

非正規労働の増加と成果主義の導入

—「働き方」の＜多様化＞と＜戦力化＞の動向をめぐって—

佐々木 武 夫

1. はじめに 問題の所在

近年、先進諸国では、企業システムや労働市場のあり方が変化するとともに、労働力の女性化と非正規労働力の利用が増加し、中高年のモチベーション管理が強化され、「働き方」の多様化と戦力化が進行した。とりわけ、女性労働者と若年労働者では、雇用の「非正規化」や「派遣労働者の増加」が進み、中高年労働者や現場監督層では「成果主義化」や「名ばかり管理職化」が進行した。結果として、雇用の「多様化」と「外注化」およびホワイトカラーの「戦力化」と「権限喪失化」が見られるようになった。この企業システムと労働市場との変化の背景にあるものは、グローバリゼーション、情報通信技術の発達、規制緩和の進行などであった。その変化の加速化と規制緩和による枠組みの喪失は、経営環境の「不確実性」を高め、この不確実性を回避しようとして、企業経営では「対応の迅速性」が要求されるようになった。「不確実性」と「対応の迅速性」の増大という労働市場の動向に促されるように、企業システムは伝統的システムから新しい企業システムへと変化していった。

「新しい企業システム」では、正規社員よりも非正規社員の採用が増加し、雇用の「外注化」と「多様化」が進展していった。この結果、正規職と非正規職との間の所得格差が拡大して、社会的な注目を集めるようになった。他方、ホワイトカラー層では、中高年ホワイトカラー管理者の「戦力化」とサービス業現場監督者の「権限喪失化」が進行した。前者は、成果主義の導入による年俸制の導入や賃金格差の拡大という「戦力化」への動きであり、後者は、サー

ビス業現場管理層「名ばかり管理職」において、管理職と平社員と間の境界が曖昧化して、管理職権限が名目化し「権限喪失」の過程が進行する動きである。ホワイトカラー層では、両極化が進行しつつある。

本稿の目的は、「株主資本主義」と「市場原理」を特徴とする新しい企業システムが、安定雇用と累積的な技術改良を特徴としてきた日本的経営¹⁾、とりわけ人的資源システムに対してどのような影響を与えつつあるのかを検討することにある。ここ四半世紀の日本の現状を対象に、企業システム、労働市場、多様な「働き方」が、どのように進展し、その結果としてどのような雇用制度や社会意識が生まれつつあるのかを考察してみたい²⁾。キーワードは、雇用の「多様化」と「外注化」および「戦力化」と「権限喪失化」であり、それぞれの進展状況を検討し、それぞれの動向がもつ意味を考察してみたい。本稿は、このテーマを検討していくための研究作業の一步である。

1990年代初頭から現在まで、日本の産業社会は、「失われた10年」³⁾あるいは「失われた20年」⁴⁾と呼ばれる「長期の不況・停滞期」を経験してきた。景気が回復したかと思えばまた突然、不況が深刻化するといったパターンを3回も繰り返してきた。1回目はアジア経済危機、2回目はアメリカのITバブル不況、3回目はサブプライム金融危機であった。すべてグローバル化への積極的に適応していった選択の帰結といえる。また、人口構成上では、

- 1) 仁田道夫・久本憲夫、『日本的雇用システム』、2008、ナカニシヤ出版。
- 2) Donald Dore, *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, 2000, Oxford University Press. 藤井真人訳、『日本型資本主義と市場主義の衝突』、2001、東洋経済新報社。同、*New Forms and Meanings of Work in an increasingly Globalized World*. 石塚雅彦訳、『働くということ グローバル化と労働の新しい意味』、2005、中公新書。同、『誰のための会社にするか』、2006、岩波新書。ドーアは、2000年の時点で、次のように回顧している。「私の前の本をご存じの方なら、多少苦笑して読むだろう。労働市場の柔軟性論がはやりだした頃、日本の硬直的な終身雇用制こそ柔軟性を持っているという論議を展開したことを思い出すかもしれない。」この頃、ドーアはイギリスやアメリカのAnglo-Saxonsの企業システムが、日本や西ドイツの企業システムの方向へ変化していくのではないかという仮説を立てていた。現実では逆の方向が生じた。この3冊の本は、その原因と理由を考察したものである。
- 3) 下川浩一、『「失われた10年」は乗り越えられたか：日本の経営の再検証』、2006、中公新書
- 4) 朝日新聞「変転経済」取材班編、『失われた<20年>』、2009、岩波書店。

団塊の世代が定年を迎え、他方で少子化が進むとともに労働力の女性化が進んだ。この経営環境の中で大手企業は、賃金原資の総額管理を強めるとともに、さらなるコストの節約を図るために、ブルーカラーとホワイトカラーの区別を問わない、雇用の非正規化と雇用の外注化を進めてきた。この動向の帰結が、2008年後半の派遣労働者の増加と大量解雇や、名ばかり管理職の問題として注目されることになった。

御手洗富士夫、日本経団連会長は、2009年新年のメッセージで「米国に始まった金融不安はたちどころに世界に飛び火し、世界経済全体を不況の淵に立たせた。今こそ着実かつ大胆な改革の遂行を通じて危機からの脱却を図る必要がある。まずは景気回復に全精力を注ぎ、危機的な経済状況から抜け出さなければならぬ。その際、雇用の安定に努めるとともに、官民協力して雇用保険等のセーフティーネットの強化と働く場の創造や人材育成に一層努力しなければならない」⁵⁾と述べている。

これに対し、日本の労働界を代表する連合会長高木剛は、新年の挨拶で、「日本の景気回復の鍵は内需の拡大の成否に掛かっている。併せて雇用対策にも力を尽くす必要がある。失業時のセーフティネットの整備、職業訓練、仕事・職場の開発と就職の促進や、派遣労働者の契約期限内解雇の阻止に取り組む必要がある。また、雇用か賃金かが問われ、賃金より雇用に指摘する考えがあるが、近年では、この考え方で雇用が守れたことがあるだろうか」と言及している。

この2つの新年（2009年）のメッセージは、1990年代から進展してきたグローバル化が、2008年夏のサブプライム金融危機⁷⁾を境に、大きく暗転

5) 御手洗富士夫、「2009年経団連会長新年のメッセージ」から要点整理。日本経団連HP。
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/speech/20090101.html>

6) 高木剛「2009年頭所感 2009新年にあたって」から要点整理。連合HP。連合ニュース。
http://www.jtuc-rengo.or.jp/news/rengonews/2009/20090101_1230109282.html

7) Robert Reich, *Supercapitalism*, 2007, Alfred A. Knopf., 雨宮・今井訳、『暴走する資本主義』, 2008, 東洋経済新報社。『暴走する資本主義』で、ライシュは、近年の技術発展で消費者と資本家が有利になり、市民と労働者は悪影響を受けてきたと指摘している。この二面性が近年の特徴であると述べている。Susan Strange, *Casino capitalism*, 1986, B. Blackwell, 小林襄治訳、『カジノ資本主義』, 2007, 岩波書店(岩波現代文庫)

して、この時代のトレンドであった市場至上主義、規制緩和、新自由主義のあり方が、なんらかの再検討を求められるようになってきたことを物語っている。20年にも及ぼうとするバブル不況の中での世帯間所得格差の拡大、フリーターの増加、製造業派遣の増加、そのあっけない解雇をもたらす市場至上主義と規制緩和のあり方が再検討されるようになった。本稿では、株主資本主義化と市場経済化の四半世紀を対象に、その現状と変化の特徴を検討し、この中で「働き方」の多様化や格差化、戦力化や権限喪失の過程を検討したい。次いで、グローバル化に対応しつつ日本的経営がどう変化し、職業と個人とを結びつけてきた職業意識や社会構造がどう変化してきたのかを、考察することにした。

本稿の構成は、以下のようなものである。

1：先行研究あるいは先行事例として、1980年代以降のアメリカでの労働市場の変化と「働き方」の変化を、オスターマンやコーキャンらの『ワーキング・イン・アメリカ』⁸⁾での論議を整理することで検討したい。ついでこの産業や労働市場の変化がどのような熟練や職業を誕生させつつあるのかを、ロバート・ライシュの『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』⁹⁾を検討することで整理してみたい。また渡辺聰子・A. Giddens・今田高俊らの『グローバル時代の人的資源論』での論議を要約することで、企業システムの下でのモチベーション管理の変化を考察してみたい。

2：グローバル化の下で、日本企業でもアメリカの株主資本主義化の影響が見られるようになり、企業システムの変化が始まった。また、日本社会では高齢社会が進むとともに世帯収入構造が変化して、世帯間所得格差が

8) Paul Osterman, Thomas Kochan, Richard Locke, M.J.Piore, Working in America a Blueprint for the New Labor Market, 2001, The MIT Press. 伊藤・中川・堀訳, P. オスターマン, T.A. コーキャン, R.M. ロック, M.J. ピオリ, 『ワーキング・イン・アメリカ』, 2004, ミネルヴァ書房。また, Michael J. Piore and Charles F. Sabel., The Second Industrial Divide Possibilities for Prosperity, 1984, Basic Books., 山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳, 『第二の産業分水嶺』, 1993, 筑摩書房。

9) Robert Reich, The Work of Nations Preparing Ourselves for 21st-Century Capitalism., 1991, Alfred A. Knopf., 中谷巖訳, 『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ 21世紀資本主義のイメージ』, 1991年 ダイアモンド社。

拡大していった。さらに、ホワイトカラー層の分解による中高年層の所得格差の拡大や、正規社員と非正規社員間の所得格差の拡大傾向が見られるようになった。この総中流社会から格差が拡大しつつある社会への動向を、現状を踏まえつつ検討してみたい。

3：具体的に日本における「非正規雇用の増大」と「派遣労働の拡大」の動向をデータに基づいて確認したい。ついで、パート労働、フリーター、派遣スタッフという非正規労働の特徴を、佐藤博樹らの研究を整理することで検討しておきたい。ここで「働き方」の「多様化」がどう進みつつあるのかを類型化しておきたい。また、サブプライム金融危機に直面して真っ先に「雇止め」となり解雇された派遣労働者の現実と、セーフティネットなき雇用調整のあり方の問題点を検討してみたい。この「雇止め」となった派遣労働者に対して、失業保険の受給とともに、再就職のための技術訓練支援という第2のセーフティネットが準備される必要性がある点を指摘したい。

4：中高年層ホワイトカラー層の両極化の進行に注目したい。一方で、成果主義を導入して中高年ホワイトカラーを「戦力化」とともに、サービス業現場管理職で「名ばかり管理職」が増加し、サービス業ホワイトカラーの「権限喪失化」が進んだ。経済のサービス化の進展の中で、ホワイトカラーは、専門知識と同業団体にささえられる「ゴールドカラー層」と、サービス業における「名ばかり管理者」層に、両極化しつつある。前者では、ホワイトカラーの高齢者層の「戦力化」が、後者では現場管理職層の「権限喪失化」が進行している。

2：グローバルゼーション、労働市場および働き方の変化

グローバルゼーションの下で、経済体制の垣根を乗り越える交流が始まり、情報通信技術の発展がそれを拡大させていった。ここでは、グローバルゼーションを、「冷戦終結後、市場経済が世界的に拡大し、生産の国際化が進み、資金や人や資源や技術などの生産要素が国境を越えて移動し、貿易も大きく伸び、

各国経済の開放体制と世界経済の統合化が進む現象」¹⁰⁾ であると考えておきたい。第二次世界大戦後の世界秩序の一翼を担ってきた社会主義経済体制が崩壊し、この地域に市場経済が波及していき、ヒト、モノ、カネ、情報の諸要素が国境を越えて移動する時代になった。この変化を、情報通信技術の発展が支え、その影響は生産、流通・貿易、サービスという広い範囲に及んだが、とりわけ金融工学等の発達もあって、金融業に應用され、さまざまな投機の商品が企画・開発されていった。

この中で、グローバル・スタンダードの名称で、アメリカン・スタンダードが受け入れられていくとともに、日本では、世界最大の人口を抱える中国との貿易と交流が活発化し、中国への工場立地や生産委託などが進んだ。近年では、中国は、生産基地としてだけではなく、顧客市場として注目されるようになってきた。日本は、東に情報通信技術革命下のアメリカ、西に社会主義市場経済下化の中国という地理的環境の中で脱工業社会化の道を歩んでいった。

P.オスターマン、T.A. コーキャン、R.M. ロック、M.J. ピオリらによれば、グローバリゼーションの発祥地アメリカでは、「労働市場の変化」や「働き方の変化」が進展し、この変化に対応して雇用の「多様化」と「外注化」が進展し、「新しい企業システム」が登場してきた。アメリカの「労働市場」は、次の5点で、大きく変化した。(1) 労働市場において女性労働力が増加し、職場における役割が拡大した。また、アメリカの特徴である民族や人種、そして文化的側面での多様性も、さらに増加した。(2) 「高業績 high performance」および「知識 knowledge」と呼ばれる仕事の編成方法が普及した。こうした考え方の下で管理者 (exempt) と従業員との間の伝統的な区分が意味を失っていった。(3) 労働市場におけるフレキシビリティと流動性の増大 不確実に変化する市場と急速に変化する技術に対応するため企業は長期に及ぶ責任と、変化の遅い画一的な契約を結ぶことを回避するようになった。(4) スキルと学習に対するより高い

10) このグローバリゼーションの定義は、自由国民社、『現代用語の基礎知識2009』による。国語辞典、例えば岩波書店、『広辞苑』では、グローバルという用語は比較的早い時期から掲載されているものの、グローバリゼーションという用語が掲載されるようになったのは第6版、2008年からである

評価。技術が変化し、知識が進歩するため、個人のスキルが時代遅れにならないようにするため生涯教育及び継続的学習投資が求められるようになった。(5) 労働基準と労働条件を改善し、それを監視するための私的・公的な手段が変化した。組合に組織された労働者の影響力は、過去40年にわたって低下し、労働基準と労働条件の改善には、政府規制の果たす役割が増加した。企業にとっては、この規制に対しコンプライアンスを維持することがしだいに難しくなり、政府機関にとっても、法の執行の監視がしだいに難しくなってきた。

企業システムも、これらの労働市場変化の下で、ニューディール期に成立した「旧いシステム」から、ニュー・エコノミーの下での「新しいシステム」へと変化していった。アメリカの旧いシステムは、次の5つの特徴を持っていた¹¹⁾。(1) アメリカの経済は大きな国内市場を背景にしているので自給自足的であり、国際競争の影響を受けにくい。(2) 労働市場で働いている主力は、家族を扶養する男性の賃金労働者である。(3) この家計を支える労働者の雇用はフルタイムであり、安定雇用である。(4) このため同一企業で継続して長期間働こうとする労働者が多い。(5) ニューディール期と戦後期に発展したこの社会契約は、一般的に、生産性の向上は社会の繁栄をもたらし、この結果、労働者の賃金と所得もしだいに増加していくという暗黙の合意を共有していた。

近年のアメリカの企業システムは、それを支えてきた前提が大きく変化する中で、新しいシステムへと移行していった。「新しい企業システム」は、「旧い企業システム」と比較すると、次のような特徴を持っていた。(1) アメリカの経済はグローバル経済の一部となり、日本を始め、世界の経済における競争圧力の下にある。(2) 女性の就業率が上がり、世帯所得の欠くことができない構成要素となってきた。(3) 労働力の女性化が進み、「働き方」の選択は、より「多様化」した。しだいに、労働者はその労働人生を、1つの企業のみで過ごすとは限らなくなってきた。(4) 企業は、技術や市場の動向により、また、金融市場からの圧力により、好況期であっても労働者をレイオフするようになった。この中で、労働者は自らのスキル基盤を拡大し、キャリア形成をはかり、企業間を

11) 前掲, Working in America, p6-p8. 『ワーキング・イン・アメリカ』, 2004. 5頁-7頁。

移動せざるをえなくなってきた。(5) 企業は、従業員の長期雇用に責任を持ちにくくなっている。企業の境界線は、不鮮明なものとなり、企業自身もM&Aや企業分割によって絶えず変化し、定義し直されるようになった。

また、ロバート・B・ライシュは、このような労働市場の変化に対応しつつ、1990年代初頭のアメリカの情報社会では、競争的な立場の異なる3つの職業区分が生まれつつあると指摘した¹²⁾。3つの職業区分とは、(1)「ルーチン生産」、(2)「対人サービス」、(3)「シンボリック・アナリスト」の各々である。

「ルーチン生産」とは、繰り返しの単純作業であり、これまでの大量生産企業を特徴づける職業である。何度も同じことを繰り返すことによって、世界の市場で売れる最終製品を生産してきた。その中心はブルーカラーと呼ばれる労働者であるが、ハイテクの世界においても、パンチャーや、ルーチン・コードの作成、保守作業などルーチン生産に分類される低所得の仕事は多い。賃金は、労働時間や仕事量によって決定される。基本的な能力として、信頼性、忠誠心、そして対応能力などが求められる。1990年頃の時点で、ルーチン生産労働は、アメリカの雇用の4分の1を構成しているが、その労働は減少傾向にあると考えられた。

「対人サービス」は人間を対象とするサービスである点が特徴である。「ルーチン生産」は、金属や繊維、データなどを加工したり処理する作業であり、この点で両者は異なっている。対人サービス業の給与も、労働時間と仕事量において決定される。作業は、直接人間に働きかけるものではあるものの、全体としてはそれほど専門性を必要としない単純な繰り返し作業であることが多い。小売り店員、ウエイトレス、ホテル従業員、銀行の窓口、介護職、家事サービス、タクシー運転手、美容師、販売営業、スチュワーデス、警備員などが入る。基本的な能力として、時間への正確さ、信頼、素直であることなどの能力に加え、もう一つ、相手に好感を与え、相手に丁寧かつ親切に対応しうる能力が要求される。1990年頃の時点で、対人サービス労働は、アメリカの雇用の

12) 前掲, The Work of Nations pp173-180, 『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』, 237-253頁。また中谷巖, 『資本主義はなぜ自壊したのか 「日本」再生への提言』, 2008, 集英社 第1章参照。

30%を占めており、なお増加の傾向にある。

「シンボリック・アナリスト」とは、問題解決、問題発見、戦略的仲介・媒介などの作業に従事する労働者である。その特徴は、シンボル、すなわちデータや言語、音声による説得、映像表現によるシンボルを操作する能力にある。法律判断、金融工学による新商品の開発、科学的法則の発見、新しい手術法の発見、心理学的洞察などのテクニックの操作にある。収入は多様であるが、労働時間や仕事量によるよりも、仕事の独創性、アイデア、問題解決の早さなどによって決定される。研究者、設計技術者、生物工学技術者、投資家、法律家、各種のコンサルタント業、マーケティング専門家、映画監督、作家、ジャーナリスト、テレビのプロデューサー、大学教授などが入ると考えられた。

つぎに、この産業発展の動向は、先進国に共通した傾向ではあるものの、「所得の不平等化」を強めていった。アメリカでは、経営層の報酬が急上昇した。つぎに、この所得格差の拡大は、教育水準と密接に関連することが多かった。また、自動車、鉄鋼、ゴムなどの産業において、男女間の賃金と各種手当ての格差は縮小していった。この傾向を強めたのは、「ルーチン生産」企業の衰退であった。こうした産業では、平均賃金はインフレ率に応じて上昇していった。年長の労働者の職は、先任権制度により守られてきたからである。ルーチン生産職の減少は、ルーチン生産職を管理する中間管理職の減少を生んだ。このルーチン生産職の減少は、女性よりも男性に影響を与えた。なぜなら、ルーチン生産職は、大量生産を特徴とする重厚長大型企業に多く、そこでは男性が多く雇用されており、彼らの給与は、繊維産業やデータ処理企業で働く女子よりも、高額であったことによる。だだ、低いほうの報酬水準に近づく方向で格差の縮小が進んだ。

渡辺聰子・A. Giddens・今田高俊らは、少し違った角度から、モチベーションに注目して、新しい「働き方」の特徴を検討した。この新しい企業システムで機能するモチベーションの特徴を「職階的成果主義」¹³⁾と呼んだ。企業組織での「働き方」は、大きく「幹部経営者」、「ゴールドカラー」、「ブルーカラー

13) 渡辺聰子・A. Giddens・今田高俊、『グローバル時代の人的資源管理：モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来』、2008、東京大学出版会。終章参照。

およびホワイトカラー下級職・サービス業雇用者」, 「フレックス雇用者」の4グループに分かれ, それぞれに異なるモチベーション管理が適用されると指摘した。「幹部経営者」と「ゴールドカラー」はアングロ・サクソン型の成果主義, 「ブルーカラーおよびホワイトカラー下級職・サービス業雇用者」は日本型のモチベーション管理が適合的であり, 経営組織は両方の管理方式を含むという意味で, 「ハイブリッド型人的資源政策」となると指摘した。もう少し詳しく説明すると, 次のような職階モチベーション管理が採用されるハイブリッド・モデルとなる。

- ① 「幹部経営者」 日本型とアングロ・サクソン型の企業統治, それぞれの優れた点を取り入れたインセンティブが採用される。
- ② 「ゴールドカラー」(管理職・専門職・起業家・コンサルタント) 組織の活性化と新たな価値の創造に最も重要な役割を果たすことが期待されるグループ。仕事意識のポストモダン化が最も顕著であり, 「自己実現至上主義者」である彼らに対しては, 戦略的プロセスに参加させ, 企画を実現する機会を与え, 成果に見合った報酬を与えることによって創造的能力を発揮させることができる。
- ③ 「ブルーカラーおよびホワイトカラー下級職・サービス業雇用者」 雇用の安定, 健康・安全管理, 仕事の編成や勤務体制における自由度の拡大, 職場の人間関係の満足を重視するインセンティブが採用される。
- ④ 「フレックス雇用者」(期間雇用者およびパートタイム雇用者) 個々の雇用者の置かれているライフ・ステージや経済社会的状況も多様であるが, 多くの場合, 雇用の安定, 正社員との格差の縮小, 正社員への昇格がインセンティブとして採用される。

これらの労働市場の変化と「働き方」の変化は, グローバリゼーションの進展, 情報通信技術の革命, 規制緩和などを背景にして, 世界の先進国に共通して見られる特徴となっていくた。次に, 株主資本主義化やカジノ資本主義化の動向と, 「新しい企業システム」や新しい「働き方」の普及が生み出した「格差社会」化の動向とその日本における「現れ方」を検討しておきたい。

3：株主資本主義化と所得格差の拡大：高齢社会化と世帯所得構造の変化

ここ4半世紀の間、アメリカの産業社会では、グローバル化が進行し、通信技術の革新と各種の規制緩和が進行した。この中で、「大衆投資家」と「専門経営者」に支えられた企業システムから、機関投資家と投資ファンドの影響が強まって、「経営者」と「投資家」が手を結ぶ企業システムへの変化が進行した。この変化を「株主資本主義」への変化と考えておきたい。機関投資家や株式ファンドの影響力が強まり、「投機資本主義」や「金融資本主義」の側面が強まって、アメリカの企業システムは、次の様な特徴をもつようになっていった¹⁴⁾。

①機関投資家のシェアが高まり、それらの機関投資家が企業経営に大きな影響力を持つようになった。この結果、投資ファンドが企業のガバナンスへの関与を強め、他方で高利回りをうたい文句にするヘッジファンドやプライベート・エクイティ・ファンドなどが登場するようになった。②この株式市場の変化をうけて、経営者の意思決定は、ステークホルダー（従業員、経営者、株主、債権者、顧客、消費者、取引業者、地域住民など）の中で、とりわけ株主のガバナンスが優先されるようになっていった。Stakeholder から Shareholder への権力の移行と集中が生じた。③またトップ経営層では、従業員とともに受けとる俸給よりもストックオプションによる株式報酬への関心が強まり、結果として、従業員への配慮よりも株主への配慮が強くなった¹⁵⁾。

この「株主資本主義」の下で、経営者は、配当の増加と株価上昇を可能にす

14) 森岡 孝二「株主資本主義と派遣切り」、『経済』2009年7月号。12頁-26頁。また、D.K.シプラー、『ワーキング・プア アメリカの下層社会』、(森岡孝二, 川人博, 肥田美佐子訳), 2007, 岩波書店 参照。

15) コーポレート・ガバナンスについては、稲上毅・森淳二郎編、『コーポレート・ガバナンスと従業員』, 2004, 東洋経済新報社。高橋俊介編著、『コーポレート・ガバナンスの国際比較』, 2006, 中央経済社。参照。また、特集「日米比較：コーポレートガバナンス改革と雇用・労働関係<国際フォーラム>」, 『Business Labor Trend』, 2007, 4月号, 労働政策研究・研修機構。参照。

る、経費削減や賃金抑制に関心を持つようになった。この結果、不況期ではない平常期においても、賃金の据置きや引き下げ、不採算部門の閉鎖、中間管理層における成果主義賃金の導入、パート・アルバイト・派遣・嘱託などの非正規労働力の比率の上昇、福利厚生費の節約による経費節約などが実施されるようになった。また、この「株主資本主義」は、好況局面で、金融工学に裏付けられて「リスクの分散とハイリターン」が両立可能とする金融商品を販売していった。が、しかし、2008年のサブプライム債の破綻を契機にして、この証券化商品やスワップ商品はあっけなく行詰まり、リスクヘッジの金融工学と行き過ぎた「金融資本主義」は機能しなくなった¹⁶⁾。

日本社会では、内需主導による発展をめざしたバブル景気が、不動産価格と債券市場の高騰で行詰まり、1990年代に入ると、不況局面へ移行した。その後、「失われた10年」あるいは「失われた20年」と呼ばれる「長期の不況・停滞」を経験することになった。平成のバブル不況が長びくなか、1990年代末頃からは給与所得者の平均給与は9年連続の減少を記録することになった。また、この時期の前のバブル好況期には、不動産や債権を始めとする「資産格差」が拡大していた。この「長期の不況・停滞」に直面して、高度経済成長期以降の時期に、「一億総中流」社会と言われてきた日本の階層構造は、2000年に刊行された佐藤俊樹著「不平等社会日本」¹⁷⁾を始めとして、階層格差や所得格差の拡大が指摘され、母子世帯等の相対的貧困率の高い社会層の存在が注目されるようになった。

この指摘以降、社会学では「格差社会論」や階級階層論が関心を集め、格差を拡大させた背景や要因の検討が試みられるようになった。佐藤俊樹は、社会移動のデータを検討しつつ、ホワイトカラー雇用上層で本人40歳職業に注目して、「明治時代」、「大正時代」、「戦中派」、「昭和ヒトケタ」と順調に低下してい

16) 柴田徳太郎、『資本主義の暴走をいかに抑えるか』、2009、ちくま新書。金融資本主義の側面については、水野和夫、『金融大崩壊 「アメリカ金融帝国」の終焉』、2008、NHK出版。浜矩子、『グローバル恐慌 金融暴走時代の果てに』、2009、岩波新書。新保恵志、『金融商品とどうつき合うか 仕組みとリスク』、2008、岩波新書。参照。

17) 佐藤俊樹、『不平等社会日本 さよなら総中流』、2000、中公新書。

た階層構造における世代間開放性が、「団塊世代」で反転して閉鎖性が強まっている点を指摘している。また、山田昌弘は、正社員とフリーターでは、単なる収入の格差以外に、将来の見通しにおける「確実さ」に格差ができて、仕事や人生に対する意欲の有無などの「希望格差」が大きくなるようとしており、この点が最も重要であると指摘した¹⁸⁾。さらに、SSMデータを用いた社会移動の研究においても、(1) 身分制の前進的な除去、(2) 学歴による選抜システムの確立、(3) 基礎財における平等化＝豊かさの達成、(4) 女性の独立した就労の拡大などのテーマをめぐって格差問題が検討されていった¹⁹⁾。

ジニ係数や貧困率（年収が全国民の年収の中央値の半分に満たない国民の割合）に注目した経済的な格差や不平等の研究が進んだ。1980年代以後の日本社会の格差拡大の傾向を実証して注目されたのが、橘木俊詔による世帯所得格差の研究である。橘木俊詔によれば、「家計調査」によるジニ係数の推移は、1960年代には急速に小さな数値に移項しており、このことは日本の所得配分の平等化が進行したことを示している。次いで、1970年代の2つの石油危機の期間一時的に悪化した。

ところが1980年代に入るとジニ係数は、じりじりと上昇し、バブル景気の一時低減したものの、その後も上昇をつづけていることが指摘された²⁰⁾。また、橘木俊詔は、現代日本社会での相対貧困率の高さに注目した。特に、年齢別や世帯別類型に見た「母子家庭」、「高齢単身者」、「若年世帯主」の貧困率の高さが問題であると指摘した。これらの指摘の後、日本社会の格差拡大の動向が実証的に検討されるようになり、多くの研究成果が明らかにされることになった。どのような社会現象が、所得格差や資産格差を拡大させていったのが、検討されるようになった。

18) 山田昌弘、『希望格差社会 「負け組」の絶望感が日本を引き裂く』、2004年、筑摩書房。52頁-53頁

19) 盛山和夫、「近代の階層システムとその変容」、『リーディングス 戦後日本の格差と不平等 ゆれる平等神話1986-2000』、2008、白波瀬佐和子編著に所収、日本図書センター 83頁。

20) 橘木俊詔、『日本の経済格差』、1998年、岩波新書。橘木、浦河、『日本の貧困研究』、2006、東京大学出版会。橘木俊詔、『格差社会』、2006、岩波新書。

大竹文雄は、近年の日本における所得格差の変化を、ジニ係数に注目して検討すると、次の5点が注目されると指摘した。2つは近年の大きな「トレンド変化」であり、他の3つは特定の社会層に見られる「傾向」である²¹⁾。まず主要な2つの変化として、(1) 日本の世帯所得格差を測定したジニ係数は、80年代、90年代と拡大変化しているが、この上昇トレンドの背景は「人口の高齢化」の寄与度が大きいと指摘している。

(2) もう一つのトレンド変化は「世帯における所得構造の変質」であり、ダグラス＝有沢法則が消滅しつつあると指摘している。これまで、世帯主の所得が低いと配偶者の就業率が上がり、多就業化が見られた。逆に、世帯主の所得が高いと配偶者の就業率は低かった。これにより、個人ではなく世帯としてみたとき所得平準化が見られた。これがダグラス＝有沢法則であった。この点も、総中流化の一つの要因であった。が、1980年頃から、女性の学歴向上と就業率上昇という労働力の女性化が進行するとともに、高所得の男女が配偶者選択をする傾向が強まってきた。高所得層の就業構造が変化することでダグラス＝有沢法則も変化しつつあるといえる。また、この世帯所得構造の変化が進むとすると、世帯間での所得格差は今後さらに拡大していくことになる。

ついで、特定の社会層や時代に見られる動向として、(1) 中高年層における成果主義の導入と格差の拡大、(2) 長期化する不況の中での賃金抑制がもたらす格差の拡大、(3) 非正規職が増大し、正規職と非正規職の所得格差が注目されるようになった点の3点がある。本稿では以下の部分で、この若年層における非正規職の増大による賃金格差の高まりの兆候と、40代層に影響を与えようとしている成果主義的賃金導入の影響による社会経済格差の拡大の動向の2つに注目して、グローバリゼーションとセーフティネットの関連を検討することにした²²⁾。

21) 大竹文雄、『雇用問題を考える（大阪大学新世紀セミナー）』、2001、大阪大学出版会、22-23頁。ダグラス・有沢法則についての言及は14-16頁参照。また、『日本の不平等格差社会の幻想と未来』、2005、日本経済新聞社。第1章参照。

22) 脱格差社会化の戦略を検討したものに神野直彦・宮本太郎編、『脱「格差社会」への戦略』、2006、岩波書店。

4：非正規職化の時代と派遣労働の拡大

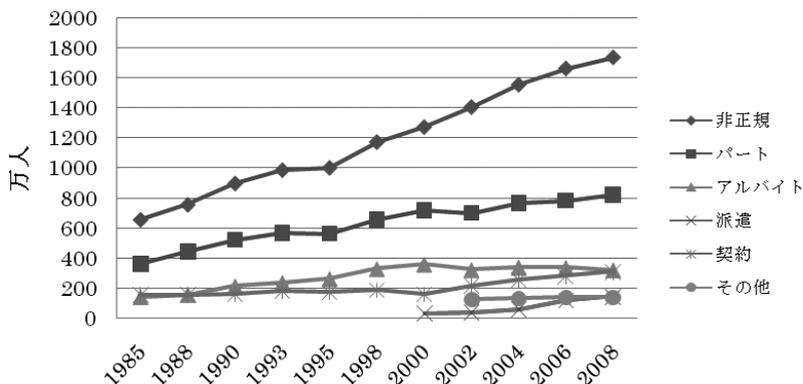
近年、日本における労働力の女性化や高齢化が進んだが、この動向に対応して、「労働力供給の拡大」と「働き方」の多様化が進み、雇用の「多様化」と「外注化」が進んだ。アメリカの先行事例や先行研究に言及したところで検討したように、アメリカにおいては企業システムと労働市場が、旧いシステムから新しいシステムへと大きく転換し、この中で雇用の多様化と外部化という流動化が進んだ。以下では、日本における「雇用の非正規化」の動向とりわけ「派遣労働の拡大の問題」と、ホワイトカラー層における「成果主義」の導入、及びサービス業ホワイトカラー現場管理職の「権限喪失」の動向を、検討してみたい。

「労働力調査特別調査」（平成14年以降は「労働力調査詳細集計」）を参照^{*23)}して、雇用形態の経年変化に注目したい。この期間、雇用者全体では1985年の4259万人から2008年の5485万人まで、23年間に1226万人増加している。「役員を除く雇用者」に注目すると、このうち「正規の職員・従業員」は、この23年間にわずか37万人しか増加していない。これに対し、「非正規の職員・従業員」は1082万人増加しており、ここ4半世紀の増加分の96.7%は「非正規職員」の増加であったと言える。つまり、この23年間、雇用者（役員を除く）では、増加ぶんに注目すると、増加したのはほぼ非正規職員だけであったと言える。この点が、ここ4半世紀の雇用における最大の特徴である。

この動向を「正規職員」と「非正規職員」の構成比で見ると、1985年には83.6%対16.4%であったものが、2008年には66.0%対34.0%の構成比率に変化している。非正規職は、正規社員の半数を超えるボリュームまで増加してきたことがわかる。現代の職業チャンスの拡大は、その大部分が「非正規職」と呼ば

23) 「労働力調査特別調査」と、「労働力調査詳細集計」とでは、調査方法、調査月が異なる。前者では2月の数値を、後者では1-3月の平均の数値を用いた。統計局ホームページ、労働力調査 長期時系列データの表9「雇用形態別雇用者数」のデータを引用。
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm> (2009.11.10)

図-1 非正規の職員・従業員の増加 (1985-2008)



れる雇用形態の拡大であった。言い換えれば、労働力の女性化は、雇用形態の多様化を中核として、まずは非正規職化の時代という働き方の多様化として定着しつつある。

この「非正規職の多様化」の動向の内訳を示したのが、図-1である。1985年から2008年までの23年間における「非正規職」の増加の内訳を見ると、「パート」が、462万人増加（増加分の42.7%）、「アルバイト」が182万人増加（増加分の16.8%）、「派遣労働者」145万人（2000年から新しいカテゴリーとして登場し、増加分では13.4%）、「契約社員・嘱託」及び「その他」154万人（2001年から両者が区別された、増加分では14.2%）であった。「非正規職」増加分の4割強は「パート」であった。「アルバイト」は、2001年頃の380万人台がピークで、その後やや減少傾向が見られる。

この時期に、急速に増加したのは、なんといっても「派遣労働者」と「契約社員・嘱託」である。「派遣労働者」は、2000年が、数値上ではピークを示しており、145万人を記録している。2003年の46万人から、2008年の145万人まで、わずか5年間に約100万人も増加していることがわかる。同様に、「契約社員・嘱託」も2003年の226万人から2008年の310万人まで、わずか5年間で84万人も増加していることがわかる。

非正規職の代表である「パート」、「フリーター」（ここでは「アルバイト」

の代わりに)、「派遣スタッフ」の社会属性を、佐藤博樹と小泉清子は、次のように整理している²⁴⁾。佐藤らの記述には、近年問題となっている、日雇い派遣や製造業派遣についての検討がなされていない点はあるものの、それぞれの特徴が、手際よく簡潔に記述されている。3つの代表的な非正規職は、次のような特徴を持つ。

(1) 「パート」短時間だが職場の主力を担う人々

中高年主婦が主力 8割は既婚者。初職正社員からパートが主流。ブランク期間 出産子育て後、10年程度後にパートが多い。「時間ができた」・「収入がいる」が理由。パートを選んだ制約条件には「子育て」が多い。「通勤」は徒歩か自転車で15分以内。主婦パートは「サービス職・生産工程・労務職・専門職や技術職」の4職種が多い。正社員と同じ仕事をしているが、レベルは入社3年以内。フルタイムで働くパートは1割強と少ない。特に土、日は休むパートが多い。時給は1062円で、年間130万円を超えるのはおよそ2割に過ぎない。大部分はそれ以下。

(2) 「フリーター」正社員なみに働く人々

フリーターを「19歳から34歳、未婚、アルバイトまたはパートまたはフリーターとして雇用されているもの」と定義²⁵⁾して、その実像を検討したい。²⁶⁾ 8割が中高卒・専修各種学校卒。中退経験者も多い。一人暮らしできているの

24) 佐藤博樹・小泉清子、『不安定雇用という虚像 パート・フリーター・派遣の実像』、2007、勁草書房。非正規職の近年における特徴を、東京および大都市部のデータから検討したもの。

25) フリーターの用語そのものは明確な定義なく、学卒後もアルバイトをして生活を維持している若年層を指すものとして使われた。その後、2003年、『国民生活白書』で、フリーターの現状がとりあげられた。白書では、フリーターを「学生と主婦を除く15歳から34歳の若者のうち、パート、アルバイト、派遣などで働く人たちと、働く意思のある無職の人たち」と定義している。そこでの計算によれば、フリーターは、2001年時点で417万人に達するという。玄田有史、曲沼美恵、『ニート フリーターでもなく失業者でもなく』、2006、幻冬社文庫版の「まえがき」から引用。この働いているあるいは働こうとする意思のある「フリーター」に対し、「仕事によって自分の未来を切り開いていくことに希望をもてない若者が、25歳未満に限ってみても、40万人はいる。社会の入口で立ち止まってしまったそんな若者を、私たちは「ニート」と呼ぶ。」と述べている。同書の「まえがき」12頁。

26) 乾彰夫編、東京都立大学「高卒者の進路動向に関する調査」グループ著、『18歳の今を生きぬく 高卒1年目の選択』、2006、青木書店。

は2割前後、残りは親元で生活。半数がフリーターではなくアルバイトと認識をもつ。現在のフリーターは、初職がアルバイトであった者が7割。「モラトリアム型」、「夢追求型」、「やむを得ず型」などのタイプがあるが、ずっとフリーターは24歳以下では9割近くを占める。フリーターになったときにか制約があったかを問うと、「ずっとフリーター」では「なかった」が8割を越える。「一度就職したことのあるフリーター」では約3割となる。その職務の7割は、「接客・給仕」「商品販売」「レジ」「その他のサービス職」などのサービス職についている。フリーターは、週5日・6日働く、「働き者」であった。ただ、半数近くは時給800円から950円の範囲にある。就業形態には不満である人が相対的に多い。正社員登用制度や教育には関心低し。年齢が高くなると男子は正社員を希望する比率が高くなる²⁷⁾。

(3) 「派遣スタッフ」定着した新しい働き方

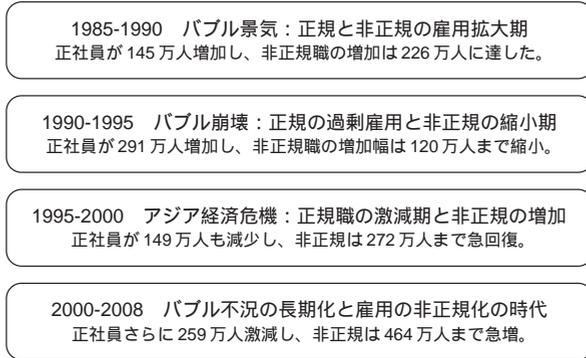
男が1/3で女は2/3を占める。40歳未満で未婚者が多い。増加する新卒派遣。今のところ正社員やパート・アルバイトを経て派遣スタッフになった人多し。やりたい仕事・職種を選択できる。残業が少ない。未婚者ではフリーターと同じく、早く仕事に就きたいが多い。「事務職」、「サービス職」、「専門・技術職」が中心で、具体的には、一般事務、OAオペレーター、商品販売。複数登録は約3割。多くが正社員と同じ仕事をしている。35歳を過ぎると仕事がこないという意見もある。雇用期間は短く、「1年以下」4割と「定めなし」4割。働き方では勤務先に満足。通勤時間の長さで働いている曜日で不満強し。昇給と賞与の希望が強い。年収は200万から350万円の層が多いが、200万円未満も4割にのぼる。男性では、「正規雇用」を望むものと、「派遣を続けたい」の比率がほぼ等しい。

「正規職」と「非正規職」の増減を対比しつつ、1985年から2008年までの雇用形態別雇用者数の推移を見たのが図-2である^{*28)}。この期間をほぼ5年毎

27) 玄田有史、『仕事のなかの曖昧な不安 揺れる青年の現在』、2001、中央公論新社。同、『働く過剰 大人のための若者読本』、2005、NTT出版。

28) 厚生労働省編、『平成20年版 労働経済白書 一働く人の意識と雇用管理の動向』、2008.頁27 第-(1)-22表：「雇用形態別雇用者数の推移」から作成。

図-2 正規職と非正規職の増減



に4つの時期に分けると各時期ごとの「正規従業員」対「非正規従業員」の増減の特徴を指摘できる²⁹⁾。

(1) 「バブル景気：正規と非正規の両方で雇用拡大期」：1985年から1990年までの期間は、バブル景気の時代に対応し、不動産と株価の値上がりやリゾートブームの中で好況が維持された時代であった。雇用形態別の労働者数の増減をみると、正社員も145万人増加し、かつ非正規社員も226万人増加し、計371万人も雇用が拡大した。「非正規」では「パート・アルバイト」が211万人増、「派遣・契約」が12万人増加した。

(2) 「バブル崩壊：正規の過剰雇用と非正規の縮小期」：1990年から1995年までの期間は、いわゆる「バブルが弾けた」バブル崩壊期に対応し、急速に景気が悪化し、一時景気が回復した時代である。景気の転換点の判断をやや見誤ったことも反映して、バブル時代の余勢を調整できずに、「正社員」は不況下でも290万人ほど増加した。パート・アルバイトの増加幅は、120万人とほぼ半減を記録している。結果として「正社員増の時代」となったが、この「過剰雇用」分を抱えたまま「平成のバブル不況」が幕を開けた。

(3) 「アジア経済危機：正社員が激減し、非正規の増加」：1997年のアジア経

29) 熊沢誠、『若者が働くとき 「使い捨てられ」も「燃えつき」もせず』、2006、ミネルヴァ書房。同、『能力主義と企業社会』、1997、岩波新書。

済危機をさむ1995年から2000年までの時代は、深刻な不況が長期化していった時代であった。1997年末に発生した通貨危機の影響で、タイ・インドネシア・韓国などの東アジア地域が深刻な通貨危機と不況におそわれ、これが実体経済の不況に及ぶようになると共に、この地域へ投資していた日本の金融機関にも影響が及ぶようになった。中国への工場の進出ともあいまって、「正社員」が149万人も激減し、「非正規」は272万人増加した。

(4)「不況の長期化と雇用の非正規化の時代」：2000年から2008年までの期間は、更に新規の「正社員」採用が落ち込み、「契約・派遣」「その他」などの「非正規社員」が大幅に増加した時代である。この時代、「正社員」はますます減少して252万人減を記録した。他方、「非正規」は464万人にまで増加した。雇用の非正規化の時代であったと言える。特に、この時期、非正規のなかでは「派遣社員」が、33万人から145万人へと急増し、また「契約社員」「嘱託」「その他」も、162万人から449万人へと急増した³⁰⁾。

雇用の非正規化の動向の中で注目すべき変化は、「派遣労働」という働き方が、公認され、普及して、非正規労働の一タイプとして増加・定着してきた点である。現状では就業者全体に占める派遣労働者の比率はそれほど高いとは言えないものの、不安定なテンポラリー労働ともなりうる働き方の一つであり、セーフティネットの充実が課題となっている「働き方」である。

派遣労働における「労働者派遣」とは、「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させることをいい、当該他人とは雇用関係にないもの」と考えておきたい³¹⁾。この派遣労働という「働き方」が生まれ、導入されるようになった社会的背景としては、(1) サービス経済化に伴う職業の専門分化、(2) 外注化・下請け化の進行。(3) 労働者の意識の変化の3点が指摘される³²⁾。労働者派遣事業等小委員

30) 佐藤博樹編、『新しい人材マネジメント 正社員と非正社員のベストミックスを目指して』、2007、労働新聞社。

31) この定義は、1985年制定の労働者派遣法の第2条第1項による。表現は分かり易くしてある。「労働者派遣法」の制定や改正の背景を説明したものに連合総研・高梨昌共編著、『ゼミナール 日本の雇用戦略：人口減少下の労働問題』、2006、エイデル研究所がある。

32) 高梨昌編著、『詳解 労働者派遣法 第3版』、2007、エイデル研究所。序章1参照。

会の座長を務めた高梨昌信州大教授は、国会での労働者派遣法の制定をめぐる答弁で前述の(3)の労働の意識の変化について次のように答弁している。「日本の雇用慣行は堅持すべきだと思うが、この慣行のもとでは、中途入職は大変困難である。派遣事業形態というのは短時間就業を希望する女性や、高齢者でまだ働けるがフルタイムの労働ではなしにパートタイムで働きたいというような希望に応えようとする」制度であると答弁している点を留意しておきたい。

まずは、大都市部の女性を中心とする事務労働で、本人が希望する職務や労働期間は選択できるが、勤め先の移動を伴う労働、比較的高い時給をえられる外注化・短期間化、下請け化の働き方の一つとしてスタートした³³⁾。1985年に労働者派遣法が制定されてから、現在まで約四半世紀が経過して、派遣労働は時代とともに変化してきた。その動向は、変化の焦点に従って、4つの時期に区分できるように思われる。

第1期は、「業種が13に限定されたポジティブリストの時代」である。1985年「労働者派遣法」が制定され、翌年の1986年「労働者派遣法」が施行され、13業務にかぎり、派遣労働が認められことになった。初期の13業務としては、①情報処理システムの開発、②情報処理機器の操作、③通訳・翻訳・速記、④トップ経営者の秘書、⑤ファイリング、⑥新商品の開発や販売計画の作成、⑦財務書類の作成、⑧外国との貿易事務、⑨産業用機械や自動車の紹介と操作の説明、⑩各種の旅行サービス事務、⑪ビル等の建築物での清掃業務、⑫建築設備の整備・運転、⑬受付・案内や駐車場の管理等があり、この13業務に限って、派遣労働が認められるようになった。この時代が、いわゆるポジティブリストの時代であった。この時代の「派遣労働」の特徴は、先に引用した佐藤らの指摘のようであったと考えられる。

第2期は、「指定された業種を除き原則許可のネガティブリストの時代」である。1999年「労働者派遣法」が大幅に規制緩和され、翌年から、派遣労働は禁止業種以外は原則的には自由というネガティブリスト方式での派遣が可能となった。またこの頃までには、派遣の期間も1年から3年と延長されていった。こ

33) 井上克樹、前掲書、3頁－6頁参照。

の法改正を受けて2000年頃から、派遣労働者数の増加が本格化していく。13業務は、拡大されて具体的になり専門26業務と呼ばれるようになり、これらの業務については派遣期間が3年まで認められることになった。機械設計、放送機器等操作、放送番組等演出、研究開発、事業実施体制の企画・立案、書籍等の制作・編集、広告デザイン、インテリアコーディネーター、アナウンサー、テレマーケティング、セールスエンジニアの営業、放送番組等の大道具・小道具などの業務が区別されて、名称を与えられ、新しく確立しつつある派遣の業務として認知された。このネガティブ・リスト方式への変化により、派遣労働は、その範囲と数量を増していった。

表一 派遣労働をめぐる法制化と規制緩和の年表

戦前

1921（大正10）年：職業紹介法 労働者供給事業を規制の対象とはしなかった。

1938（昭和13）年：職業紹介法改正 労働者供給事業を許可制にする。

戦後

1948（昭和23）年：職業安定法制定、施行。人夫請負業を規制。

戦後、労働者供給事業者の限定と規制

1985（昭和60）年：労働者派遣法制定、翌年施行 適用対象業務として13号（施行令の1号から13号まで：①情報処理システムの開発に係わる業務、②情報処理機器の操作に係わる業務、③通訳・翻訳・速記に係わる業務、④トップ経営者の秘書に係わる業務、⑤ファイリングに係わる業務、⑥新商品の開発や販売計画の作成に係わる業務、⑦財務書類の作成に係わる業務、⑧外国との貿易に係わる業務、⑨産業用機械や自動車の紹介と操作の説明に係わる業務、⑩旅行サービスに係わる業務、⑪清掃に係わる業務、⑫建築設備の整備・運転に係わる業務、⑬受付・案内や駐車場の管理に係わる業務）

1990（平成2）年：労働者派遣事業に関する制度改正 派遣期間上限1年に、適用業務の明確化

1994（平成6）年：高齢者に係る労働者派遣事業の特例の創設

1996（平成8）年：政令で26号までを専門業種指定。(①ソフトウェア開発, ②機械設計, ③放送機器等操作, ④放送番組等演出, ⑤OA機器操作, ⑥通訳・翻訳・速記, ⑦秘書, ⑧ファイリング, ⑨調査分析, ⑩財務処理, ⑪貿易事務, ⑫デモンストレーション, ⑬添乗, ⑭清掃, ⑮建築設備の整備・運転, ⑯受付・案内・駐車場管理, ⑰研究開発, ⑱事業実施体制の企画・立案, ⑲書籍等の制作・編集, ⑳広告デザイン, ㉑インテリアコーディネーター, ㉒アナウンサー, ㉓OAインストラクション, ㉔テレマーケティング, ㉕セールスエンジニアの営業, ㉖放送番組等の大道具・小道具。

また、新たに、臨時性・一時性を理由とした派遣を解禁した。

（業務の名称と労働者派遣のタイプについては、中野麻美、「三訂版労働者派遣法の解説」、2006、一橋出版を参考）

1999（平成11）年：ILO第181号条約の採択 労働者派遣事業の適用範囲を全ての種類の労働者及び経済活動の全ての部門とした。

1999（平成11）年：労働者派遣法改正 翌年施行 派遣労働者に従事させることが適当でない業務以外は適用対象業務とする方式へ。ポジティブリスト方式からネガティブリスト方式へ。原則規制緩和

なお、①港湾運送業務, ②建設業務, ③警備業務, ④病院等における医療関連業務（紹介予定派遣を除く）は、従来どおり派遣は禁止。

2003（平成15）年：労働者派遣法改正 翌年施行 製造業での派遣解禁

6つのタイプの労働者派遣が認められるようになった。①専門性が確立した「政令で定める26業務」、②期間が1年に

限られる「臨時的・一時的派遣」、③代替要因としての「出産・育児・介護休業代替派遣」、④一定期間に仕事が終了することが予定されている「プロジェクト型派遣」、⑤通常より相当程度短い日数の「日数限定業務派遣」、⑥派遣が終了する前に派遣労働者と派遣先との雇用契約が締結される場合を含む「紹介予定派遣」

2007（平成19）年：製造業での派遣労働 最長3年に延長。

2006（平成18）年頃から製造業業務の請負労働から派遣労働への切り替えが進んだ。2009（平成21）年に、この派遣労働者の最長3年の派遣可能期間が満了する、いわゆる「2009年問題」が指摘された。これに対し指揮命令が必要な場合は「直接雇用」に、指揮命令が必要でない場合は「請負」によることとする指導がなされた。今度は、「偽装請負」問題が生じることになった。

2009（平成21）年：厳しい雇用情勢の下での非正規労働者に対するセーフティネットの強化及び離職者に対する再就職支援の強化。4月1日施行

①非正規労働者に対するセーフティネット機能の強化（雇用保険の受給資格要件を緩和し、被保険者期間を12ヶ月から6ヶ月に。給付日数を解雇等による離職者並みに）、②再就職が困難な場合の支援の強化（給付日数を60日延長）、③安定した再就職へのインセンティブ強化（早期の再就職者に対し「再就職手当」の支給基準の緩和・給付率の引き上げ、「常用就職支度手当」の対象範囲の拡大と給付率の引き上げ）④育児休業給付の見直し、⑤雇用保険料率の引き下げ

第3期は、「製造業派遣が認められるようになった時代」である。2003年に労働者派遣法が改正され、翌2004年から「物の製造」の分野での派遣が開始され、

製造業での派遣労働がはじめて認められることになった³⁴⁾。また、派遣労働は、次のような6つのカテゴリーに分類されるようになった。それぞれ、①専門性が確立し、「政令で定める26業務」、②期間が1年に限られる「臨時的・一時的派遣」、③代替要因としての「出産・育児・介護休業代替派遣」、④一定期間に仕事が終了することが予定されている「プロジェクト型派遣」、⑤通常より相当程度短い日数の「日数限定業務派遣」、⑥派遣が終了する前に派遣労働者と派遣先との雇用契約が締結される場合を含む「紹介予定派遣」の各々である。2007年には、製造業における派遣が最長3年に延長された。

第4期は、「サブプライム金融危機を契機として始まった不況の影響と派遣・期間社員の非正規職リストラ」の時代である。アメリカの住宅ローンの破綻が、債券市場の破綻や金融機関の破綻、経済の不況、購買力の低下、ついで自動車販売の不振、自動車産業の破綻をもたらした。さらには、アメリカに自動車や電機製品を輸出している日本の自動車産業や家電産業が、大幅な生産調整を迫られることになった。この日本における生産調整の影響をまっ先に受けたのが、期間社員や派遣社員達であった。トヨタ自動車は、2008年11月翌年度の生産調整による業績の悪化の見通しを公表するとともに、期間従業員3000人の削減計画を発表した。この報道に続いて派遣労働者や期間労働者の削減予定が発表された。2008年度末までに多くの非正規労働者の「雇止め」がおこなわれた³⁵⁾。

ところで製造業における派遣労働は、2007年に最長3年に延長された（過半数労組の同意などの一定の条件付き）。このため2009年以降には、この派遣労働者を直接雇用に切り替えるのかどうかの判断を迫られることになる、いわゆる製造業派遣の「2009年問題」が発生することが予定されていた³⁶⁾。折しもこ

34) 製造業派遣の導入については、佐藤博樹、「生産業務への派遣解禁と人材ビジネス」、『月刊 人材ビジネス』、vol.206、14頁—15頁、2003年9月号。また、その時代背景については、小林良暢、『なぜ雇用格差はなくなるのか：正規・非正規の壁をなくす労働市場改革』、2009、日本経済新聞出版社の第9章「グローバル雇用危機の中の日本」及び、製造業の国内回帰と大企業の派遣労働者雇用と請負労働者の増加を論じた61頁「国内回帰と言われた頃の大工場の派遣・請負比率」を参照

35) 派遣労働と請負労働の関係については、朝日新聞特別報道チーム、『偽装請負 格差社会の労働現場』、2007、朝日新書。

36) 高井晃、鴨桃代、『どうする派遣切り2009年問題』、2009、旬報社。第3章参照

の状況の中で、2008年中盤から前述のようなサブプライム金融危機に直面することになった。

2008年後半からの不況の中で、非正規社員の失業者数は15.7万人と急増しているのに対し、2009年の3月までの段階で、正社員の失業者数は9973人であった。小林良暢は、この点を根拠にして、今回の不況の特徴を「非正規リストラ」、[「セーフティネットなきリストラ」]であると主張し、正規・非正規の壁をなくすことこそ労働市場改革の課題であると指摘した³⁷⁾。この段階までという限定

37) 小林良暢、『なぜ雇用格差はなくなるのか：正規・非正規の壁をなくす労働市場改革』、2009、日本経済新聞出版社。小林は、非正規雇用1800万人を3つのグループに分けて対策が立てられるべきであると指摘している。最初の3分の1は、「正社員化」を図れるタイプ。次の3分に1はパートや派遣など多様な働き方を自ら志向しているタイプ。このタイプに対しては非正規のまま「正社員との均等待遇」を図るタイプ。最後の3分の1は、年収200万以下でこの層は離婚や健康などを契機としてたちどころにワーキングプアになる可能性が高いので、社会福祉や公的扶助でのカバーが必要であると指摘している。正規社員は、雇用調整助成金制度により救われている側面が強いが、非正規社員すべてが正規社員化を望んでいるわけではない点は留意しておく必要がある。「正社員との均等待遇」については、「短時間正社員制度」の構想がある。少し長くなるが、厚労省のHPより引用したい。

A：短時間正社員の働き方

- 1：雇用形態 正社員
- 2：雇用契約 期間の定めのない雇用契約
- 3：労働時間 フルタイム正社員より1週間の所定労働時間が短い
- 4：賃金など待遇 フルタイム正社員を基準に、労働時間に比例して決定
- 5：社会保険 健康保険、厚生年金保険を適用

B：短時間正社員の3タイプ

- 1：正社員が、一時的に短時間勤務をするタイプ
- 2：正社員が恒常的、または期間を定めずに短時間勤務をするタイプ
あるいは、フルタイム正社員よりも短時間勤務で、正社員として入社するタイプ
- 3：パートタイマーなどが、短時間勤務のまま、正社員になるタイプ

C：「短時間正社員制度」のメリットとデメリット

この「短時間正社員制度」のメリットとして指摘されているのは、(1)優秀な人材の獲得につながる点、(2)社員の定着率や向上する点、(3)採用コストや教育訓練コストが削減できる点、(4)社員のモチベーションアップにつながる点である。たしかに、先進的企業ではこれらの側面でメリットが見られるが、今後の課題はどのようなタイプの産業や業種でどの側面のメリットがより大きいのかなどの点の経験的な知識の累積であろう。

付きではあるが、非正規労働者の失業者は、正規労働者の失業者の15倍に達している。今回の不況で、非正規労働者は、まっ先に、解雇されることになった³⁸⁾。

図－2にみるようにバブル不況初期の2001年から2002年にかけての雇用調整では、正社員を中心とする雇用調整が行われた。このため失業者の大部分は雇用保険を受給することができた。これに対し、今回の雇用調整は、派遣労働者や期間労働者などの非正規労働者から開始されたため、その対象者は雇用保険のセーフティネットを利用できない、あるいは、利用しづらい状況に置かれていた。2008年末のリストラでは、「雇止め」された直後に従業員寮を追い出され、ホームレス化した労働者の「年越し派遣村」が社会問題化した³⁹⁾。

また、「短時間勤務制度」のデメリットとして指摘されているのは、(1)職場の同僚に仕事の負担がかかる（特に短時間正社員制度の3タイプのうち1のタイプ）、(2)仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる、(3)顧客や取引先との対応で支障が生じる(特に3のタイプ)、(4)打ち合わせや会議に支障が生じる（2のタイプでやや多い）などの調査結果が見られる。

D：「短時間正社員制度」導入成功の5つのポイント

「短時間正社員制度」導入成功の5つのポイントとしては、(1)短時間正社員の時間当たり賃金は、フルタイム正社員とのバランスが大事であり、仕事の内容や責任の違い等に基づかない、不合理な差が生じないようにすることが重要であること、(2)短時間正社員の人事考課における評価方法の工夫が必要であること、(3)短時間正社員の教育訓練は、フルタイム正社員と同等に行うこと、(4)短時間正社員制度の社員への周知と、利用のしやすさ、さらには企業がメリットを得られる制度として運用していくための工夫が必要であること、(5)短時間正社員に関する「就業規則」の作成とその明確化、現実にあわせるための規則の柔軟な改変が必要なこと等が指摘されている。

厚労省HP <http://tanjikan.mhlw.go.jp/> 20090831

小林は、また「名ばかり正社員」をどう見るのかについて「賃金などの処遇面が正社員と変わらないのであれば、正社員へのステップアップするための「中間的な雇用契約ゾーン」として積極的に評価できる」と述べている。問題は、「賃金などの処遇面が正社員と変わらないのであれば」の部分であろう。前掲 90頁。

38) また、ある製造業派遣労働者の社会意識については、大澤真幸編、『アキハバラ発 <00年代>への問い』、2008、岩波書店など参照。2008年6月8日におきた東京都の秋葉原での無差別殺傷事件を糸口に「非正規雇用の急速な拡大やコミュニケーション様式の変容」の中で「若い世代が抱える怒りや孤独、不満、不安、絶望」などを考察しようとしたものである。

39) 鴨桃代、『非正規労働の向かう先』、2007、岩波ブックレットNo.699

この点の改革が求められ、2009年4月から次のような非正規労働者に対するセーフティネットの強化、及び離職者に対する再就職支援の強化が実施された。

- ①非正規労働者に対するセーフティネット機能の強化（雇用保険の受給資格要件を緩和し、被保険者期間を12ヶ月から6ヶ月に。給付日数を解雇等による離職者並みに認定）、
- ②再就職が困難な場合の支援の強化（給付日数を60日延長）、
- ③安定した再就職へのインセンティブ強化（早期の再就職者に対し「再就職手当」の支給基準の緩和・給付率の引き上げ、「常用就職支度手当」の対象範囲の拡大と給付率の引き上げ）、
- ④育児休業給付の見直し、
- ⑤雇用保険料率の引き下げなどのセーフティネットの強化が行われることになった。

雇用の「多様化」と「外注化」は、今後とも続く可能性が高い。このばあい2つのタイプのセーフティネットの充実⁴⁰⁾（「第1のセーフティネット」＝「雇用保険」、 「第2のセーフティネット」＝「能力開発手当」）が望まれる。さらには、正規雇用と非正規雇用の賃金格差や能力開発に対するアクセスの障壁を低くするための制度の導入が望まれる⁴¹⁾。

5：ホワイトカラーの両極化と成果主義

市場経済と企業システムの変化、労働力の「多様化」と「外注化」への動向は、ブルーカラー・ホワイトカラーの別を問うことなく進行している。他方で、中間管理層ではその両極化が進行していった。ライシュは、この社会層の分化を「シンボリック・アナリスト」と「対人サービス」の分化⁴²⁾として考察し、

40) セーフティネットについては、橋本俊詔、『セーフティ・ネットの経済学』、2000、日本経済新聞、及び金子勝、『セーフティ・ネットの政治経済学』、1999、ちくま新書を参照。

41) 非典型雇用の人材活用については佐野嘉秀、「非典型雇用の人材活用」、橋本俊詔・佐藤博樹監修、佐藤博樹編著、『人事マネジメント』、2009、ミネルヴァ書房の第7章参照。また奥西好夫編、小池和夫監修、『雇用形態の多様化と人材開発』、2007、ナカニシヤ出版を参照。詳しい事例が示されている。

42) 前掲、The Work of Nations, pp176-178. 『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』243-246頁。

R.E.ケリーや渡辺聡子・A.Giddens・今田高俊らは「ゴールドカラー」と「ホワイトカラー下級職およびサービス業雇用者」の分化⁴³⁾として整理して見せた。それぞれの前者は、高度な専門技術を持つグループであり、給与は労働時間や仕事量よりも、仕事の独創性や専門能力に基づく仕事の成果によって決定される特徴をもち、後者は人間を対象とするルーチン作業であり、給与が労働時間と仕事量によって決定される特徴を持つ。本稿の第2節で、「働き方」の変化と関連させて言及しているので参照されたい。

日本における成果主義の導入は、1990年代中頃から始まった定期昇給の廃止と年俸制の導入から本格化し、総額賃金管理とセットになって、現場管理職層と中間管理層のモチベーション管理あるいは業績改善のインセンティブとして活用されてきた。しかし、佐々木による成果主義導入企業の研究事例サーベイ⁴⁴⁾によっても、ドラスチックに成果主義を導入しようとしたパイオニア企業の多くは、経営構造改革のなかで成果主義を導入し、給与改革は組織改革の一貫として行われていた。また、成果主義や完全な年俸制を、新入社員に適用しようとする企業は少ない。さらに「だれにとっても分かり易く紛れのない」成果測定を実施可能で、公正な個別評価がおこなえる職種は、それほど多くはないことに留意すべきである。職務に対する個人の能力形成のプロセスを考えると「能力開発ステージ」では能力主義的手法のほうが望ましい場合が多く、成果主義的手法は「能力発揮ステージ」から導入されるほうが望ましいのではないか。

2004年頃から、始まった「成果主義」の再検討の中で、コンピテンシーや仕事のプロセスがより重視されるようになった動向も、この点の理解が進んできたことを示しているように思われる。以下では、この成果主義の再検討を「働き方」の変化に注目しつつ考察してみたい。日本におけるホワイトカラーの

43) R.E. Kelley, *The Gold-Collar Worker : harnessing the brainpower of the new work force.* 1985, Addison-Wesley, 徳山次郎訳, 『ゴールドカラー : ビジネスを動かす新人類たち』, 1985, リクルート出版部。

44) 佐々木武夫, 「本田技研工業と成果主義の導入 1990年代における経営構造改革を事例として」, 『西南学院大学 商学論集』, 2009, 第55巻4号, pp203-256を参照。

「働き方」の変化を、中間管理層への「成果主義」の導入と「戦力化」および「権限喪失」に注目しつつ検討してみたい。

成果主義をめぐる論議の先行研究を理解するためには、次の3点が重要である。(1) 成果主義が必要とされる時代的背景、(2) 成果主義の用語の定義、(3) この時代背景の中で「格差の拡大」と「短期的な処遇」を賃金にリンクする方式の導入に対し、経営者はホワイトカラー層をどのような方法で説得し、逆にホワイトカラーは経営者にどのような要求を出してきたのかの点から論議を整理してみたい。

(1) 「成果主義」概念のわかりにくさは、「額に汗して一生懸命に働いている個人がより高い賃金がもらえ、あまり働かないで楽をしている個人はより低い賃金で納得するようにすること」が、「成果主義」であると単純に考え易い点である。この考え方は、誰もが肯定すべき近代的なachievement原則であり、ここで検討するバブル不況期の「成果主義」(management by performance)とは、かなり異なる価値意識である。近年の成果主義の導入目的はもう少し具体的でかつ複雑であった。まず、今回の「成果主義」の導入は、「20年にも及ぶ不況」の下、「人口構成の高齢化や団塊の世代の退職をまえに労働配分率が高まる」中で、しかも、グローバリゼーションの影響を受け経営環境の不確実性が増大し、事業展開の「迅速性」が求められる中で行われ、生産と販売の相互依存の強まり、とりわけ中国や新しい発展途上国との価格や技術競争の追い上げが激化する中で導入された人事戦略でありコストの節約策であった。斯くの如く厳しい経営環境なのだから、「賃金原資」を切り詰め、有効に利用したので、配分法を変更したいというのが、今回の賃金制度改革(経営者側)の出発点であった⁴⁵⁾。

(2) 「成果主義」をめぐる論議がわかりにくいもう一つの点は、用語の定義と論議の焦点が収束せず、多様で曖昧であるため、先行研究の流れと成果を理解しにくい点である⁴⁶⁾。ここでは学術的な検討を試みるのが目的であるので、筐

45) 成果主義と報酬制度については、奥林康司編著、『成果と公平の報酬制度』 シリーズ 人的資源を生かせるかの第2巻、2003、中央経済社。参照。

46) 用語の定義をめぐる論議は、佐々木武夫、前掲 pp208-219を参照。

島芳雄の定義を引用し、その上にたって先行研究の成果を考えてみたい⁴⁷⁾。そうでなければ「成果主義」をめぐる論議に、先行研究の成果が生されていないというおかしなことになる。概念の整理をしておきたい。まず、「職能資格制度」を特徴とする「能力主義」と、「個々の従業員の業績や実績に応じて処遇する制度」である「成果主義」とを区別しておきたい。能力には「保有能力」と「発揮能力」の2種類がある。「保有能力」とは、個々の従業員の職務遂行能力のことであり、職業遂行能力であると考えておきたい。「発揮能力」とは、個々の従業員の職務遂行の結果として達成された職務実績のことであり、業績とか成果であると考えておきたい。つまり、実力と実績（業績）とを区別したい。実力に注目し、実力を伸ばすなど等の文脈で用いる「能力主義」と、実績（業績）をあげた等の文脈で用いる「成果主義」とを区別しておきたい。

次いで、図-3にあるように、「年功主義」と「能力主義」と「成果主義」は、関連していると考えておきたい。ここで言う「年功主義」は、高度経済期に大企業で用いられてきた制度と考えておきたい。つまり、成果主義、能力主義、および年功主義の相違点は、「個人成果を処遇に反映するタイムスパンが短期的か長期的か、また処遇格差が大きいか小さいのかで区別すること」ができる⁴⁸⁾。

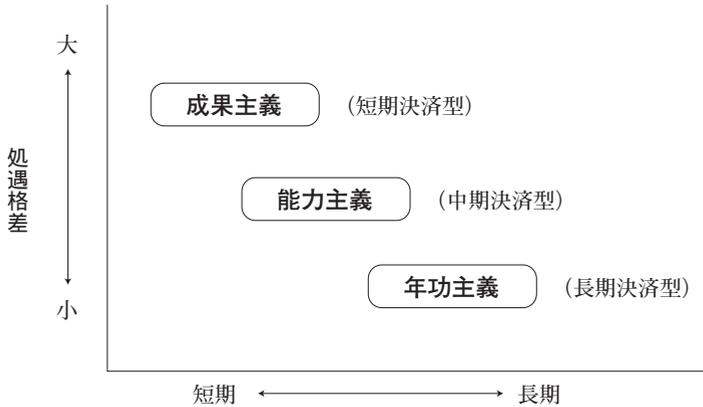
ここまでは、それほど難しくはないはずである。問題は、図-3のように定義した時、「個人成果を処遇に反映するタイムスパン」を、どのくらい短くすることが、またどのような業界あるいは産業、企業でどの程度短くすべきなのかの検討と経験的知識を蓄積すること、同様に、「どの程度の賃金格差」を設定することが望ましいのかを検討し経験的知識を蓄積する必要性である。つまり、短期決戦型の「成果主義」と、中期決戦型の「能力主義」とを比較して、前者がどの局面でどの程度必要であるのかを検討する枠組みと事例研究を進めるこ

47) 島芳雄監修、『成果主義 人事・賃金Ⅳ』, 2000, 生産性労働情報センターのはじめにの部分「成果・業績重視の人事・賃金制度」を参照。用語の定義が、明快で分かり易い。

48) 島芳雄監修、『成果主義 人事・賃金 V』, 2002, 生産性労働情報センター。P17。また、奥西好夫, 「「成果主義」賃金導入の条件」, 『組織科学』, 2001, Vol.34, No.3 pp6-7。に賃金決定における結果主義・短期志向・格差拡大の3要因が成果主義に関連しているとする指摘参照。

とであろう。何故なら、成果主義は「劇薬」となる可能性が高いからである。また、チャレンジングな目標を設定し、成果を上げようとしている個人が、チャレンジングでない目標を設定する個人に比して、不利になりモチベーションを低下させることの無いように制度的な仕組みを定着させることである⁴⁹⁾。

図-3 成果主義・能力主義・年功主義



個人成果を処遇に反映するタイムスパン
 笹島芳雄監修「成果主義 人事・賃金」p17より引用

(3) 紆余曲折を経つつも、能力主義的な賃金制度から成果主義的な賃金制度へと移行しつつある。集団主義的な管理から、個人主義的な管理へと移行しつつあるといえよう。今野浩一郎によれば、この賃金制度の変化は、経営側が必要とする変化と、労働者側が必要とする変化の両方の相互作用や妥協の中で形成されると指摘している⁵⁰⁾。まず、経営側は、不確実性の大きい市場環境の下で、これまでのように社員が勤続を積み能力開発に取り組んだとしても、「開発された能力を生かす仕事は必ずしも存在するとは限らない」、「生かす仕事があっ

49) 高橋伸夫、『虚妄の成果主義：日本型年功制のススム』、2004、日経BP社。城繁幸、『内側から見た富士通：「成果主義の崩壊」』、2004、光文社など参照。評価の難しさの論議参照。

50) 今野浩一郎、「労働費用と個別賃金管理 持続と変化」、橘木・佐藤監修、佐藤博樹編著、『人事マネジメント』、2009。前掲書 pp48-50 参照。

たとしても、想定されるような成果が上がるとは限らない」ということが起きやすくなる。このため能力開発を支えようとする賃金とその結果としてのアウトプットである成果（業績）の乖離が拡大する。

企業は、社員に対して、「働き方の高付加価値化」を求めるようになった。先進国の環境では、定型的な仕事にこだわり続けることはできず、いきおい、「創意工夫」や「開発」を求めることになる。ルーチンワークではないので、働き方を労働時間や仕事量でコントロールすることが困難になり、「仕事の結果」から評価し、賃金を支払いたいと考えるようになる。賃金制度は、仕事と成果を重視する方向に変わらざるをえないと指摘している。

他方、労働者側も「働き方」の変化に対応する賃金制度の変化を求める。伝統的な人事制度の下で、男子世帯主型の社員は、安定雇用とライフコースに即して変化する賃金を期待していた。能力主義の年功制度的運用はこの要求に対応していた。ところが、近年、労働力の女性化や雇用の非正規化が進み、働き方は多様化せざるをえず、学歴の背景や勤続の年数が異なる社員から公正な賃金の運用を求める声が強くなってきた。非正規社員の業務が、特定の産業や企業のコア業務へと拡大・接近していけばいくほど、雇用形態の差違を賃金支払額の差違に帰することは困難になる。年功的な制度から、「働き方の多様化」により適合する賃金制度へと転換していく必要がある。ホワイトカラーへの成果主義の導入、仕事と成果に基づく「働き方」への変化はその途についたばかりである。

ただ、今回の「成果主義」の導入は、最初から、結果を出せばそれに応じて青空天井で成果に応じた賃金を出すという分かり易い「成果主義」ではなかったし、多くの企業で深刻な経営構造改革の中で模索されたものであった。企業側は、その背景と必要性を分かり易く説明した企業ほど、成果主義の導入がスムーズに進んだように思われる。

最後に、ホワイトカラー下級職あるいはサービス業雇用者の管理職における実質的な「管理権限の喪失」が明らかになった事例として、「名ばかり管理職」

51) NHK「名ばかり管理職」取材班、『名ばかり管理職』、2008、NHK出版 生活人新書。

の問題に言及しておきたい⁵¹⁾。2008年1月28日東京地裁は、日本マクドナルドの店長が未払い残業代など約1350万円の支払いを求めた訴訟で、店長の職務内容は管理職とは言えないと述べ、同社に757万円の残業代の支払いを命じた⁵²⁾。外食チェーンや小売業店で、店長を管理職としている企業は多く、また、これらの企業の中には24時間営業をしている店舗も多い。管理職とされた店長は、残業手当がつかずに長時間労働に従事することが多い。日本マクドナルドは、判決直後には、会社の主張は正しかったとして控訴を考えるとしていたが、約1年2ヶ月後の2009年3月、一審判決を同社が事実上受け入れて、原告の店長が管理職に該当しないことを認めた上で、約1000万円の和解金を支払うことになった。

東京地裁は、この判決の中で「管理監督者」（「管理職」に相当）の定義として次の3つの条件を挙げている。(1) 経営や労務管理について経営者と一体的な立場なのか、(2) 勤務時間に自由裁量があるのか、(3) 職務の重要性に見合う手当が支給されているのか。これらの3条件すべて満たせば「管理監督者」すなわち管理職に該当すると判定されることになる。原告はアルバイトの採用など一定の権限があるが、「権限は店舗内に限られ、経営方針の決定には関与していない」、「年収なども管理職の待遇としては不十分」として、労働基準法の対象外となる管理職には当たらないと判断した。

ある外食チェーンでは、高校を卒業した新入社員を、入社3日目に研修も実施することなく店長に任命していた。この企業では、この店長への残業代の支払いがおこなわれないのは勿論、過労につながる長時間労働が見られ、月60時間以上残業をしていた。逆に、朝タイムカードを打ち忘れると、時給計算で給料から天引きしていた。他方、カジュアル衣料チェーンのユニクロで、直営店では勤務時間の裁量権を店長に認めたり、年収は店長になれば平社員より2割程度高くなるよう設定し、しかも店長の勤務時間が基準労働時間を超える場合、

52) 日本経済新聞、2008年1月28日夕刊、「マクドナルド、残業代未払い、店長、管理職に当たらず—東京地裁判決」

53) 朝日新聞、2008年7月8日朝刊、「われら「名ばかり管理職」6：声を上げ始めた若者たち」の事例から。

上位職のスーパーバイザーが強制的に休暇を取るよう指導していた⁵³⁾。

厚労省は、2008年9月に、「多店舗展開する小売業や飲食業の店舗における管理監督者」の処遇改善を目的に労働基準法に基づく管理監督者（管理職）の判断基準を、都道府県の労働局長あてに通達した。労働基準監督署は通達に先だつ同年4月から6月にかけて、全国で管理職の扱いに問題があるのではないかと考えられるケース53社（66店舗）を対象に調査を実施した。この結果、管理職扱いの店長55人のうち45人は管理職とは認められない処遇をしていることが明らかになった。また、店長以外で管理職扱いとされていた33人中その全員が、管理職とは認められなかった。

通達では⁵⁴⁾、東京地裁判決の基準より、さらに具体的に「管理監督者の判断要素」が規定された。「職務内容・責任と権限」、「勤務形態」、「賃金などの待遇」の3つの側面から、「管理監督性を否定する重要な要素」と「管理監督者性を否定する補強要素」が規定された。それぞれは次のようである。

「職務内容・責任と権限」：(1) アルバイト・パートなどの採用について責任と権限がない。(2) アルバイト・パートなどの解雇が職務内容に含まれず、実質的に関与もしない。(3) 部下の人事考課が職務内容に含まれず、実質的に関与もしない。(4) 勤務割表の作成・所定時間外労働の命令について責任と権限がない。

「勤務形態」：(1) 遅刻・早退などにより減給の制裁、人事考課での負の評価など、不利益な取り扱いがされる。(2) 長時間労働を余儀なくされるなど実際には労働時間に関する裁量がほとんどない。(3) 労働時間の規制を受ける部下と同様の勤務形態が労働時間の大部分を占める。

「賃金などの待遇」：(1) 時間単価換算した場合にアルバイト・パート等の賃金額に満たない。(2) 時間単価換算した場合に最低賃金額に満たない。(3) 役職手当などの優遇処置が割増賃金が支払われないことを考慮すると十分ではなく労働者の保護に欠ける。(4) 年間の賃金総額が一般労働者と比べ同等以下である。

現在、成果主義の導入は一段落の状況にある。が、処遇格差の拡大傾向と個人成果を処遇に反映させるタイムスパンの短縮化とは、今後とも強化されてい

54) 日経流通新聞、2008年9月17日、「厚労省、「名ばかり管理職」判断基準、採用権限や賃金水準明示」。

く可能性がある。日本的経営は、この要請とどう向かい合い、変化していくのであろうか。企業システムの株主資本主義化の動向とも関連して、今後の展開に注目してみたい。⁵⁵⁾ (2009年10月30日)

55) CSR（企業の社会的責任）論の視点から、エージェント理論批判の流れを整理している。佐藤方宣編、『ビジネス倫理の論じ方』, 2009, ナカニシヤ出版。特に、第1章参照。