

新人戦論文

「日本経済再生へ向けて  
～ 日本的経営と雇用対策～」

望月ゼミナール

伊藤 瑠美

秋山 満

長谷川義之

原 梨沙

朴 亮太郎

< 目次 >

序章

第一章 日本経済の現状

第一節 完全失業率、求人率の観点から

第二節 人件費が企業の売上損益に与える影響

第三節 雇用の構造転換の必要性

第二章 日本的経営

第一節 日本的経営システムの背景

第二節 日本的経営の実態

第三節 日本的経営とこれからの経営

第三章 多方面から見た雇用問題

第一節 日本的経営における雇用の位置付け

第二節 雇用における規制

第三節 不良債権と雇用

第四節 日本的経営と雇用

終章

## 序章

日本経済はバブル崩壊以降、「失われた十年」という先の見えない長期不況にさらされ、いまだにその活路を見出すことができずにいる。バブル崩壊によるダメージもさることながら、かつては強みであった日本型経済システムが、90年代を通しておきた円高、国際競争の激化、情報化の進展という21世紀を展望した状況の中で逆に足かせとなってしまっている。そこには世界からの“グローバルスタンダードを目指した構造改革”という最後通告をつきつけられている日本経済の現状がある。高度成長期から続いてきた日本型経済システムの中心として我が国はとりわけ雇用を重視し、先進国としての福祉国家体制を築いてきた。そのような面もあり、構造改革に着手するとなれば真っ先にその槍玉にあがり最も甚大な影響を受けるのは雇用面となるため、日本はこれまで改革に対して後手後手に回らざるを得なく、長期不況からなかなか脱することができずに現在に至ってしまった。しかし、アジア経済の台頭やグローバル市場主義や情報化経済への転換のなかで、21世紀の日本は待った無しのドラスティックな変革をもとめられている。そんななかで試行錯誤しながら日本経済は進んできたが、今後はより強い潮流で構造改革が進んでいくことは自明の理であろう。

以上から、この論文では日本経済のこの数年と現在の状況、日本型経営システムのメリット・デメリットをあげた上でさらに、日本型経営システムが厳しい不況である現在の社会経済においてどのような役割を果たしているのかなど、今後の経済環境の変化も見据えて、さらなる構造改革が進めばその影響をより強く受けるであろう雇用の側面と共に景気回復のため、具体的な例を挙げながら対策を提案していくこととする。

## 第一章 日本経済の現状

### 第一節 完全失業率、求人率の観点から

日本の現在の景気を雇用の側面から見るとの代表的な指標として、近年の完全失業率と求人率の推移を見てみることにしよう。近年の完全失業率の推移（資料1-1-1、1-1-2）を見てみると、前年と比べなんとなくフラットにとどまった時期（フラットといっても非常に高い位置でとまっているわけであるが）もあるが、軒並み増加傾向であり過去最高を次々と更新していく上昇の一途をたどってきたと見ることができる。失業率は景気に遅れて回復する遅行指標であることを考慮すると、当面、失業率は5～6%台をうかがう非常に高い推移での展開になりそうである。

求人率は新規求人倍率、有効求人倍率共に98年末を底にして回復基調がうかがえる（資料1-2-3、1-2-4）。直近のデータでも多少のぶれはあるものの、基本的なトレンドとしては緩やかながら上昇のトレンドと見ることができる。増加の幅は緩やかではあるが、求人倍率の側面から見ると景気は上向きの感がある。

しかし、このように新規求人数が増加しているにもかかわらず、完全失業率の現象が表すように雇用者数が減少を続けているのは、以下の三点が考えられている。第一として、求人増加から雇用の増加に現れるまでには総じてある程度の誤差があること、第二に、入職率が上昇したとしても離職率の方が高い

水準にあること、そして第三に、企業と労働者との雇用の条件が合わない等による雇用のミスマッチが存在しているためだと考えられている。

## 第二節 人件費が企業の売上げ損益に与える影響

ここでは企業の側面から見る雇用、人件費について見てみることにする。そこで、企業に関する経常利益率の前期差の推移についてのグラフ（資料 1-2-5）を見てみると、人件費要因の項目がプラス、マイナスの如何に関わらず、可変資本としての労働が、企業にとって経常利益を決定付ける大きなファクターになっていることが一目瞭然である。具体的に見ていくと、まず製造業では1997、98年は人件費が経常利益率の前期差をマイナスに大きく引っ張った原因とはっきりあらわしている。しかし、1999年以降は経常利益の前期差もプラスになり、人件費がプラス要因として大きな役割を果たしている。その一方、非製造業では1997、98年の人件費のマイナス要因としての影響は製造業と同じように見られるが、注目すべき点は1999年以降である。製造業が経常利益率前期差のプラスへの牽引役が人件費であったのに対し、非製造業では人件費の影響はプラスにもマイナスにも見られない。すなわちこれの意味するところは、製造業は人件費の削減という構造改革に積極的に取り組んできたのに対し、非製造業はそれに手を妬いているのではないだろうか。いずれにしても、この表から製造業、非製造業に関わらず、経常利益率の前期差がプラスマイナスに変動する要因として人件費が大きく関わっていることが往々にしてあるということがあげられるのではないだろうか。

## 第三節 雇用の構造転換の必要性

失業率の上昇が長期にわたり続いていて、現在もその影を落としているのは、一概に景気低迷といった原因だけであろうか。年齢別や業種別の違いによって起こる雇用のミスマッチによる構造的な失業、労働移動等に伴う摩擦的失業も存在すると考えられるのではないだろうか。構造的なものと言うと、グローバル化に伴った、いわば外圧的な所に原因を求めがちである。確かにそういった一面もあって、日本経済のこれからの構造改革は進んでいくのだろう。しかし、この雇用の構造的な問題は長く日本経済の中に内包していたものであって、バブル崩壊という長期不況を一つの契機に、徐々に進んでいったと考えられるのではないだろうか。現在の失業率上昇の直接的な原因がバブル崩壊、その後の長期の景気低迷によるものといった考え方は巷間で言及され尽くされている。そこで、ここでは労働市場の構造的要因によるのではないだろうかという考えに基づいて、失業率と欠員率の関係からそれらについてみていきたい。この関係に着目する理由は、例えば企業の欠員が増加すれば企業は雇用を拡大し失業が減少するはずであるから両者には通常負の相関があると考えられる。しかし、もし労使間での労働力需給のミスマッチや職探しの非効率性が増すとすれば失業と欠員の併存の程度が高まり、失業と欠員が同時に増加することが考えられる。

まず、失業率と欠員率の関係(UV線、資料 1-2-6)をみてみると、98年から99年4-6月期にかけては欠員率が低下する中で失業率が大きく上昇しており、需要不足が大きく寄与していたと考えられる。99年10-12月期以降は欠員率が上昇する中で失業率がやや上昇するという45度の傾きに近似した方向を取っており、失業と欠員が並存している状態という相反するようなねじれ構造にあり、失業の根底にある

のは構造的・摩擦的であるといったファクターが増加していると考えられる。ではより細かく見るために、これを年齢別に分類したグラフ(資料 1-2-7)でみてみることにしよう。すると、40 歳以上の中高年層ではUV 線の大きなシフトはみられないが、若年層は最近にやや外側にシフトする傾向がみられており、若年層を中心に構造的・摩擦的失業率が上昇していると考えられ、日本経済の雇用に関して構造的な問題点があることがよく理解していただけたのではないだろうか。

また、欠員と失業が同時に併存する時の失業率(均衡失業率)を推計(資料 1-2-8)して、1998 年以降の完全失業率の上昇を、構造的要因による失業と需要不足による失業に分けてみると、完全失業率の上昇には需要不足による部分の寄与が大きいものの、構造的な要因も上昇に寄与していることが読み取れる。すなわち、このグラフから日本経済、とりわけ労働市場の構造的課題への取り組みの必要性を数値がはっきりと示唆していると考えられるのではないだろうか。

本文は平成12 年度経済白書よりグラフ分析などの点で一部引用があります。

## 第二章 日本の経営

日本の経営システムは、終身雇用、年功序列、企業内組合を主に特徴とするものとされてきた。現在かかんにその改革が叫ばれているが、現実には、石油危機、円高に対して柔軟性を示した。先進国がインフレや失業と経済困難にある中、日本経済は高度経済成長期までには及ばないものの、安定した経済成長を遂げてきたのである。しかし、バブル崩壊から一転し、日本の経営システムは雇用調整の問題など早急に対処できないという状況に陥り、システム自体の存在までもが問われることとなったのである。このようにシステムには時代や社会の変化によりメリット、デメリットが生まれてくるのである。したがって変化に伴いシステムも改善していく必要があるということである。この章では日本の経営システムの形成とその実態をメリット、デメリットを踏まえた、今後への指標という観点から分析していこうと思う。

### 第一節 日本の経営システムの背景

日本は近代化への遅れから、その技術を先進国から移植産業として重工業経営を発達させたため、機械技術を持つ熟練工の不足が悩みの種となった。企業は、経済成長に伴う大量の需要に対応するため、熟練工の育成を行うとともに、企業自ら育成した熟練工の定着を図る目的として、年齢、勤続年数などに応じた賃金、地位の引き上げといった、いわゆる年功序列制を確立した。その結果、一度雇われたら定年時まで採用される終身雇用制度も生まれることとなった。こういった制度の下、従業員は企業に対し高い忠誠心と労働意欲を持つようになり、その結果職場に技術蓄積や熟練形成ができるため、徐々に日本の高品質と高い生産性を誇るシステムが生まれてきたのである。生産方式においても、アメリカのそれを取り入れたが更に日本で発展させた結果、トヨタに代表されるシステム「ジャスト・イン・タイム」、「自動化」、「カンバン方式」といった日本特有の柔軟性をも兼ね備えた方式を生むことになった。こうしたシステムが日本企業を高度成長に導いてきたのであるが、これらの機能は日本でなければ生まれなかったであろう。

## 第二節 日本的経営の実態

日本的経営の雇用面に置いて第一の特徴といえばやはり終身雇用制度であろう。一度採用されたなら定年になるまで本人の意思による退職以外では働くことができるという安心を生む長期的雇用制度であるのと同時に、企業側にとっては利潤を追求する上で、もっとも重要な変数である労働投入量の調整が極めて制限される制度でもある。

終身雇用制度のメリットとしてあげられるのは、雇用の安定による技能養成、高い忠誠心、個人のモラルの向上であるのはいうまでもない。長期にわたる雇用は企業と労働者間、また労働者同士の協調性を生み企業への忠誠心へとなる。また解雇がないことは企業内で徹底した育成や研究などを行うことができ、その企業に適した技術を企業内に蓄積することが可能となりそれがまた生産性の向上へとつながってきたのだ。加えて、解雇がないつまり失業者が少ないということは労働者にとっても失業期間の労働の無駄使いがなくなるということであり、社会的にも無駄がなくなるということである。

一方、デメリットとしては、企業は自由に労働者を解雇できないので労働費は固定費となり、不況時には大きな赤字となる面がある。また雇用が調整できない状態であるため、通常企業赤字は経営者に責任が及ぶのであるが、赤字はやむを得ないということになり責任が不明確になってしまう。個人としても会社に縛られてしまう傾向になる。さらに、低い労働分配、不況時における大幅賃金引下げ、残業といった様々な犠牲を生むことにもなる。

終身雇用と共に、日本的経営の特徴としてあげられるものが、年功序列制度である。これは能力（職能）や成績は勤続という年功に反映されていくという日本的な面が現れたとみなすことができる。同一勤続年数の賃金のバラツキが小さいため格差が生まれにくいというメリットがある一方、労働を刺激するインセンティブの一つである賃金が安定しているため、個人の仕事を的確の評価して賃金を支払うようにはなっていないことから賃金により労働へのインセンティブを促すことは難しいという面がある。

生産方式に関しては分業が完全に確立されていないために個人ではなく集団あってこそその高い生産性なのである。分業での個人間で生まれる障害を協調性によってカバーしているのも日本の特徴といえる。先にも述べたように集団での作業となるため、個人の評価をすることが極めて困難であり常に集団全体での評価となる。このように日本的雇用システムは労働者間の強調作業を導くのに適しており、個々として優れていなくともチームワークによって高い生産性を実現してきたのである。

## 第三節 日本的経営とこれからの経営

ここでは日本的経営の代表とされてその成果もあげている「トヨタ」と抜本的改革を実行して時代に適した経営方針を打ち出している「日産」を比較し、今後の見通しをしていく。

90年代に入り世界有数の大手自動車産業各社が次々と合併・買収をおこなう中で、日本の各自動車産業は動揺を隠せずにいる。国内においても勝ち組み負け組みの二極化が進み、各自動車産業は対応策として本格的な再編とリストラ戦略を推し進めている。まずは長期雇用の確保や関連企業との関係を重んじることが特徴とする、いわゆる日本的経営の代表といわれる「トヨタ経営」を見てみることにする。先述したように自動車産業は非常にめまぐるしい変化の中にある。各社とも勝ち残りをかけて様々な戦略を打ち立てているがトヨタはあくまでトヨタ経営を押し通すもようである。「調和ある成長」を念頭に掲げ、徹底的

なコスト削減を目指し生き残りをかけた。伝統的であるトヨタ生産方式（ジャスト・イン・タイム、カンバン方式）に時代に応じた IT を導入するなど柔軟性を発揮している。日本的経営の特徴である集団性もグループ内での重複（研究、技術開発）を整理統合し、グループ全体での効率化を実現した。この効果はというと、売上高も不況の中順調な伸びである。（表 2-3-1） この不況への対策としてどの産業においても積極的に行われている従業員の解雇、いわゆるリストラだが長期雇用を掲げていたトヨタですらここ数年で約 5000 人のリストラを行っていたのである。今後トヨタにおけるリストラは続けられるようである。（表 2-3-2）また実務・技能系では年齢給、つまり日本的経営の特徴の一つであった年功序列制度が見直されたということになる。このように日本的経営の代表と言われているトヨタですら、その経営方式に自ら改革のメスをいれたのである。

一方日産は、99 年から社長に就任したカルロス・ゴーン氏の斬新かつ大胆な改革案（リバイバルプラン）の施行により、売上高は横ばいであるが、営業利益が 2000 年度は前年の 2 倍となった。その背景には驚異的な人員削減や不動産売却、系列からの部品購入など徹底的に切り捨てていったという政策があった。日産は 2002 年までにさらに 2 万 1 千人をリストラするという。（表 2-3-2）また取引メーカを約半減、工場の閉鎖という大幅な削減が続くもようである。日本においては前代未聞であるこのリストラであるが、このコスト削減の成果は数字に実際反映されてはいるが、失業者への後の配慮が十分でないことに不満は膨らむ一方である。またそれは現従業員の不安ともなっている。それだけにとどまらず、大量のリストラのため逆に生産が追いつかなくなり、臨時工を募集するという始末である。それによる新たな教育費などコストが増える心配が生まれてきた。現在リストラによりその効果を生んでいるが、コスト削減が限界に達した際に日産はどう動くのか先行きは不安である。

以上のように日本的経営について述べてきたが、トヨタと日産の両者ともに言えることとして、冒頭にも述べたことだが、経営システムは柔軟性を持ち変化に応じて常に改革していく必要があるということだ。現在うまくそのシステムが働いているからといって明日の社会に通用するとは限らない。常に危機感を持ち、時代と社会の変化に対応していくことが今後の日本経済を生き抜いていく経営システム、企業となり得るのである。

### 第三章 多方面から見た雇用問題

#### 第一節 日本的経営における雇用の位置付け

最初に自由主義経済における、企業は誰のものかを考えてみる。当然これは株主のものである。何故なら、株式会社とは株主が自分たちの利益を目的に設立したものであるからだ。よって、自由主義経済における企業の目的は株主の利益最大化であると言える。

しかし、この常識は旧来の日本型経営には当てはまらないといえる。これは、系列での株の持ち合いに

よる株主への利益還元意識の欠如と、メインバンク制のおかげで直接金融による資金調達の割合が低かったためである。

この体制が維持されてきたのは、日本経済がキャッチアップを果たすためには有効な体制であったからである。詳しく言えば、日本経済自体が資金不足である状態から効率的に成長する産業に資金を振り分けるために、メインバンク制が必要であり、海外資本から企業を守る手段として持ち合いが必要であったのである。またその後の好況期には企業保有の資産価値の上昇により、メインバンク制も持ち合いも不都合をきたさなかった。だが、不況になると資産の価値は下落して企業は銀行からの資金調達が困難になり、同時に銀行も資産価値の下落により貸し出し量そのものが減ってしまいこの体制は上手く機能しなくなった。

そして、この日本型経営は株主の利益を重視する必要がなかったために、雇用の安定化を重視してきた。これは、まず始めに雇用が来て、二時的なものとして株主の利益を考えてきたという事である。しかし、本来ならば株主の利益最大化を目指すための要素の一つとして雇用が存在するのである。言い換えれば、日本型では従業員が安心して暮らして行くために企業が存在し、グローバルスタンダードでは株主が利益を最大化するために企業が存在するといえる。

80年代後半からの傾向であるが、直接金融による資金調達が増加している。(表3-1-1)これは、間接金融による資金調達よりもコストが低いことと、銀行自体も自己資本比率を高める必要に迫られ貸し出し量を減らしていることが原因だといえる。よって直接金融でいかに低コストで資金を調達することが重要である。そのために、重要となるのが、メインバンクによる査定でなく、国際的格付け機関による格付けである。この格付けが高くなれば、信用が高まり資金調達コストは低くなる。

そこで格付けを決定する要因を見てみる。それは今までのような利益の絶対額や資産の規模ではなく、収益性と資本の健全性である。というのは、具体的に考えればもし、1億の投資をしたら2億の利益をあげる能力のある企業と、10億の投資により2億の利益をあげる能力のある企業を比べてみることである。また資本においてはリスクを減らしいかに利潤の最大化するかのバランスである。

この格付け重視の手法を導入すれば、海外からの投資も増え国内からの投資は言うまでもなく増えるため、たとえ一度事業規模を縮小したとしても、投資が増えるため将来的にはより規模の大きな、収益性の高い企業を目指すことが可能である。また、この場合事業の縮小に際して、雇員を減らすことになり、これをしなければ多くの場合収益性を高めることは不可能である。しかし、冷静に考えればそのままやっていたのではどの道立ち行かなくなり、一律に皆が賃金を減らされることになりしいては倒産につながる。よって、解雇を行い残った人々の賃金を維持するほうが双方にとってメリットが大きいといえる。

代表的な例として、日産のリバイバルプランがあげられる。日産は、遊休地や子会社などの資産を大量に処分することにより、負債を減らし、工場を閉鎖し大量の解雇を行い事業規模を縮小した。この結果として日産は2001年3月に純利益が4年ぶりに黒字となりしかも過去最高であった。またこれにより、日産は賃金を下げる企業が多い中、きっぱりと賃上げに答えた。もちろん株価は1998年の底値の3倍になっている。

では、この格付けを高めるために収益性と資本の健全性を高めるためにはどうするかと言うと。客観的な指標を良くしていくことが望ましい。具体的には、収益性を見る指標としてROEが存在する、これは

ROE = 純利益 / 株主資本で表され、一方資本の健全性を表す指標としてD/Eレシオがあり、これはD/Eレシオ = 有利子負債 / 株主資本で表される。この二つの資本は密接に絡み合っているが、まずROEを見ると、純利益を増やすべきであるの是一目瞭然である。それには、やはり、現在の日本企業には徹底したコスト削減が有効であるのは、日産の例からも明らかである。ちなみに日産のROEは一株あたり99年~00年で見ると、-2.31、-57.66、13.28である。また、表3-1-2見て解るように日本のROEが極めて低いのは、ITによる経営・生産の効率化による部分が大きいとも言える。次にD/Eレシオを見る、この指標を高める事はある地点までは、資本の内負債が増える事で税金が減る事により、最終的に純利益を増やしROEを高める。一方で、有利子負債の増加は障害や失敗、例えば過剰在庫の発生や売掛金が回収不可能になった場合への対応能力が低いとみなされるため評価にマイナスとなるだけでなく、信用を失い債券発行に支障をきたし倒産の可能性を増やす事にもなる。よって、D/Eレシオの場合企業は最適な値を慎重に判断する必要がある。

こういった指標を意識していく事は、経営の視点からも生産の視点からも効率を高める事になり、不況の最中にある日本企業にとっては有意義な事である。

## 第二節 不良債権と雇用

現在、小泉内閣により不良債権の最終処理が急がれている。しかし、これには、少なくとも10万から50万人の失業が発生すると考えられている。景気の低迷が明らかな今、なぜこれが急がれるのだろうか。

不良債権とは簡単に言うと「銀行が企業に対して行った融資の内、返済が不可能または、事実上不可能に陥ったもの」といえる。もう少し詳しく書けば「銀行が融資先の企業を、信用力で査定し5段階に評価(1正常先 / 2要注意先 / 3破綻懸念先 / 4実質破綻先 / 5破綻先)そのうち4と5に対する融資」である。

次に不良債権の与える影響を考えてみる。もし、不良債権を銀行がたくさん抱えていたら融資を自由に使えなくなってしまう。なぜなら、不良債権を抱えている場合、融資先の企業が潰れて資金が返還されなかった場合に備えて、先の評価で4、5の場合は融資額の100%分を準備しておかなければならない。更に、3の場合でも70%分を用意しておかなければならない。ちなみにこれらを引当金と呼ぶが、当然その分だけ銀行は健全または新たな将来性のある融資先に回す資金が減ってしまうからである。

では、不良債権は実際のどの程度の規模なのか。バブル後の95年時点で28.5兆円、現在まで(2000年9月)までに処理した総額は17.5兆円。現在の不良債権額31.8兆円、お分りのように不良債権は増加している。これはバブル以降の長引く不況により、95年の時点で評価が“正常先”とされていても、現在では“実質破綻先”または“破綻先”なってしまった融資先が多いという事である。銀行の貸出金の合計が673.3兆円のため、不良債権はこのうち5.0%を占めている。また、銀行によって不良債権の評価が行われるため評価が甘いケースも多く、要注意先、正常先にもかなり多くの経営不振企業が含まれている。

上で見たように、不良債権は銀行の資金を、不良債権を抱えるような生産性の低いと考えられる企業に回してしまっている。そのため、これから伸びてくる産業、例えば情報技術系、遺伝子工学などに回りに

くくなっていると考えられる。現に、過剰債務を多く抱える企業は建設、不動産、流通であり2000年度は全産業でみれば、様々な企業努力及びアメリカ経済の好況により企業収益が回復したことにより、2000年3月の時点で64.3兆あった過剰債務が、同年九月末には33.4兆のまで減った。しかしこのうち分けは、前出の3業種以外の産業が17.5兆から-9.7兆にまで改善した一方、3業種は46.8兆から43.1兆とほとんど改善が見られず生産性の低さは明らかである。(表3-2-1)この事から、不良債権の存在が産業構造の変化を遅らせ生産性の低い産業を生き延びさせ、経済全体の競争力を低下させる一因となっている。

よって、長期的に見れば不良債権を処理し健全な金融をつくる事で金融機関がその役割、つまり、競争力のあるまたは将来性のある企業へ資金を回す事が可能になる。

以上より、不良債権の最終処理が急がれる。では、具体的に最終処理の方法を挙げる。まず、最終処理の方法としては3種類あり1、法的整理 2、債権放棄 3、第三者への売却である。詳しく述べると、1は破産や会社更生法を申請した企業にたいして行われるもので、銀行側としては担保を回収し、残りは引当金を当てそれでも足りなければ追加負担となってしまふ。2の場合は再建の見込みがある企業に対して行なわれるもので、銀行側としては借り手の企業の再建の一部を棒引きする代わりに、借りて企業に厳格な再建計画の実行を約束させるものである。3、まず1のように法的な手段を使わず、担保の回収と残りの回収が困難と思われる債権を第三者に売り渡すものである。

現在実際に最も多く行なわれているのは、第三者への売却であり理由としては法的なものなどに煩わされる事が少なく、銀行側としてはもっともスピーディに処理を行なえるからである。一方で、第三者に債権をかなり買い叩かれると言うデメリットもあるが、この問題をはやく処理したい銀行にとっては、それでも最も魅力的な手段である

### 第三節 雇用における規制

日本の企業は欧米のように企業が少し悪化したからといってすぐに従業員を解雇するという事はほとんどない。それは、高度成長期においては有効に作用していた。第二章でみたように長期雇用の為情報の共有ができ、労働者は相互に協力しながら生産性をあげていたからである。また熟練労働者の存在も大きい。しかし、経済が成熟していくにあたり新しい発想力・構想力が必要になり今までの終身雇用制ではそれが実現できないでいる。長期不況となっている今では企業の生産性が低下している。リストラが活発に行われているようだが、それは主にブルーカラーにおいてであり、ホワイトカラーや管理職までには及んでいない。また、年功序列が能力主義に変わっているが賃金はフラットに移行しているもののまだ年功序列は終わっていないように思う。図3-3-1

ここでは、解雇における規制や派遣労働について労働白書や労働基準法の観点から述べていく。

#### (1) 解雇規制 (使用者 労働者)

労働基準法では解雇事由に制限がなく、法律上は解雇の自由が確立しているが、使用者が労働者を不当に解雇しないように、判例により企業による社会的合理性を欠く解雇はその権利の乱用であるとする正規社員の「解雇権乱用の法理」が確立している。これは、企業が余剰人員を解雇するにあたり次の四要件を満たさない限り解雇してはいけないという状況にある。

人員整理の必要性（企業倒産の危機の直面するなど解雇実施にいたらざるを得ない高度の必要性）

解雇回避努力（採用中止、配点・出向、希望退職等の解雇回避努力がなされたこと）

解雇者選定の合理性

説明義務（解雇される本人や労働組合への説明義務）

個人の仕事能力の不足を根拠とする解雇を事実上禁止している。

この判例は、労働者が安心して働くために必要なものであるが、これが日本では使用者である管理職まで広がっていることには問題がある。欧州の解雇規制の主たる対象がブルーカラー労働者であるのに対して日本の場合には、それが個人間の能力格差の大きなホワイトカラーにも及ぶだけでなく、本来使用者側であるはずの管理職までが解雇規制の保護を受けているのである。生産性が低下していく中で、使用者は労働者に対して安定した給料を与えるべきであるが、使用者は自らの賃金安定を求め、ある程度の給料を確保しているため、労働者に対してそのしわ寄せが強く現れ賃金減少やリストラがある。労働基準法では「管理職は事業主の為に行為をなす者として使用者とみなされる」として、労働組合員にはなれない。だが、これは労働者 管理職 一部の物は経営者と昇進する日本独自の流れがあるため、非組合員である管理職まで安定賃金が求められるのだ。この解雇規制によって保護されている労働者の利益は新たに職を求めるその他の労働者の雇用機会を狭めることで達成されるものであり、このままでは企業が新規の事業を実施できない弊害にもなりうる。（入職率、図 3-3-2）図法理の 選定についてであるが判例としてパートタイムの雇用継続の停止や非正規社員の削減を先行すべきというものがある。次の説でパートタイムや非正規社員について述べるが、正規社員と非正規社員との格差は大変大きいものがある。

## （2）非正規社員における規制（正規社員 非正規社員）

非正規社員とは終身雇用ではなく期間を限定して雇用されるもので、季節労働者、アルバイト、パートタイム、派遣労働者等さまざまな形がある。正規社員との違いであるがまず 一般に労働組合への加入資格はなく、 正規社員と比べて時間給ベースでも大幅な賃金格差があり 主要雇用者の社会保険の対象とはならない。

### ・ パートタイム

98年には労働者全体の21%、また労働時間は、週35時間以上で4割以上、また残業を行うものも15%弱存在している。正規社員と同じくらい、また継続的に働いているにもかかわらず著しい低賃金の場合もある。生産活動の水準が大きく低下する不況時に企業が大量の過剰雇用を抱えることは今後の低成長期には困難である。しかし日本では一説にある判例のように、「終身雇用」のもとでは正規社員とあまりかわらないのにパートタイムだけに雇用調整をさせているのである。（比率、図 3-3-3）

### ・ 派遣業

労働派遣事業は雇用主が自ら採用した労働者を他社の指揮命令を受けた労働に従事させるという、いわば労働者のリース業のような特殊な形態であることに基づき厳しく規制されている。また派遣事業の業務範囲や派遣期間についてもきびしく規制されているのである。派遣社員の需要が増えている理由として「正規者委員の休業等に伴う一時的な雇用需要や季節的な生産量の変動に対応する為の臨時的就業者としての物 どの会社でも共通な専門的技能を必要とする情報処理等の新たな業務を外注する代わりとして、正規社員と同じ職場での勤務を選択する場合 組織のリストラのための手段(職場での再配置)」があげられる。

### (3) 労働者のあるべき姿

今までみてきたように日本の雇用における問題点としては、本来リスクを負うべき使用人が自らの安定した収入を確保して労働者から搾取し、経済全体において資金の効率的な配分がされていないのではないかと思う。また、正規社員と非正規社員の区別が労働組合に入っているという観点だけで資金の格差が生まれるのも不思議な物である。(1)で述べた判例による規制、また派遣業における規制については終身雇用、年功序列を前提としもので正社員以外は「望ましくない」雇用体系であるとされてきた。しかし今後企業ニーズの高まりによる派遣労働者の増加は避けられないものであるため、正規社員以外の雇用についても積極的に規制を撤廃し取り入れていく必要がある。すべてに共通している「働く」ということだが、一人一人能力が違うというのに、日本では終身雇用や年功序列のせいで延びていく余地があるものの機会が提供されないことに伴い制限されているのである。

## 第四節 日本型経営と雇用

### (1) 労働産業の流れ

今後の日本経済を語る上で最も大切になってくるのは、いかなる分野で雇用を創出していくかである。これまで日本の経済成長を支えていたのは“製造業”であった。これは企業の設備投資の割合が大きかったことによる。しかし、近年ではこのような傾向から徐々に“サービス業”の方に移転してきている。というのは、バブル崩壊後、日本の期待経済成長率が低下していくにつれて、設備投資機会が減り製造業への需要も減少していったため、また円高を契機に製造業の生産拠点がコストの安いアジア諸国に移り、日本における付加価値のウェイトが低下したためとも考えられる。また、製造業や金融保険業・通信業については、規制が解除されたことにより競争が生まれ、生産性の向上は見込めるもののITの導入により事業がより効率的になるため、雇用は創出されるのではなくむしろ吐き出されてしまうだろう。

一方、ここ10年で急成長をしているサービス業の中で対事業所の成長は著しいものがある。対事業所とは、リース業・情報サービス業など企業の情報投資が増加する中で成長してきた分野と、労働者派遣サービス業・アウトソーシング業・コンサルティング業など企業がリストラを進める中で総務・経理・人事といった裏方の仕事を専門の企業に委託するニーズに対応する分野のことを言う。また、少子・高齢化に伴い公共・対個人サービス業の介護・保育サービス、高齢者娯楽産業サービス業も発展を遂げようとしている。これらのサービス業は雇用吸収力が高い。それは、ほかの産業と比べてパートタイム労働者など非正規形態での就業者の割合が高いこと・低コストで労働投入が可能なが上げられるからである。

## (2) 新規雇用創出へ向けて

少子高齢化以外にも雇用を取り巻く環境が大きな変化を遂げている。例えば、バブル期の過剰雇用と日本型雇用の終身雇用・年功序列等が企業にとっては長引く景気低迷や将来の不確実性の高まりから重荷になり、かえって新規雇用を控える傾向にある。加えて、現在失業率が高水準であり、今後さらに製造業・金融業などからリストラをされ職を失う労働者が大量に生まれることが予想される。これらの労働者の受け皿として、また労働人口減少に備えての新規雇用創出がいくつか考えられるので見ていきたい。

### ベンチャー企業について

経済の活発化のためには、ベンチャー企業が誕生・発展できる環境の整備が必要がある。これまで行われてきた起業促進政策として数多くの施策が実施されてきた。例えば資金調達面では IPO(株式公開)市場創設・エンジェル税制創設・年金運用規制の緩和である。こうした企業促進策の結果 2000 年、ベンチャー企業の新規株式公開が相次いだ。しかし、企業新設の水準は依然低いままである。というのは、これらの政策は株式公開間じかのベンチャー企業にのみ喚起しただけなのだ。今の日本に必要なのは、起業の初期段階にあるベンチャーの増加・育成にある。日本の開業率・廃業率を見ても年々減ってきており、最近では創業希望者は年々増加傾向にあるにもかかわらず廃業率が開業率を上回るようになった。このことは、近年の景気の悪さ・日本での開業の難しさを示している。では、どうしたら日本に「ベンチャー・スピリット」を植付け、新規開業を増加させることができるのだろうか？第 1 に、倒産をした時のセーフティネットを作る。つまり、再度チャレンジできる社会的土壌を作る。第 2 に、投資家へ税制優遇措置をとる。そして株式市場を十分に整備することが上げられる。

### 高齢化対策

高齢化社会が進む中、高齢者層の消費拡大が経済活動の活発の大きなポイントとなる。金融資産・実物資産の多くを保有する一方、老後の生活不安から年間可処分所得の 20 倍以上もの資産を使い切らず、そのまま遺産として残しているという実態もある。このため、高齢者の就労環境を整備するとともに、安心して充実した消費生活を営むことができる環境を整える必要がある。例えば、高齢者の多様なニーズに応える民間介護サービス事業者の育成・持続可能な「高齢者医療制度」を早急に整える・中古住宅市場も活性化を図る・高齢者用娯楽産業の創出などが上げられる。民間介護サービスにおいては、2000 年 4 月に介護保険がスタートし、民間企業の新規参入が相次ぎ、介護サービス業の潜在的市場規模と成長性が注目されている。また今後ますますサービス利用者は増えていくと思われ、介護サービスの潜在需要と成長率は計り知れない。そうなるとう必然的に介護福祉士・ホームヘルパーなど介護専門職の数を確保するのも必要になるので新しい雇用を生み出すこともできる。

また、これまで高齢者は福祉政策の対象として位置付けられてきた。しかし、老年人口従属比率(65 歳以上の高齢者の人口を 15~64 歳の現役世代の人口で割ったもの)を見ると、2000 年時点では約 25%であるが、2025 年には 45%にまで上昇し、2050 年においては約 60%にまでなると予想される。そこで少子化に

伴いこれからは多くの高齢者が社会を支える側に回り、意欲と能力のある限り年齢に関わらず働き続けることのできる社会が理想とされる。そのためには、「定年制」などの問題点があり、今後労働政策の見直しや社会保障政策の改善が必要になる。

#### 女性対策

労働人口が確実に減少していく中で、就業可能な人口を労働市場にもってこくるのは重要なことである。特に、日本は他の先進国と比べて女性の労働力率が低い。ここには日本の慣習や男女の学歴の格差などがあったためと思われる。しかし、近年では女性の高学歴化の進展に伴い継続しての就業を選び、代わりに結婚や出産・育児を犠牲にしていることが出生率の低下につながっている。そこで、女性が働きながら安心して子供を産み育てられる環境の整備が早急に改善され、充実化されることが望まれる。特に女性は育児期と就業意欲の高まる時期とが重なるので、この問題を解決するためにも「保育所待機児童ゼロ対策」として小学校の空き教室など公共施設や商店街の空き店舗などを有効活用し、公設民営の保育所の設置や放課後児童クラブの整備を促進する。また、女性のニーズに応じて 0～2 歳までの低年齢児童の受け入れ、保育時間を延長することも必要である。これらの市場は、IT 化をもってもたいした生産性の向上は望めない所以需要の拡大に雇用の拡大で対応していくので、多くの雇用創出が期待できる。

以上、今回は特に新規の雇用が期待される 3 つの項目から見ていった。しかし、現行のままの制度では上記に示したことが実現出来る社会経済にはならないだろう。なぜなら、ここに挙げた問題点意外にも規制や保障問題などの課題が残っているからである。

### (3) 問題と対策

#### 能力開発

先ほど、書いたリストラによる大量の失業者の多くは、終身雇用の下で長年 1 つの企業で働いてきた中高年である。彼らが再就職を考えると、ネックとなるのは年齢と情報化社会に対応するだけの PC・その他のスキルである。これらを克服するためには、民間機関による能力開発の拡充とともに公共職業訓練の役割が重要になってくる。生きた技能、生きた知識を習得することができ、生涯を通して適切に能力開発を行えるシステムの構築が望まれる。

また、現在も多くの企業は終身雇用を前提として「企業内人材育成」の形で新入社員を研修している。しかし、これではその企業にとっては有能な人材が育つが、他の企業から見ると無能な人材になっていることもある。多様な雇用形態の整備へ向けて全ての社会に適応できる「人材育成の社会システム化」も重要になる。

#### セーフティネット

経済悪化していき、失業率が高まる中で失業に対するリスクを解消するためにも安心して就業できる環境整備など、適切なセーフティネットを整備する必要がある。例えば、能力開発や失業給付制度などの再就職支援の拡充、パート・派遣労働のような不安定な雇用形態でも安心して働ける制度、企業の不良債権処

理に伴う多方面からの影響が中小企業の事業展開に悪影響が及ばないような対策が望まれる。

すべての国民が IT のメリットを享受できる豊かな生活を実現し、IT の活用によっての新規産業の創出と既存産業の効率化を達成するために、険しい道のりにはなるだろうが、これらの課題を解決することができたとき、明るく活気ある日本経済を取り戻すことができるのではないだろうか？

## 終章

バブル崩壊とその後 10 年の不況により、日本は官民ともに日本型といわれてきたシステムを大幅に変えるまたは捨てる必要に迫られている。10 年の不況はこの日本型をどう保ち経済をたち直させるかに費やされ、結局経済は長期的な視点での回復ははたせず、下降局面にある今、改革が求められている。改革にあたっては、やはり欧米型の市場原理を最大限に生かしたモデルが求められる傾向にある。しかし、それを実行する事は日本経済にとって短期的には大きな痛みを伴う事は確実である。今まで日本はこの痛みを恐れ遠まわしにしか改革をおこなわずに結局自分達が苦しむこととなった。今後は、国民の生活を保障しなるべくすばやい回復を目指すために、セーフティーネットや職業再訓練などを拡充させる必要がある。また、長引かせてきた不良債権問題などこういった改革に移る前の準備がいま最も求められると考えられる。経済改革を一度おこなえばよいというこれまでの考えは捨て、常に時代の流れを把握し改革をおこない、進化し続けることがこれからの日本経済を支えていく大きなカギと言えよう。

## (参考文献、データ)

- ・トヨタ自動車研究サイト <http://www.yomiuri.co.jp/atcars/special/special26/special26.htm>
- ・トヨタ自動車 H.P <http://www.toyota.co.jp/>
- ・日産自動車 H.P <http://www.nissan.co.jp/>
- ・和田和夫・柴孝夫『日本の生産システムの形成』 岩波書店
- ・山崎広明・橘川武郎編『日本の経営の連続と断絶』 岩波書店
- ・飯田史彦『日本の経営の論点』 PHP 新書
- ・(財)日本統計協会(総務省)「労働力調査報告(速報)」
- ・厚生労働省「一般職業紹介状況」
- ・平成12年度経済白書
- ・八代尚宏著『雇用改革の時代』 中公新書
- ・経済産業省 HP <http://www.meti.go.jp>
- ・内閣府 HP <http://www.cao.go.jp>
- ・JLEC 教育文化協会 <http://www.rengo-ilec.or.jp/index.html>
- ・第一生命総研 <http://group.dai-ichi-life.co.jp/dlri/>
- ・一目でわかる企業財務 津森信也 阿部正樹 東洋経済
- ・企業ファイナンス入門 津森信也 日経文庫
- ・週間ダイヤモンド 5月12日号 ダイアモンド社
- ・平成不況10年史 吉田和男 PHP 新書
- ・NRI野村総合研究所 <http://www.nri.co.jp/>
- ・財務諸表の見方 日本経済新聞社編 日経文庫