

日経連「新時代の『日本的経営』」 に対する連合の対応

成川 秀明

(連合総研客員研究員、元連合総合政策局長)

はじめに

「新時代の『日本的経営』」(以下・『新・日本的経営』と略記)は1995年5月に日経連「新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告」として発表された。本稿は、この発表時における連合の運動課題は何であったか、それら運動課題に対して『新・日本的経営』はどのような影響を与えたか、そして90年代以降の雇用流動化・非正規従業員急増の主な要因は何であるか、この間の経験から連合は何を学ぶべきかなどについて考えてみたい。

1. 1990年代前半期の連合の運動課題

(1) 「ゆとり、豊かさの生活目標」と「連合賃金政策」策定

1989年暮れ以降の株価大下落、90年秋以降の不動産価格下落など91年に資産バブルが全面崩壊し、日本経済は93年夏まで後退を続け、経済成長は90年度実質6.2%、91年度2.3%、92年度0.7%、93年度には-0.5%のマイナス実質成長に落ち込む深刻な不況となった。時の宮沢政権は、1992年6月に「生活大国5か年計画」を策定し、景気対策として年間労働時間1800時間、住宅価格の年取5倍などの内需拡大策を打ち出したが、景気は低迷を続けた。連合は、政府の「生活大国」の考え方を支持し、「経済・産業重視から生活重視への転換」を前面に掲げて、日経連が不況を理由に賃上げ抑制、「雇用か賃金か」論を主張したことを強く批判し、賃上げ、労働時間1800時間、総合生活改善の三本柱の要求を掲げて92年～96

年の各春季生活闘争に取り組んだ。

93年10月の第3回定期大会では、産業別組織の賃金担当者が参加してまとめた「連合賃金政策」を採択した。それは、「中期的視点に立った『ゆとり、豊かさの生活目標』を掲げて、新しいライフスタイルをつくりだす」、「中期的な『賃金目標』として、・・・年率25%程度の実質賃金水準の引き上げを目指す」、「『平均賃上げによる要求・妥結方針』から『個別賃金による賃上げ要求・妥結方式』に転換する」、「個別賃金により相互比較ができ、公正でわかりやすい賃金制度を確立する」、「生計費を確保し、労働の質と量に見合った公正、納得的な個別賃金を所定内賃金で確保する」、「パートタイマー労働者の賃金格差は、均等待遇の原則により解消して行く」などの賃金闘争の運動課題を確認したものである。

(2) 「転換期の雇用労働対策の方向」の策定

第3回定期大会では、「運動方針その4」において「雇用ビジョン」策定方針を採択した。これに従い、10の産業別組織の会長・委員長を委員とする雇用労働委員会は約1年間の作業を行い、「転換期の雇用労働対策の方向」を94年11月中央委員会に提起し、確認された。

その内容は、「我が国の労働力需給は、バブル期の『労働力不足』から一転して『労働力過剰』に転じた・・・円高に加速されて産業構造の大きな転換が始まっており、成熟産業では雇用不安が拡大している」、「当面する産業構造の転換を『ゆとり・豊かさ』を実感できる生活の実現の契機にする必要がある」

と基本認識をまとめ、この時期に「失業を発生させないことが雇用問題の基本」だと指摘し、「職種転換の円滑な推進」「企業による転職先の確保」「職業転換訓練機会の保障」を求めた。さらに「雇用調整の実施にあたっての十分な労働組合との協議と合意」が必要と指摘し、「雇用創出」を、政府、経営者団体に求めて行くとした。「労働力流動化」論に対しては、企業内の能力評価、退職金制度などの雇用・労働条件を無視して、賃金コスト削減の面から流動化を進めることは、経営側の社会的責任の放棄であると指摘し、労働組合に雇用確保を第一義とする取り組みを示した。「正規雇用」以外の労働者の増大に対し、「働き方に対応した労働者保護と労働基本権の確保」が重要とした。

(3) 日経連『新・日本的経営』に対する連合中央執行委員会の討議

95年7月開催の連合中央執行委員会では、10月定期大会提出の運動方針素案の討議が行われ、日経連『新・日本的経営』に対して連合が明確な対応方針を示す必要があるとの意見が出された。さらに8月の中央執行委員会で再度同趣旨の発言が複数の参加者から出た。

これら発言を受け、議長の芦田会長は「反論するに値しないとの意見もあるが、経営者団体はセミナーなどでこの文書を積極的に活用している。労働組合代表としてその動きを無視するわけにはいかない。連合の方針はある程度そろっているのだから、それをまとめるなりして、日経連冊子に対する反論を出したほうが良い」と討議をまとめた。この提起をうけ、連合事務局は「日経連の『新時代の日本的経営』論に関する連合の考え方」と名付けた文書を取りまとめ、10月の第4回定期大会で大会資料として配布した。

2. 『新・日本的経営』と『連合の考え方』

(1) 日経連の主張

『新・日本的経営』は、①経済成長の鈍化、②ホワイトカラーや三次産業など低生産性部門における過剰人員の発生、③企業の高コスト体質、④産業構造の転換に伴う余剰人員と

労働移動の活発化、⑤円高と途上国の経済発展に伴う産業・技術・人員の空洞化の懸念を「新たな環境変化」と指摘し、それを「新時代」としている。

この環境変化に対して、「日本的経営」理念を改めて検討し、「人間中心（尊重）の経営」「長期的視野に立つ経営」の基本理念が我が国企業の発展と競争力の源泉であり、「堅持していく必要がある」とする。しかし、産業構造の転換、労働市場の構造変化、従業員の意識の変化に対応できるように、新しい雇用慣行は、従来の長期継続雇用の「長期蓄積能力活用型グループ」、長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型グループ」、定型業務から専門的業務までのさまざまな「雇用柔軟型グループ」の3タイプの組み合わせ（ポートフォリオ）型にすべきと主張した。

賃上げについては、「毎年ベースアップを実施できる状況ではなくなってきている」「一定資格以上は定昇をストップするなど定期昇給制度を見直す必要がある」とし、賃金制度については「年功賃金から職能・業績反映型への見直しが求められる」とした。さらに、多様な労働時間管理を推進すべきとして裁量労働の対象業務を拡大するように求めた。

(2) 『連合の考え方』

10月発表の『連合の考え方』冊子は、既に発表してきた「転換期の雇用労働対策の方向」、「連合賃金政策」などに連合の基本方針は示されているとして、その骨子を再録して反論している。反論の要点は、「その（日経連）基調は、①総額人件費の抑制、②能力・実績による査定・人事考課の実施による個人別管理の強化と言うマイクロ対策である。しかし、現在の環境変化の重要課題である円高や産業空洞化を解決していくには、マイクロ対策にとどまらず雇用や労働条件の社会的あり方が重要である。日経連は、その社会的改善の姿こそ明らかにすべき」とし「企業別交渉のみならず、産業別、地域、ナショナルなレベルの労使協議を進め、国民生活に責任を持った社会的解決策を進めなければならない」とする。

「雇用ポートフォリオ」論に対しては、「雇

用は、長期継続安定雇用を原則に、派遣、パート労働者の雇用条件を改善し、『外部労働市場』の質を高めることが、人材の育成、雇用の安定を促す」として、日経連の言う「外部労働市場」において労働者の自己責任で「専門能力」「雇用柔軟型」が再生産されるとの考えは安易だと批判する。

「定期昇給とベースアップ方式による賃金決定システム見直し」論には、この定昇+ベア方式は、勤労国民の生活向上と経済産業の発展に大きな役割を演じてきた。日経連のベースアップ凍結の考え方は、国民の生活向上努力に対する企業責任の放棄だとして「絶対に認められない」としている。

賃金制度の「年功賃金から職能・業績反映型への見直し」論に対しては、産業別組織の責任事項と断りつつ、「連合賃金政策」でまとめた賃金制度の最低原則、①個別賃金水準の明示、②個別賃金水準は、生活費を保障し、労働の質と量に見合った公正、納得的な賃金、③賃金決定基準の労使共同決定と組合員開示などを強く主張している。また、裁量労働の拡大に対し、「労働の自己管理」が許されている業務に限定しなければならないとしている。

日経連「企業別労使関係の重視」論には、「職能・業績による賃金制度」が納得性を得るためには、その「基準」を社会化する必要がある

ること、またパート等非正規従業員が関連外部労働市場で「専門能力」や「柔軟型労働力」を再生産するには、その労働条件の相場を産業レベルでつくる必要があるとして産業別労使交渉の強化を求めた。

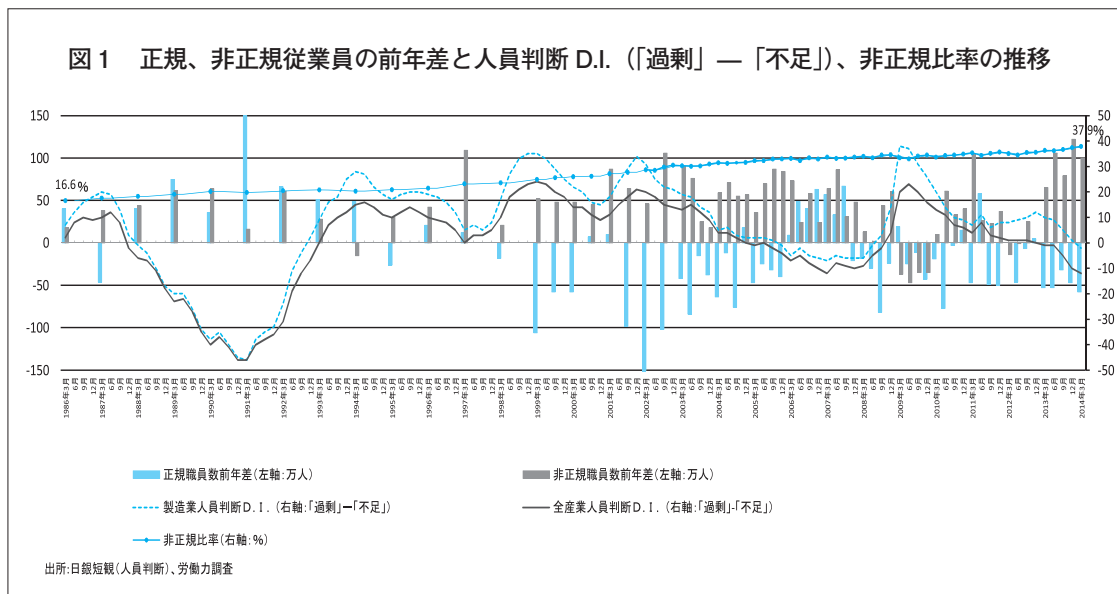
3. 低成長の長期化と雇用、労働条件の悪化

(1) 低成長と雇用リストラの拡大

1997年の消費税2%引き上げ、98年のアジア金融危機、住専不良債権問題の再浮上などから97年度、98年度はゼロ、マイナス成長に落ち込み、また2001年米国ITバブル崩壊の影響などから日本経済の低成長が続いた。このため、日本企業の雇用過剰感は98年春から再び高まり、「雇用・設備・債務」の三つの過剰問題の解消が政府、産業界の主要な課題と広く主張された。完全失業者・率は95年度216万人・3.2%から98年度294万人・4.3%、99年度320万人・4.7%、02年度360万人・5.4%へと急増し、非正規労働者は95年2月雇用者中20.9%が、**図1**に見るように14年1-3月期には37.9%へと高まり続けている。

この非正規従業員比率の増大では、1997～98年度のゼロ・マイナス成長がその比率の加速化に影響を与えており、この期を境に正規従業員は減少、非正規従業員は増加する雇用流動化構造が現在までも続くところとなっている（**図1**参照）。

図1 正規、非正規従業員の前年差と人員判断D.I.（「過剰」—「不足」）、非正規比率の推移



(2) 「構造改革」・規制緩和と失業者と非正規労働者の急増

95年以降の雇用・労働状況の悪化には、市場原理の「構造改革」・規制緩和策が大きな影響を与えている。「構造改革」は、バブル崩壊後に日本経済が低迷を続ける中で、世界経済のグローバル化の流れに対応できず、新産業の遅れ、産業空洞化など構造的問題を顕在化しているとの認識のもとに、「市場メカニズムが十分に働くように規制緩和・・・を進め」「高コスト構造を是正し、新産業の展開を支援していく」とする主張だが、政府はこの考えを経済政策の基本方向に採用した（「構造改革のための経済社会計画」1995年12月閣議決定）。この考えは、96年12月閣議決定「6分野での経済構造改革」、2001年小泉内閣（「構造改革に関する基本方針」）に引き継がれた。「構造改革」の主張は、90年代後半から21世紀初頭にかけて規制緩和、時価会計導入、金融システム改革などとして実施され、労働分野では派遣法改正の形で職種のネガティブリスト化（99年）、製造業派遣の解禁（04年）、また有料職業紹介の取り扱い職業拡大（97年）、さらに労働時間規制緩和等の労基法改正（98年）などが進められた。加えて、金融不良債権処理策では時価会計導入（2001年3月）など、株式市場重視の政策が取られ、時価総額の経営などアメリカ型の株主重視・短期利益重視の経営論が大きな影響力を持つに至り、「雇用・設備・債務」の三つの過剰の整理、企業リストラが90年代後半から2000年代前半期にかけて広範に行われた。

この短期業績重視の企業経営による雇用調

整・正規従業員減と賃上げ抑制の継続は、雇業者報酬減から内需停滞・外需依存・カネ余りのゼロ成長という悪循環を生みだし、08年秋のリーマンショックの世界金融恐慌の渦中に日本経済を落ち込ませる結果を招いた。

(3) 非正規の格差是正、ワークシェアリングの労働運動を

95年以降の雇用悪化、非正規労働者の増大、雇用・労働分野の規制緩和に対して、連合は産業別組織と協力しつつ、政府に対し雇用創出策実施、雇用・労働分野の規制緩和反対、さらに年間1800時間の時短要求、積極的賃上げの春季生活闘争に取り組んだ。雇用創出では公的臨時雇用50万人などの緊急地域雇用特別交付金（01～04年度）やワークシェアリング政労使協議実現（02年12月）など一部前進もあったが、雇用悪化の流れを変える契機までは創り出せていない。パート賃金引き上げ要求の取り組みも01年春季生活闘争から組織されているが、その参加数は増えているものの社会的に波及するまでには至っていない。

しかし、市場メカニズム重視論の欠陥はリーマンショック不況で露わになり、長期雇用の重要性に対する認識が再び広がっている（JILPT「今後の企業経営と雇用」平成24年調査など）。残業時間の削減、非正規労働者の賃金・雇用条件の抜本改善の二つの課題は、いまや国民的課題である。企業別労働組合、産業別組織、連合の3者が協力し、非正規従業員の組合加入を進めることで、現場労働者の切実な願いである「正規、非正規従業員が相互連帯できる仕事環境」「全従業員の元気が出る職場」を実現する社会的労働運動が広がるように期待したい。