

〈論 文〉

## 「人生100年時代」と日本の労使関係

石 水 喜 夫\*

### I はじめに

独立行政法人労働政策研究・研修機構では、厚生労働省の要請を受けて「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」を実施した。調査は、企業に対し調査票を郵送し、回収、集計する方法によって行われ、調査期間は2020年の2月中旬から約1か月間であった。その成果は、すでに、同機構の調査シリーズNo.206『人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査』として公表されている。

本稿は、この調査の主要分析結果を紹介するものである。また、その紹介を通して、2012年末から7年8か月続いた安倍政権における労働政策の性格を考察することにも資すると思われる。

「人生100年時代」という言葉づかいは、政府が2017年9月に発足させた「人生100年時代構想会議」に基づく。同会議は、同年12月に中間報告を公表し、最終的には、2018年6月に「人づくり革命基本構想」として取りまとめられた。すなわち、「人生100年時代」とは、人々の長寿化が進む未来社会という字義通りの意味に加え、安倍政権が自らの政策をどのように表現し、何に価値を置いて政策立案を行って来たか、その価値体系を具現化したものと言ってよい。

このような性格を持つ「人生100年時代」という概念によって調査を行うことは、必然的に、安倍政権の政策をフォローアップするという意味を持たざるをえない。公表された調査結果を2次的に評価、分析し、現代政治と労働政策の関わりを問い直すところまで考察することができれば、本稿は、公表資料の紹介を超える意義を有するようになる。

政権の求心力を高めるための政治的キーワードは、2012年末の安倍総理の就任記者会見以来、戦略的に打ち出されてきた。そこでは、世論形成に有効に寄与することにねらいが置かれてきたと想像される。キーワードの変遷は、まず「三本の矢」から始まり、「新三本の矢」、「一億総活躍」、「働き方改革」と続き、「人づくり革命」を経て、「人生100年時代」に結実した。これらの打ち出しのタイミングは、国政選挙の時期を計算に入れて行われてきたとみてよいだろう。

選挙を通じて民意が集約され政策が決定されるということであれば、正に民主主義の政策形成が達成されたことになる。労働法によって具体化される集団の労使関係は、個々の労使関係を社会化する仕組みを必要とし、そこに政治の力が正しく運用されることが不可欠であることも言を待たない。これまで、個々の労使関係を社会化していく取組みとしては、労働組合、あるいは経済団体による意見集約と、労働行政の審議会が中心的な役割を果たしてきた。安倍政権の政治装置は、これらを完全に置き換えるだけのインパクトを持ったと言えよう。その歴史的、社会的意味は、今後も

---

\* 独立行政法人労働政策研究・研修機構働き方と雇用環境部門統括研究員

問われ続ける必要があると思われる。

## II 安倍政権下の労働政策

本稿のⅢで紹介する「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」の報告書は、「1. 企業が予測する人生100年時代のイメージ」、「2. 日本企業の雇用管理と長期勤続化の課題」、「3. キャリア形成のための諸制度とその動向」、「4. ワークライフバランスに向けた諸対応」の4項目で構成されている。

このうち、1と2では、長期雇用に基礎を置く「日本的雇用慣行」の評価が調査結果に含まれている。また、3のキャリア形成の仕組みでは、兼業・副業が取り上げられており、4では、女性活躍のための短時間正社員制度が取り上げられている。これらは、安倍政権下の労働政策として、積極的に論じられてきたテーマであり、政策のフォローアップの観点から、調査結果を活用していくことができると考えられる。

安倍政権が掲げてきた政策メニューは数多いが、上述4項目の、本調査における調査事項を念頭に、まず、安倍政権下の労働政策について、その歴史的展開を整理してみたい。

### 1 三本の矢と日本再興戦略

2012年12月16日の第46回衆議院議員総選挙で与党を打倒し、政権を樹立した自由民主党の安倍晋三総裁は、12月26日の内閣総理大臣就任の記者会見で演説し、「三本の矢」による政策を打ち出した。

第一の矢は金融の異次元緩和であり、マネタリーベースを大量供給して物価低下に沈みがちなマインドを上向かせるとした。第二の矢は財政拡張であり、デフレ脱却に向け政府が直接的に需要を創造するとした。第三の矢は規制緩和であり、民間投資を喚起して経済成長を実現するとした。

こうした成長志向の政策体系は、首相の名をとって「アベノミクス」と呼ばれることとなる。民主体政権を樹立させる契機となったリーマンショック（2008年）や、民主体政権下の原子力災害（2011年の東日本大震災）は、無限の経済成長という人類の夢に限界があることを気づかせ、第1次安倍政権（2006年9月から2007年8月）のころの構造改革や経済活性化の論調は、世論からも退けられたかにみえていた。しかし、第2次安倍政権は、政権交代を機に見事な政策再転換を図ったということができるだろう。

「三本の矢」を受けて、産業競争力会議、規制改革会議などを通じて検討されてきた経済再活性化の政策体系は、「日本再興戦略」として、2013年6月14日に閣議決定された。その中で労働政策については「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換」という表現がとられた。その説明としては、「高度経済成長の時代に作られた雇用システムが、成功体験の罫にとらわれ、今日まで維持温存されてしまった結果、女性や高齢者の能力が十分に活用されないままとなっており、世界の潮流や時代の変化に取り残されてしまっている」。

「これを裏返して言えば、今のシステムを大胆に変えさえすれば、経済成長に必要な人材資源を大きく取り入れ、少子高齢化に歯止めをかけ、我が国の潜在成長率を高めることができるということである」。

「若者が学校を出て就職し、一生同じ会社で働くというシステムは、今や過去のものとなってい

る。新陳代謝を加速させ、新たな成長分野での雇用機会の拡大を図る中で、成熟分野から成長分野への失業なき労働移動を進めるため、雇用政策の基本を行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型へと大胆に転換する」とされた。

また、こうした雇用慣行の見直しの一つとして、「多様な正社員」の普及・促進に向けた検討が求められ、規制改革実施計画（2013年6月14日閣議決定）も同旨の検討を求めたのである。

「三本の矢」の演説として提示された構想に具体的に形を与えたのは、これらの閣議決定文書であったが、その時期は2013年の6月をタイムリミットとする必要があった。強力な政治権力は民意の支えがあって成り立つものである。国政選挙による権力の承認が不可欠であり、第46回衆議院選挙の次の難関は、2013年7月21日の第23回参議院議員選挙であったからだ。参議院選挙は、衆議院選挙とは異なり3年ごとに必ず巡ってくるスケジュール闘争であり、政府の対応も含め詳細な政治カレンダーが決められていると言われている。

## 2 新三本の矢から働き方改革へ

参議院選挙ほどのスケジュール性はないとはいえ、3年の任期が決まっている自民党総裁選も、政策を打ち出すスケジュール闘争の舞台の一つになる。2015年9月の自民党総裁選を受けて、再選された総裁は「アベノミクスは第2ステージに移る」と宣言し、「新三本の矢」を打ち出した。また、これに合わせ、2015年10月7日に内閣改造が行われ、一億総活躍担当大臣が置かれた。政治主導を印象づける政策キーワードの打ち出し方として、内閣改造を有効に活用するのも、安倍政権の一つの特徴であった。

「一億総活躍」のキーワードのもとに、2015年10月29日、一億総活躍国民会議が発足し、新三本の矢の肉付けが進むとともに、2016年6月2日には「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定された。ここに盛り込まれたものが「同一労働同一賃金」などの対応であった。

2016年7月10日には、第24回参議院議員選挙があり、一億総活躍と同一労働同一賃金には、強い推進力が与えられることとなった。

2016年8月3日、内閣改造が行われ、働き方改革担当大臣が置かれた。以降、「同一労働同一賃金」の取組みは、「働き方改革」のキーワードのもとに論じられることとなる。9月27日には働き方改革実現会議が発足し、翌2017年3月28日は「働き方改革実行計画」が策定された。これをもとに「戦後最大の労働法改革」と呼ばれた「働き方改革関連法案」（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案）が準備されることとなった。

## 3 人づくり革命と人生 100 年時代

2017年8月3日、内閣改造が行われ、人づくり革命担当大臣が置かれた。これら労働政策に関する担当大臣は、2015年改造の「一億総活躍」、2016年改造の「働き方改革」に続き、2017年改造ではついに「人づくり革命」へと到達したのであった。

そして、2017年9月11日、人生100年時代構想会議が発足した。会議の主要議題としては、リカレント教育と高等教育改革、全世代型社会保障への改革などがあるが、これまで長期雇用の中で企業に人材が蓄積されてきた仕組みを、長寿社会のもとで大きく変革しなくてはならないという問題意識が、「人づくり革命」という言葉に込められていたことは間違いない。会議事務局が提示した検討テーマのリストをみても、「新卒一括採用だけでない人材採用の多元化」、「企業の人材採用

の多元化が有能な人材確保のカギ」,「企業もこれまでの一括採用だけではやっていけない」といった論点が提示されていた。日本の雇用慣行の改造という問題意識は、三本の矢と日本再興戦略以来、貫かれてきた基本線であった。

同会議は、2017年12月に中間報告を行い、翌2018年6月13日には、幼児教育の無償化、高等教育の無償化、リカレント教育、高齢者雇用の促進などの提言をもって、最終報告書「人づくり革命基本構想」を取りまとめた。

もっとも、「三本の矢」から「働き方改革」へ流れ込んだ強い政策推進力を備えた時代に比べれば、政策提言のインパクトには陰りがみえていた。世論誘導は巧みに行われながらも、現実の法改正、また、その施行へとつながるなかで、労働政策の具体的な問題性が次第に明らかになってきたからである。働き方改革関連法は多くの法律を束ね、少なからぬ課題を抱え、2018年4月6日に第196回国会に提出され、6月29日に成立し、7月6日に公布された。働き方改革のうち、同一労働同一賃金については、不合理な待遇差を是正するという措置があるが、ここでは、非正規労働者の処遇改善と賃金上昇が期待されていたに違いない。しかし、法律は、不合理な待遇差を禁止しながらも、その是正の道筋は明らかではなく、待遇差の合理性判断は、司法判断に持ち込まれるに過ぎない。一般大衆が安倍政権に期待していたものは、もっと具体的に利益につながるものであったはずだが、一方で、そのような都合のよい仕組みはありようはなかったのである。

また、人々の期待の大きかった賃金引上げとの関連では、2013年から始まった「官製春闘」についても付言しておく。2013年9月20日、政府は、経済の好循環実現に向けた政労使会議を開催し、総理は、経済界に対し賃上げを要請した。政府側が経済界に賃上げを要請し、そのもとで毎年の春闘が行われる「官製春闘」が開始された。安倍政権下では、2度の消費税率の引上げがなされることになったが、労働者の賃上げによって、消費税の担税力を人々に確信させる必要があっただろう。しかし、その顛末は、異次元緩和に伴う通貨価値の下落と消費税率のアップによって、賃金上昇率は消費者物価の上昇率においつかず、名目賃金は上昇したものの、実質賃金が継続的に低下することとなった。

安倍政権は政治主導を意識し、政策を力強く打ち出すことを続けたが、その結果をフォローすることは乏しく、さらに、政策を打ち続けることで長く民意をつなぎとめることに成功した。ここで、もし、日本のナショナルセンターが真の意味で労働者を代表し、有効な論点整理と課題の検証を投げかけることができているならば、歴史は、ひょっとすると違う道筋をたどったかもしれない。

なお、上述の歴史的描写は、次のⅢにおける調査との関わりにおいて、論点をしばって記載したものであり、たとえば、働き方改革における労働時間短縮の対応など、触れられなかった多くの論点があるが、それらを含む総合的な検討は、またの機会に改めて行うこととしたい。

### Ⅲ 「人生100年時代」のフォローアップ

「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」は、その集計表の分析をもとに、「1. 企業が予測する人生100年時代のイメージ」、「2. 日本企業の雇用管理と長期勤続化の課題」、「3. キャリア形成のための諸制度とその動向」、「4. ワークライフバランスに向けた諸対応」の4項目に整理されている。

以下、順をおって紹介していきたい。

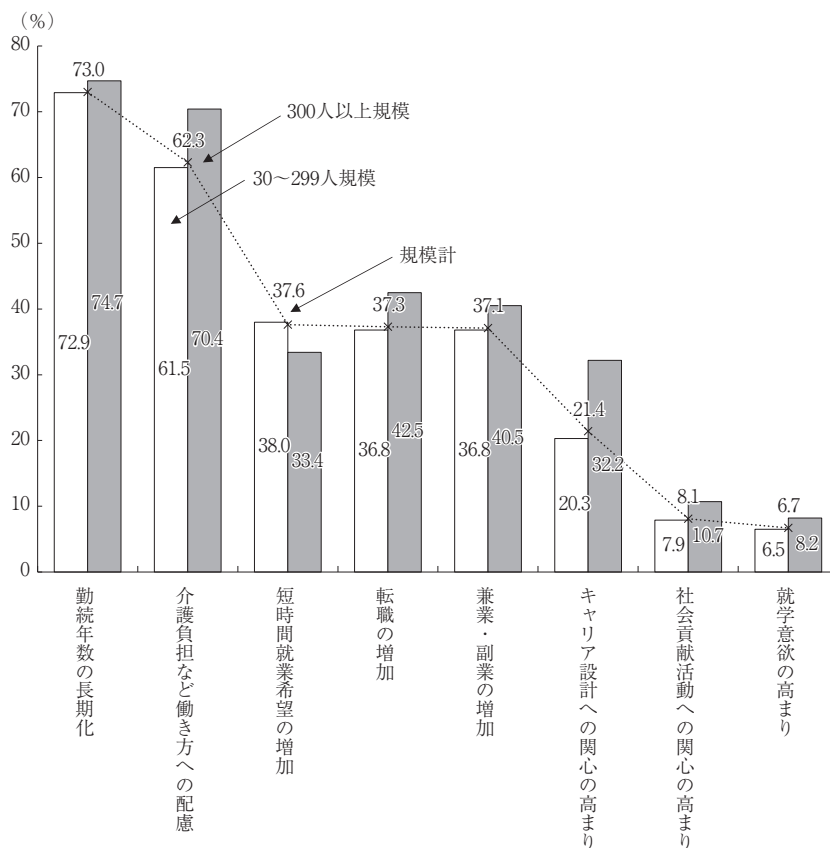


図1 「人生 100 年時代」で企業が予測していること

(注) 1) 企業に対する調査で複数回答。

2) 表章事項は簡略化しており、調査では、従業員の勤続年数が長くなる／介護を担う従業員が増え働き方への配慮がより求められる／労働時間の短い仕事への就業希望が強まる／従業員の転職が多くなる／兼業・副業など他の企業で働く従業員が増える／職業能力開発など従業員の自らのキャリア設計への関心が高まる／ボランティアなど社会貢献活動への参加に関心が強まる／従業員の就学意欲が強まる、とされている。

資料出所：労働政策研究・研修機構「人生 100 年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」(2020 年)

## 1 企業が予測する人生 100 年時代のイメージ

「人生 100 年時代」と言われ、人々の長寿化が進んでいるが、このようなもて人々の働き方や従業員との関係は、今後どのように変化していくと予測しているのか企業にたずねたところ、その集計結果は、図1のようになっている。

まず、回答としては、従業員の勤続年数の長期化 (73.0%)、介護負担など働き方への配慮 (62.3%) などが、半数を超え、多い。

企業規模別にみると、これらに加え、300人以上の大企業では、転職の増加 (42.5%)、兼業・副業の増加 (40.5%) などが多くなっている。

大企業で典型的にみられる長期雇用慣行は、転職の増加、兼業・副業の増加によって変容の可能



性はある。とはいえ、人々の長寿化が、企業への勤続の長期化としてとらえられていることは、重く受け止められる必要があるだろう。

また、企業規模別にみて、キャリア設計への関心の高まりが、大企業において割合が高いことも指摘できる。勤続が長期化するなかで、配置・育成に関する従業員の意識が高まっていくことが予測される。後にみるように、長期化した職業生活の中で、従業員が意欲と能力を高めていくために、主体的なキャリア形成は重要であり、長期勤続化の中での有効な人材活用として、大企業の人事担当者の関心事項となってきた可能性がある。

## 2 日本企業の雇用管理と長期勤続化の課題

2013年の日本再興戦略においては、日本企業における長期雇用は過去のものとして退けられた。その論理は、新たな成長分野への労働移動を進め、潜在成長率を高めるというものであった。停滞した産業分野から労働力を排出し、「新陳代謝」により経済を活性化させることができれば、転職が増加しながら経済成長が加速していくという経済を見通すことができよう。

しかし、1990年代初頭のバブル崩壊以降について、これまでの5つの景気拡張過程をみると、直近の第16循環の経済成長率は1%程度であり、最も低い。第16循環の拡張過程は2012年の12月から2018年の10月までであり、この期間は、安倍政権の景気拡張期間と一致している。現段階から、過去を振り返れば、日本再興戦略に記された認識と将来予測については、改めて検証の必要があると言ってよいだろう。

日本再興戦略に記された雇用システムとの兼ね合いで、採用・配置・昇進管理に関する企業の考え方をみたものが図2である。調査の設問では、採用・配置・昇進管理などについて異なる二つの考え方を示し、どちらに近いかをたずねることによって、企業の考え方をみたものであるが、同図のように、全員長期雇用か一部精鋭化か、幹部は内部登用か外部登用か、能力開発は会社主体か個人主体かなどにおいて、全員長期雇用、内部登用、会社主体の考え方が強くなっている。

採用については、新卒重視か中途重視かでは、大企業で新卒重視、中小企業で中途重視の志向性がみられるが、少なくとも大企業においては、長期雇用の姿の変容を認めることはできないように思われる。

なお、昇進については抜擢重視、教育投資については短期回収の考えが強くなっており、長期雇用比べ、年功序列などの処遇面では、これまでの雇用慣行の変容が進展しているものとみられる。

安倍政権下の労働政策において強調されてきた長期雇用の終焉が現実的なものでなかったとすれば、企業での長期勤続化の中で、人の意欲は如何に高められ、能力向上は如何に図られるべきか検討される必要があったのかもしれない。

図3は、正社員の意欲・能力・キャリア形成の現状をみたものである。

この設問は、企業に対し、自社の正社員で意欲をもって働いているようにみえる人の割合、十分に能力発揮できているようにみえる人の割合、積極的にキャリア形成に取り組んでいる人の割合をたずねたもので、それぞれ、男女別、管理職・非管理職別、年齢階級別に集計したものである。

意欲をもって働いているようにみえる割合については、男性正社員でも女性正社員でも、年齢が上がるにつれ低下する傾向がある。特に、男性正社員では、40歳台以降、急速に低下している。一方、管理職に昇進した場合についてみると、30歳台や40歳台で意欲をもって働く人の割合が高

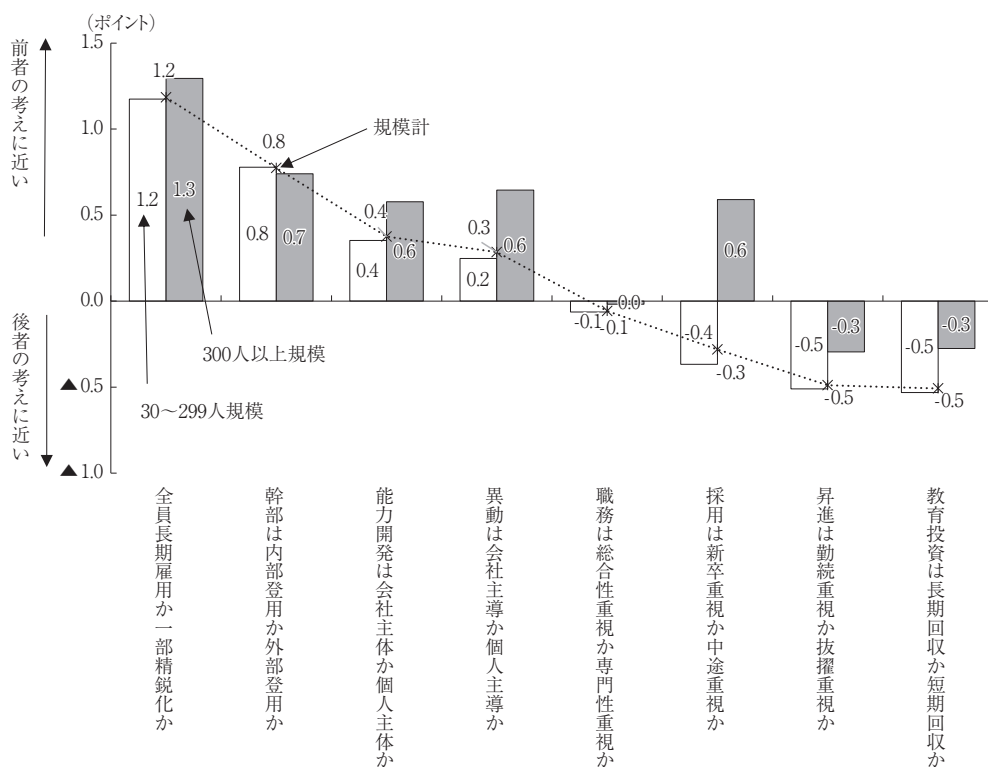


図2 採用・配置・昇進管理に関する企業の考え方

- (注) 1) 企業に対する調査で、二つの対になる考え方（前者と後者）を示し、前者に近い、どちらかというとなら、前者に近い、どちらかというとなら、後者に近い、後者に近い、のいずれかの回答をえた。集計にあたっては、前者に近いに2ポイント、どちらかというとなら、前者に近いに1ポイント、どちらかというとなら、後者に近いに▲1ポイント、後者に近いに▲2ポイントを与え加重平均値をとった。
- 2) 表章事項は簡略化しており、調査における前者と後者の表現は、正社員全員の長期雇用に努める・正社員の一部を精鋭として残す／高い職位には生え抜き社員を登用する・高い職位には外部人材を登用する／従業員の能力開発の責任は企業側にある・従業員の能力開発の責任は従業員個人にある／異動は会社主導で行う・異動には従業員の意見・希望をできるだけ反映させる／職務にとらわれず広く仕事を経験させる・特定の職務内で仕事を経験させる／新卒採用に力を入れている・中途採用に力を入れている／勤続年数を重んじて昇進させる・勤続年数に関係なく抜擢する／従業員への教育投資の回収は10年以上かけて行う・従業員への教育投資の回収は10年未満で行う、とされている。

資料出所：労働政策研究・研修機構「人生 100 年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」(2020 年)

まり、40 歳台以降の低下も緩やかなものとなっている。なお、40 歳台以降では、男性管理職に比べ女性管理職の方が、意欲をもって働く人の割合が高くなっている。

次に、十分に能力が発揮できているようにみえる割合については、男性でも女性でも管理職に昇進した場合は 40 歳台まで割合が高まっている。また、40 歳台以降は、男性管理職に比べ女性管理職の方が割合が高い。一方、非管理職層の男性正社員については、40 歳台以降、能力を発揮できている人の割合が低下しており、その低下テンポは女性正社員より大きい。なお、能力が発揮できている人の割合は、総じて意欲をもって働いている人の割合より高い。

最後に、積極的にキャリア形成に取り組んでいるようにみえる割合については、男性では 30 歳

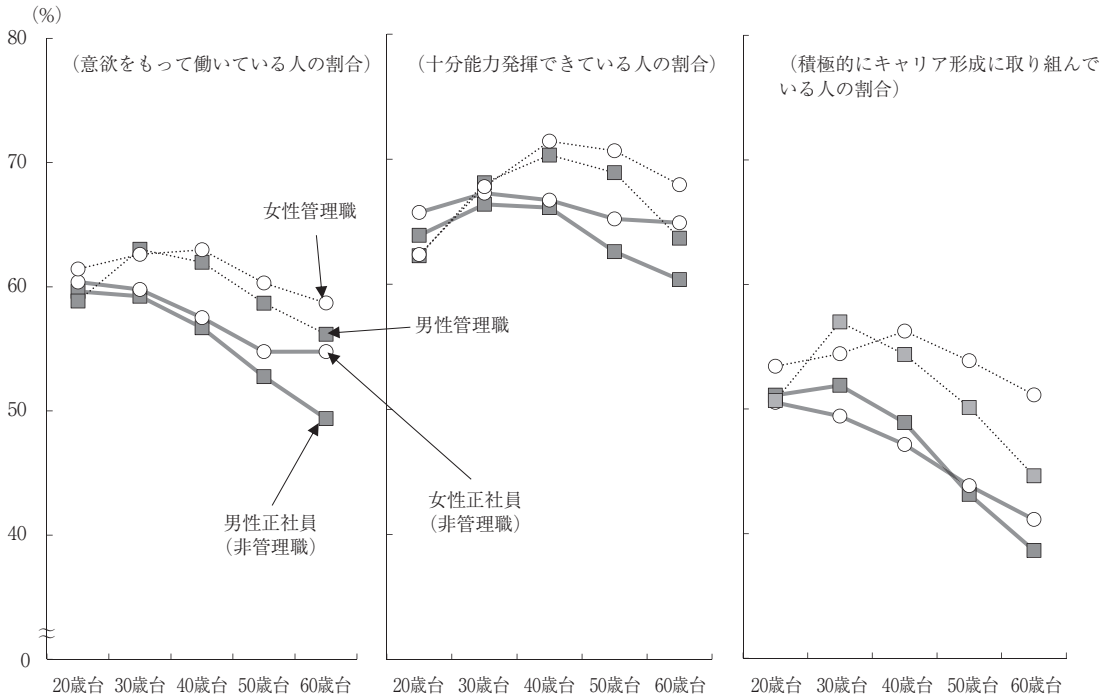


図3 正社員の意欲・能力・キャリア形成の現状

(注) 1) 企業に対する調査で、企業からみて「いきいきと意欲をもって仕事に取り組んでいるように見える正社員の割合」「自身の能力を十分に発揮して仕事に取り組んでいる正社員の割合」「自身の能力向上やキャリア形成に積極的に取り組んでいる正社員の割合」をたずねた。数値の試算にあたっては、8割以上の回答を90%、5～7割を60%、3～4割を35%、2割以下を10%とみなして計算した。

2) 60歳台の値は65歳以上を除いている。

資料出所：労働政策研究・研修機構「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」(2020年)

台にピークがあり、その後、年齢とともに低下している。また、女性管理職では40歳台にピークがあり、その後の水準も相対的に高い。

これらの結果をみると、女性登用や女性活躍の意義が高いことを了解することができるが、それと同時に、昇進できなかった男性正社員の意欲、能力、キャリア形成に大きな課題があることを指摘することができる。40歳台以上層の雇用の流動化については、1990年代以来、長く議論されてきているが、この層の能力形成や意欲の喚起について、企業内でのキャリア形成として現実的に議論がなされることも求められるように思われる。

### 3 キャリア形成のための諸制度とその動向

本調査は、企業におけるキャリア形成支援を課題とし、11の人事制度を取り上げ、その導入状況と効果を調査している。

導入割合が高い制度としては、自己啓発支援、自己申告制度、目標管理制度などがあるが、これらの効果をみたものが、図4のキャリア形成のための人事制度とその効果である。図では、導入割合が高い制度から順に、左から並べている。

制度が導入されている企業において、若年層(39歳まで)、中壮年層(40～59歳)、高年齢層



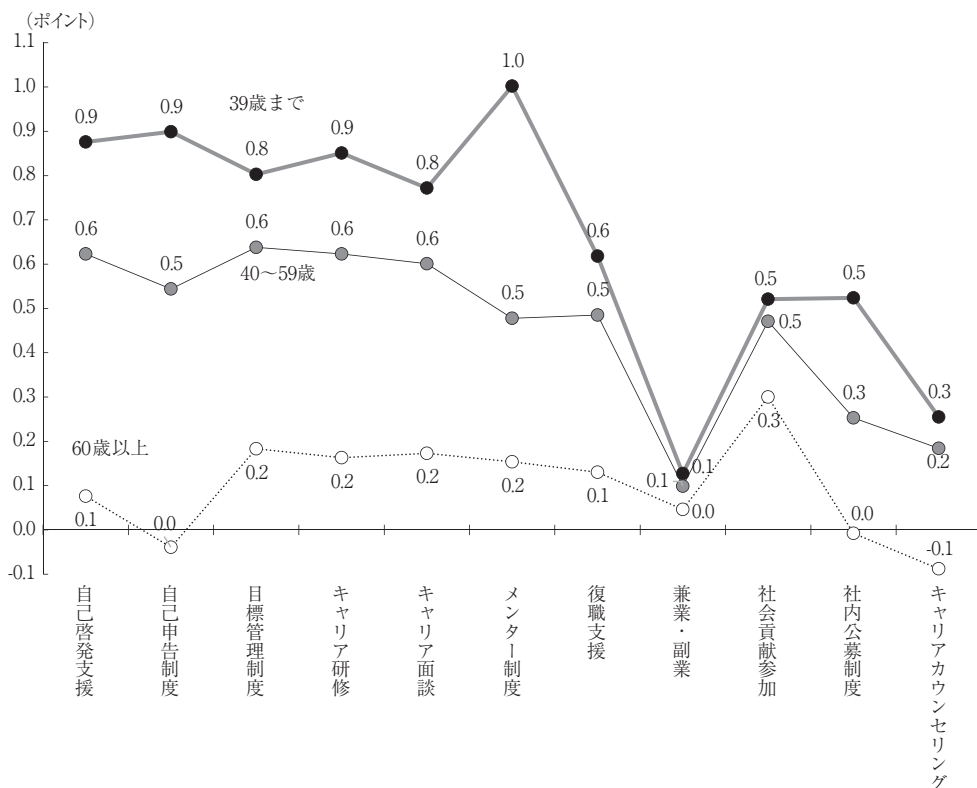


図4 キャリア形成のための人事制度とその効果

- (注) 1) 企業に対する調査で、制度の効果は大変効果があるに2ポイント、やや効果があるに1ポイント、あまり効果がないに▲1ポイント、ほとんど効果がないに▲2ポイントを与え加重平均値をとった。
- 2) 調査対象としたキャリア形成のための人事制度は11で表章は簡略化しており、調査では、自己啓発支援(資格取得やリカレント教育)への補助・勤務時間面での配慮/自己申告制度(従業員の今後の仕事・キャリアへの意向を把握する制度)/目標管理制度(従業員が自律的に設定した目標に基づく評価制度)/Off-JTで行うキャリア研修(従業員のキャリア形成を支援する制度で外注・委託も含む)/人事部門担当者によるキャリアに関する従業員との個別面談/メンター制度(キャリア形成に関し先輩社員が相談役となって後輩社員を支援する制度/一旦離職した従業員の復職支援・制度/兼業・副業の容認/従業員のボランティア・社会貢献活動への参加の推進/社内公募制度・社内FA(フリーエージェント)制度/キャリアコンサルタントの資格を持つ者によるカウンセリング、とされている。

資料出所：労働政策研究・研修機構「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」(2020年)

(60歳以上)の年齢階層別に制度としての効果を試算してみると、総じて、どの制度も若年層ほど効果が現れており、若年層では、特にメンター制度の導入効果が高くなっている。

こうしたもとで、兼業・副業の効果については、若年層、中壮年層で際立って低くなっている。このような制度が、「人生100年時代」の調査関心のもとで、キャリア形成のための人事制度として重視されてきた背景についても、ここで付言しておきたい。

2017年3月28日、同一労働同一賃金など、日本の雇用システムの変革を期して「働き方改革実行計画」が策定されたが、この中で、労働者が一つの企業に依存することなく、主体的に自身の

キャリア形成を図ることができるよう、兼業・副業の促進が求められるとの考え方が盛り込まれた。ここでは、雇用慣行の変容の中で、労働者も兼業・副業を希望するようになってきているとの認識や、そのメリットも記されている。また、この問題意識は、人生100年時代構想会議にまで継承されている。

しかし、本調査結果のように、そのキャリア形成支援の効果は、ほとんど認められないもので、他の設問の回答でも、兼業・副業については、長時間・過重労働の助長、労働時間管理の困難性、

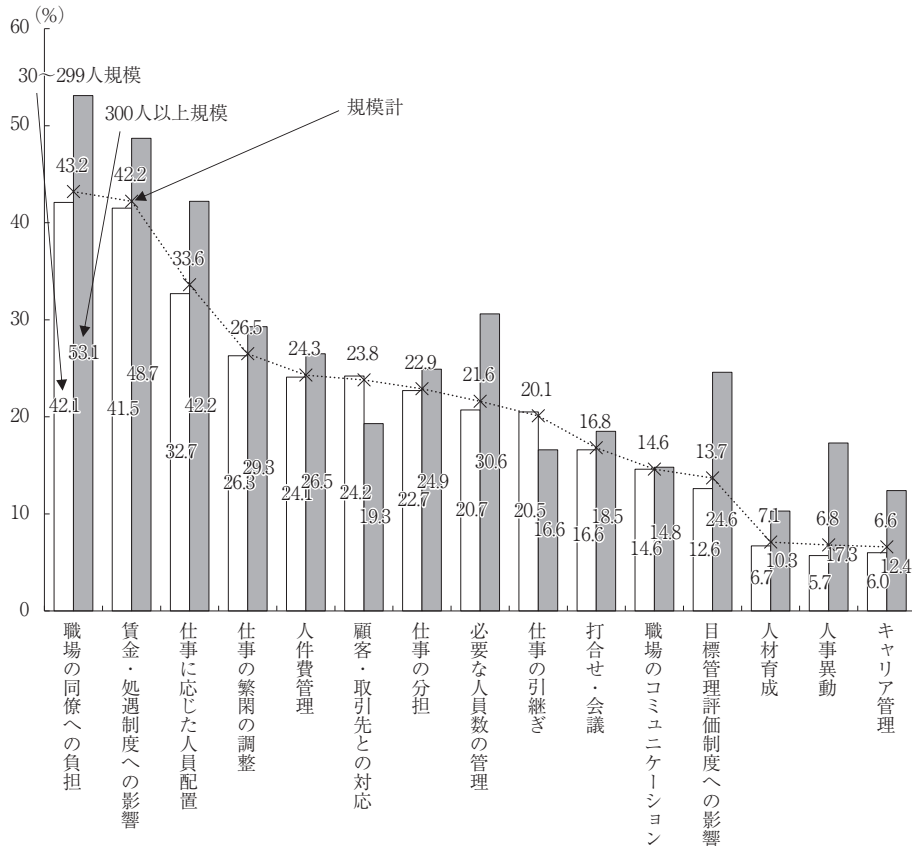


図5 短時間正社員制度の導入で考えられるデメリット

- (注) 1) 企業に対する調査で、短時間正社員制度の導入にかかわらず、導入した場合に考えられるデメリットについての複数回答。
- 2) この調査では、雇用契約等により就業する地域、担当業務、勤務時間のいずれかがあらかじめ限定される正社員を「限定正社員」とし、その中で勤務時間を限定する正社員区分を設けることを「短時間正社員制度」としている。
- 3) 表章事項は簡略化しており、調査では、職場の同僚に負担がかかる／賃金や退職金など処遇が複雑になる／仕事の都合に応じた人の配置が難しくなる／仕事の繁閑の対応が難しくなる／人件費の配分や管理が難しくなる／顧客や取引先との対応で支障が生じる／役割分担または仕事の分担が複雑になる／各職場に必要な人員数の管理が複雑になる／仕事の引き継ぎに支障が生じる／打ち合わせや会議に支障が生じる／職場内のコミュニケーションに問題が生じる／目標設定の仕方や評価基準の見直しが生じる／人材育成が複雑になる／異動が複雑になる／各従業員のキャリア管理が複雑になる、とされている。

資料出所：労働政策研究・研修機構「人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」(2020年)

人材流出のリスク、情報漏洩のリスクなどのデメリットの回答が多く、能力形成を含め、そのメリットを評価する回答は、ほとんどみられない。

#### 4 ワークライフバランスに向けた対応

日本の雇用システムは、ワークライフバランスの観点から問題を含み、この観点からも改革が必要であるにとらえられてきた。正社員と非正規労働者の働き方の二極化を緩和し、労働者のワークライフバランスを実現するため、職務、勤務地、労働時間を限定した、限定正社員を普及させていくことについて、2013年の日本再興戦略や規制改革実施計画が検討を求めていることも、IIで先述したとおりである。この限定正社員が、「多様な正社員」と呼ばれ、その後、普及・促進に向け政府の対応が進んでいった。

2020年調査である本調査では、この限定正社員制度の導入状況について調べているが、導入している企業は17.2%、導入を検討しているとするものが8.1%、導入する予定はないが69.8%となっている。

本調査は、限定正社員のうち、短時間正社員について、導入のメリットとデメリットを調べているが、短時間正社員制度の導入のメリットでは、女性の就業継続につながるという回答が多い。しかし、現状での導入状況を見ると、そのデメリットも少なくないと考えられる。

図5により、短時間正社員制度の導入で考えられるデメリットをみると、職場の同僚への負担(43.2%)、賃金・処遇制度への影響(42.2%)、仕事に応じた人員配置(33.6%)などでデメリットをあげる企業が多い。これらに加えて、300人以上の大企業では、必要な人員数の管理(30.6%)、目標管理評価制度への影響(24.6%)なども多くなっている。

これらの回答から考えられることは、短時間正社員制度も含め、限定正社員の普及・促進を図ろうとすれば、大企業の正社員にみられる一般的な雇用慣行に手直しを加える必要があるということである。正社員と非正規労働者の働き方の二極化を緩和するために、その中間に、「多様な正社員」というものを設け、普及・促進しようというような認識であるとすれば、それは、日本の雇用システムに照らして、現実的なものとは言えないだろう。

### IV 労使関係の展望

安倍政権は、2020年9月、総理の健康状態を理由として退陣した。

この政権が、大衆の広い支持を集めて長期政権を築いてきたことには疑いはなく、勤労大衆という点からみれば、打ち出されてきた労働政策の大衆性が大いに役立ってきたことも間違いあるまい。そして、労働政策が、権力を維持するという目的のためだけの道具であったとすれば、政策の検証には、さしたる意味はなかったと言えるだろう。

こうして、戦後労働行政の基本形式は根本から崩れることとなった。言うまでもなく、戦後労働行政の基本形式とは、労働組合、あるいは経済団体から意見集約を行い、公労使の審議会によって、法・制度システムが整えられ、労使関係の社会化が図られるという仕組みのことである。

安倍政権の政治装置が、これらを置き換えるだけの大きなインパクトを持ちえたということにつきるものであるが、その歴史的、社会的意味は、今後も問われ続ける必要があるのではないだろうか。

**参考文献**

独立行政法人労働政策研究・研修機構『人生 100 年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査』(JILPT 調査シリーズ No.206, 2020 年)

久本憲夫『新・正社員論—共稼ぎ正社員モデルの提言—』(中央経済社, 2018 年)

吉見俊哉編『平成史講義』(筑摩書房(ちくま新書 1385), 2019 年)

依光正哲・石水喜夫『現代雇用政策の論理』(新評論, 1999 年)