

「日本の経営」論議の社会的側面についての考察(Ⅱ)

The Social Aspects of the Japanese Management Debate (Ⅱ)

(2000年3月31日受理)

福永晶彦
Fukunaga Akihiko

Key words : 日本の経営, 市場主義, 長期継続雇用

1. 序

昨年に引き続き本研究は社会的に影響力の強いマスコミ以外の諸団体の平成11年に公表した文書を中心に「日本の経営（日本型経営）」, 特に「長期継続雇用（終身雇用）」に関連して論じられた部分を検討する。

2. 各団体の「日本型経営」論議

1) 経済同友会

経済同友会(以下同友会)は平成11年2月に「第14回企業白書」を公表した。同白書は副題を「“個”の競争力向上による日本企業の再生—経営者の能力が問われる時代—」としたようにその中心課題を「企業競争力」としている。その「企業競争力」を強化する手段として人事戦略の改革が必要であると主張している。そして「一律的な終身雇用や年功序列, 平等主義的なフリンジベネフィットなどを温存したままでは, 雇用の硬直性を招くばかりでなく, 従業員のモラルハザードを引き起こす可能性も高い」(同友会 1999 11ページ)としている。このように旧年に引き続き「日本の経営」の改革を強く同友会は主張している。また, 夏季セミナーにおいても同友会が強く打ち出している「市場主義」を強く反映した意見が相継いだと報道されている(産経新聞 1999)。しかし, 一方で代表幹事が牛尾治朗から小林陽太郎に交代し, 小林の「『市場主義宣言』を越えて」という内容の発言が目につくようになった。例えば, 2000年1月号の「プレジデント」においての中山素平, 高杉良との対談は「経営者は市場主義の奴隷になるな」と題されている(中山他 2000)⁽¹⁾。同対談の中で, 小林は奥田日経連会長の「リストラ」批判を「重要なメッセージ」(61ページ)と評価している。しかし, 基本的に企業による雇用保持に悲観的な意見を述べている。

2) 経済団体連合会

経済団体連合会（以下経団連）は平成11年10月に「経団連 産業競争力強化に向けた提言」を発表した。同提言は特に雇用・労働分野に関しての提言である。同提言では「多くの企業は、長期雇用を重視しながらも、経営改革の一環として、年功序列的な賃金を成果・能力を重視した賃金体系に移行したり、短期雇用や派遣形態などを活用するなどして柔軟な人員の調整を可能にするなど、人事・労務管理の見直しを進めている」（経団連 1999）という現状認識を持っている。つまり、長期継続雇用を尊重しながらも所謂「流動化」を現在の企業は図っていることを指摘している。また、とりわけ「年功序列的賃金・処遇体系」の早急な改革を提言している。しかしながら、同提言の後半の具体的な提言において、我が国の「長期継続雇用」を支えている一要素である「解雇権濫用法理」を「無期契約で雇用されている正社員への安心感の付与につながる」（経団連 1999）と評価しながらも、企業の採用マインドを慎重化させているとも指摘し、有期労働契約の規制緩和を主張している。

3) 日本経営者団体連盟

経営者団体の中で今日の「市場主義」の流行や日本型経営全面改革論に批判的なのは日本経営者団体連盟（以下日経連）である。まず、平成11年10月に日本労働組合総連合会（以下連合）と共に「連合・日経連共同雇用安定宣言」（以下「雇用安定宣言」）を発表した。また、日経連の夏季セミナーにおいては安易な人員削減を実行する企業やそれを評価する格付け会社に厳しい批判が集まったという（産経新聞 1999）。そのような意見の集大成とも言える「経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ」という記事を「文藝春秋」1999年10月号において奥田碩会長が公表した。奥田（1999）はまず、現在の従業員の解雇を「リストラ」、「ダウンサイジング」として評価する風潮を厳しく批判し、「人間尊重」という面からも「長期的視野に立った経営」という面からも問題があるとしている。そして、仮に余剰人員があったとしても、それを活用する努力を行わない経営者は失格であると主張している。また、解雇を行う状況になっても責任感を痛感しない企業経営者が目についていることを指摘している。このように奥田は現在の（少なくとも一部に見られる）「リストラ」礼賛を厳しく批判し、「長期継続雇用」の利点を評価している。一方、長期的には移動を前提にした労働市場もある程度必要なことも認めている。しかし、一部の「リストラ推進論者」のように「流動的」な労働市場は簡単に出来るので「リストラ」を行っても問題ないとする意見は社会不安を広げるのみであるとしている。奥田は我が国の企業に見られる「株主・経営者・従業員の（我が国における）バランス」と「長期雇用」は我が国の経営慣行の中で残すべきものとしている。しかし、「年功序列」はすでに変化していると評している。

4) 「連合・日経連共同雇用安定宣言」と連合・日経連懇談会

連合と日経連は平成11年10月に懇談会を開催し、その結果を元に「雇用安定宣言」を公表した。その中で、両者は雇用の維持・安定・創出は国民的緊急課題であり、「安易な雇用調整は慎まなげ

ればならない。仮に雇用が過剰になったとしても、雇用確保を第一に考え、新しいビジネスに生かす方策や残業削減など経営の社会的責任を果たすよう努める」(連合 1999a)としている。また、同宣言の中で「雇用のミスマッチ」の解消のための施策の必要性(政府による労働移動支援策や企業年金のポータブル化など)が述べられているが、雇用の流動化に関するスタンスが連合側と日経連側で異なることが宣言の発表前の懇談会で明らかになっている。同懇談会で日経連側は雇用の流動化は避けられなく、そのための教育訓練等が必要だとしている。しかし、連合側は雇用の流動化に現在の風潮は振れ過ぎているという認識に立っているという(連合 1999b)。

5) 経済企画庁

平成11年時の経済企画庁長官である堺屋太一は各所で強力に「日本型システム」の変革を主張していることで知られている。そして、所謂「終身雇用」についてもその変革を強力に主張している。例えば、平成11年4月に米国にての講演の中で、「私たちは終身雇用と企業系列を前提にした戦後日本型の慣行を守るのではなく、労働市場の流動化を促すと共に、勤労者の能力アップと適材適所の配置を進めることによって、日本全体の効率化を図るべきだと考えています。」「また、現在進行中の経済状況の変化と改革政策は、日本に対する外国企業の投資環境を著しく改善することでしよう。その第1は、日本の企業が抱える不良債権問題の解決や終身雇用慣行の後退が、日本社会の高コスト体質を是正し、外国資本にも投資しやすい条件を整えることです。」(堺屋 1999)などと述べている。また、堺屋は「平成11年版経済白書」の巻頭においても、「長い社会的安定と経済成長の中で、終身雇用慣行が定着し職縁社会が確立したため、青少年もリスクのある自営や起業を避け、安全確実とみられる大組織への参加を選ぶようになってきていることだ。」(経済企画庁 1999)と終身雇用を起業の少なさに結びつけている。その「平成11年版経済白書」において、経済企画庁は一章分を「リストラの背景と実態」という題をつけ、雇用に関してもその中で多くの頁を割いている。その中で、各種調査の結果に基づき「長期雇用慣行」の維持を支持している企業が多いことを紹介しながらも、その維持を困難と見做す企業も少なからず存在していることも紹介している。また、本白書の中で平均勤続年数の期間の国際比較を行い、我が国は米国と比較すると長いがドイツと比較すると大差ないことや米国でもある程度の期間勤務すると長期雇用になる割合が多いことを紹介し、「したがって、長期雇用は日本特有の雇用慣行であるとはいえ、日本の長期雇用割合の程度が諸外国に比べて高いということにすぎない。」(経済企画庁 1999 163ページ)としている。そして今後長期雇用の比率が低下していくと予想しながらも長期雇用に対する支持が労使双方に高く、ボーナスによる柔軟な賃金調整が可能で、労働者の教育水準が高く適応可能性が高く、現場に根ざした創意工夫が見られ、自己実現のために就労する労働者が多い我が国の状況を考えると我が国においてはアメリカよりも長期雇用のメリットが大きく、長期雇用が引き続き大きな部分を占めるであろうとしている。

6) 労働省

「平成11年度版労働白書」は副題を「急速に変化する労働市場と新たな雇用の創出」とし、長期雇用慣行について多くのページを割いている。まず、「終身雇用慣行」という用語は「人生80年時代」には必ずしも内容を正しく表現していないとし、同白書内では「長期雇用慣行」という用語を使用するとしている。そして長期雇用慣行には理念的に二つの側面があると述べている。一つは高校、大学卒業後もしくは二十代の内に企業に就職し、定年までその企業・企業グループで仕事をするという側面である。もう一つは「雇用を長期的な戦略の下で捉え短期的な景気の波に対する調整弁としないという企業の方針」（労働省 1999 241ページ）という側面である。この二つの側面は互いに深く関連しているがまったく同じことを意味している訳ではないとしている。例えば、後者は成長企業における中途採用を妨げるものではない。また、前者が「一律的な労働条件や能力開発と保守的な行動を生みやすい」（労働省 1999 242ページ）としているのに対し、後者はその様な行動と直接的な因果関係が無く、むしろ雇用が保障されていることが「目の前の仕事にとらわれない多様な発想と思いついたチャレンジを可能とするとともに、技術革新や事業転換によって生じる新しい仕事に対する柔軟性や適応力を発揮させる側面がある」（労働省 1999 242ページ）としている。次に同白書では長期雇用慣行の利点と欠点を指摘した後、同慣行の現状と変化について述べている。まず、「賃金構造基本統計調査」での平均勤続年数の調査を元に所謂「団塊の世代」（昭和25年から28年までの間に生まれた世代）とその直後の世代では長期雇用慣行は強まっていて、その後の世代では余り変化していないとしている。しかし、今後は若年層の就業意識、子育て後の再就業や高齢層の再就職の増加、パート・派遣労働者の増加、「少子化」、期待成長率の低下、経営のグローバル化の影響で長期雇用慣行は緩やかに変化するであろうと予測している。しかし、長期雇用慣行の利点も大きく特に雇用維持の考え方は残っていくであろうとしている。また、雇用慣行はその国の状況や国民性と関連しており「この点で、我が国と、労働市場が流動化しており、容易に雇用調整を行っているアメリカとが同じ雇用システムとなる必然性はない」（労働省 1999 246ページ）としている。最後に長期雇用慣行の緩やかな変化に対しては、「エンプロイアビリティ」の向上、労働市場の整備、セイフティネットの整備、雇用の創出、パート・派遣労働者についての労働市場の整備・雇用管理・労働条件の改善などが必要としている。そしてこのような変化への対応は中期的な視点から進めていく必要があるという。また、長期雇用慣行の変化は不況期ではなく、好況期に進むことが望ましいとしている。つまり、不況期に企業が雇用維持努力を破棄することで変化するのは無く、好況期に雇用創出が積極的に行われている時期に変化することが望ましいとしている⁽²⁾。そしてそのための雇用維持努力への支援も不可欠であるとしている。

3. 結 論

平成11年度に公表された各団体の報告書等を見る限りでは以前と比較して「長期継続雇用（終身雇用）」への全面批判や改革論が一部を除いて減少し、その役割を評価する意見が見られるように

なっただと思われる。その理由はつまびらかでは無いが、推測できる一要因としては安易な「リストラ」に対する批判の目が育ってきたことによるかも知れない。そのことが佐伯啓思京都大学教授の指摘する経済改革論議に見られる戦後的な言説の二重性からの脱却に結びつけば幸いである。言説の二重性とは佐伯(2000)の指摘によると戦後の言説空間には「公式的な言説」と「非公式的な言説」の二重性があり、昨今の「経済改革論」の中にもその図式が見られるという。それは改革論に与していると思われる人々でさえ内心は改革論に懐疑的であったり、日本の経営に支えられた我が国の製造業の強さには疑っていない様子を見せたりすることや「一般庶民」(中小企業主やサラリーマンなど)には改革論が支持されているとは言いがたいにも関わらずそれらの声は「非公式」(「正当性」がない)として「世論」(マスコミ世論)に反映されないことに現れている⁽³⁾。

最後に「平成11年度版労働白書」でも論議されている点である「長期雇用」もしくは「終身雇用」の用語について検討する。「終身雇用」の概念は1950年後半以来混乱しているが、ここではその定義について検討した野村正實東北大学教授の議論を紹介する。野村(1998)によると一般的には「終身雇用」とは「(1)新規に学校を卒業する者が卒業と同時に会社に入り、定年までその会社にとどまる、(2)会社は従業員のクビを切らない」(68ページ)を意味しているがその意味においての「終身雇用」は厳密に検討すれば我が国においては存在しない。それは大企業の従業員でも転職は多く見られ、解雇、早期退職を行った例は多数存在するためである⁽⁴⁾。この点から考えると「平成11年度版労働白書」で論議されている長期雇用慣行の二つの側面の内、高校、大学卒業後もしくは二十代の内に企業に就職し、定年までその企業・企業グループで仕事をするという側面はほとんど存在しないと考えられる。別の表現をすれば、「終身雇用」は明確な制度としては存在しないと思われる。しかし、野村(1994)は「終身雇用」は「社会的な規範」(195ページ)として存在しているという。それは我が国の大企業は不況時においても極力、人員整理を避ける傾向があることに反映されている。その意味では「平成11年度版労働白書」で論議されている長期雇用慣行のもう一つの側面、「雇いを長期的な戦略の下で捉え短期的な景気の波に対する調整弁としないという企業の方針」(労働省 1999 241ページ)は条件付ながら存在すると言えよう。そのような規範が成立した要因は様々あるが、野村(1998)は戦後の大量解雇の苦い経験を重視している。また、皮肉なことに「幻想としての終身雇用」(新卒から定年までという意味での終身雇用)も企業に人員整理を躊躇させる要因となったと野村(1994, 1998)は見ている。なぜなら、「幻想」であったとしても多くの従業員がそれを信じており、それが社会的な力になったためである。

人員整理を極力避けるという意味においては「長期雇用」(「終身雇用」)は存在すると言える。そしてそれは我が国の経済・社会に現在も様々な利点をもたらしていると考えられる⁽⁵⁾。

注

(1) 同対談の中での小林の肩書は「富士ゼロックス会長」である。

(2) その理由としては失業率の上昇は結局は経済全体の低迷、企業収益の低下、労働生産性向上

努力や労働条件改善の疎外をもたらすからである。また、失業率は一旦上昇すると下がりにくい性質があるため、一時的でも大幅な失業率の上昇は容認できないとしている（労働省1999）。

- (3) 佐伯（2000）によるといかなる国においても言説の二重性は認められるという。しかし、戦後の我が国の異常性は「公式的」（正常）な言説と「非公式的」（異端）の区別は本来「人々の社会的常識、歴史的知恵によって支えられてる」（62ページ）であるのに、その役割を「アメリカン・イデオロギー」に委ねている所にある。
- (4) 「平成11年版労働白書」は「人生80年時代」であるから「終身雇用慣行」という用語は不適切であるとしている（労働省 1999）が、それは問題の本質を捕らえていない議論である。
- (5) 「長期雇用」がもたらす利点については福永（2000）を参照のこと。

参 考 文 献

- 奥田碩（1999）「経営者よ、クビ切りするなら切腹せよ」『文藝春秋』第77巻10号，1999年，152－162ページ
- 経済企画庁（1999）「平成11年版経済白書」大蔵省印刷局，1999年
- 経済団体連合会（1999）「経団連 産業競争力強化に向けた提言」経済団体連合会，1999年，
Online Internet Available <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/pol248>
- 経済同友会（1999）「第14回企業白書」経済同友会，1999年
- 佐伯啓思（2000）「『公式の言説』と『非公式の言説』」『発言者』第70号，2000年，58－63ページ
- 堺屋太一（1999）「堺屋太一経済企画庁長官講演「昨日と違う明日の日本」」経済企画庁，1999年，
Online Internet Available <http://www.epa.go.jp/99/b/19990430b-daijin.html>
- 産経新聞（1999）「経済4団体 夏季セミナー終わる」産経新聞社，1999年8月8日
- 中山素平他（2000）「経営者は市場主義の奴隷になるな」『プレジデント』第38巻第1号，2000年，56－67ページ
- 日本労働組合総連合会（1999a）「連合・日経連共同雇用安定宣言」『Weekly れんごう』398号，1999年，
Online Internet Available <http://www.jtuc-rengo.or.jp/weekly/weekly398.html>
- 日本労働組合総連合会（1999b）「雇用確保に最大限の努力を」『Weekly れんごう』398号，1999年，
Online Internet Available <http://www.jtuc-rengo.or.jp/weekly/weekly398.html>
- 野村正實（1994）「終身雇用」岩波書店，1994年
- 野村正實（1998）「雇用不安」岩波書店，1998年
- 福永晶彦（2000）「経営史から見た「日本型経営」改革論の問題点」『実践経営』37号，2000年，55－60ページ
- 労働省（1999）「労働白書（平成11年版）」日本労働研究機構，1999年