

# 日本的雇用システムの 变化と課題

一橋大学商学部 4年

1103002z

赤穂 巖

## はしがき

いよいよこの瞬間がやって来た。

10月末に、4年間続けてきた部活を引退した。そして12月12日11時現在、このはしがきを書き上げてしまえば、2年間のゼミも終わる。

やっと終わるというのに、いまいち嬉しいという気持ちが湧いてこない。それよりむしろ、部活とゼミという、自分が大学生活で一番力を注いできたものが、ついにどちらも終わってしまうという事実に対して、言いようもないモヤモヤした気持ちを覚えている。あんなにしんどかったのに、今となってはどこか名残惜しくもある。

ゼミも部活も、終わったときにこれだけ名残惜しく感じるのは、やはりそれだけ力を注いできたからなのだろう。

正直言ってゼミ面接のときには、ここまでとは思っていなかった。

ゼミに入って早々の英語の文献、そしてグループワーク。脳みそまで筋肉になりかけていた自分にとっては、衝撃の連続だった。

3年の秋、一橋祭発表の準備と部活のリーグ戦が同時並行で進んでいく日々は、今ふり返っても間違いなく人生で一番忙しい日々だった。相方の家に半同棲のように通い続けたことも、初めてパワポのアニメーションを使えたときの喜びも、そしてお決まりの夜食のおでんの味も、どれも決して忘れることはな

いだろう。

ゼミも部活も、どちらも中途半端になることだけは嫌だったので、自分なりに全力を注いだ。グループワークして、部活して、筋トレして、図書館で勉強して、部活のミーティングして、帰ってパソコン作業、なんていう日もあった。あまりにバタバタしていたので、部活でのあだ名が「ゼミ穂さん」になったこともあった。今思い返してみると、部活とゼミのどちらも考えない日などというものは、一日もなかった。

しかし、どちらも頑張ってやり遂げることが出来たのは、素晴らしい仲間達に支えてもらったからだ。

もし自分の部活が個人競技だったら。

もしゼミがずっと個人作業だったら。

きっと自分はどちらもこれほど頑張れなかっただろうし、これほど強い思いを抱くこともなかっただろう。部活でも、ゼミでも、素晴らしいメンバー達と喜怒哀楽をともにできたことが、自分をここまで引き上げてくれたと確信している。

一番素の部分を見せ合い、バカをやれた部活の仲間達。とことん優しくて尊敬できるゼミテン。皆に出会えたことを、本当に幸せに思う。ありがとう。

そして、いつも優しく見守り励ましてくださった唐木さん、古村さん、本当にお世話になりました。

そして、両親へ。この大学に通わせてくれて、そして遠い実家から4年間支えてくれて、本当にありがとう。

最後に、谷本先生。先生には、特に自分の部活の件などで、何度もご迷惑をおかけしました。先生のおっしゃることは、いつも一貫していました。1人の人間として筋を通すということ、厳しさと優しさをもって示し続けてくださったことを、心から感謝いたします。

みなさん、本当にありがとうございました。

2006年12月12日

赤穂 巖

## 目次

はしがき	・・・ p.1
第1章「日本的雇用システムの崩壊」	・・・ p.6
第1節 問題提起	・・・ p.6
第2節 本論の流れ	・・・ p.8
第2章 日本的雇用システムとは何か	・・・ p.10
第1節 用語の定義、概念	・・・ p.10
(1) 終身雇用	・・・ p.10
(2) 年功賃金	・・・ p.12
第2節 日本的雇用システム成立の背景	・・・ p.14
補足 「内部労働市場論への反論」	・・・ p.17
第3章 雇用調整の長期的変化	・・・ p.18
第1節 日本企業の雇用調整の歴史的推移	・・・ p.18
(1) 日露戦争～第一次大戦	・・・ p.18
(2) 1920年代～戦後	・・・ p.20
(3) 高度成長期～円高不況(85年)	・・・ p.21
第2節 近年の「終身雇用の変容」について	・・・ p.22
(1) バブル崩壊後の日本の雇用慣行	・・・ p.23
(2) 金融危機後の日本の雇用慣行	・・・ p.28
第3節 終身雇用は崩壊したか	・・・ p.33
資料 石油危機以後の雇用調整	・・・ p.35
第4章 賃金制度の長期的変化	・・・ p.36
第1節 戦後の賃金制度の推移	・・・ p.36
(1) 生活保障給から職能給へ	・・・ p.36
(2) 成果主義賃金に至る動き	・・・ p.39
第2節 成果主義について	・・・ p.40
(1) 拡大の要因	・・・ p.40
(2) 成果主義賃金の普及状況	・・・ p.47
(3) 新しい動き	・・・ p.52
第3節 事例調査	・・・ p.54

( 1 )	サントリーの人事制度	・・・	p.55
( 2 )	インタビューを終えた私見	・・・	p.59
第 5 章	労働市場の変化と雇用の多様化	・・・	p.61
第 1 節	今日の雇用の多様化の実態	・・・	p.61
( 1 )	急速な雇用の多様化	・・・	p.61
( 2 )	従来 of 非正規労働者の位置づけ	・・・	p.62
( 3 )	今日の雇用の多様化の特殊性	・・・	p.63
第 2 節	雇用の多様化の背景	・・・	p.65
( 1 )	サービス経済化	・・・	p.65
( 2 )	グローバル化・競争激化	・・・	p.68
( 3 )	内部労働市場の影響	・・・	p.69
( 4 )	働く側の意識変化	・・・	p.71
第 3 節	非正規労働者の働き方と処遇の現状	・・・	p.73
( 1 )	業務の質的变化と処遇との乖離	・・・	p.73
( 2 )	非正社員から正社員への転換の困難さ	・・・	p.77
第 4 節	最新の取り組み	・・・	p.79
( 1 )	事例調査(イトーヨーカ堂、西友)	・・・	p.79
( 2 )	非正規労働をめぐる新政策	・・・	p.88
第 6 章	現在の雇用システムの課題と展望	・・・	p.92
	参考文献一覧	・・・	p.96
	参考 URL 一覧	・・・	p.99

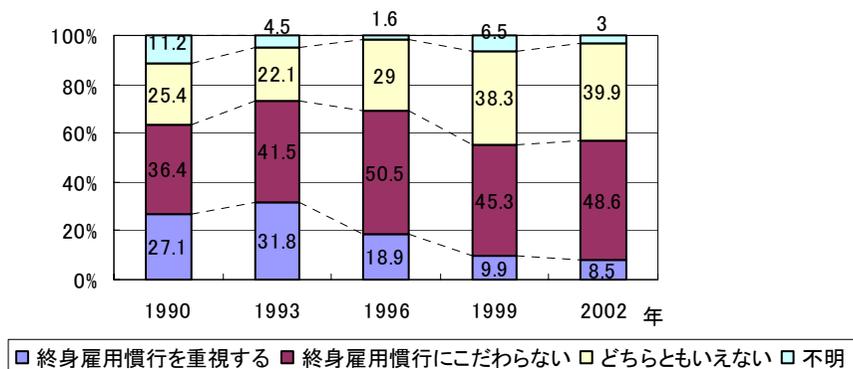
## 第 1 章 「日本的雇用システムの崩壊」

### 第 1 節 問題提起

「日本的雇用システムの崩壊」という言葉を、最近非常によく耳にする。

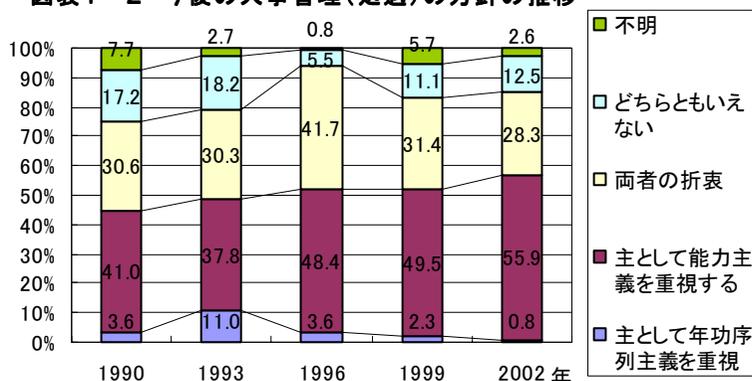
図表 1 - 1、1 - 2 はそれぞれ厚生労働省の調査結果であり、従来の日本の雇用システムの基軸であるとされてきた「終身雇用」と「年功序列」に対する企業の意識の変化を示している。これを見ても、終身雇用に関して、「重視する」と答えた企業は 1990 年から 2002 年の間に 27% から 8% に低下しており、年功序列に関しては、「年功序列を重視する」企業の割合は 2002 年では 1% にも達していない。ここからは、「終身雇用」や「年功序列」など、いわゆる『日本的雇用システム』と言われたものの捉えられ方が、明らかに変化してきているということが読み取れる。

図表 1-1 今後の人事管理(雇用)の方針の推移



出所：厚生労働省「雇用管理調査」より作成

図表1-2 今後の人事管理(処遇)の方針の推移



出所：厚生労働省「雇用管理調査」より作成

さらに近年は、終身雇用・年功序列の崩壊だけでなく、リストラ、成果主義の普及、若者の高離職率、フリーターの急増、就職氷河期、転職ブーム、...など、「働き方」という要素をとっただけでも、これだけ多くの雇用問題が世間で話題を集めている。

「正社員として入社し、年功的に昇進し、長い間安定的に勤め上げ、定年で退職する」

という、かつて日本人の最も代表的で、あるべき形とされてきた働き方のモデルの普遍性は薄れ、今日の日本には非常に多様な働き方が存在している。そして日本の雇用は今、かつてないほど多様な切り口から論じられていると言える。

このような現在の日本の雇用に対し、「不安定」というイメージを抱いているのは、私

だけではないだろう。

私の卒業論文作成の出発点は、まさにここであった。

従来の日本的雇用システムは、本当に崩壊したのか。そもそも、日本的雇用システムとは何か。

それは変化したとすれば、どのように変化したのか。その中で、企業、そして我々に求められているものは何なのか。

これらの問いに対し、世間一般の認識や通説に流されるのではなく、自分なりの解答を見出したい。

それが本論の目標である。

## 第 2 節 本論の流れ

ここで、本論の流れと構成を一度整理しておきたい。

まず第 2 章では、従来の日本的雇用システムがどのようなものであったかを理解するために、日本的雇用システムの核とされてきた「終身雇用」と「年功賃金」について、一般的な定義とその成立を確認する。そして、両者がどのように関係しあっているのかについて、内部労働市場論の理論を引用しつつ整理する。

第3章では、これまでの企業の雇用慣行について、それが果たして本当に「終身雇用」であったのかどうか、2章で確認した終身雇用の定義や一般的な概念に合致するものなのかどうかを、各種の統計結果を吟味することによって分析する。その上で、現在盛んに議論されている「終身雇用の崩壊」について私見を述べる。

第4章では、これまでの日本における賃金制度の長期的変化を概観すること、年功主義から成果主義への転換と現状を整理する。そして今日の成果主義の問題点を明らかにしつつ、評価・処遇という領域における新たな流れを整理する。

第5章では、近年急速に進行している雇用の多様化について、現状とその特殊性を見ることで、4章までで論じてきた従来の日本的雇用システムの対象外であった非正規労働者が、現在の労働市場においてどのような役割を果たしているのか、そしてどのような問題を抱えているのかを理解する。

そして最終章の第6章では、以上の議論をふまえて、従来の日本的雇用システムの実態がどのようなものであったか、そしてどのような変化を経てきたのかを整理し、現在の問題点を提示する。そして最後に、今後の日本的雇用システムに求められる課題と展望を述べ、結論とする。

## 第 2 章 日本的雇用システムとは何か

そもそも、“日本的雇用システム”とは何か。それを明らかにしない限り、現在の雇用システムの変化を論じることができない。

### 第 1 節 用語の定義、概念

一般に、日本的雇用システムは、「終身雇用」「年功賃金」「企業別組合」の「三種の神器」から構成されていることは有名である。

ここでは、次章以降でその変化を見ていく終身雇用と年功賃金について、代表的な定義や概念を整理する。

#### ( 1 ) 終身雇用

本論のキーワードの一つでもある「終身雇用」について、その定義や性格が同一に認識されているわけではない。そこで、以下で終身雇用について数点の定義を挙げる。

まず、終身雇用という言葉が初めて登場したのは、1958年に出版されたアメリカ人研究者アベグレン（James C. Abegrrren）の『日本の経営』の中においてであった。

彼の日本の雇用慣行についての主張は大きく以下の4点にまとめられる。

「雇主は従業員を解雇または一時解雇しようとしなないし、また従業員は会社の雇用をやめようとはしない。この雇主と従業員と

の間の終身的関係は、欧米と日本の雇用関係における重要な相違の結果であり、またその相違の一つの顕著な例である。」

「彼（従業員）は注意深く選考され、いったん採用されると、定年までその会社の終身構成員となる。この制度では、労務者がいったん採用されてしまうと、会社は、実際的に言うと、その労務者が不適任とみなす権利を捨ててしまう。」

「この求人・採用の制度は、動機づけと報酬の制度と相互に密接な関係をもち、入社時の終身的関係の性格は報酬制度において、生産性と関係がない、より人間的な形態に体现される。」

「各集団の相互関係（若者と高齢者、上司と部下など）に内在する義務と責任の交換が、単に貨幣交換のみで行うことができない一つの制度をなしている。」<sup>(1)</sup>

『日本の経営』の中では、“lifetime” “lasting” “permanent”などの言葉が、いずれも「終身的」あるいは「終身」と訳されており、読者の「終身」という言葉に対する印象を強めている。この本は爆発的な売り上げを記録したため、『日本の雇用は終身雇用』という観念はこの頃から社会的に流通し始めたと考えられている。

次に、今日では終身雇用はどのように理解されているのかを見るため、以下では、『経済学辞典（東洋経済新報社）』から小池和男氏の

解説、そして『日本経済辞典（日本経済新聞社）』から小野豊明氏の解説をそれぞれ引用する。

『終身雇用とは、学校を卒業後すぐに入社し、不況になっても企業はなるべく解雇せず、労働者も他企業に移らず、定年まで勤め続ける傾向をいう。（小池）』<sup>(2)</sup>

『終身雇用は、生涯雇用とも言われ、学校卒業後がある会社に雇われると、通常、その人は定年になるまで同一の会社で同一の会社で勤務し、また、会社はその人の身分および生活を保障する制度のことである。（小野）』<sup>(3)</sup>

以上のような定義が終身雇用の一般的概念として理解されているようである。アベグレンの主張と現在のいくつかの定義に共通しているのは、

会社は学校を卒業した直後の人を採用し、定年まで雇用を保障する。（ただし制度として明文化はしない）

従業員も、定年までその会社で働き続けようとする。

の2つを主な焦点としている点であった。

## （2）年功賃金

次に年功賃金についてであるが、先に用いた文献では、以下のような定義が紹介されている。

『年功賃金とは、賃金が勤続や年齢に応じて上昇し、仕事ごとに決められていないことをいう。欧米の賃金は仕事ごとに決められているから、日本特有のものとされる。(小池)』  
(4)

『年功制は、企業内における賃金の額とその増加、退職金の支払い、昇進など、人事処遇が働く人びと、各人の年齢または勤続年数によって決まる制度のことである。(小野)』<sup>(5)</sup>

どちらの定義も大きな違いはなく、「年齢または勤続によって賃金が高くなる制度」として説明している。しかしどちらも、賃金が年齢で決まるのか、勤続で決まるのか、それとも両者の混合なのかをはっきりと説明してはいない。これは、時代に応じてどちらを重視するかが変化してきたからである。第4章では便宜上、年功賃金の成立後から議論を進めるため、それ以前の賃金制度の推移について以下で概観する。

年功賃金の概念の核でもある「生活保障」の考え方が賃金制度と深く結びつくようになったのは、第二次大戦中の賃金統制の中である。ここで重視されたのは、年齢と経験であり、勤続ではなかった。これは、

- ・戦時生産のために消費水準を切り下げ、なおかつ労働力の再生産を可能にするためには、ぎりぎりの最低生活費を保障するよう賃金を定めざるを得なかったこと
- ・戦時中の大規模な産業構造再編成期に、部

門間労働移動を円滑にする必要があったことなどの事情によるところが大きかったとされている。(6)

その後、この生活保障給から職能給というように、勤続が重視される割合が増えていったのである(第4章)。

## 第2節 日本的雇用システム成立の背景

では、日本的雇用システムはどのようにして成立し、終身雇用と年功賃金はどのように関係し合っているのでしょうか。

この問いを説明する理論の一つに、「内部労働市場論」がある。

“内部労働市場”とは企業の内部にある労働市場のことであり、“外部労働市場”と対になる概念である(例えばある企業において、課長のポストが空いた場合に、新聞広告や求人募集といった形で会社の外から新しい課長を採用すれば、それは外部労働市場を活用したことになるが、社内の従業員を昇進させて課長にすれば、内部労働市場を活用したことになる)。

内部労働市場が成立する根拠は、次の点にある。大きくて複雑な組織(会社)には様々な仕事があり、その仕事を引き受けるために要求される技能、技術、知識、経験も実に様々である。それらの仕事は、それぞれ関連する

仕事群にわかれ、各仕事群のなかでさらに簡単な仕事から難しい仕事まで序列付けられる。新しく採用された新人は、まず簡単な仕事を担当し、次第に難しい仕事についていく。つまり、内部的に昇進していく。難しい仕事に対して、なぜ外部から人材を採用しないかという、それぞれの会社にはそれぞれの設備、システム、人間関係があり、それらに対する知識や経験がないと、円滑な仕事ができないからである。こうした企業ごとの違いは企業特殊的熟練と呼ばれる。企業内部の従業員ならば企業特殊的熟練を持っているが、外部の者はそれを持っていない。企業特殊的熟練は、企業の中で、長い時間をかけて、地道に学んでいくことによってのみ身につくものなのだ。

( 7 )

この内部労働市場の存在を前提とすれば、終身雇用と年功賃金は統一的に説明することが可能である。

まず終身雇用については、年齢が高くなればなるほど会社内での学習効果も進まないため、企業にとって若いうちに人材を採用し、訓練することが重要になる。最善の方法は、学校教育を終えたばかりの人を採用し、鍛えることである。

さらに会社は、一度採用した人材を解雇しようとはしない。なぜならば、会社は人材を育てるために莫大な時間とコストをかけており、一度解雇してしまえば、その人と同等の企業特殊的熟練を身につけた他の人材を外部

労働市場で見つけることは不可能に近いからである。そのため会社は、たとえ不況で経営が苦しくなっても、人材を出来る限り企業内に確保しておこうとする。他方、従業員の方も、一つの会社で身につけた企業特殊熟練は別の会社では役に立たないため、簡単に会社を変わろうとはしない。こうして終身雇用が誕生するのである。

次に年功賃金についてであるが、企業特殊熟練は、企業内部に留まる年数が長ければ長いほど高まる。会社は、高まった企業特殊熟練に対して、高い賃金を払うであろう。勤続年数が長くなるにつれて賃金が上昇するのは、このためである。同じように、昇進も勤続年数の長さに比例するであろう。年功賃金、年功昇進はこのように説明される。(8)

以上のように、内部労働市場論は、終身雇用、年功賃金がともに内部労働市場でのそれぞれ別の現象であり、相互に一体となっていることを説明している。

---

(1) J.C. Abegrren [ 5 ] pp.17 ~ 36.

(2) 小池 [ 7 ] 1 0 0 ページ。

(3) 小野 [ 17 ] 8 1 5 ページ。

(4) 小池 [ 7 ] 1 0 0 ページ。

(5) 小野 [ 17 ] 8 1 5 ページ。

(6) 仁田 [ 14 ] 2 5 ページ。

(7) 野村 [ 15 ] 6 ~ 8 ページ。

(8) 野村 [ 15 ] 1 0 ページ。

[ 補 足 ]

これに対する批判的見解も存在する。以下ではその代表例として舟橋尚道氏の説を例に挙げる。

『内部労働市場論には厳密に検討されるべき根本問題があるように思われる。それは企業における継続的な雇用関係を、いわゆる外部労働市場と並列対置した内部労働市場と規定することが正しいかどうかという点である。(中略)内部労働市場は、外部労働市場とは根本的に異なった性格を持っているということを見逃してはならない。それはあくまで企業の労働力に対する直接的支配を前提とした流通であり、外部労働市場におけるように労働力の売り手と買い手が自由・平等の立場で相対する場合と同日に論じることができない。わが国の場合、昇進や配置転換は、企業の一方的なイニシアチブのもとで行われ個人の意思をほとんど無視していることは周知の事実である。』(9)

といった具合である。“日本的雇用システム”とは明確な定義や形をもつものではない。そのため、こうした議論は今後も絶えることは無いであろう。しかし上記のような反論は、内部労働市場論がある程度の正当性を持って日本的雇用慣行を明快に説明していることを逆説的に示していると考えたため、掲載した。

---

(9) 舟橋 [ 2 ] 34 ~ 36 ページ。

### 第 3 章 雇用調整の長期的変化

本章では、「終身雇用」をキーワードとして、わが国の雇用調整の歴史的推移、そして近年変容したといわれているその実態についての考察を行う。そして、日本企業の雇用調整はどのようなものだったのか、果たして先述の定義のような終身雇用と言えるものだったのかを明らかにすることを試みる。

#### 第 1 節 日本企業の雇用調整の歴史的推移

まず本節では、日本企業の雇用調整の歴史的推移を整理する。

##### ( 1 ) 日露戦争～第一次大戦

日露戦争(1904-05年)によって重工業は急速に拡大し、労働力不足、労働移動の激化、賃金の急上昇が起こった。しかし同時に戦争の影響で物価も高騰し、労働者の生活は不安定になった。大企業はこの事態に対処するために、共済組合を中心とする企業内福利厚生によって、個別的に労使関係の不安定性を克服しようとした。企業の施策の背景にあったのは「経営家族主義」という観念であった。

関口功氏の解説を引用すると、経営家族主義とは、

『経営者は家父・家長になぞらえられ、従業員はその家族になぞらえられる。両者は一体

となって経営体の維持発展を最大の念願として行動する。その見返りとして従業員は組織から恩恵と保護を受け、その過程で組織に対するコミットメントを強める。』<sup>(1)</sup>

というものである。企業はこうした考え方から、個別的に労働者を保護し、主従の和をはかろうとした。

こうした企業の施策によって、1908年から10年頃を境に、労働者の勤続の長期化が始まった。さらに大企業は、第一次大戦中から戦後にかけて、労働者の教育訓練を従来の外部委託方式から企業内養成方式に転換することや、賞与の支給額を勤続年数に応じて区別することなどの施策によって、労働者の定着志向を刺激した。定年を50歳や55歳と定める定年制度もこの頃導入された。

この企業内教育、定着志向の強化によって、企業内昇進の慣行が支配的になった。労働者は企業内において、難易度の低い作業から次第に高度な作業に移っていき、賃金も毎年定期的に少しずつ昇給がおこなわれることが一般的となった。

さらに企業は、臨時工、社外工を積極的に採用しはじめた。基幹労働者を常用工として社内に留保しておくには、その対極の調節弁としての存在が不可欠であったからである。

企業内教育、企業内昇進、定年退職、定期昇給、基幹工と臨時工・社外工の区別。これらの制度が整えられたという点において、第二次大戦後の雇用慣行、労使関係の原型は

1920年代に出揃ったとされている。(2)

## (2) 1920年代～戦後

1920年代にその萌芽をみせた日本的雇用慣行であるが、今日の姿に至るまでに、それは2つの大きな変化を経験した。

1つは、戦時動員体制である。1930年の昭和恐慌後、一時的な景気回復を経て、日本社会は37年からの日中戦争以後、戦時経済に移っていった。非軍需会社では存続そのものが困難になり、軍需会社に指定された会社では設備と人員が急増した。しかも、その急増した労働者は、学徒や女性などの未熟練労働力が多数であった。これは、20年代に見られた企業内訓練、定期昇給などの雇用政策を無意味にするものであった。

そしてもう1つは、戦後の大規模な人員整理である。1945年8月15日の敗戦は、企業に大変動をもたらした。戦時体制の下で軍需工場として急膨張した会社が、戦後もその規模を維持することは不可能であった。戦後のインフレと、ドッジ・ラインによる急速なデフレは、企業に大幅な人員削減を含む企業整備を余儀なくさせた。人員整理は、49年に8800事業所、約44万人と大規模に行われた。この中には、東芝(4581人[21%])、トヨタ自動車(1600人[21%])、日立製作所(5555人[17%])など、日本の代表的な会社が含まれている。(3)

これらのような激動の時代に、安定した雇

用慣行は形成されるはずもなかった。

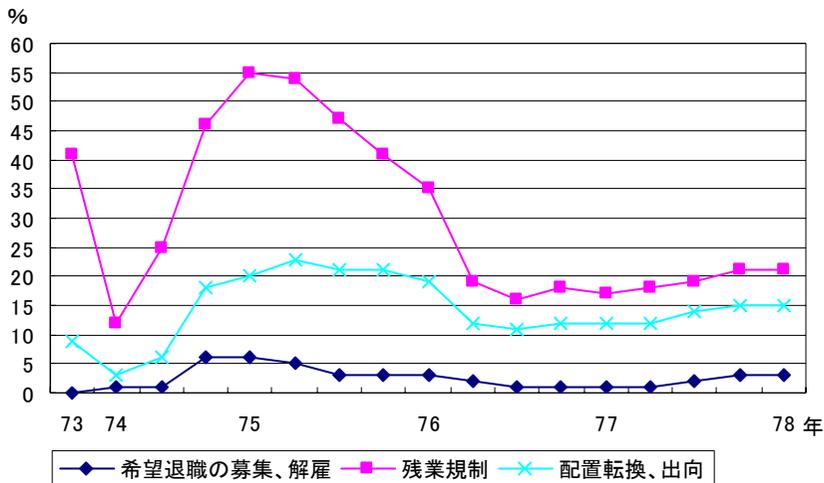
( 3 ) 高度成長期～円高不況( 85 年 )

日本経済は、1955年から高度成長に入った。高度成長期には、エネルギー革命による石炭産業の衰退、都市への人口流出による農業の衰退はあったものの、全体としてはほとんどの産業においてめざましい発展があった。

しかしそれは73年の第一次石油危機によって終焉する。石油危機はほとんどの産業を直撃し、製造業ではほとんどの事業所が何らかの雇用調整を行った(後掲図表3-2参照)。

さらに、6%の企業が希望退職の募集または解雇を行い、20%以上の企業が配置転換や出向を行っている。この時期は、まさに日本史上最大の雇用調整が行われた時期であったといえる(図表3-1参照)。

図表3-1 雇用調整の方法別実施事業所割合(製造業)



出所：労働省「労働経済動向調査」より作成

日本経済が石油危機から立ち直り、再成長を見せ始めていた矢先、85年9月に、先進五カ国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）がドル高の是正を決定した（プラザ合意）。これは急速な円高を生み、日本経済は円高不況に陥った。この結果、半数近くの事業所が再び雇用調整を実施し、残業規制・配置転換などが活発に行われた（章末資料参照）。

なお、この円高不況の発生に対処するため、政府が採用した低金利政策が、不動産や株式への投機を加速させ、後のバブル景気過熱をもたらしたとされている。

## 第2節 近年の「終身雇用の変容」について

第1節で見てきた雇用調整の歴史から分かるように、日本企業の雇用慣行は、戦前の1920年代その萌芽的形態を示したものの、戦時動員とその後の人員整理のため、慣行とならなかった。第二次大戦後も、経済不況が深刻化した場合（ドッジ・ライン、石油危機、円高不況など）には、解雇、希望退職、早期引退などの形で人員整理が行われた。

これらは、第1節で触れたような終身雇用の定義に照らし合わせれば、厳密な意味での終身雇用ではない。しかし、日本企業の伝統的な雇用慣行は終身雇用である、という命題は社会的常識にまでなっていた。そして、近年はその終身雇用の崩壊が声高に叫ばれている。

では、近年の日本企業の雇用慣行は、従来のそれと異なるものなのか。異なるとすれば、全国の労働者達に終身雇用の崩壊を想起させた要因は何であったのか。

以下では、これらの疑問について考察するため、91年からのバブル崩壊後の不況期と、97年後半の金融危機以後の不況期の、2つの時期における企業の雇用慣行を、数点の調査を元に検証する。

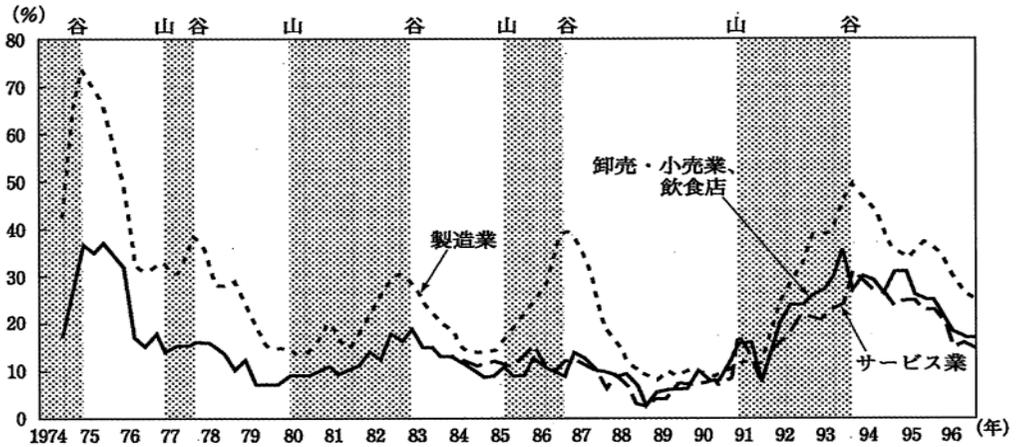
#### (1) バブル崩壊後の日本の雇用慣行

「終身雇用は、バブルとともに崩壊した」という通説もあるように、バブル崩壊は日本経済だけでなく日本の雇用にとっても大きな転換期となったことは疑いのない事実であろう。では、日本の企業がこの不況期に際して、どのような行動をとったのかを、以下で考察していく。

図表3-2は労働省の「平成9年度労働経済の分析」より抜粋したものである。第一次石油危機後の不況期と、円高不況の85年から、96年末に至るまでの、雇用調整実施事業所の割合を産業別に示したものであり、バブル崩壊後の不況期における企業の雇用調整行動が分かる(ここでの“雇用調整”とは、残業規制、中途採用の削減、配置転換、出向、希望退職募集、解雇など、様々なものを含む)。

図表 3 - 2 産業別雇用調整実施事業所割合の推移

第14図 産業別雇用調整実施事業所割合の推移



資料出所 労働省「労働経済動向調査」

(注) 1) 上記は四半期ごとの数値である。

2) サービス業は1984年4～6月期から調査を始めた。

出所：労働省「労働経済の分析（平成9年）」（4）

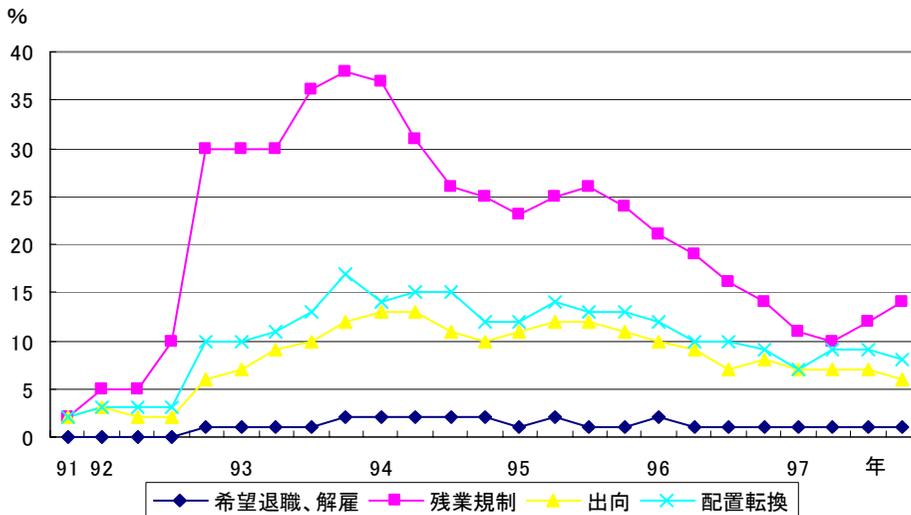
この図からは、

バブル崩壊（平成4年）後の不況に際しての雇用調整が、その広がりにおいて、円高不況期を上回り、第一次石油危機後の不況期に迫る大規模なものとなっていること比較的長い期間にわたって雇用調整が続いたことが分かる。

しかし、上の図では雇用調整の広がりには分かるが、一口に雇用調整と言ってもその内容

は様々であり、それぞれの事業所でどれほどの規模の雇用調整が行われているかは分からない。そこで、同じく労働経済動向調査の中の「雇用調整等の方法別実施事業所割合」から、企業の雇用調整行動のうち、希望退職・解雇、配置転換、出向、残業規制の項目を以下に抽出した（図表3-3）。

図表3-3 雇用調整の方法別実施事業所割合（製造業）



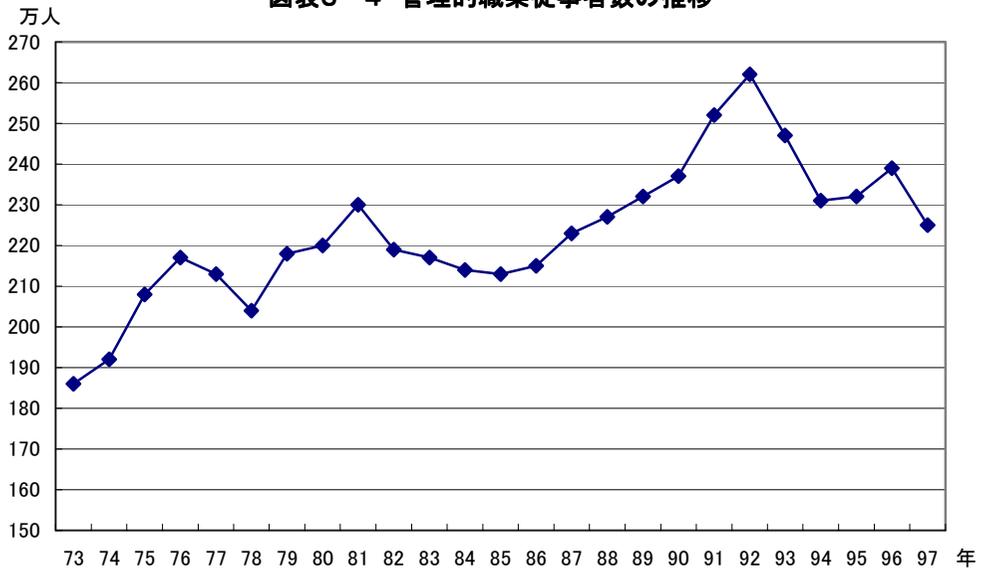
出所：厚生労働省「労働経済動向調査」より作成

この図からは、一つの事実が読み取れる。我々はバブル後の不況期に対して、多くの労働者が退職に追い込まれ、終身雇用は崩壊したというイメージを少なからず抱いていたはずである。しかし、上の図に見られるように、希望退職や解雇に踏み切った企業数は必ずしも多くはない。バブル崩壊後の不況期の雇用調整は、一般に考えられているのとは逆に、

希望退職や解雇などの方法ではなく、残業規制や配置転換など、その他の方法に依存する比較的緩やかな雇用調整として進行していたのである。

では、バブル崩壊後の不況期はなぜこれほど社会に大きなインパクトを与えるに至ったのであろうか。それは、管理的職業従事者の動向に端的に見て取ることができる。図表3-4は総務省の「労働力調査」の中から抽出した、管理的職業従事者数の推移である。1977年から83年の6年間に、管理的職業従事者はわずか3万人しか増加しなかったにもかかわらず、1986年から92年の6年間には46万人も増加している。バブル期におけるこの過剰な管理職登用は、バブル崩壊とともにその調整を余儀なくされたのである。1993年には、管理的職業従事者の数は1年で13万人減少した。この急激な変化が、事実上の解雇とも言える配置転換による管理職の肩書喪失という、いわゆるホワイトカラー・エレジューを生み、大きく社会的関心を集めることになったのである。

図表3-4 管理的職業従事者数の推移



出所：総務省「労働力調査」より作成

以上を要するに、バブル崩壊後の不況に伴う雇用調整は、確かに大規模で長期にわたり、労働者の生活に大きな影響を与えたが、可能な限り解雇もしくは希望退職を避ける典型的な日本的雇用調整方式で行われてきたと言える。この調整の中で、最も重要な役割を果たしたのは残業規制に代表されるような労働時間の削減であり、最も大きな影響を受けたのは管理的職業に従事するホワイトカラーであった。1990年代前半から半ばにかけて盛んに叫ばれた日本的雇用慣行崩壊論の多くは、この調整過程における摩擦が生み出したものであると考えられる。本節冒頭の課題設定に立ち戻れば、雇用調整の実態を見る限り、バブ

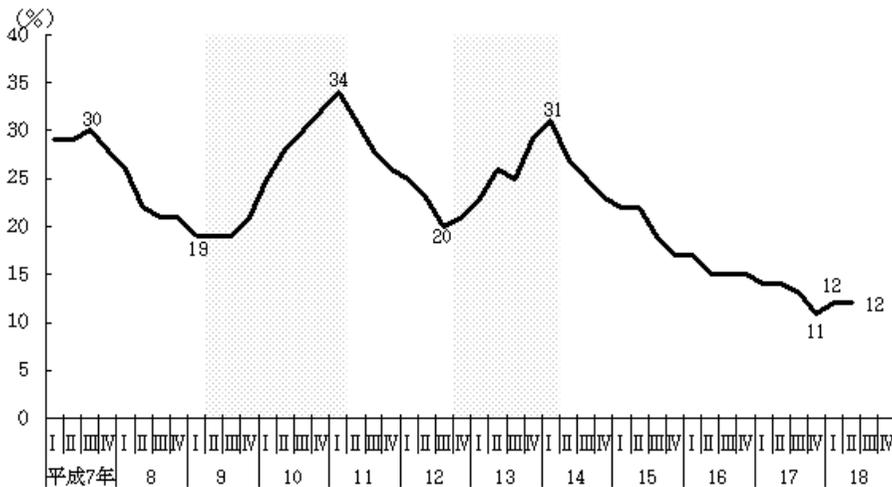
ル崩壊後不況期における日本の雇用慣行は、基本的には従来のそれと大きく変わらなかったと言わざるをえない。

( 2 ) 金融危機後の日本の雇用慣行

それでは、97年 - 98年の政策失敗に端を發し、大手証券会社や銀行の破綻という事態を伴った金融危機以降は、日本の雇用慣行はどのように進められたのか。従来の雇用慣行と相違点はあるのか。これらを明らかにするため、ここでは前述の( 1 )と同様の方法で、金融危機後の雇用調整に関する分析を試みる。

まず、雇用調整実施事業所の割合を見ると、図表3 - 5のとおりである。

図表 3 - 5 雇用調整実施事業所割合の推移



出所：厚生労働省「労働経済動向調査(平成18年)」

( 5 )

ここからは、

金融危機が発生した 97 年（平成 9 年）から雇用調整実施事業所の割合が高まり、99 年（平成 11 年）はじめにピークに達している。

その後、減少傾向を見せるが、2001 年（平成 13 年）にはいると IT 不況深刻化とテロの影響による経済停滞に対応して増加している。

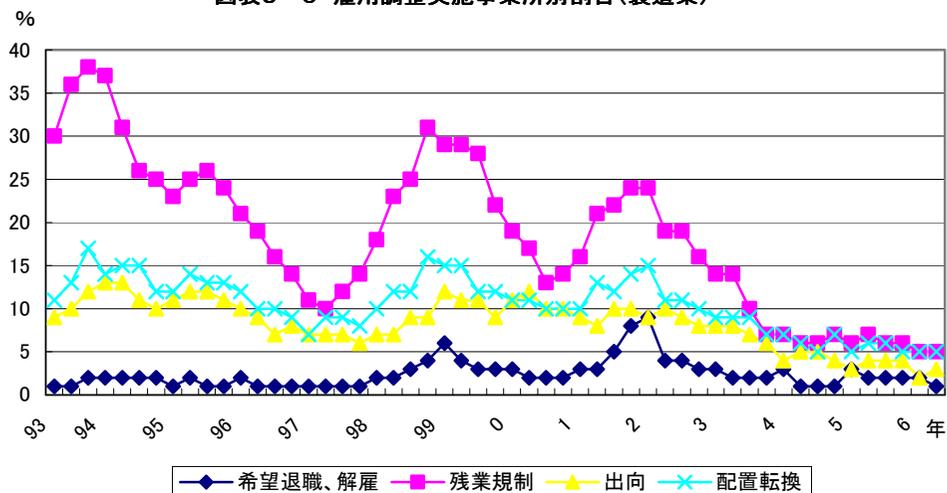
ということが分かる。

つまり、企業は経済動向に応じて雇用調整を実施しているのであり、この段階では特に従来の対応と変化している点は伺えない。

しかし、次にその雇用調整の中身をみると、事態の一つの特異性に気がつく。これまで見てきたとおり、日本の雇用慣行においては、企業は雇用調整に迫られたとき、頭数の調整をできるだけ避けるために、残業規制などの労働時間調整が先行してきた。世界中の経済に打撃を与えた石油危機のときでさえ、人員整理に踏み切った企業は全体の 5～6% である。

しかし、図表 3 - 6 を見てみると、金融危機後の不況期において、希望退職の募集や解雇などの深刻な雇用調整を実施する事業所の割合が急速に高まっていることが分かる。

図表3-6 雇用調整実施事業所別割合(製造業)



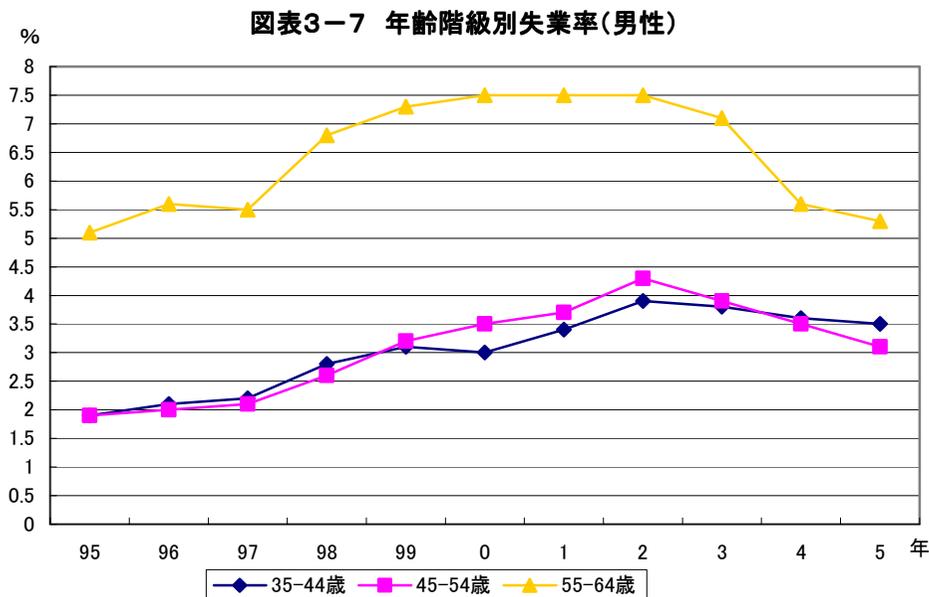
出所：労働省「労働経済動向調査」より作成

1997年にはどの四半期をとっても1%台であったものが、98年第1四半期には2%、第4四半期には4%と上昇し、99年第1四半期には7%のピークに達している。これは、第一次石油危機の不況期を超える数字である。

その後、経済の安定化に伴って落ち着いていく(2%)が、2001年に入ると再び上昇し始め、第4四半期には8%と急激に高まり、02年第1四半期には9%にまで達している。これは戦後最高の数字であり、実に日本の主要製造事業所の1割近くがこの時期人員整理を実施したということになる。

そしてこの時期の人員整理によって、多くの中高年男性が失業者となった。図表3-7は、中高年男性の年齢階級別失業率を図に表

したものである。



出所：総務省「労働力調査」より作成

98年以後、全体的に失業率が増加しているが、55歳以上の高齢者労働者の急増が目立つ。また45-54歳の失業率が、従来はほぼ同じであった35-44歳の失業率と比べ、99年を境に大きく増加していることも特徴である。このことは、企業が中高年男性労働者を人員整理の主な対象としていることを示している。その能力（いわゆる第2章での企業特殊的熟練）と高い賃金（年功的に上昇）が見合わなくなってきた彼らに対し、企業は退職金上乘せ等のインセンティブを与え、希望退職を募ったのである。

しかし、一つの企業特有の知識・経験を多

く積んだ中高年労働者に対して新たな企業が再び教育を行うことは容易ではないし、彼らの賃金は若年労働者よりも相対的に高いものとなる。そのため、転職市場において彼らの再就職は必然的に困難になり、結果として失業期間が長期化してしまうのである。

このことは、近年の失業率の推移からも読み取ることができる。図表 3 - 8 は、わが国の完全失業率の推移を表したものである。ここから分かるように、バブル崩壊後も 3.4%にとどまっていた失業率は、98年に4.1%、99年に4.7%と急激に上昇し、01年には5%の大台に乗った。そして02年には5.4%となり、戦後最高の数字を次々と更新した。



出所：総務省「労働力調査」より作成

### ( 3 ) 終身雇用は崩壊したか

以上で見てきたように、金融危機後の不況期における企業の雇用調整は、人員整理を行う企業の割合の増加や戦後最高の失業率などを伴うものであった。

しかし、これが終身雇用の変化を表しているのと言えるのであろうか。これは慎重に議論しなくてはならない問いである。

たしかに近年では、雇用調整手段として従来よりも人員整理が早期に、そして大規模に利用されるようになったと言えるが、それが企業の行動様式の抜本的な転換であると言ふことは難しい。

第2節以降述べてきたように、そもそもの日本企業の雇用慣行は、「終身雇用」といっても、従業員が解雇されないことを保障するものではない。経済変動に伴って、雇用調整の必要が生じたときに、まず労働時間調整を行い、次に配置転換や出向など様々な処置を行って可能な限り人員整理を避けるが、それでは対処しきれないときには希望退職という形式での人員整理を行うというシステムである。

そういう意味では、98年以降目立ってきた人員整理も、従来の雇用調整システムが比較的大規模に働いただけだという考え方もできる。( 6 )

さらに、不況から回復し、戦後最長の好況にあるとされている2006年現在では、雇用調整を実施する事業所の割合はかなり落ち着

いており（全事業所の12%のみ）、失業率も年々低下の動きを見せている。

日本的雇用システムの中核である終身雇用は、元より厳密な意味での終身雇用ではなかった。これを理解したうえで、金融危機後の雇用調整の性質が一過性のものではあったかどうかは、次に大規模な不況期が訪れた際の企業の行動を見てみないかぎり分からないというのが現実である。

---

( 1 ) 関口 [ 29 ] 4 1 ~ 4 8 ページ。

( 2 ) 野村 [ 15 ] 5 4 ページ。

( 3 ) 野村 [ 15 ] 6 1 、 6 2 ページ。

( 4 )

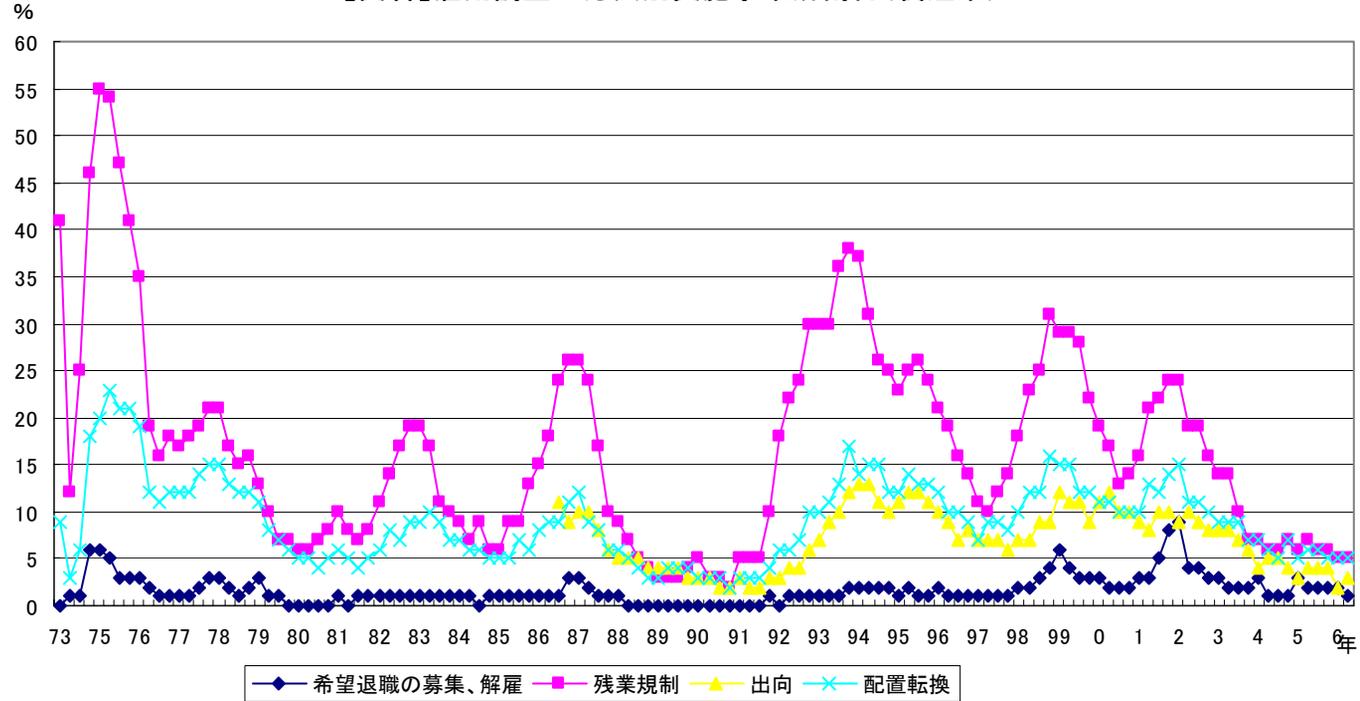
<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa199701/img/fb1.14.gif>

( 5 )

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keizai/0608/kdzu07.html>

( 6 ) 仁田 [ 14 ] 1 3 3 ページ。

【資料】雇用調整の方法別実施事業所割合（製造業）



出所：労働省「労働経済動向調査」より作成

## 第 4 章 賃金制度の長期的変化

賃金制度は、企業をめぐる様々な情勢変化によりこれまでも変化を続けてきており、そうした動きの中で必然的に生まれた制度である。本章では、「年功賃金」から「成果主義賃金」への移行に着目しつつ、現在の賃金制度・人事制度の現状と問題点を整理する。

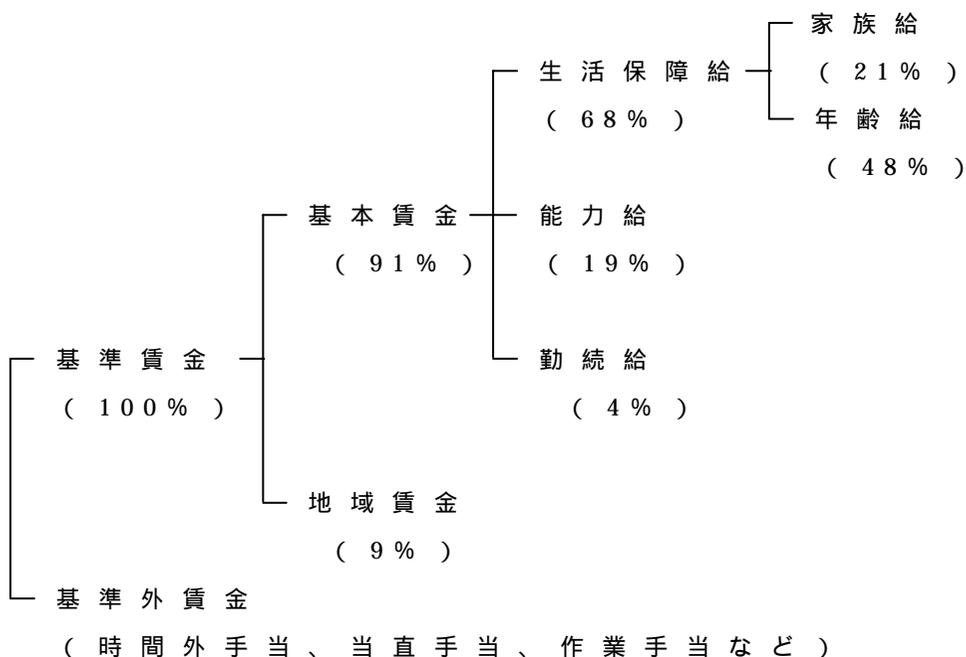
### 第 1 節 戦後の賃金制度の推移

#### ( 1 ) 生活保障給から職能給へ

##### 1 ) 電算型賃金体系の成立

1946 年、電力産業の労働組合連合体である日本電気産業労働組合と経営者団体との間での労使交渉の結果、年齢・勤続を重視した生活保障賃金体系であるいわゆる「電算方賃金体系」が成立した。図表 4 - 1 がそれを示している。これは、賃金 ( 100 % ) を基本賃金 ( 91 % ) と地域賃金 ( 9 % ) に分け、基本賃金は年齢 ( 48 % )、家族数 ( 21 % )、勤続年数 ( 4 % )、能力 ( 19 % ) で定まる仕組みとなっていた。この体系から、賃金の約 4 分の 3 が、年齢、家族数、勤続年数で定まるという仕組みであることが分かる。家族数も勤続年数も年齢とかなりの関係があるため、この体系の下では、賃金はほぼ年齢に依存して決定されるといってよい。( 1 )

図表 4 - 1 電算型賃金体系のモデル



出所：笹島 [28] p.5 より作成

電算型賃金体系の考え方は、当時の厳しい経済情勢の中で、生活安定の視点からは時代にマッチしていたことから、多くの企業に広がり、ここに生活保障型賃金体系が確立した。

## 2) 職務給導入の動き

年功賃金体系見直しの動きは、日本経済が安定しつつあった 1950 年代前半に始まる。50 年代前半以降、経済活動、技術水準などの面で日本と比べて格段に進んでいたアメリカから、人事管理手法がわが国に伝えられた。年功賃金体系の原理は、年齢・家族数・勤続

年数など、個々の労働者が従事する労働内容とは直接的には関係のない要素を賃金に強く反映させるものであり、「賃金は労働者が提供する労働の質と量に応じる労働対価である」とするアメリカの人事管理の考え方とは相容れないものであった。

これらの欧米の進んだ概念を導入することが賃金制度の合理化とさらなる経済成長につながるとして、日経連は1950年代から能率給や職務給の整備・導入を推進した（職務給とは、職務の複雑さ・困難さ・レベルと責任の大きさなど、職務の価値で決定する賃金のこと）。

職務給は1962年に鉄鋼王手3社（八幡、富士、日本鋼管）で生産労働者に対して導入されると、相次いで他の鉄鋼メーカーにも広がった。しかし、日本企業の従業員採用が職務に基づく雇用契約ではないこと、職務給では生計費に配慮した年功的賃金引上げが難しいこと、職務内容の変化が早く、標準化が難しかったこと、等の要因から、大部分の企業では定着しなかった。（<sup>2</sup>）

### 3) 職能給の導入と発展

職務遂行能力に応じた賃金である職能給は、賃金制度改善の動きの中で、1950年代から一部の企業では導入されていた。職務給を推進していた日経連では、すでに1960年代頃から職務給導入に至る途中段階の賃金として職能給を構想していた。職能給の特徴を考える

と、職能給は年齢・勤続を強く反映する年功給と仕事を強く反映する職務給の折衷であると考えられることもできる。職務給制度では仕事の変化しない限り賃金は頭打ちとなることから、その点を回避しつつ、また労働者の柔軟な異動そして能力開発を促進する賃金として、日経連はそれまで推進していた職務給に代わる賃金として1960年代半ば頃からは職能給を積極的に評価するに至ったのである。(3)

この職能給は、職務の遂行能力に応じて設定された資格等級によって従業員を格付けし、その資格等級を基準として人事管理を行う制度、すなわち職能資格制度として発展し、1970年以降多くの企業に広がった。1999年の社会経済生産性本部の調査では、実に9割近くの企業が職能給を導入しており、最も普及している賃金制度であると言える。

## (2) 成果主義賃金に至る動き

バブル経済の崩壊とともに、多くの企業では企業業績の急激な悪化が生じた。そこで固定費の大きな割合を占める人件費の削減を目指して、多くの企業が雇用調整を実施した。それ以前から、不況の度に雇用調整は繰り返されていたが、バブル崩壊後の雇用調整では中高年を中心とした管理職の削減も推進された。そうした動きにより、日本的雇用システムの根幹であった終身雇用の崩壊もささやかれるに至ったのである(第3章参照)。

賃金制度面でも、限られた人件費の効果的

な配分を目指して、あるいは企業業績を人件費に反映させる狙いもあって、個人業績連動型の賃金制度が広がり始めた。こうした個人業績連動型の賃金のことを一般に成果主義賃金と呼んでいる。

次節では、この成果主義賃金について、その拡大の要因と普及状況を見る。

## 第 2 節 成果主義賃金について

### ( 1 ) 拡大の要因

どのような賃金制度も、それが置かれた環境に適応できなければ衰退していき、改定の必要が出てくる。従来 of 年功賃金がその見直しを迫られたのは、一言で言えば企業と社会の環境変化に適応できなくなったからであろう。以下では、成果主義賃金の拡大を促進している要因について整理する。

#### 1 ) 企業業績の長期低迷

1990 年にバブル経済が崩壊して以降、企業の業績は長期にわたって低迷を続けた。そして売上高や付加価値が伸び悩む中で、多くの企業が、コストの大きな割合を占める人件費の効果的活用もしくは削減に迫られた。

「人件費 = 従業員数 × 従業員一人当たり人件費」であるから、人件費の削減は、従業員数を減らすこと、もしくは一人当たりの人件

費を減らすことにより可能である。前者については第3章で整理したとおり、金融危機後の不況期における企業の雇用調整に顕著に見られた。また、正社員の退職により生じた欠員の補充を、人件費コストの低いパートタイマー、派遣労働者などの非正規労働者などで行った企業も少なくない。そして後者について、賃金制度の改革を人件費削減の観点から行う企業も見られる(後節での調査結果より)。企業業績に連動して賞与や年俸を決定するという賃金制度を導入することは、企業業績の低迷期には人件費を削減して企業経営をある程度安定させることを可能にするからである。

## 2) 労働市場の構造変化

成果主義賃金を拡大させている要因として、労働市場の構造変化は非常に大きなものである。第1章の問題提起で触れたように、これは賃金制度だけでなく、日本的雇用慣行全体をも変化させる要因となっている。

### 従業員の高齢化

多くの企業で「従業員の高齢化」が進みつつある。年功主義に基づく賃金では、従業員の高齢化の進展とともに人件費は増大することになる。もし中高年労働者の多くに管理職のような職責の大きな仕事を与えることができれば、賃金が高くても問題とならないが、高齢化が進むと彼らの全てに職責の大きな仕事を与えることはできない。そのため、担当

業務と比較して賃金が高すぎる中高年労働者が問題となり、最終的に彼らが人員削減の対象となるのである（第3章）。企業業績の厳しい情勢下では、中高齢者に対して高い賃金を支給するような年功的人事管理は是正せざるを得ず、その結果成果主義に基づく処遇が進められていると考えられる。

#### 従業員の高学歴化

従業員の高学歴化がそれほど進んでいない時期においては、学歴別の採用、育成、昇進、賃金管理を行っていた企業は少なくない。それぞれの学歴内では、長期間にわたる職務遂行の観察を通じて得られた能力評価を、年功的人事管理と組み合わせて昇進管理をしていたのである。

しかし今日、日本の大学進学率は5割を超え、高学歴化が進んでいる。新規採用者のほとんどが大学卒であるという企業は少なくなると言える。そこで、採用時点では、大学卒は全員同一の処遇としておいて、その後の各自の働き次第で様々な人事異動を行っていく、という企業が増加した。このようなケースでは、学歴は人事管理の指標にはならず、その指標は結局のところ日々の働きぶり、つまり成果・業績ということになるのである。

#### 労働時間の短縮・弾力化

近年、単純・定型的な業務を非正規労働者

に任せ、正社員には複雑・非定型的業務に専念させるといふ企業が増加している。この複雑・非定型的業務に関しては、労働時間が長いことは必ずしも優れた働き方とは言えず、労働時間を基準とする人事評価は不適切であることが多い。問われるのは、個々の従業員がどれだけ長く働いたかということではなく、どれほど仕事上の成果を上げたかということになる。労働時間の短縮化・弾力化は、成果主義に基づく処遇を拡大させる要因となっている。

#### 労働力の流動化

労働力の流動化とは労働者の企業間異動が高まることである。勤労者意識や経済の変化など、多くの要因が作用し、流動化は徐々に進展している。政府も、転職しても退職金が不利にならない労働市場の構築を目指した政策を打ち出した（確定拠出型企業年金制度）。

転職機会が増加すればするほど、転職を目指す労働者が増加するが、その際、優秀な人材ほど好条件の転職機会に恵まれることになる。そこで優秀な人材の確保を目指す企業には、2つの対策が必要となる。それは、「企業内の優秀な従業員の転職を抑止し、定着させること」と、「企業にとって必要な人材をいつでも採用できる体制を整備すること」である。

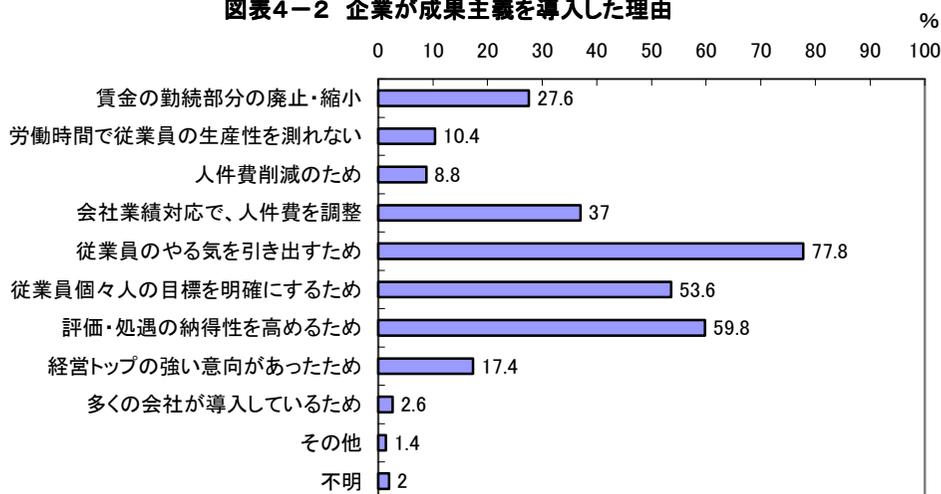
これらは、いずれも年功主義に基づく人事管理からの脱却、成果主義に基づく人事管理の整備を求めることとなる。従業員が転職し

ていく最大の理由は、他社の労働条件の方が優れているからであり、また能力を十分に発揮できる機会が与えられるからである。そして企業が人材の中途採用を円滑に行うためには、中途採用候補者に提示できる労働条件が高くなければならない。すなわち、転職者を不利に扱うような労働条件の仕組みであってはならないのである。よって、労働力の流動化の時代には、個々の従業員の能力を十分に発揮させ、その働きに応じて処遇していくという成果主義的人事管理が必要となる。

### 3) 仕事に対する意欲の向上

賃金制度の仕組みを成果主義の方向に見直すことで、従業員の仕事に対する意欲の向上を図り、生産性の向上につなげたいとする企業も少なくない。2005年の労働政策研究・研修機構の調査によると、成果主義を導入した理由について、「従業員のやる気を引き出すため」と答えた企業が77.8%と最も多く、「評価・処遇制度の納得性を高めるため」、「従業員個々人の目標を明確にするため」がこれに続く結果となった。(4)

図表4-2 企業が成果主義を導入した理由



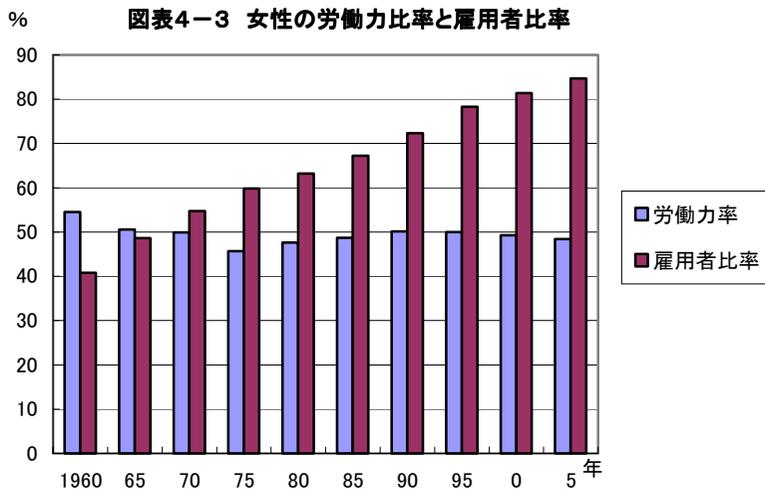
出所：労働政策研究・研修機構 [ 22 ] p.38 より作成

#### 4) 世帯賃金思想の衰退

「世帯賃金思想」とは、一家の大黒柱である世帯主には、世帯の必要生計費に見合った賃金を支給することが望ましい、という考え方である。これは多くの人々の心の中に存在し、企業もそれを当然の事として受け入れてきた。年功賃金や年功昇進は、中高年男性を手厚く処遇する仕組みであり、彼らに配慮する制度でもあったのである。(5)

しかし近年、女性の職場進出が高まっている。図表4-3は、総務省の「労働力調査」から、女性の労働力率と雇用者比率を抽出したものである。ここでの用語の定義は、  
「就業者」＝「収入を伴う仕事に週に1時間以上従事した者（家族従事者

や内職などの形態も含む)」  
「雇用者」＝「店舗・会社・団体の事業その他の法人等に雇われて賃金・給料を受けているもの」  
である。



出所：総務省「労働力調査」より作成

ここから分かるように、女性の労働力率は50%前後でほぼ横ばいで推移しているにも関わらず、その雇用者比率は年々大幅に上昇している。

また、近年は結婚しない男女も急増している。すなわち中高年単身者の増加である。どの企業でも、単身者か非世帯主のいずれかの中高年労働者が増大しており、家族を抱えた世帯主の割合が低下する傾向にあるのである。さらに、世帯主であっても、前述のように配偶者が就業している割合が高くなっている。

従って、中高年に対して、世帯賃金思想に

基づいて年功的に賃金決定を行うことは次第に合理的でなくなっているのである。

## ( 2 ) 成果主義賃金の普及状況

以上のように、様々な要因から成果主義の拡大が促進されている。では、その拡大の現状はどのようなものなのか。

ここでは、70年代以降日本の賃金制度の基軸として機能してきた職能給の変質と、それに代わって普及しつつある年俸制、職務給について、数点の調査結果をもとに整理する。

### 1 ) 職能給の成熟化と年功化

職能資格制度とそれを基礎とした職能給は次第に多くの企業に広がり、今日の賃金制度としては最も広く利用されているものである。しかしながら、一方において、職能資格制度や職能給は実務上の経歴を重ねるにつれて、色々な問題を内包するようになった。職能資格制度の問題点を企業がどのように捉えているかを見てみると、以下のような事項が挙げられる。

図表 4 - 4 職能資格制度の問題点（複数回答）

問題点の内容	指摘した企業割合
a 運用が年功的	62%
b 発揮能力に応じた昇格・降格ができない	37%
c 高資格化による人件費の高騰	36%
d 職能等級の定義や基準が実態から乖離	29%
e 職能資格が市場横断的に通用しない	21%
f 職能要件書の有名無実化	16%
g スペシャリスト養成には使えない	15%

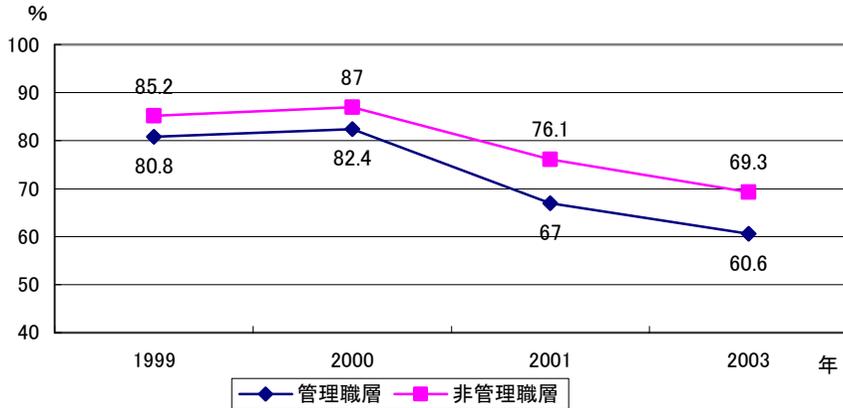
出所：社会経済生産性本部「日本的人事制度の現状と課題」（2001年）より作成

上図が示す問題点から明らかとなることは、職能資格制度の運用が年功的に流れてしまっていることである。問題点の a、c はまさに年功的運用の結果である。また問題点の d、f は直接的には職能資格制度の構築や運用が不十分であることから生じている問題点であるが、その問題点の存在により、結果的には職能資格制度の年功的運用につながったものと思われる。

これらの問題点から、多くの企業は職能給および職能資格制度の見直しを迫られている。図表 4 - 5 は社会経済生産性本部の調査結果であるが、1999 年には 8 割以上の企業が導入していたものが、特に管理職層において徐々

に導入率が下がってきているのが分かる。

図表4-5 職能給の導入状況

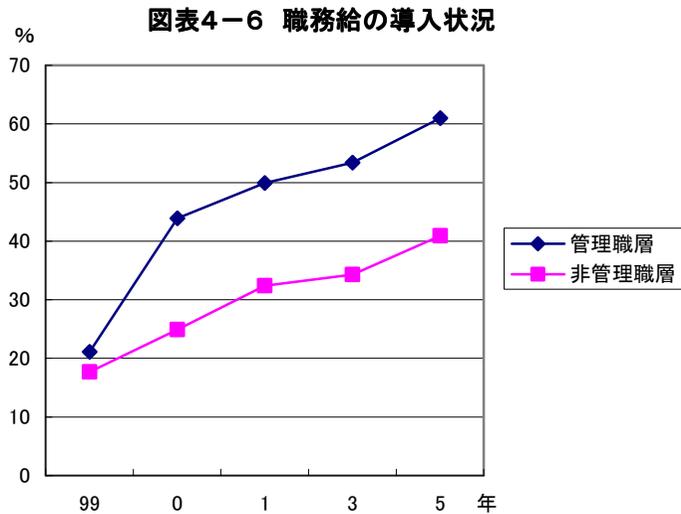


出所：社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題」(2004年)より作成

## 2) 職務給の再登場

職能給に代わってその導入率が高まっているのが、欧米的な仕事基準賃金である職務給である。60年代に一部試行された職務給であるが、当時推進された職務給は、主として製造業の生産部門、つまりブルーカラーへの導入であった。しかし1990年代に入って再び導入が進んでいる職務給は、主としてホワイトカラーを対象としたものであり、しかも職務経験の高まりを昇給の形で反映することのできる柔軟性のある職務給であることも多い。また名称も職務給ではなく役割給や職責給といった名称が使われることも多い。職務給が再び登場したとは言っても、その内容は1950年代、60年代の職務給とはかなり様相

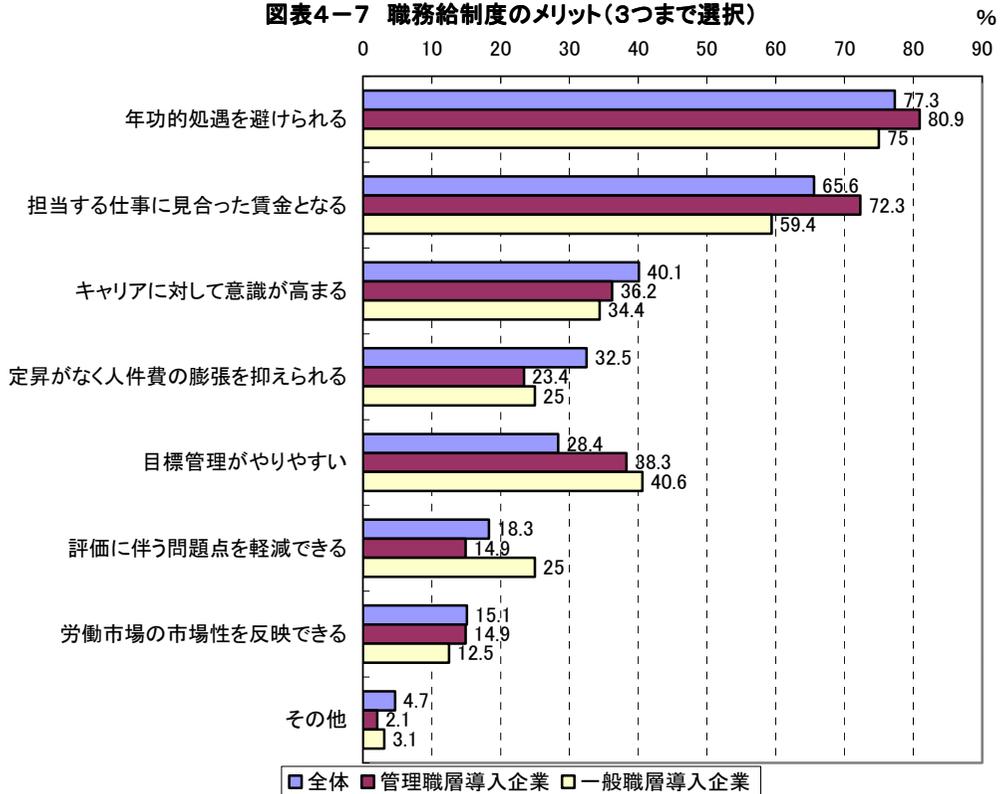
が異なるものである。( 6 )



出所：社会経済生産性本部「日本的人事制度の現状と課題」(2006年)より作成

職務給制度のメリットとしては、「職務という明確な基準で格付けられるため、年功的処遇を避けられる」点を挙げた企業が最も多く、1999年調査の時点で77.3%にのぼっている。次が、「担当している仕事と賃金を見合ったものにできる」で65.6%、「社員が自らの仕事やキャリアに対して意識が高まる」が40.1%となっており、職務給が、職務給・職能資格制度のデメリットを補完するものとして受け止められていることが分かる。

図表4-7 職務給制度のメリット(3つまで選択)

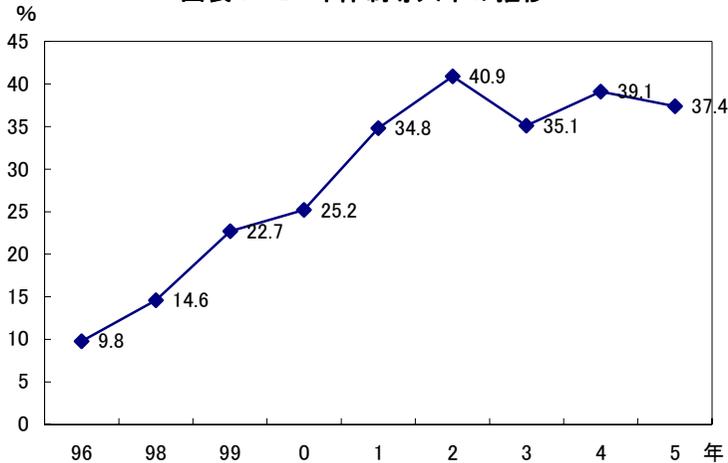


出所：社会経済生産性本部「日本的人事制度の現状と課題」(2000年)より作成

### 3) 年俸制の普及

また、管理職を主な対象とする年俸制についても、導入する企業は大きく増加している。90年代初頭以降、導入率は年々増加を見せ、2005年時点では37.4%と、近年はほぼ一定して4割近くの企業が導入している。

図表4-8 年俸制導入率の推移



出所：社会経済生産性本部「日本的人事制度の現状と課題」（2006年）より作成

### （3）新しい動き

以上で見てきたように、90年代の人事制度の明確な特徴は、年功主義から成果主義への移行であったことが分かる。しかし近年、この成果主義について新たなムーブメントが起こりつつある。

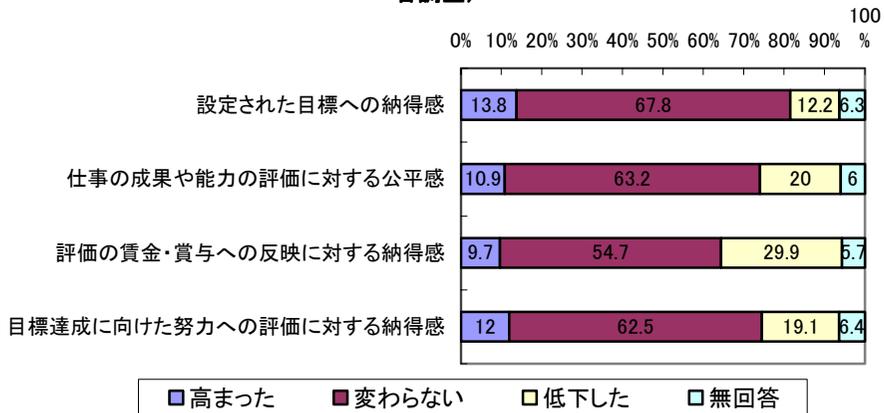
#### 1）短期型成果主義の見直し

成果主義がもたらした影響について、見直しの気運が起こりつつある。労働政策研究・研修機構の調査によると、「仕事の成果を賃金に反映させる制度」を導入している企業は約6割を占めているが、処遇や評価について3年前との比較を従業員に尋ねたところ、「仕事の成果や能力の評価に関する公平感」、「評価

の賃金・賞与への反映に対する納得感」、「目標達成に向けた努力への評価に対する納得感」の各項目で、「低下した」割合が「高まった」を大きく上回る結果になっているのである。(7)

現在の日本の企業に求められていることは、短期成果重視の人事評価の見直しである。すなわち、欧米型の賃金制度をただ導入することではなく、「日本的成果主義」を構築することであろう。

図表4-9 3年前と比べた処遇や評価に対する納得感、公平感(労働者調査)



出所：労働政策研究・研修機構 [ 1 8 ] p. 2 2 より作成

## 2) コンピタンス

成果主義の納得度を高めるツールとして有効なのが、「コンピタンス」である。

「コンピタンス」とは、能力、職務遂行能力ということだが、その中でも、企業価値の増大をもたらすもので、「企業価値を生み出

す行動パターン」と言える。このコンピタンシーが能力主義の人材評価、育成、昇格の基本として着目されている。評価尺度の中にコンピタンシーを入れるとは、「何を」「どのようにして」「どうする」という行動の有無とその達成度で評価するのである。

また、このコンピタンシー評価は、「相対評価」ではなく「絶対評価」を目指す。絶対評価では、行動指針が「明らかに見える」とか「明確である」といった評価になり、「個」を重視した評価として適切な手法でもある。

( 8 )

### 第 3 節 事例調査 ( サントリー株式会社 )

以上のように、今日の日本では、短期成果重視の人事評価の見直しが模索されており、企業は新しい人事制度、すなわち、従業員一人ひとりの納得度を向上させる成果主義の構築を迫られていると言える。

では、実際の企業の現場では現在どのような制度が用いられているのか。そしてそこにはどのような効果、課題があるのであろうか。本節では、先進的な取り組みの一例として、サントリー株式会社の人事制度を紹介する。インタビューには、人事部の久田英一郎氏にお答えいただいた。( 9 )

## ( 1 ) サントリーの人事制度

### ・ 人事制度はどのようなものか。

人事制度の基盤となるのは「職能資格制度」と「役割等級制度」である。

「職能資格制度」は、職務遂行能力に応じたランク（職能資格）を従業員に適用するもので、入社後、ビジネスのプロを目指して経験を積み重ねていく段階にある「メンバー相当職」の従業員を対象としている。

一方の「役割等級制度」は、職務遂行能力ではなく、果たすべき役割・責任ごとに等級を設けたもので、培った経験や能力を発揮していく段階にある「マネジャー相当職」の従業員に適用している。

### ・ なぜ二つの制度を併用しているのか。

昔はマネジャー層も職能資格制度であった。しかし、「降格がない」・「年功化する」など一般的に言われているようなデメリットの存在や、働くモチベーションをより高く持ってほしいという考えから、より流動的な人事にするために 2004 年に役割等級制度（いわゆる職務給に相当）を導入した。

人事の基本的な考え方として、「頑張った人にきちんと報いていこう」というものがあり、それを追求してきた結果、現在はこの形になっている。今後もずっとこの形で行くか

どうかは分からない。

- ・ **なぜ全従業員に職務給を導入するようなことにはならなかったのか。**

年功的に昇給していくことは、悪い側面だけではないと考える。若い社員にとって、『現在の能力で結果を出すパフォーマンス（成果）』はもちろん重要であるが、それだけではなく『チャレンジし、経験することでの成長』という要素も同じくらい重要なものである。そういった観点から、メンバー層においては役割等級制度（職務給）ではなく職能資格制度を適用している。ただし、「成果」と「経験」のうち、評価がどちらか一方となったり極端になったりすることはよくなく、両者のバランスの度合いをしっかりとることが重要である。

- ・ **制度の年功化を防ぐために何か対策を立てているのか。**

前述のバランスの話につながるが、職能資格制度が適用されるメンバー層の給与中の「成果」と「経験」の割合は、「資格」と「その資格における年次」に応じて設定される。その資格における年次が上がるほど「成果」の割合が上昇し、同資格の中で一定年数が経過すると、昇給の幅がゼロになるシステムになっている。

また、マネジメント層についても、「役職勇退」という仕組みを導入している。これはマネジメント層から移行して後進のサポートなどの役割を担うことであり、組織の全体最適化のために、一定年齢に達した役職者が後進の若い社員に役割を譲っていく仕組みである。

- ・ **生活保障という観点から、成果主義賃金は不安定であるという論もあるが。**

マネジメント層の給与は、まずそれなりの基本給がある上に、それに業績給が加わるという形である。業績給はたしかに会社の業績により変動はするが、ある程度の額は保障した上で、その変動もそれほど大きくならないようにしているため、一般的に成果主義のデメリットとして挙げられるような「安定的な生活費の不安」のような事態はない。

- ・ **納得度を高めるための制度・取り組みは。**

実力本位の企業風土を定着させていくためには、従業員一人ひとりをその役割や成果に応じて公正に評価・処遇する必要がある。

サントリーでは年4回上司と部下が面接し、従業員一人ひとりが納得できる人事考課に努めている。

職能資格制度の適用対象となるメンバー相当職の従業員は、年初に行う「設定面接」で

「業務計画書」を自分で作成し、半期ごとの「振り返り面接」でその計画に対する業務実績や取り組みのプロセスを振り返り、それらについて上司と話し合いながら評価を実施する。上司は、この面接に基づいて部下を考課し、「フィードバック面接」でその結果を伝えるとともに、期待している点や不足している点を具体的に話し合い、一人ひとりに考課への理解と成長を促している。

また、部下を持つマネジャー相当職の考課では、上司による評価に加えて、部下からの評価も参考にしながら多面的に「担うべき役割をどれだけ果たしたか」を評価している。

・ 今後の課題は何だと考えているか。

課題は、本人の価値観と実際の評価とのズレがどうしても起こってくるということである。そしてこれは私見であるが、この問題が生じるときは、必ずと言って良いほどコミュニケーションの不足が問題の根底にある。上司と部下のコミュニケーションが十分取れていないところに限って、このようなミスマッチが起こることが多い。

サントリーは、処遇に対する従業員からの不満はかなり少ない方ではある（80%以上の従業員が「処遇に満足している」と回答）が、それでもさらに減らしていかななくてはならないと考える。そのためには、制度面での改革も必要であるが、何よりもまず職場での深い

信頼関係の構築が必要であると人事部では認識している。

## ( 2 ) インタビューを終えた私見

賃金制度としては、職能給・職務給それぞれのメリットをうまく使い分けていると感じた。また、現在問題になっている中高年労働者の人件費の高騰に対しても、管理職には職務給、管理職でない中高年には役職勇退と、二つの制度を併用することによって、より流動的な人事制度になっていると言える。

ただ、やはり大企業ということもあり、余裕がある中での人事制度という印象は受けた。経済的余裕がない中で、「人件費削減のため」に成果主義を導入するような企業では同じような制度はとて採用できないであろう。

そしてやはり一番の課題と考えられているのが、調査結果にもあったように、人を評価するとき・されるときに納得度の問題であった。いかに制度を整えても、評価者と被評価者との間にコミュニケーション不足などの根本的な問題が存在する場合、被評価者は処遇に納得しない可能性が高くなる。

そうならないためには、サントリーが「何よりもまず職場での深い信頼関係の構築が必要」と認識しているように、制度だけに頼らないコミュニケーションこそが最も必要なことなのかも知れない。

- 
- ( 1 ) 笹 島 [ 26 ] 9 8 ペ ー ジ 。
  - ( 2 ) 笹 島 [ 26 ] 9 9 ペ ー ジ 。
  - ( 3 ) 笹 島 [ 28 ] 6 ペ ー ジ 。
  - ( 4 ) 労 働 政 策 研 究 ・ 研 修 機 構 [ 22 ] 3 8 ペ ー  
ジ 。
  - ( 5 ) 八 代 [ 35 ] 1 6 9 ~ 1 7 2 ペ ー ジ 。
  - ( 6 ) 笹 島 [ 28 ] 1 1 ペ ー ジ 。
  - ( 7 ) 労 働 政 策 研 究 ・ 研 修 機 構 [ 18 ] 2 2 ペ ー  
ジ 。
  - ( 8 ) 谷 本 [ 34 ] 1 0 3 、 1 0 4 ペ ー ジ 。
  - ( 9 ) 2006 年 10 月 23 日 、 サ ン ト リ ー 東 京 支  
社 でのインタビューと、同 12 月 7 日の  
電 話 でのインタビューの内容による。

## 第 5 章 労働市場の変化と雇用の多様化

従来の日本的雇用システムの対象外であった非正規労働者の数が、近年急増している。

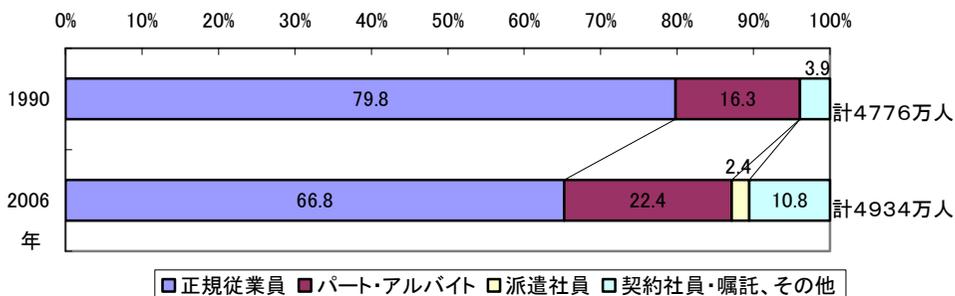
本章では、まず今日の雇用の多様化の実態を明らかにし、その特殊性と背景を整理する。さらに、現在非正規労働者がどのような問題を抱えながら働いているのかを分析したうえで、企業の先進的な取り組みや、新たな政策の流れを事例として紹介する。

### 第 1 節 今日の雇用の多様化の実態

#### ( 1 ) 急速な雇用の多様化

日本の雇用は今、急速に多様化している。2006年には、雇業者5002万人のうち、いわゆる「非正規労働者」の数が1663万人にも上り、実に33.2%を占めている。1990年にはその数が881万人(20.2%)であったことを見ると、16年間でほぼ2倍に増加していることが分かる(図表5-1)。

図表5-1 雇用形態別雇業者数の割合の変化



出所：総務省「労働力調査」より作成

( 2 ) 従来 の 非 正 規 労 働 者 の 位 置 づ け

では、雇用の多様化は果たして近年になって見られるようになった新しい現象なのであるか。日本の企業のこれまでの雇用慣行を振り返ってみると、雇用の多様化は決して新しい現象ではなく、かなり以前から存在していた現象であったことが分かる。

これまで日本企業が非正規労働者をどのように位置づけていたかを理解する例として、以下に昭和34年(1959年)から昭和38年(1962年)にかけての、産業別の非正規労働者の増減率を表したものを挙げる。

図表5-2 臨時日雇労働者の増減率

第1-7表 産業別臨時日雇名義の常用労働者の増減率 (単位 %)

産 業	34 年	37 年	38 年
調 査 産 業 計	31.5 ( 4.3)	Δ23.5 ( 3.0)	Δ 3.4 ( 1.8)
鉄 鋼 業	Δ 1.9 (Δ6.2)	Δ29.0(Δ10.4)	2.7(Δ13.7)
製 造 業	38.5 ( 6.1)	Δ23.0 ( 2.7)	Δ 5.8 ( 1.7)
うち 金属機械	45.5 ( 8.9)	Δ31.2 ( 3.4)	Δ12.3 ( 1.6)
化学工業	32.8 ( 3.7)	Δ12.3 ( 1.8)	Δ 0.5 ( 0.9)
軽工業	29.3 ( 4.3)	Δ 7.7 ( 2.2)	4.1 ( 2.2)
卸 売 小 売 業	68.4 ( 6.1)	Δ 2.5 ( 6.3)	11.6 ( 5.7)
金 融 保 険 業	70.1 ( 4.8)	Δ29.8 ( 6.2)	Δ 8.4 ( 2.2)
運 輸 通 信 業	Δ89.4 ( 1.9)	Δ32.7 ( 3.6)	1.8 ( 2.1)
電 気 ガ ス 水 道 業	Δ 9.6 ( 1.3)	Δ17.7 ( 2.1)	Δ19.1 ( 0.1)

資料出所 労働省「労働異動調査」

注 1) 増減率は年末対比

2) ( )内の数字は常用名義の常用労働者の増減率である

3) 第1-3表の注2)参照

出 所 : 労 働 省 「 昭 和 3 8 年 労 働 経 済 の 分 析 」 ( 1 )

ここから「臨時日雇名義の常用労働者」、いわゆる臨時労働者の動きをみると、景気回復期に当たっていた33年末から34年末にかけては、「常用名義の常用労働者」、つまり常用労働者が4.3%増であったのに対し、臨時労働者は31.5%増と大幅な増加を示していた。ところが、37年には常用労働者が3.0%増加しているのに対し、臨時労働者は23.5%の大幅な減少となっている。38年についても、常用労働者が1.8%増加しているのに対し、臨時労働者は3.4%の減少となっている。

このように、正規従業員の雇用安定に強くコミットしてきた日本企業は、臨時工や社外工、季節工、下請け、パートタイマーといった非正規従業員を積極的に活用することによって、企業業績の変動によって必要とされる雇用調節を行い、正規従業員の雇用を確保してきたのである。日本においては、雇用の多様化は決して新しい現象ではなく、かなり以前から存在していた現象と言える。

### (3) 今日雇用の多様化の特殊性

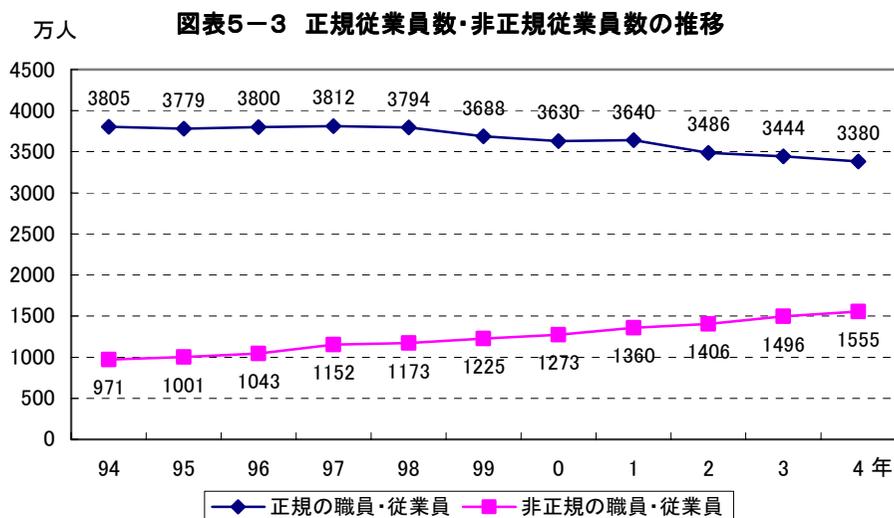
以上のように、雇用の多様化は最近になって起こった現象ではないが、一般的議論として、雇用の多様化がなぜ進むのかと尋ねられたとき、多くの人々は次の二つの要因を思い浮かべるであろう。それは、コスト削減という要因と、雇用における柔軟性の確保という要因である。前者は、非正規従業員は正規従業員に比べ時間当たりの給料が安く、退職金

や福利厚生 of 負担の必要もないため、企業にとって安上がりであるということである。そして後者は、常に景気変動の波や熾烈な企業同士の競争にさらされている企業は業務の繁閑や業績の良し悪しによって雇用を調節しなければならぬが、正規従業員を通じて大幅な雇用調整を行おうとすると組合の反発などでなかなか難しいので、非正規従業員を雇用のバッファーとして活用するということである。

非正規従業員を雇用のバッファーとして活用するということは、景気が良いときには非正規従業員のほうが正規従業員より多く増えるのに対して、景気が悪いときには非正規従業員のほうが正規従業員より多く減少することを意味する。先の例で見たように、これまで好景気になると非正規従業員の増加幅が正規従業員の増加幅より大きく、不景気になると非正規従業員の減少幅が正規従業員の減少幅より大きいというパターンであった。

しかし、今日の雇用の多様化において、従来とは明らかに違った現象が見られている。下図は正規従業員数と非正規従業員数（パートタイマー、アルバイト、派遣社員、契約社員など）の推移を表したものであるが、1994年から2004年までの10年間で、正規従業員は約420万人減少していることが分かる。もし上の理論が今日の雇用の多様化をも説明できるものならば、この時期非正規従業員は正社員以上に減少しなければならない。しかし、

実態は全く違っており、非正規従業員の数は約580万人増加している。この事実は、今日の雇用の多様化の背景には、他に様々な要因があるという可能性を示唆している。(2)



出所：総務省「労働力調査」より作成

## 第2節 雇用の多様化の背景

前節で、今日の雇用の多様化は決してコスト削減と雇用における柔軟性の確保という二つの要因だけでは片付けられない現象であることを確認した。以下では、今日の雇用の多様化を促している新たな要素を整理していく。

### (1) サービス経済化

雇用の多様化を促している要因の一つとしてまず挙げられることは、経済のサービス化

である。

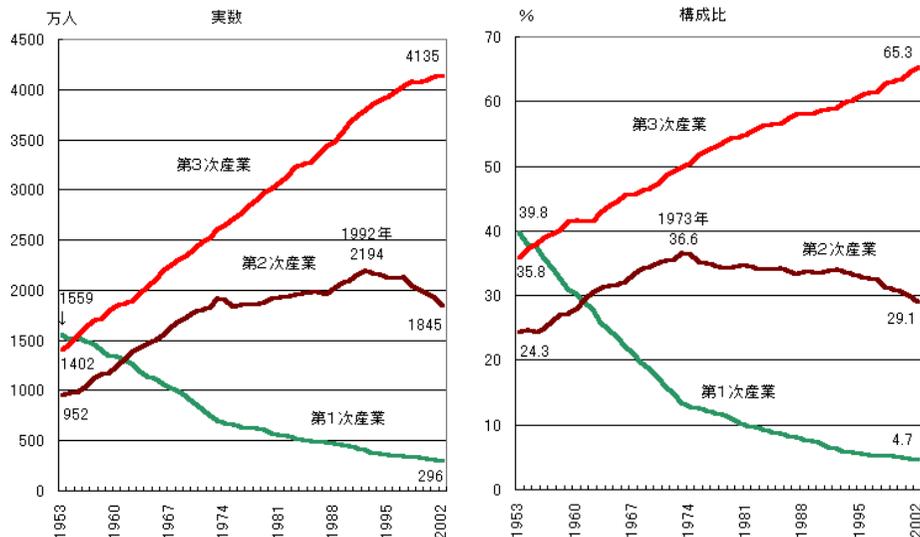
農業、林業、漁業などの一次産業は、戦後一貫して減少傾向にあり、鉱業、建設業、製造業、電気・ガス・水道供給業などの二次産業は、戦後は上昇を見せたが1973年の第一次石油危機以降は減少している。これらの産業に代わって、戦後一貫して増加傾向にあるのが、卸売小売業、金融保険業、不動産業、運輸通信業、サービス業、公務などの三次産業である。

この現象は先進国全般に共通するものである。イギリスの経済学者コーリン・クラークは、一国の経済発展とともに工業化が進展し、二次産業の割合が高まっていき、そしてさらには三次産業の就業者割合が高まっていくという歴史的傾向があることを明らかにした。(3)

それに加え日本の場合では、所得水準の上昇とともに消費構造が食料・衣料・耐久消費財といった商品より、レジャー・教育・文化などのサービスに広がっていったことや、女性の職場進出などに伴う家事労働の外部化(外食・クリーニング・育児など)によるサービス需要が高まったことなどがサービス経済化の要因として考えられる。

図表 5 - 4 産業別就業者数の推移

産業別就業者数の推移



(注) 産業不詳の就業者があるため構成比の合計は必ずしも100となっていない。  
 (資料) 労働力調査

出所：社会実情データ図録（４）

このように増加している三次産業の中でも、特にサービス業は、業務における繁閑の波が大きいと言われている。実際、レストランやスーパーマーケットといった業界の場合、曜日や時間帯によって仕事の繁閑の差が非常に大きく、繁忙期に合わせて正規従業員を雇用すると、閑散期には余剰労働力が生じてしまう。このような問題を解決する方法として、主婦パートタイマーや学生アルバイトの活用がある。企業は彼らを積極的に活用することで、繁閑のピークと谷間の差を埋めているのである。レストランやスーパーマーケットなどの業界において、全体従業員の中で非正規

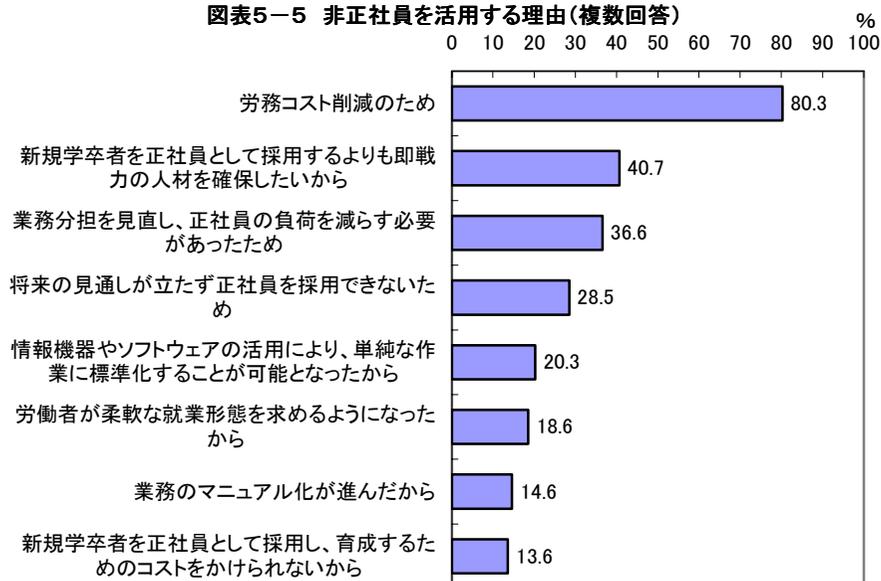
従業員が占める割合が非常に高い理由はここにある。このように、サービス経済化は雇用の多様化の重要な背景になっているのである。

## ( 2 ) グローバル化・競争激化

今日の雇用の多様化がコスト削減の要因と雇用の柔軟性の要因という二つの要因だけでは決して片付けられない現象であることは間違いないが、企業にとってこれら二つの要因は依然として重要な要素として働いていることもまた事実である。グローバル化や競争の激化によって常にコスト削減の圧力にさらされ、景気変動の波が激しく常に雇用調節の問題に直面している企業にとって、時間当たりの給料や福利厚生といったコストが安く、さらに組合の反発やコミットメントの低下などを気にせず雇用調節のできる非正規従業員は、今も非常に魅力的な存在であることに変わりはない。

以下は労働政策研究・研修機構の調査の一部であるが、非正規従業員を活用している企業のほとんどが、労務コスト削減をその狙いの一つと考えていることが分かる。( 5 )

図表5-5 非正社員を活用する理由(複数回答)



出所：労働政策研究・研修機構 [ 20 ] p.13 より

### ( 3 ) 内部労働市場の影響

雇用の多様化を促す背景の一つとして、内部労働市場の働きを挙げることができる。言い換えれば、企業の内部労働市場のルールや働き方そのものに雇用形態の多様化を促す側面があるということである。

一般に、長期雇用を前提として雇用の内部化を進める場合、個人の生産性と企業が実際に支払う給料との間には大きなギャップが生じうる。これは、「同じ社員なのだからできるだけ待遇の枠組みも同一にするべきだ」という労使双方の意識が働くからである。その結果、個人の生産性や貢献度と実際に支払われ

る給料との乖離、および職務や仕事の市場価値と実際に支払われている給料との乖離が生じる（第4章参照）。

このような内部労働市場の働きが強まると、市場価値と企業の給料システムとの間に大きなギャップが存在している職種や仕事の場合、企業はそれらを外部化せざるを得なくなる。具体例としては、以下の二つのタイプの職種や仕事が挙げられる。

一つは、事務、掃除、ビル管理などのように、その職種の市場価値が企業内の待遇システムよりかなり低い職種である。このような職種の場合、市場価値でその人々を雇い入れると、企業内の給料システムとの間に大きなアンバランスが生じることになるため、企業はこのような職種を派遣や業務委託などを通じて外部化せざるを得なくなる。

もう一つは、その職種の市場価値が非常に高く、そのため正社員として雇い入れること自体が困難な職種や仕事である。株や為替に携わる職種やデザイナーといった専門職がその例である。多くの企業が、このような職種や仕事に関して正規従業員とは全く違った雇用契約を交わすことによって雇い入れざるを得ない理由は、企業内の給料システム上ではこのような人々を位置づけることができないからである。

このように、同じ社員だからできるだけ基本的な待遇の枠組みは同一にしようとしてきたこれまでの雇用システムそのものに、実は

雇用の外部化を強く促す側面が存在している。企業は自社の待遇システムから遠い職種や仕事を外部化せざるを得ず、その意味で内部労働市場は雇用の多様化を促す重要な要因の一つとなっているのである。( 6 )

#### ( 4 ) 働く側の意識変化

ここまでは、雇用の多様化の背景として、サービス経済化や競争の激化、処遇体系の問題など、企業、即ち労働力の需要側の要因を整理した。

しかしそれだけではなく、非正規従業員となることを自ら選択する人々が増えてこなければ、非正規従業員の数や割合がこれほど増えることはなかったはずである。ここで重要な要因となるのが、労働力の供給側である労働者の、働くということに対する意識の変化である。

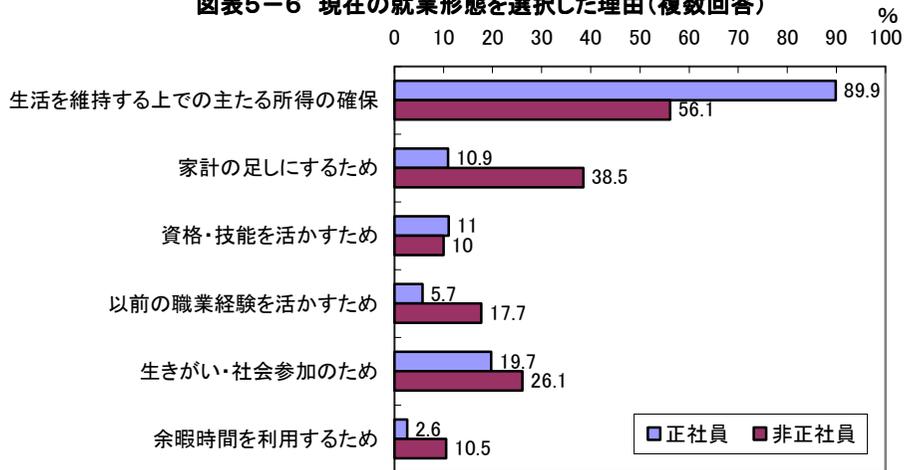
これまでは、人々が職場探しをする際に重要なものさしとなっていたのは、雇用保障や安定的なキャリアの実現可能性、教育訓練の充実度、社会的な知名度、企業規模などであった。そこから考えると、多くの人々にとって最も望ましい選択は正規従業員という雇用形態であった。なぜなら、大手企業の正規従業員となることは、社会的に高い評価や地位、充実した教育訓練、安定的なキャリアや生活、雇用保障の全てを手に入れる可能性が高いことを意味していたからである。

しかし、このおよそ十数年の間に、状況は

大きく変わってきている。現在は景気が回復して落ち着いてはいるが、バブル崩壊後の10年間は、「失われた10年」と呼ばれるほど日本経済が低迷し、多くの企業が人員整理を含む大規模な雇用調整に踏み切った時代であった(第3章参照)。さらに、成果主義化が急速に進み、以前のようにただ会社に勤めてさえいけばキャリアが上がっていく時代ではなくなったのである(第4章参照)。その結果、正規従業員という雇用形態や安定的なキャリアという面において、働く人々の間に大きな意識変化が生まれた。

こうした意識の変化が特に強いのは、この10年間の観察し、正規従業員として働くことがそれほど魅力あふれるものではないかもしれないということを知られてきた若年世代である。彼らの正規従業員という雇用形態に対する魅力の喪失を反映して、働くことに対する意味を見出せない若者や、正規雇用によってもたらされるはずの安定を捨てて自分の夢を追いかける若者は増えている。このように、働く人々の意識変化が雇用の多様化を加速させている点は無視できない。(7)

図表5-6 現在の就業形態を選択した理由(複数回答)



出所：労働政策研究・研修機構 [ 20 ] p.45 より

### 第 3 節 非正規労働者の働き方と処遇の現状

ここまでで、現在の雇用の多様化の現状と特殊性、そしてその背景を整理した。

では、そのような状況下で、実際に非正規労働者はどのように働いているのであろうか。そして、何が問題とされているのか。以下では、数点の調査を元に、現在の非正規労働者をめぐる課題が何であるのかを分析する。

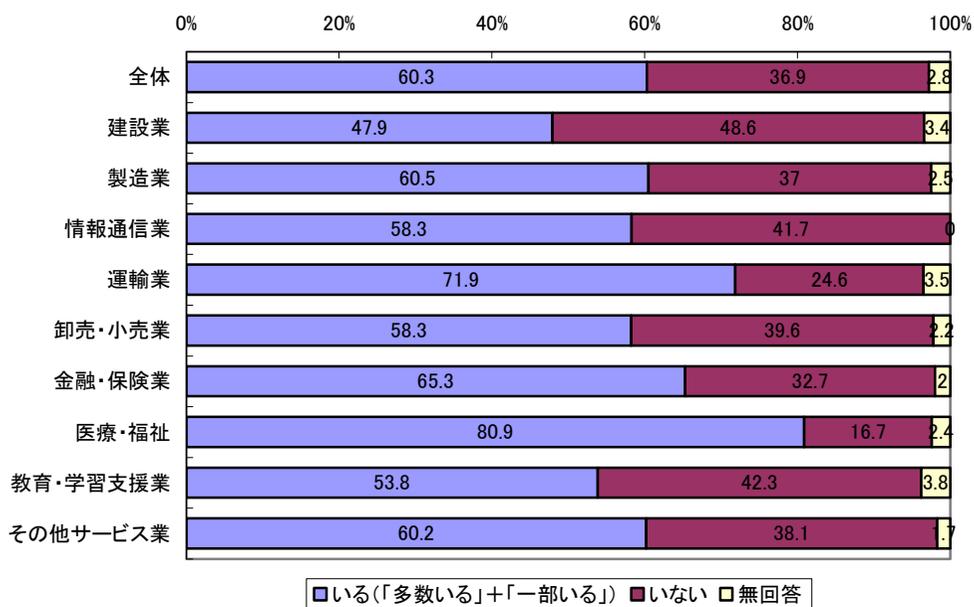
#### ( 1 ) 業務の質的变化と処遇との乖離

非正規労働者をめぐる近年の問題として最も大きなものが、彼らの業務の質的变化と処遇との乖離である(「均衡処遇」の問題と換

言 で き る )。

図表 5 - 7 は 正 社 員 と ほ と ん ど と 同 じ 業 務 を し て い る 非 正 社 員 の 存 在 の 有 無 を 事 業 所 に 調 査 し た も の で あ る が、「正社員とほとんど同じ仕事をしている非正社員がいる」と答えた事業所は全体の6割にも上っている。ここからは、非正社員の業務の質的变化、つまり、非正社員の業務が、従来の周辺的な業務から基幹的な業務へと変化しているということが伺える。

図表5-7 正社員とほとんど同じ仕事をしている非正社員の存在(事業所調査)

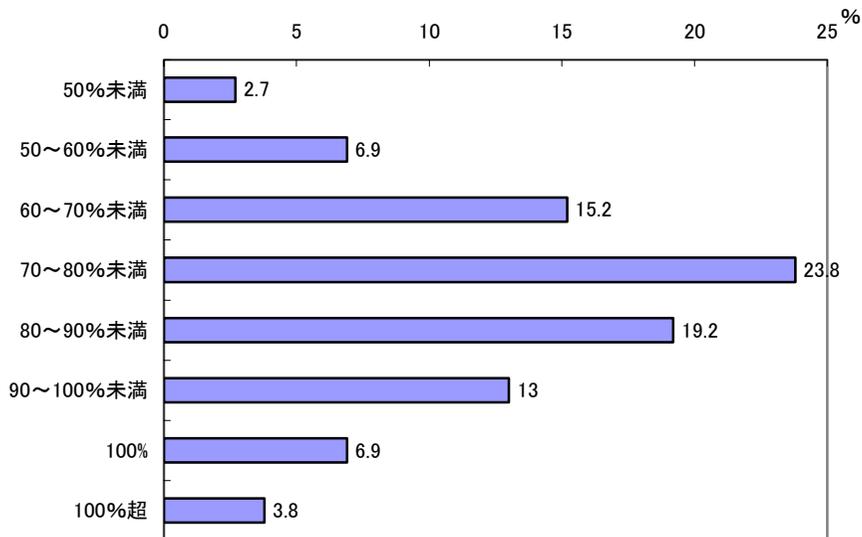


出 所 : 労 働 政 策 研 究 ・ 研 修 機 構 [ 2 0 ] p . 2 6 よ り

では、正社員とほとんど同じ業務を行っている非正社員は、どのような処遇の下で働いているのであろうか。

図表 5 - 8 は、正社員とほとんど同じ仕事に従事している非正社員の賃金水準を事業所に尋ねたものである。これによると、『非正社員の時間当たり賃金水準が、正社員の基本給の「70～80%未満」とする事業所の割合が最も高く（23.8%）、次いで「80～90%未満」（19.2%）であった。これは時間当たりの賃金であるため、賞与、社会保険、福利厚生などを加味するとその差はさらに大きく広がると考えられる。

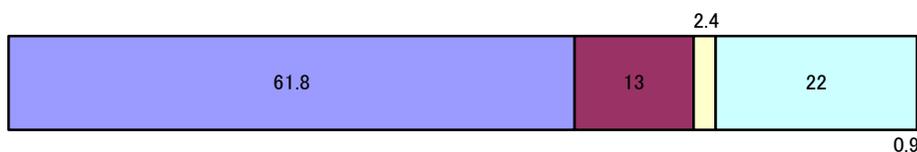
図表5-8 正社員とほとんど同じ仕事をしている非正社員の賃金水準(正社員の基本給との比較)(事業所調査)



出所：労働政策研究・研修機構 [ 20 ] p.29 より

また、自分とほとんど同じ仕事をしている正社員がいると回答した非正社員のうち6割を超える者が、自分の賃金を正社員に比べて低い（「かなり低い」＋「低い」）と認識しており（図表5-9）、さらに、自分の賃金を正社員に比べて低いと認識している非正社員で、自身の賃金に「納得していない」とする者の割合は半数を超える（図表5-10）。

**図表5-9 自分とほとんど同じ仕事をしている正社員と比べた自分の賃金（非正社員）**

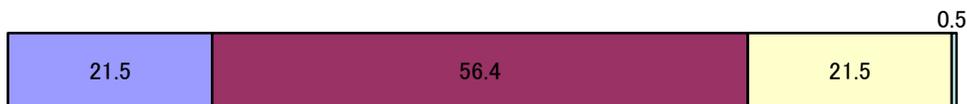


■低い(「かなり低い」+「低い」) ■同程度 □高い(「高い」+「かなり高い」) □わからない ■無回答

出所：労働政策研究・研修機構 [ 20 ] p.30 より

**図表5-10 賃金に対する非正社員の納得(従業員調査)**

自分とほとんど同じ仕事をしている正社員と比べた自分の賃金が「かなり低い」又は「低い」と回答した者



■納得している ■納得していない □どちらともいえない □無回答

出所：労働政策研究・研修機構 [ 20 ] p.32 より

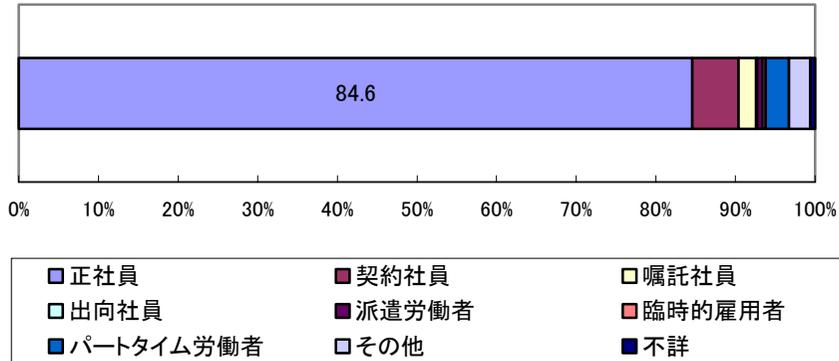
以上の調査結果を整理すると、近年、非正規労働者の量的増加とともに、彼らの業務の質が変化し、正社員と同じような基幹的業務に従事する非正社員が増加している。しかし、彼らに対する処遇は以前と同じく低水準であり、正社員との不合理な格差の存在が露呈している。彼らは正社員の代替労働力として不当に低いコストで雇用されており、事業所・正社員に対して何らかの不満を感じていると考えられる。

## ( 2 ) 非正社員から正社員への転換の困難さ

非正規労働者をめぐる問題として、「脱・非正社員」、つまり、非正社員から正社員への転換が困難であることも見逃してはならない。

図表 5 - 11 は、「今後、現在とは違う就業形態で働きたい」と回答した非正社員に対して、どの就業形態を希望しているかを尋ねたものである。ここからは、現在とは違う就業形態で働きたいと考える非正社員のほとんどが、正社員で就業することを希望しているという状況が読み取れる。

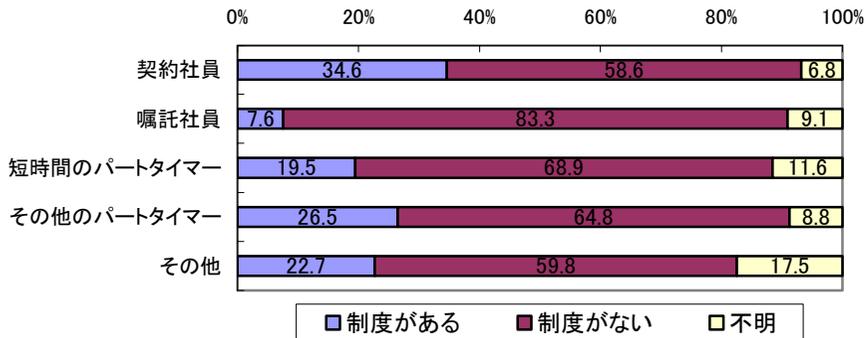
図表5-11 今後の希望する就業形態別労働者割合(非正社員)



出所：厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』（2003年）より

では、実際の企業の制度はどのようになっているのか。図表5-12は、自社の有期契約雇用者（自社で雇っている社員のうち、雇用期間の定めがあるもの）について、正社員への転換制度があるかどうかを事業所に尋ねたものである。

図表5-12 有期契約労働者の正社員への転換制度の有無別事業所の割合



出所：厚生労働省『有期契約労働に関する実態調査』（2005年）より

これを見ても、ほとんどの企業において、非正社員を正社員に転換して雇用する制度がないことが分かる。さらに、転換制度が存在している企業についても、それが全て実用性を持っているとは限らないため、実際には非正社員から正社員への転換は非常に困難であるということが分かる。

雇用の多様化が進んでいる実質的な背景の一つに、こうした企業側の制度の不整備があることは明らかである。流動的な雇用とは、正社員から非正社員への一方通行ではなく、双方向にオープンなものでなくてはならないはずである。

#### 第 4 節 最新の取り組み

以上で見たように、非正規労働者を取り巻く環境には多くの課題があり、これらが未解決のまま雇用の多様化が進展すれば、企業がいずれ持続的な競争力を失うことは明らかである。

そこで本節では、非正規労働者をめぐる新たな取り組みの流れとして、企業の先進的な人事制度と、最近公表された政策を紹介する。

##### ( 1 ) 事例調査 ( イトーヨーカ堂、西友 )

###### 1 ) イトーヨーカ堂

人事部人事政策プロジェクトの伊藤竜仁

氏にお話を伺った。( 8 )

- ・採用に関して、非正社員を重視している理由は何か。

パートタイマーの方を採用する理由は大きく3つある。「社員であると同時に、店に買い物に来られるお客様であること」、「地域のニーズをよく理解していること」、そして「正社員に比べ人件費が安いこと」を主な理由として捉えている。

- ・非正社員の評価・処遇はどのように行っているのか。

成果主義賃金を、正社員だけでなくパートタイマーに対しても適用している。店舗で働く社員に占めるパートタイマーの割合は年々増えており、その重要性は非常に高まっていくことを奨励しているが、そのためには彼らがモチベーションを向上・維持できる環境が必要不可欠であるため、従来勤続重視の評価から、役割・技能・ルール遵守や目標達成度を基準にした評価に変更した。

その際のツールとして、正社員にのみ適用されていた『セルフチェック制度( )』という人事評価を、2003年度からパートタイマーにも適用した。

「セルフチェック制度」

まず社員自らが「職場で果たすべき役割」「必要な知識・技術の習得度」「守るべきルールの実践」などの基本項目と、各自が作成した計画の達成度を、年2回評価。その後、一次・二次上長に評価を仰ぎ、さらに上長との面接を通じて評価のギャップなどについて話し合うというもの。こうして、双方の意見を摺り合わせて評価の客観性を高め、その後の研鑽・教育にもつなげている。1967年から正社員に導入した。

- ・ **そのシステムをパートタイマーにも運用することに関して、現在の問題点・課題などは何か。また、今後そのシステムをどのように発展させていきたいと考えているか。**

パートナー社員の人数が多く、それに対して評価者の人数は少ないということ、つまり評価者の負担が大きいことが現在の課題である。しかし逆に、評価・面接などに多くの時間をかけている分、パートナー社員の納得度は高い。

今後の方針としては、現在の成果重視のシステムから、さらにやる気の評価できるような仕組みづくりとして発展させていきたい。

パートタイマーの働き方への意識は多様であり、しっかり働きたい人から本当にパートタイムで働きたい人まで様々である。その中で、「頑張った人をもっと評価できる」システムへの転換を目指している。

- ・ 雇用の多様化の問題点として、正社員と非正社員の評価・処遇の格差の問題があるが、そのバランスはどのように評価しているのか。

たしかに、パートナー社員だけで運営している店舗もあり、店長のようなマネジメント業務に従事しているパートナー社員も多く存在する。

そのような社員に関しては、役職者手当てとしてももちろん他のパートナー社員と差をつけた処遇をしているし、正社員で同じようなポストに従事する人と比べても、ほとんど同じだけの役職者手当てを支払い、職責の重さは公平に考慮している。ただ、根本的に正社員とでは給与体系が違うため、完全に同一賃金にはならない。

- ・ 非正社員の雇用について、そして彼らの働く意欲を高めることについて、最も大事だと思うことは何か。また、それを今後どのように進展させていくべきだと考えているか。

まずは「雇用を守る」ということが、企業の果たすべき責任としては一番大事であると考えている。人件費が低いという要素はたしかにあるが、それは人員整理を行ってよいということとは全く別の議論であり、非正社員が多いからといって人員整理を行っている

いう事実はない。

その上で、やる気を出してもらおう仕組み作りが必要になってくる。特にパートナー社員については、彼らが求めるものは給料だけではない。彼らは働く環境や人間関係というものを非常に重視している。

雇用の多様化の問題点として企業文化・組織風土の伝達やコミュニケーションが困難になるという点がよく挙げられるが、そうってはならないと思う。店舗での業績や評価は、個人というよりはむしろチームで上げていくものであるから、店舗レベルでのコミュニケーションは必要不可欠であるし、その積み重ねが彼らの働きやすさ、ひいては評価への納得度にもつながっていく。

よって、私達が取り組んでいくべきことは何も目新しいことではなく、社員が安心して働ける環境作りであると考えている。

## 2) 西友

人財部人財開発研修チームの新井淳子、山崎雅夫両氏にお話を伺った。(9)

### ・採用に関して、非正社員を重視している理由は何か。

多くの小売業と同じく、西友でも24時間営業の店舗が増加している中で、基本的に正社員は一日8時間しか勤務できない。さらに、

小売業全般に言えることであるが、一日の中で繁閑の差がかなり大きい。このような状況下では、一日8時間という正規の社員を均等に配置するというよりは、本当に必要なときに必要な人材を必要なだけ配置するほうが、極めて効率も良く、お客様にも対応しやすい。

また、働く人のニーズもある。特に主婦の方々は、一日中働くというよりも、「午前中のみ」や「午後の3時間」といった形での就業を希望される方が多い。こうした需要と供給がマッチしていることが、非正規従業員の増加につながっている。

#### ・非正社員の処遇はどのように行っているのか。

パートタイマーは、正社員と違って、同じパートタイマーというくくりの中でも勤務時間や業務内容、意識などによりかなり大きな違いがあるため、同一の尺度で測ることは出来ない。そのため、西友ではメイト社員（パートタイマー）を、Sメイト、Mメイト、リーダーメイト、係マネジャーの4つに大きく分類している。

Sメイト（勤務時間が一日4時間未満の短時間労働のメイト社員）については、表現に語弊はあるが、パーツ（周辺）の作業を担当してもらっている。そこでは、成果というものは要求せず、それを処遇に反映させ昇給するという形はとっていない。

Mメイト（一日4時間以上勤務のメイト社員）以上のメイト社員については、正社員と同じ評価表を用いて処遇している。よって正社員もメイト社員も入社時は全く同じ資格等級からスタートし、処遇の考え方も基本的には同じで、成果に応じて評価・処遇する（ただし賃金体系や拘束の強弱が全く違うため、給与が同じになるということはない）。

- ・ 人事評価のシステムとして、「同じ職位の社員が集まり、上司とともに目標設定会議と評価会議を行う」という形をとられているが、これに関して問題点・課題などはあるか。また、現在のシステムを今後どのように発展させていきたいと考えるか。

まず目標設定会議の目的として、それぞれのメイト社員の目標レベルが段違いになってしまっただけでは評価の尺度を統一できないため、一つの売り場なりチームの目標に沿って、それぞれの個人目標を確認し、まとめていくという点がある。

難しいのは、その結果を個々人に伝えていくこと。やはり人を評価するということは非常に難しい問題である。マネジメントの立場に立つ人間が、どこまで面接など評価に必要なスキルを持っているかによっても全く違って来る。全ての社員が満足する評価・処遇というものは有り得ないと思うが、それを少しでも増やしていくためにも、このような評価

者の教育は、これからも取り組んでいかななくてはならない問題だと考えている。

- ・ 雇用が多様化している現在であるが、その問題の一つとして、正規労働者から非正規労働者への流れは大きいものだが、逆は非常に難しい状況であるということも言われている。正社員登用のシステムについてはどうか。

先の M メイト社員の中で、さらに上を目指したい、さらに責任ある仕事をしてみたいという社員は、「リーダーメイト」という層を目指す。リーダーメイトになるためには登用試験があり、現在全国で 1200 名ほどである。

彼らの中には、店舗の部門責任者を担当する者もいて、彼らは係マネジャーと呼ばれる。係マネジャーになると、会社が求めるものは正社員とほぼ同じであり、本人の希望次第で正社員に転向することができる。その際試験や面接は必要ない。それは係マネジャーであるメイト社員自身の判断であり、転勤が可能であるのか、不規則な時間帯の勤務が可能であるのか、などの条件を受け入れられるかどうかである。その判断は全面的にメイト社員自身に任せているため、正社員への道は開かれていると考えている。

- ・ 非正社員の雇用について、そして彼らの働く意欲を高めることについて、最も大事だ

と思うことは何か。また、それを今後どのように進展させていくべきだと考えているか。

やはり「いかに働きやすい職場を作るか」ということに尽きるのではないか。基幹化するパートタイマーを、ただ安い労働力としてしか認識していない企業は、長期的な視点で見るとき必ずうまくいかなくなる。彼らがいかに納得して楽しく働けるかが最も重要な課題である。人財部としても、そのための制度作り、教育、コミュニケーションなどに取り組んでいる。

そして、正社員・非正社員関係なく、どれだけ一人ひとりが仕事を通じて学べる環境、それを面白いと思える環境を作れるかというのは常に課題として認識しており、個人的には、全ての社員がそれぞれのキャリアを主体的に描いて働いてもらうことが理想である。

### 3) インタビューを終えた私見

2社のインタビューを終えて感じたことは、両社とも非正規労働者を重要な基幹労働力として認識しており、彼らの働く意欲を向上させるために様々な制度作りや取り組みを行っているということである。

また、さらに共通していたのは、最大の課題はやはり従業員の評価とその納得度であるということだ。これは成果主義の議論と重なる部分もあるが、インタビュー中にも度々出

来たように、同じ非正規労働者の中でも、さらに就業意欲や就業形態が違うのが現状であるため、企業はさらに複雑な対応を迫られていると言える。

## ( 2 ) 非正規労働をめぐる新政策

### 1 ) 「脱非正社員」事業 ( 2006 年 8 月 )

厚生労働省は 2007 年度予算の概算要求で、パートの正社員化や年長フリーターの資格取得支援など、脱「非正社員」に向けた事業を並べた。

同省が着目したのが、学卒時に就職氷河期で希望の職に就けず、景気回復した現在も就職が困難なままの年長フリーター対策である。25～34 歳で 97 万人 (05 年) とされる層を対象に、正社員になるための販売士などの資格を取得する「再チャレンジコース」を設け、スキルアップを支援する。また企業で実習し、足りない技能を補うため専門学校などで訓練を受け、5 カ月以内で正社員につなげる制度を新設する。

現在 1266 万人と、雇用者の 4 人に 1 人に上るパートについても、正社員化を進める。また一律の時給ではなく、職能評価を反映する正社員並みの賃金制度の普及を図る。地域の中小企業団体が、傘下の企業に対してパート社員の教育訓練や正社員への転換制度などを 2 年計画で実施する場合、1000 万円を上限

に助成する。(10)

といった内容であり、正社員との賃金格差が表面化してきた中での新たな政策と言える。

ただ、非正規社員化を進めてきた企業の姿勢を変えるのは容易ではない。例えば日本経団連のアンケートでは、フリーターを正社員として積極的に採用したい企業は、わずか1.6%であり、温度差は大きいのが現状である。

## 2) パート労働法改正案(2006年11月)

厚生労働省は、「正社員との均衡ある待遇の確保」を事業主の責務として初めて明記したパートタイム労働法改正案を、2007年の通常国会に提出することを発表した。

正社員との「均衡待遇」の具体策としては、労働時間や就業実態が正社員と同じパートに対し、「待遇での差別的な取り扱いを禁止」する。それ以外のパートについても本人の職務や意欲、成果などに応じて賃金などを決定し、残業や転勤があるなど正社員に近い人には、基本給や賞与の決め方などを正社員と同じにするよう努めることを求めている。(11)

しかし、改正案は正社員に近いパートを前提としており、「子育てなどで短時間労働を余儀なくされている低賃金のパート労働者が置き去りにされる」との指摘もある。

さらに、他の有期雇用に関する政策との齟齬も見られる。厚生労働省が今年6月にまとめた労働契約法案の中間報告では、契約更新

が3回を超えたり、雇用期間が通算1年を超えたりした場合、本人が希望すれば「正社員への優先的な応募の機会を与えなければならない」などとしていたが、経済界が「(正社員化を避けるため)企業はかえって契約の短期化を余儀なくされ、事業主も本人も望まない結果を招く」などと反発したため、厚生労働省が11月28日の労働政策審議会に示す素案では、この規定を削除し、「不必要に短期の有期労働契約を反復更新しないよう配慮する」との表現にとどめる。(12)

このように、パートタイマーの待遇改善は打ち出すが、一方で雇用契約やフリーターなどの非正社員全体にかかわる有期雇用の問題には手をつけないという事態になりつつあり、政策の整合性が問われている。

---

(1)

<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa196401/img/tb2.1.7.gif>

(2) 蔡 [1] 34、35 ページ。

(3) 古郡 [3] 65 ~ 68 ページ。

(4)

<http://www2.ttcn.ne.jp/~honkawa/5240.html>

(5) 労働政策研究・研修機構 [20] 13 ページ。

(6) 蔡 [1] 43 ページ。

(7) 蔡 [1] 39 ページ。

(8) 2006年10月24日、イトーヨーカ堂東京本部でのインタビューの内容による。

- 
- ( 9 ) 2006年11月22日、西友東京本社でのインタビューの内容による。
- ( 10 ) 朝日新聞 2006年8月26日の記事による。
- ( 11 ) 朝日新聞 2006年11月24日の記事による。
- ( 12 ) 朝日新聞 2006年11月25日の記事による。

## 第 6 章 現在の雇用システムにおける課題と展望

これまで、日本的雇用システムとは何か、その変化はどのようなものであったか、そして「雇用の多様化」という今日の雇用システムの新たな現象がどのようなものかについて見てきた。

まず、日本的雇用システムについて言えば、第 3 章でも見たように、日本の企業の雇用慣行はもともと厳密な意味での終身雇用ではない。可能な限り人員整理は避けるが、それで対処しきれないときには企業は希望退職という形式での人員整理は行ってきた。近年の人員整理が大規模であったとは言えるが、それをもって終身雇用の崩壊と結論付けるのは早計である。

また、賃金についても、年功賃金から成果主義賃金への移行は進んだが、短期的成果の重視や評価の納得度などの問題から、近年その見直しの気運が起きている。おそらく、今後日本の企業に求められるのは、ただ成果を評価する成果主義ではなく、成果を生み出す人材を育てる成果主義の構築であろう。そのためのツールとして、非常に根本的なものではあるが、コミュニケーションというものが最も重要であることを確認した。

このように、日本的雇用システムはその形を変化させながらも、「労働者」にとって望ましい方向、彼らを保護しようという流れに向

かいつつあると言える。

しかし、注意せねばならないのは、そこで対象とされている「労働者」が、あくまで正規労働者に限定されているということである。

近年の雇用の多様化によって、そのような日本的雇用システムの対象外に置かれる非正規労働者が増加していることを忘れてはならない。

正規労働者と同じような業務に従事しながらも、彼らとの処遇の差は大きく、評価に納得できない。しかし非正規労働者それぞれの意識・働き方もその中で大きく違っているため、その不満も正規労働者のようにまとまったムーブメントにならない。さらに、雇用の多様化は一方通行であるのが現状であり、一度非正規労働者という就業形態を選択すると、脱することが非常に難しい。

このように、社会全体で非正規労働者が急増しているにも関わらず、彼らが完全に置き去りにされているという現状こそ、現在の雇用システムの最大の欠陥であると言える。本論冒頭で挙げた日本的雇用システム崩壊の風潮は、非正規労働者の増加によって、長期的・安定的雇用を享受できる人の割合が減少している事実と無関係ではない。

また、政府の取り組みも徐々に進んでいるが、第5章でも述べたように、扱う対象の

多様さから対応が全く追いついておらず、そのため、大半を企業の自主性に委ねるしかないのが現実である。今回私が取材した企業はいずれも大企業であり、これらの取り組みはかなり進んでいるという印象を受けた。しかし、周知の通り日本の企業のほとんどは中小企業であり、様々な調査結果から確認したとおり、現状としてはそうした末端までは意識と制度作りが行き届いていないと言える。

しかし、先の成果主義の議論と同じく、非正規労働者の雇用についても、「コスト削減」などの短期的な視点のみで次々と導入を進めることは、長期的な視野で見たときに決して成功にはつながらないことは明らかである。

企業の競争力の源は「人」ということは誰しも意見が一致するところであると思うが、この「人」が指すものが必ずしも正社員だけではないことを忘れてはならない。企業が持続的な競争力を生み出すためには、多様な雇用形態の全ての人から協力・協働を引き出さなければならないのである。

以上のように、今日の雇用システムの整合性は、以前よりそのシステム内に存在してきた正規労働者についてだけでなく、これまでそのシステムの外に位置づけられてきた非正規労働者についても議論されることで初めて成立する。

私は、「全ての労働者について、雇用を守り、公正に評価・処遇をすること」こそが、

現在の日本の雇用システムに求められている課題であると考え。非正規労働者として働く人々に配慮した企業の取り組みや法整備が進み、いつか全ての人々が意欲を持って安心して働けるような日が来ることを祈りつつ、本論を終えたいと思う。

参考文献一覧（アルファベット順）

- [ 1 ] 蔡荏錫「雇用形態の多様化の背景」日本経済調査協議会編『雇用形態の多様化と労使関係』日本経済調査協議会、2004年
- [ 2 ] 舟橋尚道『日本的雇用と賃金』法政大学出版社、1983年
- [ 3 ] 古郡鞆子『非正規労働の経済分析』東洋経済新報社、1997年
- [ 4 ] 岩崎秀一『日本型成果主義の人事戦略』社会経済生産性本部、2005年
- [ 5 ] James.C.Abegren “ The Japanese Factory ” ,1958.( 占部都実訳『日本の経営』、ダイヤモンド社、1958年)
- [ 6 ] 城繁幸『若者はなぜ3年で辞めるのか』光文社、2006年
- [ 7 ] 小池和男「日本的労働慣行」熊谷尚夫ら編『経済学辞典』東洋経済新報社、1980年
- [ 8 ] 厚生労働省『就業形態の多様化に関する総合実態調査』2003年
- [ 9 ] 厚生労働省「雇用管理調査」2003年
- [ 10 ] 厚生労働省『有期契約労働に関する実態調査』2005年
- [ 11 ] 雇用開発センター『雇用の多様化と非正社員のキャリア形成』2006年
- [ 12 ] 雇用・能力開発機構『企業の多様化する労働力に対応した雇用管理のあり方に関する調査研究』2006年

- [ 13 ] 楠田丘編『日本型成果主義』生産性出版、2002年
- [ 14 ] 仁田道夫『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会、2003年
- [ 15 ] 野村正實『終身雇用』岩波書店、1994年
- [ 16 ] 大久保幸夫『正社員時代の終焉』日経BP社、2006年
- [ 17 ] 小野豊明「日本的経営」篠原三代平ら編『日本経済辞典』日本経済新聞社、1981年
- [ 18 ] 労働政策研究・研修機構『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』2004年
- [ 19 ] 労働政策研究・研修機構『成果主義と働くことの満足度』2005年
- [ 20 ] 労働政策研究・研修機構『多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査』2005年
- [ 21 ] 労働政策研究・研修機構『雇用の多様化の変遷：1994～2003』2006年
- [ 22 ] 労働政策研究・研修機構『企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析』2006年
- [ 23 ] 労働省『労働異動調査』1963年
- [ 24 ] 労働省・厚生労働省『労働経済動向調査』1972年～2005年
- [ 25 ] 労働省『雇用動向調査』1998年
- [ 26 ] 笹島芳雄『賃金』日本労働研究機構、2001年

- [ 27 ] 笹島芳雄『現代の労働問題[第3版]』  
中央経済社、2002年
- [ 28 ] 笹島芳雄「業績・成果を重視した賃金  
制度の動向」これからの賃金制度のあ  
り方に関する研究会編『最新成果主義  
賃金の実態』雇用情報センター、2002  
年
- [ 29 ] 関口功『終身雇用制』文真堂、1996  
年
- [ 30 ] 社会経済生産性本部『日本的人事制度  
の現状と課題』1999～2006年
- [ 31 ] 総務省『労働力調査』1973年～2005  
年
- [ 32 ] 高橋信夫『虚妄の成果主義』日経BP  
社、2004年
- [ 33 ] 谷本寛治『企業社会のリコンストラク  
ション』千倉書房、2002年
- [ 34 ] 谷本寛治『CSR経営』中央経済社、2004  
年
- [ 35 ] 八代尚宏『日本的雇用慣行の経済学』  
日本経済新聞社、1997年

参考 URL 一覧（アルファベット順）

- [w1] 日本の人事部  
<http://jinjibu.jp/>
- [w2] イトーヨーカ堂株式会社  
<http://www.itoyokado.co.jp/>
- [w3] 日本人材派遣協会  
<http://www.jassa.jp/>
- [w4] 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
<http://www.jil.go.jp/>
- [w5] 日本労働組合総連合会  
<http://www.jtuc-rengo.or.jp/>
- [w6] 厚生労働省  
<http://www.mhlw.go.jp/>
- [w7] 西友株式会社  
<http://www.seiyu.co.jp/>
- [w8] 総務省  
<http://www.stat.go.jp/>
- [w9] サントリー株式会社  
<http://www.suntory.co.jp/>