

独立行政法人経済産業研究所  
RIETI政策シンポジウム

# 雇用・労働システムの再構築

平成22年4月13日

荻野 勝彦

本内容はすべて私の個人的見解であり、  
私の所属先の公式見解ではありません。

# I. 足元の雇用情勢と雇用政策

## 企業実務からみた近年の雇用情勢

### ◆前回の雇用調整期（失われた10年）

- ・ 2002年8月の完全失業率5.5%
- ・ 異例の長期にわたる雇用調整、就職超氷河期
- ・ 非正規労働比率の上昇

### ◆景気回復期

- ・ 2007年7月の完全失業率3.6%、2008年10月3.8%
- ・ 新卒採用は売り手市場に
- ・ 非正規→正規の転換も進んだが...

### ◆今回の雇用調整期（リーマン・ショック：2008年9月以降）

- ・ 2009年7月の完全失業率5.6%（過去最悪）
- ・ 非正規労働を中心とした急速な雇用調整
- ・ 足元では改善傾向

## 構造要因と循環要因

### ◆構造要因

- ・ 産業構造の変化（サービス業の比率上昇など）
- ・ 期待成長率の下方屈折など、企業組織拡大の停滞  
（非正規労働増、摩擦的失業率上昇につながった可能性）

### ◆循環要因

- ・ デフレと賃金の下方硬直性：時間外労働、賞与などで調整
  - ・ 景気回復期には、非正規労働増への反省もみられた
    - － 技能の伝承（人的資本の蓄積不足）
    - － 労務構成の偏りによる組織の歪み
    - － 非正規労働の増加によるコミュニケーション・ギャップ
- **実務実感としては、問題の大半は雇用失業情勢が改善すれば解決**

## 最近の雇用政策の特徴

### ◆本末転倒

- ・ 景気回復が最善の雇用対策：成長戦略は重要
- ・ 労働需要不足下で労働力の効率的配分を論じることの意味はあるのか？（まだ見ぬ「成長分野」への移動？）
- ・ 「高付加価値で高生産性な分野の成長→労働需給の逼迫→労働条件の向上→労働移動」が正常な手順では？
- ・ 企業活動活性化への環境整備（FTA推進、法人税減税など）
- ・ 最低賃金も同様「生産性向上→賃金向上→最低賃金向上」が正常なプロセスであり、最低賃金を上げることで生産性を上げようとの発想は本末転倒

### ◆短絡的「〇〇に問題がある。だから〇〇を禁止せよ」

- ・ 本当に問題はなくなるのか？弊害はないのか？

## II. 今後の雇用システム

## 日本的雇用慣行

### ◆長期雇用・内部昇進制・企業別労使関係

- ・ OJTを通じて未熟練者を高度熟練者に育成するシステム  
(知的熟練や管理監督者としての技能も形成)  
企業独自の技術・ノウハウを競争力とする人事戦略に適応し  
効率的な人的資本蓄積により「高中度人材」を集積
- ・ 職工一体「青空の見える労務管理」
  - ※「旋盤工は一生旋盤工」ではない人事管理
- ・ 集団活動・提案制度などによる経営参加
  - ※現業労働者なども業績にコミット：利益配分的賞与
- ・ 賃金制度などの人事制度もこれに整合的に整備
  - 長期勤続・能力向上を奨励する賃金制度
  - 人材育成・生産性向上を奨励する人事管理 など

## これからの雇用システム

- ◆長期雇用や内部昇進、企業別労使関係は諸外国にも存在するが、日本のように広く普及・浸透し、社会諸制度もそれを支持する形で整備されている例は珍しい → 諸外国にない日本の特徴
  
- ◆現出している問題点には対応をはかりつつ、他国にまねのできない日本の独自性である  
「日本的雇用慣行」を今後も雇用システムの基軸に  
(欧米の真似をしていて欧米に勝てるのか?)  
(国民生活に密接に関係する雇用システムの大幅変更は可能か?)
  
- ◆長期雇用を重視するが、単一モデルを標準とはせず、雇用の多様化を進めつつ「自社型雇用ポートフォリオ」を深化させる



## 連合見解(2010年1月19日)「日本経団連「2010年版経営労働政策委員会報告」に対する連合見解と反論」から

- ◆ 『...今日の大きな社会問題である「格差問題」、  
「非正規労働者問題」の背景には、95年に旧日経連が  
発表した、いわゆる「雇用のポートフォリオ」の考え方が  
あることを言及しておきたい。  
この報告はそれまでの長期勤続という雇用慣行を  
使用者側から崩壊させるための主張であり、これを  
ターニングポイントに大きく非正規雇用増へと  
踏み出したのである。』
  
- ◆ これに限らず、自社型雇用ポートフォリオを雇用情勢悪化の  
元凶と主張する意見がみられるが、まったくの誤解  
→ 正しい理解と評価が必要

## 日経連(1995)『新時代の「日本的経営」』が提示した 自社型雇用ポートフォリオ

◆日経連が1994年に実施した「『新・日本的経営システム等  
研究プロジェクト』に関するアンケート調査」にもとづくもの

◆「長期継続雇用は...今後とも基本的に大切にすべき」(p.30)  
「新しい雇用慣行は...長期継続雇用の重視を含んだ柔軟かつ  
多様な雇用管理制度」(p.31)

→ 「低成長への移行、労働力不足から労働力過剰へ、円高に  
よる産業・雇用の空洞化、国際化の一層の進展、規制緩和・  
市場開放への要請、高齢化、従業員意識の多様化など」  
(p.1)の環境変化に対し、長期継続雇用を中心とした  
人事管理を引き続き実施していくための方策について、  
実情をもとに概念化したものと評価すべき

## 自社型雇用ポートフォリオの考え方

<b>長期蓄積能力 活用型</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 長期的に企業の基幹的職務に従事</li> <li>・ 期間の定めのない雇用   ・ 職能給中心</li> </ul>
<b>高度専門能力 活用型</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門的熟練・能力で企業の課題解決に取り組む</li> <li>・ 必ずしも長期雇用を前提としない   ・ 業績給</li> </ul>
<b>雇用柔軟型</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務に応じて定型的業務から専門的業務まで</li> <li>・ 有期雇用   ・ 職務給</li> </ul>

- ◆ 日本型雇用慣行のメリットを生かしつつ景気変動等に対応するためには一定の有期雇用が不可欠
- ◆ これらを各企業における適切な割合（自社型）で組み合わせる  
→ **景気拡大期における正社員登用の増加は、自社型雇用ポートフォリオの修正として理解できる**

## 今日の問題点

### ◆長期蓄積能力活用型

- ・ 処遇は高く能力も伸びるが、拘束度の高い働き方が求められる → 「スロー・キャリア」の可能性はないか？

### ◆高度専門能力活用型

- ・ 拡大しつつはあるものの、期待ほどには発達していない

### ◆雇用柔軟型

- ・ 定型的業務に固定されがちで、柔軟性は高いものの処遇や能力が伸びにくい

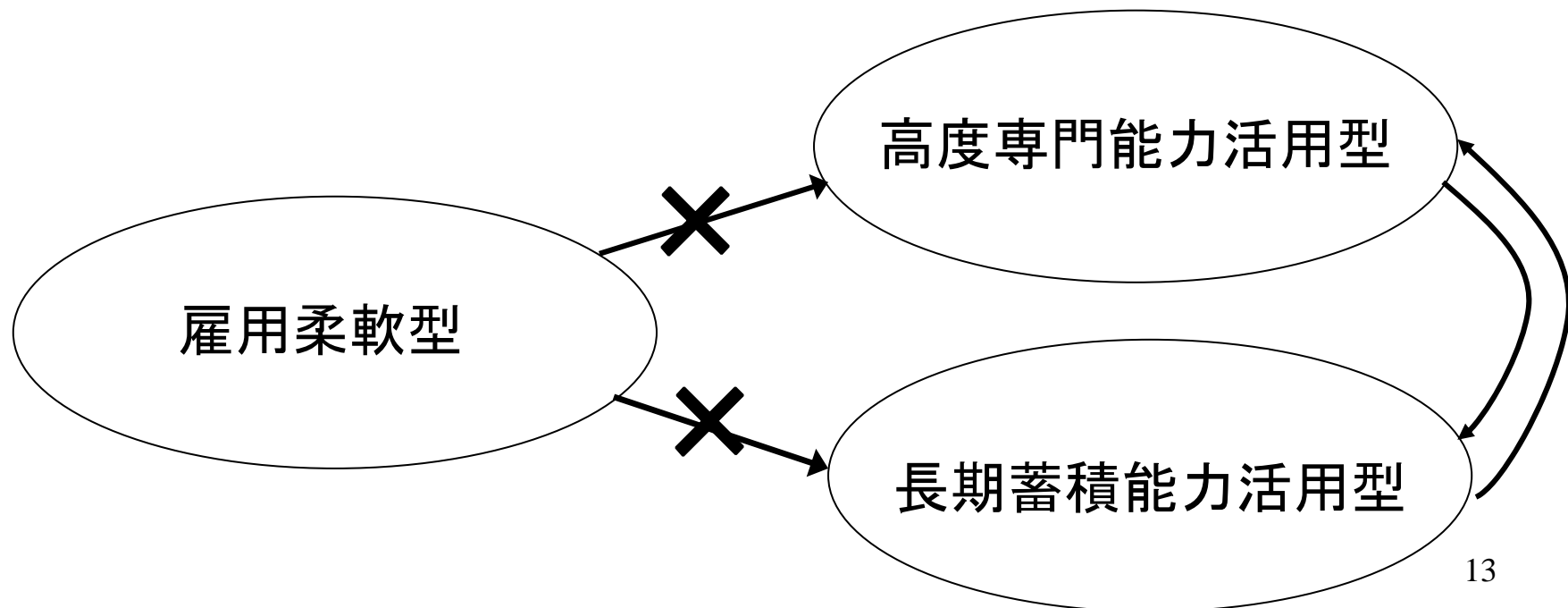
### ◆長期蓄積能力活用型正社員と雇用柔軟型非正社員の二極化

- ・ 多様な働き方・雇用形態を認めたらうえで、すべての形態で「能力の向上」「業務の高度化・高付加価値化」を通じて労働条件の向上・雇用の安定をはかることが望ましい

## 解決の方向性

### ◆雇用柔軟型の問題点は「キャリアの不在」

- ・本来なら雇用柔軟型でも職務に応じて専門的な業務を担い、高度専門能力活用型や長期蓄積能力活用型への移行も可能であるべきだが、現実にはそうになっていない



## 具体的な方策

### ◆有期契約労働者の勤続の長期化

- ・反復更新により長期に勤続している有期契約労働者には、OJTを通じて能力を高め、一定水準の技能を要する業務に従事している例が少なくない（ex.大手スーパー）。
- ・いっぽう、有期契約の実務的本質である雇止め可能性を担保しようとする、「解雇権濫用法理の類推適用」などを回避するため、「更新2回・期間3年」などを目安に予防的な雇止めが必要となると考えられている
  - 短期の勤続しか期待できず、OJT等の能力開発が行われにくい
  - 有期契約労働者が比較的低技能な業務に固定されがち

## 有期契約労働見直しのあり方

### ◆日本的雇用慣行の実情をふまえた見直しが必要

- ・ 有期契約労働者の勤続長期化を実現するため、それを阻害する要因の除去が必要 → 予防的な雇止めを不要に

### ◆有期雇用契約については、更新回数の多少・継続期間の長短にかかわらず、契約満了をもって当然に終了することを明確化

- ・ 「解雇権濫用法理の類推適用」や「期間の定めのない雇用への転化」などを法的に明確に否定
- ・ 契約終了時の保護のため、一定期間前の予告や、勤続期間に応じた「雇止め手当」の支給義務付けなどもあわせて検討

### ◆一見有期契約労働者に不利にみえるが、予防的な雇止めが不要となる、能力開発が進むなど、労働者にも利点大きい

## 雇用契約の多様化

### ◆二極化の中間形態・キャリアの「飛び石」としての雇用契約の多様化

- ・ 5年・10年など長期の有期契約
  - －労働者は「この仕事で〇年」「この会社で〇年」といったキャリアビジョン上、使用者は技能陳腐化対策上有用
- ・ 勤務地限定の無期契約（当該勤務地の消滅・縮小で雇用終了）
  - －労働者は転勤・遠距離通勤回避の上で、使用者は機動的な出店・閉店の上で有用
- ・ 職種限定の無期契約（当該職種の消滅・縮小で雇用終了）
  - －労働者は「ジョブ」にこだわる上で（ジョブ型正社員／高度専門能力蓄積型）、使用者は事業転換などの上で有用
- ・ 准正社員（期間の定めのない雇用だが、一定以上の売り上げ減、業績悪化など、雇用終了の条件を事前に特約）



## キャリアの「飛び石」

◆2010年、1年契約有期で小売チェーンに入社



◆2011年、契約更新時に5年契約に変更

「よくやってるね。もっと難しい仕事も覚えて、長く働いてください」



◆2014年、契約途中で勤務地限定で期間の定めのない契約に変更

「ここまでやれるようになったなら、このお店がある間はずっと来てもらえませんか」



◆2017年、店舗閉鎖にともない、別店舗に転勤して正社員に変更

「この店は閉鎖しますが、せっかくこれだけできるようになったのだし、転勤できるなら正社員に転換できますよ」

## 欧米型「同一労働同一賃金」「均等待遇」との決別

◆「多様化には均等待遇が必要」という思い込みが多様化を阻害

◆日本では、幹部ではない一般労働者も企業業績にコミットしているとの意識が定着

- ・同業・同職種でも業績が違えば賃金（特に賞与）が違うのは当然とされており、社会的同一労働同一賃金の価値観がない
  - 経営者・経営幹部と一般労働者の賃金格差が小さい
  - 一般労働者でも経営幹部になりうる

◆企業内「同一価値労働同一賃金」≒「均衡処遇」が重要

- ・雇用形態が異なれば賃金も異なる（違うものは違う）  
似た仕事でも、キャリア全体をみて賃金が決まっている人と仕事に応じて賃金が決まっている人がいる
- ・比較ができない中で「満足ではないが、なんとか納得できる」  
均衡処遇は意欲・生産性の向上のために不可欠

独立行政法人経済産業研究所  
RIETI政策シンポジウム

ご静聴ありがとうございました。

<http://www.roumuya.net/>

<http://d.hatena.ne.jp/roumuya/>