

雇用ポートフォリオ提言と これからの雇用問題

成瀬 健生
(元日経連常務理事)

はじめに

連合総研のご企画で日経連の「新時代の日本の経営－挑戦すべき方向とその具体策」の発表の経緯や目的意識などについて述べる機会を頂きましたこと、厚く御礼申し上げます。

是非、多くの皆様方に日経連の真意をご理解いただければと思いつつ、書かせていただきたいと思えます。

「新時代の日本の経営」に先立つこと3年、1992年に日経連は「これからの経営と労働を考える」という報告書を出し、日本の経営の2本柱として

- ①長期的視点に立った経営
 - ②人間中心（尊重）の経営
- を挙げ、J. アベグレンやOECD報告書の「終身雇用、年功序列、企業別組合」はその根から生えたもの、としています。

1. 何故「雇用ポートフォリオ」か

(1) デフレ不況と高齢化の影

日経連は、この日本の経営について、2度の石油危機を世界に先駆けて克服し「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれるまでになった日本経済を支えた「労使関係の理念」として強い自信を持っていたと言えます。

しかし、当時2つの大問題点が日本経済に迫り、日経連としてはそれへの対応に腐心していたというのが正直な所でした。

2つの大問題とは、「少子高齢化」と「プラザ合意による急激な円高」です。

高齢化についてはつとに認識され、年功賃

金による人件費負担増、さらには退職金、その先、公私の年金問題に至る負担の増加が既に深刻な問題として認識されていました。

プラザ合意による円高については、2年たらずで\$1 = ¥240円が120円になるという極端な円高で、日本は突如「世界で最も物価も賃金も高い国」になったという大変化です。

日経連の中には、この円高は、2年間で賃金が2倍になったのと基本的には同じだから、この解決には相当長期のデフレ不況が不可避という予測がありました。

(2) 否応なしの人件費の抑制

グローバル化の進展の中で、2倍の円高です。国際競争に曝される分野から強烈にその影響を受けることになりました。

当時言われた日本発と海外発日本行きの航空運賃の差、同様な形での国際電話料金の差、関係企業は忽ち料金とコストダウンとを強いられました。

製造業は生産拠点の海外移転を図り「産業空洞化」という言葉が生まれました。

そして次第に国内の仕事をしていても、海外からの安価な製・商品の流入、海外旅行と国内旅行の大きな価格差などが日本経済全般にわたるコストダウンを迫ってくる状態になったことはご記憶の通りです。

日本経済のコストの7割は人件費です。人件費抑制は至上命題になりました。

(3) 雇用ポートフォリオ概念の導入

日経連が公式な文書で「雇用ポートフォリオ」と書いたのは、昭和63年（1988年）版の「春季労使交渉の手引き」です。

第7章「雇用形態多様化時代の人事管理」の中で、

Q22 企業における雇用形態の多様化に関連して、「雇用ポートフォリオ」という言葉が使われているが、これはどういう意味内容のものか（p108）

という設問をし、ポートフォリオはもともと投資や資産内容などに使われる言葉ですが、それを人件費管理の適正化のために、雇用に応用しようということで、例として下の図を掲げて説明をしています。

	人員数	平均人件費(万円)	人件費総額(万円)
正規従業員			
基幹職	410	493	202,130
補助職	90	357	32,130
パート	100	89	8,900
派遣労働者	20	300	6,000
高齢嘱託者	10	210	2,100
	630	平均 399	251,260

・人件費負担適正化のためにこうした「雇用ポートフォリオ管理」がどうしても必要。

・こうした雇用の組み合わせや、その結果の雇用量は企業の人件費支払能力によって決まって来ざるを得ない。

・同時にこうした雇用の多様化に対しては、「きめの細かい人事管理」でしっかりと対処が必要といった説明がされました。（注）

この考え方は、解り易くするためにもう少し簡素化され、「新時代の日本的経営」のプロジェクトに持ち込まれる事になりました。

「新時代の日本的経営」プロジェクトの時期には、事態は一層深刻化し、「進行する深刻な長期デフレ不況への対応」が現実に差し迫った企業の最大の問題点でした。

（注）この考え方は、前年に私的に出した「人事トータルシステムの設計と運用」（中央経済社）から、そのまま持ち込んだものですが、「雇用ポートフォリオ」という言葉はそれらの時点では全く注目されませんでした。

(4) 日経連は何を目指したか

プロジェクトは1993年12月に発足しましたが、有効求人倍率はその年に1倍を割り0.7台、94年には0.6台に落ちました（その後「いざなぎ越え」の初期まで0.4～0.5倍台）。

もちろん円高による高賃金コストへの対応には「理論的には」ベースダウンもあり得るわけですが、日経連はその旗を振ることは不可能と考え、目標を年功賃金の見直しと、雇用構造の再検討に置いたわけです。

年功賃金の見直しについては、正社員については職能資格基準の厳格化、業績評価の一層の適正化が必須で、安易な年功昇給の時代ではないとの強い危機感を持っていました。

特に単純労働者の賃金が未だに年功的で、たとえ少額でも「いつまでも」上昇し続けるのは見直すべきという視点でした。

雇用構造については、当時増加していた「自由な働き方を希望する人たち」の存在を認め、また増加する定年退職者を期間雇用で年俸制などの形で活用すべきといったものでした。

当時、パート・アルバイトは雇用者の15パーセント強程度と見られており、今後2割強程度には増加すると予想されました。

派遣労働については未だ限定職種方式でしたので、特殊技能者（SEなど）が中心と考え、高度熟練専門職の退職高齢者についても期間雇用として無用な雇用長期化を避けるべきといった見方でした。

(5) 基本はあくまでも双方合意

ここで、「新時代の日本的経営」の32ページの「図表7 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係」と「図表8 グループ別にみた処遇の主な内容」を改めてご覧いただきたいと思えます。

打ち明けた話をすれば、「図表7」の3つの箱に至るまでには種々の論議がありました。しかし「雇用ポートフォリオ」という概念を解り易くするためには単純化となり、アイデアを出しあった結果3グループの名称「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」

が決まりました。

特に気をつけて見て頂きたいのは、縦軸が「従業員側の考え方」で長期勤続↔短期勤続の軸になっており、横軸が「企業側の考え方」で定着↔移動となっている点です。

そして3つのグループの箱は、それぞれの座標に対応した所に位置していることです。

つまりこの図表の示す原則というのは
・従業員は短期勤続志向で企業側は移動OKと考える人たちが「雇用柔軟型グループ」の箱に入ることです。

・最も原点に近い箱は、原則正規社員というイメージで従業員は長期勤続志向で企業は定着して欲しいグループです。

・その中間に、高度な専門能力を持った契約型が位置するわけです。

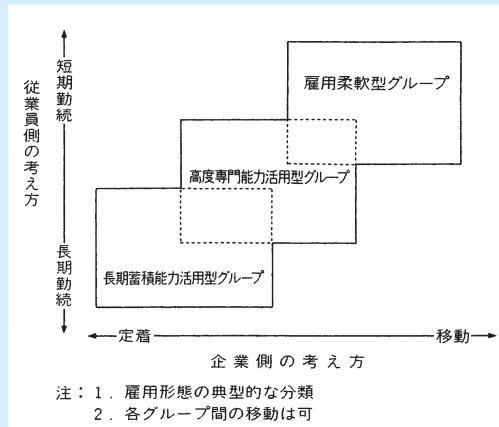
図の下に2つの注があり、1つは、あくまでも典型的な雇用形態に分類したものだということ、もう1つは、これらのグループは互いに重なる部分を持っており、従業員・企業双方の合意でグループ間の行き来は常に可能という説明です。

日経連としては、雇用ポートフォリオは、あくまでも雇用する方、される方の合意の上に成立するものとし、円高デフレ下の人件費抑制は主として賃金管理面だと考えていたと思います。

その思いは「図表8 グループ別にみた処遇の主な内容」をご覧くださいければお分かりかと思えますし、この内容を詳述した第3章「賃金決定システムの見直しと職能・業績に基づく人事・賃金管理の方向」では、複線型人事システムの導入を皮切りに、従来の年功色を払拭しきれない賃金制度の徹底したスリム化を厳しく提言しています。

しかし、マスコミは「雇用ポートフォリオ」にばかりスポットを当て、「新時代の日本の経営」は雇用ポートフォリオを打ち出すためのように受け取られたことは、日経連としては意外（心外）でした。

図表7 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



図表8 グループ別にみた処遇の主な内容

	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 昇格	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	生活保護 施策
雇用柔軟型グループ	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	生活保護 施策

(出所)日本経営者団体連盟「新時代の「日本の経営」」32頁より。

(6) デフレ認識に甘さがあった

その後の展開は、皆様ご承知の通りです。日経連では、この報告書を出してから毎年フォローアップ調査をやっていましたが、調査のたびに雇用柔軟型の比率が増えていくのに困惑したというのが実態です。

振り返ってみれば、矢張り円高によるデフレへの認識の甘さがあったのでしょう。

日経連は1993年(平成5年)「内外価格差問題への取り組み」という報告書を出しています。これは調査プロセスでは一部連合との共同プロジェクトだったと記憶しますが、その中でも「日本経済の中の非競争的な体質が円高メリットを生かし切っていない」という自己反省的な分析が多くなっています。

この状況は、プラザ合意(1985)の過小評価だったということになるでしょう。

すでに述べましたように、プラザ合意から2年で2倍の円高は、国際的に見れば(ドル建てで見れば)、日本が「2年間に賃金も物価も2倍になるインフレ」をやったのと同じですから、その解決(国際競争力の回復)にどれだけの苦労と時間がかかるかという認識

に甘さがあったということでしょう。

(7) 2002年までの苦しい道のり

結局、日本経済がこの苦境を何とか克服したかと思われる時期までには、いわゆる「失われた10年」を要し、「いざなぎ越え」といわれた微弱な回復期に入ったのは2002年からでした。

その間日本経済、日本企業を苦しめたのは、GDP縮小、売上高減少の中で、それを上回るコストの削減を強いられたことでした。

- ・人員削減、学卒採用の停止・削減、平均賃金水準の低いパートなど非正規雇用の多用。
- ・ベースダウンと銘打たないとしても、正社員を含む賃金水準の引き下げです。
- ・リーマンショックによる新たな円高（\$1 = ¥120→80）が更に追い打ちを掛けました。

2. 雇用の劣化がもたらした社会の劣化

プラザ合意とリーマンショックによる過度な円高を主要な原因として、日本経済、日本企業はほぼ20年に亘り多大の犠牲を強いられることになりました。

結果を端的に言えば、企業は低収益と研究開発費、教育訓練費の削減を強いられ、働く人間のサイドでは、20パーセント弱だった非正規雇用の比率が37パーセントにまで上がり、常用労働者の現金給与総額も1995年→2012年の間に（労組の定昇維持努力にもかかわらず）9.2パーセントの下落（毎勤ベース）ということになりました。

そして、こうした雇用・賃金の劣化は日本社会に大きな影響を与えました。

ピークで5.4パーセントという未曾有の失業率、職場ではメンタルヘルス問題の深刻化、教育訓練の不足による事故の多発、社会的には犯罪を含む社会不安の増です。

にも拘らず、わたくし自身は、日本の労使は可能な限りのベストの対応をしたのではないかと考えています。

より多くの責任は、異常ともいえる円高を長期間放置した日本の政策当局にあると考えるからです。

3. 改めて日本的経営の意義を考える

「新時代の日本的経営」はデフレ不況に苦しみ始めた日本が、日本的経営の優れた所を見失わない程度に、その無駄な部分を徹底的にそぎ落とそうと考えたものでした。

しかし現実はその何倍ものコスト削減を強いられることになりました。

そして今、日銀の新しい金融政策による20円幅の円安もあり、日本企業は漸く、将来展望を掲げられるような状況になりました。

この2年間の労使交渉の動きを見れば、日本の労使は（浮かれる政府をしり目に）、此の新たな変化に、極めて思慮深く対応していると思います。

しかし失われた20年があまりに長かったので、一部には、人員削減をし、非正規を多用し、賃金は上げず、即戦力を求め、教育訓練費を削減するといったことで収益を上げられると考える行政、アカデミア、マスコミ、経営者などがいるようでもあります。

しかし、日本が成功を取めてきた方法は、あくまでも「人間中心の経営」、「長期的視点に立った経営」でした。

日本企業そして日本の労使が、今も変わらずその哲学を持っているという証拠は、経済、経営環境が改善する中で、未だ賃金上昇は小幅ですが、非正規の正規化、学卒採用への回帰を中心に、雇用構造の復元が徐々に進行していることではないでしょうか。

雇用ポートフォリオを応用していえば、新卒正規社員の採用が増え、非正規の正規化が進み、非正規の割合がせいぜい20パーセント強程度になり、企業が本気で教育訓練を開始すれば、日本の産業社会、ひいては日本社会が、真面目に明るく頑張れる、本来の日本らしい姿になっていくと考えています。