

図表1

長期雇用擁護論と雇用流動化論の比較

	長期雇用擁護論 (小池和男氏)	雇用流動化論 (八代尚宏氏)
着目点	企業内部における人材形成	成長分野への人的資本配分
重要コンセプト	「知的熟練」 「長期の競争」	労働市場を通じた人材の産業間移転 正規・非正規の「壁」の低減
理論形成の 時代背景	石油危機後の日本的雇用慣行に対する 世界的評価の高まり	平成バブル崩壊後の日本経済の停滞の 長期化と日本雇用慣行への批判
特長	現場での聞き取り調査に基づく 実証に裏付けられた理論	マクロ経済学の理論に基づく しっかりした思想的な枠組み
限界	主に大企業製造業を対象に展開された 理論であり、マクロ的な一般理論には やや飛躍の感	具体的な実証の積み重ねによって裏付けられた ものとは必ずしも言い難い
主要著作	『仕事の経済学』(1991年) 『日本の雇用システム — その普遍性と 強み』(1994年)	『日本的雇用慣行の経済学 — 労働市場の 流動化と日本経済』(1997年) 『労働市場改革の経済学 — 正社員「保護 主義」の終わり(2009年)

(資料)山田久 「失業なき雇用流動化」 P21

図表2

日米独雇用システムの比較

	米国	ドイツ	日本
解雇法制	「随意的雇用原則」 レイオフ、リコール	「解雇制限法」 零細企業は対象外 金銭解決制度	解雇権濫用法理
非典型雇用	就業形態はきわめて多 様	かつては強い規制 近年は緩和も均等化	正規・非正規間で大 きな格差
労働時間規制	時間外上限規制なし ホワイトカラーエクゼ ンプション	強い労働時間規制 (時間外の上限規制)	三六協定
賃金決定	職務評価＋市場調査	職種・地域ごとの労 働協約＋事業所協定	春季労使交渉
労働組合	低い組織率	産業別組合	企業内組合

(出所)山田久 「失業なき雇用流動化」

図表3

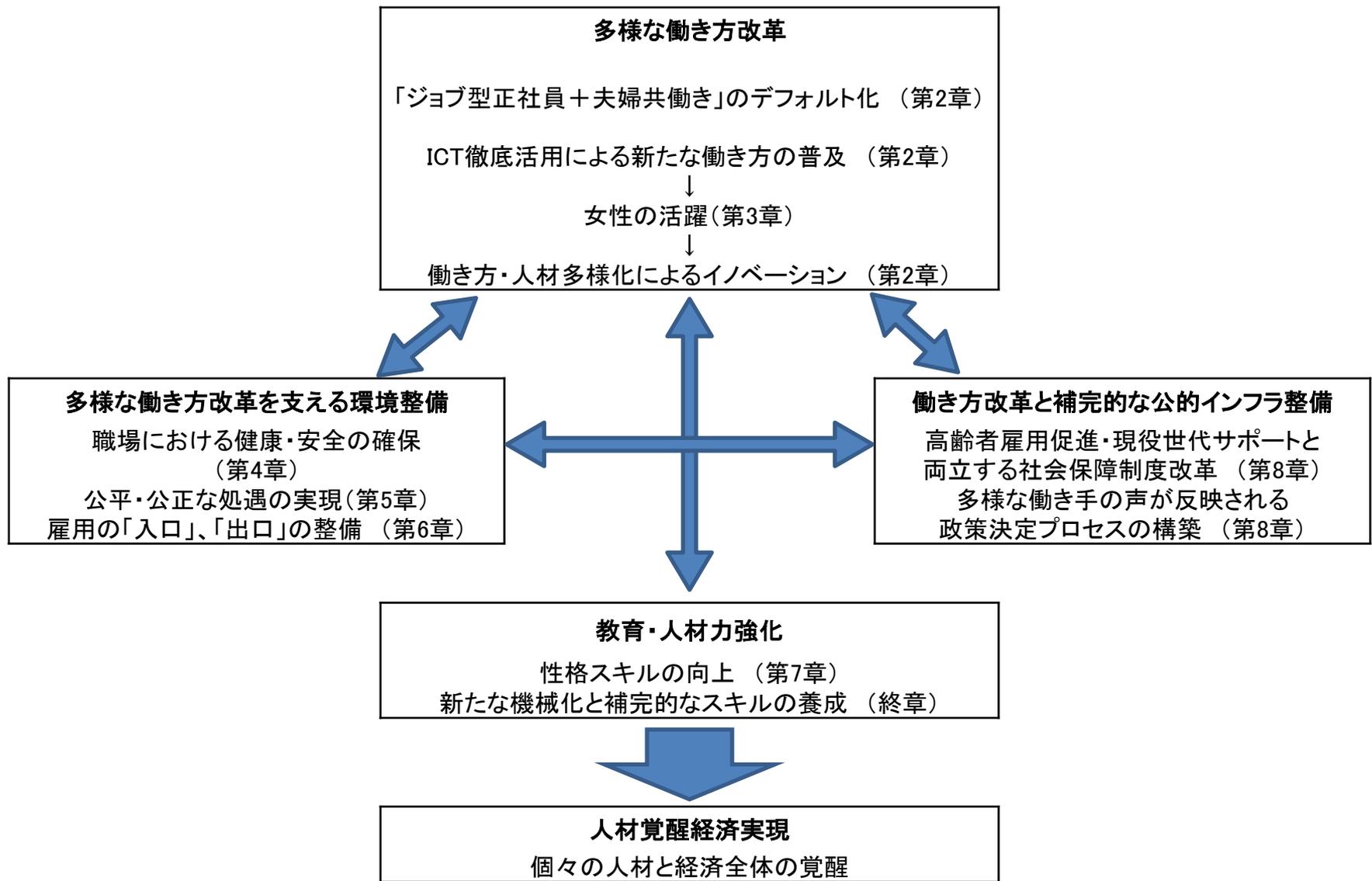
日米独の経済パフォーマンスと雇用・賃金システムの比較

	ドイツ	米国	日本
マクロ的なパフォーマンス	高い ROA・低い成長率 高失業率 賃金上昇	高い ROA・高い成長率 振れの大きい失業率 賃金上昇	低い ROA・低い成長率 低失業率 賃金下落
	↑	↑	↑
既存部門・新規部門の状況	既存部門の高収益率 新規部門の低成長率	既存部門の高収益率 新規部門の高成長率	既存部門の低収益率 新規部門の低成長率
	↓ ↑	↓ ↑	↓ ↑
雇用・賃金面の調整パターン	雇用調整やや困難 賃金硬直的 新産業創出停滞	雇用調整容易 賃金やや柔軟 新産業創出活発	雇用調整困難 賃金柔軟 新産業創出停滞
	↑	↑	↑
雇用・賃金システム	職種主義	職務主義	職能主義

(出所)山田久 「失業なき雇用流動化」

図表5

人材覚醒経済実現へのロードマップ



(資料) 鶴光太郎 「人材覚醒経済」 P29

図表6

非正規と正規の「制約」の例 (イトーヨーカ堂)

	正規		非正規	
転勤	転居あり	通勤圏	通勤圏	個店
勤務時間	フルタイム	短時間	短時間	
時間帯	シフト勤務	固定	固定	
勤務曜日	シフト勤務	固定	固定	
職務	異動あり		異動あり	限定
管理責任	あり		希望する	希望しない
業績責任	あり		希望する	希望しない

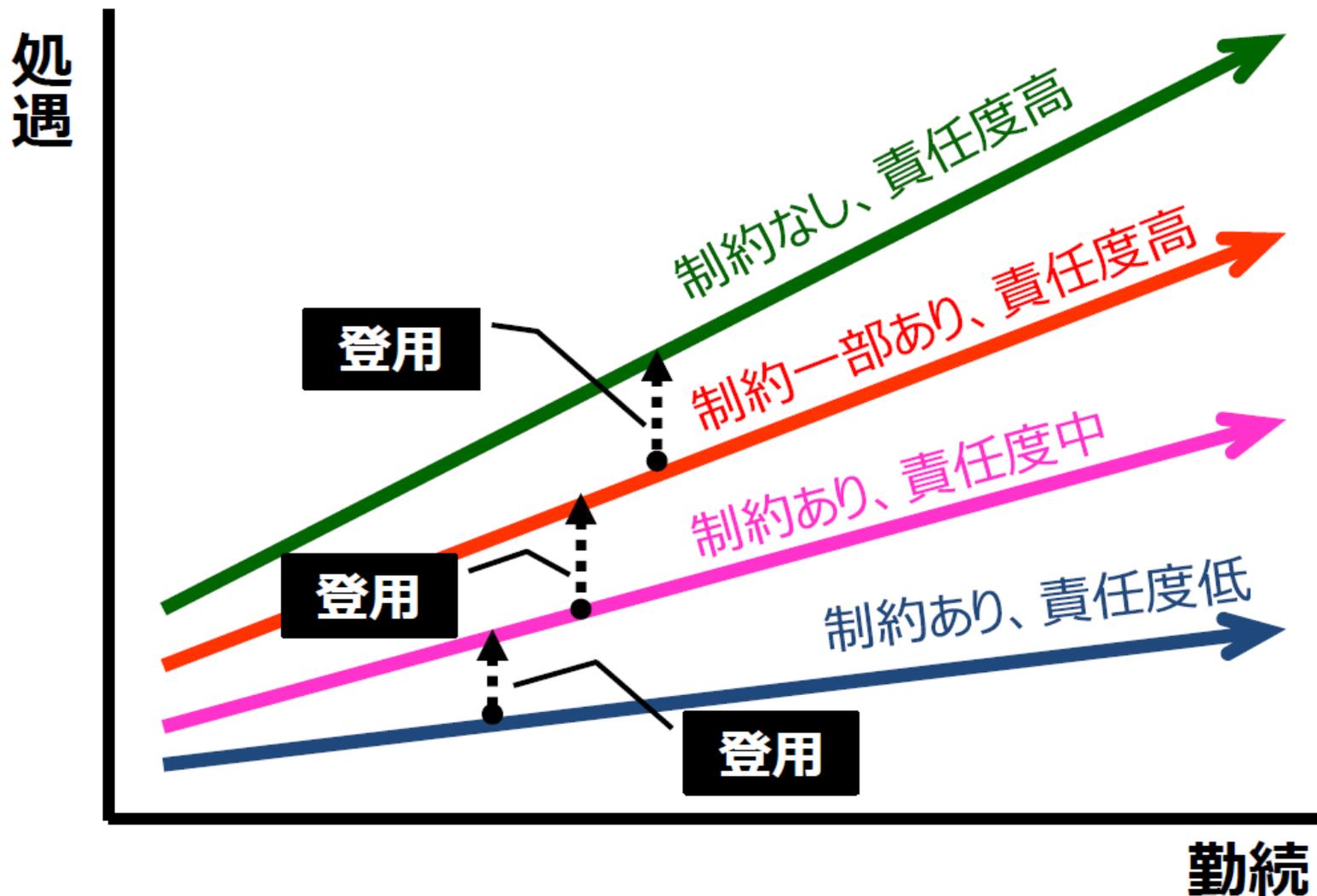


非正規・正規にかかわらず、多様な「制約」がある

(資料)働き方改革実現会議(第4回、11/28/2016)資料

図表7

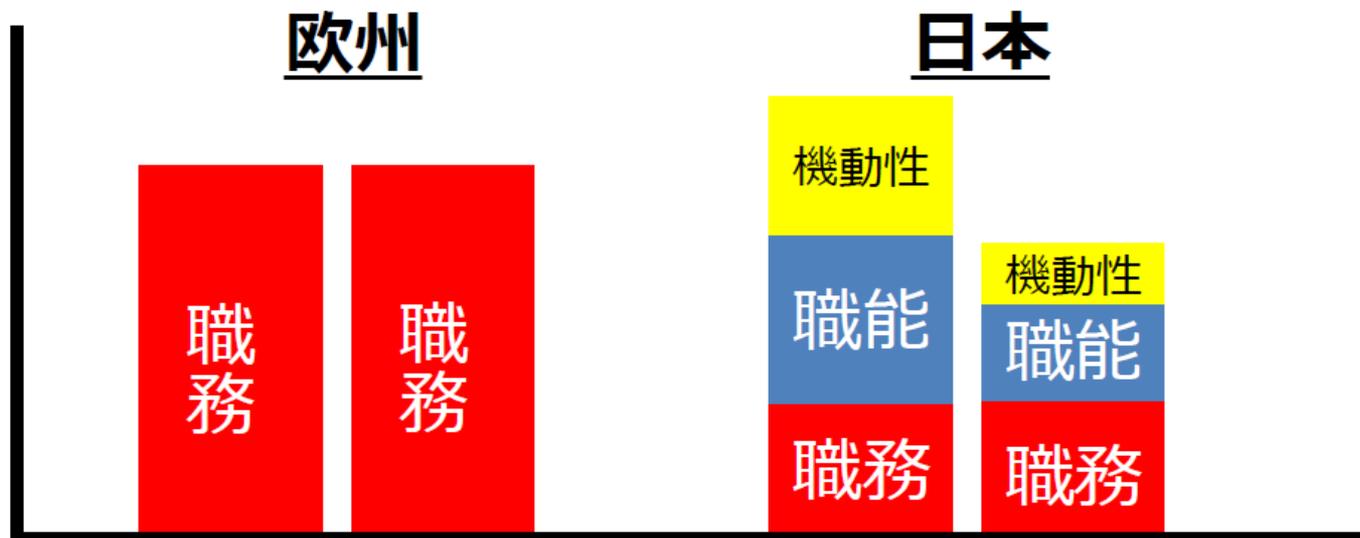
【登用の機会の設定と実現例】(イトーヨーカ堂)



(資料)働き方改革実現会議(第4回、11/28/2016)資料

図表8

日本的な同一労働同一賃金は、働く人にマッチする



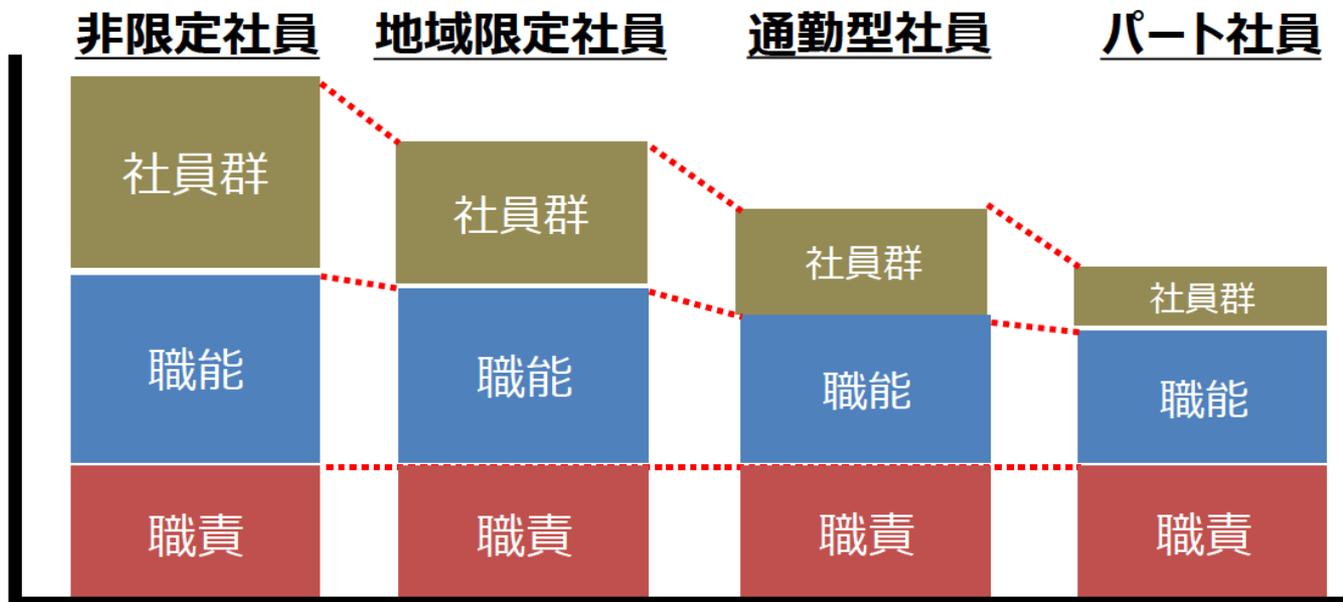
- 欧州的な同一労働同一賃金の考え方では、職務が同じであれば原則として同じ賃金である。
- 日本的な同一労働同一賃金は、職務が同じ場合は特定の賃金（職務給）のみ同じである。複数の賃金項目で構成される賃金は、多様な働き方やキャリアパスに対応でき、働く人の納得感に繋がる。

(資料)働き方改革実現会議(第4回、11/28/2016)資料

図表9

(イトーヨーカ堂)

「社員群」「職能資格」「職責」による賃金差



- 「職責」が同じ場合は、同額の職責手当を支給。
- 「社員群」は、転勤範囲・地域・シフト勤務の可否等による格差を反映して支給。
- 「職能資格」は、社員群間における職能発揮度の格差を反映して支給。

(資料)働き方改革実現会議(第5回、12/20/2016)資料

図表10

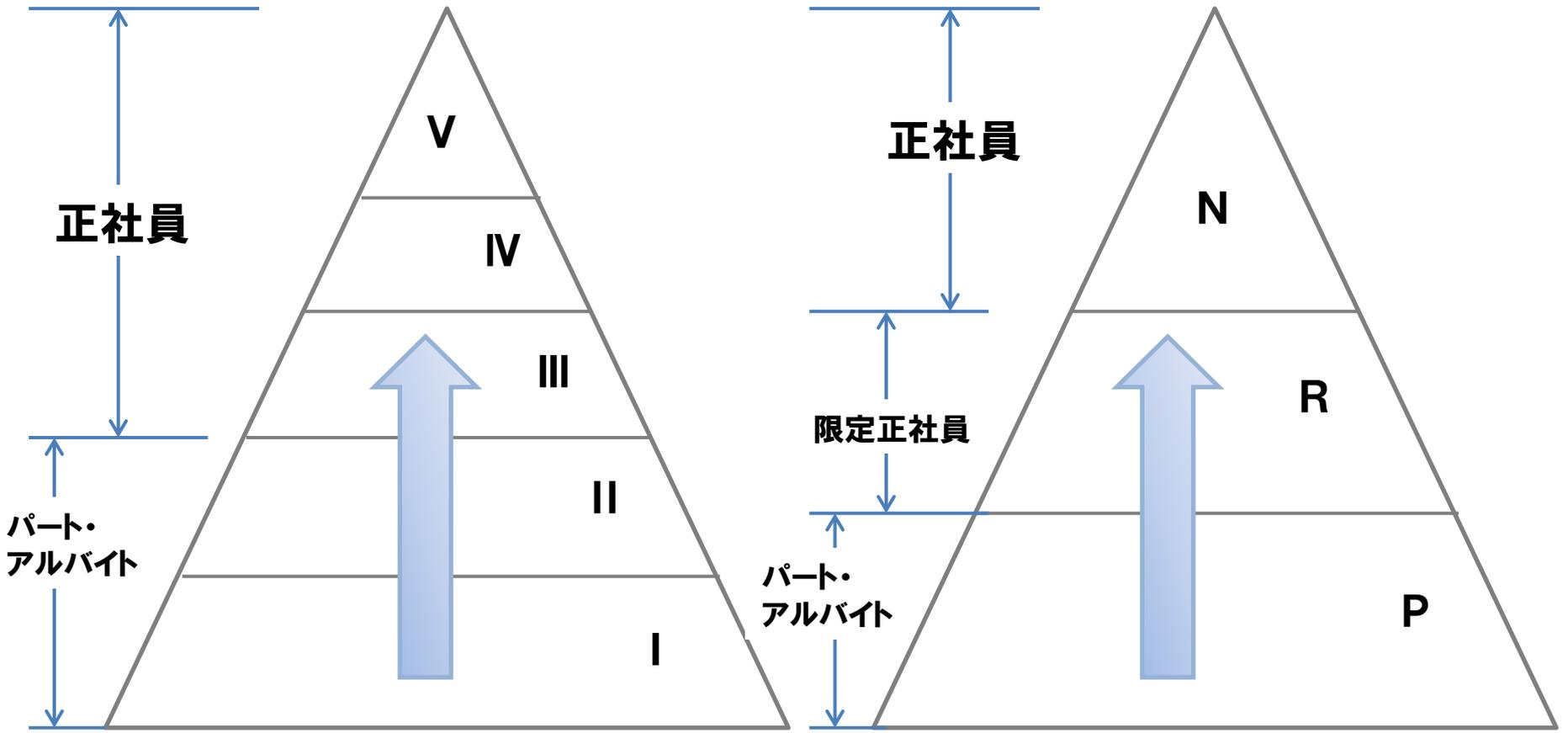
人事・賃金制度の変遷

	代表的な資格制度	人事制度の基本思想	年功カーブの合理的理由	職務との接合	資格制度の収斂／分散
戦後～50年代半ば頃	？（不明）	供給サイド（生活）	生計費維持	？（不明）	？（不明）
50年代後半～60年代半ば頃	新制度模索期「職務給の探索／定期昇給制度の普及」				
60年代後半～80年代後半頃	職能資格制度	供給サイド（能力）	職務遂行能力	職務遂行能力	収斂（職能資格制度）
90年代～90年代半ば	能力主義再考期「成果主義導入への模索／定期昇給の抑制」				
90年代後半以降～	役割等級制度	需要サイド（役割）	育成段階で発揮されたコンピテンシー	コンピテンシー＋社内ポスト	分散（新たな概念として役割）

（資料）西田委員プレゼン資料（第2回）

図表11

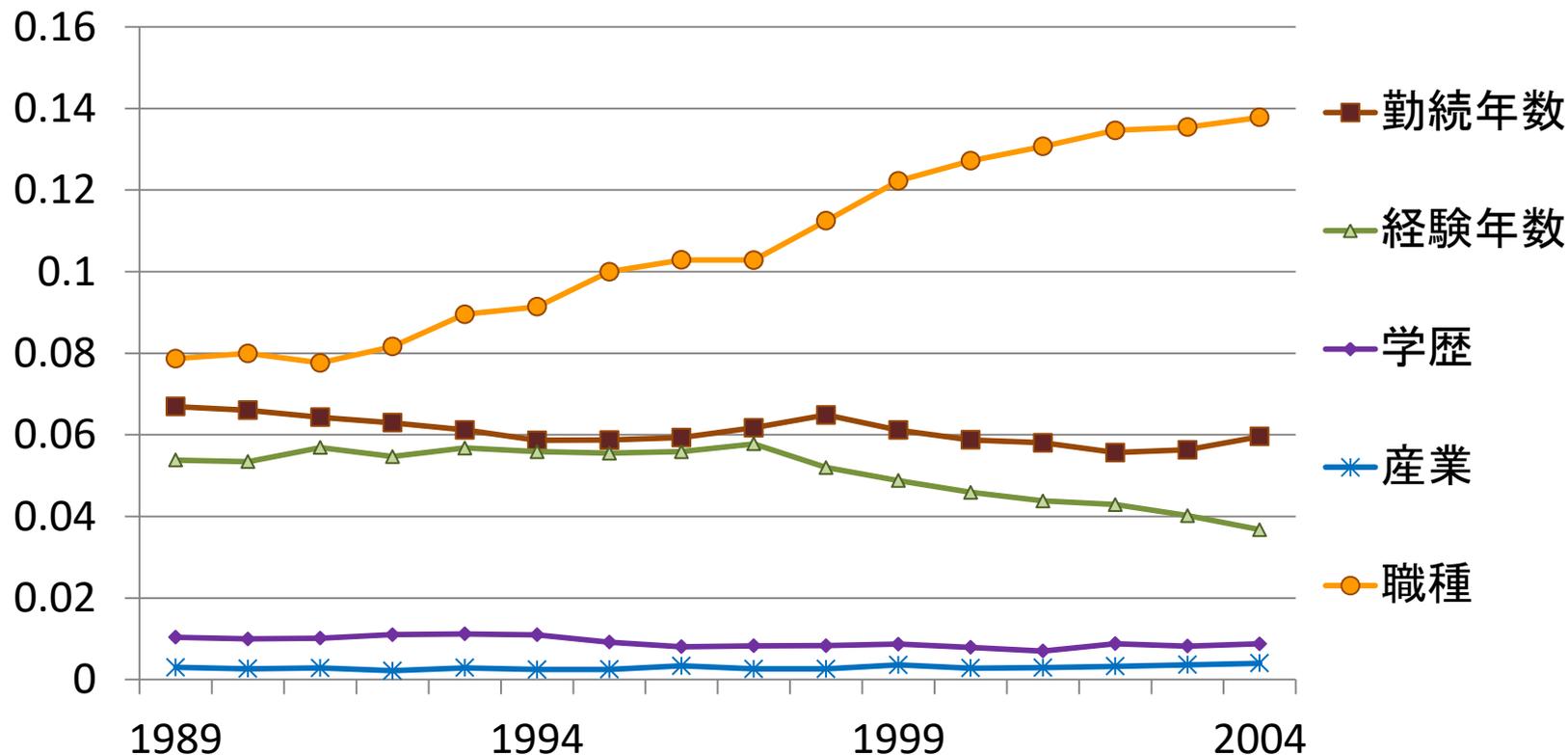
正規化に至る人事制度のタイプ



(資料) 逢見委員プレゼン資料(第5回)

図表12

賃金関数における説明変数の説明力の推移 (企業規模5人以上、男性、一般労働者、職種ありサンプル)



注) 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』時間当たり年間賃金の対数値を被説明変数とし、図中の変数を説明変数とする賃金関数を推計し、各説明変数をひとつ除いた時のR²の変化を説明力とした。

(資料) 三谷委員プレゼン資料(第6回)

図表13

小池熟練論

図示

	欧米	小池熟練論	日本
課業設定の種類	単なる「生産」アプローチ＝静的課業設定	<u>順調なる</u> 「生産」アプローチ＝ <u>半動的</u> 課業設定	効率アプローチ＝動的課業設定
要請される課業	定型的課業	<u>変化と問題への対処</u>	目標から演繹された課業
組織構造	分離	融合	融合
組織過程	P D C Aは経営層のみ	<u>P D C Aなし＝管理なし</u>	正社員全階層P D C A
社員区分	職務等級	職能等級	職能または役割等級
賃金基準	職務 査定無し	職能 査定あり	職能または役割 査定あり
求められる技能	定められた技能	<u>変化と問題への対処能力</u>	目標達成能力
求められる規範	なし	なし	取引コスト削減の規範意識
技能形成方式	徒弟訓練、または無し	O J T	O J T

(資料)石田委員プレゼン資料(第7回)

図表14

日本と海外の労働形態の比較

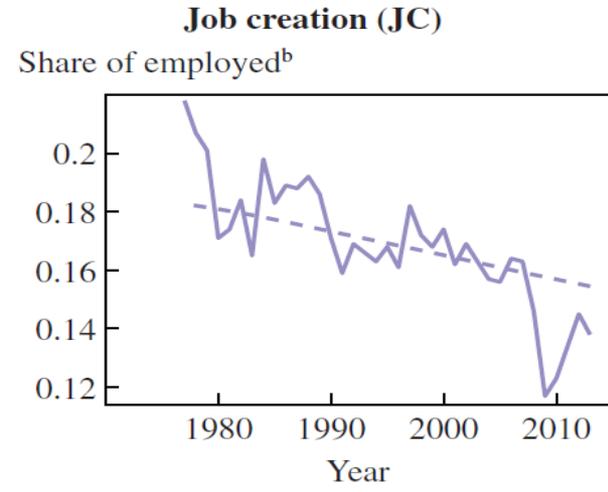
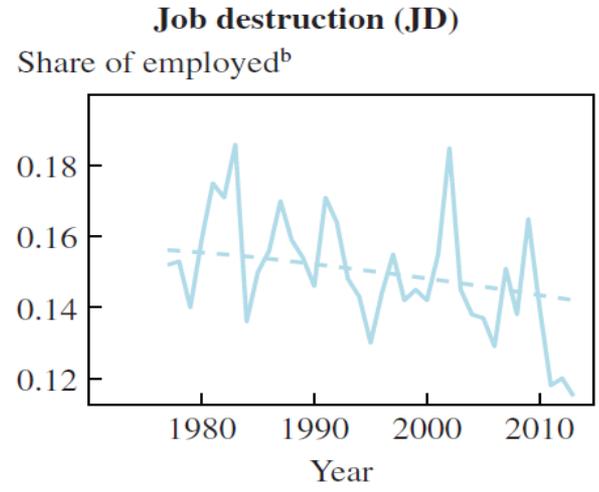
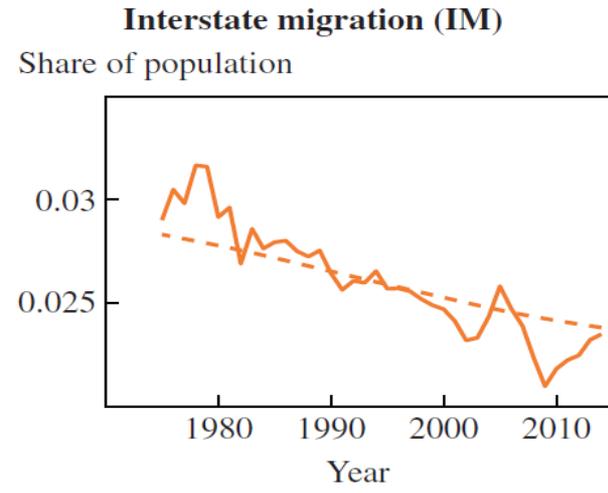
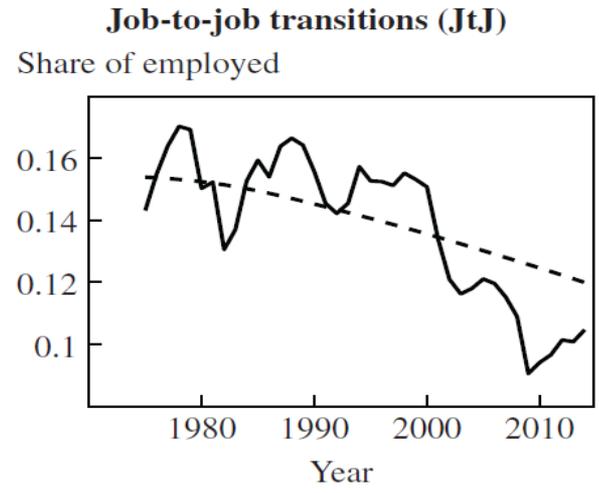
日本と海外(欧米)とでは、一般社員(=組合員)の報酬、仕事、配置の形態が、大きく異なる ⇒ 労働組合の果たすべき役割にも大きく影響

	日本	海外(欧米)
報酬	役割や評価によって賃金が決まる (賃金テーブル活用)	仕事内容と賃金が一対一で紐付け (賃金テーブルなし)
仕事	<p>正規社員は全階層でPDCAを回す</p>	<p>マネージメント層のみPDCAを回す</p>
配置	<p>就社</p> <p>職 種:変化</p> <p>勤め先:変化なし</p>	<p>就職</p> <p>職 種:変化なし</p> <p>勤め先:変化</p>

(資料)石田委員プレゼン資料(第7回)

图表15

Labor Market Fluidity : Annual Series and Extracted Trends, 1975-2014

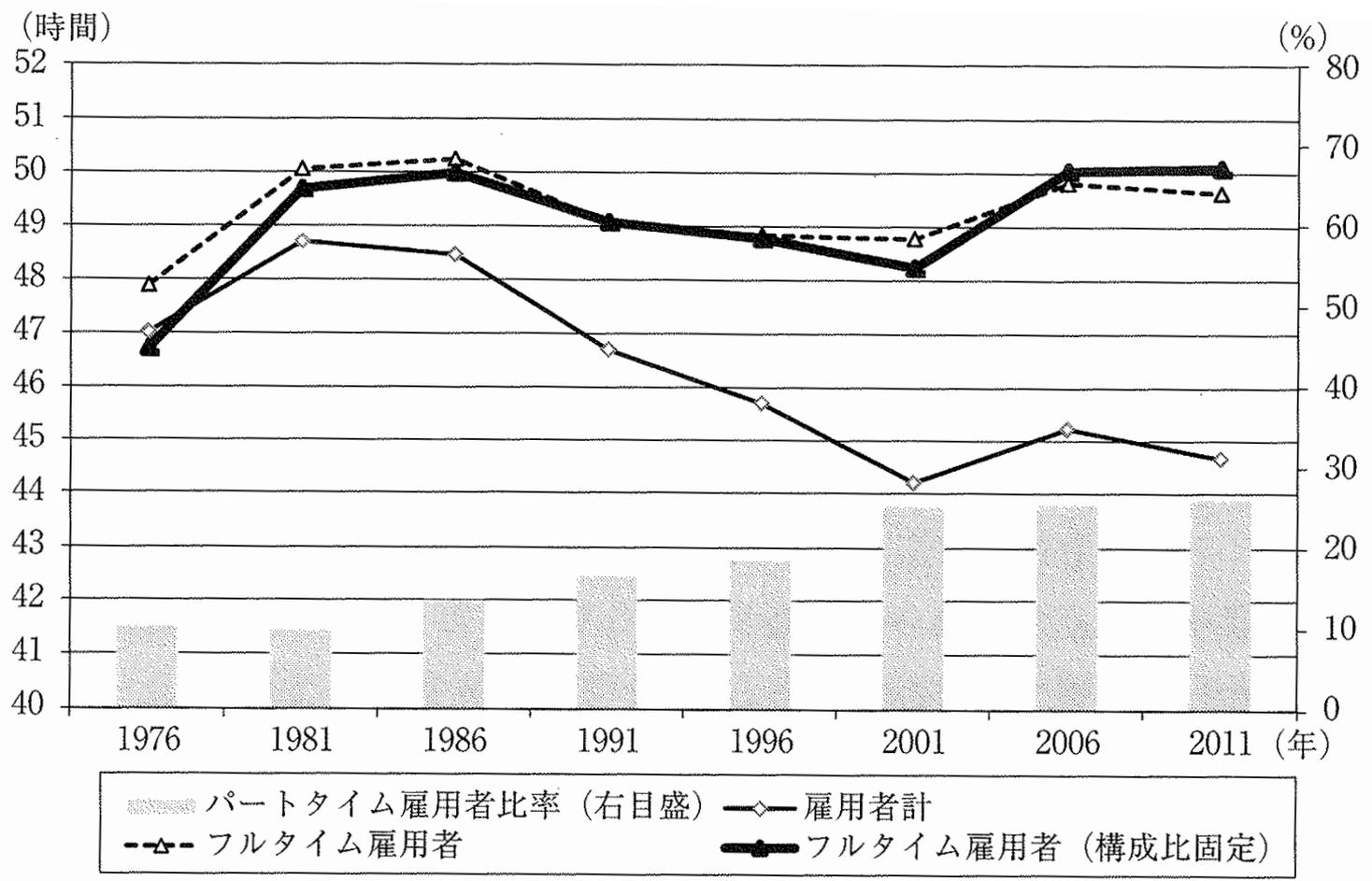


Sources: Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement, as provided by Unicon Research Corporation and Ruggles and others (2015); Business Dynamics Statistics; American Community Survey; Internal Revenue Service migration data.

a. Dashed lines are the estimated low-frequency trends using a biweight filter with a bandwidth of 30 years.
b. Share of average employment between current and previous period. Data are from 1977 to 2013.

図表16

フルタイム雇用者の週当たり労働時間とパートタイム雇用者比率の推移

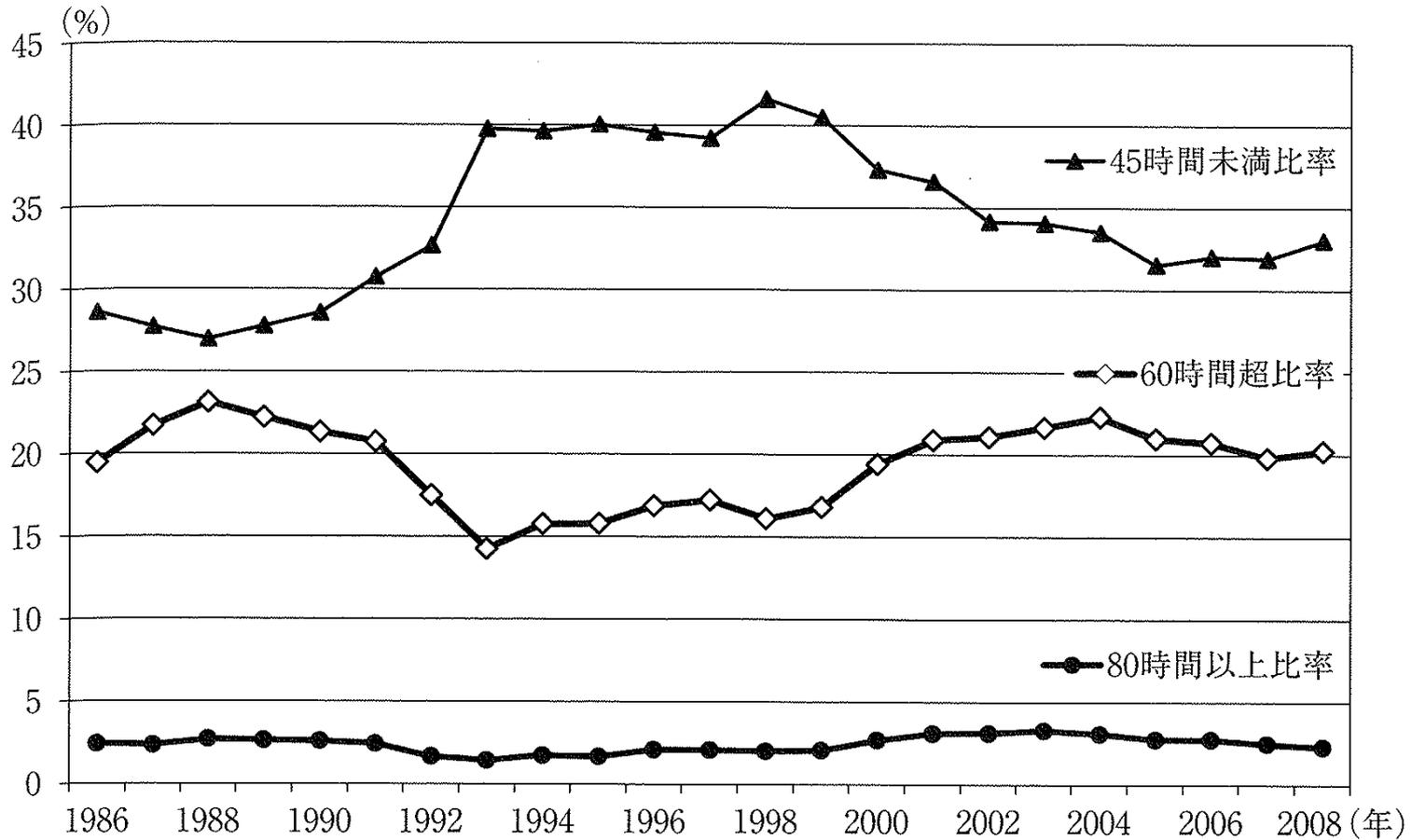


出所) 『社会生活基本調査』(総務省統計局)の個票データ

(出所)山本勲、黒田祥子「労働時間の経済分析」

図表17

壮年男性正規雇用者に占める長時間労働者比率



備考) 対象は壮年 (20-49 歳) 男性正規雇用者。

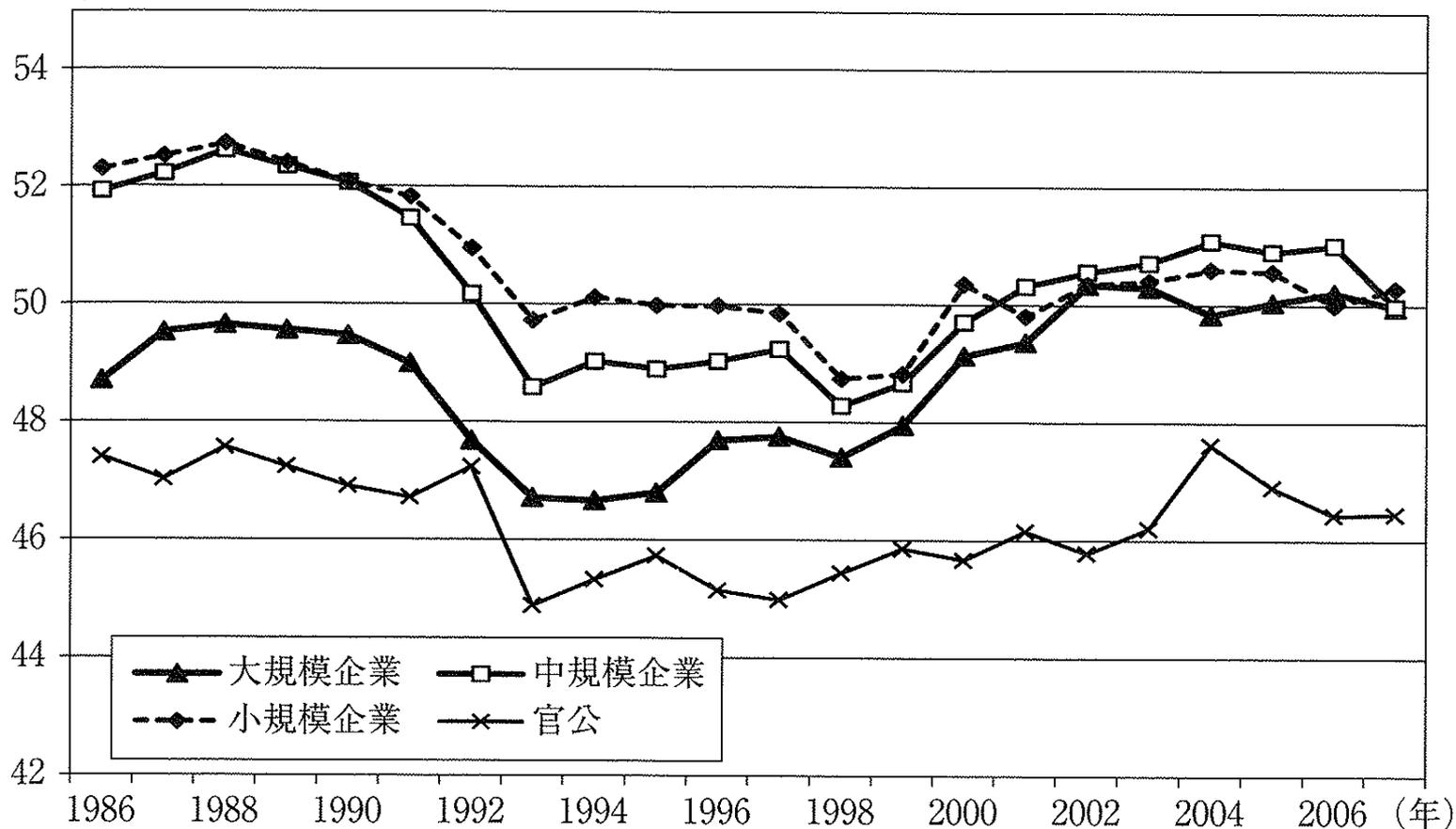
出所) 『労働力調査特別調査』および『労働力調査 (詳細結果)』 (総務省統計局) の個票データ

(出所)山本勲、黒田祥子「労働時間の経済分析」

図表18

壮年男性正規雇用者の週当たり労働時間(企業規模別)

(時間)



備考) 対象は壮年(20-49歳)男性正規雇用者。

出所) 『労働力調査特別調査』および『労働力調査(詳細結果)』(総務省統計局)の個票データ

(出所)山本勲、黒田祥子「労働時間の経済分析」