

# 日本型雇用システムの今後

労働政策研究・研修機構(JILPT)労働政策研究所長

濱口桂一郎

はまぐち けいいちろう



諸外国では、職務(ジョブ)に対応して労働者を採用する。それゆえ就「職」と呼ぶことができる。日本も法律上はそういう建前になっているが、学生たちの就「職」活動を見れば、全くそのようになっていないことがわかる。日本では労働者の職務は会社の命令で決まるのであり、会社の人事命令に従うことを前提にして、会社の一員(メンバー)として就「社」するのである。これを、雇用契約が「空白の石版」になっていると称する。

## 日本型雇用に対する評価の変遷

日本型雇用に対する評価は時代とともに揺

れ動いてきた。1960年代までは、経営側は同一労働同一賃金に基づく職務給の導入を声高に唱道していたし、政府も国民所得倍増計画などあらゆる場面で、企業封鎖的雇用慣行や年功序列型賃金制度を批判し、欧米型の職業能力と職種に基づく近代労働市場の確立を唱えていた。ところが1970年代半ば以後、日本の経済競争力が世界を圧するようになるとともに、日本型雇用に対する肯定的な見解が一般化した。

再び、日本型雇用に対する否定的な考え方が登場してきたのは1990年代である。もつとも、1995年の日経連「新時代の『日

本的経営』においては、「長期蓄積能力活用型」という名で正社員を(主に入口で)絞り込みつつ、「雇用柔軟型」という名の非正規雇用を拡大していくという戦略を示した。当時、正社員コースに入り込めなかった若者たちは、主婦パートや学生アルバイトであることを前提に、家計補助的就労として最適化された非正規労働の世界に入っていくしかなかった。彼ら就職氷河期世代は、今では40代の壮年非正規として社会問題であり続けている。

一方、職務無限定の正社員たちも中高年化するなかで、給与の高い理由であるはずの「知的熟練」と実際の職務遂行能力との落差が拡

大し、「リストラ」が注目を集めたが、マスコミはそれを情緒的に報じるばかりで、日本型雇用という問題の本質に切り込むことは少ない。

### 日本型雇用の本質的な課題 ～メンバーシップ型とジョブ型

日本型雇用システムに対する改革論の本丸は、職務無限定のメンバーシップ型正社員でも家計補助的非正規労働者でもない、欧米やアジア諸国では一般的なジョブ型正社員をいかに広げていくかである。しかし、それが非正規労働者の救済策として持ち出された面があることも影響してか、旧来の正社員モデルに固執し、ジョブ型正社員をメンバーシップ型正社員よりも格落ちであるかのようにみなす発想が牢固として根深く、なかなか広がっていき配がない。会社への帰属よりも専門的な職務で職業人生を渡っていくという本来のジョブ型のモデルが、日本社会では今なお周縁化されているのである。

あらためて振り返ってみると、今から25年前の「新時代の『日本の経営』」は功罪含めて示唆するところが大きい。そこでは「長期

蓄積能力活用型」と「雇用柔軟型」の間に、「高度専門能力活用型」の創設が提起されていた。これが両者の中間に置かれているのは、その定着性(裏返せば流動性)の観点からであって、その社会的地位がメンバーシップ型正社員とパート・アルバイトの中間という意味ではなかったはずである。

ところがこの四半世紀、「契約社員」という名の新たな非正規労働者は明らかにメンバーシップ型正社員の下に位置付けられ、パート・アルバイトと大して変わらないような存在となってきた。高給の「働かないおじさん」の隣で、薄給の非正規労働者たちが主戦力化しているという、現代日本のあちこちで見られる光景は、日本社会がやるべきであったのにやっつてこなかったことが何であるのかを雄弁に物語っている。メンバーシップ型正社員をそのままにして、その下に申し訳程度にジョブ型正社員をくつつけるといような解決はもはや通用しがたい。

### 専門能力を活用する ジョブ型正社員の中核化

今日の喫緊の課題となっている日本型雇用

システム改革の切り口として、この25年前の「高度専門能力活用型」を中核に位置付けるかたちで、あらためて見直してみてもどうか。必ずしも「高度」でなくても、専門能力を活かし、専門分野で生きていく職業人生のあり方を、(あえて別様に定めない限り)労働者の基本モデルとして中核化するのである。その場合、具体的な専門能力を欠く抽象的な長期蓄積能力などというものは認められないこととなる。

もっとも、人事の現場にとっては、現に新卒一括採用で就「社」しているメンバーシップ型正社員をいかにして専門能力活用型のジョブ型正社員に移行させていくかが、最大の課題にならざるを得ない。高齢化に対応して、65歳を超えて70歳まで就業する社会が求められるなかでは、例えば30代のような職業人生の早い段階で自分のライフワークとなるべき専門職を見いだし、ジョブ型のトラックに乗り換えることが必要になるだろう。それを会社がどこまで支援できるのか、それとも邪魔をするのか、が問われることになる。