



●今日の労働実態から将来展望へ

# 崩れゆく日本の労働社会とその再構築

昭和女子大学 特任教授 木下 武男

フルタイムで働いても貧しいワーキングプアが増え、「ブラック企業」と呼ばれる労働者を使い捨てる企業が広がっている。若者にとっては、それは当たり前風景なのかもしれないが、これまで働いてきた者にとっては、いったいこの国はどうなってしまったのだろうとの疑問がわくのは当然のことだろう。

その疑問を解くのは難しい。何が、どのようにして崩れ、どう再構築するのか、この筋道で考えることが大切だと思われる。とくに「何が」崩れているのかについては、欧米との対比で検討しなければ真相はつかめない。最初に「何が」、つぎに「どのようにして」崩れているのか。そして、どう再構築するのかについて検討していくことにする。

## 1. 日本の労働社会、欧米の労働社会

日本型システムは建造物のようなもので、いくつかの柱からなっている。ここでは、日本型雇用と年功賃金、企業内技能養成制度の三つから構成されると捉えることにする。そのうちの日本型雇用は、①定期一括採用方式は企業への「入口」であり、②定年制は企業からの「出口」である。そのあいだの企業内人生は、③内部昇進制と

いう従業員のタテの異動と、④配置転換というヨコの異動をくり返しながらい定年にといたる。この四つともどもが日本特有のものである。

これから日本型雇用システムを、企業に雇用される前段階の技能養成システムと定期一括採用、および、入ってからの企業内人生の二つに分けて検討していくことにする。

### (1) ジョブ型労働者と職種別労働市場

労働者の技能養成が、欧米では企業外で、日本は企業内でなされる。この違いは、日本型雇用システムの特長性をみる上で「カギ」となる。企業の中における賃金・人事制度の「日本的なもの」に注目しがちであるが、問題は「企業の外」にこそある。

欧米では企業外でスキルが養成されるということは、労働者は、入社する前にすでに仕事に必要なスキルを身につけていることを意味する。日本では、企業に入る前に身につけていない。これが欧米と日本をわかた分水嶺ともいえる。後の成り行きを規定するほど決定的である。ドイツとアメリカの技能養成を紹介しておこう。

ドイツではデュアル・システムという技能養成のシステムが一般的である。「デュ

アル」とは、学校と企業の二重の訓練を受けるからだ。ドイツの多くの若者は、日本の高校進学に相当する時期に、週2日の職業専門学校に入る。3年間、1日に6時間程度の授業があり、職業専門科目の授業を週6～8時間ほど受ける。職業専門科目は、国が職業ごとに定めた訓練基準にそってなされる。

この学校とは別に週3日、職場で訓練指導員の資格を持った指導員（マイスター）の指導を受ける。訓練は個別企業で行われるが、その内容の大綱は国が定める訓練基準に規定されている。民間企業で訓練がなされるが、内容は国が定めているので公的な職業教育といえる。生徒は修了試験により資格を取得する。

アメリカはヨーロッパほど公的な職業訓練制度が整っていないが、学校制度による職業スキル教育がなされている。コミュニティ・カレッジはその典型だ。2年制の短期大学で「郡」に設置され、全国で1100校ほどある。ほとんどは公立で6～7割は定時制である。学校の中には職業訓練施設がある。その訓練施設で職業技能を身につけて卒業する。たとえば医療関係の仕事に就く人々の半分以上はコミュニティ・カレッジで学んだ人々で、看護師資格試験の受験者の6割はコミュニティ・カレッジの卒業生だという。

このように欧米では学校制度のなかで職業教育がなされるようになってきている。学生も職業技能や資格を得るために大学に入るのであり、日本のように学歴のために入学するのではない。

このような公的な職業訓練制度や学校、企業をつうじて職業技能が養成される。重要なことは、職業技能が企業を超えて通用する社会的標準をもっていることである。

その技能が資格制度によって資格として認定される。欧米では、職業資格があればもちろん、ない場合にも職業スキルの習得や実績がわかるものが必要とされる。

この資格や技能水準は、労働市場での「通行手形」のようなもので、企業を超えて通用する技能を証明するものとなっている。だから欧米の労働市場は、終身雇用制のように一企業で定年まで働きつづけることで雇用が保障されるのではなく、転職が可能な職種別労働市場のなかで勤務先を変えながら雇用が維持されるのである。

## (2) 定期一括採用と不定期欠員補充

このように欧米では、ジョブ型労働者が企業の外に存在し、転職可能なジョブ型労働市場が形成されている。このことは、企業への「入口」つまり人員の採用方式や採用の判断基準について、欧米と日本の大きな違いを生みだしている。

日本の定期一括採用方式は、新規卒者を4月に毎年「定期」に、人事部が「一括」して採用するやり方である。毎年一定の数の学生を人事部が採用し、その後、各部署に配属する。どの仕事をするかは入社して決まる。その配属先で技能が養成されることになる。

欧米では、あるジョブを担当していた労働者に欠員が生じたとき、随時補充される。だから不定期欠員方式である。また、人事部の一括ではなく、普通は各部署の長（ボス）が採用する。不定期欠員補充方式だから、日本のように学生がリクルート用のスーツや髪型で、いっせいに就職活動に奔走するという風景は欧米にはみられない。

この採用方式の違いは、人材を採用するさいの判断基準の違いをも生みだしてい

る。欧米は、欠員のジョブを担当するのにふさわしい人材を採用する。だからジョブの仕事をこなすことができる能力があるかが判断基準となる。アメリカの履歴書は名前だけで、性別や生年月日は書かない。そもそも写真を貼らない。写真は、人種や年齢など属性を知らせることになるからだ。

希望する職種や、職業能力、職業経歴、学歴を書き、奨学金を受けた優秀性や人脈をアピールする。つまり、そのジョブを遂行できる実力をもっていることを示す。企業はその現にみることができ実力を評価する。つまり顕在能力評価である。

日本では学歴を中心軸にして協調性や積極性などの性格、つまり人に属する要素、属性にもとづいて採用する。この要素は、会社に入って花咲かせてくれるであろう潜在能力であり、欧米とは大きく異なる。

### (3) 昇進制度とエリート層、ノン・エリート層

学歴などの属性にもとづいて採用された社員は、その後は、年功という属性によって処遇がなされる。年功とは、男性の年長者が尊重されるという規範である。日本の経営ではそのことがよいことだとされてきた。この年功は、内部昇進制という雇用システムを支えてきた。日本の昇進は、日本型雇用の①定期一括採用と②定年制のあいだを結ぶ③内部昇進制という仕組みをとってきた。欧米にはない日本特有のシステムである。このシステムは昇進が「内部」であることと、昇進の対象が全従業員であることに特徴がある。

まず、日本の内部昇進制の「内部」である。日本では、上位のポストに昇進させる場合、必ず企業内の従業員が対象となる。日本では当たり前のようにだが、欧米では、

上位のポストとはあくまでも、一定の資格や熟練が必要とされるジョブである。そのジョブに欠員が生じた場合、企業内の労働者と、企業外の労働者とはジョブをこなすことができる実力があれば、対等にあつかわれる。アメリカでは内部昇進が重視されてきているが、それは企業内に適格者がいる場合であり、日本のようにジョブに関わりなく、自動的に昇進させるのではない。

つぎは、日本の昇進制度はすべての従業員を対象にしていることである。欧米のブルーカラーは昇進しようとする意欲がまずないし、実際に一生をつうじて昇進することはほとんどない。日本は逆に、入社時のポストのまま、昇進せずに終わる人はいない。班長から組長、工長へと昇進するルートがある。工長は現場の監督者であり、監督される側から、監督する側へと昇進することになる。このように、日本ではブルーカラーをふくめて会社の従業員は、入社後、昇進ルートを上りつめる。

ホワイトカラーが昇進・出世するのは日本では当たり前で、世界でもそれが普通だと思われているようだ。欧米にはホワイトカラー・エグゼンプションといって、ホワイトカラーの一部が、その国の労働法制から除外（エグゼンプト）される制度がある。日本では残業代が支払われないことで知られるようになったが、それ以上に注目すべきは、エグゼンプトとノン・エグゼンプト（除外されない）の区分が、ホワイトカラーを二分していることである。

その区分は国によって違うが、アメリカの場合には、部下をもつ管理職、自由裁量が大きい運営業務、高度な専門職などで範囲は限定されている。このように昇進・出世し、エリートの道を歩むのはホワイトカラーの一部、エグゼンプトだけである。

日本は、閉ざされた特定企業の中でホワイトカラーとブルーカラーとが一体となってともに昇進・出世の階段を歩んでいる。A社、B社、C社という会社のなかで「従業員化」された世界をつくっているのである。

#### (4) 年功賃金と生活保障

以上、企業に入社してから、誰もが昇進していく日本特有のシステムについて述べてきた。これからは、入社してからの企業内人生は、年功制と終身雇用制によって雇用と生活が保障されてきたことについて検討していくことにしよう。

年功制は、すでにみた年功的な昇進と、つぎにみる年功賃金によって支えられていた。年功賃金は、以下の二つの点からみて、欧米とまったく別の賃金制度である。

まず賃金の「決定基準」が異なっている。年功賃金は、人に属する要素によって決められる属人給であるが、欧米は、就いている職種・職務（ジョブ）にもとづいて決められる仕事給（ジョブ型賃金）である。日本特有の年功賃金は、属人の要素のうち年齢・勤続のファクターが大きい賃金であり、したがって、年齢の上昇とともに賃金も上がっていく。

つぎに「賃金水準」のあり方が異なっている。年功賃金の年齢別賃金カーブは、単身者賃金から世帯主賃金へと上昇するように描かれる。一方、仕事給は、年齢とともに上昇しない。しかし、20歳代半ばから賃金カーブがフラットになるところは家族形成が可能な一人前の賃金水準である。

日本の年功賃金は、年功を基準にして、単身者賃金から世帯主賃金へと徐々に昇給していく。欧米のジョブ型賃金は、年齢・勤続など属人的要素は決定基準にしない

が、家族形成可能な賃金水準になっている。この年功賃金が、後にみるように日本の労働社会の崩壊に大きく作用している。

#### (5) 終身雇用制と雇用保障

年功賃金が日本型の生活保障だったとすると、日本の雇用は終身雇用制によって保障されてきた。終身雇用制はもちろん「終身」ではなく、定年まで雇用されることが労使ともに暗黙に合意されていることだった。

終身雇用制は具体的には、日本型雇用の①定期一括採用から②定年制を結ぶ線を最後まで進むことであった。この終身雇用制は、④配置転換を不可欠にしていた。企業は景気の変動で人員を減らすことも迫られる。また、企業のなかで部署ごとに必要とする人員も変化するだろう。企業で雇用を保障するには、ジョブや勤務地にかかわらず異動させなければならない。雇用は極力、保障するが、どこへでも行ってもらう。この配置転換をともなると終身雇用制は成りたっていた。

欧米では勤務地を離れて転勤することも、企業の命令で職務を変えることもありえない。幹部職員が勤務地を変えることはあるが、その場合には本人の同意が必要とされる。

重要なことは、日本の終身雇用制は、配置転換をともないながらも、一つの企業に定年まで勤続することで雇用保障がなされていたことである。欧米は、移動可能な労働市場のなかで雇用が維持されているのに対して、日本は一企業による雇用保障だった。このシステムが、今や崩壊しているのである。

## 2. 2000年代からの日本型雇用の解体過程

これまで検討してきたことは、日本型雇用は、労働者の雇用と生活を保障してきた戦後型システムだったということである。冒頭の「何が、どのようにして、崩れてしまったのか」の「何が」は、日本型雇用システムだった。それでは「どのようにして」について、以下みていくことにしよう。

### (1) 広がる日本型雇用の外部世界

非正規雇用の労働者が2000年代をつうじて急増した。この非正社員の増大は日本型雇用システムを大きく揺るがすものとなった。非正社員比率は、1990年は20.2%だったが、2000年には26.0%、2005年に32.3%、2013年に36.3%と急速に拡大している（総務省「労働力調査」）。

注目すべきことは非正社員の質の問題である。これまでの主婦パートや学生アルバイトのように非正規雇用で働く者は多くいた。しかし、主婦や学生のように、主たる稼ぎ主が他にいる家計補助型の働き方だった。年功賃金・終身雇用制のもとにある日本型正社員が主たる稼ぎ主として家計を支えていた。これまでの非正社員は、シングルマザーを例外とするならば、世帯単位でみれば大部分は日本型雇用の内部に存在していたとみることができる。

しかし、非正規雇用の形態で、自分の生活を成り立たせなければならぬ。このような家計自立型非正社員が登場し、2000年代以降、急増している。日本型雇用の外部世界が出現し、拡大してきているのである。

2013年の「15～24歳」男性で在学中を除く非正社員比率は28.1%、女性は38.9%にのぼっている。この事実、今や、高校・大学を出た者の男性の3割近くが、女性の約4割が、定期一括採用をつうじて正社員として企業内人生を歩むことができなくなっていることを示している。このもつ意味は深刻である。

### (2) 大リストラによる正社員「解雇」

日本の経営者は、戦後直後の人員整理と労働運動活動家の排除を除くと、従業員の解雇を極力さけてきた。1999年、日産自動車の社長にカルロス・ゴーンが就任したことは、「日本における本格的なリストラ史のはじまり」となった。終身雇用制という「価値観に大きな転換が訪れ」た。ゴーンは、企業再構築と人員削減によって業績を一年で黒字にさせた。リストラが「経営手法の一つ」になったのである<sup>1)</sup>。

日本の経営者がこの経営手法をフルに使ってみたのが、2001年のITバブルの崩壊だった。電機メーカーをはじめリストラの嵐が吹き荒れた。その後、2002年から始まった戦後最長の「いざなぎ越え景気」は、リストラの正統性を経営者にうえつけることになった。リストラによって企業は成長するとの確信を経営者はもったのである。

このようなリストラの流れのなかで、とりわけ2012年から報道された「追い出し部屋」は、経営者が長年にわたって大々的な希望退職をおこなっていたことを明るみにだした。希望退職に応じない者は、職場から隔離された部屋に入れていじめて追い出す。

この希望退職は、退職金に1年分か2年分の割増金をつんでやめさせるという方法でなされた。退職に追いこむという経営者

の強硬な姿勢の前に、従業員は退職の道を選ばざるをえなかった。さらに希望退職の対象者は、多くは40歳以上である。35歳からの企業もある。一昔前にあった定年前の早期退職優遇制度のような対象でもなく、また若者でもない。家族を抱え、教育費や住宅ローンの負担を負っている働き盛りである。

この2000年代からの大リストラの過程こそ、正社員を「解雇」してもかまわないとする価値観をもった経営者の登場だった。戦後日本の労働社会になかった経営者たちである。不要な者は企業から「排出」する、この経営者の姿勢は、不況時の人員削減から、景気回復期の常態的なリストラへと貫かれてきている。

『非情の常時リストラ』を書いた溝上憲文は、「景気や会社の経営状態に関係なく実施する。希望退職ではなく、狙い定めた社員を確実に退職に追いこむ仕組み」、これを「常時リストラ」と呼んでいる。恒常的に企業内の新陳代謝をはかるためのリストラである。

終身雇用制は、労使の暗黙の合意という危うい一致によって成りたっていた。経営者に雇用し続ける義務はもちろんない。守ることが望ましいという規範でしかなかった。リストラの過程で経営者が獲得した冷酷の精神は、この規範からの逸脱をもたらした。規範から離れてもかまわない、終身雇用制は守らなくてもよい。このことを是とする経営者の姿勢は、日本型雇用の廃棄へと向かうだろう。

### (3) 純正成果主義による年功制の解体

それでは年功制はどのようになるのだろうか。経営者が獲得した冷酷の精神は、年功制をも解体させつつある。それが純正成

果主義である。

純正成果主義の「純正」とは、年功制と融合しない、本来の成果主義のことを意味している。筆者は『日本人の賃金』で成果主義人事制度にふれて「職能資格制度を廃止する、その先は」「企業組織における役職、ポスト、役割」にもとづいた制度になるだろうと述べた。

しかし、実際の制度設計や運用は、そうはならなかった。年功的昇進を保障するこれまでの職能資格制度は温存され、その上に目標管理にもとづく成果給がのった形となった。矛盾したものではあったが、降格・降給はなく、年功制は生き残った。

だが、2000年代以降、役割等級制度が、「役割給」という名前で導入されるようになった。役割等級は、成果が期待されるランクであり、経営側は、そのランクに置かれた者が、所定の成果を達成したかを、数値によって厳しく評価する。評価点が低ければ降格・降給される。

キヤノンは、2001年に管理職から、さらに「一般社員にも初めて導入し」、同時に定期昇給も廃止した。この人事制度によって「導入三年目に、管理職層300人が昇格する一方で、150人が降格した」<sup>2)</sup>。つまり、「役割」にふさわしい「成果」をあげられない者は降格・降給される。

これが年功制と切断された純正成果主義である。純正の成果主義人事制度は年功的な昇進と昇給を保障せず、年功制を解体させるものとなるだろう。

## 3. 労働社会のジョブ型再編

### (1) 年功賃金の解体と貧困

このようにして、2000年代以降、日本の労働社会を彩ってきた年功制・終身雇用制

は解体しつつある。この日本型雇用の崩壊が、今日、働く者たちを過酷な状況に追いこんでいる。それが、年功賃金の解体のもとでの貧困と、終身雇用制の解体による雇用不安である。この二つについて以下、検討しておこう。

さきに、非正社員の急増が日本型雇用の外部世界をつくりだしていることは述べた。問題はその非正社員の賃金である。同一労働同一賃金原則は、正社員と非正社員の賃金の平等を実現する基準としてある。この「同一労働」とは「同一ジョブ」を意味する。

欧米の場合は、職種ごとのジョブを基準に賃金が支払われるので、非正規も正規も一時間当たりの賃金は同じになる。日本のようにフルタイムで働いている家計自立型非正社員が貧困に陥ることはない。

しかし、ジョブを基準にしていない年功賃金の世界では、同一労働同一賃金は実現できない。だから、正社員に合わせて非正社員の賃金を上昇させることが原理的にできないのである。

それならば最低賃金制によって非正社員の賃金は保障されているのだろうか。日本の地域最低賃金は、高卒初任給の水準を目安に引き上げが目指されている。高卒初任給とは、年功賃金が単身者賃金から世帯主賃金へと上昇する、その最下限にほかならない。最も低い単身者の賃金が、非正社員の生活を規定するのである。欧米のブルーカラーの賃金は、20代半ばからは家族形成可能な賃金水準だった。日本の非正社員は、家族形成不能な単身者賃金であり続けなければならないのである。

正社員ではあるが、雇用も不安定で賃金も低い周辺の正社員の賃金も、これまでの年功賃金のように持続的な賃金上昇は期待

できない。周辺の正社員の賃金は、正社員や店長、エリア・マネージャーなど就いているポストを基準にして賃金が決められる場合が多い。その上昇するポストは多段階的ではなく、階段は限定されている。しかも、そのポストにいる限り賃金は上がらない。

これまでの年功賃金のもとでは定期昇給制度によって毎年賃金は上昇し、結婚し家族をもつことも可能だった。それが今日では、世帯主賃金にとどかず、単身者賃金で途絶してしまうという深刻な事態が日本で広がっている。賃金制度の転換が必要とされている。

## (2) 終身雇用制の解体による雇用不安

これまで検討してきたように、日本型雇用の外部世界の非正社員は、多くは有期雇用の労働者である。雇い止めとされているように、雇用契約を更新しなければいつでも「解雇」できる。日本型雇用の外部は、「解雇」自由の世界なのである。

また、周辺の正社員の領域は、「ブラック企業」現象におおわれている。企業が求める過酷な労働の基準をクリアできなければ、自己都合退職に追いこまれる。多くの若者が、イジメやパワハラによって自己都合退職という「解雇」にさらされている。

良好な民間企業といわれている企業でも、2000年代以降の大リストラで示されるように、希望退職によって多くの社員が退職をよぎなくされた。退職金とその上積みをちらつかせた「金銭解雇」と言えるだろう。

このように2000年代以降、雇い止め、自己都合退職、希望退職という形で「解雇」が自由になされている。日本の雇用保障

は、終身雇用制のもとで一企業のなかに労働者を留めおくことによるものであり、経営側はその規範をこれまで守ってきた。しかし、その規範が経営側によって破棄された日本では、今や雇用を保障するシステムは存在しない。

### (3) 労働社会の再編に向けた政労使の役割

これまでの日本の労働社会は崩れ去ろうとしている。日本型雇用という建造物が崩れ、貧困と過酷な労働、雇用不安という悲惨な状況が労働社会を支配している。どのように打開していけばよいのだろうか。崩れた建物を立て直すのだろうか。それは不可能である。しかも、賃金の平等を実現できない年功賃金を、一つの企業で雇用を維持させる終身雇用制を回復しても、それは健全な労働社会とはいえない。長期的には、本稿「1.」で日本と比較した欧米型の雇用システムを目指すべきだろう。そこにおいて政労使（政府・労働者側・使用者側）の果たすべき役割は大きい。

経営側は、まず非正社員の無期雇用化をはかるべきだろう。非正社員は、有期雇用のためにつねに雇用不安を抱えている。非正社員は仕事とがぎれずに確保できても貧困である。そして、仕事がなくなれば、生活保護やホームレスの状態にまで転落しかねない。労働社会の崩壊の中で雇用不安の解消が最優先されるべきである。無期雇用化は、ひとまずは、職務を限定した限定正社員という形態をとるだろう。

しかし、つぎに、職務の限定正社員と、これまでの社員との均衡をはからなければならない。その均衡は、企業の人事制度の改革としてなされることが望ましい。職務無限定の正社員も限定化する。そして、職務の等級によって資格制度を設計し、その

ランクにそれぞれの職務の労働者を処遇する。つまり欧米のような職務等級制度を確立し、職務の価値によってジョブを序列化するのである。

しかも、職務等級制度は成果主義人事制度にかわる制度となるだろう。成果主義は、個人が挙げた成果によって役割等級を上下し、変動する基本給をつくりだす。職務等級制度ならば、ジョブを基準とする基本給で変動しない。その基本給の上に成果給を上乗せすることも考えられる。それは今日の成果主義よりも安定した人事制度となるだろう。

労働者側の役割も重要となる。何よりも、非正社員や周縁的正社員をはじめとした未組織労働者の組織化を大々的に進めるべきだろう。その組織化をつうじて企業を超えた職種別結集を実現する。その先に、ジョブ型のユニオン運動が展望される。職種別賃金を設定し、業種別に経営者団体との交渉をめざす。これが、長期的な展望ではあるが、春闘が機能不全におちいり、賃金が下落している状況を改めていく道となるだろう。

政府の役割が、労働社会のジョブ型再編をなす上でカギとなる。なぜならば、ジョブ型労働市場を形成するためには政府が主導的役割を果たさなければならないからである。すでにみたように欧米では、政府主導で「職業資格－職業訓練」システムが確立している。このシステムがあるからこそ、労働力は流動化することができる。この労働力流動化政策と失業時の生活保障とあいまって一国規模の雇用保障を実現している。日本でも企業による雇用保障から、一国レベルの雇用保障へと転換しなければならない。

しかし、国の責任においてジョブ型労働



---

市場を構築することは、市場原理主義を政策理念とする政府によっては不可能である。現政府は、日本型雇用の解体とその後の対処策をすべて民間人材ビジネス会社にゆだねようとしている。民間企業が一国レベルの労働市場を構想することも、実現することもできない。市場主義の政府では日本の労働社会は救えないのである。労働運動側が、明確な対抗政策を打ち出し、運動によって実現をはかることが求められている。

**【注】**

- 1) 中沢, 2013
- 2) 溝上, 2013

**【主要参考文献】**

- 木下武男, 1999, 「日本人の賃金」平凡社新書  
木下武男, 2014, 「リストラ・「追い出し部屋」と日本型雇用の変容」『POSSE』22号  
田中博秀, 1988, 「日本的経営の労務管理」同文館  
中沢光昭, 2013, 「好景気だからあなたはクビになる！」扶桑社新書  
溝上憲文, 2013, 「非情の常時リストラ」文春新書

(きのした・たけお)