九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

「日本的雇用慣行」とホワイトカラー

牧野, 富夫
日本大学経済学部

https://doi.org/10.15017/4493094

出版情報：經濟學研究. 59 (5/6), pp.47-59, 1994-06-10. 九州大学経済学会
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

「日本的雇用慣行」とホワイトカラー

牧　野　富　夫

はじめに

いま不況下で，「雇用調整」が目立つ。ホワイトカラーが，とくにねらわれている。このような状況を反映して，「不況→ホワイトカラーの排除」という見方が常識的である。そのような側面も，むろん否定できない。しかし，今回の「雇用調整」・人べらしの根は，もっと深い。

もし不況ゆえの「雇用調整」であれば，景気の回復とともに，なくなる。だが，そうではなく，今回の「雇用調整」は，政府・財界による「21世紀型経済システム」の追求の一環であって，むしろ不況はそのための「チャンス」として利用されている――これが小論の見解である。

そこで以下，第1に，右の見解を，まず政府・財界の文書などで裏づける。ついで，その「21世紀型経済システム」とはなにか，また，そのサブシステムとしての新たな「雇用システム」とはなにか，これらの点に言及する。

第2に，そのような「システム」の変化のもとで，「日本的雇用慣行」である終身雇用慣行（終身雇用制）や年功制がどのようになるのか，政府や財界の資料にそくしてみる。

第3に，「日本的雇用慣行」の変化との関連で，ホワイトカラーの状態が今後どのようになるのか，その労働と管理にもふれながら考察する。

けっきょく全体として，「日本的雇用慣行」の変化のなかでホワイトカラー労働者の状態が今後どのようになるのか，この点を中心に考えてみたい。

1　「経済システム」と「雇用システム」の転換

先般（1993年12月），日経連広報部から『関東経営者協会人事・賃金委員会報告』（以下『日経連報告』と略）がでた[1]。そこに，つぎのようにしるされている。

「今回のような雇用調整は，単に景気悪化の長期化に対処するためのものにとどまらず，経済，産業，企業の構造変化に起因する雇用構成自体（中高年の管理職，ホワイトカラーの過剰）に対する改革を意図するものである」。

みられるとおり，今回の「雇用調整」がたんなる不況対策ではないこと，「雇用構成自体に対する改革」（新たな「雇用システム」の追求）であること――この点を推進者がみずから明確に指摘している。確認すべき点である。

いま一つ，産業構造審議会総合部会基本問題小委員会の「中間的とりまとめ」として，「21世

1）関東経営者協会人事・賃金委員会編『人事革新の具体策――関東経営者協会人事・賃金委員会報告』日経連広報部，1993年12月。

紀に向けた経済システムの自己改革のための問題提起――創造・選択・共存」(『中間的とりまとめ』と略) という文書が93年6月に発表された[2]。これは，これまでの日本の「経済システム」の反省点・問題点を指摘し，21世紀にむけて「経済システム」の転換，つまり新たな「経済システム」の構築を提起している。それだけでなく，その新たな「経済システム」のサブシステムとして，新たな「雇用システム」の構築も提起している。

この2つの文書からも，政府・財界は，今次不況を，新たな「雇用システム」の追求にとって絶好の「チャンス」ととらえ，「不況対策」の名をかりて，とくにホワイトカラー中高年層をねらった「雇用調整」をおこなっている――このようにいえるのではないか。以下，くわしくみよう。

(1) 「経済システム」の転換

まず，なにが「経済システム」の転換をせまっているのか。その契機はなにか。つぎの3点だとされる (『中間的とりまとめ』)。

① 「冷戦構造の終結等の結果，従来の安全保障中心型の国際秩序が変化・流動化するとともに，国際的な枠組みの中に占める経済のウエイトが大幅に増大し，各国間での経済面の競争・対立に注目が集まるようになっていること」。

② 「経済のボーダーレス化，市場経済の普遍化の中で，市場経済を基本とする資本主義システムにも様々なタイプがあるという議論，それら各種システム間の優劣・摩擦といった議論が活発化しており，我が国経済システムは，『異質』，『不公正』なものとして批判の対象とされたり，優れたもの・採り入れるべきものとして賞賛されたりしていること」。

③ 「これまでの我が国の経済システムが，国際経済・社会の中での我が国のウエイトの増大，経済・社会の成熟化とそれに伴う国民の意識・価値観の変化，高齢化・長寿化の進展等様々な潮流変化の中で，行き詰まり，制度疲労を起こしているのではないかとの指摘があること」。

みられるとおり，これは，冷戦終結後，国際社会の関心の中心が「政治から経済」に移行し，そのなかで日本経済の「異質」・「不公正」部分が内外でクローズアップされるようになったこと，そのもとで，これまでの「経済システム」を新たなものに転換させないかぎり，日本経済の発展はない，という政府・財界の側からの「反省」であろう。要するに，旧来の「経済システム」は，いまや国の内外で通用しなくなった，ということである。これは，あの盛田昭夫ソニー会長の論文「『日本的経営』が危ない」ともあいつうじるものであり，具体的にはとくに，シェア拡大型の経営行動や「企業型社会の歪み・弊害の顕在化」が「反省」されている。

さらに，これとならんで (これ以上にと理解すべきだろうが)，そこで現状認識として強調されているのが「日本経済フロントランナー」論である。これは，いまやわが国が世界の「フロントランナー」になったため，目標とする国がなくなり，かつての「後発者利益」が消失した，したがって前途は漠とした「不確実性」でおおわれている，だから今後の日本経済をめぐる環境はきわめてきびしい，という現状認識である。正確には，つぎのとおりである (『中間的とりまとめ』)。

2) その公刊されたものは，通商産業省産業政策局『21世紀型経済システム』1993年8月。

① 「これまでは，我が国にとって目標となる国々が常に存在したため，将来の技術進歩や需要変化に関する予測可能性が高かったが，世界最高レベルの経済水準，技術水準への到達等我が国が真のフロントランナーの一員となったことに伴い，後発者利益が消失し，技術面・需要面の不確実性が著しく増大している」。

② 「技術面では，かつての我が国経済は，他国に既に存在するコンセプト・製品技術を導入して効率的に生産するとともに，それを改善・改良していく形で技術水準の向上を図ってきたが，最近は自ら基礎研究，応用研究に努め，新しい技術の芽，独自の新製品を生み出していかなければならなくなってきており，不確実性が極めて大きくなっている」。

③ 「需要面についても，かつては先進国のライフスタイルや消費生活を参考にすることができたため，新商品の需要見通しについての予測可能性が比較的高かったが，今日ではそうはいかなくなってきている。このような不確実性の増大の結果，技術導入，改善・改良の積み重ねによる応用開発，大量生産による薄利多売といった我が国企業が得意としてきたやり方が限界にきているのではないかと考えられる」。

以上のような「反省」と「現状認識」にたって，どのような「経済システム」の転換をめざすというのか。「今後，企業は，長期的なパイの拡大がなくても，利益が得られるような企業経営を行う必要がある」として，つぎのような基本方向がしめされる（『中間的とりまとめ』）。

「各企業においては，1）創造的な研究開発等を通じて独自性のある新規市場の創造を図ること，2）既存分野においては，大胆なリストラクチャリングにより，i）比較優位がある分野においてはフルライン型から棲み分け・得意分野への特化，ii）比較優位を失っていく分野については海外への生産移転，輸入への代替等を図ることに努めていく必要がある」。

この方向づけは，それ自体としては単純明解である。既存分野については，リストラクチャリングによって「棲み分け・特化」を追求するか，それがダメなら海外移転をはかる，というものであろう。たしかに，いま不況下で推進されているリストラクチャリングも，このような視点によるものが多い。というのも，独占的大企業は80年代後半の円高不況からバブル期へかけてのリストラクチャリングをつうじて多角化・フルライン化した経営を今次リストラクャリングによって本業中心に「棲み分け・特化」する方向を追求しているし，それでもペイしないところは海外移転をすすめているからである。

このような「経済システム」の転換は，それを容易にする「雇用システム」の転換を必要とする。つぎのような「雇用システム」の転換が提起されている。

(2) 「雇用システム」の転換

政府・財界の「雇用システム」の転換論は，一つは以上のような「経済システム」の転換との関連から提起されている。これが基本である。しかし，いま一つ，すでに進行している出生率の低下で21世紀初頭にかけて「労働力不足」時代が到来するという「想定」のもとに，それへの対応という視点からの雇用・労働力政策が提起されている（日経連「労働力・雇用問題研究プロジェクト最終報告」，以下『最終報告』と略）[3]。両者は基本的に共通の基盤にたってい

る。相互に補完しあうものとして，みていこう。

まず，新たな「経済システム」のサブシステムとして，どのような「雇用システム」が提起されているのか。この点，かならずしも煮詰められていないようだが，おおよそ，つぎのようになろう。

「終身雇用」や「年功賃金」などの慣行は，これまではプラスに作用してきたが，いまや多くの点で見直しが必要だという。このような指摘は，これまでにも繰り返しなされてきたが，ここで「日本経済フロントランナー」論がとくに強調されている点が特徴的である。つぎのとおりである（『中間的とりまとめ』）。

まず，ベースとして，「これまでの経済成長の結果，我が国がフロントランナー化したため，製品市場や技術に関する予測可能性を高めていた我が国の後発性が消滅し，未検証領域における製品開発，そのための異分野間の技術融合等による創造的技術開発，従来から我が国の強みであったプロセス・イノベーションに加えてプロダクト・イノベーション等が求められている」という認識がしめされ，これにマッチする方向で，抽象的ながら，つぎの諸点が指摘される。

① 「企業固有の『熟練』等を育成・確保することを主目的とした現在の雇用システムのままでは，必要な人材の全てを獲得するには不十分であり，異質な能力，企業外でも通用するような能力を持つ多様な人材をいかにして獲得・育成するかが大きな問題となってきている」。

② 「画一的な人事・労務管理システムの下で社内の創造性のある人材の勤労意欲が低下したり，人材の流失が生じている場合もある」。

③ 以上のような点を考えれば，「個人の能力に基づいた賃金体系等に移行する動きがある中，開発の成果を開発当事者に厚く還元していくことが必要ではないか」。

④ さらに「企業活動のグローバル化の傾向という点からしても国際化に対応した人材・専門的な能力を有する外国人材の採用・登用を必要とする分野が増加してきている」。

このように『中間的とりまとめ』は，「雇用システム」の転換については，問題点の指摘の域をでていない。そこで，日経連の『最終報告』で補足しよう。その「基本的な視点」は，つぎの3点である。

① 「21世紀初頭にかけ，労働力は減少に向かい，雇用増による経済・経営の成長には限界がくることが確実に予想される」。

② 「こうした状況の中で，今後の経済成長については，活力ある豊かな社会・ゆとりある生活を可能とするよう，質的により高度な成長持続を目標とすること。とりわけ，消費者としては過剰なサービスを要求する結果，労働者としては長時間働くことになるといった社会のあり方の改善が必要であること」。

③ 「企業経営については，人手を大切にし，現有人員を最大限に活用する経営をめざすこと。さらに，現状より少ない人員で仕事のできる仕組みづくりをめざすこと」。

このような「労働力不足」論（そこでは「若年層人口の減少や労働時間の短縮等により，将

3) 日経連『ゆとり・豊かさの実現と労働力・雇用問題への対応――労働力多消費社会からの発想の転換』（「労働力・雇用問題研究プロジェクト最終報告」）1992年5月。

来的に労働力の需給逼迫は構造化すると予想される」という記述があるだけで，「労働力不足」到来の根拠はしめされていない）から，これを理由に，①ホワイトカラーの「合理化」とそれによって捻出された労働力の戦略部門への重点的な配置，②高齢者と女性労働力の「フロー型人材」としての利用の必要が，とくに強調される。これは，企業の内外にわたる労働力の流動化と，雇用形態などによる労働力の差別化の必要を，「労働力不足」論をテコとしてあらためて強調したものであろう。

そのうえで，いくつかの方向づけがされている。主なものだけ拾おう。

① 「企業としては，今後，こうしたコアとなるべき従業員を基軸としつつ，これと併存する形でさまざまな雇用形態の下で働く従業員を適材適所に据えて活用することが，ますます必要になってこよう」。

② 「いまやパートタイマーは生産活動や販売活動を進めていく上で，必要欠くことのできない戦力となっている。したがって，企業としてはその活用のため，パートタイマーの人事・雇用管理については，パートタイマーのニーズに応じた勤務体制，職場環境の整備，能力開発，昇進体系の確立等に努める必要がある」。

③ 「出向は，一般的に『人材援助・活用型』，『人材育成』型，『人材調整』型の3つに分類されるが，これからの経済・活用を考えると，積極型というべき前2者が，今後は重要となるであろう」。

さらに，以上のような労働力の流動化・差別化を推進するために，労働法制の改編が提起されている。その方向を総括的にしめしているのが，つぎの一文である。

「わが国の労働立法の多くは，労働力供給の豊富な時代の産物であり，かつ基本的には労働者保護をその基本理念としているといってよいであろう。しかしながら，労働力は，今後その供給がきわめて制約されようとしており，現行の労働立法の規定が労働力の有効な活用に支障となっている面があることは否定できない。したがって，新しい時代に即応して，労働者保護を図りながら，労働力を効率的に活用することができるよう，現行の労働立法について必要な見直しを行うことが望まれる」。

これは，労働力の流動化や差別化あるいは労働力の効率的利用のためには現行労働法制も障害である，したがってそれを見直せという主張である。このような方向づけのもとに，「労働市場法制の見直し」や「労働保護法制の見直し」が提言され，そのいくつかはすでに政府によって具体化されている。『中間的とりまとめ』においても，「労働契約期間規制の見直し」，「民間による労働力需給調整機能の強化」が提言され，日経連『最終報告』と同一の「雇用システム」の転換が，法制面からもめざされているのである。

2 終身雇用制と年功制にたいする政府・財界の対応

以上のような「雇用システム」の転換は，今後の方向づけであると同時に，すでに進行している現実でもある。リストラクチャリングの展開とともに，終身雇用制の崩壊が急速にすすんでいる。たとえば日本経済新聞社の新著が[4]，今後の見通しもふくめて，つぎのようにえがきだ

4) 日本経済新聞社編『日本型人事は終わった』1993年11月の「はじめに」部分。

している。

「一つの会社に定年まで勤める人はほとんどいなくなる。部長，課長のポストは社会的なステイタスから転落する。こうした変化はすでに始まっている。定年前に会社を替わるのは今や半ば常識であって，未来の話でも何でもない。『人間尊重』『終身雇用』などの言葉を多くの経営者は呪文のごとく唱え，『守る』決意を機会あるたびに語ってきた。しかし現実はどんどん進んでいる。『日本的経営』と言われるものは確固とした思想によって裏打ちされているわけではない。状況が変わればそれに合わせて姿を変える」。

「大企業では，中高年ホワイトカラーの過剰感が強まっている。不況脱出のメドの立たない企業は一段と雇用調整を強めそうだ。雇用のあり方を変える動きも活発化している。円高に対応する海外生産の強化，世界的な大企業の不振など，構造的な問題が同時多発しており，今回は一過性の合理化にとどまらないことは明らかだ。新卒で採用したら定年まで公私にわたり責任を持つ丸抱え雇用はなくなるだろう。65歳への定年延長が進めば，年代ごとに会社を替わることが当たり前になるかもしれない。本来，雇用は契約関係であるという点が前面に出てくるに違いない」。

このような記述は，いま進行している現実を比較的よく反映しているし，すでにみた財界などの方針（「雇用システム」の転換）とも基本的に合致している。にもかかわらず，政府や財界は「終身雇用制の崩壊」については現在はもちろん将来にわたっても，けっして「崩壊」を認めようとしない。ここではまず，このような「終身雇用制」をめぐる状況を検討し，ついで，これとの関連で年功制（年功賃金）の動向もみておこう。

(1) 終身雇用制について

93年版の『労働白書』が「職業をめぐる諸問題と今後の対応」という特集をくみ，そこで終身雇用制や年功制について論じている[5]。『白書』は，年功制賃金の変化は認めているが，終身雇用制は基本的に不変だとしている。当該箇所を引用すれば，つぎのとおりである。

「いわゆる終身雇用制とは，労働者の立場からはよほどのことがない限り解雇されず，企業の立場からは従業員の定着性が高いという，相互の信頼関係によって支えられていると考えられる」という理解にたって，「大企業男子正社員に典型的にみられる終身雇用制は，様々な環境変化に直面しながらも，基本的な姿を維持している。一方，年功制については，徐々に弱まる方向に動いている」。

このような終身雇用制「存続」説は，つぎのような点を指摘する。

① もともと終身雇用制は大企業の男子労働者にかぎられた慣行であり，そのような限定つきの終身雇用制は，いまも基本的に維持されている。

② 関連会社への出向・移籍など移動がふえてはいるが，それは企業グループ内でのことであり，したがってそのようなばあいであっても「広域終身雇用制」ないし「企業グループ別終身雇用制」という形態で存続している。

③ たしかに中途退職者がふえているが，その多くは「会社都合」よりも「自己都合」によるものであって，会社が労働者を排除しているのではないから，労働者がの

5) 労働省編『労働白書』(93年版) 246ページ。

ぞめば終身雇用でありうる。

だが，このような解釈には無理がある。①については，その限定された「大企業の男子労働者」が（管理職もふくめて）繰り上げ定年などで，いまあいついで企業から追放されている。②については，そのような主張自体が従来型の終身雇用制の崩壊を証明している。③については，実質的には「会社都合」の退職が形式上しばしば「自己都合」にさせられているという現実を想起すべきであろう。

それ以外にも，新たな「存続論」が登場している。日経連『労働問題研究委員会報告』（94年版・その第3次案）[6]における，つぎのような主張がそれである。

まず，「結論をいえば，基幹従業員を対象に長期継続雇用重視の慣行は尊重されることが望ましい。就労意識の変化や雇用多様化等によってこうした慣行が崩壊しつつあるとの見方があるが，人事制度・慣行の維持・運用は労使の意欲・意思に係るものである」として，その慣行の尊重が望ましいこと，だがその維持は労使の意欲しだいであることを強調している。

一見，なんでもない記述のようにみえるが，「事後的な」あるいは「結果としての」終身雇用制という解釈がそこにはある。つぎの一文をみれば，いっそう鮮明であろう。すなわち，「長期安定雇用を望む従業員と，従業員の能力・成果の最大発揮を必要とする企業のニーズが合致すれば，その具体化として長期継続雇用が実現する」というのである。

要するに，一方で労働者が長期雇用をのぞみ，他方で企業がその労働者の能力を必要とするだけでなく，その能力が「最大発揮」されつづけるかぎりで雇用をつづけ，このような状況が長期化すれば，結果として「終身雇用制」になる，ということである。これは，かつて労働者たちが長期間継続雇用を当初から期待して，あるいはそれを信じて就職できた状況とはまったくことなっている。

このような強引な解釈による「終身雇用制」ならば，かりに将来「能力主義管理100％」の「超近代的企業」が出現したとしても，そこにおいても終身雇用制が存続しているということになろう。なぜなら，能力を長期にわたって「最大発揮」しつづけることのできる少数の労働者については，結果として長期継続雇用となるからである。これは「能力主義型終身雇用制」とでもよぶべきもので，具体的には，つぎのようなものであろう。

「終身雇用労働者は，環境変化の中で，新機軸の管理や高度化された管理の洗礼を受けている。すなわち，採用，教育，能力開発，ローテーション，人事評価，昇進，昇格，昇給，定年の各レベルにおいて，技術革新，能力主義，複線化，専門職化，目標管理と業績管理，進路選択制，役職定年制などが導入され，ぬるま湯的な終身雇用の中に安住することは許されなくなっており，自己研鑽によるレベルアップと目標に掲げた業績の達成が必要となっている」（『日経連報告』）。

だが，そのようなものまで「終身雇用制」とよぶとすれば，いちじるしい事実誤認になるだけでなく，労働者に「幻想」をもたせることにもなる。けっきょく，そのような幻想をもたせることに執拗な「存続」論のねらいがあると考えざるをえない。それは「職場安定帯」のカナメとして，つまり労資協調のための装置として，

6）『深刻化する長期不況と雇用維持に向けての労使の対応』（94年版労働問題研究委員会報告第〈3次案〉）。

容易に見捨てられないものなのであろう。

(2) 年功制について

すでにみた終身雇用制と，ここでみる年功制は，そもそもメダルの表裏のような関係にある。したがって，一方が崩壊すれば（多少のタイムラグはあっても）他方も崩壊するという関係にある。事実いま，すでにみたように終身雇用制が急速に崩壊しているし，同時に年功制も急速に崩壊している。ところが，政府や財界は，終身雇用制については「存続」論にたち，年功制については「崩壊」論という別々の見方をしている（日経連も，以前には『能力主義管理――その理論と実践』[7]のなかで，「年功制と不即不離の関係にあるといわれる終身雇用制」とのべていた。明白に「一体」論であった。けっきょく，かれらはケース・バイ・ケースで使いわけている）。

こうして年功制については，かれらもそれが崩壊過程にあるとみとめ，かつ崩壊させるための攻撃をつよめているのであるから，終身雇用制のばあいのような手間はかからない。以下，そのねらいや特徴を簡単にみておくことにしよう。まず，財界の年功制にたいする態度からみる。その基本的な立場は，つぎのようである（94年版『労働問題研究委員会報告』第3次案）。

「年功要素偏重の人事処遇制度は改められなければならない。各企業とも従業員の能力・成果を重視した人事処遇の運用を標榜しているが，現実の運用においては，学歴，年齢，勤続，性といった属人的要素に拘泥しがちである。また，年功序列が労働力のスムーズな企業間移動を妨げている点も指摘されるべきである」。

こうした前提にたって，「より具体的に今後の人事処遇制度の方向を描くとすれば，従業員個々人の能力・業績に着目する個別管理の徹底と従業員のニーズに即した多様な処遇システム，雇用・就労の仕組みを用意することがますます重要になろう」。

また，とくにホワイトカラーの生産性向上については，「基本的には，管理・間接部門の組織および仕事のやり方を効率化するとともに，専門能力の向上に焦点を当て，徹底した専門職重視の対策を講じる必要がある」。

さらに，年俸制にたいして積極的である（『日経連報告』）。「年俸制を支える要因は，プロ野球選手にみられるように，一般労働者におけるような労働時間によって規律される労働態様ではなく，労働対価でもないこと，業績・成果が最も重視されること，そして業績・成果が数値によって明確に把握されることである」として，年俸制のねらいについて，「目標達成能力と業績・成果の向上という『管理職の活性化』を達成することにあり，その存在意義は十分に認められる」としている。

要するに，人事管理全体をつうじて「年功的処遇」を排除し，「個々人の能力・業績に着目する個別管理の徹底」を追求するもので，賃金もそのような能力主義管理の一環として決定していく，ということであろう。

つぎに，政府関係のものとして，労働省の委託研究である『理論生計費と賃金制度』[8]をみよう。まず，「わが国の人事・賃金制度の特徴は，年功・生活給体系であった。この年功・生活給体系は，男女同一労働・同一賃金への接近，職業全般のホワイトカラー化，習熟昇給差と生活昇給格差のアンバランス等の諸条件を背景に確

7) 日経連『能力主義管理――その理論と実践』1969年，23ページ。

8) これからの賃金制度のあり方に関する研究会『理論生計費と賃金制度』1993年3月，未公刊。

実に変容する」として，200X 年後の人事・賃金制度を展望し，つぎの 3 点を指摘している。

第 1 は，「『旧世代』の会社人間であったものが，“職業人として自立”する。職業人としての自立とは，社会的に通用する専門職となることを意味する。また，企業と労働者の関係は，現在の内向きの閉鎖的関係から，穏やかなオープン化されたものに変わっている」。

第 2 は，「女子労働の変化である。現在の女子労働の特徴であるM字型は消滅し，完全な台形労働に移行する。女子は結婚・出産・育児の期間も男子同様働き続ける。現在の夫婦の役割分担は消滅し，完全に平等な役割分担となる。賃金もこれに伴って現在の世帯賃金論は消滅し，ダブルインカム論へ移行する」。

第 3 に，「職業全般のホワイトカラー化に伴って，賃金とくに管理職・専門職クラスの賃金は，年俸制に漸次変わっていこう。ホワイトカラー労働は肉体労働と異なり，不定形型労働である。本来，労働時間も明確に定められぬ特質を持つ。現在の労働時間管理は，日単位から→週→月→年単位へと変化する。ホワイトカラーの労働を計る尺度は仕事ではなく，業績と目標だけとなり，したがって賃金は年俸制となる」。

さらに，以上をふまえて，200X 年にむけた人事施策・賃金体系について，つぎのような見通しがしめされる。

その第 1 は，「個を集団に埋没された現行の年功・職階基準を止め，人間尊重基準へ転換する，具体的には職能資格制度を人事基準とし，職能給を中心に据えた賃金体系を整備し，それらを公正に運用する『加点主義育成型人事考課』を導入することである」。第 2 は，「労働者の意思と適正による人材区分，複線型人事の導入である」。第 3 は，「生涯ベースの賃金制度を整備，展開することである。200X 年の賃金は年俸制であると述べたが，それは生涯ベースでの賃金体系の最終ステージにほかならない」。第 4 は，「年金，住宅政策，教育制度，税制等について，社会的所得分配機能を充実，整備することが重要である」。

要するに，以上の基本方向は，日経連がまとめているように，「年功主義型人事から能力主義型人事への転換であり，集団管理から個別管理の徹底ということ」である。そのような人事管理政策が強行されれば，将来も「存続」すると財界が主張する終身雇用制もこれと連動して崩壊することは疑いなかろう。

3　ホワイトカラーの雇用と管理

いま，リストラクチャリングの急展開のもとで，とくにホワイトカラーの雇用が脅かされている。そこには，「肥大化」したホワイトカラーの人べらしということのほかに，意識的に「日本的雇用慣行」を再編していこうというねらいもみられる。ここでは第 1 に，この点をみる。

それと同時にいま，ホワイトカラーにたいする管理手法が急激に変化している。「裁量労働」ということで労働時間概念を消失させ，これとの関連で年俸制を導入するなど，いちじるしい変化がおこりつつある。このような変化をささえる法的枠組みも「整備」される方向にあり，近い将来，ホワイトカラーの労働と生活が激変する可能性がでている。第 2 に，こうした点に言及する。

(1)　リストラ下のホワイトカラーと「日本的雇用慣行」

その性格を鮮明にするため，今日の「ホワイトカラー受難の時代」にいたる経過を一瞥して

おこう。73年の第1次オイル・ショック後，74～75年の不況期をへて，日本経済は低成長期にはいった。この70年代のなかばから，人べらし「合理化」を中心とする「減量経営」がはじまった。これは（当時そのようによばれなかったが）実質的にリストラクチャリングであった。とくに第2次オイルショック後のME化をテコとした「減量経営」の展開は，「事業の再構築」という色彩がつよかった。じつは，この段階から，中高年の駆逐による終身雇用制の変容や，年功制賃金の職能給化などが，「能力主義管理」の低成長期における実践としての「減量経営」のもとで，高度成長期とはちがったかたちで目立つようになった。ここで確認しておきたいのは，こうしたME化・情報化の拡大のもとで，ホワイトカラー層が急速に拡大するようになったという点である。これが今日のホワイトカラー「過剰」をもたらした背景の一つである。

85年の「プラザ合意」のあと，円高不況がおこった。その克服策の一つとして，それ以上にアメリカの対日要求に応えるため，前川リポートにもとづく「経済構造調整」がおこなわれた。この過程は，日本経済の急激なハイテク・情報化の過程であった。きそって多角経営戦略がとられ，伝統的な製造業のハイテク・情報化産業への進出のみならず，流通・サービス産業などへの進出も目立った。このような動きがバブル期にひきつがれただけでなく，いっそう顕著になった。この一連の動向がホワイトカラーの増加をもたらした。また，バブル期に増大した労働力人口のほとんどもホワイトカラーとなっていった。バブル期の証券業におけるホワイトカラー労働者の増加は4～5倍にもおよび，それは「証券マン（ホワイトカラー）バブル」ともいわれた。こうして，バブル期にすでに，ホワイトカラー「過剰」の到来は必至の状況になっていた。

このような状況のもとで，90年にバブルがはじけ，連続的に不況に突入していった。しかもその不況が長期化し，残業カットや中途採用の停止といったマイルドな方法ではじまった「雇用調整」が92年秋ごろから管理職・中高年ホワイトカラー排除に焦点をあてた「雇用調整」へとエスカレートしていった――このような経過がある。

伍賀一道氏も，このかんの経緯をつぎのようにしるしている[9]。「大企業を中心に管理職や事務職のホワイトカラーにたいする『過剰雇用』感が高まっている背景には，ME化・情報化など労働過程の客観的変化にともなうホワイトカラーの増大に加えて，先のバブル好況期に多くの大企業がホワイトカラー労働者を無秩序に大量に採用した点がある」。

以上は，今日の「ホワイトカラー受難の時代」をもたらした一つの理由である。さきの『日経連報告』もいうように，今回の「雇用調整」には2つのねらいがある。一つがすでにみた「長期化する景気不況に対処するもの」であり，もう1つは「経済，産業，企業の構造変革に起因する雇用構成自体を変革する必要性によるもの」である。この後者は，「経済システム」の転換にそって「雇用システム」をかえていこうというもので，その中心的なものとして終身雇用制の解体がある。むろんこれは年功制の解体とパラレルに追求されている。

終身雇用制の「存続」論をとなえる財界の建前とは反対に，その本音を今井敬・新日鉄社長

9) 伍賀一道「ホワイトカラーをめぐる『過剰』・『不足』状況と雇用調整」，『季刊・労働総研』1993年秋季号。

が，つぎのようにのべている[10]。「日本はこれから成熟した社会の時代に入るから，いつまでも雇い続けることはできません。核になる社員は終身雇用になっても，それ以外は1年契約のような形に変わっていかざるをえないでしょう」。みられるとおり，核になる少数以外は（つまり圧倒的多数は），「1年契約」の労働者にするというのである。これが財界の目標であろう。そうなれば，だれがみてもこれは「終身雇用制」などではない。

じつは，終身雇用制の解体工作は，日経連が「やめる自由とやめさせる自由とを前提とした新しい形の長期勤続奨励にもっていく必要があろう」と主張していたように，すでに1960年代の後半からはじまっていた。またその段階から，「とくに直間比率の日米比較からもあきらかなように，間接部門労働の効率の低さが問題の焦点である」として，ホワイトカラーの「合理化」も主要な課題になっていた。

その具体的な第1のステップが，オイルショック後の情勢を利用した「減量経営」の一環としての対応であった。さらに第2のステップが，円高不況期の「産業構造調整」とリンクした「合理化」のなかで追求された。そのころ，「激しい社会経済環境の変化の中で，いま日本の雇用慣行はどのように変わろうとしているのか」をあきらかにしたいということで，労働大臣官房政策調査部に研究会が設置され，その研究報告書が87年にだされ，もっと大きな変化の到来を予測していた[11]。その変化がいま到来しているということであろう。

このように，いまつよめられている終身雇用制にたいする攻撃の背景には，たんなる不況対策という循環的性格をこえて，日本的雇用慣行そのものを根本から再編するというねらいが存在する。もっとも，『生産性新聞』が指摘するように[12]，終身雇用慣行は，「企業が従業員に暗黙の了解として解雇しないことを約束したのは，企業に経営余力があったからではない。まして企業の善意や好意によるものでもない。それは文字どおり血と汗を流した労働運動によって築き上げたものである」。そうである以上，今日のその急激な崩壊の責任をすべて財界におしつけるのは片手落ちだろう。それを許している「連合」に象徴される運動潮流にも少なからず責任があるといわねばならない。

(2) ホワイトカラーの労働と管理

『日経連報告』が，その第4章で「ホワイトカラーの有効活用と人事評価・処遇のあり方」について論じている。それからみよう。そこでは，ホワイトカラー労働の「効率化」と「有効活用」が課題とされている。まず，つぎのような状況認識がしめされている。

「これまで経済成長下で，生産労働部門については目覚ましい技術革新による省力化と生産活動に従事するブルーカラー層の小集団活動を中心とした不断の業務改善努力との相乗効果によって，この部門の生産性が飛躍的に向上し今日の競争力の基盤となったといえよう」。

しかし，「これに比べ，ホワイトカラー労働については，職務分掌，責任，権限が不明確で，非能率的でムダな仕事も多いという指摘はいわれて久しい。特に管理者が，必要以上に多くの資料作成を部下に命じ，結果的に仕事を必要以上に増やしているなど，枚挙にいとまがない。

10) 「朝日新聞」1994年1月4日付。
11) 労働大臣官房政策調査部編『日本的雇用慣行の変化と展望』1987年。
12) 日本生産性本部「生産性新聞」1993年9月1日付の「主張」欄。

今こそホワイトカラーの有効活用を高め，よりいっそうの業務効率化，省力化をすすめ，生産性を向上するとともに，創造的，戦略的なより高度な業務への要員シフトが必要不可欠である」。

このような状況認識にたって，①「これからのホワイトカラー像」，②「業務の徹底的効率化と意識革命」，③「少数精鋭」，④「創造的戦略思考と労働密度の向上」が提起されている。くわしく紹介できないが，①については「これまでの規格大量生産時代では，労働者の効率性，均質性，協調性が求められた。これからは，『何をつくるか』が問われ，そこでは，創造性，企画力，異質性，感性が求められる」点その他が強調されている。

②については，全社的，組織的な全員参加の業務改革運動の展開による現行業務の洗い直しにより，新たな視点から，スリム化，効率化を基本に，その組織が果すべき役割は何か，構成員1人ひとりの役割分担はなにか，自分たちのアイデンティティーは何かを徹底的に問いつめていくことが必要である。これにより，現在の職務内容が分析され，組織間の業務の重複あるいは隙間業務もクリアになるはずである」などという。

③「スリム化の達成のためには，不要業務の切り捨てとともに，少数精鋭化を推し進めることが大切である。少数精鋭化とは，少数の精鋭を集めることではなく，要員を少数にして精鋭化するよう育成するとともに，『少数にすれば精鋭になる』という考え方が重要である」のだと，「能力主義管理」で提起されたことが，あらためて強調されている。

④については，少数化しても労働時間がかえって増加するようでは生産性は向上しない。能力や業績の評価は，その仕事に投入した時間数と算出された業績とを比較して評価されなければならない」ことなどが強調されている。

以上のようなことが概括的に提起されているが，かならずしも明瞭ではない。そこでつぎに，決定的に重要な「ある点」を中心に，ホワイトカラーの労働と管理の方向を考えてみよう。「ある点」とは「裁量労働」であり，その拡大によってホワイトカラーの労働と管理がいちじるしく変化する可能性が濃厚だからである。

その裁量労働について労働省の解説は[13]，「労働基準法第38条の2の第4項において，業務の性質上その業務の具体的な遂行については労働者の裁量に委ねざるをえない一定の業務について，労使協定の締結により，一定の時間労働したものとみなす制度が設けられている。その対象については，現在のところ通達によりその例が掲げられているが，今回の改正ではこの対象業務を労働省令で定めることとしている」としている。解説はそれでよいとして，問題なのは労働省令で対象業務がどのように拡大されるかである。94年度にどうなるかということだけでなく，長期的に拡大する可能性がつよいという点である。

というのは，財界サイドから，その拡大をもとめる要求があいついでいるからである。93年の「改正」もそれに応えたものであった。たとえば，つぎのような主張が存在する（日本生産性本部）[14]。「ホワイトカラーの職務には，専門性，自主性の高いものが多く，事業場などで直接に使用者の指揮監督を受けない者が増えてきている。そうした意味では，広く『裁量労働』

13）労働省労働基準局編『労働基準』1993年8月号。
14）日本生産性本部『労使関係白書』（1993年版）61ページ。

として扱う方が適切なものが増えているが，現行法の規定では，裁量労働の範囲がきわめて厳格に狭く解釈されており，結果的に生産労働者と同じような時間管理をせざるを得なくなっている」。

日経連も，それをホワイトカラーの効率的な労働と管理に活かす観点から，「いわゆるホワイトカラー層のなかには，業務の性質上，使用者から具体的な指示を受けずに自主的に業務を遂行している者も相当数いると考えられる。このような労働者については，裁量労働制の導入をはかるほか，人事評価を『何時間働いたか』という量から『何をどれだけ生み出したか』という質的成果・業績で評価するように転換していくことも必要となってこよう」とのべている[15]。

要するに，裁量労働制がホワイトカラーのほとんどの領域に適用されるようになれば，ホワイトカラーにかんしては労働時間概念が事実上消失してしまう。すなわち，労使協定で労働時間が定められても，それは「みなし労働時間」であり，実際の労働時間はなんらカウントされず，けっきょく労働時間概念が裁量労働制のもとでは消失するのである。そうなればたしかに，日経連がめざすように，「何時間働いたか」ではなく「何をどれだけ生み出したか」という「質的成果」・「業績」でホワイトカラーを評価できるようになろう。

なお，裁量労働制は政府・財界にさまざまな副産物をもたらすだろう。それはまず，統計上，わが国の労働時間を大幅に「短縮」させることが可能である。どれだけ働いても「みなし労働時間」だけ働いたとしかみなされないからである。あるいは，監督労働にかける費用を節約しつつ，労働者をいっそうの労働強化に駆り立てることも可能である。さらに，監督行政が破綻するだろうし，なによりもホワイトカラーの労働組合活動をますます困難にさせるだろう。それがいっそう労働者間の競争をあおり，自主的活動のための共通の時間帯を奪うからである。

さいごに

以上，わが国の「経済システム」の転換→それに対応した「雇用システム」の転換→その一環としての「日本的雇用慣行」の変化という政府・財界が意図する方向を，できるだけかれらの資料にそくしてみてきた。

しかし，それらの「転換」の方向がかたまっているとしても，その具体策となると遠く60年代の「能力主義管理」で提起された内容の繰り返しも多く，今後「転換」がスムーズにすすむとは思えない。

たしかに，「連合」という労働組合が，そのような「転換」に同調している点は，「転換」の促進剤ではある。だが，そのような「転換」によって職場を追放され，あるいはいっそう人間性を疎外される一人ひとりの労働者たちが，それを容易に受容する保証はない。

とくに，「転換」によるマイナスの影響が大きいホワイトカラーの動向が注目される。まだわずかとはいえ，「管理職組合」の結成やそれへの参加という新しい動向もみられ，これらの少数派運動と全労連系の運動がむすびついたとき，意外な展開もありうることを，これはむしろ政府・財界の側が深刻に考えているにちがいない。

（日本大学経済学部）

15）日経連経済調査部『春季労使交渉の手引』（1993年版）82ページ。