

〈研究ノート〉

「日本型年俸制」の導入と 労務管理・職場の労使関係(2)

平 尾 武 久

はじめに

1. 「人事・賃金トータルシステム」の登場と職能資格制度
2. 賃金の職能給化と賃金体系の変化
(以上 第16号)
3. 「日本型年俸制」導入構想の登場とその背景
 - 1) 年俸制導入問題の性格
 - 2) 年俸制導入の企業内的条件
 - 3) ホワイトカラーの生産性向上問題と年俸制
(以上 本号)

3. 「日本型年俸制」導入構想の登場と その背景

1) 年俸制導入問題の性格

一般に、「年俸制とは、基本的には業績給を念頭においた、従業員に支給する賃金の基本となる部分を一年分まとめて提示する賃金制度」¹⁾と定義されるものであるが、関東経営者協会は、それを「管理職年俸制」として4つのタイプに分類し、その導入の必要性を喚起した。²⁾それ以降、民間大企業では、個別管理と多元管理による能力主義の徹底を基本とする業績評価・処遇システムの新設計が進められ、職能資格・職能給制度運用の延長線上で

1) 日本生産性本部『年俸制に関する調査報告書』(1993年3月)、2ページ、社会経済生産性本部『年俸制に関する調査報告書』(1996年5月)、3ページ。なお、労働省『平成6年賃金労働時間制度総合調査』(1997年)では、「労働者に支給する基本的な賃金を業績などにより決定し、1年分まとめて提示する賃金制度」と定義している。

の「役割業績給」へのさまざまな形の年俸制導入構想が具体化されつつある。³⁾

そして、日経連が発表した『新時代の「日本的経営」』(1995年)は、「賃金決定システムの見直しと職能・業績にもとづく人事・賃金管理の方向」を明確に打ち出し、「企業業績を弾力的に反映し、賃金、賞与というシステムを生かした『日本型年俸制』」⁴⁾の採用を強調した。すなわち、それは、総じて「当面は『職

2) 対象者の4つのタイプは、①課長相当以上のポスト配置者、②上級管理職である部長相当以上のポスト配置者、③職能資格で管理職相当の全員、④職能資格で部長相当以上の者とされている。(関東経営者協会人事・賃金委員会編、前掲書、119-121ページ。)そして、年俸制導入率については、日経連「昇給・ベースアップ実施状況調査」(1994年)では、14.4%、労務行政研究所「人事労務管理諸制度実施状況調査」(1995年)では、15.3%、社会経済生産性本部『年俸制に関する調査報告書』(1996年)では、9.8%となっている。

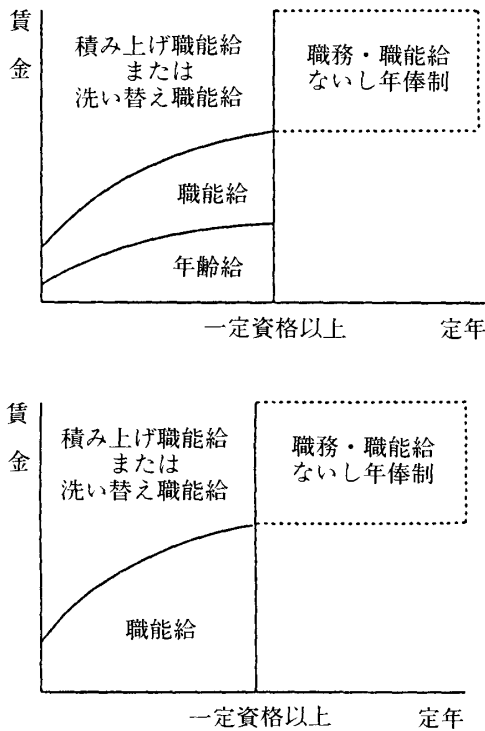
3) 例えば、社会経済生産性本部は、能力開発の結果が反映される職能給体系の整備の基本方向として年俸制を位置づけている。社会経済生産性本部『評価・処遇システムの新設計-事例にみる21世紀への展望-』1994年、42-51ページ。

4) 日経連『新時代の「日本的経営」』、89ページ。「日本型」といわれる所以について、日経連は、「多くの企業では職能資格制度を補完する形で年俸制が位置づけられていると判断される。つまり、職能資格制度は維持しつつ、刺激を与えたい層に年俸制を導入し、年功的運用から解き放すことによってモラル向上を図る」ものであることを強調している。(日経連職務分析センター編、前掲書、42ページ。)

能給』を安定部分として残し、3年更改の役割給と成績査定分で構成するイメージを描いている⁵⁾ といってよいが、その内実において次のような賃金管理の2つの方向性を新たに提起している点で注目されよう。

1つは、長期的継続雇用という考え方に立脚する「長期蓄積能力活用型」の労働者グループを対象に、「年功的定期昇給制度」と「職能昇給志向」の制度的調整の現実を、「一定の資格まで『職能給』と『年齢給』の2本立とする」併存型と、「年功的要素も多少考慮した『職能給』」に1本化する単一型とを職能給化の2類型として整序し、そのうえで、「それ以上のクラスについては裁量労働の拡大適用を図り、専門職・監督職・管理職とともに『洗い替え方式(複数賃率表)による職能給』ないしは『年俸制』の導入⁶⁾ 推進を提唱している点である。(図-1)これまでの賃金体系は、種

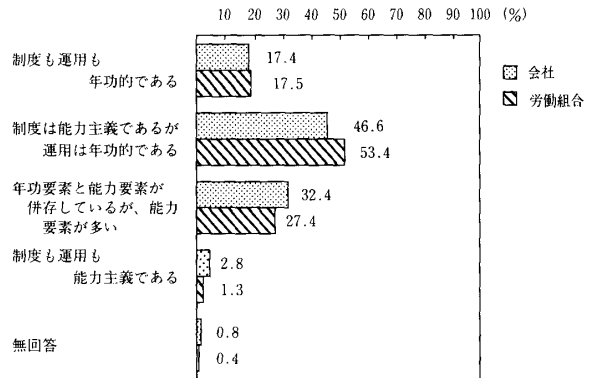
図-1 賃金支払方法の一例(長期蓄積能力活用型グループの賃金)



(出所) 日経連「新時代の「日本的経営」」1995年、39ページ。

類も多く、しかも属人給的要素と仕事給的要素との混在が顕著であったこと、また、企業も労働組合も「制度は能力主義、運用は年功的」、「能力要素の増加傾向」という同様の意識を抱いてきたことは否めない。⁷⁾ (図-2)

図-2 自社の賃金制度に対する認識



(注) 社会経済生産性本部 労使協議制常任委員会「産業構造変化への対応施策と労使関係のあり方に関する調査」(1994年9月実施)結果より作成

(出所) 社会経済生産性本部『雇用変革時代の人事・賃金・労使関係』(労使関係白書)1995年、94ページ。

2つには、賃金体系における「職能・業績(成果)反映型賃金管理システム」への転換が強調されるなかで、「仕事と賃金との関係を強め、働きに応じて賃金を考えていくシステムに切り替えていく⁸⁾ という、いわば年功賃金体系の徹底した「改革」の姿勢が貫かれていることである。つまり、「世帯ミニマムと単身ミニマムの中間あたりに年齢給をもってい

5) 庄司博一「年俸制をどう考えたらいい?」『労働運動』第348号 1994年6月、101ページ。

6) 日経連『新時代の「日本的経営」』、39ページ。

7) 社会経済生産性本部『日本の雇用慣行とあらたな人材活用戦略』(1994年版 労使関係白書)、109-110ページ、同『雇用変革時代の人事・賃金・労使関係』(1995年版 労使関係白書)、93-95ページ。

8) 日経連『新時代の「日本的経営」』、8ページ。

く」⁹⁾ ような同一職能同一賃金という今日の賃金体系のもとで、(図-3-A,B) 職能給と年齢給の構成比をいっそう能力主義的方向にシフトさせる職能給体系への見直しが求められている。

図3-A 年齢給と家族手当

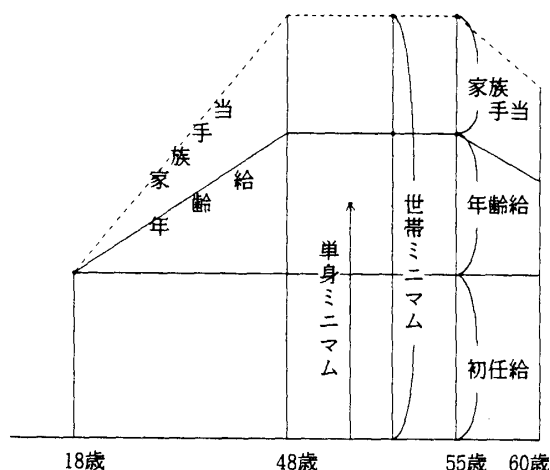
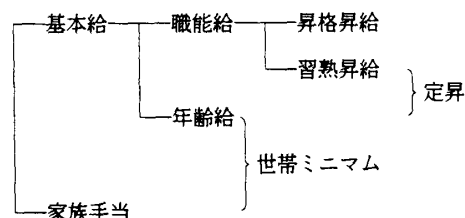


図3-B 賃金体系の組立て



(出所) 楠田丘『新入材時代の職能資格制度』社会経済生産性本部 1995年, 120-121ページ。

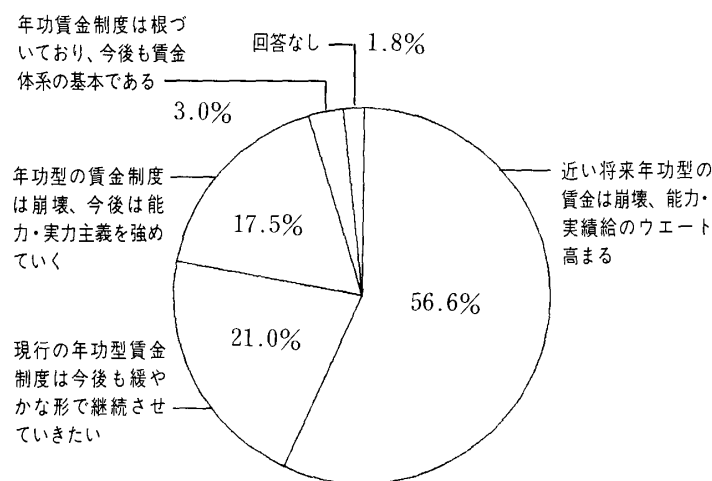
日経連は次のようにいう。「一般職に対しては、『職能給+年齢給』を適用し、職能重視の体系を導入すれば、習熟の度合い、能力の伸びを重視しつつ、年功的要素も配慮した昇給制度になるであろう。また、『洗い替え方式による職能給』を導入した場合には、年功的な定期昇給の考え方が弱まり、『職能給昇給』を導入した場合には、年功的な定期昇給の考え方が弱まり、『職能昇給』が中心ということになるであろう。さらに『年俸制』が適用されている企業にあっては、わが国の場合、『賃

金+賞与』といった、いわゆる『日本型年俸制』が多く、各人のその年々の業績(成果)によって支給額が決定される。その場合、査定が中心になるため、賃金設定の仕方にもよるが、本来は年功的な定期昇給の考え方自体がなくなる。」¹⁰⁾ と。

『新時代の「日本的経営」』が明示したこうした年功賃金体系「改革」への日経連の決意とその方針は、今日、民間大企業を中心に急速に具体化されてきている。事実、社会経済生産性本部の「日本的雇用慣行の現状と動向について」(1994年7月)によれば、年功賃金の是正、能力・実績主義賃金管理の強化・推進の方向性は明らかであるし、(図-4)経済企画庁の「企業行動に関するアンケート調査」(1996年)でも、年功序列制度の変更志向は圧倒的である。(表-1)

図-4 強化・推進される能力・実績主義賃金

——年功型賃金のゆくえ——



資料：社会経済生産性本部「日本的雇用慣行の現状と動向について」1994年7月。

(出所) 『データで読む 日本の労働・経済』(1997年版) 新日本出版社, 45ページ。

9) 楠田丘『新入材時代の職能資格制度』社会経済生産性本部 1995年, 120ページ。

10) 日経連『新時代の「日本的経営」』, 39-40ページ。

表-1 年功序列・終身雇用の動向 (1996年)

(単位 社・%)

資本金	項目	回答社数	景気動向にかかわらず、制度の変更を継続・実施する	一時中断し様子を見る	制度の変更をとりやめる	その他
全産業	年功序列制度	578	98.6	1.2	0.2	-
	新卒採用の抑制	776	36.6	51.5	7.9	4.0
	早期退職優遇制度	277	78.7	14.1	4.7	2.5
10億円未満	年功序列制度	32	93.8	6.3	-	-
	新卒採用の抑制	39	30.8	53.8	15.4	-
	早期退職優遇制度	10	80.0	10.0	-	10.0
10億円以上 50億円未満	年功序列制度	204	99.0	0.5	0.5	-
	新卒採用の抑制	261	31.4	57.1	9.6	1.9
	早期退職優遇制度	89	78.7	13.5	6.7	1.1
50億円以上 100億円未満	年功序列制度	125	99.2	0.8	-	-
	新卒採用の抑制	157	35.7	53.5	9.6	1.3
	早期退職優遇制度	67	85.1	6.0	6.0	3.0
100億円以上	年功序列制度	217	98.6	1.4	-	-
	新卒採用の抑制	319	42.0	45.8	4.7	7.5
	早期退職優遇制度	111	74.8	19.8	2.7	2.7

資料：経済企画庁調査局「平成8年企業行動に関するアンケート調査」。調査対象は東京・大阪・名古屋の証券取引所第1・2部上場企業(金融・保険業除く1993社)。回答企業数は製造業899社・非製造業505社の計1,404社(回答率70.4%)。(2)表も同じ。

(出所) 社会経済生産性本部『賃金・労使関係データ-個別賃金と雇用処遇-』1996年9月、75ページ。

それでは、日経連が、管理職、技術者、一般事務職などのホワイトカラー労働者層(いわゆるサラリーマン層)¹¹⁾をターゲットにして、こうした「賃金破壊」とも受け取られるようなかなり割り切ったリストラ正当化のための賃金管理戦略を打ち出したのはなぜであろうか。

11) 熊沢誠氏は、それを「日本型従業員」あるいは「月給制の社員」と規定する。そして、氏は、彼らが自らの価値観を経営者のそれに重ねあわせながら自発性をもって仕事に取り組む姿勢を「強制された自発性」にもとづくモラルと把握し、その由来と内実を日本の能力主義の展開にかかわらせて深く分析している。(熊沢誠『新編 日本の労働者像』ちくまで学芸文庫 1993年、同『働き者たち泣き笑顔』有斐閣 1993年、同『日本の能力主義の惰力』『甲南経済学論集』第36巻第4号 1996年3月など。)

12) 社会経済生産性本部、前掲書、はしがき 1。

日経連・財界が、「低成長への移行、労働力不足から労働力過剰へ、円高による産業・雇用の空洞化、国際化の一層の進展、規制緩和・市場開放への要請、高齢化、従業員意識の多様化など経営環境」¹²⁾などの一連の問題と結びつけ、「日本型能力主義からの離脱」をもほめかしてまで強行しようとしている「職能・業績反映型賃金管理システム確立」構想の本質は何か。そしてまた、民間大企業における年俸制導入の意図および内容・機能の全体像はどのように描きだせるのであろうか。

総じて、複線型の賃金管理の現実を分析してその問題点を明らかにするとともに、今後における「日本型年俸制」展開の方向性について言及すること、これが以下における議論の中心課題である。

2) 年俸制導入の企業内的条件

ところで、日経連は、労働市場の構造変化を表-2のように捉えるとともに「日本型年俸制」を導入せざるを得ない客観的根拠として次のような点を指摘している。第1には、企業を取り巻く環境変化に対応し、企業業績を向上させていくために、管理職の業務目標達成を促すこと、第2には、企業内管理職層の増大にともなうポスト不足とモラルダウンが顕在化してきたこと、第3には、労働者の意識が変化し、自己実現の達成、賃金に業績や能力を反映させる能力発揮に相応しい処遇をいっそう強く求めるに至ったことがあげられている。¹³⁾ 要するに、「日本型年俸制」導入の背景には、年功賃金体系を支える企業内的条件が急速に崩壊しつつあるとの認識があることは明らかである。

表-2 今後の労働力をめぐる環境変化と問題事項

供給側	需要側
新規卒者の減少	従業員構成の高齢化・高学歴化の加速化
高学歴者の増大	事業拡大・組織拡大の制約
高齢者の増大	新規事業要員の内部調達への制約
女子労働者の増大	ブルーカラー職種要員確保の困難化
転職希望者の増大	ホワイトカラーの増大と生産性向上との乖離
パートタイム労働者の増大	時短推進による要員増
派遣社員の増大	円高による限界事業の整理と海外事業所移転
ホワイトカラー職種希望者の増大	企業内余剰人員の顕在化
外国人労働者の増大	リストラクチャリングと総合的雇用調整の必要性
職種選択・職業意識の多様化	各種雇用形態従業員の混在職場化
	高度情報企業への転換と要員のアンバランス
	労働法制の強化による柔軟性の欠如

(出所) 日経連『新時代の「日本的経営」』1995年、32ページ。

13) 関東経営者協会人事・賃金委員会編、前掲書、116-117ページ。

14) 庄司博一、前掲論文、100ページ。

この点について、庄司博一氏は次のように指摘する。「職能給、職務遂行能力の成長に応じて賃金を上げていく仕組みなので、48歳前後までは有効である。しかし、48歳前後になると生計費はピークに達する。また、48歳前後になると、能力の伸びはあっても非常にゆるやかなものになってしまう。さらに、48歳を過ぎると、人によって能力のあり方が大きく異なる。したがって、職能給が本当に機能を発揮するのは47-48歳までで、それ以上にはなんの意味もない、という考え方が年俸制導入の根底にある。」と。¹⁴⁾

たしかに、90年代に入り、雇用形態の多様化、業務内容のソフト化・サービス化、事業の多角化の進展にともなって、民間大企業は、ホワイトカラー労働者の過剰感を強め、それにたいする厳しい処遇を具体化しはじめた。¹⁵⁾ 社会経済生産性本部の「ホワイトカラーの生産性に関する調査報告書」(1994年6月)は、「リストラクチャリングや雇用調整に絡み、ホワイトカラーが標的になっている」¹⁶⁾ といったうえで、日経連が懸念した賃金水準と「貢献」との平行な関係の解体傾向に歯止めをかける方向として、「従来の人事管理システムや処遇制度までも大幅な変更が求められるであろう」¹⁷⁾ と指摘した。日経連は、その動きを「公平であれば査定を受容」し、業績に

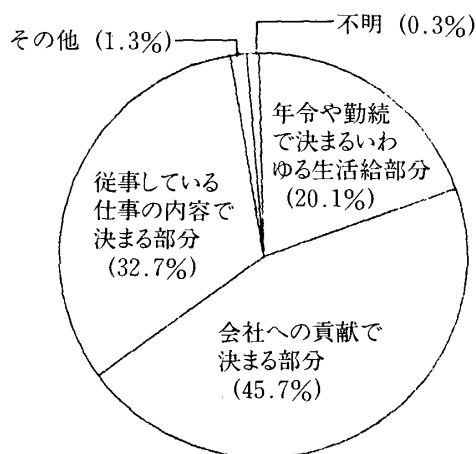
15) これからの賃金制度のあり方に関する研究会は、「役割給と職能給と管理職手当相当分を合算したもの」としての年俸制構想を描いている。(同研究会編『複線型賃金・人事管理』雇用情報センター 1991年、216-219ページ。)

16) 社会経済生産性本部 生産性研究所「ホワイトカラーの生産性に関する調査報告書」(1994年6月)、はじめに。この動向と問題点については、渡辺峻「雇用管理の多様化と『日本的経営』の行方」玉村博巳・今田治編『脱日本的経営の検討』法律文化社 1996年、牧野富夫「現代日本のホワイトカラー」『経済』第14号 1996年11月が詳しい。

17) 社会経済生産性本部、前掲報告書、9ページ。

見合った処遇を望むという労働者の意識変化(図-5)と適合的なものと受けとめ、「一方的な上からの査定ではなく、目標管理制度を基本として成果について企業と従業員との合意にもとづく双方向の」新たな賃金制度の必要性を強調したのである。¹⁸⁾

図-5 ふやしてほしい賃金構成要素



資料：労働省「日本の雇用制度研究会アンケート結果」

注：従業員規模1147人以上の企業に勤務する男子従業員4039人からの回答による。

(出所)日経連『春季労使交渉の手引き』1996年、152ページ。

こうした変化と問題状況に直面して、日経連・民間大企業は、ホワイトカラー労働者の生産性向上を目指して、その働き方のシステム全体を問い直しつつ、一方で、発揮能力にもとづく処遇をすべく賃金制度の再構築を推し進め、他方では、管理職クラスへの年俸制導入とその拡大に取り組んでいるとあってよい。また、この傾向は、能力の開発・活用、公正な処遇を旨とする「加点主義人事考課」¹⁹⁾への転換に裏付けられて、実績主義個別賃

金管理の強化に拍車をかけずにはおかない。三菱電機では、①公開性の拡大、②絶対評価の重視、③目標管理の充実、④加点の人事評価を新人事評価制度の特徴として掲げ、同時に自己申告制度改訂と基礎評価制度の導入により、「成果の格付け」の仕組みをより精緻なものにした。(図-6)それは、「チャレンジシート」や「パーソナルシート」に具現される自己申告を目標管理強化のベースにしており、以前よりはるかにホワイトカラー労働者のチャレンジ・努力を誘発させずにはおかないだろう。²⁰⁾

このような動きに即応できる動態的組織編成のあり方として、『新時代の「日本的経営」』は、「ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの考え方でホワイトカラーを中心とする本社機構から末端までを再構築し、組織のフラット化を図るとともに、定型・定常業務とプロジェクトチーム等を1つの部に抱えた課題解決志向の大括りされた複合職能組織」²¹⁾を提起せざるを得なかった。ちなみに、東京ガスは、組織の活性化に資するとして中間管

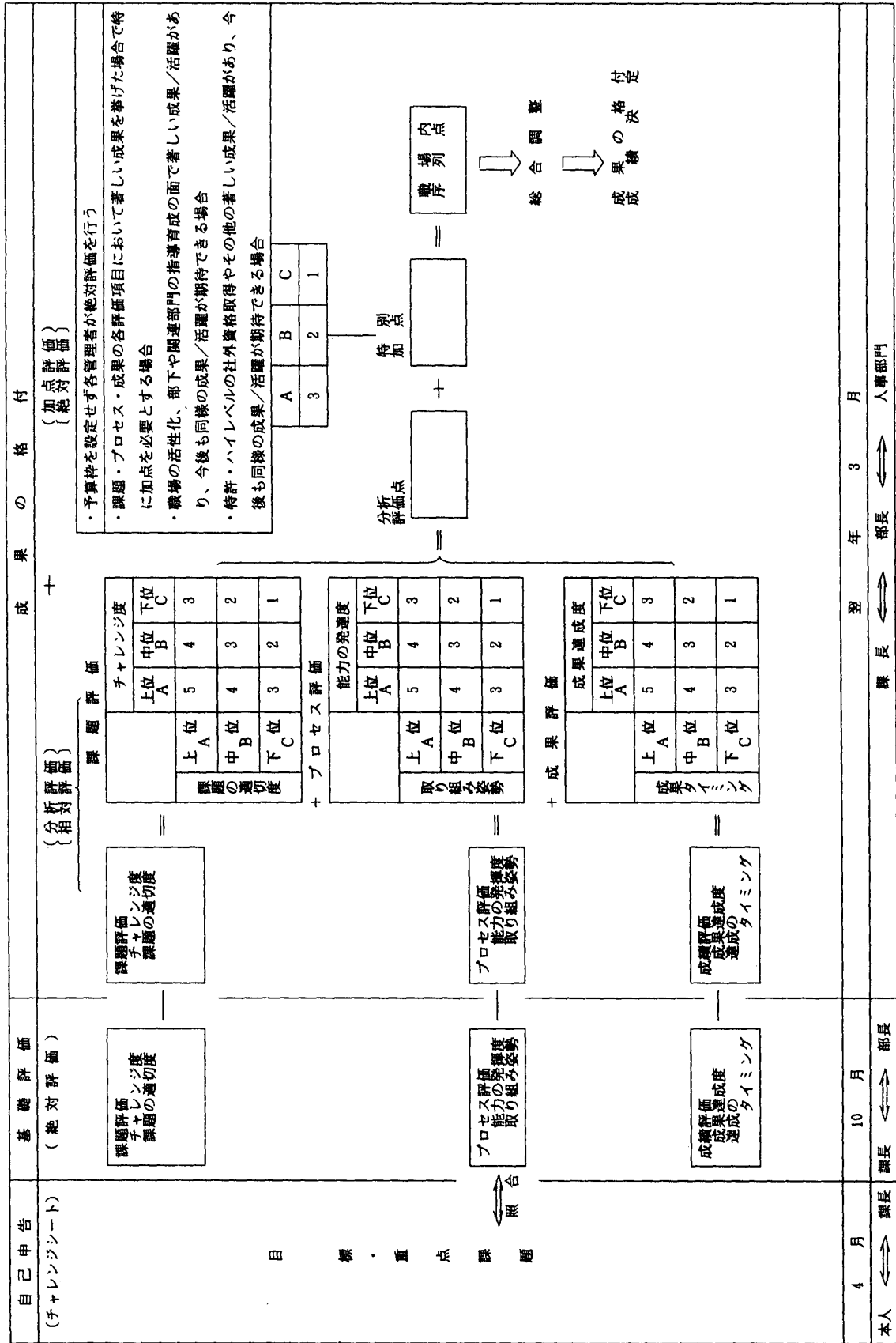
20) 猪岡義弘「三菱電機の専門職制度の変遷にみる今日的制度のあり方-加点主義の人事評価制度導入に至る経緯-」社会経済生産性本部『評価・処遇システムの redesign-事例にみる21世紀への展望-』1994年、209-219ページ。ただし、その枠組みをみるかぎりでは、「チャレンジしたが、結果が悪ければ、本人の能力、努力不足のせいにされる。本人の意思や努力にかかわりなく、情勢の変化によって大きく変動する不安定な要素が強」まることは十分予想し得る。(庄司博一「賃金制度の見直しと具体的提案」『賃金と社会保障』第1159号 1995年8月上旬、15ページ。)

21) 日経連『新時代の「日本的経営」』、5、46-47ページ。このリエンジニアリングなり経営組織の日本の特徴に関する理論的研究としては、澤田幹「『平成不況』下での組織戦略と雇用調整」『名古屋学院大学論集(社会科学編)』第30巻第3号 1994年1月、夏目啓二「リエンジニアリング革命とは何か」『労働運動』第349号 1994年7月、國島弘行「経営組織の革新」林正樹・坂本清編著『経営革新へのアプローチ』八千代出版 1996年が参考になる。

18) 関東経営者協会人事・賃金委員会編、前掲書、20ページ。

19) 楠田丘氏によれば、「人事考課そのものも、従来の選別型のクローズされた相対考課から、加点主義で育成型のオープンな絶対考課へと転換が進みつつある」という。(楠田丘『加点主義人事考課』社会経済生産性本部 1995年、5ページ。)

図-6 改訂された「成果の格付け」の仕組み (三菱電機)



(出所) 社会経済生産性本部『評価・処遇システムの新設計』, 217ページ。

理職を「グループマネージャーポスト」に統合し、²²⁾ 彼らをも年俸制適応対象者に組み入れてれていこうとしている。(図-7)

図-7 資格と職位の対応関係

職 能 資 格		事業本部・工場	本 社
特別管理職	1 5 級	副工場長 ↑ 部長・支社長・所長 ↓	部長代理 ↑ 部長 ↓
	1 4 級		
	1 3 級		
	1 2 級		
管理指導職	1 1 級	グループマネージャー ↑ ↓	グループマネージャー ↑ ↓
	1 0 級		
	9 級		
	8 級		

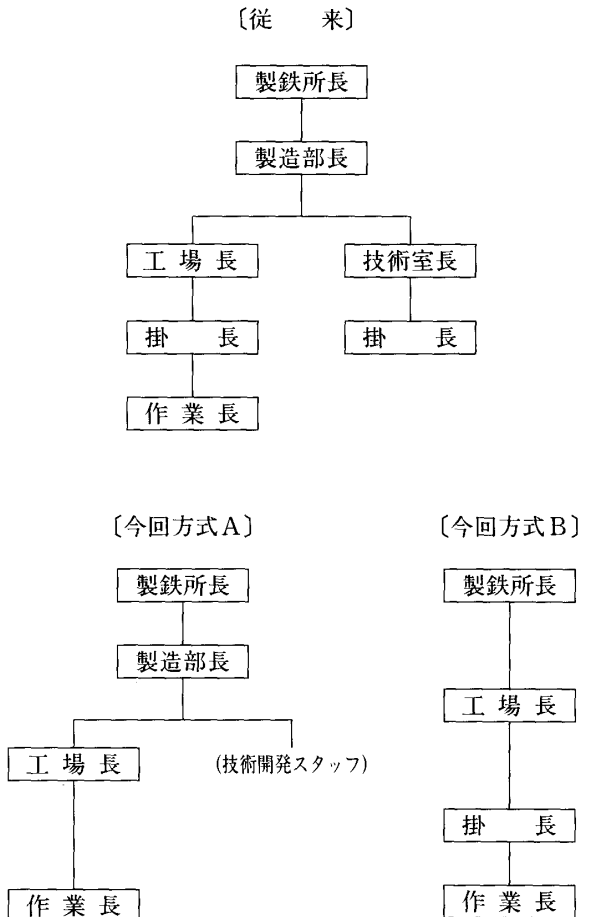
(出所) 社会経済生産性本部『評価・処遇システムの新設計-事例に見る21世紀への展望-』1995年, 187ページ。

こうしてみると、民間大企業レベルでは、目標管理と動態的組織体制の整備をつうじて確実に賃金決定システムの見直しと実績主義にもとづく人事・賃金管理の再編成が検討され実践に移されようとしているし、年俸制の導入構想もその重要な一環をなすものとして位置づけられているといえよう。

例えば、新日鉄では、1994-95年の本社組織の統合により41部から24部へ、製鉄所組織の簡素化により81部から57部へ、研究開発・技術部門を34部から25部へと再編成して「小さな本社」を実現し、製鉄所のラインの再編成では組織の大括り化をはかった。(表-3)(図-8)そして、それに対応した新賃金制度では、「参事についても理事補以上と同様、月例給与に

おける年功的部分がなくなり、30代後半から業績によって処遇が決定する事実上の『年俸制』になった²³⁾のである。(図-9)

図-8 製鉄所ラインの簡素化



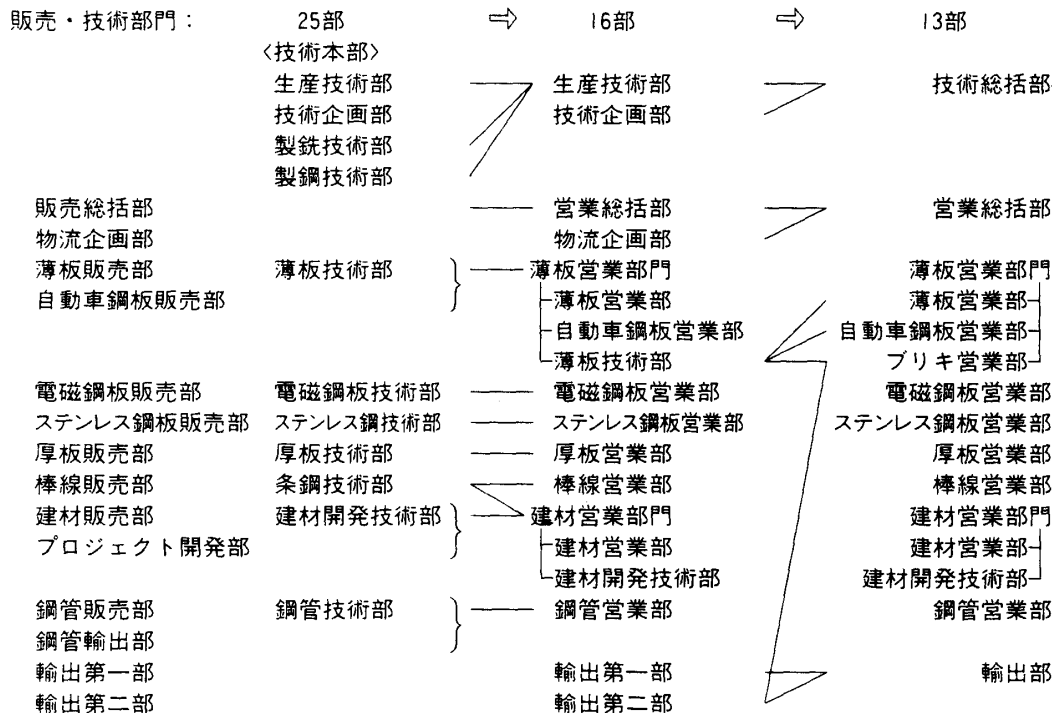
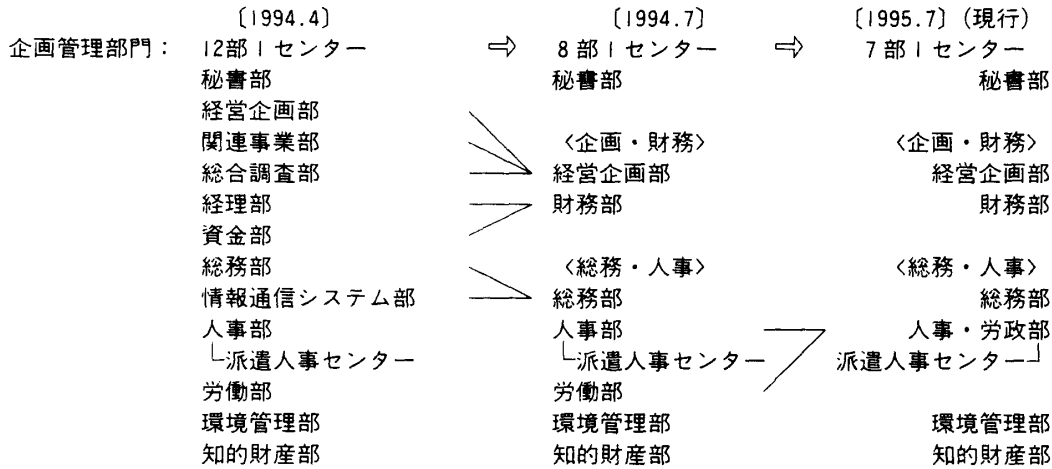
(出所) 日経連広報部編『ニュー人事シリーズ 本社改革事例集』1996年, 55ページ。

22) 久米増也「東京ガスの管理職年俸制の仕組みと実際-業績主義・能力主義の徹底と戦略課題の推進-」社会経済生産性本部『評価・処遇システムの新設計』,176-179ページ。

23) 木原誠「新日鉄:経営ソフトリストラ」日経連広報部『本社改革事例集』1996年,57ページ。なお、この点に関連しては次のような紹介がある。長崎文康「新日鉄 自律的業績評価方式と新たな管理職給与制度の仕組み」社会経済生産性本部『先進事例・従業員評価処遇制度-8社にみる人事・賃金の新展開-』1996年, 石塚拓郎「鉄鋼総合各社の人事・賃金制度改訂」『日本労働研究雑誌』第430号 1996年1月号。

表-3 組織の統合再編成 (E N・新規事業関連を除く)

【本社組織の統合・再編成】41部→24部 (▲17部)



【製鉄所組織簡素化・再編成】81部→57部 (▲24部)

- ① 企画管理・購買部門 (総務・労働など) 21部→12部 (▲9部)
- ② 工程、技術・製造部門 60部→45部 (▲15部)

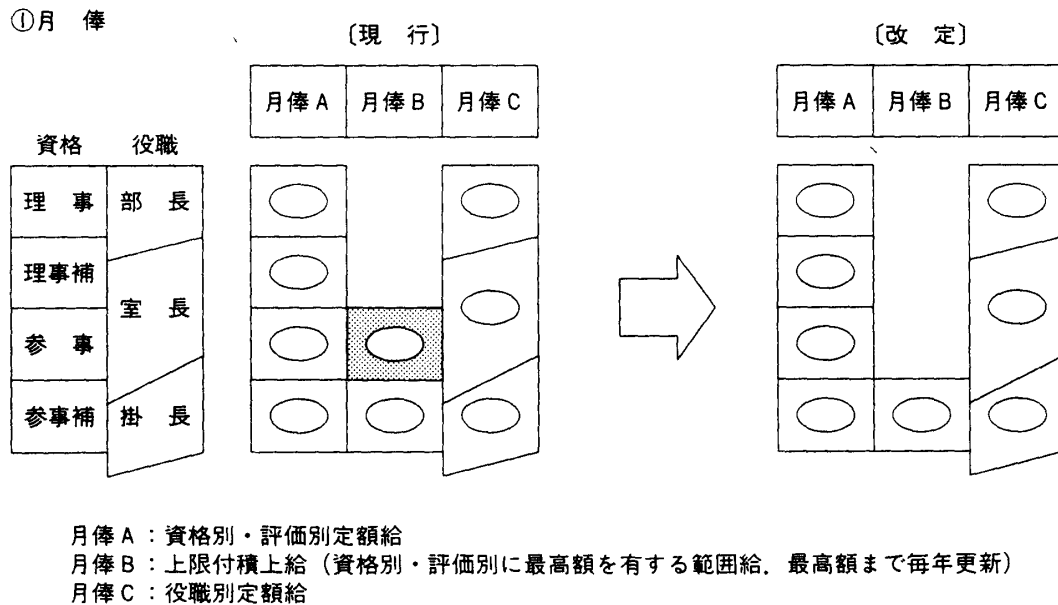
【研究開発・設備技術体制の再構築】34部→25部 (▲9部)

- ① 研究開発関連 26部→21部 (▲5部, 先端研・エレ研除く)
- ② 設備技術センター 8部→4部 (▲4部)

以上、全社で現行156部を106部 (▲50部, 32%) に削減

(出所) 日経連広報部編『本社改革事例集』, 52ページ。

図-9 新旧給与制度比較



(出所) 日経連広報部編『本社改革事例集』, 58ページ。

「バブル崩壊」後の不況過程は、すでにみたような労働市場の構造変化をもたらしただけでなく、それに連動する「自社型雇用ポートフォリオ」による雇用管理とわが国賃金水準の「世界トップレベル」論(表-4)を背景とする「賃上げから賃金体系重視へ」という賃金管理の体制を生み出した。²⁴⁾ すなわち、ここでは、「コスト高」論による労務費節減の動機に促された中高年ホワイトカラー労働者の社外排出といつても解雇可能な非正規労働者の動員の実態が浮かび上がってくる。(表-5)それが「コスト削減策は理論的には、1人当たりの人件費を下げるか、人減らしするしかない」²⁵⁾と公言する日経連の方針に沿うものであることは明らかであろう。いいかえれば、その構図は、まさに「企業のホンネが剥き出しになり、早期退職・選択定年制はもちろん、出向・転籍や年俸制などあらゆる知恵を絞り

ながら、雇用調整の名のもとに中高年のホワ

24) この動向について批判的に言及した研究としてはさしあたり次の論文を参照されたい。庄司博一「日本型人事賃金管理(能力主義管理)の新展開」『賃金と社会保障』1995年2月上旬号、長谷川廣「『新日本の経営』と人事・労務戦略」『商学論纂』(中央大学)第33巻第6号 1992年8月、京谷栄二「日本的労使関係の地殻変動-日経連の『新時代の日本の経営』を読む-」『賃金と社会保障』1995年8月上旬号、下山房雄監修『日経連 新「日本の経営」批判-雇用・賃金の破壊戦略-』連合通信社 1995年、田中和雄「日本的雇用慣行の機能と変容」林正樹・坂本清編著 前掲書、金田豊「『賃金世界一』論の逆立ちの論理」『労働運動』第364号 1995年9月号、篠塚裕一「まやかしの『世界一賃金』論」『労働運動』第370号 1996年2月号、金田豊「賃金体系をめぐる闘いの視点」『労働運動』第377号 1996年9月。

25) 日経連『労働問題研究委員会報告』(1995年)、25ページ。

表-4 主要国の時間当たり平均賃金の推移 (製造業・生産労働者)

	日 本 (円)	アメリカ (ドル)	イギリス (ペンス)	ド イ ツ (マルク)	フランス (フラン)	
1984年	1,403	9.19	343.0	15.49	35.67	
85	1,440	9.54	370.6	16.20	37.75	
86	1,480	9.73	396.1	16.80	39.29	
87	1,505	9.91	422.7	17.53	40.97	
88	1,505	10.19	454.1	18.33	41.79	
89	<u>1,603</u>	10.48	491.6	19.10	43.43	
90	1,576	10.83	538.4	20.07	45.46	
91	1,669	11.18	562	21.31	—	
92	1,765	11.45	598	22.50	—	
93	1,811	11.74	619	23.82	50.63	
94	1,833	12.06	633	24.62	—	
賃 金 格 差	1992年	100	82	76	85	—
	1993年	100	72	57	88	54
	1994年	100	67	54	85	—

資料：日本—労働省「毎月勤労統計調査」

外国—ILO "Year Book of Labour Statistics"

注：1) 日本の賃金は89年までは30人以上規模の製造業生産労働者、90年以降は、資料の制約から、89年の製造業における生産労働者と事務・管理・技術労働者との人数・賃金額の構成比を用いることにより、5人以上規模の製造業生産労働者賃金を日経連で試算(現金給与総額を月間総実労働時間数で除して産出)。

2) フランスの賃金は、各年10月の賃金、ドイツは旧西独地域

3) 賃金格差は、各国の賃金額をIMFの年平均レートで円換算し、日本を100として指数化したものであるが、各国の統計上の相違があるため厳密な比較にはならない

(出所) 日経連『春季労使交渉の手引き』1996年、237ページ。

表-5 就業形態、非正社員を雇用する理由別現在非正社員を雇用している事業所割合

(M. A) (%)

就業形態	計	正社員を確保できないから	景気変動に応じて雇用量を調節するため	人件費の節約のため	長い営業時間に対応するため	一日、週の中の仕事の繁閑に対応するため	臨時・季節的業務量の変化に対応するため	専門的業務に対応するため	即戦力・能力のある人材を確保するため	高齢者の再雇用のため	女子の再雇用対策のため	その他
計	100.0	21.5	21.5	46.1	17.0	29.1	20.1	22.5	13.2	10.2	5.6	12.5
出向社員	100.0	12.4	8.7	6.1	2.3	2.9	0.9	41.2	30.4	4.8	0.5	30.5
派遣労働者	100.0	16.0	18.6	35.9	3.1	15.7	12.1	37.8	22.9	2.0	1.4	5.7
パートタイマー	100.0	20.3	20.7	52.3	19.7	34.4	15.8	9.5	6.5	5.2	6.0	7.4
臨時・日雇	100.0	20.6	20.7	28.7	9.8	15.1	36.2	14.7	8.5	11.6	3.5	9.1
契約・登録社員	100.0	14.3	8.8	19.6	5.8	7.7	10.0	57.1	19.8	13.6	2.9	7.1
その他	100.0	13.0	10.8	22.7	9.8	10.6	9.3	26.1	16.4	24.4	1.9	25.1

資料：労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(1995年9月発表)

(出所) 社会経済生産性本部『生産性労働時報』1995年10月20日、79ページ。

表-6 中高年の余剰人員対策

(単位：%)

区 分	定年等の 自然減	グループ内の 企業に出向 転籍させる	企業内に抱 えておく	早期退職優 遇制度を拡 充する	グループ外の 企業に出向 転籍させる	独立・転職 のための支 援を行う	希望退職者 を募集する	指名解雇 一時帰休を 行う
全 体	31.1	24.8	20.9	9.3	8.5	3.5	1.5	0.5
1,000~1,999人	32.5	22.3	22.8	10.2	5.7	3.8	1.7	1.0
2,000~2,999人	34.2	18.9	23.8	13.2	6.1	3.2	0.4	0.3
3,000~4,999人	29.8	29.0	18.1	8.1	8.6	3.9	2.6	-
5,000~9,999人	30.5	27.8	18.6	5.8	14.1	2.2	1.1	-
10,000人以上	18.7	38.9	12.3	5.9	19.1	4.5	0.7	-

資料：労働省「日本の雇用制度アンケート調査結果」（平成7年3月）

（出所）労働基準調査会編『96賃金管理データブック』1996年、195ページ。

イトカラーの追い出しを図っている」²⁶⁾現象そのものである。(表-6)

そして、このホワイトカラー中高年労働者の過剰に起因する賃金管理の再編が新規学卒採用抑制と初任給の上げ止まり傾向を強めるとともに、²⁷⁾企業規模間および企業内賃金格差を拡大させ、賃金構造に、変化をもたらしていることは否めない。つまり、今日、民間大企業は、「日本的雇用慣行の『精髓』」²⁸⁾ともいべきホワイトカラー労働者の量的縮小を図り、一方では、キャリア志向の基幹職層内における賃金格差を拡大させ、(図-10)他方では、専門職・一般職にたいする厳しい昇給抑制の途を選択しているのである。

26) 岸宣仁「企業は本気で『45歳定年』を模索し始めた」『エコノミスト』1995年5月23日号、28ページ。この点の理論的分析については、牧野富夫「『新・日本的経営』下のホワイトカラーと労働運動」『社会政策学会年報 第39集』御茶の水書房 1995年、同「現代日本のホワイトカラー問題-その背景と性格-」『労務理論学会研究年報』第5号 1996年2月、同「『新・日本的経営』と新たな雇用システム」『日本労務学会年報』1996年12月を参照されたい。

27) 金子親碩「新卒初任給はどうなっているか」『96賃金管理データブック』労働基準調査会1996年1月、124-125ページ。

28) 亀山直幸「『リストラ』の進展とホワイトカラーの『受難』」『社会政策学会年報 第39集』、19ページ。

日経連はこれをいわゆる「総額人件費管理」あるいは「実績重視の処遇」の結果として総合的に評価し、²⁹⁾社会経済生産性本部も、それを「賃金改革」における「年功賃金から能力主義そして成果主義への流れ」の必然と捉えている。³⁰⁾また、橋木俊詔氏によれば、「頑張る人、貢献度の高い人に処遇をよくするという点では、徐々にではあるがわが国でもこの考えに賛成する人の比率が高まっている。評価さえ公平であれば、そして機会均等が保証されている限り、社員間のフェア競争を素直に許容する雰囲気は社会的に育ちつつある」³¹⁾という。

『新時代の「日本的経営」』は、労働市場が流動化を強めるかぎり、「必要に応じ、即戦力・即能力発揮のために外部労働市場への積極的な参加、そのための人事労務管理諸制度を含めた社内体制の整備も必要となる」³²⁾と

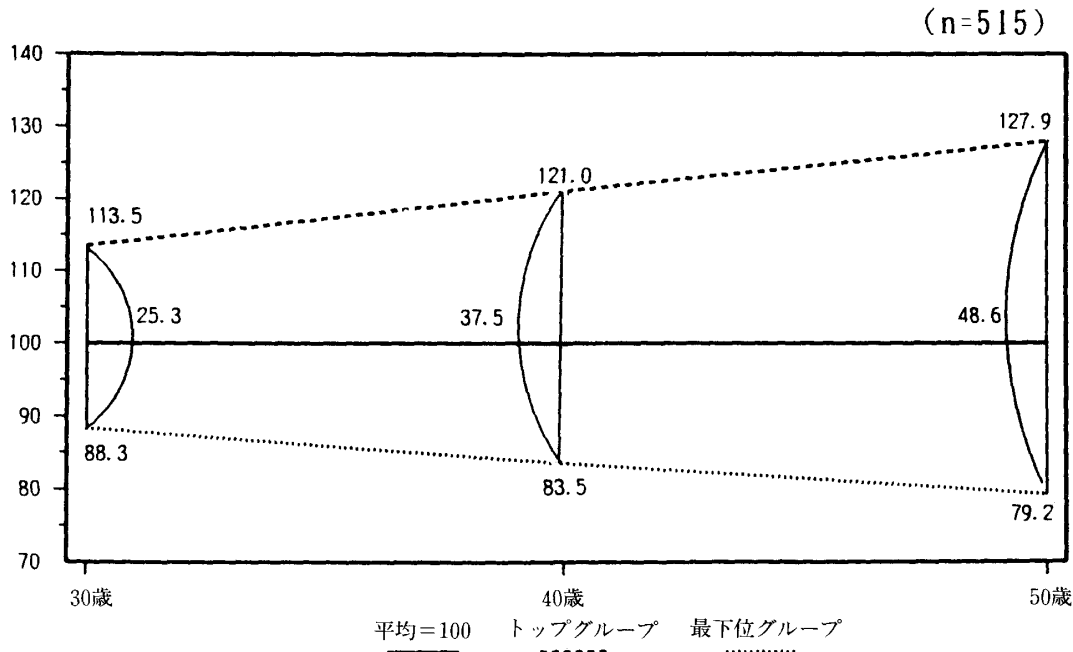
29) 日経連経済調査部『春季労使交渉の手引き』(1996年版)、147-161ページ。

30) 社会経済生産性本部『賃金改革と定昇制度の再編-成熟社会における定昇制度の展望と再編策-』1996年、60-70ページ。

31) 橋木俊詔「なぜこの時期に年俸制を導入するのか」『エコノミスト』1995年5月23日号、30ページ。

32) 日経連『新時代の「日本的経営」』、34ページ。

図-10 年齢別年収格差の平均指数 (平均=100)



(出所) 労働省『日本的雇用制度の現状と展望』1995年, 168ページ。

して、何よりもまず「従来の年功序列賃金体系下で成立した年功的定期昇給制度を再検討し、職能・業績を重視した職能昇給への移行や、ある一定資格以上は職務・職能給や業績を反映する年俸制を導入することによって、一定の資格以上は定昇をストップするなど、定期昇給制度を見直す必要があるだろう」³³⁾と主張している。

要するに、これによって、日経連は、労働市場の流動化と「世界トップレベル」の賃金水準の実態こそがホワイトカラー労働者の生産性向上に焦点をすえた「職能・業績反映型賃金管理システム確立」の企業外的条件であることを明確にしたといえよう。そして、その認識にもとづき、年功賃金体系からの脱却＝「日本型年俸制」導入の本格化と新たな目標管理と人事評価の制度的再編成の具体化を打ち出したのである。

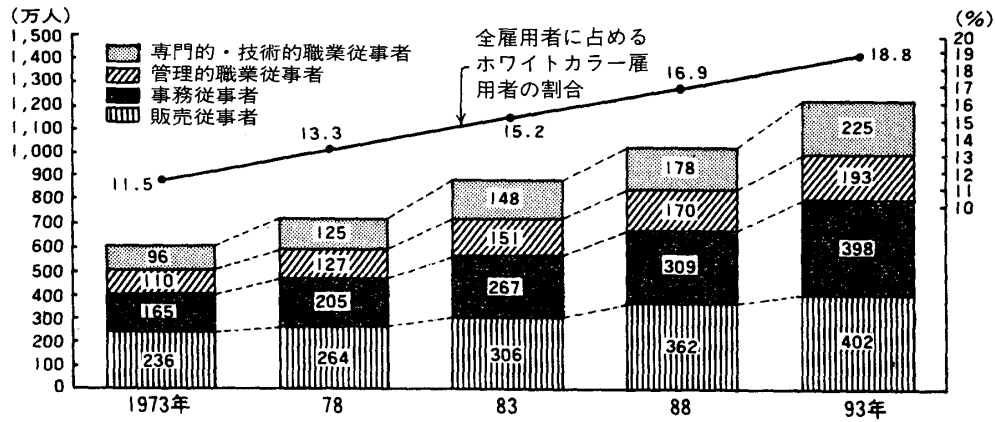
33) 同上書, 38ページ。

3) ホワイトカラーの生産性向上問題と年俸制

以上のようにみえてくると、「自社型雇用ポートフォリオ」なり抑制的な賃金水準管理の側面から能力・実績主義的個別賃金管理の強化が要請されているということ自体、「総額人件費管理」と「職能・業績反映型賃金管理」との不可分離の関係として把握する必要があるが、とりわけ年功的定期昇給制度の廃止と実績(成果)主義による賃金管理としての「日本型年俸制」導入が志向される背景となっているホワイトカラーの生産性向上問題とは、いったい如何なる性格の問題なのであろうか。

社会経済生産本部『ホワイトカラーの生産性に関する調査報告書』(1994年)は次のように述べている。「競争の質が変わる中でホワイトカラーの生産性を考えていく場合には、単に時間当たりの効率性を考えるだけではもはや十分ではない。仕事の進め方、やり方はもちろんであるが、ホワイトカラーの能力の育成まで考えていく時、従来の人事管理システ

図-11 中高年ホワイトカラー雇用者数の推移



(注) ここでの「ホワイトカラー」は、「専门的・技術的職業従事者」、「管理的職業従事者」、「事務従事者」、「販売従事者」とした。

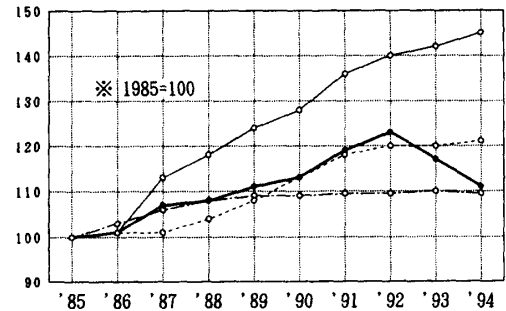
資料：総務庁統計局「労働力調査」

(出所)『労働運動』第351号 1994年9月, 153ページ。

ムや処遇制度までも大幅な変更がもとめられるであろう。さらに、一企業の問題にとどまらず、企業間の移動といった労働市場の流動性の問題まで視野に入れて考えねばならなくなっているのである」と。34) 今日、ホワイトカラーの生産性問題は企業社会の一つの重要なキーワードになっているといえよう。

1980年代後半以降における高度な資本蓄積に対応した知識集約型部門の拡大にともなう職種構造のホワイトカラー化の進展と「バブル」期のホワイトカラー労働者の大量採用は就業構造の変化にはっきりと現れ、(図-11) また、90年代に入ると、管理的労働者の減少、専门的・技術的労働者の増加が顕著にみられた。(図-12)そして、長期不況下の今日、工場・事業所の統廃合や管理・間接部門の大幅縮小とその効率化が追求されるなか、ホワイトカラー労働者層とりわけ「団塊の世代」がリストラクチャリングの標的になっていることは周知の事実である。35) 労働省調査「過剰雇用にたいする企業の考え方」(1993年10月)によれば、ホワイトカラー中高年管理職の過剰雇用に問題を感じている企業は約80%に達し、その要因として、年功制による人件費高騰、

図-12 職種別ホワイトカラー就業者の伸び (1985=100)



凡例： — 管理的 - - - 販売
 — 専门的・技術的 ····· 事務

資料：総務庁：労働力調査より作成

(出所) 社会経済生産性本部『ホワイトカラーの生産性向上のために』1995年6月, 40ページ。

34) 社会経済生産性本部『ホワイトカラーの生産性に関する調査報告書』1994年6月, 9ページ。

35) 北矢行男氏は次のように指摘している。「現在、日本の企業社会のなかで、団塊の世代は、二つの隘路を抱えている。第一は、彼らの存在自体が企業そのものの内部から破壊しかねない一大『コスト集団』になってしまったことである。第二は、彼らが企業戦士として現役であるうちに、産業社会のパラダイムが大きく転換し、既存の価値観に過剰適応している彼らが、企業革新にとって一大『阻害集団』になっていることである。」と(北矢行男『「団塊」という『コスト集団』』『エコノミスト』1995年5月23日号, 32ページ。

管理職増加による業務遂行上の障害、管理職ポストの不足、出向受け入れ先の限界などがあげられている。関東経営者協会は次のように述べている。「今回のような雇用調整は、単に景気悪化の長期化に対処するためのものにとどまらず、経済、産業、企業の構造変化に起因する雇用構成自体(中高年の管理職, ホワイトカラーの過剰)に対する改革を意図するものである。」と。³⁶⁾

こうして、現段階のホワイトカラーの生産性向上問題は、中間管理職やエンジニア層に集中しているのであるが、³⁷⁾ この重要な要因としては、1つには、「異常円高」による名目賃金上昇の圧力、2つには、「ME合理化」のもとでの所定労働時間のフレキシブル化を条件とする時間短縮の要請、3つには、雇用流動化のテコとしての管理・間接労働部門ホワイトカラーの削減と営業・現場など直接部門への再配置の断行といった事情が考えられる。ちなみに、日経連『労働問題研究委員会報告』(1992-1996年)は、賃金水準の上昇が「高資本蓄積、高投資を困難にし、労働生産性の上昇を減速させ」かねない状況のなかで、労働時間の短縮も「中期的には年間総実労働時間1,800時間台」を射程距離に入れるとすれば、賃金も時間短縮も生産性向上の成果配分

でなければならないことを繰り返し強調し、その延長線上において、支払能力に応じた個別企業の賃金決定の徹底を前提とするホワイトカラーの労働生産性向上問題に踏み込んでいる。³⁸⁾ つまり、これらの諸点が直接的根拠となって、92年には、ホワイトカラー生産性向上策の全体像が示され、(図-13) その具体的展開をへて、96年報告では、結論的に、「現在、喫緊の課題となっているのは、ホワイトカラーの生産性向上であるが、これに応えるためには裁量労働制などの法的規制を大幅に緩和し、労使で自主的に効率的な働き方を工夫できるようにすべきである」³⁹⁾との認識が示された。

しかも、それにタイミングよく連動した『新時代の「日本的経営」』が「摩擦なき労働市場」づくりの方向を提起して「長期蓄積能力活用型グループ」でさえも柔軟雇用であることを明示し、ホワイトカラー労働者削減の具体化を促した。その意味で、「日経連本報告の雇用戦略は、一層の人員『排出』と雇用『不安定化』宣言であり、やはり変革の提言なのであ

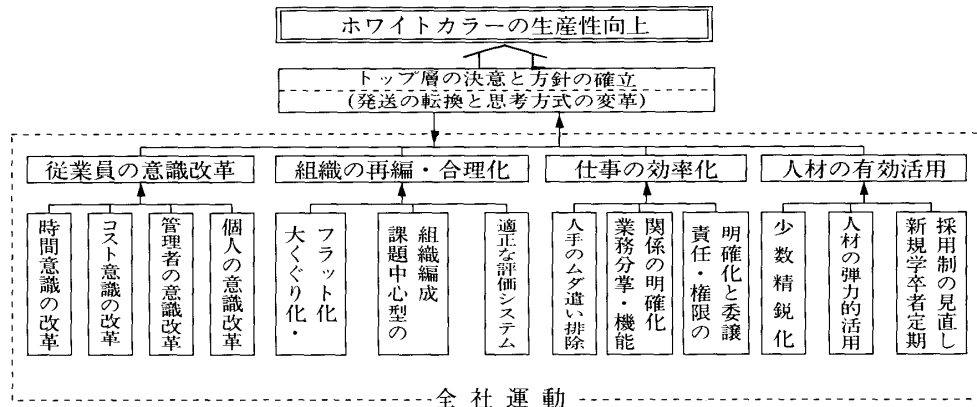
36) 関東経営者協会人事・賃金委員会編、前掲書、36ページ。こうした財界の主張についての批判的分析としては、長谷川廣「日本型雇用制度の変容と重層的雇用政策-日本型雇用制度に関する経営者の諸見解-」『商学論纂』第36巻第3・4号、1995年3月、同「日本の雇用システムの変容と実態」労働総研編『動揺する「日本的労使関係」』新日本出版社 1995年が参考になる。

37) 成瀬龍夫氏は、「今日の企業リストラは、まさに資本蓄積の新しい段階として、ホワイトカラーの中でも従来高級な『クリエイター』としての地位にあった管理職やエンジニアの階層にまでそれが押し寄せてきたことを示している」と指摘している。(成瀬龍夫「資本蓄積とホワイトカラーの地位」『労働総研クォーターリー』第12号 1993年秋季号、18ページ。)

38) 日経連『労働問題研究委員会報告』(1992-96年)、36-41、38-43、39-41、48-50、44-48ページ。なお、こうした視点からホワイトカラーの生産性向上問題に言及する論文としては次のようなものがある。笹島芳雄「ホワイトカラーの労働生産性問題」、ホワイトカラー労働問題研究会『ホワイトカラーの労働条件をめぐる諸問題』労働問題リサーチセンター 1993年3月、新村一雄「ホワイトカラーの生産性向上策」『経営者』第559号 1993年8月、小野紘昭「ホワイトカラーの生産性と能力開発」『経営者』第578号 1995年3月、香川孝三「ホワイトカラーの労働と生産性管理」『J I Lリサーチ』第22号 1995年夏、押尾輝明「ホワイトカラーの生産性向上」『日本労働研究雑誌』第426号 1995年9月、萩原勝「ホワイトカラーの生産性向上策」『J I Lリサーチ』第25号 1996年春、藤村博之「ホワイトカラーの生産性を考える」『産政研』(中部産業・労働政策研究会)第31号 1996年夏。

39) 日経連『労働問題研究委員会報告』(1996年)、47-48ページ。

図-13 ホワイトカラーの生産性向上策の概要



(出所) 日経連『労働力・雇用問題研究プロジェクト最終報告—ゆとり・豊かさの実現と労働力・雇用問題への対応』1992年5月20日, 19ページ。

る」⁴⁰⁾ という下山房雄氏の指摘は正鵠を射ている。こうした日経連・財界の労務戦略構想のもとにホワイトカラーの労働生産性向上問題が浮上し、民間大企業では、「製造部門は世界に誇れる競争力がある。円高下で企業の使命を制するのはホワイトカラーの生産性向上だ」⁴¹⁾ との喧伝が急速に広まってきている。

ところで、80年代以降一貫して増加傾向をたどってきた専門的・開発技術的労働者、事務、販売労働者などのサラリーマン層のなかには、出向社員・派遣労働者、パートタイム労働者および臨時・日雇、契約・登録社員等の非正規労働者が大量に含まれており、しかも女子労働者の「有効活用」の実態が重要な

位置を占めるに至っている。(表-7) その現実には、いわば、重層的格差構造に依拠した正規労働者、組織労働者の圧縮・再編成の動きと理解すべきであろう。したがって、中高年ホワイトカラーにたいする雇用調整は、流動的な雇用慣行づくりをつうじてますますサラリーマン層の内部的階層分化を推し進めることになるのである。

90年代に入って、民間大企業では、オープン企業化・ネットワーク化による「若年労働者型」職場への転換をとげるなかで、フラット化した組織のもとでの自律的で知的生産的なチームワークやその「共働」に適応しきれないホワイトカラー労働者のリストラが一貫して進行中である。これがホワイトカラーの生産性向上問題の実態である。このことが定期昇給、ベースアップによる賃金決定の再検討を提起し、「多様な職種と労働実績から成果と実績の評価・査定が企業側の恣意的判断となる可能性」⁴²⁾ をもつ「完全職能給」ないし年俸制導入を推進しようとする日経連・財界の基本的動機となっていることは否めない。

つまり、この新たな賃金決定システムは、

40) 下山房雄『『日本的経営』の新展開-日経連『新日本の経営』批判-』『経営論集』(明治大学)第43巻第3・4合併号 1996年3月, 47ページ。また、楠田丘「わが国の賃金制度の今後の方向」『労働時報』1994年6月号、木戸淳「日経連『新時代の『日本的経営』』批判-『人間中心の経営』の欺瞞をつく-」『労働運動』第362号 1995年7月も参照されたい。

41) 森次郎「雇用悪化-労働者各層に広がるその実態を追う-」『労働運動』第366号 1995年11月, 58ページ。この点に言及したものとしては、小林忠嗣『ホワイトカラーの生産性向上と時短推進』ダイヤモンド社 1993年がある。

42) 草島和幸「総額人件費抑制ねらう雇用の多様化」『労働運動』第356号 1995年1月, 122ページ。

表-7 産業・性、就業形態別労働者割合

(単位：%)

産業・性	計	正社員	非正社員	非正社員の就業形態					
				出向社員	派遣労働者	パートタイマー	臨時・日雇	契約・登録社員	その他
計	(100.0)100.0	77.2	22.8	1.4	0.7	13.7	4.4	1.7	1.0
鉱業	(0.2)100.0	90.8	9.2	2.0	0.2	1.5	3.0	1.7	0.7
建設業	(10.0)100.0	77.5	22.5	1.1	0.4	1.3	16.3	2.0	1.4
製造業	(29.6)100.0	84.1	15.9	1.1	0.5	10.8	2.3	0.5	0.7
電気・ガス・熱供給・水道業	(0.5)100.0	90.8	9.2	1.5	0.2	1.4	1.2	3.1	1.8
運輸・通信業	(7.9)100.0	90.0	10.0	1.5	0.5	3.2	2.6	1.4	0.7
卸売・小売業・飲食店	(24.1)100.0	64.3	35.7	1.1	0.6	28.5	2.6	1.8	1.2
金融・保険業	(5.0)100.0	87.7	12.3	0.8	3.6	3.4	0.6	3.2	0.7
不動産業	(1.0)100.0	81.8	18.2	4.7	0.6	8.8	1.1	1.3	1.7
サービス業	(21.9)100.0	74.1	25.9	2.0	0.8	13.6	5.4	2.8	1.3
(性)									
男子	(61.7)100.0	86.9	13.1	1.9	0.4	4.4	3.9	1.4	1.0
女子	(38.3)100.0	61.4	38.6	0.5	1.2	28.6	5.1	2.2	1.0

資料：労働省「就業形態の多様化に関する総合実態調査」(1995年9月発表)

(出所)『労働運動』第369号 1996年1月, 162ページ。

当然のことながら賃金決定に際して労働組合の交渉機能排除に結びついていくことになる。しかも、この年俸制の導入・浸透と軸を一にして、労働基準法による労働時間規制をはずして「画一的時間管理から多様化した時間管理への移行」させ、「働いた成果によって従業員の仕事ぶりを評価し処遇する」仕組みも求められる。⁴³⁾ 日経連は、その実現に向け、「裁量労働制などの法的規制を大幅に緩和し、労使で自主的に効率的な働き方を工夫できるようにすべきである」⁴⁴⁾ と主張している。

こうした状況のなかで、横並び賃金決定の是正-いわゆる春闘の見直しが打ち出されてくるのはいたって当然とはいえず、職場におけ

る労使関係にとっては極めて重大な変化をもたらすことはいうまでもない。なぜならば、ホワイトカラーの生産性向上策としての年俸制導入や裁量労働の範囲の拡大が新たな雇用調整をもたらすだけでなく、先にふれた低賃金の不安定就業者層の大量動員をとまなうからにはほかならない。すなわち、「新・日本的経営」の構想によっていっそう強化されるであろう労使一体化した「日本的労使関係」のもとで、内部的階層分化をとげるホワイトカラー労働者は、「定昇」廃止→年俸制導入という新たな競争的賃金決定システムと重層的な格差構造のなかに組み込まれようとしている。その意味で、「『日本的雇用慣行』の規制部分を緩和・排除しようとする経営者にとって、協調主義的企業別組合だけは、一貫して手ばなしてはならない『掌中の珠』である」⁴⁵⁾ こ

43) 日経連『新時代の「日本的経営」』, 42ページ。

44) 日経連『労働問題研究委員会報告』(1996年), 48ページ。その前年日経連は次のように述べていた。「わが国でも、ホワイトカラー職業従事者に対する労働時間法制的あり方として、それらの労働者を総合的に網羅し、『何時間働いたか』を問わない法規制のあり方が必要となっている。」と。(日経連裁量労働制研究会「求められる裁量労働制の見直し」『経営者』第576号 1995年1月, 72ページ。)

45) 高橋洸氏はこれを次のように性格づける。「経営者によって『職場安定帯』と規定されている大企業レベルの『日本的労使関係』は、労働組合幹部が職場の労働者の自主的・自発的運動をコントロールして企業と一体となることにある。」と。(高橋洸「ここまでできた『日本的労使関係』」労働総研編, 前掲書, 35ページ。)

とには変わりがないのである。

この競争的賃金決定システムの再編成、つまり賃金体系の徹底した職能給化と年俸制の拡大に関連して、注目しなければならないことは、新たな目標管理の浸透⁴⁶⁾を条件とする「複線型人事制度」,「複線型能力開発」,「複線型賃金管理」,「業績反映型賞与制度」,「貢献度反映型退職金」に対応する人事考課制度の整備が図られている点である。すなわち、「最近になって、潜在能力ではなく顕在的な成果をもって能力評価しようとする『実績主義』の浸透とともに、再び導入する企業が増加している。とりわけ人事考課に目標管理を組み入れようとする動きが顕著である。」⁴⁷⁾このことは、日経連『春季労使交渉の手引き』(1995年)が強調したような「選別の論理」から「育成の論理」への転換、評価の客観性・公平性の向上という人事考課制度の整備の方向性に対応しているのである。

こうして、日経連・民間大企業は、「自社型雇用ポートフォリオ」の完成度を高めつつ、「連合」の協力体制のなかで、「産業の再活性化と新規事業開拓、新分野の発掘」,雇用流動化に対応し得る「労働力の移動にかかわるシステム的大幅な規制緩和・撤廃(民営職業紹介、労働者派遣等の原則自由化)」⁴⁸⁾を実現することによって企業内労働市場脱却の構図を描いているといえよう。

しかし、日経連が「長期的視野に立った経

営、人間中心(尊重)の経営をめざすかぎり、企業経営としては、将来とも長期勤続雇用の慣行を基本に据える」⁴⁹⁾といわざるを得なかったことから窺い知れるように、日本の雇用管理と賃金管理の仕組みは、そうした「自社型雇用ポートフォリオ」を基軸とする流動化の図式によって再編成できるとは思えない。とりわけ、ホワイトカラー労働者にかんする業績主義強化つまり公平な査定・選抜方法の土壌が依然として未成熟である⁵⁰⁾とすればなおさらである。とはいえ、職能・業績にもとづく賃金管理・年俸制導入構想の背景には、こうした雇用・就業形態の多様化と人事・賃金システムの見直し問題の検討がすでに具体化しつつあることを見逃してはならない。

(未完)

46)例えば、NECでは、目標管理制度は、従業員個人の自律性を支援するマネジメントシステムとして位置づけているし、日本アイ・ビー・エムでも、個々人の成果や実績をより多角的に評価することを可能にし、長期的人材育成をも図るP P C & E (Performance Planning, Counseling & Evaluation)を構築したのである。(日経連『目標管理制度事例集』1994年、110-113ページ。)

47)日経連『春季労使交渉の手引き』1995年、147-150ページ。

48)日経連『労働問題研究委員会報告』(1996年)、29ページ。

49)日経連『労働問題研究委員会報告』(1994年)、31ページ。

50)橘木俊詔、前掲論文、31ページ。