

(2017年3月30日講演)

9. 「問題点の整理と報告書の構成」

大阪大学 名誉教授 猪木武徳委員長

今日はこれまで報告していただいた内容から、私が前回の杉浦専務理事の論点整理を参考にさせていただいて、ここの「問題意識と目標」に書いたが、正社員の雇用が企業内雇用調整の障害となっているという指摘がされ、そして企業外の職業訓練によってマイクロもマクロも需給調整のミスマッチは解消できるのだと主張する論が割にメディアでは取り上げられているわけである。それが硬直的な労働市場をいつまでも持続させて産業構造の転換等を困難にして生産性の低下と成長を阻害しているだという議論があるが、そもそもこの委員会では、そうした前提自体を吟味して、本当にそうなのか。そして、今要約したような楽観的な雇用流動化論を少し批判的に検討して、今後どういう可能性シナリオが考えられるのかを研究するという趣旨で、前回まで9回の発表報告を頂いたわけである。

ここに目標と書いたが、各メンバーそれぞれの研究関心から、共通の方向付けは、結論が云々、具体的にどうこうという堅い縛りではなく、今要約した雇用流動化論を吟味して、もう少し細部というか内実を見た論考をまとめていただく。それで、この研究会で発表いただいたものをベースにまとめていただくという方向ももちろんあるし、新たに統計と事例調査等を含めてまとめていただく。メンバーが私を含めて9人、杉浦専務理事にもぜひご協力いただきたいが、それでも全部の論点をすべてカバーして、その論考・論文のトピック化は無理であるので、大体これから話すのは、そういう問題点を大きくくりにしていて、どういうグループに分かれるかという説明を私のほうから、これはあくまでもたたき台であるが、簡単にさせていただく。

論文のスタイルは、要するに概念論というか同一労働同一賃金と簡単に言われるが、それ自体の内容を吟味するような議論から、事例調査、統計分析、歴史分析、それからサーベイ論文というか、この問題に関してはこういうことが言われているという展望論文をまとめてくださっても結構である。それは自由度を高めて各人の自由とする。

その論考・論文で念頭に置いていただきたいというか、極めて正確に定義してから物事がスタートする性質のものでもない問題があるが、以下、執筆に際して3~4点区別しておきたいような問題がいろいろある。それは、ジョブという概念、あるいはジョブ型正社員、ジョブ型雇用という言葉が使われているが、それをどのようにイメージすればよいのかという意識、それから、今言った同一労働同一賃金、処遇の格差の合理的な理由、どこに、どういふところまでそれは受け入れられ得るものなのか等々、それから、正規・非正規と分けるが、派遣の場合は直接雇用されていないから、どのようにこの正規・非正規の非正規を考えるかという問題、中間的な形態も出てきているので、それを議論の際区別しておく必要があるだ

ろう。それから、この働き改革で議論されているような問題に関しても、その問題が何を多様な働き方として考慮するのかというので、いろいろその対象の従業員・労働者グループによって問題が少し変わってくるという点もあるということである。以上、区別しておきたいキーコンセプトとして4点挙げておいた。

以下、あるいはこれまでのところも、これはあくまでもたたき台であるので、今日いろいろもんでいただいて、できれば新年度の4月から、大体私はこういう方向で、こういうものを書きたいと、既にこの委員会で報告していただいたものをベースに、それを深めたり広げたりするような作業でもよいし、冒頭トップバッターで報告していただいた西村氏には小池氏のほうの書評という形でお願いしたので、西村氏ご自身はもちろんもう少し自由に選択していただいて結構であるが、どなたが、どういう問題についてということを決める必要はないが、できれば新年度が始まる4月5月ぐらいのところで大体のテーマなりを要約的に提出していただければ非常にありがたいと思うので、その点よろしく願います。

それで、本研究会で指摘された主要問題というかポイントであるが、これは順序があまり良くないが、最初に雇用調整と労働時間問題を挙げた。これは働き方改革の一つの大きなポイントになった労働時間問題と、それから雇用調整問題が深く結び付いて出てくるわけであるが、時間外労働規制と非正規労働とが、論理的というか原因・結果として一体どういう関係にあるのかをもう少し、非正規雇用の拡大を例えば労働力調査とか労働力特別調査等で、逢見委員の報告の中でもこの調査を使った表があったが、振り返ってみて、雇用調整と労働時間問題の関係を調べるというような点である。これは後で出てくる問題とも関係するが、それが第1点。

第2点は、仕事と賃金の問題であるが、これは賃金格差、賃金カーブの形状、福利厚生との格差、それからしばしば言及される外国の賃金格差の数字の信頼度はどれほどあるのか、もう少し詳しい資料があるのかどうかである。それから、パートの昇給制度とか、あるいは非正規の賃金を上げることによって問題が解決するわけではないのと同時に、正規の賃金を下げる現象も起こり得るかもしれないという賃金格差の問題である。これはもっと論点があるかとは思いますが、気が付いた範囲で少し挙げておいた。

次のページであるが、これはジョブ型正社員というコンセプトが成り立つのであれば、その場合の賃金は一体、横断的な労働市場を想定して賃金がマーケットで決まると考えられるケースが多いようであるが、その賃金の決まり方、上がり方、市場として内部、外部どういう形で機能するのかという問題である。それから、正社員・非正社員、これ少し言葉が乱れているが、正規・非正規と置き換えてもよいが、仕事の配分はどのようにして決まるのか、これは雇用調整あるいは労働時間の問題とも関係しているわけである。

3番目が能力開発・人材育成で、こここのところで1点抜かしている問題があるが、それは後で少し触れる。1つは、正規・非正規間の能力開発機会の差が外国と比べて日本は広いと言われているが、本当にそうなのか。これは厳密にきちんとやろうとすれば、これだけでも大きな一仕事になるのだが、能力開発の機会の差があると。それが7)のキャリアの選択肢が

本当にきちんと与えられていないところで非正規・正規で議論が違うのだというのは、石田委員がトートロジーだと強調されている。この問題は能力開発・人材育成、キャリアの問題と関係してくるわけである。だから、5)と7)、そして6)はキャリアパスとして非正規から正規への転換を問題にすると。どこで、これは三谷委員から踏み石か、踏み石とはという議論があったが、どこで転換するとスティグマというか烙印効果にならないか、最初に非正規になってしまうと、早い時期にどこで転換すればキャリアとしてそれほど大きく傷が付かないかという議論があると思うが、そのタイミングの問題である。それから、8)が、小池氏の本が非正規の人材選別機能を非常に強調されているわけであるが、それを検討するということ。

私が先ほど少し見落としている論点というのは、冒頭の技能のミスマッチが企業外の職業訓練等々で解消できると、つまり外部での職業訓練に対して非常に過大評価というか楽観的な視点、例えば山田氏の本なども基本的にそれに依存していると思う。だから、その点、この3)のところ私少し書き落としたのは、キャリアパスとOJTの問題がどのように正規・非正規の問題に影響を及ぼし、あるいは逆に影響を受けているのかというようなOJTを全面に出した考察があってもよいのではないかと思う。

次のIVが、組合・労使協議制・発言であるが、少し意外なのは、逢見委員の報告で、労使コミュニケーション調査で人事と経営に関して組合が発言しているパーセントが、正確な数字は出ていないが、かなり高い。この会社主導型のキャリア管理、それから括弧で書いたが、人事への発言、これは例えば海外へ企業展開などをするとき、職場のどういう方に海外のプラントに行ってもらおうかという選抜をするときに、一番よく知っているのは現場の人たちなわけである。そういう人事に関しても従業員側が発言をどんどんしていけばよいというような提案を、数年前に書かれた小池氏の本の中でも言っておられたが、会社主導型のキャリア管理が現実においても少し修正を受けているし、そして今後も組合なり労使協議制を通してボイスを上げて、人事管理なりキャリア形成・キャリア管理に関してその影響力を与えることが必要なのではないかというような問題があると思う。だから、組合・労使協議制・発言のところでは、どのようにして非正規を組織化していくかという問題あるいは労使協議制の中でその問題を論じるようにできる土壌を作るかという問題と、特にキャリア管理の問題である。それを一つ大きな問題として取り上げてよいだろうと思う。

そして、Vが、これは非正規労働に関しての外国の相場と言うと変だが、外国をよくリファアして、外国ではこうだが、日本ではこういう面で非常に格差が大き過ぎるとか遅れているという議論があるわけであるが、それをどなたかが、ある問題に関して国際比較なり、あるいは正確な外国事情に関して一つまとめていただければ、私は人に厳しく自分に甘いので、人に厳しくということで、そういう作業が一つ、非常に限定された問題でもよいが、少し説得力が増すのではないかと思う。オランダ、スウェーデンなどをよく例に挙げるとか、あるいはスイス、フランスは本当はどうなのかということ。これは奥西委員の話でも出てきたが、自由であるから強制はしないが。

一応以上である。報告書の文字どおりの構成ではないが、このようなグループ分けで、自

分は大体どのグループの問題をやるかということで少し意識を高めていただければ、でき上がって論文を並べたり構成を考えるときにやりやすいという程度のことである。

それで、一つ問題が残るのは、もともと雇用流動化論に対しての批判というか、この研究委員会発足の一つの契機になったのは、そういう流動化論が流布し過ぎて、どうも楽観論に陥って何か妙な方向に日本の労働法制と経済政策あるいは企業内の人事処遇制度が行ってしまうのではないかという不安なり、そういうものを持ってこの研究委員会が発足したと思うが、山田氏、鶴氏、それからもう1人八代氏等の議論、これは一つの考え方としては、ここに少し書いたように、私と杉浦専務理事による総論あたりで、この研究会をなぜスタートさせたかという議論のところで、私も山田氏の本は読んだが、正確にきっちり批判する、だからこういう研究会を始めて、もう少し丁寧に物事を見ていこうという一種のモチベーションのようなことを説明する際に、やはりその部分が少し要と思う。できるだけ良い批判サーベイを冒頭かどこかに持ってきて序論を構成するようにすれば、この委員会の存在意義もはっきりするだろうと考えている。

以下、羅列的に書いたが、流動化すれば生産性が上がるとか、雇用が増える、あるいはイノベーションが生まれやすいとか、これは山田氏の本に出てくる話であるが、これは一種の主張である。デモンストレーションではなく、論証しているのではなく、一種の主張に過ぎないので、そのあたり、それと相反するような論文も出ているから、それを少しサーベイしながら総論の中で解説・紹介してもらおうかと考えている。

法規制の問題であるが、このあたりは少し性格が変わるが、マクロ的な通説論者が展開している議論の中に、例えば解雇規制の問題などに関しても出てくる。3)は労働契約法の改正と、派遣法の改正とパート労働等が2012年に改正されている。それ以前のもの、それ以降で実際のプラクティスと言うか、企業内の人事政策が採用・昇進等も含めてどのように変わってきたかも調べていただければ、むしろこの下ではなく上のほうで法規制と制度論として1章レポートの中に入れていただくことも可能だと思う。

以上、少し要領を得ない説明であるが、一応そういうたたき台を今日皆さんにお配りして、これから議論をしていただくのと、そのときに私はこういう点で書いてみたいというようなご発言があればなおさらありがたい。よろしく願います。

佐藤委員：大きなIIのところであるが、仕事と賃金で、人事管理で言うと雇用管理と報酬管理に分けたとき、雇用管理の中の雇用調整は上のほうであるが、採用、配置、異動、退職までである。もちろん、評価、処遇のところは賃金でよいと思うが、ジョブ型雇用で言うと、採用とか配置、異動、退職のところは結構変わると思うが、いわゆる雇用管理の中の能力開発が落ちていると思ったが、能力開発は雇用管理のほうに入っているが、いわゆる仕事と人のマッチングのところは全部落ちてしまっているのも、もしかしたらIIのところを、賃金だけではなく、広い意味で雇用管理と報酬管理と広げてしまえばよいと思う。ジョブ型雇用とは雇用システム全体を変えるという話であるから、その議論

がしにくいかと思った。

猪木委員長：しにくいというのは。

佐藤委員長：いや、この中で、この構成だと。

猪木委員長：分かった。仕事と賃金のところを雇用管理……。

佐藤委員：報酬管理と広げてしまうか、別に立てるか。

猪木委員長：採用。

佐藤委員：だから、採用、配置、異動、退職までのようなところの議論がどう変わるかである。それが書きにくいかなと思ったということである。

猪木委員長：これ具体的には佐藤委員はこのあたりで。

佐藤委員：いや、客観的に。一応人事管理が専門。

猪木委員長：分かった。それは落ちている。申し訳ない。だが、これはすべてを決してカバーしているわけではなく、これまでの8回9回の中での報告をまとめると。

佐藤委員：キー概念のところジョブ型雇用が出てくるので、言っている方は割合雇用システム全体を変えようということである。この前送ったやつはそういう調査で、そういうのがあってもよいかなと、書くかどうかは別であるが。

猪木委員長：確かに重要である。

石田委員：頭のところで、アトランダムで申し訳ないが、序論・総論は私賛成である。この研究会はどういう基本的な問題意識で始めたか、ぜひそれは書いていただきたい。これに対する批判の説もあると少し言ったが、私、最近あまりそういうものを見ていないが、それは何なのか。

猪木委員長：批判の説は、例えば2ページ目の一番最後の生産性が上がるのか、雇用拡大効果はあるのかとか、それからイノベーションが生まれやすいのかに対しては、例えば前回あったが、アメリカの論文で、イノベティブではないというようなもの。私もこ

のあたり近年特に不勉強で、よく知らないが。

石田委員：私もそうである。それで、特にアメリカ方面ではあり得るかもしれないが、例えば日本でこうだと指折り数えられないのではないか。クラシックな議論はあるにせよ。

猪木委員長：どの点に関してか。

石田委員：そういう流動化説、それが生産性につながるという議論に対して、いや、そうではないのだという議論はそもそも今日本にあるのか。だから、アメリカの論文にあることは分かる、そういうこともあり得るだろうと。

猪木委員長：いわゆる日本的雇用慣行と言われているものが、ある景気のフェーズに関してはネガティブに働いてしまうという議論はあるのではないか。むしろ八代氏などはそうである。

石田委員：それは日本の雇用慣行を是とした上で、慣行によって

猪木委員長：だから非だと、駄目だと、もう時代遅れだと。

石田委員：ということは、山田説と変わらない。

猪木委員長：そうである。

石田委員：ということは、日本の言説の中に反論がないのではないか。むしろそこが問題なのではないか。

猪木委員長：山田説に対する反論か。

石田委員：反論。

猪木委員長：日本的雇用慣行がむしろキャリア形成、技能形成にとって大変大きなプラス要因となるので、その生産性が上がるというのは山田先生に対する反論である。

石田委員：80年代にそういう議論があったが、今日もあると。

猪木委員長：今でもあるだろう。

石田：あると。そこは、小池先生はよく分かる。だが、小池先生は別格扱いで、自分の議論に固執するから。そうではなく時代をフラットに見たときに、日本の今の状況は、そういう議論とこういう議論があると言える状況ではない。

佐藤委員：経営学のほうだと、イノベーションがどのように起きているかという、意外に内部で長期いる人のほうがイノベーションが起きていると、経営学者は言っている。だから、労働経済を経営学者が実際に実証で研究すると、そういうのは日本でもある。

石田委員：というのは、日本にそういう言説がないと、拾い集めればあるかもしれないが、基本的にはないと。ないことになったら、この研究をやる以上、ここで書かれるものがそれに対する反論になっているという構造を取らないと、形としておかしい。各論はたくさんあるのだが、結局何を言っているのと。

奥西委員：言っている人に根拠があまりないのも確かだと思う。

石田委員：山田氏の意見。

奥西委員：例えば何年前になると思うが、比較的最近であるが、日経新聞の1面の解説記事に、欧米先進国の1人当たりGDPか、もう少し別の生産性指標だったか、棒グラフが載っていて、日本よりフランスは当然高い。あるいはほかのアメリカも高かったかもしれないが、日本は下のほうである。その記事が何を訴えていたかという、日本は規制だらけで労働市場が硬直的だからこのようになっているのだと真面目に書いていて、かの規制大国のフランスが日本より生産性が高いのを一体この人はどうやって説明しようとしているのかと怒りを覚えたことがあるが、そのことには何一つ触れていなくて「欧米諸国は」とだけ書いている。だから、私はそれが前から腹立たしいと思っていて、ヨーロッパは規制大国が多いと思うが、少なくともミクロで見るとかなり生産性を押し上げていると思う。例えば店の時間規制などは最たるもので、私は前から言っているが、24時間365日も開いていて生産性が高くなるはずがない。だから、私がILOにいたとき上司に、週に1日か半日だけオープンすれば、お客さんがそこに殺到するから絶対生産性が上がると暴論を唱えた。

猪木委員長：その議論は、奥西委員が発表されたときに、ここでやった。

奥西委員：半分冗談半分真面目で私は言っているのだが。

猪木委員長：ただ、石田委員の指摘は、総論と以下の論文との間の関係というか、つまり、以下の論文を意味あるものとなさしめるためには、もう少し総論のストラクチャーをきっちりしろということである。何に対しての反論なのか。

石田委員：それは人に厳しい要求になるが、それはなかなか容易には言えないことである。ただ、主潮流の議論に対して部分的な検証の不十分性を指摘することは可能だと思う。それらが一体何を意味しているのかがもっと大事な問題で、そのイメージをどうやって作るかである。だから、これは人の問題ではなく自分の問題でもある。先ほど猪木先生が、批判もあるのでと言ったから、これは結構面白い対立項があるのかと思った。私は不勉強で、勉強していないから教えてもらおうと思った。あまりない。言説としてどうだろうか。

猪木委員長：山田・鶴・八代説に対する批判なのか、それとも論に対する批判なのか、現状に対する批判なのかによって少し性格が変わってくる。つまり、その論の現状認識が悪いために起こってくる問題なのか。だから、そのあたりは用心深くサーベイしないと駄目である。

石田委員：もう 1 点だが、議論の反論というかアンチがどこにあるのかというと、マスコミ上の言説になっていないと私は思う。つまり企業の労使、この人たちが本音で何を考えているのかという話は、プラクティスと少し区別していて、どういう物の考え方で今の雇用の中に従事しているのかという考えが必ずしも言語化されていない。その人は別に新聞記事に書くわけではないし、雑誌に書くわけではないし、そこが私の一番気になっていることである。だから、プラクティスと一気に言うよりは、現場の労使がどう考えているのか。例えば政府があれだけ賃上げしろと言っても、しない。プラクティスと重なっているかもしれないが。

猪木委員長：政府が賃上げしろと言って、そもそも企業が賃上げをするだろうか。

石田委員：しない。

奥西委員：あと流動化も、それは働かない人を首にしたいと思っているかもしれないが、できる人まで辞めてもらっては困ると同時に思っているだろうから、もろ手を挙げてということはありません。

佐藤委員：石田委員が言うのは、企業の人事とか組合の人が、今の現状の雇用システムの

課題で、どうしようと思っているのか。それと山田氏たちとは距離がある。

石田委員：かなり距離がある。むしろそういうスタンス、そこを大事にしたいと言うのは、私賛成である。反論があるというよりは、素直にうんと言えないと。つまり物をよく分かった人は素直にうんと言えないという、そこをどうやって論理化したらよいかという話だったら私も分かる。

佐藤委員：それはそうである。

逢見委員：それは JILPT の調査で労使関係、労使双方の意識調査などがある。それは決して流動化論ではない。

石田委員：そうである。そのギャップが、やはり今の日本の政策論とか言論界を非常に混乱させているのではないか。

佐藤委員：現状は、にもかかわらずいろいろ外から言って無理やり、例えば採用などもそうであるが、誰も望んでいないのに採用の時期が勝手に動かされるようなことが起きているわけである。

猪木委員長：現実には流動化論あるいは流動化がいい、生産性がどうだ云々と言っても、個別企業はそれで流動化するわけではなく、あくまでも財政バランスと現場での技能の使い方等々で人事は判断しているわけである。だから、石田委員が言われた点の距離を意識してというのが 1つのポイントである。杉浦専務理事。

杉浦専務理事：今のところと関係するが、先ほど猪木先生が私も何か貢献しろと言われていたので、書くとすればこの部分かと思って聞いていた。私もそれほどたくさん勉強しているわけではないので、山田氏の本と幾つかの海外の論文等を見た限りは、今のお話にあったように、今の流動化論が前提にしている生産性とかイノベーションは基本的に根拠がない議論で、何かまるで前提としてアприオリにそうだと、何だか知らないが八代先生あたりからセットされてしまって、そこから法政策の議論に論理としてはつながっているという流れだと思うが、実際にはその反証もたくさんあるし、例えばであるが OECD の調査等で雇用流動性の高い、国の生産性が高いとか、成長率が高いとよくリファアされると思うが、同じようなことで言えば、以前、リーマンショックの前は金融市場の自由化が進んでいる国の成長率が高いと世界中で言っていたわけで、それが今崩れてしまっているわけである。今流動化論者が前提にしている議論の根拠は非常に怪しいとまでは言わないが、あやふやなものだとまず言うておいて、それで今の皆さんの議

論を踏まえると、雇用、賃金、経済成長、生産性等を考える真実が現場というか細部に宿っているというのがこの委員会でのスタンスで、その細部・現場を我々は各論で論じていくという立て付けにすると、私の中ではしっかり一本筋が通る。そういう意味で、生産性、イノベーションの部分を実証的に反論する能力が私にはないし、それだけのデータの蓄積もそもそも日本にないのが現実だと思うので、ここは、要は根拠がない話を前提にしていないかということでもまとめればよいのかと。もし私がやれと言われれば、それぐらいしかできないが、そのように思っている。

猪木委員長：ありがとうございます。もう一つ、私が強く感じるのは、八代氏等の議論は、経済学的にある強い仮定に立てば正論である。だが、その正論らしき経済学を誤用しているというかミスユーズ、間違っ使っている点が非常に危ないというか、私は経済理論と経済政策は別だという非常に強い考えを持っているので、だから、摩擦のない世界とか、すぐにトレーニングをしてヒューマンキャピタル自体がぐにやぐにやあらゆる形を取り得るような新古典派的な世界ではそれが可能かもしれないが、現実とは全くそうではないわけである。だから、そういう理論経済学の誤用のようなところが一番危ないというか、その点を少し議論したい。山田氏の議論もそうだと思う。ということは、総論をやはり入念によく考えてということである。

石田委員：それと同時に、その各論はもう少しプラクティスとか現場労使だとか、現実を直視したどういう議論ができるかであるが、その現実直視も、時代の変化でやはり環境の変化に追いつかなければならない。つまり、そこは流動化論あるいは経済理論の直接適用論者と重なっているわけであるが、では、今日的な意味で、そのプラクティスの中にどういう変化があるのかと。根拠がないとか、これは変だと文句を付けるのは簡単だが、企業も一生懸命やっているわけである。その一生懸命やっているのは、現実でそういう主要な流動化論と違うどういうことに注力しているのかが問われる。

猪木委員長：それは総論ではなくて、最後の結論。それを石田委員が書かれると。

石田委員：それは大変難しい。勝手な議論をしてよいと言えば。

猪木委員長：少なくともそういう意識を持ってというのが大事だと思うが、そこまではなかなか難しいと思う。

石田委員：だが、佐藤委員は、意外と流動化論とは違って、経済理論の適用ではなく、やはり現実のプラクティスの中で、これは可能ではないかとか、このように持っていくことがベターではないかという議論をしてきた人だと私は思う。

猪木委員長：譲り合い運動をしている。

石田委員：それはまた、経済理論の直接適用論者とは違うだろう。

佐藤委員：はっきり言えばそうである。人事管理として何ができるか。

猪木委員長：関心というか、どういうことについてかをできるだけ皆さんに発言していただく一つの目的は、あまり重ならないほうがよい。そして、報告書のおおのこのチャプターで同じことが繰り返されているとあれであるから、どの点にフォーカスを当てるかを今日でも言うておいていただくと、そういう重複なりが避けられる。

奥西委員：これは、ローマ数字の5つにストーンとはまらない、多少またがってもよろしいか。

猪木委員長：もちろんである。

奥西委員：これが別に章立てというわけではないのか。

猪木委員長：そうではない。これは構成と銘打ってしまっているが、簡単に言えば、むしろこれまでの報告を分類したというか、大体どのグループ問題群から自分は書こうと考えておられるかを意識していただくためのものである。

佐藤委員：これ山田氏もそうであるが、多分雇用流動化を想定しているのは大企業セクターである。やはり中小に行くと、もともと外部人材への依存より、もちろん内部での依存が高い。だから、その辺をどうするかで、正規・非正規の格差も大企業のほうが大きくなってしまいうけである。中小へ行くと、社員のほうもいわゆるジョブ型雇用と言っているのに近い人が多くなったりするので、その辺は基本的に、労働市場全体を議論すれば別であるが、企業を議論するときやはり大企業セクターで書くのか、どうするか。多くの方は多分そちらを考えていて、きっとそこを変えなければいけないと言っている。

猪木委員長：多くの方はそちらを見ているが、労働者数から言うと少ない。

佐藤委員：そう。現実には圧倒的にそうではない。各論を書くときに、皆さん同じようなのがよいかと思ったということである。

猪木委員長：何にフォーカスを当てているかである。それは大事である。ありがとうございました。

三谷委員：私は、雇用流動化論とかそういうもので、少しマクロの視点というか構造変化のようなものをやはり考えなければいけないと思う。例えば 1990 年代から見ても、製造業の雇用は非常に落ちている。その仕事はどこへ行ったのかが全然分かっていないわけである。だから、マクロの構造変化をやるときに、雇用が流れるのか、それとも仕事の流れのよくなるのかよく分からないが、私は、仕事の流れのようなものが本当はできるとよいなど思っている。多分非正規化が進んだのも、自営業部門のインフォーマルセクターの仕事が非正規に行ったのではないかというのも加えるとよいと思う。

猪木委員長：自営業のほうは大きいだろう。

三谷委員：それで、そういうマクロの構造変化があったときに、日本の OJT を中心にした人材育成システム等のシステムが、ほかの国と比べてどう対応できたのか。例えばアメリカなどだと、例えばオーターとかドーン、彼らがやっているような研究では二極化がどんどん進んでいると言うが、カンバヤシ氏などの研究だと非常に緩やかにしか進んでいないということで、何かこの総論の反論の材料になるかもしれないなど思っている。ただ、それを各論でやるのは結構大変だと思うが、そういうイメージが少しある。マクロの構造変化である。

猪木委員長：各論の中にマクロの視点からの就業形態、就業構造の変化と産業構造の変化の問題を 1 チャプターとして入れるのはよいと思う。

三谷委員：まだやるかどうか分からない。

猪木委員長：何か 2 階に上げてはしごを取られるような発言があったが。脇坂委員どうぞ。

脇坂委員：私、小池先生の最新著を紹介する形で、ここで言うとローマ数字Ⅲの 6) とか 8) のことを最近やろうかと思っていたが、今、猪木先生が言われた、ここに書いていない形のオンザジョブトレーニングを前面に押し出したことがよいのではないかということで、私、現在日本キャリアデザイン学会にかなり深く関わっていて、その中期テーマが OJT である。私、この委員長をやっていて、中村恵氏とか東大の中原淳氏というメンバーでかなり議論をした。それがまだきちんとしたものになっていないので、今お話を聞いたので、それをやろうかと。

猪木委員長：サンプルサーベイをやられたやつか。

脇坂委員：いや、違う。OJT のデータとして使えるのは、今現場の労使と言われたが、私、去年おとしとトヨタ関連の労働組合の大規模な調査をやり、関心は基本的に OJT による人材育成が弱っているのではないかということである。割と大規模な調査をやったので、そのデータが使える。職場によって弱っているところと弱っていないところがあり、簡単に言うと、弱っているところは明らかに時間がない。あのトヨタの現場で、忙し過ぎてなかなかきちんと人材育成する時間がないという結果が出てきた。少し分析してみると、私そのときに思ったのは、仕事の平準化が大事かと。仕事の平準化がされていないところがやはり忙しくなってしまう。仕事の平準化がうまくいけば、それは今言ったブルーカラーだけではなく、実を言うとブルーカラー以外のエンジニアが一番忙しい。だから、そういったところから、キャリアデザイン学会でやった OJT の議論とデータをつかめばできるかと、不安であるが、そういうことが書けるかと思っている。もちろん、6 番と 8 番も、例えばトヨタの例で言うと期間工という人たちも若干調べて、仕事表の中にきちんと入っているから、小池先生の言われる姿をきれいにやっている職場もある。期間工だけではなく派遣社員も仕事表の中に入っている。そちらのほうが書きやすいと言えば書きやすいが、たまたま日本キャリアデザイン学会の長期的なテーマになっている OJT。猪木先生が先ほど言われたのは、その OJT が外部労働市場とどうなっているのか。当たり前のことだが、オンザジョブトレーニングそのものには企業の特長性はないわけである。この何とか論者、八代氏とか山田氏も、OJT イコール企業の特長性である。それはどう考えてもおかしい。オンザジョブトレーニングは仕事で学んでいくのであるから、それが必ずしも企業の特長性とは限らない。職人を見ればもう一目瞭然なわけで。割とその話をしたときに、キャリアデザイン学会の中に東大のゲンダ氏がいて、委員会には入っていないが、脇坂氏、それが重要だと、OJT というのは企業の社会を超えた話があるのだという話である。そこを今私は個人的には一生懸命考えているが、なかなかきれいな形で出てきていないので、そのトヨタのデータも、そこまでのことが分かるようにはならないかもしれないが、小さな各論的な話をして、猪木先生が言われたようなキャリアデザイン学会での議論を敷衍すれば、外部への OJT と外部キャリアといったことも何か書けるかと、私の関心からはそちらのほうが強い。だが、話していて不安だが。

石田委員：今の脇坂委員の話で、私の感想だが、OJT が企業特長的でないというのは分かるが、日本で特にそのことが問題になるのは、OJT をやる対象は、先ほど佐藤委員が言ったように、採用した後確定する。それ以外の者を無差別にやっているわけではない。だから、海外のアプレンティシップのようなものがあれば、実際には机の上の勉強では技

能が付かないから、必ず OFF JT と OJT を兼ねる。問題は、OJT をどの企業が提供するかである。それは中小だったら提供し切れないから、公的資金を入れながら、あるいは会員企業の金をプールして、ある程度の作業訓練所を作ると、そこで OJT をやるわけである。だが、この場合、雇用が確定していない。資格を取るためのもの。トヨタでやっているのは、トヨタの社員だと、だからやっている。だから、これはいくら普遍性があっても逃がしはしない、流動化はさせない。だから、OJT がスペシフィックであるなしという技術論ではなく、雇用管理の問題だと私は思っている。

脇坂委員：雇用管理か。分かった。そこがポイントである。

石田委員：そうそう、そこがポイントである。

脇坂委員：だから、OJT は単に技術的なスキルを学ぶのではないのだと、必ず OJT の議論をするときは雇用管理の話も。

石田委員：管理が入っている。

脇坂委員：入っているから、そこと絡めない。

石田委員：そう思う。

脇坂委員：それは分かっているつもりだが、今済まない。

猪木委員長：ジョブのチェーンとして見た場合、固有性が出てくるという議論がある。そのスペシフィシティーのようなものを指摘する場合は、雇用管理と関係している。つまり、この一つのジョブの次にどのジョブを使うかという意味では。だから、そのケースは。

石田委員：それは特定の組織内の話である。既に確定されているから。

佐藤委員：大企業の話で、もう一つは、多くの人が議論しているのは現場ではなくホワイトカラーである。非正規ではなく正規のところは大卒ホワイトカラー。だから、OJT も、ここでは現場の議論をしては駄目なのだと思う。大卒ホワイトカラーのところで議論しないと批判にならない可能性がある。

脇坂委員：たまたまそのデータは、ブルーカラーよりもホワイトカラーのほうが圧倒的に

数が多いので。

佐藤委員：そのように取り上げておいたほうがいいかなと。多分労働時間も、現場の組合員だったらそれほど残業はしない。平均が取れている。

脇坂委員：そうである。やはりエンジニアである。

佐藤委員：労働時間も、議論しているのはやはりホワイトカラーの長時間労働である。それをジョブ型にすればよいような議論をするわけである。そのジョブ型にブルーカラーの議論を持っていく。やはりその辺は、どこを前提にして議論するか多少コンセンサスが合ったほうがよいと思うので、彼らが念頭に置いているのは、やはり事務・技術系のところだと思う。恐らくここの流動化である。そのスキルをどうするのかの話だと思う。

あともう一つ言うと、流動化が必要だということは、AI だとか最近の技術革新をまた言うわけである。出るころはそちらの議論が盛んか分からないが。だから、山田氏の挙げているのは、最近はそうである。今までの OJT が要らなくなるという議論を彼らは言うわけである。だから、そこも多少念頭に置いておく必要がある。

猪木委員長：先ほどの大規模、中小という区別の問題と、それから今言われた大卒ホワイトカラー技術職の問題なのか、ブルーカラーの問題なのか。ブルーカラーの問題を全然除いてしまうのは良くないと私は思う。

佐藤委員：それは除くという意味ではない。

猪木委員長：意識を区別する。何を対象にしているかということ。

佐藤委員：だから、批判するとき、相手が何を想定しているかを検討しておいたほうがよいという話である。

猪木委員長：それは大事である。

逢見委員：先生の紙の一番最後、見送るのかどうかという中にある法規制と制度論の 2) のところ、失業と再就職支援・雇用保険制度。これ実は政策のところていくと、流動化論から出てくる、例えば雇用調整助成金はゾンビ企業を生き残らせるためで無駄だという議論があり、2013 年、日本再興戦略でそれを大幅に縮小して労働移動支援のほうに使えるということになった。何が起きたかということ、今度派遣会社のようなところが、その企

業に売り込みに行って、おたくの中で要らない社員がいたら引き取ると、それが逆にリストラ支援助成金ではないかという問題があった。

それから、雇用保険制度で言うと、もともとセーフティネットとして失業者への給付としてスタートしたが、徐々にその概念が広がってきて、休業者のために給付して離職しないで済むようにすると。育児・介護である。最近では能力開発のためにも使うということで、そういうものに考え方が徐々に変わってきているが、それを雇用の安定とか流動化とどうつなげるのか、まだはっきりとした見通しを持たずにやっている。ただ、今AI等の第4次産業革命で人材育成が必要だというときに、この雇用保険の積立金を使えという議論が出ている。

それから、配偶者控除の問題も、これはいわゆる103万円の壁と言われているものがあるが、制度上配偶者特別控除があるから、税制が女性の就労を規制しているわけではないが、配偶者の手当の支給基準が配偶者控除を受けられるかどうかに合わせているので、そのために所得が減るということがあり、論点は実は家族手当のほうではないのかというのと、それからもう一つは、社会保険が、こちらは130万円の壁を下げる方向に行っている。税制は今150万円にすると言って、同じ壁でありながら、下げるのと上げるのと逆行する形になっていて、一体女性の就労に対して中立的とは何なのかがだんだん混乱してきている。

それから、企業年金も、確定拠出型が出て、ずっとポータビリティが必要だという議論があり、労働移動しても企業年金はつながるべきだというのがあったが、ただ、確定拠出型も、大企業はよいが、圧倒的に多い中小企業にとってはほとんど自分で運用することすらできないというのがあり、それが決して特効薬になるものでもなく、企業年金も今壁になっているというか、この先どうするかについてきちんとした展望が開けない。論点はそれぞれ非常に重要だと思う。誰が書くかは別にして、見送りすれば少しもったいないなという感じがする。

猪木委員長：もったいないですよ。ありがとうございます。

西村委員：私は正直に言うと、多分書くよりも、むしろジェネレーション的には書かれた本を読んで勉強するほうであり、何ができるかなど。

佐藤委員：Vがよいのではないか。

西村委員：Vか。私はあまり公的な職業訓練の実態は分からないが、例えばスウェーデン型と出ていると、公的な職業訓練まで行っている人が少ない。それまでに労使当事者の再就職支援ではけている。むしろ流動化を是とするなら、私は、別にそれでもよいと思う。それを支えているアクターとか、そういう人たちが諸外国では一体どういう者なの

かを紹介するような形は可能かと。ただ、その際、佐藤委員が言われたように、事務系はどうやっているのだ、ホワイトカラーはどうやっているのだと言われると、少し苦しいところがある。いつもヨーロッパを取り出す場合、皆さんブルーカラーの世界を取り出して、それを日本のホワイトカラーに置き換えてはめ込もうとするので、そこで非常にギャップが出てくる。

佐藤委員：そのことを書いてくれればよい。

西村委員：それをワンテンポ置いておいて、では、皆さんが引用するブルーカラーの世界はどうなっているのかの情報提供のような形はできる。

猪木委員長：今言われたスウェーデンの労使でという場合の労のほうは、ホワイトカラーか。

西村委員：すべての組合がそういうトランジションファンドという移動を円滑化させるための基金のようなものを持っていて、その基金を運営管理している団体がまた作られていて、その団体が……。

石田委員：労使で？

西村委員：労使で。

石田委員：産業労使か。

西村委員：産業というか、ホワイトカラー、ブルーカラー、地方公務員、国家公務員とか、それぞれのグループごとにファンディングを持っていて、それが再就職支援に向けて経済的理由で整理解雇になった人たちを対象に、そういう人たちにサポートを掛けていくと。

石田委員：労使が？

西村委員：労使が。

石田委員：労だけではなくて？

西村委員：はい。

石田委員：そこがポイントである。

猪木委員長：今の問題意識、それから山田氏、八代氏たちのもともとの発想は、パイが大きくなると生産性が上がらないと、それはなぜかというところ、流動化を妨げる要因が阻害要因としてあるのだということである。だから、目的がパイをいかに大きくするか、成長率を上げるかに集中すれば、そういう問題が出てくる。だが、彼らの議論も、移動そのものがよいというわけでもない。移動によってより高い経済的ウエルフェアを国として達成するかという目的から見たらそうだと。スウェーデンの場合の今言われた紹介されるケースのもともとのファンドは、それとは全く中立的に、とにかく移動で再就職支援としてのデバイスとしてであると。

西村委員：うたわれているのは、企業の事業構造転換、構造改革を迅速にしつつ雇用を維持すると。

猪木委員長：やはりそれをうたっているわけか。

石田委員：高生産性に移動しやすくする。

猪木委員長：移動しやすいようにと。

西村委員：企業としても、余剰人員を抱え込むのではなく吐き出して。

石田委員：雇用調整給付金か何かで粘るなど。

西村委員：吐き出すと、ただし、吐き出された人は、労使できちんと次の職場を見つけるように努力しようと。

猪木委員長：そういう紹介論文を書いてくだされば非常に良い。

石田委員：枚数が足りない。5枚くらいは書けるが。

猪木委員長：足りないというのは、たくさん。

石田委員：いや、分量にもよるが。各チャプターの分量をどのくらい書くかと。5ページでよいというのなら書けるかもしれない。

西村委員：それをベースにしたものが多分あした機構のホームページにアップされると思うので、それを皆さんに送る。

猪木委員長：フランスも調べられたのだろう。たしかそうだった。

西村委員：フランスは、賃金について少し見てきたぐらいで、失業者をどうするかまでは。

石田委員：JILPT で急遽視察をやらなければいけないのではないかな。

佐藤委員：調査というので視察がよい。

猪木委員長：大体こういうことであればという気持ちににじみ出るような発言があったが、どうだろうか。まだ少し時間があるので。奥西委員が先ほど言われたのは、生産性そのものを。

奥西委員：賃金の開発を少しつまみ食いの的にまとめたいなぐらいのイメージがあるが、私、ジョブ型は不勉強であるが、ああいう主張の方は、雇用システム全般に及ぶ大それた議論をされているが、よくジョブ型 VS メンバーシップ型とかという議論がある。

佐藤委員：今度伺う海老原氏などで言うと、雇用システム全体をどう変えるかという議論をしている。濱口氏はそこまででもない。

奥西委員：ジョブはもともと一人一人が担当している仕事の中身とか範囲である。それは当然技能レベルが上になるほど後半になって曖昧抽象的になるというのが多分世の東西を問わなくて、ジョブ型というのが、職務記述書等でジョブがはっきり限定できるようにしろとか、したほうがよいともし仮に言っているのだとすれば、それはかなり低いレベルのジョブに限られるというのが小池先生が昔から言われている点で、完璧な職務給など、相当誰がやっても差が出ないような仕事にしか、そもそも適用できない話だと。これは日本でもアルバイト等は、実態は多少幅があるにしても、明らかにそうである。それはまさに先生が先ほど言われた地域相場準拠で、例えばユニクロのアルバイトは 3 段階ぐらいしかグレードがなく、時給で 10 円ずつぐらいしか差がない。単にシンボリックな意味しかない。だから、そういう論者の人は、そういう世界をジョブ型とか、まさかそのようなナンセンスなことを言っていないと思う。上のトップマネジメントになったら、どこでも多少上へ行ってからでもいろいろなことを経験していく。では、大卒ホワイトカラーとかの管理職候補になるような人に関してもし言っているのだとしたら、

どういう意味で言っているのか、私にはよく理解部分がある。それはもう程度の差というか、まさに佐藤先生とか、猪木先生も入っておられたのか、昔 JILPT で日本とホワイトカラーのキャリアの比較をやったが、日本でもきちんと専門領域の中で動いているわけである。上のほうへ行くほど幅が広く曖昧になるというのは、これはどこの国でも絶対そうなっているはずである。それを考えると、ことさらにジョブ型が良い、メンバーシップはもう無限定だというのも、それほど無限定ではないと思う。本来白黒で対決させるような議論ではないような気がしている。

猪木委員長：その論点は、キーコンセプトの I のところで、そういう問題を議論していただいたほうがよいような気もする。

奥西委員：ここはそもそも論からしたほうがよい話のように思った。ある限られた職域で、限られた特定の企業であってもできる人は、多分よその企業でもできるのだと私は思う。

佐藤委員：それ、濱口氏は明確に言っていない。だから、ホワイトカラーというか、いわゆる正社員、特に大企業のほうの正社員で言うと、メンバーシップは無限定という意味で、仕事を決めずに雇用し、勤務地も決めずに雇用し、労働時間も残業前提のような意味で無限定と言っている。ただ、他方で、今度は限定のほうをジョブ型と言っていて、多分そこは仕事も、勤務地は言っていないが、多分そうなる。仕事が決まっています。そういう方向にすると、今の無限定型の問題点が解消するようなことを言うわけである。だから、長時間労働もとか、仕事ははっきりしているからと。

奥西委員：多分限定型の一つの典型は派遣だと思う。仕事の内容がいろいろな労働者の中では一番限定されているほうだと思うが、あれをやっては駄目だとかなんとかまで含めて、こう言っては申し訳ないが、一番能力開発が進んでいない。

猪木委員長：だから、派遣の場合は直接雇用されていないので、評価が職場で反映されない。

奥西委員：その問題もあるし、厚労省の調査によると、では、誰が訓練しているのかというと、派遣先の OJT が一番高いのだが、そのレベルはかなり低いものにとどまる。なぜなら、長いこといないことが分かっているのです。

猪木委員長：だから、そのスキルがある程度明確にデファインされても、それ以上のところで競争して実力を示しても評価されないわけである。

奥西委員：インセンティブもない。派遣会社のほうは時間的費用的な余裕も全然ないし、インセンティブもないと言ってよいと思う。高めたから高くやってくれるかという、必ずしもそうではないので。

猪木委員長：派遣労働は少し性格が違う。

奥西委員：ただ、言いたいのは……。

猪木委員長：同じように非正規という枠組みで議論できない根本的な違いがある。

奥西委員：かなり違うと思うが、要は流動化論者がイメージしているのは、そういう典型例の一つは派遣だと思うが、そこがうまくいっている例は、よほど高度な。

佐藤委員：だが、派遣も今、同一労働同一賃金で派遣先とそろえろという議論をしているから、そうすると、横断的な賃金が決まっている人を、内部労働性をそろえろという議論である。派遣先の賃金にそろえろという議論である。

脇坂委員：だが、派遣が紹介予定型派遣のようになって、派遣で優秀な人が行ければよいわけである。派遣の人も、言われたように、その派遣先の OJT である。だから、そこでやっているから、先ほどの議論と一緒に、結局なぜなかなかできないかという、石田先生が言われる雇用管理だけである。その仕組みを変えればいくらでも。

奥西委員：雇用管理だけというか、派遣会社のほうからしてみれば、直前に行き先が決まって、それまでどのような仕事をやってくれるか分からないのに一体何の教育をしろと言うのかと、Excel とかワープロとか。

佐藤委員：そういった意味で即戦力だから本来教育する必要ない。なぜなら、できない人を論理的に送ってはいけない。それが原則。もちろん、慣れるというのはあるのだが。だから、本来派遣の考え方からいけば、OJT するような人を送るのはいけない。

奥西委員：だが、使われているのはそういうところ。例えばコールセンターでアップルのアイホンの商品説明をしろとか。

佐藤委員：そうそう。業務に必要な限りはやらなければいけないので、やるが。

石田委員：脇坂委員が言われる雇用管理が大事だということであるが、それを変えればよ

いと言うのだが、雇用管理が大事である。そういう技能的なスペシフィティが云々かんぬんというテクニカルな議論よりも、雇用管理によってロイヤリティを取っている。それでやると言われたらやるという社員になっているわけである。それがいつでも辞めますと、雇用管理などは長期雇用を前提にしないと、あなたはジョブだからどこへでも身売りしてほしいと、景気が悪かったらすぐ辞めてもらって結構であるというような管理で仕事は回らないだろう。だから雇用管理は大事である。ところが、企業は、スペシフィティがどうのこうのだと誰も考えていない。そういうことを言うのは学者だけである。

奥西委員：だから、例えばデンマーク型とか、ああいうので私が疑問なのは、公的なところが何か必要な教育訓練をすると、それでどこかへ再就職を世話すると。そこは雇用が決まっていないうちから何か勉強するわけである。ああいうのはうまく回るのかなと。ニーズの点でも、今言われたインセンティブの点でも。ドイツとかオランダのデュアルシステムは雇用の色彩があるので、それとはまた話が別だと思うが、全く中立的な教育をするのだと多分流動化論者は言っているのだと思うが、例えば我々学生に勉強しろ、勉強しろと言って、よくある議論は、就活は非常に一生懸命やるのだが大学の勉強はやらないというのも残念ながら似たような話だと思うが、同じことではないかという素朴な疑問がある。

猪木委員長：奥西委員が今挙げられている問題は、横断的マーケットの問題とか流動性の問題に非常に深く関わるので、そのあたりをコンセプトにしろ、雇用管理も含めて整理する論文がやはり必要である。それで、石田委員はいろいろ再質問してくれたが、ご自身は。

石田委員：困った。私はどちらかというと仕事と賃金はどういう関係にあるかとか、それから正規と非正規は原理的にどういう区分が日本の現状を踏まえた場合に立ち得るのかとか、やや概念的な議論である。何か調べて数がどうのこうのという議論はできない。

猪木委員長：今、奥西委員が論じられたような問題も引き受けてというような感じになるか。それとも、石田委員のトートロジー論の独自の展開があるのか。

石田委員：トートロジーのことは説明する。

猪木委員長：それは重要なポイントであるから。

石田委員：だから、私なりのこういう社員区分、こういうロジックでプラクティスは動いているのではないかと書いて、それと現在法政策上区別している基準がどれほどプラク

ティスと離れている部分であるかは多少議論してもよい。

猪木委員長：その離れている部分で流動化論に対しての間接的な。

石田委員：ついでにである。

猪木委員長：間接的批判が出てくるような感じか。プラクティスとエコノミクスから出てくる政策提言の距離のようなもの。

石田委員：そこは実証的には書けないが、課題意識として書くことはできる。

脇坂委員：石田先生にお聞きしたいのは、先ほどの話の続きであるが、OJT というか人材育成は雇用管理とか雇用区分できちんと規制されて、それがロイヤリティだと。ただ、雇用管理、雇用区分は、それほど頻度がどんどん変わるわけではないが、10年に一回とか20年に一回、何かがあったときに変わる。石田先生の議論から言うと、そうすると、原理的にどういうことがあると雇用管理とか雇用区分が変わってくるのかという話になってくる。そこを私は知りたいわけである。

石田委員：それは会社の中のピラミッドの層によるのではないか。今のように正規・非正規の問題がうるさくなれば手を付けなければならないなど、常識的に勉強しなくても思うわけである。経営者も何とかしないといかんと。やはり私は、管理職層が基本的にはいわゆる日本の、佐藤委員などが専門のポストと資格のデュアルシステムが持っているコスト的な非効率問題をどうやって温和にかつラショナルに改定できるかということ、マネージャー層は変えてきたと思う。それから、中堅のところは、やはり年功賃金に対するくびきをどうやって下げていくかと、変える動機付けというのは、基本的にはそうだと思う。やはり外からの圧である。

脇坂委員：外というのは、法律もあるし、大きな環境。

石田委員：大きくは競争環境だと思う。

脇坂委員：私の研究した例で言うと、女性の雇用区分を総合職と一般職に分けたときは、法律もあったが、やはり同じように扱ってはいけないということで雇用区分を新たに総合職と一般職にしたわけであるが、それによって当然そこに規定されてOJTも変わってはくるが、その前に何か実態があったような感じである。だから、過去にやったときに一生懸命調べたから、その議論を先ほどのような議論にどうつなげたらよいのか。今日

言われることもよく分かるが、変わるときである。

石田委員：雇用管理はなぜか。

脇坂委員：そうである。その原理論的な、いや、原理論を言えと言われたので。

石田委員：経済慣行が一番大きいのではないか。競争環境ではないか。それと流行、ファッションだろう。成果主義はかなりファッションである。

脇坂委員：成果主義はやはりファッションだと石田先生と感じるのか。

石田委員：ファッションだが、要点はコストリダクションである。定期昇給制度を極力ゼロに持っていくということである。だから、昇降給である。ゾーン別昇給管理。これは非常にはっきりしていると思う。だが、それを言ったら身もふたもないから、会社の中でファッションとして語るわけである。

脇坂委員：ファッションとして語って制度を変えていくという感じか。分かった。

佐藤委員：やはり法律である。定年延長もそうである。

脇坂委員：定年延長とか、それは大きい。

佐藤委員：均等法もそうだった。それと、中の労働構成とかがあるが、両方だと思う。最近で言うと法律のインパクトが大きかった。いろいろあるかとは思いますが。

猪木委員長：逢見委員、今の労働の法律の問題等々、先ほど見送るのは惜しいと言われた流動化全体として議論するとつながりはあれであるが、産業的な調整とか、労働の必要な移動、失業を経過しているかどうか、そういう移動のため、調整のためにはこうした法律がどのようなプラスマイナスの面を持ってきたかというような点はやはり知りたいですね。

逢見委員：労働市場法制は随分その時々で、80年代90年代は経済環境の変化によっていろいろ変わってきているから、そういう変遷の中でどういう政策が取られて、結果どういふことが起きたのかは必要などころだと思う。

猪木委員長：それを整理してもらうのはいかがか。今日最終決定するわけではないので、4

月 5 月あたりに、今泉氏のほうか、私のほうか、またタイトルと趣旨のようなことだけで結構であるから、夏休みぐらいで少し修正があったり変更があっても、最終稿を書き上げるのを能率よく進めてくだされば可能だと思うので、それを 4 月の末ぐらいまでにやっていただけるか。

事務局：5 月が終わった後、10 月ぐらいからもう一回皆様に集まっていただくので、最終的には今期中には終わりたいので、来年の 3 月までに書き終わっていただけたらと思う。

猪木委員長：そうすると、10 月から再開で、4 月 5 月とやって、6 月はどうだったか。

事務局：6 月は最後に一回やろうかと思っている。

猪木委員長：そうか。では、7 月、8 月、9 月と休みにして、10 月、11 月、12 月、1 月で 4 回あれば、一回に 2 人大体、要約原稿でもよいし、このようなストラクチャーだという話でもよいからしていただくと。それで、原稿は 3 月の終わりぐらいでよいのか。それとも 3 月には現物ができていないと駄目なのか。

杉浦専務理事：一応ドラフトができていれば、あとは日経調の立て付けとして総合委員会、調査委員会があり、役員が出て、最後に、これでやろうかということになる。

猪木委員長：評価委員会がある。

杉浦専務理事：いわゆる承認のような儀式がある。それを経て報告書を公表するという段取りになるから、それを 3 月の前後に持ってきていただければ、こちらとしてはありがたい。

あともう一つ、報告書のイメージであるが、大体あまり厚いものは読まれないから、50 ページぐらいのものを作る。ただ、ここでの議論はしっかり世の中に読んでいただきたいのと、今の政策に対するオルタナティブを提示するというので、そこはしっかり書いていただければありがたいので、もう少し厚くなっても問題はないので、そこは思う存分。

猪木委員長：複雑な表現である。厚いと読まれないのだろう。

杉浦専務理事：やはりそれは、しっかりと思う存分書いていただいて、批判に耐えられるものにしていただきたいと個人的には思っている。

石田委員：しかし、9人で50ページ、1人大体5枚。五九四十五だから。読まれる分量は。
ということは、5枚でまとめろと。

猪木委員長：エグゼキューティブサマリーのようなものである。

佐藤委員：400字で20枚ぐらい。

猪木委員長：それは少し短過ぎないか。せめて30～40枚はないと。いや、そのアプローチ
というかスタイルによるが、概念性的なものは40～50ページも書くと、それこそ読み
にくい。

では、今日の議論は、そういうことで一応閉じたい。

※第13回会合 6月30日（金）10:30～