

# 迫られる構造改革

③

特定非営利活動法人政策形成推進会議  
代表理事

森元恒雄

## 日本型雇用システムを解体、変革できるか(二)

### 二 日本型雇用システムの 限界と課題

日本型雇用システムは労使双方にとつてメリットの多い、望ましい仕組みとして日本社会に広く受け入れられてきた。企業はすべての社員を

につれて膨らむ生活費に見合う形で賃金が上昇するありがたい仕組みとして歓迎された。従業員は終身雇用、年功賃金と引き換えに、長時間労働や配置転換、転勤命令、出向を受け入れてきた。

に待遇が悪いパート・派遣社員・契約社員などの非正規社員の採用拡大、③企業内職業訓練の縮小だった。当然、④長時間労働の是正も足踏みした。

婚、出産を機に退職した女性が社会に復帰する場合も、正規の仕事がほとんどないことである。

強力的な人事権を有し、企業の運営を効率的に行ううえで有力な手段となった。また、白紙の状態の社員を採用後1から鍛えることにより、時間をかけて自社にふさわしい社員に育成するとともに、せっかく育てた社員が途中で他社に転出しないように長期(終身)雇用を保障し、賃金も年齢とともに上昇する年功賃金制を採用した。一方従業員にとつても、このような日本型雇用システムは、自らの雇用の安定が確保され、結婚、出産、育児、教育と、年齢を重ねる

しかし、生活給を加味した年功賃金や手厚い諸手当をはじめ福利厚生から職業訓練に至るまで、企業が丸抱えて従業員の面倒をみる日本型雇用システムは、企業の成長、発展を前提にしてはじめて成り立つ仕組みである。バブル経済が崩壊し、デジタル革命が加速する中で、厳しい国際競争にさらされてわが国経済が急速に競争力を失い、企業収益が減少するにつれ、コストが嵩む日本型雇用システムをそのまま維持して行くことが次第に難しくなった。そのようなかで企業が採った方策が、①成果主義の導入による中高年層の賃金の抑制、②正社員の採用削減と極端

不本意非正規社員の増大

非正規社員は年をとつても賃金はほぼ横ばいで上昇せず、正社員との賃金格差が年齢とともに拡大する。一般労働者の月平均賃金が41万円程度であるのに対し、パートは約10万円に過ぎない。通勤手当や食堂、更衣室、休憩室の利用などの格差は小さいが、住宅手当や家族手当、賞与、企業年金には大きな格差がある。パート、アルバイト、派遣社員には退職金がほとんど支給されおらず、健康保険や厚生年金への加入率も極めて低い。また、非正規社員は職業訓練を受ける機会が限られており、専門的な技能が身につかず、正社員に転向することや、外部の労働市場でキャリアアップすることも難しい。職務と雇用期間が限定されている非正規社員は雇用保障の程度

1985年頃15%程度だった非正規社員の割合はその後増加し、2005年には30%を超え、2016年には雇用者全体の4割弱を占めるに至った。非正規社員約2000万人の半数はパートで、残り約1000万人はアルバイト、派遣社員、嘱託の順となっている。非正規社員の7割は女性が占め、残りの半分は65歳以上の高齢者である。問題は、非正規社員のうち正規の仕事がないからやむなく非正規雇用についている不本意非正規社員が全体で約300万人、働き盛りの25歳〜54歳で約190万人にのぼることと、結

非正規社員は年をとつても賃金はほぼ横ばいで上昇せず、正社員との賃金格差が年齢とともに拡大する。一般労働者の月平均賃金が41万円程度であるのに対し、パートは約10万円に過ぎない。通勤手当や食堂、更衣室、休憩室の利用などの格差は小さいが、住宅手当や家族手当、賞与、企業年金には大きな格差がある。パート、アルバイト、派遣社員には退職金がほとんど支給されおらず、健康保険や厚生年金への加入率も極めて低い。また、非正規社員は職業訓練を受ける機会が限られており、専門的な技能が身につかず、正社員に転向することや、外部の労働市場でキャリアアップすることも難しい。職務と雇用期間が限定されている非正規社員は雇用保障の程度

非正規社員は年をとつても賃金はほぼ横ばいで上昇せず、正社員との賃金格差が年齢とともに拡大する。一般労働者の月平均賃金が41万円程度であるのに対し、パートは約10万円に過ぎない。通勤手当や食堂、更衣室、休憩室の利用などの格差は小さいが、住宅手当や家族手当、賞与、企業年金には大きな格差がある。パート、アルバイト、派遣社員には退職金がほとんど支給されおらず、健康保険や厚生年金への加入率も極めて低い。また、非正規社員は職業訓練を受ける機会が限られており、専門的な技能が身につかず、正社員に転向することや、外部の労働市場でキャリアアップすることも難しい。職務と雇用期間が限定されている非正規社員は雇用保障の程度

非正規社員は年をとつても賃金はほぼ横ばいで上昇せず、正社員との賃金格差が年齢とともに拡大する。一般労働者の月平均賃金が41万円程度であるのに対し、パートは約10万円に過ぎない。通勤手当や食堂、更衣室、休憩室の利用などの格差は小さいが、住宅手当や家族手当、賞与、企業年金には大きな格差がある。パート、アルバイト、派遣社員には退職金がほとんど支給されおらず、健康保険や厚生年金への加入率も極めて低い。また、非正規社員は職業訓練を受ける機会が限られており、専門的な技能が身につかず、正社員に転向することや、外部の労働市場でキャリアアップすることも難しい。職務と雇用期間が限定されている非正規社員は雇用保障の程度



も弱く、契約期限がくればそこで雇用関係は基本的に終了する。また、ほとんどの非正規社員は労働組合にも加入しておらず、その権利を主張し、救済を受ける道が閉ざされている。正社員の雇用保障のためのバックアップとして活用されていることは否めない。

就職氷河期以降、非正規雇用を選択するしか就職の道がなかった新入社員にとっては、その結果被る影響は一生涯回復できないほど深刻で、企業が受けたマイナスの程度をはるかに上回る。外部労働市場が発達し

ていないわが国では、いったん非正規雇用で就いた労働者がその後正社員に転換できる道は狭く閉ざされており、賃金をはじめ福利厚生などの処遇は、年齢を重ねるほど正社員との間の格差が拡大し、恵まれない労働条件の下で生涯働き続けなければならぬ。

非正規社員の増加は、それが家庭の主婦や定年退職後の高齢者あるいは学生など、一家の生計を支えるうえで協役の人たちの範囲にとどまっている間は、社会的問題として強く認識されることはなかった。しかし、家庭の大黒柱となって生計を支えて行かなければならない労働者が、本人の意図に反して不本意ながら非正規雇用しか選択の余地がないとなれば、事態は深刻である。とりわけ若年層における非正規雇用の増加は、あらゆる面で恵まれず、貧しい生活を強いられる労働者が社会に広がることを意味している。

それは、当の本人にとって不幸なことであるだけでない。資力ががないために結婚することもままならず、ましてや出産して育児することなどありえないことは、日本社会が直面

している人口減少に拍車をかけている。退職後の生活を支える厚生年金への加入の道が閉ざされており、老後のために自ら貯蓄することも困難な状況におかれている人々の増加は、勢い将来の生活保護予備軍ともいふべき多くの貧しい人々を日本社会が抱えることになる。コスト削減を非正規社員に押し付けた「つけ」は、結局日本人全体の負担増となつて跳ね返ってくる。

非正規社員の正社員への転換と処遇の改善は、時間が経過して非正規社員が歳を重ねるほど難しくなる。その正社員化と処遇の改善は待ったなしの課題である。しかし、非正規社員増加の根拠が日本型雇用システムにあることを考えると、非正規社員の正社員化や処遇の改善は、小手先の対策だけでは実効が伴わない。ここは、正社員も痛みを分かち合うことを覚悟のうえで、日本型雇用システムそのものに大胆にメスを入れ、その限界と弱点を克服する必要

がある。そのためには、日本の労働界自体がこの問題とどう向き合うか真剣に考え、自ら答えを見出すことが求められている。そのうえで、政

府のリーダーシップの下に、経済界と労働界が一体となって抜本的な改革を断行する決意を固め、果敢に実行に移す必要がある。それは単に働き方を改革する域を超えて、日本社会の仕組みの変革に通じる一大プロジェクトとして取り組むべき課題である。

### 格差が大きい女性の雇用条件

雇用者全体に占める女性の割合は43.3%、女性の就業率は70.9%である。すでに専業主婦が主流の時代は終わり、夫婦共働きが普通という社会になった。しかし、女性雇用の半数は非正規社員であり、指導的地位に占める女性の割合は7.9%に過ぎない。近年M字カーブの底が上昇しているものの、欧米先進国と比べ依然としてM字カーブが存在している。その原因は、第一子出産を機に約六割の女性が離職しているためで、そこに女性の活躍が妨げられている最大の原因がある。

育児休業制度は次第に普及、定着し、多くの女性が活用するようになった。しかし、同制度の導入前後で出産を契機とする女性の離職率に

は変化が見られず、同制度の導入は女性の離職率にほとんど影響を与えていない。また、子育てが一段落して職場に復帰したいと思っても、元の職場に戻ることはほとんど不可能で、正社員の道は狭く閉ざされており、大半の女性は非正規雇用に就かない。また、第3号被保険者制度（130万円の壁）や所得税の配偶者控除制度（103万円→150万円の壁）も、女性の雇用を阻害する要因になっている。

採用、配置、育成、登用、賃金等あらゆる面において男女格差が存在する。男女雇用機会均等法が制定されて31年経過するが、同法は行為規範を示しているだけで罰則もなく、実効性が伴っていない。男性に比べて家事、育児、介護など家庭生活に圧倒的に多くの時間拘束される立場にある女性にとって、長時間労働や転勤が当然視される職場慣行や労働慣行は大きなハンディキャップである。育児休業取得も、職場を長く離れると後のキャリア形成に支障をきたすことが避けられない。日本企業の人事評価基準が無制限に働く人を前提としていることが、女性が



出産後働き続けられない、正社員として復帰できない最大の要因になっている。女性が本格的に活躍できる社会を実現するためには、日本の職場を変え、労働慣行を見直すことが不可欠である。

夫が外で働き、妻は家庭を守り、夫を支えるライフスタイルは次第に困難になり、今では夫婦共働きが常態化している。女性の高学歴化、女性の社会参加意欲の高まりと併せ、ゆとりある生活に必要な所得の確保が男性の一人働きだけでは困難な時代になったことがその背景にある。

また、女性が男性と肩を並べて活躍できる社会の実現は、労働人口の減少に対処して労働力を確保するうえで有効であるだけでなく、特に男性と異なる感性や視点、考え方を持っている女性の活躍の場が広がることは、これからの日本企業に求められるイノベーションを高めるためにも欠かせない。単に女性の働く場を確保するだけでなく、正社員として働ける場、さらには指導的立場で働ける機会を確保し、拡大して行くことが必要である。

女性活躍推進法は、女性だけでなく日本の職場を変え、男女の働き方を見直す機会を与えてくれるとの期待が高まっている。女性活躍推進法は、事業主に行動計画（ポジティブアクション・積極的是正措置）の策定を義務づけている。しかし、義務不履行に対する罰則がなく、また、その取り組みや目標達成は努力義務にとどまっている。実行はあくまで企業任せであり、行為規範を定めたものでもない。どこまで実効性を発揮し、期待に応えられるかは運用次第だといえる。そういう意味で、労働組合をはじめとする社会の監視が

同法の実効性を担保するうえで重要である。もし同法の施行後一定の期間が経過しても一向に実効が上がない場合には、規制内容を強化して行為規範化するとともに、努力義務にとどまっているものを、罰則を伴う強制力のあるものに改める必要がある。

### 高齢者の雇用の拡大

高齢者雇用安定法は、企業に対し60歳以降の雇用延長方法として、①65歳への定年延長、②定年制の廃止、③65歳までの再雇用のいずれかを取り入れることを義務づけている。しかし、圧倒的多数の企業が65歳までの再雇用で対応している。理由は、年功賃金制の下で能力以上に割高になった賃金水準を引き下げるとともに、役職などの処遇を見直すためには、一旦雇用関係を修了させ、改めて雇用し直すことが、企業の組織管理、人事管理上都合がよいからである。高齢者を積極的に活用しようというよりは、法律で義務づけられているため、やむなく雇用しているに過ぎないという企業の本音がうかがえる。



古くから行われてきた社員揃ってのラジオ体操

政府は65歳までの継続雇用を70歳まで拡大することを検討しているが、現状ではそれによってどれほどの人が再雇用に応じるか疑問である。企業が③の再雇用を採用した場合、退職後も引き続き同じ企業で働き続けたいと思う高齢者のモチベーションをどのようにして高め、高齢者の経験や能力を最大限発揮できる職場環境や労働条件をどこまで整備できるかということが課題となる。それは、高齢者のためだけでなく、受け入れ側の企業にとっても重要なテーマである。しかし、日本型雇用システムを堅持している限り抜本的

な改善策を講じることは難しいものと思われる。現状のままだと、定年前に比べて賃金が大幅にダウンし、仕事の範囲が縮小し、内容が軽くなることは避けられない。高齢者が自ら進んで前向きに仕事に取組み、戦力として活躍できるようにするためには、人生百年時代を見据えた雇用システムを構築する必要がある。ところで、一定年齢への到達によって自動的に雇用関係が終了する定年制は、解雇の基準が明確で、すべての労働者に一律に適用される公平な仕組みであるとみなされている。しかし、定年制は被雇用者に特有の不自然な制度である。働く能力には個人差がある。たとえ職務を遂行する能力があっても、その有無を判断することなく、また、本人の意思に関わりなく一律に退社を強要することに合理的な根拠を見出すことはできない。早くから定年制は年齢による差別だとして違憲とされてきたアメリカをはじめ、英語圏諸国には定年制が存在しない。また、EU諸国においても定年制の廃止が進められている。そのような中で日本企業が定年制の廃止やその延長に消極

的なのは、わが国特有の日本型雇用システムに原因がある。

職務無限定雇用契約の下で年功賃金制や定年までの終身雇用を柱とする日本型雇用システムでは、企業都合で従業員を解雇することが判例上厳しく制限されている。定年制を廃止すれば、従業員が自ら進んで退社しない限り企業の側で従業員を解雇する術が事実上なくなるため、人事管理に重大な支障をきたしかねない。また、就労年数が長くなるにつれて賃金が上昇する年功賃金制は、入社から定年退社までの就労期間全体を通じて職務と賃金がバランスするようにその時々賃金水準を決定する仕組みであるから、年齢が高くなればなるほど職務実績に見合わない水準の賃金を支払わなければならなくなる。このような事情から、企業としては一定の年齢に達すれば、一律に退社してもらわなければならないというのが定年制採用の理由である。年齢に関わらず、健康で意欲と能力がある限り働き続けられる「生涯現役社会」を実現して、すべての国民が自立できる環境と条件を整える

ことは、高齢化と人口減少が同時に、かつ急速に進行している日本としてめざすべき社会の姿である。そのためには、日本でも定年制を廃止することができれば、それが最も望ましい。しかし、職務が限定されていない日本の雇用契約の下で、しかもチームで仕事するのが職場慣行となっていての中で個人の能力を客観的に公正に評価することが難しく、定年制を廃止すれば解雇をめぐって労使間で紛争が多発するおそれがある。また、余暇よりも賃金を選好する傾向が強い日本人の場合、高齢者に対して自発的に退職する決心を促すこと、それを側面的にサポートする措置を講じることは容易ではない。また、それは意欲と能力があればいつまでも雇用が保障されることを意味しているが、反面、定年までの雇用保障がなくなることでもあり。

定年制は年功賃金、終身雇用と一体で日本型雇用システムの一環として導入されているものであるから、それを廃止するためには日本型雇用システムを抜本的に再編することが必須となる。