

# 人事管理の視点から見た 「労使関係」の過去・現在・未来

講師● 中央大学客員教授（民間企業勤務）／経済学士（東京大学）  
荻野 勝彦（おぎの かつひこ）



## Profile

東京大学卒業後、民間企業に入社。以来ほぼ一貫して人事・労務と政策渉外業務に携わる。

個人ウェブサイト<http://www.roumuya.net/>。

「労務屋ブログ」(<https://roumuyahatenablog.com/>)も大人気。

担当科目：人的資源特別研究(キャリアカウンセリング)／キャリア管理論

主な著書・論文

「変貌する雇用・就労モデルと労働法の課題」商事法務 共著 第2章  
2担当(2015年4月)

「キャリア研究を学ぶ—25冊を読む」泉文堂 共編著(2009年10月)

働き方改革関連法がいよいよ施行され、労使関係に様々な影響を及ぼしています。

そこで本研究会では、現在不透明感を増しつつある、「労使関係」の歴史を紐解きつつ、人事管理・キャリアの視点を織り交ぜながら、喫緊の課題、そして労使関係の方向性を探っていきます。

講師には、民間企業で長年、人事管理を担当され、現在、大学でも人的資源管理、キャリア論について講義をされている荻野勝彦さんをお招きし、ご解説いただきます。

## 本定例会のポイント

### Point 1 労働問題の難しさや歴史を学ぶ大切さ

労働問題は身近な問題なので、多くの人は経験的に語れるし、自分の関心事だけを語りがち。それを社会全体に通用する一般論として議論することは混乱を招く。昨今の終身雇用限界論、新卒一括採用見直し論にもそういう側面がある。

労働問題、労働政策は、労働市場や労使関係、人事管理を全体として正しく把握し、なぜそうなっているのか、ということをかきと理解したうえで議論されるべきもの。だが、個人にとっては自分の経験こそが「事実」になってしまいがちなので、どうしても思い込みのようなものが入り込みやすい。そこに労働問題を議論するときの難しさがある。

特に、事実をふまえた議論のためには、現状を歴史的経緯の中で理解する必要がある。たとえば春闘についていえば、1954年に「業界内で賃金を一緒にすれば、企業間に業績の差があっても賃金水準のせいではない」という発想で始まったとされているが、組合側が何かを始めるということは、当然、経営側が何かをやっていると考える必要がある。当時、関東経営者協会が「毎年団交して、スト、デモをやるのはお互い大変だから、定期昇給制度を導入して、そういうことはやめましょう」と提案していた。春闘はそれに対する反発として始まり、翌年には、全産別に広まった。最近、定期昇給は何とか死守したい、と組合側がいうが、もともとは、経営側が主張していたことである。

### Point 2 二つのポイント

現在から今後の労働問題を考えるうえで重要な視点は二つ。一つは、日本的な人事管理の特徴は、長期的な雇用関係そのものの質的な問題ではなく、それがどの程度普及しているかという量的な問題にすぎないということ。もう一つは、一時点での処遇ではなく、長期的なキャリアの観点から考える必要があること。

### Point 3 今後の労使関係

ヤマト運輸の創業者、小倉昌男氏は著書で「管理職は、現場をあまり見ていないし、また都合の良い報告はするけれど悪い報告は社長に一切しないのである。よく言われる通り、社長は孤独である。その孤独とそこから派生する弊害を補ってくれるのが、労働組合なのである。だから極論すれば、労働組合がなければ責任をもった経営はできない」と語る。この言葉に象徴されるヤマト運輸の労使関係は一つのモデルとなりえる。有野正治元電機連合中央執行委員長は、「経営者の神経の代わり」としての労組を強調している。

## はじめに

荻野と申します。本日はよろしくお願  
いします。

はじめに簡単な自己紹介をいたします。

1985年に大学を卒業して、民間のメー  
カーに入りました。今もそこで働いてい  
て、今日の肩書の中央大学客員教授とい  
うのは、最近流行りの兼業です。

入社以来、30年以上のキャリアがあり  
ますが、そのうちの半分がくらいが人事  
部の仕事です。残り半分は渉外広報部  
で、行政官庁や経済団体、業界団体など  
の窓口として、労働政策、産業政策を中  
心に、政策立案や政策要望といった仕事  
をしてきました。日経連があった当時は  
日経連、経団連と合併後は経団連で主に  
活動しており、行政の審議会や研究会の  
メンバーを仰せつかったりしてきました。

その過程で、もう15年前になりますが  
仲間といっしょに日本キャリアデザイン学  
会という学会を立ち上げ、いま、その副  
会長もやっています。その流れで中央大  
学の客員になり、「キャリア管理論」と  
いう、今日のお話とは少し異なる講義を  
しています。

今日は、「過去・現在・未来」という  
演題をいただきました。過去の話ですか  
ら、歴史の話ですが、まずはなぜそ  
の歴史の知識が必要かを皆さんと共有し  
たいと思います。

そして、将来を考えるためのポイント  
として現在の理解をしてもらおうと思  
います。

将来のことは、正直、わかりませんの  
で、私に想像つく範囲でお話したいと思  
います。

## 1. 労働の耐えられない軽さ

### 終身雇用、新卒一括採用をめぐる 既視感

まず、レジメに「労働の耐えられない  
軽さ」と書きました。

経団連の中西会長が最近、2つの問題  
提起をしました。1つはエネルギー問題  
でした。もう1つが雇用問題です。終身  
雇用は制度疲労でもはや維持できない、  
新卒一括採用を見直すべきだといったこ  
とを、就任記者会見の当時からおっしゃ  
っています。経団連と大学が議論した結果  
として、先日報告書も出されています。

ただ終身雇用は制度疲労とか、新卒一  
括採用の見直しというのは、私と同世代  
の人事担当者にとっては、「ああ、また  
か」という感じではないかと思えます。

なにがまたかといいますと、まず同じ  
誤りをまたやっている、というのがあり  
ます。「終身雇用は制度疲労」という、  
わずか9文字の中に、間違いが3つもあ  
ります。

「終身雇用」といっても、別に死ぬま  
で雇用するわけではありませんから、終  
身ではありません。「制度」といいます  
が、制度ではなく慣行にすぎません。み  
なさんのお会社の就業規則に、わが社は  
終身雇用とする、と書いてありますか？  
定年はあれば就規に必ず書くことになっ  
ていますから、制度と言っていいと思  
いますが、いわゆる終身雇用は労使慣行に  
すぎません。だから、マスコミは終身雇  
用という言葉を使いますが、専門家は  
「長期雇用慣行」という言葉を使います。

もう一つの間違ひは、のちほど説明し  
ます。

つぎに、この問題は繰り返し議論され  
ているという、まさに「またか」という  
話があります。

直近で大きな議論になったのが、1990  
年代後半です。不良債権処理で多数の失  
業が発生するのではないかとと言われてい  
たころです。

当時の日経連は、長期雇用を引き続き  
中心とするという立場だったのですが、  
経済同友会は見直すべきだと主張しまし  
た。オリックスの宮内義彦さんやウシオ  
電機の牛尾治朗さんが活躍した時期で  
す。極論すれば、株主の利益のためには、  
雇用調整、人員整理すべきだと、経  
済同友会では大真面目に議論されていま  
した。

新卒一括採用については、当時は就職  
協定というのがあり、それを1997年に  
一度止めました。そのとき、当時の日経  
連会長、日本郵船の社長、会長を歴任さ  
れた根本二郎さんがなぜ止めるのかをこ  
んな感じで説明しています。

「今やわが国は成熟社会に移行してお  
り、グローバルな競争を強いられる時代  
の中で雇用形態の多様化が進み、就職・  
採用活動においても通年採用の拡大やイ  
ンターネットによる公募など大きな時代  
の変化の中にある」

最近の議論でも同じようなことが言わ  
れています。全く変わっていません。20  
年前と同じことなのに、当時のいきさつ  
を知らない人たちは、凄いことが発見さ  
れたように感じてしまいます。労働問題  
はそのくらい軽いのです。

ちなみに、就職協定を廃止した翌年の

採用・就職活動は非常に混乱して、すぐ  
にルールを復活させなければならなくな  
りました。今回は経団連のかわりに国が  
関与すると言っていますので、そこは過  
去の教訓が生かされているといえるで  
しょう。

### 論者たちの必ずしも十分でない理解

2019年5月14日の記者会見で、櫻田謙悟  
経済同友会代表幹事がこんなことを言っ  
ています。

「日本（企業）の生産性、特にサービ  
ス産業の生産性向上が不可欠だ。生産性  
を上げるために（世界に比して）何より  
も見劣りするのが労働の生産性であり、  
ここを見直すほかない。…経済そのもの  
が大きく変化したこの30年間において、  
制度疲労を起こしたことは言をまたない。  
その中の一つとして終身雇用を捉え  
れば、やはり制度疲労を起こしており、  
（このままでは今後）もたないと思っ  
ている」

サービス産業の生産性向上には終身雇  
用の見直しが必要だというわけですね。

しかし、サービス産業はすでに半数  
以上が非正規雇用です。特に生産性が  
低いといわれる宿泊業、飲食サービス  
は8割弱が非正規です。長期雇用を見  
直せばサービス業の生産性が大きく上  
がるという状況ではありません。むしろ  
その逆で、経済産業省が数年前の「稼  
ぐ力」の関係で示したデータによれば、  
非正規比率が高いほど生産性の伸びが低  
く、正規社員が多いほど生産性の伸びは  
高いという結果が示されています。

また、「日本は80%超が就職は在学中  
に決まってしまうが、アメリカは5割

で、世界で競争していく上では少し特殊で、続けていくべきだという証拠はない」という発言もされています。

実際、2016年の日本の15歳から24歳の若年失業率は5.1%で、他の国は軒並み2ケタです。たしかに特殊ですが、この点諸外国の専門家からは、日本は大変優れていると評価されています。これをご存知のうえでなお「証拠はない」と発言されているのかどうか、疑問に感じます。

## 労働問題の難しさ

こうしたことから見えてくる「労働問題の難しさ」は、身近で関心の高い問題であり、多くの人は経験的に語れる、つまり、逆にいえば、自分の関心事だけを語りがち、という点にあると思います。かねてから、教育問題については同様の理由から得てしてそうなりがちだと言われてきましたが、労働問題も同様ではないかと思うわけです。

もちろん、経済団体の会長さん、企業の社長さんといった大きい組織のトップの方々は、それぞれに立派な実績と、高い能力、広く深い見識をお持ちです。そういう人でもなお、こと労働問題、教育問題となると、自分の経験を頼りに、自分の関心がある範囲だけでモノを言ってしまうがちだというのが、こうした問題の難しいところなのです。

さきほどの経団連会長の問題提起を受けて、経団連と大学で「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」という場を作って検討し、5月14日に中間とりまとめが公表されています。それを讀むと、一丁目一番地ともいべき場所にこう書いてあるのです。

「Society 5.0 時代の人材には、最終的な専門分野が文系・理系であることを問わず、リテラシー（数理的推論・データ分析力、論理的文章表現力、外国語コミュニケーション力など）、論理的思考力と規範的判断力、課題発見・解決能力、未来社会の構想・設計力、高度専門職に必要な知識・能力が求められ、これらを身につけるためには、基盤となるリベラルアーツ教育が重要である。現行の採用日程では、大学3年生3月に学生の就職活動が開始されることから、…上記のリテラシーと幅広く高い能力を持つ人材を育成するための学修経験時間としては不十分…」

終身雇用は制度疲労とか、新卒一括採用は見直して中途採用とかいうのは、こういう限られた人たちだけを念頭においた議論だったのです。ここからは私の想像になりますが、経団連の中西会長は、経団連会長になられる前には欧米で現地法人の社長を10年以上歴任していました。おそらくは、シリコンバレーの現状にも明るく、AI人材の争奪戦も目の当たりにされていたでしょう。もちろんこれは大事な問題ですから、そこに深く関心を寄せられるのはよくわかります。ただ、そうした経験から得たものを一般論として語ってしまうことが、混乱のもとになるのではないかと思います。中西会長が軽いというわけではなく、労働問題にはそういう軽さがあるということを示し上げたいのです。

## 電通現象

ほかにもあります「電通現象」というのは私が勝手に言っているだけで、これ

の前は「派遣村現象」と勝手に言っていました。何か目立つこと、マスコミで大きく取り上げられるようなことがあると、それに議論全体が引きずられてしまう、そういう意味で「軽い」という話です。実際、電通の過労死事件が報じられたことで、それまでの働き方改革の議論の風向きがガラッと変わりました。

これも繰り返されている面があり、その前だと秋葉原の通り魔事件です（2008年）。当時、派遣法改正の議論がありましたが、これで規制強化の方向に大きく議論が傾きました。その年末には年越し派遣村というイベントが開催され、派遣は悪いものだ、派遣が貧困の元凶だといった偏見が広まり、派遣業界の方は非常にご苦労されたと思います。

電通事件では2016年9月に労災認定されましたが、その当時、すでに働き方改革の議論は始まっていました。1億総活躍社会の実現に向けた施策もやっていました。当時の政府の資料を見ると、新・三本の矢として、多様な働き方改革、ワークライフバランス（生産性向上）、賃上げ、最低賃金引き上げ、非正規雇用の正規化、と書いてあって、長時間労働の是正とは書かれていないものもあります。ワークライフバランスと書いてありますので、そのために長時間労働の是正は必要ですが、言葉として載っていません。

別の資料「ニッポン一億総活躍プラン」を見ると、長時間労働の是正と書いてあります。ただ、それに続く文言は仕事と子育ての両立、女性のキャリア形成を阻む原因などであって、過労死の話は書かれていませんでした。

それが、電通事件で、長時間労働是正

が大きくクローズアップされることになりました。もちろん長時間労働の抑止は大事ですが、よし悪しは別として、労働問題は目立つ事象に振り回されがちだということは認識しておく必要があると思います。

## 労働市場はローカル

何度も引き合いに出しますが、経済同友会の櫻田代表幹事は「日本だけ、閉じた世界で検討するのは誤りだろう」とも発言されました。グローバル経営に携わっておられる経営トップとしては、それが自然な発想だろうと思います。しかし、労働市場というのは、実際には非常にローカルなものなのです。

生身の人間はそう簡単に右から左に動かすことができません。東京・新大阪間は新幹線なら2時間半というところで、出張なら日帰りですが、転勤や転職となれば相当大変です。家族がいればもっと大変です。国境を越えるとなれば、もっともっと大変です。マネーやデータのよように、瞬時に国境を越えるものと同じにはできません。

労働は電力と同じでストックできません。モノと違って人間は旋盤やプレス機で簡単に加工するというわけにはいきません。そういう意味で労働は商品ではないのです。日本だけ、閉じた世界で検討するのが誤りだといわれるのですが、それが誤りだと私は思います。

もちろん、海外事情はおおいに参考すべきだと思います。ただ、そのまま真似することは非常に危ないのではないかと。たとえば、社会福祉の議論をしますと、積極的な人は北欧ではこうだ、と言い、

そうでない人はいやいやアメリカでは、と言う、という場面を見かけます。そうした議論はたいへん有益ですが、どちらかと全く同じにすることが正解だと考えている人は多くないと思います。労働問題はますますそうではないかと思えます。

## 労働問題は時間がかかる

労働問題の解決には時間がかかります。いま、社会も技術も急速に変化、進歩していて、なにごとスピードが求められる時代です。政治家も評論家も経営者も、早く成果を出すことを求めていますし、早く出るに越したことはありません。しかし、多くの人間は、そんなに急に、大きく変わるものではありません。

定年を設けるなら60歳以上にしなさいというルールがあります。それが法律になったのが1994年です。それまで長い間、55歳が一般的でした。1986年に60歳が努力義務になり、その8年後に義務化されました。その後はご承知のとおり、段階的に2012年に65歳までの継続雇用も義務化されました。

並行して、年金の支給開始年齢引き上げもされていて、こちらも30年くらいの時間をかけて移行しています。やはり、人間のくらしや仕事にかかわることを大きく変えようとすれば、このくらいの時間は必要なのでしょう。

皆様方の会社でも、賃金規程を変える場合、特に賃金減額になる人がいる場合には、調整給を作って段階的に実施すると思えます。

それを考えると今回の同一労働同一賃金は拙速に過ぎるものでした。もちろ

ん、非正規雇用労働者の処遇を改善したいという意図は、たいへんもったいなものだと思いますし、パート労働法における均衡、均等の議論や、有期労働における均衡、均等の議論など、事前の蓄積がなかったわけでもありませんが、それにしても性急に結果を求めすぎているように思います。検討過程で出された資料をみても、時間当たりの賃金と週当たりの賃金を単純に比較してしまっているようなものもあり、いかにも拙速な感があります。

しかもそれを実質2年間で一気にやろうとしています。人事労務の現場は大丈夫でしょうか。みなさま方もご苦労されていることと思います。しかも、最終的に裁判所で決着すると、ルール作りを投げ出してしまっています。しかし、裁判で決着するとすると、結局は長い時間がかかります。であれば、非正規の処遇改善は最低賃金など別の手段で進め、同一労働同一賃金のような大きなテーマは、正規雇用の働き方なども含めて労使でしっかり議論して、混乱を避けながら漸進的に進めるという通常の方法で進めるべきだったのではないかと思います。

労働問題が、こんな感じで軽々しく議論されていることは、現状の報道などでは意外と意識されていないと思います。しかし、企業経営、人事管理を実際に行っていくみなさま方は、それでは困るだろうと思います。現状がどうなっているかは、人事の担当者であればわかると思います。しかし、なぜそうなっているのか、ということを理解しておかないと、たとえば経営トップにそれを変えたいと言われたときに、大きくは変えられない、

あるいは十分な時間をかける必要がある、といったことを説得するのが難しいのではないかと思います。そこに、歴史を知っておく必要があると思います。

## 2・戦後人事・労働史 概観

### 占領軍統治下の労使関係

ということで、ここからは歴史の話になります。

日本は敗戦し、占領軍がやってきて、さまざまなことが大きく変わりました。ここを今日のお話のスタートにします。

GHQの基本方針は、日本を全体主義国家からアメリカ流の民主主義国家にする、ということだったと思われます。労働の面で彼らが重視したのが、健全な労働運動を育成するということです。戦中には産業報国会が出来て、労働界も戦争への協力を余儀なくされたわけです。健全な労働組合を作ることが健全な民主主義国家を作ることにつながると考えられました。

1946年、総同盟、産別会議と、都道府県別と産業別のナショナルセンターが作られました。経営側のナショナルセンターである日経連が出来たのが1948年ですから、GHQは労組の育成を急いだことがうかがわれます。そのため、形態は組織しやすい企業別組合になり、それが今につながっているのです。日本が企業別組合中心になっているのも理由があることなのです。

戦後の困窮下で、それまで止められていた労働運動が「やっていい」ということになったわけですから、その帰結は明

らかで、当然、闘争的な運動が展開されることになりました。その1つのピークが、1947年に計画された2.1ゼネストです。

発端は、当時の吉田茂首相が年初に労組を「不逞の輩」と呼んで批判したことです。これに反発して官公庁労組の連合体（全官公庁共闘会議）が組織され、そのトップに国労の委員長だった伊井弥四郎が就任して、2月1日に公務員の一斉ストライキ、ゼネストを計画します。突入すれば、交通機関、学校、役所、全部ストップです。当初、GHQも様子を見ていたのですが、さすがに、交通機関がストップとなると、進駐軍の輸送に支障をきたし、最悪の場合騒乱を招きかねないということで、中止を命じました。伊井はNHKのマイクの前に引っ張り出されて、まるで終戦の玉音放送のような形で、ゼネスト中止を指令しました。このとき「一步後退、二歩前進」と言ったというのは有名な話です。

ちなみに、伊井は戦前には働きながら法政大学で学位をとり、東京駅の助役まで昇進しています。今ならもちろん管理職で、組合員になる立場ではありません。そういう人が、敗戦後は困窮し、労働者として労働運動に加わりました。当時の労働組合のリーダーにはこうした人が多数いて、労働運動の発展に大きな役割を果たしました。

GHQは、これ以上過激な運動になったらまずいということで方針を転換し、公務員のストを禁止する命令を出します。こうした動きを「逆コース」と呼びます。総同盟、産別会議は始末に負えないので解散させます。新たに出来たのが反共、組合主義の総評です。組合主義と

は、組合は政治活動をあまりやらずに、経営者と交渉をして労働条件の維持向上を図ることが目的である、というような考えです。これが1950年です。

この当時、集团的労使関係だけではなく、人事管理のほうも様々な動きがありました。「電産型賃金」という言葉は皆さん聞いたことがあると思います。これは生活保障給でありながら、ブルーカラーでも月給にするという非常に画期的なものでした。単純化していえば、戦前は職員、工員が分かれていて、職員は学歴も高く、工場に入っていくときも守衛さんに敬礼されながら正門の真ん中を通る。一方で、工員は通用口から入るのですが、なぜ通用口かという、そこに出勤簿があったわけです。出勤簿が必要なのは、時給だったからで、遅刻や早退にも厳しかった。しかし、それでは生活が不安定になります。病気で1週間休んだら、1週間分の給料がなくなります。それはよくないということで、戦後はブルーカラーもホワイトカラーも同じ賃金制度になったというのは、諸外国にあまり例がありません。アメリカのブルーカラーは未だに週給が中心です。職員、工員の区別をなくした人事管理を職工一体の人事管理といいます。これは非常に大きな変化と評価できると思います。

## 朝鮮戦争から高度成長へ

さて、組合主義に基づくはずだった総評ですが、現実にはすぐに左傾化し、運動も激しくなっていました。講和条約が締結され、占領が解除されて以降、大きな争議が立て続けに起こりました。

日産争議(1953年)は100日争議ともいわれています。当時、自動車産業はトヨタ、日産、いすゞの3社が中心で、この3社が中心となり、全日本自動車産業労働組合(全自)という産別組織を作りました。

この年は、6月から団体交渉が始まり、トヨタといすゞは8月には決着しましたが、日産だけは難航しました。第2組合ができて組合は分裂し、収拾がつかなくなりました。このとき、日産労組は闘争資金がなくなって他の労組から借り入れをしたのですが、その返済の問題から全自が分裂、解散したことが、自動車産業の労組が民主化するきっかけになりました。ターニングポイントの1つです。

日鋼室蘭争議(1954年)も大きな争議でした。ここでは当時は兵器が生産されていて、朝鮮戦争が終わると業績が急激に悪化して人員整理が余儀なくなり、大規模な争議に突入しました。ところが、そのころ同業の尼崎製鋼所が争議のため倒産し、組合員が失業して路頭に迷うという事件がありました。日鋼室蘭でも組織に動揺が走り、第2組合ができるなど士気も低下して、早く収拾しようという機運が高まりました。こうして、過激で大規模な労働運動は失敗に終わる結果となりました。

こうした流れの中で始まったのが春闘です。

1954年に合化労連の太田薫さんの呼びかけで始まりました。同年に参加したのは、産別で6単産でした。業界内で賃金を一緒にすれば、仮に業績の良し悪しがあっても、それは賃金水準のせいではない、賃金を競争条件にしない、という考

え方です。

労使関係の歴史では、組合側が何かを始めるということは、経営側が何かをやっているのではないかと考えるのが大事です。この場合は、定期昇給制です。関東経営者協会(日経連の東京の組織)が、「組合の皆さん、毎年、ストをして、デモをして、では大変でしょう。毎年それなりに上げることを約束するので、そういったことはやめましょう」という発想です。

もちろん、組合からすれば、「ふざけるな」という話で、春闘が始まったのは、こうした経営側の動きに対抗するためという意味もあったのです。余談になりますが、近年ではむしろ経営側が定昇に批判的で、労組の側が守りたいという立場になっていますが、もともとこれは経営側が言い始めて、組合が反発したものであったというのは、トリビアというか、歴史の皮肉を感じるものがあります。

この当時もやはり、人事管理の面でもいろいろな動きがありました。

産業合理化審議会(通産省の審議会)が電産型のように生計費で賃金を払うことに疑問を抱き、職務給制度導入を提言したのが1954年です。欧米型の、ある意味では正論です。日経連も、組合が求める生計費賃金ではなく、職務に応じた職務給にすべきだという主張を、この当時にはしていました。

人手不足になってきて、いい人材の取り合いになってきたということで、就職協定が出来たのも1953年です。朝鮮特需があり、経済はよくなり、戦後の復興もそれだけ加速されます。

## 高度成長スタート

こうして、労使が対立する路線はどうもあまりうまくいかないようだ、ということがわかってきます。

日本生産性本部が設立され(1955年)。生産性運動三原則(雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な分配)を掲げて、労使協調による生産性運動が展開されました。

労働者からしてみれば、生産性を上げた結果人手がいなくなり、自分が解雇されるというのでは、生産性を上げようと思う人はいないでしょう。そうではなく、生産性を向上することで企業を拡大させ、雇用も維持拡大する。それで増えた利益はきちんと労使で公正に分配する。そういうことを労使でしっかり話し合いながら、生産性向上に取り組もうという運動です。

人事管理の面では、人事考課、職務分析、目標管理(MBO)といった欧米型の人事管理の手法がどんどん輸入されてきた時期です。

1960年を迎えるころになりますと、労使関係もだいぶ落ち着いてきました。

## 三井三池闘争とその後

この時代の象徴が三井三池闘争です。それが終結するのが1960年です。

「石炭から石油へ」というエネルギー革命があり、炭鉱が次々と閉山しました。炭鉱労働者の雇用が社会問題になり、雇用促進事業団が出来て、国も炭鉱労働者の転職を支援していた時期で、三井三池でも大規模な人員整理が必要になって、大規模な争議になりましたが、

結局は時代の流れには逆らえないという結果になりました。これが最後の大規模争議になったと言っていいと思います。

人事管理の面では、当時の労働市場は高度成長を背景に圧倒的な人手不足でした。年率10%をというような経済成長ですから、当然、それに見合う労働力が必要となってきます。

特に熟練工や管理者・監督者が足りませんでした。生産設備は欧米から輸入していましたから、説明書は英語です。それを読むために、現場では体当たりで英語を学んでいるという時代でした。まさにOJTによる内部育成です。班長も職長も足りませんから、これも社内で叩き上げて育てました。今も続く人事制度が出来た時代はこうであった、ということは是非、覚えておいてください。

英語の説明書を読むようになって、生産設備を使いこなせるようになった人、せっかく班長、職長まで叩き上げた人が簡単に辞めてしまったら困りますから、当然、企業は引き止めを図ります。長く働いて熟練すれば得になり、途中で辞めたら損をする制度を考えます。それが長期勤続促進的な、後払的な年功賃金です。入社時はなにもできない新入社員ですが、それでも給料を支払いながら仕事を教えます。企業が育成コストを負担するわけです。ある時点からは一人前になって、給料以上に働き、しばらくは、給料よりも貢献度が高い状態が続きます。そうして育成コストを埋め合わせた後は、ある意味、会社に「貸し」を作る形になるわけです。そしてある時期からは、貢献度が賃金を下回っても賃金は下ならず、「貸し」を返してもらう、と

いう仕組みを作ったわけです。

結果的に、従来から日経連など経営サイドが主張していた職務給とは、大きく異なる賃金制度になったこととなります。

ほかにも理由があります。たとえば、川崎に工場があったとして、手狭になったから新しく名古屋に工場を作ろうとか、新製品の生産に乗り出すから、福山か三原に進出しよう、とかいった動きが、高度成長期には活発に行われました。そうすると、素人ばかりの工場では生産が成り立ちませんから、管理者、監督者、熟練工などは、一部は転勤で対応しなければなりません。あるいは、それまで旋盤工だった人に、ボール盤やフライス盤を担当してもらうということもあったでしょう。そうすると、労働契約で勤務地は川崎、仕事は旋盤工で賃金はいくら、と決めることはできませんし、仕事が変わると賃金も変わる職務給だと融通が利かないということになるわけです。

福利厚生も充実していきます。地方に転勤してもらうなら、住宅も提供しなければなりません。地方から新卒就職して来た人たちの宿舎も用意しなければなりません。娯楽の乏しい時代ですから、レクリエーションも企業が提供しました。たとえば会社が野球場を作って、週末には野球をやれるようにする。そのうち隣の会社と対抗戦をやるようになって、負けると悔しいから、甲子園に出たピッチャーを採用しよう、ということで企業スポーツが発展し、そこからオリンピックのメダリストがたくさん生まれました。

1964年には、労働界での路線の違いから、総評に対抗する形で同盟が出来ました。QCサークルや提案制度などを通じ

て現場の労働者が経営参加するという流れが定着したのもこの時代です。

## 典型的な日本の正社員像

日本の典型的な大企業の正社員のキャリアは会社が決めます。就社という言葉があります。会社に入って、どこに配属されるかは入社後でないとわかりません。品川支店から横浜支店に異動する場合も、基本的には会社が一方的に決めます。残業も基本的には命じられたらやらなければなりません。

こうした拘束度の強さを担保していたのは、定年までの雇用保障と「夫婦子二人の」生計費賃金です。これを保障するから会社のいいなりで働きなさい、というわけです。まさに無限定正社員です。

大卒であれば重役・社長、高卒でも工場長になりえます。社長は4年で交代することが多いようですが、それは大卒入社者の4年に1人のチャンピオンが社長だということです。

「青空の見える人事管理」のもとでのキャリア競争がなされます。これは、なにもできない新卒者が就労を通じて能力を向上し、生計費を稼得し、昇進を実現できる優れた仕組みとして、特に高度成長期の人手不足下ではうまく機能しました。

優れた仕組みではあるのですが、当時からすでに問題が2つありました。1つは、女性がキャリアを作れないということです。もう1つは、長時間労働です。雇用を維持するには、忙しいときには残業して、仕事が減ったら残業を減らして対応することが必要になるので、残業があるのが定常状態ということになります。

当時は、人手不足でしたから、9割以

上が正社員でした。ということは、世の中のシステムとして、それが組み込まれていくこととなります。

今、高等教育の無償化が議論されています。高校以上の学費を保護者が払うのは、今まで当然と思われてきました。しかし、それは当然ではありません。高校以上であっても学費を国が払う国は結構あります。

なぜ日本では保護者が払うかという、これまでそれだけのしっかりした給料、「夫婦子二人の」生計費賃金をもらえてきたからなのです。

しかし、そうではない人の割合が増えています。高校はもはや義務教育のようなものだから、無償にしないとまずいのではないかと、という議論は、こうした変化と結びついています。

年金制度もそうです。第3号被保険者が議論になりますが、自営業者の奥さんと同じように、サラリーマンの奥さんも保険料を払ってくださいと言われたときに、キャリアを犠牲にしてきた女性がそれで納得できるかどうか。

持ち家にしても、地方から若い人が出てきたら、会社が住宅を用意してくれていました。結婚しても転勤しても、住宅は面倒を見てくれて、その間に資金を準備して住宅ローンを組む、というのが勤労者財形の上で大きな役割を果たしてきました。

長期雇用を一気にやめてしまったら、こうした社会システムが付いてこられません。その意味でも労働問題は時間をかけて取り組むべきなのです。

教育問題もそうです。職業訓練をするような大学は、教育学部、医学部などを

除いてはあまりありません。大学教育の相当割合はリベラルアーツ系ですが、それは日本では職業訓練は企業でやるものだという考え方と結びついています。人材獲得力のあまり強くない中小企業の中には、ものすごい人材育成力を持っている会社もあります。

こうした人事管理システムが普及・定着したことは、意識、価値観にも反映しています。昔から言われる「一家の大黒柱」「一国一城の主」という言葉が典型です。あるいは、高度成長の中では、一生懸命頑張ればだれもがそれなりに賃金も上がり、生活を改善することができました。まさに「頑張れば報われる」社会だったわけですが、これがひっくり返って「報われない奴は頑張っていない」となってしまうと、福祉を否定する考え方につながりかねないのが怖いところ

です。社会システムと人事管理システムとは相互作用しているところがあります。人事管理システムの一部に不具合があるということで、うっかり変えてしまうと、バランスが崩れて思わぬところで支障が出るということもあり得ます。慎重に考えることが必要です。

## 年功から能力へ

制度は文書化されて形式知された瞬間から形骸化が始まると言われます。人事制度もご多分に漏れないと思わなければいけないと思います。

高度成長が終わったといわれるのは、1973年のオイルショックのころです。けれども、実はそのちょっと前から高度成長の終わりは見えていました。

1969年には、日経連『能力主義管理—その理論と実践』という文書が出ています。年功から能力への転換を提言しています。

その背景として指摘されているのは、「雇用構造の老齢化」「少数精鋭主義に対するニーズ」「定年延長の要請」「大学卒の量的拡大と質のバラツキ」「技術革新の進行」「国際競争の激化」「創造的能力の開発」「ハイタレントマンパワーの需要」「供給過剰経済への移行」「管理部門の合理化」「若年労働者の価値観の変化」です。

1969年の段階でこうです。今言われていることは、当時から繰り返されています。それに一生懸命対応してきた結果、今があるのです。

## 安定成長へ

二次のオイルショックを機に、日本経済は高度成長から安定成長に移行しました。それにともない、従来のあり方が変化していきます。

大きく変わったのが春闘です。それまでは大幅賃上げを要求し、10%を上回る賃上げも珍しくありませんでした。オイルショックの時も、狂乱物価を背景に、1974年の賃上げは32.9%に達しました。大幅賃上げがさらなる物価上昇につながるという状況を断ち切るため、翌年の春闘では政労使それぞれの努力で賃上げ率は13.1%となり、物価も安定しました。管理春闘などと言われていますが、これはマクロ経済との関係で不可避なことだったと思います。

人事管理の面でいうと、ポスト詰まりの問題が生じました。古い雑誌を探して

みると、1975年の東洋経済の特集記事で、ポストのない部長などが取り上げられているのが見つかりました。これは今に通じる問題だろうと思います。

このころ、職能給・職能資格制度・専門職制度などが導入されました。社内の位置づけは管理職クラスではあるものの、ライン長として部下を持つのではなく、スタッフ職として高度な仕事をする人が増えていきました。こうした人たちが労働基準法の管理監督職に該当するかどうかというのも、現在でも議論があるところ

## プラザ合意(1985)と海外生産の拡大

80年代半ばになると、マイノリティに配慮した政策が積極的に講じられるようになりました。それは男性正社員中心の人事管理に影響を与えるようになります。

障害者については、法定雇用率が義務化されました(1976年)。勤労婦人福祉法が形を変え、男女雇用機会均等法が出来たのは1985年です。ちなみについ最近まで勤労青少年福祉法というものもあり、これは若者活躍促進法になって2015年に施行されました。そして、60歳定年努力義務化が1986年です。こうして、男性正社員中心の人事管理に揺らぎが見られるようになります。

それに加え、外圧もありました。日本人はウサギ小屋に住んで、長時間労働をして、工業製品を輸出して外貨を稼いでいる。そのせいでアメリカの工場労働者が失業している。これは失業の輸出だ、という批判が強まりました。こうした批判を受けて、政府としても労働時間の短縮に取り組むことが求められました。欧

米並みに週休二日制として、年間総労働時間を1800時間にするといった目標が掲げられたのがこのころです。

## バブル崩壊

1991年にバブルが崩壊し、このころから安定成長から低成長に移行しました。1996年ごろ、不良債権問題があり、経済成長はゼロ前後を推移することになります。

「1.57ショック」と言われたのが1990年です。このころから非正規雇用労働者が拡大しはじめました。日経連が『新時代の「日本的経営」』という提言をしたのが1995年です。提言ですが、ほとんど当時の現状を追認したものといえます。そこに自社型雇用ポートフォリオが盛り込まれました。年俸制、成果主義の流行がはじまったのも1995年ころです。

非正規雇用労働者比率は、平成元年ではまだ2割程度です。バブル崩壊前は10%程度で、高度成長期はもっと低かった。30年前には9割が正社員でした。今は正社員が6割です。平成6年や平成11年と今を比べると、正社員も減っていますが、最近ほとんど変わっておらず、むしろ少し増えていて、正社員が減って非正規が増えていると言うのは必ずしも正しくありません。雇用労働者は増えています。生産年齢人口は減っていますが、何が減ったかという点、自営業です。非正規が増えた分、自営業が減っています。自営が難しくなってきた、雇われて働くということが大きくなっています。

『新時代の「日本的経営」』は、9割が正社員という時代は終わりつつあるとい

う実態を示しました。安定成長期までは、組織の9割が正社員でも、多少不景気になっても長い目で見れば成長が続くから、そのうち景気も回復し、組織も大きくなって、人も雇い続けられるという前提がありました。そうした前提がなくなれば、当然、9割が正社員という構造も見直さないとはいけません。そこで有期契約の従業員が増えはじめていました。これは雇用柔軟型という類型です。

一方、従来の無限定正社員は長期蓄積能力活用型と呼ばれ、日経連はこのレポートで引き続き長期蓄積能力活用型が中心になるとはっきり書いています。

それに加えて、日経連は、高度専門能力活用型という、必ずしも長期雇用ではない、専門能力を活用して、企業内ではなく、企業横断的に専門性を高めることを目指す人たちが出てくるだろう、あるいは出てくるといいのではないか、という予想図を描いていました。

たとえば、パートタイマーも勤続を通じて能力が高まってくると、雇用柔軟型から高度専門能力活用型に移行し、さらに正社員、長期蓄積能力活用型になることがあるかもしれません。実際、こうした構想は一部では実現しました。大手スーパーなどでは、パートタイマーと正社員の人事制度を一本化して、正社員化を積極的に進めています。

とはいえ、それは一部の成功例にとどまりました。現実には、多くの場合非正規雇用はキャリア的にも能力的にも労働条件的にもあまりよくないというのが定着し、二極化が進みました。

忙しくて拘束度が強いけども、雇用が安定していて、賃金で生計費をまかなえ

るという正社員と、時間は自由で、働く場所も選べるけど、不安定で賃金も高くない非正規という両極端なのです。

企業は、環境が大きく変化する中でも、正社員の人事管理を維持しようと努力はしてきたと思います。ただ非正規雇用の増加と、二極化は起きてしまった。これが平成の30年間だったと思います。

### 3. 人事管理を考えるための二つの大切なポイント

#### 第1の観点：「質的」ではなく「量的」

過去の話から、現在の話にたどり着いたように思います。ここからは、まず現在と未来を考えるうえで大切なポイントを二つお話ししたいと思います。

本日のお話の最初に「終身雇用は制度疲労」には3つ誤りがあると申し上げて、そのうち2つをご説明しました。ここではまず、3つめの誤りについて説明したいと思います。それが、「質的」ではなく「量的」ということです。

日本の「長期雇用／内部昇進」的な働き方は、実際には日本だけのものではなく、諸外国でも一般的にみられるものです。わかりやすい例では、カルロス・ゴーンはルノーの上級副社長でパリに住んでいましたが、「日本に行って日産の立て直しをやれ」と言われて、日本にやってきました。そうした働き方はどの国にもあります。長期雇用が制度疲労しているというなら、世界中の似たような働き方も全部制度疲労しているはずですが、もちろんそんなことは起きていません。

大切なのは、長期雇用がどのようなもの

かという「質」の問題ではなく、どれだけいるかという「量」の問題なのです。八代尚宏先生の『日本的雇用慣行の経済学』（1997年、p.35）にこんな記述があります。

「一般に、「日本的」と称される雇用慣行の特徴としては、長期的な雇用関係（いわゆる終身雇用）、年齢や勤続年数に比例して高まる賃金体系（年功賃金）、企業別に組織された労働組合、などがあげられる。これら企業とその雇用者との固定的な関係は、かつては雇用者の企業への忠誠心を確保するメカニズムとして理解された時期もあった。しかし、欧米の企業でも、雇用の固定性は必ずしもめずらしいわけではなく、日本と欧米諸国との雇用慣行の違いは、質的な違いよりも、それがどの程度まで企業間で普及しているかの量的な違いにすぎない。」

少し、諸外国の代表例として、フランスの話をしていきます。二極化しているのは日本だけかということ、フランスも同様です。カードルという、グランゼコール卒などの高学歴な人たちがいて、この人たちは20代半ばで就職するといきなり日本の課長クラスくらいです。労働時間や勤務地などもかなり拘束的で、賃金は日本の正社員のように年功的に大幅に上がっていきます。いっぽう、日本の現場の監督者、班長、職長にあたるポストは、フランスでは多くの場合大卒ですが、賃金はわずかしこ上がらず、60歳になっても平均的にはカードルの初任給を下回るレベルです。学歴や資格のない人はさらに低い賃金で、やはり昇給は少なく、60歳

になっても平均的には大卒の初任給レベルの賃金しか受け取っていません。平均なのでばらつきはありますが、しかし非常に階級的な労働市場になっていて、階級間の移動も、学歴や資格を獲得しない限りまず実現しないようです。ごくおおざっぱに言えば、カードルとそれ以外に二極化しているのがフランスの労働市場だと言えると思います。

日本でも、細かく見ればいろいろ違いますが、おおざっぱに見て正社員と非正規で二極化している、それはフランスと同じことです。言い換えれば、質的な違いは大きくないということです。それでは、なにが違うのか。

日本では、正社員がかつては9割、今でも6割以上います。それに対して、フランスのカードルはせいぜい1割いるかどうかです。9割前後の人は、昇給はごくわずかしこなく、60歳になっても平均的にはカードルの初任給にも届きません。日本では、非正規は4割です。日本では6対4、フランスでは9対1という、まさに量的な違いが大きいのです。

これは労使関係や人事管理の面でも大きな違いになっています。フランスでは、中学を出るときに、職業高校に行く人と、普通の高校に行く人に分かれず、18歳になると普通の大学へ行く人と、グランゼコールをめざして予備校に行く人に分かれず、18歳の時点で人生がだいたい決まってしまうわけです。

フランスの労働時間が短いのも、背景にはこうした労働市場の構造があります。大卒でなければ、頑張っても班長、職長にはなれません。カードルにならなかった人は、どれだけ働いてもカー



ドルの初任給くらいしかもらえません。だったら、決められた仕事だけしてさっさと帰ろうということになるのは当然でしょう。

労使関係の面でも、フランスの労組は、企業が仮に赤字であっても当然のように賃上げを要求します。これは、自分たちは決められた仕事をして決められた賃金を受け取っているだけであり、赤字とか、業績には関係ないという意識があるからです。企業の利益に責任を負うのは経営者と管理職であって、自分たちには関係ないと思っているわけです。

だから、フランスの一般の労働者には日本のような高額な賞与もありません。日本では、春闘のときに「会社の業績が好調だったのは組合員の頑張りの成果だ」として、高額な賞与を要求し、経営もそれに応えています。これは管理職だけでなく組合員も自分たちもその持ち場で利益に責任を負っていると労使ともに考えているからでしょう。

正社員が6割いる日本と、カードが1割のフランス、この量的な違いが大事なのです。

## 第2の観点：「キャリア」

もう一つの観点は「キャリア」です。今現在以上に、将来に向けたキャリアが大事だ、という話です。

たとえば、成果は同じなのに、効率よく働いて定時で帰った人より、ダラダラ長時間働いた人のほうが、残業代をもらって賃金が多くなるのはおかしい、という意見があります。もちろん、その時点だけみれば納得いかない人も多いでしょう。しかし、長期的にみれば違うはず。だから働く人は効率よく働く

人より人事評価が低くなって、賞与の金額も少ないのではないのでしょうか。さらに、係長、課長といった昇進昇格で差がついていけば、トータルでみれば残業代の多少以上に大きな差がつくはず。そういう「キャリア」の観点が大切だ、ということです。

ここで問題になるのが、低成長への移行にともなって、ポスト詰まり・仕事詰まりが進展していることでしょう。

みなさま方の会社でも、この人は係長止まり、課長止まり、みたいなものがあると思います。この〇〇止まり、のことをキャリア・プラトーといいます。プラトーというのは高原のことで、4年に1人は山のとっぺんまで行く人もいますが、多くはどこかの高原で止まることになるわけです。

将来の昇進の見込みも高く、現在の業績も高いという人はスターで、いずれ執行役員などになれるでしょう。若い人の中には、現在の業績は低いけども、先々の見通しが明るい人たちもいます。難しいのは、現在の業績は高いけれど将来の昇進の見込みがなくなって、キャリア・プラトーに達してしまった人たちです。組織にとっては現在の業績は高いので「効果的プラトー」と呼びます。

この中にも2種類あって、まず能力の伸びがストップしてしまった結果、昇進の見込みがなくなった「個人的プラトー」があります。こういう人たちは、昇進の見込みがないことに一応は納得できるので、適切に動機づけをすれば問題になりません。それに対して、もっと伸びる可能性があるのに、それに相応しいポストや仕事がないためにプラトーになってし

まっている人たちは大きな問題です。「組織的プラトー」といいます。今現在は仕事と賃金が見合っているのに、短期的には問題ないかもしれませんが、長期的なキャリアという面では大きな問題を抱えています。みなさま方の会社でも、こうした人たちの動機づけには苦勞されているのではないかと思います。残念ながら、低成長のもとでは、こうした人が多くなりやすいのも実態です。

実はこれも、非正規雇用が増加した原因の一つといえると思います。非正規雇用の内訳をみると、かつては常用非正規より臨時的非正規が多かったのに対して、今では非正規雇用が増加する中で常用非正規のほうが多くなっています。こうした動きの中には、昇進させなくてもいい労働力を増やすことで組織的プラトーの問題を緩和するという意味もあるのではないかと思います。

## 労使関係・人事管理のこれから

最後に、少しだけ未来の話をしたしたいと思います。

近年、労働組合の存在感が感じられにくくなっています。組織率も低下しています。かつては、労働組合といえば大手製造業で、ユニオン・シヨップ協定を結んでいる労組が中心でした。それが経済のサービス化にともなって縮小してきています。ベアも復活しましたが、なかなか大きな金額、目立った成果も得られないので、組織拡大がしにくくなっています。高齢化が進み、定年後再雇用で非組合員になったり、管理職層への昇格で組合から外れたりするケースも多く、組合にとっては逆風が続いています。

とはいえ、労働組合が組合員のために頑張っていないかといえば、そんなことはないと思います。たとえば、電機各社が雇用調整を余儀なくされたときに、労組は希望退職の必要性には理解を示しつつ、高水準の割増退職金を引き出しました。こうした成果は、マスコミが報道しないこともあり、あまり知られていません。しかし、これからの労働運動は、こうした「経営のパートナー」としての存在意義を大切にしていくことが大事だと思っています。有野正治元電機連合中央執行委員長は、「経営者の神経の代わり」としての労組、と言っています。

今、物流機器の中であって、ヤマト運輸が革新的な取り組みを進めていますが、これは組合、労使関係がしっかりしているからこそ可能なのだろうと思います。

そのヤマト運輸の創業者、小倉昌男さんは、もはや伝説の経営者の一人と言っていると思いますが、『経営学』（1999年）という本の中でこう言っています。

「管理職は、現場をあまり見ていないし、また都合の良い報告はするけれど悪い報告は社長に一切しないのである。よく言われる通り、社長は孤独である。その孤独とそこから派生する弊害を補ってくれるのが、労働組合なのである。だから極論すれば、労働組合がなければ責任をもった経営はできない。私はそう思う。」

ヤマト運輸のような労使関係は一つの有望なモデルだと思います。これは私自身があるオルグの方から聞いた話ですが、ある企業で、水面下で組織化を進めて、従業員の中でも特に人望のある人に執行委員長になってもらって、ついに

組合ができた。そして、執行委員長といっしょに社長に会いに行くわけですね。その時、社長は当然驚いたわけですが、そのあと「ある意味ではほっとした」と言われたそうです。「これまで私は、経営のことを1人で悩んでいたけども、これからは一緒に悩んでくれる人が出来たのだと受け止めている」というわけです。

現代はサプライチェーンが高度化していて、どこか一か所が欠けると全体に大きな影響が出る場合があります。職場レベルの労使関係の重要度が増しているのです。これは、組合の交渉力を高める背景になりえます。労組が各職場の統率力を高めて、普段から労使の協力関係を築いて、経営にとっても不可欠な存在になることができれば、発言力も大きくなります。

個別的労使関係については、最近注目され始めているのがスローキャリアの限定正社員です。現在の正社員のように勤務地も職種も労働時間も無限定というのではなく、勤務地や職種が限定され、時間外労働も自分の都合が優先できる正社員です。ワークライフバランスがとりやすく働きやすいけれど、昇進昇格といったキャリア面では、フランスの一般労働者のように一切ないわけではないが、無限定正社員のように伸びるわけではなく、結果的に昇給もフランスに較べれば大きいけれどほどほど、という働き方です。

いま、非正規で働いている人の中には、できれば安定した正社員になりたいけれど、長時間の残業や転勤はできない、という人もいるでしょう。無限定正社員の中にも、特定職種のプロとしての

キャリアにこだわりのある人や、地域とのかかわりを大切にしている人など、出世よりそちらを優先したい人はいるかもしれません。こうした人たちにとっては、スローキャリアの限定正社員は、有望な選択肢になりそうです。

実際、すでに有識者の中には、そうした提案をする人たちもいます。たとえば海老原嗣生さんは、「日本型と欧米型のいいとこどり」という提案をしておられます。おそらくは独身だと思われる、30代半ばくらいまでは、未経験の新卒者にOJTで仕事を教えこみ、人事異動で経験を積み、適正を見極めるという日本型の良さを生かそうというわけです。この間は、全員でキャリアを目指して競争をします。ある程度は長時間労働になりますし、転勤もします。

そして、30代半ばくらいで、エリートとノンエリートのコース分けをする、というのが海老原氏の提案です。エリートコースの人は、引き続き、無限定で拘束度の高い働き方で、昇進をめざして競争します。いっぽう、ノンエリートの人は、昇進も昇給もストップまたは緩やかなものになり、職務や勤務地も固定され、時間外労働などもなく、働けるかぎり70歳でも75歳でも働ける、というわけです。

この提案には、いろいろと課題もありますが、いちいち申し上げません。逆にこの提案の優れたところは、実は今現在行われている人事管理にかなり近い、という点だと思います。実際、どのタイミングか、一回か二回か、といった違いはあるとしても、「経営層候補」とそうでない人の、かなり最終的な選別という

ものは、今でも各企業で行われているだろうと思うからです。

海老原氏の提案と現状の人事管理の最大の相違点は、「あなたは経営層候補」「あなたはそうではない」ということを本人に明確に伝える、というところにあります。もちろん、今でも昇進スピードや社内キャリアなどを見て、あの人は役員候補、自分はあまり期待できない、ということは言われなくてもなんとなくわかるでしょう。ただ、明確には言わないので、「なぜそうなのか」を説明する必要はないし、本人としてもまだチャンスはあるという期待は持てるわけです。

一方で、すでに選別しているのに、それを伝えないのはフェアではないという考え方もあると思います。企業としてそれができるかどうか、従業員がそれを本当に望むのかどうか、非常に難しい問題になると思います。結局は労使の判断ですし、それが社会的な労使慣行になるかどうかは、最終的には国民の選択ということになるのだと思います。拙速は避けなければなりません。労働問題は時間がかかりますし、かけなければいけません。

最近、人生100年時代とか、AIの話が脅し文句のように使われています。寿命が延びること、技術が進歩することは、本来ならいいことのはずなのに、ネガティブな側面が強調されるのは残念です。しかし、影響があることも間違いないと思います。具体的なお話をする時間は残されていませんが、そうした変化に対しても、やはり急激に、拙速に対応するのはまずい、ということは強調しておきたいと思います。急激な人事制度の変革は、

大概うまくいっていません。ゆっくりと、組合や従業員の話聞いて、周りの様子を見ながらやっていくしかないと思います。

私からは以上です。ご清聴ありがとうございました。

(本稿は平成31年5月30日(木)に開催しました第2803回労働法学会研究会例会の講演録を加筆・整理したものです。文責・編集室)