

# 労務政策はなぜ劣化したのか

加護野 忠男

日本企業の労務政策が劣化を続けている。それは労働者にとって望ましくないだけでなく、企業をも弱体化させている。製造現場では正規従業員が減らされ、非正規従業員が増えている。工場の海外移転も進められている。このままでは日本のものづくりの力が低下する危険があるのではないかと危惧する声が高まっている。流通の現場では従業員のほとんどはパート・アルバイトである。パート・アルバイトでも仕事がこなせるように情報武装が進められている。現場では、「社員さん」と「パートさん」の処遇の違いが差別だと感じられつつある。間接事務部門では人減らしが進められる一方で、派遣作業員が増えている。情報武装をしても、間接部門の仕事遂行力は低下している。そのために正規従業員への仕事の負荷が大きくなっている。残業が増え、メンタルな問題を訴える人も増えているようだ。正規従業員の処遇も劣化している。ボーナスが減っているだけでなく、給与も増えなくなっている。社宅や寮も廃止されている。なぜこのようになってしまったのだろうか。バブル後の不況から立ち直るプロセスで、強引なりストラが進められ、その後も労務コストの削減と変動費化が進められたからである。このままでは日本の安定した労使関係が維持できなくなってしまうのではないかと、私は危惧している。日本企業の競争優位を支えていた基盤の1つが崩れてしまうのではないかと感じるからだ。

一部の企業では、この問題に気付いてES（従業員満足）を測定し始めた。従業員の不満が高まっているという実感があるからだろう。ここで注意すべきなのは、よい不満と悪い不満との違いを理解しておくことである。不満が一概に悪いとは限らない。かつて日本企業が元気だったころも日本の従業員の会社への満足度は、アメリカよりも低かった。アメリカでは不満のある従業員は企業から離れていくが、日本ではそのまま残るから、満足度の平均値が低くなるのである。それだけではない。日本の企業は、現状への不満を変革への

エネルギー減として使っていた。不満を変革へのエネルギーに変えるためには、自分はこの企業で長期にわたって仕事をするようになるはずだという期待が必要である。雇用が不安定化するとともに、この期待は持てなくなり、不満は、よい不満から悪い不満に転化しつつある。

このようになってしまった原因として大きいのは、金融制度改革と会社統治制度改革である。かつての日本の銀行は、企業が経営危機に陥りそうになると、企業を救済するためにさまざまな支援を行ってくれた。しかし、金融改革以降はこのような援助をする余裕が銀行からなくなってしまった。支援をすると銀行自身の自己資本を毀損し、銀行の存続自体が危うくなるからだ。危機のときには、銀行に頼る代わりに、企業再生支援機構の支援を受けるという仕組みになっている。多くの経営者は、企業再生支援機構の管理下に入るのには、銀行に頼る代わりに、企業再生支援機構の管理下に入るのには、倒産の一種だと見ており、このような状態に陥るのをできるかぎり避けようとする。そのために投資を極力抑え、十分な余裕資金を持っておこうとする。固定費を抑えるために、正規従業員の削減も進められた。会社統治制度改革も、経営者のリスク回避の傾向を強めた。株主代表訴訟の制度改革は、経営者のリスク回避の傾向を強めた。また、四半期決算制度の導入は、企業経営者の視野を短期化してしまった。長期の利害得失を考える代わりに、四半期ごとの利益に目を向けざるを得ない状況になってしまった。株主代表訴訟の制度は再改革が行われ、乱訴が避けられるようになってきたが、四半期決算制度に関して規制当局はまったく動こうとしていない。

このように考えれば、労働者の待遇改善の鍵を握っているのは、労働行政を司る厚生労働省ではなく、金融制度と会社統治制度を管轄している金融庁なのである。労働組合は、金融庁の動きをきっちりモニターし、そこへの影響力を高める努力をしていかなければならない。

（かごの・ただお 甲南大学特別客員教授）