

座談会

成果主義、雇用流動化が与えた勤労意識への影響

日本型人事制度の改革が進められるなか、勤労者はそれどのように受け止めているのだろうか。座談会では労使の論客が、JILPT「勤労生活に関する調査」結果から読みとれる勤労者の意識の実態とその変化を通じて浮かび上がる課題を議論する。

1. 日本型雇用慣行について

今田 この一〇年来、日本的な雇用の枠組みは大きく変化し、さまざまな制度改革が行われてきました。改革の



出席者 奥谷 禮子 ザ・オール社長
 田島 恵一 全国一般書記長
 今田 幸子 JILPT統括研究員

中核的役割を担ったのが成果主義の導入であったと思います。しかし、最近この成果主義への批判、疑問が提起されており、雇用の変革は新たな位相へと動き始めているのではないかと感じております。提起された主たる論点は、

成果主義それ自体を否定するのではなく、制度としての未整備、未成熟、不具合を指摘するものであり、今後の改革へ向けての問題提起であるように思えます。なかでも、職務の遂行や能力開発の面で従業員モチベーションにおいて不具合が生じているのではとの指摘が目指されます。高い成果を目指して周到に考案された制度であっても、働くひとびとの勤労意欲を損ねるようでは効果は期待できない。これは言うまでもないことです。

そこで、本日は、JILPTが発表した「勤労生活に関する調査」の結果を素材にして、労使を代表する論客のお二方に、企業や勤労者の今後について、いかなる課題が読みとれるかを中心に、大いに語って戴きたいと存じます。この調査は、勤労意識について定量的観測する目的で、第一回調査が一九九九年にスタートしました。当時、底を打っていた景気が、そろそろよくなるのではという見通しのもとに始めました。経済が上昇機運を迎えるなか、勤労者の意識においても新たな動向が生まれるはずなので、そうした意識をきちんととらえたかったわけです。そして、最初にあげたのが日本型雇用慣行についての設問です。五つの軸からなっています。終身雇用と年功制と組織との一体感という旧来の日本的な雇用の仕組みからなる三つの軸です。さらに、組織から脱却した自己啓発的な能力開発と、福利厚生との給与化という新しい流れの二つの軸です。その結果、3ページにある図表2の結果が表れました。

勤労者から高い評価を得ているのが、組織との一体感、終身雇用、自己啓発です。いずれも七割以上の人が評価している。一方、福利厚生との給与化は、高い評価を得ていない。年功賃金も前の三つに比べるとそれほど高い評価を得ていない。趨勢としては、こうした構造に大きな変化が生じていないといえますが、今回の調査結果をみると、年功賃金や福利厚生との給与化に対する評価が上がってきている。年功賃金は低下する傾向にあったのが息を吹き返している。まずこの点から議論いただければと思います。

総額人件費の抑制が動機に

田島 中小企業の場合、給与は生活保障賃金すれすれの水準で、年功賃金の必要不可欠な制度という実態があります。だから年功に頼る意識は中小企業では非常に強いと思います。全体的には成果主義が評価されていますが、成果主義を取り入れたときに、経営者に不純な動機があるのではないかと思っているんですよ。その動機は総額人件費をいかに抑えるかにある。能力評価システムや評価できる人材がないのに拙速に入れて、マイナス効果を生んでいるのではないのでしょうか。チームワークで会社を盛り立てて、いい仕事をしようという日本の文化が、成果主義賃金で壊された面があり、年功賃金回避が出てくるのではないかと。奥谷 パブルがはじけるまでは「一億総中流」で、安心、安全、安定という意識を共有していたと思うんです。けれどもバブル崩壊後、能力や生産性に応じた賃金制度をつくらなければならなくなり、経営側としては成果主義を入れて、格差をつける方向へ持っていくこととした。しかし、業務の中身に

取り入れてしまった。その結果、成果主義は間違っていたという答えになつてしまった。成果主義を取り入れるのは決してマイナスではないと思いますし、さらに強まると思うんです。でも、業種業態や、仕事によって制度の中身も違ってくるわけですから、そこを細かく見直さないと、企業も個人も能力を発揮し、生きがいを持って働くことはできないんじゃないのかな——。

田島 成果主義を入れなくても、今までも働き具合や能力に応じて昇進、昇格していた。査定の一部は働き度合によって報酬が違っており、今までの制度でもインセンティブが与えられていたはずで。

奥谷 以前からももちろん格差はありました。しかし、格差はそれほど大きくなかった。薄く広くというのが従来の評価システムだった。それをもっと明確にして、成果を出したものを処遇し、給与にメリハリをつけようということになってきたわけです。結果平等といった悪平等がモチベーションを下げていたんだと思います。

今田 モチベーションがかなり重要なキーになると思います。成果主義は、これまでのような潤沢な資源を縦横に配分できない状況下で、モチベーションを維持させるための一つの方法として導入された面がある。しかし、働いている人は成果主義の導入によってモチベーションが下がり、経営サイドも同様に問題だと感じている。もう一つは能力開発ですね。能力開発の重要性は経営者も十分わかっているはずで、モチベーションと能力開発の二つがどうも危うい。

奥谷 成果主義を導入しないとモチベーションが上がらない業務もあると思うんです。知的、創造的な労働に対しては、時間をかけた方がいいものができるわけじゃなくて、アウトプットで成果が評価されるわけです。工場労働のようにハードな形になって出てくるものと、知的、創造的で形にならないものは、評価の仕方を変えないといけない。同じシステムで評価しようとしても無理が出てくるわけです。

田島 公平で納得性のある評価だったら、成果主義を入れてもモチベーションはあがると思うが、しっかりと評価ができないまま、制度が入ってきている。公正な評価ができないまま二、三割の人だけ賃金を上げると、残りの七割、八割の人はそれなりの仕事をやればよいということになってくる。それが今の成果主義にはマイナス効果として出ているのではないかと思う。

仕事の見直しを先に

奥谷 確かにそうだと思うんです。



奥谷氏

ですから、経営者側としては、組織のあり方を含めて変えないといけない。仕事のさせ方を変えないまま、成果主義をボンと取り入れてしまった。その結果、客観的評価ができなくて、両方のモチベーションを下げてしまっている。だから、経営者側も成果主義を取り入れるのであれば、人事評価や組織のマネジメントのあり方を含む、あらゆるシステムを変えなきゃならない。

田島 もう一点は奥谷さんが言った仕事の人身です。工場労働や、集団的労働はまだたくさんあるわけですから、同じように成果主義を入れたら、技術やノウハウの伝承といった同僚や部下に対する教育がよろそかになります。そういう意味で、チームワークを必要とする労働、あるいは補佐を必要とする労働と、知的で個人の能力が発揮できる仕事の分野は区分けするべきだろうと思う。中小企業の場合も意外と成果主義の提案が多い。コンサルタントが入ってきて、現場に合った制度設計をするのではなくて、今こういうのが

やっていますよといった提案をしたり、非正規比率が低いからパート化提案をしてみたり、今の経営者はこうしたというビジョンがないまま制度だけをいじっているため、逆にマイナスになっている。

奥谷 おっしゃるとおりです。経営者が自分の企業をどう位置づけ、どういう方向をね

らって行くのか。そのために個人プレーをする知的労働者がたくさんいたほうがいいのか、集団的に運営していく労働者を集めたほうがいいのか。企業の強みを見極め、どういうシステムを導入する必要があるかをわかっていければいいんです。パート比率を高めれば高めるだけ、会社のもうけになるという発想自体、経営者の失敗だと思います。

今田 成果主義が適合する業種、業態がある一方、これまでのような集団的なシステムのほうが機能的な場合もある。きちんとした実態把握に基づいて、対応することが重要で、成果主義の導入に当たっては、それに見合う職場や企業のシステムをきちんとつくらなければならぬということでしょう。だとしたら、今後の課題は非常に明確ですよ。

田島 基本的に人材を育てないのだめだと思う。評価される側よりもする側が対応に悩むわけです。自分の部下はかわいいのに、その部下の評価が低ければ、自分の評価も下がってしまうわけですから。

奥谷 アメリカの例をみると、権限委譲がはっきりしていますね。自分の仕事を完結させる責任を明確にしていますね。そういう仕事のさせ方をして、その成果を問うのであればいいんですけれども、責任があいまいで、結果に対する評価もあいまいとなると、マネジャーもどう評価していいかわからないわけですね。そういった仕事のあり方を組織の中でつくっていかないと、言葉だけが踊って、「成果主義って何なの」ということになると思うんです。

テンションが処理できる仕組みを

今田 アメリカの例ですが、評価を軸に運営するシステムは、ストレスが高くなりテンション・マネージメントが重要になることです。アメリカは非常にジェラシーの渦巻く社会だと言われていますよね。当然、高く評価される人と低く評価される人の間に格差が

明瞭に生まれる。なぜあいつが高くおれが低いんだという不満が渦巻いている。気持ちのいい成果主義社会じゃないわけです。だから当然、そうしたシステムを取り入れるときにはそれがどれほどコスト高なものであるかを十分考慮した上で、テンションをうまく処理できるような仕組みが必要なの

です。奥谷 そういった意味で、今日本は、変化の過渡期といえそうです。ライブドア対フジテレビの問題もそうですけれども、資本市場も変わりつつあるし、ソニーの出井さんが辞められたことも社外取締役から退任を突きつけられるなど、日本がある部分グローバル社会の中で生きていけるような社会になる過渡期じゃないのかなという気がする。労使間の問題もまだまだドメスティックです。グローバル社会になつていく過渡期だと思っ

田島 「労」の方は「使」に対して、個人では絶対弱いわけですし、やっぱり集団的に労働条件とか、いろいろな権利を獲得しなければならぬ。しかし、成果主義で賃金がバラバラになり、賃金で競争するようになると、因が失われていく悩ましい問題がある。結局、大手の人たちが今年の春闘で

も賃上げ要求できず、一時金に業績を反映させているのは、単に日本が高コスト・高賃金だからじゃなくて、賃金で団結することが非常に難しくなっている側面があると思う。そういう意味でこの賃金問題は労使の対等性を担保するための団結権問題が微妙に絡んでくるわけです。

団結する時代ではない

奥谷 だけど、団結するという時代ではもうないと思う。特に日本の場合には企業内組合です。欧米のように職業別組合でも差が出てくると思います。だから、今の日本の労働組合のあり方は、時代からかなりずれていると思いますけれどもね。

田島 だからこそ連合も真剣に検討を開始してきているわけです。連合評価委員会からも、今の企業別組合の正社員だけの団結、自分たちさえよければというような団結はもう世の中からおかれている存在だと指摘されています。とはいえ、賃金は働く上での重要な労働契約事項ですから、労使が集団交渉で解決していく。それをどう企業の枠を超えて横断的にするかが問われている。

奥谷 集団交渉する業種と、個別で対応していくケースもあるのでは。

田島 個別でできる人は、まだ極めて少ない存在ですよ。

奥谷 いや、でも、これから出てくると思います。

圧倒的多数は集団的関係

田島 少しずつは増えてくると思いますが、圧倒的多数は集団的な労使関係

の中で条件を確保せざるを得ない。しかし、今や二割を切っている労働組合の組織率で、残りの八割は放置されているのが現状ですけれどもね。

今田 労働組合は、正社員だけじゃなくて、非正規の人たちをも巻き込んだ方向に行かざるを得ない。その正社員の中も格差が出てきている。そういう意味では、平等主義に基づき一枚岩で労使が交渉するという枠組みから、どう脱皮できるかでしょう。

奥谷 だから、その平等を前提として団結しようなんていうのは、まず無理だと思っ

田島 成果主義を導入する場合には、まず健康で文化的な生活ができる生活賃金をクリアすることが絶対条件であり、かつ公平性、透明性、納付性を担保し、苦情処理機関を労使関係のなかで構築することが必要なの

個人と企業が対等に

奥谷 これからは、個人と企業という部分が、むしろ対等になっていくと思う。今は少ないけれども、個人と企業の対等性のポリシーはもともと増えつつあると思う。そうやってきたときに、今みたいに何十年もかかるんじゃないかと、もっと早く判決が出るような労働裁判所のようなものを別につくって、そこで労使紛争をある程度和らげることが必要になってくる。

田島 それは来年の四月から労働審判委員の制度ができるから、個人的な紛争の問題は、そこで扱うことになると思っ

今田 そうすると集団との組み合わせで、どう対応していくかということ

でしょうね。

奥谷 それもつとスピーディーになつていけば。

田島 それは労働審判所に頼るのでなくて、労働組合が役割を果たさなければならぬ。

奥谷 今は労働組合がその役割を果たす機能すらなくなつてきていると思っ

田島 そういう弱さがあるのは確かです。だからこそ外部の有識者も入つての「評価委員会」からの提起を受けとめて連合全体で真剣に取り組む必要があると思っ

今田 第一のテーマで言い残したことはありますか。

田島 福利厚生

の給与化があります。これには賛成です。やっぱり福利厚生を別立てにするのは、性別による役割分業や格差、あるいは差別を隠す構造になつていたわけです。給与化するなかで、雇用形態や属性がどうであれ、均等処遇を進めなければならぬ問題だろ

うと思っ

田島 家族手当、住宅手当、保養所などは、仕事をする能力に対してはあ

形で能力というものは、あり得ないだろうと思う。

奥谷 労働流動化のなかで、福利厚生によって流動化しにくくなる部分もあると思う。だから、賃金に入れ込んでしまった方が動きやすくなるのではないの、今のリストラの中で、ちょっとチームからは外れますけれども、やっぱり失業率が高く、一たん失業したら再就職が思うようにいかない、今の職場にいる方がいいと考えているからではないでしょうか。とくに中高年の転職は難しい。そうすると組織との一体感が、強まる傾向が出るのではないかと感じています。

奥谷 でもこれからは、若年労働力が減少して、労働力がどんどん逼迫しているわけですから、中高年の人たちも働いてもらう傾向になってきていますね。そうすると、福利云々よりも、働く場を与える方がより福祉になってくる。

組織との一体感は重要な要素

今田 組織との一体感というのは、自己を抑えて、自己崩落して組織を立てるという意味じゃない。組織の一員として仕事をする当たり前の感覚だと思ふ。そういう意味での組織との一体感だろうと思います。だから、長く勤めるとか、流動化するから組織との一体感がなくなるといふものではない。そういう意味で、組織との一体感是非常に重要な要素だと思っています。

奥谷 むしろ組織によって、能力開発をもらえるというか。
今田 働いている人たちは企業の一

員として組織に愛着を持つていることは積極的に評価するべきなんじゃないかなと考えるわけです。

奥谷 ただ、優秀な人材ほどヘッドハンティングされ、投資して教育した部分は損してしまう。だから、抱え込みにはどうしたらいいかと聞いてくる経営者が多い。やっぱりある程度流動化して、違う企業に行つて成長するという形で、企業が人材を育成しながら排出していくファンクションを持つのも、これから重要だと思ふんです。

田島 有能な人材はこの企業でもわが社で抱えておきたい。流動化するのはだれでもできる仕事の分野というのが今の雇用の流動化政策なんです。はつきり言つて。

奥谷 もちろんそうです。だから、優秀を抱えておきたい人に対してはそれなりのベネフィットを出す方策をとればいい。ただ、全部同じにして、君は重要だと口で言つても、若い人はやっぱり出ていってしまう。

2. 実績、努力への傾倒について

今田 第二の点は今の議論ともかわつてくるんですが、資源の分配の仕方についてどのように考えているのかという問題です。処遇の公平性についてと言い換えてもいいかもしれせん。「平等の原理」「必要の原理」「努力の原理」「実績の原理」の四つ原理で評価してもらいました(P.4, 図表4参照)。

「平等の原理」というのはみんな同じぐらいに得るのが望ましいというナイーブなデモクラシーの原理。「必要の原理」というのは、個々人の必要に応

じて与えられべきという、生活給的な発想に近いものです。「実績の原理」は、実績を上げた人が多くを得るのが当然であるというものです。最後の「努力の原理」は一生懸命努力した人には当然たくさん報酬が与えられべきというもので、これは日本特有の原理なのかもしれません。結果は、二つにきれいに分かれていきます。実績と努力の評価が高く、平等と必要はあまり高い評価を得ていない。この結果についてはいろいろ深読みもできるんですが、日本はまさに能力社会なのかという印象すら感じとれます。平等はすでに人々のモチベーションにならないのかとも読める。

現実には努力が報われない社会

奥谷 日本の場合、努力したものが報われないのが、通常の姿だと思ふんです。結果平等が前提で、努力したら報われるリターンの部分が少なかった。昇給で差をつけたといつてもそんなに大きな格差がついたわけではない。経営者自体を見ても、アメリカのように従業員の一〇〇倍、二〇〇倍も高い給料をもらっている人はほとんどおらず、せいぜい新入社員の一〇倍か二〇倍がいいところ。だから、努力したら報われる社会にまだなっていない現実が出てくるんじゃないですか。

努力が高いのは日本の

田島 努力しても実績が上がらない場合もある。実績よりも努力が高いのは、極めて日本的なのかなという感じがします。ほんとうに成果主義を志向しているのだったら、努力ではなくて

実績を重視すべきなのに、そうならない。努力しても報われないと感じているのは、別の側面、たとえば構造改革や規制緩和のなかで、幾ら努力しても報われない仕組みについての問題意識が出てくるのではないかと。ただ、一般的にはこれからは実績や努力が評価の対象の大きな要素になると思われる。意外だったのが、平等がかなり低いこと。これは調査対象者が、ある程度の生活水準をクリアしている、ので、それほどこだわりがないのかなという感じもするのですが。

今田 これは全国調査のサンプリング調査ですから、一応日本全体を反映しているのを見ていただければと思うんですけれども。

奥谷 努力と実績とは同じだと思ふんです。確かにしてもらわなくてもいい無駄な努力もあるわけです。努力した結果、実績を出しても報われず、悪平等的な現実があまりにも長く続き過ぎたため、平等が低い評価になっているのではないのでしょうか。

田島 悪平等という言い方は適切ではないし、まったくみんな一緒ということはない。中小企業でも、昇進、昇格で個々人の違いはあります。

奥谷 私企業ははつきりしていますけれども、公務員の世界は悪平等がまだまだはびこっているわけですから。

今田 調査では望ましさを聞いてるので、高い比率を示すものは人々が欲しているもの、逆にあまり高い比率でないものは、望んでいないと解釈されます。ただし、望んでいないということ、既に高い達成をしているものである可能性もある。そのため望まし



田島氏

う意味合いだということとは、今の説明を聞いてわかりますが。

今田 で、成果主義に対しては、かなりネガティブ。

田島 経営者に不純な動機があるからですよ。

奥谷 不純というか、急に導入されて、疲れが出てきてしまったんだと思うんですね。

田島 総額人件費をいかに抑えるかに、成果主義導入の大きなねらいがあるからだと思う。

奥谷 むしろ、もっともつと生産性が上がれば企業は伸びてくわけだから。

田島 企業の生産性が上がっても、その成果は労働者に配分されていない。ここ四、五年は成果配分が少な過ぎて問題だということを、社会経済生産性本部が昨年発表したアンケート調査で明らかにしていますし、ほんとうにそのとおりだと思う。

奥谷 でも、企業は新しいものに投資したり、ある程度内部留保を持つておかないと。全部賃金で分配してしまうと何もできない。

田島 いや、持ち過ぎなんですよ。

奥谷 だから、ある程度持つて次に戦略的に考えていかなないと。持ち過ぎでも使われないと、投資ファンドみたいなのにやられてしまうわけ。だから、次に投資や人材確保なども考えて内部留保を持つておかないと、企業体としては弱くなってしまふ。

今田 日本は、アメリカの競争型原

理を導入しようとしてきたわけですね。規制緩和もそうですし、競争がフェアネスを生み出すという流れに乗ってきただと思えます。けれども、日本の勤労者は努力にこだわっている。努力というのには、泥臭くて、努力したって競争に負けたり、実績が残せないかも知れない。競争、実績、努力というのは、一致しない可能性が高い。調査では、努力によって報われてほしいと思っている人が多い結果が出たわけです。これをどう思われますか。

希薄な自己責任の意識

奥谷 基本的に努力することも含めて、すべて自己責任だと思うんです。

とくに知的創造社会で自分が付加価値の高い独創的なものをつくり出すことについて、自己責任だという意識があれば、無駄だと感じることはない。自分に蓄積されるわけですから。まだ、働いている人たちに自己責任の意識が希薄だと思うんです。

田島 査定する側の管理職や経営者は、努力での評価のほうに意外と楽なんです。あいつは一生懸命やっているとか、そうした評価者側の意識の側面が出ていっている。アメリカ型の競争原理が支配的になって今、自己責任だけでは問題がありすぎると思う。

奥谷 個人が自己責任を持つてマインドがなく、企業に強制的にやらされたということでは、いいものは出てこない。もしだめでも、しようがないと思えるぐらいのものを持たないといけない。それを企業が何もしてくれないといつて、企業の責任にになってしまう。自立していない働く側の弱さが出てい

のではないでしようか。

今田 そうした日本型勤労意識を変えないといけない、自分のための努力なんだということですね。

奥谷 そういうことです。リストラされて、会社の外に放り出されたとき、「何もできません」じゃあ今まで何十年も何をやっていったんだということになる。そこははっきり言って自己責任ですよ。この会社はずっと食べさせてもらえる神話に頼り切ってしまったから、リストラに遭って職がないということになる。

田島 企業もそういう形でしか育ててこなかった。中堅の電機メーカーでリストラに遭った同級生と話をしたのですが、会社では中枢にいたけど、よそに行こうと思ったら全くその価値は評価されなかったといっている。でも、社会的な評価システムがないなか、それを単に個人の責任だけというのは問題があると思いますね。

奥谷 今までの日本企業はA社で総務部長をやっても、B社では総務部長はやれないような人材をつくってしまった。

田島 技術屋だってそうです。技術屋から管理職に登用する場合、今までの技術は全部捨てさせて、管理能力だけが問われる。大手の場合にはとくにそういう使い方をしていますね。ただ問題は、さっきの話に戻るんですけど、圧倒的多数は共同作業の中で生産とか営業とかに携わっている人たちですよ。それを単に自己責任だといわれても酷であり、問題だろう。

奥谷 酷なんですけれども、これから酷な社会が始まりますよという警告

さとしてはあまり意味のないものと思われていくかもしれない。そうだとすると、平等に関してとか、必要に関しては、かなり日本人の中ではクリアしてしまっているのかもしれない。それと比べて、実績や努力の評価が高いのは、これがまだ達成されていないためなのか、あるいは、こういうもので自分の仕事を評価してもらいたいと考えているのか、そう読んだらどうでしょうか。

田島 本来、成果主義は実績だけで見ればいいはずなのに、努力も見てほしいというの、属人的な評価になることを意味している。

奥谷 やつぱり努力しないと実績が出てこないわけ。

今田 分析結果を見ると、この二つはものすごく相関が高い。だから、努力した結果が成果に結びつき、評価されることを多くの人が望んでいる。

田島 今までの賃金制度が年功や生活保障がベースで、実績や努力要素が少ないから、そこを高めてほしいとい

もきちんと発しておかないと。今までのように、みんな一緒というわけには行かないと。

田島 その場合、雇用のセーフティネットをどう張るかが大事になりません。平等を評価する人が少ないのは、逆に日本が平等的な社会だったからとも思えます。それが失われてしまったら、悲惨な結果になってしまうのではないのでしょうか。

奥谷 でも、セーフティネットを厚くすれば、それがかえって自立を阻む部分もあるわけで。

3. 脱物質主義の兆候

今田 次は脱物質主義、脱地位志向が非常に高い点です。物の豊かさよりも心の豊かさへの回帰ということもできます。また、脱地位というのは、富や地位よりも、納得のいく生き方をしたいということだと思います。こういう価値志向ですが、どうでしょうか。

自己肯定に高い価値感

奥谷 高度成長のときは、もののシェアリングだったと思うんです。例えばものをたくさん所有するために一生懸命稼いだという。だけど、今はいろいろな情報をシェアリングしている時代ではないでしょうか。自己肯定というか、自分が他人に誇れるものといった存在意義を求めているのではないのかな。ですから、常に人と比べて有利に立っているか、立っていないかということではなく、自分自身がどうなのかという自己肯定、他人に誇れるものかという自分の中にあるのかに価値を見出している。そこを探していく時代になるという気がします。それが仕事なのか、それ以外なのかは個人の問題ですが、それだけでも。

田島 脱物質・脱地位志向が高いということは、成果主義で賃金に差をつけてもインセンティブになりませんよということになる。働くことが、単にお金だけではなくて社会的な貢献度が高いのかということ。

高いのかということにきている。高度成長やバブルをくぐったなかで、こういう志向が高まっているというのは、正常な考え方だろうと思います。

今田 この調査結果からいうと、モチベーションをあげるために、成果主義に基づいて給料や昇進に差をつけるのは、不適切だということにならないか。

奥谷 他人に誇れるものがあるというのには、自分がやった事をきちんと評価される安心感を持つていかどうかにかかっているということじゃないですか。

今田 それは賃金で差をつける今の成果主義の姿とは、ちよつと違いますよね。

奥谷 でも、現実的にはきちんと仕事をしても、他の人と賃金と同じだったら、自分の存在価値はなくなってしまうわけで。やったらやっただけのものは返ってくるようにしないと。

今田 報酬についての納得性は、成果主義において考慮されているということですね。

奥谷 それはされていると思いますよ、やっぱり。

田島 労働者は、だれでも社会的に有用ない仕事をしたいという思いは持っています。それがどう処遇されるかは、重要な課題だと思いますけどね。

奥谷 社会や他人に役立っているかと、自分が満足しているかの両方が大きな要素だと思いますよ。

今田 そういう意味では、成果主義の仕組みについても、社会意識に裏づけされたものであることが必要かどうかですね。

奥谷 だと思えますね。

お金がインセンティブではない

田島 奥谷さんとは違うけれども、脱物質主義や脱地位志向が高まっているのは、お金でインセンティブを与えようとしても、公正でなく、納得性のない形でやられたら、成果主義そのものが組織にとってマイナスになる。

奥谷 地位や肩書きよりも、自分の

やった仕事に正当なペイを払ってほしいと考える若い人たちが多いということですよ。みんな社長や重役になりたわけではない。正当なペイがあり、それを使って自分のライフスタイルを変えたいと考えている人が多くなっているということ。

田島 お金がインセンティブとして効きませんよと読み取れるんですけども。

今田 ちよつと手ごわいですよね。こういう志向って。

奥谷 逆にベンチャー企業の起業家には、お金や地位で動く傾向はありますよね。大きな仕事ができる、地位があればいろいろ変えられるという。

今田 そういう意味では、一部には従来以上に地位やお金にこだわる層も形成されつつあるということになりますね。

4. 雇用流動化への評価

今田 雇用の多様化、流動化については、プラスとマイナスの両面の評価が併存しているという結果が出ています。よく言われていることですが、正社員でない働き方は雇用が不安定な面はあるが、自分の時間に合わせて働くことができるし、機会の拡大という積極面も持っているわけです。

非正規の増大を放置するな

田島 非正規が増えている要因には人件費コストが安く、雇用調整が容易といったことがあります。本人は正規を望んでいても正規雇用でなくて、非正規を選択せざるを得ないというのが



今田氏

現状でしょう。しかし、今の正規労働者は不払い残業が横行し、長時間労働やノルマが常態化する中で、そういう正規の労働もいやだという意識が出てくる。しかし、非正規の人たちの雇用不安定や低賃金を解消しないと、日本社会そのものがおかしくなると思っっているんです。非正規雇用は、働く女性も五割を超えています。男性でも二五歳未満では四割を超えている。この人たちは、自前で生活できる賃金を支払われていない。非正規の増加を放置して、この人たちが年を重ねてきたら、日本社会は本当におかしくなる。

避けられない二極化

奥谷 正社員は安定の中の不自由があつて、非正規は不安定の中の自由がある。どちらを選択するかは個人の価値観だと思う。多くの就労先になつているサービス産業では、いわゆる単純労働が圧倒的に多い。その人材を高度なものに移しかえていくと、かわつて外国人労働といった安い賃金の労働者を入れていくのかという議論にもなつてくる。この二極化は避けて通れないと思う。非正規でも付加価値の高い働き方ができる能力を個人が身に付けることができるにかかってくる。だから、働き方だけでなく、能力の多様化も出てくる。非正規だからすべて能力が低い、賃金が安いということではなくて、非正規であつても能力も賃金も高い労働者を生む方向に持っていかなければならない。

田島 個人の価値観で働く側に選択権があるのかといえばほとんどなくて、経営者が、「あんたを雇うとしたらこ

れしかないですよ」と一方的に決められているのが現実です。選ぶことができるのであれば、雇用形態による格差や差別をどうなくするかが課題で、同じ質の労働をしていたら同じ待遇、処遇をする形を求めていかないといいけない。

が混在する職場が増えていきます。フルタイムは今後高度な職務において存在を維持していくという図式ですか。

奥谷 フルタイムでも残らないことがある。高度なものでも、ある部分パートもフルもありうる。選択肢です。選択肢が多くあればあるほど、働く側がどうチョイスするか。これも自己責任になつてくる。

田島 でも圧倒的にそうではない。二極化は避けて通れないというけれども、雇用の多様化をすすめるならば、その前提として、フルタイムとパートタイムで働くことを個人が選択できるシステムが必要になる。同質の労働をしていたら、同質の待遇をとというのはヨーロッパやILOでは国際的な労働基準になつてきている。日本もそういうレベルに行かないといけない。

今田 これだけ非正規が拡大すれば、フルタイムの仕事にどんどん非正規が入ってくる。企業はどういう観点で人材戦略を描いているのでしょうか。パートでできるものは、どんどんパートでやっていくという形でしょうか。

奥谷 非正規は週二〇時間しか働かせないけれども、主要な部分をやらせ、新卒はすべて管理職にしてしまおうという形の企業もあります。

奥谷 労働の質において、同一労働同一賃金と言いますけれども、そこに同一能力が入っていない。

田島 同一価値労働だから、それは能力も一緒ですよ。

今田 非正規にもきちんとした能力開発、人材育成をしないと、長期的には企業はだめになつてしまわないでしょうか。

奥谷 だけど、働く側に選択肢があるわけです。どの企業が能力開発に力を入れていくといった情報はあつて、ですから、それをどう選択するかは、個人の選択権です。強制的に労働させられるわけじゃないわけですから。

働く側に選択権はない

奥谷 能力はやつぱり欠けていると思うんです。同じ人を雇つても、生産性ではかなり差がありますもの。効率の問題があるので、仕事に応じて、これは非正規のほうがいい、これは正規のほうがいいという形で業務を分ける必要はあるでしょう。

田島 分けるのは仕事の中身ではなく、コスト面で分けているのが現状ですよ。

奥谷 仕事の中身で分けていかなないと、会社が成り立たなくなりますが、よつて別れる状況になつていないことが問題なのではないか。フルとパート

奥谷 今、人手不足ですもの、なかなか人を集められませんよ。特に若年労働力は減っていますから。

田島 だけど、正規とパートの賃金格差が六割位あるなかで、経営者のほ

うがやつぱりコスト面で考えてみた場合、パートや有期雇用という形では雇用しなくなつていく。強制的はできないけど、選択権は圧倒的に経営者側が持っているというのが現状だと思えます。依然として、若年失業率が高い。

奥谷 それは、働きたくないフリーターとかニートという、ある意味せいたく失業ですよ。仕事は幾らでもあります。

非正規も能力開発を

今田 非正規についてこれまでのような処遇のまま拡大することが問題で、非正規そのものが増えることが問題というわけでは必ずしもないのでは。

奥谷 企業によつては、非正規の人たちにも能力開発をして、マネジメントに持つていく方向に流れていますもの。これは企業戦略ですよ。

今田 企業合理的にも、非正規部門の強化をしなければ、最終的には企業もだめになるといことなんですね。

奥谷 そうです。安かろう、悪かろうではね。でも、こういう経営者がまだいるんです。

田島 社会保険を払わないで済むようにと考えてばかりいる経営者はまだ多い。

今田 そういう経営者に対しては適切な情報を発信していかなければ。

奥谷 働く側だけでなく、経営者のマインドも改革しなくちゃいけない。

5. 根強い性的役割分業

今田 最後に仕事と生活の調和について、議論いただきたいと思つています。

夫が働いて、妻は家庭でという専業主婦世帯を中心に社会や企業の制度が出来上がっている。女性の参画が進みダブルインカムが基本になると、これがどう変わるのか。調査結果では男性は仕事優先、女性は家庭優先という意識が相変わらず高い支持を得ています（P.4の図表5参照）。しかし、若い層では少し崩れてきており、世代間の変化はうかがえます。が、性別役割分業に根ざした生き方がいまだ支配的であることは明白です。

ダブルインカム社会へ転換を

奥谷 これからダブルインカム社会でない、日本は成り立っていないか、でしようね。女性は消費者であり、納税者、生産者でもあるという形で組み込まれていかない。そのかわり社会が女性が今まで負っていた部分を、教育を含めてどう受け持つかを考えていく方向に行かざるを得ないと思います。

田島 毎春闘時に組合員に調査しているのですが、八割が家族総働きなんです。中小企業や地方では共働き世帯が増えている。社会のありようとしては、男が働いて女が家というのは、古い形になっていくのではないかと思う。これからはダブルインカム社会への転換を政策的に進めることが、女性自身にとってもプラスだろうと思います。

今田 でも、企業サイドの支援は相変わらずの観が強いですよ。

奥谷 これから労働力が減少していくなか、女性の人材をどう取り込んでいくかが戦略的に一番大きなテーマになってきています。例えば、社内じゃ育っていないので、役員候補になるよ

うな女性がいまいかという問い合わせが相当きています。でも、すぐに役員の立場で経営できる女性なんていない。女性の候補者を企業に組み込んで、それなりに賃金や役割を与え、責任感も与え男と同じ土俵に立たせないと人材は育たない。年金の第三号被保険者、配偶者特別控除といった家にいたほうが得だと思わせるシステムを取っ払って、同等に働き同等に権利を与える一方、義務も果たすようにしないと男女平等社会は訪れないと思います。

田島 長時間労働や過労死が起こるような実態の中で、女性が働き続けられるためには、労働時間をきちんと守る文化をつくる必要がある。それと、若い世代の人たちは家事・育児を協力する男性もたくさんできています。

奥谷 それは少ないです。母親が男の子にそういうことをさせない。お嫁さんが、ご飯をつくらないと言ったら怒り出す母親がまだいる。中国みたいに、男女が働かないと国が成り立たないし、すべて平等にするならば、一週間子供を預かる施設を整備するといったインフラが必要ですが、日本は中途半端なんです。女をどこまで働かせるのか、どこまで社会に組み込んでいくのかという明確な政策がない。

今田 ないですね。要するに、税制、社会制度を含めてダブルインカムを前提として政策転換がなされていないわけです。

奥谷 企業も労働組合も、ダブルインカム社会へほんとうに行こうという意欲があるのか。

田島 僕は行くべきだと思います。しかし、配偶者特別控除や三号被保険

者の問題への労働組合の対応は確かに中途半端ですよ。

奥谷 国もそういう方向に行くべきなのに、行かせないような制度がまだいっぱい残存しているわけです。

今田 この問題に関しては全体が中途半端ですね。

奥谷 進むのか、止めるのかはつきりしろと言いたいぐらいです。

今田 労働組合はどういうスタンスですか。

正規賃金の引き下げも

田島 正規と非正規の賃金格差の縮小には、一定水準以上の正規の賃金を若干下げてでも格差を是正し、全体を上げるところに思い切った踏み込みないと、日本社会そのものがおかしくなると思っています。

奥谷 税制も年金も世帯単位ではなく、個人単位にすべきです。

田島 そう、それは個人単位にしていくことが必然であると思う。

今田 そういう意味では全然手つかずですね。地盤ができていなくて、アバルーンだけ上げている。

奥谷 言葉だけがひとり歩きしている。

奥谷 労働組合は政府をもっとつくべきですよ。

田島 それは、そのとおりだと思うが、労働組合としての全体合意形成は大変むずかしいのが現状となっている。

今田 労働組合も企業も積極的でない。行政だけ突っついてても全然だめじゃないですか。これは日本人のこれからの働き方、生き方に深くかわってくる問題です。労使が対立する問題

ではない。

奥谷 連合は何を考えているのかなと思うぐらい、重要なことを何もしゃべっていないんですもの。

田島 そうはいつても、スピードは遅いが労働組合全体も一生懸命やろうとしていますよ。

今田 有り難うございました。調査結果を素材にして、勤労者の意識の諸相について議論をして戴き、取り組まなければいけない課題が山積していることが明らかになったかと思えます。この調査は継続して実施する予定です。制度改革が今後さらに加速することが予想されるなか、適切に情報発信が出来ればと考えております。

【出席者プロフィール】

奥谷禮子（おくとに・れいこ）

一九八二年に人材派遣会社ザ・アーを設立。経済同友会初の女性会員、のちに幹事となる。

田島恵一（たじま・けいいち）

全国一般労働組合書記長、厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会の委員なども務める。

今田幸子（いまだ・さちこ）

JILPT統括研究員、厚生労働省労働政策審議会委員なども務める。