

# 能力開発における今後の 企業内労使の役割

久本 憲夫

(京都大学大学院経済学研究科教授)

目に見えない「つながり」をたぐり寄せ

新しい労使関係のかたち

能力開発の重要性については、11年ほど前に連合総研のプロジェクトで論じたことがある。主要な点は、能力開発における若年期失業の影響の大きさの強調と、正社員という雇用形態の画一化からの脱却の主張であった。いずれも、当時から事態が改善しているとは言い難い。むしろ事態は悪化している。

日本の雇用システムの特徴の一つは、長期安定雇用主義や年功的処遇主義、企業内労使協議主義とならんで企業内での能力開発主義にある<sup>1</sup>。この能力開発主義は誇るべきものであるが、問題がないわけではない。以下で強調したいのは、この能力開発主義が従来、片稼ぎ正社員モデルに基づいているということであり、それを共稼ぎ正社員モデルに転換する必要性について、企業内労使が認識を持つべきだということである。

本稿では、まず、近年における能力開発主義の変化について簡単にまとめる。つぎに、キャリア形成と異動の関係について考察する。そして、最後に企業内労使が取り組むべき今後の方向性について論じる。

## 1. 人事環境の変化と能力開発

能力開発からみると、三つの環境変化が重要であるように思われる。①正社員の人員削減、②正社員における成果主義化、③非正規雇用の増加と多様化である。もちろん、それぞれの環境変化が密接に関係していることはいまでもない。まず、正社員の人員削減は職場においてOJTにとどまらず、Off-JTを行うゆとりも減

少させた。これを補うために、自己啓発、つまり本人の内発的な動機により強く訴える、あるいは依存したOff-JTへの志向を強まった。また、人員を削減したとしても仕事量が減ったわけではなかった。そのため、職場において進んで同僚や後輩に仕事を教えるゆとりも減少したのではないだろうか。能力開発余力の低下である。これは、緊急避難的にはやむを得ないかもしれないが、恒常化するのには避けねばならない。定員を減らして表面的な「労働生産性向上」はできても、企業の財産足る人材の枯渇をもたらしかねない。

第二に、成果主義化は「教えるOJT」やOJTのしくみを弱体化させた可能性が高い。もちろん、成果主義化によって、従業員の職業能力開発を弱めようという意識を企業がもつはずはない。むしろ、より個人の能力開発とそれにもとづく業績向上をより強く処遇に反映させることによって、能力開発意欲を促進させようとしたとってよい。しかし、成果主義化は能力開発に対して、いくつかの否定的な作用も及ぼした。まず、評価期間の短期間化がある。この影響は本人よりも上司に与えた影響が大きい。現在でも「部下の育成」が人事評価項目に入っている企業が多いだろう。しかし、管理職の評価が短期化すれば、評価に時間がかかり、かつデジタル化しにくい「部下の育成」への関心はどうしても薄くなりがちになる。さらに、成果主義化が競争の単位を「職場間」から「職場内」に変えた可能性がある。ホワイトカラーの昇進競争の場合、競争相手である同期入社者は別

の職場で働いている。したがって、現在の職場で業績をあげることが求められていることであり、職場全体の能力アップが望ましい方策であった。同僚たちは競争集団ではなかった。しかし、成果主義化は職場の同僚同士を競争集団化した場合が少なくないように思われる。同僚や後輩に仕事のやり方を進んで教えることは、相対的に自分の評価にとって必ずしもプラスに働かず、へたをすると自分にとってマイナスとなる。もちろん、こうした事態は企業にとって望ましいわけがない。こうした成果主義化が引き起こしかねない副作用に適切に対処することが企業内労使に求められている。

第三の環境変化は非正社員の増加と多様化である。直接雇用の非正社員と間接雇用(派遣・請負)の増加である。これはとりわけ若年者の人材育成に大きな影響を与える。雇用形態の多様化は、実は非正規雇用の多様化と呼んだほうがよい。非正社員の能力開発が正社員のそれに比べて、その程度が低いことはよく知られている。そのため、正社員に対する能力開発機会が維持されたとしても、社会全体としては低下した可能性が高い。とくに若年層にとって能力開発機会の低下は中長期的に日本経済における人材の低下を引き起こしつつあるかもしれない。

## 2. 働き方モデルの転換を…片稼ぎ正社員モデルから共稼ぎ正社員モデルへ

能力開発に影響を与えつつある基本的な変化は、働き方に対する社会および労働者自身の考え方の変化である。大学進学率が高まり、多くの女性が4年制大学を卒業して仕事につき始めてからすでにかなりの月日が流れている。職業生活において働き続けようと考えている女性は多い。若者たちが家族を形成し子育てするのが多数派であるべきだという立場に立てば、その家族像は、夫婦が共稼ぎ<sup>2</sup>で子育てするという在り方である。推奨されるべきモデルが、夫が正社員で妻が専業主婦、あるいはパートということにもなるまい。

従来の基本的な雇用モデルは片稼ぎ正社員モデルであった。ある一定以上の自社の正社員は、家庭に配偶者がいることを前提として、企

業の必要に応じて自由に職場や職種を変更できるし、従業員はそれに従う。それに対して、企業は安定した雇用と年功的賃金を保障するというものである。生活給の発想はまさしく、片稼ぎ正社員の賃金で、配偶者や子供(かつては中学卒業まで今では大学卒業まで?)の生活費を保障するというものであった。しかし、妻が専業主婦であることを前提とする働き方をもはや多数派としては維持できないように思われる。

もちろん、個人の生活についてまで「規範」を求めるのは行き過ぎだという批判があろう。性別役割分業の固定化や夫婦間の権力関係の不均等がないのであれば<sup>3</sup>、夫婦がまったく同水準の雇用労働である必要は必ずしもない。ただ、男女共同参画社会の実現を正しいことだとすれば、夫婦とも正社員で働き続けながら子育てできる雇用、あるいはそれを可能とする能力開発について考えることが、中長期的に今後を見据えた労使の役割ではないだろうか。つぎの節では、こうした働き方の見直しに直接関連する異動との関係についてみることにしたい。

## 3. 異動と能力開発

当たり前のことであるが、能力開発(キャリア形成)と異動は同じではない。異動しなくてもキャリアを深めることができる職種も存在する。職務が複雑な場合はとくにそうである。また、わが国の多くの職場では、職務内容が厳格には規定されていないために、同一職場内でもある程度多様な仕事経験をすることが可能である<sup>4</sup>。とはいえ、キャリアを深めたり、幅を広げたりするために、異動することが現代ではふつうである。OJTが能力開発にとって不可欠だからである。同じ職務だけを続けてキャリアを積むには限界がある。

そもそも、異動は経営上の都合でなされるのが通例であり、能力開発を副次的な産物としてみなしている企業は少なくないだろう。企業側のメリットとしては、異動のフレキシビリティ(人員の効率的配置)の確保や職場が過度に独自の利害を持たないようにすること、なれ合いの防止など理由はいろいろとあろう。

デメリットとしては、不慣れからの生産性の低下や意思疎通の低下やマニュアル化による官僚化などがありうる。他方で、異動は従業員の立場からしてもメリットとデメリットがある。メリットの一つは能力開発機会の経験であり、また職場での人間関係の不運を挽回できるのも異動があるからである。上司や同僚との不適合も一時のことと考えれば我慢もできよう。

異動は2つの次元に分けられる。まず、同一職種内か職種間かという区分であり、もう一つが地域間異動かどうか、より具体的には転居を伴うか否かである。それによって、四つの区分ができる。①同一事業所や近接事業所での同種職場間異動、②同一事業所や近接事業所での異職種職場への異動、③転居を要する同種職場間異動、④転居を要する異職種職場への異動である。そのなかで共稼ぎ正社員モデルと齟齬があるのは、③と④の「転居を要する異動」である。これが夫婦どちらかにこの種の異動が組み込まれると、夫婦は別居を余儀なくされる蓋然性が高くなる。

#### 4. 多様な正社員の形成を

共稼ぎ正社員モデルが主流になるべきだとしても、企業は多くの中核人材を抱えている。語弊があるかもしれないが、「家庭など顧みず必死で働いてほしい人材」もいるだろう。思いっきり仕事をしたい人々も少なくない。そうした人々の働き方をないがしろにするのは社会的にも決して望ましいことではない。つまり、そうした「片稼ぎ正社員」モデル、あるいは「一生独身」正社員モデルがあってもよい。現実には多い「正社員+パート」モデルも一概に否定すべきでもない。しかし、夫婦で「パート+パート」モデルや「非正社員+非正社員」モデルが良いということにはならないだろう。

従来の能力開発モデルの中心は、従業員に挑戦すべき新たな職務を与え、それをこなすように訓練するということである。それは要員体制のフレキシブル化のためにしばしば転勤を伴うことがある。片稼ぎタイプも子供が大きくなると「単身赴任」という「別居」が頻発するという望ましくない負担を従業員にもたらすが、片稼ぎタイプの共稼ぎとなると、事態はより深

刻である。

このように考えていくと、今後は画一的な正社員像の押しつけは止め、多様な正社員<sup>5</sup>の形成とそれに対応した能力開発を目指すべきではないだろうか。それは、従来の片稼ぎ正社員モデルとならんで、共稼ぎ正社員モデルを作り上げることである。共稼ぎ正社員における能力開発が中心であり、片稼ぎ正社員を念頭においた能力開発は一部の従業員に限定すべきではないだろうか。

#### 5. 企業内労使の役割

従業員・組合員が安心して自らの能力開発を進めるために、企業と組合は何をすべきであろうか。従業員・組合員が認める「職業人」となるために、何をしなければならないのか。こうした状況を踏まえた場合、企業内労使でできることは限られている。企業の責任と労働組合の責任について考えていきたい。

企業には責任などないという主張もあるだろう。しかし、企業も社会的存在である以上、一定の社会的責任はあると思う。実際、日本の多くの企業は従業員の能力開発に責任をもっていると認識している。この点は、素晴らしいことだと思う。能力開発主義は健在である。ただ、それに対する眼が厳しくなっているのは事実である。たとえば、企業が従業員を異動させようとすれば、それは会社の都合だけで行いがちとなるが、それは従業員の会社に対する不満を増加されることになりかねない。異動、とくに転居を伴う異動は個人にとって非常に負担の大きいものである。それだけに、対価として、異動が個人のキャリアアップにつながるという確信を伴わなければならない。その確信がなくなると、企業への忠誠心が著しく低下する可能性がある。異動が不可欠であれば、それは個人の能力開発につながるという意識を持たせることを企業は心しておく必要があるだろう。「言うは易し、行は難し」であるのは十分承知しているが。

労働組合にも責任がある。組合にとっては雇用と賃金が重要であって、能力開発は企業に任せている組合は少なくないのではないだろうか。しかし、労働組合の本来の意義の一つが

組合員の労働力取引における労働力の能力向上であるという原点に立ち戻ってみると、実に能力開発における労働組合の責任、あるいは本源的意義はあきらかである。組合は積極的に組合員の能力開発にどう対応しているのか、企業に対してどのような要求をしてきたのか、今一度顧みる必要がある。

もちろん、労働組合は保守的だから、既存の組合員の片稼ぎモデルにどっぷりとつかっているとところも少なくないだろうが、そのモデルに女性組合員も入ってきているはずだ。やはり、共稼ぎ正社員モデルに取り掛からねばならないのではないか。そうしないと、独身ばかりが増えてしまう。企業も労働組合も共稼ぎ正社員モデルを主流として設定し、片稼ぎ正社員モデルの人材も一部存在するというパターンを労使で本気で協議すべきではないか。

また、能力開発にとって必ずしも本質的ではない地域間異動を減らす努力をするべきであろう。また、異動が避けられないとしても、それは一時的にとどめねばなるまい。長い間、日本の労働組合は、労働者家族が生活していくための「賃金」＝「生活給」の確保を絶対的な最低限の要求として企業に求めてきた。しかし、現代においては、労働者家族が「家族として共に暮らす」＝「別居や単身赴任のない生活」を求めて、運動を展開すべきではないだろうか。高度経済成長が終わってからもう40年近くが経とうとしている。組合や企業が共稼ぎ正社員をモデルとした働き方とそのための能力開発の新たな方法を考える時期にすでに来ているのである。

- 4 「職場」をどう定義するか容易ではないが、とりあえず日常的に仕事をするときの集団としよう。具体的には、班、組、係、課、部門などと多層的であるが、人数的には数人から数十人までとしよう。同一職場内においても多能工化やジョブローテーションは可能である。
- 5 本稿での「正社員」の理念的定義は3つの要素からなっている。①期限の定めのない雇用、しばしば現在では「無期雇用」という用語が使われはじめている。正確には「定年制がある場合には定年までの安定雇用」である。②月給制を基本とする安定した賃金（時給は含まない）、③一定のキャリア展開の機会。なお、有期雇用であるか否かをもって、「期限の定めのない雇用」＝「正社員」とする把握も存在している。

1 久本憲夫（2010）『社会政策』ナカニシヤ出版、第2章、ならびに、仁田道夫・久本憲夫（2008）『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版、序章および第3章も参照。

2 ちなみに、世間では「共働き」という使い方が多いが、これは誤解を生む表現であり、「共稼ぎ」という表現に改めるべきであろう。なぜならば、「仕事」とは「責任を伴う行為」を言うのであり、それは金銭を受け取っているかどうかとは別のことである。たとえば、ボランティアも「仕事」である。他人に約束したことを守らなくてよいわけではない。家事や子育ても同様である。これらの行為は責任を伴う行為であり、その意味でまぎれもなく「仕事」である。育児放棄するかどうかは親の自由だということにはなるまい。つまり、子どものいる家庭は、専業主婦家庭を含めてすべて「共働き」なのである。

3 専業主夫が一般化する兆しはまだない。