

# 松村通信第139号

2023年6月26日

松村勝弘

## 日本的経営を考える (1)

**シングルマザーと女子高生** 小熊英二(2019)  
『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』(講談社現代新書)をよんでいたら、その末尾にこんなエピソードが紹介されていた。すなわち「それは、スーパーの非正規雇用で働く勤続一〇年のシングルマザーが、『昨日入ってきた高校生の女の子となんでほとんど同じ時給なのか』と相談してきたというものであった。」

そこではこれに対する回答例を三つ紹介している。すなわち、

### 回答①

賃金は労働者の生活を支えるものである以上、年齢や家庭背景を考慮すべきだ。だから、女子高生と同じ賃金なのはおかしい。このシングルマザーのような人すべてが正社員になれる社会、年齢と家族数にみあった賃金を得られる社会にしていくべきだ。

### 回答②

年齢や性別、人種や国籍で差別せず、同一労働同一賃金なのが原則だ。だから、このシングルマザーは女子高生と同じ賃金なのが正しい。むしろ、彼女が資格や学位をとって、より高賃金の職務にキャリアアップできる社会にしていくことを考えるべきだ。

### 回答③

この問題は労使関係ではなく、児童手当など社会保障政策で解決すべきだ。賃金については、同じ仕事なら女子高生とほぼ同じなのはやむを得ない。だが最低賃金の切り上げや、資格取得や職業訓練機会提供などは、公的に保障される社会になるべきだ。

この三つである。そこでは、戦後日本の多数派が選んだのは、回答①であったという。そしていう「回答②を選ぶなら、ある種の正義は実現する。しかし格差は別のかたちで拡大し、治安悪化などの問題もつきまとう。」

そしてこれは、最近はやりの新古典派的な回答といえる。さらに続けて「回答③を選ぶなら、別の正義が実現するけれども、税や保険料の負担増大などは避けがたい。」そして、著者は回答③の方向を目指すべきだとされている(578-579頁)。

後述のように、わたしはその答えには必ずしも満足していない。

**通説的日本的経営** 日本の経営を特徴づけるものとしては、ジェームズ・アベグレンの『日本の経営』(1958)であげられた終身雇用制、年功制、企業別組合という三種の神器論がある。

①終身雇用制 とりわけ戦後すぐには解雇も行われたが、それが労働組合との対立を生み、経営側もこれを避けるようになった。その後、経営側も従業員の定着が生産性向上にも資するということがわかり、かつ、裁判でも不用意な解雇に対して厳しい判決が出たこともあって、できるだけ解雇しないという方針を取るようになった。しかしこれも経営がそれなりに安定していた大企業が中心であった。しかもそれが適用されたのは本工中心であって、季節工や臨時工にはあてはまらなかった。解雇しないようにするためには、ある部署で人が足りなくなれば、別の部署から異動させるといった、転勤を伴うものであった。労働側にも、単身赴任といった犠牲を払う必要があった。また、仕事が増えた際には、雇用を増やすのではなく、残業で対処するといった対策が取られた。そういう意味では、企業内で人事異動や残業で対応するという一方で、これを内部労働市場という言い方がされた。企業を渡り歩く外部労働市場ではなく、企業内で部署を渡り歩くという意味で内部労働市場といわれた。

②年功制 年功制はたんなる年齢や勤続年数を積み重ねれば昇給するというものではなく、近年「実証研究が進展し、『長期勤続慣行に基づく査定を伴う定期昇給制度』という実態が明らかになり、日本的雇用システムは、従業員の企業特長的熟練の形成を促すインセ

ンティブ制度と解釈されるようになった」<sup>1)</sup>という。

③企業別組合 企業別組合に対置されるのは何か。それは産業別労働組合である。それはまた職種別である。そこではある会社を辞めさせられたら、別の会社の同じ職種で働く。会社間で移動できるのは、その職種についての市場があるからである。[外部]労働市場である。日本企業でその仕事がなくなって、解雇されたら、次の企業を簡単には見つからない。そのような市場がないからである。

これら①、②、③は、日本社会全体のものではなかった。小熊(2019)によれば、日本社会全体では、上記のような大企業の正社員などの「大企業型」だけではなく、中小企業・自営業・農業などの「地元型」、出向・非正規雇用・女性などの「残余型」に曖昧ながら分けられている。

**人間中心** 「日本的経営は長期的視点に立ち、人間を中心に考えられており、価値ある経営手法といえる」<sup>2)</sup>といわれる。とすれば、「大企業型」からはじかれた人々は人間扱いされていないことになる。

前述のスーパーの非正規雇用で働くシングルマザーと「昨日入ってきた高校生」が同じ時給なのがおかしい、ということで、回答が3つあげられていて、著者の立場からは、ある種の正解は③であると答えている。再掲する。

「③この問題は労使関係ではなく、児童手当など社会保障政策で解決するべきだ。賃金については、同じ仕事なら女子高生とほぼ同じなのはやむを得ない。だが最低賃金の切り上げや、資格取得や職業訓練機会提供などは、公的に保障される社会になるべきだ。」

その前提には「同一労働同一賃金」が正しくて、そこから外れたものは別途対策を講ずるという考え方である。「同一労働同一賃金」のためには労働が細分化されていて定型化されている必要がある。果たして労働はそういうものであろうか。「同一労働同一賃金」という考え方は極めて分析的であり、それは西欧型近代化論の延長でしかない。小熊(2019)は「西欧型社会を志向した政府」(410頁)を批判的にみているが、小熊自身も結局同じ志向をしているのではないか。

少しく年功序列的な差異を設けて、勤労意欲を刺激するという形ではなぜいけないの

か。そういう処方も考えられる。スーパーのヨークベニマルではパート・アルバイトの時給アップによってモチベーションをあげようとしている。日本企業の多くで、そうしているのではなかろうか。ヨークベニマルでは彼ら彼女らをヘルパー社員、パートナー社員、エキスパート社員などある種の社員化をしている。これはいわば小熊の言う「回答①」という解決法にあたるだろう。

言いかえると、「大企業型」からはじかれた、その他の型においても、ある種の間志向が行われているといえる。日本においては、「大企業型」であろうとなかろうと、すべからず人間志向型であるといえよう。人間関係を中心に社会が構成されているといえる。近年スキル重視・「ジョブ型」が唱道され、これまでの日本的経営の「メンバーシップ型」は生産性・効率のためには望ましくないという主張が見られる。「メンバーシップ型雇用は、採用した後にそれぞれの人材に仕事内容を振り分け」<sup>3)</sup>るというもので、まさに人間中心型ともいえる。それを廃するのではなく、その改造をする必要があるのではないか。ヨークベニマルのやり方以外にもいろいろ考えられるのではないか。

――

- 1) 梅崎修・南雲知映・島西智輝著(2023)『日本の雇用システムをつくる 1945-1995 オーラルヒストリーによる接近』東京大学出版会、379頁。
- 2) The Owner 編集部「日本的経営とは? 特徴やメリット・デメリットを詳しく解説」2022/09/07、<https://the-owner.jp/archives/2802>
- 3) Indeed キャリアガイド編集部、「ジョブ型雇用とは? メンバーシップ型雇用との違いやメリットをチェック!」2022年7月10日、[https://jp.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-job-based-employment?aceid=&gclid=Cj0KCQjwqNqkBhDIARIsAFaxvwztXk6\\_V3rdXIL0Uzb42FydwyG4LTKjQo7tWVbIrPb25PW93nsQOsaAqx9EALw\\_wcB&gclid=aw.ds](https://jp.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-job-based-employment?aceid=&gclid=Cj0KCQjwqNqkBhDIARIsAFaxvwztXk6_V3rdXIL0Uzb42FydwyG4LTKjQo7tWVbIrPb25PW93nsQOsaAqx9EALw_wcB&gclid=aw.ds)。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。  
皆様のご意見を歓迎します。HP  
(<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>) もご覧下さい。  
フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい  
([matumura@mba.ritsumei.ac.jp](mailto:matumura@mba.ritsumei.ac.jp))。