

学界展望

佐藤 博樹・法政大学助教  
中村 圭介・雇用職業総合研究所研究員  
藤村 博之・京都大学助手

労働調査研究のフロンティア

●変貌する人事管理のゆくえ●就業形態の多様化と新しい働き方の台頭●環境変動と労働組合の対応

今回の学界展望は、『日本労働協会雑誌』三二二号（一九八六年二月・三月号）に掲載された学界展望を引き継ぐものである。前回と同じく、理論的研究というよりは実証的研究、それも実態調査の手法を用いた研究を主として取り上げた。なお今回は、実態調査よりやや範囲を広げ、今後の実態調査に示唆を与えると考えられる論文も検討対象に加えた。

テーマは次の基準を目安として設定した。すなわち、①前回の学界展望からそれほど時間が経過していないため、前回の学界展望で取り上げられたテーマは除外する。②『日本労働協会雑誌』で行われている他の学界展望（労働経済学、労働法）のテーマとの重複を原則として避ける。③前回の学界展望以降に発表された実態調査のうち重要なテーマを取り上げる。④三つの基準である。これらの基準を考慮し、①「変貌する人事管理のゆくえ」、②「就業形態の多様化と新しい働き方の台頭」、③「環境変動と労働組合の対応」の三つをテーマとした。①では企業行動や労働力構成の変化に対応し

た人事管理のあり方を、②では外部労働市場における就業形態の変化を扱い、③ではそれら両者の変化に対して労働組合がいかに対応しようとしているかを取り上げている。これらの三つのテーマは相互に深く関連するものとなっている。検討する論文が発表された時期については一応一九八六年から一九八八年としたが、前回の学界展望とテーマの重複を避けたため、一九八五年以前の研究であっても重要なものは今回の展望に取り上げたものもある。

文献の選択基準として、実態調査に基づく研究論文が発表されている場合は、実態調査報告書でなく研究論文を取り上げ、その関連文献として論文の資料となった実態調査を示す方法を採用した。なお、テーマごとの研究成果の検索は、主として法政大学大原社会問題研究所編集の『労働関係文献資料月録』（日本労働協会雑誌）掲載）を利用した。

変貌する人事管理のゆくえ

報告 藤村博之

ここ数年、大企業を中心として、人事・労務管理制度の改訂が進んでいる。従業員の高齢化・高学歴化が進む中で、目まぐるしく変わる経営環境に的確に対応していくため、企業はさまざまな努力を重ねている。その表れが、経営組織の改編であり、賃金制度や職能資格制度の見直しである。

大企業を中心とした人事・労務管理制度の変化をうけて、この三年間に多くの研究や調査がなされてきた。ここでは、それらを三つの点から整理してみたい。まず最初に、変化の内容とその背景を分析した論文を取り上げ、最近の人事・労務管理制度の変化の原因はどこにあり、その具体的内容は何かを概観する。

次に、変化の原因のうち最も重要である、労働力の高齢化を扱った研究に注目する。企業の労働者に占める中高年層の比率が高まり、管理職ポストにつけない人々が多く出てきた。彼らにモラルの低下を起させることなく働いてもらうために、企業はいろいろな制度をつくってきた。この動きこそが、人事・労務管

理の変化の中心をなすと云える。

最後に、今後の企業の労働力構成で、より重要な位置を占めてくる女子の正社員を対象とした研究を取り上げる。将来の労働力需要を満たしていくには、男子高齢者の活用とともに女子労働力の活用が不可欠である。女子労働力の主流をなしているパートの問題は、佐藤報告で扱うので、ここでは、正社員としての女子をどう育てていくかという点に絞って検討する。

1 変化の背景と内容

最近の人事・労務管理制度の変化については、おびただしい数の文献がある。しかし、そのほとんどは、事例の紹介を挟みながらあるべき姿を説く実用書で、最近の変化を体系的に論じた研究は驚くほど少ない。そうした中で、比較的よくまとまっているものとして、人事・労務管理研究会報告（文献1）の第二章（以下、人労研報告Aと略称）と川喜多論文（文献2）を取り上げたい。

人労研報告Aは、人事管理制度に関するこれまでの主要な調査研究すべてにあり、変化の方向とその原因を整理している点で貴重である。まず、最近の大企業における人事・労務管理の変化の原因

を、「市場と技術の構造変動」と「従業員の高齢化」という二つの環境変動に求める。市場競争の激化や市場ニーズの多様化、またコンピュータの普及にともなう技術の目まぐるしい変化は、仕事の身と種類を急激に変化させ、従業員はそういった変化への対応を迫られた。しかし、従業員の側では高齢化が進行しており、変化に対応できる人とそうでない人

の差が歴然となった。このような環境変化の中で生き残っていくために、企業は経営戦略の見直しを行い、新しい経営戦略を遂行していくうえで必要な人材を確保すべく、従来とは違った人材調整システムをつくらうとしている。それは、具体的に次の三つの局面で考えられている。

①内部労働市場における人材調整の問

会『高齢化社会における人事管理の展望』（一九八五年三月）

文献4 佐藤博樹「高齢者会社の現状と課題——六〇歳代前半への雇用継続の可能性」『日本労働協会雑誌』三二九号（一九八六年十一月）

文献5 小池・富田編『職場のキャリアアウーマン』（東洋経済新報社、一九八八年九月）第一章・大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者（中村恵）、第二章・製薬企業研究員における女性の昇進可能性（脇坂明）、第三章・生産職場における女子管理職の育成方法（富田安信）、第四章・ふたつの途（小池和男）。

文献6 八代充史「女子労働者の雇用管理——大手百貨店の事例分析」『三田商学研究』二七巻五号（一九八四年十二月）

文献7 野畑真理子「女性役職者のキャリア形成過程と促進諸要因——社会学評論」三六巻四号（一九八六年三月）

文献8 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献9 川喜多「経営環境の変化と人事労務システム——新たな編成原理を求めて」『日本労働協会雑誌』三四二号（一九八八年一月）

文献10 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献11 川喜多「経営環境の変化と人事労務システム——新たな編成原理を求めて」『日本労働協会雑誌』三四二号（一九八八年一月）

文献12 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献13 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献14 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献15 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献16 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献17 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献18 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献19 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献20 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

文献21 永野仁「出向の現状とその発生要因」『日本労働協会雑誌』三四四号（一九八八年四月）

題——正社員の増大は抑制しながら、パートやアルバイト、派遣といった異質な人材を活用していく。それと同時に、正社員のキャリア・パスも複雑化し、多様な人材の育成を図る。また、そのために報酬配分ルールをより能力主義的にしていく。

②「準内部労働市場」における人材調整の問題——一企業内だけで人材の育成や調整を考えるのではなく、企業グループとして採用から配置までを計画的に行う。

③業務の外部化戦略——業務の一部を分離して別会社を作ったり、人材派遣会社を作ってそこからの派遣社員に業務を遂行させる。

このように現状を整理したうえで、人事戦略の新たな構図を「異質化管理」と名づけ、それがうまく機能していくための条件を四点あげている。その中で最も重要なものは、自分たちで職業キャリアを選択していくという、労働者側の意識の変化であり、差がついたことをみんなが納得できるような業績評価システムの



さとう・ひろき氏

形成であるとする。

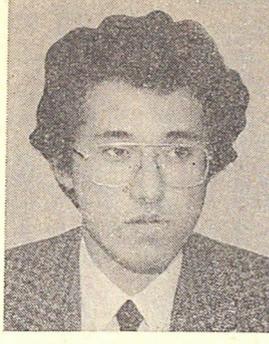
このように、人労研報告Aは、ここ数年の人事・労務管理の変化を要領よく整理しており、たいへん有用であるが、変化の原因の分析が不十分なために、問題点もいくつか指摘される。①人事・労務管理制度的変化はどこで起こっているのか、②異質化管理が必要になってきた背景は何か、③労働者の年齢による対策の違いはどういったものか、といった点がそれである。①についてより詳しく分析しているのが、川喜多論文(文献2)である。

川喜多論文は、人事・労務管理制度に影響を与える要因を企業規模別、産業別に分析する前半部分と、最近の変化の概念化を試みる後半部分からなる。前半部分は、労働省②(文献1関連調査②)を使って細かく分析されており、とてもわかりやすいが、後半になると、概念がひとり歩きし、分析の堅実性を失っているように思われる。ここでは、前半部分を対象とする。

人事・労務管理制度に影響を与える要因は、全体では、「従業員の高齢化」、「従業員の意識・価値観の変化」といった直接的な「内部環境」がより多く意識されているものの、企業規模別、産業別に見ると微妙な違いがあることが明らかになった。例えば、三〇〇人未満の小企業では、経済成長や業界見通しが最も大きな影響を与えたとされているのに対



なかむら・けいすけ氏



ふじむら・ひろゆき氏

能である。企業外でも通用するスペシャリストと言うが、現在のホワイトカラーとどこが違うのか、いまひとつ明らかでない。大企業ホワイトカラーのキャリア形成との対比が不可欠であろう。また、これまでの人材形成の良さをどう評価するかも曖昧である。

第二の問題は、労働者の意識の変化である。労働省②(文献1関連調査②)を使って、若年層ほど管理職志向から専門職志向に変わっており、将来は、専門職で自分の能力を活かしているという人が多数になると予想している。この点は、人労研報告Aでも指摘されているが、果たしてそううまくいくだろうかという疑

問を持つ。それは、同じ調査で、強固な同期横並び意識が出てくるからである。若年層から五〇—五四歳層まで、実に七割以上の人が昇進などで同期に遅れをとりにたくないとしているのである。同様の指摘は、労働省①(文献1関連調査①)の第三章でもなされている。

三番目の疑問は、たとえクラスター専門職制度が可能だとしても、能力の陳腐化を起こすことなく、専門職として六五歳まで働けるだろうかという点である。日本生産性本部の「研究・開発技術者の処遇に関する調査」を見るかぎりでは、それほど楽観的になれない。事務系の専門職は、技術系とは違うと言えるのだろうか。

人労研報告Bは、二〇〇〇年にかけて中高年になっていく人を、これからどう育てるかという点を論じていたが、現在の中高年の処遇もまた、大きな問題である。出向を扱った永野論文(文献3)と、高齢者会社を論じた佐藤論文(文献4)を取り上げる。

永野論文は、ホワイトカラーに焦点を絞り、出向をいくつかのタイプに分けて分析する。出向の発生する背景から、企業集団統合型、出向先強化型(これらは企業組織の動向による)、従業員排出型、教育訓練型(これらは、ホワイトカラーのスキル特性による)の四つに分けられる。また、どちらのニーズに基づいているかで、プル型とプッシュ型に分類でき

し、五、〇〇人以上の大企業では、高学歴化、労働組合の変化、企業活動の国際化が重要だとされた。また、産業別では、女子労働の問題をより強く意識しているサービス業や卸売業に対して、製造業は、団塊の世代増加、高学歴化、企業活動の国際化、技術革新を重要な要因としてあげた。

つまり、人労研報告Aが整理した人事・労務管理制度の現状は、大企業を中心に起こっている変化であって、その内容は、同じ大企業でも、産業ごとに微妙に異なることが明らかになった。しかし、従業員の高齢化や従業員の意識の変化は共通した要因としてあげられており、この点はより詳しく検討されなければならぬ。

### 2 従業員の高齢化とそれへの対応

大企業の男子ホワイトカラーの高齢化に焦点を絞って論じているのが、人事・労務管理研究会報告(文献1)の第三章(以下、人労研報告Bと略称)である。これは、(f)中高年齢者に対する人事管理の現状、(g)今後の労働力需給と中高年齢者の位置づけ、(h)新しい人事管理制度、という三つの部分からなっている。

最初の二節は、中高年齢者を数値の面から押さえ、現在の問題と将来予想される状況を整理している点で貴重である。厚生省の人口問題研究所や労働省の雇用政策研究会の推計、賃金構造基本統計調

る。この分類にしたがって、職研①(文献1関連調査①)の調査結果を分析した。

そこで得られた結論は、次の二点にまとめられることができる。①出向の目的や問題点、成果は、年齢層にかかわらず、プル型かプッシュ型かで規定される。すなわち、プル型では出向先強化型が多く、プッシュ型では従業員排出型が多い。②プル型出向は、企業文化が革新的な(言い換えれば、企業が新しい人事管理制度をとっている)ときに増加し、逆に、伝統的な(従来の人事制度をとっている)場合はプッシュ型になる。

永野論文は、出向をタイプ分けし、人事管理制度の違いが、プル型とプッシュ型を引き起こす要因になっていることを明らかにした点で評価できる。しかし、その説明において、「企業文化」という言葉を出してきたために、結論がわかりにくくなってしまっている。一企業の中だけでなく、企業グループとして人材育成に取り組んでいる企業が優れていることを、素直に強調したほうが論旨が明快になったと思われる。

佐藤論文は、六〇歳代前半への雇用延長策として期待されている高齢者会社の現状を検討し、その限界と可能性を整理している。高齢者会社は、「主として高年齢者(役員を除く)を雇用する目的で設立された子会社」と定義される。五、〇〇人以上の大企業では、四社に一家が設立しているのに対し、三〇—九九人

査などの政府統計を基礎に、独自の推計もまじえ、中高年齢者の雇用問題を論じている。それを簡単に要約すると、次のようになる。

定年の延長にともなって、一九八〇年以降、特に大企業で従業員の高齢化が急速に進んできた。増加する中高年齢者に対して、企業は、管理職ポストを増やして対応してきたが、その方策もすでに限界に達している。今後の労働力需給を見るとき、生産年齢人口が減少に転じる一九九五年以降、需給の逼迫が予想される。これに対処するには、女子労働力の活用とともに、六五歳までの継続雇用を前提とした高年齢者の活用が重要となる。大企業では、現在、高齢者を企業外に排出する政策がとられているが、需給の逼迫する九五年以降は、高齢者の活用なくしては企業経営が成り立たない状況になるだろう。

そうなったときに慌てないために、今から新しい人事制度(クラスター専門職制度)を取り入れて、高齢化時代に対応した人材を育成していく必要があることを説くのが、(g)である。ここで、現在の中高年齢者に対する対策と二〇〇〇年に中高年齢者になっていく人々の問題を分けた点は評価できるが、現状の把握が不十分で、説得力に欠ける面がある。問題点として、次の三点を指摘したい。

まず、これまでの専門職とは違うという意味でのクラスター専門職の中身と規模では一・二%の企業しか持っていない。全体としては、少数である。中高年齢者の雇用確保を目的として設立された高齢者会社であるが、現実には、四〇歳代後半から五〇歳代の従業員で構成されている。それは、高齢者会社が、定年前の中高年齢従業員の出向先になっているからである。多くの高齢者会社は、競争力の弱さや従業員の士気の低下といった問題をかかえ、経営に苦しんでいる。今後、高齢者会社が機能していくためには、親企業は、高齢者会社を捨てて山にしてしまうのではなく、企業グループの戦略の中に積極的に位置づけ、活用していく必要がある。

さとう・ひろき 一九九二年生、大阪大学大学院経済学部助教授。著書・論文に「労働組合は本場に立っていいのか(共著、総合労働研究所)」、「ソフトウェア業における労働時間の規定要因と時間短縮の課題」(日本労働協会雑誌「三五〇号」など)、産業社会学・労使関係論専攻。  
なかむら・けいすけ 一九五二年生まれ。東京大学大学院修士。現在、雇用政策総合研究所研究員。著書・論文に「労働組合は本場に立っていいのか(共著、総合労働研究所)」、「従業員組織の機能情報サービス産業を中心に」(日本労働協会雑誌「三五二号」など)、労使関係論専攻。  
ふじむら・ひろゆき 一九五六年生まれ。名古屋大学大学院修士課程修了。現在、京都大学経済研究所助手。論文に「機械産業の技能形成」、「人材形成の国際比較」(東洋経済新報社)、「タイと日本の技能形成方式(II)——機械加工工場の場合」(日本労働協会雑誌「三一五号」など)、労使関係論専攻。

佐藤論文は、高齢者会社が、いわゆる従業員排出型向の受け入れ先になっていることを指摘し、今後のあるべき方向を示した点で貴重である。しかし、高齢者会社が六〇歳以上の高齢者の雇用継続にとつて、どの程度の重要性を持つてくるかについては言及されていない。年金の受給開始年齢を六五歳に引き上げることで議論されているいま、高齢者会社の意義を、再度考えてみる必要があると思われる。

### 3 女子正社員の育成

これから二〇〇〇年にかけての労働力需給を考えると、高齢者とともに、女子労働力の活用がますます重要になってくる。ここでは、企業が正社員としての女子をどう育てていくかに注目して、女子のキャリア形成を調べた研究を見てみたい。

女子には、結婚や出産・子育てを理由に、仕事をやめてしまうかもしれないという可能性が常に存在する。そこで、問題になるのは、中長期的に勤め続け、技能向上の意欲があるかをどう確認するかである。小池論文(文献5)は、均等法以降急速に広がった総合職・一般職方式と、もともとスーパードパートなどでとられている昇格テスト方式を比べ、将来の問題点、見通しを考えている。小池論文は、女子の人材育成方式として、昇格テスト方式のほうが優れている

いない。製造業でも昇格テスト方式が適用可能かという点は、その特徴を考慮に入れて検討されるべきだろう。

### 討議

#### 新しい人事管理システムは機能するか

佐藤 藤村さんに問題点を整理していただいたので、まず個別テーマについて議論し、最後に全体について議論したいと思います。

まず、人事管理システムがどういう方向に変わっていくのか、その具体的中身は何なのか、そしてそれがどう機能するのかということについて少し議論したいと思います。

新しい人事管理システムは何かということですが、理念的に言えば、学歴別同期管理、いわゆる年功原理というものが、これまでの伝統的な人事管理の基軸と考えられます。しかし大企業の大卒男子ホワイトカラー、つまり学歴別同期管理が典型的に適用されてきた層について、その存立根拠が崩れてきた。例えば、大卒の中の能力のバラツキが大きくなってきている。あるいは年齢や勤続が職務能力の代理指標とならなくなり、職務能力を勤続年数や年齢で評価できなくなってきた

とする。総合職・一般職方式では、仕事の内幕がよくわかっていない入社時に意欲の確認が行われるため、真の確認とは言いがたい。せっかく総合職を選んでも、やめてしまう人がいるのは、そのためである。仕事の内容がある程度理解し、勤続に大きく影響する出産・子育てを経験しているときこそ、確認にふさわしい。キャリアの中途に確認の機会を設けているのが、昇格テスト方式である。

昇格テスト方式には問題点もある。テストは、ふだんの仕事を必ずしも十分には反映しない。複雑な仕事のこなし方を評価するには、直属の上司による査定が最も有効である。しかし、査定は、明示性、公然性、開放性に欠ける面がある。テストはそういう問題点がない。いくつかの弱点があるにせよ、昇格テスト方式の優位さは変わらない。

女子の人材育成方式について、今後の方向を明快に示唆している点で、小池論文は貴重である。小池論文が示した昇格テストの利点は、実際にどう生かされているだろうか。女子のキャリア形成を調べた研究を五本取り上げる。

スーパードパートは早くから女子の活用積極的に、管理職として活躍している女子も多い。中村論文(文献5)は、ある大手スーパードパートで管理職・専門職として活躍している女性九名のキャリアをといねいに調べた。その結果、チーフクラスの仕事を経験して、彼女らの仕事にたいする意

欲が高められ、仕事を続けていこうと思ふようになったことが明らかになった。最初から、長く勤めて管理職になろうと考えていた人は、ひとりもいなかった。このスーパードパートにも、昇進の節目に昇格テストが数回あり、彼女らはそのテストに合格して昇進してきた。

デパートは、スーパードと並んで女子を早くから活用している。八代論文(文献6)は、あるデパートの女子役付者一〇人の配置転換の経験を調べた。雇用管理における男女間格差を見るための調査であったが、女子について、一〇年を経過したところから、頻繁に配転が行われていることが明らかになった。また、勤続を重ねるにつれて、女子も比較的重要な仕事を任されるようになる点も指摘されている。八代氏は明示的に書いていないが、昇格試験の存在と相まって、このデパートでは、一〇年がみきわめの第一ステップになっていると見てよいだろう。

野畑論文(文献7)は、業種の異なる七人の女性管理者にインタビューした結果をまとめたものである。彼女たちのキャリア形成にとって、何が重要な要因だったかを、主観と客観の両面から詳しく調べている。それを簡単にまとめると、次のようになる。最初から管理職になるうとして勤めた人はひとりもおらず、いろいろな仕事を経験し、あるいは、よい上司にめぐりあっていくなかで、徐々に仕事を続けていく意欲がわいてきた。中

か昇進スピードのバラツキが出てくる。

こうした中で従業員は納得感、あるいは昇進や報酬配分の公平感をいかに確保するのかが、藤村さんが言われた制度がうまく機能するのかが、ということが一番大きな問題になるのではないかと思います。

藤村 一番最初に問題にしたことは、いわゆるジェネラリストではなく、スペシャリストとして育てる人材育成システムが、今までの日本の人事・労務管理のよさを損なわないか、という点です。

これまでのやり方は、少しの差が出るにせよ、全員がほぼ同じような処遇を受けて、一〇年から一五年かけて、係長や課長、部長といった管理職に上がっていきける人と、そうでない人を徐々に選別していくという方式でした。その過程でみんなが頑張るから、企業経営の効率化が達成されてきたのだと思います。

それがいわゆるスペシャリスト、ここでいうクワスター専門職という形をとると、かえって早い段階で選別が行われ、長期にわたって頑張るというインセンティブが失われてしまうのではないかと、う疑問です。

それと同時に、仕事の隙間を埋める人がいなくなると、経営効率が落ちてしまふのではないかと、という疑問もあります。専門職制度は、個人個人の守備範囲をある程度決めることになりまふから、日常の業務で発生するさまざまな変化や異常に

村論文と同じような結論が出ている点が興味深い。

残りの二論文は、製造業の事例である。脇坂論文(文献5)は、高学歴の女子が多い製薬会社の研究員を扱い、富田論文(文献5)は、カメラの組立職場を取り上げている。両方のケースとも、女子の管理職は育っていない。それは、人材育成方式に男女差があるからである。研究員の場合、高い技能を身につけるためには、重要なテーマを扱う研究チームのメンバーとなり、そこで業績をあげることが決定的に重要である。女子は、たとえいくら有能でも、結婚や出産でやめるかもしれないので、本当に重要な研究チームにはいることができない。すると、管理職への昇進もできないことになる。

カメラ組立職場では、組立工程全体を理解できる仕事に女子をつけていない。女子は、組立作業の一工程を担当するだけである。しかし、女子の中にも、手直し作業という高度な技能を必要とする仕事をしている人がいる。育て方次第では、女子の管理職も十分育っていくだろう。

以上、五つの事例研究を簡単に紹介した。小池論文の意図するところは、流通業において広く見られることが明らかにされた。ただ、これまで女子をほとんど活用してこなかった製造業では、女子の管理職育成ルートが十分にできあがって

いなくても、それを誰が管理するかを事前に決めておく必要が出てきます。しかし、変化や異常は多様であるがゆえに、すべてにわたって事前に決めておくことは、事実上不可能です。これまでは、みんなが管理職を目指していましたが、仕事に隙間ができて、誰かが埋めていた。埋めることが将来の昇進につながっていたからです。クワスター専門職にした場合、そのところがどうなるのか。これは、クワスター専門職の処遇の制度と大きく関係する問題だと思えます。

中村 日本のジェネラリストというのは、ほんとうにジェネラリストですか。つまりジェネラリストの定義とはどういうものなのか。そこが出発点だと思う。

佐藤 例えば、ジェネラリストの育成策として、経理から営業に行き、人事に行き、企画に行くというものを考える。昔から日本の企業でもそうしたやり方はやっていた。人事であれば、本社の人事をやり、事業所の人事をやり、また本社に戻る。経理は、経理という領域の中で動いている。もちろん課長以上になると異動の範囲が広がるけれど、そういう意味では特定の職務領域の中で育てることを、今までもやっていた。だから人事畑出身とか経理畑出身とか言われるわけです。ただ、そのときの従業員のキャリアの目標、あるいは企業の従業員の育成目標が何であるかと言えば、管理職だった。みんないつかは管理職になれ

金だけわかるというスペシャリストでは困る。学者では企業年金の専門家もいるわけですが、普通の企業がそういうものを必要としているわけではない。

中村 二つ以上になったら、どういうメリットがあるの。

佐藤 いわゆる企業年金の専門家というようなスペシャリストであれば、一方では陳腐化も早い。高齢化ということもあるの、もう少し専門分野を広げようという考えです。完全な専門職だったら企業が社内育てる必要はない。その部分は企業内で抱えないで社外の専門家をコンサルタント的に活用すればいい。

中村 そのとき、一つには、その背景要因がずっと存続するかどうかです。つまり従業員構成の高齢化は、一〇年後、二〇年後もそうであるかどうか。

佐藤 二〇〇〇年を超えれば、また違うと思うけれども。

中村 そうすると、従業員構成が変わるといことは、中期的な問題になる。もう一つ、経営戦略がどんどん変わるといった場合、専門職はほとんど陳腐化していくのではないかと。つまり、例えば研究者でもいいですよ、鉄鋼なら鉄鋼の技術者がいるでしょう。これは、経営戦略がどんどん変わっていったら陳腐化していくのではないかと。それと同じようなことは起きないのかな。

佐藤 私と同じことを考えているわけで、またもとに戻ってしまおう。専門職って何たるかという点に。

中村 なぜそんなことを言い出したかという、新しい人事システムを入れなければいけないと言ったときに、背景要因が大きく言って二つある。それがそれぞれ一つの側面として、そういう新しいシステムを必然化するような要因であるのかどうか一つですね。

中村 僕らはさっきから思っていたんだけど、専門職が必要だとか、新しい処遇システムというときに、藤村さんは二つ背景があると考えている。一つは経営戦略がどんどん変わらなければいけないということと、それから従業員構成がどんどん高齢化していくということ。女子化もあるけれども、大きく言ってその二つの要因から処遇制度を変えていくべきだという感じでしょう。

藤村 変えていかないと、モラルの低下を起すだろーと思えます。

中村 藤村さんが言うように、専門職はほとんど陳腐化していくのではないかと。藤村 少なくとも、二〇〇〇年までの向こう一〇年間は、企業の労働力構成の高齢化はほとんど進む。そして、その後、中高年齢が従業員の半分近くを占める状態は続いていきます。

中村 そういふふうに考えると、そういう新しい人事システムを入れないとやはりまずいということになる。そのときに、それを専門職制度という形で入れるとすると、経営戦略がどんどん変わると、経営環境が変わっていくときに、そういう制度でついていけるかどうか。

中村 藤村 私と同じことを考えているわけで、またもとに戻ってしまおう。専門職って何たるかという点に。

中村 藤村 今、専門職制度という言葉は、どうも管理職に対しての専門職制度で、本来は管理職がメインの仕事であって、管理職につけない人の処遇としての専門職制度である、というイメージが強すぎるんですよ。そのため、専門職制度という、何か仕組みみたいな感じがするのだけれども、制度と言うよりは人の育て方や活用の仕方が問題で、さっき言ったように、マネージャーとしてだけ育てると、藤村さん個人の意向を尊重しすぎると、企業グループとしての効率性が達成されないことになりかねませんね。

佐藤 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

中村 企業グループ雇用ということを考えてると、非常にプラスのイメージでいけば、大きな企業が自分の持てる資源をフルに活用して人材を育成し、育成した人を子会社、関連会社に配分するという仕組みですね。その意味だと、うまくいけば、育成された人材の再配分機能である。プラスのイメージで言うところなる。けれども、今の問題は、大きな企業が持てる資源を発揮してつくり上げた人材が能力を十分に発揮できるところに行っていないということでしょう。それが問題だというところからいけば、さっき言った管理職ポストが少ないという問題も、その場限りでは解決できる。育て上げた有能な人材を子会社、関連会社に配分することで、専門職ではなく管理職にできるし、子会社、関連企業も有能な人材を確保できる。人材に対する投資なし

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

藤村 たしかに、子会社といえども、それぞれで人材の育成をやっており、必ずしも親会社に全部おんぶしているわけではありませぬ。企業規模が大きくなればなるほど、独自に採用して、自分のところの計画に従って訓練していく度合が高まります。もちろん、親会社との関係も保ちながらそれをやっていくわけですね。ただし、いつも需要と供給が一致するとはかぎらない。

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

出向の類型と機能

佐藤 出向をはじめとして、企業グループ人事ということが言われ、出向が一つの研究テーマにもなっています。これについて少し議論をしたい思います。

永野さんの研究で、プッシュ要因による出向はうまくいかないという指摘がありました。それは当たり前で、トートロジーじゃないのかな。つまり、いろいろな人間を出すのをプッシュと定義している以上、いろいろな人間をもらっても活用できないのは当たり前であって、それは失敗する、定義上ね。だから企業グループとしての人事を考える際の課題は、ど

中村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

藤村 たしかに、子会社といえども、それぞれで人材の育成をやっており、必ずしも親会社に全部おんぶしているわけではありませぬ。企業規模が大きくなればなるほど、独自に採用して、自分のところの計画に従って訓練していく度合が高まります。もちろん、親会社との関係も保ちながらそれをやっていくわけですね。ただし、いつも需要と供給が一致するとはかぎらない。

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

藤村 たしかに、子会社といえども、それぞれで人材の育成をやっており、必ずしも親会社に全部おんぶしているわけではありませぬ。企業規模が大きくなればなるほど、独自に採用して、自分のところの計画に従って訓練していく度合が高まります。もちろん、親会社との関係も保ちながらそれをやっていくわけですね。ただし、いつも需要と供給が一致するとはかぎらない。

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

藤村 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

佐藤 藤村さん、それはわからないけれども、高齢者会社として長期的には存続し得なくて、結局、子会社として育成していくしかない。子会社として育成することによって、結果として高齢者の雇用機会を維持拡大するというふうにはしないと、うまくいかないと思います。

る。個別企業が人材を採用し、育てるといふのが原則だと思われ、今、藤村さんが言ったように、規模が小さい場合や事業の拡大テンポと人材育成のミスマッチみないものがある場合など、企業が必要とする人材と抱えている人材との間にギャップが出てくる。もちろんその人材を中途採用してもいいわけですが、しかし中途採用では情報ギャップがあるので、それを企業グループ内で出向などによって調整する。そのほうが募集コストなど中途採用より安い。これが一つ。二つめは出向の教育機能です。大企業で経理の仕事をするよりは、例えば子会社へ出て経理の仕事をするほうが、仕事の範囲も広いし、若い時期から相対的に責任ある仕事をやらせられる。本体が高齢化しているため、そういう人材育成策が必要なのです。これは戻ることが前提とされている出向です。

三つめは、企業グループとしての、特にマネージメント層の交流、情報の共有化みたいながあると思うのです。ところが、今はこうした機能よりも高齢化による押し出す形の出向が多くなっている。

中村 だけれども、今後もしやそういうのは減らないのではないかと。

佐藤 ただ、そういう出向の送り出しはなかなか限界にきていると思うけど。

藤村 それは出向の問題点として、永野論文でも指摘されていますね。

藤村 確かに、その問題はありますね。女子の一般事務要員が相変わらず必要な場合、彼女たちの中から、長く勤めて男子と同じように管理職になっていきたい人をどう選ぶかは難しいですね。

中村 難しいです。それをやるのだったら、最初から選別したほうがいい、一般職と総合職という形で。

藤村 ただ、最初から選別した場合の問題点も大きい。

中村 それは大きい。

佐藤 ただ、商社など一般事務があるところの一般職と総合職の場合、一般職から総合職に入社後に移るケースでは、テストでやっています。だから、二重にやっています。入り口で分けた後、何年後かの昇格テストで一般職から総合職に移れる仕組みができています。一般事務が多いところで混合型というのは、かなりコストがかかる。一般職のところは、全部、派遣でやらせるといふふうになれば、商社でも混合型が採用できるかもしれないという気がするのです。

藤村 つまり、総合職と一般職という形で最初を選ばせて、総合職を選んだけれどもやめていった人たちにかかった訓練コストと、最初から一緒に訓練して、やめていった人たちにかかったコストを比べると、どっちが大きいかわかりません。それは、仕事の内容によって大きく変わる

佐藤 今あげた三つの出向でなく、押しつけるような出向になると、グループとしての総合力を落とすことになりかねない。そのため企業も中期的には避けたいと考えていると思う。企業グループ内外を含めてプル要因とプッシュ要因がバランスすればいいわけだから、プル要因を探すといいことを企業グループ内だけでなく、企業グループを超えてやろうとしていることが最近の新しい動きだし、他方では、出す場所が相対的に減少しているので企業内で可能なかぎり活用しなくてはならないという方向になってきているのではないかと。

### 女子社員の育成と活用 ——二つの育成システム

佐藤 次に、女子の活用についてです。OJTでの育成では、育成に時間がかかるキャリアの場合、教育訓練コストを効率化するために、どうしても長く勤める人を対象に選ぶ必要がある。それを企業への入り口で選ぶのか、あるいはある程度まで企業内で仕事を経験した後で選ぶのか。スーパーや百貨店の事例でいうまわっているケースとして、入社後に選ぶ混合型が報告で紹介されていたのですけれども、一つ気にかかるのは、事例にあげられた企業の業種を見ると、技能レベルが低い仕事、あるいはキャリアが浅い仕事は、スーパーであればパート

中村 今回の佐藤さんの問題提起から言っていると、そんなに簡単に割り切れない。振り分けなくてもすむような仕事についているから、ずっと女子もそれについている。何年後かに、試験か何かで長期勤続志向で頑張ろうという女子を選べる。けれども、キャリアの浅い仕事と深い仕事がある職場の場合、最初から選別しないならば、キャリアを一般事務の上に、例えば企画なら企画をのせなければなりません。そういうのはできないでしょう。

藤村 難しいですね。

中村 そうすると、最初から一般事務をやる人と企画をやる人とを分けて、何年かたつた後にまた選別する。何年かたつた選別の後に、本格的にトレーニングを加えるというやり方ではないと、うまくいかないね、そういう場合だと。どうなのか、わからないな。

藤村 いろいろな事例報告を読むと、女子が長く勤めるかどうかを決めるのは、重要な仕事を任せられたか否かがキーポイントになっていることがわかります。一般事務で入って、そういう仕事にあたる機会があるかどうかの問題です。もし、そういう機会がなければ、いくら一般事務から総合職へ行ける道をつくっておいたとしても、そこを通過して上っていく女性は非常に少ないでしょう。

中村 それもそうですね。分けられないわけにはいかないでしょう、二つの種類の仕

タイマーが、百貨店であれば派遣店員がやっている。そのことを前提としたうえで、男子ホワイトカラーが従事していた仕事に正社員の女子を採用していることによって混合型がうまくいっているのではないかと気がするのです。

つまり、技能キャリアが浅くてもいいような仕事は、もともと正社員の女子はやっていないで、パートタイマーなり派遣店員が従事している。混合型でやっているところは、入職したところからかなり技能レベルが高く、もともと内部キャリアができて上がっている仕事に正社員の女子を使っている。だから、混合型が成立するのであって、もしそうでないところでは混合型を採用すると、男子も女子も同じように全員、技能レベルの低い仕事からやらせなくてはいいけなくなりませぬ。果たしてそれができるだろうか。

藤村 ただ、カメラの生産職場の事例がありますね。

佐藤 そこもかなり自動化が進んでおり、今までの女子がベルトコンベアで組み立てなどやっていた仕事は、かなり自動化されてしまっていて、男子の仕事は機械の保守ですね。そこへ女子が入ってくるのは可能だろうか。一般の技能工から、みんな混合型で上げていくのは無理なでは。

中村 つまり、もともとキャリアの深い仕事しかない職場なら、男子と女子が一緒にいけば、同じようにOJTができて

企業としてもよくない。そうすると、一般は全部、派遣にして、女子は総合職だけにしてみよう。総合職だけだと、男子とまじり合って仕事ができるし、やめていく人もいる。やめていく人のピークが過ぎた後に試験をする。それは、男子と女子と同じに試験をした方がいいわけですね。そのほうが、企業として効率的だ。そういうふうになると、まさに男女雇用機会均等法で、女子の労働市場は分断する。

藤村 ただ、一般職を全部、派遣にできるかどうかというところでしょうね。つまり、一般職といっても、わりと大事なことをやっている場合がある。例えば、銀行の場合、窓口に乗っている人と、窓口の後ろで計算している人がいますね。後方事務と言いつても重要な仕事だそうなんです。この仕事は、長期勤続の女性がやるんですね。その支店にずっと勤めている女子行員です。その仕事を派遣労働者にやらせるのは無理でしょう。

そうすると、やはり一般職というか、昇進のルートはないけれども、その支店がうまく動いていくために非常に大事な仕事というのはあるわけです。それは、おそらく銀行だけでなく、他の業種にもあると思います。そうすると、全部、派遣にしてしまうというのは無理になっ

るから、何年かたつたときに、試験でも何でもして女子を選別することはできません。だから、女子も管理職につける。だけれども、そうでなくて、例えば一般事務に女子がつき、男子は一般事務にはつかないで、企画みたいなほかの仕事をしているというふうには、キャリアの浅い仕事と深い仕事が並存している職場では、女子を一般事務から企画に移すのをいつの段階で、どういうふうにしたらいいのかわ考えなければならなくなる。

藤村 よくわかります。つまり、いつの段階に移すかというのを考えないために、一番最初に移せるといふのが一つのやり方だということですね。

中村 だから、佐藤さんの言い方で言うと、スーパーの例は、いずれも最初に実は選別している。実際には、ずっと働くということを選択してスーパーを選んだ。

藤村 必ずしもそうじゃないですね。スーパーの正社員として入ってくる女子は多いけれども、彼女らが全員、管理職に上がっていくかというところ、そうではない。結婚でやめていく人もたくさんいるわけですね。でも、長く勤めている人たちも相当いる。そういう人たちの中から、上上がったいく人を選ぶというのが、昇格試験の意図です。

佐藤 さっき言った一般事務みたいな業務から同じにやっていくとすれば、一般事務でやっていた仕事は、

藤村 それは、女子の昇進のルートから上を総合職にする。それで、その下は派遣で処理する。既に銀行の窓口には、派遣スタッフがたくさん入ってきています。新卒の女子を窓口の後ろにいる人の仕事にまじりつけて、そこを出発点にする。男もそこから始めるというふうにはできないかな。

藤村 そういう仕事は、簡単には覚えられないようですね。最初から後方事務というのは無理でしょう。

中村 最初に窓口をやらなきゃだめだというの。

藤村 窓口をやって、窓口の仕事がわかっていないと、後方事務はつとまらない。

佐藤 そこを短期間で育ててしまおう。窓口を三カ月か半年やって、後方事務に回ってということはできないだろうか。

中村 そういうことができれば、女性の管理職だつて出るし、なおかつ企業だつて、別に損をしないで、うまく活用できるわけだね。

佐藤 つまり、女性は全部、今までの男と同じところから出発させて、それまで一般職の女性がやっていたことを全部、外部化してしまおう。

中村 そういふ動きが出てきても不思議じゃない。

佐藤 銀行、商社の動きはそうです。

# 就業形態の多様化と新しい働き方の台頭

報告 佐藤博樹

企業グループで、あるいは銀行などで派遣会社をつくって、今まで一般職だったところに派遣を入れてくる。そうすると、銀行などで総合職と一般職を分けていたのが、だんだん分けなくなってしまうようになる可能性がある。スーパー化していく。だから、そのうち混合型になり、総合職しか採らないようになる。

合職しか採らないようになる。  
藤村 あるいは、一般職の頂点には、総合職で入ったけれども総合職をやめて一般職に移りたいと思った人をつける、というのも一つの手段ですね。  
佐藤 あるいは、嫌だと思った人はその会社の派遣会社に行つて働く。

## 1 就業形態の多様化と労働市場の構造変化

個別の就業形態に関する論文を取り上げるまでに、就業形態の多様化と労働市場の構造変化について論じた津田論文(文獻1)をまず紹介する。  
論文は、労働市場を常用、正規と呼ばれる労働力の市場からなる(人材)ストック型労働市場(終身雇用層)と非常用、非正規の労働力の市場からなる(人材)フロー型労働市場(パート、アルバイト、派遣など)に分け、第一次石油危機後に新しく登場しかつ拡大を続けているフロー型労働市場の労働力は、「女子労働力を大量にふくみ、ストック型人材になることを求めず、家計収入主体者でもない労働力を基本」とし、ストック型労働市場の労働力と異なることを強調する。労働市場に関する二重構造論は、「同じ性質を持つ男子労働者、それはまた家計収入

主体者でもあるが、雇用機会を異にするために一方は高生産性・高賃金、他方は低生産性・低賃金の階層制労働市場に組み込まれ、しかも下から上への労働移動が自由でない」ということを前提とした議論であり、それはストック型市場内部での問題であった。それに対してフロー型市場は、ストック型市場とその労働力の性格を異にするため、両者の関係を従来の二重構造論という枠組みでは捉えることはできず、二元労働市場の出現と呼ぶべきだとする。

## 2 パートタイマーとアルバイト

多くの調査が蓄積されている。ここでは個々の調査を取り上げるのではなく、パートタイマー論として文獻2を紹介する。文獻2の直接的な要約ではないが、次の点がパートタイマー論として議論になろう。  
日本のパートタイマーという言葉には、短時間雇用者という規定と雇用身分上の非正社員という規定が混在している。短時間雇用者だけでなく、非正社員を臨時などの代わりにパートタイマーと呼ぶことがかなり一般的に行われているため、パートタイマー呼称のもとで働く労働者のなかに、労働時間が正社員と変わらないフルタイマーとしてのパートタイマーが存在することになる。日本のパートタイマーには、①短時間・正社員、②短時間・非正社員、③正社員と変わらない労働時間・非正社員の三つが混在しているのである。このなかで①はまだ量的に少なく、量的に多いパートは②と③である。「労働力特別調査(昭和六十二年二月調査)によると自発的な週三五時間未満雇用者のうち正規の職員・従業員という呼称で働いているものが一四・六%、パート呼称が六〇・五%、アルバイト呼称が一九・三%で、パート呼称で働いているものに占める週三五時間未満雇用者は五四・二%、週三五時間以上雇用

企業では①のタイプのパートが比較的多く見られ、他方、サービス経済化を背景にサービス業や小売業や飲食業で新しい就業形態として増加し、主婦層に受け入れられてきたのは②のタイプのパートであった。フロー型市場が女性の労働サイクルに対応した就業機会を提供し、働く人々が主體的にその就業機会を選択しているとする文獻1の津田論文は、②のタイプのパートを想定したものである。これまでのパート論は、②のタイプの問題(短時間勤務者に対応した雇用管理・社会保障制度の整備など)と③のタイプのパート問題(正社員との身分差別、処遇差別など)を峻別せず論じたため議論に混乱が生じたと言える。これに対して文獻2は、パートを類型化し①か②のタイプのパート、具体的には短時間の典型的パートタイム労働者に対する労働対策の必要性を提示したことに意義がある。

次にパートタイマー呼称とアルバイト呼称の区別は曖昧であるが、ここでは学生アルバイトを取り上げる。主婦パートタイマーに関する調査に比べ、学生アルバイトに関する調査は少ない。また「労働力調査」など既存統計でも学生アルバイト数に把握漏れがあるとの指摘がなされている。例えば小山・金色論文は、一九八六年時点で高校生以上では二九九万人、短大以上では二〇六万人のアルバイト

労働市場が形成されていると推計し、「労働力調査」の捕捉率は約二二%とかなり低いとする(労働力統計における労働力人口にカウントされる要件を備えた学生)として推計)。学生アルバイト労働市場は、フロー市場のなかでパートタイム労働市場に次ぐ規模となっている。重要な指摘である。

文獻3の都立労働研究所調査は、学生アルバイト活用事業に対する調査を行い、学生を活用している第三次産業の事業所では、雇用する非正社員は三分の一強を学生が占め、学生アルバイトが主婦パートと並ぶ労働力となっていることを明らかにしている。さらに年間で見た活用状況は、繁忙期など特定の季節や月だけに学生を活用するのではなく、年間を通じて活用する事業所がほとんどで、学生アルバイトを恒常的な労働力として活用している。学生アルバイトの主力は大学生であるが、ファミリーレストラン、ファーストフードでは高校生のアルバイトの比重が高く、高校生のアルバイトとしての活用が今後の業種に拡大する潜在的な可能性が示唆される。

## 3 派遣労働

派遣労働には特定派遣事業における派遣労働と一般派遣事業における派遣労働の二つがあるが、中村論文(文獻4)は後者を分析対象としている。論文は、事務処理サービス業に対する企業の需要に

文獻1 津田眞澄「新二重構造時代は到来するか」『日本労働協会雑誌』三三二号(一九八七年一月)〔関連文獻：経済企画庁総合計画局編「二一世紀のサラリーマン社会」激動する日本の労働市場(東洋経済新報社、一九八五年八月)〕  
文獻2 労働省婦人局編『パートタイム労働の展望と対策』(婦人少年協会、一九八七年十月)〔関連調査：労働省婦人労働課編「パートタイム労働の実態」(労働基準調査会、一九八六年十一月)〕  
文獻3 東京都立労働研究所が実施した『大都市労働市場における雇用形態の多様化の実態——学生アルバイト等の有効活用に関する実態調査』(一九八八年四月)〔関連調査：文獻4 中村圭介「事務処理サービス業の発展と労働市場の構造変化」『雇用と職業』二八号(関連調査：雇用職業総合研究所「人材派遣業(事務処理)の女子労働者の仕事と生活に関する調査報告書」(一九八八年七月)〕  
文獻5 平田周一・仁田道夫「在宅勤務——萌芽期における実態」『日本労働協会雑誌』三二八号(一九八五年十一月)〔関連調査：労働省政策調査部「在宅勤務における雇用関係のあり方について——在宅勤務制度に係わる労働条件等の実態解明を中心として」(一九八五年九月)〕  
文獻6 藤原真砂「高学歴女性の新たな雇用創出源としてのチェーン塾指導者」『サービス経済化と新たな就業形態』(日本労働協会、一九八八年七月)〔関連調査：文獻7 天野正子「受」動から「能」動への実験——ワーカーズ・コレクティブの可能性』佐藤慶幸編著『女性たちの生活ネットワーク——生活クラブに集う人々』(文真堂、一九八八年七月)〕

ついで、①短期的な業務の拡大や欠員発生時における労働需要の調整機能が期待されている短期的需要と②日常的・長期的に利用される長期的需要に分けて検討し、後者の日常的・長期的に利用される背景要因について次のように説明する。  
女子の就業意識の変化や均等法施行などによって女子の長期勤続志向が強まり、それまで年功的処遇の枠外に置かれることが一般的であった女子についても企業は、勤続とともに仕事の質が向上する内  
部キャリアを考慮することが求められている。しかし内部キャリア形成が難しい業務が存在し、その業務について企業は外部化を選択し、そのことが派遣労働に対する日常的・長期的な需要となっているとする。  
次に供給側の分析では、派遣労働は多様な働きを望む女子に多様な働き方(フレックス勤務、専門知識発揮など)を提供していることを指摘する。つまり、派遣労働は新しい就業形態を提供し、その

ことが労働力供給を拡大させた。さらに事務処理サービス業の発展は職種別労働市場の形成を促し、これまでの企業内労働市場は内部キャリア型の内部労働市場と派遣労働者の労働市場（職種別労働市場）とに分断されるとする。

なお、労働省の「労働者派遣事業の運営状況」（一九八七年分）によると一般労働者派遣事業で派遣された労働者は、一日平均全国で五万二、四六〇人である。また登録者のうち雇用されているものと過去一年間に雇用されたことのあるものは全国で一日平均二万九五八八である。この数字は通常の雇用者数と異なるものであるが、一般労働者派遣事業の労働市場規模はパートタイマーや学生アルバイトの労働市場に比べ小さい。今後どの程度まで労働市場規模が拡大するかが問題となる。また、一般派遣事業として登録型の派遣が念頭に置かれていたが、最近是非登録型の派遣が増加している。後者の就業形態をどのように評価するかも問題となる。

#### 4 在宅勤務

在宅勤務に関する先駆的な研究として平田・仁田論文（文献5）を取り上げよう。論文は在宅勤務を「OA機器を利用して主として自宅で仕事をすることを就業形態」と定義し、在宅勤務の現状を①無出社型の在宅勤務は少ない。②在宅雇用は少なく請負関係の在宅就業が多い。③在

宅勤務者は男子がきわめて少なく三〇〜四〇歳の既婚女子が多いと要約している。この三点から「新技術を利用した比較的高い知識・技能水準を要求される新たな家庭内職」として在宅勤務を描いている。在宅勤務の増加を促している需要側の要因は、①OA機器の発達、②既婚女子の技術者・技能者の活用、③オフィス・スペースの節約、④受注変動への対応である。他方、現状の在宅勤務が家庭内職の形態に留まっている要因として、①通信技術の未発達・高い通信コスト、②仕事の分離の困難さ、③在宅勤務に向く仕事の業務量の変動性をあげよう。

在宅勤務者はパート層と年齢的に重なるが、パート層に比べ経済的理由で働く割合が少なく（収入はパートに比べそれほど高くない）、子供との関係で家にいることを重視し、フレックス勤務を志向し、知的能力や技術・技能を持つ層と性格規定している。

文献5以外でも在宅勤務に関する調査が実施されており、在宅勤務に対して女子の就業機会拡大だけでなく、高齢者や障害者への就業機会拡大の期待が寄せられている。在宅勤務が今後拡大していくためには、積極的に業務編成を見直し個別作業・個別評価が可能な業務へと編成替えすることが不可欠である（人と仕事の結びつき、働きぶりの評価の方法などの再編）。フレックス・タイムの導入やサテライト・オフィス設立に伴う業務の

見直しは、在宅勤務の普及にプラスに作用すると考えられる。また労働者の側では従来と異なる自主管理能力の育成が求められる。さらに在宅勤務は、オフィスや工場での仕事を遂行することを前提とした人事管理システムや労働法制の見直しを必要としよう。

#### 5 雇用セクター以外における就業形態の多様化

現在の在宅勤務の多くは在宅就業であり、雇用セクター以外における新しい就業形態のひとつである。ここではさらに雇用セクター以外における就業形態の多様化の事例としてフランチャイズ・システムを活用した塾指導者と、雇用でも自営でもない新しい働き方（第三の働き方）のひとつに分類されるワーカーズ・コレクティブを取り上げよう。

非農林業の自営業セクターにおける就業機会、サービス経済化の進展のなかで、減少するというより拡大する可能性が大きい。こうしたなかで女子が配偶者の事業を手伝う家族従業者として就業するだけでなく、自分自身で事業を起こす可能性が広がり、女子の就業のあり方に影響する可能性がある。例えば有配偶女子が、育児から手が離れたのちパートとして労働市場へ参入するのでなく、自宅で塾を開いたり、趣味を生かした店を開いたり（ホビービジネス）、さらには仲間を集めて事業を起こす（ネットワーキ

〈第三の働き方〉が広がりつつある。〈第三の働き方〉は、報酬よりも活動の理念や精神的な報酬を重視する働き方である。多少なりとも報酬を伴うものであることから無償の奉仕活動とは区別される。報酬が主たる目的とされない働き方であるため、配偶者の所得や年金など他に生活を支える収入のある層（主婦や高齢者など）が参加しているケースが多い。報酬が少なくとも、自分の希望する活動を希望するときに行える働き方であり、概して月ないし週当たりの活動時間は短く活動の自由度が高い。〈第三の働き方〉の具体例として、ファミリーサービスクラブ（労働者の補助事業）やワーカーズ・コレクティブ（働く人々の自主的な経営体）、さらに高齢者ではシルバー人材センターなどがあげられる。活動内容は多岐にわたるが、これまで家族や地域共同体が担っていた機能を、新しい形態で再生しようとする理念が底流に見られる。

天野論文（文献7）は、生活クラブ生協から生まれた一四のワーカーズ・コレクティブ参加者に対するアンケート調査を行い、活動の担い手の属性について、地域での居住年数が比較的長く、四〇歳以上が七割で子育て期が過ぎて時間的にも世帯収入面でも一定のゆとりがある層が多いとし、さらに参加理由では「収入より仕事の内容を、拘束された働き方より自分のニーズに合わせた働き方を重視」

していることを明らかにしている。働き方の自由度が高く、週平均三〜四日、一日五時間強と就業時間も短い。収入はばらつきが大きく平均ではパートの時間給程度と決して高くないが、仕事と生活とのバランス、仲間との連帯、働きたいときに働ける、創意を事業に生かせるなどの点で活動への満足度が高い。論文は、ワーカーズ・コレクティブが従来の働き方と異なる（もうひとつの働き方）を創造していることを明らかにしている。

〈第三の働き方〉は、多様であるためその全体像をつかみにくいが、今後は雇用や自営とボランティア活動の中間形態の働き方として定着していくと考えられる。（シャドウ・ワーク）などとともに、従来の労働研究の枠組みとは異なる分析視角が求められる研究分野である。

#### 6 就業形態の多様化と新しい働き方の台頭

以上検討してきたような就業形態の多様化が生み出した新しい働き方（就業形態）は、従来の伝統的な就業形態（正社員として九時五時労働で定年まで勤務）と比較してどのような点で〈新しい〉と言えるのか。ここでは新しい働き方の特徴として表のような属性を指摘したい。ここにあげた属性のすべてを備えた働き方が見られるというのではなく、そのいくつかを備えた働き方が新しく生まれてきているのである。新しい働き方の特

徴は、伝統的な就業形態に比べ仕事の内容や就業時間や就業場所などについて選択の幅が大きいことにある。フレキシブル・ワーキングが新しい働き方の特徴である。他方では、新しい働き方は働く人々に自己管理を求める働き方でもある。例えば登録型の派遣労働は、仕事の内容や就業時期や就業期間や就業先の企業や業者自身が選択できる働き方であるが、他方、自分の職業能力の維持・向上は、派遣元企業でなく自分の資金と責任で行うことが原則となる。同時に職業能力の向上は、報酬の向上に結びつく働き方でもある。

こうした就業形態の多様化は、労働市場の構造にどのような影響を与えるのか。新しい二重構造あるいは不安定就業に結びつくものであるのか。こうした議論の際に重要な視点は、働く人々の働くことに対する報酬期待は一元的でないと

伝統的な就業形態の属性	新しい働き方（就業形態）の属性
会社を選択	仕事を選択
特定企業における定年までの継続雇用	働く期間の選択
固定化された労働時間（9時・5時）	働く時間・時期の選択
定められた就業場所への出勤	就業場所の選択
会社による教育	自己投資

いうことである。多様な報酬期待を持つ人々が出現し、その報酬期待を充足するものとして多様で新しい働き方が創出されているという側面を見落としてはならない。一つの価値尺度（正社員Ⅱ）正しい社員でそれぞれの就業形態を評価するのでなく、多様な就業形態を多様な価値尺度によって評価するという視点が不可欠であると考える。

さらにこれまで新しい働き方を主として担ってきたのは、独身女性や主婦や学生や高齢者など伝統的な就業形態の枠外に置かれていた人々である。しかし新しい働き方を見られる（フレキシビリティ）は、伝統的な就業形態の世界にも広がりがつくる。例えば、伝統的な就業形態の世界においても次のような変化が生じている。企業が、需要側の都合に合った働き方を働く人々に押しつけるのではなく、働く人々のニーズに合った働き方を開発し有能な人材を確保・育成する時代となりつつあるのである（経営戦略としての〈働き方の開発〉）。

- ・ 会社の選択でなく仕事の選択へ
- ・ 定期異動から社内公募・キャリア選択へ
- ・ 定年までの雇用からフレキシブル定年へ
- ・ 定時勤務からフレックス・タイムや自由勤務へ
- ・ 勤務地指定から勤務地選択へ（勤務地

選択制、サテライトオフィス、在宅勤務）

・会社による教育から自己投資へ

- (1) 労働省政策調査部「就業形態の多様化に関する実態調査」(速報、一九八八年十一月発表)は、雇用期間の定めのある無にかかわらず正社員に比べ一日の所定労働時間が短いか一週間の所定労働日数が短いものをパートタイマーとして調査を行っている。同調査の個人調査によるとパートタイマー(週平均所定労働時間三三・一時間)のうち、その就業形態を継続したいと考えているものが八〇・七%と多数を占め、正社員に変わりたいとしたものは九・五%にすぎない。さらに、女子パートタイマーのうち九二・九%が自発的にその就業形態を選択しており、自発的に就業形態を選んだ人の選択理由(三つまで選択)では「自分の都合がよい時間に働けるから」(六七・九%)、「家計の補助、学費等を得るため」(六二・五%)、「勤務時間・日数を短くしたかったから」(二八・九%)などとなる。また、本報告執筆時点には参照することができなかったが、奥西好夫・小平基晴「パートタイマーの労働市場」『労働統計調査月報』四七号(一九八八年十一月)は、パートの多様な経済的性格や労働市場の特質を包括的に検討し、いくつかの興味深い事実を提示している。
- (2) 古部頼子「労働統計とアルバイト労働」『経済のソフトラ化と労働市場』(大蔵省印刷局、一九八五年二月)および小山義雄・金色敬子「学生アルバイトの現状分析」『日本労働協会雑誌』三四五号(一九八八年五月)。
- (3) 小山・金色前掲論文による。
- (4) 以上の推計は家庭教師を含んだ数字である。文部省の「学生生活調査報告」(文部省高等教育局学生課編「大学と学生」二七号(一九八八年三月臨時増刊)によると、大学昼間部の学生の八五・三%が調査前の一年間(一九八五年)に

アルバイトに従事しており、アルバイト従事者を一〇〇とするとその二六・三%が家庭教師でそれ以外のアルバイトが七三・七%である。したがって過去二年間に家庭教師以外のアルバイトに従事した大学昼間部の学生数は一〇三万、三十七人である。同じく短大の昼間部の学生についてみると、家庭教師以外のアルバイト従事者は二五万三、〇四一人である。昼間部の大学生と短大生を合わせれば家庭教師を除いた学生アルバイト数は一九八五年で約一八八万人となる。

- (5) 中学生や高校生のアルバイトについては「中学生・高校生のアルバイトに関する実態調査結果報告書」(労働省労働基準局、一九八八年二月)がある。
- (6) 布施直春「在宅勤務の実態分析及び普及の可能性等に関する考察」(上、中、下)『労働研究』三九巻第七号、八号、九号)、雇用職業総合研究所「障害者の在宅勤務等多様な就労システムに関する研究(中間報告)」(一九八七年十二月)など。
- (7) 「第三の働き方」という呼び方は、東京都の「自営・自立化委員会」が定義したものである。具体的事例については、自立・自営化委員会「高齢者が「自立」して仕事をすることを援助促進するための方策について」『高齢者就業対策検討会議「委員会報告」(東京都労働経済局内の高齢者就業対策検討会議事務局、一九八六年十月)と新しい就業問題研究会編「第三の働き方の実態調査」『東京の高齢者就業の実態と対策に関する調査』(東京都労働経済局、一九八六年十月)を参照されたい。
- (8) グループ・エス・アール編著「主婦からお店のオーナーへ」(コック舎、一九八五年四月)、宇津木・中村・田辺・吉沢「もうひとつの暮し・働き方をあなたに」(共同図書サービス、一九八七年)、久田恵編著「女たちのネットワークキングダム」(学陽書房、一九八七年)など参照。

(9) 佐藤博樹「高齢者の就業機会としての自営業セクター」『雇用の調整と管理』(季刊労働法別冊一、一九八七年六月)や「中高齢者の新規開業実態調査」『東京の高齢者就業の実態と対策に関する調査』(東京都労働経済局高齢者対策部、一九八六年)など参照。

- (10) 桑原靖夫氏は、アメリカの事例に基づきワーカーズ・コレクティブの特徴を次のように要約している。すなわち、ワーカーズ・コレクティブは一定の対価を得て地域住民に対して財やサービスを提供する活動を行うものであるが、次の点で一般の企業体と異なる。それらは①利潤追求を目的としない、②運営は自主管理と合意形成による、③成員の生活手段を提供することが目的でなく、社会的・政治的変革のモデルを提示することにある、④成員が活動に参加することによって現代社会に欠如した充足感、参加意識や仲間意識などを共有することができるとである。つまり、ワーカーズ・コレクティブは経営体という側面と運動体という側面を合わせ持つ。他方、経営体として見ると経営能力の欠如や営利と運動とのジレンマなど組織の継続性に不安定さがつきまとうことを指摘している。桑原靖夫「新たな就業形態の台頭とその意識——ワーカーズ・コレクティブの事例研究」『サービス経済化と新たな就業形態』(日本労働協会、一九八八年)による。

### 討議

#### パート化、アルバイト化をもたらした要因

は、需要側の要因もあるでしょう。

佐藤 パートについて見ると、正社員でなくてもやらせられる仕事に変わってきたということだけでなく、変えてきたという面があるのではないですか。例えば、スーパーにしてもマニュアル化が進み、あるいは事務作業でもデータ入力みたいな仕事が増えて、その部分は正社員でなくてもやれるというように。

藤村 つまり、仕事の流れを知らなくても、ある一部分を切り取ってやっても行うことが可能になった。

佐藤 そうい部分もあるだろうし、あるいはサービス業などを考えれば、新しい管理システムが出てきたということもありますね。仕事の仕組みを変えて、例えばマニュアルに従えば仕事ができるような仕組みをつくり出したことです。小売業とかサービス業などにあります。それはOA化とは関係なくて、仕事の管理システムの革新です。ある程度、短期間に人材を養成できるような管理システムを開発したこと、特に、学生アルバイトの活用の広がりも典型で、一週間もいれば一人前になれるような仕組みをつくり出した。そういう仕組みがあるから、学生アルバイトを使えるようになったのです。

藤村 新しくつくり出された労働需要には、そういう形態のものが多かったという事情がありますね。

もう一つは、今までは正社員がやって

いた仕事の一部をパートに置きかえてきた状況があります。一例をあげれば、ある製菓会社では、正社員としての高卒女子をほとんど採らなくなった。正社員がやめていくと、どんどんパートに置きかえていくわけです。なぜ、それができるようになったかという点、おそらく生産の自動化が進んで、一番メインのコントロール以外の作業はパートですむようになったからだと思います。

中村 おかしいと思います、今の例は、高卒女子が今まで、そんなに高い技能が必要な仕事をしてきたのか。高卒女子は、実態は今のパートと同じだったのではないかと。契約上は雇用期間の定めがないと言われていたけれども、実態上は数年でほとんどやめてしまったり、低賃金だ。ところが、高卒女子はだんだん製造業の生産ラインに入ってこなくなった。その代わりとして、中高年の主婦が見つかった。この人たちは正社員になると、賃金制度上いろいろ困るわけです。高卒女子であれば若いし、勤続も短いから正社員にしても困らなかつたけれど、中高年主婦と同じ賃金制度を適用すると困るから、名称をパートにした。それだけにすぎないと思う。仕事が変わったから、高卒女子からパートに変わったというのではないと思う。

藤村 メインの部分は、正社員が持っていますね。

中村 メインの部分というのは女子で

すか、男子ですか。

藤村 私が見た菓子工場では女子ですね。高卒の女子で、長く勤めている人がそこに残っています。いわゆるグループリーダーになって、パートを四、五人使っている。そういう形態です。昔は、パートの代わりにちゃんとした正社員がいていました。

中村 だから、実態上は短期勤続のパートなんです、その人たちも。

藤村 技能から見ると、パートと変わらない。

中村 変わらないし、賃金から言ったらそうです。つまり、不熟練の女子労働力が増えているということと、それから不熟練の女子労働者の中身が変わったという点は別問題だから。その担い手が高卒女子からパートに変わったというのは、製造業では単に供給側が変わった、つまり高卒女子が来なくなったけれど、中高年主婦は大量に存在しているからだという気がする。

佐藤 地方に工場進出し、中高年女性をパートとして活用すると、高卒の女子より勤続年数は長くなる可能性がある。かつての高卒女子より技能レベルが高くなっていますね、勤続年数が長いから。だから、今、リーダーに就いている正社員の女子がやめれば、パートの人が管理するようになってくる。パートの中からリーダーを出すようになる。

中村 それと、小売業などのパートと

佐藤 就業形態の多様化という言葉は曖昧ですが、一応の出発点として、いわゆる正社員以外の働き方が増えてきていることとしておきましょう。ではなぜ、そうしたパートやアルバイトや派遣が増えてきたのか。その背景には、企業の雇用行動の変化がある。業務を外注化したり、外部労働力を活用するようになったということですが、ではこれがどこまで進むのか。どういった仕事を外注化されたり、外部労働力によって処理されるようになるのか。

藤村 なぜ、そういう働き方が出てきたのかを、労働需要の面から考えると、仕事の内容が問題になります。正社員がやっていた仕事の内容や構成が変わって、派遣労働者でもできるようにしたとは言えないでしょうか。

中村 よく考えてみると、正社員でなくてもできる。派遣なんて、そうじゃないの。

佐藤 需要要因なのか供給要因なのか。仕事が変わったことによるのか、あるいは仕事は変わらないが外部労働力の供給システムが開発されたので企業が活用するようになったのか。つまり、派遣会社ができただけで、それならうちも活用しようというように、かなり供給側が引っ張っている部分ね。中村さんは供給側の要因が大きいと考えるわけですね。中村 いや、派遣はそうだけれども、パートは違う。パートの短時間というの

は要因がちょっと違う。パートは、高卒女子の代わりというのではないでしょう。やはり短時間……。

佐藤 需要変動というのが一つ大きい要因です。

中村 仕事量が一日のうちにこんなに波があるので、それに適応的な労働力を雇ったほうがいいからだとすると、中高年主婦が合っているというので増えているのでしょう。

佐藤 需要変動への対応がパート活用の出発点ですが、それ以上に活用が進んでいる。パートを必要のピークに使ってみたらかなり使える。そこでピーク時対応以外にも活用してみたら、それにも使える。パートタイマーにいろいろな仕事をやらせられるから、さらに業務を見直して正社員まで減らすというのが、ここ一〇年の動きではないかな。

藤村 そうしたほうが、企業にとっても労働コストが下がる。

佐藤 それと、製造業だけではなくて、首都圏だとスーパーなどでも高卒女子は採れなくなっている。

藤村 地方へ行くと、やはり有名企業の工場は、地元の高卒女子の一番いい就職先になっているんじゃないですか。

中村 事務はね。

藤村 生産現場もそうだと思いますが……。

佐藤 行きたがらないと思うな。

中村 地方の有名工場では、かなり自

動化が進んでいるから、不熟練女子がやれるような仕事そのものは減っているでしょう。僕の考えだけでも、もし不熟練の労働分野がまだ残っていて、増えているとしたら中小工場でしょう。中小工場だったら新卒は行かないでしょう。そうしたら、パートの中年層が行くでしょう。

藤村 ということは、製造業に対する若年労働力の供給不足がパートの進出を促した。

### パートタイム労働の類型と雇用管理のあり方

中村 それはそうだと思うな。さっきから議論しているけれども、パートはやはり、佐藤さんの報告みたいに、きちっと分けたほうがいい。今言っていた製造業のパートと小売業のパートというのと分け、さらに小売業のパートの中にも臨時的に雇われる人と勤続が長い人と二つあるというふうな。それぞれについて供給要因とか、需要要因とか、問題点というのが違うはずだから、それぞれについて分析したほうがいいですね。佐藤さんの計算だとどうでしたっけ。

佐藤 パートタイムの正社員ね。自発的な短時間就労者の中の正社員が四・六％、これは注目すべきで一割強はいる。つまり、週三五時間未満勤務を自発的に選んで働いていて、かつ正社員身分

佐藤 長期勤続の人しかボーナスを出していないという企業があるのでは：。パートタイムというのと、正社員以外というイメージが強すぎるから、それを変えていくことが大事だと思うのです。パートタイムの正社員というのは何が問題なのか、きちんと議論したほうがいい。例えば、スーパなどで宣伝用ポスターなどの作成業務をやっている人がいるんですね。

正社員のパートとパートでない正社員がいたとき、例えば同じ仕事をやっていたら資格等級をどうしたらいいのか。あるいは、昇進のスピードをどうしたらいいのかということも、きちんと議論する必要があります。同じ格づけで、例えば勤務時間が半分であれば、昇進のスピードを半分にする例がアメリカなどで見られます。資格等級が一級から二級に上がるのが通常勤務の正社員が三年のときには、パートは六年にするとかね。

中村 遅くするのね。

佐藤 例えば、勤務時間に比例させて二倍かかるようにする。

中村 それは、一つの考え方だね。佐藤 だから先ほどの人事管理の議論で言えば、何か公平な感じがする。同じ仕事をしていて、働き方が違うというところをクリアできれば、正社員パートみたいなものが増えていく可能性が

という人が、三五時間未満雇用者の中に一五％いるわけだ。ただその具体的な雇用形態はわからない。

中村 ほんとうは、正社員のパートというのが、もっと増えなくてはおかしいんだね、小売業で。

佐藤 そう。小売業の中に、非正社員だけれども、継続雇用している部分が多いのだから、それをいわゆる正社員というふうにして雇うところが出てきていいはずですね。正社員にするとか何が問題なのか、逆に。

中村 正社員の短時間従業員ということにして……。

佐藤 例えば、今いるパートタイムの勤続三年以上は雇用期間の定めなしにしますと。そういうふうにして、何が問題なのか。

中村 それは、労務管理制度をかなりドラスタックに変えないとまずい。賃金制度をまず変えなくてはいけないでしょう。だって、賃金制度は、正規従業員の賃金制度という形になっているわけですよ。

佐藤 別につくって問題はないでしょう。

中村 もう一本立てればいんだ。

佐藤 時間給があってもおかしくない。それで、大手のスーパなどの場合、パートでも例えば勤続三年以上などについては社員区分を別につくり、社会保険などに入れているでしょう。

藤村 やってできないことはないです。藤村 半分が公平かどうかかわらないけれども、勤務日数が三日で同じ仕事なのだから、通常勤務の正社員と同じでいいというふうにはならないと思う。やはり、企業への貢献は半分だと考えれば、藤村 パートの多くは、正社員になる道があっても、正社員にはなりたくないと考えていますね。正社員になると、労働時間が長くなってしまふからだといいます。仕事が残ってれば、五時に帰りたい。金も帰れない。それは困るので、賃金は低くてもパートのままでもいい、という選択をしますね。もし、パートの正社員というのをつくらしたら、そのところを認める必要があるでしょう。

中村 つまり、職業はしないというところを認めないといけない。もちろん職業とする仕事もやるのだから、パートと正社員とを区別してパートでいいから、正社員になることによって、企業の中にちゃんと自分たちの居場所が定められる。それで、残業をしないことによるデメリットみたいなものが、企業にも、あるいは本人にもあるかもしれない。おまえば残業しないから、そのかわ

中村 そう。そうしたほうが、組合も組織しやすいと思いますね。正社員だから。組合規約には、普通は、この社員だったら組合に加盟するというものになっていてただだから、正社員で時間が短かったら入れないという規約はないのだから、ユニオンショップで入ってくるのではないか。

佐藤 パートは雇用調整されやすいといった議論があるけれども、例えばスーパなどで売場のパートを二割、三割減らして実際やっているのか……。

藤村 人事担当者は、パートといえども、長期に働いている人は簡単には切れないと言いますね。最初から、あなたは二カ月と期間を区切って雇う人はいいけれども、二年、三年来ている人を、あしたから要りませんと言うわけにはいけません。

佐藤 判例上も難しいしね。実際、面接部門にいる人と比べて、経営にとっての必要度といたら、パートが正社員に比べて低いとは言えない。

中村 正社員で、短時間就労者の労働条件というのは、かなり悪いのですか。例えば、その人たちは、やはり一般と同じで、時給六〇〇円か七〇〇円前後になっているのか。そのあたりを調べた調査はあるのか。

佐藤 そういふのはちょっとわからない。中村 つまり、事実上、長期勤続をし

ているというのは、いわゆる正社員だと考えて、そういう人たちの賃金水準は、どの程度なのだろう。

藤村 『賃金構造基本統計調査』でパートの賃金と勤続年数がわかりますね。佐藤 『賃金構造基本統計調査』のパートタイムは、一日の所定労働時間、あるいは一週の前定労働日数が一般労働者より短いものが調査対象です。だから臨時であれ、常用であれ、もし正社員パートがいるとすれば、そこに入っている。

中村 そうすると、長期勤続のものを拾い出せばいいということね。佐藤 長期勤続イコール正社員とはかぎらないけど。

藤村 中村さんがおっしゃるのは、そう仮定するというのでしょうか。

中村 仮定すると、賃金水準はどのぐらい高いかなと思って。

佐藤 奥西・小平「パートタイムの労働市場」(報告の注①)参照を見ると、勤続年数のウェイトというのはかなり小さい。ただ、企業規模が大きくなると、勤続年数の賃金水準への効果が大きくなる。賞与については、勤続年数の効果が大きい。

中村 どうしてそうなるのかな。それは、制度として分けているのかな。長期勤続の人と、そうでない人と。それでないと、ボーナスでそんなに大きな差をつけることは難しいのではないか。

り昇進をちょっと遅らすとかね。それは、それで甘受すればいい、甘んじて受けなければならない話になるのではないかな。それよりも企業の中に、自分たちが正社員として位置づけられるというメリットのほうが大きいということになるのではないですか。企業だって、もともとパートの人に残業してもらおうとは思っていないからとわけて、別に、正社員になったからといって、残業しなくてもいいのではないですか。逆に、彼らが生かされるから、正社員もみんなしなくなる。そうすると、時間短縮が進む。

佐藤 残業だけでなく、例えば休みたときに休めないとか、今までパートの場合、パートであることによって、働くほうが甘えていたところがあるわけですね。それができなくなるということはあると思う。

中村 だけれども、長期勤続の人は、そんなに甘い考えでパートをやっていないかな。藤村 やってないならいい。中村 だから、同じではないの。甘い考えを持っているパートが、長期勤続で企業に認められて、なおかつずっと勤めるとは考えられないでしょう。佐藤 今も都市部だと、有能なパートタイムは供給不足でしょう。だから、正社員パートみたいなのをうまくつくり出した企業は、いいパートを集められる。さきほどの一四・六％の正社員パート

### アルバイト労働市場の拡大と分析の視点

佐藤 パートタイムと並んでアルバイト、とにかく学生アルバイトが非常に増えていて、学生アルバイトが働いている分野が想像以上に多い。ファーストフードの店へ行けば学生アルバイトがたくさんいるのでアルバイトの多いことが想像できますが、小山さんや佐藤さんの調査でも、アルバイトの数は一〇〇万人ものアルバイトがいる。アルバイト市場は、主婦パートと並ぶだけの労働市場を形成している。また、家事している仕事も主婦パートと変わらないようになってきている。つまり学生アルバイトとパートタイムが競合するような形で活用されているのではないかと思います。

中村 まず、アルバイトをなぜ問題として取り上げなければならぬのか。彼ら自身の問題として、何が問題なのかです。学生アルバイトが増えていることは事実ですね。研究者はそういうアルバイトが増えているということにアブローチ



収入にならなくてもある程度収入になつて、ちょっとお小遣い程度でも入れればよいというような働き方をする機会が、特に女性の場合増えるのではないかと。例えば女性の場合、パートに出るのも一つだろうし、自宅で仕事をするのも一つだろうし、派遣として働くのも一つだろうしというように、就業機会の選択幅が増えてくる。

最後に、就業形態の多様化が労働市場の構造にどういった影響を与えるのか。よく言われるように、新しい二重構造を生み出すのか。津田論文(文献1)は、ストック型労働市場に対して、フロー型労働市場が増えてくるとしている。このネーミングは誤解を受けやすく、フロー型労働市場というのは、非常に流動的な労働市場であるというように感じがあるわけですが、先ほど派遣についても言ったように、常用型の派遣労働者がいますし、パートにしても、企業とすれば、流動化させるよりはやはり定着を考慮しているわけで、今までのストック部分をフロー化するという動きがある一方で、フロー部分のストック化というのが同時に進んでくるのではないのか。パートの定着なり育成というのを企業が考えているし、アルバイトについてもやはり定着・育成を考えている。

もう一つは、フロー型労働市場の労働力の性格は、ストック型とはやはり違うわけですね。主婦であったり、若年女子ことはある。例えば雇用保険です。労働者は雇用保険に入っているから失業したときは失業保険をもらえる。なおかつ、企業にいたるときは能力開発とか、雇用改善とか何とかで、給付金とかが出る。だけど、自営業主は、入る資格がない。彼らは、失業したときに——失業して難しんだけど、失業したときに……。

佐藤 倒産ね、それはある。  
中村 それはどりするの。社会的にどこで下支え制度というのか、そりうのをつくっておくのか。自分の責任と能力において自営業を始めたのだから倒産したのはおまえの責任だ、だからそれは社会的に面倒を見る必要はないというふうに言うのか。

藤村 むしろ、問題はもう一つあるような気がします。ここで出てくる自営業というのは、内職にちょっと毛が生えたようなものでしょう。そうすると、家内労働に対する一種の規制があるように、法律でそういうものを規制しなくてもいいのかという点です。

佐藤 だから労働者が非常に強いからという議論は一つあると思う。労働者として把握していく。

藤村 ワーカーズコレクティブは、まあちょっと違うでしょう。これは自分たちで何かを始めるわけだから、規制の対象にしなくてもいいと思います。

中村 困ったときは生活保護だ。そういうことでしょう、社会保障というの

であったり、高齢者であったり、学生であったり。つまり、その仕事によって生活を支えるという人たちではないわけ、逆にだからこそそういう働き方の選択ができるという面もあるわけですね。それをいわれる、世帯主を基準としたような評価基準で評価していいかどうかという津田論文の提起はもっともなことではないかと思うのです。

それと、こういうようなフロー型労働市場が、女性の労働供給を増やす働きをしたというの、またそうではないかと思えます。ですから、もし性格の異なる労働力が性格の違う働き方を求めているとすれば、正社員という一つの働き方の基準によって評価し、それからはずれている働き方は問題だという議論の仕方ではなく、派遣なら派遣を、それぞれ別の基準で評価しなくてはいいのではないかなという気がするんです。

中村 別の基準で評価して、足りないところを政策で補うという、そういうような思考が求められるみたいだね。だから、派遣は法律ができた、ちゃんとうまく働いているかどうかは別としてね。パートはせっかく類型化して、正社員短時間就労者型というのと、臨時短時間就労者型というのと、臨時長時間就労者型というふうに分けているにもかかわらず、それらに対する政策というのは、ないのね。そういうのが問題だと思う。そういう

藤村 でも、このワーカーズ・コレクティブをやっている人たちというのは、大部分が家庭の主婦ですね。夫がちゃんと働いているので、生活には困らない。それで生活を立てていかなければならぬという人々ではない。

佐藤 一人親方みたいなところを含めて、雇用政策の対象だという議論をどうしたら立てられるのか。法律のほうでは労働者性について議論しているけど、一人であるいろいろな商品を受けてセールスしている人もいるでしょう。季節によって売れる商品を変えたりとか、あれは労働者と見るのか、自営業主として見るのか。そういう働き方はこれから増えてくると思うのです。

中村 難しいんじゃないかね、政策を立てるのは。一つの考え方は、そうした政策は要らない、つまり、対象者がそんな金を払うのは嫌だ、雇用保険なんて冗談じゃないと言ったときは、お手上げです。

雇用政策が対象にしないでいいかどうか、小零細企業に対する保護政策みたいなことをやるべきなのか。別に何でもかんでも保護しろと言っているのではない。行きづまったときにだれかが支えてあげなくてはいいじゃないでしょう。それを支える仕組みを雇用政策でやるか、別の政策でやるか。別の政策の中には社会保障政策というのがあるでしょう。そういう

ことを考えると、自営業セクター、自営業主が増えてくるというふうに言ったときに、増えてくること自体はいいと思うか、しよがないと。事情もあり、供給側のニーズもあると。だけど、増えてきて、じゃあいったい何が問題なのかという視点が無いと、しよがないんだよね。何が問題なのかということも明らかにして、何が足りないのかということが明らかになるわけですね。それで、ちょっと戻ると、佐藤さんの考える範囲では、特に自営業は何が問題だということになるの。

佐藤 僕は問題だとは思っていない。それを不安定就業だと言うほうが問題だと思ふ。

中村 それはいいんですよ。別の基準で彼らをとらえるべきだというのはわかる。だけど、別の基準でとらえたけれども、問題が残るとしたら何が問題なのか。

佐藤 問題があるとすれば、ほんとうは雇用者になりたくてもなれなくて、というの問題だと思う。けれども、自営業セクターでの働き方自体としてそんな問題はないと思います。

それはさっき藤村さんが言ったように、パートタイムの中でできれば正社員になって働きたいという人にはその機会を開く必要がある。もちろん職業能力がないからというとは別の問題だけれども、それはそれとして考えなくてはいいけないけれども、パート就労しか選択で

きなくて、パートにしている人がそのまま残るのは問題だというのはわかるでしょう。

中村 そういうことではなくて、一つは、パートで言うと、例えば寡婦の場合に生活費はかかる、だけど、自分の職業能力から見ると、あるいは生活時間から見ると、働ける場所はパートでしかない。パートは短時間で、長時間であっても低賃金だから、賃金収入そのものは低く生活が苦しい。そういう人たちに對しては、実は雇用政策で考えるのではなくて、社会保障政策で考えるべきだというのは一つの考え方です。だけど、それはそれとして置いておいて、例えば長期勤続で、正社員とは同じような働き方をしているにもかかわらず、単に時間が短いというだけで企業の労務管理の制度の中にちゃんと位置づけられていない人に対しては、位置づけるべきだというのが雇用政策としては必要なことでしょう。そういうことと同じようなことが、自営業主で考えると何かないかということなんです。

つまり、そこまで考えないと、増えているということや不安定ではないということや、いくら強調したってだめだと思ふのです。

佐藤 基本的には自営業セクターというのは企業家精神を持ってやってもらうのだから、規制なんか何もしなくていいのじゃないの。

中村 だけど、自営業主で、こういう

い。自分たちでやればいい、つまり自分たちが組合をつくってやればいいという考え方もあるわけだね。

佐藤 それはあるね。

## 環境変動と労働組合の対応

報告 中村圭介

ここではテーマを大きく次の二つに分けて、この三年間の労働組合研究の成果を振り返ってみようと思う。第一に、一方における企業行動の変化、他方における高学歴化、高齢化など労働者(組合員)構成の変化と組合員ニーズの多様化などに既存の企業別組合がいかに対応しようとしているのかである。これらの変化に対する人事労務管理の対応に着目した藤村報告と対をなすと考えてよい。第二に、増えつつある未組織層に、労働組合がいかに取り組もうとしているのかである。

### 1 企業行動、組合員構成の変化への対応

まず第一のテーマから取り上げよう。ここではまず、次のことに注意をしなければならぬ。それは、企業別組合の停滞あるいは凋落がさしたる証拠なしにさ

さやかれていることである。普通、その証拠としてあげられるのは、近年の春季賃金闘争において見るべき成果があげられていないこと、そして組織率が継続的に低下しつつあることである。だがここで、前者については経済環境が高度成長期と異なっていること、後者については組織率の低下は企業別組合にそれ以外の組織形態が及ぼさないことと考慮されてよい。もし、企業別組合の凋落を問題視するならば、その実態を正面から描き出すことから始めなければならないだろう。

その際にも考慮されるべきは、前述した内外の環境変化に企業別組合がどのように対応しているかであろう。最近、労働組合の幹部のみずからの活動を語ったものがめだつようになったと思われるが、その中でも、文献1、文献2が比較的まとまっている。文献1は、昭和五十年代後半において人事・賃金制度の改訂に経営側とともに取り組んだ四つの組合の経験を座談会方式で明らかにしたもの

である。ここから仕事、能力重視の声が組合員の側からも起こったこと、それを受けて労働組合も制度改訂に経営側とも取り組んだこと、公平さをいかに保証するかという問題および新制度導入にともなうさまざまな問題に苦勞していることなどがわかる。文献2では、経営参加の仕組み、その実態を電機、鉄鋼、商業、情報通信の大企業労組が報告している。大企業の組合の中には、既に人事・労務問題だけでなく、それらに直接間接に影響を及ぼす経営計画にまでも相当程度発言している組合があること、そうした発言力の強化が昭和五十年ころから始まるのがここからわかる。

以上の二つは研究者の手になるものではないが、企業と組合員の双方における変化に企業別組合がいかに対応しようとしているかの一端をかいま見ることができ、こうした企業別組合の活動を五つの組合に対するインタビューにより明らかにしつつ、それを組合運動の新たな次元として捉えたのが、稲上毅・川喜多喬(文献3)である。インタビューを編集したものであるため、新しい組合政策の詳細、その運営の実態と問題点、組合運営上の新しい工夫などについてはよくわからない点が多いが、企業別組合の対応を真正面から捉えた労作である。たしかに編者の言うように、内外の環境変化に対応するために企業別組合は、①シンボル革新を行い、②企業という枠を空間的にも時

間的にも超えて組合員の福祉を組合独自に考えるようになってきており、③自らの仕事をやりやすくし、また雇用と生活の安定をはかるために企業の経営政策に積極的に発言するようになり、④他方で企業内、企業グループ内の未組織層(パート等の非正規従業員、事実上使用者の利害を代表しない管理職・専門職、出向者等)に対する組織化を始めつつある。企業別組合の凋落がささやかれている中で、いままさに企業別組合は新しい地平を切り拓きつつあると言つてよいのかもしれない。また視点はやや異なるが、仁田道夫(文献4)は、労働者の参加を職場レベルでの自らの職務に関わる発言、企業・事業所・部門レベルにおける報酬と仕事に関わる発言、企業の戦略的意志決定への発言の三層構造として、より広く捉え、その実態を詳細に分析している。ここでも企業別組合が仕事に関わる決定、経営計画等の決定に相当程度発言していることが示される。

以上の二つは事例調査の方法をとったものであるが、中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平(文献5)のI部は、大量観察の方法により企業別組合の効果を分析したものである。第一に、組合は労働時間を向上させていると言えそうであること、第二に、組合は離職率を下げていること、第三に、労務コミュニケーションをよくし、労務管理制度を整えることなど

子雇用者比率、パート比率の相関が高いことを指摘する。だが、相関があるというところと因果関係があるということとは別次元のことであろう。なぜ女子やパートが増えるのと組織率が下がるのか。あるいはよく言われる組合離れが本場に生じつつあるのか。これらが確かめられねばならない。

中村・佐藤・神谷(文献5)のII部は組織率低下の要因としてあげられる通説を吟味し、重要な要因は、①パートタイム労働者などの非正規従業員は組合へのシンパシーを持っていないにもかかわらず、既存の企業別組合が対応できていない、②既存の労働組合、特に産業別連合会、業種別協議会などが積極的に未組織層を組織しようとする体制にない、③生活水準の向上が組合結成の決断を促していることにあるのではないかと主張する。労働組合の課題としてはまず第一に組織化を進められる体制をいかに作りあげるかである。これについては同書は組織化を積極的に進めている稀有な産業別連合体としてセンセン同盟を取り上げ、論じている。そして産業別連合体の組織体制の整備が一つの結論として主張される。そのためには企業別組合に集中している権限と財政の再編が必要になる。

岩崎馨(文献11)は、数少ない組合財政研究であり、金属四単産における組合財政の実態を明らかにしたものである。

文献1 「人事・賃金制度の改善と労働組合の取組み——制度の設計に労働組合はどう関わったか」『賃金実務』一九八六年一月・一五〇号

文献2 「経営戦略高度化時代の経営対策と労使協議」『労働法学会研究報告』一五七九号(一九八六年一月五日)

文献3 稲上毅・川喜多喬編『ユニオン・アイデンティティ』(日本労働協会、一九八八年)

文献4 仁田道夫『日本の労働者参加』(東京大学出版会、一九八八年)

文献5 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平『労働組合は本当に役に立っているのか』(総合労働研究所、一九八八年)

文献6 伊藤正一「労働組合機能の離職率に対する効果」泉州地域の場合一『大阪府立大学『経済学論集』三巻一號(一九八五年十二月)

文献7 芦田甚之助「労働市場の構造を明らかにしている。後二者はフリーマンプ・メドフラの集团的発言モデルを日本の企業別組合に応用したものであるが、組合が組合員の意見、不満を吸収し、それを経営側に伝達し、それによって生産性の向上をもたらすということが企業別組合の場合でもあてはまると言えそうである。なお離職率に関しては、この期の研究としては他に伊藤正一(文献6)があり、ここでも自己都合の離職率を組合が下げることが明らかにされている。

文献8 二村一夫「労働組合組織率の再検討」『大原社会問題研究所雑誌』三三〇号(一九八六年五月)

文献9 徳本浩一郎「労働組合組織率の推移について」『労働統計調査月報』三九卷六号(一九八七年六月)

文献10 神代和欣「産業構造の変化と労使関係」『日本労働協会雑誌』三四六号(一九八八年六月)

文献11 岩崎馨「企業別組合の組合費と財政」『大原社会問題研究所雑誌』三三七号(一九八六年十二月)

文献12 コミュニティ・ユニオン研究会編『コミュニティ・ユニオン宣言』(第一書林、一九八八年)

文献13 木下武男「日本における職能別労働組合の可能性」『大原社会問題研究所雑誌』三三七号(一九八七年十月)

を明らかにしている。後二者はフリーマンプ・メドフラの集团的発言モデルを日本の企業別組合に応用したものであるが、組合が組合員の意見、不満を吸収し、それを経営側に伝達し、それによって生産性の向上をもたらすということが企業別組合の場合でもあてはまると言えそうである。なお離職率に関しては、この期の研究としては他に伊藤正一(文献6)があり、ここでも自己都合の離職率を組合が下げることが明らかにされている。

し、またそれなりの効果をあげている。凋落しているとは言えないのではない。問題の一つは、すべての企業別組合が同じように努力しているわけではないということだろう。例えば、企業内、企業グループ内の未組織層の組織化を考えてみよう。芦田甚之助(文献7)は、パートタイム労働者などの非正規従業員層の増大、スタッフ管理職の増大が企業内組織率の低下をまねいていることを指摘し、彼らを企業別組合が組織化していくべきだと主張した先駆的論文であるが、中村・佐藤・神谷(文献5)のII部によ

これによれば、①事業所組合が財政の基本単位であるケースも見られること、したがって企業別組合の本部といえども財政基盤が脆弱である場合もあること、②企業別組合などの組合費徴収基準は定率と定額の二つの方式を統合したものが多く、これに対し、単産では定額方式であり、したがって単産の場合は組合費収入を増やすためには値上げを必要とする。③金属四単産の財政規模は傘下主要組合の財政規模の一割程度にすぎないことが明らかにされている。こうした状況を踏まえる再編もかなり難しい。

を示すことを目的としているらしい。そのため、これまでの合同労組と組織と機能の点でいかに異なるのか、労働諸条件を改善するためにどのような方法を用いているのか、あるいはいかにできるのか、それを規定する労働市場の条件は何かなどについての分析に欠けるところがある。企業別組合とは異なるタイプの労働組合だということに関心が集中しているため、その存続を可能にし、それを広げていくために必要な政策を提示するまでにはいたっていない。

だが、労働組合の取り組むべきはこれだけにとどまるわけではない。コミュニティ・ユニオン研究会(文献12)が紹介する地域組織による組織化が他に考えられる。地域に定着する小零細企業の労働者、パートタイム労働者、自営業者、失業者など幅広い人々を組織した新しいタイプの組合である。これによれば、コミュニティ・ユニオンとは一定の地域に住んでいることを条件とする個人加盟の組合であり、結成は最近のことであり、規模は三〇人くらいから二〇〇人前後であり、財政規模は弱体で、地区労のオルグなどの支援を必要とする組織である。また活動は相談活動、共済活動を主体とする。もともと同書は、コミュニティ・ユニオンと呼ばれる新しい試みの事例を広く浅く集め、それを紹介し、結成の手引

を提示する。今後、新しい働き方として自営業者が増えるとしたら、こうしたタイプの組織は彼らに適切なな組合組織となるかもしれない。だが、組織、機能の実態についてそれほど深い分析が行われていないとは思えない。

労働組合をめぐる論議

佐藤 最近の労働組合をめぐる論議の多くは労働組合が停滞しているという論旨だけれども、それは従来の基準で見たら停滞しているというにすぎないのではないか。従来の基準というのは何かと言えば、賃金に代表されるような労働条件を向上させるという基準だった。

ところが、今の労働組合の活動内容を見ると、それだけではなくて、広がってきている。例えば経営計画とか、職業生活のあり方とか、仕事の本身そのものとか、そういうものへの発言は数字に出ない面での組合の活動で、そういうところについて非常によくやっている。これは重要な指摘だと思います。

他方、これは、広い意味での労働条件の平準化とか、組合活動の標準化というものが行われにくくなることでもある。だから、組合員にとっても活動が見えにくくなっているということもあるわけだけれども、よくやっている組合とか、あまり頑張っていない組合というのがわかりにくくなって、春闘の賃上げの波及効果みたいな側面では、組合活動が見えなくなっている。

中村 言いたかったことは三つで、一は、企業別組合は本当に凋落しているのかということ。二つ目は、賃上げと一時金の成果で今の企業別組合の活動を見ていくと、内部に起こっている変動を見落とすのではないかと。内部に起こっている変動というのは二つあって、一つは、よく頑張る組合と頑張らない組合の格差がどんどん出ていること。もう一つは、組合が勝ち取った平均的な労働条件、生活条件と、組合のないところのそれとの格差もまた広がるのではないかと。三つ目は、組織率が減っているのは、言われているように、女子が増えたとか、パートが増えたとか、組合離れが進んだとかのためではなくて、日本の組合それ自体がだらしなからと言ったほうがいいのではないかと。三つをディスカッションのテーマにしたいと思います。

企業別組合は本当に凋落しているのか

中村 第一の、企業別組合は本当に凋落しているのかということ、一つだけ考えておかなければいけないのは、例えば島田晴雄「労使関係とインダストリアル・カルチャー」『日本労働協会雑誌』三二四号(一九八八年一月)が指摘するようなことです。つまりオイルショック以後は、企業別組合は外部の環境の変化に対しては、企業内の労使で一生懸命生産性を上げることに対応できてきた。だけど、今はそれは、実はあまりうまく機能しなくなっているのではないかと。つまり、企業内で労使が一緒に生産性を向上させると、円高になってますます生活が苦しくなる。そういうサイクルになっていて、実は企業別組合というのは、企業内で労使が一生懸命努力するだけではなくて、産業別組合とか、ナショナルセンターに力を預けて、税制とか、農業政策とか、土地政策まで発言していかなくてはならないのではないかと。言われている。

佐藤 一番最初の問題について言えば、さっき言ったように、組合員にとっても、組合活動の成果というのが数字であらわれるわけではないので、これだけ

うことと、評価したときは必ず評価されたものに返すということね。そういう仕組みをつくるということ。おまえはA評価だというとき、A評価になった理由は、これとこれとこれだというふうな、評価の結果をフィードバックする仕組みをちゃんとつくって、それを監視するということ。そういうことでしか、公平さというのは保証されないのではないかな。

中村 そうかな。わからない。佐藤 その辺は、一つ研究の課題かもしれないね。賃金制度の改定などを通じて、組合が人事制度について発言するようになった。それは藤村さんの報告にもかかわることですけれども、その際、公平さや納得性をいかに確保するのか、ここが非常に大事だと思う。例えば組合のスローガンに格差是正というのがあるわけですが、そのとき何を基準にしていたかという、学歴別に勤続年数別あるいは年齢別の昇格ラインみたいなものを引いて、そこから上下のばらつきを一定の範囲内に納めるように発言することです。そういうことはこれからもやるのか。人事制度の仕組み自体が変わって、公正のあり方が変わってきたけど、これからどうするのか。

中村 僕のあげた事例は、そういう能力主義管理を導入したときに、そのときの公平さをどう保証してやったらいかなということ。佐藤 それを非常に重要だと思つて、そこをどうしているのかな。中村 それは苦労しているのかな。考えられそうなのは、最低ラインは確保するということだね。

佐藤 上へのバラツキは認めると。中村 認めちゃう。それと、あと、能力評価する際の基準をクリアにするという

の成果を獲得したんだというふうに、組合としても組合員にアピールしにくくなっている。週休二日制を導入したとか、賃金を一割上げましたというふうにはいかないで、組合員関係としても組合の対応の仕方を変えなくてはならない。組合員にうまく情報を流さなかった面が結構あるのではないかと、よくやっている組合でも。

だから、組合員の組合離れというのが組織内で言われているのは、一つには、活動はしているも見えにくくなっているというのがあるのではないかと思う。単産の情報共有機能みたいなもので、賃金とか、労働時間とか、退職金とか、そういうものは企業間に波及し、情報交換自体でも産業内の労働条件平準化にとつてかなり大きな意味があったと思う。けれど、数字に出ないところの活動をどう標準化していくのかみたいなところで、これからどうするのかというのが一つ大きな課題だと思います。

藤村 企業別組合が凋落していないという点には大賛成です。いろいろな組合をまわって、組合活動の内容を聞いていくと、実にきめ細かくやっている。そして、それは必ずしも、最近始まったことではないと思います。ずっと前からやっていた。

文獻2を読むと、例えば松下は昭和三十一年ぐらいに労使協議制をつくったと出てきますね。労使協議制とは、経営側

つてくると波及が難しくなっていて、未組織と組織セクターの格差が大きくなる可能性がある。これをどうするのか。未組織については、企業別組合が関連会社等を組織化することをやりながら、一方でそれ以外は単産がやるしかない。その辺はどうか。もう一つは従業員組織。

中村 ちょっと待って。そこまでいかない。オイルショック以降、企業別組合は凋落せずに、ちゃんとやっているところはやっている。仕事の仕組みにも口を出して、経営計画にも口を出して、合理化にもちゃんと対応する。組合員の声もできるかぎり聞こうと努力する。そういうふうになっているけれども、それは一部の組合で、そうじゃない組合も多い。

ところが、春闘、つまり賃上げとか、労働時間とか、退職金の場合は、目に見える形でみんなが知った。一番いい例は春闘で、今期何パーセント上がりましたというの、新聞とかでわかる。そうするとみんながまねした。だけど、企業の中で、働き方に発言するとか、合理化に発言するとか、経営計画に発言するというのは、みんなに伝わらない。伝わらないとどうなるかというと、相場ができていってしまう。組織セクターの中で格差がますますついていく。

佐藤 公平さとか、働きやすさとかね。

組合間格差、組織—未組織間格差にどう対応するか

佐藤 ところで、賃金の波及みたいな形で、今までは春闘で、組織セクターから未組織セクターへの波及があったわけですが、けれども、それが賃金とか労働時間以外のところでの成果ということにな



