

<研究ノート>

1990年代以降の 日本企業の経営管理・組織・労働の変化

守 屋 貴 司

目 次

1. はじめに
2. 雇用者動向の変化・企業内雇用の多様化と所得格差
3. 同一世代における所得格差と成果主義への移行
4. 日本大企業の組織改革と人員削減「リストラ」
5. ホワイトカラーの管理職・営業職の労働の変化
6. 生産技術者・技能者の労働の変化
7. 自営的就業の広がりと限界
8. ITと下請け・系列問題
9. むすび—日本企業社会の変化モデル—

1. は じ め に

1990年代後半、日本のマクロ・レベルにおける「経済格差」問題が大きな関心がもたれた。第二次世界大戦後、日本では、高度経済成長の中で、「一億総中流」という用語が生まれ、新中間層と呼ばれるミドルクラスが日本にも誕生した。そこでは、「終身雇用」、「年功序列昇進・賃金制度」によってだれもが一定の豊かさを享受できるという「幻想」が広く行きわたり、「貧富の格差」という長年の経済学の課題であった「経済格差」の問題に、国民的に大きな注目がこたさる集まること弱くなった。

しかし、1990年代、バブル経済の崩壊、アジア経済の破綻、都市銀行の倒産などによって、日本経済の混乱が続き、日本大企業の大幅な人員削減の発表があいつぎ、「終身雇用」、「年功序列昇進・賃金」の「幻想」が崩壊し、「経済格差」の問題が国民的な関心を集めることとなった。また、日本におけるIT（情報技術）革命の進行は、「アメリカのように情報技術を取得しそれを十分に活用できる層と情報技術を扱えない層によって、より貧富の格差が拡大するのではないか（デジタル・デバイド）」と言う論議が広がり、それも「経済格差」の問題をクローズ・アップさせる大きな一因となっている。

「所得分配の不平等性を占めす指標としてジニ係数がある。この指数は、所得が完全に平等

になると0になり、不平等になると1に近づく。課税前所得で見ると、80年に、0.349であったのが、95年には、0.441に上昇している。⁽¹⁾このようなジニ係数（所得分配格差）の広がり（1）の背景の一因として、成果主義導入による賃金に大きな差がつくようになってきたことにある。

そして、このような所得間格差の拡大や成果主義の日本企業への導入が、過労死や過労自殺を生んできた日本企業社会（「ルールなき資本主義」）を、新しい段階（質的变化）に変えつつあるということが、日本の学会、新聞、テレビ、雑誌などで盛んに論じられるようになってきた。そのような論議の一つでは、「所得格差の拡大や成果主義の広がりによって、個の自立化や中流社会の崩壊が進行し、その結果、日本企業社会が崩壊するという主張」と「不況が継続し、人員削減『リストラ』が進行する中で、成果主義の中で『勝ち組』に残るために、益々企業に残るために日本人サラリーマンは企業主義化し、日本企業社会が強化されるという主張」がある。

上記のような論議や問題意識を踏まえて、本稿では、下記のような四つの研究課題を掲げ分析・解明をおこなうこととしたい。

本稿の第1の研究課題は、1990年代の日本の企業レベルにおける所得格差の広がりを多様な角度から分析することにある。今日、日本の企業レベルの所得格差（賃金格差）は、正規従業員と非正規従業員、男性従業員と女性従業員というこれまでの構造を越えて、同一世代・同一職位の中にまで広がりつつある。また、企業内経済格差のモメントとなる成果賃金制度は、「世代間利害ギャップ」を利用する形で導入されることによって、新しい形の世代別分断管理がはかられている実態などについて論述をおこないたい。また、所得格差の問題は、これまで数多くの研究がおこなわれてきた日本の労働者の構成と状態の研究（特に労働者の状態分析）において、欠かさざる分析テーマでもある。それゆえ、本稿では、その点も視野に入れて分析をおこないたい。

第2の研究課題は、所得格差や成果主義的人事管理の導入の背景となっている1990年代後半の日本企業の組織革新と人員削減「リストラ」の実態とその方向性及び歴史的な位置づけを明らかにすることにある。

本稿の第3の研究課題は、近年、内部構造が変化しつつある自営的就業の実態について探ることにある。

第4の研究課題は、ITによる日本の下請け・系列化の変化について考察をおこなうことである。

本稿の第5の研究課題は、第1、第2、第3、第4の研究課題の解明をふまえて、日本大企業を支える労務管理（人的資源管理）の形態変化について分析をおこなうこととしたい。

以上、5つの研究課題について、次章以降、論述をおこなうことを通して、随時、解明をす

(1) 橋木俊詔『経済格差—所得と資産から考える—』岩波書店、1998年、参照。

すめてゆくことにしたい。

2. 雇用者動向の変化・企業内雇用の多様化と所得格差

(1) 雇用動向の変化と所得格差

まず、議論の前提であり、基礎となる雇用動向の変化とそれと連動して所得格差がどのように変わるのかについて見ることにしたい。

1990年代における日本の雇用者動向の特徴は、①企業の人員削減「合理化」による正規雇用の労働者数の減少と②非正規雇用の労働者数の増大にある。

正規雇用の労働者の削減は、ホワイトカラーのみならず、生産現場の労働者も削減され、その削減対象は、全従業員に及んでいる。正規の職員・従業員は、1998年2月、3794万人であったのに対して、1999年2月には3688万人となり、106万人の減少となっている。これに対して、パート・アルバイトは、1998年2月、986万人であったのが、1999年2月には1024万人となり、38万人、増大している。

家計を支えてきた正規雇用の中高年の男性従業員とその家族にとって、失業するか、企業に残れるかは、自らの「所得」にとって大きな意味を持っている。それは、一般的傾向として、失業した場合、年齢問題で再就職が困難であり、再就職が長期化する傾向があるととも、かつ、前職よりも高い所得が得られることが少ないからである。ここに、企業に残れる者とリストラされる者との間の「所得間格差」が生じることとなる。特に、55歳から年金受給開始年齢の60歳までに失業した人は、完全失業者になりやすいことが調査で明らかにされている。さらに、日本の正規雇用の中高年は、スペシャリストというよりも、個別企業に適応したゼネラリストとして教育を受けてきたので、これまでの専門性をさらに磨きをかけて、再挑戦というのが難しい。そのため、中高年の男性従業員間では、失業の恐怖から「生き残りをかけた従業員間競争」がより激しさをまし、日本企業社会を強化させることとなる。また、失業した多くの中高年は、老後の蓄えを減少させると共に、彼らが受け取るであろう年金受給額も減額させられる可能性が高い。

これに対して、20歳代の正規雇用の従業員の失業は、正規雇用の中高年男性もしくは女性の失業よりも深刻さはない。それは、20歳代の再就職が中高年に比べて比較的容易であることと、失業後、再教育を受けて、より高い所得を獲得できる職業への再挑戦が可能であるなどの理由からである。また、20歳代では、企業に残って獲得できる「所得」と失業後、パート・アルバイトについて獲得できる「所得」との差が大きくないので、「時間的拘束と自由のバランス」からみて、失業した若い世代にとって喪失感はあまり生じない。

失業問題にも「世代間ギャップ」が内在し、失業率が5%にも到達したにもかかわらず、大きな社会不安にまで至らないのには、「世代間ギャップ」が背景にあると指摘する見解がある。欧米では10代から20代の失業者の増大は、社会不安となるが、日本では親と同居し、食・住を

無条件に保証されているため、社会不安に結びつかないのである。

しかし、20歳代の問題は、失業や自発的退職によって、正規雇用からパート、アルバイトなどの非正規雇用（俗に言うフリーター：『労働白書』2000年版では約150万人に及ぶ）となり、その後も30代・40代も自発的にフリーターでありつづけた場合である。その場合、同年齢の正規雇用層と非正規雇用層の間の所得間格差は、拡大するとともに、社会保険等を受けれる待遇の格差も生じる。それとともに、フリーター、アルバイト層の増大は、所得が低いために高齢世代を支える勤労世代としては力が弱く、日本の社会福祉制度の基礎を、今後、掘り崩すこととなる。また、20歳代が、自発的に非正規雇用層にとどまり続けた場合、所得が低いために、老後の蓄えが少なくなり、特に年金受給年齢の60歳から65歳の引き上げと相まって、安定的な老後の生活がおくれる保証はなくなり、多くのフリーター層が、将来、ホームレスや生活保護世帯になることが予想される。

すなわち、正規雇用者の失業の増大と失業者やパート、アルバイトとして滞留する期間の長期化は、少子高齢化が進行しつつある現状とあいまって、日本の年金制度や社会福祉制度に更なる不安定さを増大させているのである。また、もう一つの大きな正規雇用者の失業者の増大問題は、「求職者と求める人材との間のミスマッチ」と「日本の労働市場の閉鎖性」にある。

次に、非正規雇用（パート、アルバイト等）の増大の一因について、35歳以上の世帯主の配偶者の行動パターンについて考察をおこなうこととしたい。パート、アルバイトの中心は、統計的に見ると35歳以上の中高年の女性で、かつ世帯主の配偶者である。正規雇用の世帯主である男性の所得の減少を、妻がパートやアルバイトなどにでることによって、おぎなうという構造がそこには見ることができる。この場合、パートやアルバイトでは、扶養控除の関係から年間103万円以上かせぐと不利となり、かつ130万円以上稼ぐと、妻も年金や保険を支払わなければならない。

しかも、中高年の専業主婦であった女性が、夫の所得減少を補うために、正規雇用となり、年金や保険を支払っても働くメリットのある年収・180万円の壁を越えることは難しい。それは、まず、第1に、キャリアや資格を有しない専業主婦を正規従業員として雇用する企業が少ないという点と、第2に、家事や育児などを担う主婦が、残業等を受け入れなければならない正規従業員に成りにくいという両側面がある。

（2）企業内雇用の多様化と所得格差

前節では、マクロ・レベルの雇用動向について見たが、次に、本節では企業内雇用の多様化とそれに連動して所得がいかに変化するのかについて考察をおこないたい。

1990年代以降、日本企業における雇用の多様化は一層すすみつつある。それは、正規雇用内においても、契約期間を定めない社員に対して、1年間といった期間を定める契約社員が増大している。契約社員の増大は、①平成不況によって、契約期間を定めない社員として就職が難

しくなったために無職よりも契約社員としてでも、勤めたいという面から広がった点と、②40歳代、50歳代の大幅な人員削減「リストラ」の現状の中で、若い世代にも契約期間を定めない「終身雇用幻想」がなくなり、志望する職種であれば「契約社員」でもかまわないといった就業意識の変化を背景としている。契約社員と契約期間を定めない正規社員の間に、給与格差をもうける企業も多い。

また、非正規雇用の多様化も広がっている。近年の特徴は、これまでのような社外工、臨時工、下請け工、期間工、パートタイマーなどとともに、派遣社員が増加している点にある。現在の非正規雇用では、同職種内でも所得格差が広がっている。例えば、派遣社員では、プログラム作成やシステム構築などの専門職を担う派遣社員の給与が高いのに対して、事務要員などは低い給与となっている。相対的に見れば、失業者の増大圧力を背景として、非正規雇用の賃金は、低く抑えられている。

そして、1990年代の日本における企業内雇用の内部構成比率の変化は、マクロレベルの雇用動向と同じく、正規雇用層の全雇用者数に占める内部構成比率の低下と非正規雇用の全雇用者数に占める内部構成比率の増大にある。これは、平成不況の中、日本企業の総人件費抑制のために、正規雇用者が削減され、非正規雇用に代替されているためである。

3. 同一世代における所得格差と成果主義への移行

次に、主として企業内の正規雇用者層の中における所得格差とその背景にある成果主義について分析をおこないたい。

近年、日本企業において、成果主義に基づく新しい人事管理制度の導入によって、同一世代における所得格差が広がりつつある。

『賃金事情』(1999年9月20日) No. 2349の検証レポート「大卒ホワイトカラーの賃金格差は拡大したか」では、1000人以上規模の大卒男子労働者の賃金特性を分析すると、1990年代、40歳以上の賃金格差がこれまでよりも拡大したことが指摘されている。従来から特に、1990年代の40歳代は、世代団塊の世代で、かつ大量採用組であるため、特に厳しく昇進・昇格競争が実施されたと言える。そして、この「平等主義的な賃金」から「成果での賃金格差」の傾向は、日本の平成不況の長期化の中で広がりつつある。

このような40歳代の賃金格差の拡大は、管理職(非組合員)に対する年俸制などの成果主義賃金の導入と結びついている。例えば、安田火災海上保険では、年俸制を課長代理クラス以上にまで拡大し、年収格差は課長で300万円程度となっている。また、日本交通公社でも、支店長、部長クラスに年俸制が導入され、同じ部長職でも、500万円の年収格差がついている。

さらに、このような成果主義に基づく賃金制度は、管理職にとどまらず、全社員にまで広がり、年齢給の廃止や定期昇給ゼロとなりつつある。トヨタでは、全社員の年齢給を廃止し、職能資格と能力に応じた「職能基準給」と業務遂行能力に応じた「職能個人給」で給与を構成す

るようになっている。トヨタのように年齢給を加味した基本給部分を全廃したり、定期昇給をなくし固定化する日本企業が増加している。また、日本の金融関連企業では、グローバル化、ビックバンに連動した国際競争の激化にともない、より厳しい賃金制度を導入する企業も増えている。外資に買収された日興証券では、2000年4月から総合職の全社員の基本給を一律30万円に統一し、ボーナス部分のついて能率給の比重を高めることによって、1400万円以上の年収格差を生じるようにしている⁽²⁾。

このような賃金格差の拡大は、日本大企業の「賃金に対する考え方」の転換に起因している。その転換とは、「生涯賃金の考え方」から成果主義にもとづく「そのつど賃金の考え方」である⁽³⁾。

「生涯賃金の考え方」に基づく賃金制度では、「世代別台形構造」と「社員のライフサイクルに適応した賃金体系」という二つの構造を前提としている。

世代別台形構造は、20歳代を底辺として、30代、40代、50代と役職と賃金があがってゆくシステムである⁽⁴⁾（表1）。20代、30代は下積みであり、賃金も相対的に低く、権限も情報もなく、40代、50代の上司に駒のように命令され、動かされることとなる。しかし、20代、30代の従業員は、いずれ、年齢があがれば、賃金の上昇と昇格の可能性が高いので従順に働いてきた。これに対して、40代では、20代、30代の時よりも、相対的に賃金が高くなり、課長なりの役職も与えられ、課の中で権限と情報を占有することができ満足感が得られた。そして、うまくいけば、50代に部長として役員の間に加わることもできたし、運悪くとも、50代になるまで残れば、大企業であれば、子会社に転籍することができ年金受給まで勤めることが「幻想」であっても「約束」されていると信じてきた。

「社員の人生設計に適応した賃金体系」とは、社員のライフ・ステージや生活状況に応じて支払われてきた家族手当（扶養手当）、住宅手当、通勤手当、食事手当などが代表的な賃金体系である。このような賃金体系の下で、企業は、社員を企業に全生活を含めた形で面倒を見る代わりに、全生活を企業に統合することで社員への統制力を強化をはかってきた。また、「年功賃金制度」は、若い時代は低い賃金でありながら、会社への貢献（「年功」の「功」）を、毎年、継続的に努力を重ね、会社からの選別・淘汰を生き残ることによって、教育費や家のローンなどの生活費がたくさん必要となる中高年の時代には高い賃金となるものである。

上記のような「生涯賃金の考え方」に基づく賃金制度に対して、「そのつど賃金の考え方」に基づく賃金制度では、「仕事の業績と個人の能力に応じた賃金格差」と「個人のモチベーションの高揚」に基礎をおいている。

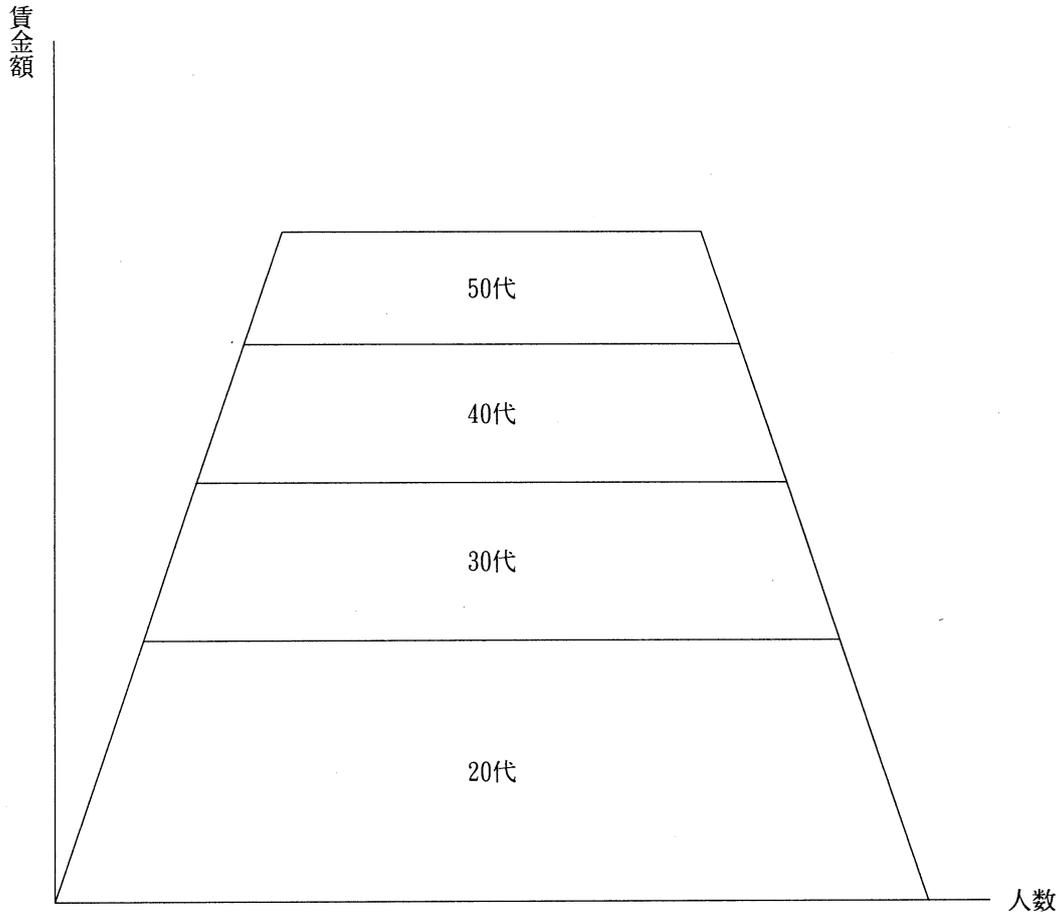
それまでの人事制度では、過去において会社への貢献し、それによって選別・淘汰からの生

(2) 「ここまできた給料格差の実態」『週刊ダイヤモンド』2000年3月11日号。

(3) 菅野篤二「企業内における意味のある「賃金格差」の設定方法」『賃金実務』NO. 844, 1999年10月1日号。

(4) 木下武男『日本人の賃金』平凡社, 1999年。

表1 世代別台形構造



きのこったと言う「過去の功績」によって、現在の「年収」と「役職」が保証されたが、成果主義では、評価の対象を「過去」よりも「現在」に大きく比重をうつすことによって、現在の仕事の遂行度によって「そのつど」賃金が大きく変動する「そのつど賃金」に変化したと言える。

50歳代、40歳代後半の中高年世代は、すでに下の世代に比べると相対的に高い賃金と高い役職を得ており、「そのつど賃金の考え方に基づく賃金制度（成果主義賃金制度）」への移行は、「会社への貢献」に励み「過去」厳しい選別・淘汰に生き残り、相対的に高いところまできた賃金額と役職を失うばかりか、職までも失いかねない危険性をはらんでいる。これに対して、30歳代、20歳代では、成果主義に移行することによって、部長、課長なりの役職者への昇格期間（下積み期間）の短縮と場合によっては、「そのつど」高い報酬を獲得する機会を得ることができる可能性を拡大するものである。実際、成果主義賃金制度の導入と連動して、総合商社では、30歳代後半の課長が誕生している。ここに、成果主義人事制度への移行を巡る「世代間利害ギャップ」が存在していると言える。

企業側の成果主義人事の目的は、団塊の世代（50歳代、40歳代）とバブル入社世代（30歳代）の人員削減と総人件費の削減にある。この点だけから見れば、40・50歳代と30歳代の従業員に

は「共通利害」があり、「利害ギャップ」はないように見えるが、実は大きな「利害ギャップ」が存在する。それは、30歳代では、サバイバル競争に生き残ることができれば、40・50歳代の人員削減「リストラ」によって、早いスピードでの昇進が可能であるが、40歳代後半から50歳代では、多くの場合、すでに勝負はついており、30歳代のような可能性がない点である。

また、人員削減に対する受け止め方も、世代間利害ギャップが存在する。40歳代後半から50歳代では、人員削減「リストラ」を受け、退職を余儀なくされた場合、次の再就職は困難である。また、40歳代から50歳代では、子供の大学への進学期や自宅購入後のローンの返済などもかかえており、再就職の困難さと相まって人員削減「リストラ」への拒否間が強い。もちろん、バブル期入社した30歳代でも、人員削減「リストラ」によって退職させられることは、精神的・経済的に厳しい現状であるが、再就職等によって再チャレンジを獲得することは、40歳代、50歳代に比べるとはるかに容易である。このような結果、同じ従業員でありながら、50・40歳代と30・20歳代との成果主義人事に対する受け止め方が異なっている。企業側もこのような「世代間利害ギャップ」に依拠し、若い世代は支持しているとして、成果主義人事を積極的に導入している。

また、50歳代、40歳代後半を大幅に人員削減しつつ、40歳代前半から30歳代に対して選別・淘汰をすすめて積極的に管理職に登用しようとする背景には、中間管理職の役割の変化がある。日本大企業では、IT（情報技術）の広範な導入・展開によって、電子メールやデータベースの活用などによって大きく中間管理職の役割が変化しつつある。日本大企業の中間管理職は、IT革命以前において、情報を占有し、下には管理するのに都合の良い情報のみを提供することによって、労使関係管理的側面も含めて、部下の管理や調整をいかにうまくするといった「情報占有型」「労使関係管理型」であった。しかし、IT革命以後では、「労使関係管理」側面は別として「情報占有型」タイプの中間管理職の存在は、スピードが要求される経営展開を遅らせるといった経営弊害をもたらすだけで、中間管理職に新しい役割「情報発信型」「事業構築型」が求められてきている。「情報発信型」中間管理職は、上から下からもたらされる大量の情報を迅速に判断し、わかりやすい形で、隠すことなくポイントを部下に提供して行き、スピードをもったビジネス展開を押し進めて行くリーダーシップを有する管理職と位置づけられる。

上記のような点から50歳代・40歳代後半の後半の旧来タイプの「情報占有型」の中間管理職は、不要となり大幅に削減され、新しい管理スタイルに適応しやすい40歳代前半から30歳代が、選別・淘汰の上、新たに管理職に登用されるのには、「経営的合理性」があると考えられる。すなわち、経営者側は、成果主義評価制度導入の世代間の「利害ギャップ」を利用することで、世代間の分断を押し進め、導入の基礎としている。

また、成果主義への移行は、中間管理職の部下への評価制度の形態を大きく変化させつつある。日本企業の人事管理において中間管理職は、反企業的行動をとらないように管理・統制す

ることが求められてきた。そのために、直属の上司が部下を統制するために人事査定の職権を与えられ、部および課や人事管理部などとの調整をおこないながら直属の上司の査定を中心として人事評価がおこなわれてきた。成果主義的人事管理では、従業員は企業統一の人事査定基準で判断することを前提としている。この成果主義への移行によって、中間管理職は、部・課・人事管理部との調整という範囲からさらに拡大し、企業統一の人事査定基準に従って、企業内の全部署といかに同じように判断したかが求められるようになっていく。しかし、企業統一の人事査定基準が実行されるとは言え、まず第一評価者は、あいかわらず、直属の上司であり、査定する側と査定される側という上下関係は厳然と存在している。

また、日本企業においては、成果主義人事査定においても、営業成績のような数値によって査定しうる部分と、リーダーシップや性格等の数値によって判定できない部分が併存している。後者の数値によって査定できない部分は、企業主義を強めるよう機能するものである。

成果主義人事制度では、評価結果の本人への公開を原則としている。評価される本人の評価の「納得性」が必要となる。そのためには、評価者である上司と被評価者である部下が長時間にわたって評価の「公平性」「平等性」について「すりあわせ」をおこなうことが重要となっている。この結果、評価の全社統一化とあいまって、中間管理職の評価業務への労働時間の拡大と負担の増大がはかられている。

前述したような中間管理職の役割変化やこれまで論述してきた「所得格差」の背景には、人事管理の変化、IT革命以外に、バブル経済崩壊以降、日本大企業に広範に広がった新しい形態の組織改革とそれに連動した人員削減「リストラ」がある。次に、その日本大企業の組織改革について、幾つかの事例を中心として見ることにしたい。

4. 日本大企業の組織改革と人員削減「リストラ」

1990年代後半から2000年代にかけて日本大企業では、リストラクチャリング(事業再構築)が進行し、持株会社制度などの従来になかった組織改革の新形態があらわれるようになった。

ここでは、まず、伊藤忠商事の事例を通して、日本大企業の組織改革によるコアコンピタンスの絞り込みを見ることにしたい。⁽⁵⁾

(1) 伊藤忠商事のディビジョンカンパニー制

伊藤忠商事は、1997年に、ディビジョンカンパニー制を導入し、繊維カンパニー、機械カンパニー、宇宙・情報・マルチメディア・カンパニー、金属カンパニー、エネルギー・化学品カンパニー、生活産業カンパニー、建設・不動産カンパニー、金融・保険・物流カンパニー、職能部門(本店)の9グループに再編成した。

(5) 拙著『激動の総合商社—管理・組織・労働の経営学的研究—』森山書店、2000年、参照

伊藤忠商事のディビジョンカンパニー制は、北米を統括する伊藤忠インターナショナルの分社化を手本としている。伊藤忠インターナショナルは、日本との貿易を中心とする「トレーディング」と米国との地場取り引きを展開する「エンタープライズ」の二社に分社化をはかっている。

伊藤忠商事のディビジョンカンパニー制度は、持ち株会社制度への移行に一番近い形態と言える。持ち株会社制度は、独占禁止法の改正を前提として、本社機能（職能部門）を持ち株会社に残し、その下に営業各部門（各カンパニー）を事業会社として独立させるものである。他の総合商社の社内分社制度も、持ち株会社制度への前段階として位置づけられている。

（２） 組織改革の特徴—社内カンパニー制度，持ち株会社制度—

—本社機能の変化とアウトソーシング—

伊藤忠商事に見られる社内カンパニー制度や伊藤忠商事が移行しつつある持ち株会社制度では、多くの権限と責任が各カンパニーや事業会社に移管し、本社機能はグループ全体の戦略策定業務に限定されることとなる点に特徴がある。

特に持株会社制度において本社スタッフは、役員と役員を補佐する経営企画室、秘書室などごく限られた社員のみから構成されることとなる。そして、人事・総務部や経理部門などのスタッフ部門もアウトソーシングされるか、別会社化され、本社から切り離される傾向にある。切り離されたスタッフ部門は、グループ企業の人事・総務や経理などの事務を請け負い、各事業会社から経費を受け取ることで独立採算性に移る。結果、スタッフ部門は、独立採算に見合う人員に大幅に削減されることとなる。

持株会社制度への各事業会社が移行することで、M&Aがよりスムーズにおこなわれることとなり、採算のあわない事業会社の譲渡や解散がすすむことができるようになる。

また、持ち株会社制度などの大きな組織改革において、大きな影響を受けるのが、「日本的経営」を支えてきた企業内労働組合である。まず、問題は、持株会社制度では、各事業会社ごとの収益体質に応じて賃金水準が決定されるので、これまでの企業内組合のように全社統一的な賃金交渉ができなくなる点である。また、持ち株会社制度において個別の事業会社レベルにおいては、労使交渉権限がない場合もあり、本社（親会社）と交渉しなければ実質的な労使交渉ができなくなる。いわば、「企業主義」にもとづく「労使協調型」の企業内労使関係の弱体化が、⁽⁶⁾更に加速化している。

（３） 組織改革と1990年代から21世紀における日本大企業の「人員削減」リストラ

1990年代から21世紀の前述したような組織改革と連動した「人員削減」リストラは、それま

(6) 「持ち株会社解禁に伴う労使関係懇談会 中間とりまとめを発表」『賃金実務』NO. 851, 2000年2月1日号, 参照。

での「人員削減」リストラと質的に異なっている。それは、1990年代後半から21世紀の「人員削減」リストラが、全業種、あらゆる規模の企業のブルーカラー労働者にみならずホワイトカラー労働者などの全労働者層、全管理者層が実質的に削減される形でおこなわれた点にある。⁽⁷⁾

1970年代の第一次石油ショックのリストラは、産業構造変化に連動して、過剰生産におちいった重化学産業を中心としておこなわれた。そこでは、新規採用を抑制し、製造部門の労働者を販売部門に異動したり、重化学工業の過剰労働力を他の成長製造企業が吸収するなどに対応した。そして、この時期の人員削減は、ブルーカラー労働者が中心であった。

1980年代の円高による景気低迷に対応するリストラでは、事業の多角化がはかられ、本業の事業部門から多角化された事業部門に余剰人員が異動された。また、1980年代、生産拠点の海外移転がはかられ、日本から海外に管理者、技能労働者の異動が増大することとなった。1980年代の日本の人員削減は、ブルーカラー労働者からホワイトカラー労働者、管理者もその対象となったものの、大企業のホワイトカラー労働者については、関連会社・子会社に出向・転籍させることで余剰人員の「雇用確保」がなされた。もちろん、その結果、関連会社・子会社の人員が削減されることになるのであるが、大企業の社員の「長期雇用」は限定付きではあったが保証されたのである。

また、1980年代のリストラは、その後のバブル経済の到来によって、その形が不明となり、旧来型の産業の全体構造の大転換や貿易型から国民生活を豊かにする内需主導型に至らず、過剰資金が株や土地売買に還流し、株価・地価が増大し、製造企業までも金融部門へ進出がはかられ、1990年代の平成大不況（バブル経済崩壊）への素地をつくったと言える。

鈴木春二氏は、バブル経済とその崩壊を次のように指摘している。「バブル経済とは日本が、『米ソ冷戦体制』の解体局面において戦後日本資本主義の輸出主導の再生構造に対する『米欧冷戦構造（プラザ合意）』の強制的内需転換によって、急激に生じた国内の過剰生産設備と過剰信用創造であり、バブル崩壊はその強制廃棄であった。」そして、「このバブルと長期不況も、80年代における戦後日本資本主義の経済構造の転換という歴史的な要因、外的要因としてはアメリカの強力な金融自由化要請、内的には巨大企業の海外現地生産・多国籍企業化と資金調達国際化の進展によって引き起こされたのであり、この転換過程が不況の原因でありまた長期化の要因であった。長期不況は、戦後日本資本主義の構造そのものの限界から震源した不況であり、循環的調整過程を越えて従来の経済構造の揚棄を促進する地殻変動である」と、見なすことができる。⁽⁸⁾

(7) 小越洋之介「雇用壊し・賃金壊し」『賃金と社会保障』NO. 1267, 2000年2月上旬号, 渡辺治『企業社会・日本はどこへゆくのか—「再編」の時代・日本の社会分析』教育史料出版会, 1999年, 16ページ, 参照

(8) 鈴木春二「バブル崩壊後長期不況と戦後日本経済の構造転換」産業構造研究会編『現代日本産業の構造と動態』新日本出版社, 2000年

1990年代における人員削減「リストラ」がこれまでの「リストラ」と質的に異なる理由は、日本資本主義が本原的に抱える矛盾の更なる深化によって長期不況化した経済を、アメリカ的経営方式を促進することで産業再生を押し進め、かつ、過剰債務、過剰設備と資本の側から見た「過剰雇用」の廃棄を国家保証・法的改正の下で遂行し、日本資本主義の危機を体制主導の構造改革で強制的に遂行しようとした点に理由がある。具体的には、「多角化によって総合化した経営資源を『選択と集中』によって国際的に競争優位になりえる分野に集中するため」に、既存の全産業における全日本企業の全職種の人員削減「リストラ」が進行したことにある。

5. ホワイトカラーの管理職・営業職の労働変化

次に、前述したような組織改革に連動しておこりつつあるホワイトカラーの労働変化について、更なる考察をおこなうこととしたい。

ホワイトカラーの中間管理職の役割の変化は、組織改革によって統括する課なりグループの利益拡大・生産性の向上がより求められるようになってきた点と情報ネットワーク化の進展によって大量の情報を処理・判断・発信する能力が要求されるようになった点にある。その結果、中間管理職の仕事は、前述したように部下の労使関係管理や他部署との利害調整から事業構築、情報分析・判断・発信などに重点が変化したと言える。⁽⁹⁾

また、論者の中には、「デジタル情報革命によって、イントラネットやLAN、データウェアハウス、あるいはEメールがごく普通なものになると、中間管理職に情報を受け渡しをしてもらう必要はなくなる。現場の情報を適切な分析ソフトで分析したものを、上層部が直接見てディシジョン・メイク（意思決定）できるので、ピラミッド型組織は崩れざる得ない。スピーディな意思決定のためには、ピラミッド組織にかわってフラット組織が必要になり、その結果、中間管理職の存在意義が薄くなってしまふのである。……中略……ホワイトカラーの中でも、一部の人たちはIT革命に伴う新たなビジネスモデルの構築といった戦略的な仕事にシフトした。（アメリカにおいては）これらの時流にうまくのれた人たちの所得は、それまでの一般の中間管理職の数倍になった。

反面、（アメリカでは）その他の多くのホワイトカラーは、依然として従来型の情報の受けわたしに甘んじていたために、レイオフの憂き目に遭うことになる。アイビーリーグの有名大学を出たようなエリートでさえも、ニューヨークのイエローキャブ（タクシー）の運転手をやらざる得ないというケースが出ている。ホワイトカラー層の「二極化」がおこったのである。……中略……情報革命が進展すると、（日本においても）この膨大な中間層が、アメリカと同様の形をとるかどうかが別として、二極化の方向に進むことはまちがいない。とする主張もある。この点については、今後、日本大企業の実態分析を通して、検討することが必要であろう。⁽¹⁰⁾

(9) 藤田実「雇用流動化と日本的経営」『賃金と社会保障』NO. 1253, 99年7月上旬号, 参照

(10) 中谷巖著『eエコノミーの衝撃』東洋経済新報社, 2000年, 40ページから41ページ

ホワイトカラーの営業職は、モバイル化と人事管理の成果主義化によって、生産性の向上と利益の拡大が強いられている。モバイル化は、「いつでもどこでもオフィス」を可能にするものであり、ホワイトカラーの営業職の営業労働の高密度化と管理の進展をおしすすめるものである。そして、モバイル化は、更なるコスト削減と利益追求をおこなう企業にとって、これまで進展が十分にはかられてこなかったホワイトカラー営業職の生産性向上と事務所の合理化を与える大きな手段となることが予想される。これまで、経営管理者にとって、事務所からでた営業マンは監視することができず、どこでなにをしているのか管理者は把握することができなかった。しかし、モバイル化とGPSとを組み合わせることによって、管理者は、タクシーの配車のように地域のどこに営業マンがいて、適時、その営業マンに命令と連絡を、携帯電話とノート型パソコンに送ることが可能になる時代が近づいている。

また、モバイル化は、営業職の専用デスクを不要にし、フリーオフィスと営業部内の情報共有を促進するものである。このモバイル型管理の出現は、これまで管理が難しかったホワイトカラー労働者のハード面での行動管理と結果判定重視型の成果主義評価によるホワイトカラー労働者の新しい企業への従属の強制を可能にする技術的基礎を提供するものである。そして、モバイル化は、社内における意思決定の伝達やスピードアップをはかるとともに、顧客満足度を高める働きをし、企業間競争の激化を促進する効果がある。

具体的には、管理者（上司）は、営業職のスケジュール調整や営業日報の提出等をモバイルシステムから処理することができるようになる。その結果、管理者は、部下の営業職から営業労働と営業労働の間の空き時間をなくし、営業職の「労働生産性」を向上させ、労働密度を高くするのである。⁽¹¹⁾

また、ホワイトカラーの事務労働は、グループウェアを利用して、様々な事務処理がネットワーク上に行われるようになるため、定型化と単純化がさらにすすんでゆく傾向にある。その結果、ホワイトカラーの事務労働者は、正規従業員から非正規の派遣労働者やアルバイトやパートタイマーにきりかえられたり、仕事そのものが社外の子会社に委託される傾向にある。

6. 生産技術者・技能者の労働変化

また、次に、前述した組織改革に連動しておこりつつある生産技術者・生産技能者の労働変化について述べることにしたい。

本来、生産技術者・生産技能者へのマルチ型技能の取得は、日本的生産システムの特徴の一つであるが、それが、1990年代、さらに質的に高度化するとともに、カバーする範囲もより広範囲になっている。生産技術要員は、従来以上に、生産システムの機構、制御、システム、コンピュータなどを統合したより高度で広範囲な複合的技能や知識が求められるようになってき

(11) 『日経情報ストラテジー』2000年6月、209ページ

たのである。

それは、人員の削減、労働の集約化などの人員削減「リストラ」の影響とともに、生産システムへのITの導入によるものである。生産システムへのITの導入の目的は、①生販統合、②フレキシブルな工程づくり、③開発・生産準備期間の短縮などの従来の生産にシステムをより高度化するものである。⁽¹²⁾

そして、ITの利用が進んでいる日本の自動車製造大企業では、バーチャル・マニュファクチュアリング、バーチャルファクトリーが現実化しつつある。このようなITの広がりにおいて問題となるのが、デジタルデータ通りにつくれない部位や機械ではフォローできないプロセスについては、熟練技術者・技能者の知識・技能に依存している点にある。ものづくりの高度熟練技能の熟練継承が後継者不足から危機を迎えている今日、その重要性が再認識されるとともに、それら高度熟練技能をITを使ってそれを数値化し、機械化などが可能な技術に転換していくかが大きな課題となっている。

例えば、MIDI（マツダ・デジタル・イノベーション）では、「製品、プロセス、要具、設備の熟練技術者・技能者による修正量およびデビエーション（deviation：公差，変形，ゆがみ，工程間変位量など）は，すべて三次元測定され，それぞれのデータは定量化され，蓄積，体系化される方向が追求されている。⁽¹³⁾」

また、通産省でも、2000年4月10日、鋳造や溶接、めっき、金型加工などのものづくりの現場で欠かせない職人の経験や勘などによる「技能」を、ITをつかって数値化する計画を2001年にもスタートすることを発表している。

すなわち、ブルーカラー労働者では、中核的な技術・技能労働者は、より少数精鋭化が進行し、広範なマルチ技能・知識の習得が求められると共に、ITの導入を軸として、その高度熟練技能の数値化が追求されていると考えられる。

7. 自営的就業の広がりと問題—不安定性とネットワーク—

次に、新しい労働変化の一つとして、自営的就業の広がりについて見ることにしたい。

自営的就業は、英米において、セルフ・エンプロイド（self-employed）と呼ばれ、1980年代、特にイギリスにおいて急増している。自営的就業は、「雇用契約なき使用とでも表現できる就業形態」である。日本においても、SOHOをはじめ幾つかの特徴的な自営的就業が激増している。

ここでは、吉村臨兵氏の自営的就業に関する研究をもとにして、自営的就業の近年の特徴的な変化について見ることにしたい。⁽¹⁴⁾

吉村氏は、国勢調査をもとに、自営的就業において従来型の「家庭内職者」が減少し、「雇人

(12) 「開発現場に広がる情報連鎖—『日経情報ストラテジー』2000年6月

(13) 今田治『現代自動車企業の技術・管理・労働』税務経理協会、1998年、160ページ

(14) 吉村臨兵「自営的就業の職業分布」『産業と経済』第14巻第3・4号、2000年3月

のない業主」が著しい増加が見られることを指摘し、雇用の企業外の労働力調達が従来の「家庭内職」タイプから「雇人のない業主」タイプに変化していることを述べている。そして、吉村氏の研究において、「雇人のない業主」として特徴的なものは、「広告宣伝員」「集金人」「清掃員」であり、これらの職種では、労働力調達の形態として雇用者（従業員）から自営的就業へ切り替えがおこなわれた可能性が高いことが論述されている。

そして、吉村氏の研究において、その絶対数の増大が顕著であった自営的就業業種が、「情報処理技術者」である。情報処理技術者は、1980年から1995年にかけて、その実数を16倍に増大させている（ただし自営的就業全体に占める割合は、いまだ1.6%と低い）。ここでの「情報処理技術者」は、フリーのSEやフリーのプログラマー、SOHOなどが含まれている。鎌田耕一⁽¹⁵⁾氏らの調査によれば、これらフリーのSEが、下請タイプのソフトハウスから、仕事を再下請けしている数が一定数、存在している。

華やかで自由なイメージでとらえられるフリーのSEやSOHOであるが、実態は厳しい。まず、コンピュータに関する高い習熟と技能を維持しなければ、価格の高い仕事を請け負うことも、派遣企業からより高い報酬を得ることもできなくなる。そのためには、再教育・訓練を受けなければならないが、フリーであるだけに、働かなければならず、自らのスキル・アップを行えないのが現状である。また、請負の多くの場合、納品後、支払いを受けるため、完成までの期間の費用を、個人が負担せざる得ない。そして、フリーのSEやSOHOが個人事業主として、企業と契約する場合、契約企業よりも経済的、信用面、社会的地位において立場が脆弱で、常に対等な契約ができない可能性がある。また、フリーのプログラマーやSEの場合、プログラム開発等においてはプロであるが、税制や経理、契約における法的権利関係には疎い人も多く、企業側とその面においても、交渉が有利にできないことがある。

それゆえ、近年、フリーのコンピュータ技術者が協同組合を結成し、協同組合が個人に代わって企業と対等かつ安定的契約を結び、フリーのコンピュータ技術者の経済的・社会的地位の向上をはかる動きがある。そのようなコンピュータ技術者の協同組合では、福利厚生制度、所得補償制度、技能研修制度などを実施している。

また、SOHOに対しても、それを支援する様々な団体が設立されている。日本SOHOセンターでは、正会員になると税務・法律などの専門家への相談ができるほか、SOHOのニーズに沿って設計された保険「SOHO共済」に加入することができるようになっている。

雇用関係のコンピュータ技術者からフリーのコンピュータ技術者の転換に関しては、「企業に管理・統制を受けた労働（労働疎外）からの解放ではあり、自らの労働を自らのみで統制できるようになる」という見解もある。しかし、請け負い契約は、期日と品質を保証しなければならないし、派遣や契約社員になることは、勤務先のめんどろな人間関係にわずらわされること

(15) 前掲論文参照

がなくなる反面、労働は正規社員と同じく管理・統制を受けざるえず「契約期間」の打ち切りは失業にもつながりかねない。そのような不安定性から脱却のための支援組織や協同組合であるが、それが、従来型の下請け企業と異なり「日本企業社会」に対抗しうる原理と内容があるのかについては、実態調査が必要であり、今後の研究課題としたい。

8. ITと系列・下請け関係

日本の製造大企業の性格には、無数の下請け・系列メーカーを大企業が支配的に「垂直統合型の閉鎖的ネットワーク」であった。

しかし、IT（情報技術）が、そのような下請け・系列に大きな影響を与えている。まず、親企業によって、下請け・系列のIT化の導入度によって選別・淘汰が進みつつある。IT化の遅れた下請け・系列企業は、選別・淘汰にあい、下請け・系列関係を解消され、倒産に至るケースも増えている。また、IT化によって、下請け・系列企業も、海外の部品製造企業との品質、価格競争にさらされ、更なる価格の引き下げと品質の向上・生産システムの高度化が親企業から要求されるようになってきている。この二つの点は、系列・下請けの再編・淘汰を通して、企業グループとしての日本企業社会の統合範囲を縮小しつつも、凝集性を高めつつある姿が想定される。

しかし、論者によっては、1990年代、日本の下請け・系列メーカーを大企業が支配的に囲い込む垂直統合型の閉鎖的ネットワークの維持が、高コストになり、IT革命のスピードについてゆけず、「アジアを一大拠点とする『現代産業革命』の『グローバルな水平分業関係』の展開から取り残されつつある。」と指摘している。⁽¹⁶⁾

このような主張をおこなう論者の一人、五味久壽氏は、IT革命との関係から「日本重化学工業の『下請け系列』の性格を、新たな世界史的に位置づけ、これを『世界史的過渡性』を有するもの」として提起している。⁽¹⁷⁾五味氏の指摘は、日本の下請け・系列は、「多角的重層的なネットワークシステム」を組織してきたが、国内のバブルの形成と破綻とIT革命によって、『下請けネットワーク』は、限界を露呈していると論述している。

このような議論では、常に、支配的重層的ネットワークシステムから同格的並列的ネットワークシステムへの転換という点が強調される。そして、そのような議論は、これまで、ITのみならず、生産システムの原理の変更という議論でもしばしばなされてきた。例えば、パインは、マス・カスタマイゼーションに適応したモジュール化された生産システムにおいて、必要とされる企業関係がヒラルキーでない、水平的ネットワークであると主張している。

下請け・系列が、バブルの崩壊とITによって抜本的に変わるのかについては、今後の研究

(16) 後藤康夫「構造不況をめぐる諸論点」産業構造研究会編、前掲書

(17) 五味久壽『グローバルキャピタリズムとアジア資本主義—中国・アジア資本主義の台頭と世界資本主義の再編—』批評社、1999年

課題としたい。

9. む す び

以上、各労働諸形態における所得・労働の変化や日本大企業の組織変革とそれと連動した人員削減「リストラ」の歴史的変遷、自営的就労の増大、ITによる系列・下請けの関係の変化等といった日本資本主義企業の経営管理・組織・労働の構造変化について論述をおこない今後の研究課題の抽出をおこなってきた。むすびでは、日本企業の基底的構造の変化にともなって、日本資本主義の国家と産業関係の多様化と日本大企業を支える労務管理の形態的变化について考察をおこなうこととしたい。

まず、これまで、日本資本主義を支えてきた外的要因としては、国家と企業（資本）との癒着関係である。しかし、国家と企業との関係性を見ると、国家の直接保護を必要とする金融（公的資金導入）の大企業、建設（公共土木事業発注）の大企業、鉄鋼、化学などの重厚長大企業から、1980年代以降、国際競争力を有し国家の間接的保護を受けている自動車大企業などの競争優位産業、国家の支援なく（むしろ国家の規制によって成長を阻害されてきた）成長してきたIT系のベンチャー大企業に至るまで、その多様性を拡大している。いわば、国家との癒着関係を深めることで、産業・企業の存続をはからざる得ない保護型産業・企業と、むしろ国家による統制の撤廃を必要としている産業・企業（通信関連産業）まで大きな広がりを見せるようになったと考えられる。いわば、従来から存在した「国家の保護を過度に必要とする日本大企業群」と「国際競争力を有し、さほど国家の保護を必要としないか、もしくは国家の規制がかえって、企業成長の疎外要因となっている日本大企業群」などの国家と企業との保護・統制の関係性の落差が⁽¹⁸⁾いっそう拡大している。この点は、第一に、国家独占資本主義概念におけるような、「国家と独占資本」の関係をすべての産業の独占資本において同一視できない状況が広がっている点と、第二に、国家と大企業との関係の差異やそこから派生する経営の安定性・社風などによって、各個別の大企業の「企業社会」が異なり、そこでの労務管理も多様な広がりを見せている。

しかし、今日、変容しつつある日本資本主義と日本大企業を支えている労務管理の変化の共通点としては、下記のような点がある（表2参照）。

社会福祉においても、企業内福利厚生中心から個人主体の福利厚生に変化している。日本の企業は、社宅・寮やグラウンドを売却し、従来型の福利厚生費用を削減をおこなっている。そして、従来型の福利厚生に変えて、カフェテリア・プランと呼ばれる従業員個々が選択可能な個々の従業員の健康・家庭生活支援が他のプランの提示が実施されている。また、自営的就労において増大している職種は、これまで企業から雇用契約によって遂行されてきた労働が、年金、

(18) リチャード・カツ著、鈴木明彦訳『腐りゆく日本というシステム』東洋経済新報社、1999年

表2 日本企業の労務管理の変化モデル

モメント	従来型の日本企業社会	ネオ日本企業社会
外的側面	国家と企業（資本）との癒着	国家と企業（資本）との癒着構造から相対的独立までのバリエーションの拡大
福利	企業内福利厚生中心	個人主体の福利厚生
雇用制度	「終身雇用」・「年功序列」	成果主義 中・短期雇用 雇用の流動性の拡大
賃金制度	「年功序列」「職能給制度」	成果主義賃金
内的強制	組織された競争システム	競争システムの再編・強化
内的統合原理	「生活丸ごと」企業に包摂QC等に見られる職場「参加型」システムによる内的統合	成果主義・ITの導入を基底としながらフラット組織・「コミュニケーション」の推進による内的統合
労使関係	企業内労働組合	企業グループ別労働組合

社会保険等の企業負担の部分を削減するために、業務委託契約に変更されたものが多い。このような社会福祉に関する変化は、「社会福祉をささえる責任が、国家的な社会福祉によらず、働く個々人に負荷される」という日本企業社会の性格をより強化している⁽¹⁹⁾。

企業社会のコアをなす雇用制度・賃金制度では、前述してきたように「終身雇用」・「年功序列型賃金・昇格制度」から成果主義賃金・昇格制度に移行している。日本企業では、すでに、「終身雇用」「年功序列賃金制度」の下でも、職能資格制度、コース別雇用管理が導入され競争原理が強化されてきたが、成果主義は、その競争を更に激化させつつある⁽²⁰⁾。

それは、第1に、1980年代において、すでに実態において、なきに等しかったかもしれないが、イデオロギーとして存在してきた「終身雇用」の幻想が公然と否定された点、第2に、年功序列賃金の基礎とも言える年齢給（基本給）がなくなり、その部分までも職務分析によって、職群・ランク別に設定されるようになってきている点、第3に、人事考課における評価が、「相対的評価」から「絶対的評価」なる規定に変化した点、第4に、目標管理制度が徹底化され、中・長期目標から短期に成果を示す必要のある短期目標に変化した点、などがあげられる。

いわば、成果主義への転換によって、強制化される側面がより強化され、より早く、より大きな利益を企業にもたらすことが求められるようになったと言える。

(19) 伊藤健市「企業福祉の再編成とカフェテリアプラン—企業「福祉」の解体—」原田実・安井恒則・黒田兼一編著『新・日本的経営と労務管理』ミネルヴァ書房、2000年、拙稿「福利厚生制度と女性労働」藤井治枝・渡辺峻『現代企業経営と女性労働』ミネルヴァ書房、1999年、参照

(20) 黒田兼一「職能資格制度と人事考課—『能力主義』から成果主義へ—」原田実・安井恒則，黒田兼一，前掲書