報　告

「日本的雇用システム」の生成と展開

－「日本的雇用システム」と労使関係の歴史的検証に関する研究報告書－

いわゆる「日本的」な雇用システムは、経済変動や産業構造の変化に伴って見直しや再評価の動きが繰り返され、労使交渉にも影響を与えてきた。しかしながら、労使が確信をもって交渉を進めていくには、時々の動向に対応していくのではなく、これまでに形成されてきた雇用慣行や労使関係が、どんな歴史的経過を経てきたかをきちんと踏まえることが不可欠となる。

他方、現在の「日本的」雇用システムは新たな問題に直面している。このシステムが、どちらかというと、大企業、製造業に雇用される男性、正社員を中心に適用されてきたことから、その後に進んだ経済のグローバル化・サービス化や技術革新、女性労働者や非正規雇用労働者の増加などにより、システムの変容を余儀なくされている。

今後、どんな変容が求められていくかを検討するためにも、これまで「日本的」雇用をめぐって交わされてきた議論について整理・検討を行うことが改めて重要になっている。

そこで、2012年12月に「「日本的」雇用システムと労使関係の歴史的検証に関する研究委員会」（主査：佐口和郎東京大学教授）を設置し、これまでの産業構造や社会構造の変化を踏まえたうえで、現代の「日本的」雇用システムがかかえる諸問題の源流と、それらの各時代での扱われ方についての検討を通じて、今後の雇用システムのあり方について検討を行い、その成果を2015年４月に報告書に取りまとめた。

本報告書は、第Ⅰ部（第1章）で通史、第Ⅱ部（第２章～第7章）で個別テーマを取り上げている。ここでは、それらの概要を紹介する。

第Ⅰ部

第1章　日本的雇用システムと労使関係 ー戦後史論

第二次大戦後の日本の雇用システムや労使関係の歴史に関しては様々な議論が展開されてきたが、通史としての全体像を示すものは多くない。他方でこれまでの日本の雇用システムや労使関係の議論の過程で、一般的には以下のような通念が共有されていると考えられる。即ち、“終戦直後の混乱を経て、雇用システムと労働組合の調和的関係が生まれる。そこで成立した企業共同体には光と陰が併存したものの、基本的には経済大国としての日本の原動力となった。そして現在日本の雇用システムの通用性は著しく低下し、労働組合も衰退しつつある”というものである。確かに、各時期の「結末」をつなぎ合わせると以上のような通念ができ上がる。

しかしながら、本章では、戦後日本の雇用諸制度及び労使関係の展開過程を再検討し、通念とは異なる仮説や論点を提示している。また、日本の雇用諸制度・労使関係の現在の位相を、それぞれの時代状況の中での諸主体のコンフリクトの実相、直面した選択肢などを吟味した上で描き出している。歴史の展開過程がもたらす将来への制約や可能性を発見するという視点を設定することで、日本の雇用諸制度・労使関係がどこに向かいつつあるのかについて洞察している。

そこで、日本的雇用システムを特徴づけるものとして、正規雇用中心主義①（正規雇用の柔軟性、労働供給の確実性、対応能力、能動性＝高いモラール）と正規雇用中心主義②（非正規雇用との分断性の強さ）と表現している。90年代以降になると従来の正規雇用中心主義①の対象が縮小し始め、新しいもう一つの正規雇用を生み出しつつあり、またこの過程での非正規雇用も分化しその上層である無期非正規雇用ともう一つの正規雇用との類似性が注目される。正規雇用－非正規雇用関係の再編は、これまでの枠組みではとらえられない内容となっているとしている。

また、日本での労使関係における集団的代表制度について、労働者の集団発言組織が極端に弱体化すれば、労

使がお互いにとって何が問題となるのかについて最低限の認識が共有されない状態となる。また、孤立した個人の逸脱行動は、個々人のコミュニケーション強化だけでは処理できない領域である。特に、システムの変容期においては、予期せぬ問題が発生する可能性が高く、個別的コミュニケーションとは別次元での集団的なルール形成の必要性が高まっているとしている。

第Ⅱ部

第2章　終戦直後から1960年代までの賃金体系ー「資格給」の確立を中心にー

終戦直後から1960年代までの賃金の動向を、賃金体系を中心に分析している。賃金体系は、日本独特な進化を遂げてきたもので、いくつかの賃金項目で構成される。一つ一つの賃金項目およびその組み合わせ全体が、主にどのような基準で算定されるのかという側面では、賃金の決め方を現わすものであり、一つ一つの賃金項目およびその組み合わせ全体が、時系列的にどのような賃金変動を予定するのかという側面では、賃金の上がり方を規定するものである。

本章では、基本給の決め方すなわちその基準が、「生活」なのか「能力」なのかとともに、その上がり方がブルーカラーにとって、いわゆる身分差別的なものなのかそれともホワイトカラー並みのものなのかを探究している。1960年代に職能資格制度と職能給が日本企業に定着し、経済成長をけん引することとなるが、これを「職務給から職能給へ」という脈略でとらえるきらいがある。しかしながら、能力給は、基本的に戦後労働組合が提唱し、その具体化を求め続けたものであり、従来の身分制に代わる秩序を模索するためのもので、ホワイトカラー並みの賃金の上がり方を獲得するためのものであったとし、日本の経営者はこの願望を資格制度に巧みに結合させたものであったとしている。

第3章　日本的能率管理の形成過程：1950、60年代

能率管理とは、一定の品質を前提として、最小限の人件費で可能な限りの生産量・販売量を実現するための経営の方策である。労使関係や生産管理の先行研究は、日本企業の競争力の源泉の一つが作業組織の能率管理にあることを明らかにしてきた。柔軟な移動や配置、要員管理における経営合理性、それらをめぐる労使協議、小集団活動を通じた経営参加、能力主義的な人事管理などの総じて柔軟な業務配分とそれを支える合意形成のメカニズムが1960年代から70年代のいわゆる日本的雇用システムが確立される過程で大企業正社員に広く普及していったことは共通の理解となっている。

本章では、1950、60年代における日本的能率管理の形成過程を明らかにしている。特に、連結ピン組織の形成過程を解明し、作業組織までが連結している点に日本の特徴を見出し、現場管理組織の問題を分析している。また、そうした連結ピン組織の経営活動が目標管理によって運営されるようになる過程も明らかにしている。そして、その中で、それらの形成過程において、日本的雇用システムの脆弱性（とくにコミュニケーション・コスト）が組織に組み込まれていくことになるとしている。

第4章　非正規雇用・女性雇用

「非正規雇用」、「女性雇用」はこれまで、標準的な労働者である「正規雇用」、「男性雇用」とは異なる存在として処遇され、議論されてきた。その特徴は「定型的」で「補助的」な仕事を担い、賃金や処遇は相対的に低く、キャリアは短い存在として位置づけられてきたことにある。

本章では、標準的な労働者と、非正規雇用労働者と女性雇用労働者は何が異なるのか、処遇の違いの状況とそれを生み出す要因に注目する。そうした「違い」は、果たして「差別」なのか、あるいは「合理的な差」であるのか、そしてどのような要素が議論され、さらにはそれはどのように変化してきたのかについて、労使の間での認識、あるいは法や政策においてどのように取り扱われ、変化してきたのかを探っている。そして、転居転勤の可否が、正社員であれ非正社員であれ、雇用管理を分ける基準として用いられており、その転居転勤を判断基準に据える合理性や企業経営にとっての合理性を検討すること、さらにはそうした基準を用いることが労働者、ひいては社会全体の福祉を向上させるのかについて考察することが必要であるなどとしている。

第5章　1970年代以降の人事・賃金制度

1970年代から今日までの日本における人事・賃金制度については、能力主義管理が展開された後、成果主義が唱えられてきており、その方針に沿って姿を変えてきた。

本章では、能力・成果主義の展開を念頭におきながら、1970年代以降の日本の人事・賃金制度史を時期区分し、能力主義管理と成果主義管理の各時期の人事・賃金制度について、これまでの学会では考察が十分ではなかった事項に重点を置きながら、事実発見と検討を加えている。

そして、現在、成果主義について一時期のブームがある程度沈静化したが、職務・役割等級制度を導入した企業で定着しているようにみえる。職務・役割等級制度は昇進が頭打ちになりやすい面もあり、日本企業は今、こうした成果主義を具体化した人事・賃金管理の実践において、従業員のモチベーションをいかに維持し続けるかという課題に向き合わざるを得ないだろうとしている。

第6章　日本的雇用システムと教育資格・職能

終身雇用・年功賃金・企業別組合を構成要素とする雇用制度が日本の大企業の雇用のあり方を特徴づけ、その雇用システムに包摂された労働者たちは、ホワイトカラーとブルーカラーの差異を超越した従業員として企業との強い一体感を持ち、定年までの雇用保障と引き換えに「無限定的」な職務に奉仕し、年功序列秩序の下で少しでも上位の地位に就くことを目指して同僚の労働者との激しい競争に自らを投企する人びとであるといった認識が、1980年代以降通念となってきた。

本章では、このような通念について、こうした従業員諸集団と雇用制度との関係の差異とその変化の動向に焦点を合わせ、それが労働経済研究においてどのように認識されてきたのかについて検討を行っている。そして、教育資格と職能を基準に区分された従業員内部の諸集団間の差異は今日まで根強く残っており、この差異がどのように縮小し、また縮小しなかったのかという重要な問いに労働経済研究がどこまで自覚的であったかは問い直されるべきであるとしている。

第7章　労働組合としての＜企業別＞組合

戦後の70年におよぶ労働組合の歴史は曲折に満ちたものであった。組織率の長期にわたる低下、春闘の低迷にみられるように労働組合の社会的存在感は近年、次第に薄まってきているものの、その存在は社会的に定着し、総体としてみた場合、組織的資源は決して過小評価しえないものである。

本章では、戦後から1970年代に至る過程で、労働組合研究がわが国の労働組合をどのようなものとして理解し、その問題点を指摘していたのか、という点に焦点をあわせて検討を行っている。主として戦後の労働研究、とりわけ組合研究に関わって、3つの時期、①1945～1950年代、②1960年代、③1970年代に区分し、重要な役割を果たしてきた調査研究に基づく文献に焦点をあて、企業別組合の労働組合としての位置づけ、評価がいかに変化してきたのかを検討している。

また、これらの各時期に労働者に関わって、どのような論点が見いだされるのかについても取りあげている。

【文責：連合総研事務局】

＜研究委員会の構成と執筆分担＞

主　査	佐口　和郎	東京大学大学院経済学研究科教授	第Ⅰ部	第１章
委　員	禹　宗杬	埼玉大学人文社会科学研究科教授	第Ⅱ部	第２章
	青木　宏之	香川大学経済学部准教授		第３章
	禿　あや美	跡見学園女子大学マネジメント学部准教授		第４章
	畑　隆	常葉大学経営学部教授		第５章
	市原　博	獨協大学経済学部教授		第６章
	上田　修	桃山学院大学社会学部教授		第７章
事　務　局	小島　茂	副所長		
	龍井　葉二	前副所長・客員研究員		
	早川　行雄	主任研究員（2013 年 10 月～）		
	中野　治理	前主任研究員（～ 2013 年 9 月）		
	南雲　智映	前研究員（～ 2014 年 3 月）		
	鈴木　一光	主任研究員（2014 年 2 月～）		

※役職は、2015 年 4 月の時点のものである。