

「新時代の『日本的経営』」 をめぐって

北浦 正行
(日本生産性本部参事)

はじめに

いま労働市場改革が大きな焦点となっている。その中心は、柔軟な雇用システムを作り上げることにあるが、それは就業形態多様化の流れの促進にもつながるだろう。既に労働者全体の非正規比率は約4割に達しているが、こうした流れの源流をたどれば、旧日経連が「新時代の日本の経営」を発表した当時に行き着くという見方がある。それから20年が経過したが、そこで問題とされた経済の成熟化、グローバル化、IT化、人口の少子・高齢化、政府の構造改革の展開など、企業を取り巻く環境の変化は更に激しくなっている。企業は、競争力を高めるといった観点から、高コスト構造からの脱却をいかに図るかが依然として重要であり、こうした観点からの雇用労働のありようの見直しが進んでいる。

本稿では、この「新時代の『日本的経営』」が出された1990年代の半ばの経済環境を振り返りながら、その提起された経営改革ビジョンを再考するとともに、その後における影響と評価、更には今後の展開をめぐる若干の課題について言及したい。

1. 「新時代の『日本的経営』」の時代背景

「新時代の『日本的経営』」が出された当時は、企業経営にとってどのような状況であったのか。まず指摘できるのは、「成果主義元年」とも呼ばれるように、バブル後の「平成不況」の只中であって、これまでの「日本的経営」の基軸を占めていた長期的な経営視点が大きく揺らいできたことである。企業成長が見込まれない中で、人件費負担の抑制が重要な課題となり「総額人件費」管理の考え方が強く打ち出された時期である。

企業内における従業員構成が大きく変化してきたことも重要な点である。年功的な賃金処遇慣行が存在する中で、団塊の世代が中年

層に達して管理職適齢期に入ることによって、そのポストの確保と人件費の増大が大きな課題となった。定期昇給制度についても、「不要論」などその廃止や査定による選別の強化が強く主張されたのもこの時期である。

その結果、各企業は、特に人件費負担の大きくなっていった中高年層を中心に、人材の選別化や絞り込み、場合によっては人員縮小に向かう企業が増えたが、いわゆる3Kという三つの過剰のひとつとして「雇用過剰」が問題となってきた頃でもある。新規卒者についても、いわゆる就職氷河期の中で採用を厳選する傾向が強まったが、こうした中で、賃金の高い中高年層の存在が若年者の雇用機会を抑圧しているのではないかという論争があったことも記憶に新しい。

このように、日本的経営の基軸にあった新規卒一括採用と長期勤続慣行、育成的人事と年功的処遇などの人事施策・諸制度について、大きく見直しが迫られていたといえよう。これらの背後にあった長期的視点に立った人事管理の考え方が大きく揺らいできて、短期的な生産性（業績）をベースにしたものへの志向が強まってきた。人事・賃金制度としては成果主義賃金の導入であり、雇用量の抑制と低コスト人材へのシフトなどがその表れであるが、それらの目的は人件費構造の合理化に集約されていたといえよう。「新時代の『日本的経営』」における雇用ポートフォリオはその典型的な提案であった。

労働力供給構造の変化が進んでいたことにも着目する必要がある。我が国の総人口の減少に先立って、生産年齢人口、そして労働力人口が減少し始めたのもこの頃からである。ただし、景気低迷により労働力需要も弱く問題が顕在化しなかった（むしろ過剰感の存在）が、マクロ的にはこの頃から労働力供給源の多様化が意識されてきたといえる。

労働力の供給源の主たるターゲットは女性

に向けられた。ポジティブ・アクションや両立支援が労働政策の重要課題となり、女性人材の長期勤続を進める中で戦力化の動きが強まった。非正社員の中でも女性の比率が圧倒的に高いパート労働者についても、サービス化の進展等もあって、従来の補助的位置づけから基幹人材としても位置づけられる者も増えてきた。因みに、家族・家庭構成の変化をみると、共稼ぎ世帯が増加し、専業主婦世帯の比率を超え出したのもこの時期である。これに対して、就業年限の延伸による高齢者の活用については、人件費負担を考慮して企業はまだ慎重な姿勢にあったが、徐々に増えはじめてきていた。

このように、供給源が、これまでの男性世帯主を中心としたものから徐々に多様化した。その特質をみると、生活事情や健康状況等の個人要因による就業条件の制約の考慮が必要な人材が多い。このことは特に労働時間の希望について、短時間志向や勤務時間帯の選択などの形で表われる。また、就業に対するインセンティブという面でも、所得動機以外の要因が強くなる傾向が多かった点も重要であろう。

さらに新卒労働力の供給源の変化も重要な点である。出生率が低下し、若年人口の減少が進む中で、新規学卒者数自体の縮小がはじまっていたが、一般職として位置づけられるような職務に就職することが多かった高卒、短大の就職希望者が激減してきた。その一方、大学への進学率が上昇した結果、採用された大卒者の中でも人材活用方針の区別を図ることも必要になってきたといえよう。

2. 「新時代の『日本的経営』」の意義とその評価

短期的な成果追求の重視が企業経営の大きな旗印となる中では、最適な人件費コストで人材活用を図るといった視点が重要になる。人材活用についてのポートフォリオ的な戦略である。すなわち、業務の特質に応じて、それに相応しい人材のタイプを見出していくことであり、それによって経営の効率性も高めることである。高コストの正社員でないといけない領域と、それ以外の比較的lowコストの非正社員で対応する領域とに分けることで人件費上昇の抑制を図る。雇用人員についても、有期雇用や短時間の人材を活用することで必要最小限にとどめコストを縮小する。また、専門性の必要な人材を外部調達することで、育成のための費用が節減される。

こうした考え方のもとに、日経連は、1995年に「新時代の『日本的経営』」において、今後は、多様な雇用形態を最適に組み合わせることで、経営効率の向上と雇用コストの軽

減、年功的な人事・賃金制度からの脱却、従業員の能力発揮と活用を図ることが重要な経営課題だとした。そこで、今後の雇用形態についての具体的な姿として、表1のように3つのタイプに分けて企業の人材を多様化・複線化させていくことを提唱した。

長期蓄積能力活用型グループは、従来からの長期継続雇用という考え方に立ったもので、従業員も長期間働き続ける意欲が高い。高度専門能力活用型グループは、専門能力を持っているが必ずしも長期雇用を前提としないで、自律性の高い働き方が志向されている。雇用柔軟型グループは、就く職務が定型的業務から専門的業務まで広範囲で、働くことへの意識も多様な者が混在する。いずれのグループも必ずしも定義が明確とはいきれないが、企業の立場から人材類型を区分することは、労働市場についても大きく三分したような考え方となっている。

ただ、企業の競争力の源泉としての人材を確保し、これを育成していくことの重要性は堅持するとしており、これらのグループも固定的なものでなく、企業と従業員の意思で変わり得ることが前提となっている。「リストラを正当化し、終身雇用の適用者を徹底的に限定することによって、グループA（「長期蓄積能力活用型」を指す一著者注）に「活を入れる」ことにあるかにみえる」（熊沢誠「能力主義と企業社会」1997年 P70）という指摘があるが、当時の狙いとしては、増大してきたいわゆる正社員層の選別と絞り込みに重点が置かれていたことはたしかであろう。

それは、要員管理面だけでなく、賃金管理としても新しい方向付けを求めた。これらの人材グループに対応して、賃金や賞与などの処遇に違いをつけていくことで、効果的な人事管理が可能となると考えられている点である。端的に言えば、長期蓄積能力活用型グループには、長期の貢献を期待としたインセンティブを基本に据えて、能力主義的な人事賃金制度をベースに成果主義的管理を強めていくとする。また、高度専門能力活用型グループは、その時々々の経営課題に対して応えてくれることを期待し、比較的短期の貢献に対応するようなインセンティブの付け方を考えている。これらに対して、雇用柔軟型グループの位置づけはやや曖昧であるが、処遇面では短期貢献を期待したインセンティブに重点が置かれている。

特に正社員を想定した長期蓄積能力活用型においても、「職能・業績に応じた賃金」が重視されている点に注目する必要がある。いわゆる年功的処遇からの脱皮である。同時に、能力についても「潜在能力」から「顕在能力」重視への変化、目標管理制度との連動による

業績評価の強化など、個別の生産性と直結した賃金制度の導入が示唆され、これによって総額人件費管理の徹底が目指されている。

しかし、これらも、日本型能力主義の枠内の改革であり、「先駆的な大企業の労務政策の集大成」(熊沢誠 前掲書)だという指摘がある。事実、「新時代の『日本的経営』」では、企業内労使関係の重要性などにも言及されている。その意味では、成果主義的傾向を強めるという大きな流れはあったものの、外部労働市場型人材のウエイトを高め、内部労働市場型人材と並立させるという図式まで根本的に変えようとするものではなかったといえよう。言い換えれば、ストック型(あるいはコア型)としての正社員だけでなく、流動性の高いフロー型人材との組み合わせを志向してきたことが大きな特徴である。

表1 雇用タイプごとの処遇

雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定めのない雇用契約 管理職・総合職・技術部門の基幹職	月例給が年俸制 職能給 昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制
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)	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし
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

資料出所 日経連「新時代の『日本的経営』」(1995年) P32の表を一部抜粋

3. 雇用ポートフォリオの意義とその発展

「新時代の『日本的経営』」の示した雇用ポートフォリオの提案は、総額人件費の上昇を抑え、その範囲内で効率的配分を実現するような方法として、企業にも支持されてきたといえよう。1990年代後半以降の成果主義的人事改革の流れは、その表れと見る事ができよう。最少の費用による最大のパフォーマンスの実現である。したがって、このポートフォリオの考え方は、表2のように、期待されるパフォーマンス(業績)とその貢献期間(勤続)とにより測定されるものとして書き改めることができる。これらのうち網掛けの部分は、これまでは一般に正社員として抱え込んでいたグループの人材であるが、長期蓄積能力活用型を中心にその絞り込みを図ることを志向している。業績期待の高い職務については高コストの人材、逆に相対的に低い職務については低コストの人材を配置し、しかも投下時間をコントロールすることによって最適の人件費負担の姿を描こうというのがこの背景にある。

では、どの程度の比率でこれらのタイプ分けを考えていたのか。当時の日経連が会員企

表2 雇用ポートフォリオの考え方



業に行った調査によれば、企業内の平均的な構成は、正社員を中心とする長期蓄積能力活用型の人材と非正社員を中心とするその他の型の人材との比率は、おおよそ7対3という予測であった。実際には、2000年以降、非正社員のウエイトの増大は著しく、直近でも非正社員は全体の38.7%(厚生労働省「平成22年就業形態の多様化に関する総合調査」)となっており、正社員が減少し過ぎではないかという議論も起きた。

正社員のウエイトが縮小し、こうした有期雇用の非正社員が増えることは労働移動が活発化するという点でもある。正社員についても、職業意識の変化という面、あるいはリストラによる雇用調整という面などで、離転職が増えてくる可能性がある。前述の日経連調査でも雇用流動化は「好むと好まざるに関わらず進む」とみる経営者は67.9%に達していた。更に「積極的に流動化させる」という8.3%を加えると、全体の約4分の3が流動化を容認するという傾向が既に表れていた。

表3 タイプ別の人材活用の状況

	1996年調査	1998年フォローアップ調査	
	当時	当時	将来見通し
長期蓄積能力活用型	81.3%	84%	72.7%
高度専門能力活用型	7.6%	5.9%	11.4%
雇用柔軟型	11.6%	10.1%	15.9%

能力・成果主義の徹底、人材の価値を市場で評価、年功序列制度の見直しなど人事管理制度の改革が進むことは、経営の効率化に寄与するだろう。しかし一方では、雇用の流動化が行き過ぎることが弊害をもたらす。企業に対する帰属意識がなくなることや、個人優先になって組織の一体感が崩れることが懸念される。また、労働力需給に関する規制の見直しや職業に関する情報の提供体制の充実など、流動化が進むにあたって前提となるような環境が現状ではまだ十分整っていないことも問題視された。しかも、わが国では、職場の中や仕事の過程を通じて職業能力の練成を図るOJTが有効に機能してきた経緯もあり、長期的雇用形態のメリットも看過することは

できない。

能力・成果主義の導入が進む中でも、成果（結果）を問うためには職業能力の向上とその発揮が当然に必要であることから、能力開発や教育訓練などの重要性も再認識されてきた。この点は「新時代の『日本的経営』」においても、問題点として認識され、「人間中心（尊重）」という基本理念は変わらないことが強調されている。ただし、その一方で、「個人の主体性の確立」が謳われており、ここに集団主義・平等主義という日本的経営の特徴を見直し、一律型人事・賃金管理からの脱却を図ろうという方向への強い意図が見られよう。

4. 今日の議論への発展

その後2000年代に入り、成果主義管理や雇用多様化の行き過ぎについての批判も出てきたが、大企業を中心に形成されてきた日本の雇用慣行は、徐々に変容をとげてきたといえよう。こうした背景の下に、日経連との統合後の経団連は、発表から10年経った2004年に、「多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金」という報告書を示した。ここでは、企業の人材戦略として雇用ポートフォリオの高度化や小集団・個別管理への転換が強く打ち出されている。

具体的には、人材の活用区分について、表4のように、雇用契約期間の定め方の違いによって、「長期雇用従業員」（期間の定めがない）と「有期雇用従業員」（期間の定めがある）と大きく二分したことが大きな特徴である。このうち「長期雇用従業員」については、「長期蓄積能力活用型」で示された複線型・他律型の人事・賃金管理への転換、「仕事・役割・貢献度」と賃金の整合性の確保といった考え方が継承されている。これに対し、「有期雇用従業員」については、「長期蓄積能力活用型」以外のグループが一括されている。

こうした区分は、今日の正規雇用・非正規雇用という従業員の類型化につながっている。重要な点は、定型的か非定型的かという「職

務」のちがいによる処遇の取り扱いに焦点が当てられてきたこと、また、長期雇用と有期雇用の従業員間の処遇均衡への配慮が強調されたことにある。このように、多様な雇用形態は、階層的なものではなく対等な就業の選択肢という考え方が示されたものと考えられるが、残された課題は多い。

まず、「均衡」の基準とその履行担保の問題である。その後の労働法制の整備によって、これらの点が明文の規定とされてきたが、企業の中での具体的な人事施策としての展開についてはまだ検討すべき点も多い。また、長期雇用と有期雇用の間の移行の問題である。これも、パートタイム労働者、有期契約労働者の正社員転換、派遣労働者の直接雇用化などについて法的整備が図られているが、その実績がどれだけあげられるかが問われている。さらに、業務の定型性の有無による処遇の違いについては、労働時間規制との関係が問題となる。いわゆるホワイトカラー・エグゼンプションをはじめとした柔軟な勤務スタイルの実現方策も労使の大きな争点となっている。

むすび 今後の日本的な人事管理の方向

人事管理には、「企業経営」と「従業員（あるいは人）」という二つの視点があることを忘れてはいけない。前者の立場からは、いかに適正なコストで効率的に働いてもらえるかということが重要になる。これに対して、従業員は、他の経営資源と異なり主体的な意思を持った人間である。だから、働きがいと働きやすさに注目して行動環境を整えれば、力を大いに発揮させることができるし、将来への目標や進路（キャリア・パス）を示せばそれに向けて能力を向上させていく意欲も持つ。これまでの日本的な人事管理はそこに主眼を置いていた。その流れと今日的な時代認識との調和をどう図るかが重要ではないか。

「新時代の『日本的経営』」に対する評価は、労使双方の立場によって、また識者によっても様々であるが、1990年代半ばというある意味の転換期において、経営と労働の在り方についての問題提起を広く行ったという意義は指摘できよう。問題は、そこにも示されているように、長期的な経営視点を維持することの重要性と短期的な変動・変化への即応の必要性という二つの要請をどのように調整していくかという点である。その意味で、経営と生活、あるいは組織・企業と個人という軸足の違いを持つ労使が、こうした問題を十分に話し合っていくことが不可欠ではないか。

表4 雇用・就労形態多様化の人事・賃金管理の考え方

長期雇用従業員	一律型管理から複線型管理へ 職務特性に応じた複線型賃金管理 ・定型的職務 職務給・習熟給による賃金体系設定 ・非定型的職務 課業柔軟型と役割設定型 年功型賃金から能力・成果・貢献度反映賃金へ ・属人的要素による賃金管理からの脱却 ・定期昇給から定期賃金改定へ
有期雇用従業員	長期雇用従業員の人事・処遇制度との均衡確保型 長期雇用従業員の人事・処遇制度見直しによる均衡確保型 長期雇用従業員との担当職務の区分明確型 長期雇用従業員の人材活用の仕組みと異なる制度の明確化型