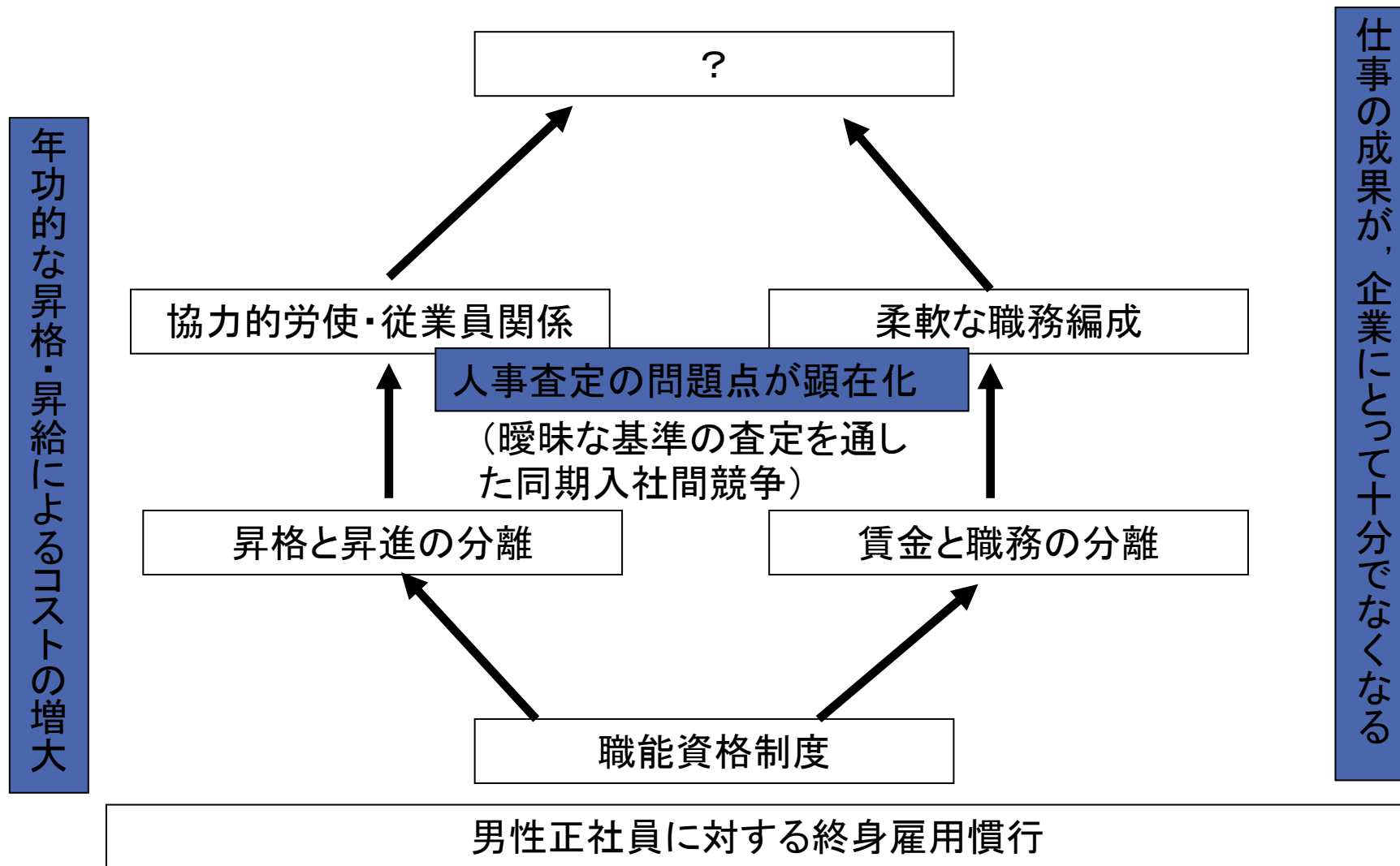


4 低成長期と「新・日本の経営」

能力主義管理の年功的運用の行き詰まり



出所:宮本
(2004)145頁
をもとに改変・
加筆して作成。

1990年代の企業成長停滞による年功的運用の動揺

- 長期雇用と右肩上がり賃金のコストは、企業にとって高負担に
 - 当初は、中高年者が雇用調整(出向・子会社転籍)のターゲットに
 - 続いて、若年層の正社員採用を抑制
 - 非正規に置き換え
- 社内レベルでの柔軟な職務編成の利益が小さくなる(もっと高い流動性が必要になる)
 - 高度職務を担う人材の必要性(IT人材, グローバル人材, マーケティング, 人的資源管理, 財務等々)
 - その給源として中途採用と女性と外国人を加える必要
- あいまいな人事査定の問題が顕在化
 - 企業の側: 成果の上がる高度人材は勤続に関係なく獲得したいし, 成果を上回ると思われる賃金を払いたくない
 - 社会の側: 女性差別への批判。男女共同参画が政策目標に

日経連「新・日本的経営」論(1995年)

- 従業員を三つにグループ化(日経連, 1995)

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積 能力活用 型グループ	期間の定 のない雇 用契約	管理職・総 合職・技能 部門の基 幹職	月給制か 年俸制・職 能給・昇給 制度	定率＋業 績スライド	ポイント制	役職昇進・ 職能資格 昇進	生涯総合 施策
高度専門 能力活用 型グループ	有期雇用 契約	専門部門(企画, 営業 , 研究開発 等)	年俸制・業 績給・昇給 なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護 施策
雇用柔軟 型活用グ ループ	有期雇用 契約	一般職・技 能部門・販 売部門	時間給制・ 職務給・昇 給なし	定率	なし	上位職務 への転換	生活援護 施策

企業の対応(1)正社員への成果主義導入

- 「新・日本的経営論」でも生ぬるいという意見の台頭(1990年代後半)
 - 能力主義管理が年功化した経緯から見て、職能給では年功賃金カーブが克服できないとみなされた
- 成果主義が台頭するが、徹底できず
 - 成果主義にするためには、まずジョブ型雇用にしなければならない
 - 採用が新規学卒採用のメンバーシップ型なので、徹底しない
 - 賃金カーブを寝せて、昇格・昇進を「頭打ち」にし、査定の成績要素を重くしただけ
- 「働き方改革」で「高度プロフェッショナル制度」や「裁量労働制」が成果主義として提示される(後述)

正社員の領域での逸脱現象：ブラック企業

- ブラック企業現象は主に正社員で起こる
 - 従来の正社員と同様に組織コミットメントを求める
- メンバーシップの長期的対価もないのに、責任を求めることから来る(濱口, 2013)
 - 学卒一括採用の若者には本来無理な即戦力的成果を求める
 - 企業内訓練はしない
 - 年功序列的な昇給や昇進・昇格の見通しはない
 - 非正規ならば、「やめた方がまし」になりやすいが正社員の地位を失いたくないために働き続けてしまう

企業の対応(2) 非正規雇用の増大

- 雇用者に占める非正規雇用は2019年に38.3%に
 - 2009年: 33.7%
 - 1999年: 24.9%
 - 1989年: 19.1%
- 正社員も減ってはいない。減ったのは自営業主・家族従業者

単位: 万人

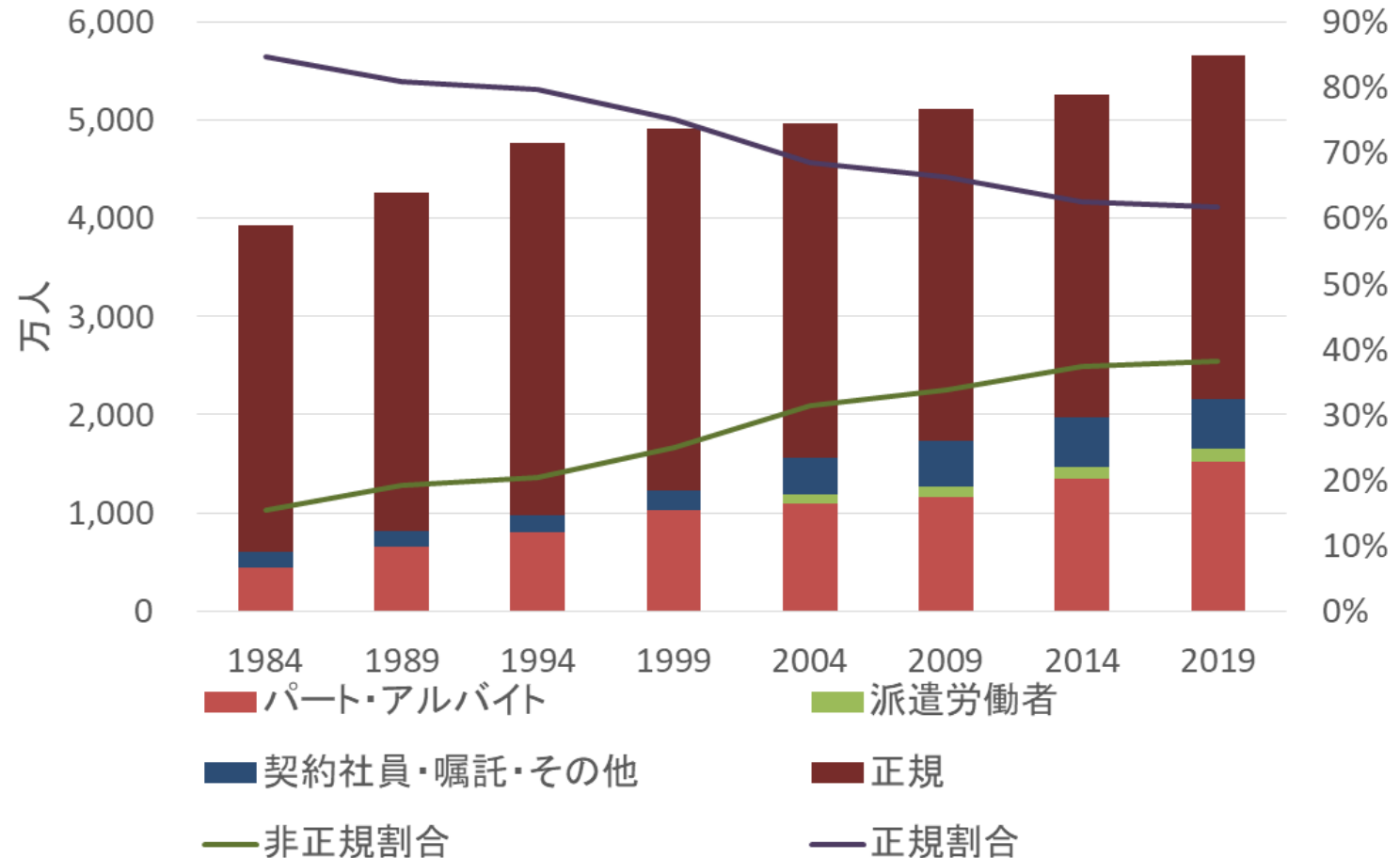
1984-99年は2月の数値。

2004-2019年は四半期の平均。

2020年は1-3月平均。

出所: 総務省「労働力調査」長期時系列データ表9。

雇用形態別労働者数の推移



非正規雇用の特徴：差別的ジョブ型雇用

- 非正規は、一応ジョブ型雇用である：職務や勤務地を_____雇用される。人→仕事＝賃金
 - ほとんどの場合、配置転換や転勤はない
 - 職務分析は行われていないが、おおざっぱに職務の価値に対応した職務給を支払われている（職務に応じた単純な時給など）。
- 低い身分としての「非正規」：定義はあいまい
 - 期間の定めのない雇用（無期雇用）でフルタイムで、かつ正社員とみなされるのが正社員。それ以外はみな非正規
 - 短時間労働者だと非正規の「パート」とみなされる。これは当たり前
 - ところが、有期雇用・フルタイムなのに、非正規の「フルタイムパート」とみなされる人もいる。これは現代の経営身分制
 - 派遣：間接雇用。派遣会社の正社員である場合と、登録型派遣がある。前者は派遣先では「派遣」だがほんらいは正規雇用。後者は非正規の一種

非正規の賃金

雇用形態別・年齢階級別賃金(時給ベース)

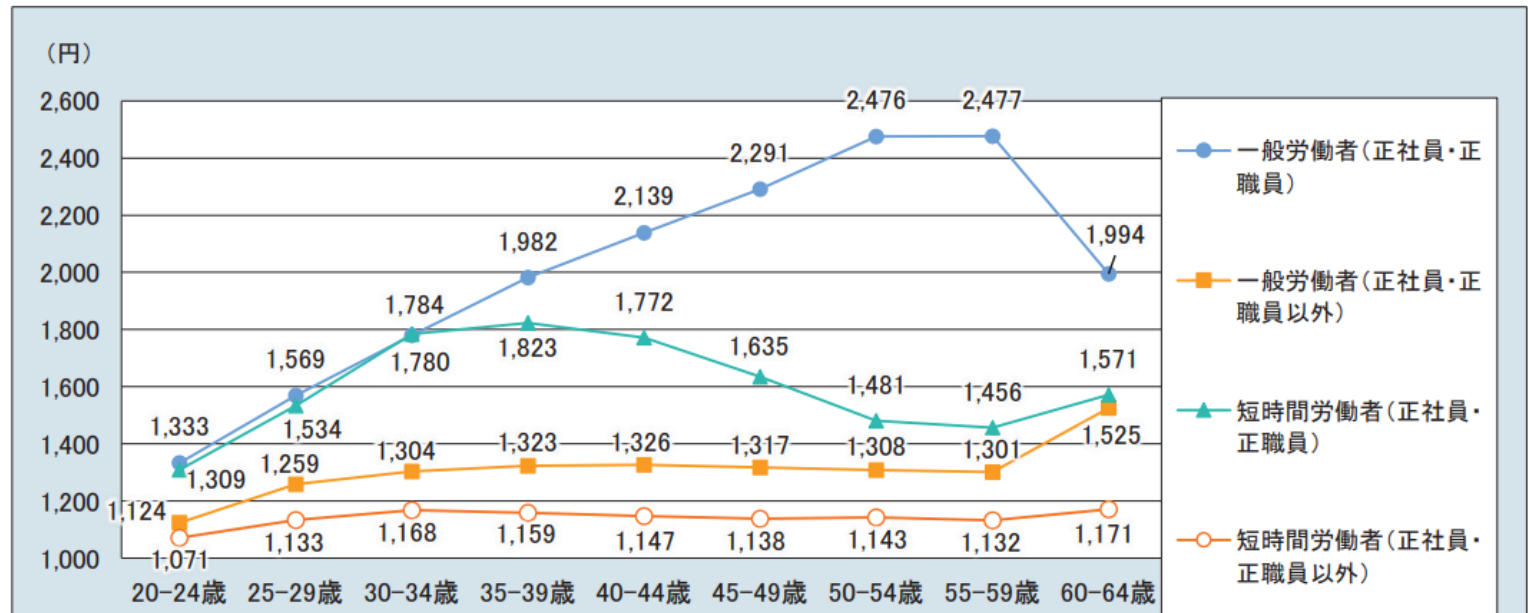
- 非正規のままでは賃金は右肩上がりにならない
- 非正規の賃金は、全体として差別的に切り下げられた職務給

— とみなされる

— コスト削減・企業利益確保のために切り下げられている

— 正社員の賃金カーブ維持のために切り下げられている

図表 1-3-23 正規雇用労働者・非正規雇用労働者の賃金カーブ (年齢階級別・時給ベース・2019年)



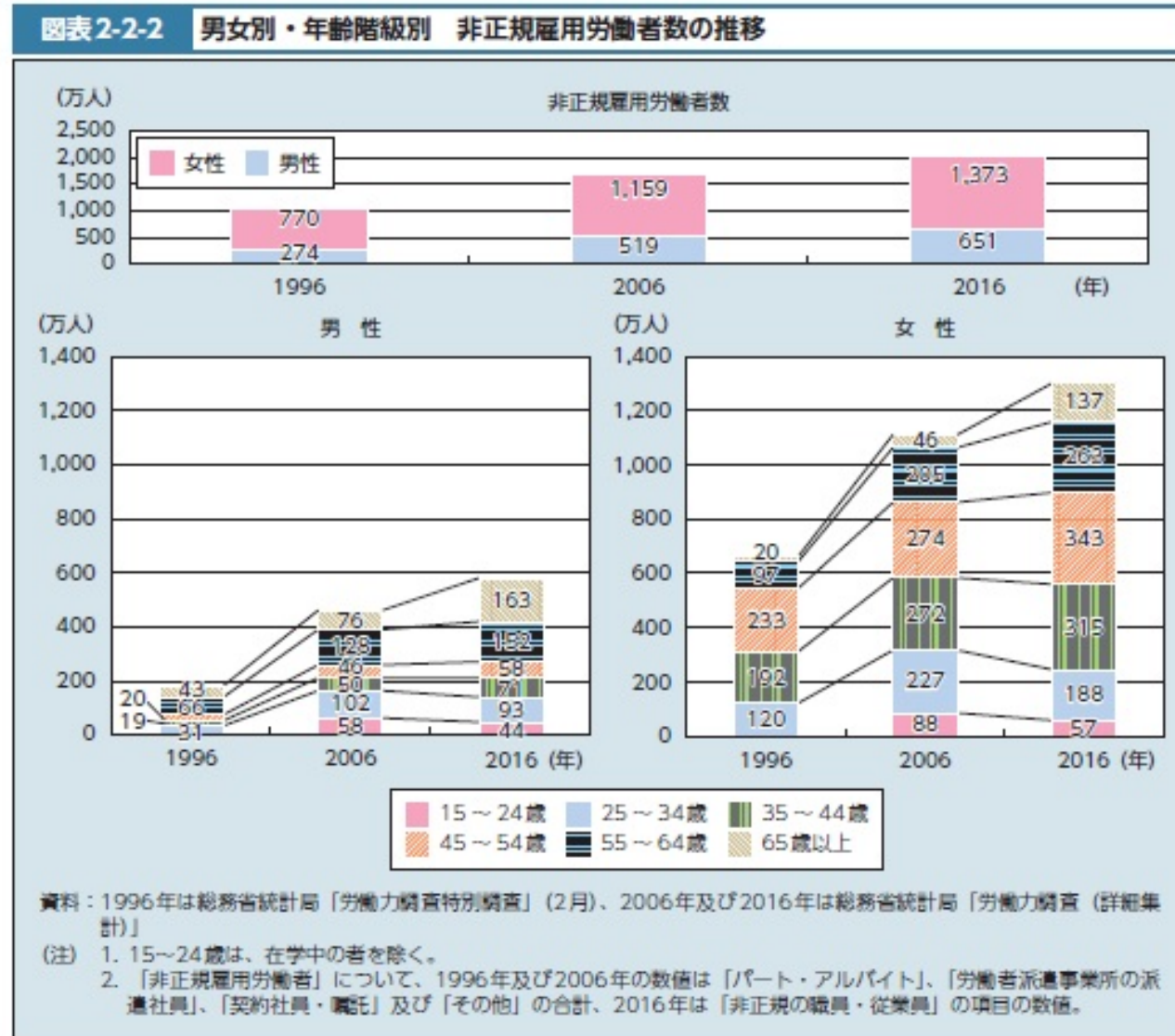
資料：厚生労働省政策統括官付参事官付賃金福祉統計室「賃金構造基本統計調査」

(注) 賃金は各調査年の6月分の所定内給与額(一般労働者については、民営事業所の労働者の所定内給与額を所定内労働時間で除した値)。「一般労働者」は、常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者である。「短時間労働者」は、同一の事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い又は1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者である。「正社員・正職員」は、事業所で正社員・正職員とする者であり、「正社員・正職員以外」は事業所で正社員・正職員以外の者である。

出所：厚生労働省(2020, p. 40)。

誰が非正規になったのか

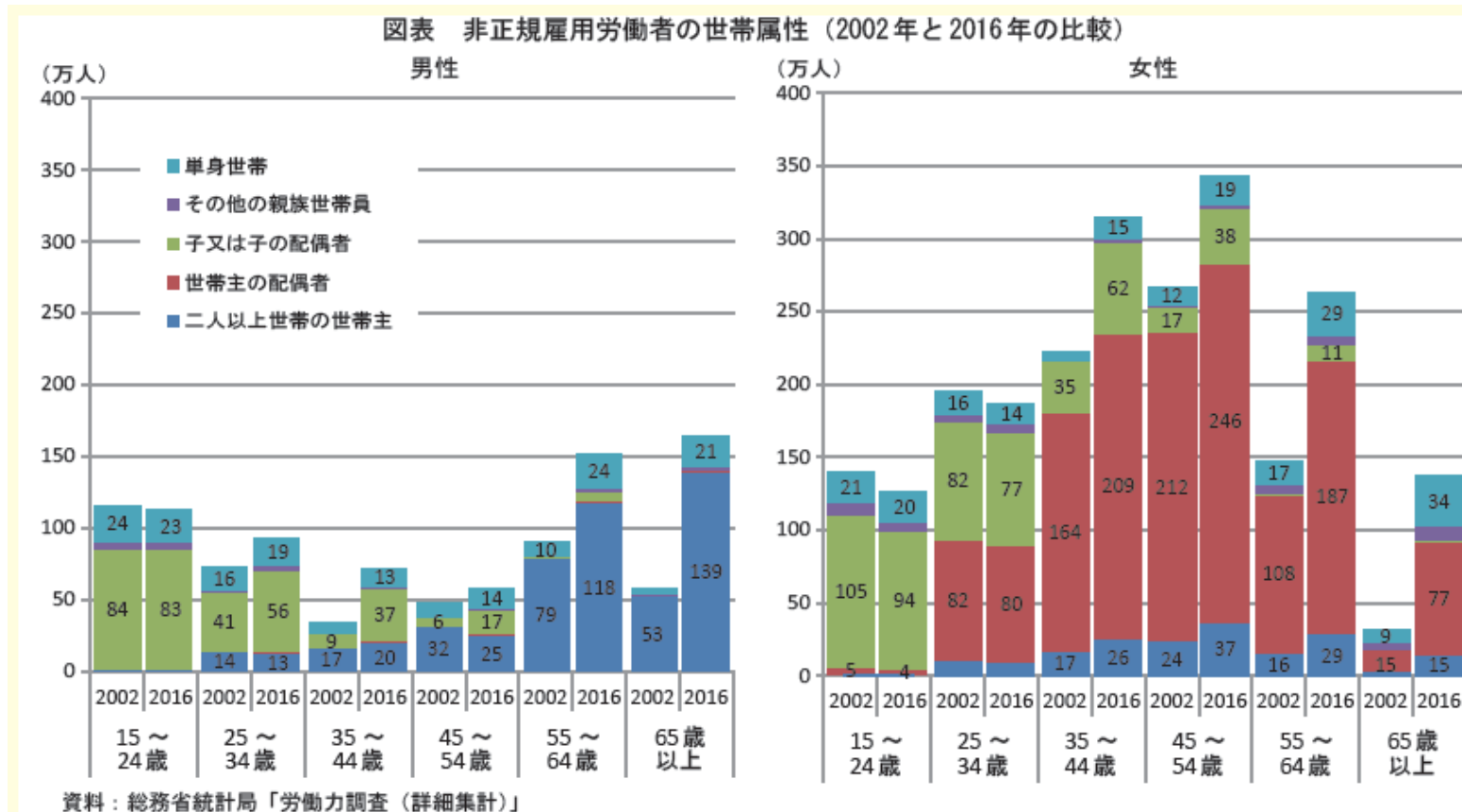
- 人数では女性，倍率では男性が増えた
 - 男：+377万人(2.4倍)
 - 女：+603万人(1.8倍)
- 2006年までは34歳以下が増え(就職氷河期)，以後は65歳以上が増えている(高齢化)



出所：厚生労働省(2017, p. 64)。

非正規の世帯主はどれくらいいるのか

- 女性の家計補充パートがなお最大多数派だが.....
- 世帯主(単身含む)が増加し、とくに55歳以上世帯主が急増
- 問題の深刻さ: 家計補充パート以外は、家計補助賃金の水準では暮らせない



出所：厚生労働省(2017, p. 56)。

コロナ禍における非正規労働者

- 世帯収入に打撃を受けたのは非正規労働者と自営業者

*アンダークラスは20～59歳で、管理職、専門職、パート主婦以外の非正規労働者

*数値はすべて橋本健二・早稲田大学教授よりダイヤモンド社に提供されたもので、パート主婦826万人(13.0%)を除く

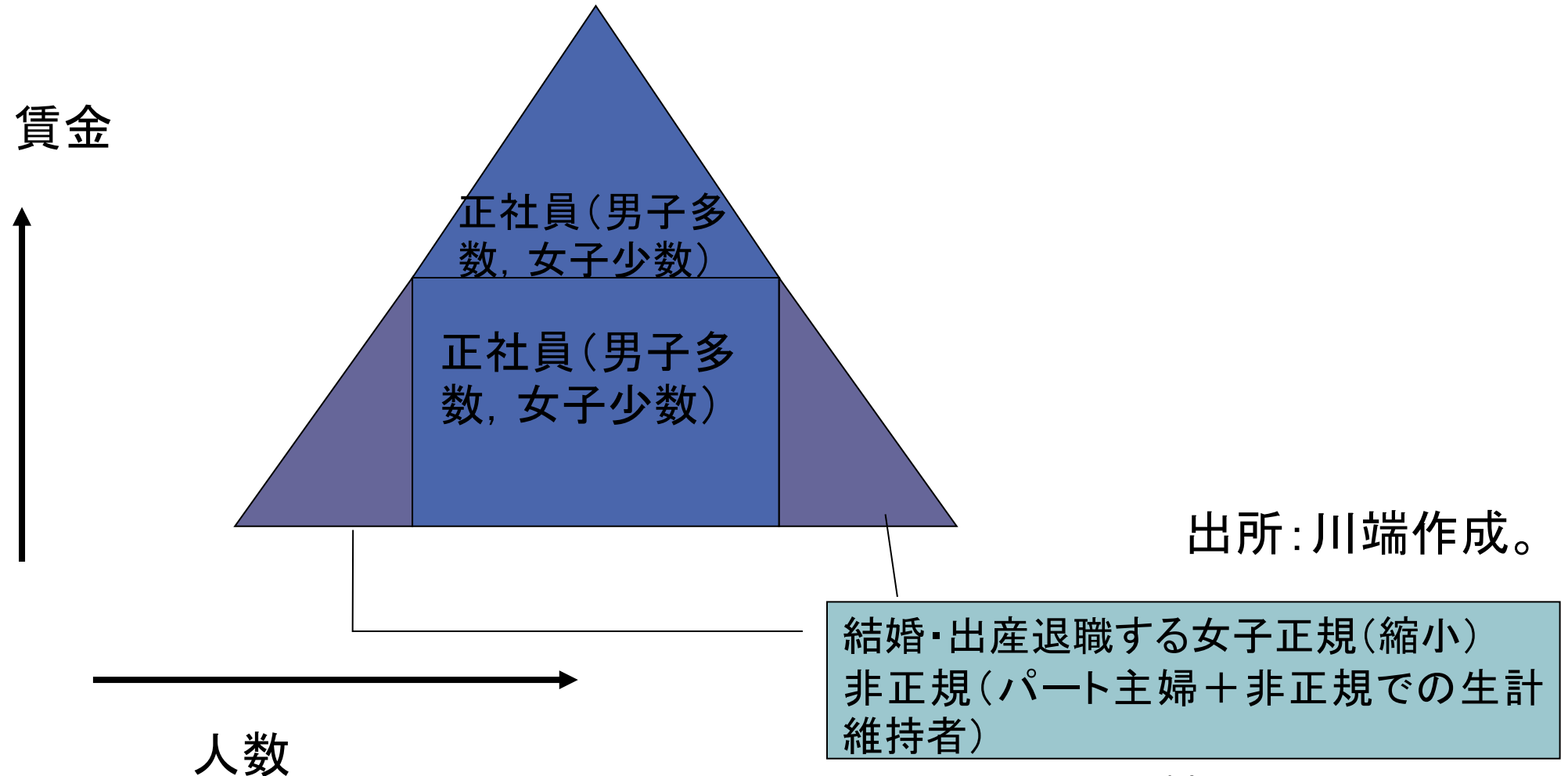
出所:『階級社会』著者が激白! 自民党が格差世襲を解消できない本当の理由
橋本健二・早稲田大学人間科学学術院教授インタビュー」DIAMOND ONLINE、
2021年8月29日

(<https://diamond.jp/articles/-/280149?page=2>)。

低成長期における非正規雇用の特徴

- 高成長期の特徴:「正社員の夫+パートの妻」の家計
 - 差別的だが、「日本型平等社会」は経済的に再生産されていた
 - 非正規化の広がり
 - 漠然とした「事務」を行う, 弱いメンバーシップの「一般職正社員」の激減
 - 非正規女性労働者の急拡大
 - 加えて男性の非正規も拡大
 - 就職氷河期問題→世界金融危機→低所得中高年増大
 - 社会問題として認知される
 - 男性の非正規化で初めて社会問題と認知すること自体が差別的ともいえる
 - しかし、「日本型平等社会」の再生産が困難に陥ったことが認知されたので, 重要な意味もあった
 - 安定成長期までとの違い: _____ 世帯の増加
 - 非正規若年・中年単身者(中年フリーターの出現)
 - 年金+非正規の賃金で暮らす高齢者層に貧困が拡大
- このような世帯が増えることは「日本型平等社会」にとって致命傷となる。社会の再生産が困難に

男子正社員の処遇と女子・非正規従業員の処遇 (低成長期=1990年代以降)



5 「働き方改革」の模索と混迷

安倍内閣時の「働き方改革」(1)

- 長時間労働の是正
 - 時間外労働の上限を設定(月45時間, 年360時間。臨時的に特別な事情あるとき年720時間, 単月100時間未満)
- 高度プロフェッショナル制度の創設
 - 労働時間管理を行わない(超過勤務しても割増賃金が払われない)
 - 職務の範囲が明確で一定の年収(基準年間給与額の3倍以上)の労働者が, 高度の専門的知識等を必要とし, その性質上従事した時間と従事して得た成果との関連性が通常高くないと認められるものとして厚生労働省令で定める業務に従事する場合を想定
 - 年間104日の休日を取得させ, 本人の同意や委員会の決議等を要件とする
- 勤務間インターバル制度の普及促進

安倍内閣時の「働き方改革」(2)

- 非正規(短時間・有期雇用・派遣労働者)に関する正規雇用労働者との不合理な格差のある待遇の禁止(改正パートタイム・有期労働法, 改正労働者派遣法)
 - 個々の待遇ごとに, 当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断されるべき旨を明確化
 - 有期雇用労働者について, 正規労働者と①職務内容, ②_____が同一である場合の均等待遇の確保を義務化
 - 派遣労働者について, ①派遣先労働者との均等・均衡待遇, ②一定の要件(同種業務の一般の労働者の平均的な賃金と同等であること等)を満たす労使協定による待遇, のいずれかを確保することを義務化
- 短時間・有期雇用・派遣労働者について正規雇用労働者との待遇差に関する説明を義務化

「高プロ」や裁量労働制は成果主義か

- 裁量労働制も「高プロ」も_____と関係ない
 - 通常の労働時間制度でも成果給は可能だし、裁量労働制で生活給も可能。
 - 裁量労働制の本質は、その名の通り、指示・命令をしない方がよい業務(たとえば研究者)について労働者の裁量に任せること。賃金の問題ではない
 - 適切でない仕事に適用すると、単なる残業代逃れになりやすい
 - 高プロは残業代支払逃れに過ぎない上にプロフェッショナルの働き方でも何でもない
 - 時間管理をしないと長時間労働につながり、年あたり生産性は上がっても、時間当たり生産性はかえって下がる危険
 - 高プロは裁量労働の規定がないので、法律上、上司は24時間365日指示・命令することができる(採択時の国会付帯決議で裁量性が認められた)
- 成果主義(職務の成果に対して賃金を支払う)を普及させたければ、まずジョブ型雇用にしなければならない。それ抜きにただ従業員を競争させてもうまくいかない

「不合理な待遇の禁止等に関する指針」の内容(1)

- 「通常の労働者」と「有期・短時間労働者」の間で「①職務内容, ②職務内容・配置の変更範囲」が同じまたは異なることをどのように判断するか: 法案では記されておらず, 「ガイドライン」に委ねられている。以下, 「ガイドライン」からいくつか例を挙げる
- 基本給(能力・経験に応じた支給の場合): 同一の職業能力又は経験を蓄積していれば同一の支給を義務付け
 - a) 同一職務でも, キャリアコースに入っている「通常」がその一貫として行うなら, 「短時間・有期」と差があっても問題ない
 - b) 同一職務で, 「通常」の過去の経験が現在の業務に関連性を持たないのに, 「短時間・有期」と差があるのは問題
- 昇給(勤続による能力の向上に応じて行う場合): 能力向上について, 同一の昇給を行わねばならない
 - c) 「通常」と「短時間・有期雇用」とで将来の役割期待が異なるため, 賃金の決定基準ルールが異なるという主観的抽象的説明で差をつけるのはだめ。職務内容, 職務内容・配置の変更範囲の実態に照らして不合理な差をつけないようにすべき

「不合理な待遇の禁止等に関する指針」の内容(3)

- 賞与・手当について問題とされる行為
 - d) 通常の労働者には職務内容や貢献に関わらず賞与を支給し, 短時間・有期雇用労働者には支給しない
 - e) 役職の内容が同一であるのに, 「通常」と「短時間・有期雇用」で役職手当に差をつける
 - f) 時間外労働手当の, 深夜・休日労働手当の割増率について「通常」と「短時間・有期」で差をつける
 - g) 通勤手当を「通常」に支給し, 「短時間・有期」に支給しない
- 福利厚生について
 - h) 福利厚生施設について「通常」と「短時間・有期雇用」に等しく利用させねばならない
 - i) 慶弔休暇, 健康診断に伴う勤務免除・有休補償について, 「通常」と「短時間・有期雇用」に等しく与えねばならない
 - j) 病気休職について, 「通常」と「短時間・有期雇用」に等しく認めねばならない

非正規の処遇は改善するか

- d) ~j) の賞与・手当, 福利厚生に関する事項は改善しやすいし, 違法な行為は外形的に明らかになりやすく, 法的に強制するのも無理はない
- 他方, 基本給と昇給については, 雇用の形式の違いから実施が難しいものが多く, 判定も難しい
 - a), b) : 「能力」の基準がもともとあいまい
 - c) : 正規のみに年功的な「定期昇給制度」がある場合, これを規制できるか?

雇用の原理の相違に応じた「均等」「均衡」原理の 多元性

- 「同一(価値)労働同一賃金」は、元来、ついている「職務」が同じ、または異種の「職務の価値」が(誰がやるかに関係なく)同等だという意味である
- しかし「指針」では以下の複数のものさしの使い分けになっている。
 - 1)労働者に身分差はない:当然だが、日本ではこれまで当然でなかった
 - 2)労働者の経験が同等かどうか:メンバーシップ型の基準
 - 3)労働者の能力が同等かどうか:メンバーシップ型の基準
 - 4)職務が同等かどうか:ジョブ型の基準
 - 5)職務の成果が同等かどうか:ジョブ型の基準
- 1)には大きな意義があり改善が見込めるが、2)3)4)5)を混合させると様々な困難が生じ、結局改革が進まない恐れがある

最近の諸事件から(1): 無期雇用と有期雇用の労働条件格差 (山川, 2021)

- 前提: 三権分立である以上, 政府一国会一裁判所の判断が異なることがある
- ハマキョウレックス事件(2018年6月最高裁判決)
 - 正社員と契約社員の運転手について, 労働条件が異なること自体は合理的だが, 各種手当の格差は不合理とされた
- 大阪医科薬科大学事件(2020年10月最高裁判決)
 - 教室秘書業務等に従事する有期労働(アルバイト)契約職員と無期労働契約職員の間での賞与に関する差は不合理とは言えないとした
 - アルバイト職員と正職員との間では職務の内容並びに職務の内容及び配置の変更の範囲に相違があったとした
 - 「正社員としての職務を遂行し得る人材の確保やその定着を図るなどの目的」から賞与が支給される。それは「職務遂行能力の向上に応じた職能給」を基礎とすることで有効に実現されるとした

最近の諸事件から(2): 無期雇用と有期雇用の労働条件格差(山川, 2021)

- メトロコマース事件(2020年10月最高裁判決)
 - 地下鉄駅構内販売業務を行う無期契約労働者(正社員)と有期契約労働者について, 退職金の差は不合理とは言えないとされた
 - 正社員としての継続的な就労への対価, 功労報償として退職金を位置付けた
- 日本郵便(東京・大阪・佐賀)事件(2020年10月最高裁判決)
 - 無期契約労働者(正社員)と有期契約労働者との間での手当や休暇の相違を不合理とした
 - 年末年始勤務手当と祝日給は特殊な性格の勤務への対価であり, その趣旨は有期契約労働者にも妥当するとした
 - 扶養手当と有給の病気休暇は継続的な雇用を確保する目的だが, 「相応に継続的な勤務が見込まれている」有期契約労働者にも妥当するとした

最近の諸事件から(3): 判決は何を示しているか

- 休暇や手当は「職務が同一であれば同一であるべきだ」とされるので、合理・不合理が明確に判断されやすい。
- 基本給, 賞与, 退職金は, 正社員に対して, 「継続して勤務し, 職務と配置を転換させながら企業に貢献することを期待するがゆえに支給する」という論理を認めている。つまり, メンバーシップ型の長期雇用を前提にし, ある時点の「職務の価値」ではなく, 当該企業にとっての「人の属性」に対して賃金を払うという賃金の決め方を認めている
 - 「職務の価値」と「人の属性」の基準をまぜこぜに使いながら, 結局「人の属性」の基準を優先させて判断している
- 現在の「働き方改革」では, 休暇, 手当の身分的差別は改善が期待できるが, 基本給, 賞与, 退職金格差にメスが入らないおそれがある。
 - 当初, 賞与と退職金の支給の有無という格差は改善される可能性があったが, 4事件の判決はそれを遠ざけた

最近の諸事件から(4): 定年後再雇用の際の処遇

- 長沢運輸訴訟: 定年後再雇用後の賃金引き下げが不合理ではないとされた
 - 職務内容, 職務や配置の変更可能性は同一だが, その他の事情が違いとされた
 - 賃金形態が異なることは問題なしとされた
 - 原告が年金支給を受けていることが考慮要因とされた
 - 住宅手当, 家族手当は, 正社員に幅広い年代が存在し生活費補助の必要性があるとされた
- 判決はメンバーシップの違い, 生活保障の必要性の違いを正当化している。「職務の価値」より「人の属性」を重視

最近の諸事件から(5):長沢運輸事件から見える 真の問題は何か

- 再雇用後に雇用のタイプが変わって処遇が下がってしまう
 - 定年まで:メンバーシップ型雇用, ジェンダーバイアス付き生活給
 - 定年後:ジョブ型雇用, 抑圧された職務給
- 同一人物に同一職場で二つの雇用類型を適用することの無理
 - さしあたりの対処1:再雇用方式を止めて,メンバーシップ型雇用のまま定年を延長する。賃金カーブを寝かせる
 - さしあたりの対処2:定年まではメンバーシップ型雇用,定年後はジョブ型雇用と明確化するが,いずれも正社員とする
- メンバーシップ型の場合,「正社員」と「それ以外」に断絶があるため,根本的な修正は困難

最近の諸事件から(6): 有期雇用労働者の無期転換

- 労働契約法第18条により, 有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合は, 労働者の申込みにより期間の定めのない労働契約に転換できる(無期転換ルール)。2018年4月1日時点で5年を超える労働者から適用
- 該当する労働者を2018年3月末までに雇止めする事例が多発
- 経営側が無期転換を回避しようとするのは, 人員調整の柔軟性を失うと思いついでいるから
 - 正規転換ではないので賃金コストはさほど上昇しない
 - 有期雇用ならば契約期間満了時に未更新=雇止めできる
 - 無期雇用ならば人員調整が必要なときに解雇しなければならない。しかし, 日本の経営者は「整理解雇は困難」と思いついでいるので, 無期転換に強硬に抵抗する

「働き方改革」はなぜ進まないのか

- 「正社員はメンバーシップ型，非正規は差別的ジョブ型」というしくみが限界にきているのに、「正社員はメンバーシップ型」という仕組みが強固過ぎて、なかなか変えられない
- 非正規労働者の処遇を改革しようとする
 - ジョブ型の基準では正社員と比較できない
 - メンバーシップ型の基準を使うと処遇が改善されない
- 高齢者雇用を拡大しようとする
 - ジョブ型の基準では定年前の正社員と整合性が取れない
 - メンバーシップ型の基準をまともにつかうと賃金コストが高くなるので政府も企業も採用したがない

6 雇用改革の方向性

雇用改革の課題は立場によって違う(1)

- 「上から」(経営の立場)の課題
 - メンバーシップ型雇用と、男子正社員に対する「能力主義管理の年功的運用」=「学歴, 勤続, 査定による処遇」, その基準としての「ジェンダーバイアス付き生活給」による「右肩上がり賃金カーブ」の効用が薄れ, 問題が顕在化→組織コミットメントは引き出せても専門的人材の獲得に結び付かない
- 「横から」(転職する専門的労働の立場)の課題
 - 専門的技能の必要性は高まっているが, メンバーシップ型雇用と学歴, 勤続, 査定による処遇, ジェンダーバイアス付き生活給では, 正しく評価されない。転職もしにくい。人材も育たない
- 「中間から」(正規労働の立場)の課題
 - 正社員にとって:メンバーシップ型雇用が弱まるにつれ, 将来予定されていたはずの昇格・昇給が実現しなくなる。組織コミットメントは持っていて専門的スキルを持っていないので転職も困難

雇用改革の課題は立場によって違う(2)

- 「外から」(家事労働の立場)の課題
 - 正社員であることと家事の主担当者であることが両立しない働き方。
結果として女性へのしわ寄せ
 - 高度専門的人材以外は、中高年での正社員としての就職が困難。
結果として女性へのしわ寄せ
- 「下から」(非正規労働の立場)の課題
 - 単身であるか、家庭内に別の稼ぎ手がいるか、あるいは高齢者で年金水準が十分であるか、いずれかの条件を満たさない限り暮らしていけない賃金水準
 - 不安定雇用。雇い止めの恐怖

日本社会全体を俯瞰する目線から：人口減少・高齢社会の課題

- 「男性稼ぎ手家族」に支えられた「日本型平等社会」(森口, 2017)は崩壊しつつあり, 元に戻すことは不可能
 - 非正規が稼ぎ手の世帯が増えれば格差・不平等は拡大。少子化は解決せず, 社会の再生産自体が危うい
 - では, 男女とも労働者全員をメンバーシップ型正社員にすれば再建できるか? →低成長下では不可能
- 性別分業を前提としない, 再生産可能な＝持続可能な雇用のしくみが必要
 - 女性と高齢者と外国人が, 差別や著しい格差なく働けるようにすること
 - 日本で追加労働力になり得るのは女性, 高齢者, 外国人のみ
 - 子育て, 介護, 医療の負担を家庭だけに負わせないこと
- なので, 日本社会の持続可能性にとって必須なのは「外から」と「下から」の課題に応える改革。ここではこちらを扱う
 - 「上から」「中間から」も大事だが, 放置した時に社会にとって致命傷となる度合いは「外から」「下から」の問題の方が大きい。「横から」はおそらく時間が解決する。

改革の前に立ちふさがる障壁と克服の方向

- 法規制による改革の限界
 - 正社員が職務給なら職務の同一性を根拠に性・年齢差別は解消しやすいが、職務給だと困難
 - 採用における年齢差別禁止はすでにあるが(雇用対策法第9条), _____は例外。新卒一括採用は年齢差別なのだが、すぐになくすことは難しい
 - 処遇における年齢差別禁止は年功序列(同一職務でも勤続と査定により処遇に差)の慣行と正面衝突するので、容易には実施できない
 - 家事、介護の女性への集中を改善するように関連する制度を改正しないと実効性がない
 - 法規制も用いつつ、雇用慣行を政・労・使の協議により、世論を背景に変えていくことが現実的
- 雇用保証の根拠を、「会社の一員としての重要性」から「職務の継続的存在」に転換することには労使ともにためらいがある
 - 「上」から経営者主導でやっても、機会主義的な「解雇拡大」の主張だと思われて「真ん中」から反発を受け、頓挫する。
 - 「下から」「外から」雇用保証を強める運動を軸にすれば可能

「外」と「下」からの問題を重視した改革の方向性： ジョブ型正社員の拡大(1)(濱口, 2013)

- ジョブ型正社員：職務・勤務地・労働時間を限定した（配置転換・転勤なし）、期間の定めのない雇用の労働者を、従来非正規が担っていた分野で拡大する（「一般職」の改革版ともいえる）
 - 非正規の処遇の差別性を認定していき、正規と同一の制度の下での、職務分析・職務格付けに基づく処遇を求める
 - 職務分析・職務格付け義務化など、ある程度法規制。
 - 最低賃金引き上げなどの底上げも必要
 - 正社員職務も職務分析をしたうえで、「職務、配置の変更の可能性」がメンバーシップ型正社員と違うことによる処遇差を認める
 - 格差の挙証責任は会社であり、職務分析が必須要件とする
 - 通年採用（年齢無差別）とする＝若年も中高年も応募できる正社員職
 - 年齢差別規制の範囲が広がる

「外」と「下」からの問題を重視した改革の方向性：ジョブ型正社員の拡大（濱口, 2013）

- 雇用の根拠を職務の継続的存在に置く法的根拠の整備
 - 職務が継続している限り、それを正常に遂行できる人を解雇するのは不当とする
 - その代わりに、職務自体が削減された場合の配置転換義務から経営者を解除し、職務削減時の解雇は不当としない
 - 「合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない」（労働契約法第16条）の解釈論を充実させ、判例を重ねる

ジョブ型正社員の展望(1)

- すでに増えつつあるし、自然に進む: 転職する専門家のジョブ型正社員
 - 会社のバラバラな基準でなく専門性を評価する社会的な相場ができる(職能別組合や業界団体で相場作りが必要)
 - 会社は、必要な時に必要なだけの専門職を雇うことができる
- 改革の本丸「下から」: 非正規→ジョブ型正社員になれば
 - 無期になりやすいという処遇改善
 - 正社員としての再就職機会の拡大: 新卒就職に失敗しても、家族の都合でいったん退職せざるを得なくても、リストラにあっても正社員でやりなおせる社会へ
- その次の改革「中」の一部: 正社員のうち幹部候補を目指さない人→ジョブ型正社員になれば
 - ワークライフバランスの改善。結果的に幹部になれない人まで長時間労働や転勤に耐え、職務に無関係なことまで会社を優先して暮らす必要がなくなる
 - 会社は雇用調整を柔軟に行うことができ、人事管理の中軸を組織コミットメント育成に頼らず、職務コミットメントを中心にできる
 - おそらく、地域・職務・労働時間の限定正社員から始める

ジョブ型正社員の展望(2)

- 会社ごとに異なる部分：幹部候補＋アルファ「上」と「中」の一部
 - 幹部候補がメンバーシップ型なのは問題ない。ただし、従来より「勤続」の要素を小さくし、「生活態度としての能力」でなく職務遂行の「能力」「成果」を評価する必要がある
 - 昇進するほど「ジョブ型」という改革案が出回っているが、疑問
 - プラスアルファの部分のどこまでがメンバーシップ型に残り、どこまでジョブ型になるかが問題だが、会社ごとに決めればよく、規制で強制することではない
- 改革の持続可能性――会社だけでなく社会の支援が必要(後述)

「外」と「下」から「真ん中」と「上」へ(1): 新規学卒定期採用は変わるか

- 新規学卒定期採用の改革—日本ですぐなくすことはできないので、必要かつできるところから改革することになる
 - メンバーシップ型雇用の幹部候補生は、従来型の採用に専門能力の評価を加える微温的改革。数を絞り、処遇を引き上げる
 - 専門職は、転職してしまうことも想定しつつ、当初から職務の価値に対応した給与を支給し、専門的スキルを求める(学問上の知識→ビジネスでの実践的スキルへの置き換えは会社で)
 - 「+アルファ」部分の正社員は各社各様にする
 - 地域・職務・労働時間限定のジョブ型正社員は新規学卒と通年の双方で採用
 - 新卒採用を一年中やるだけの「就活ルール撤廃＝通年採用」は不可。学生の負担が上がるだけで、メンバーシップ型雇用の問題は何も改善しない
 - 職種別採用, 能力要件の明示, 学部・専門の指定または推奨はいずれでも行う。あいまいな基準で、学生の人格に立ち入る(不採用の際に人格を否定する)就活と、異常に長い就活だけはなくす

「外」と「下」から「真ん中」と「上」へ(2): どのような問題が起きると予想されるか

- 幹部候補生＋アルファ組は，従来よりは学力や専門能力が重視される
- 専門家組は高給となるが激しい競争にさらされる
- ワークライフバランス重視組は，通年採用分が増えるので，相対的に経験者有利，学卒不利となる(欧米と似てくる)
- 企業は幹部候補生とワークライフバランス重視組に異なる素養，スキルを求めるようになる

「外」と「下」から「真ん中」と「上」へ(3): どのような問題が起きると予想されるか

- メンバーシップ型は組織コミットメントと技能を企業内教育で育成する
 - 会社に独特の技能形成が入社後になされる
- ジョブ型は原理的に企業内教育には期待できない
 - 普遍的技能の育成に企業がコストをかけても、転職されると回収できないから(←→企業特種技能や組織コミットメント)
 - 技能形成は就職以前にある程度なされねばならない
- 職業教育の社会的需要が高まる
 - リベラルアーツや学問としての専門教育の重要性自体は揺るがない
 - 高度専門教育: 学問高度化と職業性加味を加味する。大学院大学の強化
 - 専門職業教育の拡大: キャリア教育では不十分。学部レベルでどう行うか
 - 大学自体の分化と教育の多様化
 - 総合研究大学, 特定分野研究大学, 専門職大学, 地域貢献型大学
 - 正規学生の多様化, 正規課程以外のリカレント教育の強化

改革の方向と優先度

現行	区分	移行のあり方	改革後の類型
メンバーシップ型正社員	幹部候補生	処遇の根拠を職務やその成果に移す	メンバーシップ型正社員
	分野別専門家	徐々に自然に移行	ジョブ型正社員
	中間部分	各社各様に模索	メンバーシップ型またはジョブ型正社員
	ワークライフバランス重視組	改革優先度2	ジョブ型正社員
ジョブ型非正規労働者	さまざま	改革優先度1	

出所:川端作成。

社会全体の政策・制度で雇用改革を支える(1)

- ジョブ型正社員のうち非正規からの転換組(賃金上昇)とワークライフバランス重視組(一部で賃金低下)は, 賃金だけでは, 年齢とともに上昇する生計費をまかなえないおそれがある
- 社会全体を, 男性の右肩上がり「ジェンダーバイアス付き生活給」に頼らなくてもよい制度にする必要がある
- 右肩上がりになる生活費の一部を社会化し, 現在よりは「大きな政府」で負担を分かち合う
 - 課税強化は必要
 - 恒常的赤字で支えるのが適正な部分はそうする(IV-1参照)

社会全体の政策・制度で雇用改革を支える(2)

- 累進的な課税強化
 - 所得税の累進性復活
 - 富裕層と法人への資産課税
 - 低所得層には給付付き税額控除や負の所得税で減税する
- 生計費を社会化する政策措置の例(できるところから課税との見合いで行う)
 - 公営住宅, 家賃補助の拡充
 - 保育所の増設。専門職としての保育士の待遇改善。その上での無償化
 - 国立大学授業料の値下げと私学助成強化
 - 貸付型奨学金の給付型奨学金への転換
 - 摩擦的失業の増大に対応した雇用保険事業の強化
 - 介護保険の拡充。介護労働者の待遇改善

「日本型平等社会」にかわる持続可能な社会の基礎となる雇用

- ワーキング・ペアを作らない
- 最小限の生活は公的に保障
- 個人間の格差を一定以上広げない
- 差別をしない
- ライフスタイルの自由な選択に対して中立な制度・慣行
 - 自己責任の範囲を超えた格差と貧困に人生が制約されないように
 - 性別で選択が制限されないように
 - 家族・親族の事情で過度に人生が制約されないように
 - 幹部に挑戦かワークライフバランス重視かは自分で選べるように
 - キャリアか家事かは自分で選べるように

4-6節参考文献

- 厚生労働省(2016)「同一労働同一賃金ガイドライン案」
(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>)。
- 厚生労働省(2018)「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」(<https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/000469932.pdf>)
- 日本経営者団体連盟(1995)『新時代の「日本的経営」』。
- 働き方改革実現会議(2017)「働き方改革実行計画」
(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/honbun_h290328.pdf)。
- 濱口桂一郎(2013)『若者と労働』中央公論新社。
- 宮本光晴(2004)『企業システムの経済学』新世社。
- 森口千晶(2017)「日本は『格差社会』になったのか」Discussion Paper Series A, No.666, Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, 1-40頁 (<http://www.ier.hit-u.ac.jp/Common/publication/DP/DPS-A666.pdf>)。
- 山川隆一(2021)「旧労契法20条をめぐる最高裁5判決——正社員とは何か」『ジュリスト』1555, 34-40。
- 厚生労働省(2017)『厚生労働白書』2017年版(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/17/>)。
- 厚生労働省(2020)『厚生労働白書』2020年版
(<https://www.mhlw.go.jp/stf/wp/hakusyo/kousei/19/>)。
- 総務省『労働力調査』(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/index.html>)。

※インターネットリソースは2021年7月13日に最終閲覧した。