

グローバル化の下での日本的経営と日本的労使関係の変貌¹

朝日 吉太郎

Kichitaro ASAHI

はじめに

私の講演の課題は、グローバル化の下で、日本の賃金、雇用をめぐる従来型システムがどのように変化しようとしているかをお話することです。内容に立ち入る前に、私はグローバル化の中での変化という場合にその質を問題にしたいと思います。なぜなら、変化には、第一に、あるものがその本質を失って別の本質を持つ他のものになってしまうという内容と、第二に、形態変化の中で自らにとどまるような変化が存在するからです。この変化の質を問わないならば、現在のグローバル化の方向の合理的理解が困難になり、誤った処方箋を選ぶ可能性があるからです。

たとえば、ドイツ産業連盟議長のヘンケル氏の近年の報告²などをみますと、ドイツがアメリカナイズされることを意図しながら、同時に、単純にアメリカ化することを目的として掲げるのではなく、オランダ・モデルを目標にするように言われています。それでは、オランダ・モデルは、アメリカ化を目指すドイツ財界の隠れ蓑なののでしょうか、それとも、ドイツ・モデルの優位性を失わず、ぎりぎりアメリカ化するための冷徹な計算結果なののでしょうか。残すべきドイツ・モデルとは存在するのでしょうか。

1999年秋、私たちが訪れたDGB（ドイツ労働組合同盟）の本部の説明では、これは単なる財界側の脅しにすぎないと判断していたようですが、ヘンケル氏の発言は、はたして、DGBの言うように賃金ラウンドを前にした財界側のカードの一枚だったのでしょうか。これらの疑問に合理的な回答を得るためには、何が分析される必要があるのでしょうか。

私は、従来型システムの制限の現れとして今日のグローバル化の中での変化の意味をとらえることが必要だと思います。なぜなら制限をとらえることは従来のシステムの実体をとらえることだからです。

私が日本のシステムを対象に検討したいことは次のことです、

第一に、グローバル化以前の日本の経営システムがジャパン・アズ・ナンバーワンとおごっていた圧倒的な生産性をどのようにして生み出していたか、

第二に、そのシステムが今日のグローバル化の中でどのような制限に直面したのか、

第三に、制限突破のために生まれた新しい戦略は、従来の日本的経営と何が違うのか、あるいは、同一性を持つものなのか、

第四に、この新たな戦略は新たにどのような問題に直面しているか、以上です。

ただし、私の専門は労働市場、労使関係です。この限られた対象を通じてお話しせざるをえないことを、予めお断りしておきます。

日本的経営という用語には、護送船団方式といわれる日本政府の手厚い援助体制、企業間の株式相互持ち合いや、相対取引、銀行を中心とした企業グループによる経済支配、企業系列やトヨタのカンバン方式にみられる下請け制度を利用した冗費節減制度、企業内の小集団活動やカイゼンなどによる生産力の持続的上昇のシステムなども含まれます。そのため、私が対象にする賃金・雇用・利益代表制度の領域は、皆さんには限られた対象のように思われるかもしれませんが、この限られた対象を貫く日本的経営の普遍性への接近を通じて、日本の高い生産性、フレキシブルな技術導入、協調的な組合活動、家庭破壊やカロシなど日本の労働者の異常なパフォーマンスがみえてくると思います。さらにこのシステムにとって何が今日の制限となっているのかを示すことができれば、変化の意味と変化を求める戦略の意味が解明できるのではないかと思います。

Ⅰ 日本の労使慣行—従来型システムの説明

1950年代末に日本の企業を調査したアベグレンは、日本の企業の特徴として、いわゆる日本的経営の三種の神器(年功賃金、終身雇用、企業別組合)が存在することを指摘しました³。これらの3つのモメントは、第2次世界大戦以前にも部分的に存在していましたが、戦後再編され1960年代の日本の高度経済成長期に定着していったものです。ところで、これらの3つのモメントについての解説は沢山あるのですが、私はそれらの有機的関係が十分説明されてこなかったと考えています。そこで、まず、その説明から始めましょう。

1 年功賃金の特徴

(1) 収奪賃金としての年功賃金

① 生涯賃金からの収奪

図1は、年功賃金の概念的モデルです。

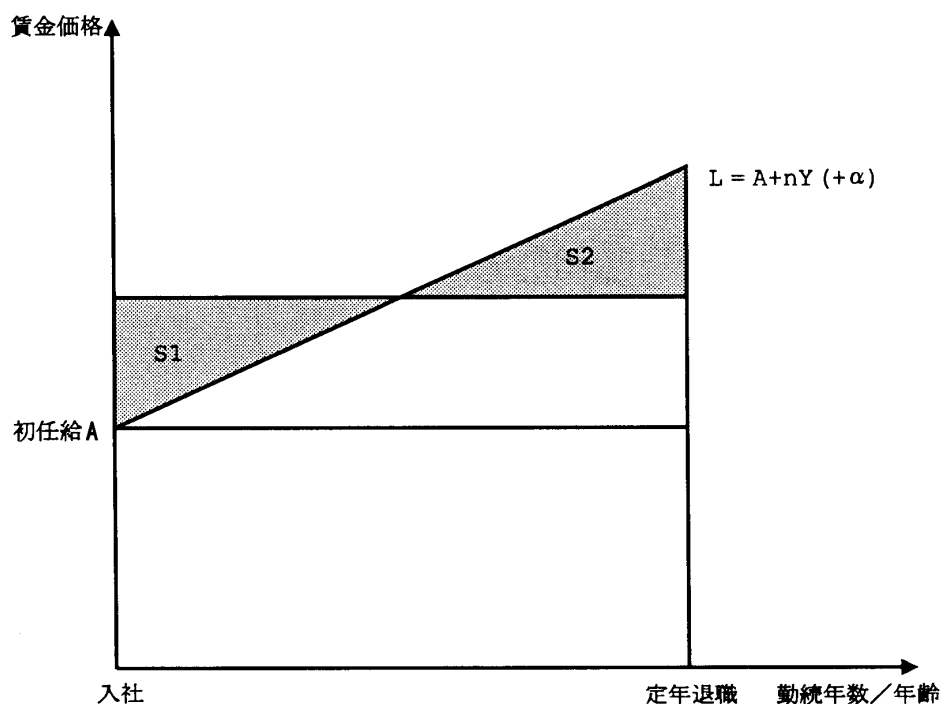
日本の労働者の主な報酬形態は月給制です。月給は、入社時の初任給をベースとして、昇給率に勤続年数を乗じたものに、諸手当などのオプションを加えた総額として支払われます。説明を簡単にするために、 $L(\text{賃金}) = A(\text{初任給}) + nY(\text{昇給率} \times \text{勤続年数})$ で表しておきましょう。図では右肩上がりの直線がそれを示しています。

図には、同じく水平な線も引かれています。これは、昇給のない賃金モデルであり、すこし極端ですが、特定の職種の年齢差の少ないヨーロッパ型の賃金モデルであると考えましょう。

2つの賃金直線に挟まれてS1とS2の三角形が生まれます。このS1とS2の面積が等しければ、日本の労働者とヨーロッパの労働者の生涯賃金は等しくなります。

ヨーロッパ型だと、若いうちから高めの賃金をもらえるので、全部使わないで運用すれば、より

図1 年功賃金と収奪メカニズムのモデル図



収入がふえるという考え方も成立します。日本型なら、日本人の生活パターンに合っているとかが、日本の労働者の技能はOJTで上昇するから、技能発展にパラレルだから公平だといった意見もあります。では、みなさんは、どちらを支持しますか？

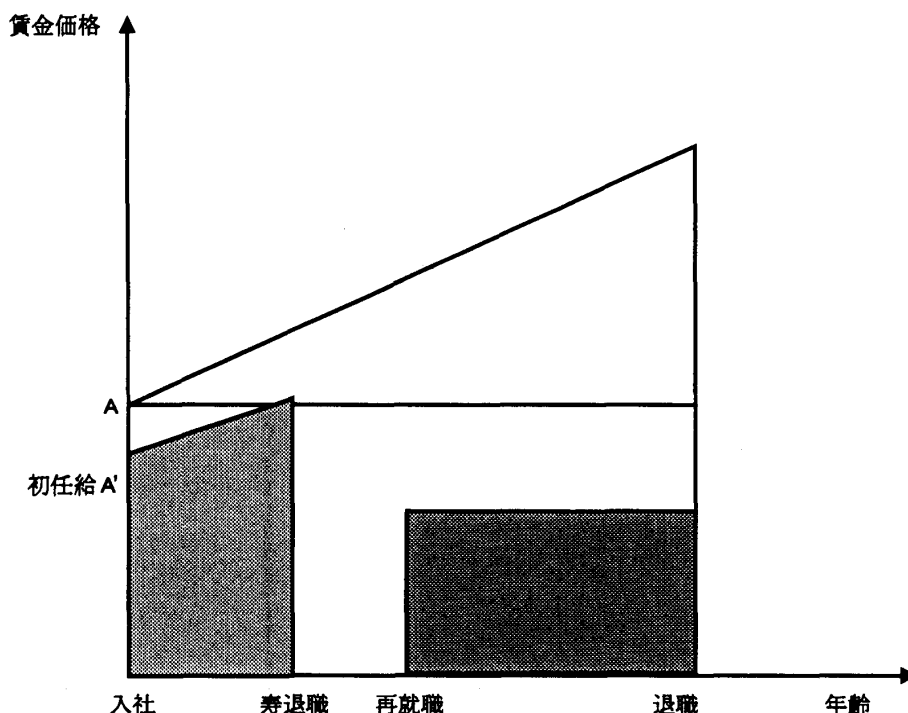
私が資本家ならば、日本の賃金システムを支持します。なぜなら、私は、若い労働者を沢山雇い、彼らが中年になる前に解雇し、再び若い労働者を雇うことで、彼らに支払わなかったS1部分に加えて労働者が中年になったら支払わなければならないS2部分の賃金部分を収奪できるからです。これを年功賃金の生涯賃金からの収奪機能と名づけましょう。

② 差別を利用した収奪

ひとたび年功賃金が採用されると、こんどは年功賃金モデルが一人歩きを始めます。それが、実際上年功賃金の恩恵を受けない人々の賃金を決める基準とされるときに、大きな賃金抑制機能を発揮します。それというのも、年功賃金は生活賃金を基礎にして形成されたために、資本家にとっては、終身雇用や前年の賃金水準を最低限として賃上げがなされるという点で、下方硬直的システムとして意識されるからです。そのため、このシステムを採用する成人男子中核的労働者以外に、臨時工、社外工といった不安定雇用労働者の差別的採用や、女子労働者の差別的利用が必然的に行われます。女性を例にとってみましょう。

図2をご覧ください。

図2 性差別に基づく収奪賃金システムのモデル

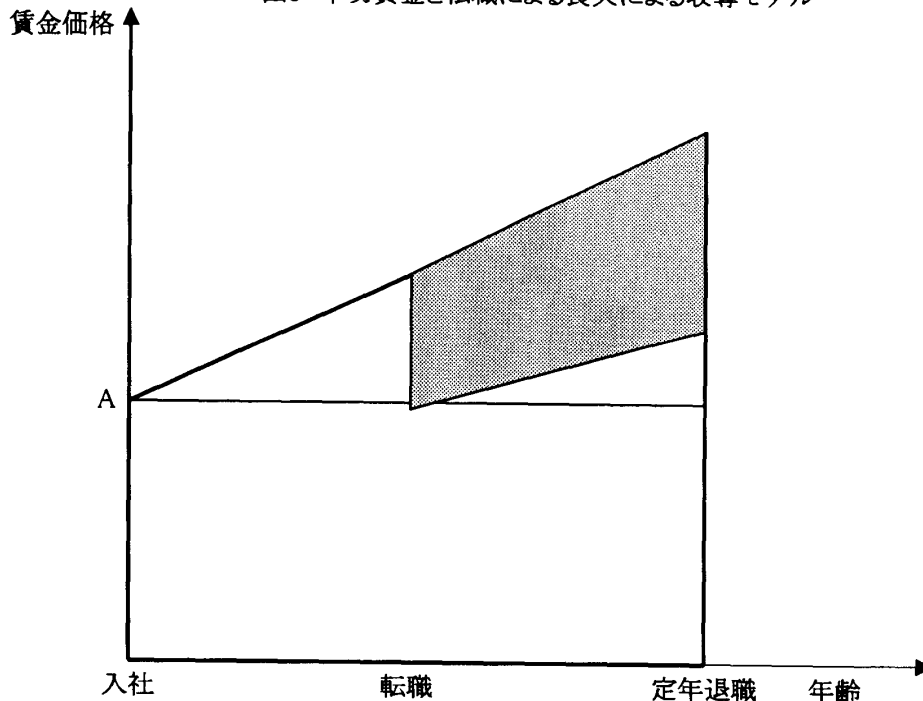


今なお根強い女性差別の下で、女性は入社時の初任給（ A' ）や昇給率ですでに差別されています。さらに、日本には「寿退職 Happy Retirement」というものがあります。つまり、女性にとって最大の幸せは、結婚して家庭に入り、夫と子供の面倒をみることでありというイデオロギーが振りまかれ、ある年齢以上で独身でいることは大変不幸なことであると思われています。そのような企業環境、社会環境の中で、多くの女性が、30歳以前にリタイアせざるをえなくなります。事実上の第一の定年が存在するのです。

彼女は結婚し、出産し、やがて子供の手が放れるようになると、再就職の道を選ぶこととなります。ところが、年功賃金の下では、新規学卒採用者以外の就職は大変困難です。女性の多くは、男子労働者が家事労働の協力をするのが困難な長時間労働を背景に、家事労働を一方的に任されることもあり、男子並みの正規労働者になることには障害を持っています。そのため、パートタイム労働者として不安定な労働市場に流れ込むことになりがちです。パートタイマーは契約期間が半年や1年であり、たとえ同じ職場で働いたとしても勤続年数は増加しないのです。このようなパターンで女子の職業生涯が決定されますと、彼女の生涯賃金は図2の灰色の部分のみとなります。短期大学を卒業し、5年働いて結婚・退職し、その後再就職した場合に、彼女の受け取る生涯賃金は6000万円（約12MioDM）減少すると言われています。

これを差別を利用した年功賃金の収奪機能と呼んでおきましょう。

図3 年功賃金と転職による喪失による収奪モデル



③ 独占資本による中小企業収奪余地の拡張

図3は、年功労働者が大企業から中小企業に職場移動することによって失う生涯賃金を示しています。図4は、その金額を示したものです。例えば、40歳の高校卒事務労働者が、1000名規模の企業から、中小企業に移動した場合、生涯賃金は3000万円（約6MioDM）減少します。

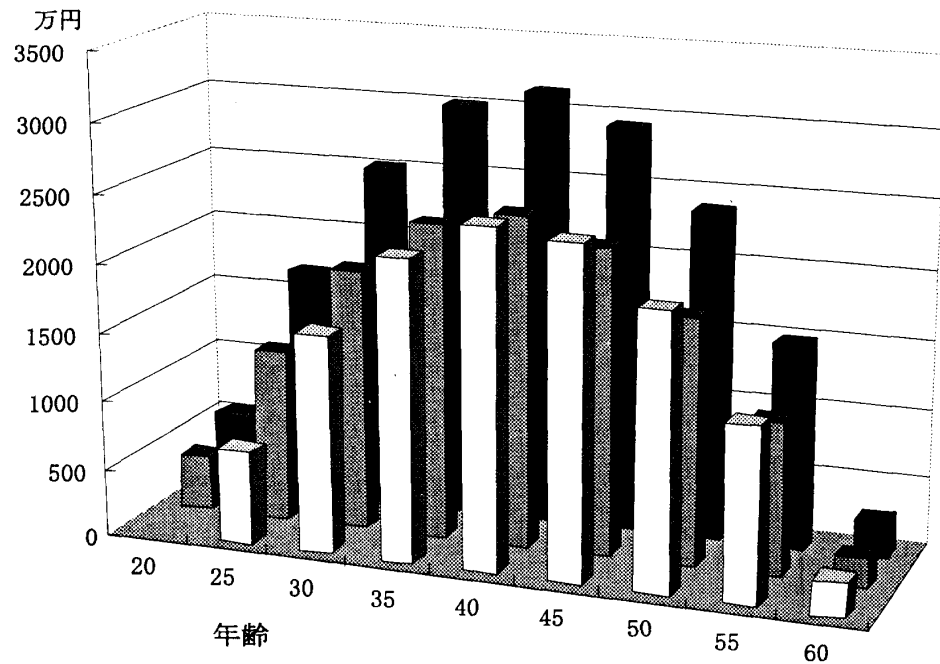
このような技能のある中高年労働者の賃金抑制は、中小企業の収益基盤を拡大することになります。この中小企業の収益基盤の拡大が、大企業による収奪への耐性を中小企業に与えることになります。

日本の経済の二重構造を支える収益分配構造は、このように年功賃金制度の社会的定着の上に形成されています。これを年功賃金の独占的収奪余地の形成機能と呼んでおきましょう。（ここで使用する独占という用語は、単一企業による市場占有という意味ではなく、巨大企業による中小企業への支配と収奪のシステムという意味で用いています。）

例えば、1997年に、240万をこえる日本企業のうち、日本の6大企業集団のトップ180社余りが日本経済にどのような地位を占めているかをみると、銀行と保険会社を除くと、このわずか0.008%未満の企業で、従業員数で3.37%，総資産が11.47%，資本金が13.54%，売上高が12.16%，経常利益が12.06%，純利益は11.96%を占めています⁴。これは、株価の低下などによってかなり低めの数値になっていることを配慮する必要があります。巨大企業への巨大な利潤の流れが存在することが分かります。

以上のように、年功賃金制度は種々の賃金抑制制度として特に巨大企業に多くの利潤をもたらし、また巨大企業が国際競争を行う上での価格競争力を与え、日本の経済成長をささえる要因となりました。

図4 転職による生涯賃金の低下



	20	25	30	35	40	45	50	55	60
□ 生涯賃金 男子大卒事務技術		682	1,588	2,187	2,450	2,384	1,987	1,260	239
▨ 生涯賃金 男子高卒生産	402	1,258	1,890	2,284	2,395	2,226	1,783	1,104	205
■ 生涯賃金 男子高卒事務技術	547	1,696	2,519	3,009	3,149	2,937	2,382	1,491	280

(出所) 労働省『労働白書』1997年, p. 参86より作成。1,000人規模の企業から転職した場合。

(2) フレキシブルな労働力調達機能

年功賃金は収奪機能以外にも重大な機能を発揮してきました。それは、労働力調達に際しての機能的フレキシビリティを与える柔軟な賃金システムとしての機能です。

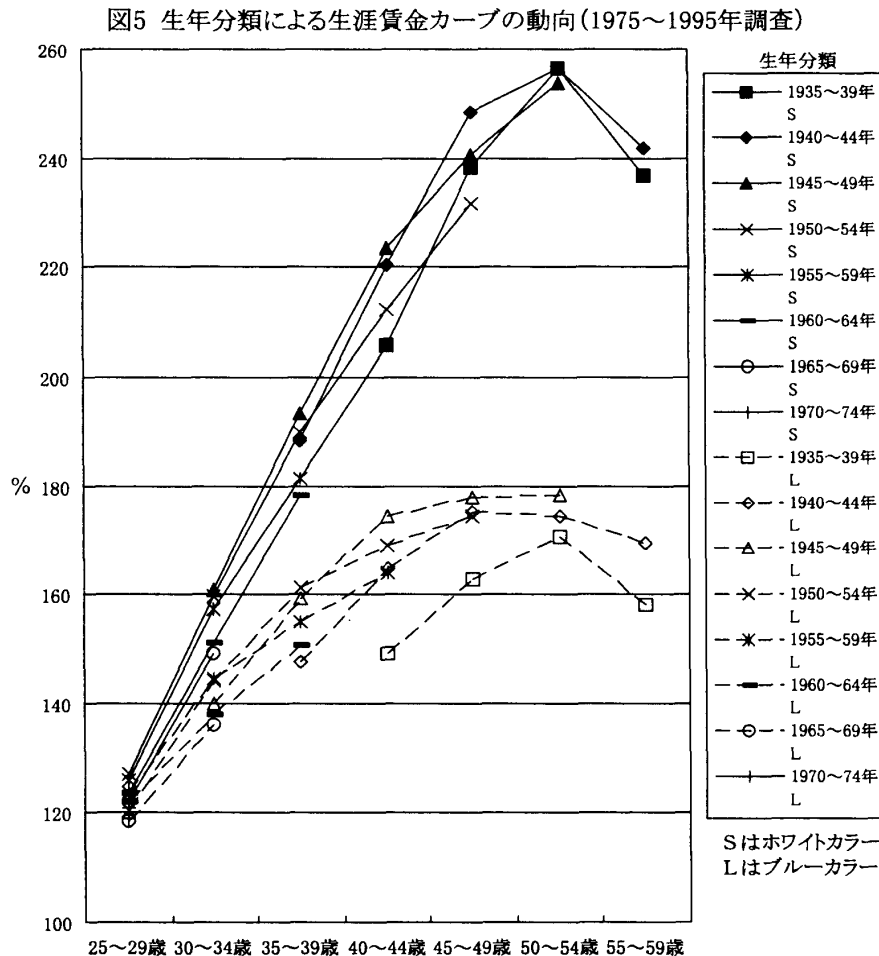
今日、生産体制の柔軟化はおおいに喧伝され新しいことがらのように言われていますが、生産力上昇を技術開発によって達成することを強制されている資本主義の下では、その技術開発に対応して労働力の需要構造が変化しますから、資本の機能的フレキシビリティへの要求はむしろ資本の一般的な姿であるといつてよいでしょう。

この労働力の需要構造の変化に対して、リクルートのための費用や、解雇費用、人的資本投資の効率性などを計算した場合に、あらたな雇用者を求めるよりも、既存の労働者の技能や職務内容を変更する方が、メリットがあることは十分考えられます。このような職務から職務への順応性を機能的フレキシビリティと言います。現代資本主義の下で競争関係に入る企業数が減り、企業独自の技能体系が形成される側面や、職場内の規律、ジョブ・ローテーションによるモチベーションの拡大、人間関係などで発生する摩擦を考えると、機能的フレキシビリティを追求することは企業にも大きなメリットをもたらす可能性を与えます。

その際資本にとって好ましいのは、中央集権的な産業別組合や社会的技能資格制度による労働者の職務の厳格な規定ではなく、日本のようにOJTを用い、企業の裁量で技能を評価するシステムです。日本の労働者は自分の技能についての社会的評価基準をもちませんから、技能上昇分は昇給に反映されていると考えています。年功賃金制度は、職務移動を容易にし、技能上昇の賃金への反映を押さえながらコンフリクトの発生を回避するシステムとして機能しているのです。そして、日本企業は非常に高い技術対応力をローコストで手に入れることができるのです。

もちろん、技術革新のスピードがすすみ、中高年労働者がそれに対応できない事態が発生すれば、中高年の賃金と企業が期待する技能修得との間にはギャップが生じますし、若年労働者と中高年労働者との間の対立も発生し職場モラルが低下するようになります。この場合には、中高年の相対的高賃金が問題とされ、早期退職制度の導入や、職務給あらたな職務評価システムの導入による賃金の年功的要素の削減などさまざまな手段で、昇給カーブを下方に修正することが試みられることになります。年功制はその成立以来、柔軟な労働力調達機能を発揮しつつも、同時に非正規労働者の利用拡大と正規労働者の中高年の昇給率の削減という資本要求にさらされてきたのです。

図5は高度経済成長、労働者獲得を目標として高められていた昇給率が、1970年代以後、年々引き下げられてきていることを示しています。



(3) ロイヤリティ・インセンティブ機能

さらに、年功賃金は別の重大な機能を発揮します。

先ほどの図3にかえりましょう。ここで分かることは、年功賃金は、日本型モデルの賛成者が言うように、生活パターンに適合的な年齢給でも、労働者の技能にパラレルな技能給でもありません。それは、労働者が移動してみればすぐに分かることです。勤続年数はゼロになり、企業独自の地位も技能評価も失ってしまうからです。日本の労働市場の特徴は何よりもまず、年功賃金モデルを背景にして、労働市場が企業別に分断されているということです。

日本には「一社懸命」という言葉があります。一企業に命を懸けるという意味です。古くは封建時代の封土あらそいから生じた一所懸命、すなわち、一つの土地に命を懸けるを語源として、今日では、一生懸命、命を懸けてベストを尽くすという用語に変化しています。一社懸命はそのパロディですが、日本の労働者は、一社の雇用に命がけで努力するというサバイバル競争に駆り立てられることを示しているのです。

もうすこし詳しくみましょう。Off-JT（企業外の技能訓練制度）のない日本では、新規学卒者は、無技能で入社します。入社とは企業に雇用されるという意味だけでなく、企業社会の一員になるという意味を持ちます。入社後、彼らは同期の同僚とともに、小さなコップの中で昇格と生き残りをかけた競争を押しつけられます。過密で長時間の労働は、彼らに会社外の社会とのコミュニケーションの場を奪い、彼らを企業内の人間関係を行う主体として制約します。そのため、日本人は、企業をコミュニケーションの場と考える傾向があります。企業も、会社は家族で、社員は子供、社長は父親であるといった企業家族主義をイデオロギー注入してきました。だから、よけいに、この企業内コミュニケーションが順当におこなわれることに重要な価値があると考えられ、自らが年々昇進していけるかどうかが重大問題になるのです。ある調査によれば、同期の労働者より昇進が遅れてるといことに、死ぬほどの恥辱を覚えるという労働者は少なくありません⁵。

ところでその昇進を決めるのは通常、上司です。昇進の基準は、人事考課とよばれる潜在的個人能力までもを査定するシステムに規定されています。ところがこの評価基準は結局のところ非常に曖昧です。特に、評価の重要項目となるのが、「企業への貢献度」というものです。

企業への貢献度とはどのようにして計測可能でしょうか。商品の出来高、販売実績、提案件数などの客観的指標だけでなく、上司への態度、企業への感情といった情意考課や、活動的な組合員や左翼的な思想をもつものへのスパイやいやがらせなども、企業への貢献度とみなされます。また、どれだけ貢献すれば十分なのかという基準がないことも重要です。それは、サバイバル競争の中におかれた労働者には、残業、サービス残業、もちかえり残業、休日出勤、年休の不利利用となり、栄養剤を飲みながらの非人間的労働を強いられることになるのです。

年功賃金が生み出す労働市場の企業別分断は、労働者の反抗心を押さえさせ、労働者に企業への強制された忠誠心を生み出します。

ここで、副次的ではありますが、年功賃金が生み出す重大な社会的効果（学歴社会の形成と企業

社会のイデオロギー的再生産)についてお話しします。

年功賃金制度の下で、生涯賃金を増やすには、次の条件が必要です。

- 1 できるだけ初任給の高い企業であること
- 2 昇給率が高いこと
- 3 定年まで勤続すること

そのためには、有名巨大企業に就職することです。この巨大企業への就職競争は、有名大学、有名高校、中学校、小学校、幼稚園、幼児教育、胎教までの受験競争社会を形成しています。労働者である親は子供の将来を考え、受験競争に勝ち抜くことを子供に要求します。親や教師は、子供の社会的発達期である中学、高校時代に、連帯や交流の要求を抑制し、机に向かわせるのです。こどものストレスは増大し、異常な犯罪が増加してきています。子供たちは社会的発達を十分とげられないまま、企業に入ります。するとそこには、親が子供に刷り込もうとしてきた競争社会の行動規範が待っています。そして青年は企業人間として生きることが大人になることだと錯覚し、親と同様の家庭破壊と過労死への道に、大した抵抗もせず、歩むことになるのです。こうして日本社会は企業社会としてイデオロギー的にも再生産されることになります。もちろん、この社会は住み良いものではありません。高ストレスの社会の中で労働者の反抗は潜在的に存在します。

2 終身雇用

次に、終身雇用についてお話ししましょう。

終身雇用は年功賃金とセットとなって生まれてきました。戦前の日本では、これはホワイトカラーと技術者を中心とする特権的技能労働者に採用されていました。戦後、大企業で活性化した企業別の労働運動により、当時の極端なインフレーションから生活を守るために雇用確保が要求され、終身雇用とセットとして、今日のブルーカラーを含む年功制度が再編されました。歴史的経過はそのようなものですが、しかし、私は、いったん年功賃金が制度化された後で、この制度が雇用に及ぼした影響と、制度化以前の歴史的経緯を混同してはならないと思っています。

1955年から1970年代の初めまでの日本の高度経済成長期における労働力需要の逼迫は、雇用の安定性を生み出しましたから、財界側からは年功賃金による中高年賃金の上昇部分を抑制させるために職務給としての要素を入れることや、生産性上昇にみあう給与に制限するなどの提起が繰り返えされたのですが、以上のようなメリットをもつ賃金の年功的性格は、職務給の部分的導入の中でも継続されてきました。

ブルーカラー労働者を対象にした終身雇用という名の長期雇用が一般的に定着したとされるのは1960年代ですが、1960年に20歳で雇用された労働者は、昨年(2000年)定年退職したことになります。この間1970年代の減量経営といわれる大合理化、1980年代初頭からの労働力の女性化とパート化、1985年から始まる円高不況の局面での大量解雇、1993年からの平成不況下での大量解雇、最近の企業再編の中での大量解雇などを考えても、実際に60歳まで同一の企業に就業した労働者の割合は非常に低いと言うべきでしょう。たとえば、日本労働研究機構『構造調整下の人事

職制度と職業意識に関する調査』では定年まで同一企業に働けると考える労働者は31.6%にすぎません。また、1988年の雇用問題研究所の『日本的雇用慣行と勤労意識に関する調査』でも40%余りにしかすぎません⁶。政府統計では、1987年の時点で、同一企業に定着している割合は57%とされています。OECDの調査では、日本の平均的な企業定着年数は13年程度で、ドイツとそれほど違いがないとされています⁷。

終身雇用は、サバイバルを求める労働者にとっては、観念的な年功賃金モデルに沿った希望的な、擬制としての長期雇用であったと考える方が良いのではないのでしょうか。

3 企業別組合

労働市場の分断化によって労働者の利益代表は企業別に分断されています。そのため企業別組合は、企業利益の達成が組合員の利益につながるというように考えがちです。このような企業別組合を資本家は、種々の手段で取り込んできました。多くは、インフォーマルな労務グループによって、労働組合執行部を乗っ取るというやりかたです。現状の企業別組合は、組合幹部の昇進コースとなっていることも少なくありません。組合幹部が部長や課長になれる、あるいは、企業が立地している周辺地域の議員、首長、国会議員になれるなどの道も整えられています。企業は、労働者の不満を労働者利益組織のフィルターで濾過し、また労働者利益代表組織に労働者を監視させるという手段をとってきました。日本の企業別組合の多くはユニオンショップ制度をとっています。資本家が活動的な労働者を指名解雇すれば、不当労働行為となるのですが、組合からその労働者が除名されれば、組合との契約で、その労働者を自動的に解雇できるのです。

労働組合内に企業の命運と自らの利益を合致させるような特権的労働官僚を育成し、彼らのヘゲモニーのもとで企業に有効な労働組合運動が生み出され城内平和が保たれること、これこそ、日本における安定的労使関係の最大の社会的基盤です。

安定的労使関係は、単に、巨大企業の内部にのみ形成されればよいものではありません。系列会社や下請でのストライキの発生などはできるだけ回避する必要があります。このとき、親会社の労働組合が同一業界の下請け企業の労働組合に対して、幹部を派遣するなど、下請け会社の組合活動を抑制することがあります。こうなると、親会社からの組合オルグはむしろ親会社の代官のように資本家機能を果たしていることになります。また、これらの協調的組合が産業別のゆるやかな連合体を形成し、さらにナショナルセンターを形成すると、労働法規の緩和や、賃金、労働条件の国内相場形成に多大な影響を与えます。協調的ナショナルセンターはロビーストとしての機能を持ち、日本の保守政権や官僚層とも協議し、また、各種委員として高い報酬を得ながら、労働界に君臨することになってます。1980年代におこなわれた労働界の再編で、協調的な労働組合運動のナショナルセンターの結成にともなって、公務労働者の労働運動が自粛され、それ以後の春闘での賃上げは低下する一方となっています。

このようにして形成された労働官僚は、自らの独自の利益に沿って機能強化をする必要があります。

資本家に対しては、フレンドリーな労働者の統合者としての顔、労働者にとっては利益代表者の顔をもつ必要があります。そのため、労働組合方針は、左右にゆれる性格を持ちますが、基本的には、「第二人事課」とまで評価されるような企業の労務管理上のコンフリクト発生を抑制する機能をはたしてきたといつてよいと思います。

労働者は、いざというときに労働組合が自分を守ってくれるのかどうか、不信感を持っています。それゆえよけいに個人努力を通じて生き残る競争に駆り立てられるのです。

それゆえ企業別組合を利用した労務管理を正統化するためにも、横断的労働市場の形成を阻止し非協調的な中央集権的産業別労働組合からの規制を逃れるためにも、年功賃金と長期雇用はセットとして労働市場を分断するための労務管理手段として利用されてきたのです。

II 日本の経営の生産性と今日的制限

以上見てきたように、日本的経営は、年功賃金の収奪機能、年功賃金が生み出す労働市場の企業別分断、そこから発生する企業忠誠心、安定的労使関係の総体によって高いコストパフォーマンスをもっていました。

それでは、グローバル化を迎えた今日、なにが日本的経営の障害になっているのでしょうか。その内容は、簡単に言うと4点あります。

第一は、日本の高い競争力が生み出した貿易不均衡が、目上の同盟者であるアメリカ経済の空洞化を促進し、アメリカ経済とドル体勢を守るために以上な円高と超低金利政策、貿易輸出規制が行われるようになり、特に異常円高によって日本企業の国際競争力が一挙に低下したことです。

日本企業は、ドル・レートで世界有数となった日本の労働者の賃金水準のデメリットを克服するため、アジアを中心とした国際的展開を行うか、これまで以上の経営合理化をすすめる必要に迫られました。一時期は、1ドルが80円になっても競争できる企業体質をいかにして作り出すかということが真剣に話されていました。

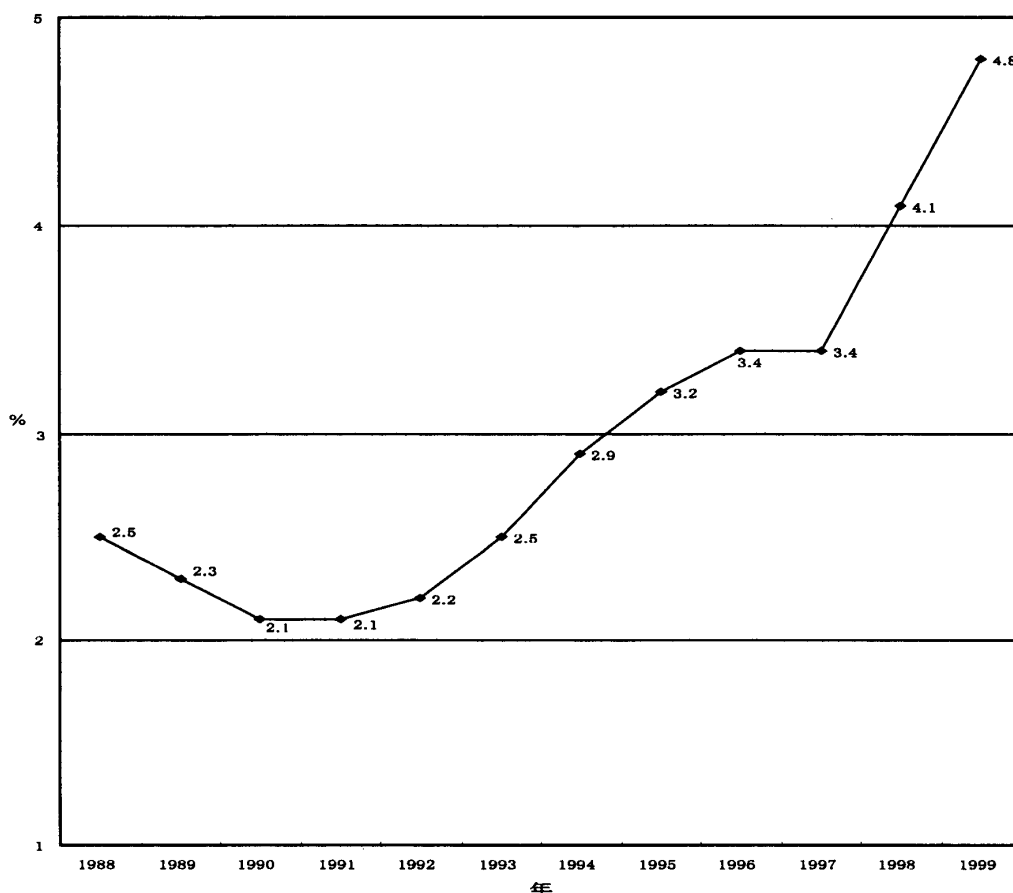
日本の労働者は長時間過密労働で生産性を高め、その結果競争力を拡大し、貿易黒字を拡大し、その結果、円高を促進し、さらに生産性の上昇を強制されるという、いわゆる悪魔のサイクルに陥りました。

資本の側では、輸出産品を作って設けるという従来の製造部門中心の投資スタイルに変化が生じ、空前のマネーゲーム化が生みだされ、バブル経済の形成と破綻とが生じることとなりました。

第二は、日本の市場開放を求めるアメリカの圧力が高まる中で、グローバル化を国内外の蓄積条件整備に利用しようとする日本の財界がそれを追認し、アメリカナイズされた市場条件が導入された場合にでもアメリカ企業と太刀打ちできる条件を整えるために、大規模な合併と合理化をすすめていることです。

大企業は「リストラしないと企業がつぶれる」という脅しで、この間大量の人員整理をおこなってきました。そして今後も大幅な人員合理化を進めようとしています。公式統計の失業率は、今年、統計が始まって以来最大の4.9%まで上昇しました。これをOECD並みの統計手法ではかる

図6 失業率の上昇 (%)



(出所)『労働白書』, 各年版による。

と10%近い失業率になるのではないかとされています(図6)。

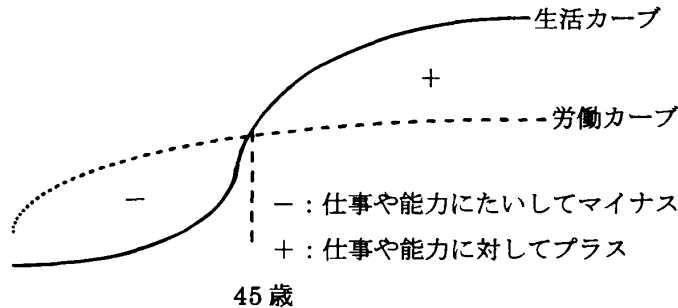
第三は、1980年代から始まっていた、メカトロニクス革命による情報・通信産業における技術変化が、特に金融市場や通信産業を発展させ、国際的な資本移動と相互浸透の条件を作り出すとともに、これまで、合理化が遅れた分野となっていた金融・サービス業におけるホワイトカラー労働の合理化を促進することになりました。この技術的条件は、今後も大きな影響をあたえ続けますので、景気回復が雇用増大につながらない状況が21世紀の初頭には続くものと思われます。

第四に、ロシア・東欧の市場経済化にともなって、イデオロギー環境が大きく変化したこと、日本では1980年代半ばに、労働組合運動の主流として協調的なナショナルセンターが形成されたこと、以上が、労働運動を省みないで資本側の要求を押し通していく好機を与えました。

これらの環境変化に対応して、日本の財界が提起したのは、年功賃金制の大幅改変と、労働市場の流動化と分断化を求める新しい労働市場の構造的柔軟化政策によるコスト削減です。

先に述べましたように、日本財界の年功賃金についての一般的な見解は、どんなにコスト高にみえても、「良好な労使関係」を支えるための総合的な労務管理費としてみれば、非常に優れた制度であるというものでした。もちろん、低成長期に入ってから、中高年の賃金を抑制する手段とし

図7 生活給賃金カーブと労働給



(出所) 成果配分賃金研究委員会編『21世紀における日本の人事賃金制度』財団法人社会経済生産性本部雇用システム研究センター1995年, p. 12。

て、職務給制度や早期退職制度を取り入れようという動きも強まりましたが、日経連（日本経済者連盟）は、日本的労使関係を維持するのは、そのようなコスト負担をしても余りある課題であるといってきました。ところが、1985年以降の異常円高、バブル崩壊後の雇用事情の悪化、イデオロギー状況の追い風状態を背景に、年功賃金に対して根本的な変更を迫る論調が強まっています。

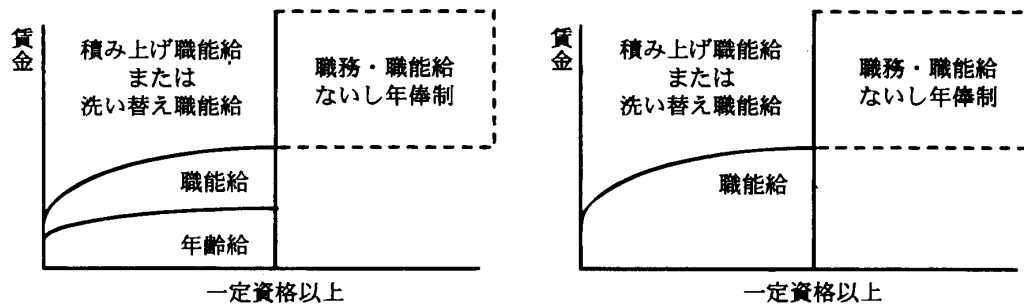
年功賃金に対して、財界と右翼的労働組合との協議機関である社会国民生産性本部は、図7のように考えています。そこでの特徴は、日本政府がドル防衛のための対米従属的経済政策をとっていることについての考慮はいっさい行われず、日本の賃金は高くなっている。日本の経済は円熟してきているので、これまでの賃金システムは相応しくないといっています。「円熟とは何か」については、通常語られることがありませんので、単なる主観的判断として考えるべきでしょう。要するに、「円高で相対的に高くなってしまった中高年の賃金を大幅に削減するぞ」、「これまでどおりの生活設計は諦めるんだぞ」、と言いたいわけです。

1 新たな賃金制度と労働市場政策

(1) 成果主義賃金の主張

そこで考え出された賃金モデルが図8です。しかし、このモデルでも若年層の勤労意欲を持たせるんだという理由で、若年期における賃金は右上がりのカーブです。中高年になると、これまで、前年の賃金に上乘せする昇給があったのですが、それにかわって成果主義という名で、これまでの経過を無視してゼロからの査定をおこなうことが目指されています。成果主義というといかにも個々の労働者の業績を評価し努力に報いるシステムのように思えますが、忘れてはならないのが、成果主義賃金による年功賃金の修正の戦略目標は、すべての労働者の実績を成果どおりに評価することにあるのではなく、総労働コストを下げることにあります。したがって、実績主義の恩恵を受ける労働者はせいぜい5%程度の少数派であり、あとは異常に高いノルマを達成できずに賃金削減を余儀なくされる多数派が形成されると考えられます。要するに、若年層はこれまでどおり低

図8 財界の新たな賃金モデル



(出所) 雇用システム研究センター定昇制度研究委員会編『賃金改革と定昇制度の再編』生産性労働情報センター、1998年、p. 89. なお、この図は、日経連『新日本的経営』のモデル説明とまったく同じものである。

賃金に押さえ込み、中高年になったらこれまでの生き残り組にも賃金カットを要求する。そして中核的労働者層をスリム化することですから、新制度の下では、生涯賃金からの収奪機能を年功賃金よりもさらに高めることが戦略目標とされていることになります。それが成果主義賃金基準を設定したということが本質的な内容だと思います。

そして、この成果主義賃金もすべての労働者に一律に採用されるというのではないのです。それは、財界の労働市場政策をみればその意図が理解できます。また、成果主義賃金のシステムはアメリカ的なモデルが含まれていますが、一方では、情意考課など非常に日本的で主観的で、労働者に無制限の労働を要求するシステムが残されています。したがって、より少数の中核的労働者を除く従業員への賃金抑制をはかるシステムとして成果主義賃金が導入されるのであり、新たなシステムで成果に対する適正な賃金がもたらされると考えるのは早計でしょう。激しい競争に基づく苦汗システムを、機会均等主義と実力主義のイデオロギーで粉飾することこそが新しい側面であるというべきであると思います。

(2) 労働市場分断化政策と労働力流動化政策

図9を見てください。

これが日経連が1995年に出した新日本的経営のための労働市場の再編戦略です。

日経連は、現在の労働市場を長期能力蓄積型グループ、高度専門技能利用型グループ、雇用流動型グループの三つのセグメントに分断したいと考えています。それぞれの市場について、財界がどのようなことを考えているかは、マトリクスを見てくださいなのですが、注目すべきことは、第一に、従来型の年功賃金型の雇用をおこなう中核的労働者がスリム化されつつも、しっかり保存されようとしていることであり、第二に、技能職やあるいは中間的管理職などの従来の年功賃金をうけていたグループは縁辺においやられ、企業内労働市場から離れて流動化することを迫られていることです。

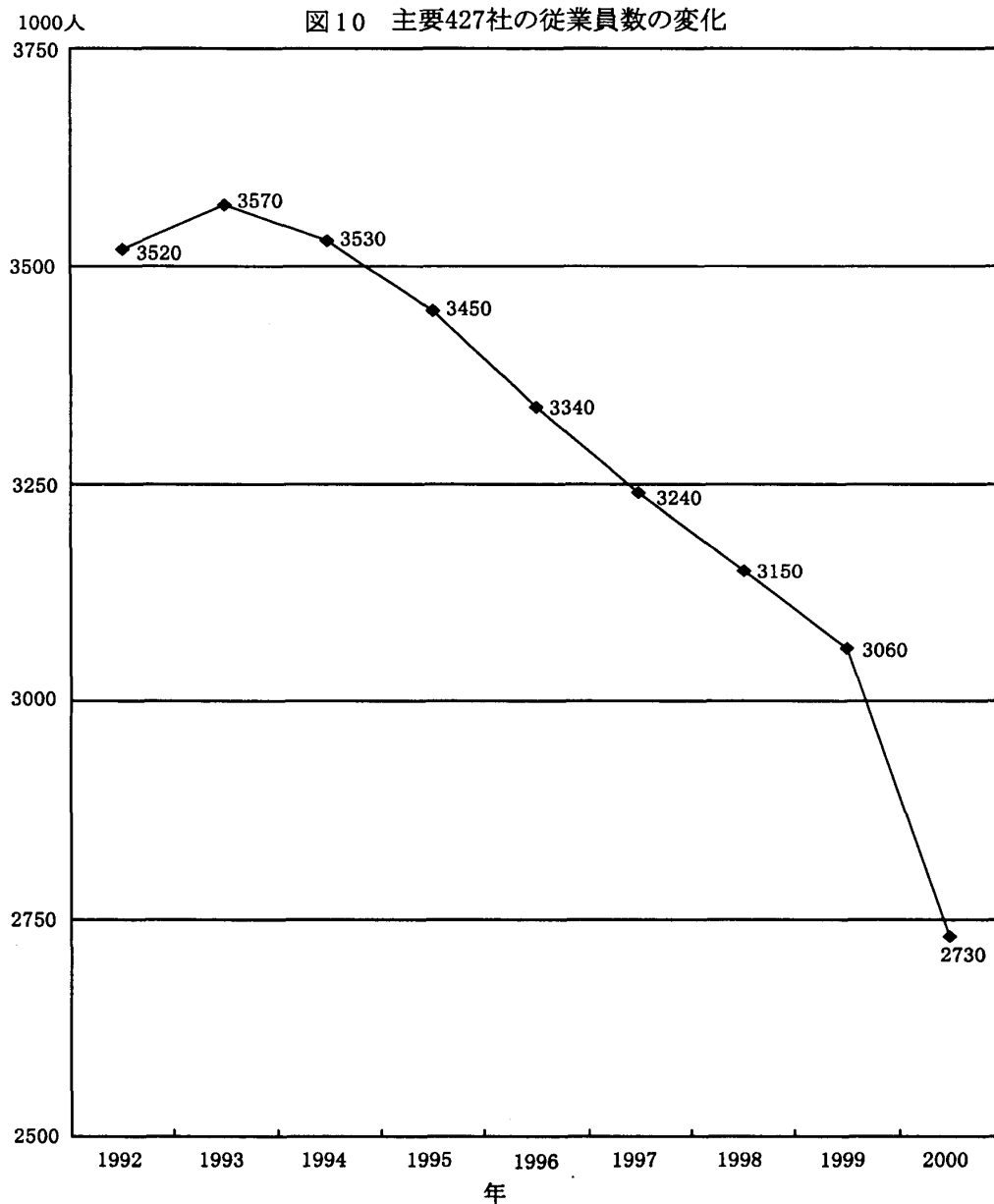
図9 財界の新たな労働市場モデル

	長期蓄積能力グループ	高度専門能力活用グループ	雇用柔軟型グループ
基本的特徴	<p>企業の中核的スタッフで構成 管理職・総合職・技能部門の基幹職</p> <p>期間の定めのない雇用 月給制・年俸制、職能給をベース 昇給制あり 賞与は定率と業績スライド制度 退職金や年金はポイント制 役職者の昇進、職能資格にあわせた複 線型の昇給・昇格制度</p>	<p>OJT 専門技術を持つ熟練労働者・技術者</p> <p>期限付き雇用 年俸制ないし業績給 昇給はない 賞与は成果配分 退職金・年金がない ・昇進・昇格は業績評価による</p>	<p>技能開発は Off-JT 非基幹労働者で高度な専門的技能をも たず、左2つの労働市場に属することので きない労働者</p> <p>期限付き雇用 時間給制、職務給制 昇格がない 賞与は定率 退職金・年金はない 昇進・昇格は上位職務への転換はある が、基本は同一の労働市場に属したまま</p>
財界の言う配分	<p>「従来型」の「終身雇用型」</p>	<p>新分野： システム、技術開発、セールスの立 ち上げ、インテリアデザイン、イン ダストリアルデザイン、国際為替業 務、国際関係</p> <p>古い分野： 経理・財務、労使関係、教育訓練、 官庁関係など、年配者で顧問だった もの</p>	<p>パートタイマー、学生アルバイト</p>
	<p>今日 84.0 % 21 世紀初頭に 72.7 %</p>	<p>今日 5.9 % 21 世紀初頭に 11.4 %</p>	<p>今日 10.1 % 21 世紀初頭に 15.9 %</p>
実際の労働市場	<p>ハイクラントな中核的労働者層</p> <p>個体的フレキシビリティ(自己啓発) によって状況変化に順応できるエリー ト層</p>	<p>専門技術を持つ派遣労働者・社外工 層</p> <p>高度な技能、一時的利用の後は解雇</p>	<p>流動化が進む圧倒的多数の労働者</p> <p>個体間フレキシビリティ(雇用と解雇) を要求される不安定市場</p>

(出所) 日経連『新時代の「日本的経営」』1995年、社会経済生産性本部、雇用システム研究センター提起昇給制度研究委員会編『賃金と定昇制度再編』1996年、日経連『第2回新時代の日本的経営のフォローアップ調査』1998年より作成。

私は、現在のグローバル化に対応した日本の労働市場の柔軟化と、同時に、これまでの日本的経営を形成してきた収奪賃金、安定的労使関係の規定性をみるべきだと思います。その点で、総体としての日本的経営の本質は、姿を変えつつもその本質を貫いていると見るべきでしょう。

現在巨大企業は、グローバル化による経済のアメリカナイズにたいして、コア・コンピタスを選別し、よけいな事業部門の多国籍化や系列子会社化によって、スピナウトしています。ある部門がある日突然独立子会社にされたと思ったら、しばらくすると倒産し、その部門が抱えていた労働者を大量解雇できたなどという計画倒産も行われています。1998年をすぎると、従来の日本では考えられなかったような、旧財閥同士の合併とそれにとまなう、企業グループの整理がおこなわれ、ここでも大量の失業者が生み出されています。図10は、日本の主要企業427社の従業員数の



(出所) 全労連『検証・大企業の内部留保』2000年12月。

変化です。1993年のバブル崩壊以降加速度的に従業員が激減し、2000年までに84万人も減少していることがわかります⁸。

このシステムがすすめられますと、ハイタレントな労働者以外の圧倒的多数の労働者の流動化はいつそう進むことになります。企業のダウンサイジングとともに、中後年労働者、女子労働者に対する収奪性は一層強化され、パートタイム労働者や派遣労働者などの不安定就業層が増大します。一方、中小企業は、大企業の国際的展開の脅しの中で、部品単価を切りつめ、賃金を抑制し、雇用の不安定化をすすめていくしかありません。中小企業で働く労働者は、このような状況に堪え忍ぶ

しか仕方ありません。つまり、中核的労働者の相対的な優遇システムを基本に他のグループの所得を抑制してきた日本的な賃金制度は、年功賃金・終身雇用による労働者の企業統合から、よりスリム化された形態に移行しながらも再編・再生産されようとしているのです。日本の一部の論者が主張しているように、ヨーロッパ的な仕事給を軸にした、横断的市場の形成に向かおうとしているのではないということをとらえる必要があります。

(3) 日本政府の協力

日経連などの要求を前提に、日本政府は労働力の流動化をはかるべく、様々な手だてを行ってきています。

それが、図 11 です。

第一に、労働基準法による規制緩和として、(1)フレックスタイム制の導入、(2)裁量労働制の

図11 国家による労働市場のフレキシブル化政策

方 法	政 策	内 容
労働基準の規制緩和	労働法の改正	フレックスタイム制度の容認 裁量労働制度の導入 見なし労働時間 労働者派遣業の容認と派遣内容の拡大 パート雇用期間の延長
企業合理化の促進	産業活性化のための新特別法規	合理化のための租税減免 債務免除

導入、(3)労働者派遣業の容認、(4)男女雇用機会均等法による女性保護規定の撤廃などがあります。第二に、企業の大量解雇を支援するため政府は1999年10月産業活力再生特別法を施行し、リストラを決定した企業の租税軽減、借金の一部棒引きを行うことを容認し、公的資金を得て、企業合併、企業譲渡、設備廃棄にともなう大量解雇がおこなえる状況が生まれています。

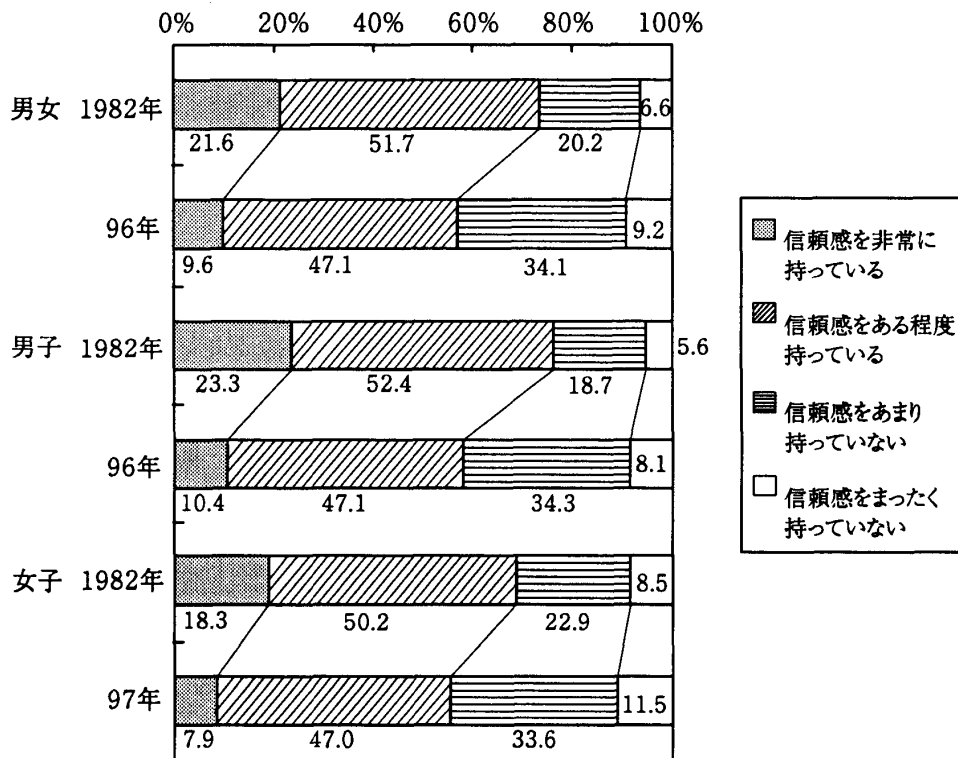
III 労働者統合メカニズムの動揺と再編

このように大規模にすすめられているリストラは、これまでの労働者の生活設計を破壊し、企業にたよって生きることへの不安と懷疑を増大させています。図12は1982年と1995年の企業の雇用にたいする労働者の信頼度の低下を示しています。

新たな賃金制度下で、前よりも待遇が悪くなったことや、成果主義といってもその査定の客観性に疑問があるといった批判が高まっています。労働基準の規制緩和による長時間労働化や残業手当のカット、過剰ノルマの押しつけのなか、過労死や過労自殺が増えています。

経営合理化を容認してきた労働官僚にたいする信頼も低下しています。これまで出馬すれば当選するといわれてきた連合が推薦する国会議員候補が全員落選という事態になったのもこのような現

図12 雇用に関する信頼の低下



(出所) 原典：総理府「勤労意識に関する世論調査」1982. および、経済企画庁「国民生活選好度調査」1996年、『労働白書』1998年、p. 529より作成。

れの一つです。

ここにいたって労働官僚層は、みずからの組織基盤の動揺、労働者の支持の低下に直面し、その制限を突破しようとしています。この危機を乗り越えるための手だてとして、二つの方向を模索しているように思います。第一は、保守政権との結びつきをつよめロビー活動をつよめることや、政界への介入を強ること、また、労働組合を統合すること、これらにより、労働界における彼らのイニシアティブの強化を図ろうとする動きです。第二の動きは、少数派である左翼的組合との連帯を試みたり、個別企業組合のレベルで企業合理化を非難するような動きを通じて、労働者の要求に応えようとする動きです。労働官僚層の心も分裂してきています。

企業内での右翼的幹部支配もゆらいでいます。ここに新しい労働運動の可能性がありますが。しかし、この状況は、一進一退の状況であり、日本の労働組合運動全体が労働者の利益代表の運動らしくなるのには、しばらく時間がかかるでしょう。それだけでなく、財界はあらたな労働者統合のための種々のメカニズム形成に腐心しております。政府が近年セイフティーネットをしきりに言い始めているのもコンフリクト回避の一端ですし、巨大企業は自らの系列会社への配転・出向などによって、労働者が直接失業者の隊列に転落することを回避できる中間労働市場を形成することで、企業への忠誠心低下を回避することをすすめています。さらに、選挙制度の改革によって、保守政権

の延命がはかられています。しかし、保守政権（森内閣）の支持率は20%を割り、戦後最低の状況です。

最後に

グローバル化が日本に与えているものは、グローバル・スタンダードを理由にした、新たな労働市場セグメントの形成であり、従来の企業内労働市場の壁に隙間をつくり、これまで基幹労働者であった層を流動化させることで労務コストを削減しようという戦略です。この戦略は、従来の日本的経営の基盤となっていた年功賃金の収奪性を破棄するような市場横断的な賃金システムの形成とは、まったく違う物です。すなわち、コアとなる労働者層には年功制あるいはそれに対応するシステムを引き続き活用しながら、その他の不安定労働者層の賃金を抑制するという従来型のシステムの延長にあると私は考えています。

激的な合理化によって、従来の協調的な企業別利益代表制度の基盤が揺らいでいます。従来型の収奪性を保障するためには、協調的な労働官僚制のレゾンデートルの再強化がはからねばなりません。しかし、それはますます困難になってきています。

さらにグローバル化が労働運動に投げかけている問題は、外国企業との合併や、為替レートの変動などの要因が、経済環境や企業環境を一挙に変化させるという問題です。労働者の側からすれば、資本運動の国際的規制、労働条件の国際的均衡化などの課題をさけてとおることはできない状況になりつつあります。私達が国際研究交流で連帯しているように、労働運動の国際的連帯が21世紀の課題であることは間違いないと思います。

¹ 以下の文章は、私が2001年1月6日に、FHTW Berlin（ベルリン工科経済専門大学）においておこなったコロキウムでの報告原稿である。この報告は、拙論『新日本の経営』戦略と『日本的労使関係』の変容」（清野良榮編『分析・日本資本主義』文理閣、1999年所収）を元に、前稿ではふれることができなかった賃金理論部分を豊富化して、講演原稿として作成した物である。その点で、掲載資料など、すでに公表したものとしての重複部分があり、また政治情勢も変化したので、改めて公表する意義があると判断して掲載するものである。

なお、講演原稿として報告時間の制約を念頭としていたために、叙述の緻密さなどにおいて課題を残しているが、これらは機会をあらためて公表することとしたい。

² Henkel, Hans-Olaf, Für ein attraktives Deutschland, BDI, Köln, 1998.

³ Abbeglen, J.C., The Japanese Factory: Aspected Its Social Organisation, 1958.

⁴ 東洋経済新報社、東洋経済データバンク、企業系列総覧98、1998年、pp. 32-35.

⁵ 竹内洋「日本型人事の戦略」、内橋克人、奥村宏、佐高信『日本社会原論3 会社人間の終焉』岩波書店、1994年、p. 75.

⁶ 『労働白書1998』1999年、pp. 452-453.

⁷ W. センゲンバーガーは、この指標により平均的水準での雇用期間が日本とドイツでは似通っていることを指摘している（Sengenberger, W, Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten, Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York, 1987 参照）。

- 8 全労連（全国労働組合連合）のピクトリーマップによると、これら主要各社427社の内部留保は1999年で97兆8865億円、2000年で102兆3352億円ある。トヨタだと、5兆4260億円、従業員一人当たり8311万円、NTTは4兆400億円、従業員一人当たり11億6432万円の内部留保があるといわれる。上位30社だけで、内部留保総額は44兆9031億円、従業員一人当たり6064万円の内部留保があると報告されている。なお、内部留保とは、有価証券報告書を元に、「退職金引当金」「長期負債引当金」「資本準備金」「利益準備金」「任意積立金」「当期末処分利益金」などの名目で、純利益から差し引いている租税対処にならない隠し利益のことである。

(2001年10月5日 受理)