

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

・時代背景：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

・その背景にあるもの：『新時代の「日本的経営」』(以下、「日経連1995年報告」)が嚆矢と指摘：

指摘：マスコミ：森岡孝二『働きすぎの時代』、『雇用身分社会』他：

*朝日新聞2007年2月4日：つまみ食い：小柳氏発言 ※日付の間違い：2007年5月のインタビュー

「95年、当時の日経連が「新時代の『日本的経営』」という報告書を発表する。金融商品を運用するように、基幹社員と有期、低賃金の非正規社員を組み合わせる「雇用ポートフォリオ」の言葉が登場したのもこの時だ。翌年から派遣などの対象業種を拡大する規制緩和が始まった。……95年の日経連の報告書をまとめた小柳勝二郎・元労働部部長は「雇用の過剰感が強かったなかで、都合良くつまみ食いされた」と話す。日本型経営の何を守り何を変えるのか、当時の経営者が考えた結論は「長期的視点や人間尊重が経営の基本。雇用の柔軟化もそれを守るための手段」だった。「身分の固定化や使い捨ての労働が増えることがないように神経を使ったつもりだったが……」

*森岡孝二・2004年『働きすぎの時代』：「近年における新卒の就職環境の悪化は、こうした財界の雇用管理戦略（「日経連1995年報告」のここと引用者）が、実際に浸透し、実行されてきた結果であるといってもよい」p.124

*森岡孝二・2009年『貧困化するホワイトカラー』：「これ（「日経連1995年報告」のここと引用者）は、財界の雇用管理戦略としては……一層明確に、市場個人主義の政策イデオロギーにしたがって、労働市場を流動化させて、ホワイトカラーを絞り込み、雇用の非正規化と間接化を進める戦略であった。これはたんに財界の雇用戦略として打ち出されただけではない。それは、政府の労働政策をも突き動かしてきた」p.218

*森岡孝二・2015『雇用身分社会』：「いずれにせよ、日経連が打ち出した雇用戦略（「日経連1995年報告」のここと引用者）に呼応して、1996年には労働者派遣法が改定され、…派遣の対象業務が従来の16業務から26業務に拡大された」p.77

*森岡孝二・2019年『雇用身分社会の出現と労働時間』：「日経連の雇用戦略（「日経連1995年報告」のここと引用者）に呼応するかのよう、1996年には労働者派遣法が改定され、派遣の対象業務が、従来の16業種から26業種に拡大された」p.42

※森岡孝二以外に、「日経連1995年報告」を真正面から派遣労働規制緩和と関連・批判した著作は見つけられず

・「オーラルヒストリー」で、その指摘を否定： マスコミ・森岡の指摘が、はたして得ているのかを考察する
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

◇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』慶應義塾大学出版会、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1995年報告」作成に携わった日経連5名・連合1名の計6名を対象としたオーラルヒストリー

・日本経営者団体連合『新時代の「日本的経営」 一挑戦すべき方向とその具体策一』

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

☆証言者：成瀬健生(NT:日経連常務理事)、小柳勝二郎(OK:日経連賃金部長)、福岡道生(FM:日経連専務理事・元八幡製鉄所労働部長)、荒川春(AS:日経連労務管理課長)、樋渡智子(HS:日経連賃金部課長代理)、鈴木不二(SF:連合・総合生活開発研究所研究員) ※肩書は1995年当時 福岡氏以外は日経連一筋

☆質問者：八代充史(*YA:慶応大教授)、牛島利明(*UT:慶応大教授)、南雲智映(*NC:東海学園大准教授)、

梅崎修(*UO:法政大教授)、島西智輝(*ST:香川大教授)

※以下、[英字記号数字]は証言者・発言者とページ：“P”は「解題」章部分：“※”印は、報告者の注釈・意見

◇「日経連1995年報告」の出版・内容・論点・批判点について_____

□「日経連1995年報告」出版当時：

- ・会員への報告書・頒布：問い合わせが殺到：増刷・増刷：2万3千部：白表紙の出版物として異例の部数(HS23)
- ・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)

※基礎研大阪第三学科では、1996年末から97年初頭に「日経連1995年報告」をゼミのテキストに取り上げ議論

□グループ分けについて：

- ・「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(長期活用G) ・高度専門能力活用型グループ(高度専門G)
 - ・雇用柔軟型グループ(雇用柔軟G)
- ・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：少数で、年功賃金でない(NT303)
- ・将来像：圧倒的に長期活用型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)
- ・高度専門型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、渡り歩く高度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について：

- ・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
- ・図表の四角の大きさは存在量ではない

※「ストック型・フロー型」図(成瀬健生の本)、他の論者の図：・森岡孝二 ・佐野陽子

□「日経連1995年報告」への反響：

- ・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)
- ・連合からは何もなかった：労働省からの何もなかった：非正規関係報道から、だんだんと反応が出てきた(FM181)

□連合による「日経連1995年報告」への批判：

- ・連合の反応：雇用ポートフォリオの論理：労使関係が財務の論理に引き込まれる(SF340)
 - 社内での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)
 - ※ここに、日経連と連合の強いつながりを感じる
- ・高度専門型Gへの連合からの批判：高度専門型Gは虚妄性・現実にあるのか：
 - 高度専門型Gは、雇用柔軟型Gの変形(SF345)
 - 現実には、高度専門型Gは宙に飛び、雇用柔軟型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)
 - ※的を得た意見！区分の無理：言葉の概念の対比が矛盾している：
 - ・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？

□連合の問題点と日経連との関係:

- ・連合は、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)
- ・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)

□「日経連1995年報告」作成者の弁明:

- ・「日経連1995年報告」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)
- ・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)
- ・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_____

□派遣労働をめぐる当時の情勢:

- ・1985年7月:労働者派遣法制定: 13業務のみに認める、翌年16業務に拡大
- ・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 ※1995年5月「日経連1995年報告」
- ・1996年2月:政令改正:16業務から26業務へ
- ・1999年:派遣法改正:派遣適用対象原則自由化 ※一部業務を除き、全てに派遣労働を認める

□「日経連1995年報告」作成者の当時の派遣労働に対する見方:

- ・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)
- ・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)
- ・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)
- ・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)

※派遣労働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、ということか。しかし当時政策は派遣自由化へ

□「日経連1995年報告」と派遣労働に対する、連合の考え方:

- ・「日経連1995年報告」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)
- ※佐藤博樹『人材活用進化論』p.55 注:「雇用ポートフォリオは、外部人材活用を強く意識していない」

□なぜ「日経連1995年報告」と派遣労働緩和が結びついたか、「日経連1995年報告」作成者の証言:

- ・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)
- ・2000年施行(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)

- ・派遣労働拡大と「日経連1995年報告」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あり、
そこに、「日経連1995年報告」が発表されて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）
- ・「日経連1995年報告」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「日経連1995年報告」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)

□いまの派遣労働に対する「日経連1995年報告」作成者の証言：

- ・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）
- ・結果として活用が進みすぎ、違和感があるところまで来た： 日雇い派遣はアルバイトに近い：この制度は難しい(NT318)
- ・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
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）
- ・「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、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）

※事実として、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：

実際、「日経連1995年報告」には、ネガティブリストへの改正を主張している： その証言はない！！

※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 ！！

□人材ビジネス会社への意見：

- ・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
する必要がある： 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

□日本的経営論・労務管理に対する「日経連1995年報告」作成者からの重要な証言：

- ・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)
- ・日本的経営論の研究者は実際の雇用管理の現場を見ていない(AS221)： 日本の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、それを組み込んだモデルが必要(*YA221)：

◇「日経連1995年報告」本体で、派遣労働等に言及している箇所_____

□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一

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一

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、同書第3部の14社の「先進的事例」には、アウトソーシングの事例が出てこない

□（同書）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！ 当時の経済界の常識を述べた

◇考察

・派遣労働に対する「日経連1995年報告」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:証言からは、主張な要求、方針ではない

・「日経連1995年報告」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

・高度専門型Gは現実には存在が少数で、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

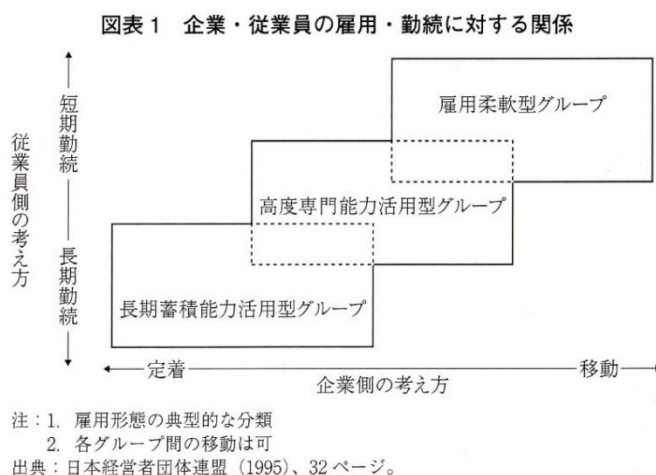
・「日経連1995年報告」は日本的経営論:正社員を規範に議論展開: 見逃された雇用形態:非正規・派遣、パート

・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

*「日経連1995年報告」に派遣労働の規制緩和を唄っているのに、証言者はそれに真っ当に証言されていない！

*未だに、日本的雇用慣行、年功序列、年功賃金への財界の懸念・攻撃が続いている、その意味するものは何か！

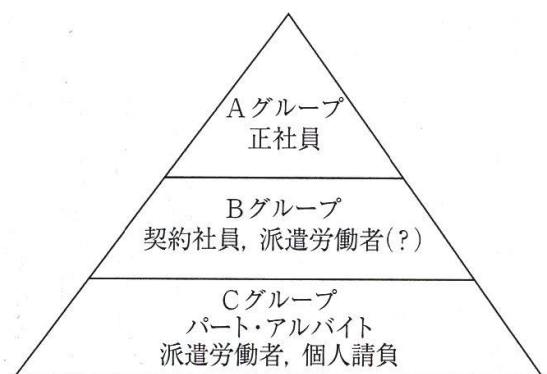


図表2 グループ別にみた処遇の主な内容

	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	期間の定めない雇用契約	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)



(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)

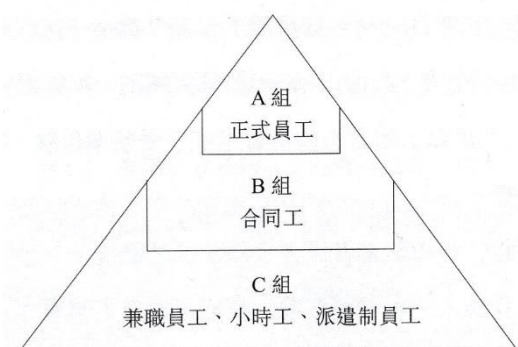
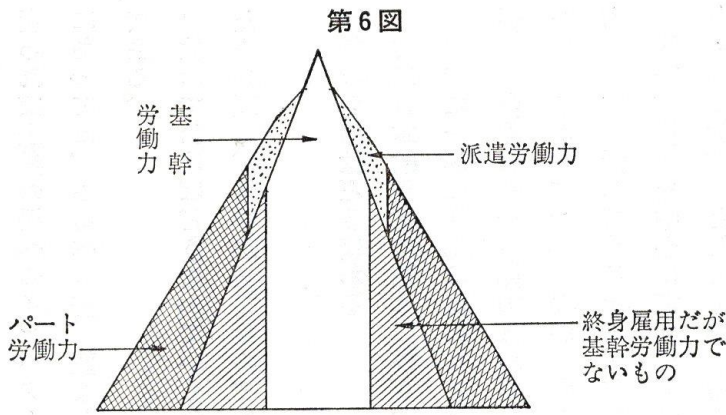
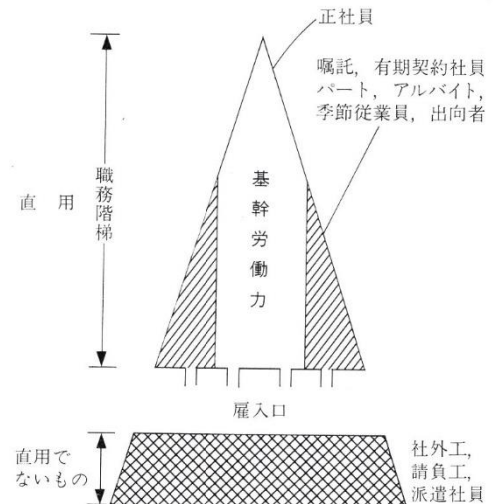


圖4-4 日本經團聯描繪的金字塔形就業結構

(出所: 森岡孝二『雇用身分社会』香港中国語版 p129)

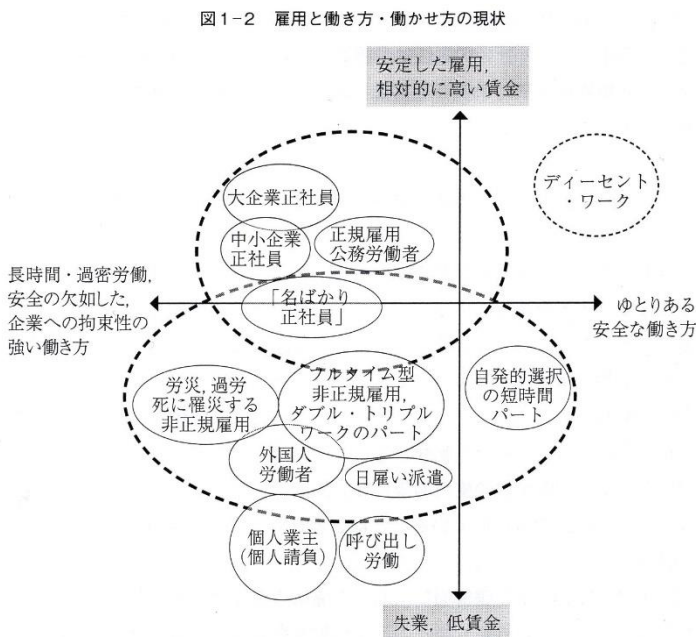


(出所:成瀬健生『人事トータル・システムの設計と運用』1987 p.86)



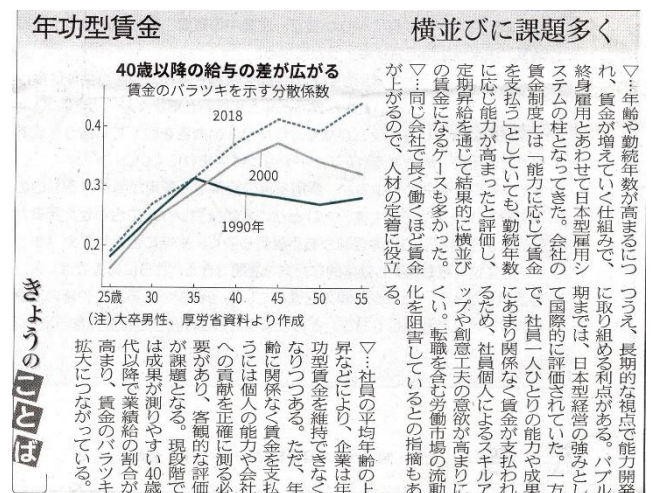
標準企業内労働市場

(出所:佐野陽子『企業内労働市場』1989 p.61)



(出所) 筆者作成

(出所: 佐賀一彦『「非正規大国」日本の雇用と労働』2014 p.46)



(出所: 日本経済新聞 2020-03-01)

日本の雇用はこう変わる

これまで	これから
年功賃金	中高年と若年層の賃金格差が縮小
終身雇用	出入り自由の「多様な働き方」
新卒一括採用	中途採用の増加
非正規社員の増加	正社員と非正規社員の格差縮小

変化の原因



日本型雇用の見直しについて立場は様々



日本最大の自動車メーカーの社長
トヨタ・豊田章男社長

なかなか終身雇用を守っていくのは難しい局面に入ってきた

経済界の代表

経団連・中西宏明会長



企業からみると、(従業員を)一生雇い続ける保証書を持っているわけではない

労働者代表

連合・神津里季子会長



人材育成など日本型雇用のよい部分を失いかねない

(出所: 日本経済新聞 2020-03-07)