

# 両調査の結果をどう読み解くべきか

## 「正社員回帰・終身雇用回帰」をどうとらえるか

日本総合研究所 調査部長 山田 久

### 1. はじめに

平成バブルの崩壊以降、わが国労働市場の変化の方向性は、①非正規雇用比率の上昇と②終身雇用・年功賃金の見直し、の二つに特徴づけられてきた。しかし、二〇〇八年秋のリーマン・ショックの発生を経て、そうしたトレンドに変化が窺われる。

「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査（実施は二〇一二年二―三月）」では、過去三年は正社員比率を引き下げる企業の割合が相対的に高かったものが、今後三年では「正社員減少・非正社員増加横ばい」と「正社員増加横ばい・非正社員減少」が拮抗する見通しになっている。また、正社員について「長期雇用を維持すべき」に賛成する企業が約八〇％に上る。一方、「第六回勤労生活に関する調査」では「終身雇用」を支持する割合が過去最高の八七・五％となった。「正社員回帰」「終身雇用回帰」の動きが、労使両サイドから窺われるのである。

本稿では、こうしたトレンド変化の背景を分析するとともに、それが意味するものは何かを考察し、今後のある



べき雇用システムについての私見を述べたい。

### 2. 「正社員回帰」「終身雇用回帰」の背景

まず、企業サイドで「正社員回帰」の動きがみられるのはなぜか。実はその兆候は、リーマン・ショック前の二〇〇〇年代半ばころからみられていた。九〇年代における急激な非正規比率の

上昇に伴う弊害が、現場における技能伝承の困難化や働き手のモチベーションの低下といった形でめだつてきはじめていたからである。実際、統計上の動きをみても、二〇〇〇年代に入って以降、非正規雇用比率の上昇テンポはゆるやかになっている。

こうした底流には、わが国企業における非正規労働力活用の最大の狙いが人件費削減にあったとの事情がある。一般に、非正規労働力活用の背景に、

経済変動の拡大に対する労働力調整の柔軟性向上が指摘されるが、企業はコスト削減を最大理由に考えている。厚生労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(平成二二年)では、正社員以外の労働者の活用理由(複数回答)として「賃金の節約のため」をあげる事業所が四三・八％と最も高い割合となっている。この点は、フレキシビリティの高い臨時雇用や日雇い労働者の全雇用者に占める割合は必ずしも上昇しているわけではなく、九〇年代に増えた非正規は、実は雇用期間が一年を上回る「常雇・非正規」であった事実からも窺われる。「雇用のあり方に関する調査」でも、

非正社員の八割以上を「一年以上」常用している企業は二社に「一年以上」にのぼり、非正社員の八割以上を「三年以上」常用している企業は四社に「一年以上」常用している。要は、経済変動の増大に対応して非正規を活用するというよりも、人件費削減の困難な正社員の比率を引き下げ、非正規で代替しようという思想が企業にあったことが窺われる。

一方、「終身雇用回帰」の背景には、過去一〇年余りにおける雇用の流動化が必ずしも望ましい形では進まなかったことがある。九〇年代末から二〇〇〇年代初め、金融危機・ITバブル崩壊など厳しい経済の落ち込みによって、大手電機メーカーを中心に大規模な人員削減が行われた。大手企業のなかには経営者が終身雇用の限界を公言するケースもみられ、企業は「キャリア自律」の重要性を強調し、いわゆる成果主義型の賃金制度の導入を図った。雇用の流動化と脱年功賃金が経営の自由度を高め、企業の再生、ひいては日本経済の活性化をもたらすことを期待したからである。その結果、企業の財務体質は強化されたが、想定外の副作用がめだつてきた。

二〇〇〇年代に入ってから、「七・五・三」問題(入職後三年以内の離職率が中卒七割、高卒五割、大卒三割となっていること)と呼ばれる若年層の離職率の高さが問題になってきた。そもそも新卒採用の削減で若手が手薄なところに、

若年層の離職が増えたことで、とりわけ大手企業では企業特殊の能力の伝承が上手くいかず、年齢構成がいびつになることで職場コミュニケーションが縮びをみせた。結果として、日本企業の競争力の源泉であった組織能力が低下した。日本の各企業が一年間に生み出す付加価値の合計が日本の国内総生産（GDP）といえるが、一九九七年をピークに低下トレンドをたどったのである。それでも企業利益が上がってきたのは、大幅な人件費削減を行ったからである。

つまり、九〇年代後半以降、日本企業は縮み志向を強めてきたわけであるが、そうしたなかで働き手にとっても雇用の流動化は平均的にみれば不利に働いてきた。厚生労働省「雇用動向調査」では、転職入職者の賃金変動状況を知ることができるが、それによれば九七年までは「一割以上減少」は「一割以上増加」を下回っていたが、それ以降は「減少」が「増加」を一貫して上回るようになっていく。経済低迷が長期化するなかで雇用機会の縮小が続き、企業規模別賃金格差が拡大するも、賃金下落を伴う転職のケースの方が増えているのである。

こうして経済全体が縮み志向を強めるなか、先行き不透明感が高まり、働き手の終身雇用志向が強まっている。とりわけ、ここに来て若者の保守化傾向の強まりが目立ち、「勤労生活に関する調査」では、二〇〜三〇歳代での「終身雇用」の支持割合が上昇し、八割以上が「良いことだと思う」あるいは「どちらかといえば良いことだと思う」と答えている。

以上は企業や働き手のいわばミクロの視点でみてきたが、これをマクロ的な視点から見ると以下のように説明することができる。

そもそもこうした「雇用形態の多様化」非正規比率の上昇、「キャリア自律」雇用の流動化」を企業が推し進めようとしてきた直接の原動力は、すでにふれた通り、平成バブル崩壊以降一向に減らなかつた人件費負担の上昇にあった。人件費負担の大きさを図る指標として労働分配率があるが、八〇年代には六〇％程度であったものが、九〇年代大きく上昇し、九〇年代末には七〇％を超えた。そうした状況では企業は存続に必要な設備投資資金も捻出できず、人件費削減は至上命題となった。その対応策としてとられたのが、「雇用ポートフォリオ」のコンセプトのもとで進められた非正規雇用比率の引き上げであり、「キャリア自律」というスローガンのもとでの教育訓練費の抑制やセカンドキャリアプログラムの導入であった。一世を風靡した成果主義も、結局は人件費抑制のツールとして活用された面が強かった。

以上のような非正規化・流動化・成果主義の諸施策により、九〇年代半ばまでは右肩上がりでも上昇してきた人件費が、むしろ右肩下りのトレンドに転じた。その後リーマン・ショックの影響などで一時的に大きく上昇した局面があったものの、足元では六〇％台半ばにまで低下している。最大の眼目であった人件費削減に目的がつかなくな、非正規化・流動化・成果主義の弊害面が強く認識されることとなり、「正社員回帰」「終身雇用回帰」の動きがみられ

てきた、というのが現在の状況である。

### 3. 日本の雇用システムの中長期的方向性

では、このところの「正社員回帰」「終身雇用回帰」の動きは、日本の雇用システムの中長期的な方向性にとつていかなる意味を持つのだろうか。

九〇年代後半期に失業率が急上昇した時期、わが国の雇用システムが構造変化を起こしているのか、あるいは、一時的な変動に過ぎないのを見方が大きく分かれた。二〇〇〇年代前半に入って失業率は一段と上昇し、非正規化の動きも強まるなか、構造変化説が優勢にみえた。しかし、二〇〇〇年代半ば以降、失業率の上昇は止まり非正規化のスピードも鈍ってきた。足元の完全失業率は四半ばの水準で、先進国の中では低いといつてよく、時系列的にみてもピークの五％台から低下してきている。厳しい経済環境のなかではまずまずの雇用情勢といつてよい。人件費が高まった時期、一時的に非正規化や成果主義などの動きがみられたが、人件費負担が正常化に向かうなか、「正社員回帰」「終身雇用回帰」の動きがみられることは、結局は、わが国の長期雇用重視の雇用システムの強固さと安定性を証明するものであったようにみえる。

しかし、過去二〇年を経て、わが国の雇用システムは相当程度不可逆的な変化を起こしていることも事実である。確かに正社員回帰の動きがみられるとはいえず、いったん高まった非正規雇用比率が再び元に戻ることはないであろう。

終身雇用への支持は根強いとはいえ、大手企業では不況時に希望退職を募集することが一般化し、ゆつくりとではあれ着実に転職率は上昇している。長期雇用尊重の日本型雇用慣行の強固さ・粘性性が確認される一方で、徐々にではあれ確実に構造変化も生じているのが公平な見方といえよう。結局、「構造変化」か「一時変動」かの二律背反ではなく、現実には二つの側面を持ちながら変化する部分と変化しない部分があるということだ。

そうしたなか、九〇年代後半以降噴出してきた構造問題は解決されないままであることを見逃してはならない。

第一は若年就業問題である。

一五〜二四歳の就業率は長期的な低下傾向をたどっており、二〇一一年には三九・一％と一〇年前から一・九ポイント低下している。ちなみに、この間一五〜六四歳でみれば一・四ポイント上昇しており、一〇歳刻みの年齢階層別では低下したのは一五〜二四歳のみである。背景にあるのは、企業の採用数の絞り込みである。足元でやや持ち直しの兆しはあるものの、企業の採用意欲は歴史的には低水準で、いわゆる厳選採用の強まりもあり、実際に就職できる数は限られている。就職時に正社員になれる若者は非正規労働者として働かざるを得ないが、わが国の場合、非正規から正規への転換には高い壁がある。「雇用のあり方に関する調査」では、非正規社員から正社員へ転換する施策を導入している企業は着実に増えてきているものの、過去三年の累積転換者数は非正規社員の二割程度にとどまっている。

さらに、今後、六〇歳代前半の高齢者の雇用継続が義務化される見通しのもとで、若者雇用の採用抑制スタンスの強まりが懸念される状況にもある。

第二に賃金の下落基調の長期化である。

わが国雇用人の平均賃金は一九九七年をピークに下落傾向をたどっている。この主因は賃金の低い非正規雇用比率の高まりにあるが、いわゆる成果主義の導入で賃金抑制スタンスが維持されてきたことの影響もある。こうした「賃金デフレ」の継続は、グローバル競争の激化や人口減少による国内市場の伸び悩みに対し、雇用維持を優先して賃金引き下げで対応しようという労使の選択の結果といえる。

米国型資本主義の優位が喧伝された九〇年代終わりから二〇〇〇年代初めにかけて、大手製造業を中心に事業再編の動きが広がり、大規模な人員削減も行われた。しかし、その後、わが国の労使は米国型の積極的な事業再編と雇用流動化の組み合わせではなく、事業再編は最小限に抑えることで人員削減を抑え、コスト削減・人件費抑制による雇用維持を優先する方向性を選んだのである。

そうした賃金の下落基調の長期化が家計所得の伸び悩みを通じて低価格志向を強め、デフレを常態化させることになった。デフレがさらに企業のコスト削減・人件費抑制を誘発し、経済の縮小志向が定着してしまった。その結果、雇用の受け皿が縮小し、有利な転職機会も減少したのである。

第三に女性の能力発揮のための環境整備がなお不十分である。

近年、わが国の女性の就業率は上昇傾向にあるとはいえ、未婚化・晩婚化による効果が大きく、子供を持つ女性が働きにくい環境は変わっていない。とりわけ、女性の管理職比率の低さは先進国のなかで際立っている。これは、保育所の未整備の影響もあるが、わが国の雇用慣行によることも大きい。

職務分担が曖昧で仕事が属人的になる傾向が強く、高い職責の仕事の場合、所定時間内の勤務ではこなせない傾向が強い。そうなれば、「男性Ⅱ正社員Ⅱコア業務／女性Ⅱ非正社員Ⅱ周辺業務」という男女分業の関係がなかなか正されにくい。

以上のようにみれば、非正規雇用比率の上昇に歯止めがかかり、既存雇用の安定性が一定程度回復されてきたとはいえ、良質な雇用機会がジリジリと縮小していく状況は変わっていない。

「正社員復帰＝終身雇用復帰」の動きをかつての日本的な安定的社会を回復する動きとして、手放しで歓迎することはできないであろう。

#### 4. 二律背反の解消策

雇用は経済の派生需要であり、環境変化に適切でないかなければ良質な雇用は確保できない。その一方で、雇用とは人にかかわる問題であり急激な変化は難しい。この二律背反の状況のもとで、前節で指摘した問題の解決がなされる方向で、雇用システムをその根幹を残しながらも変化させていく必要がある。わが国の雇用システムは基本形を根強くとどめながら、行きつ戻りつを繰り返しながらもゆつくりとした構造変化のプロセスにあり、そうした

状況を踏まえた上でなければ雇用システムを改善していくことはできないからだ。長期雇用重視の日本の雇用システムとの伝説と非正規化・流動化・女性活用という環境変化の要請を両立させる仕掛けが求められているのである。

では、具体的に二律背反を解決する方策はあるのか。筆者はそれを「職務型正社員」と「スキル蓄積型非正社員」を普及させていくことと考える。

「職務型正社員」とは、これまで正社員といえればいわば包括契約として企業に属し、属人的に仕事を与えられてきたが、あくまで仕事内容を明確にしたうえで企業との無期の雇用契約を結ぶというスタイルである。いわゆる日本型正社員は、仕事内容・労働時間・勤務時間が選べない減収奉公的な働き方であるが、職務型正社員では仕事内容が選べるため労働時間や勤務地の選択の余地がでてくる。その分、処遇については低くなっても働き手サイドとしては納得するであろう。

一方、「スキル蓄積型非正社員」とは、常勤型を基本とした専門職人材派遣やインディペンデントコントラクターという働き方をイメージしている。研究職・技術職の分野では、派遣会社の正社員として雇われ、ユーザー企業にプロジェクトベースで派遣されて勤務している人々がすでに多数存在する。インディペンデントコントラクターとは自ら築いてきた専門技能・ネットワークを活かし、自らは自営業の立場で複数の企業とプロジェクトベースで業務委託契約を結んで働くケースであるが、そうした働き方をする人も生まれてきている。

「職務型正社員」や「スキル蓄積型非正社員」が普及すれば、若年就業問題・賃金デフレ・不十分な女性活用という三つの問題を解消に向かわせるとともに、良質な雇用が増える形での雇用の流動性向上が期待できる。すなわち、これらの働き方が増えることで、既存正社員の人件費が抑制されるとともに、職業の連続性を保ちながらの流動性の高まりが期待できる。この結果として、企業の新規採用余力が生まれ、非正社員の正規化の可能性が高まり、若者にも良質な雇用機会が増えるであろう。企業も事業再編がやりやすくなり、収益性の高い事業構造への転換を進め、賃金を引き上げる余地が生まれる。働き手にとっても、企業からの制約が相対的に少ない働き方であれば、夫婦で労働時間と子育て時間をシェアしあうことがやり易くなり、女性がより重要な仕事で能力を発揮しやすくなる。

わが国の労使は、過去二〇年間の課題であった人件費負担の削減にとりあえずの目途をつけ、雇用情勢は表面上は安定化の動きもみられる。しかし、なおも多くの構造問題が残る、安定的な雇用基盤はジリジリと失われていることを見落としてはならない。労使はそうした現状を直視し、一〇年、二〇年先の雇用のありかたについてのビジョンを共有しながら、着実にそれに向けた改革を進めるべきである。政府もそうした問題提起や議論の場を用意し、未来志向の制度改革に取り組んでいくことが求められよう。