

インタビュー
小林美希

労働経済ジャーナリスト

第4回ゲスト

おぎの かつひこ
荻野勝彦

(トヨタ自動車(株)人事部担当部長)

(その2)

労働と経済の政策はセットで行うべき
若年雇用拡大はスキル向上が条件にトヨタ自動車(株)人事部担当部長・荻野勝彦氏をゲストに迎えた第4回「連載対談 働き方未来図」(その2)では、若年者の労働を巡る問題を中心に話が展開する。両氏ともに、労働政策と経済政策はセットで行うべきだと主張する。
〈編集部〉

若年者の労働を巡る課題

厳しい経済情勢が続く中、若者の就業状況がかなり悪化している。若年層が労働力としても弱体化してしまっているという見方もあるが、今後の日本を支えていく担い手として、小林氏と荻野氏はどのように現在の状況を分析するのだろうか。

——格差社会が深刻化する中、若年者の労働を巡る問題をどのように捉えていますか。

小林 私はこれまで若者の労働を巡る問題を率先して取材してきました。最大の問題点は、アンフェアな状態に置かれている労働中間層の若者が増えていることにあります。正規労働者と同じ仕事を非正規労働者としてやっているなど、企業がある意味ずるく使ってしまう状態が若者の労働力を弱体化させる要因になっているのではないかと考えています。それは結局、企業にツケが回ってくることになります。

男性の非正規雇用の多さが問題

荻野 非正規労働の最大の問題点は能力向上とキャリア形成です。正社員になること

ができた人は、その中での差はあるにしろ企業内育成のコースに入れるのでいいのですが、そのコースに入れずに非正規労働が長期化してしまうと問題になってきます。

一番の問題は需要不足です。小林さんはずるいと言われましたが、景気の変動の中で致し方なかったというのが現実だと思います。実際、2005～07年あたりは、新卒採用が好調で特に問題ありませんでした。

景気変動する中で、ある程度それに応じて雇用量を調整するためには、雇用が柔軟な派遣などの非正規雇用で対応するという事は、前々から行われていたわけです。例えば、学生のアルバイトだとか、専業主婦が家計補助的に就労して共働きする場合とか、企業が非正規雇用のニーズをそれで賄えていれば、善し悪しは別としても社会的な問題としては特に大きくなかったと思います。しかし1996年以降、労働需要が急速に後退し、若い人でも非正規雇用を選択せざるを得ない人が増えてきました。それも男性が増えてきた。これは社会的に大きなインパクトがありました。

一方で、企業にとっても採用を絞りすぎると、2007年問題があったように、技能を伝承する相手がなくなってしまうということにもなりかねません。小林さんが言われたように、そういうツケが回ってくるという反省は企業にもあったと思います。新卒採用が好調だった2005～2007年ころには、第二新卒の採用や非正規社員の正社員登用も拡大していました。ただそこに、2007年のサブプライムローン問題が発生し、その機運が十分高まる前に不景気になってしまったのは残念でした。

小林 団塊世代が大量離職するいわゆる「2007年問題」は、私が「週刊エコノミスト」時代に最初に取り上げました。そこでは、技術伝承の問題が日本メーカーに深刻な影響を及ぼすということを指摘しました。

——技能伝承をきちんと伝える仕組みを作らないと、企業自体も弱体化しますね。

各企業に適正な正社員比率がある

荻野 以前、労働経済学者の小池和男さんがトヨタ自動車に入って調査を行いました。1999年のことです。その際にわかったのは、初級監督職くらいの技能レベルの人が全体の4割くらいはいないと生産性がかなり落ちます。その4割を維持するためには、初級監督職レベルに育つのに10年くらいかかることを考えると、全体の4分の3くらいは正社員でなければダメだということです。ですから、非正規が3割を超えると職場運営がかなり厳しくなってきます。各企業とも同様に、その企業の適正な正社員比率があるだろうと思います。

ですから、いまは大きな経済的なショックがあって正規労働者が増えにくい状況ですが、労働需要が回復してくれば、正社員採用も増え、かなり問題は解決するのではないかと思います。

政策的に考えると、直接的に非正規労働者を何とかしようとするよりは、適切に経済政策を実施して経済を活性化し労働需要を増やしていくことが望ましいと思います。

小林 そうですね。労働政策だけをしようとするのではダメで、経済政策をセットで行っていく必要があると思います。

荻野 労働者派遣法の規制強化が国会審議されていたり、有期労働契約の問題が検討されたりしていますが、「派遣や有期契約は良くない働き方」ということで、ある程度の期間が過ぎたら直接雇用や期間の定めのない雇用にしなければならないというような規制強化を実施しても、思ったような効果は出ないと思います。実際、かつて2008年に施行した改正パート労働法によって、労働時間の長さ以外は職業生活の全体を通じて正社員とまったく同様に働いているパート労働者に対する差別が禁止されました。これはパート労働者の待遇を改善したいという趣旨だったはずで、その意図はよくわかるのですが、現実には「同じではない」ことを明らかに説明できるように職域を分けるという対応です。

それよりは、まず第一に経済を活性化して労働需要を増やす。それから、非正規労働の最大の問題点は能力向上、キャリア形成なので、それを支援し、促進するような環境整備が本当は必要なのだと思います。ペナルティではなくインセンティブを与えていくのが正攻法です。企業としても、一時的に赤字になってでも、先々のことを考えれば若い有望な人を採用して、正社員を安定的に確保していきたいという考えは当然あるでしょう。将来を担う人たちですから。しかし、1990年代半ばから企業がバナンスの議論が高まって以降、それでは株主の理解を得られないので正社員は増

やせない、というのが現在の多くの企業が下す判断だと思います。

——短期的な視野で、経営を捉えていかないと株主には理解されないということですね。そこを長期的な視野で捉えるようにするにはどのようにしたらいいのでしょうか。

荻野 もちろん、長期保有を前提に、長期的な利益を求める株主もいますが、短期的なゲインを重視する投資家が増加しているのではないのでしょうか。オーナー企業であれば、メインバンクが目をつぶってくれさえいればやれるわけですが、上場企業ではそうも行きません。

逆を言えば、長期保有を優遇するなどして、長期的利益を重視する株主が多数になれば、若年者の労働問題にもいい影響があるかもかもしれません。

特に、前の雇用調整期は「失われた10年」というくらいに非常に長くなってしまいました。景気後退がもっと短ければ、次の景気回復期に第二新卒として正社員就職できることも期待できましたが、とうとうそれがなくなりにフリーターのまま30歳を過ぎてしまったという人たちが出てきてしまいました。そういう人たちに対する政策的支援はもちろん必要です。

——いま30歳代の年収で一番多いのが、300万円台（2007年）です。平均値は変わりませんが、1997年の時点では500万円台が一番多かったわけですから、ここ10年の変化はとて大きいと思います（参考資料）。

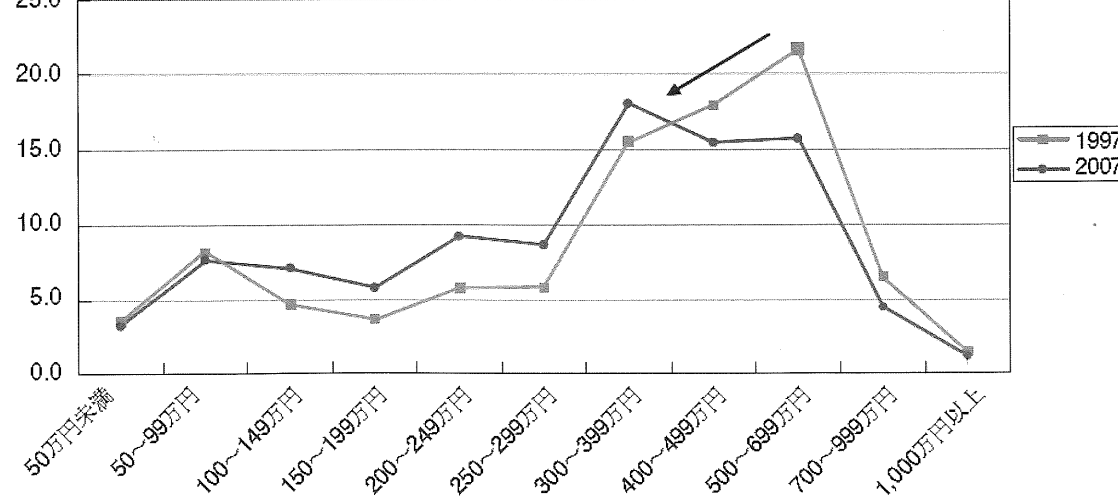
このような状況の中で、当然子育てもそ

うですが、結婚することができない人も増えてきていますね。少子高齢化が急激に進行する中で、内需の拡大が期待できずに、日本経済は一層海外への輸出に頼った形でしか成り立たない状態になってしまうような気がします。そこを企業としてどのように捉えていくべきなのでしょう。

小林 以前のような急激な賃金カーブというのは描きづらい世の中ですね。高度成長期であれば、若いときに給料が安い分、年齢が上がっていけば高い給料をもらえるという前提があったから、頑張れたと思います。しかし、その前提が崩れてしまっただけではモチベーションを保つのは難しいですね。

荻野 実態をみると、正社員であれば、まだまだ基本的には右肩上がりの賃金カーブになっていると思います。ただ、年齢が上がるほど上がり方が少なくなり、個人差が大きくなっています。ある年齢からは賃金

<参考資料>収入階級別雇用者構成（30歳代）



総務省統計局「2007年就業構造基本調査」

が下がるという企業も珍しくありません。

——ただ大企業に比べて、中小企業はその状況も難しいのではないのでしょうか。

荻野 大企業と中小企業の賃金格差は以前からありましたが、春季労使交渉での賃上げ率をみると、1994~95年くらいまでは、中小企業と大企業との差はほとんどなく、世間相場で決まっていた。それが、1996年頃から差が開き始めて、いまでは明らかに乖離するようになりました。

——大企業の中小企業への締め付けが厳しいからということと言えますか。

グローバル化、円高、デフレで賃金は上がりにくい

荻野 締め付けではなく、グローバル化、円高、デフレといったものが日本企業、特

に中小企業に大きなダメージを与えているということだと思います。デフレでも名目賃金は下がりにくいので、実質賃金は上昇する。円高になると、日本の賃金は国際比較上高くなる。そうした中で、製造業は中国製品と競争しなければならないし、サービス業も顧客の低価格志向に応えなければならない。賃金が非常に上がりにくくなるのは致し方のないところだと思います。とりわけ中小企業は厳しいと思います。それでも、連合は中小共闘などに取り組んで、一定の成果を獲得しているわけです。

先ほど、日本経済は内需の拡大が期待できず、輸出に頼った形でしか成り立たなくなるといってお話がありましたが、そのとおりかもしれません。そもそも、日本の外需依存度は決して高くありません。今後は外需、特に新興国需要を取り込んで、海外生産と輸出で日本経済を支えていくという考



【荻野勝彦氏プロフィール】

トヨタ自動車(株)人事部担当部長。労働政策審議会点検評価部会・同職業安定分科会雇用対策基本問題部会委員。日本キャリアデザイン学会常務理事(～10月)・研究組織委員。個人ウェブサイト<http://www.roumuya.net/>

え方が重要だと思います。

小林 中国に進出した日系企業で働く中国人や日本人の取材をしてきましたが、多くの日系企業は優秀な中国人に業務上の権限も与えず賃金差別を行っているため、欧米企業に人材が流出しています。その意味でもすでに国際競争力を失っていると言っているでしょう。いわゆる“ホワイトカラー”だけでなく“ブルーカラー”も同様に、中国人だからというだけで人件費削減の対象として見られてきたために不満が蔓延しました。日本にいれば課長か係長クラスの中国語も英語もできない日本人がトップに立ち、仕事は部下に押し付けて毎日ゴルフに出ているような姿を見て嫌気が差しています。最近中国で頻発するストライキは当然の結果でしょう。中国国内でも最低賃金が上昇すれば工場等を移転して、さらにはベトナムなどにも移転するのではまるで遊牧民です。そこで、名だたる大企業までもが、戦時中の植民地時代のようなことをしているわけですから、そうした企業行動を反省しない限り、やがて国際競争の場から日本は退場せざるを得ないと私はみえています。

——これまでは欧米を基準にして競争していたわけですが、今後はその基準が通用しない中国などの新興国との競争ですね。

荻野 製造業の生産性を上げようとする、自動化などが進んで、生産性は高いけれど雇用は増えなくなる。結果的にサービス産業化が進むでしょう。ただ、現状ではサービス産業は生産性が上がりやすく、低価格

志向も強い。結局、賃金が上がりにくい。

これは労働政策だけでは対応できません。生産性を上げ、付加価値を高めるにはイノベーションが不可欠で、それにつながる研究開発などを促進するような産業政策、科学技術政策を進めていく必要があります。

小林 やはり、全体として賃金を上げるのは難しいですね。経済全体を見ても、もはや経済成長を求めず、横ばいでよしとする時代に入ったのではないのでしょうか。経済の安定を目指して、そうしたシナリオのなかで労働政策や社会保障制度の充実を図る必要があるかと思います。その中で、成長を前提とした採用活動のなかで取り残された主に30代の層をどうするか、底上げを図らなければ、働き盛りの年代の失業者や生活保護受給者が増えるばかりです。

スキルを上げることが重要

荻野 若年労働の話に戻りますと、先ほど話の出た年長フリーターの中には、能力向上に資するような仕事に恵まれず、技能レベルが上がってない人も多いと思われます。こうした人の処遇を改善するためには、まず技能レベルを高める必要があります。

それには、うまく正社員採用されて内部育成のコースに乗れば一番いいわけで、そのためには先ほども申し上げたように経済を活性化し、労働需要を増やすのが第一です。ただ、それは必ずしも簡単ではありませんし、時間もかかります。となると、教育訓練などの施策も重要です。公的施設での訓練も必要ですが、企業でのOJTが有



【小林美希氏プロフィール】

労働経済ジャーナリスト。若者の雇用、結婚、出産、育児と就業継続などをテーマに取材活動を展開する。(日本労働ペンクラブ、農政ジャーナリストの会 会員)
 <主な著書>『ルポ 正社員になりたい一娘・息子の悲惨な職場』(影書房)、『ルポ“正社員”の若者たち — 就職水河期世代を追う — 』(岩波書店) /

効なのであれば、企業に負担なくそういう人を受け入れてもらって実務研修ができるような仕組みも考えるべきでしょう。

また、実態として、フリーターで非正規を2つ掛け持ちしていて、正社員就職のための求職活動をする時間も、職業訓練をする時間もないという人もいます。そういう人が職業訓練を受けるための支援策として、緊急人材育成支援事業が実施している訓練期間中の生活保障給付は重要だと思います。

大切なのは、労働需要を増やす施策と並行して、このように「必要な人に必要な支援」を実施していくことです。それにより、技能レベルを向上し、付加価値のある仕事ができるようになれば、おのずと雇用も安定しますし、賃金などの労働条件も上がるでしょう。そういう方向に誘導していく政策が重要なのだと思います。(つづく)