

．はじめに

平成不況を脱して4年近く、回復感に実感は伴わないものの、1996年度の実質経済成長率は3.0%となり、政府見通しの2.5%を上回る成長を達成している。一方で、雇用環境は、奇妙な動きを続けている。平成不況が3年あまり続いたにもかかわらず、完全失業率は3%前半までの上昇で乗り切れ、欧米先進諸国と比較すれば、低水準を維持してきた。ところが、景気回復期に入ってもこの失業率は一向に改善傾向をみせず、いまだに3%半ばの水準で推移している。

日本経済の歴史からみれば、このような高水準の失業率は、もはや景気循環だけによって説明できるものではなく、日本経済に押し寄せる構造改革の波に原因をもとめるべきであろう。

では、雇用を取り巻く環境は現在どのように変貌を遂げつつあるのでしょうか。またそのことは、これまで日本的雇用慣行として特徴づけられてきた長期安定雇用、年功賃金制などをどのように変えていくのであろうか。ここでは、このような問題意識に立ち議論を進める。

本論の構成は、まず雇用環境の変化を概観した上で、日本的雇用慣行の変化の方向性を示す。さらに、日本経済が新しい雇用システムへの移行に際して必要となる政策提言を行なうこととする。

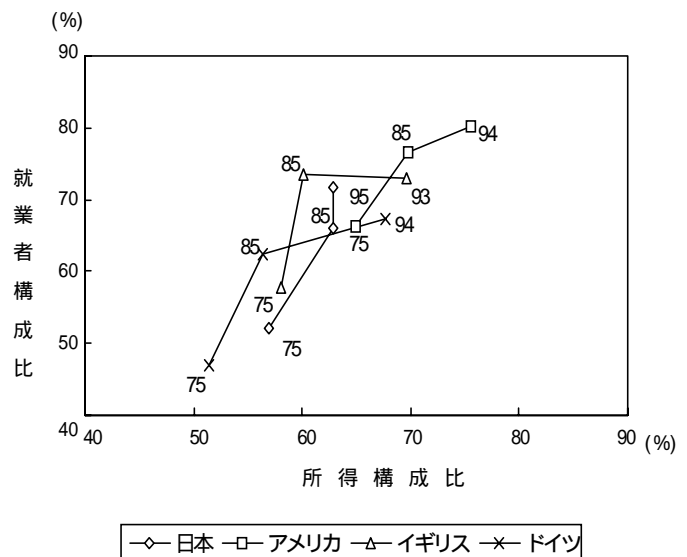
．雇用環境の変化

1．産業構造の変化

産業構造の変化、いわゆるサービス経済化は日本においても着実に進行している。図表1は、第3次産業における所得構成比と就業者構成比との経年推移を国別比較したものである(1975, 85, 95年)。ただしここでの第3次産業とは、農林水産業、鉱業、製造業及び建設業を除いたそれ以外の産業を指す。

日本におけるサービス経済化は、欧米諸国と比べて遅れているといわざるえない。就業者構成では、イギリス並みでありかつドイツ以上であるのに対して、所得構成比からみれば、日本はいまだ低水準にある。このことは製造業の底堅さを示しているともいえるが、規制行政が多様な事業機会の活動を阻害しており、円滑な産業構造転換を妨げているともいえるであろう。

図表1 サービス経済化の各国推移



(資料)日銀『国際比較統計』

一方で就業者構成は、比較的順調に高まっている。このことは、第3次産業の雇用吸収力の高さを示している。就業者数は、日本全体としては毎年増加しているものの、第2次産業に絞ってみれば、1992年の2,194万人を境にして4年連続で減少しており、第3次産業の動きとは対称的である。

このように日本では、平成不況の影響や国際化の一環である製造業の海外進出の結果、製造業に従事する就業者が排出されてきているのであるが、そのような労働力の雇用吸収として、第3次産業の効果は高いものの、所得構成でみる第3次産業の力はあまり強くない。つまり、現在の日本経済における第3次産業は、極言していえば、新しい事業機会の場というよりも、失業に対する雇用の受け皿的な場となっている。それは、規制をはじめとした日本経済の状況が、新規事業の場としての第3次産業の魅力を半減させているからであろう。

今後、日本経済全般の規制緩和が進展することによって、第2次産業から排出された労働者の受入先としてではなく、新しい事業機会の場として魅力ある第3次産業が展開する。これによって、所得構成でも欧米並みに高くなっていき、雇用面でもより一層第3次産業へのシフトが生じてくると考えられる。21世紀にかけて、日本経済はまさしく大転換の時代を迎えているのである。

## 2. 少子化と高齢化

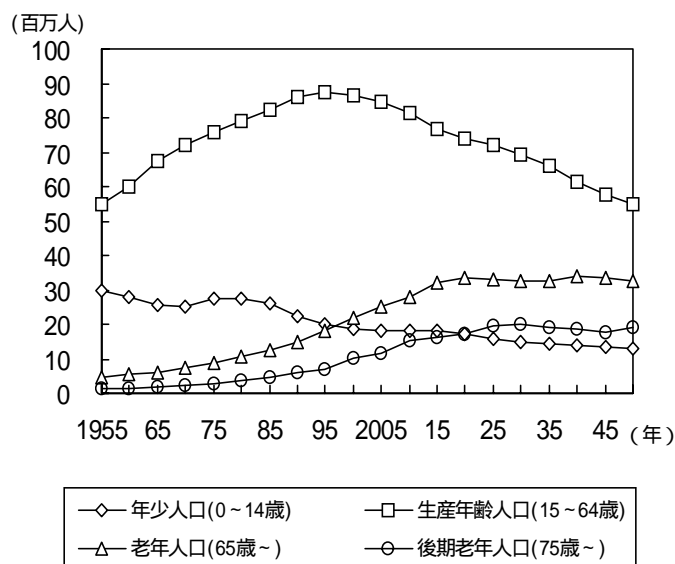
1975年からの約10年間、15歳以上人口の前年伸び率は、1.0%から1.4%の間で比較的安定的に推移してきた。ところが、80年代に

入ると、この伸び率が低下傾向を示しはじめた。これは、出生率の低下(1.3%台から1.0%割れへ)にともない、年少人口(15歳未満)の伸びが低下してきたためである。

人口の将来推計に関しては、国立社会保障・人口問題研究所による『日本の将来推計人口(平成9年1月推計)』が代表的なものであり、その中位推計の結果を、図表2において示した。

この推計によれば、日本の総人口は2007年の1億2,778万人をピークに減少へ転じ、2050年には1億50万人にまで減少すると予想している。そのなかで、年少人口は傾向的に減少を続け、そのため生産年齢人口(15~64歳人口)も、1995年以降減少を続け、2015年にはピーク時に比べ約1,000万人の減少となり、2050年には約3,500万人減少した5,490万人となる。

図表2 年齢階級別人口の推移  
(中位推計)



(資料)1996年までの実績は、総務庁『人口推計』。それ以降の予測は、国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』

他方で老年人口(65歳以上人口)は2,000万人弱から、2050年には3,250万人へと増加する。その結果老年人口の全人口に占める割合は15%台から、2006年には20%台となり、2050年には32.3%まで高まる。また後期老年人口に関しても、同様の趨勢がみられる。

非婚化の進展と出生率の低下を起因とする年少人口の減少、それに続く労働力の中核たる生産年齢人口の減少が、日本における人口構成を必然的に高齢化へ移行させることになる。もし、生産年齢人口だけが日本経済の成長を担うとするなら、当該人口の減少は大幅な生産性の向上がない限り成長にマイナス要因となる<sup>1)</sup>。

そのため日本経済における成長力維持の観点からも、高齢者(65歳以上)労働力の有効活用が求められることになる。企業は技術革新の加速化にともない、より専門知識を求める傾向にあり、当該労働力に期待されているものは、これまでの知識や能力となる。

一方で高齢者は、その雇用形態においてフルタイム型による労働貢献ではなく、就労時間や働く場所にこれまで以上に自由さをもとめることとなる。そのため高齢者労働力の有効活用には、「能力活用型契約(時間場所ともにフレキシブル)」が望まれることとなる。

### 3. 女子労働力の変化

女子労働力にも大きな変化がみられる。それは、社会進出の活発化として表われてきている。このことを、労働力率という指標によって見てみよう。労働力率とは、

$$\text{労働力率} = \frac{\text{労働力人口}}{\text{当該年齢階級人口}}$$

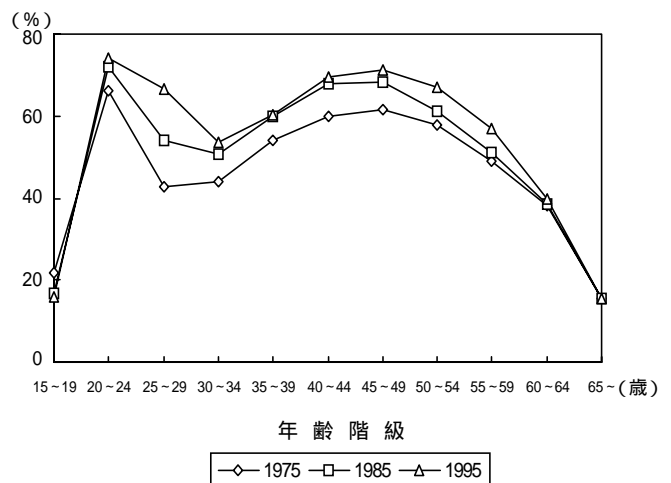
で定義され、当該人口中のどれだけの比率が労働市場に登場しているかを示す指標である。

日本における労働力率は、1990年以降50%でほぼ一定しており、1995年では50.0%である。

女子の労働力率を経年推移でみると(図表3)、10歳代後半では女子の進学率アップを背景とした労働力率の低下がみられる。

その一方、20歳代から50歳代までの労働力率は上昇している。その結果、女子労働力率の特徴であるM字型(子どもの養育期間中は家事に専念するため非労働力化する結果)の谷の部分で、上方に引き上げることになっている。とくに、20歳代後半の上昇幅が大きい。これは、女子の晩婚化による影響が顕著にあらわれたためであろう。

図表3 年齢階級別労働力率(女性のケース)



(資料)総務庁『労働力調査報告』

このように、20歳代後半の労働力率上昇はめざましいものであるのに対して、30歳代後半から40歳代にかけて労働力率の上昇傾向がここ10年間あまり変化していないことも注目し得る。「結婚 退職 出産 育児」の一連のプロセスを経て、労働市場に再登場しようとする女子労働力を、かつての経験を活かせる職場、業務へ復帰させるような環境整備が不十分なために、労働力としての貢献の機会を喪失しているのである。

さらに、女子労働力率の日米比較をみると(図表4) アメリカの女子労働力では20歳から40歳にかけての労働力率低下が、日本のように顕著にみられない。

アメリカの就業者数1億2,700万人のうち何らかの形で在宅勤務の雇用形態を採用している就業者は約3分の1に達する4,700万人にのぼるといわれる。このような雇用形態が可能であればこそ、育児等と両立した女子の社会進出がより一層活発化し、そのことによって、労働力の重要な一翼を担うことができ

ると考えられる。

日本においても、育児システムの充実に加え、テレワーク等のネットワークを活用した在宅勤務の形態が今後広がっていけば、女子の労働力化がさらに進展すると考えられる。そのような意味で、女子労働力の有効活用という視点からは、「経験活用型雇用と給与体系」が望まれることになる。

#### 4. 国際競争力と賃金の変化

近年、日本経済における高コスト構造が問題視されてきた。そこには、土地や中間財に対する高コスト構造とともに、賃金の高コスト構造も含まれている。

国際化の進展によって、あらゆる産業が国際競争力を試される時代に入り、日本の賃金水準も国際競争力の観点から検討されねばならない。この点に関しては、米山(1997)が既に行っており、ここではその分析を用いることとし、そのデータを95年まで延長推計することにしよう。

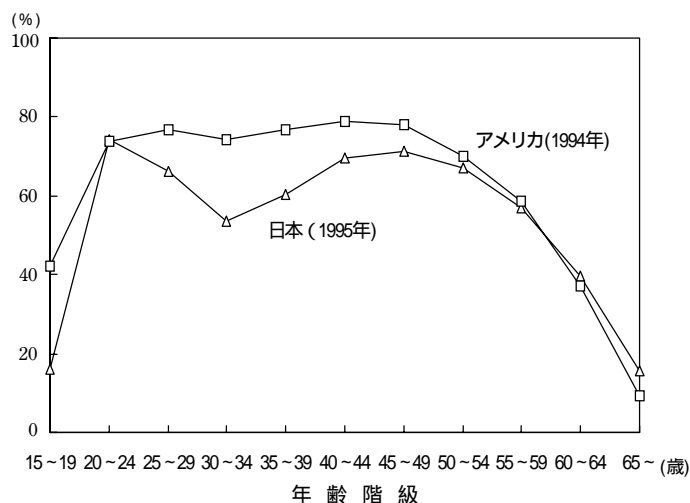
賃金の高コストを測るには、単に支払賃金額で比較するのではなく、労働生産性の観点から比較をなさねばならない。

そこでまず製造業について、その単位労働コストのドルベースによる国際比較を行なったものが、図表5である。ここで単位労働コストとは、

$$\text{単位労働コスト} = \frac{\text{支払賃金総額}}{\text{実質付加価値}}$$

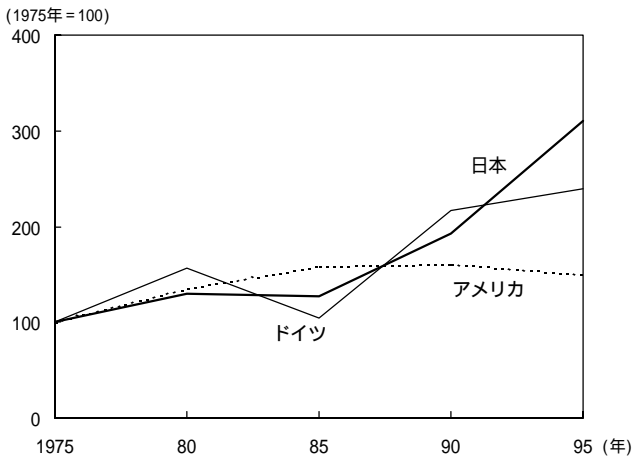
で定義される。

図表4 女子労働力率の日米比較



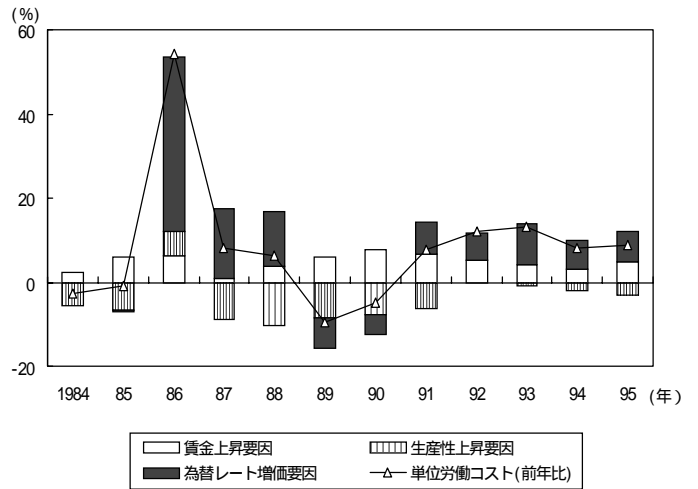
(資料)日本銀行『国際比較統計』

図表5 単位労働コストの国際比較  
(製造業、ドルベース)



(資料) 社会経済生産性本部『労働生産性の国際比較』

図表7 日本の単位労働コスト  
(製造業、ドルベース)

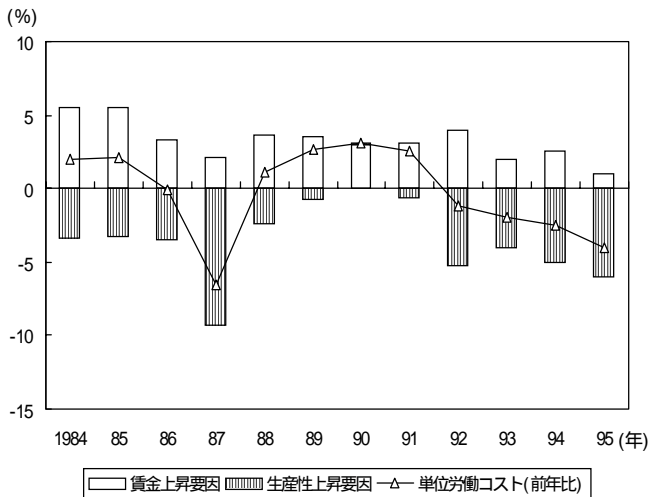


(資料) 前掲資料

1975年を100とした指数で見ると、この20年間日本はドイツ、アメリカと比べ、労働費用の高コスト化が如何に高率であったかが分かる。

さらにここでは、日米に絞って単位労働コストの要因分解を行なう(図表6、7)。

図表6 アメリカの単位労働コスト  
(製造業、ドルベース)



(資料) 米山(1997)に基づき延長

各図表において、生産性の上昇は労働コストにとって削減要因となるので、ここでは下方向によって示される。

アメリカの単位労働コストは、ここ数年労働生産性の上昇と賃金上昇とがほぼ平行に推移してきたため、単位労働コスト上昇が回避されてきた。このことが、1990年以降の「アメリカ製造業の復活」を支えてきたといえよう。

他方、日本においては為替レート増価要因と賃金上昇要因とを、生産性上昇がカバーしきれなかったために、年率2桁にも及ぶ単位労働コストの上昇が生じてきたのである。特に、1986年と93年には急激な円高の影響を受け、単位労働コストの大幅増加を引き起こしていた。

ところで、国際化の進展により日本の高賃金水準が国際水準に向けて低下するのかどうかは、いわゆる要素価格均等化法則が賃金に関して成立するか否かを検討するうえで重

要なことである。米山(1997)によれば、輸入浸透の高まりにつれ当該産業の雇用者数は減少する傾向があるとみてとれるが、他方賃金に関しては輸入浸透が高まっても、その影響には一貫した傾向が見出せない。すなわち、これまでのところ賃金に関する要素価格均等化法則は、現象的には明確ではない。ただしそこには、輸入浸透が高まった結果として当該産業が高付加価値化を高め、そのことで高賃金を達成したのだと理解することもでき、要素価格均等化法則が成立しないと短絡的に結論づけるのは危険ではある。

しかしながら、日本における現行の高賃金水準は、各産業の高付加価値化を達成しなければ、国際競争力を維持し続けられないことは明らかであるといえるであろう。

このように賃金が国際的に高水準であるということは、国際競争力の観点からは産業の高付加価値化が求められるのであり、一方企業レベルでは、従来型の年功賃金型給与体系の見直しが求められることにもなる。図表8は、全産業ベースの人件費比率の推移をみたものである(後方4期移動平均)。

なお、人件費比率とは、

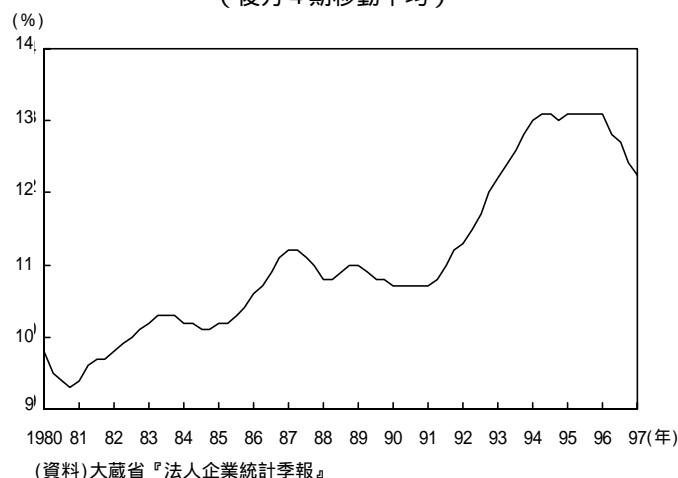
$$\text{人件費比率} = \frac{\text{人件費総額}}{\text{売上高}}$$

として定義される。

景気循環に対応して人件費比率は上下しているが、傾向的には上昇トレンドにあることがわかる。1980年以降で見れば、第2次石油危機後の不況(1980年2月～83年2月)、急激な円高による不況(1985年6月～86年11月)、さらにはバブル経済崩壊後の平成不況

図表8 人件費比率の推移

(後方4期移動平均)



(1991年2月～93年10月)の期間に比率が上昇し、景気回復とともに低下を示すのであるが、以前の水準までは戻りきらず高止まりする傾向にある。その結果、1980年初頭の9%台から現在12%台へと上昇してきたのである。特に、1991年以降の急激な上昇は、第1次石油危機並みの深刻な不況であったことに加え、価格破壊と呼ばれた現象が企業の売上高を大幅に圧縮した結果と考えられる。従業員の年齢構成が、日本の人口構成に対応し高齢化してくれば、現在の年功賃金制を前提とする限り、企業にとって人件費圧力はますます高まっていくと考えられる。そのため、年功賃金制を基本とする給与体系の抜本的改革が求められることとなる<sup>2)</sup>。

## 5. 企業間の結びつきの変化

企業と企業の結びつきも、近年また大きな変化を遂げている。ひとつは、業務の外部委託化(アウトソーシング)であろう<sup>3)</sup>。

企業がコスト削減の観点から、また得意分野に特化するために、業務の一部を外部に委託するこのような傾向がより一層広まれば、得意分野を相互に外部委託しあうような状況（相互にアウトソーシングしあう場合、「コ・ソーシング」とも呼ばれる）も今後考えられるであろう。

またさらに、企業内部でも変容が進行しつつある。それが、企業の内部ユニットをプロジェクト化することである。従来の事業部制もしくはカンパニー制などによって、事業形態や取扱い商品ごとに組織が形成されていたものを、新たな固定的組織によって再編するのではなく、より流動的な組織体系で対応しようとする。それは、急速な技術革新に対応するためであり、また消費者ニーズの多様化や商品のライフサイクル期間が短縮化してきたことに対応するためである。このような組織は、プロジェクトテーマにあわせてチームのようなものを結成するが、当該プロジェクトの完成後は解散してしまう。

さらに情報通信技術の進歩は、チーム自体が一個所に集まる必要を薄めさせ、インターネット上でプロジェクト運営が行なわれることを可能にしている。これまで人材が集積することによって発揮されてきたと同じ効果を、インターネットという情報通信技術を用いることで、分散化していても可能にするのである。

### ・ 多様化する雇用形態

前章でみてきたように、雇用の基盤は大きな変貌を遂げつつある。では、そのような基盤の変化に対応した新しい雇用システムとは

どのようなものか。ここでは雇用システムの視点から企業組織の変遷を辿ることによって、雇用形態が多様化していく姿をみる<sup>4)</sup>。

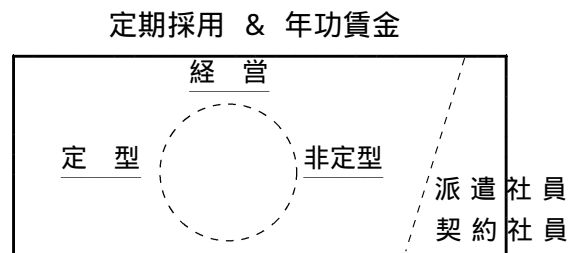
### 1. 戦後日本企業の組織と雇用形態

いわゆる日本的雇用慣行を、企業組織から見ると次のようになろう。ここでは、企業内における業務を、定型業務（日常業務でマニュアル化されたもの）と非定型業務（マニュアル化されていない業務）、そして経営という3つに分類し議論する。これまでの日本企業は、どちらかといえば全ての業務を、企業内に保蔵した雇用者の活動によって運営してきた。

そこでの雇用形態は、まず新規学卒者を4月に定期採用することにある。そのうえで、企業内教育を施すこと(OJT)により、上記3つの業務から最適な業務を見つけ出す。また雇用者は、OJTの一環として企業内の各部署をローテーションすることで技能を高めると判断されるため、給与体系は勤続年数や年齢が基準となる年功制となる。

本稿では、日本的雇用慣行の特徴を含めたこれらの雇用の姿を、「クローズ型雇用」と名付けることで、雇用確保の基本は一企業で完結するとの意味を込める。

#### クローズ型雇用



クローズ型雇用が基本であるこの企業では、派遣社員や契約社員の導入はあくまでも補助的な労働需要でしかない。

これまでの日本企業は、第2次世界大戦における敗戦の痛手から立ち直り、アメリカなどの先進国にキャッチアップするために、海外からの技術を積極的に吸収することを目的としてきた。そこでは、国内企業保護や過当競争回避との名目で、海外企業や国内企業同士の競争が緩和されてきた。その中で企業は、海外からの技術を「クローズ型雇用」の雇用者にOJTを通じて広く習熟させてきたのである。このクローズ型雇用は、既に存在する技術ノウハウを、緩和された競争下で吸収するには、時間的余裕もあり有効な雇用形態であった。

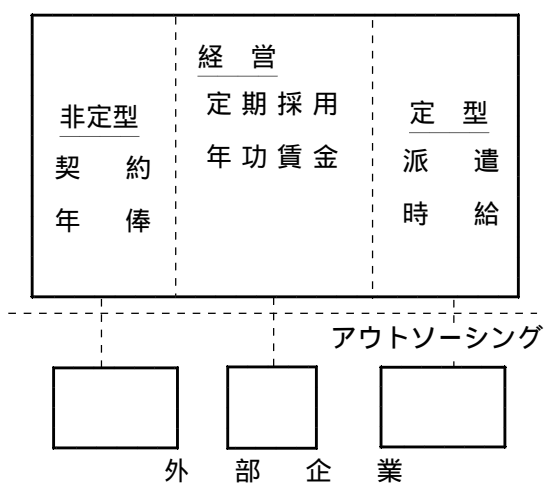
## 2. 現代の企業と雇用形態

しかしながら、国際化の中で国内産業保護政策を取り続けることは不可能となり、国内においては規制緩和により既存企業保護策も維持できなくなった。企業は大競争時代の中で激しい競争状態にさらされることとなった。また、技術のキャッチアップはひとまず終わり、これからは吸収するのではなく自ら生み出す状況にある。さらに現在は国内外の競争激化とともに、技術革新のテンポそのものが加速化している。企業を取り巻く環境のこのような変化が、従来のような企業内部に保蔵した雇用者による研究という時間的な余裕を受け入れなくなった。また、情報化や国際化のなかでグローバルな人材活用が主流となり、大量の人材を企業内に保蔵しておく金銭的余裕もなくなった。このため、クローズ

型雇用を維持することは、大競争時代の企業にとっては高コストであり、時代にそぐわない雇用システムとなってきたのである。さらには今後21世紀に向けて、高齢労働者や女子労働力の有効活用が焦点になるにつれて、このような雇用者を需要する企業としても、能力活用型あるいは経験活用型の雇用形態が指向され、勤労時間や勤労形態がよりフレキシブルなものとなることが予想され、ここではクローズ型雇用は適応されにくい。

このような雇用の基盤変化に対応して、従来の企業組織は変貌を遂げつつある。そこでは、多様な雇用形態での雇用者が企業内に存在する<sup>5)</sup>。

### セミ・オープン型雇用



企業という組織の姿を存続しようとする限り、経営部門においてはクローズ型雇用を続けることは考えられることである。ただし後に述べるように、21世紀における企業の姿とは、プロジェクトごとの内部ユニットが前面に展開し、企業という枠組みは後退することとなる。そのような中で、この分野のクロー

ズ型雇用は次第に消滅すると考えられる。

一方で、急速な技術革新のテンポに対応し、マニュアル通りに進められない非定型業務は、その能力を即座に活かせる形での雇用形態や給与体系が求められる。そのため、あるプロジェクトをにに対して必要な人材をすばやく調達し、当該プロジェクトの終了にとともに解散するような、契約制中心の雇用形態をとり、給与体系も能力・業績に対して対価を支払う形式の年俸制をとることとなる。

また定型業務では、コンピューター導入等の情報処理技術の進展によって、これまでは存在した企業固有な事務処理方法は次第と薄まり、企業横断的な統一的な事務処理が可能となる。それゆえ、当該業務の外部委託や派遣等による事務処理が今後ますます進展することとなる。

ここにみたように、様々な雇用形態が同一企業内に存在するのが現在の企業の姿である。クローズ型雇用よりもオープンな形での雇用形態が併存するために、そこでの雇用を、「セミ・オープン型雇用」と名付けることとする。

### 3. 新しい雇用システムへの移行

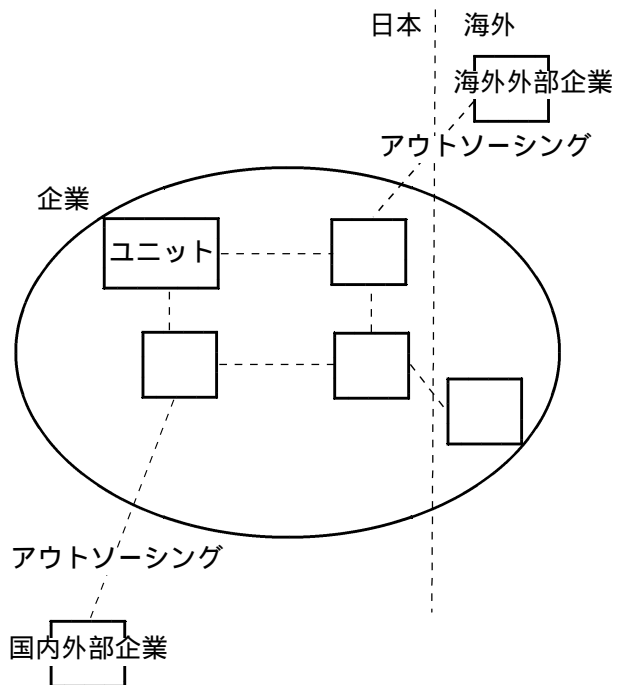
オープンネット経済のもとで、企業という組織そのものが存在意義を失いつつある。市場競争のテンポが早まるなか、情報処理や意思決定において企業という組織では大きすぎてそのスピードに対応できなくなりつつある。個別プロジェクトテーマごとでの企業内部のユニットが独自に分散処理を行なう必要が高まった。つまり、企業内部のユニットが独自の情報処理・意思決定を行なうこととな

り、企業という全体の組織は背後に後退することとなる。そのため企業を経営していく役割は、次第に不必要となる。そのため、セミ・オープン型では存在したクローズ型の部分がなくなる。そこで、このような雇用形態を、「オープン型雇用」と名付ける。

企業の内部ユニットが、それぞれ必要に応じて国内外の外部企業にアウトソーシングを行う。また、情報通信技術の進展は、あるプロジェクトを一個所で行なう必要を薄め、例えば海外と日本の中でネット上でのプロジェクトを運営していくことも可能となる。ここでは、「企業の多国籍化から内部ユニットの多国籍化」が重要となる。このように、オープン型雇用が広まるにつれ、自ずと雇用の流動化が高まることとなる。

#### オープン型雇用

契約・派遣 & 年俸・時給



さらに、流動化が高まることによって、必要な人材は企業内部で開発するのではなく、外部労働市場から調達することとなる。従来のように企業内教育で人材育成をはかるのでは、急速な技術革新では対応しきれない。また、雇用の流動化が進展することで、せっかく企業内教育で技能を高めても、その企業に長くとどまるとは限らず、その面からもますます企業内教育のインセンティブは失われる。このため人材教育は企業による投資によって作られるのではなく、労働者個人の自己投資という形で進められていくこととなる。人材教育・開発の自己投資が進展するにつれ、労働者側からも貢献にみあった評価を求める動きが活発化する。そのため、従来のような年功によって評価される給与システムではなく、能力・業績によって評価される給与システムへと変容していくこととなる。

このような企業組織に対応した、新しい雇用システムとは、まとめると以下の3点に集約できよう。すなわち、

- ・ 「クローズ型雇用 から  
オープン型雇用 へ」
- ・ 「企業内教育 から  
自己投資 へ」
- ・ 「年功制 から  
年俸制 へ」

と、移行してゆくことになる。「クローズ型雇用からオープン型雇用へ」の移行は、雇用の流動化を促進することとなり（「動く」）、雇用の流動化が「人材開発を企業内教育から自己投資へ」と移行させることとなる（「高める」）。さらに、流動化した雇用を確保するた

め、また自ら高めた技能に見合った対価を求める欲求の高まりが給与システムを、「年功から年俸へ」移行させていくこととなる（「報われる」）。21世紀における新しい雇用システムは、標語風にまとめると、「動く・高める・報われる」となる。

#### 4. 労働インセンティブと給与システム

労働インセンティブの問題は、経営する立場にとっては「生産性の問題」となり、働く者の立場にとっては「自己実現の問題」であり、経済全体にとっては「経済成長の問題」となる。ところがこのような問題は、これまで職業倫理につながるものとされ、理論分析の対象とよりも規範の対象とされてきた。

しかしながら、新しい雇用システムへの移行の中で、雇用形態の変遷とともに給与体系もその変容を余儀なくされている。その過程で、労働インセンティブを高める形での給与システムの構築が求められることとなる。

日経産業消費研究所は、1992年に行なった意識調査に基づき、仕事意識の観点から日本人を4つの類型に分類して発表した。その4類型とは、

- ・ ブルーカラー型；給料、休暇などのフリンジ・ベネフィットを重視し、自己実現の欲求や上昇志向は低い。
- ・ 伝統的日本型；組織への依存が高く、昇進や権限掌握を重視する。仕事第一主義で、私生活よりも仕事を優先する。
- ・ 新人類型；上昇志向が強く、個人主義的傾向も強いが、仕事を通しての自己実現欲求は少ない。消費生活に重点があり、イ

メージやファッションを重視。

- ・ ゴールドカラー型；仕事の内容そのものに意義を見出し、精神的充足を求める自己実現至上主義者。また、成果に対する正当な評価を求める。

である。同調査では現在、この4類型のうち伝統的日本型は減少傾向にあり、新人類型は年齢を重ねると、ブルーカラー型かゴールドカラー型へ移行するとの結論をえている。このように現在、仕事に対する意識は変化を遂げており、21世紀の日本人は若年層が新人類型であり、中高年になるに従いブルーカラー型とゴールドカラー型の2つのタイプが存在する経済社会へ移行すると予想される。

この分析を借用し、雇用基盤の変化を踏まえたうえで、仕事意識から21世紀の日本経済を描出すると次のようになる。

人口の高齢化によって、新人類型と分類される若年労働力は相対的に過小となる。一方で、雇用の流動化が労働需要と供給の両面から促進されるなかで、ブルーカラー型労働者は、自己の能力・業績を求められ評価される労働環境に適応してゆけなくなる。なぜなら、ブルーカラー型は、自己の能力を開発する意欲が低く、一企業に長期雇用されることにより、その企業のフリンジ・ベネフィットを利用して生活していこうと考える労働者だからである。結果として、日本人の仕事意識の主流は、ゴールドカラー型と分類される労働者が占めることになる。

自己実現至上主義であり、正当な評価を求める彼らには、従来型の年功制のような若年では低賃金でも長く勤めることによって高齢になるにしたがって高賃金になる給与システ

ムでは対応できない。労働インセンティブを失わせない形で労働供給を続けさせるためには、能力・業績中心の給与システムが必要となる。例えば、客観的な評価システムを持ち、雇用主と個別に交渉し決定される年俸制のような給与システムが、今後ますます求められることとなる。

一方、企業にとっても給与システムの変革は愁眉の課題となる。マクロ経済的には、第4章で述べたように、高年齢労働者や女子労働力の有効活用が日本経済の成長の鍵になる。しかしながら個別企業のミクロ的視点に立つなら、競争の源泉はやはり若年労働力の確保にあると考えるであろう。上昇志向が強く、その志向を達成するには転職をも厭わないこれら若年労働力の確保を考える際にも、長期雇用を前提とした、従来型の年功型給与システムでは対応できない。生産性確保のためにも、能力・業績中心の給与システムが必要となる。

#### ・多様化する雇用形態に備えて

- “動く・高める・報われる”からの提言-

新しい雇用システムの姿をみてきたわけであるが、その新システムへの移行を円滑に進める施策も同時に必要となる。雇用に関連した現行の諸制度は、日本的雇用慣行を支えるものであったり、一企業内での雇用確保を維持し続けるものであったりする。しかしながら新しい雇用システムは、従来の日本的雇用慣行から脱皮し、経済全体での雇用確保を目指すものであり、それを前提とした環境整備が必要となる。

そこでここでは、新しい雇用システムに見

合った環境整備としてどのようなものが考えられるか、その点について政策提言を行なう。

### 1．オープン型雇用への移行

これまでみてきたように、企業の変容に従って、雇用形態も変貌を遂げなければならない。そこでは、通年採用と有期契約が社会で普遍化してゆかねばならなくなる。そのことによって、日本的であるといわれた長期安定雇用の裏返しであった定年制は自然消滅となる。

また、これまでは企業内での雇用確保という名の下にある意味では企業内失業していた労働者が、積極的に外部労働市場に排出されることになる。加えて以下で述べるような雇用の流動化を促進させる施策が機能すれば、一度は労働市場に流れることにより雇用の不安を増すことになるが、資源の再配分が達成することにより、再びその労働力の有効活用がはかれることとなる。

### 2．年功制から完全年俸制への移行

(能力・業績中心)

年功制は、若年時において低賃金を甘受させ、長く同一企業に勤務することによって高齢になるに従い高賃金が保証されるシステムであるが、雇用の流動化に従い若年層での低賃金は雇用者自身にとって受け入れ難くなる。労働インセンティブ維持の観点からも、より能力に応じた給与システム、例えば完全年俸制を広く普及させねばならない。その際、能力・業績に応じた給与水準交渉は個人レベルで行なわれるとしても、その評価システム

は万人共通の客観的なものがなければ、年俸制は早晚従来の年功制と変わらなくなる。そのため、客観的評価システムを確立したうえでの年俸制導入が求められる。

### 3．退職金制度の自己崩壊

これまでのように退職金が給与から分離されて積み立てられているような給与体系では、能力・業績に応じた給与システムを確立することができない。現行では税制上の問題により退職金制度を作っておくことが、雇用主、労働者の双方にとってメリットがある。

しかしながら、その年になされた業績による評価、もしくはその労働者の能力を評価することによって、その評価に対して正当な対価を支払うことが求められるなら、退職金として積み立てられる給与も、当然のことながら年俸へ組み込むことが必要となる。そのことが、労働者のインセンティブを高めることになる。

また契約期間中において、その能力を最大限発揮させることが、企業にとって最大の関心になるに従い、企業にとっても退職金制度を設ける意味が後退する。その結果、退職金制度は自己崩壊の道を歩むこととなる。そのため、退職金制度を助成するような既存の税制度の変更が求められる。

### 4．リファレンス制、インターンシップ制

雇用の流動化が進展するとは、外部調達する労働者個人の評価に対するリスクが高まる。労働者のこれまでの能力・業績を評価できるシステムが存在すれば、その流動化が円

滑に進むであろう。アメリカでは、転職に際して旧雇用主へ過去の業績を問い合わせたりする慣行(リファレンス制)が広まっている。日本でも雇用の流動化にともないこのような制度が広まれば、評価に対するリスクを軽減させることができるであろう。

また、日本においても学生が在学中にその専攻分野に関連した就業体験を行なうインターンシップ制が広まりはじめた。現状は、就職協定廃止に伴う学生確保の方策の一つとみなされてなくもないが、このようなシステムが一部大学や企業にとどまらず慣例化すれば、学生にとっては就職先の適正判断に役立ち、企業にとっても能力評価の基準がえられることとなる。

#### 5．有料職業紹介事業、人材派遣業の自由化

民間の有料職業紹介事業が扱うことのできる職種は、職業安定法の規定により現在29職種である。日本開発銀行の調査(1997)によれば、アメリカの労働需給のミスマッチが縮小してきた一つの要因として、職業紹介事業に関する規制がほとんど存在しないことがあげられる。

また、日本では派遣業務に対する規制も厳しい。技術革新のテンポが著しい情報関連産業の分野では、特に即戦力としての労働需要が強く、人材派遣業に期待するものが大きい。

現行の法制度のように職種を法律によって限定することは、労働の需給ミスマッチを増幅させる危険がある。民間の手に委ねることで、市場原理のもとでの労働力の最適配分をはかるべきである。

#### 6．社会保険料基準の見直し

従来、社会保険料雇用主負担は、当該雇業者の月額基本給に応じて課せられる。

これに対し、例えば給与システムに完全年俸制を導入すると、ボーナスなどの給与はなくなり、年俸の12等分が月額基本給になってしまい、総所得額が同じ現行給与システムの雇業者と比較すれば、社会保険料の雇用主負担は高まってしまう。これでは年俸制を普及させるにあたって阻害要因となる。

そのため、税制関連の諸制度を新しい雇用システムに見合う形で変更する必要にある。

#### 7．税制(住民税)の見直し

年功制ではなく、年俸制のように業績で評価される給与は、前年の給与が必ず来年高くなるとは限らない。そのため、現行の住民税の制度のように前年の総所得額に応じて課せられる制度では納税者にとって思わぬ負担となる可能性がある。

現在、道府県税と市町村税との最高税率合計(所得550万円超)は、15%であるが、例えば、ある年に年収の3倍のボーナスを獲得し、翌年そのボーナスがゼロになれば、月額の基本給が変化しない限り計算上は翌年の所得全てが住民税支払いに消えてしまうこととなる。複数年を通してみれば、現行システムでも課税は平準化されているわけであるが、家計消費は1年毎の問題でもある。そのため、現行制度を改め、当該年の所得に応じた課税システムに見直すべきである。

## 8．育児システムと在宅勤務

女子の社会進出を活発化させるためにも、育児を社会で支えるシステムが必要となる。例えば、老人ホームと保育園との併設により、高齢者の育児労働という雇用機会をうみだすとともに、働く女性にのみ負担をかけるのではなく、地域社会全体で育児を負担するシステムが考えられる。

さらに、情報技術の進歩にともない在宅勤務形態が今後より一層、社会に広がれば、育児システムを補完する形で女子労働力の有効活用がはかれるであろう。

## 9．男女均等化（時間外労働制限等）

雇用形態の多様化を促すためには、これまでのように性別に応じた一律の規定を設けるべきではない。例えば、女子の社会進出を支援するためにも時間外労働制限のような規制は廃止し、個別契約内で考慮、検討されるべきである。

## 10．雇用調整助成金の廃止

雇用確保を支援するため、現行制度が存在する。しかしそこでの発想は、あくまでも一企業内で雇用問題は解決しようとするものである。流動化を推進する観点からは、このような制度は不必要である。後ろ向きの制度よりも、ベンチャー企業を助成するような前向きな制度拡充が必要であろう。

## 11．年金制度のポータブル化

一企業に長くとどまることによってメリットが生まれる既存の年金制度も、変更が必要である。例えば、ポータブル化によって、勤続年数ではなく、日本経済に通算何年貢献してきたかによって給付できるようなシステムに変更すべきである。

### ．おわりに

新しい雇用システムに向けての政策提言をこれまでみてきたが、個々の提言は行政改革委員会(1995, 1996)及び政府(1996)などによりたびたび指摘されてきたことである。

ここで提示した新しい雇用システムへ円滑に移行させるために、さらに「動く・高める・報われる」という視点からは、以下の3点を早急に進めることが肝要である。

まず何よりも、オープン型雇用へ転換することである。そのことは、労働を需要する企業にとっては、コスト面から必然となる。すなわち、賃金の高コスト構造は、国際競争力の観点から放置しておくことはできない。産業の高付加価値化は、ひとつの処方箋ではあるが、それだけでは不十分である。労働投入のあり方も含めたこれまでの企業組織を改める段階に達したといえよう。伊丹(1997)は、日本経済の高コスト構造は、オーバースペックに原因があると主張する。日本企業は、研究開発や広告宣伝等にコストをかけすぎるため製造原価へのマークアップ率が高まるというのである。雇用に関しても、同様にオーバースペックが原因であったといえるのではないが。つまり、企業内にあらゆる職種・分野の

労働力を抱え、事業の多角化に備えていたのがこれまでの日本企業である。しかし、急激な技術革新のテンポに直面し、またアウトソーシング産業の広域化に対し、企業はコア部分に労働力を集約し、それ以外の部分の労働力は必要に応じて外部調達する方が、コスト面でも有利になってくる。

他方、労働供給側でも、先に指摘したように自己実現の観点からも、自己の持てる能力を有効に発揮できる場に出会う機会が拡大するこのような動きは望ましいこととなる。

オープン型雇用が広まることにより、雇用の流動化を高め、これにより経済全体での労働力の有効活用をはかることができるのである。

さらに給与体系に関しても、退職金も組み込んだ形での完全年俸制を導入することである。そのことによって、能力・業績中心の給与体系を真に確立することができ、労働者個人の働き甲斐を高め、ひいては労働生産性の向上につながるのである。

また、リファレンス制などを慣行化させることにより、雇用の流動化が活発化することによって生じる労働者の能力・業績評価に伴うリスクを低減させる。そのことで、労働需給のミスマッチを少なくさせることができるであろう。

これら上記の3点は、企業が早急に取りなければならない施策であり、その企業の改革を支えるためにも政策当局は、雇用の流動化をかえって抑える雇用調整助成金等の制度は廃止する。有料職業紹介事業や人材派遣業の自由化により流動化を支援する。現行の雇用システムを支えるような税制等は改めることにより、完全年俸制の導入を促す。以

上3点の改革に、今すぐ着手しなければならないと考える。

これまでみてきたように、21世紀に向けた雇用の姿は、一企業に長期雇用されるのではなく、必要な時にその持てる能力を必要とする場所で発揮する形へと変化する。また、そのような雇用の姿が、労働力の需給双方からより一層求められることとなる。

そのような変化に応じて、企業に対する帰属意識（忠誠心）が失われ、かえって生産性の面からはマイナスではないかとの指摘がなされることがある。そのことは、欧米には薄かったこのような帰属意識が、日本においては終身雇用という日本的雇用慣行の下で形成され、これが日本の高成長を支えてきたのだという認識につながっている。しかし一方で、欧米には「契約に対する忠誠心」が浸透しており、締結した契約事項や期間内には、その履行に向けて懸命に働くことが特徴となっている。

新しい雇用システムのもと、日本においても従来の帰属意識は低下するが、「契約に対する忠誠心」が、労働者の勤労意識の中で代替されていけば、労働インセンティブの確保、生産性の向上につながると考えられる。

【注】

1) 労働供給が日本の潜在成長力に与える影響については、日本開発銀行(1993)において行なわれている。その分析手法を用いて、大石(1997<sub>a</sub>)では、2010年までの経済成長への寄与度を推計した。その結果は、以下の通りである。

	2000/95	05/00	10/05 (年)
労働供給	- 0.8	- 0.5	- 0.5 (%)

このため、その他の条件が過去20年の平均で推移すれば、日本の潜在成長率は1%後半で推移することとなる。

2) 人件費比率と給与体系については、大石(1997<sub>b</sub>)を参照のこと。ここでは、企業内の就業者構造が人口構成に近づくことにより高齢化の影響が顕著に現れれば、人件費比率は、2010年までに17.7%にまで高まると推計している。そのため、年功賃金制を基本とした給与体系を維持し続けられれば、企業の収益構造を圧迫するであろうと指摘している。

3) アウトソーシングの現状については、ニュービジネス協議会(1997)に詳しくまとめられている。また、花田光世のモデルによりアウトソーシングの位置づけは、以下の通りである。

業務 の と 設計 計画	Yes	コンサルティング	アウトソーシング
	No	人材派遣	外注(代行)
		No	Yes
業務の運営			

4) 戦後の企業組織に関しては、三輪(1990)、青木(1992)、岡崎・奥野(1993)、伊藤(1996)等の研

究によって繰り返し議論されてきた。ここでは、一連の研究成果から離れて、雇用形態を中心とした企業組織について言及する。そのため、過去の研究成果と必ずしも整合しない面がある。

5) 古郡(1997)では、サービス経済化の進展にともない、産業構造が第3次産業にシフトするだけではなく、企業内の業務形態にもサービス経済化が浸透してきたことを示す。その上で、雇用形態も従来のような正職員型の労働者から非正規労働者の比重が高まり、それにつれ雇用形態も多様化することを示している。

【参考文献】

青木昌彦(1992)『日本経済の制度分析 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』(永易浩一訳)筑摩書房。

伊丹敬之(1997)「高コスト構造問題をめぐって」国際価格構造研究所『季刊 市場経済と価格 シンポジウム特集号』No.19。

伊藤秀史(1996)『日本の企業システム』東京大学出版会。

大石邦弘(1997<sub>a</sub>)「新しい雇用システムの展望」『FRI 研究レポート』No.7。

——— (1997<sub>b</sub>)「年功賃金体系は存続できるか」『FRI Review』Vol.1, No.1。

岡崎哲二・奥野正寛編(1993)『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社。

行政改革委員会規制緩和と小委員会(1995)『光り輝く国をめざして』平成7年度規制緩和推進計画の見直しについて。

——— (1996)『創意で造る新たな日本』平成8年度規制緩和推進計画の見直しについて。

政府(1996)『経済構造の変革と創造のためのプロ

グラム』。

日本開発銀行(1993)「資本・労働と日本の潜在成長率」『調査』No.171。

———— (1997)「労働ビッグバン 自由化されるホワイトカラー職業紹介」『調査』No.224。

ニュービジネス協議会(1997)『アウトソーシング産業の育成に関する調査研究報告書』平成8年度通産省委託調査。

古郡鞆子(1997)「産業構造の変化と多様化する雇用形態」『日本労働研究雑誌』No.447。

三輪芳朗(1990)『日本の企業と産業組織』東京大学出版会。

米山秀隆(1997)「日本経済の高コスト構造とその克服への展望」『FRI Review』Vol.1, No.1。