

曖昧な不安感を超えて

<ニューミレニアムの労働環境とビジネスマン 第1回>

いま、労働市場に起こっていること

労働市場に二つの不安感がうずまいている。
ハッキリとした不安感、そしてもう一つは、
あいまい
曖昧な不安感である。

1 ハッキリとした不安感

ハッキリとした不安感。ちょっと妙な言い方にきこえるかもしれない。トランプのババ抜きでカードを1枚ひくとき、そこには「ジョーカーをひくかもしれない」というハッキリとした不安感、もしくは緊張感がある。定められた枚数のカードのうちから、ジョーカーをひくかもしれない、そんな意味での明確なハッキリとした不安感というものがある。

不安の根底にある原因を明確に意識できるもの、それがハッキリとした不安感である。ハッキリとした不安感という言葉に抵抗があるのならば、「リスク」と呼び変えてもいい。そのような明確な不安感といえ、たとえば、せまり来る労働力人口の減少、国際競争のさらなる激化、IT（情報技術）革命が象徴する技術進歩への対応などが引き起こす雇用や賃金への影響などだろう。

これらの要因に共通しているのは、確実な解決策こそ見つけられていないものの、何に対して社会的にそして個人的にバトルしていかなければならないかということ自体は、よ

2 曖昧な不安感

何が原因なのか、一体何がどうなるのか、



玄田 有史（げんだ ゆうじ）
学習院大学経済学部教授

略歴 1964年生れ。東京大学経済学部卒業。ハーバード大学、オックスフォード大学等で客員研究員を経て2000年より現職。専門は労働経済学・マクロ経済学。

主な論文

- 「職業と失業」（「日本労働研究雑誌」掲載）
- 「チャンスは一度」（「日本労働研究雑誌」掲載）
- 「雇用創出と雇用喪失」
（「日本経済の構造調整と労働市場」日本評論社刊所収）
- 「誰が若者を転職に追いやるのか」（中央公論掲載）
- 「パラサイトシングルの言い分」（中央公論掲載）

く認識されているということである。それらが影響するだろう失業など将来の労働市場の動向も、これらのリスクに対して、個人、企業、そして政府がいかに冷静にファイトできるかにかかっている。

ハッキリとした不安感についての将来予測やそのための対策については、多くの書物や研究会報告などがすでに見解を出している。ここではそれと違った、通常はあまり意識されてないが、もっと大切な不安感に目を向けてみたい。それが、曖昧な不安感である。

よくわからないまま語られるものが、本当の

不安感だろう。曖昧な不安感とは、本来、そういうものである。そんな不安感が、労働市場における本質的な不確実性を生み出している。

そんなボンヤリとした不安感を象徴しているのが、「格差」拡大の懸念である（注1）。「日本では貧富の格差が拡大しつつある」「中流階級が崩壊し、富める人々とそうでない人々の二極化が進んでいる。」マスコミや雑誌が、このような格差の発生についてさかんに特集を組み始めている（注2）。経済学者の橋木俊詔氏の著作「日本の経済格差」（岩波文庫）が、新書としては驚異的に売れているという。格差が拡大しつつあることにともなう不安のイメージは確実に社会全体へ広がりつつある。

だが、このような格差拡大のイメージにもかかわらず、労働研究者のなかでは、格差の明確な拡大は現在のところ生じていないことを指摘している人々が多い。経済企画庁の太田清氏や、同じ経済学者でも大竹文雄氏などは、拡大しているように見える賃金格差の大部分は、高齢化の影響によるみかけ上の問題にすぎないという（注3）。若年層に比べて、中高年層では賃金のばらつきが大きく、高齢化現象によって格差が拡大しているように見

えるだけだというのだ（注4）。

しかし、ここで考えてみたいのは、賃金格差が本当に拡大しているのか、そうでないのかといったことではない。重要なのは、統計的にはあらわれてきていないにもかかわらず、格差拡大に対して社会全体に確実に「曖昧な不安感」が広がりつつあるという事実である。明確な統計的根拠のないまま、芥川龍之介の遺稿ではないが、「ぼんやりした不安」感がたしかに広がりつつある。雇用のなかで曖昧な不安感が拡大していることこそが、注目すべきことなのである。

注1）改めて格差の意味を確認しておく。「格差」とは平等が期待されるものの中に現実に存する、高低・上下・多寡の開きのことである（『新明解国語辞典（第5版）』より）

注2）たとえば、2000年5月号の「文藝春秋」および「中央公論」では、はからずも格差拡大に関する特集を同時に掲載している。

注3）太田清編著「データで読む生活の豊かさ」東洋経済新報社99年、大竹文雄「経済教室」日本経済新聞2000年6月23日掲載等。

注4）格差拡大の肯定派・否定派それぞれの主張の詳細については、『日本労働研究雑誌』2000年7月号に特集されている。

格差意識と成果主義

1 成果主義の喧伝による不安

格差や不平等について、どうして意識と実態にギャップがあるのだろうか。

第一に考えられるのは、成果主義の喧伝による将来不安である。年功主義的な賃金・処

遇制度のゆきづまりと、それにかわる人事制度として成果主義の必要性が強調されている。成果主義の名が示すとおり、結果を出した人とそうでない人の間で処遇の格差が拡大するとなれば、よほど自信のある人でなければ、新しい人事制度に緊張したり、不安を感じたりするのは当然だろう。

ただし、成果主義が叫ばれても、それは現在導入過程にあったり、将来導入が計画されている段階にすぎない企業も多い。そう考えれば、いまだハッキリとした格差の拡大につながっていないのはむしろ当然なのかもしれない。

だが、成果主義による将来的な格差拡大が社会全体での不安の源泉であると結論するのは、いささか早急すぎる。というのは、成果主義の導入が検討されている対象は管理職層が中心であって、一般の職員を含めて全面的に成果主義を導入しようとしているケースは必ずしも多くないからである。くわえて、成果や個々人の能力によって報酬に差をつける制度を導入したとしても、そのために実際に報酬格差が広がるという保証はどこにもない。

「労働力過剰から労働力不足への移行、雇用構造の老齢化、進学率の上昇にともなう従業員学歴構成の高度化、それにともなう賃金水準の大幅上昇 少数精鋭主義に対するニーズ、および定年延長の要請にともなう年

齢を中心とした処遇から、能力中心の処遇への移行の必要性増大」

この文章は、日経連能力主義管理研究会編『能力主義管理：その理論と実践』についての記述である（注5）。この報告書が刊行されたのは90年代ではない。69年である。21世紀に日本の労働市場の歴史を振り返る人々は、20世紀後半以降、延々と同じ議論がくり返されてきた事実にとまどうだろう。成果主義にともなう不安とは、成果を処遇と結びつけることの必要性が十分すぎるほど認識されているながらも、実際には「やはり何も変わらない」、「何も変わっていない」ということへの懸念からきている可能性もある。

労働市場の急速な高学歴化・高年齢化によって、過剰気味になった中高年男性大学卒からなる管理職層をもっとその管理能力の度合いによってきびしく処遇すべきだという声は強まっている。しかし、さっそうと登場した成果主義が、結局名ばかりのものであって、管理職の働き方を含め、変わるべきものが何も変わってないことへのあきらめに似た感覚が、将来への不安を生み出しているのかもしれないのである。

注5) 資料の解説等、詳細については佐藤博樹『リーディングス・日本の労働 雇用管理』「総論」、日本労働研究機構99年。

2 賃金格差は拡大しているか？

たしかに労働省が毎年報告している「賃金構造基本統計調査（賃金センサス）」などをみ

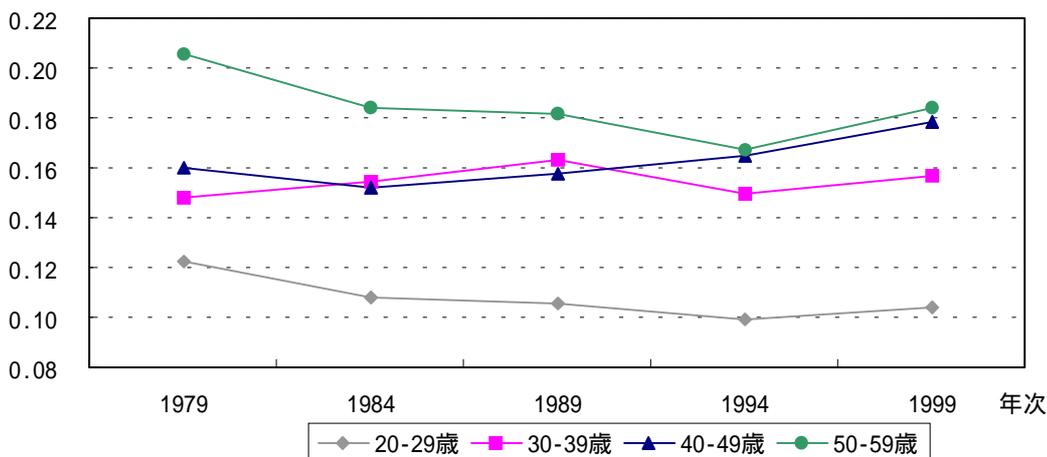
ると、従業員1,000人以上の大企業を中心に、40歳代大学卒男性の間の賃金格差にゆるやか

な拡大傾向を見て取ることができる。図1にみられるように、大学卒では、他の年齢層では格差は拡大していないのに対し、40代のみで格差拡大がみられる。これを中高年に対する成果主義的な制度導入の影響や労働者能力の多様化が徐々に賃金格差としてあらわれて

きた証拠とみる向きもある。

しかし一方で、この格差は企業内での処遇格差が広がったのではなく、むしろ個々の企業の業績がばらつくなかで、企業間での賃金格差が広がったことを反映しているという考え方も成り立つ。

図1 ジニ係数(注6)からみた賃金格差の推移(大学卒男性)



出所：篠崎武久「所得不平等度は何故、公表統計によって異なるのか？」

注6) ジニ係数とは、分布の不平等度を示す指標である。ジニ係数は0から1までの値をとり、0に近いほど分布が均等、1に近いほど不平等ということになる。

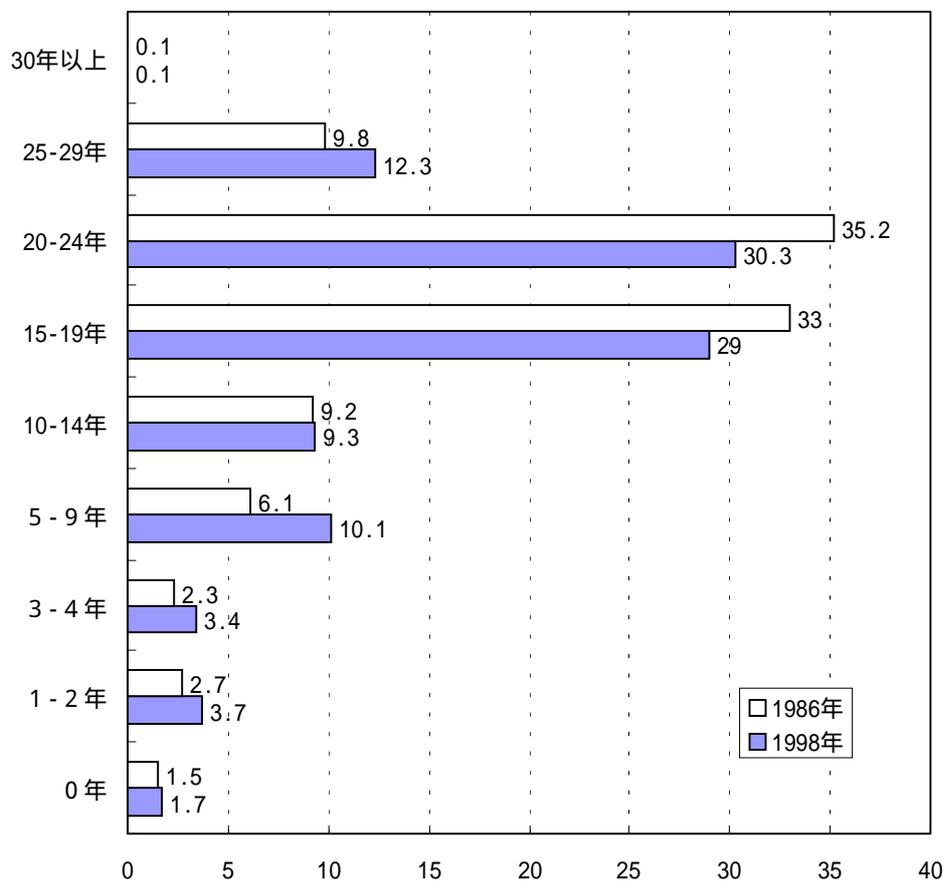
さらには内部昇進制や年齢や勤続年数を中心とした処遇体系が基本的に変わらないなか、勤続年数分布が二極化しつつあることも、みかけ上、格差を拡大させている一因かもしれない。実際、図2にはそのようなきざしがある。この図をみると、40代大学卒男性では、元来、同一企業内での勤続年数が20年前後の人々がもっとも多い。しかし、90年代を通じて15-19年、20-24年といった勤続年数の割合が低下し、かわりにそれより短い5-9年、3-4年といった勤続10年未満の割合が高まりつつある。その一方で、40代後

半で勤続年数25年以上の人々の割合も増加している。

長期雇用者とそうでない人々の間に、勤続年数のゆるやかな二極化傾向が生じつつある。その結果、従来から存続する年功賃金や内部昇進といった制度の恩恵を受けるグループとそうでないグループへ二分化され、そのために賃金格差を生み出しているのかもしれない(注7)。いずれにせよ、成果主義的な制度の導入が直接のきっかけとなって社会全体の格差を拡大させつつあるとは必ずしも言いきれないのである。

図2 同一企業内勤続年数の構成比(男性・大学卒・40-49歳)

(%)



出所：労働省「賃金構造基本統計調査」

賃金格差と仕事格差

1 広がる仕事格差

格差についての意識と統計上の実態には乖離がある。そのもう一つの原因は、いま着実に生じつつあるのが賃金格差ではなく、むしろ仕事格差が拡大していることに求められる。

AとBという二人の働き手がいたとしよう。これまで二人の給与水準と仕事の内容は全く同じであり、ともにそのことに納得していた。しかし、あるときから、Aの仕事は以前と同じである一方、Bだけ仕事がたいへんきびし

いものとなっていった。にもかかわらず、二人の給与水準はほとんど変わらないままになっている。

このとき、仕事内容に大きな格差が発生した結果、Bはその格差、すなわち仕事格差に不満を感じている。しかし、統計的には二人の間の賃金格差は以前とほとんど変わっていないのである。

日本全体で格差についての意識が強まりつつあるにもかかわらず、賃金格差の拡大が統計上あらわれてこないのは、実はこれと似たような状況が日本全体に広がりつつあるからではないのだろうか。

仕事格差の拡大例として、最近あまり注目

2 増える若者の長時間労働

このように全体として労働時間は短縮化しているが、その動向は年齢によってどのように異なっているのだろうか。最近、若者を中心に仕事よりもプライベートを優先し、長時間働くことを回避する傾向が強まっているという。本当だろうか？

図3には、年間200日以上働いている有業者のうち、普段の一週間で60時間以上働いている長時間労働の人々の割合を示したものである。これをみると、各年齢階層とも80年代後半から90年代前半にかけて、長時間労働者の比率は大きく下がっている。その傾向は基本的には90年代前半から90年代後半にかけ

されない一つのデータを紹介してみたい。それは「労働時間」の統計である。80年代から90年代初にかけて、日本人の長労働時間が問題視されてきた。しかし、週休二日制の普及、労働時間法制の変化、祝日の増加などにより着実に総労働時間は短縮し、労働時間の長さが問題となることは現在ほとんどない。実際、なんらかのかたちで週休二日制が導入されている企業（常用労働者30人以上民営企業）は、85年（昭和60年）に49.1%と約半分しかなかったのが、97年（平成9年）には90%と、大部分の企業で週休二日制の導入が進んでいる（注8）。

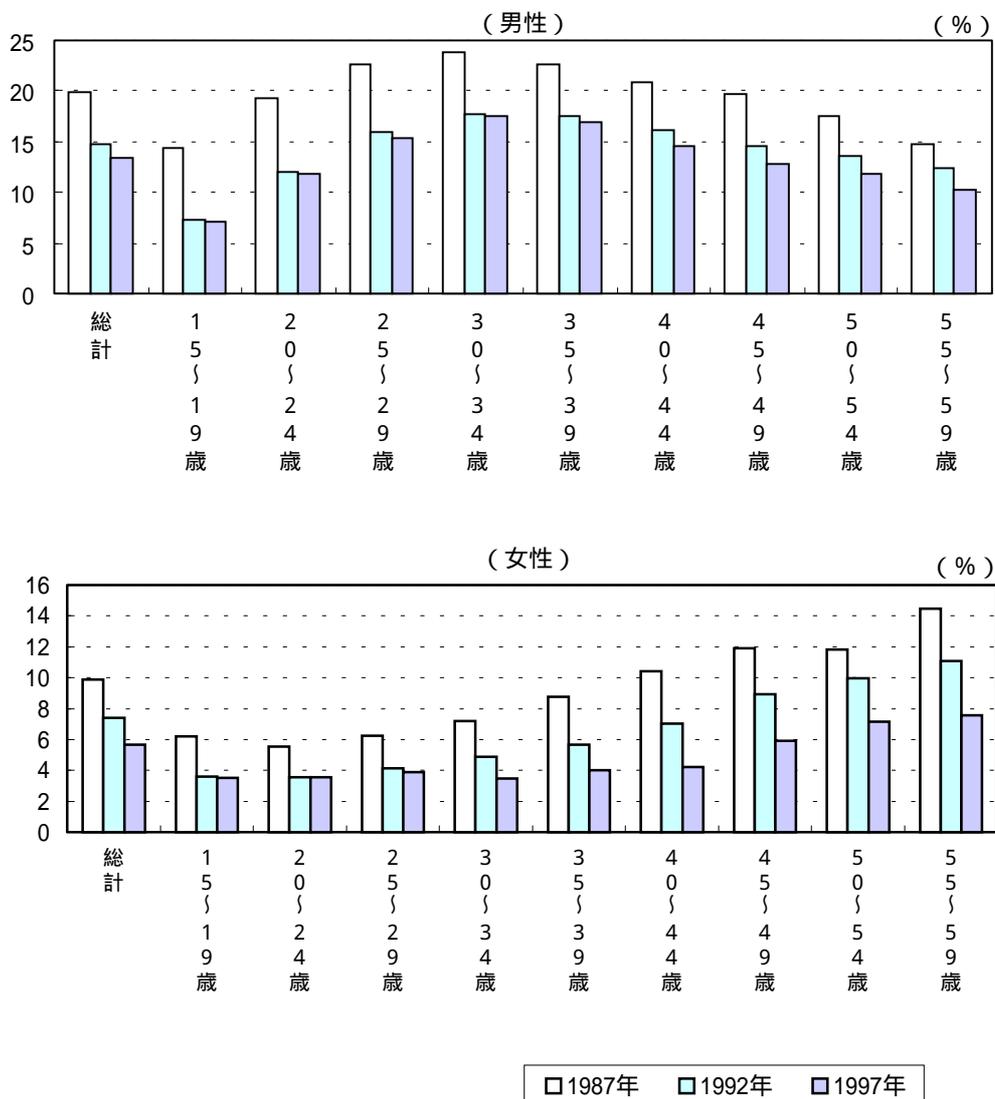
注8）労働省「賃金労働時間等総合調査」より。

ても継続している。

しかしこれを年齢階層ごとにみると、減少の程度にあきらかな違いがみられる。たとえば45 - 49歳男性での長時間労働者は1992年の14.7%から1997年の12.8%と2%近く低下している一方、30 - 34歳男性での長時間労働者比率はその期間ほとんど変化していない。

女性についても、高い年齢層では長時間労働者比率は大きく低下しているものの、20代での比率はほとんど変わっていない。長時間労働者の減少は、主に中高年労働者にみられるものであって、若い年齢層ではそれほど顕著ではない。

図3 年間200日以上就業している有業者のうち、ふだん一週間就業時間が60時間以上の割合

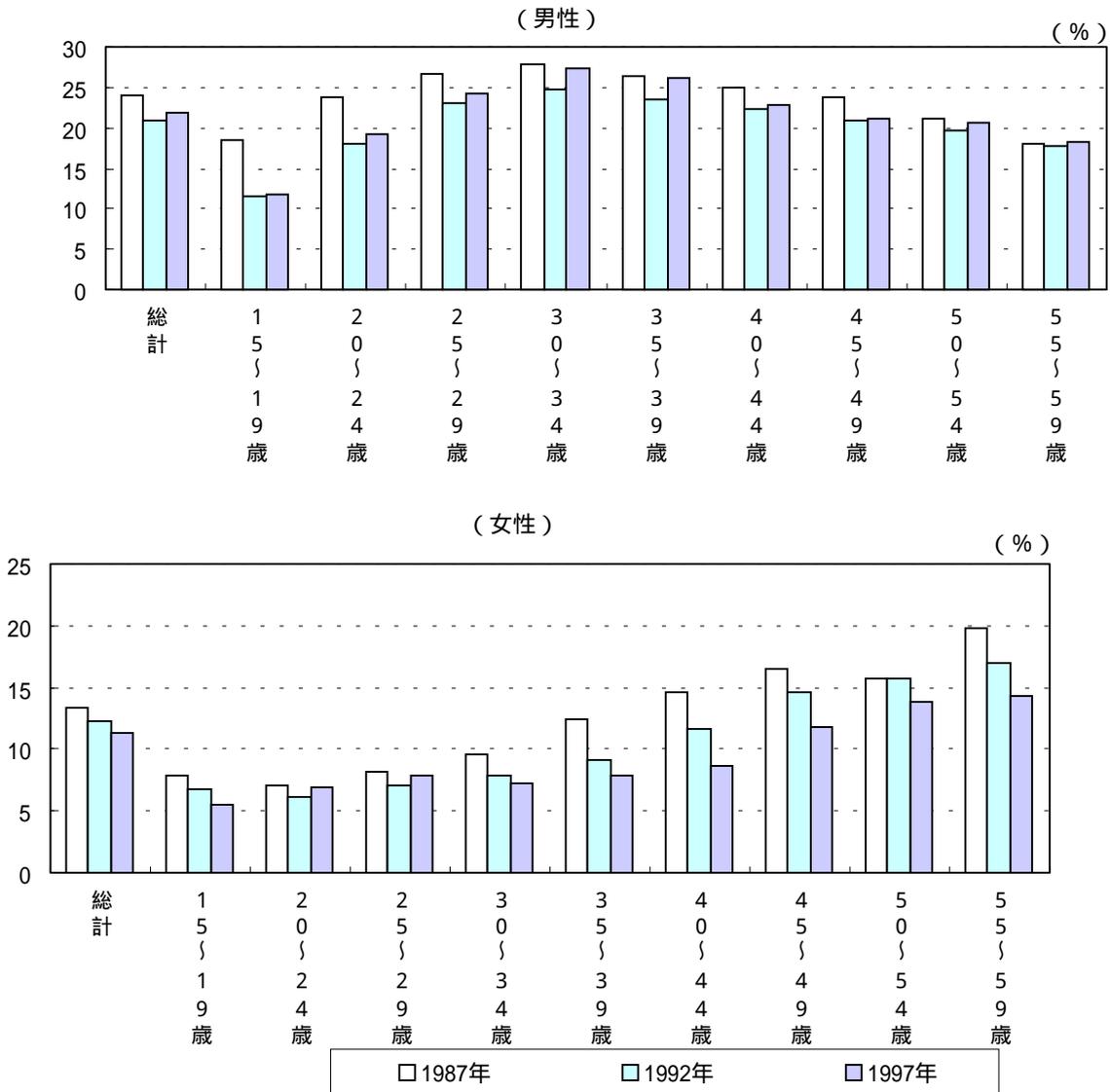


出所：総務庁統計局「就業構造基本調査」

図4には、もっとショッキングな事実が示されている。図3と異なる点は、一週間の労働時間が60時間以上の労働者の年間「200日以上」ではなく「250日以上」働いている有業者に占める割合を計算したものである。「200日以上」の場合には、完全週休二日制が導入されている企業で働く人々が多く含

まれるが、「250日以上」の場合、対象は週休一日、一日半、または部分的な週休二日制の企業で働く人々が多くなる。これをみると、男性30代および女性20代では87年から92年にかけて低下した長時間労働者の比率が97年には、ふたたび元の水準へと戻ろうとしているのである。

図4 年間250日以上就業している有業者のうち、ふだん一週間就業時間が60時間以上の割合



出所：図3と同じ

長時間労働の若年増加は何を意味しているのだろうか。そこには、不況によって業務ノルマが高まった、採用抑制でかえって仕事量が増加したことなどの影響がある。近年、若年者のなかで「フリーター」と呼ばれる、正社員にならずにパートタイムやアルバイトで働く若年の増加に注目が集まっている。しかし、若年者の間では短時間労働者だけ

でなく、きわめて長い時間働いている人々もたくさんいる。にもかかわらず、そのような若者にほとんど焦点は当てられない。若者の労働問題を、仕事格差の拡大として考えるとき、そこには「フリーター」が象徴するような若年に対するステレオ・タイプな見方とは違う姿が見えてくる。

仕事格差と労働市場の二重構造

1 若年層の転職

転職についても、若者の就業意識の変化が強調され、「イヤなことがあったらすぐ辞めてしまう」とか「仕事にこだわりがなくなった」といわれるが、けっしてそればかりではない。転職した人々の話をよくきいてみると、「自分が一体何のために働いているのかわからなくなった」、「自分の人間としての成長を感じられなくなった」、「このままこの仕事をしていると、自分の性格が段々悪く

なるようでたまらない」といった声の方がむしろ多い。

働く意欲が低下したのではなく、こだわりを持てる、自分の未来や成長を感じられる、自分に誇りを持てる仕事に出会える機会が、ひと握りの人々に限定される傾向が強まっている。そのことが、多くの若者が転職する本当の原因ではないだろうか。

2 パートタイムとフルタイム

仕事格差の問題は、若年者の問題にとどまらない。パートタイムとフルタイムの格差問題についてもあてはまる。フルタイムで働く人々の間で賃金格差は拡大していないが、フルタイムとパートタイムの間の賃金格差はむしろ拡大しつつある。職場でフルタイムとパートタイムの間に賃金格差が存在しているとき、パートタイマーはそのことに納得していない場合も多い。しかし、納得していない理由をよく調べてみると、賃金に差があること自体に不満を持っている人は必ずしも多くない。それよりも、仕事をする上での責

任度や自由度が正社員と変わらないにもかかわらず（場合によっては重いにもかかわらず）パートである自分の方が低賃金であるということに納得していないのである（注9）。パート労働についても、仕事が適切に分配されていないことが不満を引き起こしているのである。

注9）詳細については労働省「パートタイム労働に係る雇用管理研究会報告」を参照のこと。その概要については「2000年版労働白書」115-117ページに記載されている。

3 労働市場の二重構造

仕事に貴賤はない。しかし、仕事には二種類のものがある。一つは、仕事をする過程で

学習や訓練の機会が豊富であり、働くことで人々は能力や所得を向上させていくことが

できる仕事である。もう一つは、仕事のなか
でみずから多くを学ぶ機会が乏しいため、そ
の職務自体からは能力向上や働く意味を見
い出せない仕事である。多くの人が不本意な
がら後者の仕事に就かざるをえず、一部の
人のみが前者の仕事に就いているとき、そこ
には労働市場の「二重構造」が生じていると
いう。本来、内部労働市場とは前者の仕事が
提供される職場環境のことを指し、後者の
仕事のみが提供される環境を外部労働市場
と経済学はよんできた。

二重構造は、たしかに賃金格差の原因とな
る。しかし、そもそも二重構造を生み出す
のは、学習や訓練の機会が豊富な仕事と
そうでない仕事に人々が分断されてしま
うという、仕事格差なのである(注10)。
分配問題の解

成果主義と「やる気」

1 成果主義の導入と労働意欲

話をもう一度、成果主義へと戻そう。労働
の生産性向上を目的とした成果主義的な
人事制度が成功するには、それによって
働く人たちの「やる気」が高まっていく
ことが必要になる。実際、成果主義の
導入によって、働く意欲は高まっている
のだろうか。

ここでは、成果主義的賃金制度が大企業
ホワイトカラーの働く意欲にどのような
変化を生んでいるかを調査した結果を
紹介してみたい(注12)。

表1は、「成果主義的な賃金制度」の導入

明に情熱を注いだ経済学者、石川経夫氏は、
80年代以降、日本の労働市場にこのよ
うな二重構造が広がりつつあることに警
鐘を鳴らしてきた(注11)。石川氏の懸
念した労働市場の問題が、その姿を一層
強固なものにしつつある。多くの人にと
って内部労働市場が遠い存在になり、外
部市場のなか、仕事を通じて自分の成
長を実現できなくなりつつある。労働
市場が不安感におおわれている背景は、
こんなところにある。

注10) 佐藤俊樹「不平等社会日本」(2000年、中公
新書)では、その分断の原因を日本の階級化、
すなわち親や世襲の影響の強まりに求
めている。わたしはその考えに納得す
る。

注11) 石川経夫『分配の経済学』第4部「労働
市場の二重構造」東京大学出版会、99年

と「仕事条件の整備」を通じて労働意欲
が高まる確率を推定した結果を示してい
る。ここでいう仕事条件の整備とは、
仕事量・労働時間・責任の増減、仕事
内容・裁量範囲・役割分担の明確化、
および能力開発の機会などについて、
最近3年間で見直しが行われたことを
意味する。

注12) 玄田有史・神林龍・篠崎武久「職場環境の
変化と働く意欲・雰囲気の変化」(財)社会
経済生産性本部「職場と企業の労使関係
の再構築」99年6月)より。

表1 成果主義的な賃金制度の導入と「働く意欲」が高まる確率の関係 (%)

	仕事の機能条件について	
	見直しをした	見直しをしなかった
調査対象の職場全体	0.37	0.21
そのうち成果主義を導入した職場	0.27	0.13

出所：注12参照

もっとも労働意欲の高まる確率が高いのは、成果主義的な制度は導入せず、仕事条件の整備だけを実施した職場である。反対に、労働意欲の向上確率がもっとも低いのは、成果主義だけを導入し、仕事条件は何も変わっていない職場である。この結果は、成果主義的制度という「箱」だけを準備しても仕事の中身やあり方が変わらなければ労働意欲は高まらないことを意味している。

賃金制度や人事制度を成果主義的な内容に変更し、それが働く意欲の向上につながるには、それに合わせた仕事条件の整備がきわめて重要になる。制度変更が労働意欲を刺激

するには同時に、仕事内容の明確化と裁量範囲の見直しが特に大事になる。さらに、短期的な成果を重んじる制度であっても、長期的な能力開発の機会が縮小されてしまうならば、労働意欲は抑制されてしまう。

成果主義的な制度が生産性を向上させ、その結果が納得のいくものとなるには、仕事の明確化に取り組むしかない。仕事の内容が曖昧なまま、制度の導入だけが進むならば、仕事のアンバランスが拡大することによって、かえって働く意欲が低下することすら考えられるのである。

2 いまスグできること

労働市場に広がる曖昧な不安感の根底にあるのは、所得格差の拡大よりもむしろ仕事格差の拡大である。仕事内容の違いが明確にされないまま、負担の大きい人とそうでない人の格差が拡大している。成果主義それ自体には、能力に応じた報酬ということを皆が納得できるように、仕事内容を明確に切り分ける仕組みが内包されていない。だから、仕事の責任度や自由度が曖昧なまま、新しい制度を導入しても上手くいかない。仕事負担の増加から転職したり、パートタイムが低賃金に不満を感じるのは、自分が一体何のために仕

事をしているか、納得できる理由が見いだせないことにある。

そう考えると大切なのは、つねに明確な私たちで仕事が一人生に位置付けられていることである。仕事が誰にも納得できるかたちで分配されていることである。

仕事格差を解消するため、わたしたちは何ができるのだろう。

何か新しい目的のために、新しい行動を「やってみる」ことは簡単ではない。しかし、何かの目的のために何かを積極的に「やってみる」ことはできる。何かをやることはタイ

ヘンだが、何かをやらないようにすることは、やるうと思えばできる。

何かをやめる、そのヒントは言葉にある。管理職であれば、これまで何気なく部下に言っていた言葉を止めてみる。

たとえば、けっして部下には気安く「頑張れ」と言わない。ノイローゼとなった患者に「頑張れ」と言っではいけないという、よく知られた意味ではない。もっと積極的な意味である。目的がはっきりとしていない状況では、「(とにかく)頑張れ」ということを意図してやめてみる。

もし言おうとするのであれば、どういう目的に対して、どういう手段を通じて、達成して欲しいという意味での「頑張れ」なのか、具体的にその方向を示す。部下もけっして安易に「頑張ります」と言っではいけない。自分が目指すゴールは、具体的な責任を持って言葉で語られなければならない。曖昧に「頑張る」という言葉を使うことにみんなが積極的な歯止めをかける。それが、部下と上司の間での仕事関係を明確にしていく第一歩となる。日本語には「頑張れ」以外に、人を励ます、勇気づける言葉が少なすぎる。

「忙しい」という言葉もやめてみよう。「忙しい」という事実自体は、仕事を回避したり、拒絶する理由にはならない。「忙しい」と言いそうになったら、もう一度、仕事内容を見直し、どうして、どこに余裕がなくなる

原因があるのか考えてみよう。本当に忙しい人は「忙しい」という言葉を使うことに慎重なものである。上司も単に部下のことを忙しそうか、そうでないかで判断することは控える。忙しそうに見える部下に対しては、その人が何かを失いそうになっていないかに目を向ける。そうでなければ、上司は部下を守ることなどできないはずである。

そして仕事ぶりに対して「普通は・・・」「・・・が普通だ」と言わない。どんな仕事にも普通な仕事などない。単純に見える仕事も、そこにはつねに何か異常やトラブルが発生している。「普通なら」「...なんて普通じゃない」という言葉を吐いた瞬間、仕事の中身を細かく読み取るうとする努力は放棄されている。

仕事にこだわってみる。そのため仕事にまつわる曖昧な表現をできるだけ取り除き、自分たちの仕事を自分たちの言葉で語ってみる。そんなささやかな試みこそが、雇用のなかの不安感を払拭する。遠いけれども本当は近い道のりの第一歩は、そんなことから始まるのではないだろうか。

(本稿の作成に際し、学習院大学大学院、篠崎武久君よりデータの作成や提供など、多くの協力を得た。ここに感謝申し上げたい。)

(完)