

新10年－「働くこと」の変革へ向けた企業の取組み

一橋大学 経済学研究科 教授 川口大司氏

日本型雇用慣行の重要性が低下している。これまで、企業は長期間雇用・職務資格給制度・労働組合制度により、人的資本を確保し社内だけに有用する技能を蓄積させ生産性を高めてきた。そのような日本型雇用慣行は大企業を中心に成功モデルとして成立し、企業と従業員が収益を分け合う仕組みが成り立った。しかし、90年以降経済が低成長になりその合理性がなくなり仕組みが壊れ始めた。企業は、正社員であるコアメンバーを絞り、新しく労働市場に入る若者や子育て後仕事復帰する女性を主な対象とし雇用の非正社員化を進め、全体の1/3まで非正社員を増やした。また、勤続年数のコーホート別分析では1944年生まれの人に比べ1981年生まれの方は勤続年数が35%短くなっている現象もある。国は、正社員と非正社員のギャップを埋める政策として、今年労働契約法を改正し5年で正社員にすることを義務化。しかし、全ての非正社員を正社員にすることは難しい。そこで、企業に負担がかからない形で雇用を安定させる方法として、限定正社員が制定された。しかし、これも解雇の有効性含め政策的な議論が進んでない。

また、大きな労働構成の変化として、女性の就業率が上昇している。それは主に25-34歳の未婚化・少子化が進んでいる為である。女性管理職も上昇しているが、日本はまだ低比率。女性が管理職になるまで、15年前後のキャリアが必要になり、雇用継続にはワークライフバランスに加えて、キャリア展望も重要である。そうしないと、将来管理職になる優秀な女性を確保することはできない。

もう一つの構成変化は、人口の高齢化である。年金支給開始が65歳になったので、65歳までの雇用が求められる。本来、定年制とは、従業員の年齢が定年に近づく程、その生産性よりも賃金が高くなるが、それは退職金も含め賃金を後払いすることにより、従業員のやる気を高め、最後まで会社に残させる仕組みである。今、企業の8割は再雇用制度を導入している。再雇用制度とは、生産性の水準に合わせて賃金を3割4割カットしアジャストするもの。定年延長という選択もあるが殆どの企業は採用していない。それには従業員の賃金カーブを見直す必要が生じ、多大な労力を必要とする。しかし、再雇用制度を取りながら長期的に定年延長へ向けた取り組みが進んでいくと思われる。

アベノミクスで賃金は上がるだろうか。経済理論では労働生産性を上げれば賃金は増える。その場合公正に分配されるように生産性運動3原則「雇用確保」「労使協議」「公正配分」（日本生産性本部）に立ち戻るべき。しかし、政治主導の賃金引上げには限界もある。最低賃金の水準を上げると、企業は人を機械に置き換え、雇用を減らしてしまう。

このように日本の労働環境は20年以上の長期に渡り大きく変化しており、今後もこの流れは続くだろう。企業は変化を捉えて人事・雇用管理のあり方を変える必要がある。また、企業を取り巻くこのような環境変化を正しく捉え、企業は正攻法で対応するのが基本である。