常に不確実性を増して、環境変化に対して柔軟に対応するというのが、企業の生き残りのために不可欠だという危機感があるんだと思うんです。

この点は、80年代後半から90年代にかけてのアメリカと似た点があって、アメリカも当時、非常に競争力低下に対して危機感があって、企業が採用政策、人材育成政策を変えていったわけですね。そのときは、多くの米国企業が権限移譲を推進して、小集団活動を導入して、労使コミュニケーションを改善して、社内トレーニングの拡充に動いたと。やはりそれがその後の生産性の向上にプラスに働いていると思うんです。ですから、日本もこういった人材育成政策の転換というのが、将来の生産性の向上につながればいいなと思います。

2つ目は、過去の短期的な成果や業績を重視すると

いう成果主義の導入に伴っていろいろな問題が発生して、それへの反動という形で評価制度の見直しを多くの企業が行っているということがよくあらわれていると思うんです。例えば、従業員評価のポイントとして、個人の取り組み努力や成果業績を重視することが低下する一方で、例えば、所属する部門やチームの成果、業績の重視とか、あるいは中長期的な貢献を重視する傾向というのは高まっていると。これは明らかに成果主義を導入したときに、我々経済学者が呼ぶマルチタスク問題——マルチタスキングエージェンシー問題というのが、長いですけども正式な名前なんですけど、略してマルチタスク問題とよく我々はいいますが、これがかなりあらわれたと。マルチタスク問題というのは、複数の職務を持っている人、あるいは、複数の評価次元を持つような複雑な職務を持っている人に対して、成果給、業績給といったものを与えると、評価しやすいタスクとか、評価しやすい次元についてはいろいろな注意、努力を払う一方で、評価しにくいものについては軽視するという行動に出てしまう。

例えば、成果主義が導入されたときに、チーム内での協力関係が崩れたとか、他部署との調整がうまくいかないとか、あるいは、新人の教育に時間を使わなくなったとか、そういったいろいろな弊害が出てきたわけです。そういったものを解消するために、部門やチームの成果に対して支払うとか、あるいは、長期的な業績に対して支払うという傾向が出てきている。ただし注意しなければいけないのは、チーム単位での評価というのは、いわゆるただ乗りの問題というのを引き起こしますから、これはこれで社内文化の育成と一緒に改革していかなきゃいけない。それから、長期的な貢献といっても、評価が非常に難しいわけですね。ですから、これも口でいうのは簡単なんですけれども、長期的な貢献を評価するというのは非常に難しい。

こういった考え方の変化があって、3点目として、やっぱり新しい報酬制度の形態として、役割給とか、功績給の導入が増えている。あるいは、それを検討する企業が増えているというのがよくあらわれていると思うんです。ですから、賃金決定要素の中で、例えば、職位に期待される複数の職務群の遂行状況と答えている企業がこれから増えるといっているわけですね。これは明らかに役割給を念頭に置いて答えているだろうと。それから、中長期的な企業に対する貢献の蓄積ということを重視する企業、あるいは、これを将来

上げていくという企業は、やっぱり功績給みたいなものを導入することを念頭に置いているんじゃないかなと。ですから、従来の職能給でもなく、一時導入を図ろうとした職務給でもなく、それから、成果給でもなく、役割給、功績給といったものを検討していると。

ただ、役割給というのは、上司と部下のコミュニケーションが非常によくなくともうまくいかないわけです。要するに、その人その人の個性、能力に応じて役割、職務を決めて、その決めた職務がどのぐらい遂行されたかによって評価を行いますということは、部下の能力をきちんと評価できて、お互いが納得した上で役割、職務を決めて、それがどのぐらい遂行されたかについても、お互い納得感がないといけないわけですね。これは非常に難しく、評価者をきちんとトレーニングして、上司、部下のコミュニケーションがうまくいっていないとなかなかうまく回らない。それから、功績給というのも、評価制度をきちんとしないと、やっぱり年功給に近くなってしまおうという性格がありますので、これも導入が難しいと。ですから、多分いい方向に向けて各社努力しているんだと思いますけれども、やっぱりこれからも試行錯誤が続くのかなという印象を得ました。

それから最後に、専門的な研究開発とか情報処理を行う人材のニーズというのが、中小企業でも増えてきているというのがあらわれていると思います。これはやはり IT が浸透して、それから、単純な生産工程というのは、どんどん中国とか他国に移行している中で、中小企業といえどもやっぱり付加価値をつけないと生き残れないということが背景にあるんだと思います。こういった中小企業へのサポートというのものも、政策的に考えていく必要があるのかなと思います。

おわりに

石水 それでは最後に全体を通して先生方から一言ずついただいて結びにしたいと思います。

安部 私は、政策評価というのが重要だと思っています。厚生労働省にも雇用に関する政策がたくさんあって、例えば雇用調整助成金などが注目されていますが、その一方であまり使われていない制度もあって、それらは事業仕分けの対象になったということもある。政策がどのように機能しているのかいまいかが、非常に重要だと思うんですけれども、では

興味を持った人間が分析をしようとしたときに、政策の実態を示した行政記録の情報というのは、統計に比べると格段に利用できない・しにくいものが多いということです。

私は今、統計委員会というところで委員をしているんですけども、統計のほうに関しては、利用の促進に努力しているところで、それでもまだ十分に利用できないと言われることも多いのですが、行政記録というのは統計よりも利用が困難だという印象があります。ぜひ政策評価のために、例えば、雇用調整助成金などの実態がもっと明らかにわかるようなことをお願いしたいということ。白書などにも、難しいのかもしれませんが、そういうものを入れていただくといいのかなと。例えば雇用調整助成金に関していえば、製造業の正社員の雇用がこの補助金で守られているのか、それともそうではないのかとか、大事なポイントの一つではないかと思えます。

篠崎 私は、もともと格差の話に関心があることもあって、つい格差に目がいってしまうのですが、第3章などで、特に企業内で人材育成をすることの重要性をかなり指摘されていて、それと長期勤続というのがベアになっているという話がありますね。ただし、長期勤続であるからこそ、企業が採用に慎重になっているという面は、やはりどこかで考えておかないといけない。もし白書ですとか、あるいは厚生労働省として、企業の中での人材育成だとか、あるいは、長期勤続ということを強調されるのであれば、例えば、そのシステムの中に入るためにどういう道筋があるのかということに関する整備、例えばそれが転職なのか、それとも新卒段階での調整なのかはわかりませんが、そのシステムの中に入れる人をどれだけ多くできるのかという話は、どこかでする必要があると思えます。

それから先は議論というか、意見が分かれると思うんですけども、解雇法制の話に関して、やはりどこかで話をしないといけない。長期勤続となれば、企業はやはりリターンが帰ってくる人材を探ろうという気になって、かなり慎重になりますから、初期雇用量にどうしてもネガティブな圧力がかかりますよね。この圧力をかけないためには、定年以外での調整方法についてどこかで考えないといけないのではないかと。そうすると、解雇という話になって、これはやはり一部の労働者に関してはミゼラブルというか、不幸な状況

になるわけです。ただ、現行の法制度のもとでは、景気循環の中で、景気がたまたま落ち込んだときの若い世代だけが不利を被ると。その世代に全部しわ寄せがきて、ほかの世代は安定している、雇用を得ているという状況なので、それがいいのかどうかという話というのは、どこかで議論する必要があると思うんです。

今回の白書の中ではそこまでは言及されていなかったもので、今後、労働行政を考えていく中で、再確認をしていただければと思いました。

大湾 私は組織の経済学が専門なので、こういう企業側に変化があったときに、企業の組織にもやはり何か変化が起きているのではないかなと思ながら白書を読みました。やはり採用政策に変化が見られる。報酬評価制度も変えようとしている。労働者は高学歴化しているわけですね。日本ではなかなかいいデータがないんですけども、アメリカのデータを使った分析ですと、ITの導入、高学歴化といった労働力の質の向上、それに権限移譲やチーム活動を重視する職場組織の導入、この3つの間に補完性がある。要するに、全部一緒に導入することによって、全部一緒に3つの側面を変えていくことによって、企業の生産性とか収益にプラスの効果が出るという分析があるんです。

こういったメカニズムというのは、日本でもおそらくあるんじゃないかと思っています。先ほど篠崎先生から、情報システムの導入の仕方がまだまだ不十分だという話がありましたけれども、時系列的にどんどんITが入ってきて、大卒、大学院卒の採用比率が増加していて、企業はリーダーシップとか調整能力の高い人材の需要を高めているわけですね。おそらく企業組織でも、その中では、別の調査結果などを見るとクロスファンクショナルなチームの導入が増えているとか、そういった指摘もありますから、やはり変化への対応のために、権限を移譲して、トップと企業組織の下の人たちの意思疎通を密にしながら、下の人たちが意思決定をしていく。上はそれをサポートしていくという組織へと変わってきているのではないかなと。そういったことが今後の調査でわかってくるといいなと思っています。

石水 本日は、どうもありがとうございました。今後もどうぞよろしく願いいたします。

(2010年10月21日：東京にて)