

2020年3月21日

オーラルヒストリー『新時代の「日本的経営」』、派遣労働はどう語られたか

高田好章(所員)

◇問題提起:

- ・1980年代から90年代に始まる労働の規制緩和、2008年から09年にかけての派遣切りに対して、森岡孝二は、その背景への重要な指摘を行った:日経連1995年報告が日本の雇用規制緩和への道の嚆矢となったと。新聞をはじめ、多くのマスコミもこの指摘をもとに報道されることが多い。しかし、2015年に出版された日経連1995年報告の作成関係者に対する「オーラルヒストリー」では、その指摘を否定している。ここでは、この「オーラルヒストリー」を詳細に分析することにより、その論点を明確にし、森岡の指摘が、はたして的確を得ているのかを考察する。そのうえで、この「オーラルヒストリー」では、派遣労働がどのように語られたのか、彼らが派遣労働をどうとらえていたのかを、探ってみる。

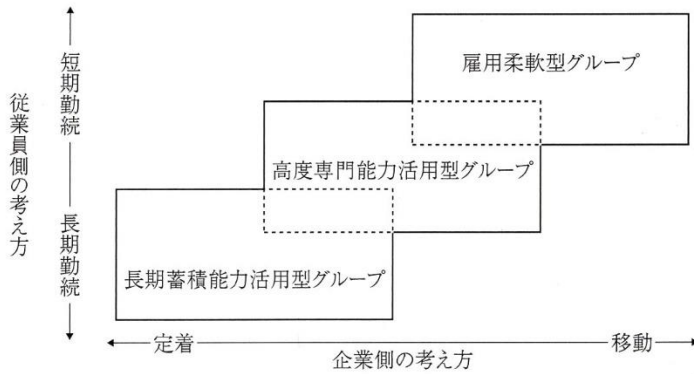
◇考察対象:

- ・『『新時代の「日本的経営」』オーラルヒストリー —雇用多様性論の起源』 2015年1月15日  
慶應義塾大学産業研究所選書 戦後労働史研究シリーズの一冊
- ・日経連『新時代の「日本的経営」 —挑戦すべき方向とその具体策—』  
日本経営者団体連合 新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告、1995年5月17日、頒価 1,300円
- ・1995年に日経連が刊行した報告書『新時代の「日本的経営」』について当事者が語る初めての単行本。  
報告書作成に携わった日経連5名と、連合1名の計6名を対象としたオーラルヒストリー

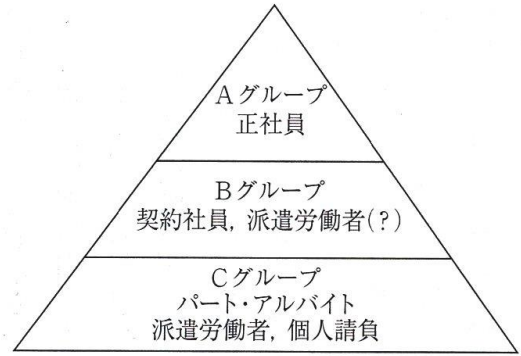
◇報告書についての証言

- ・会長直轄のプロジェクト:当時の日経連事務局の雰囲気・入社時:資本論・極左から右翼まで学習 (NT88)
- ・当時の経営環境:・グローバル化、規制緩和、市場開放、高齢化:実践的な、具体的な指針を示してほしい(NT93)
- ・会員への報告書・頒布:問い合わせが殺到:増刷・増刷で、2万3千部:白表紙の出版物として異例の部数(HS23)
- ・「ポートフォリオ」投資家分散運用・銘柄の組み合わせ→「雇用ポートフォリオ」:様々な雇用形態の組み合わせ(P11-2)
- ・ストック型・フロー型から、雇用ポートフォリオの3つのグループ (P15)  
長期蓄積能力活用型グループ ・ 高度専門能力活用型グループ ・ 雇用柔軟型グループ
- ・高度専門型Gと雇用柔軟型Gは分けるべき:高度専門型Gが市場性を持つ:少数が、年功賃金でない(NT303)
- ・3つのグループの比率:中期的予測:長期型G60%・専門型G15%~20%、柔軟型Gは20%~25% (FM180)  
流通関係は雇用柔軟型Gのウェイトが多い:比率:長期型G50%、専門型G10%、柔軟型G40% (HS275)  
将来像:圧倒的に長期型Gが多く、柔軟型Gはどんなに多くても3割以上にするべきでない(OK226)  
図表の四角の大きさは存在量ではない、専門型Gは増えないと思っていた (NT302)  
正規社員で高度専門家は増えるが、渡り歩く専門職はあまり望ましくないイメージ(NT302)
- ・雇用柔軟型の変容と増加:バブル前は中途採用、バブル後は労務費削減 (NT308)
- ・雇用ポートフォリオ図: 重なりと点線: G間の自由な移動、差別的な印象を与えない (P35)、  
※図の縦線・横線が従来の常識とは反対に描かれている:上が短期・右が移動

図表 1 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



注：1. 雇用形態の典型的な分類  
2. 各グループ間の移動は可  
出典：日本経営者団体連盟（1995）、32 ページ。



(注) Aは長期雇用契約, 月給制か年俸制, 昇給あり, 退職金・年金あり. Bは有期雇用契約, 年俸制, 昇給なし, 退職金・年金なし. Cは有期雇用契約, 時給制, 昇給なし, 退職金・年金なし.

(出所) 日経連『新時代の「日本的経営」』.

図 2-2 日経連が描いた雇用の階層構造

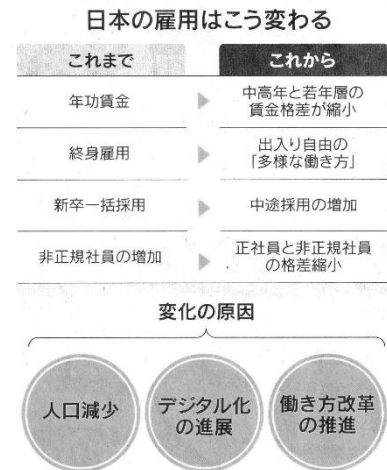
(出所: 森岡孝二『雇用身分社会』p177 )

図表 2 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
活用型蓄積能力グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進 職務資格昇格	生涯総合施策
活用型高度専門能力グループ	有期雇用契約	専門部門(企画, 営業, 研究開発等)	年俸制 業績給昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護施策
グループ雇用柔軟型	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活援護施策

出典：日本経営者団体連盟（1995）、32 ページ。

(出所: 『新時代の「日本的経営」』オーラルヒストリー』p15 )



(出所: 「日本経済新聞」2020年3月7日夕刊)

- ・「日本的経営論は正社員を規範とした議論展開」: 見逃されている雇用形態: 派遣、パート (AS221)
- ・日本の労務管理は「雇用調整」: 解雇を極力避けるために雇用調整: 労働組合と協議・労使関係の基本(AS221)
- ・反響: 学者・専門家からは、「よく言ったね」と記憶がある「日経連も、いよいよ言ったね」(NT316)
  - 企業: 大賛成: よいタイミングで、いい指針を出してくれた (OK24)
  - メディアの反応: 反応は早かったが、批判的でなく、どういう考え方: 絵について: 本質的なことを聴かれず(NT317)
  - 賃金制度・総人件費抑制
  - 連合からは何もなかった: 労働省からの何もなかった: 非正規報道から、だんだんと反応が出てきた(FM181)
- ・連合の反応: 雇用ポートフォリオ; 労使関係が財務の論理に引き込まれる (SF340)
  - 社内で、労務担当者の地位の地盤沈下がある: 「財務に負けるな、労担よ」 (SF341)
  - 規制緩和の流れに反対ではなく、むしろ積極的に受け入れ (SF334)
  - 新しい多様な働き方の選択を対抗機軸として提起する必要あり: (SF337)
  - アダプタビリティ(変化対応の能力)を保証せよ: 合理化反対は言わないが、雇用を守るために (SF330)
  - 連合総研と佐藤博樹『人材活用進化論』: 新しい働き方: 働く側の主体性を踏まえた多様な雇用選択 (SF338)

- ・専門型Gへの連合からの批判:専門型Gは虚妄性・現実にあるのか: 専門型Gは柔軟型Gの変形 (SF345)  
 現実、専門型Gは宙に飛んで、柔軟型Gに融合して、非正規雇用として膨らむ : 二層構造 (SF347-8)  
 ・三層構造:構造上の概念としてはおかしい:雇用柔軟型を覆い隠すための工夫 (SF354)  
 ※区分の無理:能力:専門⇔汎用 程度:高度⇔低度 期間:長期⇔短期 雇用:柔軟⇔固定 蓄積?
- ・日経連は連合しか認めず: 最も代表的な労働組合として most representative labor organization (SF317)  
 左系からずいぶん批判が来た:『賃金と社会保障』1995年8月10日号に特集:連合以外は無視した (NT317)
- ・1995年報告書が出たから、非正規が増えたのではない: 反応について:事務局の意識と違う (NT319)  
 実態としてそうだったが、格差社会になるかどうかまでは、わからなかった (HS272)
- ・非正規雇用の拡大について:非正規雇用政策の見通しの甘さ:予想外、残念、我々の見通しの甘さ (NT95)  
 雇用柔軟型は当時、10%から15%、限度は3割と考えていた:個人的に非公式、日経連は言わない(OK140)  
 希望として非正規が20%で止まれば、社会の劣化は防げた、20%を1%でも超えると社会は劣化した(NT97)
- ・景気回復のためには必要な措置だと認識: 無理な減量で体力を落としたが、だからこそリハビリできた(NT97)

#### ◇派遣労働についての証言

- ※背景:1995年2月:行革推進本部の委員会:派遣適用対象原則自由化・ネガティブリスト提言  
 1995年3月:閣議決定:規制緩和推進計画:派遣適用業務の見直し  
 1996年2月:政令改正:16業種から26業種へ  
 1999年:派遣法改正:派遣適用対象原則自由化
- ・派遣法成立時と関係:1985年派遣法成立:即戦力・中途採用と言われたが、当時、実態はそれほど広がらず(HS275)
- ・2000年(1999年改正ネガティブリスト)で派遣労働緩和:そのオリジンはここだと再度引用される (NT318)
- ・結果として活用が進みすぎ、違和感のあるところまで: 日雇い派遣:アルバイトに近い :この制度は難しい(NT318)
- ・連合の考え方:1995年報告書が契機として派遣村までつながった、とは思えない (SF356)  
 当時は、非正規が増え、雇用のあり方の基盤崩壊を起こすとは思わなかった(SF356)
- ・派遣は当時ポジティブリストで、イメージははっきりせず:フロー型はパート:現在はパートと派遣は似たものに (NT298)  
 ※派遣に対する意識のなさを表している: 1985年に派遣労働が解禁されたが、それから10年間はまだ  
 フロー型として認識されるまでの派遣者数を持っていなかった。(NT298)  
 しかし、1998年にはネガティブリストへの改正が行われた。その背景の一つである。(NT298)
- ・いまは派遣労働者のイメージが変わり、専門職志向が増えた、今はかなり高賃金・専門職に定着している (NT299)  
 ※派遣労働者の多数を見ず: 圧倒的増えたのは、製造派遣・単純労働者
- ・雇用ポートフォリオの重なり部分が重要:重なりを橋渡しする:非正規に企業あるいは公的にも人材育成をする  
 必要あり : 企業でかなり橋渡しをしている会社も出てきている (HS273)  
 ※ここに、人材ビジネスが出てくる一つの根拠となっている
- ・雇用柔軟型は、結局、パートタイマーと派遣: 派遣は当時限定業務のみ、まだ製造業へは認めず (NT98)  
 2004年に製造解禁:日雇い派遣、拡大しすぎ: 一回広げた枠は、職を失う人が出て、元に戻せず(NT98)  
 政府の押せ押せムードで自由化: 本当に残念、情けない、結果が悪かった (NT98)
- ・派遣労働拡大と1995年報告書の関係: 報告書発表時点で、結びつける新聞報道はない (P28)  
 日経連の「総人件費の抑制」と派遣労働の規制緩和が時期を同じくし、雇用流動化の状況に対して、  
 1995年報告書が非正規雇用を広めるきっかけになったという評価になった。(P28)

- ・製造派遣は、報告書検討時には、想定もしていない、議論もしていなかったと思う (OK133)
- ・1995年報告書を批判して、商売する本が何冊か出た
  - 2000年代に社会的な問題があると批判するために1995年報告書を引っ張り出す (\*UO281)
  - 出したときは、そのような批判はなかった (HS281)
  - きちんと使われているのは、想定されたユーザーの企業の人事担当者で、距離が遠い人ほど誤用している(\*YA282)
- ・禍根を残すことになった:派遣の話が出てくると、必ずこの報告書がレファラーされて、日経連がその方向に誘導した文書を出したと、何かがあると、ほじくられる (HS270, \*YA281)
- ・企業からアンケートをとり、現状を報告書に作って、資料提供したもの: (HS281)
  - 日経連が世の中をその方向に誘導したのではなく、事実を示したもの (HS281)
  - 企業に安心感、方向性が間違っていないことを判断するためのもの (HS283)

#### ◇1995年報告書から:派遣労働に触れている箇所

- ・□概要部分 第2部 各論 一雇用・処遇制度の主要課題と具体的対策— 第1章 効果的な雇用ポートフォリオの導入
  - ・「イ:職安等政府機関の諸手続の簡素化、ロ:派遣労働についての規制の緩和(原則自由)」 ※初出 (p.9)
- ・□詳論部分 第2部 各論 一雇用・処遇制度の主要課題と具体的対策— 第1章 効果的な雇用ポートフォリオの導入 3. 自社型雇用ポートフォリオの導入
 

「中堅企業製造業の雇用ポートフォリオはどうなるであろうか。……現在すでに一部の企業で実施されているアウトソーシングの活用が今後一層強まってくるであろう」(p.67)

※ここで初めて、「アウトソーシング」=派遣が言葉として出てくる、しかしながら、事例14社の中では、アウトソーシングが出てこない
- ・□詳論部分 第2部 各論 一雇用・処遇制度の主要課題と具体的対策— 第5章 中途採用者の活用と民間有料職業紹介事業の積極的推進 3. 民間有料職業紹介事業の積極的推進と労働市場の整備
 

「わが国においては、今後とも産業構造の転換が迫られており、労働移動の円滑化や雇用の質・量のミスマッチの解消および企業の雇用ニーズ等を満たすためには、民間活力を生かした有料職業紹介事業の活用を積極的に推進する必要がある。また、労働者派遣事業制度に関しても、規制緩和の考え方から原則禁止のポジティブリスト(特定の業種だけを許す)方式は適切でなく、原則自由のネガティブリスト(特定の業種だけを規制する)方式へ転換すべきであり、それが国際的な常識と思われる」(p.95-6)

※ここではっきりと、ポジティブリストからネガティブリストの転換を主張している

#### ◇考察:

- ・派遣労働に対する1995年報告書での言及は、わずか:各論での課題列举のひとつとしてのみ、
  - 従来からの経営側のいろいろな要求のうちの一つとして取り上げている:主張な要求、方針ではない
- ・1995年報告書を出した後、非正規化が進み、派遣労働問題が社会問題として大きく取り上げられる
- ・専門型Gは現実には存在が少数であり、その設定は脆弱である:ストック型・フロー型、正規と非正規・派遣労働
- ・報告書の主眼・日本的経営論:正社員を規範に議論展開:見逃されている雇用形態:非正規・派遣、パート
- ・報告の作成者の意図に関わらず、なぜ企業がこの報告書に求めたのか:
  - 何度も報告書が増刷されたのは、雇用柔軟型への転換の提唱に企業経営者が注目したことによる