

小林ゼミ 演習 I 夏合宿のために
2001 年 9 月 12 日から

このレポートは、夏合宿に向けての演習 I ゼミ生のレポート（期限 8 月末日）から要点を抽出したものである。合宿の初日に小林がこれを報告した。

ゼミ生の問題提起はほぼ 2 つの立場に分かれた。そこで最後にディベートのテーマを提起した。このディベートの内容は別のレポートにまとめられている。（小林筆）

◇ 印は小林からの問題提起である。

年功序列賃金は高い能力を持つ若年者には不満なので改善すべきである。では、終身雇用制はなぜ変えなければならないのか。

◇ IT 化との関連で。

日本的雇用慣行は改革すべき

日本的経営の特徴である年功序列型賃金制度と終身雇用制が最も IT 雇用を阻害している。それが無くなれば、出来高給つまり 100%能力給になるし、転職する人が増え、開業率が上がり雇用を創出し、アウトソーシングなどで IT 技術者を雇えるまでに至り、今までの悪循環が消えてより流動的になると予想される。

終身雇用制や年功序列型賃金制度を無くすと労働意欲を失わせるという意見があるが、無くしたほうがいい。合議制や中間管理職などの役割を IT で置き換えて無駄をなくすることができる。ここから生じた余裕を企業内の訓練費として使い、IT 技術者を増やせば、企業の収益が上がり雇用を生み出すだろう。

今後日本でも雇用の流動化がスムーズにいくような労働力の再配置と再訓練のシステムをつくっていかねば、IT 化の進展による破壊効果だけがもたらされる危険がある。

アメリカでは「雇用なき回復」の時期のあとで IT 関連職種などの雇用が増えたように、今後の日本においても IT 化によって雇用が増えていく可能性が十分ある。

IT はスピードと世界市場を視野に入れた企業活動を必要とする。日本も IT 化に適した経営に作り変えなければならない。

IT を阻害する日本的経営の 4 側面のどこから初めに変化させるべきか。

日本的経営が IT 化の発展を阻害している。他の国々との格差が広がらないためには日本的経営はなるべく短期間で変えるべきなのか、それとも少しずつ変えていくべきか。

◇ アメリカとの競争力格差が広がれば、日本企業も海外展開やリストラを手遅れにならないうちに展開せざるをえない。

今後は終身雇用が減少し、派遣社員が増加するだろう。

日本の雇用が増加しない理由は、労働移動をスムーズに行えない、新技術にたいする教育訓練システムの欠如、多様なワークスタイルを許容しない等のほか、終身雇用のせいで新規事業の開業が困難である、急速な IT 技術に追いつける人材が少ないなどもある。

アメリカでは IT 化が進むにつれ雇用が増加したのに、日本ではなぜ失業率が高いのだろうか。アメリカに比べ IT の導入が遅れていることも原因であろう。日本の雇用制度はこのままでよいのか。

日本型の IT 革命が可能

IT 化によって中間管理職がなくなると失業者が増えるだろうが、これからの厳しい企業間競争を生きぬいていくためには、この問題は避けて通れない。

ただ、アメリカが IT 化に成功したからといって無理にアメリカと同じ道をたどるのではアメリカには勝てないだろう。日本独自の路線を見出すべきである。

- ◇ 「日本独自の路線」とはアメリカとどこが違うのか。
- ◇ 日本の IT 化は、アメリカに勝つことを求めなければアメリカと同じ道をたどってもできるのか、日本独自の道しかないのか。

IT 革命がもたらす産業構造の変化の中では、雇用がスムーズに流動化するように労働力の再配置と再訓練のシステムを構築する必要がある。またアメリカの成功には、日本とは違う会社の構造や会社運営の仕方などの要因もあった。

だが日本は会社の構造をアメリカと同じにするだけではアメリカを超えることもできない。日本なりのやり方をしないと IT 革命はうまくいかない。

- ◇ 雇用の流動化はアメリカと同じでよいのか。
- ◇ 「会社の構造」とは何か。雇用慣行とは無関係か。
- ◇ 日本独自の「会社の構造」とは何か。

IT 分野での技術進歩はめざましい。企業は迅速に人材の配置を変え、競争にのぞむ必要がある。そこで、すでにその技術を持つ社外労働者をアウトソーシングや契約といった形で雇わざるを得ないが、日本では終身雇用制や年功序列制などが IT 革命の大きな壁となっている。ただし両者をやめてしまえば、IT 化についていけない中高年社員の失業が増加する。

アメリカのやり方を参考にしつつ、ある程度は日本のやり方も少し残した方がいい。せめて転職を容易にしたり、職業訓練を国が負担したりするべきだ。

- ◇ 「ある程度は日本のやり方を残す」とは何か。できるのか。
- ◇ 「転職を容易にする」ことは日本的雇用慣行とは両立できない。
- ◇ 派遣社員の利用は終身雇用制のもとでも進んでいる。IT 革命の障害とは、技術進歩に対応した大規模な事業再構築（リストラ）がやりにくい雇用慣行。
- ◇ 中高年社員の再就職ができるならば日本的雇用慣行はなくしてもよい。

1. アメリカの企業が IT の導入により実績をあげているのに日本の企業はなぜ IT の導入が遅れているのか？
2. なぜ「雇用なき回復」という状態になったのか？ 110p？
3. アメリカでは昨年ネットバブルが崩壊しネット企業の倒産、ネット企業の人員削減が行われているが、日本ではどんな影響が出てきているか？

日産やソニーなど一部の日本企業はアメリカ的な経営方針を導入している。しかし、現在アメリカではネット企業の倒産が増えており、アメリカの経営方式を導入するだけでは日本でも同じ結果になるだろう。日本独自のビジネスモデルを開発する必要がある。

- ◇ 「日本独自のビジネスモデル」とは、ネット企業が倒産しないようなしくみのことか。
- ◇ アメリカでネット企業のブームが起こり、それがはじけたのはなぜか。同じことは日本でも起こりうるのか。
- ◇ ネット企業の倒産を招いたアメリカ的経営方式とは何か。

IT 化による雇用創出効果が日本で遅れているのは日本のシステムが邪魔をしているからだろうか。現在の日本のシステムの中でも IT 化を進めることは可能だ。アメリカのものを日本のシステムにあったやり方に変えて取り入れることが必要だ。

1. アメリカの IT 化をそのまま日本に取り入れることは不可能。日本にあった方法で取り入れる事が重要。
 2. インターネットから簡単に情報を得るためだけの IT 化ならばワークスタイルの改革は必要ない。
 3. 企業にはその企業のことを熟知した人が不可欠であり、終身雇用制と企業内訓練を維持すべきだ。
 4. 制度的補完性があるから IT 化のためのシステム改革が終了するまでに莫大な時間を要する。
- ◇ 日本で IT 化が進んだとしても結果的にはアメリカと同じものにはならないのは確か。
 - ◇ 「日本のシステム」とは何か。日本的雇用慣行か。
 - ◇ 日本のシステムを維持したまま IT 化しても企業は競争に生き残れるか。
 - ◇ IT はグローバルな技術。IT 化は、現行の日本のシステムの変更を強制しないか。

テキスト 105 - 113p の要約

IT 化の進展は、労働市場へも大きく影響する。コンピューターの導入やネットワーク化は経済全体に雇用代替効果と雇用創出効果の両面をもっている。

アメリカでは、情報化がビジネス環境の変化を通じて人々の働き方に影響を及ぼし、また雇用も着実に増加させている。それに対し、日本では、情報関連による雇用創出効果は小さく、失業率はアメリカを上回る水準にまで上昇している。また、アメリカでは、コンピューターの導入やネットワーク化の進展とともに就業者全体に占める事務職の構成比が減少しているが、日本における構成比はほぼ横ばいのまま推移してきた。このようにアメリカでは雇用代替効果も起こっている。

アメリカでは IT の導入により雇用の変革が進み、生産性向上に向けた業務プロセスの変革が可能になった背景には、それにマッチした雇用・能力開発システムが整備されていた。一方、日本の雇用が停滞している背景には、システムが硬直的であるということが考えられる。日本で、IT 革命が本格化したときに、それが労働市場に及ぼす変化にうまく適応できるシステムが確立されていない場合には、産業や雇用構造がうまくシフトせず、破壊効果だけがもたらされる危険がある。アメリカが成功した背景には 労働移動をスムーズに行うシステム、新しい技術に対する教育訓練システム、多様なワークスタイルを受容するシステムの存在があるだろう。

日本について考えてみると、職業移動について日本では、転職先を見つけるために職業安定所や広告、雑誌などがあるけれども、年功序列型賃金制度が色濃い日本では、転職すると賃金が下がりまた、それまで積み立ててきた企業年金が無駄になるなどの転職コストが高い。また、職業教育の面でも近年の技術進歩の速い状況下では、ますます教育訓練の重要性が高まっているが、企業内訓練のウエイトが高く、それがうまく機能して来たため、技術の進歩にあわせて教育することは企業のリスクが高く、企業内で企業内教育を負担することは難しい。また、ワークスタイルについてみても、日本では固定的で例えば国レベルで「労働者派遣法」という法律があり規制がある。

一方、アメリカでは、労働移動について考えてみると、民間の人材ビジネスが発展しており、政府も職業紹介のホームページをインターネットに掲載し、細かい労働者の属性も含めた職業紹介を提供している。第 2 に、職業教育についても企業や自治体などが職業教育を進める役割を担っている。第 3 に、ワークスタイルについてもアメリカの制度はフレキシブルである。例えば、人材派遣業について考えてみても、規制などはほとんどない。

日本では、新たに開業する事業所の割合がアメリカに比べて低い。新規開業にはハイリスクが伴うが、それだけに収益や雇用の伸びも大きい。リスクの高い場合にもより安全な形でリスクをとることができるシステムの確立が日本でも必要である。

IT 革命を阻害する日本的経営の 4 つの要因

企業的意思決定

IT 革命ではスピードが重要であるが日本では企業が合議制・稟議制がとられているために迅速な意思決定ができない。

中間管理職の存在

IT を活用するには中間管理職のないフラットな組織が求められるため日本はなかなか進歩できない。

IT 化が進めば情報処理能力が上がり、中間管理職に期待されていた情報処理能力が必要なくなる。 又、社内間での情報データをまとめる、コストなしで迅速に送ることもできる。

標準化の遅れ

1. 日本では日常的な書式まで企業独自の文化が築き上げられたためにアウトソーシングによるコスト削減の障害、人材流動化の阻害要因ともなった。
2. 日本は長期取引を重視し、系列をつくって販売していた。一方、アメリカは生産段階別に違う企業が関与していたため標準化が進んだ。
3. 日本企業の雇用制度は終身雇用制度を前提にしてゼネラリストを養成することを目的にしていたため、人材流動化が進まなかった。

取引慣行

アメリカでは IT 化によるサプライ・チェーン・マネジメントが成功したが、日本では従来の取引慣行が残っており多段階な流通機構に阻まれるためにうまく進まない。

用語

終身雇用制 the lifetime (lifelong, permanent) employment system

年功序列賃金制度 system of wages based on seniority, seniority-order wage system

ホワイトカラー white-collar worker サラリーマン

ブルーカラー blue-collar worker 工場労働者

ゼネラリスト generalist

中間管理職

派遣労働者

請負労働者

取締役

社外取締役

コーポレート・ガバナンス corporate governance

制度的補完性

アウトソーシング outsourcing

サプライ・チェーン・マネジメント supply chain management 供給連鎖管理

モジュール化

コア・コンピタンス core competence

メーリング・リスト mailing list

電子掲示板 BBS

「雇用なき回復」

その他？

2001 年 9 月 14 日
第 2 研究館会議室

演習Ⅰ 特別ゼミ 議題

- 日本独自の雇用慣行を維持したまま（企業の）IT 化を進めることは可能である。
- 日本独自の雇用慣行を維持していると外国と競争可能な（企業の）IT 化は実現できない。

参 考

金森、香西『日本経済読本 第 14 版』東洋経済新報社、
第 8 章第 5 節「日本的雇用システム」

櫻井稔『雇用リストラ』中公新書、2001 年。元労働基準監督署

終身雇用の擁護論や雇用重視派の議論の本質：強制的な雇用リストラは避けたいという決意表明。197

しかし、各経営者が真面目に経営に取り組んでも、市場経済は生き残り競争による淘汰を基本とし、競争に負けて淘汰される企業が生じる。したがって必ず生じる雇用リストラを事前に予測し、社会ルールを作ってリスクの顕在化に備える必要がある。

市場経済において雇用リスクはつきものであるとすると、現に勤務する会社によりかかった雇用リスク対策だけでなく、外部雇用市場の整備と、各個人がリスク感覚を持って市場で通用するスキルやノウハウを身につける努力への支援策を充実すべきである。198-199

「日本 企業戦士が死を選ぶとき」『ニューズウィーク日本版』2001 年 9 月 5 日