

人事と財務にまたがる企業の雇用システムにも目配りを

連合総合生活開発研究所 副所長 龍井葉二

1. 雇用の「地殻変動」

いわゆる日本の経営の変質をめぐっては、これまでも多くの論議が交わされてきたが、今回のJILPT調査は「正社員回帰の兆し」を指摘したものととして注目に値する。

「正社員回帰」というのは、恐らくは「正社員離れ」に近い現象があつて、それが変わったということを意味すると思われる。

この点に関して、筆者は連合に在籍していた頃から、次のような点を指摘してきた。



- ・ 一九九七年頃を転機に「雇用システムの地殻変動」が起きた
- ・ それまでは正社員・非正社員が共に増加していたが、正社員が減少傾向に転じた
- ・ 正社員から非正社員への代替が進んだ結果、生計費を自ら稼ぐ非正社員、正社員と同じ仕事をする非正社員が増加した
- ・ それによってワーキングプア層が急増し、「格差と貧困」が社会問題化した

- ・ その背景にあるのは、市場中心主義の政策運営と、長期利益↓短期利益、従業員利益↓株主利益、人事↓財務にシフトした経営の変化である
- 等々。

つまり、非正規雇用比率の増加は、戦後直後からの一貫した傾向であるが、正社員の減少⇨非正規代替というこれまで見られなかった事態が生まれ、他方で、人件費削減は資本主義経営の一貫した原則といえるが、これまで見られなかった短期利益重視に転じたこと、それを「地殻変動」と表現してみたのである（因みに、この変動は、労働力人口の減少だけで説明できないという点でもない）。

2. 「正社員離れ」とは?

ただ、ここで注意する必要があるのは

は、「地殻変動」は雇用システム全体で生じたことであり、単に正社員の量的減少だけを意味するのではないということである。

ここで改めて強調するまでもないが、「日本的」な雇用システムというのは、「仕事に人がつく」というよりは「人に仕事がつく」というものであり、日本の「正社員」は、雇用期間の定めがなくフルタイムで働くという規定でくくることができず、企業組織に「正規」に帰属するメンバーという特徴をもっている。一定の雇用期間を前提に、仕事を通じて熟練の面でも生計費の面でも「一人前」になるといふ、採用・配置・育成・処遇が一体となったシステムということが出来る。

企業経営からすれば、半人前の新規採用者に対して投資をし、さまざまなインセンティブを通じた引き留め策によつて、必要なスキルを確保するといふ「長期決済」のシステムである。企業経営にとつて、コスト削減と人材確保を同時に追求することが求められ、「財務」と「人事」のバランスが求められるわけだが、「長期決済」から「短期決済」へのシフトは、そのバランスを危うくさせてきたわけだ。

つまり、「正社員離れ」というのは、こうした総体としての経営システム変化の一コマとして見る必要があるということになる。

3. 「回帰」の兆しの兆し

こうした視点で、今回のJILPT調査の「正社員・非正社員の増減」に関するグラフを見てみよう（P28図2参照）。

まず最初に目につくのは、「不明・無回答」が、「三年間との比較」「三年後の見直し」いずれも四割を超えていることである。

なぜこんなに多いのか？ この「不明・無回答」がどんな企業で多いのか、是非とも突っ込んだ分析をしてもらいたいと思う。

というのは、この数値の多さは、そもそも人事管理や要員管理が行われていない実態の顕れかもしれないからだ。もちろん、全く行われていない、ということはあるが、非正社員、とりわけ派遣労働者の要員について、人事担当が把握していない、関与していないという可能性は極めて大きい。

その背景にあるのは、先に触れた人事↓財務のシフト、つまり要員管理からコスト管理へのシフトである。やや乱暴に言えば、コストダウンさえ達成されれば、どんな「雇用のポートフォリオ」になつても構わない、それは現場に任せる、というわけだ。

もしもこの「邪推」が少しでも当たっているとしたら、日本企業の現場はかなり深刻だといわざるを得ないだろう。

そうすると、「正社員・非正社員とも増加または横ばい」の企業割合が増加しているからといって、それだけで安心はできない。双方ともに増えたとしても、非正社員割合が増えることは十分にあり得るからだ。

また、「正社員減少・非正社員増加・横ばい」の企業割合が増えているのは事実だが、「正社員増加・横ばい、非正社員減少」の企業割合が増えているわけでもない。

つまり、正社員・非正社員の増減に関する企業割合だけから「回帰の兆し」を導き出すのは、なかなか難しいということになる。強いていうなら「兆しの兆し」といったところだろうか？

4. 業務量の変化に応じた回帰か？

この人員の増減やその見直しに関しては、実はもつと単純な問題がつきまとう。それは、マクロの景気変動の下で、各企業や職場の業務量がどう変動し、どう見通されるかということである。

今後の見直しに限っていえば、三年後の業務量をどう見通しているか、増加と見込む企業と、減少と見込む企業に分けて見ないと、正確なところは明らかにならない。

しかも注意すべきなのは、業務量の増加が見込まれるからといって、正社員の増加に結びつくとは限らないということだ。

例えば、製造業では、二〇〇二年から二〇〇八年にかけて、生産指数は上昇傾向を続けてきたが、正社員、非正社員ともにむしろ減っており、代わって増加したのは正社員の残業時間であった。いわば「逆ワークシェアリング」が起きたのである。一方で、リーマン・ショック後の生産指数の落ち込みの下では、それほど人員減は起こらずに労働時間の大幅な調整が行われたという面もあるのだが、その後の回復期で

も、やはり正社員の顕著な増加は起きていない。

つまり、正社員・非正社員が増えるか／減るかだけではなく、業務量の増加に対応してそれに見合うだけの増員になっているかについても見ておく必要がある。

5. 「長期雇用シフト」への疑問

一方、今回のJILPT調査は「雇用をめぐる考え方」について複数の設問を通じて分析した上で、「正社員・非正社員とも長期雇用が望ましい」と考える企業が多くなっている」としているが、こちらの方は、残念ながら、調査設計そのものいくつかの問題が見受けられる。

「長期雇用が望ましい」と考える企業が多くなっている」との判断の根拠とされた、二つの設問を見てみよう。それは、下記のA、Bそれぞれについて、どちらに賛成かという問いである。

- ① A 正社員の長期雇用は維持すべき
- B 正社員も柔軟に雇用調整しやすくすべき
- ② A 非正社員も出来る限り長く雇用する方がメリットがある
- B 非正社員は人材の新陳代謝を促進する方がメリットがある

先ほどの判断は、両者ともにAに賛成がBに賛成を「大きく上回っている」からとされている。

まず①に関しては、AとBは対立する意見ではない。Aの「維持」は経営

者の姿勢の問題であり、Bの「しやすくすべき」は、どちらかという法制度のあり方に関わる。どちらかがどちらかを「上回る」という性格の問題ではない。

②については、そもそも契約の更新が前提であるような業務内容に限らなければ成り立たない設問といえるし、もつと細かいいえば、「出来る限り長く」が長期雇用を意味するとは限らない。

重箱のスキミのように思えるかも知れないが、継続的に調査をするとして、全体的に設問の精度を上げる必要があると思われる。

6. 経営者と労働者の意識のギャップ

以上のような、経営者の意識と対比すると、労働者サイドの意識の変化は明確である。

JILPTの「勤労生活に関する調査」を見ると、二〇〇四年調査と二〇〇七年調査の間で大きな段差が生じていることがわかる。

もつとも顕著なのは、「日本が目指すべき社会」について、「意欲や能力に応じて自由に競争できる社会」が四二・三％から三一・一％へ、「貧富の差の少ない平等社会」が三〇・六％から四三・二％へと「逆転」現象が起きたことだが、終身雇用や年功賃金、企業によるキャリア形成に対する支持、フリーター観、不公平感など、いずれも大きく変わり、基本的な傾向は二〇一一年調査でも継続しているといえる。

この時期は、ちょうど小泉内閣から安倍内閣に変わり、「構造改革」路線を

引き継ぎつつも「再チャレンジ」政策への転換を余儀なくされる時期に当たります。

つまり、「格差と貧困」の拡がりのなかで労働者の意識も大きく変わりつつあり、そうした流れが、リーマン・ショックを経てその後の政権交代を導くわけだが、企業行動の方は、それだけの変化が見られるとはいえない状況にある。

7. 将来が見えない「正社員」たち

当然のことながら、「正社員回帰」が望ましい。しかし、今の正社員が「望ましい」状態にあるかということ、必ずしもそうとは言えないのが現実である。

連合総研が年二回実施している『勤労者短観調査』のデータをいくつか紹介しよう。

まず、雇用不安について、第二三回調査（二〇一二年六月）によると、「今後一年間に失業する不安を感じる割合」（かなりやや）は、非正社員計の四二・九％に対して、正社員計でも三六・六％に達している。

また、賃金の将来見直しについて、第一九回調査（二〇一〇年六月）によると、自身の五年後の賃金について「現在より高くなる」とする正社員の割合は、男性二〇代で三三・三％、男性三〇代で三六・一％、女性二〇代で三八・三％、女性三〇代で六〇・〇％に達している。

つまり、「終身雇用」や「年功賃金」を評価する意識が強まっているのとは裏腹に、それらに対する現実の信頼感

は、大きく揺らいでいることがわかる。

8. 「負の選択肢」の克服へ

「正社員」が直面するもう一つの問題は、いうまでもなく長時間労働と拘束性の問題である。

「ワーク・ライフ・バランス」が叫ばれて久しいが、日本の正社員たちの働き方に劇的な変化が生まれたとは言えない。恐らくは、新入女性社員が過労自殺した企業の社長もまた、「正社員の長期雇用は維持すべき」と回答するのだろう。同時に、その実態を目の当たりにした非正社員は、別のアンケートで、「正社員を望まない」と回答する。そして、それを見た研究者は、「いまの非正社員は自発的に非正社員を選択している」と分析する…。

つまり、「超長時間か非正規か」という負の選択肢が変わらないままの「正社員回帰」では、問題の解決にはならないということになる。

ただし、「負の選択肢」を克服することとは、「多様な正社員」を作り出すことではない。わかりやすくいえば、仮に多様な正社員のパターンを作ったとしても、「過労死する正社員」がなくなることはないし、場合によっては、他のパターンを作り出したことによって、「過労死型」正社員の負荷は、もって増えるかも知れないからである。「長期雇用」に心身ともに耐えられるような真つ当な（ディーセントな）働き方を、職場の基準として確立し、残業や長時間労働が文字通り「例外的」となる働き方文化を確立するしかないだろう。

9. 経営内部、労使の「せめぎ合い」

「正社員回帰の兆し」に関しては、いまだに経営内部、具体的には人事と財務の間で、そして何よりも経営と労働の間で、「せめぎ合い」が続いているというのが、筆者の見方である。

「兆し」があったとしても、それが一時的な揺り戻しなのか、確たる方向転換なのか、まだ決着はついていない。今後の動向を探っていくには、どうしても全体としての雇用システム、人事と財務にまたがる全体としての企業行動に目配りをするのが不可欠となる。すべてを網羅する必要はないが、それを観測できるような調査を設計していくことが必要となる。

同時に、いまの「せめぎ合い」に決着をつけていくのは、やはり労働運動のエネルギーしかないことは明らかである。そして、すでに紹介した、労働者たちの確実な意識の変化や正社員たちが直面する不安は、確実にそのエネルギーの源となることもまた、明らかだといえよう。

10. 社会全体で「一人前」に育てる

「正社員離れ」をめぐる政策に関しては、二つの重要なエポックがある。一つは、一九八〇年代初頭で、労働者派遣の合法化の議論が本格化する時期だ。この背景にあったのは、パート労働者等は「もはやミゼラブルでない」（高梨昌氏）という非正社員像の転換であった。もう一つは、九〇年代半ば以降の規制緩和策で、『九九年版労働白

書』は、「長期雇用慣行」について、構造改革や労働移動の「障害」と明記していた（そのことをもつとも強く感じていたのは人材ビジネス業界だろう）。昨年の厚労省『労働経済の分析』は、「長期雇用慣行の意義は、労使の間で改めて深く認識されるに至っている」としているが、「せめぎ合い」はまだ続いている。

では、いま政策に求められることは何か？

もともと「流動化」していた労働者たちを引き留めにかかったのは戦前の企業経営者たちであり、政策がリードしたわけではない。確かに、戦時動員体制は「長期雇用」を半ば強制したわけだが、戦後においては統制は解除され「慣行」として定着してきた。そこで培われたのは「2.」でも触れたように「正社員」限定の「一人前」労働者育成である。

したがって、いま求められるのは形式的な意味での「正社員回帰」策ではない。「子育て」の政策転換と同じように、「社会全体で一人前労働者に育てる」政策への転換だと思われる。

11. 「帳尻合わせ」から「先行投資」へ

ただし、ここでいう「育てる」というのは、狭い意味での職業訓練にとどまらない。社会で「一人前」として生きることが保障されるような、仕事の保障と賃金の保障が伴わなければならない。

第一の仕事の保障は、第一義的には企業経営の役回りである。しかし、この間の短期利益優先の経営と期待成長

率の低下の下で、国内への投資は停滞し資金（貯蓄）が超過するという「異常な」事態が続いている。ここでは、一時的措置として、政府が「新しい公共」に関わる分野を中心に、新たな公共投資を行っていくことが不可欠となる。

第二の賃金の保障に関しては、ポトムとしての最低賃金の引き上げだけでなく、「一人前賃金」の保障を政策目標として設定していく必要がある。「目標」そのものに拘束力はないが、例えば、職業訓練を通じた資格付与に伴う賃金水準について労使や政労使で合意するとか、あるいは、公契約条例のなかで積算の基準に設定していくなど、実効ある措置に結びつけていく方法はいくつかあると考えられる。

その際に重要なことは、それぞれの地域で、「一人前」として生きていくために必要な賃金水準を具体的に試算し、地域における共通目標として合意することである。因みに、連合リビング・ウェイジ（生活賃金）の試算によると、再生産可能な一人・一子世帯モデルの場合、最低月額額は約二〇万円となる。

これらの施策は「先行投資」策であり、仮に一時的に財政負担が増えたとしても、それを通じて仕事と所得が将来的に保障され、税収の増加や生活保護などの経費削減につながるという、まさしく「長期決済」のシナリオに他ならない。

いまの「財政危機」のもとで、長期的視野に立った「先行投資」策を断行できるかどうか、それもまた「せめぎ合い」の大きな争点になっているわけだ。