

労使関係

仁田 道夫
(東京大学名誉教授)

平成時代 30 年の労使関係を 7300 字で振り返るとい
うことになる、重点主義で行くしかない。ここでは、
平成 30 年間の労使関係におけるキーワードを取り上
げて、時代の推移を追ってみることにしよう。

1 ゆとり・豊かさ

全くの偶然だが、平成元年 11 月に労働戦線統一の
結果として、官民労組を一体とする連合（日本労働組
合総連合会）が結成された。平成 30 年間は、連合 30
年間でもあるわけである。自然、ここから話を起こさ
ざるをえない。

連合結成後の労働運動について、詳細を書く余裕は
ないので、ここでは、連合が掲げたいくつかの標語の
うち「ゆとり・豊かさ」を取り上げることにする。もし、
平成 30 年を一言で表現せよと言われれば、「不景
気」、あるいは「経済危機の時代」となる。極端に
言えば、図 1 を示せばそれで完了となる。平均実質
GDP 成長率が 5% から 1% に落ち、加えて、周期的
に経済危機がおとずれた。経済状態が悪く、労使は後
ろ向きの対応に追われた。以上終わり。それでは字数
が足りないし、夢も希望もない。あの頃は、夢と希望

があったな、ということを想起してもらいたい。

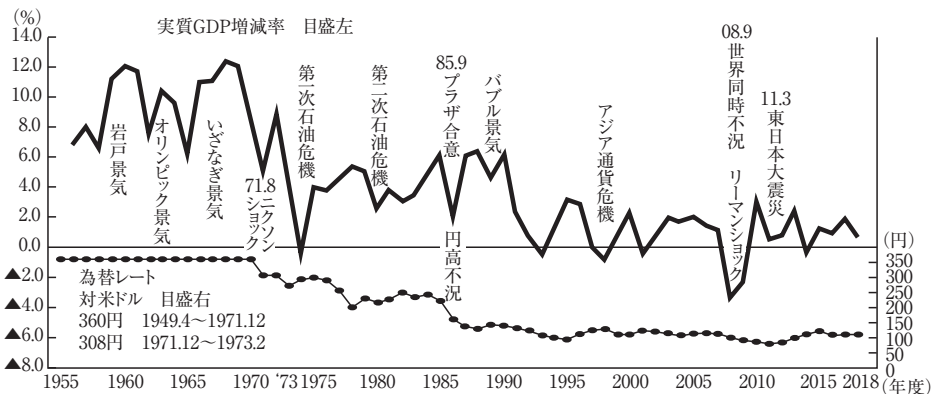
「ゆとり・豊かさ」という連合の標語を目にしたと
き、非常に新鮮な印象があった。だいたい日本人には
貧乏性の人が多いのではないと思うが、労働運動は
とくにそうで、収入が乏しくて生活が苦しいから賃金
を上げてほしいというのが決まり文句であった。ところ
が、新生連合が結成大会で掲げた「運動方針その 2」
は、「経済先進国にふさわしいゆとり、豊かさ、公正
をめざした中期的目標を設定し、積極的に生活闘争を
進める。そして、『産業優先・外需型』から『生活優
先・内需型』への経済改革を推進していく」とぶち上
げたのである。世界経済最先進国に躍り出た日本の労
働者は、もっとゆとりある、豊かな暮らしを享受して
よいのではないかという、貧乏性には思い切った
夢がそこには託されていた。

だが、舞台は、たちまち暗転する。

2 バブル崩壊とリストラ

1990 年、日銀の強烈な金融引き締めの中でバブル
が崩壊し、株価は暴落、天井知らずであげてきた地価
も急速に下落に向かった。平成期に成年に到達した

図 1 実質 GDP の増減率、為替レート（対米ドル）1956 年度～2018 年度



注：各年度の為替レートは、各月の「東京市場 ドル・円 スポット 17 時時点/月中平均」を年度ごとに単純平均
したものの。1971 年度は途中（12 月）から 308 円に、1972 年度は途中（73 年 2 月）から変動相場制に移行
資料出所：内閣府「国民経済計算」、日本銀行「外国為替相場状況」

人々（現在 20～50 歳前後）は、バブルとはどんなものだったか経験がないので、想像が困難だと思う。一つだけ例を挙げよう。

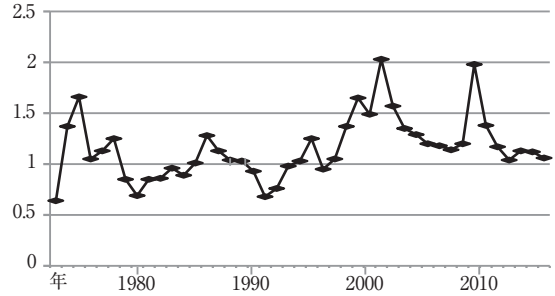
1987 年 2 月バブルの真最中に公開された NTT の株式は、発売後たちまち急上昇、300 万円の大台にのった。時価総額が 40 兆円を超え、もちろん世界一。NTT 一社だけで、フランクフルト市場上場全株式総額に匹敵するという情報がかけめぐった。正気を残している人は、そんなはずはないから、いずれ株価は下がるだろうと内心思ったはずだが、バブルというのは相当賢明で慎重な人も押し流してしまう魔力もっている。

バブルが崩壊して、リストラが来た。今では普通名詞となり、リストラクチャリング (restructuring) の略語ということも知らずに使っている人が大勢いるに違いない。もともとは、米国の財務・戦略論の分野で使われたした用語で、日本でも、1980 年代中ごろに紹介された。M&A で無暗と買い物をした企業が一部を売り払って、事業構成を簡素化するというような意味合いであったが、当初は対岸の火事という印象であった。それが、バブルが崩壊するとともに、1992 年頃から不採算事業縮小という意味の用語として日本国内事情を説明するのに使われだし、短縮形が定着するようになると、リストラ＝人員整理という等式ができあがった。バブル期に膨れ上がっていた不採算事業を大胆に縮小するには、さまざまな雇用調整措置を発動するにしても、結局は、そこにいた人間を切り捨てなければならない。希望退職が募集されることになるが、それに直面する労使にとっては、非常な苦しみとなる。もちろん、肩たたきを受ける労働者にとっては、苦しみどころではない。

バブル崩壊後の労使関係において、もっとも身近なデータは図 2 であつたろう。「雇用動向調査」の離職理由設問への回答で、経営上の都合で離職した人の数を年初の従業員数で割った数字を並べたものである。失業率がせいぜい 5% 程度の社会で、この数字が 2% に達するというのは、大変なことである。もちろん、倒産した中小企業などは調査に回答できないから、そこで失職した労働者たちは、この数字に含まれない。

「終身雇用崩壊」が喧伝されたが、もともと日本の「終身雇用」は、かつての中国国営企業の「鉄飯碗」と異なり、経営を安定的に維持していくことが困難となれば、人員整理を容認している制度であり、経済状態が悪化したときに大量人員整理が起こるのは、不思議ではない。問題は、経営側が労使関係要因に配慮して、どれほど「解雇回避努力」を行っているかである。図 2 に示された経済危機期にも、残業抑制・採用

図 2 経営上の都合離職率 (%)



出所：「雇用動向調査」(各年)

抑制・配置転換などの雇用調整措置が大規模に発動されており、企業は「解雇回避努力」をしていた。ただ、2002 年小泉ネオリベラル政権が試みた解雇法制改革では、そうした原則論に変更をもたらそうとする動きがあったが、経営者主流もそれに賛成せず、結局は、労働基準法第 18 条の 2 (現行労働契約法第 16 条) として判例法理を条文化するにとどまった。

ところで、図 2 をよく見ると、不思議なことは、1990 年にバブルが崩壊したあと、経営上の都合離職率はあまり上がらず、ようやく、1997～98 年の金融危機を経験したあとの 1999 年に 1.65% に跳ね上がり、さらに 2001 年には 2.03% と最高を記録していることである。第一次石油危機後の不況、プラザ合意後の円高不況時には、すぐに雇用調整が行われたのに、バブル崩壊後の雇用調整は遅れている。なぜそうなったかについては、吟味が必要であるが、そうした分析は、あまり見ない。本来もっと早く調整すべきものが、なんらかの理由で遅れたとすると、それがその後の不況の深さをより深刻にした可能性があるから、もっと関心をもたれてしかるべきではないかと思われる。

3 成果主義

リストラの言葉がメディアを賑わしている 1990 年代前半に、実際にはそれほど大規模のリストラを行わずに、日本企業は何をしていたらろうか。人事部の眼は賃金制度に向かい、成果主義を標語とする賃金・人事制度改革が多くの企業で行われた。成果主義については多くの議論が行われたし、本特集でも他の項目で紹介されるだろうから、多くを述べることはしない。国会図書館の文献データベースで「成果主義」を検索すると、最初にヒットするのは、1965 年で、執筆者は、占部都美先生である。すごい先見の明と驚く必要はない。目標管理という用語は、この頃からかなり広範囲で紹介されており、その中から成果主義という言葉

葉が使われることになったからである。1990年代に、目標管理は、成果主義との関係で、大いに使われた概念であるが、もとはドラッカーのアイデアだと知っているのか、英訳は何かわかっているのか（正解は、management by objectives）、怪しい使い手が多いのではないか。せめてドラッカー（1965）第3部「経営担当者の管理」くらい読んでから使ってほしいものだ。

1990年代で同じ検索をかけると、最初に出てくるのが『労政時報』3031号（1991年8月）で、「藤沢薬品の役割・成果主義」が紹介されている。具体的には管理職の年俸制度導入の話である。成果主義は、ホワイトカラー、そのなかでもとくに管理職の人事管理に使われた用語である。そのためか、労使間で大きな議論になったことは少ないのではないかと思われる。

成果主義に関する代表的研究の一つは、中村（2006）であるが、そこでも、管理職志向の人事管理施策であることが指摘されている。この研究に関して私が重要だと思ったのは、成果主義人事管理の一環として、上級管理職の総枠管理が行われているという指摘である。バブル期の野放図な人事大盤振る舞いのあとを受けて、コスト締め付けの具体策として管理職の数量抑制が行われた（中村2006：48-49、62-63）。

これも余り議論されていないが、平成期の雇用に関する数値のなかで、最も目立った動きを示しているものの一つが管理的職業従事者数である。『労働力調査』をみると、1985年平均で211万人だったものが、1992年259万人と22.7%も増えた。この間、就業者総数も増えたが、増え方は10.8%にとどまっている。管理的職業従事者の中には、自営業主や実質的自営業主である小規模企業役員などが含まれるから、全てがいわゆる管理職の増加を示すものではないが、相当大規模な管理職増加があったことは確かであろう。バブル崩壊後、減少に転じ、金融危機後の2000年には206万人、ITバブル崩壊危機後の2003年には185万人と減り続けた。ピークから10年弱で、28.5%の減少である。それどころか、その後も単調減少で、アベノミクスが始まって就業者数が増加傾向に転じてても、下げ足は止まらず、2018年には134万人になってしまった。15年かかっているが、27.6%の減少である。

管理職の減少が話題になるときは、通例、IT技術による中間管理職中抜き論が言われることが多いが、実証的根拠に乏しい議論だと思う。管理職は、単に、上下のコミュニケーションをつなぐ役割を果たしているわけではないからである。それよりは、成果主義による総枠管理の影響仮説のほうが説得的であるように思われるが、私も実際に調査研究を行ったわけではな

いので、推測にすぎない。体力・知力にすぐれた若手・中堅研究者が答えをだしてくれることを期待したい。

4 雇用ポートフォリオ

1990年代半ばにもう一つのキーワードが提出され、広い影響をもった。それが雇用ポートフォリオである。これも、本特集で様々に論ぜられることになるだろうから、本項では、ごく簡単にふれるにとどめる。

この概念は、1995年日経連が刊行した研究プロジェクト報告『新時代の「日本の経営」』の中で打ち出したものだが、平成の人事管理・労使関係に大きな影響を与えた。その影響の大きさを測定することは難しいが、世上、よくいわれる「就業形態の多様化」とか「非正規雇用の増加」などの用語があたかも自然現象であるかのように認識されがちなのに対して、雇用ポートフォリオは能動的・戦略的である。バブル崩壊後の苦悶のなかで、次に取り上げる総額人件費管理とともに、日本企業がこれを掴み、大々的に実行にうつした結果が今日の事態であることを認識する必要がある。

もっとも、雇用ポートフォリオという用語そのものは、いま一つ普及したとは言えない。財務用語の転用で、一般社会人にはなじみが薄いという事情からであろう。また、オリジナルの雇用ポートフォリオ論がその意図通りに実現したというよりは、ポートフォリオに含まれる3つの雇用グループのうち、革新的な第2グループである中勤統の高度専門能力活用型グループが理念に適合した形で広がらず、むしろ契約社員などの「多様な非正規」の広がりに終わったことも、その要因の一つかもしれない。当時日経連専務理事で、この研究報告にも深く関わった福岡道生氏に話をうかがう機会があったが、この点は期待にそぐわなかったと漏らしていた。

連合は、1995年10月の第4回大会で、この研究報告を批判する資料「日経連の『新時代の日本の経営』論に関する連合の考え方」を配布し、雇用ポートフォリオ論についても批判を加えている。その中で、高度専門能力が外部労働市場で再生産されるという考えの安易さを衝き、その「社会的育成」のシステムを構築する必要性を指摘していることは注目される。

雇用ポートフォリオ論は、経営者内部の議論としては、野放図な雇用流動化論への反論として企図され、中核的労働力の安定的確保と、不確実性の高まった時代における雇用リスクの回避、雇用コストの抑制を両立させる雇用戦略として、広く受け入れられた。だが、それだけに、流動化論への配慮が前面にでて、高度専門能力の人材を有期契約で採用できると考えてしまっ

たことが、失敗だったのではないだろうか。これらの人材が、企業内で養成される長期蓄積能力活用型人材と異なり、より移動性向が高く、結果として勤続年数も短くなる。すると、それは有期契約の解除によるのではなく、同じく期限の定めのない契約をしていても、処遇体系の違い（採用時から専門能力を反映した高い賃金を払い、その後は、勤続に伴う昇給は少ない）によって労働者が自主的に移動する結果、生ずべきものである。そのような複線型の雇用制度を日本企業がうまく構築し、運用できたかどうか分からないが、その実行方策をもっと真剣に検討することが必要だったのではないか。

5 総額人件費管理

総額人件費管理は、平成期の人事管理において、最も多く使われた用語の一つである。国会図書館の文献検索にかけると、131件がリストアップされる（2020年1月2日現在）。もっとも、そのうち、12件は、同一文献の重複表示であり、また、最初の8件は、昭和期のものであるから、平成期に限れば111件となる。

その意味は、当初は、単に人件費は所定内給与額、あるいは現金給与総額に限られるものではなく、法定福利費をはじめ、様々な費用があること、そして、月例賃金のペアを行えば、それが様々な労働費用に跳ね返ってくることへの警鐘という趣旨であった。これが大きな意味転換を遂げたのは、1997、98年以後の危機の時代においてである。1999年日経連の春季交渉に臨む態度を表明する「労働問題研究委員会報告」において、「雇用と賃金をセットで考える総額人件費管理」という観点が前面に押し出される（日経連1999：49）。総額人件費管理は、雇用か、賃金かという恫喝のための表現となった。

上記の検索結果を年次別に見ると、1989年から1996年まで3件に過ぎなかったものが、1997年に9件に跳ね上がり、以後、変動はあるが、2006年まで合計83件を数える。まさしく経済危機と共に経営者・人事管理担当者の想念に深く浸透することになったキーワードと言える。もともとは、総額人件費は、雇用数×一人当たり人件費で導きだされるということだけのことであるが、このマジックワードの隠された意味は、総額人件費を一定に抑え、できれば削減するというメッセージにあった。バブル期に膨れ上がった人件費を圧縮するためには有効な概念であったが、それが固定化され、経済が回復期にはいったときも、同じマインドセットを引きずって経営・人事管理が行われることになったのではないかというのが私の見立てであ

る。これでは企業成長は起こらない。賃金も上がらない。あるいは、非正規雇用の賃金は物件費扱いされることが多かったから、この算式から除外されていたのかもしれない。外注化を拡大するという対応策もありえただろう。その場合、実作業部分は、社外に委託されるが、管理の手間はむしろ増大する。しかし、成果主義のために管理職数は固定されているから、管理職への負荷は高まらざるを得ない。人件費は抑制されるが、社内は暗くなる。

上記の見立ては、仮説であり、具体的な企業の経営行動や労使関係に関する実証研究に基づくものではない。しかし、さまざまな徴候から判断して、十分ありそうな仮説である。どう検証するかは難しいが、挑戦するに値する研究課題だと考える。

6 結びにかえて

平成30年の労使関係を支配したのは、ゆとり・豊かさの追求ではなく、バブル崩壊の負の遺産に対処するための成果主義、雇用ポートフォリオ、総額人件費管理であった。これらは、企業行動・労使関係とその担い手たちのマインドセットに食い入っている。その負の効果を脱却して経済を活性化し、成長させていくためには、政府主導の天下り改革では不十分である。まず、成果主義、雇用ポートフォリオ、総額人件費管理にとってかわる労使関係の新たな方向を示す標語が必要とされるだろう。それは何になるのか。また、それらが実務に対して説得力をもつためには、労使がバブル時代の野放図な人件費増に陥らず、ホワイトカラーの生産性を高め、リスク多き経済環境に対応しつつ企業を発展させていく道筋が明らかにならなければならない。そうした再検討の出発点には、なによりも、経済・産業・企業の担い手である働く人々が将来に向かって希望をもって取り組む意欲がなければならない。30年前に連合が掲げた「ゆとり・豊かさ」をもう一度振り返り、現在の社会状況に照らし合わせて、再構成を試みることは、その一つのきっかけとなるかもしれない。

参考文献

- ドラッカー、P.F. (1965)『現代の経営・上』現代経営研究会訳、ダイヤモンド社。原題は、*The Practice in Management*。
 中村圭介 (2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社。
 日経連労働問題研究委員会 (1999)『平成11年版労働問題研究委員会報告』日経連出版部。

にった・みちお 東京大学名誉教授。最近の主な著作に「労使自治の現代的課題」『月刊労委労協』751号、2019年5月。労使関係論専攻。