

変容する 日本の雇用システムと 企業の人事戦略

専門家10人の意見と提言

バブル崩壊以降、わが国は経済のグローバル化や規制緩和の進展のなかで、深刻な長期不況を体験した。もの言う「株主」にみられるようにステークホルダー（利害関係者）の構造も大きく変わりつつある一方、成果主義の導入や雇用ポートフォリオの浸透、そして企業の海外進出に伴う国際分業の展開により、日本型の雇用システムは近年大きく変容してきたとされている。

そこで、特集の一環として、「変容する日本の雇用システムと企業の人事戦略」をテーマに、労使関係、法学、企業・労働組合に造詣の深い有識者に、企業の人事戦略をどう再構築すべきかについて意見と提言をいただいた。

有識者アンケート

阿部 正浩	獨協大学経済学部助教授
荒木 尚志	東京大学大学院法学政治学研究科教授
小柳 勝二郎	MMC総研代表（元日経連理事・労政部長）
熊沢 誠	甲南大学名誉教授
高橋 伸夫	東京大学大学院経済学研究科教授
星 岳雄	カリフォルニア大学サン・ディエゴ校教授
松原 隆一郎	東京大学大学院総合文化研究科教授
土田 道夫	同志社大学法学部・法科大学院教授
八代 尚宏	国際基督教大学教授
八幡 成美	法政大学キャリアデザイン学部教授

雇用契約とCSRを

重視した人事戦略へ

獨協大学経済学部助教授

阿部正浩



日本企業の経営の特徴は、従来、間接金融方式による資金調達、メインバンクや関連会社との株式持合、それによって可能となる長期的視野に立った経営戦略の実行であった。同時に、終身雇用と年功序列で特徴づけられる日本の雇用慣行が行われ、ふんだんな企業内教育訓練により、従業員には特殊的人的資本が蓄積されてきた。こうした金融財務面、経営戦略面、雇用管理面の相互に関連した関係を制度補完性とよぶが、九〇年代前半までの日本的な経営が日本企業の競争力の大きな源泉となってきたのは否めない。

しかし九〇年代に入り、日本企業を取り巻く環境は急激に変容した。第一に、経済社会のグローバル化が進んだ。第二に、情報通信技術を中心とした技術革新が進んだ。第三に、人口の少子・高齢社会が進んだ。第四に、金融市場の規制緩和が一段と進んだ。第五に、労働市場の規制緩和も進んだ。

こうした環境変化は、日本企業の従来の経営スタイルを大きく揺るがした。そしてそれは、折からのバブル経済の不況とあいまって、日本企業にリストラを余儀なくさせた。昨年、JILPTが実施した「企業のコーポレートガバナンス・CSR（企業の社会的責任）と人事戦略に関する調査」によれば、

調査企業四五〇社中一七六社がここ一年間に経営危機に陥ったと回答しており、この一〇年間に何らかの雇用調整を実施したことがある企業は三五一社（七八・〇％）にのぼっている。

従来の日本型経営が九〇年代後半になつて良きビジネスモデルになり得なかつた理由は複数を考えられるが、その大きな要因は「スピード」ではなかつたのだろうか。経営者の経営判断スピードが遅く、従業員の知識や能力の陳腐化スピードが速く、年功序列型で支えられた組織は非効率になった。また、金融市場の規制緩和と不良債権問題が相まって、株主も債権者も長期的な視点に立った経営を許すような状況ではなくなつた。株主への配当性向を高める必要が高まつたと同時に、株式市場における企業の評価・評判が大きく経営を左右する。短期的な視点に立つ経営が助長されたのではないのか。

こうした環境変化の中で、日本企業は人事戦略の再構築を余儀なくされた。例えば成果主義的な報酬体系の導入、非正規労働者の活用、女性労働者の活用などは、日本企業の経営スタイルの変更による副産物とも考えられる。知識や能力の陳腐化が速い状況下では従業員を能力によって格付けするには限界があるし、経営方針に同調する行動

を従業員がとるようにするためのインセンティブを与えるには、成果をベースとした報酬体系が必要である。また、技術革新などで誰でもできる仕事が創造されれば、非正規社員を雇つたほうが妥当である。また、これまで女性だからという理由だけで経営に参加できなかった人々の能力を適正に評価して活用することは、経営効率の点からも当然のことである。

では、これからの企業経営、そして人事戦略はどうあるべきなのか。筆者は、現状は従来の日本型経営・雇用システムから新しいシステムへの過渡期に過ぎず、今後はまた別のスタイルの経営・雇用システムに移行するのではないかと考えている。人事戦略が経営戦略の一つのサブシステムである以上、財務戦略をはじめとする他の戦略の変化に合わせて変化せざるをえない。金融市場と財市場が国際標準規格で運営されている以上、それは人事戦略に大きく影響するはずだし、そうでなければ日本企業は競争優位を失うかもしれない。日本企業が経験してきた過去の成功体験は、従来型システムへのノスタルジーを高めるかもしれないが、日本を取り巻く現在の社会と経済環境は過去への回帰を簡単には許さない。とはいえ現状のままでは、企業側の

バーゲニング・パワーが強くと、労働者・従業員側が相当に搾取されてしまう可能性は高い。例えば、多くの企業で従業員のストレスと心の病は増加傾向にあるし、長時間労働問題や正社員と非正社員の処遇格差問題、フリーター・ニート問題はなかなか解決しない。これらは、経営側が利潤極大化原理を追求するあまり従業員・労働者の労働条件が改善されず、むしろ悪化している例であろう。もしそれで日本企業が競争力を維持できたとしても、労働者が疲弊したのでは元も子もない。

日本の労働市場では、これまで、雇用契約が重視されてこなかったが、今後は最重視されていくべきである。企業側と労働者側が対等の立場で交渉する必要がある。そのために、労働組合のパワーが強まる必要があるかもしれない。また、企業側は利潤追求だけではなく、社会全体への還元を考えた経営、人事戦略を考えるべきでもある。社会が疲弊したのでは、その中で活動する企業も結果的に疲弊する。そうならないように、今後は雇用契約とCSR（企業の社会的責任）を重視した人事戦略が強化されなければ、日本の労働市場全体が機能不全に陥る可能性は高い。

コーポレート・ガバナンスの変化と 労働法制の課題

東京大学大学院法学政治学研究科教授 荒木尚志



日本のコーポレート・ガバナンスは、アメリカのような株主価値の最大化を指導規範とするシェアホルダーモデルではなく、株主以外の利害関係者、とりわけ労働者の利害に配慮したステークホルダーモデルと評価できる実態にあった。こうした日本のコーポレート・ガバナンスを支えてきたのは、株式持ち合い・安定株主の存在による安定的株主構造、経営陣の内部昇進慣行、長期雇用慣行、労使協議を通じた協力的労使関係など、いずれも法制度によって担保されていない「慣行」である。

これが法律（共同決定法や事業所組織法）によってステークホルダーモデルを制度化しているドイツとの大きな違いである。

しかし、バブル崩壊後、従来の日本型コーポレート・ガバナンスを見直し、企業は株主のものであり、株主価値の最大化がコーポレート・ガバナンスの目的であることを確認すべしとの主張が強まった。一九九〇年代より株主代表訴訟の容易化、監査役制度の強化、企業組織再編法制の整備等がなされてきたが、二〇〇二年以降、委員会設置会社という外部取締役による株主価値重視を明確にしたコーポレート・ガバナンスモデルを導入するという会社法制の大きな変化が生じている（た

だし選択制であり、従来の監査役設置会社を維持することも可能）。株式持ち合い解消、外国人株主の増加、長期雇用慣行の動揺等、従来のガバナンスを支えてきた慣行に変化が生じている中でこの会社法制の展開は、日本のコーポレート・ガバナンスに大きな変容をもたらす可能性がある。

コーポレート・ガバナンスの要諦の一つはコンプライアンス、すなわちルールに従った企業運営であり、企業と労働者との関係においても然りである。ところが、日本では労働関係についてのルールの多くを法律ではなく判例法理（判例の積み重ねによって形成されてきたルール）に依拠してきた。この判例法理を法律の形で明文化しルールの透明化を図ろうというのが、現在立法化をめぐる議論されている「労働契約法」の大きな目的の一つである。

労働契約法は、労働関係の成立から展開、そして終了までを対象とするが、とりわけ重要なのは解雇法制と労働条件変更法制である。

解雇法制は、その国の雇用システムを規定し、コーポレート・ガバナンスにおける労働者の位置を定める重要性を持つ。アメリカのように解雇が（差別にあたらぬ限り）自由な国では、経営上の事由による解雇はほぼ無制約

に行われうる。これに対して、日本は経営上の事由による解雇について「整理解雇法理」と呼ばれる判例法理が形成されている。これは人員削減の必要性、解雇回避義務の履践、被解雇者選定の合理性、相当な解雇手続の履践といった四つの事項に照らして解雇が濫用とならないかどうかを吟味するといふものである。これら四事項が一つでも欠けると解雇が無効となる「四要件」か、四事項を総合して判断する「四要素」かについて議論があるが、四要件という言葉を用いた近時の裁判例も、ほとんどが四要件を総合して判断するといふもので四要件と解する立場とほとんど違いがなくなっている。

柔軟性を欠いた雇用システムは変化に対応できずに様々な病理現象を生み出す。硬直的な法規制を持つとされる欧州諸国が一〇%前後の失業率に苦しんできたのはその一例である。日本では上記のような判例法理によって解雇が困難な硬直的な雇用システムとなっているとの評価もあるが、これは一面的な観察である。日本の雇用システムは解雇を容易にすることによって雇用の量的柔軟性（外部市場を通じた柔軟性）を求めるのではなく、雇用を維持した上で労働条件の柔軟な変更を可能とする質的柔軟性（内部市場における

柔軟性）を導入して対処してきた。この労働条件の柔軟な調整を可能としたのが、一九六八年の秋北バス事件大法院判決で確立した「就業規則の不利益変更法理」、すなわち、就業規則の不利益な変更も合理的なものであれば拘束力を認めるという法理である。雇用の維持と労働条件の柔軟な変更を裁判所が変更の合理性を考慮しながらバランスさせようとするものである。

解雇法理と労働条件変更法理は現在の日本の雇用・労働関係を規律する二大ルールといつてよい。しかし、解雇権濫用法理の基本原則は二〇〇三年労働法改正で明文化（労基法一八条の二）されたものの、整理解雇法理や就業規則の不利益変更法理は未だに判例法理に委ねられたままである。会社法制の改正で株主価値中心モデルを制度的に導入する動きが進む中で、慣行に依存してきた日本のコーポレート・ガバナンスはどこへ向かうのか、企業と労働者の関係を適切に規律するために労働法制が果たすべき役割は何か。雇用関係に法の支配を浸透させようとする労働契約法を論ずるに際しては、こうした視点も踏まえる必要がある。

柔軟性を欠いた雇用システムは変化に対応できずに様々な病理現象を生み出す。硬直的な法規制を持つとされる欧州諸国が一〇%前後の失業率に苦しんできたのはその一例である。日本では上記のような判例法理によって解雇が困難な硬直的な雇用システムとなっているとの評価もあるが、これは一面的な観察である。日本の雇用システムは解雇を容易にすることによって雇用の量的柔軟性（外部市場を通じた柔軟性）を求めるのではなく、雇用を維持した上で労働条件の柔軟な変更を可能とする質的柔軟性（内部市場における

これからどうにする

企業経営、雇用・処遇制度

MMC総研代表(元日経連理事・労政部長) 小柳勝二郎



日本の経営や雇用のあり方は今までも幾度か論議になったが、最近では不況の深刻化や経済・経営の先行き不透明感が増した一九九三年前後に大きく取り上げられた。政府や企業経営者にも迷いがあり、当時、日経連会長であった永野健氏(三菱マテリアル会長)から、今まで、日本の経営の基本理念として「長期的視野に立った経営」「人間中心(尊重)経営」を提唱してきたが、経営環境が大きく変わった今日、この二つの理念が引き続きわが国企業の基本的経営理念足りうるかどうか実践上役に立つ内容で検討して欲しいという要望があった。

そこで九三年一二月に日経連会長の直属の組織として日経連内に会長、主副会長、職員幹部によるプロジェクトチーム、「新・日本の経営システム等研究プロジェクト」を発足させた。それとの関連で、主要企業の人事・労務担当の役員等からなるアドバイザーグループ、主要企業・中小企業の人事・労務課長等によるワーキンググループと、三層による大プロジェクトで、学者からの意見聴取、企業の事例研究なども行った。

産業・企業で異なる意見をまとめて一つの方向を打ち出すことは一般的にもなかなか難しく、わが国の経営のあ

り方を提言するということでまとめるのに大変苦労したが、九五年五月一七日の日経連総会に、「新時代の『日本の経営』—挑戦すべき方向とその具体策—」というタイトルでプロジェクト報告(約二〇〇頁)を発表した。

評価あり、批判ありで大変な反響であったが、一つの方向性を示すことができたのではないかと思っている。

検討の結果、日本の経営の基本理念である「長期的視野に立った経営」「人間中心(尊重)の経営」は普遍的な性格を持つものであり、今後ともその深化を図りつつ、堅持していく必要があるとの結論に達し、経営環境の変化等も踏まえて雇用システム、人事・賃金制度、組織、能力開発等のあり方についても提言した。苦労した点はやはり雇用システムと人事・賃金制度の取り扱いであった。

いわゆる終身雇用や年功賃金などは制度・慣行であることから経営環境が変われば変えていかざるをえないとの思いはあったが雇用システムはいろんな面を考慮しなければならず取り扱いは気を使った。

企業に実施したアンケートで「全従業員を正規社員で『終身雇用』として対応することは難しい」との回答を得ていたため、どのように見直すかに時

間をかけた。当時はすでに専門的能力の活用ということが求められていたこともあり、今後は従来型の正規社員、専門能力の活用、パートタイマーをはじめとする有期雇用の組み合わせで雇用体制を考えていくことになるのではないかと、ということは比較的早く見通せた。

ただ、多くの人によく理解をしてもらうために、働く人と企業との関係をどのように考えるか、それぞれの雇用形態の違いをどのようなネーミングで表現するか、三つのグループをどのように関連づけるか等について大いに議論した。

その結果が長期継続雇用という考え方に立って、企業としても働いて欲しい、従業員も働きたいという「長期蓄積能力活用型グループ」、必ずしも長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型グループ」、働く意識が多様化している「雇用柔軟型グループ」のタイプにこれから動いていき、企業と働く人のニーズがマッチしたところで雇用関係が成り立ち、三つのタイプ間の異動も企業と働く人の合意のなかで実施されるとした。

厳しい企業競争が続くなか日本の経営の良さを活かしつつ、各企業は三つのグループを仕事の内容、コスト、効

率性、人材育成などを考慮して効果的に活用するという「雇用ポートフォリオ」の考えが大切であることを提言した。

その後、派遣法の改正や大手企業の雇用体制の見直し、日本企業の横並び的体質などを反映してか、雇用の流動化は急速に進み、現在は当時想定した比率を超えつつあるように感じられる。

それとの関連で報告書の中で提案した、雇用情報提供の拡充、雇用柔軟型も含めた従業員の能力開発、能力等を正当に評価できる公私機関の創設等がまだ期待した状況になっていないように思われる。

また、年功的賃金から職務・成果、職務・能力など公正・納得性重視の賃金は広まっているが、特に正規社員と雇用柔軟型社員間との賃金にその考え方が十分反映されているとは言い難い状況にある。これからは、両者間の均衡処遇や柔軟な異動・活用が大変重要である。

そのほか少子・高齢化や働かない若年層の増加等の大きな問題もある。

いずれにしてもこれらの諸点はすべて相互に関連した大事な問題であり、公労使がそれぞれの立場にとらわれることなく、今後の国、企業経営、働く人のあり方など広い視点に立って検討し、早急なる改善を期待している。

従業員の設定着でできる雇用管理を

甲南大学名誉教授 熊沢 誠



この春まで在職していた大学で、ゼミ生が就職の報告にくると、私はいつも、「ずっとそこで働いてゆきたいよいうな会社だといひね」と語ったものだ。働き始めた若者がそう感じるような会社は、今日かなり少なくなっているように思うからである。

その主な原因は、若者の職業意識の希薄さや「根性」不足ではなく、経済グローバル化の環境に拍車をかけられた、会社の従業員選別と働かせかたのきびしさであろう。

まず、「働く」といっても、今は大卒でもほぼ三割が非正規雇用、それもきわめて臨時雇用的なフリーターになる。直接雇用であれ、人材斡旋業を経由した間接雇用であれ、彼ら、彼女らは総じて、半年くらいの有期雇用、年収も二〇〇万円足らずで、キャリアー展開の期待されない単純作業の工場労働、運搬・倉庫管理など補助的な業務職、明るいコミュニケーションやてきぱきした振舞いだけが求められるサービス職や店頭販売に携わる。IT化などの技術変化による労働の二極分解がこのような底辺作業を必然的に要請するという見解もあるけれども、私は与しない。雇用形態の多様化や従業員の階層性は技術上の分業から一義的に決定されるものではあるまい。特定の下

位職務をキャリアー展開グループから切り離して処遇することには、もっぱら人件費カットを重視して使い捨ての「ハンズ」を活用する労務管理や、従業員の一部の利益しかカバーしない労使関係のありようが、よりふかくかわっているからである。

一方、正社員に選ばれた者も、今では「ここで長く働ける」とは感じられなくなっている。同じきびしい企業環境が、この領域では長期の人材育成よりは「即戦力」のゆきすぎた成果主義となつて現れている。若年正社員たちは、「目標」とか「予算」とかよばれるチーム単位または個人単位のノルマを負つて、週六〇時間もの労働を余儀なくされる。ノルマ達成の査定が現在と将来の処遇に直結する度合いが高まつているゆえに、査定する上司やライバル化した同僚との人間関係も次第に緊張に満ちたものになりつつある。

「燃えつき」症候群の頻発はその必然の結果だ。メンタルクライシスに耐えきれず、自発半分・強制半分で退職する若手社員が増えている。彼ら、彼女らがその後、元氣を取り戻して働き始めるとしても、仕事は多くの場合、非正規雇用のそれであろう。

以上から、少なくとも次の二点が確認できる。まず、周知のように正規、

非正規を問わず若者の離職率が高いことは、若者の市場主義への積極的適応と肯定的にみることはできないこと。次に、正社員、フリーター、ニートは、性癖や意欲で明瞭に区分される三層ではなく、まさに地続きの存在にほかならないということだ。

若者が会社に定着することの意義はとても大きい。生活者たる従業員にとって、雇用の継続はかけがいのない生活の安定性そのものである。それあつてこそ、労働者は仕事になじみ、経験が可能にする仕事上の工夫を効率向上に反映させることができる。定着はまた、なにかま意識を自然に醸成させ、作業チーム内の助け合いの気風を育て、ニッチ作業、協同的な改善もおろそかにせず、チーム単位の生産性達成に寄与するだろう。二〇〇万フリーターの仕事に対する取り組みは、さしあたりきわめてまじめだ。とはいへ、きわめて限定された仕事範囲のなか、仕事内容について発言することを許されず、その肉体的な労苦に較べるとわずかの報酬しか得られない短期雇用のフリーターに、定着正社員のような仕事の内容や生産性向上に対する打ち込みようを長期的に期待することはひっきりやできないのである。

では、成果主義下の精鋭正社員につ

いてはどうか。彼らはビジネスマンシップに駆動されて、「創造的な業務」の開発には献身するかもしれない。だが、潜在的な精鋭が顕在的な精鋭になれる比率は限られている。燃えつき退職を輩出させるその競争と選別の過程では、すでに「ゆきすぎた成果主義を見直す」動きのなかで指摘されているように、競争のトラックを走るサラリーマンが、企業になお数多いチーム作業において、個人の成果として評価されにくい後輩の指導やなかまの援助、誰にも割り当てられていない不可欠の周辺作業、安全確保やムダの排除などに以前よりも無関心になつて、日本企業の本来の強みを失わせもするのである。成功的な精鋭にとつて、ふつうの労働者の生きる場である企業は、個人の稼ぐ才覚を試す草刈り場にすぎない。結論は平凡きわまる。非正規労働者の動員とゆきすぎた成果主義の労務管理は、従業員の多くを使い捨て、あるいはさらに、燃えつきに誘う。抑制されるべきである。

育てる経営のススメ

東京大学大学院経済学研究科教授 高橋伸夫



私が拙著『虚妄の成果主義』（日経BP社）で一番に主張したかったことは、次のような事実だった。

ある程度の歴史を持った（つまり、生き延びてきた）日本企業のシステムの本質は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムだった。仕事の内容がそのまま動機づけにつながって機能してきたのであり、それは内発的動機づけの理論からすると最も自然なモデルでもあった。他方、日本企業の賃金制度は、動機づけのためというよりは、生活費を保障する観点から平均賃金カーブが設計されてきた。この両輪が日本企業の成長を支えてきたのである。それは年功序列ではなく、年功ベースで差のつくシステムだった。

ところで、仕事の報酬は次の仕事という私の主張には重要なメッセージが込められている。それは、株主への配当を除けば、実は成果配分には二つのやり方があるということなのである。一つは賃金の形での成果配分、そしてもう一つは、投資の形での成果配分なのである。経営学者の立場から言わせれば、実は、投資の形での成果配分の方が、はるかに重要。そして、それには必ず「仕事」の形での成果配分が伴う。

にもかかわらず、成果主義はこの成果配分の問題を賃金だけに限定しすぎた。経営の問題を賃金や人事制度の問題として矮小化してしまったのである。実際、経営者が交代すると、最初にすることは人事であり、成果主義ブーム下では人事制度の変更もよく行われていた。つまり、経営者が決定しさえすれば実行可能な内向きのことはかりをしてきたのである。

それに対して、既存事業の規模拡大や新規事業への投資というのは、市場での競争にさらされるため、失敗するかもしれない。そこでリスクを回避しながら経営者の多くは思考も行動もほとんど内向きになり、手っ取り早い人件費削減で目先の利益の確保に走ったのである。しかし、こんなことを十年も続けていたのでは、内部留保はたまって、事業はどんどん萎縮し先細りしてしまう。深く考えもせずに正規社員の採用も激減させたので、若い正社員までいなくなつた。

考えてもみてほしい。新規事業だけではなく、既存事業の拡大であっても投資をすれば、そこには新しい組織が生まれ、新しいポストが生まれ、新しい仕事が生まれ、さらなる雇用（多くは新人で部下になる人材の採用）が生ずる。そうすれば、仕事の報酬とし

て次の仕事で報いることも可能になるのである。第一、部下や後輩ができ、新人が入ってくるだけでも、職場も人も生き生きしてくるではないか。ところが人材のポートフォリオの名の下に、派遣社員だらけになつた会社で、三〇歳前後になつても「職場では、まだ私が一番下っ端で、つまらないです」という若手社員は実に多い。実際、現場で聞くと、派遣社員には仕事を教えなという。どうせみんな辞めるし。それどころか、正直いって、怒る気もしないというオジサンも多い。ダメなら派遣会社に言つて取り替えてもらえばいいというのだ。

そんな中、ある会社では、社長の決断で、派遣社員の採用をやめ、正社員として新卒の人間を雇い始めた。とはいえ、正社員といっても、これまでの派遣社員と比べて、特に優秀というわけでもないし、へたをすると……。ところが、職場の雰囲気はどんどん変わり始めたので、びっくりしたという。上の人間が変わり始めたのである。先輩は先輩として振舞うようになり、上司は上司らしく振舞うようになった。これまで、派遣社員相手に、仕事を真面目に教えないばかりか、怒りもしなかつたオジサンたちが、真面目な顔をして新人を叱り、説教をし、仕事を教

えている。正社員の新人が来た職場は、それだけで活気が出てきた。そして何年かたてば、明らかに、新人正社員は成長してたくましくなっていくのである。もちろん先輩たちも、人を育てるということとは、同時に自分も一緒に成長していくことなのである。賃金では人は育たない。次の仕事を与えられることで、はじめて人は育つのである。

団塊の世代が大量退職を迎える二〇〇七年。しかし、〇七年問題は団塊の世代が退職することが問題なのではない。団塊の世代の一人はこう言った。「これは普通の世代交代なんですよ。ただ問題は、われわれが退職前に教えるべき生徒役の若者（正社員）が、この一〇年間、工場にはいなかったということなんです」。

問題は、日本の多くの企業が、過去一〇年以上の長きに渡って、グローバル化と人材ポートフォリオの旗印の下で、新人の正社員を採用する努力を怠ってきたことにある。大量にいた団塊の世代のおかげで、こうした問題が表面化するのが遅れていただけなのである。人材ポートフォリオは不況期のあだ花と心得るべきである。本当に欲しいのは「仕事ができる人」ではない。「仕事を任せられる人」なのである。

雇用の安定と「リストラ」

カリフォルニア大学サン・ディエゴ校教授 星 岳雄

星 岳雄



現在、「ゾンビ企業」が経済全体に与える影響について研究している。「ゾンビ企業」とは、収益性が低く、本来は市場から退出するべきなのに、銀行や政府の援助によって生きながらえている企業のこと、日本が最近経験した長期不況期にはかなり存在したと考えられる。ゾンビ企業を助けることは、そのような企業での雇用を守り、不況のショックをやわらげる、という利点もある。しかし、ゾンビ企業が他の企業と需要、労働、資金などを奪い合う結果、産業や経済全体の収益性を低下させ、もともと収益力が高いはずの企業の拡大を妨げ、また有望企業の新規参入も減らしてしまう、という問題がある。つまり、ゾンビ企業がリストラの進行を妨げて、経済全体を沈滞させてしまうのである。

日本で「リストラ」というと、雇用削減の別称のようにとられることが多い。企業が「リストラする」といえば、従業員の首を切ることであり、「リストラされた」従業員は、失業することになる。しかし、リストラ (restructuring) のもともとの意味は、事業再構築であり、労働者や資金を非採算部門から有望な部門に移すことである。この過程で非採算部門の職は当然失われるわけだが、他方で有望部門の職が新たに創

り出される。この本来の意味でのリストラは、経済全体についても語ることができ、その場合は収益性・生産性の低い企業や産業から、もっと収益性・生産性の高い企業・産業に生産要素が移ることを意味する。このようなリストラは、シュンペーターが論じた創造的破壊そのものであり、最近の経済理論では経済成長に不可欠なものと考えられている。重要な点は、「創造」と「破壊」の両方が伴っていないと成り立たないということである。

ゾンビ企業がリストラを妨げるので問題だ、と言うとき、問題にしているのは、雇用削減が行われないということより、新しい雇用創出が起らない、ということである。ゾンビ企業研究の共著者でもあるリカルド・カバレロ教授 (MIT) は、近著 (Macroeconomics of Restructuring, MIT Press 近刊) の中で、リストラの本当に重要な側面は、新しい雇用の創造にあり、雇用機会が失われるだけでは、本当のリストラが行われているとは言えない、ということを強調している。ゾンビ企業の問題は、業績が悪化した企業が終身雇用を守るために人員を削減しないこと自体ではなく、多くのゾンビ企業が生きながらえることによって、他の企業による新たな雇用の創出を妨げることにあ

る。一部の雇用を守ることによって全体の雇用創出が妨げられるという現象は、玄田有史教授 (東京大学) による、中高年労働者の雇用を守るために若者の雇用機会が失われたという議論に類似している。

日本経済はようやく長期不況から抜け出したかに見えるが、本格的回復が始まったのが、二〇〇二年の秋以降、大手銀行がようやく不良債権の最終処理に乗り出し、多くの不振企業のリストラが進行し始めてからだったという点は、非常に興味深い。金融庁の集計による金融再生法開示債権 (不良債権の定義のひとつ) の増減要因をみると、不良債権は主にオフバランス化などによって処理され、単に景気がよくなった結果として正常化した債権は、それほど多くなかったことがわかる。たとえば、全国銀行の金融再生法開示債権は二〇〇二年度末から二〇〇五年度末にかけて約四三兆円から約一三兆円に減少した。その間、新たに発生した開示債権が約二三・五兆円あったので、総額で約五三・五兆円の不良債権の減少があったことになる。この減少のうち、債権が健全化したり、返済されたことによって不良債権から外されたものは約一六兆円で、全体の三割に過ぎない。すなわち、景気の回復が不良

債権問題を解決したのではなく、不良債権処理と不振企業のリストラがあつて初めて、景気が回復したのである。

今後の日本の雇用システムを考える時、本来の意味でのリストラが経済成長には不可欠であることを念頭におかなければならない。もちろん、雇用の安定は、マクロ経済的にも企業にとっても重要な関心事である。しかし、雇用の安定は、既存企業における現存の雇用契約の維持と同義ではない。ゾンビ企業研究などが明らかにしつつあるのは、一部の雇用の近視眼的な保護が雇用全体の長期的維持と矛盾してしまうことがある、ということである。守られるべきなのは、持続的な雇用創出であり、非生産的な雇用関係の維持ではない。労働資源を最も生産的な形で雇用し続けられるように、活発な雇用創出を伴う本来の意味でのリストラを促すような、柔軟な雇用システムの構築が今後の重要な課題になるだろう。

コミュニケーション上の信頼回復を

東京大学大学院総合文化研究科教授 松原隆一郎



日本で大企業を中心として定着していた長期雇用制度（終身雇用制）は、ほぼ二〇〇〇年頃に解体された。代わり提唱された成果主義は、昨年には上場企業に関して約九割が採用したとされている。いわゆる年功制は成果を上げた者にはポストを与えて昇進させていた。年功制を維持するには毎年ポストを増やさねばならず、部下のいない「〇〇代理」を新設したり無理に組織を分割したり採算の合わないビジネスにも手を出さざるをえなくなり、成果主義に踏み切らざるをえなくなっていたのである。

そこで成果主義が急速に浸透したのだが、この制度ほど浸透具合に反比例するようにして批判が多いものも珍しい。労務行政研究所の調査（『成果主義人事制度の導入効果と問題点』二〇〇五）によれば、経営陣の約七割が「機能している」と言っているのに従業員側は約四割しかそう見ていない。「問題あり」と答えたのは経営側で九割近く、従業員はそれ以上と、肯定する人も欠陥を見過ごしていない。こうした不満は成績次第で先輩を追い越せる若年者に少ないかといえはそうではなく、世代差は小さい。「抵抗勢力」が批判しているのではなく、導入賛成派まで

もが期待はずれと感じているのである。

成果主義は、導入当初は「年齢や勤続年数に関係なく実績や成果にもとづいて処遇する」と喧伝された。そして実績や成果の測定方法としては、「目標管理制度」がとられた。個人業績を賃金に反映させ、個人業績がどれほどあったのかについての確認は、上司が部下と面接して行う。営業における売り上げのように個人業績が数値情報で一元化されるならば確認は容易である。けれども、そうした情報が利用可能な職種がむしろ少ない。それゆえに個人業績を目標達成度という形で近似的に評価するわけだ。ここで、成果主義には、二つの性格があることになる。第一は、処遇が実績や成果にもとづくという点。第二は、評価を上司との話し合いで明らかかなものにするという点である。成果主義の働きについては第一の点が強調されるくらいがあるが、第二の点がむしろ問題である。

年功制では、賃金・賞与は上司や人事部によって裁量的に決められ、決定の過程は当人には伏せられていた。成果主義において上司と部下の間で目標を確認するというのは、経営側のニーズと個人のニーズとをオープンに對話させようということだ。目標を立てて達成度を上司が評価することには、上

司と部下が直接にコミュニケーションするのを介して賃金決定を納得させる狙いも含まれているのである。評価理由を明らかにしない裁量を廃止し、話し合いに置き換えることで、賃上げに対する不満を解消しようとしたわけだ。そこで目標管理においては、目標をどれだけ達成したかを上司が個人別に査定する際に、絶対評価がなされているということがポイントになる。個人業績の評価には、他の従業員が目標達成においてどのような成績を上げたかは影響しないのがタテマエなのである。

ところが肝心の目標管理制度の運用が、額面とは違ったものとなっているという指摘が多くなされている。現実には、直属上司が高評価しても、さらに上の部長会議などで再度調整され、評価が下げられる場合もありうる。絶対評価というタテマエとは異なって、現実には相対評価が行われているらしいのである。無関係な第三者である部長が評価に勝手な匙加減を加えるようなことが常態化しておれば、タテマエとは違って評価に裁量がいわれていることになる。それでは上司への信頼が損なわれても不思議ではない。

成果主義には、「人は金銭だけから仕事の動機付けを受ける」という考え方が潜んでいる。ホリエモンの決め台

詞で言えば、「人の心はカネで買える」ということである。それがむき出しの拝金主義にならないようにするために、上司との話し合いや信頼関係が設けられていたのである。それが裏切られれば「カネの切れ目は縁の切れ目」となり、士気が下がっても不思議ではない。カネによる処遇が良くなったとしても、それがどのような評価によってなされたのかという意味づけ次第では、士気が下がることもありうる。

成果主義によって人事上の不信が広まっても、中途労働市場が不完全にしか存在しないなら、人材は流出しないところが中途採用が大企業にもこれだけ常態化しているのだから、企業はそれに対応せざるをえなくなっている。ポイントとは、成果を賃金に反映させることよりも、コミュニケーション上の信頼を回復することにある。仕事上の自由と責任が明確で、社内でのコミュニケーションが密であり、職場は明るく透明な雰囲気を持ち、処遇制度が充実しているといったことである。転職に際してさえ、待遇に関する上辺の情報よりも、社風やトップの人柄などの情報をわれわれは求めている。企業は年功制からの人事制度転換の焦点を、信頼の安定におくべきである。

企業法務と労働法

同志社大学法学部・法科大学院教授 土田道夫



一般に、企業法(Business Law)という場合、民商法、会社法、金融商品取引法、独占禁止法、倒産諸法を意味するものとして用いられる。近年、企業活動のグローバル化や企業統治ルール

(コーポレート・ガバナンス)の変化に伴い、企業法務が重要性を増しつつある。企業法務は、企業経営の法的リスクを管理(最小化)しつつ、企業戦略を企業法の観点からサポートすることを任務とし、予防法務(契約交渉、コンプライアンス、法的リスク管理)、戦略法務(企業戦略の法務的支援)、政策法務(企業の政策・方針決定の支援、

公的政策へのアピール)から構成される。この点、労働法は従来、企業法務とは無縁の存在と考えられてきた。しかし私は、労働法は、広く企業法・企業法務の一翼を担い、企業経営を監視しつつ、支援する役割を担うものと考えている。

第一に、労働法は、コンプライアンス(法令・契約・企業倫理遵守)の主要な領域を構成し、企業価値に大きく影響しうる。サービス残業、不当な人事処遇、過労死など、労働関係の法令遵守の欠如が内部告発や公益通報を通して外部化し、企業経営に影響を及ぼす例は枚挙に暇がない。したがって、労働法について、そのコンプライアンス体制(法令等の周知徹底、モニタリ

ング、内部通報制度、企業内紛争処理制度等)を確立し、法的リスクを最小化することは、予防法務の重要課題である。この意味で、労働法は、それ自体が企業法務の一翼を担う法である。

第二に、労働法コンプライアンスを推進することは、企業の社会的責任(CSR)を履行することを意味し、ひいては、企業価値の向上という企業戦略に貢献しうる。労働法令の遵守に加え、成果主義人事の適正な運営、従業員のキャリア形成支援(キャリアコンサルティング、社内公募・FA制等)、ワーク・ライフ・バランス支援(休暇制度、短時間育児・介護休業、短時間正社員、育児終了後の女性再雇用制度等)、男女の雇用平等の促進等々の施策を進めることは、優秀な人材を確保し、顧客・投資家・取引先へのアピールを高め、企業業績と企業価値を高める戦略となりうる。したがって、これら施策

に関する労働法情報を提供することは、企業戦略に向けた法務的支援(戦略法務)を意味する。

第三に、労働法は、狭義の企業法務においても必須であり、企業法務(狭義)の構成要素となる。たとえば、企業組織の変動(合併、事業譲渡、会社分割、持株会社制)や事業再編・M&Aにおいては、会社法や独禁法が主役

であるが、人の異動の管理(人事管理)は労働法の役割であり、人事管理を適切に行うためには、労働法の知識が必須となる。また、知財法務(秘密・情報管理〔不正競争防止法〕、競業管理、職務発明〔特許法三五条〕等)においては、知的財産法と同時に、従業員

の人事管理が重要となり(秘密管理規程、守秘契約、競業禁止契約、労使協議等)、労働法の正しい理解が必須となる。さらに、コンプライアンスに関しては、コンプライアンス体制と内部通報制度によって法的リスク管理を履行する必要があるが、そのためには、労働法(公益通報者保護法)の理解が不可欠となる。加えて、個人情報管理

においても、国際法務の一つの柱である国際的雇用管理においても、労働法は重要な役割を営む。要するに、企業法務の様々な課題を適切に解決するためには、適正な人事管理が必要であり、労働法の正しい理解が不可欠である。

第四に、労働法は、コーポレート・ガバナンス(企業統治ルール)との関連性を有し、企業組織法の一環に位置づけられる。コーポレート・ガバナンスは、狭義には、企業経営が適法かつ合理的に行われるよう監視する仕組みをいい、広義には、企業を統治する者(主権者)は誰かという問題を意味す

る。この点、九〇年代以降の日本では、経済のグローバル化に伴い、株主利益を重視するアメリカ型のコーポレート・ガバナンス(株主価値モデル||shareholders model)が導入され、アメリカ法に範をとった法制度の整備(会社法)が進行している。とはいえ、日本においては、株主のみを主権者と捉える狭義な見方は少数にとどまり、企業は、従業員を含む多様な利害関係者(stakeholder)の利益を考慮した経営行動の重要性を認識していると考えられる。この観点から従業員と労働組合

を見ると、それらは、企業経営のstakeholderであると同時に、企業組織とコーポレート・ガバナンスの最も重要な構成員である。そして、労働法(労働組合法)は、企業と労働組合の対話(労使協議)を促進しつつ、組合を軽視した企業行動にペナルティ(不当労働行為||労働法七条)を課すことにより、労働組合を企業組織の構成員として尊重する行動を促す法制度(企業組織法)に位置づけることができる。

こうして、労働法は、企業法務にとつて必須であり、企業法(Business Law)の一翼を担う法である。私は今後、こうした観点から労働法を再構成する研究にチャレンジしていきたいと考えている。

第五に、労働法は、企業法務にとつて必須であり、企業法(Business Law)の一翼を担う法である。私は今後、こうした観点から労働法を再構成する研究にチャレンジしていきたいと考えている。

こうして、労働法は、企業法務にとつて必須であり、企業法(Business Law)の一翼を担う法である。私は今後、こうした観点から労働法を再構成する研究にチャレンジしていきたいと考えている。

こうして、労働法は、企業法務にとつて必須であり、企業法(Business Law)の一翼を担う法である。私は今後、こうした観点から労働法を再構成する研究にチャレンジしていきたいと考えている。

こうして、労働法は、企業法務にとつて必須であり、企業法(Business Law)の一翼を担う法である。私は今後、こうした観点から労働法を再構成する研究にチャレンジしていきたいと考えている。

こうして、労働法は、企業法務にとつて必須であり、企業法(Business Law)の一翼を担う法である。私は今後、こうした観点から労働法を再構成する研究にチャレンジしていきたいと考えている。

こうして、労働法は、企業法務にとつて必須であり、企業法(Business Law)の一翼を担う法である。私は今後、こうした観点から労働法を再構成する研究にチャレンジしていきたいと考えている。

変容する雇用慣行と企業の在り方

国際基督教大学教授 八代尚宏



九〇年代以降の経済の長期停滞を契機に、戦後の高い経済成長期に普及した日本の雇用慣行については、今後の高齢化・グローバル化・ゼーションの急速な進展に対応した積極的な改革が求められているが、これには経営側と労働側との双方の要因が働いている。

長期雇用保障と年功賃金とに支えられた日本の雇用慣行は、高い経済成長を前提として、企業内で熟練労働者を形成するための効果的な仕組みであった。しかし、経済成長の大幅な減速は、経営側にとっては、人的資本への投資効果を引き下げると共に、長引く不況時に過剰雇用を抱え込むことのコストの高まりを意味する。このため、生産量の落ち込みに対応した弾力的な整理解雇が困難であれば、正社員の新規採用を抑制し、雇用調整の容易な非正社員の比率を高めざるを得ない。こうした雇用のポートフォリオ調整は、今後の経済環境の下で、正社員の雇用を保障するための不可欠な手段である。これを多くの企業が同時に行った結果、労働市場における非正社員は傾向的に増加し、全体の三割を超している。

他方で、これまで労働者にとつての雇用保障の意味にも変化が生じている。妻子を養う世帯主労働者にとつて雇用保障は何よりも重要であるが、今後、

急速に増える共働き世帯では、雇用保障の代償である慢性的な残業や、頻繁な配置転換・転勤のコストは、より大きなものとなっている。

日本の雇用慣行のもうひとつの柱である年功賃金・世帯給も、世帯主が仕事に、配偶者が家事・子育てに、各々専念する世帯を暗黙の前提としている。しかし、今後、労働者の高年齢化が進む中で、年功賃金を維持することはますます困難になっている。また、労働者にとつても、若年期の相対的に低い賃金を、高年齢期の高い賃金で取り返す「生涯を通じた後払い」の賃金制度は、企業の平均的な寿命が短くなる低成長期にはリスクが大きい。むしろ、より短期間に労働生産性と賃金とが対応したフラットな賃金体系が望ましい。

フラットな賃金体系の下でも、夫婦の賃金を合わせれば豊かな生活は可能である。働き過ぎの男性の平均的な労働時間の短縮・弾力化と、他の先進国と比べて低い女性の就業率の引き上げの組み合わせが必要である。また、これまでの標準的な妻子を養う世帯主モデルだけでなく、夫婦が共に働き、共に家事・子育てを行う世帯を考慮した人事制度が必要となる。

経済環境の変化の下で、正社員の比率が低下するとともに、夫婦が共に働

く世帯が増加するという状況の下で、企業の人事政策はどう変化するのだろうか。まず、ホワイトカラーの仕事の個人単位化である。これまでの日本の雇用慣行では、企業内訓練を重視するあまりに、過度に集団的な働き方となっていた。未熟練の社員が先輩から仕事を学びながら配置転換を通じて、徐々に質の高い業務に移っていくという仕組みは、企業の組織が不断に拡大した過去の高い成長期にふさわしいものであった。しかし、これはチームの全員が同じ時間に同じ場所で仕事をすることを強いられた、慢性的な残業と時間当たり生産性の低下をもたらし易い。

今後の低成長期には、だから残業するのではなく、短時間に効率的に自分の仕事を進める社員の働き方に報いる成果主義賃金が主流となる。その前提には、個人の仕事の責任範囲が明確になっている必要がある。また、定型的な仕事をする非正社員の比率が高まるとともに、正社員には、管理職でなくとも、非正社員に指示を与え、自己の裁量で仕事を進めることが必要である。また、仕事と子育ての両立のためにも、時間に縛られない働き方が望ましい。自律的な働き方にふさわしい労働市場法制の変化が検討されているが、現行の労働時間規制の範囲内でも、で

きる限り弾力的な働き方を企業の裁量で進めることが必要である。

企業の人事管理改革の一つの目標となるものが、女性の管理職比率の向上である。これは身障者雇用比率のような義務的なものとしてではなく、企業の活性化の手段として位置づけられる。管理職が男性に極端に偏っている企業は、社内での競争の欠如と、多様化する消費者ニーズへの対応の遅れを示す危険信号でもある。逆に、どうすれば女性の管理職を自然に増やせるかという視点で人事管理を見直すことは、同時に、若年男性にとつても働き易い職場環境を作ることに貢献できる。

所得格差の固定化を防ぐための再チャレンジ支援が政府の重点政策となっているが、これは企業内の格差についても同様に適用できる。年功賃金は是正され、職種別賃金に近づくほど、同じ職種の正社員と非正社員との賃金格差も縮小する。また、単に正社員という「身分」を守るための雇用保障ではなく、客観的な基準に基づき能力主義の人事管理を労使の合意で形成することが大事である。また、これに基づいた中途採用も積極的に活用し、年齢や性別に関わらず、正社員にふさわしい人材が集まるような開放的な人事管理が企業に求められている。

ものづくり人材を大事に 競争力の維持を

法政大学キャリアデザイン学部教授 八幡成美



世界的な市場での競争に拍車がかかっており、これに十分適応できる企業とそうでない企業との間の業績格差は拡大せざるを得ない。生産財である金型は納入先企業の海外進出により、五年ぐらい前から半値八掛けと中国価格との競争を強いられ、九八年から五年間で事業所数(四人以上)は二割強の減、生産額も一割強の減少となった。直近では、進出先で調達した金型が安価だが品質・納期上のトラブルから、日本からの調達に切り替える例も増えているが、それは技術的に難しい金型であり、設計・製造面で対応能力のある企業に注文が集中する傾向にある。

いずれにしても、製造業が国際競争力を維持し、日本ブランドが先頭グループとして活躍していくためには、継続的に技術革新に対応していく努力が必要である。ところが、若者の製造業離れから熟練技能の継承が危ぶまれる企業が少なくない。技能をデジタル化して機械化すれば解決できるとの議論もあるが、残念ながら先端分野ほど技術よりも技能が先行し、新しい技能を追いかけて技術が確立するのである。したがって、技能継承とその高度化に努力していないとブレイクスルーの力も生み出せない。

問題として技能継承が注目されたが、現実には改正高年齢法により六五歳までの雇用延長がはかられ二〇一二年まで問題は先送りになった。むしろ、激烈な開発競争の中で慢性的に不足状態が続いている技術者不足の方が深刻ともいえる。技術者の平均年齢は急速に高まってきており、このままでは理系人材の供給不足で、製造業の開発能力の低下も避けられない。

ある自動車メーカーでは、海外生産拠点を同時期に増強したため、全体で見られる経験豊富な生産技術者が不足し、機械加工ラインの設備投資に自前で対応できず、治・工具の準備を含め全てを丸投げで業務委託している。摺り合わせ技術で強いと言われる自動車産業だが、技術者不足からその内実はかなり脆弱である。

この間、大学の施設や学部増設など定員枠の拡大がはかられてきたが、それは文系に偏っており、理系の定員枠はそれほど増えなかった。授業料が高いことや実験のレポートなど勉強もきつい割には社会に出てからも特に優遇されていないため、受験生から敬遠されているのである。小中高の生徒にもものづくりに早くから興味を持たせることが肝要だろう。

技術者の供給源として女性の進出も

期待されるが、現実には理工系に進学する女性は少なく、状況は変わりそうもない。むしろ、文科系出身の社会人に理工系の勉強をもう一度してもらおう仕組みを理工系学部を整備した方が現実的かも知れない。

若者だけではなく、社会的に製造業のイメージを向上させる必要がある。イメージを向上させると大田区の旋盤工場を写し、好況というところと金融など第三次産業を登場させたがる。製造業のイメージがイコール不況であつて、そんなはずはないのに、彼らには「あそこは常に不況だろう」との偏見がある。

ある製造業の経営者は「エコノミストが『日本の製造業は・』という中で、間違つて説明していたり、現場を知らなかったりのコメントも少なくない」と指摘していた。テレビ・ドラマで最新鋭の工場現場を舞台にするとか、ワイドショーのコメンテーターに製造現場をよく知っている技術者をゲストに迎え正確な事実を解説してもらおうなど、技術者が社会の前面で活躍している姿が見えるようにすべきである。血と涙とガマンのプロジェクトXではなくて、楽しく働く技術者が世界一の製品を開発し、作っていることにスポットライトをあてた方が、優秀な若者を

集められる。とはいえ、処遇などの労働条件の改善も重要で、先進諸国と較べれば日本の技術者の生涯賃金はまだまだ冷遇されすぎである。

あるLSI設計の大手企業では、優秀な技術者を確保するために、独身寮などを整備した上で、残業手当込みでだが、二五歳で手取り三五万円/月と処遇も見直した。このような動きは少しずつ拡大しており、職務発明でも、発明報奨金を支払つたり、会社が受領した特許権実施料の何%かを発明者に支払うのが一般的になってきた。

技術者の継続教育についての調査によると、彼らの研修ニーズは極めて高いが、多忙で思うように研修に出られないとの意見が多い。無理して研修会に出席しても会社に戻ると仕事が山積みで、それを処理するために四苦八苦となる。彼らに教育訓練の機会を十分に与えるには、例えばフレックスタイム制だが年間二一〇〇時間働いたならばその後は研修なり、休息なり自由にとれるといった労働時間制度にすることが考えられる。

オリジナルな技術を生み出す技術者を如何に育てられるかが、ものづくり人材を大事にするとのスタンスがなければ製造業の中長期的な競争力の維持も困難となるだろう。